

A background graphic consisting of a complex network of black dots connected by thin black lines, forming a mesh-like structure that is denser on the right side and sparser on the left. A blue rectangular frame is positioned on the left side, partially overlapping the network.

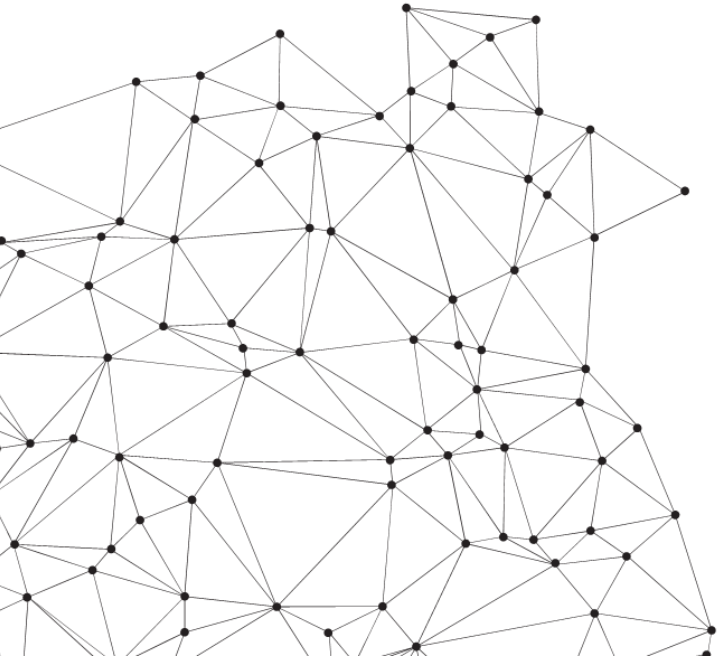
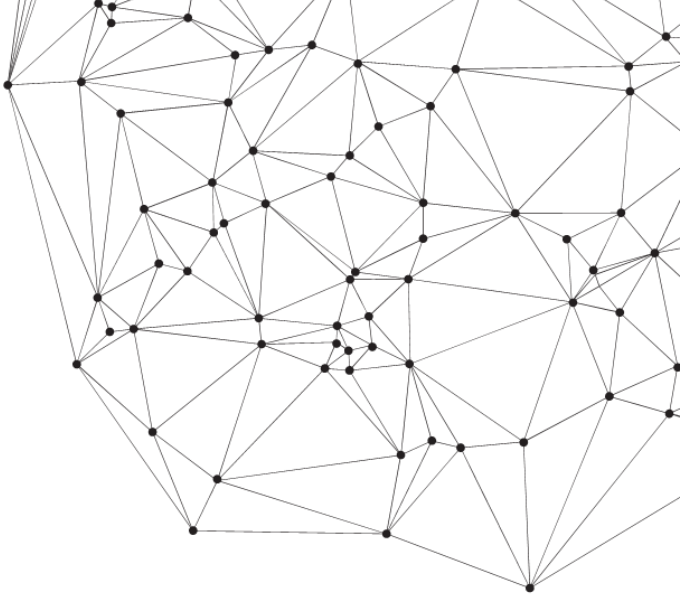
2021企业人力资源信息化管理全景 路线图



目录


CONTENTS

- 1 调研背景
- 2 方法论&研究框架
- 3 报告主要内容
- 4 案例呈现提要
- 5 主要结论及工具包



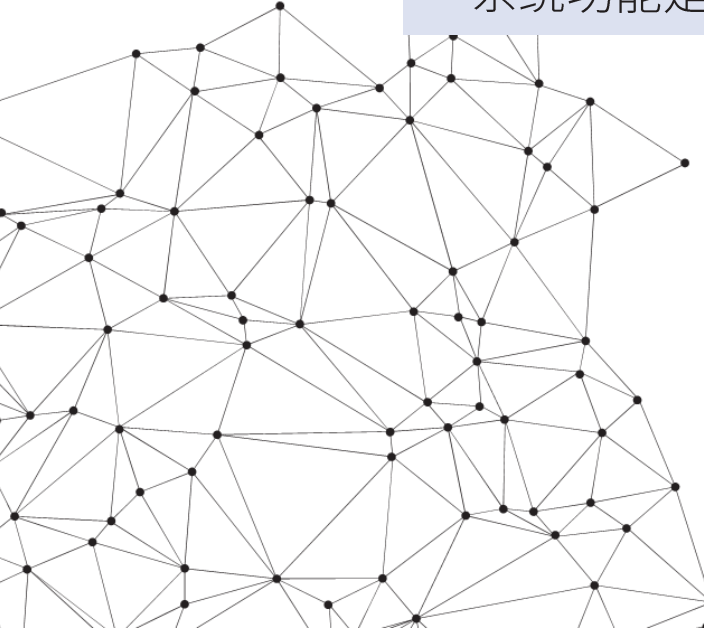
01

调研背景

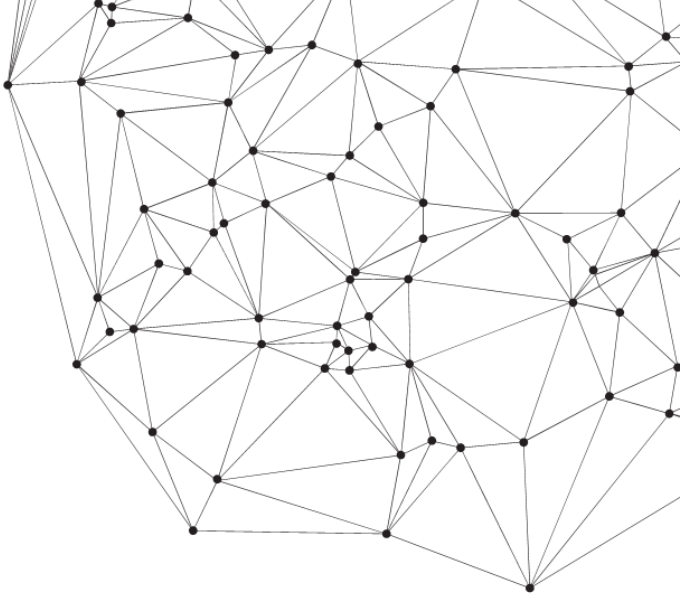


2020年新冠疫情席卷全球，许多企业受到了影响，甚至有不少企业到了下半年才开始复工复产。在员工无法到达办公场所的情况下，不少企业开始关注如何利用信息系统来维持企业的日常办公，甚至认为今年是个很好的契机来重新规划人力资源信息化流程；同时对于一些信息化发展程度较低的企业来说，今年也是个非常好的机会开始着手准备人力资源信息化管理。

