



2021 年

中国企业人事管理数字化趋势 洞察白皮书

目 录

一、企业人事管理数字化发展背景	3
(一) 人力资源管理概述	3
1. 人力资源管理的九大运行模块	3
2. 人力资源管理的三支柱模型	4
3. 人力资源管理数字化的发展沿革	5
4. 中小企业人力资源管理数字化发展更为滞后	6
(二) 人事管理数字化的发展驱动因素	7
1. 人事管理数字化是数字经济时代下的必然产物	7
2. 劳动力供应的结构性短缺，使企业人力成本不断攀升	8
3. 云计算等技术的变革是人事管理数字化转型的强力催化剂	9
4. 新冠疫情作为黑天鹅事件，客观上推动企业组织与技术数字化进程	10
(三) 企业人事管理痛点	11
1. 管理层视角	11
2. 人力资源部门视角	12
3. 员工视角	13
二、企业人事管理数字化建设现状	14
(一) 数字化人事管理的核心价值	14
1. 数据资产化应用赋能企业智慧化管理运营	14
2. 解放人力资源部门生产力，提升人力资源部门工作价值	14
3. 员工脱离冗杂工作流程，专注自我创新发展	15
(二) 数字化人事管理的建设场景	16
1. 核心人事	16
2. 薪酬绩效	17
3. 员工福利	19
4. 费用控制	20
三、企业人事管理数字化应用洞察	22
(一) 调研说明	22
1. 研究目的及内容	22
2. 调研对象及样本量	22
(二) 调研对象基本特征	23
(三) 人事管理数字化工具应用情况	24
1. 企业对人事管理数字化的态度	24
2. 企业人事管理数字化的应用进程	24
3. 企业人事管理数字化工具的部署方式	25
4. 企业选择的人事管理数字化工具类型	26
5. 企业对各模块数字化工具的需求偏好	27
6. 企业人事管理数字化工具的来源	27
7. 企业人事管理数字化工具的选型指标	28
8. 企业人事管理数字化工具的采购方式	29

(四) 人事管理数字化工具投入趋势.....	30
四、企业人事管理数字化典型实践.....	32
(一) 人事管理数字化工具的发展特征.....	32
(二) 行业竞争格局.....	33
(三) 典型的资源型玩家：银行.....	34
(四) 招商银行薪福通 3.0.....	35
1. 薪福通 3.0 产品体系.....	35
2. 薪福通产品典型实践——薪税一体化.....	36
3. 薪福通产品典型实践——财务费控.....	36
艾瑞新经济产业研究解决方案.....	38
公司介绍/法律声明.....	39
版权声明.....	39
免责条款.....	39
联系我们.....	39
咨询热线 400 026 2099.....	39
联系邮箱 ASK@IRESEARCH.COM.CN.....	39

一、企业人事管理数字化发展背景

(一) 人力资源管理概述

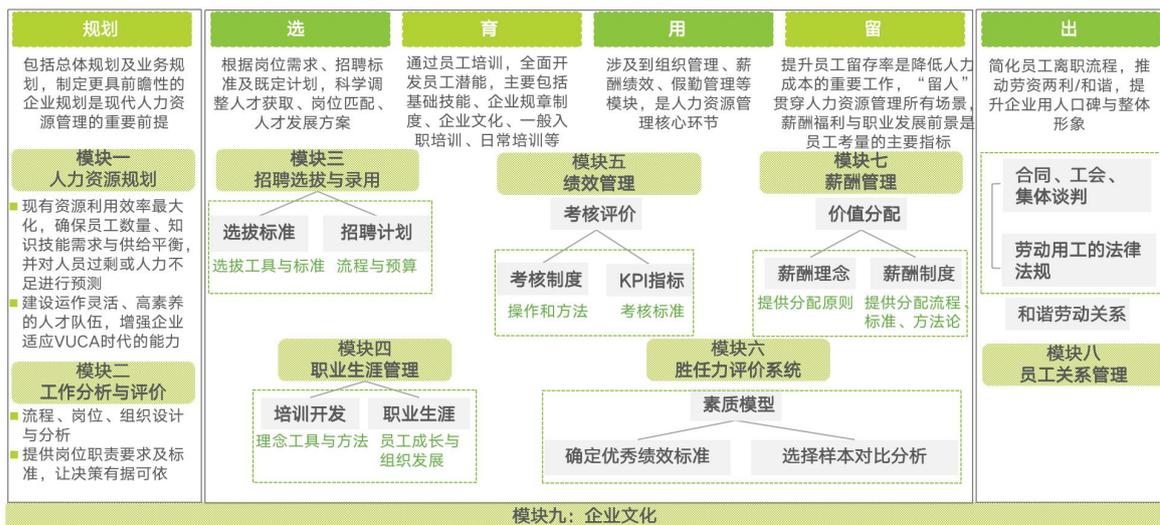
人力资源管理是通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式，对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。

人力资源管理是企业日常运营管理的关键内容，也是推动企业战略目标、业务落地执行的关键。人力资源管理的主要目标，就是基于企业整体战略目标，通过对人力资源的培训开发、配置利用、考核激励，提高员工资产利用效率、企业运营管理效率、打造企业核心竞争力。

1. 人力资源管理的九大运行模块

根据工作的流程和内容，企业人力资源管理可分为九大运行模块，各个模块工作各有侧重，但紧密相连，不可或分，组成一个有机的整体。只有根据外部环境变化，不断调整工作重点，才能保证人力资源管理良性运作，支撑企业战略目标的最终实现。

人力资源管理的九大模块



来源:艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-1 人力资源管理的九大模块构成

2. 人力资源管理的三支柱模型

人力资源管理三支柱模型最早由戴维·尤里奇于1997年提出，是关于人力资源部门角色和职能全新的理念。随着互联网技术发展演变，强调推动人力资源业务合作伙伴（HRBP）、共享服务中心（SSC）、专业技术中心（COE）三个层级的相互协同，减少企业组织架构冗余，优化管理模式。

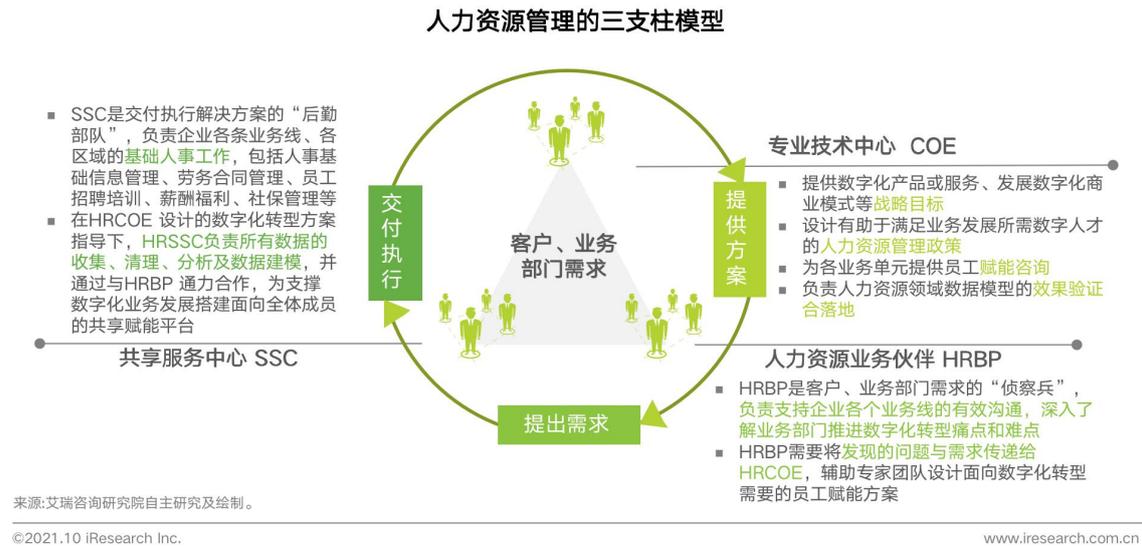


图 1-2 人力资源管理的三支柱模型

移动互联网时代，企业业务复杂度提升、数字化转型诉求升级，员工流动性加大、需求更加多样化也更加关注体验感。人力资源管理难度不断提升，越来越成为企业面临的主要挑战，而传统职能导向的人力资源管理已难以满足组织、人才、文化等问题的需求。基于战略导向的HR三支柱模型理论，使人力资源管理通过转型升级，最大化工作效率、明确自身定位、提升和创造价值，以更灵活地应对企业的业务需求，逐渐被认为是数字时代企业人力资源管理的有效的逻辑，并在应用实践中被不断创新。

以腾讯为例，将SSC（共享服务中心）升级到SDC（共享交付中心），有效整合重复性、事务性工作，将HR由被动接受者转换为主动的推动和引导者，更好聚焦创造价值的工作，同时满足了员工、管理者个性化的需求。

3. 人力资源管理数字化的发展沿革

企业人力资源管理按照管理的范围和深度，可以划分为人事管理、人力资源管理、人力资本管理、战略人力资源管理和由外而内的人力资源管理五个阶段，管理模式也由粗放逐渐走向精细化。

当前，一些企业规模、员工数量庞大的头部企业的人力资源管理已经发展到人力资本管理阶段，甚至开始展开战略人力资源管理阶段的创新实践并取得一定成果，然而多数企业仍处于人事管理向人力资源管理的阶段。可以说，在企业人力资源管理升级的进程中，完善而成熟的人事管理，为人力资源战略有的效落地夯实基础。

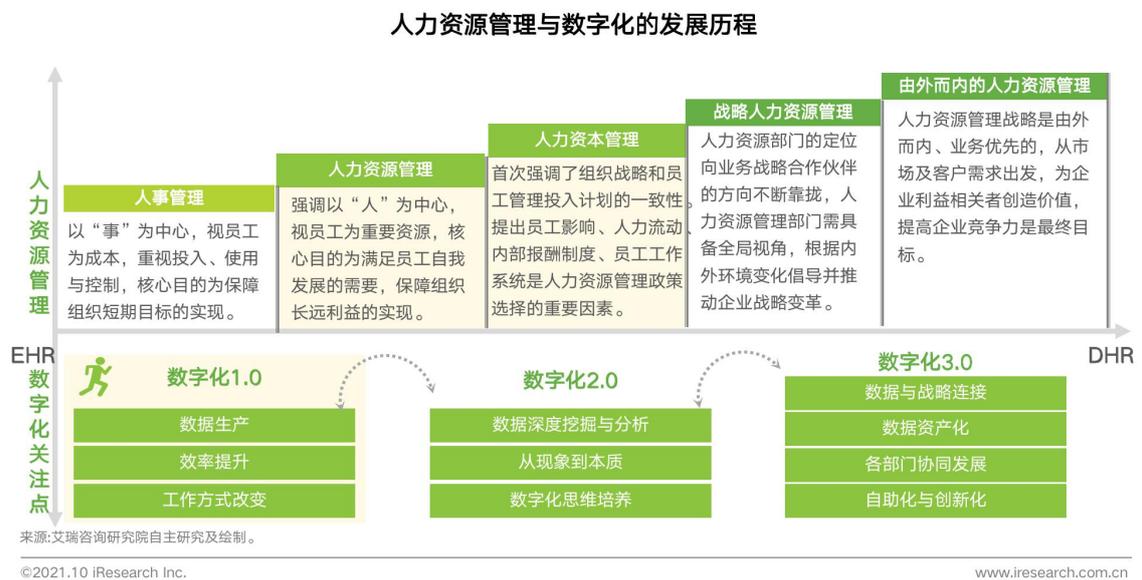


图 1-3 人力资源管理与数字化的发展历程

相对于人力资源管理的发展进程，企业人力资源数字化应用水平事实上呈现明显的滞后性，大多数企业们刚刚建立数字化心智，意识到利用数字化技术及方法论对其管理逻辑、具体手段进行内部转型，对企业效益的价值所在。企业与组织对于新技术和改变的接受速度慢、企业个体数字化投入意愿与规模的差异性、企业人力资源管理需求不同均为造成滞后性的原因之一。整体上看，现阶段大部分企业人力资源数字化核心诉求及应用主要集中在人事管理阶段（数字化 1.0），运用数字化工具及方法论赋能管理、降本增益、辅助决策是此阶段的主要目标。

