



员工数据： 善用才是企业宝藏

艾琳·舒克 (Ellyn Shook)、马礼仁 (Mark Knickrehm)、伊娃·赛琪·嘉文 (Eva Sage-Gavin)



提要

企业如今坐拥海量员工数据，如能充分利用便可助力员工和业务释放巨大潜力。不过达成该目标的关键在于，建立基于伦理道德和负责行为的信任，并将其融入企业的员工战略中。

随着员工在工作中的数字轨迹不断延伸，现在企业可以通过各种渠道挖掘员工数据，比如电子邮件、日程安排、社交协作工具等工作软件，工作场所安装的智能传感器，以及企业提供的穿戴设备、手机、电脑等。这些数据涉及工作流程、员工绩效以及日益增多的人机协作方式，蕴藏着巨大潜力，可提高企业创新力、敏捷性、网络安全、员工绩效和参与度等。

埃森哲面向13个主要经济体的1400位首席高管开展调研，结果显示，91%的受访者已认识到可以利用新的办公数据采集技术和数据来源，释放企业的潜藏价值，而且大多数企业（62%）已开始在较大程度上使用这些数据。问题在于，只有30%的受访企业领导确信他们正以高度负责的方式使用员

工数据。

事实上，企业负责地使用员工数据将获得潜在收益，反之则面临潜在亏损，对于研究样本中涵盖的6000家全球大型上市公司而言，这意味着超过3万亿美元的营收差距。企业领导者应当意识到，企业只有建立与员工的双向信任，才能释放海量数据的巨大价值。

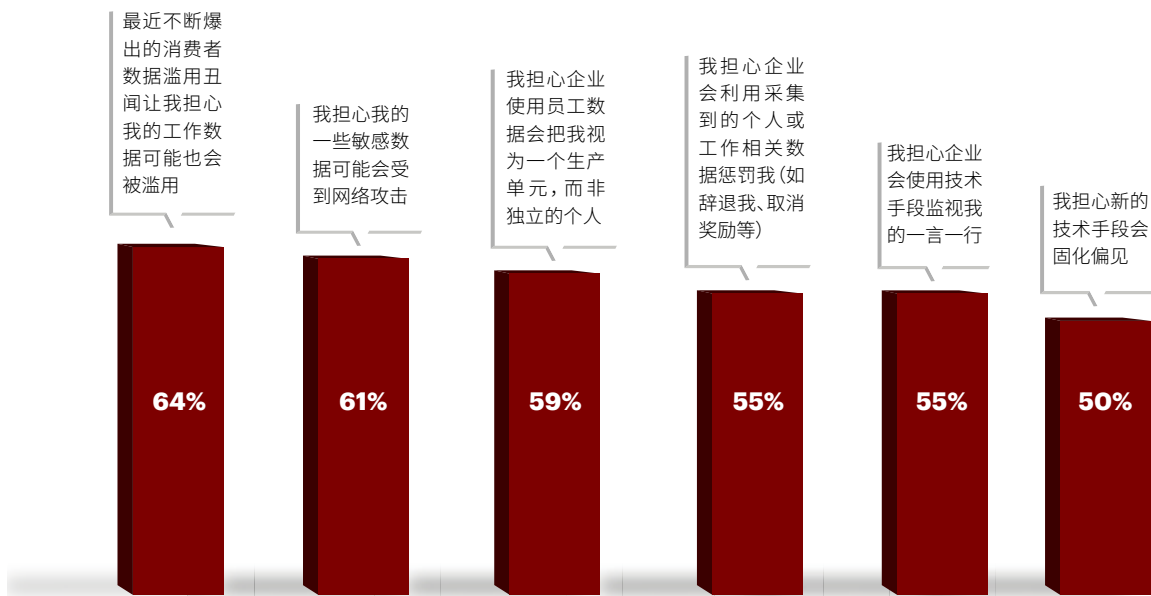
员工数据是个黑盒子吗？

在参与埃森哲调研的1万名员工中，大约六成表示善用员工数据有助于提高其生活质量和工作绩效。不过，企业员工对使用员工数据持开放态度的同时，也存在顾虑：92%的受访者表示，他们很乐

意企业采集并使用他们相关工作数据，但前提是他们能以某种方式受益，比如改善他们的工作绩效、工作环境或其他个人利益。与此同时，员工对数据使用的公平性、伦理道德、个人隐私以及社会影响也深感担忧（见图一）。

