

2022 中国人力资源管理 年度观察

暨2020-2021中国企业人才管理成熟度调查报告
2020-2021中国企业敬业度报告

CONTENTS

目录

目录	01
前言：数字化革新人才管理，HR的使命与责任	02
关键发现	03
第一章 2021年整体背景与挑战	04-08
第二章 北森观察	09-42
2.1 人才管理成熟度分析	11
2.2 员工敬业度分析	29
2.3 卓越企业的增长密码	37
第三章 人才管理数字化践行路径——D-TOP模型	43-52
附录1 数据来源	54
附录2 撰写团队	55

注：点击目录，可跳转相应章节。

PREFACE

前言

数字化革新人才管理， HR的使命与责任

2021年是机遇与变革之年，也是转折之年。这一年人们又增加了许多集体记忆，亲历了社会 and 行业的重大事件，更近距离地观察了政策和环境对商业的指导作用，平地起高楼者有，日落千丈者有。相信对许多人来讲，2021年更深刻地理解了变革和发展，并决心笃定前行。

作为人力资源从业者，我们从未因挑战而退缩，也从未放慢超越自我的脚步。当企业面对内外部环境变化带来的巨大冲击时，HR们通过调整组织架构、优化流程机制、扩大人才吸引和提升员工体验等举措来提高组织效率、增强韧性和保持敏捷性。只有不断地超越现在，才有可能拥有更光明的未来，数字化正是赋能我们大步向前的利器。

过去一年中，越来越多的企业坚定了人才管理数字化方向的信心，数字化与人才管理的融合带给我们更多想象和可能性。从人才管理迈向数字化人才管理的这条路上，可以说既有遍地机会，又遍布荆棘。数字化人才管理不是简单地上一套系统或成立一个数字化的部门，而是人才管理科学与数字化技术的深度融合，它能够为组织竞争力带来全新的、巨大的增益。

在本报告中，北森尝试通过理解当前中国企业正经历的外部环境和挑战，观察这一背景下中国企业和员工现状及未来发展趋势，为人才管理和数字化的交融探寻更好的契合点。

展望2022年，企业更需要关注数字化在HR领域上如何走深向实。在这一大的主题下，有更多值得探索的路径和话题等待我们去挖掘。明日已至，我们又恢复到挑战者的姿态，就以2022年为起点，全力战斗，书写崭新的篇章。

KEY FINDINGS

关键发现



外部环境变化加速企业变革转型

经济发展平稳，
增速高于预期

产业结构升级，
聚焦高质量发展

全面发展数字经济，
打造数字产业

劳动力结构调整

技术更迭加快

后疫情重塑工作

悬浮社会的焦虑

企业管理调整主要动作



组织架构
调整



持续优化管理
机制与流程



扩大高端
人才投入



加强优秀
人才吸引



重视绩效管理
与员工福利

人才管理挑战

人才缺口仍是当前人
才管理挑战中最严峻
的问题

组织转型下HR体系
调整的问题关注度正
在降温

人力资源数字化转型
成为中国企业越来越
关注的重点



北森观察

| 2020-2021人才管理成熟度

- 企业在人才管理各方面投资的意愿在持续增强
- 大规模、国有企业及能源、金融、快消企业更愿意投资于人才管理
- 用发展牵引人才、以技术全方位渗透HR工作、打通一体化人才管理成未来发展趋势
- 关键人才定义、HR流程制度的建设与升级和人才数据分析仍需持续补足

| 2020-2021员工敬业度

- 敬业度调查价值优先，效能优先
- 敬业度保持稳定，但员工内卷现象凸显
- 应对不确定，组织需与员工共进
- 变革一触即发，文化和队伍建设是首要议题
- 高质量发展，组织举措的穿透是关键

| 卓越企业的增长密码

卓越企业和一般企业在人才管理成熟度和员工敬业度上的差距正在全面持续拉大

增长密码1

组织与员工联结加深

增长密码2

构建数字化人才管理护城河

增长密码3

高管与HR的双向奔赴

人力资源管理各个环节都值得进行数字化重构
——人才管理数字化践行路径D-TOP模型

01

第一章

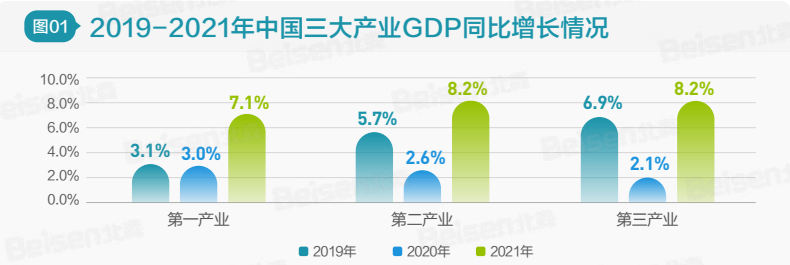
2021年整体背景 与挑战

外部环境复杂多变，机遇与挑战并存

2021年是“十四五”规划拉开大幕的第一年，也是我国经济由高速增长转向高质量发展、迈进“共同富裕”的关键阶段。经济的稳定增长、数字化与实体经济深度融合、国家一系列积极政策相继出台为企业发展创造了更健康、广阔的发展空间和机遇。在此背景下，中国企业不仅要在业务模式上作出改变，还要驱动组织模式的变革，方能抓住机遇，保持健康长效的发展。

01 | 经济发展平稳，增速高于预期

2021年中国经济增长运行基本处于合理区间，国内生产总值(GDP)同比增长8.1%，且2021年三大产业GDP同比增长率远高于过去两年。



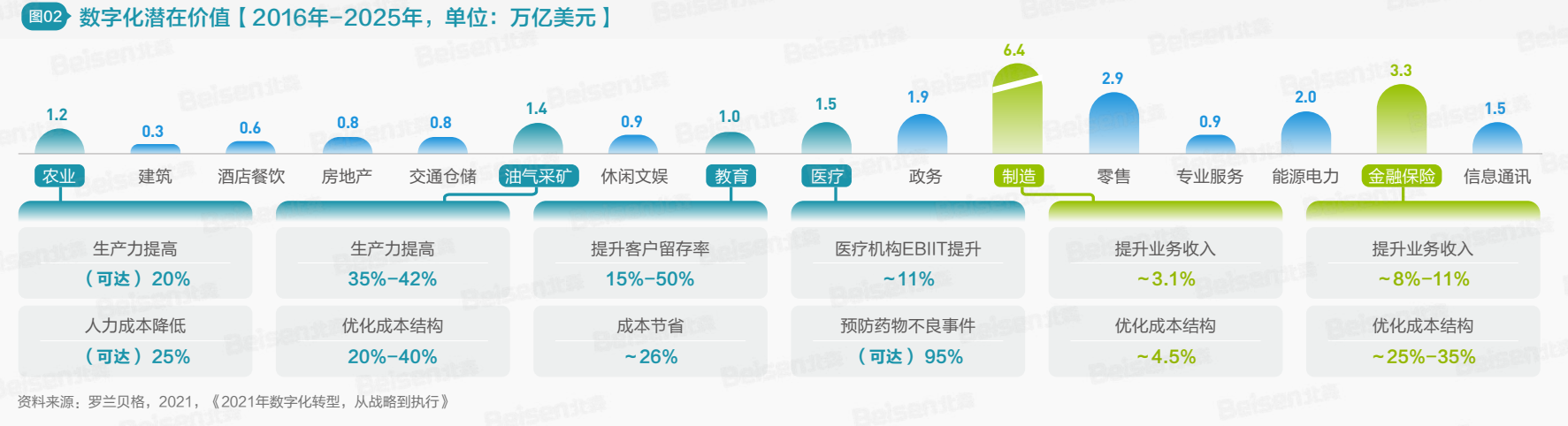
02 | 产业结构升级，聚焦高质量发展

面对“十四五”开局之年发展的新环境、新形势，中国企业的关注点已经从追求速度向关注产品和服务质量转型，通过提升创新驱动力和风险抵御能力、将产业链向中高端延伸，最终带动产业结构的全面优化升级。



03 | 全面发展数字经济，打造数字产业

当前以规模经济为核心的工业经济时代已经逐渐被以范围经济为核心的数字经济时代所替代。根据罗兰贝格的统计，数字化带动了全球各行各业收入提升、成本节约，潜在创造27万亿美元的价值。同时，“打造数字经济新优势，坚持新发展理念，营造良好数字生态”也被列为“十四五”时期重要目标任务之一。现今，数字化已成为各行各业实现高质量发展的一个不可替代、不可忽视的重要抓手。



新变革时代，管理主题的“意料之内与之外”

企业或为生存或为创新加速变革转型，与大时代变革相遇，新的管理主题促使企业管理层跳出固有的思维模式，以更客观、更面向未来的视角去思考组织的有效性和敏捷性。

第七次人口普查结果（部分）

增速放缓	老龄加深
年平均增速： 0.57%-0.53%	60岁以上：2.64亿 65岁以上：1.91亿
劳动力减少	素质提升
10.06亿→9.68亿	9.08亿→9.91亿

劳动力结构调整

01

人口变化带来劳动力结构的调整。对企业而言，高素质人才提供了新的可能性，同时也催生新的管理议题。

技术更迭加快

02

技术迭代速度加快，数字链不断延伸，实体链逐渐缩短。企业必须要抢占技术高地，深度连接上下游，延伸生态价值。

后疫情重塑办公

03

后疫情时代下，物理阻隔成为新常态，这也促使企业思索新的用工、经营、办公模式和随之而来的管理问题。

悬浮社会的焦虑

04

随着社会的流动性和灵活性不断增加，大多数人正经历期望与现实的断裂而造成的焦虑和身份迷失，这也引发了内卷和躺平的争议。



企业管理调整频繁，内外兼修力求突围

面对市场需求多变、上中下游产业敏捷协同韧性不足、数字化转型需走深向实、以及业务方向不明确、组织缺乏活力等挑战，越来越多的企业开始聚焦业务导向、数字化，关注组织敏捷性、效率和韧性的提升，在组织管理方面频繁出招。



组织架构调整

12月 | 阿里巴巴

董事会主席兼CEO张勇宣布公司“多元化治理”体系升级。

10月 | 华为

成立五大军团，强攻新兴市场。

10月 | 国美

公布了最新的人事任命，进行组织架构升级，为“家·生活”战略的全速推进提供保障。

9月 | 永辉超市

宣布组织架构朝着更扁平化、年轻化的方向变革。



持续优化管理机制与流程

12月 | 字节跳动

“精简”职能部门，撤销人才发展中心。

2021年上半年 | 五粮液

为推动生产降本增效，进一步加强“三项管理”。

4月 | 宝钢股份

提出强化一个经营中心的构建，提升和发挥面向流程、以价值流为核心的管理体系能力。

2018年以来 | 北汽福田

“三年行动计划”不断优化两级业务管理体系，推动干部人才年轻化。



扩大高端人才投入

12月 | 宁德时代

计划吸引海内外创新科研团队和高层次领军人才，打造高端科研技术人才梯队。

7月 | 小米

宣布将面向技术专家、中高层管理者和新十年创业者计划入选者奖励1.2亿股股票。

7月 | 华为

宣布在未来五年内斥资1.5亿美元用于数字化人才培养。

5月 | 长安汽车

计划整体投入1500亿元，聚焦高精尖人才，布局未来竞争。



加强优秀人才吸引

12月 | 百度

智能驾驶事业群提出加强校企双方的联动，探索人才培养新模式。

10月 | 美团

计划通过校招引入约6千到1万名2022届毕业生，岗位增幅达100%-200%。

9月 | 建设银行

2022年度校园招聘计划将面向全球招聘超16000人。

8月 | 贝壳找房

2022届校园招聘开启，开放超二百种岗位，是贝壳找房史上最大规模招聘。



重视绩效管理 与员工福利

12月 | 蚂蚁集团

宣布将升级中国大陆正式员工所享受的现有就职福利政策。

12月 | 恒瑞医药

取消限制性股票激励计划，并计划持续优化薪酬体系和绩效考核制度。

11月 | 百胜中国

餐厅经理线上年会上宣布，将重磅加码员工福利计划。

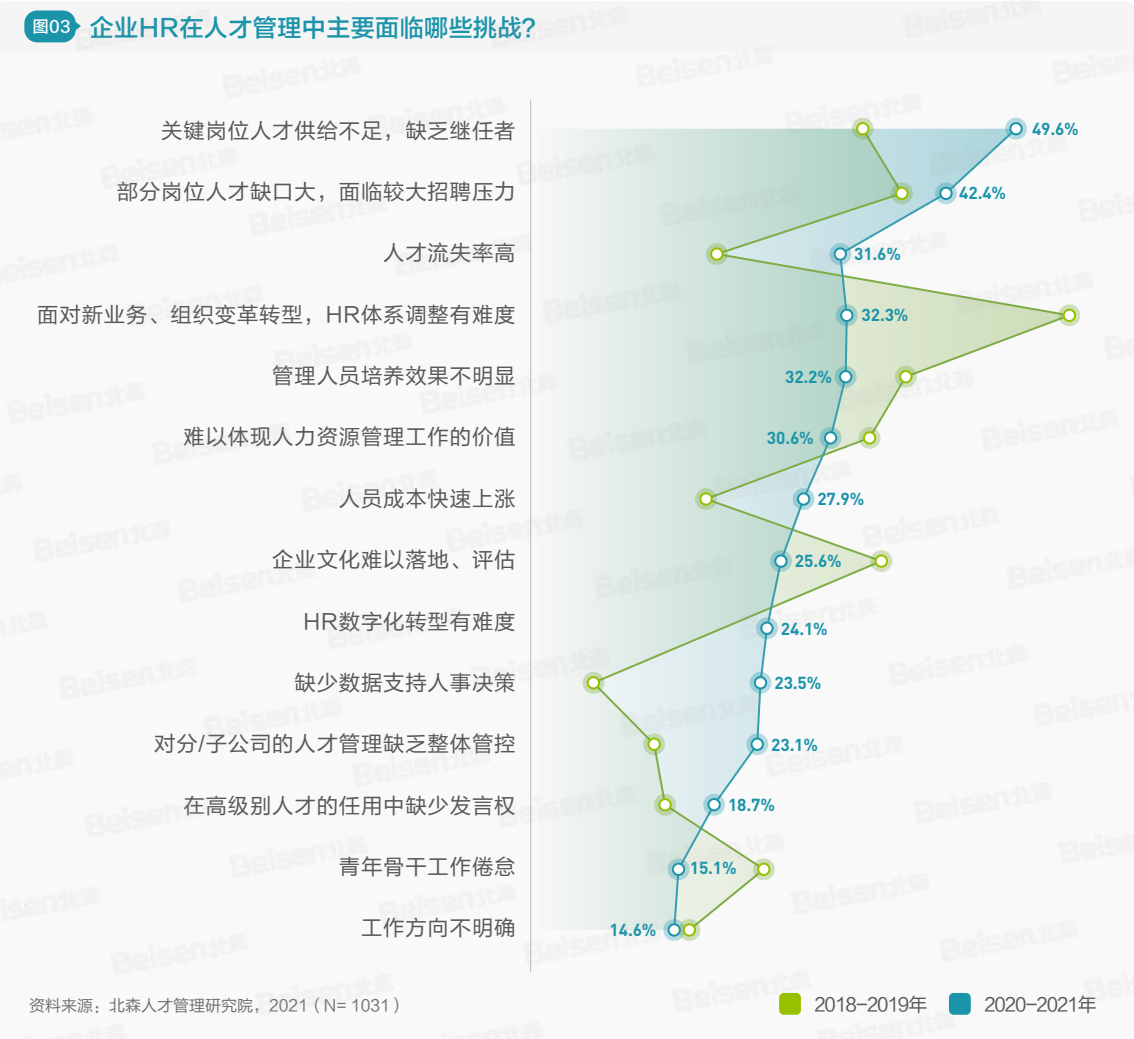
2021年 | 南宁轨道

绩效管理变革全面落地，团队和个人的绩效结果更广泛地应用在多业务场景中。

人才管理挑战剑指关键人才，数字化转型难题浮现

面对企业经营的难题，管理团队时时刻刻能感受到危机，应变、求变和应变成为组织保持敏捷性、活力和韧性的法宝。把好人才关成为战略目标实现、组织变革、流程再造的关键。回顾2018-2021年，中国企业遇到的人才管理挑战又有哪些变化呢？北森近期针对中国1000余家企业HR的调研结果显示：

