



再塑人力资源， 成就未来企业

文 李惠红、朱颖诗、宋涵

提要：2021埃森哲首发中国CHRO报告，解析在后疫情时代，企业如何在组织与人才转型三大挑战之下通过战略透视、敏捷组织、人才驱动以及数据重构实现人力资源全面再塑，打造敏捷灵活的未来企业。

疫

情以来，员工议题从运营幕后推至经营台前，埃森哲调研显示，参与到企业人力战略中的董事成员相比之前增加了70%。而企业在人力与组织变革的进程中，三大挑战也愈发凸显。

挑战一：数字转型提速，但组织决策与变革速度跟不上

疫情后，市场需求迅速变化，行业竞争加剧，企业需要应时而新。72%的受访高管认为，疫情后企业需要比之前更灵活，快速决策与响应需要成为企业常态。¹然而企业数字基础设施建设成熟度参差不齐，大部分企业组织架构臃肿，企业层级设置复杂，不能快速感知外部变化；员工自由裁量权设置不足，决策链过长，难以支撑企业整体的敏捷性。

挑战二：职能边界模糊，技能迭代加快

随着数字技术的普及与企业敏捷发展的需要，企业职能边界越来越模糊。传统的以精细化职能、职位为基础的划分方式成为限制员工释放潜力的障碍。以职能为基础的工作逐渐向以技能为基础转变，企业需要员工掌握更多的技能以弹性应对变化，成为“多面手”与“问题解决式通才”。此外，受技术迭代加速的影响，员工技能迭代的“半衰期”缩

短，58%的中国企业高管希望员工在6个月内更新技能，有37%的中国企业希望在3个月甚至更短的时间内实现。²以汽车行业为例，技术迭代加速，面对行业变革，既懂汽车又懂IT的复合型人才不足，缺少能够快速学习的多维人才，这已经成为阻碍汽车行业未来增长的短板。

挑战三：员工需求分化扩大，满意度与忠诚度难塑

中国社会正经历人口结构变化，企业员工团队呈现多代融合趋势。员工队伍代际特征复杂，企业管理层也出现不同水平的代际更迭，员工的工作需求与领导风格偏好差异明显，69%的企业认为，员工代际差异会影响企业的领导风格与沟通风格。此外，疫情改变了员工在工作上的期望，人们从疫情初期特别关注健康，转变为更关注职场优势、人际交往等内在心理需求。³双重因素叠加，传统的激励方式失效，只有57%的中国员工认为企业在各个维度满足了他们工作需求，⁴员工满意度与对组织的忠诚度难以长期维持。

