



# 提升 HR 部门在 高管层中的地位



## 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



客服



交流群



## 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



# 目录

引言**3**

HR 部门助推高管团队成功的新机遇**5**

提高数据集成水平，推动 AI 采用**7**

携手合作，落实跨职能优先事项**9**

战略合作伙伴关系的落地实践**12**

# 引言

## 提升 HR 部门在高管层中的地位

十多年来，行业专家一直呼吁 HR 部门“在高管层中赢得一席之地”，并不断推介各种技术方案和管理举措作为实现途径。尽管许多 HR 领导者已成功跻身高管层，但他们仍需进一步了解整个高管团队的立场以及不同高管对 HR 部门的期望。鉴于此，[SAP 的 HR 研究团队](#)专门研究了以下问题：

- 首席级高管如何看待他们与 HR 部门之间的合作？他们认为增进与 HR 的合作关系能带来哪些收益？
- 技术可以从哪些方面改善 HR 部门与高管层之间的协作关系？
- 哪些类型的项目或协作有助于深化 HR 部门与高管层之间的跨职能合作伙伴关系？

我们的研究表明，在某些企业中，HR 部门与高管层之间虽保持良好的关系，但仍有提升空间。总体而言，高管认为 HR 对其职能的成功至关重要，尤其在人才招聘与留任、促进员工成长发展方面表现突出。但数据显示，42% 的首席级高管并未将 HR 视为平等合作伙伴；36% 的人认为 HR 领导者在企业战略制定方面作用不大或者说作用较小。





面临这些挑战的 HR 领导者正迎来与高管层建立战略合作伙伴关系的重大机遇。这种长期协作关系的核心特征是：基本目标一致、资源共享与风险共担、高度互信与深度依存。首席级高管对于建立这种战略合作伙伴关系的前景及其潜在效益持乐观态度：47% 认为他们与 HR 的合作关系正在向好发展；70% 预计通过强化这层关系，其自身职能会比 HR 获益更多。他们预见更紧密的合作将驱动财务绩效、运营效率和创新能力的全面提升。

通过研究这种战略合作关系的成功案例，我们的分析揭示了 HR 与高管层构建高质量合作伙伴关系的两大关键驱动力：

- 通过整合员工数据与业务绩效数据，HR 领导者与高管能够共同制定更明智的决策，节约成本，并实现 AI 投资的价值，尤其是对于 62% 的不满足于现有集成水平的高管而言。
- 在跨职能优先事项上建立密切的合作关系，能让 HR 部门直接洞察其他部门的动机与目标，同时专注于劳动力管理议题。

HR 领导者无需调整自身工作重点来迎合整个高管层的优先事项。通过深入了解同僚们的优先事项，HR 领导者能够将自身优先事项置于整体业务情境中，并展示其对实现更广泛业务成果的支撑作用。

本报告为力求通过技术升级与跨部门协作来深化与高管层合作的 HR 领导者，提供了基于实证研究的建议。

本报告是基于与牛津经济研究院 (Oxford Economics) 合作采集的数据：

对来自不同地区和行业的 25 位高管进行定性访谈

- 4 名 CEO、4 名 CFO、4 名 CHRO、9 名 CIO 和 4 名 COO
- 8 家中型企业 (1,000 — 5,000 名员工) 和 17 家大型企业 (超过 5,000 名员工)

对来自不同地区和行业的 500 名高管进行调研

- CEO、CFO、CHRO、CIO 和 COO 各 100 名
- 中大型企业 (1,000 — 5,000 名员工) 和大企业 (超过 5,000 名员工) 各 250 家

## HR 部门助推高管团队成功的新机遇

为明确 HR 在高管层中应扮演的角色，我们需要了解 HR 部门与高管的合作现状。

好消息是，总体而言，高管团队认为他们与 HR 部门的协作关系是积极向好且非常重要的。大多数首席级高管表示，他们很满意与 HR 部门之间的互动；他们定期与 HR 领导者交流，并且双方的工作关系呈积极协同态势。首席级高管将这层关系描述为“重要”、“必要”和“关键”，尤其是在招聘和留住人才、提高员工敬业度和促进员工培训和发展方面。

