

小微企业人力资源轻量化数字化转型研究

傅英翔, 覃 洋, 黄飞军*

南宁学院商学院, 广西 南宁

收稿日期: 2025年10月13日; 录用日期: 2025年10月29日; 发布日期: 2025年11月21日

摘 要

本文聚焦于数字经济背景下小微企业人力资源管理的转型难题, 构建“轻量化”数字化转型理论和实践框架。从小微企业人力资源管理的内生性困境, 深入分析“轻量化”为其转型最优策略的必然性。提出了“诊断-规划-实施-优化”的闭环实践模型, 并阐述在不同HR核心模块中分阶段、分层次推进轻量化部署策略, 探索转型过程中的关键风险, 并构建相应的应对机制。

关键词

小微企业, 人力资源管理, 数字化转型

Research on Lightweight Digital Transformation of Human Resources in Small and Micro Enterprises

Yingxiang Fu, Yang Qin, Feijun Huang*

Business School of Nanning University, Nanning Guangxi

Received: October 13, 2025; accepted: October 29, 2025; published: November 21, 2025

Abstract

This article focuses on the transformation challenges of human resource management in small and micro enterprises under the background of the digital economy, and constructs a theoretical and practical framework for “lightweight” digital transformation. It delves into the endogenous predicaments of human resource management in small and micro enterprises and analyzes the inevitability of “lightweight” being the optimal strategy for their transformation. It proposes a closed-loop practical model of “diagnosis-planning-implementation-optimization”, and elaborates on the phased

*通讯作者。

文章引用: 傅英翔, 覃洋, 黄飞军. 小微企业人力资源轻量化数字化转型研究[J]. 现代管理, 2025, 15(11): 101-106.

DOI: 10.12677/mm.2025.1511296

and hierarchical promotion of lightweight deployment strategies in different core HR modules. It also explores the key risks in the transformation process and builds corresponding response mechanisms.

Keywords

Small and Micro Enterprises, Human Resource Management, Digital Transformation

Copyright © 2025 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. 绪论

数字经济正深刻重塑全球经济格局，驱动企业价值创造方式发生根本变革，数字化转型已成为企业生存发展的必然要求。作为中国经济的“毛细血管”，小微企业是市场主体的重要组成部分，但其发展面临内外双重挑战。外部环境的不确定性和竞争压力，与内部人力资源管理现代化水平滞后的瓶颈并存。传统“人治”模式效率低下、合规风险高，难以支撑人才竞争。国家虽大力推动中小企业数字化以培育“专精特新”企业，但小微企业在此进程中显著落后于大型企业，尤其在人力资源领域，普遍陷入“不愿转、不敢转、不会转”的困境。

当前学界围绕小微企业人力资源管理与数字化转型的研究主要可从三个维度进行梳理：在人力资源管理困境方面，多数学者聚焦于资源约束带来的挑战，如刘畅等[1]指出小微企业因资金与专业人才不足，往往将人力资源管理简化为行政事务，缺乏战略规划；马永花[2]进一步强调，劳动法规趋严使小微企业合规风险加剧，而其粗放管理模式难以有效应对。

在数字化转型研究层面，刘柳[3]提出“模块渗透模式”，主张从考勤、薪酬等基础模块逐步延伸至绩效与人才发展，但其研究以大企业为样本，未充分考虑小微企业的资源短板；刘昕[4]虽构建了人力资源数字化转型的核心能力模型，却未涉及适配小微企业的“轻量化”路径。

关于“轻量化”管理模式，Gartner(2023)将其界定为“以最小资源投入实现核心业务需求，依托云服务与模块化架构提升运营弹性的管理模式”，然而现有研究多集中于供应链与财务领域，较少结合小微企业人力资源场景展开探讨，且对轻量化路径的适用边界仍缺乏清晰界定[5]。

2. 小微企业人力资源管理的困境及其数字化转型的内在逻辑

2.1. 困境的根源性剖析

小微企业人力资源管理面临的“招人难、留人难、育人难”等困境，其根源可从多维度进行深刻剖析。首先，从企业生命周期看，多数小微企业尚处创业或生存阶段，其管理重心必然集中于维持现金流、开拓市场等生存性活动。人力资源管理因此被边缘化为临时性行政事务，缺乏战略规划。企业管理模式呈现高度“所有者中心化”特征，规章制度和决策流程严重依赖创始人的个人权威与经验。这种模式在初期虽决策高效，但随着微小规模扩张，其随意性和非规范性会迅速成为组织发展的瓶颈，引发管理混乱。其次，运用交易成本经济学理论分析，小微企业建立规范化人力资源管理体系的“内部交易成本”极为高昂。设立专业 HR 岗位、设计复杂绩效薪酬方案、处理考勤薪资及社保个税等合规事务，所需的制度成本和执行成本与小微企业有限的规模和资源极不匹配。由于无法像大企业那样通过规模效应分摊成本，这些繁琐事务大量消耗管理者精力，导致人力资源运营效率低下。再次，小微企业在劳动力市场

