

人力资源数字化转型 转型与进阶研究

Research on HR Digital Transformation and
Advancement

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

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

调研主办方



联合主办方



CHIEF ADVISOR

首席顾问



余清泉
众合云科
创始人兼首席执行官

ADVISORY GROUP

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)



徐男
人力资源总监
景焱智能



田涛
HRVP
百融云创科技股份有限公司



林岳
人力资源共享服务及行政负责人
无限极（中国）有限公司



滕新阳
人力资源部上海分部部长
东软集团股份有限公司



高峰
人力资源数字化转型实战专家
蒙牛



李军远
领导力与组织发展项目经理
联想信息产品（深圳）有限公司



徐刚
《人力资源数字化转型行动指南》作者

AUTHOR

作者



叶力溶 Lori.ye@hrecchina.org

叶力溶女士现任人力资源智享会（HREC）高级咨询顾问（Senior Consultant, Research and Survey）一职，负责过的调研报告有《2022 员工健康福利管理调研报告》、《共享服务中心整体定位、工作重心与人才管理研究报告》、《培训助力业务转化与发展新思考》、《教练技术赋能业务与组织发展研究报告》、《出海企业跨境招聘与雇佣管理》、《2023 人力资源数字化转型与进阶研究》等。

叶力溶女士毕业于中南民族大学，获得法学硕士学位。

目录 CONTENTS

前言	4
研究框架与报告摘要	5
一、HR 数字化转型情况概览	8
（一）企业 HR 数字化现状——绝大多数企业已经开展了一定程度的数字化实践，但真正达到成熟和高度数字化的公司仍较少	9
（二）企业 HR 数字化转型概况——企业对 HR 数字化的投入支持度不断加强，主要原因是需要提升组织人效和辅助业务模式优化	11
二、HR 数字化成熟度阶段特征解读与发展方向探索	23
（一）基于四大要素的阶段特征——系统集成进步相对明显，流程再造和用户体验还有待提高	24
（二）薪酬社保场景分析——流程再造、系统对接与数据应用是薪酬社保场景各个阶段都需要重点关注的方面	30
（三）HR 数字化发展方向探究——系统和流程仍是发展重点	34
三、HR 数字化与业务数字化转型的“共舞”	39
（一）两者“步调”一致性探究——尽管大多数企业的 HR 与业务数字化转型步调不一致，但企业都认为两者密切协同非常必要	39
（二）人力资源部门定位——HR 通过需求分析、系统对接等参与业务数字化；HR 与业务主要通过项目团队、沟通机制协作	41
（三）两者协同的挑战与解决——数据共享程度低；技术和 HR 转型是协同的主要挑战	44
HR 与业务数字化转型两者协同方案一览	50

前言

PREFACE

当前，数字化转型已成为各行各业的常态，企业正深入推进数字化进程。数据与智能化正在成为企业管理和决策的关键支撑。人力资源管理也面临着深层次的变革调整。

人力资源数字化以数据驱动和系统整合为核心，将人力资源管理融入到企业的各项流程与决策中。它旨在通过数据分析提升组织效能，以及通过流程重塑优化员工体验。近年来，各类数字化手段快速成熟，外部环境变化也在促使企业加快这一转型步伐。这为人力资源数字化提供了机遇，也使其发展潜力进一步释放。

随着企业数字化进程不断深入，数字化转型也逐步从基础能力建设向融合应用、从规模扩张向质效提升的新的阶段迈进。在这个背景下，人力资源数字化也面临新形势：一方面，行业数字化成熟度参差不齐，需要根据不同阶段特征更有针对性地提升效能；另一方面，HR 数字化需更多与业务实现深度融合，真正发挥业务赋能作用。

基于以上市场发展态势，本报告更多从两个方面进行探索：一是重新审视 HR 数字化不同成熟度阶段的特征，以及如何有针对性提升效能；二是聚焦 HR 与业务数字化转型的深度协同，探讨 HR 如何进行业务赋能。以上两点分析的核心目标是：实现组织人效的全面提升，并支持企业业务模式的持续优化：

- 实现组织人效提升（数字化角度）——解析 HR 数字化不同成熟度阶段的特征，这是过去的研究较少涉及的方面。本次研究从系统、流程、体验等方面剖析了不同成熟度 HR 数字化建设的核心要点和常见痛点，也会针对市场未来的投入点给予读者一定程度上的参考，为企业更清晰地认识自身发展阶段及下一步发力方向提供支撑。
- 支持业务模式优化——聚焦 HR 数字化与业务数字化的融合。随着企业数字化建设不断深化，“最后一公里”的效能提升成为关键。而其中，HR 数字化如何与业务数字化实现真正的协同与融合，是企业迫切需要回答的问题。传统的 HR 数字化更多关注自身系统和流程的改造，这已难以适应数字化向纵深发展的时代需求。当业务在快速数字化时，HR 如何跟上步伐，成为业务的价值支撑者？报告通过定量调研和案例分析，希望为企业找到突破两者边界、实现共舞共进的路径与方式。

在数字化浪潮下，如何平衡变与不变，将是企业管理经验长河中难得一试的课题。企业迈向数字化未来，需要深入总结内在法则，明确自身定位与发展目标，以灵活应变的姿态指挥这艘数码巨轮开拓道路。未来，智享会研究院将继续深化对 HR 数字化领域的研究，为广大 HR 的管理工作提供全力支持。我们期待与您一道，共同诠释 HR 数字化的文明内涵。

研究框架与报告摘要

HR 数字化转型情况

大多数企业已经开展了 HR 数字化转型，并较为清晰数字化建设的方向。95% 的企业表示会持续投入，根本原因与目标在于组织效能提升和业务模式优化

实现组织人效提升（数字化角度）：HR 数字化成熟度阶段特征解读与发展方向探索

从系统、流程、体验等角度深入解析了不同阶段 HR 数字化的特征。

以典型场景薪酬社保为例，分析各阶段实际应用中的痛点。

HR 数字化发展方向聚焦流程、系统、新技术应用，但数字化人才培养也日益重要。

支持业务模式优化：HR 与业务数字化的“共舞”

HR 数字化要真正达到支持业务发展的目标，需要与业务数字化实现深度融合。

目前 HR 和业务数字化步调一致性还有待提高，数据共享也面临隔阂。但大多数企业认可两者协同的必要性。

HR 主要通过提供需求分析、系统对接等方式参与业务数字化。采用项目协作、沟通机制等模式开展协同。推动两者协同的障碍在于技术割裂和 HR 自身转型程度，需要进一步突破。



下表帮您快速获取研究思路与主要内容：

大章与研究思路

主要内容概览

81% 企业已经数字化转型，但真正成熟的仅 23%。超过半企业转型重点在系统流程优化和数据赋能业务。95% 企业将继续推进数字化转型，但战略重视和大力推动者仍少。HR 数字化对提升组织效率和业务模式优化具有关键作用。

HR 数字化转型情况

对企业 HR 数字化转型进行了总体概述，阐明了当前阶段的主要特征及企业投入的态度与原因。

- 企业 HR 数字化水平的分布情况：81.08% 的企业已经进行了数字化转型，但真正成熟和高度数字化的企业仍较少，只占 23%。
- 研究发现，52% 以上的企业数字化转型重点在系统流程优化 (52.03%) 和数据赋能业务 (52.07%)；此外，推动数字化转型的关键因素主要包括顶层支持、管理支持和技术创新。
- 超过 95% 的企业表示会继续投入资源推进 HR 数字化转型，且随着数字化阶段的提升，对 HR 数字化转型的投入程度也在提升。这主要是因为 **HR 数字化助力提升组织效率，支持业务模式优化** 尤为必要。但是，真正将 HR 数字化转型作为重点战略进行重视和大力推进的企业仍相对较少。

企业 HR 数字化阶段以 1.0 和 2.0 为主，3.0 较少。系统集成进步明显，流程和体验待提高。典型场景如薪酬社保，不同阶段面临的数据、系统、新技术应用等挑战。解决方法是信息系统建设、顶层设计、监控完善。未来企业将持续推进流程改造、系统升级、新技术应用和人才培养。

HR 数字化成熟度阶段特征解读与发展方向探索

HR 数字化如何提升组织人效（数字化角度）？这需要聚焦于 HR 数字化本身：从系统、流程、用户体验、组织重视度四个维度切入，系统阐述了不同阶段 HR 数字化的特征与区别，并通过实际场景分析阶段性挑战，有助于企业了解自身转型阶段，并针对性优化数字化建设；

- 从系统集成、流程再造和用户体验三个维度看，大多数企业集中在 1.0 和 2.0 数字化阶段，真正达到 3.0 的不多。用户体验方面有 50.83% 企业处在 1.0 阶段。
- 2022 和 2023 年的数据整体上较为接近，没有出现大的波动。其中系统集成进步相对明显，流程再造和用户体验还有待提高。这反映出：后续数字化建设可以在继续改进系统的同时，更加关注流程优化和用户体验。

选择典型场景 - 薪酬社保，不同阶段的挑战与解决：

- 挑战：
 - 1.0 阶段，主要挑战是核心流程难以打通，数据难以整合。
 - 2.0 阶段，主要挑战是不同系统难以对接，数据准确性难以保证。
 - 3.0 阶段，主要是大数据应用和个性化定制所带来的挑战。
- 解决：
 - 构建基础信息系统，优化核心流程，实现部门和模块间的数据对接。
 - 从顶层设计抓起，打通系统与流程，提升用户体验。
 - 谨慎地引入新技术，并不断完善监控体系。

未来，企业持续发力的方向：

- 调研显示，流程改造、系统升级、新技术应用三大方向仍然是企业发展的重中之重。数字化人才培养的重要性也不容忽视。

大章与研究思路

主要内容概览

仅 35% 企业 HR 与业务数字化步调一致，但 78% 认为协同必要。HR 通过需求分析、系统对接等参与业务数字化。HR 与业务主要通过项目团队、沟通机制协作。数据共享程度仍低，仅 9% 实现全面共享。技术和 HR 转型是协同的主要挑战。

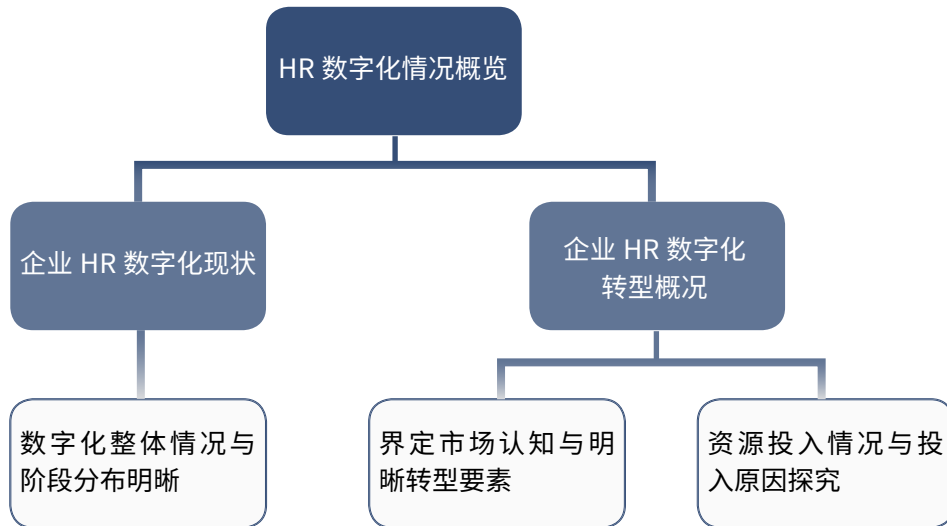
HR 与业务数字化的共舞

HR 数字化持续性投入的底层逻辑，在于赋能业务，这就需要与业务数字化“共舞”，从而真正达到“支持业务模式优化”；

因此，本章分析了 HR 与业务数字化转型协同的现状、模式、挑战点，并通过实践案例给出了解决方案。

- 35% 的企业 HR 和业务数字化步调一致，19.17% 存在明显脱节。78% 以上的企业认为两者协同是必要的。
- HR 主要通过提供需求分析、系统对接、流程优化等方式参与业务数字化。
- HR 与业务部门主要采用项目团队合作、建立沟通机制和统筹协调小组三种方式协作。
- HR 与业务数据共享程度不高，只有 9% 实现全面共享，近 50% 仅共享通用数据。
- 推动 HR 与业务协同的主要挑战是技术障碍和 HR 自身转型程度。

一、HR 数字化转型情况概览



本章将通过实证研究,解析企业 HR 数字化转型进程当前的状况和主要问题点。具体来说,我们从以下两个方面展开研究:

一方面是调查企业 HR 数字化发展的普遍程度,了解不同水平阶段企业的比例分布。为后续探讨数字化实施程度奠定基础。另一方面是剖析影响企业数字转型的关键因素,以及在资源投入与支持等方面的情况。

综合以上两部分内容,本章将从以下两个层面进行梳理与解析:

一是从定量数据出发,总结企业数字化的普遍程度和阶段特征;二是从质性案例入手,分析企业数字化转型的各类影响因素。通过对照分析定量与定性研究成果,探究市场 HR 数字化转型的实际情况。

❖❖❖ (一) 企业 HR 数字化现状——绝大多数企业已经开展了一定程度的数字化实践，但真正达到成熟和高度数字化的公司仍较少



1.0 阶段（信息化阶段）：

采用信息技术实现人力资源管理的数字化和信息化，包括人事档案、招聘、培训、绩效等各个环节的信息化处理



2.0 阶段（数字化阶段）：

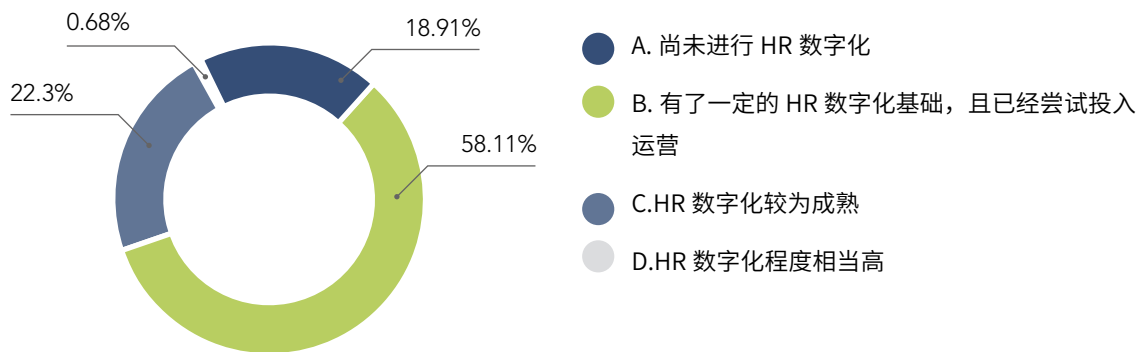
在信息化基础上，建立一套完整的人力资源管理系统，实现人力资源管理的标准化和流程化



3.0 阶段（智能化阶段）：

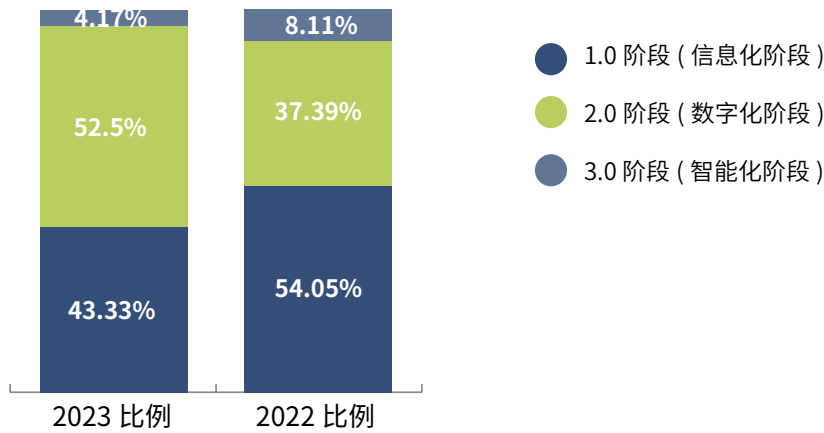
将人工智能、大数据等技术应用于人力资源管理，实现人力资源管理的智能化和精细化

图表 1 贵公司当前 HR 数字化的情况是



本题有效填写人次：296

图表 2 您公司 HR 数字化的阶段是?



本题有效填写人次：2023：240；2022：148

■ 超过 80% 的公司已经开展了一定程度的数字化实践，但真正达到成熟和高度数字化的公司仍较少

80% 的企业已经开展了 HR 数字化建设，但真正达到高度数字化和成熟的企业仍较少。具体来看，58% 的企业已经具备基础数字化能力并投入运营，这是相对多数的一部分，代表了市场主流。约 22% 的企业处于较高阶段，HR 数字化水平较为成熟。未进行数字化改造的企业较少，只占不到 20%。

在已有 HR 数字化建设的企业中，超过半数处于 2.0 数字化阶段，拥有一定的数字化能力，是相对大的群体。约 4 成处于 1.0 信息化初级阶段；真正实现 3.0 智能化的仅占极少数。与 2022 年相比，各个阶段企业的分布发生了一定改变，初级阶段企业比重有所降低，中高级阶段企业比重有所增加，显示出市场数字化发展整体在稳步升级。



（二）企业 HR 数字化转型概况——企业对 HR 数字化的投入支持度不断加强，主要原因是需要提升组织人效和辅助业务模式优化

▶ 市场认知界定与要素明晰

根据表格 1 的调研数据，80% 以上的企业已经进行了 HR 数字化建设。所以我们可以认为，市场上当前的数字化转型更多是从“有到好”的过程，而不是从无到有。考虑到从无到有和从有到好的转型侧重点不同，我们对 HR 数字化转型的认知做了以下探究：

图表 3 根据贵司数字化所处阶段，目前对 HR 数字化转型的认知重点是：

选项	比例
A. 系统流程优化类：梳理构建线上化流程，引入核心人力系统来推动数字化转型	52.03%
B. 数据业务赋能类：基本实现各子模块覆盖与运营：各个子模块的功能基本实现，能独立运营，有系统的服务标准及指标，利用技术代替简单高效重复的工作	52.7%
C. 提升效率：通过流程优化再造、数字化工具的引入实现“流程”到“产品”的升级提升效率	43.92%
D. 聚焦员工体验：了解用户需求和数字化需求；关注流程与职责的快速响应，构建敏捷的数字化组织	22.3%
E. 引入新技术、满足业务发展，合规等需求，实现数字化能力持续升级	9.46%
F. 不再专门强调数字化转型，重心在数据应用和流程与系统优化	2.7%
G. 其他	0.68%
本题有效填写人次：296	

■ 当前企业对于数字化转型的认知主要表现在流程优化和数据赋能业务层面

52% 以上的企业数字化转型重点在系统流程优化和数据赋能上，这是最主要的两个方面。

提升效率也是一个重要认知，占 43.92%。我们发现，A 和 B 选项分别单独从流程和数据层面考虑。而 C 选项“提升效率”则是从产品化的角度考虑，它结合了流程优化和数字化工具引入，通过把流程打造成产品的方式来全面提升效率。

所以 C 选项可以看作是在 A 和 B 的基础上，进行流程和工具的深度融合，形成对用户更加友好的数字化产品，以达到提升 HR 管理效率的目的。

在前期市场诊断阶段，我们与多名来自不同行业的 HR 们深入交流，了解他们企业目前对于 HR 数字化转型的认知。定量研究结果与我们通过深入交流资深 HR 了解到的情况基本吻合：

部分成熟企业在过去十年可能已经完成了系统建设和流程优化等工作，这就解释了为何调研中这两个维度支持度较高。但是，我们同时注意到并非所有企业的数字化水平都一致。具体来说，对部分成熟企业来说，可能自认为数字化工作已基本完成，将工作重点放在后续优化上，而其他前沿企业可能会持续推进数字化升级。

所以，我们基本可以抓取到目前 HR 数字化转型的特点：一通过利用 AI 等新技术，进行更智能化的运营、建立更沉淀和开放的数据平台、打通更多外部网络等方式，将转型目标偏向组织能力和商业价值的提升；二是不再强调“转型”本身，而更多关注数字化如何支持业务发展。

图 4 结合您当下的工作重点，在推动 HR 数字化转型过程中，以下因素的重要性排序为？ N=296

选项	位列	综合得分	差值
顶层合规设计和技术落地	1	4.59	/
管理支持，氛围营造	2	4.48	0.11
组织文化融合和协作	3	3.25	1.23
不断的技术创新	4	2.93	0.32
员工思维转变和新能力培养	5	2.9	0.03

■ 推进数字化转型的关键因素依次为：顶层支持、管理支持和组织文化融合与协作

从差值来看，管理支持与文化融合较其他选项，呈现出明显的断层。这反映出两个问题：一方面是管理层对文化融合重视不够，推动数字化转型过于依赖管理力量，而忽略文化耦合。另一方面，企业文化碎片化严重，不同部门之间存在隔阂，这也限制了数字化转型的效果。

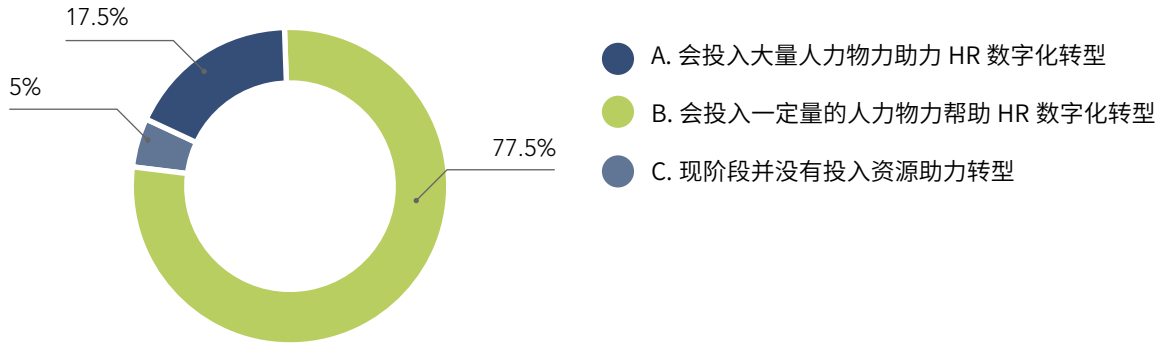
初期数字化转型往往由管理层主导，技术落地和顶层支持尤为关键。这主要源自于过去从无到有的转型过程。

但随着数字化进入深入发展阶段，软性条件如文化融合、员工接受度等变得极为重要。没有员工积极参与和组织适应，数字化难以真正生根。从数据看，管理层似乎更看重技术应用，相对忽视了软性条件。但这一结论值得我们反思。数字化转型需要软硬并重，既重视技术应用，也要兼顾组织适应。

数字化转型进入更高的阶段后，依靠单一技术和管理的推动已不可行。我们需要转变观念，将更多关注点放在员工、文化等要素上，促进技术与组织的协调融合。

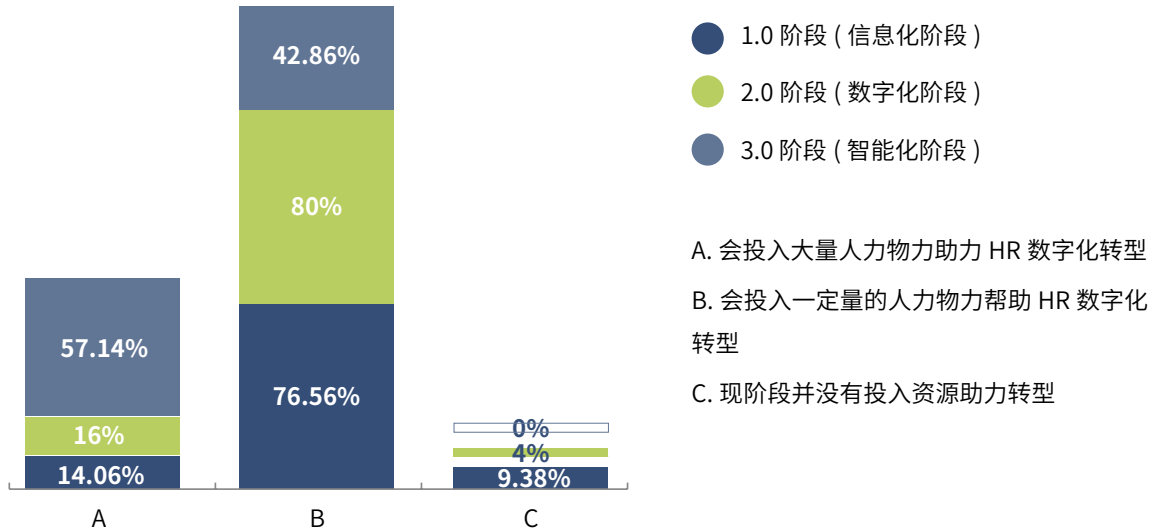
资源投入情况

图表 5.1 贵司目前对于 HR 数字化转型的投入程度为?