不管对于人力资源信息化管理程度较高还是较低的企业，永远离不开“流程管理”、“系统整合”与“数据的应用”。对于人力资源信息化管理程度较高的企业来说，他们更关注“如何优化流程”、“如何将多系统整合起来”、“如何将数据的作用发挥到最大”等较为发展的问题。而对于人力资源信息化管理程度较低的企业来说，人力资源信息系统从无到有本身就是最大的挑战。在搭建各种系统的同时，企业又该将关注点转向“流程是否清晰”、“系统功能是否足够”、“数据质量是否达标”等较为基础的问题。

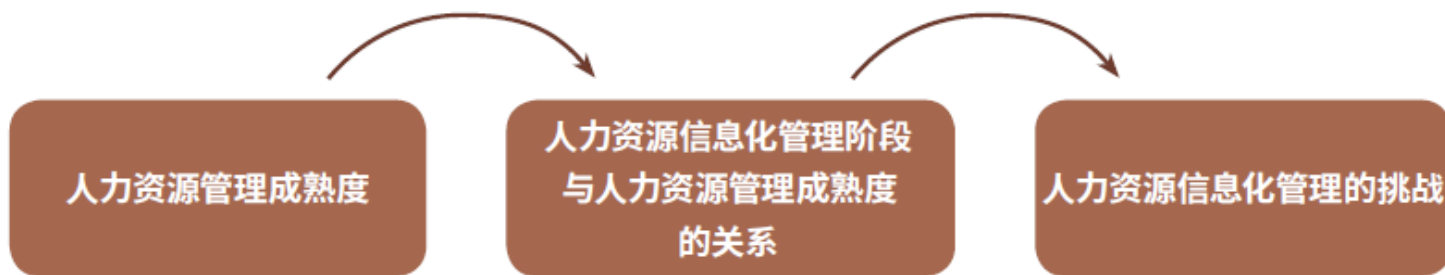


最后，互联网技术的不断优化与升级，导致人们对于移动软件的习惯性越来越大。对于企业来说，该如何应对这样的发展趋势？是否将云端部署（SaaS）作为企业现阶段需要考虑的重点？SaaS技术真的有那么不安全吗？企业需要每种系统都去选用SaaS吗？通过市场数据与企业实践，我们将进行具体分析与探讨。



02

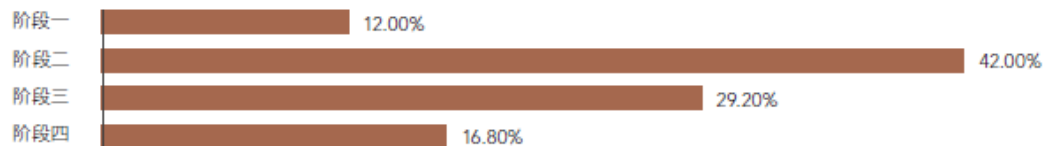
方法论&研究框架



图表 1A 人力资源管理成熟度模型 (Bersin by Deloitte, 2014)

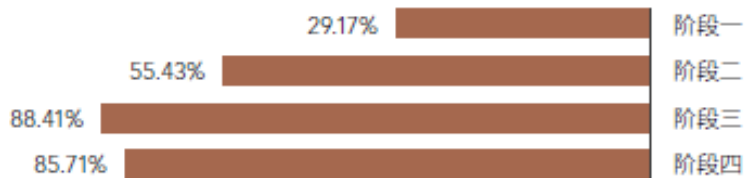


图表 1B 人力资源管理成熟度分布 (N=250)

