



第二届 中国人力资源信息化管理调研报告

THE 2nd 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)



付颖
人力资源系统高级主任
上海家化



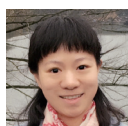
贺家乐
亚太人力资源系统经理
德州仪器



高朝辉
人力资源信息系统经理
西门子(中国)有限公司



刘海平
信息平台 - 产品专家
美丽联合集团



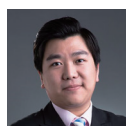
毛艳燕
人力资源信息系统负责人
友邦中国



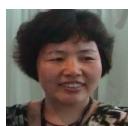
卢宁
全球人力资源系统支持与运营高级经理
联想



王崇良
人力资源系统与运营共享平台高级经理
百度



徐耀琦
人力资源共享中心经理
上海家化



张俊玲
人力资源高级经理
海尔集团



张云长
信息系统管理
京东

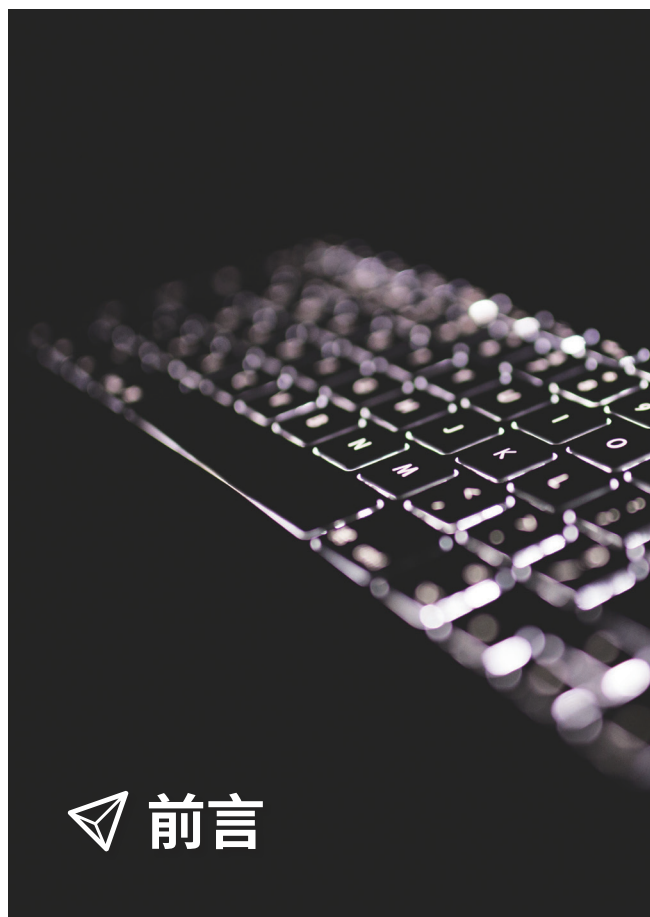
关于作者



王雪镜 Donna.wang@hrecchina.org

王雪镜现任人力资源智享会(HREC)调研专员一职。目前所负责的调研报告有:第二届中国人力资源信息化管理调研报告;第二届能力素质模型运用与更新调研报告。

王雪镜毕业于上海海洋大学,获得法学本科学位。



人力资源信息化建设的过程也是对企业文化、组织架构、业务流程等进行重组与再造的过程，越来越多的企业希望借助系统将人力资源部门转变为服务中心、运营支持中心和决策辅助中心。

人力资源智享会开展“第二届中国企业人力资源信息化管理”调研工作，从企业人力资源信息化管理现状、系统应用现状以及系统管理人员现状三方面展开并深入，发现市场现状和趋势，同时针对企业普遍遇到的问题与痛点，提出意见与建议，帮助企业实现信息化的管理目标。

调研报告中的案例呈现了受访企业信息化建设的具体实践，希望能够帮助读者引发思考，寻找适合企业发展的人力资源信息化建设道路。

目录

主要发现

数据分析

1·人力资源信息化管理基本现状 3

- 🔍 关于本次调研 4
- 🔍 人力资源共享服务中心与企业信息化管理 5
 - 🔍 由谁发起？成本归属于谁？ 6
- 🔍 流程梳理——信息化项目开展的必经之路 6
- 🔍 什么阻碍了企业人力资源信息化的发展？ 7

2·人力资源系统的基本现状 7

- 🔍 基本概况 7
 - 🔍 核心人力资源信息系统 9
- 🔍 迈向“云端”——人力资源管理云 11
- 🔍 人力资源各模块信息化实现情况 12
 - 🔍 让数据说话——数据分析与应用 13
- 🔍 员工自助服务——像了解客户一样了解员工 15

3·人力资源系统管理团队现状 17

我们的建议

案例启示

- 🔍 上海家化 20
- 🔍 西门子 23
- 🔍 京东 26
- 🔍 联想 29
- 🔍 海尔 32
- 🔍 百度 34

主要发现

1 人力资源信息系统基本普及，企业深化应用的需求强烈，同时对系统的前瞻性、延展性、友好性、灵活性也提出更高的要求。

- + 超过七成的企业已使用人力资源信息系统。
- + 企业在核心人力资源信息系统的基础上深化应用，单独开发或外部购买更能满足企业个性化需求的模块以支持招聘、培训、考勤等业务要求。
- + 对系统的报表功能、界面友好度、可拓展性、流程定义灵活性表示满意的企业均不到三成。

2 大量企业面临系统整合问题，这一问题导致各系统之间的信息数据无法汇总呈现与分析，阻碍着企业信息化发展。

- + 使用人力资源系统的企业中，52.4%的企业认为系统间的整合问题是其信息化管理实践中重大挑战。另外，系统功能落后、信息化项目的预算有限也同样制约着企业信息化发展。
- + 四成企业表示数据分散在不同系统，汇总分析困难是企业进行数据分析时的主要挑战。

3 企业对云服务模式的接受度远低于在访谈中所表现出的兴趣度。虽然使用人力资源云产品能够减少企业对于软件和硬件的投入以及后期运维成本，但在实际运用层面，将人力资源数据部署在云端的企业仅占少数，数据的安全性难以保障是企业对该服务模式存在质疑的主要原因。

- + 已使用人力资源系统的企业中，11.8%的企业核心的人力资源信息系统为云产品，27.9%的企业计划未来两年转型采用该模式，60.3%的企业目前暂无计划转型。
- + 暂无计划使用人力资源云产品的企业中，五成企业表示“数据安全难以得到保障”是不进行转型的主要原因。

4 企业对人力资源数据的应用程度有限，普遍能够对原始数据做简单呈现，难以找出与业务相关的数据并对其做出预测性分析进而辅助业务决策。

- + 人力资源系统的报表生成功能和数据分析功能助力管理人员进行战略性工作。超过八成的企业，人力资源系统已有报表功能，但有智能分析功能的企业仅占一成。
- + 企业对存储或生成的基础人事、考勤、员工自助、薪酬模块的数据应用程度相对较高，但大多仍处在基础应用阶段。对于人力资源其他管理模块的信息数据，企业普遍暂未对其进行应用分析。
- + 使用人力资源系统的企业中，12.8%的企业能够在人力资源管理时找出与业务相关的数据，通过建立数据模型等方式做预测性分析，10.8%的企业购买或开发了商务智能软件进行数据分析，助力业务决策。

5 员工自助服务近年来成为企业信息化发展的一个重心。在推动自助服务过程中，不少企业根据员工诉求，加强移动端建设来提高自助服务的便利性。

- + 暂无推动员工自助服务计划的企业仅占16.8%。
- + 员工在移动端使用率较高的服务内容为“休假、加班、公出申请”、“个人基础信息查看与维护”、“薪资查询”、“考勤查询”、“在线学习”等。
- + 除了以培训、宣导的方式来提高企业员工对自助服务平台的使用率，企业还会通过提高界面友好度、加强移动端建设、线上优先办理等方式，让自助服务深入人心。

6 并非所有企业都专设人力资源信息系统管理岗，缺乏专业人才是不少企业进行人力资源信息化管理时遇到的挑战。

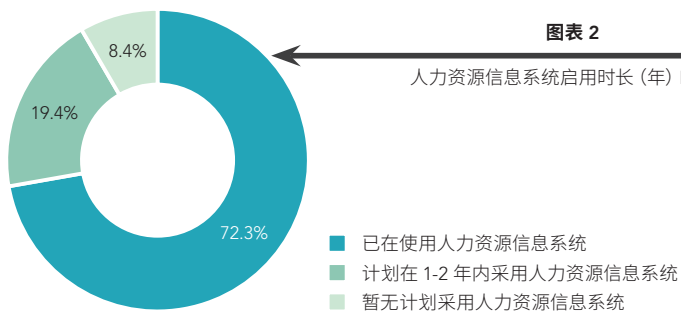
- + 六成企业专设了人力资源系统管理岗。
- + 27.2%的企业表示，企业内部缺乏专业人才是人力资源信息化管理实践中遇到的主要挑战。



1. 人力资源信息化管理基本现状

人力资源智享会于2016年7月至10月开展了“中国企业人力资源信息化管理现状”的调研工作，共收集到问卷385份，在去除重复(同企业)、无效问卷后，保留问卷346份(来自346家不同企业)。其中，72.3%的参调企业已使用人力资源信息系统，相比《2015人力资源信息化管理调研》结果，使用系统的比例增加，计划使用的比例基本不变，暂无计划使用的比例降低(见图表1A、1B)。参调企业人力资源信息化建设时长可见图表2。

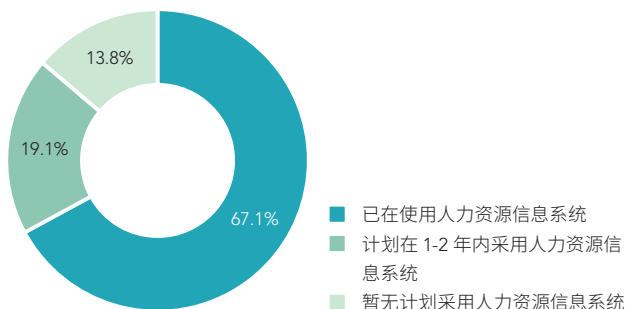
图表 1A 2016年，参调企业采用人力资源信息系统情况 (N=346)



图表 2

	平均	25分位	50分位	75分位
人力资源信息系统启用时长(年) N=245	5.9	2.0	5.0	8.5

图表 1B 2015年，参调企业采用人力资源信息系统情况 (N=362)



25分位值：样本中所有数值由小到大排列后第25%的数字。

50分位值(中位值)：样本中所有数值由小到大排列后第50%的数字。

75分位值：样本中所有数值由小到大排列后第75%的数字。

呈现分位值是为了避免因存在极端值影响准确性。

关于本次调研

本次调研，根据企业所有权性质、所处行业、人员规模、人力资源管理成熟度这几个维度，将参与调研的企业数与已使用人力资源信息系统的企业数进行比较。

就企业性质而言，私营及民营企业使用系统的比率相对较低（见图表 3）。就行业性质而言，“汽车及零部件”行业使用人力资源信息系统比例较高，这与该行业有较多劳动密集型企业，人员规模普遍较大相关（见图表 4）。就企业人员规模而言，当员工数超过 1000 人，信息系统的的使用率明显提高，这也说明系统对人员规模越大的企业产生的效益越明显（见图表 5）。

就人力资源成熟度而言，参调企业将内部人力资源管理现状对标 Bersin（德勤）设计的人力资源成熟度模型以确定企业当前人力资源管理成熟度所处阶段。调研结果显示，中国企业人力资源管理成熟度普遍都处在第二阶段，即人力资源各个模块相对完整，组织开始关注人才管理、继任者计划和培训，并制定了一些人力资源战略规划，但人力资源各职能间相对独立。**当人力资源管理成熟度到达第三、第四阶段，系统在企业的管理应用中已十分普及，企业需要借助信息系统来管理与维护数据，让准确的数据助力人力资源管理决策。**结合具体样本发现，尚未使用信息系统，而人力资源成熟度处于三、四阶段的企业，人员规模基本为 100-499 人，因此对于人员规模小于 500 人的企业，系统对人力资源成熟度影响相对较小（见图表 6）。下页附表呈现了人力资源成熟度处于不同阶段的企业，员工基础人事数据信息化管理、常规模块（如考勤、薪资）信息化管理、职能模块（如绩效、培训、招聘等）信息化管理以及数据分析这几个目标的达成情况。值得重视的是，对于人力资源成熟度处在第一、第二阶段的企业，开发或完善人力资源信息系统对企业人力资源管理成熟度提升具有重要意义。

图表 3 根据企业所有权性质分类，采用人力资源信息系统的情况

企业所有权性质	采用系统的企业 (N=250)	参调企业 (N=346)	百分比
国有企业	41	52	78.8%
中外合资	37	48	77.1%
外商独资 (包括港资企业)	87	118	73.7%
中国私营及民营企业	85	128	66.4%

