

HRSOFT

朗新天霁 让人力资本更有价值

新
情
2018 第一期



让思想起飞 创意改变未来

LET THE THOUGHT TAKE OFF
CREATIVE CHANGE THE FUTURE

目录

政策快讯	3
人社部：延迟退休大势所趋，部分岗位职工可自我选择是否延迟	3
人社部：生育保险基金累计结存不足可调整费率	4
养老金够发吗？异地就医结算运行如何？就业形势怎么样？人社部回应	5
人社部：全民医保基本实现	6
媒体关注	8
共赢蓝海，携手未来——朗新成为万惠集团金牌合作伙伴！	8
市场活动	9
“凝聚 超越——不断奋斗”朗新天霁年会盛典回放	9
公司动态	12
朗新天霁携手全国最大的轻型越野汽车生产厂家猎豹汽车，正式启动 HCM 项目	12
沛东地产中标	13
百事特中标	14
中国 A 股教育第一股——昂立教育集团 HCM 项目在沪启动，全面开启人力资本管理新时代	14
朗新 HCM 中标中国首个复合地产的创造者——中国奥园地产集团	15
风雨同舟，携手向前——上海装备借朗新 HCM 激活 HR 工作新动力	16
名家谈管理	19
谢克海：HR 如何能够成为企业中的“二把手”？	19

政策快讯

人社部：延迟退休大势所趋，部分岗位职工可自我选择是否延迟

近日，在全国政协总工会界别小组会议上，人社部副部长汤涛在回应委员呼声时表示，延迟退休是大势所趋。

那么，延迟退休究竟怎么延？在小组会议上，全国政协委员俞光耀指出，根据规定，党政机关、人民团体和事业单位中的正、副处级女干部，具有高级职称的女性专业技术人员，可以年满60周岁退休。

实际上，在一些群体，3年前就已经实施延迟退休了。2015年2月，中组部、人社部联合下发通知称，党政机关、人民团体和事业单位中的正、副处级女干部，具有高级职称的女性专业技术人员，将年满60周岁退休。如本人申请，可以在年满55周岁时自愿退休。通知表示，处级女干部退休年龄延迟，是为了充分发挥女领导干部和女性专业技术人员的作用。

就此，汤涛表示，不仅是60岁，从长远来看恐怕还要有所延迟，无论是从养老金方面，还是从人力资源的合理配置来说，延迟退休都是大势所趋。

多年来，延迟退休一直备受社会高度关注，但至今仍未公布方案。

2016年7月，人社部曾表示，方案已经初步成型，将在当年拿出并向社会征集意见，小步慢走，渐进到位。而且在方案出台后，将充分征求意见并经过5年过渡期，到2022年正式实施。

2017年3月1日，人社部部长尹蔚民表示，人社部将结合中国实际情况，根据劳动力总量的变化情况、就业状况和社保基金长期可持续发展情况，继续深入研究，适时推出延迟退休这项政策。

今年1月9日，尹蔚民在人民日报发表署名文章时再次提及，针对人口老龄化加速发展的趋势，适时研究出台渐进式延迟退休年龄等应对措施。

如今，人社部再提。不过，汤涛此次表示，“不少职工对于延迟退休有着不同的意见，例如一些女职工，长期在急难险重的岗位工作，从体力劳动和危险性的角度考虑，她们不愿意延迟退休。”

对此，有委员建议，企业干部可以参照政府部门的规定予以优先解决，而对于职工，则允许其自我选择是否愿意延迟退休。汤涛说道，“我赞同你的观点。”

人社部：生育保险基金累计结存不足可调整费率

全面两孩政策实施以来，部分地区生育保险基金显现当期入不敷出，出现阶段性收不抵支。昨日，人社部发出通知强调，要确保参保职工的生育医疗费用和生育津贴按规定及时足额支付，杜绝拖欠和支付不足现象。全面建立生育保险基金风险预警机制，将基金累计结存控制在 6-9 个月支付额度的合理水平。对于基金累计结存不足(< 3 个月支付额度)的统筹地区，要及时调整费率。

通知指出，各地要确保参保职工的生育医疗费用和生育津贴按规定及时足额支付，杜绝拖欠和支付不足现象。要确保生育保险基金收支平衡，实现制度可持续发展。其中的一项重要举措就是要加强预警，完善费率调整机制。

根据通知，各地要结合全面两孩政策实施，完善生育保险监测指标。充分利用医疗保险信息网络系统，加强生育保险基金运行分析，全面建立生育保险基金风险预警机制，将基金累计结存控制在 6-9 个月支付额度的合理水平。同时，针对不同情况的基金不足问题给出解决方案：

首先，对于基金当期入不敷出的统筹地区，先动用累计结存，同时制定预案，根据《社会保险基金财务制度》提出分类应对措施，经报同级政府同意后及时启动；其次，对于基金累计结存不足(< 3 个月支付额度)的统筹地区，要及时调整费率，具体费率由统筹地区按照“以支定收、收支平衡”的原则，科学测算全面两孩政策下基金支出规模后合理确定；最后，对于基金累计结存完全消化的统筹地区，按规定向同级财政部门申请补贴，保障基金当期支付，同时采取费率调整措施，弥补基金缺口。

而对于开展生育保险与职工基本医疗保险(以下统称两项保险)合并实施试点的统筹地区，要通过整合两项保险基金和统一征缴，增强基金统筹共济能力。要跟踪分析合并实施后基金运行情况，根据基金支出需求，确定新的费率并建立动态调整机制，防范风险转嫁。

此外，通知还要求将生育医疗费用纳入医保支付方式改革范围，实行住院分娩医疗费用按病种、产前检查按人头付费，实现经办机构与定点医疗机构费用直接结算，控制生育医疗费用不合理增长。

北京青年报记者了解到，2016 年，全国生育保险费率 0.618，比 2014 年下降了 0.09。2016 年，生育保险基金收入 521.9 亿元，支出 530.6 亿元，出现阶段性支出增幅大于收入增幅(2017 年数据尚未公布)。但人社部强调，尽管出现阶段性的收不抵支，但生育保险基金总体安全，全国生育保险基金累计结余 675.9 亿，可支付 15.3 个月。

养老金够发吗？异地就医结算运行如何？就业形势怎么样？人社部回应

本文来源：央视新闻 中新网

基本养老保险去年底覆盖超过9亿人

据人社部公布数据，基本养老保险去年底覆盖超过9亿人，企业退休人员基本养老金实现“十三连调”，1亿多退休人员受益。基本医疗保险目前覆盖了13多亿人，基本实现了全民医保。基本保险+大病保险的政策报销水平已经超过80%。

