



研究洞察

加速 HR 3.0 转型之旅

十大举措助力企业升级

中国洞察

IBM 商业价值研究院



合作方: **joshbersin**
academy

IBM 如何提供帮助

由于企业和社会面临前所未有的不确定性，因此对于保持员工队伍的持续沟通和协作、确保他们的产能以及培养新型企业文化的需求比以往任何时候都更加迫切。企业必须迅速进行调整，始终鼓舞员工士气，支持员工工作，确保业务连续性。因此，我们需要采用全新的工作方法，集中精力重塑员工队伍的技能。

IBM 是值得信赖的合作伙伴，能够提供独特的方法帮助您重塑员工队伍，利用 AI、员工体验设计和数字技术加速创新。我们与像您这样的企业领导开展合作，帮助企业提高员工参与度和工作效率，更快地重塑员工队伍的技能，重新构思工作方式。要了解更多信息，请访问：<http://www.ibm.com/talent-management>

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

HR 重塑：恰逢其时

人力资源 (HR) 专业职能在企业中发挥着至关重要的作用。由于现在企业需要应对公共卫生、弹性、社会动荡和快速业务转型等诸多难题，因此 HR 部门凸显出前所未有的重要性。

从历史上看，HR 部门在很大程度上属于行政性质。他们负责招聘、发薪、合规以及基本职位设计。而如今，随着我们从疫情的冲击中逐步恢复过来，企业要求 HR 专注于员工体验，推动技能重塑、文化转型以及向全新工作模式的转变。我们的研究清楚地表明，做出这种变革的企业表现远远优于同行，尤其是在这个强调业务重塑的时期。

在过去两年中，我们调研了数百家全球企业，结果发现，HR 部门可分为三类。传统的 HR 1.0 部门专注于合规性、行政管理和高效的服务交付。HR 2.0 团队发展成为综合人才中心，专注于培训和赋能业务合作伙伴，以使他们能够在需要时提供解决方案。只有 10% 的企业达到了 HR 3.0 的高度，将 HR 转变为敏捷的咨询组织，不仅可以高效地提供服务，而且还能将设计思维方法付诸实践，为企业带来创新的解决方案和认知型工具，实现更高的透明度。

令人振奋的是，我们发现：HR 3.0 并不只是一个构想，完全可以变成现实。正如我们报告中所述，可通过 HR 3.0 实现的目标包括：运用设计思维原则，使用高度智能化的认知型工具，以及高度关注透明度、包容性和变革。我们发现，要支持以上原则，必须不断培训和提高 HR 自身的技能。

当我们从全球疫情中恢复之时，每个企业都在重新思考工作方式、支持员工的方式、技术的作用以及领导层的新角色。HR 3.0 是每个企业都能够实现的目标，我们非常荣幸能为您提供帮助以实现这一目标。

Josh Bersin

全球产业分析师，
Josh Bersin 学院院长

作者：Yeon Joo Kim,
田志斌, 侯杰, 应刚,
聂宜军, 马芳, 王莉,
Amy Wright, Diane
Gherson, Josh Bersin
和 Janet Mertens

要点

人性化是认知型企业的核心

呈指数级发展的技术、全新的业务模式和层出不穷的全球颠覆大潮都在推动企业转型，因此，提高员工和团队的工作能力和技能水平凸显出前所未有的重要性。

HR 3.0 是企业的当务之急

绝大多数企业高管都同意，必须彻底重新定义 HR 职能。HR 3.0 之旅的指导原则在于个性化、以技能为核心、数据驱动的决策、透明度以及敏捷性。

最好的公司已大胆采取行动

十大 HR 行动领域已成为转型的优先任务。领先企业之所以能够超越同行，是因为他们在这些领域不断创新。

—

引言

谈及当今冲击商业世界的各种变化所带来的种种后果，它对人的影响无疑最为深刻。

全新的市场格局迫使企业调整战略和业务模式，继续推进数字化转型。企业纷纷大规模部署新技术，尤其是那些影响力迅速扩大的“呈指数级发展”的技术，以便能够充分利用物联网 (IoT) 设备生成和捕获的海量数据。企业还利用这些技术，尤其是人工智能 (AI) 和自动化技术，构建全新的业务平台，并重构扩展的生态系统中的工作流程。

当然，近期的全球疫情显著加快了变化的速度，包括前所未有的工作地点大规模转变。

但是，所有这些变化的核心在于做出改变的人、负责实施改变的人以及直接或间接受到改变影响的人。疫情导致人际接触减少，企业现在必须进行人性化管理，促进远程员工之间的互动，在充满不确定性的时期建立信任，培养一支富有弹性和多样化的员工队伍，确保他们能够面对未来的任何前景。

事实上，企业现在需要的是可持续的员工队伍。正如能源可持续性那样，需要从开采、使用和耗尽资源的模式转变为资源可再生模式；企业要培养可持续的员工队伍，也必须改变对员工的看法——从可供使用的资源，转变为需要关心、需要保护和需要培养的资源。

