

人力资源角色变化与转型 ——数智驱动，能力升级

Transformation and evolution of human resources roles:
Driven by digitalization and capability enhancement.

© 版权声明 本调研报告属智享会 & FESCO Adecco 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内容或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

调研主办方



联合主办方

FESCO · Adecco

外企德科

CHIEF ADVISER 首席顾问



雷大伟

FESCO Adecco 外企德科上海公司
数字生态事业部总经理

ADVISOR GROUP 专家顾问

特别鸣谢，人力资源智享会感谢以下调研团顾问成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。排名不分先后。



高景薇

资生堂
中国区首席人力资源官



黄卫红

埃森哲
大中华区人力资源部总裁



杨西奥

金风国际
HRBP Head



赵龙

中信环境技术有限公司
人力资源总监



赵予晗

某大型企业
职业经理人



李晓鹏

某大型企业
人力数字化负责人

CO-DIRECTOR 特别指导



宋菲菲

FESCO Adecco 外企德科上海公司
董事总经理

AUTHOR 作者



方麻迪 may.fang@hrecchina.org

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管 (Survey Leader, Research and Survey) 一职，具有近 7 年人力资源领域的调研经验。曾负责撰写的调研报告有：中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、解码敏捷团队——小团队作战助力业务创新……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

方麻迪女士毕业于华侨大学，获得管理学本科学位；现就读于中国人民大学，主修人力资源管理硕士学位课程。

CONTENTS

目录

卷首语	4
研究背景及方法论	5
▶ 研究框架	6
▶ 本次调研参调样本说明	7
主要数据发现一览	8
背景篇：从人力资源角色的转变谈起	11
▶ 人力资源部门的角色定位现状及转型意识准备度	12
▶ 为什么人力资源这一角色需要转型	17
▶ 人力资源应该向何处转型	21
方法篇：人力资源如何实现角色转型	26
▶ 实现手段现状：提升硬件基础设施水平（数字化）or 提升软性能力	27
▶ 本次研究中我们将提供哪些信息，促使 HR “双管齐下” 实现转型	33
数字化篇：夯实人力资源硬实力，赋能人力资源规划全模块	35
▶ 人力资源数字化现状	36
▶ 数字化如何赋能人力资源规划全模块	41
▶ 延伸阅读：人力资源数字化进阶指南摘要	70
能力篇：打造人力资源软实力，助力 HR 修内功	73
▶ 人力资源能力发展现状与成熟度	74
▶ 延伸阅读：人力资源能力提升与团队转型指南摘要	79
实践案例及专家洞察	80

卷首语



雷大伟

FESCO Adecco 外企德科上海公司
数字生态事业部总经理

主要负责站在公司未来发展的整体高度，以数字化思维全面剖析业务的价值链流程，以公司未来发展战略为目标，定义数字化建设的愿景、使命、目标和战略，规划数字化建设的未来架构和执行的路径图。曾就职于百度、阿里、当当网等多家国内领先的互联网公司，拥有超过 20 年的行业专业经验。本科毕业于北京大学物理学院，硕士毕业于北京大学信息科学技术学院计算机系，后获得北京大学光华管理学院 MBA。

2024 年对于企业来说是挑战与机会并存的一年。从宏观环境来看，国际局势诡谲多变——地方保护主义抬头、贸易摩擦等事件更为频发，全球化脚步与进程受到一定阻碍；放眼国内市场，在国家政策的调整与影响下，整体经济环境虽有所好转，但也仍处于修复阶段。

将眼光拉回到企业层面，不同行业的发展存在“冷热不均”的情况：部分行业受宏观政策影响较大，业务的挑战也更为艰巨；部分企业仍能这样的环境下有较为强势的业务发展前景。但国内尚未出现有强周期对抗性的行业，可以说绝大部分企业面临着一定的经营压力。

在这样的业务背景之下，人力资源这一角色又面临着什么呢？从 FESCO Adecco 的视角来看，主要分为两种情况：一方面，作为企业内的中后台与成本中心，部分人力资源管理者面临着企业内减员增效、节约成本的压力，**因此需要在高效利用好所有预算的同时，更好地发挥其价值**；另一方面，人力资源部门可能还承担着提升组织人效、更好地助力业务发展的使命，此时人力资源部门是否具备业务的思维与视角，**是否能够利用好新的工具、方法论，实现助力业务的目的，是另一个需要重点攻克“难题”**。

FESCO Adecco 长期以来致力于与人力资源从业者共同成长，辅助 HR 实现转型，从而实现企业业务的发展。结合当前的环境与背景，我们主要会从以下两大方面助力人力资源从业者：

- ▶ **在人力资源服务外包领域，实现企业用工的灵活配置**：按专业化程度细分产品服务，除各类办公室通用岗位外包以外，在信息技术、消费品零售、生物医学行业等垂直行业及专业领域为企业提供细分市场的专业外包解决方案和标杆案例，降低企业用工风险，通过数字化平台的运营提升员工体验。
- ▶ **将前沿的数字技术应用在人力资源场景中，让人力资源管理者“解放双手”，更专注于高价值工作**：人力资源数字化一直是 FESCO Adecco 长期关注、投入并探索的领域，通过助力企业实现人力资源数字化转型，让人力资源管理者从事务性工作中解放，专注在了解业务需求、用数据洞察业务并提供专业建议，助力企业核心业务发展等高附加值工作上。

本次调研，我们与智享会将一起就当前的人力资源角色定位及可供参考的解决方案进行一一呈现，希望能给各位人力资源同仁提供一定的借鉴与参考，从而共同进步，共同成长。

研究背景及方法论

当前，外部环境正面临着剧烈的变化与深刻的变革：数字化浪潮席卷而来，大语言模型的应用出现了突破性的进展；企业的业务经营状况面临着较大的挑战，降本增效成为大部分企业关注的议题；业务战略的制定与调整愈发敏捷，过往单一、稳定的发展状态已经难以为继；……**无论外部环境如何发生变化，作为人力资源这一角色，身处任何时代需要面临的一个永恒不变的问题便是：人力资源如何为企业创造真正的价值。**

基于这样的问题，现代人力资源管理之父戴维·尤里奇（Dave Ulrich）曾将人力资源转型的浪潮分为了四个阶段，并且明确了在各个阶段之下人力资源应该提供的价值是什么：

人力资源转型阶段	该阶段的定义及需要提供的价值
1.0 行政事务性 HR	HR 部门的首要职责是行政及事务性工作，关注劳动协议及内部相关流程的合规性。 提升效率、用更少的资源完成更多的事务、不出错是这一定位下 HR 的核心价值。
2.0 职能专业性 HR	强调人力资源从业者在人才搜寻、报酬与奖励、学习、沟通等方面的职能实现和创新实践设计。 HR 各项职能的整合与创新、提供优秀实践是这一定位下 HR 的核心价值。
3.0 战略性的 HR	通过战略性人力资源管理，使单项的 HR 实践活动与整合的 HR 体系均能促进企业取得经营成功。 在企业战略与 HR 的行动之间建立起清晰的关联路径、在战略制定的过程中有所参与并做出贡献是这一定位下 HR 的核心价值。
4.0 由外而内的 HR	要利用 HR 的政策流程等实践活动来促成某些外部经营条件的变化，以及对外部变化及时作出回应。需要比战略性的 HR 走得更远，会根据企业的商业环境、利益相关者的需求来调整自身的工作。在这一定位之下， HR 的核心价值不仅仅体现在内部，更需要体现在客户占有率、投资者信心和社会名声等方面。

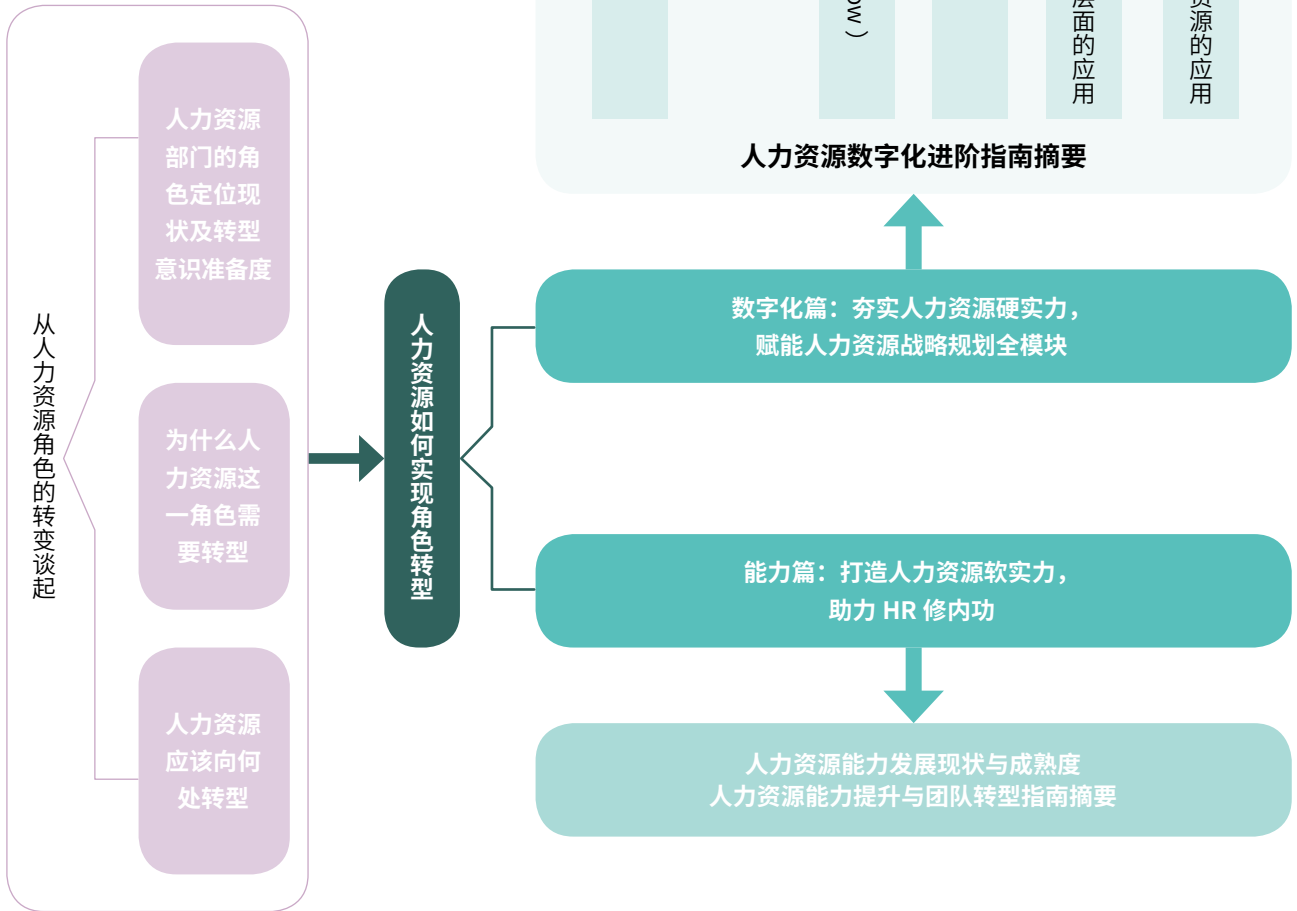
这样的划分将人力资源这一角色的转型进阶路径进行了较为清晰的描绘。然而就中国市场而言，**人力资源整体的发展已经到了何种阶段？是否需要实现进一步进阶？如果需要进阶，应该如何实现？**基于戴维·尤里奇提出的人力资源转型阶段模型，主要提供以下几个方面信息与解决方案：

“
剖析当前国内市场人力资源角色的成熟度现状及未来转型方向

“
提供 HR 实现转型的大致思路与手段

“
重点围绕数字化与 HR 自身提升这两大转型手段提供对标数据及解决方案

研究框架



本次调研参调样本说明

图表 1 参调企业所处的行业 (N=215)

制造业	37.67%
信息传输、软件和信息技术服务业	12.09%
批发和零售业	8.84%
交通运输、仓储和邮政业	7.44%
金融业	3.72%
房地产业	3.26%
科学研究和技术服务业	3.26%
居民服务、修理和其他服务业	3.26%
建筑业	2.79%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	1.86%
租赁和商务服务业	1.86%
教育	1.86%
卫生和社会工作	1.40%
住宿和餐饮业	0.93%
水利、环境和公共设施管理业	0.93%
文化、体育和娱乐业	0.93%
公共管理、社会保障和社会组织	0.47%
国际组织	0.47%
其他	6.98%

图表 2 参调企业规模 (N=215)

99 人及以下	8.84%
100 到 499 人	23.72%
500 人到 999 人	13.49%
1,000 人到 2,499 人	11.63%
2,500 人到 4,999 人	16.74%
5,000 人到 9,999 人	6.51%
10,000 人及以上	19.07%

图表 3 参调企业性质 (N=215)

国有企业、行政事业单位及公私合营企业	12.09%
外商投资企业 (包括: 外商独资企业、中外合资企业、中外合作企业、港台企业)	42.33%
中国私营及民营企业	45.12%
其他	0.47%

本次调研我们共收集到有效样本 215 个。从行业分布上看, 样本分布于各个不同的行业, 并且以制造业, 信息传输、软件和信息技术服务业, 批发和零售业, 交通运输、仓储和邮政业居多。从企业规模上看, 千人以上规模型企业与千人以下中小企业占比接近 1:1。从企业性质上看, 外商投资企业、中国私营及民营企业是较为主要的群体。



主要数据发现一览

从人力资源角色的转变谈起	人力资源部门角色定位现状及转型意识准备度	<p>“职能专业性 HR”这一定位的人力资源部门仍是市场主流，可喜的是，部分企业已经开始定位 HR 为“战略性的 HR”。</p> <ul style="list-style-type: none">· 结合参调者的实际情况和 HR 主要从事的工作，50.00% 的企业对人力资源部门的角色定位为“职能专业性 HR”。· 27.01% 的企业人力资源部门的定位已经进阶至战略性的 HR。
	人力资源应该向何处转型	<p>贴近业务战略，主动创造直接或间接的商业价值成为人力资源转型的重要方向。</p> <ul style="list-style-type: none">· 对比人力资源部门现实定位与未来计划转型方向，我们可以看到：在已经意识到需要转型的参调企业中，未来定位为“战略性的 HR”的企业成为主流。· “行政事务性 HR”、“职能专业性 HR”比重有明显下降；而“战略性的 HR”、“由外而内的 HR”比重则有一定幅度的上升。



数字化篇	人力资源数字化现状	企业人力资源数字化成熟度仍有较大提升空间。	41.40%的企业处于1.0阶段（信息化阶段），是参调企业中的“主力军”。一部分参调企业已经进入2.0阶段（数字化阶段），占比为31.63%。
	人力资源规划	半数企业在进行人力资源规划时，不仅仅将其视作人力资源部门的日常工作之一，还会根据业务、组织的变化而不断调整。	51.66%的参调企业会根据业务、组织的变化而不断调整人力资源规划，可见企业在制定该规划时愈发重视业务敏捷性。
		数字化工具有效助力人力资源规划及时响应业务，满足组织需求。	随着企业在人力资源规划上的投入度不断增加，数字化系统能协助企业进行部分战略预测、规划的比重便越大，企业对数字化工具在这方面的依赖度也越高。
	人员招聘	企业招聘数字化成熟度相对较低，绝大部分企业仍处于起步阶段。	28.15%的企业仅使用ATS招聘流程管理系统和职位发布平台。34.81%的企业尚未在招聘环节应用任何数字化技术。
		招聘数字化技术的不断成熟与进阶，能有效帮助企业实现招聘全流程的提质增效。	无论是在招聘简历的数量还是质量方面，招聘数字化程度越高，以上两方面的综合表现越好。
	多元化用工	使用非正式员工已经成为企业普遍的选择，并且大部分企业开始出于助力组织敏捷的目的使用非正式员工。	66.67%的企业目前员工构成中涉及非正式员工。58.89%的企业出于助力组织敏捷的目的使用非正式员工。
		在已经使用数字化工具的企业中，规范管理保证合规性、提升人力资源管理的便捷性和效率是主要目的。	仅有33.71%的企业已经使用数字化系统或工具管理非正式员工，但有42.70%的企业未来考虑应用数字化工具。在已经使用数字化工具的企业中，主要目的为“规范化管理灵活用工”、“实现招人、用工、发薪等模块的一体化管理”，的企业最多，其选择率分别为90.91%、63.64%。

数字化篇	人才发展	会使用数字化工具助力人才盘点工作的企业仍是少数，且应用的深度仍有待加强。	仅有约 36.64% 的企业已经在人才盘点过程中运用了数字化工具。企业主要将数字化工具用于实现盘点流程线上化、可视化人才看板 (58.33%)。而实现盘点数据的积累与应用的企业仅为 35.42%。
		建立全面多维的盘点标准体系，盘点结果的可视化呈现是企业普遍认可的数字化助力点。	绝大部分企业认为数字化工具可以从“建立全面、多维的盘点标准体系” (65.87%)，“盘点结果的可视化、个性化呈现” (61.11%) 这些方面助力人才盘点工作的提升。
	AI 技术应用	企业对于大语言模型大部分持积极开放态度，但其部署尚处于起步阶段。	约半数企业对大语言模型持积极开放态度，愿意积极拥抱新技术。31.88% 企业虽然对大语言模型有一定的兴趣度，但了解度仍有所不足，想尝试但不知道从什么途径了解。仅 18.06% 企业已将大语言模型进行了本地化部署。16.67% 的企业主要通过 API 端口将大语言模型接入企业数字化系统中。
能力篇	人力资源能力发展现状与成熟度	从能力项上看，战略定位的参与者、组织能力的构建者、成功变革的助推者是参调者普遍认为有待进一步加强的人力资源胜任力。	结合公司人力资源团队的实际情况，大部分参调者认为战略定位的参与者 (61.73%)、组织能力的构建者 (60.49%)、成功变革的助推者 (60.49%) 这些人力资源胜任力仍有待进一步加强。



从人力资源角色的转变谈起

背景篇



人力资源部门的角色定位现状及转型意识准备度

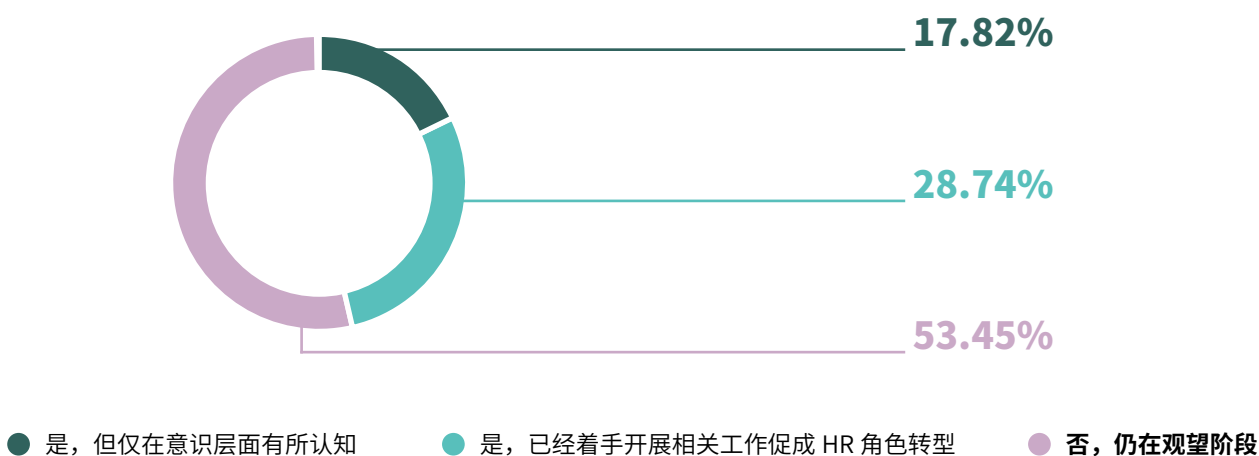
“

“职能专业性 HR”这一定位的人力资源部门仍是市场主流，部分企业已经定位为“战略性的 HR”。企业逐步意识到 HR 角色转型升级的必要性，但仍有进步空间。

图表 4 结合参调者的实际情况和 HR 主要从事的工作，企业对人力资源部门的角色定位处于以下何种阶段：(N=174)¹

<p>行政事务性 HR: HR 部门的首要职责是行政及事务性工作，关注劳动协议及内部相关流程的合规性。提升效率、用更少的资源完成更多的事务、不出错是这一定位下 HR 的核心价值。</p>	18.39%
<p>职能专业性 HR: 强调人力资源从业者在人才搜寻、报酬与奖励、学习、沟通等方面的职能实现和创新实践设计。HR 各项职能的整合与创新、提供优秀实践是这一定位下 HR 的核心价值。</p>	50.00%
<p>战略性的 HR: 通过战略性人力资源管理，使单项的 HR 实践活动与整合的 HR 体系均能促进企业取得经营成功。在企业战略与 HR 的行动之间建立起清晰的关联路径、在战略制定的过程中有所参与并做出贡献是这一定位下 HR 的核心价值。</p>	27.01%
<p>由外而内的 HR: 要利用 HR 的政策流程等实践活动来促成某些外部经营条件的变化，以及对外部变化及时作出回应。需要比战略性的 HR 走得更远，会根据企业的商业环境、利益相关者的需求来调整自身的工作。在这一定位之下，HR 的核心价值不仅仅体现在内部，更需要体现在客户占有率、投资者信心和社会名声等方面。</p>	4.60%

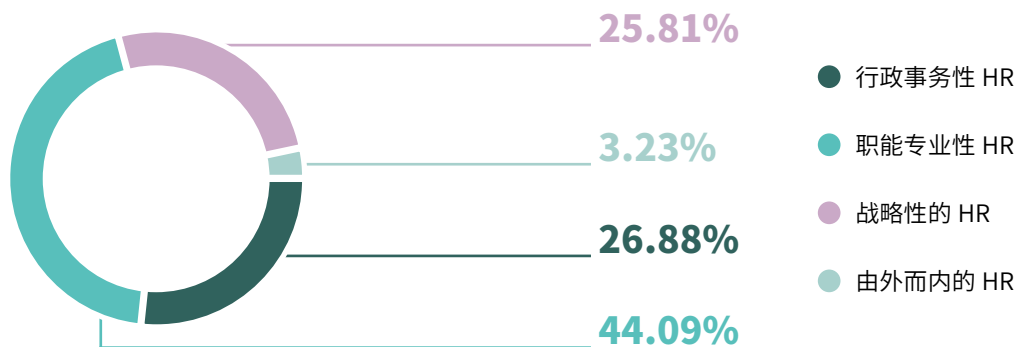
图表 5 目前参调企业人力资源部门是否意识到需要进行一定的角色定位转型？(N=174)



¹ 调研样本说明：本次调研共收集到有效样本 215 个。考虑到不同参调者负责的模块、职能不同，为确保研究结果的精准度，各个分析表格所采用的 N 均为剔除缺省值（如选择：不负责该模块 / 不清楚 / 不了解 / 无数字化）后的样本量。下同。

针对尚未意识到需要转型的参调企业样本，我们对其人力资源部门角色定位进行了进一步分析，其样本分布情况如下：

图表 6



不难看出，这些企业大部分仍处于“行政事务性 HR”、“职能专业性 HR”阶段，尚未意识到需要转型的原因并非是企业人力资源部门的定位已经较高，不再需要进阶与转型，而是并未意识到转型的必要性和重要性。

