

# 2021年度中国企业人力资源 数字化成熟度调研报告



# 报告目录



1

引言

2

HR数字化现状

3

HR数字化需求

4

HR数字化的挑战

5

HR数字化转型  
落地的管理建议



# 引言

01

以移动互联网、大数据、云计算和物联网为代表的数字技术正在从根本上改变企业和组织的运作方式。

随着技术发展和新冠疫情的影响，越来越多的企业开始实施远程办公和在线管理，为数字化转型带来了巨大的推动力。

基本共识已达成，企业迎来人力资源数字化转型的“黄金期”。

## —— 李育辉教授

中国人民大学劳动人事学院教授/博导

数据与案例研究中心主任

薪人薪事HR科学院基石顾问

## 面对新经济、新组织、新生代 管理者必须思考的重要命题：

如何利用新技术进行人才管理的数字化转型？

如何利用新技术实现团队组织的智慧协同，提高生产力？

如何利用新技术提升新生代的工作体验，激发活力？

如何打造组织创新能力，提升组织核心竞争力？



# 更具代表性研究，全面了解中国企业现状与需求

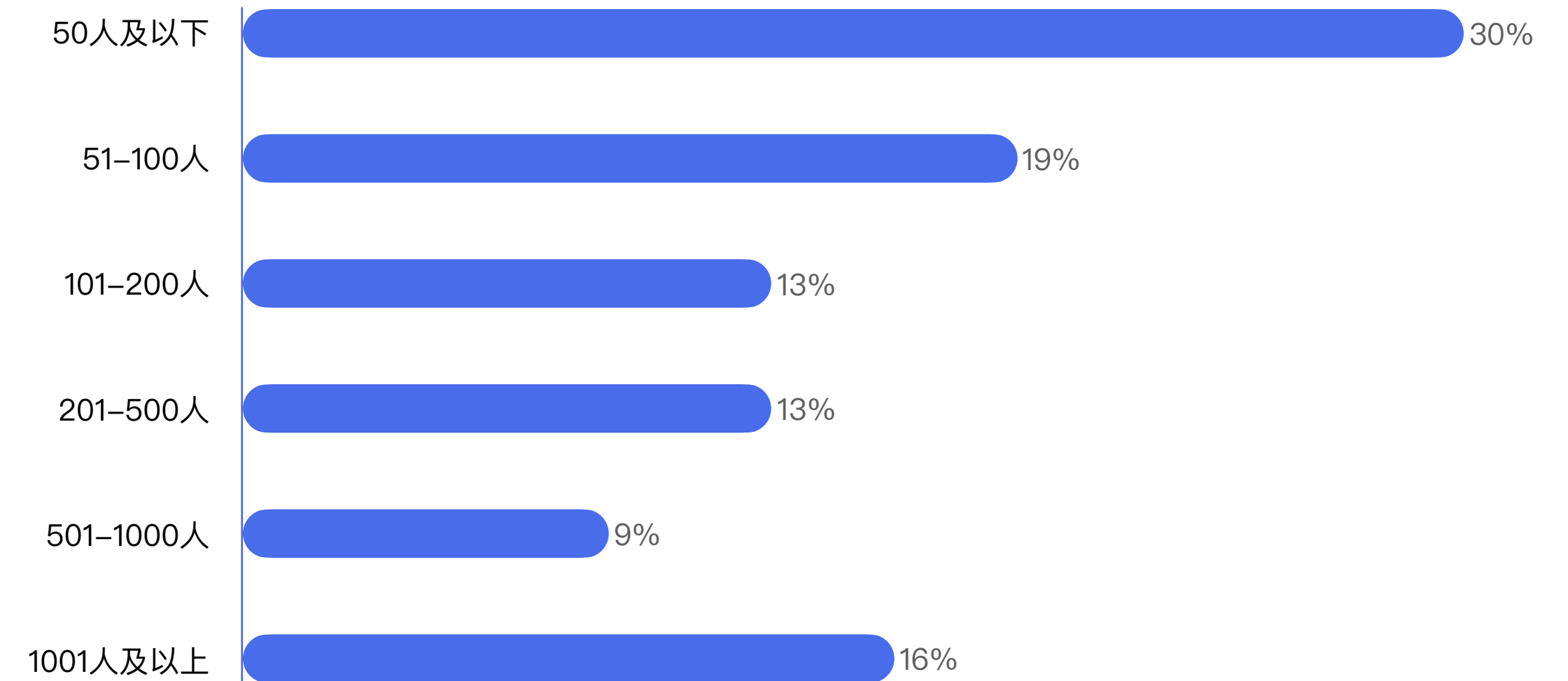
## 本研究报告基于2021年6月的研究数据撰写

- 中国人民大学劳动人事学院与薪人薪事共同发起
- 覆盖1016家企业
- 覆盖20余种行业，其中来自信息数据、互联网、电商、IT业企业与加工制造业的数量较多

## 更有代表性样本

- 全覆盖中国各种企业规模，期望为全面描述中国企业数字化转型提供有效建议

## 参与调查企业规模分布





## 李育辉教授、博导

中国人民大学劳动人事学院，数据与案例研究中心主任&劳动科学实验室主任

美国管理学会(AOM)、国际应用心理学会(IAAP)和国际测评协会(ITC)会员

中国人力资源开发研究会理事

中国劳动经济学会职业开发与管理分会理事

薪人薪事HR科学院基石顾问

得到APP《组织行为学》课程主讲人

已在国内外顶级学术期刊上发表文章70余篇，出版著作 6 部，并担任多个期刊审稿人。

曾获多项教学科研奖项和2020年互联网教育“停课不停学”优秀个人奖。

为壳牌、GSK、中国建设银行、中国农业银行、中国银行、百度、阿里、腾讯、远景能源、兵装集团、

三一重工、国家汉办等百余家企业和事业单位提供过胜任能力模型建构、招聘选拔过程优化、

组织文化诊断、新生代员工激励、企业数字化转型等咨询和培训服务。

主持并撰写了《2018年度中国企业数字化成熟度白皮书》《2020年度中国企业数字化现状调查报告》



薪人薪事是数据驱动“人效提升”的智能数据化HR SaaS服务平台，致力于帮助企业提升人力资源管理能力，激发组织员工和工作活力，全面提升人才管理效能。打通“人力+财务+业务”多渠道、全业务的一体化数据体系，通过建立AI、集中、实时的数据中心，对业务、组织、人员的场景刻画自主学习，最终实现智能化、数据共享、快捷模型分析、精准决策依据，让企业科学管理提升效率，让组织积累经验提升效能，让个体激发活力提升价值，实现信息提升效率，数据洞见未来！

免费体验 薪人薪事人力资源云系统  
官网网址：[www.xinrenxinshi.com](http://www.xinrenxinshi.com)







## 薪人薪事HR科学院

薪人薪事HR科学院，是薪人薪事创立的企业人力资源管理研究平台，致力于以科技和专业重塑人力资源管理，依托薪人薪事人力资源云系统与丰富的数据生态服务模式，携手数百位国内外知名企业的HR合伙人、HRVP、HRD等高端管理人才，深度研究、积极探寻，为企业人力资源管理提供科学化、专业化、数据化方案，推动人力资源的发展与从业者的成功。

免费体验 薪人薪事人力资源云系统  
官网网址：[www.xinrenxinshi.com](http://www.xinrenxinshi.com)





# HR数字化现状

- 传统以职能模块划分的HR部门架构仍占主流，薪酬福利、员工关系、培训作为传统六模块的核心仍存在于近一半的企业中
- 人力资源三支柱模式会成为主流模式
- 55%的企业至少已实现流程上的数字化，开始进入或超越起步阶段
- 其中26%的企业的HR数字化已经进阶，提倡多元化、便捷化和共享服务
- 在所有企业中，7%的企业的HR数字化相对成熟，基于数据决策，并应用人工智能等技术

1

## 主要发现

### HR的组织结构仍以传统架构为主，人力资源三支柱仍有较大发展空间

- HR组织结构仍以传统结构薪酬、员工关系和培训为主，仅有27%的企业有HRBP，设置SSC和COE的比例均较低
- 已经实施人力资源三支柱并在未来将继续采用的比例不足3成；超过3成的企业对HR三支柱持保守态度，目前未采用三支柱模式并表示未来5年内也不会采用；近3成企业目前尚未实施HR三支柱模式但未来将会采用，可以看出人力资源三支柱应用仍有很大的发展空间

