

第二届 People Analytics 的发展与应用研究报告

——开启 People analytics 之路

Roadmap to kick off people analytics



调研主办方



联合主办方

Beisen北森
科技成就人才

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 北森所有。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 & Beisen. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Beisen is prohibited.

特别鸣谢



彭传军
北森
高级副总裁

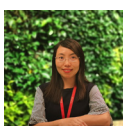
顾问团 人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



Iceking Chen
罗氏(中国)投资有限公司
亚太区 HRIT 业务伙伴



蒋漪昀
罗氏(中国)投资有限公司
亚太区人才分析与洞察负责人



李贵庆
景瑞控股有限公司
人力资源总监



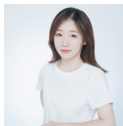
王芬
同程艺龙
SSC 一站式负责人



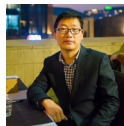
王斌
虎彩印艺股份有限公司
HR 共享服务部总监



王小波
周大福珠宝金行有限公司
中国核心智力资本共享中心总经理



许灵
同程艺龙
SSC 数据负责人



赵永亮
北森
资深产品经理



朱卓慧
施耐德电气(中国)有限公司
中国区人力分析顾问 (People Analytics Consultant-
China Ops)

关于作者



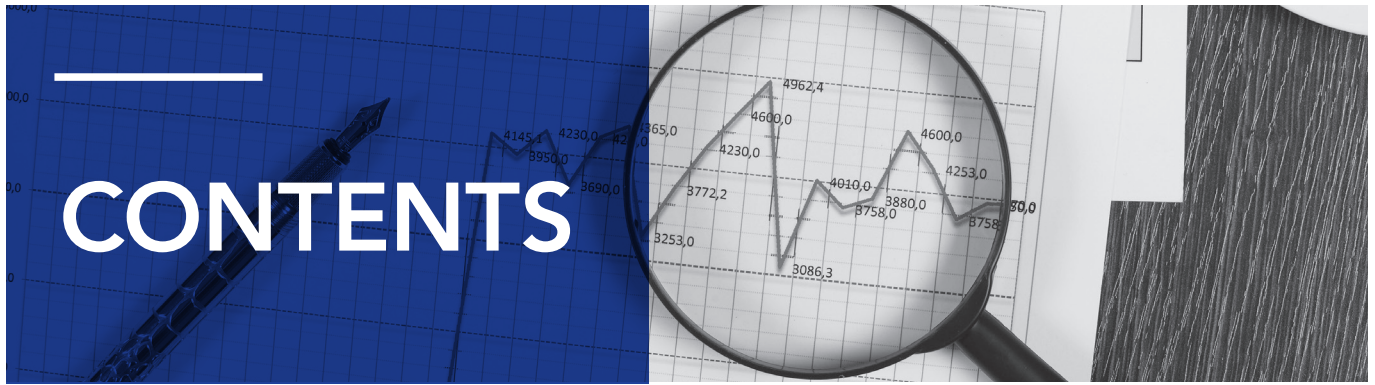
金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



方麻迪 May.Fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有:中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、第三届移动学习调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、2019 智享会绩效管理研究 方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。



CONTENTS

04

开启 People analytics 之路

研究背景 4

研究框架 5

主要发现 6

65

样本概况

10

People Analytics 的“知”与“行”

“知”——概念认知 10

“行”——企业实践成熟度 17

66

案例启示

同程艺龙：多年沉淀，用 People Analytics 解决业务管理痛点

虎彩：以终为始，用数据助力管理问题的解决

景瑞地产：用数据助力组织人员发展

罗氏：People Analytics 的探索与发展之路

施耐德：优秀的团队如何助力 People Analytics 发展

周大福：用数据为业务创造价值

20

企业如何开启 People Analytics 之路

People Analytics 关键驱动要素 20

小试牛刀——People Analytics 的具体场景应用举例 34

52

赋能业务，以终为始

数据分析结果落地现状 54

企业需求诊断、数据结果传达、落地执行情况跟进现状 55

关键节点措施总结 58

84

专家访谈

北森：People Analytics 在国内的发展现状及未来发展趋势

59

建议与方案总结

导航 59

整合 60

87

智享会数字化 HR 系列报告一览

开启 People analytics 之路

研究背景

2020 注定是不平凡的一年——一场席卷全球的新冠疫情不仅影响了人们的衣食住行，也对经济环境带来了冲击。这无疑考验着企业：如何克服时艰，更好地生存下去？未来，新的业务增长点又在何处？……外部环境愈发强烈的不确定性带给企业的挑战是巨大的。

越是在这样的环境下，我们的决策便越是需要理性、科学与敏捷，纯粹依赖过往经验对事物做出判断很可能将难以应对未来的商业环境。基于科学决策的需要，数据或许是当前我们不得不重视起来的“企业财富”。

数据之于业务的重要性如此，人力资源亦是。早在多年以前，不少企业纷纷已经着手进行人力资源的数字化转型，将技术工具嵌入了人力资源的各个模块与流程中，这便为人力资源数据的沉淀与分析提供了可能性，People Analytics 也逐渐进入了人们的视野之中。

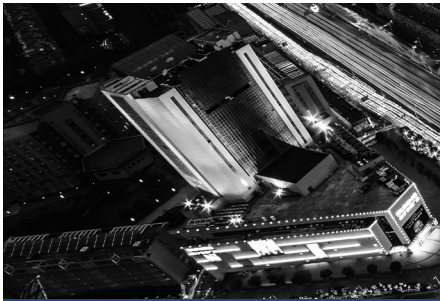
然而将时间拉至 2018 年，在智享会开展的第一届《People Analytics 的发展与应用研究》中，我们发现企业对于 People Analytics 知之甚少，有所实践的企业更是极少数。那么时至今日，People Analytics 的发展到底如何了呢？我们将从以下几大视角开展研究：

- **People Analytic 的“知”与“行”**：对比往届研究结果，了解在本届调研中企业在概念认知及实践成熟度上的变化与现状；
- **企业如何开启 People Analytics 之路**：探究企业将如何着手开展 People Analytics，在往届调研研究结论的基础上，进一步对于 People Analytics 关键驱动要素进行梳理与分析，明确各个要素之间的关系、在 People Analytics 各个发展阶段的重要性及人力资源部门如何促使这些要素的发生。最后，探索目前企业较为聚焦的应用场景，结合案例片段，帮助读者了解 People Analytics 的具体应用。
- **赋能业务，以终为始**：了解人力资源部门在将数据分析结果应用到业务部门管理中的现状，并且诊断当前难以落地的原因及关键节点，结合企业实践，从而提出相应的解决方案。





研究框架



People Analytics 的 “知”与“行”

- ◆ “知”——概念认知
- ◆ “行”——企业实践成熟度

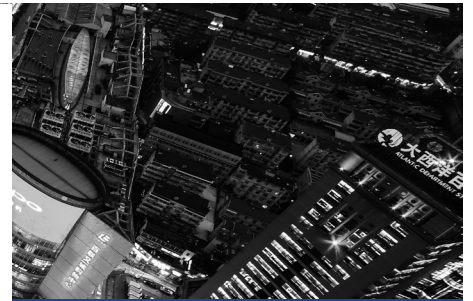
- 对比往届研究结果，了解在本届调研中企业在概念认知及实践成熟度上的变化与现状。



企业如何开启 People Analytics 之路

- ◆ People Analytics 关键驱动要素
- ◆ 小试牛刀——People Analytics 的具体场景应用举例

- 在往届调研研究结论的基础之上，进一步对于 People Analytics 关键驱动要素进行梳理与分析。
- 明确各个要素之间的关系、在 People Analytics 各个发展阶段的重要性及人力资源部门如何促使这些要素的发生。
- 探索目前企业较为聚焦的应用场景，结合案例片段，帮助读者了解 People Analytics 的具体应用。



赋能业务，以终为始

- ◆ 数据分析结果落地现状
- ◆ 企业需求诊断、数据结果传达、落地执行情况跟进现状

- 了解人力资源部门在将数据分析结果应用到业务部门管理中的现状。
- 诊断当前难以落地的原因及关键节点。
- 结合企业实践，从而提出相应的解决方案。



主要发现



“知”——概念认知

往届调研

- 国内企业对于 People Analytics 的认知度仍较低，甚至没有听说过 People Analytics 这一名词；
- 已经对于 People Analytics 有所认知的企业中，虽然关注度高，但绝大部分也仍处于观望状态，真正有所了解的企业“凤毛麟角”，并且大多集中于高科技和互联网企业。

本届调研

- “用数据说话”或将成为大部分企业的普遍共识。
- 更多企业对于 People Analytics 有所了解，甚至能够有清晰的概念认知。

本届调研数据摘要

- 约 9 成企业对于数据分析已经或多或少有所接触或了解，**数据思维已较为“深入人心”**；
- 而在对 People Analytics 有所接触或了解的企业中，**企业的了解程度、认知水平并不一致**：
 - ※ 半数企业对于这一概念仅停留在“听说层面”，并不了解其具体的含义；
 - ※ 两成企业虽已着手实践 People Analytics，但没有给出明确的名称与定位；
 - ※ 7.63% 企业实践了 People Analytics，也给出了具体的名称，但并不以“People Analytics”这一词语命名；
 - ※ 仅有 8.78% 的企业能明确知道 People Analytics 这一词语的对应含义。
- 无论是否以“People Analytics”这一词语命名相关实践，**在能够明确说出相关概念定义的企业中，参调者的具体理解也并不一致**。
 - ※ 对于不以“People Analytics”这一词语命名的企业，我们让参调者罗列了其他概念名称及对应的理解，发现无论是具体名称还是对应的理解均有所不同，具体可以归类为：人力资本分析、人才盘点和预测、助力决策三大类。
 - ※ 而对于以 People Analytics 命名，明确知道其具体含义的企业，我们也直接收集了参调者对 People Analytics 概念的认知，发现其中所有企业均会提及“数据或分析”，近 7 成企业会提及“决策或业务”，仅有一半企业会提及“预测或建模”。

“行”——企业实践成熟度

往届调研 • 对于 People Analytics 企业的关注度很高,但大部分企业并未真正实现。

本届调研

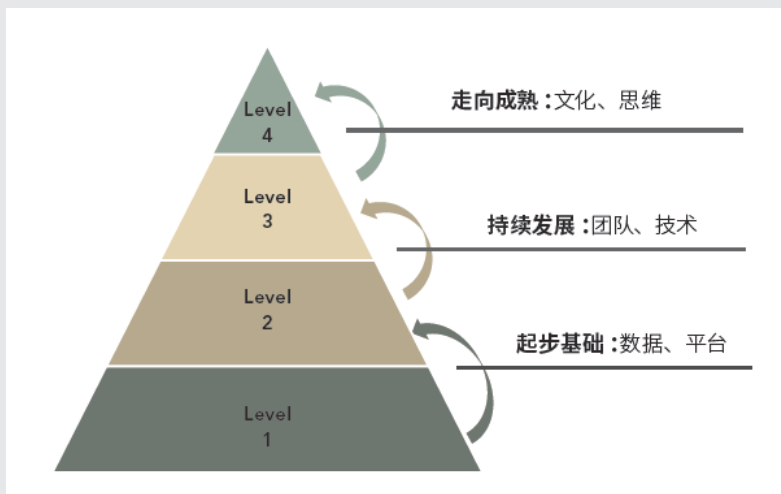
- 有相当大一部分的企业已经实践了 People Analytics 或在未来 2 年内考虑尝试。
- 在已经有所实践的企业中, People Analytics 的成熟度仍处于起步阶段, 能实现建模预测层面分析的企业仍是少数。

本届调研数据摘要

- 对 People Analytics 有所实践的企业约在 4 成左右, 这已经超出了我们在调研之初的“心理预期”; 另外, 近 4 成企业“跃跃欲试”, 未来 2 年内会考虑尝试 People Analytics 的应用。**可以说, 无论是现在还是未来, People Analytics 都将成为人力资源领域的重要趋势之一。**
- 在已经有所实践的企业中, 近 9 成参调者表示所处企业的 People Analytics 成熟度为 Level1 或 Level2 (具体关于成熟度的定义请参考本报告 p17 图表 3)。**可见绝大多数企业仍在不断探索与尝试之中。**
- 我们将企业 People Analytics 的应用场景分为两类: 效率提升与成本计算类、人效测算与预测类, 两类场景的关键区别在于是否需要企业自行创建数据测算模型 (两类场景具体区别请参考本报告 p60 [关键总结 1: People Analytics 的定义梳理](#))。前者不涉及建模, 近 8 成企业已经实现; 后者需要企业具备数据建模、分析与预测的能力, 实现的企业仅为 4 成左右。**企业在实现 People Analytics 的过程中, “算力” 仍有待进一步提升。**

企业如何开启 People Analytics 之路——驱动因素

往届调研



- 无论处于 Level1 还是 Level2, 技术系统及软件都是企业最为关注的支持因素, 其次分别是专业的人才及团队、企业文化这两大因素。

本届调研

- 随着企业实践成熟度的提升, “企业文化” 愈发不容忽视。并且当企业处于 People Analytics 的起步阶段时, **高管的认可与支持**作为企业文化的一部分至关重要, 是 People Analytics 是否能实现的决定性因素。而随着 People Analytics 的发展, 员工数据思维的形成作为企业文化中另一重要组成部分, 对于 People Analytics 走向成熟愈发关键。

企业如何开启 People Analytics 之路——应用场景

往届调研

- 企业所应用的场景是较为分散的, 仅有诸如“离职风险预测”是较为热门的场景, 因此并未对具体场景有过多探讨。

本届调研

- 我们无论是在前期的市场诊断阶段还是在后续的案例采访阶段, 发现企业在应用 People Analytics 时已经有若干较为聚焦与典型的场景, 如: **人均效能分析、离职风险预警分析、劳动力规划、组织能力建设。**

赋能业务，以终为始

- 往届调研**
- 大家关注的更多是如何用 People Analytics 影响 HR 管理工作、影响和改善员工体验，极少数企业尝试影响业务的决策。

- 本届调研**
- 在本次研究中，越来越多企业开始提出：如何通过 People Analytics 真正地帮助业务、赋能业务，但落地程度有限。

本届调研数据摘要

- 绝大部分企业业务部门对于人力资源部门给出的数据分析结果，态度通常处于“2分 - 认同数据的价值和意义，但对于数据分析结果的理解不到位”和“3分 - 认同数据的价值和意义，能较好理解数据分析结果，但难以将相关建议落实到具体的业务管理中”的状态。**不难发现，业务部门对于数据有一定的理解与认同，但常常但难以将相关建议落实到具体的业务管理中。**
- 企业的无论是在需求诊断、数据结果传达还是在数据结果落地的环节，绝大部分企业均未形成较为体系化的流程与制度，实践倾向于碎片化与粗放。

People Analytics 的“知”与“行”

在本届的调研中我们依然从企业对于 People Analytics 的发展与应用研究着手，了解当前企业在该方面的“知”与“行”。另外，对于尝试实践的企业，我们也会结合案例与数据，梳理企业开展 People Analytics 的前提条件与基础，助力企业未来更好地在企业内推广与落地。

“知”——概念认知

往届调研企业认知情况关键词回顾

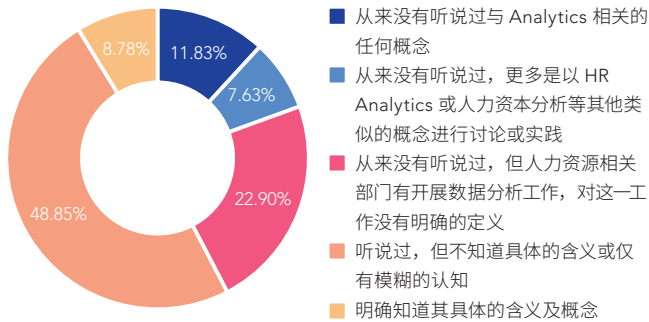
在往届调研中，我们便已经开始探索企业对于 People Analytics 的认知与实践成熟度。然而，在过去的研究中我们看到：



那么，在本次调研中大家的认知是否有一定的发展？另外，有所实践的企业是否仍是“极少数”？我们将在下文中结合市场现状数据，对两届调研的研究发现进行对比，另外也将结合本次研究中的专家洞察与企业实践，进一步更新 People Analytics 的定义。

📁 本届调研企业认知现状

图表 1 对于 People Analytics 的定义，您的熟悉程度是 (N=262)



- ✓ **“用数据说话”或将成为大部分企业的普遍共识。**大部分企业对于数据分析已经或多或少有所接触或了解，仅有约 1 成企业“从来没有听说过与 Analytics 相关的任何概念”。
- ✓ **即使企业对 People Analytics 已经有所接触或了解，认知水平却并不一致，**存在认知不清晰、企业内无明确定位、不以 People Analytics 这一概念进行命名、已经有明确的理解等多种情况。
- ✓ **在对 People Analytics 有所认知的企业中，企业的理解并无统一而论，**呈现出了多元化的态势。
 - ◇ 对于“更多是以 HR Analytics 或人力资本分析等其他类似的概念进行讨论或实践”的参调者，我们让其罗列了企业中所提出的概念及对应的理解（参考右侧图表 1a）并且结合参调者的反馈，将其分为人力资本分析类，人才盘点类，预测、助力决策类和其他。
 - ◇ 而对于“明确知道其具体的含义及概念”的参调者，我们也直接收集了其对于 People Analytics 概念的认知，这些描述均呈现了不同的侧重，具体如下：

- ◆ 运用相关数据分析工具针对与人相关的信息、数据进行加工、分析、提供相应的洞察结果，作出具有价值的决策，服务于人、业务、市场。
- ◆ 依据行为，针对人员特定胜任力、目标结果抽取对应特征向量进行建模，利用行为数据构建算法进行预测、风险规避等。
- ◆ 将员工在公司全生命周期的数据进行分析，从而为业务提供洞察。
- ◆

参调者所有的概念表述我们将附在本小节末尾供读者参考（详见 P16 附表——图表 1b）。我们对于这些概念表述进行了初步的关键词分析，将关键词分为三组，分别为：**数据或分析**（涉及工具与基础）、**决策或业务**（涉及应用面）、**预测或建模**（涉及算力要求），我们发现其中所有企业均会提及“数据或分析”，近 7 成企业会提及“决策或业务”，仅有一半企业会提及“预测或建模”。

图表 1a 若“更多是以 HR Analytics 或人力资本分析等其他类似的概念进行讨论或实践”企业的理解为：(N=18)

分类	您公司提出的类似概念是什么	您对这个概念的理解是什么
人力资本分析类	人力资本分析	一个人在组织所消耗的以及能带来的比率分析
	cost illustration	分析雇佣或遣散个别员工所需要的成本，如薪酬，福利等
	人工效益	人均创收 / 人均创利等
	人力成本分析	对于人力成本相关方面的分析
	人力资本分析	对各环节的直接人力成本进行分析
	HR analytics	人力资本分析
	人均人效	个人的效能
人才盘点类	人均效能	所有与人相关的，能够作用到企业管理或者人力资源管理的分析
	人力分析	更高更科学层面的人力盘点
	人才盘点	对现有人员胜任力，继任力，潜在提升力作出判断
	人才盘点测评	基于人才的任职能力及岗位要求的定期评价分析
预测、助力决策类	人员分析	更多地是对人所在岗位技能的分析
	人力资源分析	通过对人力资源管理各项数据的分析解读，支持公司的战略发展
	HR Predictive Analytics	Using data processing tool and big data algorithm tool to make prediction on employee flow.
其他	HR Data Analysis	基于对 HR 相关数据的整理和分析，提供支持业务发展的解决方案或建议
	数据共享中心	充分通过员工、部门、HR 三方共同按照一定流程完善数据，使用统一的数据统计分析口径以及解读报告，用于工资 / 部门的各项人力工作决策。
其他	数字化转型	要用数据支撑人力资源发展
其他	人力资源结构分析	与人有关的所有内在外在信息进入分析程序
.....

当然，在本次调研中为了方便对 People analytics 展开探讨，会在下文中结合国外文献描述和国内企业的实际分享，对其概念做一个梳理与整合。

国外研究摘要

- ✓ **The Wharton School:** People analytics is a data-driven approach to managing people at work. For the first time in history, business leaders can make decisions about their people based on deep analysis of data rather than the traditional methods of personal relationships, decision making based on experience, and risk avoidance.

(沃顿商学院：People analytics 是一种在工作中用数据驱动的思维来进行人员管理的方式。有史以来，业务管理者首次能够通过深度数据分析进行人员管理的决策，而非基于人际关系、过往经验或出于风险规避的需要。)¹

- ✓ **CIPD:** People analytics, HR analytics, human capital analytics are all terms used to describe the practice of applying analysis processes to workforce data to understand workforce-related business issues.

(CIPD：People analytics, HR analytics, human capital analytics 这些词都用于描述同一种实践，即分析劳动力数据，从而了解与劳动力相关的业务问题。)²

国内企业实践经验摘要



虎彩

+ 对于 People Analytics 的定义与理解

目前虎彩结合实践，对于 People Analytics 的定义与理解主要集中在以下两大方面：

- ▲ **提效**：指在不改变人力资源三支柱或者职能模块分工的情况下，搭建数据中台，帮助企业快速获得基于管理需要所要收集的数据，制作成本结构分析报表，进行数据化的产品输出，旨在更精细化地去做颗粒度更小的成本管理。
- ▲ **运营赋能**：即通过管理数据去看到管理现场。先将业务数据化——将业务路径和业务行为先数据化，再将这些数据通过建模、分析实现“数据业务化”，管理者可以通过数据报表本身去检测、诊断每个管理现场，给予管理者更多的管理支持。

案例关键词提要

- 提效
- 运营赋能



罗氏

+ 对于 People Analytics 的理解

罗氏结合内部已有实践，当前对于 People Analytics 的理解主要集中于以下两大层面：

- ▲ **获得人力资源的相关结果**：即在人力资源领域内的相关分析与服务，如提高业绩、效率等。针对每个员工发展需求提供相应的数据支持。
- ▲ **获得业务的相关结果**：指将业务战略转化为人才战略，如劳动力战略规划等。真正助力、驱动业务的发展，为业务的决策提供依据。针对管理层的管理需求提供分析产品与服务，维持、安排组织的健康运营。

案例关键词提要

- 获得人力资源的相关结果
- 获得业务的相关结果

¹ 沃顿商学院，<https://www.coursera.org/learn/wharton-people-analytics?#syllabus>

² CIPD, People analytics: driving business performance with people data, https://www.cipd.co.uk/Images/people-analytics-report_tcm18-43755.pdf



施耐德

+ 对于 People Analytics 的理解

- ▲ 结合企业目标，深度数据驱动；
- ▲ 通过分析劳动力行为、趋势、个人和市场的的历史数据，了解业务痛点，洞察整体人才和绩效战略；
- ▲ 最终能够达到预测的目的，帮助组织更好地管理和做出决策。

案例关键词提要

- 数据驱动
- 了解业务痛点
- 预测
- 帮助决策



同程艺龙

+ 对于 People Analytics 的理解

同程艺龙认为，对于 People Analytics，大部分企业在实践过程中已经有了类似的概念，也已有或深或浅的尝试，只是缺乏统一的名词。在同程艺龙的 People Analytics 实践，是以支撑组织战略、解决业务问题为出发点，打通整合多处数据源，通过交叉的多维度的分析或基于数据模型，进行可视化的数据呈现，辅助于战略或决策的落地和人力资源管理。其根本目的是用于辅助企业的人力或业务战略的落地，也可辅助人力资源的日常管理。

People Analytics 主要包含以下几大特征：

- ▲ **以解决问题为出发点。**区别于传统的运营性工作汇报或报表，PA 的初衷和目的，是解决问题，可能是解决公司层面战略落地的问题，例如，提高人效、快速拓展业务、降费增效等，可能是解决 HR 日常工作中的问题，例如提升高绩效员工保存率、人才实时动态判断等。PA 不是为了做报表而做报表，而是为了解决业务痛点做数据支持，以终为始地进行数据分析。
- ▲ **打破数据壁垒，进行全面综合的交叉分析。**通常分析透彻一个业务问题，仅通过单一模块的数据难以支持。需将人力资源主系统和其他周边相关的系统（如：绩效、培训、招聘、人才发展系统等）的数据整合到一起，才能更好地挖掘相关问题背后的原因，进行综合的交叉分析。
- ▲ **不仅分析过去已发生的，更尝试预测未来。**People Analytics 不仅用于了解已经发生的事情，更需要用于探索未来相关场景中某些事件的发生概率，如：离职风险预测，用工规模、人力成本预测等。
- ▲ **不少企业倾向于基于成熟数据工具或平台落地。**原因其一是数据模型一旦建成，数据源时刻变化，但数据结论的实时性要求很高，通常难以人工实时处理，大多基于系统模型处理。其二，成熟的 BI 工具，可以让数据的视觉呈现方式可以有更好的表达。

案例关键词提要

- 以解决问题为出发点
- 全面综合的交叉分析
- 预测未来
- 基于成熟数据工具或平台

专家洞察

 北森 彭传军

+ 对于 People Analytics 的理解

People Analytics 在国外已经普遍被 HR 同行们所接受，并且有相当多的从业者和专家。但是在中国市场，虽然有很多企业已经开始探索 People Analytics- 人力分析，但是系统化、模型化和工具化的程度还非常有限，这就导致 PA 的价值不明显，不能为企业管理者的经营和用人决策提供真正的价值。北森定义 People Analytics 为人才分析，全面的人才分析至少包括以下四个方面：

- ▲ **效率分析**：该层面也是企业提出较多的概念，如人力资源部门上线软件或系统后，在流程方面效率有哪些提升；
- ▲ **效益分析**：即在某一领域投资后，人才效益、人均单产、人均利润率等各方面是否有所提升，类似于人力资本的分析；
- ▲ **组织能力分析**：People Analytics 离不开“People”，即结合组织人才结构及绩效表现对人才和人员能力的分析；
- ▲ **组织文化分析**：该分析能够反映组织员工对企业文化的认可程度，具体评估方法如企业文化价值观考核、敬业度调查等。

以上四个层面国内企业关注比较多的是在效率分析和效益分析层面，这也是传统人力分析和人力资本分析常见的范围，而涉及组织能力、组织文化分析的企业相对较少。究其原因，大多数企业并没有掌握员工的能力信息和潜力信息，大部分企业也没有很好的工具对能力或者潜力进行测量；同样，很多企业对组织文化和氛围的科学认知程度也不高，更没有建立起有效地衡量组织文化的指标和体系。

总结：People Analytics 的概念认知演进之路

关于认知

往届调研

- 国内企业对于 People Analytics 的认知度仍较低，甚至没有听说过 People Analytics 这一名词；
- 已经对于 People Analytics 有所认知的企业中，虽然关注度高，但绝大部分也仍处于观望状态，真正有所了解企业“凤毛麟角”，并且大多集中于高科技和互联网企业。

本届调研

- “用数据说话”或将成为大部分企业的普遍共识。
- 更多企业对于 People Analytics 有所了解，甚至能够有清晰的概念认知。

关于具体定义与概念

虽然对于 People Analytics 的理解并无定论，但为了使我们的研究更具备针对性，本次调研我们结合以上市场反馈、国外文献、国内企业实践，对于 People Analytics 进行了大致的定义与框定。在下文中，我们对于 People Analytics 的讨论也主要围绕以下定义展开：

关键总结 1：People Analytics 的定义梳理



 附录

图表 1b 若“明确知道其具体的含义及概念”企业的理解为：(N=23)

参与者对于 People Analytics 的具体理解及词频归纳	提及数据或分析提及率 100%	提及决策或业务提及率 69.57%	提及预测或建模提及率 47.83%
通过与人相关的结果和行为数据进行分析，影响商业决策	√	√	
以大数据的视角及技术，将人力资本功能最大化	√		
人力分析，通过大数据分析将简单的汇报数据，转变为可以预测未来的行为和制定相应的解决方案	√		√
与人有关的数据非常多，行为数据更具有参考价值，在海量的数据中提取有效的信息，对决策更有帮助	√	√	
依据人员的数据分析，进行企业运转的预警及策略调整	√		√
Leverage technology tools to empower organization evolution based on the people data and behavior.	√		
用数据支撑人力资源决策，规避主管决策风险	√	√	
人才数据分析解读得出分析型或预测性意见为业务及 HR 战略提供支持与参考。	√	√	√
通过对员工所有相关数据的分析为企业的运营和战略规划提供预判及决策支撑	√	√	√
基于数据的人力资源决策，非常重要	√	√	
运用相关数据分析工具针对与人相关的信息、数据进行加工、分析、提供相应的洞察结果，作出有价值的决策，服务于人、业务、市场。	√	√	
Using people master data for analysis which provides support for business purpose	√	√	
利用各方面的人力资源数据进行分析，预测，用于人力资源的相关决策	√	√	√
深度数据驱动结合企业目标，通过分析劳动力行为、趋势、个人和市场的行为，洞察整体人才和绩效战略，帮助组织更好地管理和作出决策。	√	√	
通过对人的行为进行可衡量数字化的记录，以对人未来的行为以及对组织的影响进行预判，并进行决策性修正	√	√	√
运用多渠道智能化的工具和技术收集整合和分析数据，提供预测预警分析，帮助企业决策	√	√	√
依据行为，针对人员特定胜任力、目标结果抽取对应特征向量进行建模，利用行为数据构建算法进行预测、风险规避等	√		√
通过分析数据，发现内在特征，关系，趋势等信息，预测未来发展，为人员发展和管理提供决策支撑	√	√	√
运用统计工具，对企业内与人相关的数据进行收集、整理、分析洞察，建模，用于决策	√	√	√
结合对人力资源相关信息和业务信息相关性的分析，帮助业务实现目标	√	√	
将员工在公司全生命周期的数据进行分析，从而为业务提供洞察。	√	√	
记录人员基础信息、业绩数据、胜任力等数据，量化工作岗位要求等等信息，建立人才匹配分析、人才发展等模型，及时呈现人才现状、人才梯队情况以及预警人才风险的一种方法。	√		√
人力资源相关数据分析	√		

