



指数型人力资源
突破传统运营模式
提升人力资源专业效能

因我不同
成就不凡

始于1845





正如我们所知，现有的人力资源职能在未来可能会遇到瓶颈。新的企业、劳动力和工作方式正在快速打造人力资源的新未来。数字化思维模式、持续关注客户需求、先进的赋能技术和灵活简便的工作方式是促成新未来所需的必要条件。

数十年来，人力资源运营模式不断演变，经历了从“人事部门”到“人力资源”再到“人力资本”和“员工体验”的转变，这标志着人力资源的业务影响力在不断增加。人力资源的职能角色已经从必需的管理员发展为有话语权的支持者、业务伙伴，甚至成为可信赖的顾问。

人力资源的发展通常是与业务发展同步的，并在很大程度上满足了企业的需求，促进各行各业的组织蓬勃发展。然而，未来的发展模式亟需企业及其人力资源团队做出更多改变。

如今，企业正在经历持续的变化。客户不断提高的要求、竞争对手不断施加的压力、以及意料之外的市场进入者带来的威胁，这些颠覆性的变化同时影响着企业及其员工。日常生活的数字化和个性化，加上工作场所中大量赋能技术的快速引进，使商业格局产生了巨大的变化。

核心要点：

-  人力资源部门要推动突破性变革以帮助企业实现业务价值。
-  重构人力资源工作是至关重要的，这需要动态的和数字化的工作方式、人力资源超级岗位和新能力。
-  传统的人力资源运营模式已经不能适应未来的需求。
-  指数型人力资源专家和他们所在的企业将具有适应性、敏捷性、架构性以及技术驱动性的特点。

我们对世界领先企业的研究和实践经验，为人力资源团队探索未来发展之路提供了指引。我们将在这里分享这些关键见解。

企业的发展备受关注。不断变化的劳动力市场和社会对企业的要求使问题更加复杂。为应对持续的挑战，企业需要比以往任何时候都快速地进行预测、适应、调动、决策并改变发展方向。

人力资源具有独特的定位，能够使企业新的工作环境中蓬勃发展。人力资源能够塑造企业竞争方式、获取人才并策划员工体验。在员工的生活和工作的环境中，人力资源发挥着全新的、至关重要的领导作用。然而，对于很多人力资源团队来说，这种新的领导角色仍然只是一个构想，要跟上商业环境的变化步伐依然困难。

之前是改进，现在是变革

大约五年前，德勤认识到企业正在经历技术、劳动力结构和工作方式的巨大变革。传统的人力资源运营模式、技能和技术已经无法满足企业的需要。显然，人力资源部门在将来会陷入困境。想要改变长期以来的传统，就需要向以客户为中心的模式转变，并认识到数字技术赋能可以永久性地提升员工体验。

未来人力资源 (Future of HR) 与未来企业、未来劳动力以及未来工作方式密不可分。为了有效应对这些领域上的颠覆性变化，并帮助企业取得积极的业务成果，人力资源需要进一步提升专业性，并在以下五个方面进行根本性的变革：

- 从推行数字化到实现数字化。
- 从中心驱动到以人为本。
- 从服从和控制到信任和赋能。
- 从集成系统到一体化平台。
- 从基础分析到数据决策和实践。

通过五年来的努力，我们探索了不同行业和地区的领先实践。我们察觉一个明显的趋势，那就是传统的、不受质疑的、标准的人力资源运作方式无法再继续帮助企业实现卓越运营。结合实践经验，我们进行了广泛的研究。通过一系列的特征总结出了一个全新的模型——高影响力人力资源运营模型，并根据经验和快速变化的业务形态进行年度迭代。高影响力模型改变了传统人力资源的运营模式，使全球许多人力资源职能部门从以往的工作模式向更加灵活、敏捷和聚焦员工的方向转变。展望未来，高影响力人力资源的核心要素仍是不可或缺的。然而，这些要素现在只发挥了人力资源应该发挥的最低影响力。实现效率和效益是企业的基本期望，对高影响力人力资源模型来说也是如此，这些核心要素包括：

- 始终将人力资源的客户（即领导和员工）放在核心位置。
- 通过有引导的、跨职能的互动打破孤岛。
- 把人力资源嵌入到业务中。
- 拓展现有服务。
- 业务和人力领导者合作管理。
- 衡量活动、成本和效率之外的影响。
- 将内部和外部合作者定位为人力资源职能的延伸。
- 从报告人力资源信息到提供解决问题的见解。

