



2022年度

# 中国企业数字化人才供应链管理成熟度调研白皮书



# 目录



- 01 数字化人才供应链管理理论
- 02 数字化人才供应链现状总览
- 03 数字化人才供应链四大支柱分析
- 04 数字化人才供应链四大基石分析
- 05 附录：关于倍智
  - 倍智简介
  - 倍智人才研究院简介

# 01

---

## 数字化

## 人才供应链管理理论



# | 从人才管理到数字化人才供应链管理

## 从人才管理概念到传统人才管理模式

人才管理概念问世于1997年麦肯锡公司发明的“人才战争”一词。人才战略、继任管理、人力资源规划也经常和人才管理互换使用。在国外的研究中，学者们对人才管理的理解存在差异，赋予了人才管理许多不同的定义。

## 基于稳定静态商业环境的传统人才管理模式

对人才的重视让企业在人才管理的实践中逐步形成了一些优秀的实践模式，比如根据业绩选拔管理层、轮岗培训、继任者计划、职业规划等。很多优秀的企业一直沿用这些方法，甚至奉为人才管理圣经，比如通用电气的人才管理发展原则。这些耳熟能详的人才管理实践在早期是很奏效的，它提前规划了员工在组织内的能力发展、业绩发展并结合岗位要求进行评价，从而保证人才供应满足公司业务的发展。但是，这种基于较为稳定静态商业环境的人才管理模式，在当今社会越来越受到挑战。

由于新技术发展、越来越难以预测的国际国内政策环境，组织能够提早规划的前提已渐渐消失。我们正处于一个VUCA的时代：易变、不确定、复杂、模糊，这种环境让组织的长期战略规划变得不切实际，大多数组织的战略规划周期也从10年降到5年，甚至是1-3年。我们如何基于变化的时代进行人才管理呢？

## 首次提出人才供应链管理模式

2008年沃顿管理学院教授彼得卡普利 ( Peter Cappelli ) 在《Talent Management for the Twenty-First Century》一文中首先提出将供应链管理模式应用于人力资源管理，建立一个基于企业需求的人才管理模型，在控制成本的基础上，让雇员、能力、职位迅速匹配，实现类似供应链管理，与及时制生产方式相类似的需求-供应框架。这样的供应链管理模式就是人才供应链管理，它能够在瞬息万变的商业环境中，帮助企业颠覆传统静态的人才管理思路，构建动态的、及时的人才管理模式。

## Just-In-Time的人才供应链管理模型

在中国，倍智作为人才供应链管理理论的前驱，提出了以数据为基础的高绩效人才供应链解决方案理念：直达战略所需关键人才，清晰描绘人才画像，构建并落地人才供给机制，确保人岗匹配的及时、准确、可持续，实现组织效能倍增。人才供应链理念把人才类比产品，从人才产品供应的角度打通计划（人才规划）、采购（人才招聘）、生产（人才培养）和协调（人才供给和人才数据监控）在组织中流动的全流程，在每个关键环节控制人才产品供给的质量和成本，以达到在正确的时间把正确的人放在正确的位置上的人才快速供给目标。