在实践中，这意味着需要建立一支多元包容的员工队伍，将具有不同技能、才华和想法的人才聚集在一起，给予他们创新的空间。这还意味着提供灵活的工作地点（尤其是在恶劣天气或疾病暴发导致工作地点关闭之时），同时还要确保员工可以完全获得保持工作效率所需的全部工具。

还要让所有工作地点的员工都具有安全感，相信企业会保证自己的健康。从某种意义上说，每个企业都变成了健康公司，需要了解如何最好地保护员工健康，以及如何为所在社区的健康做出贡献——对于许多企业而言，这意味着为全球健康做出贡献。

新出现的证据表明，这是一个关键需求，而不是可选项。我们每月进行的新冠病毒疫情消费者调研表明，员工目前不仅希望雇主能够积极发挥作用，支持自己的身心健康，还希望雇主负责培养以新的工作方式工作所需的技能。与此同时，企业领导者将组织复杂性、技能不足和员工倦怠视为发展道路上的最大障碍。¹

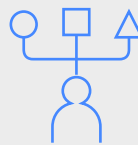
但存在一个问题。本次调研发现，对于企业如何有效缩小这些差距，领导和员工在认识上存在明显的脱节。74% 的受访高管认为自己一直在帮助员工学习必要的技能，以使用全新方式开展工作；但只有 38% 的员工表示认同。80% 的雇主表示支持员工的身心健康；但只有 46% 的员工表示自己感受到了这种支持。

HR 显然应该在这一点上有所作为，但也面临着巨大挑战。通过在员工之间建立信任和信心来培养可持续的员工队伍，这一点至关重要。现在如何对待员工将为他们将来对企业的看法奠定基础。



82%

的中国 HR 主管表示部门已经为重塑做好准备



15%

的中国 HR 主管表示目前已达到 HR 3.0 阶段



人才高管计划

加倍努力，

帮助 HR 团队培养新技能

HR 运营模式的演变

如同大多数企业职能一样，过去几十年来，人力资源发生了巨大的演变，以满足不断变化的商业环境（见图 1）。在工业时代，我们称之为 HR 1.0 的运营模式主要关注于项目和职位，而企业通常将工资和行政系统外包。CHRO 为该职能领域培养了强大的行政技能，并在部门内树立了注重质量与合规的文化。

互联网的兴起为资源整合与全球化提供了前所未有的新机遇。在这种发展趋势的推动下，HR 升级至 2.0，职能重点转移到流程和人员上，效率被视为首要目标。HR 2.0 职能依赖于整合的 HR 模式，建立正式的专业知识中心，包括正式的服务交付团队，可以围绕该职能对 HR 专业人员进行交叉培训和轮岗。

图 1
人力资源的演变

	工业时代 HR 1.0	互联网时代 HR 2.0	数字时代 HR 3.0
主要关注点	合规 行政设计 项目和职位	流程卓越 标准化 自助服务 共享服务	员工体验 认知 个性化 透明
组织	职能，服务中心， 人力资源伙伴区域化	卓越中心，共享服务， 人力资源业务伙伴大部分实现全球标准化	解决方案经理，智能聊天机器人， 快速响应小组， 人力资源业务伙伴
设计驱动因素	最佳实践对标	流程专家	用户设计思维
决策驱动因素	直觉	基于人力资源历史数据的分析	基于预测性 AI 和海量内外数据 形成可付诸行动的洞察
关键衡量指标 领域	职位评价 绩效评估 人才流失率 员工满意度	编制 能力 多样化体现 效率指标 员工参与度	关键技能 领导后备梯队多元化 包容性 人才流失率 净推荐值 (NPS)，敬业度调查

现在，业务环境所面临的的就是持续不断的颠覆，因此 CHRO 及其团队必须进行重大的模式转变，迈出变革性的一步，进入 HR 3.0 时代。

但是，这种新一代运营模式尚无明确定义，因此，IBM 商业价值研究院与 Josh Bersin 合作开展了全球研究，更深入地了解人才主管是否就 HR 3.0 运营模式形成共识，以及如果已达成一致意见，那么如何实现。² 我们对来自十几个行业的 1500 多名 HR 主管（其中 110 名来自于中国）进行了调研，试图弄清楚领先企业如何加速 HR 职能发展、哪些特定因素在成功重塑 HR 中发挥重要作用，以及最成功的 CHRO 如何规划 HR 重塑路线图。

世界上最好的公司正采取行动，大胆应用 HR 3.0 原则，以加快实现其转型速度和目标。

HR 3.0：企业的当务之急和重大模式转变

我们的研究表明，彻底重塑人力资源是企业的当务之急：超过三分之二的受访高管表示自己企业的全球 HR 职能已做好迎接颠覆大潮的准备。需要更令人信服的证据？世界上最好的公司——那些在利润率、营收增长和创新方面领先于他人的公司，对 HR 重塑信心十足。在这些领先企业中，表示已着手推动组织变革的 HR 主管的数量是其他同行企业的八倍。

