

# 国企改革观象台

助推国企高质量发展



在国家“加快数字化发展 建设数字中国”的战略引领下，国企都在积极开展自身的数字化建设，实现产业数字化和管理数字化的全面升级。人力资源作为企业数字化转型的关键资源，其自身的数字化建设成为领先国企关注的重点。

在此大背景下，企业对于组织与基础人事管理的要求也在升级——如何能够高效、灵活、多样地支持各种虚实结合的组织架构，实现更多、更丰富的人事基础信息管理和数据调用，帮助企业强化组织运营效率，提高人资管理效能，提升人才干部质量，做出针对性的发展与改进，是企业对组织人事数字化管理的新需求。

01

用数字化方式实现组织与人事管理是数字化管理升级的基础

根据普华永道经验，国企推进人力资源数字化提升，往往需要将作为基础模块的组织与人事管理进行升级甚至重塑。这主要由于：

## 数字化时代对于组织管理提出了更高的要求

组织数字化升级是产业数字化和生态化发展的关键基础之一，提升组织的开放、灵活并保持其运转顺畅、互联互通至关重要。

1 保障组织架构的开放和灵活

“兼并包容、规则清晰、管理灵活”是企业对于组织管理的新要求。

2 保障组织运转的流程和机制

“组织管理职责明确、管理边界清晰、组织运转规范”需建立与之对应的数字化解决方案。

3 保障组织内外的协同和联通

组织管理向外延伸，支撑生态链接的组织形态，是组织管理的大趋势。

### 人事信息数字化升级是实现员工数字化管理和赋能的基础

人力资源管理的数字化实现，对人员数据提出更高要求，传统人事信息管理已经无法满足升级需要，主要体现在：

人事信息数据丰富规范是人力资源管理的基石

建立更加丰富和规范的人事信息数据，作为辅助业务决策和战略洞察的关键输入。

人事信息数据实时同步驱动人力资源管理升级

将丰富的人事信息数据动态流通，实现全业务、全流程中的数据连接与实时同步。

人事信息数据应用助推人力资源运营模式升级

构建各类分析模型，实现管理现状的看见、预见和洞见，推动人力资源管理成为战略型业务伙伴。

### 实现干部管理数字化是国企人才数字化升级管理中的重要环节

干部管理是国企人才管理中的关键内容，而实际执行中，存在各类线上线下操作交叉并行、效率不高、信息不完整的问题，无法实现真正有效的支撑，亟待通过数字化方式实现升级管理。

### 实现全生命周期 数字化管理

干部管理全流程的数字化管理，是未来体现干部管理水平的关键内容之一。

### 实现数字化评价 及能力发展

干部盘点、测评和发展的数字化实现，是未来提升干部队伍科学发展的重点。

### 实现数字化支撑 轮岗与交流

精准观测干部轮岗交流时的关键业绩和成长，是提升干部管理过程管理的关键。

## 02 组织人事干部实现数字化管理挑战重重

然而，实现上述内容的数字化升级绝非易事。很多国企在数字化升级管理过程中未能充分重视这样的基础模块建设，仍用曾经的信息化管理方式进行，使得后续的数字化建设乏力，人力资源数字化应用效果与理想相差甚远。根据普华永道广泛的国企人力资源数字化咨询及实施经验，主要挑战体现在：

### 数字化组织管理“众口难调”

大型国企普遍呈现出业务板块多元化、母子公司多层化以及组织形态多样化等特征。因此，企业内部组织类型多样，包括法人实体、运营实体、财务核算主体、虚拟组织、项目型组织等，不同类型的组织在管理归属、管理要求、管理方式等方面都有不同的侧重和要求。针对谁对组织架构的设定和取消负责，谁来说清组织之间的这些关系和规则，如何实现同一组织在不同数字化系统中的同步与关联，以及如何界定和区分各类统计分析规则等问题，业务部门、人力资源部门、法律合规部门、财务部门、行政部门等各有其管理需要和标准。将这样复杂的管理规则实现数字化是一个挑战。