资金可支付17.3个月 确保发放没问题

随着人口老龄化的加速推进，我国社会保险制度的收支压力一直是热点话题。人社部表示，社保基金收入增速在放缓，但是基金的增量并不减。基金的支出呈刚性增长的态势，但是增幅在放缓。从全国范围来看，基金的运行是总体平稳的，确保了各项保险待遇按时支付。

“2016年各级财政对社会保险的支出达到1万亿，这其中主要是职工养老保险、城乡居民养老和城乡居民医保，占同期财政的支出仅仅是5.72%，比上一年增加了1.38个百分点。”游钧表示，与其他国家，特别是发达国家相比，占比并不高，所以相对负担并不重。据了解，像美国、德国、日本，财政社保支出占比都在20%以上，中国还是有潜力、有空间。

近9000家医疗机构异地就医结算并网

对于异地就医直接结算的运行情况，人社部表示，目前，在国家异地就医结算平台上备案的人员超过210多万人，近9000家医疗机构并入联网，每天在这个国家平台上实现直接结算的超过1600多人次，参保者每次住院少垫资1.6万元。

平稳有序 没有出现无序就医情况

据介绍，目前异地就医秩序平稳有序。按照规定，符合条件的参保人员是四类人员，包括异地安置人员、长期异地居住人员、长期异地工作人员、符合异地就医转诊条件的人员，需要在参保地医保机构进行备案，因为异地就医直接结算并不等同于可以全国漫游。所以，按照分级诊疗的要求，能够有序就医，没有出现无序的情况。

就业总量较大 今年高校毕业生 820 万人

数据显示，2017 年全国城镇新增就业达到 1351 万人，城镇失业人员再就业 558 万人，就业困难人员实现就业 177 万人，均超额完成全年目标任务。城镇登记失业率连续四个季度保持在 4% 以内，年末降至 3.9%，是 2002 年以来的最低水平。

人社部：全民医保基本实现

来源：经济日报-中国经济网

北京 1 月 26 日讯 人社部今天举行新闻发布会，通报 2017 年第四季度人力资源社会保障工作进展情况。

人社部新闻发言人卢爱红表示，2017 年社会保险覆盖范围进一步扩大，基本养老保险覆盖人数超过 9 亿人，全民医保基本实现。截至 2017 年底，基本养老、基本医疗、失业、工伤、生育保险参保人数分别达到 9.15 亿人、11.77 亿人、1.88 亿人、2.27 亿人、1.92 亿人；五项基金总收入为 6.64 万亿元，同比增长 23.9%，总支出为 5.69 万亿元，同比增长 21.4%。

社会保障制度体系进一步完善。积极推进机关事业单位养老保险制度改革，出台实施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、统一个人账户记账利率等政策。修订实施企业年金办法。城乡居民基本医疗保险制度整合取得积极进展。出台实施深化基本医疗保险支付方式改革的指导意见。深入开展生育保险与医疗保险合并实施试点、长期护理保险制度试点，落实和完善大病保险精准扶贫措施。实施工伤保险基金省级统筹，出台实施工伤预防费使用管理暂行办法。降低养老、失业、工伤、生育保险率，进一步降低企业成本。

保障水平进一步提高。企业退休人员基本养老金水平实现“十三连调”，企业和机关事业单位退休人员基本养老金同步调整，1 亿多退休人员受益。城乡居民人均月养老金超过 120 元。提高城乡居民医保补助标准，达到人均 450 元。新版国家基本医疗、工伤和生育保险药品目录发布实施，进一步扩大保障范围，首次开展国家医保药品目录准入谈判，谈判药品价格平均降幅 44%。印发调整失业保险金标准的指导意见，明确逐步将失业保险金标准提高到城镇职工最低工资标准的 90%。

经办管理服务进一步提升。跨省异地就医住院费用直接结算工作稳步推进，截至今年 1 月 20 日，跨省异地就医直接结算定点医疗机构达到 8624 家，备案人数 207 万人，累计结算 18 万人次，基金支付

28.54 亿元。全面推进社会保障卡发行和综合应用，社会保障卡持卡人数达 10.88 亿人。全民参保计划基本完成登记任务，全国全民参保登记信息库已基本建设成型。

基金投资运营稳步开展。基本养老保险基金投资运营稳步推进，北京、安徽等 9 个省（区、市）签署了 4300 亿元的委托投资合同，2731.5 亿元资金已经到账并开始投资。江苏、浙江、甘肃、西藏 4 省（区）政府已审议通过委托投资计划。深入开展全国社保基金监管和监督检查。

下一步工作安排：一是加强社会保障制度建设、二是加强社会保险经办服务、三是加强社会保险基金监管。

媒体关注

共赢蓝海，携手未来——朗新成为万惠集团金牌合作伙伴！

PPmoney 是中国互联网金融行业中专注于消费金融的领导平台。平台于 2012 年 12 月正式上线，由 PPmoney 万惠集团（中国领先的普惠金融科技集团）旗下全资子公司运营。PPmoney 借助云计算、移动支付和大数据等先进互联网技术，调剂投资者和融资者的资金融通，满足双方的投融资需求，最终实现多方共赢。

当前，PPmoney 已经登陆资本市场，进入了规范化运营的新阶段。接下来，平台围绕“产品分类、用户分层、智能推送、全球配置”的经营思路，向更安全、更全面、更智能的综合型互联网金融平台迈进，打造独具特色的互联网金融生态圈，竭诚为用户提供多元化、个性化的普惠金融服务。



此次获得金牌伙伴的殊荣，这是来自互联网金融方案专业平台对朗新 HCM 的认可！

未来，朗新在互联网餐饮、互联网医疗、互联网快消等多领域形成基于云端的大数据多业态化的人力资源信息化解决方案。以帮助客户实现让人力资本更有价值为使命，不断创新，共赢蓝海，携手未来！

市场活动

“凝聚 超越——不断奋斗” 朗新天霁年会盛典回放

时光荏苒，岁月更迭，恰是新年浪漫时！2018 年 2 月 5 日，朗新天霁以“凝聚、超越”为主题的年会盛典暨颁奖典礼美丽开场，全国各地赶来的小伙伴们共赴盛宴，大家一起燃！

