

人力资源数据治理分享

Quist Huang
2024年4月16日

日程

数据治理与人力数字化

统一数据标准提高质量

治理与应用结合，发挥数据价值

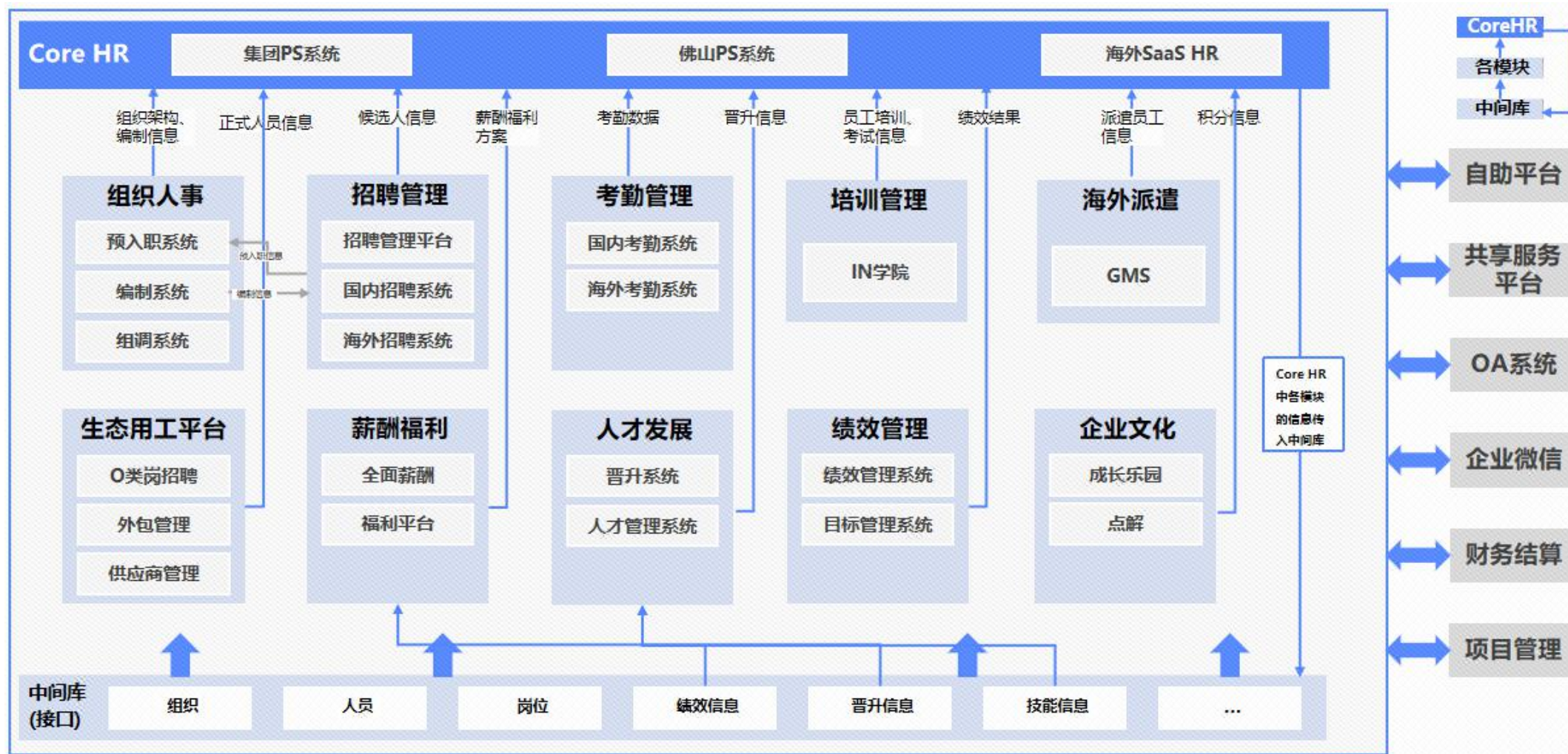
以数字化驱动人力资源共享服务全球化，构建适应人力资源管理挑战的系统应用架构

- 以广州作为全球管控中心，辐射3个区域交付中心进行离岸服务交付，通过本地HR交付属地服务
- 聚焦海外系统建设，新建共享服务、员工自助、海外考勤等系统平台，并对已有系统进行持续改善