面对上述重重挑战，作为组织与人才建设的核心部门，人力资源管理团队被CEO寄予厚望，能够帮助企业快速应对，化危为机。然而，面对挖掘员工潜

1. Business Radar, 埃森哲, 2021年1月。

2. 《2020年未来就业报告》，世界经济论坛，2020年10月。

3. 《以员工关怀实现卓越绩效》，埃森哲，2020年10月。

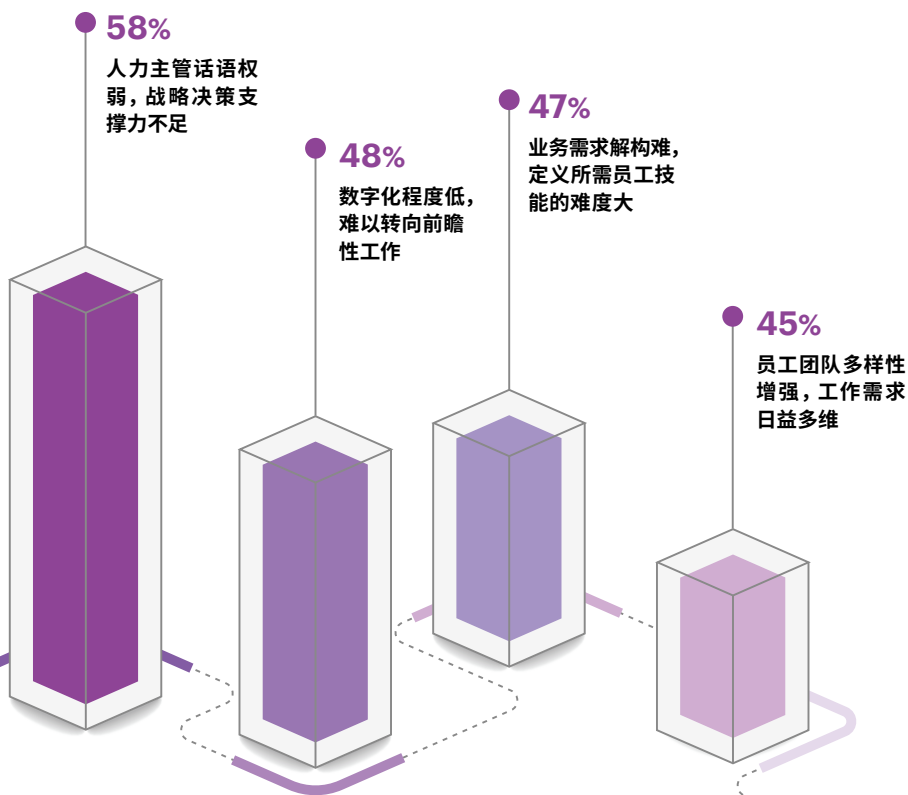
4. Honing your digital edge, 埃森哲，2020年11月。

力, 促进业务增长的各种期待, 大部分企业的人力资源管理团队应变不足, 价值发挥受限。从全球范围来看, 全球企业都处在数字化转型浪潮中, 但仅有14%的受访企业对员工的数字成熟度表示满意。⁵ 在业务创新支撑能力上, 81%的中国企业认为需要重塑人力资源, 才能更好地促进企业创新。⁶

为探究背后的原因, 埃森哲对中国企业的人力资源高管进行了调研, 结果显示, 中国企业人力资源的应变能力长期受四大条件所限制 (见图一), 难以最大化挖掘员工潜力。而未来人力资源需要实现以下四大目标, 才能塑造未来企业 (见图二)。

图一 中国企业人力资源受四大条件限制

人力资源团队应变的限制条件 (Top 4)



问题: 阻碍贵公司HR挖掘员工潜力, 推动公司业务增长的障碍有哪些?

注: 此处只展示数据最大的前四项。

数据来源: 埃森哲2021中国CHRO调研。

5. Honing your digital edge, 埃森哲, 2020年11月。

6. 埃森哲2021年中国企业CHRO调研, 埃森哲, 2021年6月。

图二 未来人力资源的四大目标



问题：对贵公司而言，理想化的高效HR体系具备什么特征？（开放式）

注：我们对调研数据进行了文本分析，通过对词频的统计，提炼出未来人力资源的四大目标。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研。