做超级奋斗者



朗新天霁总经理蒋建军先生做了新年致辞：中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段。其核心是从总量扩张向结构优化转变，从“有没有”向“好不好”转变。对于中国企业而言，意味着要从规模成长转向有效成长，从简单追求做大转向追求做强、做伟大企业。所谓伟大企业，不仅有一定规模、有行业地位，能挣钱，更重要的是企业的产品与服务要真正为客户创造价值，要承担社会责任，只有做超级奋斗者，方能成就伟大的企业与企业家！伟大的企业家首先是梦想家，是坚定的追梦者。人有梦就有未来，而且要相信未来，正能量驱动。只要有梦想，就不怕实现梦想的路有多远。同时，有梦想才会有激情，才会有永不衰竭的动力。所以，要敢于做梦，要大胆提出梦想，要呼唤心中的梦想，而且要把这种梦想转化为员工共同的梦想，正能量驱动，凝聚大家朝着一个目标去努力，让员工始终充满激情，精神饱满投入工作。我们要做超级奋斗者！回顾 2017 年，朗新天霁新增客户上百家，累计服务客户已达 4 万多家，97 个国民经济行业全覆盖，实施交付率提升了百分之十，每天，有 3000 万员工都在使用朗新系统，投入两年的新产品研发已近尾声，这都离

不开所有朗新人的专业能力、职业操守和不断奋斗的精神。2018年，我们将继续提升品牌，为员工赋能，为客户成功努力奋斗，不断凝聚团队力量、超越青春梦想，共同迎战狗年！

优秀员工颁奖——再接再厉，一路同行

感谢你们，不论寒冬酷暑，心中始终揣着客户，牢记公司发展使命，为公司赢得了美誉，完美展现了个人价值，赢得了客户，赢得了市场！值此春节到来之际，愿你们再接再厉，共同创造我们明日的辉煌，一起分享奋斗的成果！



独乐乐不如众乐乐——全场嗨

一个人的快乐，不如一群人的快乐！歌舞、小品、游戏、抽奖，我们的地盘我们做主！





2018，我们准备好了——信愿行



超级奋斗者，就要不断去付出和奋斗，饥饿成长，空杯心态，不断学习，终身学习，永不满足，做到比别人更努力、更勤奋、更付出，累并幸福着，痛并快乐着。超级奋斗者，就要在面临压力和考验、困难和挫折时，能够坚守自己的价值观，咬定青山不放松，不放弃，不抛弃。超级奋斗者，就要在环境发生变化的时候，主动离开舒适区，迭代思维，挑战自我，自我批判，顺应变化，不断超越自我。只要有信念、有愿望，并付诸行动，就必将实现！

公司动态

朗新天霁携手全国最大的轻型越野汽车生产厂家猎豹汽车，正式启动 HCM 项目

近日，猎豹汽车 HCM 项目启动会在长沙召开，猎豹汽车分管人力资源的副总裁、分管信息化的副总裁、信息部主任、人力资源部部长及相关各生产基地 HR 部门主管参加此次启动会，朗新天霁总经理亲临长沙携项目组全体成员出席。



猎豹汽车是全国最大的轻型越野汽车生产厂家之一，拥有 60 余年军工传统和 30 余年的汽车生产制造经验，并延续多年军工制造积淀的品质优势，融入多年合资合作过程而吸收掌握的先进技术经验，为用户提供高品质的 SUV 及皮卡车产品，全面覆盖政府公务用车、军队指挥用车、行业商务用车以及个人家庭用车等细分市场，拥有较高知名度及良好市场口碑。

猎豹汽车 2015 年开始进行人力资源信息化建设，上线了一套人力资源管理系统，使用效果并不好，加之下属分支对信息化建设的理解参差不齐，全集团没有应用起来。

2016 年集团管理层提出了七个核心的建设，人才队伍的建设是其中之一。在刚结束的工作年会上，更是定下了产销超过 20 万台，营收超过 180 个亿，产值要翻一番的目标。周总说过，人力资源是猎豹的灵魂，人力资源兴，则猎豹兴；人力资源强，则猎豹强。猎豹汽车历经过几次改革，现正处于快速发展期，2018 年要更上一个台阶，就需要有一个能打胜仗的团队，各方面配合到位，必须借助信息化工具来将科学的管理机

制落地，增强数据的标准建设来保证人力资源队伍的执行力。集团管理层希望通过项目的实施，帮助猎豹培养出既懂人力资源也懂信息化的团队，为猎豹的人力资源信息化建设打下坚实的基础。

朗新天霁在提升集团型企业人力资源管理水平上有着丰富的行业经验，已经为中国电建、河北建投、中国兵器装备集团、铂涛集团等大型集团客户提供了人力资本解决方案。通过朗新 HCM 系统，猎豹汽车将部署集中式的人力信息数据库、员工自助服务、外协以及服务共享，达到降低成本、提高效率、改进员工服务模式的目的，从组织战略发展的需要出发，借助软件强化竞争力！

沛东地产中标



西安沛东地产有限公司是由西安沛东发展集团有限公司投资设立的房地产开发企业，成立于2011年4月13日，注册资本5亿元人民币。拥有三家全资子公司：西安沛东物业管理有限公司、西安沛东田园都市建设发展有限公司、西安沛东新城沣谷发展有限公司。公司主要承担西咸新区沣东新城规划范围内的房地产开发经营业务；同时自身研究沣东新城区域各板块内行业、业态等的进入机会。

百事特中标



云南空港百事特商务有限公司是昆明国际机场以从事航空商务贵宾地面服务为主的企业，旗下悦航酒店、巫家坝百事特商务酒店与昆明机场豪华贵宾休息室共同构成了机场贵宾服务、餐饮、康乐、住宿、写字楼、会务接待为一体的商业化特色服务中心，专用安检通道、独立值机、专用电梯、专用贵宾车、电子商务等设施为进出昆明国际机场的旅客提供方便、快捷、舒适的专业化服务。

中国 A 股教育第一股——昂立教育集团 HCM 项目在沪启动，全面开启人力资本管理新时代

近日，昂立教育集团人力资本管理 HCM 系统项目启动会在上海如期召开，朗新天霁项目负责人、昂立教育集团项目负责人及双方项目组成员出席了此次会议。

“昂立”始于 1984 年上海交通大学成立的全国第一个大学生勤工俭学中心，三十多年来，演绎出了教育培训行业中著名的“昂立教育”品牌。目前上海共建有 130 多个校区，全国 1200 多所学校，教育产品涵盖幼儿园、小学、中学生、外语等全科目课外辅导学习，更有素质类产品（琴棋书画、科技创新、体育等）全面助力 K12 学生群体卓越成长。创新的产品、优质的教学、周到的服务，满足国人追求卓越教育的渴望。

如今，“昂立教育”重点关注中国基础教育发展，聚焦 K12 领域，成为青少儿教育成长专家。昂立教育目前拥有近 4500 名正式员工，2000 位全职教师，拥有完备的教研与服务体系。2014 年，昂立教育通过资产重组，整体注入上市公司，成为中国 A 股教育第一股。昂立教育迎来了新的发展机遇。

