

有时候答案很简单

——把握重点

新情



**HRSOFT**

2014年7月

# 目 录

<b>【行业新闻】</b> .....	3
大学生最佳雇主调查报告出炉：国企仍是首选 .....	3
人社部：事业单位未现退休潮 “改革”不是“并轨” .....	4
事业单位涨工资方向已定 编外人员有望缩小待遇差距 .....	7
调查称 57.2%大学生更倾向二线城市就业 .....	10
<b>【朗新动态】</b> .....	12
全球制冷空调控制元器件王国——三花 eHR 系统成功上线 .....	12
减掉事务、减掉繁琐——碧生源成功提升 HR 管理水平 .....	13
中国连锁百强——广西南城百货签约朗新 eHR .....	14
汽车供应链一体化服务集团——长久集团签约朗新 eHR .....	15
<b>【案例分享】</b> .....	17
朗新软件成就江淮汽车“新动力” .....	17
<b>【管理分享】</b> .....	23
HR 如何成为业务伙伴 .....	23

## 【行业新闻】

### 大学生最佳雇主调查报告出炉：国企仍是首选

前天，中华英才网发布最新一期《中国大学生最佳雇主调查报告》。报告显示，今年“史上更难就业季”，大学生对薪酬的预期不降反增。报告评选出的“最佳雇主排行榜 TOP50”中，小米公司、京东、顺丰速运(集团)有限公司等成为新上榜企业。

大学生薪酬预期较去年增长 2000 元

去年的“最难”就业季在 2014 年变成了“更难”就业季，在强大的就业压力下，大学生对首份工作的薪酬预期不降反增。

据中华英才网最新一期的《中国大学生最佳雇主调查报告》显示，截止到 2014 年 5 月份，仍有 38.9% 的在校大学生尚未签约，与如此严峻的就业压力形成鲜明对比的是，77% 的在校大学生薪酬预期集中在 4000-5999 元的区间，而在 2013 年 75% 的在校大学生对薪酬的预期集中在 2000-3999 元的区间。

对此，中华英才网研究院分析认为，造成这一现象的主要经济因素是物价上涨以及由此造成的生活成本增加，但与此同时，90 后大学生群体对自我价值的认同和追逐更加强烈，进而通过薪资有所体现，也是造成预期薪酬逐年走高的成因之一。

国企仍为就业首选但吸引力下降

报告指出，有 35.9% 的在校大学生将国有企业列为最理想的求职单位，国企仍为学生就业首选，不过在工作三年以上的就业人群中，依然选择国企的比例下降为 23.91%，而愿意选择民营企业的比例则达到了 33.63%。报告分析认为，国有企业在福利保障体系和职位稳定性方面依然具有优势，但随着社会福利保障体系的完善和大量新兴市场机会的出现，国企的吸引力已经开始下降。

与之相呼应的是，在已毕业大学生中，有自主创业倾向的人占到了 18.9%，接近两成，这一比例较去年的 2.21% 有了大幅度的增长。中华英才网研究院认为，以互联网为代表的新

技术催生了大量的市场机会，客观上为自主创业提供了更多的可能性；与此同时，已就业人群在积累了一定工作经验和社会资本之后，更期望通过自己能够掌控的方式实现自身价值；此外一系列新的创业政策，也是形成这一现象的重要因素。

### 通讯电信业最受大学生青睐

在调查报告的“最佳雇主排行榜 TOP50”中，通讯电信业、金融业、制造电气业各上榜 5 家，其中通讯电信业有 3 家企业在排行榜前 20 名，金融业有 2 家，制造电气业则全部排在 30 名之后。报告由此分析认为，相比较而言，这三个行业中，通讯电信业最受大学生青睐。

在排行榜中，中国移动通信有限公司名列榜首，与去年持平，华为技术有限公司则从去年的第 8 位上升至今年的第 3 位。而受到年轻人追捧的小米和 Apple，分别排在第 16 位和 26 位，其中小米公司是今年新上榜的公司之一。

来源：人民网

## 人社部：事业单位未现退休潮 “改革”不是“并轨”

人力资源和社会保障部召开二季度新闻发布会，新闻发言人李忠表示，对于养老金并轨一事社会热议较多，但中央标准的提法是“改革机关事业单位养老保险制度”，并不是这个制度并到那个制度里面。他介绍，事业单位并没有发生所谓社会热传的“退休潮”一事。

称未出现退休潮

近日有媒体发布《事业单位又出现提前退休潮》的消息，会上，有媒体提出“如何看待近期因为养老金并轨改革而出现部分事业单位人员提前退休的情况”。

对此，李忠称，据其掌握信息，并没有发生所谓“退休潮”，一些事业单位工作人员特别是临近退休人员，咨询了解相关政策情况，是对自身权益关切的正常反应，并没有形成所谓“退休潮”。人社部将进一步听取各方意见和建议，加强这方面政策解读，回应社会关切。

#### 事业单位或可补缴

昨天，有媒体发布《养老金并轨如大象挪步：事业单位要补缴至少 5 万亿》一文，会上也有媒体提出养老金并轨改革需要补缴的社保款项谁来承担的问题。

对此，李忠解释称，每项改革都有一个妥善处理历史、现实和未来的关系问题，对于补缴问题，在企业养老保险制度改革的时候，对职工过去参加工作而没有实际缴费的年限，做了视同缴费年限的处理，改革总体运行是平稳的。这可以作为机关事业单位养老保险制度改革解决同类问题的一个思考。

#### “改革”不是“并轨”

李忠表示，要加快推进社会保障制度建设，加强养老保险顶层设计，推进基本养老保险制度改革及其相关综合配套改革。李忠说，关于并轨一事，社会上议论比较多，这个说法也比较流行。对于这个概念，中央标准的提法是“改革机关事业单位养老保险制度”，并不是说这个制度并到那个制度里面。总的方向是各类群体实行大体相同的基本制度模式，同样的待遇确定和调整机制，从制度上实现公平，在规则上实现公平，不存在将哪类群体并入其他群体的设计，更不是把各类不同群体的待遇拉平。从这个角度看，用词上“改革”可能比“并轨”更准确。

#### □现状调查

#### 提前退休防养老金缩水

西部某市事业单位 56 岁的正处级干部，离正式退休还有 4 年。今年 6 月，他提前调到市政协担任常委职务，并对此颇感欣慰：“事业单位马上改革了，退休金如何还不知道，能在公务员岗位退，心里有底啊。”

内蒙古 52 岁的特级教师刘某也萌生退意。工龄 30 年，已达到提前退休的条件，如果现在退，每月可拿现有收入的 90% 约 4500 元，“如果和企业‘并轨’，可能每个月只有 2000 多元，落差太大”。

