

## 1.0 阶段 经验萃取汇总

要点精萃	
宏观现状思考	
做好前期思考：数据与信息、数字化之间的关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>从顶层设计的角度思考，企业是否需要数字化转型，还是仅需要实现信息化阶段。若需要利用数据进行数字化转型，要先做好适配业务商业模式的人力资源业务流程的设计。</li> </ul>
管理层要重视，需要有专业负责人	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理层要能够重视数据，投入资源并主动提出数据运用的想法。要有能够统筹数据、系统、流程布局的负责人等。</li> </ul>
微观挑战解决	
流程设计	<ul style="list-style-type: none"> <li>保证组织自身业务具有延续性，确保流程得以记录。</li> <li>思考数据要帮企业解决什么问题，并具象化输出应用场景。</li> <li>基于运用场景将所需的流程节点和业务活动通过数字化的方式记录和翻译，避免后期运用时缺乏相应数据或不知数据如何使用。</li> </ul>
系统准备	<ul style="list-style-type: none"> <li>未搭建系统的企业，可以先从基础模块，以及薪酬、招聘、绩效等功能模块上线。员工自主平台和培训学习管理也较为关键。</li> <li>上线系统时，要保证系统具备数据提取功能，保证系统本身具有拓展性，即数据能够流入和流出、能够做多元化的转化、其他系统数据能够流入并存储等。</li> </ul>
统一标准：明确数据字段存储规范	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>盘点现状：</b>梳理组织当前的人力资源系统和模块及各系统模块中的数据字段及字段有效性，确认数据治理范围。</li> <li><b>聚焦核心字段重新梳理标准：</b>基于应用场景并对外部，圈定核心字段；从字段定义、字段间的关联、字段所属部门、维护标准、应用场景多个维度对字段进行梳理。并可以访谈和研究用户使用习惯，做用户测试，修正字段。</li> <li><b>建立数据字典：</b>基于字典解释人力资源数据的相关标准和口径，并在发出的报告中注明标准，强化运用。</li> <li><b>不盲目新增字段：</b>在新增字段前，调研字段使用频率、使用场景、受众范围、每月可能的数据增量等。</li> </ul>
规范录入：设置系统规则，把控增量数据	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>确定数据采集方式及配套流程：</b>基于数量、颗粒度、时效三个维度，决定数据的采集方式（自动、半自动、手工）及相应的流程配套。</li> <li><b>把住数据入口，在系统实施阶段就做好数据进入的系统逻辑校验规范。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>优化新单位上线数据初始化检查：对于企业掌握的数据，可通过批量导入系统，经过简化的业务流程校验通过后生效；对于其他个人信息，可通过员工自助维护、系统功能校验及单位审核通过后生效。</li> <li>关注线上线下业务开展的一致性：可以取消线下审批、线上提供业务办理所需数据与材料、打通人事与财务个人工资支付全流程线上进行等措施，确保相关数据全程在线上运转，并提升了数据的自动化率。</li> </ul> </li> <li><b>设置系统逻辑规则：</b>将数据的定义和标准做成标准值固化在系统上，通过选项避免输入随意性；校验数据间的逻辑关系。</li> </ul>
数据校验：存量数据治理，保证数据质量	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>针对有逻辑数据：</b>上线数据治理平台，基于平台设置的标准自动检验数据，并将错误数据推送给相应负责人完善。</li> <li><b>针对无逻辑数据：</b>定期派专人对数据进行抽查。</li> <li><b>开展专项治理项目：</b>进行数据质量分析，探究数据当前阶段存在的核心问题并进行治理。</li> <li><b>运用分析以系统呈现的数据为准，</b>让各系统数据负责人为数据负责，完善质量。</li> </ul>