## 主要发现

2

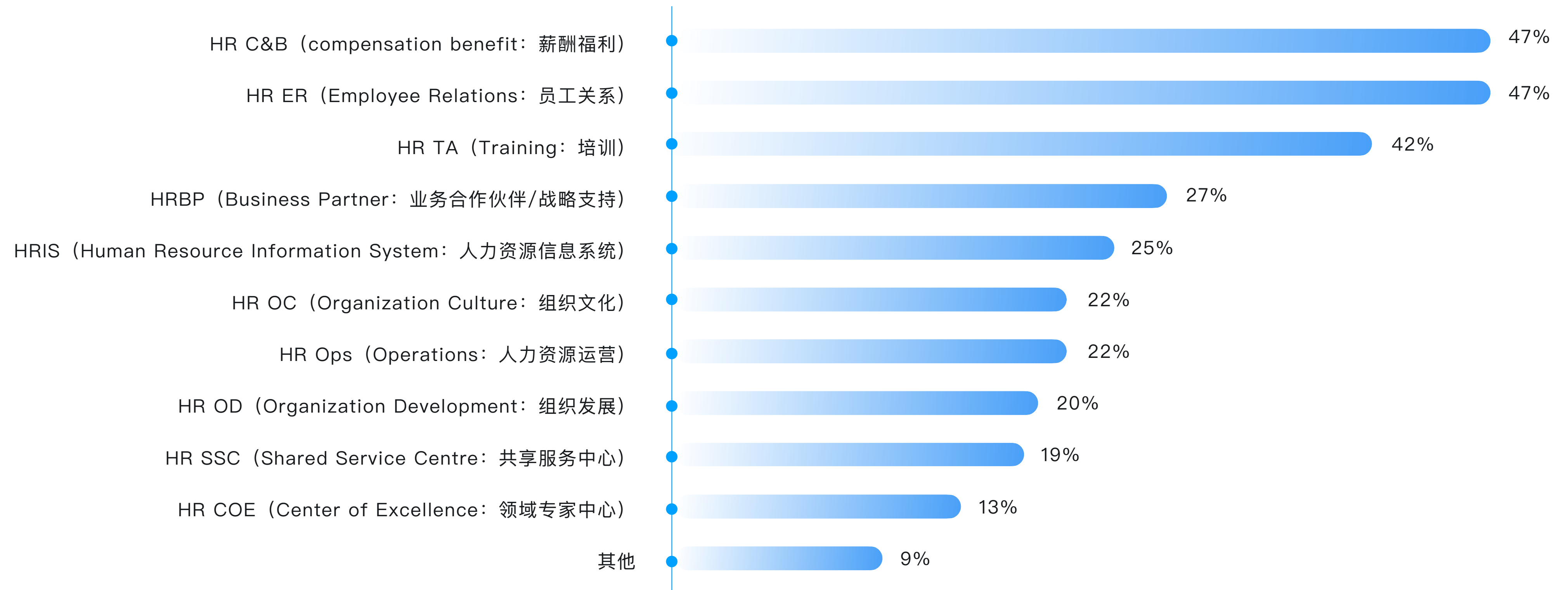
### 大量HR工作仍以传统工作方式为主，亟需数字化技术带来改变

- HR整体数字化程度低，HR主要职能仍以传统工作方式为主
- 本次调查结果发现，近半HR部门还未开始数字化转型，在招聘管理、培训、绩效管理、薪酬与激励、人力资本分析等方面，企业应用技术仍处于初级阶段，大量采用传统管理方式；未来数字化技术还需要继续发展，才能对HR主要职能产生深刻的影响

## 组织结构仍以 职能模块为主

传统以职能模块划分的HR部门架构仍占主流，薪酬福利、员工关系、培训作为传统六模块的核心仍存在于近一半的企业中。人力资源三支柱模式被拆分使用较多，不同支柱使用率差异较大，而HRBP作为其中一个支柱表现突出，近1/3的企业引入HRBP结构。

### HRM 各职能模块应用比例

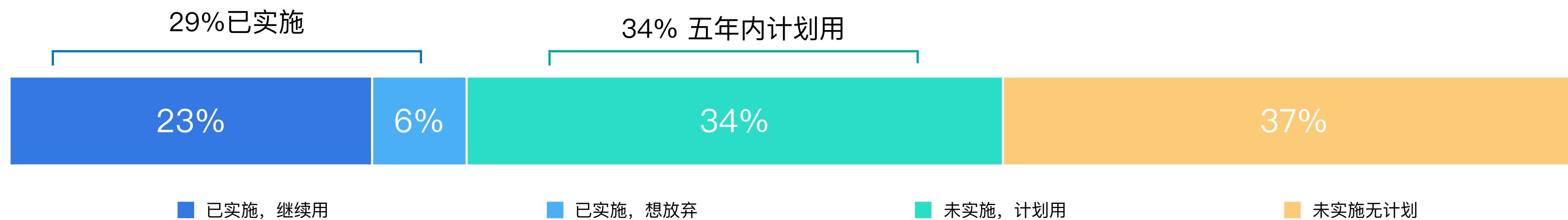


数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

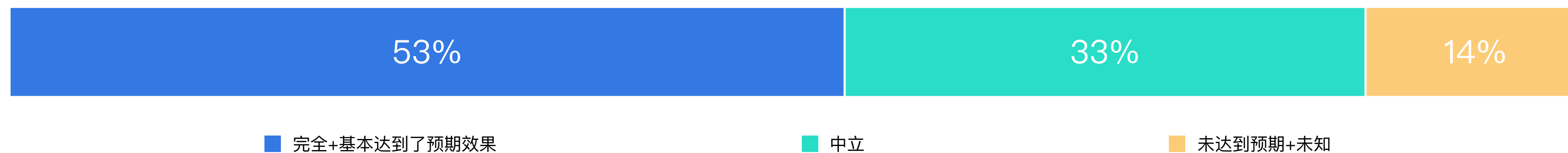
# 人力资源三支柱的应用将成为主流

少数企业（29%）采用了人力资源三支柱模式，这些企业中一半（53%）认为三支柱模式达到了预期的效果，33%保持中立态度，对于未来，近80%的企业表示未来5年将继续采用三支柱模式。对于没有采用三支柱模式的企业，近一半选择在5年内会尝试该模式，反映出未来人力资源三支柱模式将成为主流模式。

## 人力资源三支柱实施情况



## 实施预期效果达成情况

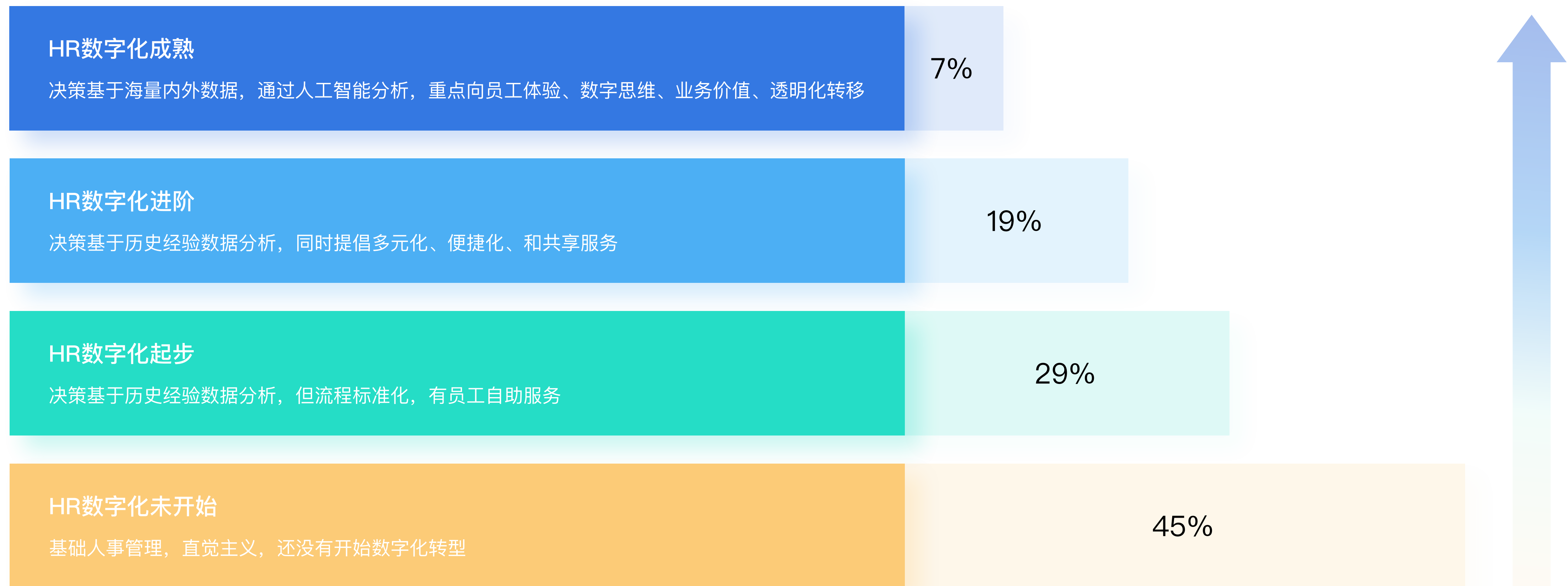


数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# HR数字化转型 发展潜力巨大

55%的企业至少流程上数字化，开始进入或超越起步阶段。  
其中26%的企业的HR数字化已经进阶，提倡多元化、便捷化、和共享服务。  
在所有企业中，7%的企业的HR数字化相对成熟，基于数据决策，并应用人工智能等技术。

## 中国企业人力资源数字化成熟度分阶段比例



数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业



# HR数字化需求

- 数字化主要目标是：带来更高的组织效能、降低企业管理成本、便捷的协同交互与简化数据分析工作
- “高效办公，管理落地”是数字化转型带来的最直接最迅速的结果
- HR工作中面临的最突出的挑战集中在三个方面：  
数字化问题、组织变革、评估优化

### 需管理变革与业务变革并行，共同推进数字化转型

- 除数字化转型本身带来的挑战“缺少即时性和可视化”及“缺少定期评估与优化”外，“利益相关者不支持，需要管理变革和业务变革并行”也是HR工作中面临的重大挑战
- HR数字化转型不能仅停留在操作层面，需要及时的数据呈现，进行即时反馈；同时，需要在进行数字化转型之前与利益相关者达成一致意见，助力实现管理变革与业务变革并行

