全球最高管理层调研
（第 20 期）

IBM 商业价值研究院

数据中的“人”

全球最高管理层调研之
首席人力资源官洞察



IBM

本报告基于参与 IBM 第四次全球最高管理层研究的 2,118 位首席人力资源官 (CHRO) 的访谈结果；本次调研是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 持续开展的 IBM 最高管理层系列调研的第 20 期。我们利用各种统计方法，包括探索性因素分析、回归分析和相关性分析来进行研究。我们还使用 IBM Watson AI 技术，对数以千计的定性回答进行情绪分析；并使用 IBM Watson Project Debater，确定如何从多个角度审视流行的主题。

扫码关注 IBM 商业价值研究院

官网　　微博　　微信　　微信小程序

引言

我们最新的全球最高管理层调研主要研究在充满数据的世界抢占领先地位所需具备的能力。我们采访了全球 13,000 多位最高层主管，了解他们从数据中获得的价值、他们打算如何将数据转化为差异化优势以及他们的计划取得了多大的进展。

我们发现了为数不多的一组出类拔萃的企业。这些企业的 CHRO 与最高管理层同事密切配合。他们还敏锐地认识到，必须以符合道德规范的方式使用数据，依靠数据本身做出关键决策，努力建立数据信仰者文化。这些 CHRO 不是靠直觉行事，他们言行一致，严格按照证据来管理企业的人力资本。

结果说明一切。与业内同行相比，这些精英领军企业更为灵活、更富创新力，而且盈利水平更高。CHRO 做出了极大的贡献，引领企业走向成功。

技术重于人才

CHRO 认识到，数据泛滥明显是技术进步的产物。更多 CHRO 表示，目前技术是影响企业的最强大外部力量。事实上，技术的影响力要远超其他因素（见图 1）。

在 CHRO 关心的外部影响因素中，法规压力因素在榜单上大幅上升，近期掀起的消费者数据隐私保护立法浪潮就是一个明证。律师事务所 Baker McKenzie 的研究表明，目前至少有 50 个国家 / 地区已经通过了综合的数据隐私和安全法律，还有 41 个国家 / 地区希望在不久的将来对现有的数据保护制度做出重大调整。[1]

英国某电信公司的 CHRO 指出：“最大的问题之一是新颁布的欧盟隐私指令带来的影响。”“我们需要了解所有适当的法律、政策和法规。”德国某工业品企业的 CHRO 补充道。但泰国某保险公司的 CHRO 指出，法规在不断变化，很难跟上步伐。

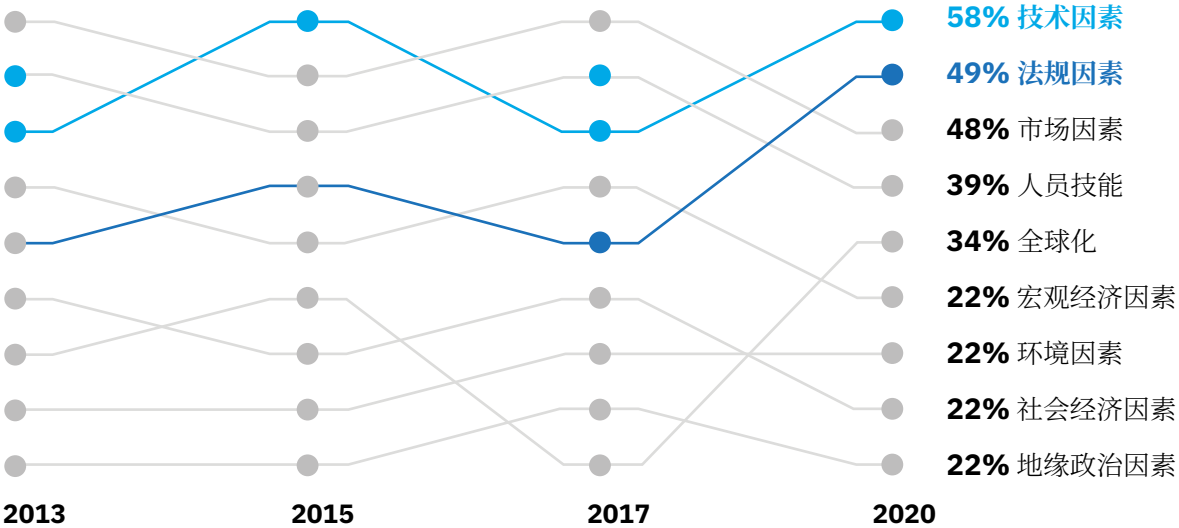
形成鲜明对比的是，在 CHRO 认为最重要的外部力量榜单上，人员技能已下滑到第四位。事实上，与其他最高管理层同事相比，CHRO 认为人才不那么重要。只有 39% 的 CHRO 认为人员技能是关键的外部影响因素，而持有这种想法的 CEO 的比例达到 48%。

图 1

影响因素

CHRO 表示在未来数年，技术将成为对企业影响最大的外部因素。

未来 2-3 年，影响企业的最重要外部力量有哪些



意见相左?

在我们与其他最高层主管的访谈中，反复听到技能短缺问题；而人才管理属于 CHRO 的核心领域，CHRO 却并不是很担心人才问题，形成的对比非常鲜明。“我们面临的主要挑战之一是难以招聘到更多数据领域的人才。”加拿大某 IT 和专业服务公司的 CEO 这样说。德国某银行的 CMO 也对能否招聘到“具有过硬数据技能的员工”表示担忧。

此外，让最高管理层头疼的不仅是缺乏数据科学家和分析师。丹麦某医疗保健企业的 COO 指出：“我们需要培养更广泛的技能。”美国某电子企业的 CEO 对此表示认同。“现在，技术和数据已经成为筹码。”他解释道，“但是，如果不能提出适当的问题并获得正确的答案，那么拥有数据就无关紧要。因此，具有文科背景的人才比技术背景的人才更重要。”

IBM 的其他研究也强调了这一点。参与我们最新技能调研的高管表示，员工需要将数字技能与软技能（或称为行为技能）结合起来，才能在职场中取得成功。在 2016 年，雇主最看重精通数学、科学和计算技能的员工。然而，过去几年，他们的态度发生了逆转：敏捷、批判性思考和解决问题的能力、创造力、同理心、团队合作以及沟通技能现已成为企业高管追求的核心能力。[2]

简而言之，许多最高层主管最关心的是能否拥有人才。然而，CHRO 对此并不是很重视。除 CHRO 外的其他最高层主管认为客户关系和人才几乎是同等重要的竞争优势来源，但一些 CHRO 似乎认为，客户关系比员工技能重要得多。

“很难找到数据科学家，所有企业都在疯抢这种人才。”

阿联酋某零售行业 CIO

“与过去相比，CHRO 对数据的关注度提高了一倍。”

美国某电子行业 CHRO

数据无处不在

但是，CHRO 及其所在组织的表现参差不齐。目前全球数据量已达到 41 ZB，到 2025 年预计将飙升至令人难以置信的 175 ZB。这相当于绕地球 222 圈的 DVD 的存储量。[3] 我们的调研表明，许多 CHRO 完全了解如潮而来的海量数据意味着什么。

“我们打算建立一个能够提出适当问题的数据团队。我们收集了大量有关员工队伍的数据，希望能够预测员工的表现。”英国某政府机构的 CHRO 告诉我们。意大利某消费品企业的 CHRO 也在加紧准备利用汹涌而来的信息。他说道：“我现在的职责包括使用数据评估员工的表现，优化人才招聘流程。”