中存在结构性劣势。它们难以提供与大企业竞争的薪酬福利、品牌声望、清晰的职业发展路径和工作稳定性,这在人才吸引和保留上形成“先天不足”。内部培训与开发体系的缺失,又使员工成长路径模糊,进一步加剧人才流失,形成“引不进、留不住”的恶性循环,严重制约了企业人力资本的积累和长期竞争力。最后,日益严格的劳动法规环境对管理粗放的小微企业构成显著合规风险。在劳动合同、工时管理、社保缴纳等环节的疏漏,极易引发劳动纠纷和行政处罚,给本就脆弱的企业生存带来额外压力。

2.2. “轻量化”路径选择的理论必然性

如果说数字化转型是小微企业发展的“必修课”,那么“轻量化”则是其完成这门功课的唯一可行路径。这一选择的必然性,可以从以下三个理论维度得到有力支撑。首先,基于资源基础观,企业应基于其异质性的、有价值的、稀缺的、难以模仿的资源来构建竞争优势。小微企业的资源禀赋恰恰是“资本与技术的稀缺”。因此,试图模仿大型企业投入巨资购买昂贵的本地化系统、组建专门的IT与HR团队的“重资产”模式,无异于以己之短攻敌之长,必将陷入困境。相反,“轻量化”的SaaS模式,以其低门槛、低成本、高弹性的特点,完美契合了小微企业的资源现状。它将先进的管理系统与IT基础设施转化为一种可按需取用的公共服务,使得小微企业能够以极低的成本,快速获取以往只有大型企业才能拥有的管理能力,这是一种典型的“以轻博重”的非对称竞争策略。其次,基于权变理论,有效的组织结构与管理方式必须与所处的环境及自身的技术、规模等权变因素相匹配。小微企业最显著的特征就是业务的高度不确定性与组织的极度灵活性。它们可能在短时间内经历业务的快速增长或收缩。一套“重型”的、固化的管理系统,不仅实施周期长,无法应对业务的快速变化,其沉没成本更会成为企业转型的巨大负担。“轻量化”的SaaS服务,支持按需增减账户、按月/年付费,提供了企业在不同发展阶段动态调整其管理工具与成本的可能。这种“即插即用、弹性伸缩”的特性,是对小微企业易变性情境的最佳适应。最后,基于敏捷管理思想,“轻量化”转型本质上是一种管理上的“敏捷实践”。它摒弃了冗长的规划与一次性的大规模部署,倡导“小步快跑、快速迭代”。小微企业可以从解决一个最痛的HR问题(如考勤排班)入手,快速上线一个轻量级应用,在实践中检验其效果,并根据反馈进行调整或扩展至其他模块。这种模式不仅极大降低了转型的失败风险,更能让企业在转型过程中不断学习和适应,确保技术应用始终紧贴业务需求,避免了“为了数字化而数字化”的陷阱。

3. 小微企业人力资源轻量化数字化转型的整合性理论框架

3.1. 宏观战略层面:资源基础观与权变理论

资源基础观强调,企业的持续竞争优势来源于其所拥有的有价值、稀缺、难以模仿和不可替代的资源与能力。如前所述,小微企业在传统的生产要素(资本、土地、技术专利等)上处于绝对劣势,其资源禀赋的典型特征是“稀缺性”。因此,小微企业无法通过资源密集型的“重”模式来构建优势。RBV理论的深刻启示在于,小微企业必须寻求一种能够“绕过”其资源短板的差异化发展路径。轻量化的数字化转型恰恰提供了这样一种可能:它通过将先进的IT基础设施和管理应用“服务化”(SaaS),使得小微企业能够以极低的边际成本,撬动和利用外部优质资源,从而快速构建起基于高效流程和数据洞察的、难以被竞争对手简单复制的组织能力。这种能力,而非技术本身,才是其竞争优势的真正来源。因此,从RBV视角看,“轻量化”是小微企业在资源约束下,进行战略性能力构建的最优解。

然而,即便明确了“轻量化”的大方向,具体的转型路径也非千篇一律。权变理论指出,不存在放之四海而皆准的“最佳”管理方式,最有效的组织结构和管理实践必须与组织的特定情境因素相匹配(即“契合”度)。对于小微企业的HR数字化转型而言,关键的权变因素包括:企业所处行业(如知识密集型服务业与劳动密集型制造业对HR功能的需求截然不同)、发展阶段(初创期企业最关心招聘与薪酬合规,而成

