

朗新

日开天霁 朗而新之

电子月刊

2011.09.1\09.30

第9期

总第42期

LongShineElectronicMonthlyMagazine

E-hr专家

www.hrsoft.com.cn



集团化 战略化 平台化 E-hr应用分享

P28 国资委企业HR管理信息化之道

作为一家综合性集团，业务的不断整合，人员规模的不增加，广西物资集团意识到只有制定并实施清晰、精确地人力资源长期战略，才能保证企业拥有核心竞争力健康发展。通过物资集团的应用了解eHR之路....

P24

eHR选型的关注要点

P38

新兴酒店的快速发展战略之路

P39

金秋时节，瓜果飘香，百强商业老字号企业再焕发新活力

P44

中国航天科工六院牵手朗新，走进人力资源管理信息化的新篇章

引 言

“朗新天霁”，语出《淮南子》——“日开天霁，朗而新之”，其意是描绘宇宙形成、天地初开时一派清新朗的气象。而公司的英文名 longshine，意为“一轮太阳永远照耀”之意。可以看出，正是东方博大精深的人文精神与西方现代化的管理模式相结合，造就了朗新天霁扎根用户、开拓进取的精神。

北京朗新天机软件技术有限公司（以下简称朗新），从 1996 年开始，专注于企事业单位人力资源管理软件及相关解决方案的开发、研究，为企业的战略和经营提供支撑。

朗新是国内最早从事人力资源管理软件研发和服务的公司之一。与国内劳动人事领域研究的权威机构——国家劳动和社会保障部（现：人力资源和社会保障部）劳动科学研究所合作。目前，朗新用户已近 4 万家，遍及全国各个行业及区域，是 HR 管理软件领域拥有企业用户最多的产品之一。

朗新崇尚“专业、高效、与客户合作共赢”的经营理念，提倡协作与创新，关注客户的成功和员工的进步。

朗新期刊将如朗新名字一样，给每一位阅读者带来新意！

北京朗新天霁软件技术有限公司

——《营销中心》

导 读

引 言 2

朗新的成长故事 4

朗新最近一直致力于基于集团化、经营化、战略化、流程化驱动、全员参与的 eHR 应用，朗新自身定位为基于产品、咨询、应用、实施、服务一体化服务专业厂商，从 1996 年开始，并于劳科所合作，积累了中国最多的用户群体，4 万家的用户群……

HR 的发展趋势 6

许多企业家觉得 HR 管理对企业作用不大，是因为他们对 HR 管理不了解，其实 HR 管理对企业的价值是非常大的！HR 除了在做好日常的工作以外还应该更多地关注所在国家/区域或行业的发展趋势以及这些趋势会给公司在 HR 管理上带来何种影响，来预估未来的潜在收益和风险，还要做那些……

e-HR 在企业信息化规划建设中的地位 16

HR 部门对企业内不同客户进行的人力资源管理推广，一靠对 HR 管理体系的宣传指导与切实执行，二靠通过技术手段满足大家不同层次的个性化需求，给予大家更多的关注，并让大家参与到 HR 管理活动中来。让他们充分应用 HR 管理产品和服务，才是成功的保证。而有效地利用信息技术手段，建立起企业的 e-HR 管理平台，将有力地推动 HR 管理生态链上不同角色对 HR 管理活动的参与热情和参与深度……

eHR 选型的关注要点 24

选型面临的困惑不只是来自于 eHR 供应商，在企业内部，诸如 eHR 系统与 ERP 或其它应用系统的关系、HR 业务因素主导还是 IT 因素主导等问题也成为选型争论的焦点。eHR 系统选型的失策，不仅会造成企业投资的失败，影响企业对 HR 投资的信心，甚至还会影响到相关人员在企业中的职业发展生涯。

国资委企业 HR 管理信息化之道 28

作为一家综合性集团，业务的不断整合，人员规模的不增加，广西物资集团意识到只有制定并实施清晰、精确地人力资源长期战略，才能保证企业拥有核心竞争力健康发展。通过物资集团的应用了解 eHR 之路……

新兴酒店的快速发展战略之路 38

观澜格兰云天国际大酒店在使用快速成长扩张复制模式加速发展，它给了我们很多启示……

金秋时节，瓜果飘香，百强商业老字号企业再焕发新活力 39

友好人知道，必须摒弃掉原来陈旧的思想及系统，采用新的思想及系统才能满足友好飞速发展的需要……

朗新为烟台喜旺食品有限公司人力资源管理事业增添活力 42

对人员信息的整合、员工的培训及员工的有效激励等都已上升到了一个新的高度，激发新的活力……

中国航天科工六院牵手朗新，走进人力资源管理信息化的新篇章 44

只用一周就可以完成的人力系统，人力资源信息化也变的如此简单，朗新人是如何做到的，使用了什么方法……

朗新的成长故事

北京朗新天霁软件技术有限公司前身是朗新信息系统有限公司的管理软件事业部（朗新信息系统有限公司的起源业务）。

北京朗新信息系统有限公司成立于 1995 年，注册资金 1.2 亿人民币，员工 2500 多人，最初名称为北京朗新信息科技有限公司，公司最初业务领域为中国电信提供系统集成及本地网计费软件系统，随着公司不断发展，1997 年同实达集团合作，公司成为加入实达软件的第一家公司，公司更名为北京实达朗新信息科技有限公司，并于 1997 年开始同劳动和社会保障部劳动科学研究所合作介入人力资源管理软件产品开发，同年推出企业劳动人事管理系统 V1.0 版，1998 年朗新公司成立厦门软件开发中心，同年通过并购成立杭州分公司，开始进入电力行业的系统集成及软件开发，1999 年公司开始涉足基于 LINUX 领域的软件开发，2000 年朗新公司完成管理层股份回购，脱离实达软件，同年引入海外近 2000 万美元的风险资金，INTEL 及高盛为主要股东，公司更名为北京朗新信息科技有限公司，同时拥有北京朗新系统有限公司、北京朗新网络科技有限公司，业务领域主要为三个方向，通信、电力行业的系统集成及软件开发，人力资源管理软件产品领域，以上二块业务归属于北京朗新信息系统有限公司，基于 LINUX 的网络应用产品（WEB SERVER、WEB CACHE、FIRE WALL、IP Billing），此项业务归属于北京朗新网络科技有限公司，公司目前在北京、上海、天津、杭州、武汉、深圳、厦门等地设有分公司，公司现有员工 800 余人。本科以上学历占 90%、硕士博士学位 70 多名。公司管理层均是国内、国际一流大学的硕士博士，并具有国内、国际 IT 界、管理界资深的运作大型跨国公司的经验，在其主营业务：电信、电力、基于 LINUX 的 INTERNET 应用、人力资源管理软件等领域都处于业者翘楚地位。

朗新天霁软件技术有限公司坐落于北京中关村科技园区,是一家专注于人力资源管理软件研发的高新技术企业,为客户提供全方位的人力资源管理信息化产品。朗新从 1997 年开始与国家劳动和社会保障部合作研发人力资源管理软件,是国内最早从事人力资源管理软件研发的公司之一。



朗新人力资源管理软件用户已超过 4 万家,行业、区域覆盖率均达 100%,是拥有企业用户最多的产品,其中国内外的大客户占相当比重,并成为国家科委科技推广项目和中国信息产业行业采购首选品牌,同时获得了作为重要科技成果参加“建国五十周年成就展”的殊荣,朗新天霁也成为了国内最大的企业人力资源管理软件供应商。

朗新天霁总部设在北京,领导团队具有丰富的行业经验、先进的管理学理念和深厚的管理学实践背景,并拥有一支由数十名具有研究生、本科学历背景的专业人士组成的优秀团队专注于产品的研究和开发,在北京、上海、天津、广州、深圳、杭州、武汉、重庆、沈阳、厦门、济南等地设有十几家分支机构,拥有 300 多家代理商及几十家授权服务中心,建立了覆盖全国的销售与服务网络,凭借我们专业、敬业的实施团队,确保优质的本地化服务。

国家劳动和社会保障部劳动科学研究所是国内劳动人事领域研究的权威机构，朗新一开始就与其展开深入合作，实现人力资源管理业务与信息技术的完美结合，强强合作推出的系列产品线既融合了中国特色的信息化管理需求，又满足了企事业人力资源管理的个性化要求，因而受到了各类企业客户的青睐，同时也得到了政府部门的大力支持，成为劳动和社会保障部与各省市、市政府劳动保障部门唯一发文件推荐的同类产品！

HR 的发展趋势

一、HR 概念

HR (Human Resource)是 human resource 的缩写，是指人力资源管理。

最早提出 HR 这一概念的人是美国著名经济学家、密歇根大学商学院教授戴夫·乌尔里克，被誉为人力资源管理的开创者。在此之前，人力资源被叫做“人事管理”。乌尔里克认为，现在唯一剩下的有竞争力的武器就是组织，因为那些传统的竞争要素，如成本、技术、分销、制造以及产品特性，或早或晚都能被复制，它们无法保证你就是赢家。

人力资源管理是什么？成年人口观认为，人力资源就是具有劳动能力的人口，也就是指 16 岁以上具有劳动能力的全部人口；在岗人口观认为，人力资源是目前正在从事社会劳动的全部人员；人员素质观因把人力看作是人员素质综合发挥的作用力，因此认为人力资源是指人的劳动能力与潜力。

综合各路说法，权威人士给出结论：人力资源是指在劳动生产过程中，可以直接投入的体力、智力、心力的总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

