

# 人力资源是否也要 O2O?

李海燕

这两年 O2O 变局大赚眼球的一年。阿里战略投资苏宁,京东布局线下母婴店,而苏宁早就进行互联网转型。这一切,都印证了线上线下融合的战略意图。当商业模式变革之际,人力资源管理岂能一成不变?

事实上,商业模式决定了人力资源应该如何管理。

## 线上线下人员特质不同, 如何管理?

线上为互联网业务,线下为零售业务,这两个业务模式不同,是否可以采用同样的管理方式?比如考勤、着装、行为规范等。笔者认为不妥,管理的核心目的是产生绩效。因此,管理要随业务特点、企业文化而定,非同质化。

举个例子,某大型零售企业,管理以军事化著称,员工执行力强,准时上班,着装规范、科层制度、以罚代管是该企业的特点。因为零售业务员工数量多、学历低、工作标准化程度高,这样的管理方式非常凑效,也使得该企业在行业里做得相当不错。伴随互联网大潮,这家企业成立了一块在线业务,该业务的管理者为线下的零售业务转入,个性强势,管理严苛,以罚代管,该在线业务的员工离职率比零售业务更甚(零售业务员工离职率相对其他行业较高)。究其原因,就是用同一个方子治所有的病。

在针对不同的业务模式时,应采用相对不一样的管理方法。因为线上业务的员工更多为技术人员、美工、哪怕是营销人员,均属创新型职位,他们需要相对宽松的工作氛围,要允许试错,且着装上可以相对随意及彰显个性。但由于该企业原有的特点,导致员工积极性下降,业务无法良性开展。

## 线上线下业务的组织机构, 如何设计?

这是 HR 非常关心的问题。笔者看过很多企业称为 O2O 的整体融合,即打破线上线下业务界线,整合为同一块业务及组织去管理。从目前的情况看,还是有些“扭曲”。原因很简单,因为做线上和线下业务所需的人员特质差异较大,如果采用同样的管理方式及组织方式,则并非能够起到有用的效果。

比如:笔者曾在高科技公司工作过,其强调创新。技术人员上班的时间是弹性的,因为拿统一的上班时间来控制他们,可能扼杀他们的灵感。如果晚上灵感来了,他们写代码就会写一晚上,第二天早晨根本无法按时来上班,并且他们喜欢随性、不被打扰。管理要顺其人性而为,因此企业便出台了弹性工作制。

而后我来任职的零售业,非常讲究规则及无条件的服从,只有这样才能称为真正的连横,在这种情况下,为了让客户感觉到企业的统一化,无论从着装、上下班时间、行为标准都必须整齐划一。因此,不能产生偏差是核心,创新次之。

不同的业务形态,其管理模式不可能也不应该相同。从组织设计的角度,还是应该各自单独成立相关的公司或部门,但可以有一个协同沟通的平台和机制,以便形成真正的上下互动,而非单打独斗。不仅如此,有些部门是可以合并支持前端业务,比如采购、财务、人力、战略等,当然,并非下面的业务没有这些职能,而是偏统一化、战略端的上移,下面做具体的支持类工作,类似于 BP(业务合作伙伴)的概念。

## 线上线下薪酬应该一样吗?

很多 HR 都问我这样的问题,我只能反问一句:你们企业原来的业务,每个岗位的新



酬一致吗?我们都知道,薪酬的制定与岗位价值有关,人与岗位匹配度有关,还与绩效有关。

当然,笔者还曾写过一篇文章《为什么知识型企业崇尚能力管理?》,讲的是按能力付酬,核心是因为技术人员的绩效较难称量。无论如何,都不可能采取一刀切的薪酬模式。当然,还会有人说,岗位一样啊,都是采购、都是销售,那就要看职责是否相同,任职要求是否相同,以及市场上此类人员获取的难易程度如何。

如果线上线下采购产品的渠道一致、薪酬相同,我认为没有问题。如果线上线下销售的方法不同,对人员的能力要求不同,你说薪酬到底底不应该一致呢?找到根源,很多事情可以迎刃而解。