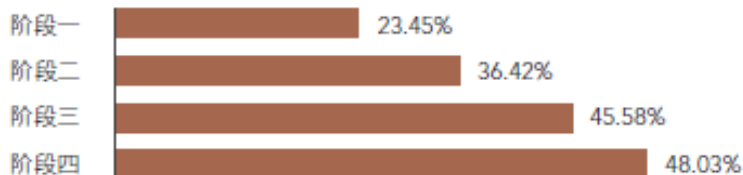


因此根据不同的人力资源程度阶段，企业的信息化表现有所不同：

人力资源各系统已进行整合



流程较为清晰，只需稍微梳理



- 流程优化、系统整合与数据应用可将四个人力资源成熟阶段分为两种不同的信息化成熟阶段：

阶段一&阶段二：HR Tech1.0

阶段三&阶段四：HR Tech2.0

- 基于企业在云端部署的情况基本相似，因此不在此将企业区分讨论。

数据应用情况分布

尚未应用	基础应用	高级应用	专业应用	阶段
✓	✓			阶段一
✓	✓			阶段二
	✓	✓		阶段三
	✓	✓	✓	阶段四

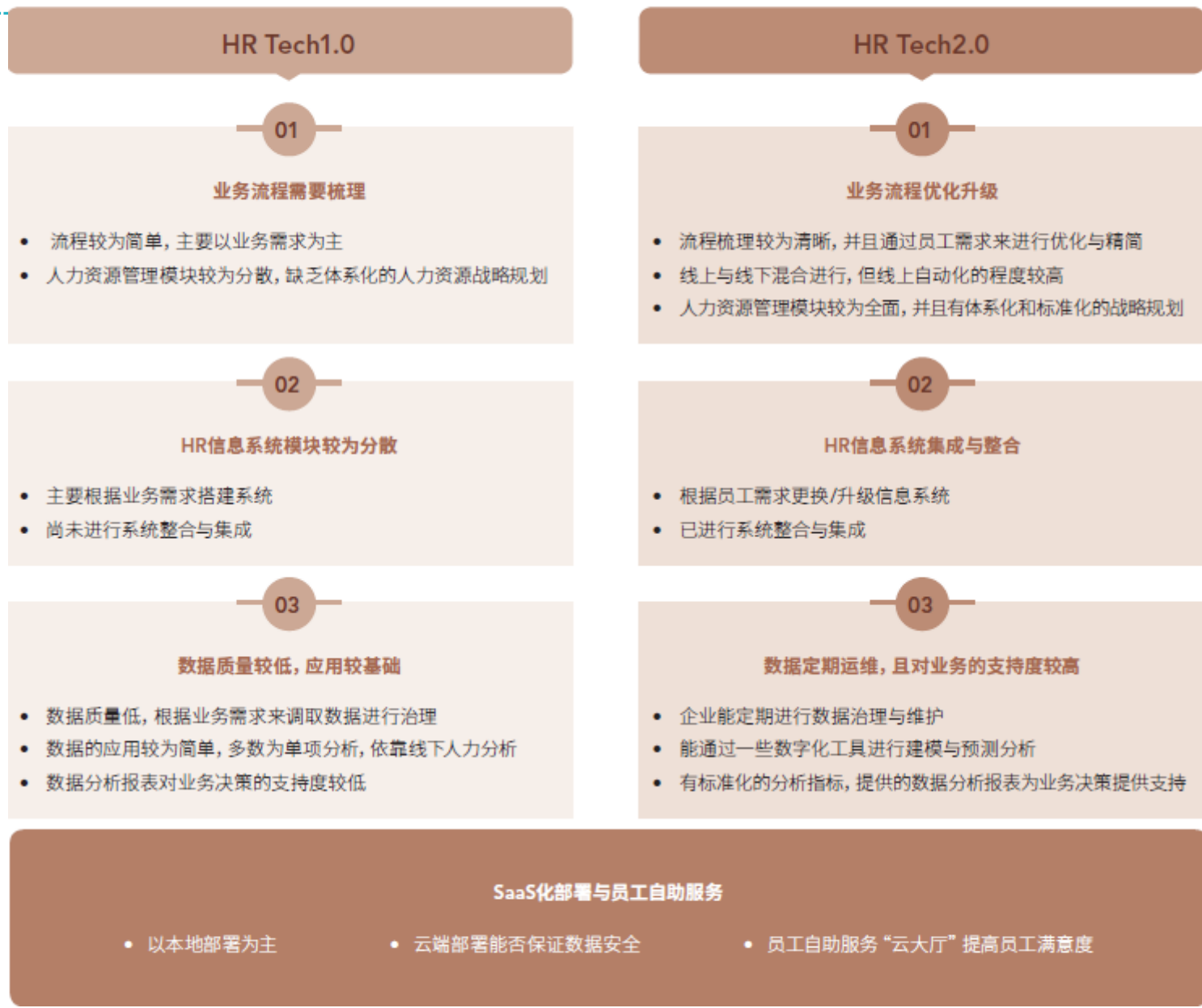


已使用云端部署 (SaaS)



研究框架

人力资源信息化管理系统



人力资源信息化管理的主要挑战

图表 3 人力资源信息化管理的挑战的关注度排序

	HR Tech 1.0	HR Tech 2.0
Top1	流程不清晰, 需要重新梳理, 使得信息化发展缓慢	系统之间整合困难
Top2	信息化程度较低, 信息化系统功能落后	人力资源信息化项目预算有限
Top3	系统之间整合困难	缺乏具备人力资源信息化知识的专业人才

本次报告的主要研究流程





03

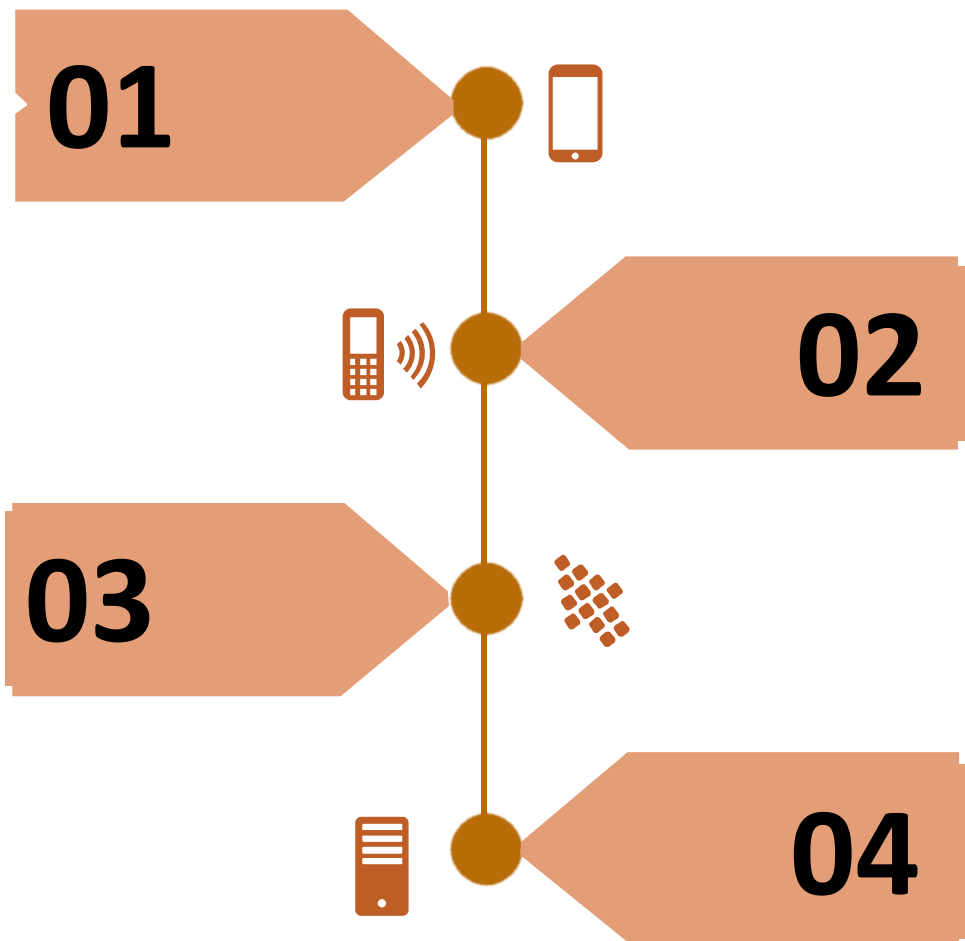
报告主要内容

流程梳理与优化

- HR Tech1.0：流程不清晰，以业务需求进行梳理
- HR Tech2.0：流程较为清晰，以员工满意度为导向进行优化与精简

数据的治理与应用

- 数据治理：
 - 以内部维护为主，很少选择外部维护
 - 不同HR Tech企业数据维护程度不同
- 数据的应用
 - 现状
 - 方案建议



系统整合

- 挑战：
 - HR Tech1.0：系统无法对接；系统功能有限
 - HR Tech2.0：系统无法对接；系统分析功能有限
- 方案建议：
 - 整合多功能模块的一体化平台
 - 数据集成

云管理

- 云端部署的现状与挑战
- 员工自助服务“云大厅”