二、HR 发展历史

人事管理的起源可以追溯到非常久远的年代，对人和事的管理是伴随组织的出现而产生的。现代意义上的人事管理是伴随工业革命的产生而发展起来的，并且从美国的人事管理演变而来。70 年代后，人力资源在组织中所起的作用越来越大，传统的人事管理已经不适用，它从管理的观念、模式、内容、方法等全方位向人力资源转变。从 80 年代开始，西方人本主义管理的理念与模式逐步凸现起来。人本主义管理，就是以人为中心的管理。人本主义管理被作为组织的第一资源，现代人力资源管理便应运而生。它与传统的人事管理的差别，已经不仅是名词的转变，两者在性质上已经有了较本质的转变。

1、传统人事管理

(1)、传统人事管理活动。早期的人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案管理之类琐碎的工作。后来逐渐涉及职务分析、绩效评估、奖酬制度的设计与管理等、人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等。

(2) 传统的人事管理工作的性质。传统人事管理基本上属于行政事务性的工作，活动范围有限，以短期导向为主，主要由人事部门职员执行，很少涉及组织高层战略决策。

(3)传统人事管理在组织中的地位。由于人事活动被认为低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作，因而传统人事管理工作的重要性并不被人们所重视，人事管理只属于执行层次的工作，无决策权力可言。

2、现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别

(1) 区别一：现代人力资源管理是将传统人力资源管理的职能以提高扩大、从行政的事务性的员工控制工作转变为：为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争能力。因而，现代人力资源管理与传统人事管理的最根本区别在于现代人力资源管理具有战略性、整体性和未来性。。它被看作为一种单纯的业务管理，从技术性管理活动的架构中分离出来。根据组织的战略目标而相应制定人力资源管理与战略，成为组织战略与策略管理的具有决定意义的内容。

(2) 区别二：现代人力资源管理将人看作组织的第一资源，更注重对其开发，因而更具有主动性。这也是现代人力资源管理与早期人力资源管理的区别。早期人力资源管理往往只强调人力资源的管理，而忽略人力作为一种资源具有可开发的特征，忽略人力资源具有能动性的特征，忽略能动性的开发。现在，组织对人力资源的培训与继续教育越来越重视。其投资在不断增大，从一般管理的基本理论与方法到人力资源规划。组织中参加培训与教育的人员越来越多，从高层到基层员工从新员工到即将退休的员工，每一个层次与年龄段的员工均参加培训与教育，人力资源开发的方式也有较大的改变，工作内容的丰富化、岗位轮换、更多机会的提供，员工职业生涯的规划均成为新型的人力资源开发方法，传统的院校培训、企业使用、或者企业自己培养、自己使用的方式，也转变更注重对员工的有效使用。人力资源管理部门成为组织的生产效益。人力资源的

功能的根本任务就是用最少投入来实现组织上的目标,既通过职务分析和人力资源规划,确定组织所需要最少的人力数量和最低的人员标准,通过招聘与录用规划,控制招聘成本,为组织创造效益。

人力资源开发功能则更加能够为组织创造经济效益。一方面,人力资源开发的最终结果就是能够为组织带来远大于投入的产出。另一方面,通过制定切实可行的人力资源开发计划,可在成本上为组织节约更多的投入。人力资源的整合与调控的目的在于员工的满足感,提高其劳动积极性,发挥人力资源的整体优势,为组织创造效益。组织是一个开放的社会系统,是一个与社会环境互相作用与影响的投入——产出系统,因此我们既要注重人力资源的自然性,注重员工能力的识别、发掘、提高与发挥,更要注重人力资源的社会属性,注重员工的社会心理。注重组织与社会的协调发展,注重员工与组织的协调发展。既要着眼于生产力与效益的提高,又着眼于员工满意度与工作生活质量的提高。同时,组织是一个“整体增长”的系统。组织中,在对人力资源的开发与管理的过程中,既要注重员工个体的作用,更要注重员工与员工之间的合作与协调,强调团队的整体优势与组织的整体优势,既要注重员工在岗位上发挥其应有的作用,更注重员工在组织中最适合其潜能发挥的岗位上为组织效力。人力资源的补偿功能同样也能够为组织带来效益。激励是人力资源管理的核心工作,目的在于激发员工的工作动机。合理的奖酬与福利作为激励最直接的手段,可以调动员工工作的积极性,发挥员工的作用,为组织效力。合理的奖酬与福利也可以为组织节约成本,因为合理的奖酬与福利由两个方面因素决定:一是报酬与福利。二是应该能够反映出本地区同行业相应的报酬与福利水平。

(3) 区别三：人力资源管理对员工实行人本化的管理。现代人力资源管理证实员工为“社会人”，它不同于人事管理视员工为“经济人”，它认为，组织的首要目标是满足员工自我发展的需要。在当今人本化的管理模式下，人力资源部门在对员工管理时，更多地实行“人格化”管理，注重员工的工作满意度和工作生活质量的提高，尽可能减少对员工的控制和约束。更多地为员工提供帮助与咨询，帮助个人在组织中成长与发展。业界形成了比较成熟的人事管理模式，但是这一传统的、被动的、事务化的、缺乏前沿性的劳动力管理。随着企业发展的内外部环境的变化和市场竞争的日益激烈，在西方经济学理论界以西奥多舒尔茨为代表的现代人力资本理论推动下，传统的人事管理方式逐渐向现代人力资源管理方式转变。

人力资源是现代企业的第一资源，是企业获得竞争优势的根本，关系企业的生死存亡，这已成为中外企业管理者共识。当前我国正处于经济转型的关键时期，许多企业改革和发展过程中的问题，最深层的原因应该归结于人力资源管理。中国企业亟待变革人力资源模式，实现由传统、落后的人力资源模式向现代人力资源模式的转变。

三、中国企业 HR 现状

前不久，国务院发展研究中心企业研究所采用开放式问卷、半结构化问卷、调查访谈、文献资料分析等方法，对国内多家企业的人力资源管理现状进行了调查分析。从所调查企业的组织结构设置、人力资源工作人员配置、人力资源管理理念、人力资源管理机构与职能设置及制度建设等方面来看，目前国内企业的人力资源管理主要具有以下特点：

1、大多数企业的人力资源管理还处于以“事”为中心的状态。只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体性、系统性，强调“事”的单一方面静态的控制和管理，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、普遍缺乏人力资源规划与相关政策。人力资源规划是根据企业的发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，预测未来企业任务和环境对企业的要求，从而为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的一个过程。其开发和整合有赖于企业战略的确立与明确。但是，目前国内大多数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、薪金管理、调动、培训等与公司内部员工有关的事项，却忽略了与顾客的联系，没有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。

3、许多人力资源管理的功能远未完善。整个人力资源管理系统中的各个模块之间相互矛盾或不一致，难以有效发挥人力资源管理的整体效能。

4、人力资源部门无法统筹管理整个公司的人力资源。比如，人力资源部门无法将公司和部门战略与人力资源战略统一结合；受职权限制，人力资源部门与其他业务部门沟通困难；人力资源部的实际工作停留在主管层以下，造成考核体系不完善，激励机制不健全，继任计划不完整等问题；公司高级领导层受具体业务困扰，对人力资源重要性认识不够。

5、十分缺乏将先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度和措施的技术手段与途径。由于没有十分成熟的人力资源管理技术和完善的工作流程

的实践，难以提炼、固化成为人力资源管理信息系统，电子化程度低，工作效率不高也就在所难免。

6、薪酬福利难以有效激励员工努力工作。没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在薪酬分配体系中的关系，“凭能力上岗、凭贡献取酬”没有得到很好的体现。

四、建立科学的 HR 机制

在复杂和动态的环境中，企业需要开发和培养企业所独有的资源和能力系统。然而企业的核心能力是不会一成不变的，企业的核心能力会逐渐变成未来发展的主要阻力，企业必须不断开发和更新核心能力。核心能力实际是企业的一种平衡能力，是在对经济化的反应能力和维持稳定的能力之间的保持平衡的能力。因此，协作是企业建立核心能力和取得竞争优势的关键。企业必须采用不同于传统公司的战略，通过战略、联盟战略和合作战略来建立和维持竞争力。这些战略有助于企业成为有效的、创新的、学习型的和有竞争力的企业。

在新的经济中，竞争能力将越来越多地依赖于创新能力。谁能够成为性的、创新的和拥有丰富关系资源的企业，谁就能够拥有更为强大的能力和竞争优势。因此，越来越多的企业重视人力资源，并且开始全面提高企业的人力资源的能力。正如国际组织与生产力中心指出：真正的性组织成功的关键因素是将人力资源的作用与组织的国际目标相整合。这种紧密联系有利于促进企业的发展，也能够为员工个人提供发展的机会。

企业需要建立人力资源战略，如：人力资源战略、激励政策和培训来实现对人力资源的配置。人力资源战略是实现企业的战略和柔性战略的工具。总之，面对企业地理环

境的扩张，面对更加复杂的环境，企业需要改进人力资源管理，包括：改善其功能、观念、战略以及采用新的工具。

五、国外有关人力资源管理的研究进展

人力资源管理过去作为维持组织正常运作的一项管理职能，如今它发展到企业的管理战略的层次，具有与财务管理、市场营销等工作同等地位。人力资源管理对于企业绩效的提高的作用已经逐渐被人们认可，其在战略层次上与企业绩效的正相关关系也为国内外企业实践所证实，随着人力资源管理的发展和实践的深入，人力资源管理已经成为一门关于企业管理的新兴学科，成为管理学的一个重要的学科分支。