4. 中小企业人力资源管理数字化发展更为滞后

中小微企业的战略地位

市场占比（各类工商市场主体）

95.6%

2017年我国中小微企业法人单位约2800万家，比2013年末增长115%，占全部规模以上企业法人单位的99.8%；计入个体工商户、家庭式作坊，小微企业占全国各类工商市场主体的95.6%

就业贡献

79.4%

2018年末，我国中小微企业吸纳就业人员23300.4万人，比2013年末增长5.5%，占全部企业就业人员比重的79.4%；拥有资产总计达402.6万亿元，占全部企业资产总计的77.1%

GDP占比

>60%

我国中小微企业最终产品和服务价值占GDP60%以上

纳税占比

>50%

我国中小微企业纳税占比50%以上

来源：国家统计局，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

中小微企业是我国国民经济的重要支柱，是解决民生就业的重要载体，推动中小微企业人事管理数字化对加速整体企业数字化转型进程具备重大战略意义。

图 1-4 中小微企业在国民经济中的战略地位

但在人力资源管理数字化概念落地中，中小型企业与大型企业在转型的投入意愿、转型策略之间的差异逐渐拉大，新冠疫情爆发带来办公模式的剧变，更是使中小微企业组织架构不清晰、运营管理不敏捷且混乱等问题暴露无遗，开源节流、创新发展的目标难以实现。对于中小微企业而言，利用人事管理数字化工具推动组织转型的重要性和紧迫性更高。

不同规模企业的人力资源数字化发展现状



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-5 大、中小型企业人力资源数字化发展现状对比

(二) 人事管理数字化的发展驱动因素

1. 人事管理数字化是数字经济时代下的必然产物

数字经济发展对我国经济高质量快速发展的重要性不言而喻，2020年中国数字经济整体规模达39.2万亿元，数字经济占GDP比重也由2005年的14.2%快速增长至38.6%，增长势头强劲。

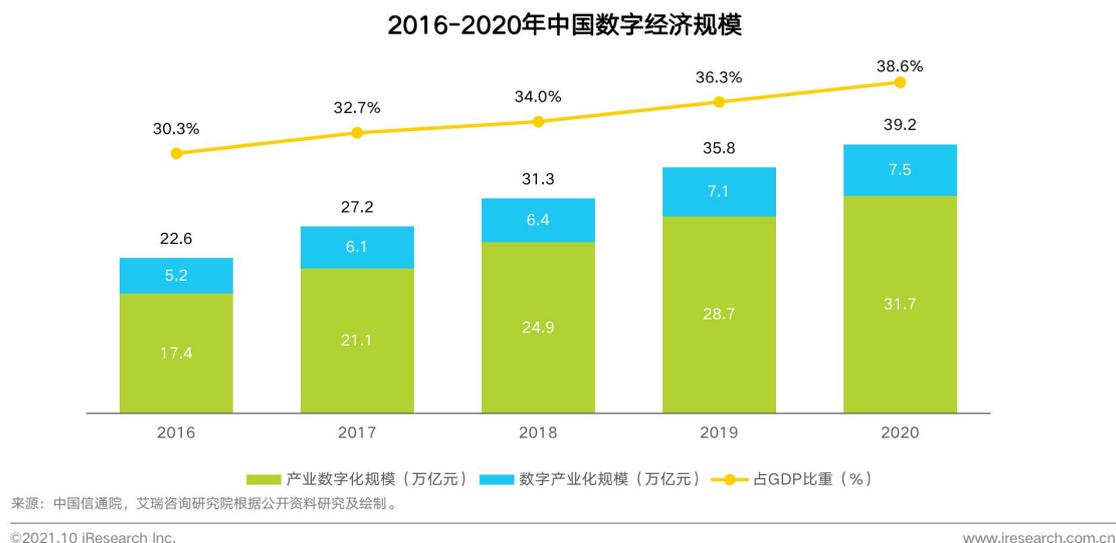


图 1-6 2016-2020 年中国数字经济规模 (万亿元)

数字经济的崛起为企业数字化转型提供沃土，也对企业数字化转型提出更高要求。技术转型能帮助企业优化 workflow、降本增效，但对于带动企业商业模式变革来说是远远不够的，人力资源数字化是企业转型的必要条件。其次，数字化人才是企业可持续转型的重要保障，互联网发展增加了企业员工全生命周期管理的难度，如何吸引最佳雇员，建立高效人力资源管理流程，保留与激励最佳雇员，建设数字化、高素质员工队伍成为企业关注的重点。可以说，人事管理数字化是推动组织转型、企业数字化转型的重要抓手。

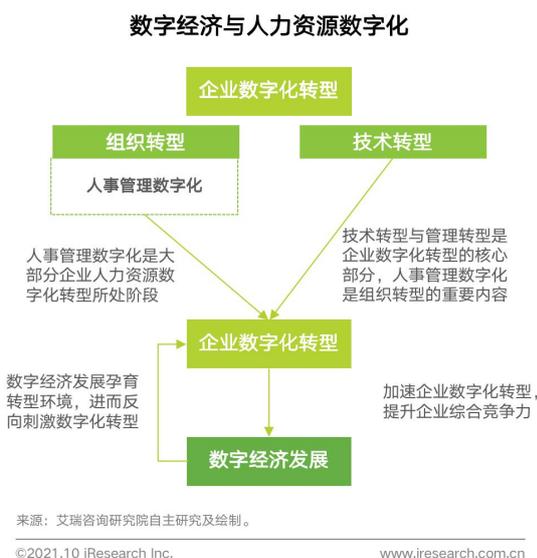


图 1-7 数字经济与人力资源数字化

2. 劳动力供应的结构性短缺，使企业人力成本不断攀升

国家统计局数据显示，2010-2019 年我国劳动力数量占比呈现持续下降态势，我国正面临人口增长乏力、人口老龄化、劳动人口红利见顶、劳动力供应的结构性短缺等问题。居高不下的就业市场 CIER 指数，也反映了我国劳动力市场供需不平衡的状况。

2010-2019年中国劳动力数据统计



来源：国家统计局，艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-8 2010-2019 年中国劳动力数据统计

2016Q1-2021Q2中国就业市场CIER指数



注释：CIER指数是用来反映就业市场景气程度的指标（CIER指数=市场招聘需求人数/市场求职申请人数），CIER指数>1表示就业市场中劳动力需求多于劳动力供给

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-9 2016Q1-2021Q2 中国就业市场 CIER 指数

注释：CIER 指数是用来反映就业市场景气程度的指标（CIER 指数=市场招聘需求人数/市场求职申请人数），CIER 指数>1 表示就业市场中劳动力需求多于劳动力供给。

劳动力供应短缺和人力成本攀升不断推动企业对提升劳动者获取和管理效率、降低用工成本、推动人力资本转化的需求。

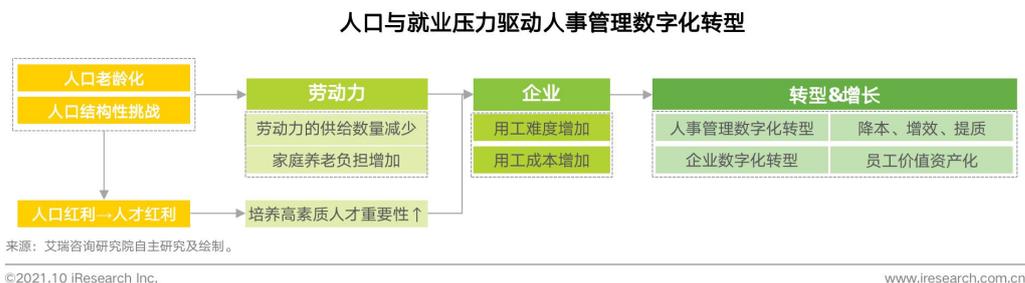


图 1-10 人口与就业压力驱动企业人事管理数字化转型

3. 云计算等技术的变革是人事管理数字化转型的强力催化剂

近年来，随着云计算基础设施建设和技术的成熟，云服务市场规模不断增长，2020 年中国云服务整体规模为 2315.5 亿元，同比 2019 年增加 43.6%。云计算，配合大数据、移动互联网、AI、IoT 等其他新技术的变革，为企业的数字化转型源源不断地输送和迭代产品。

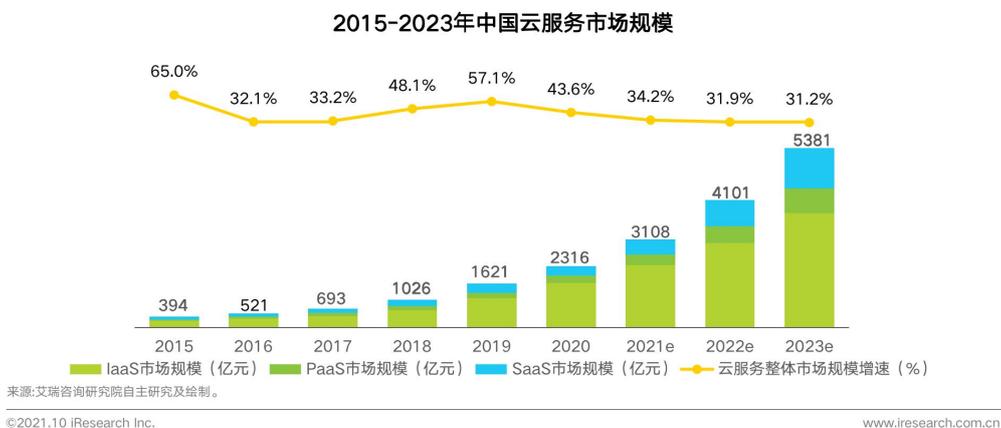


图 1-11 2015-2023 年中国云服务市场规模

2019 年中国企业应用云计算的比例达到 66.1%，较 2017 年增长 11.4pct，我国企业对云计算的接受程度正逐年提高。



图 1-12 2017-2019 年中国企业云计算使用率

成本、效益、风险都是企业数字化转型中重要的考量因素。过去本地部署的人力管理系统：①产品一次性买断，企业现金流压力大；②本地部署，开发周期长，软硬件及人力等投入大，沟通成本高；③标准化软件交付，可扩展性、以及对企业需求变化响应程度低，后期运维难度大；④系统割裂，数据孤岛难打通；⑤系统功能繁杂，员工学习成本高、操作体验差。而云计算技术发展带来新的产品模式——SaaS——交付灵活，缓解企业现金流压力，有效降低中小微企业进入门槛、员工学习门槛，是推动企业人事管理数字化转型最佳实践。

