

数字化治理的人力资源挑战与应对路径

王 硕

连云港市赣榆区海头镇综合服务中心, 江苏 连云港 222100

[摘要] 数字化治理是我国国家治理体系和治理能力现代化的重大方向, 而人力资源则是推动数字化治理不断深入的重要力量。目前, 我国数字化治理人才建设存在着人才存量与增量之间的结构性矛盾突出, 机构调整及文化建设进展缓慢, 人才培养培训与实际需求不符合, 考核评价与晋升通道设置不合理等问题, 为解决以上问题可以建立分级分类的数字能力培养体系, 探索新的组织形态与发展模式, 健全选拔任用与激励保障机制, 培育开放共享的数字化治理氛围等方面入手, 并加强统筹规划、实时评估、联动协作、法治建设力度。

[关键词] 数字化治理; 人力资源; 数字人才; 数字素养; 治理现代化

DOI: 10.33142/mem.v7i2.19504 中图分类号: F272.92 文献标识码: A

The Challenges and Response Paths of Human Resources in Digital Governance

WANG Shuo

Lianyungang City Haitou Town Comprehensive Service Center, Ganyu District, Lianyungang, Jiangsu, 222100, China

Abstract: Digital governance is a major direction for the modernization of Chinese national governance system and governance capacity, and human resources are an important force in promoting the continuous deepening of digital governance. At present, there is a prominent structural contradiction between talent stock and increment in the construction of digital governance talents in China, slow progress in institutional adjustment and cultural construction, mismatch between talent training and actual needs, and unreasonable setting of assessment and promotion channels. To solve these problems, efforts can be made to establish a hierarchical and classified digital capability training system, explore new organizational forms and development models, improve selection and appointment and incentive guarantee mechanisms, cultivate an open and shared digital governance atmosphere, and strengthen overall planning, real-time evaluation, joint cooperation, and rule of law construction.

Keywords: digital governance; human resources; digital talent; digital literacy; modernization of governance

大数据渗透到各个领域正在以从未有过的方式和程度来改变着公权力的基础架构及运行模式。党的二十大报告中明确提出了要加快构建网络强国、数字中国的战略部署; 而国家数据局发布《数字中国建设 2025 年行动计划》也将数字人才培养作为其中八大重点工程之一。数字化改革不仅仅是基于信息通信技术设施的技术革新, 更是对治理主体即人本身的数字技术水平、业务能力和机构适宜性的考验。有研究者认为数字化整合型政府的一体化进程中的行为层面存在着技术和操作复杂、缺乏专业人员等限制因素。提高事业机关单位人力资源管理工作智能化水平是提高工作效率及服务水平的重要途径之一。

1 数字化治理对人力资源的核心需求

数字化治理对于人力资源有全方位的基础层面上的要求, 主要表现在三个方面。一是全人员的数字素养。中

央网信办等四部门发布的《2025 年提升全民数字素养与技能工作要点》指出, 要健全数字人才培养体系, 培养复合型人工智能人才、完善高层次人才培训体系、发展壮大应用型技能人才。治理客体人的数字技术水平决定着数字化治理体系所能达到的高度及运行效果的好坏。二是综合型的专业水平。数字化治理需要治理者除了具有传统的行政管理能力之外还需要了解并运用数据分析、智能化分析、系统架构等相关信息技术, 从而构建出既有专业知识技能又有信息技术应用能力和良好的行政管理水平相结合的综合型能力结构。数字人才是指熟悉大数据、AI、云平台等最新信息技术并且可以用来促进公司进行数字化转型及业务变革的人才储备队伍。尤其是当面对“人工智能+”管理模式时, 管理者必须用数据分析的方式来解读社会治理难题, 在此基础上, 还要依靠科技手段来提升管理水平。

三是灵活学习以及不断更新的能力，随着数字技术迭代速度日益加快，治理者们也须拥有随时掌握新技术并驾驭新设备的基本素养，而这既是对个人职业生涯的要求同时也是对整个企业数字反应能力的一种考验。