图03 企业HR在人才管理中主要面临哪些挑战？



对比两年跨度的调研数据我们发现，中国企业遇到的人才管理挑战分布更分散，这反映了中国企业的发展课题可能突破常规企业发展规律，变得更加复杂多样，也与HR能力提高，更敢于去迎战人才管理难题有关。

我们还发现：



无论是组织内部还是外部，**人才缺口**仍是当前人才管理挑战中最严峻的问题，尤其是关键人才缺乏会成为企业发展牵掣；



与2018-2019年相比，2020-2021年**组织转型下的HR体系调整**已初有成效，对这一问题的关注度正在降温；



人力资源数字化转型与数字化决策成为中国企业越来越关注的重点，意识和行动也在快速提高。

解决这些难题与挑战，不能仅靠公司或个人管理天才，更应该从组织内部挖掘更多力量。本报告将北森人才管理研究院最近的调研结果与员工敬业度研究呈现给大家，以还原目前中国企业的组织与人员状况与发展趋势，并通过数据和洞察，探寻未来之路。

02

第二章 北森观察

2.1

人才管理成熟度分析

2.2

员工敬业度分析

2.3

卓越企业的增长密码

以数观势，实现人才与管理的双向奔赴

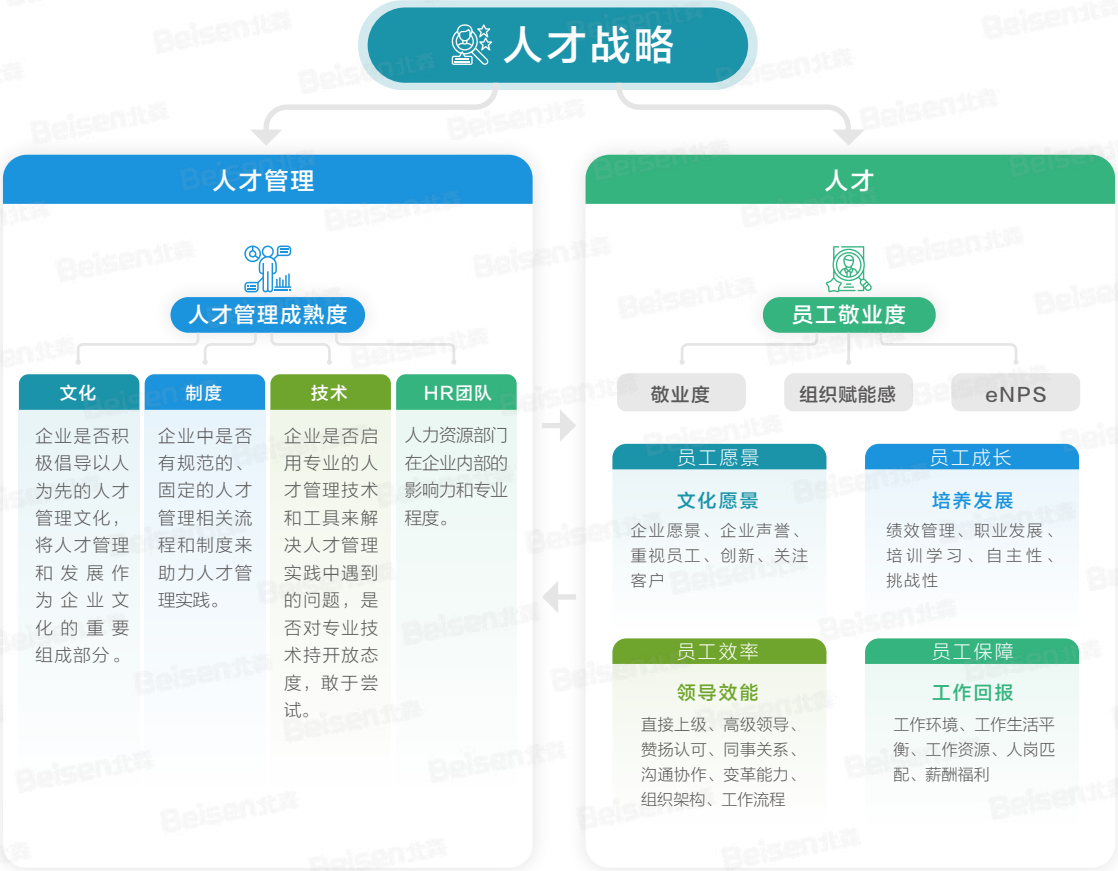
在中国市场上，人才战略比业务战略更重要。

——韩微文，贝恩公司大中华区总裁

从人力资源管理到人才管理，很多企业HR这一职能赋予了极高的期待。人才管理从“人才”出发，将各项管理职能围绕人才在企业战略实现的各阶段紧密耦合，形成可持续发展的高质量人才供应。

人才与企业是相互成就的。打造以人才为中心的战略，企业需要关注两大视角：企业在人才管理上的成熟度和员工在工作中的敬业度。只有当人才管理真正穿透组织和员工，实现人才与管理的双向奔赴，企业才会通过构建人才优势增强对战略的支撑作用。

在本章节，我们使用北森持续11年研究的人才管理成熟度模型来评估企业人才管理投入度，借助北森敏捷组织敬业度模型衡量员工的投入度，呈现中国企业和员工的人才管理穿透程度，明晰人才与管理的双向奔赴之道。



2.1

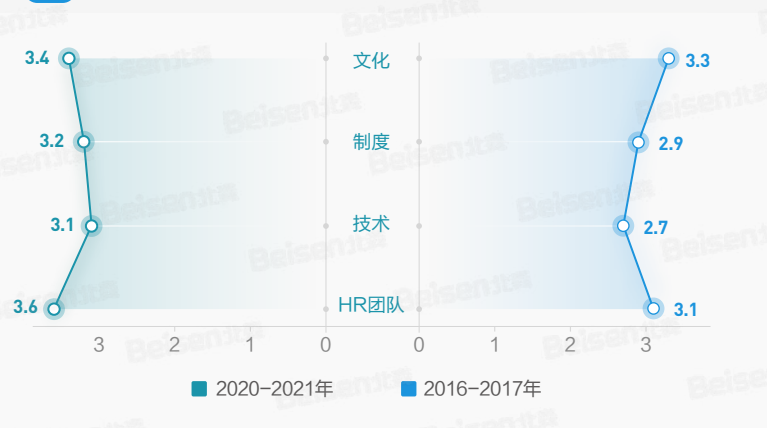
人才管理成熟度分析

本部分采用纵向和横向的调查研究，重点呈现被调查企业在人才管理成熟度四项指标的具体表现和分析结论。

纵向分析时，我们以5年为跨度，对比了企业从2016至2021年人才管理成熟度的变化；横向分析时，则结合企业经营效果指标，将卓越企业（财务表现处于行业前10%）和一般企业（财务表现处于行业后50%）在人才管理实践上的差异进行分析，以期为企业人才管理的进步方向提供科学依据。

人才管理成熟度五年追踪：技术应用已跑步前进，但提速空间较大

图04 人才管理成熟度对比

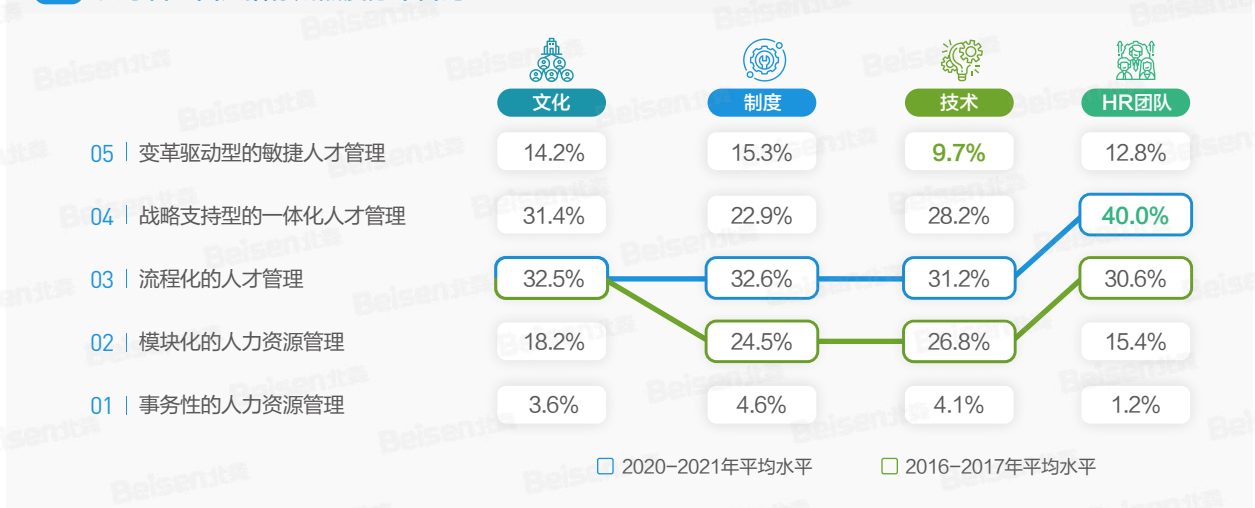


与2016-2017年相比，当前中国企业的人才管理成熟度整体显示出大幅进步，尤其在技术和HR团队方面成熟度表现更为明显。

在人才管理四大指标成熟度分布占比的图中，我们看到，除了文化以外，其他三项指标均提升1个等级，其中大多数企业HR团队的专业力和影响力提升至第四等级。

技术指标虽然在加速提升，但是在最高等级的占比仍表现偏低，占比不足10%。这也意味着虽然数字化转型越来越为企业所重视，但是在人力资源上的应用落地上仍有较大提升空间。

图05 人才管理四大指标成熟度分布占比



数字化时代，不能孤立地去发展技术。

要思考的是如何利用技术的能力去发展业务、组织、人才。未来的组织在数字化管理与组织管理上的边界会越来越模糊。

——北森人才管理研究院，2021

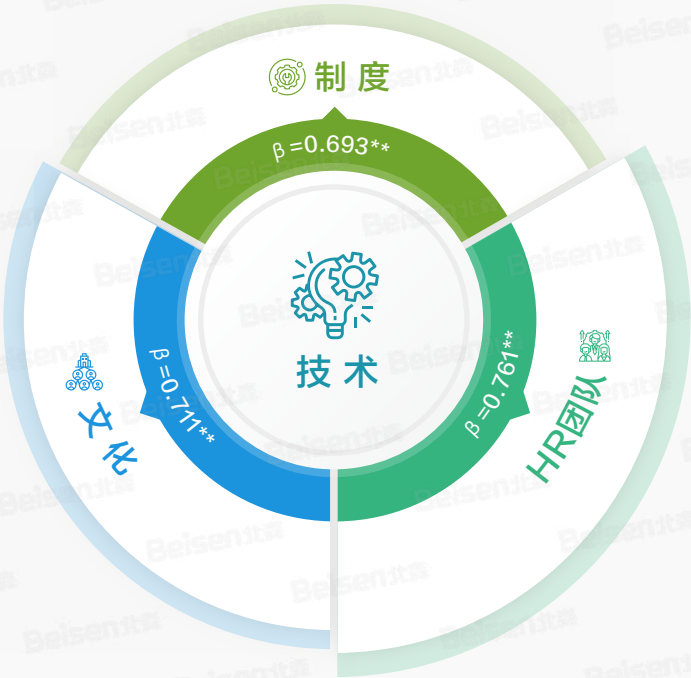
作为数字化载体，技术对人才管理成熟度有叠加效应

对文化、制度、HR团队、技术四大成熟度之间的关系进行探索后发现，**技术成熟度**除了能直接为组织的管理与经营提效，也正在以动态交互的模式，扩大文化建设、制度建设和HR团队建设的效果。右图结果显示，技术能够正向预测文化、制度和HR团队的发展效果，即技术能力越强，人才管理各方面也越成熟。

对于HR团队而言，技术的使用能够统一内部关于对组织、业务与人才的认知，提升各模块的衔接配合，提升HR在组织内部的影响力。同时，将HR从传统事务性工作中解放出来，思考真正对组织战略实现有意义的事情。

技术的应用，正在重构组织与人之间的关系。

技术让组织保持敏捷并更加扁平透明的同时，也让文化、制度更高效地落地执行，提升了企业管理水平并且释放了企业生产力。更为重要的是，技术与业务场景的深度整合将改变已有的商业模式，为组织创造新价值。



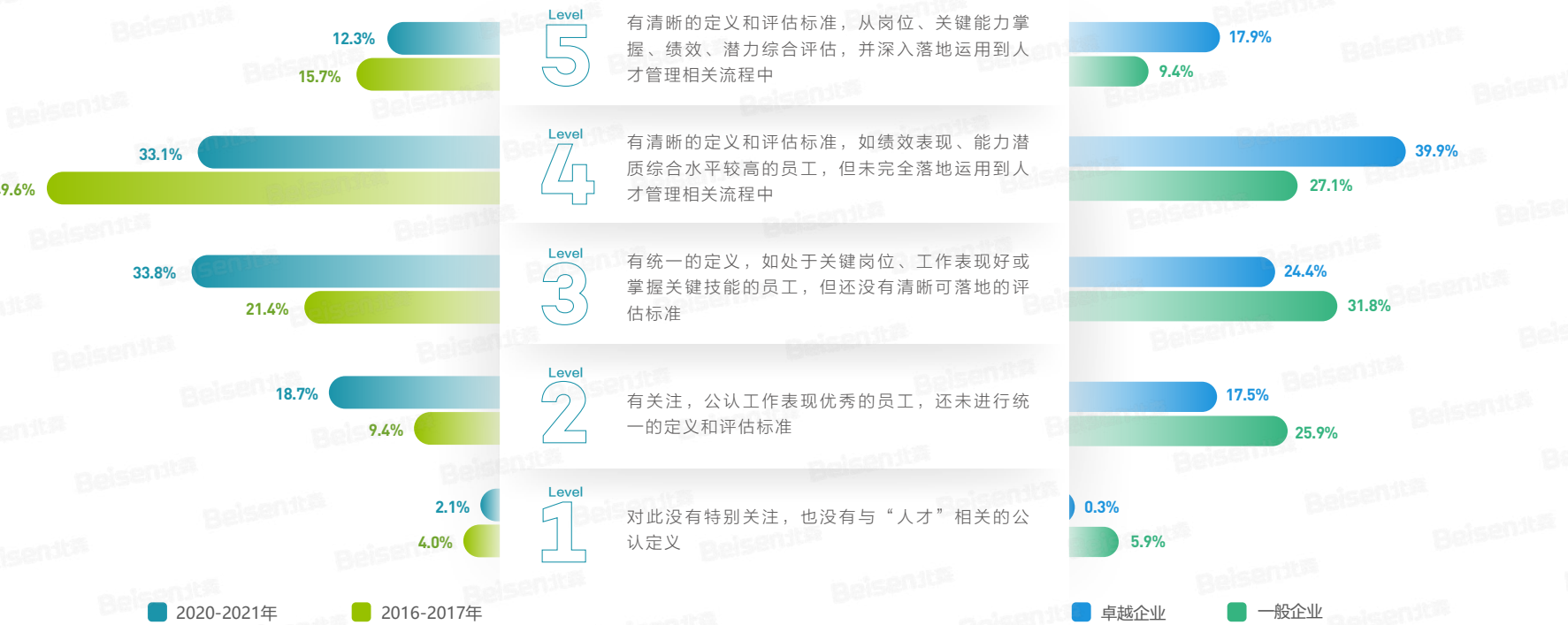
注：β 值为回归系数，**为 $P < 0.01$

文化：人才管理文化小幅进步，定义关键人才仍裹足不前

观察点1 企业对人才的定义和评估情况

随着中国企业对关键人才重视程度的提高，围绕关键人才开展的人才管理工作也成为很多企业的选择。目前，在关键人才定义方面大多数企业处于第三和第四等级，相比2016-2017年成熟度水平有所下滑。虽然越来越多的企业定义组织的关键岗位，但未能体系化地评估和应用，导致了人才标准落实效果不佳。卓越企业在人才定义和评估标准的落地应用要远远超过一般企业，有一半以上的卓越企业在该项上已经达到了较高的成熟度。