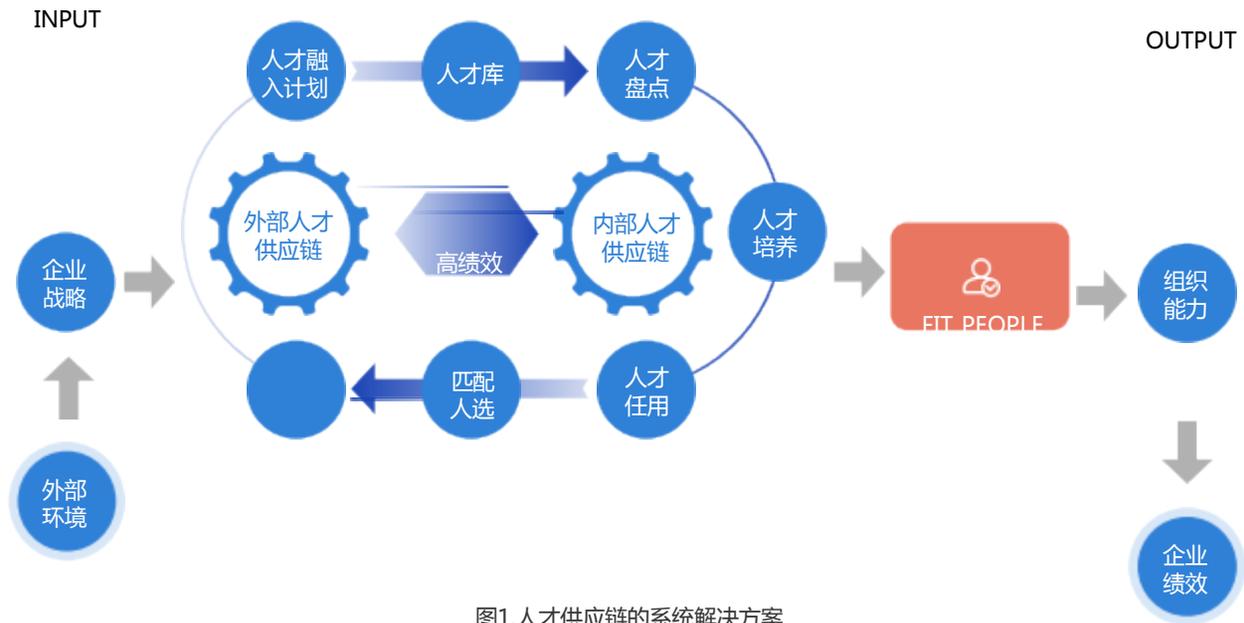


图1.人才供应链的系统解决方案

如图1所示，以高绩效人才画像为基础，打造企业内外部两条人才供应链，开展人才供应链管理实践：灵活标准的人才盘点，ROI最大化的人才培养，人岗匹配的人才任用，输出Fit people，指导外部人才招聘，实施人才融入计划，进入人才库。最后形成闭环，打造快速、稳定的人才供应链，从而实现最终目标—提升组织能力，打造高绩效组织。



## 数字化人才供应链管理模式

### 满足新时代需求的人才管理模式

根据国际数据公司（IDC）报告显示，2020年全球1000强企业中将有超过67%的企业把数字化转型作为核心战略之一，超过25%的制造企业将有超过50%的收入来自数字化。

企业的数字化转型可以分为信息化、数字化、数智化三个阶段，信息化是企业数字化的基础，数字化是信息化的**进阶阶段**，在数据融合的状态下对企业运营进行全面优化；而数智化则是企业数字化的高阶阶段，真正帮助企业实现智能化高效管理，达到高绩效均衡状态和持续增长目标。

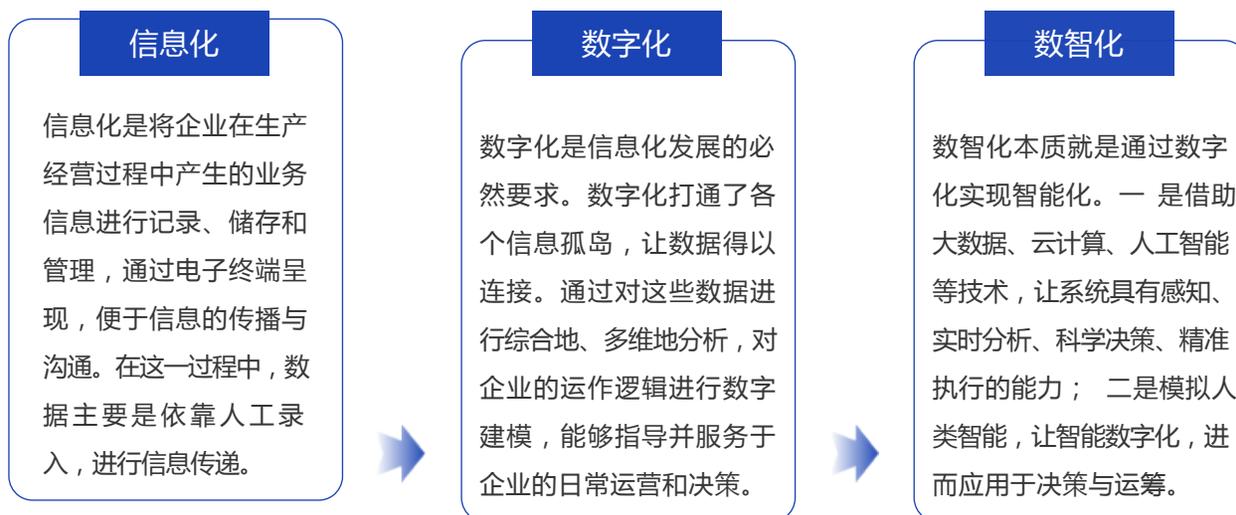


图2. 企业数字化转型的三个阶段

在实际业务场景下，人力资源部经常出现领导想快速进行人事决策，但HR需提前一到两周准备材料的情况，若最终的材料和领导期望的不一致则会导致多次返工，人事决策效率低下。这种传统、被动、碎片化的人才管理方法已无法满足飞速变化的业务需求，促使企业的人才管理数字化转型步伐不断加快。

国务院于2021年12月印发的《“十四五”数字经济发展规划》提出，数字经济是继农业经济、工业经济之后的主要经济形态，数字经济发展战略培育了新业态新模式，加速了数字技术与各行业的融合发展，也因此带动了人力资源的数字化变革。

在这样的背景下，企业要做到及时、动态的人才供给、柔性人才管理，快速响应市场，数字化建设是重中之重，人才供应链模式也逐渐与数字化相融。以信息系统为基础，整合人才管理各节点，通过数据驱动决策，最终达到企业营收的

持续增长，这就是数字化人才供应链管理（Digital Talent Supply Chain Management）。企业想要达到数字化、数智化不仅需要硬件层面的提升，更需要企业内部思维方式的提升。

