

埃森哲全球 首席人力资源官研究

汇聚数据、技术、人才之力，加速企业转型，
重塑增长方式

应变于新，启运未来

从洞察到行动，创造非凡价值。

accenture
埃森哲



目录

- 03** 着眼新增长
- 10** 高增长型CHRO的独到之处
- 15** 如何支持高增长型CHRO
- 19** 使变革之力行之有效
- 29** 晋级卓越, 跻身前5%——前进之道



着眼新增长

过去五年间，从宏观经济、社会、地缘政治、气候、消费者、技术六大维度观察，全球颠覆程度骤增了两倍。¹ 如今，随着后疫情时代的到来，劳动力市场紧张、人才短缺问题仍在持续，技能缺口始终居高不下。²

身处这样的环境中，企业无疑需要加速变革，在强化竞争力的同时，找到新的增长路径。为此，埃森哲明确了未来十年将对企业成功起到决定性影响的五大新动能：企业全面重塑、人才塑造、可持续发展、元宇宙和不断演进的技术革命。对于正在探寻前路的企业领袖来说，这些动能指引着未来前进方向。

面对当前挑战，要破局，两大力量尤为关键：

- 1. 采取**企业全面重塑**战略，借助技术、数据、人工智能（AI）以及全新的工作方式，彻底改造企业的各个方面；
- 2. 积极把握新机遇，引进、培养**人才**，释放人才潜力。

在此过程中，果敢的领导力不可或缺。企业领导者正加快步伐，着力发掘数据、技术、人才的潜能，提高企业转型、业务增长的速度。这已成为他们目前工作的重中之重。³

图1

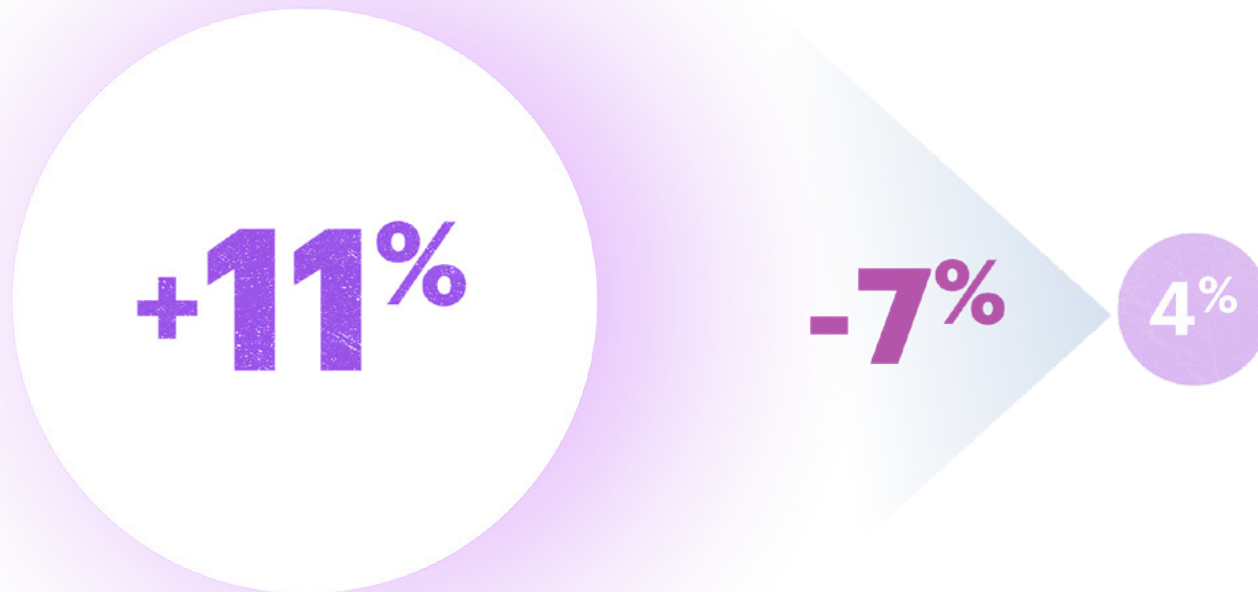
首席执行官（CEO）认为未来三年能够推动增长的首要领域



数据来源：埃森哲CHRO研究，2022年10-11月，样本量=570

这种做法极为睿智。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**。⁴这也是企业盈利能力与收入增长的最根本驱动力。在其中，人才起着至关重要的作用。如果企业采用的数据和技术解决方案无法做到以人为本，上述增长便会缩减至4%。两者之间7个百分点的差距凸显出人才在打造差异化竞争优势、实现持续增长方面起着至关重要的作用。

但现实情况是，**只有为数不多 (5%) 的大型全球企业遵循了这一理念**。⁵作为各自行业中的佼佼者，这些领先企业同时在数字核心⁶和人才培养两方面发力，双管齐下地实现业务目标，制定出以人才为导向的转型规划。⁷



若能释放数据、技术、人才的增长合力，将额外解锁11%的生产力增长

如果仅解锁数据和技术的力量，生产力增幅则降至4%



为何这些企业 (5%) 能够保持领先?