4. 新冠疫情作为黑天鹅事件，客观上推动企业组织与技术数字化进程

突如其来的全球疫情改变了企业原有的办公模式和业务发展轨迹，如何以更灵活的方式保证人才供应，保证企业日常运营、避免业务中断成为企业保持竞争优势的重要根基。主动或被动地，企业人力资源数字化投入意愿开始提升、投入规模迅速扩张。

调研结果显示，约 35%的企业在疫情催化下开始推进人事数字化进程，31.7%公司的人事管理数字化转型按计划稳步推进，还有 24.2%高管表明企业有加大投入的计划。可预见的是，随着招聘、日常办公、入职、培训等企业人力管理场景线上化程度加深，越来越多的企业会选择以人事管理数字化为切入口，带动企业运营管理效能提升，推动商业模式变革。

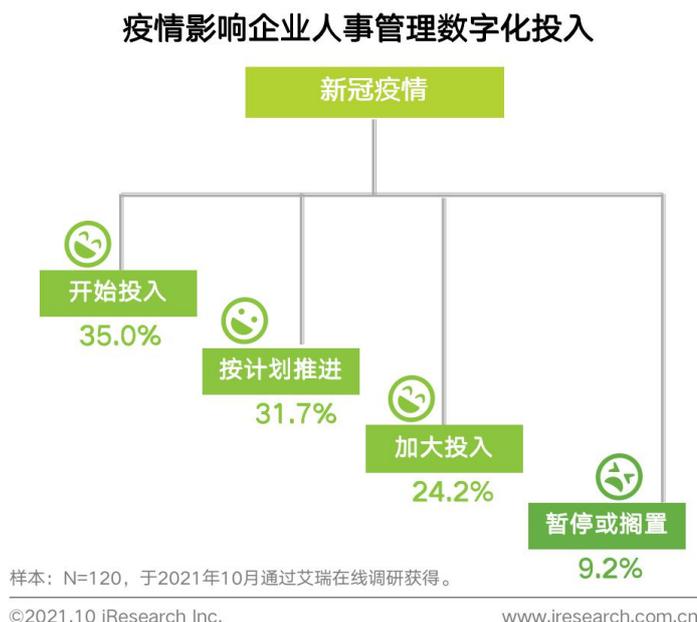


图 1-13 新冠疫情对企业人事管理数字化投入的影响

(三) 企业人事管理痛点

1. 管理层视角

企业高管的数字化素养和转型意愿很大程度上决定转型效果

随着数字化技术的高速发展,企业高管逐渐意识到人事管理数字化转型于挖掘员工价值、协助企业数字化、推动商业模式变革的重大意义,主动积极承担转型规划制订者、过程监督者、结果审查者的角色。



图 1-14 人事管理数字化转型痛点-企业管理层视角

然而,数字化推进过程总是艰难曲折,相比生产与技术数字化投入,人力资源管理数字化看起来是“高投入、低回报”的投资,尤其是采用传统本地部署模式,一次性付款资金压力大,却又难以快速取得可见的成效。企业高管的战略短视,以及工具(技术)自身的不成熟都会抑制其投入意愿及力度。此外,传统人力资源管理模式单一化且缺乏创新性,企业高管需要加强自身数字化思维及素质的培养,才能更好引导IT部门、业务部门、HR部门协同合作,为信息化系统平台构建提供相应的组织、人才支持。

2. 人力资源部门视角

组织与技术转型不彻底，HR 价值难以最大化激发

HR 部门是事务性工作的“多面手”，也是人事管理数字化的主要执行者。随着相关数字化方法论及工具的落地，HR 从行政事务性过渡到职能专业性阶段，这一阶段“创新与整合”是工作重心，HR 需要在人才搜寻、薪酬绩效、学习沟通方面进行创新实践，帮助企业获取与战略高匹配的人才，激活员工价值，提升员工全生命周期管理效率。

然而实际操作中，HR 团队同样面临巨大的挑战：①企业组织层面：各业务部门需求对接难，工作重点和针对性易出偏差，与企业战略规划容易脱节，若企业没有预先强化企业规章制度建设、完善员工培训体系，HR 推进转型难上加难；②日常工作执行：基于单模块视角的思维及处事方式，整体解决问题的可能性低，对外界环境变化响应度低；③数字化工具落地：初期系统调试更换频繁，HR 需与多方沟通协调，事务性工作量再增加（比如撰写系统使用方法、调节员工情绪等），繁杂重复工作并未减少，只是换个方式存在。

人事管理数字化转型痛点-HR部门视角



来源：智联招聘《疫情防控期企业HR需要的便捷服务》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

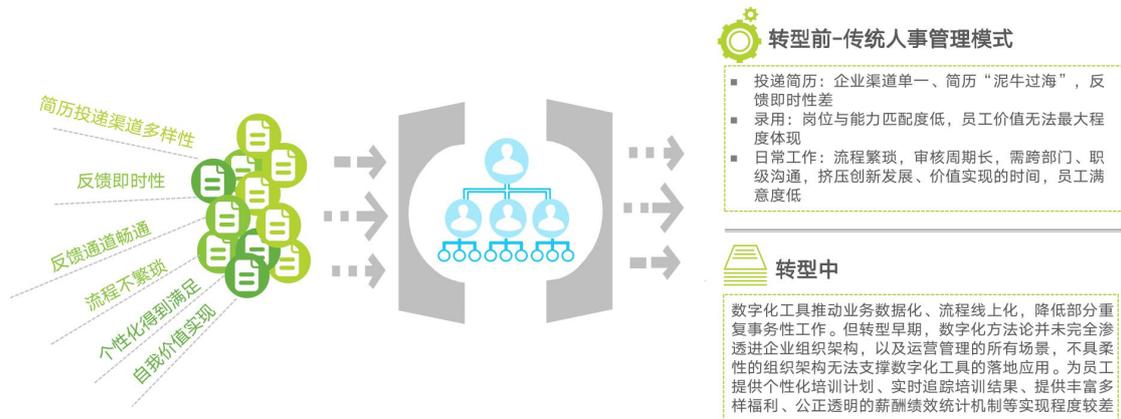
图 1-15 人事管理数字化转型痛点-人力资源部门视角

3. 员工视角

员工自我提升诉求无法满足，企业归属感难以建立

信息化时代，大数据等新兴技术颠覆了马洛斯个体需求层次理论金字塔，员工对自我实现的需求增强，重视个体付出与所得的平衡、工作趣味性、自我价值实现。以 90/95 后为主的新一代员工成为企业发展主力军，相比老员工，这些互联网时代的见证者普遍具备鲜明的个性特点、职业特征、价值观、知识储备。员工结构与需求的改变对企业人事管理数字化而言，既是机遇也是挑战。一方面，新一代员工对数字化工具及方法论的接受意愿、适应能力较强，学习成本相对较低；另一方面，新生代员工（候选人）需求的个性化，对人事管理数字化工具的丰富性、灵活性、可扩展性要求提升，增添落地难度。最后，还有部分员工持有“人事数字化转型冷冰冰，缺少人情味与温度”的观点，对数字化工具与方法论“水土不服”，盲目的进行转型反而会降低员工培训满意度、损害员工工作动机，导致员工离职倾向提升。

人事管理数字化转型痛点-员工视角



来源：艾瑞咨询研究院自主研究并绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-16 人事管理数字化转型痛点-员工视角

二、企业人事管理数字化建设现状

(一) 数字化人事管理的核心价值

1. 数据资产化应用赋能企业智慧化管理运营

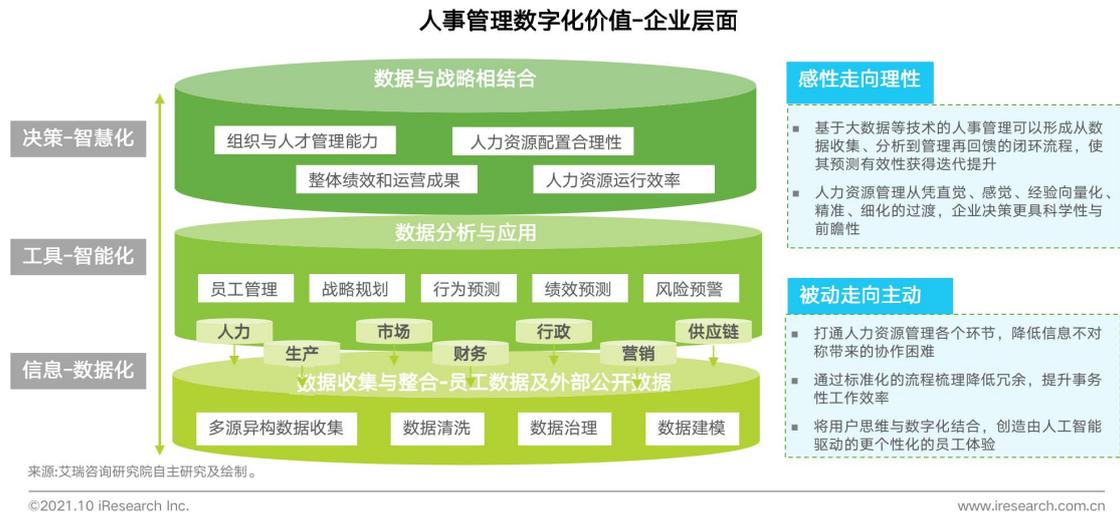


图 2-1 人事管理数字化价值-企业层面

企业层面而言,人事管理数字化的核心价值主要有三:①企业管理数据化:智能终端、数据库、大数据分析平台等普及,为形成海量人力资源数据沉淀、存储、治理、分析、应用闭环奠定基础;②企业管理工具智能化:随着人事管理数字化工具不断推广,模块丰富、技术成熟、灵活可定制化等特点让人事数据的分析呈现更高效直观,人事管理工作流进一步优化升级;③企业战略决策智能化:传统企业人事管理更多依赖领导的直觉,绩效评价、薪酬、员工行为、员工心理等数据的即时分析为高管精准决策提供依据,数字化工具让原本“感性+直觉”的决策方式变成“事实+依据”。

2. 解放人力资源部门生产力,提升人力资源部门工作价值

人事管理数字化从打破企业数据孤岛入手,通过对多源异构数据的挖掘、存储、治理、分析,为上层应用打好根基;基于有效的数字化工具,HR可以从大量低价值、重复的事务性工作中解脱出来,日常事务的处理过程也变得更直观和准确,HR的工作效率、工作质量提升,企业人事管理成本得到控制。

