



2022上半年

CHO人才战略 调研报告

应变篇



CONTENTS

- 04 卷首语•打造组织敏捷性，推动商业文明持续进化
- 06 CHO及专家观点
- 10 复杂的外部环境对企业经营目标的影响
- 业务策略调整：聚焦核心，先保“基本盘”
- 14 内部动力不足，成为多数企业的共性
- 15 虽规模扩张谨慎，但人才仍是核心
- 17 组织提效，成为企业核心管理诉求
- 18 数字化，成为组织提效的重要途径

打造组织敏捷性， 推动商业文明持续进化

2022年开年，诸多企业降低了经营预期，这是对全球疫情持续反复，政治经济环境劫荡的预判，情况不容乐观。市场萎缩、供应链受阻、内部助力不足，使得“降本增效”“韧性成长”成为绝大多数企业必须思考的问题。

环境越是动荡，组织的韧性越显更要。一方面，在不确定性成为新常态的情况下，帮助企业保持业务增长，抵抗风险；另一方面，向内不断激发组织活力，提升组织效能。

多年来，关于组织的研究发现，无论现在还是未来，获得繁荣发展的最强组织都在做一件事：通过运营、价值链、产品、服务和影响力，改善能接触到的每一个人的生活。这一类企业被统称为“有积极影响的企业(Net Positive)”。这样的能力构建在清晰的战略、行动以及与利益相关者建立起来的强信任关系之上。百年未有之大变局，当所有企业面临危机时，变革自造才能度过难关。成为“有积极影响的企业”，不仅是优秀企业发展的目标，也是组织变革的明确方向。

危机是调整企业战略和精进组织能力的关键时刻。组织变革的食中之里首先是调整战略，包括经营战略和人才战略。在变化中找到企业新的生态位，打磨产品和服务，储备人才，从而为企业开拓出新的生存发展空间。其次是组织能力的提升。将战略转化为组织内部的共识和目标，形成变革合力，实现发展目标。组织变革关乎全体员工、人力资源管理和领导力，也关乎所有客户、投资人以及其他利益相关者。

在本册报告中，很多企业在调整经营战略的同时，适时地将人才战略视为核心战略，并通过数字化升级人力资源治理模块的方式，提升组织效能。某种意义上说，人力资源管理已经不再只是传统的绩效管理，更多的成为指向挖掘组织潜能，激发创新和变革的“心力”管理。通过战略和组织能力的调整和提升，这些企业一方面在存量市场深耕细作，提升了产品和服务的质园，提高了用户满意度；在流程环节上，降低成本，提高利润，保住了基本盘。另一方面，拥有了在增量市场上积极开拓的能力，开源新的业务和模式。

变革的自驱力是企业抵抗风险最坚实的堡垒。越是在不确定的时代，越需要变革，这是达尔文主义在商业世界的应用。时代的进步一直跟随着重大革命性科学技术迭代的脚步。科技发展至今，数字化转型已经不是一个备选项，而是必选项。未来能够在商业世界的丛林法则中获胜的组织，一定是拥有数字化思维和数字化能力的组织。因而组织在变革中也必须将数字能力发展成为组织的基础能力，让数字化系统工具发挥应有的作用，从而更快速更准确地通过数据分析提供决策依据。不仅为产品和技术的创新迅速匹配人才和相关资源，更包括推动管理模式和商业模式的不断进化。

进化是一个过程，“有积极影响的企业”始终围绕战略、行动以及利益相关者指导组织变革，并充分利用科技发展的工具赋能组织和管理，提升组织效能。面对危机，企业拥有坚韧的心力和迎难而上的变革勇气，就能将危机转化为锻炼内功的机遇，在不断打造组织韧性的同时，推动商业文明的持续进化。

CHO及专家

观点

北京大学光华管理学院博雅特聘教授 弓长志学 北京大学
中国社会科学调查中心主任
北京大学光华管理学院行为科学研究中心主任

企业在成长和发展过程中，段会经历风调雨顺也会经历风吹雨打。企业花否在顺境中创新发展在职境中浴火重生。组织能力和人才素成是根本c粗馱提效不能仅仅是短期目酥，更需要企业持续坚守人 才（AK.在面临外BB拜境波动期间.坦酬握效履百接的体观之一就是 在关键岗位上找到并i8用■优秀的人才，不但能发挥晨大的肉但和 图编生产力，更能甥充分挖掘和发挥人才的罄力，在困精中诅别行业 大约、创造新的凯会。



陈雷川 京东方VCHRO

京东方作为行业头部企业，在尸峻的内外部怀缆形勞下，依爲 坚持产业和生态布扁，尤其是在物联网细分布场颡城还阳吏加大了 资源投入力唐.另外•作为以高科KBft制造为主的企业，京东方还 白汽禁体徂娛效能提升以及依托流程机制传檢的敝数字化砖型湧路 上持 tttHA.

沙平卫Owen敦煌网HRVP

所有的人才就略郎是以业务故电为核心.散烧网今年88上有里大升级，这次升级背后时应的是人才战略调整。“以人才为 核心“是敦煌阿人才战88的理念，这个理念也体现在绩效,薪酬、文 化等相应的调登上，调整的目的是希望每个员工耶能在教境网获得 职业的发展和成长。



林枚众合云科HRVP

受外部环境影响，众合云科在今年也进行了更为S!紫的战昭调整，相应地组织架构SWT优化。“以务实为基础，全面为蔚提，具备长远的规划性”，打通业务中色，绵规决策时间，析除部门健性鑿皇，提高远营效率，是上次优化的原则和目的.同时做到人才故落紧HI企 业战略：内部人才鮮化◆外部人才引进齐头并道。



徐驰祖龙娱乐HRVP

对游戏和H技行业来说，人才是企业最大的投资。人力资源部门是人才眼大的投资者和這营着，因此，自身紛合靠力需要持續提升。而雇员也是人力资源部门的“客户”.通过故字化工具用心培有，可以提升员工时公司的整体感受、认知程度以及依赖程度，从而增加对 公司的粘度.