图表 4 根据行业类型，采用人力资源信息系统的情况

参调企业所处行业	采用系统的企业 (N=250)	参调的企业 (N=346)	百分比
汽车及零部件	32	37	86.5%
机械制造	25	36	69.4%
消费品 (含快消与耐消)	27	34	79.4%
信息技术, 半导体及通讯	19	29	65.5%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	20	28	71.4%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理)	21	27	77.8%
互联网与游戏业	9	22	40.9%
零售业与电子商务	15	21	71.4%
专业性服务 (如法律, 咨询, 教育, 旅游等)	9	17	52.9%
房地产	11	15	73.3%
化工与石化	10	15	66.7%
多样化生产服务	10	13	76.9%
运输及物流	7	9	77.8%
电子电气	7	8	87.5%
能源动力	7	7	100.0%
建筑建材	3	5	60.0%
造纸, 包装及森林业	4	4	100.0%
其他	14	19	73.7%

HR Maturity Model



人力资源成熟度描述

成熟度阶段 1: 组织侧重于满足强制性的需求，缺乏人力资源战略规划，直线经理需承担事务性工作。

成熟度阶段 2: 人力资源各个模块相对完整，组织开始关注人才管理、继任者计划、培训，并制定了一些人力资源战略规划，但人力资源各职能间相对独立。

成熟度阶段 3: 企业人力资源以与业务连接为目标，整合流程、集成系统，进行数据分析，提供商业建议。

成熟度阶段 4: 人力资源与业务紧密连接，不断优化人力资源结构、团队和系统，使其与业务需求保持一致。同时，商业领袖能够访问必要的数据进行决策和预测。

图表5 根据人员规模分类, 采用人力资源信息系统的情况

企业人员规模	采用系统的企业 (N=250)	参调的企业 (N=346)	百分比
100人以下	4	23	17.4%
100人到499人	35	69	50.7%
500人到999人	22	37	59.5%
1000人到2499人	44	55	80.0%
2500人到4999人	42	52	80.8%
5000人到9999人	38	41	92.7%
10000人及以上	65	69	94.2%

图表6 根据人力资源管理成熟度分类, 采用人力资源信息系统的情况

企业人力资源管理成熟度	采用系统的企业 (N=250)	参调企业 (N=346)	百分比
成熟度阶段1	27	63	42.9%
成熟度阶段2	136	189	72.0%
成熟度阶段3	60	64	93.8%
成熟度阶段4	27	30	90.0%

附表

企业成熟度处于不同阶段, 以下各目标的达成情况

基础人事数据信息化管理实现情况

选项	已实现	部分实现	计划实现	暂无计划实现	无系统
成熟度阶段1 (N=63)	27.0%	11.1%	3.2%	1.6%	57.1%
成熟度阶段2 (N=189)	56.1%	13.8%	2.1%	0.0%	28.0%
成熟度阶段3 (N=64)	84.3%	9.4%	0.0%	0.0%	6.3%
成熟度阶段4 (N=30)	80.0%	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%

系统常规模块(考勤、薪资计算)的信息化管理实现情况

选项	已实现	部分实现	计划实现	暂无计划实现	无系统
成熟度阶段1 (N=63)	20.6%	12.7%	7.9%	1.6%	57.1%
成熟度阶段2 (N=189)	41.8%	23.3%	6.4%	0.5%	28.0%
成熟度阶段3 (N=64)	71.9%	15.6%	6.3%	0.0%	6.3%
成熟度阶段4 (N=30)	76.7%	13.3%	0.0%	0.0%	10.0%

系统职能模块(指绩效、培训、招聘、人才管理等)信息化管理实现情况

选项	已实现	部分实现	计划实现	暂无计划实现	无系统
成熟度阶段1 (N=63)	3.2%	6.4%	17.5%	15.9%	57.1%
成熟度阶段2 (N=189)	2.7%	34.4%	25.4%	9.5%	28.0%
成熟度阶段3 (N=64)	20.3%	48.4%	17.2%	7.8%	6.3%
成熟度阶段4 (N=30)	36.7%	46.7%	6.7%	0.0%	10.0%

分析数据, 为企业人力资源管理提供战略服务的实现情况

选项	已实现	部分实现	计划实现	暂无计划实现	无系统
成熟度阶段1 (N=63)	0.0%	14.3%	19.1%	9.5%	57.1%
成熟度阶段2 (N=189)	2.7%	24.9%	32.8%	11.6%	28.0%
成熟度阶段3 (N=64)	12.5%	43.8%	28.1%	9.4%	6.3%
成熟度阶段4 (N=30)	26.7%	46.7%	16.7%	0.0%	10.0%

以下调研内容主要针对已采用人力资源系统的企业进行现状分析

人力资源共享服务中心与企业信息化管理

人力资源共享服务中心的建立与否一定程度上会影响企业人力资源信息化发展。维护与支持人力资源系统是共享服务中心内部职责之一, 而人力资源系统支持共享服务中心人士提高工作效率。

调研结果显示, 已建立共享服务中心的企业, 政策与业务流程问题不是阻碍其信息化发展的主要原因, 而筹备建立和暂无计划建立共享服务中心的企业, 人力资源政策和业务流程问题是信息化发展中的第三大挑战(见图表7A)。企业建立共享服务中心能够优化人力资源业务流程, 避免因业务流程不清晰阻碍人力资源信息化发展的现象发生。按人员规模分类, 共享服务中心的建立情况及共享服务中心成立时间参考图表7B、7C。

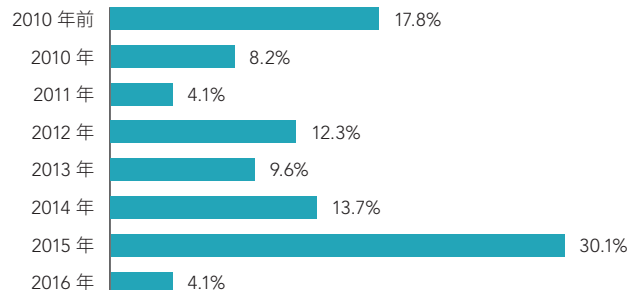
图表7A 信息化管理实践中的三大挑战

	NO.1	NO.2	NO.3
已建立共享服务中心	系统之间整合困难	预算有限	信息化程度较低, 系统功能落后
筹备建立共享服务中心	系统之间整合困难	信息化程度较低, 系统功能落后	人力资源政策、流程不清晰
暂无计划建立共享服务中心	系统之间整合困难	公司管理层对人力资源信息化项目缺乏重视	人力资源政策、流程不清晰

图表7B 已有系统的企业, 在中国地区建立人力资源共享服务中心情况

	已建立	筹备建立	暂无计划建立
100人以下 (N=4)	0.0%	0.0%	100.0%
100人-999人 (N=57)	21.1%	19.3%	59.6%
1000人-2499人 (N=44)	25.0%	27.3%	47.7%
2500人到4999人 (N=42)	28.6%	26.2%	45.2%
5000人到9999人 (N=38)	42.1%	28.9%	28.9%
10000人及以上 (N=65)	36.9%	36.9%	26.2%

图表7C 人力资源共享服务中心成立时间: (N=73)



由谁发起? 成本归属于谁?

人力资源信息化项目由谁发起很大程度上决定着“落地”情况。不论何种性质的企业，项目一般由人力资源部发起。调研结果显示，半数外商独资型企业人力资源信息化项目由海外人力资源总部发起。（见图表 8A）。

关于人力资源信息化项目（人员 + 系统）的成本归属（见图表 8B），64.0% 的企业表示主要成本归属于人力资源部门，这类企业普遍专设系统管理岗，由转岗人员跟进项目；25.6% 的企业成本主要归属于 IT 部门，而 IT 人员在信息化项目中扮演着重要角色；其他成本归属主要有以下三种形式：1 归属于公司董事会 2 以项目的形式分摊 3 以产品类型分摊，云产品成本归属 HR 部门，传统系统成本归属 IT 部门。

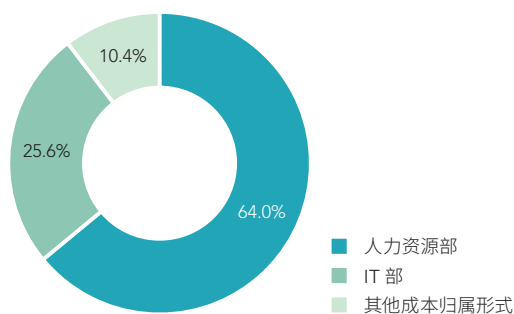
流程梳理——信息化项目开展的必经之路

如若业务流程不清晰便上线系统，信息化发展道路必定荆棘丛生。在搭建人力资源系统前，不少企业人力资源政策、业务流程并不清晰。调研结果显示，多数企业对政策、业务流程稍作梳理即可，

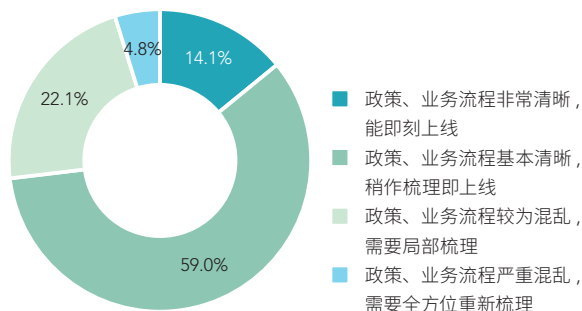
图表 8A 信息化管理项目主要发起者

选项	外商独资 (N=87)	中外合资 (N=37)	国有企业 (N=41)	中国私营及民营企业 (N=85)
中国总部人力资源部	0.0%	86.5%	95.1%	95.3%
海外总部人力资源部	48.3%	8.1%	0.0%	0.0%
中国区总部或中国区事业部的人力资源部	49.4%	0.0%	0.0%	0.0%
非人力资源部发起	2.3%	5.4%	4.9%	4.7%

图表 8B 人力资源信息化项目的成本（系统 + 人员）主要归属于（N=250）



图表 9 系统上线前，人力资源政策、业务流程成熟度（N=249）



但有四分之一的企业需要进行局部梳理甚至重新梳理（见图表 9）。

若企业的政策与业务流程规范清晰，系统搭建前，审视流程节点的必要性与合理性，优化流程是项目前期的重心。而针对业务流程混乱的企业，应从流程线下运行的成熟度、流程本身的合理度以及公平性等维度进行评估，避免盲目将流程“e 化”。流程梳理与需求分析的相关实践，读者可以参考上海家化的实践案例。

案例 流程梳理 上海家化

复杂的事务简单化，简单的事务标准化，标准的事务流程化，流程的事务信息化。搭建人力资源信息系统，实现 HR 流程线上化，能够提高 HR 日常工作效率，改善员工对 HR 服务的体验。上海家化认为在系统建设过程中，流程梳理、明确业务需求、把控上线业务的成熟度十分关键。

梳理业务流程

搭建系统前，上海家化对多项业务流程进行梳理，主要按照以下步骤进行。

- **第一步：**确定流程的框架（明确系统上线需要涉及哪些流程）。
- **第二步：**将流程分类（归属于某一模块，还是跨领域，据此找到对的人对业务进行拍板）。
- **第三步：**划分授权（针对每个流程进行讨论，确定原则，划分授权。梳理出来后，再结合流程框架，整理出授权表）。
- **第四步：**审视流程的公平性与合理性（重新对比各流程，考虑流程中是否存在还需统一的因素）

在此过程中，系统的搭建和管理人员并不是业务流程的 owner。所以，流程是否合理，还需要业务人员重点考虑。HRIS 团队会先搭建流程的整体框架，业务部门会根据这个框架结合他们实际操作对流程进行调整，提出他们需要 e 化的节点以及 e 化的程度，包括哪些数据需要通过系统存储，下一个节点从哪里去调取等。

明确需求

需求是整个项目的核心，系统上线之后，再进行变更会耗费很多资源。因此在搭建人力资源信息系统前、中、后几个阶段，上海家化的 HRIS 团队成员会和业务部门紧密沟通，明确业务部门提出的需求。在这个过程中，HRIS 的成员会提供结构化的思路，帮助业务人员将需求表达清晰。

把控上线流程成熟度

需要上线的流程应该保证在线下运行已足够成熟，否则上线后会有一系列“后遗症”。因此，HRIS 人员需要对需求的成熟度进行把控。如若业务流程在线下运行不成熟，不能达到 e 化要求，HRIS 人员会建议先在线下先运行一段时间。

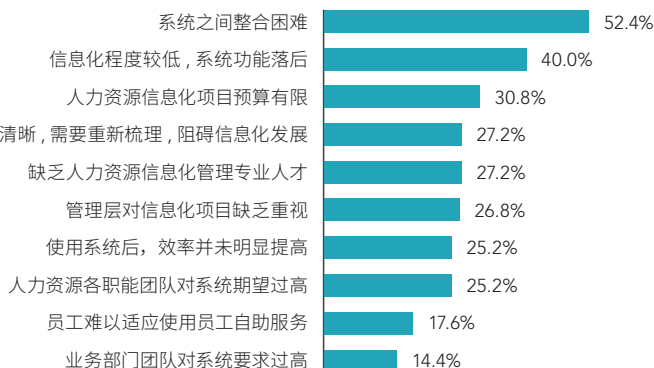
什么阻碍了企业人力资源信息化的发展？

当不同的系统之间业务逻辑不同，数据标准不一，整合问题就难以避免。在人力资源信息化管理实践中，企业遇到最突出的挑战是“系统间整合困难”。那么怎么降低整合难度呢？

一般而言，系统之间整合主要分两种情况：1. 人力资源信息系统与其他系统（如 OA 系统、财务系统）做整合 2. 人力资源核心系统和人力资源独立的系统做整合。

无论是哪类整合问题，一般都是前期规划不清晰导致的。如果开展信息化项目时，明确系统中相互关联的数据应该从哪个系统录

图表 10A 人力资源信息化管理时，遇到的主要挑战 (N=250)