目前，人力资源管理的研究与实践已经超越员工招聘与配置、培训与发展、工作设计、业绩考评、薪酬设计等传统内容，形成三个新的发展方向：

- (1) 战略人力资源管理，将人力资源管理与组织发展战略目标的实现结合在一起。
- (2) 国际人力资源管理，强调经济全球化情况下跨文化的人力资源管理。
- (3) 政治化的人力资源管理，探讨企业文化、非正式组织的活动对人力资源管理的影响。这些方面的研究正在改变已有人力资源管理的概念、分析框架、促进人力资源管理理论体系的形成和完善。

六、未来人力资源发展趋势

1、人力资源管理

人力资源管理部门逐渐成为能够创造价值并且维持企业核心竞争能力的战略性部门，人力资源管理的变化必须与企业的其它领域互相匹配，才能保证企业新的经营环境下保持并且维持竞争优势。

2、知识工作者的管理

知识经济和知识管理时代的到来使企业的人力资源管理发生重大的变化，知识工作者已经成为企业人力资源管理的一个重要的组成部分，对知识工作者管理必须有别与传统的人力资源管理。对知识工作者如何进行有效的管理，主要表现在：合理、有吸引力的薪资与福利、充分公开和高效的信息沟通、公正平等的招聘政策、跨文化培训与管理、开放的知识分享和民主决策、持续有效的系统激励模式。

3、组织学习与学习型组织

组织学习是企业适应知识经济时代发展需要的一种必然结果。组织学习是不断提高并且持续保持适应能力的重要手段，而学习型组织则是通过持续有效的组织学习获得生存和发展机会的组织形态。也是 21 世纪最具有竞争优势和最具有适应能力的组织形态。人力资源管理部门必须有效的组织系统学习，建立和完善学习型组织作为其重要领域。

4、网络化组织

随着网络的发展，经济变成网络体系，并由变化速率和学习速率所推动。组织日益变得扁平化、开放化，组织的层次在逐步减少、充分授权、民主管理、自我管理 etc 网络特征已经出现，以团队为基础的组织及管理方式正在形成。

5、企业价值、企业管理与人力资源管理的道德问题

随着文化的多元化趋势和价值冲突与对立加剧，组织知识管理和全球网络化经营需要不同的文化、不同的价值的整合与共享，企业精神价值的整合作用、企业伦理操守的激励与约束作用被越来越多的企业重视。而人力资源管理的重要任务就是正确地揭示企业价值的内涵并且有力促其传播，尊重员工个人的价值有效整合于组织伦理价值之中。

6、文化培训和跨文化管理

经济全球化所带来的管理的文化差异和文化管理问题，已经成为人力资源管理领域的一个重要问题。当今和未来人力资源管理的一项的职责就是克服组织内有文化差异引起的文化冲突，其有效的途径是实行跨文化管理和跨文化培训。在跨文化管理中，全球观念、系统概念、多元主义是培训文化开放与宽容的思想基础，而有效的不同文化的交流与对话，特别是深度对话是实现文化整合和文化共享的重要途径。跨文化培训已经成为人力资源管理的重心所在，是实现文化整合的有力工具。

7、人力资源管理外包

人力资源管理活动的外包已经逐渐发展起来,即将组织的人力资源管理活动委托组织外部的告诉承担。人力资源管理外包的工作包括:工资、福利、招聘和培训等方面。

总之,未来人力资源管理总体发展趋势有以下特点:

- 1) 人力资源管理将更加具有弹性和适应性。
- 2) 组织的限制将变得越来越少,招聘方式成为组织竞争优势的来源。
- 3) 在经济全球化,组织具有竞争优势就是知识以及掌握知识的人。

e-HR 在企业信息化规划建设中的地位

一、企业信息化

1、企业信息化的概念

企业信息化是指企业以业务流程的优化和重构为基础,在一定的深度和广度上利用计算机技术、网络技术和数据库技术,控制和集成化管理企业生产经营活动中的各种信息,实现企业内外部信息的共享和有效利用,以提高企业的经济效益和市场竞争能力,这将涉及到对企业管理理念的创新,管理流程的优化,管理团队的重组和管理手段的创新。

如果从动态的角度来看,企业信息化就是企业应用信息技术及产品的过程,或者更确切地说,企业信息化是信息技术由局部到全局,由战术层次到战略层次向企业全面渗透,运用于流程管理、支持企业经营管理的过程。这个过程表明,信息技术在企

业的应用，在空间上是一个由无到有、由点到面的过程；在时间上具有阶段性和渐进性；信息化的核心和本质是企业运用信息技术，进行隐含知识的挖掘和编码化，进行业务流程的管理。

2、企业建立信息化的目的

企业间的竞争应当包括产品竞争、价格竞争、品种竞争、服务竞争、市场竞争和信誉竞争等诸多方面。随着人们一边完成工业化进程，一边步入信息时代，这种种竞争的方面也都不避免地被打上了信息化的烙印。

企业要在日新月异的科技时代里求得生存和发展，就必须参与企业间的科技竞争，把生产和经营牢牢植根于科学技术的沃土之上，使企业在优胜劣汰的竞争中永远充满活力。一般说来，技术进步会从以下几个方面对企业产生直接的影响：

- ◇ 技术的进步有助于产品和服务质量的提高；
- ◇ 技术的进步使产品的生命周期普遍缩短，由于更新换代的加快，企业也不得不重视产品的再开发；
- ◇ 技术的进步可以改进生产工艺和生产流程，可以研制出更有效的生产工具应用于生产，从而可以大大提高生产效率。

企业只有不断地进行技术开发、技术引进、技术改造，才能在市场竞争中保持强劲有力的态势，使企业永远立于不败之地。

3、企业信息化规划的内容

如何更好地促进当前的企业信息化建设，最首要的一点就是要搞清楚，本企业搞信息化的范围究竟是什么。企业信息化是一个很广泛的概念，总的来说就是广泛利用信息技术，使企业在生产、管理等方面实现信息化。具体可以分为三个层次。

1) 企业在生产当中广泛运用电子信息技术，实现生产自动化。如生产设计自动化（CAD）、自动化控制、智能仪表、单板机的运用等等，凡是用到电子信息技术都是企业信息化的一部分。

2) 企业数据的自动化、信息化。用电子信息技术对生产、销售、财务等数据进行处理，这是最基础的、大量的数据信息化过程。

3) 更高层次的辅助管理、辅助决策系统，Intranet、Extranet、制造资源计划（MRPII）、计算机集成制造系统（CIMS）、人力资源管理系统（e-HR）、办公自动化（OA）等都是用来辅助管理、辅助决策的，这是更高层次的信息化。

4、企业实施信息化的条件

对企业信息化内容的认识，许多人认为“购买一些硬件设备、联上网、开发一个应用系统并给以一定的维护就是实现了企业信息化”，这是片面的理解。

企业信息化虽然是要应用现代信息技术并贯穿其始终，但信息化的目的是要使企业充分开发和有效利用信息资源，把握机会，做出正确决策，增进企业运行效率，最终提高企业的竞争力水平。

企业信息化的目的决定了企业信息化是为管理服务的，所以，企业信息化决不仅仅是一个技术问题，而是与企业的发展规划、业务流程、组织结构、管理制度等密不可分的。

国内外经验表明，企业开展信息化需要具备一定条件，那么企业信息化建设应该具备哪些条件才可能成功实施呢？

- (1) 企业要有信息化的内在需求；
- (2) 要有一个企业信息化的总体规划；
- (3) 要有基本的技术和管理基础；
- (4) 要有自己的技术和管理人才；
- (5) 企业信息化要与技术进步、管理创新和观念更新相结合；
- (6) 要选择一个好的合作伙伴；
- (7) 要有一个信息主管来统帅；
- (8) 要有专门的部门来实现。

二、e-HR 的发展历程

人力资源管理的信息化由来已久。随着人力资源管理思想以及信息化技术的不断发展革新，人力资源管理信息化系统也在不断的发展和完善。总体而言，我们可以将人力资源管理信息化的发展历程划分为四个阶段。

1、基础计算工具阶段

20 世纪 70 年代初，随着计算机系统开始在管理领域普遍应用时，国外一些领先的应用软件企业就开始了人力资源信息化的研究。与任何其他的应用系统一样，最初的人力资源信息化也是针对人力资源管理工作中最基础、最复杂、最繁重的部分进

行，对当时的人力资源管理来说，这部分就是职员信息的管理和职员薪资的计算。在这个阶段，计算机运算处理技术是整个人力资源信息化的关键技术。

受当时的技术条件和需求的限制，人力资源信息化系统其实只不过是一种自动计算薪资的工具，只能实现薪资数据录入后的自动计算，而且不能保留薪资历史数据，完全没有报表生成功能和薪资数据分析功能。这就是第一代的人力资源信息化系统。

但是，它的出现为人力资源管理信息化展示了美好的前景，即利用计算机的高速处理和自动化来替代手工的巨大工作量，用计算机的高准确性来避免手工的错误和误差，使大规模集中处理大型企业的薪资成为可能。

2、信息数据存储阶段

在 20 世纪 80 年代中，计算机技术取得了长足的发展。计算机硬件性能的提高，软件技术的发展和数据库技术的兴起，都为人力资源管理信息化发展到新的阶段提供了可能。

在这一阶段中，由于获取了技术上的支持，人们开始关注于对职员信息及薪资历史数据的保存和管理，在此基础上，人力资源信息化系统中的报表生成功能和薪资数据分析功能也都有了较大的改善。这是第二代的人力资源信息化系统。

但这一阶段的系统主要是由计算机专业人员开发研制的，其设计思想主要是技术领先，未能系统地考虑人力资源管理方面的需求和理念。这个阶段的信息化的主要目的在于信息的存储和维护，其主要的功能模块仍然是职员管理和薪资计算，没有覆盖到企业人力资源管理中的其他业务。