易萌 吉因加HR负责人

人力资源数字化的转变不仅转变了工作方式，提高了办公效率， 还让信息作为统一的来源，避免7人的失误造成的损失. 吉因加在选 择人力资源5»字化系统时.会抓住届主要的需求 作为突破口，选用嫗 点问题的系统， st能狙锐发展c



赵晓宏职业教育公司HRVP

相比于去年年底的高增《策略，经历上半年的外部环境的变化 0題增长成为企业接下来的重点。弟业教有企业作为 阪劳行业，在 保证现金流的基础上京将提升害户 X9S作为 内部资源倾斜的方向。 raw.企业内圈会更注虫信细化管理， 向旨理霎效益， 诳而提升组织 整体效率。

弓长R天辉维信诺集团招聘调配负责人

人力责源数字化是每个企业期范人才憤埋■輔通内都协 作流程. 控制人力妾源成本的费磯变革'而a有延展性、另浸 作,数据sots化 呈现等优势的歌字化工具， 刑能更好的M助 德理层借出更有利的人 才战IS决BL为业务转型握供强有力 的人專保1@,





王静元年HRD

作为企业数字化服务商，元年始终坚持“以人为本\不断
通过专业能力与创新能力，推动企业商业模式变革与曾理升级。
> 长期 提升人才素质，吸引引ifl高端人才“元年在以人为本故
路指导下，持续推 劫人才的影响圈与sa射朗，让人才发展
与公B] 快速发展同步.通过支 握业务发展策略与激励引导，
建立员工满慮的发展平台，驱這支揮人 才變展与高效协同
的頃縲生态。

何一帆经纬恒词HRD

作为从码汽车电子翎域研、产、捐一体化的禺新技术企业，经纬 恒润通过曉合并调配公司内部人才资源、注芟招养
员工技术多样性 等方式，不嘶增强组织柔性，以适位外部环境
的变化与不确定性」此外，经练恒润努力推ifi人力资源的
救数字化，期望以此积景、沉淀员工 在司的全生命周期的状态，
从而支撑或态化的人才盘点与人才队伍的 培养规划，强化人
才发展的系统性，



郑敏 中交兴路人力行政中心总经理

中交兴路服务的客户主卷集中在物渔产业被相关行业，
受疫情 彫甲】58大，所以今年對战略制定上会同99MW当
下和长兩发展“ St魚 修心业务，加强可整个公司的箱细化运
营投制帙体成本支出，此外， 为了公司长远发展，也尝试死
展而场；对于組総内部来讲，激发紺奴 活力会足祝们鱼点关
注的方向。

王琦楠 途游游戏人力资源总监

途游游龍作为一家坚持长明主义、打造品质浙戏的互联
网文化 产品企业，将一如既往地皇焦櫃心密9L时刻以用户
为出发点， ffi® 而有活力地为全球用户持续创作nas?戏-与
此同时，我们也会投入 更多活力用于高质■人才的吸纳与招
尊进一步提高蜥爰成本和庙■，提高公司人才密度与效能，
借助招聘数字化系境，浅到并培养更多具 有国际化帆野及祥
合企业价值戏的高潜人才.馱能业务发展，為足更 广泛.更高
庙的用户需求。



应变篇

在复杂多变的外部环境之下， 寻找确定性

2022年是一个多事之秋，中国将行研究烧1月5日发布的中国经济金融展望报告》显示，受疫情与危机、新一轮疫情超预期因素冲击，今携上半年中国经济压力再次增大，供应链双双下潜，经济增速会老·放·，企业经营大，就业问题凸显而下半年，理看防Stt»«化，疫情对经济的冲击将进一步削弱，一系列经济政策引领逐密显效，中国经济有望逐季回升。国家统计局7月15日发布统计公报显示，2022年上半年国内生产总值562642亿元，同比增长2.5%，其中二季度增长0.4%，

国际局势的动荡、宏观经济增速放缓、不确定性的高低，乃企业而言，正成为新常态。

为了探究疫情常态下，不同行业、规模的企业如何应对复杂的外部环境，Moka联合专业调研机构调研了200家企业，围绕企业经营现状、数字化转型预期、人才策略等进行调研与深度访谈，与哈佛商学院合作，形成《2022年中国企业人才策略研究报告》，给企业提供更专业的人才策略建议，提供决策参考。

· H年初、年中前后疫情目标调整，企业上半年业绩普遍承压，但大部分企业仍对下半年业绩保持乐观，

早于市场预期，企业下半年整体承压，隐忧为主。企业普遍对人才策略调整，人才策略调整成为企业关注的焦点。

数字化转型是企业发展的关键，企业普遍加大数字化转型投入，人才策略调整成为企业关注的焦点。

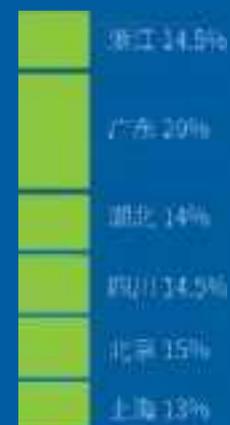
数字化转型是企业发展的关键，企业普遍加大数字化转型投入，人才策略调整成为企业关注的焦点。

调研的200家企业分布多个地区，涉及不同行业。地域分布主要集中在北京、上海、深圳、广州等一线城市以及湖北、四川等省份。互联网企业占比为25.5%，生物医药行业占比为20%左右，金融地产企业占比为5.5%。

规模上，以中小微企业为主，其中501-2000人的企业占比51%，300-500人的企业占比43%，2001-5000人的企业占比4.5%，5000人以上企业占比1.5%，



