



中国人力资源信息化管理调研报告

CHINA HR INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序)



常晓东

人力资源信息化经理
施耐德电气(中国)有限公司



杜凯

人力资源信息管理助理经理
艾利(中国)有限公司



赖薪邴

人力资源部副部长
重庆长安汽车股份有限公司



马海刚

人力资源平台部总经理
腾讯



彭亦周

e-HR 经理
上汽通用汽车有限公司



睦聃

流程及质量改进高级经理
飞利浦(中国)投资有限公司



王崇良

HRIS 负责人
百度



岳家骏

人力资源项目经理
汽车行业某知名跨国公司



左葆瑜

独立顾问



张勇

人力资源总监 - 人力资源共享服务中心中国
施耐德电气(中国)有限公司

关于作者

陈嫣如

Cloris.chen@hrecchina.org



陈嫣如现任人力资源智享会(HREC)的调研专员一职,主要负责的调研报告有:第二届中国内部讲师团队建立与发展调研报告。在此次调研项目中担任问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

陈嫣如毕业于上海对外经贸大学,获得人力资源管理(国际人力资源管理方向)本科学位。



前言

随着时代的发展，人力资源管理经历了从初期强调事务性工作的“人事”管理，逐步发展为注重各模块专业化操作的“人力资源”管理，而后又进化到高度关注与战略的相关性、突出各模块整体系统性的“战略人力资源”管理，以及今天强调以获取、发展和激励人才创新能力，构建人才供应链的“人才管理”阶段。在此过程中，人力资源信息系统作为人力资源管理的重要工具，同样也是沿着这一发展路径不断升级、升华。

因此，人力资源智享会于 2015 年 4 月至 7 月进行了中国人力资源信息化管理调研，旨在帮助人力资源专业人士发现市场现状和趋势、明晰人力资源信息化的发展阶段。

本次调研报告从人力资源信息化管理的背景信息、基本现状、系统应用及系统团队现状四大模块深入了解当今企业人力资源信息化管理的现状。同时，报告中的案例呈现能够为企业提供实际操作方法和思路，解决信息化发展中的挑战。

目录

第 ① 部分 | 主要发现

第 ② 部分 | 关于本次调研

第 ③ 部分 | 数据分析

第 ④ 部分 | 我们的建议

第 ⑤ 部分 | 案例启示

■ 施耐德电气

■ 汽车行业知名跨国公司

■ 上汽通用

■ 百度

■ 长安汽车

■ 腾讯

■ 飞利浦

① 背景信息 | 案例 · 飞利浦 · 百度

② 人力资源信息系统的基本现状 | 案例 · 腾讯

③ 人力资源信息系统的应用 | 案例 · 汽车行业某知名跨国公司

④ 人力资源管理系统团队现状 | 案例 · 长安汽车 · 汽车行业某知名跨国公司

文中分位值的定义

25 分位值 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。

50 分位值 通常代表所有数据中的中等水平。

75 分位值 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

第 1 部分 | 主要发现

1 企业人力资源信息化已较为普遍，尤其在规模型企业中的覆盖率最高。

- + 67.1% 的参调企业已采用人力资源信息系统。
- + 企业规模在 5000 人到 9999 人及 10000 人及以上的企业，九成以上已采用人力资源信息系统。
- + 国有、外商独资及中外合资的企业中，拥有人力资源信息系统的占比普遍较高，超过七成。

2 人力资源信息化建设处于“完善系统各模块”的情况较多，系统仍有较大的改善余地。

- + 48.5% 的企业表示人力资源信息系统中已实现“人力资源职能模块管理”的功能。
- + 规模处于 500 人-999 人到 10000 人以下的企业普遍处于完善系统基础模块阶段；规模在 10000 人以上的企业多处于完善系统绩效、培训、招聘等专业模块。
- + 仅 7.1% 的企业已进入“深入分析人力资源数据（例如利用商务智能、数据建模、大数据技术等）”的阶段。

3 基于人力资源信息系统的数应用程度有限，企业仍需重视数据运用，积极寻求解决方案以满足系统无法实现的数据分析需求。

- + 85.1% 的企业表示人力资源信息系统具备数据分析功能，其中系统自带基础报表功能占 97.1%，客户化开发报表功能占 62.4%。

- + 对于系统无法满足的数据分析需求，企业普遍采用“自行绘制系统外的数据表并分析”的方式应对，仅 18.5% 的企业实现了商务智能分析。

- + 人力资源各职能模块的数据应用程度以“基础应用”为主，即对系统数据中的基础指标进行参考，作为内部调薪的依据等。招聘、培训、绩效等模块实现专业应用的情况多于人才发展、劳动力规划和薪酬福利等模块。

4 人力资源信息系统的管理和维护人员在企业内的岗位形式多样，人员构成多样，对其提供针对性的保留与发展措施的企业数量有限。

- + 仅 33.3% 的企业设有由专设岗位组成的系统管理团队，另有 24.3% 全部由相关员工兼任，28% 由专设岗位和兼任员工共同负责。
- + 对于系统管理岗位的员工，63.4% 的企业倾向于人力资源相关背景，42% 的企业倾向于计算机相关背景，另有三成以上企业偏好复合背景或人力资源信息系统背景。
- + 系统维护、升级和改进，新系统项目管理及协助人力资源业务流程梳理与优化是人力资源系统管理岗位员工的三大主要职责。
- + 六成以上企业表示不对人力资源信息系统管理岗位的员工提供专有的保留与发展措施。

第 2 部分 | 关于本次调研

人力资源智享会于 2015 年 4 月至 7 月开展了中国人力资源信息化的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到问卷 415 份，去除重复（同企业）、无效以及未完成问卷后，共保留有效问卷 362 份，其中有 243 家企业已采用人力资源信息系统，占参调企业的 67.1%（图表 1）。

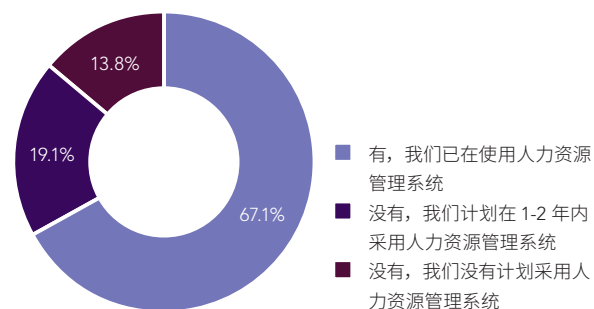
以下调研内容主要针对已采用人力资源信息系统的企业。

图表 2 可见，企业规模与采用人力资源信息系统的企业数量成正比关系。显然，随着企业规模的扩大，对于人力资源数据整合及流程自动化管理的需求也愈发显著，因此使用人力资源信息系统的情况也愈普遍。

图表 3 呈现了本次参调企业的行业分布，并将采用人力资源信息系统的企业数量与参调企业数量进行比较，供读者参考。

图表 4 展示了目前已采用人力资源信息系统的企业的所有权性质，国有、外商独资及中外合资的参调企业中，拥有人力资源信息系统的占比普遍较高，超过七成。

图表 1 参调企业目前是否采用人力资源信息系统 (N=362)



图表 2 目前已采用人力资源信息系统的企业规模 (N=243)

企业规模	样本量	参调企业数量	百分比
500 人以下	58	135	43.0%
500 人到 999 人	30	44	68.2%
1000 人到 2499 人	40	57	70.2%
2500 人到 4999 人	35	39	89.7%
5000 人到 9999 人	30	32	93.8%
10000 人及以上	50	55	90.9%

图表 3 参调企业所处行业 (N=243)

参调企业所处行业	样本量 (N=243)	参调企业数量 (N=362)
机械制造	32	42
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	24	38
信息技术, 半导体及通讯	23	33
消费品 (含快消与耐消)	22	32
汽车及零部件	21	25
互联网与游戏业	20	30
专业性服务 (如法律, 咨询, 教育, 旅游等)	17	28
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	16	30
电子电气	12	15
零售业与电子商务	10	17
化工与石化	10	16
房地产	9	11
其他	5	15
运输及物流	5	7
能源动力	5	7
建筑建材	5	7
环境科学	3	4
造纸, 包装及森林业	2	3
多样化生产	2	2

图表 4 参调企业所有权性质 (N=243)

参调企业所有权性质	采用人力资源信息系统的企业数量	参调企业数量	百分比
外商独资 (包括港资企业)	97	134	72.4%
中外合资	31	41	75.6%
国有企业	36	46	78.3%
中国私营及民营企业	79	139	56.8%
其他	0	2	0.0%

第 3 部分 | 数据分析

背景信息

当问及参与者人力资源信息系统的发起者时，不论企业所有权性质如何，由人力资源部以外的部门（如 IT 部）发起的情况较少（图表 5）。而在由人力资源部发起的企业中，本土企业毋庸置疑由中国总部发起，值得关注的是中外合资企业与外商独资企业的部分。

在中外合资企业中，由中国本地发起的占九成以上；在外商独资企业中，该情况则较为平均，52.1% 为本地发起，44.8% 为海外总部发起，并且其中近六成采用全球同一系统（图表 5）。

不论是外商独资还是中外合资企业，由中国（区）总部发起的信息化项目，系统由本地“自行采购外部系统和服务”的企业均超过五成，可见本地自主权相对较大。在系统选型时便能够将本地需求和业务流程充分考虑在内，并且，即便主数据库沿用全球系统，功能模块亦能根据本地实际情况进行采购或开发，因此在系统灵活性上相对较有优势。

在后续的深入访谈中发现，外商独资企业中，由海外总部发起的信息化项目往往存在“全球系统与本地需求存在差异”、“全球系

图表 5 人力资源信息系统的发起者 (N=243)

中外合资	自行采购外部系统和服务	全部自行开发	全部外包至第三方公司采购	与外部第三方公司合作开发	全球统一采购
海外总部人力资源部 (N=2)	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
中国总部人力资源部 (N=28)	57.1%	14.3%	3.6%	17.9%	7.1%

	本土企业	合资企业	外商独资
中国总部人力资源部	93.0%	90.3%	0.0%
海外总部人力资源部	0.0%	6.5%	44.8%
中国区总部或中国区事业部的人力资源部	0.0%	0.0%	52.1%
非人力资源部 (例如 IT 部门等)	7.0%	3.2%	3.1%

外商独资	自行采购外部系统和服务	全部自行开发	全部外包至第三方公司采购	与外部第三方公司合作开发	全球统一采购
海外总部人力资源部 (N=43)	16.3%	7.0%	4.7%	14.0%	58.1%
中国区总部或中国区事业部人力资源部 (N=49)	51.0%	10.2%	12.2%	20.4%	6.1%

中外合资企业的发起者中，“中国区总部或中国区事业部的人力资源部”已归类于“中国总部人力资源部”

案例 飞利浦

在 2013 年人力资源主系统实施以前，飞利浦在全球范围内通过“HR Simplified”项目，将人力资源共享服务中心进行标准化的同时，整合分散的人力资源系统并且推广人力资源部门的新运营模式。重中之重则是对全部人力资源业务流程进行梳理，旨在通过业务流程的标准化，推动并实现系统和平台的标准化、数字化。

梳理步骤：

① 制定标准流程 (Common Process)：全球总部在参照市场最佳实践和对各个国家进行初步了解的情况下，对不同模块的业务流程进行分类，例如招聘，培训，薪酬福利，国际派遣等等。在不同模块下，制定标准并且普适一些关键流程（例如薪资运算子流程，新员工入职流程等），并定义详细的流程图 (Process Map) 和流程说明 (SOP)。

② 制定本土化流程 (Localized Process)：各个国家在总部定义的标准流程的基础上，审核并比较当地的实践和需求，寻找共同点和差异点。对于差异部分，提出修改意见并且通报总部的设计委员会进行进一步审核和讨论。一旦设计委员会认可并且批准修改意见，各个国家则可以把这些差异步骤整合到标准流程中，从而形成各国家对应的本土化流程。例如，薪资运算流程在不同的国家会有不同的实施方式，因此同一个标准流程在不同国家就会出现不同的本土化版本（本土化流程）。需要注意的是，为了寻求全球流程最大程度的标准化，总部设计委员会在审核批准各国的修改意见过程中，考虑因素仅限于当地法律法规层面的限制，并不倾向于采用用户习惯改变、效率优化等的因素。尽量做到在合规的前提下实现关键业务流程的全球标准化。

③ 制定本地流程 (Local for Local Process)：在标准流程和本土化流程覆盖范围之外，如果各个国家和地区还存在一些各自的子流程或者特殊流程，则统一归纳为本地流程。这类流程需要每个国家自行根据业务要求梳理并且制定，在统一的规范要求下，制定流程图和流程说明，并且需要各国的人事部门审阅并签署通过。这类流程是上述两类流程的必要补充，并且仅限于在某个国家执行。例如中国的 12 万纳税申报流程，日本的员工宿舍管理和补贴流程等。

上述三个步骤中，制定本土化流程是整个飞利浦全球流程标

准化工作的重点。在推广标准流程到每个国家的过程中，一般会召集人力资源部门不同职能模块的同事共同参与流程验证专题研讨会。一方面比较标准流程与本土实践的差异，另一方面需要明确之前当地的流程是否可以被标准流程所覆盖。

另外，所有国家的流程都需要公开的存储在集中的 share point，并且书写规范和修改流程都要求一致，这样集中化的控制和监管可以帮助标准化工作不会因时间的推移而退化。

*** 完整案例请参考报告第五部分——案例启示**

图6 不同规模的企业所处的人力资源信息化阶段 (N=243)

企业规模 \ 人力资源信息化所处阶段	阶段 A	阶段 B	阶段 C	阶段 D	阶段 E
500 人以下 (N=58)	22.4%	34.5%	29.3%	13.8%	0.0%
500 人到 999 人 (N=30)	10.0%	23.3%	36.7%	30.0%	0.0%
1000 人到 2499 人 (N=40)	15.0%	22.5%	27.5%	25.0%	10.0%
2500 人到 4999 人 (N=35)	17.1%	20.0%	28.6%	25.7%	8.6%
5000 人到 9999 人 (N=30)	6.7%	13.3%	43.3%	30.0%	6.7%
10000 人及以上 (N=50)	12.0%	10.0%	20.0%	38.0%	20.0%

阶段 A 整合员工信息等基础数据

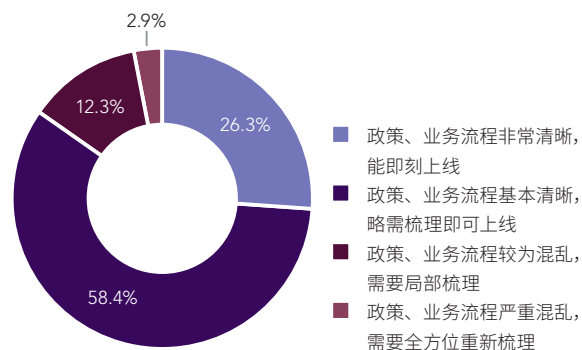
阶段 B 人力资源业务流程梳理

阶段 C 完善系统基础模块 (指人事信息、薪资计算等)

阶段 D 完善系统绩效、培训、招聘等专业模块

阶段 E 深入分析人力资源数据 (例如利用商务智能、数据建模、大数据技术等)

图7 人力资源管理政策、业务流程的成熟度 (N=243)



统灵活度、适用性较弱”等问题，面对该类挑战，企业一方面需要在项目实施的整个过程中，与总部进行充分、彻底的沟通；另一方面，除本地特殊情况外，尽可能地实施全球统一的标准化流程。**相关实践，读者可参考飞利浦的经验。**

我们根据企业目前信息系统各模块的实现情况，结合企业在人力资源信息化项目上近一年亟需达成的目标，划分了企业人力资源信息化目前所处的阶段并进行了二维分析 (图表 6)，结果表明：