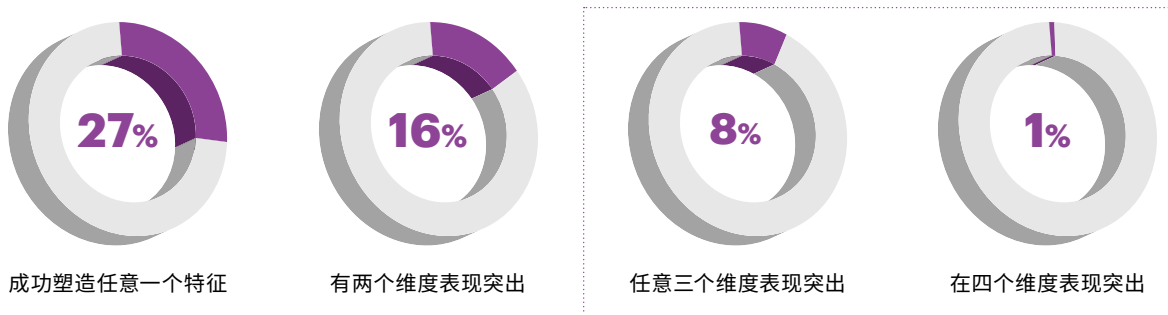
势在必行, 打造卓越人力资源组织

围绕上述四大目标, 我们分别设定成熟基准线, 评估中国企业的人力资源再塑进程。大部分中国企业人力资源再塑进程缓慢, 只有8%的中国企业

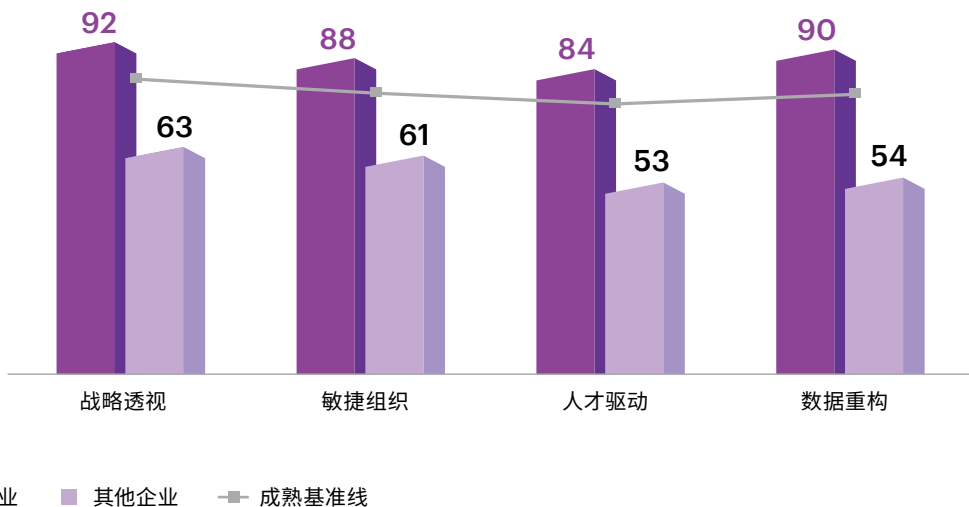
表现突出, 我们把那些在其中三个维度表现突出的企业称为卓越人力资源组织。从各个维度的成熟度来看, 其他企业与卓越人力资源组织之间还有很大差距(见图三)。而实现卓越人力资源可以在多个维度助力企业打造竞争优势(见图四)。

图三 四大维度评估中国企业人力资源成熟度

人力资源再塑进程 (企业占比)

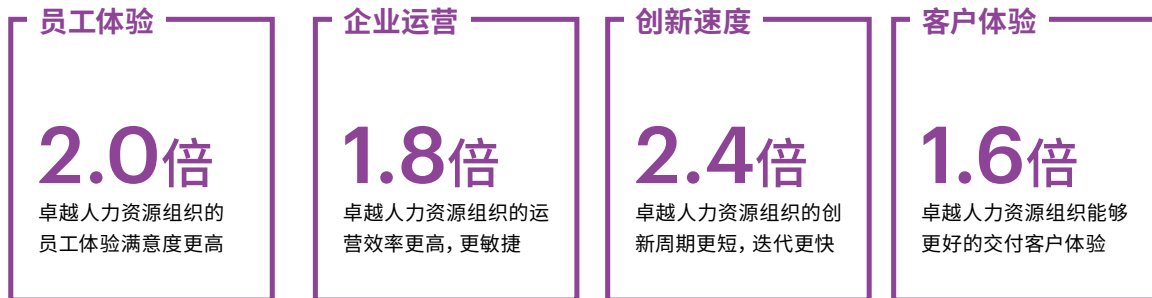


人力资源未来成熟度 (分值0-100)



注: 人力资源未来成熟度是企业对自己表现满意度的得分, 分值0-100。
数据来源: 埃森哲2021中国CHRO调研。

图四 打造未来人力资源可以让企业在多个维度获益



注：数据为卓越人力资源企业和其他企业不同维度上满意度的倍数。
数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研