500-500 /



501 ZCOO 人

复杂的部珊填 对彼业姪 营目标的影响

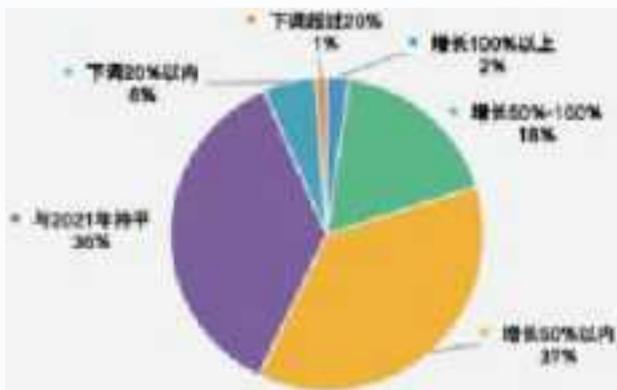
营收指标持续下调，现实比预期更“骨感”

调研结果显示，2021年底众估2022年经营目标时，有36%的企业预期目标是零增长，6%的企业营收指标下调20%以内，营收指标下调超过20%的企业也占到1%，合而并之，有43%的被调研企业2022年的营收目标相对2021年是零增长和负增长。

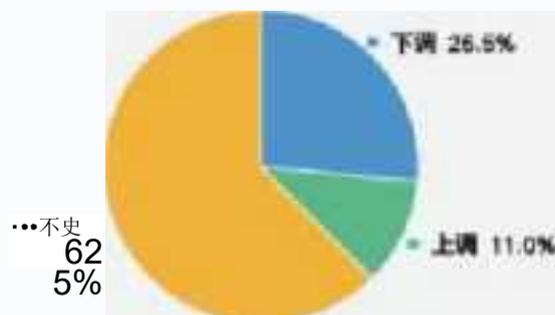
调研显示，有2%的企业预明营收增长100%以上，18%的企业营收预期增长50%-100%之间，37%的企业营收预期增长在50%以内，合计有57%的企业樓期2022年营收目标保持增长。由此可见，去年年底大那分企业仍然看好企业增长，占到57%；而不到一半的企业对增长持保守甫慎态度。

ffifi 2022年L6月实际情况的变化，企业在面对疫情反复和经济形势起伏，纷纷调芟了2022年的业錯指标预期，营收指惊较去年年底的预期进行下调的有26.5%，62.5%的企业营收指标较2021年底的预期继续持不变，另有调研结果显示，仍有11%的企业做出营收指标较预期上调的决定。这说明有小那分企业在去年年底做预判时过度悲观，或者所在行业受外郎环境駝响迎来一些发展机会。

去年年底，企业对2022年营收指标的



2022年上半年企业營目标



整体消费低迷，连锁零售行业市场预期不乐观

具体到行业，在被调研的44家连锁零售企业中，营收指标下调的企业有15家，占比约为34.1%，维持不变的企业有27家，占比约为61.4%，仅2家企业选择上调营收指标，这与疫情发生以来消费陷入低迷不无关系——国家统计局的数据显示，1-5月份，社会消费品零售总额171689亿元，同比下降1.5%。其中，5月社会消费品零售总额33547亿元，同比下降6.7%。

震荡中前行，互联网行业“稳”字当头

受人口红利消失、行业流量见顶以及其他各方面因素影响，互联网行业整体发展面临比较大的“破曙困境”，但行业整体发展趋势仍然向上。去年年底对2022年的预期中，参与调研的51家企业中，有49家企业预期会在2022年有所增长，由此可见，互联网企业在2021年底对2022年的预期整体比较乐观。

经历上半年外部环境变化后，可以看到将近69%的企业选择维持原有营收指标不变，有近8%的企业选择上调营收指标，同时，也有23%的企业选择下调营收指标，从各项数据表现来看，下半年互联网行业整体发展以“维稳”为主，部分细分领域由于疫情等各方面因素影响，可能有所增长或部分企业去年年底预期较为悲观。

回归冷静，生物医药行业“稳中有增”

生物医药行业近两年整体增速较快。去年年底对2022年营收目标的预期中，参与调研的41家生物医药企业中：n家企业预期与2021年持平，29家企业较2021年有所增长，占比约为97.6%，仅1家企业下调营收指标，由此可见，去年年底生物医药企业普遍对2022年的预期较为乐观。

经历上半年外部环境的变化后，41家生物医药企业中，保持增长的下降至5家，占比为12.2%，指标下调企业增至8家，占比为19.5%，另有68.3%的企业维持营收指标不变，高于62.5%的基数水平。由此可见，上半年虽有多种不确定性因素影响，但生物医药行业发展空间好于其他行业。

危中有机，智能制造行业迎来弯道超车机会

由于政策、芯片短缺等多方因素影响，近两年智能制造行业迎来小规模增长。去年年底对2022年营收目标的预期中，参与调研的40家智能制造企业中：13家企业预期与2021年持平，23家较2021年有所增长，占比约为57.5%，超过一半的企业2022年预

期会比2021年有所增长；经历过上半年的变化后，25家即62.5%的企业保持营收指标不变，11家企业略微上调营收指标的同时也有4家企业下调营收指标。从前后数据对比来看，智能制造行业基本保持较为平稳的发展，甚至部分细分领域或头部企业迎来弯道超车机会。

参与调研的某智能制造行业头部企业表示，由于消费电子类产品市场整体呈现明显的萎缩，该公司主营业务虽受到一定影响，但通过及时调整业务策略，与头部客户深度合作向客户提供产品的种类、积极参与国际性会议等，同时加大在部分市场的投入、拓展新市场，寻找新的增长点并为之匹配相应的人力资源，这一系列调整为该企业带来弯道超车的机会。

2022年上半年行业营收指标变化



业务策略调整：聚焦AI，先保“基本盘”

复杂的外部环境与经营目标调整的背景之下，敏感的企业不甘于陷入“温水煮青蛙”的困局，而是选择积极调整业务策略。调研结果显示，超过50%的企业将「聚焦业务策略，重点保持核心业务，收缩边缘业务」作为业务策略调整的方向，“聚焦”成为企业今年的核心策略。