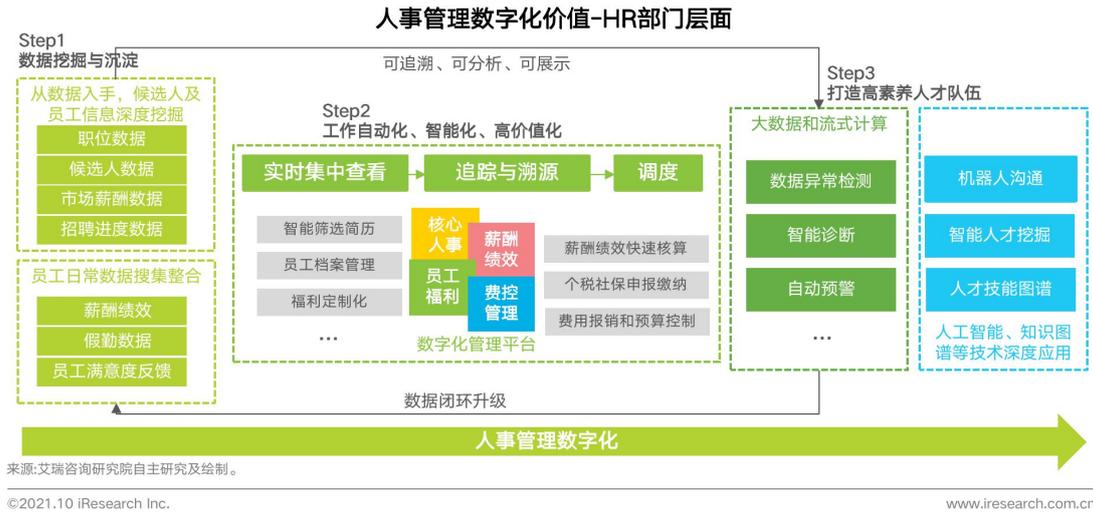


图 2-2 人事管理数字化价值-人力资源部门层面

进一步地，随着大数据、人工智能、知识图谱等技术的深度应用，人事管理数字化工具可以实现基于业务场景推荐合适候选人、日常自动挖掘职位数据、实时追踪候选人状态、员工流失风险预警等，HR 将不再局限在专业职能的一亩三分地，也可以像企业家、业务人员一样思考和发挥价值。

3. 员工脱离冗杂工作流程，专注自我创新发展

从数字化转型的本质来看，人事管理数字化与技术、生产数字化不同，以强干预、管理手段来控制员工是行不通的。通过以人为中心设计的人事管理数字化，能让员工感觉到意义，理解工作对最终产品或服务做出的贡献，让组织中的每个人都成为价值创造者。

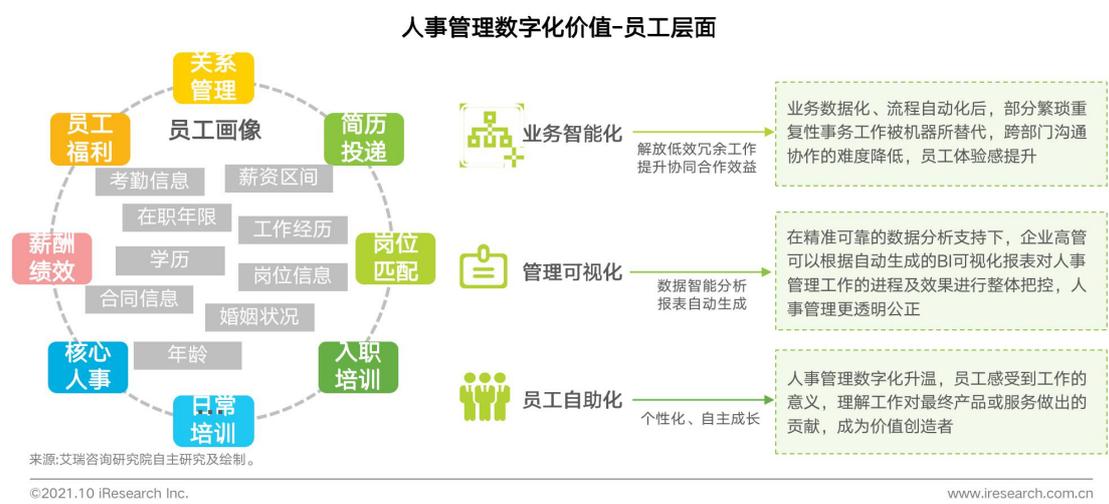


图 2-3 人事管理数字化价值-员工层面

(二) 数字化人事管理的建设场景

1. 核心人事

核心人事是企业人力资源管理的重要环节，也是企业向人事管理数字化迈进的第一步，然而低质低效的基础人事管理往往掣肘组织 workflow 优化。

核心人事管理工作离不开数据收集、数据统计、数据分析、报表呈现等环节。

传统的手工记录和数据处理方式下，HR 工作繁杂低效，而且在数据的准确性和客观性上容易出现偏差。以考勤管理为例，不同部门的排班与管理规则不同，死板的考勤方法无法保证数据的可靠性。此外，传统、单一、僵化的报表呈现难以支撑企业进一步人才管理和经营分析中多维度数据分析的需求。

受访企业对核心人事模块的诉求



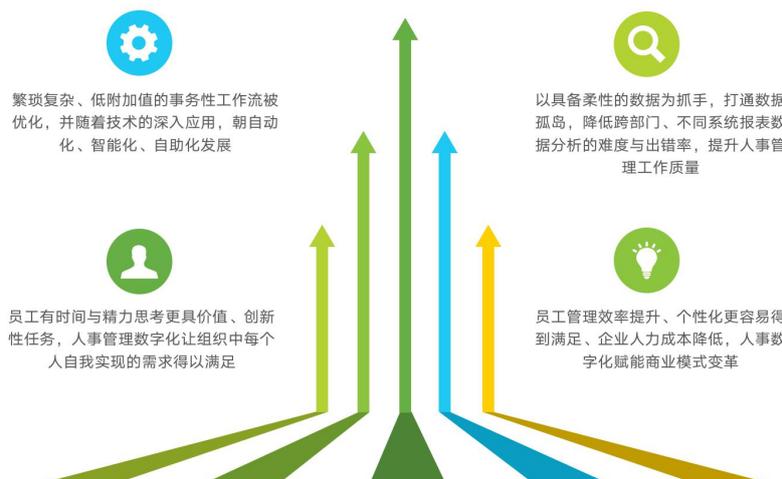
样本：N=87，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-4 受访企业对核心人事模块的诉求

企业在核心人事管理中面临的主要问题



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-5 企业在核心人事管理中面临的主要问题



图 2-6 核心人事模块的数字化应用

在核心人事模块，数字化工具的功能包括员工入转调离全生命周期管理、合同管理、假勤管理，以及企业组织架构管理等。数字化工具能够有效优化基础人事管理工作流，提升员工档案管理、考勤结算、报表数据统计等事务性工作的效率，降低人事管理成本；管理流程的数据化，提升了数据统计和分析的准确性；报表自动生成、报表结果可视化更能有效缓解人事管理团队与企业高管的执行及决策难度，为人事管理减负。

2. 薪酬绩效

企业在薪酬绩效管理中面临的主要问题



- **薪酬绩效制度**在不同岗位、部门、职级、分公司和业务条线存在差异，涉及到业绩绩效、日常奖罚、各类津补贴、企业福利等，结算规则和周期的规定也常有不同
- **经营主体和成员公司众多**，劳动关系复杂，产生众多扣缴义务人
- 企业跨区域经营带来社保以及税收优惠政策的区域性差异，同时也涉及到社保个税申报缴纳和税务机关对接等的属地化操作



- 不同职能部门沟通流程繁琐、**协同困难**，每次结算需要在有限的时间内收集、整理、验证海量数据，**重复的事务性工作**量大且低效，**人力成本高昂**
- 政策法规的调整，以及每年更新的个税累计、社保基数都会带来庞大**计算量**
- 传统手工计算方法易出现错漏，难以满足薪酬绩效的**合规、准确性要求**

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-7 企业在薪酬绩效管理中面临的主要问题

薪酬绩效核算和发放是每个企业在人力资源管理和财务账务处理中都需要面对的环节，尤其对于经营形成一定规模的中大型企业，区域差异化且时有变动的税保政策、企业复杂的薪酬计算与绩效考核制度、代扣代缴的属地化操作需求都对人力和财务人员每个结算周期的薪税核算带来沉重负担，使企业面临高昂的人力成本和潜在的合规合法性风险。

随着企业员工规模增长、业务范围扩张，绩效结果和目标达成的快速评估和考核愈发困难，单一的绩效评价模式和指标也再难以实现高效的目标落地和员工激励。

受访企业在薪酬绩效模块的主要痛点

计算规则和结算周期复杂，核算困难，部门间工作量大且低效 60.2%	绩效考核模式与维度单一，目标管理难以追踪、落地 49.4%	社保扣缴的属地化操作带来繁重的事务性工作，且误差率高 41.0%	税收政策变化和区域性差异加剧计算申报工作量和合规风险 39.8%
组织架构庞杂，部门间协同流程繁琐，沟通成本高 53.0%	经营主体和成员公司众多，薪酬成本分摊逻辑复杂 44.6%	灵活用工形式下工作完成情况难验证，薪酬发放并发量大 39.8%	缺乏便捷、直观的人效分析、用工成本盘点和薪税统筹 37.3%

样本：N=83，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-8 受访企业在薪酬绩效模块的痛点

薪酬绩效的数字化应用涵盖分析、管理和服务三大领域。借助薪酬绩效管理工具，财务人员可快速地收集、分析员工结算周期及绩效评估的工作数据，缩短部门间、系统间协同的路径，大大压缩算薪时间，提升发薪的及时性和准确性。利用薪酬绩效模块的数字化工具，能很大程度上减轻企业人力、财务人员的负荷，提升薪税计算、申报和入账、发放全流程的工作效率，同时第一时间对政策法规的调整作出响应和调整。

薪酬绩效模块的数字化应用



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-9 薪酬绩效模块的数字化应用

3. 员工福利

员工福利是企业薪酬管理的重要组成部分，也是企业用于降低员工流失率、提升员工归属感、吸引人才的重要手段。

企业在员工福利管理中遇到的痛点主要分布在规划、执行、反馈三个环节。首先，企业福利战略规划不清晰、福利管理目的不明确会导致具体执行脱轨。其次，福利管理部门前期福利宣导不足、采购选型困难、执行评估指标不清晰等问题会导致福利管理“赔了夫人又折兵”：员工个性化需求未得到充分满足、员工企业归属感与满意度无法有效提升，同时企业成本控制的目标也难以达成。