企业对人才的要求日益综合且不断变动，其人才标准的落地实施也变得更加困难。因此，在构建人才模型时，企业更需要关注人才标准的敏捷构建和模型在人才招募、培养、选拔和盘点等各模块下的一体化应用。



文化：人才管理文化小幅进步，定义关键人才仍裹足不前

观察点2 高层管理者参与人力资源工作

作为企业人才管理文化积淀程度的重要判断标准，相比2016-2017年，2020-2021年高管对人力资源工作的参与度整体提升明显。目前，有超过半数的企业处于第四等级及以上位置。横向分析发现，卓越企业的高管相比一般企业更加重视人力资源管理工作。在各个等级分布上，在非常重视人才战略工作和做一些方向性指示的高管占比最高，而一般企业的高管则更多直接参与人力资源工作，把握重要环节。

我们观察到越来越多的高管更深入地参与到人才盘点、培养和招聘等工作中，与HR的联结也在日益加强。这与HR的专业度和在企业经营中的影响力提升密不可分。当高管对人才管理工作的重视程度越高，HR越能在企业内部大有作为，从而形成人才管理工作价值的正向循环。

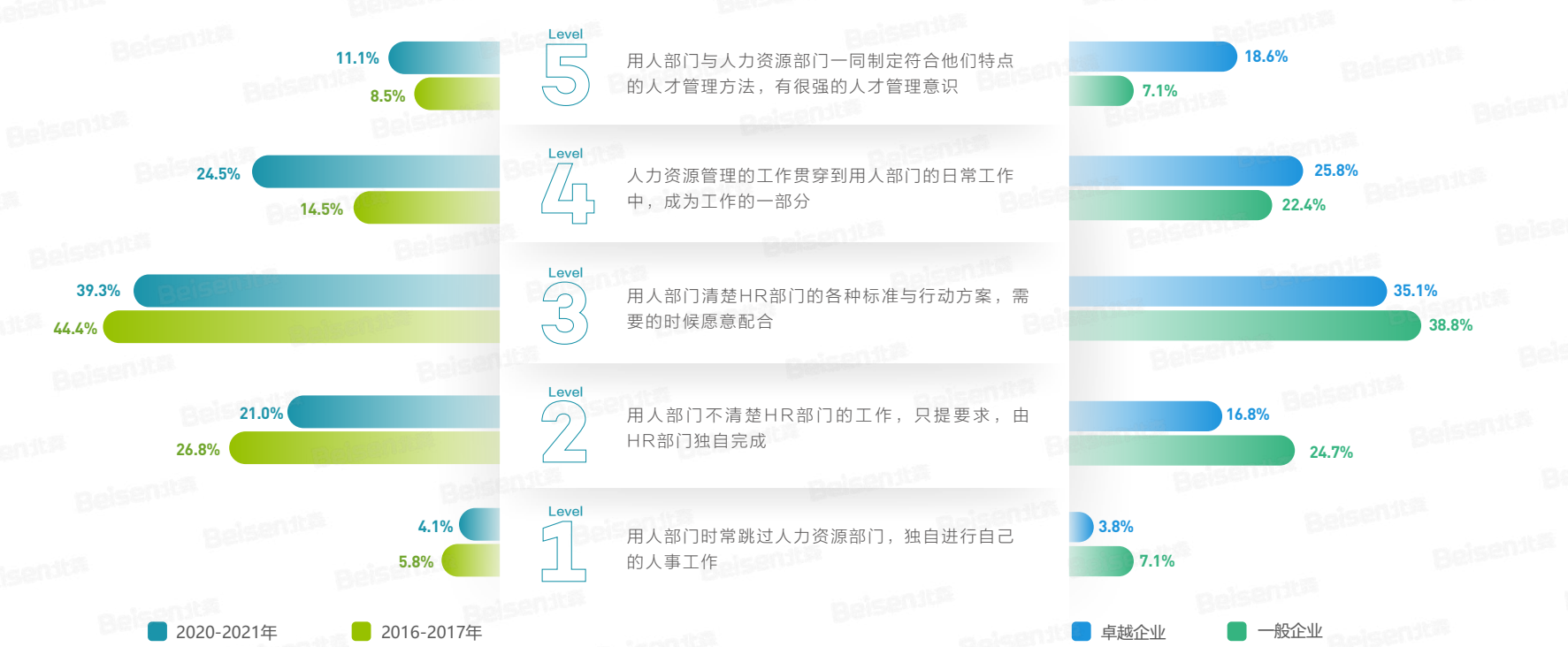


文化：人才管理文化小幅进步，定义关键人才仍裹足不前

观察点3 用人部门与HR之间如何配合完成人力资源相关工作

2020-2021年的数据表明，人才管理工作不再是HR部门的独角戏，它正在渗透到业务部门，成为业务的一部分。纵向分析发现，用人部门与HR的配合度整体提升显著，多数企业集中在第三和第四等级上。卓越企业比一般企业在这一选项上成熟度更高，尤其是在第五等级即在制定人才管理方法时用人部门配合紧密度的占比更多。但无论是卓越企业还是一般企业，1/3以上企业的业务部门与HR的关系仍处于被动配合的状态。

虽然当前用人部门与人力资源部门的配合度在不断提高，但仍有一半以上的企业业务部门是被动配合或独立开展人事工作。对此类企业而言，HR在人才管理对业务的触达上仍需努力，可以考虑从职能举措转向到业务部门关注的经营指标和问题，与业务负责人紧密协作，解决具体业务需求，展现出更直接的业务价值。



制度：组织与员工联结成发展共识，流程优化的投入仍需加大

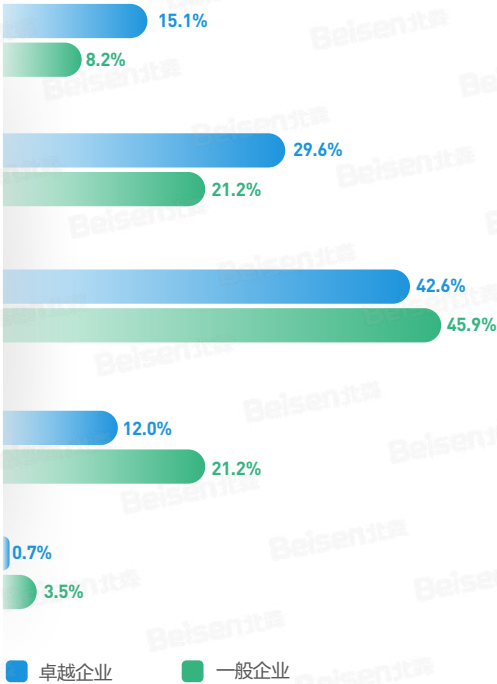
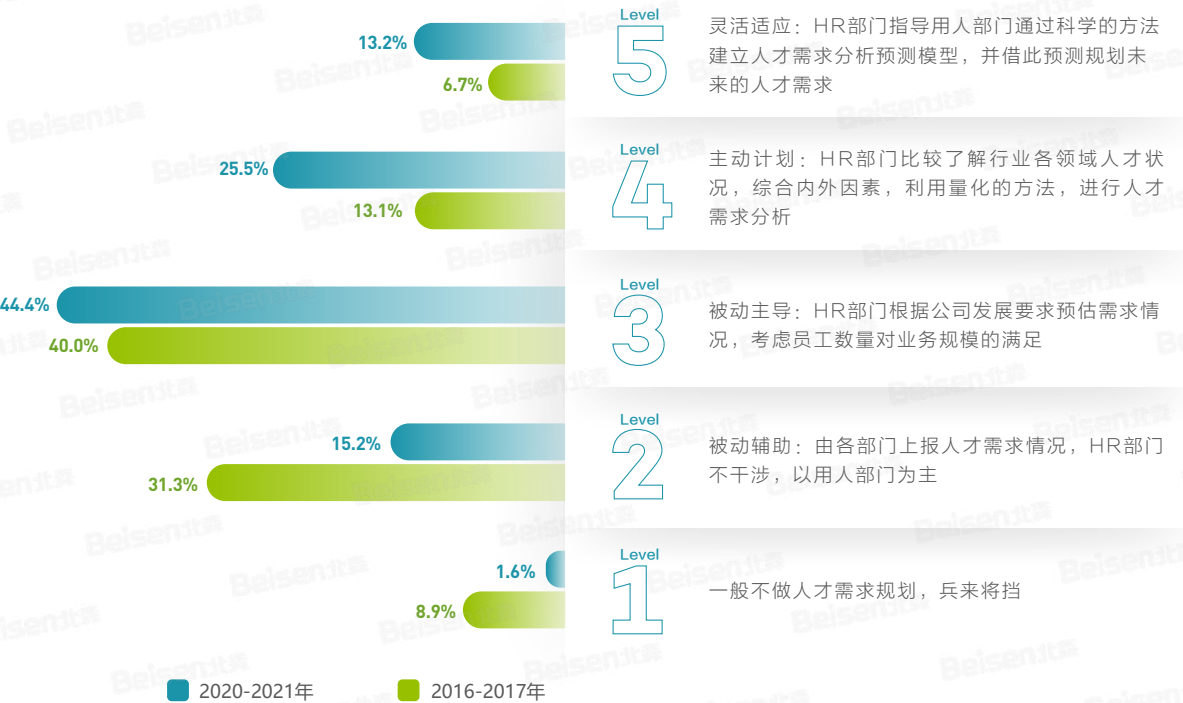
观察点4 人力资源部门在企业人才需求规划中扮演的角色

对比2016-2017年，2020-2021年企业在人才需求规划上的灵活性和主动性有较为明显的提升，灵活适应和主动计划式的企业占比增幅领先，但仍有44.4%的企业仍处于被动主导的角色。与一般企业相比，卓越企业中HR部门的灵活性和主动计划的占比更高。但无论是一般企业还是卓越企业，多数企业仍仅处于中等水平上。

面对错综复杂的外部商业环境，企业在人才需求规划上更加需要保持灵活和敏捷。我们注意到一些数字化业务领先的企业已经将数字化能力延伸到人力资源领域，例如某大型房产中介集团通过构建智能化大数据的评估模型来预测门店在下一个季度的招聘需求量，这也是可见的未来趋势之一。

如果外部的变化比内部的变化快，那么企业的死期就不远了！

——杰克·韦尔奇，通用电气（GE）
第8任首席执行官

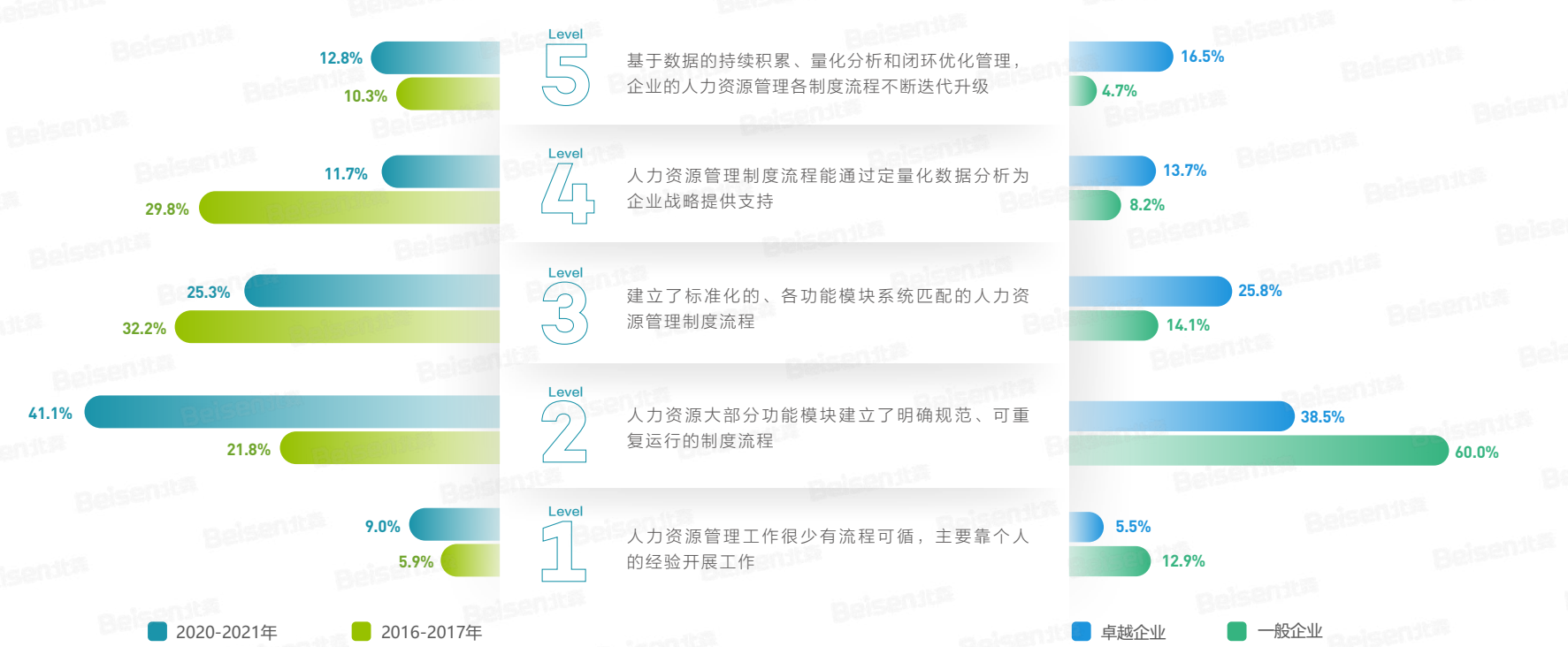


制度：组织与员工联结成发展共识，流程优化的投入仍需加大

观察点5 人力资源管理流程成熟度

人力资源管理制度和流程是整个人才管理的骨架，对企业实施人才战略具有重要意义。近几年，许多企业都在积极开展流程再造，通过构建流程型组织提升组织能力。但从数据来看，形势不容乐观。无论企业经营业绩的好坏，在HR制度流程上的成熟度仍有很大提升空间。

纵向分析发现，已形成闭环优化管理模式的企业比例有所增加，但是，仍有四成以上的企业处于第二等级，这说明企业在人力资源管理制度和流程上的重视度不足或期待更高。这可能与近两年外部形势变化剧烈，企业在人力资源流程建设的投入优先级降低有关。横向对比显示，卓越企业在制度闭环和不断升级上的占比明显高于一般企业，但多数企业仅位于第二和第三等级。