## 人才供应链管理的三种思维方式

人才管理的核心问题是用人。人才管理数智化能够帮助企业及时发掘和高效培养符合业务发展需求的人才、帮助企业提升组织人效和管理效率，让人才在组织中效能最大化，实现高绩效均衡。构建和达成人才管理数智化要求组织具备产品思维、经营思维和敏捷思维。

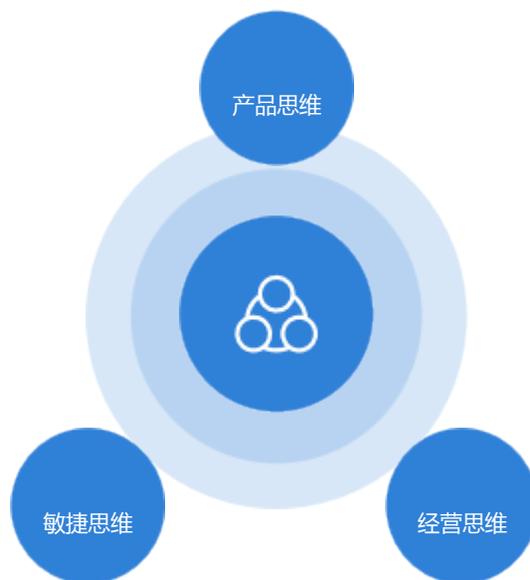


图3.人才供应链的三种思维方式

第一，产品思维。人才管理应该向产品管理学习，人力资源部门应该向产品经理学习，以终为始满足的用户需求。在企业人才管理中，人才是“产品”，企业用人部门是“用户”，产品思维就是以“用户需求”为第一要务，通过各种方式去挖掘、满足、解决用户需求的思维方法和做事方式。每个人力资源工作者都应该具有产品思维，把人才当成产品去打造，人才管理就从职能向业务向前迈进了一大步。

第二，经营思维。业务在算投入产出，人才管理也需要计算投入产出，如何实现ROI最大化，要求每个人力资源工作者首先要有经营意识，同时需要修炼经营的能力，将有限的资源投入到更能产生价值的地方。

由于疫情的不稳定性以及经济环境的动荡性等外部挑战加剧，企业纷纷向内精细化管理，关注后备人才梯队的建设，通过内部人才培养，提升人才效能，向内部要绩效。以国央企为例，国央企的人才培养主要包括现任干部、后备干部、专技类序列等人群，相对于过去对于培训学习内容和形式创新的关注，我们发现越来越多的企业开始将注意力放在人才出库之后的合格率、带来的实际业绩增长等方面，以实际效果来判断人才培养的回报率是否达标。人才培养不仅是一个人才管理动作，更重要的是其所带来的人才管理结果。

第三，敏捷思维。人才供应链最终的目标是实现企业“Just in time”的人岗匹配需要，但这个目标的达成并不是一蹴而就的。人才供应链体系建设及其数字化本身都是一个系统性工程，与此同时，用人的需求每天都在发生。因此，在实际工作中人力资源工作者需要将目光从大而全的体系性构建思维转变为小步快跑、敏捷更新的迭代思维，在实践中边出成果边建体系，最终实现人才管理体系建设的整体目标。

# 调研总览

## 调研内容

高绩效均衡状态是一种企业持续稳定增长的状态。倍智依据多年人才供应链管理的实践经验，认为高绩效均衡主要受三个方面的因素影响：业务决策、敬业度和人才供应链管理成熟度（Talent Supply Chain Management Maturity Index，下文简称TMI）。



图4.公司绩效与员工稳定性的关系

## 什么是高绩效均衡

企业均衡的状态分为高绩效均衡与低绩效均衡。高绩效均衡指的是一种稳定均衡的状态，在这种状态下，企业能持续维持高绩效水平，同时员工的流动性低，稳定性高；低绩效均衡，指的是另一种均衡状态，在这种状态下，员工非常稳定，流动性低，但是企业绩效水平比较低。

## 为什么要达到高绩效均衡

高绩效均衡是能够维持企业发展后劲的一种状态，它不关注企业在短期是否能够达到高绩效，而是关注企业如何能够长期增长以及如何保持增长的动力。高绩效均衡能在企业的成长期和发展期持续提供动力，在企业的衰退期帮助企业跨越原有的生命周期，进入新的增长状态。高绩效均衡是一种均衡、动态、发展的状

## 调研模型

2018年倍智通过数据验证了高绩效均衡的实现公式，即【高绩效均衡=业务决策\*敬业度\*人才供应链管理成熟度TMI】。



图5.高绩效均衡的实现公式

本次调研结合数字化时代发展要求，深入研究中国企业在人才供应链管理及数字化方面的现状，从人才供应链四大支柱和人才管理数字化四大基石角度出发，探寻企业人才供应链体系建设的得失，总结经验，为企业人才管理工作提供参考和指引。