那么，一些 CHRO 如何利用数据来更有效地管理人才呢？是什么让他们能够将对数据真正价值的理解更好地融入员工队伍管理工作之中，实现实质性的绩效改善？

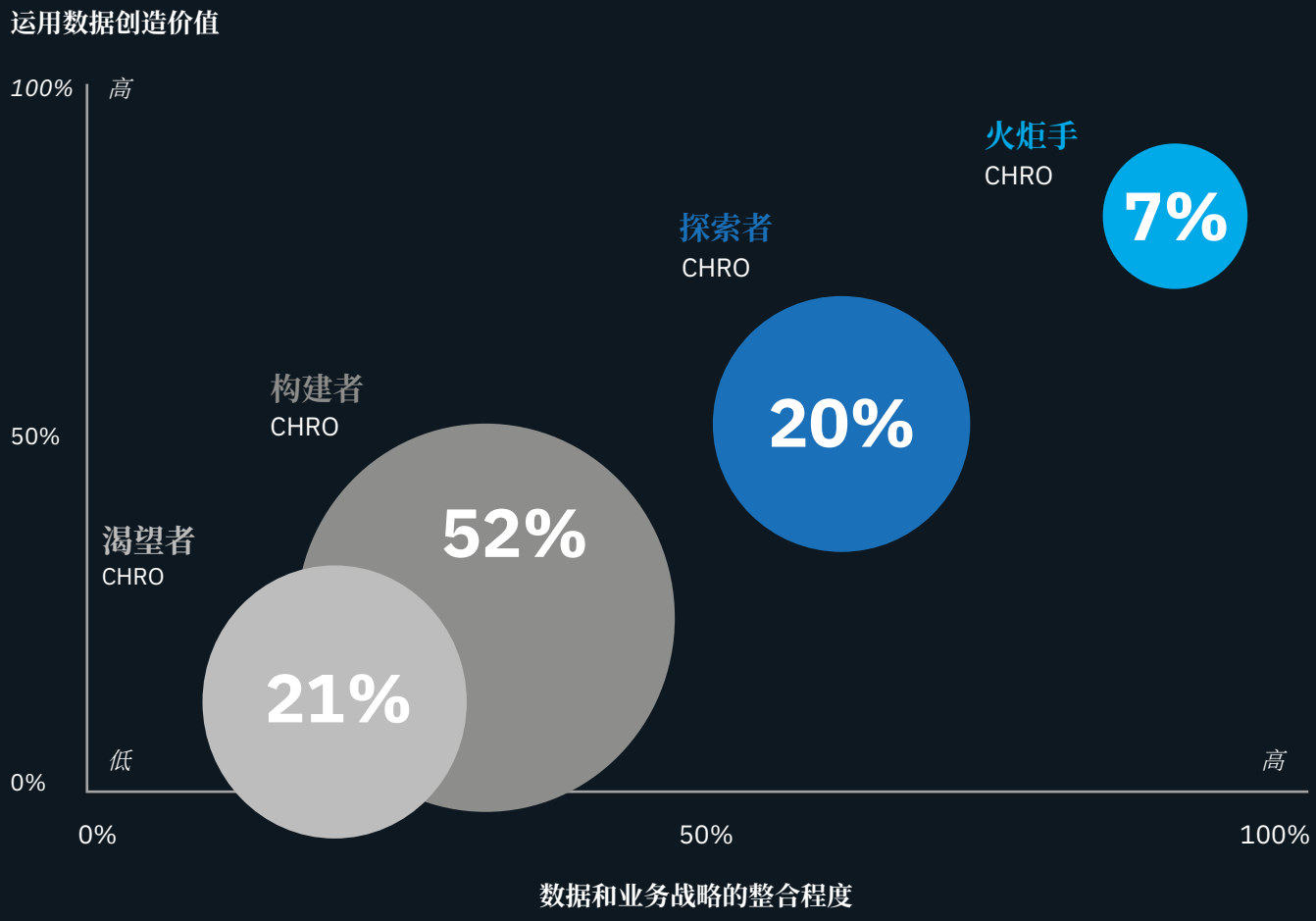
“火炬手”企业照亮了前进的道路

在研究过程中，我们确定了四种截然不同的企业类型，他们分别处于数据领导力之旅的不同阶段。按发展阶段不同，我们将他们分别称为渴望者、构建者、探索者和火炬手（见图 2）。

图 2

数据红利

“火炬手”CHRO 通过将数据整合至战略、运营和文化之中，绘制实现价值的新途径



*“渴望者”*企业刚刚踏上这一旅程。他们了解汇总、分析和应用数据的重要性。他们并未投资相关技术，没有让数据战略与业务战略保持一致，也没有建立数据文化。因此，他们不太善于利用数据的力量。

*“构建者”*企业已经开始进行必要的技术投资。他们还尝试确保数据战略与业务战略一致，并培养数据文化。不过，他们仍难以获得收益。

*“探索者”*企业则已经成功了一半。他们已经投资用于管理和理解数据的工具及技术。在整合业务战略和数据战略方面，他们也取得了进展。现在，他们正从数据中获得回报，尽管还没有实现全部价值。

只有*“火炬手”*企业到达了胜利的彼岸。他们大力投资分析、人工智能 (AI) 和其他相关技术，将数据战略与业务战略融合，并在数据丰富的文化氛围中开展运营。他们对数据可带来的价值寄予厚望，而且实际实现的价值通常会超出目标。

通过将“火炬手”CHRO 与“渴望者”CHRO 相比较，可以发现他们所代表的企业的绩效存在明显差异。例如，71% 的受访“火炬手”CHRO 表示，自己的企业有着出色的创新历史，而表达同样观点的“渴望者”CHRO 的比例只有 17%。在有效管理变革方面，这两组受访者之间也存在类似的差距。

这些优势带来了丰厚的回报：60% 的受访“火炬手”CHRO 表示自己的企业实现了显著的收入增长。超过 70% 的“火炬手”CHRO 表示自己的企业实现了可观的利润；而表示自己的企业在收入和利润方面取得这种成果的“渴望者”CHRO 的比例仅有 20%。

而且，这两组企业的差距还在进一步扩大。我们的分析表明，“火炬手”CHRO 看待世界的方式与“渴望者”CHRO 截然不同，这也决定了他们的优先任务完全不同。他们在三个主要方面存在差异。“火炬手”CHRO：

