



LongShine

朗新 2011 期刊 11 月

导读

专家解析：

构建集团公司人力资源管控模式

特别关注：

个税调整后年终奖的纳税额

朗新动态：

朗新获“2011 中国软件和信息技术服务业最具影响力的品牌”

## 目录

<b>【焦点】</b> .....	3
中国企业的 eHR 进程，存在的三大亟待突破的发展瓶颈.....	3
<b>【特别关注】</b> .....	5
个税调整后各档年终奖纳税额 .....	5
<b>【朗新动态】</b> .....	8
朗新亮相 2011 中国人力资源管理开发与管理年会 .....	8
朗新为国有独资大型企业——深圳地铁提供一体化 HR 管理平台 .....	9
朗新获“2011 中国软件和信息技术服务业最具影响力的品牌” .....	10
<b>【专家解析】</b> .....	12
构建集团公司人力资源管控模式 .....	12
<b>【案例分享】</b> .....	19
中国水利水电建设集团 .....	19
安博教育集团.....	22

## 【焦点】

### 中国企业的 eHR 进程，存在的三大亟待突破的发展瓶颈

随着我国信息技术的迅猛发展和市场竞争的日趋激烈，专门针对人力资源管理的电子解决方案——eHR（人力资源管理电子信息化）应运而生了。eHR 的实施不仅使 HR 人员有更多时间和精力进行战略性思考，还搭建起标准化、规范化、网络化的工作平台，将人力资源管理生态链上的不同角色联系起来，真正实现企业的“全面人力资源管理”。在目前的现实环境下，中国企业的 eHR 进程，存在着 3 大亟待突破的发展瓶颈：

#### 企业高管层的意识缺位

在中国经济快速发展的这许多年中，企业对人力资源管理的各种培训主要集中在专业人力资源从业者身上，而忽视了对 CEO 的相关培训，使得很多 CEO 对人力资源管理既缺乏理性认识又缺乏感性认识。对大多 CEO 而言，在企业的诸多经营要素（资金、技术、市场、人才等）中，人力资源是最为模糊的概念，他们常常将人力资源视为一种不得已的成本开销，而没有真正将对人力资源的经营提升到一个显著的战略高度。所以，企业的 HR 部门首先要使 CEO 们意识到人力资源管理的重要性，使其成为人力资源管理的需求发起者。

#### 来自 HR 部门内部的阻力

来自企业 HR 部门内部的阻力主要表现在两个方面：第一，HR 人员基本理论和能力的不足，这种情况在中国的许多企业中普遍存在。从总体来看，我国目前专业的 HR 人员还十分缺乏，许多企业的人力资源管理依然停留于人事管理阶段，根本谈不上为企业的长期发展进行战略性人力资源规划。第二，有些 HR 人员对新技术患有恐惧症，不了解也不愿意学习新技术。当一个企业 eHR 实施成功以后，很多传统的事务性工作就可以通过电子信息系统迅速处理，而这必然要改变 HR 人员已经习惯的工作流程和方式，他们将会承担更多的创造性工作。过去 HR 部门到底掌握多少数据以及数据的准确性可能只有他们自己才清楚，但采用 eHR 以后，所有的信息都会暴露在企业领导层和相关部门的人员面前，从而会对 HR 部门产生压力。能力的缺失和利己的私心使得有些 HR 人员消极地寻找各种借口不愿推动企业的 eHR 进程。

## 企业信息化的整体水平失衡

企业信息化的整体水平，也是决定是否导入 eHR 的关键因素。在历经 ERP、CRM、SCM、FM、OA 以及各类管理软件的几度风云后，许多企业多少都拥有了一定的信息工作平台，但各自运行水平良莠不齐。因此，企业在着手 eHR 工作时，要从企业的实际情况出发，充分考虑企业原有的电子硬件平台基础，以及原有的财务、物流、业务等信息系统的建设水平，只有信息化程度高的企业，才比较适合引入 eHR 作业平台，也才能享受信息化带来的便利。企业即使拥有较好的信息化平台基础，在选择 eHR 系统时，也要切忌贪大求全、追求时髦，务必将自己准确定位后量体裁衣。

管理与软件技术的无缝衔接、人力资源管理与信息化的有效对接是中国企业成功实现 eHR 的关键。

## 【特别关注】

### 个税调整后各档年终奖纳税额

2011 岁末将至，辛勤工作了一年，大家都开始期盼“年终红包”了。以往，大家总是希望发的年终奖越多越好，然而，自今年 9 月开始实施新修订的个人所得税法一来，按七级税率计税。在某些情况下多发年终奖，员工所获得的收入反而会减少。如果计划发的年终奖在这几个临界点可要注意了：1.8 万、5.4 万、10.8 万、42 万、66 万和 96 万。会出现年终奖多发 1 元甚至 1 分钱，税后收入反而减少的情况，最极端的是多给 1 元到手收入减少 8 万多元。

“请大家注意年终奖临界点，宁可少千元不要超一元”，中国农业大学经济管理学院副教授葛长银 12 月 4 日发出微博并举出例子提醒大家，目前已被转发 4400 多次。证实了这些临界点的真实存在，并分别划分出“得不偿税”的年终奖数额“盲区”。