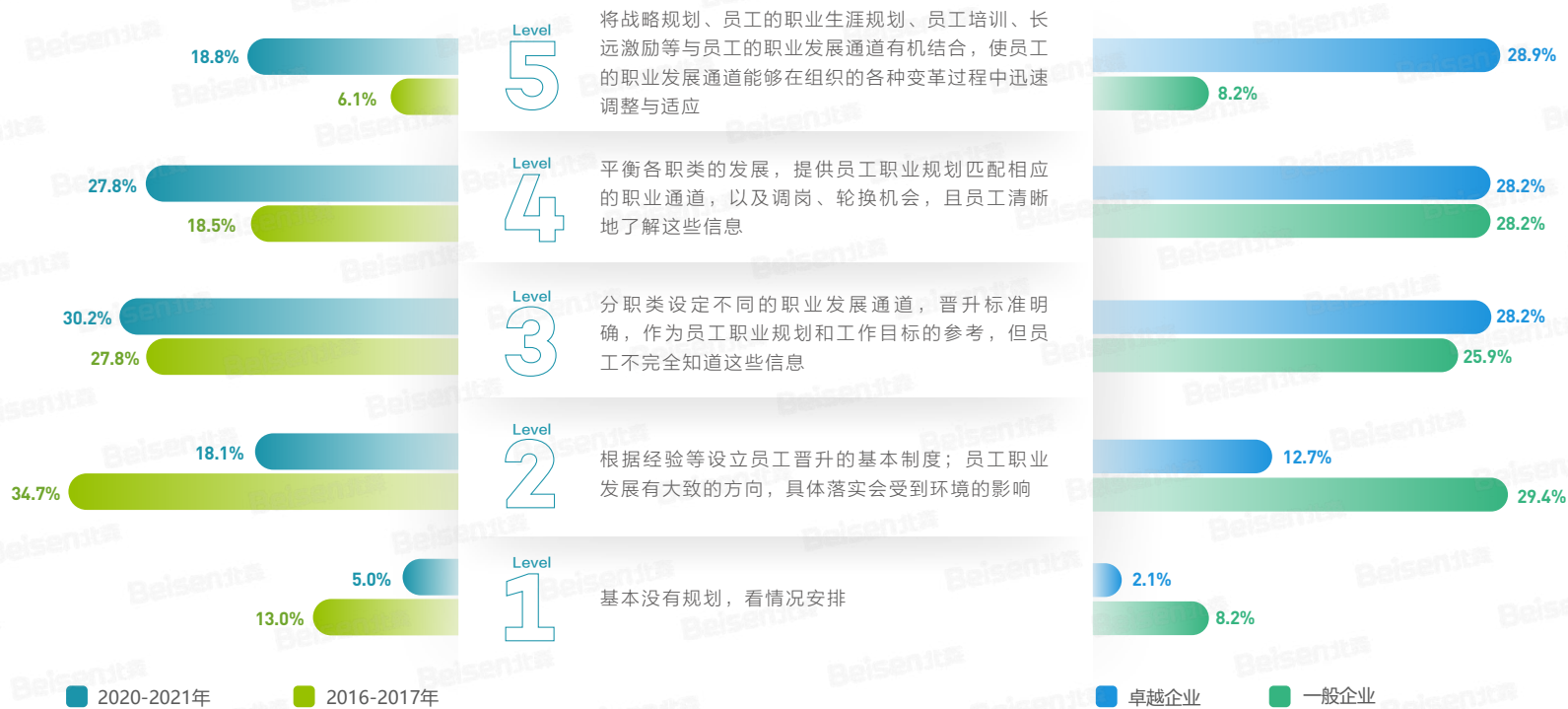


制度：组织与员工联结成发展共识，流程优化的投入仍需加大

观察点6 对员工职业发展的考虑

相比于2016-2017年，2020-2021年企业对员工职业发展的关注度上升最快，在将员工发展与组织发展有机结合的企业占比上提升了2.1倍。近八成企业处于最佳实现路径的第三等级及以上，这也意味着企业将个人发展与组织发展融合的意识在显著增强。横向对比显示，卓越企业比一般企业在员工职业发展上的投入更多，当组织发生变革时，28.9%的卓越企业能将战略与员工个人绑定，快速掉转船头，稳步启航。

技术的极速发展和宏观环境的快速迭代下，知识型员工与企业之间的交互也在发生着变化，员工从过往追求工作稳定性转为更为关注工作带来的成长性。这种转变意味着企业要秉持着员工发展的长期主义，将战略与员工职业发展有机结合，激发员工活力，形成良性循环。



技术：企业实践与市场迭代并进，技术渗透正当时

观察点7 HR处理日常事务时借助什么管理软件



纵向分析来看，HR在软件工具的使用上有大幅提升，占比最多的等级从第三等级使用Excel等office工具来处理HR事务上升为第四等级，即会运用e-HR软件来开展相关工作，并启用了专业的人才管理平台。横向分析显示，一半以上的卓越企业处于第四等级及以上。**卓越企业在拥抱和适应HR管理软件应用的道路上走得更快更好，成熟度更高。**

技术和工具的应用对企业人才管理起到重要的推动作用。越来越多的企业开始投资于人力资源软件工具的搭建与使用。但值得注意的是，使用一体化人才管理平台开展工作的企业实践占比仍有待提升。



技术：企业实践与市场迭代并进，技术渗透正当时

观察点8 人力资源部门量化管理程度

疫情带来的一大积极作用是推动了企业在日常办公和人事管理上的数字化进程。越来越多的企业认为，未来的世界变化是不可确定的，我们需要掌握更多灵动的信息和数据以供企业更好地作决策。

纵向角度来看，人力资源量化管理程度的成熟度水平有小幅提升，三成企业处于较为成熟的预测和干预阶段。但仍有45.2%的企业仍处于诊断阶段，这也表明大多数企业从诊断跨越到预测的难度相对更高。卓越企业在量化预测和干预的占比上都高于一般企业近10%，他们在实践方面也积累了更多经验。但无论是卓越企业还是一般企业，多数企业在量化管理成熟度上仍处于诊断阶段。

人力资源部门不会被数据分析取代，但不使用数据分析的人力资源部门将被使用数据分析的人力资源部门所取代。

——夏洛特·艾伦，全球劳动力洞察与分析主管



技术：企业实践与市场迭代并进，技术渗透正当时

观察点9 人才评价方法和技术的使用情况



整体分析显示，中国企业在人才评价方法和技术的使用上的成熟度有小幅提升。越来越多的企业开始尝试在实践中引入多种人才管理技术，也有部分人才管理理念更为领先的企业已形成有自身特色的人才管理体系。横向对比发现，卓越企业整体成熟度优于一般企业，在引入多种人才管理技术上占比最高，更乐于投资于人才管理的技术和工具。

在很多企业看来，投资于人才评价方法和技术对企业管理短时间产生的效果不明显，关注的优先级也相对靠后。但我们注意到，一些首次尝试此类工具的企业在专业团队的指示下开展的盘点或发展项目更容易赢得业务部门的认可，其项目价值也更容易为企业投资于人力资源数字化转型建立信心。

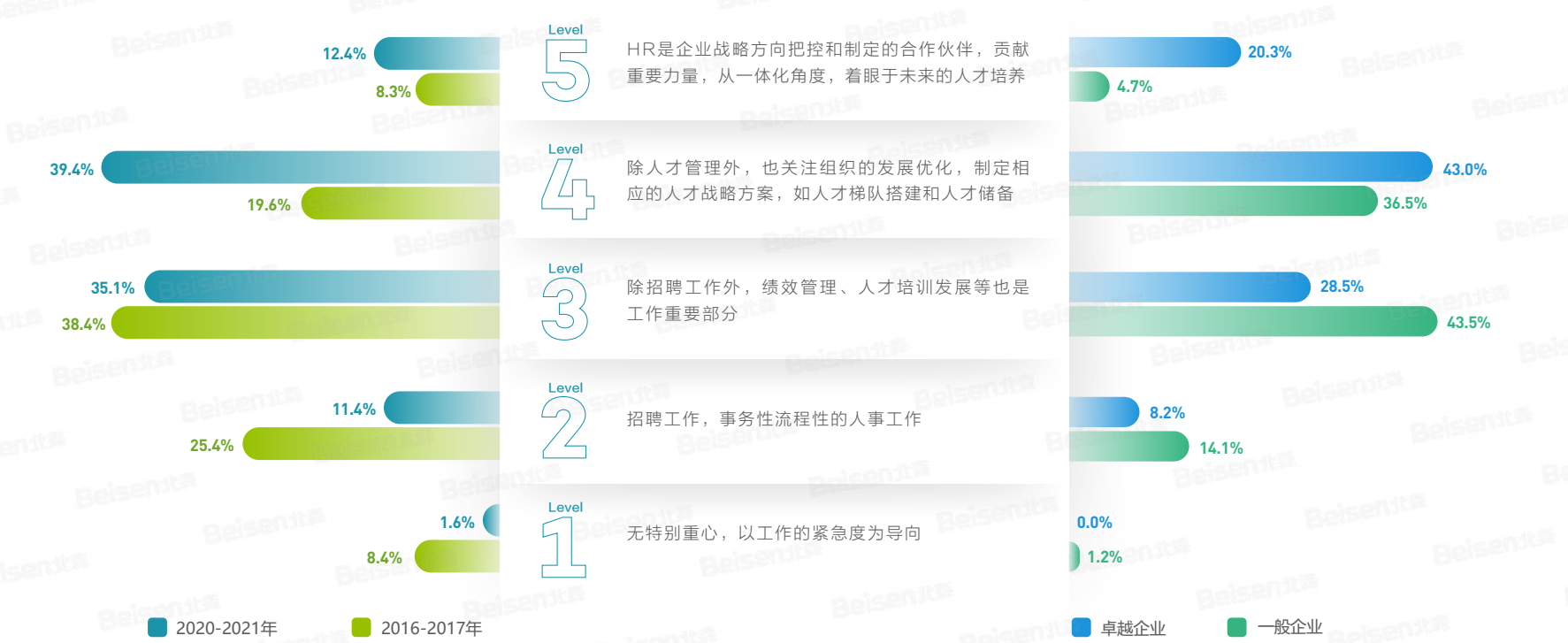


HR团队：专业度和影响力显著提升，一体化人才管理已有先兆

观察点10 人力资源部门的工作重心

HR的专业度和前瞻性显著提升，其工作重心从关注当前转为关注未来，更多企业开始从一体化角度投资于未来的人才管理。一些发展较为成熟的企业从人才管理核心——人才画像出发，打通各个业务场景的数据，实现与招聘、绩效、学习、员工体验和盘点与发展的深度联结，真正实现了一体化人才管理。

纵向分析显示，多数企业集中在第四等级，他们除了关注人才管理，还关注组织发展与优化，制定领先的人才战略。数据显示，卓越企业在投资未来人才培养上的重视度明显高于一般企业，卓越企业更关注组织发展，一般企业更重视绩效管理 and 人才培训发展。

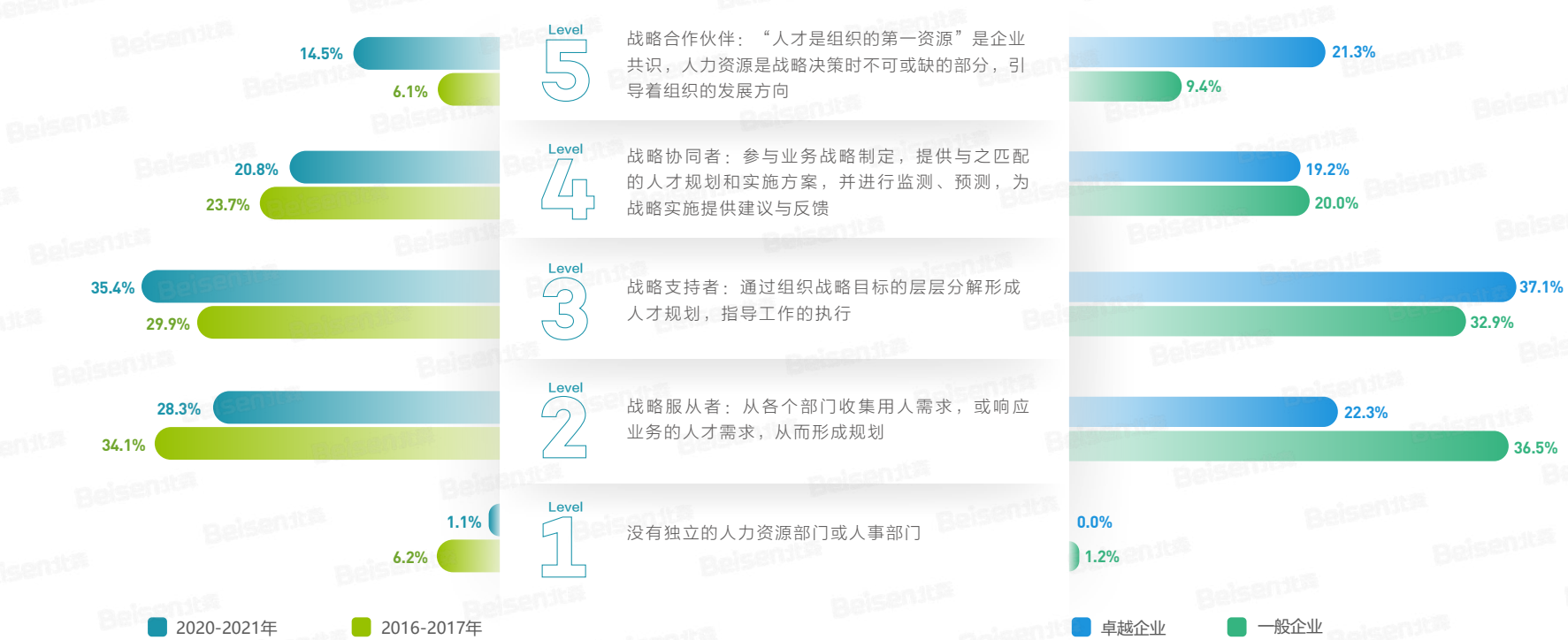


HR团队：专业度和影响力显著提升，一体化人才管理已有先兆

观察点11 人力资源部门在企业当中的影响力

HR的影响力代表着人力资源部门在企业中的话语权，也是人才管理工作是否被重视的重要体现。纵向分析显示，人力资源部门在企业中的影响力有明显的提升，主要体现在成为战略合作伙伴的企业占比提升超过一倍，其中有超过1/3的企业开始担当战略支持者的角色。

卓越企业的HR影响力整体高于一般企业，尤其是在战略合作伙伴上的占比超出一般企业11.9%。这类企业把人力资源当作战略决策的重要一环，也更为重视HR在其中扮演的角色。不管企业发展到何种程度，HR都应朝着“战略合作伙伴”的目标迈进。实践的关键是要根据组织战略而灵活调整人力资源重点工作，并真正理解业务，成为业务部门的好帮手。



HR团队：专业度和影响力显著提升，一体化人才管理已有先兆

观察点12 人力资源各模块的工作的配合衔接

人力资源各模块工作的配合衔接是推动企业人才管理工作走向成熟的重要基础。纵向来看，人才管理的一体化和联动性正在加速提升，68%的企业已处于中高水平。卓越企业在HR各模块的信息联动、重视度和实践程度上更高，一体化意识更强。而处于一体化人才管理阶段的一般企业占比仅为2.4%。

数字化的趋势倒逼HR不同模块打破壁垒，以形成更有价值的数据决策和更为流畅的管理流程。市场上人力资源一体化的人才管理技术和工具已日渐成熟，正在帮助企业实现一体化的人力资源管理工作流程。



不同性质、规模企业的人才管理成熟度对比

不同性质企业的人才管理成熟度整体水平略有差异。国有企业相对领先，在各方面都优于其他性质企业，其次是合资和外资企业，民营企业在各方面都有待提升。

万人以上规模的企业在各方面的成熟度都遥遥领先，500人以下规模的企业成熟度最低。1000-1999人规模的企业人才管理成熟度相对薄弱，正处于发力调整的关键期。2000-4999人规模的企业正处于“管理提速期”，对人才管理的实践热情较重。

