People Analytics 的发展与应用研究

The What and How of People Analytics

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序）

白雪
人力资源经理
微软

陈玉兰
大中华区人力资源部副总裁
SAP

黄澜
亚太区硬件事业部招聘经理
谷歌

刘伟
共享服务中心总监
三星

MorikawaTakao
预测分析总监（Predictive analytics director）
霍尼韦尔

王毅
中国及香港地区人力资源部负责人
葛兰素史克

肖扬
人力资源资深总监
SAP

曾浩宁
全球人才和组织发展专家中心副总裁
利丰集团

张榕
人力资源总经理
IBM

张伟峰
共享服务中心人力资源总监
星巴克（中国）

关于作者

董伟 Karen.Dong@hrecchina.org

董伟现任人力资源智享会（HREC）高级咨询顾问，调研和研究一职。主要负责的调研报告有：第二届中国高潜力员工发展项目调研报告、第二届中国企业弹性福利调研报告、HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告、高管福利调研报告、社交媒体与人才招聘调研报告、企业绩效管理改善与优化调研报告、实习生项目管理调研报告、VUCA 时代下组织领导力的转型与管理调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学，获得经济学本科学位。

目录

02| 前言

03| 前情提要

04| 报告概览

05| 如何理解 People Analytics？

07| 国内外的现状分析

08| People Analytics 成熟度模型

11| 什么在驱动着 People Analytics 发展?

^ 各发展阶段的关键驱动因素提取
^ 驱动因素的总结归纳
^ 一些驱动因素的发展与完善

26| PA 在企业的实际运用与价值体现

^ HR：PA 让我更了解企业里的人
^ 管理团队：PA 让我的决策更科学
^ 员工：PA 让我更清楚地认识自己

前言

您一定经常听过类似的话：数据正在改变我们的工作和生活方式。确实，这是一个数据驱动的时代，由于技术和软件的改进，数据及其相关分析呈爆炸式增长，使企业处于大数据的时代和潮流中。

人力资源领域也没有忽视这样的趋势。在企业中，人力资源部门越来越多地被要求根据可衡量的结果作为其决策的辩护，而不再仅仅是依赖于经验、直觉的主观性判断进行决策。总而言之，人力资源逐渐具有数据驱动的功能——People Analytics **（在下文中，为简化叙述，将 People Analytics 简写为 PA）**，即企业运用与人相关的数据（或人事数据）分析，从个体、团队和公司各个层面帮助企业实现最大产出。

日常生活中我们似乎无时不刻地都感受到有关于我们个人的大量数据实时被“监控”并“利用”着。已然我们走在大数据运用和数字化的前列，人力资源同样坐拥大量人员数据，包括人口统计数据、绩效数据、工作经历、薪酬培训以及工作行为轨迹等，但是这些数据真的得到组织的战略性利用了吗？相关人力资源决策在企业中是否总被要求数据驱动？国外一份研究显示[1]：虽然有 78% 的企业将 People Analytics 视为“紧急”或“重要”，但只有 7% 的公司认为组织具有“强大”的人力资源数据分析能力。

实际情况真的如此吗？People Analytics 在企业中的实际运用情况究竟如何？哪些因素推动或阻碍着 People Analytics 的价值发挥？针对这一系列问题，智享会启动了“People Analytics 发展与运用”的调研研究，在大量企业实践访谈的基础上，以对 People Analytics 的在企业的实际发展和运用现状进行分析。

前情提要

People Analytics 的成熟之路

- 就市场现状而言，大多数企业和 HR 虽然对大数据的运用予以了高度关注，但是，对 People Analytics 的认知度仍普遍较低，对其定义的理解也有所不同。
- 关于 People Data 的运用，多数企业仍处于“数据获取”和“数据报告”的阶段（对已经发生的进行汇报），但也有少数企业已经走在“People Data”运用和价值发挥的前沿，尝试进行数据分析、预测和问题的预警。

People Analytics 发展的驱动要素

- 促成 People Analytics 发展运用的主要因素既包括一些“硬性”因素——数据基础、系统平台、分析技术以及相关人才团队；也包括一些“软性”因素，如人员思维转变、数据驱动文化的形成。
- 在 People Analytics 起步阶段，“硬性”因素往往起着决定性作用；而在发展后期，“软性”因素的影响力逐渐显现。

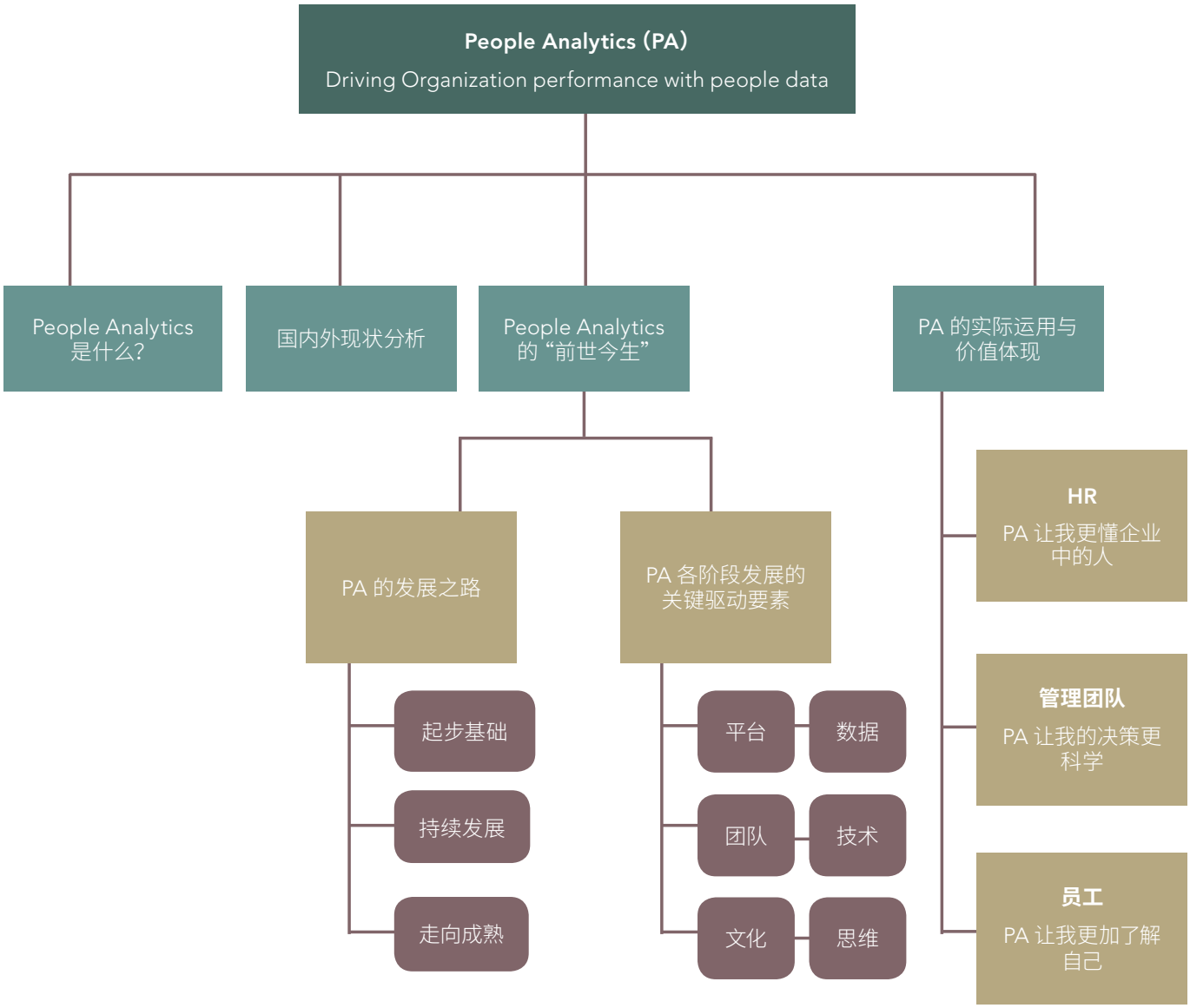
People Analytics 在企业中的运用

- 通过 People Analytics 在企业中的具体的运用实践，我们发现：PA 的用户（PA 在企业中的受众）不仅仅包括 HR 团队，也包括企业各管理团队，甚至更大范围内的员工。
- 就企业具体实践而言，数据分析团队（或 PA 团队）为其用户所提供的服务支持包括两方面：一方面是根据用户需求提供点对点的分析方案或产品；另一方面则是在用户被动的情况下，挖掘数据，提供附有预警、预测功能的产品和工具。
- 针对已尝试和实践 People Analytics 的企业，目前只有极少企业已经将 People Analytics 全面运用于企业对人的管理和决策中，多数企业目前只在个别领域尝试搭建数据模型，通过数据模型进行预测、预警。

报告概览

不得不承认的是，就国内现状而言，People Analytics 在企业中的发展水平仍处于中低水平，多数企业对其认知（定义、价值以及运用）也相对模糊。因此本调研采取的研究方式是“案例实践访谈”的形式，基于国外相关研究数据和受访企业的实践，通过归纳整理和分析，我们希望调研能够解决以下几个主要问题。针对这些问题，本报告进一步将按照以下逻辑和流程展开分析和讨论（参考下方图表）。

- **People Analytics 是什么?**
- **People Analytics 从何处开始?**
- **People Analytics 发展过程中的驱动要素包括哪些?**
- **People Analytics 在企业中的运用和价值的具体体现是什么?**



People Analytics 是什么?

调研前期，在与 HR 探讨交流过程中，“People Analytics 是什么，你有比较明确的定义吗？能否先简单介绍一下？”通常是 HR 的开场白。的确，在国内，People Analytics 仍是一个相对较为新颖的概念，普遍来讲，市场认知度还相对较低，大家对其理解也存在差异，一些将其理解为“HR Analytics”，一些则将其理解为人力资源数据报告，另一些则认为是数据洞察……

面对说法不一的情况，我们在领英上搜索“People Analytics”时，却会发现国内外已有一些企业中已经设置了 People Analytics 的岗位，同时也有很多从事 People Analytics 的专业人士。那关于 People Analytics 的定义，这些企业和专家又是如何理解的呢？

在下文中，对国外文献和报告对 People Analytics 的定义进行总结，以及与专业人士的观点，我们将对 PA 的定义进行归纳分析，以希望帮助阅读者理解。

文献归纳

关于 People Analytics 的研究国外相对较多，我们摘录了德勤（Bersin by Deloitte）和 AIS Electronic Library 在其相关研究中所描述的定义：

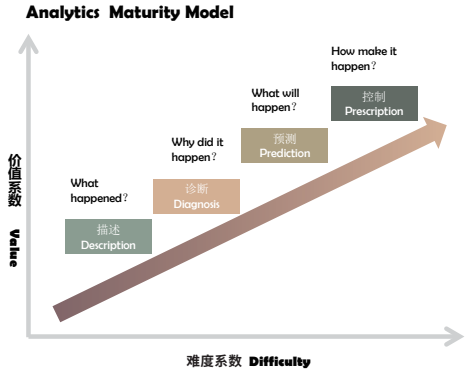
- **德勤[3]：**People Analytics 是一种数据驱动的方法，来管理工作中的人。使企业管理者可根据对数据的深入分析，而不是传统的人际关系、经验、个人倾向进行与人相关的决策和风险规避。
- **AIS Electronic Library[2]：**People Analytics 是一门运用与人相关的数据（或人事数据），然后从个体、团队或公司层面帮助企业实现最大产出的技术和学科。以数据驱动的方法来管理工作中的人，使用与人有关的数据来改进和指导整个公司所有类型的管理、业务和人力资源决策。

虽然各研究对 People Analytics 的定义的描述多少存在一定差别，但具体含义是相通的。**归纳总结而言，People Analytics 是一种将与人相关的数据运用于对人的管理和决策之中的方法。**

HR 洞见

在了解这些定义的基础上，进一步与 HR 探讨 People Analytics 在国内发展现状时发现 HR 对 People Analytics 有更深的理解。他们反复提到：目前很多企业在人事管理和决策中多少都会用到数据，但就运用的程度而言，还并不能完全称之为 People Analytics，因为还停留在“数据报告”阶段，HR 决策仍是基于人对未来的推测，而不是数据预测。**在这些 HR 洞见的基础之上（参考下一页），我们进一步通过“Analytics”的成熟度模型（参考图 1），从数据运用程度的视角进一步理解 People Analytics 意味着什么？**

- People Analytics 代表着企业在管理过程中，对“People Data”（与人相关的数据）的运用程度，它象征着“People Data”价值发挥新的里程碑——通常指数据运用实现结果和问题“预测”和“控制”的价值，而不仅仅是对过去数据的汇报（Reporting）。



图表 1："Analytics" 的成熟度模型

图表注释：

1. 描述（Descriptive analytics）：数据分析只是为了描叙已经发生的数据和现象；
2. 诊断（Diagnostic Analytics）：数据分析主要是为解释问题“为什么”发生了；
3. 预测（Predictive Analytics）：数据分析体现出人工智能的影子，通过多次全方位的分析，充分了解可能产生问题的原因。然后建立系统或模型，当进入数据（INPUTS）满足出问题的条件时，自动示警，提前行动。
4. 控制（Prescriptive Analytics）：数据分析的价值主要体现于结果控制，首先仍会延续上一阶段的作用——实时监控所有进入的数据（INPUTS）。在这一阶段，更重要的是将可控与不可控的 INPUT 结合在一起建模，通过实时观察所有 INPUTS，调整可控的 INPUT，以对结果（Output）进行控制。

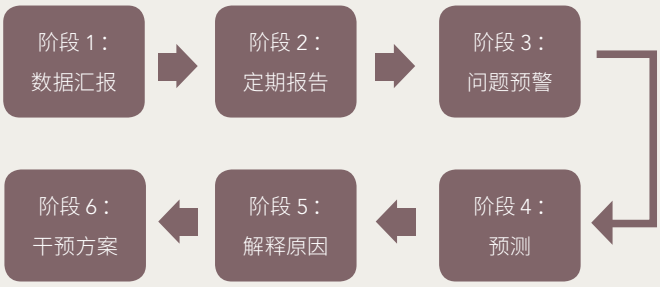
People Analytics 定义的归纳梳理

结合国内外文献，以及企业中 HR 的洞见，我们可以将 People Analytics 定义为：将与人相关的数据运用于对人的管理和决策之中的方法，该方法具备对未来趋势进行预警、预测和控制的价值。

受访者洞察
对 People Analytics 的理解

霍尼韦尔

就数据发展阶段而言，企业认为从数据汇报（阶段 1~ 阶段 2）到预警、原因寻找以及预测（阶段 3~ 阶段 6）是企业需要跨越的重要过程，也是企业进入 People Analytics 的重要标志。



✓ **数据汇报**

阶段 1 与阶段 2 差异的突出体现即是企业数据基础的成熟度，是否有全面的数据入口，以及数据系统平台的整体性、统一性。但无论如何，霍尼韦尔坦言：无论企业处于阶段 1 还是阶段 2，都难以称之为 People Analytics，因为仅仅停留在“数据呈现”的阶段，而未实现“抓取数据规律，进行预测”。但统一的数据系统平台的确是 People Analytics 发展的重要基础。

✓ **分析预测**

阶段 3 至阶段 6 则体现 People Analytics 在企业中发展趋于成熟，在此过程中，霍尼韦尔最突出的实践即是：开始搭建与人相关的预测分析模型，例如离职风险预测、劳动力效能预测。同时，在该阶段，People Analytics 团队也会根据不同业务单元的数据请求进行分析，提供数据报告和洞察。

联想

对企业而言，People Analytics 的发展运用无疑是一个漫长的过程，从数据基础的建立到数据分析团队的搭建，再到企业完成从“Regular Reporting”到“People Data Model”的转型。

受访者认为:数据基础是能否实现 People Analytics 愿景的关键，但仅仅停留于“Data Reporting”的数据运用不能称之为 Analytics。因此，在具备一定数据基础的情况之下，企业应及时搭建数据分析团队，尝试从“Regular Reporting”向“People Analytics”转型。