本题有效填写人次: 296

图表 5.2 与所处的数字化阶段进行交叉分析: N=296



图表 6 贵司持续投入 HR 数字化转型的主要原因是? N=281



■ 在 95% 的已开展数字化的企业里，九成以上的企业会投入资源支持 HR 数字化，且随着整体数字化水平不断提升，企业对 HR 数字化的投入支持度也在不断加强，主要原因是需要从数字化角度提升组织人效（90%）和辅助业务模式优化（53%）

超过 95% 的企业都会投入一定或较多资源推动数字化转型，特别是“投入一定量的人力物力帮助 HR 数字化转型”的企业占主体，达到 77.5%。这反映出，目前企业对 HR 数字化转型的重视程度较高，并愿意进行投入，从而推动数字化进程。根据交叉分析数据，我们可以看到随着企业整体数字化阶段的提升，它对 HR 数字化转型支持度也在提升。

在原因探究里，我们发现：提升组织人效（数字化角度）是推动企业持续投入数字化转型的最主要原因，比例高达 90%。辅助业务模式优化也是重要原因，占比在 50% 以上。

针对企业 HR 数字化投入的态度与原因，众合云科创始人兼首席执行官余清泉，结合众多企业实践与市场现状，给出了以下洞察：

企业 HR 数字化投入态度

传统企业对整体数字化转型持积极态度，但 HR 数字化可能不在首要位置，通常会在业务、财务等数字化之后再考虑。这是因为 HR 数字化投入回报期更长。

新兴科技企业或“数字原生企业”从一开始就在使用数字协作平台，这些平台天然包含了一些 HR 数字化功能，如组织架构、考勤、协作等。这类企业 HR 数字化是在数字化底层平台上逐步构建。

持续投入 HR 数字化的关键原因

- 数字化是企业转型的大趋势，HR 数字化是支持业务数字化转型的重要一环。
- HR 数字化可以提升运营效率，降低成本，优化组织。
- 吸引和留住数字化人才需要数字化的员工体验。
- 员工期望数字化服务，HR 数字化满足员工需求。

众合云科创始人兼首席执行官余清泉

为进一步了解市场上企业 HR 数字化转型的实际情况，下面我们将提供 6 家代表性企业的案例研究。

这 6 家企业分别代表不同阶段和规模，可以从多个维度反映 HR 数字化转型的真实进程：其一，各企业当前 HR 数字化的具体情况；其二，他们 HR 数字化转型工作的主要关注点和重视方面；其三，影响它们转型的主要内外部要素；其四，不同企业数字化转型投入的态度和原因。

通过对比分析企业在 HR 数字化现状、认知重点、影响要素和投入态度等多个层面的实践，可以帮助我们进一步总结行业 HR 数字化转型的一般规律和个别差异，回答数据分析中暂时无法解答的问题。

 企业案例

下表可以帮助您更好的定位案例重点

企业 / 主要内容	HR 数字化现状	当前转型的认知重点	影响转型的要素	投入态度与原因
景焱智能	✓			✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ 构建人力资源信息管理体系，开始数字化转型 ■ 重视数据挖掘与整理，为决策提供支撑 ■ 数字化原因在于提升效率、数据支持决策 				
百融云创	✓		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ 采用自研系统和外部服务双模式 ■ 重视通过数字化优化原有线下流程 ■ 将系统设计成“产品”，提升员工体验 				
无限极	✓			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 根据“创愿景—搭平台—建功能”步骤实施数字化转型 ■ 管理建在制度、流程、系统、数据层面，确保系统产出支持业务 				
东软	✓	✓		✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理层高度支持 HR 数字化，从上至下推动 ■ 数字化项目必须解决业务痛点，获得业务认可 ■ 投入重点在流程再造和用户体验改进 				
蒙牛	✓			✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ 实现 HR 各模块全面在线，构建数字生态 ■ 数字转型理念从管控到用户，人工到智能运营 				
联想	✓	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ 转型阶段：已从信息化转向数字化和智能化，整体较为成熟；转型方向，与业务转型方向高度一致，正向智能化赋能进阶；转型体系，覆盖员工全生命周期，形成较完备数字化体系 ■ 转型重点：数据应用和流程再造，考量商业价值提升 ■ 转型方法：内外结合，自主研发与采购并用 ■ 转型推动：CEO 大力推动，HR 自身意识觉醒 				

企业
案例

景焱智能

■ HR 数字化转型现状

景焱智能是家精密设备制造企业，以其工业端产品闻名。作为一家规模虽然尚属中小但精益求精的高科技公司，它深谙技术研发与数据驱动管理的重要性。

在人力资源管理层面，公司已着手实施信息化与数字化措施。一是构建人力资源信息管理体系，初步建立电子人事档案和员工考核管理系统等基础工程。二是重视历史数据价值的挖掘与整理提炼，分类归纳各类核心人力资源数据，为后续分析决策提供支撑。

同时，公司专注于行业动向和客户需求的深入研究。通过收集客户特征与态势因素等宏观数据，运用定量分析手段支援业务拓展。生产管理方面也使用 ERP 管理软件进行信息化升级。

■ 数字化持续投入的原因

第一个原因是，董事长对企业未来发展方向有很明确的要求。董事长认为公司要长期发展，需要打下坚实的管理基础，数字化正是当前时代提升 efficiency 的共同要求。这是数字化投入的核心驱动力。

第二个原因是，公司希望整体做到“精兵强将”。这就需要通过数字化等方式提升工作效率，让员工能更专注核心工作。比如通过系统来完成以前琐碎的基础工作，通过 AI 优化流程等。

第三个原因在于，员工普遍认识到工作需要数据支持，否则难以高效开展。如客户开发、薪酬管理等都需要前期数据积累和分析，这才能提高决策质量和工作成果。

所以，从管理层期望、组织效率需求，以及工作本身实际考虑，数字化得到了认同，因而继续投入。



企业
案例

百融云创

■ 数字化现状

百融云创在人力资源数字化转型现在采用的是自研系统加外部云服务采购的方式。

外部有采购一些专业的云服务或软件平台，但对于一些核心的绩效、人才管理、组织诊断等还是用自研的方式来搭建，使用较轻便的开发语言构建。目前从招聘和学习发展端，在采用外部云服务，而绩效管理、组织与人才盘点、薪酬等用自主研发的系统。

真正的数字化转型，关键不在于系统本身，而在于我们利用数字化，对许多原有的线下流程进行大量优化和迭代调整，然后再搬到线上。我们希望通过线上平台，让员工和管理者都可以便捷地使用，将其打造成一种“产品”。

过去信息化时代，系统主要由 HR 操作使用，现在的数字化转型后，我们让系统面向员工开放，员工可以查看自己的数据，实现“自我把控”，成为系统的“客户”。员工端的使用占比可以达到 60-70%，而 HR 端只占 20%-30%。

数字化转型要抓住员工体验和数字化理念，让员工成为平台的“客户”。我们当前还在推进的路上，但已经比较清晰这种转型的方向和抓手所在。

■ 投入态度

公司管理层高度支持数字化转型。作为有丰富的科技公司和互联网公司背景及经验的管理团队，他们对此有深刻认识。比如人才盘点工作，过去需要打印大量纸质材料，人才盘点会议要花大量的时间准备资料和现场翻阅各种人才资料。现在高管团队通过数字化平台点击查看所需信息，就可快速完成盘点。数字化极大地提升了效率。

作为数字化驱动的企业，管理层对 HR 数字化态度积极，全力支持。比如，一位高管反馈，过去纸质绩效封闭不透明，现在绩效平台的数据留存和对比实现了开放透明，是重大进步，同时，也反馈初期觉得系统使用稍复杂，但后续在使用中逐渐发现系统的功能价值。

还是要强调，系统是工具和载体。关键是设计系统内的功能，进行有效的评价和分析，发挥系统应有价值。

■ 影响 HR 数字化转型的关键要素

影响人力资源数字化转型效果的要素有很多。

首先，业务领导和高管层对此的理解和认知非常关键。数字化转型不能是他们觉得仅仅购买了一个系统或投入了资金，而需要对此有深刻的理解。

第二，我们的基础线下流程必须已经成熟和规范。如果原有流程就不规范，即使引入了系统也难以发挥作用。还有一点，不要对数字化转型急于求成，简单地上线系统并不能一蹴而就解决所有问题。

第三，我们自己对如何进行数字化转型需要有清晰的认识，包括转型的入手点、平台选型等。核心是 HR 的基础流程是否已经完全掌握并成熟运行。如果对线下还处于一步一步摸索阶段，数字化可能意义不大。

最后，要站在客户和场景出发，考虑易用性、便捷性等，来设计和落地数字化。这些因素综合起来，会影响 HR 数字化转型效果的好坏。

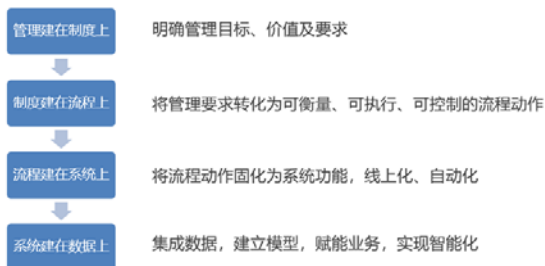
企业
案例

无限极

HR 数字化转型现状

具体实施上，无限极 HR 数字化转型遵循“创愿景、搭平台、建功能”的方案和步骤。在创愿景阶段，向管理层详细描绘了数字化愿景蓝图，包括数字化的进阶流程、数字化系统组成、员工体验提升目标等。在搭平台阶段，打通了信息系统，形成统一入口，并实现与外部系统对接。在建功能阶段，不断丰富具体功能，提升用户体验。并且体现了制度、流程、系统、数据，四个“建在”的管理思路，即“管理建在制度上、制度建在流程上、流程建在系统上、系统建在数据上”，确保最终由系统产出数据并赋能业务。

遵循“四个建在”原则



在已有基础上，无限极 HR 数字化转型仍在持续迭代与优化中，通过不断与业务结合，逐步提升对业务的数字化支撑能力。



企业
案例

东软

HR 数字化转型现状

作为一家具有 32 年历史的老牌软件企业，东软一直在 HR 数字化转型方面保持领先。东软高度重视 HR 数字化，管理层对此高度认可并从上至下推动数字化进程。公司在 HR 数字化方面投入了大量资源，开发出诸如数字生命、魔镜等创新项目。这些项目基于人工智能技术，实现了员工智能匹配、自动化项目安排等功能，有效降低了业务部门的人力成本。

HR 数字化项目必须服务于业务，解决业务痛点，否则很难获得业务部门的认可与合作。因此，东软 HR 在设计数字化项目时会从早期就将业务部门纳入过程，听取他们的需求，设计能够解决业务问题的数字化应用。例如，魔镜项目实现了快速智能推荐合适人选的功能，可以辅助业务部门更高效地进行人员配备。

另外，东软 HR 还会采用微服务式的插件形式参与业务系统，实现对业务的定制化支持。这克服了 HR 统一化的 SaaS 模式难以适应业务多样性的困境。通过这种方式，HR 可以根据不同业务的特点提供定制化的数字化服务。

投入重点

当前，东软 HR 数字化转型的发展重点是**流程再造和用户体验**。流程再造通过数字化改造 HR 内部流程，提升效率；用户体验设计则致力于提升员工的数字化客户感知。与此同时，东软也在继续推进不同 HR 系统之间的信息互通集成，打通数据壁垒。

在人才培养方面，东软 HR 也在加强数字化和交互式思维培训。例如利用游戏设计课程培养 HR 的数据化和交互设计能力。这种寓教于乐的游戏方式较传统培训更能激发 HR 的学习兴趣与潜能。

在数字化应用实践方面，东软 HR 也进行了多项创新探索。例如利用区块链技术进行虚拟化激励，使企业内部的虚拟荣誉得以实现可量化；使用用户交互数据进行精准化的培训推荐，根据个性化需求进行知识闭环；实现无人发薪，并在薪酬系统中优化用户体验，自动生成详细的薪资构成报表等。

■ HR 数字化转型大力投入的原因

得益于东软管理层的技术视野与战略决心，东软的 HR 数字化转型获得了强大的组织动力和资源支持。

东软管理层充分认识到数字化是企业持续竞争的关键，也预见到 HR 数字化对优化人力资源管理具有重大价值。因此，管理层将 HR 数字化转型作为公司发展大战略来全力推动，提供充足支持。

管理层不仅大力投入 HR 数字化建设所需预算，还多次明确要求数字化项目“赶紧产出成果”，同时还重视对员工进行快速推广和应用。

此外，管理层本身对新技术尤其是人工智能也有较高认知水平和视野。所以更能从战略高度看到 HR 数字化的应用前景。这也使得管理层更倾向于支持和回应 HR 数字化的种种尝试与创新。

与此同时，管理层还经常基于业务需求角度，向 HR 提出具体应用场景和疑难需求。如“魔镜”人才匹配系统就是这样应运而生的数字化创新应用。通过上下级联动，管理层与 HR 部门形成了良好的数字化协作生态。

企业
案例

蒙牛

■ 蒙牛 HR 数字化转型现状

蒙牛的 HR 数字化转型起步于 2018 年的三支柱变革。2020 年才开始全面的数字化规划。HR 数智化转型的核心是以人为本提升体验，通过技术赋能实现 HR 运营从组织、文化、人才、服务及平台应用的全面转型，最终实现用数据助力管理决策。经过三年建设，蒙牛 HR 管理已经实现了人力资源业务管理全面在线，涵盖人力资源各模块。从最初的流程线上化，发展到现在的数字生态。HR 大部分业务系统通过流程实现了端到端的业务在线集成，以及部分的数据集成。同时，也与财务、业务系统实现了部分业务及数据集成。目前正在进行数据中台建设，未来将通过数据中台实现 HR 各系统内部数据的全面集成，以及与财务、业务系统的数据集成。

在转型中，蒙牛进行了**从管控思维到用户思维，从人工运营到智能运营，从经验判断到数据驱动的转变**。具体举措包括：

- 1) 营造员工职场极致体验，打造员工体验平台
- 2) 搭建智慧人才供应链平台，从人才规划到无时差人才供给
- 3) 构建数据平台，开助力管理精准决策

通过这些举措，蒙牛通过数字化工具，重新复盘业务流程，实现业务重塑，加强协同及效能提升。以及数据资产沉淀及数据分析助力业务决策。

■ HR 数字化投入态度

数字化转型的核心是业务模式转型和流程的重塑，不是系统的转型系统只是辅助工具。用数字重构业务逻辑，驱动业务发展，而不仅仅是上一个系统的事情。

蒙牛企业高度重视整体的数字化转型，这种重视体现在战略上注重数字化的组织能力建设。企业整体对数字化转型的高度重视，将 HR 数字化作为整体转型的一部分同时从 HR 负责人到一线 HR，自上而下均关注数字化转型，每年会有单独的 HR 数字化 IT 费用预算，同时设置专门的数字化团队，推动内部数字化工作。而且，各部门也在日常工作中积极落实 HR 整体数字化转型战略。数字化投入主要考量是依据投入产出比及业务价值进行衡量。

蒙牛 HR 数字化转型能取得进展，源于两以下几点：

- 1、自上而下的重视程度，数字化转型是一把手工程，HR 部门第一负责人对数字化转型的关注及给与支持是最为重要的成功因素。
- 2、数字化转型思维，数字化转型是需要在日常工作的点滴中都具备数字化的思维模式，用数字化的思维和逻辑进行业务设计，这样才能彻底实现业务的数字化转型。
- 3、数字化转型工具及实践，需要积极学习行业数字化技术以及最佳实践，将技术与业务实现融合，最终助力业务目标达成。

上述成功要素要实现知行合一，既要**从战略上重视数字化转型**，又要**从具体业务中践行数字化转型**。

企业
案例

联想

■ 联想 HR 数字化转型现状

联想的 HR 数字化转型是在公司整体数字化转型大背景下进行的。联想已经进行数字化转型多年，HR 数字化也在同步推进。可以说联想的 HR 数字化已经相当成熟，现在正在向更高阶的方向迈进。

联想 HR 数字化已经覆盖到了 HR 管理的各项基础运营。如员工全生命周期中的招聘、入职、在职维护、离职等都有成熟系统。招聘系统是集团统一的全球化平台，覆盖海外招聘，数据中心分布在不同地区。入职有电子签约等功能，社保数据导入实现自动化。在职员工办理请假、证明等都通过数字化平台自动生成。

此外，公司开发了询答机器人“助小咖”，整合了各类政策咨询，覆盖率达 90%。HR 还有各类数字化看板，辅以预测分析人才留存、绩效等。组织人力资源规划也通过数字化平台完成。离职程序会触发各系统的连接，确保资产交接等各项工作到位。

这样的数字化流程大幅提升了 HR 运营效率，也改善了员工体验。当前联想 HR 数字化已初步实现从信息化到数字化再到智能化的进化，在不同方面都取得了较为成熟的具体成果。

■ 当前转型的认知重点

HR 数字化最初始的认知重点首先是提高人效和效率，这是最关键的。其次，数据的安全性也很重要。以前在纸质管理时代，很难获知在员工全生命周期中哪个环节存在问题。有了数字化，我们可以安全存储真实的数据，也可以进行分析，为人才规划等决策提供依据。

目前 HR 数字化正在向智能化阶段进行转型，这与公司整体的业务转型方向高度一致。我们从信息化到数据化，再到智能化预测等，这一过程正在拓展到全生命周期管理。终端、算力、AI 等资源，以及我们自身的经验，正在打包成组织管理解决方案。这可以复制推广到其他分公司，支持它们的业务和组织转型。所以 HR 数字化转型正在与公司业务转型方向匹配地发展。

■ 数字化转型投入态度

HR 数字化转型的投入资源，是在公司整体数字化战略中统筹考量的，不是单独针对 HR digitalization 来决定的。因为 HR 转型需要与业务转型保持同步，所以联想对此也有积极的投入态度。

具体投入资源主要有两方面，**一是资金投入，二是技术。**我们会同时利用内部研发和外部采购。我们自己有研究院，可以自主开发许多系统，比如助小咖等。但也会采购一些成熟的外部系统，如 Workday。所以是内外部分结合。

在决策投入时，还要考量 HR 数字化最终给业务带来的价值贡献。目前如效率提升、数据应用等，未来还会继续评估数字化所产生的价值。

■ 投入方向以及转型中各要素之间如何有效地达成统一

目前我们 HR 数字化转型的**投入重点是数据分析，以及根据不同业务场景进行的流程管理再设计。**这需要考量数字化能为企业带来的商业价值增加，以及对业务的正向推动作用。

要让各个要素能够有效统一，第一点就是 **HR 团队必须有非常强烈的数字化意识。**例如我目前工作中就大量使用了 ChatGPT 等新技术，这极大地提高了效率。第二点是**组织要有坚定的数字化转型决心。**这两者结合，才能取得成效。

当然，一开始的推进确实面临诸多困难。很多员工不相信新系统，担心它增加工作量。但经过长期使用后，员工才会发现数字化的真正好处，就像一个孩子学习走路要不断摔跤才能成长。**最关键是需要 CEO 等一把手的大力推动和以身作则，这样才能让整个组织真正接受数字化。**

图表 7 您认为在 HR 数字化转型中，以下最重要的 5 个因素为？

选项	比例
A. 数字化技术迭代更新	40.83%
B. 数字化人才的培养与引进	51.67%
C. 员工数字化技能、数据应用能力的提升	63.33%
D. 员工数字化思维方式的培育	58.33%
E. 业务需求的紧密结合	71.67%
F. 企业文化中数字化氛围的营造	37.5%
G. 组织架构与流程的调整优化	48.33%
H. 管理层对数字化的重视程度	52.5%

本题有效填写人次：240

■ HR 数字化转型最为关键的因素为：业务需求结合（71.67%）

我们发现，企业认为在 HR 数字化转型中，最重要的因素是业务需求的紧密结合，选择比例最高达 71.67%。其次，员工数字化技能和思维培育也很关键，比例都在 58% 以上。数字化人才和领导重视程度居中，约 52%。组织调整和企业文化比重较轻，在 38%-48%。

此外，这些 HR 数字化转型的重要影响因素可以分两大类：第一类为数字化本身的要素，如技术迭代、人才培养、思维转变等。第二类为立足于组织层面去看的要素，如业务需求、管理层重视度等。

同时，我们也发现，就数字化本身而言，人才培养和思维转变也非常关键，这也解释了为何 BCD 选项的比例更高。同第 4 题相比，其之所以员工能力建设排在后面，主要是在现实推进中，技术实现和管理支持更具前瞻性，相比而言，员工能力建设可在转型中同步进行。但就长远效果而言，员工能力确实至关重要。员工能力建设对数字化转型意义重大，它影响着数字化的成效和持续性。

HR 数字化转型要素

HR 数字化转型需高层支持并制定明确规划路线图，合理把控转型节奏，从小范围试点开始。

转型过程中，公司需要培养数字化文化意识，评估现有数字化基础并适时寻求外部专业支持。HR 部门要提前做好技术和能力建设，以应对转型需求。

最后，要重视员工培训，帮助员工适应数字化工作，并在试点取得成功后再推广至全公司，以提高转型成功率。

众合云科创始人兼首席执行官余清泉

回归数据本身，在企业数字化持续投入原因调研中，我们发现主要目的是通过数字化提升组织人效（数字化角度）和支持业务优化升级。在理解数字化转型各影响因素的学习过程中，我们发现业务需求匹配度被认为是最重要的驱动因素，这也证实了数字化转型的根本目的在于为业务提供支持和赋能。

而如何实现赋能？这就需要从技术本身出发。基于此，下面我们将重点研究 HR 数字化本身如何更好地提升组织人效（数字化角度）；以及如何推动与业务的深度协同，实现两者的共舞，从而体现 HR 数字化的发展进阶。

只有真正解决这两个问题，人力资源数字化转型才能发挥最大价值，达成提高组织人效（数字化角度）和支持业务发展的目的。



二、HR 数字化成熟度阶段特征解读与发展方向探索

在前章中，我们从数字化投入目的和影响因素两个方面，初步理解了 HR 数字化转型的根本价值取向。我们找到数字化转型的根本目的在于为业务提供支持和赋能。但是，如何运用数字化手段更好地服务于这一目标，也就是如何真正实现 HR 数字化的内在价值，这需从 HR 数字化本身入手进行研究。

因此，本章我们将从 HR 数字化本身入手，研究其在不同阶段的特点。具体来说，我们将从系统集成程度、流程再造能力、用户体验度等维度，帮助企业梳理 HR 数字化在不同阶段的成熟特征。同时，以薪酬福利场景为例，分析 HR 数字化在典型场景中的应用和挑战。最后，通过探讨发展方向，帮助企业 HR 数字化梳理持续发力的重点。

下面，我们将通过萃取智享会智库历年研究成果，对不同成熟度阶段的 HR 数字化典型特征进行解读，以期助力企业更清晰地认识自身发展阶段，并有针对性地完善数字化建设。

Why?