基于外部环境和经营目标的调整，公司在业务策略上的调整



此外，基于营收指标的考核和调整，为了保证营收目标的达成，约有42.5%的企业选择「拓展新市场」，以中交兴路为例，因为服务客户主要集中在物流行业，受疫情影响较大，为了达成整体营收指标，会选择以网格化、下沉化的方式拓展新区域，同时挖掘新行业（如保险行业、钢铁行业等）客户需求，不断丰富客户群体。

值得一提的是，38%的企业将「提升客户满意度」作为重要的业务策略，这与当下竞争环境有关，对服务型企业来说，在存量市场一定的情况下，提升客户满意度是保持企业营收、提升客户粘性的重要途径。通过深度访谈也证实了这一点：接受采访的C端（职业教育行业）、B端（如元年、中交兴路等）企业都提到今年会特别关注客户满意度，在整体投入不变的基础上，内部资源向提升客户满意度方面倾斜。

36%的企业选择「提高利润率」,这反映出企业在应对不利环境时先保“基本盘”,再检中求增员,并从存fit中挖掘增量的业务策略。此外,吸娥新融资的企业占比9.5%,意味着接近十分之一的被调研企业的对资金需求较大.急需“输血”,另有6.5%的企业选择总体收缩业务以求自保。

业务策略的调整要求企业在资源配實上也做出优化0 200家企业中, 65%的企业整体控制成本,肘部分领域加大资源投入。

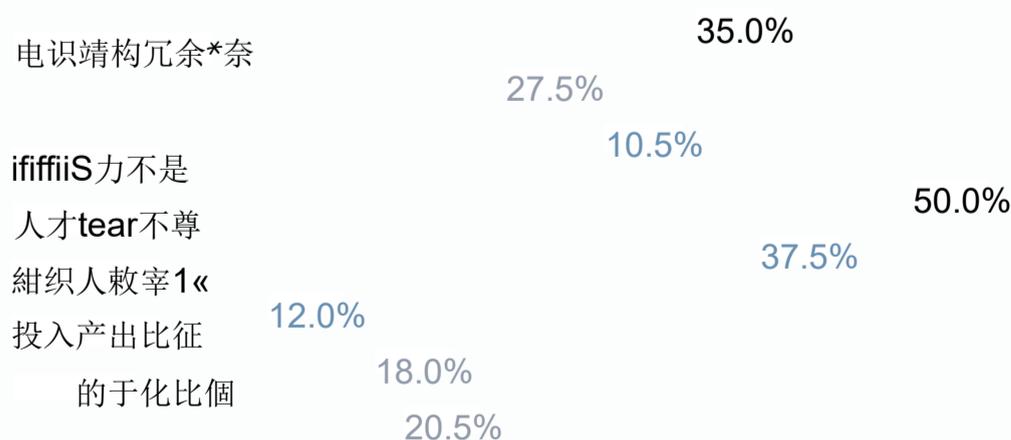
65%的企业
选择整体控制, 部分领域加大
资源投入



向訓辺1力祈足, 成为君飘企业的共柱U

宏观不可改变, 只有微观可以有所作为。企业业务策暗的变化是企业战略在实践中的 投射, 而调查也显示出企业已经认识到, 在微观上堂需做出改变。200家企业中, 50%认 为目前「组织活力不足」, 37.5%认为「人才密度不堪」,35%则认为公司的「瀟程机制不 够完善

企业内都管理目前存在的问题



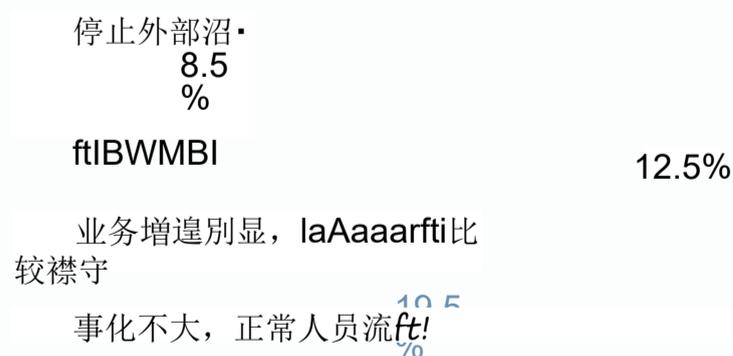
另有30.5%认为目前「组织整体效率较低」,这些指标基本无关外部环境,都可以通过内部调整来持续优化。元年HRD王焯表示,协同效率低下是导致组织整体效率较低的一个非常重要因素,因为在推动数字化转型或者业务转型的同时,在组织结构和协同上的挑战就会越来越高.这个也是目前行业内比较突出的问题,所以如何实现高效协同是企业亟需解决的问题。

虽规慢扩张谨慎, 恒AztfB是藤 All

裁员企业占比达到12.5%

营收预期的变化传导到对人力资源的需求,信直接会通过人才扩张或者收缩体现出来。调研结果显示,裁员的企业占比达到12.5%,停止外部招聘的企业达到8.5%,这说明不少企业面临人工成本和业务发展的双更压力,为了保证现金流选择裁撤部分员工或停止外部招聘;另有19.5%的企业虽然业务增速明显,但人员规模扩张上比较保守,同时,有52.5%的企业保持正常的人员流动,整体来看,企业今年在员工规模增长上相对比较谨慎和保血