如今，大多数企业都已认识到，需要更负责地利用客户数据和互动技术，但尚未意识到，必须同样关注使用员工数据的道德和责任问题。由于缺乏监管指导，49%的受访者表示，只要认为合适，便会利用新的工作场所数据技术和数据来源，而无须采取任何额外的责任举措。这就意味着企业很可能将失去员工的信任。与之截然相反的是一些企业对于员工数据无动于衷，近三成（31%）的企业出于对员工想法的顾虑，正延缓利用员工数据和进行技术投入。事实上，这些企业很可能在错失巨大的潜在价值，面临在角逐中被竞争对手淘汰的风险。企业领导者必须主动出击，打消员工顾虑。最佳方式就是赢得员工的信任。

图一 员工普遍担心工作场所数据的使用



数据信任价值几何?

随着信任的建立,企业和员工均可由此获取价值。针对企业采集和使用工作场所数据过程中的员工信任度,埃森哲揭示了企业如果负

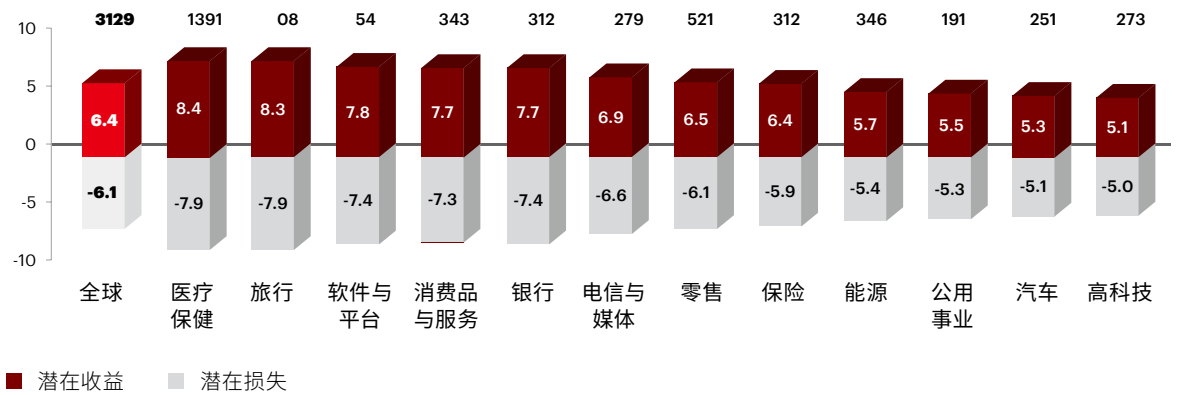
责任地利用员工数据将收获的潜在价值(见图二)。

反之,如果企业不负责任地利用数据,导致员工信任度下降,则会造成严重的潜在损失。调研发现,如果发现企业领导没有

负责任地利用新的技术和办公数据,51%的员工会考虑离职,而对于求职者来说,55%的求职者拒绝申请该公司职位。还有56%的受访者甚至会拒绝以个人身份购买公司股票(见图三)。

