

数字经济篇

# CHO人才战略调研报告

2022.11



# 目录

■	<b>卷首语：数字经济时代，企业的人力资源数字化能力至关重要</b>	03
■	<b>CHO及专家观点</b>	05
■	<b>摘要</b>	08
■	<b>第一章：人力资源数字化是大势所趋</b>	09
	1.1 企业数字化发展现状概述	10
	1.2 人力资源数字化 VS 企业数字化	12
	1.3 人力资源数字化发展现状概述	13
	1.4 2023年人力资源数字化四大趋势	15
■	<b>第二章：ATOP人力资源数字化成熟度模型介绍</b>	18
	2.1 维度与要素	19
	2.2 成熟度要求	21
	2.3 成熟度等级	23
	2.4 人力资源数字化成熟度评估方式	24
■	<b>第三章：企业人力资源数字化成熟度分析</b>	25
	3.1 调研对象说明	26
	3.2 基于ATOP模型的样本分析	27
	3.3 样本总结：企业人力资源数字化转型痛点	39
■	<b>第四章：企业人力资源数字化转型发展建议</b>	41
	4.1 成功要素分析	42
	4.2 发展建议输出	43
■	<b>第五章：企业案例</b>	46

## 卷首语

# 数字经济时代，企业的人力资源数字化能力至关重要

基于大数据、互联网以及人工智能等技术的数字能力，已经成为新商业社会资产的重要组成部分。在我们称之为“数字经济”的时代中，各行各业以至组织内部的功能板块，亦都仰赖数据资产为企业的战略和各分目标的实现提供重要的分析依据和参考。作为智能新经济发展的代表，“加快发展数字经济”已被写入政府工作报告，体现了在动力变革和效率变革的双轮驱动下经济发展的长远诉求，它必将重塑商业环境及产业架构，并由此产生新的产业巨头。在这一趋势背景下，传统企业面临数字化转型课题，新兴企业则可以自建立之初就搭载和应用新技术，构建适应时代发展要求的新能力。企业拥抱“智变”是数字经济时代的必然选择。

在数字经济的几个关键要素中，数字技术是数字能力的底层逻辑。组织的数字化建设能否成功，有赖于数字技术赋能基础上的数字能力，从而推动企业形成自主创新机制。人力资源作为组织智力资产的永动机，如果没有顺应变革，没有使用新的技术赋能业务板块，势必会造成企业在未来发展的征程上缺少竞争优势。而不可否认的是：企业的核心竞争力之一就是由组织中的人才汇聚而成的“智力资本”。

在中国，当前的人才资源数字经济呈现四大趋势。趋势一，数字化将成为组织提效的核心战略。可以预见的是：面对复杂严峻的外部经济形势，降本增效依旧是企业未来很长一段时间的主旋律。在国家层面诸多政策的鼓励下，将有更多的企业积极参与和完成数字化转型。已经采用数字化工具提升效率的企业，将率先进入全员数字化阶段，从战略、组织和意识等层面，全面接纳数字化。趋势二，数智化将是掌握人才红利的重型武器。随着中国人口出生率的下降，人口增长红利转向人才红利。人才是任何组织的第一资源。掌握人才红利的方法是发现人才、培养人才和发展人才，使之能够在组织中发挥出最大潜能和作用。这就需要企业升级招聘手段，借用数智化，优化招聘和培训流程。趋势三，成长于移动互联网技术下的新生代已经进入职场，成为组织中的主力人群。这样一批“数字原住民”占领职场，将加速组织的全员数智化，成为提升数字能力的保障。趋势四，随着人力资源数据的不断增长，大数据人力资源管理将成为组织价值创造者的闪耀新星。表现为HR SaaS的应用、数据安全的进步等等，随着人工智能技术的发展，将帮助企业在更多场景中提升科学性和效率。

与此同时，我们也看到：数字化技术的优势必须与企业运营实践紧密结合，才能发挥最大的价值。在人力资源数字化领域，不同地域、规模和行业的企业有着不同的发展阶段，面临着不同的

