



解码未来HR

来自中国高科技企业的启示

阮芳、蔡菁蓉

2020年9月

目录

1、职能定位革新	2
2、运作架构革新	4
3、系统工具革新	6
4、分析方式革新	7

解码未来HR

来自中国高科技企业的启示

人才是企业发展的最大动力来源，而人才管理恰恰又是企业面临的重大难点之一。在这一背景下，人力资源职能（HR）扮演的角色至关重要，对优秀人才的“选用育留”决定着企业发展快慢和前景盛衰。如何更好地顺应业务需求、更高效地开展人才管理是摆在所有HR面前不断演进的课题。

在新的数字化时代，企业发展面临着新的挑战与机遇：

- 终端需求变化飞速，业务更迭越来越快，新的营销、运营和研发模式层出不穷，传统自上而下的指令式管理、流水式工作方式效果愈退，敏捷工作成为企业新追求；
- 组织规模扩大，涵盖业务范围愈发多样化，涵盖地域日益全球化，高度复杂性下亟需企业蜕变为第三代学习型组织；
- 地缘政治与经济的不确定性剧增，迫使组织在效率与韧性之间掌握平衡；
- 创新为王的时代下对人才的创造力、自驱主动性要求更甚以往；
- 数字化已成必须，人机协作重新定义组织潜能与人类价值闪光点。

以上趋势也对HR职能提出新要求：如何响应快速变化的业务需求并协助企业保持韧性弹性？如何适应组织的扩大化和多样化？如何打破枷锁、充分赋能，让员工发挥自身潜能？简言之，如何让HR华丽转身，成为助力业务、营造激发员工内驱力环境的“仿生型”超级职能？

与此同时，我们也欣慰地看到HR得到了更多的资源支持和赋能，并以创新方式应用各类业务场景中。BCG在近期对一系列中国领先企业，特别是高科技与互联网公司的调研中，发现一系列HR最佳实践：领先企业往往在组织变革中给予HR职能极大重视，结构性调整HR的运作模式，比如以产品化、模块化、仿生化视角组织HR服务，并充分配备资源（特别是HR数字化工具），让HR得以利用新思维、新工作模式、新工具，在组织中扮演新角色，发挥新作用。

BCG研究发现，新时代的HR将在四个方面发生革新，从而促进业务发展。

1、职能定位革新

职能定位革新要跳脱纯“管控”或“支持”角色，在业务中更具主动权与影响力，在不确定环境下激发员工内驱力和最大潜力，甚至进一步扩大到激发生态伙伴的潜力。

传统HR角色偏向管控或支持性，侧重流程管理。即使是HRBP（人力资源业务合作伙伴），由于受限于对业务理解不够，在业务团队中也往往只能从“人”的视角出谋划策，无法真正从业务需求出发，提出组织洞察和解决问题。

随着新时代业务不确定程度加深，组织管理需从僵化条框转为灵活多变，需具备更快的组织调整能力、更强的价值观和文化力。这意味着HR在团队管理中必须更加业务导向，施加更深影响：例如基于业务需求及时调整组织规划，推动员工适应灵活多变的组织氛围和工作模式等。而HR也需要更懂业务、懂战略：例如顺应业务需求制定HR解决方案；抓住业务阻碍的根因、帮助提振团队士气；合理评估员工表现并识别潜在可提拔人才。

专题案例一

某中国互联网企业巨头自上而下建立“政委”体系，驱动组织适应不确定性极强的商业环境，推动员工积极拥抱变化，在业务高速扩张的过程中保持企业价值观和员工战斗力。

在该组织里，每个百人以上规模的团队都配备“政委”。政委作为部门“二号人物”，与业务主管搭档，从“人”的角度出发协助业务领导管“事”。一方面，政委致力于帮助团队解决人力资源问题，包括制定人力资源规划、开发潜在人才等。另一方面，政委扮演着公司与员工间的同心结以及公司文化的代言人，需要与每位员工深入沟通谈心，提振团队士气。政委在组织内具备极强的授权，在年末考评中有占30%权重的价值评分权，在人员晋升中则有一票否决权。

该企业独特的政委角色对其HR人员素质提出更高要求。首先，政委必须要懂业务。每位政委近40%的时间花费在业务会议上，接近一半的政委来自于业务团队转岗的老员工。第二，政委需具备较高的情商和领导力，能了解团队每一名员工的需求和痛点，赢得员工认可和信任。最后，政委需要深刻认同企业文化，使自身成为企业文化的表率，带领团队一同“拥抱变化”。