## 线上线下绩效管理, 如何做到公平?

前面讲到,管理要看商业模式,比如线上与线下销售同样的产品,如何进行绩效管理?如果销售不同的产品,如何进行绩效管理?其实绩效仅仅是管理的一个工具而已,核心仍然要看如何促进大家的积极性,以便达成更好的业绩,让员工有成就感的同时能够拿到应有的奖励,企业可以获得合理的利润。

我们先说一个简单的,如果线上与线下所销售的产品不同时,则对于销售岗位,可以

分别制定绩效方案,其提成方式也可以不同,因为各自的成本及难易程度不同,且制定的任务也不相同。这里面的核心依然是销售策略,比如高价值商品,一般走线下销售,低价值商品,走上销售。到底应该线上提成高还是线下,这要看公司的策略,比如主推某个商品,亦或希望哪个渠道发力,均会决定提成系数,而非必须分出谁高谁低。

笔者曾经见过的企业做 O2O,线下更类似于展示,当线下销售人员介绍完产品时,消费者在门店扫二维码,在网上统一下单,而在考核时,是线上线下统一考核,即有公佣也有私佣。公佣是指大家共同完成的业绩,会按照每个岗位的系数予以分配,与个人的岗位及职级相关,但与个人业绩无关,这样做目的是让大家更有团队意识。私佣是指按个人业绩给付,强调的是个人能力。

线上线下除了销售岗位以外,还有很多其他岗位,比如采购、财务、人力、店面开发、动线设计、网页设计、市场营销等,这些岗位的绩效如何来定?还是同样的方法,如果大家关注团队,则都挂公佣的指标,私佣是按照各岗位的特点予以确定。纯技术类岗位短时间无法制定 KPI 时,可以考虑考核 OKR,即过程性指标。

说一千道一万,核心就是管理如何支持业务。同时,管理是为了提升业绩及纠错,因此,顺人性、合业务、明战略为关键之所在。切记!

# 人工智能到底是什么

说到人工智能,可能很多人都会想到 2016 年 3 月,Google 旗下的 DeepMind 公司组织研发的 AI-phaGo 系统与围棋世界冠军、职业九段棋手李世石对弈,并以 4 比 1 的成绩获得胜利的事。此后关于人工智能的话题一直热度不减。今年 5 月,在中国乌镇围棋峰会上,AlphaGo 系统对垒排名世界第一的世界围棋冠军柯洁,以 3 比 0 再次获胜。人工智能似乎被烙上了“非常聪明”的印记。那么大家一直说的“人工智能”到底是什么,西安理工大学计算机科学与工程学院院长、博士生导师王磊教授告诉您有关人工智能的前世今生。

## 什么是人工智能

“其实早在 20 年前,就有一场有关人类与机器之间的比赛了。”王磊教授说,当时对阵的双方是 IBM 公司研制的 Deep Blue(深蓝)计算机,和世界象棋特级大师、俄罗斯的加里·基莫维奇·卡斯帕罗夫。那场比赛,互有胜负,深蓝计算机系统虽有不俗的表现,但仍然显得有些“幼稚”,被大师投诉在控制时间上“作弊”。

20 年后的今天,这种人机棋类博弈的结果,已无任何悬念。再放眼四周,机器语言翻译、语音对话机器人、扫地机器人、无人驾驶汽车等等,已逐步走进我们人类的生活。这是否在暗示人工智能时代正向我们走来?那么,什么是人工智能呢?王磊教授说,人工智能就是能够在各类环境中自主地,或交互地执行各种拟人任务(anthropomorphic tasks)的一类机器。它是计算机领域中涉及研究、设计和应用智能机器的一个分支,其近期主要目标在

于研究用机器来模仿和执行人脑的某些智力功能,探究相关理论,研发相应技术,如:判断、推理、证明、识别、感知、理解、通信、设计、思考、规划、学习和问题求解等思维活动。