指数型人力资源

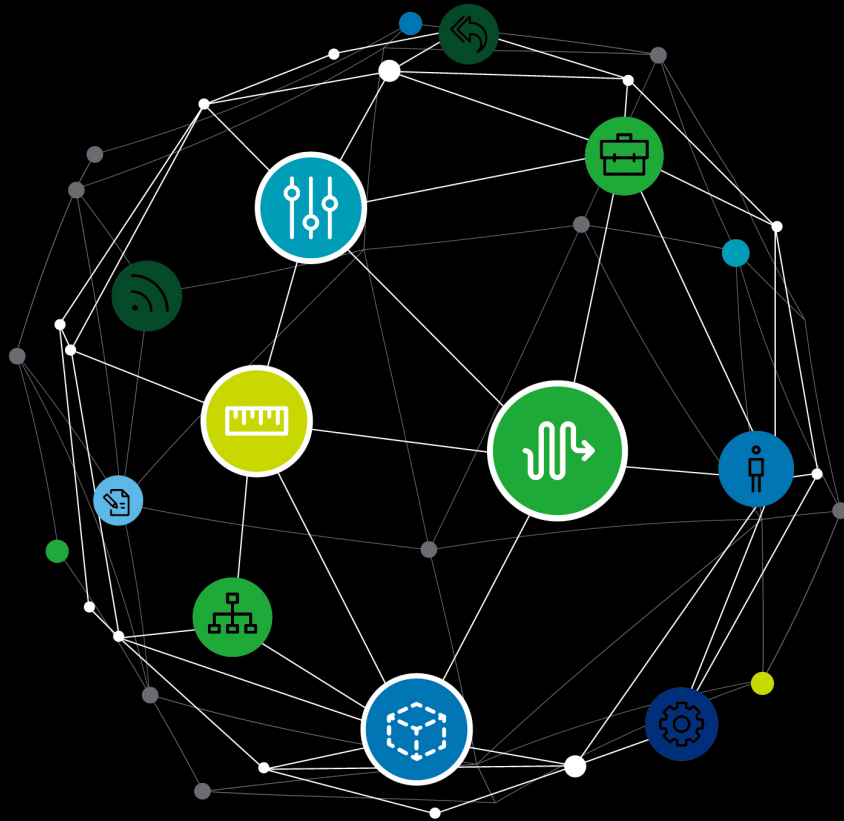
指数型人力资源，它将突破人力资源作为企业支持者、合作伙伴和顾问的角色。指数型人力资源专家将带头制定劳动力战略、获取人才、促进团队协作、策划个性化的人才体验，以提升参与度和生产力。同时通过推动工作产出，带领企业为未来变化做好准备。

指数型人力资源专家能够推动创新、快速击败竞争对手并提高生产力。人力资源价值的传统衡量标准不足以评价领导者。在指数型人力资源模式中，长期存在的衡量标准将会发生转变，如“填补空缺职位的时间”将转变为“提高生产效率的时间”；“学习课程的注册人数”将转变为“掌握的全新能力”。这些才是未来企业真正重要的工作成果，而流程和可操作的衡量标准则是最基本要求。

指数型人力资源专家将为企业引入先进的数字化解决方案，这些解决方案可以使得员工体验变得自动、简化和轻松。最为重要的是，可以提升人才在企业中的作用，为客户和利益相关者创造价值。

指数型人力资源转型需要的不仅是调整现有人力资源运营模式，或是在旧框架上添加新的角色、架构和技术，还需要采取一种远不止于重新设计流程和体验方法，以取得重要的工作成果。

重新构想工作



指数型人力资源要求在人力资源部门以及企业内部重新构想工作。对于所有企业来说，人力资源部门需要仔细检查和重新构想工作，通过一系列实践（如拆分工作、利用技术、发掘可替代人才、创新渠道以及推动成果实现）来提升人才作用。

指数型人力资源团队将帮助他们的企业以新的方式看待工作，并超越传统的运营模式。津贴、奖励和发展将被赋予新的意义，帮助创造专注于角色匹配和能力增长的环境，使企业内部的员工能够回答：“我会带来改变吗？”

为了实现这个远大且必然的未来，指数型人力资源组织需要：

-  适应性
-  敏捷
-  架构
-  技术驱动



适应性

类似于人的韧性和再创造力，适应性强的组织能够拥抱变化并调整运营和管理模式，及时响应不断变化的客户、环境和市场需求。适应性强的组织在一个会学习和调整的生态系统中运作，避免陷入执着于资源短缺、结构和控制的陷阱。适应性强的组织用持续的创新来应对挑战。

适应性强的组织具有活力，它基于人的工作和行为方式网络而组织活动，在五个层次上最大限度地发挥人的潜力：

- 1. 生态系统**——适应性强的组织通过明确的以客户为中心的使命，能够在目标驱动的生态系统中取得成功。它持续地进行分析和调整，以适应不断变化的员工、客户和市场需求。
- 2. 组织**——适应性强的组织在一个灵活的人员、流程和系统网络上运作，这些人员、流程和系统相互作用以满足客户需求。僵化的等级制度和孤立的组织结构被多学科的网络构架所取代。
- 3. 团队**——适应性强的组织内形成了一种文化，这种文化在适应性网络中将高绩效团队连接在一起以实现共同的目标。在单独需要他们技能的地方，这些团队会进行解散和重组。
- 4. 领导者**——适应性强的领导者在组织中充当协调者的角色，他们能充分释放团队的各种技能潜力，让团队成员感到相互之间的联系并获得授权。这些团队将在一个具有创造性和包容性，同时接受脆弱性的环境中运作。
- 5. 个人**——适应性强的组织中的人才项目能够应对个人学习、成长和发展的不同方式。支持个人在面对持续的不确定性和变化时展现出韧性。

