第三届人力资源信息化管理调研报告

THE 3rd HR INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT SURVEY REPORT

——技术问题的探寻与出路

HR Tech Solutions

调研主办方 智享会 HR Excellence Center 联合主办方 GaiaWorks 盖雅工场

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 盖雅工场所有。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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

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，仅按姓氏首字母排序）

邱伸
高级劳动力管理专家
盖雅工场

吴辉
人力资源科技优化总监
百胜中国控股有限公司（Yum China Holdings, Inc.）

王欣刚
高级总监
前希捷国际科技 全球人力资源共享服务中心

徐刚
人力资源运作团队负责人
辉瑞投资有限公司

杨昕亮
人力资源共享服务中心（MyP&O）总监
玛氏中国

周涛
亚太区人力资源共享服务中心高级总监
昕诺飞（中国）投资服务有限公司

左葆瑜
国内共享服务专家；曾任企业 HRD、咨询顾问等
自由顾问

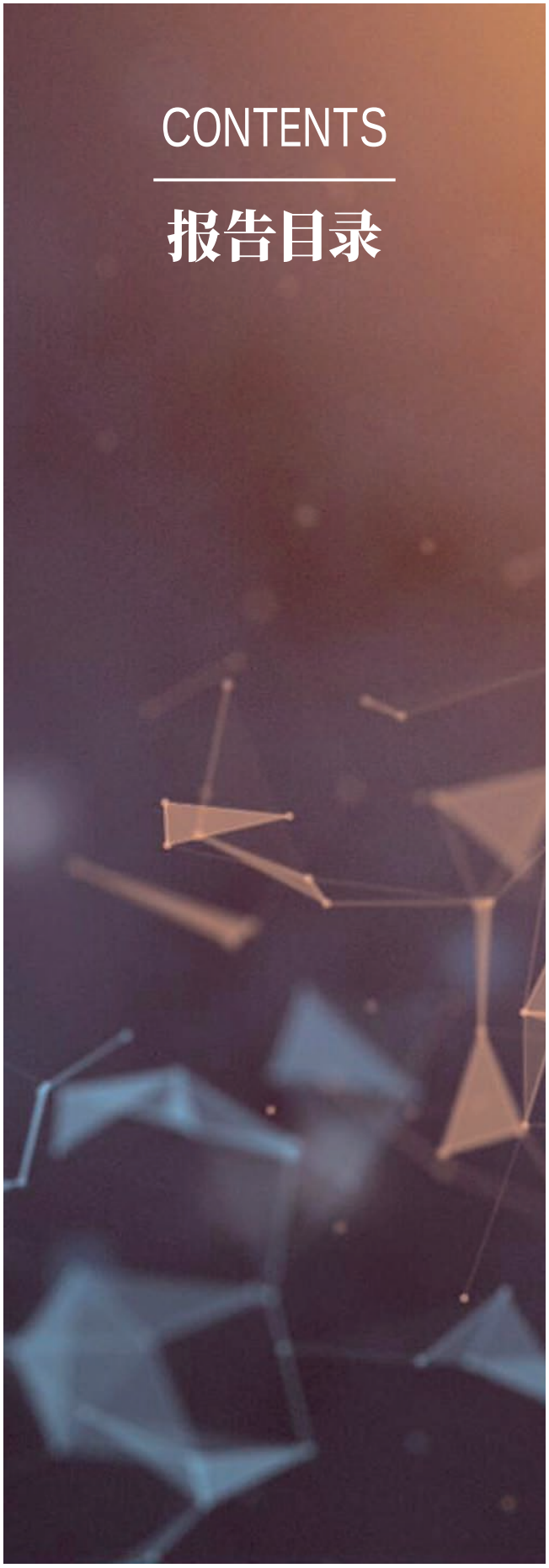
关于作者

金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。

钱莹莹 Iris.Qian@hrecchina.org

钱莹莹现任人力资源智享会（HREC）咨询顾问一职，负责的报告有：人力资源信息化管理实践、国际化人才培养。钱莹莹毕业于英国格拉斯哥大学，获得国际战略营销硕士学位。



CONTENTS

报告目录

- 前言 2
- 主要发现 3
- 报告框架 4
- 市场现状 5
- 流程管理 7
  - 流程现状
  - 流程重组的实践案例
  - 流程重组的建议
- 系统整合 11
  - 系统集成
  - 数据整合
  - 数据治理
- 人力资源数据应用 18
  - 人力资源数据应用现状
  - 基础、高级的数据应用
  - 专业的数据应用
- 移动端、自动化、智能化技术应用 27
  - 移动端
  - 自动化、智能 AI 技术
- 人力资源管理云 33
  - 云端的市场变化
  - 云端系统布局
- 参调企业 36
- 标杆数据 37
- 案例启示 44
  - 昕诺飞：HR 数据化管理支持业务变革 44
  - 辉瑞：大数据在企业离职分析中的应用尝试 49
  - 百胜中国：集成一体化移动平台，更自动化、智能化的应用 52
  - 玛氏中国：人力资源数据化管理的基础建设 55
  - A 企业：大数据分析在“人才画像”中的尝试应用 58

前言

随着后工业时代技术的快速发展，人力资源信息化管理已过探索期，企业的管理也颠覆了以往的模式，开始追求更新、更有效的信息化管理手段。

就人力资源信息化的发展现状而言，企业对信息化管理的认知再不断提高，信息化职能模块再逐步完善。然而，企业的流程、系统集成的问题日益凸显，其实这些问题的产生，依旧挣脱不开市场发展的规律。大多数企业在人力资源信息化的历程中都有着相似的路径，早期对于系统功能做“加法”，多独立系统并存，由于系统未有效集成，造成数据重复劳动工作量的弊端。同时，由于流程与系统匆忙上线，各流程逻辑不一，职责不明，企业在日后仍需要重新梳理、优化、甚至再造业务流程。此报告在管理挑战中首要解决的就是流程优化重塑和系统整合的问题。

与此同时，移动互联网、云端技术、大数据浪潮来袭，持续成为热议的话题。随着人力资源流程管理的应用场景转移，移动端的功能模块与平台选择是企业所要考虑的问题；基于 SaaS 模式的云产品逐步打开中国市场，云端产品的市场变化，新的系统部署方式也是企业的关注热点。对于人力资源大数据而言，我们在调研中发现，市场对于大数据技术的应用呈现两极分化的现象，多数企业对大数据分析技术还在观望中，少数企业才会尝试以数据价值为导向，整理、分析，并挖掘出关键的信息加以分析利用，从而提升人力资源的管理效益。针对不同层级的问题，我们在大数据分析的基础建设层面，将研究企业如何建立人力资源数据库，治理数据，补强数据分析人才配置，利用工具全面完成数据化分析。在大数据应用层面，通过案例中“离职分析”，“人物画像”，“人力资源数据化管理”等经典应用场景，解析企业是如何开展人力资源数据化管理，实现用数据说话。

本研究报告希望能帮助企业解决目前面临的问题，同时能够展现人力资源数据化管理的尝试方法，提供有价值的应用思路。因而，此报告的将主要聚焦于“流程梳理”“系统整合”“人力资源大数据”“移动端”“云端”。

报告主要聚焦于

1. 流程梳理
2. 系统整合
3. 人力资源大数据
4. 移动端应用平台
5. “云端” 系统

主要发现

1 人力资源信息系统功能及模块逐步完善。

+ 在 2016 届的调研数据中，40% 的参调企业认为系统功能的不完善导致企业信息化发展缓慢，但在本届调研结果中，仅 20% 的企业面临同样的困境。
+ 本次调研，60.87% 的企业已基本实现功能模块 (指实现人力资源招聘、培训、绩效等职能) 的系统应用，侧面反映出人力资源信息系统的功能模块正在逐步完善。

2 大量企业处于流程问题高发期，需流程优化与重组。

+ 本次调研发现，半数以上的参调企业在流程基本清晰时就匆忙上线系统。
+ 41.74% 的参调企业认为流程不清晰，需要重新梳理，此问题并成为企业管理的首要挑战。但是，在 2016 届的数据显示中，仅有 27.2% 的参调企业面临同样的问题。

3 多数企业面临系统集成、整合的问题，导致各系统之间的数据无法汇总与分析。

+ 本次调研，36.96% 的参调企业认为系统难以整合，六成的参调企业使用独立的系统负责不同的职能模块。
+ 17.83% 的参调企业已实现人力资源核心系统与职能系统集成，50.87% 的参调企业表示人力资源信息系统已完成与其他系统集成 (e.g.ERP 系统、财务系统、OA 系统)。

4 企业开始重视人力资源数据化的基础建设，着力进行数据汇总与治理，以保障数据质量。

+ 大多数的企业都重视数据治理，67% 的参调企业都会进行数据治理、数据质量维护的工作。
+ 调研显示，68.13% 的参调企业都制定数据标准，这些企业当中，仅有四成企业涉及数据责任人员管理、数据质量审核、检查的工作。

5 虽然人力资源数据化管理的热度较高，但企业普遍数据分析与应用的程度较低。

+ 超过半数的参调企业处于数据的基础应用阶段，缺少数据汇总、没有统一数据标准、无有效的数据分析工具，缺乏数据分析人才。
+ 极少企业才会进行战略和业务驱动分析。同时，这些企业的挑战主要是难以明确业务需求 (31.25%)、数据分析结果难以提供有效的决策支持。

6 云端的市场需求已从功能模块逐渐转向核心 HR 系统。

+ 本次调研中 57 家的云端系统用户中，其中 68.42% 的云端应用为核心人力资源管理云。同时，更多的企业在系统更换时会考虑云端应用，一定程度上反映，基于云的 SaaS 系统已逐渐被企业接受。
+ 在云端的选择原因方面，多数的云端企业用户认为，云系统更能够适应企业快速变化、更能满足企业量级数据存储管理需求。

报告框架

本次调研将主要分为两大模块，首先观察现阶段企业在人力资源信息化管理中遇到的挑战，解析其中问题与原因，继而从优秀企业实践中寻求可行的解决方法；其次结合社会热议的话题，探索大数据、云端、智能化、移动端的新技术在人力资源管理的实践尝试，寻找数字化、智能化管理的共同应对方法。

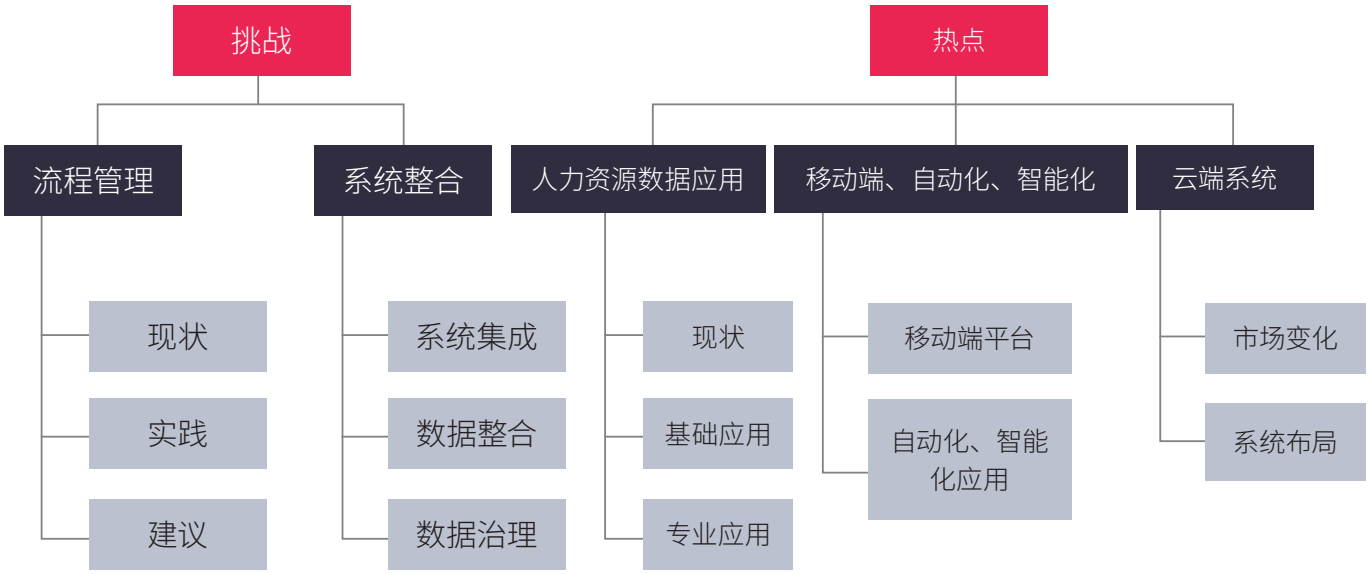
信息化管理挑战

我们通过两届数据对比，挑战模块可提炼出“流程”和“系统整合困难”两大问题：

- ✓ **流程问题**是企业信息化发展中永恒的话题，只有搭建清晰明朗的流程体系，才能提高系统的信息运用效率。然而，原有的流程设计理念已不适用于新技术、新平台的应用场景，流程和步骤都发生了变化，企业更需要流程再造与重塑。
- ✓ **系统、数据整合**是企业目前主要的信息化发展阵痛，尤其长期的信息积累，随着系统功能模块的不断完善，信息化的“触角”已涉及人力资源管理的各领域，但是过于分散和独立的系统，仍然为数据的管理和灵活使用带来了不便。企业如何逐步实现系统集成、数据信息对接，完善数据共享功能是企业在实践中需要克服的困难。

热点

- ✓ **人力资源数据应用：**大数据在企业人力资源的作用也是目前热议的焦点，从人力资源管理的“小”数据分析，直至现在的“大”数据应用，此进化历程中，企业寻求可行的应对方法帮助其推进数据化管理的发展。
- ✓ **移动端应用平台，自动化、智能化技术：**目前流程管理的应用平台也从 PC 逐步转移至移动端，技术的聚焦点从自助化到自动化、人工智能的新技术领域，如何将这类技术成功用于人力资源场景中，也是企业一直不断探索的事。
- ✓ **云端：**基于 SaaS 模式的云系统是近些年来企业普遍观望的新技术，随着市场需求的转变，云系统在人力资源呈现新型的部署方式，企业希望打破盲区，正确对待云产品的服务。



市场现状

整体而言，人力资源信息化管理仍缓慢发展。

本次调研显示，超过 50% 的参调企业（见图表 1）仍处于人力资源管理的基础阶段，即各模块相对完整，组织开始关注人才管理、继任者计划、培训，制定了一些人力资源战略规划，但人力资源各职能间相对独立。**与 2016 届数据对比时发现，整体的市场成熟度并无明显提升，说明人力资源信息化管理仍发展缓慢。**

我们将从企业目前面临的困难切入分析是什么原因导致人力资源信息化缓慢发展。图表 2 显示，企业遇到的两大挑战，分别是**“流程梳理不清晰”与“系统难以整合”**。其实，流程梳理和系统整合问题的爆发是由于多独立系统、流程同时存在，为了提升用户体验和实现更高效的数据管理，企业正处于需要整合流程、系统、平台、数据的阶段。

人力资源信息系统功能及模块逐步完善，已不再是阻碍信息化发展的问题。

往届数据显示 40% 的参调企业认为信息化系统的功能落后是阻碍发展的重要因素 (见图表 2)，相比之下，本届仅为 20.43%。

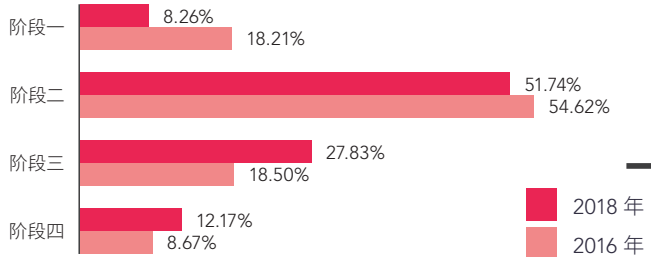
同时，图表 3 显示本次调研中 60.87% 的参调企业已基本实现功能模块 (指实现人力资源招聘、培训、绩效等职能) 的信息化搭建，对比 2016 届调研中仅仅只有 38.40% 的企业实现，侧面反映企业通过搭建职能系统，扩展信息化功能的应用面。

综上，报告在挑战模块将着重分析流程梳理、重塑和系统整合者两个关键问题，而不再过多着墨于信息化系统模块的实现程度研究。

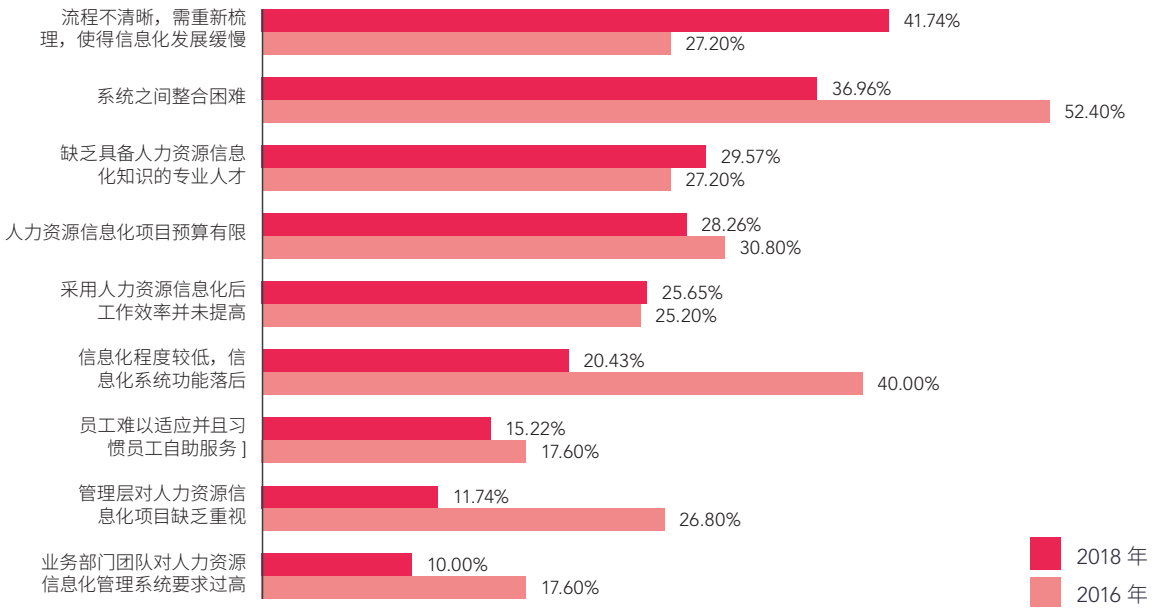
图表 1A 公司人力资源管理成熟度所处的阶段 N=306

阶段一:组织侧重满足强制性的需求 (eg. 薪资、招聘),缺乏人力资源战略规划，直线经理需承担事务性工作。
阶段二：人力资源各模块相对完整，组织开始关注人才管理、继任者计划、培训，制定了一些人力资源战略规划，但人力资源各职能间相对独立。
阶段三：企业人力资源以与业务连接为目标，整合流程、集成系统，通过对人力资源相关数据进行分析，提供商业建议。
阶段四：人力资源与业务紧密连接，不断优化人力资源结构、团队和系统，使其与业务需求保持一致。商业领袖能够访问必要的数据帮助决策和预测。

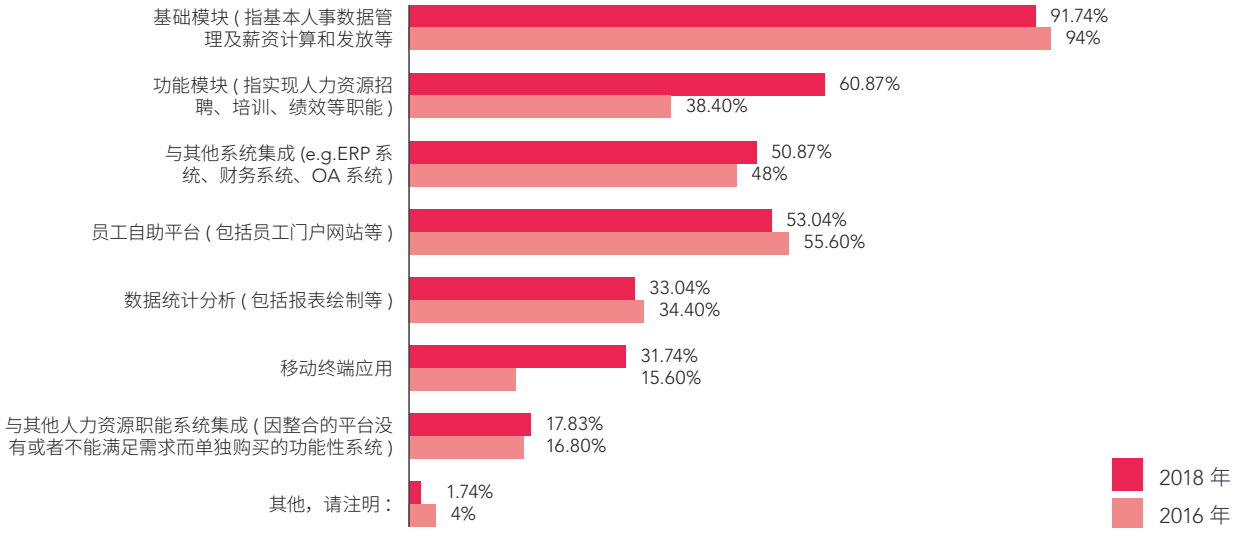
图表 1B 公司人力资源管理成熟度所处的阶段 N=306

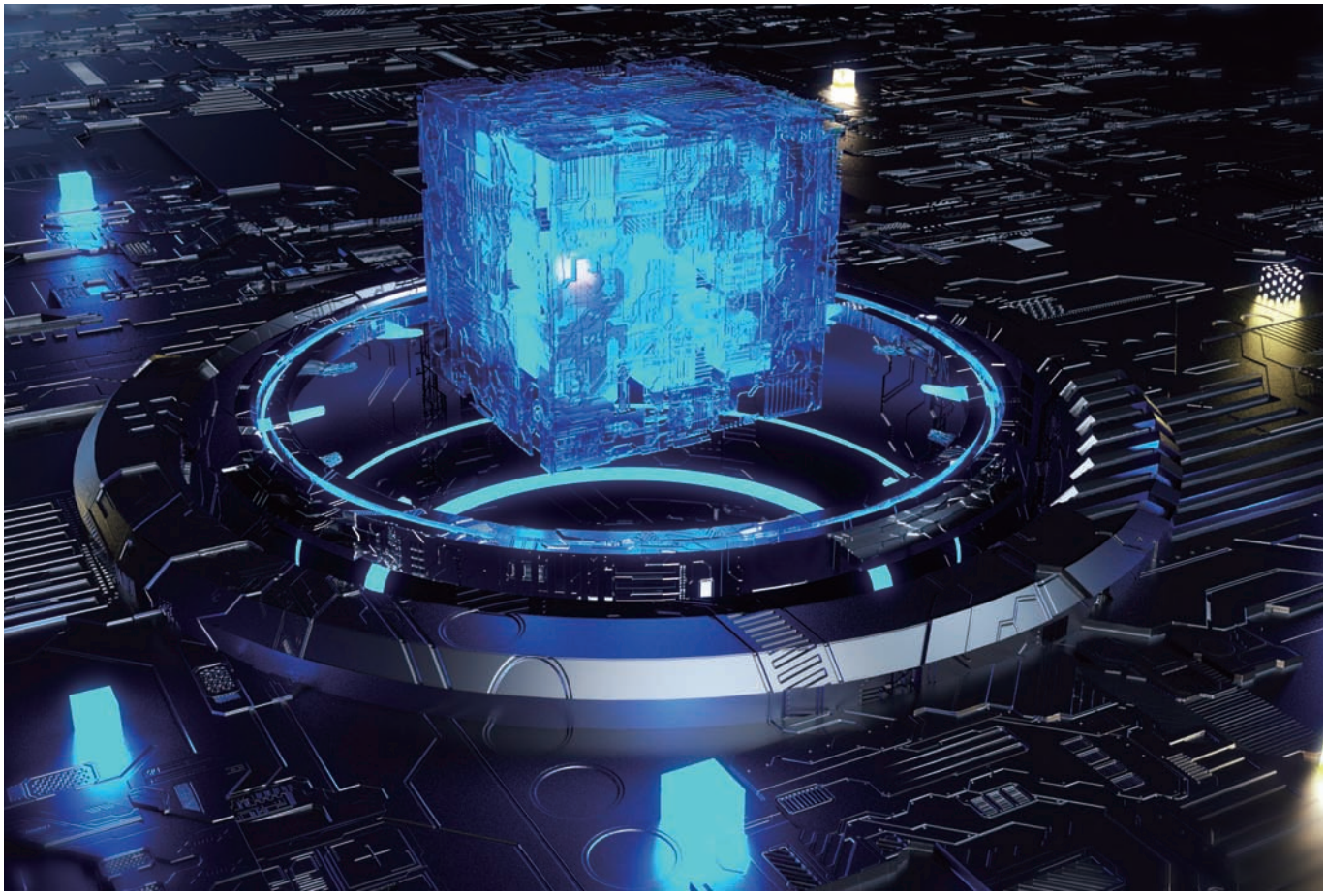


图表 2 企业人力资源信息化管理遇到的挑战



图表 3 企业人力资源信息系统功能目前已基本实现的有

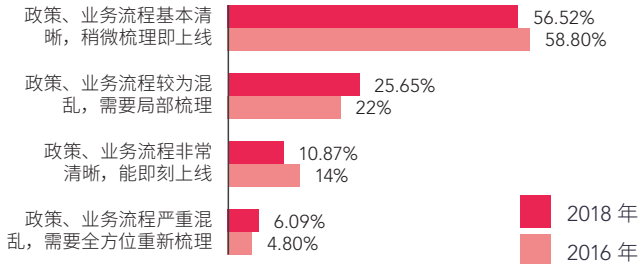




流程管理

上述中讲到本届数据显示“流程重新梳理问题”是企业首要挑战。我们通过图表 4 中两届调研的数据对比发现，同时有超过半数的参调企业是“稍微梳理之后就匆忙上线系统”。可能会造成流程不清，定位不明、各业务流程逻辑紊乱的问题，因此系统上线后还是需要再次优化和梳理流 程。鉴于此，我们从流程优化与重塑的角度出发，在现状中总结问题与原因、根据案例提炼应对方法与要素。