数据洞察

- ◆ **现状：“职能专业性 HR”这一定位的人力资源部门仍是市场主流。部分企业已经定位为“战略性的 HR”。**
 - 结合参调者的实际情况和 HR 主要从事的工作，50.00% 的企业对人力资源部门的角色定位为“职能专业性 HR”。
 - 27.01% 的企业人力资源部门定位已经进阶至战略性的 HR。
- ◆ **意识：企业逐步意识到 HR 角色转型升级的必要性，但仍有进步空间。**
 - 半数企业已经意识到已经意识到 HR 角色转型升级的必要性。
 - 认为需要进行 HR 角色定位转型并采取行动的企业为 28.74%。
 - 53.45% 的参调企业对人力资源的角色转型持观望态度，尚未意识到需要转型。在这些持观望态度的企业中，其人力资源部门角色定位主要集中在“行政事务性 HR”、“职能专业性 HR”阶段，因此尚未意识到需要转型的原因大概率并非是企业人力资源部门的定位已经较高，不再需要进阶与转型，而是并未意识到转型的必要性和重要性。

那么如何看待当前大部分企业中人力资源部门的角色定位？以及在这种情况下，为什么市场的转型意识仍然不足？我们不妨参考下文中的专家洞察来对这些问题进行进一步剖析。

专家洞察——如何看待人力资源部门的角色定位现状及转型意识准备度



雷大伟

FESCO Adecco 外企德科上海公司
数字生态事业部总经理

目前大部分 HR 确实停留在“职能专业性 HR”这一层次，最主要的体现便是其日常工作主要还是围绕人力资源六大模块的运营展开。但是，HR 在企业内的定位往往也会受到多种因素的影响，比如企业规模、所属行业、HR 自身职级等等，不能一概而论。

所以我们能看到，部分企业的 HR 团队是具备一定的转型意识的，并且开始着手实现 HR 的升级——这既是外部环境影响下的一种必然趋势，也是当前业务背景下，企业对 HR 要求提升的体现。未来，会有越来越多 HR 意识到转型升级的必要性，并且参与到这样的实践中来。



赵予晗

某大型企业
职业经理人

◆ 面对挑战，人力资源是否真的做好了转变的准备——HR 真的意识到转变的必要性了吗？

对于大部分 HR 从业者来说，很多时候会更多将眼光局限在眼前的事务性工作中，从主观上并没有意识到转变的重要性和意义。特别是在一些规模化的成熟企业中，在经历了多次变革后，是无法确保每次变革大家都是积极迎接改变、愿意做出转型的。但是现在摆在人力资源从业者眼前一个比较现实的问题就是大部分企业的业务面临着比较严峻的考验。在裁员事件频发的今天，人力资源部门作为传统意义上的职能型部门，若无法创造价值，终将会面临被淘汰的命运。



赵龙

中信环境技术有限公司
人力资源总监

◆ 当前企业人力资源转型成熟度现状及原因分析

整体感知下来，我认为面对这样的外部形势变化，大多数企业的人力资源部门还没有做好充分的准备。这背后的原因一方面是来自业务的：大多数企业对于人力资源本身的定位可能就限制了它的发展，不会在人力资源管理方面投入足够的资源，在公司发展面临较大困境的时候才会考虑人力资源改革，而改革需要投入，业绩下行时企业往往没有足够的资源投入。另一方面，HR 们自身会容易忙于日常事务，很多时候没有这样的意识、能力、时间来聚焦业务的问题和组织的问题。



李晓鹏
某大型企业
人力数字化负责人

◆ **要实现角色进阶，人力资源可能面临的挑战有哪些**

- **行业景气度较高，缺乏危机感：**若企业目前业务仍处于一个上行期，或者并不缺乏资源的话，组织往往对于人力资源不会有过多的要求，这也会导致人力资源从业者在这样的组织中可能并不会想要求突破、求变化。
- **企业对于人力资源本身的定位有所限制：**部分企业的流程已经相对较为完善，或者并没有给到 HR 太多的权限与空间进行一定的调整与改变，这就会让这样的组织内的 HR 更像一颗“螺丝钉”。所以人力资源要用尽一切办法去体现自己的专业价值，不是仅仅理解自己只是一个支持性角色。

小结：HR 转型意识仍相对不足的主要原因

总体而言，结合上述专家洞察，我们把造成当前人力资源部门 HR 转型意识仍有待提升的原因可以归结为以下几个方面：

◆ **来自于企业的原因：**

- 规模较大，内部制度相对稳定甚至固化，难以确保每个 HR 都积极迎接改变、愿意做出转型。
- 企业对人力资源部门的定位倾向于职能型、行政型，重视度与投入度不足，目前尚不需要人力资源部门做出更多的进阶与改变，HR 也没有这样的空间与机会实现转型。
- 企业业务尚有较好的表现，景气度高，因此对 HR 转型升级的要求并不高。

◆ **来自于 HR 自身的原因：**

- 平时将较多时间投入在重复性、批量化的事务工作上，没有时间与精力思考自身定位升级的问题。
- 对于外部环境、业务情况缺乏敏锐度，危机感不足。

那么这样的现象是合理的吗？人力资源角色定位转型升级的必要性到底在何处？我们将在下一小节中重点揭示。



为什么人力资源这一角色需要转型

“

满足业务发展需要、实现降本增效是促使 HR 意识到需要转型的主要原因。从结果上看，具备转型意识并有所实践的企业，其财务业绩成果、人力资源团队效能情况均有更为优秀的表现。

图 1：若参调企业已经意识到需要进行转型，其主要原因为

(注：此数据分析结果来自于参调企业填写内容，删去无效填写信息后，共获取有效填写样本量为 66)



不同意识程度 / 针对“我们公司整体的财务、业绩表现很好”这一说法的认同度	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	一般 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	加权平均分
有意识，但仅在意识层面有所认知 (n=31)	2 (6.45%)	1 (3.23%)	20 (64.52%)	7 (22.58%)	1 (3.23%)	3.13
有意识，已经着手开展相关工作促成 HR 角色转型 (n=50)	1 (2.00%)	2 (4.00%)	17 (34.00%)	22 (44.00%)	8 (16.00%)	3.68
无意识，仍在观望阶段 (n=93)	6 (6.45%)	6 (6.45%)	44 (47.31%)	34 (36.56%)	3 (3.23%)	3.24

不同意识程度 / 针对“我们的人力资源团队绩效表现很好”这一说法的认同度	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	一般 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	加权平均分
有意识，但仅在意识层面有所认知 (n=31)	2 (6.45%)	2 (6.45%)	15 (48.39%)	11 (35.48%)	1 (3.23%)	3.23
有意识，已经着手开展相关工作促成 HR 角色转型 (n=50)	0 (0.00%)	3 (6.00%)	16 (32.00%)	25 (50.00%)	6 (12.00%)	3.68
无意识，仍在观望阶段 (n=93)	3 (3.23%)	6 (6.45%)	43 (46.24%)	37 (39.78%)	4 (4.30%)	3.35



数据洞察

- ◆ **业务发展需要、实现降本增效是促使企业意识到转型必要性的主要原因。**
 - 针对已经意识到需要实现人力资源部门角色定位转型的企业，我们重点收集了促使他们认识到转变重要性的原因，“业务发展需要”、“降本增效”是最为高频出现的关键词。
- ◆ **已经意识到 HR 角色转型必要性，并且着手开展相关工作的企业无论在财务、业绩方面，还是在人力资源团队绩效方面，其表现都是较好的。**
 - 当我们将企业的不同意识程度与企业的财务、业绩、人力资源团队绩效结合起来进行分析后，发现“有意识，已经着手开展相关工作促成 HR 角色转型”的参调企业在以上几个方面的综合评分均最高。

那么从企业 HR 的实操经验来看，促使人力资源这一角色转型的契机是什么？我们可以结合下文专家洞察来进行综合考量。

专家洞察——人力资源这一角色面临着什么？为什么需要作出转变？



杨西奥
金风国际
HRBP Head

◆ 业务出海，对人力资源这一角色提出新要求

近年来，金风科技积极拓展国际业务。在业务出海的过程中，新的挑战相伴而生：如何在不同国家合规合法地开展业务，并且以一种高效运作的模式铺开？原本作为一家纯中资的企业，如何制定适应不同国家的管理规定、薪酬福利制度、假勤制度、组织框架？不同时区的团队应当如何协作？不同国家之前的文化价值观应当如何实现融合？……在出海的过程中，金风科技人力资源部门需要重点解决的主要是人力资源相关流程的规范化、案例化、流程化。

在这种挑战之下，人力资源不能再以过去这种“业务拉着人力资源往前走”的模式开展工作，而是需要结合企业的实际情况和战略锚点，真正的参与到业务中去，成为业务角色之一，甚至影响业务决策。



赵予晗
某大型企业
职业经理人

◆ 人力资源这一角色面临着什么：从外部环境谈起

大部分企业在经历了 2020-2022 这三年后，整体经营状况受到了比较大的冲击和影响，如何生存成为了企业的当务之急。因此，越来越多企业开始关注“降本增效”这一话题，管理者希望用有限的职位、人力成本，来创造更多的业绩价值。这无疑会涉及到人的管理以及组织的管理，这些都是人力资源这一角色的职责范畴。也就是说，作为 HR 需要在经济普遍下行，业务经营存在较大挑战的背景之下，更好地助力企业实现降本增效的目的，这无疑又对人力资源这一角色的定位、能力提出了新的挑战。

小结：人力资源这一角色需要转型的必要性

- ◆ **外部环境发展的要求：**面对外部环境变化迅速的挑战，人力资源转型势在必行。过往行政型、职能型的人力资源角色定位，更多能处理的是在相对稳定的环境下，标准化的工作内容。今日的企业需要敏捷而灵活的人力资源策略，以适应不断变化的市场需求。因此，人力资源只有不断适应变化，才能在竞争中立于不败之地。
- ◆ **配合业务战略发展的要求：**当前环境下，企业本身的业务战略也在做出更多新的调整与尝试，如：业务出海、数字化转型，等等。这些都是大部分企业过去未曾涉猎的领域，对人才的要求也将重新定位。这就需要人力资源部门拆解业务、解读战略，让人能真正匹配战略发展的方向。
- ◆ **企业业务发展降本增效的要求：**近年来，企业经营状况承受着较大的挑战与压力。管理者希望用有限的职位、人力成本，来创造更多的业绩价值，这就要求人力资源不仅仅需要做好日常人事工作，还需要从组织的角度、业务流的角度进行诊断与重塑。

人力资源应该向何处转型

“

贴近业务战略，主动创造直接或间接的商业价值成为人力资源转型的重要方向。

图表 9	现实定位： (N=174)	未来计划转型方向： (N=81)	数据变化
行政事务性 HR	18.39%	9.88%	-8.51% ↓
职能专业性 HR	50.00%	25.93%	-24.07% ↓ ↓
战略性的 HR	27.01%	45.68%	18.67% ↑ ↑
由外而内的 HR	4.60%	18.52%	13.92% ↑ ↑

数据洞察

◆ 对比当前定位，未来定位为“战略性的 HR”、“由外而内的 HR”的企业增幅明显。

- 对比人力资源部门现实定位与未来计划转型方向，我们可以看到一定的数据变化趋势：在已经意识到需要转型的参调企业中，未来定位为“战略性的 HR”的企业成为主流。
- “行政事务性 HR”、“职能专业性 HR”比重有明显下降；而“战略性的 HR”、“由外而内的 HR”比重则有一定幅度的上升。

从数据结果中我们不难看出，更贴近业务战略、更能够从商业结果上凸显人力资源部门的价值成为企业未来希望实现转型的重要方向。那么人力资源相关从业者如何看这个问题？除了以上两大方向之外，人力资源应该向何处转变？我们不妨参考下文的专家洞察。



专家洞察——人力资源这一角色应该向何处转变



杨西奥
金风国际
HRBP Head

◆ 当前环境下，人力资源应当为企业提供怎样的价值

从过去到现在，人力资源能够提供的价值也经历了一系列的变化：

起初人力资源的诞生主要还是服务于招聘、算薪、员工关系等工作，此时还算不上创造价值，更多是完成“领导交办的任务”，做好“分内的工作”即可。

随着企业规模的不断扩大，人力资源团队也会逐渐壮大。此时要做好“分内的工作”并不难，如果要进一步实现价值，更需要的是把服务优化到极致。从而提升我们整体的效率，用更短的时间做好更多的工作。

未来，人力资源则更需要进一步去贴合业务，懂得业务，为业务更好地解决问题。

◆ “懂业务”内涵之变——现在当我们谈“懂业务”，我们到底在谈什么

我们现在虽然也经常谈要“懂业务”，但基于企业的背景与业务的需求，现在我们所说的“懂业务”已经有了更高的要求，即不是以人力资源的思维来做人力资源的工作，而是要以业务的思维来开展人力资源工作。

以业务出海为例，如果我们碰到某些问题它可能会产生一定的经济损失，我们是不是必须当下解决掉？我们如果仅从人力资源的角度思考，可能会认为在流程上必须予以调整。但如果是从业务的思维来思考，首先我们要先判定这个问题是否是当前业务阶段必须予以解决的问题，以及这个损失是否是在可接受范围之内，从长远来看，是否会对企业造成不良影响。如果并不会造成更多损失，并且要付出的成本远高于现有的经济损失，那么我们可以认为这个问题的解决并不是当务之急。



赵予晗
某大型企业
职业经理人

◆ 在当前环境下，人力资源的角色发生了什么变化——从传道授业，到传道授业解惑

“懂业务”一直是人力资源从业者绕不开的一个关键词。多年来，同样是提到“懂业务”这个词，其内涵已经发生了一定的转变。过去的“懂业务”指 HR 需要知道业务流程，知道如何来培训、考核员工。

现在的“懂业务”更多是指在知晓业务流程、知晓如何培训、考核员工的基础之上，还要真正地帮助业务把考核标准落实、实现业绩提升，也就是说人力资源从业者还需要给业务提供解决方案，并且真正的解决问题。以 BP 这一角色为例，过去 HRBP 的主要职责在于了解业务需求，并且将业务需求传递给 COE，让 COE 制定相应的解决方案。

但是现在大量 HRBP 直接“驻扎”进各个业务部门，与业务部门高度协同，甚至成为业务的一员，成为“业务口的人力”。这样做的优势在于当业务出现需求或问题，HRBP 可以快速了解情况并制定解决方案，对需求的了解会更精确，也能直接提供相应的解决方案。这背后折射出来的，是随着外部环境的变化，企业对人力资源这个角色定位的变化和要求的变化。



赵龙

中信环境技术有限公司
人力资源总监

◆ 人力资源角色之变

近年来，随着全球经济下行，国内各行各业内卷日趋严重，企业愈发重视人效。以人效为核心，人力资源管理在企业内部的角色定位也要从传统的管理者逐渐转变为经营者。公司决策者们希望人力资源管理者在完成传统的“选用预留”人力资源职能的同时，能够提供短期内看得见、摸得着的、对公司经营有直接帮助的具体贡献，对那些没有直接贡献的工作和职能则尽量删繁就简、控制成本。这也促使人力资源部门需要从后台走向前台，从被动地制定一系列政策来满足业务的要求，转为积极主动制定政策来牵引业务目标的完成。

简单来说，因经济形势所迫，企业要求人力资源部门从成本中心转变为利润创造中心，人力资源部门在企业中的职责要从传统模式下“老板的参谋”变成“老板的助攻手”，要直接参与生产经营，要为公司经营目标实现提供看得见、可衡量、直接的、具体的贡献。



李晓鹏

某大型企业
人力数字化负责人

◆ 人力资源角色定位分类

对于人力资源而言，我认为其角色定位主要会分为以下4类：

- **事务性工作者：**在—定定位之下的人力资源工作者，每天的工作内容主要是一些重复的、批量化的、相对枯燥的事务。
- **支持性工作者：**随着国内互联网行业的崛起和三支柱概念的引入，人力资源的角色开始从事务性工作者转变为支持性工作者。相比过往，HR 需要与业务走得更近，业务一旦出现需求，HR 就应该快速响应，及时去满足。但是整体来看，HR 本身相对于业务部门而言依然是非常弱势的一个角色。
- **业务的合作者：**直至现在，人力资源需要开始思考如何成为一个业务的合作者。此时就要求 HR 具备与业务部门平等对话的能力。以三棵树为例，企业目前除了会对内部员工进行培训赋能外，还会对上下游的合作伙伴进行培训赋能，期望能够做到行业内的合作共赢，从而赋能业务发展。
- **变革的引领者：**当前外部商业环境的变化非常迅速，HR 是否可以站在人力资源的角度，给业务提供相应的洞察，从而真正对业务产生一定的影响便十分重要。在这样的情况之下，HR 将更多是一个变革的引领者。



企业实践



黄卫红

埃森哲

大中华区人力资源部总裁

◆ 企业背景

埃森哲注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，致力于帮助全球领先企业、政府和各界组织构建数字核心、优化运营成本、加速营收增长并提升社会服务水平，实现快速且规模化的价值创造。目前拥有 74.2 万名员工，服务于 120 多个国家的客户。埃森哲以卓越人才和创新引领为核心，引领全球技术变革。凭借在云、数据和人工智能方面深厚的行业经验、独特的专业技能、强大的生态协作网络以及翘楚全球的一体化交付中心，我们为客户提供战略 & 咨询、技术服务、智能运营、工业 X 和 Accenture Song 等全方位服务。

埃森哲在中国市场开展业务 37 年，分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，埃森哲不断创新，积极参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，实现高质量发展。

◆ 业务现状——挑战与机遇同行，坚持“长期主义”

长期以来，埃森哲在中国市场的业务稳步发展。近两年，受内外多种因素的影响，很多企业在投资、业务扩展时趋于谨慎。但新兴技术，例如生成式人工智能，不断改变商业和市场格局。市场和企业的复杂性会长期存在，从长期看市场需求不会消失，新的模式和新的需求不断涌现，存在着巨大的潜力。埃森哲致力于帮助企业把技术和业务相结合，推动持续转型重塑，整体的业务战略布局更强调“长期主义”，即持续关注重点行业和重点领域，如：AI 技术、具备长期发展潜力的赛道与行业，等等。

当业务面临挑战时，人力资源部门无疑需要在其中发挥作用，通过多种方式支持企业度过难关。在埃森哲，人力资源部门通过提升企业核心效能，夯实自身实力，持续为企业注入新的生机与活力。

小结：人力资源应该向何处转型

贴近业务战略

- 不仅仅要知道业务流程和如何培训、考核员工，更要知道如何从人力资源的角度来提供针对业务问题的解决方案。
- 从后台走向前台，从被动地制定一系列政策来满足业务的要求转为积极主动制定政策来牵引业务目标的完成。

创造商业价值

- 直接参与生产经营，要为公司经营目标实现提供看得见、可衡量、直接的、具体的贡献。
- 既要创造营收、利润、成本节约这些比较直接的价值，还要实现激发团队创收、降低管理成本等等的间接价值创造。

人力资源如何实现角色转型

方法篇



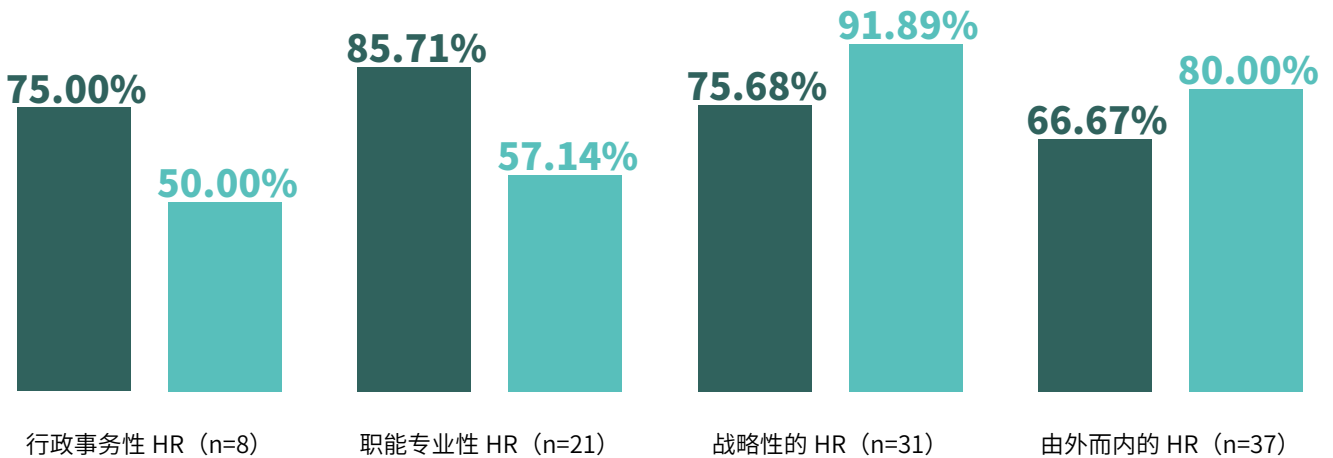
实现手段现状：提升硬件基础设施水平（数字化） or 提升软性能力

“

无论转型至何种阶段，数字化水平的提升都是重要的促转型手段。而当人力资源部门的定位逐渐走向“高阶”，自身能力的夯实必不可少。

图表 10	若要转型到新阶段，您认为以下方式可行的有：(N=81)	参调企业若已经有所实践，主要采取的是：(N=63)	认知与实践的“差值”
提升硬件基础设施水平：即借助数字化工具，提升企业整体的数字化成熟度，辅助 HR 更快、更好地完成工作	76.54%	73.02%	3.52% (企业的“知”与“行”基本一致)
提升软性能力：通过体系化的工作坊、专门的培养项目（如：人力资源转型培养项目）等方式，提升 HR 的相关能力	76.54%	60.32%	16.22% (企业的“知”与“行”存在差距，实践落后于认知)

图表 11 企业 HR 转型至不同新阶段时，会实际采用的助力转型的方式



- 提升硬件基础设施：即借助数字化工具，提升企业整体的数字化成熟度，辅助 HR 更快、更好地完成工作
- 提升软性能力：通过体系化的工作坊、专门的培养项目（如：人力资源转型培养项目）等方式，提升 HR 的相关能力

数据洞察

- ◆ **从参调企业的认知上看，提升硬件基础设施（数字化）水平和软性能力都是助力角色转型的重要方式。**
 - 参调企业普遍认为提升硬件基础设施（数字化）水平和软性能力都是助力角色转型的重要方式，选择率均为 76.54%。
- ◆ **“提升硬件基础设施水平（数字化）”在企业实践中，实践率基本与参调者认知中的可行性保持一致。且无论转型至何种阶段，数字化水平的提升都是重要的促转型手段。**
 - 在实践中，73.02% 的参调企业会借助数字化工具来促使人力资源部门实现转型，与认为通过数字化手段可以促转型的企业选择率（76.54%）基本持平。
 - 在人力资源的各个转型阶段中，采用数字化手段促转型的企业比重在一定范畴内稳定波动，并且选择率均较高（均在 70%-80% 左右）。
 - 数字化之所以能在所有人力资源定位之下都能有所赋能原因在于：对于定位为行政型、职能型的企业来说，数字化能够帮助 HR 实现批量化事务的快速处理，从而实现降本增效的目的；而当人力资源的角色有所进阶，企业可以借助数据分析与建模，实现用数据说话，从而协助业务作出更为客观、明确、预测性的决策。
- ◆ **“提升软性能力”在企业的真实实践中，相比可行性的认知度，实践率略低，“知”与“行”存在差距。当参调企业需要转型至“战略性的 HR”、“由外而内的 HR”时，实践率有明显提升。**
 - 在实践中，60.32% 的参调企业会选择“提升软性能力”来促使人力资源部门实现转型，与认为通过提升 HR 软性能力可以促转型的企业选择率（76.54%）相比，存在一定差距。
 - 究其原因，一方面，大部分企业内部并未形成针对人力资源这一角色的能力模型；另一方面，虽然 HR 常常在企业内面向业务开展各种培训项目，但作为支持性部门，企业对 HR 的培养与提升的重视性往往有所欠缺。还有一部分人力资源从业者认为，HR 的能力提升更多有赖于自我的“修行”与职涯中不同工作岗位之间的转换，寄希望于组织的赋能往往可行性不强。
 - 在人力资源的各个转型阶段中，当参调企业需要转型至“战略性的 HR”、“由外而内的 HR”时，“提升软性能力”的实践率有了“跨越式”的提升。可见，当人力资源部门的定位逐渐走向“高阶”，自身能力的夯实是必不可少的。