图06 不同性质企业人才管理成熟度

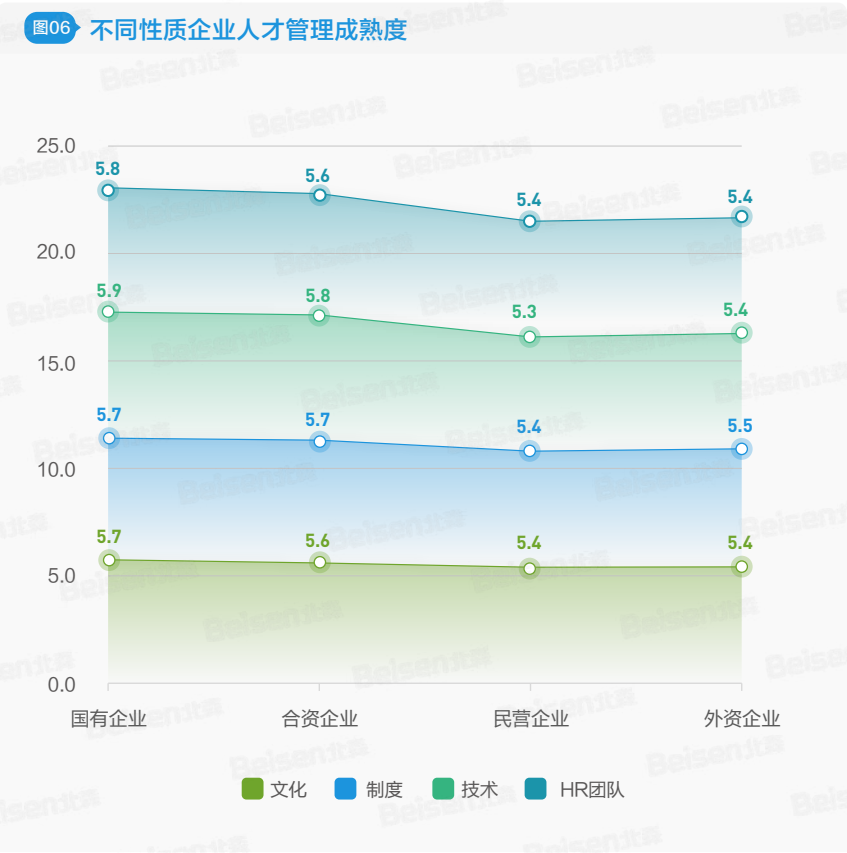
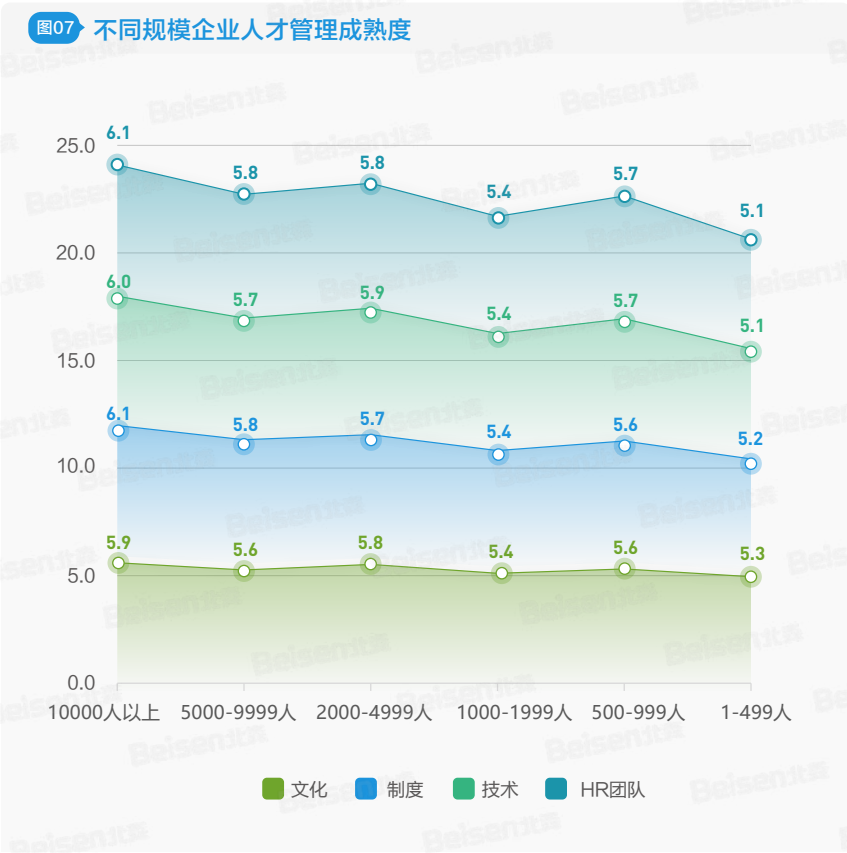


图07 不同规模企业人才管理成熟度



注：为方便对分制不同的各维度之间进行对比，此处分析得分采用标准十分计分，后同。

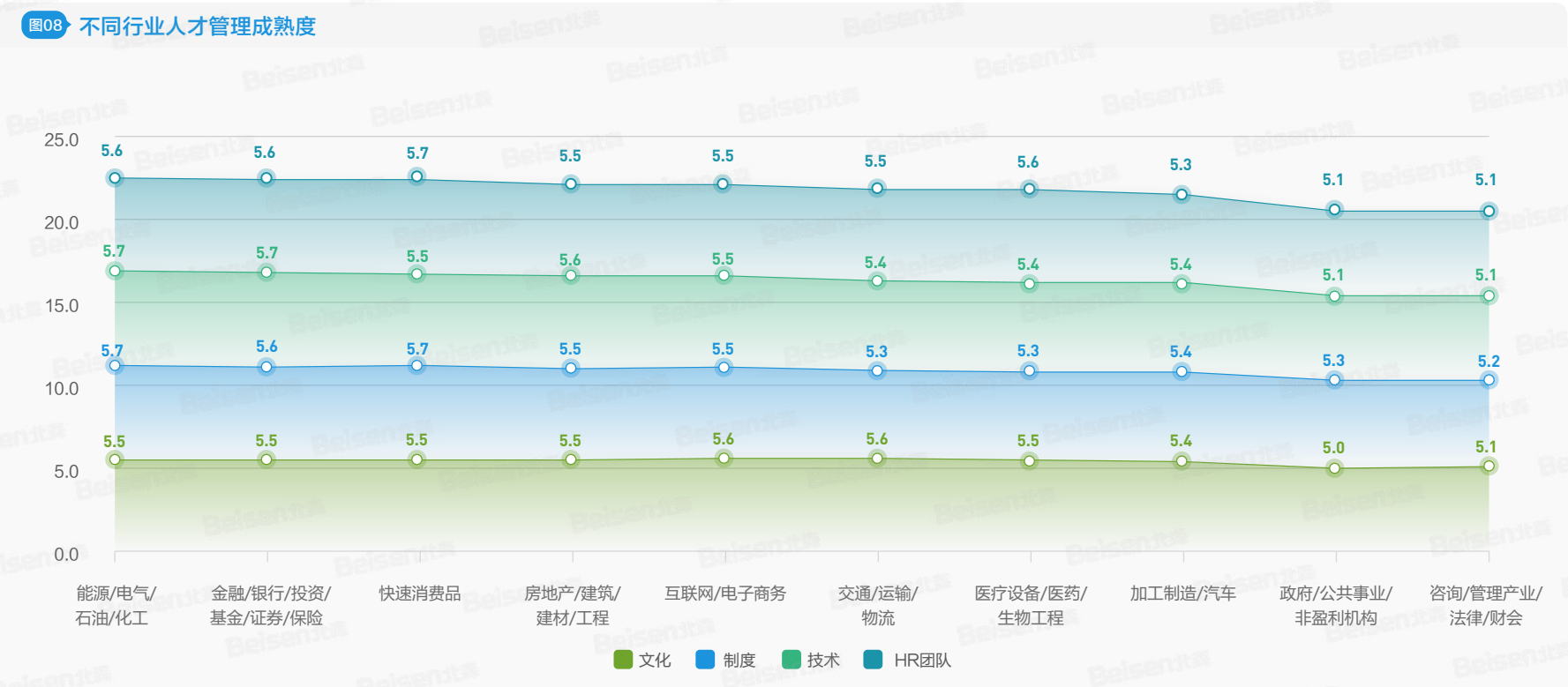
不同行业的人才管理成熟度对比

能源/电气/石油/化工、金融/银行/投资/基金/证券/保险、快速消费品行业的人才管理成熟度各方面相对领先其他行业。其中，能源行业整体成熟度依旧在各行业中处于领先水平，这一方面得益于行业整体在流程优化和制度建设方面的牢固基础，另一方面各大企业也在积极尝试运用新技术来开展人才管理工作。

快速消费品行业在过去几年中经历了疫情中加剧的行业竞争和转型压力之后，HR团队将工作重心从人才管理向组织的发展优化和战略方向把控方面转移，积极配合支持组织的转型规划、推进流程优化和制度建设，提升了在组织内的影响力，进而也提升了企业人才管理的水平。

而加工制造/汽车行业在向智能制造转型的过程中，人才管理各方面投入仍相对落后，尤其是在HR团队的专业度和影响力上差距最大。而随着国家政策的大力扶持和各大技术的升级迭代，人才在各个企业战略目标达成的重要性越来越强，制造类企业更需要加大对企业内部人才管理机制的完善和人才管理数字化转型的投入，提升人力资源管理工作在企业内的关注度。

图08 不同行业人才管理成熟度



人才管理成熟度一览

综合以上对中国企业在人才管理成熟度上各个方面的剖析，我们发现：

01 | 中国企业的人才管理各方面的投入力度在持续加大，企业越来越重视人才，投资人才管理的意愿在增强。

02 | 财务表现卓越的企业、规模更大的企业、国有企业及能源、金融、快消企业更愿意投身于人才管理，在多方面开展实践。

03 | 用发展牵引人才、以技术全方位渗透HR工作、打通一体化人才管理成为企业未来人才管理发展趋势。

04 | 关键人才定义、HR流程制度的建设与升级和人才数据分析仍是需要企业持续补足和关注的方面。



从过去的大工业时代跨越到数字化时代，人才管理面临的基本假设、命题、环境和挑战都发生了深刻的变化，我们观察到已有部分人才管理的方法和技巧不再适用，需要重新审视现有的管理机制是否适用于新的环境、员工和企业。

而一个需要重点关注的衡量指标就是——**员工对工作的投入度**。只有员工真正能感知到企业在人才管理中的践行并持续保持高投入时，才能真正实现人才与管理的双向奔赴。

2.2

员工敬业度分析

企业在人才管理方面的投入不断加强。但在急速变化的环境下，支撑与实现业务战略，保持组织的敏捷性，要求自上而下的人才管理/组织举措与自下而上的员工体验的深度融合。

回顾北森人才管理研究院2021年中国企业敬业度调查年度数据，我们试图回答4个问题：

- 01 | 如何建立组织与员工的双向、持续互动？
- 02 | 增强员工与组织联结的最佳切入点在哪里？
- 03 | 应对当下，变革一触即发，如何做到更加敏捷？
- 04 | 看向发展，卓越企业的增长核心是什么？

后疫情时代，敬业度调查“价值优先，效能优先”

回顾2021，我们总结出三个关键词

📊 | 业务价值联结

企业开展敬业度调查最大的困难是确定要解决谁的、哪些问题。如果只是孤立地采用一个调查工具，确实有点难回答这个问题。回顾2021年，我们发现企业正在试图将员工敬业度与业务阶段、业务问题紧密关联，并融入管理者的日常管理，管理者使用调查结果与员工互动，做团队内部改善，提升团队管理效能。



📈 | 脉动式反馈

敬业度调查结果会随着业务进程动态变化，现今的商业环境下，业务方向更快变化，对一些企业来讲，一年一次的调查已经很难满足需要。企业开始尝试提升调查频次，以期在问题发生前动态诊断，及时改善，形成可持续闭环。



📅 | 关联员工生命周期

企业中的不同群体各自衍生出新的管理问题。部分企业开始在员工生命周期（Lifecycle）的关键时刻，如入职培训结束后、绩效反馈后、晋升后、转岗后、年会后为员工推送调查，提升员工体验的同时，帮助企业聚焦针对不同群体的有效管理举措。



敬业度基本维稳，但内卷现象凸显

尽管2021年黑天鹅满天飞，给很多企业带来了不确定与变化，但中国企业敬业度基本与去年持平，整体分数为**68.53%**，年度增幅0.88%。

对比2020年的逆势上扬，员工在市场动荡的大背景下求稳定高留任，2021年则呈现出员工**更投入到当下工作中，求发展、高努力**的模式。留任、挑战虽小幅下降，但相比过往几年仍为较高分值，员工相对稳定。

值得注意的是，虽然员工更努力，但他们感受到的组织赋能感并未明显提升，尤其是在个人成长（培养发展）层面下降1.32%。与此同时，员工对组织的净推荐值、行动信任均呈现出下降趋势，对组织发展信心受到影响，员工“**虽然很努力但也感到很无力**”。

考虑到组织发展和员工发展的长效性，企业和管理者应对此**高度警惕，需尤其注重对员工个人成长，企业文化宣导等方向的赋能举措，调动和激发员工积极性**。

图09 组织敬业度五年对比

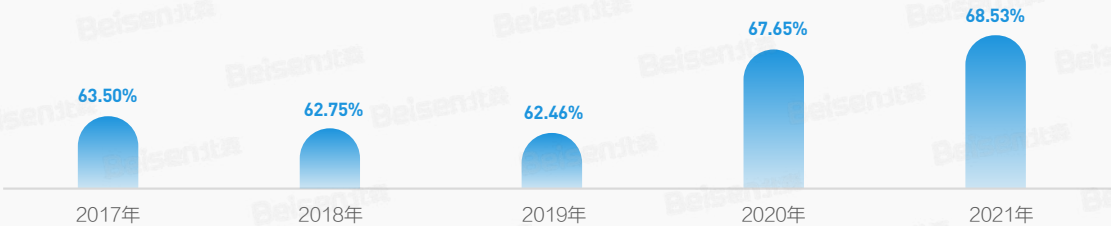


图11 净推荐值e-NPS



图10 2021年敬业度结果指标得分详情

指标	2021年	2020年	变化值
组织敬业度	68.53%	67.65%	0.88%
个人敬业度	71.31%	71.39%	-0.08%
组织赋能感	61.39%	61.09%	0.30%
留任	69.32%	70.34%	↓1.02%
努力	67.36%	64.13%	↑3.23%
挑战	77.79%	79.35%	↓1.56%

图12 行动信任指数



注：e-NPS即净推荐值，反映了员工对组织的整体看法和态度。行动信任指数代表了员工对企业行动意愿和改善举措的信心。

应对不确定，建设“成长型组织”

整体来看，相较于去年，员工在多数驱动因素的评价上有所下降，其中，对文化愿景模块的认可度全面下降，平均下降1.51%。后疫情阶段，外部环境的不确定和变化，使组织也充满了不确定。处于其中的员工很大可能会出现迷失感，对组织的文化战略愿景没有明确的感知，对组织的发展方向感到迷茫。组织在不确定性中，除了加强顶层建设，做好自上而下的组织能力打造，也应同时注重信息到员工层面的穿透，确保员工与组织同频。

2020年度驱动员工敬业的高影响力因素集中在工作回报上（工作环境、工作资源、人岗匹配和薪酬福利），而2021年度驱动员工敬业的高影响力因素则集中在培养发展上（职业发展、自主性、绩效管理），其中职业发展位居榜首，自主性首次进入高影响力因素。可见，去年在疫情的强烈冲击下，员工关注基础保障，薪酬、资源、办公环境是否安全有保障，而国内疫情逐渐平复后，疫情给员工带来的危机感仍在产生持久性的影响，员工开始转向关注自身发展，自我增值。值得注意的是，培养发展的重要性上升，但员工认可度并未同步明显提升。如果员工在培养发展的诉求上长期得不到满足，很有可能成为组织前行的阻碍因素。