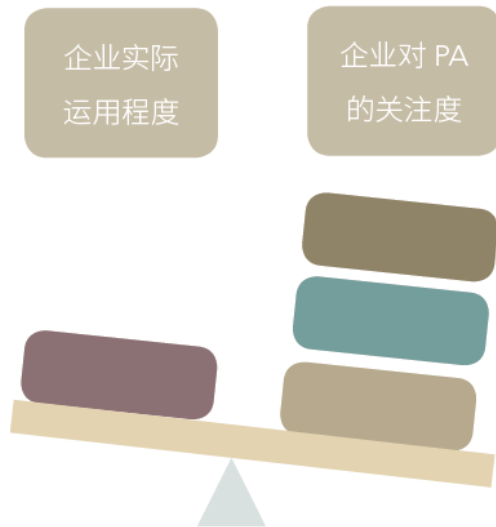


“行”——企业实践成熟度



往届调研企业实践情况回顾

在往届调研中，我们对于企业的 People Analytics 实践成熟度也做了相应的分析与探索，我们发现：对于 People Analytics 企业的关注度很高，但大部分企业并未真正实现。



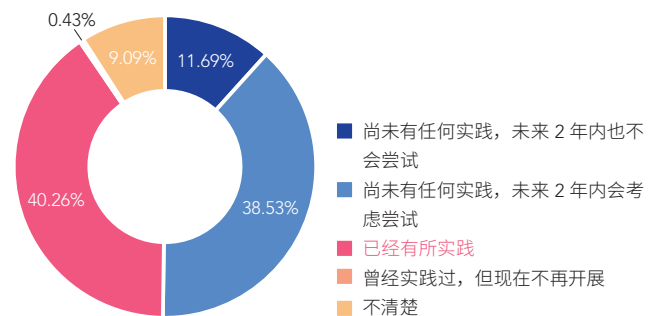
注：以上图片来自于智享会第一届《People Analytics 的发展与应用研究》

那么，在本届的调研中有多少企业已经开始实践 People Analytics？其成熟度又是如何？我们将在下文中结合数据与案例，了解当前的市场现状。



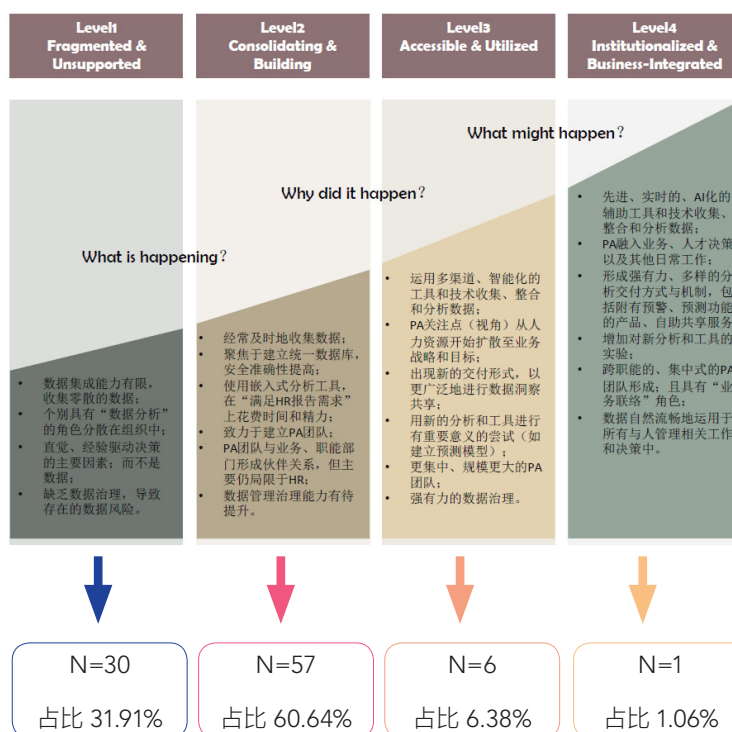
本届调研企业实践现状

图表 2 结合上述定义及您的理解，目前您公司是否有相关实践 (N=231)



图表 3 以下成熟度描述中，符合您公司现状的是 (N=94)

The People Analytics Maturity Model



注：以上成熟度描述参考自 Bersin by Deloitte :《High-Impact People Analytics》

图表 4 以下场景类型中，您公司已有实践的是 (N=94)

选项	数量	比重
效率提升与成本计算类 ：基于现有系统或软件可以直接获得或计算，不需要自行创建数据测算模型，且通常与具体业务管理场景的联系不会特别深（如：离职率统计、满意度收集、敬业度状况等）	75	79.79%
人效测算与预测类 ：需要企业自行抓取与业务相关的因子进行数据建模、分析与预测，往往基于某一具体的业务管理场景或问题（如：劳动力的提前规划与预测、离职风险预测、绩效评估体系设计与动态调整等）	41	43.62%

图表 5 目前人力资源可以掌握的数据包括 (N=94)

选项	数量	比重
基本人事数据（如：员工性别、年龄等）	92	97.87%
人力资源管理中产生的数据（如：培训数据、绩效数据、薪酬福利数据等）	91	96.81%
财务数据（如：企业营收情况等）	49	52.13%
业务部门运营管理数据（如：客流量、订单量、员工工作行为等）	25	26.60%
其他	2	2.13%

- ✓ 有相当大一部分的企业已经实践了 People Analytics 或在未来 2 年内考虑尝试（参考图表 2）；
- ✓ 在已经有所实践的企业中，People Analytics 的成熟度仍处于起步阶段，能实现建模预测层面分析的企业仍是少数（参考图表 3&4）；
- ✓ **人力资源部门能掌握的数据仍相对有限**：能掌握“财务数据”的企业为 5 成，能掌握“业务部门运营管理数据”的企业仅占 26.60%（参考图表 5）。**人力资源部门掌握的数据有限在一定程度上不利于更为复杂的分析的实现，也难以做出对于业务部门决策有所影响的分析结果。通过与 HR 从业者的探讨后我们发现这或许是大部分企业目前 People Analytics 的成熟度仍处于起步阶段及难以实现建模预测分析的关键因素之一。**

除了人力资源部门能掌握的数据有限是影响 People Analytics 发展的因素外，我们从北森相关专家的访谈中也了解到：**企业本身的业务发展是否成熟、稳定也决定着 People Analytics 是否能够有效落地。**

 **北森 彭传军**

+ People Analytics 的具体应用

我们可以看到目前基于系统的分析应用主要可以有以下几种：

- ▲ 仅限于人力资源某一个模块的分析，如招聘、薪酬等；
- ▲ 有核心人力资源系统，可以实现人力资源内部各个模块的综合分析；
- ▲ 人力资源系统可以与财务数据有一定的联动，实现关于人效、人均成本方面的分析；
- ▲ 人力资源数据与业务数据互通，可以将“人”与“事”的数据结合起来进行分析。

我们认为，如果仅限于人力资源某一个模块的分析可能只能了解到某个人力资源模块的效率情况，往往并不能很好地去凸显 People Analytics 的价值。要让 People Analytics 真正发挥应有的价值，至少应该实现人力资源内部各个模块数据的融合打通。

另外，就分析的复杂度来看我们也看到分为两种：第一种是基于系统直接形成的数据分析报告，分析较为简单与直接，甚至没有过于复杂的建模过程；第二种往往会有一些复杂的数据建模过程，对算力要求会更高，企业可以通过这些建模形成预测。那这两种某种意义上看都是 People Analytics，只要它是基于系统的、动态的、可视化的。

当然目前能实现第二种分析的企业是少数。因为大多数管理者想要看的数据结果会较为动态和随机，实时性很强，而数据建模是稳定、持续的，我们要跟踪几个恒定的指标，这样才能够将这些数据系统化、固化，最后产出有效的模型。我认为这是限制现在 People Analytics 建模的主要原因，背后也与大部分企业的管理成熟度、稳定度不足相关。第二点比较关键的原因就是我们缺乏 People Analytics 的人才，建模的工作归根结底还是需要有人来实现。

 北森 赵永亮

+ People Analytics 在国内市场的发展程度

对于 People Analytics 这一主题而言,往往与企业自身所处的发展阶段和管理成熟度有关。因为企业管理成熟意味着有稳定的管理规范、流程、制度和系统支撑。伴随着对管理和流程的进一步优化,就需要一定的治理标准与指标。这样的企业就更有可能会对 People Analytics 有较好的认知,也更有可能会去考虑实践。相反,对于成熟度比较低的企业,首先要考虑的是流程规范和信息化建设,以提升管理效率,规范管理动作成为首要任务。此时,对 People Analytics 还处于关注、探索期,尚不具备落地的条件。

总结:People Analytics 的实践成熟度演进之路

往届调研

- 对于 People Analytics 企业的关注度很高,但大部分企业并未真正实现。

本届调研

- 有相当大一部分的企业已经实践了 People Analytics 或在未来 2 年内考虑尝试。
- 在已经有所实践的企业中,People Analytics 的成熟度仍处于起步阶段,能实现建模预测层面分析的企业仍是少数。



结合上述分析,可以看到对比往届调研结果,就当前整体市场状况而言,People Analytics 无论是在认知还是实践上都有了一定的发展,但概念认知仍较为模糊,并无较为一致的理解,实践也处于起步阶段或观望阶段。

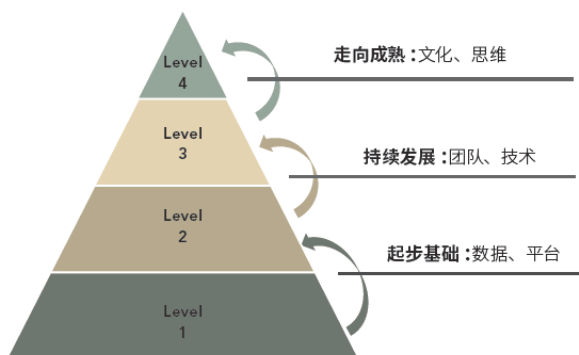
因此针对市场上企业普遍所处的阶段,下文中我们主要梳理了企业在开展 People Analytics 前需要重点关注的支持因素,帮助企业更好地开启 People Analytics 之路;另外,我们也列举了几大典型场景,让企业深入了解 People Analytics 的实现究竟体现在企业管理的哪些方面。

企业如何开启 People Analytics 之路

People Analytics 关键驱动要素

往届调研企业驱动因素总结

在往届调研中，我们结合企业在 People Analytics 各个发展阶段的特点（关于阶段的具体划分请参考上文图表 3），总结了每一阶段上需要关注的重点驱动因素：



PA 各发展阶段的驱动因素

注：以上图片来自于智享会第一届《People Analytics 的发展与应用研究》

那么在本届研究中是否各个阶段的这些要素的定位与重要性是否依然如此？企业是否有了新的理解？我们将在下文中结合数据与实践进行比对分析。

本届调研企业驱动因素现状

图表 6 若您公司已经开展了相应的实践，您认为哪些是关键的支撑因素 (N=87)

选项	比重	比重
技术系统及软件的完备程度 (如：是否有核心人事系统，是否与业务部门的系统互通等)	80.00%	89.47%
有专业的人才及团队负责	70.00%	77.19%
企业文化 (如：是否对数据的价值有认同)	40.00%	66.67%

目前绝大多数企业仍处于 People Analytics 发展的 Level1 和 Level2 阶段，因此我们聚焦与这两大阶段分别分析了企业在各个阶段的关键的支撑因素。我们发现：

- ✓ 无论处于哪个阶段，技术系统及软件都是企业最为关注的支撑因素，其次分别是专业的人才及团队、企业文化这两大因素。
- ✓ 随着企业实践成熟度的提升，“企业文化”愈发不容忽视：企业文化在 Level1 阶段仅有 4 成企业将其视为关键因素，而在 Level2 的企业中有 6 成企业会较为关注，增幅较大。因此，可以看到随着企业实践成熟度的提升，企业文化在 People Analytics 实现过程中重要性会愈发凸显。

那么在已经有所实践的企业中，People Analytics 的实现需要具备的前提条件主要是哪些？企业又是如何看待这些条件在这一过程中发挥的作用的呢？我们将结合案例与专家洞察对这些因素进行深度剖析与解读。

国内企业实践经验摘要



虎彩

+ 实现 People Analytics 的前提条件

虎彩认为，要实现 People Analytics，有三个要素必不可少，分别是专业人才、软硬件系统支持以及成熟的数据分析思路和框架。

▲ 专业人才：

- ✓ 企业首先必须要有具备数据统筹规划、数据建模、数据清洗、数据管道一体化建设的人才。
- ✓ 需要涉及的两个核心技能：业务痛点的解码与人力资源一体化解决方案的输出和设计。
- ✓ 虎彩内部将这些人才组建为专业的团队，并且划分为专项数据分析、人力资源选用育留管理行为数据化等团队等职能。
- ✓ 目前这些人才以内部培养为主，并且通过多年的探索实践，虎彩基于自身的经验发现，从业务部门挖掘人才、培养人才的成功率往往更高，原因在于作为核心技能之一的“业务痛点的解码”难以在短时间内培养，而来自业务一线的人员在该技能上通常具备天然优势。因此，虎彩现在更加倾向于选择业务部门中具备人力资源发展潜力的员工，充分利用其对业务场景的理解能力，并且在该员工后续的发展中，逐步补充人力资源的专业知识与技能。
- ✓ 另外，在技术实现方面，虎彩还拥有一支两百人左右的 IT 团队，确保软硬件系统的支持。

▲ 软硬件系统支持：

- ✓ 通过软硬件系统，企业可以完成数据采集、搭建数据体系、维护数据质量等工作，从而更好地将管理需求和业务行为通过数据反馈出来。
- ✓ 虎彩在该要素上有较大的投入，目前企业内使用了多种系统，包括招聘系统（作为招聘数据采集的工具）、OA、ERP 系统等，并且自行研发了大量 EHR 系统，包括福利系统、弹性福利平台等，以上系统在虎彩内部均已打通，这为企业内数据中台的形成奠定了坚实的基础。
- ✓ 在打通、整合业务数据时，虎彩一直坚持“以终为始”的原则。“终”便是指围绕业务场景中的管理难题，人力资源的发力点在何处，其具体的管理行为可以有哪些，这些管理行为如何数据化。明晰上述问题后，企业便会形成清晰的数据清单，结合数据清单明确具体产品，IT 人员便可以更好地实现相应的设计与功能。
- ✓ 在数据呈现阶段，虎彩会有数据集成的 BI 分析和面板展示，可视化的呈现形式让数据结果在内部也更容易被接受与理解。

▲ 成熟的数据分析思路和框架：

- ✓ 即基于企业的实际业务运转状态，数据分析的层次、结构和布局如何定义，如：为什么要做该项数据分析？该数据分析要解决什么样的实际问题？企业现阶段在实际运营过程中的

案例关键词提要

- 专业人才
- 软硬件系统支持
- 成熟的数据分析思路和框架

天花板是什么? 人力资源部门能否利用数据赋能的方式形成数据产品? 该要素是最为核心的, 也是企业在短时间内最难实现的。

- ✓ 该要素的实现与专业人才的储备息息相关。一方面清晰的数据分析思路要求人力资源和专业队伍要“**懂业务**”，即看到业务管理场景中存在的问题；另一方面专业人员要“**懂工具**”，借助工具将业务信息数据化，在海量的数据中清洗、提炼出需要的数据，最后输出产品，再通过反馈验证，形成管理闭环；最后，团队中的人员还需要“**懂设计**”，最终把一体化的人力资源解决方案以产品的形式，通过营销让客户买单。



周大福

+ 开展 People Analytics 前提条件

▲ 高管与文化支持

周大福的管理者一直给员工灌输一种概念: 投资科技就是等同于投资未来。因此就文化层面来看, 周大福鼓励投资科技, 这也是发展 People Analytics 的先天土壤。

▲ 系统基础

一个有力的系统工具是 People Analytics 实现的载体。2003 年前, 周大福自行开发了一套人力资源系统, 但是企业内各个业务单元之间的数据不互通, 系统功能也无法满足企业发展的需要。周大福就从功能方面不断地完善系统, 自至 2012 年换了整套综合性的系统平台。

2012 年对于周大福的数字化进程而言有着里程碑式的意义。进行全球化的数据管理。

同时, 周大福也与外部咨询公司进行了合作, 实现了数字化的转型。在集成了系统功能与数据后, 相应地, 周大福也完成了内部流程的梳理与优化, 将其整合至系统中周大福初步形成了 HR 的共享服务。。如: 过去薪水、考勤的计算都是地区自行计算的, 现在均由共享服务中心统一计算。

▲ 数据基础

周大福大部分 People Analytics 均基于内部综合性的系统平台运行。该平台的定位为企业员工的底层数据中心, 汇集了财务、人事、业务的数据。对于其中的数据质量, 周大福关注以下两大标准:

- ◇ **具体、详细**: 如在 HR App 上可了解到每两个小时我销售额的变化, 并且可聚焦至每家店、每位员工。
- ◇ **口径一致**: 作为大型集团, 内部有多个不同的业务单位, 但系统需要进行全覆盖。此时, 当有两个来自与不同业务单位的人要进行项目的合作时, 数据可能会存在一些差异。周大福秉持“求同存异”的原则对数据进行处理: 即双方数据的差异必然有存在的价值, 需要保留下来; 但最后形成报表, 一定要有统一的口径, 最终归纳到最顶层时需要达成一致。

▲ 团队支持

周大福有一支规模百余人的强大 IT 团队, 并且企业在设备、网络、开发能力上投入了大量的精力,

案例关键词提要

- 高管与文化支持
- 系统基础
- 数据基础
- 团队支持

这支团队为 People Analytics 的发展提供了专业力量。自行开发系统，要达成较好的运行效果，还有赖于 HRIS 团队和 IT 团队的通力合作。基于此，周大福总结了如下实践经验：

- ◇ 系统本身需要有专门的团队负责与运维，这样才能收集、结合需求，不断地推广、优化、改进这套系统。
- ◇ HRIS 团队与 IT 之间进行合理的分工，达成合作的关系。由 HR 提出或与门店、其他部门收集需求后，形成书面的功能需求文档。HRIS 先行判断哪些需求可以由 HR 自行解决，哪些需要通过 IT 开发实现。

在需求收集阶段，人力资源部门也面临着一定的难题，即在获得需求后如何快速形成成熟的思考。以智能平台的搭建为例，首先人力资源部门要设想预期的效果与想要达成的目的，然后建立有整套的思维逻辑、模型，设置指标，绘制平台所要呈现的交互页面。这对于 HR 也提出了较高的要求。



罗氏

+ People Analytics 发展的前提与基础

▲ 组织认可

要实现 People Analytics，无论是管理层面还是员工层面，都需要对 People Analytics 有一定的重视程度，并且意识到数据的重要性。另外，在应用数据时各个部门、业务条线之间应该具备开放的心态——企业在需要收集、整合数据时常常会遇到组织内部的“部门墙”，这在一定程度上不利于数据价值的充分挖掘，因此如何在 People Analytics 发展的过程中，在组织内部建立起一种开放、协作的文化至关重要。

▲ 技术支持

- ◇ **建立安全、可靠的数据**：在使用数据的过程中，要让数据在整个企业层面得到应用甚至转化成服务，在前期需要考虑到各个流程的法律法规风险，确保所有的操作合法、合规；
- ◇ **清洗数据，建立数据仓库**：罗氏作为一家拥有悠久发展历史的企业，使用过多种系统，部分历史数据会存在缺失及不连贯，因此数据的清洗是较为关键的工作。在完成数据清洗后，罗氏搭建了数据仓库，将所有数据储备在其中。当需要开展相应的项目或建模工作时，只需要在数据仓中直接提取数据进行分析即可，这也为未来实现数据的微服务提供了基础。

▲ 人才储备

结合罗氏的实践经验，实现 People Analytics 所需要的人才往往是复合型的人才，即不仅仅要掌握人力资源相关的知识与技能，还需要对于业务场景与问题有深入的了解，并且能够结合数据分析的技能，将这些场景与问题“翻译”为数据语言。因此，若原有的人力资源部门缺乏相应的人才，企业不妨从业务部门、行业内外吸引“跨界人才”加入 People Analytics 团队，应用已经成熟的技术帮助 HR 实现初步的分析功能。

案例关键词提要

- 组织认可
- 技术支持
- 人才储备

▲ 如何在企业内部逐步推广 People Analytics

在进行 People Analytics 的实践探索时，罗氏内各个不同的团队所擅长的领域均会有所不同，其中包括业务分析、数据科学等。在有新的产品与服务创意诞生时，人力资源部门与 IT 部门会尽可能让擅长该领域的团队参与进来，这让 People Analytics 在内部的落地实现了效率最大化。

另外，罗氏也总结了 People Analytics 在内部发展的步骤：

- ◇ 首先需要的数据进行梳理、清洗，同时可以形成相对易操作、易得到成效的工具或产品，让管理层直接使用，使其意识到数据分析所带来的价值。
- ◇ 在管理层对 People Analytics 有一定的认同度后，则可尝试开展部分“吸引眼球”的项目，如引入 AI 技术等，以增大后续管理层的投入，让 People Analytics 在企业内可以获得更为长远的发展。
- ◇ 在 People Analytics 发展得较为成熟后，可进行企业内的专题分析，更深入地面向每位员工开展服务，如给员工的职业生涯规划提供支持帮助等。



施耐德

+ People Analytics 发展的前提条件

▲ 系统与数据的打通

施耐德认为系统与数据的打通、清理是 People Analytics 发展的重中之重。施耐德当前的系统包括招聘、学习平台、Core HR 等多个模块，这些模块都已经实现了集成。另外，对于数据质量的判定企业内已经形成了对应的流程制度与评判标准 (Framework)，其中包括的维度有一致性 (consistency)，完整度 (completeness)，时效性 (Timeliness)。完整、有效的数据构成了企业内员工对数据结果有所信任的基础。

▲ 成熟的团队

目前施耐德 People Analytics 内部已经有了较为清晰的运行模式，共有 5 个分支：

- ◇ Consultant：专门负责对接业务，了解业务需求，作为业务、本地和全球人力资源的沟通桥梁，并协助 People Analytics 产品落地实施；
- ◇ Research：收集外部（其他公司、行业等全球范围）和内部其他业务信息、基准数据，协助并收集各类调查反馈分析；
- ◇ Visualization：基础报表，隐私和数据安全，制定数据质量标准和管理模式搭建，以及数据框架的搭建；
- ◇ Prototype：该团队更为技术导向，负责协助 Consultant 及各个项目快速搭建产品原型，探索最新技术并应用到原型搭建并完善现有产品；

案例关键词提要

- 系统与数据的打通
- 成熟的团队
- 组织对于数据的重视
- 人才

- ◇ Advanced Analytics：深度挖掘数据，创建模型，针对各个不同业务部门的需求以及相关项目做更为深入、高级的分析，如：预测分析、人才盘点等。

▲ 组织对于数据的重视

组织上下对于数据的认同和认知决定着 People Analytics 能否顺利落地推行。多年前，施耐德对于数据的认同和认知并不成熟，但目前企业上下已经逐渐形成了数据驱动的文化，企业主要从以下几大措施入手改善了过往的情况：

- ◇ 定期与业务开展复盘，在复盘的过程中展现诸如：生产效率、人力成本、人员流转率、离职率等数据，让数据的展现、使用成为一种习惯。
- ◇ 发挥管理层的作用，施耐德高管对于数据的关注度很高，可以通过自上而下的宣传、推行让员工在潜移默化中形成数据驱动的意识；例如将数据质量标准量化并定期评定各区域得分，评定结果作为 KPI 纳入人力资源服务绩效，以竞赛形式结合宣传学习平台上数据相关课程进行激励。
- ◇ 在推行相关项目与工具之初，员工或多或少会产生抗拒心理或有一定的不适应，因此在向员工展现数据时，可以对于数据质量的把控、衡量指标结合实际工作流程和影响一并展示，提升员工对于数据的信任，意识到数据的价值。
- ◇ 施耐德针对 People Analytics 在学习系统上开发了相关技能的培训项目，并且开放给全员学习。体系化的培训课程能够更好地让员工了解：数据是什么，碰到了相应的问题后续的处理流程和机制如何，数据的应用能够给其带来怎样积极的影响等。
- ◇ People Analytics 团队对于自身也进行了较多的宣传工作，并且致力于在内部树立团队的品牌。具体措施包括：设计专属签名，设立专门网站（网站上包括团队简介、团队所有人员介绍、已有产品、数据框架流程、会定期出具的分析仪表或项目时间表等信息）等。

▲ 人才

施耐德 People Analytics 团队成员相对而言背景较为多元化，有来自业务部门、财务部门、工程设计背景的人员，每个员工都有自己较为擅长的领域。在面对数据分析的需求时，企业鼓励团队成员选择自己擅长的工作，各尽所长。

企业内部也设置了专门的开放人才平台，平台上可以自由发起项目需求，罗列所需要的技能，每位员工的技能掌握情况也在这一平台上有所收录。若某个国家或区域发起了 People Analytics 的项目，在全球范围内若正好有员工技能匹配且有较高参与意愿，便可达成相应合作。



同程艺龙

+ 发展 People Analytics 前期准备

同程艺龙于 2019 年 6 月开始着手搭建内部的数据决策分析平台，企业内也初步具备了数据化管理的意识。同程艺龙认为，能于该时间点启动 People Analytics 主要取决于以下几大条件：

▲ **高层的关注和支持**：People Analytics 的发展需要资源和成本的投入，如果管理层没有对于数据的关注和意识，自下而上推动该项目往往需要较长的时间和周期。同程艺龙的 CHO、CTO、行政负责人等高管对于 People Analytics 有较高的关注度和支持度，自上而下的推动使项目的边界较广，人力、行政都成为了 People Analytics 所覆盖的领域。高管的充分支持也使相关资源的提供有了充足的保障，如：内部形成了稳定的研发团队来支持 People Analytics 的发展。

▲ **内部数据文化和氛围的形成**：仅数字化的工具和系统上线是远远不够的，还需要内部的人力资源从业者和管理者能够充分应用，这就有赖于内部数据文化和氛围的形成。同程艺龙原本的行业性质决定了其拥有一定的“先天优势”，员工对于数据的认可与接受度均较高，并且在平时的工作中便具备用数据说话的意识。虽然已经具备了“先天优势”，但是同程艺龙并没有放弃“后天努力”：

◇ **建立沟通“听”到用户真实的声音**。在 People Analytics 开展之初，团队便自上而下地进行了一轮关键人物（如：CHO、HRD）访谈，了解关键人群对于 People Analytics 的认知与诉求。同时，因企业发展方向、人力资源战略随内外部环境不断调整变化，为了与业务部门始终保持“步调一致”，数据决策分析平台在运营了一段时间后，一直持续保持着和关键用户的沟通，并在运行一年之际，进行了用户调研及回访。

◇ **通过平台向用户“讲”清楚指标**。同程艺龙数据决策分析平台目前用户包括 HR 条线和干部团队，为了解决用户在使用数据平台的过程中对数据指标存在疑惑的问题，同程艺龙主要通过产品端的触达来实现：在数据平台的每个指标上均会有对该指标的具体描述、计算公式、统计口径等信息，帮助用户更好地理解这些指标；另外在该产品的页面上，用户也可以通过“在线反馈”功能，将疑问或需求直接传达至后台的相关产品负责人。未来，同程艺龙希望将这一功能做成实时的对话窗口，实现对用户问题的实时答复与处理。

▲ **信息化的程度和数据质量基础**。如果一家企业尚未较全面地实现信息化，就意味着数据很难有长期全面的结构化、系统化的沉淀。在这样的情况下，如果要开展 People Analytics 并非完全不可行，但企业要付出的人工代价往往会特别高，需要大量线下数据的清洗和数据梳理、数据导入等工作。反之，若信息化程度高，上线系统的时间长，开展 People Analytics 便会有更好的条件。同程艺龙于 2017 年初自主研发了新版本的主系统，直至 2019 年的 6 月，已经累积了近 2 年的数字化运营经验和数据沉淀。

同程艺龙认为，若企业具备一定的条件，最好有专门的团队来搭建数据仓库。因为数据分析过程中，往往会涉及多个数据源，数据源又往往来自于多个系统。若直接连接各个业务系统的数据库来进行数据的加工计算，计算量大，查询速度慢，对于业务系统也会造成很大的压力。同程艺龙采用的方式为将前端多个系统的数据抽取到数据仓库——即将数据仓库作为中转站使用。通常对于实时性要求并不是特别高的分析，往往前一天（T-1）的数据状态就可以满足管理者的管理诉求。只有对于小部分实时性要求较强的数据分析，同程艺龙才会直接查询业务系统的数据库并调用。数据仓库在这个过程中扮演着重要的作用，它使企业在使用数据进行分析时不影响业务系统的效率，保障数据计算的速度。