### 已有超5成的企业通过数字化转型实现了“高效办公，管理落地”

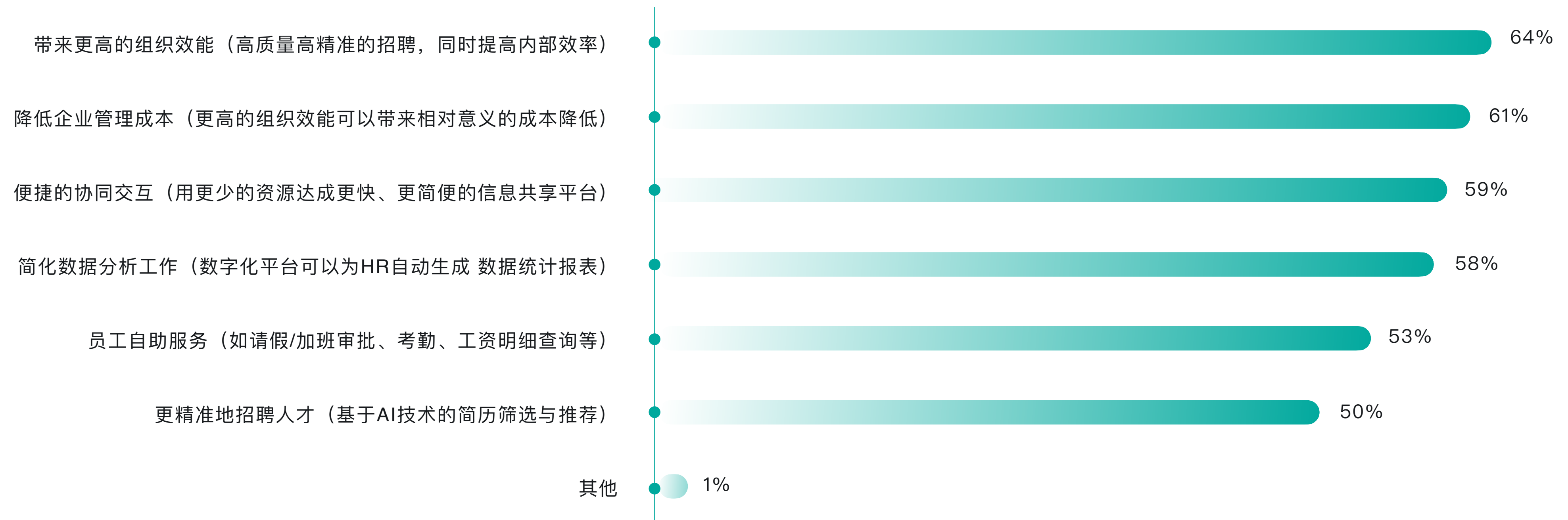
- 提高组织效能几乎是所有企业数字化转型的目的，除了更精准的招聘人才外，希望通过提升管理效率降低管理成本
- 目前实施数字化转型的企业已有54%实现了“高效办公，管理落地”；其次在统一服务入口、社交沟通与团队协作上带来了改变；但在组织架构面向员工体验调整、管理和业务数字化转型并行上带来的改变不是很高，分别占比31%和28%



# 充分的 数字化转型动力

数字化转型的目的相对多元，最典型的几大目的是：带来更高的组织效能、降低企业管理成本、便捷的协同交互与简化数据分析工作。而这四大目的具有内在一致性，都是让企业具有更强的应对变化的能力。

## 人力资源数字化转型的目标

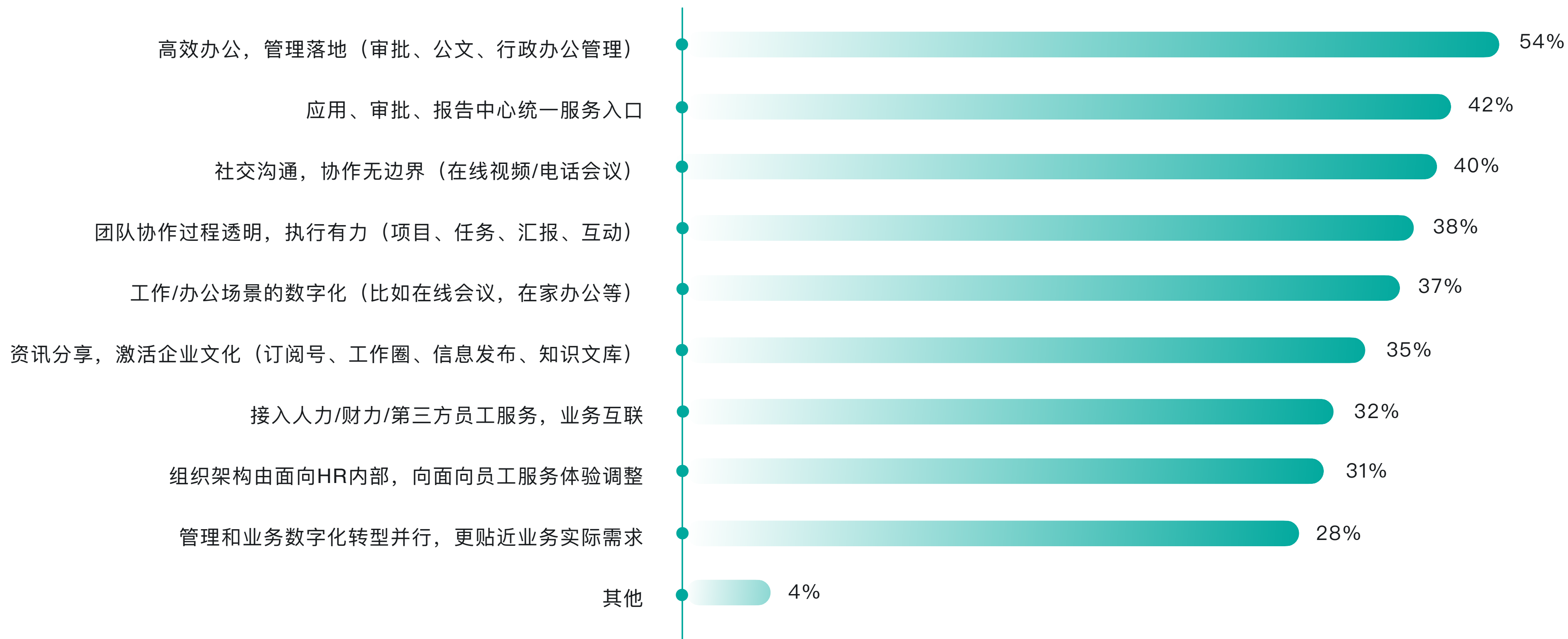


数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 可喜的 数字化转型成效

数字化转型带来较多转变，从基本办公到沟通审批、协作共享都得到了更高效的发展，而其中“高效办公，管理落地”是数字化转型带来的最直接最迅速的结果。

## 人力资源数字化各功能落地现状



数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 数字化转型挑战与动力并存

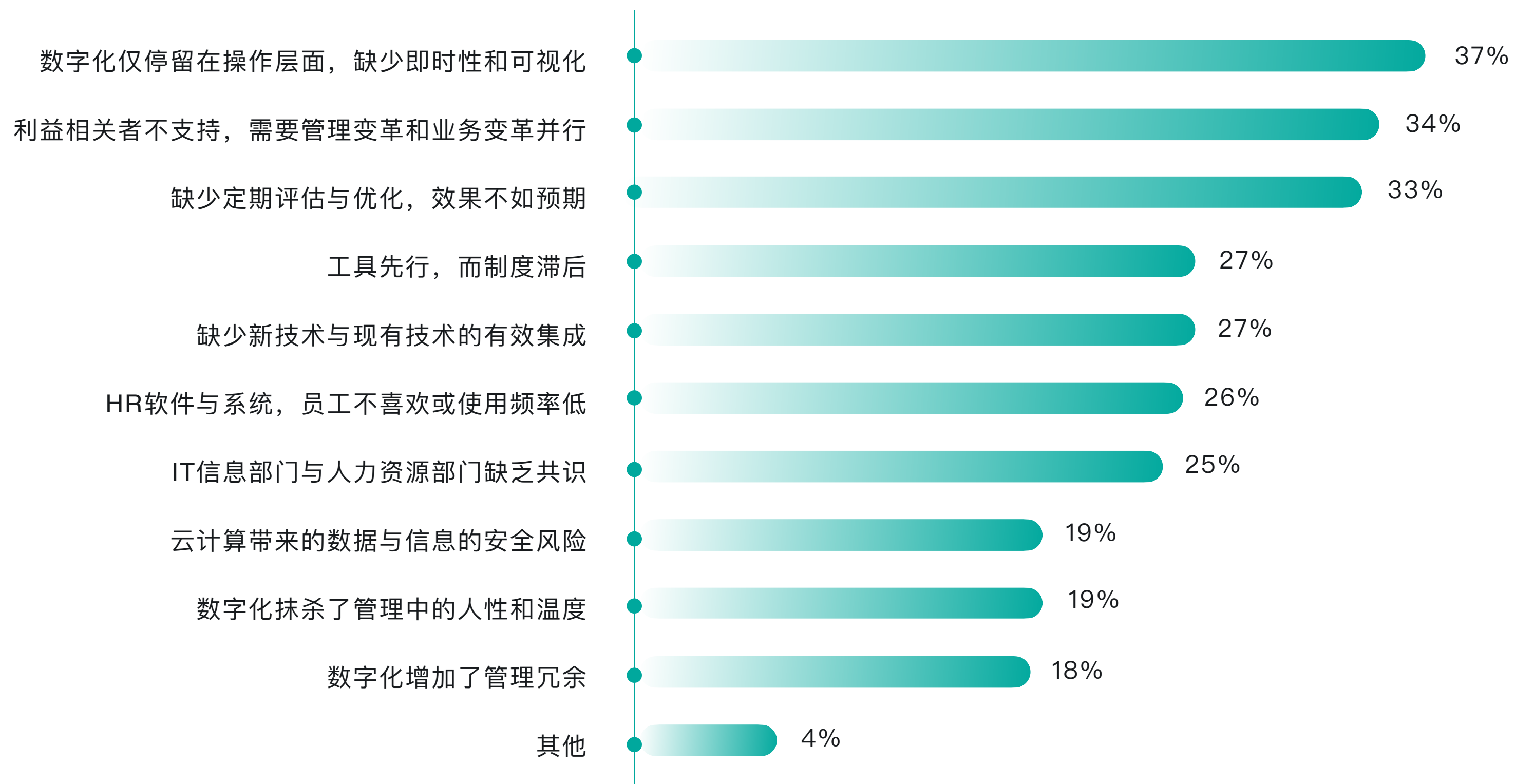
HR工作中面临的最突出的挑战集中在三个方面：数字化产品问题、组织变革、评估优化。

数字化产品缺少即时性和可视化的问题表现最突出，体现出数字化过程中需要较好的用户交互，要真正为人服务。

利益相关者不支持，需要管理变革和业务变革并行，变革的实质是人的变革，领导人员支持的变革才能真正落地。

缺少定期评估与优化导致效果不如预期，体现出许多工作目标不清晰，没有真正做到持续提升，容易停留在工具层。

## 人力资源数字化转型的挑战



数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业



## HR各管理模块的 数字化进展

04

5

## 主要发现

### 重点投入“团队协作、沟通工具”提升组织效能，同时其它HR职能也需加大投入

- 多数企业存在多地/多办公室协同办公，同时受疫情期间的影响，企业纷纷重点投入“团队协作、沟通工具”来提升组织效能
- 但新一代学习平台和核心人力资源系统、招聘系统、绩效管理系统等HR职能系统的投入和建设上均未达到20%，未来还需在HR其他职能模块上加大投入

