



2008-2017

中国人力资源职能转型 及HRBP能力调研报告

REPORT

专注HR共享·只为业务增长

2008-2017年 REPORT

HR Function Transformation
HRBP Capability

中国人力资源职能转型及HRBP能力调研报告

目 录

Contents

名词解释	4
第一部分 人力资本的价值与企业战略	5
1. 当前企业面临的重要人力资本挑战	5
2. 企业管理者对人力资本的态度	7
3. 如何衡量人力资本投资收益	7
第二部分 人力资源职能的发展	9
1. 人力资源职能有效性现状	9
2. 人力资源职能与战略决策	10
3. 未来人力资源职能的规划重点	12
4. 加强人力资源职能作用所面临的障碍及机遇	13
第三部分 人力资源转型趋势	15
1. 人力资源转型的驱动力	15
2. 人力资源转型状况	16
3. 人力资源业务的未来分包策略	18
4. 人力资源信息系统建设	19
第四部分 人力资源内部能力素质	22
1. 人力资源员工能力现状与未来要求的差距分析	22
2. 人力资源员工能力的提升策略	23
第五部分 基本信息	24
结论	27

关于和致众成

和致众成(北京)科技有限公司(简称和致众成),中国 HR 共享服务第一品牌、中国领先的专业 HR 共享服务解决方案提供商。由中国 HR 共享领域开拓者、HR 职能转型第一人羿平女士于 2008 年创立,总部位于北京,目前下设杭州、烟台、西安三家分公司。多年来,和致众成聚焦于中国企业 HR 共享模式的构建与落地实践,致力于用一支实战经验长达 20 余年,历经百余家企业客户(500 强企业)检验的专业人力资源顾问团队,通过 HRSSC、COE、HRBP 三个中心的建立,再塑企业人力资源的价值,为企业业务增长保驾护航。与此同时,和致众成还通过提供 HR 战略咨询、HR 组织优化、HR 业务伙伴能力建设、HR 流程外包等一系列的专业服务, 为企业提供人力资源职能转型的系统性解决方案及运营实施。



蜜蜂学堂



HELLO同学们，
不要错过让你洞察
整个商业世界的
蜜蜂内参



扫码添加Eva助教拉你入群



每日精选3份最值得关注的学习
资料给你

关于报告

当前共享经济模式正在极大地改变着人们的生活方式。李克强总理曾在政府工作报告中强调，要大力推动包括共享经济等在内的“新经济”领域的快速发展。随着共享经济逐步渗透到社会各个层面，它也在冲击并逐步改变企业的商业运作模式及管理理念与实践。

在共享经济的浪潮中，作为企业核心资本的人力资源，其管理也在发生着“聚变”，将人力资源管理推向一个前所未有的阶段。企业重新审视人力资源职能在企业中的价值定位以及人力资源自身的能力及其贡献。越来越多的企业开始评估并着手建立人力资源共享服务中心（HRSSC）以提高人力资源运营的效能。然而人力资源共享服务中心的建立只是人力资源价值提升、驱动转型的起点而非结束。业务的发展要求人力资源必须成为业务伙伴（HRBP），走进业务、了解业务、支持业务，将人力资源管理渗透到每个业务细胞中。

作为中国人力资源共享建设的发起者与主要推动者，和致众成已于 2008 年针对中国企业实施了人力资源转型调研。为更有效和直接的展示十年的历程，和致众成于 2017 年再次针对中国企业进行调研，并针对关键发现做出对比与分析，以更全面的展现中国人力资源共享建设的成效与挑战，探究中国 HRBP 能力的现状，分析 HRBP 能力提升的路径。

本报告介绍了和致众成《2008-2017 中国人力资源职能转型及 HRBP 能力调研》的结果。来自近 600 家企业的首席高管、业务领导者和资深人力资源专家将自身企业的数据与观点提供予我们进行调研分享，这些公司在国内企业的组织结构方面不尽相同。超过 50% 的受访者在人力资源行业拥有 10 年以上的经验，代表了各行各业不同规模企业对人力资源转型及 HRBP 能力的深入洞察。

和致众成对所有参与调研的受访者表示由衷的感谢。

名词解释

人力资本管理：公司为达成经营目标所采用的有关人才资源的选、用、育、晋、留的管理方式，具体是指任何支持人才招聘、人才发展活动的项目或体系，或为达成经营目标所需要的一系列管理方法。

人力资源转型：本报告中，指的是针对人力资源职能自身体系的变革或流程再造，如组织再造、流程重组、信息化手段提升或提供新服务模式、外包、合作外包等。

战略伙伴：公司业务的“参与者”，直接影响战略决策的制定。

人力资源效能：人力资源管理的绩效或结果，结合一定的标准与工具对人力资源管理工作做出的分析与评价。

外包：公司内特殊的人力资源服务项目由外部供应商提供，而非公司内部人力资源部门承担。



第一部分 人力资本的价值与企业战略

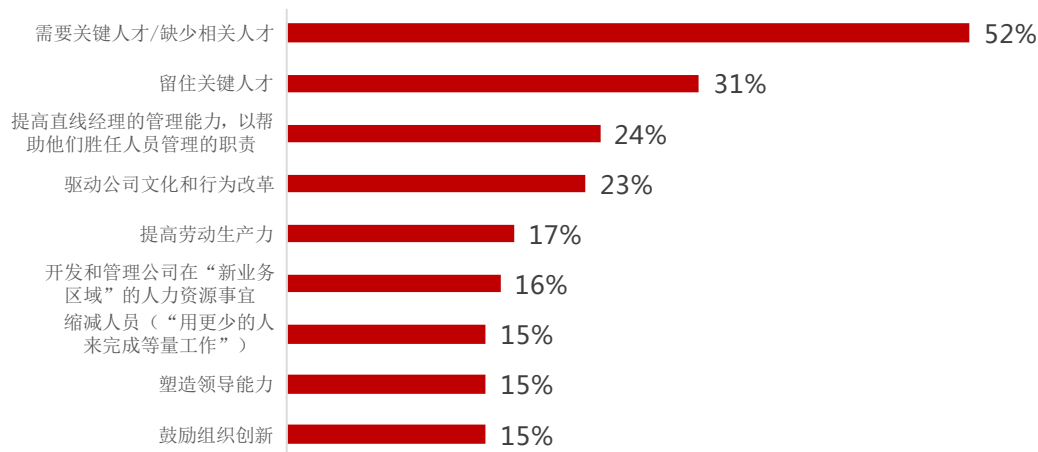
人力资本的概念最早起源于经济学研究，是由美国经济学家舒尔茨和贝克于上世纪 60 年代创立。人力资本——简单来说就是体现在企业员工身上的资本，是企业员工投入到企业中的知识、技术、创新概念和管理技能的总和。一般来说，企业的人力资本包含了两个群体，一类是从事技术性工作的员工，另一类是具有优秀管理思想的管理人员。与人力资源的概念有所不同，人力资本是建立在人力资源管理的基础之上，将“人”的管理与经济学的“资本投资回报”两者有机地结合在一起，通过将企业中的人转换成资本来进行投资与管理而获得回报。换句话说，就是确保有合适的员工来执行企业商业战略，从而使企业获得成功。

随着科技的不断发展与信息技术的广泛应用，人力资本已经成为企业和经济发展中重要的一部分，有时甚至起到了决定性的作用。某企业的 CEO 曾说过：我们企业的竞争优势来源于拥有更多工作高效的员工、更多敏捷的员工、更多以客户为导向的员工。这可以看出企业中的员工作为人力资本这一重要资产对于企业的重要性。人力资本管理的目的就是让员工去使用企业的资源来达成企业战略并获得成功。这也是人力资本在企业中变得愈加重要的原因。

1. 当前企业面临的重要人力资本挑战

在当今业务快速发展的重要时期，许多企业正面临着重要的人力资本挑战。调研结果显示：

图表 1.1.1：当前企业面临的最主要的人力资本挑战



注：部分数据差异的原因为四舍五入

图 1.1.2 当前企业面临的人力资源挑战概览



从整体来看，在所有因素中“需要关键人才/缺少相关人才”、“留住关键人才”和“基于运营绩效进行人员调整”的选择频率最高，显示多数企业在快速发展的道路中忽视了人才培育与发展，导致缺乏关键人才储备。因此，注重人才培养与发展，并进一步进行人才储备是企业亟待解决的重要议题，这一问题同样可从不同重要性程度的选项中得到呼应。

此外，驱动公司文化和行为变革也是目前企业面临的重要挑战之一。企业文化如何推动企业核心竞争力的形成，以及如何影响组织的发展是企业变革时期具有战略意义的核心议题。

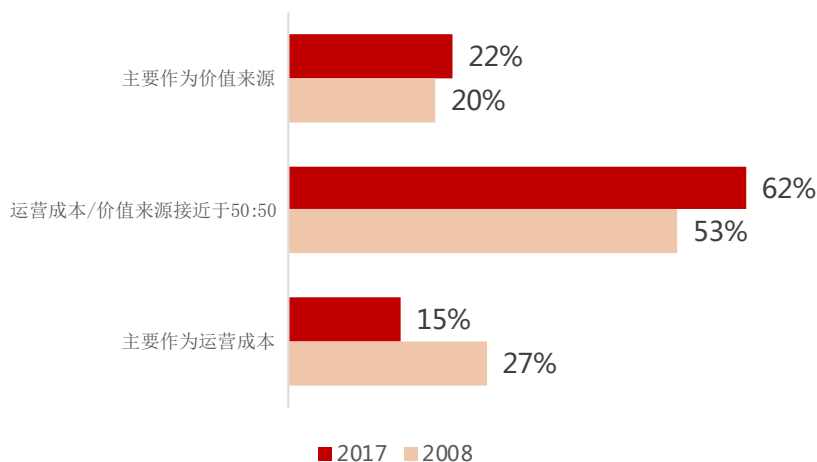
提高直线经理的管理能力同样是目前不可忽视的人力资本挑战，如果直线经理具备一定的人力资源管理知识和技能将有助于提升企业效益。因此提高直线经理的管理能力以帮助他们胜任人员管理的职责，是一名优秀的直线经理需具备的职业素养之一，然而这一能力在很多企业中还有待提升。

