



数字化赋能 HR

中国人力资源数字化 管理趋势研究

HR ENABLED BY DIGITALIZATION

CHINA DIGITAL HR MANAGEMENT TRENDS
RESEARCH

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 盖雅工场所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & GaiaWorks. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & GaiaWorks 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)



崔晓燕

副总裁 - 共享服务运营中心
文思海辉技术有限公司



洪燕

亚太区人力资源战略总监
福特汽车



李想

智能 HR 实验室高级总监
平安集团



刘伟

人力资源运营高级经理
联想集团



Malik Kassem

HR Director, Asia Pacific Technology Strategy
Ford Motor Company



毛渭清

亚太区人力资源 HRP 转型与发展总监
IBM



吴刚

人力资源运营负责人
宜信



王崇良

人力资源系统与运营共享平台高级经理
百度



张博

eHR 中心经理
海航商务服务有限公司



王骞

人力资源共享服务总监
京东集团



左葆瑜

国内共享服务专家; 曾任企业 HRD、咨询顾问等
自由顾问



张勇

人力资源共享服务中心总监
施耐德电气(中国)有限公司

关于作者



方麻迪

may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会 (HREC) 高级咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、2017 中国企业校园招聘实践调研报告、中国企业行动学习实践调研报告、第二届企业国内异地派遣政策调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告、企业年度培训计划管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告。方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

目录

●	数字化图景	2
●	一份本报告的“使用说明书”	3
	阅读建议	3
	报告结构导览	3
	什么是 Digital HR?	4
●	国外文献摘要	4
	国内企业与人力资源从业者的认知	5
	Digital HR 在国内企业中的实现情况	7
●	企业实现路径与步骤	7
	人力资源各个模块的应用	13
	要实现 Digital HR, 哪些角色最为关键?	27
●	转型关键要素提取	30

相关总结与案例导航

案例导航		
IBM	打造 Cognitive HR	33
百度	数字化人力资源管理 (DHR) 转型的思考	35
福特	活用技术, 实现 Digital HR	37
海航	夯实基础, 让数据说实话	39
京东	数字化转型实践——探索未来新趋势	42
联想	自动化、电子化、自助化助推人力资源转型与业务发展	45
施耐德	打造本土化的 Digital HR	48
宜信	追赶业务步伐, 实现 HR 自身的数字化	50
平安	着手打造智慧型企业	53

总结		
表1	对于 Digital HR 理解与认知的梳理	6
表2	实现 Digital HR 的多种路径模式	10
表3	实现 Digital HR 需要完成的工作	10
表4	“数据从何处来” & “数据如何用”	14
表5	将技术融入员工的生命周期 & 助力 HR 更好服务员工	16
表6	企业数字化氛围打造时各项关键因素及利弊分析	20
表7	关键角色与职责	27
表8	转型关键要素模型	32

数字化图景

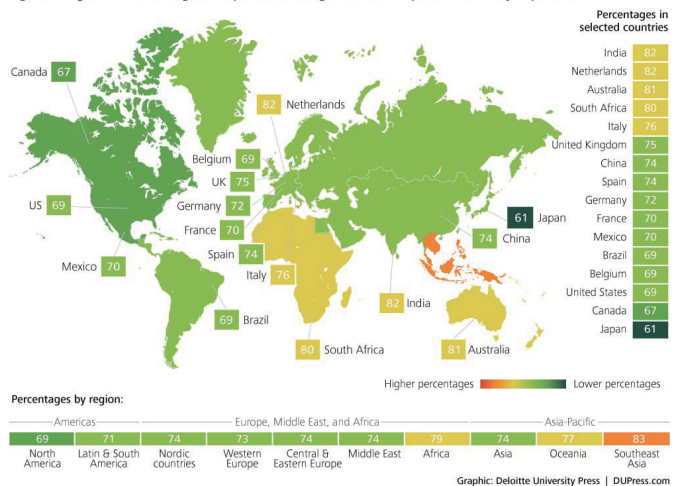


自工业革命以来，每次技术革命均会对社会的多个领域造成重大的影响，甚至颠覆人类的发展进程，技术无疑是推动社会向前发展的重大驱动力。近年来，大数据、云端、区块链、比特币等新“热词”不断涌现，**我们也正在经历“第四次工业革命”，以人工智能等新技术为先驱的今天，又会给我们的生活、工作带来怎样的影响与变革？**

根据 Robert C. Allen 教授的研究，直至 2030 年全世界将有近 15%—30% 的工作将被自动化取代。这一变革的浪潮中，中国约占全球制造业份额的 26%，¹而制造业往往是劳动力较为密集的产业，未来随着自动化、人工智能的快速发展，中国在用人方式、人员能力的构成上势必面临深刻的转变。事实上，移动支付、互联网企业的蓬勃发展，已经在不知不觉中改变着中国人的生活习惯：携带的现金越来越少了，生活中各项服务只需要通过刷脸就能完成实名认证，通过指纹、声控就可以启动电子设备，企业所推送的广告越来越定制化……可以说，中国目前正走在“第四次工业革命”的前列，**成熟的数字化社会氛围为企业管理的转型提供了最为合适的土壤。**

那作为企业，如何才能在这一潮流中把握机会，打造智慧型企业？——人才、管理、文化缺一不可。人力资源作为企业目前与以上因素最为相关的职能部门之一，从传统的管理方式转向 Digital HR，实现人力资源的数字化转型是智慧型企业诞生道路上必经的一环。放眼全球市场，在德勤 (Bersin by Deloitte) 2016 年的一项调研中显示：认为 Digital HR 这一趋势“重要”或“非常重要”比重最高的区域分别依次是东南亚、大洋洲、亚洲，其中中国参与者认同这一趋势的比重为 74% (见下图)。²**可以预见 Digital HR 这一趋势未来在中国也将越来越多的从概念转向实践。**

Figure 1. Digital HR: Percentage of respondents rating this trend “important” or “very important”



¹ Robert C. Allen, *Lessons from history for the future of work*, 《Nature》, 2017, 550 (7676): 321-324

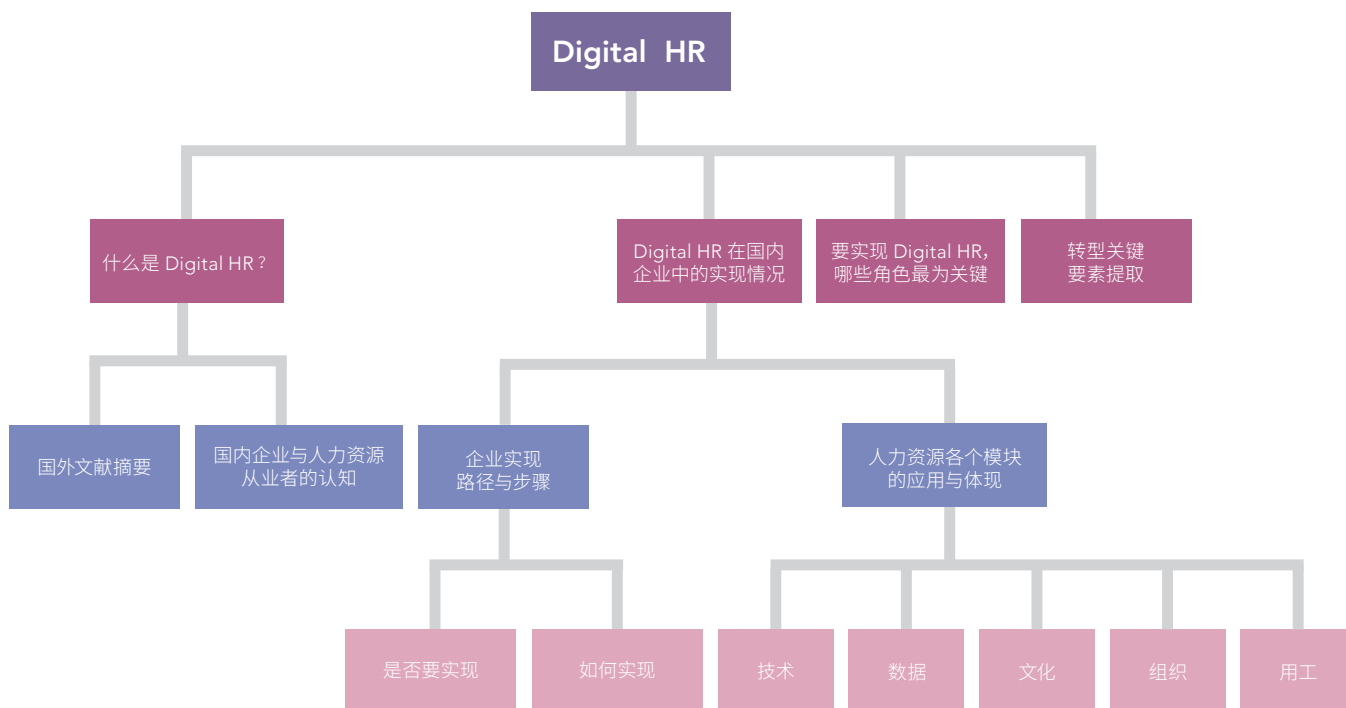
² Michael Stephan, Shinichiro Uzawa, Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida, *Digital HR Revolution, not evolution*, Bersin by Deloitte, February 29, 2016, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html>

一份本报告的“使用说明书”

阅读建议

Digital HR 一词虽然有较高的热度，但是我们不得不承认国内企业目前整体的实践、认知仍处于较为初级、成熟度不足的阶段，少数走在前沿的企业也正在摸索与实验的过程中。本次报告主要解决的问题是：“什么是 Digital HR”、“Digital HR 何从下手”以及“哪些角色对于 Digital HR 是关键”。然而这些问题的答案也尚未形成定论。因此，读者不妨用一种探索的心态阅读该报告，结合经验与认知，形成自身对 Digital HR 的理解。另外，本报告所提供的洞见与工具，也并非一成不变的“制胜法宝”，仅是对当前市场实践、理论的梳理与整合。读者应当结合企业的实际情况与需求，酌情使用与参考。

报告结构导览



什么是 Digital HR?

“Digital HR 是什么?”、“你能告诉我对于这个词你们有什么比较确切的定义吗?”、“我没有听说过这个词”……这样的反馈是我们在前期市场诊断阶段时最常听到的声音。不难理解,对于这个话题,市场给到我们的答案是:**认知度不高 & 没有一致的定义与概念。**

因此,在这一小节中,我们结合国内外文献对于 Digital HR 的定义进行一定的收集与整理,希望可以帮助广大 HR 同仁厘清对其的认知与理解。

国外文献摘要

Digital HR 在国外已经早有讨论,但是并未形成较为一致的定义或概念,我们将摘取德勤 (Bersin by Deloitte)、CEB 所提出的概念进行简单梳理。

德勤	<ul style="list-style-type: none"> 随着整个企业都在趋向于数字化,HR 必须成为数字化组织中的领导者。这意味着超出 HR 的领域去建立数字化的工作场所和用工模式,在改变人们的工作方式和与他人协作的方式时应用科技。³ 首先,HR 帮助业务管理者和员工转变为数字化的心智模式,建立数字化的管理、组织,并领导这一转型;其次,HR 也可以借助数字化平台、应用、服务员工的方式来改变整个人力资源流程、系统和组织,从而改善员工体验。Digital HR 不仅仅是开发各种应用 (Apps),它还包括建立基于云端、数据分析技术的新移动平台,在这一平台上集成了各个模块的应用,如:考勤、薪酬福利、招聘、协作、目标管理等。这些被整合的服务与数据将随时随地为使用者提供建议。⁴
CEB	<ul style="list-style-type: none"> 数字化 DIGITALIZATION: 一个转为数字化业务的过程,使用数字科技改变业务模式、提供新的利润和价值增长点 数字化之于人力资源管理者 Digitalization For HR Leaders: 各行各业的数字化正在增加对于拥有数字化技能人才的竞争。随着岗位的演变,企业必须审视其招聘战略,以免造成相应人才短缺带来的损失。⁵

³ Josh Bersin, Bill Pelster, Jeff Schwartz, Bernard van der Vyver, *Introduction: Rewriting the rules for the digital age 2017 Global Human Capital Trends* — 2017 *Global Human Capital Trends*, Bersin by Deloitte, February 28, 2017, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/introduction.html>

⁴ Michael Stephan, Shinichiro Uzawa, Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida, *Digital HR Revolution, not evolution*, Bersin by Deloitte, February 29, 2016, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html>

⁵ CEB, <https://www.cebglobal.com/insights/digitalization/digital-definitions.html>

现有 HR 服务交付模式与 digital HR 的区别⁶

现有 HR 服务交付模式	Digital HR
执行与流程	整合的 HR 平台 (政策、流程、系统、运营)
以网络浏览器为接入口的系统	以移动端应用为主
从纸质化转向网页化	数字化设计
基于流程	以人为本，体验至上
SLAs (服务水平协议)	实时 (一次性完成)
人力资源共享服务中心	运营中心
定期提供报告	可实时交互的仪表盘
分析作为一种孤立的附属物	整合的分析平台与仪表盘

国内企业与 人力资源从业者的认知

虽然 Digital HR 的概念国外早已有之，通过与企业的接触，我们也发现国内大部分企业目前对这一概念并不熟悉与了解，但是就具体的实践而言，也有部分走在前列的中国企业已经在 Digital HR 这条道路上有所尝试，并且也提出了对于 Digital HR 的认知与理解。

HR 洞见——对于 Digital HR 的认知

IBM

IBM 认为，Digital HR 更接近于一个“金字塔”，最底层是数据库、平台、办公自动化、自助模式等为基础。再往上便是借助这些平台的数据科学，通过数据分析，洞察数据背后的意义。增加对员工和整个人力资源架构的洞察力和预测能力，更好的设计人力资源解决方案。提升效率和快速反应。当完成了这一系列工作后，企业内部各项业务和流程可见度、清晰度将有效提升，就能增强组织的认知能力。同时通过社交平台增加员工和经理的交互，多方面的交流也能提升组织的认知。在这一过程中，人力资源需要倡导、促成这一转变更好地发生，达成 Cognitive HR 的理念。

福特

对于福特而言，Digital HR 的定义主要在两个层面有所体现：一是技术，二是数据。

技术层面即给员工和用人经理提供技术后，可以为他们赋能。另一方面，借助技术，原本需要 HR 面对面提供的服务，员工可以通过线上查询、自助等形式来得到同样的服务。

在数据层面，福特也正在大数据领域深耕，希望借助数据进行分析与预测，从而更好地辅助业务和人力资源的决策制定。

百度

这并不是一个全新的概念，也不是对 eHR 的否定，而是在人力资源原有信息化基础上做管理转型和业务流程重塑。在组织层面，会有各种创新迭代，比如去中心化、人单合一、合弄制、敏捷绩效、去正态分布、小团队做大事情、活力/活水计划等等；在技术层面，人工智能、大数据、云计算等新技术逐渐开始应用到人力资源选用育留各个领域；在运营层面，更加强调设计思维与用户体验，打造满足公司目标要求的全新人才生态链，同时提供大数据预测分析与智能化决策支持。

京东

数字化转型是指通过利用数字化技术，改变企业为客户创造价值的方式，如今，数字技术大量应用到产品、服务当中，改变了产品及服务交付方式，京东认为，Digital HR 主要从以下四个层面进行。

- + **企业文化层面**：数字化管理文化未来是企业文化的重要补充，是实现数字化转型的基础。
- + **人力资源管理层面**：人才是整个数字化转型的载体，重视数字化能力的培养和甄选有数字化理念的人才，将是数字化转型成功的关键因素。
- + **未来劳动力层面**：未来在企业中，会有随着数字化转型而出现的新的岗位，而部分现有岗位也将会被机器所替代，面对变化，企业不光需要规划，还需要有清晰的演进路径，预测可能会发生哪些逐步的变化。
- + **技术工具层面**：技术将会驱动数字化转型，采用智能化的工具处理工作并进行数据分析，减少人为判断，提高工作效率。

⁶ Josh Bersin, Bill Pelster, Jeff Schwartz, Bernard van der Vyver, Introduction: Rewriting the rules for the digital age 2017 Global Human Capital Trends——2017 Global Human Capital Trends, Bersin by Deloitte, February 28, 2017, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/introduction.html>

自 联想

遵循“自动化、电子化、自助化”的趋势，同时平衡好新技术的应用与客户体验之间的关系，确保新技术的引进可以充分满足客户需求。

自 海航

Digital HR 即依托于技术（如：AI、BI 等）推行人力资源管理，它更倾向于一种服务理念或者管理模式。

自 崔晓燕（本报告顾问）

首先，我认为 Digital HR 应该分为“宏观”和“微观”两个层面。宏观层面的核心是 HR 如何主导或支持企业的数字化转型，赋能组织，激活个体；微观层面的核心是 HR 如何进行自身的数字化转型，构建智慧 HR，提高 HR 自身的工作效率和服务水平，提升员工体验。⁷



Digital HR 全景图

综合以上的观点，对于“什么是 Digital HR?”这一问题，我们发现国内企业也有不同的认知与理解，我们试在各个层面做出归纳与总结：

表1 对于Digital HR理解与认知的梳理

<p>技术 Technology</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 将各项已有的成熟技术（如：云端、人工智能等）、系统与人力资源各个模块相结合，减少日常重复的事务，提升工作效率与员工体验度 ◆ 探索新出现的技术或尚未应用于人力资源的技术与人力资源工作结合的可能性
<p>数据 Data</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 收集内部数据或大数据，对现状进行分析 ◆ 利用数据，对未来进行预测 ◆ 结合数据报告及相关结论，为人力资源的选用育留或业务部门的决策提供参考与建议
<p>文化 Culture</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 高管对于数字化和科技重视、认同，并愿意投入成本和精力在企业内推广 ◆ 企业内员工对于新技术的应用与推广有一定的认同与敏感度 ◆ 员工与高管形成对数字化工具和技术的使用习惯
<p>组织 Organization</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 随着部分工作被机器所替代，组织结构趋于精简与扁平化 ◆ 企业内随着数字化的发展，出现新的岗位与部门（如：大数据部门、技术运维师等）
<p>用工 Workforce</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 借助数字化平台和技术手段，用工方式越来越灵活（如：零工经济、弹性工作制等） ◆ 原有的部分岗位、工作消失或被机器所替代，企业整体用工人数减少或增速减缓

基于以上梳理，若企业要将“概念”转为“现实”，我们不得不提出的问题或许是：

- ✓ 对于需要去实现 Digital HR 的企业，应该如何规划？
- ✓ 就中国市场而言，以上各个层面在企业目前的实践中究竟已经实现到怎样的程度？
- ✓ 实现过程中，哪些角色最为关键？
- ✓ 可以着手的关键点是什么？

这些问题，我们将合案例与资深从业者的洞见，在下文中展开与回答。

⁷ 崔晓燕，《谈谈我对“Digital HR”的认知》，公众号：新时代的共享服务中心

Digital HR 在国内企业中的实现情况

企业实现路径与步骤

是否要实现 Digital HR ?