可见，应对不确定，更应立足长远，做好组织的文化建设和队伍建设，确保组织前进的可持续性和长效性，建设成长型组织。

图13 2021年敬业度结果指标得分详情

复合驱动因素	基础驱动因素	2021年	年度变化	2021年影响力排名前五	2020年影响力排名前五
 工作回报	工作环境	70.18%	-3.60%		2
	工作资源	59.13%	-0.02%		5
	人岗匹配	65.08%	-0.16%	2	1
	薪酬福利	51.67%	0.13%		3
	工作生活平衡	59.82%	1.04%		
 领导效能	直接上级	72.95%	1.21%		
	高层领导	71.29%	0.38%		
	赞扬认可	67.28%	-0.25%		
	同事关系	74.22%	-2.34%		
	沟通协作	69.95%	-0.51%		
 培养发展	工作流程	65.89%			
	组织架构	74.80%			
	变革能力	64.32%			
	绩效管理	65.58%	0.99%	5	
	职业发展	63.10%	-0.03%	1	
 文化愿景	培训学习	63.17%	0.31%		
	自主性	63.09%	1.46%	4	
	挑战性	69.22%	-0.54%		
	企业愿景	72.25%	-0.76%	3	4
	企业声誉	76.16%	-1.86%		
	创新	71.33%	-2.58%		
	关注客户	72.09%	-2.06%		
	重视员工	64.25%	-0.27%		

注：工作流程、组织架构、变革能力为北森敬业度模型新增驱动因素，故此处不展示年度变化。

以人为本，组织发展与员工发展双向联结



职业发展已成为影响员工敬业的核心要素，同时它也正在成为不同代际员工关注的共性话题。

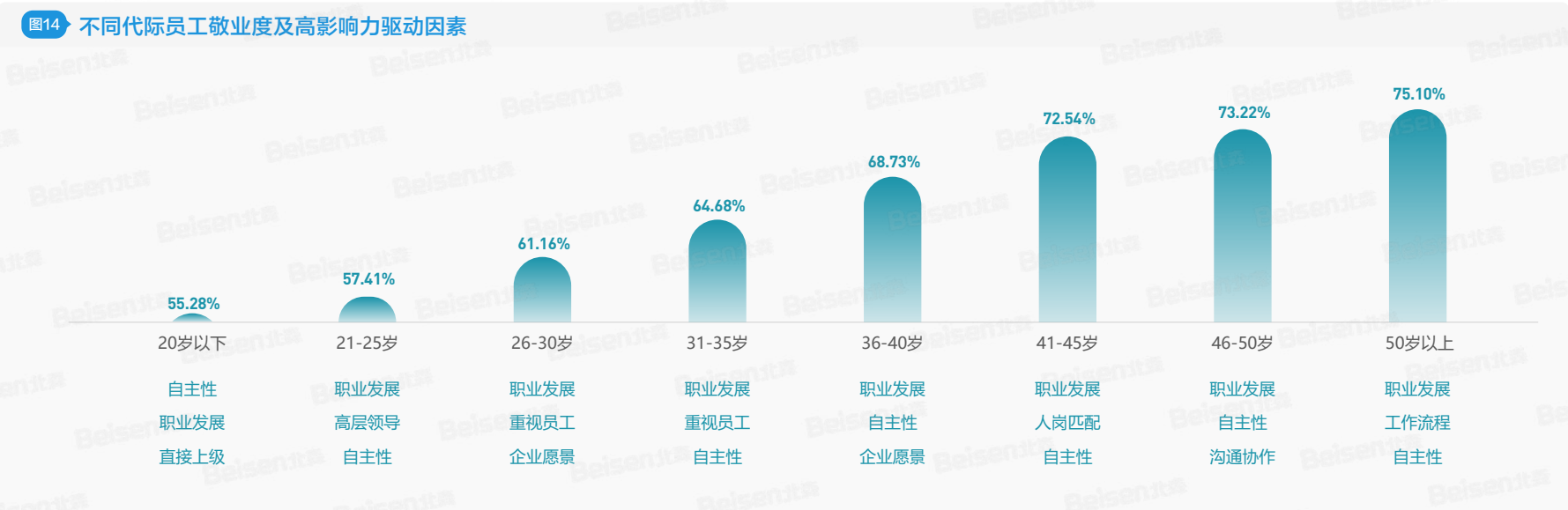
回顾2020年度数据，职业发展仅是20岁以下和31-35岁两个群体的核心驱动因素。时至当下，发展已经成为员工共同焦虑的话题，就业环境竞争激烈、组织发展要求人才提效与转型无不促成这一趋势。员工比任何时候都更迫切期待能够在组织中有发展，有未来，能不断自我增值。



在组织破局，寻求新增长的当下，组织发展与员工发展的双向联结至关重要。

组织首先要做的事情是：以激活员工为抓手实现员工与组织共同发展。激活员工的典型做法是：持续倾听员工心声，提供针对性的改善举措与反馈机制，形成组织与员工双向、持续性的互动，提升员工工作效率与管理者管理效能，让员工感知到在组织中有发展。

图14 不同代际员工敬业度及高影响力驱动因素



行业高质量发展，看到变化中的“生命力”

服务、房地产/建筑行业仍占领员工敬业度的高地，而IT/互联网/电子、生产/加工/制造仍处于相对偏低水平。细观各个行业对比上一年度，服务、消费、制造行业呈现上升趋势，房地产/建筑、IT/互联网/电子保持稳定，而金融/保险/银行、生产/加工/制造出现小幅度下降。下面，在三种趋势下，我们分别以一个行业为例，展开说明。

消费行业：敬业度呈上升趋势。随着行业整体业务向线上转移，工作资源和工作自主性对员工起到更强的驱动作用，员工期待更多来自组织的资源支持。组织的发展愿景带给员工信心，但在基本需求满足，对员工的重视度上还有待提升。企业需要在关注消费者体验的同时，也需关注如何在线上化提效的过程中兼顾员工体验，以保证可持续发展。

生产/加工/制造：敬业度呈下降趋势。在新的内外部形势，国家政策，新兴技术发展下，制造业正在开启转型之路。明确企业发展方向，与员工自身成长方向成为员工敬业的核心驱动因素。员工渴望在转型之路上与企业同频，企业也应更注重愿景、战略、行动等自上而下的贯穿落地，形成与员工的紧密联结。此外，企业还应格外注意工作资源的配置，工作资源在多数企业中始终没有得到合理的配置（连续两年为风险因素，本年度下降3.4%），企业需要在业务转型的同时，努力清除员工开展工作中面临的阻碍，通过有效提升人员效能来达到组织的高质量发展。

房地产/建筑：敬业度保持稳定。在地产行业愈发追求内生式增长，内部提效的背景下，员工对企业声誉和愿景的认可度有所提升。但在组织进行业务调整和变革的历程中，员工对内部流程优化和组织变革方面仍存有疑虑，如何更直接的获取员工在工作流程和变革方面的落地情况和反馈，有效提升内部能效是关键着手点。

图15 各行业员工敬业度情况

	服务	能源/矿产/环保	房地产/建筑	专业服务/教育/培训	消费/贸易/批发/零售	金融/保险/银行	生物制药/医疗	IT/互联网/通信/电子	生产/加工/制造
组织敬业度	84.10%↑	74.82%	73.15%	72.83%↑	69.18%↑	66.06%↓	66.70%↑	62.87%	61.04%↓
核心因素	企业声誉 83.88%	高层领导 68%	职业发展 71.31%	企业愿景 64%	工作资源 64.68%	企业愿景 64%	重视员工 57.8%	职业发展 57.93%	职业发展 53.2%
	重视员工 86.9%	企业愿景 75%	绩效管理 72%	赞扬认可 60%	职业发展 65.44%	人岗匹配 59.94%	沟通协作 66.32%	重视员工 62.45%	人岗匹配 58.54%
	企业愿景 89.17%	同事关系 73%	人岗匹配 72.83%	创新 63%	自主性 68.33%	自主性 61.66%	职业发展 55.95%	企业愿景 69.05%	企业愿景 67.97%
风险因素	薪酬福利 68.39%	薪酬福利 54.03%	薪酬福利 59.73%	工作资源 47%	薪酬福利 47%	工作生活平衡 46.44%	薪酬福利 46.45%	薪酬福利 51.96%	薪酬福利 41.83%
	工作资源 81.18%	培训学习 62.09%	变革能力 64.64%	自主性 50%	工作生活平衡 62.75%	薪酬福利 57.02%	工作资源 53.89%	培训学习 56.34%	工作资源 50.44%
	职业发展 81.26%	工作资源 62.46%	工作流程 66.07%	薪酬福利 56%	重视员工 63.74%	人岗匹配 59.94%	人岗匹配 55.34%	职业发展 57.93%	工作生活平衡 52%
优势因素	关注客户 90.19%	直接上级 77.11%	企业声誉 84%	直接上级 76.4%	企业声誉 78%	同事关系 75.05%	企业声誉 74.09%	同事关系 78.26%	企业声誉 70%
	人岗匹配 89.2%	企业声誉 76.7%	企业愿景 81.15%	高层领导 75.83%	企业愿景 75.86%	工作流程 75%	绩效管理 72.86%	直接上级 75.26%	企业愿景 67.97%
	企业愿景 89.17%	创新 75.83%	同事关系 80.53%	关注客户 73%	沟通协作 74.21%	高层领导 73.69%	直接上级 72.56%	企业声誉 74.67%	同事关系 67.85%

注：蓝色字体为核心因素，同时是风险因素；绿色字体为核心因素，同时是优势因素；组织敬业度相比2020年度，波动±1%范围外，视为有上升/下降。

组织变革一触即发，文化和队伍建设先行

面对变化迅速的外部环境，大量企业开始战略转型、组织变革、兼并收购、重组。当组织进行重大调整时，也是员工最容易“掉队”的时刻，员工敬业度普遍会出现波动。在变革时期，高度敬业的员工是组织宝贵的资产，而敬业度偏低的员工则可能成为组织更大的负债。

我们根据企业所处的业务阶段，将企业划分为处于变革期和非变革期两类，数据显示，员工敬业度的驱动因素在变革时期与稳定时期具有不同的重要次序。不管组织是否历经变革，清晰的企业发展方向、员工个人了解职业发展路径都对员工投入度至关重要。同时，在变革期间员工会更加关注“高层领导的引领作用”、“工作流程保障”、“个人价值认可”。当发生变革时，很多企业会优先选择将资源投放到基础建设、流程建设上，但与此同时，文化与队伍建设也应齐头并进，确保员工与组织站在一起，双向奔赴。

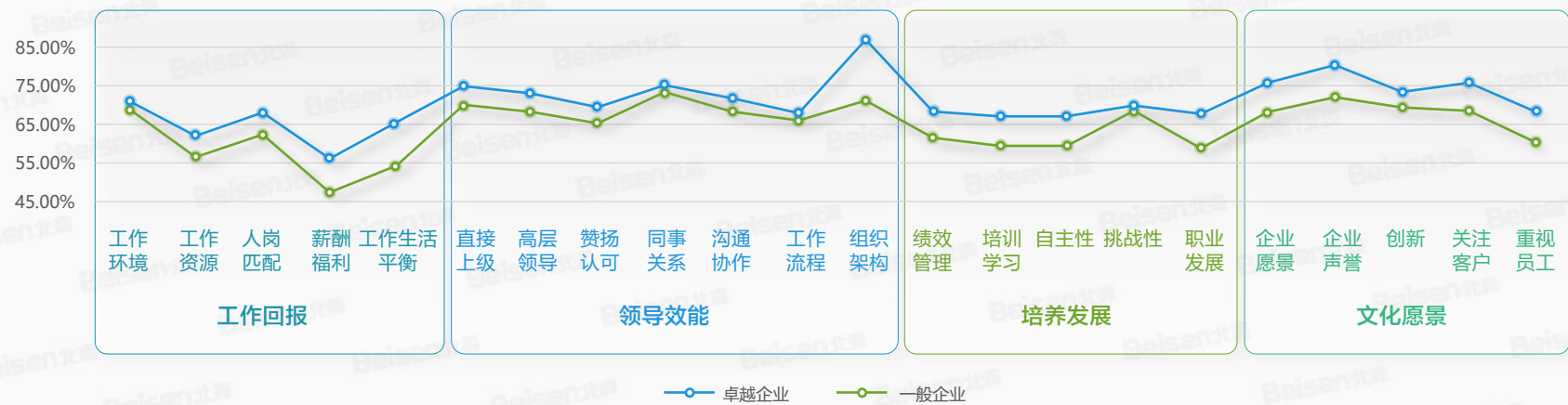
图16 不同发展阶段企业的高影响力因素

高影响力因素排序	变革时期	非变革期
1	清晰的企业发展方向	了解职业发展路径
2	发挥引领作用的高层领导队伍	清晰的企业发展方向
3	赞扬与认可	绩效目标明确与达成
4	了解职业发展路径	拥有必要的工作资源
5	工作流程保障	参与感



打造组织能力，关键在于组织举措的穿透

图17 卓越企业与一般企业驱动因素分数详情



	行动信任指数		我相信调查结束后公司会有相应行动		我已经看到之前的调查行动所带来的积极变化	
卓越企业	70.88%	4.16%	70.93%	-2.25%	64.62%	4.09%
一般企业	60.42%	0.53%	64.43%	0.82%	44.27%	-0.98%

卓越企业的组织和管理实践通常具有一定的标杆作用，对于一般企业有较大参考价值。我们将各行业企业排行榜中领先的企业标记为卓越企业，对比分析卓越企业与一般企业在各方面的情况。数据显示，卓越企业在组织各层面建设上表现出更高的投入度，这些努力带来了更高的员工敬业度。

经营效果出众的企业持续在员工敬业度上展现出更好的水平，领先9.37%。卓越企业员工对各方面的认可度明显好于一般企业，差值最大的五项分别是组织架构、工作生活平衡、职业发展、薪酬福利以及企业声誉（差值均>8%），贯穿了工作回报-领导效能-培养发展-文化愿景四个方面，其中，最大差距体现在文化愿景层面。对高影响力驱动因素的观察显示，卓越企业高影响力因素集中在员工培养机制和文化愿景建设上（职业发展、企业愿景、自主性），而一般企业的基础与培养机制建设仍存有问题（工作资源、职业发展是高影响力因素，同时也是风险因素）。另外，卓越企业更关注行动落地，且员工已经感知到改变后的积极变化。

由此可见，卓越企业之所以卓越，不只是在单方面有出色表现，而是做到了从顶层建设的设计到底层设施建设的落地。

2.3

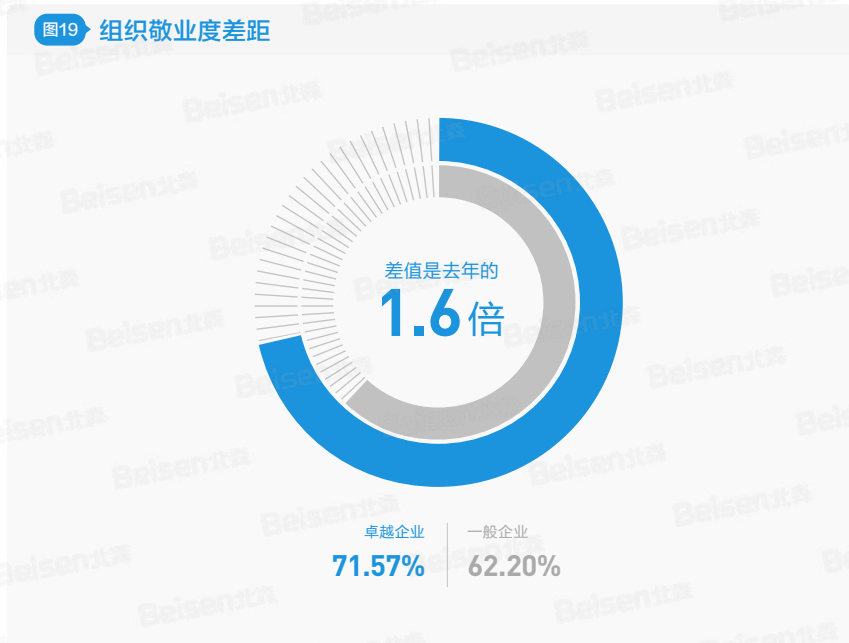
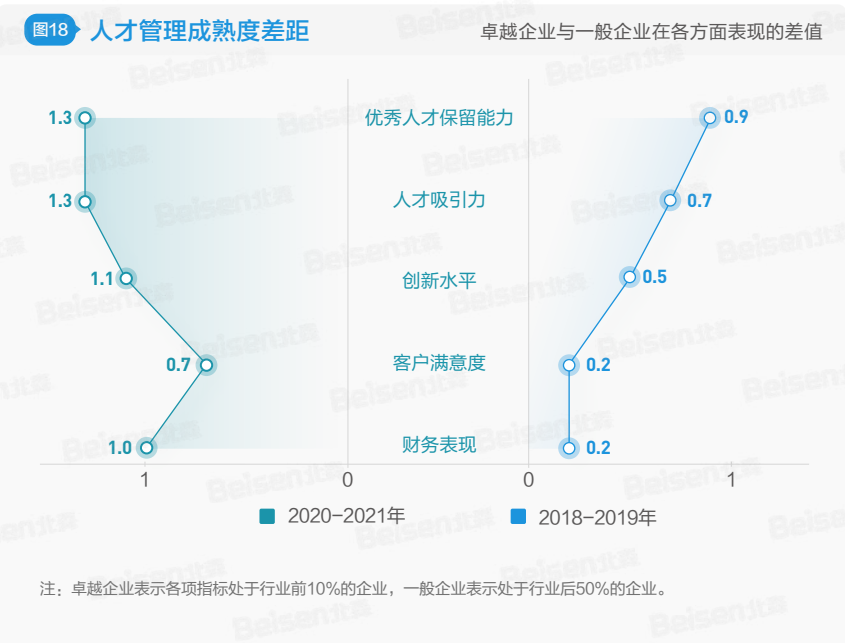
卓越企业的增长密码