#### 组织类型 多样

- 法人实体、运营实体、财务核算主体、虚拟组织、项目型组织等
- 同时存在，相互依存

- 管理归口于上级单位、业务单位、人力资源部门、法律合规部门、财务部门、业务部门、行政部门等

#### 管理主体 众多

#### 对应关系 复杂

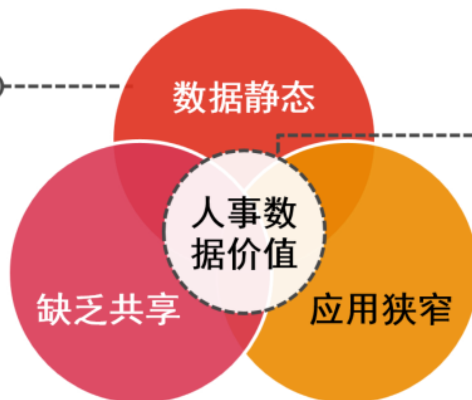
- 对组织架构均有着各自的需求
- 在字段配置、管理方式、报表分析等方面都有不同的标准
- 映射规则往往不清晰

由于现存的大多数人事信息（如出生日期、性别、学历、籍贯、工作履历等）是静态且长久不变的，因此实际管理中常会发现，在数百项的人事基础信息维度中，对于管理判断起到作用的可用信息不多，很难支持数据建模等更高级别的数字化应用。

正因如此，尽管人力资源信息系统作为企业内数据维度和数量最多的信息系统之一，其数据被企业内其他业务管理调用的内容占比却很低，常规应用的依然是各类统计汇总信息；在各级总经理办公会上，人事数据也远没有业务数据和财务数据受重视。

### 数据静态

- 现有人事信息更多收集的是档案类数据，但后续员工成长、发展、测评、培养等记录的动态信息缺失。



当这三者进行充分提升时才能真正提升人事数据的应用价值。

### 缺乏共享

- 人事数据通常会作为基础信息提供到不同系统中，但其他模块会能写人事信息的应用不多，其应用的结果缺乏横向的系统间共享。

### 应用狭窄

- 人事信息由于其数据的“静态”特点，在建模和提出更多管理建议方面的使用有限、应用狭窄。

## 数字化干部管理“手工替代”

干部管理数字化很多时候是单独的模块，并且受到保密性和系统建设先后次序的影响，常常未能与人事管理、招聘管理、绩效管理 etc 系统完全打通。此外，干部在不同单位的轮岗交流，其人事档案也在随之流转，而这样的流转多为线下进行，信息记录的完整性和准确性难以保证。

在这样的基础上，由于数据未能充分数字化，实现干部画像、干部成长路径展示等升级功能就更加无从谈起。

### 信息维护低效

手工维护费时费力，干部管理工作与人事管理、招聘管理、绩效管理等尚未完全打通，数据传递存在层层障碍，实际业务中难以兼顾保证干部信息保密性、数据安全性和信息更新的同步性与准确性。

