



新情

Long Shine

2013年08月

## 目 录

【行业新闻】 .....	3
91.3%受访者不愿意工作到 65 岁 .....	3
中国人或可工作 4 天休 3 天 .....	6
下月起北京 12 家银行可办社保缴费 .....	9
保平稳促就业 服务业将获政策支持 .....	11
单位临时工占比禁超 10% .....	12
【朗新动态】 .....	14
战略扩张，朗新武汉分公司 正式成立 .....	14
第三届女性 HR 经理人成功论坛暨 2013 夏季人力资源高峰会圆满闭幕 .....	15
E 化驱动，HR 与企业共舞—— .....	18
朗新 2013 年度高峰论坛在武汉成功举办 .....	18
【案例分享】 .....	21
建筑施工企业借助信息化提升人力资源管理水平 .....	21
中冶人力资源管理模式新变革 .....	24
【管理分享】 .....	27
像运作企业一样构建企业大学 .....	27

## 【行业新闻】

### 91.3%受访者不愿意工作到 65 岁

近年来，随着我国步入老龄化社会进程加快，围绕延迟退休这一话题的争论从未停止。日前，清华大学提出的养老体制改革方案中关于“延迟到 65 岁领取养老金”的规定，再次引发了关于延迟退休问题的新一轮争论。

据人民网等媒体报道，人社部正在抓紧研究养老保险顶层设计方案，来自社科院、人大、清华、武大等院校的多个专家团队参与制定了多套改革备选方案。8 月中旬，清华大学的方案率先在网上公开，其中“延迟到 65 岁领取养老金”的提法，被许多媒体解读为“延迟到 65 岁退休”，引起一片轩然大波。

随后，清华大学方案起草者之一、清华大学就业与社会保障研究中心主任杨燕绥教授解释，延迟领养老金非延迟退休，也可提前退休再领养老金。然而，有专家质疑，对大多数将养老金作为退休后主要经济来源的普通劳动者而言，领取养老金和退休其实就是一回事。还有专家直言，延迟领取养老金就如普通劳动者迟领工资一样不合理。

上周，中国青年报社会调查中心对 25311 人进行的一项题为“你对延迟退休持什么态度”的调查显示，94.5%的受访者明确表示反对延迟退休，仅 3.2%的受访者表示支持，2.3%的受访者表示中立或未表明态度。

受访者中，60 后占 19.1%，70 后占 39.4%，80 后占 32.9%。

#### 91.3%受访者直言不愿意工作到 65 岁

在延迟退休问题上，河南省新乡市某中学的鲁老师，态度很明确——坚决反对。她向记者表示，在他们学校，快到退休年龄的老师都不再负责主要课程，学校也不强制要求他们每天都来，基本上是拿着不错的工资等着退休享清福。“虽然我还有几十年的时间要工作，但同一份工作让我再多干五六年，真是有些受不了。而且，像我们这样的工薪阶层都把退休看

成自己应得的福利，延迟退休就是剥夺这种福利。怎么能说延迟就延迟呢？有没有人问过我们的意见？”鲁老师说。

在鲁老师家中，反对延迟退休的不止她一个人。鲁老师的父母都是教师，还有两年左右即将退休。对于延迟退休，两位老人也不太情愿。鲁老师告诉记者，由于上了年纪，父母如今看课本上的小字都比较困难，很难再继续工作。而且，父母对退休后的生活已经有了很好的计划，现在突然告诉他们要推迟退休，换做谁都很难接受。

在北京某政府机关工作的张振(化名)今年刚满 25 岁，对于自己应该什么时候退休，他坦言还没有想过这方面问题。但是在父母是否可以延期退休的问题上，他则明确表示不太支持。“本来想着在父母退休后把他们接过来一起住，一旦延迟退休，父母享受天伦之乐的时间岂不是也少了？而且如果父母 60 多岁了还在家里工作，身体出现什么问题我又不在身边，那样我们整个家里为之付出的成本更大。”

调查显示，94.5%的受访者明确表示反对延迟退休。与此同时，91.4%的受访者也表示，他们的父母对于延迟退休也持反对态度。91.3%的受访者更是直言自己不愿意工作到 65 岁。

“大家几乎一边倒地反对延迟退休很容易理解，因为它伤害了公众的整体利益。”上海财经大学商学院教学研究部主任钟鸿钧教授向记者分析，本质上，养老保险是政府与公民之间的合约。公民依照原先的退休方案缴纳了养老保险金，政府就应兑现当初的养老承诺。如果政府因为养老体系无法继续维持而推迟公民领取养老金的时间，并增加缴纳养老保险的年限，本质上就是政府单方面违约。

中国人民大学社会保障研究所所长李珍教授表示，退休是一种福利，对那些劳动强度较大、收入不稳定的人来说，好不容易熬到退休年龄，终于可以不缴费而领取养老金时，政府却说“不行，你还要继续工作并缴费若干年”，他们有情绪当然可以理解。“在延迟退休问题上，支持者考虑的多是养老制度能否延续，反对者考虑的多是自身利益问题。本质上是整体利益和个体利益、长期利益与短期利益之间的冲突。这种冲突不止存在于延迟退休问题上，其他公共政策中也可能存在。”

**受访者反对延迟退休的最主要理由是在工作岗位撑不到 65 岁**

现实中，延迟退休的支持者与反对者各有各的理由。

调查显示，受访者支持延迟退休的理由依次是：“减轻年轻人赡养父母的负担”(16.6%)、“可以解决养老金的缺口”(8.2%)、“老龄化社会的必然选择”(7.7%)、“为社会作更多贡献”(5.3%)与“可以实现养老制度的可持续”(3.7%)。

相对应的，受访者反对延迟退休的理由首先是“在工作岗位撑不到 65 岁”(59.6%)，其次是“可能成为部分权力阶层继续保有权力的借口”(52.4%)，第三是“给青年人就业带来压力”(50.0%)。其他还有：“养老双轨制这个不公平的前提没有改变”(42.5%)、“想尽早拿养老金享受生活”(30.3%)、“将会增加医疗、隔代抚养等大量社会成本”(26.8%)等。

华中科技大学人口研究所所长石人炳教授认为，目前我国一定程度上具备了实行延迟退休的客观条件：一方面，我国已经到了劳动人口减少的拐点，2012 年全国劳动人口总量为 9.37 亿，比上年减少 345 万；其次，近年来，我国人口平均预期寿命大幅度提高，2010 年我国的人口平均预期寿命达到 74.83 岁，比 10 年前提高了 3.43 岁，比 20 年前提高了 6.28 岁；更为关键的是，虽然我国社会当前的老龄化程度并不高，但是养老金缺口问题却非常严重。“延迟退休虽然不是解决养老金缺口的唯一办法，但的确是有效办法之一。”