— 因地制宜、因事制宜、因时制宜

目前大部分人力资源论坛与活动上均会涉及关于 Digital HR 的话题，如：大数据、人工智能等。各种服务与产品也层出不穷。身处这样的一种潮流中，企业更需要保持清醒的头脑，明确自身是否有必要去实现这样的转变。

Digital HR 的实现既需要一定的“章法”与“套路”，也要结合企业本身的契机与爆发点。“为做而做”、“一味赶时髦”反而会造成巨大的浪费与混乱，也难以有预期的成效。

在访问 HR 的过程中，我们在这一问题上得到了以下的启示与解答：

HR 洞见——京东

人力资源数字化转型的驱动因素

+ 人力资源数字化转型的驱动因素

在整个人力资源转型的过程中，京东认为驱动因素包括以下三个方面：

- **业务驱动因素**：反馈在公司的战略层面，并带来业务规则的变化，同时又引发人力资源规则的变化，这需要在已有数字化的基础上不断的进行调整，做出新的设计。
- **问题驱动因素**：解决日常运营过程中不断出现的新问题以及提高处理问题的效率，也是驱动数字化数据化转型的重要因素。
- **技术驱动因素**：新兴技术的产生会驱动流程和作业模式的变化，工作职责分工也将可能会被重新部署。

企业确定要进行人力资源的数字化，或是来源于业务的需求，或是在日常运营中遇到问题，或是新兴技术的推动。无论如何，数字化虽然是大趋势，但是否需要在当下去进行转型，企业必须对自己有清晰的认知。我们通过案例采访和与 HR 的访谈也总结了**若干较有可能去进行人力资源数字化转型的企业特征**以供各位参考：

贴士1: 较有可能去进行人力资源数字化转型的企业特征:

- 处于快速发展期、转型期或目前员工体量极大，需要数字化提升效率
- 原本就具备数字化“基因”，有较强的技术实力与累积
- 高管对于技术、数字化有很高的兴趣度，愿意投入成本

另外我们在采访正在推动 Digital hr 的企业时，也对其背景、目的和契机进行了了解，我们也将在此逐一展现：

业务背景

自 京东

京东于 2004 年正式涉足电商领域，2017 年市场交易额接近 1.3 万亿元。2018 年 7 月，京东第三次入榜《财富》全球 500 强，位列第 181 位，在全球互联网企业中仅次于亚马逊和 Alphabet，排名第三。

在当前互联网的大环境下，人工智能越来越多的被应用于我们的生活及工作中，标志着智能化与数字化的时代已经到来。这个时代具有不确定性、易变性、复杂性与模糊性的特征，未来会越来越的影响我们的生活和工作，这也就是我们所说的 VUCA 时代。在这个时代背景下，我们在未来会面临怎样的挑战？企业又该如何去迎接？京东一直在思考如何转型去适应这样的一个新时代。

面临新时代的挑战，未来的 12 年，京东将全面向技术转型，从业务战略到人力资源战略，从已经推出的无人机、无人仓、无人车，再到未来组织、智能人才体系，京东数字化转型已初具雏形。

京东的数字化转型是以市场的趋势为根本，创新为驱动，精细化管理为抓手，启动全新运营模式，构建以技术让用户体验达到极致、所想即所得的“无界”零售模式，实现基于数据和行为的分析，想你所想要，更加“精准”的满足客户需求的目的。

自 IBM

IBM 近年来从业务转型期进入加速期，这意味着人力资源管理所能提供的解决方案都将加速演绎和发展。IBM 的整体战略正往 Cloud Base (云平台)、提供认知型解决方案的企业发展，因此建立 Cognitive HR 体系，更好地利用数据、分析数据也与公司战略息息相关。

福特

福特近年来随着业务的不断发展，组织对于提升效率的需求日益增强，数字化成为提升效率较为重要的举措之一。目前，福特正在着手进行人力资源的三支柱转型，Global Shared Service Center 处于创建阶段，Global Shared Service Center 的搭建也需要建立在强大的数字化和技术基础之上。无论是出于业务本身发展的需求，还是 Global Shared Service Center 搭建过程中的必经之路，数字化都成为福特当下必须面临的选择之一。

联想

联想集团是一家从北京中关村成长起来的全球化企业，在世界 500 强中排名第 226 位，业务遍及 160 多个国家和地区。目前，全球年营业额为 450 亿美元（约为 3000 亿元），员工总数 52,000 人。作为全球个人电脑领域的引领者，联想近两年一直在进行从单一业务向多元业务的转型。多元化的业务布局和全球化的员工，对人力资源服务的自动化、数字化、智能化提出了更高的要求，与传统的人力资源服务模式相比，必须考虑实现数字化、智能化转型，采用人工智能等更先进的技术，才能较好地与业务接轨。

中国平安

在移动化、数字化不断发展的时代大背景下，企业管理必须随之做出转型，才可以赶上市场变化的速度。于各业务模块广泛应用人工智能等新技术、打造智慧型企业，是中国平安在时代契机下做出的选择；其中，人力资源数字化正是关键一步。

宜信

宜信的愿景是成为全球领先的从事普惠金融和财富管理事业的金融科技旗舰企业。

“企业每五年重塑一次”。随着宜信业务不断增长与发展，人员规模也得到了迅速的扩大。在创始人唐宁的带领下，宜信加快了国际化战略的布局，数字化已经是宜信的战略方向之一。

宜信是一家金融科技公司，在业务层面企业高管尤其重视科技，对于数字化运营有较高的要求，这促使业务部门逐渐积累了数字分析、跟踪、评估等领先的数据处理技术，这些都是宜信在金融科技领域的核心能力。同时，宜信内部已建立大数据研究的专门部门，为业务部门提供运营策略。在人才储备方面，宜信具备大量来自于互联网企业、拥有人工智能专业背景的人才。

因此，高管的高度重视、业务部门数字化程度较高、人才储备丰富这几大因素共同促成了较为成熟的数字化文化。但是，对于人力资源而言，管理仍然相对传统，因此如何利用好科技金融已有的技术和资源，迎头赶上数字化的潮流，实现人力资源部自身的管理转型是目前 HR 较为关注的重点。



👑 如何实现? —— “罗马不是一天建成的”

在前期与各家企业访谈时，不少企业对于 Digital HR 的看法是：有很大的价值，但实践起来无从下手。本节内容便旨在针对**确定要实现 Digital HR 的企业，帮助其归纳如何走向数字化。**

根据 TM Forum 研究中所提出的数字化成熟度模型，仅数字化而言，就必须兼顾**客户、战略、技术、运营、文化、人与组织**等多个要素（具体请参考下图）⁸。Digital HR 作为企业数字化的一个分支或者说驱动点，既要在多个要素上“同时发力”，又要有一定的路径规划与策略。

TM Forum Digital Maturity Model - How is it structured?



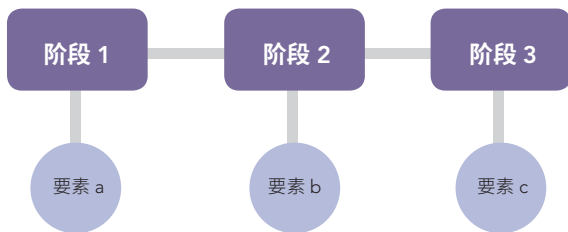
⁸ Mark Newman, *Digital Transformation Tracker 2: How to fix the cultural divide*, TM Forum, MAY 14, 2018, <https://inform.tmforum.org/research-reports/digital-transformation-tracker-2-fix-cultural-divide/>

在采访中我们了解到，国内目前已经在 Digital HR 道路上有一定实操的企业，大部分也是“摸着石头过河”，往往经过多年的迭代和演变才实现了相对成熟的运转。

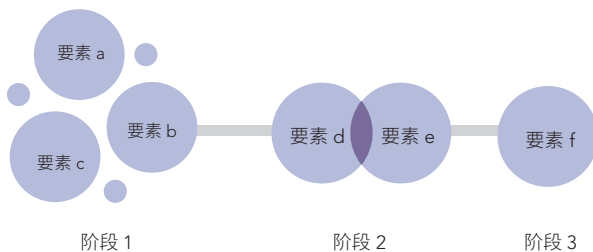
我们将这些企业的人力资源数字化历程进行了如下总结：

表 2 实现 Digital HR 的多种路径模式

◆ **模式 1**：分为多个不同的阶段，各个阶段需要完成的重点相对单一



◆ **模式 2**：分为多个不同的阶段，每个阶段有多个不同的重点与要素 共同进行或独立进行



◆ **模式 3**：没有明确的阶段划分，多个要素共同进行，一直在不断的演绎中

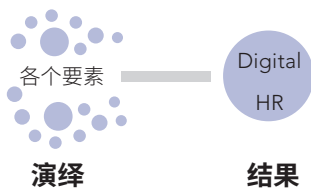
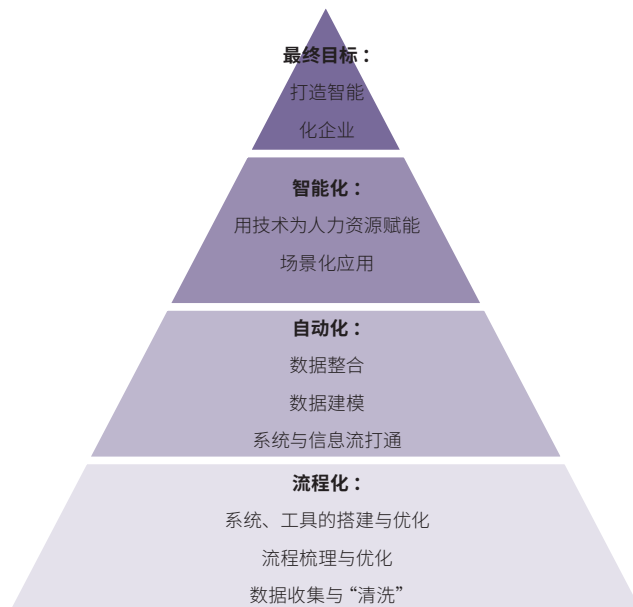


表 3 实现 Digital HR，需要完成的工作

虽然不同企业在实现 Digital HR 时，所经历的路径及均有所不同，但我们也尝试整理了这条道路上必须完成的一些工作：其中，位于金字塔底部的一些工作接近于“地基”，是企业不得不完善和建设的内容。往上则是底部的“基础”较为完善后可以有重点地进行投入与实现的工作。



在此，我们也可以通过以下实践，了解企业的人力资源数字化转型是如何走到今天的。

Digital HR 历程与战略

福特

+ 人力资源数字化转型规划

- 目前，福特主要尽量利用公司内已有的技术来赋能用人经理和 Global Shared Service Center 团队，同时提供更好的人力资源服务。在数字化的成长阶段，福特也会与其他企业进行对标，从多个方面进行学习，吸取经验，更好地实现转型。
- 在接下来的几年里，福特希望能在公司内能够介绍、应用更多新技术，让数字化在企业内全面的开花落地。

+ 人力资源数字化的重点与目的

- 不“为了做技术而做技术”，而是在可以创造价值的地方基于内部需求来应用技术。
- 提升内部员工对于技术的使用率，养成使用的习惯。
- 技术工具简单易用，交互界面友好，员工可以直接上手使用，不需要额外的培训。

海航

+ 海航集团转型路径与规划

在 Digital HR 的道路上，海航集团已经探索了近七年，其数字化程度能够契合集团发展，并且有效助力业务开展，提升业务的管理水平与效率。从一开始的报表、BI 技术呈现人力资源数据，到现在的大数据、AI 方向的智能应用，海航集团已探索出一条属于自己的数字化转型之路。未来，海航集团也将会持续加大投入，力求在数字化的道路上产出更多丰富的产品及成果。

+ 转型历程

初次应用

自 2008 年起，海航就开始在人力资源领域应用 BI 技术。初次应用时，企业将最终用户定义为决策层，通过驾驶舱、仪表盘对数据的分析、呈现，方便决策层对业务状况进行把控。但是，决策层工作业务较为繁忙，即使启用了较为先进的技术，也难以在短时间内形成使用习惯，因此 BI 技术在初次应用时效果并不突出。

转变思路

吸取了初次应用时的经验教训，海航开始转变思路，将核心系统用户转向为面对普通员工，希望通过自下而上形成员工的使用习惯。然而，在正式应用后依然遭遇了挑战：员工普遍认为 BI 系统“不好用”，无法满足实

际业务发展需求，同时对人事基础等数据准确度及完整度产生质疑，最终员工用户依然倾向于使用 EXCEL 等较为为基础的工具处理数据事务工作。

告别“修修补补”，打通全流程

经历了多次“挫折”后，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，从最底层数据抓起，提升数据准确度，确保员工手上的数据与系统数据具备一致性。
- 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。
- 人力资源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。
- 企业内部数字化氛围营造，在各会议上对数字化转型进行宣贯，上传下达，以内部报刊、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。

联想

+ 人力资源数字化路径

由于联想在很早之前就已经走出国门，大力推进员工与经理自助化是联想人力资源部门提升人力资源管理效率的重要方式之一。从过去到现在，联想已经完成了数据整合与梳理、系统搭建的“地基”工作，目前逐步将引入更多新颖的工具、提升员工的自助服务效率和客户体验作为当下的重点发展目标。其具体阶段划分与各阶段的主要工作如下：

- 2006 年：联想在中国成立 HRSSC，同时打造了属于 HRSSC 范围内的服务系统。联想将 HRSSC 的服务划分为三个层级（tier0：自助服务；tier1：HRSSC 员工服务团队；tier2：后端支持团队）。由于自助服务是 SSC 发展的必然趋势，因此在 HRSSC 的团队打造和架构上，更加侧重于 tier0 的强化。
- 2011 年：联想海外上线 Workday，建立服务海外员工的三个共享服务中心。
- 2014 年：联想中国区上线 Workday，打造全球统一的人力资源系统和流程，更好地支持全球化业务发展的需要。
- 2017 年：成功实施了联想员工自助服务机器人。
- 2018 年：提升自助服务率、改善自助服务体验、引入更多自助服务工具，例如员工服务在线预约系统，签证管理系统等。
- 未来：将数字化更多布局在员工体验提升以及人力资源自身团队建设上，如：提炼大数据生成客户画像以提供更加客户化的服务、基于岗位能力素质模型制作员工画像、帮助员工了解自身的优缺点、提供培训和职业发展建议等。

自 施耐德

施耐德的业务近年来正在向数字化转型，在业务背景和中国市场趋势的考虑下，人力资源也必须相应做出转变，制定可以更好支持业务转型和拥抱未来的解决方案。施耐德 HRS 主要从以下几点入手进行改变：

- 搭建并完善全生命周期人力资源系统。
- 注重由系统产生的数据，进行数据分析，为业务部门创造更多价值。
- 通过人力资源的数字化，提升员工体验。
- 提高 HR 人员拥抱“未来”的能力。

+ 数字化历程

- **SSC 初建立**：2008 年伊始，当 SSC 处于初步建立阶段，人力资源并无太多系统，施耐德中国推出了本土开发的 HR 相关应用，仅服务于中国员工。
- **全球统一系统的建立**：随着全球总部和各个国家均建立了三支柱结构，施耐德总部着手建立全球统一的 HR 云系统，人力资源的数字化具备了标准化的流程和工具基础。
- **实现本土化**：在部署了全球统一的系统后，施耐德中国发现其并不能完全满足本土员工的需求。这一阶段主要工作是在全球底层系统的基础上，进行改造，搭建中国本土员工的系统，并充分优化用户体验。

自 宜信

+ 人力资源数字化历程

• 整体规划与策略

宜信 HR 整体的数字化步骤为首先实现流程线上化，在这一过程中关注数字化流程，数字化工作内容，数字化体验和反馈，数字化效率指标。在累积数据后，更好地去实现自动化，未来再往智能化的方向发展。

• 人力资源数字化现状

从过往来看，宜信 HR 数字化的速度和深度远远没有跟上业务的需求。从 2017 年开始宜信 HR 逐步开始搭建全新的 HR 信息化系统、流程、合规管理等模块，分阶段实现内部的信息化与数字化，同时也希望能够在这一数字化的过程中，完善数据收集的流程，累积数据。数字化工作主要以建设共享服务中心为主线，围绕三个重点工作展开：系统整合，移动端以及新技术应用。从 2017 年年底至今，共享服务团队已经陆续推出上线了一部分数字化服务，包括智能考勤、人才管理等各个领域均在协同实现数字化，并且重点解决、实现业务最为迫切的需求。

自 百度

eHR 在中国的企业经过 20 年的大力发展，经历了从 0 到 1、从 1 到 N 的迭代过程，每家企业都有不同的发展路径，但人力资源的信息化尤其从 0 到 1 阶段的建设路径大多类似。那么进入到移动互联与人工智能时代，人力资源管理数字化又该如何重新定义与发挥价值呢？

+ 人力资源数字化过程的挑战

• 挑战一：目的不同

eHR 解决人力资源各个模块线上化、信息化的问题，强调的是“交钥匙工程”。随着 ABC（人工智能、大数据、云计算）的迅速发展，彻底颠覆了我们搭建人力资源管理平台的方式，我们迫切需要重新设计和构建人力资源全新解决方案——DHR，重构人力资源业务流程与管理模式，利用 ABC 新技术，从组织、人才、文化三个层面出发，以设计思维、数据驱动，搭建可预测预警、可辅助决策的数字化智能平台，围绕公司的战略，提升公司的核心竞争力。

• 挑战二：点线面

目前很多明星企业在人力资源的多个“点”上都开始或者已经应用了各种数字化技术手段，但由于业务的变化过于快速，在连“点”成“线”乃至“面”的过程中，往往存在较大的挑战。例如，部分较为成熟的互联网企业在组织 / 人才管理和企业文化的政策、数据和工具层面上基本形成了较为成熟的闭环；在生态建设过程中，由于业务变化过快，“点”随之快速变化，同时业务部门的日常工作较为繁忙，将难以全力提供过多的技术支持，只有不断探索，快速迭代，加速连“线”与“面”，才能支撑起公司快速发展。

• 挑战三：商业产品的发展速度快于内部人力资源数字化产品发展速度

对于较为成熟的互联网企业而言，大量数字化商业产品已经非常成熟，但在内部人力资源领域的应用上速度相对慢些。而内部工会会随着市场数字化的发展而成长，并且对内部的数字化产品提出更高的要求，这对人力资源部门来说是一大考验。鉴于此，人力资源部门会根据企业每年战略的转变做出一定大方向上的调整，同时优先利用较为成熟的产品和技术在人力资源领域做出尝试，保持相对平衡的节奏。人力资源自身也会不断由内而外，了解新技术，并驱动新技术的应用落地。

+ Digital HR 的未来

Digital HR 的下一步将会 Intelligent HR (iHR：智慧 HR)，是一个高度智能、大数据驱动的云端平台，三支柱将可能不复存在，少量的 HRBP（类似特种兵）与业务伙伴冲在前线，HRBP 只需“呼叫”，iHR 就会在云端平台里综合分析后并迅速提供精确“炮火”支援。

人力资源各个模块的应用

正如我们在采访中 HR 与我们所说的：技术是“冰冷”的，而人力资源的工作需要服务员工，与人交流，因此是具有“温度”的。那么，如何将技术与人力资源有机结合，以及 Digital HR 究竟在数据、技术、文化、组织、用工有何具体体现，我们将做出深入的探讨。

数据层面——HR 用数据说话

大量人力资源的决策要求 HR 本人有一定的经验积累，因此这些决策和判断往往是感性的。但是，这也给 HR 本身的工作带来了相应的挑战：当 HR 个人经验不足时，应该如何做出相对正确的决定？这些经验又该如何进一步沉淀下来？

另外，在说服高管时，难以说出较为量化的结果、收益也会让很多提议和需求难以得到回应。这也对人力资源传统的工作方式提出了新的要求，即用数字说话。

因此，实现 Digital HR 能够在一定程度上解决以上两大问题：**数据的积累能将过往的历史记录、经验模型沉淀下来，得出的相关分析能为经验欠缺的 HR 提供一定的客观指导；另外，在需要说服高管时，有相关数据的支撑也能让论点和提议更具说服力与可行性。**

当然在“用数据说话”前，最根本的工作在于保证数据的准确性和“清洁度”，否则数据缺乏可信度、数据口径不一致一方面会让得出的决策“失真”，另一方面错乱的数据也会打消员工使用数据、积累数据的积极性，不利于数字文化的营造，可见其重要性。因此，在该环节我们或许可以参考海航是如何做的。

企业实践——海航

+ Digital HR 必经之路 -- 数据治理

通过多年实践发现，在经历了以上阶段建设后，就技术工具本身来说，不管有多“高大上”，归根结底依然建立在数据的基础之上。技术工具能否较好在企业内得到应用，数字化转型能得到员工的认可，关键仍在于员工是否对数据本身有较高的信任度。可见，口径一致、准确度高的内部数据是数字化转型中不可或缺的“地基”，只有将“地基”打牢，“上层建筑”才有可能更为扎实。因此，2017 年以来，海航目前致力于对“底层”数据进行“清洗”，确保数据本身的准确度，目前人事基础数据质量已经达到 100%，为未来更多新技术的使用打好地基。但鉴于企业本身组织结构、业务格局均变化较快，因此在数据预测上，仍存在一定的挑战。

• 数据治理步骤

- ✓ 对内部各项数据的表述进行清理，了解每项数据有多少种表述，哪些数据可以进行合并，哪些数据不合规范需要修正或删除。
- ✓ 与 SSC、BP、COE、e-HR 等共同探讨决定各项数据的标准。
- ✓ 将标准提交至高管审批，由高管最终决定。
- ✓ 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修改部门内部已有数据。
- ✓ 处理好存量数据后，对于未来的增量数据，一律根据标准准入，不符合标准的数据将无法进入系统。

• 数据治理过程

- ✓ 面临的挑战：在数据治理中，需要各个部门配合将自己部门已有数据进行标准化，这往往需要业务部门人员花费大量的时间和精力，因此在过程中会出现抱怨的“声音”。
- ✓ 解决方案：

- **提供技术支持**：海航设立专门的工具组提供技术上的支持，帮助各部门能够更快处理数据。
- **设立相关制度督促**：对于无法根据标准完成数据治理的部门，海航会在较高的层级进行通报批评，用于监督、促进各部门对存量数据修订的进程。