2022上半年企业员工规模上的变化



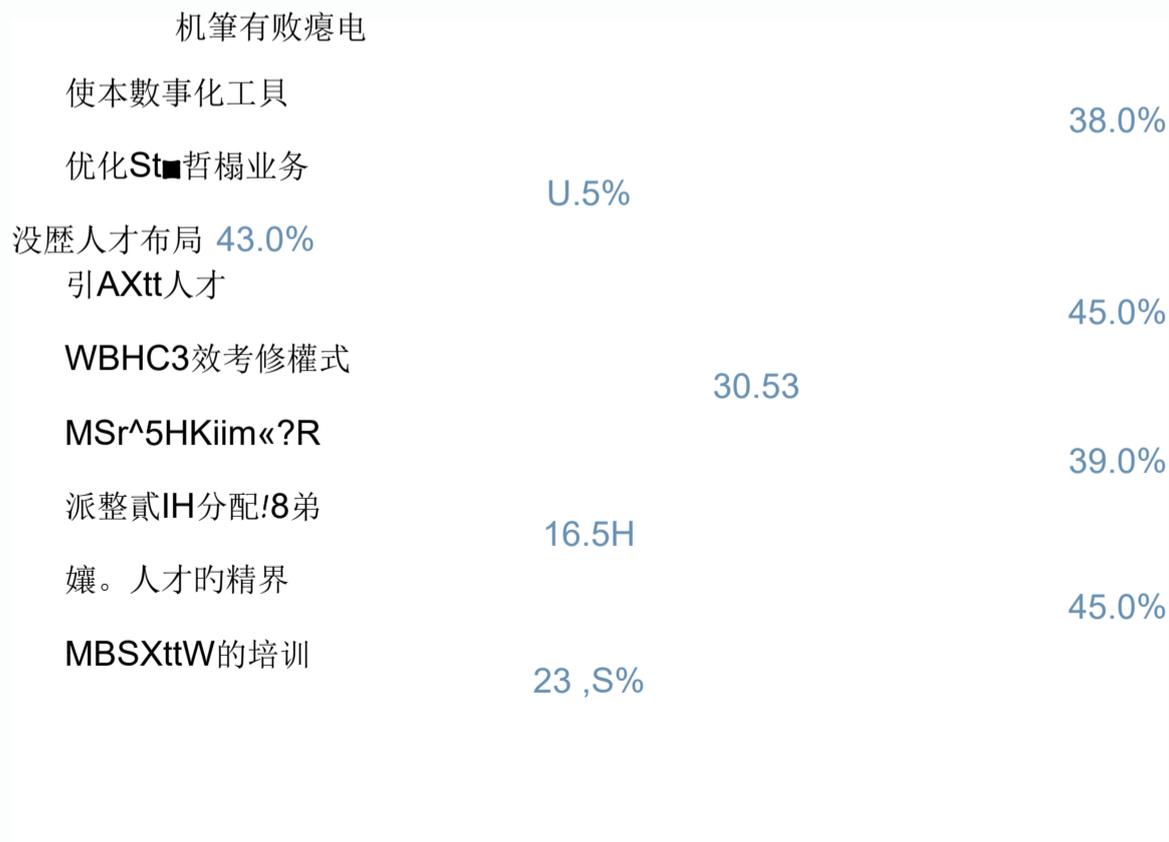
人才依然是企业的核心

与此同时，我们也看到，将近一半的企业(45%)仍将持续「吸纳优秀核心人才加入」，对应到人才战略的调整上。

45%的企业
选择吸纳优秀核心人才加入

此外，调研结果显示，基于新的业务策略和要求，CHO在组织和人才战略上的调整，排名前3的人才战略分别是「引入关键人才」、「核心人才的培养」以及「调整人才布局」，在知识密集型企业中，人才是企业的核心竞争力。这点在深度采访中也得到印证：中兴路人力行政中心总经理郑敏提到，虽然今年整体市场环境变动比较大，但人才依然是高科技公司的核心，所以，也会坚持关键人才的引进以及核心人才的培养，这也企业内部是 从上到下形成的共识。

基于新的业务策略和要求，您所在企业组织及人才战略上的调整



另有39%的企业制定了更为有效的激励政策，30.5%的企业对既有考核模式进行调整。通过上述调整增加人才密度、吸引核心人才的加入和留存。

接受采访的职业教育公司HRVP表示，过去公司规模每年至少保持100%增长，最高年份会达到200%，但今年受经济环境影响，过去的人才扩张策略也相应调整，“从要数量变成要质量”，这种转变不仅因为公司要通过高质量的人才实现业务稳定增长，也得益于有经验的优质人才供给的增加。可见，部分企业生存压力增大被迫“释放”的人才成为一些仍在快速稳定增长企业的“骨气”。

不过，正如这位HRVP所言，由于人才从“数量”变成“质量”，因此在人才吸纳上也更为严苛，过去招聘一名销售，像中年龄学历等方面的要求多达8到10项，现在个别岗位的画像能超过30项，岗位画像的要求也给招聘带来更大压力，同时公司对面试官的把控也更为严格，双管齐下确保招到优秀人才。

组织提散， 成为底业薩AI管理诉求

参与调研的企业中，68.5%的企业将「降本增效，提升组织效率」作为企业内部资源调控目标/提效”成为企业关键词。

前述职业教育公司就减少了不必要的投入，更强调提高利润，降本增效，提升组织效率。在这一主导方针下，该公8) 暂缓新业务开发，并将资源调配到能博产生收入的业务当中——把钱花在“刀刃”上也是企业积极应对外部环境的一种必要的»B8o

受外部环境影响，企业2022年上半年资源配置

投入，
26.5%

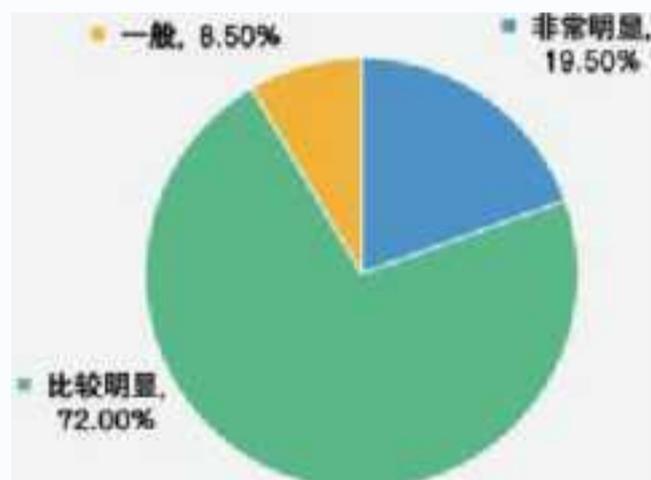
减少投入，收缩成本
——150*

剪字化， 成为组织提戒的重要您径

91.5%的企业认为数字化工具对组织效率提升明显

卷与调研的企业中，72%认为数字化工具对组织效率提升明显，代替了很多低效更复工作；19.5%的企业认为数字化工具对组织效率提升非常明显，目对工作方式有一定影响；但也有8.5%的企业认为数字化工具对组织效率提升效果一般，目前所用数字化工具的需求满足度不高。