我们还发现，受访中国高管普遍认同 HR 3.0 时代具有以下五个特征：深度个性化、以体验为中心的设计；将技能视为核心资产；在 AI 的支持下，基于数据做出决策；采用敏捷实践，以提高速度和响应能力；保持透明度，以维持信任并降低声誉风险。

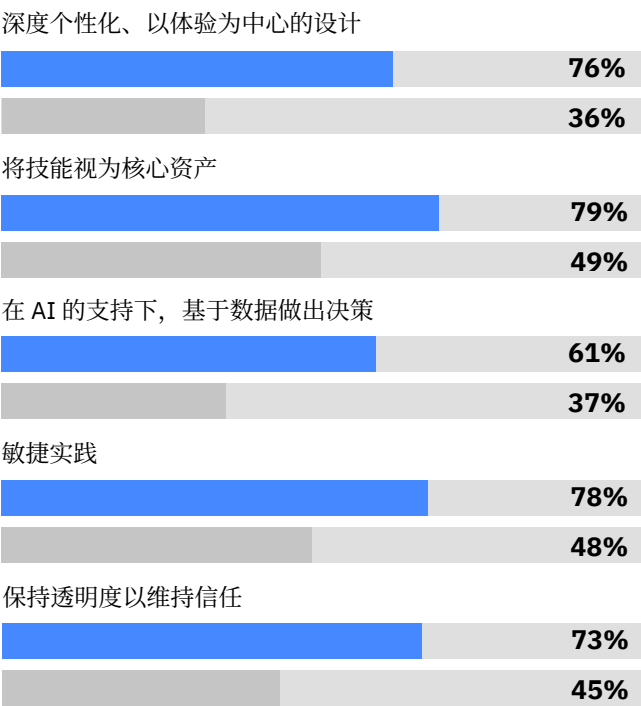
员工体验是 3.0 时代的核心要素，因为 HR 将帮助推动企业的整体转型。但现在，仅将员工体验局限于员工是不够的。如今，工作和家庭之间的界线日益模糊，员工的家庭成员也会感受到企业的冷暖，因此在设计和改善员工体验时，应当考虑到他们的家人。

要做到这一点，HR 职能必须提高自动化水平，加大 AI 应用力度；更注重以数据为中心，加快向咨询角色转型；还要增强敏捷性。但实现这些未来愿景并非易事（见图 2）。只有 30% 的受访企业表示，他们目前达到了上述的部分原则，只有 10% 的企业完全达到所有这五项原则。

—

图 2

未来 HR 的五个必要条件



对未来 HR 的重要程度

目前的完成程度

某电信运营商：数字化人力资源系统，推进 HR 管理集中化、精细化、智能化

国内某电信运营商通过数字化人力资源系统的建设，强化管理融智，推进人力资源管理的集中化、精细化、智能化，主要体现在四个方面：

一是重“赋能”，建立健全人力资源管理数字化工作环境。打造“全覆盖、全业务、全流程、全口径”、“横向功能集中、纵向管理集中”的一体化 HR 管理系统平台。

二是强“机能”，创建数字化人力资源运营新模式。基于数字化工具实施干部选用领导力全景盘点，基于历史数据探索用工需求智能预测。

三是提“智能”，提升人力资源管理数字化决策能力。树立“智慧人力”品牌，打造人力资源领域“智慧中台”。

四是抓“效能”，加强人力资源领域嵌入式廉洁风险防控机制建设。

该项目荣获 2020 鼎革奖中国数字化转型先锋榜之年度人力资源转型典范奖。

根据我们对中国企业的观察，中国企业整体上处于 HR 1.0、HR 2.0 和 HR 3.0 的混合阶段，大部分领先企业处于 HR 2.0 向 HR 3.0 过渡的阶段；而一些管理相对落后的企业还在努力从 HR 1.0 向 HR 2.0 迈进。而随着技术的进步，部分职能（如学习培训等）甚至可以跳过 HR 2.0 而直接向 HR 3.0 过渡。

HR 主管似乎不确定如何最有效地将运营模式升级至 HR 3.0。他们应优先考虑哪些计划和活动？哪些投资有助于加速升级之旅？

为了回答这些问题，我们研究了全球 HR 部门在各个成熟度阶段所采用的大量人才实践。我们研究了每种实践对企业转型的影响，了解 HR 能够在其中发挥最大价值的活动。我们的分析确定了十个对 HR 3.0 模式至关重要的优先行动领域。这些行动领域广泛分布在人力资源职能中，在某些案例中完全重塑了传统的人才实践。

世界上一些最好的公司在这些领域都采取了行动，大胆应用 HR 3.0 原则，帮助加速转型和实现目的。

根据我们对表现出色的企业如何成功采取行动的分析，我们接下来将明确说明如何在这十大优先行动领域采取行动，从而转型为 HR 3.0。我们还分享了一种分类方法，用于评估贵组织在 HR 3.0 之旅中的进展情况，讲述处于转型最前沿的企业鼓舞人心的创新故事。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_515