国家行政学院教授竹立家告诉记者，他在青海省调研时发现，一些基层医院的资深医生已提前退休。“他们担心将来退休金会低很多，不如抢搭‘最后一班车’。”

“先拿事业单位‘开刀’，公务员呢？”一位 51 岁的教育系统事业编职工表示，“以前都在一个财政锅里吃饭，现在公务员还捧着金饭碗，我们连铁饭碗都没了。”

“提前退休”呼声高企，最大的担忧是收入和养老金可能出现大幅下滑。目前事业单位的退休金为工资的 80%-90%，企业只有 50% 左右。财政部财政科学研究所数据显示，2013 年事业单位人员退休金约为 3400 元，而城镇职工养老保险只有 1900 元。两者间的巨大落差让很多人“心里没底”。而当年机关公务员退休人员养老金平均水平约为 4000 元。

#### 专家说法

##### 公务员不应该搞特殊化

国家行政学院教授汪玉凯认为，事业单位改革“目前只是原则性规定，还有很多关键信息和时间表、路线图并未涉及，预期的不明朗和信息的不对称导致社会上形成了误导和心理波动”。

“到底怎么改，谁都不清楚。”湖南省委党校公共管理教研部主任王学杰表示，政府应该要做好信息发布，“关键问题要对改革对象说清楚，以防过度解读、猜测和谣传。”

国家行政学院教授竹立家表示，在欧美国家，教育、医疗、科技等公共服务行业的收入和保障水平要比一般公务行政人员高，我国却出现了倒挂。“被改革对象当先锋，改革设计者本身却停滞，难免有意见和质疑。”

王学杰认为，应当同步推行机关、事业单位养老制度改革，才会消除不公质疑。“面对改革，公务员不能搞特殊化。”

#### 其他发布

## >>医保基金透支

现赤字可动用历年结存

最近有媒体报道，部分地区医保基金出现了透支风险。李忠回应，从去年社会保险基金的决算情况看，全国基本医疗保险基金总结余 9116 亿元，其中主要是职工医疗保险，其中相当大的一部分是个人账户结余，有 3323 亿。基金结余在安全区间内。

李忠表示，我国医疗费用快速上涨，人口老龄化等多种因素给基金运行造成了较大压力，极少部分地区出现了当期赤字，人社部指导地方的措施首先是动结存，使用历年的结存资金维持当期收支平衡，确保医保待遇能够及时足额的支付。其次是提层次，尽可能提高医疗保险的统筹层次，比如原来以县级统筹为主，开始逐步推进以市级统筹为主。

## >>社保投资

多年平均收益率 8.13%

日前审计署发布公告，指出全国社会保障基金理事会部分协议存款办理不够规范，2010 年到 2013 年，社保基金会自营指数化投资组合亏损共计 69.53 亿元。当日有媒体再次提出这一社保基金投资存在的相关问题。

对此李忠表示，审计署指出了全国社会保障基金理事会在管理运营方面存在一些问题。他介绍，社保基金理事会多年平均下来的收益率是 8.13%。但去年这一数据有所下降，投资收益率是 6.2%。财政部和人社部已要求社保基金理事会针对审计署发现的问题，提出整改措施，完善内部风险控制机制。

## 事业单位涨工资方向已定 编外人员有望缩小待遇差距

公务员涨工资的风声还未平息，事业单位人员的薪酬改革就又成为热门话题。

7月初，人社部的一位官员对外表示，社会上有关从19日起，事业单位人员开始上调工资和上缴养老保险的说法，都纯属对《事业单位人事管理条例》（以下简称《条例》）的误读、误传，事业单位在工资制度和养老保险制度方面的改革，还需要另行研究确定。

人社部一位专家表示，下一步，在工资制度、养老保险制度等方面，机关事业单位将实施联动改革，整体的改革方向也基本一致。

未来事业单位人员工资增长，一方面要与国家经济发展、财政状况、物价涨跌等因素相适应，另一方面要参考企业管理人员的同期工资水平，两方面综合起来，作为提高事业单位人员工资的重要依据。

事业单位工资正常增长机制建立后，直接受益的是全部在编的事业单位人员，此外，许多事业单位的一些编外人员，也有希望逐步缩小与编内人员的待遇差距。

上述人社部专家表示，下一步，国家可能会公布一个事业单位人员的基本工资标准，在绩效工资方面，对于财政全额拨款的事业单位，国家会控制得较严格。

### ● 涨工资机制

事业单位“马上涨工资”属误读

新一轮事业单位改革启动是在2011年，标志性的政策性文件是国务院颁布的《分类推进事业单位改革实施指导意见》。按照国务院的部署，2015年要完成事业单位分类改革，到2020年，则要形成新的事业单位管理体制和运行机制。

其中，建立工资正常机制是整个事业单位改革的重要部分，现在人社部等方面在完成事业单位分类改革的同时，已开始着手推进对事业单位人员的工资改革。预计明后两年，人社部将制定并出台专门针对事业单位工资改革的政策性文件。

对于《条例》中提出的建立工资正常增长机制，人社部方面对外的解释是，《条例》的实施并不意味着已开始给事业单位人员涨工资，是外界对《条例》的误读、误传，但前述人社部专家给出的分析是，现在事业单位涨工资已有法规保障，只是涨工资的时间要等到更具体的政策出台之后。



事实上，去年年底人社部部长尹蔚民在部署 2014 年主要任务时，就提出要改革完善机关事业单位工资制度，优化工资结构。这也表明，人社部开始酝酿推进机关事业单位的工资改革，此外，人社部今年在评价人才方面，全面实施的中小学教师职称制度改革，实际上也是推进事业单位工资改革的前奏。

未来事业单位的工资改革，将主要针对分类改革中留下来的事业单位人员。目前，中编办已经对外公开，现在全国事业单位在编人员为 3153 万。在事业单位工资正常增长机制建立后，所有在编的事业单位人员将都有望享受涨工资的好处，其外，人社部、中编办等方面，也会妥善处理事业单位编外人员。

前述人社部专家介绍，由于种种原因，现在许多事业单位存在着不少编外人员，未来事业单位改革中，将逐步缩小编外人员与编内人员的待遇差别，解决编外人员面临的多种问题。

#### ●绩效考核难

##### 绩效工资制度整体实施效果差

在事业单位人员的工资结构中，绩效工资是其中的一个重要部分。《条例》明确指出，在对事业单位人员的考核中，要重点考核工作绩效。

据悉，人社部在 2006 年 7 月首次提出在事业单位建立岗位绩效工资制度，旨在通过绩效考核激励事业单位人员提高工作质量和工作效率。

由于事业单位队伍庞大，种类繁多，情况较为复杂，绩效工资改革在最初两三年的进展并不顺利。为此，2009 年国务院决定对事业单位绩效工资改革实施“三步走”策略：第一步，从 2009 年 1 月 1 日起先在义务教育学校实施，解决中小学教师的绩效工资；第二步，从 2009 年 10 月 1 日起，在专业公共卫生机构和基层医疗卫生事业单位实施；第三步，在完成前两步的基础上，再将绩效工资推行至其他的事业单位。