人力资源数字化工具对组织效率提升明显程度



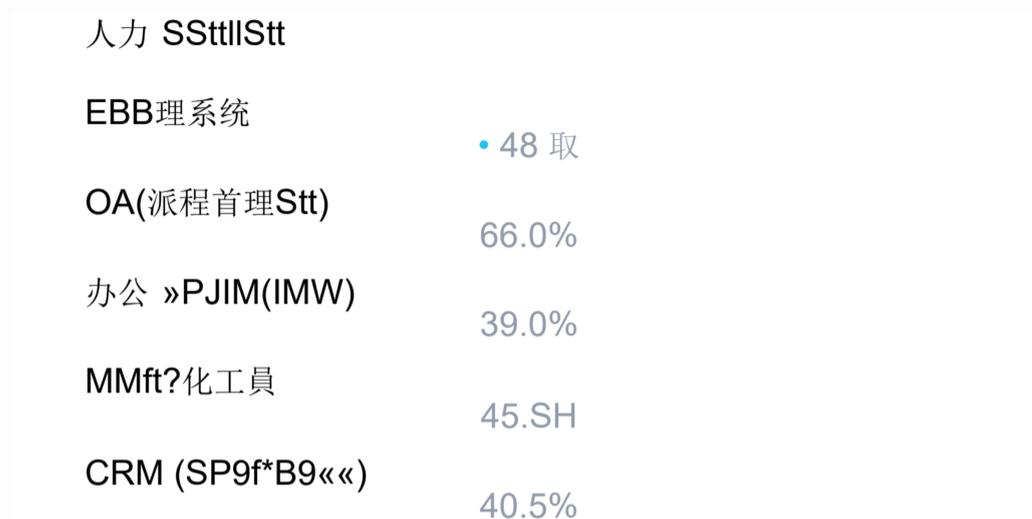
前述职业救自公司则加大了人力资源数字化的投入，并取得一定成效。该公司人员流动性较大，借助快速上绥的智能HR报表，管理厨肘人员增僕动态.人效高低以及具体55位推荐的选用对象,在咨理上应该如何优化等等问题都能統得相应的数据和建议■从而不仅能够更客观的评价,衡挝员工的能力或绩效，同时也提升了管理效酷。

数字化工具中，人力资源管理系统使用率高达82.5%

组织提效离不开数字化的转型。毕实上，绝大多数参与调研企业已经在使用数字化工具。具中，人力资源管理系统使用率最高，达到82.5%。J1次是OA（流程管理系统），占比为66%，使用招聘管理系统的企业占比为48.5%。此外，使用办公协同工具（IM等）、

财务数字化工具、CRM（客户关系管理系统）的企业分别达到39%、45.5%和40.5%。总体上看，约有一半左右的企业除了使用人力资源管理系统之外，也都使用了其他多种数字化工具。

企业目前正在使用的数字化工具



38%的企业将数字化作为人才战略调整的重要内容

对于如何“提效”，企业在很大程度上都有共识，那就是人才的引进、培养及潜力潜能的激发上。值得注意的是，调研结果显示，38%的企业将使用数字化工具作为人才战略调整的内容之一，这意味着超过三分之一的企业正在通过数字化工具来提升组织和人力资源效能。

•WM«iwapi6 uusi

38%的企业
人才战略调整方向为「使用数字化工具」

将人力资源数字化系统“束之高阁”的情况较少

企业人力资源数字化系统的使用率如何？调研发现，人力资源各数字化模块使用率在1%-30%的比率非常低，占比大多在2%到8%之间，这意味着企业人力资源模块一旦“束之高阁”的情况有，但不多。整体来看，人力资源数字化系统使用率集中在50%-80%之间，尤其以招聘管理系统、基础人力和数据管理以及员工福利和培训管理系统为主，模块不同具体的使用率也有所差异。

人力数字化版成K修后於丈旧僂甬«	1^30%	31 料 50%		80% «±
招m»»	7.6%	25.4%	45.8%	21.2%
*WIA力和B«»理	3.0%	26.7%	43.0%	27.3%
花名册场入我调龜管理	7.1%	24.7%	37.M	30.6%
	5.3%	22.5%	37.7%	34.4%
员工福利	7.5%	20.9%	47.8%	23.9%
AX4训	2.6	18.2%	44.2%	35.1%

通过深度访谈了解到，元年作为企业数字化转型提供专业技术和服务的企业，在人力资源数字化上做出了表率。除了在测评、招聘等方面采用数字化外，还开发了公司的数据中台，并结合业务、岗位设定了绩效模型，并针对模型产生的数据进行分析、研判。显然，由于企业本身就是为企业数字化转型，因此对数字化理解的较为透彻，也知道如何规划和步步为营的实现自身的数字化，同时又具备系统开发能力，因此在向数据驱动转型的路上显示出更足的底气和更强的信心。今年上半年，公司整体数字化转型的预点在千万元以上，涉及到财务信息化、项目管理、营销数字化等多个模块，»0大投入力度彻底转型数字化的力员已经不可阻挡。

