

2019-2020

中国人力资源转型

趋势展望

Prospect Of China's Human Resources
Transformation Trend



REPORT

2019-2020

REPORT

Prospect Of China's Human Resources
Transformation Trend

中国人力资源转型趋势展望

目录 Contents

声音来自哪里?

受访者企业所在区域

所属行业

公司规模

管理级别

等

01

05

06

18

人力资源们的出路在哪里?

业务发展与人力资源职能重视度互为因果。

人力资源已从“幕后”走到前台，“成本中心”将成为历史。

企业渴望通过提升HR的业务支持能力，在竞争中保持优势。

等

30

32

人力资源们的生存现状如何?

不同企业面临的人力资本问题有所不同。

快速发展企业对战略性人才需求迫切。

建立共享服务模式或将助力企业迈入发展的快车道。

当前人力资源战略伙伴角色的作用，远低于企业预期。

等

19

29

成功“破局”的企业。

能源行业案例

地产服务行业案例

整车制造行业案例

引言

当下，随着大数据、人工智能技术的飞速发展，新环境下的新技术、新思维一次又一次刷新了我们对于商业模式的认知。我们无法简单判断，不断变化的外部环境为企业带来的究竟是挑战还是机遇。人力资源之路如同我们报告封面所呈现出的开阔之地，看上去一片荒芜却也预示着无限可能，无论企业转左或是转右，“适者生存”是永恒的主题。



“炸掉人力资源部”的说法由来已久，人力资源从业者对于这样的说法由开始的惶惶不安到慢慢的习惯适应，在这个过程中，企业内部客户对于HR的态度发生了怎样的变化？

面对激烈的竞争以及产业结构的不断优化调整，很多企业开始转型。如果原来转型只是企业在面对恶劣环境下的被动选择，如今转型已成为了企业的一种常规状态下的主动出击。而企业转型的第一步往往是由“组织转型发动机”之称的人力资源迈出的。

员工作为企业组织中最小的“细胞”，其前进步伐与企业发展需要保持高度协同。如何实现上述目标，HR的作用不可或缺。那么HR的工作重心是否是企业领导者所关注的？是否与业务同频？又是否为企业的业务发展创造了价值？未来，HR工作的哪些部分是可以被替代的？哪些部分是需要被保留的？又有哪些部分是需要更新的？面对新环境下，新技术、新思维的不断冲击，不仅仅是企业，我们也想问“HR你做好准备了吗？”

和致众成作为中国企业人力资源转型的推动者，携手环球人力资源智库（GHR），共同对当前不同企业的HR进行了有关企业人力资源转型趋势的调研。当前，各行业、类型企业的转型现状如何？新营商环境下，企业的人力资源部门有哪些痛点，已经进行了人力资源转型的企业是否“治愈”了这些痛点，效果如何？在转型的过程中不同类型、不同规模的企业关注点是什么，投入成本最多的又在哪些领域？未来，企业对人力资源部门有哪些要求，这与HR现在的工作重心是否一致，HR更应该关注哪些方面？针对这些问题，我们将在接下来的报告中带您一窥究竟。

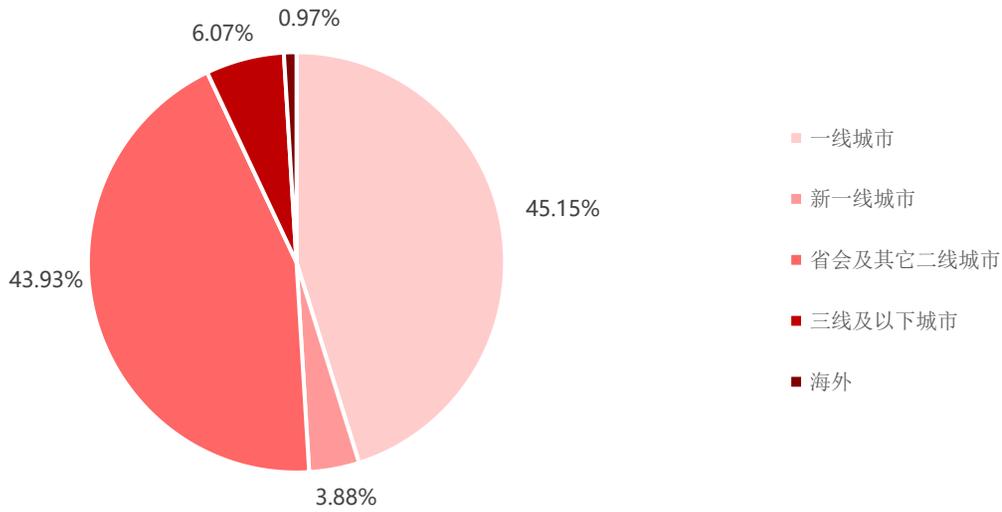
在此，我们对所有参与本次调研活动的受访者表示由衷感谢！

声音 来自哪里？

本次调研问卷吸引了众多正处于人力资源转型困局中的HR，和对人力资源转型感兴趣的人群。

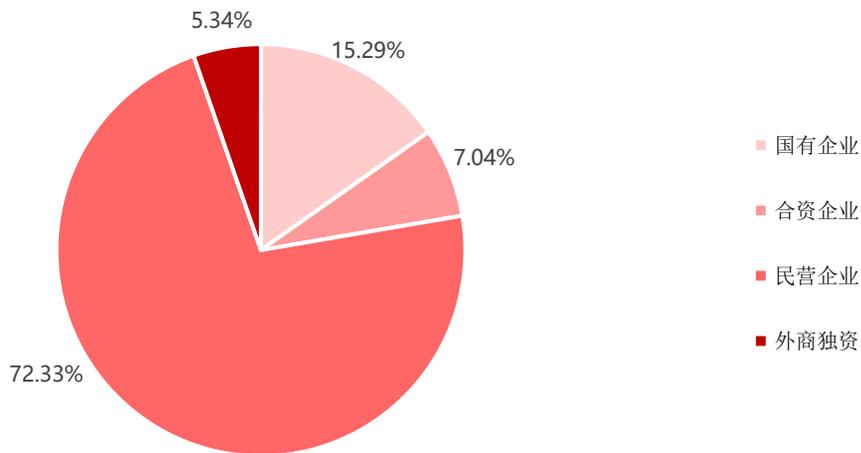
本着自愿原则，最终通过数据的收集、整理，剔除无效数据后获得数据样本412份。数据信息包括：企业所在区域、公司经营性质、所属行业分布、公司人员规模、当前行业环境、工作年限、组织层级、管理级别等角度。我们希望为大家带来一份多维度，**全视角**的分析报告。

图1-1 受访者企业所在区域分布



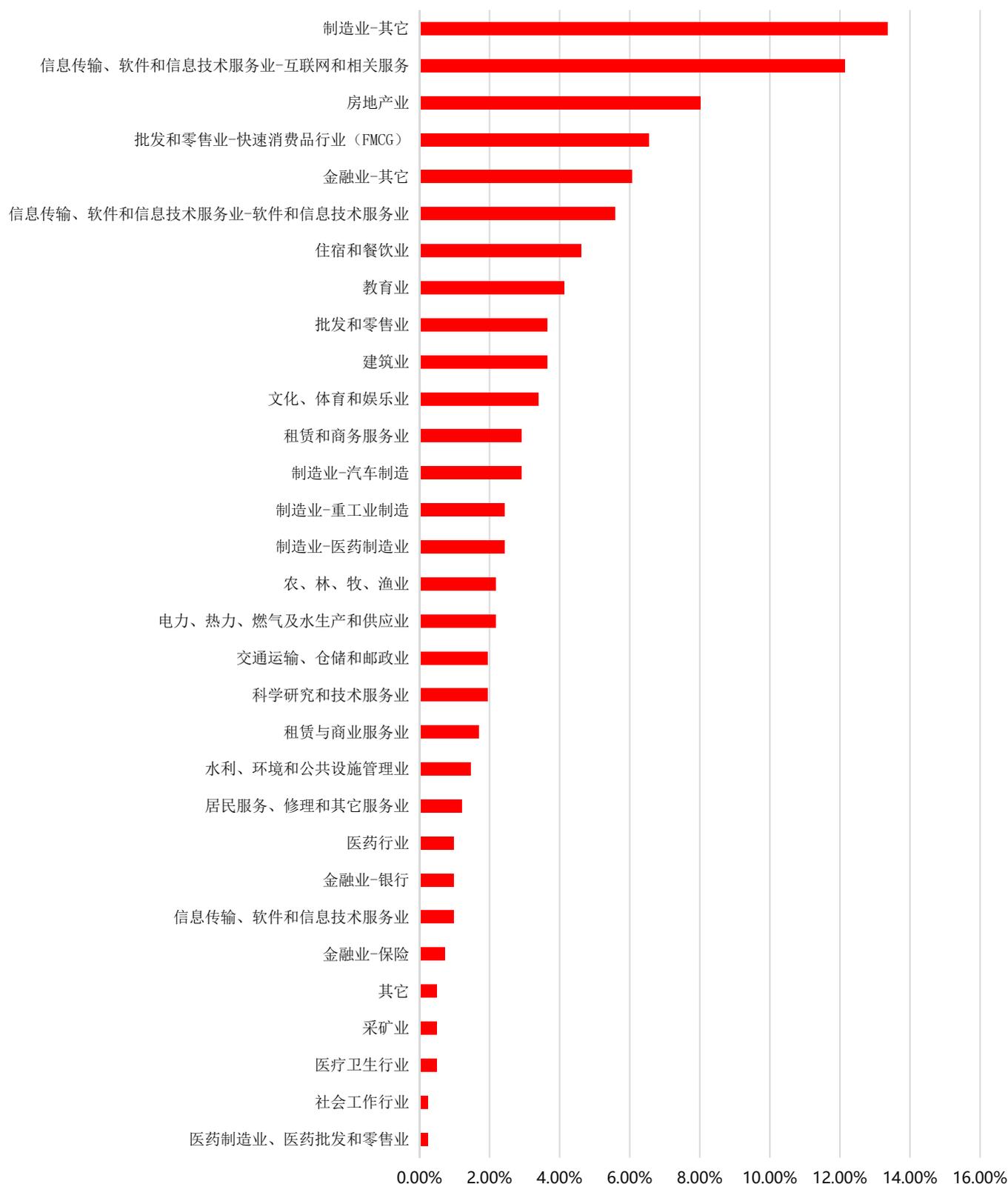
本次调研中，受访者企业总部所在一线城市占比45.15%；总部所在新一线城市占比3.88%；总部所在省会及其它二线城市占比43.93%；总部所在三线及以下城市占比6.07%，总部所在海外占比0.97%。

图1-2 受访者企业所在公司经营性质



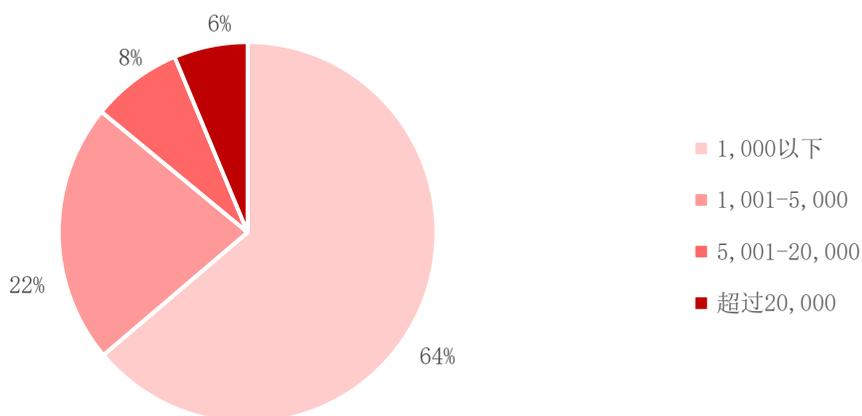
本次调研中，国有企业占比15.29%，合资企业占比7.04%，民营企业占比72.33%，外商独资企业占比5.34%。数据显示，民营企业更关注人力资源有效性提升。

图1-3 受访者企业所属行业



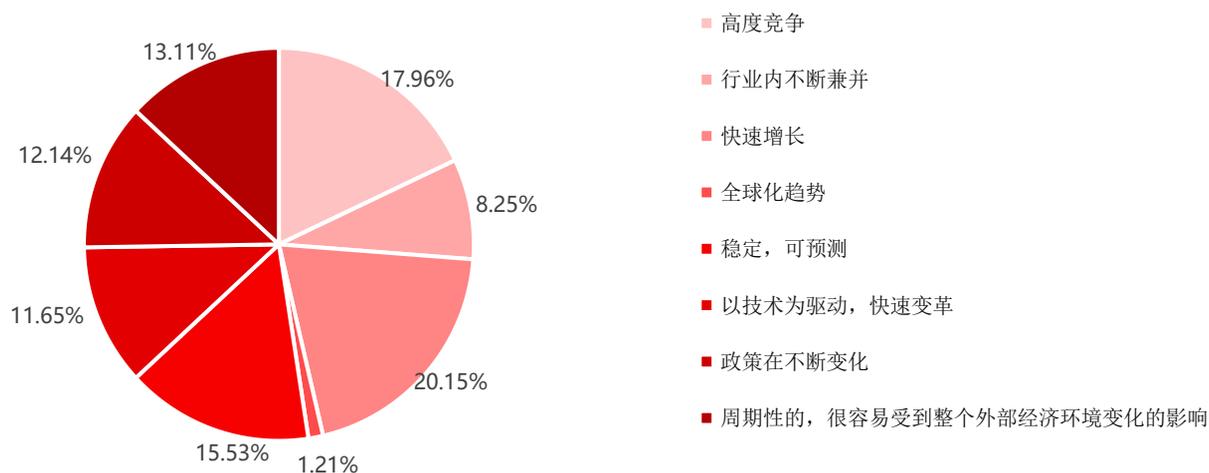
本次调研中，排名分布前五的分别为：“制造业-其它”占比13.35%、“信息传输、软件和信息技术服务业-互联网和相关服务”占比12.14%、“房地产业”占比8.01%、“批发和零售业-快速消费品行业（FMCG）”占比6.55%、“金融业-其它”。

图1-4 受访者企业人员规模



本次调研中，公司人员规模“1000人以下(小)占比64%；人员规模1001-5000人(中)占比22%；人员规模5001-20000人(大)占比8%，人员规模超过20000人(超大)，占比6%。

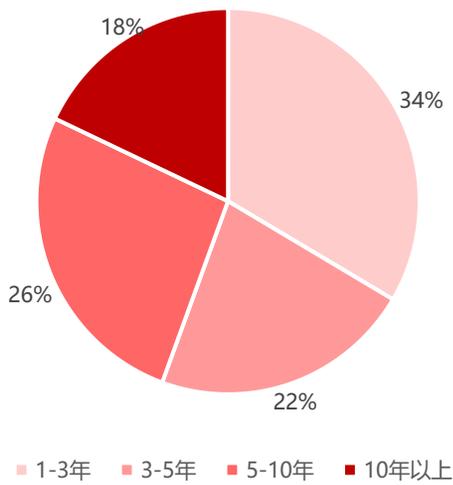
图1-5 受访者企业所处商业环境



本次调研中，企业所处商业环境为：

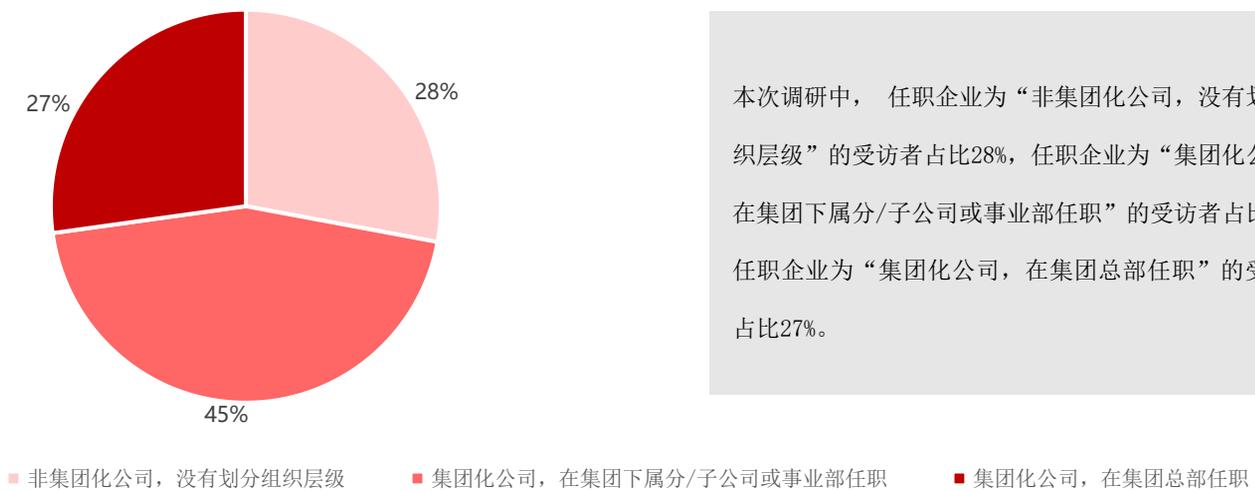
- “高度竞争” 占比17.96%；
- “行业内不断兼并” 占比8.25%；
- “快速增长” 占比20.15%；
- “全球化趋势” 占比1.21%；

