

SIEMENS

Ingenuity for life

以“人”为先 打造企业数字化转型基石

工业制造企业数字化人才战略指南





执行摘要

数字化人才是保障数字化转型战略落地实施的基石。本白皮书定义了针对工业制造企业的十余种核心“数字化岗位图谱”，并提出了“ π 型数字化人才能力模型”，通过分享西门子在数字化转型道路上人才积累的实践，对建立数字化人才体系的一系列基础性问题进行了探讨和解答。

- 工业制造企业数字化转型需要什么样的人才？— 西门子从数字化业务价值链出发，识别了分属于“战略与营销”、“咨询与分析”以及“研发与落地实施”三大环节上十余种工业制造企业数字化岗位。基于这个工业制造业“数字化岗位图谱”，企业可以进行内部数字化人才盘点，定位核心岗位，识别当前的人才缺口。
- 这些人才有什么特征？需要具备什么样的能力？— 基于对十余种数字化岗位的分析，西门子又提出了“ π 型数字化人才能力模型”，指出工业制造企业数字化人才的能力应当包括三个方面：垂直行业知识、数字化技术和管理领导综合能力。运用该模型可以进行关键岗位人才画像、形成企业能力图谱，改进员工评价及培训体系。
- 工业制造企业应当如何吸引和保留这些人才，并进一步建立自己的数字化人才体系？— 西门子结合市场最佳实践，建议企业应当分四步进行：首先，根据“数字化岗位图谱”进行人才盘点，定位核心岗位人才缺口；第二，运用“ π 型数字化人才能力模型”对核心岗位进行人才画像，获取关键能力标签，识别当前能力差距；第三，在企业内部和外部市场根据关键能力标签进行搜索，实现潜在人才的精准定位，积累企业人才数据库；第四，围绕数字化人才的需求，从吸引、招聘、发展和留任的整个工作体验周期提升企业对数字化人才的吸引力和凝聚力。



西门子的数字化转型

作为一个拥有超过 170 年历史的大型跨国公司，西门子一直在对自己的管理运营表现进行反思与调整，在数字化浪潮之中更是敢为天下先地进行了很多数字化转型变革，并取得了卓越的成就。在一份由《哈佛商业评论》发布的《2019 全球数字化转型排行》报告中，西门子公司以总排名第十三名的佳绩成为工业制造企业中的第一名（排名 1-12 位的都是由苹果、亚马逊、阿里巴巴等代表的非传统制造业公司）。

数字化转型变革离不开强大的数字化人才团队——西门子通过建立数字化人才团队保持自身的持续竞争力。在岗位上，西门子将数字化业务总结为“战略与营销、咨询与分析、研发与落地实施”三步走，并定义了整个价值链上的十余类数字化人才岗位，覆盖了企业在数字化转型过程中所需要的核心人才类型，让人才管理可以“按图索骥”。在人才能力上，西门子针对工业制造企业数字化转型的特性，创新性地建立了“Π型数字化人才能力模型”，增强了企业在人才发展上的针对性。结合业务的未来需求与当前的人才现状，西门子制定了相应的数字化人才发展战略，并设计了有针对性的人才吸引、招聘、发展和留任策略。



目录

执行摘要	2
1 引言：人才 — 企业数字化转型的基石	5
2 按图索骥，工业制造企业“数字化岗位图谱”	6
3 从“T”到“π”，工业制造企业数字化人才能力模型	8
4 四步法则，建立工业制造企业数字化人才体系	10
4.1 数字化人才盘点与战略规划	11
4.2 关键数字化岗位人才画像	12
4.3 数字化人才精准搜索与定位	14
4.4 有针对性的吸引、招聘、发展和留存策略	15
总结与思考	18
西门子在中国	19

1

引言： 人才——企业数字化转型的基石

随着数字化技术不断地改变市场环境与商业模式，并影响企业的管理与运营，数字化转型已成为全球企业在数字化时代来临之际建立和保持自身可持续竞争力的必由之路。

围绕着数字化转型战略目标，企业通常会选择制定详尽的数字化业务拓展战略，以期在快速增长的市场中占得先机；抑或建立全面的数字化流程体系，进而以数字化技术升级推动内部运营的价值提升。这些转型战略和改进流程往往需要新的技能和知识，企业的现有人才往往无法满足业务的需求。

在 2017 年针对超过 500 家企业的调查显示¹⁾，有一半以上企业高管认为在过去几年里自身面临的数字化人才缺口正在持续扩大，并有 54% 的企业认为数字化人才的缺口阻碍了自身业务的数字化转型进程并威胁到企业当前和未来的竞争力。

然而，建立数字化团队并非易事。超过 70% 的企业高管反映招聘到拥有合适技能的数字化人才并不容易²⁾。对工业制造企业而言，人才挑战更为严峻。进入 2020 年，新冠疫情爆发，严重依赖线下的经营生产模式受到冲击，传统企业开始尝试更灵活敏捷的远程办公与数字化运营手段，数字化转型受到前所未有的重视，对数字化人才，尤其是高端数字化人才的需求与日俱增；与此同时，随着“互联网+”的发展，越来越多的高科技以及互联网企业进入传统行业领域，希望运用强大的数字化技术在传统行业领域“弯道超车”。这些实力雄厚的企业选择为具备行业知识又能快速学习数字化技能的高端人才支付高额的薪酬与股权激励——两方人才争夺的界限进一步模糊。根据西门子过去 3 年的历史招聘数据的调查显示，数字化岗位的平均招聘时间是传统岗位的 1.6 倍，亦从侧面反映出了工业制造领域数字化人才竞争之激烈。

西门子作为数字化转型的领军者，在数字化人才与团队建设上进行了长期深入的思考和实践。为了帮助更多的工业制造企业应对人才挑战，我们将从工业制造企业数字化人才的定义出发，分享西门子的“数字化岗位图谱”和“T 型数字化人才能力模型”，并讨论应如何建立与完善数字化人才体系，打造企业数字化转型的基石。



马清

西门子大中华区执行副总裁兼人力资源总监

1) 凯捷数字化转型机构调研，2017，N=501

2) PwC 第 20 次 CEO 调研，2017

按图索骥， 工业制造企业“数字化岗位图谱”

企业在开展数字化业务时，通常在不同的业务阶段需要具有不同能力的数字化人才（如项目拓展阶段需要数字化销售，而项目执行阶段需要软件开发专家等）。清晰定义数字化岗位能够帮助企业更有效地进行人才管理。

我们在分析整理了市场上 40 家全球各行业领先的数字化公司所设立的数字化人才岗位，并结合西门子在数字化工业、智慧基础设施、轨道交通、发电与能源等行业上数字化业务的发展需求，定义了数字化业务价值链上的 16 类核心数字化人才岗位。

数字化业务价值链 数字化岗位

战略与营销	数字化转型经理 / 战略分析师	数字化市场专家	数字化业务拓展专家	数字化销售	
咨询与分析	数字化咨询顾问	商业智能分析员	数据科学家		
研发与落地实施	数字化产品经理	敏捷专家	架构师	软件开发专家	测试员
	数字化项目经理	执行工程师	UX/UI 设计师	技术研究科学家	网络安全专家
					自主机器人专家
					人工智能专家
					仿真工程师 / 专家
					...

图 1: 西门子定义的 16 类数字化人才岗位

西门子将数字化业务总结为“战略与营销、咨询与分析、研发与落地实施”三个阶段，而沿着整个价值链的 16 类数字化人才岗位，分别扮演着不同的角色，并覆盖了企业在数字化转型过程中所需要的核心人才类型。



战略与营销	通过分析运营过程中的痛点、展示数字化带来的商业价值等方式，激发外部客户或内部部门对数字化转型和解决方案的兴趣，并设计数字化转型的战略蓝图以及路径。
咨询与分析	将外部客户或内部部门所处的相关行业、关键流程的专业知识，与大数据分析相结合，识别具体的数字化应用场景和改进方案。
研发与实施落地	运用数字化技术，开发包括硬件、软件、平台和系统等，实现数字化应用的落地和数字化解决方案的交付。



对于每一个数字化人才岗位，其岗位职责与能力要求都需要明确定义，这有助于业务部门实现精准管理，人力资源部门提供高效支持。西门子中国通过这一数字化岗位图谱，对集团内部各业务单元的数字化人才进行了盘点，并且将这一透明度与相关业务负责人以及人力资源部门进行了讨论，结合未来业务的需求，识别出了在这 16 类岗位里，哪些岗位目前仍然存在缺口，哪些岗位人才储备充足，继而制定出外部招聘和内部培养两方面结合的人才计划。比如说，在人才盘点中，某一业务集团发现大量的数字化人才都投入在研发与实施落地阶段，战略与营销的人才——尤其是数字化销售十分缺乏，于是与人力资源部门合作制定了针对该业务的销售培训计划，同时也改变了校园招聘的甄选策略，目标是在三到五年内实现超过一半的销售队伍往数字化方向的转型升级。

值得一提的是，数字化业务是不断发展的，数字化人才岗位也会随之不断变化，因此，西门子的人力资源部门设立了专门的团队对数字化人才岗位体系进行管理和更新，以保障人力资源体系能及时准确地支持业务需求。



从“T”到“π”， 工业制造企业数字化人才能力模型

在描述人才的能力结构时，企业通常会采用“T”模型结构，以描述人才能力的“广度”和“深度”。其中横向能力维度代表跨行业、跨领域的通用软性技能，包括领导力、学习力、沟通力、战略思考和分析、灵活度和弹性等；纵向能力维度则代表专业领域的知识或硬技能，比如对某一行业、某一流程的专业知识和深度洞察。

而工业制造企业所需要的数字化人才在自己所处的传统领域能力要求的基础上，还需要建立在数字化领域的能力特长。如果展现在人才能力模型上，则需要在“T”型能力模型基础上，新增一个纵向能力维度：数字化知识和技能。

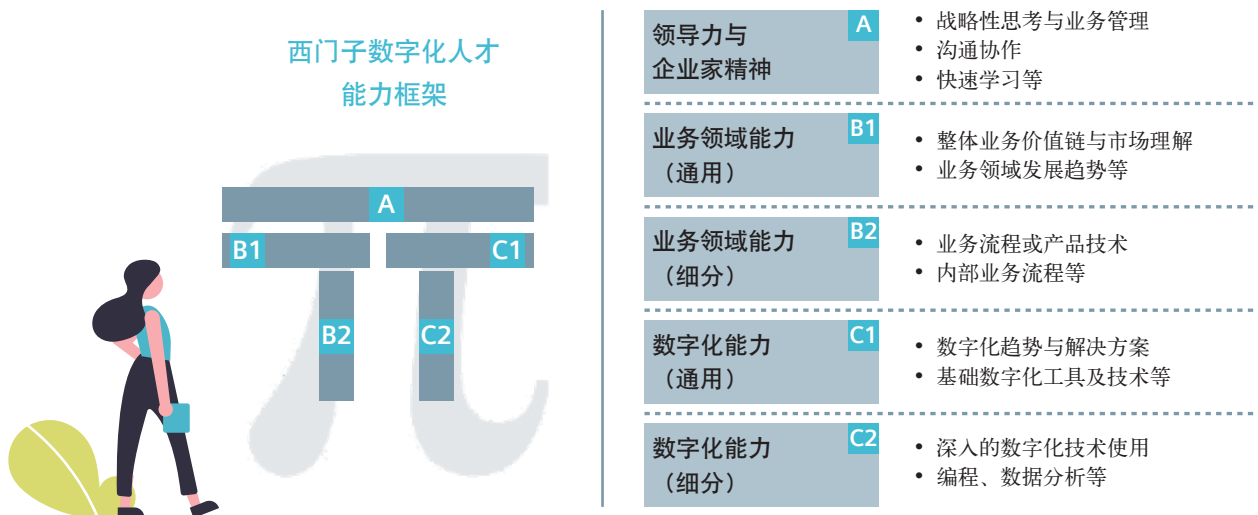


图2 西门子的数字化人才能力模型

西门子管理咨询将数字化人才的能力要求总结为“π”型能力模型。

- A 领导力与企业家精神**是贯穿各行业、领域、技能的通用能力，包含战略思考和管理、团队和客户关系协调与管理、快速学习等软技能。
- B 业务领域能力**指的是在某些行业、垂直领域、业务流程上的特长，分为两个层次。第一个层次（B1）是对行业、领域、流程的“广度”认知，比如了解某个行业的基本概况与价值链，能够清晰的总结行业未来的极大趋势和痛点。第二个层次（B2）是对行业、领域、流程的“深度”积累，有丰富的行业经验与知识储备，可以称得上是行业或流程专家。值得一提的是，这两个层次并不意味着递进。比如，有些岗位需要能够拥有对行业的全局观和大概的了解，而不需要具备深入解决具体问题的能力（如数字化销售）。而另一些岗位则相反，需要能够解决很深入的具体问题，却不需要对行业有整体的认知（如技术研究科学家）。



数字化能力指的是对数字化技术的知识和技能的掌握，同样分为两个层次。第一个层次（C1）是对数字化知识和技能掌握的“广度”，比如物联网、5G、人工智能的基本概念和理论，或数据分析与可视化工具的使用。第二个层次（C2）是对某些领域的数字化知识和技能的“深度”掌握，比如编程、物联网应用的开发、大数据分析等。

围绕数字化能力模型，西门子各个业务和职能部门调研分析了千名以上数字化人才，识别了>1,300个数字化人才的能力标签，为持续跟踪、分析、管理组织能力奠定了基础。



图3 西门子数字化人才的能力标签（节选）——基于数字化人才的自评得出

通过形成能力图谱，我们在研究中发现，关键岗位人才的能力要求往往是复合型的。除了不同的业务领域知识和数字化技能，优秀的数字化人才还需具备的三大核心“软实力”，包括：

★ 跨团队协作能力

数字化业务的开展通常意味着跨越团队、部门、领域的合作共创。相较于传统业务，数字化人才需要有能力的组织并促成多方联合合作，推动业务。

★ 快速学习能力

处于快速发展的数字化领域需要不断学习和更新自己的知识体系，而自我驱动的快速学习理解能力是尤为重要的。

★ 战略思考能力

由于企业的数字化转型通常是一个战略性话题，尽管不同的人才负责的业务不同，但能够进行战略性思考并引领转型方向显得尤为重要。



这些能力与技能虽不是全新的，然而对担任数字化岗位的人才而言更为重要和独特。具有相应能力和潜质的人才，通常能够更好地胜任数字化岗位。

4

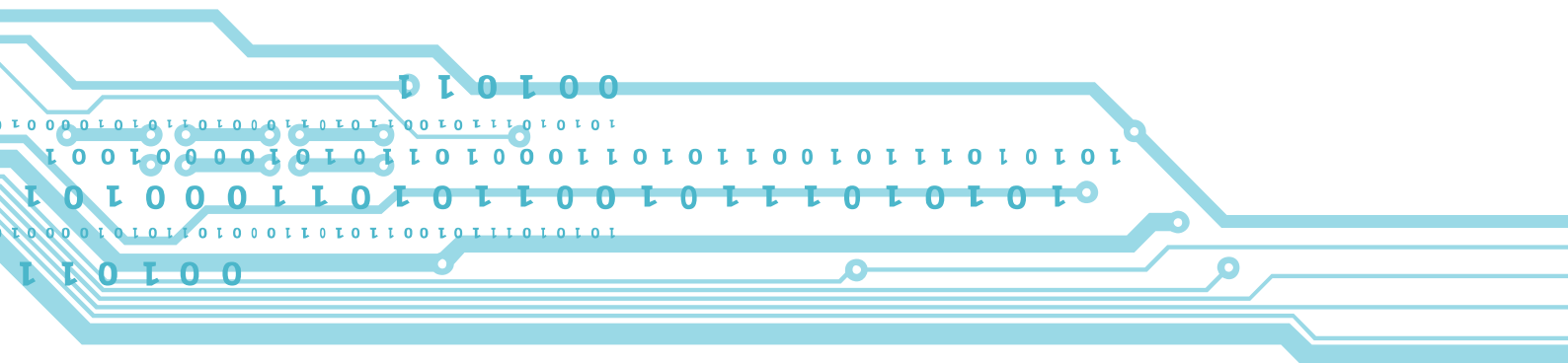
四步法则， 建立工业制造企业数字化人才体系

前文中我们定义了数字化价值链中的数字化岗位图谱以及数字化人才的能力模型。那么，企业应该如何克服挑战，在激烈的环境中仍然保持吸引力与竞争力，不断地壮大自己的数字化团队呢？

基于西门子在全球的人才管理经验，我们总结了成功建立数字化人才团队的四个步骤：

1. 根据业务的未来需求与当前的人才现状盘点制定相应的数字化人才发展战略
2. 针对重点岗位，依据理想的人才能力需求描绘岗位人才画像
3. 基于人才画像在市场中和企业内部进行精准搜索与定位，积累潜在人才库
4. 了解数字化人才对雇主的诉求，并设计有针对性的人才吸引、招聘、发展和留任策略

在以下章节中，我们将结合西门子及其他成功企业的具体实践，阐述这四个步骤中的方法与经验。



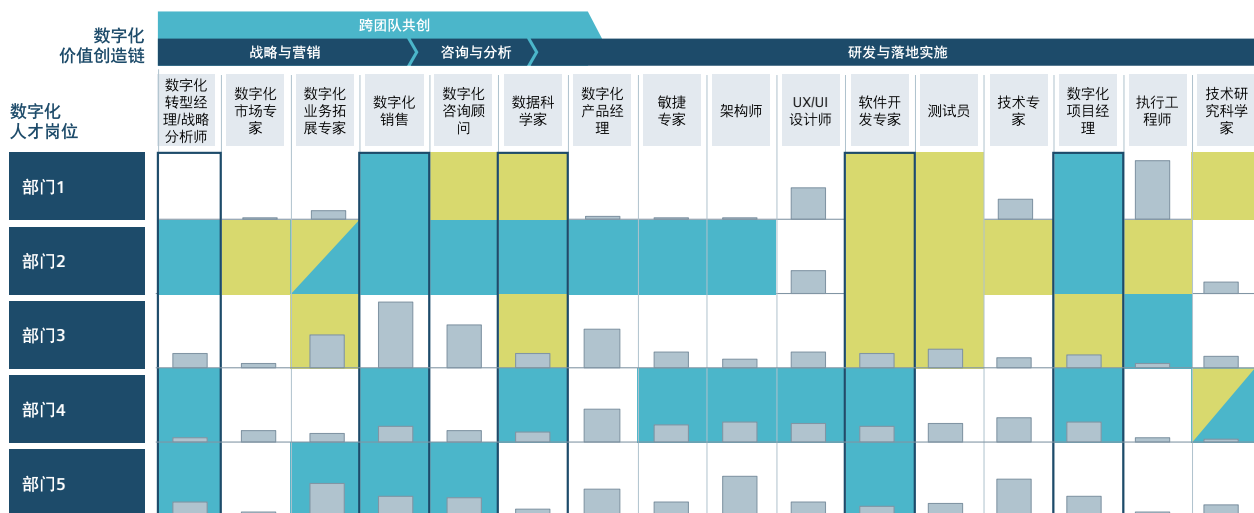
4.1

数字化人才盘点与战略规划

成功建立数字化人才团队的第一步，是明确业务未来发展对人才能力的需求，以及企业当前的人才现状。结合这两方面信息，企业可以清晰地推导出当前所具备以及未来还需要补充的能力，并制定相应的战略举措。

西门子对人才现状和未来需求的梳理是基于前文表述过的“数字化岗位图谱”，以及“π型数字化人才能力模型”。一方面，通过在组织层面摸清数字化价值链上当前与理想状态下的人才分布，并且对比企业业务发展战略对人才的实际需求，企业可以快速识别数字化人才缺口，包括缺口的位置（如哪些岗位）和大小（如需要补充的人才的数量），进而判断出哪些是应当重点关注的核心岗位。另一方面，通过结合领导层对组织“π”模型的期待和员工层面当前的“π”能力水平与标签，企业可以进一步明确自身的能力缺口，也包括缺口的位置（如“π”模型的哪些维度中的哪些方面）和大小（如能力缺失的程度）。

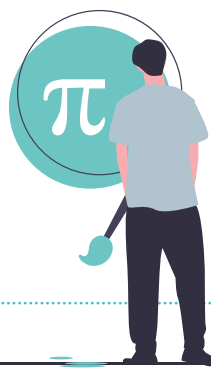
基于以上分析，企业可以根据各岗位的人才数量和能力缺口设计有针对性的数字化人才战略规划。结合现有资源，企业需要明确不同缺口的补足方案。比如，有些能力的缺失可以通过对现有人才的培训来补足，而有些能力、岗位的缺口只能通过引进企业内部或外部的新人才来补充。企业应对自己所有的数字化人才有清晰的盘点以及战略梳理，并形成战略蓝图，指导自身的数字化人才战略和措施。



在上图中，展示了西门子盘点数字化人才并制定战略蓝图的方法论，其中，有颜色背景的岗位代表存在人才缺口，其中蓝色背景的岗位代表可以通过已有人才的转型和培训来补足，绿色背景的岗位代表必须通过引进市场外部的 New 人和新技能来补充。企业还可以根据自身业务发展的需要和人才现状识别关键的数字化岗位，如图中标识的数字化转型经理 / 战略分析师、数字化销售、数据科学家、软件开发和数字化项目经理。

当数字化人才战略已经清晰，那么企业应当把注意力集中在一些关键岗位的人才获取和培养中。这些关键岗位需要什么样的能力？应当有哪些知识和技能？潜在的目标人才有哪些特征？回答好这些问题，企业的招聘和培养策略才会有一个明确的方向。

西门子的“π型数字化人才能力模型”为这些关键岗位的人才画像提供了依据。以下是西门子针对数字化销售的能力模型进行的调研结果。在这个调研中我们沿着“π”模型的五个维度对数字化销售的能力要求分别展开研究，从中识别了4项最核心的新技能要求：本公司的数字化产品 / 解决方案的了解、深入的垂直行业知识、协调与领导能力，以及与客户尤其是高层管理者交流的能力。



然而，人才画像不仅包含知识储备、关键技能要求，同时也会涉及“冰山下”的性格特质、过往经历等，以实现全面、立体、详细的人才形象刻画。这将更好地帮助企业定位人才、了解人才特点，从而对外可以实现高效吸引与招聘，对内可以实现高效管理与培养。

西门子将完整的人才画像的框架定义为“足迹、头脑、内心”三个维度，其具体含义为：

1 “足迹”：

有助于塑造和形成该岗位数字化人才的经历和背景。这部分通常相对较容易考察，包括教育背景、工作经历、项目经验等。

2 “头脑”：

该岗位数字化人才所需具备的专业知识与技能。这部分可以用数字化人才的能力模型（“ Π ”模型）完整地描述，这是一个人才能否胜任某岗位的基础和关键。



3 “内心”：

该岗位数字化人才的内在潜质和内心驱动力。这部分特质支撑了一个数字化人才长期发展的能力，而对于人才的数字化转型过程，显得尤其重要。比如我们对数字化销售的调研显示，有较强的信心、愿意拥抱变化的心态，以及内心对于数字化战略的认可和取得相应成就产生的自我激励，是能够驱动传统销售完成个人数字化转型的关键要素，也是区别于一个优秀的传统销售的最大特点。

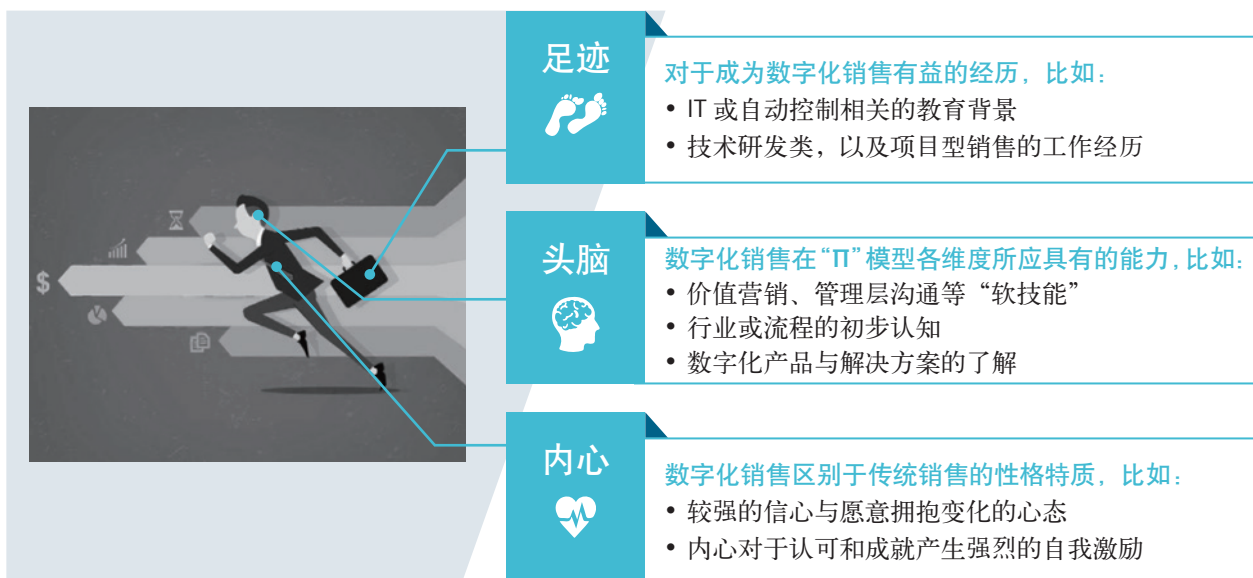


图 6：西门子数字化销售人才画像（结论节选）

为了保证所得到的“人才画像”能够完整描绘理想的数字化人才，分析样本应该以数字化业务的发展目标和团队定位为衡量标准，管理层、团队负责人、人力资源三方共同提名组织内部和外部典型的数字化人才，开展访谈分析。访谈内容需要围绕上述三个维度展开，提取总结共性的特征和标签，并结合与团队负责人、管理层访谈的结果迭代更新，最终形成完整的数字化岗位“人才画像”。

根据“人才画像”，企业就可以进一步制定和推进适合自身的数字化人战略。

4.3

数字化人才精准搜索与定位

数字化岗位画像描绘了一个理想人才应具有的能力与特质。企业应将人才画像中的业务语言转化为人才招聘语言，生成数字化岗位招聘画像。与人才画像相比，招聘画像描绘的是对企业而言“最合适”的人才的特征，主要包括“Π”模型下的能力标签、教育背景、工作经历和经验，以及在人才市场的分布、薪酬与职级水平。

从人才画像向招聘画像转变的关键之一，在于识别并区分“必要”和“加分”条件。这可以通过两个途径实现：其一，逆向工程，通过对团队中已有的优秀人才履历进行回溯，归纳总结其中重要且组织尚欠缺的能力与经历，确定“必要”条件。其二，由数字化团队领导人结合业务需求与团队情况，结合招聘团队提供的人才市场信息，评定人才所需的必要条件。这一过程需要数字化小组领导者与招聘团队的密切合作与多轮迭代，数字化小组领导者需根据招聘团队提供的人才市场情报不断修正对人才的预期和核心诉求。

识别出必要条件后，招聘团队可以基于数字化小组领导人对竞争对手和人才来源的了解，进一步进行市场挖掘，精准定位目标人才所在的公司、部门与头衔，生成人才地图与人才库。



图 7: 某特定行业的数字化咨询顾问人才地图示例³⁾

生成招聘画像与人才地图后，招聘团队应据此搭建外部人才库，与其中的潜在候选人维持联系，并需要持续的监控人才市场情况，定期向业务招聘经理提供市场情报，并根据业务需求进行及时调整。

除了外部人才库，企业也应充分利用内部资源，促进企业内部人才流动。很多数字化人才所需要具备的知识和技能实际上散落在工业制造企业的各个部门和团队中，比如对垂直行业的深入理解、对制造工艺的研究等。因此，一方面，企业应为员工提供充分的内部岗位信息，并打通人才流通障碍，充分在内部挖潜；另一方面，企业应采集并标记每位员工的能力与职业发展意愿，通过培训、轮岗等机制，帮助有潜力的内部人才进行转型。

3) 以领英 2020 年 3 月的人才数据库为基础

4.4 有针对性的吸引、招聘、发展和留存策略

在明确了解企业的数字化人才现状、清晰定义了重点岗位的数字化人才画像、精准定位了所需人才后，企业应沿着雇员体验的各个环节，从吸引、招聘到发展、留存有针对性地制定数字化人才的发展策略。

对工业制造企业而言，尤其应当注意以下几点：

◆ 改善雇主品牌形象：

许多数字化人才以及千禧一代的年轻人往往对工业制造企业保有传统印象，因此认为并非数字化业务的“主战场”，企业应当在当前市场环境下重新思考自己的定位和差异化的雇主品牌卖点，积极宣传数字化战略，塑造新的品牌吸引力。

◆ 与目标人才深度互动，增强人才体验：

由于多数处于数字化转型中的传统企业在人才竞争中往往相对“弱势”，处于转型中的工业企业应避免人才市场上正面直接竞争，而是通过与目标人才的精准接触，通过举办行业论坛、技术大赛，与高校进行研发合作，建立实习基地等长期且深入的人才互动，突出企业自身的优势吸引力，最终实现人才转化。

案例



微软亚洲研究院打造了近十个人才项目，涵盖学术大牛、青年学者到本科学士等各个阶段的数字化人才，通过研究合作、访学、实习、夏令营、联合博士培养等多层次的人才互动项目打造健康的人才管道。微软亚洲研究院从生活（如食宿报销）到工作（如大咖讲座、专家合作课题），多方面展示其对人才的关怀和公司的文化价值主张，在与国内高速发展的互联网公司的竞争中仍然成功维持了对数字化人才的高吸引力。

◆ 充分利用员工社交网络挖掘人才（内推）

员工内推都被认定为是最高效、性价比最高的招聘渠道之一，尤其是数字化岗位的人才（例如，软件工程师）往往有“聚集效应”。互联网公司和科技型企业利用自身的技术和平台优势，推出了一系列的“移动伯乐平台”“内推二维码”等激励员工提供人才线索的活动，个别企业内推率甚至高达 70%。相对而言，传统的工业制造型企业的内推率往往不到 30%，应当在内推的方式、工具、渠道和激励上进行改进和提升。

案例



腾讯致力于打造企业内部的伯乐文化，一方面通过公共场所宣传、推出移动端入口、内推码、优化内推流程等方式降低员工进行内推的门槛；另一方面通过积分制度、“三年一百城”⁴⁾等激励与宣传结合的手段激发员工的参与热情。此外，腾讯还针对资深专家等“高端伯乐”采取专门推荐通道等方式获取优质人才来源。腾讯的伯乐文化获得了各层级员工的认可，伯乐渠道对招聘的贡献度超过 50%。

◆ 建立员工学习文化与机制，促进人才转型：

随着业务的转变，工业制造企业内有相当一部分的传统岗位也面临着转型的需求。因此，在公司内建立一所“企业大学”，为积极主动的员工提供系统的培训和丰富的学习资源，促进跨业务、跨部门、跨团队的知识分享，是解决这一问题的有效途径。此外，企业还应当通过一些活动和机制的设计，鼓励和倡导“主动学习”的文化，激励员工自己选择学习的方式和课程。

案例



西门子将数字化的主题融入到企业内部面向员工的多个活动中：每年一度的“学习日”通过半天的时间集中邀请各个部门的数字化专家进行经验和知识分享，为员工打开眼界；My Learning World 接入了大量外部的课程资源，通过智能分析为员工推送个性化的学习课程，并且引入“社交化学习”的概念，员工可以对课程进行标签、分享、点赞，还可以自己当老师制作微课视频；此外，西门子还为员工提供技能提升“奖学金”，获得数字化技能证书的员

4) 符合“超级伯乐”要求的腾讯员工可以在三年内选择 100 个城市旅游，由公司支持

◆ 变革领导力，充分赋能员工：

数字化人才往往在工业制造企业内部担任着发展新业务、研发新产品、实现新技术、改进新流程的责任，是一群企业内的“创业者”。在面向多位西门子数字化人才的调研中，超过 70% 的员工表明管理层高度的支持与赋能，是他们选择一个岗位的关键因素。因此，传统企业领导层更需变革思维，给予数字化人才更多的信任和支持，充分赋能这些关键岗位。

◆ 聚焦关键人才，给予灵活激励：

互联网公司和高科技企业的薪酬福利冲击是巨大的，对于传统型企业在预算有限的情况下，比起为所有人才均匀涨薪，企业更应该识别出关键人才与岗位，为他们提供具有竞争力的薪酬与福利待遇。同时，应当通过长期股权激励等灵活的激励工具，与数字化人才共享所创价值，一方面扩大股权激励的使用范围（如作为新入职员工薪酬组合的一部分），另一方面将股权激励向关键数字化人才倾斜，并与其数字化技能认证结合。