依托云解决方案, 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)。⁸ 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。

埃森哲发现, 这些技术娴熟、联系广泛的“高增长型CHRO”已真正跻身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。

高增长型CHRO致力于推动业务增长, 在企业重塑中占据着核心地位。他们纵观全局, 放眼长远, 通过综合审视数据、技术、人才的力量, 洞悉潜藏的增长机遇。凭借自身卓越能力以及最佳管理环境, 此类CHRO可对企业的方方面面产生积极影响, 引领管理层加快推动企业内外部变革。

观念尚未化为行动

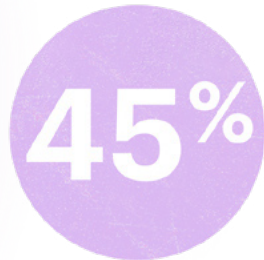
CHRO的重要影响力，已引发企业最高层领导者的关注。埃森哲近期面向570位CEO的研究发现，**绝大多数 (89%)** 的受访者均认为：在确保企业长期盈利性增长方面，CHRO应发挥核心作用。

但只有**不足半数 (45%)** 的受访CEO正在为CHRO创造必要条件，助其引领企业增长。



89%

的受访CEO表示，
在确保企业长期盈利性增长方面，
CHRO应发挥核心作用



45%

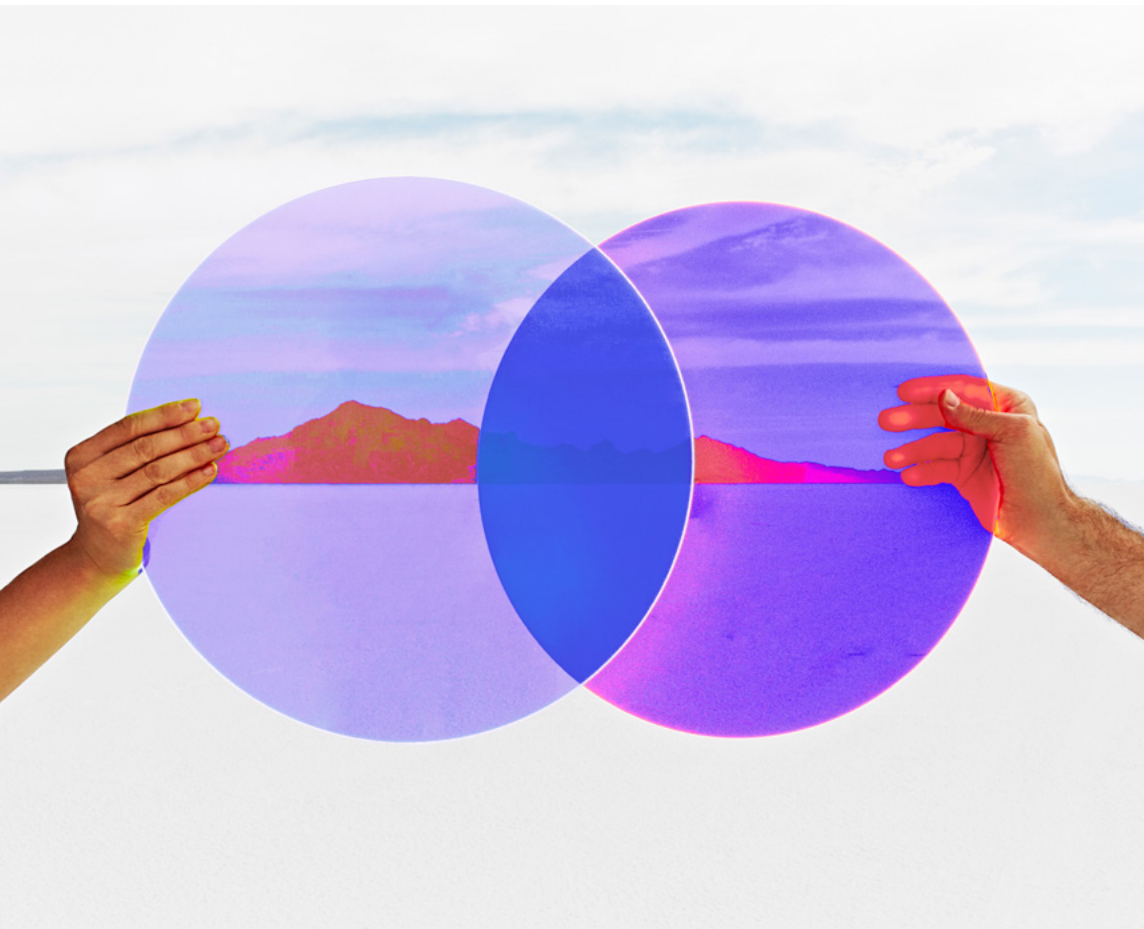
的受访CEO正在为CHRO
创造必要条件，助其引领
企业增长



29%

CHRO已成为
高增长型CHRO

在对上述发现与研究结果（面对570位CHRO展开的研究）加以综合分析后，我们发现只有**不足三成（29%）**的受访者具备成为高增长型CHRO所需的资历和条件，并正在企业中发挥着这样的作用。⁹



把握机遇

通过培育适当技能、建立密切联系、创造良好环境，企业能够充分发掘CHRO的潜力，最大限度地释放数据、技术、人才的增长合力。在本次具有开创性意义的研究中，埃森哲将揭示高增长型CHRO的特征与其所能带来的优势，详细介绍他们将如何引领其所在企业不断前进、突破创新。

正如思科（Cisco）董事长兼CEO罗卓克（Chuck Robbins）所言：“CHRO能够有效利用人力战略、数据洞察和技术来提升竞争优势，推动企业发展，扩大业务成果。企业只有赋权CHRO以这种方式开展工作，方能加速员工发展，助推企业盈利。”