规模在 500 人以下的企业，34.5% 处于人力资源业务流程梳理阶段 (即阶段 B)，而规模处于 500 人 -999 人到 10000 人以下的企业普遍处于完善系统基础模块阶段 (即阶段 C)，规模在 10000 人以上的企业多处于完善系统绩效、培训、招聘等专业模块 (及 D 阶段)。可见，随着企业规模的不断扩大，企业所处的阶段亦不断深入。原因在于，企业规模扩大的过程中，不论是人力资源的数据量还是业务流程的复杂程度都在提升，“借助系统实现集中化管理”、“实现业务流程优化及线上操作”等需求促使着企业集中精力于系统各模块的完善。尤其在规模型企业，人力资源管理体系也相对成熟，对招聘、培训等专业模块的要求较高，希望系统能在企业的人才管理中发挥重要作用，因此多处于完善此类模块的阶段。

梳理人力资源政策与流程是人力资源信息系统实施前的重要步骤，因此我们询问了企业人力资源政策与流程的成熟度 (图表 7)。可喜的是，八成以上企业表示“政策、业务流程基本清晰”，而对于政策、业务流程较为混乱的企业，**需要注意的是，人力资源信息系统实施的过程起到的是“促进”梳理而非“帮助”梳理的作用，因此企业不应寄希望于通过系统的实施来改变业务混乱的局面，而应首先全面理清业务，再借信息化之机，对业务流程进行精简和优化。关于业务流程梳理的具体思路和操作方法，读者可参考百度的实践经验。**

案例 百度

任何系统在实施之前，对于业务流程的梳理和优化是必不可少的步骤，人力资源系统亦不例外。百度在 2012 年重新打造系统之前，进行了为期三个月的业务流程梳理和职责划分。

➤ 第一阶段：人力资源内部业务流程梳理

成立项目组，通过对高管、人力资源各部门主管、各业务流程 owner、关键节点作业人员等的访谈，业务现状的梳理，整理出 as-is 业务流程；同时对标人力资源业务成熟度模型，发现问题，找出缺陷，归纳提炼诊断报告，为下阶段的流程优化和系统功能设计奠定基础。

➤ 第二阶段：与业务部门深入碰撞和 to-be 设计

项目组联合人力资源各业务负责人，以及 IT 各团队负责人，对标最佳实践，以 workshop 的形式，向业务部门呈现人力资源业务流程的规划方案和构思，收集业务部门的反馈和建议，经过多轮碰撞，最终形成 to-be 蓝图设计文档。由于方案已经经过人力资源内部的共同商讨，以及 IT 前期投入的可行性分析，在逻辑、科学性和可操作性上已近乎完美，因此来自业务部门的挑战大大减少，更多的要求在于用户体验度和友好性上。

第三阶段：汇报与决策。

在业务梳理过程中，对流程中的重要节点以及职责交叉区域，进行汇总提炼，给出建议方案，汇报管理层最终决策。例如，“审批链”作为流程中的关键内容，其中梳理的一大原则是：凡事与“钱”相关的，审批到一定级别；凡事与“钱”无关的，减少审批；真正做到责权利相结合。最终形成“业务线 2 级审批、HR 线 2 级把控”，并将 80% 的业务流程由原先的多层逐级审批缩短为 4 级内审批，大大提升工作效率，将管理层从事务审批工作中解放出来。

第四阶段：系统开发，快速迭代，越变越“美”

依据 to-be 业务蓝图设计，IT 团队形成系统设计文档，集中优势兵力，分成若干小团队，采用敏捷开发、场景化、并行开发，快速迭代，在 2012 年 HR 战役年里完成了大部分系统的开发与升级以及数据库的改造。为支撑人力资源“人才、组织、思想”的战略目标奠定了系统与数据平台的坚实基础。

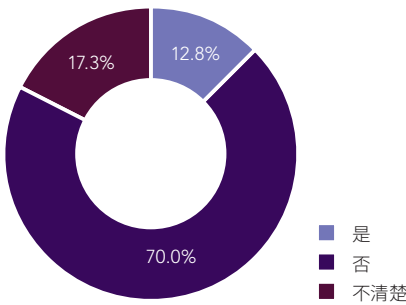
第五阶段：全员宣贯

变更宣传贯穿整个梳理与改造项目。首先在人力资源内部进行宣传 and 普及，其次组织部门代表、员工代表等进行层层宣贯，并辅以三折页、宣传视频等，帮助全体员工熟悉新流程，并收集反馈，不断优化改善系统，提高用户体验。

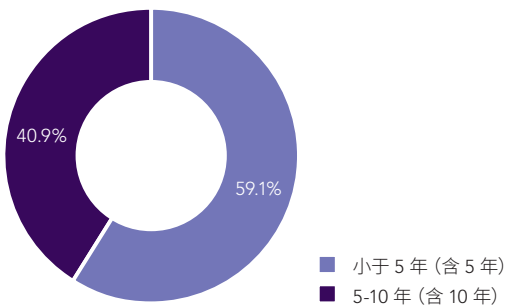
* 完整案例请参考报告第五部分——案例启示

我们询问了企业在人力资源信息化过程中是否对主系统进行过更换 (图表 8A)，仅 12.8% 的企业表示更换过主系统，其中最普遍的更换原因来自两个层面，① 系统本身原因，即“功能实现有局限”、“数据库容量不足”或“系统拓展、衔接性差”；② 管控要求，即“集团、全球要求更换或统一系统”。而关于被更换的系统的使用时长，59.0% 的企业使用时间不超过 5 年，剩余 40.9% 的企业使用时间在 6-10 年 (图表 8B)。无疑，企业规模增长、业务迅速发展、企业战略变更、系统本身缺陷等都是影响人力资源信息系统更换的因素，虽然系统更换对企业而言又将面临新一轮挑战，例如新系统选型、数据迁移等问题，但是支持人力资源业务发展是信息系统存在的价值之一，因此企业仍有必要考虑良性的系统更替。

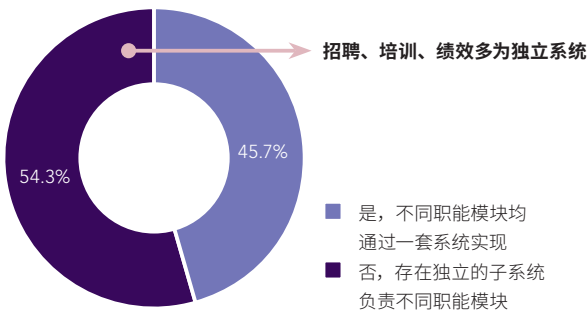
图表 8A 参调企业是否更换过人力资源主系统 (N=243)



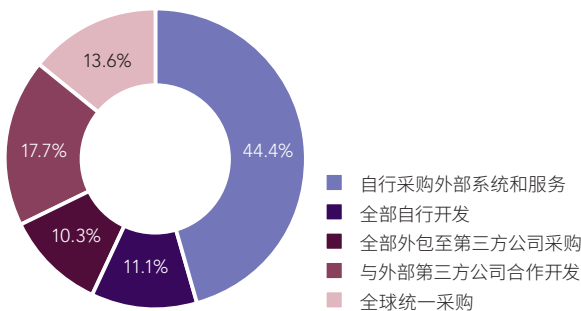
图表 8B 被更换系统的使用时长 (N=22/31)



图表 9 是否在同一套系统上实现所有人力资源管理职能 (N=243)



图表 10 人力资源管理主系统的来源 (N=236)



❖ 人力资源信息系统的基本现状

半数以上企业目前并未在同一套系统上实现所有人力资源职能模块(图表 9),并且,培训、绩效和招聘三大职能模块最多采用独立子系统。

无可厚非,企业往往因为历史因素以及专业子系统更贴近实际业务需求、更专业等原因而采用,然而其带来的与主系统(或主数据库)衔接问题则需要得到解决。我们同样询问了企业目前主系统可实现的功能,仅有 21.8% 的企业表示主系统已实现与子系统集成(图表 12),这也印证了目前“多个数据模块之间难以实现无缝对接,需要手动操作”和“系统之间的集成较难,花费的人力、物力成本高”是企业的人力资源信息系统面临的主要问题(图表 15,第 9 页)。

当问及企业人力资源信息主系统的来源时(图表 10),44.4% 的企业表示,主系统为自行向外部采购,而自行开发、外包、合作开发等形式均不到两成。考虑到内部技术条件,外部采购成为主流方式。但需要注意的是,系统选型是相对复杂和困难的一步,企业需要充分考虑如下因素:

在宏观层面:① 内部业务需求 ② 公司发展战略 ③ 对于人力资源信息化项目的定位;
在微观层面:① 项目预算(系统+人力) ② 服务提供商技术的成熟度 ③ 系统本身的兼容性等。

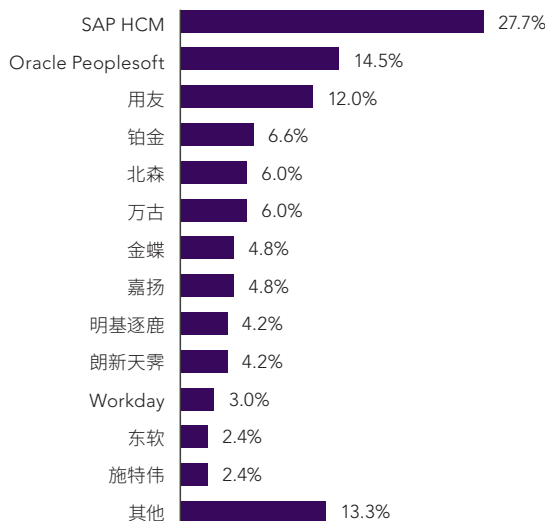
因此,在进行系统选型前,企业需要做好充分的内外部分析:内部明确战略和现状,外部进行市场调研和对标,继而规划出信息化蓝图,据此选择合适企业自身实际情况的系统。

另外,对于选择本土还是国际服务提供商,企业同样需要从如上因素进行考虑,但就系统本身而言,本土服务提供商的优势在于对外部环境、政策变化能够及时反应;国际服务提供商的优势在于严谨、成熟的设计逻辑及后续拓展性开发环境等。企业仍需结合实际需求并权衡利弊后进行选择,杜绝盲目跟风。

图表 11A 展示了参调企业目前所选用的人力资源信息系统服务提供商,图表 11B 展示不同所有权性质的企业所采用的人力资源信息系统,供读者参考。

我们询问了企业目前人力资源管理主系统已实现的功能(图表 12),无疑,作为系统的基础应用,人事数据管理、薪资计算等基础平台实现率高达 95.6%，“数据分析功能”的实现率也较高,达 85.1%。而“移动终端应用”实现率较低,仅占 12.0%。

图表 11A 人力资源管理主系统的服务提供商 (N=166)

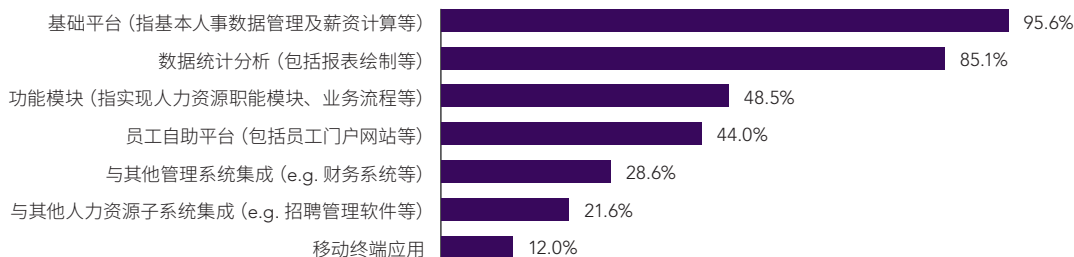


图表 11B 人力资源管理主系统的服务提供商 (N=166)

	外商独资 (包括港资企业)	中外合资	国有企业	中国私营及 民营企业
SAP HCM	38.9%	23.1%	26.9%	13.6%
Oracle Peoplesoft	13.9%	11.5%	7.7%	16.9%
用友	9.7%	11.5%	19.2%	20.3%
铂金	5.6%	26.9%	0.0%	1.7%
北森	2.8%	3.8%	11.5%	6.8%
万古	8.3%	15.4%	0.0%	1.7%
金蝶	1.4%	0.0%	3.8%	13.3%
嘉扬	5.6%	3.8%	3.8%	5.1%
明基逐鹿	5.6%	0.0%	3.8%	1.7%
朗新天霁	2.8%	0.0%	3.8%	6.8%
Workday	6.9%	0.0%	0.0%	1.7%
东软	0.0%	0.0%	11.5%	5.1%
施特伟	2.8%	3.8%	0.0%	1.7%
其他	19.4%	11.5%	19.2%	16.9%

“其他”中包括 Oracle HRMS, SAP Success factor, 合协, 宏景等。

图表 12 人力资源管理主系统目前已实现的功能 (N=241/243)



案例 腾讯案例

移动互联时代下，手机无疑是离所有人最近的信息化工具，因此相较于基于 PC 端的大型套装软件的使用，腾讯的人力资源平台将目光聚焦于移动端，希望打造一款便捷、高效的工具，推动员工管理向“自驱动”和“自我管理”的方向发展。于是，打造了“HR 助手”这一内部使用的公众号，将大量与员工相关的人力资源业务与人才管理应用植入其中。以下将介绍其中两个简单的功能：

① **人才管理类——“我的发展”**。“我的发展”是“HR 助手”（微信企业号）中的一个菜单选项，员工进入“我的发展”项目，可查看公司员工的平均发展轨迹与自身发展轨迹的对比，若发现自身发展慢于公司平均水平，员工则可进入“加速”模式，系统提供三种加速方案：

- ① 在线选修与自己能力缺失相关的课程。
- ② 发现周围标杆人物：系统自动为员工搜索公司内自己下一职级中的标杆人物，员工可自行与其建立联系，作为学习榜样。
- ③ “升级宝典”：公司将所有通过职级晋升的员工，在晋升考核中的答辩案例整合为“升级宝典”，供员工自行查阅和学习。

另外，部门管理者同样可以查看部门员工的发展轨迹与公司平均水平的对比，由此采取针对性措施。

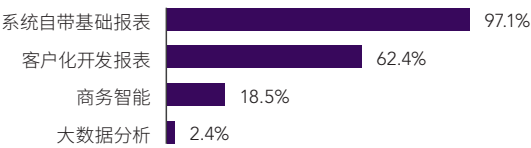
“我的发展”功能中，背后有大量人力资源管理的逻辑和业务，但将这些人力资源过程性工作系统化思维呈现后，交付给员工的是最简易、与员工个人最直接相关的服务。通过这项产品，员工能够意识到个人发展完全是与自身息息相关的事，而非由 HR 来推动和监督，由此提升员工“自驱动”的意识和行为，继而能够产生“组织自发展”的效果。

② **人力资源服务类——“办证明”**。“办证明”是腾讯为员工提供的一项便捷人力资源服务，员工只需在“HR 助手”中输入所需办理的证明的关键词，即可提交办证明需求，系统后台收到指令后有专人为员工办理。办理完后通过微信提示员工前往最近的 HR 窗口领取。

这项看似简单的服务中同样涵盖了不少业务流程，但是通过移动化的呈现方式，使业务流程隐藏在“后台”，员工只需以最简单的方式提出需求，大大提升了员工体验，充分凸显了移动化人力资源服务的便捷性与高效性。

*** 完整案例请参考报告第五部分——案例启示**

图表 13 人力资源管理主系统可实现的数据分析功能 (N=205)



注意我们需要区分的是“实现与否”与“实现程度”的不同。

对于“数据分析功能”，尽管八成以上企业表示其人力资源管理主系统可实现数据分析功能，但具体实现到何种程度，我们需要进行深入考察。从图表 13 可见，采用具有数据分析功能的系统的企业，97.1% 可实现系统自带基础报表，而能够实现“客户化开发报表”的企业数量大幅下降，“商务智能”和“大数据分析”等较为高级智能的应用实现率则更低，仅 18.5% 和 2.4%。参调者普遍反映，系统自带基础报表的有效性有待商榷并且普遍利用率较低，不能满足企业实际的数据分析需求，因此往往需要根据需求进行客户化开发或利用其它工具进行分析。

关于“大数据分析”，不少企业认为目前人力资源数据尚未到达“大数据”的量级，因而应用也无从谈起。但是，**我们仍可在数据量达到一定规模的基础上，探索将大数据分析的技术和思维应用于人力资源数据的运用上，具体实践可参考腾讯案例**（第 9 页）。

