

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，选用了行之有效的衡量指标，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：

52%的企业人力资源数字化成熟度水平位于第二等级，人力资源数字化发展仍“前路漫漫”。行业维度看，生物医药、地产、智能制造企业仍处于第一等级的企业占比最大；企业规模看，人员规模越大的企业整体的人力资源数字化成熟度越高。

企业在落地人力资源数字化转型过程中，在人与生态、组织和流程等维度的能力沉淀都较为薄弱。主要面临战略传导难、机制构建难、人才储备难、工具扩展难和体验升级难等痛点。对此，艾瑞建议企业把握管理体系、系统规划、落地资源和员工体验等四大关键成功要素，对症下药落地人力资源数字化转型。

# 01 人力资源数字化是大势所趋



# 第一章 人力资源数字化是大势所趋

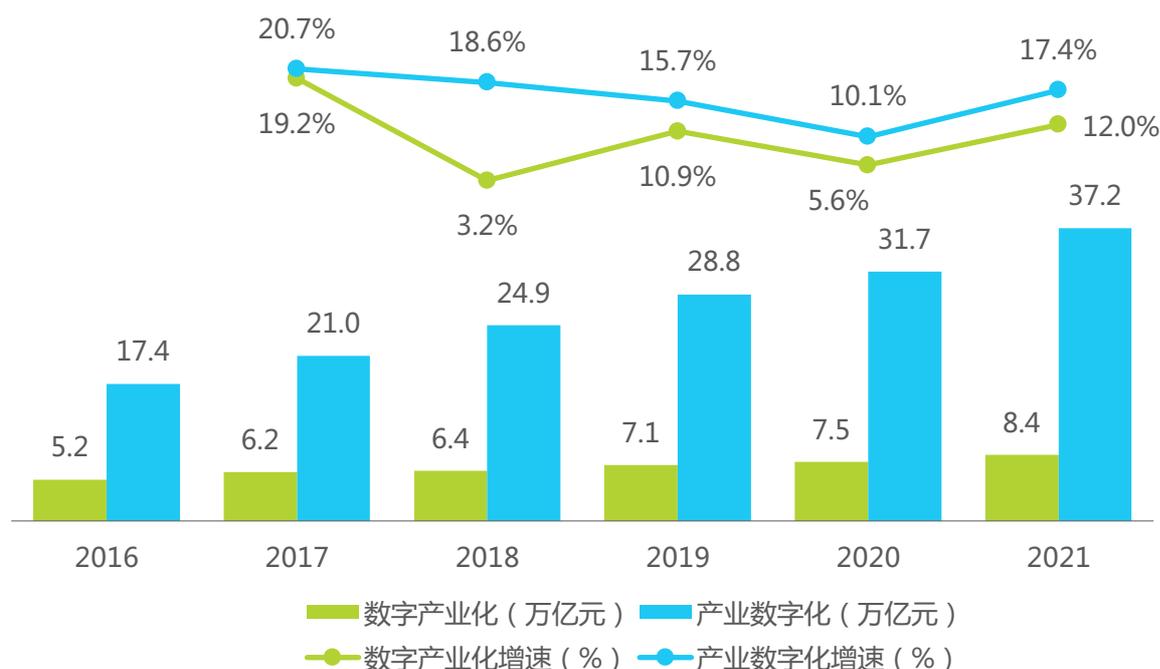
## 1.1 企业数字化发展现状概述

### 企业数字化转型是大势所趋，不同行业、不同规模企业数字化水平差异大，部分行业头部企业先行

在政策、经济和技术等多方面因素驱动下，数字化转型已成为企业发展的必然趋势。政策方面，国家提出《“十四五”数字经济发展规划》等官方文件，大力倡导推进产业数字化转型，支持大型企业打造一体化数字平台，支持中小企业由点及面向全业务全流程数字化转型延伸拓展。经济方面，受疫情影响，大多企业在成本压力增大的同时，面临增长禁锢，开源节流、提质增效需求日渐迫切，企业数字化转型的内生动力增强。此外，云计算、大数据、移动互联网和AI等新兴技术的变革赋能企业进行产品、业务和管理的转型升级。

在多重因素驱动下，越来越多企业开始重视数字化转型，数字化转型由“可选项”转变为“必选项”，但我国企业数字化转型的整体水平仍有很大提升空间。

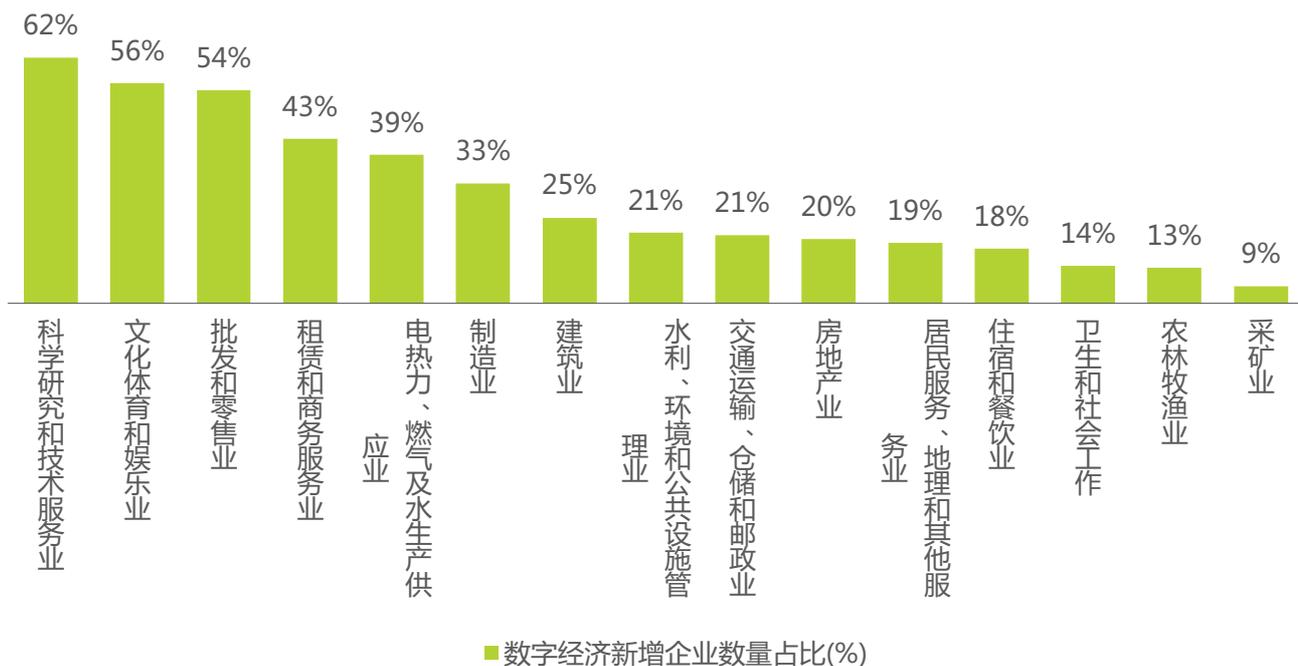
### 2016-2021年中国数字经济规模



来源：国务院，信通院，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

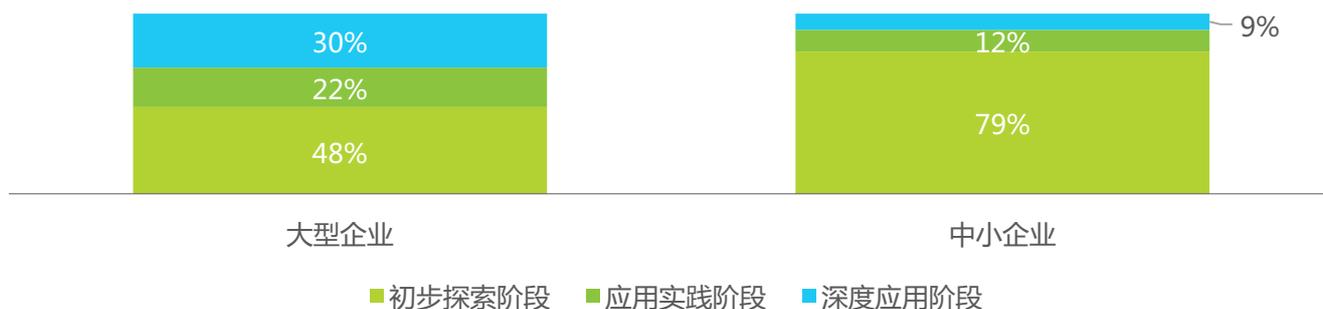
不同行业在商业模式与运营管理等方面存在不同特性，数字化发展进程不一致。从行业角度看，高科技型数字原生行业的数字化规模明显领先于传统行业，数字化建设与应用相对全面，零售、金融、能源和制造等倡导数字化变革的传统行业数字化趋势也比较明显。

### 中国各行业数字化覆盖程度



从企业规模看，中小型企业数字化水平普遍滞后。企业数字化转型是一项长远的成本支出，大型企业具备比较丰富的资金、人才和技术资源，具有一定的数字化转型先发优势，30%企业已步入深度应用阶段，挖掘数据资产价值，驱动业务创新与发展，实现良性循环。相较之下，中小企业面临资金、人才与数据资产少等痛点，容易对数字化转型产生畏难情绪，投入成本较少，无论是对产品的应用还是平台的搭建都较难上手，在产品与服务的选购中也难以抉择，大部分仍处于探索阶段。

### 大中小企业数字化转型水平对比

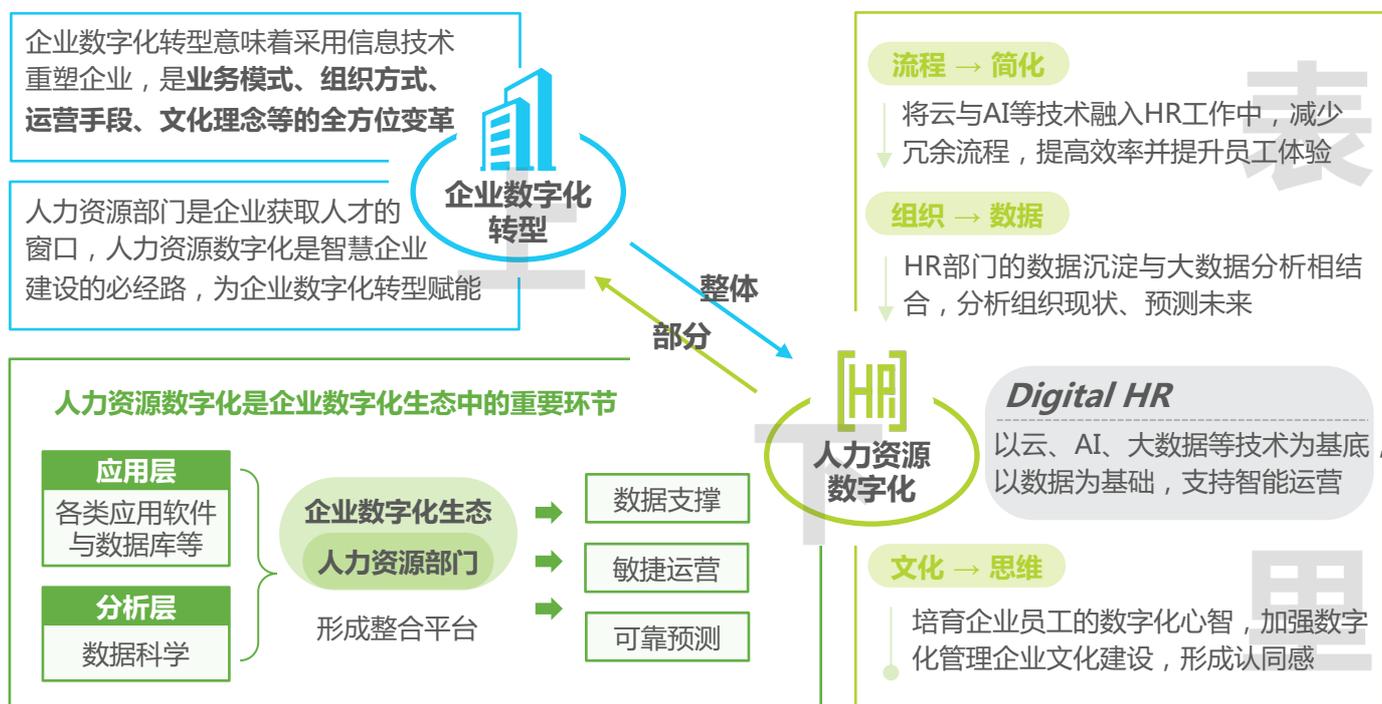


来源：国家发改委，中国电子技术标准化研究院，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 1.2 人力资源数字化 VS 企业数字化

### 人力资源数字化与企业数字化相辅相成，但在目标导向上存在差异

人力资源数字化是企业数字化转型中的重要组成部分，是由表及里、由下至上的多层次变革。人力资源数字化与企业数字化相辅相成，不只关乎人力资源部门，还应融入企业整体运行生态，与企业数字化转型保持步调一致，形成交互配合。



人力资源数字化与企业数字化在动因与目标导向上存在差异。企业数字化更强调组织运营效能提升，而人力资源数字化与“人”紧密结合，核心关注点则在于员工体验升级。成功的人力资源数字化转型不能仅由系统工具组成，还需要具备“温度”，以人为本落地数字化。

随着数字经济的发展，受国家政策的鼓励驱动以及企业自身的经营变革影响，传统的人力资源管理方式已难以完全满足企业的需求，人力资源数字化是必然的趋势，是企业必然的选择。对企业而言，人力资源数字化的核心价值在于盘活人力资源管理中的各项数据，重塑管理与业务流程，达成提升企业管理能效、优化员工工作体验的效果，主要表现有：塑造线上工作方式，打造数字化工作场景，提升工作效率与协作效率；将人力资源的管理流程转移至线上，高效实现员工生命周期管理；通过可视化动态数据分析，为人力资源管理及组织优化等场景提供决策依据等。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