以人力主数据为治理主线，聚焦Core HR系统数据，同时关注各HR业务系统的结果数据

- 聚焦人、岗、架构信息，员工生命周期各阶段职务数据以及对应人事服务
- 关注HR业务系统中的关键结果数据，如绩效结果，外派状态、薪资标准等



数字化过程中，数据不准是被各方提出最多的问题，数据不准只是表象，不准的原因多种多样。标准没人说得清，不准问题分布广，厘清问题根因需要花费大量时间精力

用户心声



Manager A:

“同样一个指标，不同的BP不同的报表不同的应用，统计出来的结果全都不一样.....”



HR B:

“新上线的看板，发现数据不准后提交给IT，改了好几轮还是没改好，**没信心**用看板数据了，还不如导row data到电脑自己excel算.....”



HRIT

Developer C:

“我们是按照业务提供的计算口径开发的，上线后用户**就是说不准，也不说到底哪里不准.....**”



HRIT

O&M D:

“用户反馈数据不准的问题，可能由**很多因素**导致，查清问题成本太高，没法彻底查清具体原因.....”

数据不准

数据不准灵魂三问

数据为什么不准?

1. 什么叫不准?

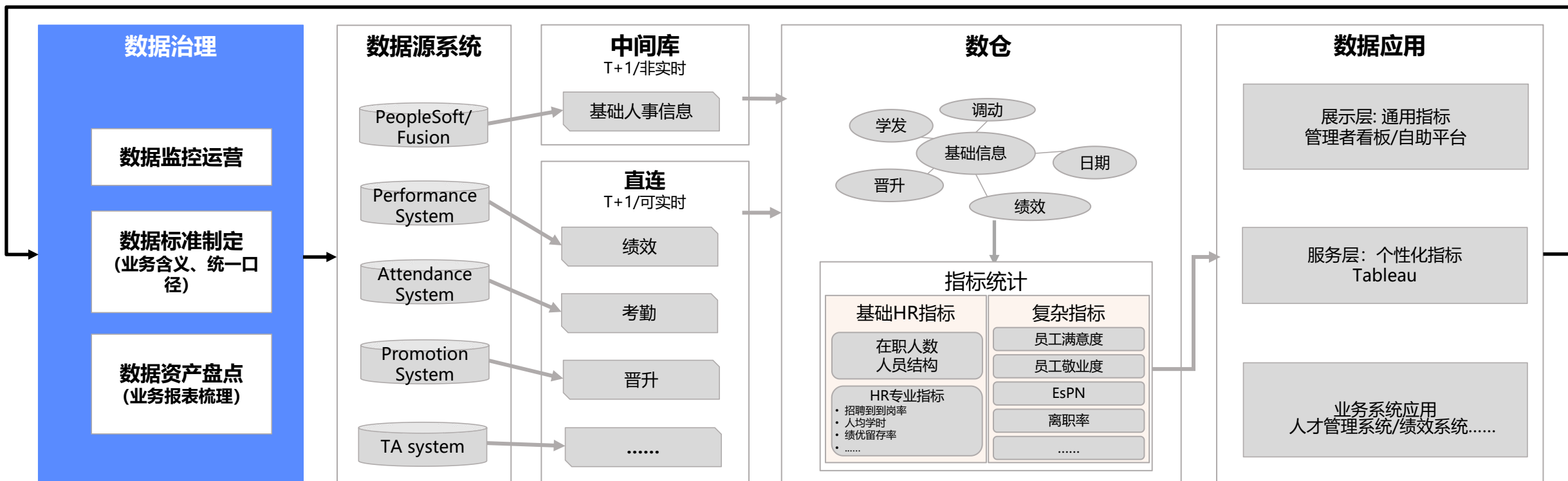
数据主体无人认责
业务与IT认知差异
指标口径定义不清

2. 哪里不准?