## 主要发现

6

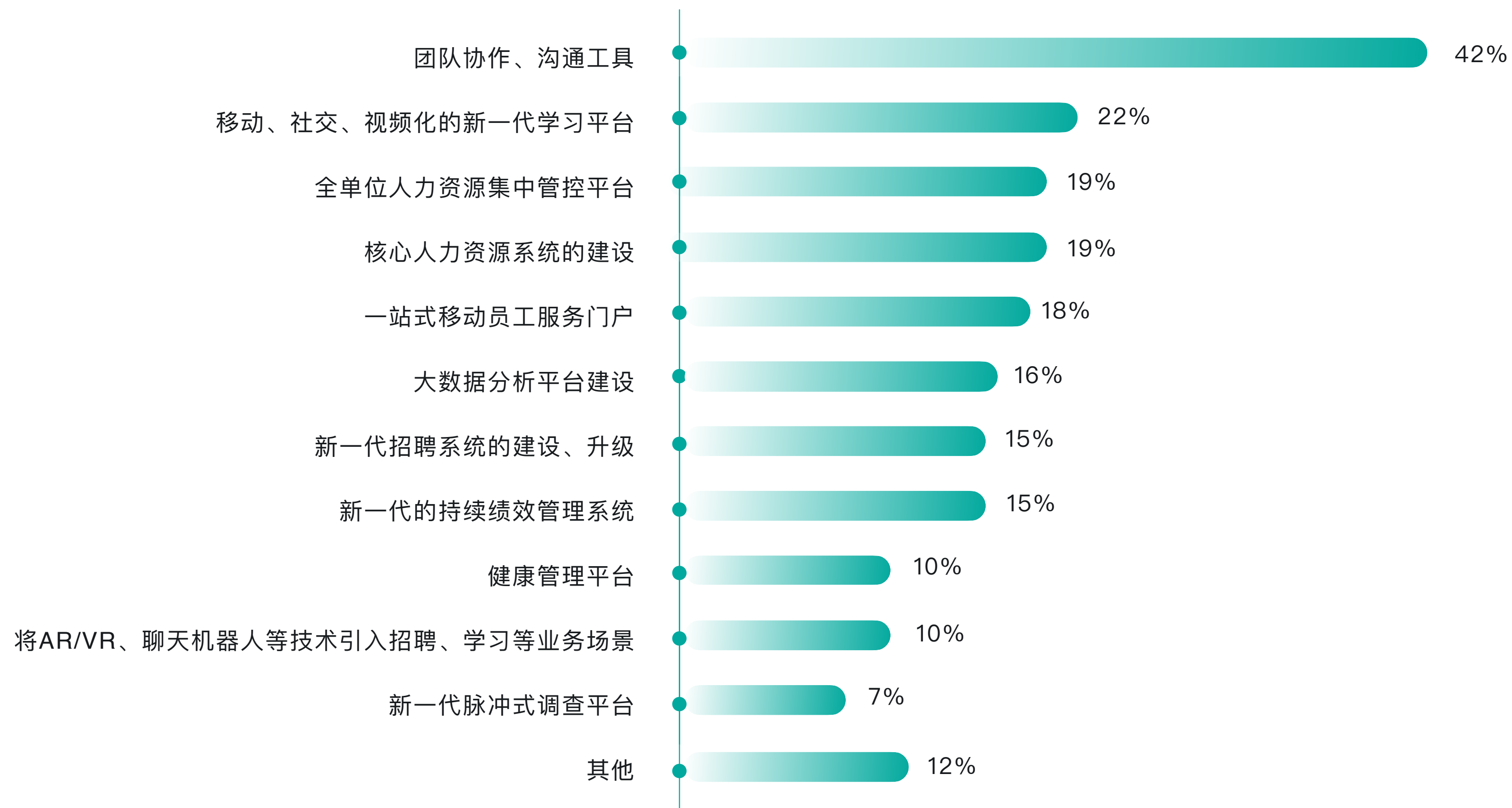
### HR的数字化可以根据企业发展需求分职能逐步进行，无需一步到位

- 从HR部门需求的迫切程度上看，“薪酬福利管理”和“绩效管理与人才盘点”最亟需数字化，其次是HR一体化管理和招聘管理
- 目前已有39%的企业实施了人才盘点，未来5年内还将有36%的企业开始实施人才盘点，5年内将有超7成的企业开始实施

# 重点投入 “团队协作、沟通工具”

首先，超过40%的企业较为关注团队协作、沟通工具，可以看出大多数企业将建立效率工具视为第一要务；其次，企业对新一代学习平台、人力资源集中管控平台、核心人力资源系统建设显然也较为重视；第三，企业对员工服务、大数据分析、招聘管理、绩效系统建设也有一定关注；此外，企业对将最新的AI技术引入招聘领域、健康平台技术的使用和调查数据方法的革新等兴致缺缺。

### 目前重点投入和建设的HR数字化技术

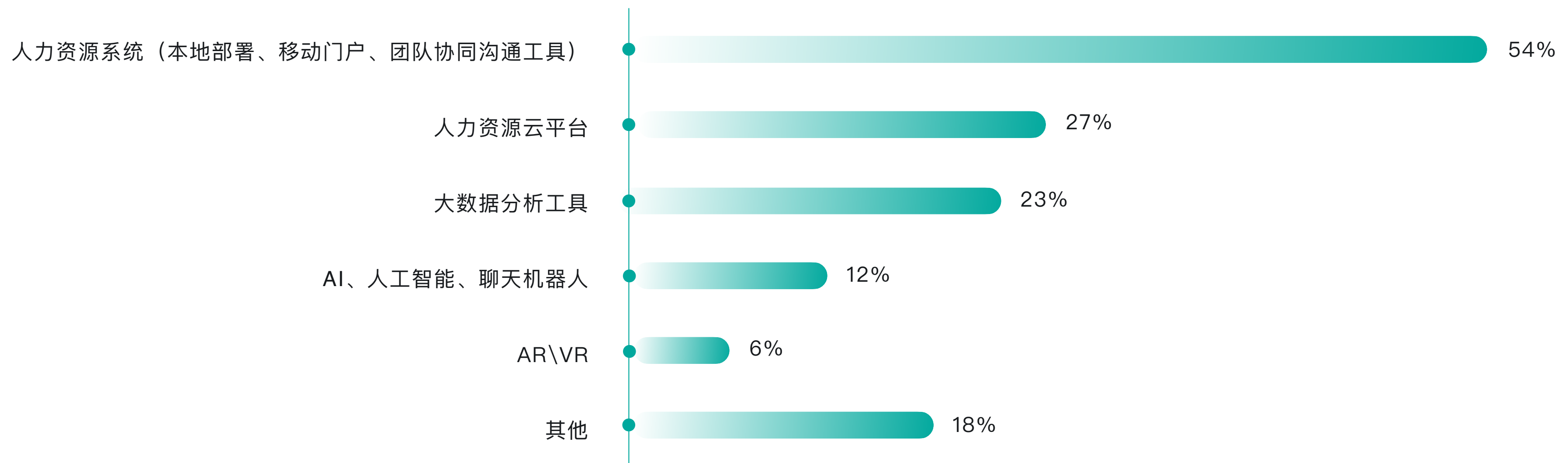


数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 人力资源系统 应用比例最高

受传统企业欢迎的人力资源系统包括本地部署、团队协同沟通工具和移动门户，整体占比54%，人力资源云平台与大数据分析工具使用数量紧随其后，分别为27%和23%。可以看出，人力资源数字化进程已经得到了较大的发展。值得关注的是，近几年新兴的AI、人工智能以及聊天机器人技术已经在12%的企业中得到了应用。同时有少数企业走在前列，将AR于VR技术应用于人力资源管理中，占比6%。

### HR方面已经应用的技术

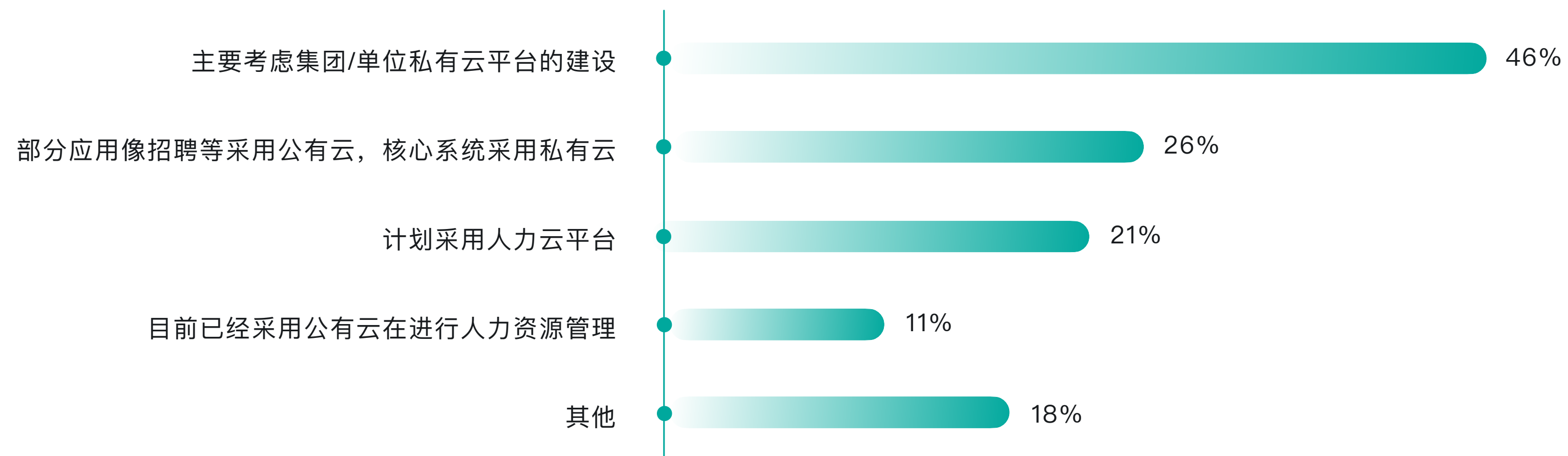


数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# “云平台”与 “私有”在博弈

46%企业主要考虑集团/公司私有云平台的建设，26%的企业已经实现部分模块如招聘等应用公有云，核心系统采用私有云，21%企业计划采用人力云平台，11%企业目前已经采用公有云进行人力资源管理，18%企业态度不明朗，并未指出是否采用人力资源云平台。  
总的来看，大部分企业已经接纳了人力资源云平台，但是对于核心模块，还是愿意选择私有云来进行储存。