近年来，数字化转型已成为企业效率提升的重要途径，也是企业发展的必然趋势所在。短期来看，外部环境变化也在加速推动企业数字化转型。因此，企业不能因为环境原因就放慢数字化步伐。以人才盘点为例，过去需要大量人工操作，现在可通过数字化系统快速高效完成。这显示出数字化对提升工作效率的重要作用。

数字化转型失败或停滞的常见原因在于：系统割裂、业务流程不优化、未形成以用户体验为核心的产品化思维、管理层重视度不够。因此，做好数字化转型最关键的三点是：一是转变为以客户体验为核心的产品化思维；二是管理层和员工态度、频繁使用数字化产品；三是持续迭代优化系统和流程，实现多方访问和协作。

——百融云创 HRVP

正因数字化转型意义重大且面临多方面挑战，我们从系统、流程、用户体验、组织重视度四个关键角度分析 HR 数字化特征，以期让企业更清晰认识数字化发展阶段，有针对性地完善数字化建设。

注：系统、流程、体验等要素，在每个数字化发展阶段有明显的特征和症结，所以可以针对不同阶段进行具体阐述。而组织重视度这一要素，对数字化转型的重要性和影响力在任何阶段都非常关键。

不管企业处于数字化发展的哪个阶段，管理层的高度重视和大力推动对成功转型都是必不可少的。组织重视度本身不会因阶段的不同而呈现出显著的步进式特征。它在数字化进程的整个周期里，都需要保持足够的强度。所以，在此文中我们没有按阶段详细描述组织重视度，而是从整体上强调，并用相关案例阐述了它的关键性。

（一）基于四大要素的阶段特征——系统集成进步相对明显，流程再造和用户体验还有待提高

图表 8 在以下方面，您认为贵司 HR 数字化分别处于哪个阶段？ N=240

题目 / 选项	1.0 阶段		2.0 阶段		3.0 阶段	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
系统集成程度	46.67%	49.89%	48.33%	45.63%	5%	4.48%/
流程再造优化能力	47.5%	39.62%	46.67%	60.38%	5.83%	3.03%
用户体验度	50.83%	45.45%	43.33%	51.52%	5.84%	/
组织重视度	35%	/	54.17%	/	10.83%	

■ 2022 和 2023 企业的数字化水平和特征较为接近。大多数企业集中在 1.0 和 2.0 数字化阶段，真正达到 3.0 的不多

2023 年数据

从系统集成、流程再造和用户体验三个维度看，大多数企业集中在 1.0 和 2.0 数字化阶段，真正达到 3.0 的不多。用户体验方面有 50% 企业处在 1.0 阶段。

2022 年与 2023 年对比

2022 年和 2023 年的数据没有显著变化，基本处于同一水平，仅存在一定正常误差范围内的微小波动：流程再造优化能力下降约 7%，在误差范围内；用户体验度下降约 5%，也在可接受误差范围；系统集成略有提升，但提升幅度很小。主要原因是样本本身变化带来的正常误差。

在智享会的过往研究中，我们发现即使是相同的工作内容，但是不同的成熟度之下，各要素也会呈现不同的特征。智享会“智库”就系统、流程以及用户体验等要素的不同特征，进行了一系列的萃取与小结，将更为具象化的予以读者参考。

系统

HR 数字化 1.0 阶段

- 对主系统进行选型，获得标准适配企业的 HR 系统。
- 解决流程断点，整合系统碎片化。

HR 数字化 2.0-3.0 阶段

- 企业对于系统的整合，其主要将流程进行持续性优化，系统集成、运营和维护，以实现卓越运营。

1.0 阶段：系统搭建阶段：
对主系统进行选型，获得标准适配企业的 HR 系统；以及解决流程断点，整合系统碎片化

- **选型时要充分考虑系统的开放性和兼容度，为后续组合其他系统产品提供基础。**随着企业规模发展和管理水平的提升，单一的系统很难实现贴合业务需求。因此集成式系统是当前企业的主流选择，使用开源的主数据系统，与众多子系统拼插组合是完善人力资源系统功能的不二选择。
- **以当前业务的主要需求为先，排序决定当前亟需实现的功能。**切忌不做规划而购买“大而全”的产品。另一方面，要求供应商不止提供产品，更提供包含系统上线、迭代跟新和运维的完整解决方案。
- **多种渠道全面了解产品：每家系统供应商的优势产品不同，企业应多方了解，选定最优方案。**例如去同行业企业实地访问，了解产品真实的使用体验；查阅专业期刊，网站；向同行朋友请教等。
- **选择可配置产品适配企业的个性化需求。**人力资源系统具有特殊性，与不同企业的性质、规模以及管理水平和特色有着直接的联系，因此很难找到百分百适配企业的标准化产品，为减少二次开发带来的资源浪费，前期系统选型必须充分考虑产品的可配置程度。
- **拉通 HR 各业务部门和角色对信息化的认知度，在意识层面达成共识。**企业不同部门的信息差与需求不一致是导致矛盾的源头，在项目立项时，应与与各业务部门领导层达成共识，内部接力，推进项目发展。

2.0-3.0 阶段：企业对于系统的整合，其主要将流程进行持续性优化，系统集成、运营和维护，以实现卓越运营

- **前期建立信息化全景图，促进各部门达成共识，将可以串联合作的功能和流程串联，使各系统更好地协同。**企业各条线与部门可能存在多个数字化项目，统筹安排各项目，合理规划资源与团队配置，可减少内耗。另一方面，内部的就作业情况及时沟通，可防止系统多重对接的局面。
- **专职人员全盘统筹信息化布局，站在全景图的视角上，考虑解决系统打通、流程自动流转、数据深度集成等问题。**
- **当系统产生运维需求时，需及时的用户告知。**预期发生故障或维护，提前将影响范围和时间告知用户，让使用者做好准备。系统的更新、维护无法避免，必须树立产品思维，系统提前推送相关信息，将维护的具体时间、波及范围和维护内容及时告知，最大限度减少对用户的影响。
- **系统的运维与监视由专人负责，建立长效反馈渠道和分级响应机制。**建立用户与后台运维人员的沟通渠道，故障发生时，可按问题难易度由系统筛选处理，初级问题可由 AI 客服协助用户完成，中级问题转交人工负责，高级问题交由专业运维人员解决，提升运维效率。

流程

HR 数字化 1.0 阶段

- 将散落于各处、各部门的流程统一起来，并通过上线系统取代人工进行事务性操作的完成。

HR 数字化 2.0-3.0 阶段

- 流程更加敏捷，缩短流程批复或周转周期。

1.0 阶段：将散落于各处、各部门的流程统一起来，并通过上线系统取代人工进行事务性操作的完成。通过统一的流程和系统，提供准确的服务，使组织在人员管理上更加高效

● 如何进行流程迁移？

业务流程诊断：哪些流程可以先被纳入 HR 数字化中心 /SSC 中？

在刚开始流程迁移时，HR 数字化中心 /SSC 需要给到管理者信心，也需要为自己建立正向反馈，所以首先应立足于组织视角，从易标准化、规模化、各环节容易清楚切割的角度进行判断，该流程是否满足这些条件。

流程梳理，制定标准，确定合作模式

先线下后线上是这一步的核心准则。先在线下将流程跑通，并制定一套适用于多部门多 BU 的标准。在过程中邀请 COE、HRBP 共同参与决策。基于工作环节是属于战略层、政策层还是操作层以及系统是否能实现大规模地效率提升为依据，确定是否由 HR 数字化中心 /SSC 承接。在决策过程中，积极邀请高层一同参与决策，尤其是针对无法达成一致的内容可由高层排版。最后将流程固化上线，并形成 SOP、员工指南与 SLA。

建设风控体系，确保质量

事前框架建立：HR 数字化中心 /SSC 本质是为员工提供服务，所以准确无误是最基本的及格线。因为有些错误一旦发生，不仅会直接造成员工的不良体验感，甚至还会对公司的运营和经营活动造成合规性上的风险。而为了避免这样的问题，企业首先需要建立内部风险管控框架。其中针对服务流程、具体关键节点、需要检查的内容与标准进行细致定义。在框架运行之初，一般进行手动检验，而随着技术的发展，企业也可将校验逻辑内置于系统内，让系统自动自我检验。此外，对于关键节点还需要进行定期阶段性回顾，尤其是当流程有变或引入新技术与工具时。对于一定需要人为介入的环节和关键节点，企业需要特别注意，可以通过抽检、双录入等方式规避人为性错误。

事后分析追根溯源：通过每周质检报告确定发生错误的环节与具体原因。确认是系统、流程还是人为的错误，进而判断是需要进行流程优化还是员工培训。



2.0-3.0 阶段：流程更加敏捷，缩短流程批复或周转周期

● **流程精益与重构**

引入或萃取流程精益理论

通过培训与日常锻炼，帮助员工导入精益理论的概念。在建设初期，6sigma 等理论有助于建立大而全的整体框架，但是后期迭代优化不易。企业可将企业的内涵进行萃取，并塑造出更易用的版本。

挖掘流程优化机会点

和多方进行调研，挖掘流程中对业务质量、运营效率以及员工体验影响最大的节点，或需要投入最大人力的环节，打上标签。而在和业务开展调研的过程中，如果业务无法提出具体的流程优化建议或挑战问题，可尝试注意将问题具象化，如“日常工作中，最为繁琐最令你头疼的是？”

去断点，去重复、功能复用

在确定了具体的环节之后，可以通过去断点、去重复或引入数字化工具的方式提升效率。同时，如果企业整体流程较多且较为复杂，不妨从头重新对整体流程全景图进行考量，观察有哪些流程有着相同的环节，可尝试将相同的环节抽出来，建立统一的标准和方案，再投入系统使用。通过功能，减少系统反复运行同一条流程的频次，提升运营效率。

建立持续改善团队或虚拟团队

如果流程改善是当前的重中之重，企业也可尝试建立专门的团队。将挖掘可待改善点与后续跟踪，作为该团队的绩效考量指标之一。

● **标准与敏捷响应**

角色分工

一线操作人员应以标准化流程为导向，而专家以及团队负责人则应以敏捷为依归。如果当前流程无法满足需求及时作出响应，团队负责人则需要拍板，确认如何调整。

建立响应机制

在前期流程设计时，就应做好风控管理与风险预案。当出现了流程和预案难以应对的问题时，**企业应赋能各分支机构，或属地 HR 数字化中心 /SSC 更大的调整权。此外流程不够敏捷的另一重要原因是三支柱之间职能划分不清，存在“灰色地带”导致碰到问题时互相推诿。此处，智享会智库的建议是：**

意识上，接受灰色地带的“常态化”：过去，大量企业视“灰色地带”为一个必须被解决的问题，并且投入了大量的时间与精力来对三支柱之间的流程和职责进行梳理与划分。然而，随着我们面临的业务环境愈发复杂、不确定性增强、更迭速度加快，人力资源部门所要解决的问题也在不断变化——工作任务是新的，工作流程也是新的。因此，再遵循着过往的流程划分，按部就班地进行职责分配，未必能够带来更高的组织效率，但若不做任何职责分配便会有越来越多的灰色地带出现。这便意味着我们无法再用过往的眼光与态度来面对灰色地带，一味地想将灰色地带从我们的工作中剔除，显然已是不可能了。我们应当顺应这样的变化，接受灰色地带将在未来很长一段时期内成为常态的现实。拥抱灰色地带，便是拥抱这个更为敏捷的时代。

用户体验

HR 数字化 1.0 阶段

- 从系统层面提升体验。
- 从用户触点层面提升体验。

HR 数字化 2.0-3.0 阶段

- 持续改善：建立体验改善与反馈机制。

1.0-2.0 成熟度阶段：其特征体现在几方面，1、用户友好度导致的体验问题（从系统层面）

2、从体验触点的角度：

1) 员工服务——数字化人事问询与操作

2) 个性推送——有关关注亦有温度

3) 角色分类——差异化员工体验侧重

用户友好度导致的体验问题（从系统层面）

- **以适度为原则，页面设计和消息推送以简约为目标。**在用户端避免令人“眼花缭乱”的使用体验。呈现简单的功能和路径的设计，路径设计上考虑员工的习惯和本能，使员工无需按照操作指南，凭“感觉”即可找到所需的功能。
- **入口整合，实现统一入口，通过单点登录（Single Sign On）的方式来实现功能的集成。**将不同子系统与第三方系统的功能组合，实现同一页面，单次登录无需跳转即可实现后续功能，给予员工一体化的使用感受。
- **应用轻量级的自助系统，将高频功能在移动端实现。**梳理员工最常用的功能，例如采用电子签、智能 AI 客服等技术，极大提升业务效率，为员工入离职的办理和证明开具提供便捷服务。
- **拉通 HR 各业务部门和角色对信息化的认知度，在意识层面达成共识。**企业不同部门的信息差与需求不一致是导致矛盾的源头，在项目立项时，应与与各业务部门领导层达成共识，内部接力，推进项目发展。

从体验触点角度

1) 员工服务——数字化人事问询与操作

- **基于企业与员工双重视角，整合服务、进行系统打通：**如入转调离操作服务、证明开具、政策流程指导、福利支持、考勤假期管理、劳动关系管理、社保户政、人事数据服务等。

- **明确交付的业务范围及标准化业务流程，**从员工申请开始到办理完成结束，端到端梳理业务流程，关键节点标准化，交互行为线上化，复杂操作简化。

- **对智能客服做好知识库更新与扩充：**这是企业建设好智能客服与人工客服的共同基础。不仅机器通过知识库提升回答精度，人工也要通过学习提升专业度。如 HR 各职能问题输入、转人工未能回答的个性化问题。其次可进行服务分级：通过提升智能客服回答问题的准确度，有效引流热线电话量，让人工专注于回答更复杂的问题。

2) 个性推送——有关关注亦有温度

- **专属推送让个体员工感受到新鲜与关怀。**在员工富有纪念意义的时刻（生日、入职纪念日、晋升、结婚等）触发专属的推送、生成海报等，并同时推送提醒给员工的直线经理，进行多方关怀活动。

- **游戏化、社交化的内容增强分享与交互。**基于系统数据，抓取每位员工专属的工作数据，生成年度行为账单总结，帮助员工回顾一年以来的工作，并借此机会表达公司的感谢。同时辅以社交化设计（许愿、转发集赞等）在员工内部加强讨论热度。

	<p>3) 角色分类——差异化员工体验侧重</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 注意企业中员工的群体差异性，如蓝领 / 白领所需了解与办理事项的触达方式；不同员工角色，通过分析和识别不同群体员工最需要的内容，只为他们提供工作中最需要的信息。精准把握各人群需求，实现基于角色的差异化推送。 ● 从人才分析和运营分析出发，如员工的基本信息（学历背景、年龄层次）、过往工作表现（绩效评级、嘉奖情况、参与的公司项目、人才盘点对应位置等）；了解团队关键指标，如团队构成、年度预算、人员流动、离职率分析等。
<p>2.0-3.0 阶段：持续改善： 建立体验改善与反馈机制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 以用户为中心：被动响应变为主动收集；HR 真正体验前台业务、贴近用户；让体验意识体验贯穿 HR 工作与生活。 ● 挖掘需求：成立负责小组；增设相关职能；举办创新活动；内部定向深入访谈；外部不断学习。 ● 建立评价体系，闭环解决问题：设置量化指标，划分层次人群；设置协同机制；提前“埋点”，实现评估自动化。



此外，从信息化、数字化到智能化，企业如何达到提升组织人效（数字化角度）的目的？众合云科创始人兼首席执行官余清泉，给出了以下建议：

HR 数字化转型要素

从信息化到数字化再到智能化，企业可以通过循序渐进地提升人力资源管理服务能力，逐步实现组织和人员效能的释放。信息化阶段要保证源头数据质量，数字化阶段要优化流程和服务设计，智能化阶段谨慎引入新技术并完善监控。

整个推进过程中，要关注系统开放性，实现无缝数据对接；要重视规范化管理，作为数字化基础；要分阶段推进，组合使用新技术；要关注数字化服务流程优化，构建开放且高效的数字化组织架构。

特别需要注意的是，数字化不能“空中楼阁”，它建立在规范化和专业化管理基础上，通过系统化呈现专业化设计的流程和服务。同时还需关注开放性，与其他系统实现良好融合。这样才能真正发挥数字化效用，否则很难真正提升组织效能：

从人力资源管理服务能力的角度来看，数字化其实建立在规范化和专业化管理基础之上。首先，要建立规范化的组织架构、参数配置、政策制度等，确保合规合法。这是数字化的前提。其次，要提升专业化的管理能力和服务水平，将人力资源管理进行流程再造和专业化提升。这是数字化的基础。最后再进行数字化，通过信息系统将优化后的流程呈现出来。但数字化不是即可实现的，需要与前两个阶段匹配。

此外，由于完全的系统集成很困难，数字化阶段还需要关注系统开放性和集成能力。要实现与其他系统的无缝衔接。

众合云科创始人兼首席执行官余清泉

专业雇主服务成熟度分级

从“手动”到“专业”，实现从“手动”到“专业”的进阶



- PRO 0 手动手工处理**
以纯手工手工处理，主要依靠Excel等基础工具，通过手工方式处理招聘、薪酬、社保等事务。
- PRO 1 合规基础专业化**
依托于基础合规系统，主要通过对专业合规系统的使用，实现了对基础合规事务的自动化处理。
- PRO 2 合规进阶专业化**
依托于高级合规系统，实现了跨地域跨组织的合规协同，管理个账，逐步实现“三位一体”的合规管理体系，并建立了内部合规体系建设和风控体系，逐步实现合规体系与业务体系的深度融合。
- PRO 3 业务基础专业化**
依托于基础业务系统建设，实现了基于业务场景的业务流程数字化，并通过对业务数据的一体化、数据集成，实现对招聘、薪酬、社保、绩效、培训、员工关系等业务的数字化。
- PRO 4 业务进阶专业化**
依托于高级业务系统建设，建立了端到端的一体化业务体系，实现业务数据的一体化平台，以数字化驱动业务，实现业务数字化、人才数字化、业务支持数字化、业务协同、数据驱动业务进阶专业化。
- PRO 5 完全数字专业化**
依托于数字化平台建设，专业雇主服务的能力全面数字化，以AI、4P等多样化的形式实现，专业雇主服务的智能化、数据驱动、业务协同、业务支持数字化、业务协同、数据驱动业务进阶专业化。

《专业雇主服务成熟度分级》

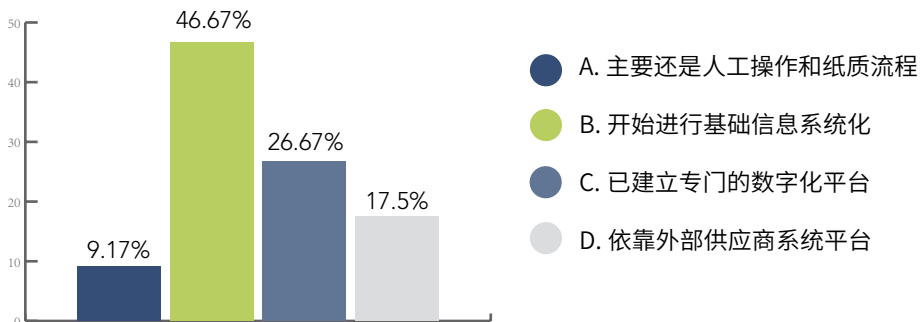
（二）薪酬社保场景分析——流程再造、系统对接与数据应用是薪酬社保场景各个阶段都需要重点关注的方面

通过上述内容，我们分别从系统、流程、体验等维度解析了不同阶段 HR 数字化的特征。而这些特征和局限性，也会体现在具体的场景中。

下面我们以薪酬社保场景为例，分析不同阶段 HR 数字化建设面临的挑战。薪酬社保是 HR 管理的核心场景，其数字化建设能够多方面反映 HR 数字化的特征、问题和进展。因此，选择薪酬社保场景进行分析，可以典型地反映 HR 数字化建设的种种关键点。

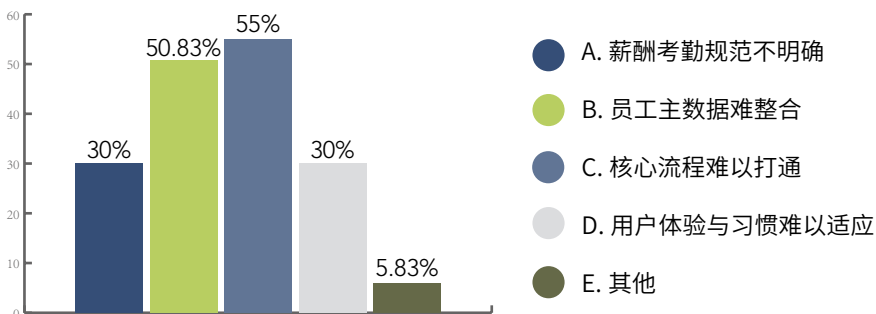
各成熟度阶段下的薪酬社保

图表 9 在 1.0 阶段，贵司目前在薪酬社保管理数字化方面处于：



本题有效填写人次：104

图表 10 贵司在 1.0 阶段推进薪酬社保数字化时，主要面临的挑战是？



本题有效填写人次：104

■ 在 1.0 阶段, 46.67% 的企业采用了基础信息系统, 26.67% 建立了专门数字化平台, 约 17.5% 依靠外部系统, 只有 9% 还在使用纸质人工流程

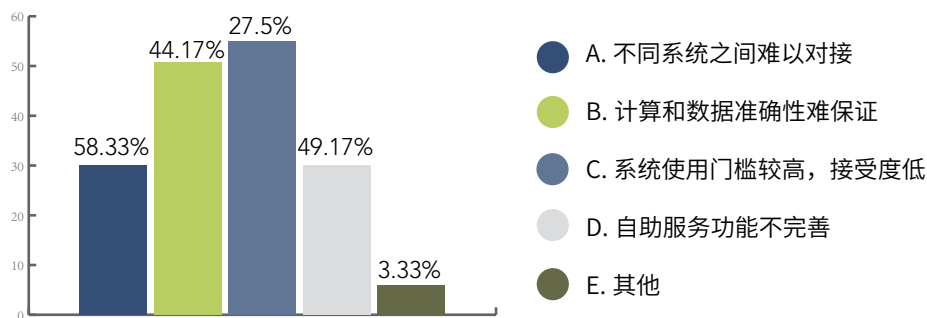
■ 推进薪酬社保数字化遇到的主要挑战是核心流程难以打通, 占 55%; 其次是员工主数据难整合, 占 50% 左右。

46.67% 的企业采用了基础信息系统, 但仍有 9.17% 使用人工和纸质流程, 面临较大数字化障碍。

超过半数企业面临核心流程难以打通的问题。员工数据整合也是难点。用户体验适应和薪酬规范不明确也是重要挑战, 各占 30%。可见, 信息化阶段企业流程打通和数据整合是普遍性难题。

信息化阶段的关键难题在于流程再造和数据整合, 直接影响到薪酬社保核心流程的有效运行。加强信息系统构建, 并优化业务流程, 实现模块间和部门间的有效连接, 将帮助企业提升数字化整体支撑效果。

图表 11 以薪酬社保缴纳场景为例, 贵司在 2.0 阶段推进时主要面临的挑战是?