数据采集质量不高
应用系统管控不严
数据仓库模型管理弱

通过数据治理确保数据口径统一，质量过关，最终确保数据产生价值

- 定义标准：拉齐业务与IT以及不同业务之间对数据的理解，明确职责分工，谁制定谁维护谁监控
- 盘点报表：聚焦高频触达业务的人事系统报表，明确字段关联标准，厘清计算逻辑，发掘问题根因
- 自动监控：监控系统间、报表间、字段间的数据问题，T+1天更新监控结果，统计数据完整率准确率



日程

数据治理与人力数字化

统一数据标准提高质量

治理与应用结合，发挥数据价值

由SSC牵头成立数据治理小组，联合数据Owner及其他内外部资源，治理各场景的数据

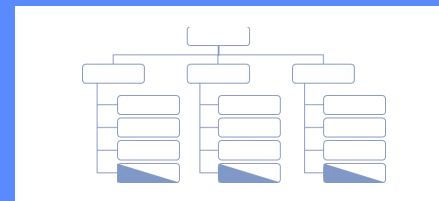
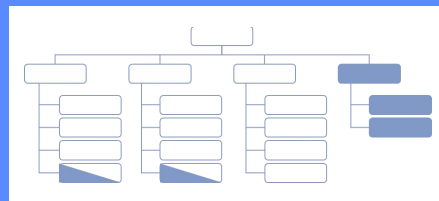
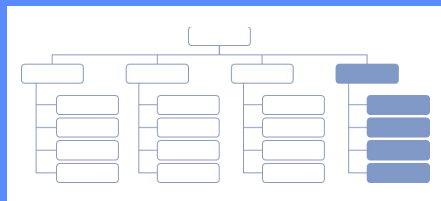
- 承担数据治理职责：负责统一管理数据标准、数据质量、数据资产，以及整体数据应用及治理体系建设
- 组织协同多方资源：联合数据Owner及IT团队、外部顾问，组成临时团队合力治理各问题场景，支持专题分析

① 集中管理模式

② 联合管理模式

③ 分散管理模式

集中化



分散化

业务特性

- 设立**组织统一管理**整个企业的数据库管理工作，业务板块层面很少或无责任
- 所有数据库管理职责都由该组织承担，管理力度大，驱动力强

优缺点

- 设立**组织牵头**负责数据库管理各环节的组织协调工作
- 在较小的投入下可取得较好的数据库管理成效，对现有组织机构影响较小

- **不设立专门的组织**来行使数据库管理职责，各业务板块只负责本业务领域的数据库管理工作
- 起点较低，容易形成封闭式的数据管理

集中责任制



标准化流程



灵活性



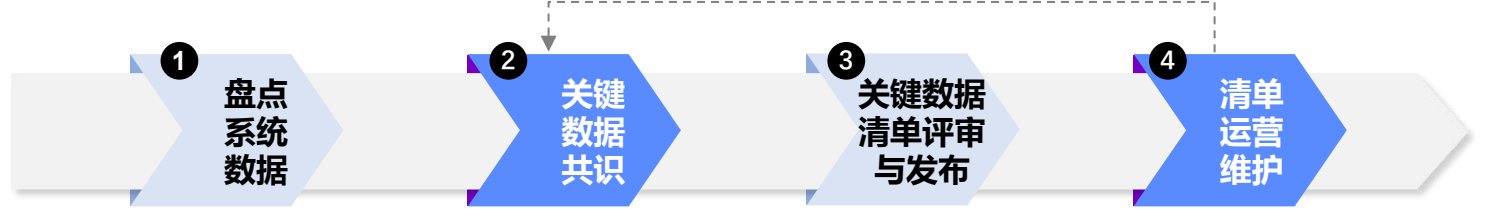
步骤1：制定关键数据清单，界定数据治理范围，抓住治理主线

- 综合考虑数据使用范围、犯错成本等因素，BY字段维度提炼系统数据，结合外部行业案例，厘出关键数据清单
- 拉通COE&SSC&HRBP等各方，基于管理需求及业务痛点补充完善关键数据清单，达成关键数据优先治理共识



