

数字经济背景下中小企业人力资源转型路径研究

李芳欣, 郭晓娜, 宋桂英*

平顶山学院经济管理学院, 河南 平顶山

收稿日期: 2026年8月2日; 录用日期: 2026年8月13日; 发布日期: 2026年9月11日

摘要

当今数字经济发展日新月异, 改变了企业原有的组织形态; 中小企业作为国民经济的重要组成部分, 在人力资源管理方面遇到了全新的挑战, 同时也获得了相应的发展机会。文章梳理当前中小企业人力资源管理的发展现状, 剖析中小企业普遍存在的五大问题: 数字化企业文化支撑严重不足、人才结构与数字化转型需求不匹配、培训体系难以适配人才发展需求、单一物质激励难以激发创新活力、传统绩效考核模式僵化低效。据此, 从重塑适配数字经济的企业文化、构建数字化导向的人才招聘体系、建立分层分类的数字化培训体系、设计多元化的激励方式、推动绩效管理向价值创造型升级五个维度提出转型路径, 旨在为中小企业提升人力资源管理效率、适配数字经济发展提供参考。

关键词

数字经济, 中小企业, 人力资源管理, 数字化转型

Research on the Transformation Path of Human Resource Management for Small and Medium Enterprises in the Context of the Digital Economy

Fangxin Li, Xiaona Guo, Guiying Song*

School of Economics and Management, Pingdingshan University, Pingdingshan Henan

Received: August 2, 2026; accepted: August 13, 2026; published: September 11, 2026

*通讯作者。

文章引用: 李芳欣, 郭晓娜, 宋桂英. 数字经济背景下中小企业人力资源转型路径研究[J]. 现代管理, 2026, 16(9): 98-104. DOI: 10.12677/mm.2026.169202

Abstract

The rapid development of the digital economy is transforming traditional organizational structures. As a vital component of the national economy, small and medium enterprises (SMEs) face new challenges and opportunities in human resource management. This paper reviews the current status of HR management in SMEs and identifies five common issues: insufficient support from digital corporate culture, a mismatch between talent structure and digital transformation needs, inadequate training systems to meet talent development demands, limited effectiveness of single material incentives in stimulating innovation, and rigid and inefficient traditional performance evaluation models. Based on these findings, the study proposes a transformation framework across five dimensions: reshaping corporate culture to align with the digital economy, building a digitally oriented talent recruitment system, establishing a tiered and categorized digital training system, designing diversified incentive mechanisms, and upgrading performance management toward value creation. The research aims to provide practical insights for improving HR management efficiency and enhancing adaptability to digital economic development in SMEs.

Keywords

Digital Economy, Small and Medium Enterprise, Human Resource Management, Digital Transformation

Copyright © 2026 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

大数据、云计算、人工智能等数字技术，正持续向各个行业渗透，数字经济已经成了拉动我国经济高质量增长的重要动力；2025 年，我国数字经济核心产业增加值占 GDP 比重达到 10.5%以上[1]，数字产业化与产业数字化双向推进，数字化转型重心由消费领域全面向实体产业延伸。在此背景下，企业的竞争逻辑也发生了变化，从过去的资源驱动转向数据与人才双轮驱动。人力资源作为企业核心竞争力的关键载体，其管理模式能否实现转型升级，直接决定了企业能否跟上数字经济发展的步伐。

从实际情况来看，中小企业是实体经济的核心组成部分，也是产业数字化转型的重点和难点。工业和信息化部官方评论指出，中小企业贡献全国 60%以上 GDP、80%以上城镇就业，是支撑实体经济、吸纳就业的关键主体[2]。但和大型企业相比，中小企业的资金储备相对有限，技术积累也不够充足，对人才的吸引力偏弱，进入数字经济浪潮之后，还沿用传统的人力资源管理模式，难以适配新的发展要求。人才断层、管理效率偏低、员工价值无法充分发挥这类问题逐渐显现出来，拖住了中小企业数字化转型和长期发展的脚步。探索数字经济背景下中小企业人力资源管理的转型路径，能够帮助中小企业提升市场竞争力，也能为数字经济的全面发展提供助力，具备较强的现实意义。