— 专注于数据使用的道德层面。

— 积极推动数据信仰者文化。

— 通过亲自使用数据，身体力行地宣传所倡导的理念。

在接下来的三个章节中，我们将分别深入探讨这些主题。

第 1 章

二进制代码

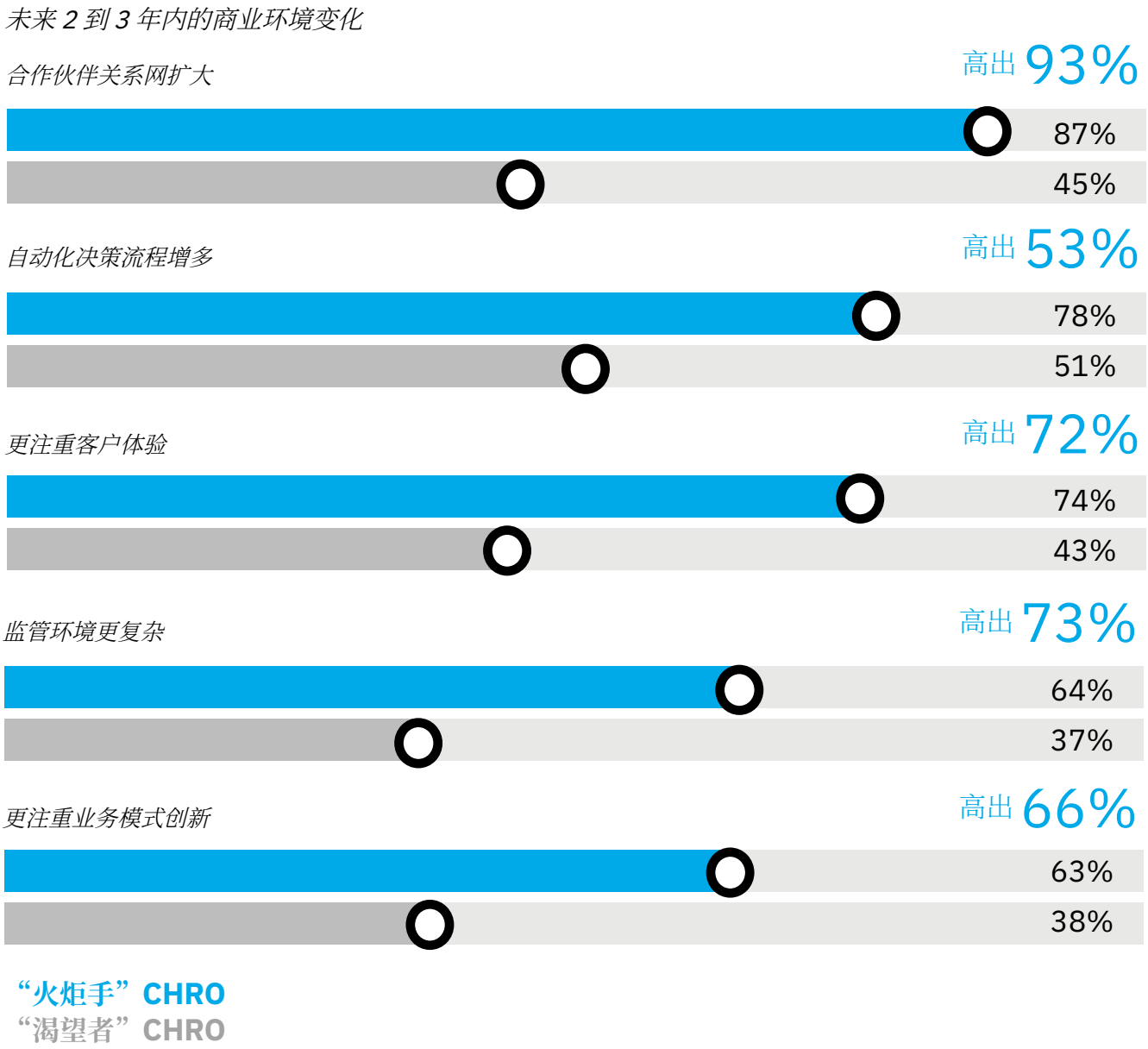
诚信行事

“火炬手”CHRO 和“渴望者”CHRO 的未来愿景截然不同。在某些方面，“火炬手”CHRO 认为将发生巨大变化，而“渴望者”CHRO 则认为不会有太大变化（见图 3）。

图 3

愿景不同

“火炬手”CHRO 和“渴望者”CHRO 对未来的看法大不相同



泾渭分明

“火炬手”CHRO 预计，在未来数年，随着越来越多的企业形成生态系统以提供全新产品和服务，商业环境将发生翻天覆地的变化。由于机器人能够执行越来越多曾经需要人员参与的单调任务，因此他们还预计，许多常规决策将实现自动化。最后，他们认为客户体验和业务模式创新将越来越受到重视，管理个人数据使用的法律将激增，从而带来更重的监管负担。

然而，只有相对较少的“渴望者”CHRO 认为商业环境将发生重大转变。不到半数的“渴望者”CHRO 认为将发生显著变化（“自动化决策流程增多”这一点除外，认同这一点的“渴望者”CHRO 比例超过半数）。换句话说，“渴望者”CHRO 认为未来两到三年商业环境将非常稳定。

事实上，“渴望者”CHRO 不仅与“火炬手”CHRO 在对未来的展望方面有所不同；他们与企业中其他最高管理层同行的看法也严重脱节。与“火炬手”企业的最高管理层相比，“渴望者”企业的最高管理层认为商业环境不太可能发生巨大变化。而在“渴望者”企业的最高管理层中，CHRO 最不愿意接受时代思潮。相比之下，“火炬手”CHRO 与其企业中的其他最高层主管的想法更为一致。他们的未来愿景与整个“火炬手”企业最高管理层的愿景密切同步。

“颠覆者将被颠覆。顶尖企业也只是昙花一现。”

荷兰某 IT 与专业服务行业 CHRO

“火炬手”CHRO 所在企业还认识到数据可以带来的价值。大多数受访“火炬手”CHRO 表示，自己所在企业的最高管理层完全赞成收集数据以有效开展竞争，并且为此目的分配了足够的资金。相比之下，“渴望者”CHRO 就没这么乐观了（见图 4）。

此外，“火炬手”CHRO 是企业中最相信数据实用性的最高层主管之一。将近 70% 的受访“火炬手”CHRO 表示，自己在帮助企业以一种或多种方式创造战略优势方面发挥着至关重要的作用。然而，仅有 30% 的“渴望者”CHRO 表达了相同的看法。同样，在这一点上，“火炬手”CHRO 与企业中的其他最高层主管保持高度一致。

实际上，与“渴望者”CHRO 相对保守的看法不同，“火炬手”CHRO 认为世界是动态变化的 — 因为他们预计会发生变化，而且为应对变化做了更充足的准备。他们与企业中的其他高管目标一致，利用数据所带来的洞察，帮助企业安然度过一次次颠覆大潮。

超级监督

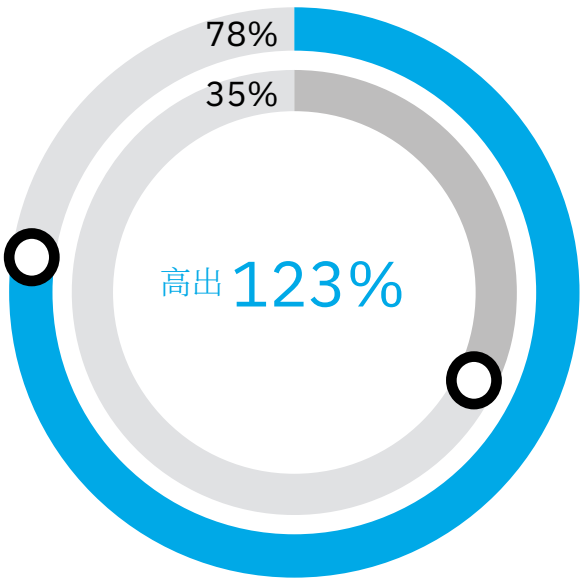
然而，尽管数据开辟了全新的经营方式，但也存在消极影响 — 其中一个弊端已经对 CHRO 产生了深刻的影响。随着更多的企业获取越来越多有关员工的信息，员工开始担心企业可能会滥用自己的个人信息。

图 4

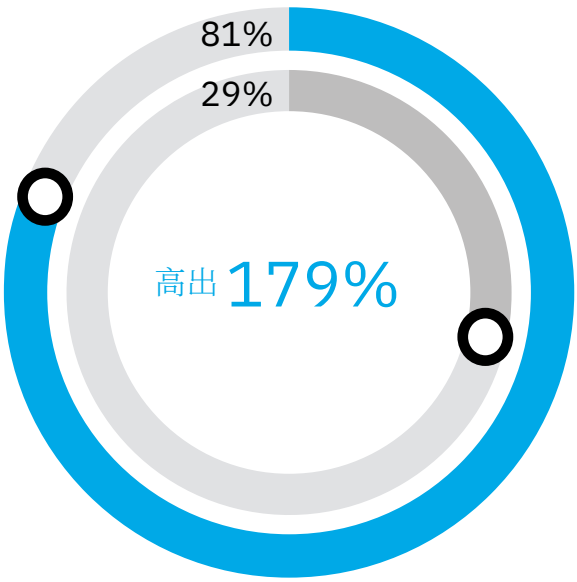
数据带来的价值

“火炬手”CHRO 所在企业更加清楚数据的价值

我们的企业领导完全支持收集数据以开展竞争



我们的企业分配了足够的资金，支持获取数据以开展竞争



“火炬手”CHRO
“渴望者”CHRO

在 2018 年，参加一项 Gartner 调研的 239 家大型企业中，半数以上使用“非传统”方法跟踪员工，例如分析他们的电子邮件以及社交媒体上的消息、阅读自动生成的电话通话记录，以及收集生物识别数据。Gartner 预测，今年企业对员工的监控程度将达到 80%。[4]