通过增强适应性来实现“指数型人力资源”的道路需要采取大胆的方法。在面对激烈的颠覆性变化时，“指数型人力资源”能够推动企业向前发展，改变行为和工作方式，并授权企业中的团队有目的地进行工作。

一家金融服务巨头的“部落”实践

一家大型金融服务公司意识到有必要将人力资源部门变得更加以客户为中心、更加灵活和更加快速。他们采用了适应性强的组织模式，这一转变从组建一系列网络化团队开始。

所创建的第一种团队类型是一个“小组”。一个自我管理的自主单位，负责设计、交付和优化以客户为中心的特定产出，并始终与目标保持一致。

当多个“小组”参与到一组相关的工作中时，一个“部落”就形成了。目标、计划成果、优先事项和精力在部落内的各小组之间得到了良好的协调。

最后，创建一个由没有完全参与到日常活动中的主题研究专家所组成的“专家组”。这些“专家组”内拥有一小群具有特殊技能的专业人员，他们通过帮助“小组”和“部落”进行跨边界工作。在这样的组建模式的作用下，“专家组”能够在不牺牲团队自主权的情况下实现规模经济。



敏捷

敏捷的人力资源团队不惧失败，善于学习。他们通过实验快速测试，并在此过程中释放追求“完美”的压力。他们主动、反复和频繁地交付产出，强调协作而非个人贡献，在此过程中频繁且集中地联系团队以识别问题，并利用透明的数据快速做出决策。敏捷包括经常反思和改进，以创建并落实解决方案，使员工和领导者能够创新、协作，并为客户提供服务。

敏捷的人力资源团队采用运营的逻辑，打破了长期以来对于“完美”解决方案的追求，即每个政策、流程和项目在启动之前都必须是完美的。如今的企业必须以前所未有的速度前进，迫使劳动力规划和解决方案更加快速地实施。人力资源部门可以在以下四个方面进行转变，并增强整个企业的敏捷性。

1. **技术**——利用移动、社交和工作场所相关的工具，促进快速合作。通过为工作团队配备便利的技术工具，全天候地获取知识、洞察力、行动并进行实时协作。
2. **发展**——培养所有员工的领导力和学习能力，以及及时获得所需的新技能，促进他们的职业发展并改变他们的工作方式。
3. **产品**——重塑人力资源部门构建项目的方式，采用产品管理的思维模式，为与以往不同的项目提供端到端的、以人为本的、个性化的解决方案，为企业及其员工带来价值。
4. **流程**——精简流程，实现更快的决策和迭代。授权企业领导者和员工，推动工作产出并提高生产力。

通过增强敏捷性来实现“指数型人力资源”，需要感知劳动力的趋势和需求。通过短期的大量的努力来更新解决方案，并利用透明的数据快速进行优先级排序和决策。

一家全球家居品牌的灵活性案例

一家消费品公司的人力资源领导团队在欧洲和非洲的许多国家开展业务，他们必须以指数级的速度高效运作，以满足其业务需求。首席人力资源领导者和团队专注于将人力资源部门改造成一个敏捷、灵活和简单的组织，并为重新构想人力资源部门的工作确定了两个关键的优先事项。

1. 重新确定人力资源运营模式，包括使用灵活的人才库和采用适应性强的组织模式。
2. 通过运用敏捷文化、思维模式和框架，转变人力资源部门的计划、优先事项和交付工作的方式。

为了应对挑战，该公司创建了“敏捷资源池（flexpools）”，拥有特定知识和资源的个人可以加入一个富有行动力的团队，这些团队可以被迅速召集并投入到工作中，以解决特定项目的问题或需求。敏捷资源池中的成员来自整个人力资源部门——无论是传统的角色，如人力资源专家中心（CoEs）、人力资源业务伙伴（Business HR）、人力资源运营服务中心（HR Operational Services），或是其他新的角色。通过这种方式，该公司在走向敏捷的过程中实现了角色融合。



架构

指数型人力资源专家关注员工体验，以提升生产力。同时，还可以构建整体的、端到端的解决方案，为企业带来相应的、可衡量的价值。

今后的商业世界，组织所面临困难的复杂程度是前所未有的。然而，最优的劳动力（包含人类雇员和机器）方案可以简化这种复杂。想要实现这一目标需要跨多学科的技能、多功能的视角和先进的数字工具，并与我们称为“一体化参与平台”的直观体验相连接，组合多种技术解决方案，为企业带来一种互联体验。

因此，指数型人力资源意味着通过运用设计思维、原型开发以及连接所需要素来构建一个灵活有效的、长期持续的和以人为本的解决方案。专业的人力资源架构师突破了过往以功能为中心来制定计划、解决方案和开发流程的方法，创建了真正的以人为本的端到端解决方案。