2. 文献综述与理论基础

(一) 核心理论基础

1) 动态能力理论

Teece 等人(1997)提出了动态能力理论，强调企业能够通过整合、构建与重构内外部能力应对快速变

化的环境来获得持续的竞争优势[3]。在数字经济背景下,数字动态能力成为关键——即企业利用数字技术识别机会、重构资源配置和实现组织变革的能力(Warner & Wäger, 2019) [4]。焦豪等(2021)基于数据全生命周期管理视角,揭示了动态能力在数字化情境下激发数据驱动效应、推动企业转型的作用机制[5]。

2) 资源基础观

Barney (1991)对资源基础观(RBV)进行了系统性的深入发展,认为符合异质性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性(即 VRIN 标准)的资源是企业竞争优势的核心来源[6]。在数字经济时代,数字人力资本——员工所具备的数字认知技能与数字情感技能——成为企业获取竞争优势的核心资源(李晓曼等, 2025) [7],更新迭代较快、更难以被技术替代。

3) 数字化转型理论与战略人力资源管理

Strohmeier (2007)将 e-HRM 界定为运用信息技术联结并支持多个主体共同完成人力资源管理活动的实践[8];方振邦(2014)强调绩效管理应置于战略性人力资源管理框架下,与组织战略相对接[9]。

4) 组织变革理论

Lewin (1947)的解冻 - 变革 - 再冻结模型[10]和 Kotter (1996)的八步变革模型[11]为理解组织变革提供了基础框架。林艳、轧俊敏(2023)基于 TOE 框架,从技术就绪度、组织准备度和环境压力三个层面解释了企业数字化转型的驱动因素[12]。

(二) 中小企业 HR 转型的五条路径: 文献述评

基于上述理论,结合数字经济背景下中小企业的现实困境,学界围绕“人从哪里来、人如何成长、人如何被驱动”等方向展开了深入研究。数字化企业文化重塑,为企业提供土壤与氛围,贯穿始终。

Noe (2017)强调有效培训应涵盖需求评估、方案设计、实施交付和效果评估四环节[13];Deci 和 Ryan (2000)的自我决定理论(SDT)强调自主感、胜任感和关联感三种基本心理需求的满足[14];Gagné 和 Deci (2005)区分了外在动机的内化过程[15];基于 DeNisi 和 Murphy (2017)对于绩效评估与绩效管理的辨析[16],绩效管理实践呈现出由评价导向转向发展导向的演进趋势。方振邦(2014)提出由计划、监控、评价与反馈构成的战略性绩效管理闭环[9]。

(三) 研究述评与本文定位

现有研究已取得丰硕成果,但仍存在三点不足:1) 理论整合不足——多数研究局限于单一视角,缺乏跨理论的整合框架;2) 路径互动关系探讨不够——较少关注各路径之间的相互依存和时序关系;3) 中小企业情境针对性不强——大量结论源自大型企业案例,对资源约束、能力短板等特殊关照不足。

本研究拟整合动态能力理论、资源基础观和数字化转型理论,构建“顶层驱动 + 三层递进”的分析框架。该框架的核心逻辑在于:企业文化重塑作为顶层驱动,为整个转型提供价值引领和文化土壤;在此基础上,人才招聘解决入口问题(“人从哪里来”),培训体系承接成果并提升能力(“人如何成长”);最后通过激励机制和绩效管理的双轮驱动(“人如何被驱动”),形成完整的闭环。三层之间存在递进依赖关系,同时各层内部又存在双向反馈机制。

3. 数字经济下中小企业人力资源管理的现状与困境

(一) 数字化企业文化支撑严重不足

企业文化是人力资源管理中一个极为重要的因素,既可作为人力资源管理的指导性原则,又有利于统一员工认识、凝聚力量、提高管理效率[17]。当前,中小企业普遍未建立与数字化转型相适配的企业文化,创新容错、数据驱动、终身学习、跨部门协作的理念尚未深入人心,员工对数字化转型的必要性认识不到位,难以形成全员参与的转型氛围。企业文化的缺失导致人力资源管理转型缺少软环境支撑,数

字化理念无法渗透到日常工作中，制约了企业整体数字化转型的推进。

(二) 人才结构与数字化转型需求不匹配

数字经济时代到来后，企业对数字化人才的需求量持续上升。掌握大数据分析、人工智能应用的技术型人才缺口较大，具备数字化思维、能带动业务创新的复合型管理人才同样紧缺。国内中小企业的人才结构普遍不太均衡。据新华网调研报道，不少企业存在数字化转型方向不清、缺少适配的技术人才等问题，复合型数字人才供给不足制约企业数字化落地[18]。传统岗位人员仍然是占比最高的，真正掌握数字技能的人才储备不足，缺口较大。中小企业的薪酬水平、职业发展空间、品牌影响力都不如大型企业，想要吸引并留住高端数字化人才有一定的难度。

