

# 人力资源技能洞察

预见·赋能·引领：  
构建面向未来的人力资源团队新范式

在人才生命周期的各个阶段优化绩效和决策。  
敬请访问 [shlglobal.cn](http://shlglobal.cn) 获取详细资讯。

SHL.

## 行业交流分享群

**分享：**可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

**交流：**求职、找人、找资源、找供应商



## 免责声明

**第三方声明：**本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

**侵权处理承诺：**如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理



# 前言

## 人力资源专业领域进一步扩展

企业中最复杂的职能仍然是人力资源。人力资源团队过往曾被视为管理成本中心，如今则负责诸多复杂的业务问题，包含：战略招聘、组织设计、绩效、领导力和人工智能的实施。

SHL研究表明：高绩效的人力资源专业人士是掌握多项能力的“多面手”。他们既能解决领导力、企业文化以及技术和数据等问题；又具备招聘和培训技能，同时能够处理职业倦怠、远程工作和员工敬业度等复杂问题。在过程中，人力资源部门还需要在解决方案中积极探索并考虑创新、转型和变革。

虽然许多人力资源技能以服务为导向，但显然复杂的多学科技能是大势所趋。SHL 研究指出：人力资源技能需要长期不断学习。正因为如此，人力资源专业人士专注于自己的职业，因为他们每年都有新的机会学习、成长并自我增值。

我对 SHL 能够完成这项重要研究表示衷心感谢。人力资源对于每个人的职业生涯和每家组织都至关重要。这项研究有助于人力资源管理团队和领导者获得最新信息，始终站在行业发展最前沿。



**Josh Bersin**

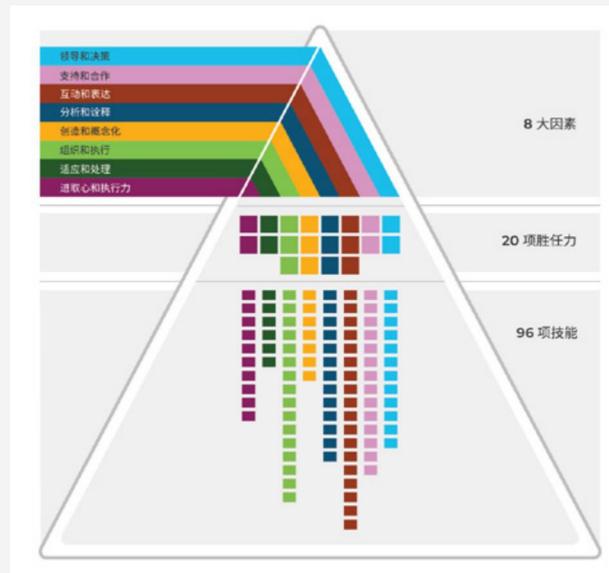
The Josh Bersin Company 首席执行官兼全球行业分析师

# 导言

通过对全球 5500 多名完成 SHL 全球技能测评的人力资源专业人士所采集到的客观测评数据开展分析，并结合大量文献综述，本报告旨在帮助人力资源专业人士进一步了解推动其在职成功的特定技能，以及如何驾驭技能，方能在充满活力的全球职场中取得成功。

## SHL 全方位胜任力模型

全球技能测评是基于SHL 全方位胜任力模型（UCF）和全球技能分类法（Global Skills Taxonomy）所产生的行为技能测量方法。后者是一个历经科学验证的三层模型，旨在了解并衡量人们在工作中所表现出的行为。UCF 的设计既客观又具有预测性，建立在数十年的实证研究基础之上，并将广泛的胜任力与96项行为技能和现实世界中的企业实际产出做出明确关联。



## 本报告分为三个部分。

### 随时间推移划分：

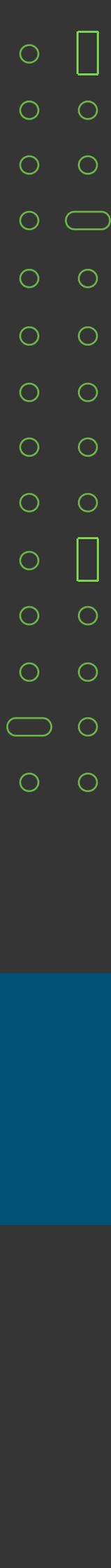
人力资源专业人士的技能在 2020年、2025 年和 2030 年三个时间段内的对比情况

### 按职级划分：

从初级岗位到高管职位，各个职级HR专业人士取得成功的关键技能

### 按地域划分：

不同地区的人力资源技能在关键性和可用性方面所呈现出的差异



人力资源技能洞察

# 人力资源技能随时间推移所呈现出的演变趋势

人力资源经历了巨大的变革，从业者正面临前所未有的挑战，责任与日俱增。我们需要回顾人力资源专业人士的技能掌握情况从 2020 年到当下发生了哪些变化，以及到 2030 年哪些技能可能会变得更加重要。

# 十年变革之路：人力资源转型

在过去五年中，即使是最有理有据的预测也被不可预见的事件彻底推翻了。新冠疫情导致的全球不确定性、波谲云诡的政治局势和科学技术的飞速发展，尤其是人工智能领域的快速进步，迫使组织陷入变革的漩涡之中。在此期间，人力资源团队发现自己已然处于适应变化的最前沿。

由于HR现在既要管理日常业务，又要管理战略举措，因此所需技能的复杂性和先进性也随之陡升。人工智能和自动化在人力资源流程中的兴起，也督促HR需要不断培养技术技能，紧跟技术进步。

然而，由于技能差异持续存在，招聘工作变得更加复杂。为了应对挑战，企业越来越多地求助于自由职业者和自雇人士。此外，企业还通过“安静招聘”的方式投资于既有员工，以期通过技能提升弥补技能短缺。通过了解满足不断变化的业务需求所需的技能，企业能够赋能员工更专注于培养相关技能，以实现未来目标。

以下分析表现出明显的变化趋势：2020年企业需要即时危机管理技能，而2025年和2030年则聚焦于更具战略性且面向未来的技能。

我们探索了这十年来人力资源的重点领域，并将HR从业者过去取得成功所需的个人技能与可能驱动成功的技能进行了以下对比。



# 2020年：人力资源专业人士的变革之年

2020 年对HR从业者而言是一个关键时期，因为全球大事频发。新冠疫情大流行从根本上改变了职场，从此远程办公成为一种普遍需要。

这种转变催生了新的优先事项，包括：管理分散的员工队伍、确保业务连续性，以及满足对员工福祉和心理健康的更高需求。

“在职躺平 (quiet quitting)” 和 “史上最大辞职潮 (great resignation)” 等趋势推动了全新的职场形态。“在职躺平” 是指员工在工作中的投入度降低，仅完成最低要求的工作职责。“史上最大辞职潮” 是指许多员工为了更好的机会或转向工作与生活平衡而主动离职。这些新兴动态要求人力资源部门及时创新策略，争取留任的同时更需要提高员工敬业度。

此外，社会运动的兴起，特别是 “黑人的命也是命 (Black Lives Matter)” 运动，使人们重新关注平等和包容性问题，为各组织反省并改进员工多元化政策的努力注入了新活力。

为了驾驭瞬息万变的局面，HR专业人士需要快速适应并扩展自身的技能组合，重点关注数字素养、危机管理、变革管理和数据驱动决策等技能领域。

人力资源部门在培养组织的抗压性和灵活性方面发挥着战略作用，以促进组织在适应不断增长的外部需求时得以顺利过渡。我们发现：通过对团队进行技能提升和再培养而取得成功的HR领导者，其团队受到的干扰相对较少，过渡更加顺畅，员工的工作效率、积极性和敬业度也更高。

## 2020 年人力资源重点领域

远程员工管理

多元化与包容性

员工福祉与心理健康

人才留任和敬业度

数据驱动决策

危机与变革管理

数字素养

沟通技巧

法律与合规知识

# 2025年：优先考虑转型和敏捷性

## 2025 年人力资源重点领域

混合办公团队管理

调整包容性策略

心理健康宣传

员工体验管理

战略性劳动力规划

敏捷人力资源实践

人工智能和自动化能力

技能提升和再培养

在2025年，人力资源将进入一个由业务转型、人工智能加速整合和重新调整包容性实践所定义的后疫情时代。此时此刻，数据驱动战略变得越来越受重视，而一些企业则开始缩减甚至完全退出对上述新兴趋势的投入。

由于需要应对全新的工作格局，HR专业人士现在需要采用更加以数据为导向的全面方法进行战略规划，并简化人力资源流程<sup>7,8</sup>。类似干预通常用于提高员工技能或进行技能再培养，这种现象被称为

“安静招聘”。此外，随着零工经济和自由职业者逐渐融入世界各地的职场（如：中东和北非<sup>3</sup>），企业需要更新管理方法。人力资源在劳动力战略规划和合乎道德地使用人工智能方面的作用日趋明显，这表明人力资源从业者更需要不断发展自身技能组合，从而在瞬息万变的环境中始终保持高效。

2025年需要关注的关键领域表明：近年来涌现出来的新兴技能组合仍在继续发挥重要作用。在2020年，远程办公员工管理至关重要；而在2025年，我们将看到组织向混合办公制转变，一些组织强制要求员工重返办公室。近年来，对人才包容性的倡议和福祉战略已成为职场文化的一部分。随着对相关举措的反思，组织开始调整并重新定位政策。敏捷人力资源实践的突出表现，说明人力资源领导者已经认识到“快速适应不断变化的业务需求”的重要性。

# 2030年：人工智能和Z世代——双引擎共创人力资源新纪元

到 2030 年，HR的角色将越来越多地与技术进步及全球社会经济趋势交织在一起。人类与人工智能通力合作很可能成为标准做法，熟练使用AI从而提高生产力和决策水平已成大势所趋。卓越的数据分析能力对预测劳动力趋势及制定战略计划日益关键。

Z世代即将成为主导职场的一代，并将个人的工作偏好以及更广泛的社会价值观<sup>5</sup>带入职场，包括：包容性倡议<sup>1</sup>、可持续发展和社会责任——所有这些要素都将成为人力资源战略的组成部分。管理一支多元化的全球员工队伍需要更强的跨文化能力。由人工智能驱动的个性化员工发展计划将满足个体职业生涯发展的需求，而网络安全意识对于保护敏感的员工数据将至关重要<sup>5</sup>。

在人力资源部门驾驭复杂的人际动态和支持员工全面发展的过程中，情商和同理心仍将是基础<sup>6</sup>。适应不断变化的核心在于实施灵活的劳动力战略，这将巩固人力资源在培养更为包容且灵活度更高的组织文化方面的正面推动作用。

## 2030 年人力资源重点领域

人类与人工智能的合作

卓越数据分析

可持续性与社会责任

全球人才管理

个性化员工发展

网络安全意识

情商与同理心

调整包容性实践

实施灵活劳动力战略

# 人力资源职能取得成功所需的胜任力

我们通过 SHL 全方位胜任力模型，将人力资源重点领域与取得成功所需的胜任力进行映射。下表显示了三个时间段内每项胜任力是否为促进成功的关键领域，并附有简要说明，以显示胜任力的重要性有所提高或降低。浅蓝底色标记的五项胜任力在整个十年内（2020-2030 年）均保持高重要性。

## 影响HR成功的胜任力维度

	2030 年	2025 年	2020 年
<b>适应力：</b> 灵活适应变化和模糊性，接纳新文化，在不断变化的需求中寻找机会。	●	●	●
<b>应用专业知识和技术：</b> 运用专业知识和技术强化人力资源职能，有效沟通，优化系统和流程。	●	●	●
<b>建立人际关系：</b> 发展人际关系，建立人际网络，管理冲突，帮助他人取得成功。	●	●	
<b>协作：</b> 重视他人观点，促进相互尊重，在团队内部和各团队之间建立凝聚力，从而营造协作环境。	●	●	●
<b>创造力和创新力：</b> 接纳新想法，主动寻求不同观点，集思广益，用全新的和不同的方式思考，创造创新的方法和解决方案。	●		
<b>批判性思维：</b> 质疑和分析信息以识别规律，质疑假设，制定有效的解决方案。	●		●
<b>道德规范和价值观：</b> 在组织内外树立道德价值观和信任的榜样。	●		
<b>主动性：</b> 积极主动地应对高要求的目标、岗位和任务，自主自发地工作，并努力超越他人。	●	●	●
<b>领导力：</b> 领导、指导、授权和激励他人，根据技能和潜力委派工作，同时制定明确的目标和标准。	●	●	●
<b>计划和组织：</b> 制定与团队和组织相一致的目标，制定计划并分配资源，以有效地按时完成工作。		●	
<b>战略性思维：</b> 思维广阔，考虑影响当前和未来成功的因素，制定战略并主动寻求变革的机会。		●	●
<b>沟通：</b> 理解口头信息，说话清晰易懂且表现自信，调整沟通方式以适应受众。			●
<b>受信度和服从性：</b> 能按要求做事，遵守政策和程序，可靠，守时，并优先考虑人员和信息的安全与保密性。			●
<b>写作能力：</b> 理解书面信息，书面表达清晰、简洁且正确，以满足受众需求并激发兴趣。			●

# 技能随时间的演变

我们以SHL全球技能分类标准（UCF 中最详细的一级）为框架，进一步加以详细分析，以更全面地分析人力资源的重点领域。在此过程中，我们确定了每项关键胜任力中有助于取得成功的具体单项技能。

下表显示了各项技能在不同时间段所发生的演变。加粗字所显示的五项技能经久不衰，从2020年到今天，乃至未来，对于HR从业者而言始终处于关键位置。

全方位胜任力技能	2030 年	2025 年	2020 年
<b>适应变化</b>	●	●	●
分析信息	●		●
<b>应用专业知识</b>	●	●	●
<b>表现同理心</b>	●	●	●
接纳新想法	●		
<b>鼓励多元化</b>	●	●	●
<b>关注自我发展</b>	●	●	●
管理冲突	●	●	
支持并指导他人	●	●	
构建、设计或创建新工具或系统		●	
考虑策略愿景		●	●
协调他人工作		●	●
激发他人的自主性		●	●
操作与工作相关的技术		●	●
预先计划		●	
运用技术进行沟通			●
遵守规章制度			●
作出理性判断			●
表达清晰			●
书面表达清晰			●

# 结论

随着时间的推移，人力资源技能的演变反映了从即时危机应对到长期战略规划和创新的显著转变，这一趋势突出表明：首席人力资源官亟需确保其HR团队拥有适应变化的正确技能，才能从容应对各类新挑战和新环境。

人力资源职能的日益复杂性表明：首席人力资源官必须以敏捷、创新和不断精进的精神领导团队。

当下首席人力资源官的职责包括：从战略上推动业务成功，以及培养适应性强、具有前瞻性思维、善于管理技术驱动的复杂环境的团队。

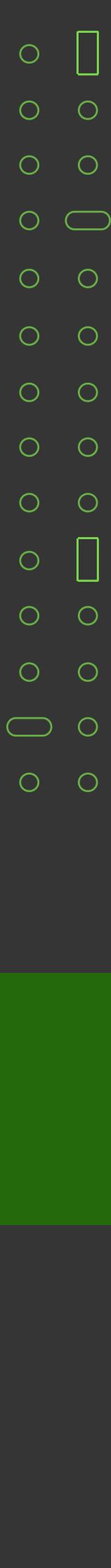
2020年，人力资源工作的重点是危机管理、远程办公、包容性和无障碍实践，以应对新冠疫情和社会运动。到2025年，工作重点已转向管理混合工作环境、善用人工智能和推进既有战略，这反映了对技术进步和劳动力动态变化的不断适应。展望2030年，HR核心技能可能包括：人类与人工智能协作、卓越数据分析和全球人才管理。展望未来，技术和全球化将发挥核心作用。

人力资源领导者在各个时期必须应对的挑战包括：人才包容性的重要性、将新科技融入人力资源日常实践，以及对适应性和战略规划持续需求。

一个永恒的趋势是，人力资源从业者必须**强调自我发展**。研究表明：专注于保持自身技能与时俱进并通过参加培训、获得正式资格证书以及建立并利用同行网络，人力资源专业人士更有可能在职业生涯中取得成功、动力和满意度<sup>2,1,4</sup>。使用客观、数据驱动的方法衡量当下的技能水平对有效支持人力资源专业人员的成长至关重要。此举有助于确保将时间、资金和培训等资源针对性用于人力资源团队技能短板最明显的领域，从而最大限度地发挥人才发展投资的影响力。

人力资源领导者如果优先考虑提升其团队的技能，就能更好地应对日常运作和未来挑战，使团队更具应变力和韧性，并为团队成员的未来成功奠定基础。反之，如果企业未能以类似方式支持其人力资源团队，就有可能在竞争日益激烈且工作环境不断变化的情况下逐渐落后。





人力资源技能洞察

# 按职级划分的人力资源技能

随着人力资源领域不断发展，了解不同职级阶段所需的各种技能组合至关重要。在不同层级的职位上，哪些基础胜任力非常关键？对于刚毕业的初级人力资源从业者或高管而言，哪些技能对岗位成功至关重要？

## 不同职级人力资源专业人士所需胜任力的比较

我们回顾了当今四个人力资源职位级别所需的能力，涵盖：初级、专业岗位或个人贡献者、管理岗位以及高管岗位。这使我们能够甄别所有职级共同需要的基础胜任力，以及为什么相关胜任力对HR团队很重要。此外，对于每个职级，我们还深入研究了超越基础胜任力之外，能够促进岗位成功的关键技能，及其重要性的原因。

下表显示了 SHL 全方位胜任力模型中的全部 20 项能力及其对四种不同职级的重要性。我们的分析表明：超过一半的胜任力与所有岗位相关，这表明了当今HR专业人士取得成功所需的多元技能要求，基础胜任力如下表标记粗体字所示。

胜任力	初级岗位	专业岗位或个人贡献者	一般管理岗位	总监及高管岗位
适应力	•	•	•	•
应用专业知识和技术	•	•	•	•
建立人际关系	•	•	•	•
协作	•	•	•	•
商业思维	•	•	•	•
沟通	•	•	•	•
创造力和创新力	•	•	•	•
批判性思维	•	•	•	•
决策力	•	•	•	•
交付成果	•	•	•	•
受信度和服从性	•	•	•	•
道德规范和价值观	•	•	•	•
影响	•	•	•	•
主动性	•	•	•	•
领导力	•	•	•	•
学习	•	•	•	•
计划和组织	•	•	•	•
韧性	•	•	•	•
战略性思维	•	•	•	•
写作能力	•	•	•	•

# 人力资源基础胜任力

某些技能会随着岗位责任的增加而发展，例如：在管理级别岗位上更强调“领导力”和“战略性思维”。与这些针对特定职级的人才技能相比，基础胜任力则是那些要求所有人力资源岗位从业者掌握并重视的胜任力。这些胜任力为专业技能的发展奠定了稳定基础，确保所有专业者无论职级高低，均能维护人力资源职能的完整性、适应性和有效性。下表显示了通过对两套领先的人力资源框架<sup>1,2</sup>进行文献回顾，并与SHL全方位胜任力模型相匹配所识别出的HR职能通用基础胜任力。

胜任力	对HR团队的重要性
<b>道德与价值观：</b> 在组织内外树立道德价值和信任的榜样。	坚持职业道德和价值观对于人力资源从业者维护组织信任和诚信至关重要。
<b>影响力：</b> 建立可信度，通过令人信服的洞察，确保人力资源计划得到支持和认可。	影响力对于人力资源领导者推动组织对标和宣传人力资源在企业业务战略中的作用至关重要。
<b>沟通：</b> 清晰、自信地传达观点，调整风格以有效地与利益相关者开展沟通。	强有力的沟通有助于人力资源部门发挥为员工代言和协调组织目标的作用。
<b>合作：</b> 重视他人观点，促进相互尊重，在团队内部和团队之间建立凝聚力，从而营造协作环境。	人力资源在管理整个组织的关系方面发挥着关键作用。团队协作努力加强了人力资源对员工敬业度和团队凝聚力的影响。
<b>商业思维：</b> 了解组织优先事项，平衡风险，优化资源以推动绩效表现。	对于HR而言，具有商业思维有助于将人力资源计划与业务目标保持一致，直接促进组织的发展和成功。
<b>学习：</b> 追求持续发展，迅速掌握新信息和新方法，为更明智的决策制定提供支持。	为了跟上不断变化的职场趋势、提高人力资源部门创新能力和调整人力资源部门的实践，学习能力至关重要且有助于驱动员工和整个组织的发展。
<b>批判性思维：</b> 质疑和分析信息以识别规律，质疑假设，制定有效的解决方案。	批判性思维使HR从业者有能力做出基于实证的决策，从而优化人力资源战略和组织效率。
<b>决策力：</b> 通过评估风险和背景，及时做出明智决策，对结果负责。	HR团队或个人的决策技能可确保各项政策和举措能够应对独特的组织需求和挑战。
<b>交付成果：</b> 制定人力资源高标准，提高生产力，满足组织和员工的需求，并确定计划的优先次序。	注重实际成果产出的人力资源团队可对企业实现业务目标负责，提供及时的解决方案，并通过有效的人才战略推动组织取得成功。
<b>适应力：</b> 灵活适应变化和模糊性，接受新文化，在不断变化的需求中寻找机会。	适应性对于人力资源部门支持敏捷工作实践和驾驭组织变革的作用至关重要。
<b>运用专业知识和技术：</b> 运用专业知识和技术强化人力资源职能，有效沟通，改进系统和流程。	掌握该胜任力的HR专业人士能有效使用各种工具和洞察力，从而提高运营效率，支持数据驱动型决策的制定。

上述基础胜任力共同为人力资源专业人士构建出一套通用工具包，保证从业者在任何职级的相关岗位上都有能力有效开展工作。这使人力资源部门能够与组织目标保持对标一致，并适应瞬息万变的职场需求。

## 按职级划分的技能

除了 11 项基本胜任力之外，还有一些胜任力有助于在各个工作层面取得成功。我们将在下文逐步进行探讨，以及我们所识别出的最重要的专业技能，并解释关键技能对具体职位的重要性及原因。

### 初级岗位

人力资源初级职位包括：人力资源助理或类似职位，一般由毕业生群体担任。在职业生涯初期从事该岗位的HR专业人士需要注重基础技能，如：清晰沟通、行政专业知识和对优先事项的主动管理。在这一阶段，团队合作、文化意识和积极倾听也至关重要，因为这些技能会为未来的发展奠定基础。

积极主动的自我发展以及开放的思维方式有助于优化人力资源流程，从而支持实现组织目标。

胜任力	技能	对初级岗位的重要性
写作能力	<ul style="list-style-type: none"><li>• 书面表达清晰</li></ul>	简洁明了的写作有助于有效交流，以及顺畅开展企业内部客户服务。
主动性	<ul style="list-style-type: none"><li>• 关注自我发展</li><li>• 努力实现目标</li></ul>	积极主动的发展有助于初级岗位人才快速成长。
创造力和创新力	<ul style="list-style-type: none"><li>• 接纳新想法</li></ul>	开放、适应性强的思维支持人力资源流程不断优化。
计划和组织	<ul style="list-style-type: none"><li>• 记录工作</li><li>• 有效利用时间</li><li>• 预先计划</li></ul>	有组织且有前瞻性的文件记录以及高效的时间管理，可实现准确的合规跟踪和对人力资源相关工作的及时支持。
受信度和服从性	<ul style="list-style-type: none"><li>• 接受指令</li><li>• 遵守规章制度</li></ul>	以政策为重点且可靠的行为有助于在组织内部建立信任，并确保人力资源流程符合监管标准。

## 专业岗位或个人贡献者

人力资源部门中专业或个人贡献者岗位包括：人力资源专家或类似岗位，一般由拥有五年以上工作经验的专业人士担任。

随着人力资源专业人士经验的积累，岗位角色的重点转向更高级的职能专业知识，因此分析和问题解决技能的重要性不言而喻，这同时也反映了任务和职责的日益复杂性。

创新和以目标为导向的行动有助于人力资源部门的个人贡献者改进工作流程，引领潮流，并取得有影响力的成果。

胜任力	技能	对专业岗位或个人贡献者的重要性
写作能力	<ul style="list-style-type: none"><li>• 书面表达清晰</li></ul>	清晰、准确的写作能力有助于跨团队有效交流，并确保员工了解人力资源政策和指导方针。
主动性	<ul style="list-style-type: none"><li>• 关注自我发展</li><li>• 努力实现目标</li></ul>	积极主动、以发展为导向的行动使人力资源专业人员能够紧跟行业趋势，取得有影响力的成果。
创造力和创新力	<ul style="list-style-type: none"><li>• 提出新想法</li></ul>	以解决方案为导向且兼具创新性的思维方式可以在支持流程优化的同时更提升员工体验。
计划和组织	<ul style="list-style-type: none"><li>• 有效利用时间</li><li>• 预先计划</li></ul>	有组织的战略性规划使个人贡献者能够处理复杂的工作量，在截止日期前完成工作并预测业务需求。
受信度和服从性	<ul style="list-style-type: none"><li>• 遵守规章制度</li></ul>	政策驱动的一致行动确保人力资源实践符合法律要求和组织标准，降低风险并增强信任。
韧性	<ul style="list-style-type: none"><li>• 能够承受压力</li></ul>	在压力重重的环境中工作的能力有助于人力资源专业人士从容应对各类挑战或困难。

## 一般管理岗位

一般管理类人力资源岗位包括：行政服务、薪酬与福利、培训与发展等类似职位，通常由人力资源专家担任。

人力资源管理者通常需要兼顾组织技能和战略技能，重点关注辅导、绩效管理和合规性。解决冲突矛盾、人才招聘和留任是关键领域，说明该岗位从业者在运营效率和人力资源战略规划方面的重要作用。

战略规划、持续流程优化以及结合高效领导力使得管理者能够指导团队、提升绩效，并促使人力资源实践与组织战略保持一致。

胜任力	技能	对一般管理岗位的重要性
建立人际关系	<ul style="list-style-type: none"><li>建立和谐关系</li><li>管理冲突</li></ul>	建立信任和解决冲突的能力能够提升内部协作，并有助于营造一个支持性工作环境。
计划和组织	<ul style="list-style-type: none"><li>预先计划</li></ul>	战略规划使人力资源管理者能够预测需求，调整资源，提高运营效率。
战略性思维	<ul style="list-style-type: none"><li>考虑策略愿景</li><li>推动改进</li></ul>	以战略为导向、注重改进的思维方式，使人力资源举措与组织目标保持一致，从而提升整体业务绩效。
领导力	<ul style="list-style-type: none"><li>支持并指导他人</li><li>激发他人的自主性</li><li>监督工作表现</li><li>提供非正式反馈</li></ul>	以赋能为导向、注重绩效的领导力能够提升团队成员的技能，激发个体积极性，并推动人力资源职能领域的全面发展。
受信度和服从性	<ul style="list-style-type: none"><li>遵守规章制度</li></ul>	遵守政策和法律标准能够保障组织运营并树立诚信典范，使人力资源成为组织可靠的道德支柱。
韧性	<ul style="list-style-type: none"><li>能够承受压力</li></ul>	在高压情境下，保持冷静且灵活应对的能力，确保人力资源管理者能够有效应对挑战，同时持续支持员工并助力实现组织目标。

## 总监及高管岗位

总监及高管岗位的人力资源职位包括：人力资源总监、首席人力资源官和类似职位。这些职位通常由在人力资源领域拥有十年或十年以上经验的人力资源资深专家担任。

在最高管理层，战略思维和领导力是关键。总监和高管必须推动变革管理，促进组织发展，并维护利益相关者关系。高级沟通能力、财务敏锐性和全球人力资源专业知识也是战略人力资源岗位的核心要素。

具备前瞻性思维、带领团队、建立牢固关系以及在压力下保持韧性的能力，有助于高管推动成功并确保人力资源部门高效运转。

胜任力	技能	对总监及管理岗位的重要性
战略性思维	<ul style="list-style-type: none"><li>考虑策略愿景</li><li>推动改进</li></ul>	积极主动且以结果为导向的策略，将人力资源举措与组织的长远目标相协同，从而促进发展并提升竞争优势。
领导力	<ul style="list-style-type: none"><li>激发他人的自主性</li></ul>	鼓舞人心且赋权的领导力能够营造高绩效文化，提升员工敬业度并推动组织成功。
建立人际关系	<ul style="list-style-type: none"><li>建立和维护人际网络</li></ul>	有效的关系管理能够加强组织内部及外部的合作伙伴关系，促进协作与资源共享。
受信度和服从性	<ul style="list-style-type: none"><li>遵守规章制度</li></ul>	通过展现对法律标准和组织政策的个人承诺，可增强人力资源职能部门的信任与诚信，确保合规并促进道德实践。
韧性	<ul style="list-style-type: none"><li>能够承受压力</li><li>应对挫折与批评</li></ul>	在高风险情境下，沉着冷静且灵活的领导力使人力资源高管能够有效克服障碍，同时保持对战略目标的专注。

# 结论

人力资源专业人士在不同职业阶段所需的技能对比突出了基础胜任力和特定岗位所需胜任力，显示了专业知识是如何随着岗位责任的增加而发展演变的。上述见解有助于指导人力资源团队建立更有效的职业发展途径和学习旅程，帮助留任人才、制定继任规划，并培育员工在组织中不断成长。

“道德规范与价值观”、“适应力”、“协作”和“影响”等基础胜任力在人力资源各职级岗位中都必不可少。无论职级如何，上述胜任力都为有效的绩效表现提供了一个稳定框架。另一方面，随着人力资源专业人士的不断进步，特定职级的技能也会适应每个岗位职责内容的复杂性而随之衍生发展。

对于人力资源初级岗位和个人贡献者而言，“主动性”、“受信度和服从性”和“计划与组织”是比较重要的胜任力。

上述职级的HR专业人士专注于有效地为管理者设定的目标做出贡献，展现可靠性并采用系统化方法以高标准完成任务。在此类岗位取得成功的HR专业人士往往还展现出韧性和适应力，能够有效应对组织当前的需求并处理不断变化的优先事项。

随着进一步晋升为管理岗位，HR伙伴的工作重点将转向更复杂的“领导力”和“战略性思维”等胜任力。在“建立人际关系”和“沟通”方面的技能变得更为重要，因为管理类岗位从业者不仅需要在团队内部建立信任，还需清晰传达愿景以激发团队朝着共同目标努力。此外，他们还需处理棘手对话，并促进团队内部及跨团队的合作与凝聚力。

在总监和高管层级，领导职责的战略意义更加突出。在应对复杂挑战并确保人力资源目标与组织整体愿景保持一致的过程中，人力资源领导者需要具备推动组织变革、制定人力资源战略以及培养人才梯队等高阶技能。这些岗位要求对人才管理、劳动力规划和组织动态具有深刻理解，以便有效领导HR团队。处于这一层级的人力资源领导者还需培育组织创新文化，鼓励采用创新方法开展招聘、留任和员工敬业度提升等工作，以确保人力资源职能的韧性和可持续性。



人际关系构建技能，对人力资源各个层级都至关重要，对人力资源领导岗位尤甚，相较于一般员工，该项技能在全球人力资源从业者群体中更为突出。

人际关系构建能力可提升组织内部的协作与沟通效率，使各级人力资源专业人士能够有效应对复杂的职场动态，并赋予组织文化以生命力。随着企业日益重视员工敬业度与人才保留，具备强大关系构建能力的HR从业者能够帮助组织更好地应对变革过渡期，并培养未来领导者。

全球性的人力资源团队在沟通与协作方面展现出显著优势，这表明与一般员工相比，他们更能有效利用现有人才，营造有利于知识共享和导师制的协作环境。这不仅为下一代领导者的成功奠定基础，同时还能促进组织内部支持与发展的文化氛围。总体而言，人力资源领域中人际关系构建能力的突出地位，进一步强化了人力资源在塑造有效领导力及推动组织持续增长中的战略性作用。

最后，强调持续的专业发展对人力资源团队本身的长期成功至关重要。领先的人力资源组织，包括：英国特许人事与发展协会（CIPD）<sup>3</sup>和人力资源创新学院<sup>4</sup>，纷纷强调通过培训、资格认证和人脉拓展致力于终身学习的专业人士，在职业生涯中会更加成功、积极和满意。终身学习不仅能促进个人职业发展，还能提升人力资源职能的整体适应性和有效性，使人力资源专业人士能够以自信和韧性应对组织变革。



人力资源技能洞察

# 按地域划分的人力资源技能

在第四次工业革命时代，帮助专业人才掌握正确的技能对于灵活应对当前工作环境中的动态变化至关重要。本节将提供各地区人力资源专业人士取得成功所需的关键技能的具体分析，以及这些技能在各地区中的普及程度。

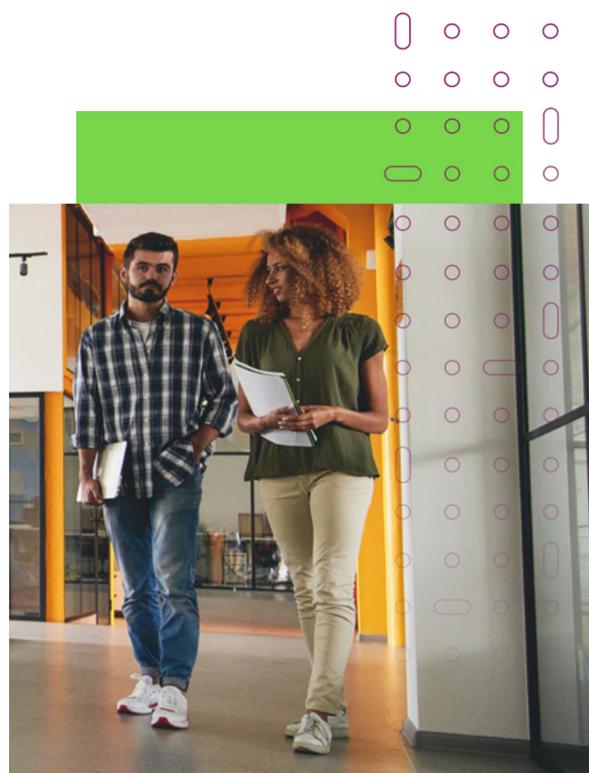
# 在全球化职场环境中取得成功

宏观趋势，包括：技术进步与数字化转型、经济不稳定性以及向净零排放和新型工作模式的转型，正推动着持续变革。企业必须适应环境变化，否则将面临被时代淘汰的风险。高管团队与人力资源团队需主动影响并塑造当前战略与人才管理实践，以应对不断变化的商业格局<sup>1</sup>。

尽管人类在文化、经济环境和政治背景下存在显著差异，但仍可识别出一些共同要素<sup>2</sup>。灵活工作模式的实施、借助独立工作者填补技能缺口以及打造地域分布日益分散的团队，使得人力资源专业人士如今正以更全球化的方式开展工作。因此，对全球范围内人力资源技能与优先事项的共同点与差异性进行理解，对提升组织适应性至关重要。

在本报告中，我们重点关注五个地区的人力资源优先领域：亚洲及太平洋地区、中东与北非地区、英国与爱尔兰、欧洲和美国。

我们研究了从2021年9月至2024年3月期间完成SHL全球技能测评（Global Skills Assessment，简称GSA，是基于SHL UCF全方位胜任力模型中96项技能的测评）的人力资源专业人士的结果，以了解各地区的人才技能普及情况。我们将各地区候选人群组的平均得分与全球平均得分进行对比，以研究不同地域HR专业人士的优先事项、优势和发展差距。



# 亚洲及太平洋地区

亚太地区的结果非常错综复杂。由于该地区地理上覆盖众多国家和地区，每个地方都面临着独特的社会经济状况和特定挑战。经济变革、成本上升、数字化转型以及灵活用工等共同因素以不同方式影响着该区域的企业<sup>1</sup>。这种异质性导致了该地区存在多种多样的区域性挑战与机遇，人力资源专业人士必须具备应对这些挑战与机遇的能力。

亚太地区人力资源专业人员的基本能力包括：人力资源专业知识、强大的人才和数据分析能力、灵活的人力资源运营管理、商业知识、人力资源工作自动化以及批判性思维，以支持基于实证的人力资源实践。

右表显示了亚太地区的关键胜任力，以及在各项胜任力领域中人力资源专业人士取得成功所需掌握的具体技能，并与全球平均水平对比从而洞察每项技能在亚太地区的普及程度。

## 关键胜任力和技能

### 应用专业知识和技术

- ▶ 应用专业知识
- ▼ 操作与工作相关的技术
- ▼ 构建、设计或创建新工具或系统

### 学习

- ▶ 收集信息

### 批判性思维

- ▶ 分析信息
- ▶ 批判性评估
- ▼ 作出理性判断

### 适应力

- ▶ 适应变化

### 领导力

- ▶ 支持并指导他人

### 商业思维

- ▼ 有财务意识

### 建立人际关系

- ▶ 发展跨职能意识

- ▼ 不常见
- ▶ 与全球平均水平一致
- ▲ 更常见

# 中东与北非

## 关键胜任力和技能

### 计划和组织

- ▼ 设定目标

### 战略性思维

- ▶ 考虑策略愿景

### 应用专业知识和技术

- ▼ 应用专业知识

### 批判性思维

- ▶ 分析信息

### 协作

- ▶ 鼓励多元化
- ▼ 接纳他人

### 道德规范和价值观

- ▶ 促进环保责任感

### 适应力

- ▼ 适应变化

### 领导力

- ▶ 支持并指导他人

在中东与北非地区动态的组织环境中，数字化转型、社交媒体的影响以及自由职业者和零工经济的地位日益突出<sup>3</sup>，这些因素塑造了人力资源专业人士所面临的独特挑战与机遇。上述趋势凸显了人力资源专业人士必须具备特定专业技能，以有效应对并驾驭这些变化的紧迫性。

在当前环境下，该地区的人力资源优先事项包括：战略性人才规划、提升生产力和财务绩效，以及促进所有群体的多样性和包容性<sup>4</sup>。举例：在沙特阿拉伯，相关举措与其国家层面“2030愿景”<sup>5</sup>相契合，通过灵活的工作方式提升女性劳动参与率，而阿联酋则优先推进可持续发展倡议，以实现2050年净零排放目标<sup>6</sup>。

左表展示了中东与北非地区的关键胜任力，以及人力资源专业人士在这些胜任力领域中需要掌握的具体技能，同时还比较了相关技能在该地区与全球平均水平的普及程度。

- ▼ 不常见
- ▶ 与全球平均水平一致
- ▲ 更常见

# 英国与爱尔兰

经济不确定性、灵活和混合办公模式的兴起以及劳动力人口结构的转变，正在推动英国与爱尔兰的企业发生重大变革<sup>7</sup>。经济不稳定对家庭和企业均产生了影响，爱尔兰的生活成本显著高于英国<sup>8</sup>，这使得经济变革成为推动企业转型的首要驱动力。

与此同时，对灵活和混合工作模式的需求正在持续增长<sup>9,10</sup>，这要求HR从业者必须具备有效管理远程和地域更为分散团队的能力<sup>7</sup>。此外，数字技术和人工智能的快速发展要求HR能够熟练运用新兴工具进行数据管理和分析。为了在这一不断变化的环境中取得成功，HR必须培养在战略性劳动力规划、技术适应性以及创新人力资源管理实践方面的能力。

右表展示了英国及爱尔兰地区人力资源领域的核心胜任力，以及人力资源专业人士在具体领域中需要掌握的特定技能，同时还对比了这些技能在英国与爱尔兰地区与全球平均水平的普及程度。

## 关键胜任力和技能

### 计划和组织

- ▶ 设定目标

### 战略性思维

- ▶ 考虑策略愿景

### 适应力

- ▲ 适应变化

### 应用专业知识和技术

- ▶ 应用专业知识
- ▶ 操作与工作相关的技术

### 主动性

- ▲ 关注自我发展

### 批判性思维

- ▲ 分析信息

### 领导力

- ▼ 支持并指导他人

### 受信度和服从性

- ▼ 遵守规章制度

- ▼ 不常见
- ▶ 与全球平均水平一致
- ▲ 更常见

# 欧盟

## 关键胜任力和技能

### 沟通

- ▲ 表达清晰

### 协作

- ▲ 理解他人

### 领导力

- ▲ 明确潜力
- ▼ 支持并指导他人

### 受信度和服从性

- ▶ 遵守规章制度

### 应用专业知识和技术

- ▶ 应用专业知识
- ▶ 操作与工作相关的技术

### 批判性思维

- ▶ 分析信息

### 适应力

- ▲ 适应变化

### 建立人际关系

- ▲ 管理冲突

### 主动性

- ▲ 关注自我发展

欧盟的人力资源专业人士面临着由该地区一体化经济和劳动力市场政策驱动的独特挑战与机遇。多个关键因素影响该区域对特定人力资源技能的需求。经济一体化要求HR需要管理多元化且流动性强的劳动力，因此需要具备强大的沟通能力、文化适应能力和冲突管理的技能。欧盟的监管环境以严格的劳动法和合规要求为特征，这要求相关人士对法律标准具备深入理解。

此外，人力资源管理领域技术发展的快速推进凸显了数字素养和数据分析能力的重要性。欧盟范围内对岗位流动性的重视要求人力资源专业人士在招聘和选拔流程中具备适应不同地区需求的能力。此外，欧盟对终身学习和持续职业发展的重视强调了培训与发展技能的重要性<sup>11</sup>。最后，欧盟内部动态的市场环境和频繁的组织变革则对强大的变革管理能力提出更高诉求。

左表展示了欧盟地区人力资源的核心胜任力，以及人力资源专业人士在上述领域中需要具备的特定技能，同时还对比了这些技能在欧盟与全球平均水平的普及程度。

- ▼ 不常见
- ▶ 与全球平均水平一致
- ▲ 更常见

# 美国

当前，美国企业所面临的商业格局受到科技突破和不断演变的监管要求的影响。人力资源专业人士重点关注的领域包括：掌握人工智能和数据分析以提升人才决策质量，以及在遵守新规与实现既有企业目标之间谋求平衡。

在此背景下，提升技能对于保持竞争力至关重要，尤其是在将新技术融入人力资源管理实践方面。遵守法律法规和制定战略性人力资源规划是适应变化并推动组织成功的关键。这些技能对于应对当代挑战和把握新机遇异常关键<sup>12,13</sup>。

右表展示了美国人力资源领域的核心胜任力，以及人力资源专业人士在这些领域中需要掌握的具体技能，同时还比较了所涉技能在美国与全球平均水平的普及程度。

## 关键胜任力和技能

### 应用专业知识和技术

- ▲ 应用专业知识

### 批判性思维

- ▲ 分析信息

### 协作

- ▶ 鼓励多元化
- ▲ 表现同理心

### 建立人际关系

- ▲ 管理冲突

### 领导力

- ▲ 明确潜力
- ▶ 支持并指导他人

### 计划和组织

- ▼ 设定目标

### 战略性思维

- ▼ 考虑策略愿景

### 适应力

- ▲ 适应变化

### 受信度和服从性

- ▶ 遵守规章制度

### 主动性

- ▶ 关注自我发展

- ▼ 不常见
- ▶ 与全球平均水平一致
- ▲ 更常见

# 结论

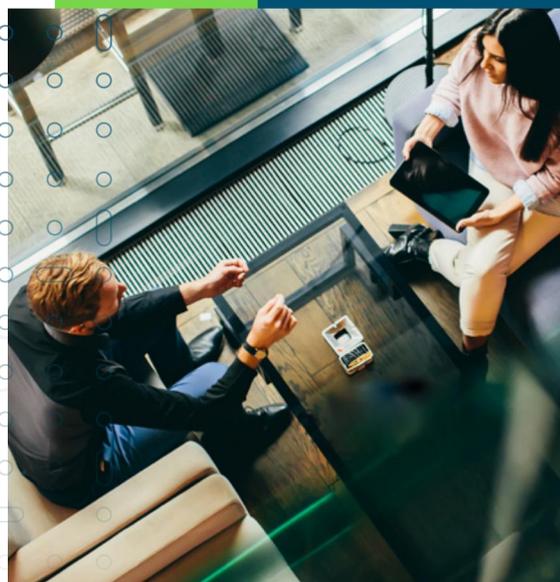
在所有地区，若干关键能力始终占据重要地位，强调了人力资源领域中适应力、批判性思维和专业技能的重要性，同时也揭示了可利用的区域优势以及亟待解决的差距。前述洞察可以为组织针对性提升人才技能的策略提供依据，以满足区域特定需求，同时构建一个统一的全球人力资源框架，使核心胜任力在各区域之间保持一致。通过进一步探索研究成果，组织可以更好地将人力资源战略与本地及全球需求相协调，确保区域相关性和国际竞争力。

了解不同地区的差异和共同点对于制定符合特定需求、提升人力资源职能整体效能的定制化人才战略十分重要。

在全球范围内，“批判性思维”、“适应力”、“领导力”以及“运用专业知识和技术”等胜任力被普遍认为是人力资源专业人士必备的核心素养。然而数据表明：与其他地区相比，部分地区的HR伙伴在上述技能的培养上仍存在不足。“应用专业知识”、