本题有效填写人次: 104

■ 2.0 数字化阶段面临的最大的挑战是不同系统之间难以对接, 达到 58.33%, 其次是自助服务功能不完善, 占近 50%

除了不同系统之间难以对接外, 自助服务功能不完善也是较大痛点, 约占半数。数据准确性难保证和系统使用门槛也较为突出, 比例在 40% 左右。

通过薪酬社保场景我们可以看出, 不同阶段企业面临的数字化难题有所区别: 1.0 阶段主要是流程再造和数据整合、2.0 阶段主要是系统割裂、3.0 阶段面临大数据应用等新需求。但整体来说, 流程再造、系统对接与数据应用是各个阶段都需要重点关注的方面。

针对上述情况, 企业应当因阶段制宜, 有针对地推进数字化建设: 1.0 阶段要构建基础信息系统, 优化核心流程, 解决数据孤岛; 2.0 阶段要统筹规划, 打通系统与流程; 3.0 阶段要利用新技术赋能业务。同时, 结合上一块内容中对于各个要素维度的阶段特征分析, 我们归纳出下列解决方案, 帮助读者更好应对薪酬场景中的挑战:

不同阶段下的薪酬社保数字化挑战解决		
阶段	挑战	对应特征与解决
1.0 阶段	员工主数据难整合、核心流程难以打通	<p>特征：将散落于各处、各部门的流程统一起来，并通过上线系统取代人工进行事务性操作的完成</p> <p>解决：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 构建统一的员工主数据中心，实现人力资源系统和薪酬系统主数据对接 ● 优化和统一员工主数据的录入流程，降低数据异构问题 ● 加强人力资源系统和薪酬系统在主数据同步频次，缩短更新延迟 ● 设计贯通的薪酬核心业务流程，消除部门和系统间断点 ● 应用新技术，实现薪酬核心流程的自动化 ● 建立薪酬流程质量评估机制，持续优化流程 ● 提升跨部门之间的协作，保证流程连贯性
2.0 阶段	不同系统之间难以对接、自助服务功能不完善	<p>特征：解决流程断点，整合系统碎片化；将流程进行持续性优化，系统集成、运营和维护</p> <p>解决：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在薪酬社保系统选型时，要考虑其与人力资源系统、财务系统的对接兼容性，确保核心流程的贯通 ● 构建统一的员工主数据中心，实现人力系统和薪酬系统的主数据打通 ● 设计贯通的薪酬业务流程，消除系统间和部门间的障碍点 ● 在自助服务平台提供查询工资、社保缴费流水等功能，方便员工自助查询 ● 构建智能的薪酬客服机器人，解决常见问题，提升自助服务效果 ● 采用移动自助服务终端，扩大薪酬自助服务的覆盖面
3.0 阶段	大数据应用和预测能力、个性化定制能力	<p>特征：以用户需求为中心，建立体验改善与反馈机制</p> <p>解决：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 构建统一的薪酬社保数据平台，汇聚各系统数据，提升分析预测能力 ● 应用大数据技术进行模型分析，实现精准的离职率预测、工资增长分析等 ● 利用 AI 技术实现智能推荐，如推荐合适的社保计划等 ● 设计简洁的用户界面，引导员工操作习惯 ● 提供单点登录和统一的移动端入口 ● 构建知识库，辅助智能客服提升答疑效果 ● 设计个性化推送，如根据员工情况推送定制化提醒 ● 分析员工差异化需求，提供角色定制化服务 ● 建立评价机制，收集用户反馈并优化服务 ● 加强培训，提升服务人员的专业度

只有深入分析自身阶段特征，找出痛点所在，持续地、有步骤地推进数字化建设，才能真正实现 HR 数字化能力提升。对于这些挑战性问题，众合云科创始人兼首席执行官余清泉进行了汇总，并给出了以下建议：

推进薪酬社保数字化需要按阶段解决不同挑战。最关键的是把握服务流程设计与提升，同时结合阶段性技术应用，逐步实现专业化服务的智能化和自动化，从而保证数字化转型过程中输出的高质量。

▶ 1.0 信息化阶段：

挑战：数据不规范，信息难集成，流程难打通

解决：源头设计数据质量验证机制，与外部信息源校对确保准确

▶ 2.0 数字化阶段：

挑战：系统难对接，计算和数据准确性无法保证

解决：优化数字服务流程设计，加强校验，保证输出质量

▶ 3.0 智能化阶段：

挑战：自动化风险，如自动发薪出错

解决：构建完善的服务监控和调度体系，确保自动化质量

▶ 通用建议：

- 理解行业知识来源，内外部信息融合确保质量
- 关注数据量和使用场景，避免过度依赖新技术
- 核心是服务流程设计与提升，结合阶段性技术应用
- 最终实现专业化服务自动化，保证高质量输出

众合云科创始人兼首席执行官余清泉

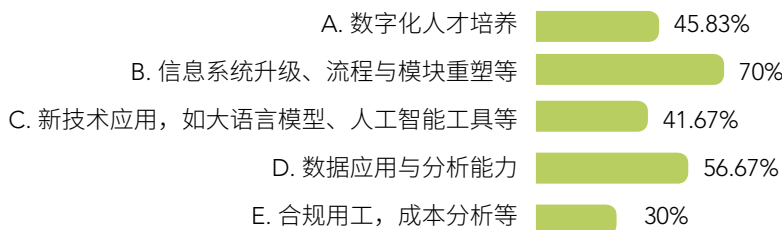


（三）HR 数字化发展方向探究——系统和流程仍是发展重点

上文，我们从系统、流程、体验、组织重视度等角度详细剖析了不同阶段 HR 数字化建设的特征。但发展不能停滞，只有不断推进数字化，才能为组织与业务持续赋能。为使 HR 数字化能力不断提升，我们需要明确数字化建设的方向。

除了数据体现，我们还会汇总不同企业对数字化建设方向和经验的思考，以提供更多维度的启发和借鉴。综合数据分析和企业案例，我们将尝试在明确方向的基础上，总结出行之有效的方案。

图表 13 在未来 1-2 年，贵司人力资源管理数字化建设的投入重点是？



本题有效填写人次：240

■ HR 数转未来投入重点：系统升级与流程重塑（70%）、数据应用与分析（56.67%）

从数据看，信息系统升级和流程重塑需求最大，占 70%，是重中之重。数据应用需求也较高，56.67%，仅次于系统和流程。新技术应用和数字化人才培养需求紧跟其后，在 40%-45%。合规用工和成本分析需求偏低，仅 30%。

不难看出，系统和流程仍是痛点所在，这与前章分析的系统割裂和流程不顺问题吻合，说明企业亟需持续优化系统和流程，以打通数字化堵点。数据应用需求较高显示企业感知到数据驱动的重要性。

新技术和人才需求中等水平反映了企业对数字化组织能力建设的重视，这与前文提到的管理模式和员工能力提升问题相关。新技术和人才也需并重，以适应数字化对技术和组织能力的新要求。

未来一两年，HR 数字化仍将保持百花齐放的发展态势，企业将继续在数字化实践中进行探索，HR 数字化的发展重心仍然是增强专业化的人力资源管理服务能力。

- 在此背景下，HR 数字化发展的主要方向是：继续加强 HR 数字化基础能力建设，如数据治理和系统集成；提升 HR 自身的数字化服务流程能力，使人力资源管理更加专业化。
- 实现 HR 数字化与业务数字化的深度融合，将 HR 数字化作为支撑业务的关键环节；关注并提升员工的数字化体验，提供更加个性化的体验。
- 引入新技术要基于实际场景需求，避免为技术而技术；在保证 HR 专业化服务的基础上，实现与企业业务系统的无缝连接。

众合云科创始人兼首席执行官余清泉

过上述分析，我们从数据层面明确了当前 HR 数字化的主要发展方向。为了让这些方向更具象化，下面我们汇总了不同成熟度阶段的企业案例。这一方面有助于从更全面的视角看待人力资源数字化的未来趋势，另一方面也可以为读者总结出可资借鉴的数字化建设方案。

下表可以帮助您更好的定位案例重点

企业	方向	方案总结
景焱智能	流程再造、系统升级	持续优化各项流程，打通资源共享渠道
百融云创	流程再造、系统升级	先调整优化流程，再迁移系统实现数字化
无限极	新技术应用	分阶段引入 AI 等新技术，扩大应用场景
东软	数字化人才培养	游戏教学法培养 HR 数字化和设计思维能力
联想	人才培养之技术与业务能力提升	HR 深入业务，技术与业务能力并重发展

景焱智能

■ HR 数字化未来发展趋势

随着数字化浪潮不断升温，未来一两年，景焱需要坚持两条腿走路，同时加快内外部转型步伐。

内部来说，虽然各项在线建设已经初见成效，但“最后一公里”的完善工作依旧紧迫。我们需要持续优化各大流程，打通资源共享渠道，坚持“细水长流”的改进策略。

此外，外部环境变幻莫测，新科技快速涌现。我们需要保持开放和包容的姿态，挖掘各类优秀资源。当某种工具（如大语言模型）真正成熟可用时，我们将会适时引进，释放工作的生产力。

百融云创

■ HR 数字化发展趋势

在人力资源数字化方面，中国企业还有很大的发展空间，即使已经采用了系统，也可以通过系统驱动来优化许多线下流程。我们的方法是先调整优化流程，然后再迁移到系统上，这样可以更好发挥系统作用。

除了职能工作的数字化，我们还可以进行员工工作效率、时间管理等软性管理方面的数字化分析。未来的发展趋势是，能够从流程、场景数字化，到效率的数字化分析，再到与业务效率结合进行数字化，这样可以更全面地发挥数字化的价值。但是这需要一个逐步的过程，目前许多企业还没有完全达到这个境界。

大语言模型也可以发挥重要作用，成为 HR 数字化过程中的智能助手。它可以在组织变革和培训等方面提供咨询支持，理解我们的情绪并给出应对建议，极大地提高工作效率。

所以，HR 数字化仍需要持续推进，与此同时，语言模型等 AI 技术可以发挥补充作用，像一个智能顾问那样帮助我们优化各类管理项目的设计。

无限极

■ HR 数字化发展趋势

HR数字化蓝图



- ▶ 在员工服务方面：大语言模型如 ChatGPT 可以实现更人性化、更智能化的交互，不仅可以回答问题，还可以通过交流分析员工的情感状态，并主动为员工提供所需信息，甚至直接发起后续的操作流程，实现语音交互。
- ▶ 在招聘方面：AI 面试和背景调查可以辅助完成简历的预筛和核查工作，主要让人工面试更集中在最后一轮关键的人选面试。
- ▶ 对于在职员工，AI 评估可以分析员工的职业兴趣、经历、性格等，辅助公司进行人才发展规划，识别关键岗位的高潜力人才。AI 也可以评估员工的领导力模型等。
- ▶ 在新员工入职培训方面，AI 教练可以根据个性化需求，提供公司文化、政策、业务等培训，无需人工开班，更灵活方便。
- ▶ 在数据应用上，HR 需要继续降低部门间数据壁垒，实现更多关键数据的共享应用。
HR 团队与人才培养方面也需要加强数字化能力建设，提升数据分析、AI 应用等数字化技能，以满足未来的能力需求。

东软

■ HR 数字化未来趋势

▶ 人员能力培养

东软非常重视 HR 部门数据化和交互式思维能力的培养。为使 HR 真正掌握这些能力，东软采用了寓教于乐的游戏教学法。

东软与游戏公司合作，邀请游戏设计师对 HR 进行专门的游戏设计培训。这使 HR 在充分娱乐的过程中，潜移默化地掌握了设计思维和用户交互意识。现已有 90 多名 HR 员工通过游戏设计课程，并设计出 60 多个游戏化微课程。

这种游戏设计过程不仅培养了 HR 的创新思维，也让 HR 深刻理解了如何植入数据埋点、进行用户行为分析等数字化思维方式。许多原本对数字化转型抵触的 HR 在这个过程中开拓视野，提高认知。

并且，东软还将这种游戏教学法应用到 HR 的实际数字化工作中。完成游戏设计课程的 HR 在后续进行低代码开发等数字化项目时，明显感觉思路更开阔，上手也更快。

通过游戏化的新颖培养方式，东软 HR 数字化团队正在稳步掌握数字化和设计思维能力。这也使东软的 HR 数字化转型拥有持续更新的人才力量支撑。这种寓教于乐的培训方式也为其他企业的 HR 数字化人才培养提供了借鉴。

蒙牛

■ HR 数字化未来投入方向和发展趋势

蒙牛 HR 数字化未来工作将着力于以下几个方面：培养员工数字力并引入前沿技术来提效应，优化各项流程以提高用户体验，利用数据分析找出短板持续改进，人力资源业务管理全在线，从而从多维度全面提升 HR 服务水平，助力企业更好发展。当然，如何将这些理念落到实处还需要持续试错与学习。

- ▶ 数字化转型的人才培养及内部机制建立，未来不应的只关注个别人员数字能力，每个业务线人员都要具备一定的数字化特质和能力。
 - ▶ 人工智能等新技术发展很快，我们要密切关注前沿进展，Chatgpt 将人工智能推向新的高度，AI 技术的引入将作为重点，寻找利用 AI 等手段实现 HR 业务效能的大幅提升，真正是实现人机协同。
 - ▶ 从流程、体验、数据维度重点进行数智化建设，因为这三个方面将是数智化转型最重要的领域。目标是打造端到端无缝体验。每环节设计都要注重人性化，让用户使用得心感受到优质服务。
 - ▶ 数据分析在决策和预测中发挥重要助力作用，通过数据驱动找出各项工作的不足之处需要改进。
- 以上几点支撑下，目标是全面优化各 HR 业务，同时从员工和管理层两个角度来提升整体服务水平。

联想

■ HR 数字化未来发展

- ▶ 在技术应用上，要发展类似 ChatGPT 等大语言模型 AI，实现智能化。现在的助小咖只能标准化回复，而未来需要能够分析复杂情况并给出决策建议，比如在出差报销特殊情况下，提供备选方案。这样可以真正解决员工在复杂业务场景下的实际困难。
- ▶ 人员能力要求会集中在业务理解上，HR 要扮演数字化“军师”角色。当业务部门提出不明确的人员需求时，HR 可以通过数字化平台模拟不同方案，比如模拟在业务扩展情况下的不同人员和资源配置，给出专业的组织模式建议。然后再指导 HR 团队执行。

上述两点要同步发力，即技术上实现智能决策，业务上当好策略伙伴。如此 HR 数字化才能真正应用到复杂的业务场景中，为业务提供价值。

HR 数字化既要构建中心化系统，也要能即时响应业务需求，只有技术和业务双向发力，HR 数字化才能落地并持续创造价值。



总结——HR 数字化未来发展趋势、面临挑战及应对方案

未来趋势

- **流程持续优化，提升用户体验。具体做法：建立闭环机制，通过用户反馈进行流程更新迭代。**
- 引入新技术如大语言模型，实现智能。具体做法：选择与 HR 业务高度相关的先导场景，采取试点式引入新技术。
- 通过 AI 实现智能交互、自动化操作。具体做法：分阶段引入 AI，从简单交互逐步扩展应用场景。
- 数据应用提升，支持决策。具体做法：完善数据治理，构建多维度的数据应用模型。
- HR 发挥数字化“军师”作用，提供专业建议。具体做法：加强 HR 对业务的理解，应用数字化手段辅助决策。

常见挑战

- **“最后一公里”的数字化转型还需付出持续努力，这需要企业有足够的耐心和毅力。**
- 部分企业数字化还处在早期阶段，整体成熟度不均衡，这需要分阶段推进，逐步达到更高水平。
- AI 等前沿技术应用还存在许多不确定性，需要从试点开始，循序渐进取得突破。
- HR 自身数字化思维和技能还需加强。

挑战应对

- 根据企业实际成熟度诊断，制定分步骤路线图，确保顺利推进。
- 分阶段实施数字化，确保需求整体贯穿：坚持渐进式数字化路径，持之以恒推动转型深化，切忌一蹴而就。
- AI 辅助开发需审慎评估成本效益，重要流程先行试点：选择容易应用的场景，先行试点 AI 技术，以获验证并扩大应用。
- 学习优秀案例创新方法，如游戏化培训提升 HR 能力认知水平：对 HR 进行游戏化培训，提高数字化思维和技能，借助寓教于乐快速掌握。
- 加强部门间协同制定体验指南，共同参与优化工作。
- 培养跨学科团队推进数字转型，增强技术和业务双能力。

三、HR 数字化与业务数字化转型的“共舞”

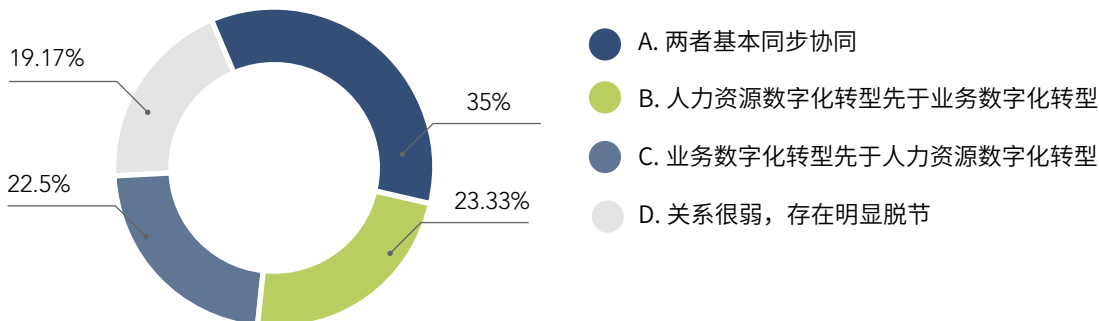
前文，我们从 HR 数字化持续投入动机、转型影响因素阐明了数字化转型的根本价值目标在于提升组织效率和支撑业务优化。而 HR 数字化作为实现这个目标的重要途径，需要不断进化以服务业务变革。但如何真正实现 HR 与业务在数字化转型过程中的深度协同却是一个重要话题。

基于此，本章我们将专门研究 HR 与业务数字化之间的“共舞”问题。在前期市场诊断阶段，我们发现两者之间的协同对于大多数企业来说只是初步尝试。鉴于不同企业数字化转型步调不一，存在诸多难以跨越的壁垒，本章研究将从人力资源视角出发，避开跨部门合作中的实际操作困难，聚焦探讨 HR 自身可以采取的举措，从而推进 HR 与业务的数字化协同。在深入了解 HR 们的关注点后，我们会通过以下几个方面来展开此部分的研究：

- ➔ 两者“步调”一致性分析：分析不同企业 HR 与业务数字化步伐的匹配程度，以及推动一致步调的必要性。
- ➔ 人力资源部门在数字化转型中的定位：从人力资源参与方式及与业务部门的协同模式两个角度剖析人力资源在数字化中的作用。
- ➔ 人力资源与业务数据共享情况：统计数据共享程度，识别数据连接的障碍，并通过定性案例为读者提出对策。
- ➔ 数字化协同面临的挑战：归类挑战点，重点关注技术、人力资源自身以及两者合作等各个层面的问题。







（一）两者“步调”一致性探究——尽管大多数企业的 HR 与业务数字化转型步调不一致，但企业都认为两者密切协同非常必要

图表 14 您企业人力资源与业务部门数字化步调一致性如何？



本题有效填写人次：240

图表 15 您认为推动两者数字化转型协同统一步调非常必要吗？

	两者未脱节	两者关系脱节
A. 必要，这对企业数字化转型的整体进度有重大影响	 85.57%	 78.26%
B. 不太必要，两者可以略有差异地自行推进	 12.37%	 17.39%
C. 无所谓，两者应各自推进，不需要太多协同	 2.06%	 4.35%
本题有效填写人次	194	46

■ 35% 的企业认为 HR 和业务数字化步调一致，19.17% 的企业 HR 和业务数字化存在明显脱节

■ 在两者数字化步调存在脱节的企业中，78.26% 的企业认为推动两者步调一致非常必要

35% 的企业认为 HR 数字化与业务数字化步调一致，实现了同步协同；23.33% 的企业 HR 数字化进度领先于业务；22.5% 的企业业务数字化领先于 HR。