SAP

“人员流动预测”意味着企业 SAP 在 People Data 运用发展上的一次飞跃，真正意义上实现 People Analytics。受访者表示：由于创新带来的业务变化越来越快，如何能更好的预测企业未来的挑战，进而让组织能够提前准备应对未来的事情? 针对于此，谈及 People Analytics 在 SAP 未来的发展，受访者表示：希望能够更好地利用企业已经积累的数据和分析，来开展更多预测性分析，通过数据分析来告诉组织未来的挑战，如何去准备和应对。

星巴克

在访谈中，受访者坦言：针对 People Data 的运用，星巴克现在还没有真正意义上达到 People Analytics 程度，目前企业正在逐渐地从数据汇报向预测分析转变。企业在数据基础未完全搭建的情况下，选择开始 People Analytics 的道路，开展建模分析，使“数据整合、清理”与“People Analytics”同步进行。

文献引用：

1 *Bersin by Deloitte：《High-Impact People Analytics》*

2 *CIPD：《People analytics: driving businessperformance with people data》*

3 *https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/people-analytics-in-hr-analyticsteams.）*

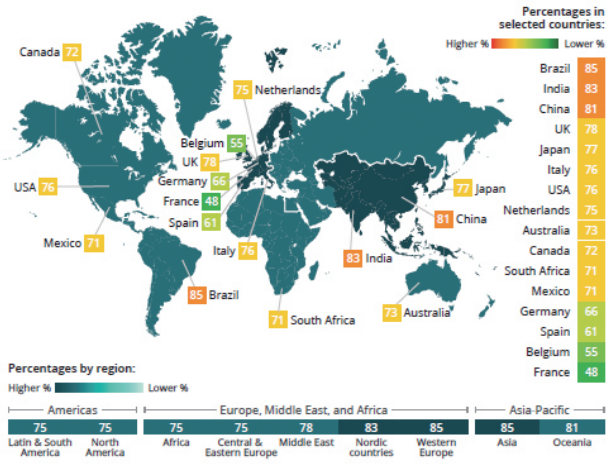
4 *https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://cn.bing.com/&httpsredir=1&article=1000&context=icis2017）*

5 *Deloitte University：《2017 Deloitte Global Human Capital Trends：Rewriting the rules for the digital age》*

国内外的现状分析

关注度

Deloitte University 的“2017 全球人力资本趋势调研”显示[4]：尽管 71% 的公司将 People Analytics 视为组织中的高度优先事项（31% 的公司认为 People Analytics 非常重要）。其中，就对 People Analytics 的关注度而言，目前中国的排名从 2016 年的第四位增长至第三位（参考图表 2）。



图表 2：全球各区域对 People Analytics 的关注度

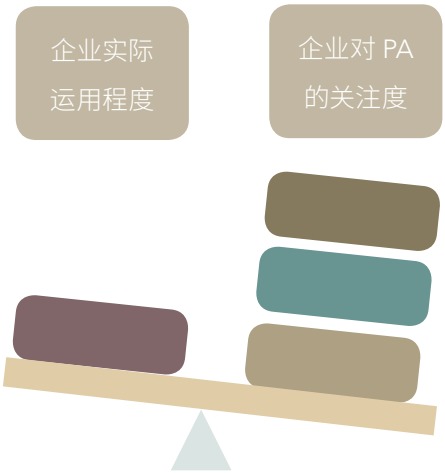
在我们身边，也能时刻感受到“People Data”的影子。在与 HR 相关的培训或论坛中越来越多地涉及越来越多关于“如何用数据说话”；供应商也在提供越来越多的数据分析技术和产品；HR 自身也尽力在工作中通过数据分析展示投资回报率，从而为其进一步的投资和决策提供依据……

本次调研访谈的过程中，虽然最初我们感受到的是：总体而言市场对 People Analytics 的认知度普遍不高。但深入探讨会发现：企业在人力资源管理过程中对“大数据”、“数字化”、“人工智能”却都表现出极高的关注，而这些也正是 People Analytics 的重要体现。谈到这里，我们可以进一步看看 People Analytics 在企业的实际运用情况。

实际运用程度

通过上文的阅读，People Analytics 无疑是人力资源未来发展的重大趋势之一。但与关注度相比，而就其实际进展而言，People Analytics 在企业中却发展相对缓慢：

- ✓ 据德勤调研数据显示：将人力资源数据与业务成果相关、进行预测分析或部署数据分析团队（People Analytics 团队）的企业所占比例几乎没有变化[1]。
- ✓ 就本次访谈结果而言，真正实现 People Analytics（实现预测和控制人力资源管理结果）的企业也占少数，多数企业在浪潮之中仍处于观望、准备或尝试的状态，例如，本次我们所访谈企业中的利丰、星巴克、联想、霍尼韦尔；另外，已经进行实践并有所产出的企业大多集中于高科技和互联网企业，如腾讯、谷歌、IBM、微软、辉瑞、SAP。



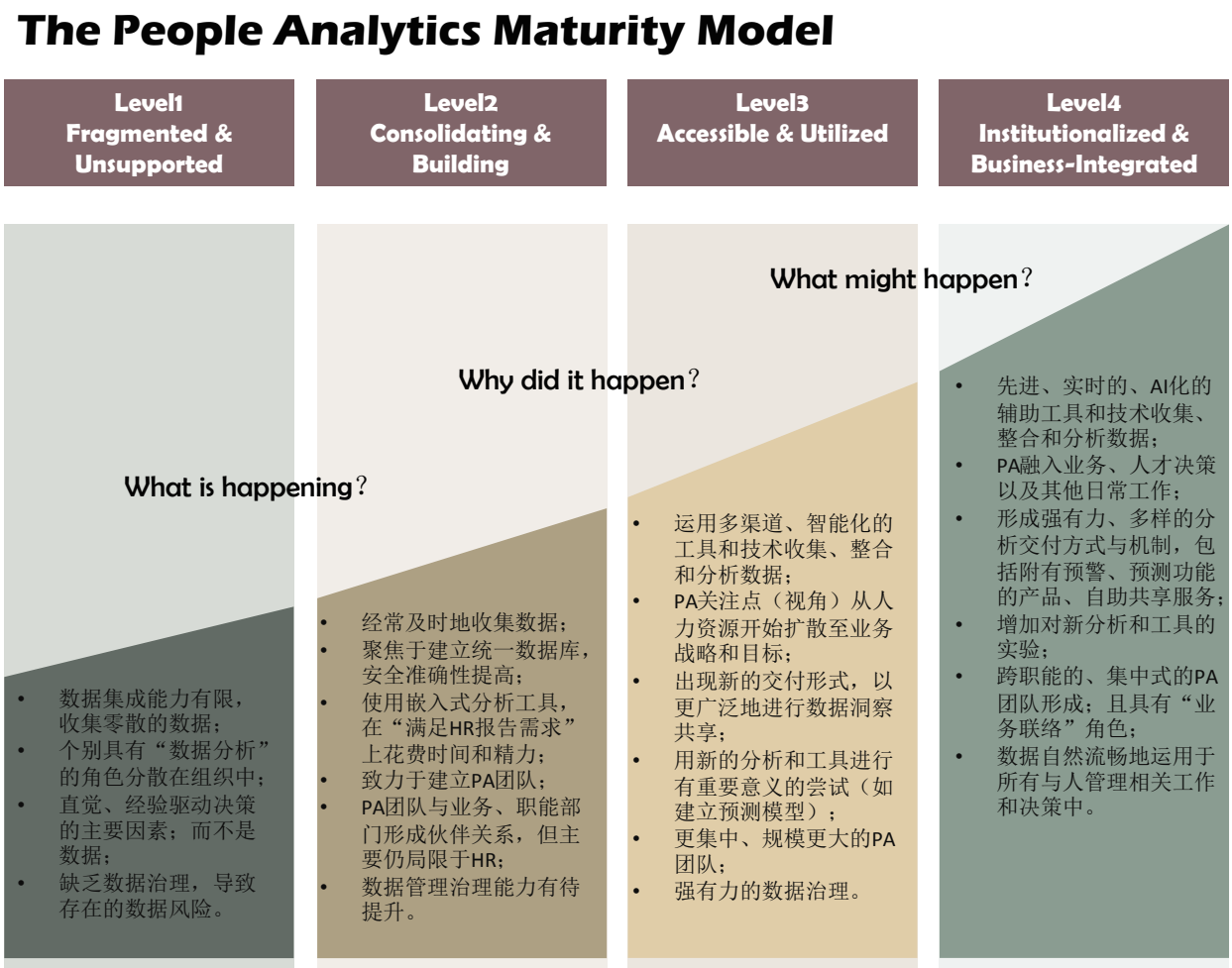
从关注程度和实现程度之间的差距我们不难发现：企业对发展 People Analytics 的迫切愿望，但“理想很丰满，现实很骨感”——受企业背景和一些现实条件影响和限制，企业目前还不能完全实现 People Analytics。**这也正是在下一章节我们即将探讨的内容——People Analytics 发展历程以及各阶段发展的驱动要素。**

People Analytics 成熟度模型

身处在大数据的浪潮之中，无疑企业都希望搭上时代的列车，但通过上文分析，我们不得不承认的是：并非所有企业在短期内都能如愿。事实上，People Analytics 的运用和发展确需要企业具备一定的基础条件，经历一些必要的阶段，才能真正意义上运用 People Analytics。

但就访谈反馈而言，不少企业对 People Analytics 的看法仍是“望尘莫及”——具有很大价值，越早开始投入对企业发展越有意义，但是具体落实却无从下手。针对这一现象，本调研将基于《High-Impact People Analytics》中 PA 的成熟度模型（参考图表 3，为便于理解，我们对模型重新进行了梳理）[1]，探讨处于各阶段的企业，如何向下一阶段发展？

针对 People Analytics 成熟度模型中对各发展阶段具体特征的描述，我们对处于不同阶段的企业开展了访谈，根据访谈结果——企业和 HR 对 People Analytics 的认知和理解现状（参考下文案例启示），我们不难发现：



图表 3：People Analytics 成熟度模型

- ✓ 谷歌、微软、SAP 等企业在发展 People Analytics 之初，阶段 1 和阶段 2 基础相对较为完善，因此更多精力直接投入在阶段 3 与阶段 4，相对而言，企业面临的挑战更多在于人的思维转变和数据文化的形成；
- ✓ 相反另一些企业，如星巴克、霍尼韦尔、利丰、联想等一些企业在发展之初，阶段 1 和阶段 2 的一些因素仍是企业的短板，面临的挑战更多集中在数据基础完善和系统整合方面。

基于受访企业实践现状和受访者的洞见（参考下文企业实践带来的启示），我们认为在对模型理解的过程中，特别值得企业注意的是：

> 企业不需要等待某一阶段完全 / 充分准备（事实上不存在绝对的充分）之后再进行下一阶段，当满足一些必要条件，People Analytics 在企业中的起点可以不同（企业决定投入发展 People Analytics 时所面临的内外部环境和条件基础存在差距），某些阶段可以“齐头并进”。

> 各阶段的发展没有最完美的状态，影响 People Analytics 发展的因素需要不断的完善。随着发展，当企业面临不同的要求和需求（如企业对预测精准度要求更高、运用领域需求更加广泛的情况之下），各因素都需要应时而变。

针对上述观点，在接下来的章节我们也将反复提及，包括在探讨 PA 各发展阶段的驱动因素过程中，以及在分析 PA 在企业中具体运用实践的章节，以希望帮助读者进一步理解 People Analytics 的定义和价值。

案例启示
People Analytics 的发展

谷歌

正如案例最初提及，People Analytics 在谷歌发展的重要原因正是企业具备“数据驱动”的文化，以及高层领导者的重视。受访者表示，People Analytics 团队最初的搭建与运营都需要巨大的成本投入，正因如此，企业文化以及领导层的意识是 People Analytics 起步的重要因素。

取得领导者的支持，以及企业“数据驱动”文化的形成，是企业发展 People Analytics 不得不跨越的一个阶段。正因为谷歌具备这样的环境基础，因此，People Analytics 的起步相对较快，在最初阶段耗费的时间较短。

但这并不意味着所有企业必须等待企业具备这样的环境之后再开始 People Analytics 工作。当企业不具备这样的环境时，HR 仍可以在现有的技术和数据基础上进行相关分析，逐渐运用可视化成果进行影响，不可避免在 People Analytics 团队搭建前期需要花费更多实践巩固基础。

由于企业的起点有所不同，因此在 People Analytics 发展的道路上，各个阶段需要耗费的时间会有所不同，但这并不对企业何时开始 People Analytics 起着决定性作用。当决定 People Analytics 方向之后，对于影响其发展的因素，企业可以逐渐进行弥补，例如数据的积累、数据的整合、意识的影响和转变等等。谷歌早些年已在企业内部设立了多个数据点来跟踪其数十年的职业生涯中工作表现、态度、信仰、问题解决策略、面临的挑战与抗压性等，虽然当时并不知道这些数据未来会用于什么研究产生何种价值，但企业认为：数据收集与分析定是利用科学方法来研究人力资源问题的第一步。

IBM

在 People Analytics 发展过程中，IBM 认为技术是一个重要因素。但由于 IBM 具备数据和技术基础，数据价值挖掘的意识，因此对 IBM 而言，企业 People Analytics 运用过程中，更大的挑战是在于人的意识、思维方式的转变，包括 HR 思维方式。

值得一提的是，从 People Analytics 发展之初，在 IBM，各利益相关者的“数据合作默契”就非常强，不仅是 People Analytics 团

队和 HR 团队之间的协作，也包括其与用户的合作（People Analytics 产品的用户），也正是随着用户的不断反馈，各项 People Analytics 产品和工具在企业当中不断迭代，逐渐被广泛接受和运用。

霍尼韦尔

总体而言，在霍尼韦尔，People Analytics 的发展越来越与企业的初衷相符——决策更多的是基于数据，而不是基于人的经验和情感，从而避免因人的情感和偏见带来的决策风险。在此初衷的基础之上，企业开始 People Analytics 的发展与运用之路。

在实践中，霍尼韦尔意识到：基于数据决策的氛围，以及领导层对数据预测结果的认可都需要时间过程，需要 People Analytics 取得的成果逐渐发现价值和学习，而非一朝一夕。另外，企业也无 AI 技术和相关人才背景，那么技术和人才的积累同样需要时间，虽然在最初企业需要借助“外力”搭建团队，但长期而言，企业必须积累自身的实力，在企业内形成自然的流程和体系。

因此，综上述原因，受访者表示，当企业具备一定数据基础后，越早成立 People Analytics 团队对企业的越有利，而并非是在阶段 1 和阶段 2 发展非常完美成熟之后再开始。所谓的数据基础是企业有相对完整的数据库和统一的数据系统，进而通过平台和系统能够提供基础的数据报告，而 People Analytics 团队则专注于数据的分析和预测。

星巴克

总体而言，People Analytics 在星巴克（中国）的发展仍刚刚开始，平台、系统和数据的积累仍在逐渐发展和完善之中，数据建模在部分领域也刚刚开始起步。

换言之，企业在逐渐地从数据汇报向预测分析转变。毋庸置疑，数据是 People Analytics 的基础，但是对星巴克而言，最开始也会面临数据整合、数据质量的问题，需要企业耗费精力逐步完成。简而言之，对于没有强大的数据基础和背景的星巴克而言，企业在数据基础未完全搭建的情况下，仍选择开始 People Analytics 的道路，开展建模分析，使“数据整合、清理”与“People Analytics”同步进行。

联想

在 SSC 数据处理（Regular Reporting）的基础之上，联想成立了专门的全球数据分析团队，以针对性地满足业务对人员的分析需求。该团队基于联想全球的平台和先进的分析工具与模型，不仅具备数据处理功能，也预期实现利用工具进行更深层次人力资源趋势预测的功能。

尽管企业将数据分析团队定位于：通过数据对未来问题进行预警，建立预测性的分析模型，但大多数企业现阶段数据团队所提供的分析仍主要是对现有数据的分析解读，相关预测分析建模还未完全被普遍运用。这种情况之下值得一提的是，SSC 首先在团队内率先进行了 PA 的实践，联想集团基于中国 SSC Leader 对岗位模型与行为模型的洞悉，逐步带领 SSC 团队搭建内部岗位的模型，并通过数据化的采集与分析，结合该模型来推动团队职业发展，成为集团内部“第一个吃螃蟹”的人。

从联想 SSC 的尝试中发现，企业在发展 People Analytics 之初，数据的采集、建模无疑都需要耗费巨大精力。因此，最初的尝试仅仅是 SSC 团队的自我行为，由小范围开始通过“数据化模型”推动 SSC 团队职业发展，而不是空等数据积累或平台的完善。当取得效果之后，再考虑是否会影响整体团队的认知，再逐渐影响与渗透于企业内与人相关的决策中。

什么在驱动着 People Analytics 发展?