“我国当前的基本养老保险面临着严峻挑战。”李珍指出，虽然我国目前的人口年龄结构并不老，但养老保险制度内的赡养率已达 33%，即 3 个人养 1 个人。未来，这一比例还将继续上升。然而相对应的，目前养老保险企业和个人的缴费比例已达 28%，没有大幅上升空间；退休人群的养老金水平只有社会平均工资的 44%，也没有下降的空间。面对这种局面，如果不改革，养老制度迟早会破产。所以说，我们需要实行包括延迟退休在内的、针对养老保险制度的全面改革。

## 62.9%受访者主张对官员应严格禁止延迟退休

民意中国网网友王世民留言说，支持延迟退休的大多数官员等权力阶层，因为他们在岗时有较多福利甚至隐性收入，且大权在握、受人尊敬，一旦退休，不但收入减少，影响力更会减弱；相反，反对延迟退休的往往是普通劳动者，他们平时没有什么特权和隐性收入，退休时和在岗时的收入差距不大，退休某种意义上是一种“解脱”。所以说，延迟退休绝对不能“一刀切”，让权力阶层占了便宜，损害了普通劳动者的利益。

调查中，62.9%的受访者主张，在延迟退休问题上不能“一刀切”。对于医务人员、教师、工程师等专业技术人员，应允许理性选择是否延迟退休；对于官员、公务员等，则应严格禁止延迟退休。

“我国如果要实行延迟退休，必须要考虑一些特殊群体的利益。”石人炳表示，当前社会上有许多企业职工，被“买断后”一直赋闲在家，没有稳定收入，但还要按月缴纳各种保险。对于这部分人来说，他们一直盼着能早日拿到退休金。如果实行延迟退休，就等于说让他们再多交几年保险费，推迟几年受益。这无疑是对他们利益的巨大损害。

“养老保障是社会财富的再分配，其根本要求是保障公民的基本需求，特别应注重对社会弱势群体利益的保障。如果一项社会保障的改革对社会弱势群体不利，其公平性就值得怀疑。”石人炳说。

钟鸿钧建议，面对我国当前巨大的养老金缺口，我们的确应该未雨绸缪。但未雨绸缪不等于说一定要实行延迟退休，而是应该优先考虑通过减少“三公经费”、划拨国有资产给养老基金等方式。“如果非要实行延迟退休，也应采取渐进的方式，时间点尽量推后，并辅之以对继续工作的老年人减免税收等激励人们选择延迟退休的措施。”

（原标题：超六成受访者主张应严格禁止公务员延迟退休）

## 中国人或可工作 4 天休 3 天

“在北欧一些国家，人们在一个星期里工作四天，休息三天。依据我国现在的经济增长速度，哪怕经济增速低一点儿，如果每年能增长 6%，到 2030 年，我国就可以实行工作四天、休息三天的制度。”8 月 20 日，以研究休闲、休闲生活和休闲经济著称的中国人民大学教授王琪延接受了记者专访，他努力倡导休闲生活，号召人们积极转变观念，去有意识地放慢生活节奏，尝试生活方式的休闲化。

## 2030 年，工作四天休三天

记者：您如何理解“休闲、休闲生活、休闲经济”这些概念？

王琪延：首先，休闲是在一定物质基础上形成的。当我们有一定的物质基础之后，我们要适当地放慢我们的生活，转变一下生活方式；当你在极度贫困的时候，你不会去考虑休闲问题。其次，勤劳、勤奋是辩证的，该做事的时候，要敬业，要勤奋，要勤劳；做事之外的时间，要充分地去享受休闲生活。第三，把自己的工作转变成一种爱好，你要喜欢做你的工作，换句话说，人要找到自己喜欢做的事情，这样，工作可以看做一种休闲。

北欧一些国家，人们一个星期里工作四天，休息三天。依据我国现在的经济增长速度，哪怕经济增速再缓一点儿，如果每年能增长 6%，我预计，到 2030 年，我国就可以实行工作四天、休息三天的制度。到那个时候，我们的生活轴心可能就发生了重大的变化，现在还不行。随着社会经济的发展，休闲经济实际上是一种高端的经济形态，是必须出现的一种经济形态。

### 中国将迎来休闲经济时代

记者：您曾经提出，“中国休闲经济时代将在 2020 年到来”，“生活方式助推城市变革”，您提出这些观点的根据是什么？这对中国经济与中国城市将有什么样的影响？现在，一些地方推介休闲城市，一些地方出现“慢城”概念，这些现象都有什么样的意义？

王琪延：2020 年，是我们中国全面实现小康的时间，我们的经济增长速度这么多年达到 10% 以上，低的时候也没有低于 7%。我们的经济增长速度将我们的经济带到一个高度，东部、中部一些地方会率先进入休闲经济时代。百姓的生活渐渐向以休闲为轴心的生活转变。休闲经济时代是一个新的时代，它有几个重要的指标，第一，人们的休闲时间会大幅增加，人们的休闲时间能占到 40% 到 45%。第二，到 2030 年，我们的 GDP 大约有 50% 来自于休闲产业。第三，老百姓的消费支出有 50% 用于休闲消费。第四，我们的国土有二分之一的面积用于休闲。作为城市，要尊重这种发展趋势，去建设休闲设施。

### ■ 微博辣评

@乏味的人生\_很孤单：如果房价、物价能降下来！现在我们可以一周休息三天！不用等到那么久。

@你这猴头休得无礼：人类的生产力水平在不断提高嘛，应该的，但我希望在 2020 年就能实现。

@程程访问：这种假期有个啥用？干活的休息天也没的休息，不干活的没休息日照样休息。

@千叶住客：先把双休好好落实了吧，国内多少人没双休，好好调查一下好了。

## ■ 名词解释

### 休闲经济

休闲经济是工业化社会高度发达的产物，它发端于欧美，19世纪中叶初露端倪，20世纪80年代进入快速发展的时期。休闲经济是以人的休闲消费、休闲心理、休闲行为、休闲需求为考察对象，以满足人的个性、多样性、多元性发展为目的，以在“生产系统”同“生活世界”之间充当媒介为途径，研究人类休闲行为和经济现象之间互动规律的一门人文社会科学。

## ■ 相关新闻

### 细数各个国家的节假日制度

日本——每月都有“红日子”

日本的工薪族虽然一天上班时间长，而且经常加班，但他们的假日也挺多，除了星期六和星期天休息，每月基本上还有一两个其他假日，这些假日在日历上显示为红色，因此叫做“红日子”。

法国——一年能歇5个月

法国是世界上节假日最多的国家之一，双休日、带薪年假、法定节假日再加上其他假日，法国人每年大约有150天不用工作。

依照法国《劳动法》，只要在一家企业工作满一个月，所有员工都可以享受带薪年假，如果工作满一年，那么全年带薪年假天数为30个非假日。另外，法国人目前每周工作时间仅35小时，每周工作超过35小时的部分，都可以转换成假期。

加拿大——夏日最好别“多事”