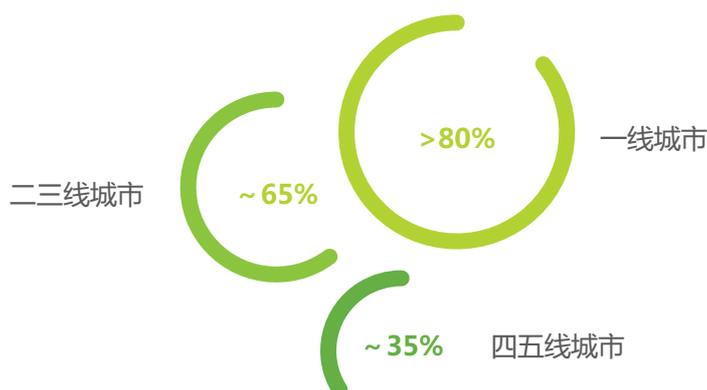
## 1.3 人力资源数字化发展现状概述

### 一线城市及中大型企业人力资源数字化渗透率超80%，但数字化整体满意度仍待提升

越来越多的企业重视并开始实践人力资源数字化转型。数字化在企业内部的逐渐渗透对企业精细化运营提出更高要求，而企业的运作依赖于内部人员组织关系。此外，疫情常态化、人口老龄化和择业观变化等多重社会因素以及云计算等技术因素催化企业人力资源数字化转型。

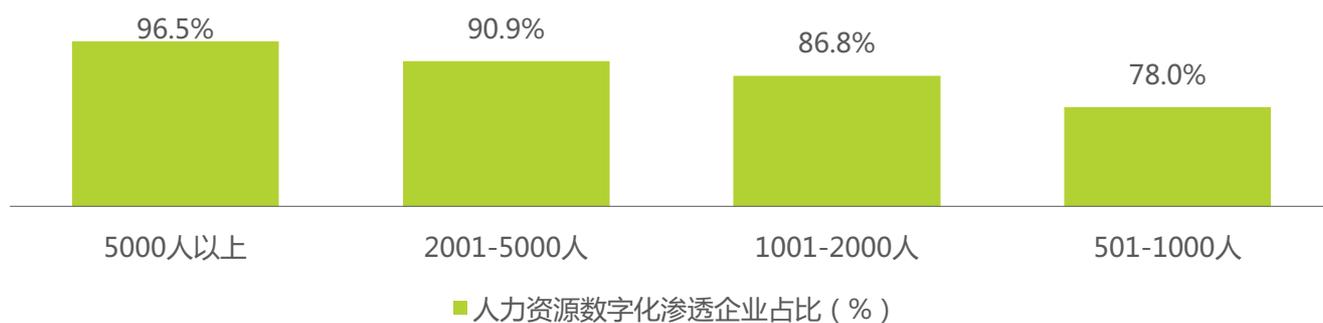
从城市角度看，各线城市企业对人力资源数字化的需求程度不同，其中位于一二线城市的企业人力资源数字化需求较强，以一线城市企业为例，人力资源数字化渗透率超80%，但同时下沉市场仍存在不小待释放潜力。

#### 不同城市企业人力资源数字化渗透率



从企业规模角度看，在我国的中大型企业中，人力资源数字化渗透率较高。78%的501-1000人员规模企业已经开始实施人力资源数字化转型，企业规模越大的企业，人力资源数字化渗透率越高。

#### 中大型企业的人力资源数字化渗透率



注释：本报告中的“中大型企业”指人员规模在500人以上的企业。

来源：艾瑞《2022年中国人力资源数字化研究报告》，定量企业样本N=174，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

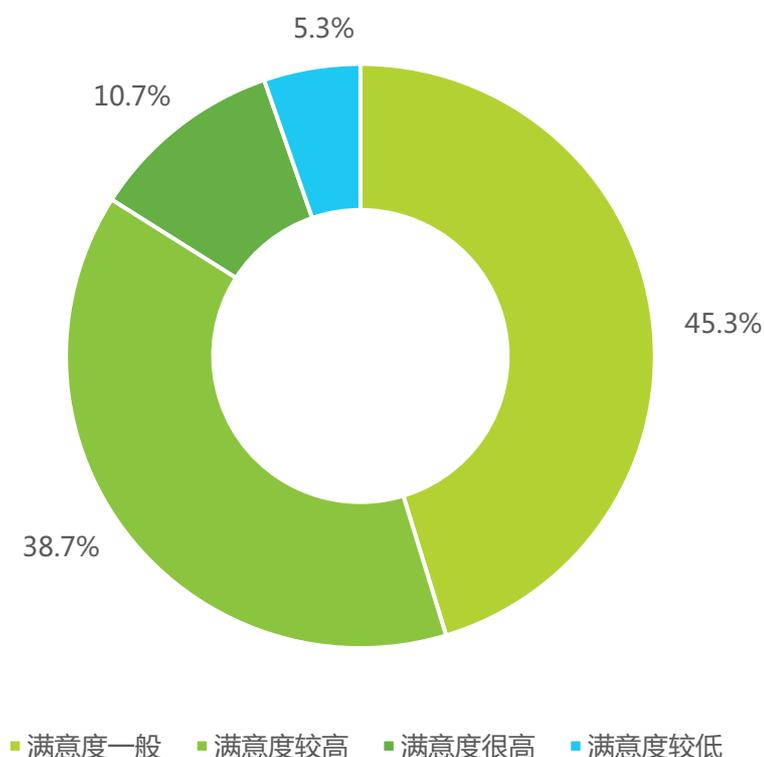
在数字经济的宏观背景下，借助数字化手段实现降本增效及企业员工的全生命周期管理将成为越来越多企业的关切，人力资源数字化将加速发展渗透。

人力资源数字化应从规模化发展转向质量化发展。尽管当前超80%的500人以上规模企业已经开始实施人力资源数字化转型，但其中约45%的企业对人力资源数字化转型效果的整体满意度一般，5.3%的企业整体满意度较低，约半成企业体验感较差，认为人力资源数字化转型对工作效率的提升帮助不大，实施过程中仍旧有许多需要改善的地方，例如：

- (1) 人力资源数字化转型的落地机制不清晰，推进步骤比较模糊；
- (2) 人力资源数字化产品模块不完善且各模块间的集成度较差，未实现全面打通，存在数据孤岛问题；
- (3) 人力资源数字化产品或服务与产业链上下游、内外的合作协同较弱，员工数据割裂，不能通过一个入口解决所有场景下的多元化人力资源管理等。

综上，人力资源数字化发展仍有许多痛难点亟待克服，企业、服务商等群体需共同推进我国人力资源数字化发展“更上一层楼”。

### 中大型企业人力资源数字化效果的整体满意度



来源：定量企业样本N=174，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

## 1.4 2023年人力资源数字化四大趋势



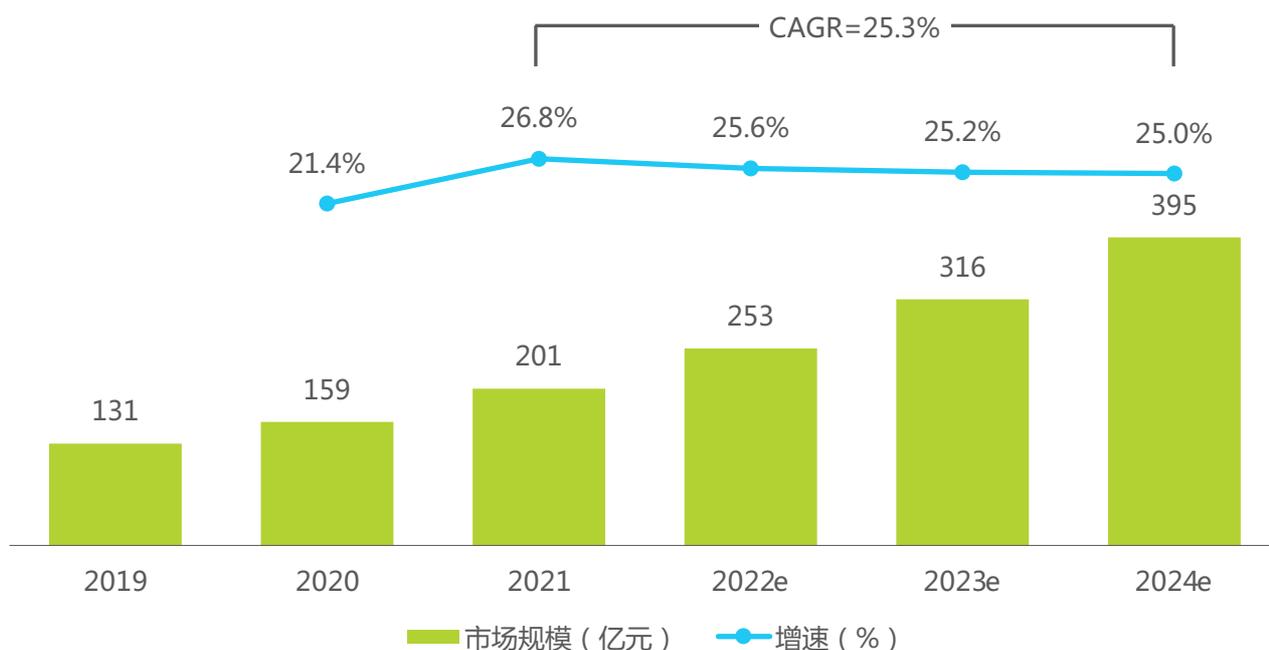
### 趋势一：组织提效进入数智化新阶段

组织提效将从阶段性目标升级成为更多企业的核心战略，与数字经济结合更加深入。面对复杂严峻的外部经济形势，降本增效仍是企业的主旋律，组织提效将在2023年延续并深化。与此同时，国家政策全力助推企业数字化转型，二十大报告指出，加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群。可以预见，未来更多有关的政策激励措施将会持续出台，这些政策不仅是数字经济时代国家实现创新驱动战略的具体支撑，更是摆在企业面前“真金白银”的政策红利。

在多重因素驱动下，组织提效将步入数字化新阶段，具体表现如下：

- (1) **更多的企业开始积极布局数字化转型**，以数据为核心，以人工智能为手段，智能化优化企业组织制度流程并加强人才的培养。预计2023年人力资源数字化市场规模将突破300亿元；
- (2) 已经使用数字化工具来提升组织效率的企业将率先**进入全员数字化阶段**，从战略、组织、意识等层面全面接纳数字化。

### 2019-2024年中国人力资源数字化市场规模及增速预测



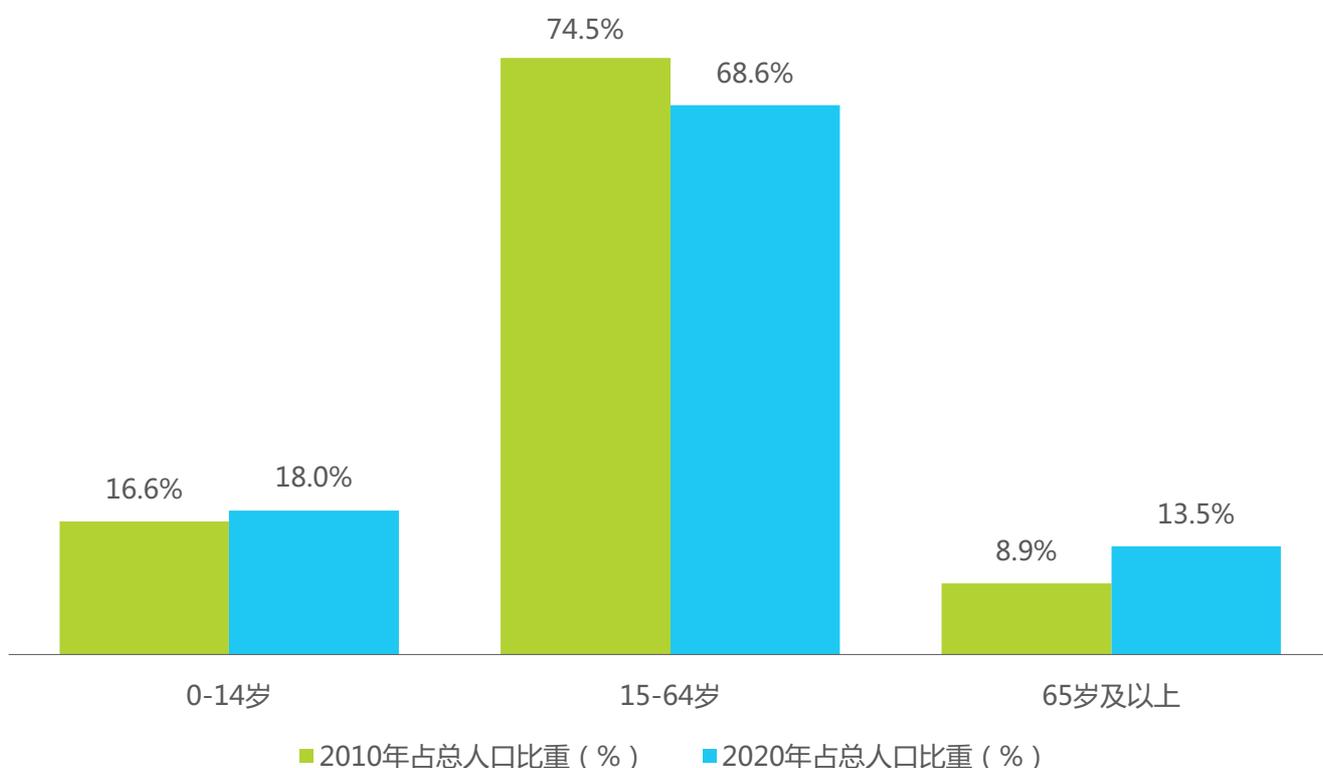
来源：艾瑞《2022年中国人力资源数字化研究报告》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。



## 趋势二：数智化将是掌握人才红利的“核武器”

人口红利消失，人才红利将是未来十年最大的红利。对比第七次与第六次人口普查数据，15-64岁劳动力人口减少，占总人口比重下降5.9%，但劳动年龄人口素质明显提升，平均受教育年限由9.7年上升至10.8年，人口红利逐步向人才红利转变。二十大报告指出，人才是第一资源，要坚持人才强国战略。科技创新依靠人才，企业创新发展更需要靠人才。