图表 4 人力资源系统上线前，人力资源管理政策、业务流程的成熟度



流程现状

针对流程的现状与问题，我们通过百胜中国、博世、玛氏食品（中国）、昕诺飞（前飞利浦照明）的实践，观察他们进行流程优化和重塑的驱动力，以及在流程重塑中的普遍面临的问题有哪些，同时对这些因素进行归纳。

流程现状与问题	
百胜中国	✓ 流程梳理是系统落地，及实现信息整合的基础。百胜中国产业链遍布全国，企业体量较大，人员信息分散，规则众多，给流程梳理上带来较大的挑战，以及之后的系统落地实施也有较大的阻碍。 ✓ 原有按照人力资源模块划分的流程结构实际给标准化带来了较大的困难。
博世	✓ 博世在新时代、平台和系统下，流程和步骤均发生了变化，仅去除浪费已经不能满足需求，企业更需要流程再造与设计。 ✓ 为了更好的服务 SSC 的客户 - 员工，需要用“设计思维”的方式来进行流程再造与设计。 引自智享会《第四届中国人力资源共享服务中心调研报告》
玛氏中国	✓ 玛氏中国原有的系统流程割裂感太强，门户网站的流程以职能划分和归类，例如从员工离职提交申请，至部门经理重新提交招聘需求，中间可能要切换 3-4 个模块完成。 ✓ 各模块之间需对接的流程没有互相关联和提醒功能，导致用户体验较差。
昕诺飞	✓ 昕诺飞在端到端的流程视角中，过于追求专业的运用，而忽略用户体验，容易使用户陷入繁琐的流程过程。

业务流程由 HR 专业视角转变为以用户需求的设计逻辑，提升用户体验。

通过以上几家企业在流程中的实践行为，可提取的关键词是“提升用户体验，服务客户”，这成为企业改善及重组流程最主要目的。

在信息化的过程中，用户体验、用户需求是没有止境的，在不同阶段，用户也会呈现不同的关注点。人力资源职能模块早期不断的线上化、信息化，企业及用户都会更多专注于满足功能需求。当渡过前期阶段时，用户的需求点不在局限于功能，而是需求整体的应用体验，其主要体现在系统本身的流程逻辑是否顺应用户的使用习惯。

但是以上企业在实践过程中，共同出现的挑战就是**原有的流程设计缺乏用户视角，因此导致用户的体验不佳。**因为企业系统上线之前的流程视角规划，很多时候都是以 HR 专业角度为支撑点。**例如在玛氏中国的案例中，企业原有的门户网站是按照人力资源职能模块划分，比如一个人员离职的流程中，需要提交的异动手续、岗位空缺设置、绩点绩效考核、再次开启招聘需求，这样完整的流程需要不同模块去承接，相对来说比较复杂，用户很容易陷入其中从而出现错漏等问题。这样的现象不单单出现在玛氏，昕诺飞、百胜和博世都有同样类似的经历。**

所以，人力资源流程的逻辑和步骤都产生了变化，原先以 HR 专业视角规划的流程规则，已不再适用在新时代、新平台和系统下，企业需要流程重组与设计。**例如博世更是体现为了更好的服务 SSC 的客户 - 员工，需要用“设计思维”的方式来进行流程再造与设计。因此针对这两点问题，企业在实践中通过流程重组与再造、真正的走进用户中心，让信息化的产品是符合用户所想、所需。**

流程重塑的实践案例

上文归纳了流程关键问题，提炼出企业在流程重组的动机和目的，“用户视角”成为企业流程设计新理念。针对这个现象，我们再去通过实践案例去研究探讨，企业是如何达成目的及解决问题？如何将新的观念和理念带入到流程规划的过程中？如何确保重组之后的流程是符合用户使用习惯的？我们在每篇案例做了要点归纳，方便读者更加清晰的了解。

案例 百胜中国

要点归纳

- ✓ 流程改造时不再按照人力资源职能做条块切分，而是按照流程的属性进行梳理与归类。
- ✓ 并利用流程优化工具产出了流程地图、流程支持文件以及变革影响总结。在整个过程中，百胜中国成立流程支持团队，主要负责分解业务需求，形成流程方案，并与 IT 对接落实到系统。
- ✓ 流程团队的人员的选拔与组成，多数选择有业务背景的员工。
- ✓ 并且针对需求识别的关键部分，团队内专设业务代表和用户代表的角色，注重需求落地和用户体验，极大并有效的提高了功能落地后的有效使用性。

+ 流程梳理与重构

2015 年 1 月，百胜中国着手开始进行流程重构及标准化的工作。 在这一方面，百胜引入了餐厅运营的经验，将人力资源的流程切分后，设立前台、后台、工作站，重新组合人力资源流程，并形成具体岗位。 其中前台与客户直接沟通接触，距离最近，需要对各种需求进行及时的响应与回馈，因此更关注客户体验。而数据分析等工作与客户距离较远，因此这些职能放入后台。百胜中国将流程的每一步骤组合为一个工作站，再将工作站组合成为营运组，最后将营运组的服务组合为产品。

综上，百胜中国流程的改造并不按照职能做条块切割，而是按照流程本身的属性进行重新梳理与归类。经过 1-2 个月的评估和确定流程范围后，百胜中国进一步确定了流程设计标准，检阅、验证并确定了流程和相关政策，同时利用流程优化工具 (5D) 产出了流程地图、流程支持文件以及变革影响总结。最终于 15 年中旬正式执行和上线优化后的流程。

为了给用户提供更好的服务体验和更便捷的操作方式，百胜中国 通过智能、简洁、快捷的设计理念，将现有的休假加班系统、人员异 动系统和 My Service 员工自主服务系统有效整合进手机 APP 中，并 将六大系统 (PeopleSoft 改造 / 社保项目 / 工资无缝支付 / 员工自助 服务系统 / 文档存档系统 / 手机 APP) 整合上线，实现无缝对接。

（引自《第四届人力资源共享服务中心调研报告》）

+ 流程支持团队

流程梳理是系统落地，及实现信息整合的基础。百胜产业链遍布全国，企业体量较大，人员信息分散，规则众多，给流程梳理上带来较大的挑战，以及之后的系统落地实施也有较大的阻碍。面对这样的情况，组织内部组建三支团队，分别为人力资源流程优化团队、科技项目团队、系统服务团队，三支团队担任不同的角色，但互相配合沟通，在需求识别、流程制定、系统落地实施、及后期运维中，推进信息化项目落地实施。

+ 人员异动系统的流程规划

百胜的人员异动系统覆盖面较大，用户群体众多，自上而下关联到各职级的人员，因此在项目规划前期，框定上百种的工作流。人员异动针对企业各业务部门的实际情况，明确需求，梳理流程的实现形式，虽然逻辑不尽相同，异动发起的流程也应用于不同的场景，但每种工作流都框定具体的异动发起负责人，将发起人规定为异动人员的直线经理，中途经由业务部门层层审批，最后异动的信息传递至市场部 HR 部门，HR 需核对人事变动涉及的数据信息，校对数据后，进入 People Soft 主数据库，自动参与后续薪资计算等运用。

人员异动作为外围系统搭建，在功能开发时首要考虑人事变动的数据如何及时准确流转至 People Soft 主数据库中。项目组分析不同的应用场景可能带来数据不一致的问题，比如对于未来发生的异动，时间差和反复修改将会引发两个系统的数据不吻合的问题，因此，设置系统条件和权限，让异动人员的数据在实际生效日的前三天才自动导入底层，以保证数据完整性。在系统架构中，数据流转的规律是从前端转入底层的核心系统，前端的数据的输入端口通常由经理审批、填写和录入，因此在这个环节中，百胜尽量要求前端的人员首先要保证数据的正确录入和准确性。

案例 玛氏中国

要点归纳

- ✓ 玛氏中国在重构流程中重新切分和归类了流程，流程梳理不在以职能为切分要点，而以端到端的用户视角中规整流程设计路线。
- ✓ 以用户为中心，重视用户体验，通过与员工沟通，问卷调研获取和分解员工需求。
- ✓ 在流程设计时，借助工具，将用户视角带入到流程规划阶段。
- ✓ 成立专属的流程梳理团队。

+ 升级全球的 SSC 门户网站，玛氏规划重新处理和整理网页的流程。

玛氏中国 MyP&O 在全球范围内更新网站端口，提供自动化的流程牵引，指导用户完成整个流程运作。同时重新梳理及优化流程，抛却以前按照 HR 职能划分的流程模式，而是站在用户视角，以用户的需求和使用习惯设计流程，而不再仅仅专注于 HR 自身的专业习惯。

+ 用户需求挖掘

玛氏中国 MyP&O 为了使优化后的流程更以用户为导向，在项目规划前期通过访谈、调查问卷等方式挖掘同事的想法。并且 MyP&O 的流程管理团队在日常中也会积累很多用户的反馈，在规划时将这些需求和反馈整理出来，提炼出重要、可实现的核心需求。

+ 使用 design thinking 工具

在优化流程设计时，玛氏中国 MyP&O 使用外部的流程规划工具，design thinking，从本质上让流程团队更能够站在用户的视角去看待流程的逻辑。在规划和测试阶段都引入用户角色，使其深度参与到改进中。在测试阶段也利用 design thinking workshop 做了许多的测试，邀请部门经理参与，通过用户的反馈改进流程应用。在整个过程中产生了很多有价值的洞察，帮助相关负责同事找准改进的方向。

案例 昕诺飞

要点归纳

- ✓ 组建流程把控的专家团队，通过矩阵式立体管理架构，可以确保团队在问题解决中思考角度的多元化实现全局观，并提高跨部门合作意愿以及反应速度，减少决策失误带来的浪费，最终提升用户感受。
- ✓ 团队的组建成员包括服务伙伴、质量管控专家、精益管理专家、持续改进专家、变革沟通大事、项目管理专家、全球专家网络

+ 管理架构立体化

昕诺飞 HRS 的 Tier 架构设计可以更好地实现业务专注和分工合作，确保了人事流程运转在各环节的高效和专业，但同时也带来了过度追求运营卓越而忽视端到端服务交付中的用户体验的潜在风险。因此，在 Tier 团队之外，我们引入了横向流程专家角色，这类角色主要由现有团队的专家兼任，负责端到端流程角度的管控，平衡 Tier 团队对所负责流程段的优先关注，提升跨团队沟通效率，优化用户感受：

- 服务伙伴 – 客户的唯一沟通窗口，对于复杂度高，涉及团队多，时间周期长的人事流程，其扮演总体协调沟通角色，避免客户过多陷入 HR 内部流转环节带来感受度差的体验；同时该角色也是从端到端角度，对 HRS 团队反馈用户体验驱动改进的重要角色；
- 质量管控专家 – 负责跟进质量管理，对各团队提出质量提升建议，如内控审计、SOP 设立和更新、HRS 内控培训
- 精益管理专家 – 推进团队精益管理理念在日常工作中的运用，结合业务需要引入精益管理工具或方法，如业务看板、流程分析；
- 持续改进专家 – 基于运营业绩以及客户服务反馈和具体案例，引导 HRS 整个团队在端到端流程中的诊断以及 HRS 在业务中功能实现上的角色定位。
- 变革沟通大使 – 侧重在变革管理中，从 HRS 出发，主动借助各种平台或渠道进行各种沟通，增强业务团队对变革的支持，以及消除经理员工在接纳新变化的排斥和不适。
- 项目管理专家 – HRS 内部专注非标准、非常规业务活动项目化管理，同时对所有项目进行 PMO 集中化管理，通过这种形式打造团队成员项目管理能力，同时通过项目推进 tier 团队的合作；
- 全球专家网络 – 由全球各部门资深团队组成的定期交流网络，以促进跨地域跨职能合作，同时对全球范围内的负责案例提供专家支持。

案例 博世

要点归纳

- ✓ 流程标准化是数字化的第一步。在博世，各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一。为了实现 SSC 的数字化，博世选出了 59 个亟需标准化的流程或政策，其中 58 个科目目前已经实现了标准化，为数字化奠定了基础。
- ✓ 博世将目标客户具象化，选出用户代表，分析客户特质。分析客户接受服务的过程中的用户旅程，描绘关键事件节点。

流程标准化是数字化的第一步。在博世，各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一。为了实现 SSC 的数字化，博世选出了 59 个亟需标准化的流程或政策，其中 58 个科目目前已经实现了标准化，为数字化奠定了基础。标准化项目过程中，比较大的阻力是各个分公司流程、政策差异化比较多，而标准化之后的统筹利益体现为虽然在分公司不明显，但在全国范围内比较可观，并且为今后自动化、移动化、智能化打下基础。为顺利推动标准化，项目组引入了“标准化委员会”与“执行高管听证会”额外 2 个小组来帮助推动全国性的标准化，成效显著。基本流程是：由 SSC,HR BP, CoE 代表组成的项目组尽可能商量并达成一致，无法达成一致的提交由 HR 总监代表组成的“标准化委员会”商讨决定，最后少数差异再到“执行高管听证会”上决定。

（引自《第四届人力资源共享服务中心调研报告》）

流程重塑的建议

通过实践提炼，我们发现在流程优化及重组的过程中，首先需盘点现有的人力资源的工作流程，要注意的是，这不是简单梳理工作，而是首先要从流程目的入手，再把流程涉及的所有角色、功能逐项明确，这样才能真正看清流程现状存在的问题。

同时走进用户群体，挖掘用户的实际需求和想法。通常做法是在流程规划阶段，通过问卷调查，沟通交流等方式收集用户的反馈意见，提炼需求要点；在项目评估时，让员工参与测试，改进流程设计，最终形成符合用户使用习惯的流程路径。

针对这两个方面，我们总结出可行的实践方法，剥离企业的个性特点，提炼出普遍可行的步骤（具体如下图所示）。

流程再造的解决建议

提升要点	实践步骤	注意要素
流程优化、重塑	• 发现痛点，审视现有流程问题 • 成立专家小组 • 重新梳理各大流程逻辑 • 审视可进行标准化的流程 • PDCA 的方法形成闭环和持续优化，具体的方法可参考 ESIA（Eliminate 消除，Simplify 简化，Integrated 整合 和 Automation 自动化） • 自动化、智能化技术引入，确定在流程中的应用场景。	• 提取大量重复劳作的流程，可用自动化技术代替。 • 注意流程在不同场景的应用逻辑。
以用户为中心	• 前期挖掘用户需求，收集意见反馈 • 在流程梳理中引入“用户代表”的角色 • 站在用户视角设计流程逻辑 • 流程测试时，可让经理参与，根据反馈改进流程 • 流程落地时，制作手册、宣传改变用户使用习惯	• 引入用户代表的角色，使其能全称参与到流程重塑的过程。 • 新技术、新平台的运用，提高用户和 HR 的有效沟通。

系统整合

关于流程梳理的问题我们已在上文中解析，那么对于人力资源管理中的另一个挑战，“系统整合问题”将在此部分展开讨论。

受访企业表示，他们在进行系统整合最重要目的是为了更进一步的实现数据汇总。因为随着核心 HR 系统的功能越来越完善，系统在长期积累中形成丰富的数据资源，信息化的“触角”已涉及人力资源管理的各领域。而且多个独立系统并存，由于系统未有效集成，造成数据重复劳动工作量的弊端，为数据的管理和灵活使用带来不便。同时，过于分散的数据给人力分析带来了困难，通过图表 6 显示，企业在人力资源相关数据分析中，主要的问题是数据来源分散在不同系统，无法汇总分析。

然而在系统集成状态下，信息化系统可实现主数据同步，其中包括组织信息、岗位信息、人员信息等数据，进行数据的集中管理，统一实时呈现。此外，集成人力资源信息系统最基本的是可以确保系统的数据是一致的，实现更高的数据准确性、可视性和标准化，同时降低了数据管理的难度和成本。针对这种情况，企业寄希望于通过人力资源应用系统集成，可以高效的解决数据分散的问题，以达到系统整合的目的。

鉴于此，此部分我们将从系统整合的目的切入，研究系统集成和数据整合的现状及挑战，以及在数据统一管理的前提下，实行数据治理的方法和措施。

系统集成

- **挑战：企业难以实现人力资源核心系统与其它职能系统的集成**

本届调研数据显示（图表 5），成熟阶段二、三的参调企业在人力资源信息化管理系统与其他系统之间集成整合困难上更加突出。尤其是管理成熟度阶段三的企业，人力资源以与业务连接为目标，整合流程、集成系统，通过对人力资源相关数据进行分析，提供商业建议。主要是因为此阶段的企业多数完成了系统功能性的搭建，实现了较多的信息化模块，因而整合业务流程和系统，提升数据完整性和一致性，成为了此阶段企业的首要目标。

通过和企业采访，通常系统整合困难的问题归咎于**独立系统过多**。因为大多数企业在人力资源信息化的历程中都有着相似的路径，早期对于系统功能方面是做“加法”，即侧重于满足功能的多样化，搭建独立应用模块（图表 7）。所以在企业信息化的不断进步，行至中期时，整合的问题就不断凸显出来。

系统整合的开始是逐步减少分散的系统数量，实现平台化的集中管理。但是图表 8 中显示，仅 17.83% 的参调企业实现**人力资源核心系统与其它人力资源职能系统的集成**，并且对比往届 2016 年的结果，两者之间并无太大的变化。除了整体的去看 HR 核心系统与独立系统的集成，我们再落到各个应用系统，观察是否有个别的应用系统是优先被并入到核心系统的。一般而言，员工自助服务，人才发展管理，福利管理的模块的搭建就是基于 HR 核心系统，而招聘管理、培训学习、考勤管理、依然成为主要的三个独立应用的职能系统（图表 9）。但在和上届数据对比中，系统独行的现象是整体呈弱势下降趋势，其中培训学习管理模块的减幅最为明显。侧面反映出，虽然供应商还不具备完整的解决方案，但支持技术的单点突破能力。

- **实现基础：企业内部管理层的重视，积极的跨部门配合，外部的供应商成熟的落地实施能力。**

通常，系统集成的背后反映出企业内部与外部供应商市场的两大支持条件，企业需要重视对应用系统集成，在逐步实现集成的过程中，无论是企业的信息化部门，人力资源部门还是其它业务部门都需要相互支持与配合。就外部因素而言，外围系统集成往往考验的是供应商的实施能力，企业可以根据技术的成熟度，逐步实现系统集成。

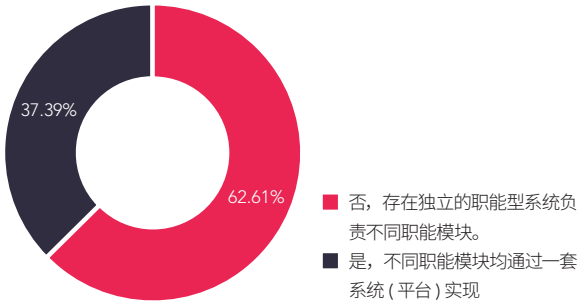
图表 5 系统整合在企业成熟阶段的情况

X\Y	成熟阶段一	成熟阶段二	成熟阶段三	成熟阶段四
人力资源信息化管理系统与其他系统之间集成整合困难	27.27%	36.84%	45.83%	26.32%

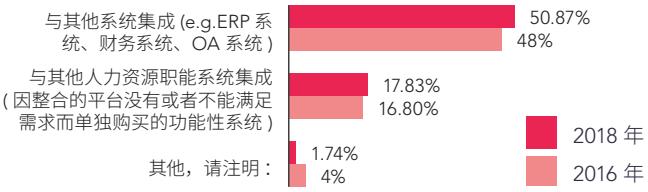
图表 6 企业在人力资源相关数据分析中的主要问题和挑战：N=182

选项	数量	比重
数据来源分散在不同系统，无法汇总分析	82	**45.05%**
数据源定义的标准不同，口径不一致	81	**44.51%**
缺少有效的分析工具，现有工具无法满足需求	80	**43.96%**
缺乏人力资源分析的专业人员	78	**42.86%**
数据没有及时做清理，质量不高	61	33.52%
数据庞杂且准确度有限	57	31.32%
难以诊断关键指标与业务发展目标关联起来	54	29.67%
数据收集的方式单一，且数据的类别不足	50	27.47%
业务需求不明，难以将业务需求转化为数据需求	40	21.98%
数据的时效性较差 (eg. 未及时更新数据)	31	17.03%
数据分析目的不明确	23	12.64%
HR 主导的数据分析工作，业务部门的配合意愿较低	19	10.44%
其他	10	5.49%

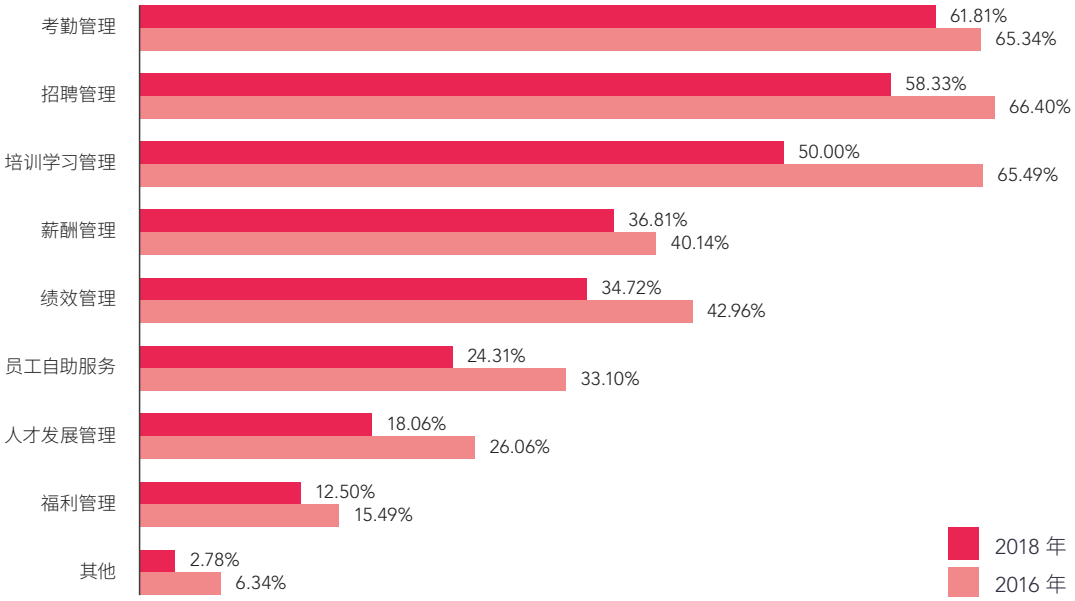
图表 7 企业是否在同一套系统 (平台) 上实现所有人力资源管理职能：N=230



图表 8 企业人力资源信息系统集成功能目前已基本实现的有：N=230



图表 9 企业人力资源独立系统的职能模块



数据整合

一般而言企业系统集成需要漫长的过程，尤其在新平台、新系统的应用情况下，整合的需求也是日益剧增。针对这样的现状，企业通过寻求其他的方式绕开系统整合的壁垒，实现一定范围内的数据汇总。

- **搭建企业级的数据仓库，进行数据整合与管理，绕开系统整合的壁垒。**

本次参调将近半数的企业通过搭建企业级的数据仓库 (图表 10) 进行数据整合与管理。数据汇总要做的就是从人力资源各职能模块的系统中整合最核心的、最需要共享的数据，集中进行数据的管理。并且以服务的方式把统一的、完整的、准确的主数据传送给企业内需要使用这些数据的操作型应用系统、分析型应用系统。而在后续的数据分析中，则应用外部的工具再进行专业化的分析。

注意要点：数据安全

企业内许多重要且敏感信息大部分集中在应用系统中，在数据仓库搭建时，数据安全更是至关重要的部分。数据安全管理主要应对的就是数据在保存、使用和交 换过程中的保密问题。主要体现在：数据使用 的安全性、数据隐私问题、访问权限统一管理、审计和责任追究、制度及流程建立、应用系统 权限的访问控制。

企业在实践中如何处理数据安全，可以参考以下的案例。

图表 10 企业人力资源信息化系统的信息交互模式为：N=182

选项	数量	比例
企业级数据仓库，进行数据的提取、发布和整合	90	**49.45%**
多个分式应用系统，数据信息通过接口衔接	40	21.98%
集分式的系统功能，通过主系统进行数据的管理和交互	27	14.84%
多个分式应用系统，数据壁垒，数据无法互通	23	12.64%
其他，请注明	2	1.10%

案例 施耐德

♦ 本土化系统搭建与应用

全球统一的系统很好的解决了各国家员工体验的一致性，提高了运营效率；但反之也带来了新的问题：有限的定制化、不完美的界面友好度、很难提供端到端的全流程方案。由此引发了施耐德中国在全球统一的系统之上，搭建了本土化系统的想法，即“全球系统为根，在其上套壳，充分应用中国成熟技术，追求完美用户体验”。

这一过程中涉及到了数据稳定性和安全性问题，施耐德中国的处理方式为全球私有云系统的数据

“输出不输入”，即基础数据全部从全球云系统调取，结合中国多个部门的数据，如：业务数据、财务数据、固定资产数据、IT 数据等，形成中国员工的数据仓库。这些不同部门的数据之间可以实现同步，但全球系统并不会直接接口本土数据，而是借助 RPA 技术间接收取。这样既避免了数据泄露的风险，又保证了数据不论在本地还是云系统的一致性。

♦ 数据的应用

+ 注重数据安全：保证数据安全始终是施耐德放在最重要位置的工作之一，因此企业内应用的均是私有云，系统全部在企业的内网环境下运行，手机端也是 VPN 环境。保证员工的个人信息和公司的敏感数据不对外泄露。

+ 收集数据进行分析：在搭建完一系列的系统后，数据的采集和分析将不再是“蜀道之难”。首选无论是员工、经理、HRBP 还是 COE 均能借助系统自助下载标准报告，了解自己所想知道的权限之内的信息；此外，还可以借助这些数据，生成离职预测、高潜人才分析、人才多样化等多种话题的报告，从而帮助业务决策。

（引自《中国人力资源数字化管理趋势研究报告》）

案例 全球人力资源服务模式 | 昕诺飞

昕诺飞 HRS（HR Services）于 2008 年开始建立，经历皇家飞利浦时代的 PPS（Philips People Services），于 2016 年公司分拆后，更名为 HRS。发展到今，HRS 全球由三个中心构成，分别服务欧洲、美洲和亚太区，服务模式按服务内容分为基础版、标准版和升级版，后两者为全流程服务，覆盖全球 95% 的员工人数，**经过从最初建立，到现在形成高度集成、模式标准统一、服务内容及范围广泛的全球型人力资源共享服务中心。**