度假，是加拿大国民的重要生活内容之一，就和吃饭睡觉工作纳税一样。



度假重要到什么程度？连大选都要考虑避开 6-9 月的黄金度假季节。加拿大的夏日短暂而宝贵，惹恼了忙于享受生活的选民，没有好果子吃。这个季节在加拿大办任何事，都要比别的季节慢上三拍。

俄罗斯——一年八十多个节日

在俄罗斯办事、约人一定要学会避开“节假日”，因为俄罗斯人“爱过节”是出了名的。有人统计过，俄罗斯人在一年之内要过八十多个“五花八门”的节日，几乎每个月都有节过。俄罗斯人对待节日的态度是“一丝不苟”的。每逢节日之时，人们都要保质保量地享受自己的“休息权”，很少有在节日期间加班的时候。

## 下月起北京 12 家银行可办社保缴费

北京市社保基金管理中心发布了《北京市社会保险费银行缴费通知》，明确 9 月起本市将增加社保缴费网点，工商银等 12 家银行可办理社保缴费手续。据了解，这项便民措施覆盖了全市约 1000 万名参保者。

### ■现状

#### 一个流程至少半月

据介绍，本市原来的社保缴费采用同城特约委托收款方式。社保经办机构于每月 5 日前将社保费托收单交给承办银行，银行之间再通过纸质单据交换，才能完成收取社保费的全部流程。如款项没有托收到位，社保经办机构还需通知参保单位，尽快到社保经办机构柜台进行支票或刷卡缴费，这样一个流程往往需要 15 到 20 天。

### ■升级

#### 扣款周期缩至两天

这次市社保中心与 12 家银行协商，签订服务协议，升级信息系统，于 9 月起实现银行缴费。缴费网点由原来的 17 家社保经办机构，扩大到 12 家银行的千余个对公业务网点。

选择批量扣款方式缴费的，其银行扣款周期将由原来的 20 天缩至 2 天。在每月 5 日至 20 日内，如果多次扣款不成功，参保单位还可以及时通过开户银行的柜面或网银进行缴费。确定银行缴费后，参保单位可选择批量扣款、柜面缴费或网银缴费三种方式。

与此同时，社会保险网上服务平台增加了每月月报缴费到账情况查询功能，已选择银行缴费的参保单位可在每月 5 日到 25 日期间，在自身缴费完成的次日，登录网上服务平台进行查询。

此次本市银行缴费的服务对象主要是 20 多万家正常缴费的参保单位，对于单位补缴社保、存档人员和自谋职业人员缴纳社保的，目前仍须到各区县社保经办机构办理。

### ■提醒

#### 账户变更须办手续

市社保中心强调，参保单位如有“开户银行简称”、“账户名称”或“账号”等信息发生变更的，应及时到所在区（县）经办机构办理相应手续，以免影响银行缴费。而对于当月未能成功缴费的，则从次月起，按日加收万分之五的滞纳金。

人社部门特别提示，如选择批量代扣的参保单位，应将缴费金额在每月 15 日前存入开户银行账户，以防扣费不成功产生滞纳金。

### ■延伸

#### 提速社保转移接续

人社部门明确，单位补缴社保将成为新政二期扩展的重点；而存档人员和自谋职业人员缴纳社保，则会成为新政第三期扩展的内容。

新政推行的联网缴费方式，对于后续本市为办理社保转移接续和退休手续的提速，也将有所帮助。

## 保平稳促就业 服务业将获政策支持

在经济下行及各种因素的影响下，“就业”成为今年的热门话题。如何在下半年促进就业，保证就业平稳成为政府“稳增长”的核心关注点之一。

近日，国家发改委发布消息，就近期社会事业改革发展取得新进展做了通报。其中提到，目前就业形势保持总体平稳，坚持实施就业优先战略和积极的就业政策，就业稳定增长，就业质量不断提高。

国家发改委提供的数据显示，上半年，全国城镇新增就业 725 万人，同比多增 31 万人。城镇失业人员再就业 298 万人，同比增长 4 万人。二季度末，城镇登记失业率 4.1%，与去年同期持平。农村劳动力转移就业规模继续扩大，二季度末，全国农村外出务工劳动力 17111 万人，比去年同期增加 444 万人，增长 2.7%。

此外，国家发改委称公共就业服务能力进一步增强，上半年已下达中央预算内投资补助 9 亿元，重点加强了中西部地区基层就业和社会保障服务设施建设。

在过去一段时间关于中国经济增速“底线”的讨论中，相当一部分人士认为由于中国经济已经进入另一个区间，因此不能再单纯以数据来判断经济形势。国务院参事室特约研究员姚景源对《第一财经日报》表示，在现有情况下，如果除了结构性失业、摩擦性失业以外，没有出现大规模的失业，那么就可以将此时的增长水平界定为长期均衡增长水平。

尽管国家发改委认为就业总体平稳，但上半年疲软的数据还是难以给人信心。人社部政策研究司司长、新闻发言人尹成基公开表示，尽管中国第二季度就业形势总体稳定，但未来一段时间就业压力很大，特别是总量的矛盾依然突出，结构性矛盾更加突出。

而来自国家发改委的消息称，下一步，在促进就业方面将继续实施有利于增加就业的宏观经济政策，努力挖掘新的就业增长点；将积极实施促进服务业发展的产业政策，进一步提高经济增长对就业的拉动作用。

国家发改委特别提及要完善中小微型企业发展扶持政策，充分发挥其吸纳就业作用。积极发展战略性新兴产业和高技术产业，创造更多适合高校毕业生的就业机会。完善就业创业

扶持政策，加强高校毕业生就业信息服务和就业指导，鼓励高校毕业生更多到城乡基层、中小企业、中西部地区和艰苦边远地区就业创业。大力加强职业技能培训。不断完善公共就业创业服务体系。

根据过去的测算，现阶段我国要保持失业率在 5% 左右，GDP 增速就要保持在 7.2% 以上，否则就会冲击就业。一名政府人士昨日对本报称，按过去的经验看，GDP 增速低于 6.9% 时会对就业产生明显影响。

但研究人士认为，GDP 和就业率不是简单的数量关系，因为经济总量很大的时候较低的增长率也能保障较高的就业率，而经济总量较小的时候即使有较高的增长率也不一定能保障充分就业。

对此说法，上述人士赞同政府方面应该谨慎留足余地，不应该贸然试探经济增速底线和就业的关系。“那会给国家和人民都带来灾难”，他称，随着服务业的发展等客观情况的改变，经济增速适当降低也是能保住就业的。

（原标题：保平稳就业服务业将获政策支持）

## 单位临时工占比禁超 10%

随着新劳动法实施满月，我国的劳务派遣制度缺陷得以进一步弥补。

昨日（8月7日），《每日经济新闻》记者从国家人力资源和社会保障部（以下简称人社部）官方网站获悉，人社部日前研究起草了《劳务派遣若干规定（征求意见稿）》，现向社会公开征求意见。