启动会上，朗新天霁项目经理就本项目的目标与范围、实施方法、项目进度计划、项目风险及策略向昂立教育集团进行了整体汇报，朗新将依据 21 年的最佳实践经验，根据昂立教育集团的发展需求，为昂立教育集团实现人力资源管理的信息化、规范化、科学化；优化人力资源管业务流程，降低重复性工作强度，增强企业的竞争力，为昂立人力资源管理创造更大的利润空间的同时实现人力资本管理！

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 万多家用户、97 个国民经济行业全覆盖、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。

朗新 HCM 中标中国首个复合地产的创造者——中国奥园地产集团

近日，朗新成功中标中国奥园地产集团（以下简称：奥园地产）人力资源管理系统项目，双方将就奥园地产人力资本管理信息化平台进行建设，共同推动奥园地产人力资本管理战略落地。

中国奥园地产集团创立于 1996 年，于 2007 年 10 月 9 日在香港联交所主板正式上市（股票代码 3883），2013 年进入百亿俱乐部行列，2015 年首次进军海外市场澳洲悉尼，并获得优秀业绩。历经 20 余年跨越式发展，奥园构建了“地产、商业地产、国际投资、奥买家、文旅”五大集团，形成了“地产开发、商业运营、健康养生、文化旅游、跨境电商、物管服务”六大核心业务。

奥园地产一直坚持“快速开发、快速销售”的开发策略，以珠三角、环渤海、长三角、中西部核心区及北部湾中国五大经济圈为核心的布局，逐步形成区域聚焦、海外布局的“稳健、多元”的发展之路，目前已在全国打造了 100 多个精品项目，面对跨地域、多项目的复杂人员结构，必须搭建一套符合集团快速发展需求的人力资本管理信息化平台。

朗新天霁根据奥园地产人力资本管理战略需求，此次将搭建组织管理、员工管理、职位管理、合同管理、薪酬管理、考勤管理、培训管理、绩效管理、招聘管理、移动端等模块，帮助奥园地产实现全面统一的人员数据统计标准，使报表数据更加精准，为领导进行决策提供有力的数据支撑；大幅减轻 HR 部门的日常工作量，提升人力资源管理效率！

北京朗新天翼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4万多家用户、97个国民经济行业全覆盖、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。

风雨同舟，携手向前——上海装备借朗新 HCM 激活 HR 工作新动力

近日，电建集团试点单位人力资源管理系统建设第三次验收会议在上海电建公司召开。集团人力资源部主任、处长、电力工程事业部处长、副处长、集团信息化管理部建设处高级主管、上海电建总经理、上海装备副总经理以及华东院、贵阳院、核电公司、上海装备、上海电建、朗新公司等相关负责人参加此次会议。



公司副总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，同时也感谢上海电建给予本次验收工作提供的帮助。他指出，推进系统建设不仅是集团实现集团化管控需求，也是公司转型对提高人力资源支持与管理的需要。经过一年的努力，公司人力资源管理系统已经完成基本建设工作，将正式上线运行。



上海装备人力资源部部长汇报了公司系统建设项目概况、项目设计、系统应用、经验交流和下一阶段工作计划，部长助理进行了操作演示。集团的专家评审组，认真听取了系统功能介绍，观看了系统业务操作演示，并进行了现场咨询。

集团人力资源部主任对上海装备公司人力资源管理系统建设工作给予了肯定，对系统在完成组织架构、人员信息等基本模块建设的同时，还完成了较为复杂的薪酬模块建设，并重点加入了对特殊工种管理内容，体现了装备板块的特色。他还表扬了上海装备管理变革的热情，在人力物力投入较稀缺的情况下，仍积极投入人力资源管理系统建设，从无到有，实现了质的变化。王主任同时也对上海装备下一步工作提出了建议，一要继续完善模块内容，争取业务流程全部线上实现，实现无纸化管理、全流程控制；二要从标准化入手，找到装备板块上线路径，从业务标准里创标杆，建立装备板块的标准化版本，为装备板块齐步走提供模板和经验。

经专家评审组评议，作为集团人力资源系统建设首批试点第三家验收单位，认为“上海装备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。

会议还听取了朗新公司对集团管控项目建设的汇报，并就集团人力资源信息管控平台模板标准设计、数据采集汇总的问题等进行了讨论。

在下午上海电建公司验收工作结束后，集团人力资源部主任作了会议总结讲话，并对下一步工作提出了要求。他对两家公司人力资源管理系统建设工作给予了肯定，同时提出了四点希望。一是要明确目标。

人力资源管理系统建立的目标是深入推动信息化建设，目的是提升管理效率、提高管控能力、提供决策支撑，将人力资源管理从事务性工作中解脱出来，因此各公司要坚定信心，扎实推进，做到初期标准化实施，后续个性化提升；二是要建立标准。人力资源管理系统建立是使人力资源管理工作制度化、流程化、标准化，在系统建立时会将人力资源基础管理中的短板暴露无遗，因此要尽量做到数据标准、人员信息标准、岗位设置标准、管理流程标准、工资账套尽量合并同类项等，使人力资源管理可控，数据分析合理；三是要总结经验。试点单位要对管理系统建立过程中的数据移植、系统配置、投入人力物力等方面的经验进行提炼总结，便于集团全面推广时，便捷、迅速、高效，节约成本和时间；四是要优化完善。



此次验收会是整个项目一个小的里程碑，领导对下一步工作提出了三点要求。一是要固化标准版本。以板块为依据，梳理各板块标准版本，做到 80%的内容统一版本，20%的内容可以进行个性化设置；二是要进行推广计划的制定。争取在明年 3 月底至 4 月初进行集团整体推动。可以进行分板块、分模块培训，各试点单位要先做标准，再做个性化设计。为使集团整体推进高效，其他非试点单位在全面推广时暂时不做个性化设计，先按标准模板推行，待后续条件成熟后再进行个性化设计。同时，在全面推广前必须先将商业模式原则确定，以便于推广；三是管控系统要定稿。要在现有基础上精简，使之便捷操作，同时要将试点单位已形成的数据进行测试、验证，确保数据采集汇总准确。

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上海装备全面激活人力资源管理的新动力，为电建集团的整体管理能力和核心竞争力继续保驾护航！

名家谈管理

谢克海：HR 如何能够成为企业中的“二把手”？

来源：华夏基石 e 洞察

本文根据 2017（第十届）中国人力资源管理年会论坛谢克海先生《HR 战略转型新路径-iPodar》主题分享整理（未经本人审核）

分享人：谢克海，方正集团董事、总裁兼首席执行官

大家好。我今天的题目是《CEO 视角的 HR》，副标题是“人力资源战略转型的路径——iPodar 与 HRM3.0 时代”。

那么，什么是 CEO 视角的 HR？我认为，它包括三个视角：首先是员工视角，员工期盼的 HR 是什么？第二是 BU 视角，即业务集团对 HR 的期望是什么？第三是 CEO 视角。大家不妨想一想，这三个视角能一样吗？按照我的理解，员工更希望 HR 成为 **Consultant & Service Provider**，是希望 HR 成为他的顾问，为他提供建议与服务；BU 希望你成为 **Business Partner & Service Provider**，成为他的合作伙伴，并能够为其提供服务；而站在 CEO 的或者组织视角上，围绕组织，HR 将扮演什么角色呢？组织对 HR 有哪些希望？