从数据分析的结果上我们不难发现提升硬件基础设施（数字化）水平和软性能力是目前企业整体较为认可的两种转型方式与手段。但显然这两种方式并不能囊括所有手段，我们在与人力资源专家在进行访谈时，也重点针对“如何转型”这一问题进行了探讨，其反馈既涉及了数字化建设、能力建设方面，也包括诸如流程建设、团队重构、工作方式转变、制度建立等多个方面的内容。下文中，我们将这些反馈集中予以呈现，旨在作为提升硬件基础设施（数字化）水平和软性能力这两大主流方式的一种补充和完善，读者可以根据自身情况来予以参考。

专家洞察——人力资源这一角色可以通过哪些方式实现转型



杨西奥
金风国际
HRBP Head

◆ 未来，我们要如何真正地实现“懂业务”

首先要打造一支能与业务真正“共舞”的人力资源团队并非一朝一夕之功，它需要企业长期的业务沉淀和人力资源管理上的沉淀。如果企业希望从现在予以着手改善的话，可以从以下几个角度来切入：

- **人力资源团队成员构成多元化：**从人力资源的团队组成来说，最好一部分人员来自于非人力资源专业，或者说在业务体系有过一定的工作经历。这样在培养业务思维的时候，更具备优势，并且能在平时的团队协作中就影响他人，形成“用业务思维思考”的氛围。
- **人力资源流程“去专业化”：**这里的“去专业化”并不是指人力资源不再需要专业，而是把人力资源工作流程中相对标准化的、并且需要一定人力资源专业性的工作抽象出来，形成工具包或者模板。当 HR 需要解决人力资源相关问题时，可以套现有的“答案”或者“公式”。这样 HR 便有更多的时间来思考“这件事应不应该做”，而不是将时间花在“这件事该怎么做”上面。
- **以直接或者间接的形式参与到业务的决策中去：**人力资源一号位需要积极给团队创造参与业务的机会与场域。这种场域的打造，往往不仅只限于参与业务会议，参与业务会议只是一个开端与基础。人力资源更需要的是在这样的会议中提供、输入人事相关的关键决策，并且把控住底线。



赵予晗
某大型企业
职业经理人

◆ 人力资源这一角色的转变思路有哪些

- **重视数字化系统产生的业务数据，将人力资源管理的动作与业务发展紧密结合：**有了系统后，人力资源除了关注本部门相关的一些数据和指标外，还有可能看到在整个企业中，真正产生业务收益的部门是哪些。然后再进一步分析，该部门中，员工的学历、年龄层次、部门各职级人员分布结构、门店人员配比情况、人员能力情况等等。这些都有助于人力资源从业者更为理性、客观地对企业人才情况去进行分析，并且了解到影响业绩高低的关键因子有哪些，哪些是人力资源管理者可以有所干预和调整的。在与业务管理者沟通时，用数据说话也更能获得对方的认可与支持，让人力资源管理动作的落地更顺利。

- **拥抱、关注 AI 等新技术，提升企业管理效率：**随着 AIGC 等技术的出现，人们的工作与生活都或多或少地受到了一定的影响。那么，AI 等新技术的出现会降低我们 HR 自身的价值吗？或者说会取代 HR 吗？回到职场这个场景来看，对接人的工作一般来说是最难的，人力资源除了要处理日常事务外，有时候还是一个企业中的“管家”和“情感的纽带”，其复杂度是当前的技术尚不能完全应对的。所以面对新技术，人力资源更需要做到的是利用这些技术工具，来为自己日常化的任务赋能，减少一定的工作量。比如：招聘管理、员工敬业度，等等工作，我们都能够借助人工智能、自动化等技术，实现流程的简化与提效。另一方面，技术的发展为远程办公提供了更多的可能性，人们的工作模式将发生更多的转变，比如对于很多大型企业、连锁企业来说，不少员工是分布在全国各地的，那么未来如何制定有效的策略去管理和激励这些员工，将是人力资源需要重点关注的方向之一。
- **重视多元化的人才梯队建设，让人才结构跟上时代发展的步伐：**人才市场代际的更迭促使企业人员的年龄层和结构也在发生着变化，相应地，企业中会出现不同风格、不同价值观的员工。对于人力资源管理者来说，一是需要做到吸引、留住这些多元化人才；二是在企业中要打造包容性的文化，让不同类型的员工都能敢于发声，并且找到自己的发展路径；三是借助一些工具或者系统，实时监测目前企业的人才梯队配置，是否实现了一定的多元化。
- **重视员工体验，促使员工敬业的真正发生，从而产生高业绩、高绩效：**现在有越来越多 00 后开始进入职场，这些新生代员工在企业中任职的时候，会格外重视自己的感官体验和情感体验。作为人力资源从业者，在这样的背景之下，要更加重视对员工心理健康的支持，让员工在组织中感受到自己是被重视的、尊重的。只有这样，员工的敬业度、积极性才有可能被充分调动起来，从而产生高绩效。



赵龙

中信环境技术有限公司
人力资源总监

◆ 结合当前业务环境现状，人力资源如何试点开展转型

- **消除人力资源管理风险。**这家企业过去业务高速发展，人力资源管理投入没有跟上。当企业发展速度停下来时，很多问题就暴露出来了。通过建设人力资源数字化平台，快速实现业务标准化和流程化，并通过数字化上线的过程，将人力资源体系搭建到系统上，实现规范化管理，消除人力资源管理风险。
- **重构人力资源条线队伍。**人力资源信息系统上线后，就把人力资源从业者队伍从日常事务工作中解放了出来。进一步对人力资源队伍进行细化分工，让人力资源的工作更为专业化。组织人力资源条线队伍进行研讨，针对组织当前的问题，用行动学习方式，提出人力资源的整体策略和解决方案，拉齐人力资源整个队伍的意识。
- **推进组织优化，提升组织运转效率。**在全面梳理业务流程的基础上，优化组织体系，把工作量不饱满或者没有核心价值的岗位进行撤并整合，辅助性岗位进行裁撤转为外包或灵活用工模式，发布新的组织和岗位设置方案。
- **推进工作分析和岗位标准化。**对优化后的岗位开展工作分析和岗位评价，重新进行定岗定编定责定薪。
- **实施人员优化。**在组织优化的基础上，结合人员盘点开展人员优化。
- **优化激励机制。**由于人力成本的刚性特征，减人增效对组织人效提升帮助有限，需要基于新组织运作模式下构建新的绩效考核体系和激励体系，优化价值分享机制，最大限度释放员工队伍的积极性。

小结：人力资源这一角色实现转型方式汇总

“硬件层面”

- 人力资源数字化成熟度提升
- 重视数字化系统产生的业务数据，将人力资源管理的动作与业务发展紧密结合
- 拥抱、关注 AI 等新技术，提升企业管理效率
- 把人力资源工作流程中相对标准化的、并且需要一定人力资源专业性的工作抽象出来，形成工具包或者模板

“软件层面”

- 人力资源自身能力提升
- 人力资源团队成员构成多元化，吸纳有一定业务工作经验背景的成员
- 人力资源一号位积极给团队创造参与业务的机会与场域
- 重视多元化的人才梯队建设，让人才结构跟上时代发展的步伐
- 重视员工体验，促使员工敬业的真正发生，从而产生高业绩、高绩效



本次研究中我们将提供哪些信息，促使 HR “双管齐下” 实现转型

“

人力资源数字化的手段将作为较为重点方向来进行研究，但更多是从成熟度、助力点角度提供对标信息。提升软性能力仅结合人力资源当前定位，进行较为简单的能力项梳理。

要实现人力资源角色的升级转型并没有统一的标准答案。本次研究限于篇幅，也难以一一进行穷举与深入，因此在下文中，我们仍主要围绕提升硬件基础设施水平（数字化）和提升软性能力这两大相对主流的方式展开讨论。其中：

- ☞ **人力资源数字化的手段将作为较为重点方向来进行研究，但更多是从成熟度、助力点角度提供对标信息。**
- ☞ **提升软性能力仅结合人力资源当前定位，进行较为简单的能力项梳理。**

助力转型的方式	对应篇章	面向的企业对象	可获得的信息
提升硬件基础设施水平（数字化）	数字化篇：夯实人力资源硬实力，赋能人力资源战略规划全模块	所有有转型需求与意识的企业	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 人力资源数字化现状对标信息 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 成熟度：人力资源数字化转型成熟度现状 ✓ 意识程度：HR团队的人力资源数字化转型意识程度 ✓ 采购情况：人力资源数字化系统外部采购 / 内部研发情况 ✓ 结果评估：企业人力资源数字化程度满意度情况 ✓ 未来展望：未来3年企业对人力资源数字化转型的财务投入计划
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ 数字化赋能人力资源规划全模块现状及助力点
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ 人力资源数字化进阶指南摘要
提升软性能力	能力篇：打造人力资源软实力，助力HR修内功	更倾向于转型至“战略性的HR”、“由外而内的HR”的企业	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 人力资源能力发展现状与成熟度对标信息
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ 人力资源能力提升与团队转型指南摘要 注：智享会过往已经有较为成熟的研究结果，直接摘取引用

夯实人力资源硬实力 赋能人力资源规划全模块

数字化篇



人力资源数字化现状

“

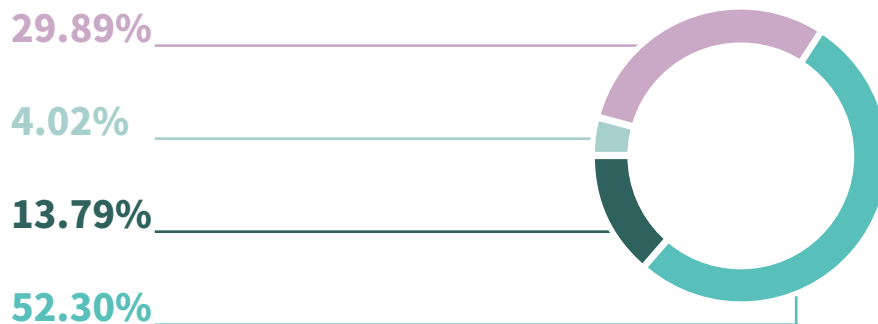
企业人力资源数字化成熟度
仍有较大提升空间。

图表 12 以下描述中，最符合参调企业目前人力资源数字化转型成熟度的是 (N=215)



- 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
- 尚未开展人力资源数字化实践

图表 13 目前参调企业 HR 团队的人力资源数字化转型意识程度为 : (N=174)

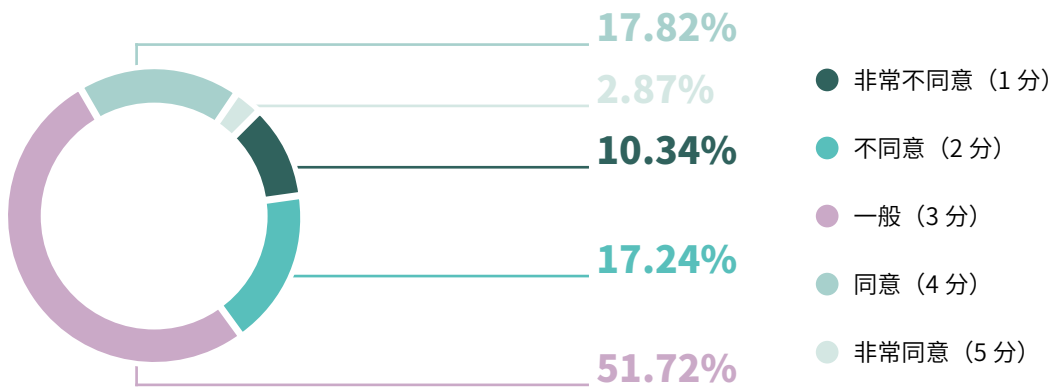


- 无意识阶段 : 组织或个人对于人力资源数字化转型的概念和重要性缺乏认识和了解, 还没有意识到数字化转型对于提升人力资源管理效率和业务成果的潜在好处。
- 探索阶段 : 组织或个人积极主动地进行调研和试验, 以了解不同的数字化转型解决方案和工具。
- 应用阶段 : 组织或个人已经成功地应用了一些数字化转型解决方案, 并在人力资源管理中取得了一定的成果, 开始了解数字化转型的益处, 并积极寻求进一步的创新和改进。
- 领导阶段 : 组织或个人成为数字化转型的领导者, 并在人力资源管理领域走在前列, 在业界享有声誉, 有意识地推动数字化转型的进一步发展和创新。

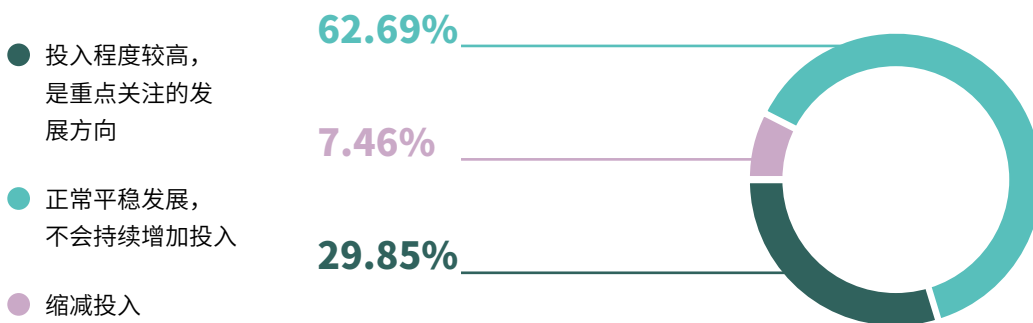
图表 14 以下模块中，参调企业哪些已经引入了数字化系统？哪些系统属于内部研发，哪些系统属于外部采购？（N=174）

	不清楚	未实现数字化	外部采购	内外都有	内部研发
人力资源战略规划	17.24%	52.87%	4.60%	13.79%	11.49%
招聘与配置	6.90%	19.54%	31.03%	31.03%	11.49%
培训与开发	7.47%	24.14%	22.41%	33.33%	12.64%
绩效管理	4.60%	35.06%	16.09%	17.82%	26.44%
薪酬与福利管理	4.60%	24.71%	24.71%	24.71%	21.26%
劳动关系管理	9.77%	28.16%	22.41%	24.71%	14.94%

图表 15 基于参调企业目前的人力资源数字化程度，针对以下描述请打分：我们对目前的人力资源数字化程度非常满意：（N=174） 本题加权平均分：2.86



图表 16 从财务规划上看，预期未来 3 年贵公司对人力资源数字化转型的投入程度为：（N=134）



数据洞察

成熟度：企业人力资源数字化成熟度仍有较大提升空间。

- 41.40% 的企业处于 1.0 阶段（信息化阶段），是参调企业中的“主力军”。
- 一部分参调企业已经进入 2.0 阶段（数字化阶段），占比为 31.63%。
- 仅有极少数企业（7.91%）已经进入了 3.0 阶段（智能化阶段）。

意识程度：超半数企业对数字化转型的意识程度仍处于起步阶段。但有一部分企业已经认知到数字化转型的益处，并积极寻求进一步的创新和改进。

- 52.30% 的企业数字化转型意识程度人处于探索阶段，即组织或个人积极主动地进行调研和试验，以了解不同的数字化转型解决方案和工具。
- 29.89% 的参调者表示组织或个人已经成功地应用了一些数字化转型解决方案，并在人力资源管理中取得了一定的成果，开始了解数字化转型的益处，并积极寻求进一步的创新和改进。

采购情况：人力资源各模块采购策略均有所差异。

- 外部采购模式：招聘与配置模块选择率最高。
- 内部研发 + 外部采购结合模式：培训与开发模块选择率最高。
- 内部研发模式：绩效管理选择率最高。
- 数字化程度最低模块：人力资源战略规划。

结果评估：企业对自身人力资源数字化程度的满意度仍相对较低。

- 针对“我们对目前的人力资源数字化程度非常满意”这一描述，企业的认同度整体而言并不高，其加权平均分为 2.86。（注：满分为 5 分）

未来展望：从企业的财务规划方面看，未来 3 年对人力资源数字化转型的投入总体上持相对保守的态度，并不会持续增加投入。但仍有一部分企业投入程度较高，会重点关注数字化的发展。

- 62.69% 参调企业在未来三年的财务规划上不会持续增加在数字化方面的投入，以“维持现状”为主。探究其原因，近年来大量企业的业务面临着较为严峻的挑战，“保生存”成为重中之重，企业更倾向于保存实力，静观其变。因此，在数字化投入方面，未必会大刀阔斧地进行财务方面的投入。
- 仍有 29.85% 的企业会重点关注数字化的发展，并且在这方面有着较高的财务投入。

专家洞察——企业在进行人力资源数字化过程中，面临着哪些问题



雷大伟

FESCO Adecco 外企德科上海公司
数字生态事业部总经理

对于一些规模尚且不大、数字化成熟度不高的企业而言，往往不会带来大的影响。但随着企业规模、体量的扩大，特别是一些超大规模企业，如果还没有做好数字化工作，容易导致企业整体运行效率的下降，这是企业管理所带来的客观要求。针对确实存在数字化转型需求的企业，在实现人力资源数字化的过程中，容易出现一定的问题：

最明显的是对数字技术应用于人力资源场景的产出期待过高，甚至希望在短期就有可见的成果，这样的认知其实是有偏差的。数字化一直是一项长期的投资，它所带来的收益、组织效能的提升可能需要 3-5 年的时间才能逐渐凸显。

很多企业内部虽然上线了数字化系统，但各个系统间并不联通，这会让操作的便捷性下降，使得企业认为数字化价值不如预期，从而不愿意再做更多的投资与进阶。这个问题在近两年企业的实践中虽然已经有所改善，但整体市场仍需要一定的时间来发展。



李晓鹏

某大型企业
人力数字化负责人

◆ 人力资源数字化转型过程中哪些关键挑战值得关注

- **“最后一公里”难以落地：**所谓的“最后一公里”，指企业在内部需要有一个角色，将人力资源的语言、IT 的语言、业务的语言进行统一的“转译”，否则以人力资源绩效模块为例，绩效的计算公式往往非常的细分，这些公式作为需求提交给 IT 部门时，IT 部门大概率是难以理解并实现的。即使提交给乙方服务商，服务商内部如果没有这样一个统筹、转换的角色，也容易出现“上了系统”但却束之高阁的情况。这就是人力资源数字化“最后一公里”难以落地的问题。因此，企业在进行人力资源数字化转型的时候，需要在内部配置这样一个可以进行多方语言、需求转换的角色，从而来避免出现这样的问题。
- **产品服务标准化与企业需求定制化之间的矛盾：**企业现在采购的大部分 SaaS 服务整体是较为标准化的，但对于任何一家具体的企业而言，内部流程都带有企业自身的痕迹，是各个部门之间通过长期磨合才逐渐沉淀下来的，为了上系统推翻过往的流程，反而会增加系统上线和使用的阻力。在标准化产品和定制化需求之间如何平衡，往往也是企业需要重点考量的问题。
- **系统建设的过程中涉及多家供应商，难以整合与统一管理：**企业在进行数字化建设时，通常会采购多家供应商的服务与产品。虽然在短期内，部分数字化的痛点可以在单点上得以解决，但从长期的角度看，容易出现数据深井及难以体系化管理的问题。因此，未来企业需要考虑 MSP 等相关工具对供应商进行统一的管理。

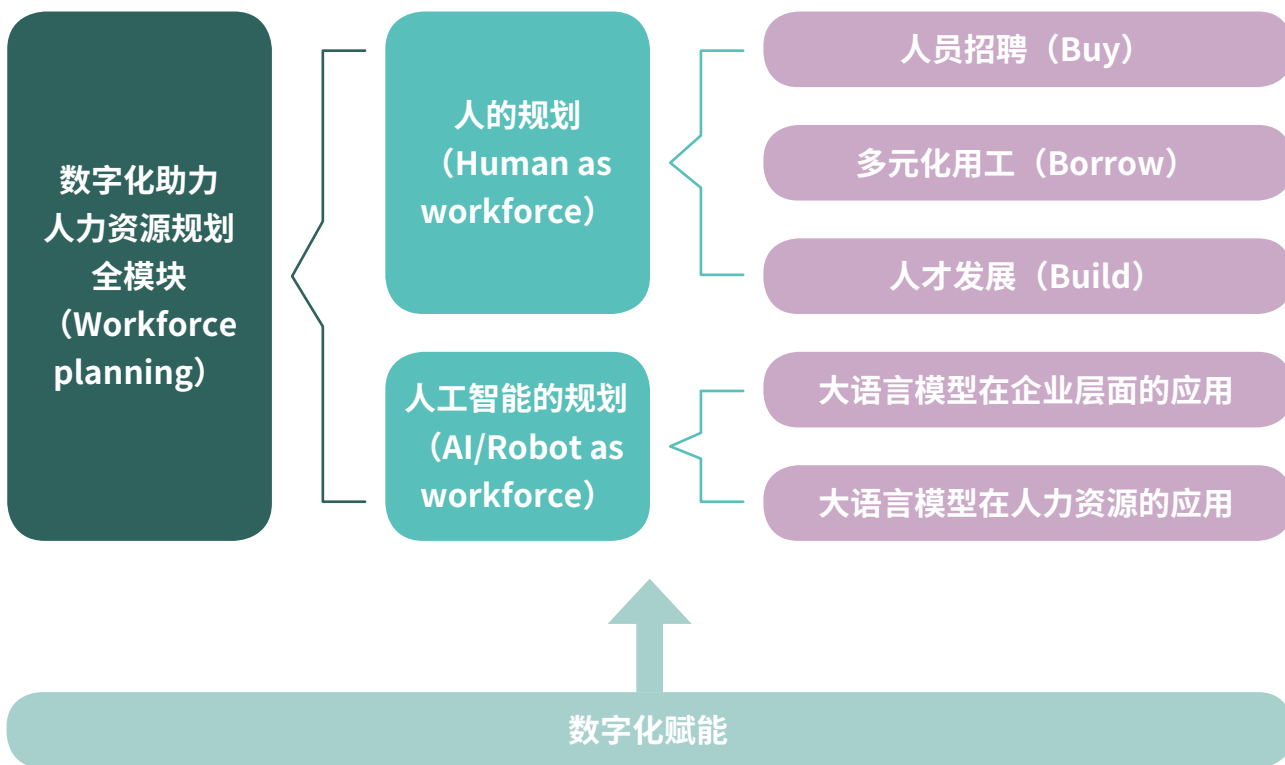
数字化如何赋能人力资源规划全模块

“

半数企业在进行人力资源规划时，不仅仅将其视作人力资源部门的日常工作之一，还会根据业务、组织的变化而不断调整。而数字化工具能有效助力人力资源规划及时响应业务，满足组织需求。

