

数据中的“人”

全球最高管理层调研之
首席人力资源官洞察



本报告基于参与 IBM 第四次全球最高管理层研究的 2,118 位首席人力资源官 (CHRO) 的访谈结果；本次调研是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 持续开展的 IBM 最高管理层系列调研的第 20 期。我们利用各种统计方法，包括探索性因素分析、回归分析和相关性分析来进行研究。我们还使用 IBM Watson AI 技术，对数以千计的定性回答进行情绪分析；并使用 IBM Watson Project Debater，确定如何从多个角度审视流行的主题。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



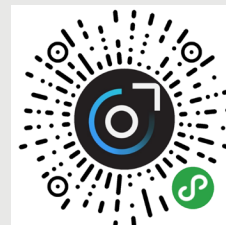
官网



微博



微信



微信小程序

引言

我们最新的全球最高管理层调研主要研究在充满数据的世界抢占领先地位所需具备的能力。我们采访了全球 13,000 多位最高层主管，了解他们从数据中获得的价值、他们打算如何将数据转化为差异化优势以及他们的计划取得了多大的进展。

我们发现了为数不多的一组出类拔萃的企业。这些企业的 CHRO 与最高管理层同事密切配合。他们还敏锐地认识到，必须以符合道德规范的方式使用数据，依靠数据本身做出关键决策，努力建立数据信仰者文化。这些 CHRO 不是靠直觉行事，他们言行一致，严格按照证据来管理企业的人力资本。

结果说明一切。与业内同行相比，这些精英领军企业更为灵活、更富创新力，而且盈利水平更高。CHRO 做出了极大的贡献，引领企业走向成功。

技术重于人才

CHRO 认识到，数据泛滥明显是技术进步的产物。更多 CHRO 表示，目前技术是影响企业的最强大外部力量。事实上，技术的影响力要远超其他因素（见图 1）。

在 CHRO 关心的外部影响因素中，法规压力因素在榜单上大幅上升，近期掀起的消费者数据隐私保护立法浪潮就是一个明证。律师事务所 Baker McKenzie 的研究表明，目前至少有 50 个国家 / 地区已经通过了综合的数据隐私和安全法律，还有 41 个国家 / 地区希望在不久的将来对现有的数据保护制度做出重大调整。¹

英国某电信公司的 CHRO 指出：“最大的问题之一是新颁布的欧盟隐私指令带来的影响。”“我们需要了解所有适当的法律、政策和法规。”德国某工业品企业的 CHRO 补充道。但泰国某保险公司的 CHRO 指出，法规在不断变化，很难跟上步伐。

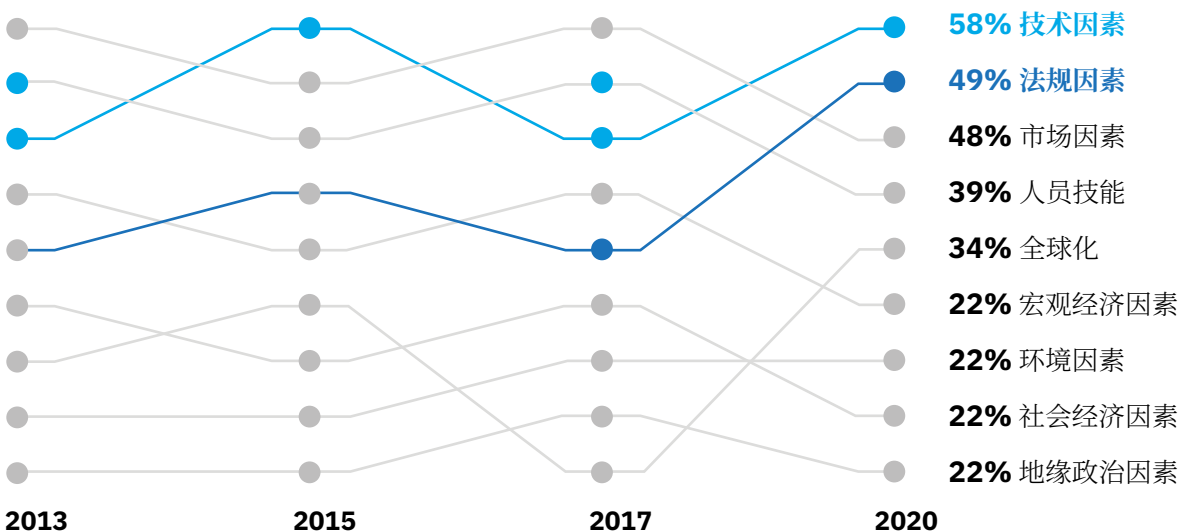
形成鲜明对比的是，在 CHRO 认为最重要的外部力量榜单上，人员技能已下滑到第四位。事实上，与其他最高管理层同事相比，CHRO 认为人才不那么重要。只有 39% 的 CHRO 认为人员技能是关键的外部影响因素，而持有这种想法的 CEO 的比例达到 48%。