+ Tier 架构体系化的服务交付模式

昕诺飞 HRS（HR Services）拥有 4 层 Tier 的交付模式，以 HR 系统云平台为基础，对 HR 资源进行优化整合，实现 HRS、CoE 和 HRBP 的业务专注和分工合作，并对全球范围内人力资源相关的信息流管理提供了系统及管理架构上的实现基础。此类交付模式下：

- ✓ HR 信息流集中有序管理，线上线下配合，工作流驱动
- ✓ 线上流程可视化、可追溯化，为运营有效性和持续改进提供可能
- ✓ 系统监控 HR 业务处理效率和绩效，减少人为干预和投入
- ✓ HR 业务可量化、动态可捕捉，为资源优化配置提供具有极大价值的参考依据

+ Tier 0 – HR 门户

此门户基于 ServiceNow 平台打造，集成 HR 相关知识库、工单管理系统、所有全球及本地 HR 应用及服务供应商。

- ✓ 经理和员工可以随时随地自助登录及查询 HR 政策或流程相关的信息，并且轻松获取全球或当地 HR 最新动态以及热门文档推送。
- ✓ 如果现有知识库无法解答经理或员工的疑问，他们可以很便捷地通过门户网站上的工单系统，提出问题或者服务要求，或者在工作时间内直接呼叫在线人员请求帮助。
- ✓ 门户网站一站式链接全球及本地的 HR 应用系统，以及面对员工的服务供应商，比如，登录 Workday、查询工资单、查询或申请休假、登录学习系统等等，极大方便了用户操作提升了用户体验。

值得一提的是，HR 门户实现了系统自动化记录员工的访问数据，对现有知识库自动进行动态排序，同时为 HR 团队不断优化知识库内容及网站架构的需求，提供了基于事实的实时数据分析地决策依据。

+ Tier 1 – HR 方案中心

作为 Tier 0 背后的团队，该团队扮演经理员工与下游 HR 各专业服务团队的桥梁：

- 员工经理提交问题和请求的全流程监控，负责解答或者派单（对于 Tier 1 解答不了的复杂需求）给到下游 HR 团队(Tier 2、Tier 3)；
- 基于约定的服务协议（SLA）实时管理工单处理的绩效，同时通过反馈用户体验推进下游团队的服务流程改进；
- 对经理员工的问题或请求进行管理，通过数据分析跟进用户动态，如：关注的热点问题、变化接受程度等等，以便于 HRS 为制定主动的沟通方案提供客观支持 – FAQ，专题手册针对特定人群的培训，流程改善等。
- Tier 0 内容管理者，基于相关反馈信息，不断完善 HR 门户内容及功能设置。
- 扮演 HR 对经理员工沟通的窗口，帮助他们适时了解 HR 的动态以及反馈经理员工的相关诉求；

+ Tier 2，Tier 3 – HR 的专业团队

该团队负责 Tier 1 团队无法处理的问题或服务请求，通过其所在领域专业化知识为客户提供服务。其中团队成员组成包括（员工雇佣周期管理，数据及系统，薪资和福利，HRBP，CoE，Legal，IT，财务……），

♦ 基于云平台的 HR 系统及应用

昕诺飞 HRS 能够达到共享服务的高度集中化、标准化、数字化、远程化，其全球基于云平台高度整合的 HR 系统及应用起到了关键基石的作用 – 100% 的国家上线基于 ServiceNow 的 HR 门户以及工单管理系统；Workday 全球覆盖员工数超过 98%; ADP GV (global payroll) 全球覆盖人数超过 85%；社交型学习平台(Learning @ Signify）全球员工数 100% 覆盖；电子文档管理全球覆盖人数超过 95%。

Workday 作为 HR 核心信息系统，功能上实现的核心数据维护、招聘、人才管理、薪酬、考勤以及员工经理以及 HR 团队的数据报表功能，各功能模块高度集成管理动态 HR 业务流程，共享统一的实时数据源，为 BI 提供大数据结构和存量基础。

同时 Workday 和其他 HR 应用系统实时动态互联，并为下游其他系统提供实时主数据，从而实现：

- 信息高度集成，减少不同系统同步或信息整合上的额外工作量及可能带来的信息不同步问题；
- 全组织范围内，人才盘点、组织诊断更全面，依据更加客观、透明；
- 人员状态信息动态可追溯，实现跨组织跨地域人才流动；
- 强化员工经理及 HRBP 和 CoE 的自助服务能力：
  - o 员工 – 基本信息查询、工资单查询、假期申请管理、绩效管理和发展计划、在线学习等；
  - o 经理 – 团队绩效、组织架构、薪酬建议、招聘、发展计划、人员变动、假期审批、能力模型管理等；
  - o HRBP 和 CoE: 员工各类信息查询（薪酬、绩效等），组织相关分析报表
- 公司业务变革中的强大助力 – 满足业务未来发展（Fit for Future）能力模型、业务的分拆合并、组织架构调整（案例详见后文）
- 使全球统一 HR 活动及时间表创造了条件：绩效管理、人才盘点、能力模型、继任计划、年度薪酬调整等

数据治理

当汇总各应用系统的数据后，不同的遗留系统有着不同的数据文件格式和标准，这些数据是“不合规”的，并不能直接分析，必须要经过加工清理，数据治理主要是为了提高数据质量。**我们通过专家访谈与企业实践了解到，在数据质量维护分为四个层面，**首要进行数据标准化处理，统一数据口径；明确责任人，划分清晰的数据治理的人员职责；有效管理数据流程，避免数据在录入系统前就已缺失；定期数据审核，数据质量检查、审核、沟通、通报，对于异常数据进行纠错。另外，企业可运用自动化、智能化技术，进行数据的查错、防错给人员减负。针对这几个部分，我们再深入调查企业的数据治理现状。

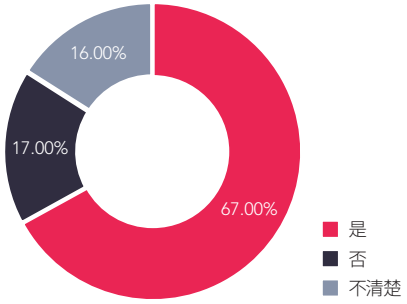
数据标准 → 数据责任人 → 数据流程 → 数据审核

数据治理现状

✓ 现状：普遍企业都会重视数据治理，但是数据质量问题仍然成为数据分析的主要障碍。

本次调研显示 67% 的参调企业会对人力资源相关数据清理、数据质量维护（图表 11），但数据标准不统一，口径不一致的问题仍造成分析困难（图表 6），这说明大多数企业意识到到数据治理的重要性，但是并没有做好。

图表 11 企业是否进行人力资源相关数据治理、数据质量维护？ N=182



✓ 挑战：企业强调数据标准化，弱化数据责任人、数据流程和数据审核管理，难以保持长期的数据准确度。

通过图表 12 的数据显示，在明确标准、落实责任人、完善流程和数据审核的四个层面中，有 68.13% 的参调企业着力于数据标准化处理，制定统一的数据录入格式和标准。这个步骤是数据治理中比较基础的一个环节，从系统口径，数据录入端把控数据精准度。

相对而言，企业在数据治理的人员管理、流程把控和日常数据审核中都弱化了数据管理的力度。企业需要明白的是，通常人力资源数据分析是长期且日常进行的，并不是定格在某个时刻。在数据治理中，没有明确各项数据类型在企业的管理责任主体，则会造成人力部门、业务部门各自为政，数据管理职责缺失。同时数据回转流程不健全，容易出现数据在录入系统之前就已出错的问题。缺乏有效的数据治理工具，难以提高数据精准度校对的效率。

需要注意的是，企业数据清理是一个持续性的过程，从人员和管理层面入手，日常数据检查、纠错才能长久的保证数据精确度，健全、体系的数据治理的管理职能才能有效保障数据检查的运转机制，同时还需要结合数据治理工具，提高系统的防错、查错能力，才能长期保证数据质量。

图表 12 企业采取何种方式提升人力资源管理系统的数据质量 N=182

选项	数量	比例
明确标准：企业制定统一的数据录入格式的标准和规范	124	**68.13%**
落实责任人：明确数据项正确性和完整性的责任人	87	47.80%
完善流程：完善和简化数据收集的流程，并通过流程，自动更新数据	100	54.95%
数据审核：数据质量检查、审核、沟通、通报	85	46.70%
其他	2	1.10%

数据治理的实践

针对上文中提到的几点问题，我们在通过研究在数据治理方面做得较好的企业，萃取提炼出他们的实际做法，以帮助其他企业能更好的应对数据质量的问题。

案例 辉瑞中国

1. 人员管理：

✓ 明确数据管理和录入系统的负责人：设定各类数据录入及审核的责任人，由这些成员负责日常数据采集和审核。例如，人事录用数据由招聘团队负责、人员异动数据归于 HRBP、员工基础信息（身份证、学历）划分至 HR 运作团队。

✓ 制作便捷手册：辉瑞会将数据系统的使用方法和规则等形成便携手册，以便于经理和员工在使用系统得到方便的指导和学习，而不仅仅依赖于系统上线时的全体培训。

2. 数据流程：

✓ 为了防止数据回转流程的复杂性影响到数据准确度，辉瑞进一步精简了数据的收集流程，规定数据的录入由首个接受信息的人员来完成。

✓ 设定了系统录入的条件和权限，从根本上来避免数据录入的错误。

3. 技术应用

采用 RPA 机器人流程自动化技术，利用固定规则定期进行日常数据核查，审查错误数据源。

例如 HR 将员工的身份证号信息和生日和性别做核查匹配；工资和薪资等级进行匹配。

4. 日常数据核查与持续改进

- ✓ 数据核查关键在于寻找错误源，辉瑞的 RPA 数据检测工具可以在日常审核中及时的异常数据，发送给该区域相关负责人进行校对修改。
- ✓ HR 部门会观察数据经历的步骤，找到错误或遗漏数据产生的原因，HR 会对于犯错的相关的负责人进行监督和教育。
- ✓ 对于员工自助服务产生的数据错误，及时通过 RPA 工具提醒员工自主修改；
- ✓ 对于经理员工常见错误会及时更新指导手册提醒，同时尽量寻找系统控制可能性引发系统的持续改进。

案例 海航集团

经历了多次“挫折”后，在 2016 年海航打破以往“修修补补”、“东拼西凑”的系统改善方式，采用以下方式打通全流程，为数据分析的全面应用“铺路”：

- ✓ 深入推进数据治理，从底层数据抓起，提升数据准确度，确保员工手上的数据与系统数据保持一致；
- ✓ 制定配套制度，无论向哪一层级汇报，数据都必须从系统导出。
- ✓ HR 部门负责统一数据输出的来源、标准，对整体的数据负责，各员工对自身能掌握的个别数据负责；
- ✓ 在转型的背景之下，海航内部也出现了大量的数字化职位，包括：数字挖掘师、数字治理师等；
- ✓ 为推动企业数字化氛围营造，企业在各会议上对数字化转型进行宣贯，上传下达，通过内部报刊、内训、内部网站和面向外部的新闻发布会等多种方式进行宣传。

具的体数据治理步骤如下：

- 对内部各项数据的表述和定义进行清理，了解每项数据有多少种表述；
- 哪些数据可以进行合并，哪些数据不合规范需要修正或剔除；
- 与 SSC、BP、COE、e-HR 等共同探讨决定各项数据的标准；
- 将标准提交至高管审批，由高管最终决定；
- 将标准在全公司内公示，并且要求各部门人员根据新的标准限时。

引自智享会《中国人力资源数字化管理趋势研究报告》

案例 玛氏中国

- **数据标准化模型：**并且通过技术模型可以自动识别及标准化数据的格式和类型，最终形成标准规格的数据才能用于不同分析的素材。
- **建立常规机制：**落实到数据准确性审核的负责人，在企业内部，SSC、BP 和 COE 之间负责不同的数据维护区域，从规章制度上入手去让相关负责人定期审核其负责领域的数据质量。
- **明确数据流程：**玛氏针对不同模块的数据有不同的审核流程，避免在流程方面出现数据不准确的输入，进行数据管理时，反复拷问数据由谁录入，数据是否准确，在哪个节点进行复核，复核的流程是否能改善等。
- **自动化技术保障数据精确：**玛氏将使用系统自带的自动化技术用于数据管理中，在实践中，特别是在薪酬调整的管理中，自动化的基础支持人员名称与薪资其他信息的自动匹配。数据清理越自动化，数据准确度越高，通过新技术的运用，缩小需要人工填写的数据范围，减少数据录入端口的人为失误。

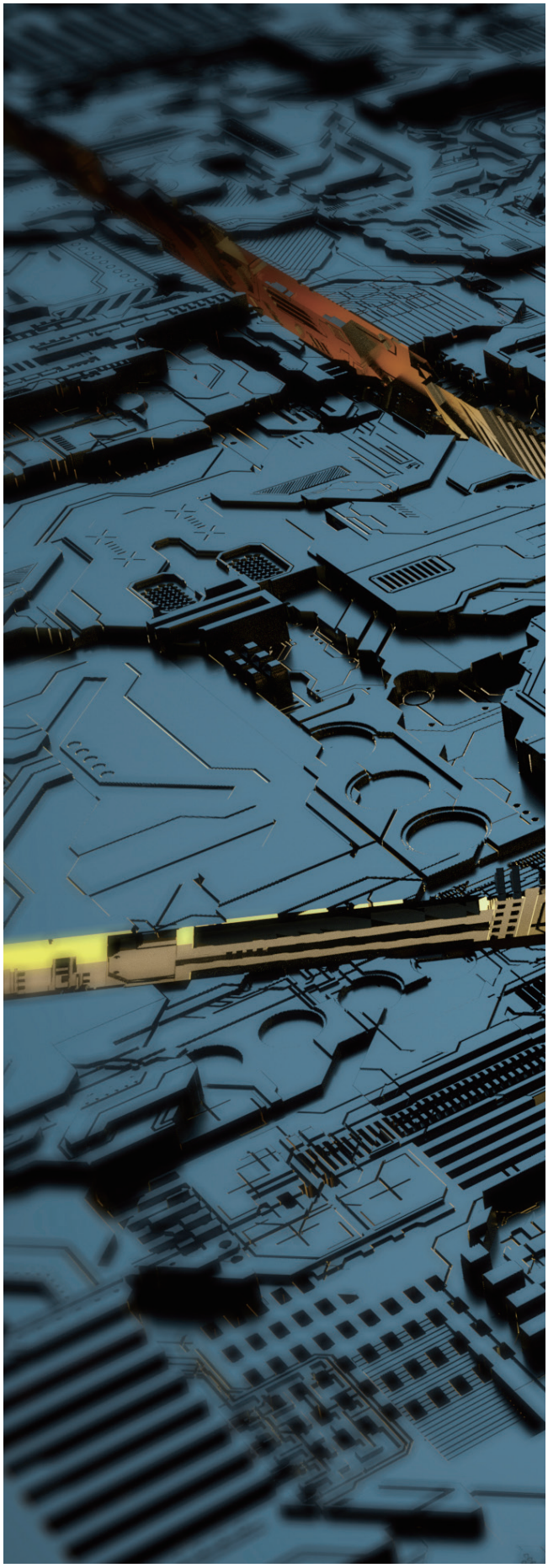
实践建议

我们通过实践案例提炼出数据治理的重要维度和实践层面，企业为了有效管理信息资源，会构建数据治理体系，主要构成为数据核心领域的治理和数据质量保障机制。数据核心领域的治理是根据主数据平台系统层面而言，在数据模型设定规则，统一数据标准并采集、更新数据。而数据质量的保障机制，则更侧重于对于人员管理和健全的内部支持，这些内容既有机结合，又相互支撑。**综上，褪去企业本身的个性化背景，总结归纳出一下几个要点和建议。**

数据质量维护

当数据治理完成了基于数据平台的完整性、一致性清理工作之后，对于数据准确性的维护会更多的关联到企业的管理组织、制度、流程、以及新技术的运用，具体的做法如下：

- ✓ **制度体系：**数据治理的制度应该包含主要目标、相关工作人员、职责。管控办法是基于规章制度与工具的结合，可落地的操作的办法。考核是保障制度落实的根本，建立明确的考核制度，建立相应的数据治理方面的考核办法，并与个人绩效相关联。例如在将数据录入人员的工作与绩效挂钩，通过制度提高数据在进入口的准确度。
- ✓ **数据治理的负责人：**数据治理负责人任包括前期项目规划的负责人，以及在日常数据管理中，明确划分各区域数据维护、检查的负责人，保证检查出的异常数据都有清晰的汇报路线，也能找出数据的来源和路径。
- ✓ **数据流程管理：**根据数据治理的内容和企业的制度，建立相应的流程，一般而言，越简单、清晰的数据传递流程，越能保证数据在流程回转中的准确性。其中包括数据的发起人、数据录入人、数据审批流程。
- ✓ **技术应用：**除了建立符合企业的数据管理系统平台，技术还可实现数据管理的自动化、流程化，确保数据安全准确，实现基础数据的唯一性、准确性。数据准确性维护的工作相对来说比较繁琐且有些是重复性工作，企业倾向于数据的自动化检查、维护。



人力资源数据应用

人力资源管理数据分析的成熟度模型	
基础数据应用	系统数据的基础核算与分析，对已存在的数据进行单项的分析，如人工成本预算等
高级数据应用	指对系统数据的高级分析，内外部数据对标、连续多年的统计分析、基础的相关性分析
专业数据应用	战略和业务驱动分析，应用 BI、等统计分析工具，将人力资源各职能模块的数据与业务部门数据的关联应用
预测数据分析	人工智能，或运用大数据分析的手段，展开与公司持续发展相关的信息挖掘和分析，数据建模并展开推测分析结果支持决策的制定

本次调研基于 Talent Analytcs Maturity Model (Bersin by Deloitte) [1] 的基础上，我们在和专家沟通之后，将人力资源的数据应用成熟度分为“基础应用、高级应用、专业应用、预测分析”（具体如上图所示），融入各阶段企业使用的分析工具，梳理出更贴合实践的人力资源数据分析成熟度模型。这四个数据应用层面应该是逐步实现的，本次调研根据这个模型探讨企业的应用现状，以及在各成熟阶段遇到的难点与痛点。

文献引用：

1.Bersin by Deloitte：Talent Analytics Maturity Model

https://joshbersin.com/2012/04/new-research-bigdata-in-hr-as-huge-opportunity/

人力资源数据应用现状

- 人力资源数据分析的成熟度普遍偏低，超过半数的参调企业处于数据的基础应用阶段，极少企业才会进行战略和业务驱动分析。

通过图表 13 的数据显示，超过半数的参调企业仍处于基础数据应用阶段，即响应性，基础的核算与分析，仅对已存在的数据进行单项分析，例如人工成本预算分析。为了能够有针对性的了解现状的问题所在，我们区分不同成熟度的企业，从中提取阻碍人力资源数据分析发展的重要因素。

- 挑战 1：当企业处于基础、高级的数据分析程度时，主要困难是数据质量不高、数据无法汇总、缺乏专业的分析人才、缺少有效的分析工具。

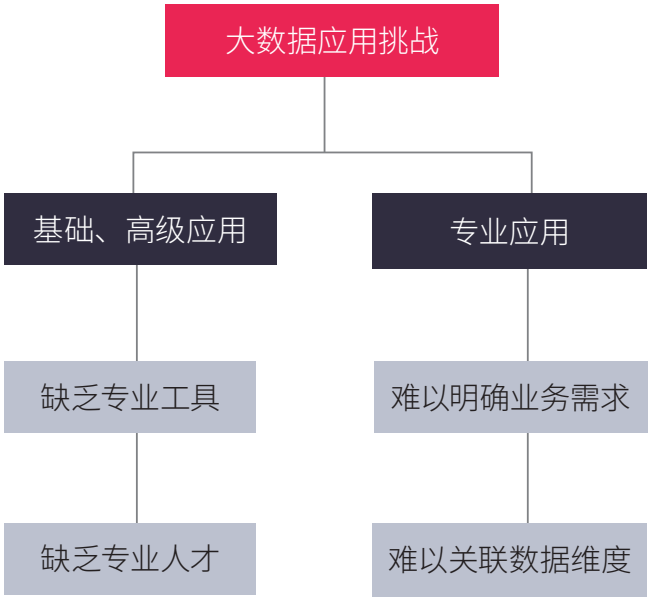
图表 14 中的两届调研数据对比，基础、高级数据应用的企业都出现几点问题，数据无法汇总（49.23%），需要人为手动的汇总各系统的信息;各系统之间常见的数据标准、口径不一致的问题（43.08%）；缺少专业的分析人才的缺乏（49.23%）；缺少有效的数据分析工具造成企业的分析功能不足（50.00%）。综合这些问题，企业无法有效进行数据整合、汇总与分析，无法深入挖掘数据的应用价值。此阶段的企业仍需要解决的还是数据基础搭建的问题，在完成后才能有更进一步的人力资源与业务战略性的数据分析。

- 挑战 2：专业数据应用的的主要问题在于业务需求不明，难以将业务需求转化为数据需求。

对于战略层面的数据分析，企业尝试将人力资源各职能模块的数据与业务部门数据的关联应用。通常企业已具备了工具、人员的基础，他们的问题已从数据的基础层面转移至应用层面。具体通过图表 14 显示，在专业数据应用中，主要的问题是业务需求不明（31.25%），HR 难以将业务需求转化为数据维度，制定数据分析的方案。

在新时代数字化、智能化的冲击之下，传统的数据分析方式可能无法支持企业战略性分析的需求，而传统分析模式下养成的 HR，通常缺乏数字化、数据化的思维能力和数据敏感度，在寻找关联性，相关性的数据维度时，会增加试错几率。因此，我们在专业数据应用领域，首要解决的是业务需求与数据维度这两点问题。

综上，本次调研从数据应用的不同成熟度来看待企业的挑战，主要探讨基础、高级和专业阶段的数据应用困难与挑战。首先在数据基础建设层面，报告的第二部分已详细解析数据汇总及治理的问题，此模块将更多地关注在工具与人员。在数据应用场景中，解析在业务需求分解与数据维度。**对于更加前沿的数据预测性分析的研究，由于调研数据样本不足，不再加以研究。如果对预测分析感兴趣的读者，可见智享会的最新研究报告《People Analytics 发展与应用趋势》。**



图表 13 企业人力资源管理方面，数据分析的成熟度归属为以下哪一类：N=230

选项	数量	比重
基础应用：系统数据的基础核算与分析，对已存在的数据进行单项的分析，如人工成本预算等	130	**56.52%**
尚未应用：仅实现业务流程的线上操作，未进行任何数据分析和应用	48	20.87%
高级应用：指对系统数据的高级分析，内外部数据对标、连续多年的统计分析、基础的相关性分析	35	15.22%
专业应用：战略和业务驱动分析，应用 BI、等统计分析工具，将人力资源各职能模块的数据与业务部门数据的关联应用	16	6.96%
预测分析：人工智能，或运用大数据分析的手段，展开与公司持续发展相关的信息挖掘和分析，数据建模并展开推测分析结果支持决策的制定	1	0.43%

图表 14 数据分析在不同成熟度阶段，所遇到的困难和挑战

挑战 / 成熟度	基础分析	高级分析	专业分析
数据来源分散在不同系统，无法汇总分析	**49.23%**	**40.00%**	**25.00%**
数据源定义的标准不同，口径不一致	**43.08%**	**51.43%**	43.75%
缺乏专业的数据分析人才	**49.23%**	31.42%	12.50%
数据没有及时做清理，质量不高	37.69%	25.71%	18.75%
数据庞杂且准确度有限	30.77%	37.14%	18.75%
缺少有效的分析工具，现有工具无法满足需求	**50.00%**	34.29%	12.50%
数据的时效性较差 (eg. 未及时更新数据)	16.15%	22.86%	12.50%
难以诊断关键指标与业务发展目标关联起来	31.54%	31.43%	12.50%
数据分析目的不明确	13.08%	14.29%	6.25%
HR 对业务需求不明，难以将业务需求转化为数据需求	23.08%	14.29%	31.25%
HR 主导的数据分析工作，业务部门的配合意愿较低	7.69%	14.29%	25.00%
有效填写人数	130	35	16

基础、高级的数据应用

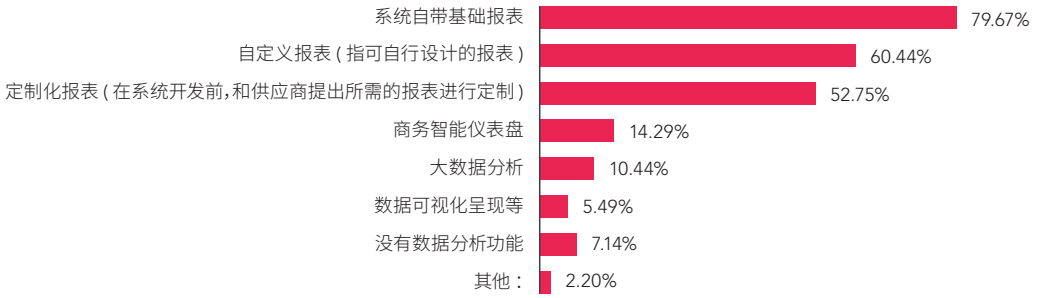
数据分析的工具

本次调研显示（图表 15A），企业的人力资源信息化系统一般都会有“基础报表”“自定义报表”，将近一半的企业系统有“定制化报表”功能。而“商务智能仪表盘”，“大数据分析”等智能化工具的应用比例很低。

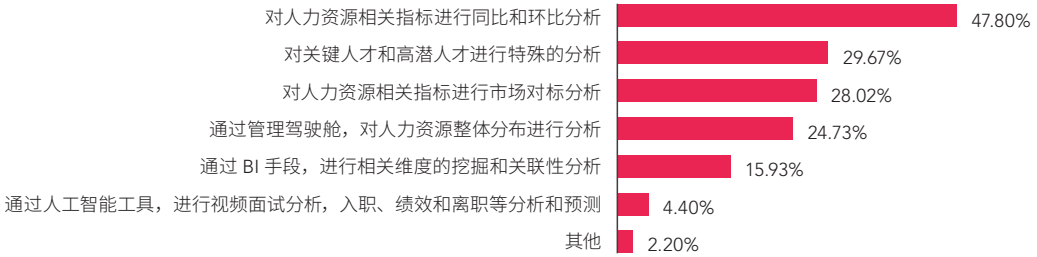
数据应用工具不同，企业对于数据的实际应用场景也会有差异。由于传统数据分析功能的局限性，一般的数据分析会涉及到薪酬、绩效、考勤和基础的人事数据模块，仅对人力资源相关指标进行同比和环比分析（见图表 15B）。然而当企业使用商业智能软件（eg.BI）时，可进行人员数据相关维度的挖掘和关联性分析，可尝试提取关键岗位的人物画像数据、甚至于对人力资源整体分布的分析，诊断组织运营状况。通过人工智能工具（AI），进行视频面试分析，入职、绩效和离职等分析和预测。但是这两者的数据分析行为现在只有极少数企业能够做到。