征求意见稿要求用人单位应当严格控制劳务派遣用工数量，在辅助性岗位使用的被派遣劳动者数量不得超过用工总量的 10%。

为了增强操作性，征求意见稿对辅助性工作岗位作了细化规定，辅助性工作岗位是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位。用工单位的辅助性岗位由用工单位根据所处行业和业务特点，提出拟使用劳务派遣用工的辅助性岗位列表，经与工会或职工代表大会共同协商确定，并在用工单位内公示，接受监督。

而且，临时性工作岗位是指存续时间不超过六个月的工作岗位。替代性工作岗位是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内，可以由其他劳动者替代工作的岗位。

与新劳动法类似，征求意见稿要求，被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位应当按照同工同酬原则，对被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

征求意见稿还对一些涉外机构不受临时性、辅助性和替代性工作岗位限制的情形等也作出了具体规定。

外国驻华外交代表机构、联合国系统组织代表机构、外国新闻代表机构、外国企业常驻代表机构和外国金融机构常驻代表机构等组织使用被派遣劳动者的，不受临时性、辅助性、替代性岗位和劳务派遣用工比例的限制。

目前，我国劳务派遣员工多数存在于银行、电信、邮政、保险、石油、医疗、电力等行业，以银行企业最为居多。

有业内人士指出，征求意见稿的亮相，体现了有关部门一直在致力于推动劳动者权益保护工作。

（原标题：劳务派遣规定征言 辅助性岗位用工不超 10%）

## 【朗新动态】

### 战略扩张，朗新武汉分公司 正式成立

作为朗新战略布局的一个急先锋，北京朗新天霁软件技术有限公司武汉分公司在公司管理层的通力支持及各个部门的鼎力相助下，经过前期开拓及周密筹备，已于武汉光谷软件园正式挂牌成立。



近年来，越来越多的企业开始重视企业信息化的建设，而人力资源管理信息化更是重中之重，顺应这一趋势，朗新软件为更好的为广大客户提供专业人力资源信息化服务，将立足于华中地区，深入挖掘当地及周边客户的 eHR 需求，广泛开展合作，为客户提供人力资源管理信息化解决方案及专业服务，共同促进中国人力资源软件产业的发展与壮大。



作为朗新软件继上海、兰州、深圳之后成立的又一个跨地域服务中心，武汉分公司的设立，进一步加强了朗新软件在华中地区的业务覆盖能力及行业影响力，为朗新软件加速国际化进程，跻身国际企业管理信息化服务领域一流企业奠定了坚实的基础。

在未来的发展中，朗新软件在为各行业客户提供更加专业的行业人力资源软件及服务的同时，也会强力推进与周边各省客户的连结，加速拓展业务范围，通过不懈的努力与精益求精的态度，为中国人力资源软件的整体发展及良性产业生态圈的建设贡献自身的力量。

## 第三届女性 HR 经理人成功论坛暨 2013 夏季人力资源高峰会 圆满闭幕

2013 年 8 月 10 日，第三届女性 HR 经理人成功论坛暨 2013 夏季人力资源高峰会在北京大红门国际会展中心三层多功能厅隆重召开，有 500 余名 HR 经理人以及女性 HR 管理者；各行业官、产、学界女性杰出代表、著名女企业家、女性高管、女性领导者、不断追求卓越

的成功女性、创业女性、魅力女性等等参加。朗新作为 eHR 领域行业人力资源信息化专家受邀参加此次盛会！



上午 9 点整，在一曲激昂欢快的电声提琴演奏下，本届盛会拉开了帷幕。“中国妇女发展基金会善基金”的发起人、办公室副主任李碧琪女士出席本次大会并致开幕辞，李主任对本次大会的召开表示热烈的祝贺，并代表“中国妇女发展基金会善基金”对本次大会给予了充分的肯定和高度的赞扬。

本次大会执行主席、三人行 HR 公益学习论坛创始人惠鹏先生代表主办方为大会致欢迎辞，惠鹏主席表示：2013 年步入一个新纪元，中国各个领域的女性 HR 已是群星璀璨，在 HR 从业中女性 HR 相对于男性已经占到 70% 以上的比例，女性 HR 在企业中敢为人先，凭借过人的胆识和聪明才智，奋发进取，彰显了新时期、新女性自强不息的精神风貌！女性力量已成为国家经济发展、社会和谐稳定至关重要的一部分！



出席本次大会的演讲嘉宾还有：国美电器高级副总裁、执行董事魏秋立女士；GXG 电



子商务公司总经理、淘宝“千万姐”李淑君女士、比拓国际副总裁赵笑伟女士、中国优雅教育第一人、雅致人生素质教育集团董事长杨路女士、著名心理专家、心理作家、心智培训专家金颖女士、众行国际教育高级合伙人刘春枝女士、国药阳光健康科技集团营销总监汪瑛女士等以及知名企业的女性人力资源高管，她们利用一天的时间分享了“新时期女性 HR 经理人职场竞争力塑造”等女性最为关心的话题。研讨了女性 HR 经理人该如何定位？如何平衡工作、生活、事业与家庭？为提高职场女性 HR 管理领导力和职场竞争力，帮助广大女性 HR 管理者发挥自身优势以突破职业瓶颈，着力提升职业女性的健康魅力及职业形象。



朗新 17 年来一直致力于人力资源软件领域，已经为上万家客户提供了人力资源信息化整体解决方案，通过本次活动，朗新向更多的 HR 们分享人力资源管理信息化理念和管理实践经验，与女性人力资源经理人共同交流和学习，诠释和交流成功 HR 女性的管理智慧、幸福人生。未来，朗新将继续通过人力资源信息化，帮助更多的企业成功！

## E 化驱动，HR 与企业共舞——

### 朗新 2013 年度高峰论坛在武汉成功举办

2013 年 8 月 24 日，东湖酒店，“E 化驱动，HR 与企业共舞”——朗新 2013 年度高峰论坛在武汉成功举办。不顾炎热，不顾休息，本次活动吸引了来自武汉地区各行业 HR 管理者的出席，涉及连锁零售、房地产、制造、IT、交通运输、奢侈品等行业。

本次活动的主题主要是围绕 E 化驱动，HR 与企业共舞来展开。人力资源是企业获得持久竞争优势的来源，制度是提升企业基于人力资源管理的核心竞争优势的保证。中国企业在“人的管理”方面还处在从传统人事管理向现代人力资源管理的转型时期，依然难以适应企业参与市场竞争的需要，呈现出许多经济转轨时期的特点：(1)大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段。以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；把人视为一种成本，当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。(2)大部分企业人力资源管理往往注重于招聘、员工合同管理、考勤、绩效评估、薪金制度、调动、培训等与公司内部员工有关的事项，却忽略了关注顾客需求和市场变化、与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源管理战略，强化现代企业人力资源管理制度建设，尤其是“关心员工职业发展”的战略性人力资源管理势在必行。(3)人力资源部门定位太低，无法统筹管理整个公司的人力资源。比如，人力资源部无法将公司和部门战略与人力资源战略统一结合；人力资源部的实际工作停留在主管层以下；公司高层领导受业务困扰，对人力资源管理重要性认识不够。因此，国内企业当务之急是根据各自企业实际情况，规范化、制度化、流程化各模块，先将 HR 从事务性工作中解决出来。



