

数字化人才管理

# 从现在到未来

2021

中国人力资源管理年度观察

2021 Annual Observation of  
Human Resource Management in China

# CONTENTS

## 目录

目录	01
卷首语	02
<b>第一章   人才管理数字化现状与趋势</b>	<b>03-06</b>
1.1   数字技术加速商业模式迭代，为企业发展带来更多可能性	04
1.2   人力资源管理数字化转型正在实现跨越式发展：一步迈入智能化阶段	05
1.3   企业不断加大对人力资源管理数字化转型的投资	06
<b>第二章   数字化人才管理1+6场景</b>	<b>07-36</b>
2.1   1+6场景，让数字化穿透人才管理体系	08
2.2   人才画像数字化	10
2.3   人才吸引与招聘数字化	14
2.4   绩效管理数字化	17
2.5   人才盘点与发展数字化	22
2.6   全职职业生涯学习数字化	26
2.7   组织效能与员工敬业数字化	29
2.8   共享服务与员工体验数字化	32
2.9   人事管理数字化是人才管理数字化的基础	35
<b>第三章   人才管理数字化四项加速器</b>	<b>37-46</b>
3.1   人才管理数字化转型的四项加速器	38
3.2   新技术与新工具的应用	39
3.3   人才数据分析能力（People Analytics）	41
3.4   数字化人才与领导力	43
3.5   选择对的数字化合作伙伴	45
附录	47

# 数字化人才管理： 不确定性环境下的确定性

过去几年间，当专家学者们对VUCA时代的种种可能性侃侃而谈时，大多数人可能并没有切身的体会。但今年的全球疫情补上了这一课，让我们深刻感受到不确定下的未来之路步步维艰。

尽管我们所处的环境存在大量不确定性，但仍可以从中看到未来发展中一些确定性——数字化转型。大到国家经济发展、商业环境，小到企业自身发展、具体的人力资源工作，数字化转型都是确定的前进方向。实践证明数字化发展是唯一可以帮助社会和企业实现跨越式发展的方式，且具有不可逆的特点。

《中国数字经济发展白皮书（2020年）》指出，2019年我国数字经济增加值规模达到35.8万亿元，占GDP比重达到36.2%，对GDP增长的贡献率高达67.7%，成为驱动我国经济增长的核心关键力量。然而，数字化转型并不是有足够的决心就能一帆风顺的。麦肯锡的研究显示，全球超七成的企业数字化转型项目几近失败，关键的一大障碍是组织的支撑能力不足。如何从人才管理出发，建设数字化组织能力是本报告关注的话题。

为了更好地回答这一问题，北森人才管理研究院展开了专项的研讨，并于2020年10-11月调研了六百余家企业在人才管理数字化的现状与期待。中国企业的人力资源数字化转型的现状如何？各个人才管理场景成熟度状况和未来的发展趋势是怎样的？每一个场景该从何开始更容易成功？开展数字化转型的加速器有哪些？本报告将结合调研结果、企业访谈和行业洞察给出相关答案和探讨。

企业人才管理的数字化转型，无暇犹豫，不可掉队。

# 卷首语 PREFACE

# 01

## 第一章

### 人才管理数字化 现状与趋势



○ 微信识别

## 三个皮匠·报告分享平台



<http://www.3mbang.com/hybg.html>

研究报告20000+

覆盖行业100+

加入会员2000+

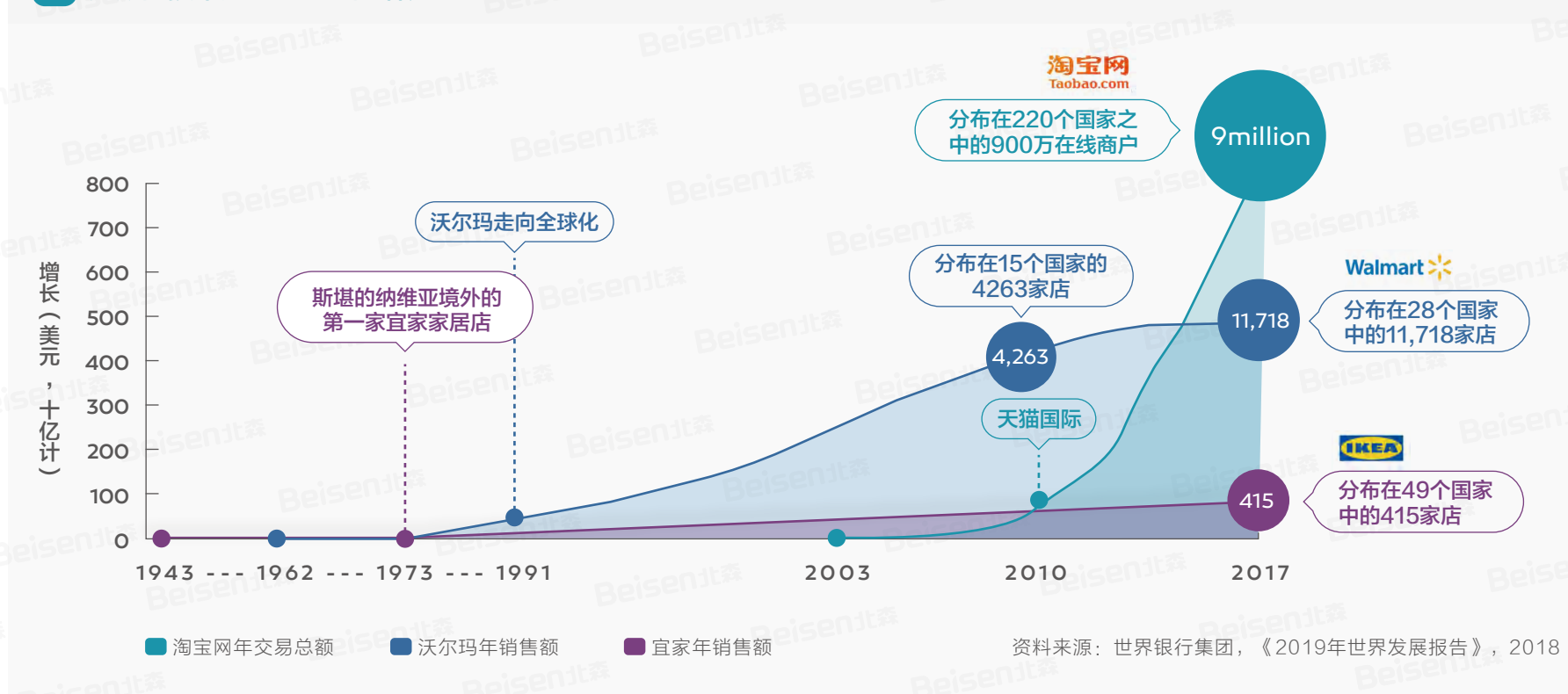
每日更新70+

## 1.1 数字技术加速商业模式迭代，为企业发展带来更多可能性

新一轮科技革命和产业变革方兴未艾，带动了数字技术高速发展。以大数据、人工智能(AI)、混合云、物联网、5G、自动化、区块链为代表的数字技术让率先实施数字化转型的企业业务迅猛发展。《2019年世界发展报告》通过对比淘宝网、沃尔玛和宜家三家企业的成长历程，展示了淘宝网从新兴平台成长为全球巨头所用时间极大缩短，盈利增速呈现出指数级增长。这一商业模式成功的背后，数字化展示出巨大推动力。

2020年疫情危机对全球经济造成巨大冲击，大量企业不得不直面数字化转型，改变传统的运营模式。在转型进程中，中国高管对数字化转型展示出更强的信心。埃森哲的调查显示78%的中国高管认为新兴技术和科学创新的迅速发展势必会颠覆其所在行业，而全球数据是56%（埃森哲，《2020年技术展望：新数字时代的人与技术》，2020）。

图01 近期的技术加速了企业的增长



## 1.2 人力资源管理数字化转型正在实现跨越式发展：一步迈入智能化阶段

数字技术的飞速发展拓展了人力资源管理的边界，数字化、平台化和去中心化正在成为新的热点。与此同时，在数字化技术的支持下，人才能力、潜力和行为更易被量化和追踪，人力资源工作的自动化运行和智慧决策能力不断提升。领先企业在人力资源领域上的数字化优秀实践也开始让众多CEO们跃跃欲试，希望借助人力资源数字化转型来实现组织能力的升级。

从一般发展规律来看，数字化转型需经历信息化、数字化和智能化三个阶段。然而，随着技术和工具的推陈出新以及管理实践的升级，企业的数字获取能力不断增强，HR数字化转型目标不再是按部就班地进阶，而是一步迈入智能化阶段。

### 3.0 阶段 智能化

- 自动发现问题，优化决策
- 从人治到智能数据治理
- 心智行为模式改变
- 管理方式升级
- 少部分企业局部尝试

### 2.0 阶段 数字化

- 数据化框架和洞察形成
- 从现象到原因
- 思维方式改变
- 大部分企业向该阶段努力

### 1.0 阶段 信息化

- 信息化初始建设阶段
- 行为效率提高
- 数据生产
- 工作方式改变
- 大部分企业处于该阶段

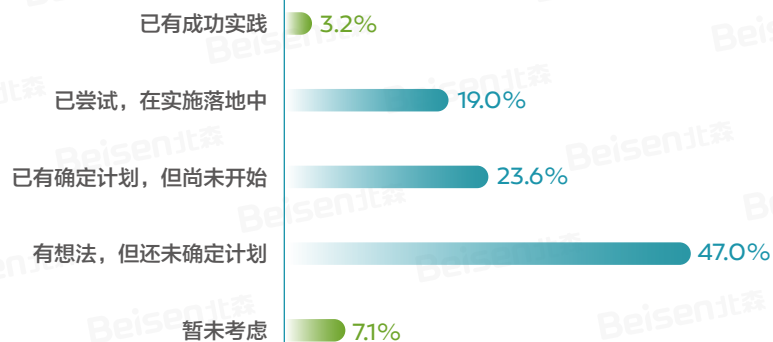
## 1.3 企业不断加大对人力资源数字化转型的投资

全球领先企业如谷歌、微软正在加大对数据科学的投入，将人工智能和大数据技术注入人力资源系统以加强数字化管理能力。中国企业也正在通过数字化手段实现管理改善和人才增值。