问题和挑战，需要适当的工具辅助企业成功实现进阶。

此次报告中，Moka提供的人力资源数字化成熟度模型，是一套可用于企业自测的工具，包含战略、组织、生态和业务流程四个维度，同时针对四个不同的维度，选用了行而有效的衡量指标，总结出被测企业面临的问题和挑战。同时，在这份报告中，调研主体采用了桌面研究、问卷调查和深度访谈的研究方法，充分发挥了各调研方法的优势，全方位、多角度地为企业人力资源数字化转型提供了建设性发展建议。

其中，对定量企业样本数据的分析显示：超半成500人及以上规模企业，正在建设或已经开始实施人力资源数字化转型战略，另一部分企业虽然还未将人力资源数字化上升至企业战略层面，但已具备一定的数字化转型意识，正着力建设数字化转型的基础设施。同时，值得注意的是：互联网、金融和连锁零售行业，在数字化战略层面较为领先。其余大部分被调企业虽具备明显的人力资源数字化转型的预算与实践规划，但近半成企业面临预算不足的问题。此外，约有14%的企业尚未形成人力资源数字化转型规划，其中，以地产、生物医药和智能制造行业企业占比居多。这正是当下诸多企业亟待审视的问题。

一个成熟的、有自驱力的组织，其人力资源数字化能力必然与企业的战略目标相一致；必然有与之相应的数字化组织文化；必然有与经营目标相符合的数字化人才，以及围绕企业数字化发展的内部生态。其经营绩效必然与组织内专业人员的业务能力密切相关；必然有与之相符合的人力资源业务流程，便于各层级掌握和跟进业务进程；必然有高效的数据处理能力，及时反馈到业务层和管理层，从而形成新的目标和实践。同时，在这样的组织中，员工能够获得良好的使用体验，从而更大程度地激发员工的创新力。

在数字经济时代，建立组织的人力资源数字化能力，方能提升智力资本的最大效能。

**《哈佛商业评论》中文版**

## CHO及专家 观点



### 吴汶錡 思科大中华区人力资源副总裁

人力资源数字化，应该是企业数字化转型的一部分，是提升企业数字化战略能力的一个过程。从企业的战略与切实需求出发，人力资源数字化不仅可以提升管理与决策的质量和效率、促进内部协作、创新员工体验，同时也会对领导力和文化提出新的挑战。这样的人力资源数字化能够更好地帮助企业降本增效，为组织的生命力与抗压力带来价值。

### 爱立信东北亚区网络事业群人力资源总监 郭立诚

人资部门不仅要实现数字化，还要协助公司实现数字化。人力资源部门首先要做好接受数字化的变革准备，思考数字化能为HR带来多少效率与效能的提升。我建议企业在思考这件事时，成立一个单独的项目组去管理，人力资源数字化变革不是为了改变而改变，而是要基于能助力企业达到目的。



### 杨李 精蓝咨询创始人

人力资源数字化非常重要和有意义，做好人力资源数字化可以快速提升团队的工作效率；让管理层决策有据可依；各模块的流程操作更规范。实现人力资源数字化转型，首先要有领导层的支持，在公司大力支持下统一部署进行转型；其次，要实现招聘、绩效、薪酬等各模块间的线上化操作和基础数据的完整性和线上化，让信息都能在线上流转；最后，各模块间能够相互集成，让HR用一个端口就能快速完成人力资源所有事务工作。



**汪焰**

AAM亚洲&印度人力资源总监

人力资源实现数字化，要有明确的战略规划，知道要解决什么问题，达到什么目的。AAM做人力资源数字化转型，有几个基本的要求，第一要求是复杂流程合理化，把一些冗余的流程能够尽量简化，减少在流程端的不必要的投入；第二要求数据准确化，将线上线下数据打通，提高数据的准确性；第三要求实现数据集成，将考勤、绩效管理、招聘等各个模块的数据打通，完成各个平台的对接，从而打通数据孤岛，实现数据的跨系统自由流转。

曾历任世界500强及大型上市企业集团  
人力资源高管

**贾斌**



从价值创造层面来说，可以从以下三个方面衡量人力资源数字化的效果：第一、为管理层带来的决策价值，给管理层做决策提供帮助。过去管理层做决策存在数据不完善的问题，但是通过使用数字化工具，决策开始有据可依；第二、提升业务运营效率。过去数据分析工作需要收集大量的报表后再进行分析，存在工作量大且繁杂、周期长等问题，现在仅需一两个小时就能从系统中调出可用数据，极大提升业务效率；第三、倒逼人力资源管理运营迭代升级。实现数字化需要审视人力资源自身的基础是否完善，要对不同模块进行分析，所以，数字化的过程其实是在推进人力资源自身的提升。