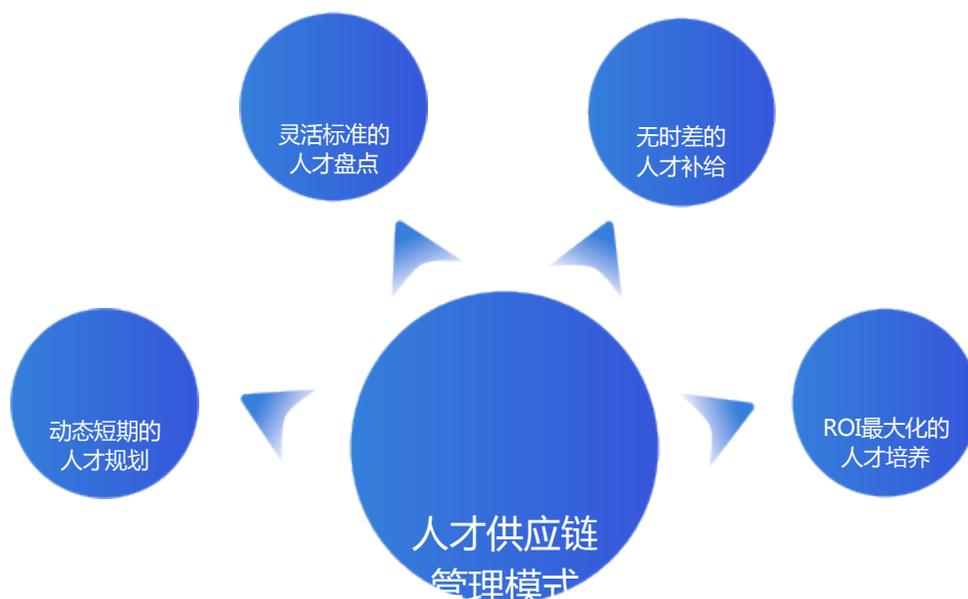




图6.数字化人才供应链成熟度模型

## 调研模型

### 人才供应链管理的四大支柱：

人才供应链管理四支柱模型源自许锋博士于2011年发表的论文《人才供应链管理模式》<sup>1</sup>的研究成果，许锋博士运用扎根理论研究的方法，实地调研了29家国内外企业，并通过大量的资料研究，最终构建出人才供应链管理模式的框架，第一次系统性地提出将动态短期的人才规划、灵活标准的人才盘点、无时差的人才补给、ROI最大化的人才培养作为人才供应链管理模式的四大支柱。

- ▶ 动态短期的人才规划：将外部环境的要求、企业战略发展要求转化成人才需求与供给规划的过程；
- ▶ 灵活标准的人才盘点：对现有人才数量、能力、结构进行盘点，将已有的存量人才资源最大化地利用；
- ▶ 无时差的人才补给：基于人才规划（要求）和人才盘点（现状）之间的差距，通过内外部结合的方式来确保人才的供应；
- ▶ ROI最大化的人才培养：针对现有人才能力状况与人才规划需求之间存在的差距对人才进行培养与发展，为企业提供业务所需人才。

### 人才供应链管理数字化转型的四大基石：

人才供应链管理数字化转型的四大基石，源自于中国社科院工业经济研究所发表的文献《人力资源管理数字化转型：要素、模式与路径》<sup>2</sup>，文中提到，人力资源管理数字化转型包含4个要素：数字人才，数字工具，数字管理，数字场景。基于以上四个要素，倍智人才研究院总结诠释出人才供应链管理数字化转型的四大基石：用户参与度、信息系统覆盖度、数据治理水平、数字化管理能力。

- ▶ 用户参与度：企业核心管理团队、人力资源部门、普通员工参与和使用现有人才管理信息系统的程度；
- ▶ 信息系统覆盖度：企业使用的人才管理信息系统、使用效果、计划迭代上新的方向、系统定制情况等；
- ▶ 数据治理水平：公司现有人才管理信息系统中数据的完整性、准确性、互联互通性、及时同步性、安全性及保密性的状态；
- ▶ 数字化管理能力：企业数字化人才管理规划水平、支撑数字化的各项机制情况、员工的数字化转型意识及掌握的技能等。

1. 许锋. 人才供应链管理模式[J]. 华东经济管理, 2011,(10):109-114.
2. 王涛. 人力资源管理数字化转型:要素、模式与路径[J]. 中国劳动,2021,(06):35-47.

## 调研方法

本白皮书由倍智人才研究院负责撰写，版权归倍智所有。

倍智人才研究院历经文献研究、专家讨论、试调研、问卷调整等阶段，通过线上平台发放并收集数据。本次调研执行时间为2022年6月-2022年9月，研究对象涵盖不同行业、不同规模、不同性质的企业，并以各行业中的企业负责人、HRVP、HRD、HR数字化负责人作为重点研究对象。通过系统收集、整理人才供应链管理四大支柱、数字化人才供应链管理四大基石等数据，力求对当前我国企业人才管理数字化转型现状、格局和关键问题形成较为全面的洞察。按照客户信息保密原则，仅公布调研行业性质、企业性质、企业规模、营收规模的分布情况。

### 评分标准

本次调研问卷采用六点量表，六个选项的描述为“非常不符合”、“比较不符合”、“有点不符合”、“有点符合”、“比较符合”、“非常符合”，对应分数从1分到6分。分数越高代表企业情况越符合题目的描述，即在此方面表现越好。