01

高增长型CHRO的 独到之处

高增长型CHRO的独到之处体现在两个方面：综合技能与关系网络。

领先的技能组合

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。

图2
相较同行，高增长型CHRO技能成熟度更高



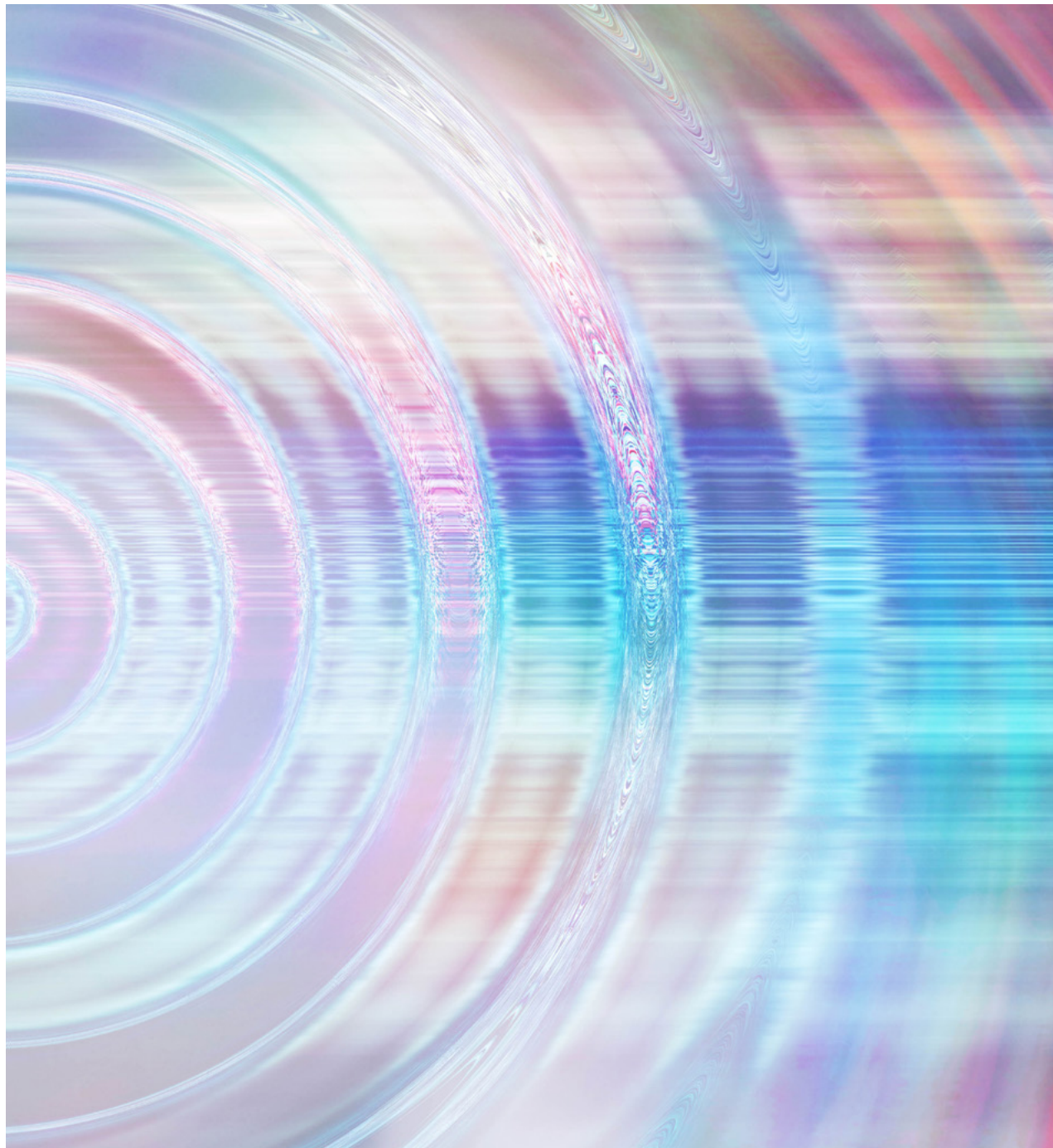
数据来源：埃森哲CHRO研究，2022年10-11月，样本量=570

相比之下，高增长型CHRO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，熟练度也更有可能会达到**最高水平**。

图3
高增长型CHRO更有可能在六项关键技能的熟练度上达到最高水平

技能	达到最高熟练度的可能性	高增长型CHRO
系统思维	+52%	综合考虑企业内外部复杂情况，见微知著，洞察事物的整体联系，据此加速变革
财务敏锐度	+44%	将深厚的财务专业知识（如损益、财务数据）运用到决策和行动中
领导力	+44%	通过团结、鼓舞、激励他人朝共同目标努力，推动战略成果的实现
技术和数据技能	+39%	不断提升自身认知，了解如何应用技术和数据造福员工、自身企业和所在社区
人才发展战略	+39%	将自身对人才学习、成长历程的了解与企业保持竞争力所需的技术和能力相结合，由此创造丰富多元的职业发展机会
商业敏锐度	+25%	清楚了解所在企业/行业的运作原理及制胜因素，并将之转化为具体行动；带动企业实现盈利，为全体利益相关方创造价值

数据来源：埃森哲CHRO研究，2022年10-11月，样本量=570



未来，财务敏锐度、商业敏锐度、系统思维的综合运用将变得尤为重要。它能使CHRO在数据和洞察的支持下化被动回应为主动出击。**目前，高增长型CHRO在这一技能组合上达到最高熟练度的可能性已是其他CHRO的2.3倍。**随着职能边界变得愈加模糊，他们能够在完成本职工作之余抓住更多机会。

埃森哲研究表明，越来越多的CHRO将着手发展这种技能组合，不断学习、查错纠弊、自我重塑。通过研究访谈¹⁰，我们发现全球各地的CHRO已纷纷开始深化自身专业知识（在工作中磨炼数据科学、分析等重要技能），以满足企业未来的业务需求。