通过架构实现指数型人力资源需要提升员工体验以释放价值和生产力，使数据能够指导解决方案的设计和评估，协调多部门团队（人力资源及其他部门，包括外部合作伙伴），以此创建以人为本的解决方案。

全球消费品公司的快速行动

一家历史悠久的、成功的全球消费品公司正在承受越来越大的压力，它要在一个竞争激烈的产品领域为客户进行创新，以实现差异化。企业必须尽快地将新想法落地并推向市场，人力资源部门意识到了自己在这项工作中的重要性。

首席人力资源官及其团队与其他业务职能部门合作，创建了一个名叫“快速行动”（F2A）的团队。作为一个咨询小组，该团队由经验丰富的，接受过敏捷性培训的人力资源专业人员组成。“快速行动”团队所采取的推动措施能够为企业创造价值、提升效率和效益并提高生产力。该团队能够组合不同的人才硬技能和软实力，通过战略能力和工具的实施和运用实现目标效果，“快速行动”团队有如下定义：

- 流动性和相关性——转移资源和扩展模式以有效地工作；利用灵活的全球人力资源库，实现关键的业务计划。
- 以需求为基础——雇佣专注于业务需求的专用的、灵活的人力资源人才。
- 以解决方案和业务为导向——利用关系、企业知识和跨职能的人力资源技能来设计有效的业务解决方案。

虽然所有的人力资源工作都是根据战略业务的优先级进行调配的，但“快速行动”团队优先完成以下项目：

- 在合理的投入水平下，加速关键业务优先事项的执行。
- 能加强竞争优势，增强关键业务决策能力的项目。
- 能够减轻市场份额的损失，并具有可以明确定义成功的结果和指标。
- 具有确定的开始和结束日期及可量化交付成果的项目。

认定“快速行动”的成功，要考量的因素包括：商业影响、客户满意度、利用率、外部公司支出和商业手册开发。迄今为止，该公司的“快速行动”团队已有27名成员，他们通过与企业中其他人力资源专业人员合作，领导关键业务项目，释放了能力，做到了：

- 在不到12个月的时间内完成了17个项目，还有34个项目正在进行，15个项目正在筹备。
- 节省560万美元。



技术驱动

指数型人力资源专家可以将技术和解决方案提供者的角色结合，以此拓展他们的工作范围。

认知工具通过多个数据源进行模式检测和分析，提供实时、可操作的意见，从而增强企业的组织智能。这些认知工具通过使用智能代理和虚拟形象来大规模地提供个性化服务，并创建更智能、更具相关性的见解来改善终端用户体验，从而提升员工参与度。人工智能基于规则复制人类行为，自动化地处理事务。认知工具还可以使用相关的应用程序进行不断更新，并通过新的部署方式，从而完成除事务处理之外的更高级别任务。

通过与机器人同事的合作，指数型人力资源团队的能力得到提升。在充分发挥人类不可替代的优势的同时，通过与机器合作来构建和扮演新角色、产生新想法，从而造福员工和企业。通过人机合作，为领导者提供建议，从而加快企业在面临复杂挑战时（比如包容性、公平性、绩效和福利）的决策速度。

技术驱动型人力资源并不是严格意义上的“通过科技进行增强”。解决方案提供者的技术和服务都是不可或缺的。外部合作伙伴可以运用特定的专业知识（如研究成果和标杆数据）为人力资源团队赋能，通过运营交付能力实现规模化，并提供灵活劳动力（如众包）的服务。虽然仍有小部分人力资源团队认为使用外部解决方案可能是能力弱的表现，但实践表明，与外部伙伴的周密合作可以达到 $1+1>2$ 的效果，并节约成本。

要想通过技术驱动达成指数型人力资源，需利用人机协作来提高质量和速度的机会，与此同时，以符合企业价值观和道德规范的方式来使用认知工具，并通过个性化和消费者互动来加强员工体验。

全球性零售企业的技术驱动型人力资源

一家规模持续增长的全球顶级零售商，其领导层意识到，在竞争激烈、极具颠覆性的零售世界中，企业需要人力资源专家聚焦于构建最佳员工体验，通过最佳的员工体验来丰富客户体验。人力资源部门的职能需要改进，要将重点放在为业务雇佣合适的人才上。同时，不断增强员工队伍的能力，以便比竞争对手更快地进行创新，实现公司的战略目标。

为了应对这一挑战，这家零售公司配置了一名虚拟助理，为公司员工提供全天候的数字支持，以便他们查找信息。此外，机器人流程自动化（RPA）释放出相当于30名人力资源专员的劳动力，使他们可以投入到比日常重复性事务更有价值的工作中去。与此同时，该企业不断地提高自动化水平，提升机器自动化处理复杂事务的能力，这两个措施释放出相当于150多名人力资源专员的劳动力。