许多员工担心这些数据的处理方式。例如，在近期对 13 个国家 / 地区的 10,000 名工作人员开展的一项调研中，64% 的受访者表示在听闻发生了几起滥用消费者数据的丑闻之后，他们开始担心自己的数据会被不当使用。同时，61% 的受访者担心自己的保密信息可能被黑客窃取，还有 55% 的人担心雇主会使用技术监视自己。[5]

确保不窥探隐私

这种担忧是可以理解的。目前，企业在两年内发生数据泄露事件的可能性超过 29%。此外，发现并控制数据泄露事件的平均时间为 279 天，而由恶意攻击引起的事件则需更长时间去解决。[6] 因此，如果企业的安全防线被突破，员工数据可能会在相当长的一段时间内处于危险境地。

此外，越来越多用于跟踪员工的技术进入市场，其中一些系统非常先进，可用于审查员工的计算机活动，衡量其工作效率。善意地使用这些工具，它们就会发挥巨大的价值。例如，企业可以部署适当的工具，用于遏制内幕交易和知识产权盗窃行为。但是，问题仍然在于，如何掌握使用此类技术的分寸。

在提高企业赢利和尊重员工隐私之间存在微妙的平衡，但并非每个企业都能准确拿捏。当然，如果企业越过这条红线，则可能会激怒员工、引发负面新闻甚至触犯法律。然而，魔鬼已经从瓶中被放了出来。鉴于此，在 2020 年 1 月，美国众议院通过了一项法案，规定雇主不得强迫将微芯片植入员工体内作为雇佣条件。[7]

“我的工作是培养员工的信任，既包括员工对管理层的信任，也包括管理层对员工的信任。”

加拿大某工业品行业 CHRO

道德要求

一些参与调研的 CHRO 充分认识到了道德风险，强调在处理员工数据时必须秉持诚信原则。“我面临的最大挑战之一是确保以合乎道德的方式使用复杂的数据。”澳大利亚某医疗保健企业的 CHRO 说道。日本某电子品企业的 CHRO 对此表示赞同：“我们最近建立了一个全球数据平台，作为管理 HR 数据的起点。目前我们正尝试为 AI 的使用建立道德规范与核心原则。”他解释道。同样，一个英国政府机构的 CHRO 也在制定数据道德战略，以确保该机构的所有数据都能得到恰当的使用。

IBM 商业价值研究院提供的其他证据表明，财务绩效最出众的企业的 CHRO 通常会竭尽全力秉持诚信原则。他们中有四分之三非常谨慎地监控数据实践、分析算法和奖励系统的诚信程度。将近三分之二还实施了强有力的监管措施，针对所有数据建立问责机制，确保数据使用符合道德标准和法律规定。[8]

“火炬手”CHRO 对此表示赞同。他们还认识到负责任地管理员工数据的重要性：65% 的“火炬手”CHRO 与企业的 IT 职能部门密切合作，控制、管理和保护此类信息。形成对比的是，只有 38% 的“渴望者”CHRO 付出同样的努力来确保 HR 数据的安全性。

行动指南

如何促进合乎道德地使用人员数据

1. 沟通，沟通，还是沟通

花时间与其他最高层主管讨论重要的业务趋势，确保自己的未来愿景与他们保持一致。必须让高管同事、经理和员工清楚您要收集的数据类型。说明将如何使用个人和全球员工的数据。

2. 制定适当的规则

与 CIO 密切合作，创建强有力的员工数据管理模式，保护员工的安全和隐私。为每个数据集指定相应的负责人。确保数据战略与企业的文化和价值观保持一致。

3. 为最坏的情况做好准备

持续监控企业员工数据的内外部风险。制定备份计划，以应对数据泄露事件，包括创建模板，用于通知员工和消除他们的顾虑。定期测试，不断优化计划，使用多种方案来锻炼响应速度。

第 2 章

实事求是
营造数据信仰者文化

“火炬手”CHRO 敏锐地意识到使用和存储敏感个人信息需要承担道德义务。他们还致力于营造真正的数据信仰者文化。

人多力量大

促使“火炬手”企业最高管理层成员团结协作的因素有很多，其中之一便是他们都相信数据能够帮助做出明智的选择。大多数“火炬手”CHRO 表示，他们与同事在必须做出重大决策时，都倾向于寻求数据的帮助。他们竭尽全力收集所需的数据，帮助自己做出明智的选择（见图 5）。

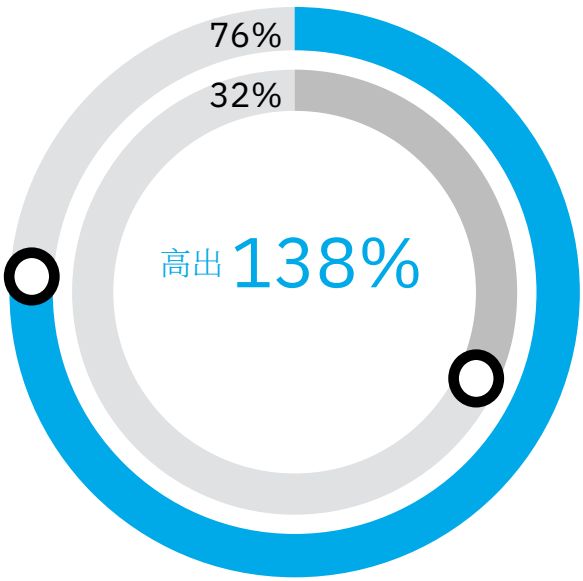
由于重视数据驱动型决策，企业获得了丰厚的回报。“火炬手”CHRO 表示，数据在创造战略优势方面发挥了主要作用 — 帮助企业提高运营效率、开发或进军新市场以及率先推出新产品或业务模式。芬兰某化工企业的 CHRO 自信地表示：“通过使用数据做出决策，明显改善了运营绩效、优化了成本并增加了营收。”中国某消费品企业的 CHRO 也指出，“改变游戏规则的创新”潜力无限。

图 5

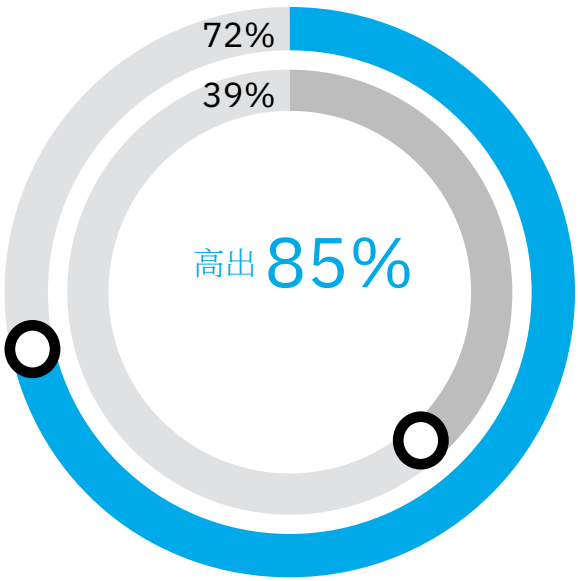
数据主宰

“火炬手”CHRO 及其最高管理层同事高度依赖数据帮助做出决策

我们的最高管理层团队在很大程度上具备提高决策质量所需的数据思维



我们的企业收集适当类型的数据，在很大程度帮助做出明智的决策



“火炬手”CHRO
“渴望者”CHRO

质量优先

“火炬手”CHRO 对数据如此信任，可能是因为（至少部分是因为）他们可以访问高质量的信息。超过 60% 的“火炬手”CHRO 所在企业对收集、使用和共享数据制定了明确的规定。这些人中有 60% 表示，企业在这些数据活动方面表现出色。而仅有 20% 的“渴望者”CHRO 表示企业具备同等水平的规则或专业知识。

将近三分之二的“火炬手”CHRO 还可以实时访问企业拥有的大量数据，而能做到这一点的“渴望者”CHRO 的比例仅有四分之一。此外，三分之二的“火炬手”CHRO 所在企业擅长将非结构化数据与结构化数据相结合，而只有三分之一的“渴望者”CHRO 可以在很大程度上使用非结构化数据。