现在距离提出事业单位绩效改革已有多多年，人社部对外的说法是，该项改革已基本完成，但业内人士认为，从全国范围来看，绩效工资制度的整体实施效果还很差，即便是在较早实施绩效考核的中小学教师、医院工作人员当中，也有很多矛盾和问题需要尽快解决。

中国劳动学会薪酬专业委员会会长苏海南表示,事业单位绩效改革难以有效推进的主要原因,一方面是事业单位绩效工资改革涉及事业单位较多,工资变革情况较为繁杂,针对不同岗位人员,尤其是专业技术人员的绩效考核标准很难量化;另一方面是地方财政压力较大,难以负担改革成本。

上述人社部专家分析表示,目前国家仅仅规定了事业单位绩效工资改革的一些基本原则,地方在制定具体绩效标准的时候自由度很大,往往容易走样。比如对中小学教师的绩效考核,目前大都是以课时为主,而对于医院大夫、护士的绩效考核,则要考虑医疗质量、服务质量、病人满意度等因素,因此很难划定合理的考核标准。

据悉,在继续推进事业单位实施绩效工资改革的同时,针对不同类型的事业单位的主要领导、高层次人才和普通专业技术人员,人社部正在制定一系列与之相配套的绩效考核新措施。尤其是对事业单位的主要领导,将逐步建立激励约束机制,由主管部门依据岗位职责、工作业绩和贡献以及风险等因素,确定分配办法和收入水平。

现在事业单位涨工资已有法规保障,只是涨工资的时间要等到更具体的政策出台之后。

——人社部专家

## 调查称 57.2%大学生更倾向二线城市就业

近日公布的《2014 中国大学生城市形象及择业倾向调查报告》显示:薪酬待遇是大学生择业时最先考虑的因素,其次是个人发展空间和工作地点;大学生未来的工作地点更倾向于选择二线城市,其次才是北上广等一线城市。

上海交通大学[微博]人文艺术研究院副院长谢耘耕教授介绍,中国大学生传媒节组委会、上海交通大学社会调查中心对中国 33 个城市(涉及 21 个省、4 个直辖市、4 个自治区和香港)的 123 所高校的 1.2 万余名在校大学生、研究生开展调查后得出了这份报告。

调查显示，男生在择业时最看重个人发展空间，女生更在意工作地点、工作稳定性和强度。谢耘耕分析，这一结果与当前因社会分工的不同，男生更看重事业发展，女生更倾向于稳定的生活这一现状相契合。

大学生受教育程度越高，择业时越优先考虑个人发展空间和专业对口。博士研究生相较于硕士研究生和本科生，在择业时更看重个人发展空间和专业是否对口，而硕士研究生和本科生择业时最优先考虑的还是薪酬待遇。相较于东、中部地区，西部地区的大学生在择业时更在意工作地点和专业对口。

调查发现，月消费支出越高，越注重个人发展空间和企业文化；月消费支出越低，越注重工作稳定性。其中，每月消费支出在 1500~2500 元的受访大学生择业时对个人发展空间的重视程度超过了薪酬待遇；大学生对企业文化的重视程度则是随其每月消费支出的增长呈递增趋势，而对工作稳定性的重视程度则是随其每月消费支出的增长呈递减趋势。

调查发现，薪酬待遇是以奖助学金、校内兼职和父母亲友资助为主要生活来源的受访大学生择业时优先考虑的因素；而以校外兼职为主要生活费用来源的大学生则更看重个人发展空间，其次才是薪酬待遇，另外，其选择工作稳定性、工作强度和企业文化的比例也是较高的；相比之下，以奖助学金为主要生活费用来源的大学生择业时在工作地点、薪酬待遇、专业对口等方面的考虑较多。

和以往公众的普遍印象不同的是，这次调查显示，大学生未来的工作地点更倾向于选择二线城市。在受访大学生中，选择在二线城市发展的比例最高，为 57.2%，其次是北上广，占比 29.5%，选择三线城市的比例为 9.4%，选择国外、港澳台、乡镇和四线城市的比例分别为 6.6%、3.1%、1.6%和 1.5%。

男生更倾向于选择去北上广等发达城市发展，而女生更愿意选择二线城市。大学生受教育程度越高，越倾向于选择北上广、港澳台及国外发展。

东部地区学生倾向于选择北上广等发达城市，西部地区学生更愿意去二、三、四线城市及乡镇工作；就不同专业学生来说，文科生倾向北上广和港澳台，医科学生更愿意去二线城市，农科学生选择三、四线城市和乡镇较多，理科生倾向国外。

## 【朗新动态】

### 全球制冷空调控制元器件王国——三花 eHR 系统成功上线



大风泱泱，大潮滂滂；间关百战，创业千秋。弹指一挥间，三花人秉承“小商品大市场，高科技，专业化”的经营理念，以“精益求精，追求卓越”的三花精神，“迅速反应，立即行动”的三花作风，以自己的才智和双手，灵感与汗水，缔造全球制冷部件王国，在全球市场单键中取得一席之地，重新塑造全球行业竞争格局，书写下瑰伟壮丽的三花史卷！

——三花董事长致辞

三花一直非常重视信息化的建设，在采用朗新 eHR 软件以前上过一套人力资源软件，解决基本人事问题。随着集团化管控，企业战略目标如何层层分解、人力资源如何规划、不同岗位的不同员工如何构建合理的能力素质模型并落地，如何将招聘透明化管理，是三花现阶段面临的问题，原有软件已不适用。经过与朗新的深入沟通，朗新的人力资源软件是以流程驱动为企业经营服务的，与三花的“常青树文化”非常相近，最终多次探讨后决定与朗新合作，朗新为三花人力资源管理信息化战略合作伙伴。

近日，该项目成功上线运行。根据朗新 18 年专业的经验，为三花提供的是制造业人力资源信息化解决方案。通过人力资源软件帮助三花将组织架构、员工信息、时间管理、薪酬管理、绩效管理、自助服务等来纳入系统，全员参与，有效提升企业核心竞争力，并采取的是“整体规划、分布实施”方式来进行整个集团的人力资源信息化工作。