此外，该企业的政委由首席人力资源官自上而下垂直管理，从而保证政委人员的独立性，以及政委体系能贯彻整体人员管理方针，特别是企业独特的价值观与文化。

专题案例二

电子、电器与液晶显示屏制造商TCL在HR职能助推下，员工自发自愿地组成200多个敏捷“齿轮”团队。“齿轮”团队成立的初衷是通过跨职能部门合作，解决制造、产品设计、销售的业务痛点：例如，为减少面板抛光的故障率，来自研发和制造团队的五名员工自愿组成一个“齿轮”团队，每天下午5点召开会议，讨论技术设想，审核测试结果。如此一来，公司目标分解为互相关联的多个小目标，每个“齿轮”自行选择一个小目标，当众多“齿轮”同心协力时，就能共同驱动公司业务发展。

“齿轮”团队通过敏捷工作方式实现——除

履行日常职责外，员工根据个人兴趣、工作特长以及工作相关性自愿发起或加入“齿轮”团队；团队自行选择各自目标，设定流程和节奏，实现自我领导；CEO领导的“齿轮委员会”引导并支持“齿轮”团队实现各自目标，并审批各个团队资源申请（例如费用、工具）；每个“齿轮”至少每三个月向委员会报告一次工作进度。“齿轮”的组成与运作完全通过内驱激发，这种由员工自行组合，自主定义工作内容和协作的方式，不仅充分发挥了员工的智力贡献，也体现了TCL所倡导的“当责”文化。“齿轮”项目给予员工的多为精神奖励，而不是物质激励，往往更具效果。

2、运作架构革新

以产品化视角、模块化服务，为不同的业务提供差异化内容支持及标准化质量交付。

传统HR三支柱架构（HRBP、COE、SSC）是中国企业运用最广泛的实践之一，HRBP负责提出业务需求，COE设计政策和规则，SSC操作流程、交付服务。然而，三支柱尽管将HR角色专业分工了，但许多情况下依然无法解决业务、HR“两张皮”的问题，痛点可能在于SSC的操作存在差异，导致服务质量不一致；业务反馈未能立即传送给COE进行优化；人力资源服务不够灵活，无法满足各业务类型、职能或员工级别的个性化需求。

如今，我们看到领先企业纷纷向互联网企业的运作哲学与方式学习，并将产品化思维以及敏捷开发交付的方法用于HR职能的优化提升，产生“人力资源模块化”的新趋势。该实践将人力资源服务作为一种产品提供，在这种模式下，HRBP依旧作为内部客户，维持与传统模式下类似的定位；模块化的人力资源团队则包含作为模块负责人的COE，以及作为服务执行者的SSC。COE拥有更多的设计和操作权力，可以将标准作业流程（SOP）和工具打造为标准化产品，并持续优化；SSC则负责操作SOP，交付服务、确保质量。

新模式带来的优势有三：首先，新模式将最佳实践嵌入到SOP和工具中，指导SSC遵循一定的标准，减少对个人判断和经验的依赖，促使交付更趋标准化。其次，COE主导优化过程，可根据SSC从客户处收集的实时反馈，迭代模块设计。第三，这种模式将过往标准化的流程解构成一个个“乐高积木”模块，为业务打造“千人千面”的差异化解决方案。

专题案例三

某中国领先科技集团采用模块化方式重新打造人力资源平台，将人力资源服务分为若干个“大积木模块”，并相应组建COE和SSC团队。在COE部门之下设立若干个COE团队，每个COE团队分别负责一个“大积木模块”，例如在人才招聘COE下又分为预算管理、候选人搜寻、面试流程管理、面试官面试、头衔薪酬确认等“大积木”。相对应的，成立若干个SSC团队，分别隶属一个“大积木模块”，其下再细分成若干个标准流程（小积木），例如在“候选人搜寻”的大积木下，又分为校招、猎头、高管搜寻、简历筛选等流程，每项流程分别由不同的子团队或专家负责运行。在这种新模式下，数字化工具的运用扮演重要角色，透过移动端App使以上新模式运作流畅。

这种新模式如何实现标准化的提升？以简历筛选为例，传统模式下COE负责设计筛选规则指南，SSC根据规则指南进行筛选，但COE一方面无法确定SSC是否严格遵守筛选规则，另一方面也无从收取反馈意见、不清楚筛选规则该如何优