对于绝大部分 HR 而言，人力资源规划是人力资源管理的起点，几乎覆盖了绝大部分 HR 的日常工作。随着技术的不断发展，企业不仅仅开始将“人”作为人力资源的一部分，还开始考虑将 AI、机器人等技术纳入到人力资源的范畴之内，并加以合理规划与应用。

在接下来的模块中，我们将以人力资源规划作为主线，来了解企业在“人”和“人工智能”上的应用情况，并重点分析数字化在不同环节的成熟度及助力点。



图表 17 参调企业在人力资源规划上的投入程度为：(N=151)

目前暂未开展人力资源规划	15.23%
仅作为人力资源部门日常工作之一，每年或者每隔一段时间固定开展	33.11%
不仅仅是作为人力资源部门的日常工作之一，还会根据业务、组织的变化而不断调整	39.74%
在根据业务、组织的变化而不断调整的基础之上，还专门设立了相关的部门或团队，由专人、专家对人力资源规划进行管理与调整	11.92%
	} 共计 51.66%

图表 18 参调企业在人力资源规划上的投入程度 / 数字化对参调企业人力资源战略规划的渗透程度	数字化还在规划阶段	已经有部分的渗透（数字化工具能处理事务性工作）	数字化系统 / 工具已能协助企业进行部分战略预测、规划工作	企业依赖数字化工具进行战略规划
仅作为人力资源部门日常工作之一，每年或者每隔一段时间固定开展 (n=42)	33.33%	61.90%	4.76%	0.00%
不仅仅是作为人力资源部门的日常工作之一，还会根据业务、组织的变化而不断调整 (n=56)	17.86%	53.57%	28.57%	0.00%
专门设立了相关的部门或团队，由专人、专家对人力资源规划进行管理与调整 (n=17)	5.88%	35.29%	47.06%	11.76%


数据洞察

重视度：半数企业在进行人力资源规划时，不仅仅将其视作人力资源部门的日常工作之一，还会根据业务、组织的变化而不断调整。

- 51.66% 的参调企业会根据业务、组织的变化而不断调整人力资源规划，可见企业在制定该规划时愈发重视业务敏捷性。

数字化助力点：企业对人力资源规划的重视度越高、越关注其与业务发展的一致性，相应地，数字化程度便越高。可见数字化工具能有效助力人力资源规划及时响应业务，满足组织需求。


- 随着企业在人力资源规划上的投入度不断增加，数字化系统能协助企业进行部分战略预测、规划工作的比重便越大，企业对数字化工具在这方面的依赖度也越高。

 企业实践


 高景薇

资生堂

中国区首席人力资源官

 企业背景与文化

资生堂（Shiseido）成立于 1872 年，是一家全球性的化妆品公司。公司经营多个品牌，其产品覆盖了护肤品、化妆品、香水、洗发护发产品等多个领域，并在全球范围内销售。资生堂的品牌理念是“美的创造者”，致力于通过创新的科学技术和独特的艺术触感，为顾客提供高品质的美容产品和服务。资生堂追求与顾客共享美的喜悦，并希望通过其产品和品牌传递自信和美丽的价值观。作为一家具有悠久历史的化妆品公司，资生堂在全球范围内享有很高的声誉，公司不仅致力于提供高品质的产品，还积极推动可持续发展和社会责任活动，努力成为一个对社会有益的企业。

 人力资源助力企业落实“以人为本”的理念

无论是从企业传递的品牌理念，还是从资生堂所倡导的企业文化来看，都处处彰显着“以人为本”的理念：

- 资生堂的品牌理念强调与顾客共享美的喜悦，并通过产品和品牌传递自信和美丽的价值观，这意味着资生堂以顾客为中心，将顾客的满意度视为企业成功的关键；
- 资生堂的企业文化鼓励创新，并不断推动科学技术在美容领域的发展，这种创新精神体现了对人们需求的关注，致力于为人们提供个性化的美容解决方案；
- 资生强调多元性和包容性，尊重个人的多样性。这意味着公司重视员工的不同背景、经验和观点，并在企业内部创造一个多元化和包容性的工作环境，这种文化使得资生堂能够吸引和保留各种人才，并从不同的视角和经验中获得创新和灵感，进一步满足顾客的需求。

可见，资生堂的品牌理念和企业文化与“以人为本”密切相关。资生堂充分意识到，员工是企业转型和业务发展的主要内驱力。只有当员工感受到企业的温度与关怀，才能产生高的敬业度与内驱力，从而形成饱满的工作状态与服务态度，把资生堂产品的“美”切实传递给每个客户。这种以人为本的理念和文化使资生堂能够在全球范围内建立起良好的声誉，并使得业务持续发展壮大。

而员工体验和以人为本理念之间的关系十分密切。以人为本的理念强调在工作场所中把员工放在核心位置，关注他们的需求、感受和整体幸福感。而员工体验的打造同样重视员工的需求和期望，通过提供积极的工作环境、职业发展机会和公平的待遇来提升员工满意度和敬业度。

而人力资源这一角色，从诞生之始，就与“人”紧密地联系在一起。HR 在组织内开展的所有工作，也基本上围绕着“人”展开。员工体验是人力资源管理者近年来在内部开展工作的关键词之一，可以说在资生堂这样一家注重“以人为本”的企业中，人力资源对于这一理念的落地至关重要。

◆ 以员工体验作为抓手，提升员工驱动力

▪ 为什么以员工体验作为切入点——以人为本理念的有力体现，员工高业绩的驱动器

近年来，资生堂人力资源团队持续在员工体验建设方面发力，一方面正如前文所提及的“以人为本”理念，员工体验的建设正是这一理念的有力回应；另一方面，员工体验往往会深入到员工日常工作、生涯发展的方方面面，能让员工切实感受到个体与企业之间的“链接”，也能充分体会到组织的温暖与关怀。在员工越来越重视工作价值和意义的今天，员工有着强大的自驱力方能成就企业更高的业务成就。而员工体验，正是激发员工自驱力的有力手段。

▪ 数字化如何助力员工体验的提升

近年来大语言模型的快速发展给人力资源数字化工具的应用带来了新的活力。一方面，在人力资源的各个模块，大语言模型的应用能有效提升相关事务的办理效率；另一方面，大语言模型在文字处理方面的灵活性、可拓展性，也为员工体验的进一步优化带来了更多可能性。自助问答机器人常常是 AI 技术落地的重点场景。未来，人力资源自助问答机器人可以利用大语言模型技术来提供更准确、全面和智能的答案。例如，员工可以询问关于薪资、假期政策、福利计划、培训机会等方面的问题，机器人可以提供相关的信息和指导。另外，大语言模型通过处理自然语言搜索查询也可以提供更准确的搜索结果。当员工在人力资源系统中搜索特定信息时，机器人分析查询的含义并提供相关的搜索结果。这样，员工能更快地找到他们需要的资源和答案。同时，通过使用大语言模型，机器人会在实时对话中提供快速的答复，这种实时对话的方式可以提供迅速且个性化的帮助，解决员工在人力资源方面的问题。

以提高工作效率和员工满意度为目标，资生堂与 FESCO Adecco 合作开发了一体化数字化解决方案——资生堂 MST 平台和“小智”，链接员工激励认可平台和互动型数字员工，通过多场景互动和信息化管理，提升员工体验，协助企业优化组织效能。目前这两大平台总体上主要通过提供以下功能来实现员工体验的提升与优化：

- ☞ 提供入职欢迎、生日祝福、荣誉奖章等多场景激励
- ☞ 加入互动认可等创新游戏玩法，运用智能策略算法与数据模型分析链接员工。
- ☞ 通过信息化管理，时刻了解企业内部重要资讯。
- ☞ 通过词云报表、无答案列表等智能化手段分析员工行为，进行定向更新和深度学习。

▪ MST(My SHISEIDO Touch) 系统平台

该平台与主系统的核心数据相互打通，其搭建的主要目的在于提升员工体验，通过与招聘、入职、线上学习、及时认可、激励等人力资源常规场景的结合，实现员工体验的优化。

以及时认可场景为例，当员工做出符合企业文化、价值观的行为时，该员工的同事、上司，都可以在系统上进行认可，并给予积分点数的激励。员工可以用积分点数，兑换相关福利。



企业实践



黄卫红

埃森哲

大中华区人力资源部总裁

◆ 深入业务一线，提升人才生产力

咨询行业的核心资产是人才，业务能否做好，挑战能否解决，都取决于人才在组织中是否真正发挥了其作用与价值。在这样的业务环境之下，人力资源既需要与一线业务并肩深入了解业务现状，又需要基于业务需求赋能组织与人才。

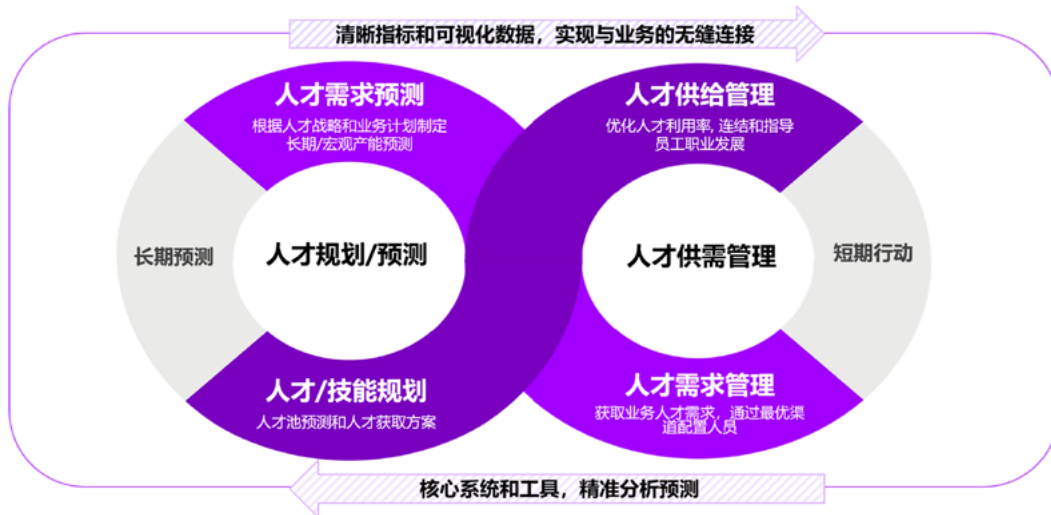
▪ 什么是人才生产力

在埃森哲，判定人员效能的核心指标是人才生产力，这一指标越高，意味着顾问服务客户的时间、投入到开发业务以及建设公司资产的时间越多，企业对人才的投资有效转化为真实的业务产出。在业务遇到挑战时，如何充分、合理地提高人才生产力，是人力资源部门关注的重点。

- 如何管理人才生产力？埃森哲完善的人才供应链体系，精准匹配业务需求与人才供给，实现劳动力规划动态调整，让人才与业务发展同频共振。

数字核心的人才供应链，连结人才与业务需求

埃森哲人才供应链愿景：连结人才和业务，让员工工作与他们的技能和职业兴趣相结合，确保业务交付，释放企业增长潜力



☞ 从长期看：做好人才的规划与预测

了解企业中长期业务发展战略，当前主营业务、需要重点关注的行业、业务的增长引擎……通过对业务未来发展进行定义，明确人才整体需求方向和画像；再通过对现有人才池的盘点，推演出人才缺口及所需的补足方式（招聘、培养、灵活用工）。实现人力成本增长动态平衡，为重点领域人才投资蓄力和提供空间。

☞ 从短期看：实时复盘，确保供需一致

埃森哲人力资源团队实时响应业务部门的需求，洞悉员工上下项目情况，以及各行业和技能的人才供给和获取途径，优化人才利用率，同时也关注和连结员工职业发展的需求。

◆ 打造数字化人才供应链，让人才供给更为敏捷地响应业务需求

▪ 全面的数字化建设

数字化与人才供应链的关系密切，通过数字化技术可以显著提升人才供应链的效率和效果。在埃森哲，集成式的数字化系统和工具，为人才供应链打造提供了强劲的助力，这些工具主要包括：

☞ 人才供应链核心系统和工具：

- ✓ 预测 / 供需平衡系统
- ✓ 人员调配系统
- ✓ 工时和费用系统

☞ 人才供给相关系统和工具：

- ✓ 招聘和入职系统
- ✓ 内部人才市场
- ✓ 第三方员工管理系统
- ✓ 财务 / 人力资源系统
- ✓ 绩效管理系统

▪ 员工技能和专长

基于完善的数字化系统建设，埃森哲积累了大量的人才数据，并经过分析与提炼，能够精准测算出员工的技能和专长，建立统一的人才库，在全球范围内实现跨部门跨地区人才调配，精准用人和育人。

在埃森哲，每个员工都有专属于自己的技能和专长标签，这些标签来自于现有和过往岗位，项目角色及项目经验，学习及资质认证以及员工自定义的技能等，其维度包括：

- ☞ 专长和技能：每个专长下会涵盖多条相关的技能要求，当半数以上的技能到达一定的水平，才能被认定为具备该专长。
- ☞ 行业专长：在每个细分的行业类目下积累相关技能超过 24 个月，会被认定具备该行业专长。

埃森哲人员调配系统会根据人才标签把员工匹配到相应的项目需求上，MyLearning 学习平台会根据员工能力差距和兴趣推送相关课程，帮助员工发展新技能；从而将业务需求与员工能力发展有机结合，实现共赢。



人员招聘 (BUY)

“

企业招聘数字化成熟度相对较低，绝大部分企业仍处于起步阶段。招聘数字化技术的不断成熟与进阶，能有效帮助企业实现招聘全流程的提质增效。

图表 19 参调企业内部的關鍵崗位的招聘情况为：(N=128)



- 招聘难度较小，每年基本均能满足需求
- 招聘难度较大，为了满足需求需要投入大量的时间与精力

图表 20 参调企业在招聘环节中的技术实现和系统使用情况是：(N=135)



- Level 1- 没有技术实现
- Level 2- 仅使用 ATS 招聘流程管理系统和职位发布平台
- Level 3- 较分散使用系统分别解决各环节问题，使用 ATS 和 CRM (候选人关系管理)，简历搜寻系统 (Sourcing 系统)，微信等社交媒体
- Level 4- 完成部分系统对接，使用 ATS 和 CRM (候选人关系管理)，简历搜寻系统 (Sourcing 系统)，微信等社交媒体
- Level 5- 完全整合并实现了 ATS 和其他系统的对接，使用 ATS 和 CRM (候选人关系管理)，简历搜寻系统 (Sourcing 系统)，微信等社交媒体



图表 21 在以下各个招聘环节中	您认为较为花费时间且繁琐的有： (N=127)	已经上线数字化相关工具的有： (N=113)
岗位需求分析	37.01%	20.35%
发布招聘信息	18.11%	75.22%
人才吸引与转化	62.20%	20.35%
简历搜寻与筛选	61.42%	55.75%
候选人关系管理	33.07%	23.89%
面试管理	33.07%	38.05%
入职管理	10.24%	46.02%

图表 22 若贵公司已经采用了一定的招聘技术，招聘团队与业务部门的合作模式为：(N=122)



- 业务部门与招聘团队在招聘平台上各自分散操作
- 业务部门没有使用招聘平台

- 在整体统一的平台上紧密合作，业务部门能够在招聘的各个关键节点了解结果



图表 23 不同招聘数字化成熟度	“我们对目前收到的候选人简历数量非常满意”这一表述的认同度（加权平均分）	“我们对目前收到的候选人简历质量非常满意”这一表述的认同度（加权平均分）
Level 1- 没有技术实现（n=36）	2.97	2.89
Level 2- 仅使用 ATS 招聘流程管理系统和职位发布平台（n=21）	3.14	2.81
Level 3- 较分散使用系统分别解决各环节问题，使用 ATS 和 CRM（候选人关系管理），简历搜寻系统（Sourcing 系统），微信等社交媒体（n=17）	3.06	3
Level 4- 完成部分系统对接，使用 ATS 和 CRM（候选人关系管理），简历搜寻系统（Sourcing 系统），微信等社交媒体（n=12）	3	3
Level 5- 完全整合并实现了 ATS 和其他系统的对接，使用 ATS 和 CRM（候选人关系管理），简历搜寻系统（Sourcing 系统），微信等社交媒体（n=4）	3.75	3.5

数据洞察

数字化成熟度：关键岗位招聘费时费力，但企业招聘数字化成熟度仍相对较低，绝大部分企业仍处于起步阶段。

- 64.84% 表示关键岗位招聘难度较大，为了满足需求需要投入大量的时间与精力。
- 34.81% 的企业尚未在招聘环节应用任何数字化技术。
- 28.15% 的企业仅使用 ATS 招聘流程管理系统和职位发布平台。

聚焦各招聘环节：参调企业认为人才吸引与转化环节最为花费时间且繁琐，但该环节数字化程度较低；而通过数字化手段提升简历搜寻与筛选环节的效率已经成为企业普遍的共识。

- 62.20% 的企业认为人才吸引与转化是较为花费时间且繁琐的，但在该环节应用数字化技术的企业比重仅为 20.35%。首先对于企业而言，人才的吸引与转化至关重要，这决定了招聘各个流程所开展的工作是否真正能实现“人才尽为我所用”的目的，所以往往需要花费较多的时间、精力。其次，人才的吸引与转化是否能做好，还取决于企业在招聘上的综合管理水平，因此不少企业要优化人才的吸引与转化效果，可能会更多通过诸如：雇主品牌打造、薪酬福利政策调整等管理方式，数字化仅仅是提升效果的手段之一。
- 61.42% 的企业认为简历搜寻与筛选环节也是较为费时的。与此同时，55.75% 的参调企业已经在该环节上线数字化相关工具。可见通过数字化手段提升简历搜寻与筛选环节的效率已经成为企业普遍的共识。
- 发布招聘信息这一环节在参调企业中是数字化工具应用率最高的，占比为 75.22%。

数据洞察

聚焦与业务部门的协作：在使用招聘技术时，人力资源部门与业务部门的协同度仍有待提升。

- 45.90% 的参调企业表示，业务部门尚未使用招聘平台。
- 20.49% 的企业目前业务部门与招聘团队在招聘平台上各自分散操作。
- 33.61% 的企业在整体统一的平台上紧密合作，业务部门能够在招聘的各个关键节点了解结果。

数字化助力点：招聘数字化技术的不断成熟与进阶，能有效帮助企业实现招聘全流程的提质增效。但使用了数字化工具后，企业对候选人简历“数量”的满意度普遍高于“质量”的满意度。

无论是在招聘简历的数量方面还是质量方面，招聘数字化程度越高，以上两方面的综合表现越好。

企业对候选人简历“数量”的满意度得分普遍高于“质量”的满意度得分。

专家洞察——数字化技术可以如何助力招聘环节



雷大伟

FESCO Adecco 外企德科上海公司
数字生态事业部总经理

在招聘这一场景中，数字化带来的效能提升往往是最为明显和直观的。因为招聘过程中，简历获取与筛选、候选人沟通等环节涉及大量的重复性、批量性事务，使用数字化工具将极大节省在这些环节上所使用的时间和精力。

以 FESCO Adecco 现有的服务与产品为例，融合 AI 及 RPA 技术，我们开发了一系列数字助理产品，招聘是其中的一个典型场景。“数字招聘助理”能够基于岗位需求及候选人画像，自主开展招聘寻源与智能匹配，完成人选推荐；另外，“数字招聘助理”还能够实现自然语言的交互，根据企业信息及岗位要求，有温度的对候选人的问询进行解答。“数字招聘助理”能够极大地提升招聘人员工作的效率和候选人体验。在企业愈发关注人效的今天，衡量人力资源效能的一个关键指标就是人服比，使用了数字化的工具和产品后，招聘团队需要处理的事务性工作减少，团队结构也能更为精简。



多元化用工（BORROW）

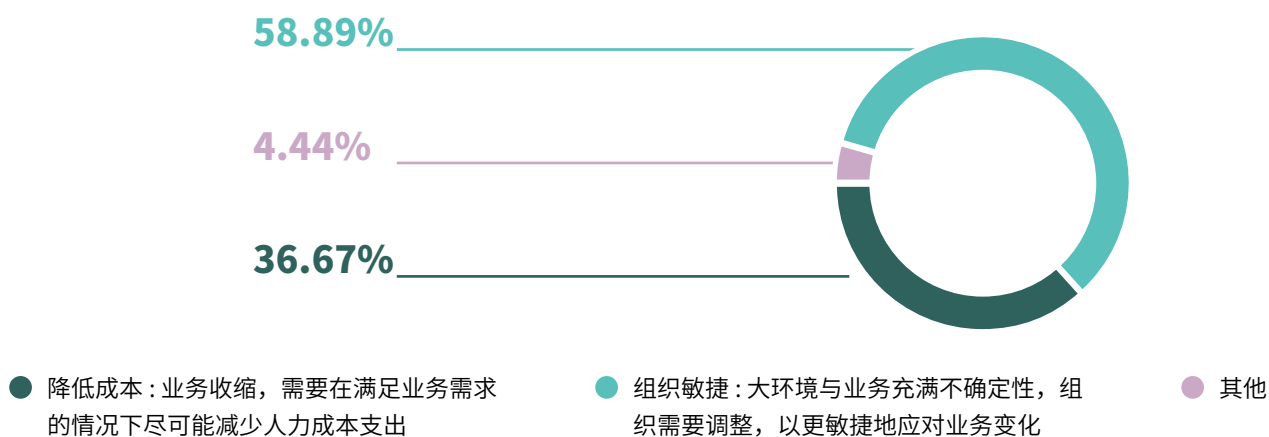
“

使用非正式员工已经成为企业普遍的选择，并且大部分企业开始出于助力组织敏捷的目的使用非正式员工。在已经使用数字化工具的企业中，规范管理保证多元化用工的合规性、提升多元化用工管理的便捷性和效率是主要目的。

图表 24 参调企业目前员工构成中是否涉及非正式员工：(N=60)



图表 25 参调企业使用非正式员工更倾向于何种原因 (N=90)



图表 26 参调企业目前是否使用数字化系统或工具管理非正式员工 (N=89)

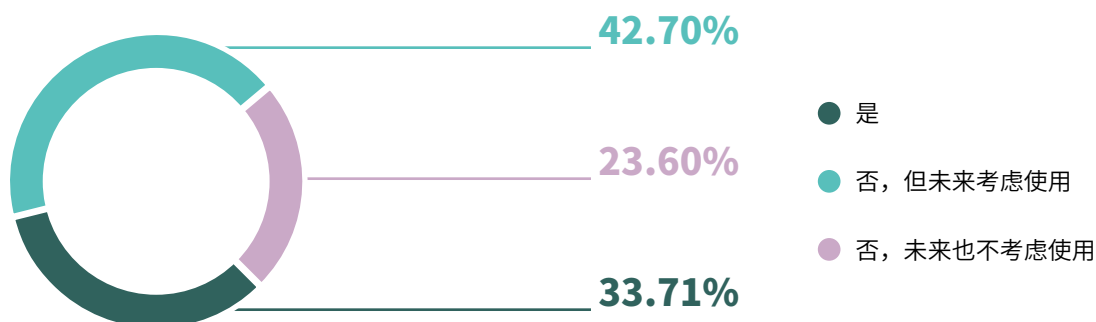


图 27 若参调企业目前已经使用了数字化工具管理非正式员工，主要目的为以下哪些：(N=22)