## 参与调研的企业概况

### 1) 行业性质：

本次参与调研的企业分布广泛，涵盖能源化工、制造、房地产、电子通信、互联网、金融等10余个行业。

行业	占比
能源化工	13.0%
多元化	10.8%
制造	10.8%
连锁经营	9.1%
房地产	8.7%
电子通信	7.8%

互联网	7.4%
金融	6.9%
生物医药	6.5%
快消	4.8%
交通物流	3.8%
其他	10.4%

表1. 调研企业行业分布情况

## 2) 企业性质

此次调研的企业涵盖国央企（央企占17.3%，地方国企占24.7%）、民营企业（51%）、外资或中外合资企业（7%）。

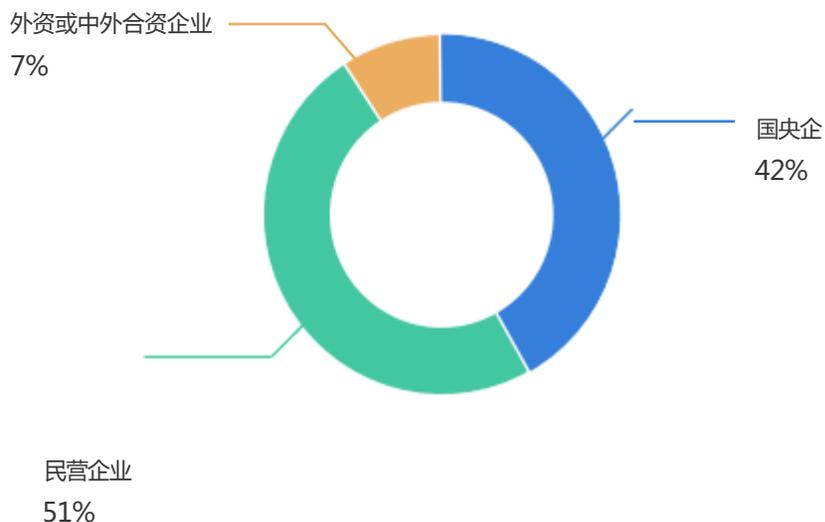


图7. 企业性质分布情况

## 3) 企业规模

此次调研的企业中，中大型企业（1000人以上）占62.8%，小型企业（1000人以下）占37.2%。

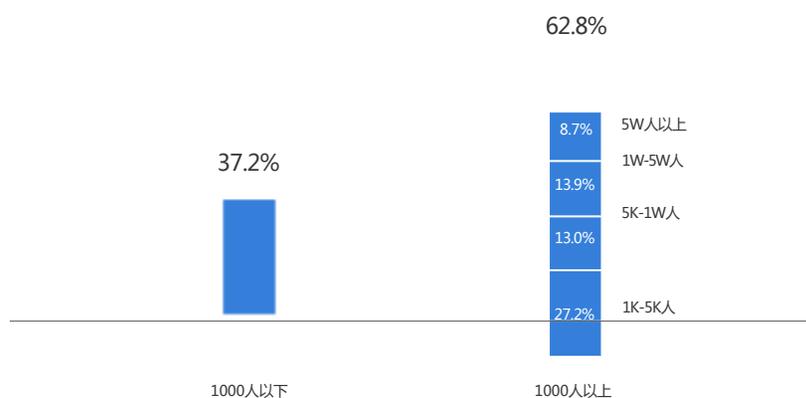


图8. 企业人数规模分布情况

## 4) 营收规模

从营收规模来看，此次参与调研的企业上一年营收规模在10亿以上的占58%，其中以营收在10-100亿的企业为主，占34.6%。上一年营收规模在10亿以下的占比为42%。