各发展阶段的关键驱动要素

在上文中，在谈到一些 HR 的一些观点，以及分析 PA 在企业中的实际发展现状时，我们提到：针对 PA 成熟度模型中所呈现的发展阶段，企业不需要等待某一阶段完全 / 充分准备之后再进行下一阶段，当达到一些必要条件的情况之下，People Analytics 在企业中的起点可以不同，某些阶段可以"齐头并进"。但是否所有阶段都能"齐头并进"？各阶段的发展过程中，企业面临的挑战是什么？当往更高成熟度发展，需要具备的必要条件又是什么呢？

带着这些疑问，依据受访企业目前发展现状，以及在 People Analytics 起步时企业所面临的背景和条件（详见图表 4 总结归纳），在本章节，**我们主要讨论：当企业处于不同阶段时（起步、发展、走向成熟阶段），需要重点关注的驱动因素。**

图表 4：各企业 People Analytics 的起步背景与发展现状

	发展之初	目前现状
星巴克	· 数据安全准确 · 基础的数据积累 · 数据平台系统较为分散 · 与业务紧密联结 · 无集中性数据分析团队（由 SSC 负责）	· 在某些领域尝试搭建预测模型 · 与业务紧密联系
H企业	· 数据安全准确 · 基础的数据积累 · 数据平台系统较为分散 · 与业务紧密合作 · 集中的数据管理团队（不负责分析）	· HRBP 根据业务需求进行基于数据的分析和方案制定，相对分散
联想	· 数据安全准确 · 基础的数据积累 · 集中性的数据系统 · 集中的数据管理团队（不负责分析）	· 在某些领域（如 SSC）尝试搭建预测模型 · 与其他职能部门紧密合作，如 IT 和其他职能部门
霍尼韦尔	· 数据安全准确 · 基础的数据积累 · 集中性专业化的数据团队 · 有集中性的数据系统	· 在某些领域搭建模型和产品 · 针对性的为用户 提供数据分析服务
辉瑞	· 数据安全准确 · 基础的数据积累 · 多样化全渠道的数据收集 · 有集中性的数据系统	· 基础数据报告生成自动化 · 在各领域搭建模型和相关产品 · 针对性的为用户提供数据分析服务 · 集中专业化的数据分析团队
SAP	· 数据安全准确 · 基础的数据积累 · 数据平台系统较为分散 · 无集中专业化的数据分析团队	· 基础数据报告生成自动化 · 全面的数据采集 · 在各领域尝试搭建预测模型 · HR 与业务紧密合作 · 集中专业化的数据分析团队
IBM	· 数据安全准确 · 多样化全渠道的数据收集 · 集中性智能化的数据处理平台 · 集中专业化的数据分析团队 · 与业务等其他用户紧密合作	· 在多领域尝试和运用 · 数据分析与洞察规模化共享 · PA 团队提供形成多种交付方式 · PA 运用流程清晰化
微软	· 数据安全准确 · 多样化全渠道的数据收集 · 集中性智能化的数据处理平台 · 集中专业化的数据分析 · 与业务等其他用户紧密合作	· 在多领域尝试和运用 · 有集中性的数据系统规模化共享 · PA 团队提供形成多种交付方式 · PA 运用流程清晰化 · HR 与业务紧密合作
谷歌	· 数据安全准确 · 多样化全渠道的数据收集 · 集中性智能化的数据处理平台，自动生成提供定制化基础数据报告 · 集中专业化的数据分析团队 · 与业务等其他用户紧密合作	· 在多领域尝试和运用 · 有集中性的数据系统规模化共享 · PA 团队提供形成多种交付方式 · PA 运用流程清晰化

起步基础

就上文的讨论，我们能清楚了解到 HR 相关的观点：People Analytics 的发展不必等待，当达到一些必要条件情况之下，People Analytics 可以在部分领域先试行和萌芽。**那么对企业而言，发展 People Analytics 的必要条件是什么？这也是 PA 在起步阶段，企业最关注的问题。**

从受访企业现实情况来看（参考图表 4），由于企业背景不同，一些为高科技、互联网企业，一些为零售或制造业等传统行业，以至于 People Analytics 在各企业起步时面临的背景和基础条件的确有所不同。但通过分析我们不难发现，在起步阶段企业所具备的条件中，其中较为一致的是：

- ✓ **都需要基础的数据量并保证数据安全准确。**就受访企业而言（包括目前还未实现 People Analytics 的企业），当意识到 People Analytics 的价值时，企业首先解决的问题是数据准确无误、数据标准的一致性，其他企业也是在具备这种条件的基础上开始了 People Analytics 的发展运用。
- ✓ **都具备了相对集中的数据系统平台。**或许我们会发现：星巴克、华为目前还未完全建立集中性的系统平台，但是也已经在某些领域开始尝试 People Analytics 的运用。通过交流，受访者也坦言，正是缺乏集中性的数据系统，以至企业在搭建数据模型时需要耗费大量精力在数据获取和处理上，因此企业目前也在以 People Analytics 为目的，集中精力进行数据清洗和数据系统整合。

Bersin 调研数据进一步显示了 1：处于 Level1 与 Level2 的企业在“数据准确与安全”这一现状的自我评估方面，差距较大（近 40%）。

总而言之，企业是否能从 Level1 顺利“毕业”，成长至 Level2 及向更高程度发展，尤其需要关注的基础因素（Bottom Line）是：

> 1. **数据质量和数据安全，数据准确安全地被存取；**
> 2. **集中整合的数据平台。**

总而言之，对于处于 Level1 的企业而言，如想要增强 PA 在企业中的影响，首先需要关注的是企业数据的清洗和整合，建立集中可信的数据来源。

针对如何建立和完善可利用的数据基础（数据质量、安全、易获取），以及企业需要从哪些角度入手开展、需要注意什么等问题，我们将在“一些驱动因素的发展完善”章节，结合企业实践和经验进行详细探讨。

持续发展

对于联想、霍尼韦尔这些已经建立了集中可信的数据来源，能够保证数据真实准确，并且已经将 People Analytics 运用于决策和管理中的企业而言，他们关于 PA 在企业中发展未来的期待又是什么呢？我们可以通过受访者的视角来先行了解。

在交流中，当谈及对于 People Analytics 未来在企业中的发展，这些企业的期待趋于一致的是（参考第 10 页案例启示总结）：能够建立更多具有预测功能的产品，如相关数据模型，将其运用于更多的人力管理领域，即更多关注于预测性产品、更加广泛的运用。通过观察 PA 发展的成熟度模型会发现，他们的期待恰恰也是 PA 发展至 Level3 时，People Analytics 成熟度所具备的一些特征（参考图表 3）。

那么，如何实现 Level2 至 Level3 的飞跃，背后需要具备的条件是什么？回到图表 4 以及成熟度模型，通过对已经达到这一状态的企业（Level3&Level4），如 IBM、谷歌、微软，SAP 以及辉瑞，目前所具备的因素和条件进行分析发现：相对于处于 Level2 的企业，他们所具有的共同的特征是：

> 1. **都拥有集中专业化的数据分析团队；**
> 2. **数据处理技术更加智能化，能保证数据收集和基础数据自动化，而数据分析团队主要专注于数据分析、研究和模型的搭建。**

这两点因素背后如何对 People Analytics 产生影响？针对此问题，我们进一步与谷歌和微软的 HR（或数据分析负责人）进行了探讨，并对他们的观点进行了如下归纳：

- ✓ 首先，就**集中专业化的数据分析团队而言**，主要指具备统计和建模技巧的、规模化的专业数据分析团队，预测性智能化的数据产品首先对数据分析团队的能力有一定要求，对其成员的背景有要求——正如受访者坦言数据分析团队成员都具有很好的专业、学校和学历背景。
- ✓ 另外，当企业希望 People Analytics 更加广泛的运用于企业、支持企业更多“用户”的时候，便意味着对 PA 团队的角色要求也会更多，需要他们的经理更集中于分析、研究和产品开发。**这既要求团队规模扩大，也要求基础的数据处理更加智能化，将数据分析团队从基础的数据处理和数据报告中解放出来**（数据处理智能化主要体现在两方面，一方面体现在数据收集全面性、收集渠道多样化，另一方面体现在数据生成方面，能够提供更加多元细致的数据报告）。

总而言之，当企业 People Analytics 处于 Level2 时，已在企业中有一些运用，但希望其更广泛地被运用，**企业在这个阶段需要集中关注的是集中专业化的团队搭建、以及数据管理系统和处理技术的运用。**

走向成熟

Level 4 是 People Analytics 在企业发展的理想状态，但就本次调研发现，能达到这一阶段的企业少之又少，当我们向受访者寻求推荐这一阶段的企业时，他们立马能够想到的也是为数不多的几家企业。

这让我们不禁好奇，为达到阶段 4，企业面临挑战究竟在于哪里？通过 People Analytics 成熟度模型对 Level3 和 Level4 的描述，我们不难发现：

1. 除了 PA 的运用更加**规模化**之外（例如，多样的交付方式，提供更多的附有分析预测功能的产品；增加数据分析的实验或尝试）。

2. 还有一个明显区别是，PA 在企业的运用更加**"自然流畅"**例如，PA 不仅融入 HR 团队的日常工作，也融入业务战略制定中；所有数据能够自然流畅地运用企业所有与人相关的管理和决策中。）

如果将"规模化"和"自然流畅"与企业实际的实践相对应，究竟会意味着什么？针对这一疑问，我们进一步与目前已达到这一阶段的企业进行了交流（参考下文受访者洞察）。

- ✓ 首先，企业若想在规模上共享 People Analytics，企业首先在 Level1 和 Level2 具备很好的基础，不仅仅是停留于起步阶段保证数据储存准确、安全，而且需要运用更加智能化的数据处理技术和工具的运用。
- ✓ 另外，"自然流畅"背后更多意味着 PA 团队和用户之间合作的默契度，以及"用户"（PA 在企业里的受众）思维的转变，进一步在企业中形成数据驱动的文化。

+ 受访者洞察

1. 这和我们企业文化有关，我们**具有"数据驱动"的文化和意识**，所以推行和发展非常快，最开始可能需要影响，但过了短暂的那个阶段，PA 团队所开发的新产品和研究，很快就能在决策中去运用，边用边完善，各领域的 PA 实践也能被快速分享至其他领域。

2. 尽管现在我们在某些领域已经尝试运用这些 People Analytics 的产品，但还没办法广泛运用，这个需要时间，因为企业"先天"弱——企业在数据积累和系统技术上起步比较晚；另外**与领导者的意识、文化氛围**相关，影响他们也需要时间，形成企业文化更需要时间。但这都是在做的过程中慢慢去积累的，不是等待。

3. 技术和平台的是可以短期内集中力量实现的，我们现在挑战关键在于**人的意识和思维的转变**，在工作和决策时首先能想到运用 People Analytics，从这个角度来思考，如何去运用。这需要时间，在 PA 团队和 HR 团队和其他用户合作过程中，不断迭代，逐渐培养。

从这些反馈中，我们也不难发现，限制企业从 Level3 向 Level4 发展的关键因素：

1. Level1 和 Level2 的基础是否牢固完善，即数据管理、相关技术和平台的完善性；

2. 企业中 PA 的用户（受众）思维转变、数据驱动的文化的养成。

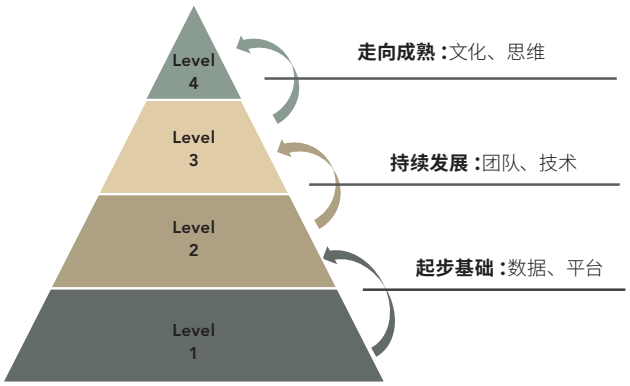
而这些都需要企业在各个阶段的实践中去积累和完善的，不是一朝一夕就可以达成的，这也是为什么在访谈中，听到一些 HR 这样的声音：如果企业具备一定的数据基础，那就尽早开始从"Reporting"向"Analytics"转型，搭建 People Analytics 团队，越早开始越有利于企业文化、数据基础和用户思维的培养，越早对企业的发展产生价值。

驱动因素的总结归纳

正如在访谈中 HR 所言，People Analytic 走向成熟不是一朝一夕的，根据上文中我们对促进 People Analytics 不断发展走向成熟的一些因素进行分析，并结合受访者的观点，不难发现：People Analytics 在发展运用的道路上，面临着多方因素的影响，而且当处于不同阶段时，企业需要重点关注的因素有所不同，在此我们对其进行了梳理归纳（参考图表 5，以及下文受访者洞见）：

- ✓ 当处于 Level1 时，企业如想发展 PA，应重点关注的是：**数据和平台**，即基础的数据量和数据集成平台，这也是访谈中 HR 所谈到的“PA 发展的基础要求（Bottom Line）”。
- ✓ 当处于 Level2 时，企业如想要或继续发展 PA，应重点关注的：**团队和技术**，即集中化的数据管理分析团队的搭建和数据处理分析技术的运用。
- ✓ 当处于 Level3 时，企业如想进一步增强 PA 在企业的运用，应重点关注的是：**文化和思维**，即数据驱动文化的形成和“用户”（PA 在企业的受众）思维的转变。

值得注意的是，虽然这些驱动因素的准备度直接意味、影响甚至决定着 PA 在企业的发展能否从一个 Level 顺利“毕业”，“晋升”至下一 Level。但每个因素没有绝对的成熟，随着发展阶段的前进，企业面对的挑战在变化、对分析的需求在变化。相应地，企业对各因素发展也会提出更高要求。



图表 5：PA 各发展阶段的驱动因素

+ 受访者洞察

在与 X 企业 People Analytics 团队负责人沟通的过程中，他总结了企业在 People Analytic 早期发展过程中所吸取的一些经验，也希望能够带来一些启示：首先他强调了 PA 领导者在成熟过程中所扮演的角色，特别是在其早期，PA 团队的领导者需要：

- ✓ 了解企业 People Analytics 发展的成熟度。进而确保企业选择合适的人才，搭建合适的团队，投资于正确的技术，并在正确的时间安排优先级工作；
- ✓ People Analytics 既是定性的，也是定量的，需要平衡两者；
- ✓ 将分析与报告进行区分。虽然两者都很重要，但需要明确在企业 PA 的愿景和目标。帮助 HR 和业务以及其他更多受众理解差异；
- ✓ 与法律和数据保密部门合作。不要认为 HR 团队了解有关数据、隐私规则或相关法律，People Analytics 与人的隐私问题相关；
- ✓ 倾听人力资源利益相关者和业务同事的意见，并进行更多的合作；
- ✓ 为人员分析团队创建正确和最优的结构。以支持业务目标，它应该与组织 PA 发展的成熟度相一致；
- ✓ 透明、可利用（Accessible）。对人力资源、业务和员工保持透明，帮助企业达到 PA 达到成熟度的最高水平。

在访谈中我们发现：由于 People Analytics 实践程度和发展阶段的不同，企业对于数据收集积累量、数据集成平台的整合性和便捷性，以及对 PA 团队角色职责的要求都有所不同。例如，刚刚开始在某领域尝试 People Analytics 的星巴克、联想，以及想要扩大 People Analytics 规模化运用于企业的霍尼韦尔和 SAP，他们对数据量的要求和数据系统的集成性要求完全不同；而霍尼韦尔、SAP 与 IBM、谷歌的要求也完全不同。

总而言之，这些因素贯穿 People Analytics 发展的始终，它们的完善和发展是可持续的，没有绝对的终点。随着 People Analytics 在企业的运用和发展，数据、平台、技术以及数据团队的角色担当都处于变化和完善中；而“用户”思维和数据驱动文化的形成也不是一朝一夕的，需要企业在各阶段的积累和影响，促成 People Analytics 发生“Level4”的质变。

一些驱动因素的发展与完善

针对上述关键因素的管理与发展，在企业实践访谈中我们与受访者进行了深入沟通。**其中，就数据集成的平台系统和数据处理分析的相关技术而言，由于较少涉及到 HR 管理的问题，因此在本调研中我们不再进行深入讨论和分析，更多聚焦于其他因素的发展上，主要包括：数据基础搭建与管理、PA 团队的搭建、数据驱动文化的养成。**

就数据本身的管理、数据分析团队的搭建和数据驱动文化的养成，在访谈中，受访企业都分享了其相关的实践和经验。在本章节，我们将结合企业的实践，针对一些驱动因素的形成和发展提出相关建议。

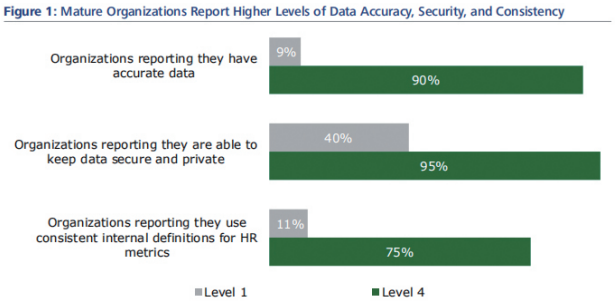
数据基础搭建与管理

People Analytics 在大数据的浪潮中应运而生，自然离不开数据。通过上文对企业实践以及 HR 观点的归纳和分析发现：企业发展 People Analytics 的必要条件也是数据。关于数据管理具体涉及哪些方面的问题呢?