### 2010&2020年中国各年龄段人口占总人口比重



当下，企业要掌握人才红利最核心的是要最大力度地识别人才、发展人才，以及在组织管理中释放人才的精力和潜力。数字化工具将在这个过程中发挥巨大的价值，例如：

- (1) 企业需要正式用工、灵活用工等更为多元的人才组合，智能化产品不仅能够帮助企业在多场景下更高效、精准地找到适合企业的人才，还能够帮助企业更好地培育人才，实现人才的个体价值；
- (2) 企业需要释放组织里面每一个人的更多精力，让每个人的工作体验更加美好，这其中体验更好的数智化产品将是重中之重。

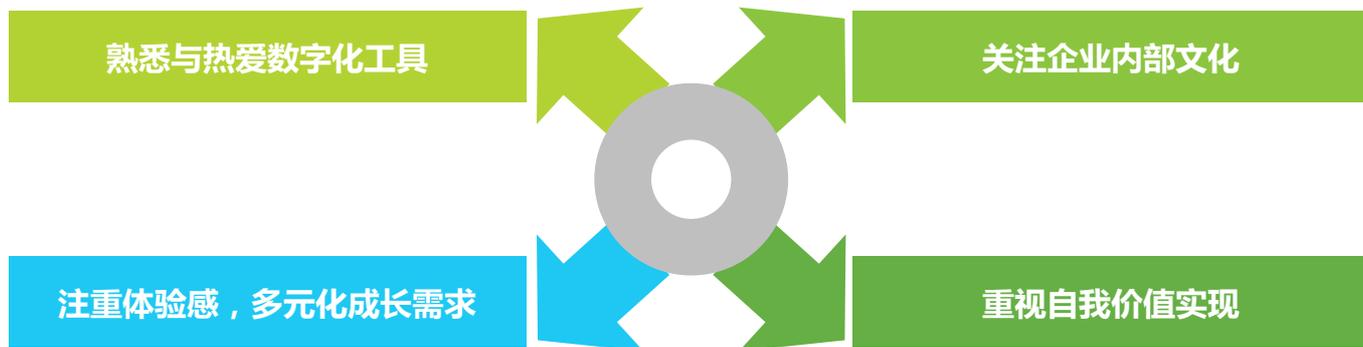
来源：国家统计局，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。



### 趋势三：数字原住民占领职场，加速全员数智化

95 后和 00 后逐步成为职场的主力人群，Z世代成为职场“新浪”，驱动人力资源数字化转型。Z世代人群作为互联网时代原住民，一出生就与网络信息时代无缝对接，受数字信息技术、即时通信设备、智能手机产品等影响较大，网络使用程度更深。Z世代对于各种数字化工具的熟悉和热爱深入骨髓，对组织管理流程的产品化诉求旺盛，更加关注产品使用体验。

### Z世代员工的特征



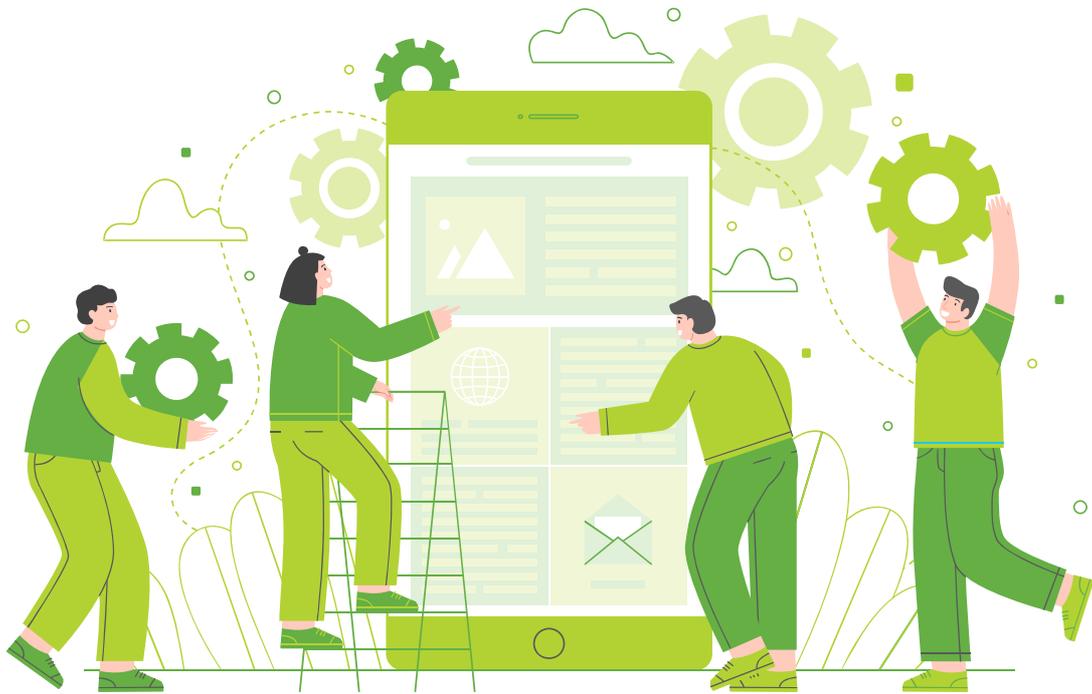
### 趋势四：大数据应用进一步推动组织提效和变革

随着人力资源数据的增长，组织管理的复杂度越来越高，人力资源大数据将发挥更大的价值。越来越多企业开始实施大数据人力资源管理，将大数据作为其产品、服务在分析和预测领域的延伸，赋能人力资源转型成为价值创造者，其中三个典型特征包括：

- (1) 以BAT为代表的科技企业已经在人力资源大数据应用领域进行了深度探索和应用，并取得了成效；
- (2) 更多的HR SaaS产品在大数据应用层面发力，通用型大数据产品开始在人力资源日常工作中发挥价值，或借助人工智能技术，在更多场景中帮助企业提升决策效率和科学性；
- (3) 数据安全等技术的进步保障大数据被更多企业认可，得到更广泛、安全的使用。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 02 ATOP人力资源数字化成熟度 模型介绍



## 第二章

# ATOP人力资源数字化成熟度模型介绍

## 2.1 维度与要素

企业人力资源数字化成熟度可依据意识、人与生态、组织和流程等维度要素评定，其中意识与流程影响最大

维度	子要素	权重	要素说明
Awareness 意识 (40%)	数字化战略	12%	企业战略中是否明确要实现人力资源数字化转型；实现人力资源数字化是否有明确的预算投入、时间周期等转型规划
	数字化认知度	15%	企业最高决策层、HR与员工对人力资源数字化的意识程度深浅
	数字化支持度	13%	“数字人力”的文化氛围；最高决策层对人力资源数字化的决心 HR与员工对人力资源数字化的接受程度
Talent 人&生态 (10%)	数字人才培养	3%	企业是否有数字化人才培养机制；是否有明确的人才引入标准以吸引人才；参与人力资源数字化的角色培育流程的标准化程度/清晰化程度
	数字人才技能	4%	参与人力资源数字化的角色是否具备数据分析、用户体验设计、AI和流程自动化等方面的专业知识和能力
	影响群体	3%	人力资源数字化的目标受益群体，如HR、管理者、外部生态链企业和外部生态合作伙伴等
Organization 组织 (20%)	参与群体	7%	参与建设人力资源数字化的角色/部门，包括HR、IT、业务人员等；是否成立了专门的组织/团队来落地人力资源数字化战略
	角色职能	8%	参与人力资源数字化的角色/部门的职能清晰程度以及协作程度（组织的职能及相关方是否清晰）
	转型成效	5%	人力资源数字化对企业效率的提升程度（组织是否已经取得初步的成效）
Process 流程 (30%)	机制	7%	是否有明确的人力资源数字化转型推进步骤；在人力资源数字化过程中是否形成可复制、可推广的经验，是否沉淀出转型方法论
	工具	8%	人力资源数字化模块的应用完善度；人力资源模块间的集成度；与其他业务模块的集成度
	数据能力	8%	数据分析工具；数据分析能力；能够应用数据进行决策的程度
	体验	7%	人力资源数字化的实施是否提升了管理者、HR以及员工的工作效率，是否为他们带来了幸福价值或个体价值提升

来源：专家访谈，问卷调查，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 备注：维度与要素的权重说明

### 采用专家评分法得出，最终结果取整数

通过 **专家评分法** 定义各维度与要素的权重：邀请150位各行各业的企业人力资源第一负责人凭借自己的经验对“意识”、“人与生态”、“组织”和“流程”4个维度及各个维度对应的子要素进行评估判断，并按重要性由低到高对各维度和各要素给出1-4的评价分值。最终依据综合得分，确定各维度和各要素的权重并取整数。

4个维度及13个子要素的综合得分及权重确定过程如下：

4个维度权重确定过程			13个子要素权重确定过程			
	综合得分	权重1		综合得分	占比	权重2=权重1*占比
Awareness 意识	2.75	40%	数字化战略	1.79	29.8%	12%
			数字化认知度	2.26	37.7%	15%
			数字化支持度	1.95	32.5%	13%
			<b>小计</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>
Talent 人&生态	2.15	10%	数字人才培养	1.99	33.2%	3%
			数字人才技能	2.12	35.3%	4%
			影响群体	1.89	31.5%	3%
			<b>小计</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>
Organization 组织	2.48	20%	参与群体	2.01	33.5%	7%
			角色职能	2.33	38.8%	8%
			转型成效	1.66	27.7%	5%
			<b>小计</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>
Process 流程	2.62	30%	机制	2.47	24.7%	7%
			工具	2.56	25.6%	8%
			数据能力	2.59	25.9%	8%
			体验	2.38	23.8%	7%
			<b>小计</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>
<b>合计</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>				

来源：定量企业样本N=174，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

## 2.2 成熟度要求

### ■ 维度1：意识

子要素	Level 4 4分	Level 3 3分	Level 2 2分	Level 1 1分
数字化战略	人力资源数字化转型战略有清晰的目标、时间、预算等具体的执行规划。借助工具实现人力资源数字化转型目的明确，时间和预算充足	有人力资源工具层面的使用规划，也将数字化转型上升到战略层面，但缺乏清晰的目标、时间、预算等具体的执行规划	已有人力资源工具层面的使用规划，但还未从战略层面定位数字化转型对人力资源部门带来的价值	企业人力资源管理部门对数字化认知还不够，尚未开始数字化
数字化认知度	最高决策层、各事业部管理者以及员工自上而下对人力资源数字化形成了较为深刻的统一认知	最高决策层、事业部管理者对人力资源数字化的认知度较高，但部分员工仍较低	最高决策层对人力资源数字化转型的认知度较高，但部分事业部管理者和大部分员工较低	最高决策层、事业部管理者和员工对人力资源数字化转型的认知度普遍较低
数字化支持度	最高决策层对人力资源数字化转型具有决心，事业部管理者积极推动数字化落地，员工主动熟悉数字化流程、学习数字化技能	最高决策层对人力资源数字化转型具有决心，事业部管理者积极推动数字化落地，但员工对人力资源数字化转型的接受度较低	最高决策层对人力资源数字化转型具有决心，向数字化执行者提供系列支持，但事业部管理者和员工的接受度较低	最高决策层对人力资源数字化转型的决心欠缺，事业部管理者和员工对人力资源数字化转型的接受度较低

### ■ 维度2：人&生态

子要素	Level 4 4分	Level 3 3分	Level 2 2分	Level 1 1分
数字人才技能	熟悉企业整体业务流程，具备将战略和现实有数据结合的能力；能够熟练应用各种数字技术和工具；有效处理各种与人力资源管理活动相关的问题并提供先进的人力资源解决方案	对企业整体业务流程比较熟悉；能够熟练应用大部分数字技术和工具；具备分析能力，能利用数字技能或基于数据平台的辅助为人力资源管理活动提供决策支持	对企业整体业务流程比较熟悉；能够应用基础的数字技术和工具；具备基础的数据分析能力	对企业整体业务流程不熟悉；能够应用基础的数字技术和工具
数字人才培养	数字化人才储备完备且各岗位职责清晰；已形成十分完善的数字化人才培养体系	具备一定的数字化人才储备；已形成比较完善的数字化人才培养体系	数字化人才储备少；标准化的数字化人才培养体系初步建立	无数字化人才储备；尚未制定数字化人才培养体系
影响群体	面向内外部全体人员，不仅赋能企业内部全体员工，还能为外部合作方或客户提供人力资源数字化解决方案	面向企业内全体人员，更加关注员工体验的提升	面向HR与管理者，实现大部分人力资源流程的线上化管理，能够为管理者提供人员的基础分析等	面向HR，满足基础人事运营（如招聘、算薪）等需求