2. 企业管理者对人力资本的态度

长久以来，人力资源完全被视为企业成本。随着人力资本一词的出现，由于人的巨大潜在价值，人力资源越来越被视为一种投资。

一般来说，企业领导会将人力资本分为三类观点，包括：作为运营成本、作为价值来源、成本/价值各占 50%。而企业领导的态度对于人力资本管理来说至关重要。在此，我们深入分析了不同职位的参调者对领导态度的认知。

图表 1.2：企业领导对人力资本的态度



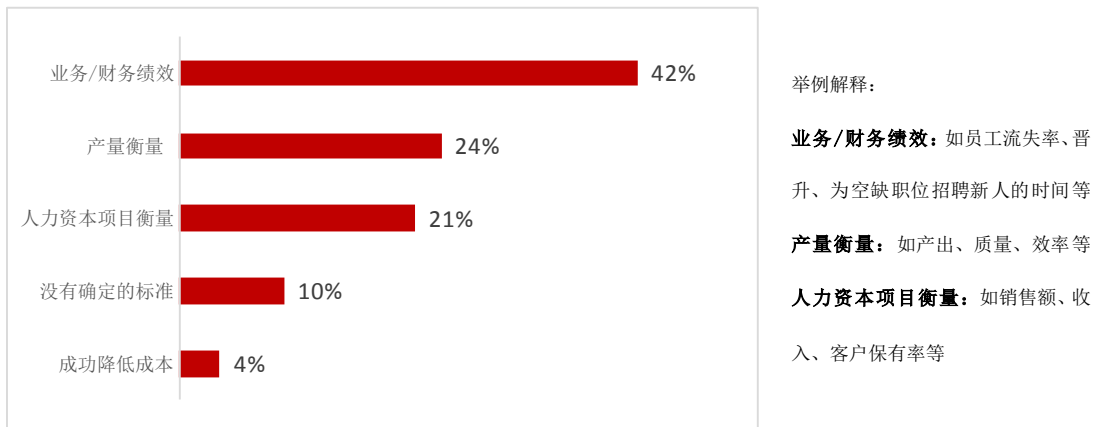
调研结果显示，超半数参调者认为企业领导的态度趋近于 50% 的运营成本及 50% 的价值来源；通过对比 2008 年与 2017 年数据，我们发现，将人力资本视为运营成本的比例由 27% 降低到 15%，说明企业已逐渐认识到人力资本在企业经营管理中的作用，但这种认识仍有待进一步加深；而将人力资本作为价值来源的比例为 22%，增幅微乎其微，说明人力资源部门除了提高职能运作效率外，还应不断提供真正的增值服务来不断提高人力资源职能的有效性。

3. 如何衡量人力资本投资收益

企业对人力资本进行投资是为了企业的可持续生存与发展，作为一种投资行为，必须进行收益的衡量。

不同于物质资本收益，由于人力资本投资的特殊性与长效性，衡量人力资本的投资收益可通过经济指标或非经济指标进行分析。

图表 1.3： 公司衡量人力资本收益的标准



通过对人力资本进行投资可不断提高员工的能力素质，从而提升劳动生产率与企业利润，产生经济效益。

调研发现，接近半数（42%）的参调企业衡量企业内部人力资本的投资收益取决于业务/财务绩效，属于经济收益指标；约 24%的企业用产量衡量内部人力资本，这类衡量方法更关注于业务指标的达成，注重高产出、高质量、高效率，同样属于经济收益指标。这表明大部分企业更加倾向于使用相对直观的经济收益指标衡量人力资本收益。还有 21%的参调企业使用人力资本项目衡量人力资本投资收益。人力资本项目属于非经济指标，可包括员工流失率、员工晋升率、招聘新人的时间长短等。



第二部分 人力资源职能的发展

日趋激烈的竞争环境中,能否实现企业对员工的有效管理,并使其与企业的需求充分融合,关乎企业能否获得并维系竞争优势。人力资源部门需要根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置。

人力资源部门依据职能侧重点不同可划分成两大类,第一类是人力资源中心,聚焦于对优秀企业人才的选、用、育、留工作,“选”是企业的招聘工作,为组织挑选最合适的人才;

“用”指的是如何让人尽其才,最大化地使员工为企业做出贡献;“育”是对员工培训、发展、培养;“留”则是用薪酬福利,留住高绩效的员工。这些就是人力资源中心的基本职能,属于运营层面。第二类是组织发展中心,组织发展职能的核心目的在于让组织不断适应内外环境的变化,让组织可持续性地健康发展,释放人、团队、组织的最大潜能,属于宏观战略层面的职能。

提升人力资源职能的目的在于能够将组织与人才发展结合的更加紧密,甚至是推动公司的整体管理格局,同时提高员工满意度和积极性,为员工提供良好的发展平台,最终达到企业与员工的双赢。随着企业业务的不断发展,团队规模的不断扩张,企业对人力资源职能的侧重也在变化。

1. 人力资源职能有效性现状

随着人力资源管理水平和认识的不断提高,很多人力资源领域的工作者都会考虑应该如何衡量人力资源的有效性。通过衡量这一指标,可以明确人力资源管理对企业所做贡献的大小,这是高级管理者们非常关心的话题。

图表 2.1: 衡量人力资源职能的有效性的关键指标



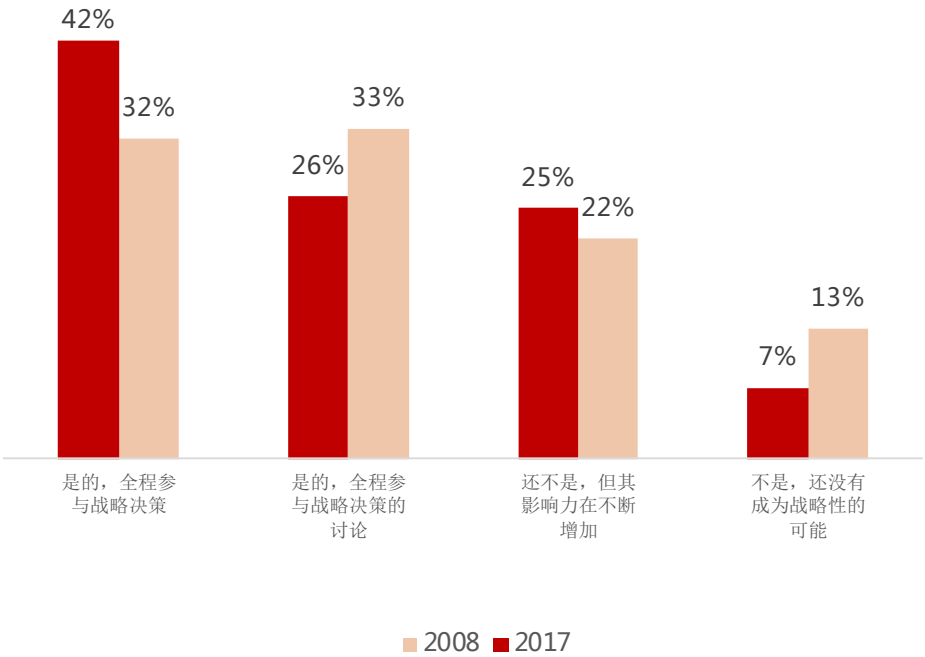
图中的五角星代表着选择频率。整体来看,参调企业衡量其人力资源有效性的方式趋于多样化,其中“对业务运作/成果的影响”对人力资源有效性影响程度最高,其次是“改善客户关系获得对经营战略的影响”、“人力资源客户满意度”、“人力资源成本”和“员工时间转换到高附加值的活动上”。

不同职位的参调者衡量人力资源有效性的方式也有所不同。公司总部最高级别的人力资源主管和其它职位的参调者侧重于通过业务指标衡量人力资源有效性,这就需要 HRBP 拥有和业务紧密结合的意识,并通过良好的沟通能力和影响能力推动业务发展。分公司最高级别的人力资源主管更加关注于人力资源客户满意度,即 HR 员工的服务效率与质量作为衡量标准,因此提升事务性工作的工作效率十分关键。

2. 人力资源职能与战略决策

在竞争日益激烈的经营环境下,仅仅依靠传统金融资本的运营是远远不够的。企业要想取得持久竞争优势,还需依靠人力资源的运营来为企业获得竞争优势。只有当人力资源战略与企业战略相匹配时,才能充分发挥人力资源战略在企业战略中的重要作用,提高企业的组织绩效,提升企业的竞争优势,促进企业的可持续发展。