案例关键词提要

- 高层的关注和支持
- 内部数据文化和氛围
- 信息化的程度和数据质量基础
- 专业的团队

同程艺龙还非常重视数据治理，在数据治理方面，同程艺龙从增量数据入口管控和存量数据质量检查两个方面做了严格的管理。为了长期保障数据质量，形成数据治理闭环，企业内部专门自主研发了数据治理平台，该平台主要用于对数据字段间的逻辑、规则进行实时的校验检查，并且将发现的问题形成任务分配至 SSC 的相关负责同志处进行处理。

▲ **组织一个专业的团队**：同程艺龙的 People Analytics 核心团队成员包括 SSC 内的 HR 信息化管理团队、SSC 一站式服务负责人、SSC 流程质量负责人，以及信息化部门的技术团队，也会协同 COE、行政管理部门的管理者，共同确定数据展示方案。在这个团队中，SSC 一站式负责人与 HRD、HRBP 之间有长期稳定的沟通渠道，因此能够较好地触达用户，例如新功能上线通知、指标口径说明等，通过与用户直接沟通，及时获取用户的反馈与需求。接触用户，才能更好的服务用户。另外，该团队还需要具备一定的数据可视化建模能力，即与业务沟通后，要能将业务问题转化为数据分析方案展示给用户。

Tips:

- **企业解决缺乏 People Analytics 专业人才的问题，主要有两种方式**：内部培养与外部招聘。若考虑内部培养，可以先从企业内部找负责 HR 数据处理的相关同事，内部培养的好处是这些人才往往熟悉整个公司系统中的数据结构，也了解管理者需要看到怎样的数据，对于内部数据指标统计口径非常熟悉。若内部没有合适的人选，外部招聘也不失为一种好的方式。外部招聘的人才通常对 BI 系统的建设有更多的经验，也可以为企业带来更多数据分析维度的输入。
- **People Analytics 专业人才的特征**
 - ※ **理解业务**。People Analytics 人员需要站在用户的角度，站在管理者的角度，站在 HR 的角度考虑整体方案设计。
 - ※ **沟通能力和调动资源的能力**。People Analytics 项目需要大量的沟通和调研，采集需求，需要与做 HR 数据的团队保持密切的沟通。同时，还需要与其他部门的资源调动，例如行政部、薪酬绩效部等，需要获得业务部门的授权和支持。
 - ※ **产品意识强，注重用户体验和细节**。
 - ※ **拥抱业务变化**。业务战略在变化，数据维度也需及时调整跟上业务的节奏。
 - ※ **创新技术和思维的引入**。

专家洞察

北森 彭传军

+ 前提准备条件

- ▲ **技术层面**：首先企业必须要把人力资源管理或人才管理的过程和结果线上化，这是最主要的一个条件，从而达到记录和跟踪过程数据、结果数据的目的，然后企业才有可能对这些数据进行多年、多维度的比对和分析。若没有数据库或数据仓库的话，企业很难实现这样的比对分析或者大数据分析。
- ▲ **管理层面或组织文化氛围层面**：企业上下要对数据进行应用，形成用数据说话的习惯。
- ▲ **人才层面**：企业需要具备大数据分析、建模能力的人才。但这些人才目前是较为稀缺的，他们绝大部分是分布在电商等行业，因为这些行业本身数据量很大，能够实现大数据的分析。因此，在获得这样的人才之前，企业最关键的是做好数据的积累，否则这些人才也很难发挥真正的价值与作用。

北森 赵永亮

+ 开展 PA 的前提条件

我认为要做好 People Analytics，以下条件是非常关键的：

▲ **专业的人才**：即必须有专职人员的参与，有可能是某个角色也可能是某个团队，他们需要挖掘业务需求，并且找到与之相关的数据，从而进行分析。

◇ 人才能力要求

与 People Analytics 相关的工作需要复合型人才，从业者通常要具备综合性知识和技能，具体而言，这不仅要了解并掌握人力资源管理相关的专业知识，更需要懂业务，以业务部门的需求为出发点。PA 工作必须是从业务中来到业务中去，才能发挥价值。从这样一个角度看，我们认为这些人才通常需要具备以下能力特质：

- ✓ 对人力资源基本业务有了解，并掌握人力资源管理的关键要素；
- ✓ 熟悉公司业务，对关键业务部门的用人状况有洞察；
- ✓ 从技术视角，在体系构建和数据基础平台搭建方面，给出建设性建议；
- ✓ 规范进行数据治理，清晰了解数据的来源、有效性、使用规则和保密原则；
- ✓ 具备统计学的知识和背景，掌握指标分析、相关分析、趋势分析等数据分析的基本技能和应用技巧。

◇ 人才从何处找

提供两个思路，一个是从事大型 HR 系统实施、维护的角色（HRIS、实施顾问等）中挖掘，他们一般兼具掌握人力资源业务、熟悉信息系统、了解数据统计三个方面的综合素质。另一个方向，可以从内部的财务分析、销售分析人员着手，从中挖掘“跨界”人才。因为这部分人才直接服务于业务部门，对于业务的理解度较高，也具备分析技能。再补充一定的人力资源相关知识，基本就可以满足需求。

▲ **数据治理**：可靠、有效的数据是做好 PA 工作的基础，这些数据包括人力资源全模块数据，财务数据和销售数据等。在企业实践中，确实也存在的具体的问题和困难：一方面，大多企业的数据较为分散，即使是人力资源数据，也会分散在各个系统，缺乏统一的归口和标准进行治理，数据对接时就会遇到各种问题。如果涉及到财务数据、销售数据又会涉及到多部门协调、权限控制等问题，在数据获取和应用上同样存在挑战；另一方面，有效的数据通常伴随着业务的开展，处于实时动态的更新变化中。所以必须要有设计合理的系统予以支撑，否则难以做到完整记录、实时获取。针对上述问题，我们可以看看如何通过系统获得这些数据以及要通过哪些标准来衡量数据质量：

◇ 如何通过系统获得数据

- ✓ 借助 CoreHR 系统、招聘系统、绩效系统、继任系统、测评等人力资源专业系统沉淀人力资源相关的组织、员工和人力管理活动核心数据，并且有条件的话可以通过数据接口，整合部分财务数据或者销售数据。
- ✓ 有了基础数据后，便需要对其进行抽取、清洗，形成可用于分析的数据仓库，并开始建立分析指标。
- ✓ 随之便可以开始构建一套数据分析模型和数据集了。

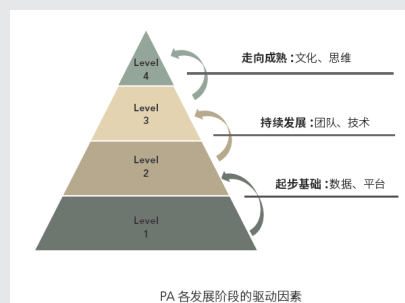
◇ 数据质量衡量维度

- ✓ 数据是否具备一定的丰富性和完整性，如：多年以来持续记录的数据等；
- ✓ 数据的准确性，记录的错误和部分细节的缺失，都会影响到准确性；
- ✓ 数据的实时性，将影响分析结果的实用性。

📄 总结：再谈 People Analytics 的驱动因素

🔗 往届调研 VS 本届调研研究发现对比

往届调研



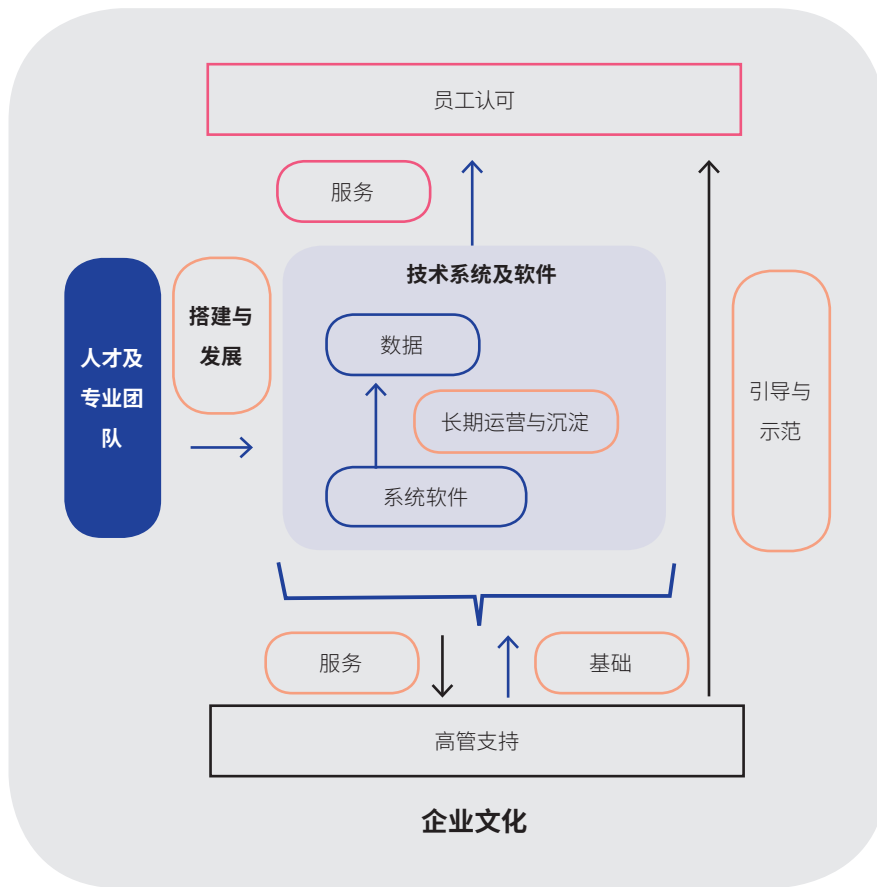
本届调研

- 无论处于 Level1 还是 Level2，技术系统及软件都是企业最为关注的的支持因素，其次分别是专业的人才及团队、企业文化这两大因素。
- 随着企业实践成熟度的提升，“企业文化”愈发不容忽视。并且当企业处于 People Analytics 的起步阶段时，**高管的认可与支持作为企业文化的一部分至关重要，是 People Analytics 是否能实现的决定性因素。而随着 People Analytics 的发展，员工数据思维的形成作为企业文化中另一重要组成部分，对于 People Analytics 走向成熟愈发关键。**

各驱动因素之间的关系

结合上述数据发现，我们看到大部分企业在发展 People Analytics 时，技术系统及软件、专业的人才及团队、企业文化的重要程度是存在一定共识的。然而，在多家企业的案例实践中我们也发现每家企业具体的发展路径往往因自身的业务背景、文化背景的不同而存在一定的差异，因此如何发展 People Analytics 并没有统一的“标准答案”。因此我们在此处更多是基于上文的企业文化、技术系统及软件、人才这三大类因素，对其中的关系进行简单的梳理，在具体实践中，企业仍需根据自身情况进行灵活地调整。

关键总结 :2 : People Analytics 各驱动因素之间的关系



我们将结合上述案例，将以上因素对 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现进行归纳总结，并且尝试就人力资源部门可以如何促动这些条件的发生提出建议。

People Analytics 驱动因素实践建议

关键总结 :3 : People Analytics 驱动因素实践建议

企业文化		
 <p>管理层的支持</p>	对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现	<ul style="list-style-type: none"> • People Analytics 的成效显现往往不是一朝一夕之事，一方面，企业本身的政策需要具备一定的连续性，People Analytics 采集的数据维度、建立的数据模型才能够较为稳定并且有可能持续优化；另一方面，“巧妇难为无米之炊”，没有数据的长期积累，是无法实现较为复杂的分析的，而要实现预警、预测功能，对于企业的数据积累和算力要求则会更高。 • 以上种种，都考验着管理者的耐心。可见对于 People Analytics，管理者仅仅只有口头的认可是远远不够的，而是要从意识层面深刻认识到数据的价值与意义，并且愿意持续为之投入。对于大部分企业而言，从上至下的推动成效更高，可见 People Analytics 常常是“一把手工程”。
	人力资源部门可以如何促动这些条件的发生	<ul style="list-style-type: none"> • 在 People Analytics 开展前，可以对企业内的关键决策者、管理者进行一轮谈话与调研，了解其在业务上的关注点及希望 People Analytics 解决的问题，让后续的实践能够更为“投其所好”。 • 可以先形成相对易操作、易得到成效的工具或产品，让管理层直接使用，使其意识到数据分析所带来的价值。 • 在管理层对 People Analytics 有一定的认同度后，则可尝试开展部分“吸引眼球”的项目，如引入 AI 技术等，以增大后续管理层的投入，让 People Analytics 在企业内可以获得更为长远的发展。
 <p>企业员工对于数据的认可与理解</p>	对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现	<ul style="list-style-type: none"> • 企业员工在 People Analytics 实现过程中的认可与理解主要体现在以下方面： <ul style="list-style-type: none"> ※ 了解到数据的价值：企业员工对于数据的认同和认知决定着 People Analytics 能否顺利落地推行。 ※ 愿意协助、配合 People Analytics 的实现：在应用数据时各个部门、业务条线之间应该具备开放的心态——企业在需要收集、整合数据时常常会遇到组织内部的“部门墙”，这在一定程度上不利于数据价值的充分挖掘，因此如何在 People Analytics 发展的过程中，在组织内部建立起一种开放、协作的文化至关重要。 ※ 形成用数据说话的习惯：若企业员工已经可以利用人力资源部门提供的分析结果形成了用数据说话的习惯，在某种程度上也意味着 People Analytics 实现了赋能业务、助力业务的目的。
	人力资源部门可以如何促动这些条件的发生	<ul style="list-style-type: none"> • 发挥管理层的作用，借助高管对于数据的关注度，自上而下地宣传、推行让员工在潜移默化中形成数据驱动的意识。 • 打消员工对于数据质量与准确性的疑虑：在向员工展现数据时，可以对于数据质量的把控、衡量指标一并展示，提升员工对于数据的信任，意识到数据的价值。 • 在企业内树立 People Analytics 相关产品与团队的品牌：如设计专属签名，设立专门网站（网站可提供团队人员介绍、已有产品信息、会定期出具的报告的时间表等信息）等。

技术系统及软件

 <p>系统软件</p>	<p>对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一个有力的系统工具是 People Analytics 实现的载体。通过软硬件系统，企业可以完成数据采集、搭建数据体系、维护数据质量等工作，从而更好地将管理需求和业务行为通过数据反馈出来。 如果一家企业尚未较好地实现信息化，就意味着数据也尚未有结构化、系统化的沉淀。在这样的情况下，如果要开展 People Analytics 并非完全不可行，但企业要付出的人工代价往往会特别高。反之，若信息化程度高，上线系统的时间长，开展 People Analytics 便会有更好的条件。
	<p>人力资源部门可以如何促动这些条件的发生</p>	
 <p>数据</p>	<p>对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现</p>	<p>企业需要的数据应是：</p> <ul style="list-style-type: none"> 安全、可靠的数据：数据是企业重要的资产之一，因此在开展 People Analytics 前需要评估内部各个会涉及数据的流程的法律法规风险，确保所有的操作合法、合规。 “有质量”的数据：这是让企业上下认可数据，信任分析结果的基础，也决定了最终的分析结果能否真正地帮助企业解决管理问题。 “有思路 and 框架”的数据：即基于企业的实际业务运转状态，数据分析的层次、结构和布局如何定义，如：为什么要做该项数据分析？该数据分析要解决什么样的实际问题？企业现阶段在实际运营过程中的天花板是什么？人力资源部门能否利用数据赋能的方式形成数据产品？该要素是企业短时间内较难实现的，需要专业人才的支撑。
	<p>人力资源部门可以如何促动这些条件</p>	

专业的人才及团队



对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现

人力资源部门可以如何促动这些条件的发生

- 无论是系统的搭建与使用，还是数据的分析与应用都离不开专业人才的支持。在实现 People Analytics 的道路上，企业必须要有具备数据统筹规划、数据建模、数据清洗、数据管道一体化建设的专业人才。
- 另外，要达成较好的运行效果，还有赖于 IT 团队、HRIS、HRBP 等团队的通力合作。

- **明确“我们需要什么样的人”**

结合企业的实践，我们发现 People Analytics 涉及的核心技能包括：

- ※ **“懂业务”**：即看到业务管理场景中存在的问题，将业务痛点进行解码；
- ※ **“懂工具”**：借助工具将业务信息数据化，在海量的数据中清洗、提炼出需要的数据，最后输出产品，再通过反馈验证，形成管理闭环；
- ※ **“懂设计”**：最终把一体化的人力资源解决方案以产品的形式，通过营销让客户买单。

- **明确“我们需要什么样的角色”**

- ※ **数据及网络安全维护人员**：负责数据的大致框架、评判标准的搭建，以及网络安全和数据安全的管理；
- ※ **业务对接人员**：专门负责对接业务，了解业务需求，并且确保后续数据产品的落地与推广；
- ※ **数据挖掘人员**：将人力资源选用育留管理行为数据化，寻找与管理问题相关的数据，进行建模分析。其中可以将数据挖掘人员分为两类，一部分负责相对轻量、简单的分析工作；另一部分则可负责更为深入、高级的分析，如：预测分析等；
- ※ **IT 技术实现人员**：负责将数据产品实现、落地、用户交互界面设计等；
- ※ ……

- **明确“我们从何处找这些人”**

- ※ **内部挖掘**：实现 People Analytics 所需要的人才往往是复合型的人才，即不仅仅要掌握人力资源相关的知识与技能，还需要对于业务场景与问题有深入的了解，并且能够结合数据分析的技能，将这些场景与问题“翻译”为数据语言。因此作为核心技能之一的“业务痛点的解码”能力，难以在短时间内培养，而来自业务一线的人员在该技能上通常具备天然优势。因此，可以在业务部门中挖掘具备人力资源发展潜力的员工，充分利用其对业务场景的理解能力，并且在该员工后续的发展中，逐步补充人力资源的专业知识与技能。
- ※ **寻找外部跨界人才**：企业不妨通过行业线下交流会等方式，从行业内外吸引“跨界人才”加入 People Analytics 团队，人员背景包括但不限于业务部门、财务部门、工程设计、IT、大数据专家等，这些外部人员应用已经成熟的技术帮助 HR 实现初步的分析功能。
- ※ **其他团队“借力”**：在技术实现方面，企业内需要拥有一支成熟的 IT 团队，确保软硬件系统的支持。因此，人力资源部门需要在内部与这些团队之间建立起长期的沟通机制，确保产品需求的技术实现并且实时进行优化迭代。

小试牛刀——People Analytics 的具体场景应用举例

在明确了 People Analytics 的驱动因素后，我们将结合 People Analytics 的具体场景让读者了解 People Analytics 是如何在企业真实的管理场景中发挥作用的。在往届调研中，我们在采访多家企业后看到当时企业所应用的场景是较为分散的，仅有诸如“离职风险预测”是当时较为热门的场景，因此并未对具体场景有过多探讨。

而在本届研究中，我们无论是在前期的市场诊断阶段还是在后续的案例采访阶段，发现企业的 People Analytics 应用场景中已经有若干较为聚焦与典型的，如：人均效能分析、离职风险预警分析、劳动力规划、组织能力建设。

因此我们在本小节中主要便会会对人均效能分析、离职风险预警分析、劳动力规划、组织能力建设这四大应用场景进行详细展现：一方面通过调研数据，了解当前市场上有多少企业已经开展了该场景的应用，这些企业又抓取了哪些数据因子；另一方面，结合企业具体的案例实践，帮助读者更为深入地了解这些场景是通过哪些指标的设置最终才得以实现的。

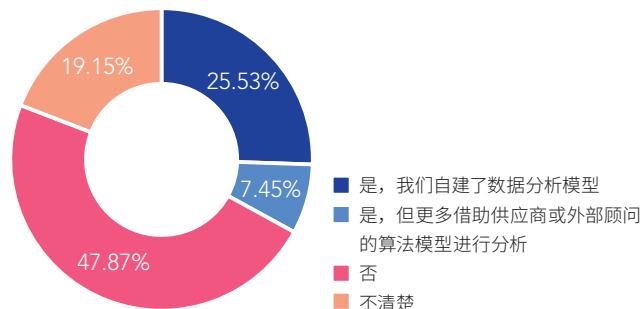
当然，除了以上四大较为典型的场景外，我们在案例寻访的过程中还发现企业有了其他较有特色的场景应用，我们也会在该小节末尾以案例片段的形式统一展现。



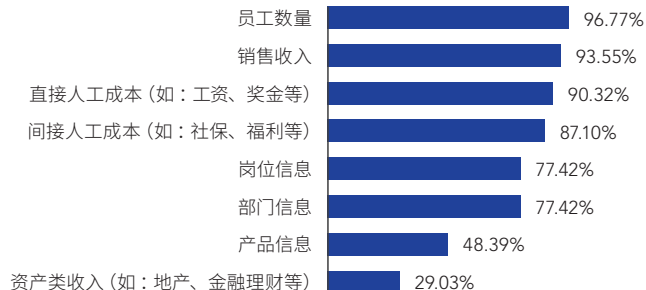
人均效能分析

实现情况

图表 7A 目前是否有通过数据建模进行人均效能的衡量 (N=94)



图表 7B 主要抓取以下哪些数据因子对人均效能进行衡量 (N=31)



- 通过数据建模进行人均效能的衡量的企业约在 3 成左右。
- 主要抓取的数据因子包括员工数量、销售收入、直接人工成本 (如：工资、奖金等)。



案例实践



施耐德

+ 人效分析

施耐德自 2018 年开始，便着手探索人效方面的测算与分析。进入 2020 年后，在疫情和经济环境下行的影响下，企业对于成本和人员效能的关注度日益提升。因此，People Analytics 团队与财务部门共同合作，结合人力成本数据与人员数据，对于人员效能进行深入分析，助力业务制定更为科学的用人决策。



周大福

+ 人效分析

目前在人力资源效能的分析上，周大福倾向于利用数据了解人力资源的投入、产出情况。即在有所投入的情况下，分析哪个层级、哪个岗位创造了较多的价值。

▲ 关注点

- ◇ 在每家门店中，不同层级、岗位的投入和产出是什么；
- ◇ 每家门店人力配置是否有得到持续的优化。

▲ 原始数据抓取维度

- ◇ 人数
- ◇ 员工薪酬（包括工资表里面的每一项构成）
- ◇ 销售额（每一笔的成交记录）
- ◇ 货品类别（成交记录里面涉及到的货品类别）
- ◇ 每家门店的配置标准（将配置标准和实际人数进行比较，通过系统了解哪些区域缺少店长或营业员，人力缺口是多少）
- ◇ ……

▲ 关注指标

- ◇ 人事费用率：指人工成本与销售产出之间的比较
- ◇ 劳动分配率：人工成本与毛利进行比较
- ◇ 人均产能
- ◇ 人事异动率
- ◇ 人力编制走势
- ◇ ……

▲ 数据颗粒度

- ◇ 不同区域的数据表现
- ◇ 每家门店的数据表现
- ◇ 每个员工的数据表现
- ◇ ……

▲ 期望达成的数据结果

- ◇ 编制人数呈下降趋势
- ◇ 员工收入呈上升趋势
- ◇ 人均的产能呈上升趋势
- ◇ 劳动分配率呈下降趋势
- ◇ 人事费用率呈下降趋势
- ◇ ……

▲ 探索与尝试

周大福正着手探索如何能够较好地预测员工的有效工时，即哪家门店在哪个时间节点上可能会有销售产生，然后更精准地将劳动力投入其中，即更合理地安排开店人数和交接班的时间，目前周大福在个别门店已经在这方面投入了试运行。

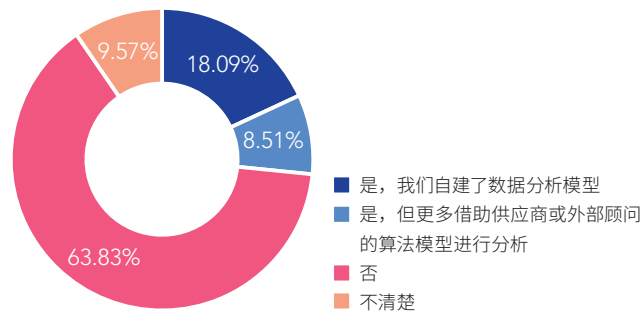
未来，周大福希望这些分析能够起到警示的作用，针对指标所显示的问题形成对应的解决方案，更好地防患于未然。



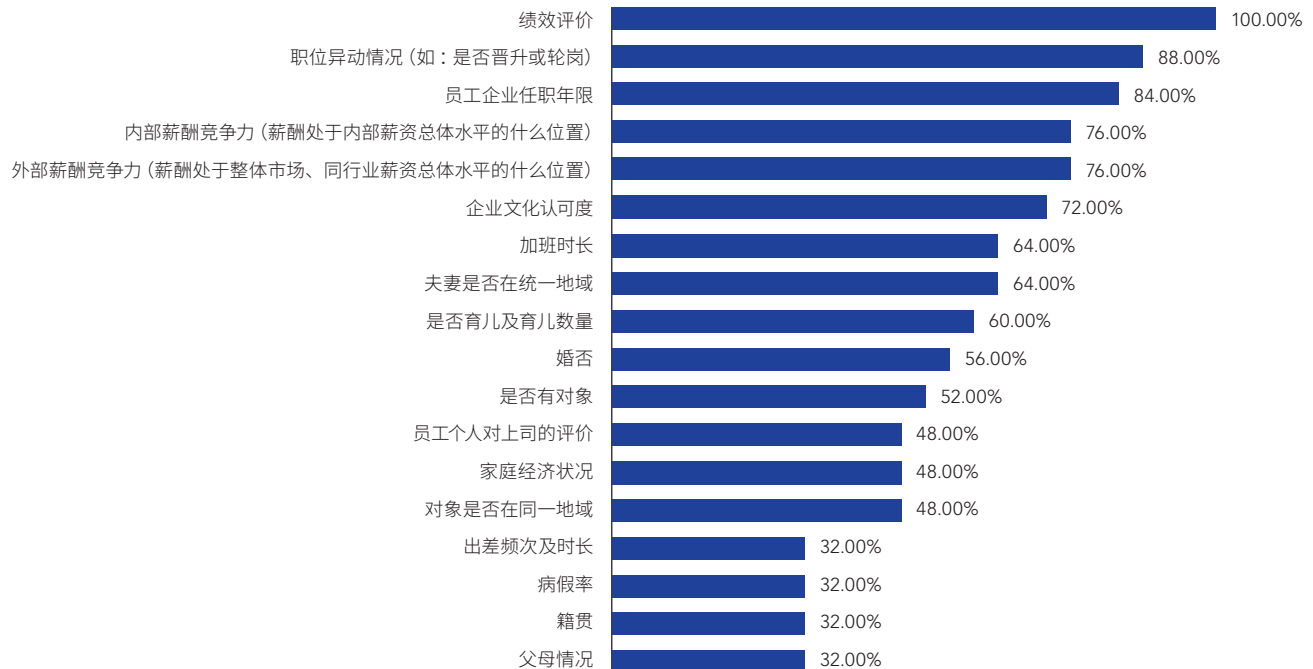
离职风险预警分析

实现情况

图表 8A 目前是否有通过数据建模进行离职风险预警分析 (N=94)



图表 8B 主要抓取以下哪些数据因子对员工离职风险进行预警分析 (N=25)



- 通过数据建模进行离职风险预警分析的企业不足 3 成。
- 主要抓取的数据因子包括**绩效评价**、**职位异动情况 (如: 是否晋升或轮岗)**、**员工企业任职年限**。

案例实践



虎彩

+ 离职风险预测

▲ 管理场景中的具体问题

虎彩希望通过离职风险预测，提前了解员工的离职倾向，并且及时进行干预，避免关键人才流失给企业造成难以在短时间内挽回的损失。

▲ 数据分析及建模

虎彩会定期提供离职风险评估报告给直线管理者，该报告包含的维度为“5W+1”，即：

5w：5种维度	平台发展：企业是否给予了员工对应的发展平台	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不同的维度会分配不同的权重； ◆ 每个维度最终会有相应的得分，得分越高，离职倾向越高。
	薪酬：即内部薪酬竞争力和外部薪酬竞争力	
	管理认可：包括工作评价等数据及是否有连续的管理认可	
	工作强度：包括加班、出差等行为数据	
	家庭因素：是否异地、婚否、是否育儿等	
1：行为数据	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 主流招聘网站发放简历的行为 ✓ 刷新简历前后一个月的周期内是否在正常工作日内有连续的请假，该行为会与外部面试相关 	

▲ 后续干预

在提供离职风险报告给直线部门管理者后，若识别出高风险员工，通常会采取以下措施：

- ◆ **评估高风险员工是否需要保留**：人力资源部门会第一时间和管理者对称信息，评估该员工是否需要做核心保留。评估的标准包括：该员工离职后是否会对公司有比较大的影响或者损失、是否有继任者。如果评估后发现该员工的离职会对企业造成很大的影响，这名员工马上就会成为企业的重点关注对象。
- ◆ **直线经理与员工进行工作沟通**：对于确定需要进行重点保留的员工，人力资源部门会直接安排直线经理与员工进行工作沟通，但在沟通过程中并不会直接指出该员工的离职倾向问题，而是以关怀和洞察员工情况为主。