对于“功能模块”的实现程度，我们通过第三部分“人力资源管理系统的应用”进行了详细的展示（第 10 页）。

对于“移动终端应用”，许多参调者表示这将是今后信息化发展的重点项目。主要原因在于移动化应用紧随时代趋势，能够实现较大程度上的员工自助。但事实上也存在一些原因制约了企业“移动化”的步伐，例如移动端开发难度大，需要兼顾设备的兼容性、安全性等诸多问题、员工素质层次不齐，推广难度大等。而事实上，“由浅入深”不妨是尝试移动化的一种思路。**有关移动化的应用实践，企业可参考腾讯案例。**

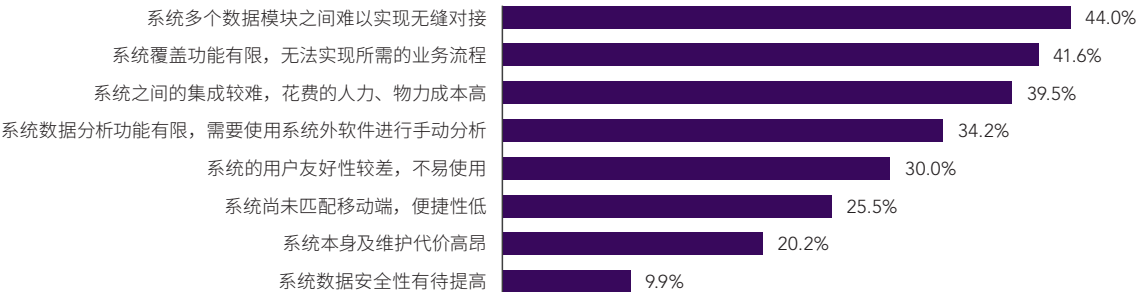
我们根据目前企业人力资源信息系统可实现的数据分析功能，分析了其采用何种措施以实现系统无法满足的数据分析需求（图表 14）。仅实现“系统自带基础报表”这项数据分析功能的企业，七成以上采用“自行绘制系统外的数据表并分析”的方式；而随着系统可实现的数据分析功能的增多，会采用这种方式的企业逐步减少，较多转向“寻求供应商帮助解决”和“自行进行客户化开发”。需要注意的是，“自行绘制系统外的数据表并分析”的方式存在数据导入、导出时造成数据遗失的风险以及数据及时性和准确性的问题，并非最佳的数据分析途径。

图表 15 反应了企业目前在人力资源信息系统实施和使用中遇到的问题。其中“系统功能之间的整合、串联较差”、“与其他系统的整合、对接较难”等相对主要的挑战，往往与初期选型时的考虑不周相关。因此，对于尚未选用人力资源管理系统的企业应将这些现实问题重点

图表 14 参调企业取何种措施以满足系统无法实现的数据分析需求 (N=205)

	自行绘制系统外的数据表并分析	寻求供应商帮助解决	自行进行客户化开发	不采取任何措施	不存在无法满足需求的情况
已实现系统自带基础报表 (N=74)	75.7%	13.5%	18.9%	6.8%	2.7%
已实现自定义报表 (N=128)	60.9%	39.1%	28.9%	1.6%	3.9%
已实现商务智能 (N=38)	47.4%	55.3%	26.3%	0.0%	7.9%
已实现大数据分析 (N=5)	40.0%	60.0%	20.0%	0.0%	20.0%

图表 15 人力资源管理系统目前所遇到的主要问题 (N=243)



案例 腾讯案例

以腾讯社招候选人稳定性分析为例，传统的 HR 数据分析会围绕离职率展开分析，而在 HR 的大数据分析中则是将腾讯历史上所有的员工按照稳定程度分成多个样本，通过数据的挖掘找到与稳定性相关的典型特征，建立起能够识别候选人稳定性的数学模型，其目标之一是希望通过应聘者的简历自动对其稳定性给出评估建议，也为后续招聘以及保留环节提供参考。

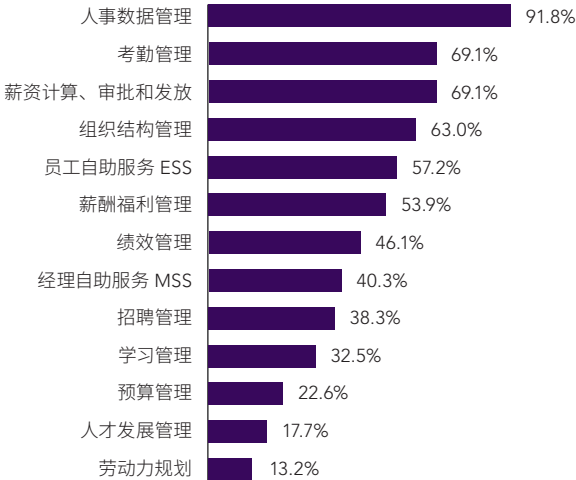
*** 完整案例请参考报告第五部分——案例启示**

考虑在内，而对于已经面临此类问题的企业，则需要进行系统的二次开发或升级换代。

对于“功能与业务的贴合度有限”，企业首先需要区分产生此问题的原因来自哪个层面，一方面则是系统功能的问题；另一方面可能是业务本身存在问题，例如职责划分不清、流程不通畅等，企业需明确问题来源后再“对症下药”。

另外，需要注意的是，“数据分析和利用程度有限”这项问题可能存在一种误解：即人力资源信息系统需要自带丰富的数据分析功能。诚然，系统本身确实具备部分数据分析功能，但事实上这些功能往往较为基础，我们的调研结果也验证了这一点（图表 13），因此，**应当明确的是：人力资源信息系统是数据的提供者和来源，而非数据分析工具，如果企业需要进行复杂、深入的数据分析，依然需要借助于专用分析工具，如 BI 技术等。**

图表 16A 人力资源管理系统（包括主系统、子系统）目前已覆盖的职能模块 (N=243)



➤ 人力资源信息系统的应用

在数据分析的第二部分，我们询问了企业目前人力资源信息系统已实现的功能，在此部分，我们将针对其中“功能模块”一项，深入分析系统已覆盖了哪些人力资源职能(图表 16A，第 9 页)，并且每个职能的实现程度(图表 16B)。覆盖率最高的模块为“人事数据管理

图表 16B 人力资源信息系统中职能模块的实现程度

职能模块	已实现	计划实现	无实现计划
考勤管理 (N=168)			
考勤数据 (日常考勤、加班、休假、排班) 整合并与薪酬模块对接	90.5%	8.3%	1.2%
异地考勤实时管理	61.9%	24.4%	13.7%
各级公司考勤数据实时管理	61.3%	26.2%	12.5%
移动端考勤	19.0%	48.2%	32.7%
薪酬福利管理 (N=131)			
社会统筹保险设定、计算和管理	87.8%	10.7%	1.5%
与薪资模块对接	71.0%	24.4%	4.6%
福利提取 / 补缴	67.9%	21.4%	10.7%
薪酬政策管理	46.6%	41.2%	12.2%
多种福利政策管理	45.8%	36.6%	17.6%
弹性福利支持	35.9%	38.9%	25.2%
绩效管理 (N=112)			
员工绩效记录管理	92.9%	6.3%	0.9%
实施绩效评估流程	77.7%	17.0%	5.4%
绩效考核结果处理 (与薪酬、学习、人才发展模块对接)	47.3%	39.3%	13.4%
兼容多种绩效评估工具	40.2%	42.0%	17.9%
招聘管理 (N=93)			
招聘需求汇总	80.6%	17.2%	2.2%
招聘渠道管理	78.5%	18.3%	3.2%
招聘进程跟踪 (包括面试安排、面试记录、发放聘用意向书等)	69.9%	24.7%	5.4%
自动简历筛选	64.5%	26.9%	8.6%
在线测试	52.7%	30.1%	17.2%
招聘成本统计	35.5%	47.3%	17.2%
学习管理 (N=79)			
高潜力员工项目管理	35.4%	12.7%	6.3%
继任者计划项目管理	35.4%	13.9%	5.1%
人才盘点	32.9%	15.2%	6.3%
员工职业生涯管理	26.6%	24.1%	3.8%
领导力项目管理	24.1%	24.1%	6.3%
预算管理 (N=55)			
年度人头数预算	83.6%	12.7%	3.6%
年度人工成本预算	74.5%	21.8%	3.6%
人才发展管理 (N=43)			
课程体系管理 (包括课件管理)	67.1%	24.1%	8.9%
移动学习或 e-Learning 等管理	67.1%	25.3%	7.6%
培训需求汇总	64.6%	29.1%	6.3%
培训进程管理 (包括考勤、反馈等)	60.8%	31.6%	7.6%
制定人员培训计划	57.0%	34.2%	8.9%
培训资源管理 (包括讲师、教室、教具等)	49.4%	39.2%	11.4%

(91.8%)、考勤管理 (69.1%) 及薪资计算、审批和发放 (69.1%)；覆盖率最低的模块为劳动力规划 (13.2%)、人才发展管理 (17.7%) 及预算管理 (22.6%)。

读表提示：

- ① 图表 16B 呈现的是企业内部人力资源信息系统 (包括子系统) 所覆盖的职能模块中各二级功能的实现情况。
- ② 由于不同性质、行业的企业基于自身特征和需求，对人力资源各模块的关注程度不同，因此各模块的实现情况并不能完全代表企业信息化的成熟度。仅供读者参考。

图表 17 罗列人力资源信息系统中数据利用较为普遍的模块，并将应用程度进行了定义，供读者参考。另外，在实现程度较低的专业

图表 17 人力资源信息系统各模块数据应用情况

职能模块	基础应用	专业应用	战略应用	尚未应用
薪酬福利管理 (N=131)	60.3%	29.0%	6.9%	3.8%
绩效管理 (N=112)	52.7%	38.4%	6.3%	2.7%
招聘管理 (N=93)	43.0%	45.2%	8.6%	3.2%
学习管理 (N=79)	51.9%	36.7%	6.3%	5.1%
预算管理 (N=55)	60.0%	21.8%	12.7%	5.5%
人才发展管理 (N=43)	44.2%	34.9%	16.3%	4.7%
劳动力规划 (N=32)	53.1%	31.3%	9.4%	6.3%

基础应用 指对系统数据中的基础指标进行参考，作为内部调薪的依据等。
专业应用 指人力资源各职能模块的数据之间或与其他职能部门数据之间的关联应用。
战略应用 指通过数据建模等利用数据分析结果支持决策的制定。
尚未应用 指仅实现业务流程的线上操作，未进行任何数据分析和应用。

案例 汽车行业某知名跨国公司

在专业和战略应用层面，该公司主张“自上而下”地分析，“自下而上”地呈现。“自上而下”地分析是指从业务战略出发，由 HRIS 团队主导，与 HRBP 甚至财务部、市场部的管理者共同商讨，发现人力资源层面有哪些关键事实可以影响业务决策。继而在关键事实中找出可衡量的 KPI 指标进行统计分析，用以支持关键指标。并且，HRIS 团队会根据每一季度业务的变化调整相应 KPI 指标，以确保数据对于业务的有效性。另外，HRIS 团队也会积极寻找和吸收外部经验，提供给管理层更多观点和思路。例如公司的“高效率团队”的指标，分解到具体的 HR KPI 中则包括离职率的降低，培训效率的提高，招聘周期的缩短等。“自下而上”的呈现是指 HRIS 团队利用 BI Dashboard 分析出的数据结果以最简单灵活友好的图表形式呈现给管理层。

* 完整案例请参考报告第五部分——案例启示

❖ 人力资源管理系统团队现状

图表 18 罗列了五种人力资源信息系统管理和维护人员的岗位设置情况，仅三成企业设有专门的系统管理岗位组成的团队，24.3% 的企业全部由相关员工兼任信息系统的管理和维护工作，且根据我们访谈，相关员工多为共享服务中心员工或负责薪酬福利部分的员工。

我们询问了企业负责人力资源信息系统员工的相关工作背景，六成以上企业表示为人力资源相关背景，仅 24.3% 和 12.8% 的企业选择“计算机与人力资源复合背景”及“人力资源信息系统背景”的员工（图表 19）。

对于选择人力资源背景的企业，大多通过 HR 与 IT 部门合作的形式开展信息化项目，但不可避免的是，HR 与 IT 之间的沟通方式和思维方式均存在差异，因此，在项目的开展和实施上会遇到一些障碍，例如：HR 不能理解 IT 语言、IT 不能理解 HR 的业务需求等。同样，选择计算机相关背景的员工也会遇到此类问题。对此，企业不妨尝试将计算机背景的员工安排在 HR 部门，学习、感受 HR 的业务，或者通过轮岗的形式让 IT 背景的员工掌握、理解 HR 的业务。**对于这类做法，企业可参考长安汽车的实践经验。**

案例 长安汽车

长安汽车要求人力资源部系统管理员需要同时具有计算机与人力资源相关知识。但公司在招募系统管理岗位员工时，更倾向于拥有计算机背景的员工。原因在于其作为 HR 与 IT 部门之间沟通的桥梁，首先需要掌握计算机语言和思维。至于对人力资源业务的理解，公司为这部分员工安排了“实地练习”，即将其安排至薪酬福利模块进行锻炼。由于公司内部薪酬政策原本就与招聘、员工发展、培训和绩效等模块相挂钩，因此在做薪酬核算、分析和方案制定过程中，自然会接触到这些模块，从而获得相应的知识，快速成长为理解人力资源业务的系统管理员。

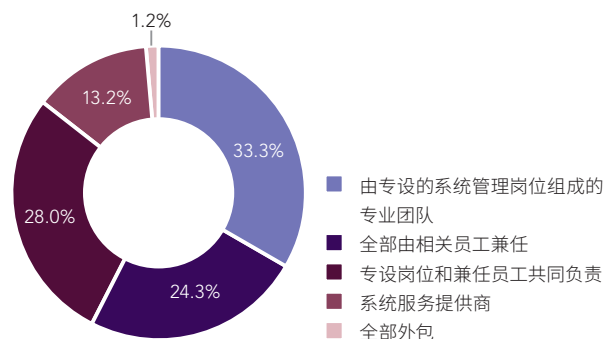
*** 完整案例请参考报告第五部分——案例启示**

另外，汽车行业某知名跨国公司也分享了他们对于人力资源信息化团队的定位。

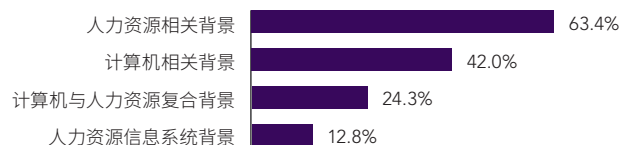
首先，HRIS 团队需要充当 HR 与 IT 之间翻译者的角色，保证在系统和流程设计过程中的沟通顺畅。其次，HRIS 团队是实现业务需求的角色，需要他们将业务的实际需求落实到系统中，利用系统平台控制流程规范和数据质量。最后，跳脱出 HR 与 IT 的角色，通过数据的分析和利用，起到支持业务成长的作用。

图表 20 显示，仅 33.9% 的企业会对人力资源系统管理岗位的员工采取保留与发展措施，具体措施多为“多项目发展”、“职业发展双通道”、“额外的培训机会”等。

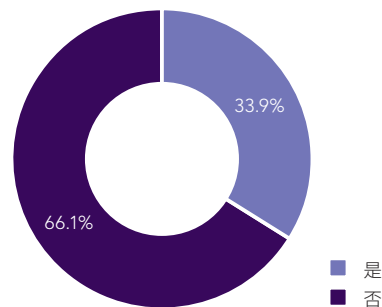
图表 18 人力资源系统管理的管理和维护人员 (N=243)



图表 19 负责人力资源管理系统的员工相关工作背景 (N=243)