4倍

高增长型CHRO在企业管理层建立密切关系、拥有更高影响力的可能性是其他同行的4倍

建立广泛联系,使才尽其专

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,促成商业战略平稳落地。事实上,人才战略是商业战略必不可少的一部分,这也正是在埃森哲访谈中被反复强调的主题。CEO应负责设定这一明确预期,并获得整个高管层的认同和董事会的支持。

“CHRO要负责处理一些他人或许避之不及的棘手问题,并以全新方式将整个企业的数据联系起来,无论这是否与人才直接相关。归根结底,并不存在所谓的‘人力资源目标’,CHRO所负责的就是企业目标。”

——克莉丝汀·德普提(Christine Deputy), 缤趣(Pinterest)首席人事官

案例分析: 费列罗

巧克力糖果制造商费列罗 (FERRERO) 有着传奇的发展历程。从成功拓展新的产品类别, 到迅速扩大全球业务网络 (通过内生增长和兼并收购), 费列罗的战略决策推动其在2020-2021财年成功实现了127亿欧元的综合营业额, 较上一财年的123亿欧元增长了3.4%。

费列罗集团还施行了多项重要举措, 如加大对其标志性品牌的投资, 加强内部研发, 持续投资改善和扩建工厂、车间、设备等。作为集团持续性技术发展战略的组成部分, 费列罗有效提升了自身产能。

在数字化转型、人才优先、强大企业文化的推动下, 人力资源团队 (HR) 对费列罗的创新和增长起到了关键作用。集团首席人力资源及组织官朱塞佩·阿德佐 (Giuseppe Addezio) 指出: “数字化转型让人力资源管理进入了全新时代, 并在不断改变企业增长议程。企业要开展技能再培训, 重

新设计流程, 变革组织模式, 并始终悉心关怀员工。” 费列罗将基于云的综合人力资源系统作为变革核心, 有效增强了员工体验, 简化了流程, 并为领导者和员工提供了重要数据, 使其能够更加明智地开展工作。¹¹

详细了解费列罗如何通过释放员工才智保持敏捷运营, 满足不断变化的业务需求, 推动增长, 请参考:

[改善员工体验, 费列罗的秘诀](#)
[员工参与度|埃森哲](#)

02

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条件。然而，一旦CHRO拥有能够一展身手的理想环境，**相较过去两倍以上**的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？

首先，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（不仅仅只是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 (Net Better Off) 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**。¹²

处于理想状态意味着员工：

- 01** 身心**健康**、经济状况**良好**
- 02** 与团队**关系紧密**，拥有**强烈的信任感和归属感**
- 03** 工作**目标明确**
- 04** 掌握**符合市场需求的技能**，并能以此追求蓬勃的事业发展

其次，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，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。

“如今，CHRO越来越像架构师……也就是说，如果我们真想在某些领域中推动业务增长，可能不得不放弃其他领域，把更多精力投入到我们优先考虑的重点工作上。在这一岗位上，我们期望从人才和方法的角度，为企业提供涉及业务构建、业务转型、业务发展等问题的建议。为此，我们首先要真正了解自身拥有的数据，以及所在企业和员工的业务驱动因素，并积极听取外部的真知灼见。”

——唐娜·莫里斯 (Donna Morris)，沃尔玛 (Walmart) 首席人事官

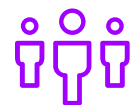
03

使变革之力行之有效

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的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。

图4

高增长型CHRO将在以下三大领域发挥变革之力



以创新方式引进、培养人才

- **支持下一代技能发展**，建立储备机制，从容应对未来人才、能力需求
- **利用技术发掘隐藏人才**，消除偏见
- **战略性使用托管服务**，快速、大规模地引进专业人才



从新的维度汇集数据、技术、人才之力，释放潜能

- **充分利用人才相关数据**，释放人才潜力，取得业务成果
- **依托技术与生态系统开展创新**，借助新兴技术和创新伙伴关系
- **战略性地使用自动化技术**，利用数据，实现更加高效的人力规划，使工作更有意义



突破职能局限，引领企业重塑

- **促进以人为本的变革**，推动以人才和文化为导向的商业举措，实现战略价值
- **解决系统性难题**，通过拓展外部伙伴关系、扩大投资，促进组织变革，发挥社区影响力

样本量：1140份CEO和CHRO研究回复，17位CEO和CHRO的深度访谈

数据来源：埃森哲CHRO研究，2022年10-11月。

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，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不仅可以扩大新型、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。

“人力资源管理一定要与公司业务发展同频共振。”

——高岚, 联想集团高级副总裁、首席人力资源官

- **战略性使用托管服务¹³**: 采用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。

“通过采用适当的技术, 有效利用整个企业的数据资源, 重构全新的智能化全球人力资源服务交付模式, 人力资源的价值将得到充分释放, 从而专注于构建人才队伍、推动业务成果实现。”

——达雷尔·福特 (Darrell Ford), 美国联合包裹运送服务公司 (UPS) 执行副总裁、首席人力资源官兼首席多元、公平和包容官

CHRO在行动

职能交叉领域的“隐形价值富矿”

思科 (Cisco) 首席人事、政策和目标官弗朗辛·卡苏达斯 (Francine Katsoudas) 认为其自身职责在于“专注预测市场转型、解读业务战略，从而将人才战略与业务战略紧密联系，以支持企业加速发展”。

这是一种相对新颖的理念，它表明思科首席高管层在不断转变认识，思考如何综合运用人才、技术、数据的合力来提高生产力。正如卡苏达斯女士所言：“过去，我们会首先进行业务讨论，探讨技术和数据问题，然后再单独讨论人力问题。如今我们深知，融汇这些议题，获取其合力才是制胜关键。”