(三) 培训体系难以适配人才发展需求

大数据时代，技术和经济每分每秒都在发生更迭，岗位需求也在不断变化，员工只有持续不断地学习、进步才能满足时代的需求，跟上时代的脚步。但纵观国内中小企业，其员工培训体系大多不够健全；或是依赖领导者个人经验不够科学；或是培训内容更新慢，难以适应时代的进步。围绕岗位的基础培训，反而将数字化思维、数字工具的应用这些转型急需的技能边缘化。大多数中小企业的培训方式也依然是依靠集中的线下培训，缺少个性化、碎片化的线上渠道，培训方式单一。更现实的是，很多中小企业为了节省成本，一直在缩减员工培训的成本，将员工培训当成可有可无的开销。员工能力的提升远远跟不上企业的发展速度，反而阻碍了企业的成长。

(四) 单一物质激励难以激发员工创新活力

传统的中小企业目前的激励手段还是以物质激励为主，激励手段单一。没有真正重视到员工精神层面的需求和对职业发展的诉求，员工的创新性和积极性自然会受到阻碍。数字经济下员工对工作自主权、职业成长、价值认同的需求持续提升，单一薪酬激励难以匹配数字化人才的多元诉求，也无法有效激发员工的创新动力与工作活力。

(五) 传统绩效考核模式僵化低效

多数中小企业仍固守传统绩效考核模式，抑制了员工积极性与潜能开发，加之人力资源投入不足、职能又局限于基础事务，造成绩效管理的僵化，降低了人力管理价值，难以适配数字经济发展要求[19]。在实际的推进过程中，部分中小企业的绩效管理缺乏有效的沟通和反馈，无法支撑创新导向的人才评价需求。

4. 中小企业人力资源管理转型的必要性

(一) 提升企业市场竞争力的内在要求

数字经济时代，人才是企业最重要的战略资源，人力资源管理的效率，直接影响到企业的市场竞争力。对中小企业来说，推动人力资源管理转型，优化人才选拔、培养和激励的方式，能进一步挖掘员工的潜力，提升整个人才队伍的素质，为企业的技术创新和业务升级储备人才。人力资源管理数字化还能有效提升管理效率、压缩管理成本，帮助中小企业将更多资源投入到主营业务中，进一步强化自身的市场竞争力。

(二) 适应数字经济发展的必然选择

数字经济环境下，企业的生产方式、组织形态和业务模式发生了根本性变化。传统的科层制组织正在被扁平化、网络化的敏捷组织取代，对人力资源管理提出了全新要求。传统以事务管理为核心的 HR 模式已难以适应数字经济时代对组织灵活性、高效性与创新性的需求。从现实层面来看，中小企业只有将人力资源管理从传统的行政事务型，彻底转向战略支撑型和数据驱动型，才能真正跟上数字经济的步伐。

(三) 吸引与留住人才的重要保障

数字经济不断发展, 人才的流动性也持续增强, 员工对工作环境、职业发展空间、自我价值实现的要求越来越高。中小企业传统的人力资源管理模式在人才吸引方面本就处于劣势, 若未能及时转型优化, 将进一步加剧人才流失问题。搭建更有竞争力的人力资源管理体系, 打通员工的发展通道, 丰富激励方式, 营造友好的组织文化, 能有效提升员工的满意度和归属感, 让企业对优秀人才更具吸引力, 也能为企业的长期稳定发展储备人才。

5. 中小企业人力资源管理的转型路径

(一) 重塑适配数字经济的企业文化

就当前的数字经济现实而论, 中小企业须重塑企业文化以支撑数字化转型。首先, 重视创新: 明确容错机制, 鼓励员工试错与创新, 将创新纳入组织价值体系, 从而激发员工的创新热情。其次, 建设协作型文化: 部门之间不再各自为政, 开展有关协作、知识的交流, 以适应网络型工作的需要。此外, 还应倡导终身学习理念, 推动学习常态化, 引导员工主动提升数字技能与业务素养。