在访谈中，谈及数据管理，HR 口中高频词是“数据清洗”。深入讨论我们会发现：企业在数据清洗过程中会涉及多方面管理工作，主要集中于以下几个方面 (参考图表 6)。而这些也恰恰是处于 PA 发展低成熟度和高成熟度的企业在数据管理方面存在差别的重要体现 [1]，详见图表 7。

People Data Cleaning	**数据准确一致** 确保数据准确，数据标准一致的一致
	数据安全保密 保证数据流向安全，不被泄露或利用不当
	全面整合数据 全面多渠道地收集数据，确保数据来源；在量的基础上对数据进行整合，对各类数据有统一的定义和标准，确保数据被集中管理
	数据质量维护 持续维护数据质量，保证“Inputs”的准确性，不被篡改，进而保证“Outputs”的准确性

图表 6：数据管理涉及的关键工作



图表 7：PA 发展成熟度不通过的组织在数据管理方面的差异

进一步，针对数据基础的搭建与管理，我们从安全性、准确性以及数据整合和维护的角度，分别对企业实践和 HR 的观点进行了访谈，**下文我们按照数据管理的不同维度对企业实践进行了归纳呈现，并总结了企业的实践要点，详见下一页图表 8。**

图表 8：受访企业数据管理经验实践总结归纳

	Tips	企业数据治理实践
准确一致性	• 确保各类数据一致的定义和录入标准。使 HR 部门负责统一数据输出的来源、标准，对整体的数据负责，各员工对自身能掌握的个别数据负责。 • 数据的关联逻辑中进行数据检查，一处信息多出引用，进行数据相关性的匹配和校对。	**X 企业** 在 X 企业，数据被视为企业资产的一部分，也是员工不得触碰的红线，破坏、泄露或篡改数据将被视为损害企业资产，将会被追责。 在强大的数据意识之下，企业也非常注重员工各种数据的记录和采集。例如，通过“员工工作牌内的芯片”，企业可以追踪员工行为数据，日常工作行为也尽可能会被系统采集。但需要注意的是，企业如此“疯狂”地、“地毯式”地采集员工数据这一行为是为员工所知的，与此同时员工也知道企业的初衷——帮助员工改善工作、改善组织管理，而且数据被很好地保护，不会出现不当利用。企业认为，企业和员工双方信任的建立是一点一滴的，而损坏确实瞬间的，因此，针对数据安全和保密，企业尤为重视。 **辉瑞** 在数据治理上，辉瑞会主要围绕以下几方面展开： ✓ **全渠道采集数据，汇总各个维度的数据** 除了 HR 相关的人员数据以外，企业尽可能的与其他部门合作，采集外部市场数据、销售员工财务行为、销售行为等相关数据。 ✓ **明确数据管理和录入系统的负责人** 辉瑞把各个部门可能产生的数据都落实到负责人，由这些成员对于数据进行日常的检查和维护。例如，人事录用产生的数据，由招聘团队负责审核和录入。人员流动的数据，由 HRBP 负责审核和记录。员工基础信息（身份证、学历）由运营团队负责采集和记录。 ✓ **进行有效的变革管理** 在系统的使用和规则上制作便捷的效率手册方便经理和员工在使用系统时可以有方便的指导手册而不是依赖于系统上线时的全体培训。 ✓ **设置录入条件和权限** 系统建立时，充分分析需求在系统中尽量设置录入条件和权限控制数据源的有效性，同时在流程上确保经理与 HR 的审批流程，确保数据录入的准确性。 ✓ **新技术应用** 采用 RPA 机器人流程自动化技术来进行自动化的日常数据核查，审查错误数据源。例如 HR 将员工的身份证号信息和生日和性别做核查匹配；工资和薪资等级进行匹配；在发现错误后还会依据错误异常较高的区域，分析根本原因并进行相应改善措施。

安全性	• 将数据作为企业的资产保护，数据保密和安全作为企业管理的红线。 • 运用企业的私有云，使数据系统全部在企业的内网环境下运行，手机端在 VPN 环境。	**星巴克** 在尝试发展 People Analytics 之处，数据清理整合是星巴克首先关注的问题——需要补缺之前未被捕捉进入系统的数据；由于 People Analytics 不仅需要 HR 数据，同时也需要业务和销售数据，因此需要将其进行整合，逐渐整合进入同一个系统。另外，关于数据质量，由于在信息化最初阶段，对数据缺乏重视，因此数据之间会出现冲突，标准和定义不统一，针对这一情况企业也需要对数据进行清理，确定各类数据一致的定义和录入标准。
全面整合	• 补漏静态数据，及时跟踪抓取动态数据。 • 系统建立时，充分分析需求在系统中尽量设置录入条件和权限控制数据源的有效性。 • 企业内外部数据全面整合，形成数据生态系统——内部打通人力资源与业务及其他职能部门数据，外部打通市场以及企业上下游合作伙伴数据(汇总 HR 系统、财务、会议、供应链、销售、市场等数据)	**联想** 企业认为收集数据研究是利用科学方法来研究分析人力资源问题的第一步，就 People Analytics 的本质而言，其定是基于大量员工个人数据的基础之上，因此企业必须重视员工个人数据的采集与整合，由个人数据画像推演至团队画像再到企业整体的数据画像。就联想而言，其主要会关注员工的哪些数据信息呢？ ✓ **静态数据：**与员工相关的相对固定相对静态的信息，例如性别、层级、学历、工资、岗位流动、司龄、工作经验、所掌握的技能等相对固定静态的信息。可补缺和纠正。 ✓ **动态数据：**与员工行为相关，具有动态性，需要及时跟踪记录。在联想，企业会利用线上线下结合的方式去记录员工行为，通过相关技术记录员工日常的工作轨迹，同时反应员工行为的线下活动也会被及时记录，向员工本人和与其有交集的人采集信息，然后转化为数据录入系统。 **京东** 通过“数据探讨项目”，京东希望能够借助行为数据，跳出常规已有的数据模型来研究组织的活力，并找出能促进组织活力的重要因子。针对目标组织、群体进行工作分析和行为研究，京东形成了近三百个可量化的指标因子，结合实际应用的情况，归纳出最后的影响因子，这样不仅可以验证已关注的影响因子，还可以发现新的影响因子，让原本没有被关注过的行为数据得到重视。 **施耐德** 针对数据的管理，施耐德首先关注的是本土化系统的搭建——施耐德中国在全球统一的系统之上，搭建了本土化系统——全球系统为根，在其基础上套壳，充分应用中国成熟技术，追求完美用户体验。 这一过程中涉及了数据稳定性和安全性问题，施耐德中国的处理方式是：全球私有云系统的数据“输出不输入”，即基础数据全部从全球云系统调取，然后结合中国多个部门的数据，如：业务数据、财务数据、固定资产数据、IT 数据等，形成中国员工的数据仓库。 这些不同部门的数据之间可以实现同步，但全球系统并不会直接接口本土数据，而是借助 RPA 技术间接收取。这样既避免了数据泄露的风险，又保证了数据不论在本地还是云系统的一致性。在搭建完一系列的系统后，数据的采集和分析将不再是“蜀道之难”。无论是员工、经理、HRBP 还是 COE 均能借助系统自助下载标准报告，了解权限之内想知道的信息；此外，还可以借助这些数据，生成离职预测、高潜人才分析、人才多样化等多种话题的报告，从而帮助业务和 HR 进行决策。 但值得注意的是，保证数据安全始终是施耐德放在最重要位置的工作之一。因此，企业内应用的均是私有云，系统全部在企业内网环境下运行，手机端也是 VPN 环境。保证员工个人信息和公司的敏感数据不被泄露。

质量维护	• 数据被视为企业资产的一部分，也是员工不得触碰的红线，破坏、泄露或篡改数据将被视为损害企业资产，将会被追责。 • 明确数据管理各阶段的负责人由这些成员对于数据进行日常的检查和维护。 • 通过相关技术实现自动化的日常数据核查，审查错误数据源。	**海航** 经历了多次“挫折”后，在 2016 年海航打破以往“修修补补”、“东拼西凑”的系统改善方式，**采用以下方式打通全流程，为数据分析的全面应用“铺路”：** ✓ 深入推进数据治理，从底层数据抓起，提升数据准确度，确保员工手上的数据与系统数据保持一致； ✓ 制定配套制度，无论向哪一层级汇报，数据都必须从系统导出。 ✓ HR 部门负责统一数据输出的来源、标准，对整体的数据负责，各员工对自身能掌握的个别数据负责； ✓ 在转型的背景之下，海航内部也出现了大量的数字化职位，包括：数字挖掘师、数字治理师等； ✓ 为推动企业数字化氛围营造，企业在各会议上对数字化转型进行宣贯，上传下达，通过内部报刊、内训、内部网站和面向外部的新闻发布会等多种方式进行宣传。 **具体的数据治理步骤如下：** 1. 对内部各项数据的表述和定义进行清理，了解每项数据有多少种表述； 2. 哪些数据可以进行合并，哪些数据不合规范需要修正或剔除； 3. 与 SSC、BP、COE、e-HR 等共同探讨决定各项数据的标准； 4. 将标准提交至高管审批，由高管最终决定； 5. 将标准在全公司内公示，并且要求各部门人员根据新的标准限时。 **平安** 数据基础和平台的价值在 HR 数字化转型过程中体现的尤为明显，企业认为：对于体量较大或技术推广成本较高的企业而言，产品本身有用、好用十分重要；挖掘刚需点、解决痛点；产品本身交互性要高，界面友好，用户可直接上手使用。关于技术平台方面，平安主要从以下三层技术平台架构出发，支撑场景化应用： ✓ **顶层场景应用：**体现为对已知场景和固定模式进行数字化的能力，更表征为一种能在各业务场景进行灵活配置的敏捷场景化能力，有依于强大的平台技术支持。 ✓ **中层智能引擎：**智能应用的核心为智能引擎，它提供了一个智能化运算环境，其中运行各种算法和模型。智能团队负责从业务可能性、数据可能性两方面探索算法和模型，并利用底层数据进行回测验证及离线训练，再发布到智能引擎，并以接口形式开放给场景应用层，从而实现各业务条线敏捷场景化应用。 ✓ **底层数据基础：**如果把场景化应用比作是企业数字化应用开出的“花朵”，那么“花朵”背后的“土壤”就是数据。一般数据越全面越有价值，但同时数据梳理工作也越繁重。数据梳理直接影响应用质量，更影响场景化应用的敏捷程度。更为重要的是，不仅要对数据本身进行清洗和梳理，更要建立“元数据”管理机制。所谓“元数据”，就是描述性数据，正因为有了元数据，才有可能让没有业务背景的数据挖掘工程师快速理解业务，找到数据、应用数据。

PA 团队的搭建

通过对 People Analytics 在各企业发展历程进行整理归纳分析，我们发现：随着企业对 People Analytics 的需求和认知越来越清晰，集中式地管理 People Analytics 越来越有必要。

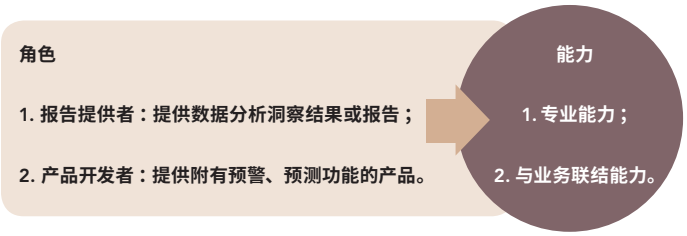
受访者明确表示：当企业明确对 People Analytics 的需求之后，不妨尽早投入搭建 People Analytics 团队。究其背后原因，主要是因为：

- ✓ **首先，PA 向前发展需要专业团队集中精力负责，将内部资源和关系进行整合打通；**
- ✓ **其次，数据需要集中管理，更加统一和标准化；**
- ✓ **最后，集中化管理有利于 PA 的价值共享和规模化。**

本次受访企业中的 SAP、辉瑞、霍尼韦尔等企业，当意识到 People Analytics 对企业未来发展的价值意义之后，便成立专门的团队负责 PA 的具体工作，将其与“Reporting”进行区分（一些企业将“Reporting”和“Analytics”的职责统一放入 PA 团队，内部职责进行了清晰地划分）。

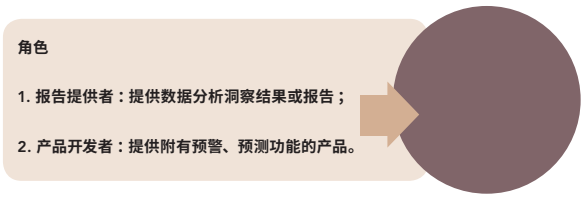
另外一些企业，受相关因素限制，目前虽未成立 PA 团队，但企业也萌生了与其相关的角色，例如我们所访谈的联想、华为、星巴克，目前针对 PA 的管理，更多由企业 HR（HRBP、SSC 或其他）主导与其他部门合力来完成（参考下文具体案例实践）。

针对上述情况，在本次调研中，我们不对 PA 团队成立的时机进行探讨，因为其受企业内部众多因素的影响，更多地是对 PA 团队扮演的角色和提供的服务进行探讨。在了解 PA 的角色和职责之后（参考下图），企业再根据 People Data 在企业的运用现状和实际需求，然后因时、因事制宜决策是否有必要搭建 PA 团队。详见下文具体分析。



PA 团队所扮演的角色

透过企业实践，以及受访者的观点，我们会发现：数据分析团队为其受众和用户所提供的服务支持包括两方面：不仅仅包括根据用户需求提供点对点的分析方案或报告；而且，在用户被动的情况下，同时也需要挖掘数据，提供附有预警、预测功能的产品和工具。详见下文具体分析。



♦ 根据需求，提供分析洞察报告

在本次调研访谈过程中，我们会发现：无论是处于 Level4 的企业，还是处于 Level2，或是刚刚步入 Level3 的企业，数据分析团队价值体现的重要场景是：数据分析团队都会结合对数据的洞察和挖掘，向用户提供针对性的分析洞察结果报告，以帮助进行决策。**但通过对受访企业 People Analytics 发展现状分析发现：由于企业 People Analytics 发展的成熟度不同，PA 团队提供的分析洞察也会有所不同：**