无法有效结合使用非结构化数据是一个严重的局限，因为非结构化数据能够产生有价值的洞察，帮助企业了解内部的实际情况。例如，采用开放式回答形式的员工意向调查通常能够比多项选择式问卷调查提供更丰富的详细信息。

内部社交媒体网站是另一个主要的信息来源，虽然尊重员工个人隐私至关重要。不应频繁监视员工在这些线上渠道的聊天，所有反馈都应匿名进行，以保护每个员工的隐私。

但是，员工通常渴望提供反馈。在 IBM 对来自多个国家或地区众多行业的 24,000 多名员工进行的一项调研中，83% 的受访者表示愿意表达观点，76% 的受访者认为雇主重视自己的意见，72% 的受访者表示雇主会根据意见采取行动。[9]

“大多数数据都会随着时间的推移而逐渐失去价值，因此获取实时洞察非常重要。”

新西兰某化工行业 CHRO

“技术可以帮助我们创造更出色的员工体验，并且鼓励员工更积极地参与到工作中。”

新加坡某电信行业 CHRO

发挥数据价值

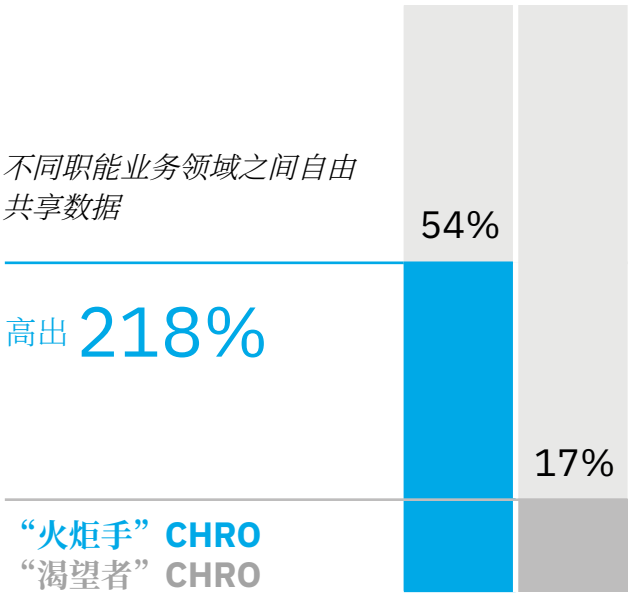
“火炬手”CHRO 认识到，没有证据支持的假设可能会带来风险，因此鼓励跨职能部门共享信息。半数以上的“火炬手”CHRO 所在企业允许数据自由流通，而绝大多数“渴望者”CHRO 仍在努力克服内部障碍（见图 6）。

日本某电子品企业的 CHRO 对内部障碍带来的问题进行了评估，结果让人沮丧：“我们在使用数据方面裹足不前。每个部门管理自己的数据，部门之间没有协调。”加拿大某银行的 CHRO 也表达了类似的担忧。“我们需要消除数据孤岛，建立可以提供员工全面视图的综合数据库。数据必须成为决策过程的必要条件。”他坚称。

图 6

拆除“围栏”

“火炬手”CHRO 推动跨职能部门的数据共享



一些企业采取了应对措施，通过创建数字会议空间，促进信息的自由流通。例如，全球劳动力管理公司 Aleron 创立了一个社交平台，支持员工在该平台上共享文件、加入社区以及发布创意博客。[10] 在拉丁美洲和加勒比地区运营的消费品企业 Grupo Familia 也建立了一个数字场所，员工可以在其中共享文件、发布与工作相关的照片和视频以及汇总知识。[11]

提升技能

如果员工不具备相应的技能，即使能够大范围访问一流的数据，也不会产生什么价值。因此，“火炬手”CHRO 为员工赋能，使他们能够发挥数据的价值（请参阅“SingHealth: 将数据交到员工手中”）。将近 70% 的“火炬手”CHRO 与最高管理层同事密切合作，为员工提供必要的工具和培训，帮助他们深入研究数据；而“渴望者”CHRO 及其最高管理层同事的这一比例仅为 30%。

“作为 CHRO，我的优先任务是吸引、培养和留住数字人才。”美国某工业品企业的 CHRO 解释道。英国某航空航天和国防企业的 CHRO 说道：“我们大力培养员工在数据科学、敏捷、区块链和网络方面的技能，旨在提高企业内部更有效地收集、存储和分析数据的能力。”

这些努力换来了丰硕的成果。与“渴望者”企业相比，“火炬手”CHRO 所在企业拥有精通数据科学和分析技能的员工队伍的可能性要高出两倍多。考虑到这类人才的争夺战异常激烈，因此取得如此成就绝非易事。丹麦某工业品企业的 CHRO 指出：“寻找技术达人确实是一项挑战。”

SingHealth：将数据交到员工手中

SingHealth 是新加坡最大的医疗服务提供方，经营着由医院、医学专业中心和综合诊疗所组成的网络，处于颠覆医疗保健行业的最前沿。他们积极采用学术医学中心的理念，将纯临床服务与尖端医学研究和培训相结合。他们还引入电子病历，并且使用机器人流程自动化技术来管理之前的手动工作流程，探索实现医疗服务数字化的新技术。

“我们并不是想要取代人与人之间的联系。”集团副总裁兼 CHRO Leong Huat Goh 解释称，“我们尝试对人类的能力进行补充，最终目标是提供始终如一的医疗服务。”

SingHealth 开始展现一大优势。“医生本质上是数据驱动的。他们不依靠直觉，而是根据各项检查数据来决定如何治疗患者。当然，创新必须要有一定的范围，但是医生只有在有证据证明想法行之有效的情况下才将其付诸于实践。”

从临床到行政，都适用于这种态度。“于是，无论是关于医疗模式、系统采购、新服务领域还是其他任何方面，我们大多数决策都基于数据。”Leong Huat Goh 说道。

即便如此，他也坦率承认，从智人到使用技术的人并非易事。使用数字工具和技术需要进行大量的重新培训，并且需要很长时间才能帮助员工掌握必要的技能。

“我们最重要的体会之一是，这涉及两个步骤。首先，必须说服员工接受变革，消除抵触情绪。然后，必须为他们提供系统和培训。”Leong Huat Goh 这样总结，“这不是一锤子买卖；而是一个旅程，是与员工合作，帮助他们‘重塑思维’的过程。不可能一蹴而就。”

此外，专业技能过时的速度不断加快，而使用课堂教学和虚拟学习等传统方法重新培训现有员工需要花费较长的时间。在 2014 年至 2018 年，缩小技能差距所需的中位时间增加了 12 倍。[12]

文化变革的关键

简而言之，“火炬手”CHRO 认识到，仅当企业允许可靠的数据自由透明地流通，按照一系列核心数据原则和实践开展协作，而且员工拥有用于挖掘数据洞察的工具和技能时，才能形成数据信仰者文化。而这一切都要从相信数据的最高管理层开始 — 他们必须起到率先垂范的作用。正如下一章所述，“火炬手”CHRO 正是这样做的。

行动指南

如何营造数据信仰者文化

1. 将数据置于每项人才决策的核心。

在 HR 职能部门中培养数据思维方式。注重可以证明数据带来极大价值的用例，帮助员工理解数据的力量。对数据的清理和整理工作进行投资，因为人们只有相信了数据的准确性和相关性，才会相信数据展现的内容。