四大行动，助力企业智赢未来

通过对卓越人力资源企业领先实践的分析，我们建议中国企业从以下四大行动入手，明确目标，弥合差距，成就未来企业。

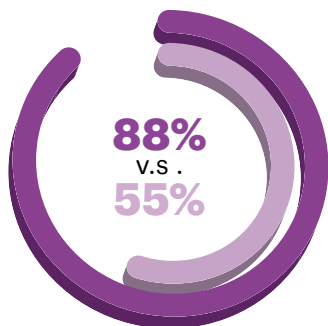
一、重新定位，成为战略合作伙伴

为了更好地激发员工潜力，企业人力资源需要重新定位，向战略合作伙伴转型，提升在企业战略制定及战略执行上的影响力。

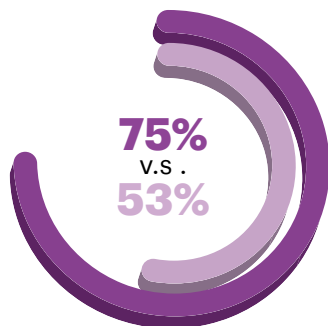
一方面，企业需要将人力资源管理打造成“一把手”工程，给人力资源团队更多的职权和发挥的空间，赋予他们更多的战略参与机会。调研发现，88%的卓越人力资源企业管理层充分认可HR工作的价值，75%的卓越企业设置了CHRO（首席人力资源官），将人力主管纳入高级管理层；而在这两个维度布局其他企业比例仅为一半左右（见图五）。另一方面，人力部门也要重新定义自己工作的优先级，面向未来，配备战略支撑能力（见图六）。

图五 人力资源管理要打造“一把手”工程

高级领导层充分认可人力工作的价值



设置CHRO，将HR主管纳入为高级管理层



■ 卓越企业 ■ 其他企业

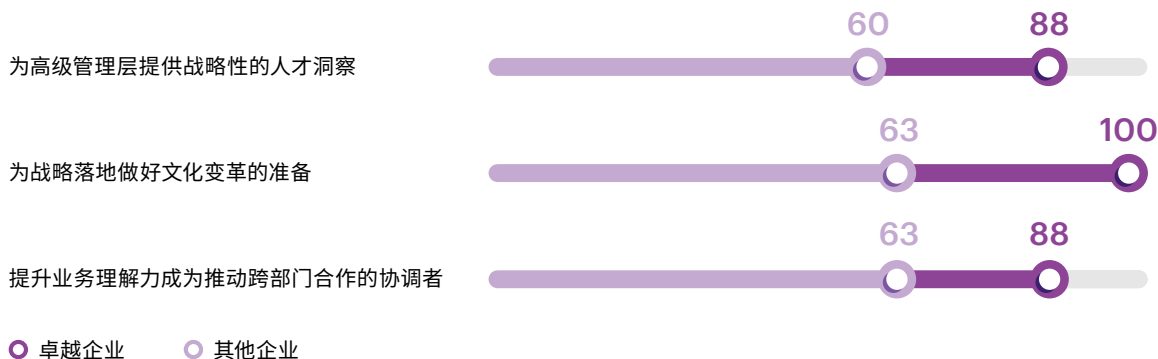
问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。

注：数据为选择“满意”和“非常满意”的比例。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研。

图六 人力团队要重新定义工作优先级

卓越人力资源企业与其他企业的得分比较 (0-100)



问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。
 注：以上部署为卓越企业与其他企业差异最大的三项。
 数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研。

案例研究

某生物制药企业通过“一把手”工程和人力团队配合重新打造公司人力组织架构。一方面高层主动在企业中引导管理团队的意识，鼓励管理团队站在人力资源的角度上思考问题，创建业务团队去人力部门轮岗的机制。在业务管理中设置员工洞察、绩效评估、培养发展等职能，重塑业务管理者绩效评估维度，除了销售、利润等业绩指标，也将人才保留、发展、梯队建设等人力相关的维度纳入业务管理者的考评中来。