北森人才管理研究院的调研显示，22.2%的中国企业已经具有切实的HR数字化经验，70.6%的企业在人力资源数字化领域上蓄势待发，但仅有3.2%的企业认为自己有成功实践。这表示人力资源数字化转型发展空间巨大。

在陪伴企业实施HR数字化转型的过程中，北森发现尽管企业可能处于不同发展阶段，具备不同信息化基础，对数字化发展的诉求各有不同，但整体而言呈现出三大发展特点：跨越式发展、交互式发展和多角色嵌入式发展。其特点主要表现为：

图02 所在企业是否正在进行人力资源数字化转型？



### 人力资源数字化转型的趋势特点



跨越式发展

关注终极目标

从分步实现到一步到位

技术和平台的成熟助力跨越式发展



交互式发展

多场景相互连接渗透

工具-数据-平台相互配合

业务和管理成熟助力交互式发展



多角色嵌入式发展

员工-HR-管理者-领导团队

多角色视角解决人才管理问题

人才数据与业务数据穿透



# 02

## 第二章

### 数字化人才管理

#### 1+6 场景

## 2.1 1+6 场景，让数字化穿透人才管理体系

人才管理数字化（Digital Talent Management）是指对与组织效能相关的各类人才指标进行评估和量化，从中挖掘人才洞见以促进数据驱动的人才决策和行动发生，进而实现组织效能提升和敏捷管理创新。北森将数字化人才管理划分为1+6项业务场景，各场景之间既相互交叠，又各自有其专业性。其中，人才画像作为人才标准贯穿于六大应用场景，起指引作用。

从数字化转型的可实现性来看，企业可从任一场景切入，结合当前数字化基础逐步深入实现全面人才管理数字化转型。各类人才和业务数据打通并得到有效地管理、治理和运营，让员工行为可视化可衡量，最终实现全场景融合、组织能力建设、智慧管理决策和员工体验改善。



# 数字化人才管理云图

## 1.0时代 效率

### 人才吸引与招聘

- 渠道整合
- 广告发布
- 消息通知
- 应聘者追踪/管理
- 简历投递
- 面试评价

### 绩效管理

- 绩效考核规则
- 考核关系
- 考核表
- 绩效流程
- 考核打分
- 结果排名

### 人才盘点与发展

- 人员排序
- 上级提名
- 员工报名
- 评估表
- 个人陈述材料
- 评分合议
- 结果存档
- 晋升考试
- 任职资格体系

### 全职业生涯学习

- 线下培训管理
- 线上课程
- 在线考试
- 在线报名
- 培训签到
- 学分数时

### 组织效能与员工敬业

- 员工满意度调查
- 员工敬业度调查
- 组织氛围调查
- 组织赋能度
- 人效评估
- 团队健康度评估

### 共享服务与员工体验

- 薪酬
- 假勤
- 异动管理
- 合同管理
- 在线表单
- 审批
- 开证明

## 2.0时代 品质

- 人才测评
- 多种在线考试
- 招聘bot
- 雇主品牌
- 社交招聘
- 猎头管理
- RPA
- 内部推荐
- 视频面试
- A面试
- 空中宣讲
- 沉浸式宣讲
- 入职管理
- 智能筛选
- 在线排队

- 目标地图
- BSC
- OKR
- KPI
- MBO
- 绩效校准
- 双轨制
- 任务分解
- 进度追踪
- 过程反馈
- 多源评估
- 绩效改进计划
- 组织绩效

- 人才发展机制
- 关键岗位
- 人才池
- 继任计划
- 人才测评
- 360行为评估
- 在线盘点
- 九宫格
- 人才校准会
- 岗位晋升通道
- 人才档案
- 人才地图
- 以能力为中心的发展路径
- 能力模型
- 人才洞察

- 在线课程制作
- 学习计划
- 学习地图
- 游戏式学习
- 课程推荐
- 自主学习
- 学习管理
- 学习成就系统
- 知识管理
- 情境学习

- 脉动式员工调查
- 行动计划
- 改善追踪
- 持续敬业度分析
- 工作场所体验分析
- 工作行为分析
- 领导力效能分析

- 一站式服务
- 员工关怀
- 福利管理
- 自助服务
- 智能应答
- 协同工具
- 日程管理
- 健康管理
- 内部社区
- 员工激励

## 3.0时代 1+1>2

- 人才库
- 人脉网络分析
- 人才追踪
- 校友会

- 预警系统
- 动态目标
- 智能规则
- 自动提醒
- 智能评价助手

- 新晋管理者助手
- 高管教练助手
- 内部人才流动计划
- 员工职业发展路径

- 自适应学习
- 知识图谱
- 内部知识专家运营

- 实时分析
- 情感分析
- 表情分析
- 邮件分析
- 员工社群分析
- 动线研究

- 全面AI化
- 多场景机器人



## 2.2 数字化塑造「面向未来的」人才画像



人才管理第一步要回答的问题是企業需要什么样的人，定义出能够支撑组织战略和业务发展的关键能力。当组织发生变化时，产生新的岗位或原有的岗位变化升级，人才画像也应该有所调整。企业形成人才画像多是从过往的成功用人经验出发，采用访谈或研讨的方式，以特定类别或有代表性的员工为模板进行能力分析和提取，再加上企业业务战略对人才的期待。此类人才画像的确定大多是一过性的，对后续应用效果的跟进较少。

在数字化时代，面向未来的人才画像是动态的、丰富的、灵活的。借助各类科学的评估工具和技术，企业可以对优秀的员工从能力到潜力全面科学评估量化，联动各类业务或绩效数据来丰满人才画像，应用于未来的人才或业务决策。

### 面向过去的人才画像

- 目的:** 提炼群体特征
- 数据:** 少量信息
- 方法:** 描述性统计为主
- 预测力:** 不强
- 数据能力要求:** 不高
- 工具:** Excel
- 应用:** 一过性



### 面向未来的人才画像

- 目的:** 预测人群特定结果
- 数据:** 能力、行为、经历、绩效、基本情况等多方面信息
- 方法:** 描述/推断统计，AI算法
- 预测力:** 较强
- 数据能力要求:** 较高
- 工具:** SPSS, Python, SQL
- 应用:** 持续应用，定期更新



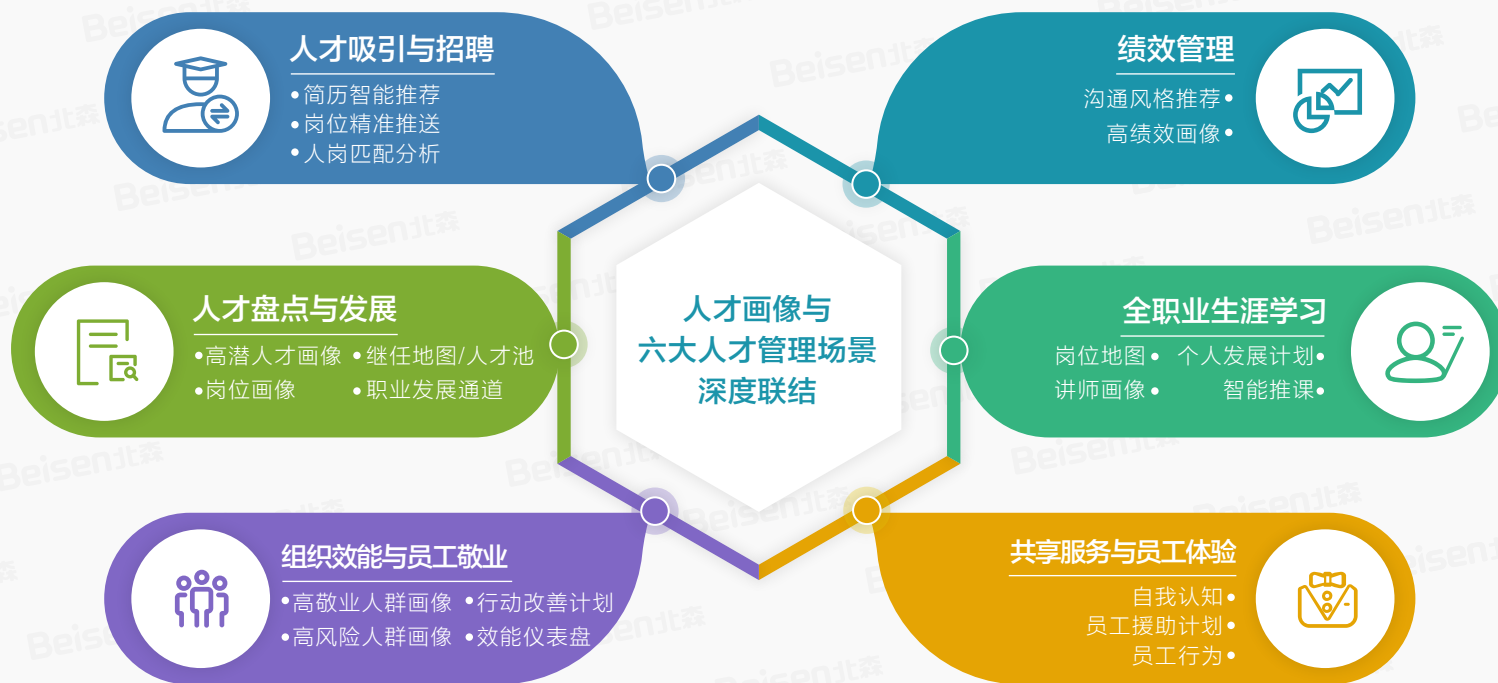
## 2.2 人才画像与六大人才管理场景深度联结



人才画像可以被视为企业内部的用户画像，是指引人才管理各场景工作开展的灯塔。基于人才管理底层数据架构逻辑，打通各业务场景的数据，包括面试、绩效、能力结果、学习行为、工作投入度、工作行为等通过交叉分析，形成新一代的人才画像。已有企业实践显示出人才画像的数字化趋势，呈现出人才数据愈发丰富、人才画像愈发精准、对业务问题的回答愈发贴合的特点。人才画像不再是招聘场景专属的内容，离职人才画像、高潜人才画像、薪酬人群画像等多元应用让人和岗位、