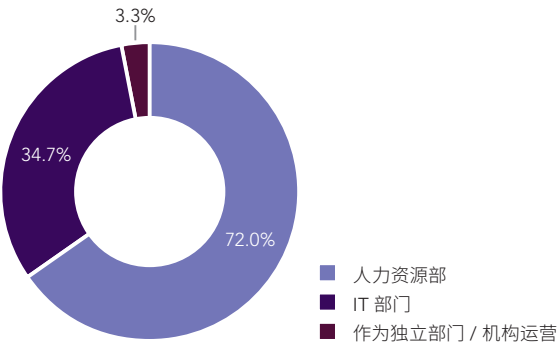


图表 20 参调企业是否对人力资源系统管理岗位的员工 (不含兼任员工) 采取保留与发展的措施 (N=174)



附表

人力资源管理体系的成本（包括系统本身及人头数）归属于 (N=239/243)



参调企业负责人力资源系统的员工人头数 (N=204)

参调企业负责人力资源管理体系的员工人头数	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
N=204	7	2	4	8

参调企业人力资源系统管理团队的服务人数比 (N=140)

服务人数比	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
N=140	1:607	1:100	1:200	1:500

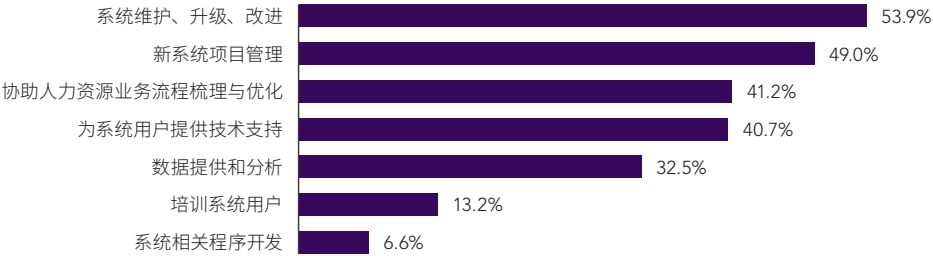
人力资源系统管理岗位的员工上一年度的离职率 (N=96)

人力资源系统管理岗位的员工上一年度的离职率	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
N=96	10%	0%	10%	30%

人力资源系统管理岗位的员工计划离职率 (N=86)

计划离职率	平均数	25 分位数	50 分位数	75 分位数
N=86	8%	0%	10%	15%

负责人力资源管理体系员工的主要职责 (N=243)



我们将企业目前人力资源信息化的所处阶段与其所面临的挑战进行了划分 (图表 21)。

首先,“人力资源信息化项目预算有限”几乎是不论处于何种阶段的企业都会面临的主要问题。处于“整合员工信息等基础数据”(即阶段 A)及“人力资源业务流程梳理”(即阶段 B)等信息化相对起步阶段的企业,需要先明确公司对于人力资源信息化项目的态度。若公司对此的重视程度不够(处于阶段 A 的企业 36.1% 认为管理层对信息化项目缺乏重视),项目的负责人则需要与业务部门进行充分沟通,传达信息化项目将来会为企业带来的利益之处,有效提升积极的预期,以获得更大的支持和投入。而在建设步入正轨后(阶段 C-E),信息化初有成效,也获得了一定的重视,项目负责人则需要进行充分的需求了解,将高管层、经理层、员工层、HR 层的需求汇总后排列出优先级,将有限的预算重点用于“攻破”关键需求,充分体现信息化优势。

其次,对于处于“人力资源业务流程梳理”(即阶段 B)和“完善

基础系统模块”(即阶段 C)的企业,信息系统尚不完善,原先的信息和工作流都需要迁移至线上,期间在流程的信息化转变上需要投入大量的精力,因此容易产生“缺乏具备人力资源信息化知识的专业人才”(占 36.1%)和“公司人力资源政策、流程不清晰,需要重新梳理”(占 33.9%)等问题。因此,企业一方面需要强化系统相关员工的专业知识,更重要的是通过培训、参与人力资源业务梳理的会议、深入各模块“见习”等方式加深对于人力资源业务的理解,另一方面,应制定完善的业务处理计划,按步实施,先梳理后优化。当系统基础模块实施完毕后,遇到此类挑战的情况则大幅下降。

最后,对于处于“深入分析人力资源数据”(即阶段 E)的企业,除预算有限外,主要挑战在于“采用人力资源信息化后工作效率并未提高”(占 21.1%),主要原因是系统虽已功能完备,但在操作上较为繁琐,因此使用户难以感受到信息化带来的效率提升,这也是许多企业在信息化建设的后期致力于提升用户体验和界面友好性的原因。

图表 21 处于不同信息化建设阶段的企业目前所遇到的挑战 (N=243)

挑战 / 所处阶段	阶段 A	阶段 B	阶段 C	阶段 D	阶段 E
公司人力资源信息化项目预算有限	36.1%	33.9%	27.9%	30.2%	21.1%
公司原本信息化程度较低	30.6%	32.1%	17.6%	20.6%	10.5%
公司缺乏具备人力资源信息化知识的专业人才	19.4%	33.9%	26.5%	17.5%	15.8%
公司采用人力资源信息化后工作效率并未提高	22.2%	21.4%	30.9%	20.6%	21.1%
公司人力资源政策、流程不清晰,需要重新梳理,使得信息化发展缓慢	19.4%	17.9%	32.4%	12.7%	15.8%
公司采用的信息化系统功能落后	25.0%	19.6%	22.1%	14.3%	10.5%
公司管理层对人力资源信息化项目缺乏重视	36.1%	25.0%	16.2%	7.9%	5.3%
公司员工、管理者难以接受原本人力资源业务流程的信息化转变	19.4%	12.5%	11.8%	11.1%	5.3%
人力资源各职能部门与人力资源信息化团队合作不畅	8.3%	3.6%	13.2%	6.3%	15.8%
公司管理层管理理念落后,无法转变为信息化时代的管理思维	13.9%	3.6%	8.8%	9.5%	5.3%
其他	8.3%	1.8%	8.8%	4.8%	5.3%

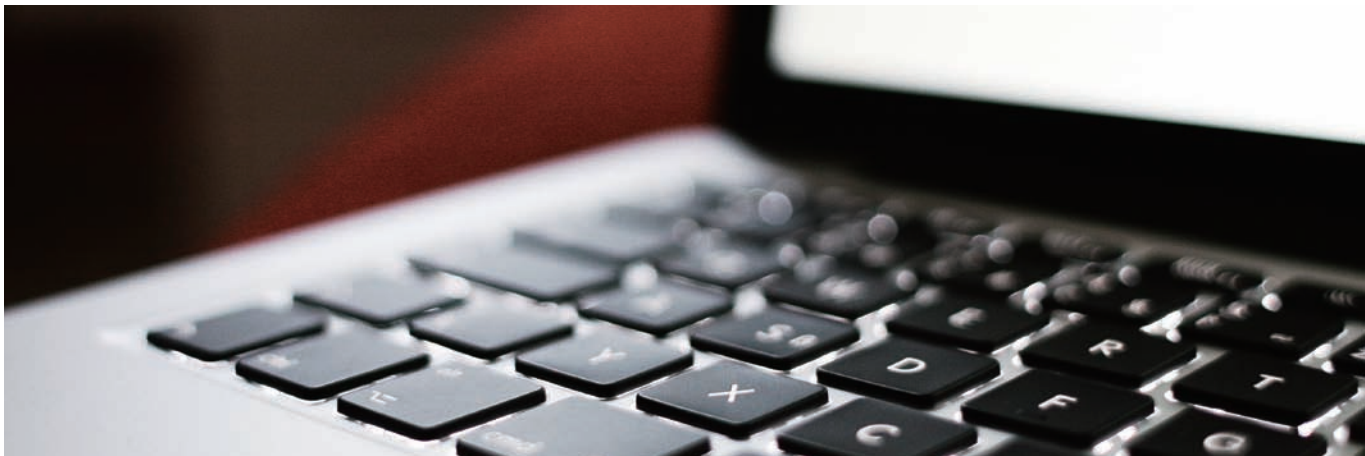
阶段 A 整合员工信息等基础数据

阶段 B 人力资源业务流程梳理

阶段 C 完善系统基础模块(指人事信息、薪资计算等)

阶段 D 完善系统绩效、培训、招聘等专业模块

阶段 E 深入分析人力资源数据(例如利用商务智能、数据建模、大数据技术等)



第 4 部分 | 我们的建议

信息化建设的准备工作

✦ 摆正定位，获取支持

“信息化”、“e 化”无疑是时代和科技发展的必然趋势，企业在推行人力资源信息化项目前，以一个清晰的战略规划来获得公司高层的支持是必不可少的。在战略规划的制定过程中，人力资源专业人士的着眼点应“基于”人力资源，而又“跳出”人力资源，即从力资源的角度出发，放眼企业整体战略，建立合理预期。另外，企业对于信息化或信息系统的选择仍需“审时度势”，即判断当下企业内部人力资源管理的水平。因此，在信息化建设初始阶段，企业不应先把过多精力放在系统的选择上，而必须对目前内部人力资源管理现状进行彻底盘点，找出信息化的主要原因和需求点，并据此选择合适自身情况的信息系统。

✦ 流程梳理，理清业务

在线下的流程中，人的参与能够一定程度上消除和弥补管理的不完善，而在系统中，则不允许任何不精确，因此，人力资源业务流程的梳理是至关重要、不可或缺的一步。若当前的业务流程较为混乱，则需挖掘根本原因，即属于“内部职责划分不清”还是“流程中存在过多需要人为左右的情况”等，此时不应急于将业务搬上系统，指望通过信息化使业务得到规整，而应先投入于业务的梳理、盘点和优化；若业务流程清晰但相对复杂，则可借系统实施的契机将业务流程精简化、高效化，例如减少审批节点等。另外，在梳理的过程中，不妨从

两个思路展开：① 按照人力资源各职能模块，② 按照员工在企业内的生命周期。

值得注意的是，在业务流程梳理的阶段，需要多方参与，即人力资源专业人士、人力资源系统管理者、业务部门负责人。企业可设计一套梳理方案，明确每个阶段任务和参与者，使流程梳理的步骤有条不紊地展开。最终，梳理完毕后的全员宣贯必不可少，企业可通过各种途径和手段使员工知悉并收集反馈意见。

✦ 系统选型，切合实际

对于大多数企业而言，往往会自行采购外部系统和服务，因此系统选型则是在信息化项目前期的重中之重。在系统选型过程中，企业不妨从如下两个角度进行思考：

① 宏观层面：

- 人力资源业务现状，理清业务流程发现业务需求点。
- 公司人力资源战略，即今后人力资源管理的发展方向。
- 对于人力资源信息化项目的定位，即希望通过信息化实现的目标，希望使信息系统发挥什么作用。

② 微观层面：

- 项目预算，包括系统采购和人头数等预算。
- 外部系统本身的成熟度。
- 系统服务提供商的成熟度。

除此以外，系统选型的重要原则之一就是“选择合适的”，切勿对系统寄予过高的期望，或者高估目前企业本身的实际水平，使得因实际情况与采购的系统不匹配而带来诸多麻烦。

信息化建设的中间进程

⊕ 初步建设，夯实基础

人力资源信息化的初期是实现人力资源管理的基础应用，其主要包括人事基础信息和工作流。然而这些基础信息不仅包括时下的，还包括大量往期的积累和沉淀，并且企业人力资源管理越是深度应用和发展，越会产生更多、更复杂的信息。因此，在信息化项目伊始，就应重点致力于人事核心数据的建设，确保数据的完整性和准确性，并且在后期随着新的数据和信息的加入，进行定期的数据清理。

⊕ 完善模块，管理落地

如果说人事核心数据库是企业人力资源信息系统的“心脏”，那么各功能模块则是“器官”。企业在进行各“器官”的搭建时，需要注意与“心脏”保持密切的关联，也就是说数据能够实现各模块间的在线流转。此外，各“器官”应当紧贴企业人力资源管理理念和思维，即将各独立的管理模块串联起来，形成整套的人力资源管理体系的在线应用，尽可能避免数据或模块的“孤岛”，使系统整体的价值下降。

⊕ 变革管理，贯穿始终

人力资源的信息化进程同样是一种变革——促使员工的工作方式和思路的转变。因此在信息化建设的过程中，企业需要充分利用变革管理的理论和思维。不论是项目前期人力资源内部的沟通、项目设计过程中与业务部门的接洽还是系统实施后对员工和关键用户的推广和培训，都需要设计完善的沟通和宣传推广方案，并利用一些人性化服务，例如系统相关员工在邮件签名中加入快速链接、开通人力资源系统问答热线或速查微信号等，不仅帮助用户逐渐适应人力资源管理的“e化”，同时能够在潜移默化中凸显人力资源信息化的价值所在。

信息化建设的深入发展

⊕ 活用数据，发现价值

人力资源信息化的目标远不仅限于实施流程的线上化，更重要的是利用数据，为人力资源甚至企业战略决策提供依据。但是该目标的达成需要通过漫长的积累和尝试，主要体现在两方面：一为数据的“量”，二为数据的“质”。数据“量”上，不仅强调的是多源数据的积累，也需要制定数据标准，避免数据重复。数据“质”上，不仅在数据准备和录入的阶段进行审核和校验，在后续系统建立和应用的过程中仍需反复监察，确保质量。最后，则是数据的“活用”。活用体现在：① 系统数据库建设时具备全局观，强调数据之间的相关性及数据转移和使用过程中所产生的再相关性。② 数据与流程的协同性。达成在流程实施的过程中及时产生的动态数据与数据库中原有的静态数据平衡

互动。另外，数据条件具备的情况下，则是考验人力资源专业人士的时刻——是否能够站在企业的战略层面，主动发现人力资源数据与业务的相关性，而非完全依赖业务的指示，并利用工具提取关键数据、建立数据模型、对结果进行分析和诊断，均需要人力资源专业人士具备业务思维能力和数据分析能力。

⊕ 亲和友好，以人为本

不少人力资源信息化的专业人士可能正头顶来自员工“压力”，诸如界面不友好、操作步骤繁琐等抱怨都在促使着他们对系统进行改善和优化。因此，大众对于系统的适应并不仅是依靠一部分人的宣传和推广，更重要的是站在用户的角度，改善和提升用户体验。企业不妨借鉴“产品”设计和开发的思维，将人力资源信息系统作为一项内部“产品”，从前期系统建设到后期系统的升级和优化，时刻关注到各层级用户的需求和反馈，思考用户对“产品”的期待和感受，由此出发，对“产品”进行设计或优化。

⊕ 移动应用，深入人心

人力资源信息化在当今的时代背景下，向“移动化”发展已然成为必然趋势。企业不妨“由浅入深”搭建移动平台：可以从“微信”入手，基于已成熟和固化的开发平台，通过“微信企业号”等形式实现内部“人事”基础服务，例如人事政策查询、请假、休假查询等，在此类“轻”功能实现后逐步加入与“人力资源”管理相关的“重”功能，例如在线培训、人才发展项目等。将“手机”这项如今的生活必需品作为员工自助服务的载体，无疑能够促进员工习惯的养成，从而逐渐体会到移动化人力资源服务的便利，使人力资源信息化的作用更加“深入人心”。

第 5 部分 | 案例启示

案例启示

施耐德案例



常晓东
人力资源信息化经理
施耐德电气（中国）有限公司



张勇
人力资源总监 - 人力资源共享服务中心中国
施耐德电气（中国）有限公司

人力资源信息化的背景

2009 年人力资源共享服务中心的建立是施耐德人力资源信息化进程的一个关键时点。施耐德原先采用全球总部自上而下统一推行的主数据库系统 Peoplesoft，但无法全面满足本土的实际情况和功能需求，使得员工对系统的满意度低于预期。另一方面，系统不完善所造成的工作时间浪费亦成为亟需解决的问题。因此，为了有效提升员工满意度与工作效率并使其实现最大程度上的自助服务，施耐德人力资源共享服务中心着手于完善全球及本土的人力资源信息系统，以充分改善使用效果、提升系统价值，推动电子化科技的变革。

施耐德人力资源信息系统与信息化进程

2009 年前

ORACLE Peoplesoft：作为全球总部自上而下推行的系统，是储存员工基本信息（包括个人数据、岗位信息等）的主数据库。

SAP HCM：负责员工 payroll（包括薪资计算、付给、所得税计算、社保福利计算和扣减等）。

2009 年 -2010 年

为满足实际使用需求，施耐德中国人力资源信息化团队针对性地自主开发了一系列人力资源管理子系统，涉及基础人事管理的各方面，其中包括：考勤系统、休假系统、加班系统、合同续签系统、试用期管理系统、电子工资单系统及 HR 服务平台支持系统。