- ✓ 数据集成和管理系统的智能化水平较低：管理者遇到针对性的人员管理问题时，HR 或数据管理团队往往根据业务面临的某个具体问题，提供数据报告以及洞察分析。
- ✓ 数据集成和管理系统较为智能化：管理者遇到针对性的人员管理问题时，由于基础性数据报告往往由系统代替完成，数据分析团队需要做的**往往更多是进一步综合性的分析洞察和结果预测。**

> 值得注意的是，无论企业处于什么阶段，“用户”都需要具备一定“数据驱动决策”意识和思维，如此才能在工作决策时才能想到数据支持。
>
> 因此，对于“数据驱动决策”文化基础较弱的企业而言，关于思维和意识的培养和转变，则需要 PA 团队主动“出击”和影响——主动提供基于数据分析的相关结果预测和判断，或附有分析功能的产品或工具，逐步证实 People Analytics 的价值和在决策中的地位。这也正是下文中我们即将谈到的 People Analytics 形成及运用的另一过程。

♦ 提供附有分析功能的产品或工具

就 People Analytics 发展成熟度较高的企业，如谷歌、IBM 以及微软，对企业实践进行分析后发现：这些企业对 PA 团队的角色定位不仅仅局限于：根据“用户”需求提供“点对点”的分析方案外，而更多的职责是在于提供附有分析和预测功能的产品或工具。究其原因，受访者表示：

- ✓ 如要推动 People Analytics 在企业的运用和发展，走向更高成熟度，仅仅数据分析团队具备分析能力远远不够，企业需要向更频繁更广泛地将分析能力赋能于其他受众和用户，即通过向用户提供可直接运用的附有分析功能的产品或工具。
- ✓ 随着一系列附有预警、预测功能的产品 / 工具的产生和运用，才会使 People Analytics 在企业中的运用和影响更加广泛（Accessible），同时也会使 PA 团队不再束缚于定期的数据分析、预警和见解，才能腾出更多时间去解决业务更紧急更复杂的问题，如提升销售人员业绩、高效团队如何管理等等。

德勤调研研究也明确显示[1]：随着组织的成熟，企业能够在自动仪表板（附有预警、预测和结果控制功能的产品 / 工具）、自助服务和共享服务的帮助下，扩展数据和洞察力的使用。这些交付方式共同构成 People Analytics 生态系统的关键部分。

尽管 People Analytics 产品、工具和相关服务的产生并不是在业务或 HR 的直接请求的情况下诞生，但受访者特别强调：这些产品、工具和服务仍是基于 PA 团队对业务和 HR 面临挑战和问题了解的基础之上研究形成的。

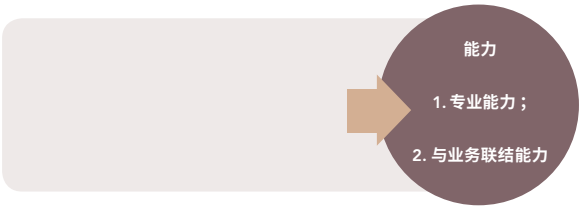
另外，对企业而言，在这个过程中，面临的挑战不仅在于产品、工具等这些交付方式的产生，也包括“用户”接受和运用。在本次调研访谈中，几乎所有企业均表示：在最初推出 People Analytics 产品和工具时，都遭遇了“用户”的质疑。面临这样的问题，PA 团队更需要加强了与“用户”的联系，一方面帮助相关“用户”对其的关注和理解，促进其在决策中的使用，另一方面，通过使用中的反馈，PA 团队能够对产品和工具进行持续的更新迭代，提高其预测分析的精准度。

能力要求

在访谈中我们发现：对于刚刚开始发展 People Analytics 的企业而言，除了数据和系统方面的挑战，人才团队也是企业面临的另一挑战，甚至是一些企业在最开始就会关注的工作。主要因为 People Analytics 团队的组建与普通的数据管理团队存在较大差别，它不仅需要具备数据分析方面的技术人才，也需要具备业务洞见和敏锐度的人才。

而且受访者表示：企业可以选择外部买进具备这些能力的人才来帮助企业搭建模型，但长期来看企业仍需要进行内部培养真正理解企业业务的数据分析人员。

具体而言，专业能力主要会包括哪些，与业务联结又意味着什么？以发展较为成熟的企业为标准，我们对其对 PA 团队的要求进行了归纳整理，如下：



- ✓ **专业能力：**因为 PA 团队除了需要提供基本的数据报告，更多的精力在于挖掘数据背后的隐藏的意义，以及通过数据建模。而这恰恰需要拥有多样化的技巧和专业能力，PA 团队往往由来自不同背景、具有不同专业知识的人员组成，可能会涉及统计学、心理学、咨询、金融、营销、IT、商业智能（Business Intelligence）、数据科学以及人力资源等。
- ✓ **与业务联结能力：**PA 团队具有与业务联络者的角色，数据分析团队中设置专门的“业务联络者”的角色（偶尔分散在业务单元中），负责充当业务和核心分析团队之间的联络。换言之，诊断了解业务的分析需求，将需求传达给核心分析团队（负责“Data Analytics”），以及将 PA 团队的“情报”——分析洞察结果传递给业务。

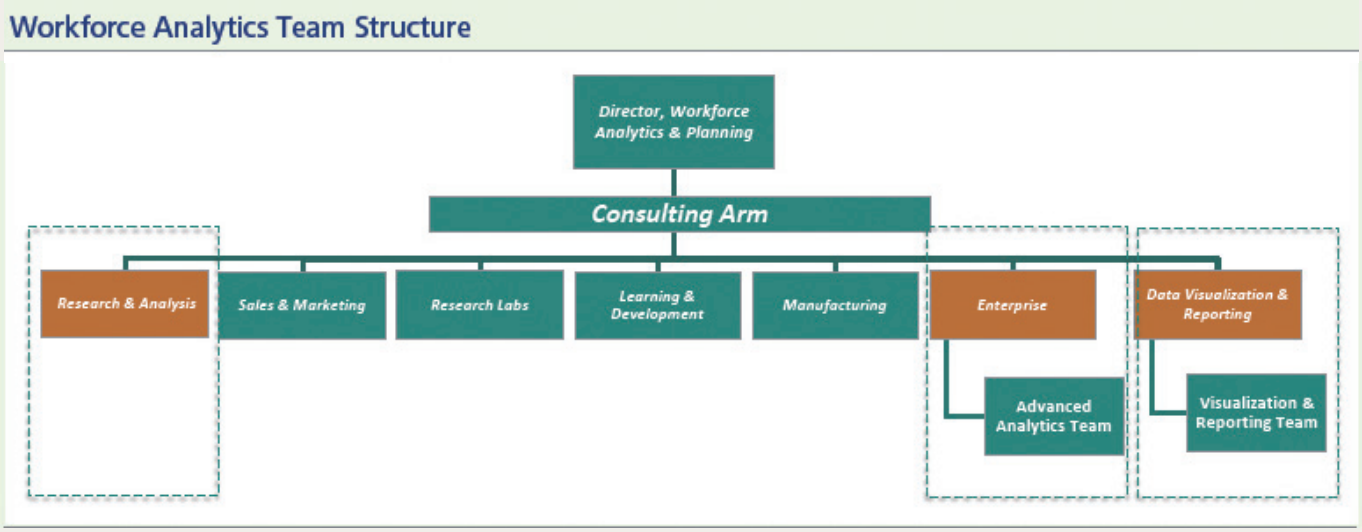
企业实践
PA 团队搭建及扮演角色

M 企业：PA 团队搭建

在 M 企业，企业要求 PA 团队成员对 M 企业的每一个业务部门都有深入的了解，不仅要全面了解人力资源数据，而且还要了解业务的具体需求。就企业 PA 团队的构成而言，其包括一名主任级领导、七名顾问和三名具有先进分析和数据科学技能人员组成的特别小组，以及由三名在数据提取、系统和平台方面具有专长的人员组成的数据可视化报告小组。

团队成员来自不同的背景（包括经济学、心理学以及拥有分析经验或咨询顾问经历），这七位顾问都是具有技术技能和深度商业知识的高级专业人士，每一位都对应一个业务部门与其保持高度一致，始终保持在“面向客户的角色”中工作，接受来自业务部门的问题，帮助制定数据分析框架，并开始找出解决问题的方法。

特别小组与顾问合作进行严格的分析，并提供必要的数据模型、工具和解决方案；然后，咨询小组与业务客户合作，确保调查结果和建议与业务需求相一致。这种团队结构极大地帮助企业的分析团队保持高度敏捷和灵活，与业务保持高度一致。



华为：数据分析的主要角色担当

在华为，由于 HR 与业务联系紧密，数据运用已渗透于所有 HR 日常岗位和工作之中——当业务向 HR 提出人力需求和问题时，HR 基于数据为业务提出解决方案。也正因如此，在人力资源数据运用方面，不同岗位的 HR 承担着不同职责，以保证“People Analytics”落实在各项人力资源决策中。

✓ **数据质量部**

在组织层面，企业设定了数据质量部，该部门的人员主要负责公司层面的系统构建、数据规划和方案，同时也负责相关 AI 产品和大数据处理。因此，就数据质量部的人员构成而言，它不仅包括 HR，而且包括技术人员。

✓ **SSC**

就人力资源相关系统建设，有一个逐渐发展的过程，前期主要是基础的人事信息管理，之后在招聘、干部管理等各模块逐步开始分领域打造管理系统，进行公司层面的拉通管理。在这基础上形成一些常规的标准化的分析。SSC 延续并扩大了这部分职责，根据标准模板例行生成人力资源分析简报。总体而言，SSC 主要负责基础数据梳理，生成模板化的数据报告。

✓ **HRBP**

HRBP 在帮助业务制定人力资源方案时，运用的数据来源不仅包括 SSC，也包括深入访谈所得数据（HRBP 针对业务进行更为细致化的访谈，会深入基层，从下至上的视角逐层进行优化分析）。针对 SSC 所提供的标准化数据报告和 COE 所提供的全球化的人力资源规划和方案，HRBP 则需要在两者的基础之上根据所在业务范围的需求和实际情况，进行更为细致的数据分析和预测，制定差异化方案。同时一些更为具体的、个性化的数据获取和校正也由 HRBP 来负责。

谷歌：PA 团队的职责分工

谷歌成立的 People Analytics 团队后便对其进行了准确定位，其职责是收集和利用数据来支撑公司的管理实践，使命即是基于数据和分析做出所有的人事决定。

谷歌认为 People Analytics 团队并不仅仅是研究数据和开发算法，而是要证明数据价值，让人们意识到它。如此一来让管理者知道什么工作是重要的，而不是按照本能、经验来决策，以招聘为例，管理者通常想招与自己相似的人。在招聘过程中，谷歌会为候选者编译复杂的档案，然后供决策参考，尽力将经理人自己的权威影响降到最低。

People Analytics 团队的职责体现在两个方面，一是聚焦于企业内部，如离职率分析、团队领导力等等；二是聚焦于企业外部市场，即企业之外的人才分析。从工作内容的角度上来看，People Analytics 团队主要与人相关的研究（Research）。因此就团队人员的能力背景，如专业、学校和学历会有较高要求。

微软：PA 团队主要职责

在微软总部，企业专门设置了数据研究开发的部门，能够为全球 HR 提供集中的稳定的数据化的解决方案，通常会扮演着两个角色：他们会负责基础的数据分析报告，提供日常的人力资源数据报告；另外的 HRBI（Business Insight）团队会在数据的基础上产出一些洞见和观点，更多是分析和预测，提供给业务或 HR 领导者。对 HRBI 团队而言，他们所分析的数据不仅包含微软内部的数据，而且会分析外部市场数据（例如，与 LinkedIn 合作）。

对于微软中国而言，HR 近几年对数据的运用也在不断改进。以往更多的是针对业务部门提出的需求，基于一些现有数据生成报表，进行人才和组织分析。近几年，HR 更加意识到“HR 对员工数据的管理与运用”和“业务部门管理客户数据”同样重要，投入更多精力和时间对数据做主动分析，预测趋势，验证预判，用数据帮助组织做决策，降低风险。

IBM：PA 团队搭建与发展

IBM 的 PA 团队存在于 IBM 全球总部，PA 团队主要扮演着两种角色，一种是专业技术人员，主要负责开发相关技术工具、解决数据分析背后的技术问题；另一种为分析团队（对学校和学历背景有一定要求），该团队的人员主要负责预测模型和研究（Research）。

People Analytics 在 IBM 发展之初，当新的 PA 产品诞生之后，更多是至上而下推行——PA 团队开发相关预测性模型和分析，然后向全球业务单元推广。虽然至上而下推行的过程存在困难，但也正是这个过程，快速让整个企业快速认识 People Analytics 以及它的价值，从最开始不愿接受和利用到逐渐接受。

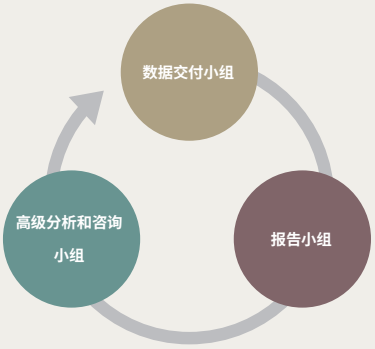
随各区域数字化思维和能力越来愈强，区域分析团队也会根据自己的需求向 People Analytics 团队提出需求，或是自行开发相关预测模型，并分享给总部 People Analytics 团队，由其思考和判断是否向全球范围内其他业务单元推广。

总而言之，出于规模效益、业务战略整体性、数据的集中化管理等考虑，People Analytics 建立于 IBM 总部，服务全球的业务市场。随着 People Analytics 在企业发展的成熟度，以及影响力的增强，区域性的分析团队和总部 PA 团队开始相互作用和影响，区域也会结合自身状况做相应的反馈，使模型迭代更新，提高决策的准确性。

AT&T 企业：PA 团队让数据离业务和人力资源管理者更近[1]

企业 People Analytics 团队认为，为了使人员分析有用，它需要与业务紧密结合，而且数据和洞察力需要便于用户访问。劳动力分析小组由以下人员组成：

1. **数据交付小组，**专注于管理和向人力资源社区提供数据。
2. **报告小组，**用于响应临时报告请求。
3. **高级分析和咨询小组。**高级分析和咨询小组的成员都与 HRBP 和业务领导保持一致。



这样的安排使团队成员能够更密切地理解业务。类似地，每个团队成员充当任何有关业务人员分析的接触点。伙伴关系是互利的，主要因为：1. 业务可以及时表达数据需求；2. PA 团队顾问及时帮助形成解决方案和项目。进而业务和人力资源领导越来越依赖于分析，理解分析和报告之间的区别，并从中获益。

这种合作模式非常成功，以至于业务部门的负责人 HRBP 每天都会与分析顾问联系，讨论人们的分析和数据需求。此外，劳动力分析团队采取自上而下和自下而上的方法 - 这是其拓展战略的关键部分。

- **通过自上而下，**分析团队根据员工活动 (例如晋升) 进行全企业范围的研究项目 (如预测员工情绪和士气)，然后人力资源领导团队分享这些项目，讨论它们对未来政策和实践的影响。
- **自下而上**包括通过一个在线仪表板系统将人的数据传送到 hrbps，使他们能够更好地访问实时数据，并允许他们根据需要深入研究这些数据。仪表板中的分析被分解为三个部分：
  1. 敬业度：能够挖掘特定员工部分的敬业调查结果。
  2. 动态：员工所在的位置、目前的更替率、雇员内部流动的趋势
  3. 架构：组织架构和权限职责

而且，PA 团队目前正在努力扩大人力资源以外的人员数据访问范围。到 2018 年，该团队希望使仪表板足够成熟，能够与业务领导者分享，因为它认为，People Analytics 的真正成功在于让用户更容易地使用它。