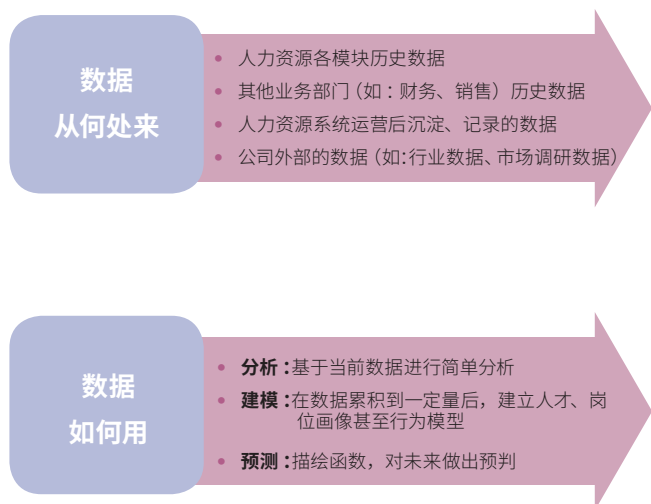
• 数据治理支持团队

海航内部有专门的团队对数字化转型进行研究，该团队内部的分工主要包括用户体验、需求梳理、数据挖掘、数据治理等。

在数字化转型的过程中，由该团队负责发起需求，组织各产业、各集团总部的业务人员对需求进行讨论，若论证该需求确实能够帮助业务部门提升工作效率、优化工作流程、提高用户体验，团队便会将需求向集团高管汇报。汇报后形成相关任务并以项目制形式上线，在后续实践中完成运营。

确保数据的准确性后，在数据层面，结合案例和 HR 的建议，我们认为这一层面的 Digital HR 主要应解决两大问题：“数据从何处来” & “数据如何用”。

表 4 “数据从何处来” & “数据如何用”



此处我们选取京东和施耐德的案例片段供企业参考: 其中针对“数据如何用”的问题, 京东对数据进行深入挖掘、分析, 从而找出了跳出原有数据模型的相关影响因子; 而针对“数据从何处来”这一问题, 施耐德兼顾安全性, 借助系统进行了数据的采集和分析。



数据的收集与应用

自 京东

+ 数据探讨项目 — 组织活力

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。

自 施耐德

+ 数据的应用

- **注重数据安全**：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，系统全部在企业的内网环境下运行，手机端也是VPN环境。保证员工的个人信息和公司的敏感数据不对外泄露。
- **收集数据进行分析**：在搭建完一系列的系統后，数据的采集和分析将不再是“蜀道之难”。首选无论是员工、经理、HRBP 还是COE 均能借助系统自助下载标准报告，了解自己所想知道的权限之内的信息；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，从而帮助业务决策。

然而“用数据说话”时，很多问题或是“法律红线”，或是尚未解决的“迷思”，我们对这些问题做出列举，读者在阅读下文后，也可以进行探讨与思考：

贴士2 “用数据说话”时那些悬而未决的问题

- 大数据虽然是热词，但是仅人力资源一个模块甚至整个企业的數據汇总起来，其量级也依然远远不够。哪怕是内部建模，其数量也不足以支撑精确度或者迅速迭代的要求。因此企业应该如何更好地利用有限的數據？
- 数据的抓取往往涉及员工个人的授权及合规性的问题，企业如何兼顾数据量与员工个人隐私？又如何获得员工的信任和授权？
- 在获取、积累数据时，如何防止泄露、保证数据的安全性？
- 数据本身的敏感性有高低，企业如何界定相关数据公开的程度？标准是什么？



🏠 技术层面——将技术融入员工的生命周期 & 助力 HR 更好服务员工

寻找到应用场景，将技术平滑地结合进来，提升员工体验与 HR 的工作效率是 Digital HR 在人力资源模块的“显性化”。那么员工的选、用、育、留分别如何与技术结合呢？HR 又使用的哪些工具更好地服务了员工？我们将作出梳理，并且配合具体的案例实践进行呈现。

表 5 将技术融入员工的生命周期 & 助力 HR 更好服务员工

模块	企业实践	技术结合点归纳
招聘	<p>+ 中国平安</p> <ul style="list-style-type: none"> • 简历自动筛选：招聘伊始，中国平安即比照需求岗位的画像模型，对海量候选人简历进行匹配度自动评分：高分推荐、低分自动淘汰；省去大量人工筛选。 • AI 面试：使用 AI 机器人直接面试或是辅助人工面试，是中国平安一直在探索并实践的应用场景之一，目前已在部分群体投入试点应用。 <p>+ 施耐德</p> <ul style="list-style-type: none"> • 招聘策略的转变 <p>转型过程中施耐德中国也更加注重对外招聘具有数字化职业背景的员工，如曾就职于互联网企业，熟悉微信等社交媒体，乐于接受新兴事物等。</p> <p>+ IBM</p> <ul style="list-style-type: none"> • 员工入职 <p>在员工正式入职前，IBM 会让新员工更早进入企业的学习系统，提前学习 IBM 的文化、历史和产品知识等。另外，在网上的社区，新老员工之间也可以通过社交媒体有一定的交流。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 建立岗位、人才画像与模型 • 简历的筛选、智能匹配，促进更好的人岗匹配 • 人工智能面试 • 员工入职自动化、社交化

培训与发展

+ IBM

• 个性化员工学习平台

IBM 给员工提供个性化的培训平台和更多的学习资源，让员工掌握新的技能和未来的技能。企业通过数字化分析能够更好地了解哪些知识或技能更适用于内部某些岗位，IBM 可以根据各个员工的学习情况，清晰掌握整个公司的学习进程。同时企业也可以通过对大数据的分析明确了解每个员工在学习上的偏好和兴趣，这能帮助员工有方向地去成长。在让员工更了解自己的同时，企业也更加了解员工。

+ 福特

• **Digital Learning & Development**：通过笔记本电脑、手机让员工可以随时随地进行学习。福特正在尝试提供一项新的学习技术平台，员工可以根据这一平台找到适合自己学习的内容，安排好自己的学习，也能更为方便地获得学习资源。

+ 宜信

• 人才管理

针对人才，宜信未来会将人才过去的评估情况进行汇总分析，如：中层经理可以了解下属的绩效、人才盘点信息档案。未来企业也将采用部分新的评估工具，并且在人才的核心能力、潜力评估等方面实现数字化。

- 职业生涯管理
- 精准化、个性化的培养方案
- 移动学习

员工保留

+ 中兴财务

• 离职风险预估模型

首先中兴财务会对员工的离职风险值进行评估，风险值主要分为以下三个级别：

- ✓ 绿灯：流失风险较小
- ✓ 黄灯：需要重点关注
- ✓ 红灯：流失风险非常大，需要部门对该员工采取针对性措施

中兴财务根据风险值所在区间亮灯，每一区间均会有较为具体的描述说明。在分析某员工流失可能对组织产生的影响后，结合员工目前所处阶段会给予相应措施。当员工的离职倾向仍处于萌芽阶段，主要采取较为积极的举措，如和员工沟通了解其需求和想法，及时与直线经理沟通了解员工动态并给予建议，在管理活动中进行观察和记录等。若员工已经得到其他 Offer，则更多采取防御性措施，如：签订保密协议，分析离职潜在原因并作出内部相应调整等。

——本案例片段引用自智享会《2017 中国人才管理状况调研报告》

- 离职风险预判

服务员工

+ 福特

- **Smart Response**：员工可以自助查询相关信息或借助该平台提交相关问题，随时随地获得 HR 或 SSC 团队的服务。
- **无纸化办公**：福特近来也正在公司内部尝试推广使用电子表格、电子签名的方式来取代原来的纸质文件。

+ 京东

- **提高 HR 作业效率的利器 - 智能作业机器人**

京东推出了全自主产权的 RPA (智能作业机器人)，这一机器人并非实体，而是在通过技术平台帮助员工进行作业的工具，任何在线上的工作都可以通过给机器人指令来完成，如：打开网址、下载文件、做复杂的运算、发邮件给相应的对象等。

- **提升员工体验的利器—JIMI 机器人与移动端语音问答**

员工在查询和解决问题时，最大的诉求便是“快”，传统的人工电话问询在员工看来往往是最快的方式，但仍然存在等待时间较长等问题，从而降低了服务体验。针对员工的这些诉求与问题，京东研发了智能问答机器人，员工的问题可以又快又好地得到解决。

同时，京东在移动端推出了语音问答，员工通过手机留言咨询，系统在进行语音识别与知识库匹配后可以提供解答，这些措施都大幅提升了员工体验。

因为减少了人性化的沟通，智能化后，在短期内可能会导致用户体验下降，但当智能化水平提升到一定标准时，又可以将体验重新提升。

• 联想

- **优化全球范围内的 HR Knowledge Base**

为了给员工提供更好的自助化服务，联想人力资源服务中心近几年不断强化全球范围内的人力资源知识库，并在 2016 年进行了知识库的升级，极大的提升了员工自助服务的便利性，月点击量 3 万次左右。并同步推出移动端知识库，方便员工随时查看。同时，基于联想 IT 部门正在设计的客户标签与画像的系统，人力资源服务中心期望在未来可以通过系统分析数据，如：查询 HR Knowledge Base 的次数、员工个人的话题偏好等，使系统提供更有针对性的服务与推送。

- **自助查询**

- **智能作业**

- **智能问答**

- 推广更为智能化的 AI 机器人

+ 联想已经在中国区成功实施包括 HR、IT、行政在内的一站式机器人服务平台，并计划在全球进一步推广更为智能的 AI 机器人自助服务。新的机器人将能够有更好的客户识别与自我学习能力，可以通过与客户的对话不断完善自身数据库，并且在未来通过与客户聊天的数据积累，自动判别客户的类型、需求。为了满足客户多样性的需求，除了回答问题，机器人还可以主动根据客户历史数据为其推送相应的知识。

+ **施耐德**

- 移动端

施耐德中国的移动端目前可以帮助员工处理请假加班、查询工资单、股票赎回、审批流程等功能，另外也通过微信的聊天机器人实现了一定的自助问答，分担较为基础的问题。当问题难以通过自助机器人解决时，才会转至内部的 Call Center 人工坐席解决。

- RPA

RPA 在人力资源领域较多应用场景是数据维护、薪资计算、培训课程记录、数据核查和问答咨询等。如问答“机器人”直接抓取工作邮件中的问题，自动录入 ticket 系统，再由相关负责的同事在线回答。极大减少了人力的投入在简单、重复的工作。

文化层面——营造数字化氛围， 培养用户使用习惯

文化是企业内员工与员工之间相互联结的方式，也是员工处理业务、高管管理员工的风格体现。**TM Forum 的研究指出，约有 75% 的参调者认为组织文化是数字化转型过程中较为严峻的挑战。**⁹ 实现

Digital HR 在很大程度上也需要企业上下员工养成使用人力资源技术工具的习惯，同时具备数字化的意识，那么如何在组织文化上有所作为？

在案例采访和与企业 HR 访谈后，我们认为此处需要“先天因素”和“后天努力”共同结合，方可在企业内有效地营造数字化氛围，培养用户使用习惯。我们尝试对这样的“先天因素”和“后天努力”做出一个简单的归纳，并总结在不同的条件下的利弊：

表 6 企业数字化氛围打造时各项关键因素及利弊分析

因素	体现	优势	可能遭遇的挑战
“先天因素”	<ul style="list-style-type: none"> 企业本身所处的行业具备一定的“数字化基因”（如：互联网行业、高新技术行业等） 企业有较强的技术研发能力 高管对数字化、新科技能对企业带来的效益认可且较为重视 	<ul style="list-style-type: none"> 起步快速 资源充足 员工适应快 	<ul style="list-style-type: none"> 员工对于新技术、新工具的出现、迭代已经非常适应，因此在给予使用反馈时积极性不高 员工对于新技术、新工具的易用性、用户友好性要求会更高 需要业务部门提供一定的技术支持，但业务部门难以有充足的时间 数据和系统会由于业务发展速度太快，难以整合或出现“孤岛式”的运营
“后天努力”	<ul style="list-style-type: none"> 寻求外部供应商或第三方的技术、管理方法论支持 对于新产品进行深入而广泛的宣传、培训 开发用户界面、用户体验足够友好的产品，不需要培训便可以让员工直接上手使用 	<ul style="list-style-type: none"> 数字化带来的转变较为明显，员工感知度高 数据、系统整合的阻碍小，能够较好地形成流程的闭环 	<ul style="list-style-type: none"> 高管的支持力度不足 技术上需要寻求外部支持，成本较高 员工的工作模式较为传统，宣传、培训需要一定的时间和经济成本

只有将“先天因素”和“后天努力”结合起来，文化的转变才有可能有效而快速：对于“先天因素”相对占优的企业而言，依然必须有使用感良好的产品提供给用户，或者利用多个渠道广泛宣传；而需要依靠“后天努力”的企业，更要在长期的运营中重视用户的反馈，用工作效率和服务体验的提升来展现自身的价值，获取高管的认可与重视。

经过以上的总结后，我们可以参考京东、联想、中国平安、施耐德分别是如何在这一环节上“发力”的。

⁹ Mark Newman, Digital Transformation Tracker 2: How to fix the cultural divide, TM Forum, MAY 14, 2018, <https://inform.tmforum.org/research-reports/digital-transformation-tracker-2-fix-cultural-divide/>

📁 营造数字文化

📁 京东

京东的数字化文化打造从公司战略出发，以大数据为基础进行数字化营销，倡导从决策机制、运营机制，到服务机制都以数字化为基础，通过数据管理打造精准营销的业务模式，让资源都用到最需要的地方，实现社会价值最大化，从而打造从业务到职能，整体全方位的数字化管理体系，在人力资源管理方面，京东倡导一切以数字说话，通过对人力资源管理过程数据的分析，帮助管理者在人才选用育留、管理改进、工作效率提升等方面进行了试点和推广实践。

📁 联想

+ 数字化氛围的营造与宣传

为了把新技术运营成客户能够持续关注的产品，联想通过各项宣传活动建立了不同数字化工具的 Customer Focus Group，并通过互相宣传与带动不断扩充客户，提升使用率。

- **宣传渠道**：公司内网首页，手机 H5 页面，移动端公众号推送，公司内的广告和易拉宝，北上深等重点城市举行线下实地活动等。
- **Focus Group**：从各大活动中，联想人力资源服务中心逐渐发现了一批对机器人等技术工具感兴趣的员工，并将这些员工组成为 Customer Focus Group，定期收集这些员工对工具的反馈，邀请这些员工参与线下活动，引导这部分员工作为“宣传大使”，到其他员工中去宣传机器人工具的使用。

📁 中国平安

- + **线上员工服务**：为满足超过 30 家专业公司、40 万内勤员工的人事服务“刚性需求”；中国平安通过一款移动端 APP 应用，让员工可以随时自助的完成入职、考勤、办证明、查薪酬等人事服务；彻底的改变了原来事事提流程、跑柜台、催进度的人工操作方式。该 APP 自 4 月上线以来，广获内部员工好评，也较大程度上改善了人事服务的内部口碑。下一步，中国平安还计划以员工的学习发展为重点，打造个性化、定制化的个人培训学习产品，进一步升级员工体验。

📁 施耐德

+ 员工使用习惯与文化氛围的打造

- **Open Day**：每年施耐德会举办一次 Open Day，宣布较为重大的信息。借助这一活动 HR 会联合所有相关部门将今年及即将上线的数字化工具告知员工，进行全面的宣传。
- **内部微信企业号**：施耐德会在内部的微信企业号上定期推送数字化产品的软文和宣传文案，让员工了解到这些系统能帮助员工从重复大量的工作中解放出来，从而将更多的时间投入到业务中去。

组织层面——面向未来可能发生的变革

专家学者说

彭剑锋教授曾经在演讲中指出在数字化与智能化时代下，要进行认知革命，建立新的数字化与生态化的人才管理新思维，并且也提出了若干**数字化所带来的在组织层面的转变**：

- **组织结构图**：数字化企业的组织结构图，不再是传统意义上的金字塔式结构，而是一个数据化连接的网状结构。
- **人岗匹配方式**：企业内部的组织结构、人岗匹配变成了数字化工作任务与数字化人才团队。企业的人岗匹配，不再是按照基于分工合作来建立垂直的、金字塔式的组织结构与人岗匹配。首先是消费者需求的数字化形成企业的工作任务数字化，工作任务数字化形成人才数字化需求与组合，再形成数字化的工作团队的协调合作。它是倒过来的，未来人岗的匹配是动态的，是基于工作任务来进行人才的匹配和调节。所以人力资源的专业职能是模块化的、组合化的、插件化的，随时依据工作任务的组合、团队灵活的组合，来提供赋能人力资源专业的职责和服务。¹⁰

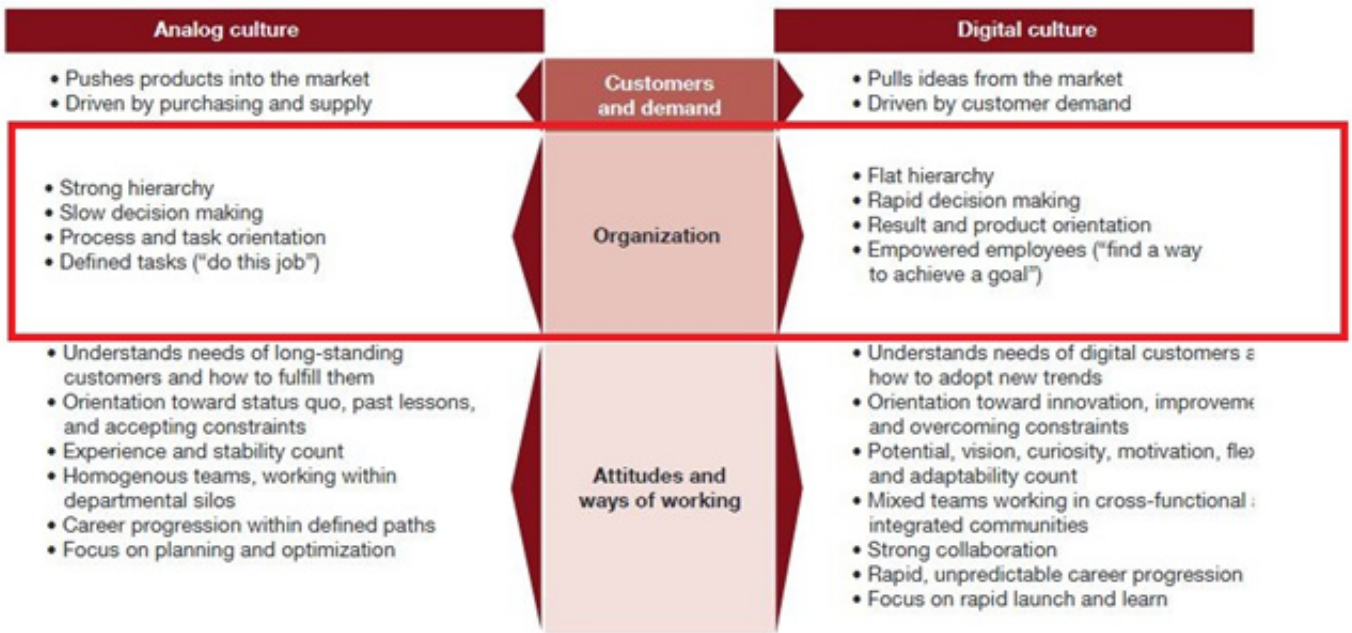
Ashley Harshak、Benedikt Schmaus 与 Diana Dimitrova (参考下图) 则对比了传统的组织结构与数字化文化下的网状结构之间的区别：**传统的组织结构特征是“强大的层级结构”、“决策缓慢”、“流程和任务导向”、“定义的任务（‘做这个工作’）”**；**数字化文化下的网状结构特征是“扁平的层级结构”、“决策快速”、“结果和产品导向”、“对员工进行授权（‘找到实现目标的途径’）”**。¹¹

企业现状

虽然理论界已经对数字化给企业组织带来的变化有所认知和研究，但我们在与企业访谈中了解到目前企业在这一层面的感知并不明显，原因主要包括：

- 企业组织结构虽然有一定的变化，但这一变化往往需要较长时间，短时间内并不明显。
- 组织结构变化受到诸多因素的影响，和数字化之间难以有清晰、直接的因果关系。

我们通过企业的案例片段，发现就企业的实践而言，目前主要在**内部岗位、团队组建方式、组织内部分工协作方式**上，出现了一定的变化。但这些变化往往也与企业整体的业务战略相关，因此 Digital HR 未来可能会带来的一系列转变，仍需要我们的持续关注与观察。



¹⁰ 彭剑锋，数字化生存与人才管理新思维，<https://mp.weixin.qq.com/s/hfVU-Y01TQqtIk5fJoTo9A>

¹¹ Ashley Harshak, Benedikt Schmaus, Diana Dimitrova, *Building a digital culture & How to meet the challenge of multichannel digitization*, Booz & Company, 2013, https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Building-a-Digital-Culture.pdf