图表 10B 人力资源业务管理成熟度处在不同阶段的企业面临的三大挑战

人力资源管理成熟度	NO.1	NO.2	NO.3
成熟度阶段 1	信息化程度较低，系统功能落后	管理层对人力资源信息化项目缺乏重视	人力资源信息化项目预算有限
成熟度阶段 2	系统之间整合困难	信息化程度较低，系统功能落后	缺乏人力资源信息化管理人才
成熟度阶段 3	系统之间整合困难	人力资源团队对系统期望过高	流程不清晰，需要重新梳理，使得信息化发展缓慢
成熟度阶段 4	系统之间整合困难	业务部门对人力资源系统要求过高	信息化程度较低，系统功能落后

入，其他系统只能引用，后期系统之间打通的阻力会小很多。

因此，在进行客户化开发时，一个详细的开发计划十分必要。当然，系统之间“整合困难”背后，折射出多方面的原因，如企业信息化管理能力（是否由专业的人士统筹管理）、项目投入（是否投入资源进行系统整合）、高层的重视度等。

值得关注的是，超过四分之一的企业表示，“业务流程不清晰，需重新梳理”使得企业信息化发展缓慢。**必须强调的是，系统的实施，能够规范并优化人力资源运作的业务流程，形成高效的人力资源管理体系，但流程梳理工作主要在系统上线之前进行。在系统上线后，**

发现大量流程问题，不仅可能会导致推翻已建立的系统，还会使高层和系统用户质疑信息化管理的有效性。企业人力资源信息化管理中，遇到的主要挑战可见图表 10A。

人力资源管理成熟度处在不同阶段的企业，信息化发展中，遇到的挑战不一（见图表 10B）。管理成熟度越高，企业人员对人力资源系统的要求也会提高。在进行更为具体的采访后了解到，对于人力资源业务较成熟的企业，需求的多样性和系统功能的局限性之间仍存在冲突，系统时常无法满足企业多样化的需求，如数据报表呈现或智能分析需求。

2 · 人力资源系统的基本现状

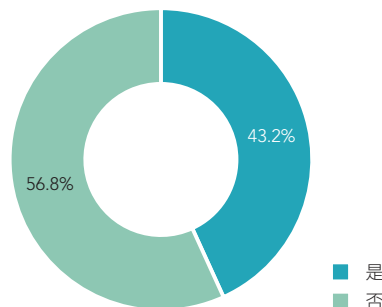
基本概况

在快速变化的时代，企业生产经营的领域、所采用的技术、组织的规模都在不断发生变化。企业若要实现人力资源的需求和供给平衡，需要依赖信息系统及时准确地分析供求差异以适应变化的环境。

企业如果通过一套系统实现人力资源所有的管理职能，各模块的耦合性、功能的完整性会较好，实现数据调取与分析也相对容易。但功能模块齐全的系统一般难以符合企业在人力资源各管理模块的实际需求。调研结果显示，56.8% 的企业存在独立的系统支持人力资源职能模块信息化管理（见图表 11A）。

我们结合访谈发现，当企业核心的人力资源软件系统难以支持个

图表 11A 是否在同一套系统上实现所有人力资源管理职能 (N=250)



性化需求，采购或开发系统，再以接口的形式做集成是不少企业的选择。相对而言，目前企业单独购买招聘、培训、考勤产品的概率较高，独立的系统主要支持的人力资源管理模块见图表 11B。

随着管理理念的变化，人力资源技术也在变革。原先传统管理模式下技术的应用主要体现在用计算机代替人工，即自动化阶段。在新的管理思维下，企业对人力资源管理系统也提出了新的要求。在访谈中，不少企业表示，**未来几年，企业将会更重视绩效管理模块、培训管理模块、福利管理模块、人才测评模块、员工自助模块，并希望通过信息产品提高管理水平，因此特别关注这类软件产品的个性化、便携化、生动化程度。比如针对培训学习模块，多名受访者表示会选择更具场景式、游戏式的产品，以达到激励员工学习，促进员工之间分享与互动的目的。**

人力资源系统对于企业信息化管理的必要性不言而喻，当企业内部没有强大的开发团队，将技术性开发工作交付外部供应商是多数企业的选择。调研显示，企业选择服务供应商，不再仅仅以成本为导向，后期运维服务质量、响应速度以及运营经验也是企业重点考虑的因素（见图表 12）。**如果企业要将技术性开发工作交付供应商团队，建议将需求以文档的形式完整记录，并在内部确认后提供给开发商，让其参照文档进行系统的开发与配置。**

系统上线后，人力资源各职能团队会随着业务变化提出新的功能需求，对系统进行二次开发主要采用的方式见图表 13。对系统进行优化与改进时，同样建议将每个步骤以文档的形式记录下来。这些文档将会是未来进行系统优化的保障，也能帮助企业明确信息化发展的方向。

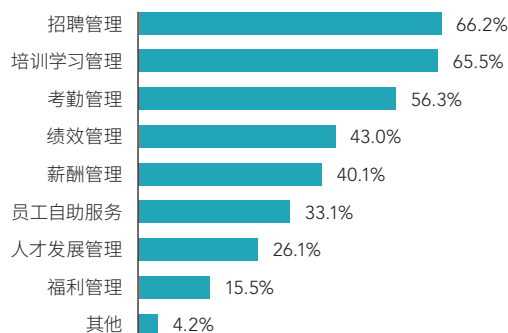
图表 14 使用人力资源系统后，各目标的达成情况 (N=250)

采用人力资源系统后以下目标达成情况	已实现	部分实现	计划实现	暂无计划实现
员工基础人事的信息化管理	80.4%	16.8%	2.8%	0.0%
常规模块信息化管理（考勤、薪资计算）	64.4%	26.4%	8.4%	0.8%
其他功能模块信息化管理（指绩效、培训、招聘、人才管理等）	12.4%	45.6%	28.8%	13.2%
分析数据，为企业人力资源管理提供战略服务	8.4%	39.2%	38.8%	13.6%

在人才竞争激烈的环境下，有些企业在市场中苦苦寻找人才来填充缺口，在等待中错失机会；有些企业选择盲目扩张，最终轰然倒塌或黯然退场，还有些企业把目光牢牢锁定内部，却忽视岗位间的差异，导致管理效率的低下。借助人力资源系统全面提升信息化应用，企业才能适应当代管理需求，提升企业人力资源管理的能力。在使用人力资源系统后，信息化管理各目标达成情况参考图表 14A。

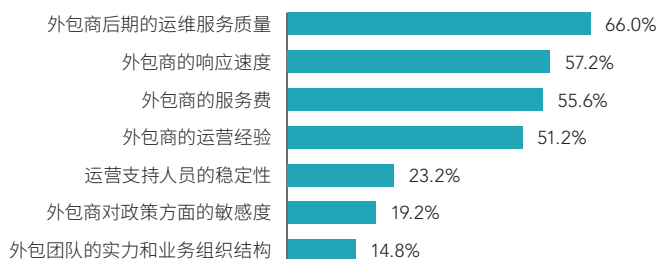
虽然基础人事数据的信息化程度很高，但根据访谈发现，各企业人力资源基础数据的完整度，准确度差别很大。而实现绩效、培训、招聘、人才管理等人力资源全模块信息化的比率明显降低。实际运用中，只有全面应用人力资源各模块数据，信息化管理的价值才能真正得以体现。寻找各模块数据间的关系，发挥数据的价值是人力资源从业者应该努力的方向。

图表 11B 独立的职能系统主要支持的管理模块 (N=142)

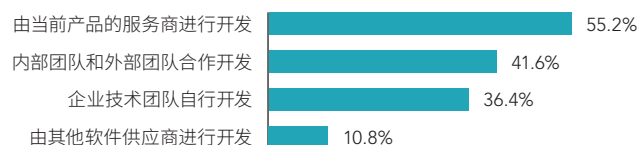


注：其他包括国内外人事调动管理、年终奖管理、员工需求的记录与跟踪、继任者计划

图表 12 若将技术性工作外包给服务商，重点考虑的三大因素 (N=250)



图表 13 根据功能性需求进行二次开发时，主要采用的方式 (N=250)



使用系统让企业信息化程度得到了提升，但在系统应用层面，也存在颇多挑战，具体参考下页图表 15。除了系统之间的集成问题外，系统的“数据处理功能不能满足实际需求”以及系统的“用户体验不佳”为主要问题。

新时代下，组织会从质量、成本、服务速度等维度对人力资源服务提出更高的要求，当系统无法提供准确报表，相关人员不仅需要耗费大量的时间和精力进行线下制作，同时对相关业务人员的分析能力、制图能力也提出了新的要求。因此在系统选型或开发阶段，**应关注报表功能。在系统上线阶段，应对初始化数据进行核准、确认，以保证后期分析结果的准确性。**

目前，人力资源信息化管理相对成熟的企业都在致力于提升用户

体验。系统的供应商在设计产品时虽然会考虑用户习惯，但难以满足各企业个性化需求，因此，系统在实际运用时会出现诸多问题。如何优化系统提升用户体验需要 HRIS 管理人员思考与发现。

直接倾听“用户的声音”也许是最有效的方式。在系统测试阶段，尽可能邀请不同角色的用户来参加测试，听取各方用户的建议，然后对系统的操作、界面等进行改善。除了在系统优化层面提升用户体验，企业也会通过便捷的自助服务来提高体验度。相关做法可以参考京东的实践。

案例 用户体验 京东

京东在人力资源信息化管理上通过优化系统、提供便利的自助服务提高用户体验。

◆ 优化系统

在进行人力资源信息化管理时，e-HR 团队关注用户的满意度，致力于加速迭代实现系统优化。整个项目的流程为：咨询——实施——系统上线——迭代使用。当 PeopleSoft 的产品无法及时满足业务新需求，同时市场上又缺乏成熟的产品支持时，京东主要运用内部研发资源去满足业务需求，快速上线新应用，提高用户体验。京东在系统开发运维时，重视用户体验，主要结合以下两种方式提高体验度。

• 提高用户界面体验 (UIUE)

通过技术完善界面布局、颜色搭配、动态交互设计等让页面呈现更人性化。

• 使系统功能设计更符合实际需求

◆ 自助服务

京东在人力资源信息化建设中聆听用户真实的声音，不断满足 HR、员工和管理者的需求。经理能够通过自助平台进行信息查询和审批工作，员工可以使用人力资源服务产品，查询个人基本信息以及提交审批。京东开发了一个手机 APP “京东 ME”，将人事、财务、行政相关的流程集中在这个移动平台上，方便员工使用。人力资源服务功能包括：假期查询、找人、打卡、流程发起等，一线员工能够通过“京东 ME”查薪。

“京东 ME”在办公室员工中的覆盖率已经很高，这个移动 APP 的定位是为员工提供日常的贴心服务，所以仍会不断探索开发能够给员工提供便利的产品与功能，如在线报名培训、流程发起与审批、会议室预定、上下班拼车、服务大厅业务办理预约等等。

图表 15 系统应用层面遇到的主要挑战 (N=250)



核心人力资源信息系统

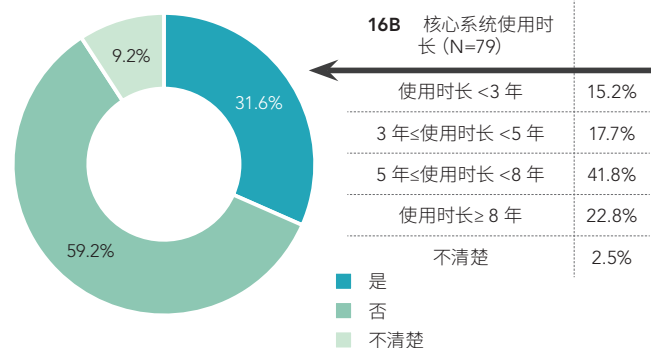
核心人力资源信息系统：系统包含基本人事模块，另外根据人力资源管理需求，包含薪酬、考勤、培训、绩效等部分或全部管理模块。

人力资源系统作为数字化时代的产物，会随着市场变化、企业组织需求变化进行发展、更新甚至迭代。当企业发现系统的结构老化，功能单一，同时衔接与拓展有局限性时，会选择更换系统以适应当前或未来管理的需求。调研结果显示，31.6% 的企业更换过核心人力资源信息系统 (见图表 16A)。