这种合力体现在管理层的内部关系和全新工作方式上。例如，卡苏达斯女士指出，她与首席信息官弗莱彻·普列文 (Fletcher Previn) 的合作日益密切。在这个过程中，双方认识到，在技术赋能之下员工能够对企业整体生产力的提升起到巨大推动作用。对于思科自身业务及其开发的网络解决方案来说，这个新发现还能对其客户提供有益借鉴。

卡苏达斯女士还强调，从招聘到人力规划，再到技能发展和员工参与，思科为释放员工潜力、创造最佳体验所做的一切努力，均离不开领导层的大力支持。她表示：“提高领导层预期，注重长远成效至关重要。思科混合云管理 (HCM) 跨企业平台提供的数据和洞察，则进一步强化了这一策略的效果。与此同时，我们还可以对这些数据进行再利用，进一步提高员工协作、创造价值的能力，提升运营效率。”

正因如此，思科才得以快速推进变革，造福员工、自身企业与社会。

“今天，我们所有首席高管都在努力打破各自为政的藩篱，找到职能交叉领域的‘隐形价值富矿’。对数据的独到见解，能让我们更快地解决问题，把握机遇。”

—— 弗朗辛·卡苏达斯 (Francine Katsoudas), 思科首席人事、政策和目标官



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**。¹⁴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，对长期战略部署施加影响，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。在不断改造所在企业人力资本管理/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，在有利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，且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。¹⁵



- **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，更会将其作为新动能，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。

案例分析：武田制药

武田制药 (Takeda) CHRO劳伦·杜普里 (Lauren Duprey) 正着手利用技术，确保合理部署人才，推动业务增长。目前，其团队正在加紧构建一份综合性技术路线图。该项目涵盖人力资源信息系统 (HRIS)、学习计划、基于AI和机器学习的人才市场洞察等众多方面，以此发掘内部人才，支持员工职业发展。此外，他们还致力于研究利用AI等技术辅助招聘，这能帮助他们避免在应聘者筛选过程中受偏见的影响，也可接触到更新、更多元的人才群体。杜普里表示：“在与公司领导层合作的过程中，我们既能满足他们当下的用人需求，亦可根据业务目标，培养未来所需人才。”



CHRO在行动 释放数据之力

数据一直是人力资源工作中的重要工具。然而，与以往任何时候相比，当今CHRO可获取的数据显然更加丰富、优质，也更具深度。随着数据获取渠道的变化，数据产生的影响亦在发生改变。

沃尔玛首席人事官唐娜·莫里斯 (Donna Morris) 指出：“数据和洞察对人事工作至关重要。几年前，我们并不像今天这样可以实时获取数据。若回到15年前，要获得预测性洞察可能需要很长时间，且往往仅能从结果倒推出结论，称不上真正的洞察。如果预测结果成真，我们便假设它还会再次发生。可见，在当时的情形下，我们无法利用数据得出不同的预测结果和深刻见解。”

如今，CHRO正纷纷尝试利用AI、机器学习和其他技术工具，以远高于以往的效率发现数据中隐藏的真相。

2022年，莫里斯团队在年度“员工参与度调查” (Associate Engagement Survey) 中感受到了技术之力。他们采用内部技术工具，实时推动调查进程，在短短五天内

就收到了近100万名员工的反馈。随后，他们使用AI和机器学习工具对数据进行细分归类，将定性评论提炼成具有可行性的洞察。因此，他们得以立即根据研究结果采取相应行动，而非像过去那样往往需要三到五周时间才能完成数据分析。莫里斯表示：“在多元化、公平性、包容性和数据代表性方面，我们现在每六个月就能生成一次报告。因为在实时数据的帮助下，我们能清楚了解企业当前状态，可以更负责任地推动业务进程，加速变革。”

莫里斯认为，曾经的CHRO只关注人才和员工育留，但现在，他们能够善用组织发展和人才的关系，推动企业发展。

“这项战略只能由相关系统、人员、流程以及嵌入其中的技术来解锁。作为人力高管，你会越来越积极地在各种维度上推动其向前发展。”

—— 唐娜·莫里斯 (Donna Morris)，
沃尔玛 (Walmart) 首席人事官



CHRO在行动 员工第一

创始150多年来，资生堂集团不断与时俱进，发展成全球著名化妆品集团。中国市场已是资生堂集团最大海外市场。

在资生堂中国首席人力资源官高景薇看来，资生堂之所以能够始终保有发展的活力不断壮大，其动力在于不满足眼下的成功、积极求新求变。其中，人力资源团队对资生堂的创新增长起到了重要的推动作用，近年来通过数字化、打造强大企业文化，不断诠释“员工第一”的理念，激发员工活力，释放人才价值。

资生堂中国将推出全新员工服务平台，利用数字化力量，提升员工体验，加强员工与公司、团队、业务和消费者的连接。这一平台集合了团队协作、在线学习、岗位内推、创意和建议分享等多重功能，让资生堂中国员工一站式地完成日常大多数工作场景。同时，由于其基于企业微信，能够与微信聊天、朋友圈等生态功能实现一键互联，大大提升了工作和交流便利性。

不仅如此，资生堂还发挥了消费品企业的独特优势，将常见于消费者端的积分体系纳入到该平台中。员工在线使用不同功能的同时，也将获得对应的积分。这些积分可以用于兑换相关奖励。这一举措将增加员工黏性，大大提升其参与公司活动、分享集团资讯的积极性。

高景薇认为：“相较于全球其他地区，中国市场的变化速度非常快，尤其是在数字化、数据、人工智能等方面。由此，资生堂中国的成功创新不仅对于中国市场有价值，同样可以复制推广到资生堂集团在全球的其他市场。”