来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## ■ 维度3：组织

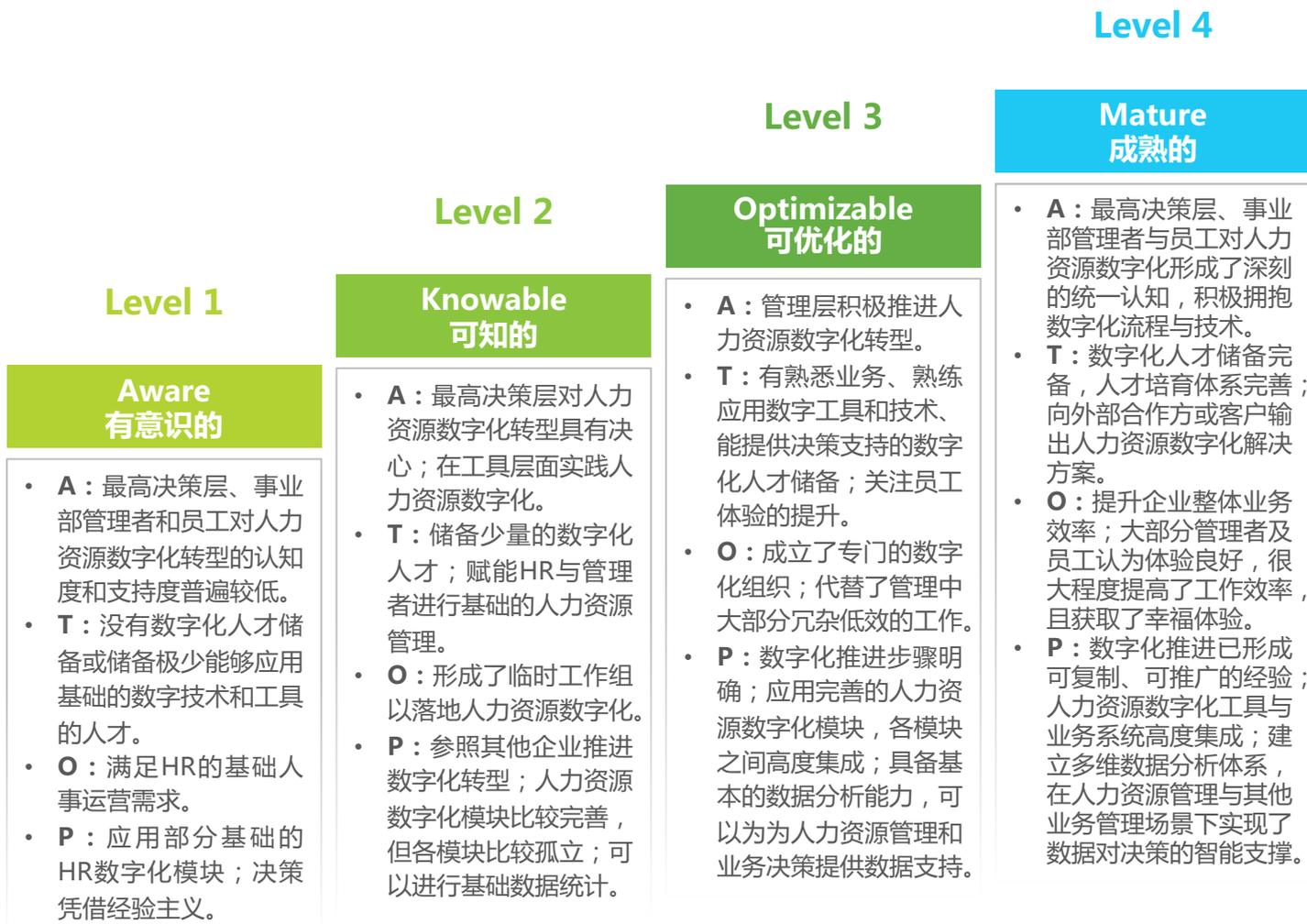
子要素	Level 4 4分	Level 3 3分	Level 2 2分	Level 1 1分
参与群体	成立了专门的组织，且建立了一套系统的运行机制保障组织目标实现	成立了专门的组织，但未建立运行机制，组织运行有待进一步提升	未成立专门的组织，但形成了多部门组成的临时工作组	未成立专门的组织
角色职能	职责、考核方式等十分清晰，除提供发展规划、数据管理、产品的落地与运营外，提供技术支持	职责、考核方式比较清晰，帮助企业管理数据、分析数据并提供数字化发展规划	参与群体的职能规定、考核机制仍在建设中	没有职能规定，未设考核机制
转型成效	成效显著，改变企业的工作方式，提升各部门协同效率，带动企业整体业务效率的提升	成效比较明显，代替了“选、用、育、评、留”环节中大部分低效重复的工作	成效一般，代替了部分低效重复的工作	不见明显成效

## ■ 维度4：流程

子要素	Level 4 4分	Level 3 3分	Level 2 2分	Level 1 1分
机制	具备可实践的方法论，人力资源数字化转型推进步骤明确	尚没有成熟的方法论，但人力资源数字化转型推进步骤规划明确	人力资源数字化转型推进步骤模糊，参照其他企业进行	对于如何落地人力资源数字化毫无头绪，不知从何着手
工具	HR数字化模块完善，并与其他业务系统形成全链路打通	HR数字化模块比较完善，各模块之间集成度较高，但与其他业务系统的集成较差	HR数字化模块比较完善，各模块之间集成度较差	仅应用部分基础的HR数字化模块，且各模块孤立
数据能力	有比较成熟的数字化应用，已建立多维数据分析体系，并在多场景下实现了数据对决策的智能支撑	具备基本的线上数据分析能力，可以为决策提供最基础的数据支持，在大部分人力资源管理场景中为管理者提供决策参考	可以进行基础数据统计，但尚未形成系统性的数据分析，在部分人力资源管理场景中可以通过人工处理为决策提供参考	仅停留于数据沉淀阶段，数据统计基本通过表格手动计算，数据并不能支持决策，决策凭借经验主义
体验	大部分管理者及员工认为体验良好，很大程度提高了工作效率，且获取了幸福体验	大部分管理者及员工认为体验较好，简化了工作流程，提高了工作效率	大部分管理者及员工认为体验一般，虽然提升了一些工作效率，但还有许多需要改善的地方	大部分管理者及员工认为体验较差，有许多需要改善的地方，对日常工作帮助不大

来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 2.3 成熟度等级



**第一级**：总体处于数字化建设还未开始或刚起步阶段，应用部分基础的人力资源数字化模块，满足HR的基础人事运营需求；开始沉淀人力资源数据。

**第二级**：在工具层面实践人力资源数字化，探索搭建数字化转型落地机制；建成支持大部分人力资源流程线上化的管理能力；为管理者提供人员的基础分析。

**第三级**：成立了专门的组织以落地人力资源数字化转型战略；关注员工体验的提升；人力资源数据在大部分人力资源管理和业务场景中为管理者提供决策参考。

**第四级**：企业内部自上而下形成了数字化意识；人力资源数字化工具完善且与业务系统高度集成；建立多维数据分析体系，实现对人力资源与其他业务管理决策的智能支撑；实现与外部合作方或客户的连接与赋能，输出人力资源数字化解决方案。

来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 2.4 人力资源数字化成熟度评估方式

### 单项打分、加权计总、对号入座三步走

#### ➤ STEP 1 : 单项打分

依据《成熟度要求》，针对4个维度对应的13个子要素进行企业评估，每一子要素按成熟度自低到高打1-4分。

#### ➤ STEP2 : 加权计总

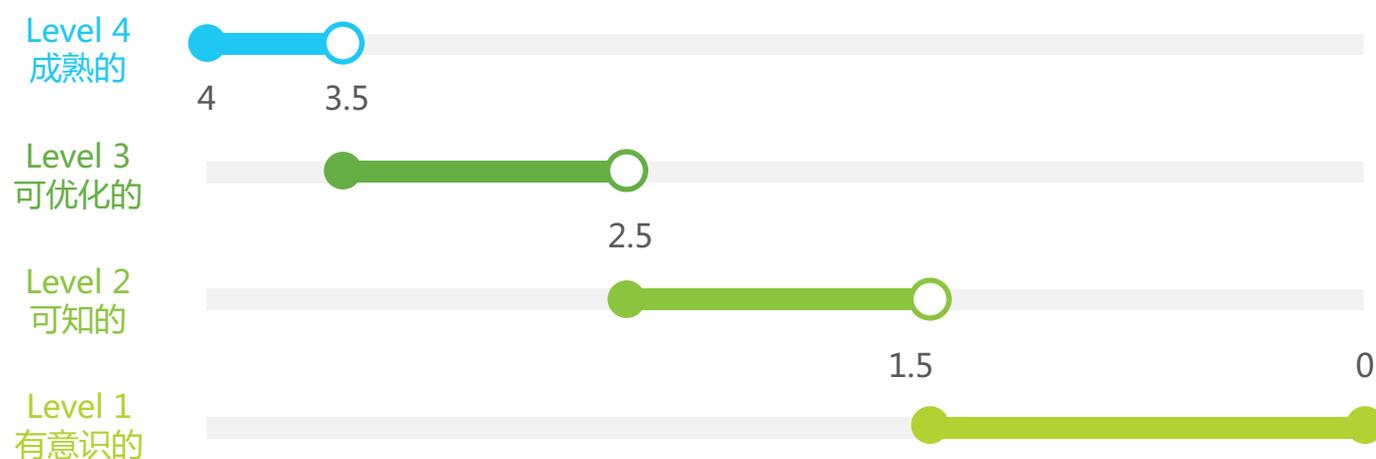
各子要素对应得分乘以权重后加总，**计算公式**如下：

企业人力资源数字化成熟度量化得分 =

数字化战略 \* 12% + 数字化认知度 \* 15% + 数字化支持度 \* 13% + 数字人才培养 \* 3% + 数字人才技能 \* 4% + 影响群体 \* 3% + 参与群体 \* 7% + 角色职能 \* 8% + 转型成效 \* 5% + 机制 \* 7% + 工具 \* 8% + 数据能力 \* 8% + 体验 \* 7%

#### ➤ STEP3 : 对号入座

判断企业人力资源数字化成熟度量化得分所在区间，不同成熟度等级对应的得分范畴如下：



来源：专家访谈，问卷调查，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 03 企业人力资源数字化成熟度 分析

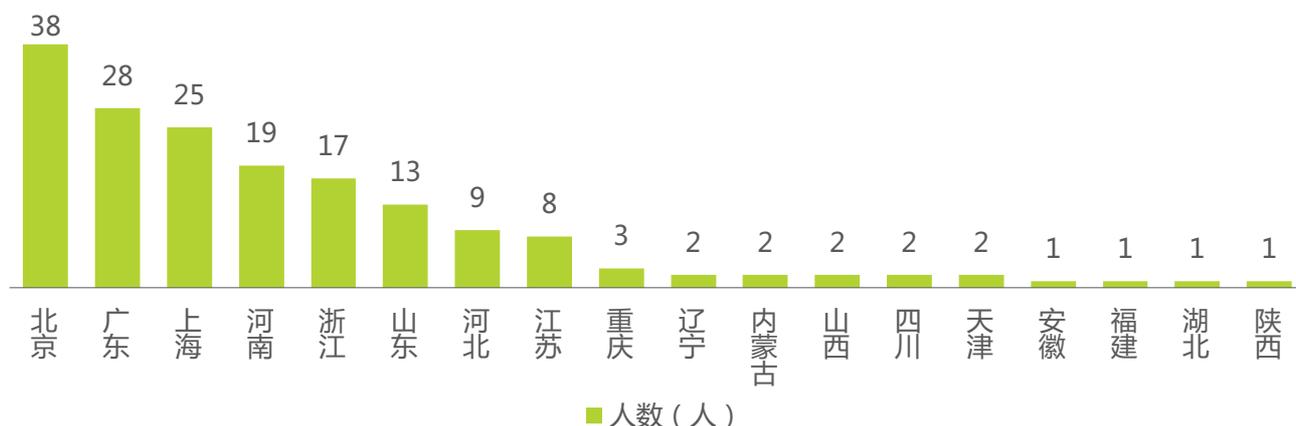


## 第三章 企业人力资源数字化成熟度分析

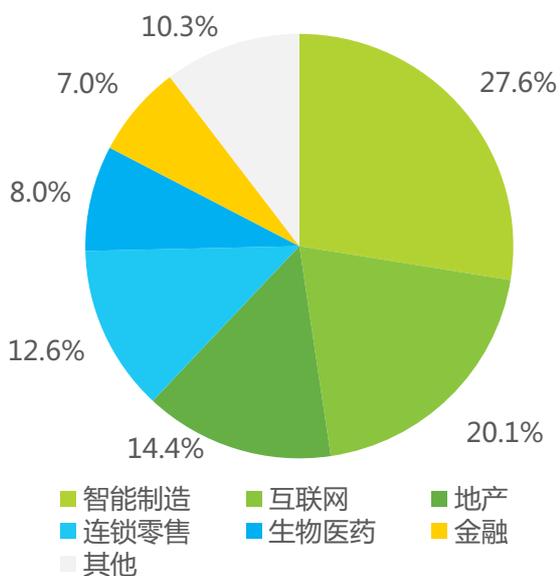
### 3.1 调研对象说明

本次调研针对人力资源部门第一负责人，共调研174位专家，分布在多个地区，涉及不同行业。地域分布上，本次调研专家主要集中在北京、广东等超一线城市以及河南、浙江、山东等省市。行业分布上，主要集中在智能制造、互联网以及地产领域，前三大领域共计占比达到62.1%。企业规模上，以中小型企业为主，501-1000人的企业占比33.9%，1001-2000人的企业占比30.5%。