长期企业可能更关注绩效与培训)、创始人的管理风格与数字素养,以及外部政策环境等。权变理论警示我们,小微企业在选择 SaaS 工具和实施路径时,必须进行审慎的自我评估,选择与其当前“情境”高度契合的方案。例如,一家拥有大量灵活用工的餐饮连锁企业,其最紧迫的需求是智能排班与考勤管理,而一家软件开发初创公司,则可能更需要轻量级的 OKR (目标与关键成果)工具。

3.2. 中观组织层面: 组织变革理论

明确了战略方向与路径选择后,转型便进入了组织内部的实施与推动阶段。这是一个打破旧有习惯、建立新工作模式的变革过程。库尔特·勒温的组织变革三阶段模型为理解和管理这一过程提供了经典的分析框架。

该模型将变革过程划分为三个连续的阶段:解冻、变革、再冻。

解冻阶段:核心任务是打破组织现有的平衡状态,降低变革阻力,激发变革动机。对于小微企业而言,这意味着企业主必须清晰地向全体员工传达当前 HR 管理模式的痛点(如效率低下、错误频发、影响员工体验),并描绘出数字化转型将带来的美好前景(如工作更便捷、沟通更顺畅、分配更公平),从而营造一种“不得不变、不变不行”的变革氛围。

变革阶段:这是引入新技术、新流程,并进行学习和适应的核心环节。在这一阶段,小微企业会面临员工对新系统的不熟悉、对旧习惯的留恋乃至抵触等问题。成功的变革管理需要在这一阶段提供充足的培训与支持,建立有效的反馈渠道,并鼓励“关键用户”或“变革先锋”分享成功经验,形成示范效应。

再冻结阶段:目标是使新的工作方式稳固下来,成为组织的新常态。这需要通过制度化的方式,如将新系统的使用纳入岗位职责和绩效评估,以及持续展现新系统带来的正面效益,来强化员工的变革行为,防止组织退回旧的状态。

勒温的模型强调,技术工具的引入只是变革的开始,真正的挑战在于管理变革过程中的“人”的因素。它为小微企业主提供了一个清晰的、可操作的变革管理路线图,指导其如何系统性地引导组织平稳渡过转型期。

3.3. 微观个体层面: 技术接受模型

转型的最终成败,取决于组织内的每一个成员,尤其是普通员工,是否愿意并能够有效地使用新的数字化工具。技术接受模型及其后续发展模型(如 UTAUT)为我们提供了分析个体技术采纳行为的微观视角。

TAM 模型提出了两个核心的决定因素:感知有用性和感知易用性。

感知有用性:指个体认为使用某一特定技术能够提升其工作绩效的程度。对于小微企业的员工而言,如果一款 HR SaaS 能让他们方便地在手机上查看工资条、提交请假申请、了解公司通知,而不是像过去那样需要通过繁琐的纸质流程或口头询问,他们就会认为这个工具是有用的。

感知易用性:指个体认为使用某一特定技术是轻松、不费力的程度。小微企业员工通常不是技术专家,且没有太多时间和耐心去学习复杂的软件。因此,HR SaaS 产品的界面是否友好、操作是否直观、流程是否简便,直接决定了其“感知易用性”,进而影响其使用意愿。

3.4. 整合性理论框架构建

将上述三个层面的理论进行有机整合,我们构建了一个“战略牵引-组织赋能-个体采纳”的三层联动分析框架:

战略牵引层:位于框架顶层,是转型的起点和方向。它由资源基础观和权变理论共同驱动,回答了

小微企业“为何要选择轻量化”以及“应选择何种轻量化路径”的根本性问题。RBV 揭示了转型的内在动因——即在资源约束下构建独特组织能力的需求；权变理论则指明了转型的路径选择——即必须与企业具体情境相“契合”。这一层决定了转型的“正确性”。

组织赋能层：位于框架中层，是转型承上启下的关键。它以组织变革理论为指导，聚焦于如何在组织内部有效推动变革进程。它将战略意图转化为具体的管理行动，通过“解冻 - 变革 - 再冻结”的系统性步骤，为新技术的引入和新流程的建立扫清障碍、提供支持，确保转型能够顺利实施。这一层决定了转型的“可行性”。

个体采纳层：位于框架底层，是转型成功落地的基石。它以技术接受模型为核心，关注最终用户的个体行为。只有当员工作为个体，感知到新工具的有用性和易用性，从而产生积极的使用意愿和行为时，转型的价值才能真正实现。这一层决定了转型的“有效性”。

4. 转型风险矩阵与规避策略

4.1. 风险矩阵的构建

我们将转型风险归纳为技术、组织、财务与战略四个维度，并对其进行识别，如表 1 所示：

Table 1. Risk matrix of lightweight digital transformation of human resources in small and micro enterprises
表 1. 小微企业人力资源轻量化数字化转型风险矩阵