图1-6 受访者工作年限



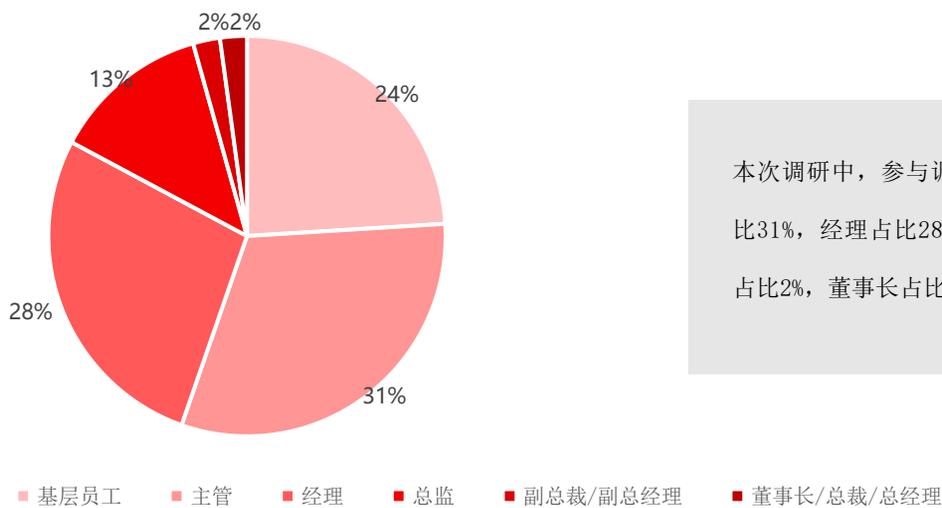
本次调研中，参与者工作年限“1-3年”占比34%；工作年限“3-5年”占比22%；工作年限“5-10年”，占比26%，工作年限“10年以上”占比18%。

图1-7 受访者企业组织层级



本次调研中，任职企业为“非集团化公司，没有划分组织层级”的受访者占比28%，任职企业为“集团化公司，在集团下属分/子公司或事业部任职”的受访者占比45%，任职企业为“集团化公司，在集团总部任职”的受访者占比27%。

图1-8 受访者管理级别



本次调研中，参与调研的基层员工占比24%，主管占比31%，经理占比28%，总监13%，副总裁、副总经理占比2%，董事长占比2%。

人力资源们的 生存现状如何？

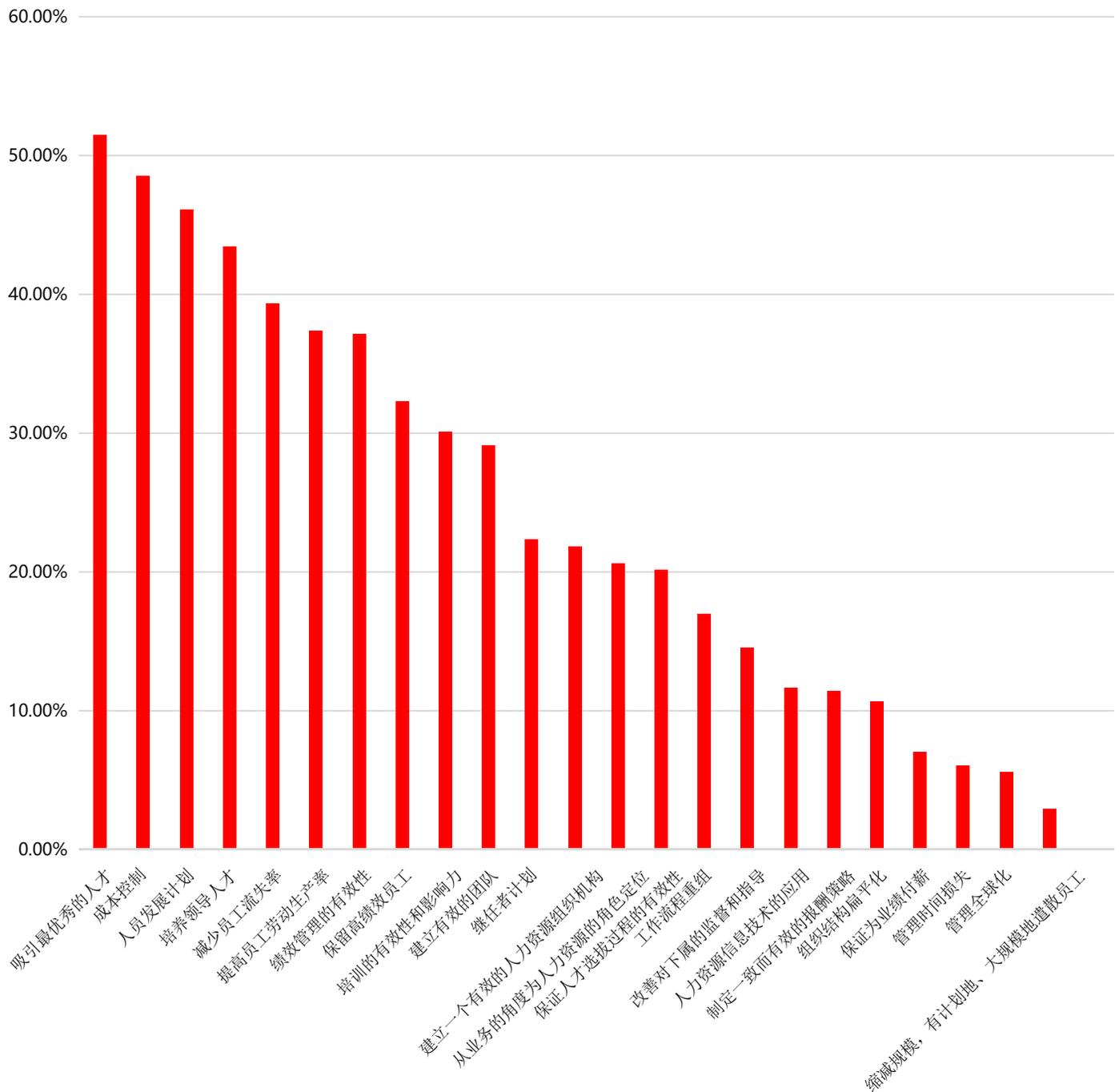
当前，不同企业面临的人力资源问题有所不同。不同发展速度的企业、不同规模的企业在人力资源管理方面都遇到了哪些问题？不同职级的企业人员对人力资源的问题又有哪些不同的看法？拥有哪些能力的HR是企业需要的？企业的人力资源转型进度如何？哪些企业进行了转型、效果又如何？转型为企业带来了什么？对于人力资源职能的有效性与重要性企业又有怎样的认知？

带着这些问题，通过调研数据，在本章您将看到我们的**发现**。

1、调研发现：不同企业面临的人力资本问题有所不同。

企业面临的最核心问题是“吸引优秀人才”。

图2-1.1 企业目前面临的人力资本问题

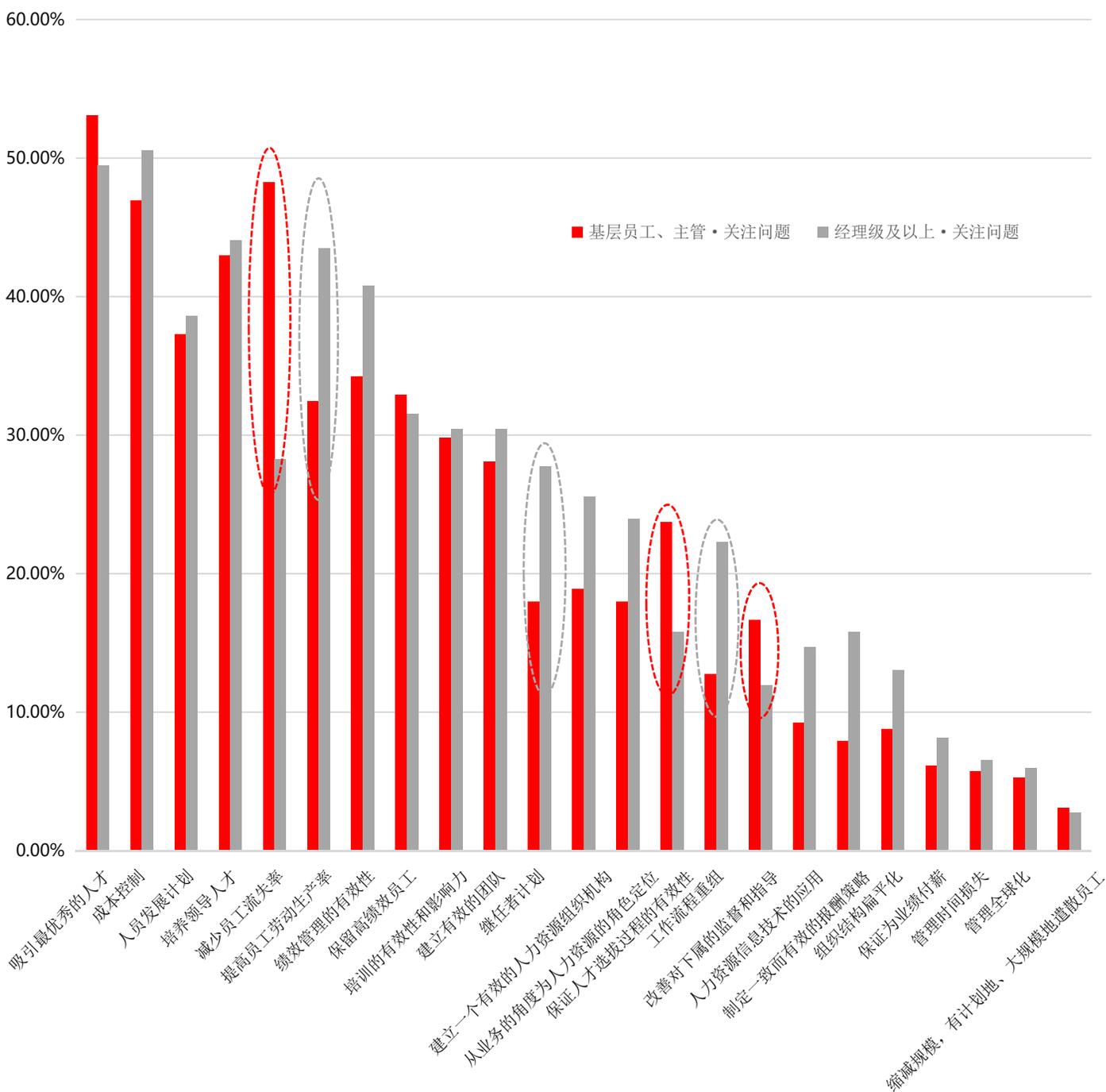


当前企业最关注的核心问题分别为“吸引最优秀的人才（51.46%）、成本控制（48.54%）、人员发展计划（46.12%）”。

说明对于优秀人才的获取，仍然是现阶段所有企业关注的首要问题。同时“培养领导人才”占比43.45%，位列第四，表明企业不仅面临外部人才缺失的困扰，同时企业内部在人才培养方面也面临着挑战。“缺人”确切说“缺少人才”是企业当前需要面对的主要问题。

高层决策者更关心业务目标及组织发展，基层岗位HR更关心如何减少人员流失。

图2-1.2 不同职级关注问题分布

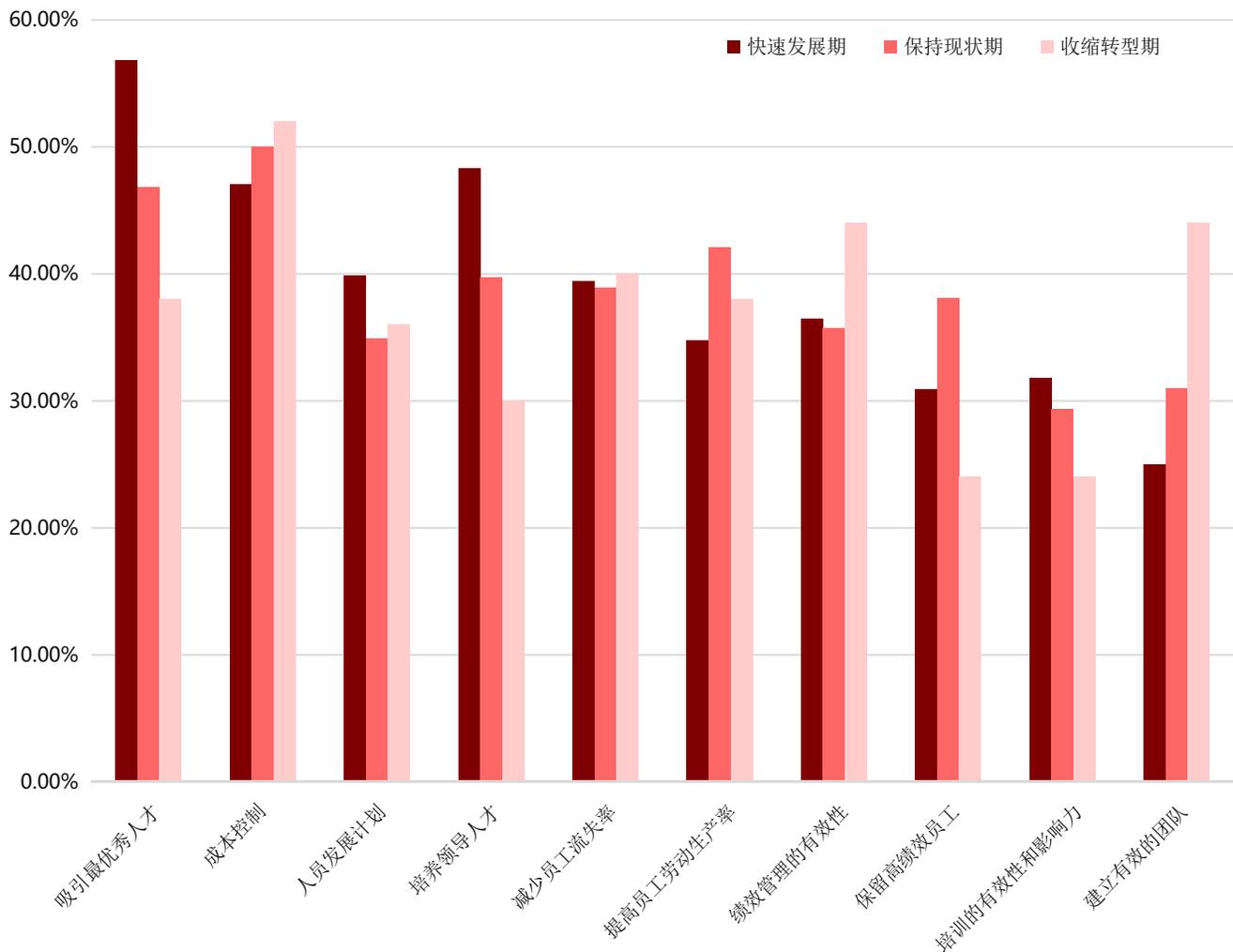


通过对比，企业高层决策者与基础岗位的HR对不同问题在关注度上存在明显差异。在“提高员工劳动生产率”、“继任者计划”、“工作流程重组”方面，企业高层决策者关注度高，而基层岗位HR往往在这些方面关注的比较少，说明企业高层决策者更加关注企业业务的增长、企业战略的实现以及未来企业的组织发展问题。

基础岗位在“减少员工损失”、“保证人才选拔的有效性”、“改善下属的监督和指导”方面更为关注，说明基层岗位HR更关注与人员方面有关的问题。

2、快速发展企业对战略性人才需求迫切。

图2-2 不同发展阶段企业关注的问题



通过不同发展阶段的企业数据对比，我们发现，与其它发展阶段企业相比，处于快速发展期企业当前面临的问题是：“吸引最优秀人才”（企业占比56.78%）、“人员发展计划（企业占比39.83%）”、“培养领导人才（占比48.31%）”、“培训的有效性和影响力（企业占比31.78%）”，说明快速发展的企业急需战略性HR来构建人才梯队；

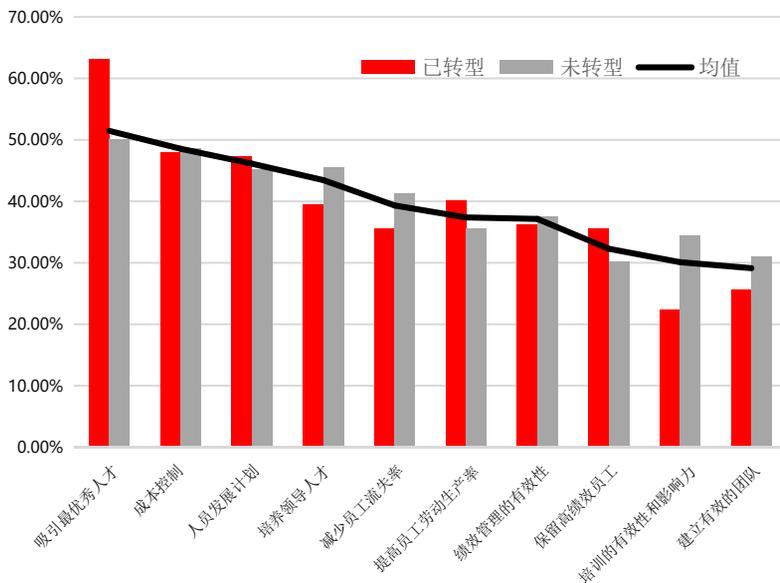
相较其它发展阶段企业，处于保持现状期企业当前面临的问题是：“提高劳动生产率（企业占比42.06%）”、“保留高效员工（企业占比38.01%）”，说明当前困扰该阶段企业的首要问题是如何提升管理效能以推动企业业务更上一个台阶；

相较其它发展阶段企业，处于收缩转型期企业当前面临的问题是：“成本控制（企业占比52%）”、“建设有效的团队（企业占比44%）”、“绩效管理的有效性（企业占比44%）”，说明如何控制成本、提高人力资源管理的有效性，是当前该类企业面临的重点问题。