特邀人力资源管理教授从：新形势下人力资源管理面临怎样的挑战？入手，为与会嘉宾介绍了劳动者之间的竞争、劳动与资本之间的竞争，信息密集化的挑战——人力资源管理信息量、信息来源广、信息复杂程度高。他指出：信息平台可以实现 HR 办公成本的降低、远距离协同、薪酬与绩效管理目标的协同、“技术、规则、心理”三位一体的协同……

随后，来自东风贝洱的项目负责人与大家分享了“如何打造卓越的人力资源管理体系”：人力资源管理信息系统 eHR 项目是公司人力资源管理不断发展的一个起点和契机，人力资源管理以更多的精力放在以人为中心的工作重心上，更加注重人力资源管理的主动性和策略性。

特邀嘉宾分享了：人力资源管理趋势，信息化管理。东湖大厦项目负责人更是从接触人力资源信息化开始，朗新一直伴随其人力管理成长，不光是合作伙伴，更在其成长的道路上保驾护航，与在场的嘉宾分享了在选择和使用 eHR 系统时要做到取长补短。



几位嘉宾的分享让在场各 HR 同行获益匪浅，大家相互交流，抽奖环节更是把现场气氛推向高潮。通过本次会议，使武汉及周边地区众多企业对朗新有了更深入的了解。作为朗新软件继上海、兰州、深圳、西安、成都等之后成立的又一个跨地域服务中心，武汉分公司的设立，进一步加强了朗新软件在华中地区的业务覆盖能力及行业影响力，为朗新软件加速国际化进程，跻身国际企业管理信息化服务领域一流企业奠定了坚实的基础。

在未来的发展中，朗新软件在为各行业客户提供更加专业的行业人力资源软件及服务的同时，也会强力推进与周边各省客户的连结，加速拓展业务范围，通过不懈的努力与精益求精的态度，为中国人力资源软件的整体发展及良性产业生态圈的建设贡献自身的力量。

## 【案例分享】

### 建筑施工企业借助信息化提升人力资源管理水平

七冶建设有限责任公司(以下简称:七冶)前身为中国有色金属工业第七冶金建设公司,始建于一九五八年,先后隶属于国家冶金部、中国有色金属工业总公司、国家有色金属管理局、中国铝业集团。2000年7月从中央划归贵州省管理,现为贵州省国有资产监督管理委员会监管企业,为全国500家最大经营规模建筑施工企业之一,是一家集勘察、设计、施工、压力容器制造、检验试验、房地产开发、仓储物流、物资供应为一体的大型综合性企业。

近几年来,随着信息化建设的迅猛发展,企业传统运营模式和经营方式发生了根本性的变化,作为以建筑施工为主的大型综合性企业,为满足申请特级资质及改变传统的管理方式,七冶需要对人力资源进行管理向信息化方面改革。



由于七冶下级涉及的全资子公司、控股公司、分公司以及七冶一级项目部下的二级部

门较多，以前全都各自为政，单是进行员工基础信息管理就是个耗时费力的难题。公司现有员工 4000 余人，各类信息散落在不同层级人力资源管理人员之中，加之不同性质不同行业不同员工收集信息的习惯不同，信息整合难度很大，连基本的员工信息数据的字段都完全不同，即使信息规范化也是非常大的问题，而且工作量巨大，如果总部人力资源部门想要了解某一单位的人员情况，靠手工统计很难及时完成如此繁重的工作。

由于七冶各工程项目分散在全国各地，在缺乏信息化手段的情况下，人力资源部难以实现有效监控。最突出的就是薪酬问题，个别项目部存在巧立名目、待遇超标的问题，造成内部薪酬不公，人力资源部想改变现状，虽然三令五申、但山高皇帝远。

社保更是个大问题，各地社保政策不同，手工计算扣缴社保基数时，经常出错，造成员工不必要的损失；甚至到了 2 至 3 年后，员工发现扣缴有问题，只能从头核对，需要花费大量的时间和精力，而且让员工心有抱怨，直接降低了员工的满意度。

人员调动是很常见的问题，但是由于七冶的下属分支较多，在进行人员调动的时候，通常要走很长时间的流程。集团公司二级单位之间的调动：由集团人力资源部相关人员发起调动申请，请相关的领导审批后便可执行通过。集团公司二级单位内部的调动：由集团各二级公司的人力资源部相关人员发起调动申请，请相关领导审批后便可执行通过。手续不太繁琐，但由于全部是手工处理，经常出现人已经在这个新调动的岗位上上班了，但相关的资料还在原来的岗位，或者在变动中，这就给计算薪酬、保险的时候带来了很多不必要的麻烦。

基于以上种种原因，七冶的管理层非常重视人力资源管理信息化的建设，为了改变人力资源管理手段落后所造成的人力资源信息落后，制约人力资源管理工作科学性的被动局面，领导班子派出骨干力量，亲自操刀带队建立人力资源管理信息系统，以提高人力资源管理工作的信息化水平。

盲目求全是导致 eHR 建设失败的重要原因，朗新已经在人力资源软件领域深耕了 17 年，积累了丰富的经验，有一套朗新的实施方法论，为保证项目成功，双方项目组成员进行了深入沟通，根据实际情况、本着“整体规划、分布实施”的原则，为七冶量身定制了实施策略，将 e-HR 分两期建设实施：首先进行基础模块的搭建，将员工信息、劳动合同、薪资福利所

涉及到的先行纳入到系统进行管理。将基础打稳后运行一段时间，检测一期出现的问题并进行解决，同时进行二期绩效管理、招聘管理、培训管理实施。



根据七冶提供的基础信息资料，结合朗新多年的实施经验，充分考虑遵循信息化管理规则，更好满足七冶长期人力资源管理的需求。把七冶的基础档案信息分为人员基本情况和人员子集（主要工作简历、家庭成员、学历学位、资格证书、后备干部子集、培训子集）。人员基本情况对应的是公司现在正在使用的员工花名册，保证部门下存放对应的人员以及一人只能对应一个组织架构；人员子集是对员工的过往经历进行全程的跟踪描述，方便领导、员工对在公司一个职业生涯的关注。

人员编号由前期由七冶统一管理，后期根据录入的时间自动获取人员编号。不具备其他作用，只是体现出该人在软件中的唯一性。为了规避工资发放的随意性，七冶采用所有人员同用一个工资套，通过权限分配由各二级公司以及项目人员对工资数据在指定的统一时间内进行维护完成。最终由集团人力资源部人员统一进行工资的发放。在系统中设置不同地区不同的社保基数，系统能根据定义的规则核算出单位缴纳保险的金额，大大避免了手工计算出错的概率。

系统上线后，七冶实现了人力资源跨地区的统一管理，不管你在何时何地，只要登录系统，就可以按时完成人力资源基础业务（业务申请、流程审批等），即使领导在外开会，

也可以随时进行审批。以前每个月各单位上报劳动统计报表，需要下属分支上报，下属分支上报的实际情况和总部备案的情况不同，需要反复进行沟通，耗费大量的时间，人数才能核准。上了系统后，下属分支只要实时更新分管的内容，人员有变动的时候，总部同步就可以知道，大大减少了下属分支 HR 人员工作量。同时，各层级领导可以通过登录经理自助平台，随时查阅分管的各层级员工信息，实现了各层级领导对于人才的可视化管理、提高了辅助决策能力，得到了总部与各分支各层级领导的肯定与支持，为特级资质就位奠定了基础的同时也大大提高了七冶的人力资源管理信息化水平！

## 中冶建筑研究总院人力资源管理模式新变革

中冶建筑研究总院有限公司（原冶金工业部建筑研究总院，以下简称中冶建研院）成立于 1955 年，是我国从事建筑和环保技术研究、推广及应用的大型科技企业，隶属于中国冶金科工集团有限公司。

中国冶金科工集团有限公司（中文简称中冶集团，英文简称 MCC）是国务院国资委监管的特大型国有企业集团，2009 年 9 月成功于上海 A 股和香港 H 股上市，2011 年荣列《财富》“世界 500 强”企业排名 296 位。近年来，中冶集团积极坚持“创新提升、做强做优、科学发展、长富久安”的发展总战略，奋力在建设具有国际竞争力的世界一流企业集团的伟大征程上阔步前进。

### 中冶建研院的主要经营范围包括：

工程承包；

房地产开发及城市基础设施建设；

环保设施投资运营；

工程材料与焊接；

工程技术服务；



中冶建研院拥有雄厚的科研实力，在建筑、环保、材料等领域，积累了 2600 余项科研成果、配套技术，荣获国家、省部级科技成果奖 550 余项，获得授权专利 300 余件，编制 350 多项国家和行业标准、规范、规程，培养出众多工程技术、管理人才，获得多项国家及省部级优秀设计和优质工程奖励。

中冶建研院始终坚持“技术领先，质量一流，服务周到，信誉至上”的宗旨，努力以先进的技术、科学的管理，不断追求卓越，奉献社会。

经营方式改变的同时，人员队伍也在急剧扩张，意味着每个月都有海量的工资、社保、绩效需要处理。人力资源数量快速扩张造成了人力资源管理工作量和复杂性的成倍增长。比如，要一张简单的人员学历构成的百分比图，都要人力资源部门先从 excel 中调出各部门、分子公司的人员信息原始数据进行统计，然后汇总，重新设计表格，出具图表，为了防止出错，其他人员还要进行反复核算后，才能递交给领导。就是这样加班加点递交的数据，也不是实时的。HR 苦不堪言，这样的工作效率，也是领导冥思苦想要改变管理现状的一道棘手难题。解决的唯一的途径只有管理信息化！

经过深入的沟通、了解，中冶最终选定了朗新为其长期的人力资源管理信息化战略合作伙伴！

依据丰富的实践经验，朗新首先帮助中冶进行了人员基本信息的梳理及标准字段规定，为总部及各分公司搭建起统一的人事数据信息平台，实现数据整合。

然后将以前需要依靠纸质媒介进行审批流程处理的工作，如员工入职、人员异动（调入、调出、岗级变动）、劳动合同签订、续签和解除等人事异动通过标准化、规范化的信息化流程实现，人员变动业务井然有序，数据可靠、准确，人力资源部对所有人事变动信息了如指掌；而且人员变动与薪资数据自动链接，只要人员变动操作完成员工新薪资标准也同步计算到位。人事异动模块大大减少了工作量、提高了工作效率和准确性，更保证了各项人事变动审批监督程序的严肃执行。

系统上线后，想了解员工历年学历比例对比、只需要点几下鼠标，设定好查询条件，系统自动进行穿透式查询，片刻间，一张员工学历比例变化图就展现在眼前，可以清晰的看到比如前年本科、研究生、博士的人员数量百分比、去年本科、研究生、博士的人员数量百分比、今年本科、研究生、博士的人员数量百分比，能及时了解到什么样的学历增加了多少…

未上线系统前绩效考核同样，每次考核都要耗费大量的纸张，需要 HR 人员先根据不同类别人员、不同职位制定出考核标准，然后打印出来，再发给各个相关人员进行打分，保密性不强不说，打分纸还容易弄脏、弄丢。上线系统后，中冶将绩效考核也纳入到系统进行管理。根据不同部门不同的岗位设置了打分权限及打分规则，比如考核结果汇总公式中各部分所占权重是不变的，且员工无法修改，主任科员给机关所有正职、副职、主任科员和本部员工四类人打分，在主任科员的打分显示界面上，只有机关各部门的正副职和主任科员、以及本部门的员工，不显示院领导和其他部门普通员工。主任科员给部门内部员工打分时，使用强制分布。员工自制部分的指标权重可以设置，其它固定权重或者打分权重不能设置，直接与岗位关联，同时与 OA 进行无缝链接。

使用人力资源系统后，前期进行的基础工作成果展现出来，HR 不用再对员工进行逐个的薪酬福利核算，并且借助系统强大的报表功能清晰的了解到各分支机构人员状况信息。促进了整个人力资源的高效管理，HR 有更多的时间投入到公司战略工作中，为下一步公司的战略扩张及时提供即时的人员数据信息，为公司领导层战略决策提供了有力保障！

## 【管理分享】

### 像运作企业一样构建企业大学

不同的企业，在不同的发展阶段，需要构建不同的企业大学。就像“变形金刚”一样，在“市场如战场”的企业竞争环境中，企业大学的“身段”和组织结构，也必须应时而动。那么，企业应如何结合企业自身的实际建立企业大学，其中的奥妙是什么？

传统的大学教育体系已经无法满足企业的实际需求，企业要想量身打造自己所需的人才，不可能将此任务完全交给传统大学，所以企业大学应运而生，为企业培养人才成为企业大学当仁不让的基本使命。

不仅如此，企业大学的使命远远超过培训本身，被赋予更多的内涵，它既可以是高层管理人员和员工沟通的最佳空间，也可以是传统企业文化的最佳平台，还可以延伸到供应商或客户那里成为整合战略性资源的秘密武器。