年终奖多发 1 元，到手可能少 8 万多

12 月 4 日傍晚，中国农业大学经济管理学院副教授葛长银发了一条微博，“请大家注意年终奖临界点，宁可少千元不要超一元”，并举出例子，比如年终奖为 18000 元，那么要缴纳 540 元的税，如果按年终奖为 18001 元，则需要多纳税 1155.1 元，即 1695.1 元。同理，54001 元的年终奖比 54000 元多纳 4950.2 元；发 108001 元比 108000 元多纳 24390.25 元；发 420001 元比 420000 元多纳 19250.3 元；发 660001 元比 660000 元多纳 30250.35 元；发 960001 元比 960000 元多纳 88000.45 元。

目前年终奖的所得税计算方法是按国税发[2005]9 号文件《关于调整个人取得全年一次性奖金等计算征收个人所得税方法问题的通知》来计算。个人取得年终奖金应单独按照 1 个月的工资、薪金所得计算缴纳个人所得税。年终奖适用税率可以这样看，应缴税所得除以 12(一年 12 个月)之后的结果根据税率表来查，具体算法分两种，取决于您获年终奖时的当月工资收入是否大于个税起征点 3500 元。

随着奖金增加幅度大到一定程度，这种现象也会消失，重新回到奖金越多到手收入越多的正常状态。因此，单位在发放年终奖时要对照个税的税率表，考虑除以 12 后的商数所对应的税率，确定发放额。

税务专家测算发现，个税法今年调整后，年终奖的六个新“盲区”分别为：(18001 元

-19283.33 元), (54001 元-60187.50 元), (108001 元-114600 元), (420001 元-447500 元), (660001 元-706538.46 元), (960001 元-1120000 元)。鉴于此,业内人士建议,发放年终奖应该尽量避开这些区域。

不过,新税法实施后,今年的年终奖缴税负担将会比去年有所减轻。例如,市民李先生 12 月领取的工资在 3500 元以上,年终奖为 10000 元。如果按以往九级超额累进税率表来算,我们先将 10000 元/12=833.33 元,以此来确定其适用税率为 10%,速算扣除数为 25 元,应缴税 975 元,而根据新税法公式,仅需缴纳  $10000 \times 0.3\% - 0 = 300$  元,少缴 675 元。

[提醒]

单位年终发米、油、购物卡,这些物资的发放需要计算个税吗?根据现行的税法规定,单位、企业在发放实物或其他有价证券给员工时,应按税法规定并入员工的工资薪金所得计算扣缴个税。“只要是实物,哪怕是卫生纸或者柴米油盐都一样要折算成市场价交纳个税,购物卡就更不用说了。”

[提醒]

帮您算年终奖要缴多少税

根据员工当月工资薪金所得的不同,全年一次性奖金有两种方式计算个人所得税。

如果当月所得高于(或等于)3500 元,适用公式为:个人所得税应纳税额=员工当月取得全年一次性奖金 $\times$ 适用税率-速算扣除数。

适用税率根据个人当月取得全年一次性奖金除以 12 的商数确定。例如如果您的年终奖不超过 18000 元,除以 12 每月不超过 1500,则适用税率为 3%(税率及速算扣除数见表 2)。举例,如果您当月工资所得收入超过 3500 元,又获得 8000 元年终奖,那么应该缴税:  $8000 \times 3\% - 0 = 240$  元。如果您获 12000 元年终奖,那么应该缴税:  $12000 \times 3\% - 0 = 360$  元。

如果在发放年终奖的当月,员工的工资薪金所得低于 3500 元,则要先算应纳税所得额:全年一次性奖金-“当月工资薪金所得与费用扣除额的差额”。然后再算适用税率:应纳税所得额 $\div$ 12,用所得结果找出税率和速算扣除数。

第三步算您要交多少税:个人所得税应纳税额=应纳税所得额 $\times$ 适用税率-速算扣除数。

举个例子,如果您当月工资所得为 2000 元,又发了 10000 元年终奖,则可先算应纳税所得额,  $10000 - (3500 - 2000) = 8500$  元,再算适用税率,  $8500 \div 12 = 708.33$  元,税率为 3%,速算扣除数为 0。所以年终奖应缴税=应纳税所得额 $\times$ 适用税率-速算扣除数=  $8500 \times 3\% - 0 = 255$  元,与当月工资所得超过 3500 元的人相比,获得 1 万元年终奖可少交 45 元税。

现行税率表

级数 扣除 3500 元起征点后 税率(%) 速算扣除数

- 1 不超过 1500 元 3 0
- 2 超过 1500 元至 4500 元 10 105
- 3 超过 4500 元至 9000 元 20 555
- 4 超过 9000 元至 35000 元 25 1005
- 5 超过 35000 元至 55000 元 30 2755
- 6 超过 55000 元至 80000 元 35 5505
- 7 超过 80000 元 45 13505



## 【朗新动态】

### 朗新亮相 2011 中国人力资源管理开发与管理年会

中国人力资源开发研究会（China Human Resource Development Association, CHRDA）是由中国从事人力资源开发学术研究、教学培训、咨询服务和具体管理业务的专业机构和个人，以及致力于提高自身人力资源开发水平的企事业单位自愿结成的专业性组织，是具有社团法人资格的全国性非赢利性社会团体。是由国家发展和改革委员会主管的国家一级社团，成立于 1988 年。