另一方面，该企业的人力团队也要去业务部门轮岗，增加对业务的理解力，洞察员工在业务中的作用，更多地以人的视角参与战略讨论，从影响业务的多重因素中找到与人相关的部分与环节，识别业务所需的关键岗位能力与技能差距，帮助解决业务上的人才与组织问题。同时，随着新业务的拓展，团队规模的扩大，人力团队也开始在跨部门合作中主动承担协作与领导的职责，发挥他们对员工和团队敏锐洞察的优势，黏合不同部门之间的不协调或者冲突。

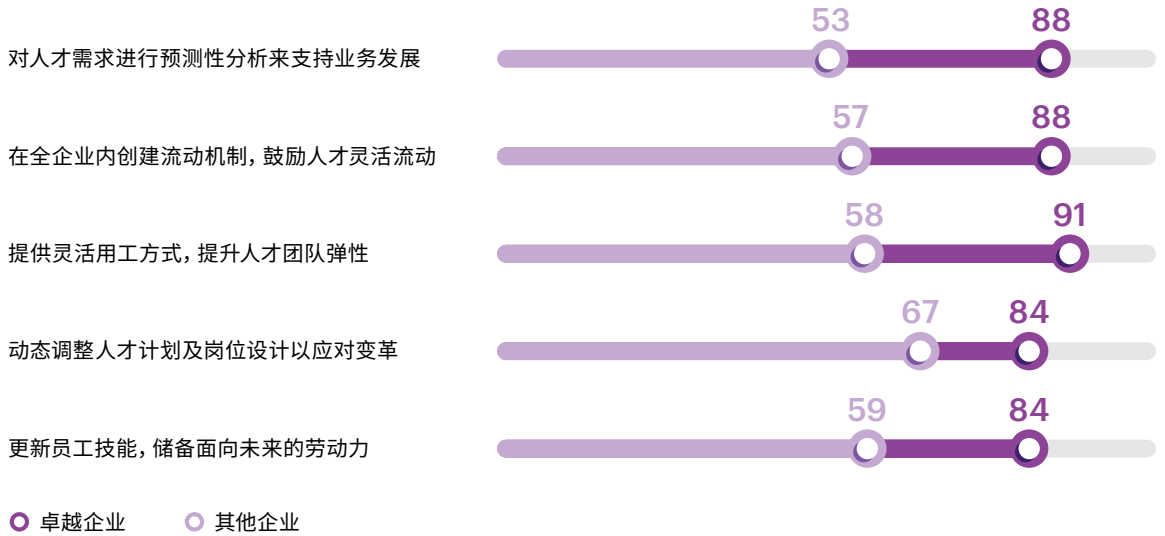
二、建立动态的人才供应链

保持敏捷性，不断提升应对能力，已经成为企业在后疫情时期竞争的关键，而保持人才供应链的弹性则是企业敏捷力打造中的重要一环。

企业要从动态预测、鼓励流动和灵活盘点三个方面实现人才供应链的全面革新。首先，企业人才供应链要能够支持业务，提供人才需求的预测，借助预测洞察赋能业务发展；其次，不断提升人才供应链的流动性，这不仅需要做到灵活用工，还要在企业内创建灵活流动的机制，鼓励员工积极尝试不同的岗位，掌握多种技能；最后，企业的人才供应链需要支持对员工技能、员工诉求、业务需求、组织问题等多维度的灵活盘点，实现对企业人才供需情况更细颗粒度的拆解和全局性的把控。从我们的调研结果也不难发现，卓越企业在革新人才供应链上通过上述三点，可以实现人才的高质最优供应，而其他企业在以上举措的部署成熟度较低，大幅落后于卓越企业（见图七）。

图七 建立动态预测、鼓励流动、灵活盘点的人才供应链体系

卓越人力资源企业与其他企业的得分比较 (0-100)



问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。
 注：以上部署为卓越企业与其他企业差异最大的五项。
 数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研。