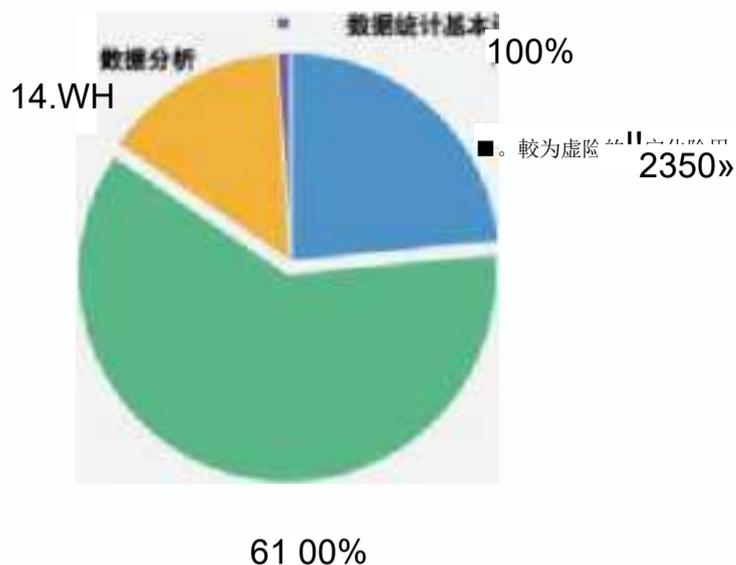
生物医药企业吉因加HR负责人易萌提到，公司已经实现了招聘系统的数字化，快速推动了招聘流程，同时利用该系统对校园招聘的基础数据汇总分析，有效辅助了决策。此外，该公司对薪酬、绩效系统数字化抱有转高期望，希史通边数字化减少人工的错混，将庞大的数据交由系统计算和运转，同时希望与现在使用的招聘系统打通，让数据得以共享，从而进一步提升绩效。

人力资源数字化需与业务强结合

调研显示，在企业人力资源散据分析能力上，也就是61%的企业认为公司具备基本的线上数据分析能力，可以为决策提供最基础的Bt据支持；23.5%认为公司有较为成熟的数字化应用，已经建立多维散据分析体系，并实现了数据对决策的有效支撑；15%的企业可以进行基础数据统计，但尚未形成系统性的数据分析。

合而并之，99%的企业都有了散据分析能力，而仅有1%的企业的数据统计基本通过表格手动计算。可见，采用表格手动计算人力资源的数据的企业已经是寥寥无几，这意味若人力资源的数字化工具已成标配和主流，不断进阶向上提升数据分析能力是唯一的选民。

企业目前人力资源数据分析能力



数字化是企业组织和人力资源效率提升的重要“抓手”

鞋子合不合脚，只有穿的人才知道。调研显示，不同的人力资源系统对组织系统提升情况也有所不同。从调研结果来看，CHO普遍认为目前的人力资源数字化系统效率提升集中在31%-50%，值得注意的是，近80%的CHO认为招聘管理系统可以为组织提升31%-50%以上的效率，占比最高；其他系统对效率提升的占比不一，没有明确统一的认知。

不同人力资源系统	提升效率	占比
招聘管理系统	31%-50%	80%以上
薪酬管理系统	31%-50%	~10%
绩效管理系统	31%-50%	~10%
培训管理系统	31%-50%	~10%
其他系统	31%-50%	~10%

调研发现，绝大多数CHO都认为人力资源的数字化是企业组织和人力资源工作效率提升的重要“抓手”。73.5%的CHO希望通过人力资源数字化提升人力资源工作效率，73%的CHO希望提高组织整体管理效率。41.5%的CHO希望通过人力资源数字化能第让员工释放更多的价值。在所有选项中，只有22.5%的CHO希望同时还能以此推动企业整体数字化转型，虽然占比在所有选项中最低，但仍意味着这部分企业的人力资源数字化对公司整体的数字化有着较高的期望，希望成为公司数字化的一个“支点”，形成杠杆效应，大力推动公司数字化的发展。

企业希望通过人力资源数字化达到的目的

提升组织整体管理效率		
提升人力资源工作效率		
让员工释放更多价值	41.5%	
提升人力资源工作效率		73.5%
提升组织整体管理效率		

维信诺集团招聘调配负责人张政蚱表示，人力资源数字化是每个企业规范人才管理、畅通内部协作流程、控制人力资源成本的必要变革。而具有延展性、易操作、数据可视化呈现等优势的数字化工具，则能更好的帮助管理层做出更有利的人才战略决策，为业务转型提供强有力的人事保障。

参与调研的另外一家企业的CHO认为，人力资源数字化是大势所起。一是非接触的在线工作方式被广泛接受，人力资源数据沉淀在线上，可以节约时间提升效率；二是数据有了共同一致来源，避免人为错误和损失降低协作效率；三是规范管理动作，过去表格调取数据的方式容易出错并存在风险；四是节约人力成本，得益于数字化，过去一个人的工作现在只需要0.8甚至0.5个人就可以完成，节约时间和成本。

前述元年HRD王静在深度访谈时表示，公司正在向数据驱动转型。借助数字化系统，已经可以通过看板管理将效率显性化，能够依托大数据发现企业经营或组织中的问题，还能第依托数据对聘用人才进行所衡是，对发现的问题积极调整、优化。正是这种越来越深入的实践，让这家企业对到底需要什么林的人力资源数字化系统有了深刻体会。