与此同时需要注意的是，“减少人员流失率”为当前不同类型企业面临的普遍问题，这也印证了企业为什么当前急需“输血”弥补人才的不断流失。

3、已完成人力资源转型的企业更加关注能使企业业务增长的战略性问题，更匹配管理者的期望与要求。

图2-3 是/否完成人力资源转型企业关注问题对比

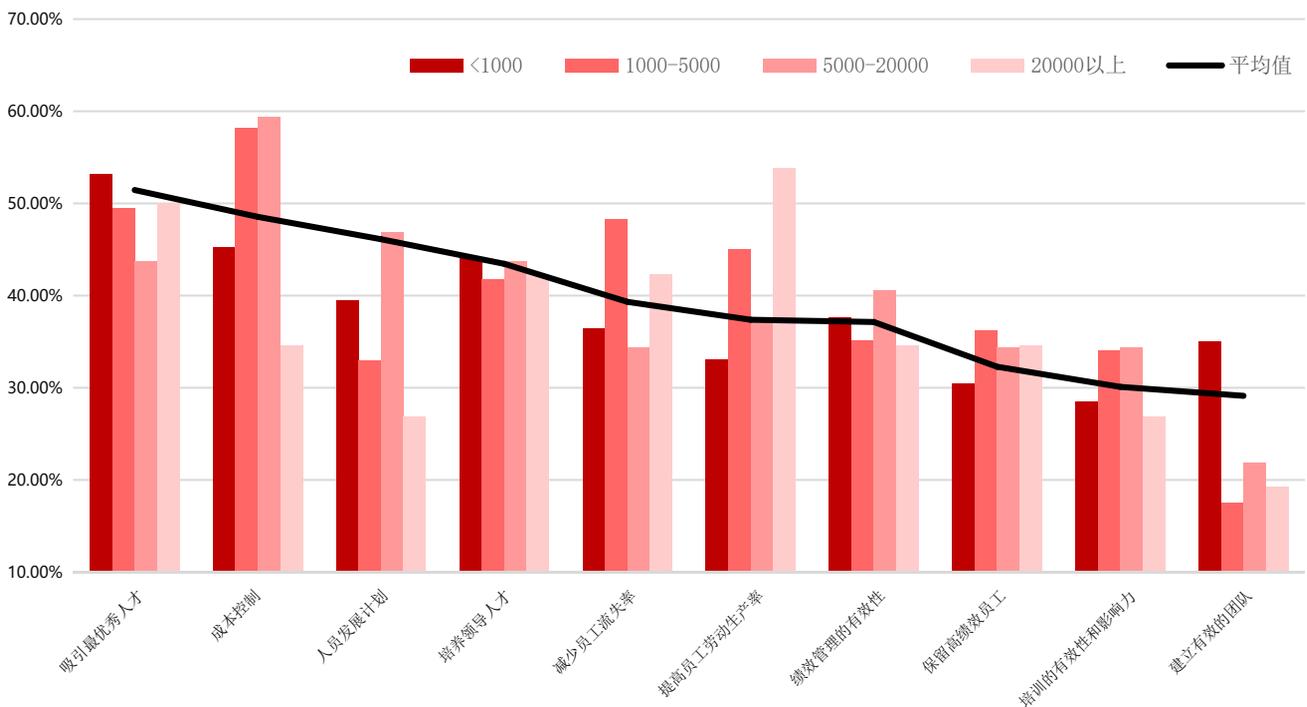


已经完成转型企业更关注“吸引最优秀的人才（63.16%）、人员发展计划（47.37%）、提高员工劳动生产率（40.13%）、保留高绩效员工（35.53%）”，说明人力资源管理已上升到战略人才管理阶段；

未完成转型企业更关注“成本控制（48.66%）、培养领导人才（45.59%）、培训的有效性和影响力（34.48%）、绩效管理的有效性（37.55%）、建立有效的团队（31.03%）”，说明还停留在成本控制及自我改良的人力资源管理阶段。

4、小型企业更重视人才培养、大中型企业更重视降本增效、超大型企业更重视人才队伍稳定性。

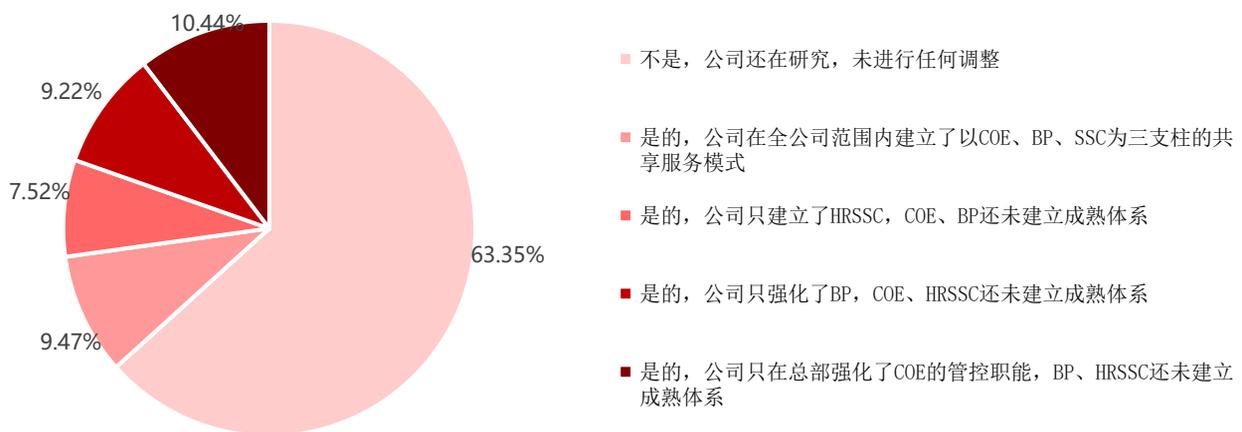
图2-4 不同规模企业关注问题



数据显示，人员规模为“<1000”的小型公司重点关注“吸引最优秀的人才”、“建立有效的团队”；人员规模为“1000-5000”的中型公司重点关注“成本控制”、“减少员工流失率”、“提高员工劳动生产率”；人员规模为“5000-20000”的大型公司重点关注“成本控制”、“绩效管理的有效性”、“培训的有效性和影响力”；人员规模为“20000以上”的超大型公司中重点关注“减少员工流失率”、“提高员工劳动生产率”、“保留高绩效员工”。

5、建立共享服务模式或将助力企业迈入发展的快车道

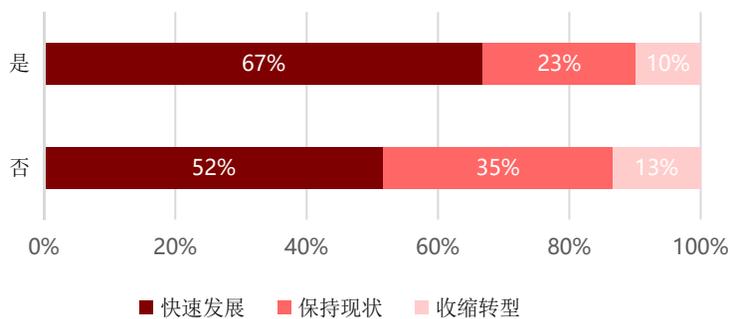
图2-5 受访企业是/否建立人力资源共享模式



在本次问卷中，我们对参调企业人力资源共享服务模式的实施进程进行了调研，其中还未进行人力资源共享模式的企业占比63.35%；已建立完善共享模式的企业占比9.47%；已开始着手建设人力资源共享模式，但还未建立成熟体系的企业占比27.18%。说明，当前大多数企业对于人力资源共享服务模式的理念与实践还在探索，有待进一步应用。已经开始建立共享服务模式的企业，需要进一步将其完善。

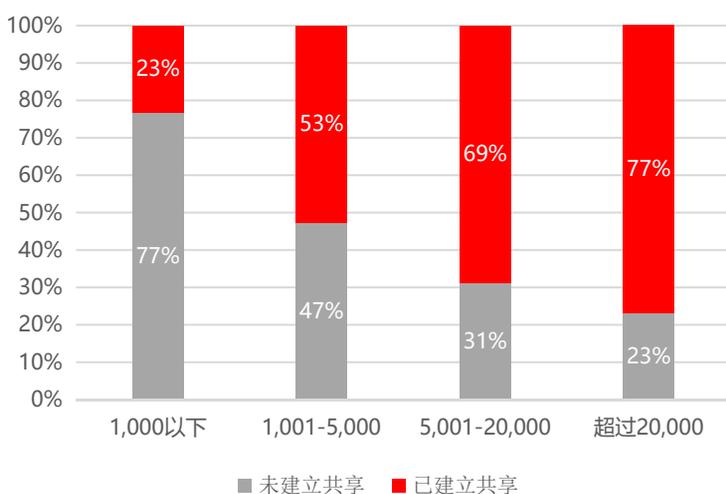
处于快速发展期的企业更希望通过建立人力资源共享服务模式解决业务问题。

图2-5.1 是/否建立共享服务模式与企业发展阶段关联



已经建立共享服务模式解决问题的企业，其中67%处于快速发展期，23%处于保持现状期，10%处于收缩转型期。未建立人力共享服务模式解决问题的公司，其中52%处于快速发展期，35%处于保持现状期，13%处于收缩转型期。无疑说明了人力资源共享服务模式助力企业更快发展。

图2-5.2 不同规模企业是/否建立共享服务模式



企业规模越大，对人力资源共享模式的需求越迫切。

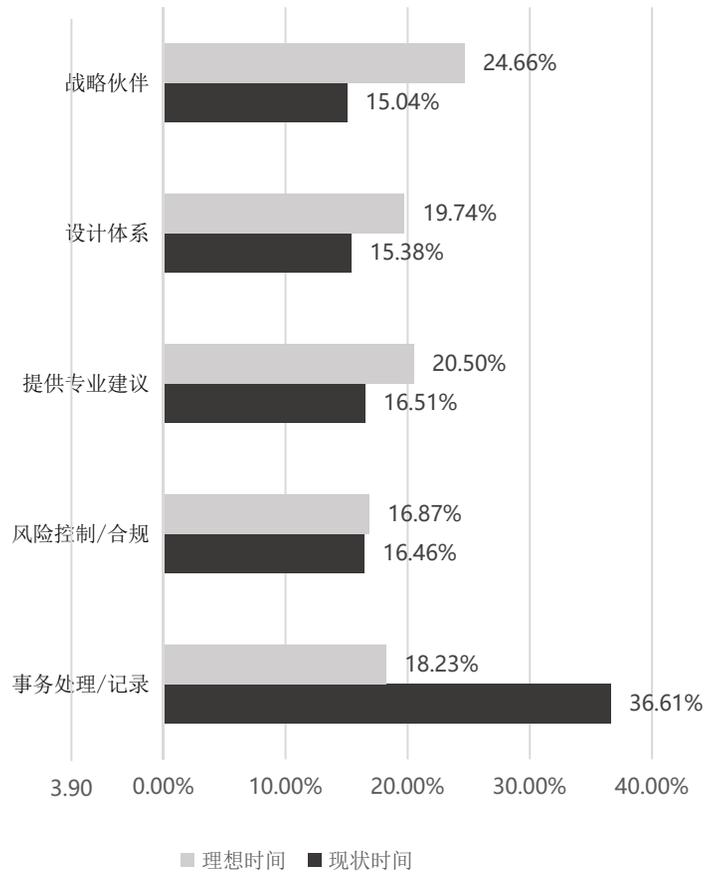
已完成人力资源转型的企业，“1000人以下规模占比23%；1001-5000人规模占比53%；5001-20000人规模占比69%；超过20000人规模占比77%。”

6、人力资源战略伙伴角色是对业务支持最有价值的角色，然而当前的有效性远低于企业预期，从HR时间分配上可看出端倪，事务性工作占据HR过多的时间与精力，而战略伙伴的时间投入远远不够。

图2-6.1 不同HR角色重要性/有效性认知对比



图2-6.2 HR角色理想时间与现状时间投入对比



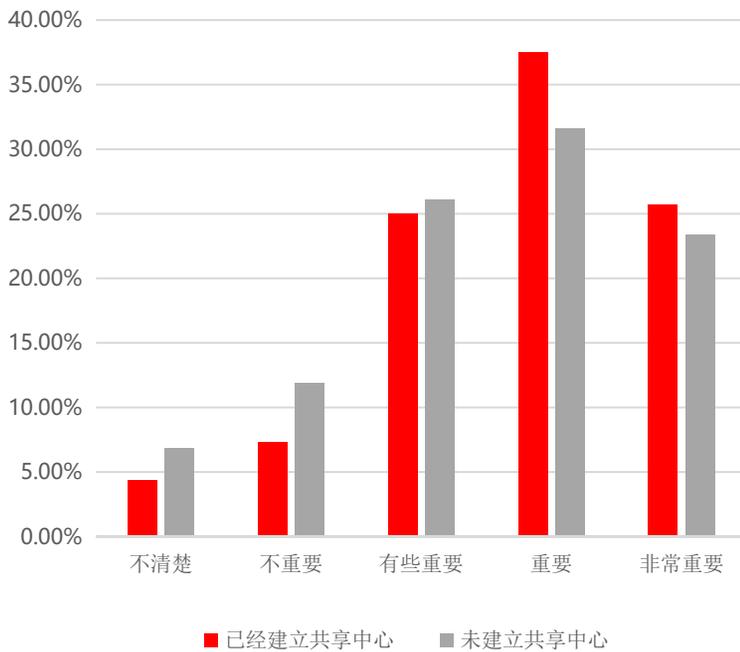
人力资源角色的评估分析主要从“战略伙伴”、“设计体系”、“提供专业建议”、“风险控制/合规”、“事务处理/记录”五个角色展开。

调查数据显示，在人力资源的五个角色中，所有参调人员都认为“战略伙伴”角色最为重要，然而其有效性却是在五个角色中最低的，说明当前人力资源“战略伙伴”远远没有发挥作用，亟需改善、加强。

从HR五个角色理想时间分配数据对比中我们不难看出，当前HR对于“事务性工作的处理”投入的时间（36.61%）远远超过理想时间，而对于“战略伙伴”的时间投入在五个角色中最少。结合参调者对于HR角色“重要性/有效性”认知，我们发现虽然参调者认为HR“战略伙伴”角色很重要，却没有更多出时间投入到该角色上，HR的大部分时间都被事务性工作占用，这也正是“战略伙伴”角色有效性最低的原因。说明企业若想突破困局，首先要将HR从事务性工作中解放出来，使更多的HR参与到对于企业业务增长有帮助的“战略伙伴”角色中。如何高效、低成本的履行“事务处理/记录”角色，同时将HR们推向“战略伙伴”的高度上，是企业走出困局的关键所在。

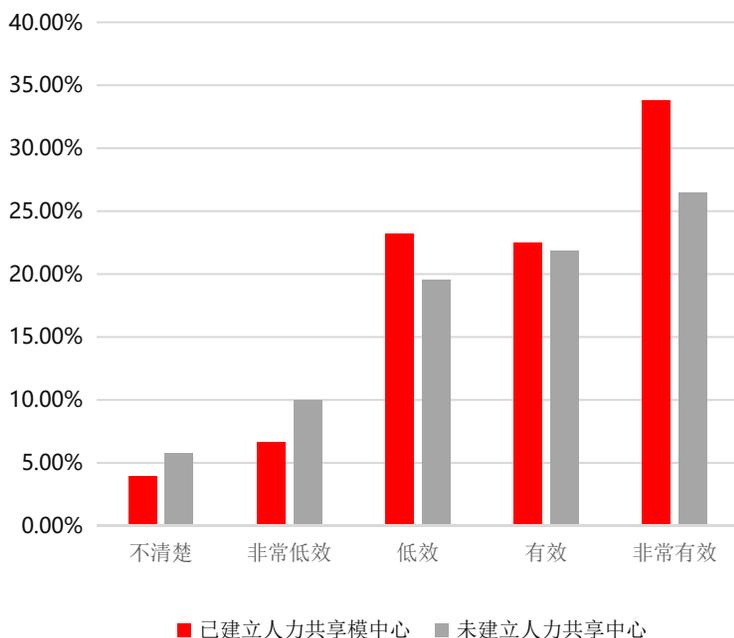
7、建立人力资源共享服务中心，能够提升HR的运营效率，有助于提高企业对HR价值重要性、有效性的认知。

图2-7.1 是/否建立共享中心与HR战略价值重要性认知



已建立共享模式的企业对于HR价值重要性认知，选择“重要”和“非常重要”的比例分别为37.5%、25.74%；未建立共享中心的企业对于HR价值重要性认知，选择“重要”和“非常重要”的比例分别为31.65%、23.39%。说明企业建立共享模式有助于提升对HR重要性的认知。

图2-7.2 是/否建立共享中心与HR战略价值有效性认知



已建立共享模式的企业，对于HR价值有效性认知，选择“有效”和“非常有效”的比例分别为22.52%、33.77%；未建立共享中心的企业，对于HR价值有效性认知，选择“有效”和“非常有效”的比例分别为21.84%、26.44%。说明已建立共享模式的企业对于HR的有效性认知略高于还未建立共享模式的企业。

8、无论企业处于何种时期，其人力资源的有效性都明显没有满足企业对人力资源部门的要求。

图2-8 不同发展阶段企业对HR价值重要性与有效性认知



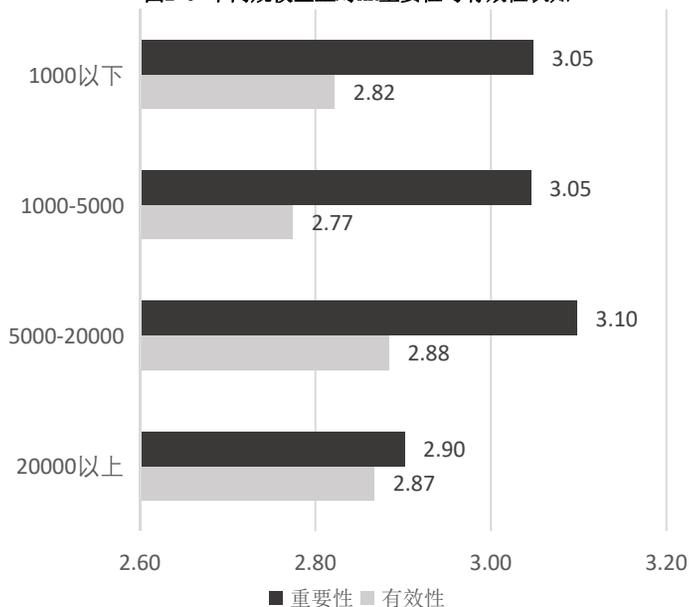
无论企业当前处于何种时期，人力资源有效性都明显没有达到企业对人力资源重要性的认知，说明无论企业当前处于收缩转型期、保持现状期，还是快速发展期，其人力资源有效性都有很大的提升空间。处于快速发展期的企业对人力资源重要性认知程度更高，说明快速发展的企业更需要依赖人力资源助力企业策略落地，从而促进企业业务的快速增长。对比处于不同时期的企业数据发现，处于收缩转型期的企业对于人力资源重要性与有效性认识差异最大，说明处于收缩转型期的企业，其人力资源部门需要做出更多改进，来满足企业的发展需求。