在我看来，HR 是高管层至关重要的合作伙伴，在塑造我们的组织文化和推动人才管理战略方面发挥着关键作用。但我也认为，HR 完全有潜力成为平等的合作伙伴，尤其是在明确和执行业务重点事项方面。

— 某大型电信企业的 CFO

然而，我们的研究显示，在某些企业中，这一积极态势的背后还存在一些微妙差异。首先，认为 HR 部门的作用对高管层至关重要，并不等同于将 HR 领导者视为与首席级高管对等的角色。事实上，我们的数据显示，42% 的首席级高管并未将 HR 视为平等合作伙伴，36% 认为 HR 领导者在企业战略制定方面作用不大或者说作用较小。其次，围绕 HR 实践与其他职能部门开展协作，并不等同于成为支持这些部门工作重心的重要合作伙伴。在受访的首席级高管中，近半数表示 HR 与其首要任务契合度不高，且当前对这些任务的支持仅略有成效或完全无效；59% 认为 HR 部门尚不具备足够技能来支持高管层未来的优先事项。



在这些企业中，HR 目前主要扮演着协作者而非战略合作伙伴的角色。根据社会心理学理论，战略合作伙伴关系（相较于协作关系）具有以下特征：

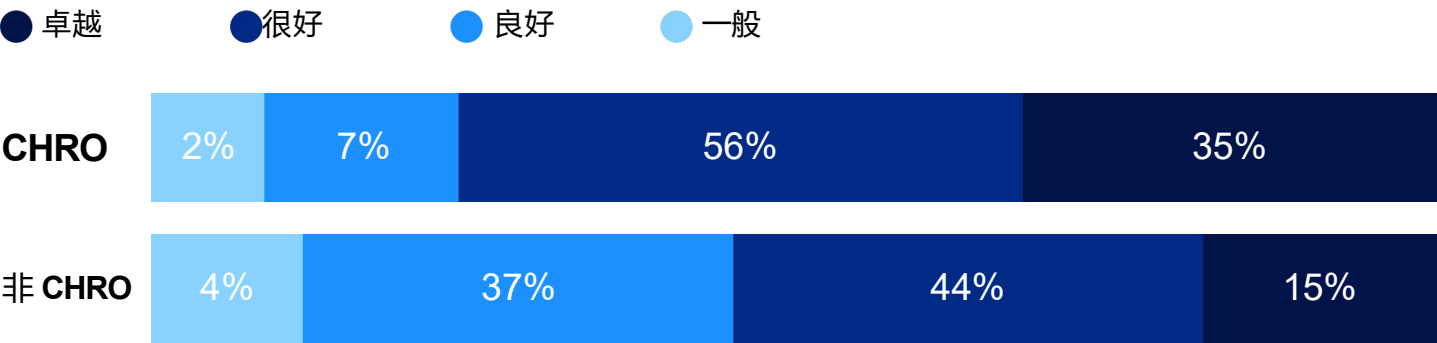
- 交流互动注重超越即时任务的价值创造，并致力于巩固长期合作关系
- 更愿意分享资源、共担风险和共享成果，无论对方是否对等回馈
- 高度信任和互相依赖
- 根本目标与愿景高度契合
- 对共同成果的深度双向投入

我们有充分的理由期待 HR 与高管层之间建立更密切、更具战略性的合作伙伴关系。47% 的首席级高管认为他们与 HR 部门的合作关系正在向好发展（52% 表示关系平稳发展，仅不到 1% 表示关系在恶化）。此外，高管对深化与 HR 合作所带来的收益也持乐观态度。当被问及“谁将从加强合作中

获益更多”时，70% 的首席级高管认为自身部门将比 HR 部门获益更多；17% 认为双方受益均等；仅 13% 认为 HR 获益更多。受访的首席级高管普遍预期，强化合作将显著提升他们最关注的业务成果：财务绩效、运营效率、创新与产品开发能力以及业务增长和扩张。总体而言，首席级高管不仅对加强与 HR 的合作持乐观态度，更预期此举将带来可观的收益。

为深入探究如何加强这种合作关系，我们分析了影响合作质量的关键驱动因素。根据这些关键指标，我们发现 65% 的首席级高管（包括 CHRO 在内）表示其建立了“很好”或“卓越”的跨部门合作关系。下文阐述了我们发现的两大关键驱动因素，并介绍了 HR 领导者如何提升这些方面的表现。具体来说，驱动因素包括数据整合与 AI 应用，以及跨职能优先事项的合作。

您与 HR 领导者的合作质量如何？



## 提高数据集成水平，推动 AI 采用

我们调查发现，HR 与高管之间建立高质量合作伙伴关系的主要驱动因素之一是，双方对员工数据与业务绩效数据之间集成水平的满意度。

当前的满意度较低，只有 38% 的首席级高管基本满意或完全满意，但希望从中获得诸多收益，包括改善人才管理决策、提高员工保留率、增强预测分析和节约更多成本。我们采访的成功案例表明，一些企业确实取得了这些收益：

“HR 数据的整合使我们能够制定更明智的招聘决策，提高员工保留率，并通过自动化来节约成本。”

— 某大型电信企业的 CFO

“通过将 HR 的人员数据整合到我们的职能中，我看到了显著的成效……我们利用这些数据在团队薪酬方面制定更明智的决策，开展了更全面的绩效评估，并为人才管理和培训计划提供了有力支持。”

— 某中型银行企业 COO

当我们询问首席级高管哪些 HR 数据或员工数据对其职能最有价值时，“员工技能数据”是他们的首选答案。面对人才流失风险，他们希望能够主动应对潜在的技能短缺问题，在培训与人才招聘方面进行战略性投资，同时预测未来的技能需求，确保企业规划与行业发展同步。

毫无疑问，优化数据集成对企业实现 AI 投资可能带来的价值至关重要。但是，HR 在 AI 项目中的作用并不止于提供员工数据。92% 的首席级高管认为，HR 对于 AI 在整个员工队伍中的成功采用较为关键或非常关键；他们认识到，HR 具备独特优势，能够在 AI 项目中发挥关键作用。当被问及“对于 AI 的落地应用，HR 最重要的职责是什么”时，首席级高管们的回答如下：

- 教育和培训  
91% 的受访者认为，HR 必须提供培训计划，帮助员工了解 AI 工具、其优势及有效使用方法
- 变革支持者培养  
83% 的受访者认为，HR 必须在团队内部发掘并培养变革支持者，由其推动 AI 应用落地和协助同事
- 试点项目  
72% 的受访者认为，HR 部门必须在小部分员工中推行试点项目，帮助他们熟悉企业采用的 AI 用例的收益和影响
- 持续支持和反馈  
67% 的受访者认为，HR 必须定期征求员工对 AI 工具和流程的反馈，并为员工提供持续的支持和资源，例如通过服务台或在线论坛，帮助员工解决与 AI 相关的问题
- 领导层支持和榜样  
60% 的受访者认为，HR 部门必须确保领导层积极支持并使用 AI 工具，重点宣传企业内部的成功案例，为其他员工树立积极的榜样

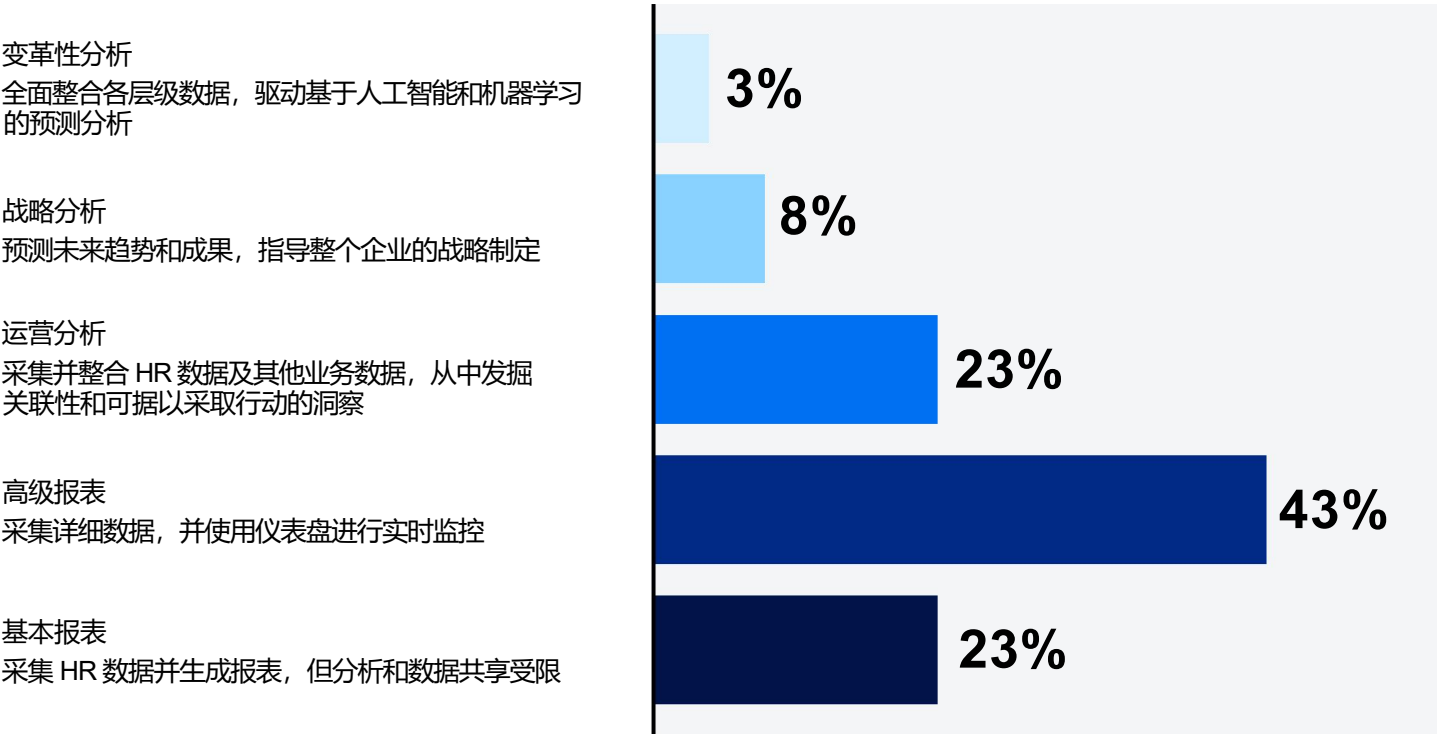


我们通过访谈收集了众多关于 HR 推动 AI 落地的成功案例。结合这些案例来看，有一点显而易见：HR 在 AI 项目中发挥着不可替代的“员工代言人”角色。正如一家大型公用事业机构的 CIO 对这种“代言角色”及其重要性的总结：

“人工智能具备推动高效变革的潜力，其效率之高让员工很难快速适应。我认为 HR 的职责就是确保我们在拥抱新技术的同时，不让任何员工掉队。”

为全体员工代言是 HR 部门的专属职能，这点不仅仅体现在 AI 项目中。在下文中，我们将揭示 HR 在参与任何类型的跨职能项目时，明确员工层面优先事项的重要性。

以下哪项最能准确描述您当前人员数据与业务绩效数据的集成水平？



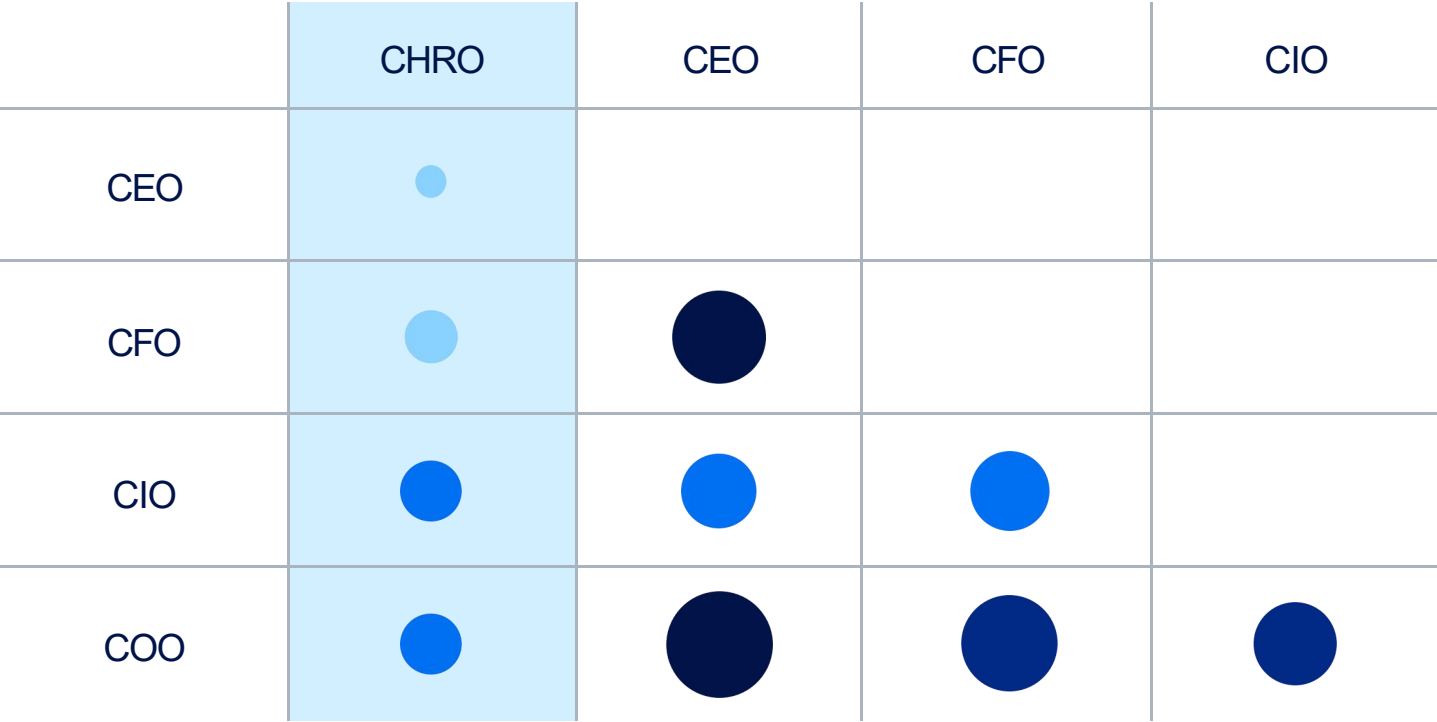
# 携手合作，落实跨职能优先事项

在对促进 HR 与高管层建立高质量合作关系的要素进行统计分析时，我们发现了另外两个关键指标：HR 与其他职能部门优先事项（特别是财务绩效目标）的契合程度，以及 HR 支持其他职能部门优先

事项（特别是运营效率目标）的有效程度。显然，HR 与高管层合作关系的整体质量，取决于双方在高管优先事项上的具体协作成效。

大多数分属不同职能的领导者无法就企业首要任务达成共识，其中 HR 领导者的分歧最为明显。

● 略有共识      ● 基本共识      ● 中度共识      ● 广泛共识



数据源于对来自全球不同地区和行业的 500 位首席级高管（包括 CEO、CFO、CHRO、CIO、COO 等）开展的调研。热图中圆圈大小代表共识程度，采用科恩卡帕系数 (Cohen's kappa) 进行量化测算。

为评估高管层当前的工作重点，我们向五种高管角色受访者提供了一份包含 15 项常见业务优先事项的清单，让其选出各自职能最关注的五项。通过统计每两个职能角色在其五大优先事项中的选择重合频率，我们量化了跨职能角色组合之间的共识度。尽管不同职能的共识水平存在显著差异，但 HR 的优先事项明显独树一帜，因为 HR 与其他每个角色的共识度都是最低的。

CHRO 不及其他高管重视的事项：

- 创新和产品开发（差异为 46%）
- 业务增长和扩张（差异为 38%）
- 财务绩效（差异为 32%）
- 数字化转型（差异为 25%）

CHRO 比其他高管更重视的事项：

- 员工敬业度和保留率（差异为 75%）
- 人才招聘和招聘（差异为 71%）
- 领导力培训与发展（差异为 33%）

根据我们访谈的多位高管反馈，HR 的优先事项与高管层的优先事项存在重大差异，这已成为关键矛盾。某大型电信企业的 CFO 总结道：“HR 与其他职能部门存在优先事项冲突。HR 专注于‘以人为本’的举措，这可能会影响到短期财务目标的达成。”

然而，根据高管团队建设的卓越实践，我们认为，CHRO 及 HR 领导者本就不应与其他首席级高管设立相同的优先事项。根据业务研究总结的成功高管团队模型，在战略重点层面，高管需要“认同”彼此的优先事项并定期讨论如何协调配合，而非追求完全相同的优先事项才能取得成功。

高管团队恰恰需要设立多元化的职能优先事项，通过制定互补性策略，创造更出色的业务成果。HR 的独特优先事项对于实现高管层的战略平衡必不可少。除了 HR，谁会优先考虑人才引进、培养和关怀等核心人事议题？HR 无需改变自身优先事项去迎合其他部门。相反，他们应该将自身的优先事项置于高管层优先事项的整体框架内，并着力揭示二者之间的关联性，这一点非常重要。

实现这一目标的方法是开展跨职能协作，具体来说，就是将 HR 的专业支持嵌入其他部门的优先事项与项目中。事实上，52% 的首席级高管认为“加强本职能内部的项目协作”最能提升合作质量；28% 选择“增强技术项目协作”，20% 则倾向于“加强 HR 项目协作”。这类协作主要可以达成三大目标：

- 深入了解其他职能的优先事项  
众多首席级高管表示，将 HR 纳入其职能项目或战略规划举措，有助于 HR “直接洞悉……我们关键业务目标的规划”（某中型石油、天然气及能源机构 CEO），并“了解我们的 KPI、驱动力和目标”（某中型保险机构 CFO）。

- 为员工发声  
HR 部门参与其他职能项目，并非要接管对方的优先事项；在助力其他职能部门的过程中，HR 仍要坚守本职。HR 的职责在于理解其他职能部门的优先事项与需求，并在此背景下阐述自身的优先事项。
- 展示 HR 与其他职能部门优先事项的一致性  
为员工争取权益的最佳途径是，证明员工管理优先事项与其他职能部门的关键目标（如财务绩效和运营效率）具有密不可分的联系。而最能有效展现这种联系的方法，便是整合员工数据与业务绩效数据。

高管层成员的优先事项存在差异，即便是相同职位的高管也不会完全达成共识。

担任相同职务的高管之间仅达成**基本**共识

担任相同职务的高管之间达成**中度**共识

CEO 主要优先事项	CFO 主要优先事项	CHRO 主要优先事项	COO 主要优先事项	CIO 主要优先事项
1. 财务绩效 2. 运营效率 3. 业务增长和扩张	1. 财务绩效 2. 业务增长和扩张	1. 员工敬业度和保留率 2. 人才招聘和招聘	1. 业务增长和扩张 2. 财务绩效 3. 创新和产品开发	1. 数据隐私和安全 2. 数字化转型

数据源于对来自全球不同地区和行业的 500 位首席级高管（包括 CEO、CFO、CHRO、CIO、COO 等）开展的调研。确定主要优先事项的依据是优先事项在各职能群体中被选择的百分比频率的自然分组。职位内部的共识程度则通过科恩卡帕系数进行量化测算。





## 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



客服



交流群



## 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



## 战略合作伙伴关系的落地实践

在实践中，平等、重要且成功的合作伙伴关系是怎样的？某大型旅游与运输企业的 CHRO 分享了他们通过跨部门合作扩展公司电动车队的经验。在此次合作中，HR 的成功可归因于三大要素：

- **通过数据整合论证业务价值**  
CHRO 与 CFO 通力合作，用数据证明在电动车队（包括相关监测技术和员工培训）领域的前期财务投入，确实对环境保护和运营效率产生了积极影响。
- **密切配合并支持其他职能部门的优先事项**  
CHRO 和 CTO 密切合作，了解并支持新型监测技术的落地应用，这些技术可用于追踪新电动车队的运营效率。
- **基于共同业务目标推进 HR 重点事项**  
CHRO 与 COO 以可持续发展为共同业务目标，通过紧密合作，开发量身定制的电动车培训课程并邀请行业专家授课，在推动变革的同时保障员工安全与适应能力。

综上所述，当 HR 与高管层之间的跨职能协作在适当技术的支持下产生更出色的业务成果时，高质量的战略合作伙伴关系便水到渠成。



依托灵活的 HCM 云解决方案，SAP Business Suite 可以弥合 HR 与企业各部门间的协作鸿沟，支持端到端的员工管理流程、发掘全方位的劳动力洞察，并打造基于 AI 的无缝体验。[欢迎访问我们的网站](#)，了解更多信息，或[注册参与 30 天免费试用活动](#)，亲自体验 SAP SuccessFactors HCM 解决方案。