流程梳理与优化

HR Tech1.0

01

关注要点

流程较为不清晰，需要重新梳理

02

建议方案

从线下转为线上；建立标准化的流程管理

HR Tech2.0

01

关注要点

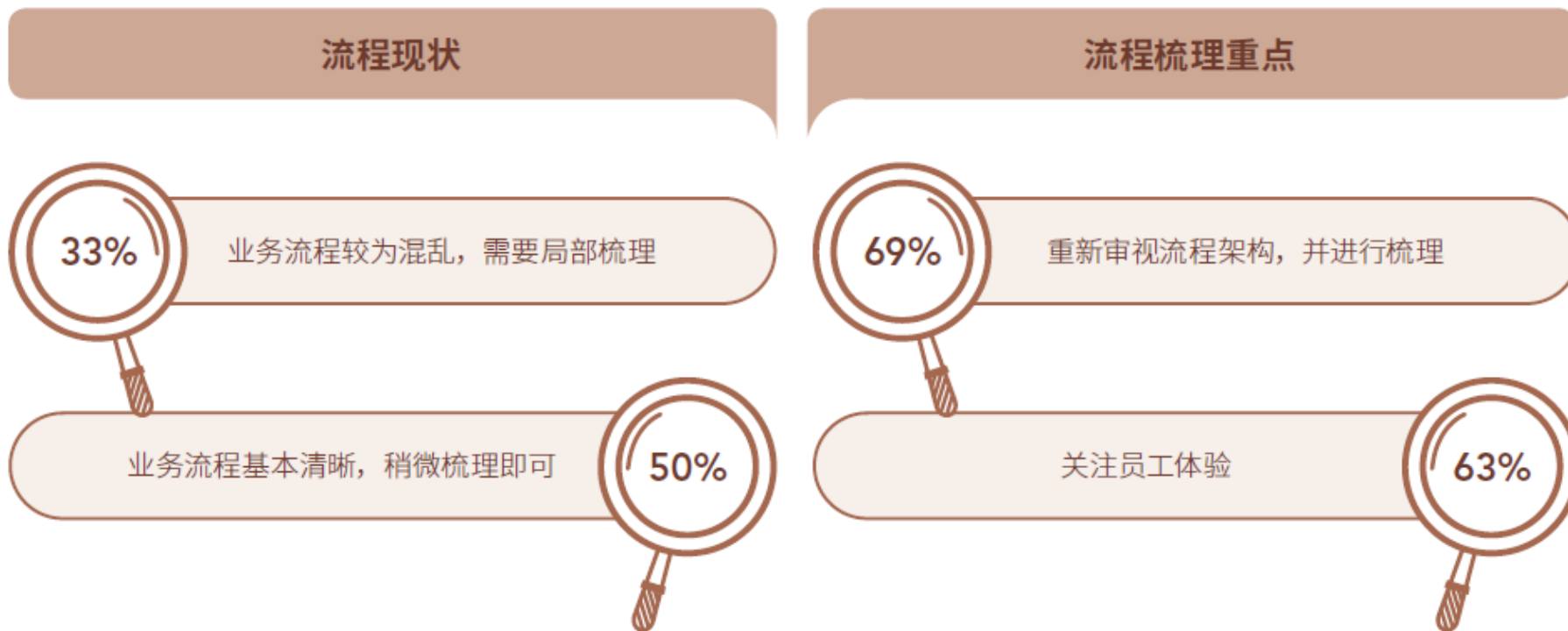
业务敏捷下的标准化流程管理需要进行精简与优化

02

建议方案

打破组织之间的壁垒；精简现有流程步骤；以员工体验为导向优化流程

📖 流程现状：流程较为不清晰，需要重新梳理



📖 方案建议：从线下转为线上；建立标准化的流程管理

流程现状：业务敏捷下的标准化流程管理需要进行精简与优化



业务流程基本清晰，稍微梳理即可



关注员工体验

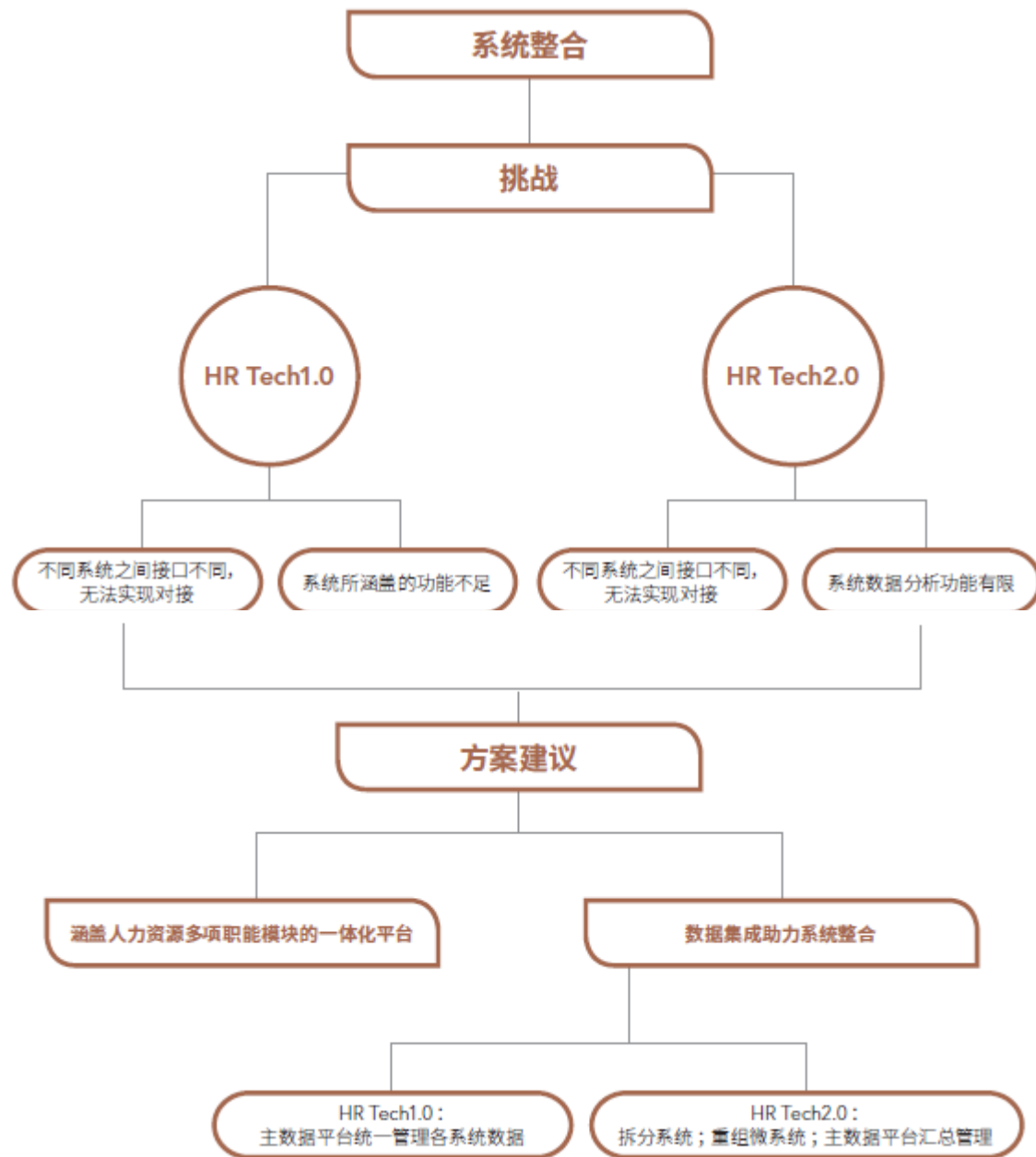
方案建议：打破组织之间的壁垒；精简现有流程步骤；以员工体验为导向优化流程

首先，打破组织之间的壁垒。企业的组织架构需要变得更加敏捷。把“跨部门、跨组织”的战略目标真正落实到实践当中去，鼓励人力资源、IT、业务部门共同合作以员工满意度为导向来优化流程，以便于在后续审批过程中各组织能快速响应员工需求。

其次，精简现有流程步骤。将原先繁杂的业务流程“打散”，缩减原先较繁多的流程步骤，进一步缩短审批、用印、申请等业务流程的周期。

最后，以员工体验为导向优化流程。“员工满意度”不只是业务流程的缩减，还有业务流程是否符合员工的需求。及时获取员工对于现阶段企业业务流程的反馈，真正以员工满意度为导向来不断优化流程，比如缩短审批周期来提高日常工作效率等。

报告主要内容-系统整合-框架



报告主要内容-系统整合-挑战

图表 6 人力资源管理系统的应用中所遇到的问题

	HR Tech 1.0 (N=116)		HR Tech 2.0 (N=111)	
	数值	比例	数值	比例
多个系统的数据模块之间统计标准不同,难以进行数据的迁移和对接	32	27.59%	35	31.53%
各个系统之间的服务接口不同,难以实现技术对接	45	38.79%	48	43.24%
系统安全性有待提高	24	20.69%	10	9.01%