企业文化的传播方式亦可向数字化方向转型。通过内部社交平台、线上社群等数字化渠道, 可有效增进员工间的沟通互动, 进而强化组织凝聚力。企业文化的数字化调整为人力资源管理转型提供了软环境支撑, 使数字化理念深度融入员工日常工作, 从而推动企业整体的数字化转型。

(二) 构建数字化导向的人才招聘体系

数字化人才存在缺口, 中小企业可以从优化人才招聘体系入手, 建立和数字化转型相匹配的人才选拔标准。调整招聘的需求结构, 加大数据分析、数字运营、信息技术这类数字化岗位的招聘力度, 传统岗位的招聘环节也应加入数字技能和数字化思维的考察内容, 从源头优化人才结构; 招聘的渠道和方式同样需要拓展, 除了传统招聘平台, 社交媒体、专业社群、校园合作等渠道都能用来挖掘数字化人才, 数字化招聘工具也可以引入进来, 借助人才测评系统、AI 简历筛选等技术提升招聘的效率和精准度。中小企业还能结合自身的经营特点, 用兼职、项目制合作这类灵活的用人模式引入高端数字化人才, 将用人成本控制在合理范围内。

(三) 建立分层分类的数字化培训体系

员工数字素养无法通过零散培训实现有效提升, 企业需要搭建相对完整的培训体系作为支撑。中小企业推进数字化培训, 应当结合岗位属性和层级差异做分层分类设计, 不宜采用统一标准。基层员工的培训以基础实操为核心, 覆盖数字工具操作、数字化工作流程等内容, 帮助其尽快适应数字化工作模式; 中层管理者侧重思维能力提升, 培训涵盖数字化管理理念、团队协作方法和项目管理工具等, 增强其带领团队推进数字化转型的能力; 技术与业务骨干则接受深度拓展训练, 接触前沿数字技术和行业数字化趋势, 成长为企业数字化转型的核心支撑力量。培训内容与各层级实际需求相匹配, 才能切实为企业整体转型提供助力。

中小企业可依托中小企业公共服务平台获取普惠数字化培训资源, 借助官方统一线上培训渠道降低自主办学成本, 行业服务机构也可协同开展规模化数字化培训[20]。充分利用线上学习平台, 搭配微课、直播、线上社群等多种形式, 更好地满足员工碎片化、个性化的学习需求。

(四) 设计多元化的激励方式

数字经济环境下, 员工的需求越来越多元, 只靠单一的物质激励很难调动员工的积极性。中小企业应当构建多元的激励体系, 除薪酬激励外, 推行弹性办公、自主工作模式, 配套职称晋升、荣誉表彰、创新项目参与等非物质激励手段, 满足员工个性化发展诉求, 提升员工归属感与工作积极性。将物质激励和非物质激励结合起来, 采取多样化的激励方式, 覆盖员工不同层面的需求。物质激励方面, 薪酬结构可以优化, 绩效奖金、项目奖金、股权激励等多种形式均可纳入, 使员工的收益与企业发展、个人业绩

紧密绑定, 创新动力更易被激发; 关键数字化人才可以匹配更有竞争力的薪酬方案, 利润分享等长期激励方式亦可采用, 以留住骨干人才。

非物质激励同样不能忽视, 员工的职业发展诉求应予以重视, 职业发展通道应搭建清晰, 向员工开放晋升、轮岗、参与重点项目的机会, 使其明确成长空间; 员工的精神需求亦需关注, 认可表扬、赋予工作自主权、建设团队文化等方式均可采用, 员工的归属感和成就感将得以提升。

(五) 推动绩效管理向价值创造型升级

中小企业要打破传统的静态绩效考核模式, 搭建和数字经济相适配的价值创造型绩效管理体系。第一, 要优化考核的指标体系, 保留传统业绩指标, 加入创新能力、学习能力、团队协作、数据贡献等维度的指标, 从而全面衡量员工的长期价值, 并激励其在创新与自我提升方面持续投入。第二, 参考中小企业管理提升相关导向, 可建立起多维度绩效评价机制, 针对创新类工作设置容错的考核规则, 配套创新成果激励机制, 引导员工主动探索创新[21]。第三, 转变绩效管理模式, 从过去的“事后考核”转向“过程管理”, 建立常态化的绩效沟通和反馈环节, 管理者通过定期沟通及时帮助员工解决工作中遇到的问题, 推动绩效持续向好。