9、当前，无论何种规模企业，其人力资源有效性都有待进一步提升。

无论何种规模企业，对人力资源重要性的认知都高于有效性认知，说明企业人力资源有效性普遍有待进一步提高。在1000人以下、1000-5000人、5000-20000人的企业中，随着企业规模的扩大，企业对人力资源管理的要求提高，人力资源越来越受到企业重视，与此同时，企业对人力资源业务的交付效能要求也越来越高，然而人力资源有效性都远远没有达到企业的要求。其中在1000-5000人规模的企业中，人力资源重要性与有效性的认知差异最大，处于该阶段的企业已经度过了生存期，规模扩大对内部管理的要求更高，领导者也逐步将部分关注度从业务上转移到内部管理上，因此在人力资源重要性与有效性的认知上出现了更大的差异。

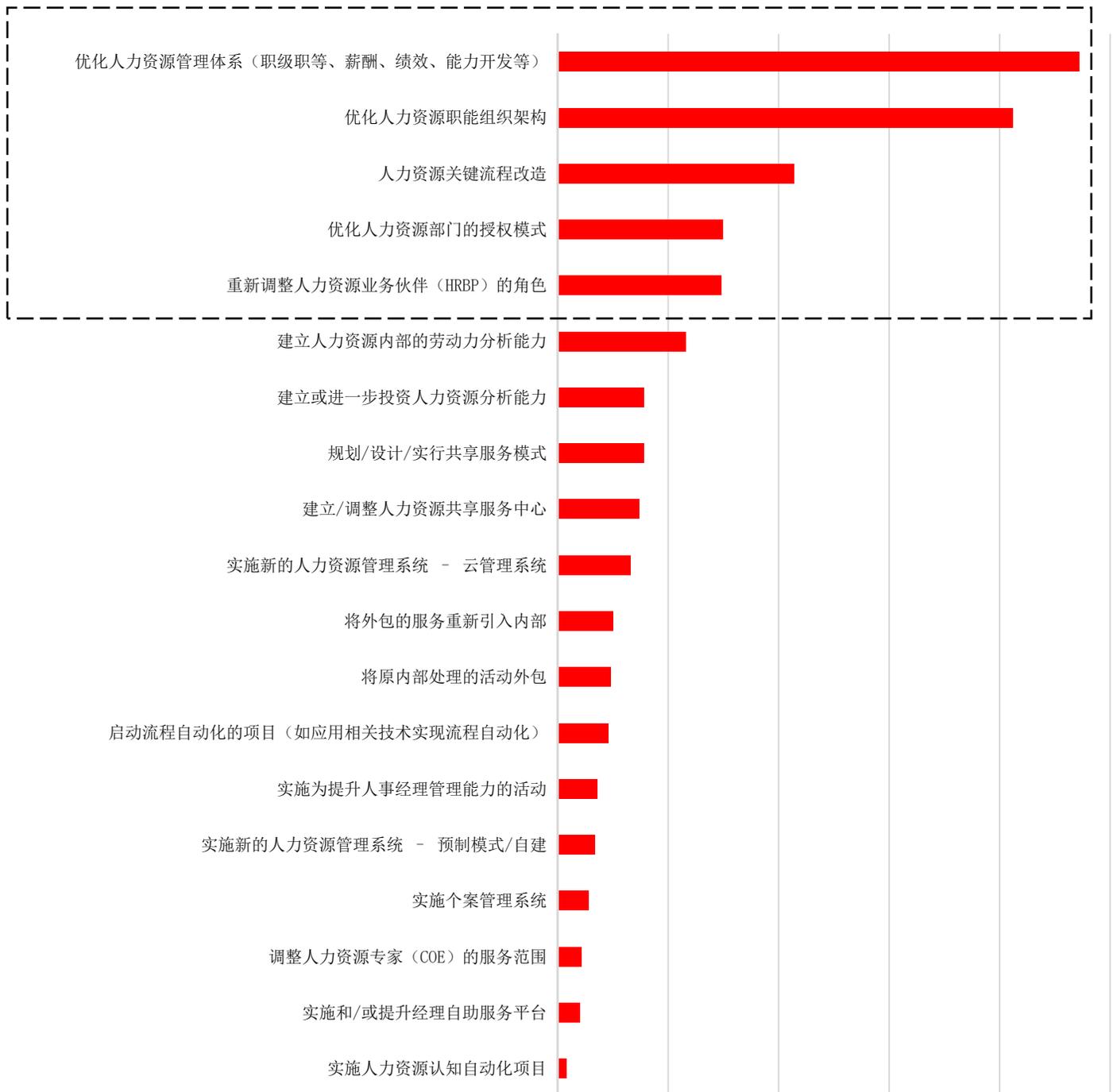
在20000人以上的超大规模企业中，对人力资源重要性与有效性的认知差异最小，可以看出超大规模企业对人力资源的认可程度最高（也许是超大规模企业的品牌、规模影响力等优势使人力资源管理难度下降），HR的服务效能与企业需求之间的差异最小。当企业规模达到20000人后，人力资源的管理效能也已经实现了一定水平。

图2-9 不同规模企业对HR重要性与有效性认知



10、不同公司人力资源部门近期实施的人力资源项目侧重不同

图2-10 人力资源部门过去18个月内已经付诸实施的人力资源项目

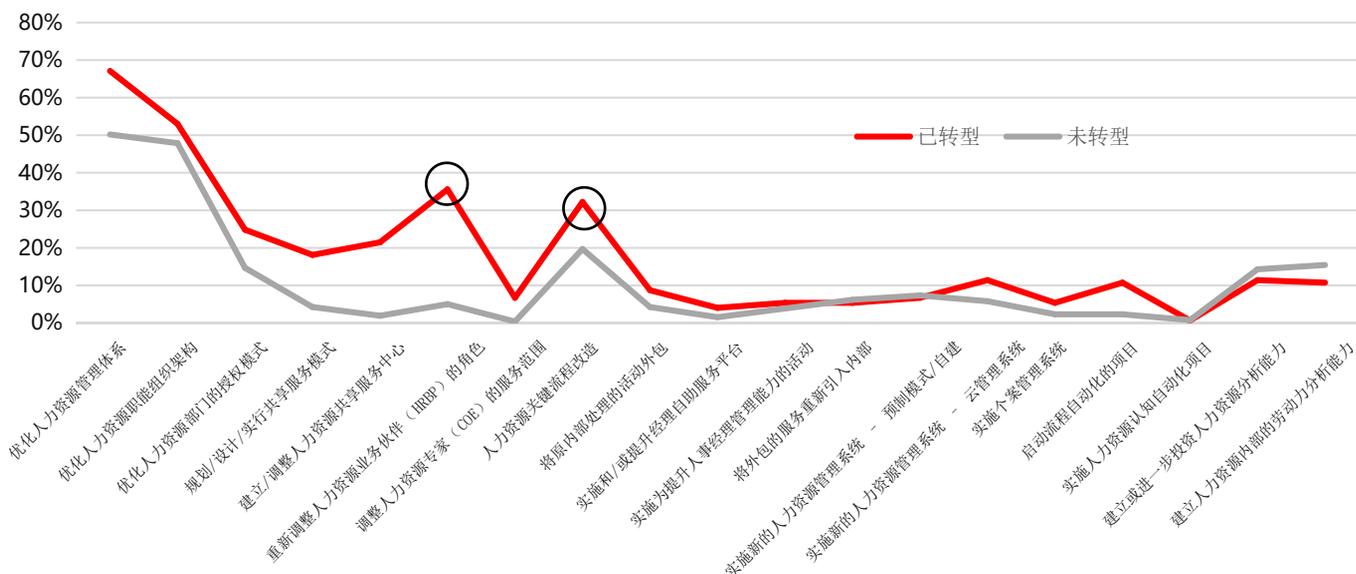


参调者所在企业人力资源部门过去18个月内付诸实施的人力资源项目统计比例最高依次为：优化人力资源管理体系（职级职等、薪酬、绩效、能力开发等）占比57.28%、优化人力资源职能组织架构占比50%、人力资源关键流程改造占比25.97%、优化人力资源部门的授权模式占比18.20%、重新调整人力资源业务伙伴（HRBP）的角色占比17.96%。

我们发现参调者更加关注人力资源职能有效性，体现出“打铁还需自身硬”的道理。若要人才管理的好，还需要HR自身更强。

已转型的企业正在积极地调整、优化共享模式，通过HR整体组织效能的提升来提高HR对业务的支持力度，而未转型的企业则更注重人力资源人员个体能力的提升。

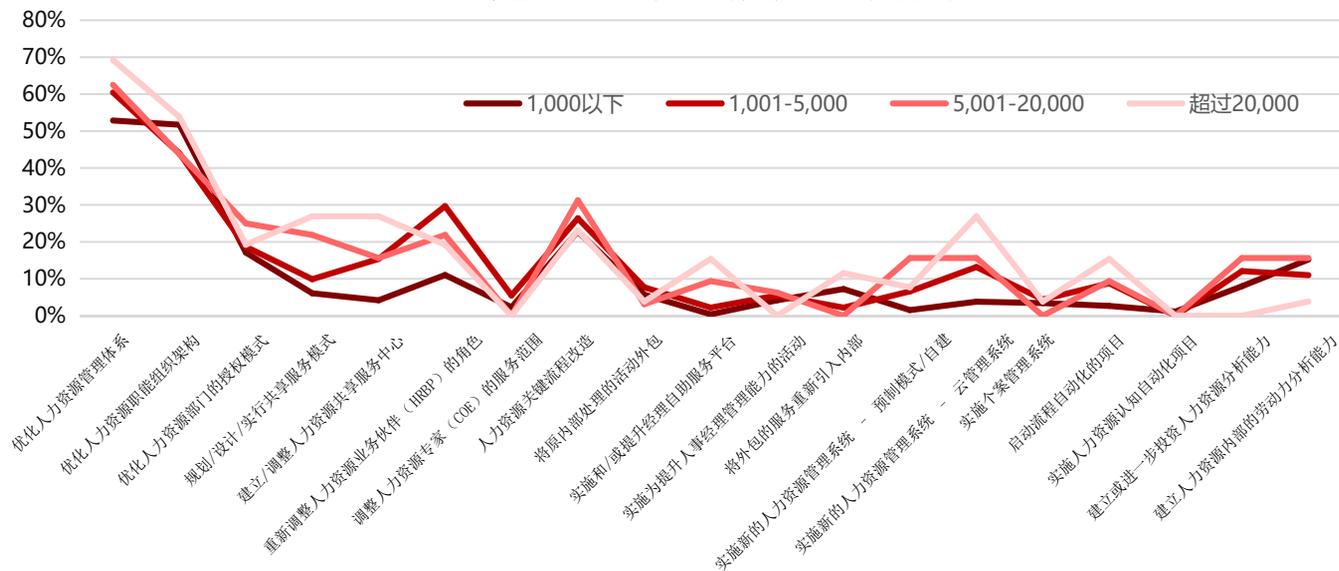
图2-10.1 已/未转型共享模式企业过去18个月已经付诸实施的人力资源项目



已转型共享模式的企业过去18个月实施的项目排名靠前的为：优化人力资源部门的授权模式、规划/设计/实行共享服务模式、建立/调整人力资源共享服务中心、重新调整人力资源业务伙伴 (HRBP) 的角色、人力资源关键流程改造、实施新的人力资源管理体系 - 云管理系统、启动流程自动化的项目，说明已转型共享模式企业正在积极调整优化共享模式。而未转型共享的企业过去18个月实施的项目排名靠前的为：建立或进一步投资人力资源分析能力、建立人力资源内部的劳动力分析能力，说明未转型共享模式的企业着重培养HR能力的提升。

无论企业规模大小，其关注重点都在于对人力资源职能的优化。

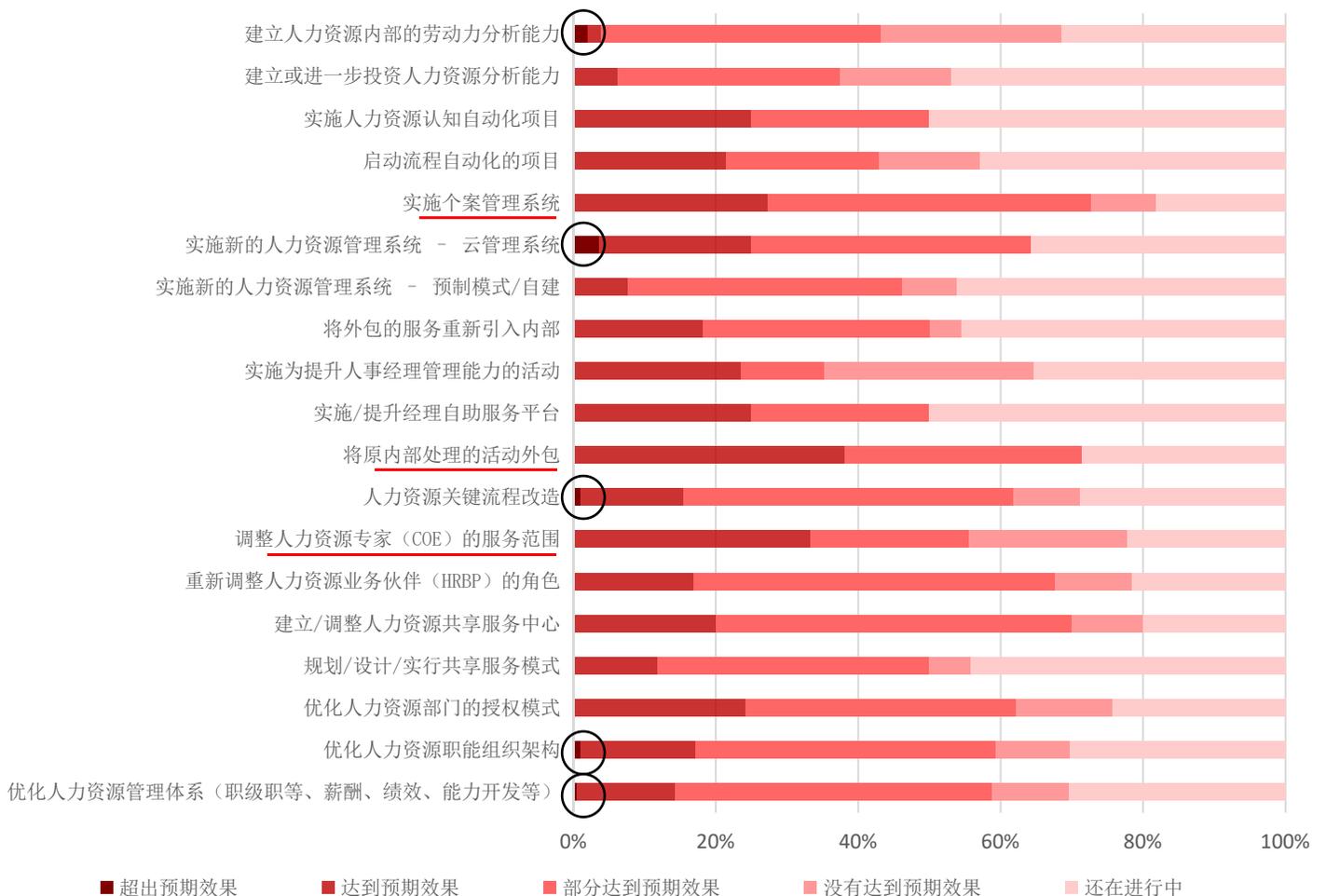
图2-10.2 不同规模企业过去18个月已经付诸实施的人力资源项目



在本次调研中1000人以下的小型企业过去18个月实施的项目最多的是：优化人力资源职能组织架构；1000-5000人的中型企业过去18个月实施的项目最多的是：重新调整人力资源业务伙伴 (HRBP) 的角色；5000-20000人的大型企业过去18个月实施的项目最多的是：优化人力资源部门的授权模式；20000人以上的超大型企业过去18个月实施的项目最多的是：优化人力资源管理体系。可以发现，规模越小的企业提升HR效能越是靠个体或服务，而规模越大的企业越是依靠机制。