然而，不同的企业，在不同的发展阶段，需要构建不同的企业大学。就像“变形金刚”一样，在“市场如战场”的企业竞争环境中，企业大学的“身段”和组织结构，也必须应时而动。那么，企业应如何结合企业自身的实际建立企业大学，其中的奥妙是什么？

建立企业大学首先要改变企业传统的学习习惯和学习环境，导入学习型组织理论，改善企业员工对于企业培训既有的心智模式，统一企业员工的认识。其关键点包括：

其一，不同企业拥有不同的企业文化。对于拥有或启动企业大学的企业来说，它应该在其企业文化中补充这样一点：提高企业全员的学习能力至关重要。企业应该意识到持续学习是企业发展的潜在动力，但不只是管理层才需要提升工作技能，提高生产力应该基于每一名员工，企业的学习对象应该由定制的特殊群体转向全体员工。

其二，致力于提高专业技能的培训已经远远不够，企业应该将培训的焦点从提高个体员工工作技能转向培养全体员工的学习能力。此时，工作和学习从本质上说是一回事，企业大学使传统组织中忙碌的工人转变为忙碌的学习者。

其三，在培养全员学习能力的过程中，企业应注意使之与企业的经营目标直接相连，以便切实改进员工的工作绩效，获得全员的认可，并使持续学习成为员工自主的行为。

其四，企业在改进企业文化以建立企业大学时，还应意识到对员工进行企业文化和企业价值观的培训恰恰正是企业大学的核心课程。企业大学需要面向企业所有层次的员工，而不仅仅是面向新员工反复传播企业文化、价值观和愿景。愿景陈述应该是鼓舞人心、令人难忘、可信和简明的，而且应该是不断调整、不断发展的。

### **像运作企业一样构建企业大学**

在构筑企业文化、统一基本认识的基础上，开始建设企业大学的组织架构。一般而言，典型的企业大学组织由五个部分构成，即市场开发、产品设计、销售发行、财政和执行，企业大学通常以这五个部分为基础展开架构，各功能板块履行各自的职能，同时又集中在一起工作。

而传统的培训中心在组织架构上则仅以产品为基础。以产品为基础建立培训中心的组织模式，其最大优点是形式简便且易于管理，但缺点较多，如冗余责任带来的费用、企业组织上下难以共享培训资源、培训中心与企业的整个组织缺乏一致性等。

如果我们能够意识到企业大学实际上就是一个企业，其组织架构也应该像健全的企业一样以各功能部分为基础建立，那么企业很快就会看到它的收益。在建立企业大学时，企业应该改变原有培训中心的内部组织架构，使其以市场开发、产品设计、销售发行、财政和执行这五大核心部分为基础建立完整的组织架构，并保证各功能板块各司其职、良好运作。在这样的企业大学中，人们将明确各自的角色和职责，他们将原有培训中心的通才变为专家，更致力于自己角色下的本职工作。

在企业的整体组织架构中，培训中心一般被安排在人力资源部下，向人力资源部汇报工作。活动范围大的企业大学可以改变这一点，同企业的各职能部门并列，直接向企业的最高层汇报工作。当然，不同的企业可以依据自身情况来决定企业大学的执行系统。扁平化、柔性的组织更适合建立企业大学，并且使其直接与组织的不同职能部门进行有效的协调。

组织架构的改变决定了企业大学的人员设置不同于培训中心，同时企业大学对人员的要求也不同于培训中心。那么，企业应如何为企业大学配置合适的人才？

首先，要牢记企业的经营战略，保证企业大学的人员完全具备与企业经营目标直接相连的商业敏锐性与工作能力。其次，在已经成型的企业大学组织架构中考虑需要建立的职位，细致描述每个职位的职能和工作要求，再以此来甄选最适合的人才。

对企业大学的培训师资，我们也必须知道他们不再等同于培训中心的原有师资。培训中心在聘用师资时，大多到企业外部寻求，着眼于高薪聘请知名的大学教授或培训顾问，但这样做对企业经营的改进效果并不明显。企业大学在寻求教学师资时，应该将目光从外部转向企业内部，让具有实际经验的高层管理者或者专家担任企业大学的培训师资。

企业的管理者和专家具有实际的工作经验，对企业战略有较深层次的理解，在开展培训时更有的放矢，能够始终保持与组织战略的联系。在进行企业文化与价值观的培训中，内部培训师的优势更加明显。而且，从财务方面看，用自己的管理人员做兼职师资更具优势。

当然，外部师资也不能完全摒弃掉，在条件允许的情况下，企业大学应建立内部高层管理者、大学教授和培训公司顾问联合组成的培训师资联盟。一旦明确企业大学的组织结构和人员，接下来就可以进行企业大学的具体任务即确定企业大学提供的产品和服务了。

### 企业大学的三种“组织结构”

企业大学是独立的企业培训组织模式，其自身组织结构的确立可明晰培训管理工作的责权划分，以保证培训工作的顺利开展。企业大学的组织结构通常有三种：项目式、职能式和矩阵式，这些形式在实际运营中都有各自的优势和劣势。

#### 项目式

这种形式按培训内容划分为若干培训项目，如管理类、技术类、营销类等，每个项目又是由教学人员、课程开发人员、培训管理人员组成的队伍负责完成；当项目规模较大时，也可由若干小组组成联合团队来负责。另外，还需设置综合办公室、财务部等职能部门管理学校的日常性事务。

项目式往往采用独立核算的方式管理，运作较灵活，各职能间能高度协调，可适应快速变化的外部环境。但失去了各职能的规模效应，造成资源浪费，而且容易导致各项目之间缺乏协调，相互整合和执行标准化较为困难。

## 职能式

这是比较常见的组织形式，它按照企业大学所涉及到的基本职能来进行组织结构设计，通常情况下，设有培训服务部、课程开发部、教学管理部、综合办公室、财务部等，再根据每个部门的具体职能设置二级岗位。

职能式组织能够促进各职能的规模效益，提高各职能所需的深层次知识和技能，有助于组织实现职能目标。但容易导致高层决策堆积、执行层超负荷，各职能部门之间缺少横向沟通协调，对组织整体目标的认识有限，对环境变化反应较慢，缺乏创新。

## 矩阵式

当需要同时专注于每个专业领域的培训项目和培训工作的各职能时，可以采用矩阵式的组织结构。这种形式是为了节省人力成本，根据项目灵活调用相关专业人才所采取双重管理的结构。它根据不同的业务单元划分不同的培训单位，各培训单位下又分职能部门。比如惠普培训事业部下署有商学院、IT 管理学院、软件工程学院、IT 技术学院；而在惠普商学院下又分教务部、讲师部、宣传部及销售市场部。

矩阵式的企业大学结构便于沟通协调，适应快速变化的复杂决策，实现各培训项目间人力资源的灵活共享，并为各职能和各项目所需的技能和知识改进提供机会；但是容易导致员工卷入双重职权而导致沮丧，需要很大精力来平衡权力，并在经常性的协调会议和冲突解决会议上耗费时间，所以，这就要求员工具有良好的人际关系沟通技巧。