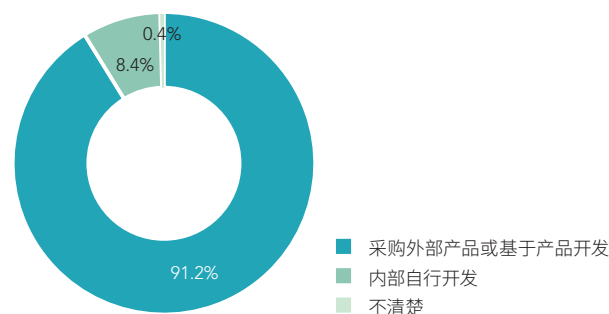
良性地更换系统是信息化发展的要求，但在更换时，不能仅仅着眼于当前需求，考虑未来几年可能会出现的需求是避免频繁更换系统的有效手段。关于被更换系统的使用时长，可参考表 16B。

无论是更换系统还是初次搭建系统，在选择开发模式时，九成以上的企业，核心人力资源系统主要是通过采购外部产品或基于产品进行开发，不到一成企业由内部自行开发 (见图表 17)。**对于绝大多数企业，**

图表 16A 是否更换过核心的人力资源信息系统 (N=250)



图表 17 核心人力资源信息系统的主要来源 (N=250)



依靠成熟产品实施应用，在基础已经搭建好的前提下，去做个性化定制，能够最大程度的兼容人力资源系统的确定性和需求的不确定性。

因为信息化项目的开展有时是一个和时间赛跑的过程，企业的业务变化很快，若完全根据当前个性化需求从零开始建立，项目落地的时候，需求也许早已发生变化。但无论采用什么方式，除了关注业务需求的实现程度外，还需持续关注平台友好型、延展性、用户体验以及持续服务的能力。

那么，面对市场上众多的人力资源管理软件，该如何选择呢？哪些又是进行系统选型前必须明确的呢？

系统选型前的重中之重是理清业务的需求点，即明确信息化项目开展的目的。方向性的误判会出现灾难性的后果，很多企业信息化项目“中道崩殒”就是由目标不明确导致。明确目标后，再根据项目预算、人力资源产品功能与业务需求的匹配度、供应商团队的成熟度进行产

附表 1 核心的人力资源信息系统的主要服务供应商 (N=224)

主要系统供应商	参与数	百分比
SAP (SAP ERP HCM/ SuccessFactors)	58	25.9%
Oracle (ORACLE HCM/PeopleSoft/ORACLE HCM Cloud)	44	19.6%
用友	22	9.8%
铂金	12	5.4%
嘉扬	11	4.9%
金蝶	11	4.9%
明基逐鹿	6	2.7%
万古	6	2.7%
宏景	5	2.2%
Workday	5	2.2%
磐哲科技	4	1.8%
东软	4	1.8%
施特伟	3	1.3%
IBM	2	0.9%
朗新天霁	2	0.9%
乔邦科技	2	0.9%
浪潮	2	0.9%
合协	2	0.9%
北森	1	0.4%
人众	1	0.4%
夏谷	1	0.4%
和勤	1	0.4%
蓝凌	1	0.4%
华跃科技	1	0.4%
路敏思	1	0.4%
易维	1	0.4%
创鸿	1	0.4%
信和永嘉	1	0.4%
BIPO	1	0.4%
ADP	1	0.4%
其他技术团队定制的系统	9	4.0%
不清楚	2	0.9%

备注：以上数据只代表参阅企业核心人力资源信息系统的来源，并不代表各供应商的市场份额。

品选型。在条件允许的情况下，尽量寻找灵活高、适应性强、有生命力的解决方案以应对不断变化的环境。附表 1-3 展示了企业核心人力资源产品的主要供应商，该数据只代表参阅企业核心人力资源信息系统的主要来源，并不代表各供应商的市场份额。

附表 2 根据人员规模分类，核心人力资源信息系统的主要供应商

选项	NO.1	NO.2	NO.3
500 人以下 (N=15)	SAP	用友	金蝶
500 人到 999 人 (N=16)	铂金	用友	万古
1000 人到 2499 人 (N=31)	SAP	铂金	Oracle
2500 人到 4999 人 (N=30)	SAP	用友	铂金
5000 人到 9999 人 (N=28)	SAP	Oracle	金蝶
10000 人及以上 (N=51)	Oracle	SAP	用友

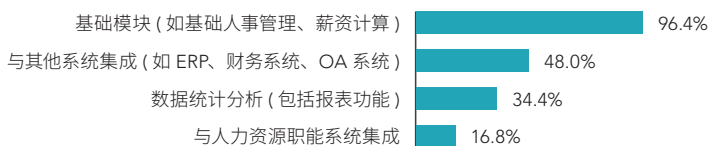
附表 3 根据企业性质分类，核心人力资源信息系统的主要的服务提供商

主要系统供应商	国有企业 (N=41)	中外合资 (N=37)	外商独资 (N=87)	私营及民营(N=85)
SAP	19.5%	10.8%	27.6%	25.9%
Oracle	29.3%	13.5%	14.9%	16.5%
用友	12.2%	10.8%	4.6%	10.6%
铂金	2.4%	18.9%	4.6%	0.0%
嘉扬	2.4%	8.1%	4.6%	3.5%
金蝶	2.4%	2.7%	4.6%	5.9%
明基逐鹿	0.0%	0.0%	2.3%	4.7%
万古	2.4%	8.1%	1.1%	1.2%
宏景	4.9%	2.7%	0.0%	2.4%
Workday	0.0%	0.0%	5.7%	0.0%
磐哲科技	2.4%	2.7%	0.0%	2.4%
东软	7.3%	0.0%	1.1%	0.0%
施特伟	0.0%	2.7%	1.1%	1.2%
IBM	0.0%	0.0%	1.1%	1.2%
朗新天霁	2.4%	0.0%	0.0%	1.2%
乔邦科技	0.0%	0.0%	1.1%	1.2%
浪潮	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%
合协	0.0%	0.0%	1.1%	1.2%
北森	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%
人众	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
夏谷	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
和勤	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%
蓝凌	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%
华跃科技	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
路敏思	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%
易维	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
创鸿	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
信和永嘉	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
BIPO	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
ADP	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%
其他技术团队定制	2.4%	2.7%	3.4%	4.7%
不清楚	0.0%	2.7%	0.0%	1.2%
自建系统	7.3%	5.4%	11.5%	12.9%

备注：以上数据只代表参阅企业核心人力资源信息系统的来源，并不代表各供应商的市场份额。

核心人力资源信息系统的功能实现情况与适用度会直接影响企业的信息化管理水平。而调研显示，企业对当前使用的系统，在报表统计功能、界面友好度、系统延展性三方面的满意度普遍不高（见图表 18-19）。满意度决定着用户使用系统的活跃度，良好的用户体验不仅能够使信息化项目顺利开展，还能促使系统用户更快地形成新的工作习惯和管理思维。

图表 18 核心人力资源信息系统目前已基本实现的内容 (N=250)



图表 19 核心人力资源信息系统的适用情况 (N=250)

	满意	一般	不满意
报表统计功能	20.0%	49.6%	30.4%
界面友好程度	21.6%	52.0%	26.4%
系统可扩展性 (延展性)	18.4%	57.2%	24.4%
审批流程定义灵活度	24.4%	54.8%	20.8%
系统功能与业务的匹配度	30.4%	55.2%	14.4%
系统打开速度、响应速度	40.0%	52.0%	8.0%
在持续操作时间内出错率	46.8%	47.2%	6.0%

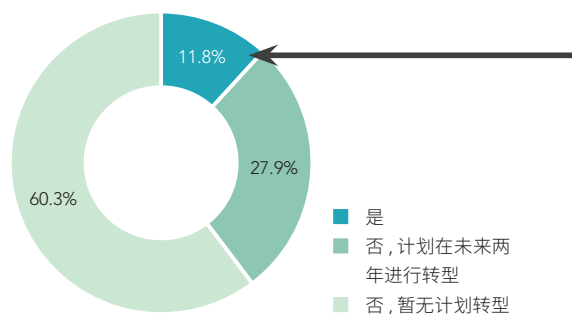
迈向“云端”——人力资源管理云

互联网正以革命性的方式改变着组织的行为方式，包括劳动力和沟通方式。将人力资源服务与互联网技术结合，顺应这一潮流。当下，互联网技术结合人力资源专业服务的模式，被中国企业认知与接受。

人力资源智享会在与企业信息化项目负责人沟通中发现，在人力资源技术方面，企业对云服务模式表现出强烈的兴趣，表示会考虑采用 SaaS (Software as a Service, 软件即服务, 云计算的一个层面) 解决方案来取代现有的人力资源系统。但调研结果显示，企业核心的人力资源软件为云产品的比例为 11.8%，计划未来两年转型使用云服务的比例为 27.9%，暂无计划转型的企业占多数，比例为 60.3%（见图表 20A）。这一结果说明人力资源云产品在中国的市场拓展空间巨大，但就当下而言，企业虽然认为云计算技术和人力资源结合是未来发展的趋势，但对使用云产品还是抱有犹疑态度。

针对主要使用云产品进行人力资源信息管理的 27 家企业调研发现，云产品主要的服务供应商为 SAP、Oracle、Workday（见图表 20B），参调企业表示，大型的软件供应商在数据安全性方面相对更有保障。在问及为什么使用云系统，参调企业表示，在适应企业变化、降低人力资源信息化项目成本方面，使用云产品更符合当前人力资源管理需求。通过和一定数量的信息化项目负责人沟通后了解到，以租用的形式购买云服务对规模型企业而言，并非一定能够减少总成本，这也是大型企业不考虑更换为云产品的一个因素。云服务模式，对于有信息化应用需求的初创型企业更有考虑价值。

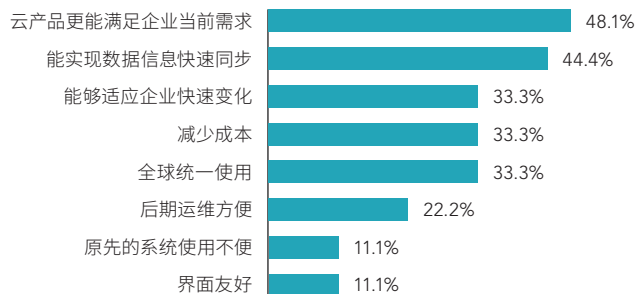
图表 20A 核心人力资源信息系统是否主要为云产品 (N=229)



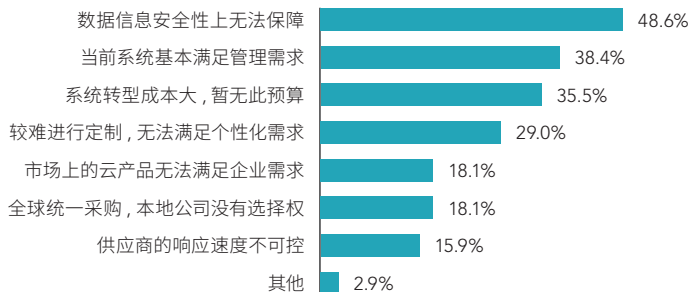
图表 20B 云产品的主要服务供应商 (N=27)

供应商	百分比
SAP	37.0%
Oracle	18.5%
Workday	18.5%

图表 21 选择云产品的主要原因 (N=27)



图表 22 暂无计划使用云产品的主要原因 (N=138)



虽然企业使用云产品能够节约软件与硬件的采购成本和维护成本，但六成参调企业暂无计划将企业核心人力资源信息系统从传统自行开发或购买系统软件模式转为使用云服务，主要的三大原因是“数据安全性难以保障”、“当前系统基本能够满足人力资源管理需求”、“转型成本较大”、“云产品定制化程度低”（见图表 21-22）。而数据在“云端”的安全隐忧是企业最大的顾虑。人力资源的数据涉及到企业核心，站在企业管理者的角度，一定会在保证数据安全性的前提下进行产品选择，如果数据在传输过程中丢失或数据在维护时被泄露，对于企业来说将面临巨大的损失。因此，云服务供应商的服务水平如何、安全策略如何是企业选择 SaaS 模式时十分看重的。

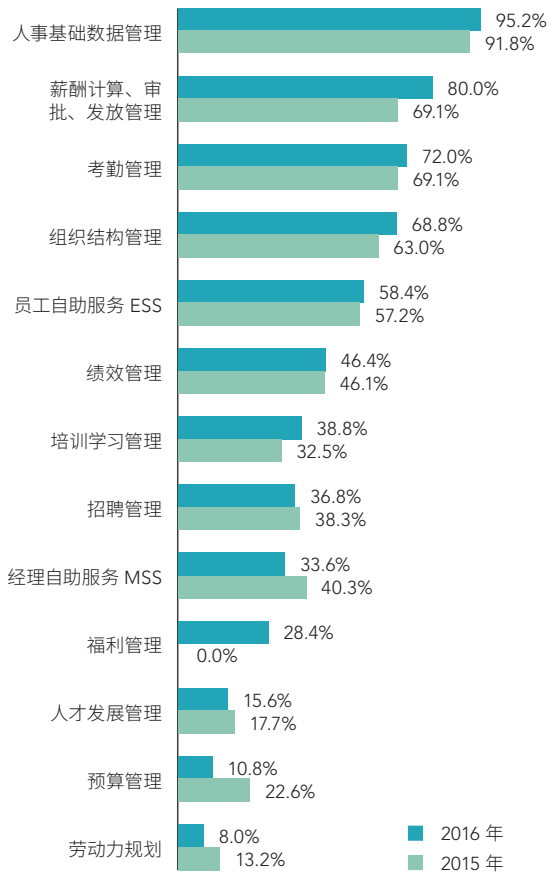
在中国市场，集成的人力资源解决方案仍然以传统的管理软件为

主，云产品呈现单点突破的态势，企业一般会先尝试招聘云、学习云、测评云等对数据安全性、保密性要求较低的服务（见图表 23）。值得注意的是，在选择云产品时，不仅需要考察前端应用，还需思考后端平台融合性。