## 对待人力资源云平台的態度



数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

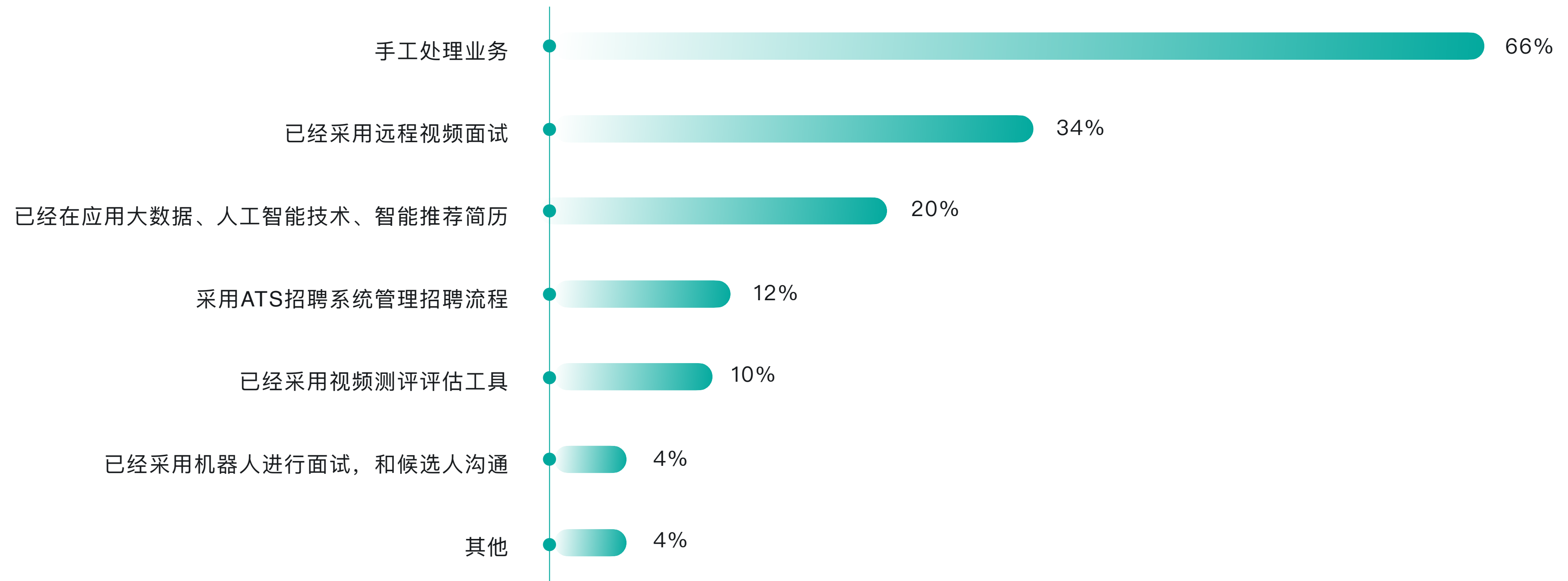


# 职能数字化现状

## ——招聘管理

招聘管理方面，数字化技术得到较大规模应用。调查显示，34%企业采用了远程视频面试，20%的企业在招聘中使用大数据、人工智能以及智能推荐简历技术，12%企业采用了ATS招聘系统管理招聘流程，同时还有10%的企业使用视频测评评估工具。但作为传统的手工处理业务方式，使用的企业占比仍超六成，4%的企业采用机器人进行面试以及和候选人沟通，可以看出这一新兴技术还有待进一步发展。

### 招聘管理方面技术应用现状



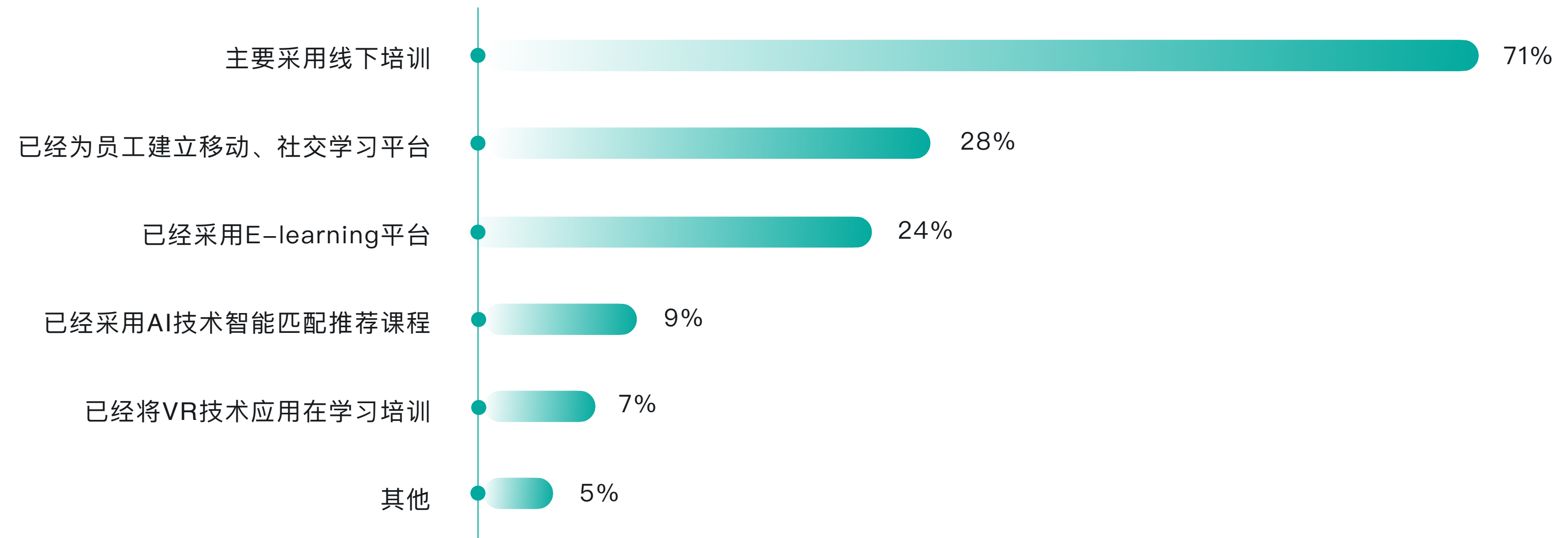
数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 职能数字化现状

## ——学习管理

学习管理方面，采用移动、社交学习平台的企业，占比28%。而71%的企业仍然采用线下培训，同时也有24%的企业采用E-learning平台，9%的企业选择采用AI技术智能匹配推荐课程。将VR技术应用在学习培训中的企业较少，这一比例企业占7%，可以看出VR技术在学习方面的应用仍有很大发展空间。

### 学习管理方面技术应用现状



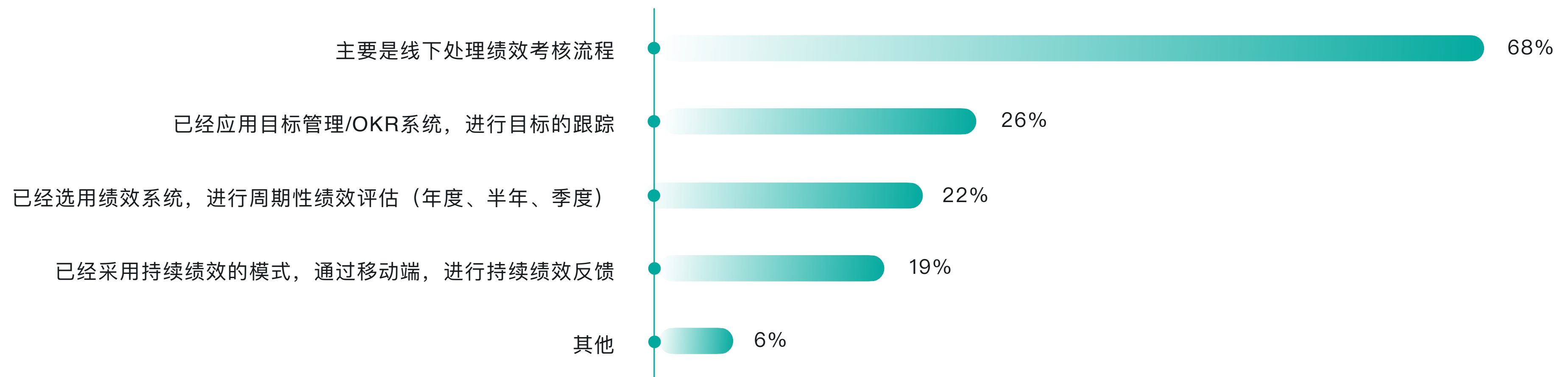
数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 职能数字化现状

## ——绩效管理

26%的企业应用目标管理/OKR系统，同时19%的企业采用持续绩效管理模式，通过移动端进行持续的绩效反馈，进行目标的跟踪。可以看出基于数字化技术的敏捷绩效管理正在得到广泛应用，尽管主要采用线下处理绩效考核流程占比仍高达68%。已经选用绩效系统，进行周期性绩效评估的企业占比22%，未来数字化技术势必更深刻地影响绩效管理领域。