3、全面业务管理阶段

到了 20 世纪 90 年代，随着企业管理思想的逐步成熟，人们开始认识到，人力资源管理不仅仅是企业内部的一种辅助的管理行为，而是企业生存和发展的关键。各种各样的人力资源管理方法和理念开始产生并被应用到企业的管理中。这时，人们开始关注的不仅仅是日常的事物处理和信息记录，而是更多的考虑如何改善企业内部的人力资源管理状况，如何能够使得企业的人力资源管理实现"规范化"、"最优化"。这种管理思想的变革，逐渐的延伸到人力资源信息化，就促使人力资源信息化发展到了第三个阶段：将人力资源管理中的业务全面纳入信息化系统中进行管理。

另外一个推动人力资源信息化发展的不可忽视的关键因素是网络技术的出现和发展。随着个人电脑的普及，网络技术被越来越多的人所运用和依赖。网络技术最大的优势是让信息不再被地域所阻隔，对于人力资源管理来说，这是至关重要的。网络技术带给人力资源管理系统的不是是一种简单的技术更新，而是一种革命性的变化。

第三个阶段，是人力资源信息化发展历程中最为重要的一个阶段。在这个阶段之前的人力资源信息化系统还只能被称为人力资源"信息系统"（HRIS，HR Information System），而不是像其他应用系统那样被称为"管理系统"（HRMS，HR Manage System），这也从一个侧面说明，在第三阶段以前的人力资源信息化，只是基础信息的管理，还没有上升到对业务的全面管理和提升。

在第三个阶段中，第三代人力资源信息化系统具有如下特点：

- ◇ 从全面人力资源管理的角度出发，将各项核心业务（如：招聘选拔、绩效考核、培训发展、薪酬设计等）纳入系统，提供相应的业务处理功能模块；

- ◇ 使用同一数据库存储各种与人力资源相关的信息数据，形成统一、集成、共享的数据源；
- ◇ 友好的用户界面，简捷的操作方式；
- ◇ 灵活的业务流程设置功能；
- ◇ 允许企业根据其管理特点和要求，灵活设置所需的业务处理流程，如：绩效考核流程、培训流程等；
- ◇ 强有力的报表生成工具。

这些特点使得人力资源专业人士可以摆脱繁重的日常事务处理工作，集中精力考虑如何改善企业内部的人力资源管理状况，同时可以借助信息化系统来实现企业人力资源管理的"规范化"和"最优化"。

4、战略决策支持阶段

进入 21 世纪后，市场竞争加剧，企业生存压力增大，越来越多的企业认识到，现代企业的竞争其实质上就是人才战略的竞争。因此，企业对人力资源管理的关注达到了一个空前的程度。同时，人力资源管理在企业管理中的地位，也被提升到了战略决策支持的高度。

在这一背景下，企业的人力资源管理正在经历着从事务性管理角色向战略合作伙伴的转型，借助于信息化系统，是转型的必由之路。而企业，则迫切地希望通过人力资源信息化系统在以下几个方面为企业带来收益：将人力资源的各类信息整合在一起，增加数据的准确性，实时性；固化管理流程，使人力资源管理标准化、规范化和流程化，减少人力资源管理的随意性，同时提高企业发展过程中的可塑性；提高人力资源管理水平，提高管理

绩效，提升员工满意度，减少员工的流失；根据组织的战略目标做出人力资源规划，实现人力资源的合理配置；进行人力成本分析，控制组织人力成本，实现人力资源投入/产出比的最优化；对企业人力资源的各项关键指标进行分析和监控，提供决策支持，进而提升企业核心竞争能力；通过人力资源模块内部集成以及与其它业务功能模块的集成提高部门间协同能力；这也就使得人力资源信息化步入了第四个阶段，也就是我们现在所处的阶段。在这一阶段中，对第四代的人力资源管理信息化系统提出了更高的要求。除了要继承前几代信息化系统的优点之外，还必须提供强大的数据挖掘和分析功能，并且能够将分析结果数据灵活、多样、便捷的进行展现，以真正做到对企业经营决策的有力支持。

从中我们可以看出，金字塔中最底层的部分，是组织架构管理、职员管理、薪酬管理、考勤管理这些对于人力资源基础数据的管理。这一部分，是整个金字塔，也就是人力资源管理体系的基石，我们称之为基础人力资源管理。

有了基础人力资源管理的基石支持，组织就可以在其基础上开展人力资源管理中的各项主要业务，如：招聘选拔、绩效考核、培训发展、薪酬设计、职务分析等。这些业务的开展，在加上基础人力资源管理的部分，应当说已经涵盖了组织内部的人力资源管理工作中的绝大部分业务内容，因此，我们将其称为全面人力资源管理。

一旦组织建立起了全面人力资源管理体系，那么，组织就已经具备了提升至战略人力资源管理体系的前提条件。在战略人力资源管理体系中，人力资源管理的最终目标就是帮助组织实现其战略目标，也就是金字塔的最顶端。

这种帮助主要体现在三个方面：

- (1) 根据组织的战略目标做出人力资源规划，实现人力资源的合理配置；
- (2) 进行人力成本分析，控制组织人力成本，实现人力资源投入/产出比的最优化；
- (3) 通过各种人力资源统计分析报表，反映组织当前的人力资源状况，为组织的经营决策提供信息支持。

在整个金字塔中，从最底层的基石，到最顶端的塔尖，必须是一层一层逐步搭建的，每一层都不可或缺。

三、e-HR 在企业信息化规划中的定位

一个好的企业信息化管理者，会将 e-HR 在企业信息化规划中如何定位呢？首先，要明确 e-HR 并非只是处理日常海量数据的“计算器”，而更是一个为决策者提供决策依据的管理工具；其次，e-HR 需要企业全员参与，上至企业决策者，下至企业一线员工。

HR 部门对企业内不同客户进行的人力资源管理推广，一靠对 HR 管理体系的宣传指导与切实执行，二靠通过技术手段满足大家不同层次的个性化需求，给予大家更多的关注，并让大家参与到 HR 管理活动中来。让他们充分应用 HR 管理产品和服务，才是成功的保证。而有效地利用信息技术手段，建立起企业的 e-HR 管理平台，将有力地推动 HR 管理生态链上不同角色对 HR 管理活动的参与热情和参与深度。

eHR 选型的关注要点

企业 eHR 选型过程中让人力资源和信息化管理部门最为纠结的一个问题就是，究竟是选择一家综合厂商、还是选择一家专业厂商。这是一个关乎 eHR 系统走向的大问题。与此同时，面对众多 eHR 供应商，用户在选型时总是感觉雾里看花、如履薄冰，耗费了大量的时间与精力，还是难以判断；到了最后必须要选定一家 eHR 供应商并签订合同时，仍然会觉得诚惶诚恐、胆战心惊，因为用户实在不知道这一家与其他几家究竟有多大区别。

事实上，用户选型面临的困惑不只是来自于 eHR 供应商，在企业内部，诸如 eHR 系统与 ERP 或其它应用系统的关系、HR 业务因素主导还是 IT 因素主导等问题也成为选型争论的焦点。eHR 系统选型的失策，不仅会造成企业投资的失败，影响企业对 HR 投资的信心，甚至还会影响到相关人员在企业中的职业发展生涯。

首先，企业 eHR 究竟是选择综合厂商、还是专业厂商，其首要问题是，企业信息系统更强调系统集成性，还是更重视灵活性。

1、集成的优势和风险

所谓集成性，表现为企业信息系统各子模块之间的高度整合。ERP 系统就是一个信息高度集成的管理系统，它将企业内部生产管理、物流体系、财务管理、销售等业务，乃至外部有关供应商、市场和客户的物流和资金流信息集成在一起。

高集成性带来了非常明显的优势，比如数据及数据处理结果根据权限实时共享，数据的来源唯一、避免重复输入、降低数据冗余，系统信息可进行多路径查询等。

但集成也带来了另一个风险，简单来说，系统对多个子系统的集成程度越高、系统就越庞大、数据结构就越复杂，那么系统调整的难度就越大。即使一个表面上看来非常细微的调整也可能引发到系统内部非常复杂的、涉及非常多的关联数据的调整。

比如，SAP 系统是业界集成性最好的 ERP 系统，其中内置了一万多张表格，为了保证高集成要求，表格之间都是相互关联的。同样，HR 模块也涉及了很多表格，HR 表格也是同 ERP 之中的财务、制造、销售等多个模块相关联，调整 HR 表格的时候，也就必须对相关联的表格进行调整。

2、灵活性的优势和风险

所谓灵活性，则表现为企业信息系统依据用户个性化需求进行配置的实现程度及其难度。

灵活性带来的优势是显而易见的：能够快捷、全面地响应客户个性化需求。理想化一点的说，一个高度灵活的管理系统，客户自己点几下鼠标就能搭建好一个适合自己需求的业务系统

朗新灵活、易用、快捷平台化的系统，为用户提供最佳应用体验，并融合各行业应用特点，提供各行业应用解决方案，使每一位客户都可以根据本行业不同特性的最佳应用模型快速生成适合自己的管理体系。

其次，企业应该采取什么样的措施，才能够有效规避 eHR 选型风险呢？实际上，就如绩效考核需要设计关键业绩指标（KPI）一样，在选择 eHR 系统时，我们也可以提取一批关键选型指标作为科学评判的依据。

信息化从来都不应是目的，而是服务于业务管理、提升企业竞争力的一种手段。企业 IT 战略始终是服务于企业经营战略的。企业信息化价值能否最大化的一个关键因素，在于信息化是否受企业战略的驱动。