- ◇ **针对性干预**：人力资源部门会基于“5W+1”模型较为细分地拆解出哪些维度的得分较低，然后再在对应维度上进行干预。
如：员工的工作强度出现了问题，人力资源部门会有意识地建议员工安排调休；若管理认可出现了问题，就会与该员工充分沟通给予相应工作评价的理由是什么；若员工出于薪酬水平问题出现离职倾向，在确有必要且合理的情况下，企业会考虑提升其薪酬水平；若员工对职业发展平台出现不满，虽然短时间内可能难以给到员工晋升的机会，但企业会通过平调、丰富工作内容、项目增加等方式来改善员工的职业倦怠感。
- ◇ **密切关注员工工作行为**：人力资源部门会持续去关注该员工外部简历的刷新频率。



施耐德

+ 离职分析预测

施耐德于 2018 年起便开始建立离职风险模型，数据的积累对于预测结果有着至关重要的意义。企业目前会重点关注和收集的数据维度包括：

- ◇ 职位信息
- ◇ 参与培训的情况
- ◇ 绩效和人才盘点结果
- ◇ 职位晋升情况
- ◇ 薪酬变动情况
- ◇ 服务年限和岗位时长
- ◇ 员工认可
- ◇ ……

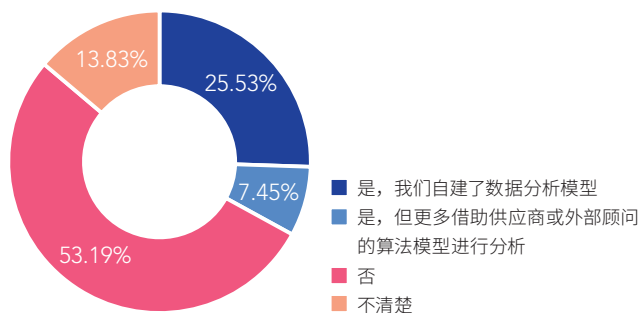
以上数据企业会按照年份、月份统一收集，然后团队会利用不同的工具进行建模，了解具体是哪些因素对于离职率有较大的影响。在明确了对应的维度后，便可结合现有员工的情况预测在职员工的离职风险，企业对于风险的高低也设定了相应的标准。最终生成离职风险报告发送给 HRBP 并给出建议以便和业务经理沟通。同时结合人才盘点时经理对于部门成员离职倾向的预判，看是否与报告结果大致吻合。若吻合，下一步便会考虑是否需要干预；若不吻合，People Analytics 团队会进一步深挖是什么原因导致了差异。从而再去修正数据或者模型。



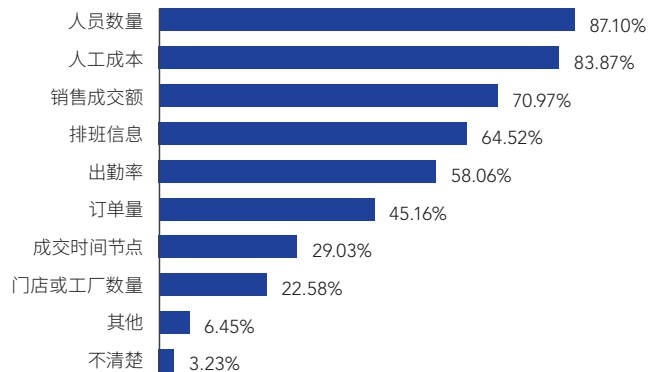
劳动力规划

实现情况

图表 9A 目前是否有通过数据建模进行劳动力规划 (N=94)



图表 9B 主要抓取以下哪些数据因子进行劳动力规划 (N=31)



- 通过数据建模进行劳动力规划的企业在 3 成以上。
- 主要抓取的数据因子包括**人员数量**、**人工成本**、**销售成交额**。

 案例实践


虎彩

+ 劳动力规划与配置

▲ 管理场景中的具体问题

作为一家传统的印刷企业，有着较为明显的业务“淡旺季”，并且时常出现“插单”现象，订单的波动对于劳动力的合理、及时安排带来了巨大的挑战。业务部门与人力资源部门在这一过程中常常缺乏管理共识——业务部门认为人力资源部门对于业务的了解度不及自身，而人力资源部门又缺乏可以更好赋能业务部门的合适抓手。这给企业内部带来了巨大的沟通成本，业务部门与人力资源部门难以实现双赢。虎彩经过内部长期的摸索，发现造成“摩擦”的关键原因在于缺乏一套客观、合理的管理标准，即何时、在何种业务场景下、需要增加还是减少劳动力。

▲ 数据分析及建模

基于以上管理痛点，虎彩结合公司内部的产品结构，将多年沉淀的经营数据汇总，并寻找关键变量，如：员工的出勤时间利用率、产值等，随之形成数据矩阵。随着变量具体数值的变化，数据结果会落在数据矩阵的不同象限。在不同的象限中，意味着业务部门当前的生产所处的阶段、相应关注的管理侧重点，从而形成人力资源的建议与措施，最后搭配相应的管理工具，在管理线上进行推广。通过这样的分析，人力资源部门和业务部门达成了管理共识，并且也能较好地衡量业务管理者是否充分挖掘了劳动力的使用效率。

▲ 注意点

该场景在具体实践过程中存在如下注意点：在进行人力成本分析时，不同工种之间的人员培养成本和可复制性均有所不同。所以相应的流程节点、处理节点要把不同工种的颗粒度再做细分，如果不进行这样的区分，最终体现为业务管理者的管理评价时可能会有失偏颇。



罗氏

+ 战略人才规划

对于罗氏而言，战略人才规划主要包括两种方向：一方面是结合企业战略，确定未来应该在何处投入人才，该方向主要由财务及业务部门主导，HR 提供人事数据予以支持；另一方面是结合现有劳动力的入转调离数据，提升其周转率，该方向由人力资源部门主导。针对后者，People Analytics 团队与招聘团队已经合作形成了一套较为成熟的解决方案。即当员工有离职、转岗等异动时可以随时记录，并且根据数据记录预判哪些区域可能会出现空岗，招聘团队便可提前准备从市场上找到相应的人才填补空岗。



周大福

+ 劳动力规划

周大福在劳动力规划的场景中已经开始涉及建模预测，数据模型的搭建与外部供应商合作，周大福根据关键的数据节点来提供大量数据，从而结合模型进行计算。周大福提供的数据包括：

- ▲ 以往几年来企业的销售数据
- ▲ 每一笔成交发生的时间节点
- ▲ 所有的排班信息

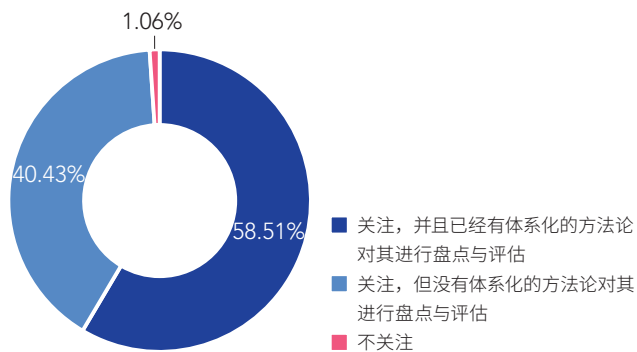
模型中存在各种影响客流量的因子，明确因子和客流量之间的关联性后，相关性越高，对客流量的影响越大，输入变量中的数据后就得出结果。



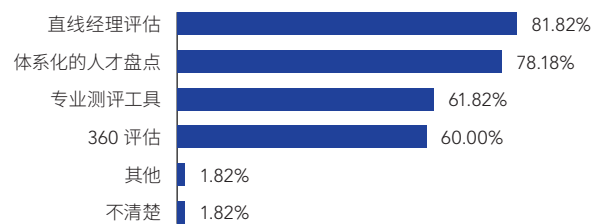
组织能力建设

实现情况

图表 10A 目前对于人员的能力和潜力是否关注 (N=94)



图表 10B 主要通过哪些手段和工具对于人员的能力和潜力进行评估与测算 (N=55)



- 虽然人员的能力和潜力几乎所有企业都会关注，但有 4 成企业仍没有体系化的方法论对其进行盘点与评估。
- 在有体系化的方法论、工具对人员能力和潜力进行评估的企业中，绝大部分依赖直线经理评估和人才盘点，用专业测评工具及 360 评估的企业相对较少，量化程度不足。

 案例实践


罗氏

+ 人才发展

- ▲ 罗氏借助 APP 产品，用游戏化的形式检测销售人员特质，如：反应能力、对风险的承担意识、学习能力等，与其最后的绩效进行匹配，从而获得销售人员潜质与之潜在绩效之间的关系。这一数据结果未来将用于对现有员工的摸底与绩效预测，也可对销售岗位候选人与该岗位的匹配程度进行分析。
- ▲ 罗氏还会针对员工的个人职业发展进行建模，通常会抓取的数据维度包括：个人信息、岗位信息、能力表现、绩效结果等，同时结合具备相近特质人群的过往岗位发展历程，便可在一定程度上了解当前该员工是否符合新职位的要求，员工未来个人的发展是否符合组织的需要。



施耐德

+ 对于关键人才的支持与关注

在人才盘点识别出高潜群体后，近几年这部分人群整体的绩效情况如何，业务部门或职能部门是否给予这些人群足够的工具、权限，帮助他们获得工作上的成功，他们在职业生涯路径上是否往健康的方向在发展，哪些因素会影响到这些员工的绩效或技能（如：平台上统计的学时数、员工认可情况等）……以上问题 People Analytics 团队会通过数据持续关注，以更好地支持、赋能关键人才。



同程艺龙

+ 人才数据全景

人才数据全景主要解决了人才选用与评估的问题，该场景的应用与 OD 部门合作开展，所要达成的目的为借助全景化的人才动态数据，实现人才的实时管理。人才数据全景不仅解决了 OD 在人才动态管理方面的痛点，同时又满足了大多数用户的需求。在 2020 年 6 月的用户调研中，75% 的用户表示期待员工数据全景画像功能。由于干部群体的数据相对更加丰富，因此从干部群体开始进行试点，未来人才全景画像也会覆盖全体员工。通过这一场景，企业在进行人才盘点时会更了解干部，上级也会更了解下级，员工对于自己当前的定位与优劣势也会更为清晰。

要形成这样的全景画像，同程艺龙主要选取以下指标来支撑这一场景：

- ▲ 干部测评数据
- ▲ 公司定期的干部盘点（如：九宫格的盘点结果等）

- ▲ 干部的 BP 和其上级对他的评价
- ▲ 干部绩效、晋升、奖惩情况
- ▲ 日常行为，如：出勤，请假，差旅等
- ▲ 干部所带团队的成长、发展数据
- ▲ 公司内外部的过往工作经历
- ▲ ……

以上数据均为整合在一个页面上进行呈现，形成完整的人才画像。



景瑞地产

+ People Analytics 在人才发展场景的应用

▲ 从人才发展场景着手试点的原因

随着景瑞的战略转型，企业的管控模式由以往的“强管控”转向了“授权一线”。业务的下放意味着对于一线的人员能力要求更高，人才的质量显得尤为重要。然而，人员能力的量化无疑是较为困难的，既要有数据积累，又要有相对成熟的人才发展制度与体系。因此从 2016 年开始，景瑞便着手进行了相关的工作和积累。

▲ 前期工作准备

- ◇ 梳理核心能力要求
- ◇ 建立集中的人才盘点体系
- ◇ 设计测评工具
- ◇ 对参与考评的评委进行培训
- ◇ 采购外部系统工具，进行长期的数据累积

▲ 数据抓取维度

- ◇ 能力测评结果数据
- ◇ 述职打分结果
- ◇ 绩效结果
- ◇ ……

▲ 数据呈现颗粒度

- ◇ 个人能力评价、综合评价

上级综合评价-优劣势 优势项 优秀的市场判断和二手房市场挖掘能力, 良好的团队管理及沟通能力。 待发展项 性格略内敛。		上级综合评价-发展建议 发展目标 城市公司管理岗位方向 发展举措 建立人脉圈、增加外部交流机会。			
历史评估结果					
评估年份	评估活动	九宫格	能力	业绩	盘点会评价
2019	2019年 地产中层代理评估	-	-	-	性格沉稳, 具有大局观, 团队管理能力较强。

(A 员工上级评价、评估评价)

评估人评估及评估结果确认 (2020年上半年)

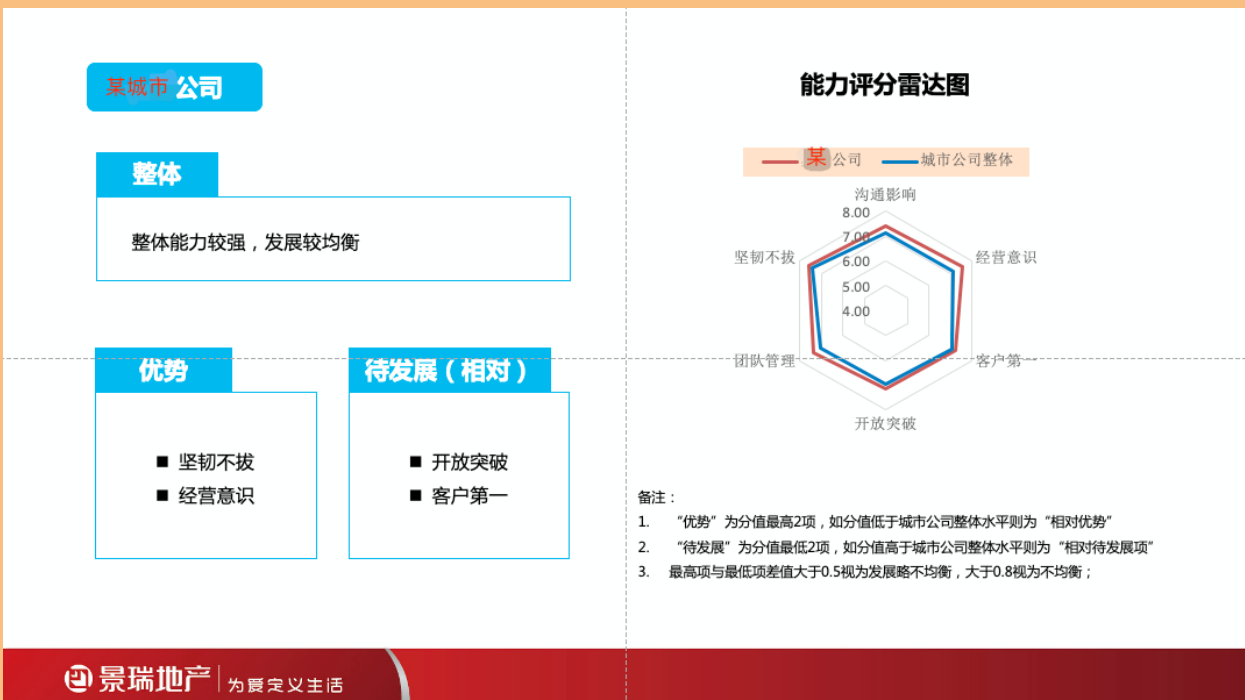
一、直接上级评估

1、对被评估人综合评价 (针对被评核人业绩表现、优缺点、素质模型匹配度等方面进行综合评价)

被评估人上半年工作综合表现合格, 在工作产出速度和质量上较去年有一定提升, 希望再接再厉持续提升报告研究质量, 在专业领域有进一步的提高, 共同助力企业发展。在工作态度方面, 沟通中要注意换位思考与客户意识, 多听取多方的意见和建议, 学习从更多的角度考虑问题, 形成更好的解决方案。

(B 员工评估结果确认上级综合评价)

个人所属分公司评价



◇ 某一职能条线的评价

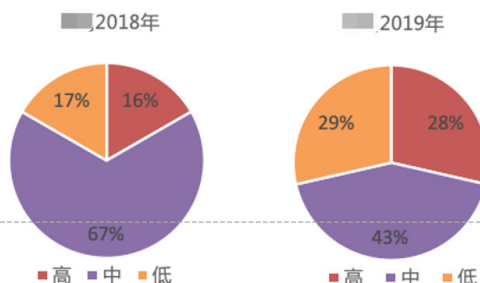
各职能（城市公司）能力等级结构分析

图表小结

- “高”占比上升。
- “中”占比下降。
- “低”占比上升。
- 整体结构较优于平均水平。

简要分析

- 18年新入职人员经过1年的培养期，能力大幅提升
- 部分人员表现不佳，低能力人员比例与去年相比略有增加。



年份	职能	高	中	低	合计
2018		1	4	1	6
2019		2	3	2	7

(2019 年度核心人员评估分析 - 职能条线)

▲ 数据呈现内容

- ◇ 能力的短板和集中优势
- ◇ 后续人员和团队调整的建议

城市公司能力不均衡，需进行及时调整

- [] 团队整体能力与去年持平，保持良好结构；
- [] 团队整体能力下降明显，20年需重点关注
- [] 团队19年补强较多，但能力普遍集中在中间段；
- [] 团队整体能力与18年相比，有所提升；
- [] 团队从数据分析，人员整体能力结构优于平均值。但存在较多部门负责人内部代理现象，能力水平待评估。

条线人员能力分布不均衡，[] 职能需要重点加强

- [] 条线能力较强；[] 条线现有人员能力不错，但条线人数不足；
- [] 条线能力有所提升，可进一步做内部培养；
- [] 条线整体情况与18年相近，腾笼换鸟动作需持续进行，
- [] 条线新进、新晋人员较多，能力两极化情况较严重，需要继续补强；
- [] 条线提升不明显，整体能力中庸，需要重点提升；
- [] 条线能力下降明显，20年需重点关注。

能力长短板明显，需重点提升部分能力

- 强项：“坚韧不拔”是景瑞团队鲜明的风格；同时过去几年通过持续针对性的提升、文化宣贯、业务导向，“经营意识”也逐渐发展为能力强项；
- 弱项：近两年，公司新进、新晋核心骨干人数较多，人员整体匹配度需要进一步磨合。在“开放突破”和“团队管理”方面需要进一步提升。

HR条线需要继续加强条线能力

- 今年对于HR条线是非常关键的一年，团队稳定度需要进一步提升，人员补强工作要不断进行。需要加大力量在帮扶新进、新晋核心骨干做到人岗匹配。

(2019 年度核心人员评估分析 - 思考与建议)

▲ 数据结果的可视化呈现形式

- ◇ 蓝线：公司整体情况
- ◇ 红线：所属分公司情况

某城市公司

整体

整体能力较强，发展较均衡

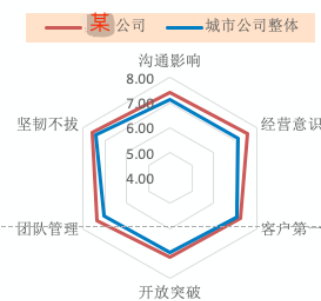
优势

- 坚韧不拔
- 经营意识

待发展（相对）

- 开放突破
- 客户第一

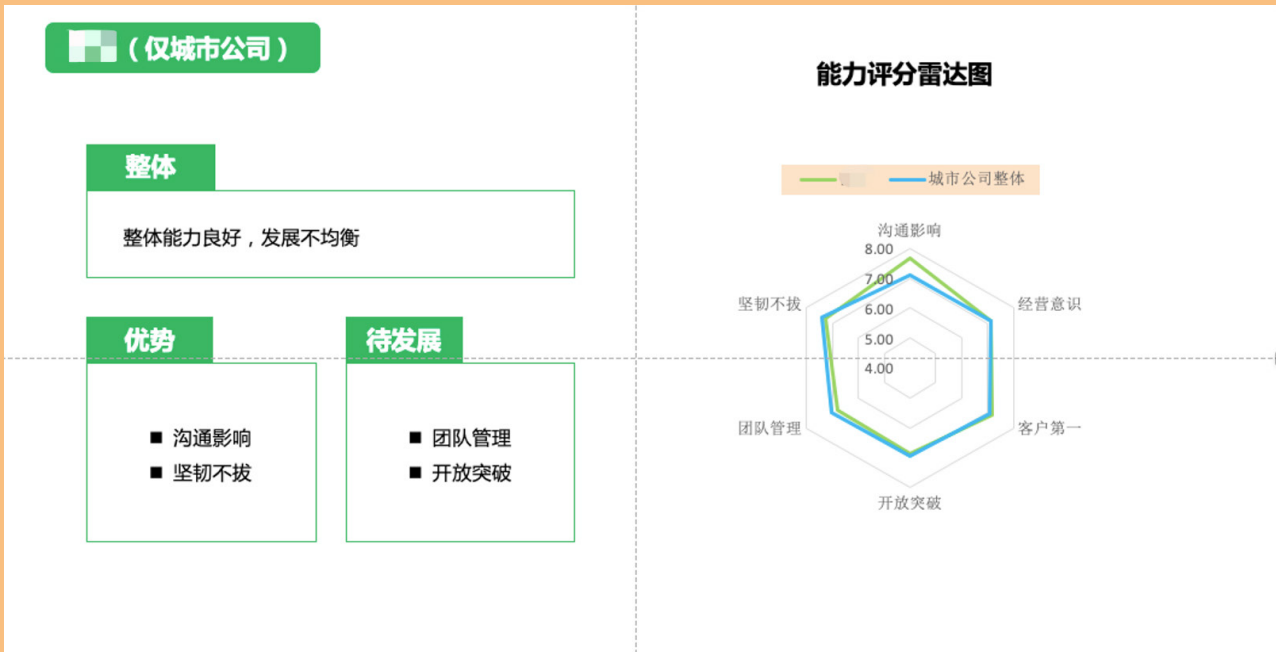
能力评分雷达图



备注：

1. “优势”为分值最高2项，如分值低于城市公司整体水平则为“相对优势”
2. “待发展”为分值最低2项，如分值高于城市公司整体水平则为“相对待发展项”
3. 最高项与最低项差值大于0.5视为发展略不均衡，大于0.8视为不均衡；

(分公司与公司整体对比，蓝线：公司整体情况 红线：所属分公司情况)



(职能条线与公司整体对比，蓝线：公司整体情况 绿线：职能条线情况)

+ 如何保证业务对于分析结果有较高的认同度

- ▲ **人才标准相对统一**：经过多年的实践，景瑞已经形成了业务部门普遍认同的人才标准，因此数据的底层逻辑能够被充分认同与理解；
- ▲ **测量方式相对客观**：景瑞所有的测评数据均来自于技术系统，同时辅之以 360 度测评，人为影响程度小，结果可信、客观；
- ▲ **决策机制公开透明**：景瑞所有打分的流程、统计的结果均是公开的，并且企业内有专门的评价小组，最终的结果也是集体决策的成果。

+ 供应商选择的考量点

- ▲ 系统中具体的运算逻辑与方法论是否与企业内原有制度、流程、方法论相契合；
- ▲ 与后续的落地措施之间有较好的联结，如可以实现 IDP 实时更新或查看等，可实施性高。



其他场景



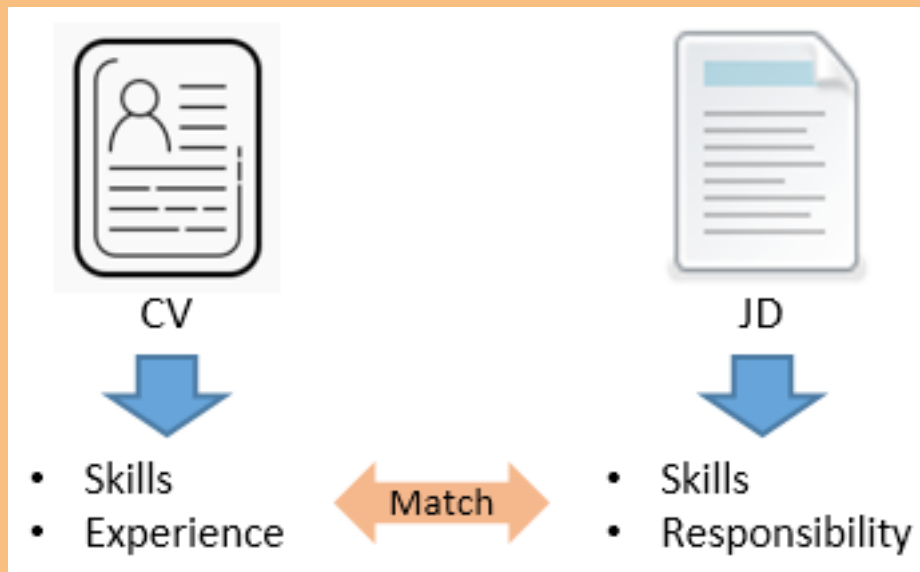
案例实践



罗氏

+ Talent Mapping

罗氏会将内部人员及外部候选人的简历收集起来，结合企业的 JD 信息，进行人岗匹配。在这一场景中，罗氏应用了自然语言学习的技术，从简历中归纳出候选人的相关技能，再从岗位 JD 中提炼的技能进行匹配，从而实现人员的精准推荐。





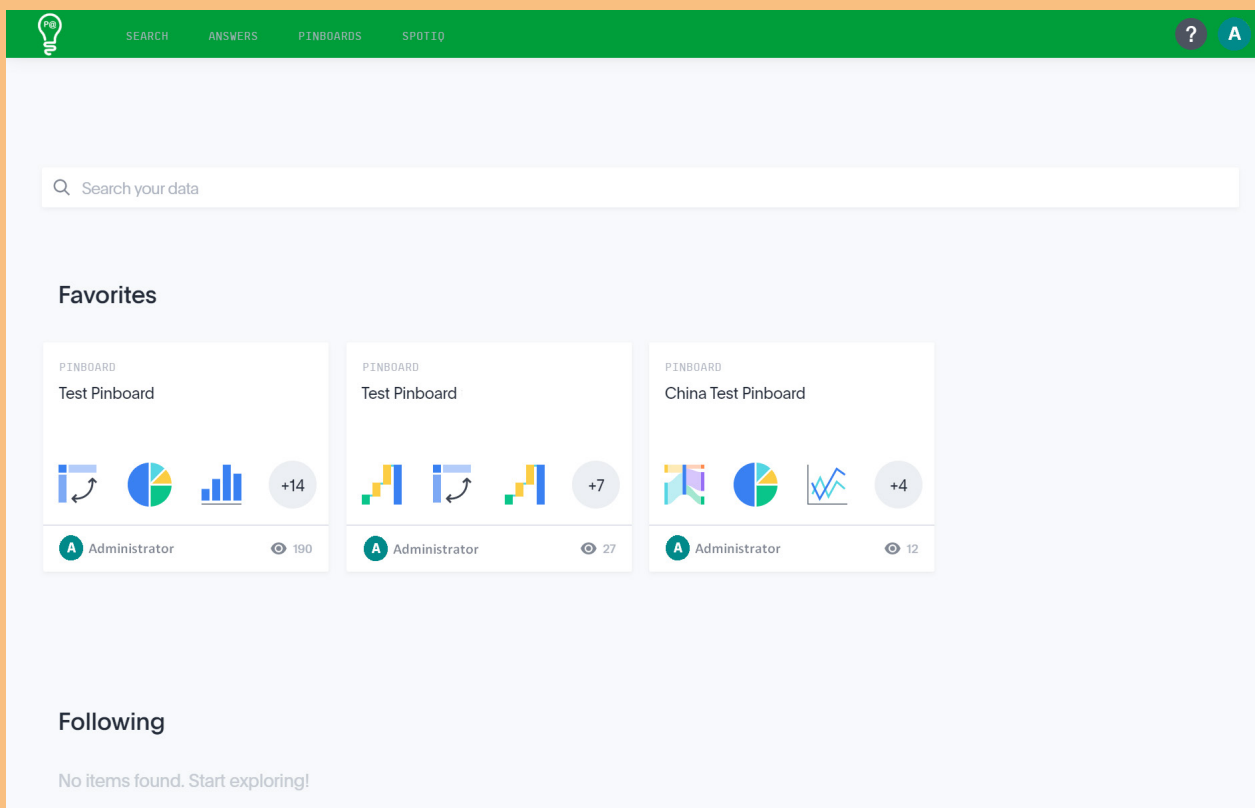
施耐德

+ AI 分析平台

为了使数据分析结果和洞察的获得更为便捷，施耐德正在推出 P@iP (People Analytics Intelligent Portal) 这一平台。过去除了零散的基础报表，业务人员从提出具体的报表或分析需求到获得最终结果可视化呈现，需要近一个月甚至更多的时间，时效性便会大打折扣，员工也难以获得实时反馈。另一方面，数据的收集准备、分析与处理往往是大批量、重复性的工作，这也让 People Analytics 团队花费了大量时间，无论是分析需求方还是 People Analytics 团队都难以将精力集中在更具有价值的领域。

* 2019 年一项内部调查结果表明：39% 的员工反馈得益于 People Analytics 产品，其数据相关工作每周节省了平均 2.1 小时。2020 年我们的目标是继续 #FUYE (Free Up Your Energy)，为员工在数据收集、准备、验证和报表上每周节省 10 小时！

基于此，施耐德整合了所有内部数据资源搭建了这一自助 AI 分析平台，并且实现了平台数据实时更新。用户通过关键词输入，系统可以自动通过过往客户的反馈和算法，呈现出最符合关键词的图表或分析。另外，在出具基础报表的同时，该平台的 SPOT IQ 功能能够在客户选定关注的指标后，指出指标中需要关注的异常、问题有哪些。用户也可以在获得结果后，实时在平台上给予反馈与评价，为分析的优化提供依据。若分析结果无法满足用户需求，Advanced Analytics 这一团队便会参与进来提供支持，帮助用户解决问题。