1 数据标准规划	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> 开展外部人力资源数据管理调研 盘点内部系统界面及业务报表数据
成果	<ul style="list-style-type: none"> 关键数据清单初稿
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> 数据治理小组

3 标准评审与发布	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> 关键数据意见征询 正式颁布关键数据清单
成果	<ul style="list-style-type: none"> 颁布的关键数据清单
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> 数据治理小组、COE&SSC&HRBP部门关键成员



2 关键数据共识	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> 拉通COE&SSC&HRBP基于管理需求及业务痛点完成共识
成果	<ul style="list-style-type: none"> 关键数据清单制定/变更初稿
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> 数据治理小组、COE&SSC&HRBP

4 清单运营维护	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> 关键数据问题反馈 清单的定期复审
成果	<ul style="list-style-type: none"> 关键数据修订/新增/废止
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> 数据治理小组

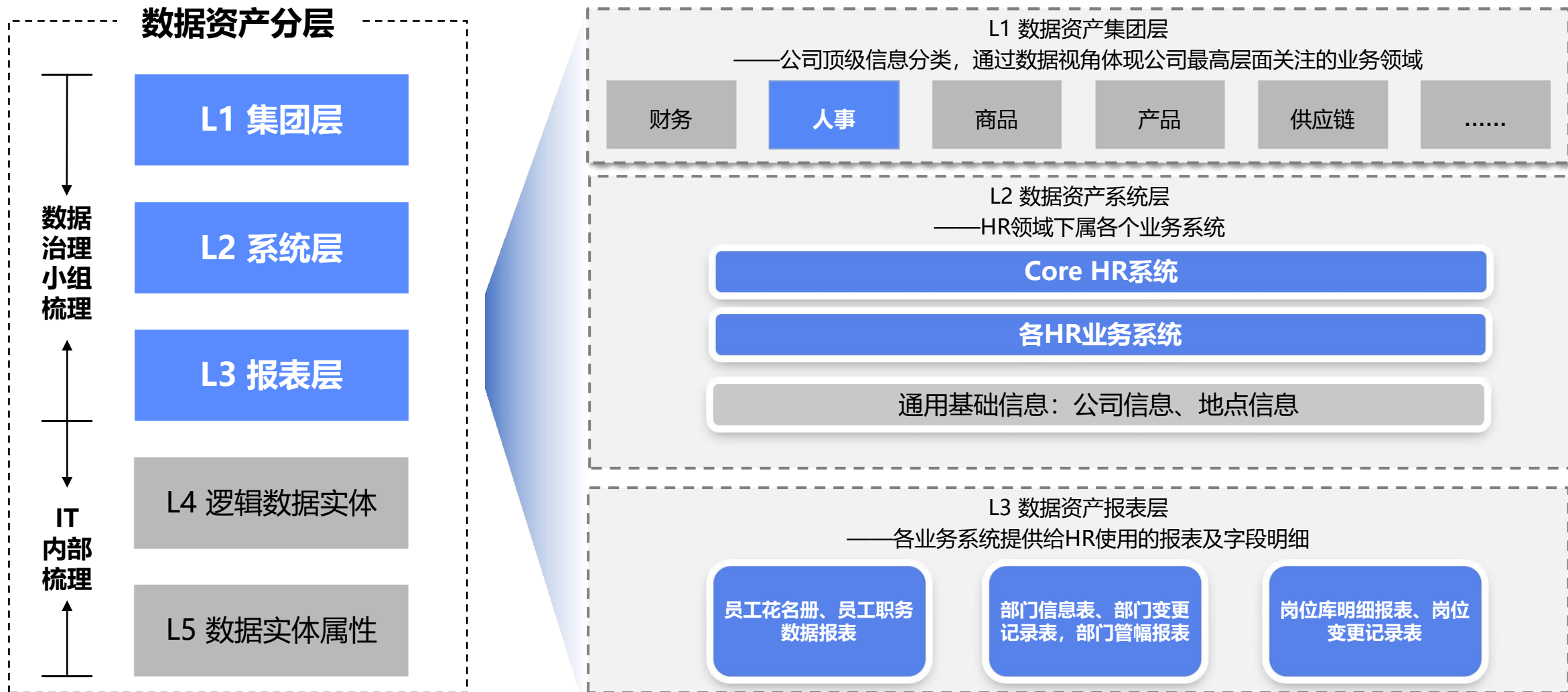
步骤2：制定数据标准，对齐理解，明确权责

- 对齐对数据口径的理解：数据业务含义，指标计算逻辑，适用国家/地区，数据取数来源