规范化管理灵活用工，减少流程上的不合规及错误	90.91%
实现招人、用工、发薪等模块的一体化管理，提升人力资源管理的便捷性和效率	63.64%
灵活、快速整合多家供应商的资源，确保人员的及时供给	22.73%
利用平台上的历史相关数据，进行人员需求缺口的预测，未雨绸缪做好人员储备工作	18.18%

数据洞察

重视度：使用非正式员工已经成为企业普遍的选择，并且大部分企业开始出于助力组织敏捷的目的使用非正式员工。

- 66.67% 的企业目前员工构成中是否涉及非正式员工。
- 大环境与业务充满不确定性，组织需要调整，以更敏捷地应对业务变化。58.89% 的企业出于助力组织敏捷的目的使用非正式员工。

数字化助力点：非正式员工管理的数字化程度仍较低，但未来有较多企业考虑使用数字化工具。在已经使用数字化工具的企业中，规范管理保证合规性、提升人力资源管理的便捷性和效率是主要目的。

- 仅有 33.71% 的企业已经使用数字化系统或工具管理非正式员工，但有 42.70% 的企业未来考虑应用数字化工具。
- 在已经使用数字化工具的企业中，主要目的为“规范化管理灵活用工，减少流程上的不合规及错误”、“实现招人、用工、发薪等模块的一体化管理，提升人力资源管理的便捷性和效率”的企业最多，其选择率分别为 90.91%、63.64%。



专家洞察——如何看待当前灵活用工市场与服务



雷大伟

FESCO Adecco 外企德科上海公司
数字生态事业部总经理

在企业越来越注重降本增效的当下，灵活用工往往会成为 HR 重要的用工方式之一。近年来，关注并使用灵活用工的企业越来越多，市场上可以提供服务的企业也更为多元化。

FESCO Adecco 在灵活用工的业务领域，会从以下两个角度进行赋能：

- ◆ 提供高度定制化的灵活用工服务方案，让灵活用工的服务紧密契合客户的行业、企业属性，并将服务过程中企业多样化场景的经验沉淀下来，形成标准化的产品，不断迭代与打磨。
- ◆ 通过数字化产品，帮助企业快速完成批量化寻才、用才的工作，实现全流程管理：
 - 寻才：FESCO Adecco 利用自身已有的业务优势，直接帮助客户在平台上做好候选人搜寻与沟通等工作。
 - 用才：通过系统相关功能，帮助企业完成考勤排班、算薪付薪的工作。
- ◆ 当企业同时使用多家灵活用工供应商时，FESCO Adecco 能够借助数字化工具与平台，帮助企业做好供应商的统一管理，规避风险，提升管理的规范性。





人才发展 (BUILD)

“

会使用数字化工具助力人才盘点工作的企业仍是少数，且应用的深度仍有待加强。建立全面多维的盘点标准体系，盘点结果的可视化呈现是企业普遍认可的数字化助力点。

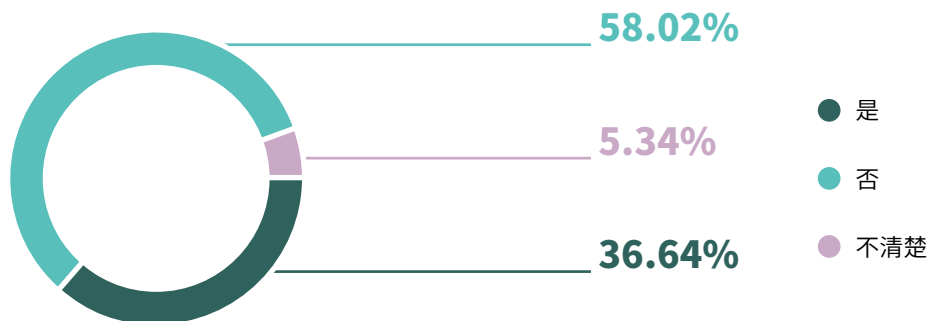
企业人才发展是一个系统性的过程，涵盖了多个方面的工作，通常包括：培训与学习、职业发展规划、绩效管理、高潜人才培养、继任计划、内部人才池搭建，等等。

而人才盘点与人才发展之间有着密切的关系。人才盘点是对现有人才的全面评估，识别出组织内部的关键人才、潜力人才和需要发展的领域。人才发展则是基于人才盘点结果，制定并实施的一系列培训和发展计划，以提升员工的技能和能力，满足组织未来的需求。**总体而言，人才盘点是企业开展人才发展工作的重要起点。因此在本模块中，我们重点以人才盘点为例，来具体谈谈其数字化成熟度及赋能点。²**

图表 28 您认为，数字化工具可以从哪些方面助力人才盘点工作的提升？ N=131

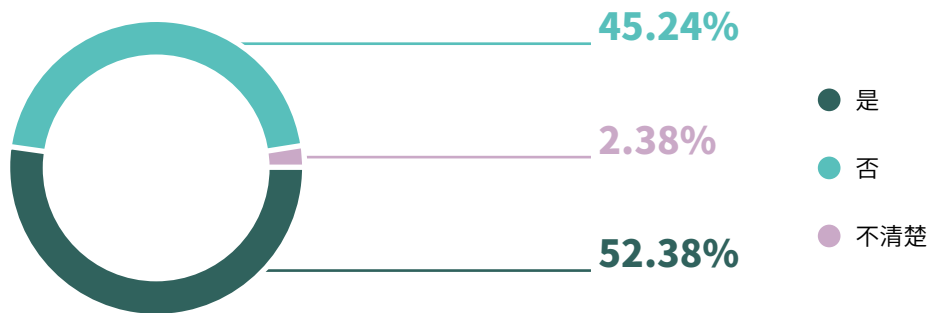
建立全面、多维的盘点标准体系	65.87%
盘点结果的可视化、个性化呈现	61.11%
盘点流程的加速	51.59%
盘点结果的收集	51.59%

图表 29 贵公司是否在人才盘点的流程中运用数字化工具？ N=131

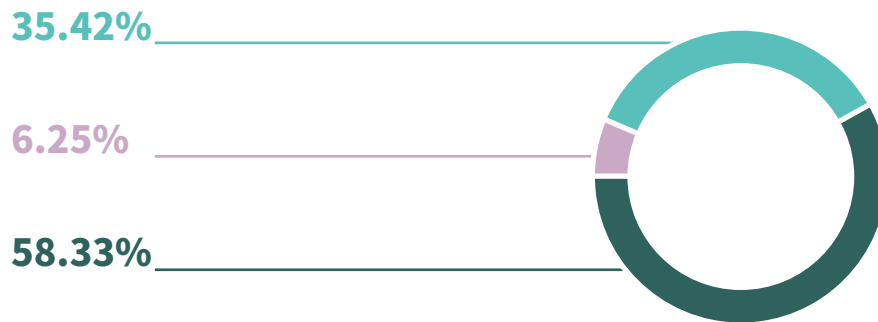


² 注：该模块数据引用自智享会《数字化赋能人才盘点调研报告》，2023

图表 30 贵公司是否计划上线人才盘点数字化工具？N=76



图表 31 贵公司盘点工作中数字化工具的应用程度如何？N=48



- 可用实现盘点流程（评估、数据收集等）线上化、可视化人才看板等
- 在流程线上化、可视化看板的基础上，还可以积累与分析盘点数据，实现盘点结果的深度应用
- 不清楚

数据洞察

数字化成熟度：会使用数字化工具助力人才盘点工作的企业仍是少数，且应用的深度仍有待加强。

- 仅有约 36.64% 的企业已经在人才盘点过程中运用了数字化工具。
- 目前，在已经实现人才盘点数字化的企业中，企业主要将数字化工具用于实现盘点流程线上化、可视化人才看板（58.33%）。而实现盘点数据的积累与应用的企业仅为 35.42%。

数字化助力点：建立全面多维的盘点标准体系，盘点结果的可视化呈现是企业普遍认可的数字化助力点。

- 绝大部分企业认为数字化工具可以从“建立全面、多维的盘点标准体系”（65.87%），“盘点结果的可视化、个性化呈现”（61.11%）这些方面助力人才盘点工作的提升。



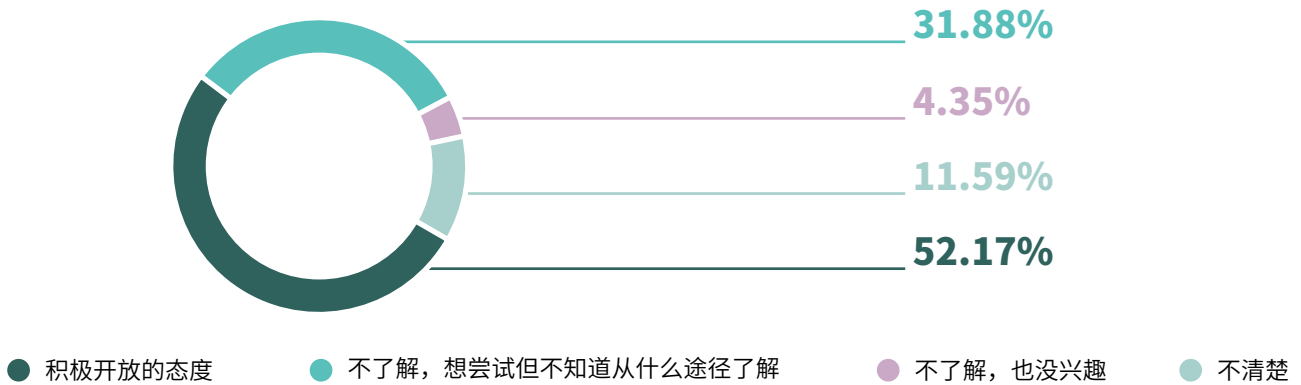
AI 技术应用前瞻——大语言模型应用趋势探索

“

企业对于大语言模型大部分持积极开放态度，但其部署尚处于起步阶段。在人力资源各个模块，大语言模型均能实现一定的赋能与提效。积极拥抱AI等新技术是人力资源从业者必须具备的意识与心态。

大语言模型在企业层面的应用

图表 32 参调企业对于大语言模型的使用态度如何 (N=138)



图表 33 参调企业大语言模型的接入情况如何 (N=72)

企业已将大语言模型进行了本地化部署	18.06%
企业通过 API 端口将大语言模型接入企业数字化系统中	16.67%
企业并未将大语言模型做部署或接入, 仅为员工提供使用大语言模型的途径	19.44%
员工个人可自行寻找使用大语言模型的途径, 企业没有做部署或接入, 也没有提供使用途径	18.06%
不清楚	26.39%
其他	1.39%

数据洞察

企业对于大语言模型的使用态度：整体兴趣度较高，大部分持积极开放态度。

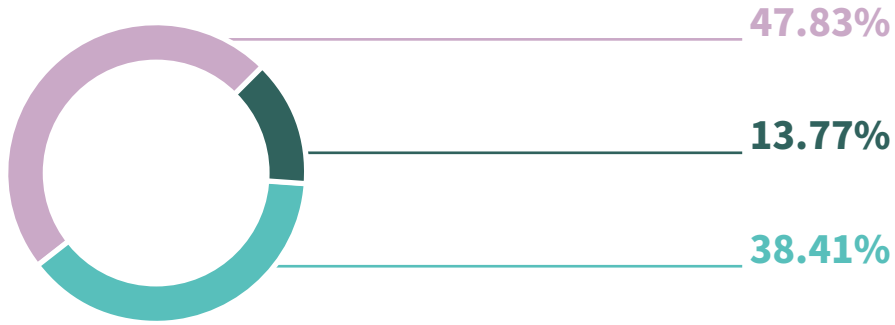
- 约半数企业对大语言模型持积极开放态度，愿意积极拥抱新技术。
- 31.88% 企业虽然对大语言模型有一定的兴趣度，但了解度仍有所不足，想尝试但不知道从什么途径了解。

企业部署情况：大语言模型在企业层面的部署尚处于起步阶段。

- 仅 18.06% 企业已将大语言模型进行了本地化部署。
- 16.67% 的企业主要通过 API 端口将大语言模型接入企业数字化系统中。

大语言模型在人力资源领域的应用

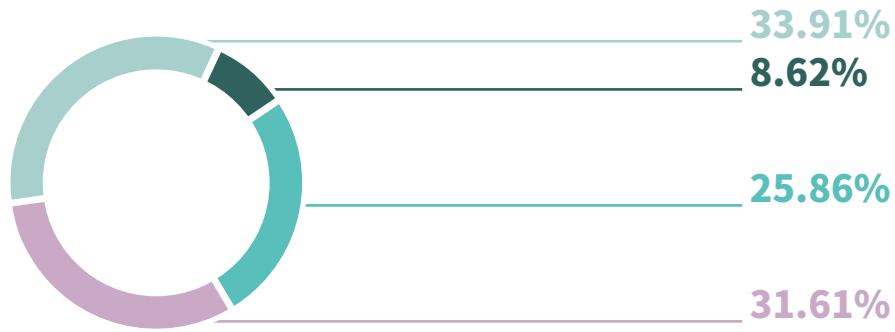
图表 34 参调的人力资源部门对于大语言模型应用场景的探索程度如何：(N=138)



- 已规划了可应用大语言模型的工作场景，同时在部分场景中已进行了应用
- 目前还没有应用大语言模型，但已规划了一些可应用的工作场景
- 没有任何开展与规划

图表 35 以下哪些人力资源场景的大语言模型应用	您会感兴趣的场景为： (N=138)	已经有应用或规划的为： (N=72)
人力资源战略规划	61.59%	30.56%
招聘与配置	64.49%	41.67%
培训与开发	68.12%	40.28%
绩效管理	68.12%	30.56%
薪酬福利管理	68.12%	27.78%
劳动关系管理	52.17%	31.94%
其他	2.17%	1.39%
不清楚	3.62%	25.00%

图表 36 参调企业在共享服务中心或人力资源数字化系统中，是否有规划或应用大语言模型：(N=174)



- 已规划了可应用大语言模型的工作场景，同时在部分场景中已进行了应用
- 目前还没有应用大语言模型，但已规划了一些可应用的工作场景
- 没有任何开展与规划
- 不清楚 / 不负责该模块工作

图表 37 在共享服务中心的工作中，参调企业对于大语言模型有哪些具体的应用或规划：(N=60)

作为智能客服，解答员工关于企业政策的问题	51.67%
作为智能客服，帮助员工查询个人薪酬、福利、考勤等信息	63.33%
作为“企业信箱”，收集、整理员工需求	33.33%
与 RPA 结合，应用于入职指引、事务办理等流程标准化的场景中	38.33%
其他	1.67%
不清楚 / 不负责该模块工作	5.00%



图表 38 在招聘工作中，参调企业对于大语言模型有哪些具体的应用或规划：(N=174)

行业中的岗位、人才信息的搜集	27.01%
生成岗位说明	23.56%
生成岗位画像与能力模型	26.44%
搜寻简历	22.41%
筛选简历	26.44%
匹配简历与岗位	22.41%
生成面试问题	22.41%
在面试中为候选人的回答打分	12.64%
雇主品牌相关内容的生成	9.77%
其他	0.00%
以上均无	14.94%
不清楚 / 不负责该模块工作	36.21%

图表 39 在员工关系管理工作中，参调企业对于大语言模型有哪些具体的应用或规划：(N=174)

劳动法律的搜集与咨询	36.21%
审核劳动合同中的法律风险	25.86%
生成劳动争议的解决方案	31.61%
回答员工关于劳动法律、政策、条款等问题	33.33%
其他	4.02%
不清楚 / 不负责该模块工作	42.53%

图表 40 在人才发展与培训工作中，参调企业对于大语言模型有哪些具体的应用或规划（N=98）

培训资料的搜集	51.02%
生成培训大纲、课件等内容	53.06%
生成测评、考试题目	53.06%
知识萃取与沉淀	51.02%
作为陪练，帮助员工提升专业技能	44.90%
作为教练，帮助员工识别与解决问题	37.76%
根据岗位所需要的能力推荐培训课程	43.88%
生成个性化的个人发展计划、领导力发展计划等	41.84%



数据洞察

各人力资源场景中大语言模型的具体规划及应用情况一览

目前应用最多的人力资源场景

- 招聘与配置 (41.67%)
- 培训与开发 (40.28%)

共享服务中心

- 作为智能客服，解答员工关于企业政策的 (51.67%)
- 作为智能客服，帮助员工查询个人薪酬、福利、考勤等信息 (63.33%)

招聘

- 行业中的岗位、人才信息的搜集 (27.01%)
- 生成岗位说明 (23.56%)
- 生成岗位画像与能力模型 (26.44%)
- 搜寻简历 (22.41%)
- 筛选简历 (26.44%)
- 匹配简历与岗位 (22.41%)
- 生成面试问题 (22.41%)

员工关系管理

- 劳动法律的搜集与咨询 (36.21%)
- 生成劳动争议的解决方案 (31.61%)
- 回答员工关于劳动法律、政策、条款等问题 (33.33%)

人才发展与培训

- 培训资料的搜集 (51.02%)
- 生成培训大纲、课件等内容 (53.06%)
- 生成测评、考试题 (53.06%)
- 知识萃取与沉淀 (51.02%)

专家洞察——如何看待 AI 技术在人力资源各场景的应用情况



雷大伟

FESCO Adecco 外企德科上海公司
数字生态事业部总经理

- ◆ **大语言模型在人力资源场景的应用：招聘和培训落地情况好于其他场景。**
 - 招聘与配置有大模型应用或规划的占比达到 41.67%，这表明各公司对获取合适人才并将其安置在恰当岗位上的重视程度极高，同时这部分有实际落地的可能。
 - 培训与开发有大模型应用或规划的占比达到 40.28%，这凸显了企业对提升员工能力和素质的强烈需求，结合招聘部分，反映了人力资源管理工作的重点方向。企业普遍认识到了人才的获取和培养对企业的长期稳定发展意义重大，且期待大语言模型在这方面发挥作用。
- ◆ **在招聘工作中的大语言模型应用：招聘寻源的影响大于其他方面。**
 - 招聘工作中涉及到招聘寻源的部分（包含了生成岗位说明、生成岗位画像和能力模型、搜寻简历、筛选简历、匹配简历与岗位等等）的应用比例都不低，反应了企业期待通过大语言模型提高获取和筛选出合适的候选人的效率，确保招聘到的人才能够适应岗位需求。
 - 招聘中比较有独特性的部分目前应用比较少（雇主品牌相关内容的生成，招聘面试后期的人才吸引等等），这体现了招聘工作的复杂性和多面性，企业在各个环节都需要给予相应的重视和投入，以提升招聘的质量和效果。
- ◆ **在人才发展与培训中的大语言模型应用：对培训内容的重视程度最高，对 AI 陪练的重视程度紧跟其后。**
 - 培训资料的收集，生成培训大纲、课件等内容，生成测评、考试题，知识萃取与沉淀等方面，占比都在 50% 以上，显示了企业对于培训系统性和规范性的重视，精心制作的大纲和课件能够有效提升培训的效果和质量。
 - 相对的，AI 能够使用数字人形象作为陪练的作用的占比在 45%，说明这部分的需求也不小，结合 AI 最新技术，很可能这部分也会是大数据模型提高培训体验的方向之一。



企业实践



黄卫红

埃森哲

大中华区人力资源部总裁

◆ **进一步利用大语言模型为工作提效：**埃森哲目前已经开发了多种 AI 工具来助力人力资源的日常管理工作，包括：

- 工作描述（Job Description）的撰写与生成；
- 绩效反馈教练（Feedback Coach），辅导员工提升反馈质量；
- 即时绩效摘要（Anytime Performance Summary），快速生成绩效总结，提供洞察和建议；
- 领导力发展项目中的虚拟教练（AI Coach）。

通过大语言模型的应用，员工获得了更好的体验与感受，人力资源部门在工作时也实现了效率的提升。目前，埃森哲正在大语言模型上投入更多的资源，让新技术更好地赋能组织。





高景薇

资生堂

中国区首席人力资源官

◆ 自助问答机器人“小智”：使用 AI 技术，让员工的咨询更方便快捷

跟随 AI 技术发展的脚步，资生堂也在内部上线了自助问答机器人“小智”，并且在其中嵌入了 AI 技术，其可以进行问询的场景包括：员工基本劳动关系、社保公司计税、收入证明出具、会议室预定、日程管理，等等。通过员工持续的问询与信息输入，“小智”背后的模型与算法也会越来越“聪明”，越来越贴合资生堂企业自身的实际情况。

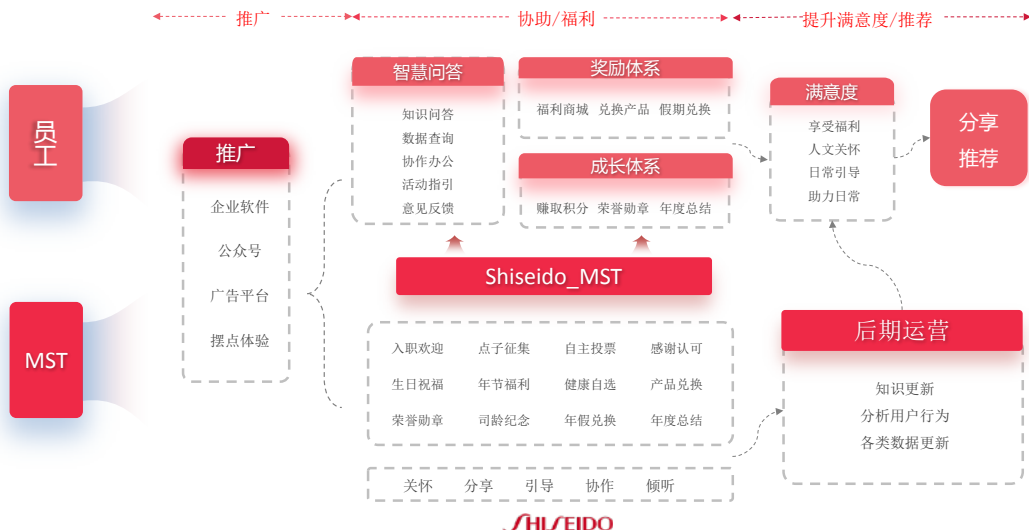
智能问答不仅仅是分享，更是人力资源专家服务

资生堂内部政策	HR 知识知识问答	第三方平台FAQ
<ul style="list-style-type: none"> HR 服务信息 IT 服务信息 行政服务通道 快递信息 	<ul style="list-style-type: none"> 社保公积金 薪酬个税 积分落户 手续类 全国政策 	<ul style="list-style-type: none"> MST 平台使用 云学堂功能 招聘招聘 其他相关.....

