

# 国有企业人力资源管理数字化转型的问题与对策分析

何黎菲

国网天津市电力公司, 天津

收稿日期: 2022年9月14日; 录用日期: 2022年10月20日; 发布日期: 2022年10月27日

---

## 摘要

在数字化时代下, 传统人力资源管理面临挑战。本文基于国有企业人力资源管理数字化转型的现状, 对其转型过程中遇到的认知程度、技术水平和人员能力问题进行了浅析, 并对相关问题提出了对策建议。希望通过对国有企业人力资源管理数字化转型的分析, 为后续研究提供一定的借鉴。

## 关键词

人力资源管理, 国有企业, 数字化

---

# Analysis on the Problems and Countermeasures of Digital Transformation of Human Resource Management in State-Owned Enterprises

Lifei He

State Grid Tianjin Electric Power Company, Tianjin

Received: Sep. 14<sup>th</sup>, 2022; accepted: Oct. 20<sup>th</sup>, 2022; published: Oct. 27<sup>th</sup>, 2022

---

## Abstract

In the digital age, traditional human resource management is facing challenges. Based on the current situation of the digital transformation of human resource management in state-owned enterprises, this paper analyzes the cognitive level, technical level and personnel ability problems en-

countered in the transformation process, and puts forward countermeasures and suggestions for related problems. It is hoped that the analysis of the digital transformation of human resource management in state-owned enterprises can provide some reference for subsequent research.

## Keywords

Human Resource Management, State-Owned Enterprise, Digitization

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着互联网技术的快速发展，产品迭代周期不断缩短，国有企业为了在市场竞争中处于有利地位，使得国有企业所有部门都要与时俱进、快速响应。尤其以云计算、大数据、物联网、人工智能和 5G 为代表的新一代信息和通信技术正在成为引领企业管理转型发展的强劲驱动力[1]，作为国有企业管理体系重要功能的人力资源管理，不仅同社会经济环境的发展变化密切相关，也是企业获得持续竞争力的重要因素之一，因此，在数字化时代，国有企业管理者应重视人力资源管理数字化转型。本文在此，简单论述了人力资源管理数字化转型现状及在转型中遇到了哪些问题与原因，并针对原因提出一些对策建议。

## 2. 人力资源管理数字化转型现状

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视信息化发展，加强顶层设计、总体布局，为数字中国建设指明了发展方向。在“互联网+”大背景下，人力资源管理在人机交互的新工作场景中管理对象拓展到人机混合群体，同时相关专业技术人员还创新研发了人工智能招聘、智能培训、模糊人工神经网络算法的绩效评价、基于算法控制的薪酬管理、智能算法预测离职率等先进技术，但仅有少数国有企业人力资源管理从上而下积极开展数字化转型工作，采用全系列先进技术。多数国有企业为了及时精准获得有效人力相关信息，降低运营管理成本、提高工作效率，仅采用了部分先进的人工智能、云计算等技术。虽然国有企业人力资源管理数字化水平有了很大提升和改进，但整体看，依然属于传统的人力资源管理模式。

本文通过文献法和调研法研究，总结发现国有企业人力资源管理数字化转型中存在的主要现象：有些国有企业人力资源管理数字化转型由于缺乏完整配套的人力资源管理体系、战略规划指导，导致其“不会转”；有些国有企业由于内部软硬件技术基础薄弱，复合型人员知识储备严重不足，资金不足，导致其“不能转”；有些国有企业由于管理者不重视，导致其未开展数字化转型工作；有些国有企业在具备基础条件的基础上，其仅采用了智能招聘、智能推荐等部分先进的技术；另外还存在个体员工对数字化技术的抗拒心理和行为，甚至阻碍数字化转型工作。

## 3. 人力资源管理数字化转型中存在的问题

对于国有企业而言，人力资源管理数字化转型是一个复杂、长期的过程，转型中涉及到多方面的软硬件设施及相关人员的配合，所以在转型期间必然也会遇到这样或那样的问题。在此简单论述一下当前主要面临的问题和困境。