综合上述两部分数据和北森观察，通过对比卓越企业和一般企业的关键指标，探索帮助企业赢得成功的关键举措，以期为中国企业在人才管理上指引新的方向。

卓越企业和一般企业的差距全面拉大

近几年政策的波动和技术的进步，以及外部商业环境的变化给企业经营管理团队带来巨大的挑战，企业间的竞争变得更加无序，以往的成功经验也在逐渐失效。我们发现，虽然竞争愈加混乱，但有一个更加严峻的事实表明，卓越企业和一般企业在人才管理成熟度和组织敬业度上的差距正在全面持续拉大。

数据显示企业在财务表现、客户满意度、创新水平、人才吸引力、优秀人才保留能力方面表现得越优越，人才管理的成熟度也越高，且这一差距随着时间的推移正在进一步拉大。与此同时，对比不同财务表现的组织敬业度也表明，卓越企业与一般企业的差值高达9.37%，是去年的1.6倍。这说明卓越企业在人才管理策略上更能穿透员工和组织。那么优秀的公司在哪些方面上的管理实践更值得借鉴？我们从中找到了三大增长密码。



增长密码1：组织与员工联结加深

在不可预见的未来，企业进行变革的速度只会加快，这种加速度对组织灵活性和组织能力的要求也将与日俱增。数据显示，卓越企业在职业发展和人才标准的实践上明显要比一般企业更加深入。而组织敬业度结果也显示，卓越企业的员工对组织的职业发展和人岗匹配的认可程度也更高。

从归属感到联结感，打通员工与组织的通道是致胜关键

相关报告显示，有近六成公司拥有股权激励计划，希望让员工也能享受到公司成长的红利。企业更愿意将员工与企业效益牢牢捆绑，形成正向激励。但对于员工而言，与组织之间的依存需求相比过往变得更加淡薄，从过往对归属感的需求变化为与团队、部门甚至是组织的联结感。这提醒着企业以往的人员激励方式可能已经失效了。

人才制胜的时代下，将组织战略与员工尤其是核心员工的发展紧密关联是更多企业奉行的管理法则。企业需要形成一条更符合多方需求的能联结组织、管理者与员工的全链路。

联结的第一步是了解和发挥好员工的真正价值

企业能否将人才用好、用对地方，也是搭建组织-管理者-员工全链路的关键。企业首先应当了解员工，将员工与岗位、团队和管理者匹配得当。

当组织与员工的联结更加紧密，员工能持续投入地在岗位上发挥自己的工作价值和意义且有更高职业发展的空间时，也更有可能产出更加出色的工作表现。

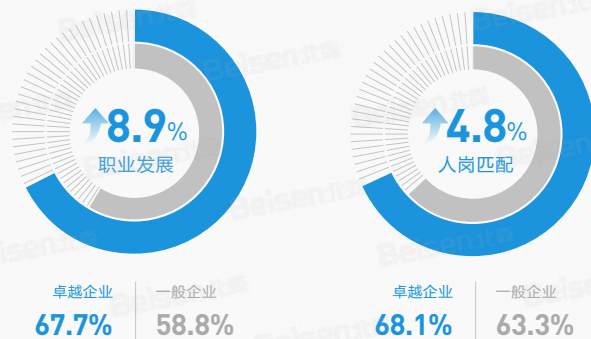
图20 将组织战略与员工发展有机结合



图21 人才标准深度应用各环节



图22 员工对组织的职业发展&人岗匹配认可度



增长密码2：构建数字化人才管理护城河

卓越企业在人力资源各模块一体化管理和运用数字化平台开展工作的占比远高于一般企业，在前者上的占比倍数更是高达7.3倍。我们注意到一些刚起步或快速发展期的企业和业务数字化基础较好的企业，都更加愿意探索一条数字化人才管理道路，也更易从中受益。

人才管理的数字化一体化是卓越企业精益运营的必由之路，其中有两项关键点：

第一，实现关键流程线上化、数字化，将所有的人力资源模块串联起来，打通各个堵点，避免人力资源各个模块割裂运转。

第二，将人力资源的各种指标进行量化，如人效产出、人事费用率、人才健康度、人才密度等，以此来判断企业的软性能力现状，并将其纳入决策中。

图23 人力资源各模块一体化管理



图24 运用数字化平台开展工作



图25 人才管理数字化发展的四条通路



流程与效率数字化优先

数字化转型初阶的重点，利用数字能力重现业务流程，带来工作方式的改变和效率的提升。进阶时关注运用数字化能力设计新的业务流程或重构已有流程，以带来业务创新。



人才数字化优先

数字化转型过程中注重对于人才队伍、结构、特性的数字化，为人才建立数字化体系，为大数据和算法的应用提供数据基础，其中也包括人才档案的数字化展示。



员工体验优先

数字化转型涉及人员范围较大时会优先关注员工体验的改善。在业务数字化或数字化业务阶段，重视员工的工作方式和工作体验能够平滑过渡，也常通过人才数据关注员工工作状态并给予关怀。



智能人才决策优先

从结果或效果出发，重视对数据的挖掘和应用。通常从人才数字化、组织行为数字化开始建立数据模型，运用于人才决策，适合管理精细化程度较高的企业。

增长密码3：高管与HR的双向奔赴

我们将高管在人才管理中的角色归纳为两种类型：深度参与型高管和放权型高管。而HR在企业中也通常扮演两类角色：战略合作型HR和战略服从型HR。

数据结果表明，卓越企业中有1/4以上的高管深度参与人才管理工作，1/5以上的HR是战略合作伙伴，远高于一般企业。交叉分析表明，卓越企业中有一半以上是双向奔赴式的合作模式，高管会更加密集地参与到人力资源的各项环节，包括对人才的吸引招募，高潜的培养，充当教练，深度卷入人才盘点工作。HR在企业战略会上也充当关键角色，从人才和管理的视角给予及时的支持和视角补充。这些企业的高管与HR在联络紧密度、配合度和协同度更高，人才管理文化氛围也更为浓厚，从而更快促动企业经营业绩的达成。

高层领导必须改变各自管理的局面，展开更多的合作。为了在当今不断变化的商业环境下行事并应对跨领域的挑战，公司的高层领导们必须共同行事。

——德勤，《社会企业的崛起》

图26 高管深度参与人才管理工作



图27 HR成为战略合作伙伴

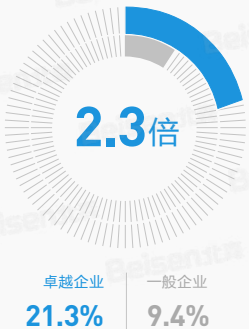
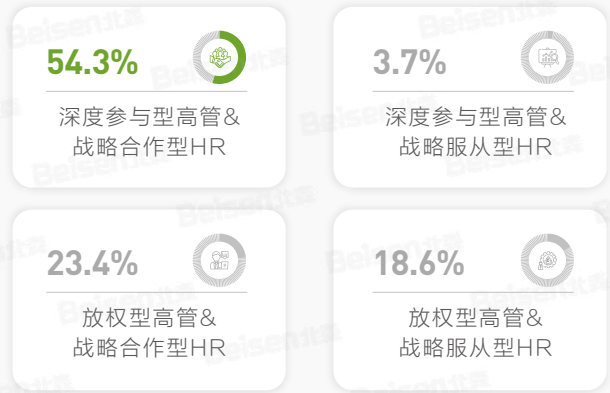


图28 卓越企业中高管与HR合作模式分布

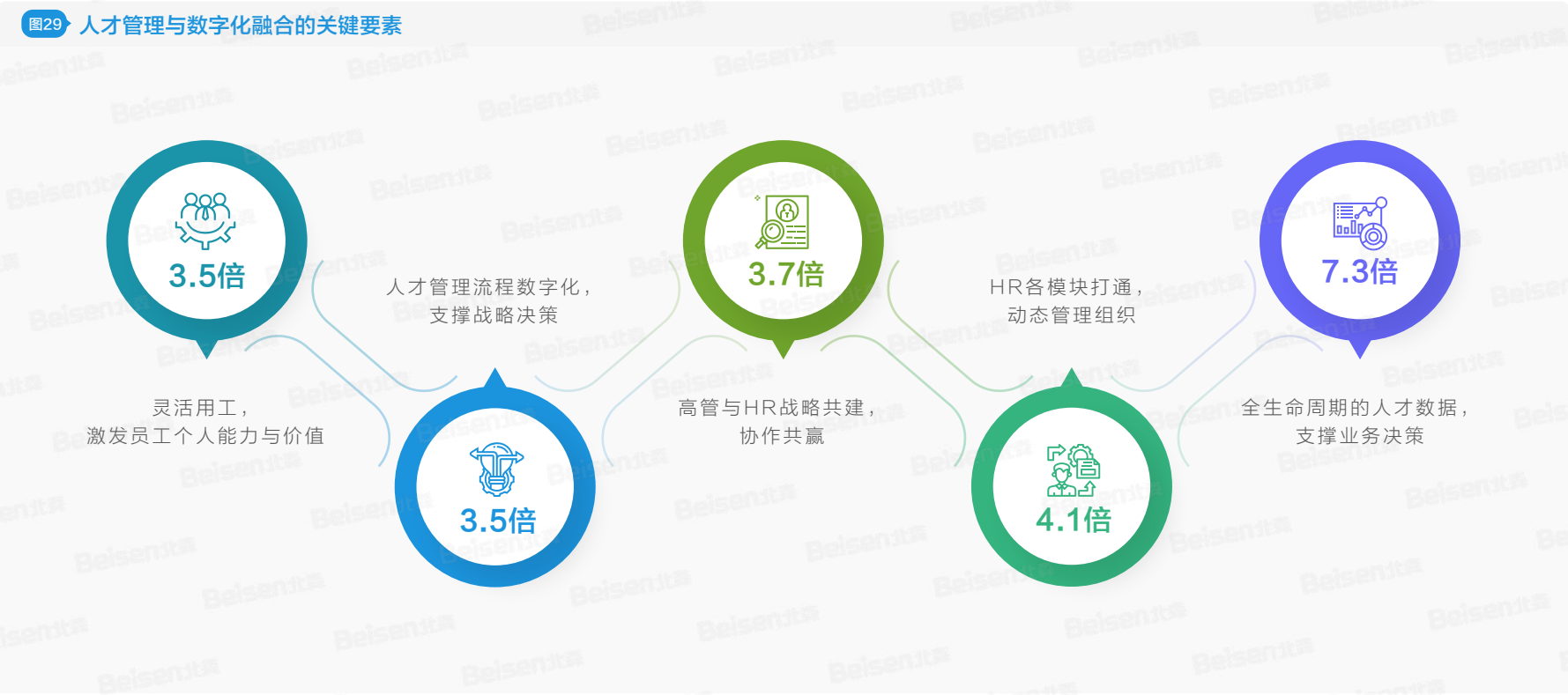


数字化与战略、组织、业务、人的融合是致胜关键

数字化带来的强大助力可以将战略、组织、业务与人的融合变得更加便利。无论是灵活用工、人才管理流程的数字化、HR各模块打通还是人才量化的管理，在一体化、数字化的发展进程中，卓越企业与一般企业都有着巨大的差距，且这种差距还在拉大。对于中国企业而言，必须思考如何借助数字化的力量将这些关键要素进行深度融合。

在数字化从企业运作的奢侈品演变为必需品的大趋势下，我们也在努力将人才管理与数字化的融合变得更有力量，有温度，有洞察。

图29 人才管理与数字化融合的关键要素



03

第三章

人才管理数字化践行路径 —— D-TOP模型

人才管理数字化践行路径

数字化不断加速融合，引领企业从现在奔向未来。领先企业持续在人力资源领域尝试新的数字化实践，而越来越多的成功实践也带给管理团队信心，投资于人力资源数字化转型以实现组织能力的升级。**我们认为，任何行业都值得用数字化的技术重做一遍。**同样地，人力资源管理各个环节都值得进行数字化重构。

北森梳理了当前的技术环境和优秀企业的实践，结合企业从战略输入到战略执行各阶段的实践要点，提炼出数字化增益效果更显著的三大管理领域：人才管理、组织管理、绩效管理，并构建了D-TOP模型。



资料来源：北森人才管理研究院，2021



01

外部人才供应链管理

02

内部人才梯队建设

数字化人才管理



01

组织内流程管理

02

内部员工体验

03

数字化智慧决策

数字化组织管理



01

组织目标与员工目标同频

数字化绩效管理

外部人才管理——以科技引领高质量招聘

疫情扩大不确定性，让求职者的流动更加理性谨慎，人才竞争更加激烈，招聘难度不断攀升。与此同时，企业对招聘质量的重视度并没有丝毫放松。如何利用数字化加速甄选手段，帮助HR提升甄选质量是数字化招聘要解决的首要问题。

北森数字化招聘系统通过变革连接的方式、评价的模式、协同的样式三种手段，有效识别真正高价值的候选人，以科技引领高质量招聘。

当企业提高招聘标准时，新员工的离职率下降了4%，而高绩效比例则提高了5%。

——北森人才管理研究院，《2021中国企业招聘科技趋势报告》

变革连接的方式

社交网络以及企业与人才双向吸引，让人才吸引、获取、接触形式转变。全员招聘以及多媒体运营成为让应聘者成为伙伴的连接方式。

变革评价的模式

无接触、智能化、AI工具与算法新模型共同重构了智能评价链条，以科技驱动人才选拔，帮助企业选对人，用对人。

变革协同的样式

新生代员工的加入让To-C化深入招聘运营的各个阶段，以科技提升体验与效能，改变流程协同的方式和样式，优化全角色交互的体验。



基于人才画像的 评分器/筛选器

30%↑

精准过滤简历
中的硬性特征

人才测评、 人才笔试

40%↑

精准判断能力
与性格、价值
观等底层特征

智能化标签、 AI面试

20%↑

多场景智能化
评价，替代多
种常规面试

注：效率提升数据，依据于北森典型客户数据，仅为示例供参考。



内部人才管理：打造敏捷、有序、有效的在线人才盘点机制

人才盘点的价值已得到企业的广泛认可。调研显示，人才盘点不仅被看做是管理机制，也被看做是激活内部人才的有效手段。在应用范围方面，盘点正在从大型企业流行到中小型企业，从管理层下沉到各层级的核心人才。