重构人力资源运作模式和角色：指数型人力资源中的超级岗位

在德勤高影响力模型中，那些被人们所熟知的各个角色仍然对未来的人力资源有着重要意义，其中包括：

- 人力资源领导，与企业业务领导联系密切
- 人力资源业务合作伙伴和顾问
- 人力资源专家社区
- 人力资源运营专家

然而，人力资源运作和组织模式正在发生翻天覆地的变化。在传统的“三支柱”运营模式下，人力资源业务合作伙伴、人力资源专家中心以及人力资源运营部门的工作相对独立，仅负责其“各自”的工作内容，这样的运营模式正在被快速淘汰。在不断变化的时代里，固步自封的运营模式会导致职能部门，尤其是人力资源部门，跟不上企业发展的步伐。人力资源的更具适应性、更加敏捷、更具架构感、更加技术驱动，这些改变在传统的运营模式下是无法实现的。

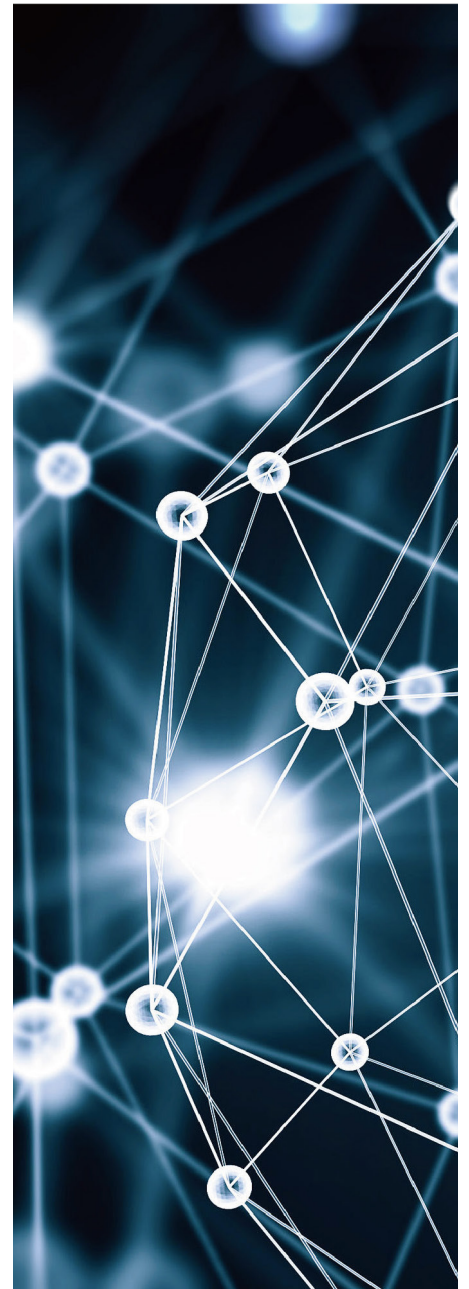
当所有目光都在关注如何提高工作效率时，以人力资源流程或职能为基础的组织结构已经过时了。取而代之的是，跨职能的人力资源团队正在围绕提升员工体验、整合资源开发、管理和交付来形成解决方案。他们正在运用数字化思维模式、数据和技术，不断地更新员工体验，重构人力资源工作。

面向未来的人力资源组织正在引入全新的角色和运营架构，打破过去的人力资源运营模式。由人力资源和非人力资源专业人士组成的合作团队形成“敏捷资源池”。人力资源专业人士正在发展新的能力，从以往几乎只关注成本和效率的工作模式，转变为咨询、分析和解决方案为导向的工作模式。此外，人力资源领域中人与机器日益密切的合作，正在催生全新的人力资源角色，这些角色将以往与人力资源不相关的岗位整合为“超级岗位”——这种最新的岗位分类方式，改变了企业对工作的认知。

当部分岗位实现机器自动化后，人的工作更加着眼于洞察力和服务导向，同时需要利用机器的输出结果来解读数据和解决问题。这项工作得益于人的独特能力，如想象力、好奇心、自我发展能力以及同理心。这种强有力的转变使得指数型人力资源岗位向更加灵活、不断发展、不被严格定义的角色发展。

此外，正如未来的所有角色一样，指数型人力资源必须使从业者能够在他们的工作中找到意义。他们需要看到自己在推进重要优先事项和计划落实方面的影响力，并帮助企业实现卓越的目标。

新兴的指数型人力资源超级岗位需要匹配新的能力，以下是一些典型角色的例子。虽然有些能力在多个超级岗位中都非常重要，但是作为推动人力资源组织向未来发展的一部分，每一个新出现的角色都具有其独特的重要性。