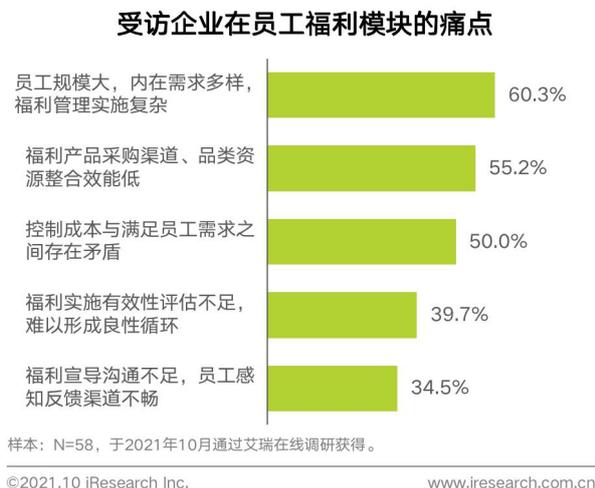
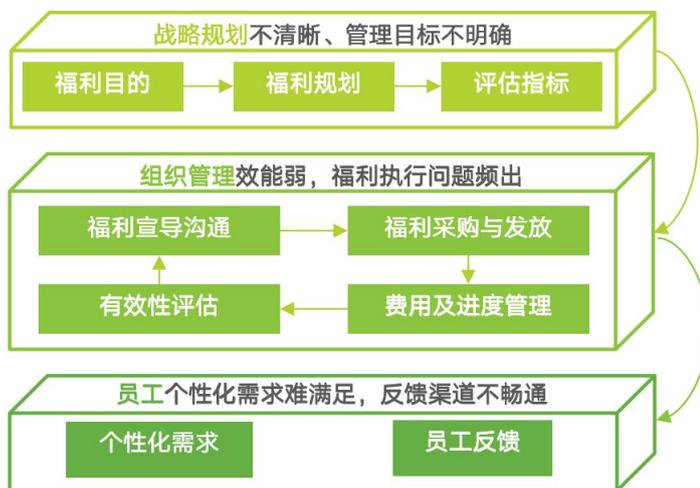


图 2-10 受访企业在员工福利模块的痛点

企业在员工福利管理中面临的主要问题



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-11 企业在员工福利管理中面临的主要问题

员工福利管理的数字化工具能协助企业打造从福利规划、执行、员工反馈的全流程闭环，高效解决员工福利地筛选、发放与管理等现存问题，提升员工粘性与使命感，激发组织活力。

从员工侧看，借助数字化工具，企业能基于 360 度员工全景画像设计满足员工个性化需求的福利方案；对人力资源部门而言，员工福利平台减轻其挑选商品品类、选择供应商及合作方式等工作压力，将执行工作化繁为简，效率翻倍；而对公司而言，有效的福利管理增强员工企业归属感，提升组织效能。

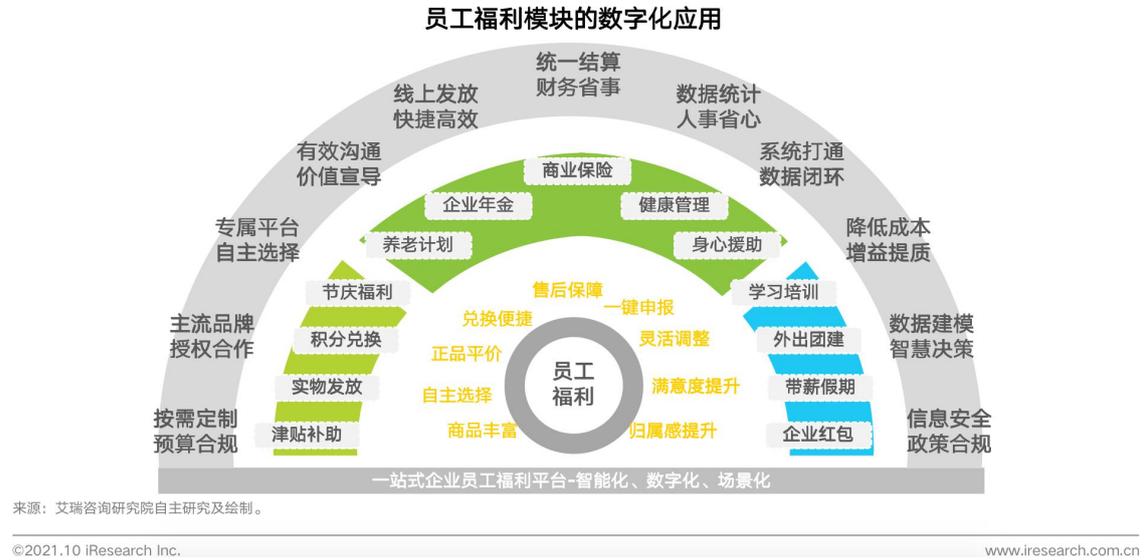


图 2-12 员工福利模块的数字化应用

4. 费用控制

企业在费用控制中面临的主要问题



图 2-13 企业在费用控制中面临的主要问题

企业费控管理涵盖事前预算、场景化支付、事中控制、事后分析四大部分。在传统企业的消费支出模式中，员工需先行垫资，在商旅、出行等事项实际发生后，经过一系列繁杂的报销审核流程后才能最终实现打款，员工与财务人员事务性工作强度大，工作效率低，虚报错报的状况频出。繁琐的费控事务，限制了企业聚焦高价值业务发展。

费控管理数字化的价值在于，借助数字化工具强流程管理能力，对预算规划、支出统计、财务数据分析等多个环节施行轻量级、精细化管理，实现员工与财务双侧降本增效，企业费用支出管理能力增强。

首先，费控平台聚合各类费用支出场景，简化费用支出流程，员工无需事前垫资、事后报销，员工体验简单便捷。其次，企业借助费控管理数字化工具可实现费用的统一支付与结算，减少财务人员发票处理量，有效提升财务合规性。最后，企业高管通过自定义审批流、即时查看多维度数据分析与报表，可实现实时监督和管控企业现金流与预算的落地情况，指导预算编制，合理控制企业运营成本。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-14 费用控制模块的数字化应用

三、企业人事管理数字化应用洞察

(一) 调研说明

1. 研究目的及内容

本次线上用户调研开展于 2021 年 10 月，利用定量研究的方法，希望通过对我国企业人事管理数字化工具的用户画像、态度变化、核心痛点、转型历程、投入情况、应用部署评价等方面进行调查研究，产出对企业数字化人事管理的现状及发展趋势的探讨和洞察。定量研究采取线上问卷调研的形式，采取邀约回答的方式收集样本。

2. 调研对象及样本量

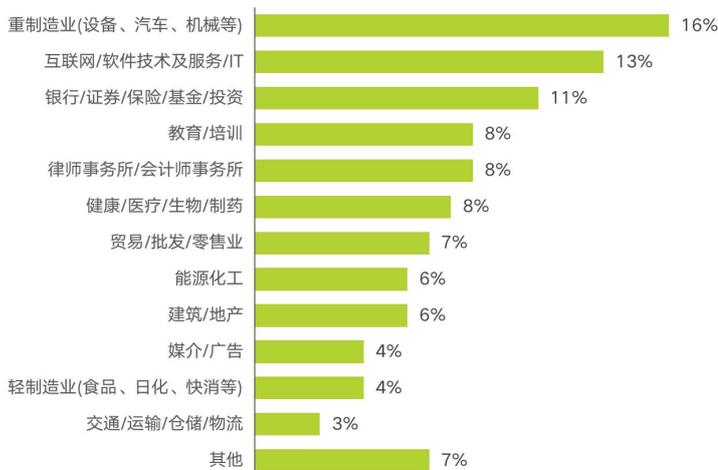
本次调研的受访对象为职位是公司的 CHO/HRD、CIO/CTO 或人力资源部门的人事/薪酬福利负责人，年龄、性别、工作年限、所在行业不限，但供职公司不重复。

调研共回收样本 179 份，其中表示“已在进行数字化转型”的有效样本数量为 120 份，即当前我国企业人事管理数字化的渗透率已达到约 67%的水平。后文的数据分析结果均基于有效的 120 份问卷产出。

(二) 调研对象基本特征

本次调研共收集到 120 份有效问卷，从样本总体情况来看，参与本次企业人事管理数字化调研的受访者以企业人力资源高管（CHO/HRD）居多，多数供职于民营/私营企业和国/央企。此外，可以看出正在进行人事管理数字化转型的企业以处于发展成长期及成熟期的中大型企业居多。从用工形式上看，绝大多数企业的用工形式仍以传统的劳动合同用工或事业编制为主，但也有一定比例的劳务派遣和灵活用工。

受访企业所在行业



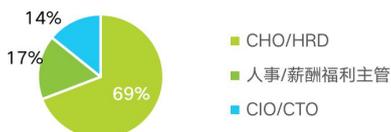
样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-1 受访企业所在行业

受访者职位情况



样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

调研企业经营性质



样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-2 受访者职位情况

图 3-3 受访企业经营性质

受访企业发展阶段

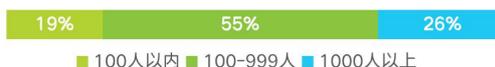


样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

受访企业员工规模



样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-4 受访企业发展阶段

图 3-5 受访企业员工规模

(三) 人事管理数字化工具应用情况

1. 企业对人事管理数字化的态度

超过 95%的受访者认同人事管理的数字化转型对企业发展的正向作用，其中已有近八成受访者意识到人事管理数字化工具的应用对企业而言具有必要性。对于进行人事管理数字化转型的出发点和核心诉求，企业们首先希望以此简化重复机械的工作，提升人力资源部门的工作效能，同时，通过数字化工具的应用实现办公流程标准化，降低企业的人力和管理成本。此外，更多处于成长和成熟期的企业开始关注人事管理数字化对于企业人力资本战略层面的指导和赋能作用。