系统的用户友好性较差,不易使用	41	35.34%	33	29.73%
系统覆盖功能有限,无法实现所需的业务流程	45	38.79%	37	33.33%
系统数据分析功能有限,不能及时响应业务需求,需要使用系统外的软件进行分析	37	31.90%	44	39.64%
不能及时配合内部业务和外部环境的快速变化	25	21.55%	19	17.12%
系统尚未匹配移动端,便捷性低	20	17.24%	20	18.02%
系统多个数据模块之间难以实现无缝对接	1	0.86%	1	0.90%
无挑战	2	1.72%	1	0.90%

 HR Tech1.0: 服务器接口不同成为系统整合的主要问题

 HR Tech2.0 : 系统服务器接口不同与分析功能不足



方案建议：涵盖人力资源多项职能模块的一体化信息系统

图表 7 企业是否在统一套系统上实现多个人力资源管理职能

	HR Tech 1.0 (N=116)		HR Tech 2.0 (N=111)	
	数值	比例	数值	比例
否, 存在独立的职能系统(子系统)负责不同职能模块	62	53.45%	65	58.56%
是, 不同子系统模块均通过一套系统(平台)实现	54	46.55%	46	41.44%



方案建议：数据集成助力系统集成

HR Tech1.0：主数据平台统一管理各系统数据

企业实践

梦想加

◆ 企业采购不同的信息系统，那么数据过于分散，如何将系统整合起来进行分析？

梦想加的人力资源信息化发展属于第一阶段——碎片化管理。那么在系统的搭建与集成上主要还是依靠供应商所提供的技术支持。因此梦想加通过前期的需求与流程梳理之后陆续采购了相应的人力资源主系统和子系统。比如招聘、薪酬、考勤、绩效等信息系统。同时梦想加有自主研发的新运营系统等平台，承载了公司各项业务数据。

因此当梦想加的业务部门想要进行人效分析的时候，需要将不同的数据从各个信息系统当中调取出来放在企业专门为此搭建的“数据汇总平台”当中，反哺给 HR 进行分析和决策，也能在数据平台当中进行数据的统一清洗与治理，避免了“数据孤岛”现象，也减少了各个部门之间的沟通成本。