2. 消除障碍

将消除数据孤岛作为最优先的任务，确保员工了解您的意图。简化并整合技术基础架构，以便可以一站式地存储、处理和分析多种格式的数据。创建数字场所，供员工轻松分享信息。

3. 赋能员工，培养数据布道者

为员工提供所需的技术和培训，帮助他们深入研究数据，让数据分析不再成为数据科学家的专利。投资于分析和数据可视化工具，培养技能。鼓励并奖励数据驱动的创新。

第 3 章

明智之策

将数据转变为洞察

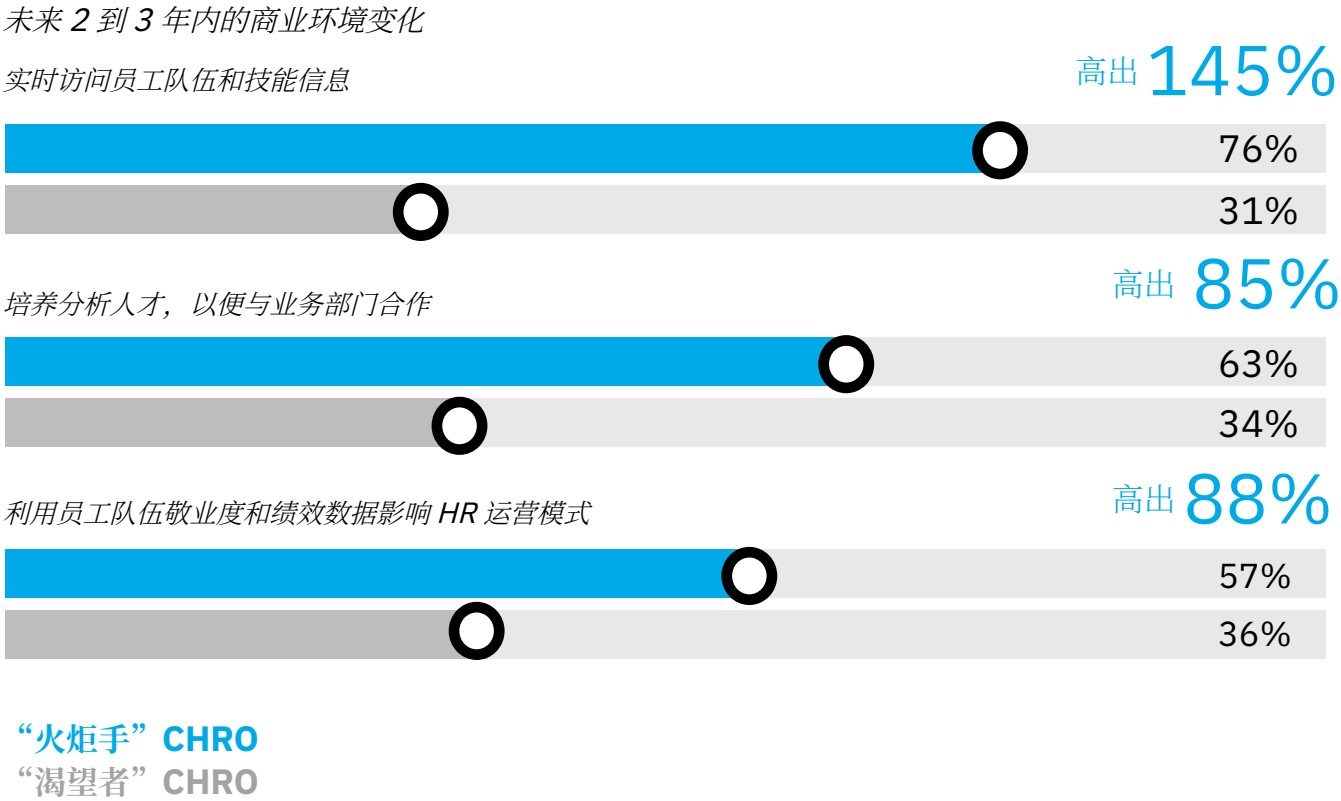
“火炬手”CHRO 不仅提倡使用数据做出更明智的决策，他们自己也十分依赖于数据。在管理人才方面，他们有三个主要目标：

- 为 HR 部门的员工提供有关员工队伍和技能的实时信息
- 培养与企业中的其他职能合作所需的分析专业知识
- 使用员工队伍敬业度和绩效数据，确定本部门的 HR 政策和运营模式（见图 7）。

图 7

职能目标

“火炬手”CHRO 认为三项数据计划对人力资源部门尤为重要



正如澳大利亚某银行的 CHRO 所言，这是一个巨大的挑战。他表示：“我们拥有海量数据，但如何掌握和管理这些数据呢？”日本某电子品企业的 CHRO 补充说：“难以确定如何最有效地使用数据。”然而，一些 CHRO 已经在以非常有想象力的方式利用数据。

正如我们最近的报告*“加速 HR 3.0 之旅：动荡时期转型的十种方法”*中所述，最富创新力的 CHRO 采用全新方法，从全新来源收集数据，并以全新方式使用新旧数据（见图 8）。这些 CHRO 将数据驱动的决策作为核心原则，实时运用数据帮助企业转型。

图 8

旧数据，新技巧

最成功的企业中的 CHRO 以全新方式收集和使用数据，创造新的价值

数据类型	旧数据	新数据
HR 信息系统数据	本地企业资源计划 (ERP)	基于云的开放架构
	历史数据	实时数据
	孤立地使用	与其他内部来源（IT 和财务）以及外部来源（如劳动力市场统计）数据结合
	标准报告	广泛使用 AI 和预测性分析
		应用洞察来改善企业绩效和 HR 计划
求职者数据	内部来源	内部和外部来源
	结构化数据	使用 AI 捕获并分析结构化和非结构化数据
员工绩效数据	年度或定期收集	持续收集
	单个元素	多维数据
	用于薪酬和晋升	用于个性化技能培养
薪酬数据	高度保密	高度透明
	基于趋势的分析	应用 AI 消除薪酬偏见 薪酬用于推断绩效
员工技能数据		应用 AI 推断技能水平
		应用 AI 为每位员工建立个性化学习路线
员工情绪数据	通过单一工具收集	通过多种工具 / 渠道收集数据
		用于为 HR 政策提供数据支持
		用于指导员工体验设计

“我们正在实施基于云的 HR 解决方案，用于管理人力资本数据模型。”

爱尔兰某能源、环境与公用事业行业 CHRO

融汇贯通

将近 60% 的“火炬手”CHRO 认为实现核心 HR 系统的整合与合理化是当务之急，而持有同样想法的“渴望者”CHRO 仅有 40%。超过 60% 的“火炬手”CHRO 认为自动调谐 HR 数据非常重要，而持有同样想法的“渴望者”CHRO 还不到 40%。

许多 HR 系统的作用仅限于基本报告，无法跨系统整合数据或支持分析，以便充分了解正在发生的事情。相比之下，最先进的系统能够帮助 HR 专业人员将业务数据与员工数据联系起来，更多地从战略层面了解员工队伍。

例如，HR 部门可以确定哪些个人或团队的表现优于其他人，以及这些表现出众者具有哪些与众不同的技能、文化观念和行为方式。接下来，HR 可以利用这类信息在其他部门培养相似的文化，帮助他们提高生产力。[14]

“数据改变了对话方式，提高了 HR 部门的战略价值。”加拿大某消费品企业的 CHRO 指出，“我们现在可以提供深入洞察，帮助推动业务发展，在流程的早期阶段介入。”

人工智能和智慧算法

同样，三分之二的“火炬手”CHRO 还计划对人工智能 (AI) 下重注。他们对这些投资寄予厚望 — 部分原因可能在于他们已经打下了坚实的基础。70% 的“火炬手”CHRO 表示，所在企业拥有完全整合的云基础架构，而只有 30% 的“渴望者”CHRO 有此好运。

“通过使用大数据和 AI，我们能够更深入地了解影响人员流失、绩效和员工敬业度的因素。”泰国某医疗保健机构的 CHRO 说道。新西兰某运输企业的 CHRO 对此表示赞同：“随着数据分析技术的出现，对 CHRO 来说，必须学会使用机器学习和 AI 之类的工具来评估绩效、发现企业差距以及提出改进建议，这非常重要。”