图表 2.2.1: 人力资源职能是否具有战略意义

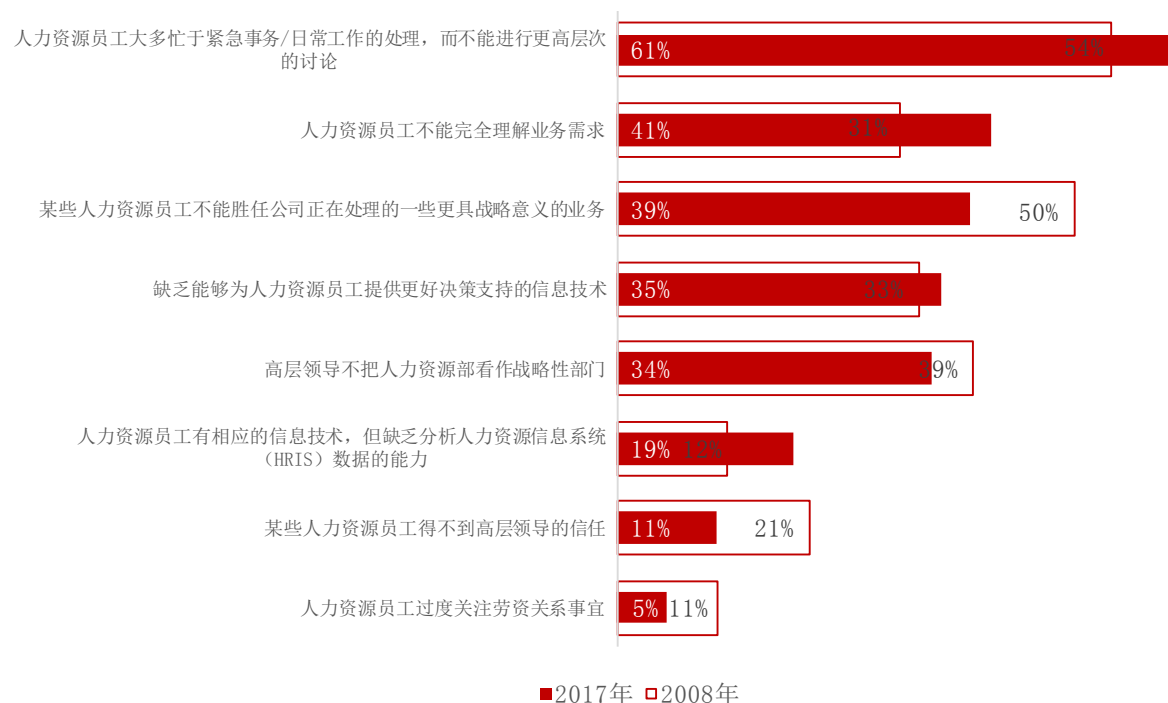


针对人力资源职能是否具有战略意义的调研结果显示,在绝大多数(超过 50%)参调企业中人力资源已经全程参与战略决策或参与讨论,并且全程参与决策的比重增加明显。这说



明人力资源在被要求扮演着更重要的支持企业战略发展的角色,企业领导者们在做重要决策时一定会参考并重点考虑人力资源负责人的意见。人力资源员工的时间正在慢慢从行政和事务性工作中释放出来,从而更加聚焦于企业战略,这也是促进企业人力资源转型的重要一步。

图表 2.2.2: 人力资源职能对公司战略发展支持不足的原因

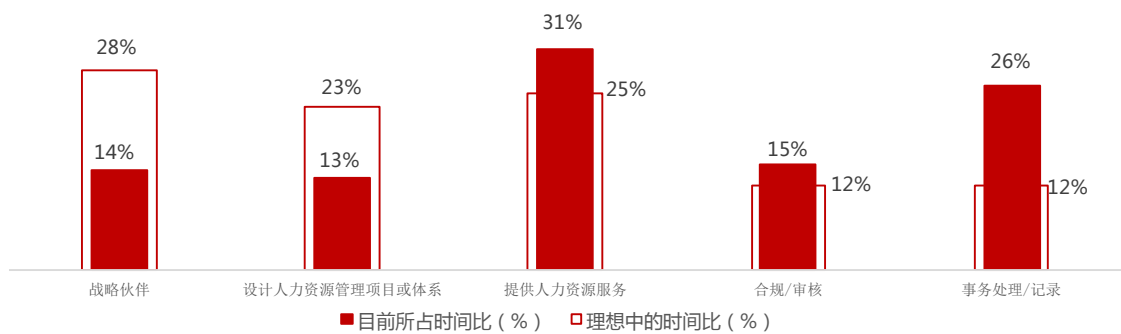


对于人力资源职能无法充分支持公司战略发展的原因这一问题,相比 2008 年,越来越多(超过 60%)的企业表示由于 HR 员工忙于事务性工作导致不能进行更高层次的战略讨论。共享服务中心(SSC)的建立可以极大地提高人力资源运营效率,使其可以更好的专注于战略性人力资源管理与服务,从而实现人力资源转型。

人力资源员工不能完全理解业务需求也是参调者选择较多的原因之一,构建人力资源业务伙伴(HRBP)团队可以通过提供人事管理的咨询服务来支撑业务部门的战略发展。

为进一步分析人力资源不能有效支撑战略发展的原因,此次调研分析了企业员工目前在各类事务上的时间分配与理想中的时间分配对比。在一定程度上,员工/部门的时间分配体现了员工/部门在企业中的价值。

图表 2.2.3：员工当前与理想中的工作时间分配占比



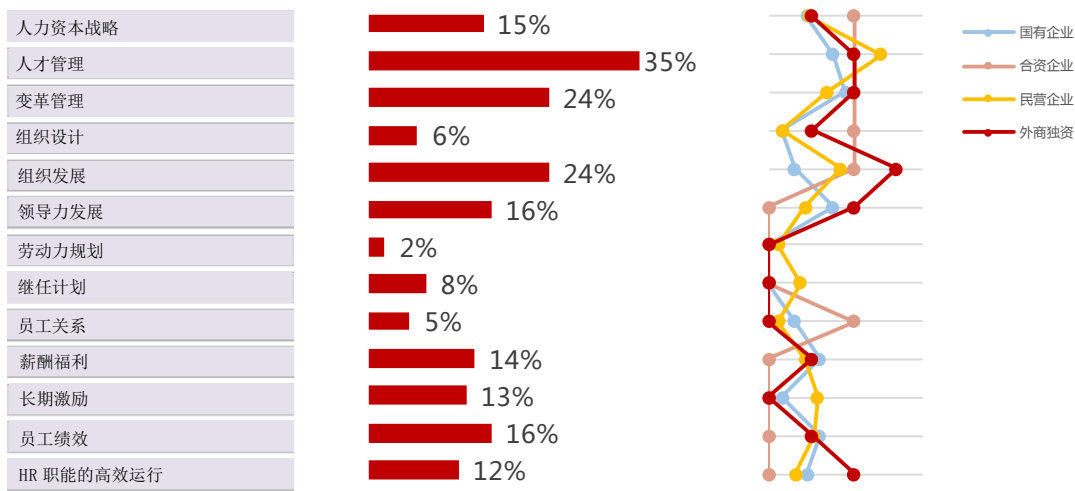
调研结果显示，从整体来看，参调企业目前员工的时间分配与理想中存在较大的差距，员工时间分配存在着很大的优化空间和优化的必要性。

其中，参调企业对于在“战略伙伴”及“设计人力资源管理项目或体系”职能的时间分配上，分别由目前的 14%、12% 提升至理想中的 28%、23%，时间占比增加了一倍，说明参调企业希望 HR 能够转型为从事“战略性”工作的角色，成为企业的战略伙伴，帮助企业创造价值，提高人力资本有效性，而不仅仅是行政支持部门。

而对于“事务处理/记录”职能，参调企业希望其时间占比由目前的 26% 减少至理想中的 12%，减少幅度超过了 2 倍，说明企业目前花费过多的时间在事务性工作上，以至于无法实现 HR 部门的真正价值。为此，企业可以通过建立共享服务中心，将日常性的非业务职能集中起来进行处理的方式，以实现人员、技术和流程的有效整合，助力人力资源转型目标的实现。