2011 年 11 月 14 日—15 日，中国人力资源开发研究会第十一次会员代表大会暨 2011 中国人力资源管理开发与管理年会在北京会议中心举行。来自国家发改委、中国中小企业协会、中国劳动学会、中国人力资源开发研究会的各位领导为大会进行了致词。



朗新作为 eHR 软件领域的专家，应邀参加了此次会议。与参会者进行了朗新十五年专注于人力资源软件的经验、方法的交流。同时，部分知名企业的领导人在会场进行了精彩的演讲，和与会者一起分享了各自企业在人力资源管理方面的实践经验、大型国企在人力资源管理方面的开发策略。在互动环节，与会嘉宾向台上专家提出了目前企业存在的人力资源管理问题，各位资深专家的发言将会议的气氛推向了一次又一次的高潮！



未来，朗新将会持续不断的进行人力资源业务流程优化，继续提供适合企业战略经营的一体化人力资源管理平台、更新人力资源管理知识，吸收最先进的管理思想，帮助企事业单位打造智慧型 eHR 系统！

## 朗新为国有独资大型企业——深圳地铁提供一体化 HR 管理平台

深圳市地铁集团有限公司（以下简称“地铁集团”），前身为深圳市地铁有限公司，成立于 1998 年 7 月 31 日，于 2009 年 4 月正式更名为“深圳市地铁集团有限公司”，注册资本 32 亿元，截止到 2011 年 4 月底，总资产 576 亿元，净资产 300.7 亿元。

地铁集团作为深圳市国有资产监督管理委员会授权经营的国有独资大型企业，是承担深圳市城市轨道交通投融资、建设、运营和国有资产保值增值的独立法人实体；经营范围为城市轨道交通项目的建设运营、开发和综合利用，投资兴办实业、国内商业、物资供销业、经营广告业务以及自有物业管理、轨道交通相关业务设计、咨询及教育培训等；地铁集团作为深圳市政府投资国家铁路的股东代表，还参与厦深铁路、广深港客运专线的建设和运营管理。2009 年 4 月，深圳市市政设计研究院有限公司划转入集团；2009 年 8 月，集团与深圳大学共同组建了深圳大学轨道交通学院。截至 2011 年 5 月底，公司共有员工 8000 余人，其中大学本科以上学历人员占总人数的 36.3%。



近日，地铁集团人力资源管理信息化系统项目正式启动，双方项目组成员及相关领导出

席了此次会议。双方将以此为开端，进行人力资源管理信息化的战略合作。地铁集团将利用朗新 eHR 人力资源软件搭建地铁集团统一的人力资源管理平台，解决人力资源部门的繁琐工作，提高各管理单元的工作效率，提升员工满意度，实现人性化的信息管理，为集团人力资源管理建立新轨道！

## 朗新获“2011 中国软件和信息技术服务业最具影响力的品牌”

2011 年 10 月 20 日，由中国软件行业协会与沈阳市经济和信息化委员会联合主办，中国软件和服务外包网与沈阳国际软件园承办的“2011 中国软件和信息技术服务业品牌大会”在沈阳隆重举行，朗新作为专注于 eHR 领域十五年的领先提供商凭借成熟的产品及专业的服务深得用户的认可。经组委会严格审查、层层筛选，最终摘取了“2011 中国软件和信息技术服务业最具影响力的品牌”奖项。



中国软件行业协会副理事长赵小凡，科技部高技术研究发展中心副主任袁建湘，住房和城乡建设部信息中心副主任郝力，工业和信息化部软件服务业司综合处副处长傅永宝、辽宁省经济和信息化委员会副主任孟继民、沈阳市经济和信息化委员会副主任葛苏以及来自各地的 60 多家重点软件企业以及发包商代表、行业用户代表、软件基地、咨询评估机构、培训机构、风险投资商、软件学院、行业专家、地方协会和新闻媒体等 200 多人参加了大会。本次会议的主题是“品牌提升竞争力”。

“品牌”是一种无形资产；“品牌”就是知名度，有了知名度就具有凝聚力与扩散力，就成为发展的动力。企业品牌企业是城市经济的细胞，企业品牌是带动城市经济的动力。而企业品牌的建设，首先要以诚信为先，没有诚信的企业，“品牌”就无从谈起。其次，企业品牌的建设，要以诚信为基础，产品质量和产品特色为核心，才能培育消费者的信誉认知度，企业的产品才有市场占有率和经济效益。朗新此次荣获“2011 中国软件和信息技术服务业最具影响力的品牌”，是朗新在十五年品牌建设中的又一个里程碑奖项，是中国软件行业协会领导及大会组委会对朗新长期进行品牌建设取得成绩的肯定，同时也表明了朗新是国内各行客户值得长期合作的人力资源管理信息化首选品牌，朗新也将继续为广大客户提供专业的人力资源软件及全面的服务。

## 【专家解析】

### 构建集团公司人力资源管控模式

中南财经政法大学：赵琛徽 胡敏

集团公司人力资源管控模式是企业集团最重要的管理形式，它包括人力资源的“管理”和“控制”两个环节，是指集团公司通过科学化的人力资源战略、合理化的人力资源规划体系、规范化的人力资源管理制度与相互制衡的约束机制，实现集团对权属企业管理与控制的同时，发挥集团公司的整体协同效应。科学合理的人力资源管控模式是集团公司实现人力资源共享和转移，降低人力资源成本、获取核心竞争力和竞争优势的基础。

#### 一、集团人力资源管控的类型与特点

企业集团作为多法人的经济联合体，其人力资源管理除了具有单一法人企业人力资源管理的基本特点和内容外，还必须通过规范化的人力资源政策管理和相互制衡的权责控制，达到一下两个目的：一方面规避集团公司委派人员、权属企业董事会和经营者的“道德风险”，另一方面加强对权属企业人力资源工作的管理与知道。笔者从集团公司人力资源政策管理和权责控制两个维度将集团公司人力资源管控模式分成四种类型：

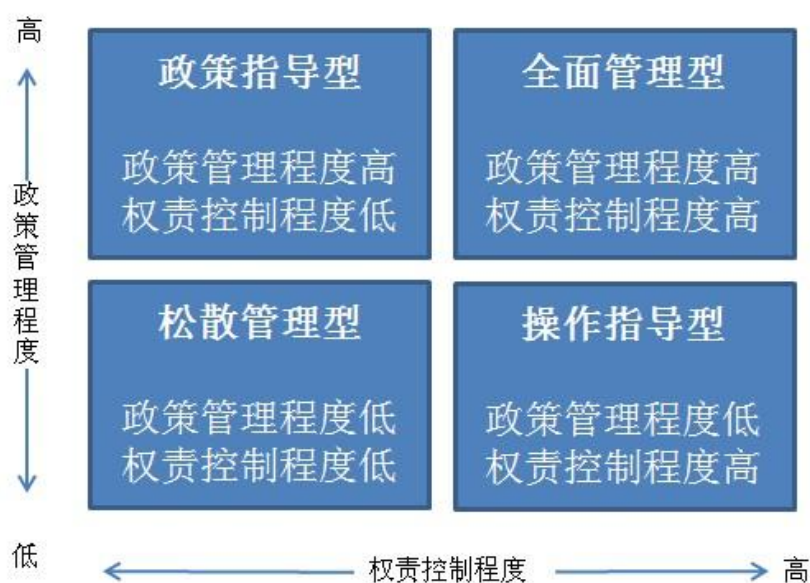


图 1

### 1、全面管理型

全面管理型位于图 1 的第一象限，政策管理程度高、权责控制程度高。主要特点表现为集团严格加强对权属企业的政策管理，同时提高对权属企业权责控制的力度。主要适用于集团和权属企业一体化的企业，集团统一制定人力资源管理政策，统一开展各项人力资源管理相关工作、权属企业只负责本企业薪酬的计算与发放，负责人力资源信息数据维护。全面管理型一般适用于规模比较小、不需配备人力资源管理专业人员的权属企业；对于涉及集团公司核心业务的权属企业，为了持续提高集团的竞争力，也适合采取该类型。

### 2、政策指导型

政策指导型位于图 1 的第二象限，政策管理程度高、权责控制程度低。主要特点表现为集团通过制定政策加强对权属企业的管控，权属企业在集团公司人力资源部指导下制定本企业的各项政策，独立开展人力资源管理相关工作。对于员工的流动情况和工资总额，权属企业须向集团报备。集团掌握权属企业高管和财务负责人的任免权，对权属企业委派领导班子全部成员。政策指导型一般适用于集团为职能管理型企业，不参与实体经营，该集团定位为战略制定中心、政策知道中心和资金管理中心，对权属企业进行政策指导和战略支持。

### 3、松散管理型

松散管理型位于图 1 的第三象限，政策管理程度低、权责控制程度低。主要特点表现为集团和权属企业独立制定政策并独立开展人力资源管理相关工作，集团通过员工编制和工资总额来管控权属企业，向权属企业委派领导班子核心成员。对于员工的流动情况和工资总额，权属企业须向集团报备。松散管理型一般适用于集团公司为多元化的企业，下属企业归属于不同行业，业务往往集中于权属企业，集团通过人员编制、工资总额和委派核心领导班子来管控权属企业，同时作为法人代表，为各权属企业融资和其他公开行为提供担保。

### 4、操作指导型

操作指导型位于图 1 的第四象限，政策管理程度低，权责控制程度高。主要特点表现为集团通过提高权责控制力度加强对权属企业的管控，同时权属企业在集团政策大的宏观背景下，根据具体情况相对独立地制定本企业的政策。集团除了向权属企业委派领导班子全部成员外，还配备专业的人力资源管理和其他专业技术人员，协助权属企业开展人力资源管理相关工作。操作指导型适合于管控人力资源管理基础架构还未建立起来或者



不需配备人力资源管理专业人员的权属企业，典型的是项目制的企业，这种企业主要由项目人员构成，而项目人员的薪酬制度必须根据项目具体情况来制定，集团委派专业人员协助实施该薪酬制度，达到对权属企业的管控。