- 明确落实到系统的要求：字段数据类型，数据取值范围，数据精度要求，数据生效日期
- 定好各类数据的Owner：Owner负责制定数据标准，为IT系统开发，SSC数据维护提供依据



步骤3：以触达业务最频繁的系统数据报表为切入点进行数据资产盘点

- HR业务负责：L1人事，L2各系统报表，L3报表字段明细，IT团队负责：L4-L5系统底层数据盘点
- 依据关键数据清单为主线，对涉及关键数据的系统数据报表进行优先盘点，明确报表字段、用途



步骤4：基于数据资产建立行之有效的数据质量监控体系

- 通过常态化追踪与规范化考核，主动参与数据价值链各流程节点，循环促进提升数据质量
- 通过数据监控发现问题，倒逼业务流程&应用系统&数据本身不断优化改造

1 质量要求/问题收集		3 数据质量监控		5 制定并执行提升方案	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> · 提报数据质量要求/数据质量问题 · 审核处理提报的要求和问题 	工作内容	<ul style="list-style-type: none"> · 依据数据质量规则进行监控 · 初步分析问题，判断是否进入问题剖析 	工作内容	<ul style="list-style-type: none"> · 制定数据质量提升方案并评估相应投入 · 协调相应责任部门配合执行提升方案
成果	<ul style="list-style-type: none"> · 数据质量要求需求单 · 数据质量问题提报单 	成果	<ul style="list-style-type: none"> · 数据质量监控报告 	成果	<ul style="list-style-type: none"> · 数据质量问题解决方案
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> · 数据治理小组、COE&SSC&HRBP 	责任部门	<ul style="list-style-type: none"> · 数据治理小组 	责任部门	<ul style="list-style-type: none"> · 数据治理小组、HRIS、COE&SSC&HRBP