图表 23 人力资源各模块信息化管理主要基于什么实现

选项	基于云	基于传统系统
招聘管理 (N=82)	37.8%	62.2%
劳动力规划 (N=17)	23.5%	76.5%
培训学习管理 (N=92)	21.7%	78.3%
人才发展管理 (N=33)	21.2%	78.8%
绩效管理 (N=109)	21.1%	78.9%
员工自助服务 ESS(N=136)	16.9%	83.1%
福利管理 (N=66)	16.7%	83.3%
预算管理 (N=25)	16.0%	84.0%
经理自助服务 MSS(N=78)	15.4%	84.6%
人事数据管理 (N=223)	11.7%	88.3%
薪酬薪资计算、审批和发放 (N=190)	11.1%	88.9%
组织结构管理 (N=161)	9.3%	90.7%
考勤管理 (N=170)	8.8%	91.2%

图表 24A 系统已涉及的人力资源管理模块（2015 与 2016 年数据进行对比）



备注：2015 年福利管理未单独列出

人力资源各模块信息化实现情况

人力资源系统一般以组织架构、职位管理、员工信息等功能为前提，随着人力资源信息化应用需求增加，系统的功能也越来越完善。综合的人力资源管理系统一般由人力资源管理角度出发，将与人力资源相关的信息（如组织规划、招聘管理、培训管理、绩效管理、考勤管理、员工自助、领导审批等）统一起来。

图表 24B 以下各职能模块具体内容通过系统实现信息化情况

职能模块	基本实现	部分实现	计划实现	暂无计划实现
考勤管理 (N=180)				
考勤数据 (例如：日常考勤、加班、休假) 整合并与薪酬模块对接	58.9%	25.6%	10.6%	5.0%
异地考勤、各级公司考勤数据实时管理	46.1%	22.2%	14.4%	17.2%
考勤结果处理，生成报表	52.2%	31.7%	11.7%	4.4%
绩效管理 (N=116)				
员工绩效记录管理	80.2%	15.5%	4.3%	0.0%
兼容多种绩效评估工具	19.0%	27.6%	21.6%	31.9%
实施绩效评估流程	60.3%	21.6%	12.9%	5.2%
绩效考核结果处理 (例如：与薪酬、学习、人才发展模块对接)	25.9%	29.3%	29.3%	15.5%
培训学习 (N=97)				
培训需求汇总	39.2%	27.8%	18.6%	14.4%
课程体系管理 (包括课件管理)	48.5%	33.0%	16.5%	2.1%
制定人员培训计划	33.0%	34.0%	22.7%	10.3%
培训进程管理	38.1%	27.8%	25.8%	8.3%
培训资源管理	32.0%	27.8%	24.7%	15.5%
E-Learning 管理	53.6%	27.8%	11.3%	7.2%
移动学习管理	19.6%	24.7%	30.9%	24.7%
招聘管理 (N=92)				
招聘需求汇总	52.2%	28.3%	18.5%	1.1%
招聘渠道管理	47.8%	30.4%	16.3%	5.4%
自动简历筛选	34.8%	34.8%	19.6%	10.9%
在线测试	33.7%	18.5%	23.9%	23.9%
招聘进程跟踪	41.3%	20.7%	26.1%	12.0%
招聘成本统计	17.4%	21.7%	29.4%	31.5%
福利管理 (N=71)				
社会统筹保险设定、计算和管理	69.0%	22.5%	4.2%	4.2%
福利提取 / 补缴	50.7%	31.0%	5.6%	12.7%
多种福利政策管理	42.3%	28.2%	15.5%	14.1%
与薪资模块对接	71.8%	21.1%	7.0%	0.0%
弹性福利支持	32.4%	22.5%	22.5%	22.5%
人才发展 (N=39)				
高潜力员工项目管理	23.1%	28.2%	35.9%	12.8%
继任者计划项目管理	30.8%	25.6%	30.8%	12.8%
员工职业生涯管理	30.8%	23.1%	33.3%	12.8%
领导力项目管理	25.6%	25.6%	33.3%	15.4%
预算管理 (N=25)				
年度人头数预算	51.9%	18.5%	18.5%	11.1%
年度人工成本预算	63.0%	22.2%	11.1%	3.7%

由于企业本身对人力资源各模块侧重不同，因此对各模块信息化管理的重视度也不同。图表 24A 呈现了企业内部人力资源系统所覆盖的模块。与 2015 年调研数据进行对比发现，近一年，通过系统实现薪酬计算、审批、发放的企业明显增加。企业将重复的、繁杂的薪酬计算工作通过系统完成，提高了人力资源管理部门的工作效率，同时也保证了结果的准确性。图表 24B 呈现了系统在人力资源各模块具体功能的实现情况，仅供参考。

让数据说话——数据分析与应用

数据能够带给管理者解决问题的思路和依据，企业开展人力资源信息化项目，一大重要原因是实现对人力资源信息的及时控制和准确统计，并从组织和人才角度，对业务发展发挥战略性的影响。调研结果显示，企业使用的人力资源系统一般都有“基础报表”功能，近七成企业的系统有自定义报表功能，但各企业自定义的程度存在差距。而“商务智能”、“大数据分析”等智能化工具的应用比率很低（见图表 25A）。

拥有数据分析工具并不表示企业能够充分运用，根据调研发现，企业基本实现了对人力资源原始数据报表的解读，但在“寻找与业务发展相关的数据进行预测性分析”、“通过智能分析工具辅助业务决策”方面，参调企业普遍难以实现或停留在初步尝试阶段。（见图表 25B）。

企业当前的人力资源产品普遍无法完全满足数据分析需求，调研结果显示，仅 1.6% 的企业当前不存在系统无法支持的数据呈现和分析需求。当系统无法满足需求时，通过 Excel 或其他制表工具由内部人工绘制报表后进行分析是最常用的方式，也有不少企业会根据实际情况寻求外部第三方公司的帮助（见图表 26）。

这已是一个用数据说话的时代，“人力资源大数据”成为了耳熟能详的词汇。但从企业对人力资源各模块数据的应用程度来看，企业并没有充分利用已有数据。除了人事信息、考勤信息、员工自助信息、薪酬信息利用率相对较高外，其他人力资源管理模块的信息数据，企业普遍暂未对其进行分析应用（见图表 27）。

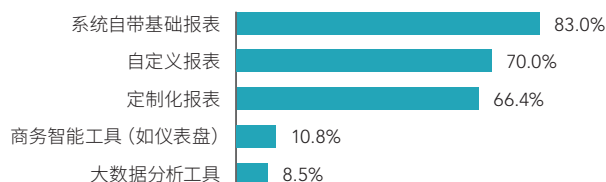
只有将人力资源各模块的数据整合起来，才能发挥数据的价值。在实践中，达成这一目标，不仅对系统有存储、提取数据的要求，对人力资源专业人士的数据敏感度也提出了更高的要求。

在具体实践中，人力资源相关数据应用度低、分析不深入是众多

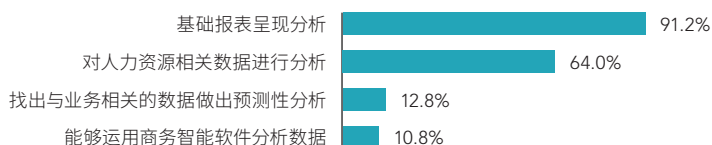
图表 28 对人力资源数据进行分析时，遇到的主要挑战 (N=250)



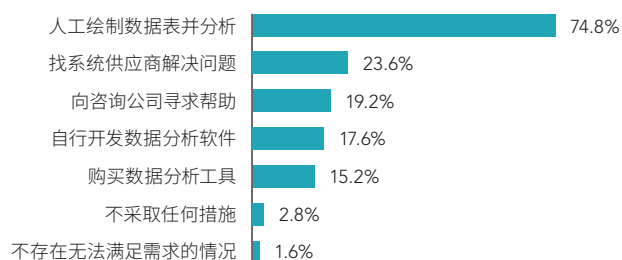
图表 25A 人力资源系统或产品可实现的数据呈现与分析功能 (N=223)



图表 25B 企业数据呈现与分析能力 (N=250)



图表 26 采取何种措施以满足系统无法实现的数据呈现和分析需求 (N=250)



图表 27 人力资源各模块数据的应用情况 (N=250)

各模块数据应用情况	尚未应用	基础应用	专业应用	战略应用
人事基础数据管理	3.6%	62.0%	30.0%	4.4%
考勤管理	21.2%	50.8%	25.6%	2.4%
员工自助服务 ESS	36.4%	43.6%	18.8%	1.2%
经理自助服务 MSS	49.2%	34.8%	14.8%	1.2%
薪酬管理	16.4%	46.8%	34.8%	2.0%
劳动力管理	72.0%	19.6%	8.0%	0.4%
预算管理	68.4%	18.8%	10.8%	2.0%
福利管理	56.4%	29.6%	12.8%	1.2%
招聘管理	51.2%	32.0%	14.4%	2.4%
绩效管理	43.2%	36.8%	18.4%	1.6%
培训学习管理	48.8%	32.4%	16.8%	2.0%
人才发展管理	65.6%	21.6%	10.0%	2.8%

备注：数据应用程度定义：

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。

基础应用：指对系统数据中的基础指标进行参考，例如作为内部调薪的依据等。

专业应用：指与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能够关联应用。

战略应用：指通过数据建模等方式对各模块数据进行分析，来支持决策的制定。

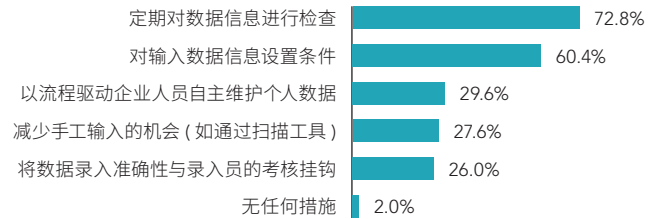
企业遇到的问题。通过调研发现，“数据分散在不同系统，汇总分析困难”、“分析需求不具体导致分析方向不明确”、“数据准确性和完整度低”为企业进行数据分析应用时的三大挑战。（见图表 28）

“数据分散在不同系统，汇总分析困难”这一问题，一方面可能由信息系统没有整合导致，另一方面可能因为企业不清楚流程中生成的数据存储于何处，难以找出数据源，以至于难以线下汇总分析。有四

成企业表示“数据分析需求不具体”也是一大挑战。应对这一问题，需要 HRIS 人员明确业务需求，帮助业务人员将数据分析维度、广度、深度阐述清楚，避免通过技术实现时出现分析方向不明确或与实际需求不符的现象。除此之外，“数据准确性低”导致企业在进行数据呈现与分析时频繁遇到问题。在对保证系统数据准确性的方式进行调查时发现，定期检查是最常用的方式。如何系统性地对数据进行检查，读者可参考西门子的实践案例。不少企业为了保证数据的准确性，会采用在数据录入时设置输入条件、驱动企业员工维护个人数据、减少人工输入机率等方式（见图表 29）。需要明确的是，**数据使用越频繁，数据的准确性就会在使用和维护中不断提高，因此人力资源从业人士有义务去思考数据的应用场景，灵活应用数据。**一些优秀的 HR 正在寻找人力资源数据的应用场景以及数据信息之间的内在规律，玩转数据夯实企业人力资源管理。

人力资源管理讲求“事前预警、事中控制、事后检查”。在保证数据准确性的基础上，如果系统能够对未来可能出现的问题做出预测，并发出预警，对人力资源管理的意义巨大。

图表 29 保证系统数据准确性的方式 (N=250)



案例 数据准确性如何把控 西门子

人力资源信息化建设的另一大目的是为组织决策提供支持。通过数据信息助力决策，提高企业管理水平。而达成这一目标的前提是保证数据质量。如果人力资源信息数据存在问题，后续进行薪资计算、社保缴纳时都容易有风险，因此西门子对数据的质量检查十分严格，将数据分为“标准数据”和“非标数据”。标准数据指全球统一检查的字段，非标数据是指除全球管控的字段之外，西门子（中国）需要维护的字段。

◆ **标准数据由全球总部把控。**全球总部会在每周对标准数据进行质量检查，并提出，标准数据的错误率需低于 0.1%。除了数据出错外，数据空缺也被报错，比如一位经理离职，部分员工信息中对应的经理字段就会空缺，这时系统也会报错。因此，西门子（中国）向全球总部传送数据的时，都以质量为前提，前期，会对数据进行维护。总部会根据各字段间的逻辑进行正确性校验，如果数据存在问题，会对出错率进行统计后，发送出错误报告，如果出错率高，后续仍会进行监控，保证数据提交者对错误数据进行修改。

