

---

**提要:** 2023年《埃森哲全球首席人力资源官研究》指出, 汇聚数据、技术、人才之力, 将加速企业转型, 重塑增长方式。其中, 高增长型首席人力资源官将成为企业数字化建设的核心, 为企业持续重塑引入澎湃动力。



# 成为高增长型 CHRO

文 舒埃琳、优素福·塔布

埃森哲研究发现，通过激发数据、技术、人才的增长合力，企业有望实现高达11%的额外生产力增长。这也是企业盈利能力与收入增长的根本驱动力。

然而现实情况是，只有为数不多（5%）的大型全球企业遵循了这一理念。作为各自行业中的佼佼者，这些领先企业同时在数字核心和人才培养两方面发力，双管齐下实现业务目标，制订出以人才为导向的转型方案。同时，依托云解决方案，加之数据可及性空前提高，企业高级管理层可以通过学习新技能、重新定义职能、在高管间开展紧密合作，不断推进企业新变革。

在这一过程中扮演枢纽角色的正是：首席人力资源官（CHRO）。凭借自身技能以及对企业各部门的全面影响，一群新型CHRO正在引领其他管理者加强跨部门协作，解锁数据、技术、人才的合力。这些技术娴熟、联系广泛的“高增长型CHRO”已真正成为企业数字化建设的核心。他们深入企业各个角落，挖掘全新价值流，推进业务增长，打造卓越体验，为企业持续重塑引入澎湃动力。

他们的独到之处体现在两个方面：综合技能与关系网络。

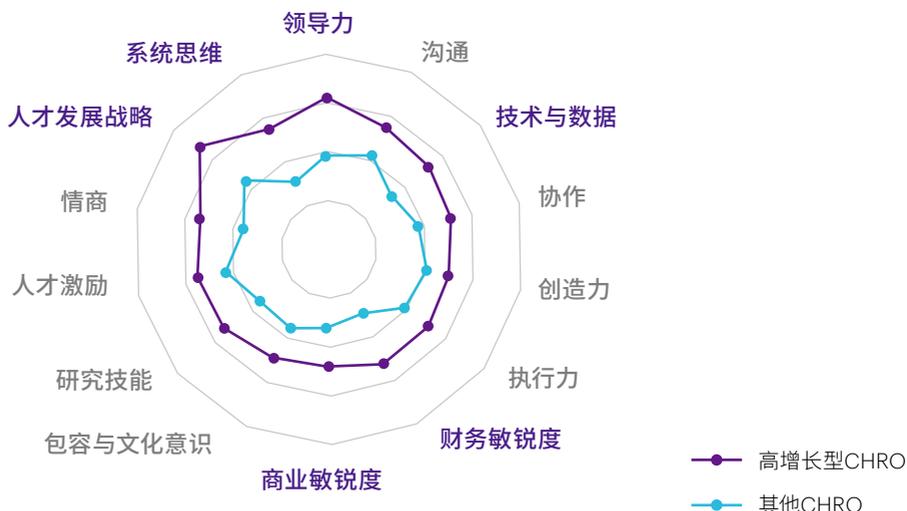
与其他CHRO相比，高增长型CHRO在埃森哲研究评测的各项技能成熟度上均表现出了更高水平（见图一），并且在系统思维、财务敏锐度、领导力、技术与数据、人才发展战略、商业敏锐度等六项关键技能上的成熟度也更有可能是最高水平。

此外，高增长型CHRO与包括CEO在内的企业所有管理者（尤其是首席财务官、首席技术官、首席运营官）建立密切联系，相互影响的可能性是其同行的4倍。他们还会构建跨企业、跨行业的关系网，对企业外部更广泛的变革活动产生影响。由此缔结

的合作关系，可助力企业实现创新，建立竞争优势。

凭借广泛的关系网络和数据驱动型洞察力，高增长型CHRO能在增强企业韧性的同时，确保业务战略平稳落地。

图一 相较同行，高增长型CHRO技能成熟度更高



熟练度满分为3分，得分取平均值。

数据来源：埃森哲CHRO研究，2022年10—11月，样本量=570。

## 如何支持高增长型CHRO

仅凭个人力量无法成为高增长型CHRO。埃森哲研究表明，即使具备适当的技能组合和关系网络，仍有超过半数（55%）的CHRO缺乏促进业务增长的必要外部条件。然而，一旦CHRO拥有能够一展身手的理想环境，两倍以上CEO发现，CHRO调动全体员工发掘商业价值的表现将远超预期。那么，创造这些必要条件的关键何在？

**第一，首席高管层须以员工为先。**首席高管层应当认识到，人才是推动企业变革、提升差异化竞争力的关键力量。要形成这种认识，全体领导者（不仅仅是CHRO）必须首先回答一个简单问题：员工在本企业中是否处于理想状态（Net Better Off）？每位高管都应为实现这个目标承担起各自的责任。

理想状态意味着，员工的各项基本需求均能得到满足，他们可以体会到：①身心健康，经济状况良好；②与团队关系紧密，拥有信任感和归属感；③工

作目标明确；④掌握符合市场需求的技能，并能以此追求蓬勃的事业发展。通过满足上述需求，企业可释放员工三分之二的工作潜力，即使是在经济不稳定时期，这仍能带来超过5%的收入增长。

## 第二，企业领导必须依托数据，赋能无界协作。

当领导者敢于打破各自为政的藩篱，他们不仅可以找到新的合作方式，还能在数据和技术力量的引领下探索出全新路径，推动变革，实现企业全面重塑。

若想营造出能够实现上述愿景的理想环境，CEO必须让CHRO成为相关重要工作、流程、决策的核心，使其能够参与规划长期的盈利性增长路径，切实影响企业绩效。换言之，在引进和培养人才、释放人才潜力等传统职责之外，CHRO还应参与到如资本配置、固定资产投资决策、产品创新等非典型人力资源事务中来。

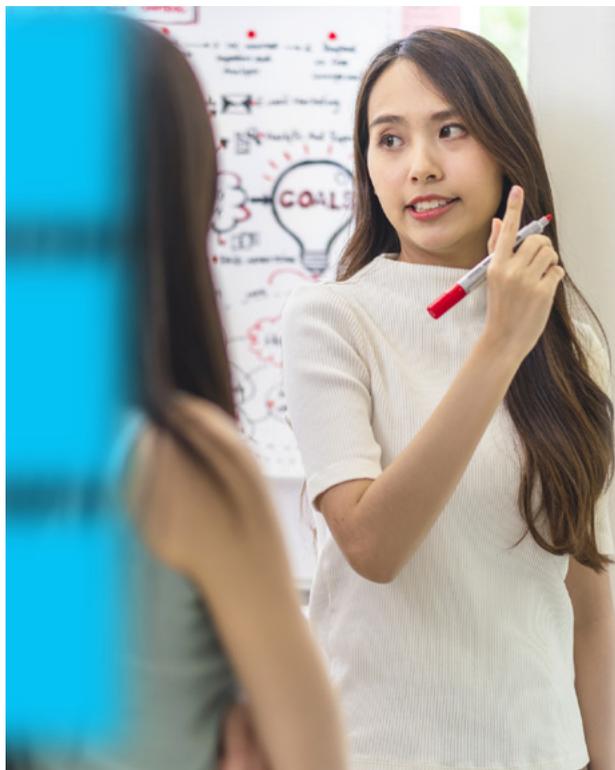
## 三大领域，发挥变革之力

兼具卓越能力与理想环境的高增长型CHRO将加速推动企业变革与业务增长。埃森哲通过对全球570位CEO和CHRO进行研究分析和深度访谈，揭示出了能够让高增长型CHRO发挥非凡影响力的三大领域。

### 1. 以创新方式引进、培养人才

高增长型CHRO善于利用以数据为主导、以AI为支撑的洞察，了解企业最需要的人才类型及引进途径，并吸引其加入。为此，高增长型CHRO会采取以下行动。

- **支持下一代技能发展：**在颠覆频现的市场中，企业为保持竞争力所需的能力专长亦在不断变化。高增长型CHRO会优先提升员工的技能水平，助力企业实现增长目标，与此同时，他们也会建立必要的技能储备机制，在企业需要时为其赋能。高增长型CHRO大力投资技能发展的可能性是其他CHRO的两倍以上。同时，他们还认识到，技术



在其中扮演着不可或缺的角色。通过这种方法，高增长型CHRO不仅可以拓宽新型、多元化人才的引进渠道，还能人才开辟新的入职路径，例如，根据技能而非教育程度招聘员工、开展学徒计划等。

- **利用技术发掘隐藏人才：**为顺应新时代需求，高增长型CHRO正锐意改革招聘流程，运用新型工具开展工作。他们会利用AI来深入了解人员筛选过程中的偏见来源，并将候选人的经历转化为直观数据。此外，他们还会在组织内部积极发掘人才，利用技术来支持富有创造性的灵活工作模式。
- **积极使用战略托管服务：**采用战略托管服务合作伙伴提供的人力资源支持，不仅可以快速、大规模地引进人才，还能利用基于云的智能平台，实现数据驱动型决策。埃森哲研究表明，最善于利用



数据、技术、人才合力的行业领先企业，采用托管服务的比例高于业内其他企业。尤其是与只关注人才托管服务的企业相比，领先企业更注重将托管服务嵌入其整体战略，且重视程度较前者高出46%。面对新冠疫情的冲击，该模式的优势进一步凸显出来。在托管服务的帮助下，企业可以将规模化业务快速高效地转移到完全远程的环境中。引入托管服务的企业能够在专注于核心业务和员工的同时，充分享受规模效应与工业化平台所带来的便利。

## 2. 从新的维度汇集数据、技术、人才之力，释放潜能

埃森哲研究显示，高增长型CHRO积极汇集数据、技术、人才之力的可能性是其他同行的近两倍。对这一增长合力加以充分利用，是改善企业财务成果和非财务成果的首要加速器。为此，高增长型CHRO会采取以下行动。

- **充分利用人才相关数据：**高增长型CHRO善于更直接地关联人才与业务成果，充分释放人才潜力。他们能敏锐捕捉生产力发展趋势，找到加强员工参与度的驱动因素，并利用从技能数据中获取的预测性洞察，主动满足员工需求，助其成长。同时，高增长型CHRO还会将外部讯息与企业数据关联起来，更快做出决策，对长期战略部署形成影响，同时为更广泛的社会议题提供决策依据。
- **依托技术手段与生态系统开展创新：**高增长型CHRO深知，数字化是所有企业发展的必由之路。在不断改造企业人力资本管理/人力资源（HCM/HR）数字核心、优化流程、提高个性化水平的同时，他们还会利用元宇宙等创新技术，改善员工的工作体验。当然，他们并非孤军奋战。依托由合作伙伴、多平台、可扩展解决方案共同构成的生态系统，高增长型CHRO可助力企业提升运营效率，释放资本并推动新的投资，为实现增长奠定坚实基础。埃森哲研究表明，在积极的伙

伴关系和生态系统支持下，采用下一代AI和数字工具的企业，有望实现10%乃至更高水平的收入增长，与尚未有此行动的同业竞争对手相比，收入增长可能性可达后者的2.6倍。

- **战略性地使用自动化技术：**高增长型CHRO不仅认为自动化能最大限度地提高工作效率，更会将其视为新动能，实现更加高效的人力规划，让工作变得更有意义。他们会利用数据，将人类最擅长的技能与科技相结合，着眼于未来增长，就招募员工、自建团队和自动化做出明智的决策组合。

### 3. 突破职能局限，引领企业重塑

信赖始于卓越的本职表现。如今，高增长型CHRO的影响力在覆盖整个企业之余，甚至可以延伸至企业之外，切实推动变革。这表明，高增长型CHRO大有可为。

- **促进以人为本的变革：**企业重塑必须以人为本。因此，高增长型CHRO能够迅速、大规模地调整人才战略，满足业务发展需求，增强企业韧性。埃森哲与CEO和CHRO的访谈显示，CHRO能对许多受益于人才和文化导向理念的领域产生影响，如收购、投资、新产品和服务、品牌建设和社会活动等。此外，研究还发现，近九成（88%）受访CEO认为CHRO应当负责为整个组织注入创新文化。
- **解决系统性难题：**高增长型CHRO深知，企业与其所在社区的关系相互交织，密不可分。因此，他们会打破企业界线，开展跨组织、跨行业、跨区域的工作，促进大规模的变革行动。高增长型CHRO会充分利用最佳实践（如在疫情高峰期使用个人防护设备），助力企业实现更广泛的社会目标；同时拓展外部伙伴关系、扩大投资，对世界产生切实影响。他们推动价值增长的另一方式则是提升可持续发展能力，这是促进企业变革的力量之一。高增长型CHRO所在企业的CEO，更认可人力高管可以直接提升企业在环境、社会、企业治理（ESG）方面的表现，该比例较其他企业CEO而言高出50%。

## 晋级卓越，跻身前5%

如何充分发挥CHRO的职能作用，使之成为企业发展的主导者？每一位企业领导都应积极参与到这场讨论中。他们需要从自身和自己的团队出发，审视目前的状态。因为只有众人携手合作，方能真正释放数据、技术、人才的增长合力。具体而言，企业领袖们应当仔细思考以下四个问题：

(1) 我们的企业文化是否能帮助领导者打破职位局限，大胆思考行动，以全新方式推动增长，并对其工作予以认可和奖励？

(2) 我们的领导者是否（在合理流程和工具的支持下）拥有了适当的数据和技术能力，能跨越职能边界，精诚团结，共同加速变革？

(3) 我们是否制定了差异化的战略来引进和培养人才，释放人才潜力？

(4) 我们的员工是否充实而幸福？全体领导者如何为帮助员工达到“理想状态”的承诺负责？

企业能否创造成功未来，取决于当下的全面重塑。而这一切均始于数据、技术、人才之力的汇聚；要让这些关联要素在企业内外真正发挥作用，合适的人才和有利的环境不可或缺。要打造跻身行业翘楚（前5%）的领先企业，离不开果敢的商业领袖——这不仅需要高增长型CHRO，而且需要高级管理层的群策群力。每一位企业高管都应成为业务增长的引领者。■

#### 舒埃琳

埃森哲首席领导力和人力资源官

#### 优素福·塔布

埃森哲智能运营事业部全球总裁

业务垂询：[accenture.direct.apc@accenture.com](mailto:accenture.direct.apc@accenture.com)