## 1956 年夏天 人工智能学科就诞生了

人工智能的发展是以软硬件为基础,经历了漫长的发展历程。上世纪三四十年代,以维纳、弗雷吉、罗素等为代表发展起来的数理逻辑,和以丘奇、图灵等人先驱提出的计算思维,促进了智能计算方法的萌生。1956 年夏天,人类历史上第一次人工智能研讨会在美国的达特茅斯大学举行,标志着人工智能学科的诞生。

1969 年,召开了第一届国际人工智能联合会会议,此后每两年召开一次。次年,《人工智能》国际杂志创刊。这些对开展人工智能国际学术活动和交流、促进人工智能的研究和发展起到积极作用。随后,20 世纪七八十年代,知识工程的提出和专家系统的成功应用,确定了知识在人工智能中的地位。近年来,机器学习、深度学习、演化计算、群智能等研究深入开展,形成高潮。

## 判断是否人工智能 不是件简单事

王磊教授说,人们设计的人工智能系统,是一种高效的信息处理系统,又被称为符号操作系统,或物理符号系统。一个完善的符号系统应具有六种基本功能,即:输入符号、输

出符号、存储符号、复制符号、建立符号结构和条件性迁移。我们目前广泛使用的计算机系统就具备这六种功能。

任何一个系统,若若能表现出智能,那么它就必定能够执行上述六种功能。反之,任何系统如果具有这六种功能,那么它能否表现出智能来呢?王磊教授说,为了探讨这个问题,一般会研究三个推论。推论一,既然人具有智能,那么他(她)就一定是一个物理符号系统。换言之,人之所以能够表现出智能,就是基于他(她)的信息处理过程。推论二,既然计算机(系统)是一个物理符号系统,它就一定能够表现出智能,这也是人工智能的一个基本条件。推论三:既然人是一个物理符号系统,计算机(系统)也是一个物理符号系统,那么就能够用计算机(系统)来模拟人的活动。

前两个推论比较容易理解,但第三个推论是否能够成立,还需要我们进一步的分析与讨论。这就要从人类认知世界的四个层次说起。首先,认知的生理学层次,就是要研究认知行为的生理过程,比如研究人的神经系统的活动,是认知科学研究的底层。一般认为,自然界中人类是生命中智能形态的最高层次。所以,一切针对自然智能行为的模拟,多是以人类的行为和思考方式作为参照对象的。其次,认知的心理学层次,即研究认知行为的心理活动,主要研究人的思维策略,这是认知科学研究的顶层。再次,认知的信息学层次,即研究人的认知行为在人体内的初级信息处理,主要研究人的认知行为如何通过初级信息自然处理,由生理活动变为心理活动及其逆过程,这是认知活动的中层。最后,认知的工程学层次,即研究认知

行为的信息加工处理,主要研究如何通过以计算机为中心的人工信息处理系统,对人的各种认知行为(如知觉、思维、记忆、语言、学习、理解、推理、识别等)进行信息处理。这是研究认知科学和认知行为的工具,是现代认知心理学和现代认知生理学的重要研究手段。

## 如何构建 人工智能系统有不同学派

由于对解析人类智能行为的角度不同,在如何构建人工智能系统方面,人们的观点也逐渐形成了一些差异,对人工智能发展的理论与方法出现了不同学派。王磊教授说,概括起来,主要有三大流派。其一,符号主义,又称为逻辑主义、心理学派或计算机学派,其原理主要为物理符号系统(即符号操作系统)假设和有限理性原理。其代表人物有纽厄尔、肖、西蒙和尼尔逊等,主要观点是认为人工智能源于数理逻辑。其二,连接主义,又称为仿生学派或生理学派,其原理主要为神经网络及神经网络间的连接机制与学习算法。这一学派的学者主要认为人工智能源于仿生学,所以强调针对人脑模型的研究。其三,行为主义,又称进化主义或控制论学派,其原理为控制论及感知动作型控制系统,认为人工智能源于控制论。

## 为什么人工智能 会受到高度重视

人工智能的发展为什么能够得到人们的

## 人工智能平台 Infosys Nia 助力企业实现业务自动化

全球领先的咨询、技术及下一代服务提供商 Infosys 自推出企业级人工智能集成平台 Infosys Nia 以来,帮助多家客户简化复杂任务,用企业级人工智能技术为客户赋能,助力客户获得更大的成功!