组织变化与调整

自 中国平安

- + **打造 Feature Team**：市场瞬息万变，这样的结果便是对于一些大规模、组织结构稳定度较高、职责固定的团队来说很难快速响应市场需求。中国平安的应对方式则是快速组建一支 Feature Team，该团队往往人数较少，但团队中的成员在各领域均能独当一面；工作的过程中他们能互相学习，取长补短，高效完成工作任务。

自 京东

+ 组织：

京东通过行业内企业间的横向共享生态，结合公司内的纵向人才管理共享生态，打造未来组织。

行业内，京东建立了“竹林共生”的生态行业组织，区别于以前常提的森林生态。森林生态的特点是“同生”，从行业大生态来说，行业内的每个公司是一棵树，大家在同一片森林里同呼吸，共命运。但未来将是竹林生态，竹林生态和森林生态最大的不同在于根部，根部有交互、渗透。竹林生态具备三个特质：开放、赋能、共创。

公司内，京东建立了灵活的矩阵式任务平台机制，高效快速地响应业务需求；同时也对未来的用工方式进行研究，探索未来组织及其成员构成的可能性。

+ 灵活的未来组织 — 任务平台

京东在 2017 年完成了整个集团的小前台、大中台、后台整体的组织变革。目的是把授权前移，让一线熟悉市场的人做决策，从而更快速地响应客户的需求。当前台提出了一个请求，后台、中台都需要快速响应，才能满足他的需求。京东的实践发现，虽然前台具备了灵活性，但要实现需求还需要很高的沟通成本，所以有了任务平台。前台的需求可以分解成一个个任务，员工灵活组队，进行任务接洽，再配合配套的管理机制，包括内部市场结算机制，人员评鉴机制，绩效体系的改革等，形成灵活的任务式组织体系。

自 韩都衣舍 (引用自彭剑锋教授演讲记录)¹²

- 韩都衣舍内部的运营现在基本上走向基于数字化平台的智能管理体系，不再是垂直的、金字塔式的职能结构，而是真正以客户为中心，建立几百个产品小组。产品小组自己确定销售目标、自己确定服务于什么样的客户、自己确定要生产什么样的产品，最后赚的钱跟公司进行分成。每一个产品小组里面都包括产品的开发专员、页面的制作专员、货品管理专员，企业内部形成几百个直接面对客户的小前端经营管理团队。这些经营管理团队跟公司是什么关系？就是基于数字的平台化连接的关系，即“大平台 + 小前端”的“赋能”体系，公司总部变成了 12 个平台，这些平台为几百个小组提供所需要的面料、所需要的供应链服务、所需要的品牌服务、所需要的职能服务。所以，这时候总部对各个业务小组、产品小组的管控就不再是按照直线垂直系统的指挥命令，不再是计划、组织、指挥、管控，而是提供赋能。企业最关键的任务是捕捉客户需求，把客户的需求转化成为内部任务，内部任务通过市场化来进行协同，企业真正实现“大平台 + 小前端”的赋能体系。

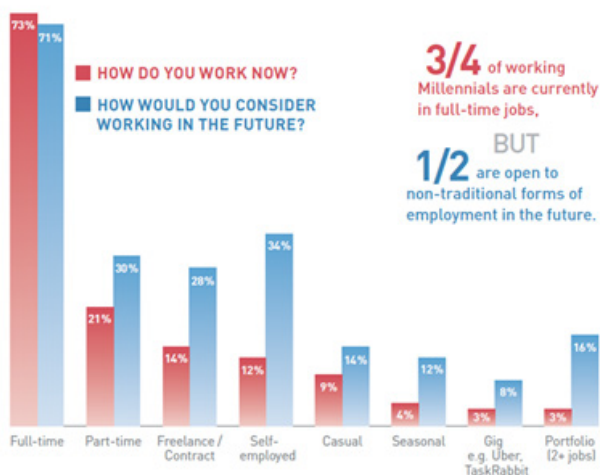
¹² 彭剑锋，数字化生存与人才管理新思维，<https://mp.weixin.qq.com/s/hfVU-Y01TQqtlk5fJoTo9A>

🏠 用工层面——不断探索，升级 HR 自身

⊕ 劳动力趋势

AlphaGo 在围棋桌上打败人类时，我们或许会想问：未来，人工智能是否真的会取代人类？而在工厂中，机器逐渐取代人力，这是否会引发失业潮？Digital HR 的实现，是否意味着未来 HR 自身的消亡？这些问题目前我们难以给出明确的解答。

根据 Digital Trends 的统计，未来有 45% 的人类活动有可能被自动化所取代。¹³ 借助各种新兴的科技工具，雇佣关系和管理方式也充满了无限的可能性：**基于云端的应用与系统可以让员工随时随地与企业取得联系，也方便企业实现对员工跨地域、实时的管理，大大拓宽了员工的工作地点、形式选择。**万宝盛华 (ManpowerGroup) 在全球范围内的调研显示，千禧一代 (Millennials) 目前除了传统的全职工作 (Full-time)，也正在实践或考虑新的工作方式**自由职业者、零工经理、“斜杠青年”**等。¹⁴



数字化在用工方式上带来的影响是不容小视的，主要包含以下两大方面：

- 部分劳动力被替代，人的工作更具价值量
- 雇佣关系更为多元、灵活

这一切似乎都在提醒我们：未来劳动力的使用或者雇佣关系有可能会面临新的变革，作为企业是否有所认知甚至已经准备好应对了？

京东和百度在这些问题上已经结合业务状况，跨出了探索的第一步，我们或许可以从中获得一定的启示。

🏠 对未来用工方式的探索与思考

🏠 百度

+ 对未来劳动力的思考

数字化会导致一部分人的工作可能会被替代，那些可标准化的作业与任务将会被机器人所替代，而且机器人完成的也会比人类更加标准，也不会有刺激的情绪。而需要与人不断沟通、协调、疏导矛盾的工作、以及需要创意火花的工作往往难以被替代。在这样的趋势下，人自身也要“迭代”自己，如不一味将时间与精力投入日常于重复的事务中，而是要学会跳出日常工作，反思流程是否足够优化。

🏠 京东

+ 对未来用工方式的探索 — Z 计划

京东的 Z 计划主要是通过对公司内不同的业务条线进行分析，随着数字化的发展，部分岗位将被机器替代，同时新的岗位也会顺势产生。面对未来这一变化，企业不仅需要有规划，还要有清晰的演进过程，从而做出更具前瞻性的思考。

以京东的物流集团为例，京东物流由多个体系组成，其中仓储是比较重大的体系之一，仓储中分拣工作包含了多个步骤，部分步骤可以被机械所替代，同时一些新的工种也会产生，如当有了机器之后，就会需要配备相应的机器检修人员。

就京东共享服务中心转型而言，工作任务虽然已经有所增加，但总体的编制并未增加，京东希望未来共享服务中心的员工方向是产品经理、运营专家等更具价值的角色，进行运营方案的制定和管理，其它重复性、日常性的工作则由机器完成。

+ 对用工形式和未来劳动力的思考

- 有可能会被技术所替代的工作类型
- ✓ 技术实现难度和工作复杂度均不高，这些工作有可能会被快速替代。
- ✓ 工作复杂度较高、技术准备度尚且不足的工作替代难度较大，如：写作等艺术创作。

¹³ Digitaltrends, <http://www.digitaltrends.com/cool-tech/robots-replace-5-million-jobs-2020/>

¹⁴ ManpowerGroup, Millennial Careers:2020 Vision——Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts, 2016

• 对劳动力需求的分析

京东通过对人员需求增长和业绩单量的关系分析，绘制出两条函数曲线，用于推算在未来的业务发展下，人员的需求量状况。

- ✓ 上升曲线：随着业务的增长，人员的需求量不断上升。
- ✓ 下降曲线：随着技术的发展，人员被替代，人员的需求量会下降。

京东发现随着业务增长的需求和机器对人的替代，两条曲线会进行交叉，这会让人力资源的需求出现抵消，用工数量在一段时间内会下降。但到达一定程度后，人员的总需求量又出现了微增。因为技术虽然替代了部分基础岗位，但某些岗位也会得到发展，如：AI 训练师、机器运维师等。因此这些岗位需要提前做好相关储备，如：提前储备相关的专业人才，制定好内部人员的转岗政策等。

⊕ 人力资源部门何为

数字化的实现尚有可能对宏观的劳动力或用工关系产生影响，那将眼光拉回人力资源领域，Digital HR 的实现是否真的会让 HR “集体失业”？我们或许难以给出结论，但是可以确定的是在目前的阶段，HR 仍然需要不断提升自己，借助技术从日常重复的工作中解放出来，做更多价值量高的工作。而从企业端来看，要处理好转型阶段人员变动（如：人员缩减、原有岗位被机器替代等）的问题，不妨提前为员工规划好职业生涯，关注胜任力要求的变化，及时提供培训、转岗或对外赋能的机会，平滑、自然地去实现转变。

另外在具体的胜任力及心智模式的转变上，我们可以根据以下案例，结合 HR 的观点，简单总结若干需要关注的一些要点：

- **思维：产品思维、拥抱变化、用数字化的方式解决问题和分析问题、不断学习、保持对新事物的敏锐度等**
- **能力：创造力、流程优化能力、项目管理能力、快速学习的能力等**

📁 HR 胜任力与心智模式的转变

📁 中国平安

- + **HR 思维能力的转变**：HR 的思维逻辑将由职能思维转型为产品思维。在数字化变革的典型工作场景中，HR 常常会作为产品经理参与到各类项目中，从产品交付的角度思考各类人力资源策略方案。例如，原本负责测评中心实施的 HR，现在或很快可能会转为岗位画像、人才画像的产品经理。

📁 施耐德

+ 胜任力及培养方式的转变

随着数字化的发展，HRS 越来越多的工作有可能会被机器人陆续替代。施耐德中国 HRS 非常重视员工个人发展，引导员工思考“未来”是什么，提前在技能和概念上做准备，并逐步往相关领域转型。同时，施耐德也非常强调“始终保持好奇心，持续不断地学习”：在 VUCA 时代中，必须时刻保持学习，才能不被拍死在沙滩上。

📁 宜信

+ 人力资源部门的转型与能力搭建

宜信是一家金融科技公司，各个业务部门在新技术及数字化方面都是行业的佼佼者。各层级管理团队对于数字化运营都有丰富的经验，然而人力资源部门的管理和运营却仍处于相对较为传统的阶段，因此人力资源部门亟需“迎头赶上”。共享服务团队掌握人力资源大部分的数据、流程、系统，所以共享服务团队也将是 HR 数字化的主要推动力量：一方面，调整 HR 共享服务团队的知识结构；另一方面通过各项目的推动让人力资源部门感受到工作效率的提升，意识到数字化的重要性。

对于人力资源部门在转型中必须掌握的能力，宜信认为主要包括以下几项：

- **流程化的能力**：这是运营最为基础的能力，过去人力资源部门的同事没有系统化地学习业务流程搭建、持续改进的意识和理论支持。宜信组织中有专门负责精益 6-Sigma 管理执行的团队，他们负责整个宜信管理升级的工作。HR 取得了这个团队的大力支持，经过若干轮的培训和 6 个精益项目的历练，人力资源部门逐渐形成了流程管理的能力，通过一系列方法和工具设计和优化流程。

- **项目管理能力**：宜信 HR 共享服务鼓励团队管理者成为一名项目经理，利用项目管理的方式，改善各个流程和模块中需要升级的环节。
- **Process Owner 转型为产品经理**：Process Owner 这一角色在当下已经难以涵盖宜信所要求的能力，未来企业希望这一职能转变为产品经理的角色。因为在未来，无论是共享服务还是数字化转型，都要求 HR 部门有更多的产品设计能力，即了解客户是谁、要设计什么样的产品、实现什么样的服务、哪些是基础服务、哪些是增值服务、如何把产品落地，同时还需要与技术部门对接合作，了解一定的技术，监控运营情况、持续改进。

IBM

+ 数字化之下的人才战略与能力要求

在业务环境快速变化的当下，数字化带来的是越来越高的敏捷性和可变性，因此人才战略、人员的能力和也会相应出现调整。IBM 目前已经不再强调传统的胜任力模型，而是在人员的心智模式、技能和领导力上提出了自己的主张。

- **Growth Mindset**：即 IBM 希望员工拥抱变化，有不断学习的能力，不仅只学习已有的知识，还要更多地接受新事物，拥有更多的创造力。
- **Resilience**：即员工可以很好地管理自身，包括职业生涯、健康状况等。IBM 希望每个员工都是“Best People”，都要做最好的自己，从而可以成为“Best IBMer”。
- **Skill is Currency**：在快速变化的环境中，不仅要有当下最新的技能，员工还需要有能力去找到未来的技能来发展自己。IBM 期望员工在未来的不确定性中能有更多的思考，也能快速地去定位自身，找到自己可能从事的领域。另一方面，公司也提供更多的学

习资源让员工具备这种意识和能力，帮助员工找到自己应学和想学的知识。

- **变革领导力 Transformational Leadership**：转型过程中，更需要领导者有战略思考能力，在不确定中给组织建立“清晰度”，同时要有快速反应的能力。并且在反应过程中还要具备决策力和执行力，勇于尝试、不怕犯错。转型中更好地让员工大胆尝试与创新，更加有自主权，帮助员工有一个正确的工作方向和职业选择。

京东

随着用户需求日益多元化的趋势，为了快速满足不同需求，这就要求人才要具备随时随地组合的能力，于是京东在人才管理方面提出了人才管理的“积木”理论。京东通过不断地梳理过去所累积的经验，并进行模块化整理，让这些经验变成一个又一个的基础模块，然后可以随意的选择和组合，形成可以快速响应的积木团队。

在积木理论的基础上，京东在各大事业部进行了相应的人力资源诊断，每年观察组织数据，关注组织健康指数，进行人才鉴别，组织人才盘点，激活组织活力，提升组织战斗力，完善人才管理的“积木”体系；同时京东也注重培养对外赋能的能力，未来京东可以提供给第三方包括合作伙伴、供应商的，是可灵活组合的积木化产品。

京东认为，未来将有三个类型的跨界性人才各行业备受欢迎：

- 跨职能的管理者，例如：职能后勤的管理人员在开放对外赋能后，销售部门也需要负责，具备跨界的管理能力，这类人才是未来最需要的；
- 具备产品经理思维的管理者；
- 既有技术背景，又善于运营，懂业务的专业人才。

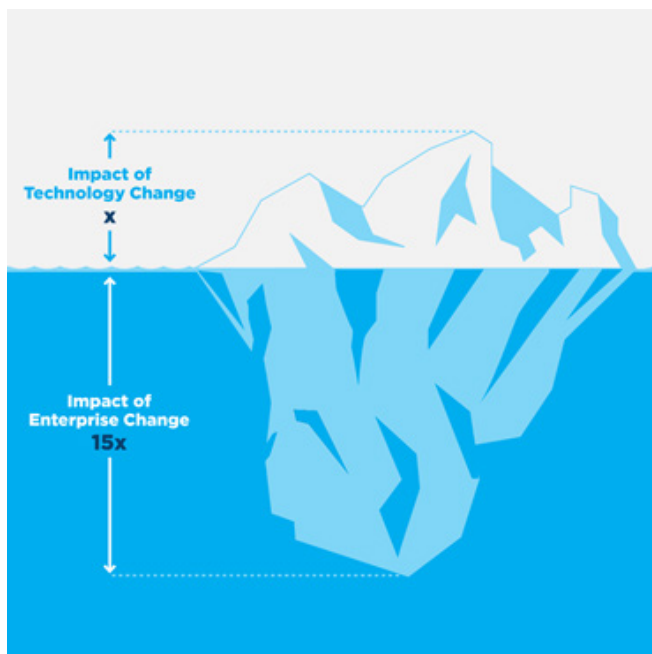
要实现 Digital HR，哪些角色最为关键？

Digital HR 仅通过 HR 的“一己之力”，是难以有实质性的进展的。技术团队、高管、业务部门的支持均必不可少。但是这是否意味着人力资源部门在其中完全没有主导权？人力资源部门应该在其中扮演着怎样的角色？其他角色又应该怎样发挥作用？人力资源如何支持这些角色实现转型？……

其中有太多值得我们思考的问题，我们在下表中将对这些问题逐一展开分析。

表 7 关键角色与职责

<p>人力资源 部门</p>	<p>发挥主导性作用</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital HR 虽然需要技术力量的支持，但是这并不意味着人力资源部门就必须处于被动的位置。实现 Digital HR 的根本目的之一在于提升 HR 的服务水平与效率，这就决定必须由 HR 去发掘适合数字化的场景、模块或流程，技术只能在实现时配合 HR 去进行落地。另外，HR 与员工的交往更为密切，也更能了解员工的痛点与需求。 • 实现 Digital HR 从本质上而言是一种变革，其中需要进行变革管理、文化宣贯、人员沟通等多方面的工作，这些工作都与人力资源的本职工作息息相关。 • 作为部分技术和工具的使用者，HR 也要积极反馈或者帮助技术部门收集员工反馈，从而更好地实现技术更新与迭代。
<p>高管</p>	<p>支持，但更需要理解与耐心</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital HR 的实现毋庸置疑需要高管的支持，是真正的“一把手”工程。但是这一支持不仅仅体现在口头甚至物质上。原因在于 Digital HR 的实现是一个较为漫长的过程，部分投入难以立竿见影产生效果。根据 CEB 的研究，技术带来的影响可见部分往往是冰山一角，而冰山之下的影响是冰山之上的 15 倍（参考右图）。此时高管若无法理解或者急功近利，Digital HR 就会有“夭折”的风险。 • 在实现过程中，高管是决策者——对各项决议进行“拍板”，同时也是需求的提出者。解决高管的痛点，也是提升高管支持度和认可度的机会。因此，当企业中高管的支持度暂时不足时，可以考虑先从高管最为迫切的痛点入手展开，在展现价值和作用后，再着手进行下一步工作。
<p>业务 部门</p>	<p>充分利用业务部门的资源或技术力量</p> <ul style="list-style-type: none"> • 对于原本在业务部门就具备一定的技术积淀的企业而言，充分利用业务部门的力量来实现 Digital HR 是人力资源部门可以考虑的“捷径”之一。 • 业务部门应该转变“事不关己”的观念，Digital HR 的实现一定层面上能够有效促使业务部门的工作效率提升（如：自动化、智能化的流程能够较少繁琐的手续和较长的等待时间；部分产品也可以帮助员工快速处理日常业务等），因此积极配合和贡献自身的力量是“共赢”之举，可以做的工作包括：提供技术和知识支持、积极反馈使用感受等。
<p>技术 部门</p>	<p>让服务平稳落地，但也要有温度</p> <ul style="list-style-type: none"> • 技术部门的本职工作在于实现人力资源部门提出的需求，同时维持系统、工具的平稳、安全运转。 • 技术的实现往往是标准化的，但是人力资源在服务员工时，势必会有定制化的需求。因此，技术部门也不能过于刻板，而是要兼具“温度感”。人力资源部门也需要明确双方的共同目标——更好地服务员工，并且适当引入具有话语权的“中间人”，减少合作时的摩擦与矛盾。



冰山理论：技术所带来的影响¹⁵

企业在实践中由于所处阶段和当前重点的不同，涉及的人员、合作的模式也会有一定差异。但是以上四大角色是大部分企业均需要重点关注的角色。至于这些角色在项目和转型中承担了哪些具体的事务，读者不妨阅读以下案例，体会上文所总结的要点在其中的体现。

关键角色及职责

百度

+ 高管在人力资源数字化转型过程中的作用

数字化是典型的“一把手工程”，高层有一定的话语权才能掌握方向。数字化主要从业务层面驱动，然后才有人力资源部门的数字化转型。对于互联网企业或者创新企业而言，具备“数字化基因”这一先天条件，对于传统企业，不意味着没有数字化基因，而是更需要高管对数字化有较高的重视程度，才有可能存在推动实施的动力。

海航

+ 相关角色及职责

- 高管的角色及职责
- ✓ **角色 1——决策者**：对于内部团队所提出的建议，高管需要进行决策，确定是否执行。
- ✓ **角色 2——需求提出者**：当高管了解到外部有其他的优秀实践以及出于自身工作的需要提出相关需求时，可以直接将需求告知内部团队，由内部团队研究可行性。
- HR 的角色及职责

HR 主要在团队方案和策略制定、需求确认阶段参与进来，同时内部专业团队的各项讨论、头脑风暴也需要 HR 的出席。另外，HR 作为最终的使用者，需要在各个项目上线后提供使用反馈与优化建议，促使内部的转型又快又好地实现。