## 企业大学的四种“变形”

企业大学组织模式的深入研究和应用，一方面在一定程度上可以稳固企业大学的定位，另一方面则可能使具体规划和期望的实施效果达到一致。

前凯洛格公司（KeyLogic）咨询顾问左传鸿，在纵观国内外企业大学最佳实践和应用的基础上，将企业大学的组织模式分为四类：指导型组织模式、合作型组织模式、独立型组织模式、战略联合型组织模式。

## 1. 指导型组织模式

指导型组织模式的企业大学成为 HR（人力资源）部门的子部门，HR 部门负责企业大学的战略规划，并指导教学方向。企业大学一般对内，是费用中心，根据 HR 部门的发展路径规划学习管理，并向 HR 部门提供培训数据以辅助企业的人力资源管理。一般设置教务部门制定培训计划，进行课程和讲师管理，并联合各专业学院进行课程体系更新、提供学习方案。

企业大学依据 HR 部门制定规划，以培训为导向，工作开展相对容易。但从企业整体和长远发展来看，由于 HR 部门并不适合完全主导企业学习，这种模式还需要进一步变革。

以中国电信学院为例，它肩负打造中国电信“一个基地、四个平台”的目标，即中国电信领导力发展研究支撑和培养基地，面向内外客户的知识共享创造价值的平台，发展员工关键能力的平台，面向集团全体员工的传播企业文化、贯彻企业战略、统一员工理念、推动企业转型变革的平台，汇聚和传递最佳实践、助力成功经验快速复制和规模分享的知识管理平台。

中国电信学院由股份公司人力资源部负责业务指导，把握学院教学方向，听取学院发展规划、培训计划及年度工作汇报，并指导电信学院的发展和教学工作。中国电信学院设置教研中心和综合管理部两个部门。教研中心负责课程体系的更新、学习方案的提供，下设领导力教研中心、核心员工教研中心、VIP 客户教研中心、在线学习教研中心和教务部。综合管理部负责保证培训的及时有效开展，承担采购、技术支持、信息系统支持、场地设备管理等。

## 2. 合作型组织模式

合作型组织模式的企业大学与 HR 部门是平行关系，为对内的费用中心。这种模式的企业高层非常注重人才培训和学习，CEO 等高层出任合作型组织模式企业大学校长，积极参与确定企业学习战略和企业大学目标规划。企业大学根据战略进行学习管理与规划及 HR 部门的数据传输，设置培训部门指导学习计划及学习开展，各学院按照供应链或 SBU 划分，

负责提供学习活动和项目开展，设置公共部门为各学院提供培训管理、课程制作、教学设计等公共职能。

合作型组织模式的企业大学向高层汇报，可从战略角度直接获得资源，并且企业大学直接从企业战略出发制定学习计划，可使人才发展直接与战略目标挂钩。但是这种模式需要企业高层重视企业大学建设和实施，企业大学本身也需要不断提升自身能力，投入大量精力完成从战略分解各层级员工能力的任务。

海尔集团为培养出国际水平的管理人才和技术人才，于 1999 年兴建海尔大学，它是为满足海尔集团的国际化战略转移而成立的，现已成为海尔集团培养员工管理创新的基地。海尔大学由副总裁担任校长，根据海尔在生产、质量、文化和管理上的特点开展相关的学习活动、开发学习项目、制定学习计划及学习开展，并直接向总裁汇报。人力资源部门与海尔大学的工作保持高度的一致。海尔大学成为海尔集团整体培训工作的责任部门，保证了培训工作从需求挖掘到课程开发、从课程运作到培训效果评估的顺利实施。

### 3. 独立型组织模式

独立型组织模式主要对外，是利润中心，一般企业大学发展到这种模式，必须具备较明显的竞争优势或资源，并且对学习管理有一定的积累。企业大学成为企业中又一个市场的探测器，一定程度上可以影响 HR 部门的决策。企业大学根据市场制定学习管理策略，并提供给企业各层级和各部门（包括 HR 部门）。这一模式下需设置市场和销售等部门。

独立型组织模式的企业大学以外部输出为主，可实现利润收入，并且打造学习品牌，提高企业影响力。但在内部学习和管理功能上相对弱化，对于内部学习和人才发展需求的跟踪和挖掘相对会出现不足。

比如，海尔大学在培训能力大量积累的基础上，尝试将培训对象由海尔内部员工延伸到外部，开展针对分销商、专卖店的培训，扩展到信息技术、生产制造、金融保险、石油化工、快速消费品、高等院校以及政府机构等领域。

### 4. 战略联合型组织模式



战略联合型组织模式是企业大学发展的最终模式，采取这一模式的企业应在学习管理上有着足够积累，并且企业高层已将学习视为人才管理的主要途径、坚持不断地推动企业学习和发展。在这种模式下，可以根据战略灵活调整自身定位，企业大学成为人才管理规划的关键部门，成为企业战略的催化剂。企业大学作为企业中一个独立核算部门，向 HR 部门提供人才发展数据，根据战略共同制定人才发展规划。这一模式中指导委员会是最重要的机构，可由内部专家组成或内外部专家联合组成，统一指导确定学习计划和学习开展。

战略联合型组织模式下，企业大学可根据企业战略灵活调整学习内容和方式，在企业应对内外部环境变化方面起杠杆作用。但需要企业高层重视企业大学的建设和实施，除企业大学专职员工，还需要各业务单元专家、HR 部门管理者参与，协同程度要求较高。

此类案例可比照卡特彼勒的企业大学。卡特彼勒（Caterpillar）是一家集大型机械制造、改装、金融服务、第三方物流为一体的多元化跨国集团，是世界 100 强企业之一。Caterpillar 的企业大学名为 CatU，校董会由 CEO 以及集团副总裁组成，指导确定学习战略和企业大学目标，确定预算；成立顾问委员会，由各业务单元副总裁推荐人选，CatU 院长和教务长审批，顾问委员会传达各业务单元的培训需求，辅助 CatU 确定针对各业务单元的培训计划、课程开发的优先顺序和开展方式；设置领导力学院、市场营销学院、技术学院、生产系统学院、六西格玛学院、通用技能学院等 6 个学院，各学院提供学习活动，并分别设置学习委员会，由来自各业务单元的 HR 管理者组成，负责对学习管理的效果和效率提出意见。公共部门为各学院提供课程制作、教学设计等公共职能，学院之间共享公共部门资源。

企业大学的四种组织模式，各有各的特征，也有各自的优劣势，企业可以根据自己的需要，选择对应的模式。

左传鸿提醒企业大学建设者：“要发挥组织模式的<sup>最大</sup>价值，一定要认识到企业大学的组织模式不是一成不变的。企业大学的组织模式应根据发展需要，在不同的时期进行针对性的调整，以满足企业大学的目标。”