2010 年 -2012 年

主要开发员工入离职系统以及针对工厂的工人招聘审批系统。同时执行亚太区推行的 Kronos 系统用于工厂蓝领员工的考勤。

2012 年 -2015 年

采用总部推行用于员工在线学习的 CornerStone 系统及用于招

聘的 Taleo 系统。逐步将 ORACLE Peoplesoft 系统升级为 ORACLE Fusion HCM 系统。

同时开发了电子档案系统、服务奖金管理系统、车补申报系统、数据分析工具等。



在开发各种系统之前，必然要先进行各事业部、各法人实体的业务流程梳理和统一，求大同存小异，从而提升了流程效率，降低了整个系统的开发实施效率，也同时带来了一致的员工体验。

施耐德人力资源信息化现状

① **覆盖人群**：施耐德人力资源信息系统覆盖中国地区包括蓝领、白领在内的员工共 16000 余人。

② **权限划分**：人力资源共享服务中心作为系统的所有者和维护者，拥有全部使用权限；CoE 及 HRBP 的使用权限根据 BU 划分。

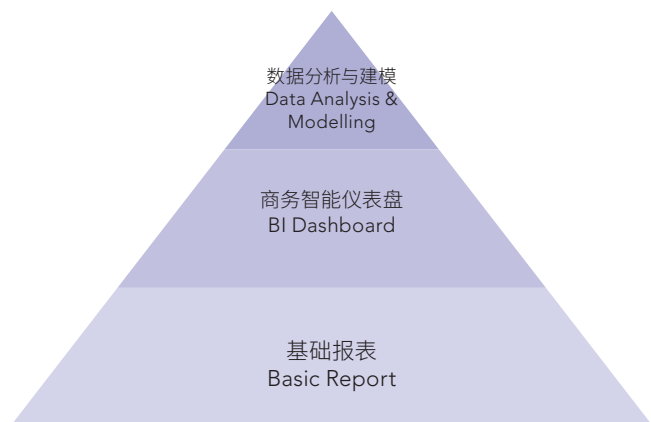
③ **系统架构及实现功能**：（如图所示）



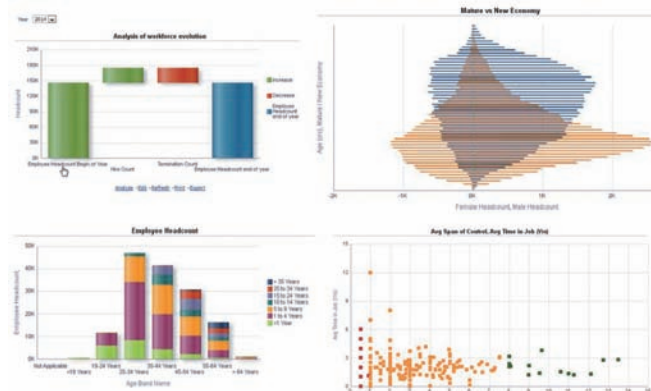
基于人力资源信息系统的数据应用

人力资源信息系统的作用不仅在于使工作流程“e化”、“信息化”以提高工作效率,更大的价值在于系统对于数据的利用。施耐德认为:系统是否能发现数据的潜在意义,帮助人力资源专业人士及业务部门做出决策,存在一定先决条件,即:在硬件层面,需要数据的量足够大、数据的质足够高。比如施耐德电气 HCM 主数据库中每个员工的信息字段多达两百多项,历史数据储存已累计二十年以上。同时系统必须具备充分的数据处理能力。在软件层面,数据消费者具备一定的数据洞察力并且对数据的需求需要明确、清晰。

如果将系统数据分析程度划分为三个层级(如下图),越往最高级发展,则对这些先决条件的要求就越高。目前,施耐德正处于第二级向第三级迈进的过程:基础报表阶段已实现(诸如人头数报表、离职率报表、绩效统计报表、试用期通过率报表等人力资源常规性的数据报表),并且通过 BI 工具将基础报表进行可视化整合,提高数据的直观性及易读性。



在尝试数据分析及建模的过程中,首先在数据量上,施耐德正规划将公司各领域数据(包括人力资源、财务、销售、市场、IT等)都进行有效收集和整合,加入统一的数据仓库(data warehouse),以做到数据量的最大化且能够避免因系统的制约而造成的数据缺失。其次,在数据的质上,通过定期的数据质量仪表盘监测数据质量,并及时进行数据清理。最后,要求数据消费者对数据具有一定洞察力是存



在挑战的。在施耐德,相较于数据在人力资源战略上的应用,更重要的是影响和帮助业务决策的制定,做到前瞻性。因此人力资源专业人士需要具备充分的业务眼光和远见,成为完美的业务伙伴。对此,施耐德 HR 目前正在和公司高管和业务部领导探讨任何可能的方向和需要,尝试搭建数据模型,让“数字说话”。

而在工厂部分,数据的应用更普遍且更高效,原因在于:一方面,由于工厂人员的相对单一性,使诸多指标更易量化。另一方面,工厂的费用支出完全计入产品,成为直接产出,使得管理相对精细化。施耐德目前通过分析有效工时、多技能工种的合理分配等数据,实现对工厂的有效管理和运营。工厂管理人员在系统中可以实现计划工时和实际工时的偏差分析等,实现精益生产。



施耐德人力资源信息化系统的有效性

系统的有效性体现在:系统实施计划达成率、系统上线后的使用率、数据维护及时性比例、用户反馈满意度、系统支持服务承诺达成率等。

施耐德人力资源信息化的发展方向

1 系统整合。目前,虽然信息化的“触角”已涉及人力资源管理的各领域,但是过于分散和独立的系统仍然为使用带来了不便,因此,施耐德目前正致力于整合系统,减少分散的系统数量,实现平台化的集中管理。

2 模型搭建。正如“基于人力资源信息系统的数据应用”部分所言,施耐德正尝试通过数据模型的搭建,提供给业务部门更有价值、更客观更可视化的数据,并且不仅仅能够反映历史的状况,更多的是能够具有指导意义、可以预测未来趋势。而这一期待的实现,需要人力资源专业人士不断提高自身对于业务的认知和对于数据的洞察力。

3 移动化。随着手机移动应用的普及和操作移动应用习惯的养成,企业内部 app 的开发则成为必然趋势。施耐德希望通过内部手机应用,将员工自助服务“移动化”,使员工能够在手机上操作请假、休假、加班等流程以及工资查询、接收公司内部通知等等。

案例启示

上汽通用汽车案例



彭亦周 | e-HR 经理 | 上汽通用汽车有限公司

人力资源信息化的背景和目的

上汽通用的人力资源信息化起源于 2004 年，在 2010 年建立人力资源运营服务中心后，开始对信息化系统进行大规模优化与拓展。

公司开展信息化项目的目的之一是支持业务的发展、帮助解决业务发展过程中遇到的挑战。而对于人力资源业务而言，挑战来自三个层面：

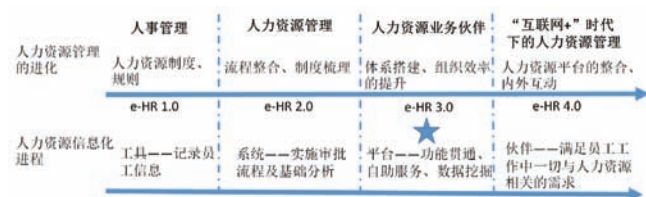
❶ **管理的广度**：在企业规模持续扩大的背景下，公司业务逐步深入全国各地甚至海外。在管理上，不同于以往集中在某几个地点办公，地理范围的扩大无疑增加了人力资源管理的复杂程度。

❷ **管理的幅度**：随着业务的发展和员工需求的增长，人力资源服务人数比亦不断提升，因此，公司需要通过统一的平台和工具来支持管理幅度的增长。

❸ **管理的深度**：如何有效、深入地管理企业的人力资源是一项持久的议题。而在向“深入管理”迈进的过程中，同样需要工具的帮助，来应对不断提升的工作要求和不断增加的工作量。

人力资源信息化进程

人力资源信息化的深入伴随着人力资源业务的发展，因此上汽通用将信息化建设依据人力资源的发展进程划分为对应的四个阶段(如下图)。



➤ **2003 年 - 2010 年**：人力资源信息系统的初步搭建（即工具、系统的建设），主要实施核心人事（Core HR）、组织管理及正式员工的薪酬福利计算等模块。其中核心人事模块的信息逐年完善，不仅覆盖全体员工个人基本信息，同时囊括其家庭信息、个人履历、职务信息等信息等全面、深入的人事档案。

➤ **2010 年 - 2014 年**：将“系统”升级为“平台”，在基础模块之上，新增绩效、培训、继任者规划、能力管理、人才管理、自助服务等非

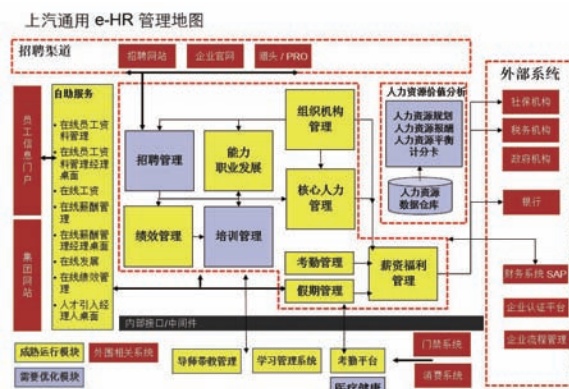
常规模块，实现全模块业务实施及对应的自助服务推广。

➤ **2015 年 - 2016 年**：贯通模块内部数据及自助服务的移动化普及，将绩效、培训等模块实现移动化管理。

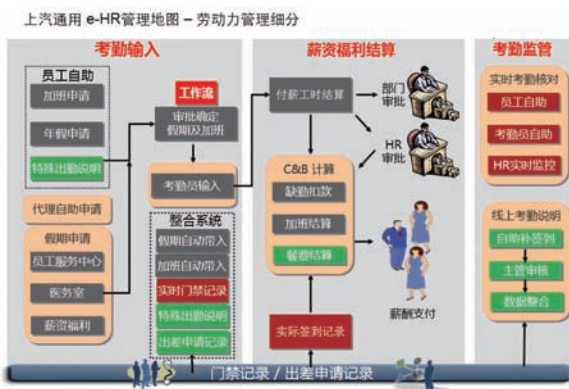
➤ **2016 年以后**：针对现有功能，实施系统优化及深入数据挖掘，提升用户体验。

人力资源信息系统现状

上汽通用汽车目前采用 ORACLE Peoplesoft 作为主系统，实现考勤管理、薪酬福利管理、假期管理、员工能力管理、人才管理等模块。另外，招聘和培训独立于主系统外单独运行。具体系统架构如图所示：



以劳动力管理为例，具体的业务流程与系统实施可参考下图：



人力资源业务流程梳理

在系统实施前，业务流程的梳理是必经之路，对于业务流程本身，可大致划分为“业务流程成熟但复杂”与“业务流程不成熟”两类。上汽通用原本业务流程的状况上属于前者，因此梳理过程相对聚焦于流程的整合优化及效率的提升，由业务线主管与系统团队构成项目组，进行业务盘点，设计调整方案，继而判断调整结果是否可接受与执行。其中需要注意的是，系统管理者和实施者并非业务的设计者，不过多地干涉业务的合理性与有效性，其应当扮演的角色是推动业务管理者借助系统实施的契机，将业务流程高效化、精简化，帮助其发现调整和完善之余地。

人力资源信息化团队现状

上汽通用目前由一支专设岗位组成的团队进行系统管理，归属于人力资源部，并在 IT 部门有专职对接的团队人员。

① **职责划分**：人力资源信息化团队主要负责 e-HR 系统规划设计、业务梳理、项目管理及后续支持工作。IT 部门同时支持系统规划，共同参与项目管理以及负责服务器、网络、数据库、中间件、开发语言等通用技术支持。

② **人力资源信息化团队工作职责**：上汽通用汽车的人力资源信息化团队承担四项主要职责：**项目管理和实施、运维和支持、数据分析和挖掘以及迭代优化**，每项职责的主要绩效指标如下：

职责	KPI
系统实施	项目计划、预算执行、完成时间及质量
运维和支持	响应率、响应时间、维护率、用户满意度
数据分析和挖掘	数据的准确度、可预见性
迭代优化	系统优化数量、匹配程度、上线周期

基于人力资源信息系统的数应用

e-HR 团队的数据管理工作分为三部分：**数据清理**（data cleaning）、**数据分析**（data analysis）和**数据预测**（data forecast）。这三部分工作并不存在层级或高低之分，而是环环相扣，相互影响：数据清理看似基础，但是当清理到达一定程度后，就应当与分析预测同步进行，这样才能根据分析和预测的需求去判别需要保留和剔除的数据，否则则可能因为某一环节的失误对后续产生连带影响。因此，在上汽通用，e-HR 团队需要定期、随机地进行数据清理，并根据业务变化调整校准模型以及统计、分析模型。

而在数据的应用上，除基础层面的统计口径，例如人头数、人工成本、离职率外，在薪酬、绩效、学习发展、人才发展、招聘等各职能模块均有关联的专业应用，例如，结合人员测评结果、绩效成绩及能力现状的数据，通过九宫图的形式运用于继任者规划和个人发展等领域。而在数据的战略应用层面，上汽通用通过“用工效率”这一统

计口径，整合生产工艺、人力资源、销售等多方数据，分析产量、排产计划、生产工艺，对应生产线用工的实际情况（包括考勤、付薪），提出合理化用工建议和预测。

上汽通用汽车人力资源信息系统的有效性

- ① **系统稳定性指标**：如系统可用率、BUG 率等
- ② **系统使用指标**：如活跃用户数、并发数等
- ③ **系统运维效率指标**：如响应时间、用户满意度、培训覆盖率等

上汽通用汽车人力资源信息化的发展方向

① **提升用户体验**。目前公司人力资源信息系统已涵盖人力资源管理各模块，但是随着模块和用户数量的增多，用户的建议和需求也在增加。因此，e-HR 团队正致力于加速迭代优化，在已实现的功能模块的基础上提升界面友好性及用户体验度。

② **开发移动端**。上汽通用汽车目前借助微信平台实现了部分移动化，使员工获取内部人力资源相关信息和部分数据的查询，并收集反馈意见，同时增对内外候选人进行移动招聘。为了能够让员工真正享受到人力资源信息化的便利，公司正规划开发手机移动端，将全面员工移动自助加入其中。

③ **各功能模块互通**。为更好地适应人力资源业务的变化，人力资源的业务流程和数据需要在系统上顺利运行和流转。因此，公司正尝试将人力资源不同模块的业务在系统上串联起来，形成完整的业务及数据闭环。例如，就能力素质模型而言，除了在系统上能够管理该模型，还要能够在招聘、培训、绩效甚至继任者计划中连贯使用。

人力资源信息化的先决条件

① **定位准确**。人力资源信息化项目首先需要引起公司高管的足够重视，这关系到其在企业内的定位。虽然定位取决于公司规模、战略及人力资源的定位，但是不宜将人力资源信息化项目作为“救命稻草”，期待通过信息化的实施来拯救人力资源业务的混乱局面。

② **相对清晰和成熟的人力资源业务**。信息化系统是人力资源管理实现自身价值过程中借助的工具之一。但是人力资源专业人士需要明确，系统本身不宜主导业务，因此与其急于将业务搬上系统，不如将缺失或不成熟业务梳理透彻再进行实施。

案例启示 长安汽车人力资源信息化案例



赖薪娜 | 人力资源部副部长 | 重庆长安汽车股份有限公司

长安汽车人力资源信息化的背景

重庆长安汽车股份有限公司（以下简称长安汽车）是中国汽车四大集团阵营企业，目前，公司拥有全球 11 个生产基地、31 个整车及发动机工厂，在重庆、上海、北京、意大利都灵、日本横滨、英国诺丁汉、美国底特律建立起全球研发格局，员工总计达 8 万人。