SHISEIDO

◆ 成果及未来展望

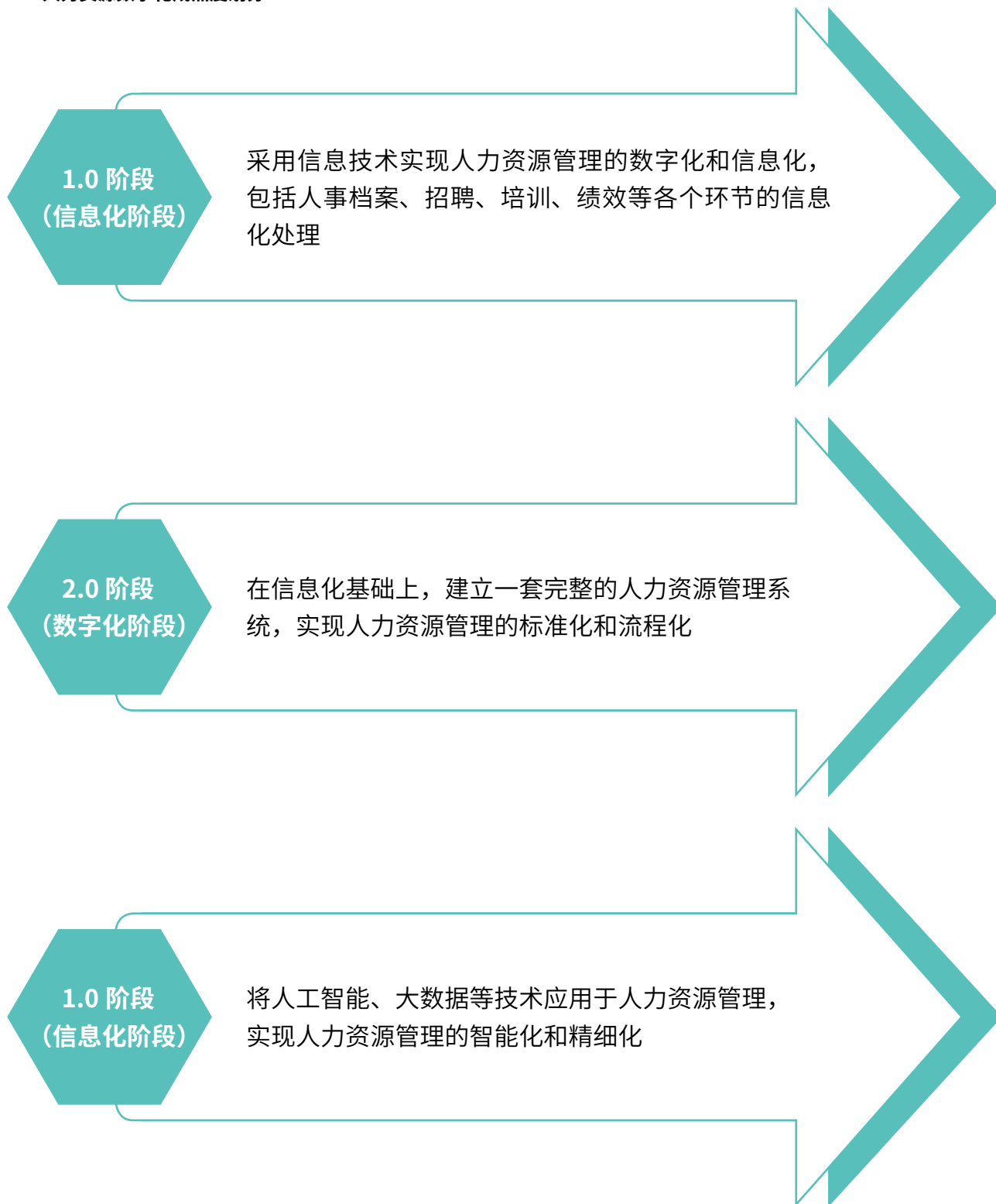
资生堂 MST 和小智是在 AI 时代下的创新尝试，而“以人为中心”也是当前技术发展的趋势，尤其是在人工智能、机器学习和自然语言处理等领域。在经过一段时间的运营后，无论是在内部相关培训资源的整合、员工办事效率的提升、企业文化的落地、员工的及时激励方面，资生堂借助数字化的工具，都让员工体验有了质的改变与提升。接下来，资生堂希望能够实现以下系统平台的功能：



未来，资生堂将进一步深化 AI 技术在个性化体验和数据分析方面的应用，探索 AI 在促进团队协作、增强创意思维方面的潜力，创造既能够提升工作效率，也能增强员工幸福感和创造力的工作环境。

延伸阅读：人力资源数字化进阶指南摘要³

人力资源数字化成熟度划分



³ 注：以下内容引用自智享会《人力资源数字化现状与成熟度进阶研究报告》，2022



各阶段重点问题及解决思路

阶段	挑战	解决思路
1.0 阶段 (信息化阶段)	系统搭建阶段，主系统选型困难，没有标准适配企业的 HR 系统	<ul style="list-style-type: none"> 选型时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； 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； 多种渠道全面了解产品； 选择可配置产品适配企业的个性化需求。
	工作模式转变，员工转变适应不易	<ul style="list-style-type: none"> 基层员工：强调应用系统对员工效率提升和工作改进的帮助。 领导层员工：对标市场数据，说明人力资源系统应用已为大势所趋。
	流程断点，系统碎片化问题凸显	<ul style="list-style-type: none"> 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。 形成关于流程梳理的一套标准程序。
2.0 阶段 (数字化阶段)	流程优化，系统集成问题	<ul style="list-style-type: none"> 前期建立信息化全景图，促进各部门达成共识，将功能和流程串联，使各系统更好地协同。 专职人员全盘统筹信息化布局。
	用户友好度低，使用体验不佳	<ul style="list-style-type: none"> 以适度为原则，页面设计和消息推送以简约为目标。 入口整合，实现统一，通过单点登录（Single Sign On）的方式来实现功能的集成。 应用轻量级的自助系统，将高频功能在移动端实现。
	分析能力不足，对业务助力有限	<ul style="list-style-type: none"> 先管理数据，再梳理流程，最后进行数据分析。 根据 HR 或者业务遇到的问题，从数据分析角度去剖析产生这些问题的原因。 完善参数寻找规律。
	系统运营和维护脱节，对后续持续改进与优化带来不便	<ul style="list-style-type: none"> 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。
3.0 阶段 (智能化阶段)	未来发展方向梳理 <ul style="list-style-type: none"> 集团性企业的场景化与产品化运用； 赋能业务，关注在新的业务场景的运用； 在实现模式上，共享服务中心由局限在人力资源领域向综合行政、人力、财务、IT 部门的大共享模式发展。 	

☞ 系统规划与搭建整体思路

- ✓ **上线系统应首先梳理需求，将业务亟待解决的问题按轻重缓急排序，依次上线。**需考虑主系统的开放性、兼容性和功能性。选择可配置产品适配企业的个性化需求。为减少内耗与二次开发，选择可配置程度高的产品，后期有需求变更即可通过简单的的配置实现。
- ✓ **流程梳理与系统集成：**端到端的流程打通，需要拉通 HR 各业务部门和角色对信息化的认知度，在意识层面达成一致。前期建立信息化全景图，将可以串联合作的功能和流程串联，使各系统更好地协同。形成关于流程梳理的一套标准程序。
- ✓ **持续改善用户体验，以适度为原则。**页面设计和消息推送以简约为目标。入口整合，实现统一入口，通过单点登录的方式来实现功能的集成。将常用功能在移动端实现，为员工入离职的办理和证明开具提供便捷服务。
- ✓ **提升数据分析对业务的助力。**提升信息化团队与业务联系的紧密度，根据 HR 或者业务遇到的问题，从数据分析角度去剖析产生这些问题的原因。制定改善方案，持续跟踪效果。
- ✓ **保障系统的稳定性，建立运维与维护机制。**发生系统故障与维护时应及时进行用户告知；必须树立产品思维；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。



打造人力资源软实力 助力 HR 修内功

能力篇



人力资源能力发展现状与成熟度

“

总体而言，随着人力资源定位的进阶，HR 团队能力的全面性、掌握度越高，企业对人力资源团队的人才结构满意度也相应提升。从能力项上看，战略定位的参与者、组织能力的构建者、成功变革的助推者是参调者普遍认为有待进一步加强的人力资源胜任力。

图表 41 当前人力资源部门定位下，以下哪些人力资源胜任力已经较为成熟⁴

	可信任的活动家	信息技术的支持者	战略定位的参与者	组织能力的构建者	成功变革的助推者	HR 创新与整合者	其他
行政事务性 HR (n=32)	78.13%	31.25%	18.75%	18.75%	9.38%	18.75%	3.13%
职能专业性 HR (n=87)	57.47%	32.18%	32.18%	43.68%	20.69%	28.74%	1.15%
战略性的 HR (n=47)	61.70%	51.06%	53.19%	65.96%	48.94%	46.81%	0.00%
由外而内的 HR (n=8)	87.50%	75.00%	75.00%	87.50%	87.50%	75.00%	0.00%

图表 42 当前不同人力资源定位 / 针对“我对我们的人力资源团队的人才结构非常满意”这一说法的认同度

	非常不同意 (1分)	不同意 (2分)	一般 (3分)	同意 (4分)	非常同意 (5分)	加权平均分
行政事务性 HR (n=32)	6.25%	9.38%	59.38%	25.00%	0.00%	3.03
职能专业性 HR (n=87)	2.30%	8.05%	56.32%	26.44%	6.90%	3.28
战略性的 HR (n=47)	6.38%	2.13%	36.17%	51.06%	4.26%	3.45
由外而内的 HR (n=8)	0.00%	0.00%	50.00%	25.00%	25.00%	3.75

⁴可信任的活动家：能提供稳定、可信的交付结果，拥有出色的人际交往技能。

信息技术的支持者：将技术应用到 HR 的基础工作中，并确定需要重点关注的信息，将相关的信息嵌入企业现有的知识体系，再将这些知识应用于决策过程中。

战略定位的参与者：对商业环境、所在行业的商业逻辑十分了解，并能将其转化为对业务的启示。

组织能力的构建者：协助构建组织能力，从而创建一个具备核心竞争力的强大组织。

成功变革的助推者：使组织具备拥抱变革的能力，并利用这一能力促成有效的变革流程和架构。

HR 创新与整合者：针对特定的关键业务问题进行 HR 实践活动的创新与整合，并对企业的经营成果产生正向影响。

图表 43 结合公司人力资源团队的实际情况，您认为以下哪些人力资源胜任力仍有待进一步加强：(N=81)

可信任的活动家	37.04%
战略定位的参与者	61.73%
组织能力的构建者	60.49%
成功变革的助推者	60.49%
HR 创新与整合者	56.79%
信息技术的支持者	49.38%
其他	1.23%

数据洞察

- ◆ 不同定位下的人力资源部门，其相关胜任力成熟度均有所不同。总体而言，随着人力资源定位的进阶，其能力的全面性、掌握度也越高，企业对人力资源团队的人才结构满意度也相应提升。
 - 行政事务性 HR：仅“可信任的活动家”这一能力掌握度较高（78.13%）。
 - 职能专业性 HR：“可信任的活动家”这一能力掌握度最高（57.47%），其他能力虽然掌握度仍然较低，但相比“行政事务性 HR”，成熟度总体有所上升。
 - 战略性的 HR：“可信任的活动家”、“战略定位的参与者”、“组织能力的构建者”、“信息技术的支持者”这些能力成熟度均较高。
 - 由外而内的 HR：各项能力的成熟度均较高，尤其在“成功变革的助推者”这一能力项上相比前三种定位，有着极为明显的差距。
- ◆ 战略定位的参与者、组织能力的构建者、成功变革的助推者是参调者普遍认为有待进一步加强的人力资源胜任力。
 - 结合公司人力资源团队的实际情况，大部分参调者认为战略定位的参与者（61.73%）、组织能力的构建者（60.49%）、成功变革的助推者（60.49%）这些人力资源胜任力仍有待进一步加强。



专家洞察——当前环境下，人力资源应当重点培养自身的哪些能力



赵龙

中信环境技术有限公司
人力资源总监

◆ 人力资源认知与能力之变

基于实践，我认为要提升人效，人力资源从业者们需要重视以下三个层次的能力建设：

- **懂组织：**组织不是“一群人”简单的相加，就像每个人的培训需求加总在一起不等同于组织的培训需求一样。人力资源从业者们要对身处的组织有足够的了解，可以从以下三个方面着手：
 - ☞ 要理解企业的核心商业模式。不同行业不同业态的企业商业模式各不相同，其人力资源成功之道也不一样。
 - ☞ 要理解企业的价值创造流程。企业有很多流程，有的是直接创造价值的流程，称为主流程，有些流程是支撑或服务主流程的，我们称之为辅助流程。人力资源部门不可能称为所有职能和业务的专家，但是一定要对自己所在企业的主流程尤其是核心业务流程有深刻理解，否则就无法同业务专家们有效沟通，更别提优化组织和流程了。
 - ☞ 要熟练掌握组织工具。教科书上都讲过不同的组织模式各有优缺点，但教科书上没有讲具体到你所在的公司，当前组织所存在的问题实质是组织模式本身与生俱来的，是一枚硬币的两面。因此，人力资源部门要能在理解业务流程的基础上，透过现象看本质，针对存在的问题或短板从组织的角度提出可行优化措施，进而对岗位设置、流程提出一揽子解决方案。
- **懂业务：**懂业务并不是说要让人力资源亲自去做业务或者说成为业务专家。作为人力资源的角色，无论怎么熟悉业务，也不可能比业务专家们本身更熟悉业务。我们提到的“懂业务”，说的是在理解业务逻辑的基础上，回归到业务对人的具体要求上来。人力资源部门要在熟悉公司主营业务基层上，熟悉不同层级、部门的人在做什么工作，对从事这些工作的人具体有哪些能力要求。以招聘为例，招聘部门与用人部门沟通招聘需求的时候，要能把业务部门的语言翻译成人力资源部门的语言，把业务部门提出的对人的需求，翻译为人才画像，进一步结合素质模型列出岗位任职资格，发布准确的招聘海报，再帮助用人部门快速找到胜任的候选人。
- **懂人性：**了解人性应当算是人力资源这一角色的“看家本领”。很多时候我们要实现一个看似简单的目标，若直接按“两点之间直线最短”的逻辑直接简单的方式去解决，不但不能解决问题，反而可能会把问题进一步复杂化。面对人性的复杂性，面对非理性的普遍性，以及对理性的“利益最大化”的追求，人力资源部门要像魔术师一样，熟练运用工具箱，通过工具的组织去解决组织的实际问题。



李晓鹏

某大型企业
人力数字化负责人

◆ 当前时代下，人力资源哪些能力变得更为重要

从认知层面看，人力资源管理本质上属于商科的范畴，如果说根据经验、想法来做判断和决策商科更像“唯心主义”，那么根据数据、逻辑来实现论证的理科则更像“唯物主义”。而现在的时代背景下，我们需要更多重视的是理科的“唯物主义”，即 HR 用数据说话的能力——把流程尽可能线上化，每个流程建立相应的标准，做好数据积累。在认知到位的基础之上，我们需要更为重视的便是数字敏感度，以及作为 HR，是否具备一定的统计学、数据分析的知识储备。

另外，在软性能力上，如果说过去人力资源需要的更多是细致、不犯错，现在人力资源从业者更需要的则是快速适应变化的能力、创新思维和意识，以及产品经理的思维。




 **黄卫红**

埃森哲

大中华区人力资源部总裁

◆ 当前外部环境下，人力资源在哪些方面需要更为重视

在当前外部经济背景下，企业面临着巨大的挑战和压力，转型要求来自方方面面，人力资源部门的作用变得尤为重要。企业必须更加注重员工的技能提升和适应能力，以应对不断变化的市场需求。这不仅要求人力资源部门优化选、用、育、留各个流程，以助力业务增长，更需要人力资源部门作出改变与提升，拥抱并推动变化。

整体看来，企业对人力资源在以下几个方面能力会有着更多的需求：

▪ 从人力资源个人意识与能力方面看

- ☞ **意识上，积极拥抱变化：**当前企业正在面临转型，变化时刻在发生着。人力资源作为组织专家的角色，必须时刻保持开放的心态，积极拥抱、适应且引领变化。
- ☞ **行动上，持续学习：**正因为外部环境瞬息万变，新技术层出不穷，持续学习显得尤为重要。人力资源从业者需要学会积极利用企业内外的学习资源，甚至通过跨部门转岗的方式，武装头脑，将学习落到实处。

▪ 从人力资源团队构建的角度上看

在最近几年的人力资源战略转型中，埃森哲引入了许多 HR 的新职能，比如人才战略激活、员工体验、多元融合、人力成本优化、人才洞察和分析等等；也新增了一些 HR 角色，如未来人才专员、供需对接专员，人才规划主管等。同时，埃森哲定义了人力资源团队的能力模型，包括创新导向、员工优先，持续学习，敏捷和适应性，富有同情心。通过全新的运营模式，人力资源团队与员工建立更紧密的联结，成为业务团队有洞察力的合作伙伴，以更加敏捷的方式为业务和员工助力，为企业和社会创造价值。

◆ 人力资源团队如何实现能力提升

- **鼓励 HR 进行跨团队合作：**埃森哲大中华区每年都有重点人才项目，鼓励支持不同业务条线和负责不同人力资源模块的 HR 同事们共同参与，在实现跨团队拉通的同时，让 HR 同事们的知识和技能更为多元与丰富，也能够后续其它人力资源问题解决的过程中，更全面地看待问题、处理问题。
- **让每个 HR 都有“项目经理”的思维：**埃森哲大中华区的人才战略大部分是以项目的形式来落地的。为了更好地锻炼 HR，一定级别以上的人力资源管理者必须学会发起项目、设计项目，了解如何定义项目的 KPI、如何跟进、如何展现最终成果并持续其价值实现。
- **借力业务专业力量，提升人力资源专业度：**埃森哲的业务线中不乏各种各样的专业人才，其中某些专业能力对于人力资源工作也非常重要，如沟通能力，解决问题能力，利益相关者管理能力等；埃森哲大中华区人力资源团队会邀请业务的同事面向 HR 开展相应的培训，从而夯实相关能力。
- **进一步利用大语言模型为工作提效：**埃森哲目前已经开发了多种 AI 工具来助力人力资源的日常管理工作。

延伸阅读：人力资源能力提升与团队转型指南摘要⁵

整体提升思路	HR 团队定位及能力要求的迭代	<p>HR Head 应具备能力：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 业务思维：解读商业逻辑、将企业战略转为 HR 策略。HR Head 需要具有业务思维，解读商业逻辑：即目标客户是谁，如何为客户产生价值，如何创造营收；与此同时，要懂得将企业战略意图转化为 HR 策略。 ▪ 组织中的影响力：具体分为在 2 个方面：其一是 HR Head 与 CEO 之间的信任与合作关系，其二是与各业务部门负责人能真正平等对话。 ▪ 持续学习与变革创新能力：持续学习是将学习新鲜内容有效应用到工作实践中，帮助提高效能。当所学的知识与技能可以参与、运用到公司的变革与创新实践中，才能实现真正的自我迭代。 <p>HR 团队应重点关注并建设的能力：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 战略定位的参与者：对商业环境、所在行业的商业逻辑十分了解，并能将其转化为对业务的启示。 ▪ 组织能力的构建者：协助构建组织能力，从而创建一个具备核心竞争力的强大组织。 ▪ 成功变革的助推者：使组织具备拥抱变革的能力，并利用这一能力促成有效的变革流程和架构。
	人力资源团队架构的调整	<p>进行人力资源团队变革参考步骤：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Step1: HR 团队精干，强调高人效和高配置，配以数字化平台和适时激励 ▪ Step2: 能力重整，内部培养与外部引进 ▪ Step3: 考核机制敏捷，如 KPI+OKR
人力资源各模块提升思路	人才配置： 弹性工作与 虚拟组织人员选聘	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 灵活选聘优质项目 leader，敢于试错 ▪ 提高人效比，非核心岗位以灵活用工作为补充
	学习发展： 知识共享、 快速赋能	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 在虚拟团队中鼓励人才跨部门发展，形成多元技能人才 ▪ 日常持续学习，鼓励高频反馈 ▪ 协调跨部门会议交流，共享最新市场动态信息
	领导角色： 从权威向赋能、 授权转变	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 协助设计、重申领导者职能，塑造服务型、赋能型的管理者角色 ▪ 从管培生项目开始，注重“选”：高管等关键业务人员投入更多时间精力在其中 ▪ 协助重塑战略思维、企业文化，强调管理者的前瞻性思维与内部勇于提出问题、接纳新思想的企业文化
	薪酬绩效： 敏捷绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 协助制定项目里程碑等与业务关联更紧密、周期更短的业绩目标 ▪ 通过数字化等手段，使激励目标可视化 ▪ 对于因虚拟团队、跨部门职位等身兼数职的人员，可采取按比例折算市价薪酬的可薪方式

⁵注：以下内容结合本次调研结果，部分引用自智享会《HR 敏捷地图研究报告》，2020；《敏捷 HR：为组织变革与创新提供支持引领》，2023。

实践案例及专家洞察

特别鸣谢：感谢本次调研过程中，FESCO Adecco 在案例采访过程中提供的支持与全程参与。

埃森哲：重塑增长，以人为本



黄卫红
埃森哲中国
大中华区人力资源部总裁

◆ 企业背景

埃森哲注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，致力于帮助全球领先企业、政府和各界组织构建数字核心、优化运营成本、加速营收增长并提升社会服务水平，实现快速且规模化的价值创造。目前拥有 74.2 万名员工，服务于 120 多个国家的客户。埃森哲以卓越人才和创新引领为核心，引领全球技术变革。凭借在云、数据和人工智能方面深厚的行业经验、独特的专业技能、强大的生态协作网络以及翘楚全球的一体化交付中心，我们为客户提供战略 & 咨询、技术服务、智能运营、工业 X 和 Accenture Song 等全方位服务。

埃森哲在中国市场开展业务 37 年，分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，埃森哲不断创新，积极参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，实现高质量发展。

◆ 业务现状——挑战与机遇同行，坚持“长期主义”

长期以来，埃森哲在中国市场的业务稳步发展。近两年，受内外多种因素的影响，很多企业在投资、业务扩展时趋于谨慎。但新兴技术，例如生成式人工智能，不断改变商业和市场格局。市场和企业的复杂性会长期存在，从长期看市场需求不会消失，新的模式和新的需求不断涌现，存在着巨大的潜力。埃森哲致力于帮助企业把技术和业务相结合，推动持续转型重塑，整体的业务战略布局更强调“长期主义”，即持续关注重点行业和重点领域，如：AI 技术、具备长期发展潜力的赛道与行业，等等。

当业务面临挑战时，人力资源部门无疑需要在其中发挥作用，通过多种方式支持企业度过难关。在埃森哲，人力资源部门通过提升企业核心效能，夯实自身实力，持续为企业注入新的生机与活力。



人力资源如何助力业务

◆ 深入业务一线，提升人才生产力

咨询行业的核心资产是人才，业务能否做好，挑战能否解决，都取决于人才在组织中是否真正发挥了其作用与价值。在这样的业务环境之下，人力资源既需要与一线业务并肩深入了解业务现状，又需要基于业务需求赋能组织与人才。

▪ 什么是人才生产力

在埃森哲，判定人员效能的核心指标是人才生产力，这一指标越高，意味着顾问服务客户的时间、投入到开发业务以及建设公司资产的时间越多，企业对人才的投资有效转化为真实的业务产出。在业务遇到挑战时，如何充分、合理地提高人才生产力，是人力资源部门关注的重点。