“数字化转型是赋能人力资源转型和企业文化转型的重要抓手，数据和技术在其中发挥着关键作用。”

——高景薇，资生堂中国首席人力资源官

3、突破职能局限, 引领企业重塑

信赖始于卓越的本职表现。而如今, 高增长型CHRO的影响力在覆盖整个企业之余, 甚至延伸至企业之外, 切实推动变革。这表明, 高增长型CHRO有能力:

- **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所在的企业CEO, 更认可人力高管可以直接提升企业在**环境、社会、治理 (ESG)** 方面的表现, 该比例较其他企业CEO而言**高出50%**。

“(我们必须) 在以下两者之间找到适当的平衡: 一是做好本职工作, 成为本领域专家; 二是开展跨边界活动。上述两者之间的平衡, 是我们推动企业未来发展的基础。这也意味着, 我们要充分了解所在行业、公司业务和公司面临的宏观商业环境, 更要清楚该如何帮助人才释放潜力、应对未来挑战。”

——劳伦·杜普里 (Lauren Duprey),
武田制药CHRO



CHRO在行动

驱动业务转型

联想集团是全球高科技行业领军企业，业务覆盖全球180个市场，拥有7.7万余名员工。在2022/23财年，其营业收入接近620亿美元，其中非个人电脑业务占比近40%近年来打造的“多元化增长引擎”成果显著。

为了更好地支持业务转型，联想集团人力资源发挥了重要作用，组织和人才体系随着战略和业务发展，不断演进和升级。联想集团高级副总裁、首席人力资源官高岚说，“联想人力资源团队的目标是驱动业务的转型。”

为赋能企业智能化转型、培育企业创新力、提升团队专业技能和领导力，联想人力资源团队建立了“联想全球学习中心”，下设五大研修院，分别是智能化转型研修院、科技赋能研修院、销售赋能研修院、管理实践研修院和人才发展研修院，这不仅使员工获益，还架起了潜在客户与联想业务之间的桥梁，该平台已为业务团队成功促成多个全新的业务机遇。

联想人力资源团队充分结合数据、技术和人才的力量，不断创新人力资源管理模式。例如，自创Lenovo Gigs（内部人才集市）将员工技能与业务需求精准匹配，激活人才资源，支持业务发展；发起“年少有新说”（反向导师）项目，邀请新生代员工担任集团高管的“教练”，分享新想法，学习新技能并推动公司的变化。联想人力资源团队还与公司研发团队合作，基于AI、机器学习等技术推出了一站式聊天机器人Robbie，为全球联想员工提供7x24小时实时自助服务。在全球几十个国家和地区上线电子签功能，在入职、证明开具、离职等流程中实现远程数字化服务，通过RPA让更多标准重复的人工流程实现自动化，从而降本增效，并提升了员工体验。

高岚认为，不同行业首席人力资源官的挑战不尽相同，但他们都身处多变和不确定的世界中。“对于联想这样一家全球化公司而言，更是如此。”新型人力资源官不仅要应对挑战，更要预判趋势、建立组织能力、塑造企业文化、培养和发展人才，发挥全球与本土的优势，引领业务转型与发展。

“HR已经不单是一个职能角色，更是引领企业变革的重要力量。”

——高岚，联想集团高级副总裁、首席人力资源官



CHRO在行动 韧性至上

如果用一个词来总结过去几年，那必然是“不确定性”。无论是新冠疫情、俄乌冲突、通胀加剧、能源危机还是加密货币动荡，企业都必须迅速适应各种变化。一些企业甚至凭借合理的人才和技术组合，积极应变，化危机为转机，实现蓬勃发展。

英国石油公司 (bp) 首席人事官克里·瑞博 (Kerry Dryburgh) 认为，新常态为企业搭建起了机会平台。她表示：“在引领内部转型的同时，我们要兼顾外部挑战，为世界创造不同。这首先关乎我们的使命以及如何回应社会期望，以及考虑参与度和商业化。”

在该公司中，这样的实例随处可见。譬如，所有人力资源工具和数据都已储存在云端，确保尽可能为员工带来最佳体验。

展望未来，瑞博女士希望利用数据分析工具和洞察，实时了解员工看法，并在必要时作出快速反应。例如，她的

团队发现，与那些很少见到上级领导并获得反馈的员工相比，优秀领导下员工的参与度高出了15个百分点。为此，英国石油正着手创建相关议程，致力于推动员工参与度和绩效的提升。她指出：“我们要进行这种讨论，而不是仅凭直觉认为应该怎么做……（并且）要以一种更有力的方式来找到支持我们行动的理由。”

此外，瑞博女士还提出，英国石油在支持公益、彰显大爱方面也做出了卓越贡献。这超出了传统意义上对CHRO或HR职责的期望。例如，她与包括非政府组织在内的外部伙伴合作，为难民创建了专门的帮扶系统，不仅助其寻找工作，还照顾其各方面的需求，比如确定某人是否需要语言培训，或者需要经济支持来支付重新取得就业资格的相关费用。这是对动荡时期企业人才战略的深刻再思考，不仅能在危机时期为企业提供助益，更能扶助受危机影响最大的人群。

最后，瑞博女士认为，利用机会平台建立企业韧性，具体包括三方面工作。首先是转型，利用人力资源技术和人才

来帮助企业发展和成长，在风云莫测的世界中实现企业目标。（为此，英国石油采用了埃森哲提供的转型定位工具，随时了解自身转型进度）。第二，让整个首席高管团队和董事会充分认识到转型和人才的重要性，敞开合作之门。第三，切实做出成绩。与她刚加入英国石油时相比，公司的发展及其所服务社区的境况均得到了有效改善。