在 2006 年前，长安汽车的各生产基地和分子公司已采用自行开发或外购的小型人力资源管理软件。虽然能够充分满足各基地和分子公司的基础人事管理业务需要，但在集团人力资源管理层面，由于系统的分散和不统一，使得公司总部无法准确、及时、全面地获取下属基地、分 / 子公司等的人事信息，对公司的集中管控带来困扰。因此，为了实现长安汽车构建世界一流汽车企业愿景下的人力资源战略，并满足今后不断在全国各地和海外建立生产基地、分销中心、研发中心的管理需要，搭建公司统一的人力资源管理平台成为长安汽车当时人力资源业务的主要目标之一。

长安汽车人力资源信息化实施过程

1 人事数据库建设

在全新的人力资源系统开始实施前，公司总部要求各基地将目前小型系统内已有的人员基础信息根据现有的数据模板整理后汇报至总部，由总部进行整合。总部继而对照新系统，结合新系统中所需要增补的信息，把所有员工数据（包括编码规则等）进行深入分析和整理，明确规定，并建立了一套标准化模版，下放至各分 / 子公司，要求其按照全新的数据模板对现有数据进行再次整理，由此达成公司人事数据的标准化。

2 人力资源业务流程梳理

长安汽车的系统实施思路为总体规划、分步实施。一方面决定第一步实施组织、人员、薪酬管理等基础模块，在对这些基础模块的管理业务和流程进行规范化和标准化提升的基础上，再用系统来固化和优化，第二步再选择实施绩效管理、培训管理、能力管理和智能化分析等模块。另一方面，先选择总部实施，再选择某一个整车厂进行，最后推广至其他工厂和异地公司。在系统建立和实施的过程中流程梳理是极为重要的一步，长安汽车人力资源部对此阶段的工作做了充分

的规划和思考：

① 组织相关部门，绘制了细致、明晰的管理流程图，并对管理流程进行分析优化：

- 1 对现有流程的功能进行研究，分析其中的制约因素及关键问题，寻找解决方案。
- 2 针对组织结构中存在的问题，根据管理要求及企业的实际情况，划分问题的优先级，从组织发展、人员配置、薪酬管理、职业发展、绩效管理、培训管理的主要环节中找出优化的切入点。
- 3 对主要环节进行重新整合，压缩管理层次，实现管理扁平化，提升工作效率，降低“e 化”难度。

② 将优化完成后的业务流程进行固化，在线下进行运转至通畅无误后再上线操作，反之，则需要进一步改进与完善。

3 人力资源系统相关培训

长安汽车在系统上线初期，遇到的挑战在于系统操作人员对新系统并不能完全接受。由于新系统界面较之原有系统友好性有所下降，数据录入等操作也较为繁琐，使得业务人员对公司实施此举表示不理解。对此，公司采取了多层次、多形式的定期培训，不仅有效应对了该挑战，同时确保了系统的成功上线和政策执行。

① 由人力资源信息化项目组负责对公司各二级单位的关键用户进行培训，培训内容涉及系统各功能模块的概括介绍、系统数据导入导出工具和具体操作实务等，培训后要求关键用户不仅要会使用系统，更要理解系统和推广系统的应用。

② 由项目组和各单位的关键用户一起对各基层单位的全部系统操作人员进行点对点、一对一的具体操作实务的现场指导和培训。

③ 项目组针对系统各功能模块和不同的使用权限编写了细致、详尽的系统操作和培训文档，便于系统使用者、操作者的查询和自学。

④ 搭建测试环境，针对系统操作人员职责不同拟定相关试题，组织系统操作实务考试，对公司所有系统使用者、操作者进行考核。

值得一提的是，长安汽车的人力资源信息系统得到了公司高层的大力支持和重视，因此在系统实施过程中，通过公司的一些硬性政策，

使系统使用者养成了使用系统进行办公的习惯，摒弃了传统的低效率工作方式。另外，长安汽车人力资源部拟定了严谨的信息系统管理程序文件，明确规定了系统的维护、查询、检查、奖惩等系统管理权限。同时长安汽车规定与员工晋升、调薪等切身利益相关的一切人员信息均以系统数据为准，这些举措一方面有效确保了系统数据的准确及时，另一方面也进一步促进了人力资源信息系统的功能优化与发展。

长安汽车人力资源信息系统架构

目前，长安汽车采用 ORACLE HRMS 系统，已实现人事、薪酬、员工自助模块，另外考勤系统（达实系统）、招聘（Taleo 系统）、培训（i-Learning 系统）、弹性福利系统、测评系统、知识管理系统等外挂于主系统之上。

长安汽车人力资源信息系统评价指标

信息化评价指标	定义
信息项目推进完成率	根据规划及年度调整计划，季度总结当期人力资源信息化项目的推进情况
功能优化完成率	根据规划及年度计划，季度总结当期人力资源信息系统功能优化的情况
信息化系统使用情况	根据各信息系统的点击率，功能菜单利用率等指标，季度总结当期人力资源信息化的使用情况
信息准确率	聚焦各板块关键数据，季度总结信息准确率，暴露需特别关注的重点领域和重点部门
信息维护及时性	聚焦各板块关键数据，季度总结信息维护及时性，暴露需特别关注的重点领域和重点部门

基于人力资源信息系统的数应用

长安汽车人力资源系统的数据应用可分为关键指标类和专项分析类。

关键指标类是指在人力资源各业务线（指招聘、培训、绩效等模块）上，基于企业发展，人力资源部定义出一系列关键指标、指标的展现形式及数据来源，并划定时间周期，设计分析模板，定期进行相应分析。以薪酬模块为例，“人事费用率”作为关键指标，一方面，在公司内部，通过系统绘制出近 3 至 5 年的人事费用率变化趋势图；另一方面，调取系统数据，对该指标进行同行业市场对标，二者结合，为今后薪酬调整提供依据。

专项分析类是指长安汽车基于业务需要，定期做一些专项分析，以员工发展为例，定期进行核心员工离职分析，员工能力结构分布分析，敬业度调研分析等。

长安汽车人力资源信息化系统团队

团队构成

长安汽车的系统管理团队由人力资源部系统管理员及 IT 部门系统运维员工共同组成虚拟团队。

人力资源部系统管理员需要同时具有计算机与人力资源相关知识。但是，公司在招募系统管理岗位员工时，更倾向于拥有计算机背景的员工，原因在于其作为 HR 与 IT 部门之间沟通的桥梁，首先需要掌握计算机语言和思维。至于对人力资源业务的理解，公司为这部分员工安排了“实地练习”，即将其安排至薪酬福利模块进行锻炼。由于公司内部薪酬政策原本就与招聘、员工发展、培训和绩效等模块相挂钩，因此在做薪酬核算、分析和方案制定过程中，自然会接触到这些模块，从而获得相应的知识，快速成长为理解人力资源业务的系统管理员。

人员发展

长安汽车同样为人力资源系统管理岗位的员工开辟了职业发展双通道，即专家道路（系统管理→管理专家）和管理道路（信息化专员→信息化主管→信息化处长→信息化部长）。

长安汽车信息化系统未来的发展方向

行业竞争日趋激励，人力资源专业人士需要更快捷、准确的获取企业需要的信息，大数据也将应用于人力资源管理的各个方面。后期长安的信息化平台建设将围绕大数据智能分析等方面来开展，具体如下：

招聘

将内部招聘、外部招聘、以及新媒介等业务平台进行集成，搭建互动化招聘平台，通过内部人才库的完善和外部人才库的建立，以及与外部培训机构的关联，更为直观和精确地了解应聘者从专业能力、行为习惯到兴趣爱好及经济能力等各方面的信息，从而判断应聘者是否适合所应聘的岗位。

这样企业既省去了入职到成熟这个过程培训成本，同时又减小了来自于因为不了解行业、专业领域等而造成的用工风险，从而使招聘工作更加便捷，准确有效。

员工发展、培训等业务领域

通过采集员工在各大学习平台、通讯平台、社交平台以及微信、微博等开放端的行为数据，分析并得出员工的行为、爱好、擅长的领域、潜在的能力及需求，从而完成性格爱好偏向与岗位特性的调整，达到真正的人岗匹配。并将分析结果在培训、员工发展、继任者计划、人才选拔、薪酬以及新业务领域进行运用。同时，利用分析数据来充分挖掘各类候选人的潜能，实现员工未来发展路径的私人订制。

长安汽车人力资源信息化的挑战

长安汽车目前日常人力资源事务的信息化虽已实现，但人力资源管理的业务仍会根据外部环境和公司发展变化而做出相应调整。因此，在业务调整后，信息化手段如何及时跟进，实现新业务的线上操作，提高工作效率成为目前的主要挑战之一。例如，目前公司正规划在海外建立基地，但当地的人力资源政策法规与国内大不相同，并且在硬件上，国内采用的系统不满足海外的设置；在软件上，国内的系统管理员语言不同、对海外的政策法规不了解，难以实现异地管理。对此，公司构思采用分散管理的形式，在主数据系统一致的基础上，选择适合当地的管理子系统，避免由于追求一致性而带来的一系列麻烦。

另外，由于长安汽车是国有上市企业，需要应对大量报表审查，因此一套系统必须满足多口径的数据报送，这无疑为系统的客户化报表开发带来了困扰。并且一旦系统升级换代，客户化设定需要及时进行调整。目前，公司正积极探索应对此挑战的有效方案。

长安汽车人力资源信息化的建议与启示

- ① **根据企业的定位和发展方向选择系统。**对于大型企业而言，国际化的系统和平台更能满足将来国内、国际更大范围的人力资源管理。并且系统的设计具有人力资源思维、今后的升级与扩展也相对容易。反之，对于相对小型的企业，则应当着手于选择能够实现企业目前人力资源基本事务的系统，既节约成本，界面友好性也更好。
- ② **理清业务流程。**人力资源信息系统起到的作用很大程度上是缩短工作时间、提高工作效率，因此企业应当充分认清这一点，不盲目指望通过系统解决人力资源的管理问题，而是借助信息化来促进自身重新审视人力资源业务的现状。至于流程梳理，长安汽车的思路是：一、从企业的角度思考人力资源对企业产生的影响，从而按照人力资源各模块进行业务流程梳理；二、从员工角度思考从进入企业开始会遇到的人力资源相关问题，由此设计出能够为员工提供更快捷、亲和、便利的人力资源服务流程。
- ③ **对于已有一定人力资源信息化建设经验的企业，需要考虑的是仍有哪些已运转成熟但尚未实现信息化的人力资源业务。**通过软件、系统的升级或者模块的新增、二次开发，来减少外挂系统等方式，来完善系统和平台的功能。

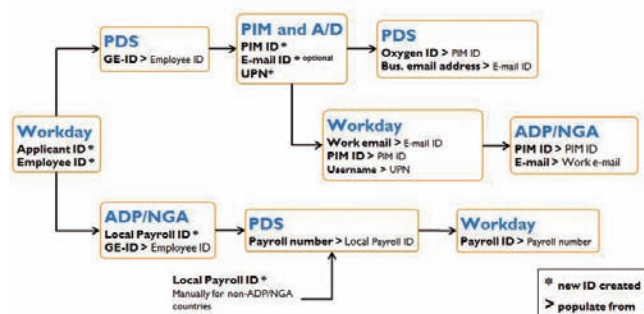
案例启示 飞利浦案例



睦聘 | 流程改进和质量高级经理 | 飞利浦(中国)投资有限公司

飞利浦人力资源信息化现状

飞利浦人力资源信息化建设已有十余年历史，作为全球性项目，以人力资源业务高度标准化和统一化为前提，搭建了服务于全球超过 10 万名员工的人力资源主系统（采用 Workday 服务）并借助第三方服务提供商，实施全球一致的工资计算及发放。目前，人力资源主系统除员工信息外，同时涵盖员工入离职、调动、休假管理、绩效考核、薪酬等模块。具体系统架构如下图：



人力资源业务流程梳理

在 2013 年人力资源主系统实施以前, 飞利浦在全球范围内通过“HR Simplified”项目, 将人力资源共享服务中心进行标准化的同时, 整合分散的人力资源系统, 统一并且推广人力资源部门的新运营模式。重中之重则是对全部人力资源业务流程进行梳理, 旨在通过业务流程的标准化, 推动和实现系统和平台的标准化和数字化。

梳理步骤：

① **制定标准流程 (Common Process)** : 全球总部在参照市场最佳实践和对各个国家进行初步了解的情况下, 对不同模块的业务流程进行分类, 例如招聘, 培训, 薪酬福利, 国际派遣等等。在不同模块下, 制定标准并且普适一些关键流程 (例如薪资运算子流程, 新员工入职流程等), 并定义详细的流程图 (Process Map) 和流程说明 (SOP)。

② 制定本土化流程 (Localized Process)：各个国家在总部定义的标准流程基础上，审核并比较当地的实践和需求，寻找共同点和差异点。对于差异部分，提出建议的修改意见并且通报总部的设计委员会

进行进一步审核和讨论。一旦设计委员会认可并且批准修改意见，各个国家则可以把这些差异步骤整合到标准流程中，从而形成各国家对应的本土化流程。例如，薪资运算的准备流程在不同的国家会有不同的实施方式，因此同一个标准流程在不同国家就会出现不同的本土化版本（本土化流程）。需要注意的是，为了寻求全球流程最大程度的标准化，总部设计委员会在审核批准各国的修改意见过程中，考虑因素仅仅限于当地法律法规层面的限制，并不倾向于采用用户习惯变革、效率优化等的因素。尽量做到在合规的前提下实现关键业务流程的全球标准化。

③ **制定本地流程 (Local for Local Process)**：在标准流程和本土化流程覆盖范围之外，如果各个国家和地区还存在一些各自的子流程或者特殊流程，则统一归纳为本地流程。这类流程需要每个国家自行根据业务要求梳理并且制定，在统一的规范要求下，制定流程图和流程说明，并且需要各国的人事部门审阅并签署通过。这类流程是上述两类流程的必要补充，并且仅限于在某个国家执行。例如中国的 12 万纳税申报流程，日本的员工宿舍管理和补贴流程等。

上述三个步骤中，制定本土化流程是整个飞利浦全球流程标准化工作的重点。在推广标准流程到每个国家的过程中，一般会召集人力资源部门不同职能模块的同事共同参与流程验证专题研讨会。一方面比较标准流程与本土实践的差异，另一方面需要明确之前当地的流程是否可以被标准流程所覆盖。

另外，所有国家的流程都需要公开存储在集中的 share point，并且书写规范和修改流程都要求一致，这样集中化的控制和监管可以帮助标准化工作不会因时间的推移而退化。

人力资源信息化过程中的变革管理

人力资源的信息化意味着员工原本一切与人力资源有关的工作习惯和思维模式需要转变，而人力资源信息化项目在飞利浦作为典型的“由上至下”项目，本地公司所扮演的角色无疑是项目推广者和关键用户，因此本地团队需要运用变革管理的思想逐步推动员工从接受系统到充分适应系统甚至对系统产生依赖。期间的沟通方式可以多种多样，从广泛的线上邮件通知，在线培训，虚拟社区的 Q&A 解答到线下的海报宣传，现场展示，各城市推广活动等。沟通的时间节点也

可以更加灵活，从项目立项的初期就开始通过调研的方式与关键用户的沟通，到上线后的阶段性回访和问卷调查，沟通的时间节点涵盖了比以往更长的周期。

另外，以改变利益相关者的思维方式为例，飞利浦将“利益相关者分析”的理论运用于人力资源信息化的变革管理之中。首先，针对不同利益相关者，分析其目前对于人力资源信息化的认识的所在层面以及目前的接受程度；其次，就利益相关者的重要性、其在项目推广过程中的影响程度、项目结束后对其影响的大小等因素分别打分，从而产生较为科学的结论，即得出某部分利益相关者需要着重进行沟通、某些利益相关者仅需保持信息对称等。最后，根据分析结论，设计出针对不同人群的周密的沟通计划（包括沟通方式、沟通频率等）并逐一实施。