• 各部门、各角色之间相互配合的关键点

在转型过程中，各部门和角色之间关注点往往有所不同，某一改变对有些部门来说意味着效率提升、工作量减少，但是可能无形中会让其他部门工作量增加。因此，协调好各方的利益点至关重要，海航的主要措施如下：

- ✓ **建立全局观**：转型时，需要时刻在企业中注入“整体的流程得到了优化，效率得到了提升”的观念，树立员工的全局意识。
- ✓ **设立业务对接人**：海航在各个部门中寻找至少副总级别以上、具备一定话语权和决策权的分管领导作为专门的业务对接人，在可能涉及多方人员的情况下，由业务对接人站在业务制高点进行整体的统筹，协调各方的利益。

福特

+ 转型过程中的关键角色及职责

- **高管**：拥抱新技术，支持变革，并且对这一变革有一定的理解。
- **HR**：人力资源在转型中扮演着主导地位，一方面新技术的应用需要在各个地区、部门进行宣传与培训。另外也需要不断对标外部企业，学习最佳实践，了解新技术应用的进程及结合内部需求决定是否适用。

¹⁵ CEB, <https://www.cebglobal.com/insights/digitalization.html?referrerTitle=CEB%20IT%20Roadmap%20Builder&referrerContentType=systempage&referrerURL=https%3A%2F%2Fwww.cebglobal.com%2Finformation-technology%2Fit-roadmap-builder%2Fwhy-it-roadmap-builder.html&referrerComponentName=External%20List%20-%20Temporary&pageRequestId=0bea425d-0c48-47a1-a9c7-0c46cf222735>

联想

+ IT 与 HR 部门的定位与合作

对于联想而言，数字化转型过程中大部分项目由 HR 与 IT 共同发起。联想的 IT 部门具备很强的技术实力，当有先进技术应用时，IT 部门会介绍给 HR 部门，并帮助 HR 在人力资源领域应用新技术，这一技术前提让 HR 部门大大减少了对外部供应商的依赖。而人力资源部门更为贴近员工与客户，更了解他们需求与痛点，因此如何提升客户体验始终是 HR 日常服务的一大重点，并且在转型过程中会随时将好的实践或好的想法共享给 IT 部门。近几年，除了机器人项目外，双方还合作了自助证明、全球 HR 手机端应用、员工服务预约等多项重大改善。

中国平安

随着数字化场景应用的深入，各级主管及员工在人力资源管理过程中扮演的角色及定位也在悄悄发生变化：从相对被动的提出需求，等待解决；变为自主的发起各类人事需求、自助的利用数字工具快速、便捷的解决各类人事问题。同时，还可在各类用户声音搜集的渠道，反馈意见建议，帮助产品更新迭代。

施耐德

+ 关键角色及合作

• HR 与 IT 部门的角色转变

在人力资源数字化之初，IT 部门更多作为“引领”角色，帮助人力资源部门应用相关技术，HR 仅需配合 IT 部门的部署执行即可。随着人力资源部门对数字化重视程度的提高，以及追求更好的用户体验，现在的 HRS 除了频频发起需求，请 IT 配合落地外，也加强了 HRIS 自主研发的能力，从而实现了将市场先进技术和工具快速部署并迭代的目的。

• 高管的角色及支持

高层的充分支持和授权是必要条件，同时也是 HR 深入业务、解决痛点、提高员工满意度的一种体现。人力资源部门在提出数字化设想时，需要“有的放矢”另一方面，人力资源团队也要展现出较高的专业度和能力，证实自身在转型中能够给企业和员工带来更高的效率提升和更好的体验。

宜信

+ 人力资源数字化转型的关键角色

• 人力资源部门

✓ 角色与职责

人力资源部门在转型中需要提升自己的敏捷性，从而对业务快速响应，即：当业务提出需求时，可以快速、灵活地在流程、政策、服务上做出响应。因此，HR 需要更好地利用已有的经验、服务模式来匹配需求，这些已有的经验与服务可以是来自于内部团队的力量，也可以是来自于外部供应商。

✓ HR 运营管理团队

在数字化转型中，HR 共享服务团队设立了数据团队，其主要职责为规划整体 HR 数字架构和数据模型，在未来分阶段地进行数据的收集和分析，如：智能分析和数据关联性分析等。

• 其他业务部门

宜信金融科技方面的技术积累和科技储备会大大促进 HR 数字化能力的提升，因此人力资源部门正在充分利用宜信成熟的技术并借助业务部门的技术团队实现 HR 数字化创新，如：将征信与招聘和入职流程相结合，这是业务部门的征信技术应用的一大体现。利用电子签章技术，大大提高合同管理的效率。

• 管理者

高层管理者的决策至关重要，其重视度是数字化能够顺利推行的前提。其次，中层管理者是数字化的推动者，要获取这些人群的支持关键在于提供有吸引力的产品、服务和体验。

转型关键要素提取

经过与多家企业的交流，就 Digital HR 而言，虽然已经有少数企业已经开始着手或者累积了多年的实践经验，但**总体上仍处于探索和**研究阶段，距离全面与彻底的“胜利”，也在不断对外学习与总结经验。

在此之前我们可以看看国外文献的描述以及参访 HR 所提出的观点。

国外文献	
CEB ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> 明确“Digital”的概念 界定出数字化转型所需要的能力 明确启动数字化时需要的角色 明确落地、执行数字化需求时的相关角色

HR 洞见——关键成功因素

IBM

- + 具备数字化平台
- + 拥有大数据处理能力
- + HR 具有很好的专业能力，可以结合大数据进行分析、预测
- + HR 具有解决方案设计能力

福特

- + 高管要给予充分的支持，要有敢于冒险、敢于创新的精神，允许人力资源部门利用这些技术去做一些“实验”，从中获得经验，从而更好地去运用知识和技术。
- + 数字化转型需要引入专家，因此也需要获得合适的人才共同实现这一转型。

- + 数字化领域的发展非常快速，只有不断对外学习，不断探索，才能与时代同进退。

海航

- + 要得到拥有话语权和决策权的高管的支持，高管对转型要有较高的重视度，这一重视指高管明白这些变化能给企业带来什么，同时能够理解数字化转型所带来的好处无法一蹴而就，而是需要时间去孵化和培育的。
- + 要做好内修工作，所谓内修指企业的规章制度是否建立、数据是否准确完整、内部流程是否梳理完成。同时搭配相关文件制度支持，包括行为准则、标准规范，甚至相关检查、处分进行监督。

京东

- + 首先是企业内部需要形成数字化文化，只有企业内部认同数字化带来的价值和力量，数字化转型才能成功。
- + 其次是引进和培养具有数字化心智和产品思维的人才。
- + 最后是技术，技术是支撑数字化转型最基本的工具，实现自动化、智能化的载体，其实现方式可以是共享的模式，也可以是自有模式，还可以两者结合的模式，需要根据企业的实际情况进行设计。

联想

- + 首先要有相对成熟的主数据系统和分支系统，若内部暂无技术能力自行研发，可以考虑通过外部购置的形式实现。
- + 借助系统，收集数据，并且将数据进行整合、分析，尤其要注意基础数据的准确性，同时考虑配备一定的专门从事数据分析的团队。

¹⁶ CEB, <https://www.cebglobal.com/insights/digitalization.html?referrerTitle=CEB%20IT%20Roadmap%20Builder&referrerContentType=systempage&referrerURL=https%3A%2F%2Fwww.cebglobal.com%2Finformation-technology%2Fit-roadmap-builder%2Fwhy-it-roadmap-builder.html&referrerComponentName=External%20List%20-%20Temporary&pageRequestId=0bea425d-0c48-47a1-a9c7-0c46cf222735>

自 施耐德

- + 高管的充分支持和授权
- + HR 三支柱间的协同
- + 公司内部 HR、IT 等部门目标一致
- + 持续改进并迭代的心态和能力
- + 对市场和科技保持高度的好奇心，并结合工作场景的能力

自 百度

+ Digital HR 的实现要素

Digital HR 从运营的角度可以总结为 6 大要素：组织、流程、人才、服务、设计、数据。组织、流程和人才是基础和“骨架”，数据为 Digital HR 提供重要的支撑和呈现手段，在完成了这几个要素的运营后，才是服务与设计。

其中，流程是较为容易切入的，流程的运营能够使员工在潜移默化中包容这种变化。组织的运营是难度最大的，它牵扯到企业的文化，其建设也需要较长的周期。人才运营的难点在于企业需要明确在转型中应该吸引怎样的人才。服务则是将系统、技术和员工连接起来的重要纽带，其体验非常重要。6 大要素相辅相成，形成有机的统一平台，对内支撑 HRBP、COE、SSC，对外助力高管、经理、员工。

自 中国平安

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，是中国平安的成功经验。

此外，数字化人力资源转型是否能够成功，还要看能否做到以下关键点：

+ 技术平台方面

从三层技术平台架构出发，支撑场景化应用：

- 顶层场景应用：不仅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，它提供了一个智能运算的环境，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

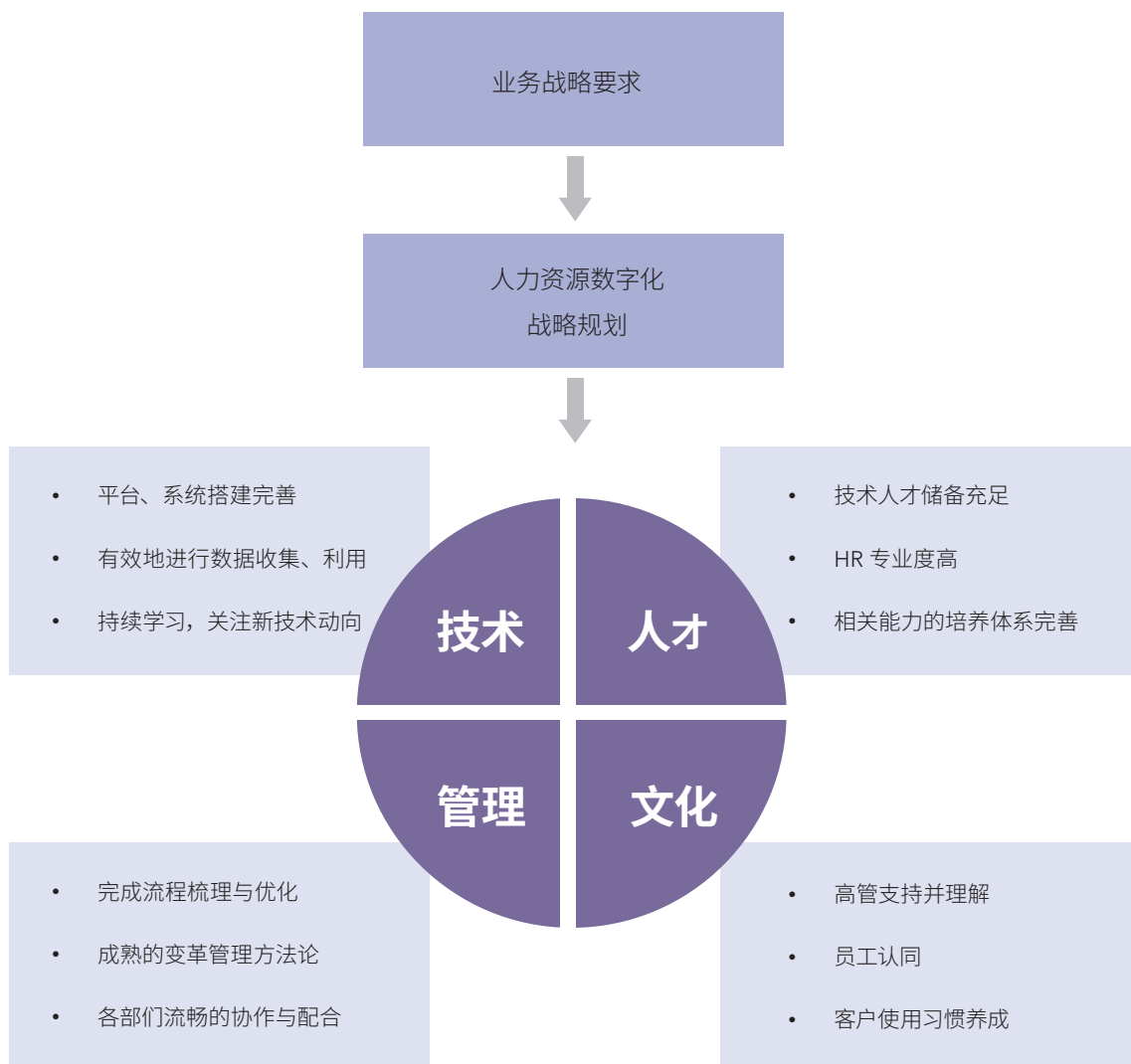
的“花朵”，那么“花朵”背后的“土壤”就是数据。一般数据越全面越有价值，但同时数据梳理工作也越繁重。数据梳理直接影响应用质量，更影响场景化应用的敏捷程度。更为重要的是，不仅要和数据本身进行清洗和梳理，更要建立“元数据”管理机制。所谓“元数据”，就是描述数据的数据，正因为有了元数据，才有可能让没有业务背景的数据挖掘工程师快速理解业务，找到数据、应用数据。

+ 人才配备方面

在进行数字化转型前，企业的首要任务是进行内部业务梳理和流程梳理。完成这项工作必须有理解业务的领域专家，即 BA (Business Analyst)，由 BA 将业务吃透、消化，这是最为关键的一环，否则，将会造成后续工作巨大的浪费。其后才是铺设产品设计等人员，最后才是技术人员。

结合以上的种种分析与梳理，我们也将尝试在实现 Digital HR 时需要注意的关键要素进行提取。需要说明的是这一模型仅建立在当前的市场成熟度和对于 Digital HR 的认知上，不代表一种不变的“结论”和“必胜法宝”，而是企业在转型时可以参考这些要点着手，也可用于各位 HR 同仁的探索与讨论。未来，随着越来越多的企业了解、践行 Digital HR，有更多的成功经验时，我们或许可以期待更为完善和贴近于“成功”定义的新模型。

表 8 转型关键要素模型



案例启示

案例启示



IBM: 打造 Cognitive HR

毛渭清 亚太区人力资源HRP转型与发展总监 IBM

实践

业务背景

IBM 近年来从业务转型期进入加速期，这意味着人力资源管理所能提供的解决方案都将加速演绎和发展。IBM 的整体战略正往 Cloud Base (云平台)、提供认知型解决方案的企业发展，因此建立 Cognitive HR 体系，更好地利用数据、分析数据也与公司战略息息相关。

人力资源数字化转型战略及发展重点——建立 Cognitive HR

经过长期的演绎与发展，以提升员工敬业度和体验为出发点和聚焦点，IBM 致力于建立 Cognitive HR，即当技术和数据融入人力资源各个模块后，很多工作已经实现可视化，此时就能增强

组织的认知能力，让组织更有效率、快速反应，更好地进行决策。目前，在人力资源的选用育留及员工的整个生命周期中，均在融入、达成 Cognitive HR 的理念，并不断演绎和改进，使其在整个 IBM 中做到最好。

Cognitive HR 在人力资源各个领域的应用

Cognitive HR 在 IBM 人力资源的各个领域中均已有所结合，其中包括：人才吸引、员工参与、培训学习、人才保留、职业发展、技能管理。某一领域下也有多种融合与应用方式，可以说技术已经无处不在。本案例将就个性化员工学习平台和员工入职这两项做展开与介绍。





+ 个性化员工学习平台

IBM 给员工提供个性化的培训平台和更多的学习资源，让员工掌握新的技能和未来的技能。企业通过数字化分析能够更好地了解哪些知识或技能更适用于内部某些岗位，IBM 可以根据各个员工的学习情况，清晰掌握整个公司的学习进程。同时企业也可以通过对大数据的分析明确了解每个员工在学习上的偏好和兴趣，这能帮助员工有方向地去成长。在让员工更了解自己的同时，企业也更加了解员工。

+ 员工入职

在员工正式入职前，IBM 会让新员工更早进入企业的学习系统，提前学习 IBM 的文化、历史和产品知识等。另外，在网上的社区，新老员工之间也可以通过社交媒体有一定的交流。

▶ 数字化之下的人才战略与能力要求

在业务环境快速变化的当下，数字化带来的是越来越高的敏捷性和可变性，因此人才战略、人员的能力和也会要求也会出现相应的调整。IBM 目前已经不再强调传统的胜任力模型，而是在人员的心智模式、技能和领导力上提出了自己的主张。

- + **Growth Mindset**：即 IBM 希望员工拥抱变化，有不断学习的能力，不仅只学习已有的知识，还要更多地接受新事物，拥有更多的创造力。
- + **Resilience**：即员工可以很好地管理自身，包括职业生涯、健康状况等。IBM 希望每个员工都是“Best People”，都要做最好的自己，从而可以成为“Best IBMer”。
- + **Skill is Currency**：在快速变化的环境中，不仅要有当下最新的技能，员工还需要有能力去找到未来的技能来发展自己。IBM 期望员工在未来的不确定性中能有更多的思考，也能快速地去定位自身，找到自己可能从事的领域。另一方面，公司也提供更多的学习资源让员工具备这种意识和能力，帮助员工找到自己应学和想学的知识。
- + **变革领导力 Transformational Leadership**：转型过程中，更需要领导者有战略思考能力，在不确定中给组织建立“清晰度”，同时要有快速反应的能力。并且在反应过程中还要具备决策力和执行力，勇于尝试、不怕犯错。转型中更好地让员工大胆尝试与创新，更加有自主权，帮助员工有一个正确的工作方向和职业选择。

▶ HR 在转型中扮演的角色

转型需要公司战略的引领和高管和业务部门的支持、共创，HR 需要作为转型的推动者和倡导者。IBM HR 在 Cognitive HR 领域的探索和实践正是与 IBM 基于云的解决方案和通过提高组织的认知能力来增加更多价值最好的最好的践行和体验。

▶ 对 Digital HR 的理解与定义

IBM 认为，Digital HR 更接近于一个“金字塔”，最底层是数据库、平台、办公自动化、自助模式等为基础。再往上便是借助这些平台的数据科学，通过数据分析，洞察数据背后的意义。增加对员工和整个人力资源架构的洞察力和预测能力，更好的设计人力资源解决方案。提升效率和快速反应。当完成了这一系列工作后，企业内部各项业务和流程可见度、清晰度将有效提升，就能增强组织的认知能力。同时通过社交平台增加员工和经理的交互，多方面的交流也能提升组织的认知。在这一过程中，人力资源需要倡导、促成这一转变更好地发生，达成 Cognitive HR 的理念。

▶ 数字化转型的关键成功要素

- + 具备数字化平台
- + 拥有大数据处理能力
- + HR 具有很好的专业能力，可以结合大数据进行分析、预测
- + HR 具有解决方案设计能力

▶ 对未来的劳动力的思考

部分工作会因为数字化的发展而消失，企业需要在未来的工作中，更好地利用人工智能，将人的能力和工作效率放大，做更加有价值的工作。

案例启示



百度：数字化人力资源管理（DHR）转型的思考

王崇良 人力资源系统与运营共享平台高级经理 百度

eHR 在中国的企业经过 20 年的大力发展，经历了从 0 到 1、从 1 到 N 的迭代过程，每家企业都有不同的发展路径，但人力资源的信息化工具尤其从 0 到 1 阶段的建设路径大多类似。那么进入到移动互联网与人工智能时代，人力资源管理数字化又该如何重新定义与发挥价值呢？

每年战略的转变做出一定大方向上的调整，同时优先利用较为成熟的产品和技术在人力资源领域做出尝试，保持相对平衡的节奏。人力资源自身也会不断由内而外，了解新技术，并驱动新技术的应用落地。

人力资源数字化过程的挑战

+ 挑战一：目的不同

eHR 解决人力资源各个模块线上化、信息化的问题，强调的是“交钥匙工程”。随着 ABC（人工智能、大数据、云计算）的迅速发展，彻底颠覆了我们搭建人力资源管理平台的方式，我们迫切需要重新设计和构建人力资源全新解决方案——DHR，重构人力资源业务流程与管理模式，利用 ABC 新技术，从组织、人才、文化三个层面出发，以设计思维、数据驱动，搭建可预测预警、可辅助决策的数字化智能平台，围绕公司的战略，提升公司的核心竞争力。

+ 挑战二：点线面

目前很多明星企业在人力资源的多个“点”上都开始或者已经应用了各种数字化技术手段，但由于业务的变化过于快速，在连“点”成“线”乃至“面”的过程中，往往存在较大的挑战。例如，部分较为成熟的互联网企业在组织 / 人才管理和企业文化的政策、数据和工具层面上基本形成了较为成熟的闭环；在生态建设过程中，由于业务变化过快，“点”随之快速变化，同时业务部门的日常工作较为繁忙，将难以全力提供过多的技术支持，只有不断探索，快速迭代，加速连“线”与“面”，才能支撑起公司快速发展。