指数型人力资源超级岗位

员工体验架构师

协调整个企业内外部的合作，开发和策划员工体验，以提高生产力、提升参与度并打造具有优势的雇主品牌。



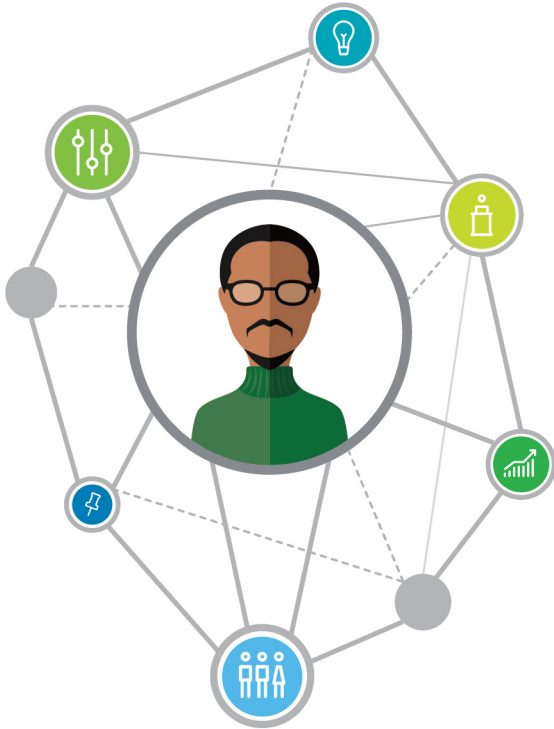
新的能力

- **客户驱动型人力资源管理者**——设计并提供高质量的员工服务，利用数据和反馈提出以客户为中心的、具有创造性、先进性、原创性的解决方案，以激励员工并提升其工作效率和效益。
- **影响者**——让其他人对组织目标感兴趣并致力于实现目标；使他们能够将愿景转化为具体且有意义的成果；使他们能够直面问题并在解决问题的过程中有所创造。
- **组织领航者**——利用内部资源和氛围来识别和预防冲突；了解人力资源的角色、产品和服务并识别人力资源与各条业务线的关系和影响。
- **决策者**——在评估数据、目标、限制和风险之后，及时地提供可靠的决策；为利益和需求冲突的各类群体找出各方均可接受的解决方案；能够为决策做出合理解释。
- **关系经营者**——建立以高接受度、高合作度以及相互尊重为特征的积极的工作关系；通过倾听、讨论、协商以及激励、鼓励、引导的方式，建立融洽的工作关系。
- **创新的思考者**——为各种员工和工作场所中的挑战提供新的解决方案；将看似不相关的想法、事件和情况联系起来，为个性化问题找到通用的解决方案。
- **导师**——通过反馈、指导和鼓励的方式（如，建立和巩固优势领域），使团队获得成长并取得成功；剖析需要改进的领域。

指数型人力资源超级岗位

解决方案架构师

凝聚跨学科团队，创造出满足员工和企业需求的端到端的解决方案/产品，迎接挑战，为客户和社会创造价值。



新的能力

- **创新领导者**——提出具有创造性的愿景和想法；能够判断哪些创造性的想法和建议适用于端到端的体验；对管理团队的创造性过程有一定的认知；能够激发有效的头脑风暴和构思；能够预测有潜力的新想法如何在组织中发挥作用。
- **数字化倡导者**——在整个组织中推广数字化思维模式（如，价值观、准则和实践），利用数字化的工具和技术使员工队伍发挥作用，最终为企业创造价值。
- **擅长思维设计者**——设计以客户为中心的人力资源解决方案/产品，通过关注人力资源客户的观点，了解他/她的需求，从多种资源中获取信息，快速形成有潜力的解决方案，并反复测试和完善以达到解决方案的最优状态。
- **敏捷的战略专家**——能清楚地看到未来，准确地预测未来趋势，提供广阔的视角，对各种可能性和机会做出可靠的展望。
- **关系管理者**——建立和维护内外部关系网络，提供关于趋势、需求、领先实践的持续反馈。
- **讲述者**——通过讲故事的方式向不同的受众清晰有效地传达见解和建议，促使他们采取行动。
- **关注业务成果并持续创新**——利用数据和合理的评估方式来追踪劳动力（人类雇员和机器）解决方案对业务成果的影响，并不断地改进和调整服务/产品，以满足业务不断变化的需求。
- **促进包容者**——建立一种包容文化，发展和维护内外部知识共同体。在这些知识共同体中，具有不同视角的多学科资源能够在人力资源解决方案和服务的设计、开发以及配置方面进行协作。

指数型人力资源超级岗位

产品经理

创建并维护制度、项目和流程，通常是将以往不相关且相对独立的人力资源职能领域进行整合（如，负责全面薪酬和全面绩效的产品经理，在这一套整合的职能领域中，为人力资源“产品”创造端到端的领导力）。