案例研究

深圳燃气因其传统组织架构设置存在的问题，制约了集团“十四五”转型发展。面对重重阻力，深燃一方面进行组织重塑，聚焦未来所需的六大核心能力，另一方面，围绕新的组织定位和职能，学习能源服务行业的先进经验，借鉴新零售、互联网等现代服务企业的有效实践，在员工掌握多个技能的基础上，对原岗位价值重新评估，推进岗位融合，逐步实现一岗多能，优化各部门、各岗位的员工团队结构，设置科学合理的定编模型和薪酬策略，进一步激发人才活力和创新动力。

耐克公司则为了更好地适应不同发展阶段对人才的需求，以业务为导向，找到人才供应所存在的差距；布局长远，从外部获取转向内部培养人才，并且从上至下推行弹性敏捷的管理文化，综合考量人力资源战略，多维度发力保证人才供应链的建设。

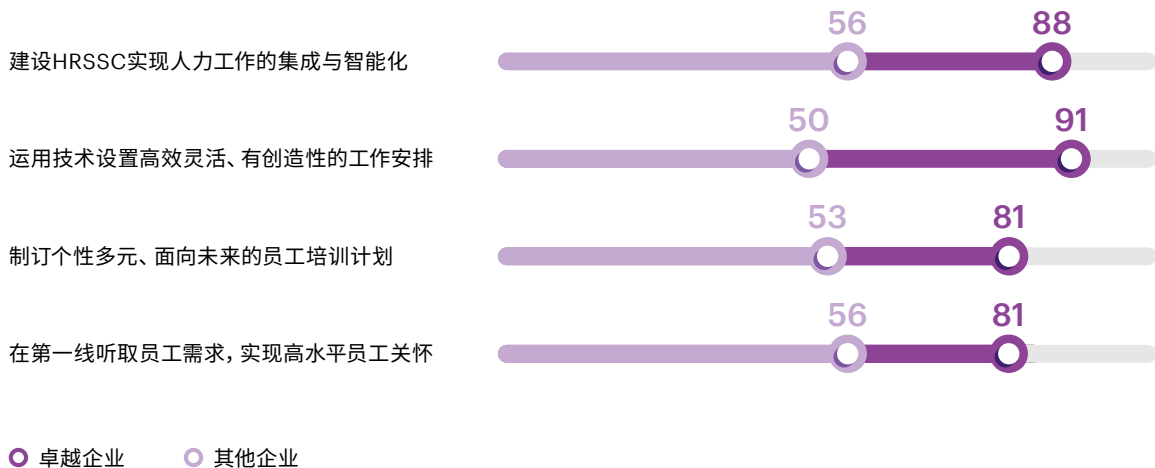
三、多维重塑员工体验

帮助员工实现更美好的工作和生活，能够实现员工成长与企业增长双赢。为实现人才驱动的业绩增长，企业人力团队应该从员工成长角度出发，充分洞察员工需求，数据使能，在事务性管理上提供简洁、标准化服务，缩短响应时间；建立员工服务的体验检测和反馈机制，不断优化服务系统与平台的功能。同时，企业人力团队还要充分考虑代际差异，设置创造性的工作安排、制订多元化培训计划，提供差异化集成人力资源方案，调动员工的归属感、使命感，重塑员工体验。

卓越企业在这方面显然做的比其他企业出色许多：它们不但部署了人力资源共享服务中心（HRSSC），实现人力工作的集成与智能化，提供标准化便捷员工服务；同时，深入一线听取员工意见，借助数字技术从灵活工作安排、个性化培训等方面多维满足员工个性化工作体验（见图八）。

图八 提供标准化服务与差异化方案，重塑员工个性化体验

卓越人力资源企业与其他企业的得分比较 (0-100)



问题：贵公司在以下维度的表现，您是否满意？请评估。
 注：以上部署为卓越企业与其他企业差异最大的四项。
 数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研。