HR Tech2.0：拆分系统；重组微系统；主数据平台汇总管理

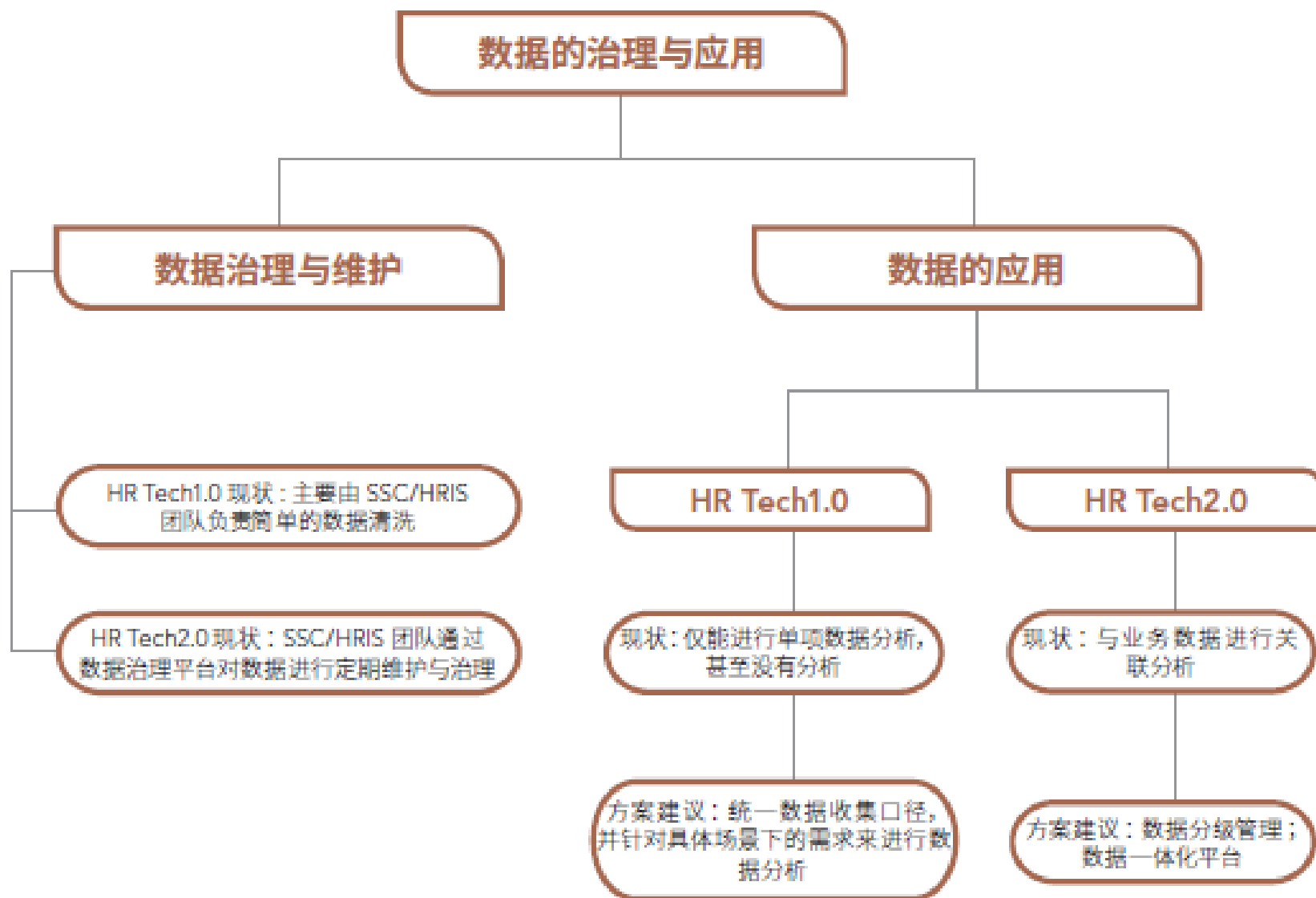
首先，企业可将原先的“巨石”系统进行拆分，根据不同的业务场景与需求进行分类管理。比如员工业务管理、薪酬福利管理、考勤管理、招聘管理等，通过不同场景下员工与业务的需求来设计系统的模块功能。

其次，根据具体场景将原先拆分好的系统模块进行重新整合，重塑为贴合员工需求的定制化系统。同时加强各组织之间的协同办公，人力资源部门根据业务的需求来提供各个微系统当中的数据，以此来提高数据的准确性，保证了数据分析的有效性。

最后，企业通过主数据平台将各个场景中所涵盖的系统当中的数据调取到一起来进行管理与分析。

另一方面，当企业在遇到多个系统无法整合的问题时，其中具有紧耦合性的几个系统可以选择同一家供应商，或者拥有合作关系的供应商，便于企业直接通过服务接口的衔接来解决系统整合的问题。

报告主要内容-数据的治理与应用-框架



图表 10 人力资源信息化管理外包的主要形式

	HR Tech 1.0 (N=109)		HR Tech 2.0 (N=109)	
	数值	比例	数值	比例
系统开发与维护外包	66	56.90%	49	44.14%
业务流程梳理外包	30	25.86%	19	17.12%
数据维护与分析外包	13	11.21%	2	1.80%
不选择外部供应商	37	31.90%	41	36.94%

内部：SSC、HRIS、DHR 等团队

外部：供应商提供技术支持

- ✓ HR Tech1.0：主要由 SSC/HRIS 团队负责简单的数据清洗
- ✓ HR Tech2.0：SSC/HRIS 团队通过数据治理平台对数据进行定期维护与治理

□ 数据维护与治理为什么很少通过外包解决？

当企业上线了人力资源信息系统之后，不会出现通过外部供应商来进行数据的维护。因为数据是动态的，人工维护会出现错误。与“数据中台”一样，系统并不是一个大型的“Excel”。除去一些结果数据，系统还会抓取一些动态的行为数据，不断将这些数据进行汇总与分析得到的数据报表才是企业最需要的。

(具体内容详见报告)

报告主要内容-数据的治理与应用-数据的应用

图表 13 人力资源信息化管理数据应用成熟度

	HR Tech 1.0 (N=116)		HR Tech 2.0 (N=111)	
	数值	比例	数值	比例
尚未应用:仅实现业务流程的线上操作,未进行任何数据分析和应用	34	29.31%	5	4.50%
基础应用:系统数据的基础核算与分析,对已存在的数据进行单项的分析,如人工成本预算等	69	59.48%	51	45.95%
高级应用:指对系统数据的高级分析,内外部数据对标、连续多年的统计分析、基础的相关性分析	3	2.59%	30	27.03%
专业应用:战略和业务驱动分析,应用BI、等统计分析工具,将人力资源各职能模块的数据与业务部门数据的关联应用	9	7.76%	23	20.72%
预测分析:人工智能,或运用大数据分析的手段,展开与公司持续发展相关的信息挖掘和分析,数据建模并展开推测分析结果支持决策的制定	1	0.86%	2	1.80%

✓ HR Tech1.0：数据分析应用在碎片化的业务场景中

☆ 方案建议

1. 统一数据收集口径和数据标准

搭建好人力资源信息系统之后，企业需要考虑收集上来的数据质量是否能够进行后期分析。但是这类企业处于人力资源信息化初级阶段，各种各样的数据都会收集上来，于是数据源就会变得过于庞大和复杂。所以企业要“统一度量衡”，建立数据标准并统一数据收集口径，保证收集上来的数据不需要经过多余的处理步骤，减轻数据处理压力。

2. 场景化的数据分析

因为人力资源信息化管理较为初级，在流程梳理和系统搭建上都是基于业务的需求来进行的，因此数据分析也更关注于具体场景下的业务决策。比如考勤数据的收集可以帮助企业分析员工工时和排班，并且与员工绩效挂钩，更好地安排员工的培训和学习，提高岗位的精确配置。

