



劳动力管理

## 实现劳动力数字化：超越大概念

大部分的企业在利用数字技术实现其业务运营转型方面已经取得了重大进展。在一些运营领域（例如，改进客户体验），大多数大型企业实现了真正的成功。不过，在其他许多方面则进步迟缓。

其中一个进步有限的领域是劳动力数字化——利用现代数字技术规划和管理企业劳动力，从而更好地为企业的战略业务目标做出贡献。

关于劳动力数字化及其对运营的积极影响的许多大概念被广泛传播。不过，在如何整合这些概念来实现业务运营和劳动力管理转型方面，许多企业仍然举步维艰。

在本白皮书中，我们将超越这些大概念来探讨劳动力数字化，并提供有关企业能够通过实现其劳动力管理 (WFM) 流程数字化来改进业务运营的实用、规范的建议。我们还提供有关企业能够通过实施劳动力数字化战略获得业务运营优势的概述。

## 实现劳动力数字化 —— 意味着什么？

要实现劳动力管理数字化，企业需要部署能够转变整个企业使用及传递数据的方式的现代化技术，从而改进决策、降低成本、更好地与员工沟通并缓解风险。

虽然目标显而易见，但如何实现却并非如此。根据2018年 Capgemini 的调查，与五年前相比，运营高管现在对他们的数字化举措缺乏信心。研究表明，对通过数字化获得价值的预期自2012年以来已经有所增强，但如今，只有35%的企业相信，它们有领导能力来实现这种优势，而2012年这一比例为45%。“整体而言，我们的研究表明，2012年数字化转型初期的热情已经被实施过程中遇到的困难熄灭。企业在客户体验方面已经取得进步。但缺乏关键能力以及技术复杂性的日益加大，显然在减缓运营的进步步伐。”<sup>1</sup>

赌注是巨大的。业务和日常生活的数字化转型，从重要性方面讲 —— 被认为是“第四次工业革命”。根据世界经济论坛 (World Economic Forum) 创立者克劳斯·施瓦布 (Klaus Schwab) 的观点，前三次工业革命以蒸汽机、大规模生产、电力和信息技术为基础。在施瓦布看来，第四次革命尚处在初期阶段。它将机器智能与所有已经变得难以置信的快速和便宜的其他数字技术结合在一起。”<sup>2</sup>

尽管迄今为止进步有限，已经有一些企业可以采取的用于转变其劳动力管理方式从而实现业务运营转型的实用措施。以下是实施变革性劳动力数字化战略的四大关键技术支柱。

**“整体而言，我们的研究表明，2012年数字化转型初期的热情已经被实施过程中遇到的困难熄灭。”**

“Understanding Digital Mastery Today”，Capgemini 数字化转型研究所

## 借助云技术实现劳动力数字化

云计算是实施劳动力数字化战略的先决条件，出于相同原因，它也是一个引人注目的整体信息技术战略。

针对劳动力数字化的数据分析要求巨大，而云计算提供了唯一经济实用的方法来获得所需的原始算力。

由云实施支持的自动软件更新消除了 IT 过时的风险。

一份由451 Research 基于对12个地区1,400多位决策者的访问所做出的报告表明：“根据调查，63%的企业将云服务视作如同数字化转型推动力一样非常重要，这一比例在目前正在执行其战略转型计划的企业中升至70%。也就是说，尽管采用云服务是一个数字化转型的必要考虑因素，但光靠其自身是不够的。”<sup>3</sup>

## 企业还需要商业智能和分析

尽管云为企业提供了用于进行更高层次数据分析的计算基础设施，但企业仍然需要先进的商业智能 (BI) 和分析能力以将这种巨大的算力用于实现企业劳动力管理数字化。

BI 和分析能力将使企业能够分析更多样化的数据并据此采取行动，以确定最佳的劳动力战略。将人工智能 (AI) 和机器学习 (ML) 融入劳动力管理应用使流程更先进。它类似于数学中的混沌理论——关注动态系统的行为，从基本模式和反馈循环中得出结论。与依赖对销售和劳动数据的简单线性数据分析相比，这是一个重大突破。