虽然现在市场上应用 BI 或 AI 在人力资源数据分析的企业很少，但是我们通过这些企业的实践案例引发一些启示，具体的案例可参考下面海航集团在应用 BI 时的阵痛与解决方法。

图表 15（A） 企业人力资源信息化系统已实现的数据分析功能 N=182



图表 15（B） 企业在数据分析的过程会涉及以下哪些行为 N=182



案例 海航集团

- **Digital HR 应用与表现**

目前海航集团的 Digital HR 实践按照用户群体区分为普通员工、管理干部、HR 从业人员，并根据用户群体的岗位职责、核心诉求及 服务产品及内容差异化呈现。其中：

- ✓ 普通员工 :Digital HR 为基数最大的员工群体提供企业成长档案，记录员工入职以来的成长经历及个人财富收获，同时根据多方位测评结果为员工的职业发展道路制定成长地图及培养方 案。
- ✓ 管理干部：管理者是海航集团事业发展的中坚力量 ,Digital HR 为管理者提供团队成员能力解析，通过团队匹配提升建议帮助 管理层掌握更全面的信息，立足于科学依据做出业务决策，提 升团队整体协作及作战能力。
- ✓ HR 从业人员：通过 Digital HR 平台 ,HR 从业人员能够聚焦业务，方便迅速处理事务工作，通过人事大数据帮助 HR 从业人员及时 掌握机构情况，为组织战略决策提供支持。

- BI 技术的应用过程

- ✓ 初次应用：自 2008 年起，海航就开始在人力资源领域应用 BI 技术。初次 应用时，企业将最终用户定义为决策层，通过驾驶舱、仪表盘对数据 的分析、呈现，方便决策层对业务状况进行把控。但是，决策层工作 业务较为繁忙，即使启用了较为先进的技术，也难以在短时间内形成 使用习惯，因此 BI 技术在初次应用时效果并不突出。
- ✓ 转变思路:吸取了初次应用时的经验教训，海航开始转变思路，将核心系统用户转向为面对普通员工，希望通过自下而上形成员工的使用习惯。 然而，在正式应用后依然遭遇了挑战：员工普遍认为 BI 系统“不好用”，无法满足实际业务发展需求，同时对人事基础等数据准确度及完整度 产生质疑，最终员工用户依然倾向于使用 EXCEL 等较为基础的工具 处理数据事务工作。

引自智享会《中国人力资源数字化管理趋势研究报告》

数据分析的人员

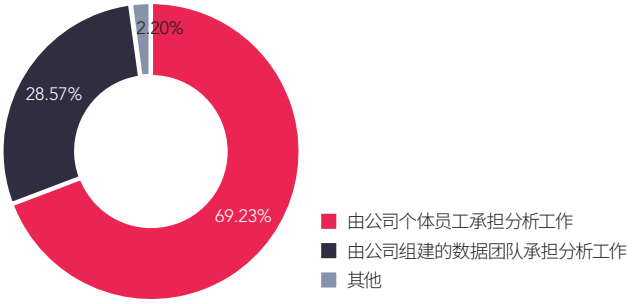
- 现状：大量企业由 HR/HRIS 兼职做数据分析，没有专业的数据分析人才。

人力资源数据应用有更高要求的企业会考虑组建数据分析团队，然而市场的普遍情况还是由个体员工担任数据分析职能，90% 的还是由人力资源部门职员兼职做分析，甚至没有匹配专业的数据分析人才（见图表 16-17-18）。

- 挑战：大多数 HR/HRIS 并不具备专业数据分析的相关技能

那让 HR 去兼职做人力分析，是否能得到较好的成效呢？事实不然，由于行业壁垒，大多数 HR 不具备专业数据分析的相关技能（见图表 19）。通过企业采访了解，HR 在做人力分析时，一般只经过简单培训，但随着行业的快速发展，数据处理也变得越来越复杂，企业内数据人才培养的速度实际低于大数据发展的速度。

图表 16 企业数据分析工作的主要的人员分配模式为 N=182



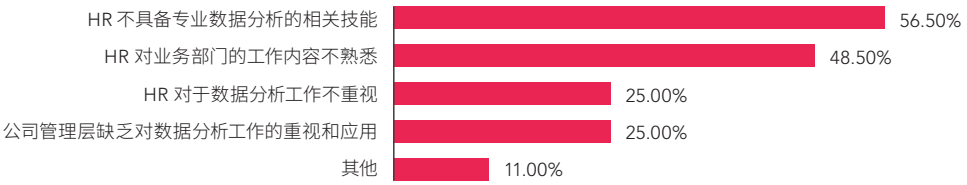
图表 17 数据分析人员配置在企业各成熟阶段的分布形式 N=182

数据分析成熟度	个人员工	数据分析团队	其他
基础应用	72.31%	25.38%	2.31%
高级应用	62.86%	34.29%	2.86%
专业应用	56.25%	43.75%	0.00%

图表 18 企业人力资源数据分析岗位工作分配形式 N=126

选项	数量	比重	其他
由人力资源部门 HR/HRIS 的员工兼职	114	90.48%	2.31%
由其他部门的人员负责（业务、IT）	10	7.94%	2.86%
有专业分析人员负责	3	2.38%	0.00%

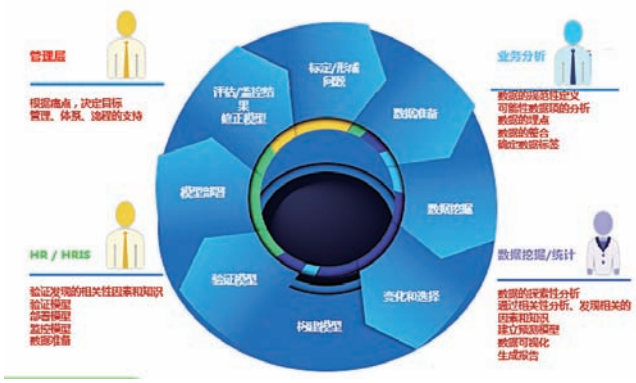
图表 19 HR 在数据分析工作的核心问题 N=182



♦ 解决思路：企业需补强人力资源的数据分析职能

越高级、专业的数据分析，对于人才的渴求越明显，因此企业在逐步从基础发展到战略性数据应用时，通常的做法是补强人力资源的数据分析职能。通过职能扩充，首先形成点状的职能分布，后根据发展需要，将个体集成团队。不过，在职能扩充的过程中，企业需要明确管理层、HR/HRIS、IT、业务分析的角色定位。这里根据 HRIS 的专家提供的数据人员职能模型图（如下图所示），展示在整个人力资源数据分析过程中，不同人员在各阶段的职能定位，可帮助企业能够更快明确的人才配置局势。

在人员选用背景上可参考玛氏的实践：**玛氏在人力资源数据化管理的初期，由于 HR 受到的阻力较大，因此转变为优先选用 IT 和有分析背景的人员，通过培养相关的人力资源专业知识以满足人力分析的需求。在初期来说有效的推动 HR 团队和业务团队的合作，提高他们对于数据化的认知。项目中期时，人力的数据化的需求不再是认知和基础层面，而更多的是理解业务需求时，玛氏中国决定直接聘请更加专业的人力资源数据的分析师作为负责人，能够很好的分解和阐述业务需求。**



专业的数据应用

明确业务需求

♦ 挑战：对于战略性分析为目标的企业而言，主要的痛点是业务数据分析需求不具体

由于在传统的数据分析中，大多的视角是立于本专业，例如 HR 只看人力资源内部的数据，业务只看专业相关的数据。不过，在大数据分析尝试中，数据分析的本质是服务于业务需求，HR 需要更多的理解业务，站在业务的角度去看人事相关数据。所以对于 HR/HRIS 的人员提出了更高的要求，需要他们帮助业务人员确立数据分析维度、广度、深度申述清楚，避免通过技术实现时出现分析方向不明确或与实际需求不符的现象。

♦ 实践案例启示

因为 HR 与业务的问题更贴近实践，因此我们通过案例的呈现给予读者一些观点启示。

企业	实践解读
A 企业	✓ 在人才画像的数据分析结果之后，经由专门的数据解读部门负责与业务人员对接和沟通，核对数据分析的结果是否符合业务的需求。 ✓ 在人物画像维度的抓取时，除了业务的需求，还会考虑企业战略发展。岗位的能力指标的范围和权重根据战略发展调整，例如在国际化业务发展中，对于人物语言条件的能力指标权重增加，数据分析的模型也在不断的改进和更迭，最终的结果才能契合需求业务的发展。
辉瑞	✓ 明确业务需求：项目规划前期，识别业务需求是非常关键的一环。数据分析的本质是服务于业务需求，如果没有业务理解，会导致分析无法落地。辉瑞的 HR 会与业务团队、数据分析团队充分沟通，识别当前业务离职率高的痛点，判断分析需求是否可以转换为数据分析项目，并明确找到离职的关键数据维度、以及建立预测模型的需求，并以此需求为基础展开后续项目计划工作。 ✓ 确立分析方法：辉瑞 HR 与业务团队和数据团队共同进行头脑风暴，结合数据团队的其他项目的分析经验共同确立分析步骤，在项目早期达成共识明确项目计划与里程碑。
玛氏中国	✓ 玛氏中国请了一个全球的人力资源数据分析专家负责与业务对接，收集业务部门对于人力资源部门的需求。 ✓ 负责人会和 HRD、HRBP 一起进行数据分析方案制定，识别业务需求，转化为数据维度。值得注意的是，玛氏将这个角色定位成咨询顾问，类似于企业内部 consulting 的角色，把内部的需求转化为方案。

数据采集维度

- 现状：全面渠道的人力资源相关数据采集

通过案例萃取与专家访谈，企业在确立关键的分析维度时，一般是基于现有的数据资源，所以全渠道，多维度的数据更能帮助 HR 提升数据洞察。传统的分析中对于数据采集中只有 2-3 及深度的数据挖掘，但是对于大数据而言，数据越多越能挖掘其之间的相关性，从而不受传统数据维度的束缚。对此，一般企业将数据分为静态数据、动态数据、组织外部数据。

静态数据：一般而言人力系统内积累已久的结构化数据，并成为初期建设的数据汇集中主要资源，例如人员的基本信息等。因为静态数据产生的分析结论往往难以跳脱常见的结论与规律，所以动态数据信息的应用程度就尤为关键，

动态数据：由于人力资源数据的分析层级加深，数据的获取来源于多个方面，一些受访企业会获取员工的动态、行为轨迹的数据。例如员工调查与反馈、各类别员工定期测评数据、培训记录、人才测评、社会关系、惩罚记录、招聘与离职数据整理、分析等，甚至会利用技术手段捕捉员工邮件、语音等数据。再将这些数据加以解码，把非结构化的数据转化为结构化的数据。

组织外部数据：同时反映成员活动的外部数据也被企业考虑在采集范围之内，通过与外部机构或政府的合作，获取高纬度的数据，例如征信数据、资产数据。

- 挑战：员工数据隐私，数据敏感度较高，难以实现全员范围内的数据收集。

对于人员高纬度的数据采集，尤其像动态数据和外部数据，容易触发员工数据隐私问题。受访企业表明，在企业自上而下采集数据时，往往高层的配合意愿度较高，而中基层的数据获取较为困难，尤其是在针对高纬度数据，会遇到更大的阻力，员工对于此类数据是十分敏感的。受访企业反映主要是因为缺乏天然的数据文化土壤，在初期需要推广和渲染文化范围，同时，采取迂回的手段逐步扩大数据采集范围。

其中就会有几点需要企业考虑的疑问，员工数据的多维度、高纬度获取，**企业是否有明确的界限来划分隐私数据和可利用数据？那么企业是如何定义他们的数据提供群体？并且对于采集的高纬度数据，是否具备完善的制度与存储条件来保证数据安全？**

- **数据授权管理的建议**

针对这些问题，通过案例萃取与专家访谈，常提起的是用“员工授权”的方式来管理和规范数据采集行为，提升数据获取的合规性，保全员工的隐私。我们整合归纳出主要的应对方法如下表所示。完整可查看海航集团，辉瑞的案例。

员工的担忧	企业的做法
• 采集的数据用于何种分析目的？不清楚。 • 高纬度的数据触发隐私安全，员工配合意愿度低。（e.g. 行为监控数据） • 员工担心数据存储不安全，引发泄露问题。	• 明确告知数据的使用目的，详细阐述数据用途。 • 利用门户、移动等社交渠道推广数据文化。 • 员工授权，合规获取数据。 • 根据不同的用户群，定义不同的数据采集范围。 • 尊重员工的授权意愿。 • 告知数据获取手段（e.g. 监控）。 • 对采集来的敏感数据实行高级加密措施。 • 通过规章制度，限制高纬度隐私数据的系统可见人员与范围。

玛氏、辉瑞、A 企业的三篇实践案例中可以观察到人力资源数据应用的三个阶段，玛氏中国在数据化基础搭建，补强数据汇总、清理、数据分析人员与团队的基础。辉瑞中国通过整个分析流程中，从确立分析需求、明确数据维度、AI 建模分析、预测模型与数据验证，探索出大数据在离职分析中方法。A 企业在人力资源数据应用向中基层员工扩展时，遇到的文化养成的挑战。读者可从这几篇案例中获得人力资源数据应用的一些启发。

案例 大数据分析在人才画像中的尝试应用 |A 企业

人力资源信息化技术已从移动互联网时代，跨越到了全新的数字化时代。大数据、AI 人工智能、机器学习、云计算等技术的不断革新，引领企业人力资源信息化往数字化转型。与此同时，数字化人才管理、人才画像成为企业管理的发展重点。A 企业在人力资源大数据领域，已逐渐从基础设施层，转移至分析和应用层面，致力于提升大数据的人才发展中的应用价值。在此阶段，为契合企业的人才发展战略，人力资源大数据分析开始尝试在人才画像的应用。

+ 针对高管人群的“人才画像”分析

大数据技术的战略意义不在于掌握庞大的数据信息，而在于对这些含有意义的数据进行专业化处理，提升数据价值。A 企业在人力资源大数据分析领域的探索核心是人才的发展和提升，基于数字化平台，采集多维度的人员评判指标，丰富高管人员的观察维度和渠道。企业在人才画像的 1.0 阶段，首先确定范围，将主要目标数据用户锁定为管理干部群体，因为此类人群本身数据化管理的意识程度较高，在大数据分析的支持度、意愿度上有较大的优势和促进作用。

♦ 紧扣业务发展战略，丰富数据观察维度。

» 静态数据

企业的数据平台，在日积月累中不断扩充数据维度，采集员工在企业内的完整生命周期的成长数据。除此之外，大数据分析中数据维度获取的越多，人才画像的数据模型将会越精准，针对目标人群，还需获取高纬度的数据，其中包括个人资产数量、资产方位、健康等信息。

» 行为数据

借助监控等方式获取高管干部的动态和行为数据，然而此类的数据通常为非文本数据，需要企业运用大数据分析的手段，将非结构化语言进行转变节文本的分析。

» 外部数据

除了组织内部的数据信息，企业开始和外部机构及政府合作，通过多渠道丰富数据源，比如通过政府申报机制获到的相关员工的信用数据、以及携程内的员工行为轨迹的数据。

♦ 数据授权管理

高纬度数据的获取是需要企业认真对待，在获取的方式和方法上企业采取较为严谨的授权方式，由管理干部的明文授权，HR 会和管理干部人群进行充分沟通，并由他们主动提交所需的数据信息。

♦ 数据结果验证，与业务对接

企业在人才画像的数据分析结果之后，经由专门的数据解读部门负责与业务人员对接和沟通，核对数据结果是否符合业务的需求。在这个过程中，人才画像更加体现在业务部门对于岗位人员的能力需求。由于企业战略的发展及变化，岗位画像中能力指标的范围和权重都在不断的变化，数据分析的模型也需要不断的改进和更迭，最终的数据才能契合需求、符合业务的发展，最终增强数据的真实性。

♦ 工具和技术的应用

AI 人工智能：企业在人工智能的运用中，核心在于提升人员管理及个人工作效率。例如通过语音转换的方式，将人员需求通过手机平台端口语音输入，经由 AI 的语音转化，将非文本的数据转化为结构化的文本数据，并经过数据架构进行结构性的调控，转化成可以运用于大数据分析中的执行语句。

BI 技术的应用：BI 更多的是在整个大数据分析过程中，对于原始数据的抽取、数据筛选、数据清洗、以及数据加工和最后的数据展现、只是加入人工智能的元素，更加便利的进行数据导入和展现。

+ 面向中基层员工的“人才画像”应用挑战

当企业决定将人才画像项目推广至中层、基层的员工，数据应用的涉及人群的范围又小范围推广至大范围，甚至是全体员工。但是，由于缺乏数据文化的天然土壤，项目推广前期的挑战极大。

♦ 企业面临的挑战和困难

» **数据敏感程度增高**

随着目标人群的扩大，相对的员工对于数据敏感度也在上升，对于一些涉及员工高纬度的数据信息将加大获取难度。

» **员工认可度降低**

中基层员工对于数据分析的概念，人才画像的核心用途的认知程度不够，导致对于人才画像工作的认同感也在降低，表现在于数据采集、数据传递过程中，会增加部门之间的配合问题。

» **行业特点凸显**

企业涉及的产业较多，往往是中层，基层员工所属的工作内容，以及岗位中的行业需求，能力特性将会凸显出来，这样的特性化的数据指标，需要配置不同的数据模型，数据报告解读、数据结果的验证、和业务需求对接的层面而言，难度在不断的增加。

♦ **改进措施**

» **根据不同的用户群体，定义不同的数据范围。**

- 弱化一些较为敏感的数据、例如资产、健康等数据。
- 对于员工数据授权，尊重员工意愿。

» **设立专属人员负责倾听员工意见、安抚员工情绪、普及数据化概念。**

♦ **数据文化、数据思维的渗透**

在人力资源数据分析由局部向全局的应用过程中，随着范围的扩大，及时的数据文化推广和普及是十分必要的，甚至是项目是否能顺利进展的关键。

» 企业前期采取的推广方式，在门户网站上，以展示数据分析的结果和报告为主。然而这种方式收到的效果并不理想，由于跟员工实际的业务相关性较低，许多的员工表现对此并不关心。

» 企业在宣传中改变策略，以移动终端平台为依托，将数据内容的呈现更加多样化且贴近员工生活和工作。采取互动的方式让用户参与到数据的预测和推理中。同时相对冗长的分析报告，这次简化内容，通过消息提醒的方式提升用户群体的关注度。除此之外，以移动化、数字化技术的更新，驱动组织和个人使用数字化工具，渲染数字化氛围，使得员工在日常生活中就有切身的数据氛围体验。

» 通过数据文化的推广，逐步实现文化土壤的养成，不过推广的工作是一个持续性的过程，并非短期的任务。

案例 AI 用于大数据离职分析 | 辉瑞中国

♦ **大数据在企业离职分析中的尝试应用**

辉瑞的大数据分析的首要应用场景是员工离职风险预测，在整个分析的流程中主要分为五个步骤，合理有效的逐步推进，依次为制定分析计划，采集关联性数据、数据清理、建模分析、预测模型。

♦ **分析计划**

✓ 明确业务需求：项目规划前期，识别业务需求是非常关键的一环。数据分析的本质是服务于业务需求，如果没有业务理解，会导致分析无法落地。辉瑞的 HR 会与业务团队、数据分析团队充分沟通，识别当前业务离职率高的痛点，判断分析需求是否可以转换为数据分析项目，并明确找到离职的关键数据维度、以及建立预测模型的需求，并以此需求为基础展开后续项目计划工作。

✓ 确立分析方法：辉瑞 HR 与业务团队和数据团队共同进行头脑风暴，结合数据团队的其他项目的分析经验共同确立分析步骤，在项目早期达成共识明确项目计划与里程碑。

♦ **全渠道数据收集**

一般情况下，人力资源用于战略数据分析的核心数据，采集维度可分划为 2～3 个层级，而用于支持 AI 平台作全面数据分析的数据，是不受上述规模限制。因此辉瑞在数据采集过程中，利用 AI 技术进行全渠道数据采集，汇总各个维度的数据。除了人员相关的数据以外，还尽可能的与其他部门合作，采集外部市场数据、销售员工财务行为、销售行为等相关数据（具体可参见下图）。数据采集范围越广就越有可能通过人工智能充分的发掘各类数据与员工离职之间可能的相关性，越能提高预测精准性。

HR 系统： 组织架构（汇报线） 岗位信息（入职日、当前岗位时间） 职位等级 福利信息（加保、体检） 敬业度调查数据 个人信息（性别、年龄、学历、住址） 家属信息 休假信息（请假及加班情况） 工作城市	财务数据： 报销数据 薪资数据 奖金数据 股票数据 差旅情况	市场数据： CPI/GDP/ 城市人口 失业率 外部市场薪资数据 外部市场销售动态 产品销售情况
会议数据： 医院药店拜访记录 业务会议情况	销售数据： 负责产品 业务指标 业绩达成率	供应链数据： 样品申请频率及数量

- **数据挖掘与清理**

辉瑞虽然在日常的数据管理中已有较好的质量基础，对于数据的检查及清理仍不能放松。HR 在数据应用中发现的异常数据，观察其经历的步骤和路径，寻找导致数据错误的原因，以此改进数据收集的流程，或者教育及培训相关的负责人。大数据分析中抽取到的原始数据中存在数据缺失、坏数据，因此必须通过数据清理提取出有效数据。

- **AI 大数据分析与建模分析**

辉瑞在分析过程中主要运用的工具是 AI 人工智能软件，AI 的计算是可以通过不同的纬度去寻找关联因子，通过数据模型关联和挖掘匹配的原因。通过初步的人工智能软件的分析发现了如下的一些关键相关因素。

- ✓ 行为数据 / 动态数据：员工日常工作中产生的行为数据
  - ✓ 3 个月内报销金额下降的员工离职风险高
  - ✓ 3 个月样本申请量下降的员工离职风险高
  - ✓ 销售达成率有 40% 下降的员工离职风险高
- ✓ 静态的数据：员工的一些基础数据
  - ✓ 特定城市特定薪资范围的员工离职风险高
  - ✓ 高绩效的保留卓有成效，主要是中低绩效人员的离职

- **模型预测与数据结果验证**

预测模型的运用是大数据分析技术较为关键的部分，其分析结果更接近于问题预警，通过预测、预警机制有效干预管理问题的产生。辉瑞会通过 AI 建立预测模型，根据员工层级、在职时间等不同的纬度对员工进行划分和归类，分析模型会得出员工离职倾向高低的信息，通过打分机制量化员工的离职风险概率，分数高的是需要重点关注（如下图所示）。这样做的目的是可以从离职预测中得知高离职倾向的员工，HR 可以提前有针对性的去做员工保留的措施。

员工姓名	风险评估分数	风险组	绩效	重点保留对象
A	0.73	高	高	Y
B	0.73	高	中	Y
C	0.65	高	低	
D	0.68	中	高	
E	0.52	中	中	
F	0.33	低	低	
G	0.30	低	高	

预测模型中用到的关键数据维度并不是一成不变的，离职的因素往往和企业政策、环境等因素相关，因此，预测模型需要不断的验证及校对，才能够跟随企业变化，做到员工离职倾向的精准预测。

辉瑞将模型预测出的结果与实际离职数据进行比较，实现分析预测的流程的自我提升。企业在实践的过程中，将 AI 预测的半年内离职可能较高的员工与半年后实际离职的人员进行比较，如果两者的匹配程度较低，就要对数据计算模型、数据的分析纬度、分析预测的流程进行不断的优化的改进，提高预测模型的精准程度。同时，除了 AI 智能预测和实际结果的对比之外，同时也会与企业 HR 的经验数据进行对比分析，从而提升与员工在一线打交道的 HRBP 的经验价值。

移动端、自动化、智能化技术应用

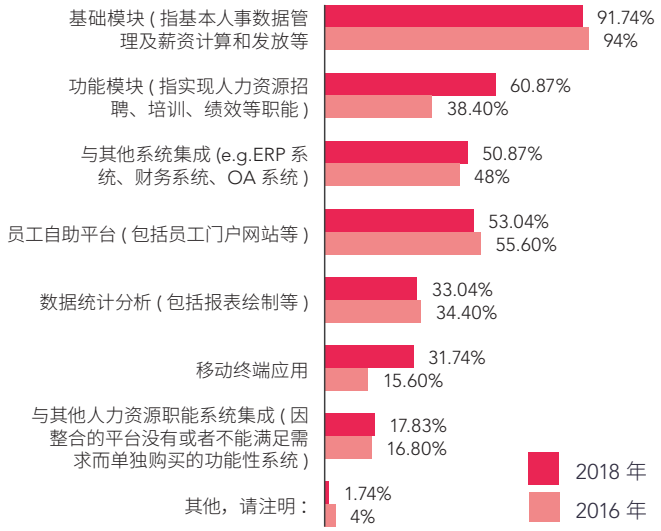
人力资源信息化发展中，挑战与机遇并存，对于新技术的观察与运用不仅是社会热点，也是企业十分关注的话题。虽说时代已由“移动互联网”跨越至“大数据”，但是毕竟人力资源大数据方面的探索仅处于尝试阶段，而移动端应用成为社会潮流。那么企业关注的问题就落在移动端的应用平台的选择，实现的功能；并且随着自动化、智能化技术的成熟，企业对于新技术背后所需的支持条件和应用场景也十分关注。

移动终端应用

人力资源信息系统功能的实现状况来看（图表 20），最为明显的变化是人力资源功能模块的实现程度已大幅度提升，与此同时，移动终端应用的趋势呈上升，仍是企业的信息化主要发展方向。

移动功能：在移动端的应用模块中，企业着力搭建员工自助服务、考勤管理（图表 21），主要是因为移动端更符合员工的使用习惯，为员工提供灵活的使用场景，可以随时随地的应用系统，整体提高人力资源流程的运作效率。中后期才会响应个性化的功能需求，例如生活服务类、人才发展与招聘管理。