19.17% 的企业表示，HR 和业务存在明显脱节。

无论 HR 数字化与业务数字化两者是否存在脱节，超过 75% 的企业都认为推动数字化步调一致非常必要。

大多数企业在人力资源与业务数字化转型上采取的是同步协同或一定程度的匹配变化的模式。只有少部分企业表现出转型步伐明显脱节的情况。此外，7 成以上产生脱节的企业认为两者协同非常必要，这说明**人力资源数字化转型往往需要与业务需求保持一致，协同进行，以保证针对业务需求提供有效支持。**

然而数据显示，两者同步程度并不高，仅 35%。这说明大多数企业存在一定程度的异步。另外，单从 b 和 c 中进行判断哪个先进行数字化并不完全准确，一方面可能受行业因素影响较大，另一方面 b 和 c 差异不大，统计上或不能说明问题。

19% 的明显脱节程度值得重视，所以人力资源与业务如何通过更好协同机制，实现更高效的数字化支持是我们接下来的研究重点。

■ HR 数字化和业务数字化脱节的原因是？

HR 数字化与业务数字化之所以会出现脱节，主要是**两者有不同的数字化逻辑和需求，企业在数字化转型不同阶段也会有不同重点，难以实现完全同步。**造成两者脱节的原因还包括**系统壁垒和跨部门协同难度。**要推进 HR 与业务的数字化联动，可以采取逐步推进、构建协作平台、加强沟通理解业务需求、从协作场景入手、API 对接等方式来缓解困难。最终通过构建统一的企业数字化底层架构，让 HR 数字化与业务数字化之间实现良性互动、支持企业数字化转型。

众合云科创始人兼首席执行官余清泉

（二）人力资源部门定位——HR 通过需求分析、系统对接等参与业务数字化；HR 与业务主要通过项目团队、沟通机制协作

参与与协同方式

图表 16 贵司业务数字化项目中，人力资源部门如何参与：

选项	比例
A. 提供业务需求分析或预测	54.64%
B. 提供建议或方案、促进业务模式优化	58.76%
C. 对接业务系统，实现 HR 数据互通	65.98%
D. 优化流程、提升业务运营效率	69.07%
E. 培训员工新技能，助力业务转型	47.42%
F. 改造招聘，获取所需人才	29.9%
G. 调整绩效体系，适应新业务模式	30.93%
H. 构建数字化文化，提升员工认同感	43.3%
I. 未实质参与业务数字化项目	2.06%
本题有效填写人次：240	

■ HR 主要通过系统对接、流程优化、提供业务需求分析或预测、提供建议或方案、促进业务模式优化等方式参与业务数字化

经过分析，人力资源部门在业务数字化项目中的参与方式以优化流程、提升运营效率 (69.07%) 和对接业务系统实现数据互通 (65.98%) 为主。其次是提供业务需求分析或预测 (54.64%)、提供建议或方案促进业务模式优化 (58.76%) 与培训新技能助力转型 (47.42%)。

人力资源部门通过优化流程运营、促进系统互通、提供需求支持、助力培训等多种方式积极参与业务数字化，体现出支持业务发展的重要作用。但在某些细分领域如招聘调整还有提升空间。此外，我们发现人力资源参与数字化项目分为直接参与和间接参与两种形式。直接参与度高于间接参与，这一点数据已经反映出来。

间接形式中的技能培训和文化建设程度高，原因是这些更侧重给员工增加一项能力，而不影响其本职工作。招聘和绩效调整程度相对较低，因为数字化项目不一定是员工全部工作，不宜将其作为唯一考核标准。数字化只是企业一部分，不代表员工全部职责改变，所以相关调整不会全面。

图表 17 人力资源部门与业务部门在数字化转型项目中的协同方式：

选项	比例
A. 定期召开数字化转型项目部门联席会议	36.08%
B. 项目具体实施中，采用部门混合项目团队	55.67%
C. 由数字化转型领导小组进行统筹协调	50.52%
D. 制定数据共享机制，实时交流数据动态	46.39%
E. 建立常态化沟通机制，及时反馈实施进展	55.67%
F. 项目实施结束后，进行联合总结评估	22.68%
G. 部门仅关注各自领域，缺乏协同	5.15%
本题有效填写人次：194	

■ HR 与业务数字化协同最常见的方式是：项目团队融合、建立常态沟通机制、统筹领导小组等合作性强的方式

人力资源部门与业务部门在数字化项目中的主要协同方式是采用部门混合项目团队 (55.67%) 和建立常态化沟通机制 (55.67%)。另外较高比例的方式是由数字化领导小组进行统筹协调 (50.52%) 和定期召开部门联席会议 (36.08%)。数据共享机制 (46.39%) 也被广泛采用。

人力资源与业务部门在数字化项目中的协同方式主要注重团队合作、信息交流与协调统筹。但项目结束后跟进工作中还需要加强。此外，很少见两部门之间完全脱节的情况。不难发现，人力资源与业务部门在数字转型中的协作主要是制度化 and 体系化，但全面程度不高；重点是项目团队合作和常态沟通，这更侧重实操，而不是定期会议；有专门小组负责统筹也有利于推动协作；数据共享面临隐私和安全障碍，难成为重要方式；协作方式多样但不系统，各企业采用不同方法，如团队或沟通机制，但无统一标准；与会讨论程度低，体现出协作偏向敏捷实用而非完整制度；人力资源与业务数据壁垒仍存在，限制了协作深度。

这说明人力资源与业务部门在数字转型协作上，主要通过项目形式实施，偏重实际操作而非完善体系。数据共享和深度交流还有待提升。

■ HR 数字化如何与业务数字化转型协同？

值得注意的是，目前 HR 深度参与和支持业务数字化转型的案例还不多，大多数企业还处于探索和试点阶段。但可观察到的已有以下方面：

- HR 数字化提高人力资源数据的精准性和及时性，有利于业务进行更准确的预测和运营分析。在具体岗位中，HR 数字化可以实现绩效、佣金等的实时计算和激励反馈，提高效率。
- HR 可以通过数字化手段，将员工指标如敬业度、能力等数据推送给业务管理层，帮助他们进行精细化的人员管理。这也要求 HR 需要进一步提升自身的数字化能力，以更好地融入业务数字化进程。
- HR 需要与业务部门加强沟通协调，理解业务数字化需求，提供符合需求的数字化支持与服务。
- HR 可以考虑与外部数字化服务机构合作，快速获取先进的数字化解决方案，补充自身能力建设。

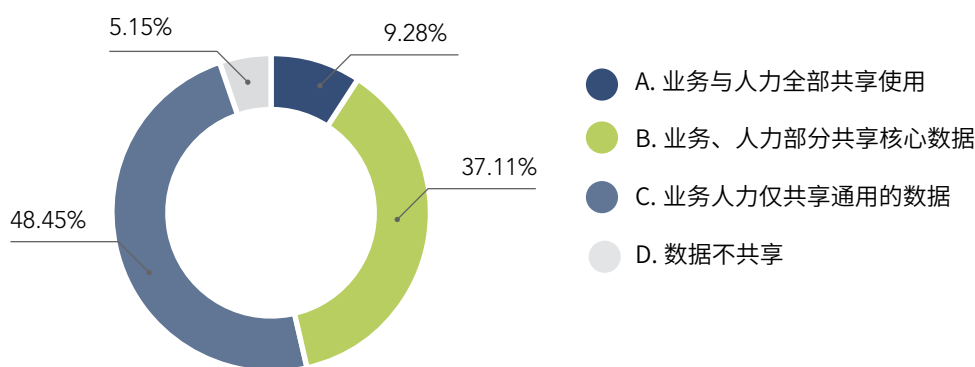
众合云科创始人兼首席执行官余清泉

▶ 数据共享情况

在数字化转型进程中，HR 与业务能否打通彼此的数据壁垒，实现信息互通，直接影响双方的协作效率和决策质量。但是，长期形成的部门界限使得数据共享成为一道难关。如果双方数据仍然孤立，那么数字化也很难让 HR 与业务真正协同起舞。

因此，我们有必要专门调研和分析企业的 HR 与业务数据共享情况。这可以帮助我们明确企业在数据互通方面存在的困境，即数据割裂的严重程度。这也可以让企业意识到，数据的统一规划和治理在数字化进程中的重要性。

图表 18 贵司人力资源数据与业务数据的共享情况为：



本题有效填写人次：194

■ 数据共享仍是问题，只有 9% 实现全面共享，近 50% 仅共享通用数据；可喜的是，37.11% 的企业开始共享核心数据

调研显示，大多数企业仅共享部分核心数据或通用数据，比例分别为 37.11% 和 48.45%。完全共享数据的企业比例很少，仅 9.28%。

可见，完全共享数据的企业极少，部分共享的数据企业占了大多数。数据共享仍然是企业的一大挑战，不同部门和系统之间存在隔阂。

这反映出数据共享仍是数字化过程中的短板，不同系统和部门间存在明显隔阂。数据孤岛现象并没有因为数字化而得到根本性消除。缺乏共享意识是其中一个原因，数字化软件和接口也可能存在局限。这说明企业还需要在顶层设计上加强数据统一规划，通过组织、制度、技术等手段突破数据壁垒。当数据真正流通、互联，数字化效能才能最大化。

（三）两者协同的挑战与解决——数据共享程度低；技术和 HR 转型是协同的主要挑战

图表 19 推动两者数字化转型协同对贵司来说挑战在于？

选项	比例
A. 业务部门对人力资源部门缺乏信任、理解和支持	39.18%
B. 技术问题，无法突破部门壁垒，如系统打通存在很大挑战	61.86%
C. 人力资源部门自身数字化转型进度缓慢	44.33%
D. 组织文化障碍，部门间合作隔阂	28.87%
E. 双方无法就具体问题进行有效沟通或效率低下	14.43%
F. 其他	4.12%
本题有效填写人次：194	

■ **技术问题（61.86%）和 HR 自身数字化转型进度（44.33%），是人力资源和业务整体协同的主要障碍**

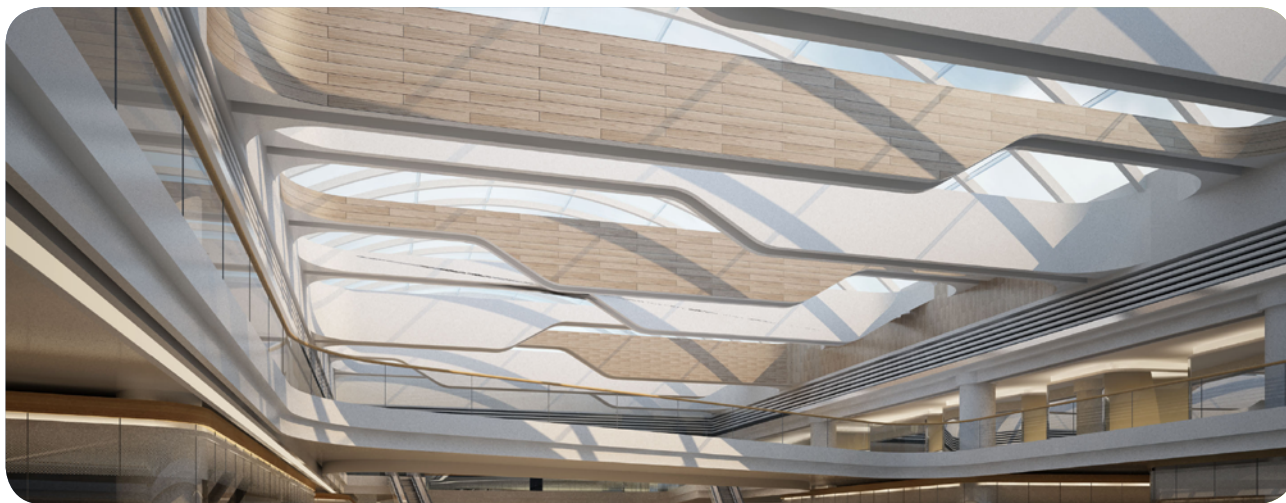
企业面临的最主要的挑战是技术问题，系统难以打通，比例高达 61.86%。HR 自身数字化进度缓慢也是一个重要障碍，占 44.33%。

业务部门对 HR 的信任和理解不足的比例为 39.18%。文化隔阂和沟通低效的选择比例较低，在 15%-30%。

技术割裂是推动两者数字化协同的最大难题。HR 自身转型进度需要加快，并提高业务方对于 HR 部门的理解支持。同时，我们发现，这些挑战可以清晰地分为：数字化技术障碍、HR 自身转型不足、HR 与业务间的隔阂等。所以，聚焦系统对接，持续深化 HR 转型，才能真正打通数字化的堵点。

通过上述数据，我们看到了企业在 HR 与业务数字化协同方面存在的普遍现状与困境。然而，仅有抽象的数据并不足以让我们深刻认识企业在数字化“共舞”方面的实践探索。因此，在接下来的内容中，我们汇总了多家企业在 HR 数字化转型实践中的成功经验和实践案例。

这些案例将从更为直观和具体的视角，呈现企业如何突破部门隔阂，实现数据互通、建立协作机制、积极应对各种挑战等。我们期望通过这些案例的呈现，萃取出解决方案，给读者以启发和借鉴，使其在推进 HR 与业务的数字化“共舞”方面，有更清晰的方向。



下表可以帮助您更好的定位案例重点

景焱智能
<ul style="list-style-type: none"> ■ 步调一致性 :HR 数字化助推业务数字化，两者保持紧密合作 ■ 协同方式 :提供人员数据分析，支持业务决策
百融云创
<ul style="list-style-type: none"> ■ 步调一致性 :业务和 HR 数字化步调不完全一致 ■ 挑战与解决 :建议成立专门小组统筹规划，推动业务和 HR 融合
无限极
<ul style="list-style-type: none"> ■ 数据共享 :根据业务实际需求开展部分 HR 和业务数据共享 ■ 协同方式 :提供组织和人才分析，支持业务决策
东软
<ul style="list-style-type: none"> ■ 挑战与解决 :采用渐进方式应对系统升级与数据互通难题 ■ 协同方式 :业务深度参与数字化方案设计
蒙牛
<ul style="list-style-type: none"> ■ 步调一致性 :HR 和业务数字化步调基本一致 ■ 挑战与解决 :人力系统和业务系统的逻辑的全面打通上和数据整合应用
联想
<ul style="list-style-type: none"> ■ 步调一致性 :HR 数字化与业务数字化高度协同 ■ 数据共享 :分阶段解决数据共享中的各种挑战

企业
案例

景焱智能

■ HR 数字化与业务数字化的“共舞”

各业务线在数字化变革中，其重心主要放在内部流程优化与效率提升上。而作为支撑部门，人力资源在此过程中应给予必要协作。

为此，我们主导同业务经理进行对话交流。全面了解各线当前推进情况，目的在于为基层工作提供必要智力支持。同时，我们也非常重视与业务员工的互动，以期吸收更多实质建议。除此之外，考虑到人员招聘与绩效管控等与企业发展息息相关的重要环节，我们还将与业务部门深入探讨未来人才需求与考核模式，以推动相互支持。

目前，正着力利用如内部人事资料等数字成果，助力业务决策。期望通过数据驱动，为管理层提供更全面准确的决策参考。所以，景焱智能 HR 数字化一方面助推业务线变革，另一方面借助业务视角优化自身升级，只有两者保持紧密的互动与合作，人力数字化与业务数字化才能获得最大融合应用价值。

■ HR 数字化通过哪些方式支持到业务数字化？

作为一家快速发展的科技公司，对人力部门寄予了高度期望：既要提供出色的服务支持，也要落实管理职能。人力部门运用数据利器，全面支援公司各项业务数字化进程。

- ▶ 在服务支持方面，人力部门每季向管理层提供详细的人员情况分析报告。这通过梳理团队内外流动状况，给出本期重点成员表现，有效助长决策。
- ▶ 人力部门会在每个季度会议上，对每个部门人员进行精细分析。包括当期表现、与评级匹配程度等，为后续调整提供参考。
- ▶ 年终更会纳入所有人员评价结果，给管理层一个全景展现。
- ▶ 通过数字化优化工作流程，从员工需求角度提出改进建议。
- ▶ 不同岗位工作难易程度分析，能比较好支持用人决策。
- ▶ 用工成本考量与员工层级匹配，也有利于组织培养“完美人才”。

■ 支持业务中的挑战与解决

随着产品线管理日益成为景焱智能的普遍趋势，人力资源部门面临新的挑战。

公司把研发和售后根据产品线进行重组后，各线人员配比成为当务之急。但不同产品线对人才的需求难以明确，直接影响改革效果。

面对这一难题，人力部门首先通过细致调研，以数据为依据划分各个专业线的人才类型。然后结合各产品线发展情况做初步匹配，生成整体人员框架方案。接着，进一步细化人才标准，按能力等级整理出覆盖不同层次的人选推荐名单。这帮助各线把握全貌，进行更具针对性的选派。

同时，HR 部门主动与业务部门互动沟通，协调确保组织架构与人员配置的高度契合。重要的是密切监督后续运营，不断总结经验教训，以期做到人员优化攻关的“动态平衡”。

企业
案例

百融云创

■ HR 数字化与业务数字化的“共舞”

▶ 步调是否一致

不同企业情况有所差异，主要还是管理意识和行为导致的。业务部门不仅仅是销售和运营，其他部门如财务、法务等也可以利用数字化进行赋能。

在百融云创，HR 数字化和业务数字化各自有推进路径，步调不完全一致。但公司整体提倡用数字化手段解决问题，所以每个部门都会考虑数字化转型，只是早期互动和连接还不够强。

▶ 挑战性问题

关于业务数字化和 HR 数字化步调不一致的挑战，主要是因为早期阶段，双方其实都是各自开展各自的工作，没有统一规划和部署。如果公司有一个专门的数字化转型改革小组来进行管控，双方的融合可能会更好。但是百融云创，并没有一个这样的专门小组，更多是各个部门自发地推动数字化。

当然数字化转型是一个漫长过程，业务和 HR 的协同一致性还有很大提升空间。这也需要我们继续努力，才能取得更好效果。

企业
案例

无限极

■ HR 数字化转型与业务数字化转型“共舞”

无限极 HR 数字化转型已经开始通过数据分析为业务赋能。3.0 阶段，将着眼进一步提升数据分析及预测能力、推广智能服务，实现千人千面的个性化服务。

具体来说，HR 数字化转型目前已经为业务部门提供了组织人才分析、人才盘点与继任、绩效考核等方面的数据支持。通过建立员工基础信息、绩效、薪酬等多维度的数据画像，并设计直观的管理看板，HR 能够发现业务部门在人才结构、流失率、继任人现状、绩效与薪酬等方面的问题，并针对性提出改进建议。

在数字化进程中，HR 需要确保从数据采集、分析、应用全流程的打通。既要搭建获取数据的系统基础，也要设计直观的分析看板，同时紧密结合业务需求，让数字化 Output 能够可落地转化为业务 Impact。只有持续迭代与优化数字化能力，HR 数字化转型才能真正达成赋能业务的战略目标。

下一步 HR 数字化转型的重点，是继续提升数据处理能力，通过清洗、建模、算法等方式，实现更深度的员工洞察和精准预测，并借助 AI 等新技术，提供个性化的员工服务，真正实现数字化赋能业务，与业务共舞。

■ HR 数据和业务数据的关系

理论上，HR 数据和业务数据之间需要适当的互通和共享，以更全面地洞察员工绩效和业务效果。但是考虑到业务数据中可能存在敏感信息，数据共享需要按照权限和需求进行区分对待。

一些关键的业务指标，如不同岗位的业绩目标，可以在一定范围内与 HR 共享。这可以帮助 HR 计算出人效指标，评估员工绩效对业务目标的贡献，科学分析人员配置的合理性。但一些敏感的核心业务数据只能在业务主管范围内共享。

通过构建联通的数字化基础架构，HR 和业务可以实时获取各自的数据。在保证数据安全的前提下，建立模型使数据产生关联并可视化呈现，以支持业务决

策。例如设立预警系统，当员工绩效可能影响业务指标时，及时向决策者发出提示，或者当人才结构某项指标不符合公司北极星指标时，亮出红灯或黄灯。

数字化转型需要打破 HR 和业务间的数据壁垒，建立适当的互通机制。在保障数据安全的基础上，共享必要的业务数据，建立数据关联，通过数字化手段 truly understand employees，从而协同推动员工和业务共同发展。这也是 HR 数字化要解决的难点之一。

■ HR 与业务双方协同的过程中的挑战

在 HR 与业务部门的数据共享过程中，会遇到一些阻力和挑战。一些业务部门负责人可能会觉得核心业务数据没有必要跟 HR 共享，不属于 HR 需要关心的范围。

要解决这个痛点，需要从顶层设计做起，形成统一的人力资源管理要求。例如在年初，管理层就要求各业务部门必须针对本部门提取出人效的关键指标，与 HR 系统打通。这就解决了业务数据必须在一定程度上与 HR 共享的问题。

如果没有这种管理层强力推动的顶层设计，仅依靠 HR 自身很难说服业务部门开放数据，同样的，业务部门需要的某些 HR 数据也没有意识去提出来，因为对数据价值认知存在差异和信息不对称。所以，HR 需要主动去洞察业务需求，而不是自说自话；业务部门也需主动与 HR 沟通，不能完全自主。管理层则需要促进双方交流，达成数据共享的共识。

在数据互通的技术层面，也需要 HR、IT 部门通力配合，设计良好的共享技术架构，分步骤推进，并建立数据安全机制。如果管理层能将数据共享作为转型重点，形成考核机制，各部门也更有动力去寻求突破。

企业
案例

东软

■ HR 数字化与业务数字化的“共舞”

► 两者协同情况

HR 数字化要真正赋能业务，就必须与业务实现深度融合。所以东软 HR 数字化项目从一开始就让业务部门参与进来，共同设计解决实际问题的方案。

例如在开发“魔镜”人才智能匹配系统时，HR 没有单方面输出系统，而是与业务部门进行充分讨论，理解业务真正的选人痛点。业务部门也主动提供了大量真实业务数据，如员工简历，供 HR 研发使用。

在设计数字化解决方案时，HR 也会采用业务部门的语言描述业务需求。比如用“扛折磨”“皮实”来描绘项目经理必备能力，而不是 HR 内部的说法。然后 HR 利用 AI 技术快速匹配最适任人选，解决了业务部门选择人才的实际困扰。

此外，HR 也以微服务的方式与业务系统对接，提供定制化支持。这种高灵活性的方式非常符合业务部门的定制需求。HR 也将自身的数据平台优势开放给业务使用，降低业务数据采集成本。

通过与业务部门的高度融合与协作，HR 数字化得以真正显现价值，也赢得了业务部门的认可和依赖。这种数字化“共舞”使东软 HR 数字化转型落地生根，实现了 HR 赋能业务的目的。