3. 数据较为分散，数据安全性还未成为企业担忧的问题

与 HR Tech2.0 的企业相比，没有体系化的数据链的 HR Tech1.0 的企业反而将数据安全放在最后。虽然数据安全维护还未成为企业目前关心的重点，但是将不同维度的数据分级管理，也为将来进行体系化的管理和维护做准备。比如将数据分为敏感数据与非敏感数据；提高员工的保密意识；限制接触敏感数据的部门和人员等。

✓ HR Tech2.0：借助数据一体化平台进行数据分析与维护

☆ 方案建议

1. 数据的分级管理

回顾前文，对于 HR Tech1.0 的企业为了需要考虑数据安全的问题，将收集上来的数据进行分类管理。而 HR Tech2.0 的企业已经将数据分级管理落在实践当中了。数据除去分为敏感数据与非敏感数据之外，还分为静态数据与动态数据，也就是员工的个人信息与业务日常运营数据。

a. 敏感数据与非敏感数据

与企业内部业务相关的数据被划分为敏感数据，也包括了员工的个人私密数据。人力资源的敏感数据是只有 HRIS、SSC 相关人员才能接触到，甚至企业的 IT 部门都无权利查看和调取。这些人员不仅能接触到数据，还需要具有数据建模、分析等能力。而针对考勤数据等可在企业各个部门调取进行分析的数据被划分为非敏感数据。

b. 静态数据与动态数据

静态数据特指结果数据，包括员工数据。HRBP、HRD、IT 等人员能随时查看并治理这些数据，来减少数据闭环当中出现的失误。动态数据特指过程数据，包括

员工日常审批。通过数据录入时的检测和运营监控报表后期的筛查来保证数据维持动态稳定。

2. 数据一体化平台

随着人力资源信息系统不断完善，企业会通过搭建数据一体化平台来完成数据集成、治理、分析和预测等功能。而数据仓库、数据平台与数据中台就是市场当中最常见的几种数据一体化平台（图表 22），甚至有 20% 左右的企业表示已使用“数据中台”来完成数据汇总与分析。但数据工具是“辅助”，真正的内核还是数据本身，以及 HR 对于员工、业务与管理层的需求把握。当有了足够多的数据，并且数据的质量达标，数据工具帮助企业实现快速分析，能适应业务的不断变化。

数据中台的定义¹

数据中台是基于企业级互联网及大数据架构打造的数字化创新平台。因此数据中台既不是大数据也不是研发工具，而是以业务场景为主导，数字化技术为抓手来进行大数据计算储存的平台。



报告主要内容-云端管理 (SaaS)