## 2.0 阶段经验萃取汇总

### 挑战解决一：数据口径统一，进行数据整合

#### 要点精粹

- **明确数据口径应用场景：**数据规划负责人在前期做数据规划时要对数据口径的应用场景进行界定，统一沟通语言和共识，避免因数据口径多带来的应用场景混乱的问题。
- **明确从决策层所需的数据分析来看，不同业务间的口径需要对齐到什么程度：**例如人力资源部门与财务部门双方需要沟通和确认如财务归集和成本核算等维度的最小单位，确认数据口径的最小颗粒度，从集团层面将财务和人力资源拉通到统一维度。
- **推动业务部门出标准和规则：**当出现人力资源与业务口径无法对齐，借由管理者推动业务部门重新出规则和标准，人力资源再将自身的口径与标准与其对齐。
- **人力资源部门需要不断与业务统一对数据标准和口径的认知。**一方面，在业务需求提出时反复与其确认，其需求是什么？应用场景是什么？以此确认业务所需的数据，并不断与业务解释该数据对应的口径与标准。并记录每一次的沟通，不断强化对同一数据口径的认识和共识。

挑战解决二：（1）了解业务需求，确认数据分析维度

要点精粹	
外部拓宽思维	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>寻求咨询公司帮助</b>：寻找专业人士进行模型搭建和业务场景设计等，但并不首推，在 HR 对数据运用的认知达不到相应程度时，仅依靠外力未必能达到良好的效果。</li> <li>• <b>与提供系统服务的供应商交流</b>：借鉴供应商从系统如何开发、系统的功能和特点基于怎样的背景和场景，具体如何设置与运用等方面分享的思路。</li> <li>• <b>与同行及标杆企业交流</b>：互相交流和学习。</li> </ul>
内部注重沟通，与业务方 / 管理者共创	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>与内部用户（管理层、业务部门、HR）共创</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>前期指标的梳理与确认</b>：数据分析团队可以协同 COE 从“全面”到“聚焦”，建立分级指标库。先梳理每个模块中的所有关键指标，再根据不同用户群体的关注进行分类。同时，可以结合企业发展阶段思考数据分析维度。</li> <li>» <b>关键用户调研</b>：以员工在自助平台上自主提交、问卷调研与面对面访谈的形式，深入了解需求与痛点，并确认哪些分析指标是不同用户所真正关注的。</li> <li>» <b>了解需求后，对问题进行分析</b>：问题是持续发生的还是可以一次性解决的？系统是否能够解决？再进一步评估：这一需求需要怎样的分析、涉及哪些模块、需要怎样的人力和技术工具、最终要达成何种目的，优先度如何？</li> </ul> </li> <li>• <b>基于需求落地解决方案，并不断优化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>形成初步的产品解决方案</b>，并与多方角色进行沟通完善方案，并与业务需求方进行确认。</li> <li>» <b>方案落地后，确保用户能够在平台中进行反馈</b>，提供建议，帮助数据团队持续优化。</li> <li>» <b>注</b>：在数据分析产品开发中，要先打造明星爆款产品，“先做深再做宽”。先聚焦业务部门 1-2 个高频且亟待解决的痛点，搭建分析模型，以此为抓手让业务部门看到数据分析的价值与意义。</li> </ul> </li> </ul>

挑战解决二：（2）承接需求，辅助决策

团队员工管理情况
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>员工全景档案</b>：从业绩情况、出勤情况、工作状态和健康度等多个维度对比员工数据，了解员工优缺点以及在队伍中的位置。</li> <li>• <b>基础信息</b>：部门人数、部门的成长情况、部门结构、晋升周期等，从人才获取、人力资源结构、人才发展到薪酬福利等人力资源的一些基础分析。</li> </ul>
员工关怀 / 员工体验类
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在员工入职周年、生日等特殊日子，提醒管理者关怀员工，提高关键人才对组织的好感度。</li> </ul>
预警类分析
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 从关键人才异动情况、健康度状态、组织健康度、薪酬人事预警、人力成本预警、绩效预警等，提醒管理者关注风险，并给到管理者和业务相关方案建议。</li> </ul>