3. 未来人力资源职能的规划重点

图表 2.3：未来 1-3 年内企业人力资源部门职能的重点规划



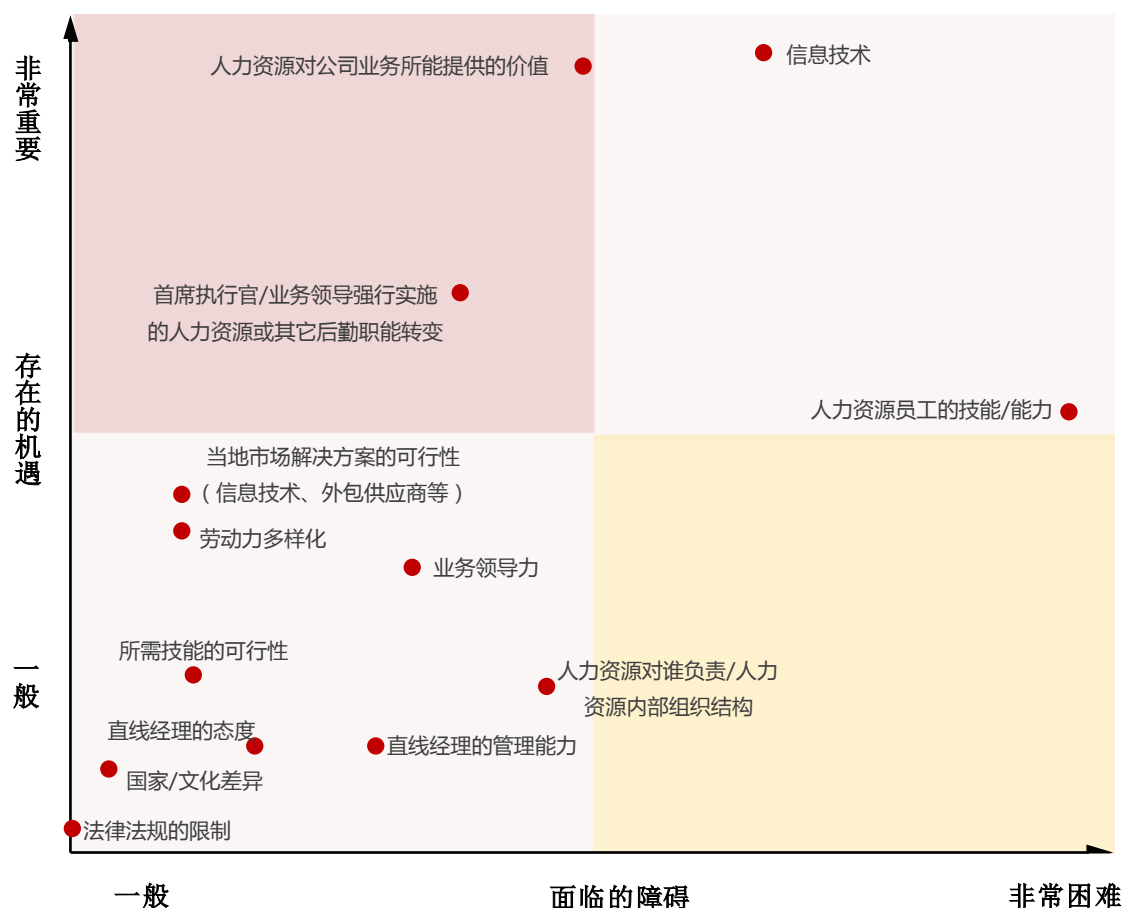


调研表明,未来1-3年间,超过三分之一的参调企业将人才管理作为人力资源部门职能的重点规划之一,说明通过人才驱动业务发展被越来越多的企业所认可。人才管理在知识经济时代发展趋势下越发成为企业管理的核心管理活动,也是实现组织发展与变革的基础与保障。此外,变革管理(24%)及组织发展(24%)也被列为部门职能规划的重中之重,企业的发展离不开组织变革,企业资源的不断整合与变动可以为企业带来新的机遇与挑战。

不同性质的企业人力资源部门对未来职能规划侧重有所不同。国有企业更加关注于变革管理,合资企业及外商独资企业倾向于优先进行组织发展,民营企业更加注重人才管理职能。

4. 加强人力资源职能作用所面临的障碍及机遇

图表 2.4: 加强人力资源职能面临的挑战及机遇



通过上图可以看出,为加强人力资源职能,参调企业所面临的最主要的三项障碍是“信息技术”“人力资源对公司业务所能提供的价值”和“人力资源员工的技能/能力”。尤其是企业对于人力资源员工的技能与能力提出了更高的要求,使人力资源从业者能力的不足成为企业面临的主要障碍,说明人才的培养与发展是企业需要解决的关键议题。

存在的三项重大机遇包括“信息技术”、“人力资源对公司业务所能提供的价值”和“首

席执行官/业务领导强行实施的人力资源或其它后勤职能转变”。“信息技术”作为企业当今面临的重大障碍，同时也是存在的重要机遇。信息技术的支撑能够最大化地提升效率，但也对组织内部之间的协同作用提出了更高的要求。

另外，人力资源对于公司业务所能提供的价值也愈发被企业管理者们所关注。想要更好的为企业服务，为业务部门创造价值，HRBP 角色的重要性日益突出。HRBP 的主要特点包括：善于用业务语言描述 HR 问题、善于结合 HR 专业知识与业务知识来发现并解决企业内部问题、关注并支撑业务绩效等。



第三部分 人力资源转型趋势

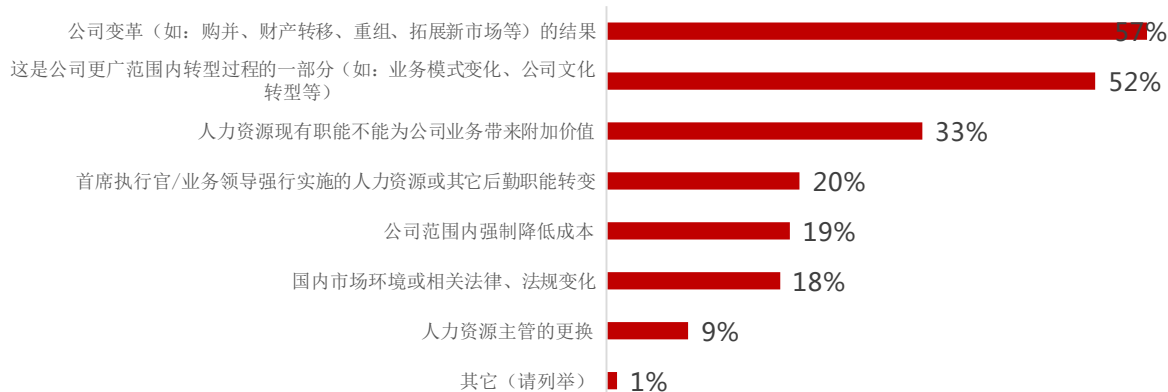
劳动力结构市场的不断变化，使得人力资源正在成为组织战略发展中不可忽视的一部分。人力资源部门目前应该考虑的就是如何为管理层、顾客和员工创造更多的附加价值。由于人力资源的角色与职能的不断发展与创新，日益严重的人才短缺问题迫在眉睫，企业比以前任何时候都更加重视无形资产。这些无形资产包括员工品牌、发展机会、客户关系、决策风格、改革创新、学习能力、领导能力、知识领域、人员和企业文化等。要使人力资源对建立企业的无形资产做出贡献，就必须确保人力资源战略符合企业的业务运营战略并与之相联系。为了有效地建立这种联系，人力资源需要改变其工作重心，从以前的事务处理和行政管理工作转移到扮演一个更具战略和顾问作用的角色上来。

因此，企业对人力资源转型的呼声已经到达了前所未有的高度。所谓的人力资源转型，就是一种人力资源工作组织方式的变迁。这种变迁可以理解为让人力资源从过去执行的传统系统工作方式转变为“到围绕客户细分和综合性服务组织的新模型”，也可称之为“三支柱”模型。这种新模型由共享服务中心（HR Shared Services Center, HRSSC）、业务伙伴中心（HR Business Partner, HRBP）和专家中心（Center of Expertise, COE）所组成。事实上，人力资源转型已经成为一种趋势，并且在多个方向上都出现了转型的机遇，以业务需求为导向，是实施人力资源转型最主要的原因和最主流的趋势。同时，人力资源转型也是公司变革及战略转型的内在要求。

1. 人力资源转型的驱动力

在问卷中，我们调查了企业进行人力资源转型的驱动力都有哪些。当谈到驱动力，首要的驱动力部分来自于广泛转型和对于组织变化的反应。从整体来看，驱动力最强的前三项为公司变革（57%）、公司转型服务（52%）、现有人力资源职能无法为业务带来附加值（33%）。因此企业战略发展、业务需求与经济利益是实施人力资源转型最根本的驱动力。