### 3.1. 人力资源管理数字化转型认知不足

在数字化、智能化时代下，人力资源管理数字化转型是一个新事物，大部分国有企业在转型中面临“不会转”问题。首先，外界没有对人力资源管理数字化转型形成基本标准和框架，人力资源管理数字化转型无标准和模型可参考。其次，部分国有企业内部对人力资源管理工作不够重视，缺乏创新管理理念；对人力资源管理数字化转型未进行深刻精准理解和分析，也未把转型提到战略高度来梳理清楚战略导向，导致人力资源管理数字化转型在实际转型中困难重重。再次，部分国有企业对人力资源管理数字化转型简单理解为 OA 系统和 IT 系统的建设和升级，将以往传统工作转移到计算机上，即用信息化工具来优化人力资源管理的部分业务。还有部分国有企业仅人力资源管理自身来推动数字化转型，未得到相关联部门足够的要素供给与有力支持，有的甚至与战略规划、组织文化等存在脱节，严重限制了数字化转型工作的进程[2]。

### 3.2. 人力资源管理数字化转型技术水平不足

在传统观念中，多数企业管理者认为人力资源部门主要从事人员招聘、员工日常管理等工作，不能为企业创造价值，获得关注度不高，获得的资源较少，日常工作中也是配合主要业务部门来推动数字化转型。主要表现为：首先，大多数国有企业数字化程度较高的部门是业务部门，人力和行政部门数字化程度较低。其次，部分国有企业人力资源管理本身不注重缺乏数字化技术建设，简单认为将传统纸质人员登记列表转移到计算机上就是数字化了，甚至个别人力资源管理部门所谓的数字化，也就是仅仅通过计算机计算人员工资、登记人员列表和统计人员绩效及出勤天数等。

### 3.3. 人力资源管理数字化转型复合型人才缺乏

有些国有企业内部技术基础薄弱，复合型人员知识储备严重不足，导致人力资源管理数字化转型中陷入“不能转”的局面。主要表现为：首先，国有企业内同时具有人力资源管理和数字化运用能力的复合型人才相对较少，无法正常使用数字化工具，难以开展更高端人力资源管理。其次，部分国有企业对人力资源管理重视不足，对其数字化转型更不重视，导致人力资源管理部门本身缺乏工作积极性，缺乏积极学习新知识、新技术动力。既是在时代大潮流中，人力资源管理面临被动数字化转型，导致转型遇到人才缺乏问题。再次，相对于民营企业而言，部分国有企业工作相对稳定安逸，致使从事人力资源管理自身缺乏持续学习新事物、新知识的动力，缺乏复合型人才所具有的能力和魄力，缺乏创新创造能力，不敢也不善于打破传统的人力资源管理模式，习惯于从事大量基础繁琐的人力工作，由此，造成人力资源管理数字化转型不到位，还有可能变为人力资源管理数字化转型的隐形阻力。

## 4. 人力资源管理数字化转型存在问题的原因分析

### 4.1. 人力资源管理数字化转型重视程度低

部分国有企业管理者对人力资源管理数字化转型不重视，未将人力资源管理与企业经验结合起来。在传统观念里，人力资源部门不能为企业直接创造价值，因此管理者多数不重视人力资源管理的发展。主要表现为：少数国有企业不重视人力资源数字化转型工作的开展和推进；大多数国有企业管理者一定程度上重视人力资源管理数字化转型前期建设，忽视后期运维和持续更新等工作。因为数字技术一直处于不断的更新迭代过程中，很多企业的人力资源部门只强调使用，未能根据业务中出现的新应用、新模式、新业态以及企业未来发展来进行自我升级和更新数字化系统未能充分发挥数字化对人力资源管理的持续支撑作用[3]。

## 4.2. 国有企业内部数字化程度不均衡

就数字化程度而言,信息化和通信技术部门数字化程度较高,而非业务部门的人力和行政部门的数字化程度较低。这种数字化程度发展不均衡的形态,阻碍了国有企业内部各方面的信息专递,也严重影响了人力资源管理的数字化建设工作。如果当下要开展人力资源管理数字化转型工作,其就属于“牵一发,而动全身”的重要工作,将涉及到企业内部所有员工、组织结构、业务流程和管理模式等方面,还需要投入大量资金。万一转型过程中出现一点问题,将会给企业带来较大的负面影响和经济损失。因此,这也就很好解释,为什么一些国有企业暂未开展人力资源管理数字化转型工作的深层原因。

## 4.3. 人力资源管理认知和能力参差不齐

人才是进步发展的根本,但在部分国有企业数字化人力资源管理过程中,掺杂了一些不具备数字化能力的职员。其一,从事人力资源管理的人员较多,但同时具备管理和数字化综合能力的复合型人才较少。其二,国有企业人力资源管理创新能力不足,缺乏主动创新精神,在人力资源管理模式创新上不敢提新思路、新方法。其三,部分人员思想没有及时转换,受到传统企业文化的影响,对现代数字化人力资源管理存在一定抵触心理[4]。