同程艺龙

+ 日常考勤的管理

2019年6月同程艺龙在企业内开展了一次调研，面向30多位核心用户了解大家当前最关注的需求点。调研结果显示，大家最为关注的模块便是考勤。因此企业优先在考勤模块进行试水，制作了线上可视化的相关报表。企业内的干部可以实时熟悉、了解团队中的出勤、加班、请假的情况。在该模块，同程艺龙制作了多个看板，看板上可以了解到的数据信息包括：出勤时长、人均出勤时长的排名、大家申请加班的情况、出差的情况、已申请待休假的人员、已申请待出差的人员等。完善的考勤数据信息也确保了干部若出现人事异动，继任者可以在短时间内掌握现有部门的人事安排情况。



(数据决策分析平台)

+ 数据预警功能

数据预警功能旨在让用户摆脱每日在OA或PC端上进行审批的繁琐，可以自行设置自己关注的指标。目前，该功能支持用户自主选择自己关心的数据指标，并基于自身管理需求设置属于自己的“预警线”，一旦指标达到了预警值，用户将在移动端收到异常数据消息提醒，实现管理上及时预警。该功能也是在2020年6月的用户调研中，70%的用户期望数据平台可以实现的，深受用户期待的功能。





赋能业务，以终为始

早在前期市场诊断阶段，我们便听到了各种企业在实践 People Analytics 时的困惑与挑战。与往届不同的是，过去大家关注的更多是如何用 People Analytics 影响 HR 管理工作、影响和改善员工体验，极少数企业尝试影响业务的决策。而在本次研究中，越来越多企业开始提出：**如何通过 People Analytics 真正地帮助业务、赋能业务？**（具体请参考如下市场反馈）



“你一旦做这件事情之后，一定是会形成数字指标的。但是这些指标在需要业务部门配合的时候，他们就会觉得很荒谬，觉得你设计这些指标是没有依据的，他们的心态上是排斥的。另外就是，很多管理人员至今他的管理理念是经验导向的，他并不相信你这些数据的预测，能够带来正确的决策，这在很多企业里面都存在这种现象。”



“因为很多业务的人是对这种数据、指标是没有意识的，他会觉得我自己把业务做好就可以了。所以作为人力资源部门，要提供自己专业的视角，不仅要告诉管理者数据本身是什么，还要告诉他，哪些数据是要重点关注的，它意味着什么，为什么会这样，能做什么。比如为什么这个离职率会这么高，人为什么会有异动，可能是本身组织架构有一些问题，或者说别的部门的晋升会比较公平。其实像离职、晋升、异动最后都是指向组织本身的一个健康度，那你可能就可以告诉管理者，业务不好是因为人的原因，让他们把视角从业绩上拉回人和组织的管理上。我在和一些企业交流的时候，会发现他们可能还是会比较单点的看离职率或者晋升率，不会综合的去，它所反映出来的组织问题。”

因为现在 HR 还是会比较多的去站在自己的模块去看，他不会有很多数据上的综合视角，所以就也很难形成一些能够打动业务、说服业务的整体方案出来。”



“我们还有一个问题就是，我们现在都会把一些数据给到业务看，也有报告产出，但是然后呢？我们没有落地的改善措施，对于业务而言，数据可能仅仅只是数据而已，并不会触动他去做出管理上的改变。我觉得还是没有抓住重点，就是你也不知道业务关注的东西到底是什么，你这个数据给他，到底意味着什么，对业务的影响是什么。”

那么通过 People Analytics 真正地帮助业务、赋能业务是否是有必要的呢？答案是显而易见的。我们在与北森专家进行访谈时，也得到了这样明确的反馈：“若数据分析结束后并没有在真实的业务场景中进行应用，其价值便大打折扣。”（具体请参考如下专家访谈片段）

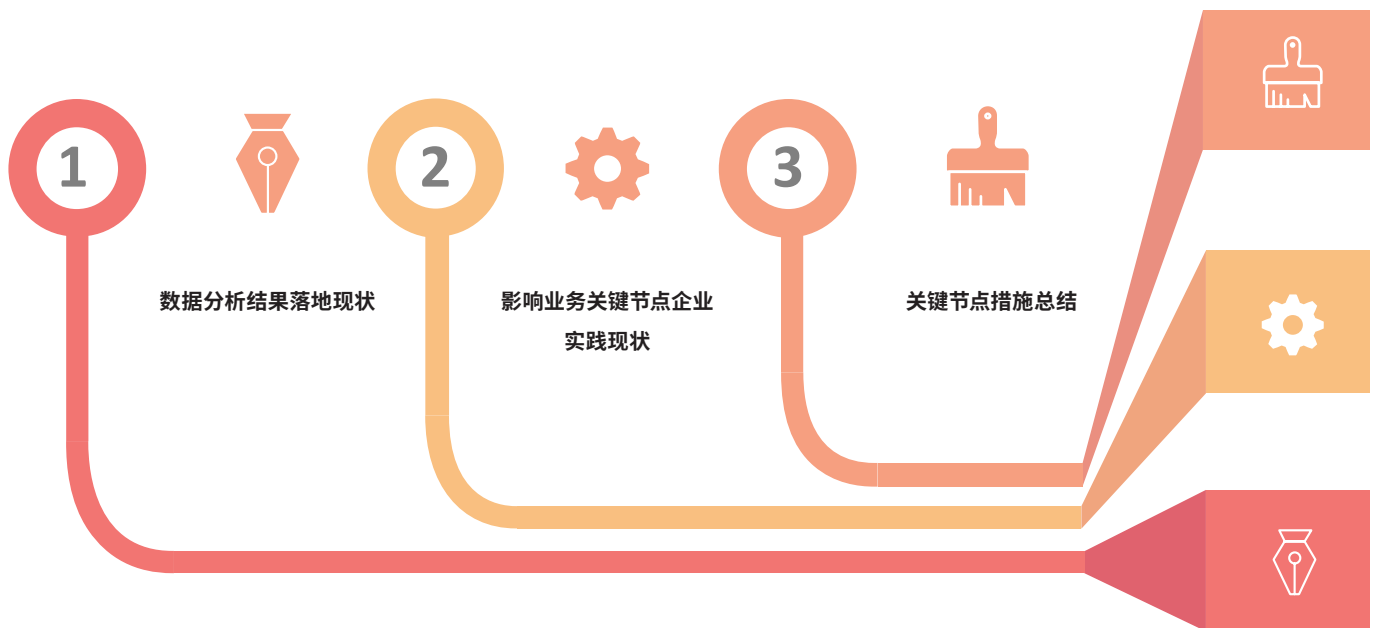
 北森 彭传军

+ 影响业务

若数据分析结束后并没有在真实的业务场景中进行应用，其价值便大打折扣。要让这些分析结果真正影响业务，我认为有两大关键点：

- ▲ 就数据分析本身而言，不能仅仅是人力资源自己的数据，而是要和业务管理者关心的指标、数据有连接点，因为 People Analytics 本质上还是要帮助业务去建立数字化体系，从而使用数据，达到优化组织及人才的目的。
- ▲ 若数据分析结果涉及对于业务相关指标的评价，如：人均利润率低，业务部门往往会难以接受这样的分析结果，并且无法推动后续业务部门相关优化措施的开展。因此，比实现数据分析更加重要的是人力资源部门要与业务部门达成共识，即双方对于数据分析的逻辑、数据口径、数据质量均认可，甚至业务部门要对数据分析的结果“担责”，只有这样，数据分析才能真正让业务重视、认同，并且愿意提供更多的数据来完善分析。

因此，在本小节中我们主要针对以下重点展开，帮助已经具备一定 People Analytics 实践经验的企业更好地影响业务，凸显 People Analytics 的真正价值：





数据分析结果落地现状

图表 11 贵公司业务部门对于人力资源部门给出的数据分析结果，态度通常为 (N=94)

选项	数量	比重
1分 - 对数据的价值与意义缺乏认同	6	6.38%
2分 - 认同数据的价值和意义，但对于数据分析结果的理解不到位	34	36.17%
3分 - 认同数据的价值和意义，能较好理解数据分析结果，但难以将相关建议落实到具体的业务管理中	44	46.81%
4分 - 认同数据的价值和意义，能较好理解数据分析结果，并且将相关建议落实到了具体的业务管理中	10	10.64%

业务部门对于数据有一定的理解与认同，但常常但难以将相关建议落实到具体的业务管理中：从图表 11 中我们发现仅有 6.38% 企业的业务部门“1分 - 对数据的价值与意义缺乏认同”；绝大部分企业业务部门对于人力资源部门给出的数据分析结果，态度通常处于“2分 - 认同数据的价值和意义，但对于数据分析结果的理解不到位”和“3分 - 认同数据的价值和意义，能较好理解数据分析结果，但难以将相关建议落实到具体的业务管理中”的状态。可见从对于数据的理解与认同

大部分企业已经具备了较好的基础，但是要让数据真正发挥作用，还需要更好地推动业务部门用好、落地好数据结果。因此，在对数据的理解与接受上，我们仍“任重道远”。

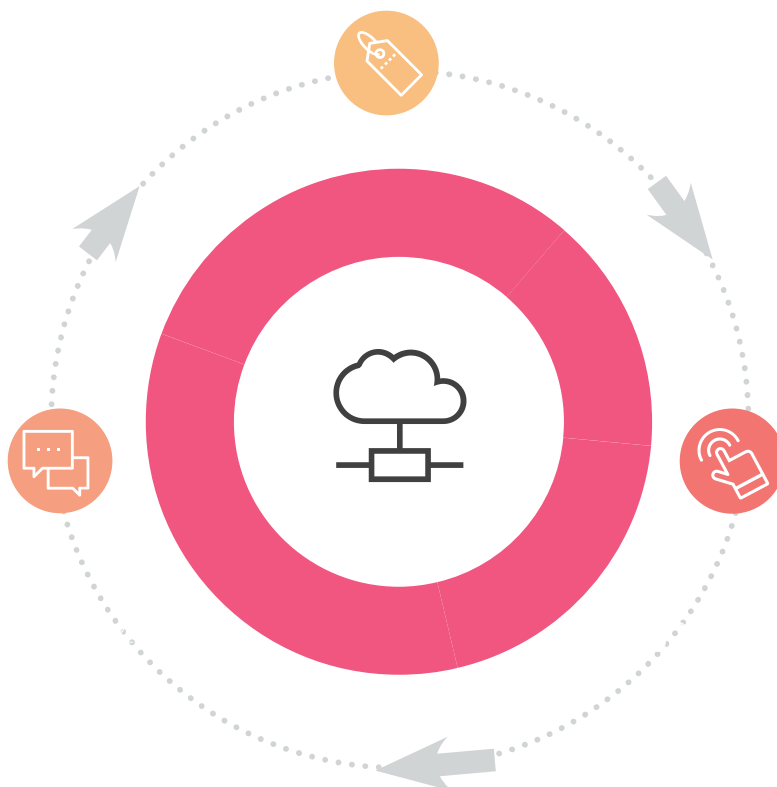
在前期市场诊断的过程中，我们认为以下三个环节对于数据分析结果落地有着关键的影响作用：

- **需求诊断：**通过这个环节，助力解决业务部门真正关心的问题。
- **数据结果传达：**通过这个环节，更好地帮助业务部门理解数据分析结果与相关建议，打消他们的顾虑与疑惑。
- **落地执行情况跟进：**通过这个环节，了解业务部门在运用数据分析结果时的应用程度、问题等，让 People Analytics 的相关团队及时发现问题所在，从而改善算法、产品等，形成管理闭环。

关键总结 4：数据分析结果落地管理闭环

需求诊断：助力解决业务部门真正关心的问题

落地执行情况跟进：及时发现
发现问题所在，从而改善算法、
产品等，形成管理闭环



数据结果传达：帮助业务部
门理解数据分析结果与相
关建议



企业需求诊断、数据结果传达、落地执行情况跟进现状

图表 12A 需求诊断：人力资源部门在进行数据分析前，是否对业务部门在管理场景中遇到的问题进行诊断与了解 (N=94)

选项	数量	比重
否，暂时不进行该项工作	14	14.89%
是，但仅通过非正式的、碎片化交流进行了解	70	74.47%
是，且有体系化的需求诊断流程与方法	10	10.64%

图表 12B 数据结果传达：人力资源部门在得到数据分析结果后，如何将分析结果交付给业务部门 (N=94)

选项	数量	比重
仅呈现数据结果或报告本身，没有进一步的解读和分析	23	24.47%
呈现数据结果和报告的同时，会有口头的分析与阐述，但未形成正式的流程或制度	57	60.64%
呈现数据结果和报告的同时，会开展体系化的培训或工作坊，解读数据背后的意义并给出建议	14	14.89%

图表 12C 落地执行情况跟进：若结合数据给出相关建议后，人力资源部门是否对业务部门的落地执行情况进行跟进 (N=94)

选项	数量	比重
否，暂不涉及该项工作	13	13.83%
是，但仅通过非正式的、碎片化交流进行了解	47	50.00%
是，并且有体系化的流程与制度	11	11.70%

企业的无论是在需求诊断、数据结果传达还是在数据结果落地的环节，大部分企业均未形成较为体系化的流程与制度，实践倾向于碎片化与粗放（参考图表 12A-12C）。

- 7 成企业在需求诊断环节仅通过非正式的、碎片化交流进行了解业务部门在管理场景中遇到的问题；仅一成企业有体系化的需求诊断流程与方法。
- 6 成企业呈现数据结果和报告的同时，会有口头的分析与阐述，但未形成正式的流程或制度；仅一成企业呈现数据结果和报告的同时，会开展体系化的培训或工作坊，解读数据背后的意义并给出建议。
- 结合数据给出相关建议后，半数企业仅通过非正式的、碎片化交流了解业务部门的落地执行情况；仅一成企业有体系化的流程与制度。

People Analytics 的实践并非人力资源部门的“自我狂欢”，归根结底需要帮助企业解决人员管理甚至业务层面的问题。然而，结合我们的调研结果，我们发现大部分企业的无论是在需求诊断、数据结果传达还是在数据结果落地的环节均未形成较为体系化的流程与制度。这或许也与当前大部分企业在 People Analytics 的实践上仍处于起步阶段相关。

当然也有一部分实践较为成熟的企业在这三个环节上已经开始“发力”，我们可以通过以下案例片段来一窥究竟。



罗氏

+ 关于数据结果的传达与交付

对于专题报告形成的数据结果，人力资源部门内部会先进行沟通与讨论，从而达成对于数据结果的共识，并且形成相应的数据洞见与建议。确保数据交付给业务部门时信息的一致性。

另外，罗氏对于数据口径也有着严格的把控，所有传达给业务部门的数据报告，其数据源必须来自于内部的数据平台，避免因口径不一致而导致管理上决策的失误。



施耐德

+ 为业务赋能

▲ 业务需求收集

在收集业务需求方面，员工可以在自助服务平台上提交需求，同时 Consultant 也会收集对口区域 / 业务的定制化需求。People Analytics 团队会对这些需求进行初步的分类：若仅涉及初步的分析与报表，团队会告知员工可以从何处以及如何获得这些信息；若涉及更为复杂和智能化的支持，团队内就会对于需求进行更为深入的沟通，如这一需求需要怎样的分析，涉及到哪些模块，最终要达成的目的是什么，需要用到多少的人力，其中可能涉及到的技术工具是什么，这一需求的优先度如何等。

▲ 数据结果传达及落地

People Analytics 团队中有一重要职能为 Consultant，每个业务区域或部门都会有对应的 Consultant 负责。Consultant 相当于一个“接口”的作用，从用户提出数据分析的需求开始，Consultant 便会参与进来。当这些需求成为具体项目或建立了专门的沟通团队后，Consultant 将负责协调后续所有的沟通、培训、结果发布、改善措施落地、变革管理等工作。



同程艺龙

+ 助力业务决策

▲ 需求诊断

同程艺龙的场景需求主要来自于企业内真实的管理痛点，为了更好地了解这些需求，主要会有以下举措：

- ◇ 关键用户调研，理解真实的管理痛点和需求。People Analytics 项目组通过在线问卷调研和当面用户访谈的方式，深入了解用户想要的是什么，希望通过数据实现什么样的管理，用户目前对数据平台的反馈如何；
- ◇ 将用户痛点转化为数据化解决方案。调研获得的信息经过团队的二次整理、分析、转化，提炼出关键问题点，形成初步产品方案；
- ◇ 在初步方案形成后，同程艺龙会在 SSC 内部将该方案进行讨论，SSC 的负责人及小组 leader 提供建议和意见完善方案，同时也会将产品方案与业务需求方再次沟通确认；
- ◇ 方案确认后，People Analytics 团队便会将方案进行落地，将其实现出来；
- ◇ 落地上线后，用户可以在过程中通过平台反馈功能或直接联系项目组，及时提供建议和反馈，帮助优化和丰富产品。

同程艺龙数据决策分析平台的产品研发，完全基于公司内部技术团队自主研发，具体包括：产品经理、技术开发人员、UI 设计师、研发的测试人员。



周大福

+ 用数据为业务创造价值

▲ 业务需求确认与诊断

人力资源部门需要在业务中找到关键的问题，并且对于问题进行分析：哪些问题是持续发生的？哪些问题可以一次性解决？是否可以通过系统解决？

以效能分析报告为例，人力资源部门的目的是希望前线的主管持续关注门店同事的人力投入、成本情况，从而识别最能创造价值的员工。接着，人力资源部门会邀约部分地区门店的员工开展工作坊进行访谈，了解：平时如何看待每个同事，如何看待每家门店在人员方面产生的效益。在讨论过程中，人力资源部门会提供一套用于整理重点的逻辑框架，将业务部门的关注点加入进去，最后达成共识，建立数据看板。

以上便是需求确认与诊断的过程，在整个过程中，由于需求真实地来自于业务，业务部门对于数据会有较深的了解与认知，未来对于数据报告也会有较高的接受度。

▲ 数据测算

明确需求后，人力资源部门便会进行所有数据的测算，测算维度如下：

- ◇ 接口是否准确
- ◇ 取数是否准确
- ◇ 调出的数据是否和其他系统平台一致

▲ 内部宣导与习惯的培养

经过以上流程，人力资源部门便会制作、形成相应的功能说明书，并且会在企业内各个平台上推送。另外，周大福也会在某些区域尝试开展培训，助力员工读懂数据，了解不同指标背后的意义，各个指标的值到达什么程度需要有所警惕，对业务有什么帮助等。

当员工尚未形成使用系统或应用数据的习惯时，人力资源部门会每个月去追踪员工的使用率，主要关注的行为指标包括：

- ◇ 员工使用中的问题
- ◇ 系统登陆频次
- ◇ 何时登陆
- ◇ 安装比例
- ◇ ……

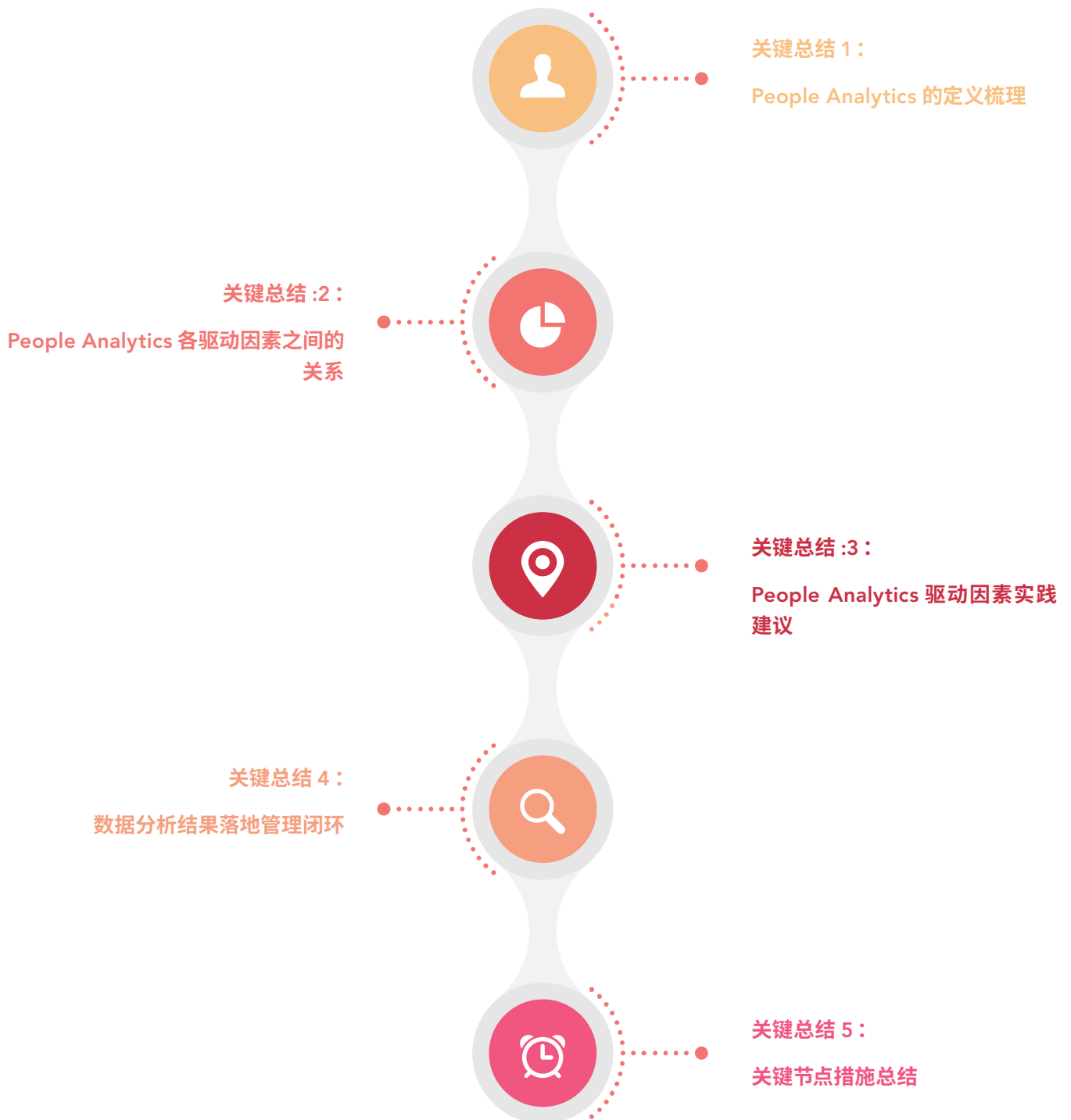
关键节点措施总结

关键总结 5：关键节点措施总结



建议与方案总结

导航

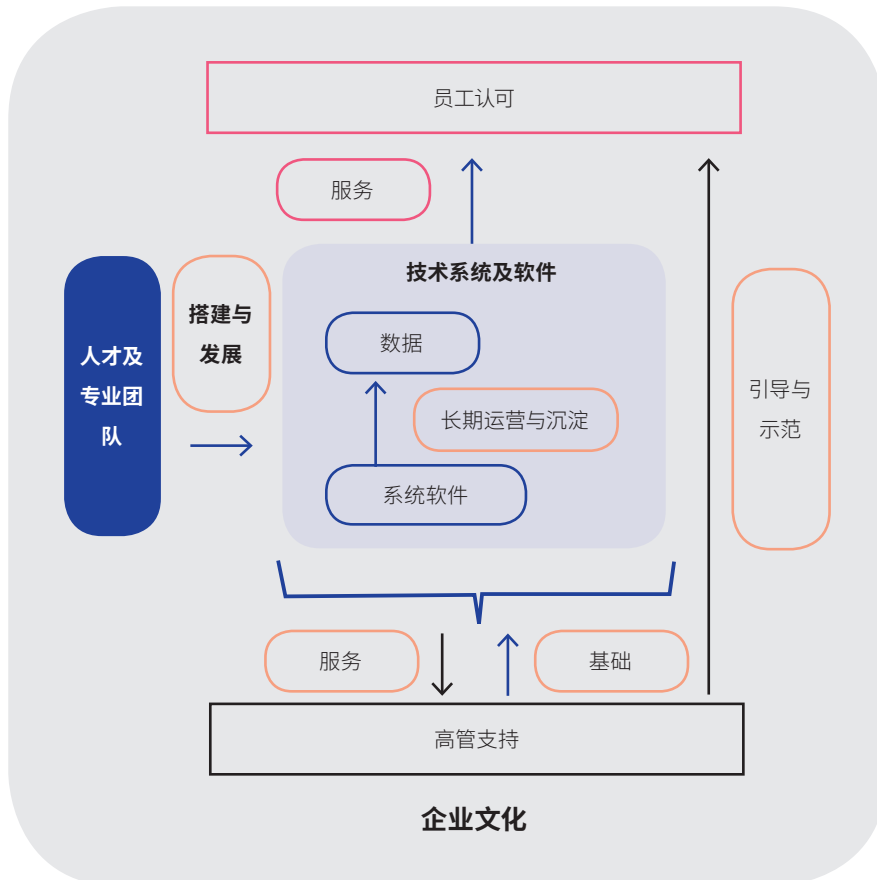


整合

关键总结 1：People Analytics 的定义梳理



关键总结 :2：People Analytics 各驱动因素之间的关系



关键总结 :3 : People Analytics 驱动因素实践建议

企业文化		
 <p>管理层的支持</p>	对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现	<ul style="list-style-type: none"> • People Analytics 的成效显现往往不是一朝一夕之事，一方面，企业本身的政策需要具备一定的连续性，People Analytics 采集的数据维度、建立的数据模型才能够较为稳定并且有可能持续优化；另一方面，“巧妇难为无米之炊”，没有数据的长期积累，是无法实现较为复杂的分析的，而要实现预警、预测功能，对于企业的数据积累和算力要求则会更高。 • 以上种种，都考验着管理者的耐心。可见对于 People Analytics，管理者仅仅只有口头的认可是远远不够的，而是要从意识层面深刻认识到数据的价值与意义，并且愿意持续为之投入。对于大部分企业而言，从上至下的推动成效更高，可见 People Analytics 常常是“一把手工程”。
	人力资源部门可以如何促动这些条件的发生	<ul style="list-style-type: none"> • 在 People Analytics 开展前，可以对企业内的关键决策者、管理者进行一轮谈话与调研，了解其在业务上的关注点及希望 People Analytics 解决的问题，让后续的实践能够更为“投其所好”。 • 可以先形成相对易操作、易得到成效的工具或产品，让管理层直接使用，使其意识到数据分析所带来的价值。 • 在管理层对 People Analytics 有一定的认同度后，则可尝试开展部分“吸引眼球”的项目，如引入 AI 技术等，以增大后续管理层的投入，让 People Analytics 在企业内可以获得更为长远的发展。
 <p>企业员工对于数据的认可与理解</p>	对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现	<ul style="list-style-type: none"> • 企业员工在 People Analytics 实现过程中的认可与理解主要体现在以下方面： <ul style="list-style-type: none"> ※ 了解到数据的价值：企业员工对于数据的认同和认知决定着 People Analytics 能否顺利落地推行。 ※ 愿意协助、配合 People Analytics 的实现：在应用数据时各个部门、业务条线之间应该具备开放的心态——企业在需要收集、整合数据时常常会遇到组织内部的“部门墙”，这在一定程度上不利于数据价值的充分挖掘，因此如何在 People Analytics 发展的过程中，在组织内部建立起一种开放、协作的文化至关重要。 ※ 形成用数据说话的习惯：若企业员工已经可以利用人力资源部门提供的分析结果形成了用数据说话的习惯，在某种程度上也意味着 People Analytics 实现了赋能业务、助力业务的目的。
	人力资源部门可以如何促动这些条件的发生	<ul style="list-style-type: none"> • 发挥管理层的作用，借助高管对于数据的关注度，自上而下地宣传、推行让员工在潜移默化中形成数据驱动的意识。 • 打消员工对于数据质量与准确性的疑虑：在向员工展现数据时，可以对于数据质量的把控、衡量指标一并展示，提升员工对于数据的信任，意识到数据的价值。 • 在企业内树立 People Analytics 相关产品与团队的品牌：如设计专属签名，设立专门网站（网站可提供团队人员介绍、已有产品信息、会定期出具的报告的时间表等信息）等。

技术系统及软件



系统软件

对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现

人力资源部门可以如何促动这些条件的发生

- 一个有力的系统工具是 People Analytics 实现的载体。通过软硬件系统，企业可以完成数据采集、搭建数据体系、维护数据质量等工作，从而更好地将管理需求和业务行为通过数据反馈出来。
- 如果一家企业尚未较好地实现信息化，就意味着数据也尚未有结构化、系统化的沉淀。在这样的情况下，如果要开展 People Analytics 并非完全不可行，但企业要付出的人工代价往往会特别高。反之，若信息化程度高，上线系统的时间长，开展 People Analytics 便会有更好的条件。

在实现 People Analytics 时，人力资源可以考虑在企业内上线应用的系统包括：

- ※ 人力资源各个职能系统：如招聘系统、薪酬福利系统等；
- ※ 核心人事系统 (Core HR)；
- ※ 数据仓库：在进行数据分析时，往往会涉及多个数据源，数据源又往往来自于多个系统。若直接连接各个业务系统的数据库来进行数据的加工计算，计算量大，对于业务系统也会造成很大的压力。可将前端多个系统的数据抽取到数据仓库——即将数据仓库作为中转站使用。