+ 挑战三：商业产品的发展速度快于内部人力资源数字化产品发展速度

对于较为成熟的互联网企业而言，大量数字化商业产品已经非常成熟，但在内部人力资源领域的应用上速度相对慢些。而内部员工会随着市场数字化的发展而成长，并且对内部的数字化产品提出更高的要求，这对人力资源部门来说是一大考验。鉴于此，人力资源部门会根据企业

洞见

对 Digital HR 的理解与定义

这并不是一个全新的概念，也不是对 eHR 的否定，而是在人力资源原有信息化基础上做管理转型和业务流程重塑。在组织层面，会有各种创新迭代，比如去中心化、人单合一、合弄制、敏捷绩效、去正态分布、小团队做大事情、活力 / 活水计划等等；在技术层面，人工智能、大数据、云计算等新技术逐渐开始应用到人力资源选用育留各个领域；在运营层面，更加强调设计思维与用户体验，打造满足公司目标要求的全新人才生态链，同时提供大数据预测分析与智能化决策支持。

对于人工智能在人力资源领域发展的思考

人工智能发展至今比较成熟的技术应用有语音识别、图像识别、对话机器人、用户画像等，在人力资源领域都有落地场景，也大致可以分为两个阶段：

- + **第一阶段：**弱人工智能的应用，如：对话机器人用于 SSC 客服智能问答、刷脸用于考勤 / 礼物发放 / 证明自助打印 / 安全等目的、OCR 技术用于各种证件识别与数据提取等。
- + **第二阶段：**用收集来的数据优化场景，带来更好的服务。人工智能可以自己训练和优化模型、知识库，更精准人才画像。

第一阶段的人工智能已经较为广泛、成熟地应用，而第二阶段是目前企业可以拉开差距之处。未来，人工智能将可能更多帮助企业进行更快地大数据分析预测，从而辅助决策。



▶ 数字化工具对人力资源部门工作的意义

人力资源在转型时首要工作之一就是加速组织、人才、文化的建设，帮助解决助力公司战略、提升公司核心竞争力的问题。其次是推动解决员工的问题和痛点，但依然也会有一定的矛盾存在：人力资源部门需要平滑地去解决问题，提升员工与高管的满意度。要实现这样的目标，依赖 HR 个人的经验积累，然而随着企业内人员迭代速度的加快，大部分 HR 难以在短时间内累计问题处理的经验。此时，客观的大数据和工具能够有效提供决策的依据，用数据“累积经验”，减少因 HR 个人缺乏经验导致的问题。

▶ 高管在人力资源数字化转型过程中的作用

数字化是典型的“一把手工程”，高层有一定的话语权才能掌握方向。数字化主要从业务层面驱动，然后才有人力资源部门的数字化转型。对于互联网企业或者创新企业而言，具备“数字化基因”这一先天条件，对于传统企业，不意味着没有数字化基因，而是更需要高管对数字化有较高的重视程度，才有可能存在推动实施的动力。

▶ 对于场景化的思考

+ 场景化的定义与理解

场景化可以以终为始，以需要输出的结果倒推流程，看情景、人、设备之间的连接，对于流程的反馈是什么，在要达到的目标与用户的意图之间用可能的动作建立连接，为最终的目的服务。比如人才迁徙、组织活力、团队效能、舆情分析等，我们需要哪些数据、怎样建模、使用哪些算法、数据如何流转、如何可视化以及数据联动。

+ 场景化的挑战

为某一场景服务的流程未必能完全串联起来，甚至有可能会出现断裂，这些断裂需要再通过平滑、自然地地点去收集信息，进行搭建，

当然也必须合规。比如做人才画像的时候，可能某些测评数据或是管理风险度数据或者团队健康度数据等，这些需要通过建立额外系统或其他手段弥补，才能相对刻画完整。

▶ 人力资源共享服务中心与人力资源数字化转型之间的关系

HRSSC 是人力资源数字化转型一个很好的“抓手”，因为它比较容易显性化，员工对于技术的感受度也较高。比如对话机器人、语音助手等应用于客服自助回答；刷脸即可自助打印证明；自助办理入职、自助续签劳动合同、入职材料前置化等等。当然，随着智能化技术应用，衡量 SSC 的效率指标之一的 ticket 的数量多少不再受关注，而是对话机器人自助化转化率的高低，而满意度的衡量也将是机器 + 人工的双重因素。

▶ 对未来劳动力的思考

数字化会导致一部分人的工作可能会被替代，那些可标准化的作业与任务将会被机器人所替代，而且机器人完成的也会比人类更加标准，也不会有刺激的情绪。而需要与人不断沟通、协调、疏导矛盾的工作、以及需要创意火花的工作往往难以被替代。在这样的趋势下，人自身也要“迭代”自己，如不一味将时间与精力投入日常于重复的事务中，而是要学会跳出日常工作，反思流程是否足够优化。

▶ Digital HR 的实现要素

Digital HR 从运营的角度可以总结为 6 大要素：组织、流程、人才、服务、设计、数据。组织、流程和人才是基础和“骨架”，数据为 Digital HR 提供重要的支撑和呈现手段，在完成了这几个要素的运营后，才是服务与设计。

其中，流程是较为容易切入的，流程的运营能够使员工在潜移默化中包容这种变化。组织的运营是难度最大的，它牵扯到企业的文化，其建设也需要较长的周期。人才运营的难点在于企业需要明确在转型中应该吸引怎样的人才。服务则是将系统、技术和员工连接起来的重要纽带，其体验非常重要。6 大要素相辅相成，形成有机的统一平台，对内支撑 HRBP、COE、SSC，对外助力高管、经理、员工。

▶ Digital HR 的未来

Digital HR 的下一步将会 Intelligent HR (iHR：智慧 HR)，是一个高度智能、大数据驱动的云端平台，三支柱将可能不复存在，少量的 HRBP (类似特种兵) 与业务伙伴冲在前线，HRBP 只需“呼叫”，iHR 就会在云端平台里综合分析后并迅速提供精确“炮火”支援。

这一幕，即将到来……

附录：数字化应用实践详情请参考智享会《第四届中国人力资源共享服务中心调研报告》百度案例)

案例启示

福特：活用技术，实现 Digital HR



Malik Kassem

HR Director, Asia Pacific Technology Strategy

Ford Motor Company



洪燕 亚太区人力资源战略总监 福特汽车

实践

业务背景

福特近年来随着业务的不断发展，组织对于提升效率的需求日益增强，数字化成为提升效率较为重要的举措之一。目前，福特正在着手进行人力资源的三支柱转型，Global Shared Service Center 处于创建阶段，Global Shared Service Center 的搭建也需要建立在强大的数字化和技术基础之上。无论是出于业务本身发展的需求，还是 Global Shared Service Center 搭建过程中的必经之路，数字化都成为福特当下必须面临的选择之一。

人力资源数字化转型规划

- + 目前，福特主要尽量利用公司内已有的技术来赋能用人经理和 Global Shared Service Center 团队，同时提供更好的人力资源服务。在数字化的成长阶段，福特也会与其他企业进行对标，从多个方面进行学习，吸取经验，更好地实现转型。
- + 在接下来的几年里，福特希望能在公司内能够介绍、应用更多新技术，让数字化在企业内全面的开花落地。

人力资源数字化的重点与目的

- + 不“为了做技术而做技术”，而是在可以创造价值的地方基于内部需求来应用技术。
- + 提升内部员工对于技术的使用率，养成使用的习惯。
- + 技术工具简单易用，交互界面友好，员工可以直接上手使用，不需要额外的培训。

人力资源数字化应用与解决方案

福特目前基于调研与员工的需求，在人力资源的各个模块均已有

技术的应用，将多个模块的解决方案集成到系统。并且仍在不断做新的尝试，以期给员工带来更好的体验。

- + **Smart Response**：员工可以自助查询相关信息或借助该平台提交相关问题，随时随地获得 HR 或 SSC 团队的服务。



- + **Manager Service**：用人经理可以通过这一解决方案管理员工的整个生命周期（如：入职、升职等）与发展状况。



- + **招聘**：福特于 2017 年尝试利用 AI 技术进行招聘，如：简历的筛选、匹配等。
- + **Digital Learning & Development**：通过笔记本电脑、手机让员工可以随时随地进行学习。福特正在尝试提供一项新的学习技术平台，员工可以根据这一平台找到适合自己学习的内容，安排好自己的学习，也能更为方便地获得学习资源。



- + **无纸化办公**：福特近来也正在公司内部尝试推广使用电子表格、电子签名的方式来取代原来的纸质文件。



- + **大数据应用**：福特目前所有的数字化解决方案均包含大数据分析功能，业务和用人经理在使用时可以借助大数据，为决策提供具备创意性的结论。



- + **创造空间**：这是福特实施各种新技术的目的之一，即通过技术的应用让 HR 部门摆脱日常重复性的工作，创造空间去做更有价值、更具战略性的工作，不断尝试和创新，做出更好的解决方案。

▶ 转型过程中的关键角色及职责

- + **高管**：拥抱新技术，支持变革，并且对这一变革有一定的理解。
- + **HR**：人力资源在转型中扮演着主导的地位，一方面新技术的应用需要在各个地区、部门进行宣传与培训。另外也需要不断对标外部企业，学习最佳实践，了解新技术应用的进程及结合内部需求决定是否适用。

▶ 挑战与解决方案

+ 挑战

在中国的市场背景之下，移动端等技术已经深入生活的各个层面，人们对其的使用也并不陌生。在企业内部，人力资源部门的管理也需要顺应这一趋势。技术的应用会让人力资源部门提出困惑：把这个技术介绍给员工后，对自身工作的影响是什么？会不会取代自己的工作？另外，人力资源部门改变原本习惯的工作方式，走出“舒适区”对 HR 的成长也是一种考验。

+ 解决方案

目前福特主要通过变革管理的方式让人力资源部门更好地接受技术，从而帮助员工接受技术。首先需要让员工了解这一趋势是必然的，其次也需要阐明这些转变给员工、企业所带来的利益是什么。

因此，福特正在进行若干学习项目，人力资源从业人员在参与后能够学习新的技能，成为更好的战略伙伴，这让 HR 意识到转型对自己的成长是有所帮助的。借助这一方式，让 HR 先行成为变革支持者的角色，引领和拥抱变革。

洞见

▶ 对于 Digital HR 的理解与定义

对于福特而言，Digital HR 的定义主要在两个层面有所体现：一是技术，二是数据。

技术层面即给员工和用人经理提供技术后，可以为他们赋能。另一方面，借助技术，原本需要 HR 面对面提供的服务，员工可以通过线上查询、自助等形式来得到同样的服务。

在数据层面，福特也正在大数据领域深耕，希望借助数据进行分析与预测，从而更好地辅助业务和人力资源的决策制定。

▶ 建议与成功关键要素

- + 高管要给予充分的支持，要有敢于冒险、敢于创新的精神，允许人力资源部门利用这些技术去做一些“实验”，从中获得经验，从而更好地去运用知识和技术。
- + 数字化转型需要引入专家，因此也需要获得合适的人才共同实现这一转型。
- + 数字化领域的发展非常快速，只有不断对外学习，不断探索，才能与时代同进退。

案例启示



海航集团：夯实基础，让数据说实话

张博 eHR中心经理 海航商务服务有限公司

实践

海航集团转型路径与规划

在 Digital HR 的道路上，海航集团已经探索了近七年，其数字化程度能够契合集团发展，并且有效助力业务开展，提升业务的管理水平与效率。从一开始的报表、BI 技术呈现人力资源数据，到现在的大数据、AI 方向的智能应用，海航集团已探索出一条属于自己的数字化转型之路。未来，海航集团也将会持续加大投入，力求在数字化的道路上产出更多丰富的产品及成果。

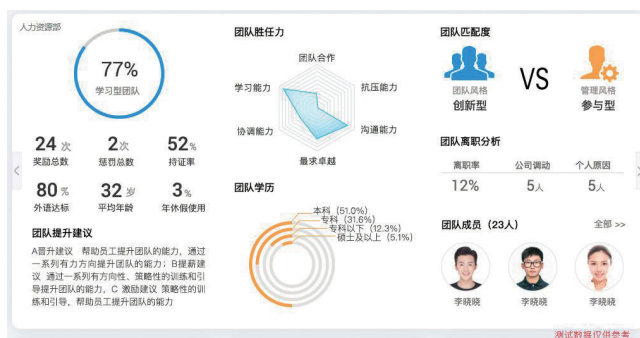
Digital HR 应用与表现

目前海航集团的 Digital HR 实践按照用户群体区分为普通员工、管理干部、HR 从业人员，并根据用户群体的岗位职责、核心诉求及服务产品及内容差异化呈现。其中：

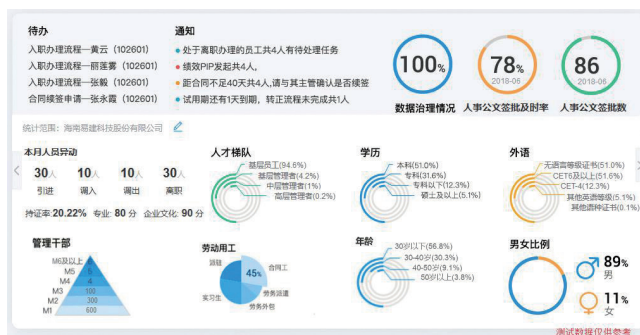
+ 普通员工： Digital HR 为基数最大的员工群体提供企业成长档案，记录员工入职以来的成长经历及个人财富收获，同时根据多方位测评结果为员工的职业发展道路制定成长地图及培养方案。



+ 管理干部： 管理者是海航集团事业发展的中坚力量，Digital HR 为管理者提供团队成员能力解析，通过团队匹配提升建议帮助管理层掌握更全面的信息，立足于科学依据做出业务决策，提升团队整体协作及作战能力。



+ HR 从业人员： 通过 Digital HR 平台，HR 从业人员能够聚焦业务，方便迅速处理事务工作，通过人事大数据帮助 HR 从业人员及时掌握机构情况，为组织战略决策提供支持。



转型历程

+ 初次应用

自 2008 年起，海航就开始在人力资源领域应用 BI 技术。初次应用时，企业将最终用户定义为决策层，通过驾驶舱、仪表盘对数据的分析、呈现，方便决策层对业务状况进行把控。但是，决策层工作业务较为繁忙，即使启用了较为先进的技术，也难以在短时间内形成使用习惯，因此 BI 技术在初次应用时效果并不突出。

+ 转变思路

吸取了初次应用时的经验教训，海航开始转变思路，将核心系统用户转向为面对普通员工，希望通过自下而上形成员工的使用习惯。然而，在正式应用后依然遭遇了挑战：员工普遍认为 BI 系统“不好用”，无法满足实际业务发展需求，同时对人事基础等数据准确度及完整性产生质疑，最终员工用户依然倾向于使用 EXCEL 等较为为基础的工具处理数据事务工作。

+ 告别“修修补补”，打通全流程

经历了多次“挫折”后，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，从最底层数据抓起，提升数据准确度，确保员工手上的数据与系统数据具备一致性。
- ◆ 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。
- ◆ 人力资源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。
- ◆ 企业内部数字化氛围营造，在各会议上对数字化转型进行宣贯，上传下达，以内部报刊、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。

▶ Digital HR 必经之路 -- 数据治理

通过多年实践发现，在经历了以上阶段建设后，就技术工具本身来说，不管有多“高大上”，归根结底依然建立在数据的基础之上。技术工具能否较好在企业内得到应用，数字化转型能得到员工的认可，关键仍在于员工是否对数据本身有较高的信任度。可见，口径一致、准确度高的内部数据是数字化转型中不可或缺的“地基”，只有将“地基”打牢，“上层建筑”才有可能更为扎实。因此，2017 年以来，海航目前致力于对“底层”数据进行“清洗”，确保数据本身的准确度，目前人事基础数据质量已经达到 100%，为未来更多新技术的使用打好地基。但鉴于企业本身组织结构、业务格局均变化较快，因此在数据预测上，仍存在一定的挑战。

+ 数据治理步骤

- ◆ 对内部各项数据的表述进行清理，了解每项数据有多少种表述，哪些数据可以进行合并，哪些数据不合规范需要修正或删除。
- ◆ 与 SSC、BP、COE、e-HR 等共同探讨决定各项数据的标准。
- ◆ 将标准提交至高管审批，由高管最终决定。
- ◆ 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

修改部门内部已有数据。

- ◆ 处理好存量数据后，对于未来的增量数据，一律根据标准准入，不符合标准的数据将无法进入系统。

+ 数据治理过程

- ◆ **面临的挑战**：在数据治理中，需要各个部门配合将自己部门已有数据进行标准化，这往往需要业务部门人员花费大量的时间和精力，因此在过程中会出现抱怨的“声音”。
- ◆ **解决方案**：
 - 提供技术支持：海航设立专门的工具组提供技术上的支持，帮助各部门能够更快处理数据。
 - 设立相关制度督促：对于无法根据标准完成数据治理的部门，海航会在较高的层级进行通报批评，用于监督、促进各部门对存量数据修订的进程。

+ 数据治理支持团队

海航内部有专门的团队对数字化转型进行研究，该团队内部的分工主要包括用户体验、需求梳理、数据挖掘、数据治理等。

在数字化转型的过程中，由该团队负责发起需求，组织各产业、各集团总部的业务人员对需求进行讨论，若论证该需求确实能够帮助业务部门提升工作效率、优化工作流程、提高用户体验，团队便会将需求向集团高管汇报。汇报后形成相关任务并以项目制形式上线，在后续实践中完成运营。

▶ 相关角色及职责

+ 高管的角色及职责

- ◆ **角色 1——决策者**：对于内部团队所提出的建议，高管需要进行决策，确定是否执行。
- ◆ **角色 2——需求提出者**：当高管了解到外部有其他的优秀实践以及出于自身工作的需要提出相关需求时，可以直接将需求告知内部团队，由内部团队研究可行性。

+ HR 的角色及职责

HR 主要在团队方案和策略制定、需求确认阶段参与进来，同时内部专业团队的各项讨论、头脑风暴也需要 HR 的出席。另外，HR 作为最终的使用者，需要在各个项目上线后提供使用反馈与优化建议，促使内部的转型又快又好地实现。

+ 各部门、各角色之间相互配合的关键点

在转型过程中，各部门和角色之间关注点往往有所不同，某一改变对有些部门来说意味着效率提升、工作量减少，但是可能无形中会让其他部门工作量增加。因此，协调好各方的利益点至关重要，海航

的主要措施如下：

- ◆ **建立全局观**：转型时，需要时刻在企业中注入“整体的流程得到了优化，效率得到了提升”的观念，树立员工的全局意识。
- ◆ **设立业务对接人**：海航在各个部门中寻找至少副总级别以上、具备一定话语权和决策权的分管领导作为专门的业务对接人，在可能涉及多方人员的情况下，由业务对接人站在业务制高点进行整体的统筹，协调各方的利益。

洞见

对 Digital HR 的认知——一种管理模式和服务理念

Digital HR 即依托于技术（如：AI、BI 等）推行人力资源管理，它更倾向于一种服务理念或者管理模式。

业务与人力资源数字化的关系——业务效率优化的需求推动人力资源数字化转型

业务在某种意义上并不完全依赖人力资源数字化，企业即使使用 EXCEL、OA 等较为基础的工具往往也能实现管理。因此人力资源数字化若无法实现，业务依然可以继续运转。只有当企业追求管理的优化和效率的提升时，人力资源数字化才有可能被推动或“提上日程”。在这一前提下，数字化必须产生、发挥其价值，能真正帮助 HR 或者

业务解决问题，数字化过程中呈现的数据是否准确、是否与业务的感知一致，是数字化能否被业务采纳、接受的关键。

Digital HR 与 SSC 的关系——相辅相成

SSC 可以是 Digital HR 这一转型过程中的一个“抓手”，数字化的技术均可以应用到 SSC 上，优化相应的流程，提供更多的数据可视化途径；同时 SSC 又可以通过日常的运营，抓取更多的基础业务数据，更好地助力数字化转型。

数字化转型成功的关键要素

- + 要得到拥有话语权和决策权的高管的支持，高管对转型要有较高的重视度，这一重视指高管明白这些变化能给企业带来什么，同时能够理解数字化转型所带来的好处无法一蹴而就，而是需要时间去孵化和培育的。
- + 要做好内修工作，所谓内修指企业的规章制度是否建立、数据是否准确完整、内部流程是否梳理完成。同时搭配相关文件制度支持，包括行为准则、标准规范，甚至相关检查、处分进行监督。

案例启示



京东：数字化转型实践——探索未来新趋势

王骞 人力资源共享服务总监 京东集团

实践

京东转型的背景

京东于 2004 年正式涉足电商领域，2017 年市场交易额接近 1.3 万亿元。2018 年 7 月，京东第三次入榜《财富》全球 500 强，位列第 181 位。