- 如何管理人才生产力？埃森哲完善的人才供应链体系，精准匹配业务需求与人才供给，实现劳动力规划动态调整，让人才与业务发展同频共振。

数字核心的人才供应链，连结人才与业务需求

埃森哲人才供应链愿景：连结人才和业务，让员工工作与他们的技能和职业兴趣相结合，确保业务交付，释放企业增长潜力



☞ 从长期看：做好人才的规划与预测

了解企业中长期业务发展战略，当前主营业务、需要重点关注的行业、业务的增长引擎……通过对业务未来发展进行定义，明确人才整体需求方向和画像；再通过对现有人才池的盘点，推演出人才缺口及所需的补足方式（招聘、培养、灵活用工）。实现人力成本增长动态平衡，为重点领域人才投资蓄力和提供空间。

☞ 从短期看：实时复盘，确保供需一致

埃森哲人力资源团队实时响应业务部门的需求，洞悉员工上下项目情况，以及各行业和技能的人才供给和获取途径，优化人才利用率，同时也关注和连结员工职业发展的需求。

◆ 打造数字化人才供应链，让人才供给更为敏捷地响应业务需求

▪ 全面的数字化建设

数字化与人才供应链的关系密切，通过数字化技术可以显著提升人才供应链的效率和效果。在埃森哲，集成式的数字化系统和工具，为人才供应链打造提供了强劲的助力，这些工具主要包括：

☞ 人才供应链核心系统和工具：

- ✓ 预测 / 供需平衡系统
- ✓ 人员调配系统
- ✓ 工时和费用系统

☞ 人才供给相关系统和工具：

- ✓ 招聘和入职系统
- ✓ 内部人才市场
- ✓ 第三方员工管理系统

☞ 业务需求相关系统和工具：

- ✓ 销售系统
- ✓ 财务 / 人力资源系统
- ✓ 绩效管理系统

▪ 员工技能和专长

基于完善的数字化系统建设，埃森哲积累了大量的人才数据，并经过分析与提炼，能够精准测算出员工的技能和专长，建立统一的人才库，在全球范围内实现跨部门跨地区人才调配，精准用人和育人。

在埃森哲，每个员工都有专属于自己的技能和专长标签，这些标签来自于现有和过往岗位，项目角色及项目经验，学习及资质认证以及员工自定义的技能等，其维度包括：

☞ 专长和技能：每个专长下会涵盖多条相关的技能要求，当半数以上的技能到达一定的水平，才能被认定为具备该专长。

☞ 行业专长：在每个细分的行业类目下积累相关技能超过 24 个月，会被认定具备该行业专长。

埃森哲人员调配系统会根据人才标签把员工匹配到相应的项目需求上，MyLearning 学习平台会根据员工能力差距和兴趣推送相关课程，帮助员工发展新技能；从而将业务需求与员工能力发展有机结合，实现共赢。



◆ 赋能人才：既要改变意识，也要提升能力

目前，在赋能人才方面，埃森哲主要重点关注以下几个方向：

- ✓ **提升领军人才的核心素质。**面对当前复杂多变的业务环境，许多企业正面临着多重压力。埃森哲着力提升领军人才的核心素质，鼓励他们增加与客户的互动时间，深入了解行业动态，与生态合作伙伴紧密合作，推动客户业务转型和创新，从而让埃森哲成为客户与市场之间的沟通桥梁，帮助客户应对各种挑战并实现业务成功。
- ✓ **塑造“同一个埃森哲”（One Accenture）理念，赋能跨部门协作。**埃森哲为客户提供从战略咨询到运营落地的端到端解决方案，这意味着在一个项目中，需要把不同专业背景的员工组合起来，并实现高效协同。除了“One Accenture”文化的推动，人力资源部还会帮助员工了解各个业务线的主要职责和各自的能力项，确保每一个员工在服务客户的过程中，能识别出客户潜在的其他业务需求，从而为客户提供全方位的服务，助力企业营收增长。
- ✓ **实现行业深耕，培养行业人才。**聚焦具体行业，提供更有针对性的服务是埃森哲咨询业务的另一大特点。这意味着无论是员工还是管理者，都需要对行业有着深度的了解与认知。因此人力资源部门需要夯实现有人才的行业知识与积累，帮助组织储备好行业人才。
- ✓ **重视前沿技术，加大培训投入。**随着生成式 AI、大语言模型的兴起，越来越多企业开始关注到这一趋势。作为一家助力客户企业数字化转型的咨询公司，埃森哲紧跟新技术发展的步伐，积极进行生成式 AI 学习资源的打造，并提供多样化的 AI 工具，让员工可以随时随地学习和应用 AI 技术。

人力资源修好内功，与业务共舞

◆ 当前外部环境下，人力资源在哪些方面需要更为重视

在当前外部经济背景下，企业面临着巨大的挑战和压力，转型要求来自方方面面，人力资源部门的作用变得尤为重要。企业必须更加注重员工的技能提升和适应能力，以应对不断变化的市场需求。这不仅要求人力资源部门优化选、用、育、留各个流程，以助力业务增长，更需要人力资源部门作出改变与提升，拥抱并推动变化。

整体看来，企业对人力资源在以下几个方面的能力会有着更多的需求：

▪ 从人力资源个人意识与能力方面看

- ☞ **意识上，积极拥抱变化：**当前企业正在面临转型，变化时刻在发生着。人力资源作为组织专家的角色，必须时刻保持开放的心态，积极拥抱、适应且引领变化。
- ☞ **行动上，持续学习：**正因为外部环境瞬息万变，新技术层出不穷，持续学习显得尤为重要。人力资源从业者需要学会积极利用企业内外的学习资源，甚至通过跨部门转岗的方式，武装头脑，将学习落到实处。

▪ 从人力资源团队构建的角度上看

在最近几年的人力资源战略转型中，埃森哲引入了许多 HR 的新职能，比如人才战略激活、员工体验、多元融合、人力成本优化、人才洞察和分析等等；也新增了一些 HR 角色，如未来人才专员、供需对接专员，人才规划主管等。同时，埃森哲定义了人力资源团队的能力模型，包括创新导向、员工优先，持续学习，敏捷和适应性，富有同情心。通过全新的运营模式，人力资源团队与员工建立更紧密的联结，成为业务团队有洞察力的合作伙伴，以更加敏捷的方式为业务和员工助力，为企业和社会创造价值。

◆ 人力资源团队如何实现能力提升

- **鼓励 HR 进行跨团队合作：**埃森哲大中华区每年都有重点人才项目，鼓励支持不同业务条线和负责不同人力资源模块的 HR 同事们共同参与，在实现跨团队拉通的同时，让 HR 同事们的知识和技能更为多元与丰富，也能够后续其它人力资源问题解决的过程中，更全面地看待问题、处理问题。
- **让每个 HR 都有“项目经理”的思维：**埃森哲大中华区的人才战略大部分是以项目的形式来落地的。为了更好地锻炼 HR，一定级别以上的人力资源管理者必须学会发起项目、设计项目，了解如何定义项目的 KPI、如何跟进、如何展现最终成果并持续其价值实现。
- **借力业务专业力量，提升人力资源专业度：**埃森哲的业务线中不乏各种各样的专业人才，其中某些专业能力对于人力资源工作也非常重要，如沟通能力，解决问题能力，利益相关者管理能力等；埃森哲大中华区人力资源团队会邀请业务的同事面向 HR 开展相应的培训，从而夯实相关能力。
- **进一步利用大语言模型为工作提效：**埃森哲目前已经开发了多种 AI 工具来助力人力资源的日常管理工作，包括：
 - ✓ 工作描述（Job Description）的撰写与生成；
 - ✓ 绩效反馈教练（Feedback Coach），辅导员工提升反馈质量；
 - ✓ 即时绩效摘要（Anytime Performance Summary），快速生成绩效总结，提供洞察和建议
 - ✓ 领导力发展项目中的虚拟教练（AI Coach）

通过大语言模型的应用，员工获得了更好的体验与感受，人力资源部门在工作时也实现了效率的提升。目前，埃森哲正在大语言模型上投入更多的资源，让新技术更好地赋能组织。

◆ 总结

任何一家基业长青的企业，其根基都在于卓越的人才团队。作为人力资源管理者，提升企业的人才水平与组织能力，这是必然的职责与使命。

纷至沓来的市场变革，如同汹涌澎湃的潮水，不断冲击着企业的发展。在这样的背景下，埃森哲的人力资源团队敏锐捕捉行业脉搏，主动融入业务团队，洞察人才需求的变迁，及时调整人才战略，让宝贵的人力资源为企业赢得发展主动权，做到与时俱进，与企业的业务发展同频共振。

数字化浪潮下，人力资源团队积极拥抱数字化转型，运用大数据、人工智能等先进技术，提升人力资源管理的敏捷性和精准性，持续提升员工的数字化技能，确保团队的整体素质与企业发展同步。

这些举措，都让埃森哲的人力资源团队真正成为企业发展的引领者，从而与业务共同谱写企业腾飞的华章。重塑增长，由人开始。

金风科技：企业业务出海背景下，人力资源角色转型与升级如何实现



杨西奥
金风国际
HRBP Head

◆ 业务出海，对人力资源这一角色提出新要求

近年来，金风科技积极拓展国际业务。在业务出海的过程中，新的挑战相伴而生：如何在不同国家合规合法地开展业务，并且以一种高效运作的模式铺开？原本作为一家纯中资的企业，如何制定适应不同国家的管理规定、薪酬福利制度、假勤制度、组织框架？不同时区的团队应当如何协作？不同国家之前的文化价值观应当如何实现融合？……在出海的过程中，金风科技人力资源部门需要重点解决的主要是人力资源相关流程的规范化、案例化、流程化。

在这种挑战之下，人力资源不能再以过去这种“业务拉着人力资源往前走”的模式开展工作，而是需要结合企业的实际情况和战略锚点，真正的参与到业务中去，成为业务角色之一，甚至影响业务决策。

◆ 当前环境下，人力资源应当为企业提供怎样的价值

按照传统的思路与想法，很多企业会认为创造价值就等同于创造收入、利润，或者是给公司省钱了。但是从人力资源的视角看，这些是不能等同于价值的。给公司创造价值，除了营收、利润、成本节约这些比较直接的价值创造，还包括了激发团队创收、降低管理成本等等的间接价值，人力资源这个角色要从更为全面的角度来看待价值。

从过去到现在，人力资源能够提供的价值也经历了一系列的变化：

起初人力资源的诞生主要还是服务于招聘、算薪、员工关系等工作，此时还算不上创造价值，更多是完成“领导交办的任务”，做好“分内的工作”即可。

随着企业规模的不断扩大，人力资源团队也会逐渐壮大。此时要做好“分内的工作”并不难，如果要进一步实现价值，更需要的是把服务优化到极致。从而提升我们整体的效率，用更短的时间做好更多的工作。

未来，人力资源则更需要进一步去贴合业务，懂得业务，为业务更好地解决问题。

◆ “懂业务”内涵之变——现在当我们谈“懂业务”，我们到底在谈什么

我们现在虽然也经常谈要“懂业务”，但基于企业的背景与业务的需求，现在我们所说的“懂业务”已经有了更高的要求，即不是以人力资源的思维来做人力资源的工作，而是要以业务的思维来开展人力资源工作。

以业务出海为例，如果我们碰到某些问题它可能会产生一定的经济损失，我们是不是必须当下解决掉？我们如果仅从人力资源的角度思考，可能会认为在流程上必须予以调整。但如果是从业务的思维来思考，首先我们要先判定这个问题是否是当前业务阶段必须予以解决的问题，以及这个损失是否是在可接受范围之内，从长远来看，是否会对企业造成不良影响。如果并不会造成更多损失，并且要付出的成本远高于现有的经济损失，那么我们可以认为这个问题的解决并不是当务之急。



◆ **未来，我们要如何真正地实现“懂业务”**

首先要打造一支能与业务真正“共舞”的人力资源团队并非一朝一夕之功，它需要企业长期的业务沉淀和人力资源管理上的沉淀。如果企业希望从现在予以着手改善的话，可以从以下几个角度来切入：

- **人力资源团队成员构成多元化：**从人力资源的团队组成来说，最好一部分人员来自于非人力资源专业，或者说在业务体系有过一定的工作经历。这样在培养业务思维的时候，更具备优势，并且能在平时的团队协作中就影响他人，形成“用业务思维思考”的氛围。
- **人力资源流程“去专业化”：**这里的“去专业化”并不是指人力资源不再需要专业，而是把人力资源工作流程中相对标准化的、并且需要一定人力资源专业性的工作抽象出来，形成工具包或者模板。当 HR 需要解决人力资源相关问题时，可以套现有的“答案”或者“公式”。这样 HR 便有更多的时间来思考“这件事应不应该做”，而不是将时间花在“这件事该怎么做”上面。
- **以直接或者间接的形式参与到业务的决策中去：**人力资源一号位需要积极给团队创造参与业务的机会与场域。这种场域的打造，往往不仅只限于参与业务会议，参与业务会议只是一个开端与基础。人力资源更需要的是在这样的会议中提供、输入人事相关的关键决策，并且把控住底线。

资生堂：以人为本，打造数字化员工体验



高景薇
资生堂
资生堂中国区首席人力资源官

◆ 企业背景与文化

资生堂（Shiseido）成立于1872年，是一家全球性的化妆品公司。公司经营多个品牌，其产品覆盖了护肤品、化妆品、香水、洗发护发产品等多个领域，并在全球范围内销售。资生堂的品牌理念是“美的创造者”，致力于通过创新的科学技术和独特的艺术触感，为顾客提供高品质的美容产品和服务。资生堂追求与顾客共享美的喜悦，并希望通过其产品和品牌传递自信和美丽的价值观。作为一家具有悠久历史的化妆品公司，资生堂在全球范围内享有很高的声誉，公司不仅致力于提供高品质的产品，还积极推动可持续发展和社会责任活动，努力成为一个对社会有益的企业。

◆ 人力资源助力企业落实“以人为本”的理念

无论是从企业传递的品牌理念，还是从资生堂所倡导的企业文化来看，都处处彰显着“以人为本”的理念：

- 资生堂的品牌理念强调与顾客共享美的喜悦，并通过产品和品牌传递自信和美丽的价值观，这意味着资生堂以顾客为中心，将顾客的满意度视为企业成功的关键；
- 资生堂的企业文化鼓励创新，并不断推动科学技术在美容领域的发展，这种创新精神体现了对人们需求的关注，致力于为人们提供个性化的美容解决方案；
- 资生强调多元性和包容性，尊重个人的多样性。这意味着公司重视员工的不同背景、经验和观点，并在企业内部创造一个多元化和包容性的工作环境，这种文化使得资生堂能够吸引和保留各种人才，并从不同的视角和经验中获得创新和灵感，进一步满足顾客的需求。

可见，资生堂的品牌理念和企业文化与“以人为本”密切相关。资生堂充分意识到，员工是企业转型和业务发展的主要内驱力。只有当员工感受到企业的温度与关怀，才能产生高的敬业度与内驱力，从而形成饱满的工作状态与服务态度，把资生堂产品的“美”切实传递给每个客户。这种以人为本的理念和文化使资生堂能够在全球范围内建立起良好的声誉，并使得业务持续发展壮大。

而员工体验和以人为本理念之间的关系十分密切。以人为本的理念强调在工作场所中把员工放在核心位置，关注他们的需求、感受和整体幸福感。而员工体验的打造同样重视员工的需求和期望，通过提供积极的工作环境、职业发展机会和公平的待遇来提升员工满意度和敬业度。

而人力资源这一角色，从诞生之始，就与“人”紧密地联系在一起。HR在组织内开展的所有工作，也基本上围绕着“人”展开。员工体验是人力资源管理者近年来在内部开展工作的关键词之一，可以说在资生堂这样一家注重“以人为本”的企业中，人力资源对于这一理念的落地至关重要。

◆ 以员工体验作为抓手，提升员工驱动力

- **为什么以员工体验作为切入点——以人为本理念的有力体现，员工高业绩的驱动器**

近年来，资生堂人力资源团队持续在员工体验建设方面发力，一方面正如前文所提及的“以人为本”理念，员工体验的建设正是这一理念的有力回应；另一方面，员工体验往往会深入到员工日常工作、生涯发展的方方面面，能让员工切实感受到个体与企业之间的“链接”，也能充分体会到组织的温暖与关怀。在员工越来越重视工作价值和意义的今天，员工有着强大的自驱力方能成就企业更高的业务成就。而员工体验，正是激发员工自驱力的有力手段。

▪ **数字化如何助力员工体验的提升**

近年来大语言模型的快速发展给人力资源数字化工具的应用带来了新的活力。一方面，在人力资源的各个模块，大语言模型的应用能有效提升相关事务的办理效率；另一方面，大语言模型在文字处理方面的灵活性、可拓展性，也为员工体验的进一步优化带来了更多可能性。自助问答机器人常常是 AI 技术落地的重点场景。未来，人力资源自助问答机器人可以利用大语言模型技术来提供更准确、全面和智能的答案。例如，员工可以询问关于薪资、假期政策、福利计划、培训机会等方面的问题，机器人可以提供相关的信息和指导。另外，大语言模型通过处理自然语言搜索查询也可以提供更准确的搜索结果。当员工在人力资源系统中搜索特定信息时，机器人分析查询的含义并提供相关的搜索结果。这样，员工能更快地找到他们需要的资源和答案。同时，通过使用大语言模型，机器人会在实时对话中提供快速的答复，这种实时对话的方式可以提供迅速且个性化的帮助，解决员工在人力资源方面的问题。

以提高工作效率和员工满意度为目标，资生堂与 FESCO Adecco 合作开发了一体化数字化解决方案——资生堂 MST 平台和“小智”，链接员工激励认可平台和互动型数字员工，通过多场景互动和信息化管理，提升员工体验，协助企业优化组织效能。目前这两大平台总体上主要通过提供以下功能来实现员工体验的提升与优化：

- ☞ 提供入职欢迎、生日祝福、荣誉奖章等多场景激励
- ☞ 加入互动认可等创新游戏玩法，运用智能策略算法与数据模型分析链接员工。
- ☞ 通过信息化管理，时刻了解企业内部重要资讯。
- ☞ 通过词云报表、无答案列表等智能化手段分析员工行为，进行定向更新和深度学习。

▪ **MST(My SHISEIDO Touch) 系统平台**

该平台与主系统的核心数据相互打通，其搭建的主要目的在于提升员工体验，通过与招聘、入职、线上学习、及时认可、激励等人力资源常规场景的结合，实现员工体验的优化。

以及时认可场景为例，当员工做出符合企业文化、价值观的行为时，该员工的同事、上司，都可以在系统上进行认可，并给予积分点数的激励。员工可以用积分点数，兑换相关福利。



▪ **自助问答机器人“小智”：使用 AI 技术，让员工的咨询更方便快捷**

跟随 AI 技术发展的脚步，资生堂也在内部上线了自助问答机器人“小智”，并且在其中嵌入了 AI 技术，其可以进行问询的场景包括：员工基本劳动关系、社保公司计税、收入证明出具、会议室预定、日程管理，等等。通过员工持续的问询与信息输入，“小智”背后的模型与算法也会越来越“聪明”，越来越贴合资生堂企业自身的实际情况。

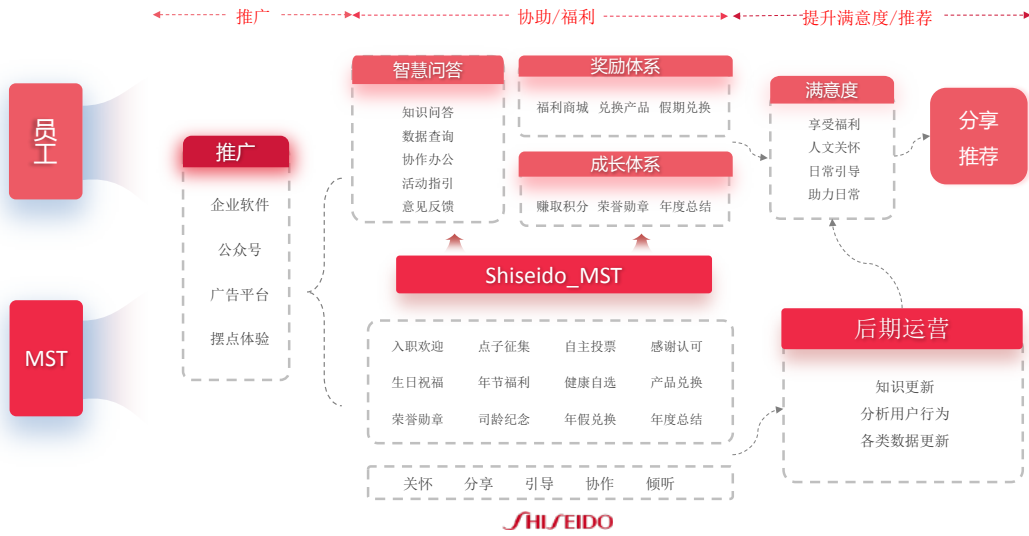
- 知识问答(FAQ) 个性化回复
- 人性化问候 政策相关
- 活动指引 积分消费
- “声音”采集 简单计算
- 问询常用词统计 未闭环咨询梳理

智能问答不仅仅是分享，更是人力资源专家服务

资生堂内部政策	HR 知识知识问答	第三方平台FAQ
<ul style="list-style-type: none"> ■ HR 服务信息 ■ IT 服务信息 ■ 行政服务通道 ■ 快递信息 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社保公积金 ■ 薪酬个税 ■ 积分落户 ■ 手续类 ■ 全国政策 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MST 平台使用 ■ 云学堂功能 ■ 找寻招聘 ■ 其他相关.....