人力资源可以考虑“联动”的系统为：

- ※ ERP 系统
- ※ 财务系统
- ※ 行政管理系统
- ※ 其他与业务相关的专属系统

企业需要的数据应是：

- **安全、可靠的数据**：数据是企业重要的资产之一，因此在开展 People Analytics 前需要评估内部各个会涉及数据的流程的法律法规风险，确保所有的操作合法、合规。
- **“有质量”的数据**：这是让企业上下认可数据，信任分析结果的基础，也决定了最终的分析结果能否真正地帮助企业解决管理问题。
- **“有思路 and 框架”的数据**：即基于企业的实际业务运转状态，数据分析的层次、结构和布局如何定义，如：为什么要做该项数据分析？该数据分析要解决什么样的实际问题？企业现阶段在实际运营过程中的天花板是什么？人力资源部门能否利用数据赋能的方式形成数据产品？该要素是企业短时间内较难实现的，需要专业人才的支撑。

建立完善的数据质量标准，这一标准框架包含的内容可以参考以下维度：

- ※ 数据口径一致；
- ※ 数据完整、有连续性；
- ※ 数据具备时效性；
- ※ ……
- 重视数据治理，若有条件，可在企业内部上线了数据治理的平台，对数据的逻辑、规则进行实时的检查。
- 坚持“以终为始”的原则。“终”便是指围绕业务场景中的管理难题，明确人力资源的发力点在何处，其具体的管理行为可以有哪些，这些管理行为如何数据化。明晰上述问题后，企业便会形成清晰的数据清单，结合数据清单明确具体产品，IT 人员便可以更好地实现相应的设计与功能。



数据

对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现

人力资源部门可以如何促动这些条件

专业的人才及团队



人才

对于 People Analytics 的意义与在企业中的具体体现

人力资源部门可以如何促动这些条件的发生

- 无论是系统的搭建与使用，还是数据的分析与应用都离不开专业人才的支持。在实现 People Analytics 的道路上，企业必须要有具备数据统筹规划、数据建模、数据清洗、数据管道一体化建设的专业人才。
- 另外，要达成较好的运行效果，还有赖于 IT 团队、HRIS、HRBP 等团队的通力合作。

- **明确“我们需要什么样的人”**

结合企业的实践，我们发现 People Analytics 涉及的核心技能包括：

- ※ **“懂业务”**：即看到业务管理场景中存在的问题，将业务痛点进行解码；
- ※ **“懂工具”**：借助工具将业务信息数据化，在海量的数据中清洗、提炼出需要的数据，最后输出产品，再通过反馈验证，形成管理闭环；
- ※ **“懂设计”**：最终把一体化的人力资源解决方案以产品的形式，通过营销让客户买单。

- **明确“我们需要什么样的角色”**

- ※ **数据及网络安全维护人员**：负责数据的大致框架、评判标准的搭建，以及网络安全和数据安全的管理；
- ※ **业务对接人员**：专门负责对接业务，了解业务需求，并且确保后续数据产品的落地与推广；
- ※ **数据挖掘人员**：将人力资源选用育留管理行为数据化，寻找与管理问题相关的数据，进行建模分析。其中可以将数据挖掘人员分为两类，一部分负责相对轻量、简单的分析工作；另一部分则可负责更为深入、高级的分析，如：预测分析等；
- ※ **IT 技术实现人员**：负责将数据产品实现、落地、用户交互界面设计等；
- ※ ……

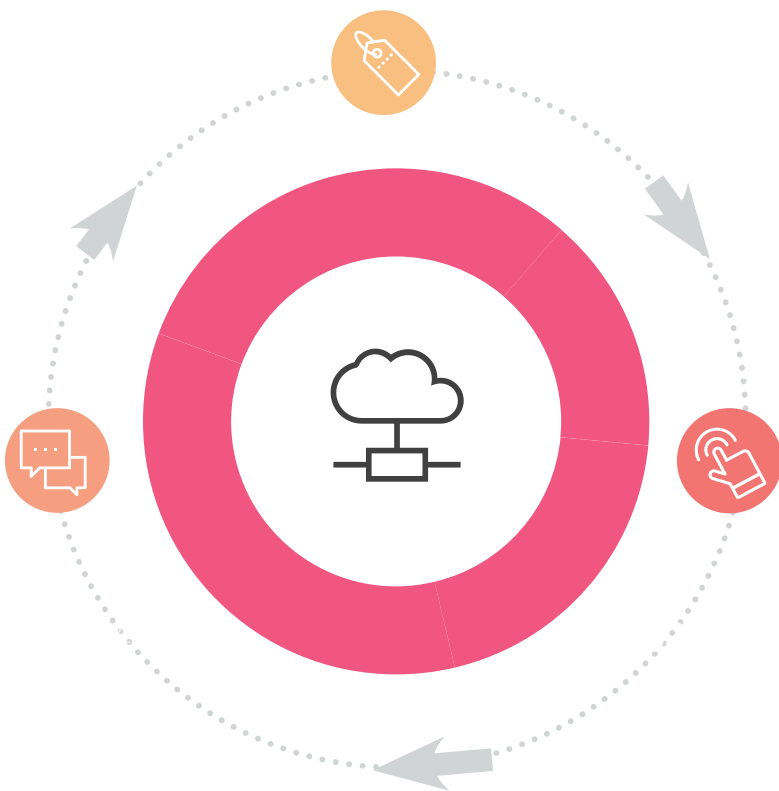
- **明确“我们从何处找这些人”**

- ※ **内部挖掘**：实现 People Analytics 所需要的人才往往是复合型的人才，即不仅仅要掌握人力资源相关的知识与技能，还需要对于业务场景与问题有深入的了解，并且能够结合数据分析的技能，将这些场景与问题“翻译”为数据语言。因此作为核心技能之一的“业务痛点的解码”能力，难以在短时间内培养，而来自业务一线的人员在该技能上通常具备天然优势。因此，可以在业务部门中挖掘具备人力资源发展潜力的员工，充分利用其对业务场景的理解能力，并且在该员工后续的发展中，逐步补充人力资源的专业知识与技能。
- ※ **寻找外部跨界人才**：企业不妨通过行业线下交流会等方式，从行业内外吸引“跨界人才”加入 People Analytics 团队，人员背景包括但不限于业务部门、财务部门、工程设计、IT、大数据专家等，这些外部人员应用已经成熟的技术帮助 HR 实现初步的分析功能。
- ※ **其他团队“借力”**：在技术实现方面，企业内需要拥有一支成熟的 IT 团队，确保软硬件系统的支持。因此，人力资源部门需要在内部与这些团队之间建立起长期的沟通机制，确保产品需求的技术实现并且实时进行优化迭代。

关键总结 4：数据分析结果落地管理闭环

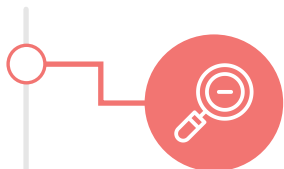
需求诊断：助力解决业务部门真正关心的问题

落地执行情况跟进：及时发现
问题所在，从而改善算法、
产品等，形成管理闭环



数据结果传达：帮助业务部
门理解数据分析结果与相
关建议

关键总结 5：关键节点措施总结



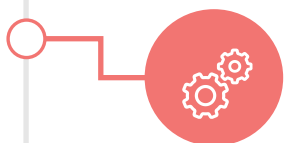
企业需求诊断

- 设立专人与业务部门进行对接，该人员最好具备咨询技能或有 HRBP 的相关背景。
- 提供收集需求的平台与渠道，及时了解业务的声音与反馈。
- 要有专项的需求沟通或调研的环节，进一步了解该需求是否可以借助 People Analytics 解决、可以解决到什么程度。



数据结果传达

- **通过产品交互界面的设计，引导用户对数据有更好地理解度：**如在数据平台的指标上提供相应的引导，让用户有渠道了解指标的设立目的、计算公式、统计口径等信息，并且让用户可以实时反馈使用过程中的疑问与困惑。
- **让数据呈现可视化：**数据集成的 BI 分析和面板展示，可视化的呈现形式让数据结果在内部也更容易被接受与理解。
- **开展针对性的培训：**体系化的培训课程能够更好地让员工了解数据是什么，碰到了相应的问题后续的处理流程和机制如何，数据的应用能够给其带来怎样积极的影响等。



落地执行情况跟进

- 给予用户专有的反馈渠道，用户可以在过程中实时提供建议和反馈，帮助团队不断优化和调整。
- 定期追踪落地执行的情况。
- 设立评估落地执行情况的相关行为指标，从侧面了解数据分析结果被使用的程度，如：系统登陆频次、何时登陆系统等。



样本概况

参调企业所处行业 (N=262 注: 若该企业涉及不同行业的多元化业务, 该题多选)

选项	数量	比重
制造业	63	24.05%
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	41	15.65%
汽车及零配件	23	8.78%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	19	7.25%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	16	6.11%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	12	4.58%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	12	4.58%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	11	4.20%
批发 / 零售	10	3.82%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	10	3.82%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	9	3.44%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	7	2.67%
机械 / 设备 / 重工	5	1.91%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	5	1.91%
服装 / 纺织 / 皮革	4	1.53%
交通 / 运输 / 物流	4	1.53%
农业 / 渔业 / 林业	4	1.53%
家电	3	1.15%
物业管理 / 商业中心	3	1.15%
办公用品及设备	2	0.76%
会计 / 审计	2	0.76%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	2	0.76%
贸易 / 进出口	2	0.76%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	2	0.76%
出版 / 印刷 / 包装	2	0.76%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	2	0.76%
家具 / 工艺品 / 玩具	1	0.38%
仪器仪表 / 工业自动化	1	0.38%
其他	8	3.05%

参调企业规模 (N=262)

选项	数量	比重
100 人以下	17	6.49%
100 人到 499 人	35	13.36%
500 人到 999 人	26	9.92%
1,000 人到 2,499 人	40	15.27%
2,500 人到 4,999 人	30	11.45%
5,000 人到 9,999 人	47	17.94%
10,000 人及以上	67	25.57%

参调企业性质 (N=262)

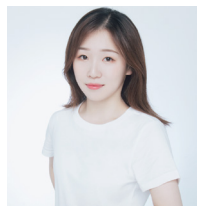
选项	数量	比重
外商独资企业	114	43.51%
中外合资企业	27	10.31%
国有企业	19	7.25%
中国私营及民营企业	91	34.73%
多种所有制混合 (包含外资资本)	5	1.91%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	4	1.53%
其他 (如: 事业单位等)	2	0.76%

案例启示

同程艺龙：多年沉淀，用 People Analytics 解决业务管理痛点



王芬 同程艺龙 SSC 一站式负责人



许灵 同程艺龙 SSC 数据负责人

数字化背景

同程集团自 2013 年开启了人力资源信息化的历程，从 2015 年开始自主研发人力行政系统，在 HR 信息化路上已经走过了近 7 年的时间。2018 年 3 月，同程旅游集团下同程网络的板块和艺龙旅行网合并形成同程艺龙，同年，人力信息系统也进行了业务流程统一和数据套改，完成人力信息系统的融合。多年的系统运行经验与数据积累为 People Analytics 的发展提供了一定的前提条件。在高管的大力支持下，SSC 与公司信息化部门协作，People Analytics 于 2019 年逐步在企业中“落地生根”。

对 People Analytics 的理解

同程艺龙认为，对于 People Analytics，大部分企业在实践过程中已经有了类似的概念，也已有或深或浅的尝试，只是缺乏统一的名词。在同程艺龙的 People Analytics 实践，是以支撑组织战略、解决业务问题为出发点，打通整合多处数据源，通过交叉的多维度的分析或基于数据模型，进行可视化的数据呈现，辅助于战略或决策的落地和人力资源管理。其根本目的是用于辅助企业的人力或业务战略的落地，也可辅助人力资源的日常管理。

People Analytics 主要包含以下几大特征：

- **以解决问题为出发点。**区别于传统的运营性工作汇报或报表，PA 的初衷和目的，是解决问题，可能是解决公司层面战略落地的问题，例如，提高人效、快速拓展业务、降费增效等，可能是解决 HR 日常工作中的问题，例如提升高绩效员工保存率、人才实时

动态判断等。PA 不是为了做报表而做报表，而是为了解决业务痛点做数据支持，以终为始地进行数据分析。

- **打破数据壁垒，进行全面综合的交叉分析。**通常分析透彻一个业务问题，仅通过单一模块的数据难以支持。需将人力资源主系统和其他周边相关的系统（如：绩效、培训、招聘、人才发展系统等）的数据整合到一起，才能更好地挖掘相关问题背后的原因，进行综合的交叉分析。
- **不仅分析过去已发生的，更尝试预测未来。**People Analytics 不仅用于了解已经发生的事情，更需要用于探索未来相关场景中某些事件的发生概率，如：离职风险预测，用工规模、人力成本预测等。
- **不少企业倾向于基于成熟数据工具或平台落地。**原因其一数据模型一旦建成，数据源时刻变化，但数据结论的实时性要求很高，通常难以人工实时处理，大多基于系统模型处理。其二，成熟的 BI 工具，可以让数据的视觉呈现方式可以有更好的表达。

发展 People Analytics 前期准备

同程艺龙于 2019 年 6 月开始着手搭建内部的数据决策分析平台，企业内也初步具备了数据化管理的意识。同程艺龙认为，能于该时间点启动 People Analytics 主要取决于以下几大条件：

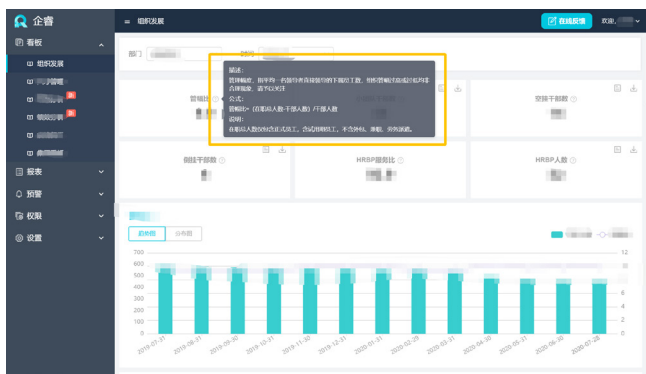
- **高层的关注和支持：**People Analytics 的发展需要资源和成本的投入，如果管理层没有对于数据的关注和意识，自下而上推动该项目往往需要较长的时间和周期。同程艺龙的 CHO、CTO、行政负责人等高管对于 People Analytics 有较高的关注度和支持度，

自上而下的推动使项目的边界较广，人力、行政都成为了 People Analytics 所覆盖的领域。高管的充分支持也使相关资源的提供有了充足的保障，如：内部形成了稳定的研发团队来支持 People Analytics 的发展。

- **内部数据文化和氛围的形成**：仅数字化的工具和系统上线是远远不够的，还需要内部的人力资源从业者和管理者能够充分应用，这就有赖于内部数据文化和氛围的形成。同程艺龙原本的行业性质决定了其拥有一定的“先天优势”，员工对于数据的认可与接受度均较高，并且在平时的工作中便具备用数据说话的意识。虽然已经具备了“先天优势”，但是同程艺龙并没有放弃“后天努力”：

- ◇ **建立沟通“听”到用户真实的声音**。在 People Analytics 开展之初，团队便自上而下地进行了一轮关键人物（如：CHO、HRD）访谈，了解关键人群对于 People Analytics 的认知与诉求。同时，因企业发展方向、人力资源战略随内外部环境不断调整变化，为了与业务部门始终保持“步调一致”，数据决策分析平台在运营了一段时间后，一直持续保持着和关键用户的沟通，并在运行一年之际，进行了用户调研及回访。

- ◇ **通过平台向用户“讲”清楚指标**。同程艺龙数据决策分析平台目前用户包括 HR 条线和干部团队，为了解决用户在使用数据平台的过程中对数据指标存在疑惑的问题，同程艺龙主要通过产品端的触达来实现：在数据平台的每个指标上均会有对该指标的具体描述、计算公式、统计口径等信息，帮助用户更好地理解这些指标；另外在该产品的页面上，用户也可以通过“在线反馈”功能，将疑问或需求直接传达至后台的相关产品负责人。未来，同程艺龙希望将这一功能做成实时的对话窗口，实现对用户问题的实时答复与处理。

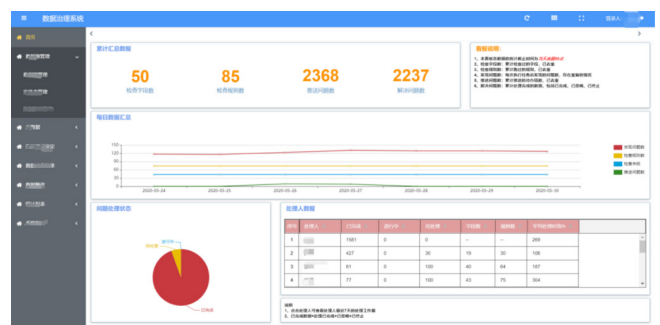


(数据决策分析平台)

- **信息化的程度和数据质量基础**。如果一家企业尚未较全面地实现信息化，就意味着数据很难有长期全面的结构化、系统化的沉淀。在这样的情况下，如果要开展 People Analytics 并非完全不可行，但企业要付出的人工代价往往会特别高，需要大量线下数据的清洗和数据梳理、数据导入等工作。反之，若信息化程度高，上线系统的时间长，开展 People Analytics 便会有更好的条件。同程艺龙于 2017 年初自主研发了新版本的主系统，直至 2019 年的 6 月，已经累积了近 2 年的数字化运营经验和数据沉淀。

同程艺龙认为，若企业具备一定的条件，最好有专门的团队来搭建数据仓库。因为数据分析过程中，往往会涉及多个数据源，数据源又往往来自于多个系统。若直接连接各个业务系统的数据仓库来进行数据的加工计算，计算量大，查询速度慢，对于业务系统也会造成很大的压力。同程艺龙采用的方式为将前端多个系统的数据抽取到数据仓库——即将数据仓库作为中转站使用。通常对于实时性要求并不是特别高的分析，往往前一天 (T-1) 的数据状态就可以满足管理者的管理诉求。只有对于小部分实时性要求较强的数据分析，同程艺龙才会直接查询业务系统的数据库并调用。数据仓库在这个过程中扮演着重要的作用，它使企业在使用数据进行分析时不影响业务系统的效率，保障数据计算的速度。

同程艺龙还非常重视数据治理，在数据治理方面，同程艺龙从增量数据入口管控和存量数据质量检查两个方面做了严格的管理。为了长期保障数据质量，形成数据治理闭环，企业内部自主研发了数据治理平台，该平台主要用于对数据字段间的逻辑、规则进行实时的校验检查，并且将发现的问题形成任务分配至 SSC 的相关负责同事处进行处理。



(数据治理平台)

- **组织一个专业的团队**：同程艺龙的 People Analytics 核心团队包括 SSC 内的 HR 信息化管理团队、SSC 一站式服务负责人、SSC 流程质量负责人，以及信息化部门的技术团队，也会协同 COE、行政部门的管理者，共同确定数据展示方案。在这个团队中，SSC 一站式负责人与 HRD、HRBP 之间有长期稳定的沟通渠道，因此能够较好地触达用户，例如新功能上线通知、指标口径说明等，通过与用户直接沟通，及时获取用户的反馈与需求。接触用户，才能更好的服务用户。另外，该团队还需要具备一定的数据可视化建模能力，即与业务沟通后，要能将业务问题转化为数据分析方案展示给用户。

具体实践场景

结合企业管理痛点和用户的需求，同程艺龙在 People Analytics 的实践场景中优先选择了人才数据全景、日常考勤管理、数据预警功能进行了尝试与探索。

人才数据全景

人才数据全景主要解决了人才选用与评估的问题，该场景的应用与 OD 部门合作开展，所要达成的目的为借助全景化的人才动态数据，实现人才的实时管理。人才数据全景不仅解决了 OD 在人才动态管理方面的痛点，同时又满足了大多数用户的需求。在 2020 年 6 月的用户调研中，75% 的用户表示期待员工数据全景画像功能。由于干部群体的数据相对更加丰富，因此从干部群体开始进行试点，未来人才全景画像也会覆盖全体员工。通过这一场景，企业在进行人才盘点时会更了解干部，上级也会更了解下级，员工对于自己当前的定位与优劣势也会更为清晰。

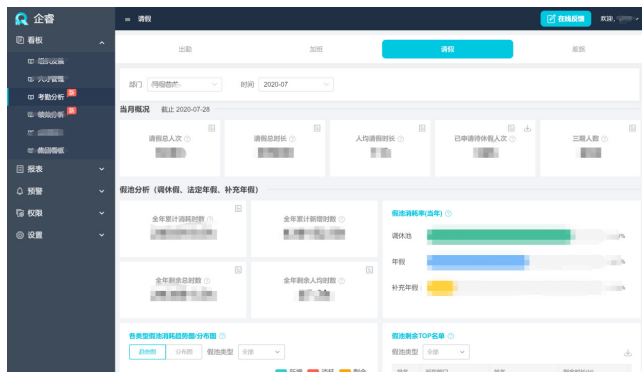
要形成这样的全景画像，同程艺龙主要选取以下指标来支撑这一场景：

- ◇ 干部测评数据
- ◇ 公司定期的干部盘点 (如：九宫格的盘点结果等)
- ◇ 干部的 BP 和其上级对他的评价
- ◇ 干部绩效、晋升、奖惩情况
- ◇ 日常行为，如：出勤，请假，差旅等
- ◇ 干部所带团队的成长、发展数据
- ◇ 公司内外部的过往工作经历
- ◇ ……

以上数据均为整合在一个页面上进行呈现，形成完整的人才画像。

日常考勤的管理

2019 年 6 月同程艺龙在企业内开展了一次调研，面向 30 多位核心用户了解大家当前最关注的需求点。调研结果显示，大家最为关注的模块便是考勤。因此企业优先在考勤模块进行试水，制作了线上可视化的相关报表。企业内的干部可以实时熟悉、了解团队中的出勤、加班、请假的情况。在该模块，同程艺龙制作了多个看板，看板上可以了解到的数据信息包括：出勤时长、人均出勤时长的排名、大家申请加班的情况、出差的情况、已申请待休假的人员、已申请待出差的人员等。完善的考勤数据信息也确保了干部若出现人事异动，继任者可以在短时间内掌握现有部门的人事安排情况。



(数据决策分析平台)

数据预警功能

数据预警功能旨在让用户摆脱每日在 OA 或 PC 端上进行审批的繁琐，可以自行设置自己关注的指标。目前，该功能支持用户自主选择自己关心的数据指标，并基于自身管理需求设置属于自己的“预警线”，一旦指标达到了预警值，用户将在移动端收到异常数据消息提醒，实现管理上及时预警。该功能也是在 2020 年 6 月的用户调研中，70% 的用户期望数据平台可以实现的，深受用户期待的功能。



助力业务决策

需求诊断

同程艺龙的场景需求主要来自于企业内真实的管理痛点，为了更好地了解这些需求，主要会有以下举措：

- ◇ 关键用户调研，理解真实的管理痛点和需求。People Analytics 项目组通过在线问卷调研和当面用户访谈的方式，深入了解用户想要的是什么，希望通过数据实现什么样的管理，用户目前对数据平台的反馈如何；
- ◇ 将用户痛点转化为数据化解决方案。调研获得的信息经过团队的二次整理、分析、转化，提炼出关键问题点，形成初步产品方案；
- ◇ 在初步方案形成后，同程艺龙会在 SSC 内部将该方案进行讨论，SSC 的负责人及小组 leader 提供建议和意见完善方案，同时也会将产品方案与业务需求方再次沟通确认；

- ◇ 方案确认后，People Analytics 团队便会将方案进行落地，将其实现出来；
- ◇ 落地上线后，用户可以在过程中通过平台反馈功能或直接联系项目组，及时提供建议和反馈，帮助优化和丰富产品。

同程艺龙数据决策分析平台的产品研发，完全基于公司内部技术团队自主研发，具体包括：产品经理、技术开发人员、UI 设计师、研发的测试人员。

其他经验与建议

- 若企业的文化较为薄弱，又需要去推动这样的文化的话，自上而下地推动往往“胜算”更高。前期可通过拉取系统数据手工出具数据报告的方式，让管理层从系统数据中看到管理价值，并且逐步建立管理层对系统数据质量的信任度。管理层关注系统数据价值、借助数据分析做决策了，内部自然逐渐形成“用数据说话”，基于数据向管理者汇报的状态。
- 企业解决缺乏 People Analytics 专业人才的问题，主要有以下两种方式：内部培养与外部招聘。若考虑内部培养，可以先从企业内部找负责 HR 数据处理的相关同事，内部培养的好处是这些人才往往熟悉整个公司系统中的数据结构，也了解管理者需要看到怎样的数据，对于内部数据指标统计口径非常熟悉。若内部没有合适的人选，外部招聘也不失为一种好的方式。外部招聘的人才通常对 BI 系统的建设有更多的经验，也可以为企业带来更多数据分析维度的输入。
- People Analytics 专业人才的特征
 - ◇ 理解业务。People Analytics 人员需要站在用户的角度，站在管理者的角度，站在 HR 的角度考虑整体方案设计。
 - ◇ 沟通能力和调动资源的能力。People Analytics 项目需要大量的沟通和调研，采集需求，需要与做 HR 数据的团队保持密切的沟通。同时，还需要与其他部门的资源调动，例如行政部、薪酬绩效部等，需要获得业务部门的授权和支持。
 - ◇ 产品意识强，注重用户体验和细节。
 - ◇ 拥抱业务变化。业务战略在变化，数据维度也需及时调整跟上业务的节奏。
 - ◇ 创新技术和思维的引入。

虎彩：以终为始，用数据助力管理问题的解决



王斌 虎彩印艺股份有限公司 HR 共享服务部总监

企业背景

虎彩是一家集研发、设计、生产、销售、配送、服务于一体的高新技术企业，近年来虎彩不断进行技术创新，现已发展为中高端包装印刷、个性影像、按需印刷、个性化包装、安全印务等为一体的大型企业，旗下共有 16 家子公司，员工数超 2000 余人。近 30 年来，虎彩发展迅猛，取得了令人瞩目的成绩。新的技术与管理理念对企业长期以来的发展有着重要的意义与价值，其中，People Analytics 是虎彩人力资源团队一直以来不断探索与尝试的领域之一。

对于 People Analytics 的定义与理解

目前虎彩结合实践，对于 People Analytics 的定义与理解主要集中在以下两大方面：

- **提效：**指在不改变人力资源三支柱或者职能模块分工的情况下，搭建数据中台，帮助企业快速获得基于管理需要所要收集的数据，制作成本结构分析报表，进行数据化的产品输出，旨在更精细化地去做颗粒度更小的成本管理。
- **运营赋能：**即通过管理数据去看到管理现场。先将业务数据化——将业务路径和业务行为先数据化，再将这些数据通过建模、分析实现“数据业务化”，管理者可以通过数据报表本身去检测、诊断每个管理现场，给予管理者更多的管理支持。

实现 People Analytics 的前提条件

虎彩认为，要实现 People Analytics，有三个要素必不可少，分别是专业人才、软硬件系统支持以及成熟的数据分析思路和框架。

● 专业人才：

- ✓ 企业首先必须要有具备数据统筹规划、数据建模、数据清洗、数据管道一体化建设的人才。

- ✓ 需要涉及的两个核心技能：业务痛点的解码与人力资源一体化解决方案的输出和设计。
- ✓ 虎彩内部将这些人才组建为专业的团队，并且划分为专项数据分析、人力资源选用育留管理行为数据化等团队等职能。
- ✓ 目前这些人才以内部培养为主，并且通过多年的探索实践，虎彩基于自身的经验发现，从业务部门挖掘人才、培养人才的成功率往往更高，原因在于作为核心技能之一的“业务痛点的解码”难以在短时间内培养，而来自业务一线的人员在该技能上通常具备天然优势。因此，虎彩现在更加倾向于选择业务部门中具备人力资源发展潜力的员工，充分利用其对业务场景的理解能力，并且在该员工后续的发展中，逐步补充人力资源的专业知识与技能。
- ✓ 另外，在技术实现方面，虎彩还拥有一支两百人左右的 IT 团队，确保软硬件系统的支持。

● 软硬件系统支持：

- ✓ 通过软硬件系统，企业可以完成数据采集、搭建数据体系、维护数据质量等工作，从而更好地将管理需求和业务行为通过数据反馈出来。
- ✓ 虎彩在该要素上有较大的投入，目前企业内使用了多种系统，包括招聘系统（作为招聘数据采集的工具）、OA、ERP 系统等，并且自行研发了大量 EHR 系统，包括福利系统、弹性福利平台等，以上系统在虎彩内部均已打通，这为企业内数据中台的形成奠定了坚实的基础。
- ✓ 在打通、整合业务数据时，虎彩一直以来坚持“以终为始”的原则。“终”便是指围绕业务场景中的管理难题，人力资源的发力点在何处，其具体的管理行为可以有哪些，这些