◆ **非标数据由各国总部进行把控。**除了全球总部有一套数据质量把控机制之外，西门子（中国）在 2014 年开展了“数据质量维护”项目，对本地人力资源管理所需的信息数据进行校验。西门子（中国）专门成立了项目组，项目组成员把系统中所有维护的字段提取出来，重点对总部没有进行管控的字段定义校验的规则，进行逻辑校验。比如将身份证号字段和生日字段进行相关校验分析。找出字段校验规则后，明确规则。同时定义了每个字段的紧要程度。出错会给业务管理带来严重后果的字段定义为高级别，出错对业务发展影响不大的字段定义低级别，高级别字段的错误数据定义为 Error，低级别字段的出错定义为 Warning。西门子（中国）对工厂提交的数据进行检验时，重点向工厂反馈高级别字段的出

错率，这能让工厂的 HR 更容易接受数据检查结果并进行更改。

西门子（中国）在 DOE 平台上开发了数据质量检验模块，每周会在平台中呈现数据校验结果，生成额、Error report 和 Warning report，并对每个工厂的出错率情况进行排名。各工厂的 HR 和管理者都能看到排名结果。通过这种方式，让各工厂的 HR 积极处理错误数据，也让 HR 从被动处理错误数据转变成主动地重视数据质量，形成良性循环。该项目实施后，西门子对每个季度非标数据的错误率进行了统计，第一季度错误率为 5%，第二季度为 1%，第三季度降为 0.1%，整个项目的成果显著。

仅通过人力资源专业人士观察，很多问题难以及时发现，而结合智能分析工具，能够帮助管理者明事实、做预判，让管理更具科学性。大数据智能分析平台介绍具体可见百度案例。

案例 人力资源遇上大数据 百度

◆ 人力资源管理智能平台——人才智库

百度基于大数据分析实现智能化人才管理，根据不同的分析主题，开发相应模型。比如结合内部管理需求，预先把控企业管理风险，提供预测性分析工具。在智能分析工具上，百度不断进行迭代：才报——人才智库 1.0 版——人才智库 2.0 版（2016 年 6 月），使智能分析结果更科学客观。“人才智库”根据人才管理的三个应用场景：人才、组织和文化，提供智能化的解决方案。将不同平台中的人员信息、组织信息、人员行为产生的数据和外部数据进行异构整合，构建模型，进行管理不同维度的分析。基于人才、组织、文化三个应用场景，将人才智库拆分成六个模块。

• **模块一：智-管理** 以往仅通过 HR 观察，很难判断组织是

否健康，所以百度人才智库主要针对管理风险和离职影响做智能化分析。管理风险是指对组织稳定性进行评估，将部门人才结构、组织结构变动、管理深度和员工价值纳入算法进行挖掘。离职影响主要评估组织中的关键人员变动，对组织发展造成的影响，对下属变动造成的影响等，通过智能工具预测离职影响指数，来更好地为人员和组织变化做管理上的判断支撑。

- **模块二：智-来往** 智能工具从人才管理和组织管理的角度，进行员工离职相关的智能分析。基于互联网大数据（主要获取与工作履历相关的信息）和内部大数据（HR 信息系统中的数据 + 行为数据）分析离职原因，进行离职预测。



信息大爆炸时刻提醒着企业数据的重要性，未来企业也将会因大数据技术而改变。人力资源管理者应该深入思考当遇上大数据，人力资源会发生什么样的变革？怎样以全新的方法将人力资源各管理职能统一起来？如何有效利用企业内大量的数据？如何用数据影响业务决策？

员工自助服务——像了解客户一样了解员工

现在，越来越多的企业从原先关注单个或整体人力资源系统的构建，转而更加关注信息化服务的交付与用户满意度。企业致力于为员工提供自助查询及帮助平台，让员工在线解决问题，提高工作满意度。基于这一管理思想，员工自助服务成为当下流行的趋势。企业一般通过独立的自助服务软件产品或者大型应用程序组件来提供自助服务，让员工在线处理与工作生活相关的任务。调研结果显示，暂无推动员工自助服务计划的企业占 16.8%，计划为企业员工提供自助服务的企业占 25.6%，自助服务处于基础阶段的企业占 39.6%，处于完善阶段的企业占 18.0%（见图表 30）。在与一定数量的系统管理人员进行访谈后发现，不少企业的自助服务功能分散在不同系统模块中，为了提高用户体验，企业正致力于将自助服务功能整合在一个平台内实现。

本次调研将企业实现的人力资源自助服务分为三类，个人信息查询及申请类、学习与咨询类、工作生活服务类，企业具体功能的实现

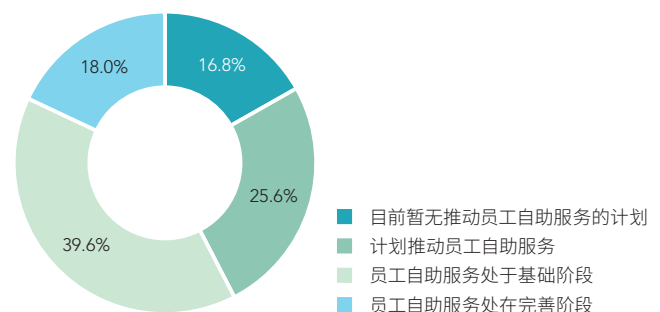
- **模块三：智-族谱** 智能工具通过对部门活力与管理者的管理幅度进行智能分析，了解组织的状态。部门活力指数背后搭建了一个全新的组织人才流动评估框架，用一系列数学建模，对各部门在流动网络中表现出的热度和流动性进行量化评估。管理者根据数据结果对组织结构进行优化，促进内部人才合理流动。

- **模块四：智-舆情** 智能工具根据整个市场情况（外部舆情热点、内部产品论坛上的各类信息、员工之间的相互评价、员工互相影响情况），从文化角度，分析出这些舆情体现了什么，为组织文化管理提供数据支持。

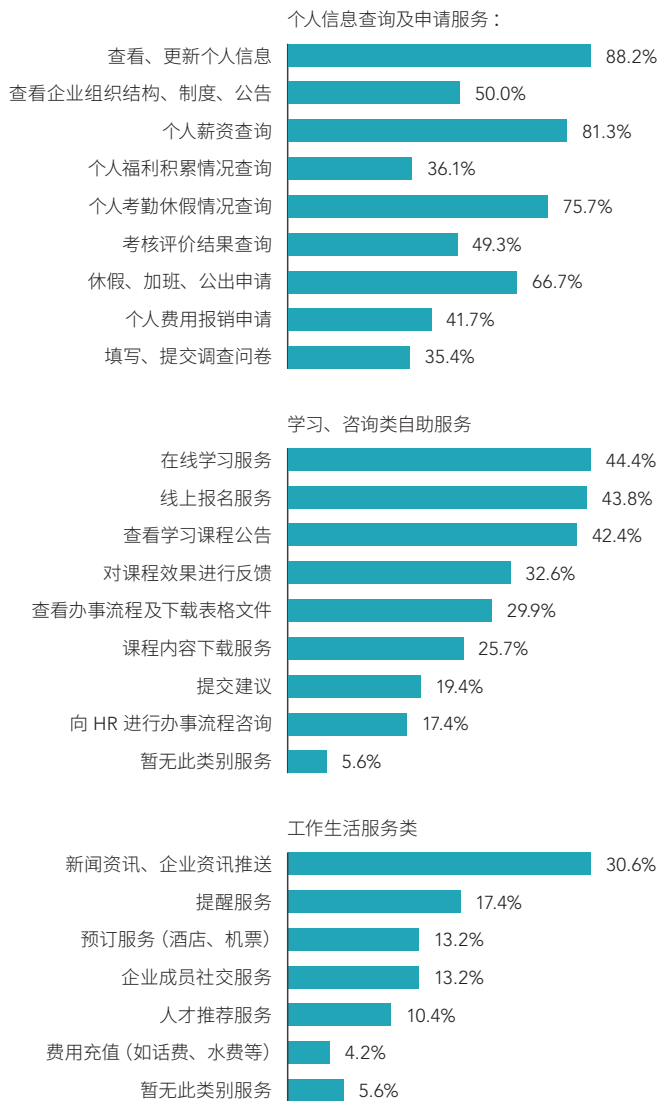
- **模块四：智-人物** 智能工具通过为百度所有员工画像，找出优秀员工的特质，画出高潜的人才的画像，科学预测高潜人才，采取发展措施，分析公司能够为其提供哪些发展能力的通道。

- **模块六：智-选材** 进行招聘管理时，通过智能化的招聘管理工具，分析招聘趋势、发现人才圈子。1. 对市场海量招聘数据挖掘后，通过建立相对应的模型，智能工具能够把业务部门提出的模糊、片面的招聘需求变成清晰明朗的人才筛选标准，智能生成相应招聘广告。另外，智能工具能够分析其他公司的招聘状态并预测未来招聘趋势。获得相关分析结果后，百度能够有针对性地优化招聘战略。2. 通过海量互联网职业社交数据构建人才转移网络，开发圈子识别模型，为圈子打上标签，预测企业间的人才流动。

图表 30 员工自助服务的实现情况 (N=250)



图表 31 三类自助服务实现情况：(N=144)

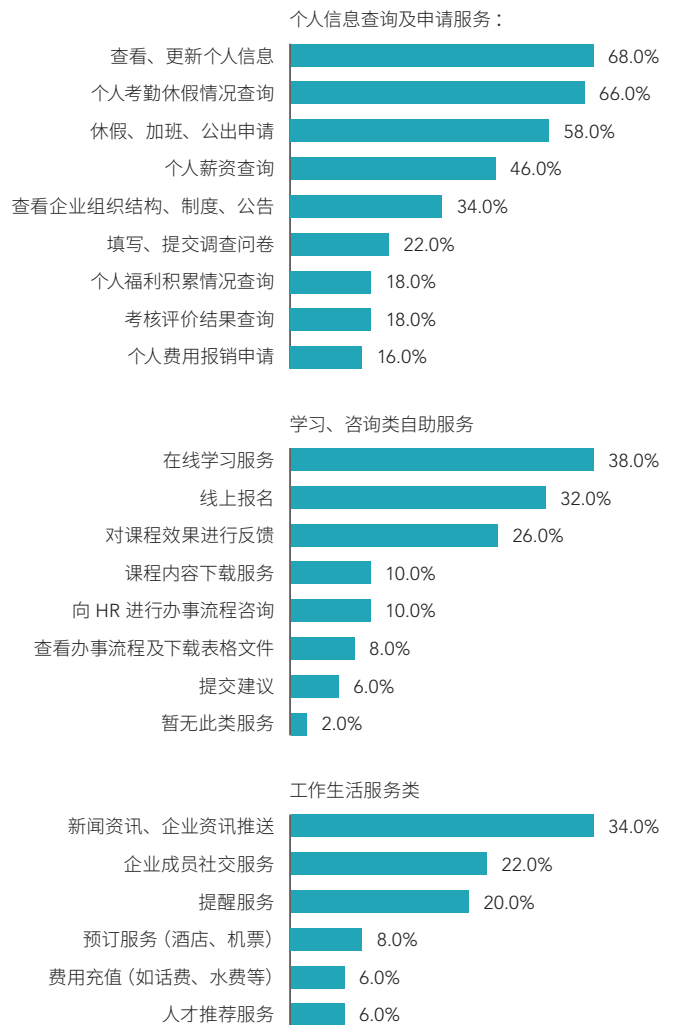


情况见图表 31。另外，手机的普及让“移动化”自助服务备受关注，已有人力资源系统的企业中，两层企业除了在 PC 端为员工提供自助服务外，还提供了便捷的移动自助服务，具体实现情况参考图表 32。

当自助服务同时在 PC 端和移动端实现，哪些内容在移动端上的使用率更高呢？图表 33 显示了员工在移动端上使用更频繁的服务内容。若企业考虑搭建移动平台，开发自助服务，可以结合企业实际情况，首先开发在移动端上使用率较高的功能，让移动端的开发更具价值。

企业在推动自助服务时需要重视的是，**自助服务建设与优化的过程也是改变员工原本工作模式的过程，任何微小的转变都应为用户提供适应的时间。**企业普遍采取培训宣传的方式让用户学习使用自助服务功能。当然，从系统层面进行优化改良，提高自助服务产品的易用性或开发移动产品提高便携性也能让员工较快接受并适应自助服务模式。具体自助服务的推广方式参考图表 34。

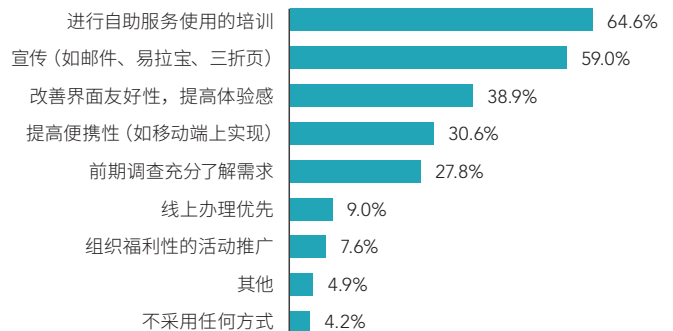
图表 32 移动端上员工自助服务的实现情况：(N=50)



图表 33 移动端上的使用率高于 PC 的服务内容

排名	移动端使用率较高的服务内容
NO.1	休假、加班、公出申请
NO.2	查看、更新个人信息
NO.3	个人薪资查询
NO.4	个人考勤休假情况查询
NO.5	在线学习服务
NO.6	新闻资讯、企业资讯推送查看

图表 34 推广员工自助服务的方式 (N=144)



3 · 人力资源系统管理团队现状

人力资源团队对外连接目标人才，对内连接员工，团队的专业能力直接影响企业员工创造价值的意愿和能力。HRIS 团队在人力资源管理中扮演着特殊且重要的角色，调研结果显示，六成企业专设了系统管理岗，而尚未专设相应岗位的企业，人力资源信息化发展项目主要由内部人员兼任或由外部服务供应商主要负责（见图表 35）。

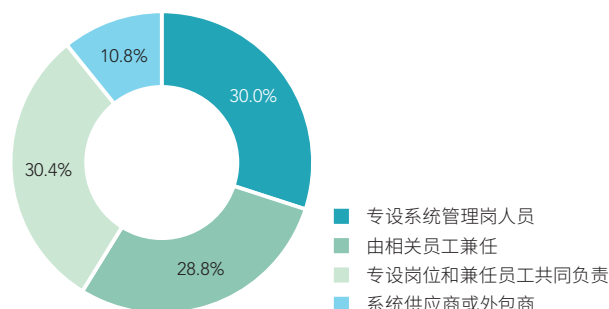
在整个人力资源信息化项目运行中，系统管理员身份与职责都应清晰明确，负责人力资源系统的人员（包括兼任）主要工作职责可参考图表 36，调研结果显示，“进行系统维护与改进”、“新系统项目管理”、“人力资源业务流程梳理”是相关人员最主要的工作内容。除此之外，为系统用户提供技术支持也是系统管理人员的重要职责之一，企业一般会开通服务热线，来解答用户在系统应用中遇到的种种问题。

除了明确 HRIS 管理人员的职责外，为其提供培训课程和设计职业发展通道同样是人力资源信息化管理得以不断推进的前提。在访问一定数量人力资源管理相对成熟的企业后发现，不少企业虽定期开展相关培训，以提高 HRIS 管理人员流程梳理、IT 需求分析、数据分析等能力，但其中仅少数企业为 HRIS 管理人员制定明确的职业发展通道。现在，企业对复合型人才日趋重视，面对人才竞争激烈的市场环境，投入资源，培养 HRIS 管理人员的专业能力，为其制定清晰的职业发展通道，是减少人才流失，保障企业人力资源信息化高速发展的关键。目前，有些企业正在实行 HRIS 从业人员定期轮岗到其他 HR 岗位，或进入其他 HR 岗位进行兼职、见习等创新管理机制。这一做法不仅可以使 HRIS 人员深入了解人力资源业务，更好地设计和优化系统，成为人力资源部门的得力助手，同时也为他们自身提供了更广阔的职业发展空间，为保留和发展人才起到不小的作用。

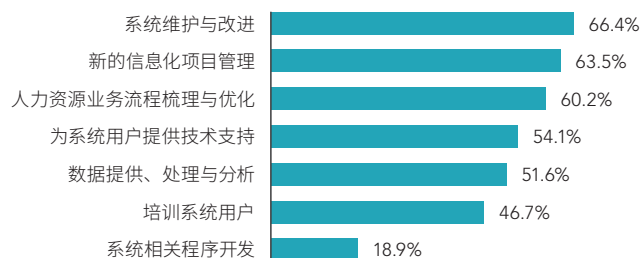
企业人力资源系统管理人员的工作背景、能力要求、培养方式、人员服务比和系统管理岗人员的离职情况参考图表 37-41。

“实行 HRIS 从业人员定期轮岗到其他 HR 岗位，或进入其他 HR 岗位进行兼职、见习等创新管理机制不仅可以使 HRIS 人员深入了解人力资源业务，更好地设计和优化系统，成为人力资源部门的得力助手，同时也为他们自身提供了更广阔的职业发展空间，为保留和发展人才起到不小的作用”

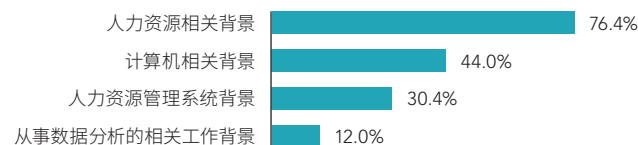
图表 35 人力资源系统主要管理与维护者 (N=250)



图表 36 企业内，负责人力资源系统的员工（包括兼任）最重要三项工作职责 (N=244)



图表 37 人力资源系统管理人员（包括兼任）的工作背景 (N=244)



图表 38 人力资源信息化管理人员数据解读与分析能力的培养方式 (N=244)



图表 39

	25 分位	50 分位	75 分位
人力资源系统管理员工人数 N=193	2	3	10

图表 40

	25 分位	50 分位	75 分位
信息化管理人员与服务人数比 N=167	110	400	1000

图表 41

	25 分位	50 分位	75 分位
人力资源系统管理岗上一年度离职率 N=126	0%	0%	12%



我们的建议

企业希望通过系统促进人力资源信息化发展，但系统本身的优劣不是影响企业信息化程度最为关键的因素。理解业务，将业务发展与系统建设相结合，才能发挥价值。基于《第一届中国人力资源信息化管理调研报告》已根据信息化建设的不同阶段提出了建议，详细内容请见《第一届中国人力资源信息化管理调研报告》第四部分“我们的建议”章节。这次报告主要围绕企业在人力资源信息化管理实践中遇到的挑战以及趋势性问题提出一些看法与意见。

如何降低系统之间数据信息整合难度？

清晰的规划是关键

在人力资源信息化发展中，企业会通过不同系统进行整合，达成数据信息标准且完整的目标。而在信息化项目开展前期，从公司层面推进项目，制定一个明确的规划，确定框架性问题，能大大降低系统之间整合的难度。

不少企业在搭建人力资源信息系统前，已采用 OA、财务等系统。因此在人力资源信息化项目规划设计和人力资源系统选型阶段，“系统之间的相融度”、“未来各个系统通信的有效性”应被作为重要考量因素。除此之外，还需明确系统之间数据的关联性，具体说明以哪个系统中存储的数据为标准，其他哪些系统必须以此进行引用。当然一些信息化程度较高的企业，已经规划和建立企业主数据平台统一数据的源头以降低系统之间数据信息整合难度。

就人力资源的系统而言，企业一般也会采用分步实施的思路，上线人力核心模块之后再实施其他如考勤、绩效等模块。若以模块化的形式开展人力资源信息化项目，尽可能由专业人士设计系统版图，对

各系统进行统筹管理。这样不仅能及时发现各系统之间数据流转是否会存在问题，还能避免由于人力资源各职能模块的负责人仅考虑内部需求导致各系统标准度低的现象。系统上线后，仍应由专人负责系统接口，检查数据流转的准确性和及时性。

流程混乱导致信息化发展止步不前该如何应对？

梳理业务流程，在保证线下成熟运行后优化上线

系统应该是公司政策和业务的落地。如若企业人力资源管理的政策和业务流程都比较混乱，该阶段首要工作并不是通过系统实现信息化管理，而是先梳理人力资源管理政策和业务流程，定义标准作业流程，理清流程中各个节点的职责，发现问题并及时解决，确保流程的规范性与可行性。

对于集团型公司（总部和多个分公司架构）而言，设计流程和系统时，尽量邀请所有分公司 HR 参与，梳理各地流程差异，整合出标准流程，并尽量考虑灵活性，以便后期的实施部署顺利开展。

梳理后，线下规范的流程一般可分为“业务流程不成熟”和“业务流程成熟但复杂”。我们并不建议在流程还不成熟时就在系统上实现，在运行相对成熟后上线更有利于信息化项目的开展。针对“业务流程成熟但复杂”的情况，有必要进行优化以提高效率，寻求在精细的管理管控和复杂的实际操作间的平衡。思考如何优化流程时，尽可能让人力资源相关业务线人员、流程顾问、技术人员等相关负责人共同思考与讨论，根据清晰的人力资源管理流程图进行分析，发现能够优化的节点，综合系统功能和实际业务需求制定方案。

SaaS 服务如何选择?

评估需求与产品功能的匹配度并全方位考察云产品供应商的服务质量

“云转型”背后是一种新的资源整合方式，目前不少企业考虑做转型，也已经有一些企业将专业程度较高的业务模块（招聘，培训，测评）在保证信息安全和满足现有需求的情况下按模块选择云服务。另外，对于正处在创业阶段的企业，无需一次性投入大量成本的人力资源云服务是一个不错的选择。

当选择云产品时，首先要明确服务供应商对数据安全性提供了哪些保障，例如是否采用 SSL 技术，放置服务器的数据中心是否有相应的安全措施，是否采用了行业标准加密技术……同时还应在产品升级周期、集成能力、可延展性、数据备份周期以及服务响应速度等维度考察服务质量。

如何让数据支持业务决策?

保证结构化数据准确性，并结合行为数据，探索人力资源数据的应用场景

企业人力资源管理的基础指标、运营指标、成本指标、战略指标是监测业务发展健康动态和保持竞争优势的源泉，而人力资源系统的有效运行，尤其是系统中数据的准确性直接决定了这些指标的可靠性。

从输入阶段，对系统输入人员进行培训，以流程驱动员工维护个人基础数据，以科技产品代替手工输入等方式都能够在一定程度上降低出错率。系统实施中，可与实施团队谈论哪些数据检查可由系统完成，尽量在第一时间保证数据的准确性和有效性。从后期数据维护时，企业应定期对基础数据进行检查。对于规模型企业而言，开展数据质量维护项目是庞大的工程。面对海量的数据，企业可以先定义不同类型数据的紧要程度，先对紧要程度高的数据进行检查与维护，逐步提高数据准确性。在数据应用层面，探索人力资源数据的应用场景，提高数据的可用性，在运用中发现问题，及时进行维护也能不断提高数据质量。

企业开展信息化项目力求提供更多有价值的数据，为业务提供令人信服的依据，推动业务决策。这一过程中，最关键同时也最困难的是建立数据模型，比如企业想预测员工的离职率，哪些条件应该被考虑。这是目前大多数 HR 业务部门没有系统化思考过的问题，这也间接导致系统即使拥有这些数据，却难以分析出背后隐含的更 valuable 的信息。

因此，在保证结构化数据准确性的基础上，还需挖掘存在联系的行为数据，发现数据背后的价值，去诊断业务发展中存在的问题，寻找问题出现的原因，让数据发挥预测功能。作为行为数据挖掘的基础——行为数据采集，除了在已有传统数据的基础上做深挖，借助移动平台进行数据采集，已成为一种新兴趋势。

如何让自助服务深入人心?

像了解客户一样了解员工

在使用系统后收到如系统界面不友好、操作太复杂、反应速度慢等反馈后，企业会对系统进行优化改善。但每一次变化都是改变原先用户的习惯，所以有时候对系统进行优化仍会听到质疑的声音。系统升级优化与用户习惯之间的平衡确实是一门艺术。如何在不彻底打破老用户习惯的情况下，提升友好度？如何让员工能够快速适应新功能新界面？这都需要人力资源信息化项目人员投入时间和精力去了解。像了解客户一样去了解员工的需求，了解用户对自助服务的期待，从员工的角度去思考哪些功能是员工最期待的，由此出发，进行系统产品的设计。从用户角度出发思考可以认识到，自助服务的系统功能应尽可能简单易用，简单到不需要任何系统培训亦能轻松操作。另外，在设计自助服务时尝试用小游戏和鼓励式奖励的场景提升自助服务体验也是一种不错的选择。

当然，对自助服务的宣导也非常关键，如何有效地将便捷的自助服务推送给每个员工，也直接影响自助服务的使用频率。在自助服务实施部署和应用的整个周期，建议建立用户反馈机制，定期收集用户声音，按步骤不断进行优化和改善。

如何保持信息化项目的生命力?