图表 20 企业人力资源信息系统功能目前已基本实现的有



图表 21 企业在移动端的应用功能模块 N=67

选项	数量	比重
员工自助服务	51	**76.12%**
考勤管理	41	**61.19%**
人事数据管理	32	**47.76%**
经理自助服务	8	11.94%
培训学习管理	8	11.94%
薪酬管理	6	8.96%
招聘管理	4	5.97%
绩效管理	5	7.46%
福利管理	6	8.96%
人才发展管理	4	5.97%

移动平台的选择与应用

在于使用的平台中，在《第四届人力资源共享服务中心调研》的数据展示中（图表 22），企业对于移动端平台倾向于自主开发，然而自助服务更倾向于使用微信、钉钉等商品化系统。

自主研发的移动端可实现高度集中的定制化功能需求

移动端应用在自主研发平台的基础上，能有利于实现在同一平台上的多功能集成，更符合用户的使用习惯，免去应用之间来回切换的问题。并且可满足高度集中的定制化需求，支持企业从初期的流程审批等功能，逐步完善至生活服务、社交互动功能，实现移动端功能的不断扩展。值得注意的是，移动端平台更容易和 PC 端的数据对接，实现两个平台的数据汇总。但是移动端应用同样问题，主要在于系统更迭的过程中需要技术的持续支持与续航；在功能开发过程中，同样需要花费精力去挖掘用户需求才能精准把握研发方向。

商品化系统（微信企业号、钉钉）支持灵活的功能应用

相对而言，微信等商品化系统所需要的技术门槛较低，程序和功能的设计较为灵活。例如受访企业玛氏食品（中国）在微信端开发新员工入职的程度，能够快速的实现入职流程的线上功能整合，提高新人入职的效率。但是最为显著的问题也是数据对接的问题，企业在实践过程中，最开始都是手动拉取微信端的员工应用数据。

图表 22 企业所使用的平台类型（4th SSC 数据）

	自行开发平台	采用商品化系统（钉钉、微信企业号）	委托第三方开发平台
移动端	50.90%	37.70%	28.30%
自助服务	46.20%	49.20%	24.60%

在此，针对企业在两个应用平台的选择问题，我们归纳整理了市面上企业对于两种平台优劣势。同时，根据企业的实践，整理不同平台应用时需要注意的一些要点，可供读者参考。

平台	选择原因	不选择的原因
微信	• 利于开发，技术基础较容易实现。	• 不利于数据、系统整合。 • 数据安全泄露风险
移动 APP	• 移动一体化平台 • 多功能集成，可延展性高 • 定制开发，客户化程度较高	• 技术支持度不够 • 需要充足的开发准备和挖掘用户需求，企业资源不足。 • 系统更迭，后续运维成本较高

平台	关键要素
移动 APP	• 用户需求分析与归纳 • 流程梳理 • 实现基础功能（例如自动、自助服务，待办集成，考勤等常规功能） • 深入挖掘用户体验，实现功能的多样化 • 引入自动化、智能化技术，优化流程场景
微信	• 用户需求挖掘，关键词提取 • 寻找适合的应用场景（e.g 入职流程） • 流程梳理 • 数据整合

案例 搭建移动端应用平台 | 百胜中国

2016 年，百胜开始注意到流程管理在移动端应用场景的趋势，相对于大热的微信平台的功能交互应用，百胜从用户体验和数据隐私等角度考虑，认为自主研发的 APP 功能更具有优势。百胜着手搭建集成式的移动端应用平台，命名为“百宝箱”。 百胜在项目初期规划时，以提升流程管理效率为主要目的，当“百宝箱”进入 2.0 阶段，平台中产品开发与服务提供更注重于提升用户体验，以员工的沟通协作需求为首要考虑因素。随着应用场景从 PC 端转移至移动端，但百胜信息化团队对系统整合的要求并不会改变或降低，通过接口衔接，将一体化系统平台产生的数据和人力核心系统的数据对接，即使应用场景转移，并不会形成数据孤岛。

百宝箱 1.0

移动应用平台初期的功能搭建主要为提高管理流程效率，通过线上审批流程的优化，促进员工内部沟通和交流。在这个阶段，主要实现 HR 的常规功能，包括移动审批、请假功、工资单、以及具有企业文化特色的员工互相激励的功能 - “蝴蝶卡”。值得一提的是，考虑到员工体验，这个平台上不止有 HR 的应用，也整合了其他部门的应用，使得百胜员工只用按照一个内部 APP。

百宝箱 2.0

随着应用推广，员工的需求逐渐显性化，信息化团队开始挖掘更多的用户需求，

同时结合日常工作场景，提供了员工之间更多的移动化沟通协作、分享互动等新能力，助力企业创新文化。

+ **My Service 智能客服机器人**

  My Service 是百胜内部 HR 服务平台。由于百胜旗下多数餐厅都是 24 小时营业，如果通过人力应答，则无法在夜间有效使用。针对这种情况，信息化引进小型的聊天机器人，SSC 人员整理后台的语料库，通过智能化的技术和手段规避咨询的时差问题，如果机器的无法解答问题，第二天依然会转入 HR 人工服务。

+ **员工认同激励**

  针对 1.0 的员工认同和激励功能，2.0 版本实现技术突破，允许员工使用语音和视频表示认同和激励，再此基础上进一步加强员工之间的凝聚力。

+ **生活服务类功能**

  随着移动用户的不断增加，仅仅工作范围的功能已不能满足员工需求，此时，百胜上线更多生活类别产品和服务，如内购商城，员工可以直接通过 APP 参与活动，从用户使用体验上而言，提高了员工的参与性。

案例 微信人工智能答疑平台的搭建 | 纳通医疗

♦ **建立微信移动端的出发点**

+ 公司层面对于人工智能等新技术很敏感，希望人力资源等传统部门能够主动了解智能技术，有机会可以实现部分应用。
+ 部门层面的确存在部分简单的、重复的事务性工作占用了大量人力资源，希望借助技术工具释放人工。
+ 单独采购外部问答系统（机器人）成本高，推广难度大，而且须经过本地化开发。
+ 微信端功能全面，适用性强，方便定制化，对于人力资源部门而言技术门槛不高。

♦ **微信移动端处理的问题类型**

+ **简单的能够直接回答的问题：**通过关键词提取、识别实现一问一答。
+ **复杂的问题口语化的问题：**利用试探性回答，明确员工实际需求，逐步引导员工将复杂问题分解成简单问题回答，或引导到指定人员进行人工回答。

♦ **微信移动端搭建流程**

+ 需求收集
+ 共享服务技术人员需先和一线业务人员进行沟通，明确以下内容：
+ 日常员工经常咨询什么?
+ 哪些问题问的最多?
+ 员工抱怨比较多的有哪些?

根据员工的反馈确定哪些模块实施优先级，明确这些问题的复杂程度进而为后续关键词搭建提供基础。

+ **需求分析与归类**
  - 模块划分：将收集到的问题根据具体内容归类至不同的人力资源模块。
  - 难易度划分：根据问题本身的逻辑复杂度，划分为简单问题为复杂问题。
  - 问答设计：简单问题直接设置问答，复杂问题进行逻辑分解，拆分为多个简单问题。

+ **问题分流设计**

纳通主要借助树状图设计问题的流向和跳转逻辑。流向的最后结果往往为 3 种：

- 对于简单的问题，咨询者可直接获得准确反馈；
- 而对于复杂的问题，系统会逐步引导，能够拆解分流的逐步获得结果；
- 不能拆解的引导到指定负责人。

+ 问题复杂度拆分示例：

+ 建立关键词模型

在对所有问题进行分类规整后，纳通 SSC 将问题中的关键词提取，搭建了关键词模型。这一模型并非一成不变，而是会在后续的试运行及使用中不断改善。

+ 功能测试

共享服务的技术人员会首先邀请一线 HRBP 进行内测，通过后台聊天记录可分析员工是否得到有效答案，对于不完善的地方进行优化，在此过程中遇到的主要难点是用词的口语化以及关键词模型不全。

- 针对员工咨询时用词口语化的问题：纳通 SSC 会结合员工试用时所使用的具体词汇，进一步修改关键词模型。如“报销金额”是关键词库中原本存在的专业术语，而在员工的日常应用场景中，很可能还会出现“报多少钱”、“能报多少”等相对口语化、生活化的表述。此时该问题所对应的关键词模型，共享服务会评估关键词有效性，将专业但无效的关键词替换掉。
- 对于在测试的过程中会出现微信移动端无法解决的问题：通过后台场景模拟，对于未涉及的问题进行关键词补充，初期为方便落地共享人员会承担部分人工答疑功能。

◆ 移动答疑平台的应用价值

+ 无时间限制：平台可提供 24 小时不受限制的自动答疑服务；
+ 无空间限制：员工可在任何场景通过平台获取所需政策信息；
+ 无人员限制：一个平台可同时为多名员工提供即时服务，除初期关键词模型搭建过程中需要人工投入，随着词库的完善人工投入递减；
+ 沟通有效性：与直接和人沟通不同，员工和系统互动的过程敏感度较低，更容易真实表达内心的真实诉求，因此微信平台可作为人力资源了解员工实际需求的一个窗口，同时我们利用一些数据统计手段，对于员工经常问的问题进行分析，可以后续政策拟定提供参考。

引自智享会《第四届 中国人力资源共享服务中心调研报告》

自动化、智能 AI 技术

更自动化、智能化的在线流程

除了目前广泛应用的自助服务、移动端平台，我们通过访谈和了解，企业正在逐渐的尝试引入自动化、智能化技术，用于人力资源的流程管理，剖析其背后的原因主要有以下两点：

✓ 人员与技术相结合的模式可以提高员工效率和生产力，将员工从繁琐的事务性工作中解放出来，由自动化、智能化机器去代替人员做一些重复劳作的流程工作，以此优化整个企业基础流程作业，同时可以让人力资源部门在企业整体发展中发挥作用。

✓ 技术局部运用，无需流程全局梳理。RPA(自动化) 和 AI(人工智能) 的技术的运用可以在不影响整个组织的情况下进行效率改变。同时，使用机器人处理自动化（RPA）可以更快，更准确地完成这些类型的事情。

自动化、智能化的关键应用场景

企业逐渐领悟到自动化、人工智能的合适应用场景，我们从案例中萃取几种典型应用场景：简历推优、入职 / 离职的自动化流程、人工智能聊天机器人、绩效考核、数据准确度审核。在此应用场景中的具体实践看一看到以下几篇案例。

自动化、智能化技术的应用前提

自动化、人工智能在企业中仍是尝试应用，应用场景的开发仍然有限，并且企业如果要更多的引用到新技术去代替员工做一些重复的工作，此成功应用结果的背后是标准化、合规性流程的硬性需要。因此企业在规划引入新技术时，选定应用的范围，标准化业务流程是非常必要的步骤。

案例 自动化、人工智能的新技术应用 | 百度

♦ 招聘领域——智能简历职位匹配

业务驱动与技术导向将革新招聘的工作方式，百度人力资源高管非常注重人工智能在招聘领域的应用带来效率的提升。通过对人才简历库的自然语言处理（NLP）以及机器学习，进行算法与模型搭建，来解决简历与 JD 智能化匹配的难题，如下两款工具将帮高管解决他们提出的基础问题。

+ **众里寻他：**为招聘团队打造的简历智能筛选系统，通过识别招聘团队发出的 JD，精准匹配人才库中符合要求的简历，这里的“精准匹配”并不是字面上语义的匹配，而是结合了潜在候选人相关背景、过往工作内容，项目经历等综合考量。优化筛选简历这个过程，让招聘团队成员可以更加专注于对候选人进行更深入的考量，将更多的精力放在后续面试的环节中。

+ **沧海拾遗：**为候选人所打造的职位匹配系统，帮助他们提高应聘效率。沧海拾遗会在候选人进行职位搜索时，根据简历，主动向其推荐适合候选人的工作，从而减少候选人浏览 JD 的时间，防止他们错过真正合适自己的职位。

♦ 入职流程——各技术结合实现自动化

+ OCR 技术

OCR 技术指通过扫描等光学输入方式将各种票据、报刊、书籍、文稿等印刷品的文字转化为图像信息，再利用文字识别技术将图像信息转化为可以输入计算机的信息的技术。这一技术原本的使用就已经较为广泛和成熟，但是长期来较少被人力资源领域所“注意”。近两年来这一技术逐渐应用到了人力资源领域，可以将其与入职办理流程中新入职员工身份相关信息的验证相结合。在新员工入职前，可以要求新员工提前上传学历证书、资格证书、身份证、银行卡等复印件至系统，利用 OCR 技术对信息进行识别，同时对接第三方征信平台，如：学信网，员工的学历信息验证即可快速完成。证件复印件提供的前置化，加强了背调，提高了效率，也减少了数据的出错率，同时所有环节的数据都记录下来了，便于未来的大数据分析。

+ 刷脸技术

百度的刷脸技术已经比较成熟，不少机场的通关已经开始应用。公司内部应用场景比较多的是门禁刷脸、会议签到、内部购物等。当然，也还有其他不少应用场景，比如大多数公司通过刷工卡进行自助打印证明，刷脸同样也可以完成。再比如，在入职办理过程中，刷脸技术与访客系统打通，用于新员工报到的提前预约，提升入职体验与效率。

+ 预约系统——端到端的自动化

预约报到的员工会得到相应的后台预约码，发送预约码的同时，可以会推送公司的公共新闻和入职指南给新员工。员工到达公司后出示预约码，可以根据前期推送的指南，直接进入入职手续相关办理地点。另外，由于入职往往是批量进行的，为了方便管理，新员工的预约码已经与座位号相匹配，同时座位上会放置“入职大礼包”，包括员工的电脑、办公用品、需要签署的文件等，方便查找。这一系列的工作，让原本需要半天到一天才能完成的入职缩短至不到一小时，将候选人与反馈系统、入职系统打通，实现了端到端的自动化，新员工的感受度也极大地得到提升。

+ 在线学习系统——AI 赋能

百度大学通过 AI 技术支撑层，赋能企业学习系统。通过系统能力层的完善，进一步优化平台服务场景，最终通过创新式地解决企业在线学习中的痛点、难点，让员工、培训部门和企业从中受益。通过百度内搜平台，员工可以随时搜索到相关的知识内容，甚至是那些隐形的、碎片化的知识也可以通过底层的知识图谱等 AI 技术被链接、被激活。同时也能够更有效地催生优质内容的不断增加。

引自智享会《第四届 中国人力资源共享服务中心调研报告》

案例 SSC 数字化历程 | 博世

♦ Step1：流程标准化

流程标准化是数字化的第一步。在博世，各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一。为了实现 SSC 的数字化，博世选出了 59 个亟需标准化的流程或政策，其中 58 个科目目前已经实现了标准化，为数字化奠定了基础。标准化项目过程中，比较大的阻力是各个分公司流程、政策差异化比较多，而标准化之后的统筹利益体现为虽然在分公司不明显，但在全国范围内比较可观，并且为今后自动化、移动化、智能化打下基础。为顺利推动标准化，项目组引入了“标准化委员会”与“执行高管听证会”额外 2 个小组来帮助推动全国性的标准化，成效显著。基本流程是：由 SSC,HR BP, CoE 代表组成的项目组尽可能商量并达成一致，无法达成一致的提交由 HR 总监代表组成的“标准化委员会”商讨决定，最后少数差异再到“执行高管听证会”上决定。

♦ Step2：自助化和流程在线化——博世中国 I4.0

目前博世选取了共 10 个流程优先进行自助化、自动化，“自助化”主要是应用在是较为基础、简单的流程，其特征是不需要 HR 在过程中做任何核查动作就可以在电脑端完成，如：修改个人地址、查看个人考勤信息等。

“自动化”以奖金发放为例，原本需要通过纸质文件、多个人员签字，最后扫描上传，通过邮件和订单系统才能将奖金发放这一动作转至薪资系统，在层层申请的过程中，其效率和准确性均有很大的提升空间。在实现在线自动化后，仅需经过经理提交申请、高管审批、BP 确认三步即可完成奖金的发放与薪酬系统的对接。节省了大量人工的步骤，以及手工录入奖金数据的人力。该流程每次实施节省约人工 15 分钟，该流程通过在线自动化，全国全年共可节省 3 个人力。

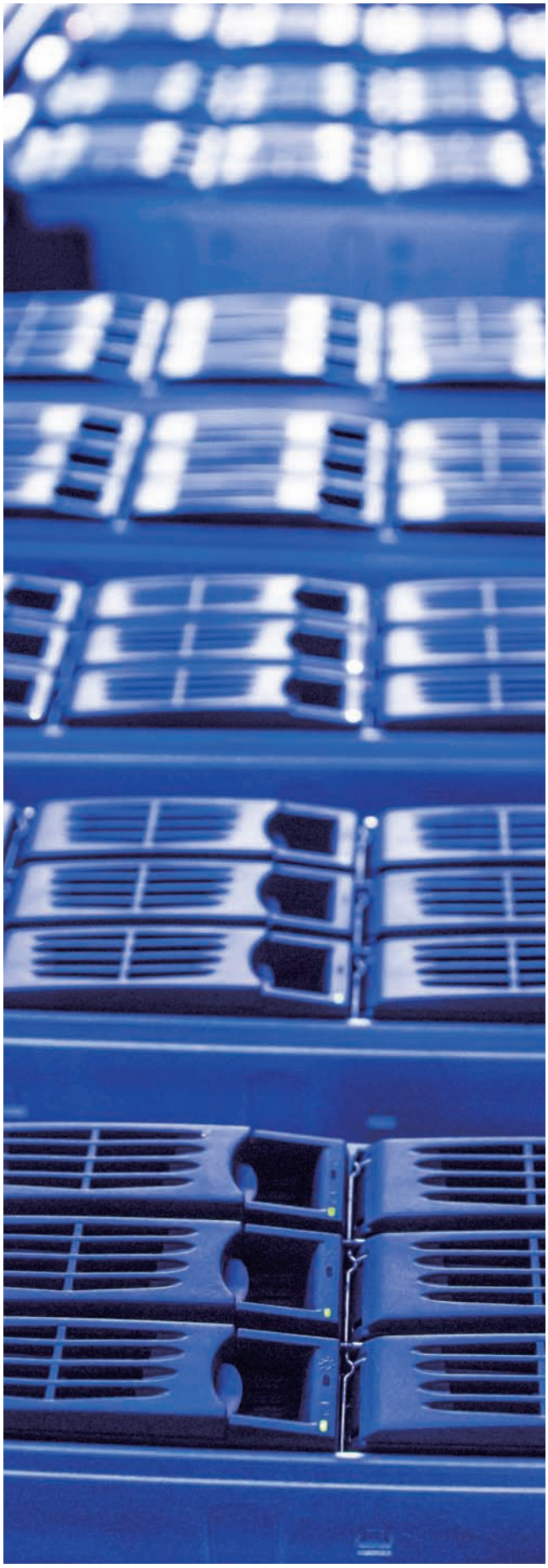
- **Step3：开发移动端——i-boarding（移动入职平台）**

新员工入职博世前，按照原有的流程与制度，需要多次到公司递交不同的材料，提供个人信息。而 SSC 在得到员工信息后，需要与各部门共同协作，帮助其准备胸卡，开通内部权限。这一过程一旦衔接不到位，极易出现滞后，员工入职报到后需要较长一段时间才能正式投入工作，这在一定程度上降低了员工的入职效率与体验。

为了改善以上问题，实现员工入职时各部门间的无缝对接，减少中间过程的滞后和数据的重复录入，博世在微信移动端开发了 i-boarding 平台，帮助员工方便而快速地完成入职流程。这一微信端主要分为移动入职、信息中心、“我问小博”三大模块。这三大模块各自的功能为：

- **boarding（移动入职）：**员工通过该模块可以将原本需要在纸质申请表上填写的个人信息直接在微信平台上填写，也可以将需要提交的纸质文件通过拍照上传。另外，博世 SSC 还打通了体检中心的后台数据库，因此可以公司 HSE 部门直接提取该名新员工的体检报告。员工可以免去入职前多次去体检中心，并前往公司递交纸质报告的奔波，大大提升了员工的入职效率和体验度。
- **员工信息中心：**员工可以在该模块直接查询集团、公司、报到流程、部门的相关信息。
- **“我问小博”：**若员工的问题难以通过员工信息中心得到解答，可以在“我问小博”中进一步在线询问。

引自智享会《第四届 中国人力资源共享服务中心调研报告》



人力资源管理云

在报告的市场诊断阶段，许多企业对于云服务模式表现出强烈的兴趣。SaaS 模式（software as a Service，软件即服务，云计算的一个层面）的云服务产品进入中国以来，通过一些企业的实践尝试打破产品的盲区。我们将从云端近两年的市场变化观察企业的需求转变与应用趋势。

云端的市场需求变化

人力资源管理云由专用模块逐渐转为核心系统

在和 2016 年的调研数据有较大的不同（图表 23A）。上届调研结果显示，云产品呈现单点突破的势态，企业一般会先尝试招聘云、学习云、测评云等功能性的服务。因为企业在早期多数尝试功能模块等云产品（招聘、培训），但由于客户化服务的短板，刚开始应用时会觉得可以降低成本，但是后期企业需要投入更大的成本和技术支持才能够满足部分的功能延展。通过图表 23（A），超过大半数 68.42% 的云端企业用户，将云产品用做核心人力系统。

因为云产品能够满足核心系统对于信息存储与响应的功能需求，“云端更能适应企业的快速变化”和“公司的数据量大，云管理系统更能满足”成为他们主要的选择原因（图表 24）。云平台的硬件条件为体量较大的企业提供人员数据管理的支持，由此来看企业用户应用 SaaS HR 产品的主要驱动力源于对于人员基础信息的掌控和跟踪等基础能力。而受访的云用户对于 SaaS 云产品协助企业更好的人力资源转型，重构企业 HR 的治理模型上，甚至云产品展示更深层次的数据分析功能，对此表示并没有太明显的助益。

云产品无法满足定制化和个性化需求

其实客户化服务的难度来自是用户需求，尤其是在日异月新的技术更新中，企业会不断寻求更新的技术和流程去优化用户体验，但是云端更标准化的功能和流程是难以使个性化需求落地。特别是招聘系统，由于招聘能很快的接触新技术，像 AI 智能招聘、移动视频面试、扫码签到、面试互动、智能简历匹配等功能。新功能通常是要等待提供商的统一提供上线，而企业在云系统上的独立开发也有局限性，基本职能做一些小的改动，涉及到系统架构层是无法满足的。

云产品的集成能力是企业用户的关注焦点

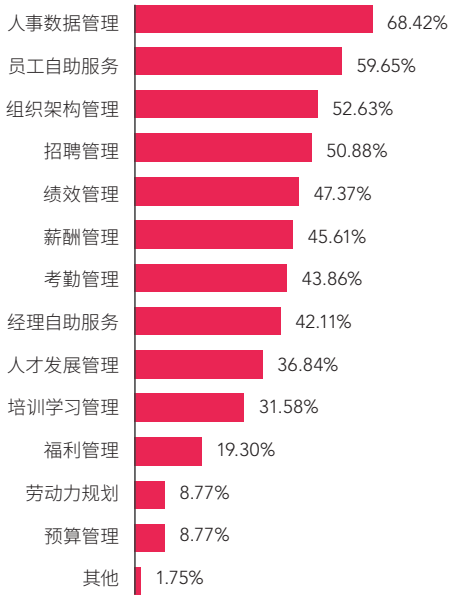
受访企业对于 SaaS 产品的集成能力是主要关注的焦点，但实践结果却令用户失望。就受访企业而言，应用 HR 核心云产品，还是招聘云等独立的应用系统，都呈现出对于系统集成能力的负面反馈，具体表现为云产品难以与其他管理系统实现数据共享和互通。

云端的数据安全问题仍被企业担忧

虽然云端的企业用户数量在不断增加，但是更多的企业对于云产品望而却步的主要原因还是在于**数据安全无法保障的问题、云产品定制化程度较低，这两大困难点（见图表 25）**。尤其在于云产品更多的作为人事数据管理平台时，如何保障数据安全的问题就非常关键。企业和云产品服务商之间是可以通过协议，合法约束数据的安全性，然而基于整个市场的大环境而言，仍存在数据安全泄露的风险及漏洞。

从云端的需求变化来看，企业担心数据安全的问题，却又将其作为人力主数据的核心系统。我们在通过采访时了解到，安全性是现实与假设并存的，如何将云产品与业务的匹配性是才是现实的挑战。相对比云端的缺陷，云端的企业用户更多看看中产品是否能满足业务需求。另一方面，受访企业表示，**成立专属的信息安全审核团队进行数据安全的研究和审核，配置多种条款和管控措施来保障数据安全及符合国家对个人信息的管控要求。这样的举措一定程度内会遏制对于数据泄露的风险。**

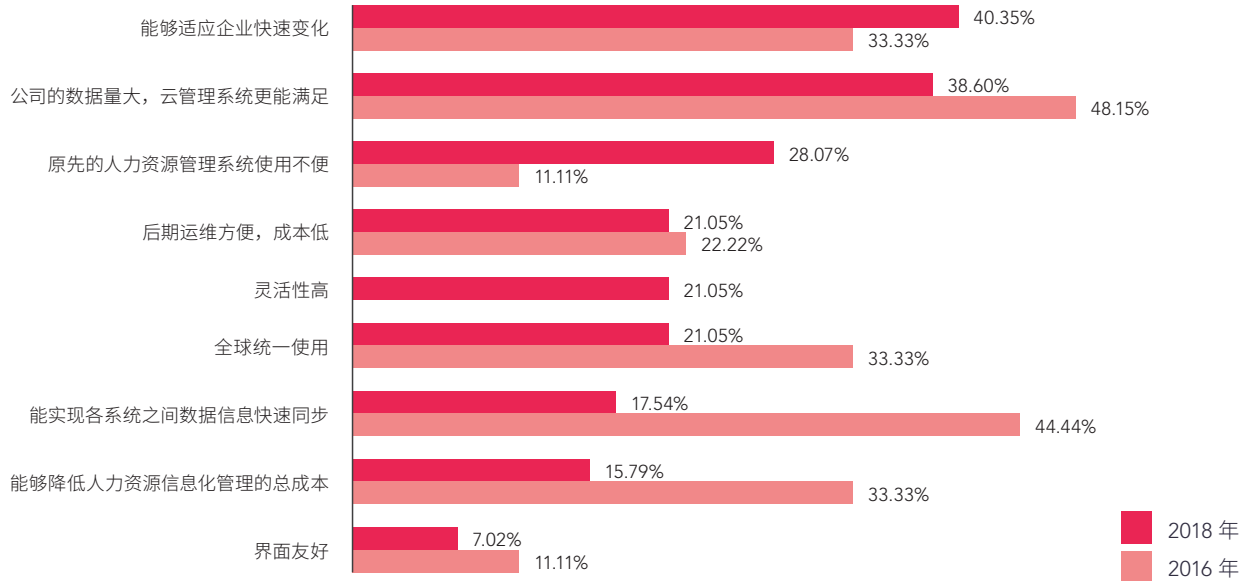
图表 23（A） 云端系统的主要应用领域 N=57



图表 23（B） 2016 年人力资源各模块信息化实现

选项	基于云	基于传统系统
招聘管理 (N=82)	37.80%	62.20%
劳动力规划 (N=17)	23.50%	76.50%
培训学习管理 (N=92)	21.70%	78.30%
人才发展管理管理 (N=33)	21.20%	78.80%
绩效管理 (N=109)	21.10%	78.90%
员工自助服务 ESS(N=136)	16.90%	83.10%
福利管理 (N=66)	16.70%	83.30%
预算管理 (N=25)	16.00%	84.00%
经理自助服务 MSS(N=78)	15.40%	84.60%
人事数据管理 (N=223)	11.70%	88.30%
薪酬薪资计算、审批和发放 (N=190)	11.10%	88.90%
组织结构管理 (N=161)	9.30%	90.70%
考勤管理 (N=170)	8.80%	91.20%