在日常管理中, 数字化工具亦可用于提升绩效管理效率。人力资源管理系统可实时记录员工工作数据, 实现绩效数据的自动采集与分析, 从而提高绩效考核的客观性与精准度。

6. 结论

数字经济的发展既给中小企业带来了机遇, 也带来了挑战。人力资源管理转型, 是中小企业适配数字经济、提升市场竞争力的必经之路。当前, 国内中小企业在人力资源管理方面, 仍面临人才结构失衡、培训体系不完善、激励方式单一、绩效考核僵化、企业文化支撑不足等问题, 拖住了企业发展的脚步。中小企业要充分意识到人力资源管理转型的必要性, 结合自身的实际情况, 从人才招聘、培训体系、激励方式、绩效管理、企业文化五个方面推进转型, 搭建和数字经济适配的人力资源管理体系。

中小企业数字化转型是一个长期持续投入的过程。企业要摒弃急功近利的心态, 结合自身发展阶段, 脚踏实地制定转型路线, 不能脱离实际盲目跟风。当转型进入纵深阶段, 企业要将员工个人成长路径和企业战略发展目标结合起来, 从而激活人才内生动力, 为企业在数字经济浪潮中构筑竞争优势。面向未来, 数字技术持续演进, 中小企业人力资源管理将面临更多复杂的现实挑战, 相关问题需在后续实践中不断试错, 反复反思, 逐步优化。

参考文献

- [1] 国家数据局. 数字中国发展报告(2025) [R]. 北京: 国家数据局, 2026.
<https://www.nda.gov.cn/sjj/ywzd/sjzg/0608/ff808081-9e81e847-019e-a7020a06-00a9.pdf>, 2026-08-12.
- [2] 评论: 梯度培育更多优质中小企业[EB/OL].
https://www.miit.gov.cn/xwfb/mtbd/wzbd/art/2024/art_cbd3291e88c14c58afd736c3750e9f28.html, 2026-08-12.
- [3] Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- [4] Warner, K.S.R. and Wäger, M. (2019) Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52, 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- [5] 焦豪, 杨季枫, 王培暖, 李倩. 数据驱动的企业动态能力作用机制研究——基于数据全生命周期管理的数字化转型过程分析[J]. 中国工业经济, 2021(11): 174-192.
- [6] Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [7] 李晓曼, 董金字, 牟俊燕. 数字经济时代的人力资本——特征、内涵与形成机制[J]. 人口与经济, 2025(1): 20-33.
- [8] Strohmeier, S. (2007) Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.

- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- [9] 方振邦. 战略性绩效管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014.
- [10] Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, **1**, 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- [11] Kotter, J.P. (1996) Leading Change. Harvard Business School Press.
- [12] 林艳, 轧俊敏. 制造企业数字化转型的驱动力与实现路径——基于 TOE 框架的案例研究[J]. 管理学报, 2023, 36(5): 96-113.
- [13] Noe, R.A. (2017) Employee Training and Development. 7th Edition, McGraw-Hill Education.
- [14] Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, **11**, 227-268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- [15] Gagné, M. and Deci, E.L. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, **26**, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- [16] DeNisi, A.S. and Murphy, K.R. (2017) Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, **102**, 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- [17] 宋义欢. 浅析企业文化对人力资源管理的影响[J]. 四川劳动保障, 2025(14): 142-143.
- [18] 新华网, 工信微报. 点线面破局中小企业数字化[EB/OL]. 2024-10-19. https://wap.miit.gov.cn/xwfb/mtbd/twbd/art/2024/art_7e79191fb7ca4b86b382f4c13bbca73d.html, 2026-07-23.
- [19] 门艳妮. 数字经济时代中小企业人力资源管理优化[J]. 中外企业家, 2023(12): 76-78.
- [20] 工业和信息化部 财政部 中国人民银行 金融监管总局关于发布《中小企业数字化赋能专项行动方案（2025—2027年）》的通知[EB/OL]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202412/content_6992542.htm, 2026-08-12.
- [21] 工业和信息化部办公厅关于印发《工业中小企业管理提升指南（试行）》的通知[EB/OL]. https://www.miit.gov.cn/zwgk/zcwj/wjfb/tz/art/2024/art_f42cb8a9308748a4b09a8218cd6a41d1.html, 2026-08-12.