### 绩效管理方面技术应用现状



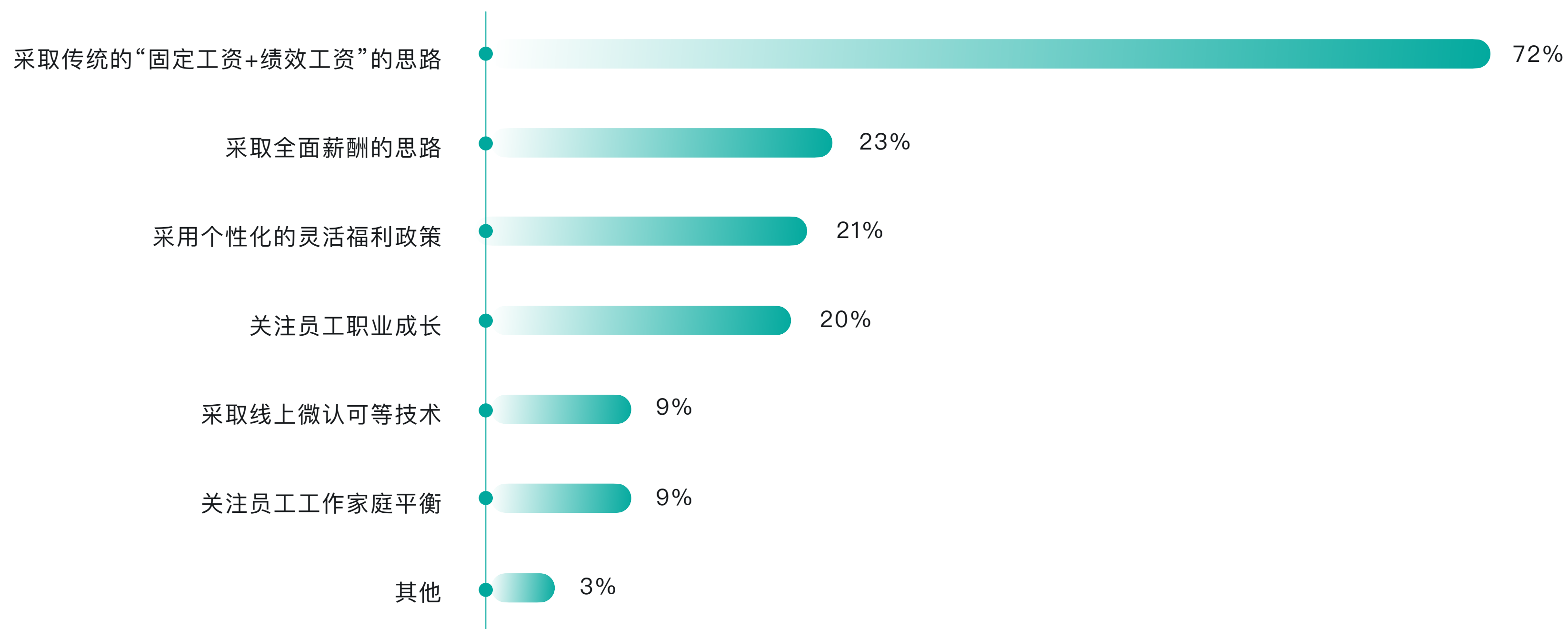
数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 职能数字化现状

## 薪酬和激励管理

企业采用最多的薪酬激励技术是传统的“固定工资+绩效工资”的思路，占比72%；采用全面薪酬的思路占比为23%；个性化灵活福利政策，占比为21%，说明企业认识到基于员工个体特征进行激励的重要性。值得注意的是，关注员工职业成长的占比为20%，但对新兴的采用线上微认可技术和对员工工作家庭平衡的关注仍然不多，占比均为9%。

### 薪酬和激励管理方面技术应用现状

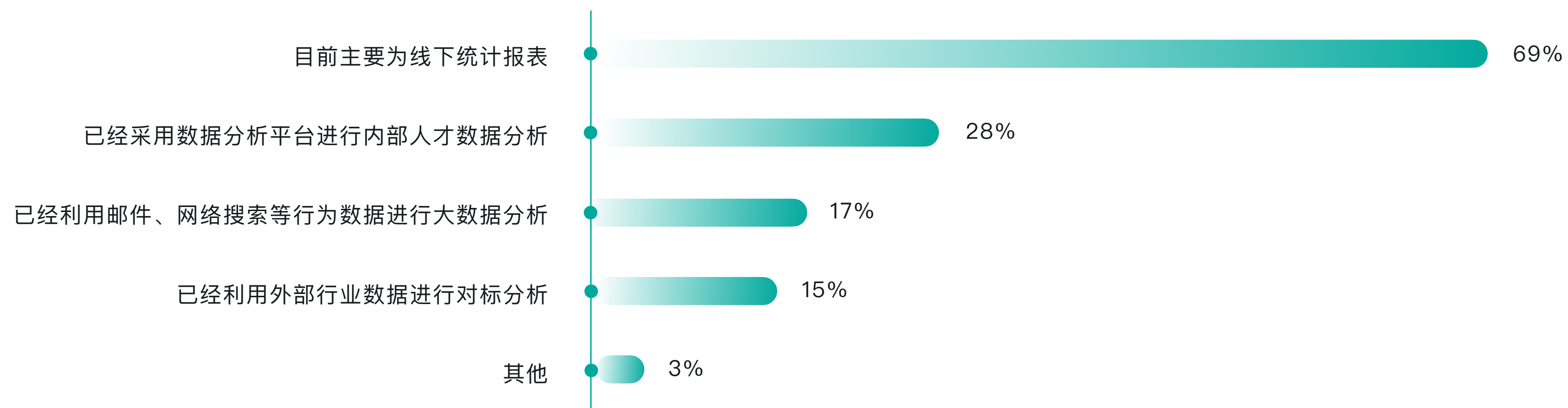


数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 职能数字化现状—— 人力资本分析数据驱动决策

在人力资本分析和数据驱动决策方面，有69%的企业主要为线下统计报表，28%的企业目前采用数据分析平台进行内部人才数据分析，有17%的企业已经利用邮件和网络搜索等行为数据进行大数据分析，15%的企业采用外部行业数据进行对标分析。这表明数字化技术在人力资本分析和数据驱动决策方面仍有较大发展空间。

## 人力资本分析、数据驱动决策方面技术应用现状



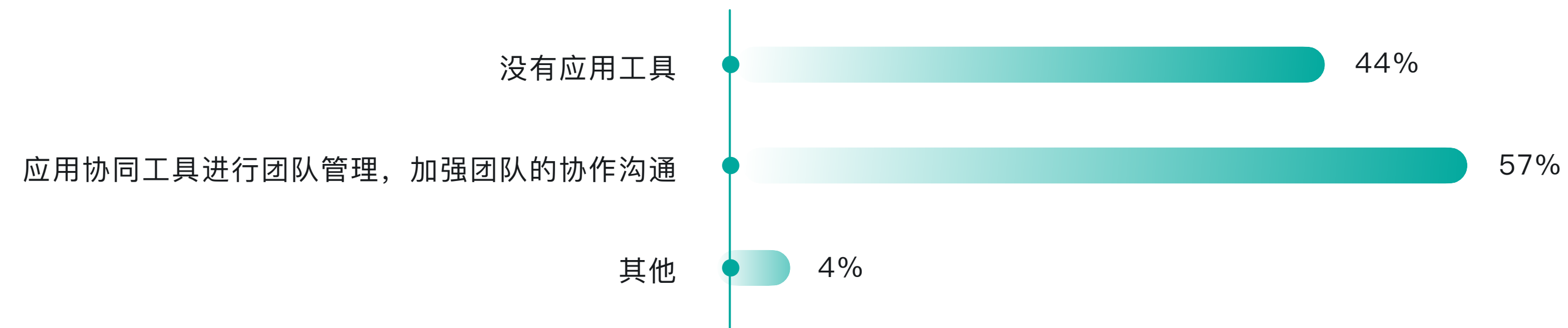
数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 职能数字化现状

## ——团队管理

多数企业已经应用协同工具进行团队管理，加强团队的协作沟通，占比为57%。而44%的企业没有应用工具，可以看出，数字化技术在团队管理方面仍有较多发展空间。

### 团队管理方面技术应用现状



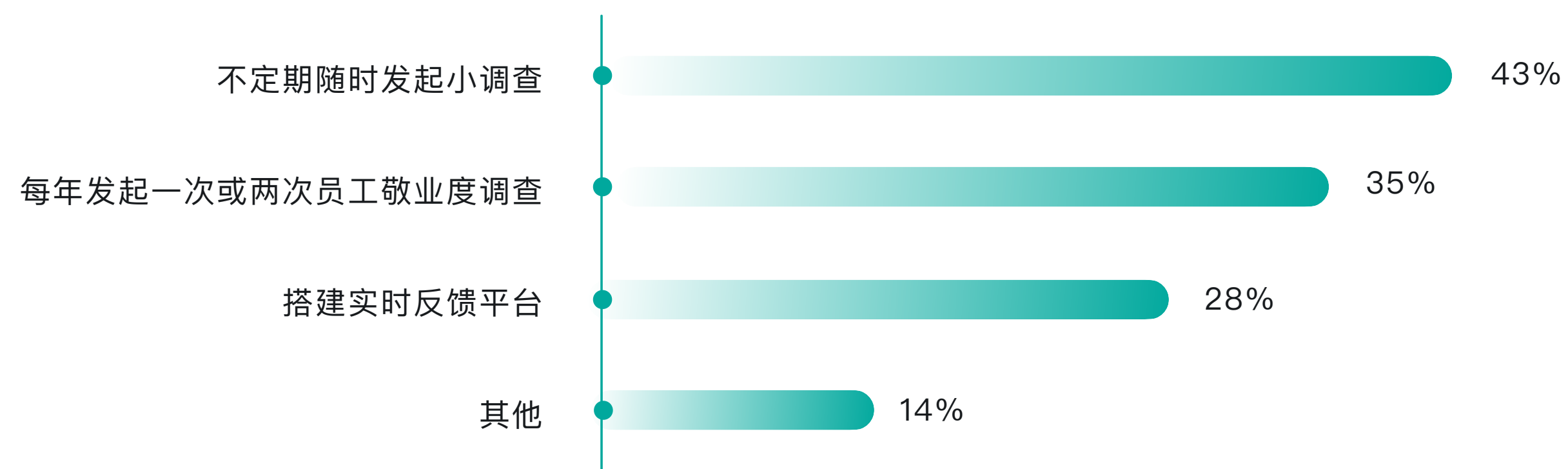
数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 职能数字化现状