人力资源管理信息化作为企业 IT 战略的重要组成部分，应首先服务于企业人力资源战略，而不应单纯服务于企业 IT 战略。

人力资源信息化，不是单纯的产品买卖。在选择 eHR 系统时，eHR 供应商现实所拥有的实施与服务资源也是需要重点考虑的因素。一般而言，企业对人力资源管理信息化进行较大规模投资时，需要考虑的关键因素包括：

1、系统理念对企业人力资源战略的支持

系统不仅要满足企业当前人力资源管理的需求，还应能引导企业人力资源管理理念的提升，使企业的人力资源战略与管理理念能够通过信息系统平台的支撑而予以更好的落实。这正是 eHR 项目的战略意义所在。

2、系统技术平台对业务需求变化的适应性

随着各行业市场竞争的加剧，企业的内外部经营环境在不断发生着变化，人力资源管理的需求也势必不断发生变化，系统应从技术上解决“随需而变”的问题，使得系统能跟着企业一起成长发展。延长系统的生命周期也就意味着投资收益的增加。

eHR 系统的选择应避免两种极端情况的出现：一是，只能满足当前的需求，不具备扩展性。二是，要求客户适应系统固化的需求，不能与客户现有需求方便地进行对接。

系统只有能与企业一起成长，才具有较强的生命力，才能为客户提供长期服务，反之，如果系统不能适应企业需求的不断发展变化，将会陷入客户为系统服务的怪圈，这也将有悖信息化的初衷。

3、供应商现实的实施与服务能力

a) 国内总体实施顾问与服务资源

指的是该供应商在国内拥有的具备相应的人力资源管理系统实施与咨询服务经验的顾问资源总量。这项指标可以反应该供应商在国内针对人力资源管理系统的服务力量。

b) 针对本项目可调动的服务资源

在考虑供应商国内总体服务力量的同时，更需要关注的是该供应商为具体客户的人力资源管理系统项目实际可调用的实施与服务资源的数量与质量。这项指标的针对性与实际意义更强。

通过以上分析，企业可以明确自身特点，从企业信息化建设全局角度看待 eHR 系统，做出科学定位。

朗新人 15 年只专注一件事，就是人力资源管理信息化建设。通过 15 年地沉淀与积累，朗新品牌在国内 eHR 行业领域起到了标杆和标准的作用。朗新愿意倾力为中国各行业企业的战略和经营提供强有力的支撑。

国资委企业 HR 管理信息化之道

——广西物资集团携手朗新 ehr 实现人力资源精细化管理

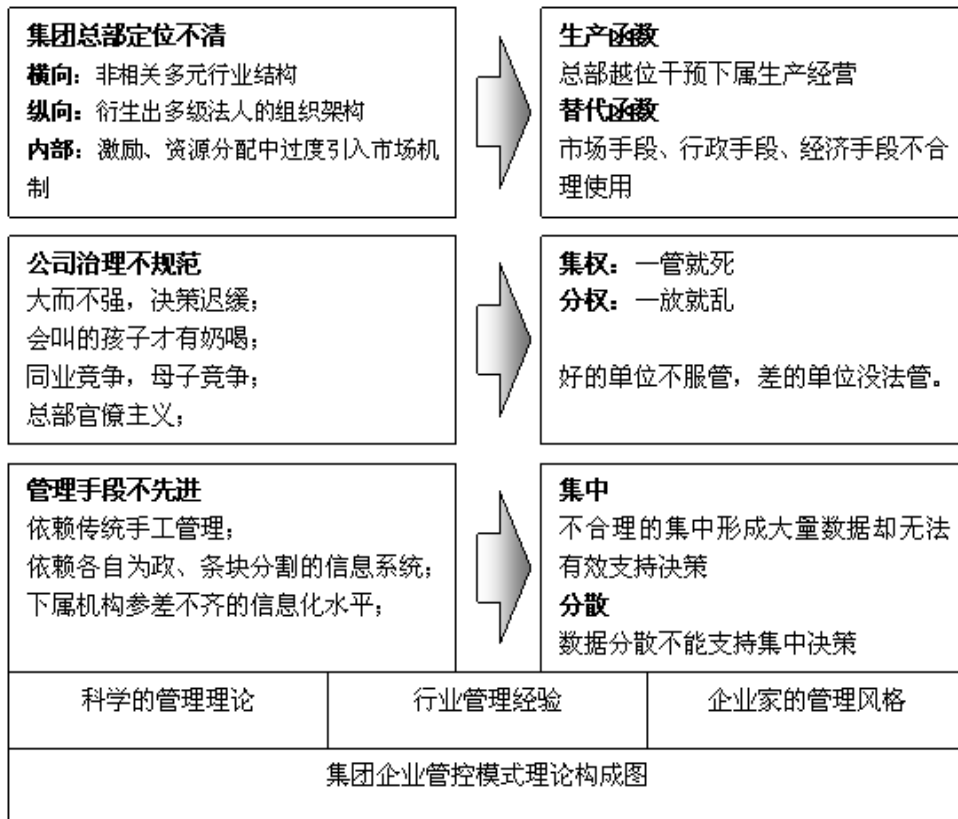
近些年，中国经济成就斐然，有一个身影在前台出现得越来越多，声音越来越响，影响力也越来越大。这就是在 2003 年才正式成立的国资委。

国资委，全称“国务院国有资产监督管理委员会”，直属国务院管辖，主体是原国家经贸委和中央企业工委，其他几个部委中与国企管理和改革相关的机构和人员也纳入了其中。而案例所提的国资委企业，既指国资委下辖的中央直属企业、地方国资委企业。

至 2006 年底，国资委中央企业已经由 196 家调整到 161 家，计划 2010 年中央企业要调整和重组至 80 ~ 100 家，这些企业通常都是国内各个重要领域和行业的前三名，具备较强的国际竞争力，从总资产比例以及为国家创造的产值来说，国资委企业在整个国家的经济中占有举足轻重的地位，同样，如此庞大的国资委企业群在解决劳动人口就业，稳定国家人力资源健康发展方面也起到了不可替代的重要作用。因此，作为人力资源行业的从业者，我们需要对国资委企业的人力资源管理和发展做重点研究。

案例结合笔者主导或参与的多家国资委下属企业 HR 管理信息化的实际案例，与同行业的朋友共同探讨国资委企业人力资源管理的变革和提升之路。

国资委企业的 HR 管控模式目前，国资委下属企业绝大多数都属于集团型企业，而由于其自身的特性，使得这些企业在集团化管理方面面临相当多的问题和困惑，如下图一所示：



(图一)

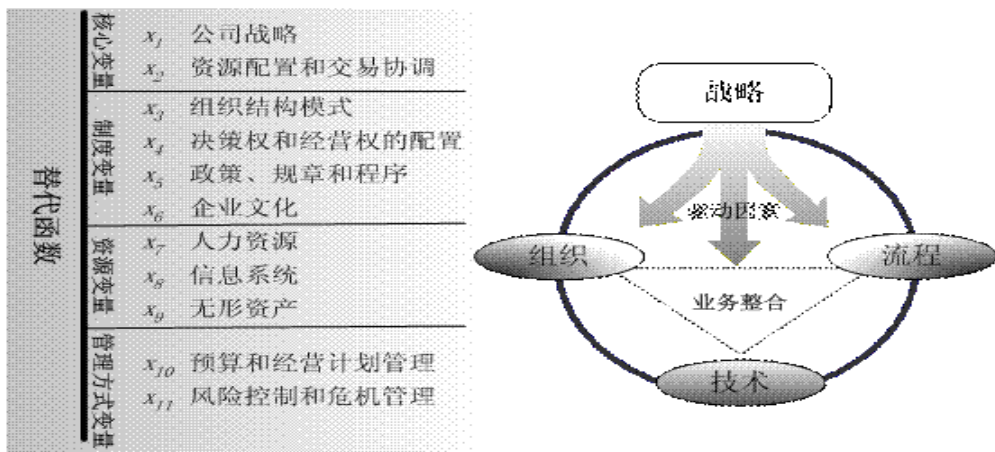
为解决以上这些集团企业的常见问题，我们必须透彻分析集团企业的管控模式和内在逻辑规律，以便“对症下药”。

通常概念上来说，集团型企业的管控模式可以划分为“财务控制型、战略控制型、运营控制型”三种类型。不同管理模式的企业，从 HR 管理的角度来看，其业务的重点和范畴也略有不同，如下图二所示：

管控模式	业务模式	权利	HR 管理模式
财务控制型	无关多元化业务	分权	<ul style="list-style-type: none"> 集中各成员企业的人力资源统计分析数据生成汇总报表, 及时掌握集团整体人力资源状况
战略控制型	相关多元化业务	混合	<ul style="list-style-type: none"> 以贯彻人力资源的招聘、培训、绩效和薪酬管理的能力素质模型为核心, 构建符合集团战略目标的组织能力; 通过集团战略目标的有效分解, 以及绩效考核的反馈监控, 保证集团总部和成员企业及集团所有员工战略一致。
运营控制型	一体化业务	集权	集团通过集成信息管理、规划人力资源流程, 实现 <ul style="list-style-type: none"> 集团统一组织管理; 集团职员信息统一管理; 集团薪酬管控; 基于招聘、培训、绩效的能力提升 全员参与的协同管理

(图二)

基于以上的模式分析, 我们认为可以从两个方面着手来提升集团企业的管控水准, 其一, 管理模式创新, 其二, 借助集团管控信息系统。参见下图三:



(图三)

一个企业自身发展战略的定位，将决定这个企业应该采用哪种类型的管控模式，不同的管控模式需要规划设置与之相适应的“组织架构”和“业务运作流程”，并借助一套与之匹配的信息化系统来支撑整个业务有效地展开。

合作伙伴的选择

近几年来，国资委为进一步强化对下属企业的管控，将在资产管理、预算管理（国资预算）、绩效考核这几个方面采用各种更加有效的手段、工具和制度，在选择采购信息化软件及服务时，能提供整体解决方案的实力较强的供应商无疑将给客户更多的信心保障，而国内一些 HR 领域内的中小型供应商仅仅能提供 HR 的解决方案，在信息系统整合方面缺少实力和经验，而且为广域范围内的大型企业提供对这些供应商来说无论从技术、人力、资金都后劲乏力。

由于历史原因，国资委企业内部的人力资源管理与民营企业或外资企业的人力资源管理有很大的不同，比如国资委企业存在大量的离休、退休、退养人员，甚至一些本不属于企业人员的死亡员工的家属都需要纳入 HR 管理范围，而民企则基本不存在这种情况，大多纳入社会保险体系；国资委企业中党团及工会组织管理是非常重要的一环，而民企中即使存在党团组织，也不会作为 HR 管理的重要工作内容；国资委企业中干部管理与民企中的核心人才管理既有相似点又有各自的差异和特色。诸如此类的“中国特色”、以及不同企业所处不同行业的“行业特色”、管理风格不同的“企业特色”必然要求供应商能够为客户“量体裁衣”，而国外的软件供应商较难做到这一点，即便有些供应商宣称在中国本地涉有研发基地，但事实上很少有企业能够从系统层到应用层都由设在中国的研发中心完成。

因此，一些知名的国内大型 HR 软件及服务供应商是合作伙伴的首选对象，具备更明显的优势。

HR 信息化的策略

个人认为，国资委企业的 HR 信息化过程中，应采取“眼高手低”的策略。

所谓眼高，即着眼国家政治经济的宏观发展趋势，围绕国资委企业发展的战略目标和存在的社会责任，紧密跟踪并深入研究 HR 领域出现的一些新理论和方法，逐步探索和尝试将这些理论和方法运用在企业的 HR 管理中，例如，基于能力素质模型的企业管理，平衡计分卡（Balanced Score Card，简称 BSC）等等，但以笔者对目前国资委企业的管理现状的认识，除个别企业在尝试运用和变革之外，绝大多数企业尚未涉及，因此，在 HR 信息化过程中，过早的好高骛远于这些新理论和方法在软件中实现，在实际管理水平未达到，就幻想通过信息化一了百了的达成目的，恐怕只会拔苗助长。

所谓手低，即 eHR 工作的重点应该放在人事资料的整理方面，这些看似简单的工作，恰恰是国资委企业最缺失的软肋。在下属企业每年向国资委提报的人力报表中，存在相当大的数据偏差，因为很多企业都实行了定岗定编，所以从岗位人头数来看，似乎数据表面上是准确的，但实际上，与这些人头相关的其它重要信息，比如技术职称、学历等等汇总结果都不准确，存在“拍脑袋”现象，根本原因就是这些数据源头上就“不及时、不全面、不一致、不准确”。由于很多企业已经成立了几十年，甚至有的企业源于 1949 年之前，企业这么多年积累的各类人员资料收录不够及时，很多都在不断变化中，却未能及时记录下来，即使记录下来的也不够全面，仅仅是姓名、性别、年龄等个别信息，且不同人员从不同渠道记录保留的信息还存在不一致现象，信息的不准确另企业的 HR 管理人员十分头痛，也为负责领导和上级主管部门的决策带来困惑。

在项目过程中，就一些需要关注，有可能决定项目成败的要点概括如下：

其一，“总体规划、分步实施、滚动发展、快速见效”

“总体规划”不仅仅是指制定整体的工作计划、方案，更重要的是对那些影响全局的重要元素进行明确的定义和统一的规则，例如：组织架构编码规则、岗位（职位）编码规则、人员编码规则、合同（协议）编码规则、系统操作用户命名及授权规则、全局公共变量。

“分步实施”是指针对每个实施点来说，要遵循“由简到繁、由浅至深”的原则，不能片面追求进度，囫圇吞枣一起上，最终落得消化不良而失败。

“滚动发展、快速见效”是指在试点单位完成一期基础简单功能，着手二期高端业务的同时，其他单位可以参照试点的成功经验，同步进行基础功能的实施，这样可节省时间，合理加快项目进度，尽早取得整体成效。

其二，建设方与实施方要进行详细的业务调研，编制调研报告，调研报告中，不能仅仅是泛泛地描述建设方的业务和实施方的方案，而应该形成详尽的数据字典，按照数据字典的要求，建设方在实施方的指导下，收集整理相关的原始数据，在确保准确后，要求实施方能够采用技术手段将数据大批量的导入系统。

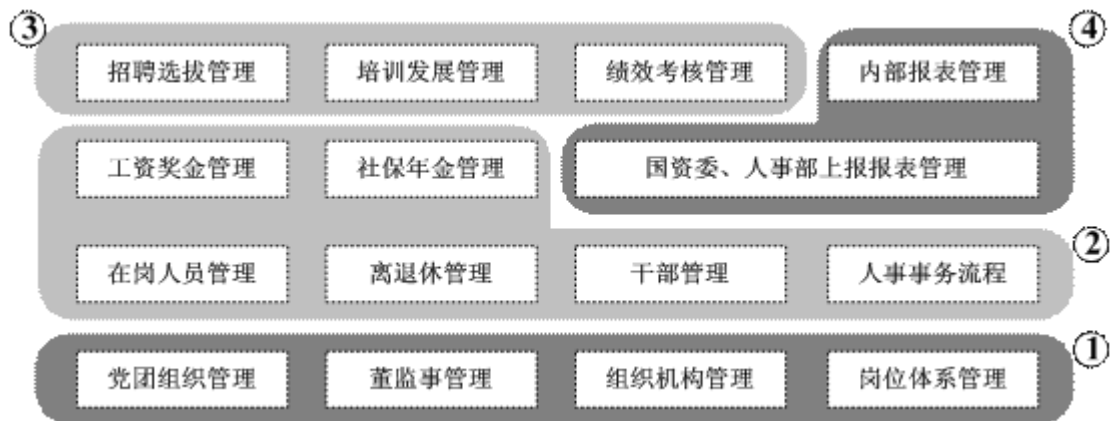
其三，因国资委企业绝大多数都是大型集团企业，HR项目在此类企业中一次性全面铺开不够理性也不购现实，往往需要选择若干个具备代表性的单位作为试点，成功后再向其它单位推广。例如：国资委所属某大型电力能源企业，项目启动时，经过缜密筛选确定了三个下属单位作试点，其中一家火电厂和一家水电厂分别代表了该集团最常见的两种发电企业运营模式，第三家子单位之前自主开发过一套简单的人事系统，在HR信息化方面有一定的经验积累。这些试点成果后，将在整个集团内部产生良好的示范效应，增强其它积极支持者的信心，必要情形下，也能对其它消极反对者造成压力。

其四，俗话说“万事人为先”，一个项目能否成功80%取决于是否有一个好的团队。作为项目建设方来说，一定要派出熟悉日常业务运作，在企业内有一定职权和威信的人员作为

核心参与者，由主管企业 HR 业务的部门或公司领导担当项目经理。由于项目进行的周期跨度可能数月甚至数年，因此，建设方可以要求施工方（软件服务供应商）在项目之初，提供项目经理和成员名单、工作背景经历，同时要求施工方承诺项目启动后，未经许可不得变更人员，这些要求或可附加成为合同的相关条款，以保障项目成功利益。

系统架构设计

国资委企业在 HR 信息化项目中，通常可从以下（图）四个层次上，界定项目范围，规划业务功能点。下面就每个业务点的重点、难点作简要描述，其他内容不再赘述。



（图四）

一、管理平台层：

组织机构管理：从上至下维护集团、公司、部门（处、室、科）等等各级组织的相关信息，构建整个企业的组织架构树。

岗位体系管理：作为人员个体和组织之间的关系桥梁，主要是岗位说明书、职务、职等、职级等相关信息，可借机对岗位进行梳理。

党团组织管理：作为“国”字头的企业，党、团、工会组织将是区别于一般企业而需要关注的内容，另外，国资委企业的生产技术常代表行业的先进水平，受行业委托设置了有关技术协会（学会），需考虑一并代管。

董监事管理：至 2007 年，在中央大型企业中全部建立董事会，代表国资委履行出资人职责，而国资委则着重于监管。董事会制度在未来将可能真正成为国资委履行出资者职责的惟一手段，在这样的制度安排中，对国资委而言，董事的重要性已不言而喻，这一职位实际将成为国资委与企业之间的惟一接口。目前，很多 HR 软件都忽视了董监事管理业务，需特别加强。

二、管理基础层

在岗人员管理：作为基础资料的人员属性信息，颗粒度要尽可能的细致，确保今后信息统计汇总可以实现从细到粗方向的兼容。

离退休管理：按照(1978)104 号文件之规定，1949 年 10 月 1 日前参加革命工作的是离休，10 月 1 日后工作的是退休，离休和退休的待遇往往也不相同。历史原因造成离退休人员在企业中留存的信息一般不够全面，在项目过程中不必深究每条数据的细节准确，只需确保关键属性正确即可。

干部管理：国资委企业的干部管理，有别于民营企业的干部管理或人才管理，其源于过去计划经济体制下的国家行政管理体系，正历经国有企业经营者从政府官员向企业家的转变，业务功能尚需兼顾两者的特色需求。

人事事务流程：增员、减员、易动这些企业中时常发生的业务，需要记录处理过程，以做到每笔业务有据可查的精细化管理。在此，要求系统的 WorkFlow 引擎支持 WFMC(国际工作流管理联盟)标准，功能强大，操作简单灵活。

工资奖金：(略)

社保年金：相比民营、私营企业常见的违反劳动法，少提供甚至不提供社保福利来说，一直以来，国资委企业的社保管理都比较规范和完善，有的企业在企业年金上也摸索出了一套有效可行的管理制度和方法，值得 HR 软件供应商学习研究，融入到软件中复制推广。

三、管理提升层：

招聘选拔管理：国资委企业在行业内大多是一些知名大企业，因此在人员招聘上多多少少还存有“皇帝女儿不愁嫁”的思想，这必将造成招聘环节上大量人才的流失，可有效借助 IT 技术手段，拓宽招聘渠道，实现招聘过程的“公正、公平、公开”。

培训发展管理：目前，大多数国资委企业尚不具备较完善的培训管理体系，培训往往还被看成一种“福利待遇”，系统也主要是记录一些培训结果，因此，有必要先从培训体系构建上进行一些研究和探索。

绩效考核管理：可主要分为三类人员进行考核管理，一类是属国资委委派对整个企业经营负责的高层管理者的考核；二类是考核结果的汇报只限定在集团内部的，集团总部和下属企业的中高层管理干部，三类是其他须考核的人员。针对不同的考核对象可采用差异化的考核方式。

四、管理决策层：

内部报表：企业日常管理报表。

国资委：《企业科技人才补充统计表》、《企业经营管理人才补充统计表》、《企业技能人才补充统计表》等等。

人事部报表：《公有控股经济企业专业技术人才基本情况表》、《公有控股经济企业特殊专业技术人才情况表》、《公有控股经济企业经营管理人才基本情况表》、《公有控股经济企业经营人才参加培训情况表》、《公有控股经济企业经营人才、专业技术人才增加、减少情况表》、《公有控股经济企业专业技术人才参加培训情况表》等等。

结尾总结

通过以上的内容，我们可以从宏观上大体了解国资委企业人力资源管理信息化的框架和部分要点、难点，希望行业的朋友在实践中理解和检验，为人力资源行业的发展群策群力。

具体案例

广西物资集团总公司是广西壮族自治区大型一类商贸物流企业，1996年由原广西物资厅及其下属企事业单位整体转制成立，实行国有资产授权经营。主要经营汽车、机电产品、煤炭、民爆产品、金属回收、进出口贸易、钢材、化工建材、有色金属、食糖等营销业务，物流业务，房地产业务和物业管理业务，以及节能设计、水处理、再生资源业务等，业务范围延及海内外。

面对新的经济形势，集团总公司将始终坚持以人为本的科学发展观，紧紧抓住企业发展这个主题，以经济效益为中心，加快推进现代企业制度建设，做强商贸，提升物流，拓展房地产，培育再生资源产业，推行现代管理和人才发展，以改革促发展，抓创新增活力，讲政治保稳定，实现集团总公司持续、稳定、健康、和谐发展。

作为一家综合性集团，业务的不断整合，人员规模的不增加，广西物资集团意识到只有制定并实施清晰、精确地人力资源长期战略，才能保证企业拥有核心竞争力健康发展。因此，拥有一套适合自身管理的 eHR 系统，将量化标准渗透到管理的各个环节，以量化的数据作为判断的依据、考察评估的尺度，引导管理过程，规范管理模式，使管理理念成功落地，有效实施才能推进实现企业战略管理目标进程。

朗新是人力资源管理信息化专家，在 eHR 领域已经深耕 15 年。在连锁行业、制造行业、酒店行业、教育行业、煤炭行业等拥有大量的客户群体，至今已有近 4 万家的用户在使用着朗新人力资源软件。朗新根据多年积累的丰富经验从广西物资集团的实际需求出发，以满足现阶段和长远应用要求为目的，为之量身定做人力资源管理整体解决方案。帮助其优化报表、合同管理等业务流程，合理降低管理成本，满足复杂多变的管理需求。

新兴酒店的快速发展战略之路

——观澜格兰云天借力朗新人力资源管理系统

深圳格兰云天酒店管理有限公司（原名：深圳市中航酒店管理有限公司）由中航地产股份有限公司和深圳市中航投资管理有限公司共同投资成立，现有注册资本两亿元人民币。

截至 2011 年 4 月，公司旗下共有在营酒店 13 家，遍布深圳、北京、上海、西安、天津、南昌、扬州、岳阳等大中城市；在建、待建酒店项目十余家，遍布北京、上海、成都、贵州、赣州、昆山共青等全国各地。公司预计到 2020 年实现管理酒店 50 家，打造国内一流的民族酒店品牌和国际水准的酒店管理公司。

观澜格兰云天国际大酒店是由上市公司“中航地产股份有限公司”投资兴建，并由“格兰云天酒店管理有限公司”全面经营和管理的五星级商务度假酒店，总投资额逾 3 亿元。酒店占地面积 4 万平方米，建筑面积为 5.7 万平方米，由国际知名酒店设计公司（日本 KKS）承担设计。通过高质量、富灵活性、并充分提升用地价值的设计方案，来满足业主多种管理经营方式的要求。

观澜格兰云天在筹建之初，管理就向一流酒店管理看齐，高层领导非常重视软、硬件的协同投入，随着开业的临近，每天新进人员有 20-30 名，最终人员要达到 400 人，用手工进行 HR 管理显然会非常地吃力，重复性的人事信息录入和统计就需要花费 HR 部门大量的时间，人事报表的制作更是既繁琐又不规范，致使工作效率很低，而且还经常出现资料找不到；由于处于开业前期，人员不稳定，考勤班次安排混乱、薪资计算出错等问题，大大影响了整个酒店的管理效率及员工的工作情绪。酒店急需一套人力资源管理软件来解决以上棘手问题。

与市场上纷繁众多的人力资源管理系统服务供应商相比，朗新 EHR-V8 软件不仅停留在理念上，更体现在到实际的操作运用上，特别是薪酬、考勤核算的方便、快速、准确；具有高度灵活

扩展性，特别是报表设计的灵活性；性价比高，在锦江集团、维也纳酒店集团、长城饭店等众多知名酒店均获得成功应用。格兰云天人事部门经过认真考察对比，由人力资源总监最终拍板选择了朗新 EHR-V8 软件来进行构建内部人力资源管理平台。

经过朗新一个月紧张实施，2011 年 9 月 20 日观澜格兰云天国际酒店人力资源管理系统一期成功上线运行，联网的人事信息处理、流畅的人力资源业务处理，强大的薪资管理业务、方便领导查询，极大地提高了人事管理效率，为酒店顺利开张做好了前期准备，也为下一步更深入的运用 HR 软件打下了良好基础。

客户感言：贵公司的人事软件对我们酒店开业给予了大力的支持与协助，我们也诚挚的希望能与贵公司保持长期的合作关系。经过我们的推荐及使用，酒店管理公司也已于贵公司达成合作意向，我们在营和在建的酒店都将会成为贵公司的合作伙伴。

金秋时节，瓜果飘香，百强商业老字号企业再焕发新活力

-----新疆友好集团携手朗新打造人力资源管理新思维

金秋时节，瓜果飘香，新疆友好集团携手朗新，为其打造全新人力资源管理新思维。

新疆友好（集团）股份有限公司，作为中国百强商业企业集团之一，中国商业股份制企业经济联合会成员，是新疆第一家大型股份制商业零售企业，融商业、酒店餐饮、娱乐旅游、电子商务、生物技术、城建热力、房地产、汽车加油加气服务为一体的综合性、多元化、跨地区、跨行业的集团化股份公司；是新疆 30 户重点扶持发展企业和 30 户成长型企业集团之一。

新疆友好（集团）股份有限公司前身是乌鲁木齐友好商场，始建于 1958 年，属老字号国有商业零售企业。1987 年经乌鲁木齐市人民政府批准在原址上改扩建，1989 年投入营业；1993 年以定向募集方式改制为股份有限公司，1996 年股票在上海证券交易所挂牌上市，由此转为公

众上市公司，注册资本为人民币 3.11 亿元。1998 年实施资产战略性重组，与乌鲁木齐市天山百货大楼强强联合，组建了新疆友好（集团）股份有限公司。

目前，集团公司总资产 28.91 亿元，净资产 10.14 亿元。股本总额 31149.14 万股，拥有友好商场、天山百货大楼、友好大酒店、美美友好百货分公司、独山子金盛时尚百货分公司、独山子金盛时尚百货分公司友好超市、友好宜和分公司，控股：友好利通物流有限公司、乌鲁木齐万嘉热力有限公司、新疆友好集团库尔勒天百商贸有限公司、新疆友好集团华骏房地产开发有限公司、友好广告有限责任公司、天升电子有限责任公司、上海申友生物技术有限责任公司、友好旅行社有限公司、新疆阳光物业管理有限公司等。协议托管：天百名店，出资参股乌鲁木齐市商业银行股份有限公司、新疆中粮可口可乐饮料（新疆）公司、新疆城建股份有限公司、新疆友好百盛商业发展有限公司、新疆汇友房地产开发有限责任公司。

对于集团快速的扩张，友好集团原有的一套人资系统已无法满足企业飞速发展的需要，友好人知道，必须摒弃掉原来的系统，采用新的系统才能满足友好飞速发展的需要，增强友好集团的核心竞争力。面对重新选型，友好人提出：为友好集团提供的人力资源管理系统，必须是成熟的产品化软件，与国内同类软件相比，处于领先地位，并具有多数成熟用户案例。能够方便、简洁地操作该系统，按照集团的管控模式，实现集权管控，分权管理及维护，能够满足人力资源多种报表的管理，能够动态观察到人员变动状况，使人力资源各模块能实现信息共享，互为联动。