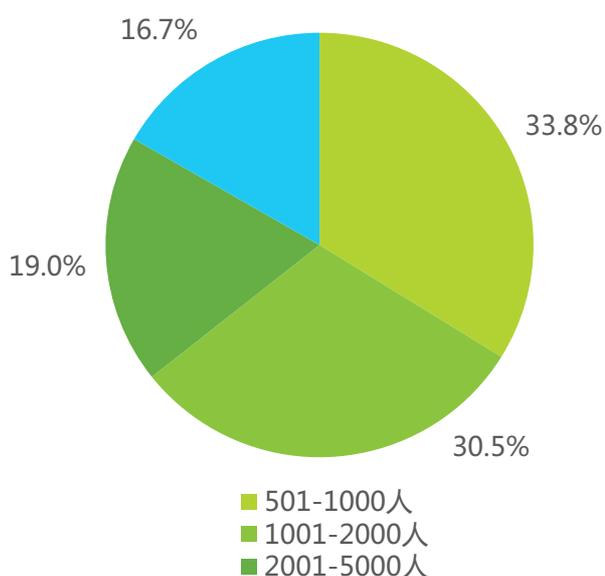
地域分布



行业分布



企业规模分布



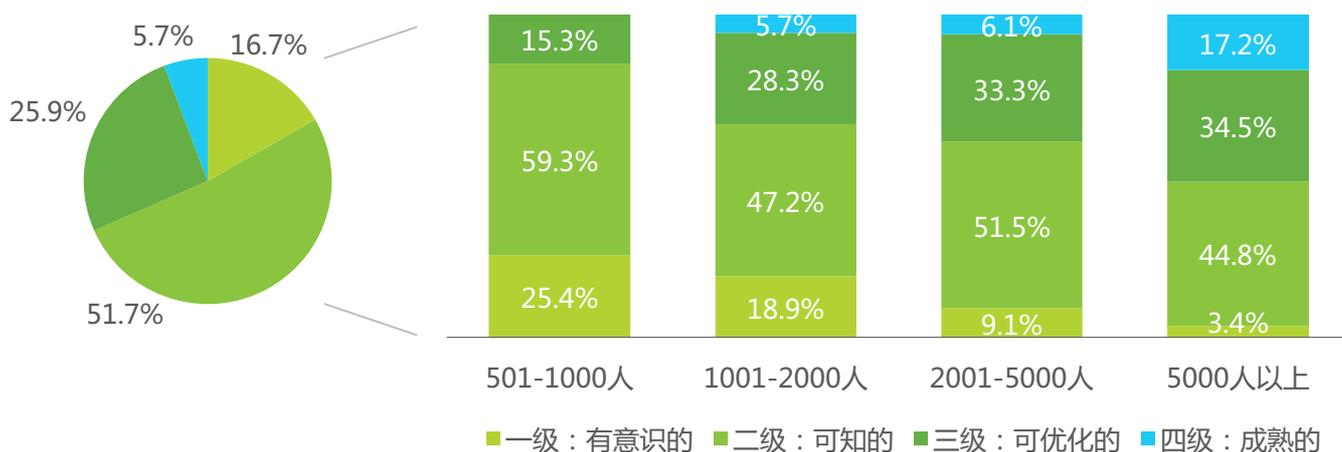
来源：定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

## 3.2 基于ATOP模型的样本分析

**总述：约52%的企业人力资源数字化成熟度水平位于第二等级；整体而言，企业人力资源数字化成熟度与企业规模成正比**

依据第二章节提及的人力资源数字化成熟度评估方式，笔者对参与调研的企业进行了计算评估，发现约52%的调研企业处于第二等级，人力资源数字化发展仍“前路漫漫”。企业规模角度看，人员规模越大的企业整体的人力资源数字化成熟度越高；行业维度看，生物医药、地产、智能制造企业仍处于第一等级的企业占比最大。

不同规模企业人力资源数字化成熟度分布



不同行业企业人力资源数字化成熟度分布



来源：定量企业样本N=174，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述：

A

T

O

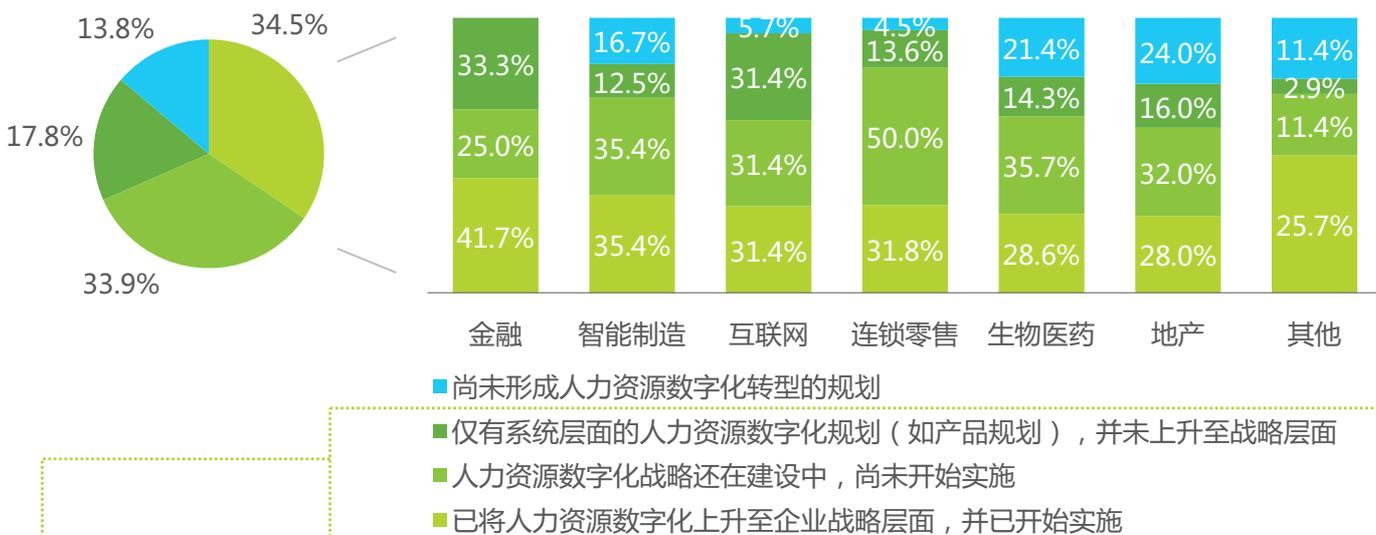
P

现状1：68.4%的中大型企业已将人力资源数字化转型上升至企业战略层面

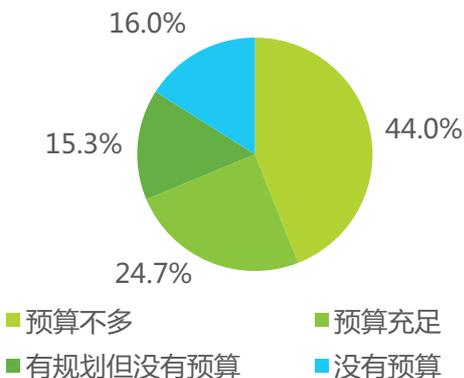
超半成500人及以上规模企业正在建设或已经开始实施人力资源数字化转型战略，还有17.8%的企业虽然暂时未将人力资源数字化上升至企业战略层面，但已具备一定的数字化转型意识，在系统层面实施人力资源数字化转型规划，建设人力资源数字化转型基础设施。其中，互联网、金融和连锁零售行业企业在数字化战略层面较为领先。在已有人力资源数字化转型规划的企业中，84%的企业具备明确的人力资源数字化转型的预算与时间规划，但40%的企业面临预算不多或没有预算的问题。

此外，约14%的企业尚未形成人力资源数字化转型规划，其中地产、生物医药和智能制造行业企业占比居多。

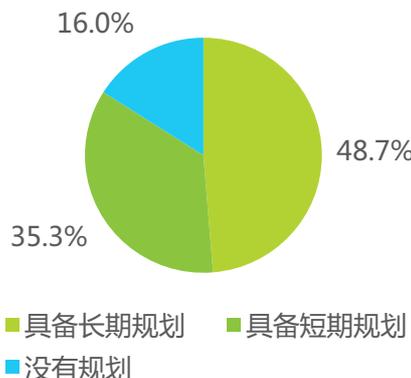
68.4%的企业提出了人力资源数字化转型战略



84%的企业有明确的预算规划



84%的企业有明确的时间规划



来源：定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述：A T O P

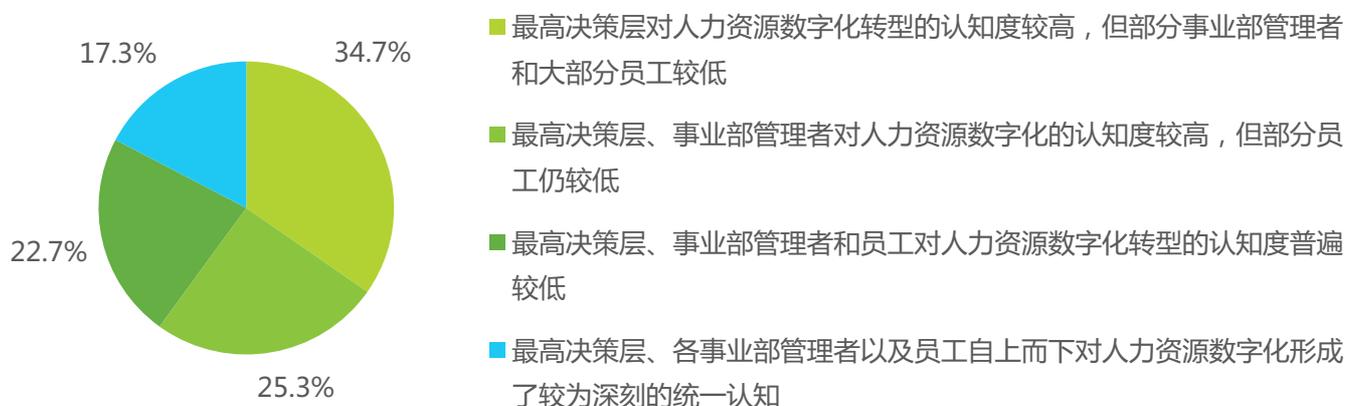
## 现状2：企业“数字人力”氛围仍有待提升，事业部管理者和员工的数字化认知度与接受度仍有待加强

97.3%的调研企业对数字化文化的打造持重视态度，仅有2.7%的专家表示公司不重视打造内部数字化转型文化。然而执行难问题凸显，有44%的专家所在公司已经建立了业务导向、数据驱动的模式，其中以互联网、金融和智能制造企业居多，41.3%的专家表示公司仍未建立起数字化文化体系，另外12%则表示不知道该如何打造文化机制。

### 53.3%的企业重视内部数字化转型文化但仍未建立相应机制



### 仅有17.3%的企业内部自上而下形成了对人力资源数字化的统一认知

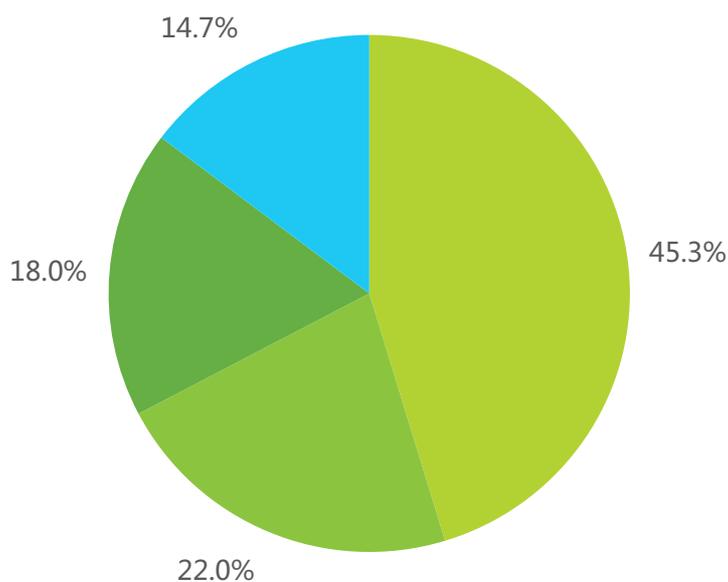


来源：定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

企业最高决策层及事业部管理者对人力资源数字化转型的认知仍需加强，22.7%的专家表示公司最高决策层、事业部管理者以及员工均对人力资源数字化转型认知程度较低，仅有17.3%的专家表示公司全体已经形成了较为深刻的统一认知。

企业人力资源数字化转型的困难在于执行，从调研结果来看，78%的公司最高决策层对数字化转型具备较大的信心和决心，但是在后续的执行中容易出现的问题，仅有32.7%的专家认为公司的事业部管理者积极接受人力资源数字化转型概念并大力推动转型落地，然而有82%的专家认为员工对人力资源数字化转型的接受程度低。企业进行人力资源数字化转型需要提高员工层面的认知度与接受度，减少推行人力资源数字化转型的阻力。

### 82%企业的员工对人力资源数字化转型接受度较低



- 最高决策层对人力资源数字化转型具有决心，向数字化执行者提供系列支持，但事业部管理者和员工的接受度较低
- 最高决策层对人力资源数字化转型的决心欠缺，不愿承担短期投入风险，事业部管理者和员工对人力资源数字化转型的接受度较低
- 最高决策层对人力资源数字化转型具有决心，事业部管理者积极推动数字化落地，员工主动熟悉数字化流程、学习数字化技能
- 最高决策层对人力资源数字化转型具有决心，事业部管理者积极推动数字化落地，但员工对人力资源数字化转型的接受度较低