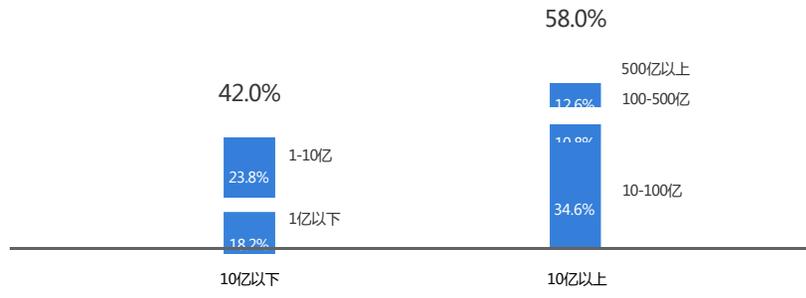


图9.企业营收规模分布情况

### 5) 营收增长率

从营收增长率来看，参与调研的企业中，54.6%的企业营收增长率高于行业平均水平，9.0%的企业低于行业平均水平。

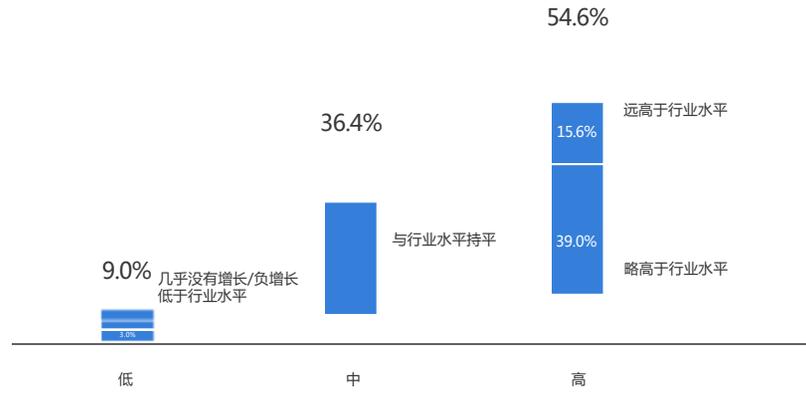


图10.企业营收增长率分布情况



# 02

---

## 数字化 人才供应链现状总览



## 中国企业数字化人才供应链现状总览

基于企业高绩效均衡公式【高绩效均衡=业务决策\*敬业度\*人才供应链管理成熟度TMI】，本次调研首先了解2022年企业在业务决策、敬业度以及数字化人才供应链管理成熟度的总体表现，以对近几年中国企业整体状态进行洞察与分析。

整体来看，相较于2019年，2022年企业在业务决策和人才供应链管理成熟度上的得分均有了一定程度的提升，业务决策满意度和人才供应链管理成熟度（TMI）分别提升了17.5%和12.8%，虽然整体得分仍未达到5分，还处于基本合格水平，但依然可以反映出中国企业在过去三年的努力和进步。

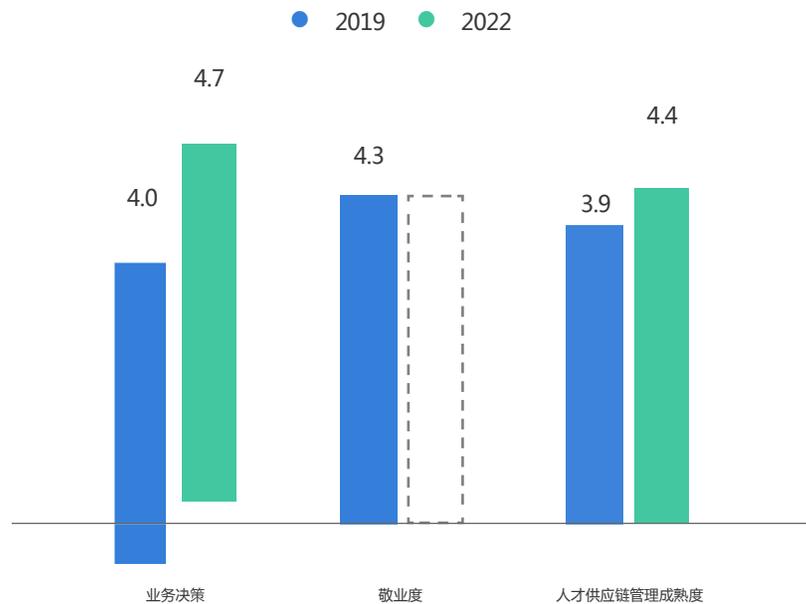


图11.企业在影响高绩效均衡的各项因素的得分表现

备注：基于疫情影响和近年项目实践经验，员工在敬业度上的表现可能存在一定的不稳定性，同时除了敬业度之外，员工群体心理健康度也可能成为敬业情况的重要变量，综合考虑，敬业度不作为本次研究的重点，后续专题进行研究。

过去三年是中国经济饱受新冠疫情影响的三年，国际局势动荡与经济环境的不确定，给企业的生产经营带来了巨大的压力和挑战，迫使企业更加重视组织内部的管理，企业也在逐步通过精细化、数字化管理向内部要绩效。在人才管理上，更多企业开始思考：人力资源可以提供怎样的支持来促进企业业务决策落地，解决企业发展问题？如何高效进行人才的选拔、任用及培养，以满足业务快速变化和寻求发展的要求？在企业要发展及当前市场环境倒逼下，更多的企业开始重新审视组织中的人才管理，提出并推行提升人才管理效能的各项举措。这在一定程度上反映了企业从人

才管理职能性思维到人才供应链管理思维方式的转变，也代表着中国企业在人才供应链管理体系建设上正逐步走向成熟。

值得关注的是，业务决策的满意度得分略高于人才供应链管理成熟度，企业需要意识到，在业务决策能力上的改善客观上对人才管理提出了更高的要求，长期缺乏有质量的人才输出，也不利于企业业务决策能力的可持续性。

## 中国企业在人才供应链四大支柱的表现

总体看，各企业在人才供应链四大支柱上得分均在4分以上，较2019年都有不同程度的提升，反映出在过去三年，中国企业在人才管理工作方面取得较好的进展。其中，提升最快的是人才盘点，相比2019年提升25%，这与近年来不少企业人才管理工作流行的“查好人才账，向内要效能”的提法不谋而合；提升最慢的是人才培养，相比2019年提升13.2%，也是四支柱中得分最低的一项。