基于人力资源信息系统的数据库应用

飞利浦在实施 Workday 主系统前，数据库应用并未完全普及，仅提供报表至公司内部的部分高级经理和部门领导用于分析与决策。而在实施套装系统后，最显著的改变在于数据可以辐射并深入到每个层级，系统中可视化强的报表数据开放至每一级管理者。例如，即便是 3-5 人小型团队的经理，也可以通过系统按到自身所在团队成员的平均收入与市场同行业的水平对比，如此一来，使其对公司内部的人力资源现状、市场人力资源数据都有更全面的了解，无形之中提升了管理者对内外因素洞察力和敏锐度。

同时，系统管理团队也致力于鼓励员工主动查看与使用系统数据，一方面总部统计不同部门不同岗位员工使用系统数据功能的频率和人数比例；另一方面，本地系统管理者通过在线培训、部门内部培训、人力资源部培训及系统使用贴士等各种形式进行持续沟通和教育，帮助员工养成使用系统的意识。

飞利浦人力资源信息化的挑战与应对

数据质量的提升。在新系统实施之前，需要将原有系统中的数据进行迁移，在此过程中易产生兼容性问题致使数据缺失。而且，当系统面向全员使用时，更容易发现大量原先预料不到的数据错误或遗失。对此，飞利浦在系统模块实施前，首先设置对数据的准确率要求，在此要求下进行数据清理，达到要求后将数据迁移至系统，并在后期不断监控与排查。随着不同模块的实施，数据清理的重点也会发生转移，当模块趋于全面时，数据质量亦可得到一定程度的提升。

数据质量的问题并不仅仅局限于项目实施过程中，同样也存在于日常运营和维护中。由于基于云端技术的 Workday 系统为经理自助服务和员工自助服务提供了更加便捷和友好的平台窗口，越来越多的自助流程启动所需的初始数据将来自于员工和经理在系统页面上的直接操作，这部分自助服务系统数据的质量将直接影响整体的数据质量。为此，飞利浦专门制定了一些关键指标来衡量和监控日常运

过程中可能出现的数据质量问题，并把监控数据质量的工作落实到了一些关键职位。

飞利浦人力资源信息化的建议与启示

飞利浦作为一家全球 500 强的知名跨国公司，在人力资源信息化的道路上经历了多年的尝试和探索，并且逐步总结出了一些经验。

- ① 信息系统的标准化是建立在业务流程标准化的前提之下的，并且信息系统只是配合流程在日常执行层面的一种便捷工具，并不代表流程的全部。清楚的主次关系有利于在梳理流程过程中，更注重流程标准化而非系统的标准使用。
- ② 跨国公司在流程梳理和制定的过程中，需要十分谨慎的处理流程本土化和全球标准化之间的矛盾。清晰并且广泛的流程治理结构是讨论流程本土化的前提。集中化可以体现在流程的统一管理，标准化可以体现在工作成果的规范层面。通过灵活的方式体现集团和分部、总公司和分公司在流程标准化方面的成果。
- ③ 信息化系统项目的变革管理过程中，应该科学的分析各个层面的利益相关者的认知程度和接受程度，制定时间跨度更为广泛的详细的沟通计划，通多更多途径和方式实现影响和沟通目的。
- ④ 良好的数据质量是信息系统的立命之本。如何保证和维持较高质量水平的数据是一个非常广泛的话题。可以从数据收集，人工数据录入，接口数据自动导入，数据质量关键指标监控等多个方面加以把控。

案例启示 汽车行业某知名跨国公司案例



岳家骏 | 人力资源项目经理 | 汽车行业某知名跨国公司

人力资源信息化的背景

该公司是汽车行业知名跨国公司，在华经营以合资工厂形式为主。一方面，由于国内合资工厂的前身为国营 / 民营工厂，人力资源管理方式较为传统（手工及简单的 office 软件管理），因此在合资后的审计中发现人力资源管理方面存在较大风险，希望通过标准稳定的系统来改善和规范工厂人力资源管理，以提高风险控制和应对能力；另一方面，由于缺乏标准化系统的支持，为全球总部对于本地人力资源数据的收集带来挑战，因此希望将全球系统的数据逻辑等植入本地系统，使本地数据的收集和分析更为高效、精准。基于如上两方面背景，该公司于 2011 年正式启动人力资源信息化项目。

人力资源信息化现状

该公司在中国地区采用国内的人力资源软件系统，与全球使用的 Peoplesoft 系统保持数据同步。自人力资源信息化项目运营至今，该公司本地系统已服务于中国区 90% 的员工，并且在系统实施过程中已将 90% 合资工厂的人力资源管理流程标准化。

目前，本地主系统中已实现组织管理、人事管理、考勤管理、薪资计算与发放 (Payroll)、绩效管理和培训管理六大模块，以及相应的电子工作流。

该公司在信息化项目实施以三方合作的形式展开，即本地人力资源部所属的 HRIS 团队、本地 IT 部门所属的 HRIT 团队及全球总部所属的 IT 团队，三者分工如下：

- **China HRIS 团队**：本地需求梳理与整合，进行需求差异性分析。
- **China HRIT 团队**：规划本地需求在系统上的实施方案。
- **Global IT 团队**：进行本地系统与全球系统的接口评估及设计实施方案。

人力资源业务流程的梳理与实施

鉴于合资工厂的特殊经营模式，该公司在人力资源信息系统的实施过程中需要根据每个工厂的特殊需求进行单独设计与定制，同样，

在人力资源业务流程上，不同合资工厂之间亦存在差异，使得前期需求分析与方案设计较为复杂。

因此，为同时保证全球总部能够对本地进行标准化管理以及本地业务需求能够得到充分满足，首先在总部层面定义出一套人力资源管理规范，继而在符合此规范及总部管理目的的前提下，设计出适应与本地各合资工厂现状的个性化流程及管理办法。

总部层面所定义的人力资源管理规范如下：

- ① **Master Table**：主数据表，如员工类型，员工状态，合同类型等 employee 定义；入职操作原因，离职原因，岗位变动原因等 action 定义。
- ② **Staffing Model**：职位管理模型
- ③ **General Process**：HR 标准业务操作流程规范

流程梳理的步骤如下：

- 总部以 HR 标准流程为准绳，将其对应至系统的六大模块中，与本地实际情况进行比对。
- 合资工厂整理出差异及存在差异的原因，由 China HRIS 团队进行差异分析，整理存在差异的需求。主要通过判断是否为业务必须、是否可优化业务、是否符合法律法规要求、是否对全中国合资工厂适用，是否有变通方案等标准整理分析以及需要投入的成本和人力资源。对于并不是全合资工厂适用的需求，从成本和项目周期角度考虑会建议其在标准系统上线后再单独开发。HRIS 团队需要向合资工厂充分说明采用全球统一流程的理由和益处，例如有利于信息整合及共享、使流程可控并确保数据安全、利于数据分析，提高效率等，使其充分接受并采纳。
- 对于合资工厂的差异和特殊需求整合，HRIS 团队会组织系统端口的关键用户（指 China Head office HR，合资工厂人力资源经理，合资工厂中的人力资源关键用户等）召开 workshop，分享各工厂在人力资源管理流程及系统实施的最佳实践，一改以往各自“闭门造车”的局面，相互借鉴，取长补短，共同探讨出一套适用性强的最佳流程。

以工厂考勤为例，部分合资工厂根据订单进行运营管理。传统的正向考勤需要预先将排班、加班安排输入考勤系统内，加班计划甚至

需要提前审批，但由于订单的不确定性使得工厂在生产上、人员排班和加班上机动性非常高，难以通过传统正向考勤进行管理。而在系统实施前，合资工厂大都进行“月底统一处理”，即在次月根据考勤表输入前一个月的考勤数据。由此带来的问题是，往往发现超量加班和异常的考勤无法及时控制，使得用工费用超出预算。因此，工厂的需求是希望借系统的实施，由系统进行考勤控制。对此，经过 workshop 的讨论，得出了一套有效的实施方案：用正向考勤的精度，结合逆向考勤的操作方式。即工厂每天收集员工的刷卡考勤数据，保证实时性，而在次日再将员工实际的加班和排班输入系统，如此一来，不仅减少了考勤员重复性核查、改动的工作量，也保证了考勤的严格管控。该考勤管理办法经过一家典型的合资工厂试点后，迅速推广至其他工厂，取得了良好成果。

每个合资工厂系统上线后都会举办一个总结性的 workshop 进行讨论并总结成果、经验和教训，最终收入“系统实施菜单”（指按每个模块每个操作流程，罗列出适合不同类型合资工厂的最佳实践方案）。目前 HRIS 团队已设计出三套针对大型、中型、小型合资工厂的不同“模板菜单”，为之后工厂的系统配置提供参考。

基于人力资源信息系统的数据库应用

在系统实施过程中，总公司无权接触合资公司的原始数据，因此数据库应用成为挑战之一。为应对此挑战，公司建立了数据仓库（data warehouse）这个概念，在合资公司根据 master table、staffing model 和 general process 整合和规范后的标准数据形式纳入数据仓库，等同于将原始数据转变为统计数据，为日后的分析和利用搭建平台。

目前在基础应用层面，公司可通过系统统计诸如劳务工、薪水工、直接工、间接工人数等上百种人力资源基础分析。

而在专业和战略应用层面，主张“自上而下”地分析，“自下而上”地呈现。“自上而下”地分析是指从业务战略出发，由 HRIS 团队主导，与 HRBP 甚至财务部、市场部的管理者共同商讨，发现人力资源层面有哪些关键事实可以影响业务决策。继而在关键事实中找出可衡量的 KPI 指标进行统计分析，用以支持关键指标。并且，HRIS 团队会根据每一季度业务的变化调整相应 KPI 指标，以确保数据对于业务的有效性。另外，HRIS 团队也会积极寻找和吸收外部经验，提供给管理层更多视点和思路。例如公司的“高效率团队”的指标，分解到具体的 HR KPI 中则包括离职率的降低，培训效率的提高，招聘周期的缩短等。“自下而上”的呈现是指 HRIS 团队利用 BI Dashboard 分析出的数据结果以最简单灵活友好的图表形式呈现给管理层。

人力资源信息化过程中的变革管理

变革管理在信息化项目中，从系统定型后到试点、正式上线及后续运行，均需要贯穿始终。该公司的变革管理从三个角度展开：

首先，在每个合资工厂的系统上线前，HRIS 团队和工厂人力资源

专业人士都会召开宣讲会，将定义清晰和规范的政策、流程传达给员工，保证员工信息对称。

其次，新系统的上线意味着工作习惯的改变，对于传统合资工厂而言，大部分年龄相对较大的员工对系统的接受度和适应性较弱。因此，工厂在系统上线前，实施适当的人员调配，以减少系统上线过程中因员工使用习惯而带来的挑战。

最后，公司将各合资工厂的关键用户集中在一起，培养其中的“尖子”用户，一方面可对其余用户产生激励作用，并互相促进帮助，加速所有用户对系统的掌握；另一方面，“尖子”用户对系统、工作流程的适应和熟练，一定程度上向管理层反映出了系统和新流程的有效性、有益性。

人力资源信息化的挑战

该公司在人力资源信息化上逐渐从“整合共享”（centralized）向“个性发展”（decentralized）转变，因此更加注重本地合资工厂的特殊需求的实现。然而对于 HRIS 团队而言，当多家工厂同时提出需求的情况下，如何在有限的资源下合理配置优先顺序，满足全部需求则成为一大挑战。

另外，对于各合资工厂而言，系统的实施和维护费用是一笔较大的支出，因此如何在控制成本的前提下能够引入高效的系统配置是目前为之困扰的问题。目前，公司倡导合资工厂更多召开分享会，交流内部最佳实践，当产生共鸣和认可后，可以通过分摊成本的形式集中采购和实施。

人力资源信息化的建议与启示

① **HRIS 团队的定位**：首先，HRIS 团队需要充当 HR 与 IT 之间翻译者的角色，保证在系统和流程设计过程中的沟通顺畅。其次，HRIS 团队是实现业务需求的角色，需要他们将业务的实际需求落实到系统中，利用系统平台控制流程规范和数据质量。最后，跳脱出 HR 与 IT 的角色，通过数据的分析和利用，起到支持业务成长的作用。

② **项目管理黄金三角法则**。该理论在人力资源信息化项目中相当适用。项目管理三角形是指范围、时间、成本三个因素，在人力资源信息化项目中，实施者切不可盲目照搬其他企业的最佳实践，而应充分权衡这三点，保证其中的相互支持关系，裁剪出符合自身实际情况的最佳方案。

案例启示 百度案例



王崇良 | HRIS 负责人 | 百度

百度人力资源信息化背景

百度的人力资源信息化起源于 2004 年（当时采用 Oracle EBS 系统），随着百度业务的飞速扩展和人员激增，人力资源信息系统面临着四方面挑战：

- ① 百度作为快速发展的互联网公司，管理模式与传统行业有较大差异，要求系统能够尽快适应管理流程的快速变化。
- ② 在百度迅速发展过程中，管理制度和流程的不规范、不统一成为系统建设过程中的一大难题。
- ③ 员工注重用户体验，对系统提出更高的要求，因此自主开发和定制化开发的情况较为普遍。
- ④ “用数据说话”：不仅对系统数据的完整性与质量要求严格，对数据挖掘与分析技术的要求更高。

因此，为有效应对如上挑战，百度当时人力资源信息化的愿景是：在确保运营效率和质量的基础上，成为业务的战略伙伴，建立快速应对的学习型组织，提高员工绩效，支持新市场（如国际化）和新业务的拓展。

百度人力资源信息化进程

百度的人力资源信息化工程至今可分为四个阶段：

➤ 第一阶段 | 2011 年以前：公司的人力资源信息化处于基础应用阶段，主要体现在人力资源主数据库（Core HR + Payroll，其中包括组织、岗位、人事、薪资信息等）的运用。更多的是以 payroll 为主的系统，并不能作为 HR Master Database，而外围入离职系统功能相对简单，报表应用也较为基础。由于百度业务迅速扩展以及人数激增，原有的系统已无法满足与日俱增的数据和人力资源业务要求，因此百度着手开展人力资源信息系统的全线升级和优化。

➤ 第二阶段 | 2012-2014 年：百度人力资源信息化全面发展与提升阶段。

其中 2012 年是百度人力资源信息化最重要的一年，HR 与 IT 成立联合项目组，启动了一场人力资源信息化“战役”——集中“兵力”

利用一年时间重新打造 HR 系统，实现“入离升降调，选用育留辞”。（百度人力资源信息系统架构 2.0 如图所示）



- ① **重新规划人事主数据，完善 HR Master Database。**在原先发薪系统（payroll）中人事基本数据的基础上，丰富员工个人基本信息、家庭、教育、工作经历、岗位信息、工作信息、绩效信息、评估信息等，全方面完善公司万余名员工的人事数据并同时历史数据清理校准，提高准确度，为满足今后多样化的数据需求做好充分准备。
- ② **外围系统的梳理与重新建设。**对外围系统的规划可分为两个方面：一方面，实现从无到有的建设，自主开发了人事变更系统、试用期管理系统、绩效与发展管理系统和奖金系统等。另一方面是从残缺到完整的优化，实现系统与人力资源主数据库的无缝对接，克服了原先需要手动导入导出带来的不便。
- ③ **完成数据线上流转的一致性。**基于员工在企业内的生命周期，实现员工从招聘、入职、进入人力资源主数据库、新员工培训、试用期、学习、考核、发展等一系列数据在系统互通互联的基础上能够自动流转，完善报表系统。

其中，在 **2013 年-2014 年**：打造百度内部人力资源产品（度学堂、度生活），实现移动化目标。

① **度学堂**：公司内部用于培训和学习的平台，通过移动客户端和 PC 客户端，员工可以主要实现如下五种功能：

- 线上报名各类培训课程，参与在线学习、考试或调查等活动。
- 直播课堂、录播功能，观看各种“牛人大咖”等专题讲座。
- 将微课程（5-10 分钟）下载至移动端，碎片化时间随时随地学习。
- 实现 UGC，员工可上传自己制作课程。