SaaS 部署所带来的数据不安全问题导致我们还是选择使用本地部署。



SaaS 部署的确是未来的趋势，但是现阶段还不够成熟，企业通过混合部署的方式来减少 SaaS 带来的问题。



HR 各职能系统会选择云产品，但是 HR 核心系统还是会选择本地部署。



现阶段我们通过将员工自助服务从线下移至线上，员工通过“云大厅”就能完成一些自助服务，比如申请、打印工资条等。

SaaS 真的不安全吗？

企业首先要明确人力资源领域当中的敏感信息和数据，对于非敏感信息和数据，企业可选择云端部署；对于敏感信息和数据可采取混合部署，即本地部署与云端部署结合。



04

案例呈现提要

企业实践案例及洞见概览

玛氏

- 玛氏MyP&O，组织架构完善
- “同事关系”
- 数字化和智能化程度高

同程艺龙

- 互联网企业，技术支持
- 自行研发为主，外部采购为辅
- HRIS团队的重要性

施耐德

- 疫情之下，企业开始优化流程
- 大中华区独有的信息化管理

梦想加

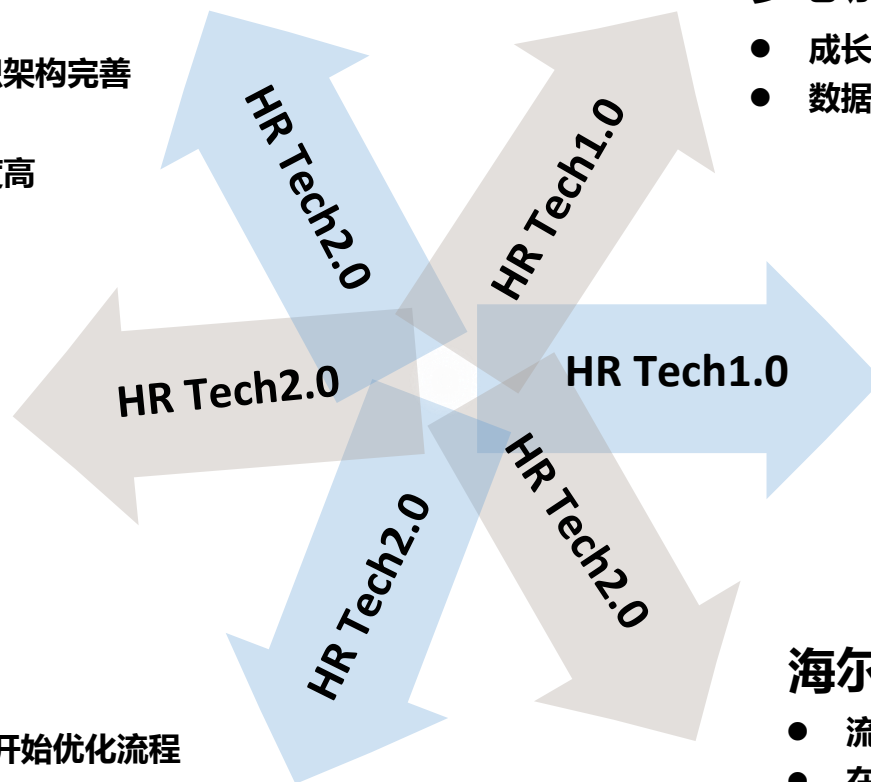
- 成长型企业
- 数据集成与主数据平台的搭建完善

泰康健投

- 刚刚过渡至标准化流程
- 有体系化的数据应用和管理

海尔

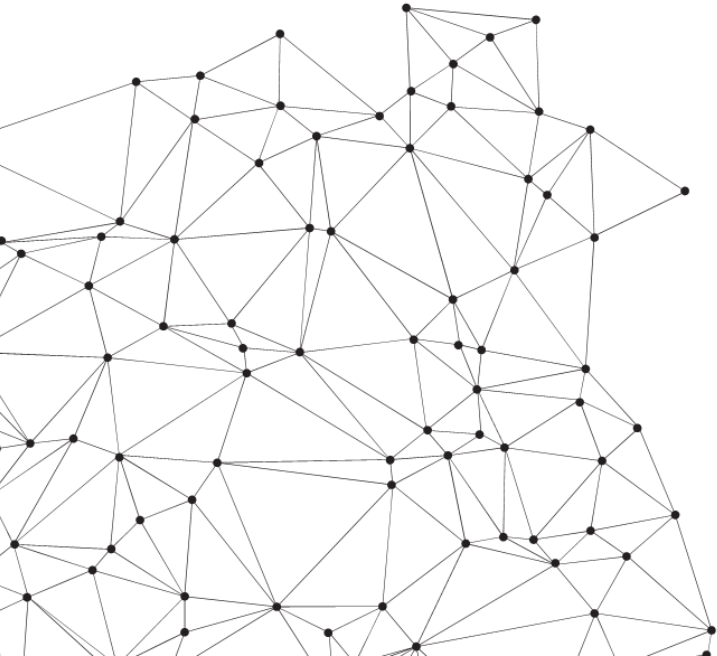
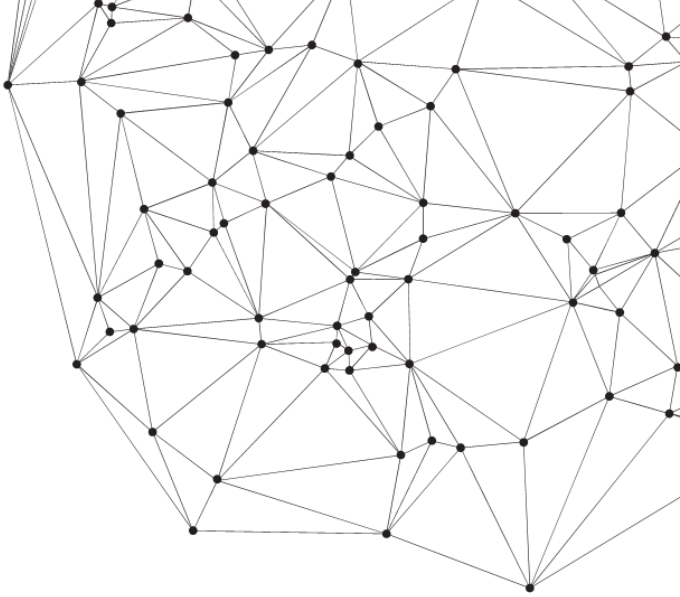
- 流程完善；“小微”系统
- 在系统集成和云端管理有较为完善的实践
- HRIS的轮岗培养



专家洞见

余清泉，CEO，51社保

- 客观看待“系统壁垒”与“数据壁垒”
- 数据中台并不是大数据存储中心
- SaaS是必然趋势



05

主要结论及工具包

Key Factors	具体挑战	方案建议
流程管理	<p>HR Tech1.0:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 业务流程不清晰 	<p>Step1: 企业根据业务需求梳理业务流程, 并且搭建相关的信息系统, 将一些需要线下人力完成的事务性工作转移至线上;</p> <p>Step2: 通过从场景化的流程当中摸索出一套标准化的流程, 并且推行到不同的业务场景中, 真正实现数字化所带来的“降本增效”。</p>
	<p>HR Tech2.0:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 业务流程清晰, 但员工体验感较弱 	<p>Step1: 企业的组织架构需要变得更加敏捷, 实现“跨部门”、“跨组织”;</p> <p>Step2: 将原先繁杂的业务流程“打散”, 缩减原先较繁多的流程步骤, 进一步缩短审批、用印、申请等业务流程的周期;</p> <p>Step3: 及时获取员工反馈, 以员工满意度为导向进一步优化流程。</p>

系统整合

HR Tech1.0:

- 各系统无法实现技术对接
- 系统所涵盖功能不足

★ 涵盖人力资源多项职能模块的一体化信息系统

★ 数据集成助力系统整合

Step1: 分别采购主系统与子系统

Step2: 搭建主数据平台, 方便各个系统当中的数据进行汇总管理

HR Tech2.0:

- 各系统无法实现技术对接
- 系统分析功能不足

★ 涵盖人力资源多项职能模块的一体化信息系统

★ 数据集成助力系统整合

Step1: 企业可将原先的“巨石”系统进行拆分, 根据不同的业务场景与需求进行分类管理。

Step2: 根据具体场景将原先拆分好的系统模块进行重新整合, 重塑为贴合员工需求的定制化系统。

Step3: 企业通过主数据平台将各个场景中所涵盖的系统当中的数据调取到一起来进行管理与分析。

数据的治理与应用	数据治理:	HR Tech1.0: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 数据清洗过于简单, 运维效率过低 	Step1: 企业内部有SSC/HRIS/DHR/E-HR团队人员 Step2: 通过将各个系统当中的数据调取至数据平台当中进行维护与治理
		HR Tech2.0: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 能定期进行数据运维, 但无法保证数据动态稳定 	Step1: 企业内部有SSC/HRIS/DHR/E-HR团队人员 Step2: 搭建数据治理平台, 实时监控数据的动态变化
数据的治理与应用	数据应用	HR Tech1.0: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 只能进行单一的数据分析, 无法辅助业务决策 	Step1: 统一数据收集口径和数据标准, 保证收集上来的数据不需要经过多余的处理步骤, 减轻数据处理压力; Step2: 关注具体的业务场景, 提供与业务决策有关的数据分析, 比如员工工时和排班等; Step3: 数据较为分散, 数据安全性还未成为企业担忧的问题。将不同维度的数据分级管理, 也为将来进行体系化的管理和维护做准备。
		HR Tech2.0: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 数据分析报表的价值不突出 	Step1: 将数据进行分级管理, 比如敏感数据与非敏感数据; 比如员工的结果数据与行为数据 Step2: 搭建数据一体化平台。如数据仓库、主数据平台、数据中台等, 统一将各个系统中的数据进行汇总与管理

云端管理

云端部署的安全性成为企业关注的主要问题

Step1: 考虑云端部署的产品在企业内的具体应用, 比如功能模块可以选择SaaS化;

Step2: 企业首先要明确人力资源领域当中的敏感信息和数据, 对于非敏感信息和数据, 企业可选择云端部署;

员工自助服务的云端管理中的应用

Step1: 将员工自助服务从原先的实体服务机器转为线上服务系统

Step2: 通过云端部署来减少员工自助服务当中所需的人工审批和校验的成本

Step3: 利用自动化和智能化技术来提高员工体验感, 比如RPA、OCR、面试机器人等。

2021

更多丰富内容欢迎下载完整版报告