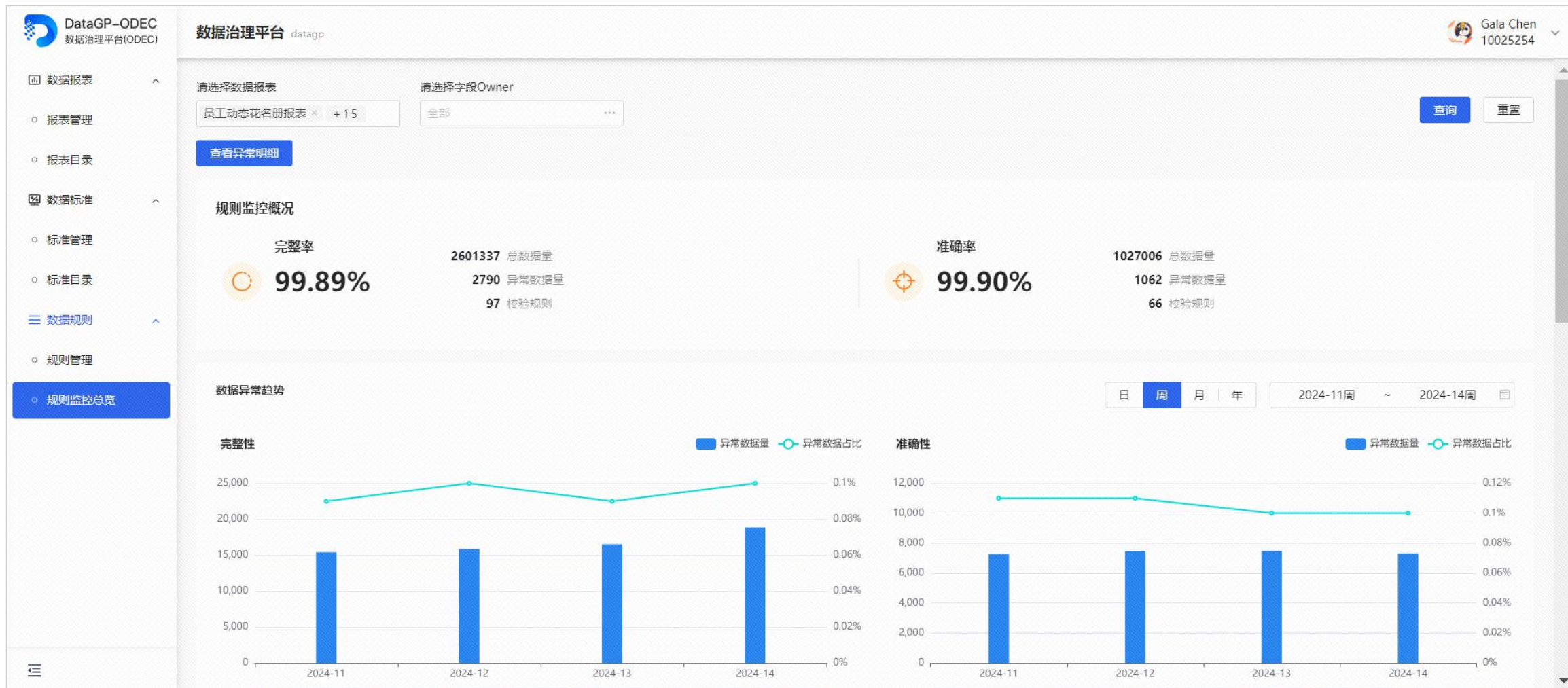
2 质量规则制定	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> · 根据要求新增、变更数据监控规则并发布
成果	<ul style="list-style-type: none"> · 数据监控规则
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> · 数据治理小组、COE&SSC&HRBP

4 质量问题剖析	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> · 进一步剖析数据质量问题，确认问题的责任部门和来源系统 · 解决数据质量问题争议
成果	<ul style="list-style-type: none"> · 数据质量问题剖析
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> · 数据治理小组、HRIS

6 评估落实成果	
工作内容	<ul style="list-style-type: none"> · 跟踪数据质量问题，跟进处理结果 · 定期汇报数据质量管理的成果
成果	<ul style="list-style-type: none"> · 数据质量问题跟踪报告 · 数据质量监控结果报表
责任部门	<ul style="list-style-type: none"> · 数据治理小组

数据治理成果

- 通过数据治理，被监控数据的完整率、准确率提升至了99.9%，数据质量及受信任程度获得提升，如巴西员工职务数据通过数据治理，完整率从89.3%提升至100.0%，准确率从96.1%提升至99.9%
- 目前主要监控国内外的Core HR系统数据，我们正在不断扩大监控范围，监控数据生成、系统传输及存储消费各环节



日程

数据治理与人力数字化

统一数据标准提高质量

治理与应用结合，发挥数据价值

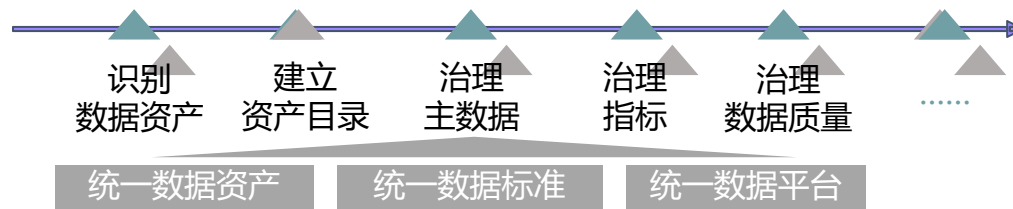
SSC作为提供数据应用服务的重要提供方，以数据应用服务为导向，同步进行数据标准制定、数据资产盘点、数据质量监控等管理工作