化才能提升招聘结果。而SSC员工可能对筛选规则有不同的理解，或是为节省时间而忽视一些原本应遵守的步骤。而在新模式之下，COE为SSC提供已嵌入规则的标准数字化工具，例如筛选SOP、关键词清单、人工智能算法等；SSC则主动为COE提供面试官对候选人简历的反馈——通过上述方式，SSC运用数字化简历筛选工具，减少个人经验依赖，COE与SSC更加紧密工作，获取反馈后进行开发工具的迭代设计。

在提升差异化服务业务需求方面，新模式也提升了按需提供的灵活性与匹配性。当HRBP针对某岗位提出特定招聘需求（如国内985、211应届毕业生；技术知识过硬；文化契合度高；大多数候选人在外地无法亲身面试等）后，该HRBP便可按招聘解决方案端到端的流程一步步挑选服务“积木”（如“校招”+“技术面试官”+“人力经理面试官”+“视频面试”），组成想要的“产品”，相应“积木”的COE与SSC则按需提供服务。

3、系统工具革新

不断优化系统工具，支持业务决策。

HR管理工作免不了流程，而传统企业HR往往面临流程堆叠和低效：一些HR系统工具使用不便、效率低下；流程之间依赖人工操作对接；系统拥有大量数据却无法提供决策指导等。我们常听到业务团队对HR系统效率、功能等方面的抱怨，诸如“不好用”、“效率慢”、“没参考价值”。HR系统工具的低效不仅限制业务效率，也影响员工体验和满意度。

对于未来HR系统的优化和改进将大大提升效率并支持业务决策。传统的碎片化HR系统将被逐步整合对接，成为“HR一站式解决方案”，在云端一键完成不同模块间的数据调取和转换，大大提升流程运作对接的效率。系统升级也解放了HR人员的操作沟通成本，原本依赖人工的邮件、电话、数据整理等工作都将被自动化系统取代。系统的数据积累和算法能力更将得到充分利用，为HR和管理层决策提供支持，真正让HR成为管理决策的左膀右臂。

顺应这一潮流，一些领先企业的HR已转变思维，转型成为“HR产品经理”，致力于优化HR系统。HR结合自身实践和需求痛点，以流程效率和用户体验为导向，带领IT团队一同改造系统，并不断实现升级。

专题案例四

某中国互联网企业巨头的系统，将绩效与激励流程合并到一个系统中，并借助数据和算法为管理决策提供支持。

该系统作为企业的自建系统，涵盖360度绩效考核、奖金/股票分配、薪酬调整、人员晋升、组织规划等一系列流程，实现流程间的无缝对接和数据的自动传输——过去两万多名员工耗时近半年的全流程加快到一个多月完成，大大提升管理效率。同时，系统内置的数据和算法可为管理者制定奖金和加薪决策提供建议，帮助管理者更快做出决策；它还能引导管理者遵循最新激励

规则，确保公司薪酬政策得以落实，并使HR一览全部员工的绩效激励情况，管理全公司流程进度，并易于分析识别当前问题并相应调整HR政策。

值得一提的是，该公司的HR信息系统建设依托于其HRIS团队（HR Information System）搭建。HRIS团队作为企业中台的一部分，专注于HR系统建设，其中包括专职的产品经理、运营团队以及系统开发团队，总共有近百人规模。这一专职团队可以基于HR的需求不断开发和优化各类HR系统，以支撑HR管理模式的不断演进。

4、分析方式革新

利用大数据实时分析提升组织效能。

在大数据时代，每个企业都积累了大量人员数据，但如何利用数据产生洞察一直是困扰HR的难题。HR坐拥员工档案、绩效、培训、考勤等丰富数据，但日常数据分析却局限于传统的基本人事报表，无法从中提炼出有价值的观点，更谈不上支持业务发展。缺少分析工具、分析方法和意识是HR在人事大数据方面普遍面临的痛点。

未来的HR将真正利用数据资产为组织助力。HR可以基于数据分析识别组织当前存在的痛点，发掘根因并制定解决方案。管理者可以利用实时数据分析结果仪表盘，在第一时间了解人员动态，并得到系统对于员工活力、离职风险等方面的预警。除此之外，HR可以利用员工数据识别并客观评估潜在的优秀人才，建立人才梯队。HR还可以利用数据模型预测各项HR政策的效果，并相应优化政策制定。

HR数据分析离不开数据基础设施的搭建和跨部门的通力合作。IT将帮助HR打通各项人事、财务和业务数据，建立HR数据湖（data lake）。数据科学家将针对各类管理问题搭