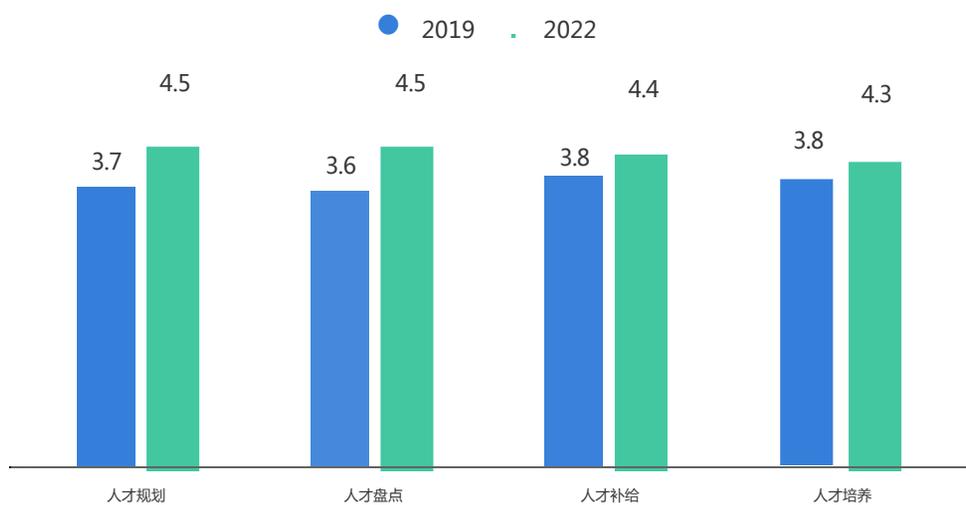


图12. 企业在四大支柱上的得分表现

### 灵活标准的人才盘点已经成为越来越多企业人才管理的标配

近年来，企业被迫在外部动荡中不断变革与发展，由此产生的经营与业务调整就要求在人才供应上具有更快速的响应与落地速度，同时企业也需从全局视角考虑降本增效。因此，企业或被动或主动地需要开展人才盘点工作，以求支撑管理者进行快速的人事决策。与此同时，内外环境带来的经济压力冲击迫使许多企业削减了人才管理的预算，考虑到外部招聘成本高、时间长、流失率高，企业开始期望通过发掘并盘活内部人才、提升内部人才利用率来满足业务调整需求，因此企业根据业务需求和战略方向开展系统性的人才盘点工作，盘点的结果能帮助实现组织人才选拔任用、人才梯队搭建、继任计划与管理等，促进组织内人员流动与组织能力的快速提升。除此之外，在实践中，我们也看到对比过去一年一次或两次的定期人才盘点，企业越来越倾向于高频、小范围、灵活且以业务为导向的人才盘点，从而支持与应对企业更加快速的变化发展。

典型案例：某企业集团所在行业受政策影响，需要加强内部精益化管理，需要更加频繁地进行人才盘点动作，以实现更优的人才配置和人员的及时汰换。该企业建立了完善的人才盘点机制，包括年中年底的固定人才盘点，以及根据业务需要临时发起的各类盘点项目，其下属公司也根据各自业务需要建立了盘点机制。为了更好地实现盘点的及时性和统一管理，满足高层“随时随地可盘人”的要求，集团统一上线了倍智数字化人才管理系统，通过人才管理系统中的人才盘点功能的使用，全集团实现人才标准统一、盘点模式统一、人才数据统一，人才管理更加敏捷高效。

## 人才培养需要更加聚焦结果产出而非过程

人才培养得分虽有增长，但在四支柱中得分排在最后，对比企业在培训中所投入的各种成本以及市场上越来越丰富多元的人才培养方式，这个结果并不能让企业和人才培养的从业者们满意。但基于我们在企业实践中的观察而言，这个得分结果也许恰恰反映出了中国企业人才培养问题的真实现状。

就人才培养目的而言，企业人才培养的目的是为了用人，但大部分的企业按照套路方法做了非常好的人才培养计划，建立了有“厚度”的人才库，但最终业务在用人时仍然面临“库中有人，用起来无人”的尴尬局面。在和部分企业的高管访谈中，我们能够明显感受到，这样的培养和用人的差距比想象中大多。造成这种情况的原因可能有以下几个方面：

**意识层面**，人才培养的目的是为了培养还是为了使用，这一点在组织内部没有达成统一，或者在组织内部仅仅达成了表面的统一，但并没有落实到实际的行动中去。人才发展部门和用人单位缺乏共识，行动上自然南辕北辙。我们看到有一些企业已经开始裁撤人才发展部门，这一举措并不是认为人才培养不重要，而恰恰是因为太重要，但现在的模式不能满足需求。

**方法层面**，人才培养缺乏组织能力分析的基础，人才培养的负责人无法准确识别企业人才管理的挑战和问题核心，因此在制订人才培养的策略和方案时，容易陷入人云亦云，或者追逐时髦的从众状态。事实上，人才培养是一个策略性极强的工作，以终为始来看，不同的用人紧迫程度对人才培养的策略和方式方法的要求是不一样的。例如处于快速发展阶段的企业，人才供不应求，此时需要加快组织内部的人才培养速度。人才培养模块的负责人则需要思考如何能够加速，以及如何能够帮助企业快速选拔出合适的人。