受访者洞察：People Analytics 团队角色

拥有统一的数据处理系统和平台之后，是否有专有的角色负责数据处理和数据分析也是企业落实 People Analytics 的重要基础，进一步才能使职责标准化。

在受访者看来：People Analytics 团队的定位不再是“Data Reporting”，而是“People model”。因此团队不仅需要在后台负责数据处理和分析，更需要接近业务前端，需要与 HRBP 或业务前线对接，增强与业务之间的连接。这意味着 People Analytics 团队是一个具有多重角色的团队——SSC 作为信息收集平台，对接 IT、行政等其他部门、HRBP 提供所在业务单元特有的需求、COE 则从企业全局把握方向，多重角色共同作用下，形成与组织战略对接的与人管理相关的数据模型 (People Data Model)。

数据驱动文化的养成从 HR 团队开始

从上述分析 People Analytics 各阶段的驱动因素过程中（参考图表 5），我们会发现：在 PA 发展前期，一些“硬性”条件（如数据积累、技术、平台系统、人才等）往往对发展起着决定性作用，但越往高成熟度发展，“软性”因素（文化、数据意识和思维）往往起着决定性作用。在和受访者探讨影响 PA 发展的因素时，我们得到同样的反馈。

了解 PA 在企业发展和运用过程中所遭遇的挑战后（参考“People Analytics 成熟度模型”章节案例实践启示），便不难理解——相关用户思维的转变以及企业文化直接影响着 PA 运用过程中的阻力有多大。这意味着文化的培养和意识的转变是企业 PA 在企业发展道路上必须要迈过的一道障碍。那么，当企业不具备数据驱动文化氛围，如何跨越这道障碍呢？HR 自身起着什么样的作用，详见下文分析（参考图表 9）。

图表 9：数据驱动文化的养成

针对已经形成强大“数据驱动”文化的企业，通过进一步交流分析发现：具备“数据驱动”文化（People Analytics Culture）的企业通常会具备以下特征：

- ✓ HR 积极利用“People Data”（人员数据）来解决业务问题；
- ✓ 管理团队经常谈论“People Data”的价值、重要性、透明度和对数据的洞察分析；
- ✓ 一线管理者通常会寻找“People Data”来制定决策。

提及发展强有力的 People Analytics 时，企业通常会想到的是建立和发展 PA 团队的能力，这无疑是重要的（在“PA 团队搭建”章节我们已经讨论过）。

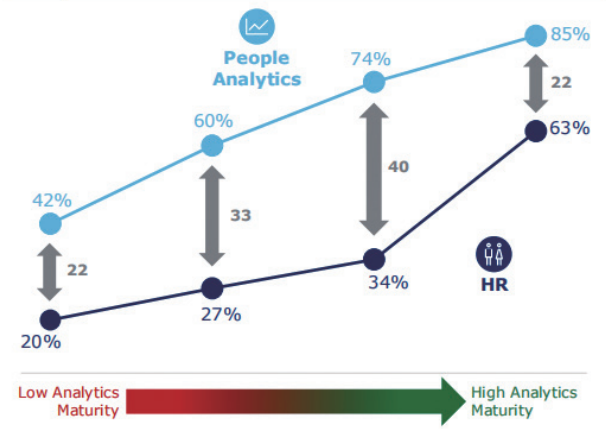
而对暂时还未成立 PA 团队，或还不完全具备“数据驱动决策”文化的企业而言，提高一般 HR 工作者（不包括人员分析团队的成员）的基本数据素养和技能，往往是企业的着眼点，例如联想、星巴克、SAP。在谈及数据文化培养时，企业认为首先应提高 HR 团队内部基础素养。受访者表示：

- ✓ HR 往往是 People Analytics 发展的推动者，也是 People Analytics 团队及其产品的最大“用户”之一，其意识和思维的转变往往决定着 People Analytics 在企业的开始和发展。
- ✓ 而且企业 People Analytics 的发起均由 HR 主导，后期推动和运用过程中，HR 的影响也尤为重要。

调研数据也显示（参考图表 10）：一般 HR 工作者的基本数据素养水平是组织 People Analytics 成熟度的重要体现。数据显示：处于 Level1 的组织，只有 20% 认为其人力资源部门具有“良好”或“非常好”的基本数据素养，而在 Level4 的组织中已达到 63%。

进一步分析发现：在成熟度较低的情况下，HR 和 PA 团队之间的数据素养水平差距也很小；在 Level2 和 3 时，差距开始扩大；而在 Level4 时，HR 的基本数据素养呈指数上升，差距开始缩小。就这一现象我们进一步与 HR 进行了探讨，它意味着：虽然拥有一个强大 PA 团队很重要，但实现持久的、稳定的数据驱动的人员管理和决策实践，企业仍需要投资于**提高整个 HR 团队的数据素养和技能**，伴随着他们的成长和成熟，进而推动组织的 People Analytics 走向更高的成熟阶段。

Figure 7: Percentage of Organizations Reporting Basic Data Literacy Skills by Maturity Level and Function*



图表 10：HR 与 PA 团队数据敏锐能力差

> 值得注意的是，调研中 HR 所谈及的所谓基本的数据素养技能，并不意味着所有的人力资源专业人员应该能够执行复杂的任务，如运行回归或结构方程建模。准确地说，是指的 HR 具备数据分析性的思维方式，并具备基础的数据素养。是指简单数据运用的“流畅”性，即熟悉基本的统计概念，如代表性样本、相关性和因果关系之间的差异或实际和统计意义，能够根据简单的参数对一个数据集进行细分和关联，并了解相关的数据源和格式。

针对 HR 团队内部数据素养的提升，在本次案例访谈中，我们发现一些企业已有所意识和行动了。例如，在 SAP 企业开始强调在任何岗位上的 HR 都应用数据的方式和思维解决所在岗位的工作，进而逐渐强化 HR 数据运用的思维；在微软等其他企业已经付诸于实践。

通过对企业实践的归纳分析，就培养发展具体流程而言，通常会分为以下几个阶段，结合下文企业实践，我们对各阶段需要注意之处进行了归纳，如下：

- ✓ **根据 People Analytics 在企业未来的发展愿景，企业需要明确 HR 团队的定位、扮演角色。**由于企业数据文化和人员的数据意识发展程度有所不同，数据分析职责分工有所不同，以至于企业对 HR 的要求也会有所不同。
- ✓ **在定位之下，进一步明确和显性化 HR 需要具备的基本素养和能力。**在显性化能力要求时，企业不仅需要考虑团队本身的定位，还需要考虑其他团队视角里 HR 团队需要具备的能力，如 People Analytics 团队和业务团队。
- ✓ **诊断 HR 团队目前的数据素养水平，以及差距在于哪里，即培养侧重点。**尤其需要是低于平均水平（基础数据素养，参考上一页 Tips）的能力。
- ✓ **设计 HR 团队数据素养提升的培养方案并落实。**在设计培养方案和选择培养方式过程中，我们发现企业尤为重视培养方式的开放性和灵活性，即能够尽可能覆盖 HR 团队所有成员以及其他对数据分析感兴趣的员工。

企业实践
HR 团队数据素养提升

M 企业：提升 HR 团队在 PA 领域的能力

2015 年，M 企业启动了一项任务，通过学习发展计划提升 HR 团队在 People Analytics 领域的意识和能力。

经过八个月的深入研究，该公司确定了八个关键人物分析能力和相关的行为变化，主要针对的能力包括：分析思维和解决问题、商业分析和统计、数据收集、数据报告和分析工具运用、有效沟通、商业和财务智慧、战术和战略规划、讲故事（Storytelling）。

该培养项目包括三个层次的课程——首先会提供给人力资源部门的所有员工（以及其他感兴趣的个人），教授分析技能和知识，使数据分析更广泛地被运用；同时会侧重于几个具体的分析相关技能，包括统计和业务分析，与最初的课程相比，需要更多的时间投入。它超越了在线交付模式，提供更多样化的学习方式。例如，除在线课程外，它还提供阅读材料和为期五周的线下课程。

随着组织继续衡量这些能力——在整个组织内建立分析知识和能力的基本标准，从而为分析类职位创造了更多的内部候选人，也帮助消除了一些低于平均水平的分析能力，例如“基于直觉”的决策。

X 企业：HR 基础数据素养提升进行中

PA 团队成立之处，X 企业的 PA 团队负责人认为，由于 PA 团队成员和 HR 均来自不同的背景，而确保对数据和分析的基本理解是非常重要的，People Analytics 未来的发展需要 PA 团队和 HR 携手并进。因此，针对基础数据素养的培养，企业制定了专门的培养计划。

该项目鼓励分析团队中的每个人参加一个或多个点对点课程，涵盖各种必要技能，特别是定量和数学技能、技术和数据管理技能、商业智慧（包括生成假设、根源分析、变更管理、咨询技能），以及人力资源相关专业能力。课程设计主要围绕以下几个方面：统计知识、数据工程、调查设计、层次介绍、客户管理、讲故事（Storytelling）。

虽然提升整个组织的数据素养仍在进行中（包括季度思想领袖演讲系列），但 PA 团队坚信：将自己的员工聚集在一起，并对彼此的专长领域形成基本的理解，这是第一步。

另外，PA 团队决定通过“Project Buddies”，在人力资源的其余部分建立分析能力。该团队创建这一项目的目的是帮助分析团队之外的人力资源专业人员更客观、带着分析地思考问题，而不是在高层领导寻求解决问题时 HR 直接跳到“解决模式”。具体而言，“Project Buddies”意味着针对任何问题，形成解决方案都需要完成以下四个步骤：

1. 定义业务需求；
2. 定义由业务需求产生的问题陈述，并确定根本原因；
3. 选择解决问题所需的信息和数据源；
4. 如何利用这些数据解决问题的计划和分析。

微软：数据转型下，HR 如何跟上脚步？

在转型的趋势下，企业 HR 的数据分析能力和思维也提出了新的要求。那么，如何培养 HR 的数据思维和提升数据分析方面的能力呢？对于此，在微软似乎并不是突出的挑战，这主要得力于企业的成长性思维，鼓励大家学习和分享。

- ✓ 首先，企业拥有线上培训，进而也会形成一系列线上问题小组，企业总部数据分析团队的人员（即 HR Report 与 HRBI，具体含义参考 22 页微软案例）也在其中，当 HR 遇到相关问题，可直接在线上（包括视频）提出问题，会得到多方解释。
- ✓ 其次，HR 内部会定期组织 Focus Day，各方的实践通过线下的交流互相分享，例如，负责招聘的 HR 会分享在招聘过程中是如何运用数据，有哪些技巧通过将实践与数据理论很好的结合，其他 HR 能够很好地结合自身需求直接借鉴和运用。同时，为了促进 HR 对业务的了解以及业务敏锐度的提升，在 HR 的 Focus Day，企业也会邀请某一区域的业务领导者来进行分享一些业务现状，例如企业面临的挑战、企业的成就、未来的发展趋势和走向，以及需要 HR 提供的支持等。
- ✓ 另外，在“分享”文化和成长型思维的倡导下，企业导师制在学习成长也被更自由更广泛的被运用，HR 可根据需求自由选择导师（获得导师本人同意即可），关系建立完成后，企业会根据需求提供指导方案——沟通频率以及每次沟通的大概内容。

PA 在企业的实际运用与价值体现

正如在前期访谈中，HR 发出的疑问：你所说的 People Analytics 和我们目前在工作中所做的数据分析存在什么不同呢？它在企业中价值体现在哪里？

我们首先通过两组数据来解释第一个问题，CIPD[2] 调研的一组数据显示，全球超过 75% 的人力资源从业者都会将“People Data”运用于解决员工绩效和工作效率问题。但通过德勤调研[1] 数据显示：就 PA 发展成熟度而言，仅有 2% 处于 Level2、15% 的企业处于 Level3。

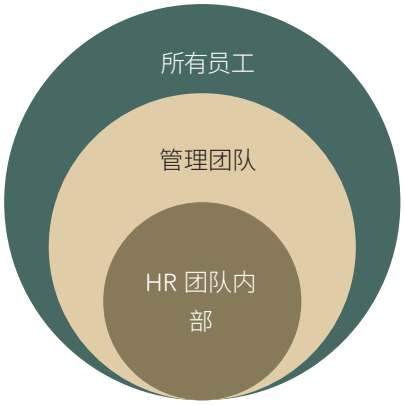
进一步，通过我们对企业的访谈，基于对企业实践现状的了解，我们可以做出这样的判断：上述两组数据背后意味着多数企业对“People Data”的运用仍是分散的、低频的，数据没有被大规模地整合利用（在个别领域可能出现 People Analytics 的雏形，但还没有很好地被组织识别和重视）；People Analytics 恰恰意味着企业在数据整合的基础之上，进行分析，洞察趋势，做出预测和判断。

那么，PA 在人力管理工作中的具体的价值体现是什么呢？由于企业的“先天”基础不同——People Analytics 的起点以及发展阶段都不相同；而且，企业现阶段所面临的关键业务挑战和问题也不存在差别。因此关于 People Analytics 在企业当中的运用领域（或“切入点”）也有不同的体现。

在下文，我们将从 People Analytics“用户”（HR、管理团队、员工）的角度出发（参考图表 11），对企业相关 PA 运用实践进行分析，以通过企业实践，将驱动 People Analytics 运用发展的因素，以及 PA 产生的价值场景化。

> People Analytics 和我们目前在工作中所做的数据分析存在什么不同呢？它在企业中价值体现在哪里？

图表 9：数据驱动文化的养成



图表 11：People Analytics 的受众（用户）

HR：PA 让我更了解企业里的人

在访谈中，谈及 HR 发展的未来趋势时，一位 HR 表示：无论技术冲击还是用工变化，HR 的工作不可替代的一部分是对人的理解和认知；也有 HR 说：未来 HR 的管理工作都将是游戏化的管理，每位员工都类似游戏中的人，具有相应的标签和数值……为何 HR 何出此言？

究其背后原因，主要是因为：就如何理解和认识企业中每一位个体、群体而言，受访者认为每位员工具象化后都可通过数据来呈现，然后通过对数据的分析洞察，进而对员工和相关群体有更深入的认知和理解（Analytics）。

俗话说“知己知彼，百战不殆”，HR 为了更了解企业中的个体、群体和组织，联想、辉瑞、IBM 已经进行了一些 People Analytics 实践和运用，跨出了探索的第一步，我们或许可以从中获得一定的启示。

从这些企业的实践中（参考下文企业实践部分），我们会发现：当 PA 运用的目的主要是为了帮助 HR 了解员工时，在实践过程中，企业除了要具备一些基础条件（因素），相对而言，对某些因素也提出了更高要求。主要在于：

- ✓ 数据方面：为了帮助 HR 更深入准确的了解员工，在访谈中，受访者尤其强调了员工数据抓取的全面性。通过企业案例片段，我们会发现企业不仅会关注员工一些固定信息，也尤为关注员工工作中动态信息的采集（可参考下文联想和辉瑞的案例实践）；
- ✓ 团队方面：通过实践我们会发现，即使企业拥有相关分析工具，但在对数据结果的理解以及运用过程中，都要求 HR 需要具备基础的数据素养。

基础	更高要求
数据：采集积累、准确、安全 **平台：**数据集成 **技术：**数据分析工具技术	**数据：**更为细致全面地采集跟踪员工数据 **团队：**HR基础数据素养

企业实践
PA 如何影响 HR 管理工作

联想："People Analytics" 在联想 SSC 的实践

以联想为例，数据的采集、建模对企业而言，无疑需要耗费巨大精力，而且在最初阶段，其价值在企业内部也未必得到普遍认可。因此，当萌发“People Analytics”的意识之后，刘先生（SSC 团队负责人）决定以自己团队为试点，逐渐推动“用数据和模型说话”的意识；同时也可以让 SSC 团队的职业发展更加清晰，进一步明确 SSC 的未来价值。在刘先生的主导下，虽然还没有成为整个 HR 团队甚至公司层面的实践方向，但联想中国 SSC 决定开始在团队内尝试通过数据建立各岗位“画像”。

首先，收集数据研究是利用科学方法来研究分析人力资源问题的第一步，就 People Analytics 的本质而言，刘先生认为，能力素质与行为习惯缺一不可，其基础是大量的员工个人数据，因此必须重视员工个人数据的采集与整合，由个人推演至团队再到企业。就联想中国 SSC 而言，实践中所关注的员工数据主要包括：