不同人力资源管控模式特点各异，侧重点也有所不同，同一个集团对不同权属企业的管控可能适合采用其中一种或者集中管控模式，四种管控模式互相比对如下图所示。

管控模式 比较指标	松散管理型	政策指导型	操作指导型	全面管理型
集分权程度	分权	集分权相结合	集分权相结合	集权
管理层次	最少	中等	中等	最多
管理跨度	最小	中等	中等	最大
委派人员数量	很少	较少	适中	最多
风险承担	权属企业	集团、权属企业	集团、权属企业	集团
组织复杂性	最简单	中等	中等	最复杂
组织集权化	权属企业	集团/权属企业	集团/权属企业	集团
适用规模	大	大	大	小
命令链强度	弱	较强	较强	最强
信息对称性	不充分	较充分	充分	非常充分
权属企业激励	强	中等	中等	弱
决策过程	分权	相对集权	相对集权	集权

目标制定	权属企业	权属企业	集团、权属企业	集团
环境适应性	强	较弱	弱	弱
资源投入量	少	较少	中等	多
控制重点	产出控制	输入、产出控制	输入、行为、产出控制	输入、行为、产出控制
适用企业	公司规模相对较大；公司业务多元化	公司规模比较大；权属公司数量较多	公司规模适中；公司业务比较集中	公司规模相对较小；公司业务比较单一

## 二、影响人力资源管控模式的主要因素

### （一）集团战略定位

集团的发展战略是人力资源管控的风向标，集团人力资源管控要以集团战略为导向构建和施行。当集团采取的是扩张型的战略时，应该采取相对分权的人力资源管控模式，给予权属企业充分的自主权扩展经营业务和应对环境的不确定性；当集团采用的是稳健型的战略时，应该推行相对集权的人力资源管控模式。当集团采用的是混合型的战略时，应该采用集权分权综合的人力资源管控模式。

### （二）集团管控模式和控股程度

集团的管控模式在宏观层面上决定了人力资源管控模式，企业的管控模式有三种，其侧重点是不同的：财务管控型要求集权分权综合型的人力资源管控；战略型管控要求集权分权综合性的人力资源管控；操作型管控要求相对集权的人力资源管控。集权对权属企业的控股程度也是人力资源管控程度的一个指标，绝对控股的集团对于权属企业的一切事情都有绝对的控制权，而相对控股的集团只对于权属企业的重大事项有决策权，这意味着人力资源管控要随集团控股程度而具体调整。

### （三）企业文化与领导者的风格

企业文化是一个公司的灵魂，是员工之间的精神纽带。不同风格的企业文化要求采用不同类型的人力资源管控，而集团公司与权属企业文化的相融程度对集团人力资源管控也产生较大影响。当两公司文化融合程度较高时适合相对集权的人力资源管控模式，当两公司文化融合程度不高时可采用相对分权的人力资源管控模式。与此同时，领导者的风格代表了企业的管理作风，是人力资源管控必须斟酌的因素。独裁型的领导者对会权属企业采用相对集权



的人力资源管控，而民主型的领导者会采用相对分权的人力资源管控。

#### （四）集团人力资源管理人员的整体素质

采取何种类型的管控不仅和权属企业人力资源管理状况有关，与集团人力资源管理专业人员的整体素质也密不可分。集团人力资源专业人员整体素质高、执行力强且有足够的人手时，对下属企业可以实行相对集权的人力资源管控；而当集团人力资源专业人员整体素质不高、执行力弱或没有足够的人手时，适合采取相对分权的人力资源管控。

#### （五）企业的生命周期

对于刚组建或处于发展阶段的企业，一般企业运行机制、管理制度还不健全，管理人员的决策能力、管理能力、市场开拓能力、资源调配和协调能力还不具备，一般采取相对集权的人力资源管控模式；当企业进入成熟期，各个方面权属企业都可以独当一面，在这个阶段一般采取适度分权的人力资源管控；而对于处于衰退期的企业，集团应该采取二次改制或改革的方式帮助企业重新获得发展。

#### （六）权属企业地位的重要性程度

权属企业是集团公司具体业务的载体。为了提高核心竞争力和扩大核心产业的市场优势，集团对权属企业的人力资源管控程度不同：对于集团有重要影响的权属企业，一般采取高度集权的人力资源管控，即要保持高度的决策权、控制权和管理权，因为这种类型的权属企业对于集团的生存和发展有直接的影响；其次，对集团影响不大的权属企业，则采取相对分权的人力资源管控。

除此之外，集团人力资源管控还受外部环境、集团公司的经营战略、集团公司的管理能力、集团和权属企业的组建模式、权属企业的组织类型等多方面的影响，同一个影响因素在不同的波动区间应选择不同的人力资源管控模式。集团在发展的过程中应该反复权衡各种变量的权重，最终设计出有利于自身发展和强大的人力资源管控模式。

### 三、集团公司人力资源管控的设计步骤

#### **第一步，与企业高层沟通，明确集团人力资源管控的愿景和目标。**

企业高层是企业战略目标的制定者，与集团公司高层沟通是设计集团人力资源管控的第一步。与高层交流要达到三个目的：（1）了解企业的未来发展规划和战略目标；（2）明确集团人力资源管控的愿景和目标；（3）收集集团公司高层对于人力资源管控的意见和建议，并了解其对人力资源管控类型的倾向。科学设计人力资源管控模式是企业战略目标实现的有力