事实上，AI 带来了以前根本无法想象的大量机会。它可以大规模实现个性化技能培养，预测离职风险，以及发现招聘过程中隐藏的偏见。[15] AI 还可以更快速更有效地找到最有前途的求职者（参见“BuzzFeed：完美匹配工作岗位与求职者”）。

聊天机器人可以帮助雇主更全面地了解求职者，求职者也可以借此加深对未来雇主的了解。与此类似，算法可以分析求职者简历中所列的技能与特定岗位所需技能的匹配程度，并从求职者的博客内容和关注对象中探索他们的线上生活。这有助于企业招聘到不仅具有必要技能而且具有更强社交能力的应聘者。[16]

日本企业 Forum Engineering 就是这样的一个例子，他们的主要业务是为技术和工程公司提供临时工作人员。传统的牵线搭桥过程非常缓慢，主要靠主观判断，而且常常不准确。因此，该公司转而使用 AI，开始从内部文件中筛选非结构化数据，为每个职位找到最适合的人选。由于考虑到个性、兴趣以及客户对员工个人的反馈等因素，因此 Forum Engineering 为空缺职位找到合适候选人的速度加快了六倍。

BuzzFeed：完美匹配工作岗位与求职者

每年都有数以千计的求职者向发展迅猛的数字新闻与娱乐公司 BuzzFeed 投递简历。BuzzFeed 招聘运营经理兼招聘主管 Dan Geiger 表示：“在我们发布最热门职位招聘信息之后的几天里，每天都会吸引数百人前来应聘，在如此多的求职者中找出最出色的人才通常是一项艰巨的挑战。”[18]

BuzzFeed 希望通过鼓励具有适当技能和经验的求职者申请每个合适的职位，以及在招聘流程的早期阶段筛选掉不符合条件的应聘者，缩短筛选求职者所花的时间。因此，它与在线招聘平台 Uncubed 合作，尝试了一种新方法。[19]

应聘者现在可以向聊天机器人询问有关在 BuzzFeed 工作的问题，并在 Uncubed 上以文本、视频和空缺职位链接等形式获得实时答案。如果为系统提供支持的 AI 发现很可能适合当前空缺职位的应聘者，它会鼓励该应聘者立即提出申请。[20]

试验的结果证明前景光明：通过 Uncubed 接触 BuzzFeed 的求职者比其他来源的求职者进入面试的可能性要高出 64%。通过了解求职者提出的各种问题，也可以帮助企业弄清楚需要在哪些方面提供更多信息。通过分析与求职者的对话，优化企业招聘策略。例如，如果某个职位吸引的求职者比预期少，BuzzFeed 可以通过开展数字推广活动，提高该职位的热度。[21]

防火墙外的数据

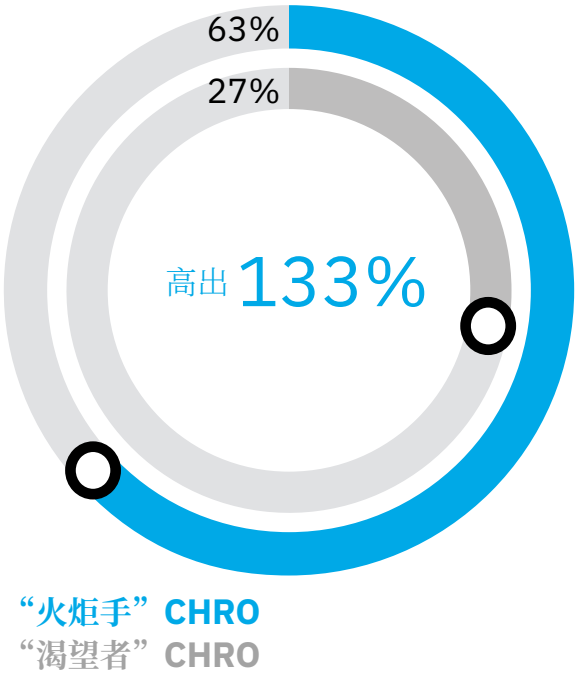
但是，企业自己收集的内部数据绝不是有价值洞察的唯一来源。位于防火墙外的数据同样可以揭示深入洞察。“火炬手”CHRO 充分认识到这一点，持续监控外部公众对自己企业的雇主形象的看法（见图 9）。社交网络的兴起提供了一个有用的新渠道，可用于发布与工作相关的信息，树立正面形象，直接与求职者对话，或鼓励企业员工向求职者推荐自己的企业。

图 9

外界

“火炬手”CHRO 表示，在外部社交媒体上跟踪外界对企业的看法至关重要

在外部社交媒体上跟踪雇主品牌形象的重要性



咖啡行业巨头星巴克的咖啡店遍布城市的每个角落，它也是一家掌握雇主品牌塑造艺术的公司。它在 Facebook、Twitter、Instagram 和 YouTube 上发布了许多员工感言和工作快照，吸引了数百万的粉丝。[22]

化妆品制造商欧莱雅也同样树立了良好的社会形象。它有一个 LinkedIn 页面，专门用于将粉丝与职位空缺联系在一起；还开设了一个 YouTube 视频频道，发布实习生生活视频，并提供建议，介绍如何制作出色的简历。该企业还有一个专门记录在欧莱雅工作的博客，包含员工提供的个人资料、新闻和故事。[23]

但社交媒体是一把双刃剑。在职员工和前员工可以成为出色的品牌大使，也可以变成不满的批评者。当他们吐槽所效力的企业时，这些评论确实可以吸引很多人。如果一个企业在 GlassDoor 或 CareerBliss 等网站上“赢得”了糟糕雇主的恶名，那么可能会面临人才不断流失的风险。

这就是“火炬手”CHRO 优先考虑在外部社交媒体上跟踪企业雇主声誉的原因。他们认识到雇主的品牌就是企业形象，优质品牌有助于吸引一流人才，这对任何企业的成功来说都是至关重要的一点。相反，劣质品牌会让人们避而远之。

获取全面数据

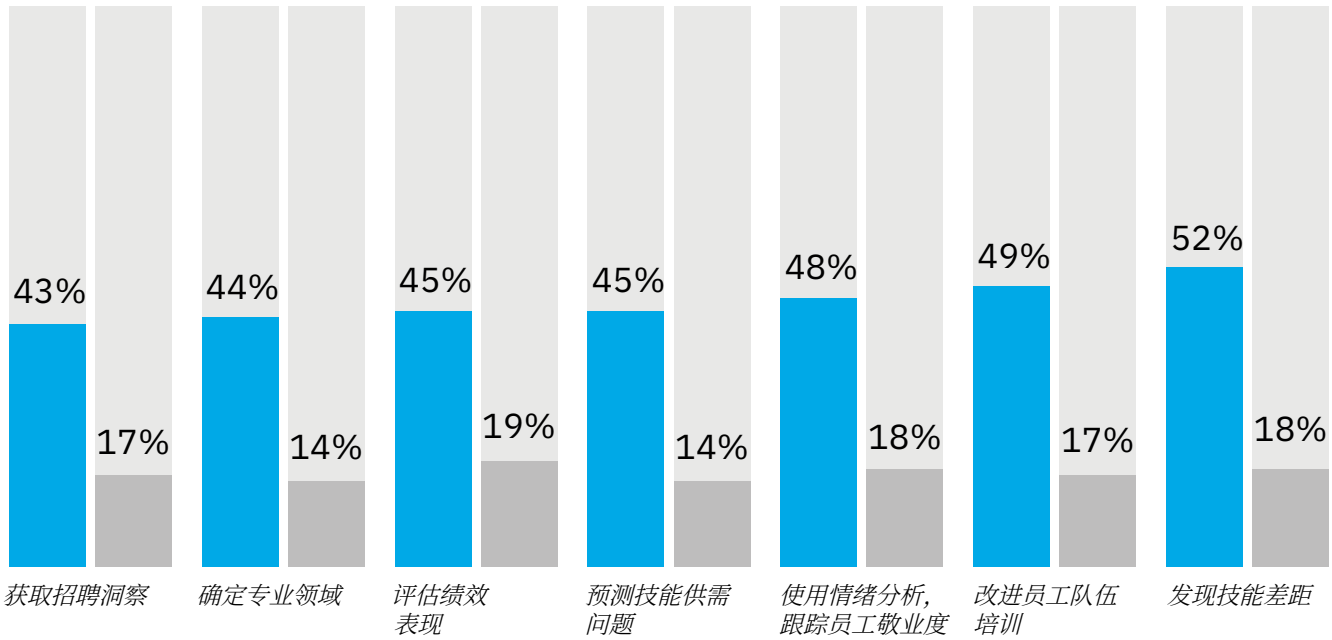
事实上，最出色的 CHRO 会利用范围广泛的外部信息来源。在那些表现出色的企业中，超过半数的 CHRO 将自己的 HR 数据与从外部机构收集的情报相结合。外部数据可能有多种形式，包括劳动力市场统计和预测、人口分析、决策者报告、工会博客以及高等教育数据。而在表现不佳的企业中，只有 10% 的 CHRO 会从更广泛的范围收集数据。[24]