2 数字化治理的人力资源主要挑战

2.1 人才供给侧与需求侧的结构性失衡

数字化治理人才供给和需求结构性矛盾则体现为“量缺”“质低”双重困境。“量缺”就是数字化治理人才需求快速上升与有效供给的巨大差距；目前来看，虽然我国数字化治理人才供给总量充足，但是高端紧缺型复合型人才缺乏，尤其是人工智能领域、数据中心云计算领域的专家极度稀缺，未来缺口会更大。另外，由于高等院校培养的人才跟不上产业发展步伐，高校毕业生的知识、技术不符合市场需求。“质低”是区域发展差异极大，一线城市人才聚集效应明显，中西部以及基层城市缺少能够吸引并稳定下来的高端数字化治理人才，导致出现强者恒强、弱者受限的现象，呈现马太效应的特点。

2.2 组织架构与文化转型滞后

数字化治理对传统的科层模式组织结构产生了根本性的动摇，然而大多数治理体系机构的结构变革却相当滞后，结构上不匹配的问题在于传统的组织架构中各职能部门间的信息割裂，无法互通互联，造成信息的“孤岛”。事业单位以及政府机关在进行数字化治理的过程中存在着大量数据分散、信息系统重复开发、职能之间衔接不足的现象，在文化方面则存在着传统的管理理念重视等级秩序及程序化的弊端，与数字化治理所推崇的灵活应对、开放共享、容许失败、迭代改进的理念发生深层次冲突，阻碍了数字化治理效果的最大化发挥。

2.3 教育培训体系与实战需求脱节

目前数字经济治理人才教育培训体系同实践中的一线治理脱节严重。高等学校的数字治理类课程更新滞后，过于注重理论知识学习忽视实践操作，校企对接、校政对接力度不够大；企业的内部培训机制缺失系统性和实战性；部分地区开展了数字素养教育培训，例如增城区开展的数字机关专题培训班以“人工智能时代下的数字素养”为主题，但是覆盖面和深度仍然有限。缺乏一套统一的数字人才评估指标以及职业资质证书，导致人才招聘及培养无据可依。

2.4 激励机制与职业发展路径不完善

数字治理人才激励保障及职业发展模式尚未健全。事业单位、政府部门受到固定薪酬制度限制，无法给予同市场接轨的薪酬福利待遇，数字高级管理人才外流严重；数

字人才所面临的问题不仅仅是薪资福利低，更是深层次地存在于单位身份、岗位性质、人员招聘，以及职称晋升等各个层面。从职业发展的角度来看，技术岗位和技术管理岗位之间缺少顺畅的流转渠道，从事技术研发的技术人员缺乏上升的空间。绩效考评标准不能体现数字岗位工作的独特价值以及工作难度层次的区别，缺失与行业对标标准型别如“资深架构师”“首席信息官”“首席数据官”“首席技术官”等，高水平人才因为缺少晋升平台也会选择离开。

3 应对路径与策略建议

3.1 构建分层分类的数字能力培养体系

面对数字化治理的人才瓶颈问题，最急迫的一件事就是构建多层次分类别的数字素养人才培养机制。一方面是对领导干部的培训，着重提高其数字化领导力以及战略意识，目前已有地区进行尝试，比如无锡市举办了2025年度党政机关数字化领导力培训班，石景山区举办了首席数据官专题培训班并涵盖全区党政机关单位首席数据官；另一方面是对业务骨干人员展开培训，提升数据分析、智能化应用等相关技能水平，江苏省人力资源和社会保障厅就开展了以“人工智能+”为主题的赋能人社事业高质量发展中高层领导干部、业务骨干专题培训项目，拟组织10期专题培训班，覆盖全体厅内正副处级领导和业务骨干500人次以上。三是针对机关基层工作人员，着重培养其数字技能的运用和线上服务能力，各省、市、县可依托事业单位人事管理系统，例如黑龙江事业单位人事管理“一件事”智能化服务平台等进行线上线下相结合的学习及操作。不同种类的数字能力培训的形式及其特点见下表。