包括韦尔奇、拉姆·查兰、德鲁克等等很多管理学界的大咖对此都有不同的描述，但我个人更欣赏韦尔奇。韦尔奇在 2005 年出版的《WINNING》一书中指出：毫无疑问，人力资源主管应该是任何组织中第二重要的人。从 CEO 的角度看。人力资源总监至少应与首席财务官相等（Without doubt, the head of HR should be the second most important person in any organization. From the point of view of the CEO. The director of HR should be at least equal to the CFO.）。并且他提出，CEO 应该平等对待人力资源总监和首席财务官（The

CEO should treat the director of HR and the CFO with equal respect.)。这是我认为对HR的最准确、最具体、最到位的描述，同时也是我最为推崇的观念。

当然，这并不意味着，HR有着其它部门难以企及的重要地位，它只是财务、市场、产品开发等诸多重要环节中的一环。但是韦尔奇认为，HRD是“二把手”，与CFO有着同等的重要性。因此，在任何一家企业，人力资源负责人都应发挥“二把手”的作用。我们可以称之为人力资源战略价值的“二把手论”。

那么，HR如何能够成为企业中的“二把手”呢？

iPodar模式为HR或CHRO（首席人力资源官）提供了企业人力资源转型的新路径。它回答了人力资源转型的三个核心问题：做什么、怎么做，以及如何做出结果。它是HR成为“企业二把手”的重要路径。

iPodar模式是指，在完成执行性/运营性工作的基础上，研究人才战略和组织环境的问题，通过系统调研，提供专业的组织与人才诊断，给出清晰的判断，坚决行动并给组织带来公认的结果。其中，

i (implementation) 是指执行性或运营性的工作，这是人力资源的基础；

P (people) 是人才战略，最终要落实到“谁上”、“谁下”的问题之上；

O (Organization) 即培育让员工想干、能干的组织环境；

D (Differentiation) 是指通过调研给出清晰的区分；

A (Action) 是基于清晰的区分，采取坚决的行动；

R (Result) 是指公认的并有重大影响的结果。

这几个字母连起来，就是 iPodar。

在去年的第九届人大商学院管理年会上，我提，HR 普遍存在三个问题：站得不够高、观点不清晰和行动不坚决。对应 iPodar 的理论，iPO、D、和 AR 分别用来解决站得不够高、观点不清晰和行动不坚决的问题。

iPO，解决站得不够高的问题

首先，什么是 CEO 视角的 HR？CEO 在想什么？组织对 HR 的呼唤是什么？

HR 要实现战略价值最根本的是满足组织需求。从一定意义上说，在大多数组织中 CEO 的视角即组织视角。遗憾的是，在很多企业，HR 不知或不会满足组织需求，不知道如何通过解决 CEO 的所思所虑来产生战略价值。



那么，CEO 的思考是什么？我认为，主要包括三个问题，做什么、谁去做和做没做。即，企业要做什么业务，这项业务由谁去做？最终有没有做？在此基础之上，我们再为其加上一个愿景，但是它只能算作 0.5 个事，因为组织不会天天更新企业的愿景，所以它最多只能算作半个问题。所在，在大部分的时间里，CEO 主要考虑的就是前面三个问题。

这是 CEO 的高度，在“二把手论”的前提下，也应该成为 HR 的高度。那么，HR 如何能够站到这样的高度，帮助 CEO 解决这些问题呢？根据 iPodar 的模型，我认为，HR 应达到三个级别：i、P 和 O。

i, 人力资源的基础

在这三个级别中，HR 具体负责什么？他应该围绕“P, People Strategy (策略)”去开展工作。而在 HR 的管理实务中，大部分人都在忙于人员招募、入离职管理、绩效和激励、培养。而在这些模块当中，还有大量具体而繁杂的事务。这些事该不该忙？当然是可以的。但是如果 HR 只能深陷于这些事务里无法自拔，那么你就只能停留在“i”的层面，这是远远不够的。事实上，CEO 对这些实务并没有兴趣，他的着眼点不在于此。所以，在 HR 与 CEO 之间，就形成了某种 isolated (隔离)。

P, 人才战略

那么，CEO 的着眼点在哪里呢？是希望你在“i”的基础上，落实业务部门提出的要求。在这个过程中，因为企业的组织绩效能否提高取决于能否用对人，从某种角度说，企业的业绩是任用所带来的。因此，CEO 重点考量的就是四个字：“谁上”和“谁下”，即“谁立刻上”、“谁今后上”和“谁是问题人”以及“如何让问题人离开”等等，它们归根到底都是“P”的问题。

HR 需要与 CEO 思考的核心问题建立联结，即主导组织中“谁上”、“谁下”的问题。而决定“谁上”、“谁下”的前提是回答“谁行”、“谁不行”。HR 的思维唯有落实到这样的问题上，才有可能与 CEO 产生真正的深度交流，即产生同频效应，这样才能被 CEO 的“雷达”扫描到。

我们可以看一看，中组部的老部长胡耀邦都做了些什么？在 2005 年北京出版社出版的《胡耀邦》一书中写道：1982 年 9 月，党的十二大有步骤地进一步实现了党的领导干部的新老合作和新老交替，选出了 348 名中央委员和候补中央委员，有 112 人年龄在 55 岁以下……”。

“十年动乱”的六年之后，很多老同志都摩拳擦掌地想出来工作。胡耀邦为年轻人提供机会，从而使一大批年轻干部（其中一位重要的领导人当时年仅 39 岁）走上了中共中央最重要的领导岗位。这意味着，在 1982 年，这位组织部长的决策决定了组织后 30 年的事。而在企业中，HR 的职能囊括了这三个方面。那么，HR 能够决定你的公司未来多长时间的事情呢？

同时，胡耀邦在 1982 年到 1987 年间还提出了“第三梯队”的概念，明确指出：“为了使国家能够长治久安，使党和国家的方针、政策有连续性和继承性，必须从现在开始搞好第三梯队建设。”这一举措对组织产生的影响又远远地超出了 30 年。

这就是我们党组织的 HRD，而担任过这一职务的党和国家领导人还有好几位，大家不妨自己查一查都有哪些人。所以我说，这个 HRD 应该写为 HR “帝”。所以，HRD 站得足够高，要找到感觉，认识到差距。