Infosys Nia 扩展第一代 AI 平台的信息技术简化和优化能力,帮助客户运用 AI 技术推动核心业务的转型,诸如预测收入、预测需要构建的产品、了解客户行为、深入解析合同及法律文件的内容、了解合规性和欺诈等。

在缩短应收账款周转天数(DSO)应用方面,付款争议是导致应收账款周转周期延长的重要原因,而不当的收款策略又加剧了该问题,不仅 DSO 延长,而且还造成糟糕的客户体验。Infosys Nia 的解决之道在于,将系统中各个系统——ERP、订单管理和开票系统的数据集中起来,并结合外部的宏观经济和行为数据生成一个完整的客户风险画像。随后,整合这些数据用于预测存在风险的总客户金额。

那么在自动化应用方面 Infosys Nia 如何更好的协助企业发挥其优势的呢,一家领先的食品分销商需要在客户订单管理系统中查看产品和价格信息,并且其用户流程必须符合《萨班斯-奥克斯利法案》的规定。Infosys Nia 提供了一个“零接触”自动化解决方案,提供访问权的激活和禁用,以及对各个企业系统的数据进行同步。最终的效果是,所有系统中共减少 24% 的事件,总 IT 支持工作量降低 16%; 合规相关的审计报告和数据要求故障解决的周期时间缩短 70%;36% 的服务请求和 11% 的事件处理实现自动化!

UBS 全球生产服务执行董事 Hans-Juergen Rieder 表示,我们非常高兴将 GPS L2 应用程序维护与支持厂商整合项目交给 Infosys。Infosys(印孚瑟斯)采用 Infosys Nia 为我们提供自动化、分析和知识管理服务,他们对解决方案有深刻的认识,并承诺帮我们实现服务转型。我们相信该项目将帮助我们实现推动生产率大幅改进、优化和增强服务的目标。(刘玉)

**便民服务** QQ:3329295109 收费标准:55元/行/天(13字1行) 广告热线 028-69959066 律师提示:本刊仅为供需双方提供信息平台,所有信息均由刊登者自行提供。客户交易前请查验相关手续和证照。本刊不对所刊登信息及其结果承担法律责任。

●注销公告:四川艺兴服装销售有限公司(统一社会信用代码 91510824MA6592W80Y)经股东会决定注销公司,请公司债权人自公告之日起 45 日内向公司清算组申报债权债务。●江芷钰;建筑与市政工程安全员;51151990700976 遗失作废。●洪雅县周家柴火烧鸡店,国税税务登记证正本,税号:51382419900923452301 遗失作废。●注销公告:成都一苇企业管理咨询中心(有限合伙)(统一社会信用代码:5101009313880)W4CY4A)经上级主管单位批准,予以注销,请相关债权债务于本公告见报之日起 45 日内向本店申报债权债务事宜。●成都泓昇商贸有限公司,公章(编号:5101009313880)、财务专用章(编号:5101009313881)、法人章曾鹏(编号:5101065072006)遗失,声明作废。

●成都文拓企业管理咨询有限公司(税号:510107054903491)四川省成都市国家税务局通用机打发票(发票代码:151011413004,发票号码:00601831,00601832)遗失作废。●注销公告:成都完美女人科技有限公司(注册号 510107000807185)经股东会决定注销,请债权人自本公告见报之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务。●四川中建恒锦建设工程有限公司国税税务登记证正本(四川省成都市金牛区国家税务局二〇一五年八月十日颁发,川税字 51010630937692X 号);地税税务登记证正本(四川省地方税务局直属税务分局二〇一五年八月十九日颁发,川地税字 51010630937692X 号)遗失作废。●成都川大科华培训中心,地税税务登记证副本(川地税蓉字 510107728074352 号)不慎遗失,特此声明作废。●成都圣宴金沙春天餐饮有限公司发票专用章(编号:5101008608096)遗失作废。●金牛区昕恒信日用品商店(统一社会信用代码 510106601405143)遗失作废。

