

# 未来 HR：人力资源管理的 数字化转型

埃森哲与 SuccessFactors 联合研究

成就卓越绩效

如今，人力资源部门必须应对瞬息万变的业务需求，以及不断变化的劳动力市场。与此同时，技术也推动了人力资源自身的不断发展。

为更好地了解未来数年人力资源的发展情况，埃森哲开展了一项名为“未来HR” (Future of HR) 的研究，旨在为人力资源部门提供调查洞见，从而使该部门为企业创造更大价值。该研究的一项重要发现是：在不久的将来，技术将彻底颠覆企业人力资源工作。事实上，技术已经在改变人力资源的运作方式及其作用，并为建立全新的“数字人力资源”部门打开了方便之门。在此研究基础上，埃森哲与 SAP 公

司 SuccessFactors 共同提出了以下问题：就具体的技术和能力而言，这一转变具有何种意义？当前，人力资源部门应采取哪些措施实现数字化转型？技术投资对未来人力资源部门的成功可能产生怎样的影响？在探寻这些问题的过程中，我们得出了几项人力资源部门可重点关注的技术能力，推动数字化未来稳步发展。

# 打造全新人力资源职能

埃森哲“未来 HR”研究显示，数字技术正从三个方面推动人力资源的变革：

- 开辟人力资源服务新途径。移动工具、社交媒体及其他相关技术能使员工通过多种渠道获取人力资源服务，并履行其职责。因此，人力资源部门不仅可利用智能手机等广为人知的终端用户技术工具来联系员工，也可通过多条渠道随时随地提供服务，并整合各种渠道，使员工能根据自己喜好随时切换设备。

- 推动人才管理的同步自主化。人力资源部门可利用技术手段在组织内部扩展其工作流程，支持员工和管理者自主执行相关流程。此举意味着人力资源部门将提供除传统自助服务以外的许多其他服务，或让员工管理自己的个人档案。此外，它也意味着将人才管理纳入企业机制，使员工和管理者均能参与招聘、入职培训、绩效审查、学习和职业路径规划等各方面工作。

- 促进人力资源部门进一步效仿营销部门。人力资源团队可采取具有针对性的个性化营销技巧进行人

才管理，并通过技术手段实现针对特定群体和个人的人才管理实践和交流定制化。此外，他们还可采取可扩展的系统化方式，（基于一套标准做法）为员工定制个人发展方案，跟进职位空缺，等等，不一而足。此举有助人力资源部门集中专注于提升单个员工的绩效，同时避免采取“一刀切”或零碎分散的工作方法，达到提高效率和公平性的目的。

随着这些变革的不断深入，人力资源工作将出现一些根本性的变化，例如会慢慢不那么集中化，而敏捷性则会提高，与业务联系更紧密。埃森哲人才与人力资源服务事业部董事总经理莫琳·布鲁斯南 (Maureen Brosnan) 指出：“数字化转型有望大幅减少 HR 部门在日常流程和行政工作的工作量。数字化人力资源部门可以有更多时间来打造与时俱进的员工团队，支持不断变化。”简而言之，莫琳表示：“数字技术为人力资源部门创造了巨大机遇，但要想把握住这些机遇、跟上时代步伐，人力资源团队需要自身角色进行重新定义。”

技术进步对人力资源所产生的影响正日渐清晰。埃森哲与 Success-

Factors 的研究显示，在广泛应用人力资本管理解决方案的企业中，员工流动率下降了 15.2%，岗位空缺填补率提高了 13.7%，生产率提升高达 5.4%。自 2008 年 10 月以来，此类企业的股价指数较主要股票市场高出两到四倍。随着人力资源部门的技术应用日益完善，将可能取得更为广泛的效益。SAP 公司负责人力资源业务解决方案的集团副总裁大卫·勒德洛 (David Ludlow) 表示：

“我们发现，数字革命不仅能提高人力资源的工作效率，还能引入创新的人力资源工作方式——并最终提高执行率，收获更高回报。”

# 实现全球劳动力云端管理

作为一家领先的工业及汽车零部件制造商，美国铁姆肯公司 (Timken) 在全球 33 个国家共计拥有逾 2.1 万名员工。公司曾在传统主机平台基础上搭建了多种人力资源管理系统，管理全球员工。然而，公司逐渐发现，这种管理方式的复杂性和成本越来越高，并影响到企业的运营效率。因此，铁姆肯希望将其老旧系统更换为一种更加一体化的解决方案，从而实现人力资源管理流程标准化、一体化和简单化。

于是，铁姆肯决定将其人力资源运营转移至 SAP SuccessFactor 的云端平台，为员工招聘、薪水支付、继任计划、学习、绩效管理、人力规划和人力分析法等各项流程提供支持。通过与埃森哲合作，铁姆肯公司部署了这一软件，并将其与 SAP 企业资源软件进行集成，同时重新设计了相关的技术应用流程。由于公司员工遍布全球，因此软件的安装部署工作涉及多个国家，涵盖九大语言。通过建立云端的标准化、一体化人力资源管理系统及流程，铁姆肯精简了涉及多个国家的员工工资册，提高了运营效率，并显著降低了运营和维护成本。同时，该解决方案的分析法工具还帮助企业缩短了调取运营报告和获取业