“突破职能束缚，积极放眼全局。”

**——克里·瑞博 (Kerry Dryburgh)，
英国石油公司 (bp) 首席人事官**

04

晋级卓越, 跻身前5% ——前进之道



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。他们需要从自身和本团队出发，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？

“当我与其他CEO谈起CHRO作为业务领导的这一身份时，引起了大家的共鸣。从仅将CHRO当做企业职能部门的负责人，到发现其对业务增长的巨大推动作用——这无疑是一次重大转变。我们必须将CHRO视作推动业务增长和企业重塑的领袖，并且赋予他们履行这一使命的力量。”

——沈居丽 (Julie Sweet), 埃森哲董事长兼首席执行官

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，更需要高级管理层的群策群力。由此可见，每一位高管人员都应成为业务增长的引领者。



报告作者



舒埃琳 (Ellyn Shook)
埃森哲首席领导力和人力资源官



优素福·塔布 (Yusuf Tayob)
埃森哲智能运营事业部全球总裁

衷心感谢以下商业领袖和专家在我们的访谈与对话中提供的宝贵见解(按照在本报告中的呈现顺序)：

- 罗卓克 (Chuck Robbins) ，
思科 (Cisco) 董事长兼首席执行官
- 克莉丝汀·德普提 (Christine Deputy) ，
缤趣 (Pinterest) 首席人力官
- 朱塞佩·阿德佐 (Giuseppe Addezio) ，
费列罗 (Ferrero) 集团首席人力资源组织官
- 唐娜·莫里斯 (Donna Morris) ，
沃尔玛 (Walmart) 首席人事官
- 高岚，
联想集团高级副总裁、首席人力资源官

- 达雷尔·福特 (Darrell Ford) ，
美国联合包裹运送服务公司 (UPS) 执行副总裁、
首席人力资源官兼首席多元、公平和包容官
- 弗朗辛·卡苏达斯 (Francine Katsoudas) ，
思科 (Cisco) 首席人事、政策和目标官
- 劳伦·杜普里 (Lauren Duprey) ，
武田制药 (Takeda) 首席人力资源官
- 高景薇，
资生堂中国首席人力资源官
- 克里·瑞博 (Kerry Dryburgh) ，
英国石油公司 (bp) 首席人事官



关于本次研究

我们通过数据科学、文本分析、计量经济学建模，确定了释放数据、技术、人才“增长合力”的领先企业

通过对标普 (S&P) Capital IQ 数据库中2020-2022年期间3800家大型全球企业 (标准为年营收超过5亿美元、员工总数超过1000人) 财报电话会议记录的文本分析，我们初步甄别出领先企业。接下来，通过关键词确定了他们有关人才创建和数字核心议题的战略焦点。如果企业同时在这两类议题上领先于多数同行企业，属于前四分之一群体，便被认定为“领军企业”。18%的企业在人才创建方面处于前四分之一群体，20%的企业在数字核心方面处于前四分之一群体，这两方面都跻身前四分之一群体的企业仅占5%。(我们还发现，56%的企业对两者都未予以关注。)

然后，我们通过标普 (S&P) Capital IQ 数据库查阅了这些企业的财务数据，建立起计量经济学模型。我们使用过去10年 (2012-2022年) 的业务生产力水平 (以员工人均营收衡量，以美元计算) 和年营收增长率来建立多元回归方程，以模拟 (1) 成为数字核心和人才培养方面的领先企业，以及 (2) 越来越关注数字核心和人才培养议题，对于营收增速和生产力的影响程度。

通过全球首席执行官和首席人力资源官研究，我们识别出了高增长型CHRO

我们于2022年10月至11月期间，面向12个国家 (澳大利亚、巴西、加拿大、中国、德国、法国、英国、印度、日本、新加坡、瑞士、美国)、12个行业 (银行、保险、高科技、零售、消费品和服务、公共部门、医疗保健、通信和媒体、公用事业、能源、生命科学、软件和平台) 的570名首席执行官 (CEO) 和570名首席人力资源官 (CHRO) 开展了研究。

研究中，我们使用由“感知” (CEO和CHRO认为该人力高管属于高增长型CHRO的程度) 和“现实” (CHRO对于增长举措的实际推动) 两类项目组成的复合变量，将得分排在前四分之一的群体认定为“高增长型CHRO”。接下来，高增长型CHRO变量被重新以二分法进行编码 (0=非高增长型CHRO; 1=高增长型CHRO)，用于确定高增长型CHRO的出现频率，以及特定于这一群体的有利环境、能力特征、增长路径。



关于本次研究

通过对研究反馈数据的分析与建模以及深度访谈，我们评定出高增长型CHRO的特征、对其有利的环境和高级管理层间的关系网络。

我们根据人力高管的自我评估调查反馈确定出高增长型CHRO的特征，并使用逻辑回归模型从一组假设变量中识别出了成为高增长型CHRO的重要驱动因素，并且消除了人口统计学和企业特征的影响。在所有重要的驱动因素上达到或超过平均水平的受访者被认为是“具备特征”。通过与17位大型全球企业的CEO和CHRO进行深入访谈，我们收集到了更多洞见。这些受访者分别来自北美、欧洲、拉美、亚太地区，隶属于多个行业，包括：旅游、生命科学、消费品和服务、零售、公用事业、银行、能源、高科技、软件和平台、石油和天然气。

有利环境因素则根据CEO的研究反馈来确定。我们利用逻辑回归模型，从一组假设变量中确定了企业拥有高增长型CHRO的重要驱动因素，并且消除了人口统计学和企业特征的影响。在所有重要驱动因素方面达到或超过平均水平的CEO即是在“创造有利环境”。随后，通过与17位大型全球企业的CEO和CHRO进行深入访谈，我们收集到了更多洞见。