“分析信息”和“支持并指导他人”等技能在各地区均呈现出重要性，但在亚太、中东与北非及欧洲等地区的人力资源从业者中，该类技能仍有进一步提升的潜力。

下表介绍了各地区关键人力资源技能的比较情况，所涉技能是通过广泛查阅现有文献资料而确定的。



## 关键胜任力和技能

亚太

中东与北非

英国  
与爱尔兰

欧盟

美国

关键胜任力和技能	亚太	中东与北非	英国 与爱尔兰	欧盟	美国
<b>应用专业知识和技术</b>					
应用专业知识	●	●	●	●	●
操作与工作相关的技术	●		●	●	
构建、设计或创建新工具或系统	●				
<b>学习</b>					
收集信息	●				
<b>批判性思维</b>					
分析信息	●	●	●	●	●
批判性评估	●				
作出理性判断	●				
<b>适应力</b>					
适应变化	●	●	●	●	●
<b>领导力</b>					
支持并指导他人	●	●	●	●	●
明确潜力				●	●
<b>商业思维</b>					
有财务意识	●				
<b>建立人际关系</b>					
管理冲突				●	●
发展跨职能意识	●				
<b>协作</b>					
鼓励多元化		●			●
理解他人				●	
接纳他人		●			
表现同理心					●
<b>计划和组织</b>					
设定目标		●	●		●
<b>战略性思维</b>					
考虑策略愿景		●	●		●
<b>道德规范和价值观</b>					
促进环保责任感		●			
<b>主动性</b>					
关注自我发展			●	●	●
<b>受信度和服从性</b>					
遵守规章制度			●	●	●
<b>沟通</b>					
表达清晰				●	

## 亚太地区

该地区强调人力资源自动化、商业意识和数据驱动的决策制定，这主要得益于该地区经济的多元化和快速进发的数字化转型浪潮。诸如“操作与工作相关的技术”和“构建、设计或创建新的工具或系统”等技能至关重要。

## 中东与北非

受当地经济政策和社会变革的影响，该地区的人力资源优先事项包括战略性劳动力规划和可持续发展。关键技能包括：“设定目标”、“促进环保责任感”和“适应变化”。

## 英国与爱尔兰

经济不稳定和混合办公模式的兴起，对战略规划和技术适应能力提出的更高的要求。其中，“考虑策略愿景”和“操作与工作相关的技术”等技能的重要性尤为突出。

## 欧盟

监管环境和对岗位流动性的关注要求企业必须加强合规管理和组织文化能力。基本技能包括：“遵守规章制度”和“理解他人”。

## 美国

技术突破与不断演变的监管要求推动了对人工智能和数据分析的掌握需求，同时需要在遵守新规与实现既有企业目标之间取得平衡。诸如“运用专业知识”、“适应变化”和“管理冲突”等技能十分关键。

这凸显了针对性技能提升和技能再培养的迫切需求，使人力资源专业人士能够弥合差距，并更好地与组织需求保持一致。全球对职业发展和持续学习的关注，为人力资源专业人士提供了及时机会，以强化相关胜任力并提升其在组织中的影响力。

通过优先发展关键技能，人力资源专业人士可以提升自身战略价值，并适应数据驱动、技术赋能的工作环境所催生的不断变化的需求。这将使人力资源成为推动组织在每个地区取得成功的重要驱动力。



# 参考文献

## 技能随时间推移的演变

- <sup>1</sup> CIPD. (2023). People Profession 2023: Canada survey report.
- <sup>2</sup> CIPD, (2020). People Profession Survey: 2020 global results.
- <sup>3</sup> Bayt.com. (2022). Freelancing in the MENA.
- <sup>4</sup> AIHR. (2024). 18 HR Skills Every HR Professional Needs [2024 Guide].
- <sup>5</sup> Deloitte. (2023). Future of Human Resources 2030: Deloitte Glimpse Paper.
- <sup>6</sup> Sage. (2021). HR in 2030: Predictions for the Future of Work.
- <sup>7</sup> Forbes. (2023). Why the Backlash Against DEI Is an Opportunity to Get Better.
- <sup>8</sup> HRB. (2024). EI Is Under Attack: Here' s How Companies Can Mitigate the Legal Risks.

## 按职级划分的人力资源技能

- <sup>1</sup> SHRM. (2022). Body of Applied Skills and Knowledge (BASK): Your comprehensive roadmap for a career in HR.
- <sup>2</sup> CIPD. (2024). CIPD Profession Map: Core Behaviours.
- <sup>3</sup> CIPD in partnership with SHRM, AHRI & Workday. (2020). People Profession Survey: 2020 global results.
- <sup>4</sup> AIHR. (2025). 18 HR Skills Every HR Professional Needs

## 按地域划分的人力资源技能

- <sup>1</sup> CIPD (2023b). People Profession 2023: Asia-Pacific survey report.
- <sup>2</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD 2023a). People Profession 2023: International survey report.
- <sup>3</sup> Bayt.com. (2022). Freelancing in the MENA.
- <sup>4</sup> CIPD (2023c). People Profession 2023: ME&NA survey report
- <sup>5</sup> gov.sa. (2024). Vision 2030.
- <sup>6</sup> Janahi, M.A. (2022). How UAE businesses are leading the sustainability charge. The National News.
- <sup>7</sup> CIPD (2023d). People Profession 2023: UK&I survey report
- <sup>8</sup> LivingCost.org. (2024). Ireland vs United Kingdom – cost of living comparison.
- <sup>9</sup> ONS. (2023). Characteristics of homeworkers, Great Britain: Sep 2022 to Jan 2023. Office for National Statistics.
- <sup>10</sup> Eurostat. (2022). Rise in EU population working from home. Eurostat News.
- <sup>11</sup> European Commission. (2024). The ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) Classification.
- <sup>12</sup> Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). 2024 talent trends research: Overall findings.
- <sup>13</sup> Performance.gov. (2023). 2024 federal workforce and the President' s FY25 budget. Maurer, R. (2023).

## 行业交流分享群

**分享：**可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

**交流：**求职、找人、找资源、找供应商



## 免责声明

**第三方声明：**本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

**侵权处理承诺：**如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理





SHL以强大透明的尖端AI科技和数据驱动的客观人才科学，帮助企业吸引、培养和发展在数字化时代取得成功所需的各类人才。

我们赋能企业人才战略，以释放您最宝贵的人才资产的无限潜力为己任。

中国大陆客户支持热线 400 120 8840 • [LearnMore@shl.com](mailto:LearnMore@shl.com) • [shlglobal.cn](http://shlglobal.cn)

© 2025 SHL and its affiliates. All rights reserved. CST25\_2875

SHL.