务资讯的时间——这对监测企业绩效和保证公司运营符合各国具体规定具有至关重要的作用。

此外，该解决方案还有助于提高企业员工参与度。铁姆肯在线培训效果的提升，很大程度得益于该解决方案配套的学习管理系统，该系统可通过员工的移动设备来跟踪其培训情况并提供培训内容。同时，随着继任计划、薪资报酬等流程透明度的提高，员工满意度也得以提升。

# 关键技术

埃森哲与 SuccessFactors 合作研究发现，在人力资源数字化转型过程中，不同技术手段发挥着各不相同但又相互关联的作用，而且每个人力资源团队面临的情况都不同。但总体而言，这些技术手段对未来人力资源工作的成功具有至关重要的意义。下面我们将对这些关键技术展开介绍。

## 人力资源移动化

移动技术对企业联系频繁流动、充满活力的人员和扩展企业人事流程具有重要意义。一些移动人力资源应用有助员工不再局限于简单的“保持联系”。例如，它们可提供成熟工具，支持员工的有效学习，让员工与专家进行互动或就地完成培训课程。

而移动应用则能促进招聘团队合作、加快招聘流程，或有利于简化绩效信息的收集工作，从而更频繁地向员工提供绩效反馈。同时可利用移动技术向员工推送与人事相关、涉及个人发展机遇和目标进展情况的个性化推送。莫琳·布鲁斯南表示：“人力资源和人才管理移动应用在企业招聘、员工关系等领域已得到广泛应用。如今，诸如 SAP 等大型技术公司在设计应用软件时首先会考虑其移动应用功能，

以便随时随地都能进行人才管理，开展人力资源活动，包括员工学习和绩效管理。”

## 利用分析工具获取深入洞见

企业可利用技术手段创建相关评估指标，监测人力资源工作效力及其对企业的影响。同时，还可利用分析工具获取洞见，强化人力资源管理流程。例如，一些应用能帮助企业分析员工对外部博客或播客的搜索情况，进而更好地了解其学习内容和学习方式，为企业的培训战略提供依据。（一些应用甚至可提供易于配置和部属的“预建式”数据分析流程）。从另一层面上讲，分析工具还有利于企业深化对员工队伍及其能力的了解——例如确定企业的技能需求和人才所处岗位，甚至预测企业和个人需求，使技能结构和学习进度与业务发展保持同步。

事实上，目前许多人力资源团队并未有效利用分析工具，很大程度上是受制于数据收集。为解决这一难题，如今的一些数据分析软件能支持来自不同数据源的各种数据，从而避免了更换源系统或进行大规模数据建模和整合。在这些功能的支持下，人力资源部门便能将传统业务和人才数据与来自社交媒

体、博客、客服反馈等的大数据进行整合，从而获取有关员工能力和需求的深入洞见。

分析工具将成为数字化人力资源的关键要素，同时还将促进“营销式人力资源”模式。它不仅能使人力资源团队了解企业历史发展趋势，也能通过更具前瞻性的方法将人才战略与业务需求相匹配起来。

## 利用社交媒体拉近员工关系

社交媒体技术为企业促进员工参与提供了一条常见的有效渠道。人力资源部门可利用此项技术加强协作，加快人力资源管理流程。例如，社交学习和学习社区（其中内部主题专家与其他员工分享内容）可成为对正规培训的一项高性价比补充。此外，一些人力资源管理系统还可提供基于社交媒体的入职培训工具，迅速将新员工与相关人员联系起来，并提供其所需信息。同时，一些系统还能支持协作式绩效管理，促进员工共同建立和共享绩效目标。

因此，社交媒体将大力促进人力资源民主化，同时采取“营销式”方法。事实上，展望未来，社交媒体或可终结人力资源作为多种服务交付“中间人”的传统角色。比如，允许员工在逆向人才拍卖会上确立自身薪酬，或利用轮班交换网站相互商议轮班时间变动。

### 实现一体化综合人力资源平台转型

人力资源核心平台可提供获取员工单一视图所需的统一、一致数据，实现自动化流程扩展，同时无缝连接各种员工互动渠道开展工作。但是，许多人力资源团队并未构建此类一体化平台。比如，人力资源数据经常被储存在具有特定用途（如学习或招聘）的不同系统或不同地区使用的不同系统中——而储存格式也五花八门。目前，一些供应商已可以提供端到端人才管理系统，满足各类人力资源管理流程需求。此外，企业还可逐步建立统一的一体化系统。例如，企业可首先成立一个综合团队，负责履行核心人力资源职能，然后逐步扩大其职权范围，将各类人才管理流程纳入其中，通过渐进举措建立完整的端到端人力资源管理体系。