来源：定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述：

A

T

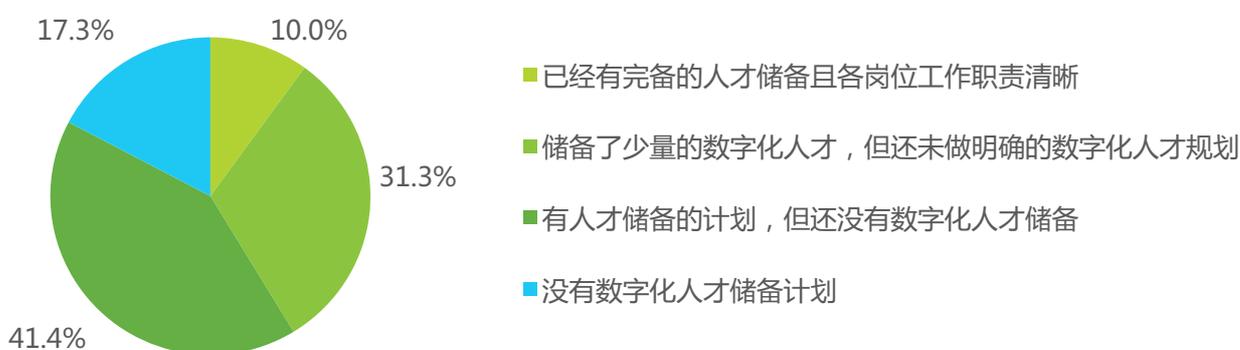
O

P

### 现状3：企业数字化人才储备较少，标准化人才培养体系欠缺

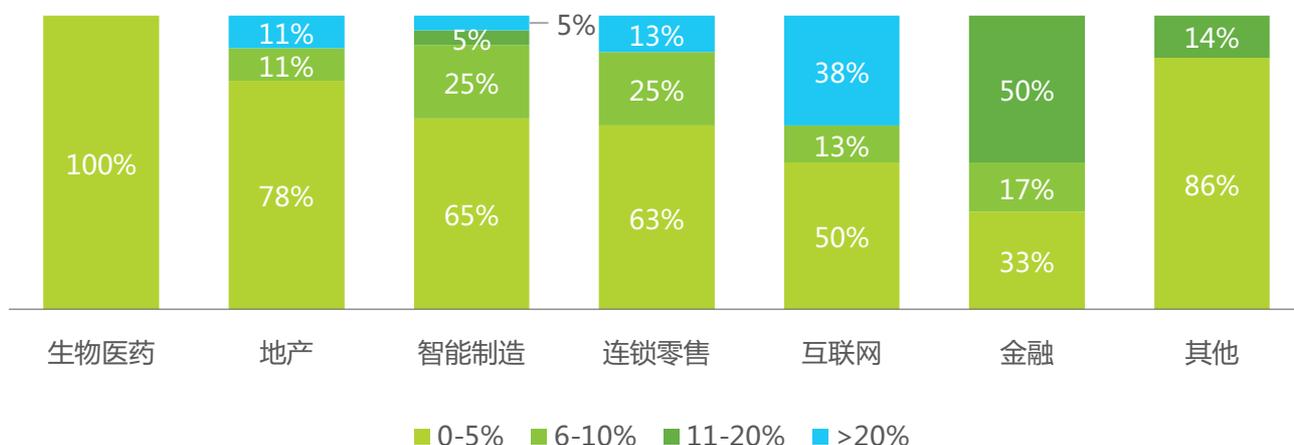
整体而言，企业人力资源数字化人才储备不足。41.3%的受访企业具有数字化人才储备，其中10%的企业已经有完备的人才储备且各岗位工作职责清晰，31.3%的企业储备了少量的数字化人才，但还未做明确的人才规划。与此同时，58.7%的企业尚未储备数字化人才。然而值得注意的是，41.4%的企业虽没有数字化人才储备，但已意识到数字化人才的重要性，具有数字化人才储备计划。

#### 90%的企业没有数字化人才储备或人才储备较少



不同行业企业对数字化人才的重视程度不同，数字化人才储备数量在企业中仍需要进一步提高。在进行了数字化人才储备的公司中，数字化人才占员工的比例大多集中在0-5%区间，仅有部分调研公司数字化人才占员工比例达到20%以上，这部分公司主要集中于互联网行业。

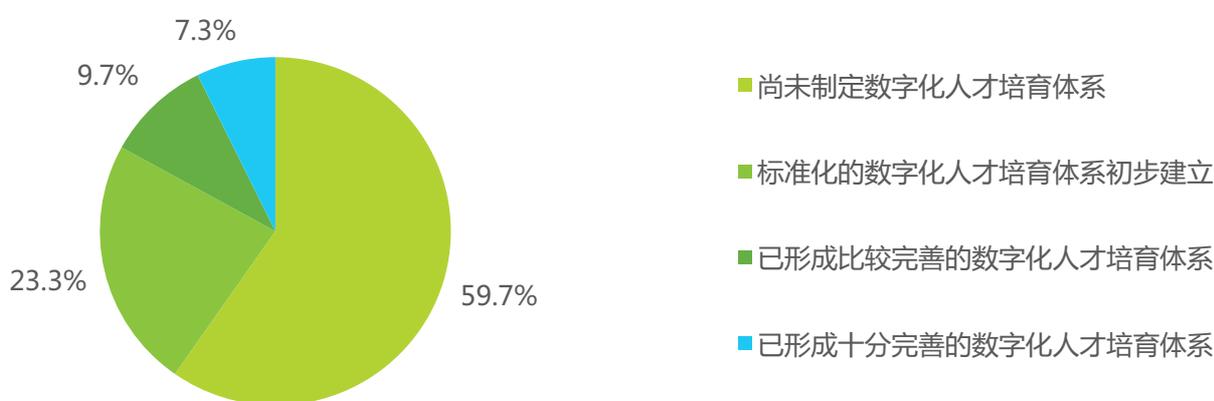
#### 企业数字化人才占员工数量比例大多位于0-5%区间



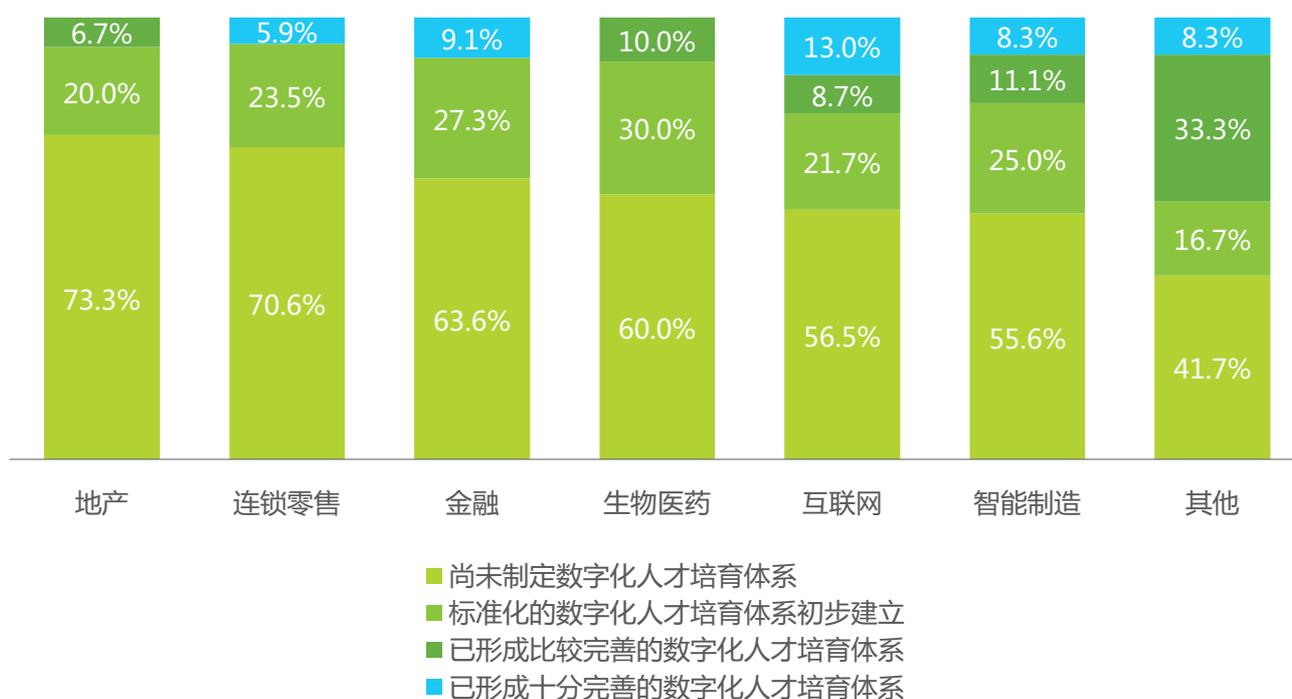
来源：定量企业样本N=174，其中具备数字化人才储备的企业样本N=62，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

在数字化人才储备不足的情况下，大部分公司也未建立起数字化人才培养体系。59.7%的受访者表示，其所在公司尚未制定数字化人才培养体系，23.4%的企业初步建立标准化的数字化人才培养体系，仅有16.9%的公司形成了比较完善或十分完善的数字化人才培养体系。在受访企业中，互联网、智能制造及金融行业企业的数字化人才培养体系相对比较健全，地产、连锁零售等行业企业的标准化人才培养体系较为欠缺。

### 59.7%的企业尚未制定数字化人才培养体系



### 互联网行业人才培养体系十分完善的企业占比最高



来源：定量企业样本N=174，其中有人才储备计划的企业样本N=124，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述：

A

T

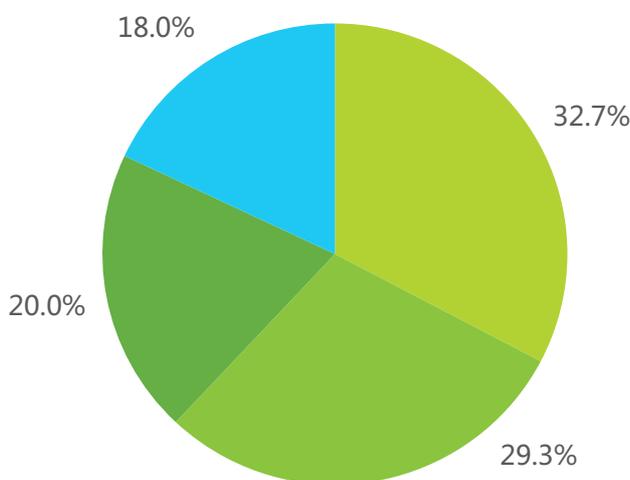
O

P

## 现状4：领先企业已成立专门的组织用以落地人力资源数字化转型战略

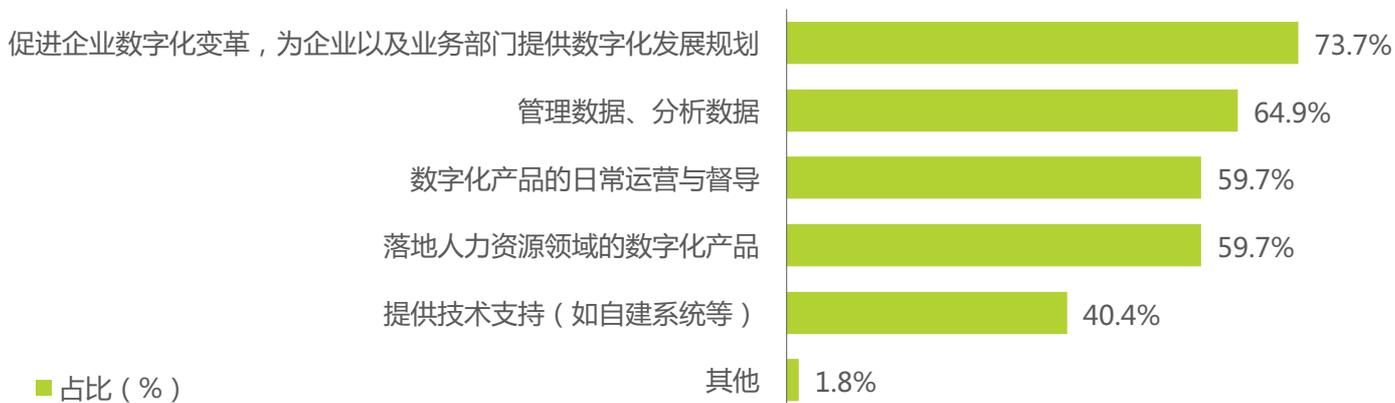
62%的企业未成立专门的组织以落地人力资源数字化战略，其中32.7%的企业未成立任何工作组或组织，29.3%的企业形成了由多部门组成的临时工作组。剩余38%的企业成立了专门的组织，其中20%的企业的数字化组织运行效率有待提升，18%的领先企业已建立系统的运行机制。

### 18%的企业成立了专门的组织来落地人力资源数字化战略并建立运行机制



- 未成立专门的组织
- 未成立专门的组织，但形成了多部门组成的临时工作组
- 成立了专门的组织，但未建立运行机制，组织运行有待进一步提升
- 成立了专门的组织，且建立了一套系统的运行机制保障组织目标实现

### 大部分组织的职能主要是提供数字化规划与处理数据

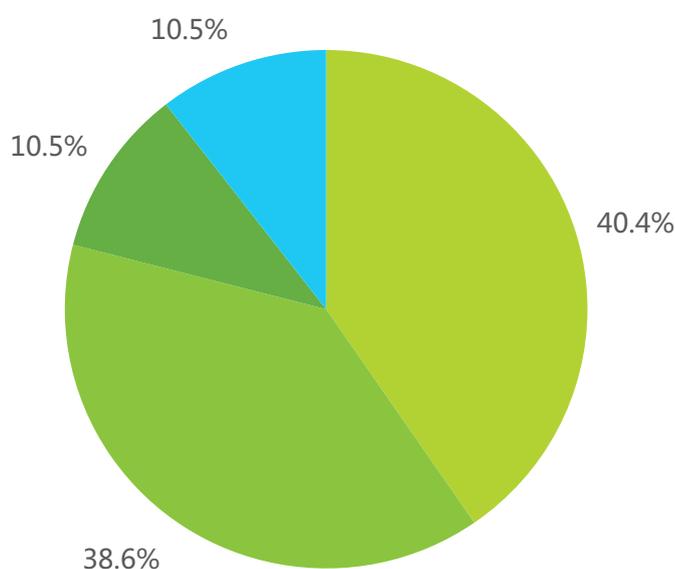


来源：定量企业样本N=174，其中成立专门的数字化组织的企业样本N=57，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

企业为落地人力资源数字化转型战略所成立的数字化组织职能清晰，其职能主要聚焦于为企业以及业务部门提供数字化发展规划以及管理数据、分析数据等方面，另外约60%的组织具备落地人力资源领域的数字化产品，日常运营与督导数字化产品的职能。还有约40%的组织在技术层面具备更高阶的职能，如提供自建系统等技术支持。

数字化组织具有一定成效，约79%的企业成立的专门的数字化组织已帮助企业实现人力资源数字化转型战略的初步或完全落地。调研问卷显示，40.4%的企业成立的数字化组织已帮助企业落地人力资源数字化转型战略，并梳理出了清晰的转型计划，38.6%的企业成立的数字化组织虽还未梳理出清晰的转型计划，但已帮助企业初步落地人力资源数字化转型战略，剩余约21%的企业成立的数字化组织暂未推动战略落地，但其中10.5%的企业的数字化组织已梳理出转型计划。

## 79%的数字化组织已经帮助企业落地人力资源数字化转型战略



- 数字化组织已经落地企业人力资源数字化转型战略，并梳理出了清晰的转型计划
- 数字化组织已经初步落地企业人力资源数字化转型战略，但还未梳理出清晰的转型计划
- 数字化组织未落地企业人力资源数字化转型战略，但已梳理出转型计划
- 数字化组织未落地企业人力资源数字化转型战略，且没有梳理出转型计划