## ——员工敬业度

43%的企业会不定期的发起小调查，35%的企业每年都会发起一次或者两次敬业度调查，这证明敬业度调查在企业内部已经逐渐变为人力资源管理的重要模块，通过这一模块考察员工的敬业度能准确预测员工的承诺的离职情况。28%企业甚至已经搭建实施反馈平台。

### 员工敬业度方面技术应用现状



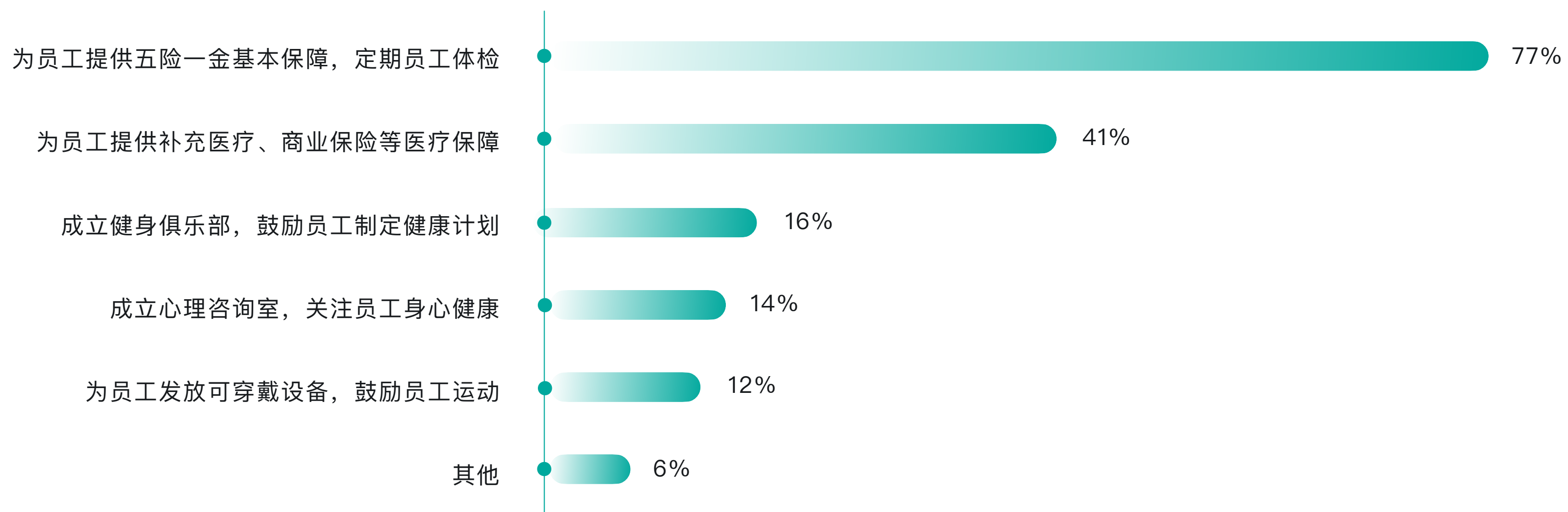
数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 职能数字化现状

## ——员工健康管理

在员工管理方面，大多数的企业能够为员工提供五险一金基本保障和定期体检，占比为77%，有41%的企业能够为员工提供补充医疗、商业保险等医疗保障，还有16%企业成立健身俱乐部和鼓励员工制定健康计划。可以看出企业大多数愿意采取传统的健康管理手段，督促员工保证身体健康。部分企业开始关注员工的心理健康，有14%企业选择成立心理咨询室。除此之外，还有12%的企业已经开始为员工发放可穿戴的装备，鼓励员工运动。

### 员工健康管理方面技术应用现状



数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

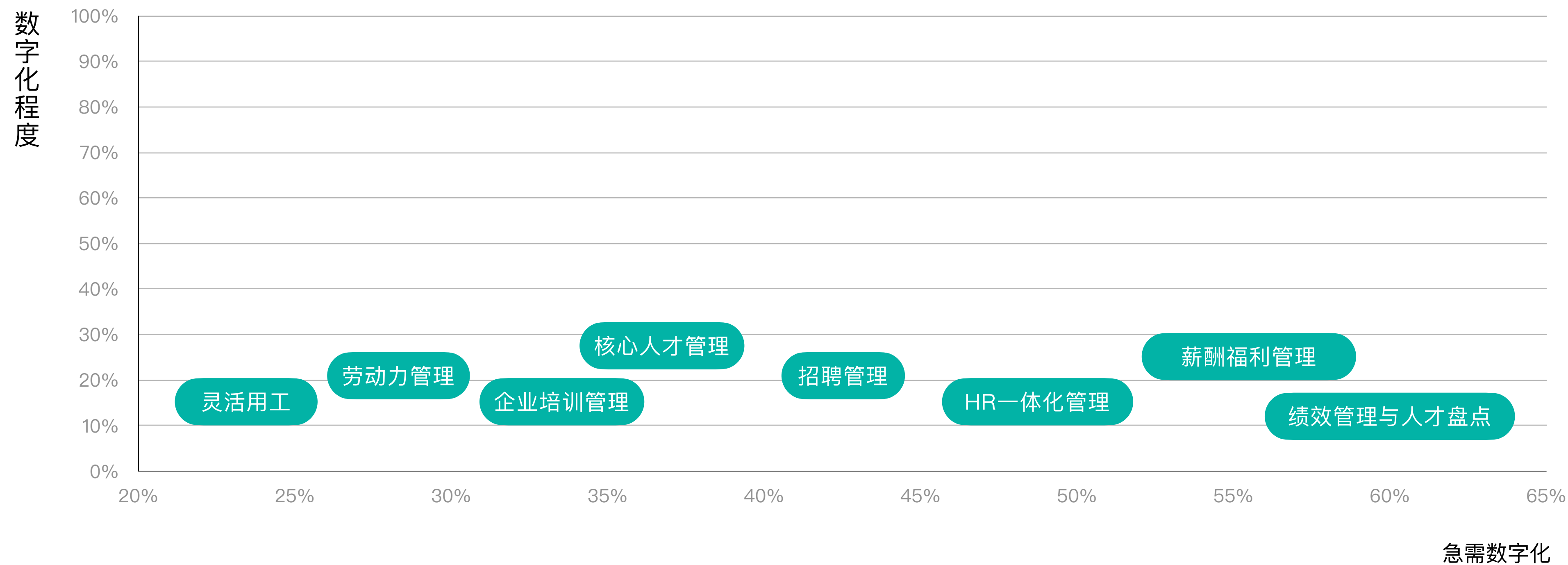


# 职能数字化 高需求度，低完成度

调查企业HR的各个职能有不同程度的数字需求度，均超过25%。其中六成企业均表示“薪酬福利管理”和“绩效管理与人才盘点”急需数字化，五成企业在“HR一体化管理”上迫切需要数字化。

但从HR的数字化程度来看，仅有2成左右企业完成了数字化转型，完成度不容乐观。

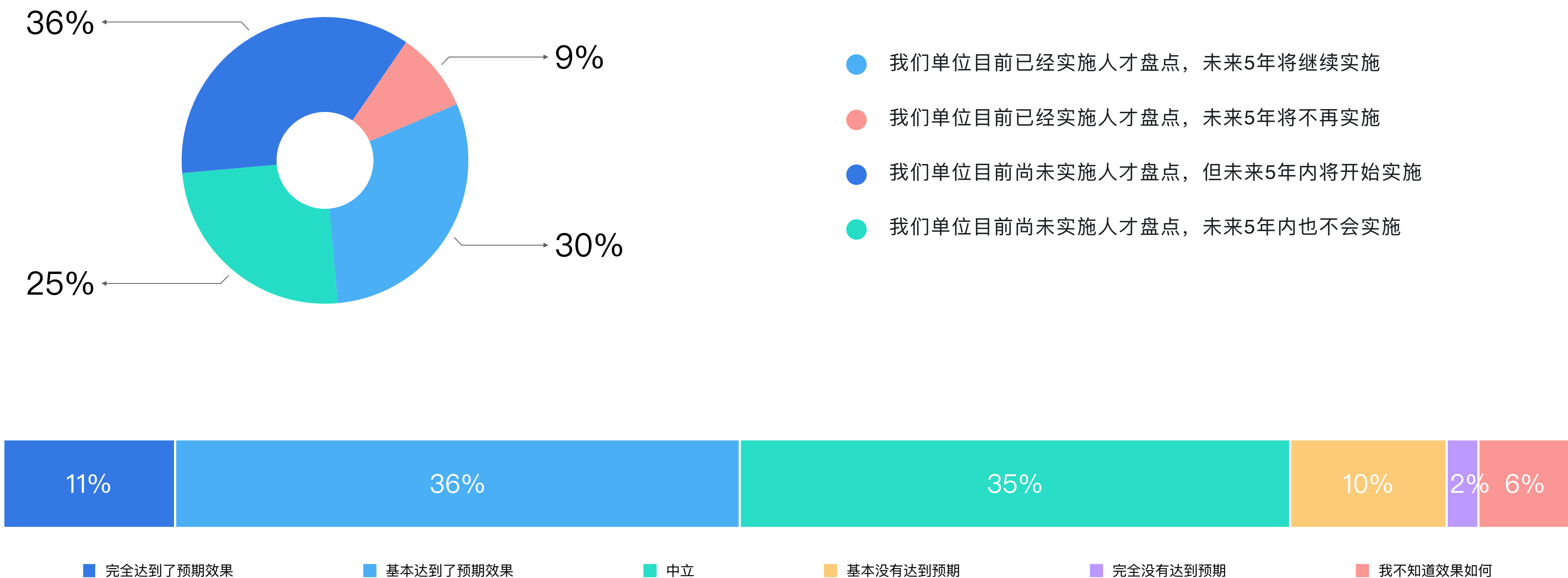
### HR职能数字化程度与需求度



数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

# 急需数字化的 人才盘点实施情况

目前已经有近4成的企业实施了人才盘点，同时未来5年内36%的企业也将开始实施，人才盘点在企业内部愈发受到重视。从实施人才盘点的企业来看，47%的企业基本达成了预期效果，说明人才盘点效果良好。