► HR 部门通过哪些方式参与到业务数字化转型中？

在东软，HR 数字化团队会通过多种方式积极参与和支撑业务部门的数字化项目。

第一，HR 会全程参与业务的重要数字化项目方案设计、讨论和答辩，如“3I 计划”，并进行阶段性记录，以推进项目落地。

第二，HR 数字化人员需要参加业务部门 HRBP 的数字化实践汇报，进行检查考核，确保业务 HR 数字化工作落实。

第三，HR 部门会主动与业务开展数字化对接工作，提供系统数据接口支持，降低业务数字化成本。

第四，HR 部门还会针对业务数字化人才需求，进行相应的数字技能培训，提升业务部门数字化转型能力。

第五，HR 部门会充当业务数字化转型的战略咨询伙伴，在项目中提供指导性建议。

通过 HR 数字化团队的多方位参与，东软实现了 HR 数字化与业务数字化的深度融合，确保了数字化转型的协同推进，以更好激发数字化对业务发展的真正价值。

► 挑战与解决

东软在进行 HR 数字化转型过程中，可能会面临一些传统架构带来的挑战。例如其 HR 系统最初构建于 2000 年，存在一定技术限制。这需要进行系统升级迭代，会造成一定成本投入。

另一个挑战是多个闭塞系统之间的数据互通问题。以往各系统间缺乏互联互通，但数字化需要打通数据壁垒。这需要 HR 系统与业务系统之间进行大量接口对接，也会增加成本压力。

针对上述挑战，东软采取渐进的解决方案。第一，利用低代码开发等手段进行快速迭代升级，降低变革成本。第二，采用开放 API、微服务等方式逐步实现系统对接，而不是一步到位大集成。第三，与业务部门密切沟通，了解真正痛点后再进行数字化升级。第四，培养 HR 团队的数据思维，打造上下联动的数字化生态。

当前，各部门和 HR 部已形成共识，系统限制是阻碍数字化的痛点，需要逐步解决。HR 部也在公司支持下，谨慎有序推进系统升级工作。通过渐进演进，东软 HR 数字化正在稳扎稳打突破旧有架构限制，实现新旧系统融合创新。

企业
案例

蒙牛

■ HR 数字化与业务数字化共舞

▶ 步调是否一致

蒙牛 HR 数字化转型与业务数字化转型的步调基本一致，但业务数字化进度要略快于 HR。HR 的数字化转型规划也是围绕业务的数字化转型开展。同时定期会与业务老板共识沟通 HR 的数字化转型规划。

数字化转型是业务模式转型，不是系统的转型。用数字重构业务逻辑，驱动业务发展，而不仅仅是上一个系统的事情。

▶ 协同中的挑战

系统接口对接时，两侧系统业务逻辑可能存在差异，需要进行数据转换。如 HR 要进行入效分析，需要获取业务数据，这时接口对接需要进行逻辑转换。

系统接口对接也存在技术难度。此外，HR 与业务部门在语言、业务逻辑上存在理解差异。这些都是 HR 与业务数字化协同过程中需要面对的挑战。

HR 团队以及系统团队的数字化能力以及数字化思维也是整个转型的挑战

企业
案例

联想

■ 联想 HR 数字化与业务数字化的“共舞”

▶ 两者步调的一致性

正如开始所谈，联想的 HR 数字化转型是在公司整体数字化转型的大背景下推进的。HR 数字化的方向与步调、投入资源等都是与公司整体数字化战略高度一致的。

联想的业务正在从设备制造向服务解决方案转型。HR 数字化也在与之匹配，通过员工管理等数字化积累的经验，打包成可以复制推广的组织管理解决方案，以支持企业客户的业务和组织转型。

决策 HR 数字化转型投入时，优先考量的是其如何提升业务效率、提供数据分析等对业务的价值支撑。

未来也将继续评估数字化对业务价值的贡献。

所以，联想的 HR 数字化转型与业务数字化是高度协同的，既为业务转型提供人力资源保障，也在业务需求驱动下调整方向。两者步调一致、资源配置统一、目标更加贴近业务需求，实现了数字化共舞。

▶ 以数据共享为例的挑战与解决

第一级挑战是业务部门在项目立项开始时没有考虑到 HR 的数据需求。解决方案是执行“**One Lenovo**”的统一工作模式，**在项目立项阶段就让 HR 参与进来，事先打通数据需求，避免后期的问题。**

第二级挑战是业务部门提出的具体数据需求可能涉及 HR 无法共享的敏感数据，例如薪酬。解决方案是**设置一个既理解 HR 又理解业务的角色当作沟通桥梁**，当业务提出无法满足的需求时，该人员进行需求调度和协调，帮助业务找到可替代的数据来源。

第三级挑战是业务提出的某些需求已经超出了 HR 现有的数字化能力范围。解决方案是 HR 提交该需求给 CEO 等高层判断是否要投入资源来支持业务方的这一需求，以及如何获取所需的人才、技术等资源。

所以，解决这些挑战还是需要管理层对数字化转型的重视和推动，并在日常工作中坚持数字化优先，调动各种资源来帮助 HR 和业务部门实现良好沟通和协同。

▶ HR 数字化与业务数字化实现共舞的两个关键点：

- ➔ HR 是否有意愿进行数字化变革。这源于 HR 自身是否愿意学习新技能，接受工作方式改变，拥抱数字化转型。如果 HR 内心存在抵触，害怕变革，那就很难与业务部门达成共识。
- ➔ HR 是否具备数字化的能力。新技术会改变工作流程和模式，HR 需要学习适应，掌握数字化技能。如果 HR 能力不足，也很难与业务数字化保持同步。

这两个因素决定了 HR 自身是否可以成为数字化变革的参与者和贡献者。当 HR 本身具备意愿和能力时，与业务实现数字化融合就是时间问题，通过不断练习，HR 可以逐步适应新模式，消除业务部门的顾虑。

所以，**HR 数字化转型的核心是改变思想，接受学习，做好自我准备。**当 HR 团队内部实现共识和能力提升时，HR 与业务部门的数字化共舞自然会随之实现。这需要 HR 长期主动作为。

HR 与业务数字化转型两者协同方案一览

保持步调一致

- HR 数字化负责人要主动与业务部门沟通，及时了解业务数字化规划进展，以便安排 HR 转型进度
- 在 HR 数字化系统选型和功能设计上，要考量对业务的支撑作用，选择能够赋能业务的功能
- 管理层需要增加工作会议对两者步调一致性的关注和检视，及时调整 HR 数字化规划

打通数据壁垒

- 管理层统一要求提取业务关键指标，并与 HR 系统实施对接，实现数据共享：管理层可以设置数据共享指数作为部门考核内容，形成强制共享要求
- 在项目启动前，让 HR 参与需求讨论，提前考虑 HR 需要获取的业务数据：HR 需在项目启动之初就参与业务数据需求讨论，事先规划共享问题
- 对数据共享中的不同难题，制定分阶段的解决方案，循序渐进：对共享中的不同难题，制定循序渐进的解决路线，而不是盲目追求一步到位
- 构建联通的分析模型，使 HR 和业务数据产生关联，支持决策需求：在技术上打通数据共享渠道，实现 HR 和业务的数据联通获取
- 根据实际业务需求，对数据访问权限分类设定，保证数据安全：要区分敏感数据与非敏感数据，设置分级共享模型以保证数据安全
- 设置专人作为 HR 和业务数据共享的协调员，解决数据需求偏差：考虑设置专职数据共享协调岗，解决数据需求偏差问题

促进两者协同

- 管理层统一要求提取业务关键指标，并与 HR 系统实施对接；HR 要用业务语言表达需求，而不是自己专业术语，确保解决方案符合业务实际
- HR 全程参与业务重要数字化项目，既提供战略咨询，也承担具体工作
- HR 要主动获取业务部门实际痛点，设身处地进行解决方案设计
- HR 要以业务思维生产数据化输出成果，提供真正的决策支撑
- HR 负责人要主动与业务沟通，及时获取业务数字化规划，以配合步调

挑战应对

- 采取渐进方式应对系统和数据互通难题：可以分阶段进行，由易到难，循序渐进完成互联互通
- 管理层增加考核指标，推动数字化协同：管理层要增加跨部门协作的考核指标，鼓励不同部门积极主动进行沟通和支
- HR 主动学习新技能，做好思想准备，迎接数字化：HR 团队要主动学习新技能，改变思维方式，促进数字化能力建设
- 注重系统升级，解决技术限制，同时也要加强 HR 和 IT 本身的数字化能力

企业案例

景焱智能 HR 数字化转型实践



徐男
人力资源总监
景焱智能

■ HR 数字化转型现状

景焱智能是家精密设备制造企业，以其工业端产品闻名。作为一家规模虽然尚属中小但精益求精的高科技公司，它深谙技术研发与数据驱动管理的重要性。

在人力资源管理层面，公司已着手实施信息化与数字化措施。一是构建人力资源信息管理体系，初步建立电子人事档案和员工考核管理系统等基础工程。二是重视历史数据价值的挖掘与整理提炼，分类归纳各类核心人力资源数据，为后续分析决策提供支撑。

同时，公司专注于行业动向和客户需求的深入研究。通过收集客户特征与态势因素等宏观数据，运用定量分析手段支援业务拓展。生产管理方面也使用 ERP 管理软件进行信息化升级。

■ 数字化持续投入的原因

第一个原因是，董事长对企业未来发展方向有很明确的要求。董事长认为公司要长期发展，需要打下坚实的管理基础，数字化正是当前时代提升 efficiency 的共同要求。这是数字化投入的核心驱动力。

第二个原因是，公司希望整体做到“精兵强将”。这就需要通过数字化等方式提升工作效率，让员工能更专注核心工作。比如通过系统来完成以前琐碎的基础工作，通过 AI 优化流程等。

第三个原因在于，员工普遍认识到工作需要数据支持，否则难以高效开展。如客户开发、薪酬管理等都需要前期数据积累和分析，这样才能提高决策质量和工作成果。

所以，从管理层期望、组织效率需求，以及工作本身实际考虑，数字化得到了认同，因而继续投入。

■ HR 数字化与业务数字化的“共舞”

各业务线在数字化变革中，其重心主要放在内部流程优化与效率提升上。而作为支撑部门，人力资源在此过程中应给予必要协作。

为此，我们主导同业务经理进行对话交流。全面了解各线当前推进情况，目的在于为基层工作提供必要智力支持。同时，我们也非常重视与业务员工的互动，以期吸收更多实质建议。除此之外，考虑到人员招聘与绩效管控等与企业未来发展息息相关的重要环节，我们还将与业务部门深入探讨未来人才需求与考核模式，以推动相互支持。

目前，正着力利用如内部人事资料等数字成果，助力业务决策。期望通过数据驱动，为管理层提供更全面准确的决策参考。所以，景焱智能 HR 数字化一方面助推业务线变革，另一方面借助业务视角优化自身升级，只有两者保持紧密的互动与合作，人力数字化与业务数字化才能获得最大融合应用价值。

■ HR 数字化通过哪些方式支持到业务数字化？

作为一家快速发展的科技公司，对人力部门寄予了高度期望：既要提供出色的服务支持，也要落实管理职能。人力部门运用数据利器，全面支援公司各项业务数字化进程。

- ▶ 在服务支持方面，人力部门每季向管理层提供详细的人员情况分析报告。这通过梳理团队内外流动状况，给出本期重点成员表现，有效助长决策。
- ▶ 人力部门会在每个季度会议上，对每个部门人员进行精细分析。包括当期表现、与评级匹配程度等，为后续调整提供参考。
- ▶ 年终更会纳入所有人员评价结果，给管理层一个全景展现。

- ▶ 通过数字化优化工作流程，从员工需求角度提出改进建议。
- ▶ 不同岗位工作难易程度分析，能比较好支持用人决策。
- ▶ 用工成本考量与员工层级匹配，也有利于组织培养“完美人才”。

■ 支持业务中的挑战与解决

随着产品线管理日益成为景焱智能的普遍趋势，人力资源部门面临新的挑战。

公司把研发和售后根据产品线进行重组后，各线人员配比成为当务之急。但不同产品线对人才的需求难以明确，直接影响改革效果。

面对这一难题，人力部门首先通过细致调研，以数据为依据划分各个专业线的人才类型。然后结合各产品线发展情况做初步匹配，生成整体人员框架方案。接着，进一步细化人才标准，按能力等级整理出覆盖不同层次的人选推荐名单。这帮助各线把握全貌，进行更具针对性的选派。

同时，HR 部门主动与业务部门互动沟通，协调确保组织架构与人员配置的高度契合。重要的是密切监督后续运营，不断总结经验教训，以期做到人员优化攻关的“动态平衡”。

■ 目前 HR 数字化的重点与挑战

中小企业在数字化过程中会面临一定的挑战。其主要包括系统集成能力和流程改进两个方面。系统集成难成体系，因为各模块分散开发且关系错综复杂，整合成本高。流程改进也不易实现，多以优化为主而非全面革新，原因在于涉及范围广泛，而且难有突破。

此外，资源限制也影响企业在用户体验和组织推动能力方面的发挥。信息传递优化和持续推进存在一定障碍。高效决策也无法弥补细节上的不足。

■ 社保薪酬供应商选择

选择合适的社保和薪酬供应商，关系到日后企业的服务水平 and 成本管理。我们当然期望能获得高效而实惠的人力支持。但不同供应商服务质量参差不齐，难免添加风险。

我们发现以下几点非常重要：

- ➔ 供应商对小企业是否友好？是否注重细节服务？这决定日后合作愉悦程度。
- ➔ 产品和系统是否已成熟运转多年？这关系到服务稳定性。

- ➔ 是否注重专业培训？只有专业才能让交互顺畅。

■ HR 数字化未来发展趋势

随着数字化浪潮不断升温，未来一两年，景焱需要坚持两条腿走路，同时加快内外部转型步伐。

内部来说，虽然各项在线建设已经初见成效，但“最后一公里”的完善工作依旧紧迫。我们需要持续优化各大流程，打通资源共享渠道，坚持“细水长流”的改进策略。

此外，外部环境变幻莫测，新科技快速涌现。我们需要保持开放和包容的姿态，挖掘各类优秀资源。当某种工具（如大语言模型）真正成熟可用时，我们将会适时引进，释放工作的生产力。



百融云创 HR 数字化转型实践



田涛
HRVP
百融云创科技股份有限公司

■ 百融云创 HR 数字化转型概况

► 现状

百融云创在人力资源数字化转型现在采用的是自研系统加外部云服务采购的方式。

外部有采购一些专业的云服务或软件平台，但对于一些核心的绩效、人才管理、组织诊断等还是用自研的方式来搭建，使用较轻便的开发语言构建。目前从招聘和学习发展端，在采用外部云服务，而绩效管理、组织与人才盘点、薪酬等用自主研发的系统。

真正的数字化转型，关键不在于系统本身，而在于我们利用数字化，对许多原有的线下流程进行大量优化和迭代调整，然后再搬到线上。我们希望通过线上平台，让员工和管理者都可以便捷地使用，将其打造成一种“产品”。

过去信息化时代，系统主要由 HR 操作使用，现在的数字化转型后，我们让系统面向员工开放，员工可以查看自己的数据，实现“自我把控”，成为系统的“客户”。员工端的使用占比可以达到 60-70%，而 HR 端只占 20%-30%。

数字化转型要抓住员工体验和数字化理念，让员工成为平台的“客户”。我们当前还在推进的路上，但已经比较清晰这种转型的方向和抓手所在。

► 投入态度

公司管理层高度支持数字化转型。作为有丰富的科技公司和互联网公司背景及经验的管理团队，他们对此有深刻认识。比如人才盘点工作，过去需要打印大量纸质材料，人才盘点会议要花大量的时间准备资料和现场翻阅各种人才资料。现在高管团队通过数字化平台点击查看所需信息，就可快速完成盘点。数字化极大地提升了效率。

作为数字化驱动的企业，管理层对 HR 数字化态度积极，全力支持。比如，一位高管反馈，过去纸质绩效封闭不透明，现在绩效平台的数据留存和对比实现了开放透明，是重大进步，同时，也反馈初期觉得系统使用稍复杂，但后续在使用中逐渐发现系统的功能价值。

还是要强调，系统是工具和载体。关键是设计系统内的功能，进行有效的评价和分析，发挥系统应有价值。

► 影响 HR 数字化转型的关键要素

影响人力资源数字化转型效果的要素有很多。

首先，业务领导和高管层对此的理解和认知非常关键。数字化转型不能是他们觉得仅仅购买了一个系统或投入了资金，而需要对此有深刻的理解。

第二，我们的基础线下流程必须已经成熟和规范。如果原有流程就不规范，即使引入了系统也难以发挥作用。还有一点，不要对数字化转型急于求成，简单地上线系统并不能一蹴而就解决所有问题。

第三，我们自己对如何进行数字化转型需要有清晰的认识，包括转型的入手点、平台选型等。核心是 HR 的基础流程是否已经完全掌握并成熟运行。如果对线下还处于一步一步摸索阶段，数字化可能意义不大。

最后，要站在客户和场景出发，考虑易用性、便捷性等，来设计和落地数字化。这些因素综合起来，会影响 HR 数字化转型效果的好坏。

■ HR 数字化与业务数字化的“共舞”

► 步调是否一致

不同企业情况有所差异，主要还是管理意识和行为导致的。业务部门不仅仅是销售和运营，其他部门如财务、法务等也可以利用数字化进行赋能。

在百融云创，HR 数字化和业务数字化各自有推进路径，步调不完全一致。但公司整体提倡用数字化手段解决问题，所以每个部门都会考虑数字化转型，只是早期互动和连接还不够强。

► 挑战性问题

关于业务数字化和 HR 数字化步调不一致的挑战，主要是因为早期阶段，双方其实都是各自开展各自的工作，没有统一规划和部署。如果公司有一个专门的数字化转型改革



小组来进行管控,双方的融合可能会更好。但是百融云创,并没有一个这样的专门小组,更多是各个部门自发地推动数字化。

当然数字化转型是一个漫长过程,业务和 HR 的协同一致性还有很大提升空间。这也需要我们继续努力,才能取得更好效果。

■ HR 数字化发展趋势

在人力资源数字化方面,中国企业还有很大的发展空间,即使已经采用了系统,也可以通过系统驱动来优化许多线下流程。我们的方法是先调整优化流程,然后再迁移到系统上,这样可以更好发挥系统作用。

除了职能工作的数字化,我们还可以进行员工工作效率、时间管理等软性管理方面的数字化分析。未来的发展趋势是,能够从流程、场景数字化,到效率的数字化分析,再到与业务效率结合进行数字化,这样可以更全面地发挥数字化的价值。但是这需要一个逐步的过程,目前许多企业还没有完全达到这个境界。

大语言模型也可以发挥重要作用,成为 HR 数字化过程中的智能助手。它可以在组织变革和培训等方面提供咨询支持,理解我们的情绪并给出应对建议,极大地提高工作效率。

所以,HR 数字化仍需要持续推进,与此同时,语言模型等 AI 技术可以发挥补充作用,像一个智能顾问那样帮助我们优化各类管理项目的设计。

无限极 HR 数字化转型实践



林岳
 人力资源共享服务及行政负责人
 无限极（中国）有限公司

■ HR 数字化转型概况

无限极是一家在 HR 数字化转型道路上持续探索的企业。在过去 4 年时间里，无限极 HR 形成了从 2.0 到 3.0 的数字化迭代。通过前期对系统的搭建和优化，成功地打通了信息孤岛，建立了一体化的数字化架构和蓝图。这充分体现了无限极对 HR 数字化转型的高度重视与积极推进。

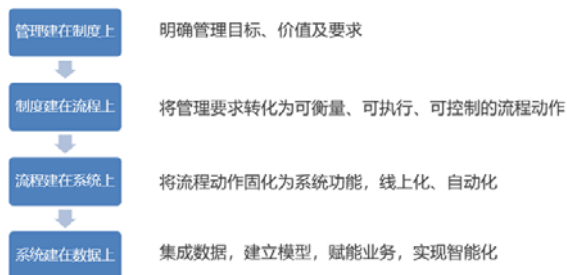
► 顶层设计

在数字化转型进程中，无限极管理层对公司整体数字化策略及布局给予了高度的关注，对数字化一体化的规划给予了充分的支持与认可，并提供了所需预算和人力资源，这在数字化建设以及后期的推广中起到积极的推动作用。也从侧面凸显了顶层设计与管理层参与对数字化转型的重要性。

► 数字化转型现状

具体实施上，无限极 HR 数字化转型遵循“创愿景、搭平台、建功能”的方案和步骤。在创愿景阶段，向管理层详细描绘了数字化愿景蓝图，包括数字化的进阶流程、数字化系统组成、员工体验提升目标等。在搭平台阶段，打通了信息系统，形成统一入口，并实现与外部系统对接。在建功能阶段，不断丰富具体功能，提升用户体验。并且体现了制度、流程、系统、数据，四个“建在”的管理思路，即“管理建在制度上、制度建在流程上、流程建在系统上、系统建在数据上”，确保最终由系统产出数据并赋能业务。

遵循“四个建在”原则



在已有基础上，无限极 HR 数字化转型仍在持续迭代与优化中，通过不断与业务结合，逐步提升对业务的数字化支撑能力。

■ HR 数字化转型与业务数字化转型“共舞”

无限极 HR 数字化转型已经开始通过数据分析为业务赋能。3.0 阶段，将着眼进一步提升数据分析及预测能力、推广智能服务，实现千人千面的个性化服务。

具体来说，HR 数字化转型目前已经为业务部门提供了组织人才分析、人才盘点与继任、绩效考核等方面的数据支持。通过建立员工基础信息、绩效、薪酬等多维度的数据画像，并设计直观的管理看板，HR 能够发现业务部门在人才结构、流失率、继任人现状、绩效与薪酬等方面的问题，并针对性提出改进建议。

在数字化进程中，HR 需要确保从数据采集、分析、应用全流程的打通。既要搭建获取数据的系统基础，也要设计直观的分析看板，同时紧密结合业务需求，让数字化 Output 能够可落地转化为业务 Impact。只有持续迭代与优化数字化能力，HR 数字化转型才能真正达成赋能业务的战略目标。

下一步 HR 数字化转型的重点，是继续提升数据处理能力，通过清洗、建模、算法等方式，实现更深度的员工洞察和精准预测，并借助 AI 等新技术，提供个性化的员工服务，真正实现数字化赋能业务，与业务共舞。

■ HR 数据和业务数据的关系

理论上，HR 数据和业务数据之间需要适当的互通和共享，以更全面地洞察员工绩效和业务效果。但是考虑到业务数据中可能存在敏感信息，数据共享需要按照权限和需求进行区分对待。

一些关键的业务指标，如不同岗位的业绩目标，可以在一定范围内与 HR 共享。这可以帮助 HR 计算出人效指标，评估员工绩效对业务目标的贡献，科学分析人员配置的合理性。但一些敏感的核心业务数据只能在业务主管范围内共享。

通过构建联通的数字化基础架构，HR 和业务可以实时获取各自的数据。在保证数据安全的前提下，建立模型使数据产生关联并可视化呈现，以支持业务决策。例如设立预警系

统,当员工绩效可能影响业务指标时,及时向决策者发出提示,或者当人才结构某项指标不符合公司北极星指标时,亮出红灯或黄灯。

数字化转型需要打破 HR 和业务间的数据壁垒,建立适当的互通机制。在保障数据安全的基础上,共享必要的数 据,建立数据关联,通过数字化手段 truly understand employees,从而协同推动员工和业务的共同发展。这也是 HR 数字化要解决的难点之一。

■ HR 与业务双方协同的过程中的挑战

在 HR 与业务部门的数据共享过程中,会遇到一些阻力和挑战。一些业务部门负责人可能会觉得核心业务数据没有必要跟 HR 共享,不属于 HR 需要关心的范围。

要解决这个痛点,需要从顶层设计做起,形成统一的人力资源管理要求。例如在年初,管理层就要求各业务部门必须针对本部门提取出人效的关键指标,与 HR 系统打通。这就解决了业务数据必须在一定程度上与 HR 共享的问题。

如果没有这种管理层强力推动的顶层设计,仅依靠 HR 自身很难说服业务部门开放数据,同样的,业务部门需要的某些 HR 数据也没有意识去提出来,因为对数据价值认知存在差异和信息不对称。所以,HR 需要主动去洞察业务需求,而不是自说自话;业务部门也需主动与 HR 沟通,不能完全自主。管理层则需要促进双方交流,达成数据共享的共识。

在数据互通的技术层面,也需要 HR、IT 部门通力配合,设计良好的共享技术架构,分步骤推进,并建立数据安全机制。如果管理层能将数据共享作为转型重点,形成考核机制,各部门也更有动力去寻求突破。

■ 基于系统、流程、体验与组织重视度去看 HR 数字化

- ▶ 系统集成: HR 数字化要构建统一的系统架构,打通各个子系统,避免信息孤岛,实现数据和功能的有效串联。无限极在这方面进行了大量工作,把以前分散的系统整合到统一的 HR 共享服务的管理系统中,大大提升了运营效率。
- ▶ 流程再造: 数字化为流程优化提供了可能。无限极结合业务需求,持续简化和优化流程,像电子签从续签场景逐步扩展到入职、离职等更多场景,都依托数字化实现。但流程再造需要和技术迭代保持同步,比如 ChatGPT 带来的机会。
- ▶ 用户体验: 这是无限极一直比较看重的方面。通过数字

化手段提升用户体验,让员工更方便地获得 HR 服务,这直接影响到内部员工满意度。同时,良好的员工体验也会对外产生正面的口碑传播,提升企业品牌。

- ▶ 组织重视程度: 这是推进 HR 数字化的关键。HR 需要从流程效率、员工体验等方面说服管理层数字化的价值,使之成为公司转型的一部分,才能获得足够的资源支持。这需要 HR 持续检讨现状,结合业务目标推动管理层认知升级。

■ 薪酬管理与社保缴纳第三方供应商选择标准

在选择薪酬管理和社保缴纳的第三方外包供应商时,我们会优先考虑**该供应商的知名度和口碑**。知名度一定程度上代表了所具备的资源、服务内容和服务质量,口碑可以直接反映用户的真实体验和客户满意度。

此外,我们也会关注**供应商系统的成熟度**。薪酬和社保这些服务需要与外部的政府部门和平台进行数据交换和对接,供应商的系统成熟度直接影响到运营的便捷性。因为公司业务遍布全国各地,供应商的本地化支持能力也很关键。供应商必须能与各地的政府部门和平台无缝对接,提供强大的本地化支持,才能满足公司的需求。

考虑到业务的复杂性和分散性,**具备一定规模优势的供应商**更有可能提供全面的本地化支持服务。所以供应商的规模也是一个选择标准。

在运维过程中,供应商的响应速度直接关系到问题的解决效率,所以也是一个关键考量因素。

■ HR 数字化发展趋势

HR数字化蓝图

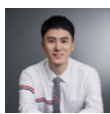


- ▶ 在员工服务方面: 大语言模型如 ChatGPT 可以实现更人性化、更智能化的交互,不仅可以回答问题,还可以通过交流分析员工的情感状态,并主动为员工提供所需信息,甚至直接发起后续的操作流程,实现语音交互。
- ▶ 在招聘方面: AI 面试和背景调查可以辅助完成简历的预

筛和核查工作，主要让人工面试更集中在最后一轮关键的人选面试。

- ▶ 对于在职工工, AI 评估可以分析员工的职业兴趣、经历、性格等, 辅助公司进行人才发展规划, 识别关键岗位的高潜力人才。AI 也可以评估员工的领导力模型等。
- ▶ 在新员工入职培训方面, AI 教练可以根据个性化需求, 提供公司文化、政策、业务等培训, 无需人工开班, 更灵活方便。
- ▶ 在数据应用上, HR 需要继续降低部门间数据壁垒, 实现更多关键数据的共享应用。
- ▶ HR 团队与人才培养方面也需要加强数字化能力建设, 提升数据分析、AI 应用等数字化技能, 以满足未来的能力需求。

东软 HR 数字化转型实践



滕新阳
人力资源部上海分部部长
东软集团股份有限公司

■ HR 数字化转型现状

▶ 转型概况

作为一家具有 32 年历史的老牌软件企业，东软一直在 HR 数字化转型方面保持领先。东软高度重视 HR 数字化，管理层对此高度认可并从上至下推动数字化进程。公司在 HR 数字化方面投入了大量资源，开发出诸如数字生命、魔镜等创新项目。这些项目基于人工智能技术，实现了员工智能匹配、自动化项目安排等功能，有效降低了业务部门的人力成本。

HR 数字化项目必须服务于业务，解决业务痛点，否则很难获得业务部门的认可与合作。因此，东软 HR 在设计数字化项目时会从早期就将业务部门纳入过程，听取他们的需求，设计能够解决业务问题的数字化应用。例如，魔镜项目实现了快速智能推荐合适人选的功能，可以辅助业务部门更高效地进行人员配备。

另外，东软 HR 还会采用微服务式的插件形式参与业务系统，实现对业务的定制化支持。这克服了 HR 统一化的 SaaS 模式难以适应业务多样性的困境。通过这种方式，HR 可以根据不同业务的特点提供定制化的数字化服务。

▶ 投入重点

当前，东软 HR 数字化转型的发展重点是**流程再造和用户体验**。流程再造通过数字化改造 HR 内部流程，提升效率；用户体验设计则致力于提升员工的数字化客户感知。与此同时，东软也在继续推进不同 HR 系统之间的信息互通集成，打通数据壁垒。

在人才培养方面，东软 HR 也在加强数字化和交互式思维培训。例如利用游戏设计课程培养 HR 的数据化和交互设计能力。这种寓教于乐的游戏方式较传统培训更能激发 HR 的学习兴趣与潜能。

在数字化应用实践方面，东软 HR 也进行了多项创新探索。例如利用区块链技术进行虚拟化激励，使企业内部的虚拟荣誉得以实现可量化；使用用户交互数据进行精准化的培训推荐，根据个性化需求进行知识闭环；实现无人发薪，并在薪酬系统中优化用户体验，自动生成详细的薪资构成报表等。

▶ HR 数字化转型大力投入的原因

得益于东软管理层的技术视野与战略决心，东软的 HR 数字化转型获得了强大的组织动力和资源支持。

东软管理层充分认识到数字化是企业持续竞争的关键，也预见到 HR 数字化对优化人力资源管理具有重大价值。因此，管理层将 HR 数字化转型作为公司发展大战略来全力推动，提供充足支持。

管理层不仅大力投入 HR 数字化建设所需预算，还多次明确要求数字化项目“赶紧产出成果”，同时还重视对员工进行快速推广和应用。

此外，管理层本身对新技术尤其是人工智能也有较高认知水平和视野。所以更能从战略高度看到 HR 数字化的应用前景。这也使得管理层更倾向于支持和回应 HR 数字化的种种尝试与创新。

与此同时，管理层还经常基于业务需求角度，向 HR 提出具体应用场景和疑难需求。如“魔镜”人才匹配系统就是这样应运而生的数字化创新应用。通过上下级联动，管理层与 HR 部门形成了良好的数字化协作生态。

■ HR 数字化与业务数字化的“共舞”

▶ 两者协同情况

HR 数字化要真正赋能业务，就必须与业务实现深度融合。所以东软 HR 数字化项目从一开始就让业务部门参与进来，共同设计解决实际问题的方案。

例如在开发“魔镜”人才智能匹配系统时，HR 没有单方面输出系统，而是与业务部门进行充分讨论，理解业务真正的选人痛点。业务部门也主动提供了大量真实业务数据，如员工简历，供 HR 研发使用。

在设计数字化解决方案时，HR 也会采用业务部门的语言描述业务需求。比如用“扛折磨”“皮实”来描绘项目经理必备能力，而不是 HR 内部的说法。然后 HR 利用 AI 技术快速匹配最适任人选，解决了业务部门选择人才的实际困扰。

此外，HR 也以微服务的方式与业务系统对接，提供定制化支持。这种高灵活性的方式非常符合业务部门的定制需求。HR 也将自身的数据平台优势开放给业务使用，降低业

务数据采集成本。

通过与业务部门的高度融合与协作,HR 数字化得以真正显现价值,也赢得了业务部门的认可和依赖。这种数字化“共舞”使东软 HR 数字化转型落地生根,实现了 HR 赋能业务的目的。

► HR 部门通过哪些方式参与到业务数字化转型中?

在东软,HR 数字化团队会通过多种方式积极参与和支撑业务部门的数字化项目。

第一,HR 会全程参与业务的重要数字化项目方案设计、讨论和答辩,如“3I 计划”,并进行阶段性记录,以推进项目落地。

第二,HR 数字化人员需要参加业务部门 HRBP 的数字化实践汇报,进行检查考核,确保业务 HR 数字化工作落实。

第三,HR 部门会主动与业务开展数字化对接工作,提供系统数据接口支持,降低业务数字化成本。

第四,HR 部门还会针对业务数字化人才需求,进行相应的数字技能培训,提升业务部门数字化转型能力。

第五,HR 部门会充当业务数字化转型的战略咨询伙伴,在项目中提供指导性建议。

通过 HR 数字化团队的多方位参与,东软实现了 HR 数字化与业务数字化的深度融合,确保了数字化转型的协同推进,以更好激发数字化对业务发展的真正价值。

► 挑战与解决

东软在进行 HR 数字化转型过程中,可能会面临一些传统架构带来的挑战。例如其 HR 系统最初构建于 2000 年,存在一定技术限制。这需要进行系统升级迭代,会造成一定成本投入。

另一个挑战是多个闭塞系统之间的数据互通问题。以往各系统间缺乏互联互通,但数字化需要打通数据壁垒。这需要 HR 系统与业务系统之间进行大量接口对接,也会增加成本压力。

针对上述挑战,东软采取渐进的解决方案。第一,利用低代码开发等手段进行快速迭代升级,降低变革成本。第二,采用开放 API、微服务等方式逐步实现系统对接,而不是一步到位大集成。第三,与业务部门密切沟通,了解真正痛点后再进行数字化升级。第四,培养 HR 团队的数据思维,打造上下联动的数字化生态。

当前,各部门和 HR 部已形成共识,系统限制是阻碍数字化的痛点,需要逐步解决。HR 部也在公司支持下,谨慎有序推进系统升级工作。通过渐进演进,东软 HR 数字化正

在稳扎稳打突破旧有架构限制,实现新旧系统融合创新。

■ HR 数字化发展侧重

► 用户体验

为快速优化用户体验,东软 HR 开发了多项创新应用,如数字荣誉勋章、交互式数据分析等。这些应用为个性化、定制化的员工体验带来了革新,例如数字勋章应用通过区块链技术实现了员工荣誉的永久存储、可追溯和认证,有效激发了员工积极性。交互式数据分析则通过分析员工学习和工作行为生成个性化画像,实现定制化培训推荐。

► 系统集成

在系统集成方面,考虑到东软长达 32 年的历史积淀形成的多系统并存困境,HR 采用逐步演进的方法,先通过低代码开发、微服务等方式进行局部优化和衔接。这种渐进式路径降低了大规模变革的风险和成本。例如,先利用低代码开发快速对接飞书和 HR 系统,获得更多员工交互数据。

为顺应员工数字化需求,东软 HR 还分类处理不同系统建设需求:对于庞大而复杂的需求采用外部采购的成熟解决方案,中等规模的需求利用低代码开发快速实验原型,小规模定制需求直接进行二次开发定制化开发。这种多管齐下的方式确保了数字化需求得到高效满足。

■ HR 数字化未来趋势

► 人员能力培养

东软非常重视 HR 部门数据化和交互式思维能力的培养。为使 HR 真正掌握这些能力,东软采用了寓教于乐的游戏教学法。

东软与游戏公司合作,邀请游戏设计师对 HR 进行专门的游戏设计培训。这使 HR 在充分娱乐的过程中,潜移默化地掌握了设计思维和用户交互意识。现已有 90 多名 HR 员工通过游戏设计课程,并设计出 60 多个游戏化微课程。

这种游戏设计过程不仅培养了 HR 的创新思维,也让 HR 深刻理解了如何植入数据埋点、进行用户行为分析等数字化思维方式。许多原本对数字化转型抵触的 HR 在这个过程中开拓视野,提高认知。

并且,东软还将这种游戏教学法应用到 HR 的实际数字化工作中。完成游戏设计课程的 HR 在后续进行低代码开发等数字化项目时,明显感觉思路更开阔,上手也更快。

通过游戏化的新颖培养方式,东软 HR 数字化团队正在稳步掌握数字化和设计思维能力。这也使东软的 HR 数字化转型拥有持续更新的人才力量支撑。这种寓教于乐的培训方式也为其他企业的 HR 数字化人才培养提供了借鉴。

蒙牛 HR 数字化转型实践



高峰
人力资源数字化转型实战专家
蒙牛

■ 蒙牛 HR 数字化转型现状

► 概况

蒙牛的 HR 数字化转型起步于 2018 年的三支柱变革。2020 年才开始全面的数字化规划。HR 数智化转型的核心是以人为本提升体验,通过技术赋能实现 HR 运营从组织、文化、人才、服务及平台应用的全面转型,最终实现用数据助力管理决策。经过三年建设,蒙牛 HR 管理已经实现了人力资源业务管理全面在线,涵盖人力资源各模块。从最初的流程线上化,发展到现在的数字生态。HR 大部分业务系统通过流程实现了端到端的业务在线集成,以及部分的数据集成。同时,也与财务、业务系统实现了部分业务及数据集成。目前正在进行数据中台建设,未来将通过数据中台实现 HR 各系统内部数据的全面集成,以及与财务、业务系统的数据集成。

在转型中,蒙牛进行了从管控思维到用户思维,从人工运营到智能运营,从经验判断到数据驱动的转变。具体举措包括:

- 1) 营造员工职场极致体验,打造员工体验平台
- 2) 搭建智慧人才供应链平台,从人才规划到无时差人才供给
- 3) 构建数据平台,开助力管理精准决策。

通过这些举措,蒙牛通过数字化工具,重新复盘业务流程,实现业务重塑,加强协同及效能提升。以及数据资产沉淀及数据分析助力业务决策。

► HR 数字化投入态度

数字化转型的核心是业务模式转型和流程的重塑,不是系统的转型系统只是辅助工具。用数字重构业务逻辑,驱动业务发展,而不仅仅是上一个系统的事情。

蒙牛企业高度重视整体的数字化转型,这种重视体现在战略上注重数字化的组织能力建设。企业整体对数字化转型的高度重视,将 HR 数字化作为整体转型的一部分同时从 HR 负责人到一线 HR,自上而下均关注数字化转型,每年会有单独的 HR 数字化 IT 费用预算,同时设置专门的数字化团队,推动内部数字化工作。而且,各部门也在日常工作中积极落实 HR 整体数字化转型战略。数字化投入主要考量是依据投入产出比及业务价值进行衡量。

蒙牛 HR 数字化转型能取得进展,源于两以下几点:

- 1、自上而下的重视程度,数字化转型是一把手工程,HR 部门第一负责人对数字化转型的关注及给与支持是最为重要的成功因素。
- 2、数字化转型思维,数字化转型是需要在日常工作的点滴中都具备数字化的思维模式,用数字化的思维和逻辑进行业务设计,这样才能彻底实现业务的数字化转型。
- 3、数字化转型工具及实践,需要积极学习行业数字化技术以及最佳实践,将技术与业务实现融合,最终助力业务目标达成。

上述成功要素要实现知行合一,既要从战略上重视数字化转型,又要从具体业务中践行数字化转型

■ HR 数字化与业务数字化共舞

► 步调是否一致

蒙牛 HR 数字化转型与业务数字化转型的步调基本一致,但业务数字化进度要略快于 HR。HR 的数字化转型规划也是围绕业务的数字化转型开展。同时定期会与业务老板共识沟通 HR 的数字化转型规划。

数字化转型是业务模式转型,不是系统的转型。用数字重构业务逻辑,驱动业务发展,而不仅仅是上一个系统的事情。

► 协同中的挑战

系统接口对接时,两侧系统业务逻辑可能存在差异,需要进行数据转换。如 HR 要进行人员分析,需要获取业务数据,这时接口对接需要进行逻辑转换。

系统接口对接也存在技术难度。此外,HR 与业务部门在语言、业务逻辑上存在理解差异。这些都是 HR 与业务数字化协同过程中需要面对的挑战。

HR 团队以及系统团队的数字化能力以及数字化思维也是整个转型的挑战

■ HR 数字化转型各阶段成果

在 1.0-2.0 阶段,蒙牛通过建立共享服务中心,实现了组织人事、薪酬福利、人员数据集成到一个平台,绩效和假勤

管理全部数字化和线上化。同时，也实现了入职、离职、调动、转正等主要流程的全流程线上化，大大提升了员工体验和工作效率。

在 2.0-3.0 阶段，智能化工具应用，如：在线问询、OCR 识别、自动简历筛选、移动端自助应用升级，让员工可以通过手机 App 提交申请、查询信息，实现移动端全面便捷化。还着手建设了 HR 数据仓库，应用 BI 工具开发管理驾驶舱、分析看板等开始进行人力资源数据分析，服务业务决策。各类业务通过流程驱动，在线完成业务审批及代办工单生成发送等。由关注审批流到业务流

3.0 阶段，蒙牛正在打造**数据中台，通过数据治理、埋点和模型的逐步建立，赋能数据驱动的业务决策**。也正在探索 ChatGPT 等新兴技术在智能客服等方面的应用，目标闭环管理等，所以蒙牛处在 3.0 持续建设中，正在推进从纵向系统到横向纵向贯通的平台化建设。核心是运用数据和技术，提升决策和员工体验。HR 数字化需要持续迭代技术应用和业务创新。

薪酬社保缴纳场景中的挑战

- ▶ 信息化阶段主要面临的挑战是产品能力，薪资核算业务逻辑复杂，服务人员庞大，系统的稳定性及运算支持能力是核心。在薪酬计算方面，PS 现有系统的计算能力和扩展性还不错，已经可以实现 90% 以上的自动化薪酬核算和流程。
- ▶ 数字化阶段主要面临的挑战是集成能力，如何实现薪资系统与 HR 内部人事、考勤、绩效等系统，与公司内部财务、预算等系统集成，以及与公司外部税务、社保等系统的集成，是转型的重要挑战。只有实现了集成，薪资核算的效率提升才能成为可能。在社保缴纳方面，由于各地社保系统不统一以及社保机构没有给企业开放接口，所以企业短期内是无法打通和社保系统的接口和无缝对接，很难实现 100% 的全流程数字化。因此，社保缴纳自动化目前面临地区差异化和系统无法集成的难题。
- ▶ 数智化阶段主要面临的挑战数据洞察能力，如何通过薪资成本数据，链接财务数据，产生有价值的洞察是重要挑战。人力成本也是人效核算的重要指标数据。
- ▶ 选择供应商的考量因素：

1) 选择供应商主要考虑的因素包括**产品的稳定性和可延展性**。这将直接影响系统长期使用的可靠性。

2) 另外，我们也需要考虑系统的**抗风险能力**。也就是供应商自身是否具备持续迭代升级产品的实力，不至于因为技术问题被淘汰。

3) **系统长期使用成本以及内部研发成本**也是一个重要方面。

4) 是否支持**二次开发和扩充功能**，这将决定我们是否可以根据业务需求方便调整产品。

5) 最后，产品**是否满足法律法规要求**也需要核查，使用过程中不能产生隐患。

HR 数字化未来投入方向和发展趋势

蒙牛 HR 数字化未来工作将着力于以下几个方面：培养员工数字力并引入前沿技术来提效应，优化各项流程以提高用户体验，利用数据分析找出短板持续改进，人力资源业务管理全在线，从而从多维度全面提升 HR 服务水平，助力企业更好发展。当然，如何将这些理念落到实处还需要持续试错与学习。

- ▶ 数字化转型的人才培养及内部机制建立，未来不应的只关注个别人员数字能力，每个业务线人员都要具备一定的数字化特质和能力。
- ▶ 人工智能等新技术发展很快，我们要密切关注前沿进展，Chatgpt 将人工智能推向新的高度，AI 技术的引入将作为重点，寻找利用 AI 等手段实现 HR 业务效能的大幅提升，真正是实现人机协同。
- ▶ 从流程、体验、数据维度重点进行数智化建设，因为这三个方面将是数智化转型最重要的领域。目标是打造端到端无缝体验。每环节设计都要注重人性化，让用户使用得心里感受到优质服务。
- ▶ 数据分析在决策和预测中发挥重要助力作用，通过数据驱动找出各项工作的不足之处需要改进。

以上几点支撑下，目标是全面优化各 HR 业务，同时从员工和管理层两个角度来提升整体服务水平。

个人介绍：高峰，人力数字化转型专家，DHR 公会智库专家。现任蒙牛集团共享服务中心高级总监，负责蒙牛人力资源数智化共享运营等相关事宜、带领团队从 0 到 1 的推动蒙牛人力资源三支柱转型及蒙牛集团 HR 共享服务中心的搭建。在三支柱转型及共享服务数字化运营、数据治理与分析、员工关系、流程设计与优化、人力信息化建设方面有非常丰富的实战经验。

HRD 俱乐部内蒙古分会会长，内蒙古财经大学客座教授，国家职业技能 1+X 共享服务证书编委会成员及讲师。第六届中国人力资源共享服务中心调研报告顾问 2022 年人效白皮书和 2023 年员工体验白皮书的主创团队成员之一

联想 HR 数字化转型实践



李军远
领导力与组织发展项目经理
联想信息产品（深圳）有限公司

■ 联想 HR 数字化转型现状

▶ 整体概况与成果

联想的 HR 数字化转型是在公司整体数字化转型大背景下进行的。联想已经进行数字化转型多年，HR 数字化也在同步推进。可以说联想的 HR 数字化已经相当成熟，现在正在向更高阶的方向迈进。