CHRO和其他首席高管之间的联系紧密性根据CHRO的研究反馈来计算，以1（联系有限）到4（非常紧密）的等级进行衡量。我们汇总选择“非常紧密”的人数，并将增长型和非高增长型CHRO群体的总数加以对比。我们还比较了他们与高管人员之间的平均联系紧密性。然后，从两组联系紧密性的最大平均差中确定了最关键的首席高管职位。我们使用平均联系紧密性作为因变量的回归方程，确定了整个高级管理层与CHRO加强联系的助推因素。

我们通过财务分析、机器学习、研究数据，确定了高增长型CHRO如何将变革付诸实施

研究所覆盖的企业财务和非财务数据均来自标普Capital IQ数据库。我们利用机器学习算法来分析研究数据，从CHRO前一年采取的行动、倡议、方法中找出加速增长和实现360°价值的最佳路径。然后根据与17位CEO和CHRO深入访谈所确定的关键主题，将这些路径分组，并使用验证性因素分析确认这是三项不同的因素。此外，我们还评估了这三项因素在推动财务和非财务影响方面的强度，明确了其中首要的助推因素。



参考资料

1. 埃森哲，《企业全面重塑：开拓绩效新前沿》，2023年。报告基于埃森哲专属的全球颠覆指数，这套综合指标体系包括了经济、社会、地缘政治、气候、消费者和技术中断等方面。我们创建了一套整体衡量颠覆程度的方法，以此评估外部业务环境的波动和变化水平。该指数基于六大维度评分的平均值，其中涵盖经济、社会、地缘政治、环境、消费者和技术等领域。每个维度上汇总一系列指标的指数得分。
2. 埃森哲商业研究院基于《经合组织经济展望报告》和牛津经济院（Oxford Economics）的分析。
3. 数据来自2022年10至11月间面向570位CEO的研究。了解更多详情，请参阅“关于本次研究”部分。
4. 对业务生产力增长的分析基于一款预测模型，使用了过去10年（2012-2022年）的员工人均营收数据。了解更多详情，请参阅“关于本次研究”部分。
5. 了解具体方法，请参阅“关于本次研究”部分。
6. 埃森哲将“数字核心”定义为由三个集成层面组成的技术架构：（1）基于云的基础设施和安全层；（2）现代化、云原生的应用层；（3）数据和AI层。
7. 文本分析揭示了5%的企业对以下主题和短语的特别关注，这些主题和短语同时强调了数字核心和人才创建：新兴技术、员工体验、混合及远程工作模式、包容性和多样性、元宇宙、移动和网络平台、安全解决方案和员工技能提升。
8. 首席人力资源官（CHRO）是负责招募、保留和雇佣企业员工的首席级职位。该职位有时会使用其他称呼，如首席人事官或首席人事与文化官，以反映其职权范围的扩大。为了表达一致和清晰，我们在本报告中全部使用了CHRO一词。
9. 2022年10月至11月期间，埃森哲面向12个行业（银行、保险、高科技、零售、消费品和服务、公共部门、医疗保健、通信和媒体、公用事业、能源、生命科学、软件和平台）、12个国家（澳大利亚、巴西、加拿大、中国、德国、法国、英国、印度、日本、新加坡、瑞士和美国）的570名CEO和570名CHRO开展了研究。了解更多详情，请参阅“关于本次研究”部分。



参考资料

10. 这些观点来自于对北美、欧洲、拉美和亚太地区17位大型全球企业CEO和CHRO的深度访谈，他们来自多个行业，包括：旅游、生命科学、消费品和服务、零售、公用事业、银行、能源、高科技、软件和平台、石油和天然气。
11. 点击链接，了解更多关于费列罗推动增长之旅的信息：
<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/consumer-goods-services/ferrero-employee-engagement>
12. 埃森哲，《以关怀促增长》，2020年。
<https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/employee-potentialtalent-management-strategy>
13. 托管服务并非是传统的外包。它属于新一代解决方案，融合了专业技能和基于成果的合作，通过收益分享协议实现运营重塑。这种托管服务具有变革意义，不仅可以降低风险和成本，更使供应商成为了真正的创新合作伙伴。
14. 了解具体方法，请参阅“关于本次研究”部分。
15. 埃森哲，《规模化的突破性创新》，2023年。数据源于埃森哲面向全球顶级企业1600多名高管和数据科学领导者所做的AI成熟度调研。
<https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/ai-maturityand-transformation>

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，帮助企业、政府和各界组织 构建数字化核心能力、优化运营、加速营收增长、提升社会服务水平，更快且更规模化地创造切实价值。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，坚持卓越人才和创新引领，目前，服务于120多个国家的客户。

我们是技术引领变革的全球领军者之一，拥有强大的生态协作网络。凭借深厚的技术专长和行业经验、独特的专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们独树一帜地为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务和解决方案，为客户创造切实价值。埃森哲致力于通过卓越的服务能力、共享成功的文化，以及为客户创造360°价值的使命，帮助客户获得成功并建立长久信任。埃森哲同样以360°价值衡量自身，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务36年，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的 建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 accenture.cn。

免责声明: 本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议，也不作为任何投资建议。

本研究报告对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。

© 2023埃森哲版权所有。
埃森哲及其标识均为埃森哲公司的商标。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计拥有详实数据支持的报告、文章和观点，帮助客户拥抱变革，创造价值，用技术推动创新与发展。敬请访问埃森哲商业研究院主页www.accenture.com/research。



埃森哲中国
官方微信小程序



埃森哲中国
官方微信



埃森哲中国
官方微博