表1 数字能力培训的分层分类方式及其特征

层级	培训对象	核心能力目标	典型培训方式	适用场景
战略层	领导干部、首席数据官	数字化领导力、战略思维、顶层设计能力	专题研修班、实地研学、高校合作培训	数字治理战略规划与决策
业务层	业务骨干、数据分析师	数据治理、智能分析、跨领域应用能力	沉浸式研学、校企合作、项目实践	数据驱动业务优化与创新
执行层	基层工作人员、窗口人员	数字工具应用、线上服务、数据采集能力	在岗培训、系统实操、“一对一”帮带	日常政务服务与基础数据维护
技术层	信息化人员、系统架构师	技术研发、系统运维、安全保障能力	专业认证培训、技术竞赛、行业交流	数字化平台建设与技术支持

3.2 创新组织模式与团队建设机制

解决组织体系及文化变革落后的难题需在重构组织体系和制度革新两个层面下功夫，一方面要进行组织体系

的扁平化和灵活化设计,减少管理层级,精简信息流通道,成立跨职能领域的大数据治理攻关小组;另一方面要构建基于数据的合作模式,根据人力资源和社会保障部等三部门出台的《关于高效办成员工录用“一件事”的实施意见》中明确提出的要求,“建立跨部门的数据共享交换机制,开展数据‘一次采集、多家共用’工作”,其理念适用于更多的数字政府治理领域。另外还要注重团队培养过程中的跨界合作,搭建包含业务骨干、数据分析人员以及IT技术人员在内的复合型治理团队,突破原有的职能部门壁垒等。一些地方事业单位已经开展了“数字+”模式,在建设数字档案,简化查阅程序的基础上,实现从传统的条块分割式的管理模式到以大数据为基础的智能化管理的转型。

3.3 优化人才引进与激励保障制度

吸引并留住数字治理人才就需要打破传统的管理方法,一是在人才引进环节,拓展人才引进途径,在引进高层次数字人才时可以考虑柔性引进以及项目聘用等方式,国家发展改革委等五部门印发了《加强大数据领域学科建设及数字人才培养的意见》指出要加强数据领域的科教融合、产教融合、校企合作等模式,二是在激励体制方面,探索推行市场化的薪酬与绩效挂钩机制,需要健全人才考核评价以及激励机制,鼓励企业自设岗位级别,实施股权激励、绩效奖金等市场化的激励方式;对于事业编制来说,可以在规定范围内探索实行与数字绩效挂钩的专项奖励制度。三是对职业生涯规划上建立专业技术序列、管理序列双通道,设置首席数据官、数字治理员等专业技术序列,为广大专业技术人才制定出明确的职业上升通道。

3.4 营造开放协同的数字治理文化

数字治理文化是人力资源效能发挥的“软环境”。一是培养数据支撑的决断模式,推动治理者由凭经验判断转变为用数据做依据再结合经验作出决定的过程。二是树立宽容失败、勇于创新的思想氛围,在数字型治理实践中敢于大胆探索。三是拆墙建桥,形成跨界合作的文化氛围。数字政府一体化建设要注重以人为本的服务思想,实现社会价值的共同创造;拆除组织隔阂,形成高效运转的管理模式。四是要注重对数字伦理以及安全意识培养,做到在增强数字技能水平的同时也要提高法治道德自律意识。就例如事业单位来说,可以在制定规章制度的同时加强宣传教育工作,使数字治理的理念成为单位人员的一种自发行为反应。

4 实施保障与协同机制

4.1 强化顶层设计与战略统筹

数字化治理的人才队伍建设是一个系统工程,要加强宏观设计和统筹安排。一是在各地数字发展战略中加强数

字人才队伍建设,设定人才队伍建设的目标任务、发展计划。各地要把数字经济作为本地发展的重要内容来抓,健全数字经济发展工作机制。二是组建跨部门协作机制,整合人力资源和社会保障、组织人事、教育、科技等多方力量,凝聚起人才政策合力,在事业单位领域,由主管部门负责本系统的数字人才队伍建设规划,把数字化能力作为本行业的岗位资格要求,作为干部评价考核的标准,使战略性部署落实到基层末端。三是出台分期分步骤、可量化的实施计划,在各层级各系统对数字人才招引、培养、利用职责分工清晰,把数字化人才培养使用情况纳入各层级单位绩效考核及领导班子年度述职评议的重要内容,以制度刚性要求推动战略实施到位。