例如，借助先进的 BI、AI 和机器学习功能，除了以往已使用的销售数据和员工调度信息，零售商还能够通过分析看似不相关的数据（例如，天气和季节）预测人员配置要求。对于酒店业企业这同样适用，这类企业能够利用云、BI 和分析来预测礼宾部和客房部人员配置要求——并非仅仅基于入住率。对于许多企业，先进的 BI 和分析功能可支持对整个企业（而非仅仅一个位置）的劳动力要求进行准确的预测。

不过，谈论什么是可能的情况已经超过了大多数企业中正在发生的情况。“随着数字技术和分析的进步，人才管理流程和结构应当同样发生变化。例如，根据 Capgemini 报告，企业可能期望看到在人员管理以及技能需求确定方式上有更多科学的方法。不过，我们的调查表明，只有四分之一的企业使用数据和分析来了解其员工的偏好（例如，职业发展、培训）或者确定现在和未来所需要的技能。”<sup>4</sup>

根据 Harvey Nash 和 KPMG 发布的2018年研究，这一问题可以部分归因于技能短缺。“大数据和分析”专业知识连续第三年位列短缺技能的首位，几乎一半的 (46%) 被调查者将其排在第一位。对于所有类型和规模的企业而言，对大数据和分析技能的需求依然是真正的热点，无论对于技术领域还是企业，对架构技能的需求在持续增长。”<sup>5</sup>

## 移动是切入点

云计算和高级分析功能显然是劳动力数字化成功的根本所在。不过，在企业营造数字文化同样至关重要。根据 Mercer “2018全球人才趋势调查”(Global Talent Trends Study) 报告的撰写者的观点：“最先进的技术只能让你不落伍。数字文化——一种凭借透明度让人们感到满意，对新事物感到好奇并且渴望掌握最新技术的氛围——是成功的关键所在。”<sup>6</sup>

据预计，近 20 亿人——占全球劳动力总量的 42.5%——在未来两年将成为移动员工，营造数字文化以促进劳动力数字化需要深思熟虑和有效的移动战略。”<sup>7</sup>

借助有效的移动战略，高管、经理和员工能够随时随地获得由 BI、分析以及云支持的强大的洞察并据此采取相应的行动。这加速了在所有层面的决策。高管能够更快、更轻松地制定战略决策。员工可以获得新的工具以自我管理其工作时间、休假以及职业发展。

Gartner 分析师 Richard Nguyen 认为移动技术的这种赋能优势是劳动力数字化一项重要资产。他在《如何为数字时代开发人才战略》(How to Develop a Talent Strategy for the Digital Age) 中写到：“有效的数字 HR 战略使劳动力能够以更扁平、更敏捷的方式进行自我指导和学习，而非遵循孤立的层级模式并受命令式领导控制。”<sup>8</sup>

## 以业务目的进行“社交”

与移动类似，社交媒体平台对于增强劳动力数字化成功所必需的沟通、士气和决策起着重要作用。

作为劳动力数字化战略的组成部分，企业应当将社交能力融入业务 workflow。不过，指导原则应当是“以业务为目的的社交”。将社交视为传播流言蜚语和闲聊的虚拟员工聊天处将适得其反。相反，要确保员工不会在社交媒体平台上花费过多时间，从而影响业务运营。为此，他们要尽可能快地进出 WFM 平台。

不过，再次重申，大部分的企业尚未通过使用移动和社交技术平台创建业务导向型数字文化。根据 Capgemini 2018年“Understanding Digital Mastery Today”报告，不到40%的企业表示其员工能根据需要以数字方式与同事协作，仅36%的企业为员工提供参与有关数字化举措的讨论。报告敦促各企业采取不同的方法。“随着复杂性的日益加大以及对沟通和参与预期的不断变化，以数字方式进行协作和沟通将在企业中加快变革和参与速度并提高透明度。”<sup>9</sup>

## 劳动力数字化的终极游戏

部署一个集成平台来实现劳动力管理流程数字化将使企业受益匪浅。根据 Gartner 分析师 Richard Nguyen 的观点，“一个涵盖整个企业的集成数字化平台是数字化转型成功最重要的基础之一。缺乏集成的平台，旧系统的碎片化以及不必要的复杂性将使协调变化并采集关键劳动力数据更加难以管理。”<sup>10</sup>