图表 24 企业选择云管理系统的主要原因



图表 25 企业目前不使用云端系统的主要原因 N=173

案例 基于云平台的 HR 系统及应用 | 昕诺飞

昕诺飞 HRS 能实现共享服务的高度集中化、标准化、数字化、远程化，其关键基石是全球云平台高度整合的 HR 系统及应用，即 100% 的国家上线基于 ServiceNow 的 HR 门户以及工单管理系统；Workday 全球覆盖员工数超过 98%; ADP GV (global payroll) 全球覆盖人数超过 85%；社交型学习平台（Learning @ Signify）全球员工数 100% 覆盖；电子文档管理全球覆盖人数超过 95%。

并且，Workday 作为 HR 核心信息系统，功能上实现核心数据维护、招聘、人才管理、薪酬、考勤以及员工经理以及 HR 团队的数据报表功能，各功能模块高度集成管理动态 HR 业务流程，共享统一的实时数据源，为 BI 提供大数据结构和存量基础。

与此同时，Workday 和其他 HR 应用系统实时动态互联，并为下游其他系统提供实时主数据，从而实现：

+ 信息高度集成，消除不同系统之间信息不同步的问题，减少信息整合的额外工作量。
+ 为全组织范围内的人才盘点、组织诊断等需求，提供更全面、客观、透明的依据。
+ 人员状态信息动态可追溯，实现跨组织、跨地域的人才流动分析。
+ 强化员工经理及 HRBP 和 CoE 的自助服务能力：
  - o 员工 – 基本信息查询、工资单查询、假期申请管理、绩效管理和发展计划、在线学习等。
  - o 经理 – 团队绩效、组织架构、薪酬建议、招聘、发展计划、人员变动、假期审批、能力模型管理等。
  - o HRBP 和 CoE — 员工各类信息查询（薪酬、绩效等），组织相关分析报表。
- ♦ 公司业务变革中的强大助力 – 满足业务未来发展（Fit for Future）的能力模型、业务的分拆合并、组织架构调整（案例详见后文）。
- ♦ 为全球统一 HR 活动及时间表创造了条件：绩效管理、人才盘点、能力模型、继任计划、年度薪酬调整等。

云端系统布局

系统布局	优势	挑战
核心 HR 系统	• 主数据系统的存储容量大 • 可实现系统之间的信息快速同步 • 系统更迭与供应商同步，企业投入成本、精力较小	• 信息安全风险 • 客户化程度低 • 系统难以集成，数据无法对接和互通
独立系统模块	• 专业的系统比通用的系统就其专业性功能更强 • 一定程度上避免数据泄露的风险 • 灵活性高，可适应多平台应用	• 可延展性低 • 本土化难度较高

参调企业

图表 26 企业在中国大陆的员工数量 N=306

选项	数量	比重
10000 人及以上	87	28.43%
500 人到 999 人	48	15.69%
1000 人到 2499 人	41	13.40%
100 人到 499 人	40	13.07%
5000 人到 9999 人	38	12.42%
2500 人到 4999 人	32	10.46%
100 人以下	15	4.90%
其他	5	1.63%

图表 27 企业所有权性质 N=306

选项	数量	比重
中国私营及民营企业	121	39.54%
外商独资 (包括港资企业)	89	29.08%
国有企业	45	14.71%
中外合资	43	14.05%
其他	8	2.61%

图表 28 企业所处的行业 N=306

选项	数量	比重
消费品 (含快消与耐消)	37	12.09%
金融服务 (如银行，保险，财富管理等)	33	10.78%
建筑建材	26	8.50%
生命科学 (如生物工程，医药，医疗器械等)	26	8.50%
房地产	21	6.70%
汽车及零部件	19	6.20%
互联网科技公司	20	6.53%
游戏业	18	5.90%
环境科学	15	4.90%
零售业与电子商务	14	4.57%
电子电气	11	3.595
机械制造	14	4.57%
能源动力	11	3.595
信息技术，半导体及通讯	8	2.61%
化工与石化	8	2.61%
运输及物流	7	2.28%
专业性服务 (如法律，咨询，教育，旅游等)	12	3.92%
造纸，包装及森林业	3	0.985
多样化生产	1	0.32%
其他	2	0.65%

标杆数据

系统应用

图表 29 人力资源信息系统应用企业 N=306

选项	企业数量	比例
已使用信息化系统的企业	230	75.16%
计划在 1-2 年内采用人力资源信息管理系统	57	18.63%
无计划采用人力资源信息管理系统	19	6.21%

图表 31 企业更换或者计划更换人力资源信息系统 (eg.HRIS/HRMS/E-HR 系统) 的情况 N=230

选项	数量	比重
暂无计划	72	31.30%
是，已经替换过系统	61	26.52%
有计划升级或者替换系统	59	25.65%
如果有更好的 HRIS 系统，可以考虑	28	12.17%
不清楚	10	4.35%

图表 30 采用人力资源信息系统后各目标的达成情况：N=306

（1）员工信息等基础数据的整合						
X\Y	已实现	部分实现	计划实现	暂无实现计划	无系统	企业数
成熟阶段一	25.00%	18.18%	0.00%	0.00%	56.82%	44
成熟阶段二	51.97%	24.34%	1.32%	0.66%	21.71%	152
成熟阶段三	65.28%	20.83%	2.78%	0.00%	11.11%	72
成熟阶段四	60.53%	13.16%	0.00%	0.00%	26.32%	38

（2）完善了系统常规模块（指人事信息、薪资计算发放）						
X\Y	已实现	部分实现	计划实现	暂无实现计划	无系统	企业数
成熟阶段一	22.73%	20.45%	0.00%	0.00%	56.82%	44
成熟阶段二	47.37%	28.95%	0.66%	1.32%	21.71%	152
成熟阶段三	63.89%	22.22%	2.78%	0.00%	11.11%	72
成熟阶段四	57.89%	13.16%	2.63%	0.00%	26.32%	38

（3）完善系统的非常规功能模块（指绩效、培训、招聘、人才管理）						
X\Y	已实现	部分实现	计划实现	暂无实现计划	无系统	企业数
成熟阶段一	2.27%	15.91%	20.45%	4.55%	56.82%	44
成熟阶段二	11.18%	41.45%	20.39%	5.26%	21.71%	152
成熟阶段三	27.78%	43.06%	9.72%	8.33%	11.11%	72
成熟阶段四	26.32%	36.84%	7.89%	2.63%	26.32%	38

（4）优化了流程，使体系建设清晰化						
X\Y	已实现	部分实现	计划实现	暂无实现计划	无系统	企业数
成熟阶段一	4.55%	20.45%	15.91%	2.27%	56.82%	44
成熟阶段二	11.18%	50.00%	14.47%	2.63%	21.71%	152
成熟阶段三	23.61%	48.61%	11.11%	5.56%	11.11%	72
成熟阶段四	34.21%	34.21%	5.26%	0.00%	26.32%	38

（5）分析数据，为企业人力资源管理提供战略服务和帮助管理者做出正确决策						
X\Y	已实现	部分实现	计划实现	暂无实现计划	无系统	企业数
成熟阶段一	4.55%	11.36%	20.45%	6.82%	56.82%	44
成熟阶段二	4.61%	32.89%	32.89%	7.89%	21.71%	152
成熟阶段三	5.56%	51.39%	23.61%	8.33%	11.11%	72
成熟阶段四	13.16%	39.47%	18.42%	2.63%	26.32%	38

系统服务提供商

图表 32 企业目前使用的人力资源信息系统 (eg.HRIS/HRMS/E-HR 系统) 的来源 N=230

选项	数量	比重
全部采购外部系统和服务	90	39.13%
外部采购为主要部分，自行开发特殊模块 (主系统采购 + 独立系统的自主开发)	57	24.78%
以自行开发为主，与供应商合作 [底层系统采购，外部系统自主研发]	50	21.74%
全球统一采购	19	8.26%
全部外包至第三方公司采购	10	4.35%
其他	4	1.74%

图表 33 企业使用人力资源信息管理云系统 (eg.HRIS/HRMS/E-HR 系统) 的服务提供商 N=57

选项	数量	比重
SAP SuccessFactors	13	22.81%
Oracle HCM Cloud	12	21.05%
Workday	7	12.28%
北森 (Beisen)	7	12.28%
嘉扬 (Kayang)	2	3.51%
盖雅工场 (GaiaWorks)	2	3.51%
自主研发	2	3.51%
e 成科技	2	3.51%
其他	10	17.54%

图表 34 企业的本地核心系统 (eg.HRIS/HRMS/E-HR 系统) 的服务提供商 (非云系统) N=230

选项	数量	比重
SAP ERP HCM	52	22.61%
Oracle Peoplesoft	41	17.83%
用友 (yonyou)	20	8.70%
铂金 (Platinum)	16	6.96%
嘉扬 (Kayang)	13	5.65%
Oracle HCM	11	4.78%
金蝶 (Kingdee)	8	3.48%
宏景 (Hjsoft)	7	3.04%
东软 (Neusoft)	5	2.17%
万古 (Vanguard)	5	2.17%
其他	52	22.60%

图表 35 企业如果将技术性人力资源工作交给外部服务商，以下哪些是重点考虑因素 N=230

选项	数量	比重
外包商后期的运维服务	128	55.65%
外包商的服务费	116	50.43%
外包商的响应速度	112	48.70%
外包商的咨询与实施能力	90	39.13%
外包商的运营经验 (同行业同类型的成功案例)	88	38.26%
外包商对政策方面的敏感度	42	18.26%
外包商的品牌与发展前景	17	7.39%
其他	15	6.52%
外包商的规模与客户数量	11	4.78%

图表 36 企业人力资源某一模块 (例如薪酬模块) 有新的功能需求，需要进行二次开发时，会选择哪种方式 N=230

选项	数量	比重
外包给当时购买该模块的服务商进行开发	94	40.87%
企业技术团队与第三方公司的技术支持团队合作开发	83	36.09%
企业技术团队自行研发	32	13.91%
外包给其他软件供应商进行开发	14	6.09%
其他	7	3.04%

定制化服务

图表 37 企业定制化的功能的应用领域包括 N=118

选项	数量	比重
人事数据管理	69	58.47%
薪酬管理	55	46.61%
绩效管理	50	42.37%
员工自助服务	48	40.68%
考勤管理	43	36.44%
经理自助服务	39	33.05%
组织架构管理	36	30.51%
招聘管理	34	28.81%
培训学习管理	32	27.12%
人才发展管理	29	24.58%
预算管理	22	18.64%
福利管理	21	17.80%
劳动力规划	5	4.24%
其他	2	1.69%

图表 38 企业在实现人力资源系统定制化功能的遇到的问题包括 N=118

选项	数量	比重
未来系统的整体升级问题和风险依然存在	58	49.15%
定制化系统的预算和成本投入太高	52	44.07%
定制化模块的可扩展性不足	46	38.98%
定制化模块的稳定性不足	41	34.75%
定制化模块的可配置性不足	38	32.20%
企业与供应商合作时的业务需求分析、整理和提炼风险	38	32.20%
缺乏专业的信息化系统定制团队	35	29.66%
需要优质、高效的业务流程模式	21	17.80%
其他	3	2.54%

电子合同

图表 39 企业是否应用电子合同 N=230

比例	数量	比重
否，暂无应用计划	209	90.87%
是，已经成功应用	21	9.13%

图表 40 企业选择应用电子合同的核心原因 N=21

选项	数量	比重
电子合同的引用简化管理流程，提升效率 (eg. 异地合同签署、碎片化场景的合同审批)	17	80.95%
电子合同的引用降低企业成本	9	42.86%
地方政策对于电子合同合规性的认可和要求逐步提升	8	38.10%
响应企业内部信息化转型，实现合同签署无纸化、线上化	7	33.33%
行业内企业对于电子合同的广泛使用	2	9.52%
行业内标杆企业对于电子合同的成功实践应用	2	9.52%

图表 41 电子合同在人力资源平台的应用内容包含 N=21

选项	数量	比重
选项	数量	比重
入职 / 离职手续	15	71.43%
劳动合同	14	66.67%
工资表单	8	38.10%
保密协议	7	33.33%
合同工协议	6	28.57%
离职证明	6	28.57%
薪资证明	5	23.81%
在职证明	5	23.81%
培训协议	2	9.52%
其他	2	9.52%

图表 42 企业在人力资源流程管理中应用电子合同时的遇到的主要困难和挑战 N=21

选项	数量	比重
企业举证风险，法律纠纷时电子合同难以提供有效的证据支持	8	38.10%
法律和仲裁风险，配套的法律服务难以有效落地	7	33.33%
对于提升效率、节约成本的效果不明显 (eg. 签订电子合同后，仍需要补纸质版合同)	6	28.57%
电子合同的信息安全问题无法保障 (eg. 合同、身份等信息泄漏、被篡改和虚假的风险)	6	28.57%
企业的合作伙伴对电子合同的认同程度低	4	19.05%
企业内部人员的签署习惯难以改变，操作困难	4	19.05%
其他	2	9.52%

人力资源信息化模块

图表 43（A） 人力资源信息系统目前已经覆盖的人力资源模块 N=230

比例	数量	比重
否，暂无应用计划	209	90.87%
是，已经成功应用	21	9.13%

图表 43（B） 人力资源信息系统目前已经覆盖的人力资源模块的功能细分

（1）考勤管理模块的信息化功能有 N=149		
选项	数量	比重
考勤数据（日常考勤、加班、休假、排班）整合并与薪酬模块对接	132	88.59%
考勤结果处理，自定义生成报表	110	73.83%
异地考勤、各级公司考勤数据实时管理	76	51.01%
其他	5	3.36%

（2）预算管理的信息化功能有 N=44		
选项	数量	比重
年度人工成本预算	38	86.36%
年度人头数预算	34	77.27%
其他	3	6.82%
其他	5	3.36%

（3）福利管理的信息化功能有 N=81		
选项	数量	比重
社会统筹保险设定、计算和管理	62	76.54%
与薪资模块对接	58	71.60%
多种福利政策管理	42	51.85%
福利提取 / 补缴	36	44.44%
弹性福利支持	28	34.57%
其他	2	2.47%

（4）招聘管理的信息化功能 N=117		
选项	数量	比重
招聘进程跟踪（包括面试安排、面试记录、发放聘用意向书等）	85	72.65%
招聘渠道管理	76	64.96%
招聘需求汇总	73	62.39%
自动简历筛选	66	56.41%
在线测试	59	50.43%
招聘成本统计	21	17.95%

（5）绩效管理的信息化功能 N=125		
选项	数量	比重
员工绩效记录管理	109	87.20%
实施绩效评估流程	82	65.60%
绩效考核结果处理（与薪酬、学习、人才发展模块对接）	46	36.80%
兼容多种绩效评估工具	27	21.60%
其他	4	3.20%

（6）培训学习管理的信息化功能 N=105		
选项	数量	比重
E-Learning 管理	81	77.14%
课程体系管理(包括课件管理)	65	61.90%
培训进程管理（包括考勤、反馈等）	57	54.29%
移动学习管理	47	44.76%
制定人员培训计划	40	38.10%
培训需求汇总	36	34.29%
培训资源管理（包括讲师、教室、教具等）	36	34.29%
其他	6	5.71%

（7）人才发展管理模块已实现信息化功能 N=52		
选项	数量	比重
人才盘点	34	65.38%
高潜力员工项目管理	28	53.85%
员工职业生涯管理	26	50.00%
领导力项目管理	26	50.00%
继任者计划项目管理	1	1.92%
其他	0	0.00%

自助服务

图表 44 员工自助服务的实现情况 N=230

选项	数量	比重
员工自助服务处于基础阶段	102	44.35%
计划推动员工自助服务	49	21.30%
员工自助服务处在完善阶段	43	18.70%
目前暂无推动员工自助服务的计划	36	15.65%
其他	0	0.00%

图表 46 员工自助服务在移动端上的实现情况 N=145

选项	数量	比重
是	86	59.31%
否	59	40.69%

图表 45 自助服务实现的功能：N=145

选项	数量	比重
查看、更新个人基本信息	123	84.83%
个人薪资福利情况查询	112	77.24%
休假、加班、公出申请	103	71.03%
个人上下班打卡、考勤查询	94	64.83%
个人费用报销申请	75	51.72%
查看企业政策制度	75	51.72%
考核评价结果查询	67	46.21%
线上报名参加企业培训	63	43.45%
社保公积金查询	62	42.76%
开具证明（如：工作证明、收入证明等）	58	40.00%
学习课程公告	58	40.00%
会议室申请与预定	56	38.62%
招聘需求提交	53	36.55%
面试结果跟踪（offer 签发等）	49	33.79%
对课程效果进行反馈	45	31.03%
课程资料下载	45	31.03%
差旅预订服务（酒店、机票）	42	28.97%
人才推荐服务	41	28.28%
面试预约及时间安排	41	28.28%
入职管理	38	26.21%
向 HR 进行办事流程、人力资源政策咨询	38	26.21%
查看办事流程及下载表格文件	37	25.52%
培训进度跟踪	37	25.52%
候选人面试反馈及打分	37	25.52%
商业保险查询、申请及理赔	35	24.14%
新闻资讯、企业资讯推送	32	22.07%
体检预约	28	19.31%
劳动合同的生成与签订	23	15.86%
项目的审批	20	13.79%
工作圈：企业成员社交服务	18	12.41%
提醒服务（如管理工作时间、设置提醒）	18	12.41%
工卡补办	14	9.66%
户口、居住证积分申请	13	8.97%
移动办公申请（如：孕妇在家工作等）	12	8.28%
均未涉及	12	8.28%
费用充值（如话费、水费等）	9	6.21%
打车、同事拼车服务	5	3.45%
金融服务（股票购买、消费贷申请等）	4	2.76%
停车位预定	2	1.38%
理发、美容等生活服务预约	0	0.00%
其他	0	0.00%

图表 47 移动端上实现的员工自助服务 N=86

选项	数量	比重
查看、更新个人基本信息	51	59.30%
休假、加班、公出申请	49	56.98%
个人上下班打卡、考勤查询	47	54.65%
个人薪资福利情况查询	42	48.84%
查看企业政策制度	26	30.23%
社保公积金查询	25	29.07%
考核评价结果查询	20	23.26%
开具证明（如：工作证明、收入证明等）	19	22.09%
学习课程公告	19	22.09%
个人费用报销申请	18	20.93%
差旅预订服务（酒店、机票）	18	20.93%
向 HR 进行办事流程、人力资源政策咨询	17	19.77%
线上报名参加企业培训	17	19.77%
商业保险查询、申请及理赔	16	18.60%
对课程效果进行反馈	16	18.60%
人才推荐服务	16	18.60%
新闻资讯、企业资讯推送	14	16.28%
体检预约	13	15.12%
课程资料下载	12	13.95%
招聘需求提交	12	13.95%
工作圈：企业成员社交服务	11	12.79%
面试结果跟踪（offer 签发等）	11	12.79%
候选人面试反馈及打分	11	12.79%
会议室申请与预定	10	11.63%
查看办事流程及下载表格文件	10	11.63%
入职管理	9	10.47%
培训进度跟踪	9	10.47%
面试预约及时间安排	9	10.47%
提醒服务（如管理工作时间、设置提醒）	7	8.14%
项目的审批	6	6.98%
工卡补办	6	6.98%
移动办公申请（如：孕妇在家工作等）	5	5.81%
费用充值（如话费、水费等）	4	4.65%
劳动合同的生成与签订	3	3.49%
户口、居住证积分申请	3	3.49%
金融服务（股票购买、消费贷申请等）	2	2.33%
打车、同事拼车服务	2	2.33%
停车位预定	1	1.16%
理发、美容等生活服务预约	0	0.00%
其他	0	0.00%
均未涉及	0	0.00%

图表 48 企业采用什么方式有效提高用户对自助服务功能的使用率 N=145

选项	数量	比重
宣传（邮件告知、易拉宝、三折页）	74	51.03%
对员工进行自助服务使用进行培训	56	38.62%
改善界面的友好性，提高用户使用的体验感	53	36.55%
前期通过调查的方式充分了解需求	46	31.72%
提高便利性（移动端上实现）	45	31.03%
组织福利性的活动推广	23	15.86%
不采用任何方式	12	8.28%
线上办理优先	9	6.21%
其他	5	3.45%
比例		

劳动力管理

图表 49 企业是否应用劳动力管理的数据 ?(eg. 员工排班、加班、考勤、休假) N=212

比例	数量	比重
是	136	64.15%
否	76	35.85%

图表 51 目前已有的劳动力时间和薪酬管理系统，面临以下哪些挑战 N=136

选项	数量	比重
考勤、休假、工时等数据分散，汇总处理耗时耗力	57	0.419118
异常数据的审查、调整繁杂	54	0.397059
由考勤、工时到薪酬的计算困难	41	0.301471
考勤和薪资系统缺乏集成 , 数据导入导出困难 , 数据不能及时同步	32	0.235294
缺乏员工和经理自助功能	31	0.227941
考勤和工时数据质量低，准确性差	28	0.205882
加班数据的统计和处理费时	28	0.205882
缺少数据汇总的报表	26	0.191176
缺乏个性化审批流程	20	0.147059
无以上挑战	15	0.110294
其他，请注明：[详细]	2	0.014706

图表 50 劳动力数据管理工具，企业希望实现以下哪些目标？ N=136

选项	数量	比重
本题有效填写人次	136	100.00%
通过详实和及时的劳动力数据，确保薪资计算的准确和高效，尤其是保障复杂工时和加班的真实性	93	68.38%
减少无效时间，提高员工的时间利用率	65	47.79%
减少无计划无理由的缺勤，保证生产运营按计划进行，特别是减少关键岗位缺勤带来的重大影响	56	41.18%
集成各种分散数据，如缺勤、补贴、休假、薪酬等，提高管理效率	56	41.18%
规范和落实公司考勤规则及制度，实现人性化管理和员工公平的均衡	54	39.71%
跟踪各种休假，完善休假管理	52	38.24%
实现管理层对人工成本的可视及洞察，并且能发现问题，找到原因	43	31.62%
优化劳动力配置的合理性，在生产运营、成本优化，员工满意三方面实现平衡	41	30.15%
通过合理排班，进而控制不必要的加班	40	29.41%
获取按需定制的分析报告以支持决策	24	17.65%
无以上需求	4	2.94%

案例启示

案例启示 听诺飞（前飞利浦照明）：HR 数据化管理支持业务变革

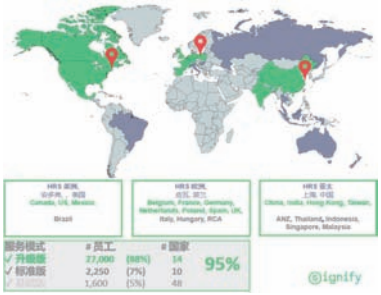
周涛 亚太区人力资源共享服务中心高级总监 听诺飞（中国）投资服务有限公司

听诺飞全球人力资源管理业务变革战略

听诺飞前身是荷兰皇家飞利浦的照明业务板块，2016 年初正式整体分拆，在阿姆斯特丹独立上市。并于 2018 年，由飞利浦照明 (Philips Lighting) 更名为听诺飞 (Signify), 成为一家有 127 年历史的“新”公司。听诺飞全球拥有近 30000 名员工，分布于 70 个国家和地区，核心业务由传统照明向专业照明、智能照明以及物联网照明转型以引领市场的发展，全球销售额接近 70 亿欧元，是照明行业市场排名第一的跨国公司。

听诺飞全球人力资源服务模式

听诺飞 HRS（HR Services）从 2008 年开始建立，经历了皇家飞利浦的 PPS 时代（Philips People Services），2016 年公司分拆后，更名为 HRS。发展至今，HRS 全球由三个中心构成，分别服务欧洲、美洲和亚太区，服务模式按照内容划分为基础版、标准版、升级版。其中后两者为全流程服务，覆盖全球 95% 的员工。HRS 建立至今，已形成高度集成、模式标准统一、服务内容多样化、服务范围广泛的“全球型人力资源共享服务中心”。本篇案例将基于 HRS 平台，解析数据化管理如何支持业务变革。



Tier 架构体系化的服务交付模式

听诺飞 HRS 拥有 4 层 Tier 的交付模式，以 HR 系统云平台为基础，对 HR 资源进行优化整合，实现 HRS、CoE 和 HRBP 的业务专注和分工合作，对全球范围内人力资源相关的信息流管理，提供了系统及管理架构上的实现基础。交付模式如下：

- ✓ HR 信息流集中有序管理，线上线下配合，工作流驱动；
- ✓ 线上流程可视化、可追溯化，为运营有效性和持续改进提供可能；
- ✓ 系统监控 HR 业务处理效率和绩效，减少人为干预和投入；
- ✓ HR 业务可量化动态可捕捉，为资源优化配置提供非常有价值的参考；

Tier 0 – HR 门户

昕诺飞 HRS 的 Tier 0 – HR 门户是基于 ServiceNow 平台打造，集成了 HR 相关知识库、工单管理系统以及所有全球及本地 HR 应用及服务供应商。