发展方向、团队、组织等对象的匹配变得可被有效衡量。人才画像在六大人才管理场景的应用如下图所示。

企业构建内部的人才画像的价值非常大，需要像经营用户画像一样管理人才画像。



## 2.2 北森案例：人工智能算法提高人才画像精准度，让人才招聘1+1>2



人才画像

北森采用人工智能机器学习算法解析数据，从中学习，然后对现实世界中的招聘行为做出决策和预测。与传统的为解决特定任务、硬编码的软件程序不同，机器学习是用大量的数据来“训练”，通过各种算法从数据中学习如何完成任务。以某大型多元化集团为例，随着集团业务板块的极速扩张和招聘需求的不断增大，在招聘人才中不可避免遇到效率和标准统一的阻碍。据统计18年在管培生招聘时简历收集超过15万，而参与到校招项目的HR不到50人，平均一名HR就要处理3000份简历。如何提升效率而又不影响精准性，成为HR团队急需解决的问题。

因此HR团队开始借助人工智能的力量，自动识别更符合集团目标管培生画像的候选人，最终实现劣汰不使用人工筛选和群面，终面可以给与面试官针对性面试建议。其中，“测评AI算法筛选”采用了随机森林算法理论，输出多个预测结果的模型或判断规则，通过判断规则的数量来判定最终的预测结果。例如，在7个模型中，通过了4个即判定为通过。

测评AI算法筛选工具也不是一成不变的，不断输入可观的数据、生成和解读精准的模型，并且有大量的样本数据进行学习，才能确保AI算法筛选工具的效果，实现数字化的最大价值。

01 训练  
train



训练集

多届学生的测评数据(训练)  
实际是否通过的标签数据



机器算法训练



“录取学生”算法

02 测试  
test



测试集

多届学生的测评数据(测试)



“录取学生”算法



对测试集预测  
能否通过专业初面

03 验证  
validate



预测通过/淘汰结果



实际通过/淘汰结果



命中率	
	淘汰率

注：命中率指正确录取人数占实际录取者的比例，命中率越高说明经过测评保留了较多优质候选人；淘汰率指算法预测淘汰人数占全体候选人的占比，淘汰率越高说明测评划线筛选人数较多，筛选效率高。



## 2.2 人才画像数字化入手点



尚未形成人才画像的企业可以从以下三步着手策划。第一步，锚定关键岗位或群体，可遵循三大特征：对组织经营贡献大、工作内容复杂、难以短期通过内部置换或外部供给替代。第二步，以特定群体的盘点项目为开端，卷入核心高管，建立和共识人才标准，厘清人才帐，发挥人才画像的管理价值。第三步，拓宽画像群体或者深度应用人才画像，通过数据的积累定期验证和修订画像，提高管理者对人才画像的熟悉度。

对于已经采用人才画像的企业来讲，让数据说话是重要的目标。首先，在运营过程中做好数据的治理和流转，不断丰满人才标准全貌。其次，通过数字技术为人才发展和保留的场景验证效果或输出洞见，拓宽应用价值。最后，赋能管理者使用专业的数字化人才管理工具和理念，在组织内建立起以数据为导向的文化。

## START POINT FOR DIGITAL OPERATION OF TALENT PORTRAIT

## 2.3 数字化场景下，效率、质量和体验仍是HR关注的招聘主题



人才吸引与招聘

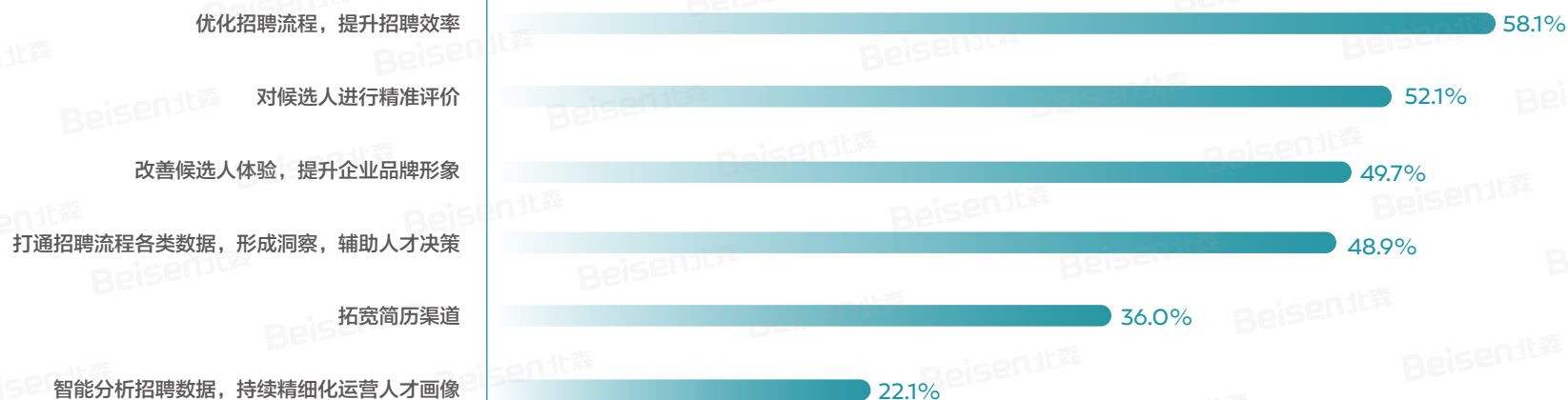
企业招聘的目标始终围绕在合适的时间找到具有能力的人去做合适的工作。然而，在数字化时代，这项工作也遭遇新的挑战。数字技术让信息获取变得极为容易，一方面，候选人的选择范围变大，应聘方式也从单纯地投递简历向双向吸引与选择转变；另一方面，这也给员工带来更多选择机会，可能导致员工原本在企业的生命周期缩短。数字化时代招聘应该怎么做呢？

北森的调研显示，当被问及最希望通过数字化工具解决人才招聘中的哪些问题时，排名前三的分别是：1.优化招聘流程，提升招聘效率（58.1%）、2.对候选人进行精准评价（52.1%）、3.改善候选人体验，提升企业品牌形象（49.7%）。

可见HR对数字化工具的期待主要集中在效率提升、精准评价和候选人体验优化这三点，而数字化技术是否能解决这些问题呢？

北森发现，领先的公司正在不断地利用数字化能力实践招聘管理创新。例如，阿里巴巴在触达候选人方面，采用熟人模型联结12w员工与优秀候选人，让内推更自然顺畅地发生。谷歌寻找“谷歌范儿”的产品经理时，也构建了产品经理的双H能力模型，并基于数据不断验证价值，以减少错误招聘量。正大集团联合北森、百度三方合作共建智能人才库管理系统，打造智能化的“人才推荐功能”。

图03 最希望通过数字化工具解决人才招聘中的哪些问题？





## 2.3 人才招聘最早开启数字化，当前仍在飞速发展



人才吸引与招聘

人才吸引与招聘是最领先的数字化人才管理阵地，新技术被积极应用，新工具和新产品不断涌现。招聘的数字化实践一般从渠道管理开始，以提升效率为目标，再延伸至招聘全流程，运用工具提高人才识别质量、候选人体验，实现自动化运营的效果。

在未来，招聘有望实现全面智能化，招聘过程不再有轮次的概念，而是不断补充候选人的信息，通过诸如AI面试、人际网络分析、情绪识别等技术或工具确定最匹配企业和岗位的候选人。

数字化帮助人才吸引与招聘实现三方面的突破：长期连接、全面识人、工程效率再升级。



### 长期连接

从主动出击向长期与候选人保持广泛连接变化，多层次雇主形象塑造，多手段提高连接力



### 全面识人

多种AI技术应用于人才识别方案，更全面评估候选人匹配程度，减少主观偏见



### 工程效率再升级

继续增强自动化运营和分析能力，进一步提高招聘各环节效率，缩短周期，释放专家人力

## 2.3 人才吸引与招聘数字化入手点



人才吸引与招聘



# 01

### 尽可能多尝试新工具新技术

大数据、人工智能与人才招聘的深度融合，衍生出智能外呼机器人、全流程在线招聘平台、AI视频面试工具等可以显著提升HR工作效率的工具。由于新的技术和产品有各自擅长解决的问题，尤其是人工智能类工具还需要大量数据进行训练，建议有条件的企业多尝试，更有机会找到合适自身的创新利器。



# 02

### 把数据用起来，从数据中找答案

招聘过程会持续产生大量数据，因此用好招聘数据既能帮助企业发现招聘过程的问题，也可以验证创新尝试的价值。通过招聘数据跟踪、面试官评价和行为数据，企业可以对招聘有效性、达成率等关键指标形成闭环分析。通过数字化人才画像、候选人多项数据，企业也可以得到有关人才识别效能、人才质量等关键指标的结论，更好地做出人才决策。



# 03

### 尽早搭建数字化招聘平台

企业可以尽早规划和着手搭建数字化招聘平台，实现全流程和全量数据在线。搭建一套招聘管理平台，从需求提出到入职管理在线完成全部招聘工作，可以极大提高招聘流程的规范性并降低管理难度。这是实现数据记录存储的基础架构，也是连接各角色/信息源的最佳手段。建议HR选择相对成熟的供应商去尝试使用招聘平台，自研开发平台由于开发周期、成本、扩展性等因素，需谨慎决策。



# 04

### 运用数字化工具强化渠道优势，发挥连接的价值

企业可以建设一套集合招聘门户、社交渠道、内外部人才推荐、内部人才市场、外部人才库的全渠道运营体系。组织打造专门的运营团队，对外以招聘门户、微官网作为精准传播载体，对内以人脉裂变为依托，在大批量招聘领域逐步减少对外部渠道的依赖。同时，利用数字工具的连接特性，企业可以将自运营渠道扩展至部分内部人才和离职员工群体，结合自动化、智能化、可视化等特性进一步连接岗位和优秀候选人。