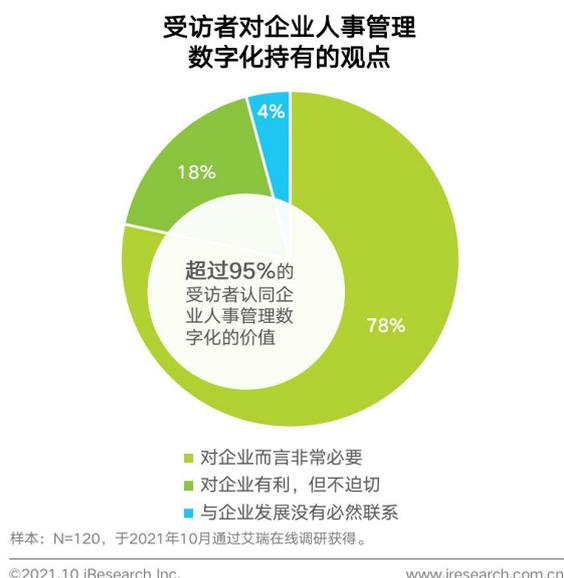


图 3-6 受访者对企业人事管理数字化持有的观点

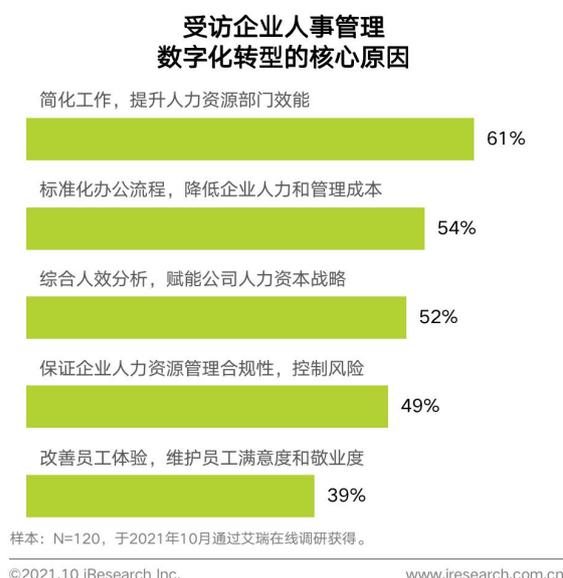


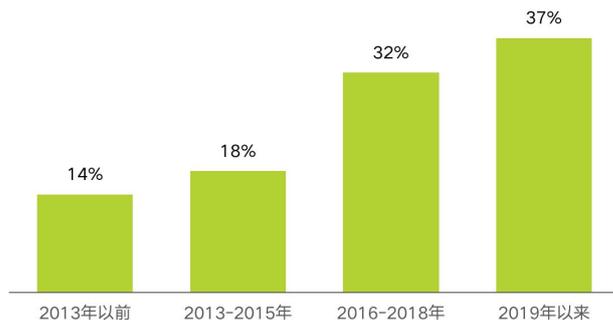
图 3-7 企业人事管理数字化转型的核心原因

2. 企业人事管理数字化的应用进程

在数字技术不断革新和普及、数字化工具门槛不断降低的背景下，人事管理的数字化转型不再停留在概念上的认知层面，越来越多的企业躬行转型。

近七成的受访企业在 2016 年之后开始了对于人事管理数字化建设的探索，其中，23%的受访企业已经有趋于成熟完善的数字化应用，以业态多样、员工规模庞大的成长和成熟期企业为主，另有 40%的受访企业已经确立了明确的目标和实施计划，处于落地推进阶段，同时仍有近四成企业正在摸索转型方向和解决方案，以处于初创期的企业居多。

受访企业开始人事管理数字化应用的时间分布



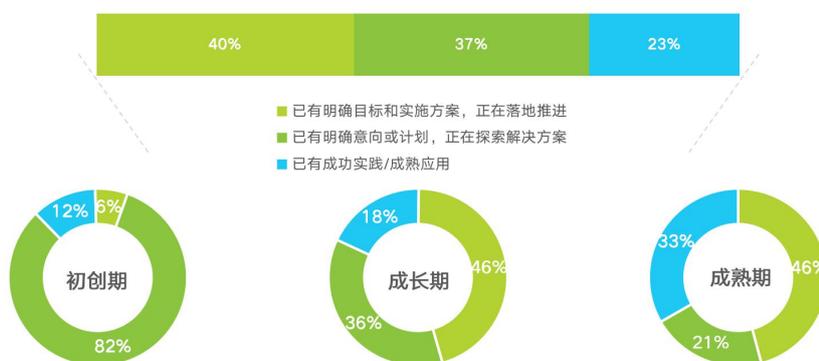
样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-8 受访企业开始人事管理数字化应用的时间分布

受访企业当前人事管理数字化建设所处阶段



样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

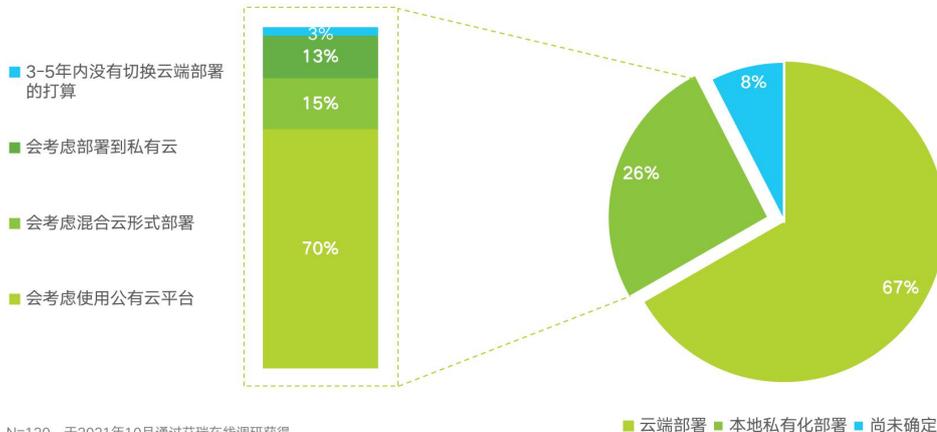
©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-9 受访企业当前人事管理数字化建设所处阶段

3. 企业人事管理数字化工具的部署方式

受访企业当前人事管理数字化工具部署方式



样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-10 受访企业当前人事管理数字化工具部署方式

调研结果显示，已有 67% 的受访企业，其人事管理数字化工具采用云端部署方式，而目前选择本地私有化部署的企业也几乎都有切换部署模式，进行上云转型的计划，其中 70% 表示会考虑使用公有云平台。

可见随着云计算技术的发展普及，市场逐渐认同和接受这一灵活、经济、可持续的部署方式，市场空间依旧广阔，人事管理数字化工具由本地私有化部署转向云端部署的 SaaS 模式将成为大势所趋。

4. 企业选择的人事管理数字化工具类型

考虑到人事管理乃至人力资源管理的各模块之间存在高耦合、强相关性，海量的员工和业务数据需要在各模块间打通、流转和统一维护，因此近九成企业都选择优先部署功能全面的、包含多个基础模块、延展性更强的一体化系统或平台。

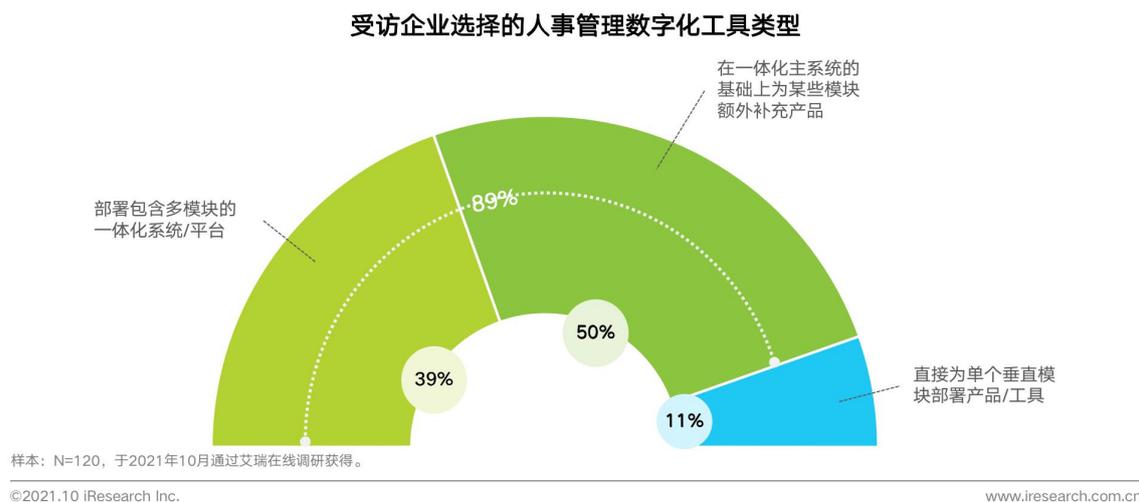


图 3-11 受访企业选择的人事管理数字化工具类型

随着企业员工规模不断扩张、用工形式趋于多样化、业务形态复杂性提升，一体化系统/平台中基础和通用的功能可能难以满足一些模块中更深化、灵活的需求，已有 50% 的受访企业选择在一体化主系统的基础上为某些模块额外补充专门化、专业化的垂直模块产品。

5. 企业对各模块数字化工具的需求偏好

调研结果显示，受访企业对基础组织人事管理和薪酬绩效模块的需求最为旺盛。

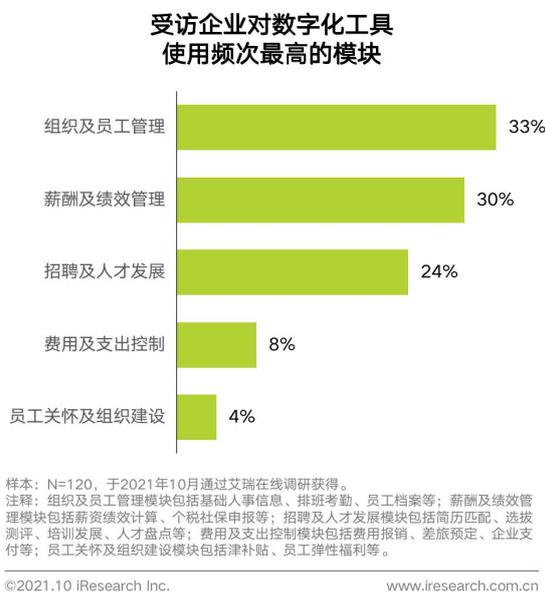
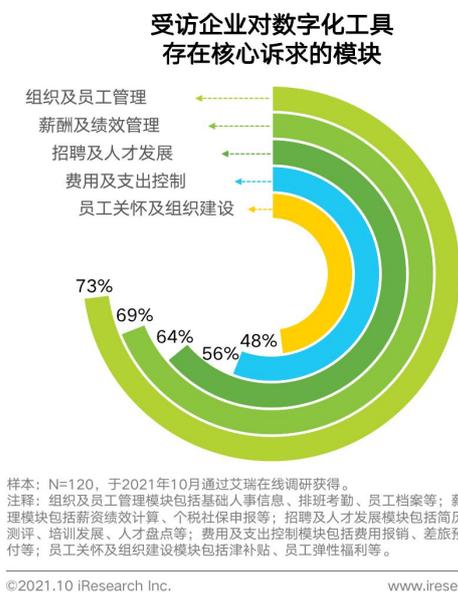


图 3-12 受访企业对数字化工具存在核心诉求的模块

图 3-13 受访企业使用频次最高的模块

超过 70%的受访企业对通过数字化工具管理员工的入转调离等基本信息和排班考勤存在核心诉求，对使用数字化工具进行薪资绩效计算发放、个税社保申报缴纳的需求也达到近七成，主要由于组织及员工管理和薪酬及绩效管理模块具有工作量大、重复率高、手工操作效率低且易出错的特点，而数字化工具的应用能快速减轻员工负担，达到降本增效的作用和效果。

6. 企业人事管理数字化工具的来源

由于人事管理的标准化难度较低，可供选择的产品逐渐成熟、丰富和多样化，供应商付费方式灵活且服务完备，企业选择进行系统和产品自主研发的比例正明显降低。调研数据显示，仅有 21%的企业选择或计划自主研发人事管理数字化工具，集中在数字化起步较早、进程较快，或具有强自主开发能力（IT、互联网行业）的企业中；有近半企业选择向外部第三方直接采购标准化的产品和解决方案，对于当前仍处于转型初期、探索阶段的企业，计划进行产品外采的比例达到 61%。