人力资源部门过去18个月付诸实施的人力资源项目中，人力资源共享项目效能最高。

图2-10.3 人力资源部门过去18个月付诸实施的人力资源项目效能图

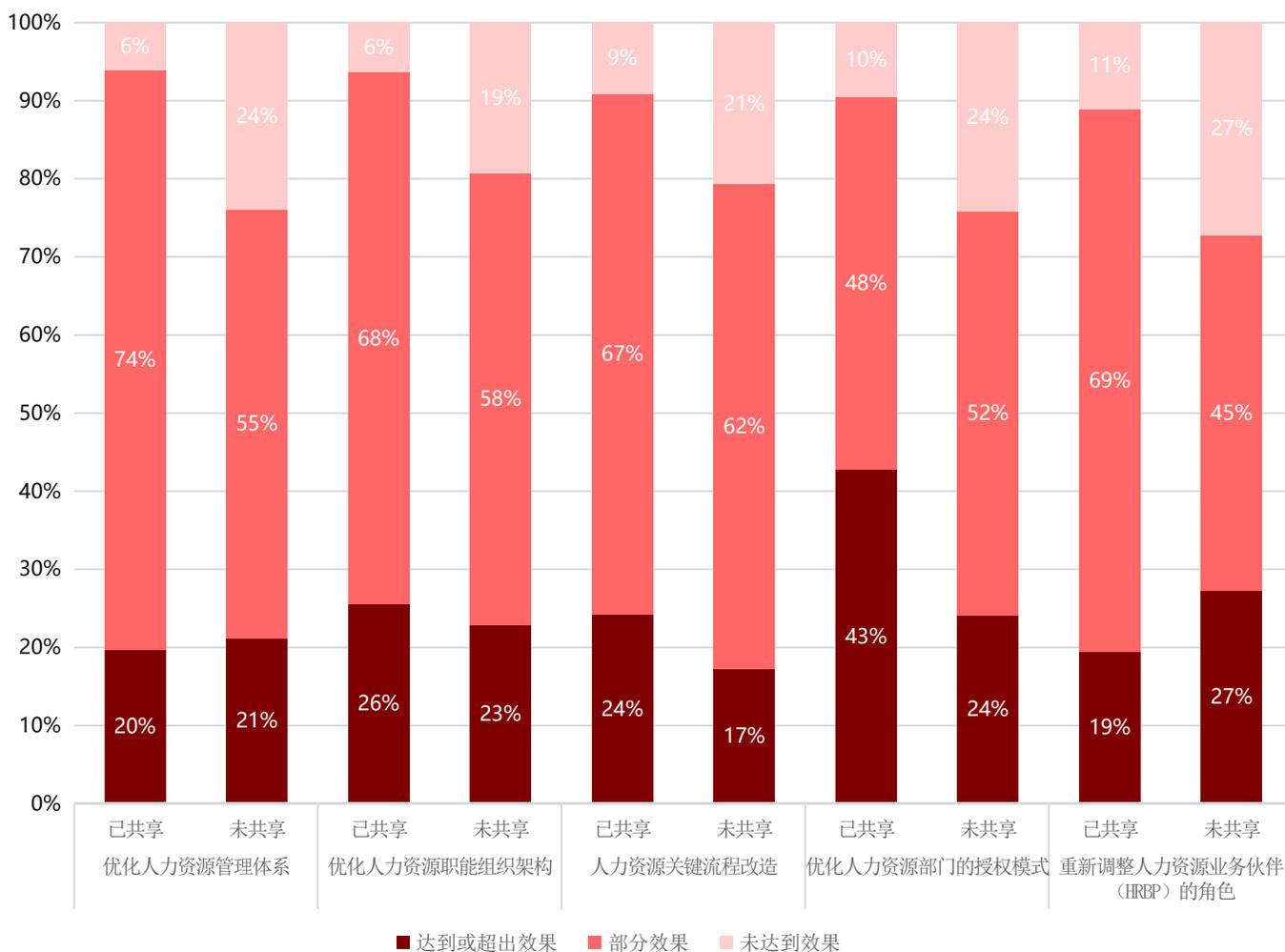


HC (人员编制) 管理项目	信息化建设项目	人力资源共享管理项目
建立人力资源内部的劳动力分析能力; 建立或进一步投资人力资源分析能力; 优化人力资源管理体系	实施人力资源认知自动化项目; 启动流程自动化项目; 实施个案管理系统; 实施新的人力资源管理系统-云管理系统; 实施新的人力资源管理系统-预制模式/自建; 实施/提升经理自助服务平台	将外包的服务重新引入内部; 实施为提升人事经理管理能力的活动; 将原内部处理的活动外包; 人力资源流程改造; 调整人力资源专家 (COE) 的服务范围; 重新调整人力资源业务伙伴 (HRBP) 的角色; 建立/调整人力资源共享服务中心; 规划/设计/实行共享服务模式; 优化人力资源部门的授权模式; 优化人力资源职能组织架构

在人力资源部门过去18个月内付诸实施的人力资源项目，效能最高依次为：“将原内部处理的活动外包”占比38.10%、“调整人力资源专家 (COE) 的服务范围”占比33.33%、“实施个案管理系统”占比27.27%。与此同时，在建立人力资源内部的劳动力分析能力、实施新的人力资源管理系统-云管理系统、人力资源流程改造、优化人力资源职能组织架构、优化人力资源管理体系 (职级职等、薪酬、绩效、能力开发等) 的项目上都有超出预期效果的表现。

人力资源共享服务模式可以极大提高人力资源各模块的有效性。

图2-10.4 已/未转型企业人力资源部门过去18个月付诸重点人力资源项目效能比较



调查发现，人力资源部门过去18个月付诸重点人力资源项目中，**已共享企业在实施项目上显现的达到效果的比例均高于未共享企业**。其中在“优化人力资源管理体系”一项中，已共享企业为94%，而未共享企业则为76%；在针对“人力资源部门授权模式”一项中，已共享企业达到甚至超出效果的占43%，远高于未共享企业的24%，表明人力资源共享服务模式有助于人力资源项目预期目标的实现。

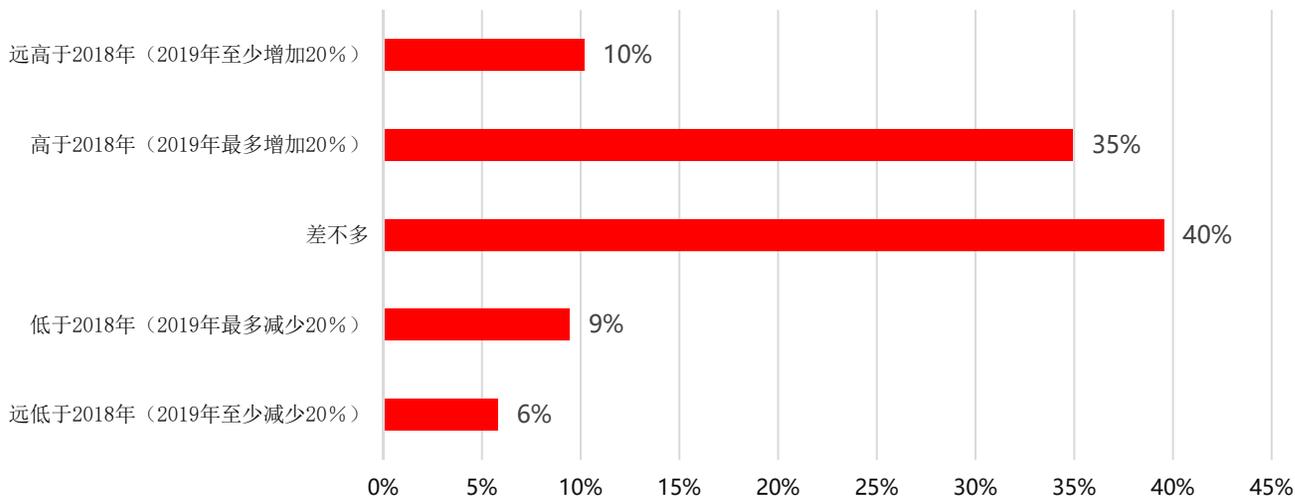
人力资源们的 出路在哪里？

2019年，不同规模、不同性质的企业在人力资源项目上将有哪些投入？他们会把更多的钱花在什么项目上？人力资源部门未来的位置在哪里？企业管理者又对HR有多少期许？企业希望HR在未来拥有怎样的能力，能为企业带来什么？人力资源部门本身应该具备何种技能？有哪些技能需要提升？怎样满足企业的需求？如何拓宽HR的视野，又有什么能够帮助人力资源部门实现价值？

带着这些问题，通过调研数据，在本章我们将会把企业以及我们的**展望**——呈现给您。

1、越来越多的企业将意识到以“人”为本的重要性，从而加大对人力资源项目的投入。

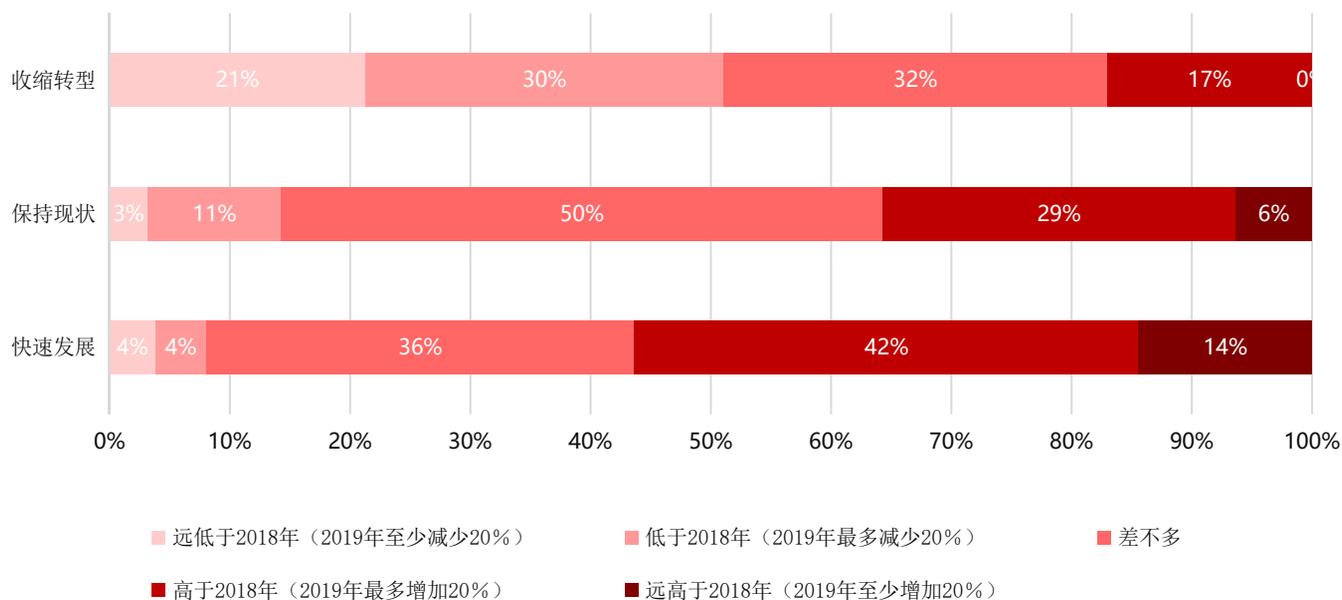
图3-1 2019年人力资源项目预算与2018投入费用对比



尽管国家调低2019年GDP增长预期，经济下行压力持续加大，但仍有45%的参调企业持续加大人力资源项目预算投入；40%的参调企业表示2019年在人力资源项目上的预算与2018年持平；仅有15%的参调企业调低了2019年的人力资源项目预算。说明越来越多的企业管理者意识到了“人”对于企业战略发展的重要作用，更多的企业已经把人力资源视为“人力资本”。

快速发展的企业对人力资源项目投入更多，用以助力企业业务发展。

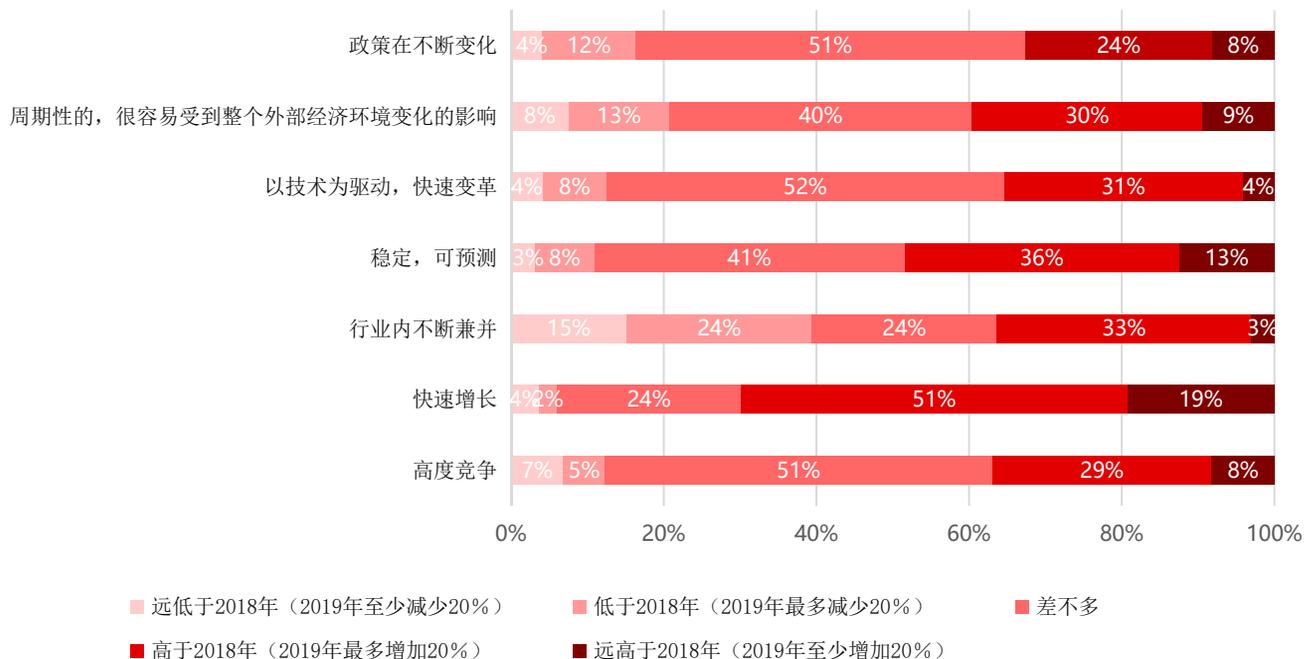
图3-1.1 不同发展阶段企业2019年人力资源项目预算与2018投入费用对比



数据显示，快速发展阶段企业有56%会加大投入，并且其中有14%的企业表示2019年在人力资源项目中的投入将至少增加20%，这说明处于快速发展阶段的企业将会拿出更多的资金、精力来进行人力资源项目的相关投入，希望其有效支撑企业业务的发展。保持现状企业中50%的企业2019年预算与2018年持平，有35%的企业选择加大投入。收缩转型企业有超过半数（51%）选择在2019年减少人力方面的资金投入，其中减少20%以上预算的有21%，但仍有17%的企业加大对HR的投入。说明企业逐步形成了“再省不能省HR”的理念与意识。

行业发展越快对人力资源项目投入越多。

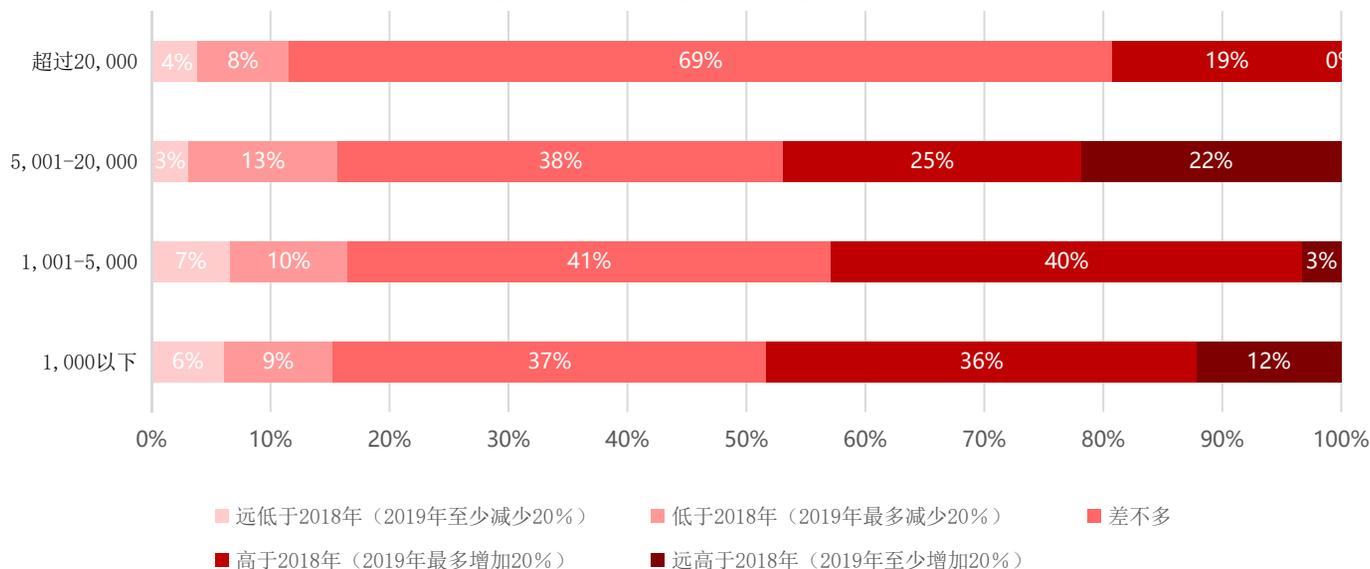
图3-1.2 不同营商环境下2019年人力资源项目预算与2018投入费用对比



在行业处在动态变化、不断变革或者高度竞争时，超过50%的企业2019预算与2018年持平；在快速增长的行业，有超过半数的企业(51%)选择加大人力资源项目投入。说明行业发展越快越需要人力资源部门的支持，也将会在人力资源项目上投入越多。