管理行为如何数据化。明晰上述问题后，企业便会形成清晰的数据清单，结合数据清单明确具体产品，IT 人员便可以更好地实现相应的设计与功能。

- ✓ 在数据呈现阶段，虎彩会有数据集成的 BI 分析和面板展示，可视化的呈现形式让数据结果在内部也更容易被接受与理解。

● 成熟的数据分析思路和框架：

- ✓ 即基于企业的实际业务运转状态，数据分析的层次、结构和布局如何定义，如：为什么要做该项数据分析？该数据分析要解决什么样的实际问题？企业现阶段在实际运营过程中的天花板是什么？人力资源部门能否利用数据赋能的方式形成数据产品？该要素是最为核心的，也是企业在短时间内最难实现的。
- ✓ 该要素的实现与专业人才的储备息息相关。一方面清晰的数据分析思路要求人力资源和专业队伍要“**懂业务**”，即看到业务管理场景中存在的问题；另一方面专业人员要“**懂工具**”，借助工具将业务信息数据化，在海量的数据中清洗、提炼出需要的数据，最后输出产品，再通过反馈验证，形成管理闭环；最后，团队中的人员还需要“**懂设计**”，最终把一体化的人力资源解决方案以产品的形式，通过营销让客户买单。

📁 应用场景

● 劳动力规划与配置

◇ 管理场景中的具体问题

作为一家传统的印刷企业，有着较为明显的业务“淡旺季”，并且时常出现“插单”现象，订单的波动对于劳动力的合理、及时安排带来了巨大的挑战。业务部门与人力资源部门在这一过程中常常缺乏管理共识——业务部门认为人力资源部门对于业务的了解度不及自身，而人力资源部门又缺乏可以更好赋能业务部门的合适抓手。这给企业内部带来了巨大的沟通成本，业务部门与人力资源部门难以实现双赢。虎彩经过内部长期的摸索，发现造成“摩擦”的关键原因在于缺乏一套客观、合理的管理标准，即何时、在何种业务场景下、需要增加还是减少劳动力。

◇ 数据分析及建模

基于以上管理痛点，虎彩结合公司内部的产品结构，将多年沉淀的经营数据汇总，并寻找关键变量，如：员工的出勤时间利用率、产值等，随之形成数据矩阵。随着变量具体数值的变化，数据结果会落在数据矩阵的不同象限。在不同的象限中，意味着业务部门当前的生产所处的阶段、相应关注的管理侧重点，从而形成人力资源的建议与措施，最后搭配相应的管理工具，在管理线上进行推广。通过这样的分析，人力资源部门和业务部门达成了管理共识，并且也能较好地衡

量业务管理者是否充分挖掘了劳动力的使用效率。

◇ 注意点

该场景在具体实践过程中存在如下注意点：在进行人力成本分析时，不同工种之间的人员培养成本和可复制性均有所不同。所以相应的流程节点、处理节点要把不同工种的颗粒度再做细分，如果不进行这样的区分，最终体现为业务管理者的管理评价时可能会有失偏颇。

● 离职风险预测

◇ 管理场景中的具体问题

虎彩希望通过离职风险预测，提前了解员工的离职倾向，并且及时进行干预，避免关键人才流失给企业造成难以在短时间内挽回的损失。

◇ 数据分析及建模

虎彩会定期提供离职风险评估报告给直线管理者，该报告包含的维度为“5W+1”，即：

5w：5 种维度	平台发展：企业是否给予了员工对应的发展平台	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不同的维度会分配不同的权重； ◆ 每个维度最终会有相应的得分，得分越高，离职倾向越高。
	薪酬：即内部薪酬竞争力和外部薪酬竞争力	
	管理认可：包括工作评价等数据及是否有连续的管理认可	
	工作强度：包括加班、出差等行为数据	
家庭因素：是否异地、婚否、是否育儿等		
1：行为数据	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 主流招聘网站发放简历的行为 ✓ 刷新简历前后一个月的周期内是否在正常工作日内有连续的请假，该行为会与外部面试相关 	

◇ 后续干预

在提供离职风险报告给直线部门管理者后，若识别出高风险员工，通常会采取以下措施：

- ✓ **评估高风险员工是否需要保留**：人力资源部门会第一时间和管理者对称信息，评估该员工是否需要做核心保留。评估的标准包括：该员工离职后是否会对公司有比较大的影响或者损失、是否有继

任者。如果评估后发现该员工的离职会对企业造成很大的影响，这名员工马上就会成为企业的重点关注对象。

- ✓ **直线经理与员工进行工作沟通**：对于确定需要进行重点保留的员工，人力资源部门会直接安排直线经理与员工进行工作沟通，但在沟通过程中并不会直接指出该员工的离职倾向问题，而是以关怀和洞察员工情况为主。
- ✓ **针对性干预**：人力资源部门会基于“5W+1”模型较为细分地拆解出哪些维度的得分较低，然后再在对应维度上进行干预。如：员工的工作强度出现了问题，人力资源部门会有意识地建议员工安排调休；若管理认可出现了问题，就会与该员工充分沟通给予相应工作评价的理由是什么；若员工出于薪酬水平问题出现离职倾向，在确有必要且合理的情况下，企业会考虑提升其薪酬水平；若员工对职业发展平台出现不满，虽然短时间内可能难以给到员工晋升的机会，但企业会通过平调、丰富工作内容、项目增加等方式来改善员工的职业倦怠感。
- ✓ **密切关注员工工作行为**：人力资源部门会持续去关注该员工外部简历的刷新频率。

赋能业务

对于虎彩而言，进行 People Analytics 的开展目的是帮助业务部门的直线管理者更好地管理团队，而不是“为做而做”。因此，一切均是围绕业务部门的需求展开。当然，People Analytics 在业务管理中要真正落地并非一蹴而就。虎彩采用的是“以点带面”的形式，即先找到组织内部有配合意愿，并且相对而言业务路径较为清晰的业务单元进行试点。这样做一方面能够快速让组织内其他人员了解人力资源开展的工作，另外一方面在内部树立业务标杆后，也有利于组织内广泛地推行。

建议与经验

- 虎彩认为，之所以现在在 People Analytics 上有了一定的产品与成果，一个很重要的原因便是在于政策的延续性和不盲目追求热点。虎彩一直以来坚持的就是“以终为始”，“终”就是企业的管理现场——到底要解决管理现场的什么问题，以此为起点来输出产品。
- People Analytics 的实现是一项长期工程，只有当对业务的理解和数据基础的累积达到一定的量级后，才有可能“量变引起质变”，People Analytics 才会显现出它对应的效果与价值。

景瑞地产：用数据助力组织人员发展



李贵庆 景瑞控股有限公司 人力资源总监

业务背景

景瑞地产是一家上海本土的房地产公司，目前是一家中型规模的企业。早期房地产行业发展较为迅猛，但近年来该行业也开始需要寻求新的突破。2017年起，景瑞地产在这样的背景之下进行了战略调整与转型，寻找业务发展的新增长点。

在经历了多年的探索与调整后，目前景瑞地产旗下设有优铖资管、景瑞地产、景瑞不动产、景瑞服务、合福资本五大业务平台，以房地产资产管理为核心业务，资产配置聚焦一二线核心城市与都市圈的住宅开发、公寓、办公，助力城市美好生活，为投资者提供端到端的增值服务，致力成为最懂建筑和生活的资产管理引领者。

景瑞明确打造以“客户价值”为导向的双轮驱动业务模式，以“轻资产、精细化、重运营”为方向，在原有地产开发的基础上，贯通地产上下游产业链，整合行业生态圈资源，通过轻资运营和客户价值设计，成为「募投管退」大资管平台，从传统开发商向资产管理服务商转型。自2017年转型发展至今，基金规模突破66亿元，资产管理规模达90亿元。

在这样稳健的业务发展之下，景瑞的管理者对于数据、信息化有着极高的重视度，并且倡导员工在日常工作中利用好数据，从数字中挖掘规律，发现“数字之美”，从而更好地支撑业务工作，让管理行为更具价值。People Analytics 便在高管的支持和认同下“落地生根”。

作为一家处于传统行业中的企业，景瑞地产采用的是“小步快跑”的模式，即先在人才发展场景进行尝试，从而更好地提升组织的整体能力。

People Analytics 在人才发展场景的应用

从人才发展场景着手试点的原因

随着景瑞的战略转型，企业的管控模式由以往的“强管控”转向

了“授权一线”。业务的下放意味着对于一线的人员能力要求更高，人才的质量显得尤为重要。然而，人员能力的量化无疑是较为困难的，既要有数据积累，又要有相对成熟的人才发展制度与体系。因此从2016年开始，景瑞便着手进行了相关的工作和积累。

前期工作准备

- ◇ 梳理核心能力要求
- ◇ 建立集中的人才盘点体系
- ◇ 设计测评工具
- ◇ 对参与考评的评委进行培训
- ◇ 采购外部系统工具，进行长期的数据累积

数据抓取维度

- ◇ 能力测评结果数据
- ◇ 述职打分结果
- ◇ 绩效结果
- ◇ ……

数据呈现颗粒度

- ◇ 个人能力评价、综合评价

历史评估结果	评估年份	评估项目	九宫格	能力	业绩	综合评价
2019	2019年	地产中后台管理评估	-	-	-	性格沉稳，具有大局观，团队管理能力较强。

(A 员工上级评价、评估评价)

评估人评估及评估结果确认 (2020年上半年)

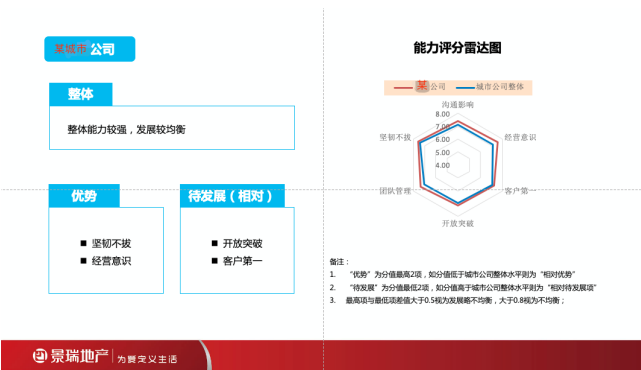
一、直接上级评估

1、对被评估人综合评价 (针对被评估人业绩表现、优缺点、素质模型匹配度等方面进行综合评价)

被评估人上半年工作综合表现合格,在工作产出速度和质量上较去年有一定提升,希望再接再厉持续提升报告研究质量,在专业领域有进一步的提高,共同助力企业发展。在工作态度方面,沟通中要注意换位思考与客户意识,多听取多方的意见和建议,学习从更多的角度考虑问题,形成更好的解决方案。

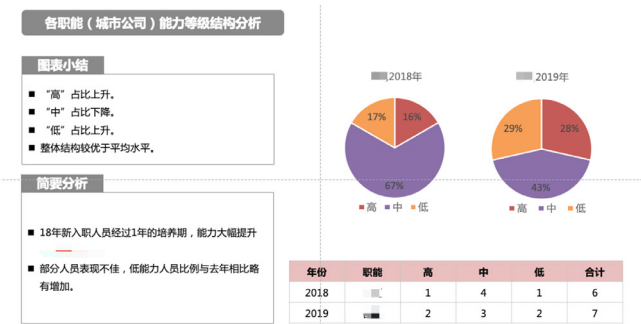
(B 员工评估结果确认上级综合评价)

个人所属分公司评价



(2019 年度核心人员评估分析 - 城市公司)

某一职能条线的评价



(2019 年度核心人员评估分析 - 职能条线)

年份	职能	高	中	低	合计
2018	某职能	1	4	1	6
2019	某职能	2	3	2	7

数据呈现内容

- 能力的短板和集中优势
- 后续人员和团队调整的建议

城市公司能力不均衡,需进行及时调整

- 团队整体能力与去年持平,保持良好结构;
- 团队整体能力下降明显,20年需重点关注;
- 团队19年补强较多,但能力普遍集中在中间段;
- 团队整体能力与18年相比,有所提升;
- 团队从数据分析,人员整体能力结构优于平均值,但存在较多部门负责人内部代理现象,能力水平待提升。

条线人员能力分布不均衡,某条线职能需要重点加强

- 条线能力较强;某条线现有人员能力不错,但条线人数不足;
- 条线能力有所提升,可进一步做内部培养;
- 条线整体情况与18年相近,跨领域动作需持续进行;
- 条线新进、新晋人员较多,能力两极化情况较严重,需要继续补强;
- 条线提升不明显,整体能力中庸,需要重点提升;
- 条线能力下降明显,20年需重点关注。

景瑞地产 为贵定义生活

能力长短板明显,需重点提升部分能力

- 强项:“坚韧不拔”是贵瑞团队鲜明的风格;同时过去几年通过持续针对性的提升、文化宣贯、业务导向,“经营意识”也逐步发展为能力强项;
- 弱项:近两年,公司新进、新晋核心骨干人数较多,人员整体匹配度需要进一步磨合,在“开放突破”和“团队管理”方面需要进一步提升。

HR条线需要继续加强条线能力

- 今年对于HR条线是非常关键的一年,团队稳定度需要进一步提升,人员补强工作要不断进行,需要加大力量在帮扶新进、新晋核心骨干做到人岗匹配。

景瑞地产 为贵定义生活

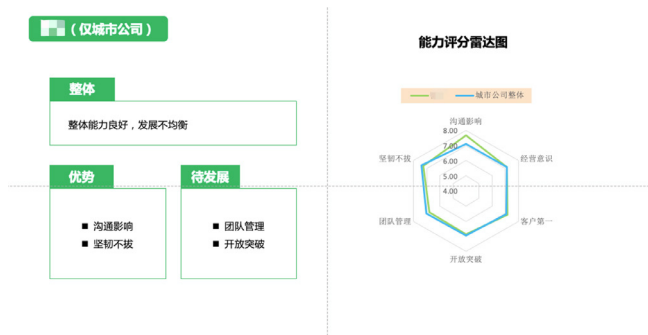
(2019 年度核心人员评估分析 - 思考与建议)

数据结果的可视化呈现形式

- 蓝线:公司整体情况
- 红线:所属分公司情况



(分公司与公司整体对比, 蓝线:公司整体情况 红线:所属分公司情况)



(职能条线与公司整体对比，蓝线：公司整体情况 绿线：职能条线情况)

如何保证业务对于分析结果有较高的认同度

- **人才标准相对统一**：经过多年的实践，景瑞已经形成了业务部门普遍认同的人才标准，因此数据的底层逻辑能够被充分认同与理解；
- **测量方式相对客观**：景瑞所有的测评数据均来自于技术系统，同时辅之以 360 度测评，人为影响程度小，结果可信、客观；
- **决策机制公开透明**：景瑞所有打分的流程、统计的结果均是公开的，并且企业内有专门的评价小组，最终的结果也是集体决策的成果。

供应商选择的考量点

- 系统中具体的运算逻辑与方法论是否与企业内原有制度、流程、方法论相契合；
- 与后续的落地措施之间有较好的联结，如可以实现 IDP 实时更新或查看等，可实施性高。

罗氏：People Analytics 的探索与发展之路



Iceking Chen 罗氏（中国）投资有限公司 亚太区 HRIT 业务伙伴



蒋漪昀 罗氏（中国）投资有限公司 亚太区人才分析与洞察负责人

业务背景

罗氏是全球领先的生物科技公司之一，在抗肿瘤、免疫、抗感染、眼科和中枢神经系统领域拥有一流的差异化药物。罗氏在全球体外诊断领域和癌症治疗领域享有领导地位，同时也是个性化医疗的领军企业。秉承“先患者之需而行”的宗旨，罗氏致力于通过推动科学进步，改善人类生活。

随着外部业务环境日益复杂，越来越多企业开始注重内部数据的挖掘与运用，通过分析、预测更好地应对外部环境的不确定性。罗氏近年来也开始在 People Analytics 上发力，从而更好地为业务提供价值，延续企业在行业中的领导地位。

对于 People Analytics 的理解

罗氏结合内部已有实践，当前对于 People Analytics 的理解主要集中在以下两大层面：

- **获得人力资源的相关结果**：即在人力资源领域内的相关分析与服务，如提高业绩、效率等。针对每个员工发展需求提供相应的数据支持。
- **获得业务的相关结果**：指将业务战略转化为人才战略，如劳动力战略规划等。真正助力、驱动业务的发展，为业务的决策提供依据。针对管理层的管理需求提供分析产品与服务，维持、安排组织的健康运营。

People Analytics 发展的前提与基础

组织认可

要实现 People Analytics，无论是管理层面还是员工层面，都需要对 People Analytics 有一定的重视程度，并且意识到数据的重要性。另外，在应用数据时各个部门、业务条线之间应该具备开放的态

态——企业在需要收集、整合数据时常会遇到组织内部的“部门墙”，这在一定程度上不利于数据价值的充分挖掘，因此如何在 People Analytics 发展的过程中，在组织内部建立起一种开放、协作的文化至关重要。

技术支持

- ◇ **建立安全、可靠的数据**：在使用数据的过程中，要让数据在整个企业层面得到应用甚至转化成服务，在前期需要考虑到各个流程的法律法规风险，确保所有的操作合法、合规；
- ◇ **清洗数据，建立数据仓库**：罗氏作为一家拥有悠久发展历史的企业，使用过多种系统，部分历史数据会存在缺失及不连贯，因此数据的清洗是较为关键的工作。在完成数据清洗后，罗氏搭建了数据仓库，将所有数据储备在其中。当需要开展相应的项目或建模工作时，只需要在数据仓中直接提取数据进行分析即可，这也为未来实现数据的微服务提供了基础。

人才储备

结合罗氏的实践经验，实现 People Analytics 所需要的人才往往是复合型的人才，即不仅仅要掌握人力资源相关的知识与技能，还需要对于业务场景与问题有深入的了解，并且能够结合数据分析的技能，将这些场景与问题“翻译”为数据语言。因此，若原有的人力资源部门缺乏相应的人才，企业不妨从业务部门、行业内外吸引“跨界人才”加入 People Analytics 团队，应用已经成熟的技术帮助 HR 实现初步的分析功能。

场景应用

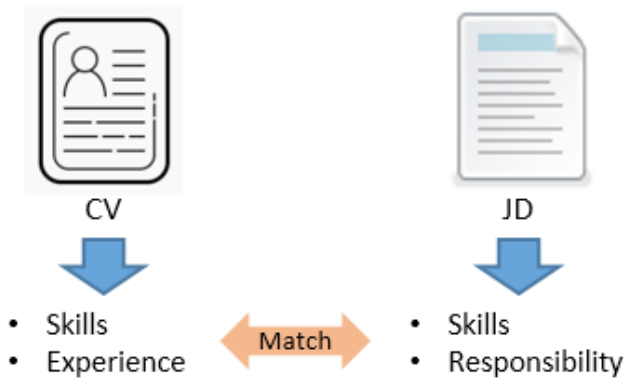
战略人才规划

对于罗氏而言，战略人才规划主要包括两种方向：一方面是结合

企业战略，确定未来应该在何处投入人才，该方向主要由财务及业务部门主导，HR 提供人事数据予以支持；另一方面是结合现有劳动力的入转调离数据，提升其周转率，该方向由人力资源部门主导。针对后者，People Analytics 团队与招聘团队已经合作形成了一套较为成熟的解决方案。即当员工有离职、转岗等异动时可以随时记录，并且根据数据记录预判哪些区域可能会出现空岗，招聘团队便可提前准备从市场上找到相应的人才填补空岗。

● Talent Mapping

罗氏会将内部人员及外部候选人的简历收集起来，结合企业的 JD 信息，进行人岗匹配。在这一场景中，罗氏应用了自然语言学习的技术，从简历中归纳出候选人的相关技能，再从岗位 JD 中提炼的技能进行匹配，从而实现人员的精准推荐。



● 人才发展

- ◇ 罗氏借助 APP 产品，用游戏化的形式检测销售人员特质，如：反应能力、对风险的承担意识、学习能力等，与其最后的绩效进行匹配，从而获得销售人员潜质与之潜在绩效之间的关系。这一数据结果未来将用于对现有员工的摸底与绩效预测，也可对销售岗位候选人与该岗位的匹配程度进行分析。
- ◇ 罗氏还会针对员工的个人职业发展进行建模，通常会抓取的数据维度包括：个人信息、岗位信息、能力表现、绩效结果等，同时结合具备相近特质人群的过往岗位发展历程，便可在一定程度上了解当前该员工是否符合新职位的要求，员工未来个人的发展是否符合组织的需要。

📁 赋能业务

● 如何在企业内部逐步推广 People Analytics

在进行 People Analytics 的实践探索时，罗氏内各个不同的团队所擅长的领域均会有所不同，其中包括业务分析、数据科学等。在有新的产品与服务创意诞生时，人力资源部门与 IT 部门会尽可能让擅长

该领域的团队参与进来，这让 People Analytics 在内部的落地实现了效率最大化。

另外，罗氏也总结了 People Analytics 在内部发展的步骤：

- ◇ 首先需要对其进行梳理、清洗，同时可以形成相对易操作、易得到成效的工具或产品，让管理层直接使用，使其意识到数据分析所带来的价值。
- ◇ 在管理层对 People Analytics 有一定的认同度后，则可尝试开展部分“吸引眼球”的项目，如引入 AI 技术等，以增大后续管理层的投入，让 People Analytics 在企业内可以获得更为长远的发展。
- ◇ 在 People Analytics 发展得较为成熟后，可进行企业内的专题分析，更深入地面向每位员工开展服务，如给员工的职业生涯规划提供支持帮助等。

● 关于数据结果的传达与交付

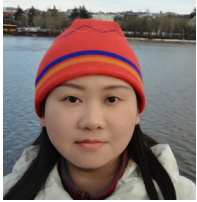
对于专题报告形成的数据结果，人力资源部门内部会先进行沟通与讨论，从而达成对于数据结果的共识，并且形成相应的数据洞见与建议。确保数据交付给业务部门时信息的一致性。

另外，罗氏对于数据口径也有着严格的把控，所有传达给业务部门的数据报告，其数据源必须来自于内部的数据平台，避免因口径不一致而导致管理上决策的失误。

📁 经验与建议

- 实现 People Analytics 的过程中，资源很可能会分布在不同的部门，如何将资源更好地进行整合并利用起来，对于如 HRBP 等角色通常存在较大的挑战，因此企业内需要鼓励较为开放的内外协作的氛围与机制，促使 People Analytics 更好地落地与实现。
- 在进行 IT 基础建设时，可以将眼光放得更长远，即在搭建、设计之初就可以为未来规模化地开展服务预留一定的空间。
- People Analytics 团队需要更为注重对员工的服务意识，从而使员工更好地接受数字化的产品与服务。
- 随着时代的进步，数据分析会成为越来越多人需要去掌握的通用技能，对于人力资源部门而言，也要及时地掌握这一新的技能，在未来能够更好地将业务问题翻译成数据，去实现语言上的转化。

施耐德：优秀的团队如何助力 People Analytics 发展



朱卓慧 施耐德电气（中国）有限公司 中国区人力分析顾问 (People Analytics Consultant-China Ops)

People Analytics 发展背景

施耐德的 People Analytics 团队隶属于全球总部人力资源部门。2015 年至 2016 年施耐德着手进行全球系统的更新迭代，实现了全球系统的统一。在此之前 People Analytics 团队尚未成型，仅限于提供基本报表，2016 至 2017 年，企业内意识到原有团队并未发挥出数据分析应有的效果，因此将该团队的工作流程、组织定位进行了重新梳理，从而打造了一支相对成熟的 People Analytics 团队。软硬件系统、流程和团队的成熟，为施耐德 People Analytics 的发展提供了坚实的土壤。

对于 People Analytics 的理解

- 结合企业目标，深度数据驱动；
- 通过分析劳动力行为、趋势、个人和市场的行为数据，了解业务痛点，洞察整体人才和绩效战略；
- 最终能够达到预测的目的，帮助组织更好地管理和做出决策。

People Analytics 发展的前提条件

系统与数据的打通

施耐德认为系统与数据的打通、清理是 People Analytics 发展的重中之重。施耐德当前的系统包括招聘、学习平台、Core HR 等多个模块，这些模块都已经实现了集成。另外，对于数据质量的判定企业内已经形成了对应的流程制度与评判标准 (Framework)，其中包括的维度有一致性 (consistency)，完整度 (completeness)，时效性 (Timeliness)。完整、有效的数据构成了企业内员工对数据结果有所信任的基础。

成熟的团队

目前施耐德 People Analytics 内部已经有了较为清晰的运行模式，共有 5 个分支：

- ◇ Consultant：专门负责对接业务，了解业务需求，作为业务、本地和全球人力资源的沟通桥梁，并协助 People Analytics 产品落地实施；
- ◇ Research：收集外部（其他公司、行业等全球范围）和内部其他业务信息、基准数据，协助并收集各类调查反馈分析；
- ◇ Visualization：基础报表，隐私和数据安全，制定数据质量标准和管理模式搭建，以及数据框架的搭建；
- ◇ Prototype：该团队更为技术导向，负责协助 Consultant 及各个项目快速搭建产品原型，探索最新技术并应用到原型搭建并完善现有产品；
- ◇ Advanced Analytics：深度挖掘数据，创建模型，针对各个不同业务部门的需求以及相关项目做更为深入、高级的分析，如：预测分析、人才盘点等。

组织对于数据的重视

组织上下对于数据的认同和认知决定着 People Analytics 能否顺利落地推行。多年前，施耐德对于数据的认同和认知并不成熟，但目前企业上下已经逐渐形成了数据驱动的文化，企业主要从以下几大措施入手改善了过往的情况：

- ◇ 定期与业务开展复盘，在复盘的过程中展现诸如：生产效率、人力成本、人员流转率、离职率等数据，让数据的展现、使用成为一种习惯。
- ◇ 发挥管理层的作用，施耐德高管对于数据的关注度很高，可以通过自上而下的宣传、推行让员工在潜移默化中形成

数据驱动的意识；例如将数据质量标准量化并定期评定各区域得分，评定结果作为 KPI 纳入人力资源服务绩效，以竞赛形式结合宣传学习平台上数据相关课程进行激励。

- ◇ 在推行相关项目与工具之初，员工或多或少会产生抗拒心理或有一定的不适应，因此在向员工展现数据时，可以对于数据质量的把控、衡量指标结合实际工作流程和影响一并展示，提升员工对于数据的信任，意识到数据的价值。
- ◇ 施耐德针对 People Analytics 在学习系统上开发了相关技能的培训项目，并且开放给全员学习。体系化的培训课程能够更好地让员工了解：数据是什么，碰到了相应的问题后续的处理流程和机制如何，数据的应用能够给其带来怎样积极的影响等。
- ◇ People Analytics 团队对于自身也进行了较多的宣传工作，并且致力于在内部树立团队的品牌。具体措施包括：设计专属签名，设立专门网站（网站上包括团队简介、团队所有人员介绍、已有产品、数据框架流程、会定期出具的分析仪表或项目时间表等信息）等。

● 人才

施耐德 People Analytics 团队成员相对而言背景较为多元化，有来自业务部门、财务部门、工程设计背景的人员，每个员工都有自己较为擅长的领域。在面对数据分析的需求时，企业鼓励团队成员选择自己擅长的工作，各尽所长。

企业内部也设置了专门的开放人才平台，平台上可以自由发起项目需求，罗列所需要的技能，每位员工的技能掌握情况也在这一平台上有所收录。若某个国家或区域发起了 People Analytics 的项目，在全球范围内若正好有员工技能匹配且有较高参与意愿，便可达成相应合作。

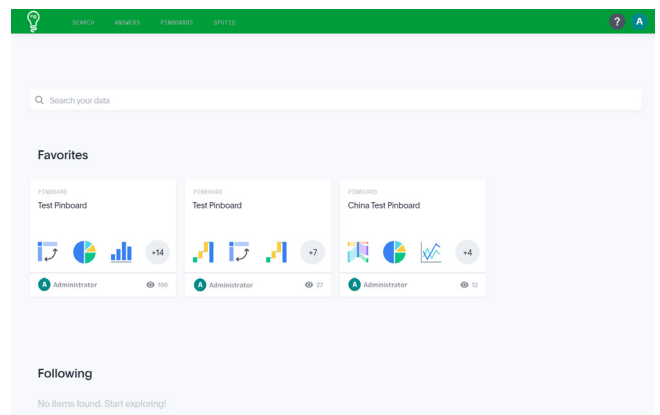
📁 场景应用

● AI 分析平台

为了使数据分析结果和洞察的获得更为便捷，施耐德正在推出 P@iP (People Analytics Intelligent Portal) 这一平台。过去除了零散的基础报表，业务人员从提出具体的报表或分析需求到获得最终结果可视化呈现，需要近一个月甚至更多的时间，时效性便会大打折扣，员工也难以获得实时反馈。另一方面，数据的收集准备、分析与处理往往是大批量、重复性的工作，这也让 People Analytics 团队花费了大量时间，无论是分析需求方还是 People Analytics 团队都难以将精力集中在更具有价值的领域。

* 2019 年一项内部调查结果表明：39% 的员工反馈得益于 People Analytics 产品，其数据相关工作每周节省了平均 2.1 小时。2020 年我们的目标是继续 #FUYE (Free Up Your Energy)，为员工在数据收集、准备、验证和报表上每周节省 10 小时！