新的能力

- **动态创新者**——使用可以被明确定义的成果、数据和合理的评估方式来追踪劳动力（人类雇员和机器）产品/解决方案对业务成果的影响；识别改变的机会；并且持续地改进和调整解决方案/产品，满足业务不断变化的需求。
- **团队协调者**——将具有合适技能的员工匹配到团队中；通过可以被明确定义的成果、团队角色、规范和计划，来实现出色的团队绩效；并在团队中营造积极的氛围，构建、部署和管理产品/解决方案。
- **产品管理者**——收集和分析产品/解决方案需求；绘制产品路线图；开发用户案例驱动产品高效落地；监督产品/解决方案的开发；管理变更并协调与产品发布相关的活动。
- **营销能手**——制定产品发布和营销计划；开展产品宣传活动，提高产品知名度和需求；开发产品介绍及宣传材料；并且与所有利益相关者一起改进营销计划。
- **项目经理**——通过提供直接的互动，创造积极的员工体验，激励、指导并引领员工提升参与度，提高生产力并实现组织目标。
- **领域知识专家**——提供深厚的职能专业知识、洞见和要素，用于开发、部署和管理劳动力（人类雇员和机器）解决方案，这些解决方案能够在员工生产力和参与度方面产生投资回报，并实现业务目标。

冲刺型领导者

组建并管理跨职能的团队，快速有效地解决业务挑战。



- **敏捷导师**——迅速地调动工作，组建团队，并提供方向以实现目标产出。
- **研究者**——展现特定的人力资源领域的专业知识。
- **数据测验者**——提出假设，创建原型、试点、测试，并进行统计分析，对劳动力（人类雇员和机器）解决方案/产品的有效性和可靠性提出建议。
- **可靠的行动派/知识整合者**——获取信息、分析、工作和建议时获取必要的信任和尊重。
- **设计者**——用心了解终端用户和业务需求，提供各种选择，测试有潜力的解决方案，并利用数据反馈完善解决方案、产品和工作成果。
- **合作者**——在团队环境中表现出色，善于利用他人的观点和工作来解决问题并驱动产出。

指数型人力资源超级岗位

数字化人力资源集成者

通过引入先进的数字技术，重新构想人力资源的工作及其所提供的解决方案，这些技术改变了人力资源的交付内容、方式以及由谁（包括机器）来交付工作。



技术驱动型人力资源专家（例如，技术驱动型招聘人员、全面薪酬专家、学习专家）

利用各种渠道有效运用综合解决方案，提供积极的用户体验不断改进人力资源服务。进行先进技术工具的设计与部署，为人力资源客户提供服务。



新的能力

- **组织与劳动力（人类雇员和机器）信息管理者**——部署战略和技术工具，准确、高效、综合且有效地管理劳动力（人类雇员和机器）的数据、记录和相关事务。
- **数字化思维模式**——促使传统技术与数字技术的运用相同步，避免孤军奋战。这意味着利用数字化技术对当前运营和人才管理模式的改进。
- **人力资源用户视角专家**——设计并提供数字化解决方案，将优质的用户体验作为发展的重中之重。
- **解决方案更新者/测试者**——提出假设，建立原型，试点，测试，并进行统计分析，评估劳动力（人类雇员和机器）服务的有效性和可靠性。
- **见解讲述者**——综合各种不同的来源，以统计学的方式识别并预测影响员工绩效的趋势，并采取行动。

- **专注道德与合规**——解释劳动法和有关政策，应用合规知识并提供管理服务来保护组织，降低人员风险，确保道德标准和行为得到维护和实践。
- **关注业务成果并持续创新**——利用数据和合理的评估方式来追踪劳动力（人类雇员和机器）解决方案对业务成果的影响，并不断地改进和调整服务/产品，以满足不断变化的业务需求。
- **客户体验驱动型人力资源**——配置最高质量的员工服务，利用数据和反馈提出以用户为中心的、创造性的、先进的和原创的解决方案，激励员工并确保其工作效率和效益。
- **自动化集成者**——利用自动化、机器人、认知工具和人工智能来识别机会、设计方法并部署解决方案，提高服务和解决方案的有效性、效率和数据利用率。
- **内外部合作伙伴**——发展并维护一个有凝聚力的内外部关系网络，提供持续的反馈、想法、信息并获得人力资源的领先实践。

提高能力, 向指数型人力资源迈进

传统的人力资源能力模型及其以往所需要的能力要素需要进行根本性的重组, 以便向“指数型人力资源”迈进, 从而引领人力资源部门的发展。指数型人力资源团队将继续基于对用户和业务的深刻理解, 预测、开发和推行劳动力(人类雇员和机器)解决方案。与过去相比, 这些决策将更多地以数据为基础, 通过收集、组织、合成和分析数据, 发现问题、预测趋势、提出建议并指导行动, 最终提高生产力和业务绩效。

指数型人力资源团队是数字化的。它将通过不断地对数字技术进行测试、应用和传播来打造新的工作方式并应对挑战, 使组织接受一种数字沉浸式的文化。这些活动将在网络化团队中进行, 他们会共享想法和信息, 并获取领先的最佳实践、趋势和资讯。