## 2.4 战略落地和执行力提升，加速绩效管理数字化变革



绩效管理

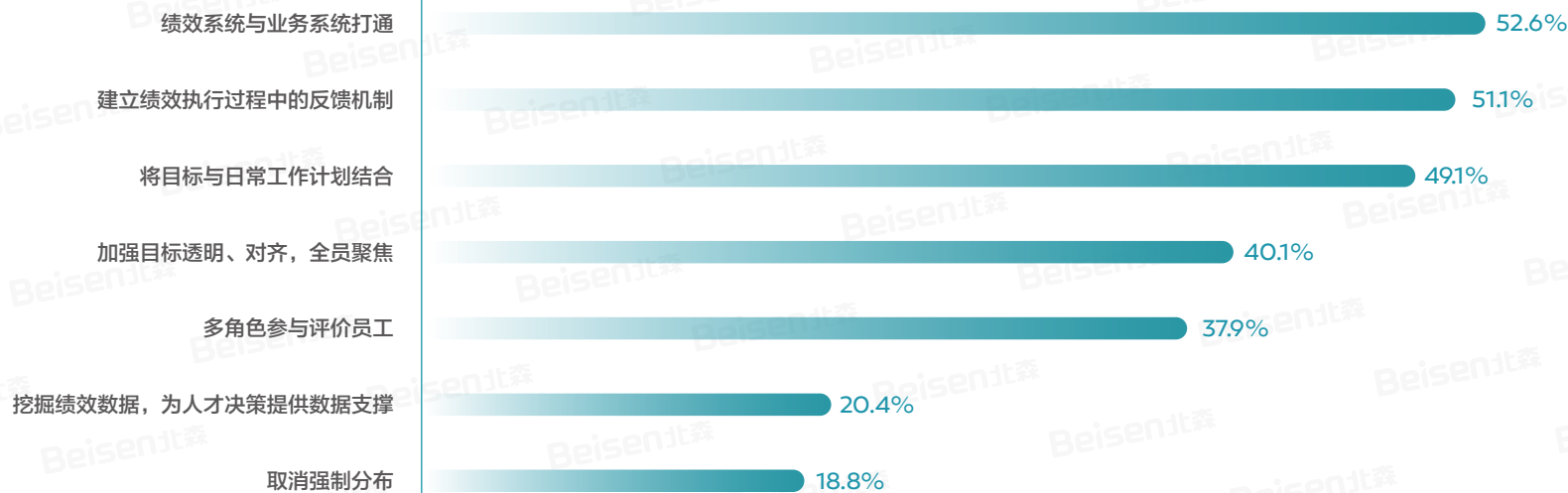
在外部环境不确定性不断增加的背景下，企业制定正确战略的能力比以往任何时候都重要。研究发现，战略执行的成功率只有50%左右，这意味着如果找到帮助提升战略执行能力和工具，就能拯救许多处于危机中的企业。企业把这一希望寄托在绩效管理变革上。

根据北森的观察，疫情后企业对内部管理的关注度显著上升，不少企业将绩效管理变革提上议事日程。有调查显示，超过半数的企业在疫情后考虑调整绩效目标以

及重塑绩效管理。在新一轮的绩效管理强化中，企业优先考虑的变革举措是：将绩效系统与业务系统打通、建立绩效执行过程中的反馈机制、将目标与日常工作计划结合（如下图）。

上述优先事项均与数字化密切相关。归纳而言，数字化转型在绩效管理中起到三项作用，一是数据中枢，二是通过改进工作方式激发变革的发生，三是通过数字化特性为更先进的绩效管理理念落地提供机会。

图04 在未来1-2年中会从哪些方面加强绩效管理？



## 2.4 北森观点：下一个五年将走向全面绩效管理



绩效管理

北森认为，随着数字化进程的加速推进，下一个五年企业的绩效管理变革将走向全面绩效管理。它不仅仅完善或加强现有绩效管理方式，而且是以数字化为依托的管理思想的升级。

全面绩效管理包括五个方面，分别是全面支撑战略、多元化绩效模式的应用、全过程管理、多源评估和全方位应用。全面绩效管理主张：

- 员工需准确理解企业战略和价值观，将个人目标与组织目标相结合；
- 员工设定目标时需兼具工作任务目标和个人发展目标；
- 企业可结合不同体系/业务/职能设置不同的绩效考核方案；
- 主管需定期辅导员工或即时反馈，员工也应有主动围绕目标沟通的意识；
- 周期性对员工进行考核，既关注目标完成情况，也综合考虑能力、价值观等方面，评价维度更多元。






数字化在全面绩效管理中起着贯穿连接的作用。



## 2.4 通过全面绩效模型实施数字化



绩效管理

全面绩效管理	非数字化模式	数字化模式
 <p>全面支撑战略</p>	<p>高级管理者目标承接战略目标，员工各自根据工作任务安排设定目标</p>	<p><b>各级员工目标关联：</b>员工目标层层关联，支撑战略目标，形成目标地图，即使是最一线的员工也可以看到自己的工作是如何支持战略目标实现的</p> <p><b>战略目标进度可见：</b>员工的目标完成时，所支撑的战略目标也同步有进展，让微小的努力都与顶层的商业实现有关</p> <p><b>目标透明：</b>个人和组织目标均可通过在线系统查看，随时随地在线通晒</p>
 <p>多元化绩效模式</p>	<p>公司各体系/职能采用一种绩效模式</p>	<p><b>多元化绩效模式共存：</b>根据不同体系、职能、业务特定设置对战略目标实现支撑度最好的绩效管理方案，数字化可支持不同考核周期、不同考核办法、不同评价性质的管理模式</p>
 <p>全过程管理</p>	<p>考核期结束后进行绩效打分</p>	<p><b>过程追踪：</b>自动化提醒帮助员工定期回顾目标和任务，实时更新，围绕目标不偏离</p> <p><b>持续反馈：</b>管理者可通过数字工具持续给予员工绩效反馈、激励，用小行动鼓励大突破，绩效辅导也可像聊天一样实时进行</p>
 <p>多源评估</p>	<p>上级给员工打分/写评语</p>	<p><b>多角色参与：</b>上级主管、协作同事、项目成员均可通过反馈系统提供反馈</p> <p><b>员工主动邀请：</b>员工本人可通过在线反馈工具主动邀请合作方提供反馈</p> <p><b>立体评价：</b>可选用多种评价模型，评分、评语、鼓励、建议等反馈形式可设置</p> <p><b>在线反馈助手 (Feedback Assistant)：</b>帮助评价者提供高质量反馈，更有利于员工进步</p>
 <p>全方位应用</p>	<p>考核结果用于发奖金、晋升、评级</p>	<p><b>人才标签：</b>员工的绩效等级作为员工的标签用于多个场合，除价值分配外，还用于人才盘点、行为预测、继任发展、学习成长等多方面，AI算法的应用会从中挖掘更多价值</p> <p><b>促进行动改善发生：</b>个人发展计划、绩效改进计划均采用在线追踪的形式，行动改善有节点、有提醒、有反馈、有成果</p>

## 2.4 北森全面绩效管理平台



绩效管理

### 全新目标地图



01

贯穿组织目标-团队目标-员工目标



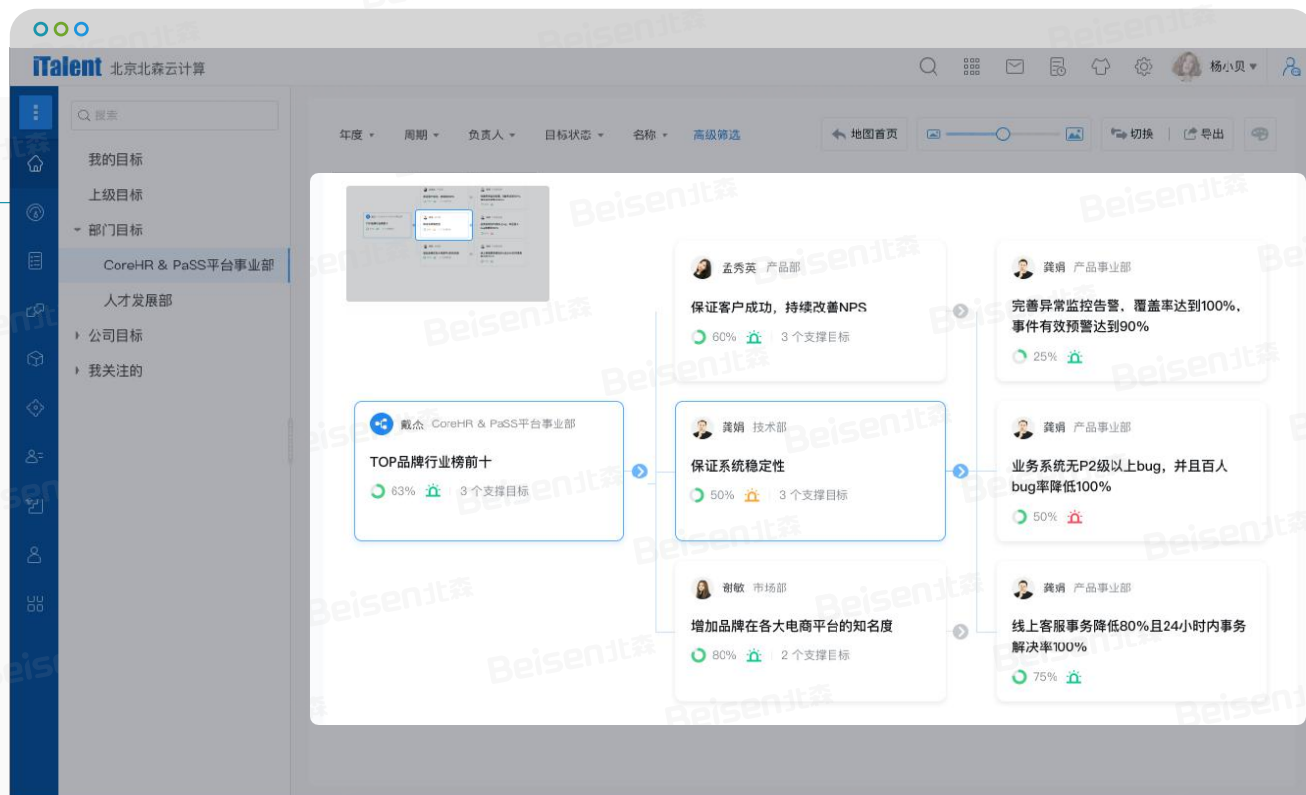
02

清晰展示目标支撑关系，完成进度及风险预警提示



03

让管理者及时预见问题，即时纠偏



## 2.4 绩效管理数字化入手点

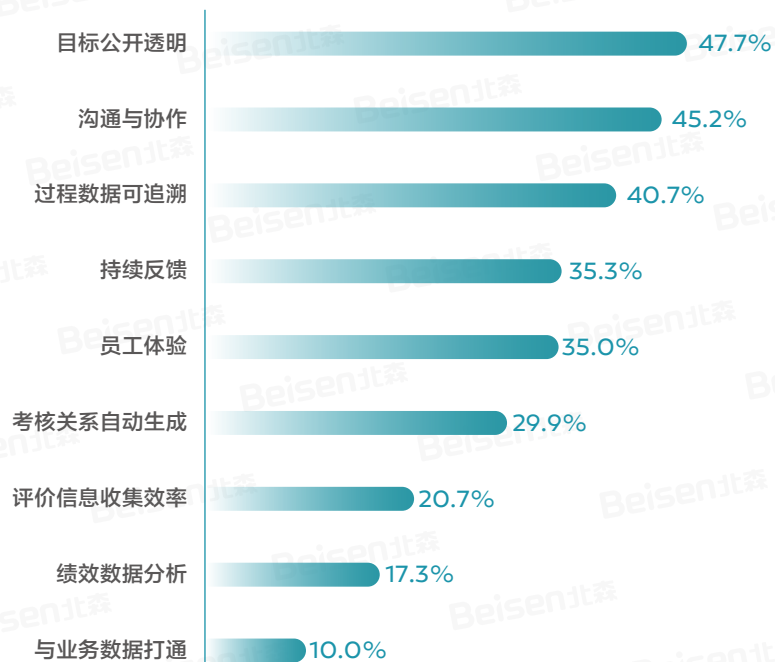


绩效管理

绩效管理的数字化变革不仅在于颠覆以往的考核方式，相应地理念和管理思想也需要升级。北森的调查显示，实现“目标公开透明”、促进“沟通与协作”和“过程数据可追溯”成为企业最关注的方面。

### 绩效管理数字化的三项入手点

图05 绩效管理进行数字化变革的过程中，应该关注哪些方面的内容？



01

#### 实现绩效管理在线化



使用在线系统，实现从目标设定到评估考核，再到绩效改进计划的全面在线化，使之成为员工在线工作方式的一部分。改变工作习惯是改变管理观念的第一步。

02

#### 理解数字化能力，升级绩效管理方案



充分理解数字化的特点和能力，升级绩效管理方案，突破现有的绩效管理限制。例如，将组织绩效和员工绩效紧密联系起来、连接员工个人目标与战略目标、促进沟通和问题发现，允许各业务采用不同的绩效管理方案。

03

#### 提高管理者的绩效管理观念与能力



对管理者持续开展绩效管理能力的培训，帮助他们认识到全面绩效管理的本质，熟悉数字化工具的应用，增强管理者的辅导反馈能力。帮助管理者充分运用绩效管理工具提升管理效果。

## 2.5 通过人才盘点实现高质量排兵布阵

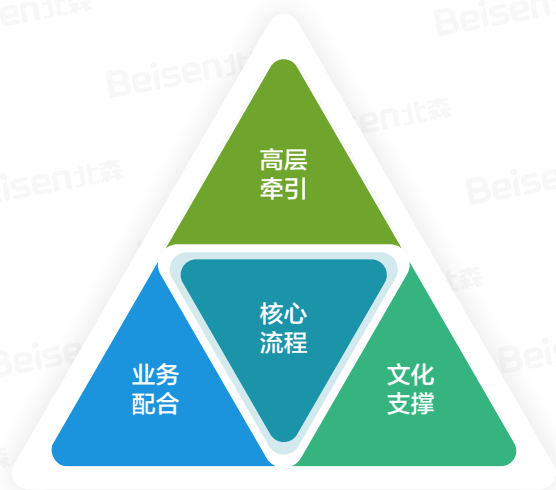


人才盘点与发展

人才再生能力是企业打造内部竞争力的关键要素。通过人才盘点和培养发展，能有效地激活和发现人才，实现人才和业务之间的动态匹配，更好地支撑战略目标。实施人才盘点项目对许多企业来讲是一种挑战，因为组织者面临的是全方位多样化的考验。因此不少企业会调派最有能力的HR团队实施人才盘点，以确保项目成功。北森结合多年实施人才盘点经验，构建了人才盘点成功实践的三角模型。

以人才盘点促进人才的发展，需要有路径支撑。例如，人才盘点结束后通过合理安排人员反馈，为下一步发展设计明确的计划，以落地发展举措，这也对管理者能力和管理精细度提出了更高阶的要求。在这种状况下，运用数字化手段实现人才盘点各环节全部在线，后续管理举措全部在线追踪，是补足管理能力不够的选择之一。逐步实现人才数字化，过程和结果评估数字化，最终形成数字化人才管理闭环。

图06 北森人才盘点成功实践三角模型



资料来源：北森，《2020中国企业人才盘点白皮书》，2020

### 人才盘点成功保障：三角模型

一次成功的人才盘点，往往来自“人员的积极卷入”、“流程的规范实施”和“文化的逐步建立”。

北森的人才盘点“成功模型”整合了以上三大关键因素，包括“高层牵引”、“业务配合”、“文化支撑”、“核心流程”四个方面。

“高层牵引”，指的是“自上而下”的力量牵动更能促进盘点项目成功。

“业务配合”和“文化支撑”，起到双轮驱动的作用，驱动盘点顺利推进。

“文化支撑”，一方面指企业的盘点习惯，另一方面也指企业内部“开放、坦诚”的氛围。

“核心流程”，指的是企业有完善、规范的盘点规划和实施流程，这是盘点更有效、平稳落地的保障。



## 2.5 人才盘点与发展数字化：让管理价值显性化，延长员工生命周期



人才盘点与发展

开展人才盘点是增强内部人才管理数字化基础的有效路径。对HR来讲，掌握人才盘点技术有助于这一路径的实现。以往企业受限于人才队伍状况不清，人才档案缺失，内部人才发展通道僵化等情况，常在内部人才管理方面遇到“看不到人才，用不对人才”的窘境。随着数字化平台和技术的发展，人才盘点可以实现全流程在线化和自动化。围绕能力建立、持续更新的人才账本，也让人才盘点产

生了数字化价值——员工全生命周期可被管理，人岗匹配度更好，人才生命周期更长，人事决策效率更高。

具体来讲，数字技术对人才盘点与发展的价值主要体现在以下三个方面：

### 让盘点更易开展，轻量化连续盘点



数字化平台的应用使人才盘点实现全面在线化，从信息收集与统合，项目启动会，人才评估到盘点与校准环节均可在线完成。

信息技术能够结构化存储和展现各类人才信息，同时运用评估流程自动化以确保数据及时更新，固化流程和分析模板，让盘点可以定期连续进行。

### 让人才决策更有依据，激发员工活力



组织和人才能力的数字化，在任何时间、任何地点都可以进行基于能力的分析和可视化展现，辅助人才决策。

利用数字化的连接特性激发员工活力，让人才和组织管理举措触达员工，帮助员工顺畅反馈建议，建立对组织的积极期待。

### 围绕人才设计机制，延长职业生命周期



围绕关键岗位和人才构建数字化发展体系，以挑战-能力模型为基础，让关键人才培养更聚焦，减少无效行动。

数字化平台和技术可以帮助员工在组织内部发现新的工作机会，这一应用正在延长员工的生命周期。

## 2.5 数字化拓宽了员工在企业内部的发展机会



人才盘点与发展

《德勤2019全球人力资本趋势调研》报告指出，增长最快的公司（比前一年增长10%以上）具备完善人才流动机制的可能性是没有实现增长公司的两倍，是收入下降公司的三倍。企业现在可以借助数字化平台和技术帮助员工在组织内部发现新的工作机会，发展新的能力，实现人才资源的最优整合。这对于有一定规模的企业，如集团化企业或多元化经营企业尤为有价值。

某高科技企业每年都会对战略和业务进行调整，例如撤销部分岗位，这就可能导致人才出现冗余。为了盘活内部的人才，该企业推出了针对员工的“活水计划”。通过线上的学习和测评系统让员工更快速、更准确地掌握感兴趣岗位有关的知识技能，在转岗之前就可提高岗位匹配度。HR也可以快速了解每一位内部候选人的情况，进行适配度的分析，做出更科学的人才推荐。企业可以通过内部人才库的动态更新，实现实时的供需匹配。这一计划为人才在内部真正流动起来提供机会和路径，延长核心人才的职业生命周期，进一步提升企业人才效能。



图07 企业活水计划内部运营流程



## 2.5 人才盘点与发展数字化入手点



人才盘点与发展

### 利用数字化使盘点结果及时触达员工和上级， 让各角色均可受益

# 01

人才盘点结束后时常面临结果沟通和反馈，以及人才可持续成长的问题。以发展为目的的人才盘点，员工本人和直接上级都需要持续地深度参与。数字化平台的应用，可以更好地连接上级、员工和HR专家，确保反馈沟通的及时性，让个人发展计划的执行在正确的轨道上发生。员工在这一过程中更易感知到公平和被尊重，更有意愿参与发展提升计划。同时，丰富的过程和结果数据可实现沟通记录留痕，便于存档回溯。

### 利用数字化简化持续盘点过程， 各部门人才能力动态可视化

# 02

HR发挥影响力，让高管团队、中层管理者、一线管理者和员工认识到人才盘点的价值，是企业持续推进人才盘点的基础。除了认同价值，对盘点流程的接纳度也很重要。数字化工具让在线人才盘点更容易，极大减少各角色参与项目所用时间。持续盘点的数据留存和回顾可实现组织能力动态可视化，让高管能够实时了解组织人才梯队现状，管理者可以通过团队能力总览分析和对比调整管理提升动作，也可以实现人才风险的预警。

### 利用数字化扩展任职资格体系的应用， 让员工知晓清晰的职业发展路径

# 03

有的企业会花费大量时间搭建全组织任职资格体系，却未能实际应用。任职资格不仅是评定考核的依据，也是员工在组织内找到自己的位置、实现发展和组织认同的关键工具。数字化平台可以让员工轻松浏览到任何感兴趣的职位的任职资格和能力要求，对自己下一步发展进行规划。还可以完成相应职级推荐的课程的学习。数字化有助于拓展员工的发展空间，延长员工的企业生命周期。

### 形成数字化人才发展档案， 让培养资源调配有据可依

# 04

人才的培养正在从“标准化训练”培养向“因材施教”转变，各方的高度卷入是重要保障之一。数字化平台让各类培养工具更易与人才发展需求相匹配，诸如高管教练辅导、“管理者90天转身”专项课程均能发挥更大价值。除此之外，在线个人发展计划（IDP）和绩效改进计划（PIP）的过程追踪也可以让企业快速积累过程数据以形成数字化人才发展档案，夯实数字化人才培养机制。

## 2.6 企业学习平台的发展路径不满足于“数字化”学习，正向“能力学院”转变



全职生涯学习

在当前的商业环境下，为员工提供持续学习的机会已经成为企业发展的主旋律。Josh Bersin在《2021年人力资源技术市场报告》中谈到，近三年，企业学习的发展路径正在从在工作流程中学习进入到能力学院（Capability Academies）的学习模式。能力学院主张每家企业都有其独有的技能要求和成功实践，学习内容是由内部业务专家和外部讲师共同设计搭建不断优化的知识体系。基于公司战略和业务需求，能力学院将不断提升员工达成业务目标所需的能力，保证企业不断蓬勃发展。

在过去几年间，随着数字化的发展，企业员工的学习方式从单一的线下培训或者简单的网络视频学习，向微学习模式快速发展。通信技术和移动技术的更新，让员工在任何时间、任何地点都可以通过移动端进行学习。

图08 企业学习平台的演变历程



## 2.6 数字化新技术引领组织学习变革：从知识学习到能力发展



全职业生涯学习

企业对在线学习系统并不陌生，数字化技术推动了学习平台长足发展。过去企业较多依赖线下课堂培训，或使用安装版学习系统，追求拥有大量内置课程，将学习形式的改变和课程满意度作为主要目标。当前基于云的学习系统正在成为主流，企业也越来越注重学习内容和业务的关联性，关注学习效率和效果。未来企业将更加关注员工学习动机的激发，希望利用AI技术更好地实现人和内容的匹配，围绕知识和能力图谱构造符合业务需要的学习体系。

当前很多知名企业在积极应用新的数字化技术。例如，GE提供一款工具可以帮助员工了解潜在的下一份工作可能适合的背景，以及他们需要哪些额外的能力才能胜任。波音公司则开发了一种AI引擎，为个人实时定制教学计划，用于评估个体在培训期间的认知负荷，对体验做出调整，实现个体的学习计划。

在与企业就数字化学习实践的交流中，北森认为在线学习系统有三项发展趋势：

### 学习体验感增强



- VR/AR增强参与感
- 情感化设计/响应式设计
- 游戏式学习路径和动力系统设计

### 千人千面的学习



- 从挑战→能力→学习
- 个性化自适应课程推荐
- 职业发展驱动的主动学习

### 利用在线社群，打造知识专家



- 分布式学习资源架构
- 知识图谱与知识管理
- 学习者同时也是知识分享者

## 2.6 全职业生涯学习数字化入手点



全职业生涯学习



### 围绕能力设计学习项目， 运用数字化特性

在企业内逐层建立能力体系，围绕能力设计开发学习发展项目。从能力评估出发，找差距，落实学习，评估效果。无论是群体性短板，还是个人在特定方面的弱项，企业都可以设计有针对性的能力学习发展项目。这类学习项目配合数字化能力，不仅更易让员工感受学习的价值，围绕能力设计的成长体系也对员工全生命周期发展起促进作用。



### 连接能力需求和职业通道， 匹配相应的学习资源和路径

自发的学习往往需要员工有较强的自主学习动机，否则容易丧失动力和目标。不少企业专注于提供标准化的知识和技能，而忽视员工的个人发展诉求，如晋升至下一职级需要达成哪些能力要求。企业可以在学习平台内置岗位地图，为员工提供清晰的学习目标和方向；同时，围绕员工需求设计智能化学习课程推荐也可以激发员工的好奇心，提升开展相关项目的学习意愿。



### 打造社群化知识共享平台， 让人人都是KOL

在完成人才画像、岗位能力画像、课程知识图谱等模型工具的梳理后，就进入到相应内容的开发阶段。这一过程如果能调动各类员工，将员工的个人知识转换为组织知识，实现知识的去中心化，对建设学习型组织有巨大益处。企业可以借助数字化平台，为员工提供更好用的知识和经验萃取工具，将知识分享给其他员工也更容易。当员工的个人知识在企业的平台中流动、交换、使用时，不仅可以提高员工个人绩效，打造内部KOL（Key Opinion Leader，关键意见领袖），也提升组织整体的学习氛围，最终帮助每位员工创造价值。

## 2.7 明确组织效能提升的关键因素，用数字化加速发展



组织效能与员工敬业

疫情改变了人们的工作方式，致使不少公司不得不采取远程办公的模式。由此带来了一系列的问题，例如，工作效率降低、协作成本增加、同事交流减少导致不适感增加。这令企业更关注如何通过连接员工和组织，以提升组织效率、降低成本、让员工保持投入。

提升组织效能是一项系统性工程，需要长期投入，其中有三个关键方面与人才管理数字化转型息息相关：建立组织效能衡量指标、倾听员工心声和赋能员工。



### 建立组织效能衡量指标

根据企业的业务发展特点定义关键的组织效能指标。除财务指标外，将人才结构、高潜人才保有率、员工敬业水平、遗憾离职率等指标纳入在内。

### 倾听员工心声

员工与组织的关系正在发生变化，更直接、及时和真实地获得员工的反馈成为关键。

### 赋能员工

提升组织效能并非将员工视为“工具人”，而是发挥数字化优势赋能员工，激发员工创造更大价值。

有的企业在度量组织效能时注重使用财务数字体现现状，例如将业务、人力和财务的数据打通，并精准监测。这可能还不够，还应将人才管理状况和员工主观体验纳入。当前，在组织效能上投入产出比最高的落脚点仍是开展员工调研，通过调研将员工投入度与组织管理各方面的水平建立关联并使之可量化可追踪，由此来找到对员工士气影响程度最高的管理因素，并有针对性地提升改善。

## 2.7 数字化让随时随地倾听员工变为可能



组织效能与员工敬业

倾听员工并做出改变可以形成更良性的组织和员工关系。这一过程包括收集和分析反馈信息，描述现象、解释原因、预测趋势、行动改善、追踪效果的系统化过程。

北森调查发现，仅有不到4%的企业不在意员工的工作状态和反馈。绝大多数企业会采用员工访谈、座谈会、民主生活会等方式了解员工的想法（31.2%），在有需要的时候，开展在线员工敬业度调查，但没有固定周期（30.7%）。开展在线员工敬业度调查，但没有固定周期（30.7%）。

数字技术的发展让倾听员工变得更加容易，内容更多元，沟通频率更高。倾听员工的工具根据反馈类型和实时性主要分为以下四类：

图10 员工体验工具分类

自然反馈

内部反馈渠道  
自助式调研  
信箱

邮件/社区/表情/  
舆情分析/  
社会网络分析（ONA）

刻意反馈

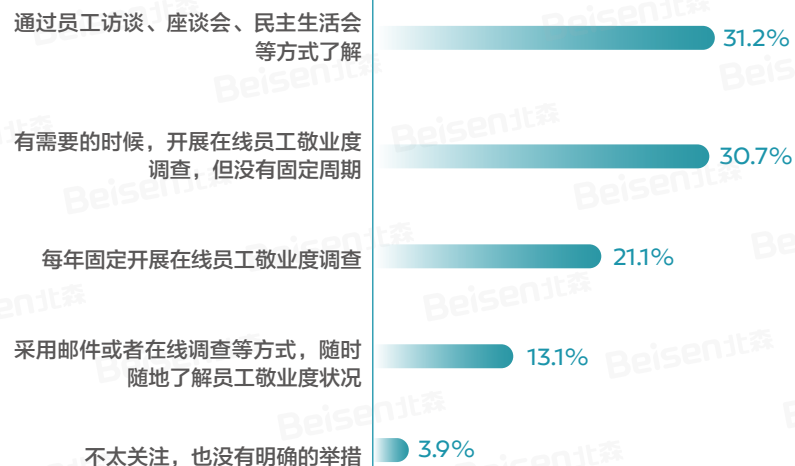
员工年度调查  
离职面谈  
360评估  
绩效评估

脉动式调查

实时性弱

实时性强

图09 企业通过哪种方式了解员工敬业度？



新工具的应用不仅让员工可以在更自然的状况下提供反馈，还增加了员工的发声机会，反馈的实时性也更强。这使企业能及时准确了解员工士气和感受，从而做出更加敏捷的反应。





## 2.8 改善员工体验成为人才管理的新热点

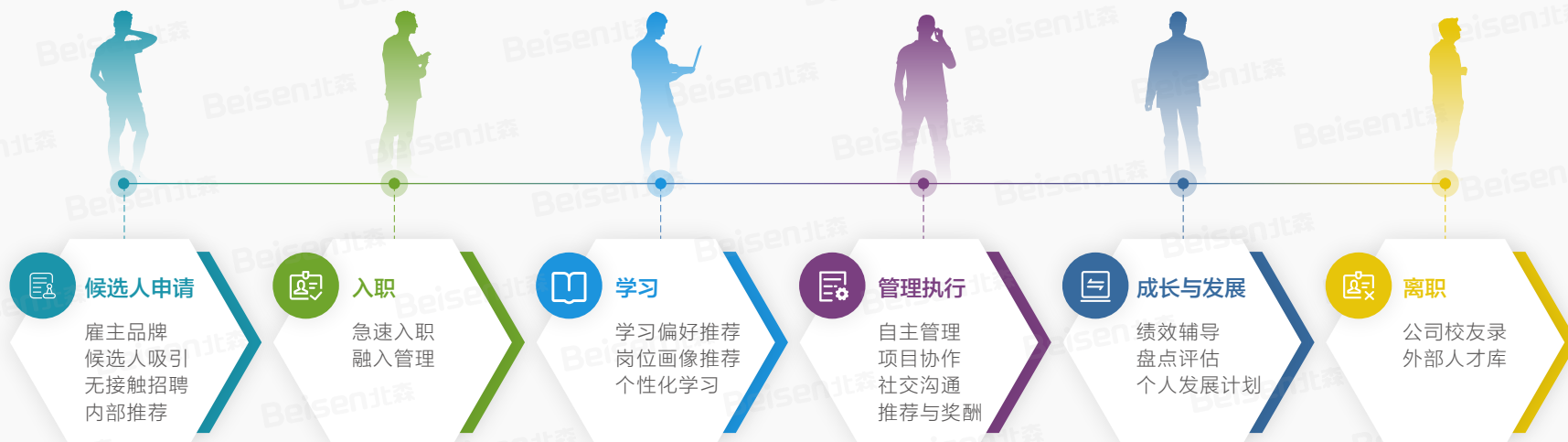


共享服务与员工体验

员工体验涵盖员工在一家企业工作时的所有经历和感受，贯穿入职到离职的全过程，影响因素包括企业文化、工作职责与任务、工作环境、薪酬和福利、同事关系和与领导者的互动等方面。提升员工体验不同于过去的日常工作流程优化，而是要求HR把员工看做是自己的客户，在员工生命周期的关键时刻增强员工

体验。这有助于帮助员工维持良好的工作行为，从而驱动组织业绩成果提升。有的企业尝试在内部设立“首席员工体验官”的职位，以体现对员工体验的重视。

### 员工体验之旅



## 2.8 数字化让员工服务水平飞速提升



共享服务与员工体验

美世在《2019全球人才发展趋势》报告中谈到，高速增长组织在数字化的旅程中也走得更远，他们为员工提供完全数字化体验的可能性是中等增速公司的两倍。建设共享服务中心正在成为越来越多企业数字化转型的必经之路，这项实践在提质增效和提升员工体验方面都被寄予厚望。

新技术促使员工共享服务水平飞速提升，未来企业可以全面实现智能化服务，围绕员工工作的全场景提供服务，相信在未来不久的时间内，共享服务中心的员工数量也将持续下降。

员工服务正在成为人力资源管理中的独立领域，北森认为它在未来几年内的发展与员工和组织的关系变化有密切关系，再配合数字技术的应用，使得数字化员工服务呈现出以下特点：员工体验设计、智能化试验区和生态化趋势。

### 员工体验设计

将员工视为客户来设计和利用数字化特性提供服务。在未来的趋势中，与员工保持低唤醒度的连接而不是热情的服务，是更高层次的员工体验。

### 智能化试验区

与员工共享服务有关的智能工具不断推陈出新，尽可能多尝试AI工具，更容易建立对人工智能的价值判断体系。

### 生态化趋势

围绕核心员工服务建立服务生态系统，通过专项生态伙伴丰富为员工提供服务的能力，既降低成本也可控制风险。

## 2.8 共享服务与员工体验数字化入手点



共享服务与员工体验



### 建设在线共享服务中心，联合生态伙伴满足个性化需求

疫情对企业管理的影响仍未消除，可以把握住这一机会，快速建设在线共享服务中心，让服务提升显性化。优先考虑云端产品，利用生态伙伴的能力满足个性化的需求，仍无法满足的可采用PaaS平台扩展开发。



### 以员工需求为中心重新设计服务框架

HR需要具备产品思维，会倾听员工、能留意观察团队和员工的痛点和需求，理解真实业务场景，思考解决方案，重新设计以员工需求为中心的服务，并推动公司上下使用并给予反馈。

## 2.9 人事管理数字化是人才管理数字化的基础

数字化的人事管理系统可以有效管理企业的组织架构、编制预算、人事流程及员工信息，为企业人力资源战略规划落地提供支持和保障。与组织和员工相关的信息包括组织架构信息、编制数据、成本中心、汇报关系、员工基本信息、任职记录、假勤数据、薪酬数据等，这些数据为人才招聘、绩效管理、人才盘点、学习发展等人才管理场景提供数字化基础。

实现最基础的员工生命周期数字化管理，是数字化人才管理的根基。



### 基本信息

教育背景  
工作经历  
序列职级  
调薪记录  
薪资数据  
薪酬激励  
成本中心  
……



### 行为数据

加班时长  
出差天数  
公出记录  
休假记录  
……



### 经验历练

任职时长  
任职岗位  
所在部门  
调动/派遣记录  
……

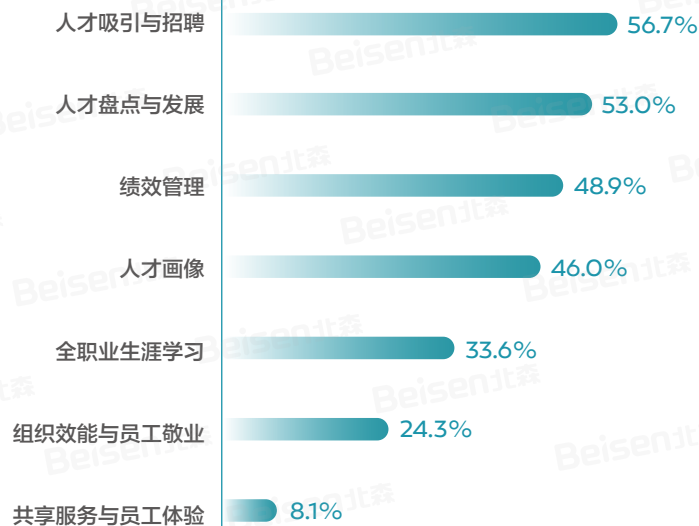
### 员工全生命周期的数字化管理

## 2.9 “条条大路通罗马”，从管理问题出发选择恰当的人才管理数字化入手点

北森邀请HR对1+6人才管理场景的数字化进行了重要性的评价。结果显示，HR对不同主题的人才管理数字化重要性感知存在较大差异，重要性依次排序如下图：人才吸引与招聘、人才盘点与发展和绩效管理是最被看重的数字化实践。

1+6人才管理场景的数字化实践基础、技术成熟度均有不同。企业在探索人才管理数字化发展路径时，可从数字化价值、技术成熟度和数字化优先级三维度进行评估。

图11 人才管理数字化对所在企业在以下哪些领域的重要性更高



场景	数字化价值	技术成熟度	数字化优先级
人才画像	★★★	★★	★★★
人才吸引与招聘	★★★	★★★★	★★★
绩效管理	★★★	★★	★★
人才盘点与发展	★★	★★★★	★★★
全职业生涯学习	★★★	★★	★★
组织效能与员工敬业	★★	★	★★
共享服务与员工体验	★★	★★	★

# 03

## 第三章

### 人才管理数字化 四项加速器

### 3.1 人才管理数字化转型的四项加速器

人才管理数字化转型的速度和成效与企业的管理基础和人才准备度密切关联。此外还有四项对人才管理数字化转型起促进作用的加速器：新技术与新工具的应用、人才数据分析能力、数字化人才与领导力和数字化合作伙伴。

#### 新技术与新工具的运用

提升解决问题的能力  
积极尝试新工具  
保持开放心态



#### 数字化人才与领导力

储备数字化人才  
重构数字化领导力  
增强人才数字化素养



#### 人才数据分析能力

提高数字运用效能  
用数据回答业务问题  
尝试让People Analytics成为  
一项基础能力



#### 数字化合作伙伴

通过合作伙伴增强自身能力  
长期伙伴与赋能  
人才管理数字化生态





## 3.2 新技术与新工具的应用

尽管新技术在商业发展中的价值显而易见，但在实际平衡企业过去的的应用模式与用户新的期望之间仍然存在“技术冲突（tech-clash）”。这种冲突可能会带来暂时性对新技术和工具的观望甚至排斥态度。

在数字化人才管理领域的新技术和以此为核心的工具创新，值得HR持续关注，理解原理，了解价值，思考与本企业的业务需求的匹配，抱有积极期待。以下技术正在被应用到具体问题的解决中，可进一步做了解。



### 机器学习 (Machine Learning)

机器学习是谈到人工智能时提及频率最高的词汇，其主要研究领域是通过提升算法能力优化模式识别效率，包括决策树、随机森林、人工神经网络、贝叶斯学习等。在人才管理中，对候选人简历进行解析、根据员工的特点推荐不同的课程、提高人才测评的识别效果都涉及这一技术的应用。



### 虚拟现实技术 (Virtual Reality, VR)

用计算机技术模拟现实环境给用户提供一种情境的沉浸感，在人才选拔和技能培训方面有一定的应用，但受限于场景设计和设备，大规模应用还有一定困难。



### 自然语言处理 (Natural Language Processing, NLP)

NLP是人工智能的一个分支领域，在人才管理中的应用主要用于对非结构化语言和文字的语义的理解。例如，在北森的AI面试闪面中使用NLP技术对候选人录制的面试视频进行分析，从中提取候选人的胜任力特征、情绪特征等对人才决策有价值的信息。



### 情感计算 (Affective Computing)

是指帮助计算机建立识别、理解和表达情感的能力，以形成更高级的智能。情感计算在人才管理中主要用于识别情绪，例如在视频面试中仅通过摄像头即可识别候选人回答特定问题时的情绪特点。情感计算在人才管理领域的应用较为初级，一方面受限于技术突破障碍，另一方面能解决的问题有限。



### 机器人流程自动化 (Robotic Process Automation, RPA)

RPA可以根据预先设定的流程和条件，自动完成工作，把HR从重复性工作中解放出来。例如，替代HR完成解析筛选的工作、安排和通知面试、定期进行员工考勤和工资信息的核对、回答应聘者重复的问题、员工入职和离职的流程处理。



### 组织网络分析 (Organizational Network Analysis, ONA)

是一种衡量成员在组织中的影响力的技术。组织网络分析在人才管理中可用于定位组织内的关键成员/意见领袖，确定组织网络形态和价值，是一种根据现实情况对组织价值进行分析的思想和技术。



### 数据安全与伦理

数据安全与伦理正在被更多企业关注。除了维护人才和组织数据安全，如何合规获取和使用数据，兼顾组织洞察需要和个体数据隐私也正在成为业界大家关注的话题。

## 3.2 北森人工智能产品族 AI Family

北森以多年服务客户的经验为基础，积累形成专业人才管理知识图谱，结合最新的AI技术加以训练和转化，开发了北森人工智能产品族 AI Family。AI Family 是面向人力资源全场景的智能服务，让AI在解决人力资源管理的具体问题中发挥作用，帮助企业提高人才与业务的匹配程度，提升组织效能，增强员工体验。



### 3.3 人才数据分析能力（People Analytics）

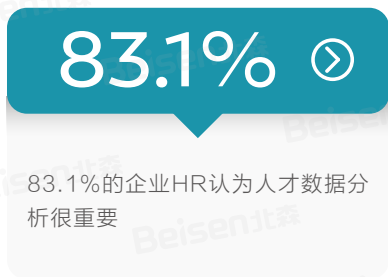
具备人才数据分析能力的HR正在成为团队中的“明星”。这项能力在未来几年会更为普及，成为HR的基本功之一。

#### 人才数据分析（People Analytics）是什么

在人才数据分析领域，最为知名的企业实践是 Google在十年前开展的“氧气项目”。Google希望通过该项目回答“组织是否需要管理者”这一问题。业务实践和数据分析给出的答案是“需要”，进一步的人才数据洞察建议更是建议开展有针对性的管理者招募和培养以带来更好的管理效果。

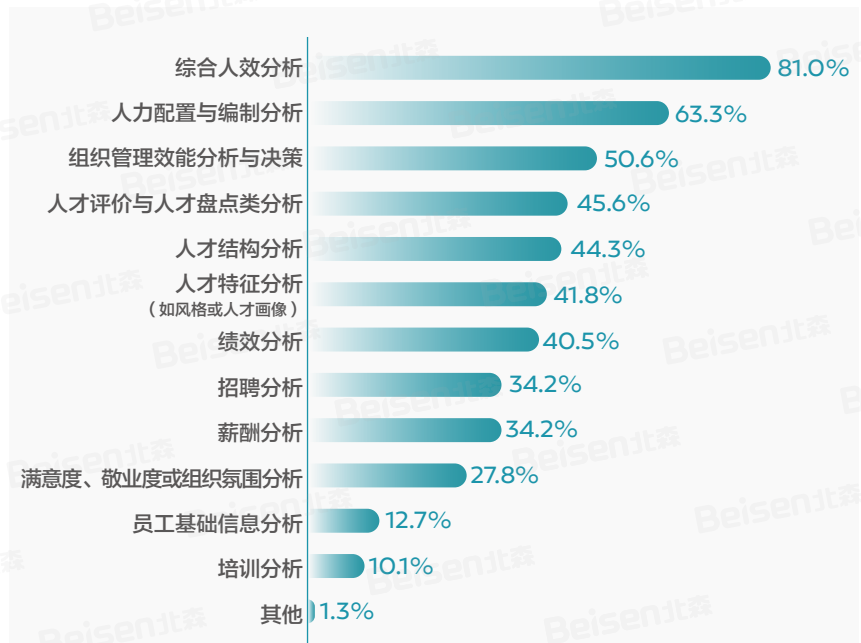
过去十年间，人才数据分析得到了急速发展。它不再仅仅属于技术成熟的领先企业，而是被越来越多的企业重视和应用。

连续调查显示，企业对人才数据分析的重要性一直有共识，今年对其重要性的认同达到了83.1%。声称拥有成熟的人才数据分析能力的企业也相比于去年增长了3.9%，达到了13.7%。



资料来源：Josh Bersin，《2020年人力资源技术市场报告》，2019

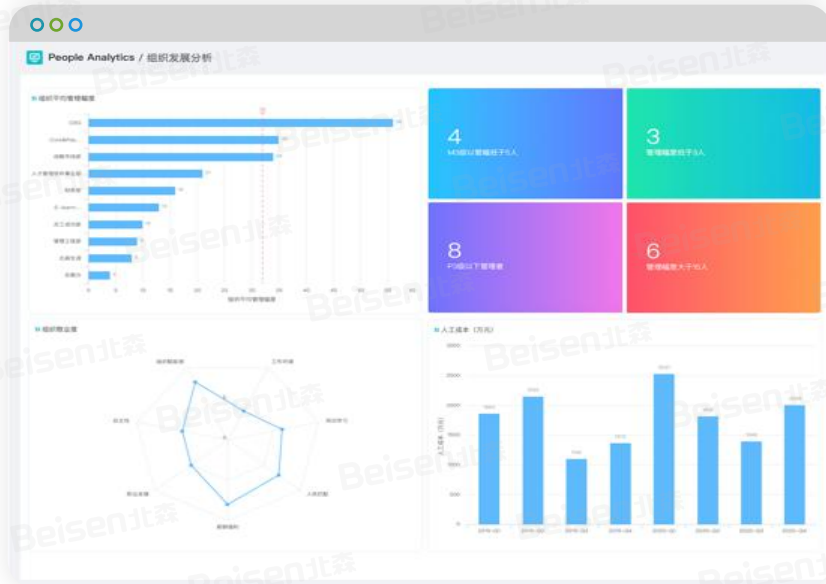
人才数据分析的真正目的是支持业务决策质量的提升，当组织能力有限时，将人才数据分析细分为具体应用场景，更有助于在这一领域开展实践，主要分析主题有以下方面：



资料来源：HRTech China&Keystone，人力资本分析在企业中的职能发展与应用实践调查，2020

企业可采用多管齐下的方式构建人才数据分析能力，包括数字化系统的实施和关联，数据治理能力的强化，组建专门的人才数据分析团队，利用循证思维提升行动建议的有效性。需要注意的是，有一定比例的企业可能会挣扎于人才数据分析基础建设不足，比如数据缺乏、数据质量不高、缺少分析思路，只有实践起来才知道如何开展下一步工作。

### 3.3 北森iTalentX 人才洞察模块



## 3.4 数字化人才与领导力

数字化人才管理转型的路径正在变得越来越清晰，但只有少数企业关注到了其中人的因素，尤其是与数字化有关的人才范围和人才标准。

互联网公司和其他技术领先企业由于拥有大量的技术人才被认为是天然的数字化人才高地。只有专业技术人才应该被定义为数字化人才吗？非技术人员能否成为数字化人才？

为了迎接数字化转型的挑战，有的企业正在建设由CIO带领的信息化团队以支持业务全面数字化发展，还有的企业在人力资源团队内部成立HRIS团队以增强

数字化人才管理能力。企业应该将上述角色视为数字化服务者还是变革的引领者？

当企业对业务全面进行数字化设计时，领导者应该做出哪些转变？领导力是否也需要升级？

北森与企业就上述问题进行了广泛研讨，最终将数字化人才的三个相关概念进行重新界定，提出了数字化人才、数字化领导力和数字化素养。

### | 数字化人才

数字化人才是企业数字化转型的直接参与者，他们通常会主导或参与数字化基础架构或应用的设计、开发、维护和运营以满足业务需求，团队构成以技术人员或项目人员为主。



### | 数字化领导力

数字化领导力是指在企业数字化转型背景下领导者所需具备的能力。并非所有管理者都会直接参与数字化转型，但能够应用数字化工具解决业务问题是未来领导者的必备能力。



### | 数字化素养

置身于数字化的企业环境，除专业技术人员，一般人员也需要在当前的业务角色下具备理解和应用数字化的能力，称之为数字化素养。具备这一素养使员工更好地适应数字化转型，更易掌握和应用数字化工具。





## 个人能力体系正在被重构

技术的发展不仅拓宽了商业的边界，更推动了人才能力体系的重构。在企业运转过程中，随着技术、组织、业务、战略的转型，人才能力正在升级为一个集业务洞察、技术运用、商业思考三维度组成的新体系。



## 建立新的复合型知识体系

技术的普惠为非技术人员创造了更多直接应用技术的机会，新技术的智能化正在不断地降低技术应用的门槛。理解和运用新技术解决实际问题，正在成为一门必修课，“人人都是技术应用者”。



## 保持高速的持续性的学习

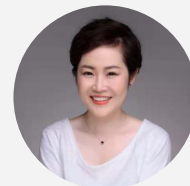
这是一个创新的时代，技术正在急速发展。如何及时掌握最领先的技术知识，洞察最新的商业变革，就需要持续地不断地保持高效的学习习惯。

## 越来越多的个人开始注重提高自己的复合型能力 在过去一年中，我们观察到：



- 超过200万学习者在阿里云大学开展学习、实验、认证、就业等活动。
- 超过70%的学习者来自于互联网行业，互联网从业者比其他行业的人员更加注重个人能力提升。
- 59.3%的学习者在阿里云大学完成了10个课时以上的在线学习，对他们来讲阿里云大学的知识系统化是持续学习的重要动力之一。
- 67.1%的学习者是90后，其中95后占到34.5%，年轻人对知识表现出强烈的渴求。
- 21.1%的学习者通过阿里云大学获得云计算、大数据等多项认证证书，掌握多种技术能力成为复合型人才。

孙丽歆  
阿里云大学总经理



数智转型，人才先行。在数智化时代，企业和个人的成功实际上主要依靠他们获得新知识和掌握新技能的能力。



### 3.5 选择合适的数字化合作伙伴

人才管理的数字化转型对企业来讲无疑是一场持久战。北森2019年在《哈佛商业评论》上发表的文章《人才管理的数字化战略》中提到，数字化是企业唯一可以实现跨越式发展的变革，这种跨越式发展难以完全通过企业自己的能力实现。

选择正确的合作伙伴，并充分运用它们的优秀实践及专项能力，可以在较短时间内数倍增强企业本身的数字化能力，也可以帮企业避开数字化“陷阱”。

为企业提供数字化人才管理解决方案的产品和服务商也在发生变化。一方面，单一领域的服务商正在通过横向拓展能力，完善产品线 and 解决方案，以期为企业提供一体化解决方案，这已然成为诸多服务商的主流发展路径；另一方面，也有不少服务商选择纵向拓展前后端的解决方案，从传统咨询/微咨询到赋能培训，这种“授之与渔”的售卖方式也让企业与服务商达成共赢。

图11 企业选择数字化合作伙伴时最看重的特点：



“

THE GREATEST DANGER IN TURBULENT TIMES IS NOT TURBULENCE, BUT THE CONTINUATION OF THE LOGIC OF THE PAST.

**动荡时代最大危险不是动荡，而是延续过去的逻辑。**

—— 彼得·德鲁克《动荡时代的管理》

”



三个皮匠是一个新兴领域知识共享、学习、成长平台。

每日分享最新的全行业研究报告、产业投资报告、企业管理干货资料、互联网会议PPT、项目运作方案、可行性研究报告、商业计划书等干货资料。

关注三个皮匠微信订阅号，后台回复关键词 **干货分享** 免费下载最全  
**PPT素材、1000+行业报告、3000+管理资料、  
500+商业计划书.....**



○ 三个皮匠微信订阅号



○ 三个皮匠每日报告分享

三个皮匠是一个新兴领域知识共享、学习、成长平台。

每日分享最新的全行业研究报告、产业投资报告、企业管理干货资料、互联网会议PPT、项目运作方案、可行性研究报告、商业计划书等干货资料。

关注三个皮匠微信订阅号，后台回复关键词 **干货分享** 免费下载最全  
**PPT素材、1000+行业报告、3000+管理资料、  
500+商业计划书.....**



○ 三个皮匠微信订阅号



○ 三个皮匠每日报告分享