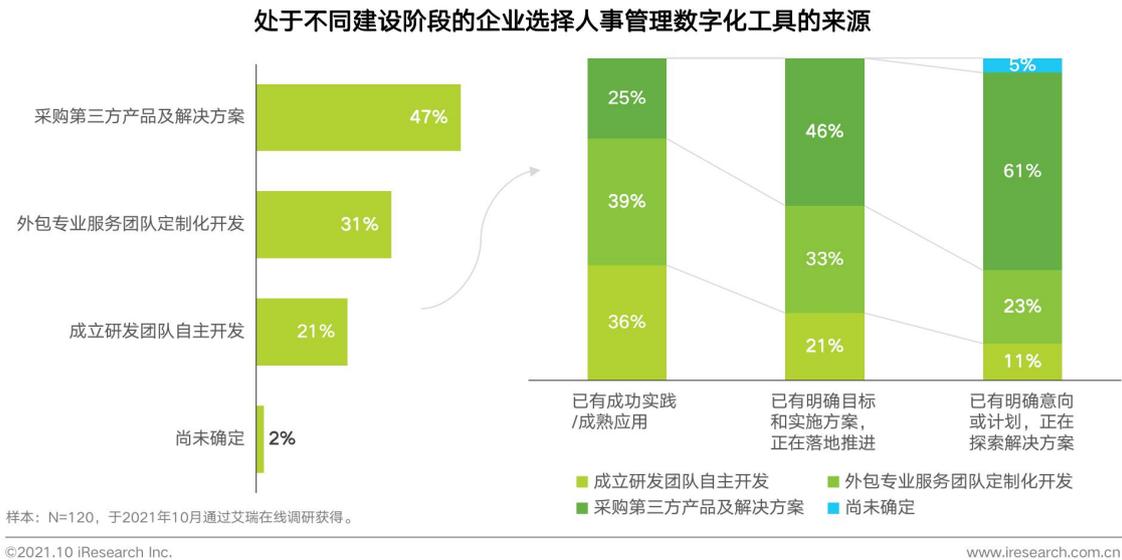


图 3-14 处于不同建设阶段的企业选择人事管理数字化工具的来源

7. 企业人事管理数字化工具的选型指标

调研结果显示,无论是选择外包开发或对第三方产品进行采购的企业,其在数字化工具选型和部署时最重要的考虑因素有三:产品与服务的性价比、品牌的资质口碑和成功实践、产品/方案功能的完善易用和其他设计。其中外包定制开发的企业更重视供应商方案设计的需求满足度和对应的性价比,而采购标准化产品的企业更着重参考供应商的品牌形象和成功的实践案例。此外,与原有软件或系统的数据打通能力、兼容性和延展性也是不可忽视的因素。

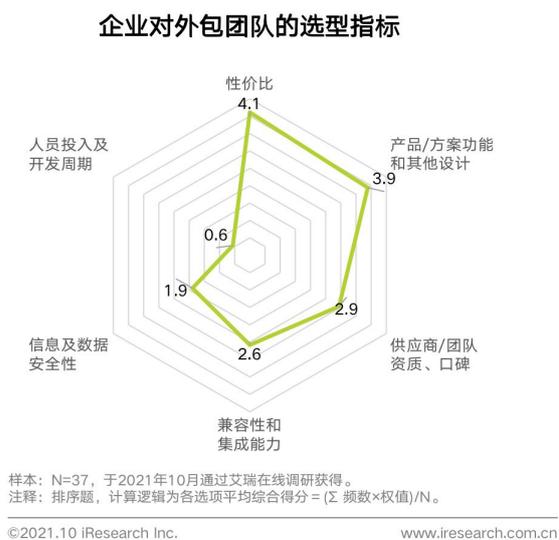


图 3-15 受访企业对外包团队的选型指标

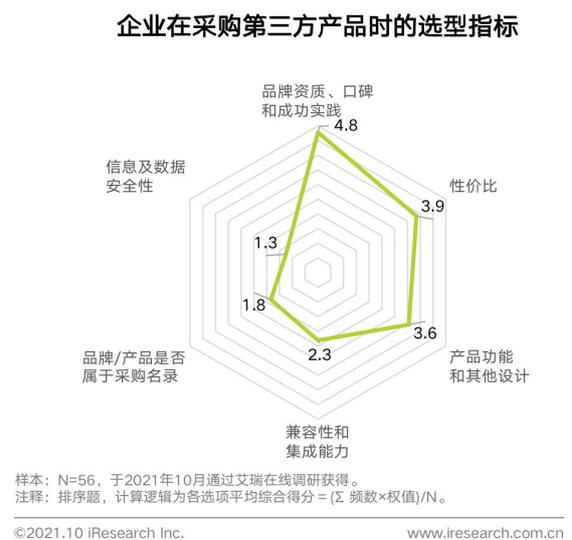


图 3-16 受访企业采购第三方产品时的选型指标

8. 企业人事管理数字化工具的采购方式

向外部第三方采购产品或解决方案的企业们，在采购方式的选择上，多需要对供应商和产品进行对比评估后采购。

仅有 7%选择直接定向向某一品牌进行采购，基本是处于初创期、人员规模较小、对产品复杂性要求较低的企业。25%的企业会对供应商开展正式的招投标流程，以处于成熟期的大型企业为主；而绝大多数的企业会选择 2-3 家供应商进行资质评估、价格和方案对比后进行采购决策。

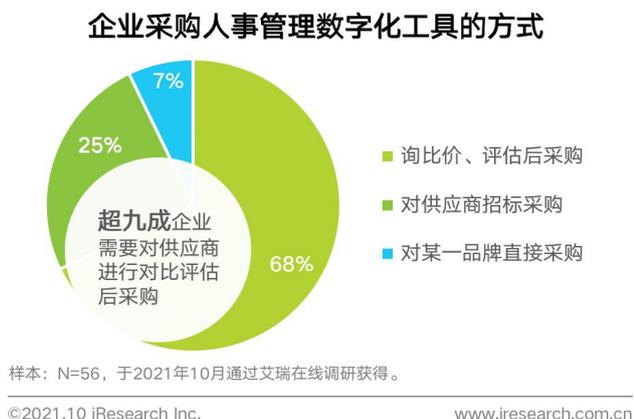


图 3-17 受访企业采购人事管理数字化工具的方式

企业采购人事管理数字化工具的付费模式

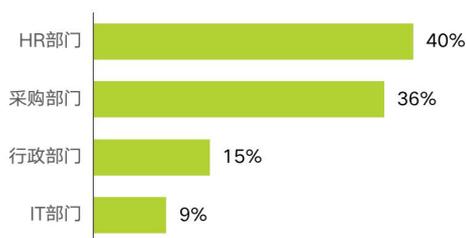


图 3-18 受访企业采购数字化工具的付费模式

而谈及对第三方产品的付费模式，已有超过六成的企业选择了更为灵活的订阅制方式。

在人事管理数字化工具的采购进程中，作为直接使用者的 HR 部门承担主导者的角色，同时是关键的最终决策者之一，但基于企业重视程度不断提高，以及人事管理数字化在企业数字化建设中的基础性地位，采购的最终落实仍需要 CEO 等高管把关落槌。

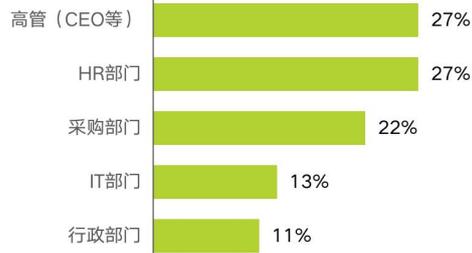
受访企业负责数字化工具采购的核心部门



样本：N=56，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

受访企业进行数字化工具采购的最终决策者



www.iresearch.com.cn

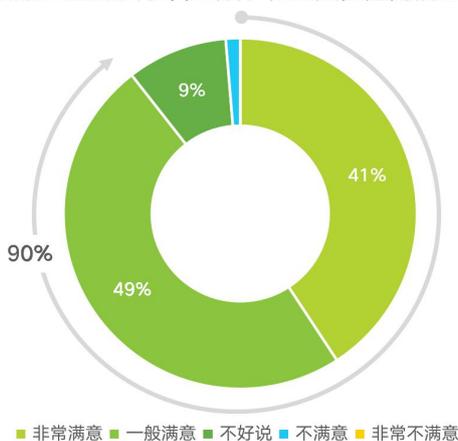
图 3-19 受访企业负责人事管理数字化工具采购的核心部门

图 3-20 受访企业进行人事管理数字化工具采购的最终决策者

（四）人事管理数字化工具投入趋势

在当前已有人事管理数字化实践的企业中，对目前采用的数字化工具表示满意、认为基本能满足员工日常工作需求的受访企业比重达到 90%，可以看出，数字化工具发挥的实际效能得到了多数企业的认可。

受访企业对人事管理数字化工具的应用满意度



样本：N=76，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-21 受访企业对人事管理数字化工具的应用满意度

受访企业未来对人事管理数字化工具的投入趋势

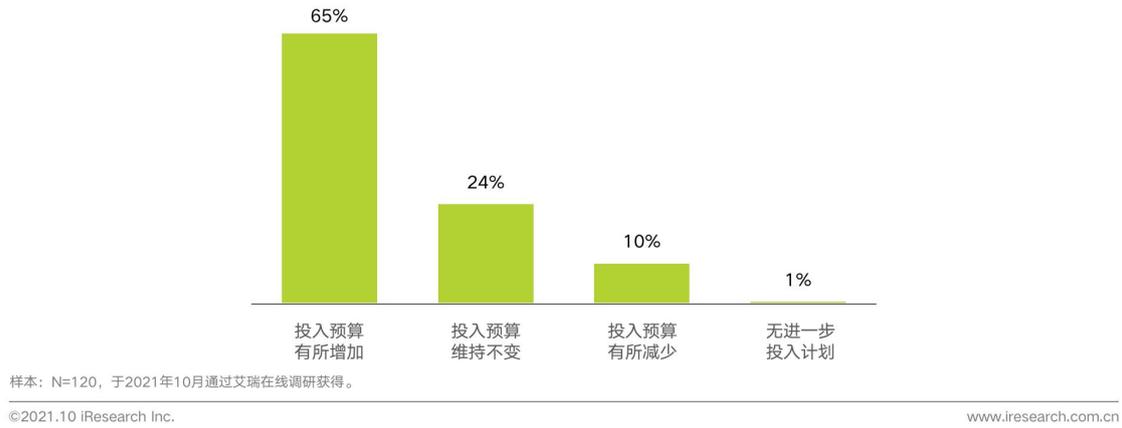


图 3-22 受访企业未来对人事管理数字化工具的投入趋势

对于未来在人事管理数字化应用方面的投入，65%的受访企业持积极态度，预期未来的投入将有所增加，24%的企业持更为保守和观望的态度，同时也有约一成的企业计划减少这一方面的投入，主要是当前人事管理数字化建设已趋于完善，预计未来只需要进行轻量化的定期更新、维护的成长/成熟期企业。