联想 HR 数字化已经覆盖到了 HR 管理的各项基础运营。如员工全生命周期中的招聘、入职、在职维护、离职等都有成熟系统。招聘系统是集团统一的全球化平台，覆盖海外招聘，数据中心分布在不同地区。入职有电子签约等功能，社保数据导入实现自动化。在职员工办理请假、证明等都通过数字化平台自动生成。

此外，公司开发了问答机器人“助小咖”，整合了各类政策咨询，覆盖率达 90%。HR 还有各类数字化看板，辅以预测分析人才留存、绩效等。组织人力资源规划也通过数字化平台完成。离职程序会触发各系统的连接，确保资产交接等各项工作到位。

这样的数字化流程大幅提升了 HR 运营效率，也改善了员工体验。当前联想 HR 数字化已初步实现从信息化到数字化再到智能化的进化，在不同方面都取得了较为成熟的具体成果。

▶ 当前转型的认知重点

HR 数字化最初始的认知重点首先是提高人效和效率，这是最关键的。其次，数据的安全性也很重要。以前在纸质管理时代，很难获知在员工全生命周期中哪个环节存在问题。有了数字化，我们可以安全存储真实的数据，也可以进行分析，为人才规划等决策提供依据。

目前 HR 数字化正在向智能化阶段进行转型，这与公司整体的业务转型方向高度一致。我们从信息化到数据化，再到智能化预测等，这一过程正在拓展到全生命周期管理。终端、算力、AI 等资源，以及我们自身的经验，正在打包成组织管理解决方案。这可以复制推广到其他分公司，支持它们的业务和组织转型。所以 HR 数字化转型正在与公司业务转型方向匹配地发展。

▶ 数字化转型投入态度

HR 数字化转型的投入资源，是在公司整体数字化战略中统筹考量的，不是单独针对 HR digitalization 来决定的。因为 HR 转型需要与业务转型保持同步，所以联想对此也有积极的投入态度。

具体投入资源主要有两方面，一是资金投入，二是技术。我们会同时利用内部研发和外部采购。我们自己有研究院，可以自主开发许多系统，比如助小咖等。但也会采购一些成熟的外部系统，如 Workday。所以是内外部分结合。

在决策投入时，还要考量 HR 数字化最终给业务带来的价值贡献。目前如效率提升、数据应用等，未来还会继续评估数字化所产生的价值。

▶ 投入方向以及转型中各要素之间如何有效地达成统一

目前我们 HR 数字化转型的投入重点是数据分析，以及根据不同业务场景进行的流程管理再设计。这需要考量数字化能为企业带来的商业价值增加，以及对业务的正向推动作用。

要让各个要素能够有效统一，第一点就是 HR 团队必须有非常强烈的数字化意识。例如我目前工作中就大量使用了 ChatGPT 等新技术，这极大地提高了效率。第二点是组织要有坚定的数字化转型决心。这两者结合，才能取得成效。

当然，一开始的推进确实面临诸多困难。很多员工不相信新系统，担心它增加工作量。但经过长期使用后，员工才会发现数字化的真正好处，就像一个孩子学习走路要不断摔跤才能成长。最关键是需要 CEO 等一把手的大力推动和以身作则，这样才能让整个组织真正接受数字化。

■ 联想 HR 数字化与业务数字化的“共舞”

▶ 两者步调的一致性

正如开始所谈，联想的 HR 数字化转型是在公司整体数字化转型的大背景下推进的。HR 数字化的方向与步调、投入资源等都是与公司整体数字化战略高度一致的。

联想的业务正在从设备制造向服务解决方案转型。HR

数字化也在与之匹配,通过员工管理等数字化积累的经验,打包成可以复制推广的组织管理解决方案,以支持企业客户的业务和组织转型。

决策 HR 数字化转型投入时,优先考量的是其如何提升业务效率、提供数据分析等业务的价值支撑。未来也将继续评估数字化对业务价值的贡献。

所以,联想的 HR 数字化转型与业务数字化是**高度协同的,既为业务转型提供人力资源保障,也在业务需求驱动下调整方向。**两者步调一致、资源配置统一、目标更加贴近业务需求,实现了数字化共舞。

以数据共享为例的挑战与解决

第一级挑战是业务部门在项目立项开始时没有考虑到 HR 的数据需求。解决方案是执行“**One Lenovo**”的统一工作模式,在**项目立项阶段就让 HR 参与进来,事先打通数据需求,避免后期的问题。**

第二级挑战是业务部门提出的具体数据需求可能涉及 HR 无法共享的敏感数据,例如薪酬。解决方案是**设置一个既理解 HR 又理解业务的角色当作沟通桥梁**,当业务提出无法满足的需求时,该人员进行需求调度和协调,帮助业务找到可替代的数据来源。

第三级挑战是业务提出的某些需求已经超出了 HR 现有的数字化能力范围。解决方案是**HR 提交该需求给 CEO 等高层判断是否要投入资源来支持业务方的这一需求,以及如何获取所需的人才、技术等资源。**

所以,解决这些挑战还是需要管理层对数字化转型的重视和推动,并在日常工作中坚持数字化优先,调动各种资源来帮助 HR 和业务部门实现良好沟通和协同。

- ▶ HR 数字化与业务数字化实现共舞的两个关键点:
- ➡ HR 是否有意愿进行数字化变革。这源于 HR 自身是否愿意学习新技能,接受工作方式改变,拥抱数字化转型。如果 HR 内心存在抵触,害怕变革,那就很难与业务部门达成共识。
- ➡ HR 是否具备数字化的能力。新技术会改变工作流程和模式,HR 需要学习适应,掌握数字化技能。如果 HR 能力不足,也很难与业务数字化保持同步。

这两个因素决定了 HR 自身是否可以成为数字化变革的参与者和贡献者。当 HR 本身具备意愿和能力时,与业务实现数字化融合就是时间问题,通过不断练习,HR 可以逐步适应新模式,消除业务部门的顾虑。

所以,HR 数字化转型的核心是改变思想,接受学习,做好自我准备。当 HR 团队内部实现共识和能力提升时,HR 与业务部门的数字化共舞自然会随之实现。这需要 HR 长期主动作为。

HR 数字化未来发展

- ▶ 在技术应用上,要发展类似 ChatGPT 等大语言模型 AI,实现智能化。现在的助小咖只能标准化回复,而未来需要能够分析复杂情况并给出决策建议,比如在出差报销特殊情况下,提供备选方案。这样可以真正解决员工在复杂业务场景下的实际困难。
- ▶ 人员能力要求会集中在业务理解上,HR 要扮演数字化“军师”角色。当业务部门提出不明确的人员需求时,HR 可以通过数字化平台模拟不同方案,比如模拟在业务扩展情况下的不同人员和资源配置,给出专业的组织模式建议。然后再指导 HR 团队执行。

上述两点要同步发力,即技术上实现智能决策,业务上当好策略伙伴。如此 HR 数字化才能真正应用到复杂的业务场景中,为业务提供价值。

HR 数字化既要构建中心化系统,也要能即时响应业务需求,只有技术和业务双向发力,HR 数字化才能落地并持续创造价值。

专家洞见

众合云科专家洞见

■ 企业对于 HR 数字化投入的态度如何？持续投入的原因是？

▶ 企业 HR 数字化投入态度

传统企业对整体数字化转型持积极态度，但 HR 数字化可能不在首要位置，通常会在业务、财务等数字化之后再考虑。这是因为 HR 数字化投入回报期更长。

新兴科技企业或“数字原生企业”从一开始就在使用数字协作平台，这些平台天然包含了一些 HR 数字化功能，如组织架构、考勤、协作等。这类企业 HR 数字化是在数字化底层平台上逐步构建。

▶ 持续投入 HR 数字化的关键原因

数字化是企业转型的大趋势，HR 数字化是支持业务数字化转型的重要一环。

HR 数字化可以提升运营效率，降低成本，优化组织。

吸引和留住数字化人才需要数字化的员工体验。

员工期望数字化服务，HR 数字化满足员工需求。

■ HR 数字化转型要素

HR 数字化转型需高层支持并制定明确规划路线图，合理把控转型节奏，从小范围试点开始。

转型过程中，公司需要**培养数字化文化意识**，评估现有数字化基础并适时寻求外部专业支持。HR 部门要**提前做好技术和能力建设**，以应对转型需求。

最后，要重视员工培训，帮助员工适应数字化工作，并在试点取得成功后再推广至全公司，以提高转型成功率。

■ HR 数字化如何与业务数字化转型协同？

值得注意的是，目前 HR 深度参与和支持业务数字化转型的案例还不多，大多数企业还处于探索和试点阶段。但可观察到的已有以下方面：

- ➔ HR 数字化提高人力资源数据的精准性和及时性，有利于业务进行更准确的预测和运营分析。在具体

岗位中，HR 数字化可以实现绩效、佣金等的实时计算和激励反馈，提高效率。

- ➔ HR 可以通过数字化手段，将员工指标如敬业度、能力等数据推送给业务管理层，帮助他们进行精细化的人员管理。这也要求 HR 需要进一步提升自身的数字化能力，以更好地融入业务数字化进程。
- ➔ HR 需要与业务部门加强沟通协调，理解业务数字化需求，提供符合需求的数字化支持与服务。
- ➔ HR 可以考虑与外部数字化服务机构合作，快速获取先进的数字化解决方案，补充自身能力建设。

■ HR 数字化和业务数字化脱节的原因是？

HR 数字化与业务数字化之所以会出现脱节，主要是两者有不同的数字化逻辑和需求，企业在数字化转型不同阶段也会有不同重点，难以实现完全同步。造成两者脱节的原因还包括系统壁垒和跨部门协同难度。要推进 HR 与业务的数字化联动，可以采取逐步推进、构建协作平台、加强沟通理解业务需求、从协作场景入手、API 对接等方式来缓解困难。最终通过构建统一的企业数字化底层架构，让 HR 数字化与业务数字化之间实现良性互动、支持企业数字化转型。

■ 协同过程中挑战的解决

推进 HR 数字化与业务数字化协同时面临的挑战主要是系统之间的数据和 workflows 难以打通。要解决这些困难，可以考虑以下几点：

- ➔ 分阶段有序推进数字化转型，既关注 HR 又关注业务，但不必追求一步到位。
- ➔ 推广使用企业数字协作平台，因为它涉及员工高频互动，可以帮助连接组织和员工，打通部分 workflow。
- ➔ 在推进过程中，逐步理顺数据体系，建立统一的主数据架构。
- ➔ HR 要加强与业务部门的沟通，理解业务数字化的需求。

- ➔ 可以从协作场景入手，实现 HR 和业务的局部数字化联动。
- ➔ 通过 API 和微服务等方式，逐步扩大 HR 和业务系统的对接范围。
- ➔ 最终可构建统一的企业数字化底层技术架构，实现全面融合。
- ➔ 在整个推进过程中，也要关注员工的培训和组织变革，确保数字化转型落地。

■ 从信息化、数字化到智能化，企业如何达到提升组织人效的目的？

从信息化到数字化再到智能化，企业可以通过循序渐进地提升人力资源管理服务能力，逐步实现组织和人员效能的

释放。信息化阶段要保证源头数据质量，数字化阶段要优化流程和服务设计，智能化阶段谨慎引入新技术并完善监控。

整个推进过程中，要关注系统开放性，实现无缝数据对接；要重视规范化管理，作为数字化基础；要分阶段推进，组合使用新技术；要关注数字化服务流程优化，构建开放且高效的数字化组织架构。

特别需要注意的是，数字化不能“空中楼阁”，它建立在规范化和专业化管理基础上，通过系统化呈现专业化设计的流程和服务。同时还需关注开放性，与其他系统实现良好融合。这才能真正发挥数字化效用，否则很难真正提升组织效能：

从人力资源管理服务能力的角度来看，数字化其实建立在规范化和专业化管理基础之上。首先，要建立规范化的组

专业度主导业务成熟度分级
以“专业度”为主线，实现业务成熟度提升和效能释放



PRO 0 被动手工处理
0级 纯手工处理，主要依赖Excel等基础工具，通过手工方式完成单据流转和数据采集及报表生成。

PRO 1 合规基础专业化
1级 电子化基础应用，主要依赖数字化平台实现基础业务数据集成，并逐步引入线上使用Excel，统一了内部数据管理并支持数据报表的输出，实现了内部数据与外部数据的无缝对接。

PRO 2 合规进阶专业化
2级 电子化基础应用，实现了跨系统数据的数据集成，数据集成，注重“三位一体”的立体化建设，并建立了内部数据集成和数据集成，数据集成和数据集成等数字化应用，同时，在数据立体化应用上通过数据集成，实现了集中与共享。

PRO 3 业务基础专业化
3级 电子化基础应用，实现了基于业务场景的业务流程数字化，并通过数据集成统一数据，数据集成，数据集成和数据集成，实现了业务集成、数据集成、数据集成、数据集成、数据集成。

PRO 4 业务进阶专业化
4级 电子化基础应用，建立了统一的工作体系，构建了业务集成数字化平台，以数字化驱动业务，实现业务集成和数据集成，实现业务集成、数据集成、数据集成、数据集成、数据集成。

PRO 5 完全数字专业化
5级 电子化基础应用，专业度主导的数字化应用，数据集成，数据集成，数据集成，数据集成，数据集成，数据集成，数据集成，数据集成，数据集成。

织架构、参数配置、政策制度等，确保合规合法。这是数字化的前提。其次，要提升专业化的管理能力和服务水平，将人力资源管理进行流程再造和专业化提升。这是数字化的基础。最后再进行数字化，通过信息系统将优化后的流程呈现出来。但数字化不是即可实现的，需要与前两个阶段匹配。

此外，由于完全的系统集成很困难，数字化阶段还需要关注系统开放性和集成能力。要实现与其他系统的无缝衔接。



■ 企业在 1.0-3.0 阶段推进薪酬社保数字化时，主要面临挑战的原因与解决方案

推进薪酬社保数字化需要按阶段解决不同挑战。最关键的是把握服务流程设计与提升，同时结合阶段性技术应用，逐步实现专业化服务的智能化和自动化，从而保证数字化转型过程中输出的高质量。

▶ 1.0 信息化阶段：

挑战：数据不规范，信息难集成，流程难打通

解决：源头设计数据质量验证机制，与外部信息源校对确保准确

▶ 2.0 数字化阶段：

挑战：系统难对接，计算和数据准确性无法保证

解决：优化数字服务流程设计，加强校验，保证输出质量

▶ 3.0 智能化阶段：

挑战：自动化风险，如自动发薪出错

解决：构建完善的服务监控和调度体系，确保自动化质量

▶ 通用建议：

- ➔ 理解行业知识来源，内外部信息融合确保质量
- ➔ 关注数据量和使用场景，避免过度依赖新技术
- ➔ 核心是服务流程设计与提升，结合阶段性技术应用
- ➔ 最终实现专业化服务自动化，保证高质量输出

■ HR 数字化发展方向

未来一两年，HR 数字化仍将保持百花齐放的发展态势，企业将继续在数字化实践中进行探索，HR 数字化的发展重心仍然是增强专业化的人力资源管理服务能力。

- ➔ 在此背景下，HR 数字化发展的主要方向是：继续加强 HR 数字化基础能力建设，如数据治理和系统集成；提升 HR 自身的数字化服务流程能力，使人力资源管理更加专业化。
- ➔ 实现 HR 数字化与业务数字化的深度融合，将 HR 数字化作为支撑业务的关键环节；关注并提升员工的数字化体验，提供更加个性化的体验。
- ➔ 引入新技术要基于实际场景需求，避免为技术而技术；在保证 HR 专业化服务的基础上，实现与企业实现与企业业务系统的无缝连接。

HR 数字化转型洞察——徐刚



徐刚

《人力资源数字化转型行动指南》作者

■ 市场 HR 数字化转型现状

我观察到当前各家企业 HR 数字化发展阶段是不同的，有处在基础阶段，也有正在快速推进的。

初级阶段，很多企业注重的是信息化系统带来的降本增效，比如能提升事务性工作的效率、数对人头发对工资等。这类系统比较基础，也容易实现效果，所以应用较为广泛。

第二阶段，企业开始向人才发展方向发展，进行能力评估、人岗匹配等。这需要业务需求驱动，但能把绩效管理、人才测评、人才画像、人岗匹配、人才发展等全面做到闭环管理的还不多。。

第三阶段，企业可以向组织管理数字化迈进，例如利用数字化进行组织诊断。由于这需要全方位的技术和数据的支持，因此在这一方向上的成熟案例很少，要完整做好非常不易。

在这个过程中人力数据分析是支撑各个阶段的基础。不同企业的数据应用也有差异，从只看 HR 数据到结合业务数据都有。人力数据分析如能以业务价值为导向就能更好地跟踪人力资源数字化为业务带来的效果，获得企业管理层的认可。

■ HR 数字化与业务数字化 “共舞”

▶ HR 数字化助力业务的要素

HR 数字化如何助力业务，其中最关键的点并不是技术能力，而是 HR 如何基于与业务建立良好的沟通和信任关系，抓住业务痛点并提出人力资源数字化的需求。同时，HR 需要学会通过数据与业务进行对话，才能以事实数据为依托更大地发挥 HR 的影响力，并驱动人力资源相关决策，业务才会更愿意与 HR 合作。

HR 首先要设身处地地去理解业务的需求和感受，不能简单从数字化系统功能出发。然后基于对业务痛点的理解，为业务提出解决问题的整体方案。在此基础上，再连接 HR 数字化系统，就能更好地辅助业务需求。

例如，如果业务团队因为各方面原因没有达成绩效目标

时，HR 先要有同理心去理解业务的感受，才能让业务打开心扉，一起来共同挖掘这背后的原因。基于与业务的讨论一起共创改善方案，在方案中有涉及到可以用数字化系统助力的部分再把这些需求提给供应商或者技术团队。HR 数字化更应该从业务感受和需求出发，与数字化系统实现有效连接。

▶ 挑战与应对

知易行难，要能真正与业务在内心形成统一战线不是件容易的事情，还会存在不少痛点：

- ➔ 首先，HR 还没有完全得到业务的信任，被视作增加麻烦的部门。这需要双方的思维共同进行转变。
- ➔ 其次，HR 当前过多事务性工作，深入业务团队的时间和精力不足。HR 需要在两者间找到平衡。
- ➔ 此外，HR 还需要开拓视野，打开思维。不要只停留在传统的六大模块之中，要尝试打破边界。例如：从人力资源工作的本质角度来说，就是要在合适的时间把合适的人放到合适的位置上，无论在内部培养和外部招人，底层逻辑是一致的，因此培训和招聘这两个看似不同的团队完全可以进行更深度的融合。包括 HR 共享服务中心的定位也可调整，持续提升交付价值，利用数字化提升效率，并在未来承担更多 HRBP 和 COE 的部分职责，与 HR 内部团队和业务实现更好的协同。HR 需要改变传统固定思维，用崭新的视角来看问题。用老办法解决新问题会出现困难。

■ HR 数字化发展趋势

从新技术的趋势来看，人工智能无疑是重中之重。AI 的应用可以提升 HR 自身的工作效率，让单个员工都成为“超级员工”。同时，AI 也会对公司其他业务的工作产生重大影响。例如，原本的高级岗位工作可能会变得不再那么复杂。这将会为 HR 的各项工作带来挑战，HR 需要思考如何应对更加动态的岗位需求以及相应的绩效考核机制。在技术快速迭代的时代，HR 不能简单依靠一成不变的传统 KPI 来进行

管理，而是要思考全新的、可持续的激励模式。

人才培养也需要针对未来变化迅速的岗位需求进行转变。有了数字化技术的加持，在未来可以将各项技能拆分至更细的粒度后通过组合形成到不同的动态岗位。同时，建立更可持续有效的员工技能水平评估机制，根据与岗位要求的差距，进行个性化的课程推送、在线学习等。同样，面试也可以利用 AI 技术来进行，最终实现人才发展的全流程数字化闭环。

要实现这一切，HR 需要持续紧跟行业发展趋势，对未来岗位需求的变化有清晰的认知和预测，并且能够运用新技术手段，来改造传统的人才管理模式，实现更动态更智能随需应变地对员工技能进行评估并进行个性化培养。

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查研究
 - 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查研究
 - 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查研究
 - 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查研究
 -
- ◆ 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查研究
 - 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的研究报告
 - 企业高管福利管理与实践调查研究
 - 企业弹性福利管理与实践调查研究
-
- ◆ 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查研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调查研究
 -
- ◆ 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查研究
 - 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提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 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. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
 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. Member Bridge一对一会员对接服务, 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。
- **线上学习渠道：**
 1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
 2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
 3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。
- **深度学习渠道：**
 1. 12+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。
 2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 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, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 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

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



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



众合云科集团 (Zhonghe Group)是国内领先的 HR SaaS 科技企业,以“让每一份工作都有保障”为使命,针对标准劳动者、数字经济从业者等多种雇佣,依托一站式 SaaS 服务平台,科技驱动,为企业提供综合性共享服务解决方案,让企业聚焦核心主业,让劳动者更有安全感和幸福感。众合云科集团旗下拥有 101HR、51社保、HiWork等品牌。目前在全国各主要城市拥有 130+ 直营分公司,为 36000+ 企业客户,700+ 上市企业提供高品质高效率的直营服务,为 1500000+ 企业标准劳动者,数字经济从业者提供工作保障。

	<p>51社保是技术驱动的PEO专业雇主服务商,以101HR科技平台为基础,构建覆盖全国130+城市的全直营客户支持网络,为企业提供一站式人力资源互联网共享服务。</p> <p>ASO人事职能服务</p> <p>智能社保SaaS服务,依托智能社保 SaaS平台和线下覆盖全国130+城市的全直营服务网络体系,为企业提供创新合规的社保公积金专户托管服务,减轻HR事务性工作压力,提升雇员幸福感。</p> <p>PEO专业雇主服务</p> <p>包含外包一体化解决方案与商业保险服务,以雇员为中心,提供从入职、在职到离职的覆盖全雇佣关系全生命周期的一系列专业服务。方案拥有全国200+雇佣主体,提供数字化属地化SSC解决方案;支持员工端电子签约,高效收集信息;HR通用账户,一站式处理薪酬、个税、社保及商保等服务;优化经营人效,提升雇员体验。</p>
	<p>HiWork是一个为全球数字工作者提供工作机会、薪酬服务、福利保障的科技平台。我们通过SaaS系统连接数字经济工作机会和全球公共服务资源,为数字工作者提供专业、便捷、稳定的一站式服务。产品包含HiWork.com、HiWork开放平台、HiWork个体助手、海握记账等。</p>

人力资源数字化转型 转型与进阶研究

Research on HR Digital Transformation and
Advancement

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 众合云科所有。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 & ZHONGHE GROUP. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & ZHONGHE GROUP is prohibited.

调研主办方



联合主办方