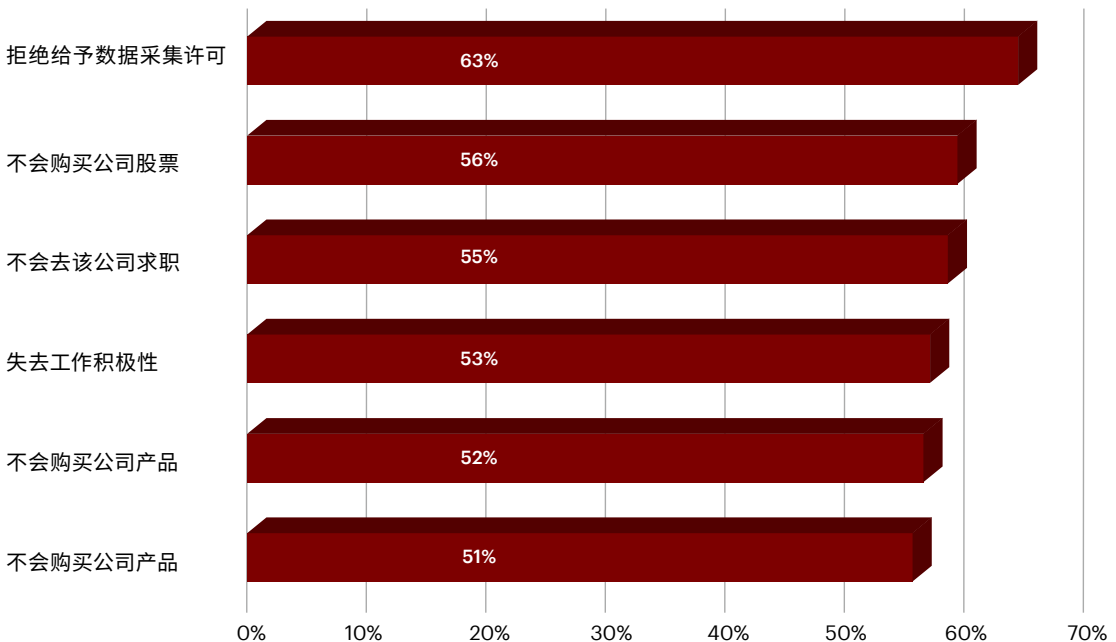
图二 员工信任度的潜在价值

收入增长幅度(单位:十亿美元)



图三 如果信任受到侵蚀,企业将面临潜在损失

如果得知某企业滥用员工数据,我将……



日立解码组织DNA，释放卓越绩效

日立公司是率先利用办公数据来源的企业之一，不仅由此提高了绩效水平、释放了潜在业务价值，而且改善了员工生活质量。以往在物流环节，日立使用基于单一预编程指令套件的僵化业务系统；但如今，公司转而开始借助新的数据来源，通过挖掘员工运用技术开展日常工作产生的相关数据，日立可以持续改善员工创新的方法。目前，人工智能技术已能够自动捕获这些新方法的细节和结果，以及工作环境和员工需求的实时变化，创建出灵活的工作顺序。得益于此，日立的生产效率大幅跃升了8%。

在制造车间，员工的特制眼镜和臂章追踪着眼睛和手部动作。然后，人工智能利用这些数据改进

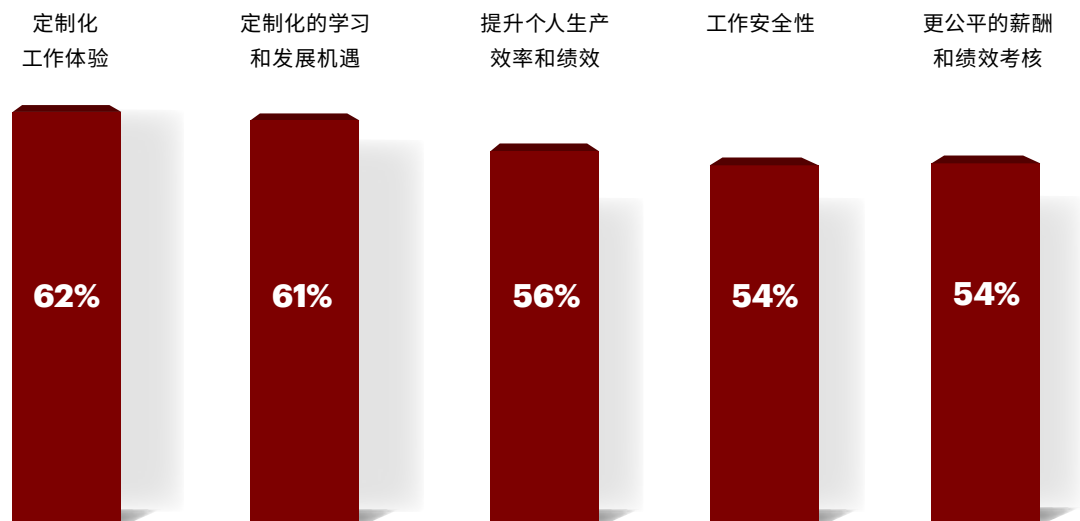
操作——在提升员工安全性和效率的同时增进质量。不仅如此，许多日立员工的智能胸卡都植入了传感器，每秒可采集50次行动数据，接下来由人工智能分析数据，提出增强员工愉悦度的建议（比如怎样最合理地安排工作）。在一项对比实验中，相比其他部门，采用该技术的销售部门不但提高了员工的愉悦水平，订单量也激增27%。

三大举措，赢得信任

企业应将信任置于战略核心，同业务增长和盈利能力并重。企业领导者应当采取三大举措，以消除员工顾虑、保持长久信任并释放员工潜力。

交换利益。如果企业领导者想获得有价值的数​​据，首先需要与员工建立“利益交换”的新型关系，并确保员工知情。调研中，71%的员工指出，如果企业清楚告知将如何使用他们的数据、会给他们带来何种好处，他们将愿意企业采集其个人数据（见图四）。其次，企业应让渡给员工更多的数据控制权，比如专门开辟一处空间，供员工查看、管理乃至删除企业采集的其个人数据。最后，企业应让员工参与隐私政策的制定，保障数据安全，预防员工数据对外泄露。