今日三花，制冷空调自控元器件已实现做精、做大、做全、做强；未来三花，全球行业

领导者的蓝图正在勾画描绘。除了与国际一流的客户建立战略合作伙伴，整合国际行业资源；还继续推动企业内部管理升级，打造一流国际化企业的领袖气质、管理水准和运营能力！

## 减掉事务、减掉繁琐——碧生源成功提升 HR 管理水平



碧生源控股有限公司集团（以下简称：碧生源）为中国功能保健茶产品的领先运营商。是一家集研发、生产、销售于一体，专业生产经营中国茶疗保健产品的科工贸企业。公司自成立以来，发展迅速，规模不断壮大，目前员工人数已达 3000 多人，获得保健品行业首批出口认证，现为“中国保健协会理事单位”，并被推荐为“北京市名牌企业”。

碧生源已经上线了财务系统与 OA 系统，人力资源管理一直用传统的方法，生产中心独立进行管理。人力资源部门在了解全公司本月同上月人力信息变化的时候都需要生产中心、各大区、集团总部分别统计上来后再进行统计，往往要耗费一周的时间，不仅要耗费大量的人力，而且统计上来的数据也不是实时的，因此，借助信息化工具 eHR 进行人力资源管理的提升是碧生源立刻要落实的项目。经过调研、评估，最终选定与国内专业的人力资源软件厂商北京朗新天霁合作，并签署了人力资源管理信息化战略合作协议。

经过项目组双方人员共同努力，碧生源人力资源信息化平台经过测试、试运行、验收，成功上线！

eHR 系统上线后，HR 工作效率大大提升。碧生源根据不同地区、组织设定不同的人员类别，并以此为依据进行员工编号，该编号是员工在系统中唯一编号。同时采用了二代身份

证读卡器，员工入职时，读卡器直接读取身份证上的信息到系统中，避免了手工输入的错误机率。当人员进行了调整，无论是平级变动或是升迁，都可以在日志中通过历史回溯中查到。总部通过自助平台进行考勤、工资、年假等个人信息的查询。各大区负责人以前通过 excel 填相关信息报送总部计算工资奖金。系统上线后，直接登录系统，在系统中录入相关信息，提交后直接推送总部，原来每次计算工资都需要大概一周的时间，现在工作效率大大提升，只需要两天。大区下属各人员基础信息有变动时，只需通过系统及时进行修改，总部第一时间就可以获取。人力资源软件将总部与各大区、各分支紧密的结合在了一起，真正减掉了事务工作，减掉了繁琐的流程，节约了成本，实现了集团化管控！

## 中国连锁百强——广西南城百货签约朗新 eHR



广西南城百货股份有限公司成立于 2001 年 11 月，注册资本 12300 万元，是一家大型民营零售连锁企业，也是广西首府南宁建设区域性国际总部基地首批认证的职能型总部企业。

经过十几年的发展，公司目前在广西南宁、柳州、桂林等各主要城市及云南昆明等地开设了 40 家连锁分店，总经营面积超过 42 万平方米，主要经营大型超市、家用电器、精品百货三个业态，从业人员 13000 多人，其中内部员工 6000 多人，形成了“立足南宁、辐射周边、跨区域”的连锁体系。2011 年、2012 年和 2013 年实现销售总额分别为 30 亿元、33 亿元、37.9 亿元，连续 3 年（2009-2011 年）荣膺中国连锁百强的企业，在全国 2012 年主要连锁百货企业经营情况排名第 37 位、中国快速消费品连锁百强排名第 62 位，发展成为目前



广西同类市场中经营规模最大、年销售额最大和颇具影响力的商业零售企业。

在经营发展过程中，公司始终秉承“诚信团结、服务社会”的企业宗旨，坚持以顾客需求为导向，通过不断优化结构，丰富品类，创新管理模式和营销手段，积极推出和完善免费停车等人性化服务举措，并以“看得见的实惠”的消费价值理念，不断满足老百姓多层次的消费需求，塑造了舒适便捷的购物环境、物美价廉的商品和健康时尚的品牌形象，赢得了社会各界的广泛认可和赞誉。

随着企业规模的不断扩大，经济效益和社会效益不断显现。面对市场经济新形势和激烈的行业竞争，管理层意识到传统的管理方法已经跟不上时代的脚步，需要创新管理理念和营销策略，不断完善提升自身的管理水平，才能创造出更好的成绩。人是企业的根本，信息化的加强，首先从人力资源管理信息化开始。借助信息化手段 eHR 系统，规范旗下所有门店员工的基本信息，进行统一编码，及时了解各门店人力资源分布情况，根据实际情况对各店人员配比进行调整……经过多方面考察、筛选，最终选定北京朗新天霁为战略合作伙伴，共同打造南城百货人力资源管理系统！

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已经有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商。朗新从客户应用最佳实践出发，在零售行业已经为 7-ELEVEN、京客隆、华卓、万宁、华冠等行业标杆客户提供了人力资源管理信息化解决方案。此次合作，朗新将凭借多年的专业经验，通过人力资源管理信息化服务平台，帮助南城百货提升人力资源管理信息化水平！

## 汽车供应链一体化服务集团——长久集团签约朗新 eHR

1992 年开始运营，1997 年正式成立的长久集团，总部设在北京。历经二十年余年的发展，已成为涵盖汽车物流、汽车销售、汽车金融服务、汽车后市场、专用车改装等领域的汽车综合服务集团，拥有员工 9000 余人。汽车物流是长久集团的核心产业，长久物流在全国各地设有多家全资、控股子公司，业务网点达 40 余处，形成以华北、东北、华东、华南、

西北、西南为基地的全国汽车物流资源网络布局。汽车销售是长久集团另一核心产业，公司旗下拥有全资及控股 80 余家汽车 4S 店(包括在建及已获授权)，分布于北京、吉林、辽宁、河南、山东、湖南、广东、广西等省市；经营品牌有兰博基尼、捷豹路虎、一汽奥迪、沃尔沃、大众、丰田、别克、马自达、现代、福特、本田、日产、雷诺等主流汽车品牌，已成为多个品牌的战略合作伙伴。汽车金融服务是长久集团近年来在汽车金融服务领域一次成功的尝试。自 2006 年与深圳发展银行总行签署了战略合作协议至今，已发展成为当今汽车金融监管的龙头企业。

行天下，长久远。人是企业的核心竞争力，近年来，人力成本的节节攀升，想要全面掌控物流、销售、服务等几大板块的实时人力状态，依靠传统手工报表，难以满足。集团稳步发展，必须提升信息化建设！

通过人力资源软件在保证各业务板块进行差异化管理的同时，也兼顾集团化管控，这样实施，既保障了板块不因集团整合而造成管理变动和人才流失，同时也奠定了统一的管理趋势。确保每个板块实施的 eHR 系统能够支持各板块特有的人力资源管理模式，实现全集团各板块人力资源集中管控和综合分析，支持现阶段各板块业务管理所需要的人事薪酬管理，为员工培训管理、绩效管理、职业生涯规划等提供支撑。

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已经有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商。朗新从客户应用最佳实践出发，已经为中国水利水电建设集团、淮南矿业集团、人民日报等大型集团提供了人力资源管理信息化解决方案。此次合作，朗新将凭借多年的专业经验，与长久集团携手打造聚焦集团管控的长久集团人力资源管理信息化服务平台，加速提升长久集团人力资源管理信息化水平，为长久集团行天下，长久远做好战略支持！



## 【案例分享】

### 朗新软件成就江淮汽车“新动力”



#### 一、客户背景

安徽江淮汽车股份有限公司 1999 年 9 月 30 日成立，前身为合肥江淮汽车制造厂，始建于 1964 年。公司占地面积 41 万平方米，总资产 53 亿元，员工总数 7000 人。公司于 2001 年在上海证券交易所上市，股票名称为“G 江汽”(原名为“江淮汽车 ”)，股票代码 600418，2004 年又成功发行了可转债，2005 年成功实施了股权分置改革。公司是安徽省高新技术企业、国家火炬计划重点高新技术企业。2005 年，公司产销各类汽车超过 15 万辆，实现销售收入 94 亿元，利润增长率达 20.19%，是全国为数不多利润增长较快汽车厂家之一。

2007 年 JAC 将进入前景广阔的轿车市场，公司的发展从此跨入全新战略领域。公司将继续致力于中国民族汽车工业的进步，坚持以商用车为基础，巩固和发展在商用车细分市场的领先地位，成功拓展乘用车业务，争取在“十一五”期间发展成为具有一定国际竞争力的中国汽车业主力厂商。

公司主要从事汽车及零部件的研发、制造和销售，主要产品包括中、轻型客车专用底盘、轻型载货汽车、瑞风商务车以及汽车变速箱等产品，年汽车生产能力 12 万辆，公司拥有各类设备近 2000 台，包括大型压力机(如 3000 吨和 4000 吨)、数控加工中心、焊接机器人等大精密设备，拥有机加工、冲压、焊装、涂装、总装等生产流水线 40 多条，其中 2001 年开工，2002 年即批量投产的瑞风商务车项目，拥有焊接机器人等大量高精度设备，生产过

程全部自动化流水线作业，设计单班年产量可达 4 万辆，该项目无论是投资规模，还是工艺和技术水平，在国内商务车生产厂中都是首屈一指的。

## 二、项目背景

公司的发展在业内被称为“江淮现象”，得益于公司坚持不懈地进行技术创新、管理创新和制度创新，努力创建学习型组织，不断强化以“学习力”为主要内容的核心竞争力。公司拥有先进的技术开发装备及开发手段，与上海同济大学同捷科技股份有限公司联合成立“JAC-同济同捷汽车联合研发中心”，与合肥工业大学联合成立了“江淮汽车 合肥工大汽车技术研究院”。

公司十分重视企业文化的建设，提出了建设以“创建学习型组织”为主要内容的企业文化。公司于 1996 年开始分阶段、分步骤地开展创建学习型组织活动。从“系统思考，团队学习”核心理念的提出，到“制造更好的产品，创造更美好的社会”共同愿景的建立；从“五项修炼”的培训到“品格第一”的培养，从核心价值观的提出到大人才观和核心竞争力内容的确立；从集管理创新、技术创新、制度创新的企业创新体系的形成到各种沟通渠道的构建，公司从各个方面塑造和提升企业文化，并提出要建成汽车行业第一个学习型企业。

几年来，公司多次被中国质量管理协会评为全国质量效益型先进企业、安徽省百万职工跨世纪赶超工程功勋集体、安徽省百家最佳经济效益企业；2000 年，被认定为安徽省高新技术企业、国家火炬计划重点高新技术企业、全国 CAD 应用工程示范企业；2001 年，被评为国家 863 计划 CIMS 应用示范企业；2002 年被中国机械工业联合会评为全国十佳塑形企业、认定为管理进步示范企业。

在众多企业建设和荣誉的背景下，江淮汽车为提升人力资源管理的信息化，减少人力资源日程事务和成本，提高公司整体运营效率，急需一套 e-HR 系统，规范人员信息冗余和繁琐的现状。

## 三、朗新 e-HR 解决方案

公司全面实现从产品开发到经营管理的信息化，形成了快速设计及制造体系，大力推行精益生产、顾客链管理、办公自动化等先进的管理方法和现代化的管理技术及手段，不断提升公司的管理水平。江淮汽车 e-HR 系统解决方案如下：

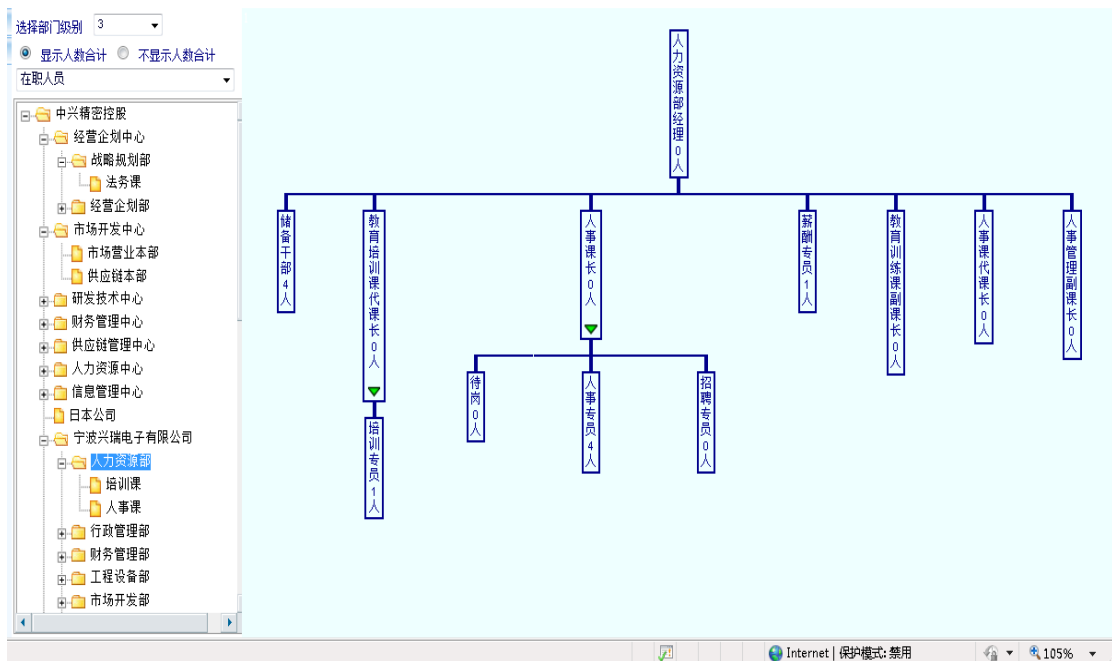
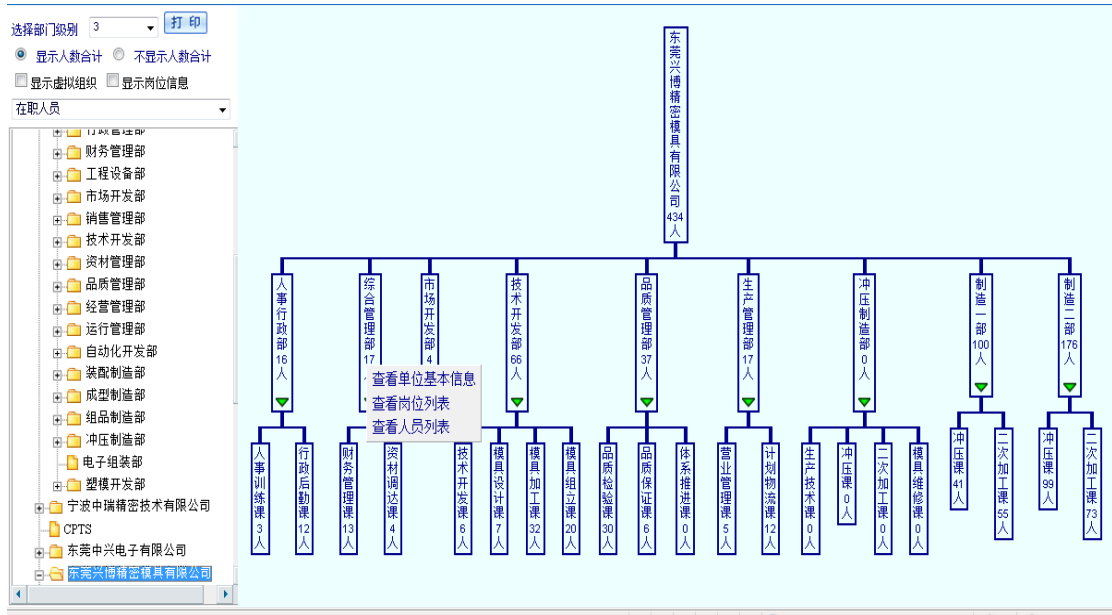
- 建立全公司的人力资源数据编码规范;搭建人力资源基础信息平台为总部和各分支机构管理人员提供人力资源报表和决策基础分析数据。
- 利用软件提供的灵活的配置平台包括薪资套定义等,全面解决江淮汽车面临的薪资结算问题,强大的自定义功能可以使薪资结算公式自定义,减轻 HR 及财务人员的工作量。
- 从科学的人力资源管理角度出发,制定企业的人力资源规划。梳理机构管理、岗位规划,个人信息维护、薪资和福利的发放、离职管理等与员工个人相关的信息的业务流程及管理统计。
- 以一致的、共享的、易访问和检索的方式将数据储存到数据库中,从而将企业内员工的信息统一地管理起来,建立一套完整的人力资源管理系统。

#### 四、应用范围

整体而言,通过以上一系列的实践,江淮企业在信息化方面已经拥有了非常丰富的信息化经验,随着**人力资源管理**战略的完善和升级,2004年,本着“总体规划、分步实施、循序渐进”的原则,与朗新开始合作建设江淮汽车集团人力资源管理系统,经过双方的努力与协作,于2005年完成全集团的人员基本信息、工资、劳动关系、人力资源统计管理等系统的建设,经过一年多的运行、取得了良好效果。逐步实现了:

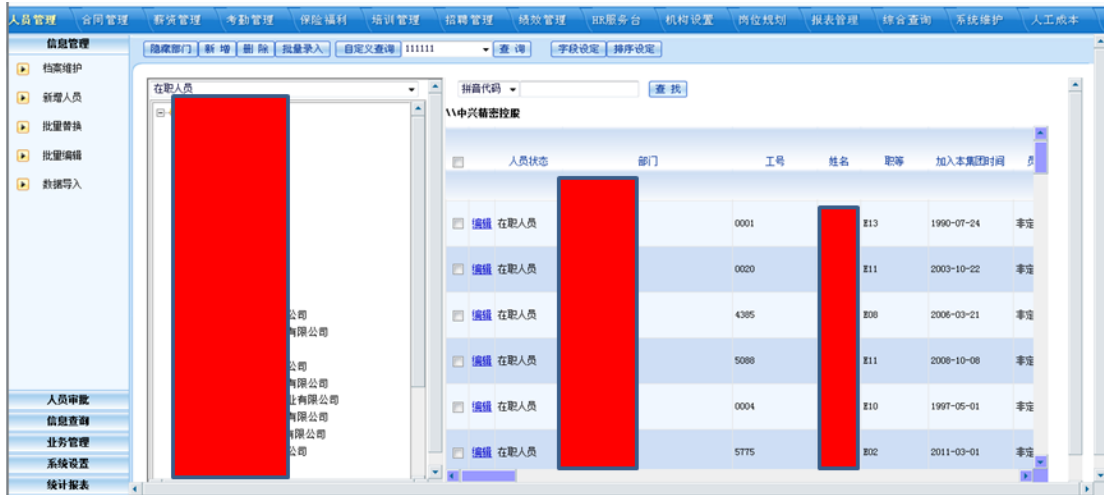
#### 组织岗位管理规范性

江淮汽车各分支机构、部门及下属营业部纳入组织机构管理,并根据实际情况对不同层级的组织机构管理权限进行调整控制。不同人员在不同组织机构中有不同的管理操作权限,实现业务分工处理并能及时汇总。基础功能部署如下图:



### 人员信息管理流程化

江淮汽车公司各种不同类别的人员都记录在同一的数据库中，如在职员工、试用员工、派遣员工、外包员工、离职、退休、应聘者等，这些人员信息通过类型的不同来区分。所有人员异动信息，包括员工调动、员工转正、员工调薪等，都可通过流程化设置来实现。

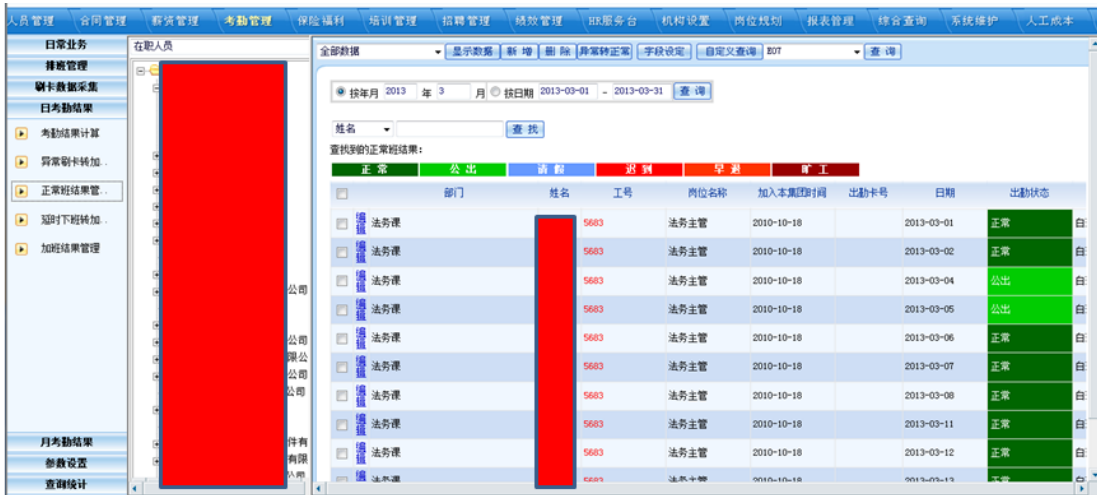


### 薪资福利灵活化

江淮汽车 e-HR 系统提供了一个灵活的应用平台来管理不同的薪资和福利业务和管理需求。

### 时间管理简单化

江淮汽车 e-HR 系统实现了员工考勤和假期的管理,对员工的考勤数据进行计算、核对、校正后,将每月的考勤计算结果数据提供给工资管理子系统,进行工资计算。



## 五、此项目特点和成果

### 1、项目技术特点

根据集团公司管理的特点,对集团人力资源管理业务的数据进行集中管理,各地分公司可以独立处理自己的业务;

各层次管理者可以依据权限划分进行决策分析;

总公司可以对下属机构和人员进行实时监控, 保证数据的真实性、准确性和及时性。

## **2、强大的数据重构**

作为系统灵活性的一个重要体现, 系统还提供了强大的数据重构功能, 可以帮助管理者随时进行各种数据的修改和调整, 以应对企业管理中出现的各种频繁变化。

## **3、严密的安全设计**

在系统设计中采取了严密的多级安全机制, 完善用户权限管理功能, 达到功能权限、部门权限、业务表及字段权限等权限细分, 实现根据领导、一般用户等用户角色分组权限管理, 以确保安全前提下的最大量的信息共享。

## **4、便捷的数据导入导出功能**

对于客户多应用系统并存的现状, 数据共享过程中的导入导出频繁, 复杂的操作将大大影响业务人员的工作效率, 所以在系统设计使数据的导出导入接口实现傻瓜式操作, 数据接口格式包括 EXCEL, ACCESS,DBF,HTML,TEXT 等大多数常用类型, 从而满足用户易学、易用的要求。

## **5、灵活的报表自定义**

报表一直是用户数据展现的最好工具, 强大的报表功能也是管理系统研发者所追求的, 所以在该系统中我们提供了灵活的报表自定义功能, 实现报表格式多变、数据来源灵活等简洁快速的报表功能。

## **6、良好的系统兼容性**

由于在管理数据上共享的需要, 该系统与第三方系统软件供应商定制接口开发, 目前实现了与 OA 系统、一卡通等系统的接口。

## **7、HR 信息化管理意识提高**

在项目实施过程中, 不管是公司领导还是业务管理人员都对人力资源管理实现信息化的意识得到了很大的提高, 认识到了人力资源管理信息系统建设的重要意义, 为今后实现信息系统管理的全员参与奠定了良好的基础。

## 【管理分享】

### HR 如何成为业务伙伴

在中国，正式设立 HRBP (Human Resources Business Partner 的简称，即业务伙伴型的人力资源) 职位的企业，以知名老牌外资企业为主，本土企业尚处于起步尝试阶段。虽然不能说设置 HRBP 职位是企业 HR 转型的标配，但设置这个职位所呈现出来的思维改变，以及 HR 管理模式的变革，恰是企业 HR 转型必不可少的过程——即由相对稳定环境下以事务管理为中心转向支持组织战略，战略伙伴的角色日渐突出。

这一点，与最早提出“人力资源”概念、有“人力资源管理鼻祖”称号的戴维·尤里奇 (David Ulrich) 教授的观点非常吻合：HR 部门应扮演四种角色，即战略伙伴、员工关系专家、事务管理专家和变革助推剂，四种角色的重要性程度，会随着企业经营环境的变化而变化。与此对照，无论是基于 HR 转型还是企业发展变化，HRBP 也有四种角色类型，分别是战略伙伴 (Strategic Partner，简称 SP)、运营经理 (Operations Manager，简称 OM)、紧急事件处理者 (Emergency Responder，简称 ER)、员工仲裁者 (Employee Mediator，简称 EM)，并且，每一种角色重要性不一，相应的胜任能力内涵、提升策略也不相同。

#### 你是哪种 HRBP?

战略伙伴这一角色是 HRBP 的终极目标，因为它要求：HR 经理人既要能管理企业已有的人力资本，还要能有效预测和管理企业未来的智库，不断梳理和完善企业内部沟通渠道。其具体职责包括：洞察组织经营环境的变化，并据此对人力管理的战略及时调整；以选拔和培训等方式培养企业未来的领导者；对照企业的发展战略，分析 HR 管理效能如何，确定不同阶段以哪些关键指标衡量 HR 管理效能；为企业新业务所需的人员配备设计相应战略，以及设计能促进 HR 效能提高的组织架构；从员工角度出发，分析公司内部人才发展需求，依据组织战略确定这些需求的顺序，并为优化激励效果提供依据。

运营经理角色，属于所有 HRBP 和企业都追求达到的角色目标，现实中尚不太普遍。其胜任力要求包括：积极与员工沟通公司的文化、政策以及工作流程，并能及时评估和追踪员工的态度；确保 HR 的项目和公司文化保持一致；更新 HR 项目的进展等。

当前，众多中国企业的 HR 管理者所扮演的角色，恰是紧急事件处理者，又称“救火队”。其胜任力在于：能及时应对各种紧急事件并处理各种投诉，能对业务经理甚至员工提出的问题，迅速给予回应或提供解决方案。由于紧急事件处理者疲于奔走在各种突发“麻烦”之中，其管理效率往往并不高。

员工仲裁者与“救火队”的角色相似，也是众多中国企业 HR 管理者的常态。扮演员工仲裁者意味着：要能调节管理层之间、管理者和员工之间的矛盾；能解决业务计划执行过程中所出现的政治问题。

由于这些矛盾往往很难通过一方之力解决，他们又本来是在老板与员工这架原本失衡的天平上维持“相对平衡”，因此，许多 HR 管理者左右为难、受尽指责的遭遇，是日常工作里的常态。

研究表明，HRBP 的四种角色中，战略伙伴对企业的影响力是其他角色的 3 至 4 倍，而依据对战略伙伴角色的发挥影响由强到弱，依次有个人因素、岗位设计、HR 组织架构和预算等，但成功的 HRBP 一般具备这些特点：善于用业务语言描述 HR 问题；善于把 HR 专业知识和业务知识结合，进而发现并解决企业内部的问题；关注并支撑业务绩效的提升。

### 怎样提升 HRBP 胜任力？

如前所述，每一种 HRBP 角色都有相应的胜任能力，也有相应的策略来提升不同角色的胜任力，尽管这个过程充满挑战，比如：非专业出身的 HR 需要增强 HR 专业知识，专业出身的 HR 则需要增强商业知识；培养变革管理的能力；要将 HR 胜任力转化为管理效能；甚至是 HRBP 在组织架构里的角色归属——是属于 HR 部门还是划归业务部门管辖，都可能存在疑惑需要解除。



结合这些实际问题，提升 HRBP 的胜任力，首先要企业从观念上澄清认知，其次是在实践过程中提炼有效的学习机制、建立合适的组织架构和管理模式。

可给出的具体建议措施和案例借鉴包括：

在组织架构中为 HRBP 设置适合的模式。在组织架构的设置中，有两种比较常见的 HRBP 模式：

1. 客户导向的架构，即 HR 部门通常由 HR 客户经理(即 HRBP)与 HR 支援组两个部分组成。其中，HRBP 通常会被直接派驻到业务部门，以处理 HR 相关事务，支援组则通常在总部，负责公司层面的薪酬福利、人员招聘、内部培训等基础 HR 工作。这种架构能给予 HRBP 充分自主权，为业务部门提供定制的、系统性人力资源解决方案。

实际的访谈调研发现，HRBP 部分常见的操作模式也有两种：事业部模式、总部派驻模式。前一种 HRBP 归属业务部门管辖，不受 HR 部门考核但又能得到其专业指导，后一种 HRBP 隶属于人力资源部，由该部门统一派驻到企业各业务单元，在业务上协助部门经理处理 HR 方面的管理工作。

不管哪种模式，都要求 HRBP 在业务需求和 HR 管理限制之间，既保持中立又体现专业性。这方面联想集团有值得借鉴的成功经验：首先，根据职责重点明确 HRBP 的汇报关系，转变都向业务部门负责人汇报的方式，像编制、薪酬、考核方面的内容划归 HR 部门，以避免 HRBP 与 HR 部门脱节。其次，把区域性的 HRBP 集中起来办公，为项目推进服务。比如，把华东地区各地的 HRBP 集中在上海办公，共同设计和推进重点项目，并定期到所负责区域现场办公，参加运营例会，加强与业务部门负责人的信息交流。

2. 讲求平衡的架构。由于受组织架构限制，HRBP 不太容易成为真正的战略伙伴，为此，有企业尝试把 HR 部门分成 HRBP、HR 共享中心、HR 专家中心三大模块，基于客户导向的 HR 模式，HR 专家中心主要负责变革管理、设计 HR 方案、研发 HR 管理工具、整理 HR 市场信息报告以及为 HRBP 提供智力支持。这既保证 HRBP 的服务质量，也有利于持续提升 HR 的管理水平，HR 从业者的发展通道，也可以在管理领域和专业研发领域做选择。

华为公司就是平衡架构模式的践行者：其 HR 部门包括人力资源管理委员会 (Human Resources Management Committee, HRMC)、HR 管理部和干部处(部)3 个职能机构，其中，HRMC 扮演 HR 专家角色，主要从公司成长和战略角度管理 HR 部门的决策等；HR 管理部是整个组织的 HR 共享服务中心，负责细化 HR 管理模块，并支持 HR 业务活动；干部处则相当于 HRBP，负责细化和执行 HR 管理部的制度。

找到鉴别与培养 HRBP 胜任力的有效方法。鉴别 HRBP 的胜任力，不能只立足于本部门或自我评判，还要和企业战略需要结合，并参考企业内部其他职能部门的评价，以提炼出最适合企业发展需求的 HRBP 胜任力素质模型。对照模型的要素标准，培养出相应的 HR 管理人才，这也是转型为 HRBP 的基础。因为招聘受过正规 HR 管理教育的人才，只能在一定程度上确保 HR 部门具备基础专业能力，系统的 HR 业务培训，也只能缓解业务出身的 HR 管理人员在专业方面的压力。转型为 HRBP 需要同时提升多项胜任力，也需要 HR 管理部门充分了解企业战略规划，以及基于业务部门的需求制定相应的培养计划。

强化商业意识，增强业务知识。HRBP 必须了解业务，而不只是精通 HR 专业的内容。因此，日常管理工作中 HR 管理部门必须转变观念，加强学习企业业务知识，提升商业意识。比如，在做员工离职率分析报告时，HR 既要告诉老板本公司的情况，还要说出整个行业的状况；做季度汇报时，HR 也要能分析出企业所处的市场环境。这样做不但能提高 HR 建议或意见的说服力，也更容易得到业务部门认可。

还有一种方式，是通过业务部门的项目提高，比如让 HRBP 跟着业务部门做项目，参与其项目的目标设计、运作流程、人员规划、整体推进等。这会增加 HR 在项目进程里与业务部门的交流机会，学会从业务部门出发提 HR 方面的建议，也为增长业务知识提供平台。

此外，鼓励和支持 HR 参与业务部门运营例会，并在 HR 部门内部定期交流，也是有效途径。这不仅能促进知识共享，通过交流心得、讨论困惑相互学习、激发灵感，也有助于从业务部门角度讨论、描述和完善提案，在业务部门内部推行 HR 的相关政策和措施。

培养和提升业务流程管理能力。培养 HRBP 的变革管理能力，以及增强商业知识，都有赖于企业的业务流程管理 (Business Process Management, BPM) 有效实施。BPM 是一套整合企业各业务环节的全面管理模式，涵盖了企业员工、设备、应用系统等内容的优化组合，这种模式能让企业跨应用、跨部门、跨合作伙伴和客户运作，也越来越重视企业相关人员参与。

基于业务流程的标准化和规范化，企业能避免由于流程复杂或无序等问题引起的操作失误，HRBP 也更有可能是了解最准确的企业信息、企业内部的最佳实践，并协助业务部门优化流程，最终提升企业效益。