综上，我们可以发现，市场上对 3.0 阶段的认知画像有较为统一的认知：

### 3.0 画像



**不仅需要 HR 的数据，为了更好地支持业务，需要引入业务数据，为业务做好预测和预警，承接业务和战略的需求，提供更为客观科学的依据**

- **引入业务数据，实现与业务模块整合分析**
  - » 引入业务数据，并将人力资源整个数据纳入公司的运营体系，将各事业部业务指标结合财务、人力等指标进行综合分析。
  - » 除了 HR 内所有模块，还能够实现与业务模块整合分析。
- **数据分析能够为业务做好预测预警，承接业务战略与需求**
  - » 结合企业未来战略做出“排兵布阵”方案，供业务部门参考做出判断。
  - » 通过数据主动寻找业务场景，以主动的方式发现问题及提供解决方案。

### 迈向 3.0 阶段的关键准备条件

在探究市场上对于 3.0 的画像认知可以发现，大家对于 3.0 阶段有较为统一的共识，引入业务数据，为业务问题的解决和预测提供有效的数据方案支持，是企业在 3.0 阶段最重要的目标。但在具体的实践样本上，我们发现能够实现的企业少之又少，这是由于 3.0 阶段对于企业文化、系统和平台支持、数据本身准备、专业人才及团队有都较高的要求，只有企业具备了相应的要求，才有可能进入 3.0 阶段的尝试。

同时，在智享会此前的 People Analytics（以下简称 PA）的调研报告中，对于企业在具体应用场景中帮助业务实现预测和预警，为业务和战略需求提供助力的探讨，属于本次 3.0 阶段的范畴。因此，我们将结合本次调研中 HR 提及的 3.0 阶段需要具备的准备条件，并借鉴 PA 报告中谈及的关键驱动因素，与大家共同梳理，企业需要具备怎样的关键条件，才能开始考虑以及更好地实践 3.0 阶段。

我们总结与汇总如下：

#### 企业文化

企业所处阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数据运营与分析并非一朝一夕之事，一方面，企业自身的业务发展需要具备一定的连续性，所采集的数据维度、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”，若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。</li> <li>• 同时，要确保企业的数字化转型到达较为成熟的阶段，数据决策也已经开始产生作用，这个阶段企业才会有往更高阶段迈进的需求。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数据在该阶段的运用关系着各业务数据的获取与管理者的决策，因此，管理者对此需要有较高的重视度，</li> </ul>

<b>管理层的支持</b>	<p>管理层不仅要能够意识到数据的重要性，并投入资金和专人资源，还要能够对数据的运用主动提出需求与想法，才能保证数据分析承接业务和战略的需求。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人力资源部门可以如何促成这些条件的发生           <ul style="list-style-type: none"> <li>» 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数据分析解决的问题，让后续的实践能够更为“投其所好”。</li> <li>» 在数据分析产品开发中，要先打造明星爆款产品，“先做深再做宽”。企业若一次性解决所有业务功能的打造难度较大，人力资源应该先聚焦业务部门1-2个高频且亟待解决的痛点，搭建分析模型，以此为抓手让业务部门看到数据分析的价值与意义。</li> <li>» 在管理层对数据分析有一定的认同度后，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。</li> </ul> </li> </ul>
<b>形成数据驱动决策的文化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业需要有数据驱动决策的文化，即：           <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>愿意协助、配合3.0数据分析的实现</b>：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，因此如何在组织内部建立起一种开放、协作的文化至关重要。</li> <li>» <b>形成用数据说话的习惯</b>：即HR团队和业务团队要倾向于依赖数据做人决策，并在发现业务问题后愿意寻求数据团队的支持和帮助，依靠数据寻找解决方案。</li> </ul> </li> <li>• 人力资源部门可以如何促成这些条件的发生           <ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>发挥管理层的作用</b>，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。</li> <li>» <b>打消员工对于数据质量与准确性的疑虑</b>：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。</li> <li>» <b>挖掘业务痛点，通过业务问题的解决从而让业务信赖数据分析</b>：一方面，数据分析团队联合HRBP与业务主动沟通，发现能够助力的痛点，并开发数据产品帮助问题解决；同时，当业务遇到困境并主动寻求帮助时，通常会下意识地预设方案，数据团队则需要抛开业务的常规“预设”，不断寻找和校验出现问题背后的根本原因，再提供对应的解决方案。当业务遇到的困境能够依靠数据方案得到解决后，会信任并再次依赖PI团队，这样的正向反馈能够帮助数据驱动决策的氛围形成。</li> <li>» <b>在企业内树立People Analytics相关产品与团队的品牌</b>：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。</li> </ul> </li> </ul>
 <b>技术系统及平台</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 该阶段企业需要具备自建数据仓库的能力，需要一个能够存储打通后的所有数据的平台，可以是数据湖或数据仓库，实现业务数据与人力资源数据的整合。</li> <li>• 考虑到3.0阶段的运算和落地需求，企业需要进一步加大在专业算力服务和产品搭载平台上的投资，需要根据不同的需求，购买实体或虚拟服务器，以及云计算平台。</li> <li>• 人力资源可以考虑“联动”的系统为：           <ul style="list-style-type: none"> <li>» ERP系统</li> <li>» 财务系统</li> <li>» 行政管理系统</li> <li>» 其他与业务相关的专属系统</li> </ul> </li> </ul>	

## 数据自身准备

### • 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 3.0 数据分析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。
- » **“有思路和框架”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。

### • 人力资源部门可以如何促动这些条件的发生

- » 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。

## 专业的人才及团队

- 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。在前期，企业需要有专业的负责人进行数据统筹规划、数据管道一体化建设的专业人才、数据清洗等，保证数据达到能够实现 3.0 分析的标准。
- 需要设置专职团队 / 专岗负责进行数据分析，有一个更为集成、内部有专业分工的中大规模团队。
- 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。

### • 人力资源部门可以如何促动这些条件的发生

#### 明确“我们需要什么样的人”

结合企业的实践，我们发现数据分析团队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”

- » **数据工程师：**负责管理数据管线和数据架构，从各个系统中集成数据，再依据数据挖掘和分析人员（如数据科学

家)的需求进行数据派发;当数据科学家的模型回传后,数据工程师需要将数据推送到最终的解决方案中;

- » **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;
- » **数据挖掘与分析人员:** 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;
- » **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;
- » **组织行为学专家:** 组织行为学专家能够使用行为学的分析方法,通过量化的主观因素,探讨员工的心理、动机和行为对于组织的影响。他们会通过(而又不局限于)问卷和测评的手段,了解个人的特质和主观感受,并揭示其与他在组织中的发展之间的关系。这些量化的主观数据甚至能为预测建模、假设检验和个性化推荐服务提供更加精准的数据源。
- » .....

#### 明确“我们从何处找这些人才”

- » **内部挖掘:** 3.0 数据分析阶段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”加入数据分析团队,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,企业内部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:具体的应用场景尝试

基于上述,我们可以发现,要想真正承接业务和战略需求,实现 3.0 阶段的分析,企业还有很长的路要走。同时,结合本次调研的访谈及 PA 调研报告的场景举例,我们发现许多企业也开始了**人均效能分析、离职风险预警分析、劳动力规划、组织能力建设等具体应用场景的尝试**,本报告将不再详谈,读者可以在本报告案例启示部分及 PA 调研报告中获得详细案例内容。当然这可能只是 3.0 数据分析阶段所能实现的“冰山一角”或者初步尝试,我们希望给予正在迈向 3.0 阶段企业一点借鉴或者启发,更多 3.0 阶段数据价值的发挥,我们相信企业会有越来越多的实践探索...

关于具体实践场景案例,请在智享会官网下载:

#### 《第二届 People Analytics 的发展与应用研究报告——开启 People analytics 之路》

网址: [http://www.hrecchina.org/publication\\_yjbg/](http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/)

在 PA 调研报告中,发现企业 People Analytics 应用场景中较为聚焦和典型的有:

**人均效能分析 (P34-P36)、离职风险预警分析 (P37-P39)、劳动力规划 (P40-P42)、组织能力建设 (P42-P48) 以及其他较为特色的场景 (P49-P51)**,读者可以选取感兴趣的部分阅读。