图 1

影响因素

CHRO 表示在未来数年，技术将成为对企业影响最大的外部因素。

未来 2-3 年，影响企业的最重要外部力量有哪些



意见相左？

在我们与其他最高层主管的访谈中，反复听到技能短缺问题；而人才管理属于 CHRO 的核心领域，CHRO 却并不是很担心人才问题，形成的对比非常鲜明。“我们面临的主要挑战之一是难以招聘到更多数据领域的人才。”加拿大某 IT 和专业服务公司的 CEO 这样说。德国某银行的 CMO 也对能否招聘到“具有过硬数据技能的员工”表示担忧。

此外，让最高管理层头疼的不仅是缺乏数据科学家和分析师。丹麦某医疗保健企业的 COO 指出：“我们需要培养更广泛的技能。”美国某电子企业的 CEO 对此表示认同。“现在，技术和数据已经成为筹码。”他解释道，“但是，如果不能提出适当的问题并获得正确的答案，那么拥有数据就无关紧要。因此，具有文科背景的人才比技术背景的人才更重要。”

IBM 的其他研究也强调了这一点。参与我们最新技能调研的高管表示，员工需要将数字技能与软技能（或称为行为技能）结合起来，才能在职场中取得成功。在 2016 年，雇主最看重精通数学、科学和计算技能的员工。然而，过去几年，他们的态度发生了逆转：敏捷、批判性思考和解决问题的能力、创造力、同理心、团队合作以及沟通技能现已成为企业高管追求的核心能力。²

简而言之，许多最高层主管最关心的是能否拥有人才。然而，CHRO 对此并不是很重视。除 CHRO 外的其他最高层主管认为客户关系和人才几乎是同等重要的竞争优势来源，但一些 CHRO 似乎认为，客户关系比员工技能重要得多。

“很难找到数据科学家，
所有企业都在疯抢这种人才。”

阿联酋某零售行业 CIO

“与过去相比，CHRO对数据的关注度提高了一倍。”

美国某电子行业 CHRO

数据无处不在

但是，CHRO 及其所在组织的表现参差不齐。目前全球数据量已达到 41 ZB，到 2025 年预计将飙升至令人难以置信的 175 ZB。这相当于绕地球 222 圈的 DVD 的存储量。³ 我们的调研表明，许多 CHRO 完全了解如潮而来的海量数据意味着什么。

“我们打算建立一个能够提出适当问题的数据团队。我们收集了大量有关员工队伍的数据，希望能够预测员工的表现。”英国某政府机构的 CHRO 告诉我们。意大利某消费品企业的 CHRO 也在加紧准备利用汹涌而来的信息。他说道：“我现在的职责包括使用数据评估员工的表现，优化人才招聘流程。”