保障，明确集团人力资源管控的方向是科学设计人力资源管控模式的首要举措。

### **第二步，深入企业实地调研，提出人力资源诊断报告。**

实地调研是了解企业人力资源情况的必经之路。实地调研的内容主要包括：了解企业的主营业务、经营情况、员工基本情况、目前集团公司与权属企业的管控方法、招聘与培训、绩效考核与薪酬福利情况等等。调研方法主要有文献法、问卷、电话调查、直接观察法、行为记录法、座谈会、深度访谈。首先，去企业前需要收集关于这个企业与行业的一些信息和文献资料，初步制定调研的计划和进度安排表；其次，接触企业后，将制定的调研计划与进度安排表同企业负责人商议调研方法和时间安排；第三，深入企业调研。对于集团和权属企业的人力资源部长应该要重点访谈，中层管理部门以上的管理人员可以按行业、企业或所在部门分批访谈，而对于基层员工可以采用座谈会的形式；对于集团和不同的权属企业，还应该结合问卷调查等方法了解其基本情况；最后，整理文献资料和访谈记录，运用统计软件分析问卷得出有效信息，形成人力资源诊断报告。

### **第三步，与集团和权属企业高层进一步沟通，找准集团人力资源管控重点。**

对于前期形成的阶段性人力资源诊断报告，应该及时和企业高层沟通和交流。重点提出目前企业人力资源存在的问题，结合人力资源管控理论分析这些问题的根源和可能带来的后果，最后针对问题提出解决思路。同事听取企业高层的想法和意见，与企业高层一起探讨解决方案。这个过程是循序渐进的，通过不断的“头脑风暴”，既可以逐步形成解决企业人力资源存在的问题，同时还可以抓住企业高层眼中人力资源管控的重点板块，为今后选择人力资源管控模式做好铺垫。第三步和第二步是一个相互穿插、反复进行的过程。

### **第四步，依托集团公司的管控平台，选择集团人力资源管控模式。**

明确集团人力资源管控重点以后，集团和权属企业的关系如何是我们做出选择过程中需要重点关注的因素。集团管控的三种模式中，财务型管控主要管控领域在于公司的投融资业务，对于公司投融资的收益和成本进行可行性分析，一般不涉及具体业务；战略型管控集团总部一般不设具体业务部，主要承担战略规划、监控与服务等职能；而操作型管控，集团总部一般会设具体业务部门，对权属企业财务、人力资源、营销、技术等的经营运作直接进行经营管理。依托集团的管控模式应该明确的是：（1）准确把握目前集团与权属企业的管控模式；（2）分析目前管控模式是否适合企业发展；（3）确定并提出集团与权属企业最适合的管控模式。结合集团人力资源管控的影响因素和与企业高层谈话中了解到集团人力资源管控重点，最终确定集团人力资源管控模式。但是对于业务多元化的集团企业，集团对不同行业、

不同发展阶段的权属企业的管控模式应该有所区别，人力资源管控模式也应该相应地发生变化。

**第五步，为相关人员培训，试运行集团人力资源管控模式。**

为了让公司上下快捷有效地融入到全新的集团人力资源管控模式中来，对相关人员的培训必不可少。企业中高层、集团和权属企业的人力资源部长和位于集团紧密层的基层员工是最迫切需要进行培训的，而第一批次没能接受培训的员工可以采取“干中学”或“师傅带徒弟”的方式逐步理解和适应新的管控模式。在试运行集团人力资源管控模式的过程中，应该强调：（1）新的人力资源管控模式的运行会调整企业的人员结构，员工应该有所心理准备；（2）消化新的人力资源管控模式需要一个过程，公司上下应该有足够的信心和耐心；（3）新的人力资源管控模式能否快速适应企业的发展步伐，需要全体员工的共同努力。集团人力资源管控模式运行的方式可以全面铺开或者从集团紧密层到协作层分步实施。

**第六步，根据运行的信息反馈，完善集团人力资源管控模式。**信息反馈是集团人力资源管控模式完善的催化剂。集团人力资源管控的完善不是一蹴而就的，而是一个不断循环的过程。对于积极有利的信息，要总结成功的经验；而对于运行过程中反馈出来的负面消息更要重视，找出其中的原因以便下次更正和完善。可以将所有的反馈信息建立一个动态信息数据库，配备专门的负责人员管理，及时解决运行过程中存在的问题。还可以在运行过程中建立信息反馈的激励机制，充分调动员工在集团人力资源管控模式中的积极性和主动性，体现其主人翁地位，保证反馈信息的及时性和真实有效性。集团人力资源管控模式的完善也是集团管控模式的改进过程，有利于提高企业的运行效率和为企业长远发展提供有利的智力支持。

## 【案例分享】

### 中国水利水电建设集团



### 用户背景

中国水利水电建设集团公司（Sino hydro Corporation）是中央管理的、跨国经营的综合性大型企业，是中国规模最大、科技水平领先、最具实力、行业品牌影响力最强的水利水电建设企业。具有国家施工总承包特级企业资质、对外工程承包经营权、进出口贸易权、AAA级信用等级，被商务部列为重点支持发展的大型外经企业。2008年，在“中国企业500强”中排名第84位；在全球最大225家国际工程承包商中排名第50位；在中国对外承包工程企业中排名第4位。

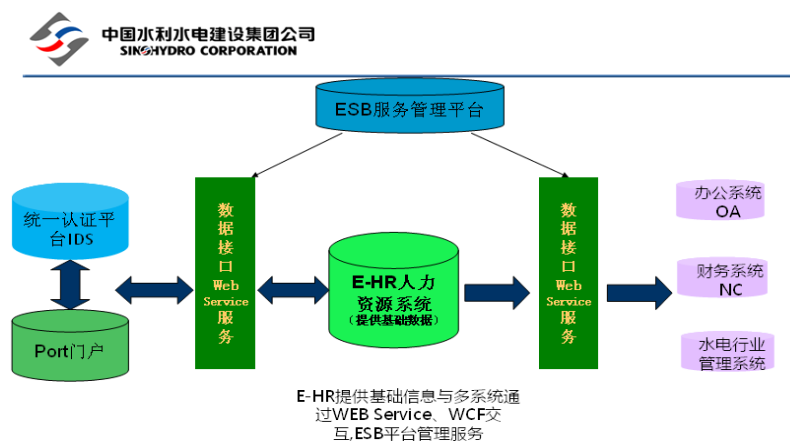
2009年6月底的总资产额为820亿元，在中国各大区域设有18个全资子公司和10个控股公司，在世界47个国家设有驻外机构，在职员工近13万人，集团公司积极推进国际化战略，是中国水电产业“走出去”的排头兵和中国企业“走出去”的重要力量。目前在40多个国家和地区进行工程建设，经营领域涉及水电站、机场、高速公路及矿产资源开发等，在全球拥有约50%的水电建筑市场份额。

## 项目背景

中国水利水电建设集团少数单位建立了人力资源管理信息系统且多为独立运行，内部资源未进行有效整合。既有 C/S 架构，也有 B/S 架构，主要应用也仅体现在人员基础信息管理上，功能模块作用仍未完全发挥，各单位人力资源信息化水平很不均衡。为促进中国水利水电建设集团人力资源管理的规范化、信息化、科学化，坚持‘以人为本’，适应水利水电发展战略需要，集中统一管理公司人力资源信息，建立适应中国水利水电建设集团长远发展的人力资源信息化平台。且从而提升管理水平、降低管理成本、增强企业的竞争力，为企业创造更大的利润空间。

## 朗新 eHR 解决方案

- 建立完善的人员信息档案，管理各类人员基本信息和变动信息，实现人员信息方便快捷的统计和查询，完成各类人员管理台帐及报表。
- 通过薪酬管理平台实现人员工资、奖金的计算和发放、相关工资数据的统计台帐和报表及历史月份工资数据的查询。
- 细化保险福利的管理，加强各种险种的维护与计算。
- 与其它相关业务系统无缝集成，其它业务系统中牵扯到 HR 相关数据时可实现即时交互，为管理人员和决策人员提供统一的数据平台。
- 纯 B/S 架构，实现了各分支人力资源部进行在线填报、在线审核后总部进行在线汇总各分支数据形成汇总表，减少进行手工汇总工作量，降低错误率，从而提高工作效率。





## 应用成果

建立了完善的人员信息档案，管理各类人员基本信息和变动信息，实现人员信息方便快捷的统计和查询，完成各类人员管理台帐及报表。实现人员工资、奖金的计算和发放，相关工资数据的统计台帐和报表，及历史月份工资数据的查询。

实现了各种险种的维护，险种的计算、缴纳企业员工各类保险，包括养老、医疗、工伤、生育和住房公积金等，并且形成对应汇总报表，从而提高的工作效率。



## 安博教育集团

### 用户背景

安博教育集团是“以学习者为中心”面向个人及机构提供学习和教育服务的领航机构，致力于通过领先的技术方案、高品位的教育服务和变革性的创新资源，完善个体的终生学习和学习型组织的发展进程，助力于全社会的创新能力和国民素质的提升。安博教育集团基于每位学习者的个性特征，着眼于每个人的长远发展，通过线上、线下结合的手段，以学习引擎为驱动，提供值得一路托付和信赖的个性化服务。安博教育集团的业务涉及基础教育服务、职业教育服务、企业培训等领域，安博高考与同步培训机构、安博国际学校、安博实训基地、安博职业教育学院、安博学习体验中心等机构已遍及全国二十多个重点城市，形成了以区域教育服务中心和实训基地为依托，以师资、课程、服务流程、IT支持、网络学习服务的标准化为载体的服务体系，通过标准品质的服务保障全国各地用户的个性化需求。安博教育服务业务以重点解决升学和就业两大关键需求为目标，为各个阶段学习者提供高效的个性化学习服务。目前，安博教育集团已发展成为国内第一个真正意义的以升学与就业为导向的全国性教育服务品牌。