典型案例：某重工业制造企业通过兼并收购加快发展步伐，各区域中层力量不足，需要通过加速培养计划，推动一批中层干部尽快合格上岗，并为未来储备可持续的后备力量。倍智针对性设计“加速领导训练营计划”并形成内部人才培养的固定机制，连续三年该企业实现了中层干部的“人才自由”并在内部建立起了人才培养品牌。

HRVP总结了加速人才培养能够实现高效人才产出的核心：严进严出，情景学习，选培结合，过程评价。同时，邀请业务部门直管领导深度参与评价和培养过程，在培训中积极推动用人部门和培养对象的深度了解，也为后续任用打下了良好的基础。

**组织层面**，人才培养要实现结果导向的产出，并不是需要以人才供应链的思想打通组织各个人才管理环节。但在实际企业实践中，要实现有产出的人才培养计划，大多数需要HR一把手牵头，或者作为企业层级的关键项目来推动，无论从培训口、干部管理口出发，都较难实现全流程的无缝连接和打通，这也导致很多人才培养计划广受诟病。

此外，企业用人需求的快速变化，客观上也导致了人才培养有效产出具备挑战。如果一直以来企业缺乏前瞻性的人才培养和储备策略，希望在短时间内快速输出人才对于HR而言基本是“不可能完成的任务”。

## 中国企业在数字化人才供应链四大基石的表现

本次调研表明，数字化人才供应链四大基石中，企业在数据治理水平上表现最优，在用户参与度和信息系统覆盖度上提升空间较大。

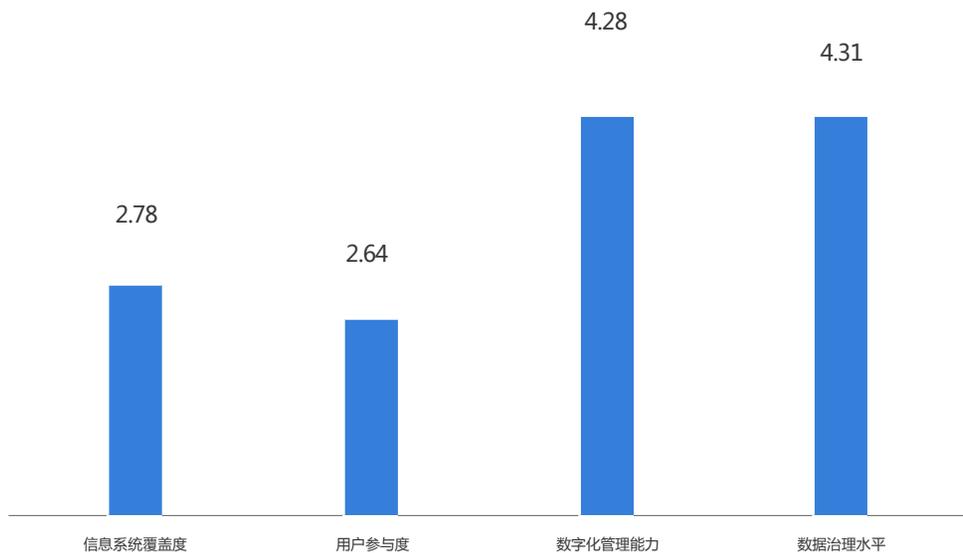


图13. 企业在四大支柱上的得分表现

基于四大基石的得分情况，反映出中国企业人才管理数字化的几个主要信息：

### 信息化覆盖程度仍存在较大提升空间。

中国的人力资源信息化水平在过去十年获得了长足的进步，e-HR系统的建设在众多企业成为标准配置，尤其是近年来以钉钉、企微、飞书等为代表的办公协同软件的推广，让更多企业低成本地跨入人力资源信息化时代。但在本次调研中，信息系统覆盖度作为评分最低的维度之一，事实上反映出人力资源尤其是人才管理的信息化水平在中国企业的认知和发展中仍处于相对滞后的状态，这与企业人才管理理念的发展直接相关，也与当前市场上所提供的人力资源信息系统的方向有因从人事基础信息管理到人才管理，管理理念的进步，必然造成传统e-HR系统的适用性不足，造成企业有系统但却不能解决业务问题的窘境。以大部分企业每年定期不定期都会进行的人才盘点工作为例，从基础人事信息的搜集，到性格或潜力测评、360度环评，到九宫格落位和校准，盘点工作涉及到员工、HR、管理层，甚至外部顾问等各方关系人，但绝大多数企业的盘点依靠的工具依然是Excel表，这不仅带来了巨大的过程工作量，还特别容易出错。更糟糕的是，盘点相关的过程和结果信息无法有效保存和传递，作为数据积累的盘点信息搜集和结果输出沦为了一次性工作。

从市场来看，近年来各类人力资源管理的信息系统和技术导向的新鲜概念如雨后春笋般涌入，“数字化”、“智能”、“AI”、“算法”……新兴工具百花齐放，而反观企业实际人才管理现状，与其不断追求新概念，企业可能更需要做的是

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/848126127000006117>