4.2 建立动态监测与评估反馈机制

对人力资源建设效果要利用合理的监测评估来考核并改进。一方面是建立数字化治理人力资源的动态监测指标体系,包括人才的数量、结构、能力和绩效等方面;另一方面是健全持续性的评估反馈机制,在平时要对数字人才的培养、引进以及使用等方面的效果进行评估并且把考核的结果同相关政策结合起来。考核应当针对事业单位等各层次的治理主体,并且要注重考核数字岗位履职的能力、跨部门的协作效率和服务对象满意率等实际效果指标;三是借助大数据的方法实施人才需求预测,及时发布对紧缺行业领域的人才缺口的风险提示,以便于有针对性地采取措施。有基础的地区可以研究设立数字人才雷达系统,在线抓取并解析职位需求信息以及人才动向情况,增强人力资源管理的战略性和有效性。

4.3 深化跨部门跨地域协作共享

数字化治理跨域性的特点必然要求加强人力资源的跨部门及跨区域配置。一是要加强跨部门人员的互派、借调工作,让数字人才可以在各部门之间合理地流动,从而达到资源共享的目的;事业机构可以尝试与政府部门开展数字人才互派、挂职等工作,让技术人员和管理人员更好地结合在一起。二是要强化跨区域之间的数字人才协作,在东部经济发达省份与西部经济欠发达省份之间进行数字人才的培训支援和技术支持,可以通过对口帮扶或者区域协同发展的既有方式,在数字人才培养方面提供更有有效的帮助和支持,缩小东西部之间数字治理能力的差距。三是建立数字人才公共服务中心,做到人才信息、培调资源、工作岗位三位一体的对接,例如事业单位人事管理可以通过平台的建立来达到互联互通、信息共享的目的,有效消除“人才孤岛”,提高人力资源整体的利用效率。

4.4 完善法律法规与标准规范

制度环境是数字化治理人力资源建设的基本前提。一方面,加快出台对数据治理、人工智能应用等方面的法律法规,给大数据时代的新一代数字人才从事相关工作划定合法界限,同时应在立法上对数字治理主体的职责权限以及免责条款进行规定。从而减少创新过程中的法律风险。另一方面制定统一的大数据时代数字人才的职业资格标准以及技能水平认定办法,破解目前缺少评价指标的局面,可以由人力资源和社会保障部会同有关协会及高校共同研究制定涵盖数据管理、智能决策、数字安全保障等方面的能力等级要求,作为事业单位岗位设立以及人才考核的标准。三是健全数字治理领域的职业保护机制,在数据安全保障责任及算法道德责任方面厘清权利义务关系,减少工作者的职业损害。

5 结束语

数字化治理的人才问题实际上是一个包括复杂的人才供给问题、组织体系建设问题及教育培训体系构建问题、人才激励保障机制构建问题等在内的系统性工程。解决好这个问题既要从顶层设计、政策配套入手,又要从实际出发创新人才培养方式、调整组织结构、健全激励机制、树

立数字化理念。最关键的问题还在于数字化治理的人才培养不应该仅仅局限于技术人才培养上,更要提升为一种治理观念转变、组织变革的战略任务。数字化转型不是孤立的技术进化,而是整个 HR 管理系统和数字技术相互融合、同步发展的过程。只有把人力资源建设放在整个数字化治理系统的最中心的位置,不断完善好人才培养、引进、使用、保留全过程,才是真正筑牢数字化治理的人才基础,实现治理体系和治理能力现代化更进一步。

[参考文献]

- [1]李煜.数字技术在基层公共管理数字化转型中的应用探索[J].中国管理信息化,2025,28(16):206-208.
- [2]朱文龙.企业人力资源管理数字化转型策略研究[J].中国科技投资,2025(29):131-133.
- [3]王星宇.人工智能在企业人力资源管理中的应用研究[J].现代商业研究,2025(21):178-180.
- [4]姜亚琼.新时期国有企业人力资源管理效率的提升策略[J].商业 2.0,2025(31):157-159.

作者简介:王硕(1976.10—),西北工业大学土木工程专业毕业,经济师(中级),现就职于赣榆区海头镇综合行政执法和应急管理办公室,任负责人。