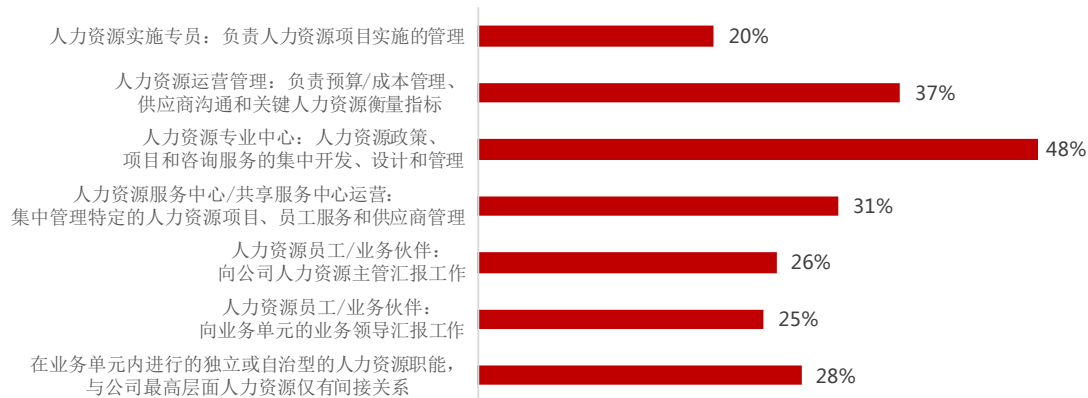
图表 3.1：企业人力资源转型的基本驱动力



2. 人力资源转型状况

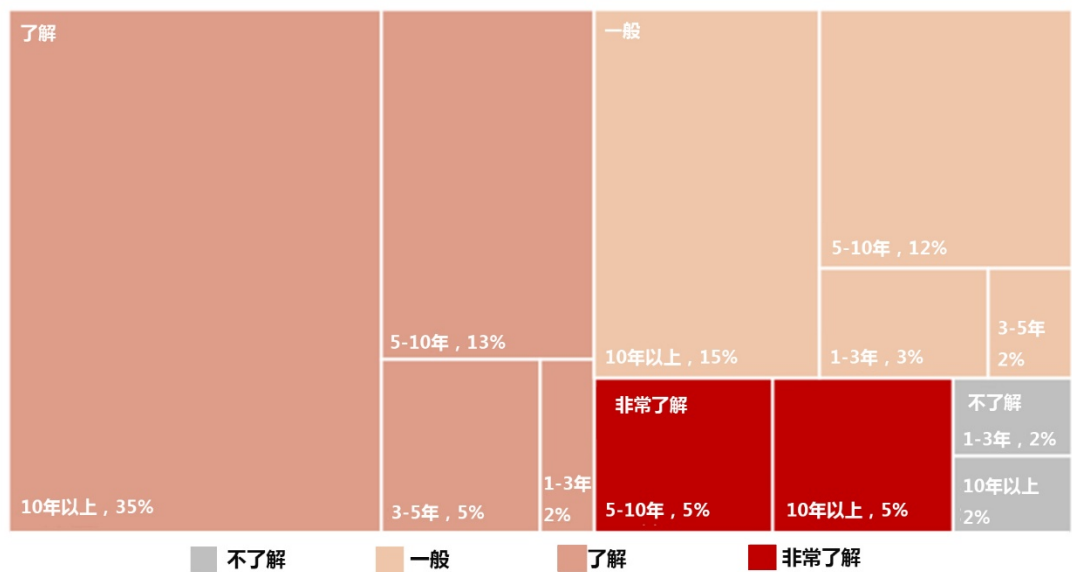
许多公司已经开始或计划推动人力资源转型的实施，因为他们相信在进行人力资源转型后人力资源部门可以把更多时间花在为企业提供咨询上，为业务创造价值，并将明确地把工作重心放在增强人力资源职能或规划战略与企业业务运营战略之间的联系中去。

图表 3.2.1：参调者所涉及的职责、角色或组织机构



整体来看，参调人员中占比最多的前三项分别属于人力资源专业中心的人力资源政策、项目和咨询服务的集中开发、设计和管理角色（48%）、人力资源运营管理中的负责预算/成本管理、供应商沟通和关键人力资源衡量指标的角色（37%）、及人力资源服务中心/共享服务中心的集中特定的人力资源项目、员工服务和供应商管理角色（31%）。

图表 3.2.2：参调者对人力资源共享服务模式的了解程度



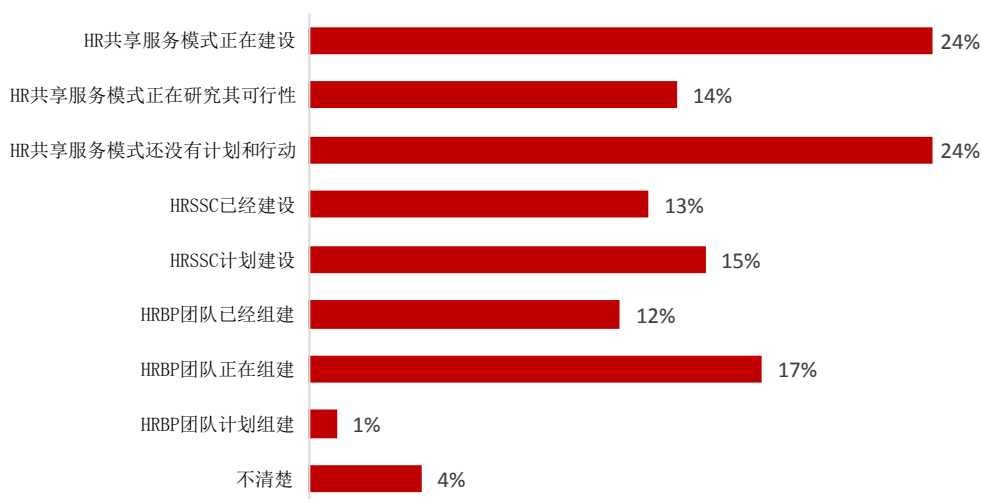
企业对人力资源共享服务模式的了解程度直接影响着人力资源转型的成败。我们将在人力资源行业工作不同年限的参调者与人力资源共享服务模式的了解程度进行了交叉分



析。分析表明，从事人力资源工作年限较长的人员对这一概念相对更加清晰，可以为转型的实施提供更为扎实的理论与实践基础。

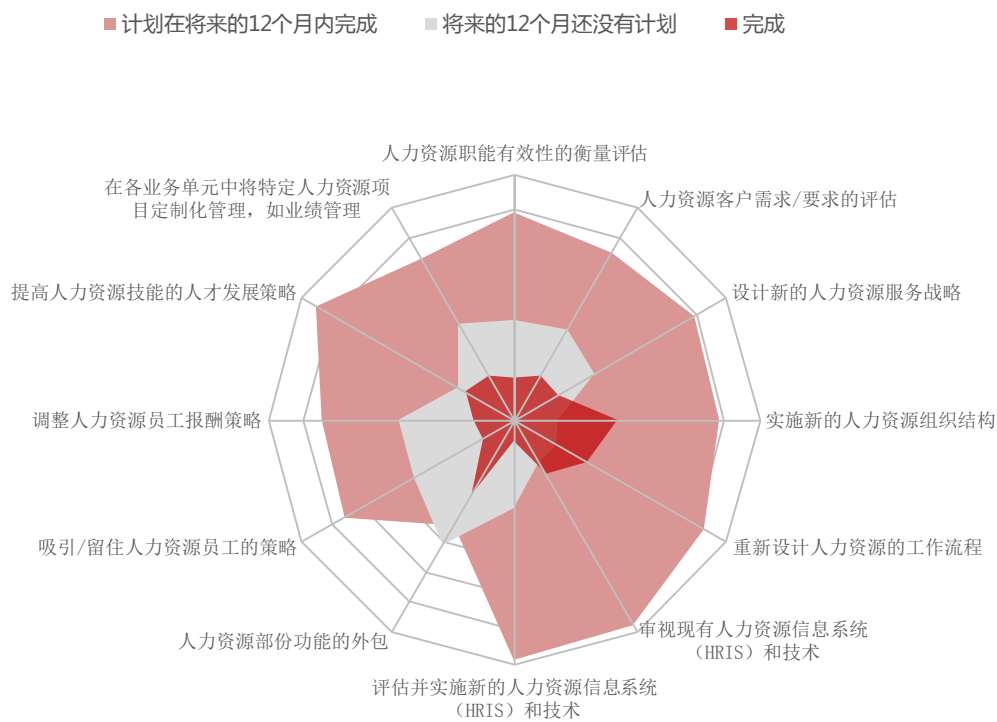
超过半数（55%）的参调者对共享服务模式的了解程度为了解；仅有 10% 的参调者非常了解共享服务模式，整体上来说参调者对共享服务模式的了解还有待进一步加强。从参调者在人力资源行业的工作年限来看，工作年限越长的参调者对共享服务模式的了解愈深刻与清晰。在工作 5-10 年和 10 年以上的参调者中，分别有 17% 和 9% 的参调者对共享服务模式非常了解，并且没有不了解共享服务模式的参调人员。而在工作年限处于 5 年以下的参调者中，均有对共享服务模式不了解的参调者人员，多数人员处于了解或一般的程度。

图表 3.2.3：当前企业人力资源转型实施进展



调研结果显示，仅有十分之一（13%）的企业已经建立了共享服务中心，24%的企业正在进行人力资源共享服务运营模式的建设，仍有24%的企业目前还没有建设计划和行动，说明企业转型意识需要不断加强，人力资源管理者对人力资源转型的概念也需要在企业中进行进一步宣贯与传播。对于HRBP团队的建设，大多数参调企业都有所行动和思考，基于BP职能分析，我们认为是业务驱动导致，说明企业越发注重人力资源职能对业务部门战略及决策的支持作用。但人力资源转型工作仍任重道远。

图表 3.2.4：未来 12 个月内计划开展的人力资源职能转型活动



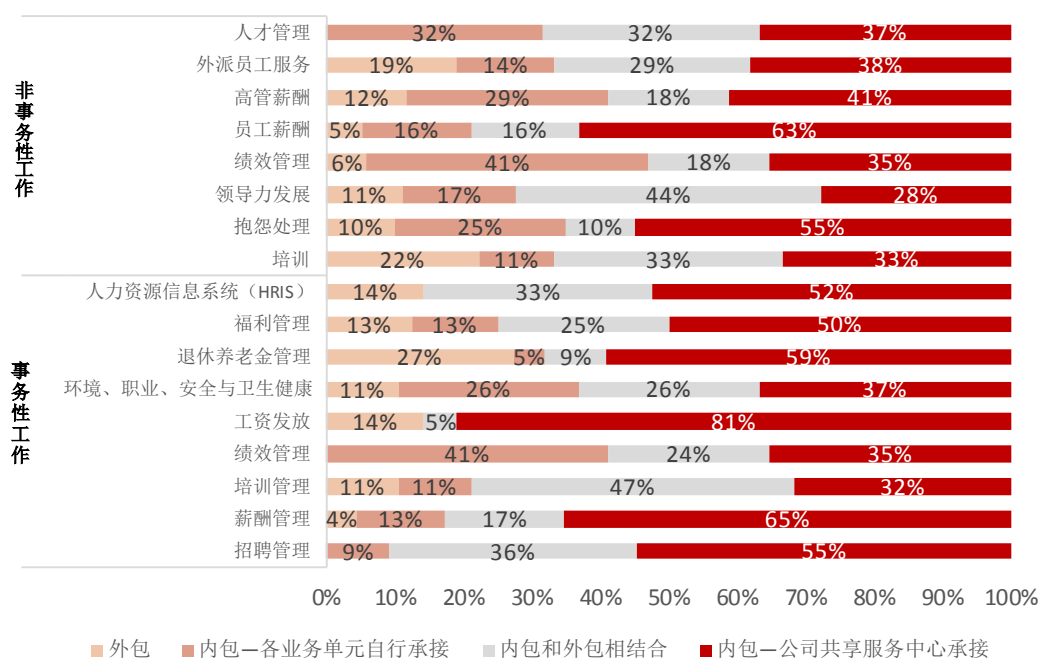
对于具体的人力资源职能转型活动，大部分参调企业已有职能转型活动开展计划，有小部分企业已经完成了人力资源职能转型活动。其中 HRIS 人力资源信息系统转型活动计划性很强，说明企业对 HRIS 的认识不断加强，其基础作用越来越明显，可为后期的人力资源转型奠定技术基础。此外，“提高人力资源技能的人才发展策略”也是计划性较强的活动之一，说明企业已经意识到人才发展与培养的重要意义。对“人力资源职能外包”职能，更多的企业还没有开展计划，但合理的职能外包可以有效的节约成本并提高管理效率，需要企业关注。

3. 人力资源业务的未来分包策略

目前人力资源从事的工作分为事务性工作和非事务性工作两种，事务性工作一般具有长期、重复的特点例如招聘管理、薪酬管理、福利管理等。反之，非事务性工作包括例如人才管理、领导力发展、抱怨处理等。对于企业分包策略一题中我们列出了 9 项事务性工作与 8 项非事务性工作，对企业未来的分包策略进行了调研与分析。



图表 3.3：企业未来期望的分包策略



注：部分数据差异的原因为四舍五入

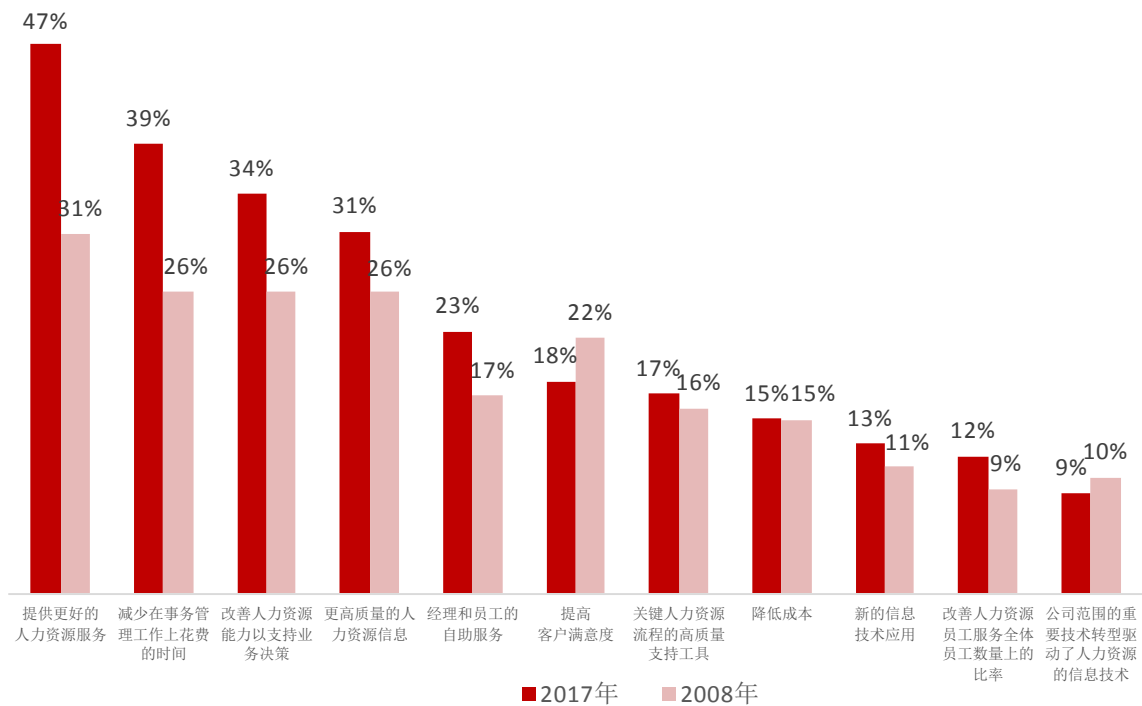
从整体来看，参调企业比较认可的未来分包策略是“内包-公司共享服务中心承接”，说明各企业对于建立共享服务中心有着较高的需求，企业实施人力资源转型存在着其合理性和必要性。其中“工资发放”（81%）、“薪酬管理”（65%）、“员工薪酬”（63%）三项，选择由共享服务中心承接比重都在60%以上，因此，企业在建立共享服务中心时，可根据企业情况，优先考虑薪酬工作的承接。另外，通过对比“事务性工作”和“非事务性工作”我们可以看出，参调企业对于共享服务中心承接“事务性工作”的需求强于“非事务性工作”，故各企业在建立共享服务中心时，需优先考虑“事务性工作”的承接，对“非事务性工作”可采取有重点的逐步承接策略。

4. 人力资源信息系统建设

人力资源信息系统(HRIS)是组织进行有关人的工作方面的信息收集、保存、分析和报告的工具,其主要功能是保证人力资源开发与管理工作的科学化和高效率。HRIS不仅仅是依靠系统的人力资源管理体系,同时也需要建立在企业经营战略与组织结构的基础上。随着人力资源管理的迅速发展变化,将组织的人力资源进行科学管理和优化配置已经成为各个人力资源管理工作者的重大使命。为了完成这个使命,组织必须依靠 HRIS,依靠其强大的功能模块提高人力资源管理工作效率,规范人力资源业务流程,从而降低人力资源成本,增

强企业的竞争力。HRIS 是人力资源的决策支持系统,是实行人力资源转型,完善人力资源职能的重要基础工作,而人力资源服务水平的提高是企业建立和完善 HRIS 系统的最重要目的。

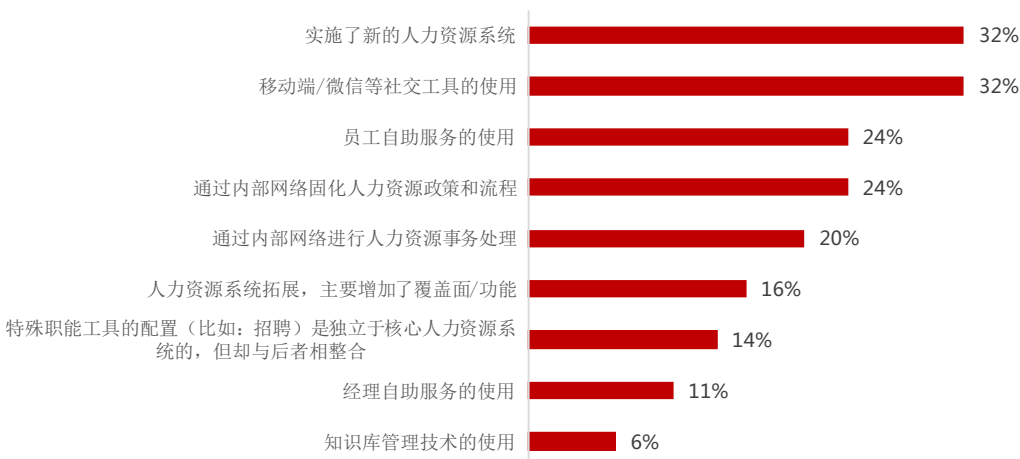
图表 3.4.1: 实施 HRIS 发展的驱动力



通过调研,我们发现,参调企业对于建立 HRIS 系统的内驱力较强,引进 HRIS 系统是企业业务发展及职能完善的要求,也是实施人力转型的重要基础工作。

企业实施 HRIS 建设的驱动力主要来自对人力资源服务水平(47%)、人员效能(39%)、人力资源业务职能(34%)及高质量信息(31%)的需求,且这种需求相比之前(2008 年调研结果)更加强烈,说明企业对于应用高质量的信息技术来提高人力资源服务质量,减少在事务性工作中花费的时间以更有效的支撑业务发展提出了更高要求。

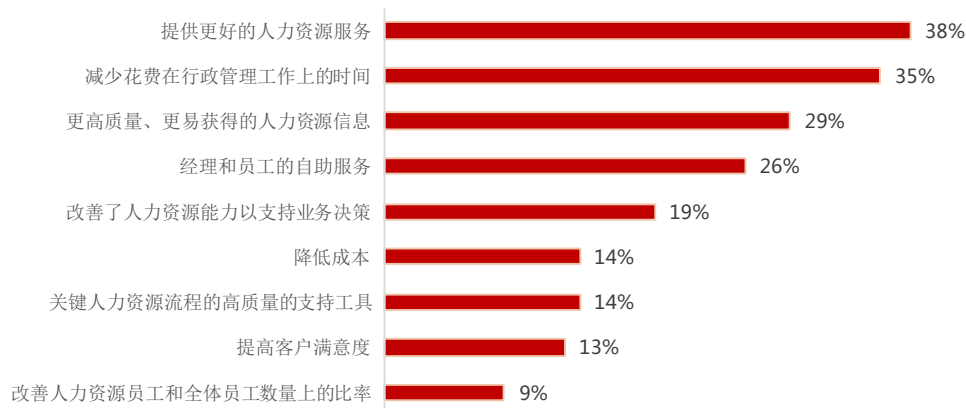
图表 3.4.2: 过去三年所改善的 HRIS





在过去三年，大部分参调企业进行了 HRIS 系统的改善工作，企业对 HRIS 系统重视程度不断提高。其中更多的改善方法是引入新的 HRIS 系统(32%)、采用移动社交工具(32%)、较少采用完善和拓展原有系统职能和配置方法，说明在 HRIS 系统应用上还存在一定的盲目性，缺少科学合理的规划。

图表 3.4.3: 通过 HRIS 开发所获得的成果

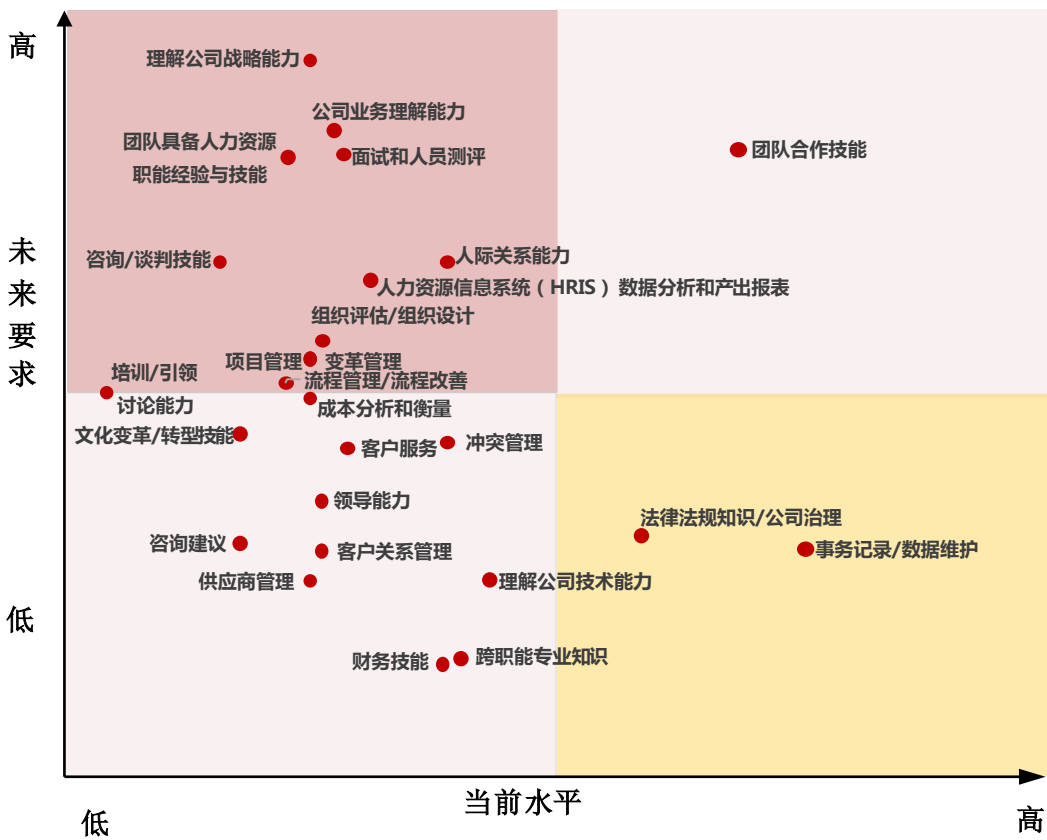


通过不断的维护与改善，参调企业都在不同程度上获益于 HRIS 系统的开发与使用。其中成果最显著的是人力资源服务水平的提高（38%）、效能的提升（35%）、高质量信息的获取（29%），这也是持续实施和改善 HRIS 系统的驱动力。此外，经理和员工搞得自助服务也获得了一定的成果，提升网络自助服务功能有助于使员工从“面对面”向“自助式”服务的转变，从而提升人力资源服务效率，并有助于实施有效的变革管理。然而在改善员工数量比率（9%）和提高客户满意度（13%）上效果甚微，功能有待加强，企业需要更有效的人力资源服务交付从而提升人力资源客户的满意度。

第四部分 人力资源内部能力素质

1. 人力资源员工能力现状与未来要求的差距分析

图表 4.1：人力资源员工的能力水平分析



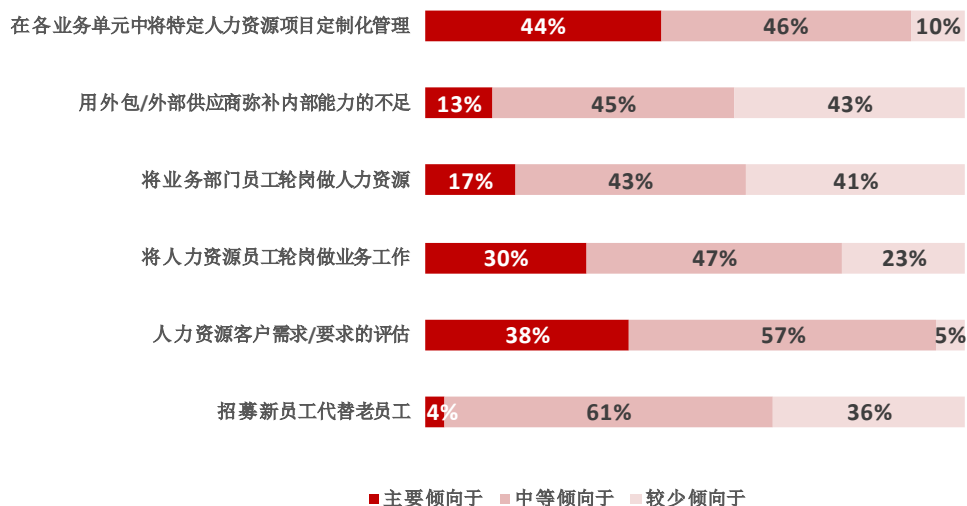
从上图可以看出，绝大部分人力资源员工的技能水平目前水平达不到未来要求。其中，“理解公司战略”“理解公司业务”方面需要拥有高技能水平，而目前处于较低水平，说明人力资源在战略层面承担愈加重要的角色。因此，为了支撑企业战略的发展，了解公司业务并为业务部门提供专业咨询建议十分关键。

参调企业认为目前内部团队合作技能较强，但仍与未来要求差距较大，未来需进一步注重团队建设与合作。当前 HR 员工的财务技能和跨职能专业虽已满足未来要求，但相对其他技能来说水平程度较低。同时，为有效应对未来业务发展需求及人才能力素质需求，也需予以关注。



2. 人力资源员工能力的提升策略

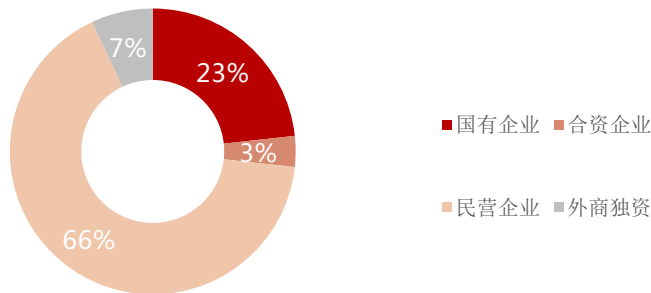
图表 4.2: 提高人力资源员工能力的策略倾向



从整体来看,在提高人力资源员工技能上,企业提高人力资源员工技能方法十分多样化。其中,更多的是依靠“在各业务单元中将特定人力资源项目定制化管理”的手段提高人力资源员工技能,这一方法受到重视,说明企业人力资源部门逐渐有意识的将提升员工技能与业务发展需求相结合,保证了针对不同业务、不同业务单元的准确性、聚焦性、及各异性提升,让员工在工作中锻炼与进步,这也为人力资源转型及构建 HRBP 团队打下人员基础。然而,依靠“人力资源客户需求/要求的评估”手段提高人力资源员工技能的方法被较少应用于企业中,说明对于人力资源客户需求的重视程度有待提升,部门间工作的统筹协调需进一步加强。外部新鲜血液的输入可以弥补企业内部能力的不足,是提高整体员工技能的手段之一,但考虑到成本、服务质量及对业务熟悉度等问题,不是最主要的方法。