以下是实现劳动力管理数字化后企业可以获得的主要运营优势。

**更好的决策，更具可预测性。**最大限度利用数据——劳动力特定以及其他情境数据——企业可以显著改进分析以制定更好的决策。您将能够考虑更多的内、外部标准以制定更明智的决策。

例如，成功实施数字化劳动力战略、运营高管能够获得更好地凸显人员配置差距的实时警报、当超过确立的绩效临界值时向您发出警报，以及提供其他具体运营指标（例如，商店销售详细信息）。从而能够更精确地规划人员配置——短期和长期。

**降低运营成本。**借助针对企业劳动力及其对运营的作用的更多洞察，企业将能够以保持生产力、客户服务和法规遵从性的方式更好地控制劳动成本，优化人员配置并实现更大的运营灵活性和可配置性。

**更好的员工参与。**战略性地与员工接触并使他们积极参与企业的数字化转型将强化他们对企业整体业务的认同和承诺。通过为企业员工提供更好的工具来查看其个人信息并管理休假和轮班，将提升员工士气，减少对人力资源的需求，进而为企业节省资金。对于千禧一代尤为如此，78%的这一代人相信，获得技术会使他们更有效地工作。

**缓解风险。**实现企业劳动力管理数字化以及随之而来的决策改进将有助于缓解许多类型的业务风险。企业将获得实时警报以帮助其防止违反政府法规、工会制度以及既定的业务流程。例如，排班可预测性方面的法规可能很复杂并且对无意中未遵守的企业构成显著风险。

## 结论

实现劳动力管理数字化能够转变企业的业务运营，使企业更成功。云计算、商业智能与分析、移动技术和社交平台能够形成成功劳动力数字化战略的技术基础。如今，更多的运营高管已经理解了劳动力数字化的前景，但尚未明确实施其愿景所需要的实际举措。在本白皮书中，我们提供有关劳动力管理的规范性建议，因此，您可以将它从一个话题转变为具体的行动，以使企业的业务更加强大。

## Infor 劳动力管理

Infor® 劳动力管理是一款领先、全面、现代化的解决方案，可帮助各种规模的企业实现其劳动力管理数字化。借助Infor Workforce Management，企业可以战略性地使劳动力管理与企业战略保持一致，从而提高劳动力效率以及员工生产率和敬业度。这款解决方案为企业提供基于数字平台构建的全面的集成模块，包含预测、预算、排班、工时和考勤、员工自助服务、合规以及绩效等。

<sup>1</sup> Jerome Buvat, Ramya Krishna Puttur, Didier Bonnet, Marisa Slatter, George Westerman, and Claudia Crummenerl, "Understanding Digital Mastery Today," Capgemini Digital Transformation Institute. 2018. Pg. 3, 7.

<sup>2</sup> "Rise of the Humans: The integration of digital and human labor," KPMG International Cooperative, 2017. Pg. 12.

<sup>3</sup> "Enterprise Digital Transformation Strategies Turning Disruption into Differentiation," 451 Research. May 2017. Pg. 16.

<sup>4</sup> Buvat et al. "Understanding Digital Mastery Today," Capgemini Digital Transformation Institute. 2018. Pg. 3.

<sup>5</sup> "Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2018," Harvey Nash, 2018. Pg. 44.

<sup>6</sup> "2018 Global Talent Trends Study: Unlocking Growth in the Human Age," Mercer, 2018. Page 31.

<sup>7</sup> "Future trends and challenges of employee mobility," Human Resources Online Feb. 28, 2018.

<sup>8</sup> Richard Nguyen, "How to Develop a Talent Strategy for the Digital Age," Gartner, 2018. Page 34.

<sup>9</sup> "Understanding Digital Mastery Today," Capgemini Digital Transformation Institute. 2018. Pg. 12.

<sup>10</sup> Richard Nguyen, "How to Develop a Talent Strategy for the Digital Age," Gartner, 2018. Page 32.

<sup>11</sup> "Fast take on Talent Innovation," PwC. 2017. Pg. 1.

了解更多 >



Infor 致力于打造面向特定行业基于云部署的企业级应用软件。凭借在 170 多个国家/地区的 17,000 名员工和 68,000 多家客户，Infor 软件专为助力企业进步而设计。要了解更多信息，请访问 [www.infor.com/zh-cn](http://www.infor.com/zh-cn)。