因此，在企业组织中，CEO 非常关注的事情，就是要通过扫描发现那些有问题的人和有潜力的人，从而决定“谁下”、“谁上”，这是最重要的。因此，HR 不可能不去理解 CEO 对你的期盼，希望你能够在他所重点关注的“P”的领域发挥作用，而不是仅忙于“i”。

O，提供良好的组织环境

没有环境，人才不可能有用武之地。在解决了“谁上”、“谁下”的问题之后，CEO 还要考虑为“上去的人”提供想干、能干的组织环境，让他们能够心无旁骛地施展才华。在这个过程中，HR 需要站在组织全局的高度，帮助 CEO 研究组织问题（O, Organization）。

2011年5月24日，奥巴马气势恢宏的车队在爱尔兰美国大使馆门前遭遇了极为尴尬的一幕。当时，大使馆门前似乎有一道陡坡。通过当时的新闻可以看到，前面开路的几辆宝马7系也都是勉强托底通过的，而奥巴马乘坐的加长凯迪拉克却没有这么幸运了，它被尴尬地“架”在了坡道的铁闸之上，进退两难。无奈之下，只能启用备用应急车队，将奥巴马接走。

这说明了什么？它说明，即使是美国总统的座驾，号称“陆地一号”的超级防弹车，马路不合适，它也跑不起来。那么我们不妨扪心自问，我们是陆地一号吗？我们招聘的人才相当于陆地一号吗？即便我们的人才全是陆地一号，公司不把路修好了，也没有人才的发挥空间。

很多企业会把人员区分为 ABCD 四类。A 类员工是企业 and 市场中的优秀人才；B 类员工能够较好地满足企业的要求；C 类员工略低于市场平均水平；D 类员工则不能胜任工作。如果我们把一个 A 类人才放到一个 C 级的组织，放到一个三流的平台当中去，我认为也不会有好的结果。

那么，问题又来了。如果是一个资质一般的普通人，这里强调的是他在入职前的资质平平。如果我们把这样的人放到一个 A 级的组织当中，可行吗？比如海底捞，它的员工受教育程度一般，在入职前，不比我们强，大多没有表现出特别优秀的特质。但是经过了组织的培训与锻炼，他们后来普遍表现出了非常高的职业素养，从而也造就了海底捞的成功。那么，成就海底捞最重要的成功要素是什么？是它打造了一个非常优秀的组织。所以，应该说，优秀的组织能够造就普通人、成就平凡人。

这就是我们要说的“O”。如果站在员工的视角，它一定是做事所需要的环境。因此，组织环境非常重要。HR 要从 CEO 考虑的 3 个问题出发，站在组织全局的高度思考问题，帮助 CEO 梳理愿景、业务战略、人才战略、执行与结果的各个环节，发现问题和问题人，通过培育让员工想干、能干的组织环境，提升组织竞争力和活力。

比如，那个业务真的是越来越好？还是越来越差？就我个人而言，这件事不仅影响了我的情绪，也严重影响了那个业务单元的老总、Team leader 乃至它每一个员工的情绪。所以，这一问题就是“O”的一个构成要素。但不仅如此，业绩是否达到了预期？业务方向对吗？业务组合合理吗？它是越来越好还是越来越差？外部机会与威胁在哪里？实业与资本机会的对接对吗？我们终将超越还是输给与我们行业地位类似的企业？公司流程的堵点在哪里？公司有“血栓”了吗？在重要关系的维护方面，我们所做的到位吗？有没有隐藏的“风险点”在聚集？我们的队伍是越来越强还是越来越弱？员工的工作热情越来越高还是越来越低？权限分配合理吗？谁的权力过大？谁的权力过小？某部门或者地区的负责人非常胜任还是不胜任？非常敬业还是不敬业？他有没有底线？能够把队伍越带越好还是越带越差？那些家伙行不行？大家是在做还是在混？谁有水平，谁没水平？谁能快速学习、好学、充满创新的激情？谁是“明日之星”？我用人用对了吗.....凡此种种，都是 CEO 对组织的考虑。

因此，HR 在帮助 CEO 解决这些问题的时候，就要站在组织的高度，分清这是业务发展（Business Development）还是组织发展（Organization Development）的问题。了解、发展和改变组织，以提高组织的效率和健康，这是组织发展的工作，也是 HR 的职责所在。否则，CEO 的信息来源将局限于秘书、助理、老同事、喜欢汇报的人和职能部门的专业报告，但永远缺少组织整体的诊断报告。这就要求 HR 能够主导组织发展问题的解决，发挥人力资源部与所有其它部门有直接工作往来的优势，凝聚各部门力量共同维护健康的组织环境。

D，解决观点不清晰的问题

D，通过系统调研给出清晰的区分

CEO 希望 HR 能够帮助他回答这些疑问，解决这些问题。但是 HR 可能会感到困惑，他们认为，我怎么能掌握话语权呢？关于组织的问题，我说得清楚吗？我想说，你可以。

Differentiation 是管理者最核心的技能。为了清晰地区分 “D” ， HR 需要进行系统、专业的调研。当然，很多 HR 其实参与了一定的调研工作，只是他调研方法不对，问卷问题不合理或者访谈问题没提对，抑或是调研报告有问题。

什么是好的调研报告？以体检报告为例。大家都知道，一个普通的血常规检查报告单上，对受检人的各项相关指标会给出清晰的结论，包括具体的数值、参考的范围以及哪些指标高于或低于正常值等等，能够让人一目了然。CT 等等报告也如此，能够清晰地提示出问题的所在，这是最好的报告。