案例研究

忠利保险 (Generali) 作为全球最大的保险和资产管理公司之一，坚信在后疫情时代，员工的信任比过往任何时候都显得更加重要。主人翁精神 (ownership) 和简化工作是公司奉行的重要行为准则，这也是关乎员工获得授权以发挥更大主观能动性、促进个人成长发展的关键。为此忠利保险持续推行简化工作的培训项目，因为公司相信团

队成员才是真正开展具体工作的人，要真正落实简化工作，只能在倾听团队意见的基础上才能实现。换言之，文化培训并不是必需，更深层次的文化变革才是更重要任务。此外，忠利保险也鼓励员工积极展开沟通、给予反馈，以构建一个安全的心理环境，而无需有任何担忧。

四、数据赋能，人力资源智能转型

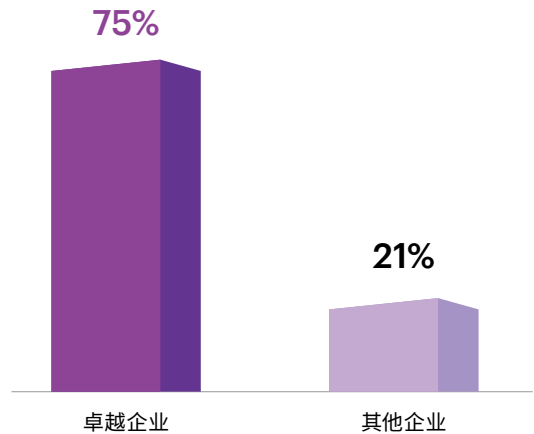
数字技术正在重塑企业的业务发展，数字化转型已成为企业打造未来竞争优势的必由之路。埃森哲采访了全球范围内十多位首席高管，发现在疫情期间，数字转型已经大幅提速，很多以前需要花费一年半才能完成的数字转型计划现在在一个周末内就可以付诸实施，迅速落地。⁷

然而，在员工团队和人力资源管理领域，大多数企业则进展相对缓慢：资源不足导致投入“小修小补”、信息孤岛情况严重，并缺乏具有前瞻性的数字化规划。有55%的受访企业表示，技术价值并未充分发挥，人力工作的决策速度与质量不能满足企业需求。⁸

与之相反，人力资源卓越企业已经率先开始布局，它们在人力资源领域的数字化预算充足，不仅支持当前的数字化需求，更关注前瞻性技术规划（见图九）。从人力资源流程的数字化、智能化部署优先级来看，卓越企业重点突出，目标明确，注重挖掘员工团队的潜力，借助数字技术助力人才驱动的增长（见图十）。

图九 卓越企业人力领域数字化预算充足，着眼未来

HR数字化预算水平（企业占比）



问题：以下哪一项描述符合贵公司HR领域的数字化投资预算？

注：数据为选择“人力资源数字化预算既满足当下，又能负担未来数字化需求”的企业比例。

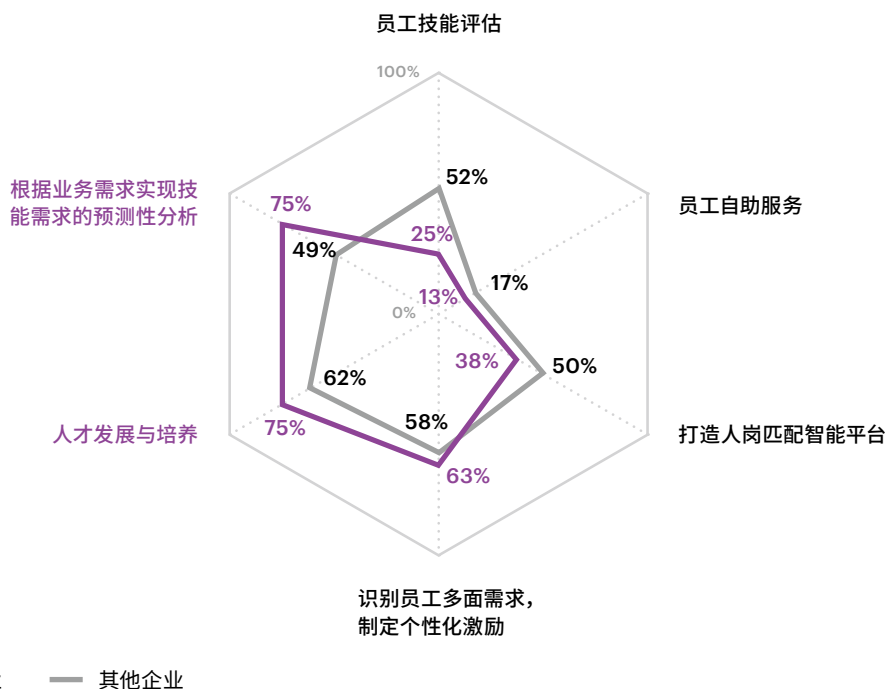
数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研。