- ✓ **静态数据：与员工相关的相对固定相对静态的信息，**例如年龄、性别、学历、工资、岗位流动、司龄、工作经验、所掌握的技能等相对固定静态、可记录在案的信息。用于建立 SSC 岗位的“能力素质模型”，并且已成功实现。
- ✓ **动态数据：与员工行为相关，具有动态性，需要及时跟踪记录。**建议企业利用线上线下结合的方式去记录员工行为，如培训参与、个人自助、咨询案例、社交参与、加班行为等，通过相关技术记录员工日常的工作轨迹，同时反应员工行为的线下活动也会被及时记录，并且向员工本人和与其有交集的人士采集信息，然后转化为数据录入系统。最终用于建立 SSC 员工的“行为习惯模型”，在这点上，刘先生带领团队积累了一定的经验和分析思路。

在充分掌握了员工数据的基础之上，建立 SSC 岗位画像的过程主要分为以下几步：

1. **立项与初步分析：**基于数据和企业能够掌握的 SSC 人员的所有现状，成立项目组，通过静态数据的归类整合与研讨，将团队整体情况做出现状总结，以期将岗位能力素质的范围以及可能具备的因素进行框定。

2. **调研与总结：**设计调研问卷，并让所有 SSC 员工填写（基于其对工作经验和对岗位的认知，选择其所在岗位需要具备的能力），收集结果后由项目组进行结果分析。

3. **聚焦与修正：**组织 Focus group，选出 2 年内组织内部的高绩效员工进行座谈，以他们的视角对团队调研结果进行一定修正，以期引领业绩导向。

4. **引入第三者意见：**将两次的调研结果进行总结修正之后，引入 HRBP 以及其他关键 HR 给予全局性参考建议，确保模型梳理符合整体 HR 团队价值导向。

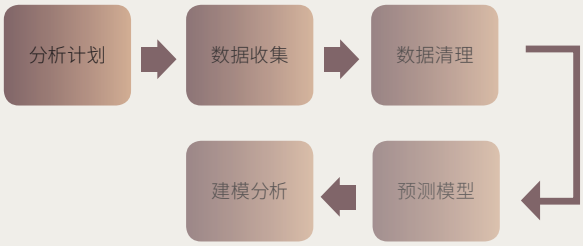
5. **借鉴市场经验：**其他企业的 SSC 素质模型，考虑是否有参考和遗漏，并适当补充。

6. **建模：**综合以上多方的数据和建议，最终形成 SSC 各岗位分区域分级别的能力素质要求（基本能力要素具有趋同性，但是各项能力在不同岗位、不同城市的优先性不同，要求掌握程度也有所不同）。

画像的实践与运用：建立了 SSC 岗位“画像”之后，为 SSC 每一位员工建立自己的人物画像——基于绩效、表现、行为偏好、利益相关者评价反馈来建立，需要注意的是，人为画像需要得到员工本人的认可，只有员工接受自己人物画像之后，才能进一步运用于其未来发展计划制定的过程中。

辉瑞：大数据在企业离职分析中的尝试应用

辉瑞的大数据分析首先应用于离职风险的预测中，开始制定分析计划，进行关联的数据收集，数据审核和清理，在建模分析，直至预测模型，从六个步骤中循序渐进的进行分析方法和推进。



1. 分析计划

✓ **明确业务需求**

在进行大数据分析的项目中，明确业务需求是非常关键的环节，辉瑞 HR 在项目开始之初与业务团队、数据分析团队充分沟通，了解当前业务离职率高的痛点，并明确找到离职相关因素和建立预测模型的需求，并以此需求为基础展开后续项目计划工作。

✓ **确立分析方法**

辉瑞 HR 与业务团队和数据团队共同进行头脑风暴，结合数据团队的其他项目的分析经验共同确立分析步骤，在项目早期达成共识明确项目计划与里程碑。

2. 数据收集

全渠道采集数据，汇总各个维度的数据：除了 HR 相关的人员数据以外，还尽可能的与其他部门合作，采集外部市场数据、销售员工财务行为、销售行为等相关数据。数据采集范围越广就越有可能通过人工智能充分的发掘各类数据与员工离职之间可能的相关性。

3. 数据清理

✓ **日常数据管理**

在大数据分析中，数据质量是保证数据分析的准确性的基础，辉瑞在保证数据质量的方式中更侧重对数据质量的日常维护，对于分析所需的关键错误项会通过规则进行手工修改。在这个过程中，数据审核需要有明确的负责人进行管理和校正。

数据核查不仅仅是简单的对异常数据的直接修改，更加提倡通过数据管理寻找错误源。辉瑞的 RPA 数据检测工具可以在日常审核中及时的异常数据反映到直接负责人，HR 部门会观察数据经历的步骤，

找到错误或遗漏数据产生的原因，一般数据异常的错误源是在人员录入错误、数据传递中出错，系统发生错误导致数据异常，并且有针对的持续改进，辉瑞在这个过程中使用的改进措施有以下三点：

- 终端数据录入人员出现问题时，会相应的进行人员培训和相关技能的培训。
- 对于员工自助服务产生的数据错误会及时通过 RPA 工具提醒员工自主修改。
- 对于经理员工常见错误会及时更新指导手册提醒，同时尽量寻找系统控制可能性。

✓ **数据流程改进**

辉瑞对于数据收集流程的改进错误极其看重，数据流程的设计中主要为减少数据中转的过程，由首个接受信息和数据的人员直接负责数据录入的工作，为了防止数据在途径几个人的流程才记录到系统中，系统将设置添加条件进行录入审批和增加权限，在首次录入的权限中设置门槛。同时在人员管理中，HR 会对于犯错的相关的负责人进行监督和教育。辉瑞会对数据录入的流程进行持续改进，根据日常数据核查和维护中发掘出错误率较高的领域，并进行不同方式的优化措施。

4. AI 大数据分析与建模分析

人工进行离职分析中可能会有一些主观性影响因素，有意识的去找关联原因，但是 AI 的计算是可以通过不同的纬度去找一些因素，通过数据模型关联和挖掘匹配的原因。

✓ **AI 大数据分析发现关键数据：**通过初步的 AI 软件的分析，发现了如下一些关键因素。

- 行为数据 / 动态数据：员工日常工作中产生的行为数据
  - 3 个月内报销金额下降的员工离职风险高
  - 3 个月样本申请量下降的员工离职风险高
  - 销售达成率有 40% 下降的员工离职风险高
- 静态的数据：员工的一些基础数据
  - 特定城市特定薪资范围的员工离职风险高
  - 高绩效的保留卓有成效，主要是中低绩效人员的离职

✓ **通过模型打分机制进行对在职人员的离职风险预测**

然而在 AI 技术运用中，多数处于事后问题，如果某个部门的离职率很高，需要 AI 去分析原因，通常是收到分析结果就停止了，随后就是企业普遍会做的员工保留措施。但是这样的问题在于，离职分析之后，人员流失已成实时，但是 HR 无法甄别已在职的员工中的离职倾向成员，无法做到有针对性的进行员工保留的措施。

针对这一种情况，辉瑞会通过 AI 建立预测模型，根据员工层级、在职时间等不同的纬度对员工进行划分和归类，分析模型会得出员工离职倾向高低的信息，通过打分机制量化员工的离职风险，分数高的是需要重点关注（如下图所示）。这样做的目的是可以从离职预测中得知高离职倾向的员工，HR 可以提前有针对性的去做员工保留的措施。

员工姓名	风险评估分数	风险组	绩效	重点保留对象
A	0.73	高	高	Y
B	0.73	高	中	Y
C	0.65	高	低	
D	0.68	中	高	
E	0.52	中	中	
F	0.33	低	低	
G	0.30	低	高	

✓ **数据验证**

辉瑞将模型预测出的结果与实际离职数据进行比较，实现分析预测的流程不断的自我提升的化。企业在实践的过程中，将 AI 预测的半年内离职率较高的员工和半年后将实际离职的人，比较预测模型的结果和企业实际的离职结果，如果两者的匹配程度较低，就要对数据收集的流程、计算模型、数据的分析纬度、分析预测的流程进行不断的优化的改进，提高预测模型的精准程度。

同时，除了 AI 职能预测和实际预测的对比之外，企业人为的基础判别也会和实际离职情况对比分析，不断提高 HRBP 的人为干预价值。

利丰：PA 在人才招聘与评估的实践

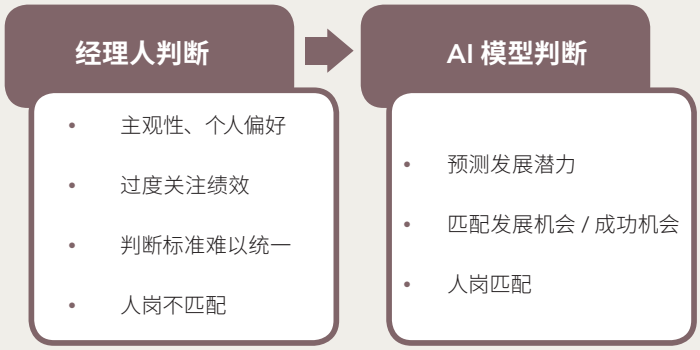
人才是企业的命脉，对利丰而言，企业非常关注利丰人需要具备的六项领导力，但如何引入符合企业需求的人才，又如何留住对的人？HR 开始通过数据来驱动完成这些工作。

现在，在招聘过程中，企业目前会通过 AI 模型来预测候选人在利丰发展的潜力和成功机会有多大；然后，在入职半年之后，企业会继续追踪员工的表现，来判断之前预测的准确性，尤其是在人才评估（Talent Review）过程中。

而在过去，人才盘点和评估主要依赖于同事的主观判断，HR 意识到每位经理人心目中的“一般”、“很好”、“非常好”等判断都有所

不同，当企业通过预测模型进行评估之后发现：在部分经理人眼中高潜力高绩效的员工与模型判断出的高创新力的员工并不相符。由此，HR 意识到高创新力的员工的并非是高绩效者，也很可能由此导致高创新力的员工流失，而在企业转型之下，创新是利丰员工需要具备的重要能力。

通过模型的预测，HR 能透过表面的绩效和经理人的主观判断，深入了解员工的潜力，进而考虑为高创新力的员工调整岗位和工作内容，帮助其找到更适合的位置。



尽管对 HR 而言，模型的判断增强了判断的准确性，让其潜在的问题，并有意去改善。但在最开始运用过程中也遭遇阻力。当 HR 和经理人讨论高创新力员工未来的发展计划时，也会遭遇经理人的质疑。

在这种情况下，HR 坚信“用数据说话，用分析说话”，坚持与业务一同分析数据，解释相关决策的依据，HRBP 在业务中也会进行传递。其中，关于数据和图表本身的逻辑解释，需要 HR 花费大量精力去和业务讲解，未来 HR 希望利用聊天机器人来代替该部分工作（一方面，能够更快速的解决问题，另一方面，问题记录的积累也是数据的重要来源）；同时企业也希望提高数据平台用户接口的友好性，使数据的呈现和分析更加直观、通俗易懂，进而使 People Analytics 在企业内更普遍地被运用和认可。

IBM：数据预测让人才管理便捷化

IBM 是一家认知解决方案和云平台公司，它使客户能够以速度和技术敏捷性来应对复杂的挑战。但在之前，人才管理却不如此便捷，经理和员工得到了人力资源内部的多个组织的指导——管理人员必须访问多个断开的平台，才能全面了解每个员工的技能、薪酬、项目任务和职业兴趣。高管们担心这种情况会使企业失去了指导、发展和留住人才的机会。

HR 团队希望找到一种解决方案，为每个员工提供一个整体的、基于员工个人观点并与 IBM 发展机会相整合的平台，这不仅可以节省管理人员的时间、提高员工满意度。

经过长期的演绎与发展，IBM 建立了“Cognitive HR”体系。通过 Cognitive HR 体系，企业可以更好地利用数据、分析数据也，同时能够与公司战略紧密结合起来。而且，有了每个员工的个性化信息，管理者可直接获得关于内部调动、反馈、薪酬、技能和减轻风险的信息。进而提供员工职位匹配建议，以帮助促进职业对话、目标设定和反馈讨论。系统以复杂的预测分析为基础，使管理者能够直接了解到：

- 谁应该升职？
- 这位员工有哪些工作机会？
- 谁没有休假，有无“精力殆尽”的危险？
- 谁应该参加什么样的课程来更新自己的技能？
- ……

对于大型的、地理分散的团队经理而言，管理细节通常是无法克服的。通过 Cognitive HR 这种新的整体的、端到端的人才管理方案，简化了组织的复杂性——系统及时反馈员工何时上课、接受晋升或休假。

在一年的时间里，IBM 向四分之一的管理人员推出了“Cognitive HR”，人力资源管理人员通过减少 2% 的自然减员，将 6000 万美元的节余归功于该计划。与此同时，这一解决方案使晋升率和 450 名雇员的职位机会增加了 3%。因此，企业计划在整个公司推出该平台，通过包括网络、移动和电子邮件在内的无缝、多渠道体验推动采用。

管理团队：PA 让我的决策更科学

在访谈中，针对 PA 下一步的计划询问受访者企业有何打算时？尽管回答都有所不同，但从字里行间里却都能感受到企业或是 HR 的期望——PA 在企业发挥更大影响，在业务单元、在管理决策上发挥影响。通过 People Analytics 发展成熟度模型，我们也会发现，伴随着 PA 走向业务，融入业务决策，而不仅仅局限于 HR 内部时，PA 的运用发展越来越成熟（参考图表 3，PA 成熟度模型中 Level3 与 Level4 的特征）。

就本次访谈而言，尽管受访企业 PA 发展成熟度不一，但大部分企业的数据分析团队（或 HR 等其他承担数据分析角色的团队）都在尝试影响管理团队的决策，更大程度地发挥 People Analytics 的价值。通过受访企业的实践过程以及面临的挑战（参考下文企业实践部分），我们发现：企业把 PA 运用与管理团队决策时，除了需要具备基础的数据积累、平台和技术之外，企业还需要：

- ✓ **数据层面：**能将内外部的 People Data 进行整合，包括外部市场、企业上下游等，进而形成数据生态圈，进而才能讲内部人才的管理和业务战略相关联；
- ✓ **团队层面：**另外为了保证数据分析和模型的信效度，企业需要更专业化的分析团队来支撑，进而才能更好的影响业务；
- ✓ **思维或文化层面：**同时也需要管理团队自身具备一定的数据思维的形成，在决策和管理过程中，能更加自然和主动的运用 PA。

基础	更高要求
数据：采集积累、准确、安全	**数据：**内外部数据整合，形成数据生态圈
平台：数据集成	**团队：**专业化分析团队
技术：数据分析工具	**思维、文化：**更主动的运用

企业实践
PA 如何影响管理团队决策

M 企业：数据仪表盘增强数据可利用度

受其数据透明的理念和组织的分布式性质的驱动，企业希望通过一个数据仪表盘向管理者和人力资源提供相关数据分析支持。正如受访者所反映：重要的是，无论谁想要数据，都应拥有数据，而不必要求数据。人们有各种各样的角色，他们对数据的需求可能与他们所做的工作描述完全无关，但不意味着没有意义。

为了实现这一目标，在 2015 年中期，公司开发了一个自动化的、可附录的人力资源平台，该平台允许并记录员工、经理、候选人和公司本身之间的所有互动，在过程中不需要 HR 过度参与。以招聘场景中的数据仪表盘为例（招聘、入职和培训），它允许一线经理为职位做广告、与申请者互动、安排面试和进行面试评分、进行雇用前评估，以及通过仪表板进行和谈判，这也可以跟踪整个过程；外部候选人可以登录到同一个平台，填写相关的表格，上传文件，并接受邀请。

重要的是，所有涉众（招聘人员、招聘经理、候选人、运营团队和业务单位经理）都拥有数据仪表板的自定义视图，该视图只显示与其角色相关的数据。例如，业务单元经理会看到一个全局视图，其中包括所有员工滚动的工作数据及其各自的状态。数据仪表板作为一个实时的平台和系统记录每一个热点事务值得跟踪和测量，将所有数据进行整合，缩短了管理者的决策周期，也提高了决策的精准度。