来源：定量企业样本N=174，其中成立专门的数字化组织的企业样本N=57，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述：

A

T

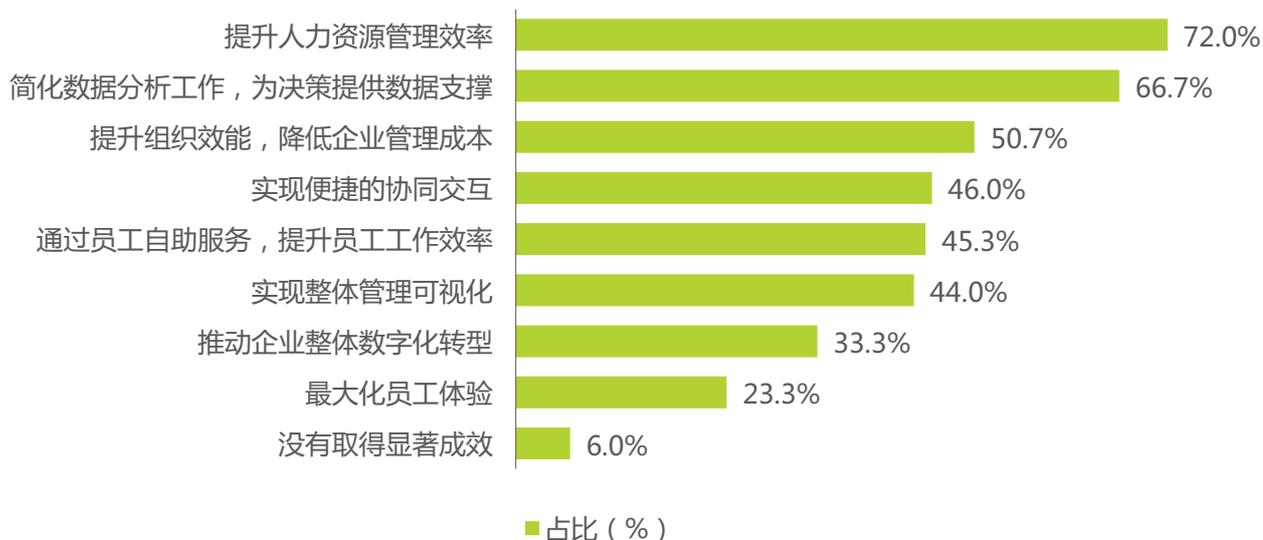
**O**

P

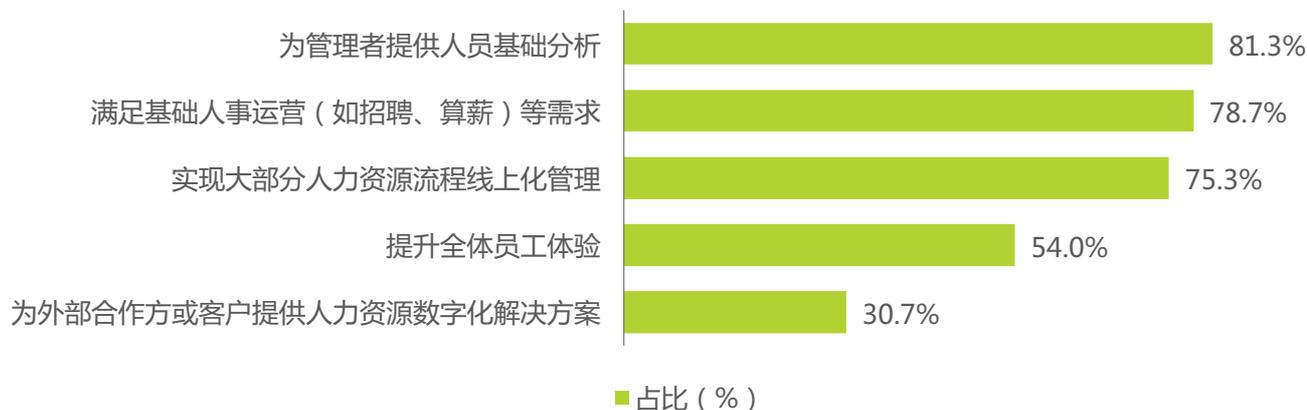
## 现状5：人力资源数字化转型在提升企业管理效率上初见成效

94%践行人力资源数字化转型的企业已初见成效，通过人力资源数字化转型提升了人力资源管理效率，简化了数据分析工作，为决策提供数据支撑，并降低了企业管理成本，提升组织效能。对75%的调研企业而言，当前人力资源数字化转型的价值主要集中于为管理者提供人员基础分析，实现大部分人力资源流程线上化管理，满足基础人事运营需求，赋能企业管理者和HR进行高效管理，对员工以及外部合作方或客户的赋能力度则较弱。

### 94%的企业在人力资源数字化转型方面获得成效



### 当前人力资源数字化转型价值主要为赋能管理者和HR高效管理



来源：定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述： A T O P

现状6：79.3%企业未形成人力资源数字化转型机制，实施过程中员工体验一般

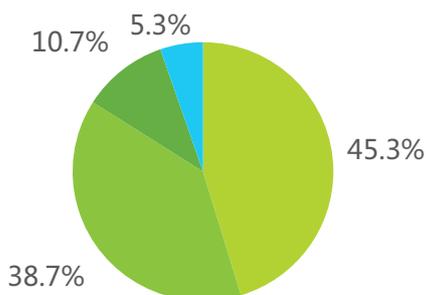
66%的企业表示数字化转型推进步骤明确，但其中45.3%的企业尚未形成成熟的方法论。此外，27.3%的企业推进步骤模糊，参照其他企业开展人力资源数字化转型工作，6.7%的企业则对如何落地数字化转型毫无头绪。

79.3%的企业尚未形成明确的人力资源数字化转型机制

	具备可实践的方法论，推进步骤明确	尚没有成熟的方法论，但推进步骤规划明确	数字化推进步骤模糊，参照其他企业进行	对于如何落地毫无头绪，不知从何着手
501-1000人	6.5%	45.7%	37.0%	10.9%
1001-2000人	23.9%	41.3%	30.4%	4.4%
2001-5000人	20.0%	53.3%	23.3%	3.3%
5000人以上	39.3%	42.9%	10.7%	7.1%
整体	20.7%	45.3%	27.3%	6.7%

员工体验是衡量人力资源数字化转型成功与否的一大要素，正如曾历任世界500强及大型上市企业集团人力资源高管贾斌所说，“与其他业务数字化不同，人力资源数字化更强调‘温度’，强调员工体验”，而在人力资源数字化转型的落地实施过程中，大部分受访者认为，企业员工体验一般，人力资源数字化转型虽提升了一些工作效率，但仍有许多需要改善的空间。

50.6%企业的事业部管理者以及员工对人力资源数字化转型的体验一般或较差



- 大部分认为体验一般，虽然提升了一些工作效率，但还有许多需要改善的地方
- 大部分认为体验较好，简化了工作流程，提高了工作效率
- 大部分认为体验良好，很大程度提高了工作效率，且获取了幸福体验
- 大部分认为体验较差，有许多需要改善的地方，对日常工作帮助不大

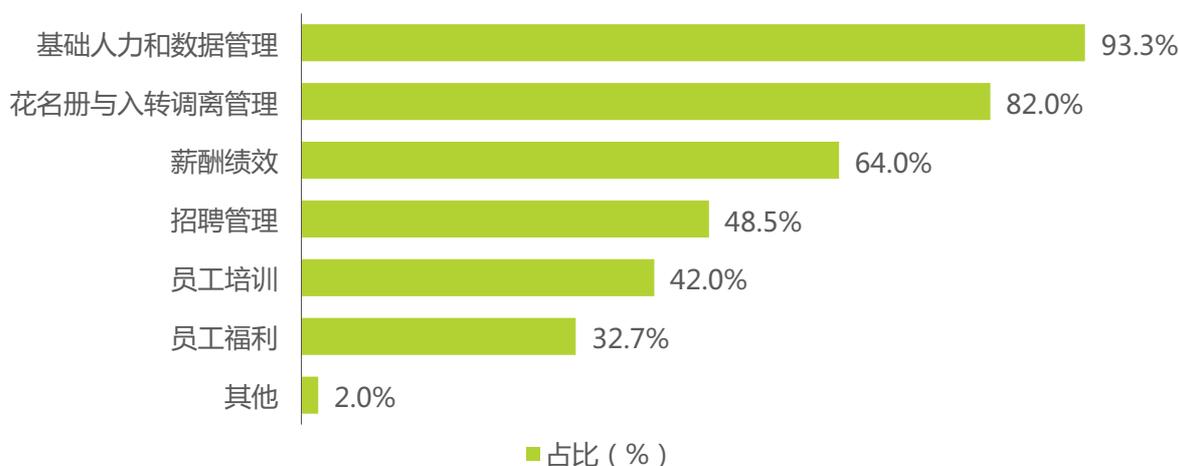
来源：定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述： A T O P

## 现状7：人力资源数字化工具的完善程度和模块间的集成程度稍弱

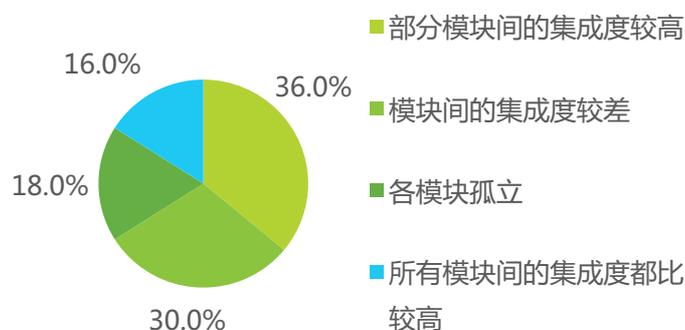
企业在进行人力资源数字化转型时往往会从基础人力和数据管理模块着手，其次为人员的入转调离管理、薪酬管理及招聘管理，员工培训和员工福利的数字化转型实施率较低，分别为42%及32.7%。

### 企业优先从基础人力和数据管理、入转调离与薪酬模块布局数字化工具



人力资源各模块数字化系统间的集成程度仍需提升，仅有16%的公司不同模块系统间的集成度较高，48%的公司不同模块系统间的集成度低，甚至于各模块孤立，余下36%仅有部分模块实现高度集成。在跨业务系统集成中，OA、财务以及ERP系统最常用来与人力资源数字化工具集成，原因可能为OA、财务以及ERP存在对人力资源基本数据的高度复用，使用频率最高。

### 84%企业人力资源模块的系统未完全打通



### 人力资源数字化工具和OA集成度最高



来源：定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

基于以下维度的洞察与分述： A T O P

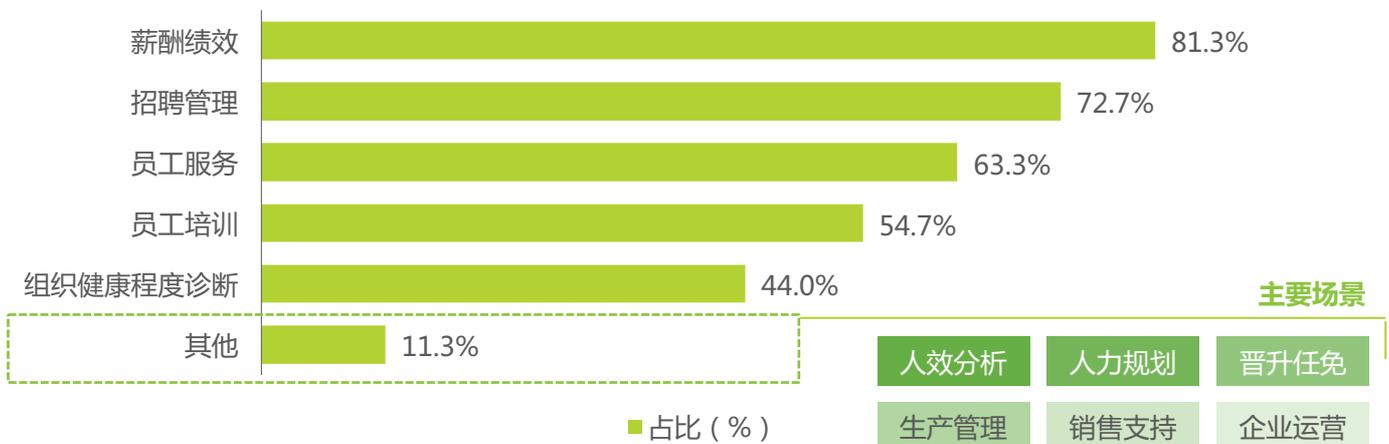
## 现状8：人力资源数据在薪酬绩效、招聘管理等核心场景为决策提供基础支持

61%的调研企业已具备基础的数据统计与分析能力，将人力资源数据分析应用于薪酬绩效、招聘管理以及员工服务等核心场景，为决策提供基础的数据支持，数据价值未充分发挥。约11.3%的人力资源数字化领先企业在人力资源数据的管理幅度与深度方面先行，有比较成熟的数字化应用，已建立多维数据分析体系，并在人力资源管理与企业运营等多场景智能支撑决策。

### 61%的企业已具备基础的数据统计与分析能力



### 人力资源数据分析主要应用于薪酬绩效和招聘管理等核心场景



来源：Moka《CHO人才战略调研报告-应变篇》，定量企业样本N=174，其中刨去尚未形成人力资源数字化转型规划的企业样本N=150，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