四、企业人事管理数字化典型实践

(一) 人事管理数字化工具的发展特征

在经济向高质量发展、技术水平不断提升的背景下，企业在数字化转型中对于人事管理数字化工具的需求也产生了新的变化。

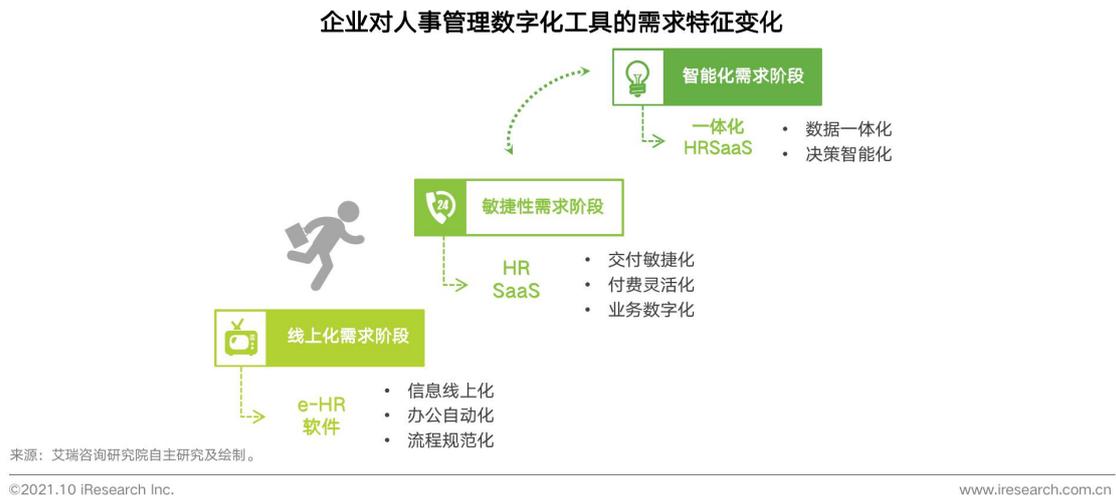


图 4-1 企业对人事管理数字化工具的需求特征

在企业数字化转型初期，为了满足信息线上化、办公自动化、流程规范化等需求，多数企业通过在本部署 e-HR 软件进行基础的人事管理数字化应用；但随着应用场景增多，模块不断细化，企业对于交付形式的敏捷化和付费形式灵活化提出了更高要求，同时在经历了线上化需求、敏捷性需求阶段后，企业对于决策智能化、数据一体化的整体性功能也产生了新的需求。

传统的本地部署软件存在痛点

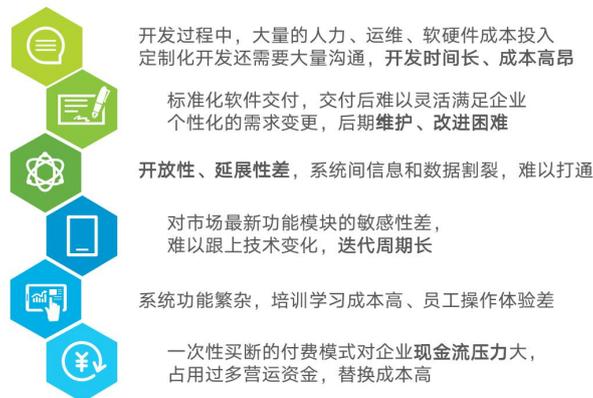


图 4-2 传统的本地部署软件存在痛点

基于企业管理需求的深化，SaaS 产品，尤其是复合多个应用模块的一体化 SaaS 产品能更好的解决企业当前痛点，将成为新的应用趋势。

（二）行业竞争格局

当前，市场上有众多不同类型的供应商，基于其自身优势为企业提供人事管理的数字化工具，综观地，可以将市场参与者们划分为技术型和资源型两类。

技术型玩家主要包括平台型厂商、传统的综合软件厂商、e-HR 软件厂商和 SaaS 厂商们，由于拥有更强的技术和研发能力，往往通过更全面、细粒度的功能模块和更灵活的计费模式获客。资源型玩家主要指银行和人力资源服务机构们，以相关业务为基础，进行标准化的数字化工具开发，这一类企业的特点是在多年的经营中树立了品牌形象和口碑、积累了大量的终端客户资源，同时对下游行业的业务和实际实践拥有更强的理解和认知。

当前，市场逐渐呈现相互融合的态势，即两种类型的玩家间并非总是“兵戈相见”的竞争关系，而是更多地开始进行合作和生态体系建设。

两类玩家的竞争要素对比

	技术型玩家	资源型玩家
竞争激烈程度	★★★★★	★★★
品牌影响力	★★★★	★★★★★
资金实力	★★★	★★★★★
数据积累	★★★	★★★★
产品研发能力	★★★★★	★★★
新技术接受周期	★★★★	★★★
功能颗粒度和复杂性	★★★★★	★★★★
定价和付费模式	★★★★	★★★
陪伴式服务	★★★★	★★★★
终端客户资源	★★★	★★★★★
下游行业认知	★★★★	★★★★★

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.10 iResearch Inc.

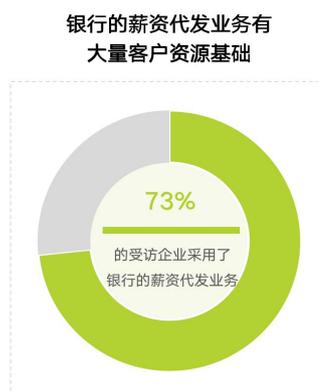
www.iresearch.com.cn

图 4-3 两类玩家的竞争要素对比

（三）典型的资源型玩家：银行

资源型玩家拥有与技术型玩家截然不同的业务逻辑，对这一类厂商而言，人事管理数字化工具的开发，在最开始往往是作为传统企业服务业务的辅助或附加应用存在，在数字化转型浪潮的影响和推动下，得到效果验证的数字化工具逐渐反哺企业，成为新的商业模式和收入增长点。

银行在传统的薪资代发业务中积累了大量客户，利用金融科技进行数字化工具的开发，首先补充和完善了客户服务链条、提升了客户服务效率和满意度，更是延伸和拓展了服务触角，逐渐成为人事管理数字化工具市场上颇具竞争力的玩家。



样本：N=120，于2021年10月通过艾瑞在线调研获得。

©2021.10 IResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 4-4 银行的薪资代发业务有大量的客户资源基础

银行的竞争优势主要在于：1. 实力雄厚，足以支撑产品的研发投入，同时能依靠品牌口碑及影响力吸引和聚集其他类型的玩家，延伸产品链条，以生态建设构筑竞争壁垒；2. 深刻理解企业人事管理的业务逻辑和实践流程，在各个垂直行业的企业服务经验中，形成行业认知；3. 拥有稳定、可靠、持续的客户服务团队和丰富的客户成功管理经验，促进数字化产品的客户留存转化；4. 在资金往来的安全性上具有独特优势；5. 基础的薪资代发业务积累了大量信任度高、付费意愿强的客户资源，协同其他金融服务产品，打通数字化工具的推广路径。

但同时，资源型玩家往往都面临的挑战在于：1. 缺乏互联网、技术型的企业基因，产品的深度开发、管理思路和销售模式的转型需要较强决心；2. 强势的传统业务使其转型不迫切、不坚决，数字化工具在银行业务布局中的定位缺失，容易成为附加的增值产品。

（四）招商银行薪福通 3.0

招商银行于 1987 年成立于中国改革开放的最前沿——深圳蛇口，是中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行，也是国家从体制外推动银行业改革的第一家试点银行。近年来，招商银行深度融合科技与业务，深入推进创新驱动发展战略，加大信息科技投入，加快建设金融科技银行，逐渐成为银行业中企业数字化服务的领先者。

1. 薪福通 3.0 产品体系

薪福通产品是招商银行围绕企业管理与经营过程中的痛点与需求推出的，集薪酬代发、人事服务、财务费控、团体福利、协同办公为一体，致力于解决企业“人”“财”“事”三大难题，全面覆盖企业人事管理、财税管理数字化转型中的各项难点，应用场景丰富的一站式企业数字化通用服务平台。

自 2019 年上线以来，薪福通持续进行产品更新迭代，不断扩充功能和板块，提升智能化水平，为三十余万家企业持续提供优质服务，助力企业人事管理数字化转型。



图 4-5 招商银行薪福通 3.0 产品架构

2. 薪福通产品典型实践——薪税一体化

使用薪福通的假勤管理系统，能打破传统手动算薪的低效模式，一站对接考勤数据，根据员工的请休假、出差记录等自动生成考勤结果。在薪酬计算阶段，HR 上传员工薪资后，能同步社保公积金数据，自动地完成税前工资计算，后续操作流程化，更快捷地完成线上审批、个税算报缴、薪资代发和工资单发送。

典型实践——薪税一体化



图 4-6 薪福通产品典型实践——薪税一体化

3. 薪福通产品典型实践——财务费控

典型实践——财务费控



图 4-7 薪福通产品典型实践——财务费控

财务费控包含财务服务和智能费控两个模块的功能，根据不同的客户的行业、规模智能推荐不同版本的产品功能包，以兼顾企业的产品功能和经济性需求。

薪福通智能费控模块基于招商银行的生态，为企业提供代发、招行商务卡、发票识别等功能，具有更高的性价比，同时提供银行级别的数据安全保障。

在客户的实施和其他服务中，招商银行能提供稳定、持久、专业的陪伴式服务，同时提供 WEB 端和 APP 端的产品，满足企业和员工多场景下自助服务的需求。

艾瑞新经济产业研究解决方案



行业咨询

- **市场进入**
为企业提供市场进入机会扫描，可行性分析及路径规划
- **竞争策略**
为企业提供竞争策略制定，帮助企业构建长期竞争壁垒



投资研究

- **IPO 行业顾问**
为企业提供上市招股书编撰及相关工作流程中的行业顾问服务
- **募 投**
为企业提供融资、上市中的募投报告撰写及咨询服务
- **商业尽职调查**
为投资机构提供拟投标的所在行业的基本面研究、标的项目的机会收益风险等方面的深度调查
- **投后战略咨询**
为投资机构提供投后项目的跟踪评估，包括盈利能力、风险情况、行业竞对表现、未来战略等方向。协助投资机构为投后项目公司的长期经营增长提供咨询服务

公司介绍/法律声明

艾瑞咨询是中国新经济与产业数字化洞察研究咨询服务领域的领导品牌，为客户提供专业的行业分析、数据洞察、市场研究、战略咨询及数字化解决方案，助力客户提升认知水平、盈利能力和综合竞争力。自 2002 年成立至今，累计发布超过 3000 份行业研究报告，在互联网、新经济领域的研究覆盖能力处于行业领先水平。如今，艾瑞咨询一直致力于通过科技与数据手段，并结合外部数据、客户反馈数据、内部运营数据等全域数据的收集与分析，提升客户的商业决策效率。并通过系统的数字产业、产业数据化研究及全面的供应商选择，帮助客户制定数字化战略以及落地数字化解决方案，提升客户运营效率。未来，艾瑞咨询将持续深耕商业决策服务领域，致力于成为解决商业决策问题的顶级服务机构。

版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，其版权归属艾瑞咨询，没有经过艾瑞咨询的书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制、传播或输出中华人民共和国境外。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，部分文字和数据采集于公开信息，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，艾瑞咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽最大努力的追求，但不作任何保证。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的观点均不构成任何建议。本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

联系我们

咨询热线 400 026 2099

联系邮箱 ask@iresearch.com.cn

集团网站 <http://www.iresearch.com.cn>



企 业 微 信



微 信 公 众 号



为商业决策赋能
EMPOWER BUSINESS DECISIONS