大型企业为谋求持续的竞争优势将在人力资源项目方面投入更多资金。

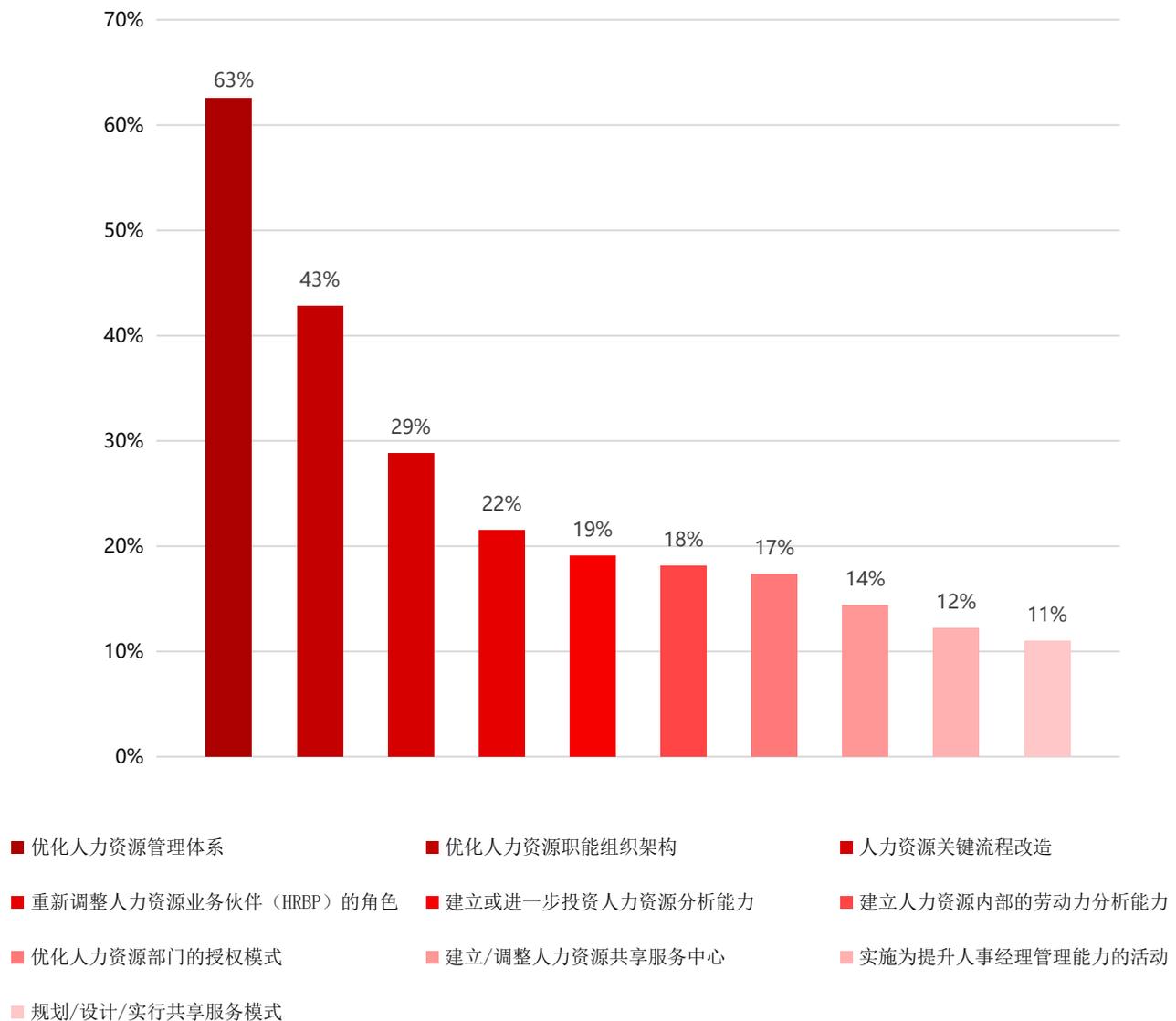
图3-1.3 不同规模企业2019年人力资源项目预算与2018投入费用对比



已处于稳定竞争态势的超过20000人的超大企业对2019年的人力资源项目投入上，69%选择与2018年持平，且没有一家企业会加大超过20%的投入；在5000-20000人的大型企业和1000人以下的小型企业中，选择高于2018年的分别为47%、48%，大型企业(5,000-20,000)中有22%的企业选择预算远高于2018年(2019年至少增加20%)；在1000-5000人的企业中，选择加大投入的企业

2、2019年企业将在优化人力资源管理体系、优化人力资源职能组织架构、人力资源关键流程改造项目上加大投入

图3-2 2019年人力资源项目投入预算占比



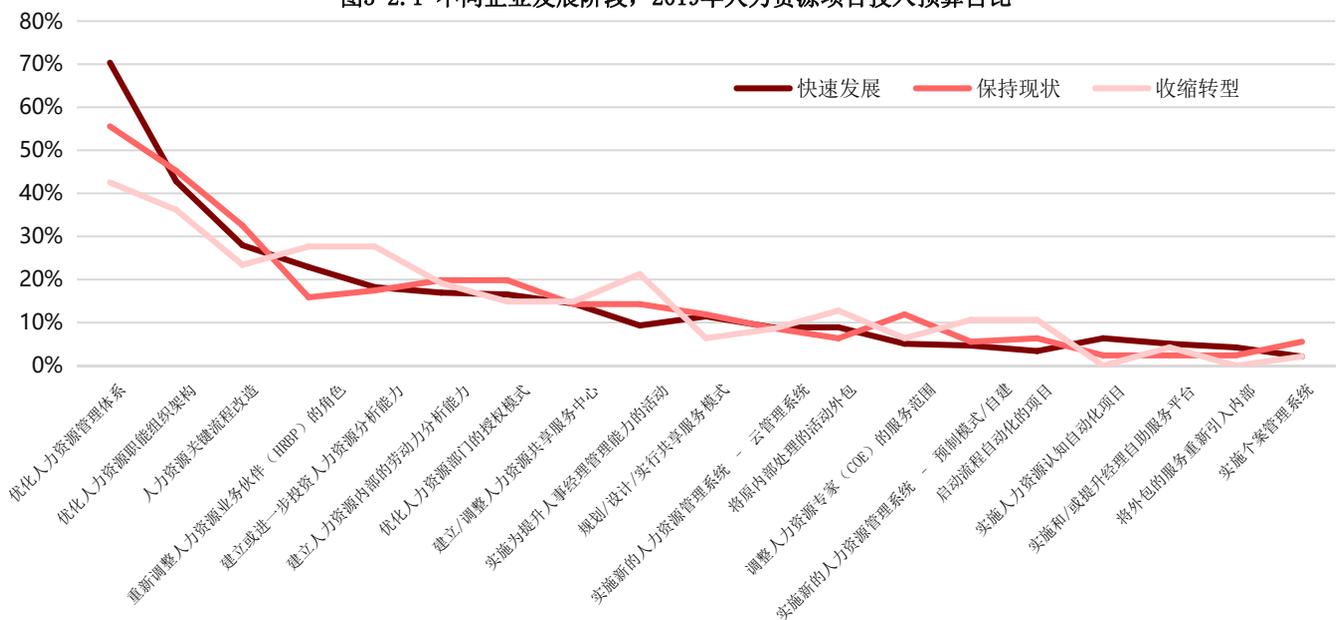
数据显示，2019年在人力资源项目投入预算最多的是“优化人力资源管理体系”，占比63%；其次是“优化人力资源职能组织架构”，占比43%；排在第三位的是“人力资源关键流程改造”，占比29%。说明企业未来在人力资源管理方面将进行更多优化，希望通过人力资源这一内在驱动力使企业更加高效且具有活力。同时企业希望通过组织架构、关键流程的优化，使得人力资源本身更加高效，从而为企业的业务提升贡献价值。

另一方面，“重新调整人力资源业务伙伴（HRBP）角色”占比22%，位居第四位，说明业务伙伴角色越来越受到企业重视，企业希望通过人力资源业务伙伴（HRBP）角色有效性的提升，更好的支撑企业业务发展。这也印证了企业需要优化HR组织架构、关键流程等提升HR职能有效性的必要。只有在高效的组织环境下，HRBP才能更贴近业务。

同时，已运行共享服务模式的企业，三支柱之间如何更好的协同也受到更多的关注。

快速发展企业对于HR未来走向、人力资源基础项目要求更高；维持现状的企业更注重企业效率；收缩转型的企业则是更关注与业务相关的项目，以及对于人力资源团队专业能力的提升。

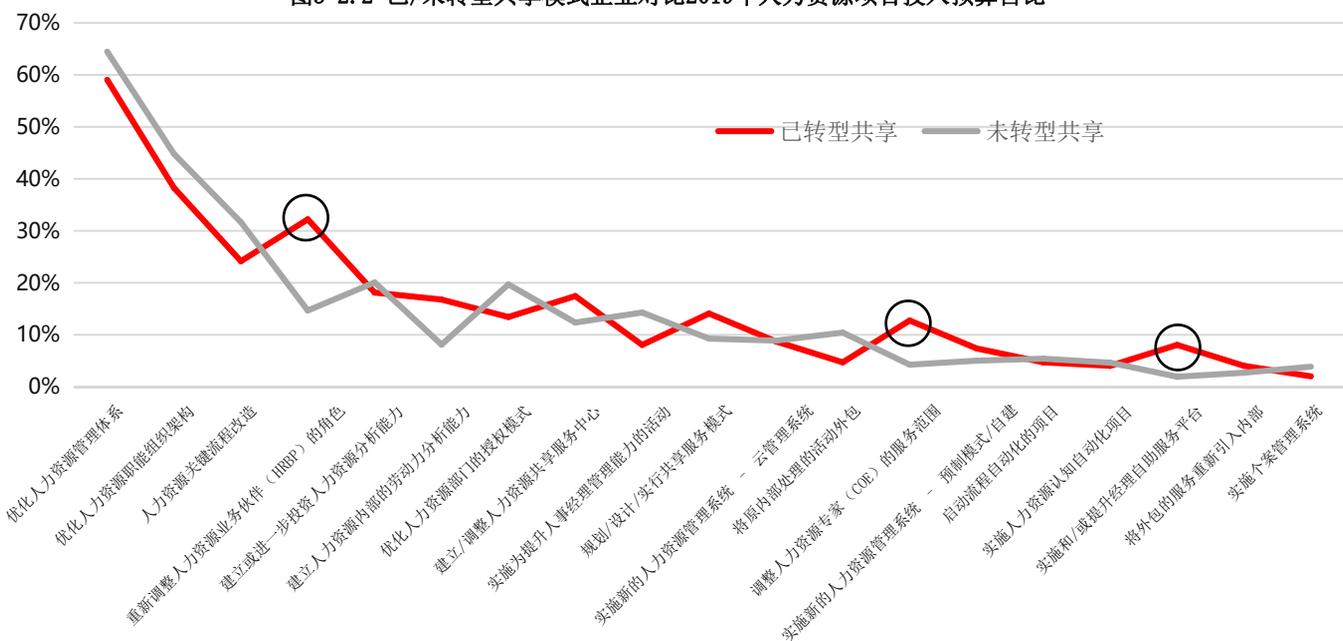
图3-2.1 不同企业发展阶段，2019年人力资源项目投入预算占比



快速发展企业（70%）、保持现状企业（56%）、收缩转型企业（36%）都将“优化人力资源管理体系”的投入排到第一位；33%的保持现状的企业在“人力资源关键流程改造”方面需求较大；28%收缩转型的企业则是在“重新调整人力资源业务伙伴（HRBP）的角色”、“建立或进一步投资人力资源分析能力”方面进行投入。

已转型的企业将进一步关注三支柱的协同，未转型的企业正在寻求转型之路。

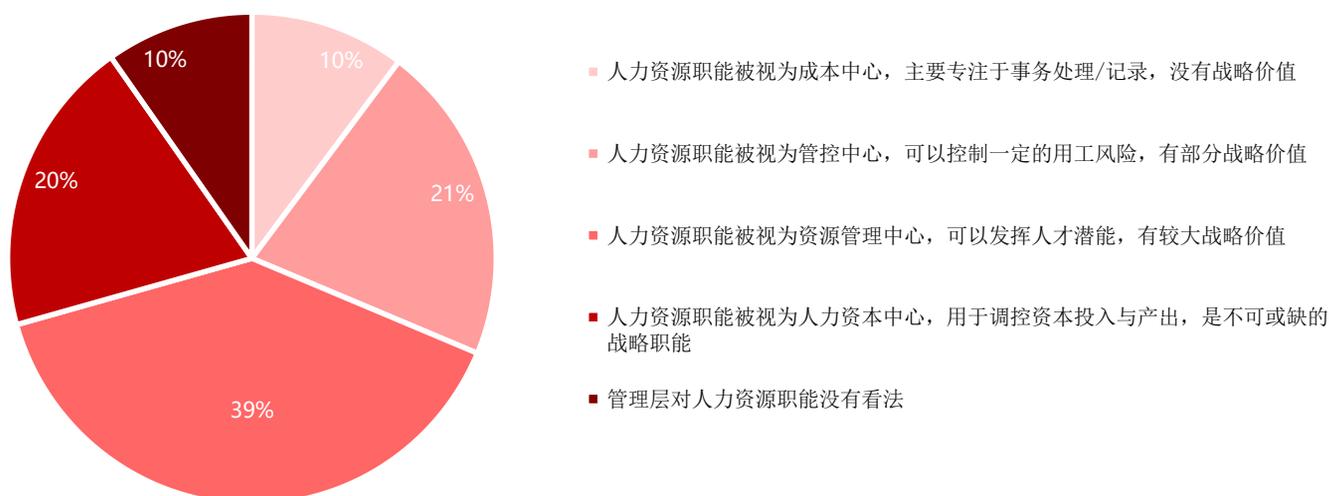
图3-2.2 已/未转型共享模式企业对比2019年人力资源项目投入预算占比



已/未转型企业都很重视“优化人力资源管理体系”（分别占比59%、64%）；在已转型共享的企业当中，优化人力三支柱的体系是其未来最关注的内容（“优化人力资源组织架构占比38%、“重新调整人力资源业务伙伴（HRBP角色）占比32%”），表明已转型共享模式的企业，三支柱之间如何进一步的协同已经成为这类企业关注的重点。在未转型共享模式的企业当中，“人力资源关键流程改造”则成为其未来重点投入（占比32%）。

3、人力资源管理部门将逐渐告别成本中心，走到业务前台发挥战略价值。

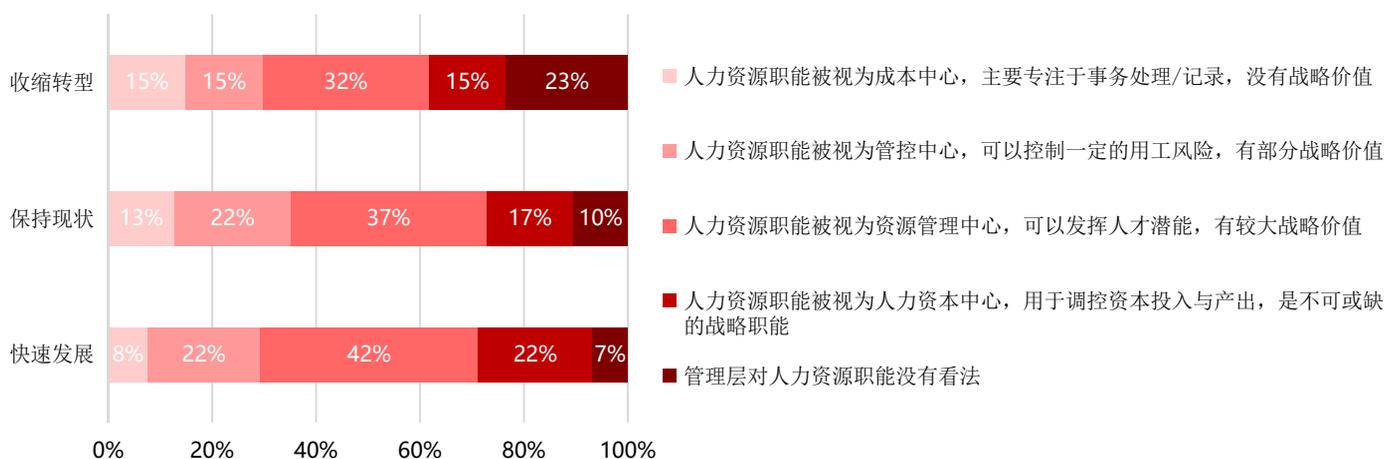
图3-3 公司管理层对于人力资源职能的看法



数据显示，过半数（59%）的企业认为人力资源职能对于业务是不可或缺的战略职能，或对人才潜能的发挥具有较大战略价值。另有21%的企业认为HR职能发挥风险控制的作用，有一定战略价值。仅有10%的企业仍视HR为成本中心。说明大部分参调者认同人力资源部门对企业战略的价值，但仍有小部分企业管理者需要加强对于人力资源职能的认知。

企业对人力资源职能重视度与其发展速度成正相关。

图3-3.1 不同发展阶段企业管理层对于人力资源职能的看法对比

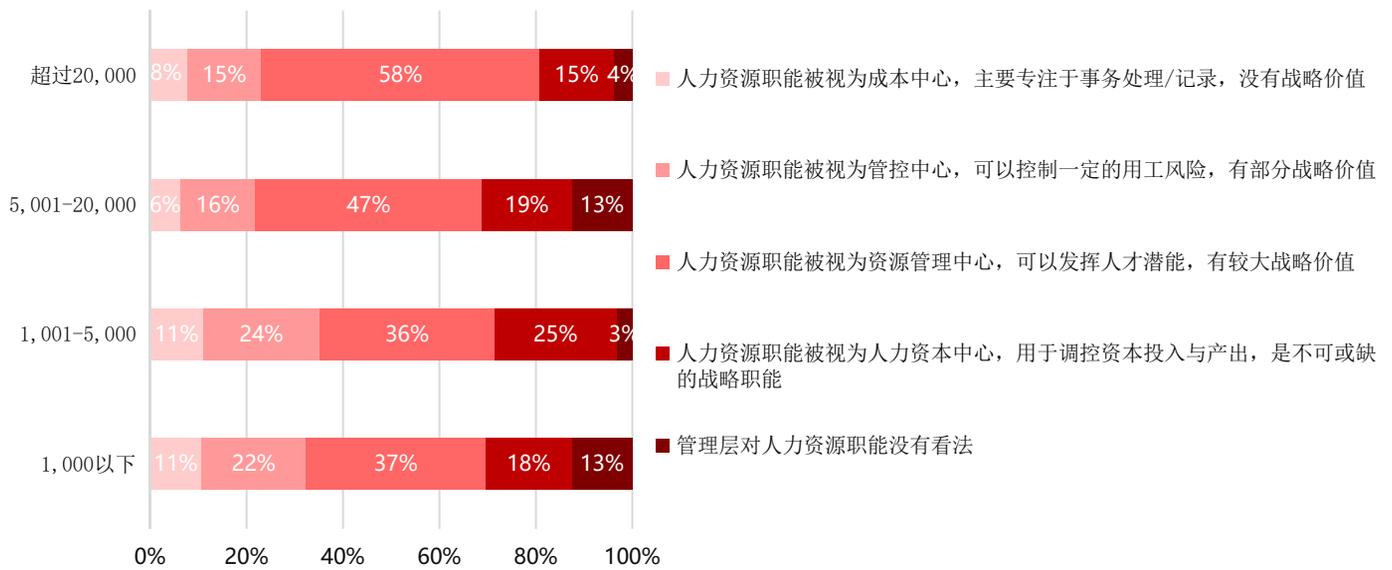


数据显示，快速发展的企业中有超过60%的管理层认为人力资源职能是资源管理中心/资本中心，有很大价值，是不可或缺的战略职能；而处于收缩转型的企业有15%的管理层将“人力资源职能视为成本中心，主要专注于事务处理/记录认为其没有战略价值”；而在快速发展的企业中，此项仅为8%。说明人力资源职能对于企业战略发展的达成在快速发展的企业中得到广泛认知，越重视人力资源职能的企业越会将人力资源战略与企业战略结合，使得人力资源成为支撑企业战略的有效手段，从而使得企业快速发展。