## 3.3 样本总结：企业人力资源数字化转型痛点

### 顶层规划不清晰，落地资源不完善，员工体验升级难

企业在落地人力资源数字化转型过程中，在人与生态、组织和流程等维度的能力沉淀都较为薄弱。主要面临以下痛点：

- （1）**战略传导难**。数字化战略在自上至下的传导中“失真”或“断流”，除最高决策层外，部分事业部管理者和大部分员工对人力资源数字化转型的认知度和接受度较低，掣肘战略的良好落地；
- （2）**机制构建难**。人力资源数字化转型实践群体的职能规划不清晰，落地推进步骤模糊，系统性规划不足，“方向感”容易丢失；
- （3）**人才储备难**。具备技术知识与能力，了解企业业务流程，拥有战略视角的数字化人才密度稀薄，内部标准化培育体系缺乏，人才储备效率低；
- （4）**工具扩展难**。人力资源数字化模块的应用完善度以及与其他业务系统的集成度较弱，难以与其他业务形成合力，数据价值难以充分发挥；
- （5）**体验升级难**。大部分员工对人力资源数字化转型的反馈为体验一般，导致对人力资源数字化转型的信心缺失，加大企业转型阻力。

行业企业对应各子要素的平均分值

	数字化战略	数字化认知度	数字化支持度	参与群体	角色职能	转型成效	数字人才技能	数字人才培育	影响群体	机制	工具	数据能力	体验
互联网	2.7	2.7	2.2	2.0	1.0	1.9	0.7	1.2	2.5	2.6	2.4	2.1	2.5
金融	3.1	2.9	2.3	2.3	1.2	2.0	1.5	1.7	3.0	2.7	2.9	2.3	2.2
连锁零售	2.9	2.9	2.2	1.8	0.8	1.6	0.9	1.2	2.7	2.4	2.5	2.4	2.4
生物医药	2.6	2.2	1.7	1.9	1.0	1.6	1.0	1.1	2.1	2.2	2.0	2.1	2.1
地产	2.3	2.1	1.5	1.5	0.4	1.6	0.8	1.0	1.7	2.1	2.0	2.0	1.8
智能制造	2.7	2.7	2.0	2.0	1.2	2.0	1.2	1.4	2.3	2.4	2.2	2.1	2.3

来源：定量企业样本N=174，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

领先企业与滞后企业人力资源数字化成熟度水平差异大。位于第一级的企业在各维度的水平普遍较低，位于第四级的企业在各维度的整体表现较好。笔者通过对比不同成熟度等级企业的各子要素平均值与整体企业均值间的差额，发现各等级企业面临的最核心的痛点不同，具体表现如下：

- （1）**第一级**企业的核心痛点在于意识层面，尤其是“**数字化认识度**”不深，企业内部管理者以及员工并未形成对人力资源数字化的深刻认识，企业内部“数字人力”的氛围较弱；
- （2）**第二级**企业的核心痛点在于组织层面，尤其是“**角色职能**”不清晰，参与实践人力资源数字化转型的群体的职能及考核机制不够清晰规范，协作效率低下；
- （3）**第三级**企业的核心痛点在于流程层面，尤其是“**体验**”较差，人力资源数字化践行过程中对员工的体验重视不强，员工对人力资源数字化的体验感有待升级；
- （4）**第四级**企业的核心痛点在于人与生态层面，尤其是“**影响群体**”不全面，企业人力资源数字化转型的目标受益群体待拓展，除为HR、管理者赋能外，还须为员工，甚至是外部生态链企业和外部生态合作伙伴等提供价值体验。

### 各成熟度等级企业的各子要素平均分及与整体均值间的差额

	数字化战略	数字化认识度	数字化支持度	参与群体	角色职能	转型成效	数字人才技能	数字人才培养	影响群体	机制	工具	数据能力	体验
整体	2.7	2.5	2.0	1.9	1.0	1.8	1.0	1.3	2.3	2.4	2.3	2.0	2.2
一级	0.7	0.3	0.2	0.2	0.0	0.2	0.0	0.1	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3
差值	-2.0	-2.2	-1.8	-1.7	-1.0	-1.6	-1.0	-1.2	-2.0	-2.0	-2.0	-1.7	-1.9
二级	2.9	2.7	1.9	1.7	0.3	1.7	0.7	1.1	2.5	2.5	2.4	2.0	2.4
差值	0.2	0.2	-0.1	-0.2	-0.7	-0.1	-0.3	-0.2	0.2	0.1	0.1	0.0	0.2
三级	3.4	3.2	2.8	3.1	2.5	2.8	1.9	2.0	3.1	3.3	3.0	2.7	2.8
差值	0.7	0.7	0.8	1.2	1.5	1.0	0.9	0.7	0.8	0.9	0.7	0.7	0.6
四级	3.9	3.9	4.0	4.0	3.9	3.3	3.3	2.8	3.1	4.0	3.7	3.6	3.5
差值	1.2	1.4	2.0	1.1	2.9	1.5	2.3	1.5	0.8	1.6	1.4	1.6	1.3

来源：定量企业样本N=174，于2022年10月通过艾瑞调研获得。

# 04 企业人力资源数字化转型发展建议



## 第四章 企业人力资源数字化转型发展建议

### 4.1 成功要素分析

#### 底层管理体系、顶层系统规划、落地资源与员工体验构成核心成功要素

首先，数字化不是“万金油”，人力资源数字化转型成功的重要基础在于企业的人力资源管理体系是否完善，如组织体系、薪酬体系等是否完善。数字化是手段，能够使得人力资源管理锦上添花，却难以“化腐朽为神奇”。

其次，有关数字化转型的时间规划、预算规划、落地机制、数字化组织的运行机制和实践群体的考核机制等方面的系统性规划十分必要。只有具备清晰的顶层规划，企业在数字化转型落地过程中才不会丢失方向感，避免“照搬照抄”式参照其他企业，规避数字化实施与自身业务发展状况不契合而无法有效解决企业痛点的风险。

此外，在人力资源数字化转型的实践过程中，数字化人才与数字化工具是重要的支撑性资源，二者犹如“锤子”与“钉子”，缺一不可。只有储备了既熟悉业务流程，又掌握数字化技术的人才，落地了完善易用、扩展性强的工具，人力资源数字化才会获得成效。

最后，人力资源管理与“人”紧密结合，因此，评估企业人力资源数字化是否成功的关键因素必然包含员工体验，若员工感受不到体验的升级，人力资源数字化转型便会丧失核心意义。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 4.2 发展建议输出

在ATOP模型下，人力资源数字化的成熟度越高，对于企业的价值则越大。初级成熟度水平的人力资源数字化能够赋能升级企业人力资源管理、提升HR与管理者的管理效率以及提升部门协同效率。高级成熟度水平的人力资源数字化不仅能在管理效率和协同效率上更胜一筹，还能升级员工体验与满意度、支撑管理层数字化决策，甚至助力企业组织建设。企业该如何把握成功要素，在数字化成熟度水平上跃进一步？针对3.3中的企业人力资源数字化转型痛点，笔者梳理了以下几点通用的发展建议。



### 建议1：润物无声，培育企业“数字人力”氛围

由上到下渗透，建立事业部管理者及员工对人力资源数字化转型的认知，使大家清楚什么是人力资源数字化，人力资源数字化的价值是什么。由管理层率先养成数字化习惯，形成数字化实践，带领员工提升对人力资源数字化的了解程度和依赖程度。

同时，定期获取管理者及员工对人力资源数字化转型的反馈，及时完善不足之处，提升企业内部对人力资源数字化转型的接受度。



### 建议2：运筹帷幄，做好顶层系统规划

数字化转型涉及企业的整体变革，人力资源数字化转型同样也不是孤立的一环。要实践成功的人力资源数字化转型，必须从全局视角对组织、人才及流程等方面进行整体规划设计，梳理数字化转型的核心诉求与原则、重点场景的功能需求及相对应需要做的管理模式优化，厘清人力资源数字化与其他业务模块数字化之间的关联，明确数字化转型实践群体的职能规划与数字化转型的落地推进步骤。

完善、明确的顶层系统规划是人力资源数字化转型成功的关键要素，一方面能够保障数字化实施的可持续性与协调性，另一方面能够保障实施过程的可靠性，在有的放矢的情况下，能够避免转型过程中因盲目而带来的风险。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 建议3：厉兵秣马，培育既懂业务，又懂技术，具备协同能力的数字化人才

数字化人才是企业落地人力资源数字化转型的关键要素，企业需建立标准化的人才培育体系，培育业务视角与技术能力兼修的人才。从企业角度出发，人力资源数字化不只是HR部门的孤立转变，而是牵一发而动全身，涉及业务全局的发展，因此，数字化人才除懂数字化技术外，还需要熟悉企业整体业务流程，甚至具备战略视角。

此外，人力资源数字化涉及企业部门甚至企业生态的协同，数字化人才还需具备跨部门、跨生态协同能力。

“需要培养数字化人才的开放、包容与协同精神。在数字化过程中，高效协同的工作环境必不可少，如果部门“各自为政”，企业数字化程度大概率难以提升。”

——步步高集团组织发展高级部长 胡伟



### 建议4：1+1>2，注重人力资源数字化工具间的互联互通

人力资源数字化涉及多个模块，包含招聘阶段的简历筛选、面试环节以及入职之后的人员入转调离、薪酬绩效、培训等，这几部分的数据往往可以继承复用，如果将其拆分为多个系统，那么会涉及到大量重复的数据迁移工作，不仅耗时费力，还存在错误的问题。因此，要想最大限度发挥数字化的能力，就需要以数字化工具为线，串联起不同的人力资源模块，做到底层数据互通，在业务中可直接实现调用。此外，员工的人力资源数据还可以与OA、财务、CRM等系统接通，充分发挥人力资源数据的价值，支持企业其他业务决策，最终实现1+1>2的效果。

### 建议5：以人为本，升级员工对人力资源数字化的体验

通过简洁、高效、美观的数字化产品设计提升员工的使用体验，让员工善用、乐用。此外，寻找管理者与员工的体验平衡，避免因过于关注管理者诉求而出现操作事项繁多、操作流程复杂、过度管理等问题，避免员工体验感折损。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

在3.3中，笔者还梳理了位于各成熟度等级的企业所面临的差异化核心痛点，对此，笔者梳理了以下几点针对型建议。

### 第一级企业：由数字化认知度切入，首先强化数字化意识

第一级的企业核心痛点在于企业内部数字化氛围薄弱，对人力资源数字化的认知度不深，对此，这类企业需率先从数字化意识角度切入，由最高决策层及各事业部管理者起到示范性教育作用，自上而下渗透数字化认知，让大家了解什么是人力资源数字化、人力资源数字化的意义以及如何从自身做起践行人力资源数字化。

### 第二级企业：明确数字化实践群体的职能及考核机制，提升协作效率

第二级的企业核心痛点在于实践群体的角色职能不清晰，容易导致出现数字化不落地、权责推诿、协作效率低下等问题，对此，这类企业需基于顶层系统规划，明确人力资源数字化转型的实践群体的核心职能及职能分配，确保人力资源数字化的落地实践“行稳致远”。

### 第三级企业：提升管理与工作效率的同时，重视员工幸福体验

第三级的企业核心痛点在于员工体验感待升级，对此，这类企业需将视野变得更开阔，变革组织管理模式，重视员工需求，实现员工个体价值。人力资源与“人”息息相关，当“人”的体验感缺失时，人力资源数字化也难以完全落地。

### 第四级企业：调高人力资源数字化定位，分享可复制、可推广经验

第四级的企业核心痛点在于目标受益群体不全面，较少企业会为外部生态链企业和外部生态合作伙伴提供价值体验。这类企业若想在人力资源数字化转型过程中实现更高水平的发展，需要调整人力资源数字化定位，将自身的成功经验形成可复制、可推广的方法论后，为更多企业提供价值赋能。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 第五章 企业案例

### Moka助力企业实现人力资源的全生命周期管理

#### 聚焦组织提效，关注全员体验收获来自中大型客户的高度认可

Moka成立于2015年，是一家致力于为企业全员带来更好体验的HR SaaS服务商，现有“Moka智能化招聘管理系统”和“Moka People智能化人力资源管理系统”两款产品，为中大型企业提供从招聘到入职、组织人事、假勤、薪酬、绩效等人力资源全模块管理及数据分析，通过一流技术和服



聚焦于组织提效，凭借多维人力资源数据分析能力、敏捷高效的管理机制和易用性强的产品功能等特点，Moka可以赋能协助管理者科学决策，助力HR工作提效，提升员工工作体验。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## Moka助力值得买人力资源数字化转型，实现组织管理效率提升

截至目前，Moka累计服务超过1500家客户，涵盖智能制造、生物医药、互联网、电商、连锁零售、地产、金融等多个行业，典型客户有复星集团、雅迪、Shopee、元气森林、值得买等。值得买是一家专注于消费产业的科技集团，2011年成立于北京，2019年登陆深交所上市，现有员工2500多人。2018年，值得买与Moka合作实现招聘管理智能化，2021年12月继续加深合作使用Moka People进行人力资源数字化转型，希望构建高体验、可支持全员参与的自助服务平台，增强员工与人力资源系统间的互动性，提升全员体验的同时实现组织管理效率的提升。

客户案例： 什么值得买  
分享每一种值

### 客户痛点

线上标准化人力管理低

员工全生命周期管理困难

无可视化员工自助

管理者信息共享效率低

信息化系统集成不足

现有系统无法提升HR效率

### Moka解决方案

#### Moka智能化招聘管理系统

聚合招聘渠道  
统一管理招聘流程  
搭建人才库  
提升各节点转化率  
提升协同效率  
人才自动激活

#### Moka智能化人力资源管理系统

覆盖组织人事管理、假期管理、审批管理、薪酬管理等业务场景，打通从招聘到人力资源管理的全流程

#### Moka Insight人力资源数据分析平台

招聘数据全方位分析，提供招聘洞见；多维人力数据洞见，企业管理者科学决策

#### 管控合规、效率提升

打通线上人力资源管理流程，实现招聘、基础人事、考勤薪酬业务一体化，完成基础信息化到数字化转型，规范内部管理流程、提升整体效率

#### 员工满意度提升

便捷高效的员工自助服务、人性化的员工关怀提醒，员工办事方便、归属感更强

#### 降低成本、决策赋能

实时、动态的数据分析系统，提供多维人力资源数据，使HRBP抽离基础事务，专注业务需求，为管理者提供一站式信息化工具，赋能管理决策

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 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

## 关于艾瑞

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。

### 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

## 法律声明

### 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。



# 为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS