

HRSOFT

朗新天霁 让人力资本更有价值

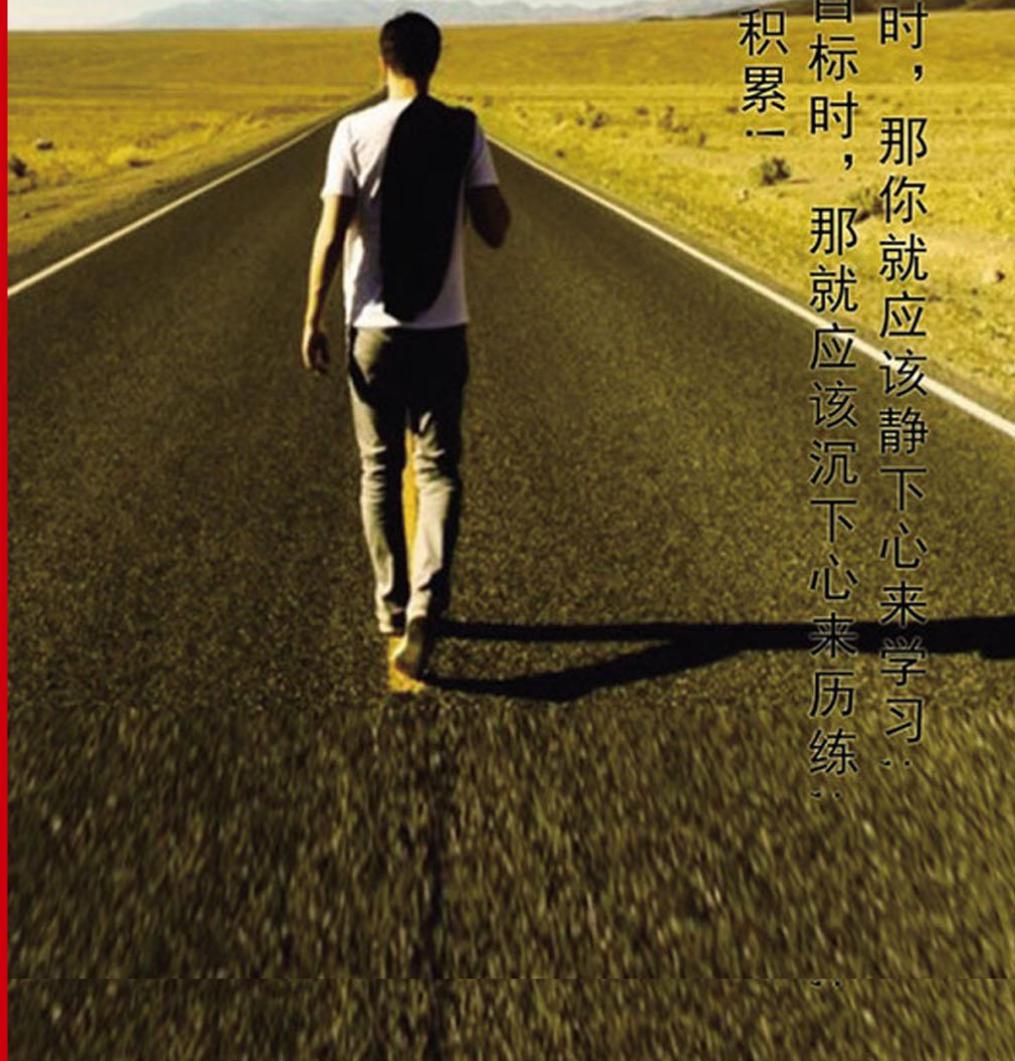
超越

梦想 一起飞

当你的才华还撑不起你的野心时，那你就应该静下心来学习；
当你的能力还驾驭不了你的目标时，那就应该沉下心来历练；
梦想，不是浮躁，是沉淀和积累。

新情

2017 第四期



目录

政策快讯	3
人社部发红包！养老保险明年有重大调整 这几类人群迎重大利好.....	3
人社部：全国跨省定点医疗机构增加到 7688 家.....	5
人社部：明年划拨国有资产充实社保基金.....	5
人社部部长尹蔚民：中国五年创造超 6500 万就业岗位.....	8
媒体关注	10
“一言九鼎，义利共生”——来自山东鼎讯投资控股的感谢.....	10
朗新天霁喜获 2017 年度最佳产品奖.....	11
市场活动	12
第八届人博会——朗新天霁风采依旧.....	12
智慧创新生活，互联加出精彩——走进普天技术.....	13
走近你——朗新天霁加入国内高端 HRD 社群圈，共同推动 HR 行业发展.....	14
公司动态	16
不忘初心，共赴未来——贵阳院人力资源管理系统建设通过集团试点验收！.....	16
国内著名高端烘焙连锁食品企业——味多美开启人力资源管理办公新时代.....	17
力挫群雄，朗新天霁一举中标青海省农村信用社人力资源管理系统项目！.....	18
精益求精，中国电建西北院在创新中再创新辉煌！.....	19
朗新天霁助推伍子醉人力资源管理跨越式腾飞.....	21
国有独资企业——湘潭地产借朗新 HCM 推动企业人才管理.....	21
名家谈管理	23
破解中国企业 HR 系统构建之惑：提出问题靠眼光，解决问题靠系统.....	23

政策快讯

人社部发红包！养老保险明年有重大调整 这几类人群迎重大利好

11月1日，人社部召开新闻发布会，通报2017年第三季度人社工作进展情况。

明年实行养老保险中央调剂制度

目前，我国年龄在65岁以上的老年人口占总人口比重达10%之多。老龄化日益加剧，养老问题备受社会关心。

人社部发言人表示，目前全国各地已经基本实现了省级统筹，为全国统筹奠定了良好的基础。接下来，人社部将会和有关部门，加快研究推进养老保险全国统筹工作。

准备明年迈出第一步，先实行基本养老保险基金中央调剂制度，均衡地区之间由于人口结构特别是人口的流动导致的抚养比差异过大带来的养老保险负担，调剂余缺，进一步在全国范围发挥养老保险互助共济作用，促进养老保险制度的可持续发展。

所有老年人的养老问题，大家可以不用担心啦。

这些人群将迎来重大利好

除了上文提到的老年人养老问题将得到保障外，此外，以下这几大群体也将迎重大利好！

1、职工社保更加完善

人社部陆续出台实施深化基本医疗保险支付方式改革指导意见、机关事业单位基本养老保险关系和职业年金转移接续办法、职工养老保险个人账户记账利率办法等政策文件。

企业职工基本养老保险省级统筹制度进一步完善。新版国家基本医疗保险、工伤保险和生育保险药品目录发布实施。长期护理保险试点和生育保险与医疗保险合并实施试点深入开展。

下一步，人社部将深入实施基本医疗保险支付方式改革。推动工伤保险基金省级统筹，落实完善工伤保险待遇调整和确定机制的政策措施。巩固大病保险制度，完善对贫困人口实施更加精准支付的政策。

2、技能人才队伍建设将加强

人社部将加强高技能人才队伍建设，出台提高技术工人待遇政策文件，推进企业新型学徒制，研究支持技工院校发展的政策措施。

人社部发言人还表示，要营造激励技能人才成长的社会环境。研究制定提高技术工人待遇的政策措施，全面提升技能人才各项待遇水平和社会地位，增加技术工人、技能人才的职业荣誉感和获得感，加大对大国工匠、高技能人才典型的宣传力度，营造广泛关注和支技能人才的的良好氛围。

3、在部分系列设置正高级职称

人社部近日印发《关于在部分系列设置正高级职称有关问题的通知》，明确目前未设置正高级的职称系列均设置到正高级。《通知》中共涉及工程、经济、会计、统计、技工院校教师、中等专业学校教师、工艺美术、艺术、实验技术、船舶、民用航空飞行、农业等11个系列。

《通知》提出，正高级职称评审要建立以同行专家评审为基础的业内评价机制，遴选高水平的专家组成正高级职称评审委员会，采用个人述职、成果展示、面试答辩、实践操作、综合评议、业绩考察等多种形式，确保评审质量。

《通知》强调，正高级职称评审实行国家标准、地区标准和单位标准相结合，以品德、能力和业绩为导向，严格评审标准，进行适当比例控制；同时要加强正高级职称评审的事中事后监管，实行政策公开、标准公开、程序公开、结果公开，学术造假“一票否决”，通过弄虚作假、暗箱操作等违纪违规行为取得的正高级职称一律予以撤销。

4、求职创业者机会更多更好

针对就业问题，人社部将主要采取以下几个方面的措施：

- ①坚持实施就业优先战略和积极就业政策，在经济发展过程当中，创造更多的就业岗位，特别是高质量的就业岗位。
- ②大规模开展职业技能培训，提升劳动者素质、岗位匹配能力和转换岗位能力。
- ③继续坚持创业带动就业，完善贷款、融资、场地等各个方面的优惠政策，支持创业带动就业，大力开展双创。
- ④维护劳动者权益，特别是健全平等就业制度。
- ⑤要提供全方位的公共就业服务，特别是推动“互联网+公共就业服务”工作。

5、低收入群体更有保障

据统计，截止10月底，全国已经有17个省市上调了最低工资的标准，平均的增幅达到10%。而且今年上调最低工资的地区数量较去年大幅增加。

此外，人社部还透露，19个地区发布了工资指导线，基准线在8%左右。14个省份提高城乡居民基础养老金标准。

6、基层公务员更受重视

2018年度中央国家机关及其直属机构的公务员考录工作继续坚持重视基层用人导向。这次招录明确，省级以上党政机关录用公务员，除部分特殊职位和专业性较强的职位外，全部用于招录具有两年以上基层