**胡伟**

步步高集团组织发展高级部长

步步高实现人力资源数字化有三个目标，第一是实现人力资源流程的数字化，第二是实现人才发展的数字化，第三是实现组织规划的数字化。我们做了一个为期5年的规划体系，第一阶段是把原来操作层面的申请优先借助工具实现数字化操作，例如入职、离职、社保等一些相关的基础性操作，完成第一步；目前我们已经进入第二个阶段，在做人才的数字化，给每个人建立不同的标签，匹配公司目前的职位和岗位，做好人才发展的建议等；第三阶段，未来要实现组织和人的匹配。因此，步步高的体系变革需要更长的时间来完成，在发展中去落地。



张**伟** 森马服饰CHRO

森马的人力资源部门数字化转型与公司整体的数字化推进进程保持一致，且相互匹配。我们每年都会投入预算在人力资源数字化发展上，采取小步快跑的方式，结合业务痛点，规划好每年要解决的问题，阶段性推进。三年多下来，这种方式已经解决了很多问题，数字化转型也取得了一定的进展。

长远来看，每家企业的数字化建设是一个不可避免的问题，且每个公司碰到的问题或者挑战或者急需解决的重点不大一样。我们要汲取其他公司的数字化经验，与自身业务相结合，寻找适合自身的发展策略。

老板电器企业大学校长 徐**男**



外部环境的变化，使得大部分企业人力资源发展面临组织和人才之间匹配性的问题。过去的外部环境好，企业发展速度快，企业投入足够的资金和员工去做人员的储备和发展。但是，一旦发展受限，需要考虑内部的人才存量，就会面临组织和人才不匹配的问题。所以企业对于数字化的最大需求，在于如何去精准、清晰、细致地去了解我们的员工。

我们在组织内部已经做了很多员工方面的分析，例如，人才的选拔任用评估，通过相关的系统数据，去支撑我们在招聘、培训、绩效、人才发展等方面的实际应用。



王**倩** 星创视界人力资源副总经理

一直以来，星创视界都很重视企业数字化发展，尤其受到高层的重视，所以公司的数字化进程相对较快。目前，人力资源数字化已经全面实现线上操作与管理，星创视界的数字化平台分为两部分，一部分是在线教育平台，一部分是所有人力资源管理模块集成。系统之间的打通，不仅提高了工作效率，同时，系统集成还实现了对员工精细化信息管理，降低人力成本。

## 摘要



### 报告背景：

在政策、经济和技术等多方面因素驱动下，越来越多企业开始重视数字化转型。人力资源数字化与企业数字化相辅相成，数字化在企业内部的逐渐渗透驱动人力资源数字化快速发展，如何借助数字化工具实现组织提效、把握人才红利等成了越来越多企业的关切。

艾瑞联合Moka对外发布《CHO人才战略调研报告-数字经济篇》，《哈佛商业评论》中文版为此报告发布的智力支持媒体。报告描述现阶段我国企业的人力资源数字化成熟度现状与发展痛点，并提出ATOP人力资源数字化成熟度模型，为企业评估自身人力资源数字化成熟度水平及确定发展路径提供参考依据。



### ATOP人力资源数字化成熟度模型：

ATOP模型主要由“成熟度等级”、“维度与要素”和“成熟度要求”三部分组成。其中“成熟度等级”分为有意识的、可知的、可优化的和成熟的四个等级，“维度与要素”则由“意识”、“人与生态”、“组织”和“流程”4个维度及13个子要素构成。企业可依据《成熟度要求》，针对各个子要素进行1-4分赋值评估，后通过加权求和判定企业所处成熟度等级。

### 企业人力资源数字化成熟度现状与痛点：

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\\_48886](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_48886)



云报告  
<https://www.yunbaogao.cn>

云报告  
<https://www.yunbaogao.cn>

云报告  
<https://www.yunbaogao.cn>