在当前互联网的大环境下，人工智能越来越多的被应用于我们的生活及工作中，标志着智能化与数字化的时代已经到来。这个时代具有不确定性、易变性、复杂性与模糊性的特征，未来会越来越的影响我们的生活和工作，这也就是我们所说的 VUCA 时代。在这个时代背景下，我们在未来会面临怎样的挑战？企业又该如何去迎接？京东一直在思考如何转型去适应这样的一个新时代。

面临新时代的挑战，未来的 12 年，京东将全面向技术转型，从业务战略到人力资源战略，从已经推出的无人机、无人仓、无人车，再到未来组织、智能人才体系，京东数字化转型已初具雏形。

京东的数字化转型是以市场的趋势为根本，创新为驱动，精细化管理为抓手，启动全新运营模式，构建以技术让用户体验达到极致、所想即所得的“无界”零售模式，实现基于数据和行为的分析，想你所想要，更加“精准”的满足客户需求的目的。

京东人力资源数字化转型的实践

通过京东的实践，在进行数字化转型时企业会面临诸多的问题和挑战，如：数字化领导力不足，数字化管理文化缺失，陈旧的考核体系，有限的经验技能，商业创新不足等，在整个转型过程中，人力资源既扮演了推动企业数字化进程的关键角色，也是推动企业转型的主要推动力，京东人力资源主要是从组织、人才、文化、技术四个方面综合打造企业人力资源数字化生态，推动转型。

+ 组织：

京东通过行业内企业间的横向共享生态，结合公司内的纵向人才管理共享生态，打造未来组织。

行业内，京东建立了“竹林共生”的生态行业组织，区别于以前常提的森林生态。森林生态的特点是“共生”，从行业大生态来说，行业内的每个公司是一棵树，大家在同一片森林里同呼吸，共命运。但未来将是竹林生态，竹林生态和森林生态最大的不同在于根部，根部有交互、渗透。竹林生态具备三个特质：开放、赋能、共创。

公司内，京东建立了灵活的矩阵式任务平台机制，高效快速地响应业务需求；同时也对未来的用工方式进行研究，探索未来组织及其成员构成的可能性。

◆ 灵活的未来组织 — 任务平台

京东在 2017 年完成了整个集团的小前台、大中台、后台整体的组织变革。目的是把授权前移，让一线熟悉市场的人做决策，从而更快速地响应客户的需求。当前台提出了一个请求，后台、中台都需要快速响应，才能满足他的需求。京东的实践发现，虽然前台具备了灵活性，但要实现需求还需要很高的沟通成本，所以有了任务平台。前台的需求可以分解成一个个任务，员工灵活组队，进行任务接洽，再配合配套的管理机制，包括内部市场结算机制，人员评鉴机制，绩效体系的改革等，形成灵活的任务式组织体系。

◆ 对未来用工方式的探索 — Z 计划

京东的 Z 计划主要是通过对公司内不同的业务条线进行分析，随着数字化的发展，部分岗位将被机器替代，同时新的岗位也会顺势产生。面对未来这一变化，企业不仅需要有规划，还要有清晰的演进过程，从而做出更具前瞻性的思考。

以京东的物流集团为例，京东物流由多个体系组成，其中仓储是比较重大的体系之一，仓储中分拣工作包含了多个步骤，部分步骤可

以被机械所替代，同时一些新的工种也会产生，如当有了机器之后，就会需要配备相应的机器检修人员。

就京东共享服务中心转型而言，工作任务虽然已经有所增加，但总体的编制并未增加，京东希望未来共享服务中心的员工方向是产品经理、运营专家等更具价值的角色，进行运营方案的制定和管理，其它重复性、日常性的工作则由机器完成。

+ 人才：

随着用户需求日益多元化的趋势，为了快速满足不同需求，这就要求人才要具备随时随地组合的能力，于是京东在人才管理方面提出了人才管理的“积木”理论。京东通过不断地梳理过去所累积的经验，并进行模块化整理，让这些经验变成一个又一个的基础模块，然后可以随意的选择和组合，形成可以快速响应的积木团队。

在积木理论的基础上，京东在各大事业部进行了相应的人力资源诊断，每年观察组织数据，关注组织健康指数，进行人才鉴别，组织人才盘点，激活组织活力，提升组织战斗力，完善人才管理的“积木”体系；同时京东也注重培养对外赋能的能力，未来京东可以提供给第三方包括合作伙伴、供应商的，是可灵活组合的积木化产品。

京东认为，未来将有三个类型的跨界性人才各行业备受欢迎：

- ◆ 跨职能的管理者，例如：职能后勤的管理人员在开放对外赋能后，销售部门也需要负责，具备跨界的管理能力，这类人才是未来最需要的；
- ◆ 具备产品经理思维的管理者；
- ◆ 既有技术背景，又善于运营，懂业务的专业人才。

+ 文化：

京东的数字化文化打造从公司战略出发，以大数据为基础进行数字化营销，倡导从决策机制、运营机制，到服务机制都以数字化为基础，通过数据管理打造精准营销的业务模式，让资源都用到最需要的地方，实现社会价值最大化，从而打造从业务到职能，整体全方位的数字化管理体系，在人力资源管理方面，京东倡导一切以数字说话，通过对人力资源管理过程数据的分析，帮助管理者在人才选用育留、管理改进、工作效率提升等方面进行了试点和推广实践。

+ 技术：

大量智能化平台的广泛应用，探究新的用工方式与可能性，在企业技术化氛围下，目前京东的各项技术已经应用到人力资源的各个方面，同时京东也在数字化对未来用工方式、组织架构等方面的影响进

行前瞻性的思考与探究。

京东除了关注人力资源数据库的建立和数据治理外，还开始关注员工行为数据、过程数据的采集，从数据表现层，通过数据库和大数据分析平台，让管理者及 HR 从业者可以随时随地看到涵盖员工生命周期的即时数据，并着手研究自助商业智能，招聘、人才画像、智能推荐、高潜盘点等方面，实现真正的大数据分析。

◆ 数据探讨项目 — 组织活力

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。

◆ 提高 HR 作业效率的利器 - 智能作业机器人

京东推出了全自主产权的 RPA (智能作业机器人)，这一机器人并非实体，而是在通过技术平台帮助员工进行作业的工具，任何在线上的工作都可以通过给机器人指令来完成，如：打开网址、下载文件、做复杂的运算、发邮件给相应的对象等。

◆ 提升员工体验的利器—JIMI 机器人与移动端语音问答

员工在查询和解决问题时，最大的诉求便是“快”，传统的人工电话问询在员工看来往往是最快的方式，但仍然存在等待时间较长等问题，从而降低了服务体验。针对员工的这些诉求与问题，京东研发了智能问答机器人，员工的问题可以又快又好地得到解决。

同时，京东在移动端推出了语音问答，员工通过手机留言咨询，系统在进行语音识别与知识库匹配后可以提供解答，这些措施都大幅提升了员工体验。

因为减少了人性化的沟通，智能化后，在短期内可能会导致用户体验下降，但当智能化水平提升到一定标准时，又可以将体验重新提升。



对 Digital (数字化) HR 的定义

数字化转型是指通过利用数字化技术，改变企业为客户创造价值的方式，如今，数字技术大量应用到产品、服务当中，改变了产品及服务交付方式，京东认为，Digital HR 主要从以下四个层面进行。

- + **企业文化层面**：数字化管理文化未来是企业文化的重要补充，是实现数字化转型的基础。
- + **人力资源管理层面**：人才是整个数字化转型的载体，重视数字化能力的培养和甄选有数字化理念的人才，将是数字化转型成功的关键因素。
- + **未来劳动力层面**：未来在企业中，会有随着数字化转型而出现的新的岗位，而部分现有岗位也将会被机器所替代，面对变化，企业不光需要规划，还需要有清晰的演进路径，预测可能会发生哪些逐步的变化。
- + **技术工具层面**：技术将会驱动数字化转型，采用智能化的工具处理工作并进行数据分析，减少人为判断，提高工作效率。

人力资源数字化转型的驱动因素

在整个人力资源转型的过程中，京东认为驱动因素包括以下三个方面：

- + **业务驱动因素**：反馈在公司的战略层面，并带来业务规则的变化，同时又引发人力资源规则的变化，这需要在已有数字化的基础上不断的进行调整，做出新的设计。
- + **问题驱动因素**：解决日常运营过程中不断出现的新问题以及提高处理问题的效率，也是驱动数字化数据化转型的重要因素。
- + **技术驱动因素**：新兴技术的产生会驱动流程和作业模式的变化，工作职责分工也将可能会被重新部署。

对用工形式和未来劳动力的思考

- + **有可能会被技术所替代的工作类型**
- ◆ 技术实现难度和工作复杂度均不高，这些工作有可能会被快速替代。

- ◆ 工作复杂度较高、技术准备度尚且不足的工作替代难度较大，如：写作等艺术创作。

对劳动力需求的分析

京东通过对人员需求增长和业绩单量的关系分析，绘制出两条函数曲线，用于推算在未来的业务发展下，人员的需求量状况。

- ◆ 上升曲线：随着业务的增长，人员的需求量不断上升。
- ◆ 下降曲线：随着技术的发展，人员被替代，人员的需求量会下降。

京东发现随着业务增长的需求和机器对人的替代，两条曲线会进行交叉，这会让人力资源的需求出现抵消，用工数量在一段时间内会下降。但到达一定程度后，人员的总需求量又出现了微增。因为技术虽然替代了部分基础岗位，但某些岗位也会得到发展，如：AI 训练师、机器运维师等。因此这些岗位需要提前做好相关储备，如：提前储备相关的专业人才，制定好内部人员的转岗政策等。

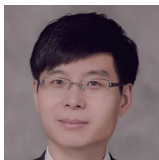
建议与成功要素

- + 首先是企业内部需要形成数字化文化，只有企业内部认同数字化带来的价值和力量，数字化转型才能成功。
- + 其次是引进和培养具有数字化心智和产品思维的人才。
- + 最后是技术，技术支撑数字化转型最基本的工具，实现自动化、智能化的载体，其实现方式可以是共享的模式，也可以是自有模式，还可以两者结合的模式，需要根据企业的实际情况进行设计。

结束

京东 Digital (数字化) HR 是将企业的人力资源系统进行整合，实现业务流程和数据端到端的打通，实现真正的闭环管理和有效协同，实现更多的自动化；在支撑人力资源管理业务处理的同时，有效连接管理人员、员工，让他们享受到触手可及、方便快捷的人力资源服务，让人力资源的业务处理过程更加快捷，员工有更好体验；同时未来的人力资源不仅可以用数据说话，还可以预测未来，提供更加前瞻的服务，用数据支撑更加科学、客观的决策。

案例启示



联想：自动化、电子化、自助化助推人力资源转型与业务发展

刘伟 人力资源运营高级经理 联想集团

实践

业务背景与战略

联想集团是一家从北京中关村成长起来的全球化企业，在世界 500 强中排名第 226 位，业务遍及 160 多个国家和地区。目前，全球年营业额为 450 亿美元（约为 3000 亿元），员工总数 52,000 人。作为全球个人电脑领域的引领者，联想近两年一直在进行从单一业务向多元业务的转型。多元化的业务布局全球化的员工，对人力资源服务的自动化、数字化、智能化提出了更高的要求，与传统的人力资源服务模式相比，必须考虑实现数字化、智能化转型，采用人工智能等更先进的技术，才能较好地与业务接轨。

人力资源数字化路径

由于联想在很早之前就已经走出国门，大力推进员工与经理自助化是联想人力资源部门提升人力资源管理效率的重要方式之一。从过去到现在，联想已经完成了数据整合与梳理、系统搭建的“地基”工作，目前逐步将引入更多新颖的工具、提升员工的自助服务效率和客户体验作为当下的重点发展目标。其具体阶段划分与各阶段的主要工作如下：

- + **2006 年**：联想在中国成立 HRSSC，同时打造了属于 HRSSC 范围内的服务系统。联想将 HRSSC 的服务划分为三个层级（tier0：自助服务；tier1：HRSSC 员工服务团队；tier2：后端支持团队）。由于自助服务是 SSC 发展的必然趋势，因此在 HRSSC 的团队打造和架构上，更加侧重于 tier0 的强化。
- + **2011 年**：联想海外上线 Workday，建立服务海外员工的三个共享服务中心。
- + **2014 年**：联想中国区上线 Workday，打造全球统一的人力资源系统和流程，更好地支持全球化业务发展的需要。
- + **2017 年**：成功实施了联想员工自助服务机器人。
- + **2018 年**：提升自助服务率、改善自助服务体验、引入更多自助

服务工具，例如员工服务在线预约系统，签证管理系统等。

- + **未来**：将数字化更多布局在员工体验提升以及人力资源自身团队建设上，如：提炼大数据生成客户画像以提供更加客户化的服务、基于岗位能力素质模型制作员工画像、帮助员工了解自身的优缺点、提供培训和职业发展建议等。

人力资源的数字化应用

在“提升自助服务率、改善自助服务体验、引入更多自助服务工具”的目标下，联想目前在人力资源领域主要致力于推广更为智能化的 AI 机器人和全球范围内的 HR Knowledge Base 增强，同时也兼顾企业内数字化氛围的营造与宣传，将新技术作为一种产品持续运营与维护。

+ 优化全球范围内的 HR Knowledge Base

为了给员工提供更好的自助化服务，联想人力资源服务中心近几年不断强化全球范围内的人力资源知识库，并在 2016 年进行了知识库的升级，极大的提升了员工自助服务的便利性，月点击量 3 万次左右。并同步推出移动端知识库，方便员工随时查看。同时，基于联想 IT 部门正在设计的客户标签与画像的系统，人力资源服务中心期望在未来可以通过系统分析数据，如：查询 HR Knowledge Base 的次數、员工个人的话题偏好等，使系统提供更有针对性的服务与推送。



+ 推广更为智能化的 AI 机器人

联想已经在中国区成功实施包括 HR、IT、行政在内的一站式机器人服务平台，并计划在全球进一步推广更为智能的 AI 机器人自助服务。新的机器人将能够有更好的客户识别与自我学习能力，可以通过与客户的对话不断完善自身数据库，并且在未来通过与客户聊天的数据积累，自动判别客户的类型、需求。为了满足客户多样性的需求，除了回答问题，机器人还可以主动根据客户历史数据为其推送相应的知识。

+ 数字化氛围的营造与宣传

为了把新技术运营成客户能够持续关注的产品，联想通过各项宣传活动建立了不同数字化工具的 Customer Focus Group，并通过互相宣传与带动不断扩充客户，提升使用率。

- ◆ 宣传渠道：公司内网主页，手机 H5 页面，移动端公众号推送，公司内的广告和易拉宝，北上深等重点城市举行线下实地活动等。
- ◆ Focus Group：从各大活动中，联想人力资源服务中心逐渐发现了一批对机器人等技术工具感兴趣的员工，并将这些员工组成为 Customer Focus Group，定期收集这些员工对工具的反馈，邀请这些员工参与线下活动，引导这部分员工作为“宣传大使”，到其他员工中去宣传机器人工具的使用。

▶ 关键项目——智能化的 AI 机器人

+ 上线步骤

智能化 AI 机器人是联想近两年较为关注的重点数字化项目，其主要上线步骤如下：

- ◆ 定义机器人需要解决的知识范围；
- ◆ 基于所定位的知识，建立相应的数据库，包括：客户类、关键词、具体逻辑等；
- ◆ 整合 IT、行政、HR 三方的平台，具体整合的内容包括：UI、后台搜索逻辑、各自的知识库等；
- ◆ 上线后进行推广与运营。

+ 上线过程中的关键问题及解决方式

◆ 如何确定机器人需要解决的问题范围？

联想每个月均会统计员工的 case 数据，根据历史的 case 数据，列出需求度最高的 Top5、Top10，先将员工最需要的服务和知识输入机器人，然后逐步再去覆盖 HR 所有的模块和知识，目前覆盖率已经达到 95% 以上。

◆ IT、行政、HR 三方的数据库如何整合？

基于各自模块的知识特性和用户习惯，三方在统一的 UI 界面基础上各自打造了独立的专栏区域，以具体的知识领域划分出各自客户

最关注的问题焦点。另外，三方在自有知识库的基础上，共同整合关键词、关键词等描述，确保员工提问时不会出现知识的交叉与误解。同时，IT 会作为后端的总体数据掌控者，用技术手段梳理所有知识库问题，保证各自数据的独立性和精准性。



▶ IT 与 HR 部门的定位与合作

对于联想而言，数字化转型过程中大部分项目由 HR 与 IT 共同发起。联想的 IT 部门具备很强的技术实力，当有先进技术应用时，IT 部门会介绍给 HR 部门，并帮助 HR 在人力资源领域应用新技术，这一技术前提让 HR 部门大大减少了对外部供应商的依赖。而人力资源部门更为贴近员工与客户，更了解他们的需求与痛点，因此如何提升客户体验始终是 HR 日常服务的一大重点，并且在转型过程中会随时将好的实践或好的想法共享给 IT 部门。近几年，除了机器人项目外，双方还合作了自助证明、全球 HR 手机端应用、员工服务预约等多项重大改善。



▶ Digital HR 的定义

遵循“自动化、电子化、自助化”的趋势，同时平衡好新技术的应用与客户体验之间的关系，确保新技术的引进可以充分满足客户需求。

▶ 数字化过程中的关键支持

- + **高管支持**：这一支持不仅指物质层面，还需要高管在行业发展趋势上有非常深刻的认识，理解 Digital HR 的含义，以及数字化转型对客户体验的改善、运营效率的提升能带来的价值，并且认同这一趋势。在认可的基础上，要对整个团队在未来数字化道路的安排有清晰的长短期战略目标。
- + **创新与持续改善的团队文化**：作为人力资源工具的负责部门，SSC 要有非常强的创新精神和不断改进、迭代的精神，时刻关注外部市场的技术趋势以提升目前 HR 工具的能力。
- + **技术支持**：机器人等新技术是一个需要持续运营和改善的工具，不论是内部研发还是引入外部第三方供应商，都必须具备足够的技术实力保证日常运营，并使工具不断迭代升级。

▶ 如何更好提升高管对数字化的重视度

- + 当其他公司有一定成功实践案例时，利用其示范效应为内部新技术的应用提供实例支撑。
- + HR 需要对外部市场动态与趋势保持敏锐度，分析在新趋势下能够做出怎样的改变，形成完整的投资回报分析和客户体验预期，在获得高管层的支持与授权后，逐步引入和应用到企业实践，并不断总结，及时汇报，让管理者看到成效，让员工体验便捷。

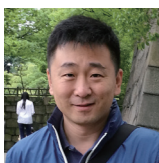
▶ SSC 在人力资源数字化转型中可以发挥的作用

数字化的基础是数据，针对数据处理这一重复性较高的运营类工作，在三支柱的职责划分看往往由 SSC 负责。因此，底层数据的整合与处理多由 SSC 完成，SSC 因此也成为了数字化功能开发的先行者之一。在未来，SSC 应充分挖掘客户数据与团队数据两个方向，打造数据化的客户行为模型和团队发展模型，为新工具的应用提供数据支撑。

▶ 关于 Digital HR 转型路径的建议

- + 首先要有相对成熟的主数据系统和分支系统，若内部暂无技术能力自行研发，可以考虑通过外部购置的形式实现。
- + 借助系统，收集数据，并且将数据进行整合、分析，尤其要注意基础数据的准确性，同时考虑配备一定的专门从事数据分析的团队。
- + 把部分 HR 的工具逐渐转化到电子化、自动化、自助化上来，如：机器人、自助入离职、打印证明等。
- + 开发 AI 技术来服务于人力资源，使人力资源更为智能化。

案例启示



施耐德：打造本土化的 Digital HR

张勇 人力资源共享服务中心总监 施耐德电气(中国)有限公司

实践

数字化战略

施耐德的业务近年来正在向数字化转型，在业务背景和中国市场趋势的考虑下，人力资源也必须相应做出转变，制定可以更好支持业务转型和拥抱未来的解决方案。施耐德 HRS 主要从以下几点入手进行改变：

- + 搭建并完善全生命周期人力资源系统。
- + 注重由系统产生的数据，进行数据分析，为业务部门创造更多价值。
- + 通过人力资源的数字化，提升员工体验。
- + 提高 HR 人员拥抱“未来”的能力。



数字化历程

- + **SSC 初建立**：2008 年伊始，当 SSC 处于初步建立阶段，人力资源并无太多系统，施耐德中国推出了本土开发的 HR 相关应用，仅服务于中国员工。
- + **全球统一系统的建立**：随着全球总部和各个国家均建立了三支柱结构，施耐德总部着手建立全球统一的 HR 云系统，人力资源的数字化具备了标准化的流程和工具基础。