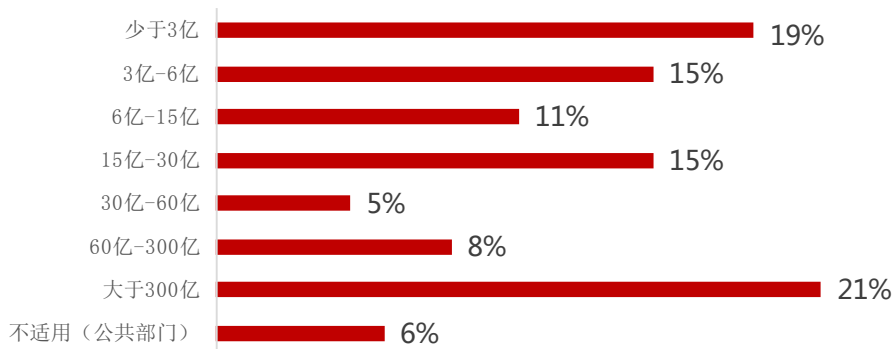
第五部分 基本信息

图表 5.1 企业所属性质



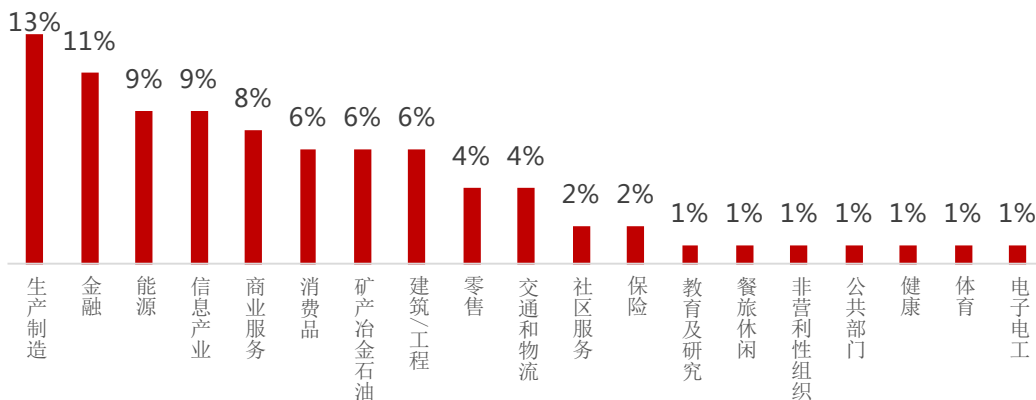
在本次调研中，超过 60%的参调企业属于民营企业，国有企业占比约 23%，其余外商独资占 3%，合资企业占比 7%。

图表 5.2 企业在最近一个会计年度的营业额



各参调企业在最近一个会计年度的营业额分类的分布较为均匀，占比最多的分别是营业额大于 300 亿（21%）及少于 3 亿（19%）的企业，仍有 6%的参调企业属于公共部门。

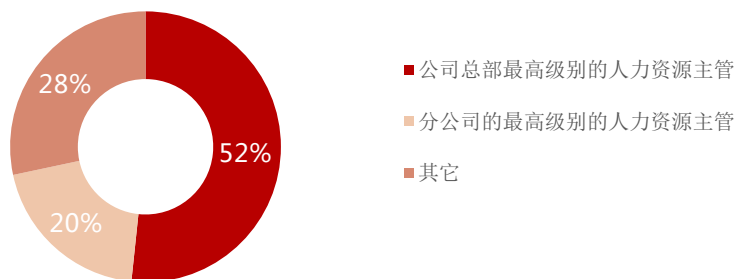
图表 5.3 企业所拥有业务项目





企业所拥有的基本业务项目共计 25 个选项,涵盖各行各业的不同类别,覆盖面广并具有代表性,其中:19 个业务项目被选择(如上图所示),生产制造业务占比最高(13%),其次是金融业务(11%)、能源(9%)及信息产业(9%)业务,教育及研究、餐旅休闲、非营利性组织、公共部门、健康、保险、体育、电子电工业务项目占比较低,仅为 1%。

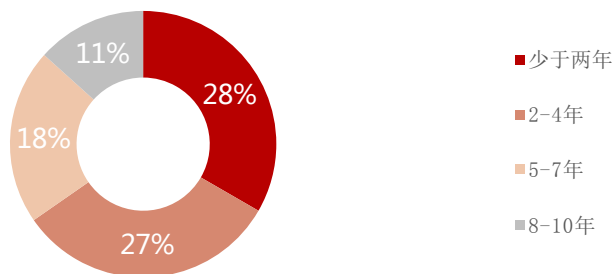
图表 5.4 参调者在人力资源部所属职位



从整体来看,超过半数的参调人员在企业人力资源部所属职位为“公司最高级别的人力资源主管”,“分公司的最高级别的人力资源主管”约占 20%。

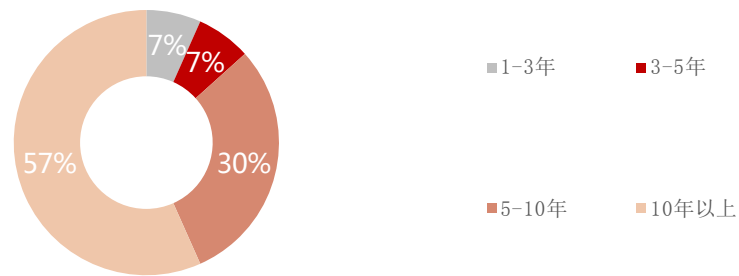
“其他”职位的参调者包括:包括 HRBP 负责人、人力共享中心负责人、集团组织发展部门负责人、COE、HRBP、集团员工关系经理、集团人事主管、二级组织人力资源管理中层等。

图表 5.5 参调者在目前企业的任职年限



各参调人员在目前企业的任职年限分布较为平均,超过半数的参调人员入职不超过5年,其中约 28%的参调人员在该企业任职少于两年,约 27%的人任职在 2 到 5 年间,有 11%的参调人员在该企业工作 8 到 10 年。

图表 5.6 参调者在人力资源行业的工作年限



整体来看，57%的参调人员在人力资源领域工作超过 10 年，对该行业有较为深入的了解，并拥有深入的洞察力，约 30%的参调者在人力资源领域工作 5-10 年，有 7%的参调人员在人力资源领域工作低于 3 年时间。



结论

如今越来越多的企业领导者们意识到人力资本与人力资源的重要性，并且承认人力资源职能在协助执行业务战略上起着关键的作用，人力资源所具有的战略意义也被广泛认同。与此同时，激烈的竞争环境与企业业务的快速发展，因日益短缺的人才状况，对人力资源提出了更高要求。通过本次调研可以发现，人力资源业务状态参差不齐，一些企业的人力资源还处于较为初级的阶段，另一些企业已将人力资源看作企业的核心部门，成为公司的业务战略合作伙伴。然而各个企业实际的人力资源服务交付与企业预期还有一定距离，人力资源转型任重道远。

和致众成基于《2008-2017 中国人力资源职能转型及 HRBP 能力调研》结果及分析，得出了以下结论：

1. 人力资本的价值

目前企业在业务快速发展的道路中忽视了关键人才的培养与发展已经成为企业面临的最严峻的人力资本挑战之一。此外，企业文化如何推动企业核心竞争力的形成，以及如何影响组织的发展也是企业变革时期具有战略意义的核心议题之一。

对比2008年与2017年调研结果，我们发现越来越多的高层管理者对人力资本的管理理念，由仅仅作为运营成本逐步转向价值增值的来源，对人力资本在企业经营管理中的地位的认识不断加深，逐步将人力资本作为企业获得市场竞争优势的关键因素。在这种情况下，人力资源部门更需要不断提供真正的增值服务来提高人力资源职能的有效性。同时，由于人力资本投资的特殊性与长效性，企业领导们更倾向于使用经济指标衡量其收益。

2. 人力资源职能发展

目前，人力资源管理已经成为战略决策的重要组成部分，相比十年前，这一认识更加深刻。因此，人力资源部门需要将组织目标与员工目标有效地进行整合与协调。根据调查显示，过多的事务性工作是人有效支撑战略发展的重要阻碍因素，并且这一现状并未得到有效改善。因此企业应该鼓励人力资源员工将更多的时间与精力花费在业务战略中去，重视技能提升与业务发展要求相结合。但是，这也对人力资源人员在一些方面提出了新的挑战，包括更加专业的人力资源管理技能以及对业务和财务的洞察力。

3. 人力资源转型趋势

人力资源共享服务模式已经变成了一股主流的变革力量。这种新型的服务模式由共享服务中心、业务战略伙伴中心和专家中心组成。以业务需求为导向，是实施人力资源转型的最主要的原因和最主流的趋势。虽然人力资源转型是公司变革及战略转型的内在要求，不过一些企业对人力资源转型这一概念还较为模糊。另一些企业已经开展了转型的计划甚至已经进行了转型，但整体上，企业对共享服务模式的了解还有待加强。人力资源必须具有成为战略伙伴的意识，对业务战略的支撑的需求可促使企业不断强化BP团队的建设，从而为公司产生附加值。

4. 人力资源信息系统（HRIS）建设

HRIS作为人力资源决策的支持系统，也是实行人力资源转型、完善人力资源职能的重要基础工作。信息技术由于其贯穿了企业日常工作的基本流程，使其成为众多企业目前所面临的障碍或未来存在的机遇。通过将人力资源管理中各种分散的信息进行有效整合并进行信息化管理的手段，可以不断优化人力资源管理的业务能力，从而提升工作效率。

虽然在过去几年中，许多企业已经对其HRIS进行了改善并获益于此，但相比十年前，企业对于应用高质量的信息技术来提高人力资源服务质量、减少在事务性工作中花费的时间以更有效的支撑业务发展提出了更高要求。故需要企业紧跟发展步伐，不断完善HRIS系统建设。

纵观整体调研结果，企业需要更有效的人力资源服务交付、更优质的人力资源信息提供和更有力的业务决策支持为企业业绩提供驱动力，推动企业实现人力资源转型。



和致众成

中国工巧共享服务第一品牌
中国领先的专业工巧共享服务解决方案提供商

专注HR共享 · 只为业务增长

协作 · 卓越 · 责任 · 成效

Collaboration · Outstanding · Responsibility · Effectiveness

专注HR共享 · 只为业务增长

www.corecapitalchina.com



微信公众号



HR高端交流群

和致众成(北京)科技有限公司

Corecapitalchina (Beijing) Technology Co., LTD

北京市朝阳区东三环北路辛2号迪阳大厦702-705

北京 · 杭州 · 西安 · 烟台

全国服务热线 400-676-1528

® 版权所有，未经许可不得用于商业用途