结果怎样呢？“火炬手”CHRO 在使用数据了解和改善员工队伍素质方面的表现更加出色。这些人中超过半数能够特别有效地发现技能差距。几乎超过半数精通使用数据来提供更好的培训、监控员工敬业度、预测人才不足以及评估员工绩效（见图 10）。

图 10

捷足先登

“火炬手”CHRO 更善于使用数据建立高技能的员工队伍



“在自动化流程与人员干预之间实现平衡是个巨大的挑战。”

美国某工业品行业 CHRO

行动指南

如何将数据转变为洞察

1. 整理数据仓库

整合核心 HR 系统并使之合理化。将 HR 数据和员工数据与企业的长期业务目标对接起来，从而提升 HR 部门实现的战略价值。用防火墙外的数据补充内部 HR 数据，全方位了解劳动力的动态和趋势。

2. 借助 AI 快速扩展

利用物联网传感器和移动应用实时捕获海量的结构化和非结构化数据。对 AI（包括机器学习）投资，从这些宝贵的员工和求职者新数据源挖掘出深入洞察。借助自动化技术，消除数据和 AI 模型偏见。

3. 以全新方式根据洞察采取行动

使用数据持续改进 HR 计划、政策和解决方案。以最细的颗粒度推断技能水平，为每位员工制定个性化的技能培养方案。考虑使用薪酬数据来推断绩效，根据员工意见设计员工体验。

结束语

立足诚信，实现效益

全球各地的 CHRO 都在努力应对这个充斥着海量数据的世界。他们中有一些重点关注数据对管理的意义。“我的角色一直在发生变化。现在，我有望成为战略顾问，凭借过硬的数据帮助企业做出正确的决定。”瑞典某医疗保健企业的 CHRO 这样说。其他一些 CHRO 则消除了技术障碍，正如巴西某电信企业的 CHRO 指出，这包括“无法满足数据分析要求的基础架构”。

还有一些 CHRO 谈到了对员工队伍的影响。澳大利亚某电信企业的 CHRO 警告称：“我们不仅需要深厚的专业技术能力，还需要判断力、协作和同理心这样的人文特质。”美国某工业品企业的 CHRO 补充说：“在自动化流程与人员干预之间实现平衡是个巨大的挑战。”

尽管如此，CHRO 仍坚信使用数据管理企业的人力资源会带来巨大的收益。他们谈到，要全方位了解工作环境，量化技能优化过程，打造更为个性化的员工体验，以及根据证据而非直觉来分配资源。

我们调研中的“火炬手”CHRO 展示了成为数据领导者的必备条件。他们强调公平对待员工数据的重要性。他们为员工提供合适的工具和培训，以便充分发挥数据的价值。他们自己使用数据做出有关员工队伍的更明智决策，改变员工的工作方式。“火炬手”CHRO 深知，“知是行之始，行是知之成”，他们严肃认真地履行肩负的职责。

相关 IBV 调研

建立信任优势：决胜富数据和 AI 时代， IBM 全球最高管理层调研（第 20 期）。https://www.ibm.com/cn-zh/services/insights/c-suite-globalreports

加速 HR 3.0 之旅：动荡时期转型的十种方法， https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3

弥合技能缺口之企业指南: 培养和留住高技能人才之战略， https://www.ibm.com/downloads/cas/KMXOY6XM

备注和参考资料

1 “A Short Guide to Global Data Privacy & Security Regulation and Enforcement.” Baker McKenzie. July 16, 2019. https://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2019/07/global-data-privacy-and-enforcement

2 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value.September 2019. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap

3 Reinsel, David, John Ganz, and John Rydning. “Data Age 2025: The Digitization of the World—From Edge to Core.” IDC. November 2018. https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-data-age-whitepaper.pdf

4 “The Future of Employee Monitoring.” Gartner. May 3, 2019. https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-future-of-employee-monitoring/

5 Shook, Ellyn, Mark Knickrehm, and Eve Sage-Gavin. “Decoding Organizational DNA: Trust, Data, and Unlocking Value in the Digital Workplace.” Accenture. February 12, 2019. https://www.accenture.com/_acnmedia/ thought-leadership-assets/pdf/accenture-wf-decoding-or-ganizational-dna.pdf

6 “Cost of a Data Breach Report, 2019”. IBM Security. July 2019. https://www.ibm.com/account/reg/us-en/signup?formid=urx-42215

7 House Bill 1143. Indiana General Assembly, 2020 Session. http://iga.in.gov/legislative/2020/bills/house/1143

8 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. October 2020. https://www.ibm.com/thought-lead-ership/institute-business-value/report/hr-3

9 Feinzig, Sheri, Eric Lesser, and Rena Rasch. “Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce.” IBM Institute for Business Value and IBM Smarter Workforce Institute. October 2015. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employeevoice

10 Gullo, Frank. “Global collaboration helps spark creativity and productivity.” IBM. January 23, 2018. https://www.ibm.com/blogs/client-voices/ global-collaboration-creativity-productivity/

11 Ochoa, Caroline. “Digital meeting platform brings Grupo Familia together.” IBM. January 18, 2018, https://www.ibm. com/blogs/client-voices/ digital-meeting-platform-grupo-familia/

12 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. September 2019. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-busi-ness-value/report/closing-skills-gap

13 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. October 2020. https://www.ibm.com/thought-lead-ership/institute-business-value/report/hr-3

14 “Cognitive tools help HR build a next-generation workforce.” IBM. https://www.ibm.com/thought-leadership/innovation_explanations/article/bob_schultz-cognitive-human-resources.html

15 Guenole, Nigel and Sheri Feinzig. “The Business Case for AI in HR.” IBM Smarter Workforce Institute. November 2018. https://www.ibm.com/downloads/cas/AGKXJX6M

16 “Cognitive tools help HR build a next-generation workforce.” IBM. https://www.ibm.com/thought-leadership/innovation_explanations/article/bob_schultz-cognitive-human-resources.html

17 Forum Engineering Inc. “Cognitive staffing solution removes subjectivity from the matching process, leveling perceptual bias.” IBM. 2018. https://www.ibm.com/case-studies/forumengineering

18 “BuzzFeed: Attracting top talent at speed and scale by matching high-performing candidates to their ideal roles.” IBM. 2018. https://www.ibm.com/case-studies/buzzfeed

19 Ibid.

20 Ibid.

21 Ibid.

22 “The best examples of employer branding on the web.” The Innovation Enterprise. June 5, 2019. https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/employer-branding-web-best-examples

23 Spilker, Josh. “The Essentials Of Employer Branding.” Recruitment.com. September 2019. https://recruitment.com/employer-branding/essentials

24 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. October 2020. https://www.ibm.com/thought-lead-ership/institute-business-value/report/hr-3

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站, 免费下载研究报告：
https://www.ibm.com/ibv/cn

© Copyright IBM Corporation 2020

国际商业机器中国有限公司
北京朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

美国出品
2020 年 10 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

75035475CNZH-00