在线盘点可以帮助企业打造敏捷、有序、有效的完整人才盘点机制，通过敏捷实时地获取人才分布动态，以多维立体的评估角度，结合企业现状和业务需要，提供可视化的多视角洞察，促进组织人才能力和结构的优化。



组织迭代：流程、体验和决策三位一体

纵观今年的企业大事件，领先企业仍对组织的调整与迭代保持热度，以确保对战略目标的支撑力，更好地适应市场的环境。如何顺利并快速地完成组织迭代，如何让员工更适应组织的变动，如何确保决策的准确性，这些问题可以尝试通过数字化人力资源系统得到解决。

协同自动化，打造敏捷组织

在数字化的人力资源系统的助力下，HR不仅可以通过系统帮助员工从招聘到入职无缝衔接，利用流程驱动员工全生命周期管理，增强组织协作能力并提高自身的效率。数字系统还能支持多维度的组织架构搭建和调整，联动业务流程，帮助HR进行灵活高效的编制管理，联动业务流程，敏捷落地组织变革。



Offer审批，全面查看候选人简历、面试、测评等信息，实时提醒编制情况，辅助审批

多套入职资料填写模板，候选人扫码填写入职信息，改期入职、取消入职信息及时同步招聘HR和业务主管

自动发起入职准备，流程驱动行政、IT、直线经理等相关角色，高效协同；在线分类管理待入职进度和状态，清晰明了

组织迭代：流程、体验和决策三位一体

全新设计工作、协作和员工服务模式

新生代员工正在成为企业未来发展的主力，使用更加贴近年轻一代工作习惯的人力资源系统是企业的不二之选。

北森iTalent移动化端集成了员工在工作中所需要的应用，包括培训学习、绩效目标、薪酬假勤、工作日程、团队数据、职业发展等。7*24智能员工服务机器人、勋章、打赏、祝福等社交化应用让员工在组织中体验到高效、愉悦、温暖。

场景案例

过去

小森

上班打卡需要用工卡打卡，有时候忘记带工卡，每月还需要和领导单独解释没有打卡的原因。

现在

连接上公司WiFi后就可以使用移动端无感打卡，只要在公司就可以记录我所有的上下班时间。

过去

小北

因为工作忙碌，时常缺少对下属的关注。直到员工离职时才会和我说，工作压力太大了，感受不到上级的关注和支持。

现在

数据报表会告诉我过去一周哪些下属加班严重，还可以通过移动端给下属发一个红包，让他们的努力会被看见；也可以及时发现下属是否适应当前工作，帮助其调整工作状态。

过去

小豆

入职前一家公司，经历了各种繁琐入职流程，没有人主动和我沟通，很难融入到集体当中。

现在

刚入职一些基本信息就出现在新员工展示区，很快就有和相同大学、相同爱好、同乡的同事找到我，让我很快融入团队。



组织迭代：流程、体验和决策三位一体

打通人才与业务联系，寻找最佳决策点

在数据成熟度高的互联网企业，数据分析被广泛应用于预测未来的收入、用户画像、行业优化方向等众多领域。如今越来越多的人力资源从业者意识到人才数据和分析的重要性。HR不仅仅满足于使用一套系统将各个模块进行简单地串联，还希望可以利用系统中的数据进行预测分析。

北森一体化人力资源系统打通招聘、组织人事、假勤、薪酬、绩效、测评、继任、培训学习、调查等人力资源各业务模块，实现人力资源全场景业务一体化与数字化，为人才数据分析提供系统基础。利用各类数据，一体化的人力资源系统可以帮助HR衡量员工的工作表现，领导力数据，绩效结果甚至是组织人才储备的厚度等等。人才数据分析帮助企业HR从数据中找决策的支撑，看到在人力资源领域投资与真实业务产出之间的对应关系，重塑HR的业务影响力。



某制造集团People Analytics应用案例



用户反馈

通过北森的PA项目，我们把线下的报表都转移到了线上，基本满足了HR日常报表需求，每人每月都能省下1-3天的时间，工作效率大幅提升。数据分析的工作也激发了我们的数据思维，逐渐习惯看数据，发现数据背后的管理问题。

—— 某HR SSC经理

业务挑战

- A集团公司作为老牌的制造业，线下手工制作整个集团的人力报表费时费力，每位专员每月都要花上1-3天不等的时间来汇总数据。
- 数据非常零散，统计口径和算法不一，人力资源数据结果的准确性难以保证，无法真正用于决策。

应用情况

- 分析组织运行概况：通过离职率、人员结构、管理者等32项指标，分析集团及各事业部的本科及以上学历占比数据、各层级年龄分布情况，监测异常数据，掌握集团运行情况，并作出管理建议。
- 科学管控加班情况：通过出勤率、人均工作日时长、应出勤时长等22项指标，分析集团各部门人均工作日加班/周末加班时长等数据，全面了解集团各部门的加班情况。
- 合理设计薪酬结构：通过月度工资汇总、加班费分析、月度工资对比等15项指标，及时了解各职级、不同子序列的当月/年底平均薪酬分析等数据，掌握整个集团职级层面的薪酬情况，分析薪酬设计是否合理。

价值收益

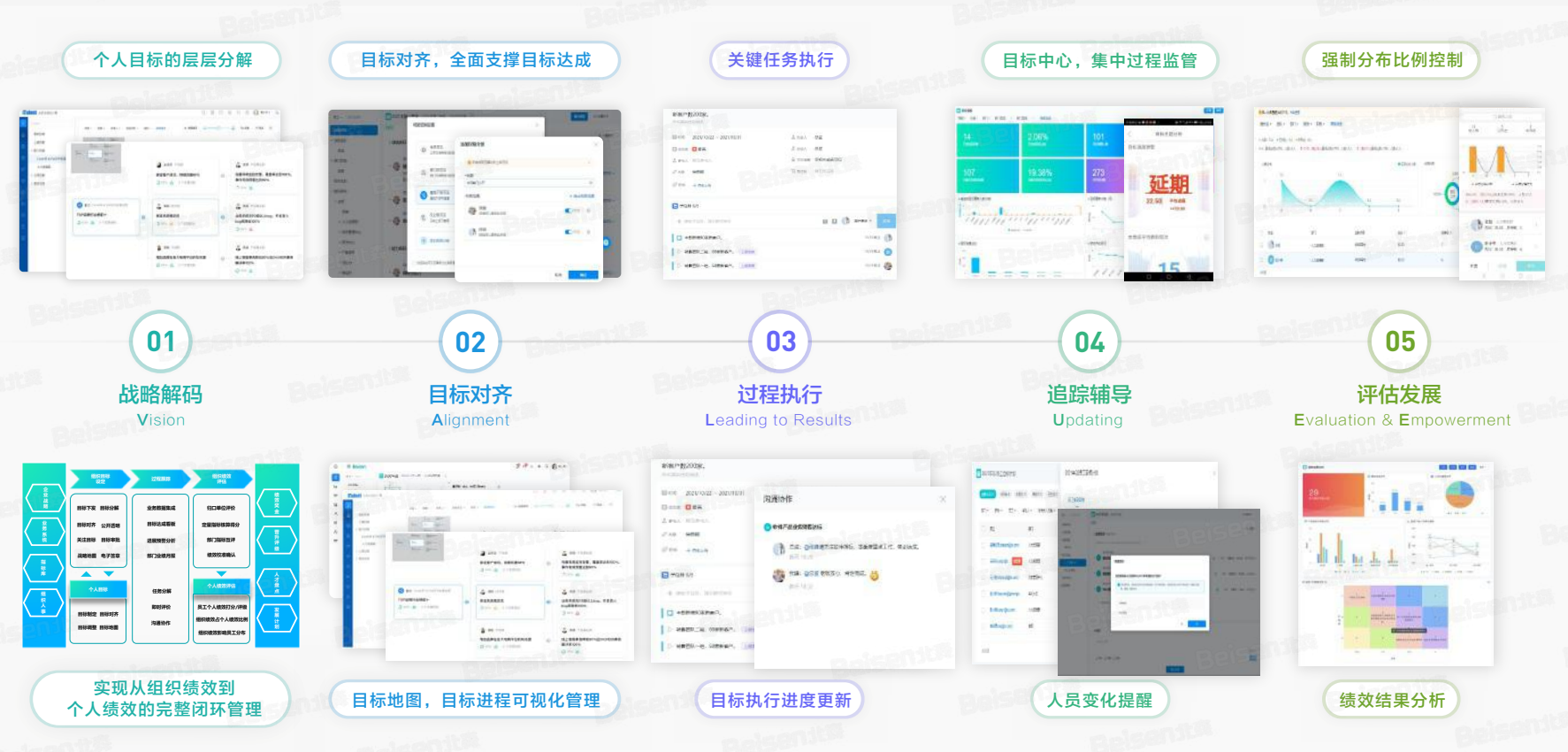
- 人力报表线上化，数据获取高效准确：实现常用人力报表的查询和统计，HR能高效准确地获取和分析来自各业务模块的人力数据。
- 基础数据规范管理，分析指标清晰全面：HR仔细梳理了基础数据，管理更规范；增加了之前没有的组织效能、高绩效人员离职率等指标，分析维度更全面。
- 养成数据驱动习惯，业务洞察有据可依：HR开始习惯看数据，并逐渐引导各事业部经理看数据，分析数据背后的原因，用数据驱动业务洞察。

绩效管理：从战略方向到员工驱动力，保持目标同频

数字化时代下的绩效管理不再是“控制系统”，更是战略支撑与持续改进平台和员工激励与成长平台。为实现发展目标，组织需要将战略分解为关键的绩效目标，通过对目标的管理确保战略方向不偏移到最终实现。从个人层面来讲，员工关注个人与公司目标的连接，希望不断提升能力以完成工作目标。

数字化绩效管理系统可以让组织目标与个人目标的关联清晰可见，卓越企业选择通过目标来连接组织与员工当下的工作，帮助每位员工清楚自己的工作与组织战略有哪些关联，发现工作的意义。

图30 VALUE模型，让绩效方案全面落地



CONCLUSION

结语

近年来，我们都在努力跟上数字化时代这辆高速行驶的列车：持续学习、加大投入是我们的必修课，如何从基础认知奔向深度融合是我们需要持续探索的主题。

“连接”是我们从数据和洞察中找到的破题关键词，连接组织与员工，连接高管与HR，连接数字化与人才管理，企业需要思考如何从“连接”中找到在数字化时代实现基业长青的钥匙。

所幸，在HR们的面前已经展现了一条清晰明确的道路，那就是人才管理的数字化转型之路。得益于日渐成熟的人才管理文化和制度、专业能力和影响力持续提升的HR团队、日新月异的技术发展，以及来自于大厂的先进经验，我们坚信这条路并不遥远。

此刻前行，即达未来。

“世界变化很快，不再是大打小，而将是快打慢。”

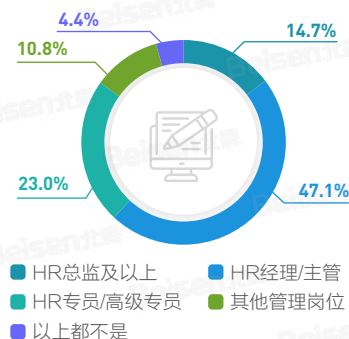
—— 鲁伯特·默多克
21世纪福克斯公司

APPENDIX | 附录一 数据来源

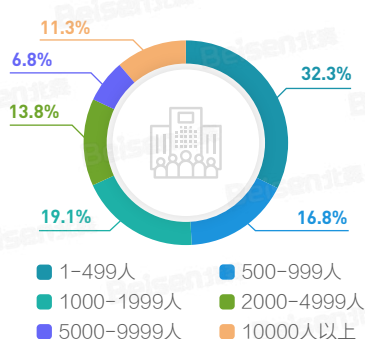
数据来源1

本次调查于2021年10月启动，历时2个月，共获得2128名人力资源从业者的积极参与。经过严格的数据有效性筛选，最终有1031份调查问卷结果进入数据分析阶段，其结果经专业分析形成综合结果。

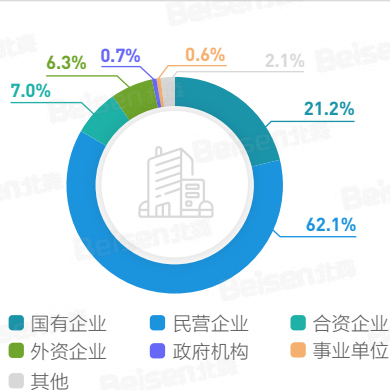
职位



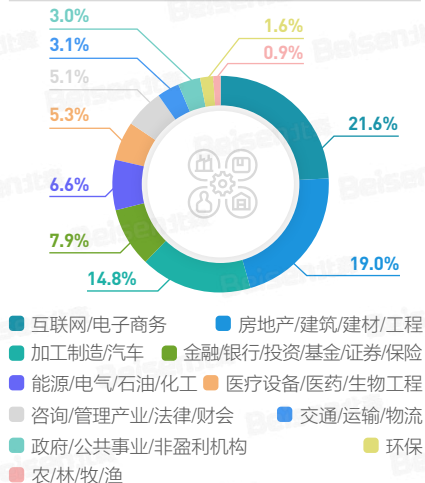
企业规模



企业性质



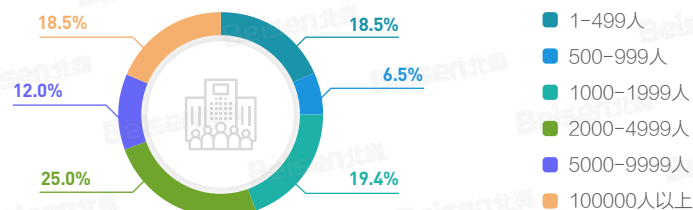
所属行业



数据来源2

对2020年11月至2021年10月中国企业员工敬业度情况进行描述和分析，使用的样本数据来源于北森员工调查平台，覆盖参调人员共计344420人，企业分布情况见下图。报告中部分内容涉及历年分数对比，数据取自北森往年发布的中国企业敬业度报告。

企业规模



所属行业

行业	人数	占比
房地产/建筑	101343	29.4%
IT/互联网/通信/电子	72810	21.1%
生产加工/制造	63029	18.3%
金融/保险/银行	37025	10.8%
消费/贸易/批发/零售	19019	5.5%
专业服务/教育/培训	15657	4.6%
生物制药/医疗	3462	1.0%
能源/矿产/环保	2977	0.9%
服务	2518	0.7%

APPENDIX

附录二 写作团队

北森人才管理研究院

北森人才管理研究院（Beisen Research of Talent Management）成立于2004年，是国内成立时间较早的专注于人才管理技术的研究机构。以深刻的中国市场洞察为基石，积极致力于真正适合本土人才管理技术的研发。拥有一支富有活力且专业素质极高的研究团队，其研究成员由毕业于剑桥大学、清华大学、北京大学、北京师范大学、中科院心理所、华东师范大学、复旦大学等知名高等学府的百余名人才管理专家组成，并持续与多所高校心理学院、管理学院或商学院开展合作。



北森人才管理研究院研究领域涵盖人才测评、招聘管理、继任计划、领导力开发等人才管理技术和SaaS、云计算等互联网前沿应用技术及解决方案，已经累计开发出具有知识产权的人才管理产品30余种。这些横跨人才管理、心理学、互联网技术的研究，促进了来自不同学科先进理念和技术的融会贯通，让人才管理技术真正帮助企业打造完善的人才管理体系，有效招募、测评、培养和保留关键人才以实现其战略目标。

写作团队



周丹

北森人才管理研究院
院长

内容指导
内容研究



王丹君

北森人才管理研究院
副院长

内容指导
内容研究



余婧

北森人才管理研究院
产品专家

内容研究



张美晨

北森人才管理研究院
产品经理

内容研究



庄唯

北森人才管理研究院
研究员

内容研究



何雅迪

北森人才管理研究院
研究员

内容研究



孙赫男

北森人才管理研究院
产品经理

内容研究



START YOUR FINANCE



起点财经，网罗天下报告