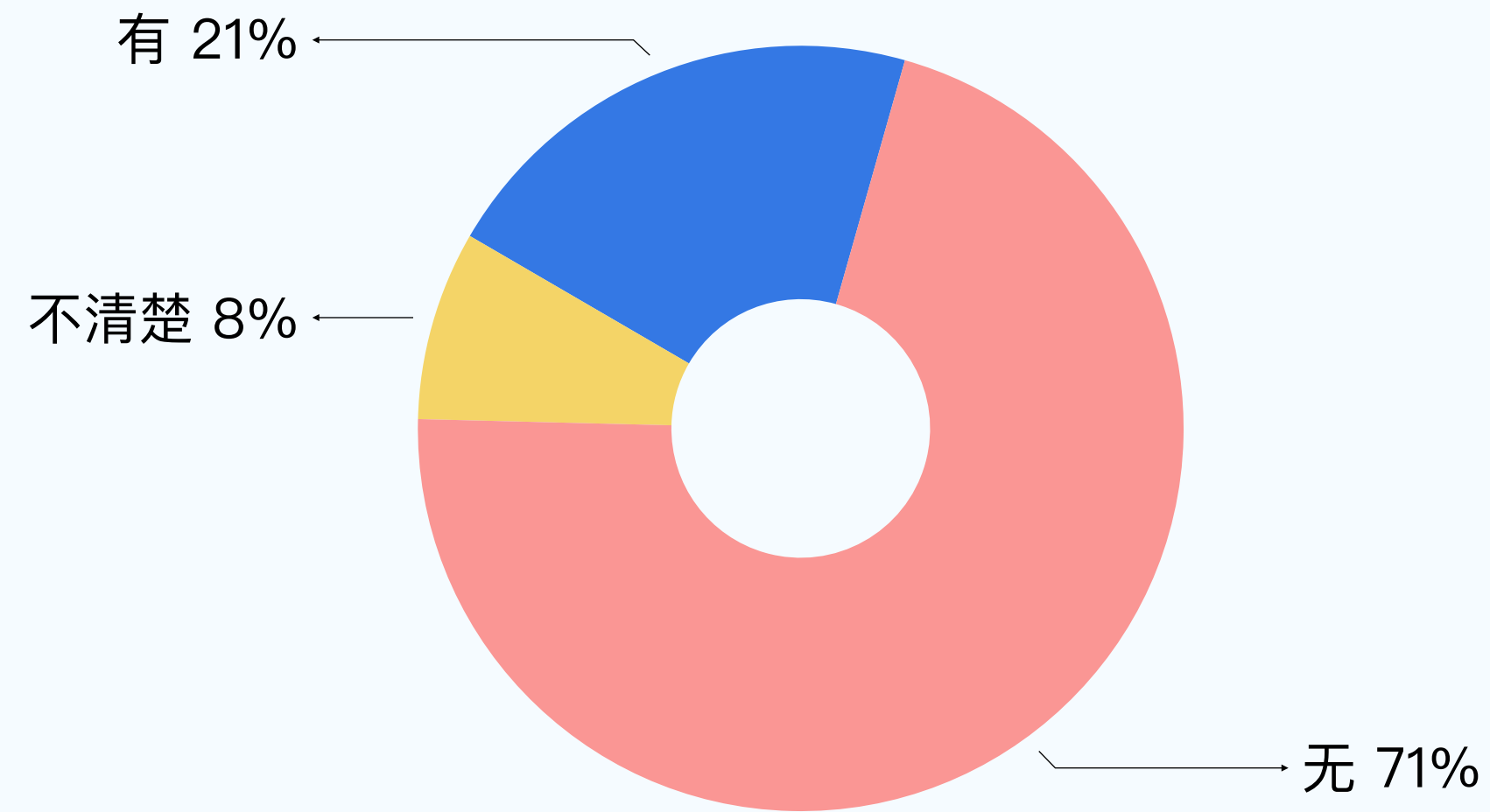


数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业

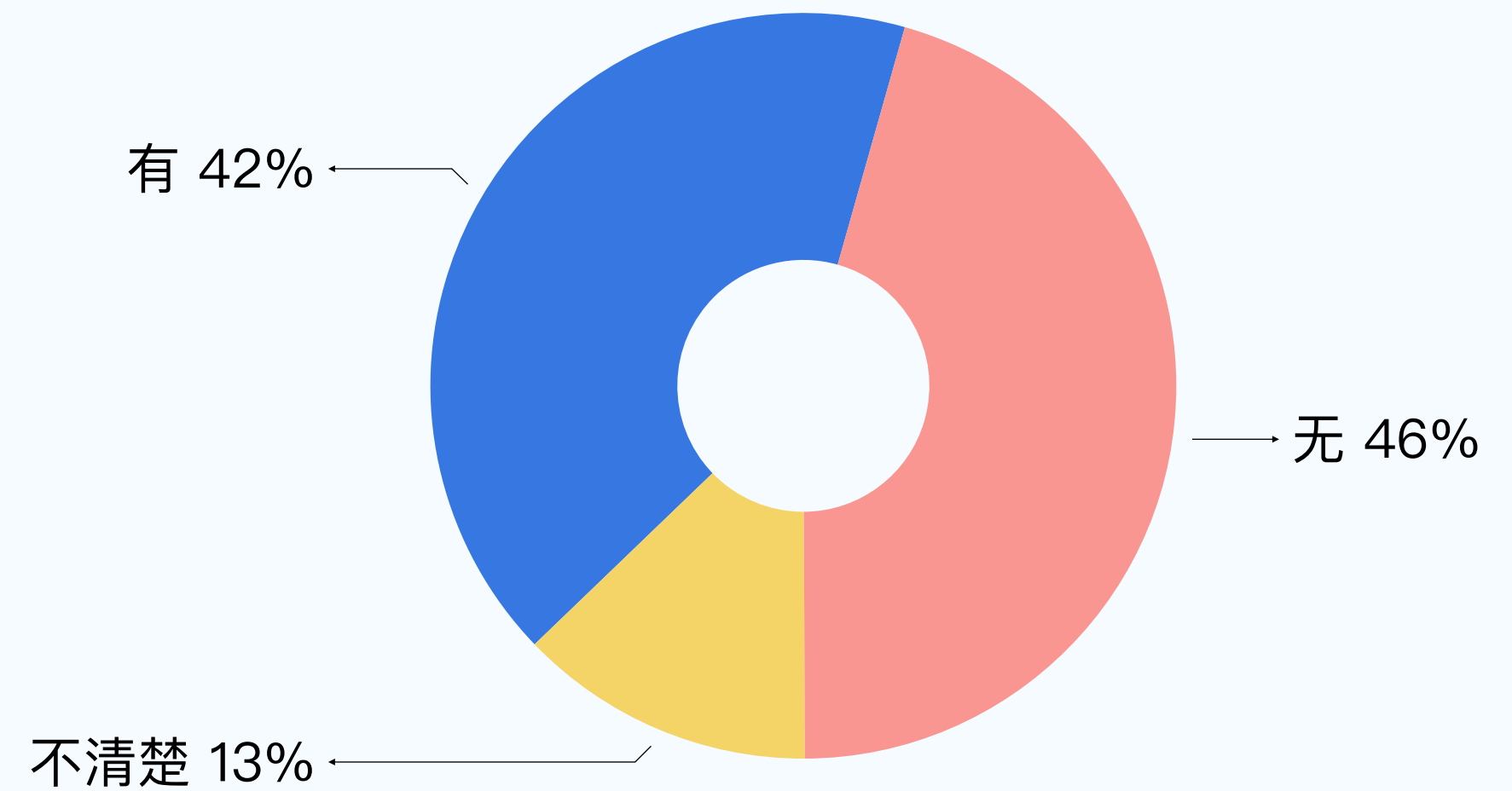
# 需拉近HR员工与业务 提高培养重视度

大部分（71%）企业没有HR部门与其他部门的轮岗政策，HR工作人员贴近业务仍然任重而道远。同时，仅有一半的企业（46%）具有明确的HR工作人员职业发展通道，反应出许多企业对HR的培养不够重视。

### 有无轮岗



### 有无明确的职业发展通道



数据源：2021年度中国企业人力资源数字化成熟度调研报告，1016家企业



# HR数字化转型落地的管理建议

1. 数字化需管理理念先行，避免形式主义
2. 精准定位企业的价值信号，找到新的增长曲线
3. 注重数字化产品的使用感，在效率之外尊重人性
4. 数字化驱动组织内部工作设计的迭代
5. 借助数字化实施公司战略的升级

05

“

## 数字化需管理理念先行 避免形式主义

数字化转型以组织管理理念的变革为前提，需要大量自上而下的沟通。

只升级一个IT系统是远远不够的。还需要以CEO为代表的领导层不断地推动和做工作，尤其是打通数字部门和非数字部门之间的交流与配合。



“

## 精准定位企业的价值信号 找到新的增长曲线

以企业核心竞争力为导向，找准价值信号，逐步推行数字化进程。  
在对数字化系统的选择上，也应当按需而定。



# 3

“

## 注重数字化产品的使用感 在效率之外尊重人性

数字化转型中要注重产品的开发，数据要足够可视化，信息要以合适的方式呈现，确保使用者能够很好感受到数字化带来的是便利而非冗余。



“

## 数字化驱动组织内部工作设计的迭代

数字化将带来工作内容和 workflows 的全面变革，以人力资源部为例，作为数字化转型的主要承接部门，首先需对自身组织架构进行重新设定，需确保能够承接其数字化转型所带来的一系列变化。

无论是三支柱还是六大职能型架构，没有最优秀，只有最合适的组织架构。





“

## 借助数字化实施公司战略的升级

数字化转型不仅仅是一个简单的技术升级，而是对公司全方位多维度的改造提升。

企业应当以数字化转型为契机，全方位审视企业现有管理体制，进行以数字化为导向的彻底变革。





免费体验 薪人薪事人力资源云系统  
官网网址：[www.xinrenxinshi.com](http://www.xinrenxinshi.com)