需要注意的是，在收缩转型的企业中，有高达23%管理层对人力资源职能没有看法，而在其它发展阶段，此类情况不到10%。说明在收缩转型的企业中需要加强对人力资源职能的认知，业务发展与人力资源重视度能互为因果。

中型规模以上企业（中型、大型、超大型）未来对人力资源职能重视程度更高。

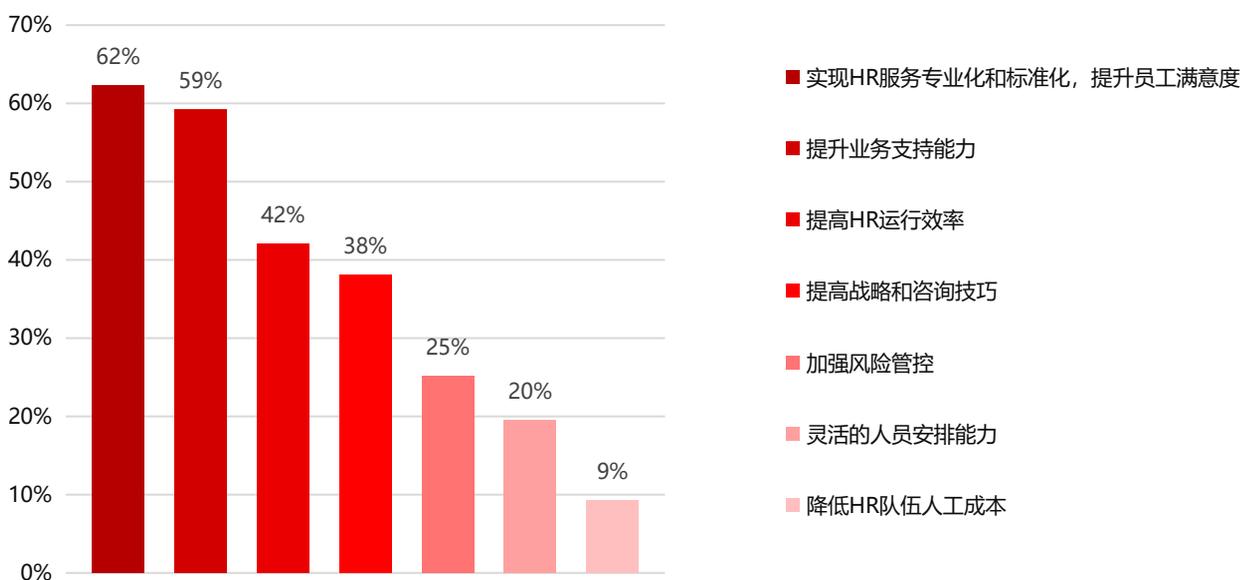
图3-3.2 不同规模企业管理层对于人力资源职能的看法对比



数据显示，在1000人以下的小型公司中，55%的企业认为人力资源职能有较大战略价值或是不可或缺的战略职能。而在中、大、超大型企业中（人员规模1001-5000、5001-20,000、超过20,000），61%~73%的管理层认为人力资源职能有较大战略价值，是不可或缺的战略职能。说明企业规模越大，对人力资源战略价值的认知越清晰。

4、提升HR服务的专业化、标准化，成为未来“标配”。企业希望通过提升HR的业务支持能力在竞争中保持优势。

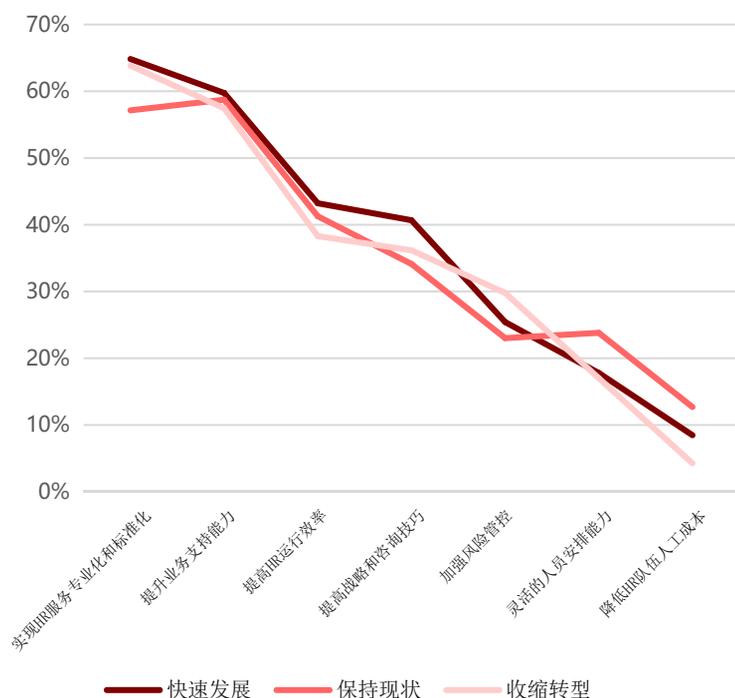
图3-4 未来，企业对人力资源管理的要求



数据显示，62%的企业认为未来应该在“实现HR服务专业化和标准化，提升员工满意度”方面做进一步提升，来满足企业需求；有59%的企业希望未来人力资源职能可以更好的“提升业务支持能力”，为企业业务增长带来价值，而HR队伍人工成本的关注度已被置于最后考虑的因素。说明越来越多的企业已经认识到人力资源职能对于企业战略发展的重要作用。

快速发展企业注重专业性，收缩转型企业注重风险控制

图3-4.1 不同发展阶段企业对未来人力资源管理的要求对比

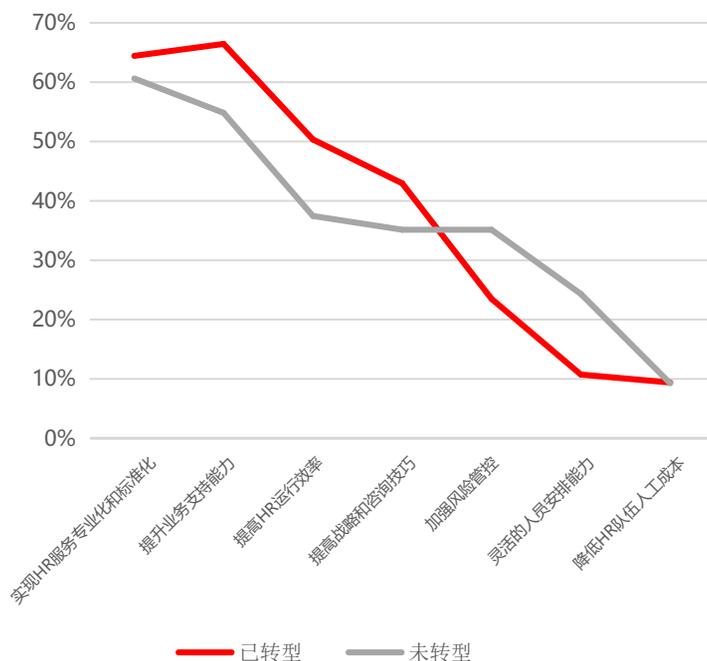


数据显示，快速发展、保持现状、收缩转型企业对未来人力资源管理的要求整体类似。其中快速发展企业在“实现HR服务专业化和标准化”占比最高，为65%，说明快速发展企业更加关注HR专业性的提升；保持现状企业相较于其它阶段企业更关注降低HR队伍人工成本（占比13%）；而收缩转型企业则更关注“加强风险管控”，占比30%，说明收缩转型企业在未来最关注的是对于风险的管控。

已转型共享模式企业相较于未转型共享模式企业在“提升业务支持能力”方面有更高的期望。并且在“实现HR服务专业化和标准化”方面的进一步优化，具备了更好的条件，因此期望也越高（占比64%）；收缩转型企业则更关注“加强风险管控”，占比33%。

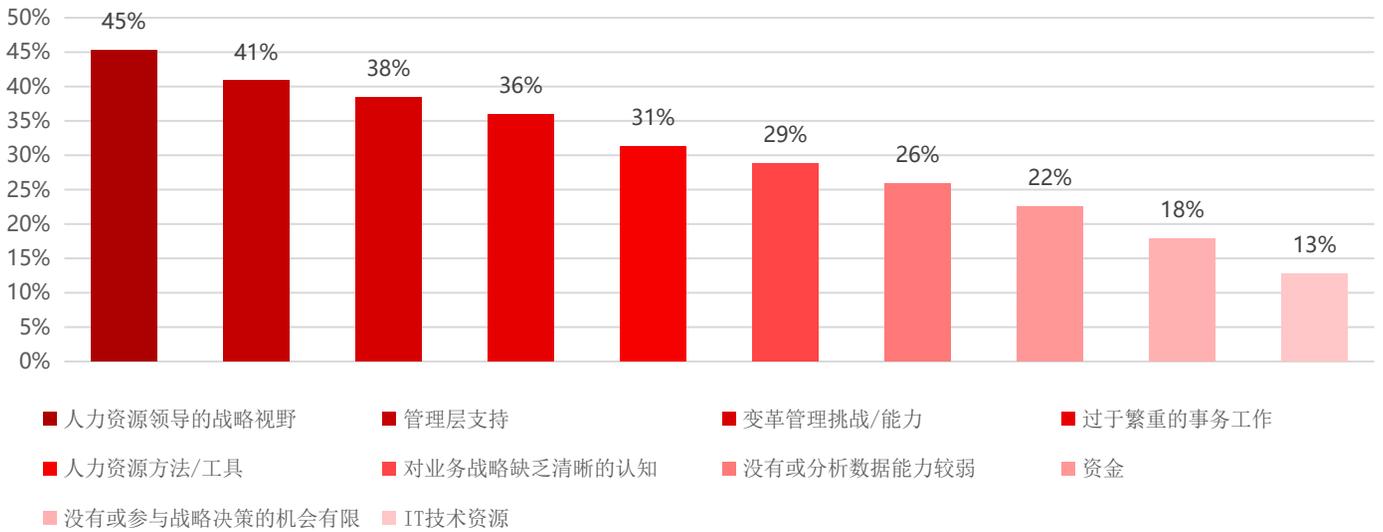
已转型企业注重专业性，未转型企业注重风险控制

图3-4.2 已/未转型共享模式企业对未来人力资源管理的要求对比



5、人力资源部门需要拓宽战略视野来更好的为企业战略提供支持与服务

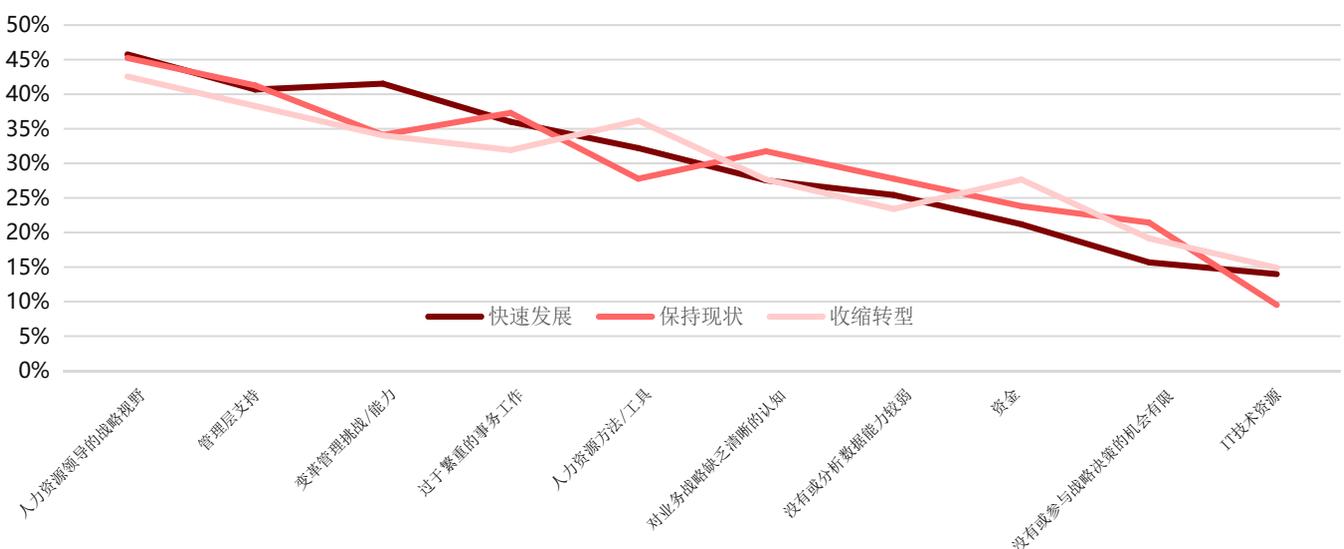
图3-5 人力资源部门在向企业提供战略价值方面面临的挑战



从数据上来看，45%的企业认为“人力资源领导的战略视野”影响了人资部门向企业提供战略价值，41%的企业认为“管理层没有提供足够的支持”，“变革管理的挑战带来的风险以及现阶段所拥有的变革能力不足”也阻碍了人资部门对企业战略的支持作用（占比38%）。说明当前人力资源面临的挑战不仅来自HR本身，也来自高层决策者对HR价值的认可程度。而相较于业务层面，IT技术已不再对HR形成重大困扰。

快速发展企业将在变革管理上面临挑战，保持现状企业中的HR苦于没有机会参与到战略决策中去，而收缩转型的企业更偏好通过适合的人力资源方法及工具来解决所面临的挑战。

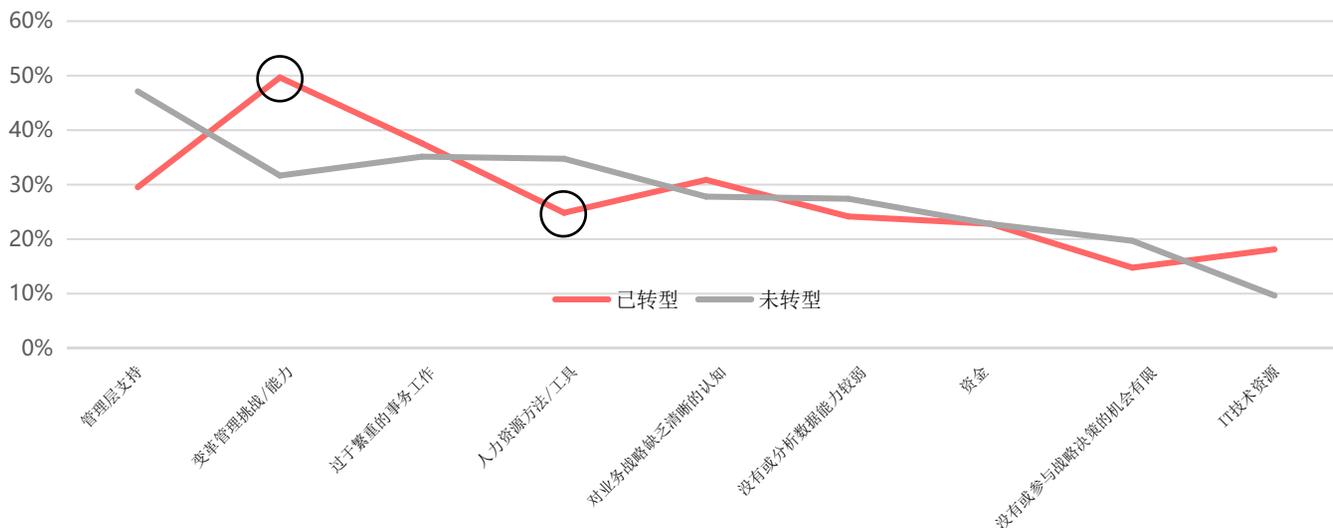
图3-5.1 不同阶段企业的力资源部门在向企业提供战略价值方面面临的挑战



相比较不同发展阶段的企业，42%的快速发展企业认为人力资源部门将在“变革管理挑战/能力”方面受到挑战；比较而言，维持现状的企业“缺乏对业务战略清晰的认知”以及“没有参与战略决策的机会”（占比32%、21%）；收缩转型的企业面临的挑战则是更“缺乏人力资源方法工具以及资金”。