风险维度	具体风险识别	主要表现
技术风险	1. 数据安全与隐私泄露；2. 服务中断与不稳定性；3. 供应商锁定	员工敏感信息外泄；系统宕机影响正常运营；难以更换服务商，受制于人。
组织与人员风险	1. 员工的抵触与消极适应；2. 数字技能鸿沟；3. 管理层支持不足或摇摆	员工不愿使用新系统，阳奉阴违；因不会操作而效率更低；变革“虎头蛇尾”，缺乏持续推动力。
财务风险	1. 投资回报率不确定；2. 隐藏成本	投入后未见明显效益，感觉“钱白花了”；出现预期外的实施、集成或数据迁移费用。
战略风险	1. 技术选型与业务脱节；2. 盲目追求“大而全”	所选工具无法解决核心痛点；超出企业当前阶段需求，造成功能闲置与资源浪费。

4.2. 结构化的风险规避体系

在选择服务商时，必须将其数据安全能力作为核心审查项。严格审查其是否拥有权威的安全认证，并在服务协议中明确数据所有权归属、保密责任、安全标准及服务可用性承诺。在企业内部，根据“最小权限原则”设定不同角色的系统访问权限，避免数据被无关人员接触。确保与服务商签订的协议中包含数据备份与应急响应条款，明确在发生数据泄露或服务中断时的补救措施与赔偿机制。对于供应商锁定风险，应优先选择提供标准数据导出功能的服务商。在转型启动之初，通过会议、内部信等方式，反复沟通转型的初衷与价值，将“要我用”转变为“我要用”。让员工参与到痛点诊断与需求讨论中，增加其参与感与认同感。提供充足、易懂的培训，尤其是针对年龄较大或数字基础较弱的员工，应给予更多耐心和一对一辅导。树立“标杆用户”，鼓励他们分享使用心得，发挥朋辈带动作用。建立常态化的反馈渠道(如微信群、定期座谈会)，及时解决员工在使用中遇到的问题。对于持续抵触的员工，需由管理者介入进行沟通，了解其顾虑并予以解决。在决策前进行审慎的成本效益分析，将节省的人工时薪、避免的合规罚款等“隐性收益”量化，使 ROI 评估更为全面。在战略上，始终聚焦于解决当前最核心的 1~2 个痛点，抵制追求“一步到位”的诱惑。严格采用按需付费、按年/月订阅的 SaaS 模式，避免一次性长期投入。在合同中明确费用包含的所有项目，警惕“隐藏成本”。坚持“小步快跑、持续迭代”的原则。如果

第一阶段的工具应用效果不佳，应及时止损或调整，而非盲目追加投资。这种敏捷方法本身就是对财务与战略风险的最好控制。

5. 结论

第一，小微企业人力资源管理的困境，根植于其在特定生命周期阶段下的资源约束与组织特性。这决定了其无法照搬大型企业的“重型”转型模式，而以“技术 SaaS 化、成本集约化、应用敏捷化、功能精准化”为核心特征的“轻量化”数字化转型，是其最具经济合理性与现实可行性的战略抉择。

第二，小微企业的轻量化转型是一个多维联动的复杂过程。本研究构建的“战略牵引 - 组织赋能 - 个体采纳”整合性理论框架，系统性地揭示了驱动转型成功的内在机理：即必须在正确的战略指引下，通过有效的组织变革管理，最终实现个体用户的积极采纳，三者缺一不可。

第三，成功的转型有赖于科学的实践路径。本研究提出的“诊断规划 - 分步实施 - 技术选型 - 评估优化”四阶段闭环实践模型，特别是其中“三步走”的 HR 模块数字化成熟度模型，为小微企业提供了一份清晰、务实且风险可控的行动路线图。

基金项目

2023 年国家级大学生创新训练项目，名称：《桂北茶道——助力龙脊镇油茶创新推动乡村振兴计划》，编号：(202311549013X)；《企业数智化转型服务与大数据财务分析研究》，编号：(2025HX014)。

参考文献

- [1] 刘畅, 王冬梅, 王蒲生. 我国流通产业人力资源数字化转型问题分析及对策[J]. 商业经济研究, 2024(23): 35-38.
- [2] 马永花. 人力资源管理的数字化转型模式探索——评中国人民大学出版社《HR + 数字化: 人力资源管理认知升级与系统创新》[J]. 价格理论与实践, 2023(7): 214.
- [3] 刘柳. 人力资源管理数字化转型的模式与路径[J]. 山西财经大学学报, 2025, 47(S1): 139-141.
- [4] 刘昕, 魏小冲. 人力资源管理数字化转型核心能力的驱动路径研究: 基于面板数据的动态 QCA 分析[J]. 管理现代化, 2025, 45(1): 81-93.
- [5] 刘昕. 人力资源管理数字化转型: 内涵、理论基础与实践启示[J]. 社会科学辑刊, 2025(1): 128-137+238.