经过友好多次严格的考察调研，朗新最终在众多厂商中脱颖而出，友好集团也在这硕果累累的金秋时节，确定了他们人力资源管理信息化建设的新目标。

朗新公司服务于友好集团项目的总体内容

此次朗新为友好集团提供的是信息系统的全面应用解决方案。包括：人力资源信息系统所需应用软件、服务器系统软件、数据库软件，人力资源系统与公司其他系统的接口。

作为全面应用解决方案中的重点——全力打造人力资源 e-HR 高效的应用系统，友好集团人力资源信息系统应用的模块范围覆盖：组织机构信息、人事信息、排班休假考勤、薪酬核算、绩效考核、招聘、培训与发展、人力资源成本管理、决策分析、报表查询工具、邮件中心、HR 工作流、员工自助、领导平台。

合作意向达成后，朗新随即成立项目小组，开始为友好集团提供一系列咨询、技术、实施、服务计划。包括：项目启动、业务调研、结合业务管理优化流程、需求分析、完成解决方案、实施开发、测试、系统安装与设置、历史数据导入系统、上线试运行、正式上线初步验收以及验收后支持服务等，并在项目实施中结合培训实现有效的知识转移。

项目目标：

建立从新疆友好集团公司到分子机构的基于信息化的人力资源集中管理模式

建立统一的信息平台，覆盖分公司、子机构；

贯穿分公司、子公司，共享应用，统一汇总；

信息快速传递，组织之间协调发展和有效沟通。

实现公司人力资源全面信息化管理

摆脱原部分手工劳动：实现全公司 HR 业务无纸化办公；

规范 HR 流程：优化人力资源管理，提升管理水平；

提升工作效率：实现业务流程的信息化处理，提高工作效率；

降低管理成本：通过时间、空间、人力、资金全面缩减，降低管理成本。

建立统一信息化标准，指导未来公司以及分子公司的信息化建设和人力资源工作；

人力资源管理者角色的转变

提供决策支持：提供人力资源管理的决策分析支持；

实现战略伙伴：由人事日常的操作者向人力资源管理者转变

实现全员管理，提升员工满意度

提升管理价值，利用信息化手段提供增值服务

推进公司集团化战略

通过全面应用，达到统一、功能齐全、高效安全、使用方便的人力资源管理人力资源管理系统平台。

相信此次的携手合作将成为友好集团人力资源管理发展的契机，使其踏上企业飞速发展的快车道。朗新公司也将不遗余力地为友好集团提供最优质的服务。

朗新为烟台喜旺食品有限公司人力资源管理事业增添活力

烟台喜旺食品有限公司携手北朗新天霁软件技术有限公司，与朗新天霁签订关于购置朗新人力资源管理信息系统软件及服务合同。

喜旺成立于 1996 年 11 月 26 日，主要从事肉制品的加工及销售。十多年来，在各级政府的大力支持下，逐步成长为集科研、生产、营销于一体的现代化肉食品生产企业集团。

喜旺是首批中国名牌企业、全国肉类行业 50 强企业、世界肉类组织成员单位，承担国家十一五科技项目和农业部科研项目，也多次参与国家、行业标准的制定工作，参与国家《新鲜肉卫生操作规程》和《低温肉制品质量安全要求》制定工作，成为肉制品生产加工标准主导企业。

喜旺公司将始终以“为人类更健康的生活”为企业使命，努力打造中国食品行业的著名品牌，并最终成为全球著名的食品企业集团。



随着业务的扩大，烟台喜旺食品有限公司发现随着销售网络的日益发达，客户数量的不断上升，公司在管理方面面临着很多有待改进的问题。在人力资源管理方面，公司近几年不断壮大，人才日益增多，因此人力资源管理需求也在不断扩大，对人员信息的整合、员工的培训及员工的有效激励等都已上升到了一个新的高度。为了更好的满足公司目前人力资源管理业务需求，烟台喜旺食品有限公司进行了深入研究和分析，决定购置朗新人力资源管理信息系统，通过应用人力资源管理信息系统，实现公司战略管理及人才管理培养的目标。

朗新人力资源管理信息系统功能强大，灵活、易用、快捷平台，为用户提供最佳应用体验并融合各行业应用特点，提供各行业应用解决方案，是每一位客户都可以根据本行业不同特性德最佳应用模型快速生成适合自身的管理体系。此次人力资源信息化建设合作中，烟台喜旺食品有限公司可以利用系统实现人事管理、薪酬管理、领导自助、员工自助等功能，领导可依据自己的职务权限、管理范围，自动提取各模块的待办事项，待阅事件，自定义常用查询方案和统计报表，查看下属员工相关信息等；员工可以在线申请请假、出差、加班、培训等，公司规章制度的查阅，查询个人相关信息，可修改个人通讯信息等。

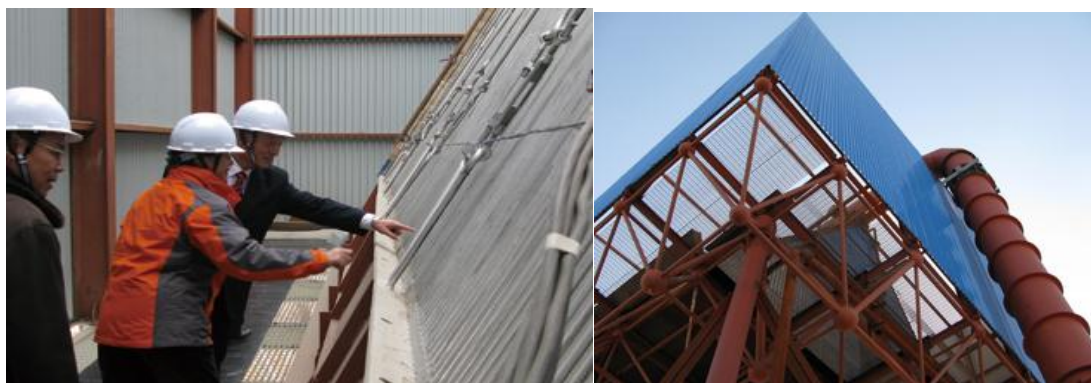
朗新的人力资源管理信息系统被国家科技部列为：国家级科技成果推广项目，同时，也是国家劳动和社会保障部、国家烟草总公司、国家电力公司发文进行系统指定推广，另外，1999年作为重要科技成果参加“建国 50 周年成就展”，在 2008 年获得了“改革开放 30 周年中国软件行业 e-HR 最佳实践案例奖”。2010 年，朗新 eHR 系统又荣获了“2010 年 HRM 领域管理软件

TOP10" ,2010 年最佳人力资源信息系统应用解决方案提供商 2010 年度中国管理软件百强等称号

中国航天科工六院牵手朗新，走进人力资源管理信息化的新篇章

2011 年 9 月 朗新与中国航天科工集团第六研究院内蒙古金岗重工有限公司签订合作协议，走进人力资源管理信息化的新篇章

内蒙古金岗重工有限公司是中国航天科工集团第六研究院下属，是目前国内少数掌握具有国际领先水平的高等级大功率半导体元件和大功率电力电子设备核心生产及测试技术的高科技企业。主要从事航空航天、军事及民用高等级大功率、高集成度半导体元件和大功率电力电子设备的研发和生产，金岗电子的生产基地位于内蒙古首府呼和浩特市，在北京上地高科技产业园设有研发和销售分部。



在此次合作当中，朗新的技术团队充分体现了及时、快速的特点，仅用了三天的远程指导，加三天的上门培训测试就使客户能够成功的使用系统，解决工作中的问题。再一次证明了朗新以服务支持为灵魂，以客户为中心的发展理念。

通过朗新 HR，客户建立了金岗重工的独立组织架构、进行维护、查询员工信息，实现了工作审批流程和业务流程的多层次定义。实现记录养老、医疗、失业等基本养老保险的缴纳信息，并且员工可以通过自助查询进行医疗保险统筹等信息的了解。通过合同管理进行员工劳动合同的签订、续签、变更、解除、终止以及合同到期提醒等业务流程。

在成功使用以后，金岗重工人力资源部门负责人柳处长深有感触的说：通过系统，将全体员工的各项信息进行了规范的管理，并且通过系统自主灵活的各类统计分析功能，管理层可以实时浏览人力资源状况和全景图，掌握即时第一手人力资源报告以及与历史数据的对比分析，为管理层提供决策支持。为企业战略目标的达成打下了坚实的基础，提高了 HR 的工作效率和决策速度与水平！

本次朗新助力于金岗重工的人力资源新化建设，是朗新与大型军工企业的又一次成功合作，再一次强有力的证明了朗新始终走在国内人事管理软件的领先行列。朗新有能力和实力为不同的行业以及大型企业、集团客户提供具有国际上先进人力资源管理思想的、更贴近客户自身需求的行业解决方案，让国内企业可以拥有既先进又个性化的人力资源管理系统，助力企业成功快速的发展。

日升天霁 朗而新之

一流的产品、一流的服务、打造一流的品牌

总策划：黄久明

封面、审核：和平

撰稿：高继伟、蒋学文、齐晓光、梁新兵、刘立勇、
刘春艳、陈诚、谭磊、张瑜、马建沁

联系方式

地址：北京市海淀区上地三街9号嘉华大厦D座602室

邮编：100085

电话：+86 (10) 51652005 (营销中心)

传真：+86 (10) 82780677