企业转型将需要管理层的支持、信任与推动。

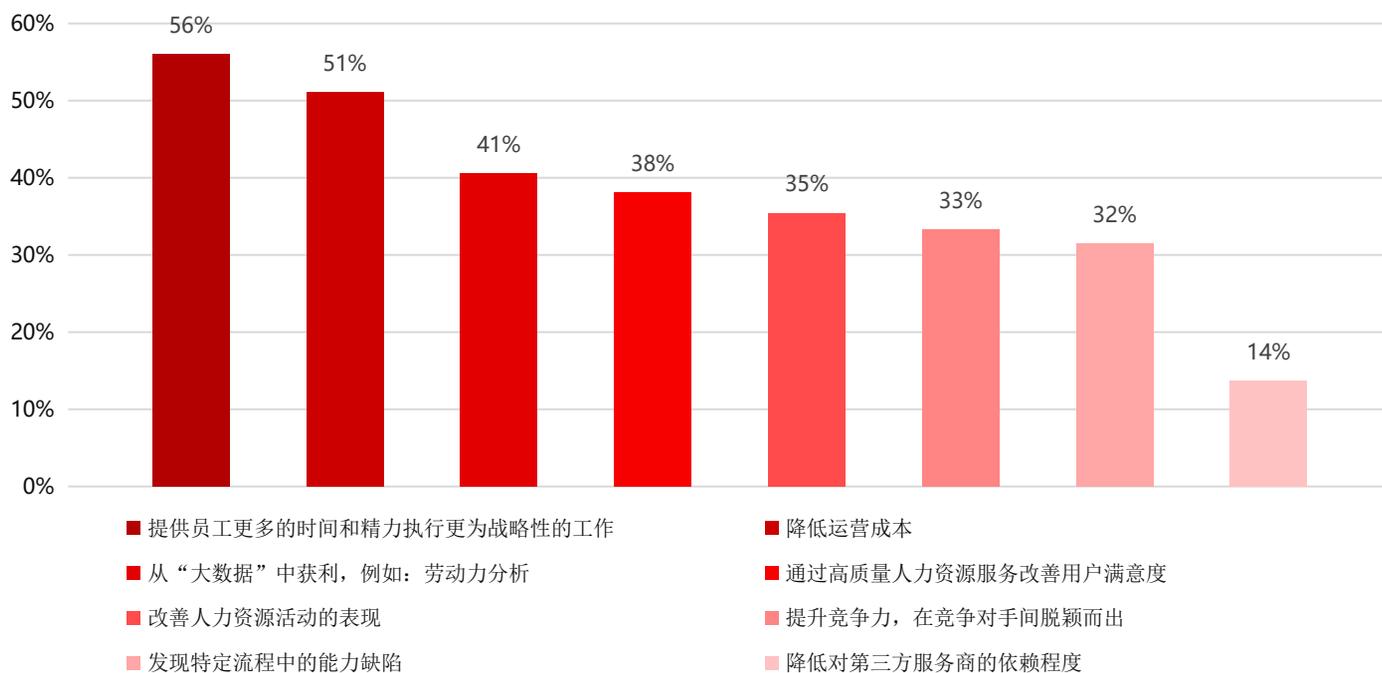
图3-5.2 已/未转型共享模式企业人力资源部门在向企业提供战略价值方面面临的挑战



数据显示，50%已转型共享模式的企业已经关注到不断提升HR的“变革管理挑战/能力”；需要注意的是未转型（47%）企业在缺乏“管理层支持”这一选项上比已转型企业（30%）高出17%；未转型企业还在摸索找寻适合自身的人力资源方法/工具。说明未来，未转型企业的人力资源项目决策需要管理层更多的支持、信任与推动。

6、未来，人力资源信息技术的构建主要目的在于解放HR的时间与精力，从而使HR更有效的支撑企业战略，其次才是降低运营成本。

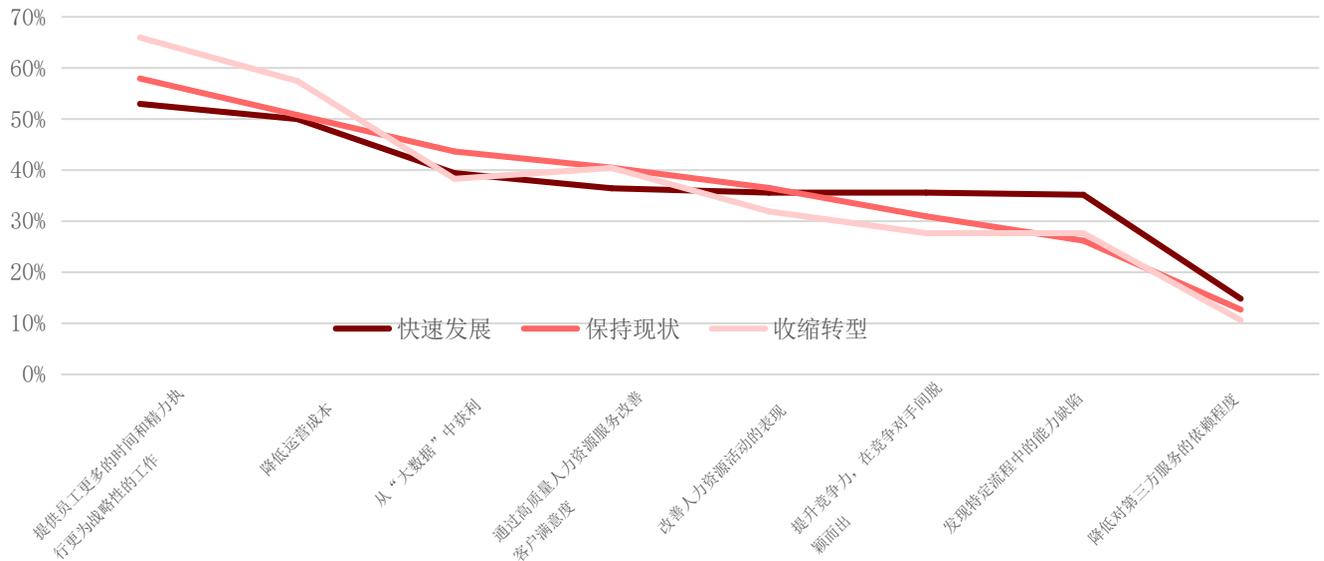
图3-6 企业希望通过信息技术实现的人力资源职能



企业希望通过信息技术实现的人力资源职能排在前三位的分别为“提供员工更多的时间和精力执行更为战略性的工作”（占比56%）、“降低运营成本”（占比51%）、“从‘大数据’中获利”（占比41%），说明企业实施信息化的目标不仅仅是降低运营成本，更需要其“解放”HR更多的时间、精力为企业业务增长提供价值，为HR决策提供依据。

快速发展企业更注重特定流程优化，收缩转型企业则更关注人员效率与成本。

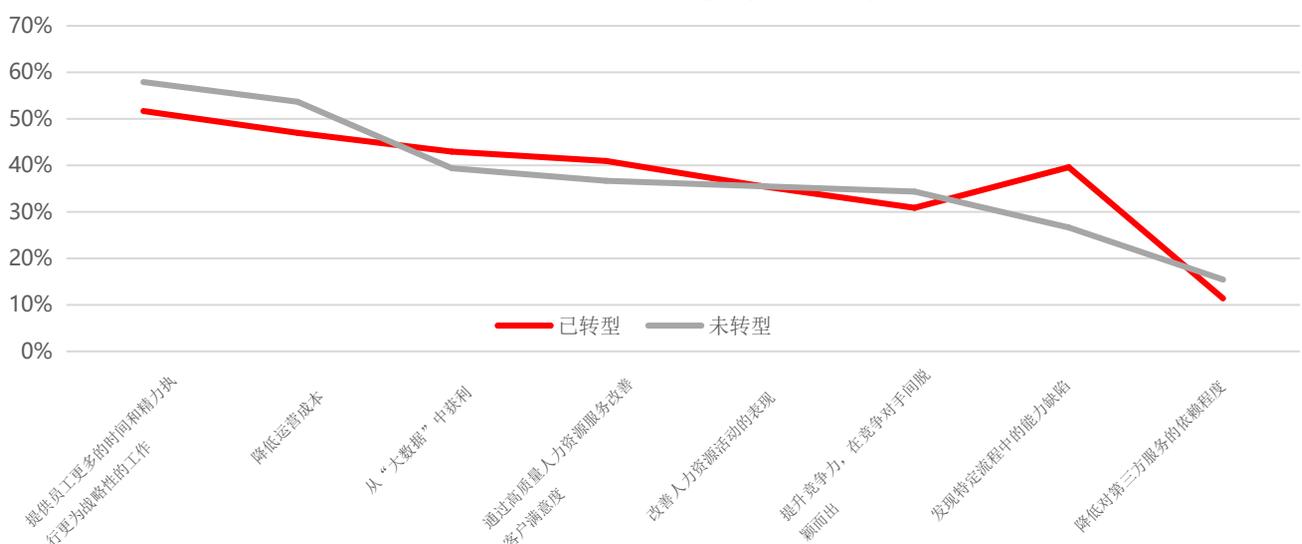
图3-6.1 不同发展阶段企业希望通过信息技术实现的人力资源职能



比较而言，各企业普遍希望信息技术能帮助HR员工摆脱事务性工作，从而有更多的时间和精力执行更为战略性的工作，收缩转型的企业尤为突出。35%处于快速发展的企业更希望通过实施信息技术“发现特定流程中的能力缺陷”，从而进行优化；44%处于保持现状的企业更希望通过信息技术“从‘大数据’中获利”；处于收缩转型的企业希望通过实施信息技术“降低运营成本”和“提供员工更多的时间、精力执行更为战略性的工作”（分别占比57%、66%）。

已转型共享企业更注重特定流程优化，未转型共享企业则更关注人员效率与成本。

图3-6.2 已/未转型企业希望通过信息技术实现的人力资源职能



比较而言，在已转型共享模式的企业之中有40%的企业希望通过实施信息技术“发现特定流程中的能力缺陷”；而在未转型共享模式的企业当中，有54%的企业希望通过实施信息技术“降低运营成本”，58%的企业希望通过实施信息技术“提供员工更多的时间、精力执行更为战略性的工作”。说明已转型共享服务模式的企业希望通过信息技术来不断修正、优化HR业务流以进一步提升HR的效能。而未进行人力资源转型的企业则更希望通过信息技术解决“人”的问题。

成功“破局” 的企业

本章我们将向您讲述三个不同行业、不同规模企业如何走出人力资源困局的案例，或许他们过去的困局现在正困扰着您，希望通过他们的案例能够给您带来一些**启发**。



中海油服业务贯穿海上石油天然气勘探、开发及生产的各个阶段，然而全球能源市场的版图重塑给企业带来的巨大挑战。

与此同时在企业内部，结构臃肿、决策效率低、流程繁琐等问题严重拖累企业发展。而对于人力资源管理部门来说，固守传统体系、被动适应公司战略、管理目标与战略目标不匹配等现状，更是把人力资源管理部门推到了改革的风口浪尖。

庆幸的是，企业管理者清楚意识到了问题所在并大胆改革。首先从人力资源部门着手推进组织转型，利用人力资源运营扫描器™对企业人力资源运营整体状况进行扫描、分析，逐一发现问题所在，进而生成为解决方案。针对企业具体情况描绘出可落地的人力资源转型最优方案。方案显示，以最佳实践的节约比例测算，该企业通过构建人力资源共享服务中心可持续降低成本，通过共享服务模式与信息技术的共同提升，每年最大可节约时间投入近50%。同时，共享服务模式的建立也将提升人力资源管理水平，使HR更加聚焦客户需求，提升服务效能，实现降本增效。

而事实上这样的设计与落地结果也是吻合的，截至2018年12月31日，该企业人力资源共享服务已服务员工1.3万余人，服务比例达1:187。其人力资源共享服务中心（HRSSC）已实现全国共享，以业务标准化、流程化处理方式进行交付，效率提升50.32%。

绿城服务集团领导者认为各类职能部门始终需要思考如何支撑企业业务和战略的发展，进而对人力资源部门提出了新的要求。

集团未雨绸缪，于2017年建设人力资源共享服务中心，迈出了人力资源转型的第一步，开启了人力资源共享服务的“1.0时代”。共享服务中心通过集中交付薪酬福利提高业务办理的准确性、提升交付效率，为集团管理成本的管控做出了贡献，同时验证了人力资源转型对推进集团战略实施的重要价值。随着共享业务的开展，新的思考也随之而生，如何进一步提升共享服务中心的战略价值，以转型的专业角度合理规划设计人力资源运营模式变得更加急迫，人力资源共享服务“2.0时代”呼之欲出。

“人力资源共享服务2.0”以贴近业务部门的实际需求为根本，通过解决HR效能瓶颈，降低HR事务性工作比例，从而“解放”更多HR的时间，使一部分HR人员以业务合作伙伴的身份投入到业务单元，架起人力资源部门与业务部门之间的桥梁。

“共享2.0计划”在之前共享服务中心的基础上进一步深挖、优化空间，使业务覆盖范围、业务交付效率、交付成本控制等多方面再上一个新台阶，以共享服务中心建设为着力点，帮助集团走上业务发展的快车道。



人力资源共享服务模式早已被国内企业熟知，然而从生搬硬套的失败教训中，企业逐渐意识到并没有什么拿来即用的完美理论，企业转型不能“强套模板”。发展阶段不同、文化不同、人力资源管理水平不同、甚至对人力资源价值定位的不同，这些因素都会影响人力资源转型的路径与实践。而结合企业自身特点的“个性化方案”才是最终保证转型顺利实施的前提。而在“个性方案”提出的同时，HR也需要明确自身的方向与能力是否与企业的步伐相一致。

长安汽车集团常年蝉联中国汽车销售榜首。企业高速发展的另一面凸显了人力资源脚步的滞后，因此从2017年开始，企业布局人力资源转型。

然而在转型的过程中发现：HR工作成效未满足内部客户期望，人力资源核心业务能力不足；COE专业能力及与HRBP的工作协同性严重不足；HRBP职能缺失，对战略和业务的支撑力度不够；HR日常事务性工作投入过多；现有人力资源工作分散、客户满意度低，工作效能亟待提升。

这些问题急需从HR自身出发改善，强化对人力资源转型全面、深刻的认识，HR需要明确自身角色定位，转变工作思维方式，提升自身能力，从而实现“硬件”与“软件”的有效结合，最大程度上保证组织转型的成功。

结语

在本次调研中我们发现，企业的“人力资源转型之路”并不平坦。尽管所有的企业都意识到了人力资源战略伙伴角色的重要性，然而当前在该角色的时间分配上依然非常有限。HR们还是将大部分的时间、精力都消耗在了事务性工作上，因而对企业业务增长提供的价值远低于预期。这是一个老生常谈的问题，一直困扰着HR们并备受CEO关注。问题的解决方案越来越明朗，具备战略视野的HR可以更好的为企业战略提供支持与服务，但这样的挑战不仅来自于HR自身，也需要得到业务决策者的认可，为其创造条件，与之共舞。

同时在这次调研中我们也有一些新的发现。

1、当前人力资源面临的挑战不仅来自HR本身，也来自高层决策者对HR价值的认可程度。对人力资源战略价值认识越清晰的企业越重视人力资源项目的投入，企业业务发展越快、规模越大。不难发现，业务发展与人力资源职能重视度互为因果。

2、人力资源已从“幕后”走到前台，“成本中心”将成为历史。越来越多的企业已经认识到人力资源职能对于企业战略发展的重要作用，HR队伍的人工成本关注度已被置于最后考虑的因素，关注HR的业务价值而非成本已成为主旋律。

3、人力资源共享服务模式有助于HR各个项目实效目标的促成。已转型共享模式的企业更关注通过组织效能的提升来加强HR对业务的支持力度，而未转型的企业更注重HR个体能力的提升。小规模企业提升HR效能依靠个体或服务，而大规模企业则依靠机制。尚未转型企业的人力资源项目决策需要管理层更多的支持、信任与推动。将个体能力转换成组织能力有助于将企业业务推向更高层次，这也是HR价值成长的必修课。

4、“提升业务支持能力”、“实现HR服务的专业化、标准化，提升员工满意度”是HR未来发展的方向。相较于业务层面，IT技术已不再对HR形成重大困扰。





和致众成（北京）科技有限公司

成立于2008年，总部位于北京，在杭州、烟台、西安设有分支机构。和致众成聚焦HR共享模式转型，致力于通过塑造人力资源价值为企业业务增长加速。我们提供HR战略咨询、HR组织优化，HR共享服务设计与实施、HR业务伙伴能力建设，HR度量指标构建及分析，以及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的系统性解决方案及实施运营。“和致众成”拥有一支实战经验长达20余年的专业人力资源顾问团队，已为千余家企业客户提供了强时效性、实操性的人力资源服务。



全球人力资源智库 成立于2011年，总部位于上海

，是一家以互联网新技术为驱动的新型企业管理服务公司，拥有公开课、内训咨询、在线学习三大业务线，是国内领先的线上线下一体化学习机构。旗下在线学习平台【氢课】，是业内为数不多的支持多终端，拥有个人版和企业版双系统的专业化、海量级用户产品。氢课赋能30万HR知识迭代，立志于助力亿万中国职场人士高效学习。GHR的学习内容和服务覆盖全球150多万用户，年曝光量达5000万次，在线学员超50万人次，每年举办和参加的行业峰会达20,000人次，服务过的企业超8000家，不乏众多千亿百亿企业，如华为、三星、中车、阿里、腾讯.....在大陆开展业务的世界500强企业，200多家是我们的客户。

特别声明：本报告由和致众成（北京）科技有限公司制作，报告中的数据收集均来自于自愿填写的调查问卷，信息来源于可靠的公开资料，报告中的意见及观点仅供参考之用。本报告的版权仅为和致众成所有，未经许可任何机构和个人不得以任何形式转发、翻版、复制、刊登、发表或引用，不得用于商业用途。

和致众成

专注HR共享 · 只为业务增长

专注HR共享·只为业务增长

20年专业积淀，500强客户实证

www.corecapitalchina.com



微信公众号



业务咨询

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7层

北京 · 杭州 · 西安 · 烟台

全国咨询热线 400-676-1528

©版权所有，未经许可不得用于商业用途