- ✓ 自助服务：经理和员工可以随时随地自助登录并查询 HR 政策或流程相关的信息，并且会轻松获取全球或当地 HR 最新动态以及热门文档推送。
- ✓ 人工应答：如果现有知识库无法解答经理或员工的疑问，他们可以很便捷地通过门户网站上的工单系统提出问题或者服务要求，或者在工作时间内直接呼叫在线人员请求帮助。
- ✓ 功能集成：门户网站一站式链接了全球及本地的 HR 应用系统以及面对员工的服务供应商，比如，登录 Workday、查询工资单、查询或申请休假、登录学习系统等等，极大方便了用户操作提升了用户体验。

值得一提的是，Tier 0 – HR 门户支持系统自动地记录员工的访问数据，对现有知识库自动进行动态排序，同时为 HR 团队不断优化知识库内容及网站架构地决策，提供了基于事实的实时数据分析依据。

Tier 1 – HR 方案中心

Tier 1 主要作为 Tier 0 背后的支持团队，其主要的角色是作为经理员工与下游 HR 各专业服务团队的桥梁：

- ✓ 员工经理提交问题和请求的全流程监控，负责解答或者派单（对于 Tier 1 解答不了的复杂需求）给到下游 HR 团队（Tier 2、Tier 3）。
- ✓ 基于约定的服务协议（SLA）实时管理工单处理的绩效，同时通过反馈用户体验推进下游团队改进服务流程。
- ✓ 管理经理员工的问题或请求，通过数据分析跟进用户动态，如：关注的热点问题、变化接受程度等等，为 HRS 的沟通方案提供客观支持 – FAQ, 专题手册 针对特定人群的培训，流程改善等。
- ✓ Tier 0 内容管理者，基于相关反馈信息，不断完善 HR 门户内容及功能设置。
- ✓ 扮演 HR 对经理员工沟通的窗口，帮助他们适时了解 HR 的动态以及反馈经理员工的相关诉求。

Tier 2，Tier 3 – HR 的专业团队

Tier,Tier3 则作为 HR 的专业团队，其组成部分包括员工雇佣周期管理，数据及系统，薪资和福利，HRBP，CoE，Legal，IT，财务等。HR 团队主要负责 Tier 1 团队无法处理的问题或服务请求，通过其所在领域专业化知识为客户提供服务。

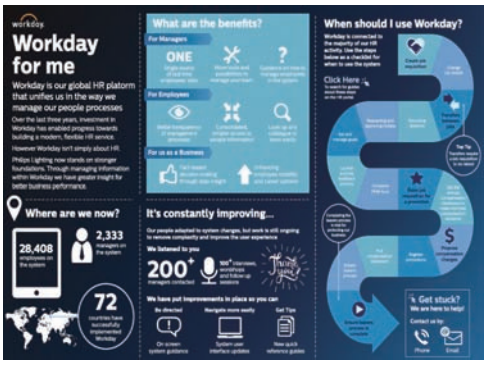
基于云平台的 HR 系统

昕诺飞 HRS 能实现共享服务的高度集中化、标准化、数字化、远程化，其关键基石是全球云平台高度整合的 HR 系统及应用，即 100% 的国家上线基于 ServiceNow 的 HR 门户以及工单管理系统；Workday 全球覆盖员工数超过 98%; ADP GV (global payroll) 全球覆盖人数超过 85%；社交型学习平台（Learning @ Signify）全球员工数 100% 覆盖；电子文档管理全球覆盖人数超过 95%。

并且，Workday 作为 HR 核心信息系统，功能上实现核心数据维护、招聘、人才管理、薪酬、考勤以及员工经理以及 HR 团队的数据报表功能，各功能模块高度集成管理动态 HR 业务流程，共享统一的实时数据源，为 BI 提供大数据结构和存量基础。

与此同时，Workday 和其他 HR 应用系统实时动态互联，并为下游其他系统提供实时主数据，从而实现：

- ✓ 信息高度集成，消除不同系统之间信息不同步的问题，减少信息整合的额外工作量。
- ✓ 为全组织范围内的人才盘点、组织诊断等需求，提供更全面、客观、透明的依据。
- ✓ 人员状态信息动态可追溯，实现跨组织、跨地域的人才流动分析。
- ✓ 强化员工经理及 HRBP 和 CoE 的自助服务能力：
  - o 员工 – 基本信息查询、工资单查询、假期申请管理、绩效管理和发展计划、在线学习等。
  - o 经理 – 团队绩效、组织架构、薪酬建议、招聘、发展计划、人员变动、假期审批、能力模型管理等。
  - o HRBP 和 CoE — 员工各类信息查询（薪酬、绩效等），组织相关分析报表。
- ✓ 公司业务变革中的强大助力 – 满足业务未来发展（Fit for Future）的能力模型、业务的分拆合并、组织架构调整（案例详见后文）。
- ✓ 为全球统一 HR 活动及时间表创造了条件：绩效管理、人才盘点、能力模型、继任计划、年度薪酬调整等。



HRS 的体系化管理

管理架构立体化

上述提到 HRS 的 Tier 架构设计可以更好地实现业务专注和分工合作，确保人事流程在各环节的高效和专业运转。与此同时，HRS 因过度追求运营卓越，而忽视端到端服务交付中的用户体验的潜在风险。针对用户体验的问题，在 Tier 团队之外，昕诺飞引入横向流程专家角色，主要由现有团队的专家兼任，负责端到端流程角度的管控，平衡 Tier 团队对所负责流程段的优先关注，提升跨团队沟通效率，优化用户感受，具体实践如下：

- ✓ **服务伙伴：**客户的唯一沟通窗口，对于复杂度高，涉及团队多，时间周期长的人事流程，其扮演总体协调沟通角色，避免客户陷入 HR 内部流转环节，而带来较差的感受度体验；同时，服务伙伴立于端到端角度，向 HRS 团队反馈用户实际感受，是驱动用户体验改进的重要角色。
- ✓ **质量管控专家：**负责跟进质量管理，对各团队提出质量提升建议，如内控审计、SOP 设立和更新、HRS 内控培训。
- ✓ **精益管理专家：**推进团队精益管理理念在日常工作中的运用，结合业务需要引入精益管理工具或方法，如业务看板、流程分析。
- ✓ **持续改进专家：**基于运营业绩、客户服务反馈和具体案例，引导 HRS 整个团队在端到端的流程诊断，以及 HRS 在业务中功能实现上的角色定位。
- ✓ **变革沟通大使：**侧重在变革管理中，从 HRS 出发，主动借助各种平台或渠道进行各种沟通，增强业务团队对变革的支持，以及消除经理员工在接纳新变化时的排斥和不适。
- ✓ **项目管理专家：**HRS 内部专注非标准、非常规业务活动的项目化管理，同时对所有项目进行 PMO 集中化管理，通过这种形式打造团队成员的项目管理能力，且通过项目，推进 tier 团队的合作；
- ✓ **全球专家网络：**由全球各部门资深团队组成的定期交流网络，以促进跨地域、跨职能合作，同时对全球范围内的负责案例提供专家支持。

昕诺飞通过矩阵式立体管理架构，可以确保团队在问题解决中的多元化思考角度，实现全局观，并提高跨部门合作意愿以及反应速度，减少决策失误带来的资源浪费，最终提升用户感受。

管理指标多样化

像管理业务一样管理 HRS，是昕诺飞共享服务中心建立以来一直秉承的经营理念。因此，共享服务中心引入平衡记分卡，从财务指标、运营性业绩、人员管理、客户满意度四个维度，细化到超过三十

项 KPI（例如 成本、业务量、电话应答率、SLA 达成率、员工访问 portal 的频率、人服比、payroll 的准确性，满意度等），并且通过体系化手段推动管理改进：

- ✓ **业绩管理单元可追溯性：**三级管理单元 - 国家、大区（亚太、欧洲、美洲）、全球，三级维度由分到总，把握整体运营绩效，跨地域进行横向分析，促进全球各组织联动，共同提高；便于快速实现由宏观到微观聚焦，定位奇点为实现管理改进提供契机；
- ✓ **业绩历史动态可追溯性：**基于时间轴的动态监控，直观把握每个业务单元的业绩发展趋势或异动，为管理投入 vs. 业绩动态提供参考；

管理手段多纬化

立体的管理架构以及体系化的管理指标，为 HRS 搭建了优质的骨架和肌肉，而多维度的管理手段是最终维系 HRS 机体健康运转的血管：

- ✓ **Daily Management Meeting：**基于团队业绩看板的日会制度，每个 HRST Tier 团队根据业绩指标的每日监控，了解及管理业绩发展，观察团队动态，捕捉业务和人员管理中的缺陷或机会，并通过精益管理的方法形成行动方案；

- ✓ **月度 HRS 各小组业务回顾会 workshop：**各 Tier 团队结合每月 HRS 的运行情况，对现有流程和人员状况进行的为期一天的评估会议。
- ✓ **月度 HRS 质量会议和持续改进会议：**根据月度业绩结果进行回顾和评估，同时引入非量化主观要素，由各个团队经理与代表和横向流程专家参加，探讨持续改进机会，并形成全团队共识层面的行动方案。

变革支持

昕诺飞作为一家 127 年历史、上市近 3 年大型跨国公司，为了更好地支持公司的业务发展战略，在过去几年中，人力资源部门也在全球范围内进行了一系列的转型升级，具体措施如下：

- ✓ 进一步强化 HR 三大支柱模型，清晰各个角色的专注和分工。如：将更多的 HR 运营相关业务纳入共享服务中心（HR Services, 简称 HRS），HRS 成为优先服务窗口，为经理和员工解决 HR 相关问题的；并帮助 HRBP 更关注于业务战略相关的 HR 事务。
- ✓ 充分借助和发挥全球及区域已经搭建的优势能力和规模效应，提升组织运作的有效性，在确保业务可持续性的前提下，更加优化关键人才的吸引、选用、保留和发展，以支持业务未来的发展战略；
- ✓ 引入全新的学习模式，专注于未来战略所需要能力的培养，建立个性化学习平台，持续支持和营造员工自主学习的企业文化，激发潜能，促进业务发展。
- ✓ 充分释放基于云平台的 HR 系统的功能，鼓励经理和员工通过自助完成 HR 流程，减少 HR 人为干预，同时通过强有力的 HR 数据分析，不断强化基于客观事实分析的决策体系。

昕诺飞的亚太区共享服务中心在过去 3 年中，正是得益于以上提到的完备健全的 HR 管理体系，HRS 的服务范围新增了 13 个国家和地区（7 个为标准版、6 个为基础版）。因此，我们从变革前、变革中、变革后这三个阶段，具体了解昕诺飞在过去 3 年的变革经历：

变革前

- ✓ 系统与信息基础：HR 门户、Workday 及 ADP 全球高普及率，有效地推动 HR 主数据的机构化、标准化和可视化，为纳入共享服务提供基础，如规范数据的读取和存储。
- ✓ 关键能力基础：HRS 建立在这些系统层面已有的知识体系和核心能力，可以很快在新纳入的国家地区上实现规模效应，而国家特有的知识点在整个国家知识体系中的比重可以被压缩到 30% 到 40%，缩短变革周期，提升主要相关业务部门接受变化的信心。
- ✓ 战略推进能力：立足 HRS 自身优良的业务基因，用经营业务的理念进行管理变革，引入决策因子，构建 business case，引导业务部门对于战略的支持，如：国家人数规模，HR 核心业务复杂程度，语言障碍，业务紧迫性，已标准化程度（workday/ADP 上线情况）等。

变革中

- ✓ 建立跨团队的项目管理机制，运用精益管理理念提升效率减少沟通成本，如：运用 HRS 现有的管理方法，数字化可视化地监控 0 到 1。
- ✓ 对项目中涉及的核心操作团队，成立战时团队 (War Team)，及时更新状态，沟通反馈过程中的意外，实时肯定和奖励成就。
- ✓ 针对变革中涉及的相关对象（如：管理层，经理层，员工层，当地 HR 团队）进行有针对性的变革沟通，解释变革的背景和远景，降低对变革可能惧怕心理和抵触情绪。

变革后

- ✓ 把新国家纳入 HRS 现有管理体系，通过关键指标跟踪变革效果以及相关对象的行为习惯变化，以为后期的持续管理投入提供参照。
- ✓ 发掘并挑选合适的时机实施跨国家跨地域流程改进机会，不断提升共享服务中心的规模效应。

洞见

综上，昕诺飞能形成全球型的人力资源共享服务中心，服务与亚太区各国家，并通过信息化、数字化的管理技术支持业务变革地成功落地。在这一过程中，有两个要素十分关键：一是系统平台与服务，另一个是 HRS 的数据化管理。

在平台与服务层面，昕诺飞通过多样化的 HR 门户网站的功能及内容，为员工提供前端系统应用支持；中端及后端成立的专业团队，丰富管理职能，以不同的角色定位确保多元的问题视角，并致力于疏通工作流程、最终提升用户体验。HRS 在前端、中端、后端的不断反馈与改进中，完善系统功能与服务。

在数据的基础层面，HRS 基于全球云平台的高度系统整合，实现数据完整性、一致性，夯实数据基础，全面提升数据的利用价值。在数据应用层面，昕诺飞 HRS 搭建体系的数据化管理，将数据融入 HRS 的机体运作中，同时建立指标体系，采用多维度的治理方法，从而促使信息、数据的透明化，达到加速机体运转，整体提升管理效率的目的，真正的做到像管理业务一样管理 HRS。

案例启示

辉瑞：大数据在企业离职分析中的应用尝试

徐刚 人力资源运作团队负责人 辉瑞投资有限公司

人力资源信息化背景

辉瑞是全球最大的以研发为基础的生物制药公司，自 20 世纪 80 年代进入中国以来，拥有超过 12000 名员工，企业规模不断扩张的同时，人力资源信息化管理与技术的革新也在不断契合着企业发展战略与业务需求。

在人力资源信息化发展的早中期，大多数企业都有着相似的方法与路径，辉瑞同样经历过基础系统搭建、人力资源共享服务中心建立、强化经理自助服务、全球人事管理系统标准化等等这些阶段。与此同时，辉瑞配置了专属的信息安全审核团队，负责数据安全的研究和审核，设置了多种条款和管控措施来保障数据安全及符合国家对个人信息的管控要求。这些实践和背景是辉瑞的人力资源信息化走向全球标准化的重要基础。

发展至今，伴随着人工智能和大数据分析的新技术趋势，辉瑞 HR 开始不断地在新技术领域上进行相应的尝试，如通过 RPA 机器人流程自动化来完成数据核查、简历筛选工作；通过人工智能进行大数据离职分析，寻求业务人员高离职率的关键因子，以提供精准的离职风险预测。在访谈中，受访者也以“离职分析”为例展开了数据运用实践。在谈具体的实践之前，值得一提的是：辉瑞在数据治理以及数据分析运用方面的相关经验。

人力资源数据治理

大数据分析离不开数据质量和数据管理，高质量的数据和有效的数据管理，在任何数据应用场景，都能够保证分析结果的价值。辉瑞对数据质量管理有高要求，主要从**人员管理、RPA 技术运用、日常数据检查、数据流程**改进四个角度出发，来进行全面治理数据，夯实数据基础。

人员管理：

- ✓ 明确数据管理和录入系统的负责人：设定各类数据录入及审核的责任人，由这些成员负责日常数据采集和审核。例如，人事录用数据由招聘团队负责、人员异动数据归于 HRBP、员工基础信息（身份证、学历）划分至 HR 运作团队。
- ✓ 制作便捷手册：辉瑞会将数据系统的使用方法和规则等形成便携手册，以便于经理和员工在使用系统得到方便的指导和学习，而不仅仅依赖于系统上线时的全体培训。

数据流程

为了防止数据回转流程的复杂性影响到数据准确度，辉瑞进一步精简了数据的收集流程，规定数据的录入由首个接受信息的人员来完成。并设定了系统录入的条件和权限，从根本上来避免数据录入的错误。

技术应用

采用 RPA 机器人流程自动化技术利用固定规则定期进行日常数据核查，审查错误数据源。例如 HR 将员工的身份证号信息和生日和性别做核查匹配；工资和薪资等级进行匹配。

日常数据核查与持续改进

数据核查关键在于寻找错误源，辉瑞的 RPA 数据检测工具可以在日常审核中及时的异常数据，发送给该区域相关负责人进行校对修改。同时，HR 部门会观察数据经历的步骤，找到错误或遗漏数据产生的原因，HR 会对于犯错的相关的负责人进行监督和教育。对于员工自助服务产生的数据错误，及时通过 RPA 工具提醒员工自主修改；对于经理员工常见错误会及时更新指导手册提醒，同时尽量寻找系统控制可能性引发系统的持续改进。

大数据分析的必备工具：数据分析团队、AI 技术工具

大数据分析的成功应用必定是建立在技术和人员的基础上，然而，传统的 HR 团队并不一定具备数据分析的专业人才，并且既有的技术

无法提供预测模型，因此无法满足企业数据运用的需求。对于此，辉瑞做了如下工作：

数据分析团队：

辉瑞的人力资源部门虽然设有数据分析的人员进行日常数据报表的相关工作，但由于 HR 部门的特性与预算限制，此时无法招募具备有大数据分析经验的专业人才，因此 HR 难以利用人工手段去全维度收集分析大量数据，这样的分析容易被业务领导所质疑且不具备强有力的说服性。

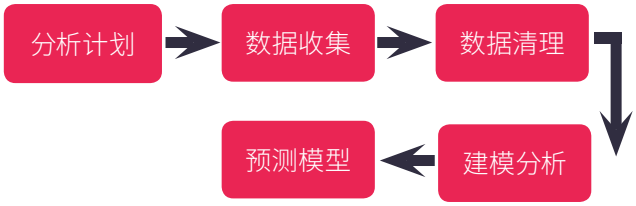
为了应对人员能力和专业性带来的挑战，HR 团队开始与辉瑞总部数据分析团队的合作。辉瑞中国 HR 发现，为了应对大数据应用的趋势，在辉瑞总部已经有了专业的数据分析团队，该团队会应对商业层面上的各种大数据分析需求。于是 HR 及时与该团队建立合作关系，从专业性上弥补 HR 团队对于大数据分析经验的缺失和人力不足的问题。这为 HR 的大数据分析创建了必备条件。

技术完善：

由于既有分析无法提供预测模型，在传统的离职分析中，往往是在人员流失已成事实的情况下才去寻求原因，此滞后性的分析结果无法促成有效的员工保留措施。对于此，辉瑞进一步加强技术，采用 AI 技术进行全方位大数据分析，建立数据模型，自动分析出员工离职的相关因素。商业智能软件也是企业进行人力资源大数据分析的有效武器。

大数据在企业离职分析中的尝试应用

辉瑞的大数据分析的首要应用场景是员工离职风险预测，在整个分析的流程中主要分为五个步骤，合理有效的逐步推进，依次为制定分析计划，采集关联性数据、数据清理、建模分析、预测模型。



- **分析计划**
  - ✓ 明确业务需求：项目规划前期，识别业务需求是非常关键的一环。数据分析的本质是服务于业务需求，如果没有业务理解，会导致分析无法落地。辉瑞的 HR 会与业务团队、数据分析团队充分沟通，识别当前业务离职率高的痛点，判断分析需求是否可以转换为数据分析项目，并明确找到离职的关键数据维度、以及建立预测模型的需求，并以此需求为基础展开后续项目计划工作。
  - ✓ 确立分析方法：辉瑞 HR 与业务团队和数据团队共同进行头脑风暴，结合数据团队的其他项目的分析经验共同确立分析步骤，在项目早期达成共识明确项目计划与里程碑。
- **全渠道数据收集**

一般情况下，人力资源用于战略数据分析的核心数据，采集维度可分划为 2～3 个层级，而用于支持 AI 平台作全面数据分析的数据，是不受上述规模限制。因此辉瑞在数据采集过程中，利用 AI 技术进行全渠道数据采集，汇总各个维度的数据。除了人员相关的数据以外，还尽可能的与其他部门合作，采集外部市场数据、销售员工财务行为、销售行为等相关数据（具体可参见下图）。数据采集范围越广就越有可能通过人工智能充分的发掘各类数据与员工离职之间可能的相关性，越能提高预测精准性。

HR 系统： 组织架构（汇报线） 岗位信息（入职日、当前岗位时间） 职位等级 福利信息（加保、体检） 敬业度调查数据 个人信息（性别、年龄、学历、住址） 家属信息 休假信息（请假及加班情况） 工作城市	财务数据： 报销数据 薪资数据 奖金数据 股票数据 差旅情况	市场数据： CPI/GDP/ 城市人口 失业率 外部市场薪资数据 外部市场销售动态 产品销售情况
会议数据： 医院药店拜访记录 业务会议情况	销售数据： 负责产品 业务指标 业绩达成率	供应链数据： 样品申请频率及数量

♦ 数据挖掘与清理

辉瑞虽然在日常的数据管理中已有较好的质量基础，对于数据的检查及清理仍不能放松。HR 在数据应用中发现的异常数据，观察其经历的步骤和路径，寻找导致数据错误的原因，以此改进数据收集的流程，或者教育及培训相关的负责人。大数据分析中抽取到的原始数据中存在数据缺失、坏数据，因此必须通过数据清理提取出有效数据。

♦ AI 大数据分析与建模分析

辉瑞在分析过程中主要运用的工具是 AI 人工智能软件，AI 的计算是可以通过不同的纬度去寻找关联因子，通过数据模型关联和挖掘匹配的原因。通过初步的人工智能软件的分析发现了如下的一些关键相关因素。

✓ 行为数据 / 动态数据：员工日常工作中产生的行为数据

- 3 个月内报销金额下降的员工离职风险高
- 3 个月样本申请量下降的员工离职风险高
- 销售达成率有 40% 下降的员工离职风险高

✓ 静态的数据：员工的一些基础数据

- 特定城市特定薪资范围的员工离职风险高
- 高绩效的保留卓有成效，主要是中低绩效人员的离职

♦ 模型预测与数据结果验证

预测模型的运用是大数据分析技术较为关键的部分，其分析结果更接近于问题预警，通过预测、预警机制有效干预管理问题的产生。辉瑞会通过 AI 建立预测模型，根据员工层级、在职时间等不同的纬度对员工进行划分和归类，分析模型会得出员工离职倾向高低的信息，通过打分机制量化员工的离职风险概率，分数高的是需要重点关注（如下图所示）。这样做的目的是可以从离职预测中得知高离职倾向的员工，HR 可以提前有针对性的去做员工保留的措施。

员工姓名	风险评估分数	风险组	绩效	重点保留对象
A	0.73	高	高	Y
B	0.73	高	中	Y
C	0.65	高	低	
D	0.68	中	高	
E	0.52	中	中	
F	0.33	低	低	
G	0.30	低	高	

预测模型中用到的关键数据维度并不是一成不变的，离职的因素往往和企业政策、环境等因素相关，因此，预测模型需要不断的验证及校对，才能够跟随企业变化，做到员工离职倾向的精准预测。

辉瑞将模型预测出的结果与实际离职数据进行比较，实现分析预测的流程的自我提升。企业在实践的过程中，将 AI 预测的半年内离职可能较高的员工与半年后实际离职的人员进行比较，如果两者的匹配程度较低，就要对数据计算模型、数据的分析纬度、分析预测的流程进行不断的优化的改进，提高预测模型的精准程度。同时，除了 AI 智能预测和实际结果的对比之外，同时也会与企业 HR 的经验数据进行对比分析，从而提升与员工在一线打交道的 HRBP 的经验价值。

建议和启示

数据整合是大数据分析的基础

企业在开展人力资源信息化项目时，需要具备前瞻性视野，从战略的角度去审视未来的发展。在实践中，大数据不仅仅包括基础的人事信息数据，更需要人员在业务及其他部门的各种数据，这些数据通过采集，集中分析之后会更具备价值。因此对于刚开始搭建人力信息系统的企业，整体考虑数据的整合更有利于未来的数据应用，要避免形成各部门的数据割裂。

数据采集和累积

企业人力资源数据累积的过程相对来说比较漫长，需要从多个维度收集较为全面的数据，虽然一开始可能不一定会有实际的应用效果，但是数据积累达到量级以后就能产生巨大的价值，在积累的过程中企业对于数据准确性也需特别关注。

HR 的大数据分析思维

因为现在多数企业的 HR 大数据分析人员可能是借调于其他部门，HR 本身由于工作性质也比较缺乏大数据分析思维，因此建议 HR 通过数字化实践和应用，不断提高自身的大数据分析思维，通过实践尝试跟上数字化时代前进的步伐。

案例启示

百胜中国：集成一体化移动平台，更自动化、智能化的应用

吴辉 人力资源科技优化总监 百胜中国控股有限公司（Yum China Holdings, Inc.）

人力资源信息化背景

百胜中国是中国领先的餐饮公司，门店遍布全国，拥有 45 多万员工，为实现更高效的人力资源服务，早期使用信息化系统实现基础功能。直至今日，通过引进整合各种技术，掌握人力资源信息化建设的主动权，及时满足业务变化的需求，同时引入自动化、智能化技术，紧跟数字化时代的变革趋势。

百胜中国在十多年人力资源信息化的进程中，不断积累人力资源系统的信息数据，值得一提，信息化项目在前期规划阶段就将系统整合列为重要考虑因素，在外围系统功能的开发中，着重强调新系统与底层 PeopleSoft 的数据衔接，务实数据完整性、一致性，为数字化转型、数据化管理提供支持。

E-HR 1.0 阶段

2007 年，百胜中国上线人力资源信息化系统，选择 PeopleSoft 作为底层系统，实施了 Payroll、Core 等基础功能，同时整理全国各区域的人事数据，进入信息化流程梳理的早期阶段。

E-HR 2.0 阶段

2009 年，百胜中国的信息化推进重心在于人力资源系统数据治理与整合，同时陆续上线请假、加班、人员异动、招募系统。在开发新功能时，项目组首要考虑系统整合，在技术层面实现外围系统和底层 PeopleSoft 的自动衔接，实现信息共享，保持多个系统的数据一致性。

E-HR 3.0 阶段

百胜中国在第三阶段的人力资源信息化发展中，侧重于数据化管理、智能技术的应用。首先，得益于系统数据整合的基础、且集成式的员工自助服务平台让企业更容易接触到员工的动态数据。其次，人力资源系统数据的长期累积、数据准确性的维护，百胜中国已具备大数据分析的基础。然而百胜中国为大数据分析所做的准备不仅如此，更将目标放在数据分析团队，专业化的数据人才更有利于人力资源的数据与业务部的商业数据的结合分析，为业务发展提供问题分析、预警的支持。