工作经历的人员。市地级以下职位，以招录应届高校毕业生为主，引导和鼓励优秀高校毕业生报考基层单位职位。

7、加强为农民工服务工作

前段时间，人社部印发实施治欠保支三年行动计划和拖欠农民工工资“黑名单”管理暂行办法。下一步，继续组织开展农民工工资支付情况专项检查。

开展省级政府保障农民工工资支付工作考核。同时，加强为农民工服务工作。组织开展第十一次全国农民工工作督察，研究制定解决新生代农民工有关问题的政策措施。

人社部：全国跨省定点医疗机构增加到 7688 家

本报讯（记者李琼璐）近日，人社部召开第三季度新闻发布会，人社部政策研究司副巡视员、新闻发言人卢爱红介绍情况。他说，跨省异地就医直接结算工作已取得突破性进展。据介绍，截至 10 月 31 日，在全国所有省级异地就医结算系统、所有统筹地区均已接入国家异地就医结算系统的基础上，全国跨省定点医疗机构增加到 7688 家，备案人数达到 181 万人。据悉，截至 9 月底，社会保障卡持卡人数达到 10.45 亿人。

人社部：明年划拨国有资产充实社保基金

十九大报告强调，保障和改善民生要抓住人民最关心最直接最现实的利益问题，既尽力而为，又量力而行，一件事情接着一件事情办，一年接着一年干。

22 日，十九大梅地亚新闻中心迎来可谓“最接地气”的一场记者招待会。教育部、民政部、人力资源和社会保障部、住房和城乡建设部、国家卫生和计划生育委员会五个部委负责人回应教育、就业、养老、住房、医疗等民生关切，送出沉甸甸的民生大礼包。

养老：

基本养老保险全国统筹明年起步

“老有所养是所有老年人一个最大的期盼。”十九大代表、人力资源和社会保障部部长尹蔚民说，中国现在已经进入人口老龄化快速发展的时期，截至去年底，60岁以上的老年人口已经突破了2.3亿，占总人口的比重达16.7%，其中65岁以上的老年人口突破1.5亿，占总人口比重已经达到10.8%。今后一个时期，老年人的规模还将持续扩大，速度还在加快，而且持续的高峰时间比较长。

如何能够让所有人都参加养老保险，如何使养老保险基金可持续发展？尹蔚民认为，这是从社保角度来看，实现老有所养的两块硬骨头、两大难题。

第一个难题是要进一步扩大覆盖面。尹蔚民说，我国养老保险的覆盖率已经超过90%，但是我国人口基数大，仍有一亿人没有参加。这一亿人主要是灵活就业人员，互联网、快递等新业态就业人员，以及中小企业人员特别是以农民工为主体的从业人员，这三类人员将来老了以后的基本社会保障是个要重点攻克的难题。

第二个难题是养老保险基金的可持续发展问题。尹蔚民说，养老保险制度建设初期的20世纪90年代，当时养老保险的抚养比是5:1，即五个参保人养一个退休人员。随着老龄化的加剧，现在的抚养比已经降到了2.8:1，即2.8个参保人养一个退休人员。伴随老龄化趋势进一步显现，抚养比还会持续下降，给养老保险基金支付、可持续发展都带来了严峻的挑战。

“有没有措施解决呢？有。”尹蔚民说，我们已经形成了养老保险制度改革的总体方案，也就是顶层设计，现在在分步实施。解决第一个难题，就是要全面实施全民参保计划，这个全民参保计划能够登记到所有未参保人员的具体情况。通过这个计划，动员那些没有参保的人员参加到养老保险制度里来。

针对解决养老保险基金可持续发展问题的措施，他说，一是要尽快实现基本养老保险的全国统筹，明年就会迈出第一步，先实行基本养老金中央调剂制度，能够在不同地区之间均衡养老保险的负担。

尹蔚民说，我们国家比较大，区域发展很不平衡，老龄化的程度差异也非常大。比如黑龙江，这是现在养老保险基金支付最困难的一个省份，它的抚养比是1.3:1；广东的抚养比最高，是9:1。实行全国统筹之后，就运用了社会保险的大数法则，互助共济。“现在，养老保险基金每年大概当期结余都有4000多亿元，累计结余是4万多亿元，可以支撑16个月的发放，但是省与省之间不平衡。所以我们要尽快实现全国统筹，落实十九大报告的精神，先走第一步。”

二是养老保险基金的投资运营，国务院已经作出决定，现在已有八个省份委托全国社会保障基金理事会投资运营，有 4000 多亿元，使现在积累的养老基金能够保值增值。

三是划拨国有资产充实社会保障基金，使社会保障基金这个蓄水池能够越来越大。“这是近期我们在攻克第二个难题方面可能会采取的几项措施。长远的还有若干项措施，我们会成熟一项推出一项，这样能够使养老保险制度可持续发展，使所有的老年人生活都有保障。”尹蔚民说。

教育、就业、医疗：

进一步织牢织密民生保障网

五年来，深化医药卫生体制改革取得重大阶段性成效。当前，在医疗卫生领域，仍存在人民群众对医疗卫生健康的新需求和目前医疗服务供给不平衡不充分的矛盾。

近期，医疗卫生领域有哪些给人民群众的大礼包？十九大代表、国家卫生计生委主任李斌说，下一步，要继续加大民生的保障力度，扩大家庭医生的签约服务范围。特别是要对贫困人口实现家庭医生签约服务全覆盖，有些困难家庭、慢性病家庭、老人家庭要重点覆盖。要继续实施改善医疗服务的行动计划，广泛推广预约诊疗、远程医疗、日间手术等便民惠民措施。要进一步织牢织密基本医疗保障网，着力解决好农民工、“双创”人员异地就医的直接结算问题。要加大健康扶贫力度，扩大集中救治的病种等。

“我们的改革仍然在路上。”李斌说，要通过深化改革，全面建立中国特色基本医疗卫生制度，把增进群众的健康福祉、增进群众的获得感，作为我们深化改革的出发点、立足点，努力为群众提供更加优质、安全、高效的医疗卫生服务，让群众看病更放心、更舒心、更贴心。

幼儿园入园难、入园贵如何解决？义务教育阶段出现“择校热”、低龄“留学潮”怎么办？高中教育、高等教育如何满足人民上好学、上好学科的愿望？回应这些教育领域的民生关切，十九大代表、教育部部长陈宝生也送出四个大红包：第一个红包，到 2020 年，学前教育（即幼儿园）毛入园率要达到 85%，现在是 77.4%，普惠性幼儿园覆盖率要从 60%提升到 80%。

第二个红包，义务教育阶段要均衡发展、标准化发展、一体化发展，着力化解“择校热”“大班额”。到 2020 年，“大班额”必须完全消除。解决学生学业负担过重的问题，这里特别是要化解好学校减负、校外增负的问题。

第三个红包，全面普及高中阶段教育，到 2020 年，高中阶段毛入学率达到 90%以上。高等教育毛入学率要从现在的 42.7%提高到 50%，也就是说高等教育要基本普及。

第四个红包送给老师们，要研究出台加强教师队伍建设的意见，制定相关的政策措施，调动教师从事教育的积极性。

就业方面，尹蔚民说，要继续坚持就业优先战略和积极的就业政策，特别是要把就业政策和宏观经济政策、产业政策、财政政策、金融政策相结合，在发展经济的过程当中，要多创造一些就业岗位，特别是一些高质量的就业岗位。

此外，要大规模开展职业技能培训，提高劳动者就业的能力和转换岗位的能力；要继续坚持创业带动就业。“在创业方面，包括贷款、融资、场地各个方面都有优惠政策，大力支持创业带动就业。”尹蔚民说。此外，还要维护劳动者权益，特别是平等的就业制度。要提供优质高效的就业服务，特别是加大互联网服务，让每一个有就业意愿的劳动者都能够在公共服务体系中得到政府的帮助和支持。

十九大代表、民政部部长黄树贤说，全国城市和农村低保标准这几年来年均增长 10.7%和 16%。下一步，我们将认真贯彻落实党的十九大精神，按照党中央关于“坚守底线、突出重点、完善制度、引导预期”的要求，继续在完善制度、加强管理、提高水平上下工夫，更好地做好社会救助与扶贫攻坚的有效衔接，保障好困难群众的基本生活。

人社部部长尹蔚民：中国五年创造超 6500 万就业岗位

中国人力资源和社会保障部党组书记、部长尹蔚民 22 日在北京说，中国五年创造了超过 6500 万就业岗位，解决了 2790 多万下岗失业人员的再就业问题。

当日，十九大新闻中心举办主题为“满足人民新期待，保障改善民生”的记者招待会。尹蔚民在会上回顾中国就业和社会保障工作五年来取得的成绩。

在就业方面，他表示：这五年，中国创造了超过 6500 万就业岗位，解决了 6500 万人主要是青年人的就业问题；解决了 2790 多万下岗失业人员的再就业问题；解决了 880 多万城镇困难人员的就业问题，其中包括 28 万户零就业家庭实现了动态清零。

他尤其提到，在这两年化解过剩产能的过程当中，中国稳妥地安置了近百万职工。

在社会保障方面，尹蔚民说，过去五年社会保障体系基本建立。

第一，制度体系在不断地完善。他表示，过去五年，建立了统一的城乡居民养老保险制度，推进了机关

事业单位养老保险制度的改革，解决了双轨制的问题。

第二，覆盖人群迅速扩大，“可以说，我们建立起了世界上最大的社会保障安全网”，尹蔚民说，现在养老保险覆盖了超过 9 亿人，覆盖率超过 90%；医疗保险现在覆盖已经超过了 13 亿人，可以说已经实现了全民医保。

“在一个 13 亿多人口的发展中国家，在基本养老和基本医疗方面，覆盖面能够这么大，为世界所赞叹。”尹蔚民表示。

第三方面，待遇水平稳步提高。他说，这几年基本养老保险标准连年提高，城镇职工基本养老保险月平均水平已经超过了 2300 元(人民币，下同)，城乡居民基本养老保险水平已经超过 120 元。

媒体关注

“一言九鼎，义利共生”——来自山东鼎讯投资控股的感谢

近日，朗新天霁收到了山东鼎讯投资控股集团发来的感谢信，对朗新天霁向该项目提供的优质服务给予了充分的肯定，希望在后续与维护上一如既往的支持！

山东鼎讯投资控股集团有限公司（以下简称鼎讯控股），创建于 1997 年，专注于电子信息和节能环保两大方向，采取“实业+资本”的运营模式，形成智能交通、安全涉密、节能环保三大产业协同发展的战略格局。

鼎讯控股基于对中国的深刻理解，逐步总结出独特的投资理念与策略，形成了具有鼎讯特色的管理体系，并在实践中不断提升；通过前瞻性布局、灵活的投资策略以及持续的增值服务，鼎讯控股打造了一批有影响力的卓越企业，并储备了丰富的企业资源，以实现公司价值的持续增长。

鼎讯投资人力资源管理信息化建设项目自 2016 年底项目组入驻以来，历经 3 个月，于 2017 年 3 月完成了人力规划、人员管理、合同管理、保险管理、薪资管理、绩效管理、培训管理等模块的上线，并进入试运行阶段。虽然由于鼎讯投资业务调整，导致未按期验收，但朗新天霁实施人员在试运行期间对该项目存在的问题及需求的调整，给予了及时、到位的支持，鼎讯投资对朗新天霁实施顾问专业、敬业的工作态度给予了高度的评价！

朗新 HCM 系统上线后，鼎讯投资管理层可以通过人力资源信息化共享平台登录总裁桌面，快速方便的进行查询，通过图形界面的展示，为领导决策提供有力的数据支持。同时，通过系统规范了各个业务流程，各业务模块根据人员权限可独立操作，简单高效的薪酬一键计算，提升了 HR 的工作效率，为员工创造事业舞台，极大地激发了企业的发展活力。

未来，朗新将继续秉承“以客户为中心，以奋斗者为本”的价值观，除了帮助企业不断优化完善人力资源服务内部体系，也为企业提供更加多样化的增值服务，为让人力资本更有价值而努力奋斗！

朗新天霁喜获 2017 年度最佳产品奖

在这个感恩的日子，朗新天霁 HCM 喜获 2017 年度最佳产品奖，感谢每一家客户和伙伴长期的信赖和支持，感谢每一位朗新人辛勤的耕耘与奉献，在人力资源管理信息化这条路上，朗新天霁将不遗余力的继续做好产品，为更多的企事业单位提供专业的解决方案，助力企事业单位人力资源管理华丽蜕变！



市场活动

第八届人博会——朗新天霁风采依旧

2017年11月18日，北京富力万丽酒店，第八届人博会，正式开幕！众多HR这个周末在此与我们相约，朗新天霁展台被围的水泄不通。

2017年，是一个人力资源管理的新时代，组织更加重视人力资源的管理创新，人力资源更是一个融合现代管理与服务体系的工作，朗新天霁21年来，一直致力于帮助各企事业单位通过信息化手段将人力资源管理进行有效创新，并使之更好的融合现代社会与组织管理的飞速发展，加速人力资源价值体系升级再造！



智慧创新生活，互联加出精彩——走进普天技术

近日，北京朗新天霁软件技术有限公司市场部携同业界 HR 一同走进中国普天全产业链企业——普天信息技术有限公司（简称“普天技术”）。共同探讨在“互联网+”战略的推动下，如何通过信息化手段创新驱动，大力培养核心竞争力，助力产业转型升级。



普天技术主要从事信息通信系统的研发与中试生产，信息网络软件系统的开发，大型信息网络工程的集成，新产品的市场培育。在新技术产业研究、4G 通信、宽带多媒体集群通信、行业专网通信、物联网解决方案、安全通信产品等多个专业领域取得丰硕成果，形成了面向运营商、政务、产业、民生、信息安全等领域核心产品和解决方案，推出的系列核心产品填补了国内相关领域的多项空白，有的已经达到国际领先水平。

普天在 2005 年的时候就已经初探人力资源信息化，并且上线了一套系统，随着普天技术市场化进程的快速推进，营销团队不断扩增，公司人员数量的逐年增长，对人力资源信息化建设要求已经不再是简单的应用。现有系统一些模块不能根据普天技术自身需求来进行改动，且各模块之间数据不能同步，这给在高速发展时期的普天技术带来了很大困扰，信息化不但没有提升效率，反而增加了很多手工的工作量。因此，选择一家能够伴随普天技术一路成长，上线一套按需应变的人力资源管理系统是当务之急。

2009 年，普天技术对人力资源管理信息系统重新进行了选型，朗新天霁凭借多年的最佳实践经验以及为企业经营服务的系统设计理念，通过层层筛选和多方调研，最终一举夺魁，成为普天技术人力资源信息化建设战略合作伙伴！

时至今日，普天技术同朗新已经携手走过 7 个春夏秋冬，通过朗新人力资源软件，普天技术搭建起一个统一管理、扩展功能灵活的人力资源管理信息化平台，可实现整个公司集中管理，缓解人力资源业务强度，降低管理成本。普天将人力资源管理系统作为公司信息化的核心，所有人员信息以 eHR 系统为基准，牵一发而动全身，保证了数据的准确性和唯一性。所有 HR 业务采用全流程管理，根据领导的临时需求，只需轻

点几下选择所需字段，报表即可展现在眼前，同时生成各种曲线图形，为领导进行决策提供有力的数据支持。自助服务平台把人力资源部、各级领导、员工有效联系起来，使人力资源部、各级领导及广大员工共同加入到 HR 管理中来，员工通过自助系统查询个人信息、工资、培训、绩效等情况。“用了朗新 eHR 系统，光我们每年省下购买工资单的钱，也是一笔不小的费用呢！” 普天技术项目经理笑着说。

朗新天霁已有 4 万家用户，8 万个安装点，50 万个最终用户，3000 万员工每天都在使用朗新系统，行业、区域覆盖率均达 100%，普天技术人力资源应用平台已经成为公司各级领导和员工日常办公不可缺少的重要组成部分，满足领导和员工在任意时间、任意地点、任意终端上进行 HR 相关业务办公的需求，在提高公司人力资源的处理效率、提升办事效能方面发挥了重要作用，也赋予了公司新的竞争力。朗新天霁 eHR 系统为所有普天技术员工带来工作上便利的同时，也为公司的信息化建设添砖加瓦，助力公司向国内一流、国际知名的企业不断迈进。

未来，朗新天霁将继续向普天技术提供人力资源管理信息化服务，不断创新合作模式，共同优化业务流程，为推动“互联网+”更好落地，助力产业转型升级！

走近你——朗新天霁加入国内高端 HRD 社群圈，共同推动 HR 行业发展

近日，中国 HRD 俱乐部湖南分会在湖南凤凰酒店举办了以“走近你”为主题的周年庆典，来自湖南全省的各优秀 HR 们汇聚一堂祝福湖南 HRD 大家庭成立一周年生日快乐！朗新天霁作为战略合作伙伴，出席此次盛会，并与参会者共同就大数据时代的人力资源创新与变革等课题进行分享。



早在分会成立之时，湖南大学工商管理学院雷辉院长曾做了致辞，提到了在新的社会经济形态下，“资源共享、人才共享”这一话题。此次朗新天霁与中国 HRD 俱乐部成为战略合作伙伴，也将更好的推动湖南人

力资源信息化的提升、更好的进行人力资源理论与实践的研究与探索、更好的实现资源共享，共同发展。这不仅推动了湖南省人力资源管理信息化工作的发展，为企业核心竞争力提供了强有力的服务和组织保证，也在企业与企业之间建立了人力资源发展的桥梁和纽带，为企业人力资源管理提供了一个最佳的学习、交流、提高专业水平的平台。



北京朗新天霁软件技术有限公司是中国领先的人力资源管理软件和云服务提供商，致力于为各类组织提供全面的人力资源管理软件和云服务解决方案，是国内历史最早、最专业、最专注于提供人力资源管理混合云一站式服务的公司。此次战略合作，是一个专业团队对另一家专业公司的高度认同和专业认可，双方互相的认同，定能为湖南 HR 信息化建设带来新的局面，秉承各自的专业经验，为推进 HR 行业发展做出应有的贡献！

公司动态

不忘初心，共赴未来——贵阳院人力资源管理系统建设通过集团试点验收！

11月23日，电建集团人力资源管理信息系统建设试点单位验收会议在贵阳召开。集团信息化管理部主任，人力资源部副主任，贵阳院党委副书记、纪委书记、工会主席、总经理助理，集团水电勘测设计企业、部分试点单位、驻黔企业、朗新天霁等近40位专家代表参会。会议由验收小组组长主持。



专家组听取了贵阳院人力资源部副主任的系统建设情况汇报和贵阳院首席信息官的系统集成汇报，人力资源部详细演示了人力资源信息化系统的各个业务模块，展示了信息化系统对现有人力资源业务的帮助。集团的专家评审组认真听取了系统功能介绍和集成情况，观看了业务流程操作，对系统的优点、特点给予了肯定，并进行了现场质询。经评审组评议，作为集团人力资源系统建设首批试点单位，认为“贵阳院人力资源管理系统功能满足集团人力资源管理系统验收要求，一致同意通过本次验收”。评审组还对下一步系统的完善提出了建议。

吴主任在验收总结讲话时指出，信息化是企业沉淀管理思路的平台、积累经验的平台和管理提升的平台，人力资源管理系统是信息化建设的基础和关键系统，人力资源信息是企业最核心的数据。吴主任强调了信息化建设对企业未来发展的支撑和引领作用，对贵阳院按照“十三五信息化建设规划”进行顶层设计，构建了较好的信息化管控平台给予较高评价；并要求试点单位处理好系统建设和应用的关系，在今后工作中要进一步进行完善，以用促建，以用促改，确保信息安全，充分发挥系统的价值。

李副主任在下午的人力资源管理信息系统建设研讨交流会上对贵阳院试点工作给予高度评价，贵阳院系统建设工作扎实，总体架构和信息化设计思路清晰，数据完备功能齐全，特别是贵阳院结合实际业务管理需要，试点开发的项目管理（虚拟组织）、证照管理功能模块，具有较好的示范意义和推广价值。李副主任强调系统实际应用的重要性，他指出，会议达到了预期目的，成果丰硕，试点单位要对建设经验再总结、再细化，对不足之处加快完善，要通过试点单位的探索，尽快建立起一套标准化建设方案和培训体系，为今后全集团推广齐步走提供经验和模板。

贵阳院人力资源管理信息系统建设按照集团 3+1 建设模式（即：组织、人事、薪酬+集团管控平台），一期组织、人事、薪酬和培训、考勤、合同、证书等模块建设历时 9 个月，于 2017 年 4 月 10 日正式上线运行，系统建设实现了人力资源管理体系统梳理和流程再造，提高了管理的规范化和标准化水平，发挥了人事信息在人力资源管理中的基础作用。

朗新天霁作为人力资源管理信息化领域的领头羊，将继续通过信息化手段助力贵阳院全面提升人力资源管理的业务标准化、流程规范化、流转自动化，为电建集团的整体管理能力和核心竞争力进一步保驾护航！

国内著名高端烘焙连锁食品企业——味多美开启人力资源管理办公新时代

北京味多美食品有限责任公司创立于 1996 年，是国内著名烘焙连锁食品企业，初期主要经营产品包括蛋糕、面包、咖啡、中西式点心、月饼、粽子等，经过多年来不断的发展与成长，目前产品的种类已扩展至味多美法式面包、饼干、老婆饼、蛋挞、芝士蛋糕、巧克力蛋糕、下午茶蛋糕、生日蛋糕、乳酪蛋糕以及婚礼蛋糕、商务庆典蛋糕。除了丰富多样的实体产品，更提供种类多样的味多美网上订购、团购、味多美福利卡、月饼卡、充值卡、提货卡，为广大消费者提供了多种消费选择。至今，味多美在中国已创办了 300 余家直营连锁店在北京、上海、包头同时拥有现代化的中央工厂，集“生产”“配送”“销售”为一体，专业的品质管理制度，保证食品安全。

连锁零售行业人力资源管理普遍存在以下难点：

- 1、 门店用人需求波动比较大，因为扩充门店就可能需要招聘更多的人员，合并或取消门店就可能需要减员；季节性促销而招聘一些临时工，如暑假工、小时工、实习生等，如何管理这部分人员，这又给管理者带来新的挑战。

- 2、排班非常灵活，除了班次非常多外，还可能出现临时加班问题，到了月底，考勤员对着大量的数据，非常头痛。
- 3、由于人员跨门店借调支援，如月中支援，这时就可能出现该期的考勤需要分开统计，而该期薪资却要合并计算，或者也有可能薪资需要分开算，因为可能薪资项目完全不一样。还有可能存在薪资所得税需要分开进行计算的问题；若存在请假、加班也应要分开去进行计算。这些对薪资核算者将是一个挑战如何公平公正地计算这部分奖金，对管理者也是一种考验。

现今北京味多美食品有限责任公司正以每年 20-30%的速度向全国快速扩张，到 2018 年连锁店数量将达到 900 家。对没有接触过人力资源信息化的味多美来说，门店数量的增加和人员的调整，为人力资源管理带来了新的挑战。

近日，经过项目组全体成员的共同努力，味多美 eHR 系统已上线开始试运行。根据整体项目规划，实现了：

- 1、同 OA、考勤机、ERP、的无缝链接，员工通过微信平台，可以进行考勤、工资、档案等信息的查询，并可以进行人力资源相关业务，比如各类假期、出差申请流程的发起。
- 2、排班可显示各时段班次时间；批量、灵活的排班；不排班有提示；考勤异常有提示；可自动统计工时；当月在不同店面工作工时可汇总统计；漏打卡补签实现审批流程；实现当月超过规定补签次数，工资里自动扣款；避免了人工的错误率。
- 3、合同扫描后统一存成电子版，在员工转正、合同到期、二次签订合同到期、工作满十年、健康证到期均可自动提醒，避免了因合同造成的劳动纠纷。

通过朗新人力资源管理系统，味多美提升了基础人力资源管理业务流程、积累沉淀了基础人事数据，为其战略经营提供了有力的保障，帮助味多美开启了人力资源管理办公新时代！

力挫群雄，朗新天霁一举中标青海省农村信用社人力资源管理系统项目！

近日，朗新天霁力挫群雄，一举中标青海省农村信用社人力资源管理系统项目！依靠 21 年的专业经验，在金融行业又成功夺得一标杆客户！

2005 年 6 月 9 日，经中国银监会批准，青海省农村信用社联合社（简称省联社）正式成立。省联社是

由全省 30 家县（市）农村信用联社自愿入股组成并具有独立企业法人资格的地方性金融机构，经省政府授权，履行对全省农村信用社的管理、指导、协调、服务职能，是省政府管理全省农村信用社的平台。全省农村信用社在省委、省政府的正确领导下，在各级各部门的支持帮助下，以科学发展观为指导，秉承“立足县域、服务三农”的根本宗旨，全面加强内部管理。

毋庸置疑的是，近年来，省联社各项业务实现了突飞猛进的发展，农村信用社的地位、作用和社会形象得到大幅提升，已成为服务农民的主力军。正以迅猛之势不断发展及扩大，那么人力资源部门该如何处理好日趋复杂和繁琐的人事事务呢？如何借助信息技术来优化人力资源的核心业务流程从而提高工作效率及支持战略决策呢？省联社的人力资源工作面临着前所未有的挑战，人力资源管理信息化转型迫在眉睫。

朗新天霁在提升金融行业人力资源管理水平上有着丰富的行业经验，已经为中原农险、中国进出口银行、甘肃农信社等二十多家客户提供了金融行业人力资源解决方案。通过朗新 eHR 系统的应用，首先人力资源部门从传统的人事行政管理角色转换为企业战略发展的顾问和伙伴，通过实施科学有效的管理，使银行获得足够数量和质量的人力资源，为银行实现战略发展目标提供支持和保障。其次，人力资源部门从繁杂的数据录入、计算机统计等事务性的工作中解脱出来，更多地关注于银行的业务经营，借助信息技术来优化银行人力资源的核心业务流程，提升工作效率。

此次朗新 eHR 系统的引入，将全面满足省联社用人管理和战略发展的需要，提高管理层获取相关信息和战略决策能力，提升标准化的人力资源管理流程效率，减少用工风险，为省联社降低运营成本，实现人力资源管理工作的流程化和高效管理。在互动式的管理下帮助省联社深入践行科学发展观，进一步深化改革，加大支农力度，努力把农村信用社办成党和政府放心、农牧民群众及广大客户满意的一流支农主力金融机构，全力支持社会主义新农村建设！

精益求精，中国电建西北院在创新中再创新辉煌！

秋风送爽，稻谷飘香，创新路上，凯歌奏响！9 月 26 日，电建集团试点单位人力资源管理系统建设验收会议在西北院召开，朗新天霁总经理亲帅项目团队直抵十六朝古都。集团人力资源部主任、副主任、信息化管理部副主任、西北院副总经理、11 家试点单位及水电三局、水电十五局代表参加了此次会议。

西北院副总经理在会上致了欢迎词，对集团在公司人力资源系统建设中给予的帮助和指导表示感谢。他指出，推进系统建设不仅是集团实现集团化管控需求，也是西北院解放生产力、提高管理水平的需求。人力

资源管理系统升级，管理是基础、流程是关键、数据是支撑。系统升级的过程，也是一次管理梳理、流程再造、数据整理的过程。经过一年的努力，公司人力资源管理系统已经升级完成，正式上线运行。

西北院人力资源部副主任汇报了公司系统建设情况、取得成效、工作体会、问题与建议，集团的专家评审组，认真听取了系统功能介绍，观看了业务流程操作，对系统的优点、特点给予了肯定，并进行了现场质询。经评审组评议，作为集团人力资源系统建设首批试点第一个验收单位，认为“西北院人力资源管理系统功能满足集团人力资源管理系统验收要求，一致同意通过本次验收”。评审组还对下一步系统的完善提出了建议。

朗新天霁项目负责人对集团管控项目建设进行了汇报，贵阳院做了系统建设经验交流，各参会单位汇报了系统建设推进情况，对工作中的问题和取得的成果进行了交流。会议就集团人力资源信息管控项目架构、如何加快推进系统建设、当前系统建设中存在的问题等进行了深入讨论。

信息化管理部副主任在讲话中表示，西北院的人力资源系统建设取得了阶段性成果，要在今后工作中进一步进行完善。他强调，成员企业推进人力资源管理系统建设要进一步优化顶层设计，要充分发挥系统的价值、以用促建，要确保信息安全。

集团人力资源部主任对会议总结讲话，并就下一步工作提出了要求。他指出，会议达到了三个预期目的，成果丰硕，为今后整体推广奠定了基础。第一，树标杆、增信心。通过试点单位的验收和经验交流，树立了标杆，在试点单位范围增强了信心，为推进试点工作打了很好的思想基础。第二，建标准、可推广。通过试点单位的摸索，建立起一套标准化体系，为今后推广提供了经验和模板。第三，共研讨、促改进。大家在研讨的过程中，不回避矛盾，摆出问题，为今后的改进、提升提出了很多好的思路和建议。下一步任务是：一是要总结试点经验。今天第一家试点单位--西北院系统的验收通过，是整个信息化建设中一个标志性的阶段，具有里程碑意义。西北院要对经验再总结、再细化，对不足再完善，为集团齐步走提供模板和经验。二是要尽快完善集团管控系统。三是要集中做好其他 11 家试点单位的验收工作。四是要做好全面推广应用的工作方案。

风云际会，沧海横流。承载着做强做优做大的责任重托，秉持改革创新发展的智慧勇气，站在过去和未来交汇点上的中国电建，既拥有前所未有的发展机遇，也面临空前繁重的改革任务，经历着全球深度嬗变的激荡格局，正信心百倍步入一个新的历史关键期。朗新天霁作为人力资源管理信息化领域的领头羊，将继续通过信息化手段助力中国电建全面提升人力资源管理的业务标准化、流程规范化、流转自动化，为电建集团的整体管理能力和核心竞争力进一步保驾护航！

朗新天霁助推伍子醉人力资源管理跨越式腾飞

湖南伍子醉食品有限公司（以下简称伍子醉）坐落在人杰地灵、风景秀丽的湘江之滨、金霞山南麓——湖南湘潭天易示范区，是一家集采购、加工、生产、销售、科研于一体的大型槟榔食品企业，拥有荷花路、云龙路两个工业园区。精心打造出“伍子醉”、“湘潭铺子”、“富贵坊”、“富贵兵团”等系列品牌。产品畅销全国 30 余个省（直辖市/自治区），200 多个地市州。

伍子醉有近万名工人，流动性极大，日常员工管理就让 HR 们措手不及，尤其是当临近月底，公司的大批产品订单也进入收尾阶段，HR 要开始核算工资，时常加班到深夜，连晚饭都顾不上吃。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。公司开始大力推行标准化建设，全面实施精细化管理，不断加强创新人才培养与引进，成立伍子醉管理学院，科学开发 ERP 管理系统，旨在打造现代化管理企业，助推伍子醉跨越式腾飞。此次与朗新天霁合作更是借助信息化系统，实现人事流程的标准化、规范化和高效化。

北京朗新天霁软件技术有限公司是中国领先的人力资源管理软件和云服务提供商，致力于为各类组织提供全面的人力资源管理软件和云服务解决方案，是国内历史最早、最专业、最专注于提供人力资源管理混合云一站式服务的公司。迄今为止已有 4 万家用户，8 万个安装点，50 万个最终用户，3000 万员工每天都在使用朗新系统，行业、区域覆盖率均达 100%，企业用户数量稳居第一。

国有独资企业——湘潭地产借朗新 HCM 推动企业人才管理

湘潭地产集团经营有限公司成立于 2012 年，是经湘潭市人民政府批准成立的国有独资企业集团公司，是湘潭市三家政府投融资集团公司之一。注册资本 1 亿元，目前总资产已达 196 亿元。公司职能定位为：根据市人民政府委托，履行城市基础设施建设及投融资、土地经营、资产管理、房地产开发等职能，深入挖掘和提升土地价值，通过“资源资产化、资产资本化、资本证券化”筹集城市建设资金，加快推进城市化进程，是集约节约经营地产、实现城市土地资源可持续利用的重要载体。目前有五家全资子公司，控股公司一家、参股公司两家。

地产集团成立以来，充分发挥国有企业集团的优势，在土地储备前期开发、基础设施建设、保障性住房开发建设、国有资产保值增值、招商引资等方面，出色地完成了市委、市政府交办的任务，较好地完成了服务社会和发展自身两项重任。根据地产集团制定的人力资源中长期规划，人力资本作为企业的重要资本，未

来要逐步打破以职能划分为主的传统管理模式，应通过人力资源软件合理优化人力资源业务提高人力资源效能。

北京朗新天霁软件技术有限公司是中国领先的人力资源管理软件和云服务提供商，致力于为各类组织提供全面的人力资源管理软件和云服务解决方案，是国内历史最早、最专业、最专注于提供人力资源管理混合云一站式服务的公司。迄今为止已有4万家用户，8万个安装点，50万个最终用户，3000万员工每天都在使用朗新系统，行业、区域覆盖率均达100%，企业用户数量稳居第一。

人力资源管理信息化平台的搭建在湘潭地产信息化建设中具有重要意义，该项目的启动将进一步规范湘潭地产人力资源管理的工作流程，整合信息资源建立统一的资源共享平台，固化管理，从标准模式做事达到管理思想统一。提高工作效率，并形成制度化、专业化和规范化的工作体系。通过该系统推广应用，充分发挥人力资源软件的整体效能，提高人力资源管理信息化水平。

此次合作，朗新将凭借多年的专业经验，加速提升湘潭地产人力资源管理信息化水平，为湘潭地产在新的历史发展阶段的管理升级搭建坚实基础！

名家谈管理

破解中国企业 HR 系统构建之惑：提出问题靠眼光，解决问题靠系统

提出问题有时比解决问题更重要，因为首先要知道问题在哪？是什么性质的问题。当然，有时解决问题也很重要，因为人们需要答案和结果。提出问题需要眼光，解决问题需要系统。

一、科学把握人性，艺术处理问题

人力资源问题必须及早发现，才能防患于未然。企业的人力资源问题，本质上是人性问题的群体性爆发或管理失控造成的。人性，即是人的物质与精神需求追求满足的天性。科学地把握人性，是解决人力资源问题的第一步，是正确认识人力资源问题本质的前提，科学地把握人性，有利于发现和判断问题的性质和特点，找到解决问题的办法。企业的人力资源问题，与企业其他业务问题不同，如市场、生产、技术工艺、质量等问题是有形的，而人力资源问题则是无形的。但企业的其他业务问题都与人力资源问题有关。大多数企业人力资源问题都具有相似的特点，归纳起来，具有以下五个特点。

来自价值创造活动

价值创造中产生的人力资源问题是客观的。人力资源问题与市场需求、客户感受、产品质量等密切相关，业务需求决定人力资源配置的客观要求，人力资源配置与业务需求脱节是产生各种人力资源问题的客观原因。与人的基本生理需求相关的人力资源问题也具有客观性。

由人的心理感受引发

人力资源问题是由人的心理感受引发的，因而具有主观性。价值评价与价值分配中产生的人力资源问题具有一定的主观性，人的满意度因人而异，价值观不同会引起个人需求和追求不同。人的心理感受又具有传染性，意见领袖往往能左右群体或组织的价值取向与组织氛围，如影响士气、团队的积极性、主动性等。然而，人力资源问题还具有一定的隐蔽性，在人的心里有酝酿期，在爆发之前有时难以察觉，这与人的性格有关。

具有蝴蝶效应

人力资源问题都不是孤立存在的，具有关联性。从企业整体来看，价值创造是有组织、有计划地进行的，因此，人力资源问题与组织形式有关，如人事安排，与胜任力、权力分配、待遇等有关；从个人来看，个人的价值分配是由个人的价值评价结果决定的。所谓细节决定成败，反映在人力资源管理上，一些细小的问题，处理不好，可能引发连锁反应，影响全局或酿成恶性事件的发生，如罢工、员工自杀等事件。

会周期性地出现

人力资源问题具有周期性，一方面与人的周期性需求有关，如人的生理和生存需要具有周期性：衣食住行、婚姻家庭的各种需求等这些问题集中反映在价值分配问题的周期性爆发，如年终奖金分配时、调整工资时、绩效考核评价时等时段出现；另一方面与企业经营的周期性工作安排有关，如战略转型期和组织变革期的人事安排、机会分配、裁员等。

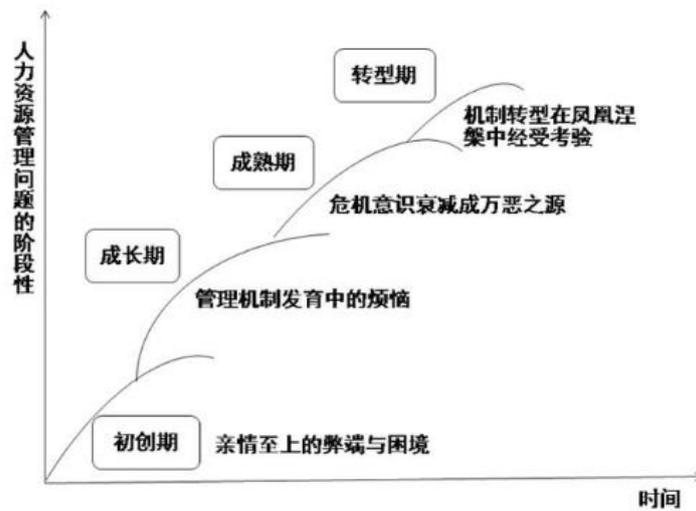
可控也可疏导

与自然灾害不可抗力性不同，人力资源问题是可控的和可疏导的。因为人力资源问题具有主观能动性和周期性，因而人力资源问题可以通过科学的方法预测和预防，如使用人力资源需求预测技术，规划人力资源数量结构素质等，可以减少人力资源使用的盲目性问题；又如通过人力资源评价中心技术，提高人岗匹配的合理性。又因为人力资源问题具有主观性和关联性，为其解决提供了弹性空间，通过企业文化和人力资源管理系统的功能与机制，艺术性地化解各种人力资源问题，引领和培养人力资源队伍的健康成长。

二、祸兮，福之所倚

企业存在人力资源问题，像是隐藏在企业经营活动中的“祸根”和“炸弹”，如果不能很好地化解，必将酿成大祸。但是并不可怕，关键在于如何将解决人力资源问题变成促进企业发展的动力。因此，如果能够正确认识人力资源问题出现的规律性，及时解决好各种人力资源问题，及早防范细小的人力资源问题发展成重大人力资源危机，企业就能够在不断解决问题中成长和进步，企业的核心能力就能不断增强。如何把握好人力资源问题的规律性呢？我们应从企业发展的阶段性来看人力资源问题的产生和演变，发现人力资源

问题出现的规律性，把握好各个阶段人力资源问题产生的根源。中国企业人力资源问题的阶段性主要表现如图 1-1 所示：



初创期：亲情至上的弊端与困境

企业初创期，由于经营规模不大，员工人数较少，人力资源问题主要集中在三个方面：

选择好合伙人，并设计好股权结构。这是日后诸多人力资源问题产生的根源和基因所在。

创业者人力资源管理理念和意识问题。创业者希望后来人也能像自己那样不求名不求利，艰苦奋斗多做贡献，而且这种指导思想又影响新的有效的利益分配机制的形成，忽视普通员工并不一定与创业者拥有同样的目的和需求。

人才引进问题。在对待有功但落后了的亲朋好友的任用与待遇上难以作出正确决断，造成普通员工公平感和归属感下降，有管理才干的人才难以脱颖而出，而专业性职业性强的人才又难以引进，即使引进了也难以留住。

成长期：管理机制发育中的烦恼

处于成长期的企业，人力资源问题主要表现为人力资源管理机制的建立和健全问题。尤其是对人力资源管理系统构建缺乏经验，在集权与分权问题上摇摆不定，造成人力资源管理成本增大，管理效能下降，员工在内耗中丧失工作激情与创造力，造成管理意识的混乱与茫然，关键人才的忠诚度、归属感下降，甚至造成关键人才的流失。

成熟期：危机意识衰减成万恶之源

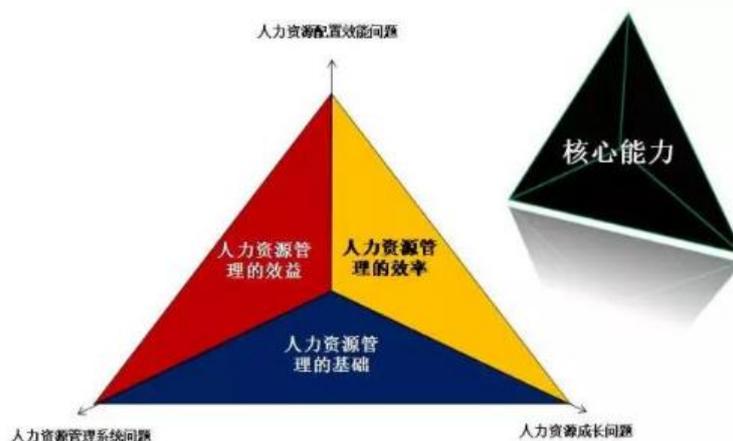
进入成熟期的企业，人力资源问题主要表现在人力资源配置效能与人力资源管理系统机制的有效性上。这一时期，企业取得了商业上的成功，经营规模较大，员工人数较多。此时，企业人力资源管理系统容易产生功能下降或失调问题，员工容易出现风险意识淡薄，看不到面临的危机，人力资源效能低下和人工成本提高，最终导致企业核心竞争力下降。造成人力资源管理系统失调的原因，是企业人力资源管理系统僵化的结果，在人力资源管理系统运营过程中，高层缺乏正确的指导思想，忽视了企业经营要为顾客创造价值的根本理念，对人力资源管理四大机制协同运作，均衡发挥作用缺乏科学的认识，片面强调内部制衡和官僚阶层的既得利益。

转型期：机制问题在凤凰涅槃中经受考验

避免企业老化和进入衰退期，是大型企业的必修课。如何做好转型期企业人力资源管理工作是我国许多大型企业面临的重大课题。这一时期，企业人力资源问题主要表现为人力资源管理系统变革所带来的一系列人力资源问题，包括人力资源管理系统转型升级，人力资源队伍适应人力资源管理系统和机制变革所带来的利益调整，人力资源队伍进入战略转型和管理转型状态中的观念更新，员工个人专业化和职业化能力的提高，以及人力资源管理系统转型升级带来的短期人力资源配置效能下降风险等人力资源问题。这些人力资源问题，尤其是人力资源管理系统“破旧立新”，如果只破，却无法立新，企业将陷入十分危险的“变革陷阱”，使企业人力资源管理陷入一场灾难之中。

三、问题诊断与治理模型（PRC 模型）

我们可从现实或某一历史时期的角度，把企业人力资源问题的解决，分解为人力资源开发问题和人力资源管理问题两大类，并从三个维度提出解决问题的思路，即人力资源管理系统问题的解决、人力资源成长问题的解决和人力资源配置效能问题的解决，并在此基础上提出人力资源问题诊断与治理模型（PRC 模型），如图 1-2 所示：



图中以企业核心能力为原点，构成以人力资源管理系统、人力资源成长和人力资源配置效能三个维度问题的解决思路，形成从人力资源管理基础、人力资源管理效率、人力资源管理效益和企业核心能力四个方面展开工作，其中企业的核心能力是由另外三方面工作的成效带来的。随着企业经营规模的扩大，所涉及的人力资源管理系统问题、人力资源成长问题和人力资源配置效能问题会越来越多，涉及的工作面也会越来越大，越来越复杂。这些人力资源问题的解决，将带来人力资源效能的提高和企业核心能力的增强。

系统问题诊断

人力资源管理系统问题是指人力资源管理系统类型与企业不同发展阶段人力资源业务需求相匹配的问题，是人力资源管理系统功能与机制是否形成并产生作用的问题，是人力资源管理系统及其子系统配套工具与方法应用是否得当的问题。人力资源管理系统的问题主要表现为：

人力资源组织系统的效率与管控力度的矛盾与冲突。问题在于人力资源组织系统能否随企业战略与业务组织模式对人力资源管理需求的变化而变化，如人力资源管理线的组织结构与职能演变的合理性问题，人力资源管理授权体系演变的合理性问题等；

人力资源制度体系不能形成有效机制和产生正能量。问题在于人力资源制度体系设计能否依据“信息效率”和“激励相容”原理，保证企业产生并围绕正确的价值创造、价值评价和价值分配理念、原则制定方针政策，调整好各种复杂的人际关系和利益关系；能否随企业规范化、标准化、精细化、数字化和信息化程度要求的变化而变化；能否随企业文化和员工满意度要求的变化而变化，例如：制度设计缺乏设计思想和顶层设计，导致制度缺乏系统性和连续性，“头痛医头，脚痛医脚”，造成制度与制度之间相互矛盾与冲突，难以形成系统功能和机制，因而出现改革多动症和盲动现象；制度设计针对性不强，生搬硬套别人的人才标准或胜任力模型、照搬别人的人才管理经验方法和技术、照抄书本或别人的制度文本，食而不化；制度设计不随企业在不同发展阶段对人力资源业务管理需求的变化而变化，制度老化、标准老化、流程老化，既不反映企业战略与组织对人力资源的绩效需要，又不反映客户和市场的需求变化，抱残守缺，夜郎自大，忽视制度体系的有效性和实效性；制度设计缺乏文化导向性或缺乏正确的文化引领，导致组织氛围恶化，甚至产生负能量等等。

人力资源业务队伍专业能力和职业能力不足。即使企业人力资源组织系统和人力资源制度体系，符合企业不同发展阶段战略与组织的要求，但如果没有合格的人力资源业务队伍的履职和运作，人力资源管理的功能和机制仍然无法形成和发挥作用。例如，企业已有明确的人才标准和人才测评方法与流程，但由于人力资源部门工作人员专业性职业性不够，经常招聘不到合格的人才，业务部门职能干着急。这种情况也是人力资源管理系统存在问题的一种表现形式。

由于中国引入现代人力资源管理和人力资本管理的理念和实践的时间很短，许多 HR 经理对于人力资源管理系统运作还很生疏，更多的情况下是在对人力资源管理业务模块的运作，而对于人力资源各业务模块之间的协同运作或各种人力资源管理系统系统运作缺乏经验，更谈不上如何通过系统运作来提高人力资源效能。这是因为，过去的二十年，是中国企业忙于建立人力资源管理系统，且大多借助外脑完成系统构建。在这个过程中，存在着一种通病，即构建者常常忽略了企业的发展阶段和文化背景，需要怎样的人力资源管理系统与之相匹配，盲目且生搬硬套地上马大而全的系统构建项目。而许多 HR 经理也是赶鸭子上阵，对运营人力资源管理系统经验不足，往往造成人力资源管理系统功能部分失效。有的企业甚至因找不到合格的 HR 经理而使人力资源管理系统瘫痪。

还有一种情况是，有的企业即使有合格的 HR 经理，如果企业主不懂人力资源管理，又不是一位伯乐，合格的 HR 经理也会一事无成或能力大打折扣。人力资源管理就像在汽车拉力赛场上，既要有好车，还要有好的驾驶员和副驾驶员。这里所指的“好车”，是指符合企业实际需要的人力资源管理系统，好的驾驶员就是合格的 HR 经理，好的副驾驶员就是企业主本人。为什么企业主只能是副驾驶员呢？因为企业主成为正驾驶员，容易在企业形成人治环境。当企业需要人力资源管理系统和机制时，这种人治环境，很可能或容易转化为阻碍人力资源效能提高和人才健康成长的不利因素。英明的企业主应该是当好副驾驶员，担当领航员的角色和职责，为驾驶员指明前进的方向和路线，而不是亲自操作和驾驶人力资源管理系统。但有一种情况例外，企业初创时，为了节省成本，提高决策效率，绝大部分员工都在企业主眼皮底下工作，需要什么样的人，谁干得怎样，企业主心中有数，也观察的一目了然。这时，一切都企业主说了算，也谈不上构建人力资源系统和机制，主要靠人治。此时的企业主既是正驾驶员，又是副驾驶员，人力资源效能很高，但用人风险主要来自企业主的眼光、胆识和管理意识。不懂得人力资源管理的企业主，一定带不好兵，企业也永远做不大。

其实，企业人力资源管理，随着企业规模的扩大，对人力资源管理模式的要求会发生变化。在这些变化中，最根本的一次变化是要从人治向法治或机制转变。这种转变，表现为企业主在观念和行为上的二次

革命性转变。第一次转变是企业主由田径场上的运动员向赛车场上的赛车手转变，即企业主对人力资源的管理就像运动场上的运动员赛跑与赛车场上的赛车手赛车的不同，田径场上的运动员只要自己能跑就行，而赛车场上的赛车手要懂得人机配合（即企业主与人力资源系统的配合）和选择适合的比赛用车（人力资源管理系统）；第二次转变是企业主由赛车场上的正驾驶员向副驾驶员的转变，即选择好驾驶员，将人机配合和选择赛车的事交给专业技术团队去做，企业主自己当好副驾驶员，为赛车提供目标和向导。但现实中许多企业主要完成这两次革命性的转变很难，能否完成这两次转变，应该可以作为判断企业主是否已经成长为企业家的显著标志之一。

任正非曾在谈华为公司的发展重心时认为，华为要实行管理变革，推行一系列的制度和规范，就是要摆脱对人、对资金、对技术的依赖，让公司走上长治久安。（引自《以奋斗者为本》P30）任正非所说的“管理变革”和“一系列制度和规范”，其实指的是摆脱“人治”，依靠“机制”。企业人力资源管理的一个永恒主题，应该是不断实行管理变革，充分发挥人力资源效能，使企业能够可持续发展。那么，人力资源效能来自哪里？来自人治？还是机制？从企业成长角度看，始于人治，但企业要做大，注定要靠人力资源管理机制，并建立人力资源管理系统。因此，从企业长治久安来看，企业人力资源管理的目标应有利于提升或改善人力资源效能，即人力资源配置效益和效率的改善以及完成目标能力的提高，最终表现为促进人力资本回报率的提升和企业核心能力的增强。

成长问题诊断

人力资源成长问题是指企业人力资源的素质（如专业素质和职业素质），满足企业不同发展阶段战略与组织需要的程度与状况。相对于企业同一时期的战略与组织而言，人力资源成长问题表现为人力资源成熟度和人力资源胜任力指数值；相对于企业不同发展阶段而言，人力资源成长问题表现为人力资源胜任力指数升上了还是下降了，即人力资源胜任力指数的上下波动状况。如某一企业制定了新战略，就会对人力资源素质提出新的要求，企业现有人力资源状况与新要求存在差距时，就构成了人力资源成长问题。这时，人力资源成长的好坏表现为：

通过企业人才培养机制，促进员工的专业知识、专业技能和经验等专业化程度，以及满足战略需要的程度和效果，如专业课程体系是否合理，专业技能训练是否到位，员工轮岗情况等等；

通过企业人才培养机制，促进员工的职业意识、职业精神和职业能力等职业化程度，以及满足战略需要的程度和效果，如合作意识、团队精神、大局观的培养效果等等；

通过企业人力资源管理系统与机制，提高员工的归属感、忠诚度和敬业精神等企业化程度，以及满足战略需要的程度和效果，如企业文化建设的可行性与实效性，员工对企业文化的认知与认同等等。

配置效能问题诊断

人力资源配置效能问题是指企业人力资源数量、结构和素质规划的合理性和经济性问题。主要表现为：

企业对人才进行分层分类，确定职类职种职层的设计方案是否合理，是否体现企业战略重点和新的事业增长点的需要；

对企业战略所需各类各级人才的数量需求预测的科学性和准确性问题，并将各类人才需求落实到各级组织及岗位编制中去的方法问题，如定岗定编定责问题，任职资格标准和岗位说明书的编写与修订问题等；

如何依据人力资源数量、结构和素质需求，预测未来人工成本变动趋势的问题等等。

三类问题之间的相互作用与影响

我们假定一个企业，在三种极端的情况下，人力资源将出现怎样的变化：

如果通过招聘，人力资源整体素质很高，无论是专业性还是职业性都达到了较高水准，可视为人力资源成长较好，而且，人力资源管理系统与企业发展阶段人力资源业务要求相适应，但因企业人力资源规划配置不当或失误，出现一些岗位设置过多，责任边界不清，一些岗位编制过剩，而另一些岗位编制过少，造成人力资源结构性过剩和短缺。这种情况尽管企业人力资源整体素质很高，但因人力资源结构不合理，造成一些岗位人浮于事，而另一些岗位无人可用，最终仍然影响业务流程的运作效率，导致人力资源管理效率不高；反之如果人力资源整体素质达不到企业战略与组织的要求，尽管人力资源规划配置标准合理，准确反映企业战略与组织的要求，但进入企业各岗位的人员专业能力和职业能力，短期内达不到战略与组织的要求，同样会影响业务流程的运行效率，导致人力资源管理效率的欠佳，需要通过专业化和职业化培训才能得以改善。

如果企业人力资源队伍整体素质符合战略与组织要求，但由于人力资源规划配置失误或错误，导致企业人力资源结构性过剩和短缺的出现，此时，当人力资源管理系统功能和机制正常时，应能修正人力资源规划配置中的失误或错误，减少因人力资源规划配置失误或错误造成的损失，从而减少人力资源管理效益的下降。反之，当人力资源管理系统功能和机制不正常，修正人力资源规划配置失误或错误的功能不足，将导致人均效能下降，企业人均投入产出比减小，从而严重影响企业人力资源管理效益。如果此时激励机制效果不佳，则情况会更糟。

人力资源管理系统解决的是，处于各就各位的人力资源个体和群体价值创造的内驱力问题。这种内驱力由四种力量组合而成，即牵引力、推动力、约束力和压力。如果在企业人力资源整体素质符合企业战略与组织的要求，人力资源规划配置也合理的情况下，无论是企业人力资源管理效率的提高，还是人力资源管理效益的增大，起决定性作用的因素，就是人力资源管理系统和机制对企业全体员工所产生的驱动力的大小。因为，无论企业人力资源素质有多高，无论企业人力资源规划配置有多合理，如果不能通过人力资源管理系统和机制调动人的积极性、主动性和创造性，一切都等于零。好的人力资源管理系统能挖掘和放大人力资源个体的潜在能力和整体的综合能力。反之，则产生内耗和负能量，降低企业的核心竞争力。

企业在发展过程中，人力资源管理系统问题与人力资源成长问题的解决，决定着企业人力资源管理基础强弱；人力资源成长问题与人力资源配置效能问题的解决，决定着企业人力资源管理效率的高低；人力资源管理系统问题与人力资源配置效能问题的解决，决定着企业人力资源管理效益的好坏。与此同时，人力资源管理系统问题、人力资源成长问题与人力资源配置效能问题的协同且有效解决，形成企业独特的核心能力，这种核心能力是其他企业难以模仿的。

四、基础在于：素质与系统

什么是企业人力资源管理基础，长期以来，学术界没能很好地回答这个问题。人们大都从人力资源管理者所需知识和技能角度，解释人力资源管理基础，而较少有人，从一个企业要进行人力资源管理系统功能状况以及企业员工队伍成长状况角度，动态地研究一个企业人力资源管理基础如何，并在此基础上如何进行人力资源开发与管理。