纵观历史, 组织已经认识到, 能力随着时间的推移经历一波又一波的转变。例如, 在众多人力资源转型项目中达成的共识: 大约三分之一的人力资源专业人士已经具备了未来所需的能力, 另外三分之一的人员将随着时间的推移逐渐达到要求, 而剩下三分之一则永远不会调整自己以适应改变。然而, 在未来, 对于成功的定义会比现在更加激进, 这样才能提高所有人力资源从业人士的专业能力。

每个人力资源团队通往“指数型”的道路是不同的。这由它们的起点所决定, 并受到培养新能力的速度所限制。除了上述新兴的指数型人力资源超级岗位所需的能力外, 未来的人力资源专业人士还必须拥有十大指数型人力资源能力, 这需要创新的、大胆的态度去接受它。

- 1. 有价值感**——确保每个团队和团队中的每个人都明白他们所做的一切的目的、结果以及意义, 价值感能够促进鼓励和授权, 并带领团队实现他们共同的抱负。
- 2. 以客户为中心**——关注客户及其需求, 将客户及其需求作为每项举措的出发点和落脚点。这里对客户有着广泛的定义(例如, 广泛的雇员范围)。
- 3. 团队点燃者**——围绕一个目标, 凝聚成相对紧密的网状团队, 共同提供商业解决方案。
- 4. 创新的思考者**——不断考虑和研究工作执行与价值传递的新方法, 对创造性的想法持开放态度。
- 5. 整合者**——以完整的故事线为工作背景, 了解各种联系, 搭建连接桥梁, 并将人、想法和倡议用共同的目标联系起来, 实现流畅的工作体验。
- 6. 企业家**——坚持不懈地探索机会、解决问题, 发现并实施新的工作方法, 使员工建立对目标产出的主人翁意识, 激励其达到更好的结果。
- 7. 以行动为导向**——带着责任心去执行、测试和学习, 并推动迭代设计和开发。
- 8. 具备数字化知识**——拥抱数字化世界, 设想和建立新的、以数字化为基础的商业模式、工具和工作方式。
- 9. 热爱数据**——使用数据来理解和预测问题, 热情地识别机会、诊断、测试想法、设计和改进解决方案。
- 10. 得心应手**——运用各种实践来吸引和激励混合型团队(包括在当地的、跨区域的、甚至是分散在全球的全职、兼职、临时工、合同工、多代人、机器人或人工智能), 灵活地完成目标。

通往未来人力资源之路

每个企业的人力资源管理都会有一条通往未来的独特路线。成为“指数型”是这一旅程的关键部分。你的路线应该遵循迭代的方法, 落实一系列“小举措”, 这些小举措相互依存, 创造了从传统人力资源运营模式到指数型人力资源的逐步转变过程, 包括:

- 通过各种渠道与员工和领导互动, 进行早期洞察, 直接了解解决方案如何改善他们的工作体验。
- 描绘人力资源部门如何推动未来工作成果的理想愿景。
- 为实现这一愿望, 制定一系列缜密的冲刺计划。
- 通过测试、学习和奖励, 推动人力资源工作的快速转变, 以及交付方式的改变。
- 对愿景中的关键要素进行原型设计, 试验并推动其被接受。
- 创造更快、更智能、更高效的工作方式, 逐步促进认知的转变并推行自动化。
- 创建、培养和推行渐进式发展的里程碑, 推动未来指数型人力资源组织的发展。

正如我们在《未来人力资源》的展望中所建议的那样, 通往最佳路线需要一种“看-想-做”的方法。成为指数型人力资源是通往未来之路的一部分, 组织现在就可以朝这个方向迈进。

每个人力资源组织发展的旅程都是独一无二的。在今天这个颠覆性的世界里, 少有人走的路可能才是最终通往目的地的路。

中国联系人

颜蓉

德勤管理咨询中国人力资本事业群 总裁

电话: +86 21 2316 6088

电邮: ramonayan@deloitte.com.cn

黄海龙

德勤管理咨询中国 合伙人

电话: +86 21 6141 2838

电邮: hlhuang@deloitte.com.cn

刘云婷

德勤管理咨询中国 副总监

电话: +86 23 8817 8792

电邮: tinayliu@deloitte.com.cn

花磊

德勤管理咨询中国 合伙人

电话: +86 10 8520 7788 / +86 28 6789 8168

电邮: leihua@deloitte.com.cn

苗京润

德勤管理咨询中国 总监

电话: +86 10 8512 5516

电邮: cmiao@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码: 100026
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码: 610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码: 400010
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
申贸大厦15楼
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码: 230022
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码: 330038
电话: +86 791 8387 1177

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码: 210019
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话: +86 574 8768 3928
传真: +86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层
邮政编码: 572099
电话: +86 898 8861 5558
传真: +86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8538 2222
传真: +86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安

西安市高新区唐延路11号
西安国寿金融中心3003单元
邮政编码: 710075
电话: +86 29 8114 0201
传真: +86 29 8114 0205

郑州

郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务。

请参阅<http://www.deloitte.com/cn/about>了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023. 欲了解更多信息，请联系德勤中国。
CQ-020SC-22