### 向云端转移： 实现创新，提高敏捷性

云计算已迅速成为主流，越来越多企业也开始“购买”服务化的人力资源管理服务。这意味着所有技术及人才管理工具将由供应商负责维护开发，将许多典型的HR事务处理转化为可以采购的“商品”。一些积极试行云/SaaS解决方案的人力资源团队已经开始这么做了。

企业人力资源部门通过云技术获得了全新能力，进一步从日常事务中解放出来，将重点放在能给企业带来积极影响并创造价值的活动上，如职位接任、个人技能发展、薪资待遇、员工保留战略等，从而便于人力资源团队适应不断变化的业务需求。这种以云技术为基础的“买多少付多少”的弹性计费模式，成本效益非常高。

不过，企业需要提高的不仅仅是效率。SAP公司负责人力资源业务解决方案的集团副总裁大卫·勒德洛表示：“我们发现，通过向云端转移，人力资源部门能精简和完善工作流程——而非每天的‘例行公事’。从本质上讲，云技术为企

业更快提高职能部门能力开启了方便之门。”由于供应商担负起了技术改良责任，因此，无需升级和运行内部系统，人力资源部门就可相对容易地采用新工具和新功能。通常而言，供应商每三个月便可推出新的工具，而企业内部系统改进周期往往长达数年。此外，供应商还能帮助企业根据需要提升或降低计算能力。由此可见，在满足不断变化的业务需求过程中，云技术将有力促进企业实现创新，提高灵活性。

# 对人力资源和企业的影响

随着数字技术在人力资源和人才管理各方面工作中得到广泛应用，人力资源组织的运行方式和作用将发生转变。由于提高了工作流程效率，生产线管理人员和员工可自主执行人事流程，人力资源部门规模或许将逐步缩小，且有可能更加以项目为导向，并能投入更多精

力来提高部门工作效力，而非处理日常行政工作。比如，挖掘员工数据，从而获取深入洞见；创建定制化的人才管理解决方案；加大员工指导工作；以及不断提升对员工绩效驱动因素的了解和应用。对此，莫琳·布鲁思南表示：“人力资源的作用将会发生改变，创造更多的

业务价值。如今，人才管理工作比以往任何时候都更为重要，在提高企业竞争力方面，数字化人力资源组织将占据更加有利地位，发挥不可或缺的作用。”

## 构建创新平台

如今，一些云服务提供商已开始提供 PaaS（平台即服务）服务，作为“软件即服务”模式的进一步发展。也就是说，供应商可为企业提供一种能够适应各种不同应用的平台。

通过这一途径，企业便能建立合作伙伴生态系统，利用上述平台打造全新解决方案。例如，SuccessFactors 可在 SAP 云平台上提供一体化人力资源解决方案。同时，埃森哲也可利用其人力资源审计与合规工具（用于识别员工数据问题），在此云平台上开展工作。本质上，埃森哲解决方案对 SuccessFactors 解决方案进行了扩展和补充。

因此，PaaS 服务模式有助企业轻松利用上述两类解决方案——及其他供应商的针对性解决方案——而无需广泛的 IT 支持，也无需进行个性化定制和集成工作。此类平台不仅能方便人力资源部门获取满足具体要求所必需的能力，也能便于其利用新工具，从而加快创新。目前，虽然采用 PaaS 服务模式的人力资源组织相对较少，但在不断寻求创新途径以充分利用技术优势的道路上，未来越来越多人力资源组织都有望采用 PaaS 服务模式。

## 关于 SuccessFactors

SuccessFactors 是基于云的人力资本管理 (HCM) 套装软件的全球领先供应商,旨在帮助人力资源部门利用各种完善、先进、灵活的解决方案,来优化现有员工队伍,并为明天做好准备,从而持续提升企业执行能力。SuccessFactors 的解决方案得到了全球合作伙伴人力资源生态系统的鼎力支持,同时能够充分依托 SAP 的丰富经验和全力协助。通过全球约 2,700 万部安装 SuccessFactors 产品的设备,我们不断为客户交付创新解决方案、内容与分析工具、流程专业知识和最佳业务洞见,充分满足广泛而多样的客户群体所期待的服务。目前,我们各种规模的客户总数已超过了 4,000 家,分布于 60 多个行业和 177 个国家,正在以 37 种不同语言使用着我们的成套应用软件。

## 关于埃森哲

埃森哲注册成立于爱尔兰,是一家全球领先的专业服务公司。作为《财富》全球 500 强企业之一,我们的全球员工超过 33.6 万人,为遍布 120 多个国家的客户提供战略咨询、数字和信息技术以及运营服务。截至 2014 年 8 月 31 日的财政年度,全球净收入达 300 亿美元。

埃森哲在大中华区开展业务已超过 25 年,拥有一支逾一万人的员工队伍,分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家,我们致力将世界领先的商业技术实践于中国市场,帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势,从而实现基业常青。

详细信息,敬请访问埃森哲公司主页 [www.accenture.com](http://www.accenture.com) 以及埃森哲大中华区主页 [www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。