专题案例五

传统每年1—2次、至少要花30分钟才能完成问卷填写的员工调查方式，其往往带来结果滞后、回应率低、结果准确率低等痛点。另一中国大型互联网企业的新调查方式采用在手机App上随机从问题库中挑选的“每日一问”进行每日员工调研：员工登录企业系统时强制要求回答，但只需花不到五秒钟的时间点击App上的一个选项按钮即可完成。如此将所有人的回答整合在一起，便可获得公司或部门的每日快照，可用于人力资源团队诊断组织实时情况，一旦发现问题可立即采取行动，最多几天便可获得反馈与改变。

该企业还利用外部招聘数据，提取竞争对手情报，支持业务决策。企业通过API从外部在线招聘平台提取竞争对手招聘职位信息数据，透过竞争对手招聘的职位信息分析，总结对手的招聘趋势，从招聘数据结果中解读竞争对手战略动向，并每月向管理层汇报。

该企业亦利用大数据对各个部门团队开展活

力盘点，识别影响团队活力表现的因素。基于各个团队过去一年的员工基本信息、员工绩效表现、员工调研结果、员工行为（工作时长、邮件收发等）数据，评估各项数据与团队活力间的相关性，识别出驱动团队活力和绩效的关键因素。基于数据分析成果，HR团队从中找出影响组织活力的最佳实践，并在各个团队推广，从而提升整个公司的活力和绩效水平。

企业还基于大数据建立人员晋升推荐AI，作为晋升决策的左膀右臂。AI分析了过往晋升记录和人员数据，利用机器学习方法迭代得到人员晋升算法，从而为人员晋升提供推荐建议。AI建议可以作为一面镜子，供HR将团队管理者推荐的晋升人员名单与AI推荐名单进行比对：对于AI和管理者双重认可的候选人（占80%以上），可简化流程，直接批准晋升决定；对于AI和管理层意见不一致的候选人，可再提交高管层讨论审阅。如此一来，AI帮助公司简化了晋升审评流程，也提升了晋升评选的公平性，有助于减少管理者人为判断中的偏差。

建算法，帮助HR从数据分析中获取洞察。HR自身也需要更强的数据分析意识和跨部门合作能力，以便更好运用新的数据分析方法。

对企业的启示

数字化时代，企业需要转型，HR更需转型。从上述案例中，我们可以看到未来HR转型的方向，并尝试从定位、架构、系统、数据分析等各个方面予以提升：

- **定位：更懂业务，更深入业务，主动发挥影响力。**HR在业务团队管理中发挥更重要的角色，积极塑造企业文化，推动员工适应灵活多变的组织氛围和工作模式，从而让人才发挥最大潜能。
- **架构：更灵活、更敏捷、更能量体裁衣。**HR运作架构从传统三支柱转为模块化、产品化视角，灵活组织“菜单”，满足内部客户差异化需求。
- **系统：更整合、更高效、更智能。**利用系统提升效率并支持业务决策，打造“HR一站式解决方案”，利用系统的数据积累和算法能力为HR和管理层决策提供支持。
- **数据分析：更深入、更动态、更前瞻。**深入挖掘数据资产价值，基于数据分析识别组织痛点、了解组织和人员动态、预测筛选高潜人才、优化HR政策制定。

对大多数企业来说，企业转型方兴未艾，HR转型更是道阻且长。对企业CEO和CHRO而言，需要认识到未来HR转型的重要性和迫切性，同时也意识到这背后所需的团队能力、系统基础设施以及跨部门合作支持。

正如“现代HR之父”戴维·尤里奇教授所说：“一个好的HR领导者应该像CEO一样，带领企业在不断变化的市场中获得成功”。在这个变化的时代，企业愈发需要HR为组织创造提升效率的环境氛围，网罗并善用天下人才，为企业发展加油添力。

关于作者

阮芳是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG组织与人才专项亚太区及中国区负责人，BCG CEO 教练业务亚太区核心领导，中国企业领导力学院负责人。如需联络，请致信 ruan.fang@bcg.com。

蔡菁蓉是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，BCG组织与人才专项中国区核心领导，BCG CEO 教练业务亚太区核心领导，BCG 全球领导力与人才发展中心专家。如需联络，请致信 tsai.regina@bcg.com。

致谢

感谢张奕蕙和 Roy Hu 为本文作出的贡献。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型—推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG洞察”小程序。



BCG 官微



BCG 报告集锦