某大型零售企业：PA 团队的价值体现于解决业务问题

作为一家零售企业，企业的 PA 团队与负责员工计划的运营部门保持着密切合作，尤其是与商店经理和助理商店经理等关键角色。伙伴关系主要体现在：

- ✓ 帮助监督关键角色的保留、培训和内部调动趋势；
- ✓ 确定未来的员工队伍和当前的招聘计划；
- ✓ 界定影响企业以及公司应该为员工提供的培训类型和技术；
- ✓ 确定公司需要的员工类型和技能组合。

PA 团队与运营部门定期进行会面，以讨论当前和未来的自然减员、留用和培训趋势，并试图预测这些指标的发展方向。更确切地说，管理团队需要数据来显示预测和早期的自然减员趋势，而且愈加频繁。

而在 PA 团队开始与运营部门合作之前，团队产生的数据和洞察力一再达不到首席运营官(COO)的需求。由于与运营部门的合作关系，PA 现在占据了“一席之地”，尤其是在与首席运营官进行讨论时。

总而言之，这种伙伴关系对双方而言是双赢的——既有助于分析团队更深入地理解运营部门数据请求背后的问题，同时通过从不同角度查看员工数据，也帮助影响首席运营官和其他企业领导人的思维。自 2017 年初以来，PA 团队也一直在与财务团队更紧密地合作。这种关键的合作关系有助于公司在关键数据指标（如人员数量、自然减员和晋升）保持一致，并帮助公司更好地整合数据。

SAP：实时全面的数字会议室助力数据整合

在技术方面，在移动到云之后，该公司标准化了曾经完全不同的全球分析流程。2016 年，该公司建立了“数字会议室”，提供从销售和营销到服务、金融和人力资源等所有实时分析，全面推动业务发展。数字董事会允许高管获取实时关键绩效指标 (KPI)。例如，在人力资源部门，可以实时获得不同的 KPI，例如按主要地区划分的员工人数、按业绩最好的地区和地点划分的自然减员率、雇用人数、高管留用人数、员工敬业程度、管理中的妇女、参加旗舰学习项目的人数、每小时服务的雇员人数等等。

通过将人力资源数据与财务数据结合起来，就有可能进行更复杂的分析 (如营业额成本、雇用成本、预测新市场的营业额成本)。这种对人力资源数据和分析的广泛了解有助于指导公司，全面地看待业务和员工队伍，并真正赋予企业权力。

IBM：薪酬预测自动化

在去年，IBM 的 PA 团队向企业管理团队推出薪酬预测模型能够智能化地预测员工薪酬调整幅度。该模型去年首先在印度上线，由印度的分析团队开发，然后通过总部 PA 团队向全球 IBM 各业务单元推广试行。企业推出该模型的初衷并非是要完全替代经理人的决策，而是为他们提供更全面更数据化和理性的参考，降低决策风险。

以往，员工的薪酬决策都是团队管理者根据团队的保留需求、绩效情况来决定。而现在，预测模型通过综合考虑一些因素的权重，包括员工的技能掌握情况、学习能力、绩效、岗位影响力以及岗位流动率等等，通过算法直接计算得出员工的涨薪幅度。

谷歌：释放管理委员会工作，实现人员晋升自动化

2007 年，谷歌成立了 PA 团队，利用数据推动、预测并告知其管理实践。这个团队的目标是将所有的关于人的决策建立在数据和分析的基础上。

当企业发现工程师晋升流程异常繁琐，涉及晋升委员会的大量审查工作时，为了使这个过程更高效更省时，PA 团队尝试用新算法帮助高级工程师实现晋升自动化，以帮助简化流程。该算法具有良好的测试性和可靠性，PA 团队认为，这将减少三分之一的晋升委员会的工作，并减少因聚集在同一地点而产生的麻烦和费用。

但企业也很快意识到，无论算法多么先进，数据和分析都有其局限性。谷歌的推广过程涉及高级工程师委员会，他们在场外会面，审查数百项提名。团队发现：这与他们的预期相矛盾，工程师们讨厌新的算法，与其使用算法驱动的决策，他们更喜欢自己做决策。

这一意想不到的结果也帮助 PA 团队认识到：预测模型和算法是用精准的信息帮助决策者，而不是完全取代人的因素。在意识转变之后，PA 团队帮助完善了和建立了在人力资源和管理方面各种数据驱动方法，如“氧气计划”、“亚里士多德计划”等。

员工：PA 让我更清楚地认识自己

在访谈中，谈及 People Analytics 运用时，HR 给到我们这样的反馈：People Analytics 不是 HR 自娱自乐的活动，也不是“高高在上”仅仅被某些群体所利用的。

换言之，PA 的价值不局限于：仅仅帮助 HR 或其他管理团队做决策。就 People Analytics 在企业中的受众（用户）而言，从企业具体实践中我们会发现也不仅仅局限于管理者，而是企业所有员工，从上文中 IBM 的打造 Cognitive HR 体系的初衷而言，“提升员工满意度，改善员工的体验”也是其中之一。从其他企业的实践中，也能发现各企业正致力于让 People Analytics 的影响渗透于企业的每个角落，让每位员工在工作中都具有“Analytics”的思维。

但普遍性同时也意味着便捷性，如果将 PA 的用户定位于全员，企业除了保证基础的平台之外，需要尤其注意相关数据平台和系统使用的便捷性和智能化。“Accessible”是影响 PA 走向全员的重要因素。

在访谈平安的过程中，受访者也表示：产品本身有用、好用十分重要：挖掘刚需点、解决痛点；产品本身交互性要高，界面友好，用户可直接上手使用。从下文 IBM、SAP 以及微软在数据平台和相关系统打造上，我们不难感受到企业在尽力利用数据去简化 PA 的运用过程，进而促使员工更加主动的将 PA 运用于工作，形成数据驱动的思维。

基础	更高要求
数据：采集积累、准确、安全	**平台系统：**更加便捷性与智能化
平台：数据集成	**思维、文化：**更主动的运用

企业实践
PA 如何影响和改善员工体验

IBM：Your Learning 系统推动员工自我提升

就 IBM 之前的学习管理系统而言，其主要作用更多地是将企业提供的学习资源进行整合，然后由员工自己访问、按需搜索。但在这种情况下，员工的选择与其实际匹配度仍会存在一定差异，以至于资源不能被更加有效地利用。

Your Learning 系统则更加 AI 化，其可根据背后的分析，包括员工的工作角色、未来职业发展（系统内会有 AI 教练，作为职业发展顾问与员工讨论其未来的职业发展），进而诊断出员工所缺失的相关能力和技巧。同时，“Your Learning”也会给予学习建议和规划，并进行学习跟踪，其能够跟踪员工的学习时间、所掌握的技能、通过的课程，并会发放数字化证书。这些痕迹将会保留在系统之中，与其他管理系统相关联，如员工未来职业晋升、岗位调动规划以及薪酬预测分析。

IBM 认为：由于企业处于不断变化的环境之中，业务变化较快，因为对人的新技能和能力要求也越来越高。而通过 Your Learning 系统，一方面能够激发员工自我转型的意识，另一方面也能使企业更好的跟踪员工能力和技能更新情况，在变化莫测的环境中使内部人才能够被更好地利用。

与 IBM 类似的是，SAP 另外一个 PA 运用和实践是：团队建立了一个学习平台，可以根据员工的个人资料、学习历史、主题偏好等向员工推荐学习内容。通过使用先进的深度学习技术，如自然语言处理（NLP），进而加强组织内的学习文化奠定了坚实的基础。

谷歌：如何遇见更好的团队？

2012 年，谷歌开始着手研究企业内部数百个团队，探寻为什么有些团队磕磕绊绊，有些却一飞冲天？即项目亚里士多德项目（Project Aristotle），项目负责人召集了公司最好的统计学家、组织心理学家、社会学家和工程师。同时还需要研究员来研究人们的习惯和倾向。

研究员从回顾了近 50 年关于团队工作原理的学术研究开始着手，例如最好的团队是否由一帮有着相同兴趣爱好的人组成、

团队成员在同一奖励下共事是否有帮助等等基本假设。基于研究，研究员开始仔细研究企业内部团队构成：团队成员多久进行一次工作以外的聚会? 所有的团队成员是外向好，还是内向好? 通过数据分析哪支团队有人员重叠，哪些团队超额完成既定目标；还研究成员待在一起的时长，以及性别平衡是否对团队的成功有帮助。

但是，无论项目小组如何处理数据，都几乎不可能找到规律——或是导致这支团队与其他团队不同的因素。项目组从公司找到 180 支团队，虽收集了很多数据，但是没有任何迹象表明特定的人格类型混合、技能或背景导致团队与众不同。

例如，企业既存在几个顶尖的团队由原本就是朋友的人组成；也存在一些团队团员相互几乎不认识，走出会议室就是陌生人。同时，有些团队领导者很强势；另外一些则倾向于等级不那么森严的架构。大多数员工身处不同的团队，两个团队可能有基本相同的特性，成员互相重叠，但是团队效率却截然不同。亚里士多德项目组的调查人员开始搜索收集到的数据，找出所谓的规范，例如：

- 什么时候团队成员称某一特定的行为是“不成文的规定”，或者；
- 什么时候解释某些特定行为是「团队文化」一部分；
- 有些团队表示，成员经常打断彼此，而且团队领导人也经常如此，进而强化了这一行为；
- 有些团队，领导人注重对话顺序，轮到自己才说话；
- 有些团队给成员庆生，每次会议都是以周末计划这类非正式的对话开始；
- 有些团队只谈业务，不鼓励各种八卦；
- ……

项目小组仍需要找出哪种群体规范影响最大。项目组识别了数十种看似重要的行为规范，尤其是当那些效率极高的团队的群体规范恰恰与另一个同等成功的团队群体规范完全不同的时候。为了定义“有效性”，研究小组决定了测量定性和定量数据并以之作为评估标准。为了做到这一点，他们分析了几十个团队，并采访了数百名高管、团队领导和团队成员。研究员随后在四个不同的方面评估了团队的有效性：

1. 团队的执行力评估；
2. 团队领导对团队的评价；
3. 团队成员对团队的评价；
4. 销售业绩与季度指标。

通过对 100 多个团队超过一年的观察，亚里士多德项目研究员得出结论：理解并改变群体规范是提升谷歌团队效率的关键所在。所有好的团队大体有两个共同的行为模式：

1. 其一，成员发言的机会均等，研究人员称这种现象为「发言机会分配均等性」。有些团队，完成任务时每个人都会发言；还有些团队随任务的不同，领导者在成员中更替。但无论哪种模式，一天结束后，每个人发言次数大体均等。
2. 其二，好的团队「社交敏感性 (average social sensitivity)」更高，也就是说他们善于从他人的语气、表达和其他非言语暗示知道别人感受。更成功的团队里面的成员测试分数高于平均值。他们知道他人什么时候心情不好或被忽视。

微软：利用云平台整合，促进 PA 的运用

为了更好的保证数据化方案或模型的形成与业务需求紧密贴合，也为了 People Analytics 在企业中能够更广泛的被运用，更好地运用在所有员工具体工作中。因此，企业会尽力保证 PA 的用户主动参与 HR 数据分析和建模的过程中。

企业建立了“PowerBI”平台，它基于云的基础，将各类数据进行了整合，而且能够生成一些直观的数据分析表格和图形，无论是业务和 HR 都能更快速的获取数据反映的信息，而且企业内外数据更新及时；而且平台能够产生基本的预测性分析和问题预警。

更重要的是，该平台保证了业务和 HR 之间、不同层级之间、不同区域之间都能够用同样的图形和语言进行沟通，而且在沟通之前，通过平台的数据反馈，各方能够了解数据背后的故事，进而提高沟通效率，形成解决方案或“产品”。正是因为平台的便捷性，从而促进了企业“数据驱动”意识的形成。

谷歌：让管理者认识更优秀的自己

在人力资源中，谷歌本能一直重于数据，尝试使用数据方法来来掌握人际互动中不可预测的世界。谷歌在早些年主张简单的管理方式：让员工包括工程师各司其职，当碰到麻烦直接向主管求助，以至于技术更深厚的专家们成了管理要员。

但 PA 团队通过数据发现：在员工的心中，与自己一对一谈话的管理者更有价值——通过问答形式，帮助员工理清问题，而不是命令式的对答，这些管理者也关心员工的生活和自身职业。进一步，PA 团队希望通过研究数据，为成功的管理铺垫，是为了让管理者意识到：工作中什么事重要，什么不重要? 什么样的行为有助于其改善管理? 因此而启动了氧气计划。

总而言之，氧气计划通过调用数据库资源，分析业绩评估、调查回馈，并将它提供给高级管理者，将短语、词汇、表扬或者批评相互关联，从而计算出一个高效经理人的工作效率。氧气计划从一些基本假设开始，统计了包括超过 10000 项对经理人的观察、超过 100 个变量、各种不同的业绩评估、调查回馈及其它报告，然后通过对这些数据特征编程，确定出最终模式。

除了数据分析外，Google 还通过与管理者的访谈收集数据，补充到系统中，寻找证据支持自己的发现，最终合成结果。通过数据分析总结出了伟大经理的 8 项特质：

A. 是一位好教练

B. 给团队授权，不做微观管理

C. 对团队成员的成功和个人幸福表达兴趣 / 担忧

D. 富有效率 / 结果导向

E. 好的沟通者—懂得倾听和分享

F. 帮助团队成员的职业生涯发展

G. 对团队有清晰的愿景 / 策略

H. 有重要的技术技能，可帮助团队提供建议

在这项研究结果发布之后，被管理者认为十分平淡无奇，甚至怀疑为什么要花这么多时间开发它。因此，People Analytics 又花了一年时间向员工提交结果，并将员工整编到不同的训练项目中。People Analytics 在很多方面根本性的重塑了谷歌的招聘机制，例如现在谷歌已经不再强调 GPA（盖氏人格评估）与毕业学校，而是更看重一些软性的特质，如“谦逊”、“学习能力”等。总而言之，氧气计划体现了定义人才观和人才标准的重要性，通过对过往高绩效人才开展画像、当前员工反馈信息收集、管理行为数据相关性分析等方式，实现对未来人才的定义和指引，也改变了管理者对优秀管理者的认识。

Key Takeaways

- **PA 发展处于较低成熟度的企业，若想发展至下一阶段，企业需要**
  - ✓ 关注数据管理的基础工作，如数据安全性、保密性和开放度；
  - ✓ 建立集中性的数据库，以整合所有的 HR 数据和保证唯一可信的数据来源；
  - ✓ 解决 HR 日常的数据报告需求；
  - ✓ “指定”一位专门负责 PA 发展的领导者，致力于建立和发展 People Analytics 的能力。

- **推动 PA 向更高成熟度发展的因素（与推动企业 PA 之旅开始的因素有所不同）**
  - ✓ 与业务领导者、组织内有强大影响力的管理者和其他职能部门形成伙伴；
  - ✓ 不断增加数据监控和收集渠道；
  - ✓ 为促进数据、洞察分析共享，增加 PA 的多种交付方式和机制（如附有预测、预警和干预功能的相关工具或产品）；
  - ✓ 利用相关数据处理工具、模型及其他方式研究员工行为；
  - ✓ 改善 HR 团队内部数据素养，增强 PA 运用的“自然流畅度”；
  - ✓ 增强 PA 在人才管理和与人相关的业务决策中的运用。

- **让 PA 成为企业日常工作固有部分，更加自然地被运用，企业需要**
  - ✓ 完善牢固的基础设施（如数据、技术、平台）；
  - ✓ 强有力的、多样的交付机制和交付方式；
  - ✓ 具备先进的自然语言处理、机器学习（人工智能为核心，涉及概率论、统计学、逼近论）的方法论；
  - ✓ 形成根深蒂固的数据文化。

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 3500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道：每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。

- **线上学习渠道：**60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出门就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。

欲了解更多详情
电话：021-60561858　传真：021-60561859
智享会官方网站www.hrecchina.org
智享会官方微博：http://weibo.com/hrec
智享会微信公众账号：HRECChina

People Analytics 的发展与应用研究

THE WHAT AND HOW OF PEOPLE ANALYTICS

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.