企业人力资源管理基础是指企业进行人力资源管理系统与机制以及员工队伍的职业素质等状态和状况。企业人力资源管理基础随企业人力资源管理系统与机制以及员工职业素质状况变化而变化，判断企业人力资源管理基础的强弱，主要看企业人力资源管理系统构建与发育是否完善与健全，看这个企业员工整体职业素质的高低等。我们知道，一个企业最初可能是一个人或几个人，随着企业经营管理的发展完善，企业会逐步做大，员工人数会逐步增长，从几十人到几百上千。中国最大的企业员工人数甚至达到 140 多万人。这种员工队伍的变化，一方面表现为员工数量上的变化，另一方面也表现为人员结构的变化和员工职业素质的变化。员工人数多并不意味着人力资源管理基础就好，员工多有时甚至是一种负担。只有被有效地组织起来的，并认同企业价值观的员工才可视为企业人力资源管理基础良好；但是如何有效地组织好员工开展经营管理活动，并让员工认同企业的价值观，则要靠企业人力资源管理系统才能实现。虽然当企业才几人或几十人时，一般不需要建立人力资源管理系统，企业主只需立下简单管理规矩就行。但当企业发展到几百上千员工时，必须建立人力资源管理系统进行管理。

有一种情况例外，也是现代企业形成的基本形式之一，即组建企业时，遇到大规模投资，企业一开始就招聘了成百上千员工，甚至几万名员工。这种企业一开始就必须建立人力资源管理系统。此时选好企业人力资源管理体系的类型和招募甄别员工的职业素质，已经开始奠定人力资源管理的基础了，正如民营中小企业的企业主的人力资源管理意识和个人职业素质一样，决定了该企业的未来人力资源管理基础和命运一样。

五、效率比较的新视角

人力资源管理效率是指企业在经营管理活动中，由于组织形式和人力资源配置方式与结构的差异以及员工职业素质的变化，导致工作中的人或团队，甚至整个企业组织的运行速度与时效情况发生变化，单位时间内的工作产出比也随之产生差异的状况。我们经常能在同一行业的两个规模相似的企业，发现它们的组织运行速度的不同，进而发现员工的素质差异。例如，山东一家饲料企业与广东一家饲料企业，上世纪九十年代末规模相当，我们考察研究过这两个企业。由于山东那个饲料企业率先采取一系列人力资源开发的政策与措施，积极引进和培养了一批具有较高经营管理及专业素质的人才，使得该企业人力资源整体素质迅速提高。与此同时，该企业以“公司+农户”的业务组织形式配置人力资源，使该企业人力资源管理效率大为提高，因而形成了独特的企业竞争力，并在全国迅速拓展业务，五年内迅速成为中国最著名的饲料企业之一。相反，广东那家饲料企业，没有找到适合该公司的公司治理模式变革的方式以及促进人力资源成长的有效方法，无论是组织运行效率，还是人力资源管理效率上都难以改善。因此，该企业的经营规模和效益十五年后还没达到山东那家企业五年就达到的水平。从两家企业的发展状况来看，人力资源管理效率也可理解为不同企业达成同一经营目标所需的时间。

同理，一个国家的人力资源管理效率，也可理解为不同国家达成同一发展目标，如某一 GDP 目标所需的时间。中国 1978 年以来，由于实行“改革开放”政策，有效地提高了人力资源管理效率，极大地解放了生产力，使中国迅速崛起，成为全球第二大经济体。从本质上看，也是有效地解决了中国人力资源成长问题和人力资源配置效能问题的成果。反观朝鲜和一些拉美国家，经济发展缓慢的主要原因是人力资源管理效率低下，尤其是在人力资源配置效能上出了问题。

六、重视系统效益与配置效益

人力资源管理效益是指企业在经营管理活动中，在员工职业素质不变的情况下，由于人力资源管理体系的差异和人力资源配置效能的变化，导致企业整体或某些业务单元的工作结果发生积极地或消极地变化。当人力资源系统（即所造的“车”）与企业发展状况相适应，且在人力资源管理高手（即合格的人力资

源管理系统驾驶员) 驾驭下, 对企业人力资源进行合理配置与调控, 将产生经营业绩上的持续增长和管理结果的持续改善, 如人均收入和人均利润的提高以及员工士气的高涨、员工满意度的提高等; 反之, 则导致企业经营业绩下滑和管理成效恶化, 如人均收入和人均利润的下降以及员工士气的低落、员工满意度的下降等。

人力资源管理效益维系着企业发展的命运。只有建立在一套强有力的人力资源管理系统之下, 通过人力资源管理高手的系统运营, 维持企业员工的士气和满意度, 才能实现企业的健康持续地成长。这是每一位企业家经营管理中面临的首要问题。因为, 达到一定规模的企业都会遇到人力资源管理系统问题, 包括人力资源管理系统构建、完善系统和系统升级等问题, 如人力资源管理系统如何支撑人力资源发展战略, 人力资源管理系统如何科学合理地配置人才资源、激发员工的潜能, 人力资源管理系统如何实现与其他业务系统数据无缝对接, 如何建立与维护员工任职资格标准, 如何应用组织绩效与员工绩效考核结果, 如何建立与维护薪酬结构与薪酬标准等等。同时, 人力资源配置效能问题也随之而来, 组织结构、岗位编制与人事安排是否合理, KPI 指标设计是否可行, 价值分配方式是否公正公平等等。无论是人力资源管理系统问题的解决, 还是人力资源配置效能问题的解决, 都对企业人力资源管理效益产生决定性的影响。只有不断改善企业人力资源管理效益, 才能使企业长治久安, 可持续发展。

七、核心能力源自三种修炼

企业核心能力是指企业在经营管理活动中, 面对诸多企业发展过程中遇到的各种艰难困苦, 而展现出的下定决心, 排除万难去解决问题争取最后胜利的关键能力和企业素质。这种核心能力, 又是在解决人力资源问题的过程中形成的, 即在人力资源管理系统问题、人力资源成长问题与人力资源配置效能问题的协同且有效解决过程中形成的。因此, 解决人力资源问题的能力, 是形成企业核心能力的核心能力。解决不了人力资源问题, 就谈不上形成企业核心能力, 解决不好人力资源问题, 已有的企业核心能力也会丧失。

企业核心能力是在解决企业人力资源问题的过程中培育出来的。有的企业可能因为掌握某种核心技术, 在某一时期具备竞争优势, 但当今世界科技发展日新月异, 某一技术优势不可能长期保持; 有的企业靠品牌或市场优势, 而获得某种企业核心竞争力, 但消费者需求是多变的, 如各种手机品牌, 在中国市场的兴衰变迁足以说明这一点。靠品牌和市场维持的企业竞争优势也不可能长久。唯有在解决企业人力资源问题中所培育出来的企业文化, 才是企业真正的核心能力和长久核心竞争力的源泉。因为, 企业文化是可以生生不息的, 是可以传承的。因此, 靠企业文化培育出来的企业核心能力, 才是生生不息, 可以传承的企业核心竞争力。

企业核心能力的强弱与消长，是各类人力资源问题有效解决的结果。而人力资源问题解决的重要一环，就是人力资源管理系统的有效运营。如何高效地运营好企业人力资源管理系统，并不断提高人力资源配置效能，是中国企业进入二十一世纪以来面临的重大课题。

概括地说，运营人力资源管理系统犹如开车，驾驶水平影响人力资源管理系统性能水平的发挥。因为，在企业员工中蕴含着无限的潜能，如何开发好人力资源，使人力资源效能水平不断提高，一方面有赖于构建一套好的人力资源开发与管理系统，其性能能够与企业人力资源管理需求相适应；另一方面，企业各级管理者应成为优秀的人力资源管理者，学会驾驭好企业人力资源管理系统，不断提高职责范围内人力资源的驾驭水平，懂得在职权范围内使人力资源管理系统性能水平得以充分发挥。

首先，对人力资源管理系统中各业务系统性能的了解和熟知，是正确使用人力资源管理系统的前提条件，同时也是企业人力资源部门维护和改进人力资源管理系统的基础。人力资源部门应该重视对企业各级管理者进行人力资源管理系统知识的培训和宣传，至少要使各级管理者了解人力资源管理系统的全貌，了解人力资源管理系统中各业务子系统与人力资源管理系统整体的关系。

其次，企业高层管理者和 HR 部门专业人员，应熟悉人力资源管理系统中的各种操纵杆的功能，熟练使用操纵杆驾驭人力资源管理系统，来实现人力资源效能目标，如人力资源规划与年度工作计划是人力资源管理的“导航仪和方向盘”，决定企业人力资源工作的重点和总的资源投入；薪酬总额预算、年度绩效指标与分配（职权、晋升、奖金、股权等）挂钩方案、任职资格标准与职业生涯规划等是人力资源管理的“油门”，决定着激励的力度；薪酬调查和员工满意度分析、人力资源审计、人力资源盘点与配置分析、人力资源预算等是人力资源管理的“刹车板”，通过人力资源“刹车板”规避各种人事风险，并决定人力资源管理政策调整与否。

再者，企业高层管理者和 HR 部门专业人员，不仅需要熟悉人力资源管理系统中的各种性能和各种操纵杆，还应有效识别人力资源管理系统中的仪表罗盘，因为这些仪表罗盘直接反映人力资源管理系统运行状况和人力资源度量的结果，并成为评价企业人力资源效能和制定新的人力资源政策的依据。