与此同时，在新技术的应用方面，百胜中国引入 RPA 流程自动化机器人，框定标准化的流程再接入自动化技术，将 RPA 变为 SSC 工作站中的一个步骤。例如人事流程标准化的规则，结合工作站的方式，创造良好的契机让 RPA 做模拟，通过机器反复自动化操作，降低资源消耗，极大的提高人力资源的工作效率。因此，百胜中国计划以后将更多的标准流程应用于自动化技术中。

流程梳理和优化

流程梳理是系统落地，及实现信息整合的基础。百胜中国产业链遍布全国，企业体量较大，人员信息分散，规则众多，给流程梳理上带来较大的挑战，以及之后的系统落地实施也有较大的阻碍。面对这样的情况，组织内部组建三支团队，分别为人力资源流程优化团队、科技项目团队、系统服务团队，三支团队担任不同的角色，但互相配合沟通，在需求识别、流程制定、系统落地实施、及后期运维中，推进信息化项目落地实施。

百胜中国的人员异动系统覆盖面较大，用户群体众多，自上而下关联到各职级的人员，因此在项目规划前期，框定上百种的工作流。人员异动针对企业各业务部门的实际情况，明确需求，梳理流程的实现形式，虽然逻辑不尽相同，异动发起的流程也应用于不同的场景，但每种工作流都框定具体的异动发起负责人，将发起人规定为异动人员的直线经理，中途经由业务部门层层审批，最后异动的信息传递至市场部 HR 部门，HR 需核对人事变动涉及的数据信息，校对数据后，进入 People Soft 主数据库，自动参与后续薪资计算等运用。

人员异动作为外围系统搭建，在功能开发时首要考虑人事变动的数据如何及时准确流转至 People Soft 主数据库中。项目组分析不同

的应用场景可能带来数据不一致的问题，比如对于未来发生的异动，时间差和反复修改将会引发两个系统的数据不吻合的问题，因此，设置系统条件和权限，让异动人员的数据在实际生效日的前三天才自动导入底层，以保证数据完整性。

在系统架构中，数据流转的规律是从前端转入底层的核心系统，前端的数据的输入端口通常由经理审批、填写和录入，因此在这个环节中，百胜中国尽量要求前端的人员首先要保证数据的正确录入和准确性。

移动应用平台

2016 年，百胜中国开始注意到流程管理在移动端应用场景的趋势，相对于大热的微信平台的功能交互应用，百胜中国从用户体验和数据隐私等角度考虑，认为自主研发的 APP 功能更具有优势。百胜中国着手搭建集成式的移动端应用平台，命名为“百宝箱”。 百胜中国在项目初期规划时，以提升流程管理效率为主要目的，当“百宝箱”进入 2.0 阶段，平台中产品开发与服务提供更注重于提升用户体验，以员工的沟通协作需求为首要考虑因素。随着应用场景从 PC 端转移至移动端，但百胜中国信息化团队对系统整合的要求并不会改变或降低，通过接口衔接，将一体化系统平台产生的数据和人力核心系统的数据对接，即使应用场景转移，并不会形成数据孤岛。

百宝箱 1.0

移动应用平台初期的功能搭建主要为提高管理流程效率，通过线上审批流程的优化，促进员工内部沟通和交流。在这个阶段，主要实现 HR 的常规功能，包括移动审批、请假功、工资单、以及具有企业文化特色的员工互相激励的功能 - “蝴蝶卡”。值得一提的是，考虑到员工体验，这个平台上不止有 HR 的应用，也整合了其他部门的应用，使得百胜中国的员工只用按照一个内部 APP。

百宝箱 2.0

随着应用推广，员工的需求逐渐显性化，信息化团队开始挖掘更多的用户需求，同时结合日常工作场景，提供了员工之间更多的移动化沟通协作、分享互动等新能力，助力企业创新文化。

MY SERVICE 智能客服机器人

My Service 是百胜中国内部 HR 服务平台，由于企业旗下多数餐厅都是 24 小时营业，如果通过人力应答，则无法在夜间有效使用。针对这种情况，信息化引进小型的聊天机器人，SSC 人员整理后台的语料库，通过智能化的技术和手段规避咨询的时差问题，如果机器的无法解答问题，第二天依然会转入 HR 人工服务。

员工认同激励

针对 1.0 的员工认同和激励功能，2.0 版本实现技术突破，允许员工使用语音和视频表示认同和激励，再此基础上进一步加强员工之间的凝聚力。

生活服务类功能

随着移动用户的不断增加，仅仅工作范围的功能已不能满足员工需求，此时，上线更多生活类别产品和服务，如内购商城，员工可以直接通过 APP 参与活动，从用户使用体验上而言，提高了员工的参与性。

变革管理

随着人力资源组织、人员和技术的不断成熟，信息化系统的用户群体由高层逐步渗透至基层，在这个过程中，为了提高人力资源系统和平台的使用，经理层级的员工会更多的参与到人力资源的工作中。然而，初次接触系统的用户往往缺乏主动性、用户体验不佳，因此如何提高系统的应用效率显得尤为重要。

- ✓ 自上而下，从高层推广：人力资源部门首先对品牌团队推广应用，得到管理层对于系统的认可。
- ✓ 协助使用系统：HR 和业务部门的人员配合，不断的协助部门员工使用和熟悉系统。
- ✓ 倾听用户的声音：信息化团队以客观和包容的姿态和员工沟通，听取员工对于系统的建议和想法，落实到系统功能改进。在这个过程中，加速自助服务往移动端的转移。
- ✓ 制作系统的应用手册，通过系统的应用教程，指导员工使用和熟悉线上流程的操作。

定制化系统 - 银企直联

百胜中国在人力资源系统和功能的延展与开发中做了更多的尝试，由于业务性质和企业体量，首先在薪酬系统上进行定制化服务。企业希望能与银行合作，提升薪资发放的效率与准确性。企业将全国员工的工资卡集中于三大银行，项目团队和银行充分沟通，从不断的交流和探访中寻找银行薪资的运作规律，在顺应银行规则的基础上，增加系统的功能和权限。银企直联从 PeopleSoft 调取员工的银行账户信息，SSC 完成工资核算后一键支付，系统自动根据每个人的银行账号信息组成当月的工资包，再传送给对接的银行。并且完成之后，系统的财务账号会显示一切可能会出现的错误提示，最终实现企业 Payroll 系统直接对接银企直联，实现每月薪酬可一键发放的功能，省略银行报盘、表单格式等流程。

SaaS 模式的功能应用

百胜中国针对业务和员工分布的情况，专门上线国内的 SaaS 系统用于收集各大招聘渠道的简历信息，SSC 部门再和区域配合负责员工招聘的任务。将招聘系统、人员异动系统和底层系统自动连接，员工在企业生命周期内的信息将于三个系统共享和更新。

百胜中国旗下每家餐厅有 4-5 个管理组，由于区域分散导致的渠道分散，仅针对这些管理组人员招募就已形成大量简历筛选的工作，SSC 部门希望能寻求市场上第三方的云产品实现招聘需求和渠道整合。上线云端招聘系统的明显优势在于，此类系统自动链接了几百个招募渠道，企业无需进行深度系统研发和更迭，仅依托云端服务商的更新就能满足日异月新的技术需求。另外，招聘渠道中较为关键的微信端口，SaaS 系统也会自带微信的招聘功能，方便快速部署，迭代升级。

案例启示

玛氏中国：人力资源数据化管理的基础建设

杨昕亮 人力资源共享服务中心（MyP&O）总监 玛氏中国

企业背景

玛氏公司是全球最大的食品生产商之一，是全球巧克力、宠物护理、糖果等行业的领导者，拥有众多世界知名的品牌。随着全球的产业分布、在华员工的不断增长，企业体量增加的同时，对于人力资源信息化管理的需求更明显，寻求多维度的信息化、数据化管理手段。

在人力资源信息化建设中，玛氏中国人力资源共享服务中心（MyP&O）将企业目前的人力资源的数据管理和应用现状，定义为人力资源大数据应用的尝试阶段。此阶段，强化数据的基础建设，同时，企业开始尝试站在战略角度看待数据化分析，通过不断探索，逐渐步入到数据化的科学管理时代。玛氏中国 MyP&O 也在信息化历程中，探索出属于自己的转型之路。并且，现今人力资源流程、系统都在等待整合，注重用户需求，提升用户体验。本篇案例将从数据化基础建设层面和用户体验两个层面，展开分享玛氏中国 MyP&O 的企业实践。

人力资源大数据应用的基础

扩充人才队伍

从组织内部而言，为了更有效的分析和洞察数据的关联性，玛氏中国 MyP&O 首要的任务是加强数据收集职能岗位，补充内部的数据支持团队，此过程主要分为三步进行：

借助玛氏全球的数据分析团队

在过去两年中，玛氏全球组建了人力资源专属的数据分析和洞察团队，聘请此方面的分析专家来作为团队负责人。此团队被定位为组织内部的咨询和顾问，负责获取业务部门的需求，和人力资源的 HRD/HRBP 一起探讨数据分析的方案，将业务需求转化为数据维度。

玛氏中国 MyP&O 借助总部的支持，将分散在各团队的数据分析人员集中在一起，寻求全球数据分析和洞察专家的指导。此做法有利于在已有的人才储备基础上，使得玛氏中国 MyP&O 的 HR 能够更直接的运用人员数据分析，在应用场景的氛围中，培养数据化的思维能力。

玛氏中国 MyP&O 建立大数据分析关联的虚拟团队

除了借助全球的力量，玛氏中国 MyP&O 有意识的扩充技术团队，增强数据专业化处理能力，为此，设立专业的人力资源技术职位和跨人力资源各部门的虚拟团队。此虚拟团队通过平台、工具优先实现 HR 内部的数据汇总，提供数据挖掘，建模、分析的技术支持，寻找数据之间的关联性。

数据质量维护

在数据基础的建设阶段，一直困扰玛氏的问题是数据整合。就组织内部而言，各分支系统之间的数据还没有完全互通与共享，只实现部分系统的数据对接，针对这样的问题，企业通过搭建数据管理仓库，绕开系统壁垒，使用机器人技术，自动从人力资源各系统中获取及收集数据，集中的将数据放在一个平台进行统一管理。 在搭建数据管理仓库的基础上，坚持进行严格的数据治理，在访谈中，玛氏中国 MyP&O 也认为数据质量、数据治理花费了较大的人力和精力。企业对此的具体做法如下：

- ✓ **数据标准化模型：**通过技术模型自动识别及标准化数据的格式和类型，最终形成标准规格的数据用于不同分析的素材。
- ✓ **建立常规机制：**落实到数据准确性审核的负责人，在企业内部，SSC、BP 和 COE 之间负责不同的数据维护区域，建立规章制度，让相关负责人定期审核其领域内数据的质量。
- ✓ **明确数据流程：**针对不同模块的数据，梳理出不同的审核流程，避免在流程方面出现异常数据录入。进行数据管理时，反复拷问数据由谁录入，数据是否准确，在哪个节点进行复核，复核的流程是否能改善等。
- ✓ **自动化技术保障数据精确：**将系统自带的自动化技术用于数据管理中，在实践中，特别是在薪酬调整的管理时，自

动化的技术可以支持人员名称与薪资其他信息的自动匹配。数据清理越自动化，数据准确度越高，通过新技术的运用，缩小需要人工填写的数据范围，减少数据录入端口的人为失误。

数据化管理的挑战

对于人力资源数据分析的领域，玛氏正处于“小数据到大数据”分析与应用的过渡时期，大数据应用的起步的阶段，也在学习更好的行业经验例子。

人力资源系统的衔接和数据融合

玛氏人事共享中心总体仍处于刚刚起步发展的阶段，相关人事系统的衔接和融合还在不断改善的中，所以在进行相关人员数据分析时，有时候会出现所需数据在历史上缺乏系统化保留或者一致性，这会影响数据分析多维度实现的可能性。

人力资源数据分析的结果如何有效支持业务决策

根据业务需求所做的人员相关数据分析，有时尚不足以产出深入的洞察。在一些经典的人员数据分析的应用场景中，例如离职分析产出的结果仍然无法打破常规的因果关系。在与业务对接，还未能做到更深入问题重点的分析；因而现阶段的数据产出更多时候是偏向帮助业务发现问题，验证想法，还未达到能够预测趋势，辅助支持决策的作用。

企业内使用人力资源相关数据的能力和习惯

HR 在促成多部门合作的数据应用时，短期内难以得出有效的分析结果，而业务部门看待人力资源数据化分析目的，并不够明确。玛氏中国 MyP&O 也有尝试一些措施去帮助业务提升人力资源数据意识，距离养成的验收也需要较长的时间。对于数据应用的成熟度不高，处于刚起步的阶段，也在学习更好的行业经验例子。

发展重心

采取小步快跑方式，阶段性的推进人事数据分析自动化

人力资源数据分析、数字化应用是玛氏全球这两年的策略重点，目前企业正在逐步推进各主系统和下游系统的衔接及数据融合。然而作为全球性组织，这些改进需要一定时间才能在本地推广。

玛氏中国 MyP&O 数据分析团队了解到业务对数字化应用、数据分析的迫切需求，在配合全球改进计划的同时，也率先使用 design thinking 的工具和业务一起了解现有业务最关注的人事管理方向。

并用小步快跑，产品快速迭代的方式加快中国区数据分析应用的进程。玛氏中国 MyP&O 的第一款自动化数据分析产品已在去年年底推出并应用，主要是满足中国关键人才发展、人事指标分析和洞察的提取。在此基础上，数据分析团队在 19 年会加快数字化新型产品开化，主要致力于支持 MyP&O 共享中心内部效率提升及业务部门未来三年发展策略。

以用户为中心

由于企业体量大，用户需求也呈多样化，玛氏中国 MyP&O 不断希望能在系统应用层面提升用户体验。实践表现，企业原有的门户网站是按照人力资源职能模块划分，通常一个完整的流程需要用户在几个模块之间来回切换。例如，一个人员离职的流程中，需要提交的离职手续、岗位空缺设置、职位评估、开启招聘需求等步骤是由不同模块和分段去承接，相对来说逻辑步骤较为复杂，用户很容易陷入其中从而出现错误及遗漏的问题。流程问题凸显后，玛氏全球做了以下几点改善措施：

升级全球的 SSC 门户网站，规划重新整理网页的流程。

玛氏在全球层面对此做了几点改进，其一是在全球范围内更新网站端口，提供自动化的流程牵引，有效指导用户完成所有步骤。其二是重新梳理及优化流程，抛却陈旧的按照 HR 职能的设计模式，而是站在用户视角，以用户的使用习惯作为优化整个流程的重要考虑因素。核心目的是以用户的需求中心重塑流程，不再专注于 HR 自身的专业习惯。

用户需求挖掘

玛氏中国 MyP&O 为了保证优化后的流程更以用户为导向，在项目规划前期通过访谈、调查问卷等方式挖掘同事的想法。并且团队在日常中也会积累很多用户的反馈，在规划时将这些需求和反馈整理出来，提炼出重要、可实现的核心需求。

使用 DESIGN THINKING 工具

流程设计时，玛氏中国 MyP&O 使用外部的流程规划工具 -design thinking，从本质出发，让团队更能够站在用户的视角去看待流程的逻辑。在规划和测试阶段，引入用户代表的角色，使其深度参与到改进中。同时，利用 design thinking workshop 进行频繁测试，邀请部门经理参与，通过用户的反馈改进流程应用。在整个过程中产生了很多有价值的洞察，帮助相关负责人找准改进的方向。

数据化建设的建议

✓ **勇于尝试**

玛氏中国 MyP&O 认为在人力资源大数据的热潮与洪流中，对于正往此方向发展的企业而言，要勇于开始尝试应用。尤其是将人力与业务对接，根据企业的战略目标与业务需求，从小数据至大数据的分析过程中，如果企业想寻求大而全的技术和方法，容易错过最佳时机，反而是不断进行的局部尝试，产品的快速更迭，能探索出属于自己企业的一条数字化道路。

✓ **人才选用，突破 HR 数据化困境**

在大数据、智能化应用的背景下，不仅 HR 团队往往缺乏数据分析的应用技能，业务部门有时也难以理解人力资源做大数据分析的价值。玛氏中国 MyP&O 在这个过程中，为了能让团队更多接触到大数据分析的技术，特地引入更多 IT 技术背景的人员加入团队，加以 HR 专业培训。这样的方式令整个 HR 团队更能够理解新潮流和新技术，在跨部门的合作时更能起到促进和引领的作用。

案例启示 A 企业：大数据分析在“人才画像”中的尝试应用

人力资源信息化技术已从移动互联网时代，跨越到了全新的数字化时代。大数据、AI 人工智能、机器学习、云计算等技术的不断革新，引领企业人力资源信息化往数字化转型。与此同时，数字化人才管理、人才画像成为企业管理的发展重点。A 企业在人力资源大数据领域，已逐渐从基础设施层，转移至分析和应用层面，致力于提升大数据的人才发展中的应用价值。在此阶段，为契合企业的人才发展战略，人力资源大数据分析开始尝试在人才画像的应用。

针对高管人群的“人才画像”分析

大数据技术的战略意义不在于掌握庞大的数据信息，而在于对这些含有意义的数据进行专业化处理，提升数据价值。A 企业在人力资源大数据分析领域的探索核心是人才的发展和提升，基于数字化平台，采集多维度的人员评判指标，丰富高管人员的观察维度和渠道。企业在人才画像的 1.0 阶段，首先确定范围，将主要目标数据用户锁定为管理干部群体，因为此类人群本身数据化管理的意识程度较高，在大数据分析的支持度、意愿度上有较大的优势和促进作用。

紧扣业务发展战略，丰富数据观察维度。

- **静态数据**

企业的数据平台，在日积月累中不断扩充数据维度，采集员工在企业内的完整生命周期的成长数据。除此之外，大数据分析中数据维度获取的越多，人才画像的数据模型将会越精准，针对目标人群，还需获取高纬度的数据，其中包括个人资产数量、资产方位、健康等信息。

- **行为数据**

借助监控等方式获取高管干部的动态和行为数据，然而此类的数据通常为非文本数据，需要企业运用大数据分析的手段，将非结构化语言进行转变节文本的分析。

- **外部数据**

除了组织内部的数据信息，企业开始和外部机构及政府合作，通过多渠道丰富数据源，比如通过政府申报机制获到的相关员工的信用数据、以及携程内的员工行为轨迹的数据。

数据授权管理

高纬度数据的获取是需要企业认真对待，在获取的方式和方法上企业采取较为严谨的授权方式，由管理干部的明文授权，HR 会和管理干部人群进行充分沟通，并由他们主动提交所需的数据信息。

数据结果验证，与业务对接

企业在人才画像的数据分析结果之后，经由专门的数据解读部门负责与业务人员对接和沟通，核对数据结果是否符合业务的需求。在这个过程中，人才画像更加体现在业务部门对于岗位人员的能力需求。由于企业战略的发展及变化，岗位画像中能力指标的范围和权重都在不断的变化，数据分析的模型也需要不断的改进和更迭，最终的数据才能契合需求、符合业务的发展，最终增强数据的真实性。

工具和技术的应用

AI 人工智能：企业在人工智能的运用中，核心在于提升人员管理及个人工作效率。例如通过语音转换的方式，将人员需求通过手机平台端口语音输入，经由 AI 的语音转化，将非文本的数据转化为结构化的文本数据，并经过数据架构进行结构性的调控，转化成可以运用于大数据分析中的执行语句。

BI 技术的应用：BI 更多的是在整个大数据分析过程中，对于原始数据的抽取、数据筛选、数据清洗、以及数据加工和最后的数据展现、只是加入人工智能的元素，更加便利的进行数据导入和展现。

面向中基层员工的“人才画像”应用挑战

当企业决定将人才画像项目推广至中层、基层的员工，数据应用的涉及人群的范围又小范围推广至大范围，甚至是全体员工。但是，由于缺乏数据文化的天然土壤，项目推广前期的挑战极大。

企业面临的挑战和困难

- **数据敏感程度增高**

随着目标人群的扩大，相对的员工对于数据敏感度也在上升，对于一些涉及员工高纬度的数据信息将加大获取难度。

- **员工认可度降低**

中基层员工对于数据分析的概念，人才画像的核心用途的认知程度不够，导致对于人才画像工作的认同感也在降低，表现在于数据采集、数据传递过程中，会增加部门之间的配合问题。

- **行业特点凸显**

企业涉及的产业较多，往往是中层，基层员工所属的工作内容，以及岗位中的行业需求，能力特性将会凸显出来，这样的特性化的数据指标，需要配置不同的数据模型，数据报告解读、数据结果的验证、和业务需求对接的层面而言，难度在不断的增加。

改进措施

- 根据不同的用户群体，定义不同的数据范围。
  - 弱化一些较为敏感的数据、例如资产、健康等数据。
  - 对于员工数据授权，尊重员工意愿。
- 设立专属人员负责倾听员工意见、安抚员工情绪、普及数据化概念。

数据文化、数据思维的渗透

在人力资源数据分析由局部向全局的应用过程中，随着范围的扩大，及时的数据文化推广和普及是十分必要的，甚至是项目是否能顺利进展的关键。

- 企业前期采取的推广方式，在门户网站上，以展示数据分析的结果和报告为主。然而这种方式收到的效果并不理想，由于跟员工实际的业务相关性较低，许多的员工表现对此并不关心。
- 企业在宣传中改变策略，以移动终端平台为依托，将数据内容的呈现更加多样化且贴近员工生活和工作。采取互动的方式让用户参与到数据的预测和推理中。同时相对冗长的分析报告，这次简化内容，通过消息提醒的方式提升用户群体的关注度。除此之外，以移动化、数字化技术的更新，驱动组织和个人使用数字化工具，渲染数字化氛围，使得员工在日常生活中就有切身的数据氛围体验。
- 通过数据文化的推广，逐步实现文化土壤的养成，不过推广的工作是一个持续性的过程，并非短期的任务。

洞见

人才画像整体的算法模型是紧跟企业的需求，根据政策、制度随便变化及调整的。基于此，企业针对某个岗位，需要什么样的人才，获取什么样的数据维度，都是跟随企业需求而不断变化。并且可能对于一些数据维度的权重，也会有所调整。

由于行业特性不同的，许多的非互联网企业在大数据分析过程中会遇到同样的挑战，特别是数据安全隐私的问题。虽然企业的人力资源大数据分析是基于全面的员工数据信息，但是在其中需要非常注重员工的信息隐私安全，在尊重员工意愿的基础上，控制数据获取的边界。

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的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 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% 是智享会的会员。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 场的大型品牌年会及展示会；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）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（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）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，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。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出门就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 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、招聘流程外包、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。

智享会满足采购需求

- 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。
- 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。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 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

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国力资源业界内的“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、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。

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

GaiaWorks 盖雅工场

劳动力管理，盖雅搞得定

盖雅工场是亚太地区劳动力管理软件云服务领导品牌，通过业界领先的劳动力管理软件云服务平台和优质高效的服务能力，为包括“二五一十”（世界 500 强、中国 500 强、行业前 10 名）在内的众多中大型生产制造、连锁零售、现代服务业客户和政企单位如通用电气、三星、大众、华润、雅诗兰黛、耐克、GAP、苏宁、周大福、索迪斯、华夏幸福、品骏物流、中石化、中石油、中铁沈阳局等，提供从劳动力计划 - 智能排班、劳动力执行 - 复杂考勤、劳动力绩效 - 生产工时和销售绩效及劳动力大数据分析等全流程劳动力管理解决方案，帮助企业精确控制劳动力成本、快速提升劳动力效率、预先规避合规化风险并切实提高员工满意度。

盖雅工场成立于 2009 年，已获得包括老虎环球基金、华平投资、元生资本和经纬创投超过五亿元投资，总部位于苏州，在北京、上海、广州、深圳等地设有分支机构。每天，遍布亚太 13 个国家和地区的超过 1000 家企业近 400 万名员工使用盖雅工场劳动力云管理自己的排班、工时和劳动绩效。劳动力管理，盖雅搞得定。更多信息请访问 www.GaiaWorks.cn 或拨打 400-666-7866。

盖雅工场是亚太地区劳动力管理软件云服务领导品牌。遍布亚太地区 13 个国家和地区的超过 1000 家中大型劳动力密集型企业近 400 万名员工正使用盖雅劳动力管理软件云服务来精确控制劳动力成本、快速提升劳动力效率、预先规避合规风险并切实提高员工满意度。盖雅工场成立于 2009 年，已获得包括老虎基金、华平投资、元生资本和经纬创投超过五亿元投资。劳动力管理，盖雅搞得定。更多信息请访问 www.GaiaWorks.cn 或拨打 400-666-7866。

A Great Workforce, GaiaWorks

GaiaWorks is a leading SaaS provider of Workforce Management (WFM) solutions in the Asia Pacific. Our services integrate Smart Scheduling, Time & Attendance, Workforce Performance, and Workforce Big Data Analytics to simplify compliance, control labor costs, improve satisfaction and productivity for organizations across the Asia Pacific. Our solutions are deployed by some of the world-leading retail brands, manufacturing plants, logistics hubs, and professional services firms, including CanadianSolar, Capital Land, China Resource, ChowTaiFook, Estee Lauder, Gap, GE, Jaguar, Nike, PetroChina, Samsung, Sinopec, Sodexo, Suning, and Volkswagen, etc.

Gaia WFM is helping nearly 4,000,000 users with more than 1,000 clients across 13 countries and regions every day. GaiaWorks was found in 2009 and backed by Tiger Global Management, Warburg Pincus, Matrix Partners & Genesis Capital. A Great Workforce, GaiaWorks. For more details, please visit www.GaiaWorks.cn or call +86 400-666-7866

GaiaWorks is the leader in SaaS Workforce Management (WFM) solutions for enterprises with complex policies in the Asia Pacific. Gaia WFM is helping nearly 4,000,000 users in more than 1,000 clients across 13 countries and regions to simplify compliance, control labor costs, improve satisfaction and productivity for organizations every day. GaiaWorks was found in 2009 and backed by Tiger Global Management, Warburg Pincus, Matrix Partners & Genesis Capital. A Great Workforce, GaiaWorks. For more details, please visit www.GaiaWorks.cn or call +86 400-666-7866

第三届人力资源信息化管理调研报告

THE 3rd HR INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT SURVEY REPORT

——技术问题的探寻与出路

HR Tech Solutions

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 盖雅工场所有。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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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