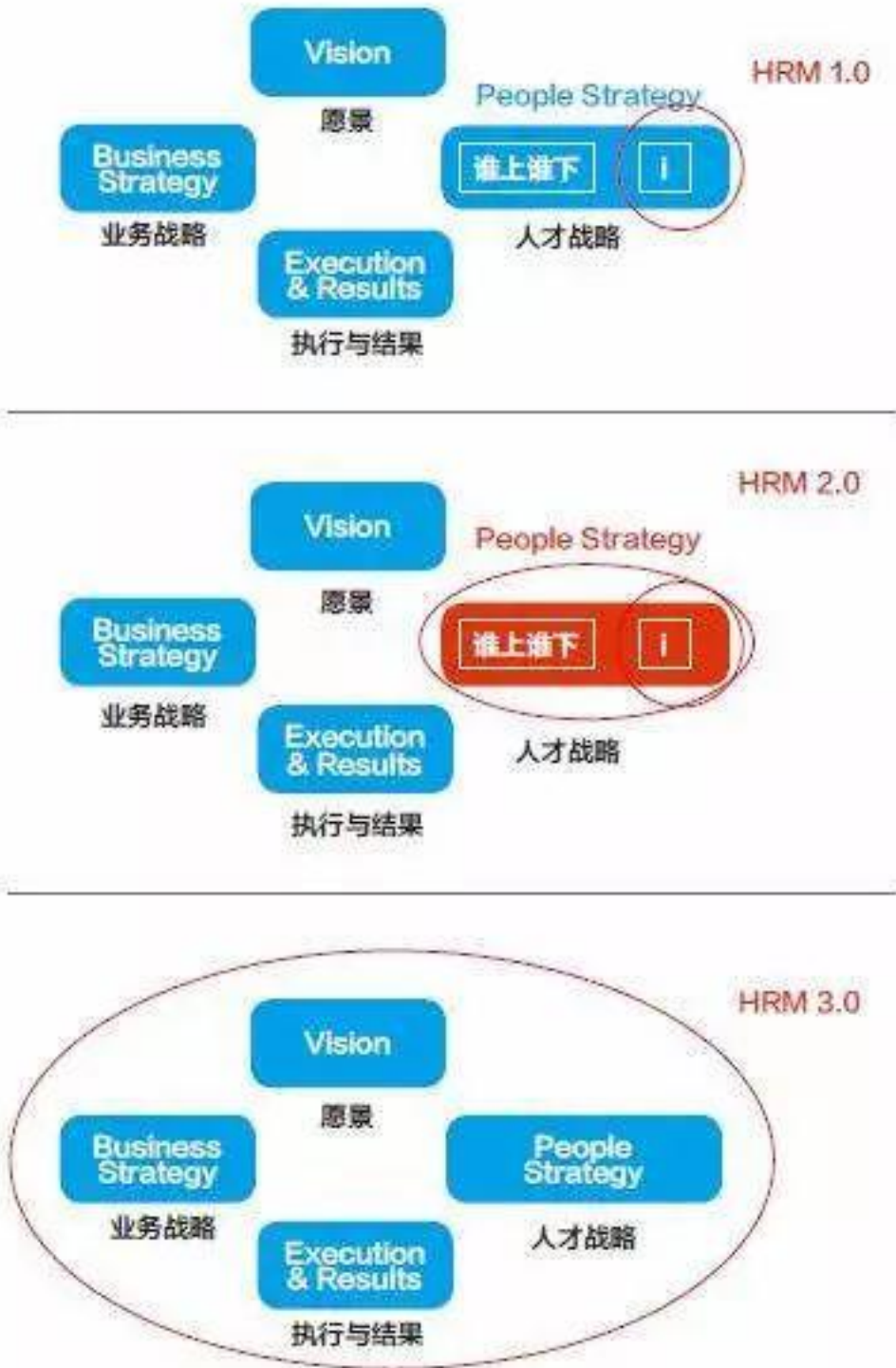
那么，企业的调研报告应该是怎样的？我认为，它不应该是洋洋洒洒的长篇大论，甚至出现各种语焉不详或官僚主义用语，比如：从不计较个人得失、思想解放、威信较高等等。

还有一种报告是外企咨询公司的偏好。为了突显自己的专业性，他们引用大量的工具、表格或 PPT，最终形成的是一份晦涩难懂的报告。CEO 无法从这些报告中直接获得 “谁上” 、

“谁下” 的信息或者对组织问题的清晰判断，自然不会重视人力资源工作。HR 的话语权不在于声音有多大，而在于建立在系统调研的基础之上的，简洁清晰的观点。只有观点简洁清晰才会有力量。所以我认为，上述两类报告都是要打叉的。

比如，在一个集团公司里，下面有几十个分子公司。在这些分子公司里，对个人，谁优？谁差？对高管团队，各区域表现是优还是劣？谁把业务越带越强？谁把业务越带越糟？在管理风格上，管理者是擅长外部协调还是内部管理？集权还是授权？打破常规还是作风稳健？谁在混日子？谁是公司的 “小白兔” ？谁是充满激情的 “明日之星” ？对流程，最令人厌恶的制度有哪些？最受认可的制度有哪些？对有 “血栓” 的情况，哪些环节是效率极低的？哪些属于 “样板” 效率？哪里是组织的风险点聚集地？哪里合乎典范等等。

人力资源管理的三个层次



我们说，“D”就是HR从含糊到清晰的过程。所以，我希望的优秀报告应该能够从观点到结论进行简单而清晰的分类。如果我们能够对他（它）们进行排名并清晰地展现在一页纸上，清晰明了地向CEO进行说明。

简洁而清晰的观点源于大量的调研，做到这一点的另一个前提是对区分有深刻的理念认识。例如人员区分，对于前述的 ABCD 四类人员而言，多数企业会毫不犹豫地淘汰 D 类人，但是会容忍 C 类人。然而 C 类人时而完成工作任务，时而不能达成任务目标，始终与企业的要求“差一点”。这样的人多了，三五年之后，会拖累企业明显落后于市场，即使倾力挽救也难阻颓势。所以，企业对于 C 类人也要坚决淘汰。

一般的 HR 能识别出组织中的 C 类人、D 类人，但是更优秀的 HR 应该能帮助公司识别出“假 A”，即潜藏在优秀人队列中的“问题人”，这对组织来说往往更加重要。

AR，解决行动不坚决的问题

A，坚决的行动

Action 是指，基于清晰的分析，采取坚决的行动，区分的目的也正在于此。管理者切忌有区分无行动，人力资源应奉行“无区分不管理，凡区分必行动”的原则。

HR 的声誉来自于强有力的行动。行动贵在迅速、坚决。对发现的“问题人”应当立即处理，不能拖延或抱有侥幸心理。比如企业在年初发现“问题人”，如果犹豫 2-3 个月再付诸行动，接替的人选就要等到年中或下半年才能入职，这会导致全年业绩指标无人担责。所以，迅速请离“问题人”是保证业绩的直接因素。从某种角度来说，企业的业绩是由任命而来。如果一定要以一种更极端的态度，把 CEO 的职责删繁就简，那就只剩下一项：换掉不合格的人。这恐怕是 CEO 唯一重要的工作。

我们说，行动的底气来自于“D”，取决于敢与不敢。HR 在什么情况下敢于说服 CEO，并通过 CEO 向董事会施加影响呢？是基于系统专业的调研，给出“谁行”、“谁不行”的清

晰结论。有了基于系统性调研的底气，HR才有可能获得CEO和董事会的支持。这才是CEO视角的HR。

R，公认的结果

人力资源所有的行动最终都要落脚在是否达成了预期的结果（Result）。人才战略最核心的命题是请离、调整了多少人？多少人被发现有问题？多少人走了？多少班子被重组？多少人被发现并被培养重用？因此，在“O”的阶段，就要发现问题，解决问题，不论是机制、制度、流程、决策还是人，解决问题、呈现结果是HR的使命。