- 技术论坛，交流互动。



② 度生活：为员工提供生活和工作便利的产品，同时开发了 PC 端与移动端，主打移动端产品，通过不同的“频道”（生活频道例如：社团汇、生活站、挂号通、安居坊、跳蚤街、度优惠等，工作频道例如：速查询、问 HR、要盖章等），使员工能够随时享受到公司的福利。



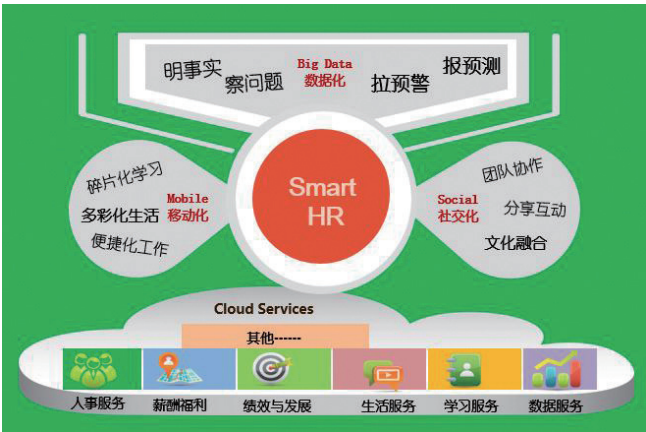
同时 2014 年在数据化方面，致力打造商务智能仪表盘、个人全景图，为管理层直观展示人才各种结构以及多维分析，助力决策服务。另外也开展了用户画像、预警、预测等项目的探索，为未来进一步的研究奠定了数据基础。

此外，在并购、国际化等方面，系统亦实施了相应的扩展与改造。

第三阶段 | 2015 年开始打造 eHR+3.0 走向卓越的时代：通过运用创新技术通过“四化”助力“smart HR”，连接员工与 HR 服务：

- 数据化（明事实、察问题、拉预警、报预测）

- 移动化（便捷工作、碎片学习、多彩生活）
- 社交化（团队协作、分享互动、文化融合）
- 智能化（应用云、数据云、服务云）



人力资源业务流程的梳理

任何系统在实施之前，对于业务流程的梳理和优化是必不可少的步骤，人力资源系统亦不例外。百度在 2012 年重新打造系统之前，进行了为期三个月的业务流程梳理和职责划分。

第一阶段 | 人力资源内部业务流程梳理

成立项目组，通过对高管、人力资源各部门主管、各业务流程 owner、关键节点作业人员等的访谈，业务现状的梳理，整理出 as-is 业务流程；同时对标人力资源业务成熟度模型，发现问题，找出缺陷，归纳提炼诊断报告，为下阶段的流程优化和系统功能设计奠定基础。

第二阶段 | 与业务部门深入碰撞和 to-be 设计

项目组联合人力资源各业务负责人，以及 IT 各团队负责人，对标最佳实践，以 workshop 的形式，向业务部门呈现人力资源业务流程的规划方案和构思，收集业务部门的反馈和建议，经过多轮碰撞，最终形成 to-be 蓝图设计文档。由于方案已经经过人力资源内部的共同商讨，以及 IT 前期投入的可行性分析，在逻辑上、科学性和可操作性上已近乎完美，因此来自业务部门的挑战大大减少，更多的要求在于用户体验度和友好性上。

第三阶段 | 汇报与决策。

在业务梳理过程中，对流程中的重要节点以及职责交叉区域，进行汇总提炼，给出建议方案，汇报管理层最终决策。例如，“审批链”作为流程中的关键内容，其中梳理的一大原则就是：凡事与“钱”相关的，审批到一定级别；凡事与“钱”无关的，减少审批；真正做到责权利相结合。最终形成“业务线 2 级审批、HR 线 2 级把控”，并将 80% 的业务流程由原先的多层逐级审批缩短为 4 级内审批，大大提升工作效率，将管理层从事务审批工作中解放出来。

➤ 第四阶段 | 系统开发，快速迭代，越变越“美”

依据 to-be 业务蓝图设计，IT 团队形成系统设计文档，集中优势兵力，分成若干小团队，采用敏捷开发、场景化、并行开发，快速迭代，在 2012 年 HR 战役年里完成了大部分系统的开发与升级，以及数据库的改造。为支撑人力资源“人才、组织、思想”的战略目标奠定了系统与数据平台的坚实基础。

➤ 第五阶段 | 全员宣贯

变更宣传贯穿整个梳理与改造项目。首先在人力资源内部进行宣传及普及，其次组织部门代表、员工代表等进行层层宣贯，并辅以三折页、宣传视频等，帮助全体员工熟悉新流程，并收集反馈，不断优化改善系统，提高用户体验。

基于人力资源信息系统的数应用

百度的数据应用可分为两部分：70% 为结合当前业务现状和需求所做的数据分析，30% 为基于数据预测所做的超前规划。

- 例 1：通过商务智能仪表盘，监控部门内员工人力资源的主要数据（如关键人才比，关键人才离职率，员工离职率趋势等）直观地反映部门人才动态。



- 例 2：通过记录员工在企业内部职位变动，绘制个人职业发展路径图，继而集合观察内部人才迁徙和流动状况及流失去向。



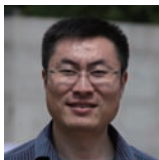
- 例 3：在数据预警、预测方面，进行大数据的舆情分析，非结构化数据的语义分析，以及离职、高潜人才预测等方面的尝试等等。

百度人力资源信息化的建议和启示

① e-HR 在“互联网+”时代做“减法”。人力资源信息化是一项需要投入大量时间、精力和资源的大工程，许多公司往往希望系统能够实现越多模块和功能越好，于是将有限的资源分散投入，使得最终每个模块的成果都不理想。与其如此，不如有所聚焦有所侧重，了解企业管理层目前最关注的问题，找出痛点，排出优先级，继而集中资源投入其中，解决实际问题。

② 助力员工服务，提升用户体验。聚焦高管、经理、员工、HR 不同的诉求，场景化、平台化，快速迭代系统，并加强移动端的建设，让员工在工作、学习、生活方面随时随地连接 HR 的服务，实现“小温馨，大体验”。

案例启示 腾讯案例



马海刚 | 人力资源平台部总经理 | 腾讯

腾讯人力资源信息化进程

① **2009 年前**：基于内部人力资源管理需求，自主开发了一系列人力资源管理系统，实现内部人力资源数据记录和流程实施的“工具型”应用。但随着企业迅速壮大，内部人力资源服务及管控不断深化，“整合数据以推动管理应用”成为当时的主要课题。

② **2010 年 -2011 年**：公司在对市场和内部人力资源信息化现状进行深入调研和分析后设计规划方案，正式启动人力资源信息化项目，并将该项目分为三期重点执行：

- 第一期：将信息“孤岛”（即孤立的信息系统）及系统数据进行大整合。
- 第二期：提升应用型人力资源业务流程对于员工的辅助和支持作用。
- 第三期：加强数据决策力、提升人力资源服务质量。

③ **2012 年**：换“心”工程。采购并实施了 ORACLE Peoplesoft 系统，应用其核心人事（Core HR）及 Payroll 模块，集成内部人力资源数据，并将外围其余模块的应用端以接口的形式关联至 Peoplesoft 主系统，员工可直接操作界面相对亲和及友好的外围应用端，保持较高的用户体验度。

系统整合运行至今，已实现 Peoplesoft 主系统与日常人力资源应用型系统的无缝链接，并且由专设的数据团队负责主系统的数据管理，保障高效的数据进入、清理及更新。此外，稳定与强大的主数据库及外围系统成为腾讯人力资源信息化向“高质量人力资源服务”方向发展的有力保障。

④ **2013 年至今**：腾讯人力资源平台与微信团队合作，开发了基于移动端的人力资源产品——HR 助手，以微信企业号的形式为员工提供便捷、快速的人力资源服务，逐步推动员工自发展与自我管理。

相较于其它企业将人力资源信息化建设专注于流程和系统的打造，腾讯更强调通过信息化打造出人力资源服务产品。以下将重点介绍腾讯在人力资源信息化的哲学。

腾讯人力资源信息化的“交付”思维

腾讯将人力资源信息化归纳为四个阶段：数据线上化→流程线上化→数据整合→高质量人力资源服务。前三个阶段是系统建设的必经

之路，而第四阶段则是实现人力资源管理落地的重要阶段。腾讯将“高质量人力资源服务”称之为“交付”的过程，即将线下传统的人力资源选用育留的流程与线上的人力资源系统相融合，打造为一体化的、基于全员的人力资源产品。于员工而言，只需采购并使用该产品，无需掌握繁琐的产品构成（线上+线下），即可享受优质的人力资源服务，真正将人力资源管理落地。

以下以腾讯代表性的交付型产品“HR 助手”为例，具体说明“交付”思维的运用。

移动互联网时代下，手机无疑是离所有人最近的信息化工具，因此相较于基于 PC 端的大型套装软件的使用，腾讯的人力资源平台将目光聚焦于移动端，希望打造一款便捷、高效的工具，推动员工管理向“自驱动”和“自我管理”的方向发展。于是，打造了“HR 助手”这一内部使用的微信号，将大量与员工相关的人力资源业务与人才管理应用植入其中。以下将介绍其中两个简单的功能：

① **人才管理类——“我的发展”**。“我的发展”是“HR 助手”中的一个菜单选项，员工进入“我的发展”项目，即可呈现公司员工的平均发展轨迹与自身发展轨迹的对比，若发现自身发展慢于公司平均水平，员工则可进入“加速”模式，系统提供三种加速方案：

- ① 在线选修与自己能力缺失相关的课程。
- ② 发现周围标杆人物：系统自动为员工搜索公司内自己下一职级中的标杆人物，员工可自行与其建立联系，作为学习榜样。
- ③ “升级宝典”：公司将所有通过职级晋升的员工，在晋升考核中的答辩案例整合为“升级宝典”，供员工自行查阅和学习。

另外，部门管理者同样可以查看部门员工的发展轨迹与公司平均水平的对比，由此采取针对性措施。

“我的发展”功能中，背后有大量人力资源管理的逻辑和业务，但将这些人力资源过程性工作系统化思维呈现后，交付给员工的是最简易、与员工个人最直接相关的服务。通过这项产品，员工能够意识到个人发展完全是与自身息息相关的事，而非由 HR 来推动和监督，由此提升员工“自驱动”的意识和行为，继而能够产生“组织自发展”的效果。

② 人力资源服务类——“办证明”。“办证明”是腾讯为员工提供的一项便捷人力资源服务，员工只需在“HR 助手”中输入所需办理的证明的关键词，即可提交办证明需求，系统后台收到指令后有专人办理。办理完后通过微信提示员工前往最近的 HR 窗口领取。

这项看似简单的服务中同样涵盖了不少业务流程，但是通过移动化的呈现方式，使业务流程隐藏在“后台”，员工只需以最简单的方式提出需求，大大提升了员工体验，充分凸显了移动化人力资源服务的便捷性与高效性。

从以上两项功能中不难发现，腾讯的“交付”思维同时也是一种“产品化”思维，即完全站在用户的角度设计与实施。同时，得益于这样的产品化思维，正是“HR 助手”中的这些“轻”功能不断吸引员工并产生依赖，即便在没有大规模宣传的作用之下，也能让员工形成一个意识：HR 助手是一个易办事的平台。继而再增加诸如“我的发展”等的“重”功能，让员工从轻度用户逐渐转变为重度用户，不断体现人力资源服务的价值所在。

值得一提的是，腾讯发现，在实施移动端的人力资源信息化后，PC 端的人力资源系统使用率同时得到了提升，由此可见，移动端的实施养成了员工“自助服务”的习惯，从而主动寻求在 PC 端上更多拓展的人力资源服务。

“交付”思维下的人力资源业务流程梳理

在“交付”思维应用的过程中，流程梳理的起始点将不同于原先。在一般系统建设的思路之下，作为互联网公司，业务流程强调“弹性”，因此梳理的过程中，大量的工作在于为了确保流程的弹性而制造一些“缓冲地带”，使流程有灵活变动的余地。而在“交付”思维下，流程梳理的起点是绘制出一幅幅交付状态下的“场景图”，即 HR 与员工互动过程中的场景。根据场景图，判断哪些工作是必须的，这些必须的工作目前处于何种流程中，这些流程是否能够进行整合。下图以员工享受公司“商业保险”为例，对比传统流程图与场景图的差异：

	流程图	场景图
流程	员工提交资料→审核→补充资料→审核审批→理赔成功	根据系统指令提交材料→提示办理进程→告知办理结果
特点	耗时长；以人力资源角度出发	快速、进展可见；从员工感受出发

值得注意的是，传统的业务流程图，是完全基于业务操作者（即人力资源人士、审批者）的角度出发而设计的，而场景图的形式，是从用户（即员工）出发，设想用户感受继而设计流程、在移动化方式下将中间繁琐的步骤隐藏在后台，最终呈现出的产品能够充分匹配用户心理和使用习惯。

基于人力资源信息化的数据应用

首先，腾讯在数据仓库建设时，注重数据的多样性，除基础数据外，分析型和行为型数据同样具备，为后续的数据分析打下坚实的基础。

此外，腾讯数据团队在业务提出数据分析需求时，能够将需求充分梳理，继而进行定制化分析。当需求较为集中和趋同时，则会抽取需求的共性点，固化成分析工具加入数据分析平台，实现自动分析。例如，部分业务部门提出需要参考部门人员流动率、人员结构、面试通过率等日常型数据，需求汇总至数据团队后发现，这些日常性的数据报表可以适用于每一个部门，因此数据团队设计了自动分析和呈现的工具，以“月报”的形式投放至每个部门进行参考。

最后，关于数据的衍生性分析，以腾讯社招候选人稳定性分析为例，传统的 HR 数据分析会围绕离职率展开分析，而在 HR 的大数据分析中则是将腾讯历史上所有的员工按照稳定程度分成多个样本，通过数据的挖掘找到与稳定性相关的典型特征，建立起能够识别候选人稳定性的数学模型，其目标之一是希望通过应聘者的简历自动对其稳定性给出评估建议，也为后续招聘以及保留环节提供参考。

腾讯人力资源信息化的挑战与应对

腾讯人力资源信息化强调的是“交付”的实现，在此过程中，对信息化实施的人员要求非常严格。要设计出成功的“交付”产品，员工除了需要具备人力资源与信息化知识以外，最重要的是具备“交付”思维、“产品”思维和“移动化”思维。目前腾讯正有意尝试如下两种方式，锻炼和发现符合要求人才：①校企合作，超前培养。②将“交付、产品、移动化”思维在业内推而广之，使有兴趣的同行相互学习、钻研、探讨。

腾讯人力资源信息化的建议与启示

① 站在用户角度思考问题。对于人力资源信息系统而言，用户无疑是员工和 HR，因此不论是在系统的设计还是流程梳理、政策调整的过程中，都需要站在用户的角度思考最合适的解决方案。

② 选择与战略匹配的系统。系统的选型最根本的是要匹配业务及战略的层次。信息化战略较大的企业，可以选择大系统，并运用平台化思维进行系统建设。而战略相对较小的企业，选择合适的系统即可，无需盲目追求大而全。



关于人力资源智享会

人力资源智享会(HREC)是中国最大和最具影响力的,面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2014年6月,智享会的付费会员企业超过1,600家,汇聚了大量世界500强、福布斯2000强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会(HREC)每年举办超过170场活动,每年有超过2万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会(HREC)旗下《HR Value》杂志,是最具价值的人力资源专业刊物,兼具理论性和实践性,读者人数超2万名。

人力资源智享会(HREC)每年出版超过18份研究报告,撰写超过120个案例,覆盖人力资源相关领域:管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等,提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析,帮助人力资源从业者做出相应科学决策,为业务贡献更大价值。

人力资源智享会(HREC)与以Saint Joseph's University(圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute(HCMI)为代表的全球10多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作,为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会(HREC)内训咨询服务平台每年帮助超过200家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会(HREC)每两年举办“中国学习与发展价值大奖”,这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”,是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。智享会遵循“公正、公开、公平”原则,邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团,旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆,以“汇聚优秀企业,发现最佳实践,引领人力资源行业发展”为目标,打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

中国人力资源信息化管理调研报告

CHINA HR INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。