那么，一些 CHRO 如何利用数据来更有效地管理人才呢？是什么让他们能够将数据真正价值的理解更好地融入员工队伍管理工作之中，实现实质性的绩效改善？

“火炬手”企业照亮了前进的道路

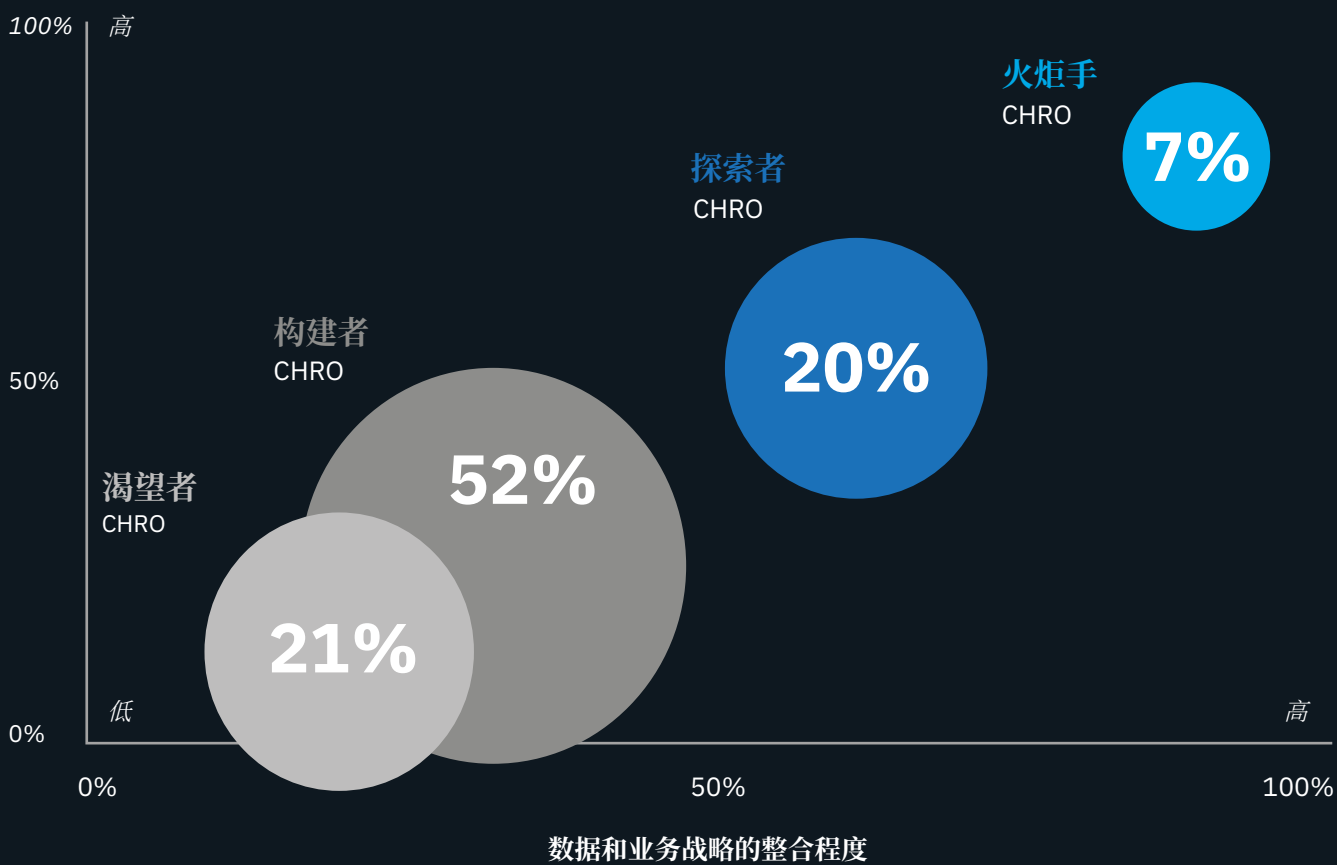
在研究过程中，我们确定了四种截然不同的企业类型，他们分别处于数据领导力之旅的不同阶段。按发展阶段不同，我们将他们分别称为渴望者、构建者、探索者和火炬手（见图 2）。

图 2

数据红利

“火炬手” CHRO 通过将数据整合至战略、运营和文化之中，绘制实现价值的新途径

运用数据创造价值



“渴望者”企业刚刚踏上这一旅程。他们了解汇总、分析和应用数据的重要性。他们并未投资相关技术，没有让数据战略与业务战略保持一致，也没有建立数据文化。因此，他们不太善于利用数据的力量。

“构建者”企业已经开始进行必要的技术投资。他们还尝试确保数据战略与业务战略一致，并培养数据文化。不过，他们仍难以获得收益。

“探索者”企业则已经成功了一半。他们已经投资用于管理和理解数据的工具及技术。在整合业务战略和数据战略方面，他们也取得了进展。现在，他们正从数据中获得回报，尽管还没有实现全部价值。

只有“火炬手”企业到达了胜利的彼岸。他们大力投资分析、人工智能 (AI) 和其他相关技术，将数据战略与业务战略融合，并在数据丰富的文化氛围中开展运营。他们对数据可带来的价值寄予厚望，而且实际实现的价值通常会超出目标。

通过将“火炬手”CHRO 与“渴望者”CHRO 相比较，可以发现他们所代表的企业的绩效存在明显差异。例如，71% 的受访“火炬手”CHRO 表示，自己的企业有着出色的创新历史，而表达同样观点的“渴望者”CHRO 的比例只有 17%。在有效管理变革方面，这两组受访者之间也存在类似的差距。

这些优势带来了丰厚的回报：60% 的受访“火炬手”CHRO 表示自己的企业实现了显著的收入增长。超过 70% 的“火炬手”CHRO 表示自己的企业实现了可观的利润；而表示自己的企业在收入和利润方面取得这种成果的“渴望者”CHRO 的比例仅有 20%。

而且，这两组企业的差距还在进一步扩大。我们的分析表明，“火炬手”CHRO 看待世界的方式与“渴望者”CHRO 截然不同，这也决定了他们的优先任务完全不同。他们在三个主要方面存在差异。“火炬手”CHRO：

- 专注于数据使用的道德层面。
- 积极推动数据信仰者文化。
- 通过亲自使用数据，身体力行地宣传所倡导的理念。

在接下来的三个章节中，我们将分别深入探讨这些主题。

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_597