- + **实现本土化**：在部署了全球统一的系统后，施耐德中国发现其并不能完全满足本土员工的需求。这一阶段主要工作是在全球底层系统的基础上，进行改造，搭建中国本土员工的系统，并充分优化用户体验。

人力资源数字化应用

本土化系统搭建与应用

全球统一的系统很好的解决了各国家员工体验的一致性，提高了运营效率；但反之也带来了新的问题：有限的定制化、不完美的界面友好度、很难提供端到端的全流程方案。由此引发了施耐德中国在全球统一的系统之上，搭建了本土化系统的想法，即“全球系统为根，在其上套壳，充分应用中国成熟技术，追求完美用户体验”。

这一过程中涉及到了数据稳定性和安全性问题，施耐德中国的处理方式为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，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。

数据的应用

- ◆ **注重数据安全**：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，系统全部在企业的内网环境下运行，手机端也是 VPN 环境。保证员工的个人信息和公司的敏感数据不对外泄露。
- ◆ **收集数据进行分析**：在搭建完一系列的系統后，数据的采集和分析将不再是“蜀道之难”。首选无论是员工、经理、HRBP 还是 COE 均能借助系统自助下载标准报告，了解自己所想知道的权限之内的信息；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，从而帮助业务决策。

+ 招聘策略的转变

转型过程中施耐德中国也更加注重对外招聘具有数字化职业背景的员工，如曾就职于互联网企业，熟悉微信等社交媒体，乐于接受新兴事物等。

+ 胜任力及培养方式的转变

随着数字化的发展，HRS 越来越多的工作有可能会被机器人陆续替代。施耐德中国 HRS 非常重视员工个人发展，引导员工思考“未来”是什么，提前在技能和概念上做准备，并逐步往相关领域转型。同时，施耐德也非常强调“始终保持好奇心，持续不断地学习”：在 VUCA 时代中，必须时刻保持学习，才能不被拍死在沙滩上。

+ 移动端

施耐德中国的移动端目前可以帮助员工处理请假加班、查询工资单、股票赎回、审批流程等功能，另外也通过微信的聊天机器人实现了一定的自助问答，分担较为基础的问题。当问题难以通过自助机器人解决时，才会转至内部的 Call Center 人工坐席解决。

+ RPA

RPA 在人力资源领域较多应用场景是数据维护、薪资计算、培训课程记录、数据核查和问答咨询等。如问答“机器人”直接抓取工作邮件中的问题，自动录入 ticket 系统，再由相关负责的同事在线回答。极大减少了人力的投入在简单、重复的工作。

+ 探索如何用市场上的成熟的数字化技术为 HR 赋能

近年来一些数字化的概念在中国市场已经日益成熟，如：区块链、语音识别、人脸识别、证件识别等。施耐德也正在探索如何将这些技术应用至人力资源领域，为 HR 赋能，比如：更多的回归人的自然属性，采用 ASR 辅助完成面试测评、绩效评估；如何利用区块链进行背景调查；结合 OCR 方便蓝领员工入职手续等。

+ 工厂的智能化转型

在中国移动端普遍应用的大背景下，中国蓝领对数字化应用的接受度已经较高。目前施耐德中国对蓝领的培训也会部分通过 VR 等方式进行，工厂员工还主动要求增设“大白”，自助完成打印工资单、在职证明，及在线买卖股票等。未来，施耐德中国也会将越来越多的数字化工具应用到工厂，提升工人的数字化体验。

+ 员工使用习惯与文化氛围的打造

◆ **Open Day**：每年施耐德 HRS 会携手其他支持部门举办一次 Open Day，与员工亲密接触，提高用户粘性。及宣传推广数字化工具，听取员工意见并加以改善。

◆ **微信企业号**：施耐德会在企业号上定期推送数字化产品的软文和新政策或重大活动的宣传文案，多渠道推动与员工的互动，帮助员工了解、使用新工具，从而达到“更好的用户体验、帮助员工

减少浪费时间”的目的赋能同事将更多的时间投入到业务中去。

▶ 关键角色及合作

+ HR 与 IT 部门的角色转变

在人力资源数字化之初，IT 部门更多作为“引领”角色，帮助人力资源部门应用相关技术，HR 仅需配合 IT 部门的部署执行即可。随着人力资源部门对数字化重视程度的提高，以及追求更好的用户体验，现在的 HRS 除了频频发起需求，请 IT 配合落地外，也加强了 HRIS 自主研发的能力，从而实现了将市场先进技术和工具快速部署并迭代的目的。

+ 高管的角色及支持

高层的充分支持和授权是必要条件，同时也是 HR 深入业务、解决痛点、提高员工满意度的一种体现。人力资源部门在提出数字化设想时，需要“有的放矢”另一方面，人力资源团队也要展现出较高的专业度和能力，证实自身在转型中能够给企业和员工带来更高的效率提升和更好的体验。

洞见

▶ 人力资源数字化转型的目的

- + 提升员工体验
- + 为业务创造价值
- + 赋能 HR

▶ 建议与成功要素

- + 数字化转型首先要考虑企业规模，规模较小的企业可以考虑直接采购外部平台实现。企业规模较大的情况下，则可借助第三方的力量自行研发。
- + 要有较为长远的规划，且允许时时进行调整。
- + 高管的充分支持和授权。
- + HR 三支柱间的协同。
- + 公司内部 HR、IT 等部门目标一致。
- + 持续改进并迭代的心态和能力。
- + 对市场和科技保持高度的好奇心，并结合工作场景的能力。

案例启示



宜信：追赶业务步伐，实现 HR 自身的数字化

吴刚 人力资源运营负责人 宜信

实践

人力资源数字化业务背景

宜信的愿景是成为全球领先的从事普惠金融和财富管理事业的金融科技旗舰企业。

“企业每五年重塑一次”。随着宜信业务不断增长与发展，人员规模也得到了迅速的扩大。在创始人唐宁的带领下，宜信加快了国际化战略的布局，数字化已经是宜信的战略方向之一。

宜信是一家金融科技公司，在业务层面企业高管尤其重视科技，对于数字化运营有较高的要求，这促使业务部门逐渐积累了数字分析、跟踪、评估等领先的数据处理技术，这些都是宜信在金融科技领域的核心能力。同时，宜信内部已建立大数据研究的专门部门，为业务部门提供运营策略。在人才储备方面，宜信具备大量来自于互联网企业、拥有人工智能专业背景的人才。

因此，高管的高度重视、业务部门数字化程度较高、人才储备丰富这几大因素共同促成了较为成熟的数字化文化。但是，对于人力资源而言，管理仍然相对传统，因此如何利用好科技金融已有的技术和资源，迎头赶上数字化的潮流，实现人力资源部自身的管理转型是目前 HR 较为关注的重点。

人力资源数字化历程

+ 整体规划与策略

宜信 HR 整体的数字化步骤为首先实现流程线上化，在这一过程中关注数字化流程，数字化工作内容，数字化体验和反馈，数字化效率指标。在累积数据后，更好地去实现自动化，未来再往智能化的方向发展。

+ 人力资源数字化现状

从过往来看，宜信 HR 数字化的速度和深度远远没有跟上业务的

需求。从 2017 年开始宜信 HR 逐步开始搭建全新的 HR 信息化系统、流程、合规管理等模块，分阶段实现内部的信息化与数字化，同时也希望能够在这一数字化的过程中，完善数据收集的流程，累积数据。数字化工作主要以建设共享服务中心为主线，围绕三个重点工作展开：系统整合，移动端以及新技术应用。从 2017 年年底至今，共享服务团队已经陆续推出上线了一部分数字化服务，包括智能考勤、人才管理等各个领域均在协同实现数字化，并且重点解决、实现业务最为迫切的需求。

人力资源数字化应用

+ 一线咨询团队

宜信 HR 信息化团队在短短两个月内就搭建了呼叫中心平台，通过语音，非语音等不同渠道为几万名员工提供 HR 咨询服务。

联接你我
用心用科技

人力资源运营中心
为员工提供人事流程办理、社保编程、薪资核算以及系统支持的服务团队。

10月16日
HR统一咨询服务渠道启用啦!

4000-880-900
hrs@creditease.cn
在线客服

服务范围 >> 人事政策咨询 * HR流程咨询 * 事务办理咨询 * HR系统使用 * 薪资社保福利相关

I-HR智能机器人, 知识库和服务工单系统将同步上线, 敬请期待!

+ 时间管理

过去宜信业务管理中几万名员工的考勤管理是分散的，没有建立统一的流程和系统工具，每天多达数万条的数据的核对、集中和计算，这给管理带来了挑战。2018年起，公司启用统一的时间管理工具进行统一、集中化管理，支持面部识别、蓝牙考勤等技术。



+ 人才管理

针对人才，宜信未来会将人才过去的评估情况进行汇总分析，如：中层经理可以了解下属的绩效、人才盘点信息档案。未来企业也将采用部分新的评估工具，并且在人才的核心能力、潜力评估等方面实现数字化。

+ 人力资源部门的转型与能力搭建

宜信是一家金融科技公司，各个业务部门在新技术及数字化方面都是行业的佼佼者。各层级管理团队对于数字化运营都有丰富的经验，然而人力资源部门的管理和运营却仍处于相对较为传统的阶段，因此人力资源部门亟需“迎头赶上”。共享服务团队掌握人力资源大部分的数据、流程、系统，所以共享服务团队也将是 HR 数字化的主要推动力量：一方面，调整 HR 共享服务团队的知识结构；另一方面通过各项项目的推动让人力资源部门感受到工作效率的提升，意识到数字化的重要性。

对于人力资源部门在转型中必须掌握的能力，宜信认为主要包括以下几项：

- ◆ **流程化的能力**：这是运营最为基础的能力，过去人力资源部门的同事没有系统化地学习业务流程搭建、持续改进的意识和理论支持。宜信组织中有专门负责精益 6-Sigma 管理执行的团队，他们负责整个宜信管理升级的工作。HR 取得了这个团队的大力支持，经过若干轮的培训和 6 个精益项目的历练，人力资源部门逐渐形成了流程管理的能力，通过一系列方法和工具设计和优化流程。

- ◆ **项目管理能力**：宜信 HR 共享服务鼓励团队管理者成为一名项目经理，利用项目管理的方式，改善各个流程和模块中需要升级的环节。
- ◆ **Process Owner 转型为产品经理**：Process Owner 这一角色在当下已经难以涵盖宜信所要求的能力，未来企业希望这一职能转变为产品经理的角色。因为在未来，无论是共享服务还是数字化转型，都要求 HR 部门有更多的产品设计能力，即了解客户是谁、要设计什么样的产品、实现什么样的服务、哪些是基础服务、哪些是增值服务、如何把产品落地，同时还需要与技术部门对接合作，了解一定的技术，监控运营情况、持续改进。

+ 数字化文化宣贯

随着企业内员工的年轻化，宣传方式也必须做出调整：更为新颖的表达方式、与热点结合的软文等。

▶ 人力资源数字化转型的关键角色

+ 人力资源部门

◆ 角色与职责

人力资源部门在转型中需要提升自己的敏捷性，从而对业务快速响应，即：当业务提出需求时，可以快速、灵活地在流程、政策、服务上做出响应。因此，HR 需要更好地利用已有的经验、服务模式来匹配需求，这些已有的经验与服务可以是来自于内部团队的力量，也可以是来自于外部供应商。

◆ HR 运营管理团队

在数字化转型中，HR 共享服务团队设立了数据团队，其主要职责为规划整体 HR 数字架构和数据模型，在未来分阶段地进行数据的收集和分析，如：智能分析和数据关联性分析等。

+ 其他业务部门

宜信金融科技方面的技术积累和科技储备会大大促进 HR 数字化能力的提升，因此人力资源部门正在充分利用宜信成熟的技术并借助业务部门的技术团队实现 HR 数字化创新，如：将征信与招聘和入职流程相结合，这是业务部门的征信技术应用的一大体现。利用电子技术，大大提高合同管理的效率。

+ 管理者

高层管理者的决策至关重要，其重视度是数字化能够顺利推行的前提。其次，中层管理者是数字化的推动者，要获取这些人群的支持关键在于提供有吸引力的产品、服务和体验。

人力资源数字化成果

- + 快速迭代，大量原本线下的、纸面的工作已经转为线上运营。
- + 重组 SSC 架构，分为北京 SSC 中心和远程 SSC 中心。这两大中心的功能也有所区别：基础的数据处理和标准化工作通过流程拆分和工具衔接，由远程团队负责；从而让北京 SSC 中心可以专注于更高附加价的工作。
- + HR 团队的能力得到了重构。

洞见

建议与启示

- + 将文档扫描后数字化这一方式效果往往不佳，前期在扫描文件时会投入大量的精力，部分文件扫描后并不具有法律效力因此纸质版仍需保留，后期的调阅量也较低。但对于大型企业而言，可以考虑采用电子合同，这能有效提升企业的效率。
- + SSC 是人力资源数字化的驱动者。未来 HR 对新技术的应用往往是依托 SSC 来驱动。
- + 人力资源部门的技术能力往往有限，因此可以适当考虑采用外部供应商或企业内部已有资源进行数字化转型。
- + 数字化不是一蹴而就的，企业可以在人力资源领域先寻找容易实现的需求点，将其作为突破口一步一步实现。

案例启示



中国平安：着手打造智慧型企业

李想 智能HR实验室高级总监 平安集团

实践

业务背景

在移动化、数字化不断发展的时代大背景下，企业管理必须随之做出转型，才可以赶上市场变化的速度。于各业务模块广泛应用人工智能等新技术、打造智慧型企业，是中国平安在时代契机下做出的选择；其中，人力资源数字化正是关键一步。

数字化的应用场景

中国平安正在为员工搭建从第一次接触平安，到上岗、在岗、离岗的全职业生命周期数字化应用场景，突出体现为：

- + **简历自动筛选**：招聘伊始，中国平安即比照需求岗位的画像模型，对海量候选人简历进行匹配度自动评分：高分推荐、低分自动淘汰；省去大量人工筛选。
- + **AI 面试**：使用 AI 机器人直接面试或是辅助人工面试，是中国平安一直在探索并实践的应用场景之一，目前已在部分群体投入试点应用。
- + **线上员工服务**：为满足超过 30 家专业公司、40 万内勤员工的人事服务“刚性需求”；中国平安通过一款移动端 APP 应用，让员工可以随时自助的完成入职、考勤、办证明、查薪酬等人事服务；彻底的改变了原来事事提流程、跑柜台、催进度的人工操作方式。该 APP 自 4 月上线以来，广受内部员工好评，也较大程度上改善了人事服务的内部口碑。下一步，中国平安还计划以员工的学习发展为重点，打造个性化、定制化的个人培训学习产品，进一步升级员工体验。

随着数字化场景应用的深入，各级主管及员工在人力资源管理过程中扮演的角色及定位也在悄悄发生变化：从相对被动的提出需求，等待解决；变为自主的发起各类人事需求、自助的利用数字工具快速、便捷的解决各类人事问题。同时，还可在各类用户声音搜集的渠道，

反馈意见建议，帮助产品更新迭代。

未来，中国平安将启动“首席体验官”的项目，在全国各地挑选核心用户作为产品的首席体验官与产品团队对话，表达诉求，帮助产品更加贴近用户的需求。

数字化的底层驱动

人力资源转型过程中，中国平安始终坚持“产品智能化”、“流程线上化”、“底层数据驱动”三位一体；为此，中国平安搭建了大数据平台，设立了画像产品线，以形成对各类数字化应用的有利支撑。

- + **搭建大数据平台**：数据一直以来都是实现人力资源数字化的基础，幸运的是，平安一直留存所有历史数据，并将历史数据统一抽取到大数据平台，经过清洗、抽取、聚合、加工、建模并形成有效的优化数据。目前，中国平安依旧在不断完善数据，不断使用更科学的方法来管理数据，不断提升更强大、高效的数据计算能力，力图让底层数据驱动数字化应用尽快落地。
- + **设立岗位画像、人才画像**：中国平安用数据形态，为每个岗位、每位员工形成了画像，并以此作为数据化的核心驱动。其中，人才画像贯穿员工“平安生涯”的始终，从招聘候选人面试、录用、转正、培训、考核再到晋升，画像不断完善，颗粒度逐渐从模糊到清晰，形态逐渐从单薄到立体。人才画像与岗位画像间的匹配结果相互影响、互为参照，为各类数字化场景输出决策支撑。

数字化过程中的思维及工作方式转变

- + **HR 思维能力的转变**：HR 的思维逻辑将由职能思维转型为产品思维。在数字化变革的典型工作场景中，HR 常常会作为产品经理参与到各类项目中，从产品交付的角度思考各类人力资源策略方案。例如，原本负责测评中心实施的 HR，现在或很快可能会转为岗位画像、人才画像的产品经理。
- + **打造 Feature Team**：市场瞬息万变，这样的结果便是对于一些

大规模、组织结构稳定度较高、职责固定的团队来说很难快速响应市场需求。中国平安的应对方式则是快速组建一支 Feature Team，该团队往往人数较少，但团队中的成员在各领域均能独当一面；工作的过程中他们能互相学习，取长补短，高效完成工作任务。

当然，在人力资源数字化转型过程中，中国平安也同样面临短时间内需吸引大量优秀人员的挑战。由于所需人才在本地市场的储备并不充足，也难以短时间内培养，平安正在采用多种方式，尽最大可能解决中。

洞见

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，是中国平安的成功经验。

此外，数字化人力资源转型是否能够成功，还要看能否做到以下关键点：

技术平台方面

从三层技术平台架构出发，支撑场景化应用：

- + **顶层场景应用**：不仅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，它提供了一个智能运算的环境，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，

不仅要和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”，就是描述数据的数据，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。

人才配备方面

在进行数字化转型前，企业的首要任务是进行内部业务梳理和流程梳理。完成这项工作必须有理解业务的领域专家，即 BA (Business Analyst)，由 BA 将业务吃透、消化，这是最为关键的一环，否则，将会造成后续工作巨大的浪费。其后才是铺设产品设计等人员，最后才是技术人员。



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户就能了解管理前沿、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, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。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会, 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



劳动力管理，盖雅搞得定

盖雅工场是亚太地区劳动力管理软件云服务领导品牌，通过业界领先的劳动力管理软件云服务平台和优质高效的服务能力，为包括“二五十一”（世界 500 强、中国 500 强、行业前 10 名）在内的众多中大型生产制造、连锁零售、现代服务业客户和政企单位如通用电气、三星、大众、奇瑞捷豹路虎、雅诗兰黛、耐克、GAP、华润、索迪斯、华夏幸福、品骏物流、新凤祥、中石化、中石油、中铁沈阳局等提供从劳动力计划 - 智能排班、劳动力执行 - 复杂考勤、劳动力绩效 - 生产工时和销售绩效及劳动力大数据分析等全流程劳动力管理解决方案，帮助企业精确控制劳动力成本、快速提升劳动力效率、预先规避合规化风险并切实提高员工满意度。

盖雅工场成立于 2009 年，已获得包括华平投资、元生资本和经纬创投超过两亿元投资，总部位于苏州，在北京、上海、广州、深圳等地设有分支机构。每天，遍布亚太 13 个国家和地区的 800 多家企业超过 300 万名员工使用盖雅工场劳动力云管理自己的排班、工时和劳动绩效。劳动力管理，盖雅搞得定。更多信息请访问 www.GaiaWorks.cn 或拨打 400-666-7866。

GaiaWorks is a leading SaaS provider of Workforce Management (WFM) solutions in Asia Pacific. Our services integrate Smart Scheduling, Time & Attendance, Workforce Performance, and Workforce Big Data Analytics to simplify compliance, control labor costs, improve satisfaction and productivity for organizations across Asia Pacific. Our solutions are deployed by some of the world-leading retail brands, manufacturing plants, logistic hubs and professional services firms, including Canadian Solar, Capital Land, China Resource, Estee Lauder, Gap, GE, Jaguar, Nike, PetroChina, Samsung, Sinopec, Sodexo, Suning, and Volkswagen etc.

Our platform is helping 3,000,000 users and 4,500 facilities across 13 countries every day. GaiaWorks was founded in 2009 and backed by Warburg Pincus, Matrix Partners & Genesis Capital. A Great Workforce, GaiaWorks. For more details, please visit www.GaiaWorks.cn or call +86 400-666-7866



欢迎关注盖雅工场

热线: 400-666-7866

邮箱: wfm@gaiaworks.cn

网址: www.gaiaworks.cn

中国人力资源数字化管理趋势研究

CHINA DIGITAL HR MANAGEMENT TRENDS RESEARCH

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 盖雅工场所有。未经双方书面许可，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、编辑或发布用于其他任何场合。

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