7. Honing your digital edge, 埃森哲, 2020年11月。

8. 《埃森哲2021年中国企业CHRO调研》, 埃森哲, 2021年6月。

图十 卓越企业着眼于技能需求预测和未来人才培养

HR流程的智能化部署重点（企业占比）



问题：未来两年，贵公司HR流程智能化转型的部署重点是哪些？

注：数据为选择这一选项的企业占比。

数据来源：埃森哲2021中国CHRO调研。

中国企业应该打造数据赋能、未来导向的智能人力资源管理。企业应该提高员工自助服务的比例，让人力团队从事务性工作中解放出来，投入到更有价值的分析与决策支持工作中去。同时，打通各类人力相关数据和人力资源管理服务，建设可迭代服务的人力资源数据中台；并积极与公司办公、行政管理等系统跨域打通，从人的视角切入，优化全组织的系统架构，交付最佳员工体验。最重要的，企业还要加强人力领域的的数据治理，保护员工数据隐私，建立闭环的数据质量管理体系。

案例研究

国内某大型外资寿险公司，搭建人工智能的数据平台，将人力资源管理的部分职能分拆到各业务线管理者的日常工作中。在合规基础上，通过数据分析与可视化，经理可以了解员工和营销员的业务行动轨迹，找到潜在的业务点。

而某跨国保险企业则利用技术再塑员工新体验，在致力于打造高绩效团队的同时，该企业更优先保障员工福祉，持续为员工提供卓越工作体验。例如，通过数据分析工具与平台，充分了解员工状态与需求；为员工打造AI赋能的学习平台，加速员工数字成长；并通过认同体制，提升员工心理适应力。

加速行动，成就卓越

面对数字颠覆与行业新格局，当传统竞争手段重要性下降，回归本位、挖掘员工的最大潜能将成为企业赢在未来、再拾增长的必选项。实现人力资源管理全面再塑，打造敏捷灵活的未来组织，企业方能行稳致远，赢在未来。📌

李惠红
埃森哲全球副总裁
埃森哲智能运营亚太、非洲和中东地区总裁

朱颖诗
埃森哲大中区战略与咨询董事总经理

宋涵
埃森哲商业研究院研究员

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com

研究方法

本研究分为两大主体，高管调研和企业访谈，旨在对中国企业人力资源管理及转型进行更加深入和多维的分析。研究覆盖11个行业，包括电子高科技产品及零部件、软件及互联网企业、银行、保险、汽车、工程机械、快速消费品、零售、医疗医药、房地产、能源。

本研究中，我们提炼出中国企业面向未来实现人力资源再塑的四大目标，依据全样本数据情况，我们

对四个目标设置了成熟基准。针对这四个目标，我们分别评估了企业在该维度的满意度得分是否超过了全样本的平均值加一个标准差，如超过，则表明该企业在这一个目标上再塑成功。我们将在任意三个目标及以上再塑成功的企业定义为卓越人力资源组织。

样本

2021年我们向中国企业CEO、CHRO、COO、CSO及人力主管等发放问卷，共回收数据100份。此外，我们还深度访谈了16家企业的CEO和CHRO。