案例



拜尔制药通过全面调研梳理了企业转型中所需的数字化技能并进行了重要性排序，并将员工的整体薪酬（包括基本薪酬与长 / 短期激励）回报与数字化技能的重要程度挂钩。具备重要数字化技能的员工会发现自己的整体薪酬（尤其是长 / 短期激励）更具有市场竞争力，从而增加企业对外部人才的吸引和对内部专家的保留，同时也为其他员工明确了技能提升的方向。

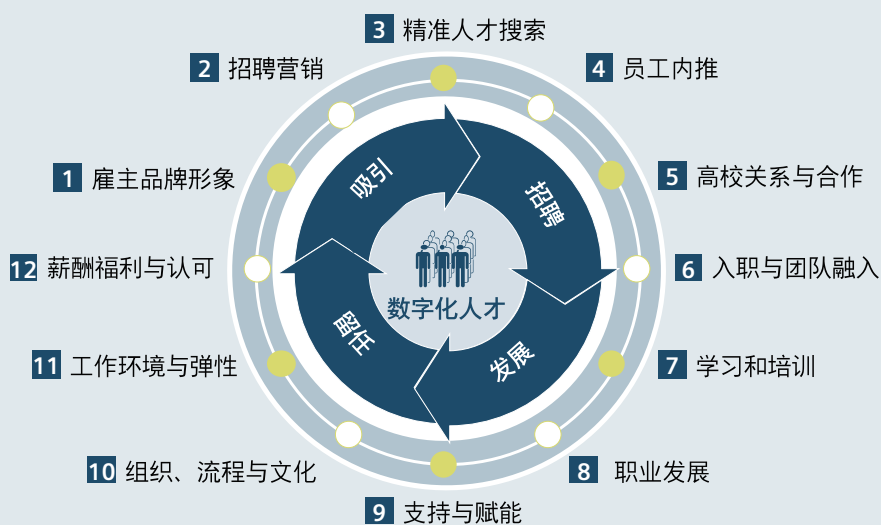


图 8：围绕数字化人才的吸引、招聘、发展、留存策略



总结与思考

通过对西门子数字化人才战略和体系建设的提炼，并结合西门子数字化转型的经验，我们认为合适的数字化人才战略将助力企业更好地实现数字化转型。

实现这一目标的关键在于：

- 清晰的数字化战略定义。

一切人才战略均需基于明确的业务战略制定，分析数字化业务未来的发展目标，以探讨对数字化人才的需求，及目前在人才问题上面临的挑战，是制定数字化人才战略的第一步。

- 全面覆盖的企业人才盘点。

按照既定的数字化人才框架对企业内现有数字化人才进行全面彻底的盘点，清晰定位数字化人才的“中流砥柱”，以及当前的“劣势短板”

- 因企而异的数字化人才举措。

结合数字化业务的发展需求和人才现状，从人才价值链的核心环节入手，与业务部门有重点地制定适合自身的人才举措。



西门子在中国

西门子股份公司（总部位于柏林和慕尼黑）是全球领先的技术企业，成立 170 余年来，始终以卓越的工程技术、不懈的创新追求、优良的品质、出众的可靠性及广泛的国际性在业界独树一帜。

西门子业务遍及全球，专注于服务楼宇和分布式能源系统的智能基础设施，以及针对过程工业和制造业的自动化和数字化等领域。西门子致力于促进数字化世界和物理世界的融合，让广大客户乃至全社会受益。通过其交通业务，西门子正帮助塑造全球客运和货运服务市场。西门子交通业务是轨道和道路交通领域领先的智能交通解决方案供应商。凭借在上市公司西门子医疗的多数股权，西门子也是医疗科技和数字化医疗服务领域全球领先的供应商。此外，西门子持有西门子能源的少数股权，西门子能源是全球输电和发电领域的领军企业，自 2020 年 9 月 28 日起在证券交易所上市。

西门子自 1872 年进入中国，140 多年来始终以创新的技术、卓越的解决方案和产品坚持不懈地对中国的發展提供全面支持。

如需了解详细信息，请访问 www.siemens.com.cn。

更多信息
请浏览公众号
西门子艾闻达
Advanta



作者



马清
西门子大中华区执行副总裁
兼人力资源总监
ma.qing@siemens.com



陈潇妍
西门子人才招聘
负责人
xiaoyan.chen@siemens.com



宛兵
西门子艾闻达管理咨询部
业务合伙人
bing.wan@siemens.com



胡蓓蓓
西门子艾闻达管理咨询部
高级项目经理
beibei.hu@siemens.com



致谢

感谢所有为本文投入时间、贡献洞察的人士。

西门子 Advanta

2020年8月

版权所有©西门子（中国）有限公司