### 完整看板缺失

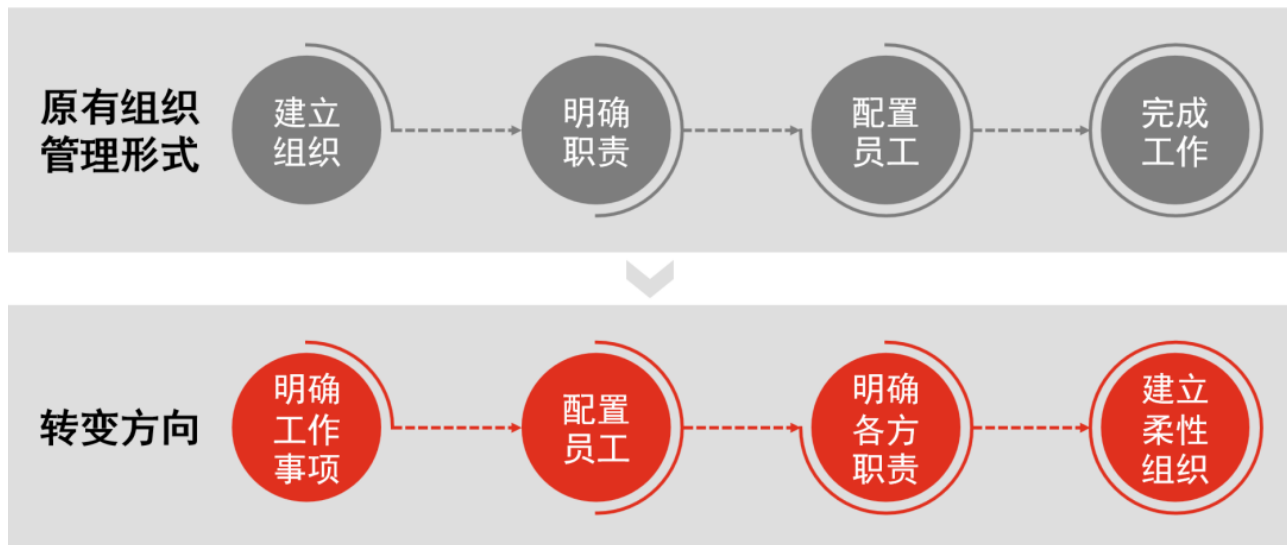
随着干部在不同单位、不同岗位的轮岗交流，其人事档案也在经历着不断流转，常易出现不同单位所需指标有差异、信息填写重复或缺失遗漏等问题，对于信息记录基本的完整性要求常难以保证，更不用说开展更深入的干部画像、过程曲线和绩效地图等分析工作。

在企业的数字化转型实践中，组织运营、人事信息与领导干部管理不仅要逐步实现业务和流程的线上化，更要在动态发展的过程中始终满足企业合规性、管控性和高质量发展的需求。根据在国企数字化建设中的实践经验，普华永道认为未来组织人事和干部管理的数字化建设升级关键在于：

## 01

## 实现平台化组织管理的数字解决方案

- **实现组织管理兼并包容：**未来组织管理上，多类型的组织架构是必然存在的。而且可以预见到，随着国企在不同单位间的甚至与外单位的开放性项目合作不断加深、加强，组织管理将发生深刻的改变，也即从原有的“建立组织→明确职责→配置员工→完成工作”向“明确工作事项→配置员工→明确各方职责→建立柔性组织”的方向转变。



- **明确组织管理映射规则：**在这个基础上，组织管理的重心将从原有的标准化向动态化进行转变；与之一对应，在管理规则上也需调整，改变原有的“本位”角度和思路：在提出组织建立需求时，应明确与其他组织架构之间的映射和关联关系，尤其是行政管理、财务管理等合规要求较高的组织，以保证能生成清晰的规则实现数字化建设。
- **建立组织管理中枢系统：**组织管理是上级单位对下管理的重要内容，在面对复杂度升级挑战时，会看到更多领先企业将主数据系统作为收集和同步公司内各类组织信息的管理枢纽，实现各个业务系统中所需的组织数据互通互联、及时同步；并有效实现权限管控，强化数据合规权限管理，提升上级单位管控力度。

## 02

## 实现对于员工人事数据管理的丰富化

- **丰富人事信息维度，实现对于员工“了如指掌”：**结合企业级BI分析、人力素质模型、人才画像、岗位画像以及业务管理者在配置和选拔团队时最关心的核心要素等实际管理需要，建立真正的员工完整人

事信息档案，将各类人力资源管理动作完成后的结果结构化、数据化地记录在人事信息中，实现对于员工的全生命周期人事管理数据化，也为后续各类管理应用奠定基础。

关键阶段	相关信息
选才	• 入职渠道、面试情况、入职时的工作期待、离开上一家公司的关键原因、入职时关于能力、知识等方面的测评报告等
用才	• 在岗位的基础上丰富员工完成的工作内容、业绩亮点、工作表现、待改善点、合作过的机构与人员、上一次晋升的相关信息、能力评价等
育才	• 员工在培训期间的表现、培训结束时的相关总结感悟、培训期间的测评报告等
留才	• 员工更加适应的领导风格、员工更加偏好的工作伙伴类型、员工近期重大家庭/健康情况变化等