图四 员工愿意用个人数据换取适当利益（最受重视的五项收益）



位于印度班加罗尔的埃森哲交付的员工大多使用拼车服务上下班, 并且由于弹性换班制经常会在深夜回家, 这无形中增加了员工的安全风险。埃森哲为此试点了一项“安全乘车”(Safedrive)计划, 利用在数字身份识别、区块链技术以及生物识别等方面的技术专长, 与一家专门提供网约车司机身份背景信息验证服务的本地公司Betterplace合作, 供乘客上车前查验司机的身份及背景信息。而司机掌握着自己的数据, 可下载到“数字身份钱包”中并与埃森哲或其他潜在雇主分享。雇主能够凭借“密钥”查看。这有助于未来雇主或第三方机构省去对司机背景资料的重复查验。为确保背景查验持续更新, 密钥必须每6个月替换一次。

分担责任。赢得员工信任只是第一步, 企业若想保持长久信任, 需要整个高管层甚至企业外部生态圈共担责任, 并吸纳员工亲自参与设计数据系统。首先, 企业需要打造相互制衡的责任分担机制, 确保高管、董事会合力支持、相互监督员工数据的使用, 并且引入外部专家通力合作。其次, 与员工共同创建数据系统, 在数据系统中融入员工视角和人文因素。试想, 如果算法在预置最优化行车路线时, 能够满足司机的偏好——比如在沿途自己喜欢的餐馆前停车享受午餐, 会产生怎样的效果? 最后, 一旦系统部署完毕还应当鼓励员工敢于质疑, 甚至推翻原来的算法。最理想的情况是, 技术系统本身内置一个

员工反馈环路, 让员工参与, 帮助算法不断学习和改进。

善用技术。企业如果正确使用技术, 就能充分释放员工潜力, 创造更多机遇。首先, 企业领导者应当借助智能技术来挖掘更准确的绩效预测指标, 发现员工的潜在技能, 从而实现人才与工作岗位的精准匹配。尤其在最容易受技术颠覆影响的岗位, 技术可以帮助企业领导者识别员工的潜在技能, 帮助员工更新技能, 以保留那些面临替代风险的岗位。其次, 创造性地利用技术消除算法偏见和无意识偏见, 帮助部门管理者了解事实, 确保加薪升职公正合理。最后, 企业应该利用员工数据, 更好地激励员工, 从而收获更出色的绩效。

思科公司(Cisco)开发了一项名为“人才云”(Talent Cloud)的技术, 使员工和企业领导者都可以参考相关数据和信誉等级, 将员工的爱好、特长和技能与某个项目或岗位进行匹配。该技术如同一个敏捷的人才生态圈, 体现了公司“同一企业, 多重职业”的用人理念, 员工可以根据自己的兴趣和爱好, 选择短期的延展性任务或长期的轮岗任务。

毫无疑问, 随着智能机器与人类员工协作的情况日益增多, 企业的确应当着手采集人机协作的绩效数据。这意味着, 企业在考评员工绩效并确定其薪资奖金时, 也应当考虑他们的人机协作表现。为此, 企业应当设立人机协作管理层, 比如首席人力资源官(CHRO)或首

席人机协作资源官(CHMRO)等角色, 这种新角色将负责从设计促进人机协作企业文化、制定人机协作绩效考评标准, 到重新设计人员规划的一系列工作, 以确保领导者对人才建设等问题做出有效决策。

与此同时, 人工智能及其他智能技术在工作场所的应用也带来了全新的隐私问题, 企业需要在隐私和绩效之间进行权衡。这不仅要求员工做好思想准备并建立意愿, 主动适应新的工作环境, 还要求企业领导层建立强有力的人文关怀, 这是企业高管层的一种责任, 绝不容忽视。如果处理得当, 企业与员工就会基于互信形成全新关系, 显著提升个人表现, 进而加快实现更为出色的业务成果; 否则, 企业就将面临丧失竞争优势的风险。■

艾琳·舒克

埃森哲首席领导力与人力资源官
常驻纽约
ellyn.j.shook@accenture.com

马礼仁

埃森哲战略全球总裁
常驻洛杉矶
mark.a.knickrehm@accenture.com

伊娃·赛琪·嘉文

埃森哲人才与组织绩效高级董事总经理
常驻旧金山
eva.sage-gavin@accenture.com