●四川懋丰公路工程有限公司李冰二级建造师注册证书(证书编号 00995978,注册编号:川 251131492902,专业:公路、市政、水利)及信息卡(卡号 511120565)遗失作废。●卅二代身份证 513124199306164922 于 2017 年 7 月 2 日遗失。●兰都俊遗失成都万达城鑫玉大道 688 号 2 栋 9 单元 0701 号购房收据,收据号 0029481,金额 20000.00 元,声明作废。●注销公告:四川龙瑞缘商贸有限公司(统一社会信用代码:91510106097117730T)经股东会决定解散本公司,请债权人自公告之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务事宜。●注销公告:成都景安护栏工程有限公司(注册号 510106000436796)经股东会决定解散本公司,请债权人自本公告见报之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务事宜。●四川创信投资有限公司公章(编号:5101009240126)、法人郭银海私章(编号:5101009240128)、财务专用章(编号:5101009240127)遗失作废。●注销公告:成都食品味商贸有限公司经股东会决定解散本公司,请债权人自公告之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务事宜。

●成都橄榄绿科技有限公司营业执照副本(统一社会信用代码 91510106MA62QTIK0H)以及在民生银行成都青羊支行的银行开户许可证,核准号:J6510087579101,遗失作废。●黄红梅于 2017 年 6 月绵阳师范学院音乐表演专业毕业报到证编号 201710639203372 遗失。●四川思达建筑工程有限公司营业执照正本(统一社会信用代码 91510100057455663T)在中国工商银行股份有限公司成都锦江支行银行开户许可证(核准号:J6510048271902)开户行:中国工商银行股份有限公司成都锦江支行,账号:4402905009100236191,一并遗失,特此声明作废。●成都集美酒店有限公司不慎遗失集美酒店打定长卷式发票(电脑版)(发票代码:151011535001,发票起止号码:13942201-13942400)特此声明作废。●注销公告:成都新向教育咨询有限公司(统一社会信用代码 91510107MA62LBH37L)经股东会决议决定解散本公司,请债权人自本公告见报之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务。

●注销公告:成都天际大树商务服务有限公司(统一社会信用代码 91510100MA61UJ2J2G)经股东会决议决定解散本公司,请公司债权人自本公告见报之日起 45 日内前往公司申报债权。特此公告。●金牛区金陵餐厅领取的四川省增值税普通发票,发票号码 00917321,发票代码 051001701017,遗失作废,特此声明。●注销公告:成都国通达科技有限公司(注册号:510105000520546)经股东会决定注销,请债权人自本公告见报之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务。●遗失公告:四川省工商局 2015 年 01 月 22 日颁发的注册号为 510000000420993 的四川省汉树农业发展有限公司营业执照副本(一本)不慎遗失,声明作废。特此公告。组织机构代码证副本(代码 31442669-6);国税税务登记证副本川税字 510105314426696 号;四川省地方税务局直属税务分局二〇一五年一月二十八日颁发的地税税务登记证副本川地税字 510105314426696 号,均遗失作废。2017 年 7 月 13 日

●成都利隆达科技有限公司统一社会信用代码 91510105054926618P 营业执照副本遗失作废。●四川新源农疗农业科技有限公司营业执照副本(统一社会信用代码 91510100MA61UFXB30)遗失,声明作废。●成都天石雨电子科技有限公司(统一社会信用代码 510109000383103)、组织机构代码证正本(代码:07244105-9)、国税税务登记证正本(川地税蓉字 510198072441059 号)遗失作废。●成都千居朝阳第一届业主委员会主任谢映秀印章(网号:51010850118853)遗失作废。●声明:成都市安多捷物流有限公司车辆川 A41N6 已过户至其他单位或个人,现已办理完毕车辆所有人变更登记业务,原营运证作废。●四川中运建设工程有限公司成都分公司营业执照正本(统一社会信用代码 915101053942365094)、开户许可证(核准号:J6510061822702,开户银行:中国建设银行股份有限公司成都第一支行,账号:51001416108051558433)、组织机构代码证(代码:G14510105061822707)遗失,声明作废。