◆ 成果及未来展望

资生堂 MST 和小智是在 AI 时代下的创新尝试，而“以人为中心”也是当前技术发展的趋势，尤其是在人工智能、机器学习和自然语言处理等领域。在经过一段时间的运营后，无论是在内部相关培训资源的整合、员工办事效率的提升、企业文化的落地、员工的及时激励方面，资生堂借助数字化的工具，都让员工体验有了质的改变与提升。接下来，资生堂希望能够实现以下系统平台的功能：



未来，资生堂将进一步深化 AI 技术在个性化体验和数据分析方面的应用，探索 AI 在促进团队协作、增强创意思维方面的潜力，创造既能够提升工作效率，也能增强员工幸福感和创造力的工作环境。

专家洞察：以数字化作为切入点，实现人力资源角色转型



李晓鹏
某大型企业
人力数字化负责人

◆ 要实现人力资源数字化转型，需要具备哪些基础

- **组织存在数字化需求：**通常而言，当组织规模足够大的时候，数字化的投入往往就是必要的。组织有需求，是实现数字化的核心要点。
- **组织上下具备数字化意识：**包括决策团队、人力资源团队、所有员工，是否真的意识到了数字化的重要性，并且能够形成使用数字化工具的习惯。
- **人力投入：**要实现人力资源数字化，企业需要在内部组建一个专业的数字化团队，这个团队中需要配备这些角色——各个模块的流程专家、数据维护员、人力资源数字化总规划师（负责在各模块需要实现兼容的时候进行系统的打通）

◆ 人力资源数字化转型过程中哪些关键挑战值得关注

- **“最后一公里”难以落地：**所谓的“最后一公里”，指企业在内部需要有一个角色，将人力资源的语言、IT 的语言、业务的语言进行统一的“转译”，否则以人力资源绩效模块为例，绩效的计算公式往往非常的细分，这些公式作为需求提交给 IT 部门时，IT 部门大概率是难以理解并实现的。即使提交给乙方服务商，服务商内部如果没有这样一个统筹、转换的角色，也容易出现“上了系统”但却束之高阁的情况。这就是人力资源数字化“最后一公里”难以落地的问题。因此，企业在进行人力资源数字化转型的时候，需要在内部配置这样一个可以进行多方语言、需求转换的角色，从而来避免出现这样的问题。
- **产品服务标准化与企业需求定制化之间的矛盾：**企业现在采购的大部分 SaaS 服务整体是较为标准化的，但对于任何一家具体的企业而言，内部流程都带有企业自身的痕迹，是各个部门之间通过长期磨合才逐渐沉淀下来的，为了上系统推翻过往的流程，反而会增加系统上线和使用的阻力。在标准化产品和定制化需求之间如何平衡，往往也是企业需要重点考量的问题。
- **系统建设的过程中涉及多家供应商，难以整合与统一管理：**企业在进行数字化建设时，通常会采购多家供应商的服务与产品。虽然在短期内，部分数字化的痛点可以在单点上得以解决，但从长期的角度看，容易出现数据深井及难以体系化管理的问题。因此，未来企业需要考虑 MSP 等相关工具对供应商进行统一的管理。

◆ 当前时代下，人力资源哪些能力变得更为重要

从认知层面看，人力资源管理本质上属于商科的范畴，如果说根据经验、想法来做判断和决策商科更像“唯心主义”，那么根据数据、逻辑来实现论证的理科则更像“唯物主义”。而现在的时代背景下，我们需要更多重视的是理科的“唯物主义”，即 HR 用数据说话的能力——把流程尽可能线上化，每个流程建立相应的标准，做好数据积累。在认知到位的基础之上，我们需要更为重视的便是数字敏感度，以及作为 HR，是否具备一定的统计学、数据分析的知识储备。

另外，在软性能力上，如果说过去人力资源需要的更多是细致、不犯错，现在人力资源从业者更需要的则是快速适应变化的能力、创新思维和意识，以及产品经理的思维。

◆ 人力资源角色定位分类

对于人力资源而言，我认为其角色定位主要会分为以下4类：

- **事务性工作**者：在这一定位之下的人力资源工作者，每天的工作内容主要是一些重复的、批量化的、相对枯燥的事务、
- **支持性工作**者：随着国内互联网行业的崛起和三支柱概念的引入，人力资源的角色开始从事务性工作转变为支持性工作。相比过往，HR 需要与业务走得更近，业务一旦出现需求，HR 就应该快速响应，及时去满足。但是整体来看，HR 本身相对于业务部门而言依然是非常弱势的一个角色。
- **业务的合作者**：直至现在，人力资源需要开始思考如何成为一个业务的合作者。此时就要求 HR 具备与业务部门平等对话的能力。
- **变革的引领者**：当前外部商业环境的变化非常迅速，HR 是否可以站在人力资源的角度，给业务提供相应的洞察，从而真正对业务产生一定的影响便十分重要。在这样的情况之下，HR 将更多是一个变革的引领者。

◆ 要实现角色进阶，人力资源可能面临的挑战有哪些

- **行业景气度较高，缺乏危机感**：若企业目前业务仍处于一个上行期，或者并不缺乏资源的话，组织往往对于人力资源不会有过多的要求，这也会导致人力资源从业者在这样的组织中可能并不会想要求突破、求变化。
- **企业对于人力资源本身的定位有所限制**：部分企业的流程已经相对较为完善，或者并没有给到 HR 太多的权限与空间进行一定的调整与改变，这就会让这样的组织内的 HR 更像一颗“螺丝钉”。所以人力资源要用尽一切办法去体现自己的专业价值，不是仅仅理解自己只是一个支持性角色。

专家洞察：浅析人力资源角色的转型与变化



赵予晗
某大型企业
职业经理人

◆ 人力资源这一角色面临着什么：从外部环境谈起

大部分企业在经历了 2020-2022 这三年后，整体经营状况受到了比较大的冲击和影响，如何生存成为了企业的当务之急。因此，越来越多企业开始关注“降本增效”这一话题，管理者希望用有限的职位、人力成本，来创造更多的业绩价值。这无疑会涉及到人的管理以及组织的管理，这些都是人力资源这一角色的职责范畴。也就是说，作为 HR 需要在经济普遍下行，业务经营存在较大挑战的背景之下，更好地助力企业实现降本增效的目的，这无疑又对人力资源这一角色的定位、能力提出了新的挑战。

◆ 在当前环境下，人力资源的角色发生了什么变化——从传道授业，到传道授业解惑

“懂业务”一直是人力资源从业者绕不开的一个关键词。多年来，同样是提到“懂业务”这个词，其内涵已经发生了一定的转变。过去的“懂业务”指 HR 需要知道业务流程，知道如何来培训、考核员工。

现在的“懂业务”更多是指在知晓业务流程、知晓如何培训、考核员工的基础之上，还要真正地帮助业务把考核标准落实、实现业绩提升，也就是说人力资源从业者还需要给业务提供解决方案，并且真正的解决问题。以 BP 这一角色为例，过去 HRBP 的主要职责在于了解业务需求，并且将业务需求传递给 COE，让 COE 制定相应的解决方案。

但是现在大量 HRBP 直接“驻扎”进各个业务部门，与业务部门高度协同，甚至成为业务的一员，成为“业务口的人力”。这样做的优势在于当业务出现需求或问题，HRBP 可以快速了解情况并制定解决方案，对需求的了解会更精确，也能直接提供相应的解决方案。这背后折射出来的，是随着外部环境的变化，企业对人力资源这个角色定位的变化和要求的变化。

◆ 面对挑战，人力资源是否真的做好了转变的准备——HR 真的意识到转变的必要性了吗？

对于大部分 HR 从业者来说，很多时候会更多将眼光局限在眼前的事务性工作中，从主观上并没有意识到转变的重要性和意义。特别是在一些规模化的成熟企业中，在经历了多次变革后，是无法确保每次变革大家都是积极迎接改变、愿意做出转型的。但是现在摆在人力资源从业者眼前一个比较现实的问题就是大部分企业的业务面临着比较严峻的考验。在裁员事件频发的今天，人力资源部门作为传统意义上的职能型部门，若无法创造价值，终将会面临被淘汰的命运。

◆ 人力资源这一角色的转变思路有哪些

要更好地应对外部环境所带来的挑战，人力资源的角色也需要作出一定的转变。总的来说，需要从过去传统的、管理性的角色转变为一个战略性、驱动性的角色。因此，HR 既需要积极拥抱新生事物，更需要用好新技术，丰富自己的技能。目前，HR 可以考虑从以下几个层面来着手：

- **重视数字化系统产生的业务数据，将人力资源管理的动作与业务发展紧密结合：**有了系统后，人力资源除了关注本部门相关的一些数据和指标外，还有可能看到在整个企业中，真正产生业务收益的部门是哪些。然后再进一步分析，该部门中，员工的学历、年龄层次、部门各职级人员分布结构、门店人员配比情况、人员能力情况等等。这些都有助于人力资源从业者更为理性、客观地对企业人才情况去进行分析，并且了解到影响业绩高低的关键因子有哪些，哪些是人力资源管理者可以有所干预和调整的。在与业务管理者沟通时，用数据说话也更能获得对方的认可与支持，让人力资源管理动作的落地更顺利。

- **拥抱、关注 AI 等新技术，提升企业管理效率：**随着 AIGC 等技术的出现，人们的工作与生活都或多或少地受到了一定的影响。那么，AI 等新技术的出现会降低我们 HR 自身的价值吗？或者说会取代 HR 吗？回到职场这个场景来看，对接人的工作一般来说是最难的，人力资源除了要处理日常事务外，有时候还是一个企业中的“管家”和“情感的纽带”，其复杂度是当前的技术尚不能完全应对的。所以面对新技术，人力资源更需要做到的是利用这些技术工具，来为自己日常化的任务赋能，减少一定的工作量。比如：招聘管理、员工敬业度，等等工作，我们都能够借助人工智能、自动化等技术，实现流程的简化与提效。另一方面，技术的发展为远程办公提供了更多的可能性，人们的工作模式将发生更多的转变，比如对于很多大型企业、连锁企业来说，不少员工是分布在全国各地的，那么未来如何制定有效的策略去管理和激励这些员工，将是人力资源需要重点关注的方向之一。
- **重视多元化的人才梯队建设，让人才结构跟上时代发展的步伐：**人才市场代际的更迭促使企业人员的年龄层和结构也在发生着变化，相应地，企业中会出现不同风格、不同价值观的员工。对于人力资源管理者来说，一是需要做到吸引、留住这些多元化人才；二是在企业中要打造包容性的文化，让不同类型的员工都能敢于发声，并且找到自己的发展路径；三是借助一些工具或者系统，实时监测目前企业的人才梯队配置，是否实现了一定的多元化。
- **重视员工体验，促使员工敬业的真正发生，从而产生高业绩、高绩效：**现在有越来越多 00 后开始进入职场，这些新生代员工在企业中任职的时候，会格外重视自己的感官体验和情感体验。作为人力资源从业者，在这样的背景之下，要更加重视对员工心理健康的支持，让员工在组织中感受到自己是被重视的、尊重的。只有这样，员工的敬业度、积极性才有可能被充分调动起来，从而产生高绩效。

中信环境技术：外部环境变化之下，人力资源如何重新定位与升级



赵龙
人力资源总监
中信环境技术有限公司

◆ 人力资源角色之变

近年来，随着全球经济下行，国内各行各业内卷日趋严重，企业愈发重视人效。以人效为核心，人力资源管理在企业内部的角色定位也要从传统的管理者逐渐转变为经营者。公司决策者们希望人力资源管理者在完成传统的“选用预留”人力资源职能的同时，能够提供短期内看得见、摸得着的、对公司经营有直接帮助的具体贡献，对那些没有直接贡献的工作和职能则尽量删繁就简、控制成本。这也促使人力资源部门需要从后台走向前台，从被动地制定一系列政策来满足业务的要求，转为积极主动制定政策来牵引业务目标的完成。

简单来说，因经济形势所迫，企业要求人力资源部门从成本中心转变为利润创造中心，人力资源部门在企业中的职责要从传统模式下“老板的参谋”变成“老板的助攻手”，要直接参与生产经营，要为公司经营目标实现提供看得见、可衡量、直接的、具体的贡献。

◆ 人力资源认知与能力之变

业内对人力资源发展的阶段有各种各样的描述，我认为大体上分为三类，在传统的人事管理之上，人力资源管理大体上可以分为两种：一类是“人力资源的人力资源”，即站在人力资源部门的视野去解决人力资源的问题，包括选用育留、组织发展等各模块的工作，这种模式下，人力资源每个模块的工作都可能做得非常完美，甚至堪称教科书般的水平。但是到年底总结的时候，人力资源部门的从业者在回顾一年工作时，如招聘了多少员工，组织了多少培训，推行了多少绩效变革，提拔了多少干部等等都成就感爆棚，自己把自己感动得不要不要的。但若被进一步追问：人力资源部门做了那么多工作，公司当年财报反映的营收、利润指标，有多少贡献是人力资源部门做出的？往往会无言以对。大多数企业的人力资源同行们应该都处在这个层级，他们很好的解决了人力资源职能性工作，但是对公司经营的直接贡献不明显，或者只可意会不可言传，无法衡量。另一类我把他成为“组织的人力资源”，则是站在组织的角度去解决人力资源的问题，这种模式下，要求人力资源部门本身直接参与经营管理，通过人力资源创新，包括组织和人员优化、机制优化等一系列工作，促进公司降本增效，提升人效。举个例子来说，用人部门有招聘需求时，人力资源部门可能不是招聘团队去满足他的招聘需求，而是先实施组织诊断，通过组织和岗位优化，调整原来的排兵布阵模式，解决原本的空缺岗位需求。用一句话来概括，组织的人力资源就是要持续提升人效，要实现用更少的人完成比以前更多的工作，用更低的人力成本完成比以前更好的绩效。

基于实践，我认为要提升人效，人力资源从业者们需要重视以下三个层次的能力建设：

- **懂组织：**组织不是“一群人”简单的相加，就像每个人的培训需求加总在一起不等同于组织的培训需求一样。人力资源从业者们要对身处的组织有足够的了解，可以从以下三个方面着手：
 - ☞ 要理解企业的核心商业模式。不同行业不同业态的企业商业模式各不相同，其人力资源成功之道也不一样。
 - ☞ 要理解企业的价值创造流程。企业有很多流程，有的是直接创造价值的流程，称为主流程，有些流程是支撑或服务主流程的，我们称之为辅助流程。人力资源部门不可能称为所有职能和业务的专家，但是一定要对所在企业的主流程尤其是核心业务流程有深刻理解，否则就无法同业务专家们有效沟通，更别提优化组织和流程了。

☞ 要熟练掌握组织工具。教科书上都讲过不同的组织模式各有优缺点，但教科书上没有讲具体到你所在的公司，当前组织所存在的问题实质是组织模式本身与生俱来的，是一枚硬币的两面。因此，人力资源部门要能在理解业务流程的基础上，透过现象看本质，针对存在的问题或短板从组织的角度提出可行优化措施，进而对岗位设置、流程提出一揽子解决方案。

- **懂业务：**懂业务并不是说要让人力资源亲自去做业务或者说成为业务专家。作为人力资源的角色，无论怎么熟悉业务，也不可能比业务专家们本身更熟悉业务。我们提到的“懂业务”，说的是在理解业务逻辑的基础上，回归到业务对人的具体要求上来。人力资源部门要在熟悉公司主营业务基层上，熟悉不同层级、部门的人在做哪些工作，对从事这些工作的人具体有哪些能力要求。以招聘为例，招聘部门与用人部门沟通招聘需求的时候，要能把业务部门的语言翻译成人力资源部门的语言，把业务部门提出的对人的需求，翻译为人才画像，进一步结合素质模型列出岗位任职资格，发布准确的招聘海报，再帮助用人部门快速找到胜任的候选人。
- **懂人性：**了解人性应当算是人力资源这一角色的“看家本领”。很多时候我们要实现一个看似简单的目标，若直接按“两点之间直线最短”的逻辑直接简单的方式去解决，不但不能解决问题，反而可能会把问题进一步复杂化。面对人性的复杂性，面对非理性的普遍性，以及对理性的“利益最大化”的追求，人力资源部门要像魔术师一样，熟练运用工具箱，通过工具的组织去解决组织的实际问题。

除了上述三个维度的能力建设之外，人力资源从业者尤其是企业人力资源负责人的心理建设尤为重要，要把业绩观从让领导和员工满意转变到让组织有收益上来。通常情况下，企业人力资源部门属于中后台部门，在完成工作职责的同时，承担着链接直线经理与广大员工桥梁的功能，理论上直线经理们应该是用人管人的第一责任人，但实际上直线经理们都专注于经营，很少能把用人管人放在经营同等重要地位并且履行好用人管人的第一职责，遇到选人用人队伍建设相关问题的时候通常是“甩锅”给人力资源部门。因此很多人力资源同行们经常处在如履薄冰的状态，希望得到所有人的认可，在这种业绩观的驱动下，大家都很热衷并积极推动服务性工作如招聘、培训等，而对绩效变革、人才盘点、组织优化等管理性工作表现出畏难情绪，甚至以“外来的和尚好念经”为由，把这些工作委托给外部咨询团队来完成。长此以往，让公司各级业务领导们更加加深了“人力资源部门就是一个花钱的部门”这一错误的印象。因此，要提升人力资源管理的格局，转变业绩观尤为重要，为了组织的核心利益，要不怕得罪人，要敢于碰硬骨头。

◆ 当前企业人力资源转型成熟度现状及原因分析

整体感知下来，我认为面对这样的外部形势变化，大多数企业的人力资源部门还没有做好充分的准备。这背后的原因一方面是来自业务的：大多数企业对于人力资源本身的定位可能就限制了它的发展，不会在人力资源管理方面投入足够的资源，在公司发展面临较大困境的时候才会考虑人力资源改革，而改革需要投入，业绩下行时企业往往没有足够的资源投入。另一方面，HR们自身会容易忙于日常事务，很多时候没有这样的意识、能力、时间来聚焦业务的问题和组织的问题。

◆ 我们如何做，能够更好地促使人力资源实现升级与转型

经济下行，企业生存的宏观环境恶化，很多企业为应对业务萎缩不得不采取各种节约成本措施，人力资本投资缩减首当其冲，降薪、裁员、缩减培训、取消福利、强制休假、灵活用工、业务外包等成为了人力资源管理行业的热门词汇。如此严峻的情况，对人力资源从业者来说，是挑战也是机会，如何发掘危机下隐藏的机遇，通过机制创新促进人力资源管理转型升级，帮助组织提升效能，降本增效，从而帮助企业在经济下行周期活下来，是每个企业HR最关注的问题。

▪ 整体思路

首先企业人力资源负责人的战略思维非常重要，要把当前的内外部形势进行充分梳理研究，从组织和人力资源角度找到解决问题的解决方案，进行系统谋划，分清事务的轻重缓急，并且控制好成本。一般人力资源要发生变革的时候，通常都是业务遇到困难的时候，不太可能投入大量资金请咨询公司来做人力资源变革项目，所以更需要依靠人力资源管理团队自身来解决公司的问题。主动进行诊断分析，自主提出解决方案，并组织实施落地。

其次，工作方式很重要。人力资源各个模块是一个整体，相互影响相互制约，牵一发而动全身，因此，做人力资源变革咨询项目的时候，最容易发生项目越做越大，范围越来越广，最后因为预算原因无法执行的情况，因而导致项目失败。在经济下行周期，要通过一些短平快的人力资源优化项目，速战速决，快速获得可见的成功。让公司看到希望，赢得各级管理者和员工的信任。像盖房子一样，先深打地基然后再逐层往上盖这是传统模式，这样系统的开展人力资源体系建设虽然看上去很美，但需要大量资源投入且短期无法见效，因此在经济下行周期企业需要压降成本的时候不具备经济性。因此，经济下行周期我们做人力资源变革的打法只能改变战术，严格控制变革范围，只在某一个模块往纵深拓展做优化，快速取得成效再拓展到第二个模块。还是回到盖房子的比方，先深挖一个小坑，在坑打下第一个桩，再依托桩子向上盖一部分砖，如此反复，最后再连点成面。

最后，人力资源条线的思想统一和执行力非常重要。在转型的过程中，作为先行者会面临很多的挑战和困难，业务部门也未必会对人力资源部门推进的组织变革都能做出正面评价，在这个方面大家要有充分的认知和心理准备。要意志坚定，要坚持长期主义。

▪ 结合当前业务环境现状，人力资源如何试点开展转型

当前大量企业的盈利速度趋缓，并且都愈发重视降本增效。在这样的背景下，人力资源能带来的最为直接的贡献，往往体现在成本控制方面。但这会带来新的问题：控制人力成本是否会影响企业业务的正常运转？员工的待遇是否也会受到影响？薪酬待遇如果没有竞争力，如何能够吸引到优秀人才？企业的竞争力又该如何保证？因此，人力资源更需要考虑的是在控制企业整体人力成本的基础之上，优化人才队伍结构。其重点在于基于组织优化基础之上的人员配置优化，而不是简单的裁员。笔者在过去的实践中，曾在极其有限的条件下，用最少的资源投入，推进人力资源转型升级，取得了一定的成效。

- ☞ **消除人力资源管理风险。** 这家企业过去业务高速发展，人力资源管理投入没有跟上。当企业发展速度停下来时，很多问题就暴露出来了。通过建设人力资源数字化平台，快速实现业务标准化和流程化，并通过数字化上线的过程，将人力资源体系搭建到系统上，实现规范化管理，消除人力资源管理风险。
- ☞ **重构人力资源条线队伍。** 人力资源信息系统上线后，就把人力资源从业者队伍从日常事务工作中解放了出来。进一步对人力资源队伍进行细化分工，让人力资源的工作更为专业化。组织人力资源条线队伍进行研讨，针对组织当前的问题，用行动学习方式，提出人力资源的整体策略和解决方案，拉齐人力资源整个队伍的意识。
- ☞ **推进组织优化，提升组织运转效率。** 在全面梳理业务流程的基础上，优化组织体系，把工作量不饱满或者没有核心价值的岗位进行撤并整合，辅助性岗位进行裁撤转为外包或灵活用工模式，发布新的组织和岗位设置方案。
- ☞ **推进工作分析和岗位标准化。** 对优化后的岗位开展工作分析和岗位评价，重新进行定岗定编定责定薪。
- ☞ **实施人员优化。** 在组织优化的基础上，结合人员盘点开展人员优化。
- ☞ **优化激励机制。** 由于人力成本的刚性特征，减人增效对组织人效提升帮助有限，需要基于新组织运作模式下构建新的绩效考核体系和激励体系，优化价值分享机制，最大限度释放员工队伍的积极性。



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：021-31065698

智享会官方网站：www.hrecchina.org

智享会微信公众账号：HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

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

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

广受行业赞誉的旗舰报告

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

FESCO · Adecco

外企德科

关于外企德科 (FESCO Adecco)

外企德科 (FESCO Adecco) 是中国第一家人力资源服务机构和中国体量最大的综合性人力服务企业之一的 FESCO 集团 (北京人力, 600861) 与全球领先人力资源咨询与解决方案提供商德科集团 (The Adecco Group) 于 2010 年在上海成立的一家中外合资人力资源服务企业, 为企业及个人提供通用外包解决方案、专业外包解决方案、国际人才外包服务、人事薪酬服务、招聘猎头及流程外包、员工福利服务和数字化等综合性人力资源服务。目前, FESCO Adecco 已在全国范围内的多个重要地区设立了区域机构, 包括上海、重庆、浙江、深圳、苏州、陕西、湖南、安徽、福建、山东、四川等, 全国服务人数超过 200 万名, 服务客户超 26,000 家。

◆ 通用外包解决方案

- 通用类岗位解决方案
- 校园招聘
- 劳动关系综合管理
- 数字化人力资源外包运营方案
- 供应商管理服务 (MSP)

◆ 国际人才外包服务

- 涉外人才解决方案
- 海外人力资源服务
- 全球人才迁徙
- 国际商务服务

◆ 招聘解决方案

- 招聘流程外包 (RPO)
- 长期雇员聘用
- 高阶人才寻访
- 人才评估/测评
- 过渡期管理人员招聘

◆ 数字化服务

- 数字化招聘管理平台
- HRSSC 数字化平台
- 数字员工
- 零售终端数字化管理方案
- 供应商管理平台
- 数字化福利平台
- 数字化定制解决方案

◆ 专业外包解决方案

- 信息技术服务
- 消费品零售服务
- 生物医学行业服务
- 智造及能源行业服务
- 政务及公共事业服务
- 一站式财税服务

◆ 人事薪酬服务

- 薪税管理服务
- 社保公积金代理服务
- HR 咨询/培训服务
- HR 共享服务中心建设与运营服务

◆ 员工福利服务

- 风险保障
- 健康管理
- 弹性福利
- 认可激励
- 员工活动



联系我们

电话: +86 21 2312 8888

地址: 上海市黄浦区中山南路589号外企德科大厦

邮编: 200010

400 630 6666

www.fescoadecco.com



欲了解更多详情

电话：021-31065698

智享会官方网站：www.hrecchina.org

智享会微信公众账号：HRECChina



联系FESCO Adecco 上海

电话：+86 21 2312 8888

地址：上海市黄浦区中山南路589号外企德科大厦

邮编：200010

400 630 6666

www.fescoadecco.com