这家企业的CHO指出，市场上人力资源数字化系统并不能完全满足自身的需求。在他看来，市场上的产品大多是第子HR绩效管理，而非基于对企业的业务和人员的绩效价

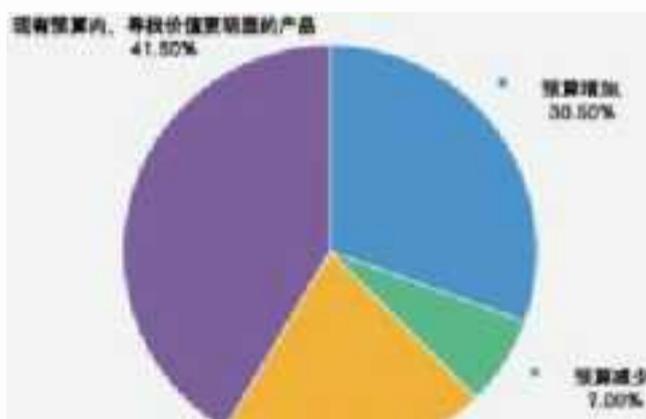
值开发，这类产品对不同行业不同业务特点的理解不够深入，与业名脱节因此很禮K正俱助企业在人力资源上形成敬据驱动。对未来公司的人力资源数字化，这家企业的CHO认为发展空间很大，但必须将业务和人员管理强关联，强结合，才能形成数据驱动型企业。

另有一家企业的CHO在总结人力资源数字化的经验得失时，认为选择系统一定登抓主要矛盾，即优先解决最核心的需求。以招聘系统为例，这家公司最核心的需求就是让人事经理和招聘岗之间的信息及时流通，以缩短从选人到用人的过程，因此选择招聘系统时重点看在流程推动上是否更简便、更易到达，垂易沟通。此前，这家公司在招聘系统上走过弯路，由于新的招聘系统在流程上不够顺畅，不得已改回之前的系统。因此，这家公司在基础人事系统数字化上，君重抓主笠矛盾，而不再为一些微小、花哨的功能吸引而上手，这也只是吃一堑长一智。

41.5%的企业在预算内积极寻找价值更明显的产品

巧H难为无米之炊。数字化是一项需要投入的工程，预算是每个企业在决定数字化转型时必须考虑的问题。调研显示，对比2021年底对2022年的规划，2022年上半年企业在人力资源数字化领域投入的预算也多有变动。其中，41.5%的企业在现有预算内，寻找价值更明显的产品，这对人力资源数字化产品的供给方提出了更高要求，如果产品同质化严重，那点味君价格战将不可避免。30.5%的企业在人力资源数字化方面的预算增加，在丑杂的环境中还能增加预算，这部分客户的需求动向值得产品供给方仔细研究。预算减少的企业为7%，占比虽然最低，但也代表了有一部分企业对投资人力资源数字化趋于审慎。

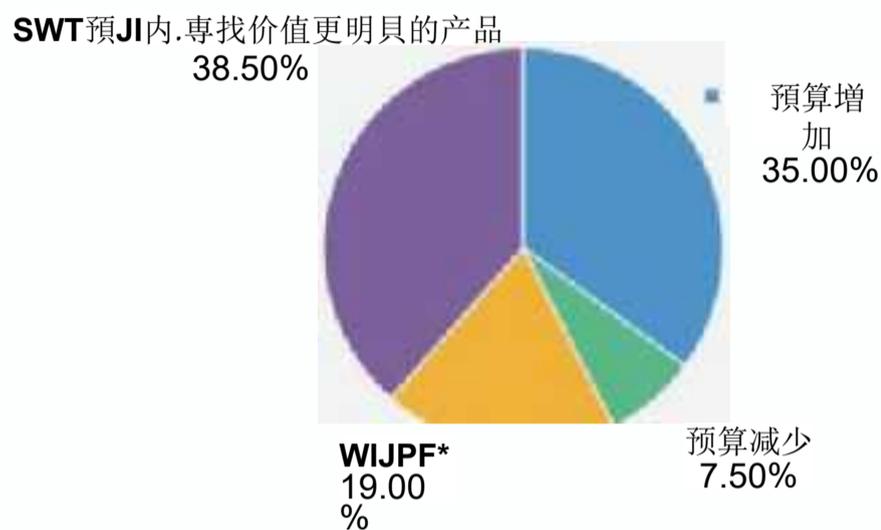
对比年初，企业2022年上半年在人力资源数字化方面投入预算变化



21 00*

对于未来，在人力资源数字化方面35%的企业将在2022年下半年以及明年投入的预算会增加,19%的企业预算不变,38.5%的企业将在现有预算内寻找价值更明显的产品。同时，也有7.5%的企业预算会减少。前述智能制造企业是数字化投入预算不变的代表企业之一，但在不利的市场环境中，也会适当将优先级较低的项目后置，也是一种灵活的应对策略。

2022年下半年以及明年，在人力资源数字化方面的预算变化



综上所述，2022年准一的不确定性就是高度的不确定性，特别是多变复杂的国际政治经济环境，地缘政治冲突及能源危机、欧美高企的通胀等等。就中国而言，影响经济最显而易见的就是疫情因素。尽管国内经济一定程度仍然可能受到疫情反复的影响，但是从过去2个月陆续出台的一系列稳定经济的政策正在逐渐显现效果。我们有理由相信下半年及之后的经济环境大概率会积极企稳，企业的营商环境也将逐步向好。

调研结果也印证了企业的顽强生命力，多数企业基本上还是保持预算不变或加大预算、加快以人力资源为代表的数字化转型，即便有些企业暂时收缩业务范围或者延后一些非紧急的数字化模块的上线进程，但一切也都是为了蓄势待发。

结语

这种“势”既从存量中挖潜，也从寻找和培育新的增长机会中获取，而这正是从不确定性中寻找确定，在保持“基本盘”的前提下，主动适应环境的积极策略的体现。同时，数字化转型已经成为企业的共识，人力资源系统的数字化是提升个人与组织能效的关键“抓手”已经不是“有无”的问题，而是“优劣”的问题，那些与业务强关联，强结合，同时能够解决主要问题的人力资源数字化系统，是企业真正所急所需。这意味着，人力资源数字化系统必须深入“肌理”，打通企业提升组织能效的任督二脉，不如此，数字化系统停留在浅层，只能扮演企业“手脚”的角色，而无法成为企业运算和分析的“大脑”，这是一些企业数字化或被半途而废，或被束之高阁，或被埋没湮灭的重要原因。