### 项目背景

由于业务不断发展、人员高速扩张，安博教育集团原有的管理体系已经逐渐无法满足集团日益壮大的管控需求。因此实现人力资源管理信息化，将内部资源进行有效整合，为促进安博集团人力资源管理的规范化、信息化、科学化，坚持‘以人为本’，适应安博发展战略需要，集中统一管理公司人力资源信息，建立适应安博长远发展的人力资源信息化平台势在必行。

### 朗新 eHR 解决方案

- 通过先进管理理念、方法，把人力资源基本业务纳入信息化管理，规范流程，提高工作效率和管理水平。
- 建立集团统一的人力资源数据编码规范；搭建人力资源基础信息平台为集团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。



- 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。
- 与财务系统无缝链接，共享数据。
- 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。

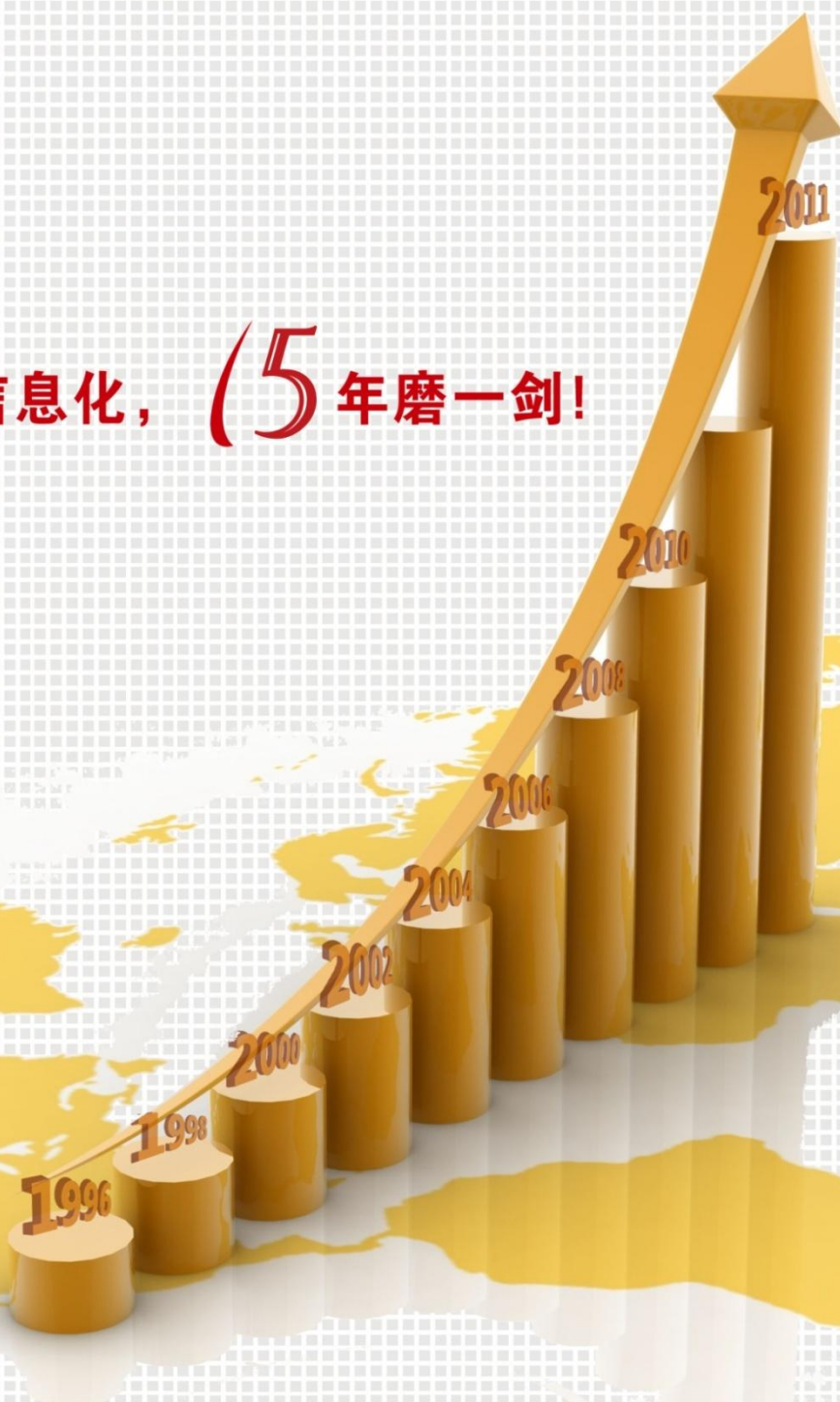


## 应用成果

建立了完善的人员信息档案，管理各类人员基本信息和变动信息，实现人员信息方便快捷的统计和查询，完成各类人员管理台帐及报表。实现人员工资、奖金的计算和发放，相关工资数据的统计台帐和报表，及历史月份工资数据的查询。

实现了各种险种的维护，险种的计算、缴纳企业员工各类保险，包括养老、医疗、工伤、生育和住房公积金等，并且形成对应汇总报表，从而提高的工作效率。

专注HR信息化，(5)年磨一剑!



联系我们

北京朗新天霁软件技术有限公司

电话：010-51652005

地址：北京市海淀区上地三街9号嘉华大厦D座602

网址：[www.hrsoft.com.cn](http://www.hrsoft.com.cn)