- **提升人事信息标准，建立数据治理规则。**在完善信息维度的基础上，不断建立和规范人事信息数据治理，让人事信息能够达到与企业业务、财务数据治理同样的规范水平，支撑人事数据在企业范围内的应用。集团化企业还需要实现：保持人事数据“主干统一”以支持集团化管控要求；并保持“末端灵活”以支持子企业人事管理与其业务发展高度匹配的灵活性；与此同时，人事信息由于其本身的特点，还存在相对其他数据更加严格的数据安全问题，有效保障员工个人隐私、建立符合数据安全的治理规则也至关重要。

### 03

#### 实现以数据化为基础的精准干部管理

- **干部发展全程可见。**首先，实现干部选拔任命、考核、轮岗交流、退出及年轻干部培养的管理流程全程线上操作，流程可视。其次，干部实际工作中不同阶段、不同岗位上的绩效结果、民主测评、考察谈话、主要特长、行为特征、缺点和不足等全程可见。最终，实现全面的数据标签化管理，建立每位领导干部的职业生涯发展地图，为后续选拔任用奠定基础。
- **干部任用数据赋能。**充分承接国家选用领导干部的标准，结合企业自身管理要求，形成不同岗位干部的人才画像。通过数字化赋能、为各级领导者提供数字化工具，能够公开透明地展现优秀干部人才及其与其岗位匹配度较差的干部，有效支撑管理决策，进一步提升干部任用、选拔的科学性和规范性，将最优秀的干部放到最合适的岗位上。



综上所述，看似相对基础的组织人事干部管理，在数字化实践中仍存在大幅提升的空间。特别是对于体量庞大、人员众多的大型国企，基础模块建设的扎实程度，将深刻影响后续整个人力资源数字化建设可实现的效果和高

**系列文章回顾：**

[【国企改革观象台】人力资源数字化建设：数字化手段助力“出海”国企高质量发展](#)

[【国企改革观象台】人力资源数字化建设：顺应数字经济发展趋势，建设赋能型人力资源系统](#)

[【国企改革观象台】蓝图规划，引领人力资源管理数智重塑](#)

[【国企改革观象台】数据治理先行，保驾护航大型集团化国有企业人力资源数字化建设](#)

[【国企改革观象台】大型集团化国有企业人力资源数字化建设的解决之道](#)



**如需了解更多关于本专题的详情，请与以下专家联系：**

**陈静**

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2067

邮箱：jim.chen@cn.pwc.com

**于晨**

普华永道中国人才和组织咨询主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2685

邮箱：johnny.yu@cn.pwc.com

**龚小北**

普华永道中国北区国企业务服务合伙人

电话：+86 (10) 6533 7127

邮箱：tony.gong@cn.pwc.com

**张婉**

普华永道中国人才和组织咨询总监

电话：+86 (10) 6533 7856

邮箱：vickey.w.zhang@cn.pwc.com

**黄铭**

普华永道中国人才和组织咨询总监

电话：+86 (10) 6533 5765

邮箱：matthew.m.huang@cn.pwc.com

**杨鹏**

普华永道中国人才和组织咨询高级经理

电话：+86 (532) 8089 1729

邮箱：andy.p.yang@cn.pwc.com

长按识别查阅往期专栏文章



【国企改革观察台】专栏

秉承“解决重要问题、营造社会诚信”企业使命，普华永道中国于官方公众号“普华永道”上设立【国企改革观察台】专栏，分享在国企服务过程中的经验、观察和理解。专栏文章涵盖国企混改、数智时代、风险防范、战略引领和投资管理等方面。

© 2022 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

免责声明：本微信文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。