只治不用缺成效

- 缺乏应用导向, 治理的目标不明确
- 没有应用场景, 治理效果难以体现



以治理为推手, 助力数据应用建设



数据治理

策略

推拉结合 治用一体

数据应用

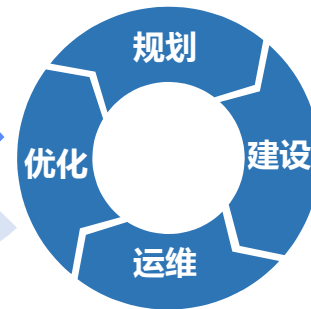
- 没有治理支撑, 应用结果准确性难以保证
- 缺乏治理推动, 共享型数据来源难以获取



管理者看板 招聘运营看板 持续倾听 离职统计分析

以应用为导向, 拉动数据治理落地

只出不治缺质量



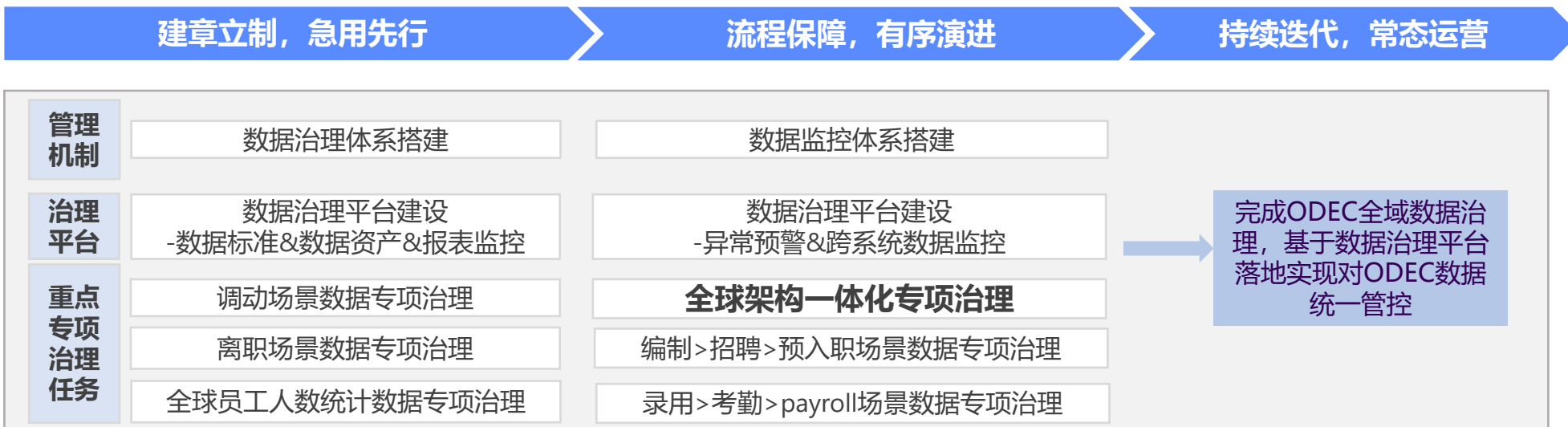
对于建设完成的场景, 相关部门定期总结优化, 包括管理机制的优化和IT功能的优化, 形成规划、建设、运维、优化的闭环

从治、用两个方向推动数字化，基于“推拉结合，治用一体”的建设策略，分阶段规划排布数据应用与数据治理后续工作



数据治理

懂数据治理的专家，能够提供干净清洁的数据。通过数据应用反推数据治理和业务流程优化



数据应用

懂业务的人力问题解决专家，能够提出好问题的人，运用数据分析工具输出见解影响决策



**愿景：通过数智化运营与专业服务成为
全球HRSSC的领航者**

THANK YOU