## 5. 人力资源管理数字化转型存在问题的对策建议

### 5.1. 提升人力资源管理数字化转型认知

数字化人力资源管理,要想在国有企业得到一定的发展,就必须引起企业管理者、人力资源管理者和员工的多方重视,认识到数字化人力资源管理不仅能提高工作效率,而且能为企业招聘到优秀的员工,还能更好地进行员工关怀等。首先,国有企业管理者应从企业战略高度上重视人力资源管理,形成自上而下重视人力资源管理数字化转型工作。其次,将人力资源管理数字化转型理念渗透到企业日常工作中,让企业工作人员自发进行了解并学习,认识到人力资源管理数据信息的应用,可以使得人力资源管理工作更加科学化、客观化和精细化,方便管理者结合企业的发展目标和运营情况,来制定相关的管理计划,从而更好的进行人力资源管理,更好的留住企业人才。其三,通过专题宣传,让员工认识到人力资源管理数字化后,员工可以享受到良好的体验感,从而形成自下而上重视人力资源管理数字化转型工作的认知。

### 5.2. 加强国有企业人力资源管理数字化建设

随着数字化时代的到来,大数据、云计算、人工智能、物联网等新兴信息技术被广泛应用,促进企业数字化转型,企业人力资源管理数字化转型也是必然趋势[5]。第一,国有企业应该顺应时代潮流加强人力资源管理数字化建设,人力资源管理数字化并不是简单的线上办公,国有企业需要将整体内部数字化建立一个适合自身业务流程的数字化,才能真正实现人力资源管理的数字化,提升企业组织能力的管理模式。第二,人力资源管理数字化是一个跨职能的系统集合,国有企业需要加强整体数字化建设,才能保证人力资源管理数字化转型成功。第三,重视人力资源管理数字化后期的长期运维和升级,数字化技术一直处于更新迭代中,只有不断自我升级和更新数字化系统,才能充分发挥数字化对人力管理的持续有效支撑。

### 5.3. 提高人力资源管理复合型人才素质和能力

在互联网时代下,国有企业要想做好数字化人力资源管理模式的构建,必须注重相关人才的素质及业务能力。第一,企业必须详细了解目前人力资源管理数字化的现状,明确人才类型,制定标准,积极

储备人力资源管理数字化相关人才，做好人才分层工作。第二，针对企业已有的相关职员，做好其培训工作，并给出相关转岗建议，让每个员工发挥其最大的价值。将 HR 从传统工作概念中解放出来，明确其数字化人力资源管理模式下的工作内容，积极进行转型，拥抱数字化。以开放的态度进行数字化人力资源管理的学习，积极主动的开发企业数字化思维，引导企业走向数字化。第三，引进专业复合型人才。引进的具体形式不限，可以是兼职也可是专职，专业复合型人才在一定程度上可以高效推动人力资源管理数字化转型。

## 6. 结束

在数字化时代下，国有企业人力资源管理数字化转型是必然趋势，数字化人力资源管理，不仅仅是通过现代互联网技术将人力资源管理日常繁琐的工作进行线上自动处理，还可实现管理的便捷化、精准化、定制化和智能化，有助于企业稳步发展，有助于国有企业跟上时代的变化，在国际化市场竞争中使国有企业处于不败之地。本文从人力资源管理数字化转型遇到的问题、原因及对策进行了简单剖析，希望后期继续深入跟踪研究。

## 参考文献

- [1] 王涛. 人力资源管理数字化转型: 要素、模式与路径[J]. 人力资源, 2021(6): 35-47.
- [2] 高鹿鸣. 互联网时代国有企业数字化人力资源管理模式构建[J]. 中国产经, 2021(1): 123-124.
- [3] 李艳, 徐佳敏. 数字化浪潮来袭, 人力资源向数字化转型[J]. 人力资源, 2020(23): 22-25.
- [4] 王勇. 基于互联网时代的人力资源管理新思维的探索[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2018(6): 32-33.
- [5] 李燕萍, 李乐, 胡翔. 数字化人力资源管理: 整合框架与研究展望[J]. 科技进步与对策, 2020, 38(23): 151-160.