基于此，施耐德整合了所有内部数据资源搭建了这一自助 AI 分析平台，并且实现了平台数据实时更新。用户通过关键词输入，系统可以自动通过过往客户的反馈和算法，呈现出最符合关键词的图表或分析。另外，在出具基础报表的同时，该平台的 SPOT IQ 功能能够在客户选定关注的指标后，指出指标中需要关注的异常、问题有哪些。用户也可以在获得结果后，实时在平台上给予反馈与评价，为分析的优化提供依据。若分析结果无法满足用户需求，Advanced Analytics 这一团队便会参与进来提供支持，帮助用户解决问题。



● 离职分析预测

施耐德于 2018 年起便开始建立离职风险模型，数据的积累对于预测结果有着至关重要的意义。企业目前会重点关注和收集的数据维度包括：

- ◇ 职位信息
- ◇ 参与培训的情况
- ◇ 绩效和人才盘点结果
- ◇ 职位晋升情况
- ◇ 薪酬变动情况
- ◇ 服务年限和岗位时长
- ◇ 员工认可
- ◇

以上数据企业会按照年份、月份统一收集，然后团队会利用不同的工具进行建模，了解具体是哪些因素对于离职率有较大的影响。在明确了对应的维度后，便可结合现有员工的情况预测在职员工的离职风险，企业对于风险的高低也设定了相应的标准。最终生成离职风险报告发送给 HRBP 并给出建议以便和业务经理沟通。同时结合人才盘点时经理对于部门成员离职倾向的预判，看是否与报告结果大致吻合。若吻合，下一步便会考虑是否需要干预；若不吻合，People Analytics 团队会进一步深挖是什么原因导致了差异。从而再去修正数据或者模型。

● 对于关键人才的支持与关注

在人才盘点识别出高潜群体后，近几年这部分人群整体的绩效情况如何，业务部门或职能部门是否给予这些人群足够的工具、权限，帮助他们获得工作上的成功，他们在职业生涯路径上是否往健康的方向在发展，哪些因素会影响到这些员工的绩效或技能（如：平台上统计的学时数、员工认可情况等）……以上问题 People Analytics 团队会通过数据持续关注，以更好地支持、赋能关键人才。

● 人效分析

施耐德自 2018 年开始，便着手探索人效方面的测算与分析。进入 2020 年后，在疫情和经济环境下行的影响下，企业对于成本和人员效能的关注度日益提升。因此，People Analytics 团队与财务部门共同合作，结合人力成本数据与人员数据，对于人员效能进行深入分析，助力业务制定更为科学的用人决策。

为业务赋能

● 业务需求收集

在收集业务需求方面，员工可以在自助服务平台上提交需求，同时 Consultant 也会收集对口区域 / 业务的定制化需求。People Analytics 团队会对这些需求进行初步的分类：若仅涉及初步的分析与报表，团队会告知员工可以从何处以及如何获得这些信息；若涉及更为复杂和智能化的支持，团队内就会对于需求进行更为深入的沟通，如这一需求需要怎样的分析，涉及到哪些模块，最终要达成的目的是什么，需要用到多少的人力，其中可能涉及到的技术工具是什么，这一需求的优先级如何等。

● 数据结果传达及落地

People Analytics 团队中有一重要职能为 Consultant，每个业务区域或部门都会有对应的 Consultant 负责。Consultant 相当于一个“接口”的作用，从用户提出数据分析的需求开始，Consultant 便会参与进来。当这些需求成为具体项目或建立了专门的沟通团队后，Consultant 将负责协调后续所有的沟通、培训、结果发布、改善措施落地、变革管理等工作。

成功经验

- 一定要建立数据驱动、维护数据质量的意识；
- 拥抱变革，敢于打破常规的固化思维，尝试新技术并吸纳培养各种技能人才；
- 提升故事叙述的能力，将数据结果转化为可用的洞察见解，才能令人信服认可并帮助到业务决策；

- 这不仅是在人力资源的领域内涉及的事情，People Analytics 会涉及到企业内的各个业务和职能，并且可以在多个行业领域有所应用，最终影响到我们每个人无论工作还是生活的方方面面，要用更加广阔的视野看待 People Analytics。

周大福：用数据为业务创造价值



王小波 周大福珠宝金行有限公司 中国核心智力资本共享中心总经理

业务背景与 People Analytics 发展历程

周大福集团创立于 1929 年，被广获认同为信誉及正货的象征。周大福作为一家“老字号”，虽然处于相对传统的行业，但多年以来一直与时俱进，持续创新，利用最新科技赋予人才更大的效能，使集团在业界处于引领地位。在科技创新的道路上，企业拥有公司拥有专业的 IT 团队，管理者也对于科技的探索与应用给予了极高的关注度与支持。

在尝试开展 People Analytics 的相关实践前，周大福走过了近 20 年的探索与沉淀期，从而具备了若干开展 People Analytics 前提条件。

开展 People Analytics 前提条件

● 高管与文化支持

周大福的管理者一直给员工灌输一种概念：投资科技就是等同于投资未来。因此就文化层面来看，周大福鼓励投资科技，这也是发展 People Analytics 的先天土壤。

● 系统基础

一个有力的系统工具是 People Analytics 实现的载体。2003 年前，周大福自行开发了一套人力资源系统，但是企业内各个业务单元之间的数据不互通，系统功能也无法满足企业发展的需要。周大福就从功能方面不断地完善系统，自 2012 年换了整套综合性的系统平台。

2012 年对于周大福的数字化进程而言有着里程碑式的意义。进行全球化的数据管理。

同时，周大福也与外部咨询公司进行了合作，实现了数字化的转型。在集成了系统功能与数据后，相应地，周大福也完成了内部流程的梳理与优化，将其整合至系统中周大福初步形成了 HR 的共享服务。如：

过去薪水、考勤的计算都是地区自行计算的，现在均由共享服务中心统一计算。

● 数据基础

周大福大部分 People Analytics 均基于内部综合性的系统平台运行。该平台的定位为企业员工的底层数据中心，汇集了财务、人事、业务的数据。对于其中的数据质量，周大福关注以下两大标准：

- ◇ **具体、详细**：如在 HR App 上可了解到每两个小时我销售额的变化，并且可聚焦至每家店、每位员工。
- ◇ **口径一致**：作为大型集团，内部有多个不同的业务单位，但系统需要进行全覆盖。此时，当有两个来自与不同业务单位的人要进行项目的合作时，数据可能会存在一些差异。周大福秉持“求同存异”的原则对数据进行处理：即双方数据的差异必然有存在的价值，需要保留下来；但最后形成报表，一定要有统一的口径，最终归纳到最顶层时需要达成一致。

● 团队支持

周大福有一支规模百余人的强大 IT 团队，并且企业在设备、网络、开发能力上投入了大量的精力，这支团队为 People Analytics 的发展提供了专业力量。自行开发系统，要达成较好的运行效果，还有赖于 HRIS 团队和 IT 团队的通力合作。基于此，周大福总结了如下实践经验：

- ◇ 系统本身需要有专门的团队负责与运维，这样才能收集、结合需求，不断地推广、优化、改进这套系统。
- ◇ HRIS 团队与 IT 之间进行合理的分工，达成合作的关系。由 HR 提出或与门店、其他部门收集集团需求后，形成书面的功能需求文档。HRIS 先行判断哪些需求可以由 HR 自行解决，哪些需要通过 IT 开发实现。

- ◇ 在需求收集阶段，人力资源部门也面临着一定的难题，即在获得需求后如何快速形成成熟的思考。以智能平台的搭建为例，首先人力资源部门要设想预期的效果与想要达成的目的，然后建立有整套的思维逻辑、模型，设置指标，绘制平台所要呈现的交互页面。这对于 HR 也提出了较高的要求。

People Analytics 应用场景

● 人效分析

目前在人力资源效能的分析上，周大福倾向于利用数据了解人力资源的投入、产出情况。即在有所投入的情况下，分析哪个层级、哪个岗位创造了较多的价值。

- ◇ **关注点**
 - ✓ 在每家门店中，不同层级、岗位的投入和产出是什么；
 - ✓ 每家门店人力配置是否有得到持续的优化。
- ◇ **原始数据抓取维度**
 - ✓ 人数
 - ✓ 员工薪酬（包括工资表里面的每一项构成）
 - ✓ 销售额（每一笔的成交记录）
 - ✓ 货品类别（成交记录里面涉及到的货品类别）
 - ✓ 每家门店的配置标准（将配置标准和实际人数进行比较，通过系统了解哪些区域缺少店长或营业员，人力缺口是多少）
 - ✓ ……
- ◇ **关注指标**
 - ✓ 人事费用率：指人工成本与销售产出之间的比较
 - ✓ 劳动分配率：人工成本与毛利进行比较
 - ✓ 人均产能
 - ✓ 人事异动率
 - ✓ 人力编制走势
 - ✓ ……
- ◇ **数据颗粒度**
 - ✓ 不同区域的数据表现
 - ✓ 每家门店的数据表现
 - ✓ 每个员工的数据表现

- ✓ ……
- ◇ **期望达成的数据结果**
 - ✓ 编制人数呈下降趋势
 - ✓ 员工收入呈上升趋势
 - ✓ 人均的产能呈上升趋势
 - ✓ 劳动分配率呈下降趋势
 - ✓ 人事费用率呈下降趋势
 - ✓ ……
- ◇ **探索与尝试**

周大福正着手探索如何能够较好地预测员工的有效工时，即哪家门店在哪个时间节点上可能会有销售产生，然后更精准地将劳动力投入其中，即更合理地安排开店人数和交接班的时间，目前周大福在个别门店已经在这方面投入了试运行。

未来，周大福希望这些分析能够起到警示的作用，针对指标所显示的问题形成对应的解决方案，更好地防患于未然。

● 劳动力规划

周大福在劳动力规划的场景中已经开始涉及建模预测，数据模型的搭建与外部供应商合作，周大福根据关键的数据节点来提供大量数据，从而结合模型进行计算。周大福提供的数据包括：

- ◇ 以往几年来企业的销售数据
- ◇ 每一笔成交发生的时间节点
- ◇ 所有的排班信息

模型中存在各种影响客流量的因子，明确因子和客流量之间的关联性后，相关性越高，对客流量的影响越大，输入变量中的数据后就可得出结果。

用数据为业务创造价值

● 业务需求确认与诊断

人力资源部门需要在业务中找到关键的问题，并且对于问题进行分析：哪些问题是持续发生的？哪些问题可以一次性解决？是否可以通过系统解决？

以效能分析报告为例，人力资源部门的目的是希望前线的主管持续关注门店同事的人力投入、成本情况，从而识别最能创造价值的员工。接着，人力资源部门会邀约部分地区门店的员工开展工作坊进行访谈，了解：平时如何看待每个同事，如何看待每家门店在人员方面产生的效益。在讨论过程中，人力资源部门会提供一套用于整理重点的逻辑框架，将业务部门的关注点加入进去，最后达成共识，建立数

据看板。

以上便是需求确认与诊断的过程，在整个过程中，由于需求真实地来自于业务，业务部门对于数据会有较深的了解与认知，未来对于数据报告也会有较高的接受度。

● 数据测算

明确需求后，人力资源部门便会进行所有数据的测算，测算维度如下：

- ◇ 接口是否准确
- ◇ 取数是否准确
- ◇ 调出的数据是否和其他系统平台一致

● 内部宣导与习惯的培养

经过以上流程，人力资源部门便会制作、形成相应的功能说明书，并且会在企业内各个平台上推送。另外，周大福也会在某些区域尝试开展培训，助力员工读懂数据，了解不同指标背后的意义，各个指标的值到达什么程度需要有所警惕，对业务有什么帮助等。

当员工尚未形成使用系统或应用数据的习惯时，人力资源部门会每个月去追踪员工的使用率，主要关注的行为指标包括：

- ◇ 员工使用中的问题
- ◇ 系统登陆频次
- ◇ 何时登陆
- ◇ 安装比例
- ◇ ……

经验与建议

- 要不断学习外部 PA、HR 领域的知识与成功实践，不断探索、尝试创新科技能为我们的业务、管理带来什么好处；
- 要了解业务、员工需求，持续不断地优化内部运作，改善员工工作体验。

专家访谈

北森：People Analytics 在国内的发展现状及未来发展趋势



彭传军 北森 高级副总裁

对于 People Analytics 的理解

People Analytics 在国外已经普遍被 HR 同行们所接受，并且有相当多的从业者和专家。但是在中国市场，虽然有很多企业已经开始探索 People Analytics- 人力分析，但是系统化、模型化和工具化的程度还非常有限，这就导致 PA 的价值不明显，不能为企业管理者的经营和用人决策提供真正的价值。北森定义 People Analytics 为人才分析，全面的人才分析至少包括以下四个方面：

- **效率分析**：该层面也是企业提出较多的概念，如人力资源部门上线软件或系统后，在流程方面效率有哪些提升；
- **效益分析**：即在某一领域投资后，人才效益、人均单产、人均利润率等各方面是否有所提升，类似于人力资本的分析；
- **组织能力分析**：People Analytics 离不开“People”，即结合组织人才结构及绩效表现对人才和人员能力的分析；
- **组织文化分析**：该分析能够反映组织员工对企业文化的认可程度，具体评估方法如企业文化价值观考核、敬业度调查等。

以上四个层面国内企业关注比较多的是在效率分析和效益分析层面，这也是传统人力分析和人力资本分析常见的范围，而涉及组织能力、组织文化分析的企业相对较少。究其原因，大多数企业并没有掌握员工的能力信息和潜力信息，大部分企业也没有很好的工具对能力或者潜力进行测量；同样，很多企业组织文化和氛围的科学认知程

度也不高，更没有建立起有效地衡量组织文化的指标和体系。

前提准备条件

- **技术层面**：首先企业必须要把人力资源管理或人才管理的过程和结果线上化，这是最主要的一个条件，从而达到记录和跟踪过程数据、结果数据的目的，然后企业才有可能对这些数据进行多年、多维度的比对和分析。若没有数据库或数据仓库的话，企业很难实现这样的比对分析或者大数据分析。
- **管理层面或组织文化氛围层面**：企业上下要对数据进行应用，形成用数据说话的习惯。
- **人才层面**：企业需要具备大数据分析、建模能力的人才。但这些人才目前是较为稀缺的，他们绝大部分是分布在电商等行业，因为这些行业本身数据量很大，能够实现大数据的分析。因此，在获得这样的人才之前，企业最关键的是做好数据的积累，否则这些人才也很难发挥真正的价值与作用。

People Analytics 的具体应用

我们可以看到目前基于系统的分析应用主要可以有以下几种：

- 仅限于人力资源某一个模块的分析，如招聘、薪酬等；
- 有核心人力资源系统，可以实现人力资源内部各个模块的综合分析；

- 人力资源系统可以与财务数据有一定的联动，实现关于人效、人均成本方面的分析；
- 人力资源数据与业务数据互通，可以将“人”与“事”的数据结合起来进行分析。

我们认为，如果仅限于人力资源某一个模块的分析可能只能了解到某个人力资源模块的效率情况，往往并不能很好地凸显 People Analytics 的价值。要让 People Analytics 真正发挥应有的价值，至少应该实现人力资源内部各个模块数据的融合打通。

另外，就分析的复杂度来看我们也看到分为两种：第一种是基于系统直接形成的数据分析报告，分析较为简单与直接，甚至没有过于复杂的建模过程；第二种往往会有一些复杂的数据建模过程，对算力要求会更高，企业可以通过这些建模形成预测。那这两种某种意义上看都是 People Analytics，只要它是基于系统的、动态的、可视化的。

当然目前能实现第二种分析的企业是少数。因为大多数管理者想要看的数据结果会较为动态和随机，实时性很强，而数据建模是稳定、持续的，我们要跟踪几个恒定的指标，这样才能够将这些数据系统化、固化，最后产出有效的模型。我认为这是限制现在 People Analytics 建模的主要原因，背后也与大部分企业的管理成熟度、稳定度不足相关。第二点比较关键的原因就是我们缺乏 People Analytics 的人才，建模的工作归根结底还是需要有人来实现。

场景应用

现在组织里最常见的场景分为两类：效率类和效益类。效率类以招聘模块为例的话，通常关注的指标如：到岗率、到位率、招聘计划的达成率等。效益层面则涉及人均收入、人均成本等指标，若进一步深入分析，会涉及薪酬的竞争力水平，从而决定企业的调薪策略。当然，企业 People Analytics 的应用场景多种多样，不限于以上几种。不同的人力资源模块所分析的维度均会有所不同。

无论是效率类的指标还是效益类的指标，从北森的角度看，更多会在系统中对企业有可能用到的指标进行预置，目前北森可以支持分析的指标在 100 以上，这些指标会分布在不同的人力资源模块。在企业真正应用到系统时，会根据企业具体的需求点对这些指标进行强化或弱化。

影响业务

若数据分析结束后并没有在真实的业务场景中进行应用，其价值便大打折扣。要让这些分析结果真正影响业务，我认为有两大关键点：

- 就数据分析本身而言，不能仅仅是人力资源自己的数据，而是要和业务管理者关心的指标、数据有连接点，因为 People Analytics 本质上还是要帮助业务去建立数字化体系，从而使用数据，达到优化组织及人才的目的。

- 若数据分析结果涉及对于业务相关指标的评价，如：人均利润率低，业务部门往往会难以接受这样的分析结果，并且无法推动后续业务部门相关优化措施的开展。因此，比实现数据分析更加重要的是人力资源部门要与业务部门达成共识，即双方对于数据分析的逻辑、数据口径、数据质量均认可，甚至业务部门要对数据分析的结果“担责”，只有这样，数据分析才能真正让业务重视、认同，并且愿意提供更多的数据来完善分析。

People Analytics 未来趋势

大部分企业都认同 People Analytics 是有价值的，但是这个价值如何体现出来，大家都会说：People Analytics 做好了有价值。那么怎么定义“做好了”呢？肯定是我们做了一些分析，大家能够用起来，那才会有价值。但就市场现状来看，大家对于 People Analytics 的应用普遍还是处于起步阶段，成熟度不高，因此成功的实践也较少。

未来企业的 People Analytics 的发展可能跟两大因素有很大的关系：

- 企业内是否达成关于数据标准的共识，能不能为这个指标负责；
- 企业的管理成熟度和对人力资源的重视程度，即是否有可能沉淀较为稳定、长期的数据维度。

另外，业务管理者有时的关注点和人力资源部门之间并非完全一致，业务管理者更为关注的往往是经营，因此如果数据和分析不为企业的经营服务，管理者就很难真正的去关心。因此如何把人力资源的数据结合企业经营的数据进行分析，至少让业务管理者有一定的关注度，北森认为对于未来 People Analytics 的顺利发展是极其有必要的。



赵永亮 北森 资深产品经理

People Analytics 在国内市场的发展程度

对于 People Analytics 这一主题而言，往往与企业自身所处的发展阶段和管理成熟度有关。因为企业管理成熟意味着有稳定的管理规范、流程、制度和系统支撑。伴随着对管理和流程的进一步优化，就需要一定的治理标准与指标。这样的企业就更有可能会对 People Analytics 有较好的认知，也更有可能会去考虑实践。相反，对于成熟度比较低的企业，首先要考虑的是流程规范和信息化建设，以提升管理效率，规范管理动作成为首要任务。此时，对 People Analytics 还处于关注、探索期，尚不具备落地的条件。

开展 PA 的前提条件

我认为要做好 People Analytics，以下条件是非常关键的：

- **专业的人才**：即必须有专职人员的参与，有可能是某个角色也可能是某个团队，他们需要挖掘业务需求，并且找到与之相关的数据，从而进行分析。

人才能力要求

与 People Analytics 相关的工作需要复合型人才，从业者通常要具备综合性知识和技能，具体而言，这不仅要了解并掌握人力资源管理相关的专业知识，更需要懂业务，以业务部门的需求为出发点。PA 工作必须是从业务中来到业务中去，才能发挥价值。从这样一个角度看，我们认为这些人才通常需要具备以下能力特质：

- ✓ 对人力资源基本业务有了解，并掌握人力资源管理的关键要素；
- ✓ 熟悉公司业务，对关键业务部门的用人状况有洞察；
- ✓ 从技术视角，在体系构建和数据基础平台搭建方面，给出建设性建议；
- ✓ 规范进行数据治理，清晰了解数据的来源、有效性、使用规则和保密原则；
- ✓ 具备统计学的知识和背景，掌握指标分析、相关分析、趋势分析等数据分析的基本技能和应用技巧。

人才从何处找

提供两个思路，一个是从事大型 HR 系统实施、维护的角色（HRIS、实施顾问等）中挖掘，他们一般兼具掌握人力资源业务、熟悉信息系统、了解数据统计三个方面的综合素质。另一个方向，可以从内部的财务分析、销售分析人员着手，从中挖掘“跨界”人才。因为这部分人才直接服务于业务部门，对于业务的理解度较高，也具备分析技能。再补充一定的人力资源相关知识，基本就可以满足需求。

- **数据治理**：可靠、有效的数据是做好 PA 工作的基础，这些数据包括人力资源全模块数据，财务数据和销售数据等。在企业实践中，确实也存在的具体的问题和困难：一方面，大多企业的数据较为分散，即使是人力资源数据，也会分散在各个系统，缺乏统一的归口和标准进行治理，数据对接时就会遇到各种问题。如果涉及到财务数据、销售数据又会涉及到多部门协调、权限控制等问题，在数据获取和应用上同样存在挑战；另一方面，有效的数据通常伴随着业务的开展，处于实时动态的更新变化中。所以必须要有设计合理的系统予以支撑，否则难以做到完整记录、实时获取。针对上述问题，我们可以看看如何通过系统获得这些数据以及要通过哪些标准来衡量数据质量：

如何通过系统获得数据

- ✓ 借助 CoreHR 系统、招聘系统、绩效系统、继任系统、测评等人力资源专业系统沉淀人力资源相关的组织、员工和人力管理活动核心数据，并且有条件的话可以通过数据接口，整合部分财务数据或者销售数据。
- ✓ 有了基础数据后，便需要对其进行抽取、清洗，形成可用于分析的数据仓库，并开始建立分析指标。
- ✓ 随之便可以开始构建一套数据分析模型和数据集了。

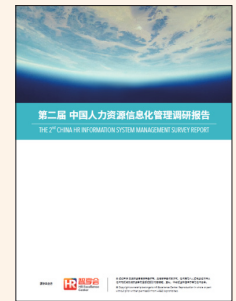
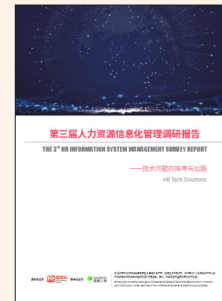
数据质量衡量维度

- ✓ 数据是否具备一定的丰富性和完整性，如：多年以来持续记录的数据等；
- ✓ 数据的准确性，记录的错误和部分细节的缺失，都会影响到准确性；
- ✓ 数据的实时性，将影响分析结果的实用性。

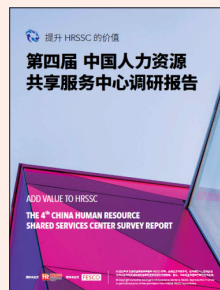
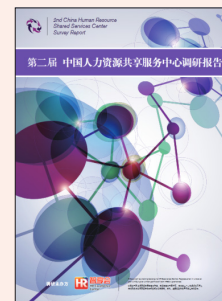
智享会数字化 HR 系列报告一览



人力资源信息化系统调研报告系列



人力资源共享服务中心调研报告系列



技术应用系列报告



People Analytics 系列报告



智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics 的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP 能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……



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 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 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 99%。

- **线上学习渠道:** 70 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) 24 份权威研究报告, 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、社交媒体与人才招聘、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、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 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、人力资源数字化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”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“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

一、北森是谁

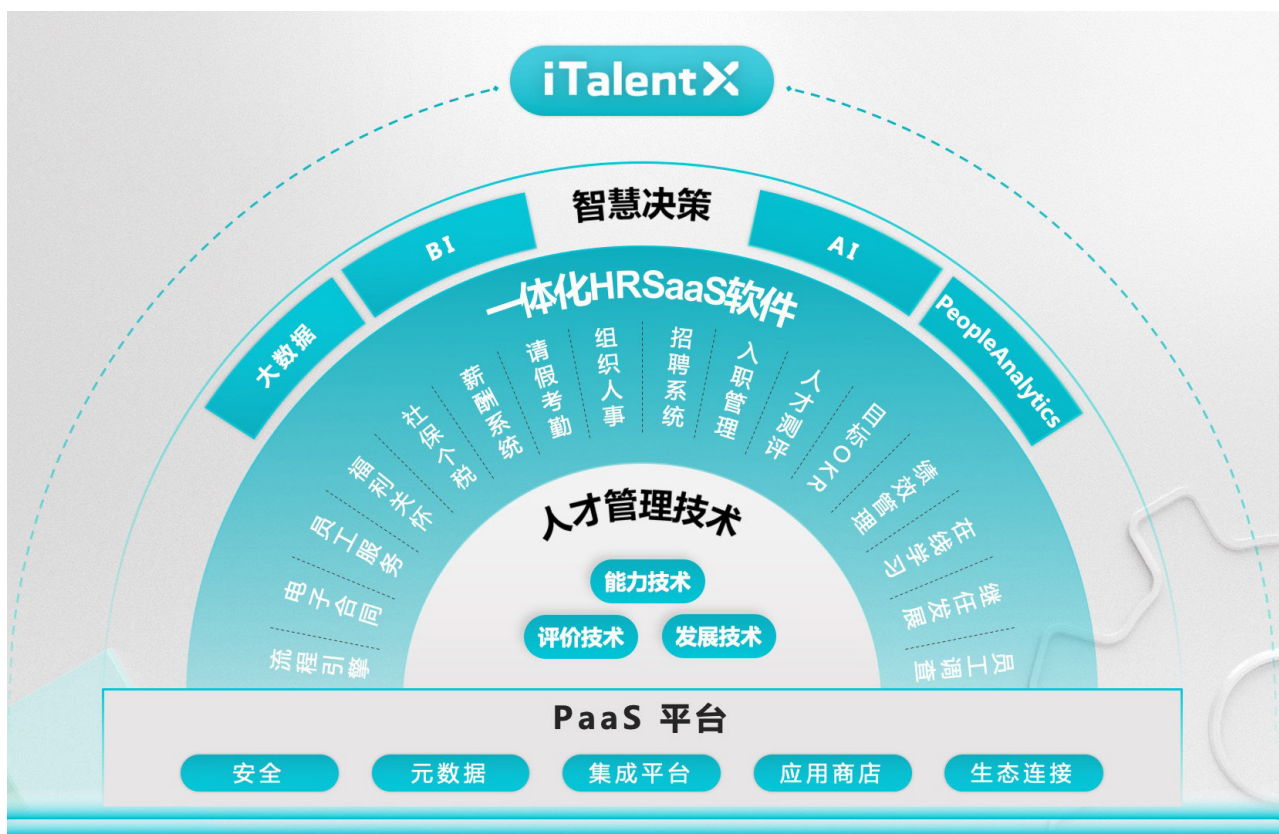
北森是一家人力资源科技公司，拥有国内领先的一体化 HR SaaS 和人才管理平台——iTalentX，为客户提供云端 HR 软件、人才管理技术和平台的端到端整体解决方案。

二、北森能做什么？

北森以人才管理技术为内核，以核心人力为基础，将人才管理的各个模块紧密集成在一起，形成一体化的 HR SaaS 及人才管理平台——iTalentX，包括：

- People Science：能力模型、人才测评、360 评估、考试、调查等人才解决方案。
- 核心人力：基础人事档案、薪酬、请假和考勤、员工服务等基础人力资源软件。
- 人才管理：招聘、入职、目标和绩效、学习、盘点和继任等人才管理软件。
- 员工服务生态：iTalentX 连接衣食住行各类互联网服务，实现员工服务互联网化。
- 平台和数据：构建于统一 PaaS 平台的 HR SaaS 软件，可以实现全平台、跨应用的数据一体化。

iTalentX 可以帮助企业实现从员工招募、入职、管理到离职的全面数字化管理，快速提升人才管理能力，提升人力资源管理效率，帮助员工快速成长，实现智慧决策。



三、北森的优势

1、市场

2016 年至今连续四年位列中国 HR SaaS 市场占有率第一（数据来源：国际权威研究机构 IDC），并多次在权威媒体的企业服务软件或人力资源科技榜单中位居榜首。

2、规模

北森以北京和成都为双总部布局全国业务，17 家分子公司辐射全国，并在北京、上海、成都三地设立研发中心，研发人员超过 600 人，员工总数超过 1500 人。

3、客户

北森已经帮助超过 6000 家的中大型企业获得业务提升，其中包括 70% 的中国 500 强企业。每天，有超过 15 万的 HR 和 2000 万的企业员工在使用 iTalentX。在互联网、金融、汽车、房地产、零售连锁、制造、央国企等行业，北森已经成为头部企业广泛认可的合作伙伴。

4、技术

北森坚持将每年营收的 25% 甚至更高比例投入研发，是 HR SaaS 行业最具创新力的企业之一。世界级的开放 PaaS 平台，完善的人力资源主题 BI 分析及 AI 数据引擎，十余年积累的庞大数据库与人才管理技术相结合不断带来的创新成果，已经成为北森牢不可摧的技术护城河。



400 650 6878

www.beisen.com

第二届 People Analytics 的发展与应用研究报告

——开启 People analytics 之路

Roadmap to kick off people analytics