在组织发展上，HR要致力于创造让员工想干、能干的环境，最终的结果应是为企业废除了多少令人厌恶的制度，疏通了多少组织的“血栓”，清除了多少风险点。如果行动没有产生结果，那不如暂时不行动。行动的结果取决于HR变革的意愿。HR要有“企业因我而不同”的信念，从顾问(Consultant)、业务伙伴(Business Partner)升级为变革者(Game-changer)、战略伙伴(Strategic Partner)。

所有这些放在一起，就是我所谓的iPodar模式。其中，I、P、O揭示了HR应该做什么，是做I还是做P或O，D、A、是怎么做，是甄别、行动和结果。

三点提示

最后，我希望给大家三点提示。

第一，iPodar和HRM3.0之间的关系。按照iPodar模型来分析，人力资源应该划分为三个层次。

1、仅仅是站在人力资源的角度来解决人的问题，那我们只做到了“i”，这是HRM的1.0阶段；

2、如果你不但做到了“i”，同时也做到“P”，即能够站在组织的高度来解决人的问题，那么就达到了HRM的2.0级别；

3、如果你在“i”和“P”的基础上还做到了“O”，即站在组织的高度解决组织的问题，那么就实现了HRM的3.0。

仅就工作内容而方，这是一个从微观到宏观的发展过程。

因此我们能否对照这个标准扪心自问：今天，我们iPO了吗？我们的HR做到了iPO吗？如果这三点都做到了，那么你的回答就是肯定的。而很多公司是怎样做的呢？它们在“i”的阶段表现尚可，但“P”和“O”不够深入，那么我们可以把这个层次称之为HRM的1.5阶段。

第二，当我们进行iPO的时候，组织的流程会随之变化。很多HR的工作是，业务部门提出强硬的用人需求，人事部门根据它的时间表与用人标准忙前忙后，然后把招来的人选交给它，但是，业务部门未必满意。这就造成了HR的困境，忙了半天还不落好。造成这种局面的原因是传统的人力资源管理没有按照iPO的流程或思维来考虑问题。HR没有弄清楚应该研究什么，应该在哪些方面为企业做贡献。没有通过专业而系统的调研，并给出清晰的区分与结论。因此更无法得到令人震撼的结果，结果自然难以获得声誉和影响力。

因此，按照iPodar模式，这个流程就变为了：

- 1、在“i”的基础之上，人事主动研究组织中的重大问题，比如“P”和“O”；
- 2、提出问题并形成方案，并在高层形成共识；
- 3、把任务坚决、主动地下达给业务部门，并对其结果进行检查。

通过iPodar模式，HR在企业中的战略地位得到了提升，组织流程被重塑，人事由被动变为了主动，从传统的“乙方”的角色变成了“甲方”，从被检阅者变成了检阅者，从“接单”

变成了不仅要“接单”，同时要向业务部门“下单”，从“帮我干点事儿”变成了“找你说点事儿”。无形之中，HR 将由服务的供给者转变为战略引领者。

第三，HR 的分寸在哪里？比如你去医院检查身体，它的过程是，医生首先给你开出化验单，你拿着化验单去检验科检验。然后，由检验科出具清晰的结果，主治医生及其医疗小组决定是否采取行动。也就是说，你是否需要做手术，这不是检验科的任务。对于 HR 来说，你要承担的就是检验科的角色——给出清晰的结论。

但问题在于，因为很多 HR 并不需要为结果负责，所以他不愿意给出清晰结论。而在 IPO 中，这个过程应该是，HR 将清晰的结论给到业务部门，他至少要做到“D”，这是一个基本要求。理想要求是做到 D、A、R。如果你连“D”都没做到，那就不是一个合格的 HR。

以上是我今天的全部主题，CEO 视角的 HR。这一理论源自于人民大学论坛 2016 年第九届中国人力资源管理年会。经过一年多以来不断地梳理和总结，我认为，通过实践 iPodar 模式，HR 协助 CEO 解决了关键岗位的“谁上”、“谁下”，解决了组织问题，从而在组织架构中上升到 CEO 周围的决策圈，扮演战略伙伴（Strategic Partner）或组织领导者（Organizational Leader）的角色，从而实现了韦尔奇所说的“二把手论”，提升了自身声誉和影响力。

再重申一次，这里所说的“二把手”并不是指组织地位的高低，而是对 HR 在组织中的贡献、自身的管理才能以及对组织承担的责任方面提出了更高的要求。“三支柱”模型的三条“腿”如同三个施工队，或者三个帮厨，但缺少一个主设计师或主厨，因而没能建造起战略人力资源管理的大厦或烹饪出人力资源战略贡献的大餐。“三支柱”本身是合理的，但恰恰没有强调 HR 这个主设计师或主厨的重要性。

因此，我在最近一期的《哈佛商业评论》上提出了“3+1”模式，即“三支柱”的三条腿加上HR的iPodar大脑。让HR与CEO同频，立足组织高度把控人力资源的工作方向，将重大组织问题和人才政策分派给HRCOE进行研究、调研并形成理念、方法与标准。HRBP在深入访谈、了解业务的基础上进行区分和行动。HRSSC则提供在流程中所涉及的信息、数据、报表、文件等运营性支持。最后，由HR或者是CHRO统合梳理“三支柱”所得的结论，与CEO沟通形成方案后落实，HRBP驱动业务部门变革并收集执行效果。

综上，人力资源首先要解决组织而非业务需求，否则就会永远囿于“接单”角色，难以实现人力资源的战略价值。这一切取决于HR或CHRO的立足点和连接作用。

实践iPodar模式，使HR或CHRO连接HR团队和EM(Executive Management Team)团队，强有力地扮演起主设计师或主厨的角色，从全局的高度把控HR应该做什么，并协调三条腿应该怎么做。这要求HR或CHRO不仅要有决心，还要透彻理解iPodar理念，成为实践iPodar的核心责任主体。

很多人问我，具体的细节怎么做？时间关系，我们留在以后再谈。在此我可以做一个预告，我的iPodar系列理论包括：

P系列：

第一讲：人性不变

第二讲：假A辨识

第三讲：5M模型

第四讲：双极图

.....

O 系列:

第一讲: 组织中的问题、问题人识别

第二讲: 想干、能干的环境塑造

.....

DAR 系列:

第一讲: DAR 思维

第二讲: DAR 指南

.....

我希望能够不断对这些理论进行思考和补充, 并非常愿意与大家进一步交流。谢谢。