建立保留、培养与发展 HRIS 从业者的长效管理机制

HRIS 从业人员是人力资源信息化发展的主力军，那如何保留这些关键人才，提升 HRIS 团队对于企业的归属感，应受到企业的重视。

除了具有吸引力的薪酬与激励方案，加强对 HRIS 从业人员的培养，为其设计清晰的职业发展通道能够一定程度上保留住员工。

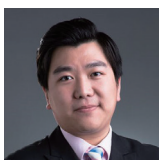
目前，有些企业正在实行 HRIS 从业人员定期轮岗到其他 HR 岗位，或进入其他 HR 岗位进行兼职、见习等创新管理机制。这一做法不仅可以使 HRIS 人员深入了解人力资源业务，更好地设计和优化系统，成为人力资源部门的得力助手，同时也为他们自身提供了更广阔的职业发展空间，为保留和发展人才起到不小的作用。

当然，每个企业都有极具个性的吸引与保留员工的机制，有些企业注重文化宣贯、有些企业注重绩效奖金……但无论使用什么激励保留方式，都应该定期评估方式的有效性，同时重视管理上的创新，形成一套有效的管理机制。

案例启示

案例启示

上海家化 人力资源信息化管理实践



徐耀琦
人力资源共享中心经理 | 上海家化



付颖
人力资源系统高级主任 | 上海家化

人力资源信息化的背景

上海家化联合股份有限公司（以下简称上海家化）是一家拥有悠久历史的日化企业，旗下有“佰草集”、“六神”、“美加净”等诸多中国著名品牌。

2006年，上海家化使用人力资源信息系统——嘉扬 eHR 进行人员信息管理以及薪资管理。根据业务的新需求，上海家化在 2013 年着手新系统选型工作，最终选择 PeopleSoft 作为人力资源信息主数据系统，基于 PeopleSoft 平台实现了绩效、员工自助、经理自助等模块的信息化管理。在搭建新系统前，上海家化进行了一系列准备工作，包括需求分析、流程梳理、撰写用户需求规格说明书、针对说明书上的流程与业务部门进行确认等。

人力资源信息化现状

上海家化使用 PeopleSoft 中 Core HR、Payroll、员工自助、经理自助、绩效、缺勤功能模块。PeopleSoft 作为主数据系统，与 OA 系统集成后，一些功能基于 OA 平台在前端呈现，数据信息会在后端流转到主数据库系统。

上海家化根据企业人力资源管理的实际运用情况，单独购置搭建了培训系统和招聘系统，它们都与主数据库系统实现对接。进行系统衔接与信息存储时，始终贯彻一个原则：有安全性要求的数据信息存储在 PeopleSoft。例如在线上招聘管理时，首先人员编制会显示在 PeopleSoft 平台上，业务部门根据实际情况提交用人申请，申请通过后，信息会流转到招聘平台，在招聘平台上进行一键发布岗位、查看简历、安排面试等招聘流程管理以及招聘数据分析。当候选人入职时，该员工在招聘系统中的数据就会进入 PeopleSoft 系统中的 Core HR。

人力资源信息系统建设重点

复杂的事务简单化，简单的事务标准化，标准的事务流程化，流程的事务信息化。搭建人力资源信息系统，实现 HR 流程线上化，能够提高 HR 日常工作效率，改善员工对 HR 服务的体验。上海家化认为在系统建设过程中，流程梳理、明确业务需求、把控上线业务的成熟度十分关键。

梳理业务流程

搭建系统前，上海家化对多项业务流程进行梳理，主要按照以下步骤进行。

- **第一步：**确定流程的框架（明确系统上线需要涉及哪些流程）。
- **第二步：**将流程分类（归属于某一模块，还是跨领域，据此找到对的人对业务进行拍板）。
- **第三步：**划分授权（针对每个流程进行讨论，确定原则，划分授权。梳理出来后，再结合流程框架，整理出授权表）。
- **第四步：**审视流程的公平性与合理性（重新对比各流程，考虑流程中是否存在还需统一的因素）

在此过程中，系统的搭建和管理人员并不是业务流程的 owner。所以，流程是否合理，还需要业务人员重点考虑。HRIS 团队会先搭建流程的整体框架，业务部门会根据这个框架结合他们实际操作对流程进行调整，提出他们需要 e 化的节点以及 e 化的程度，包括哪些数据需要通过系统存储，下一个节点从哪里去调取等。

明确需求

需求是整个项目的核心，系统上线之后，再进行变更会耗费很多

资源。因此在搭建人力资源信息系统前、中、后几个阶段，上海家化的 HRIS 团队成员会和业务部门紧密沟通，明确业务部门提出的需求。在这个过程中，HRIS 的委员会提供结构化的思路，帮助业务人员将需求表达清晰。

◆ 把控上线流程成熟度

需要上线的流程应该保证在线下运行已足够成熟，否则上线后会有一系列“后遗症”。因此，HRIS 人员需要对需求的成熟度进行把控。如若业务流程在线下运行不成熟，不能达到 e 化要求，HRIS 人员会建议先在线下先运行一段时间。

上海家化使用嘉扬 eHR 系统时，采用“按人汇报”的方式，这与未来业务发展需求不匹配。在使用 PeopleSoft 系统时，决定选择“按岗汇报”的汇报方式。但由于此方式没有积累过线下管理经验，导致上线后发生问题需要重新梳理相关业务流程并进行线下试运行后再继续 e 化，等于在“打补丁”。所以，把控上线流程的成熟度十分重要。

🎯 系统建设过程中的挑战及解决方案

◆ 挑战

在 IT 资源有限的情况下，帮助业务人员明确需求，有条不紊地满足业务需求。

◆ 解决方案

在系统上线前，完全确定需求非常困难。HRIS 团队成员会以顾问的角色参与，协助完成需求分析，帮助业务部门明确大部分需求。在帮助业务明确需求的过程中，重点看流程图是否清晰，逻辑能否被明确框定。如果发现模糊地带，HRIS 的成员就会提醒业务部门，并帮助业务部门将需求梳理清楚。另外，让业务部门使用标准语言去规范流程图，例如标 e，就说明该步骤需要在线上实现。这时就需要备注说明该步骤在哪个系统上实现，该步骤各个节点是否在同一系统。若不在同一个系统，HRIS 成员还需要对成本、是否影响整个项目的进度进行分析，尽可能寻求最优方案。

上海家化每周召开一次例会，由业务、IT、HRIS 相关成员进行交流，反馈当前进度、进行问题汇总和新需求的定级。每月进行一次月度汇报，IT 部门负责人和 HR 负责人会一起参加交流会议，并重点讨论目前有限的 IT 资源应先满足哪项业务需求，对 HR 业务部门提出的需求进行合理排序并制定后期行动计划。

◆ 四类需求如下：

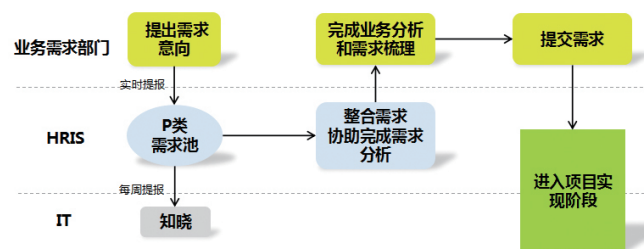
- **A 类：**完整业务模块的首次实施或重新实施。如招聘系统、绩效管理系統
- **B 类：**完整流程或者独立功能的实现。如离职手续办理流程 e 化
- **C 类：**流程或功能中某个点的优化

- **P 类：**潜在需求

上海家化针对不同需求有不同的响应机制：

- **A 类需求：**成立专项项目小组，按照完整的项目计划开展
- **B 类需求：**以需求包的形式，按照确认的开发计划实施
- **C 类需求：**实时提报，一般 1 到 10 个工作日内实现
- **P 类需求：**相关人员进行前期准备工作

◆ 需求提报流程图：



在系统上线后，HRIS 和 IT 部门共同承担运维工作，业务部门人员在使用中遇到问题或有新的需求，由 HRIS 成员首先处理，若无法解决，提交至 IT 部门或利用外部资源解决。整个过程中，HRIS 成员负责问题的汇总和追踪，更新后及时告知用户，若是重大变更，负责完成用户培训工作。

🎯 人力资源信息数据整合

实施 PeopleSoft 系统后，人力资源的数据相比之前更加丰富，数据可以辐射到每个层级。保证数据质量，并将数据进行整合，是数据分析的基础。上海家化实现人力资源信息化不仅为了提高 HR 的工作效率，同时开始关注数据，利用数据分析，为人力资源战略甚至企业战略提供决策依据。

进行数据分析前，需要保证数据质量。上海家化在保证数据质量上做了一些设想。首先将系统中的数据划分成为必要数据和关键数据。**必要数据：**指当员工进入上海家化时，这个数据便输入系统。**关键数据：**这些数据需要确保正确，数据发生变化时，要第一时间更新。这两种类型的数据审核的方式不同。必要数据在录入阶段进行审核校验，后续应用过程中会再进行核查。关键数据在此基础上，还需在数据流转中找到一个检验它正确性的节点。比如员工的身份证号会结合薪资发放的节点检查正确性，员工小孩的基本信息可以在工会发放六一节日福利时去确认。

进行数据管理时，上海家化会遵循以下两个准则：

- 一处录入，多处引用。

无论是招聘系统、培训系统、OA 系统还是在 PeopleSoft 系统上录入数据，该数据在后续流程中只能引用。

• 重要数据最终流转到 PeopleSoft 系统

重要数据以及需要保密的数据最终会从其他系统中流转到 PeopleSoft 系统。

🎯 人力资源信息化建设的发展方向

在搭建人力资源信息系统后，上海家化的人力资源专业人士工作效率得到提升。HRIS 团队作为 HR 和 IT 之间的翻译官，在未来人力资源信息化管理的实践道路上，将不断深入探索，提升自身综合能力，促成最优实践。深入理解人力资源业务、帮助业务部门说清楚需求，并针对业务需求的优先级进行合理排序。后期，上海家化人力资源信息化建设主要围绕以下几方面展开。

◆ 移动化探索

现在，手机在上海家化员工中的普及程度非常高，上海家化在人力资源信息化管理上也会基于这一现状进行思考和规划，希望员工和经理能够在手机端上使用人力资源信息化带来的移动产品和服务，更集中地获取信息。目前，上海家化正在思考，通过什么途径既能有效整合资源，又能真正给员工带去便利。这涉及企业的 IT 规划，需要各部门间协同。规划时，会结合考虑其他部门是否也需要开发移动端产品，能否进行需求整合。另外，上海家化也在考虑是基于微信的企业号、公众号实现还是开发企业内部 APP 予以实现。

◆ 优化信息平台

上海家化人力资源信息平台覆盖的人力资源模块将越来越多，目前招聘系统和培训系统都已上线。未来也将更加关注用户体验，不断优化平台，实现平台自动化，提升系统速度和界面友好度性。另外，企业内部会定期对内网进行升级，也会考虑整合这方面资源。

◆ 提高数据应用

目前上海家化对于人力资源数据的应用处于基础阶段，内部团队也十分关注这一话题。数据分析不仅仅基于技术开发，弄清楚用什么逻辑进行分析也非常关键。上海家化也在思考怎样将人力资源信息系统中的数据结合员工生活产生的数据进行分析，不断探索哪些关键数据能够助力战略决策。

🎯 人力资源信息系统建设的建议

◆ 选择系统

国际化的系统功能较为全面，如果企业规模较大，内部有开发团队，一般会选择这类系统。若企业人力资源管理的流程有其独特性，选择系统时还需要重点考虑二次开发的成本以及能力。而人员规模较小的企业，应当结合实际业务需求和企业资源分配，选择符合企业战略发展的人力资源信息系统。

人力资源云平台应该是未来发展的趋势。但目前，中国的大部

分企业 Payroll 并不外包，而国外比较成熟的云系统，薪资模块在中国应用还不是很理想，这就意味着，企业上云平台后还是要搭建一个本地部署的系统。除了人员规模较小的企业，一般中国本土企业在使用云平台作为人力资源主数据库系统时还是需要谨慎的。

◆ 选择供应商

企业在选择供应商时，建议在投标阶段增加一个“面试”流程，便于双方相互了解。可以重点关注项目经理是否有在同行业其他企业搭建人力资源信息系统的经历，企业需要解决的问题，项目经理曾经是否遇到并有效解决。另外，建议企业邀请项目总监定期来参加系统建设的关键会议，甚至可以将这一条写入合同中。

◆ 业务流程梳理

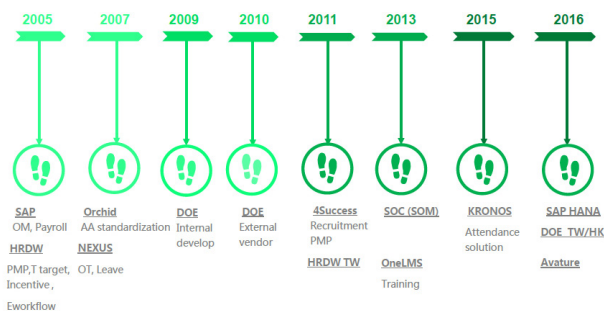
搭建人力资源信息系统的前提是线下业务相对清晰，上海家化在系统建设前期进行了相关业务流程梳理。主要步骤为：确定流程的大框架——为每个流程划分授权——审视相关流程原则的合理性和统一性。建议其他企业在系统上线前，结合业务环境重新思考流程，对流程的效率、效益进行回顾。如果条件允许，建议进行流程模拟，不光梳理流程，并且优化流程后再 e 化固化。因为仅仅将原来的流程通过系统实现，并不能排除原来的流程存在不合理性或存在一些无效节点。



高朝辉 | 人力资源信息系统经理 | 西门子(中国)有限公司

西门子股份公司是全球领先的技术型企业，专注于电气化、自动化和数字化领域。1872年，西门子进入中国。目前，西门子在华员工超过32000名，设立了20个研发中心、77家运营企业。由于人员规模庞大且人员分散，西门子(中国)有限公司通过人力资源信息系统进行人力资源管理，实现人力资源自动化、标准化、集中化、透明化管理。

人力资源信息化建设的历程



- ◆ **2005年**：西门子人力资源信息系统的结构相对简单，主要应用SAP系统中HR OM和HR Payroll模块进行组织管理和薪资计算。另外，西门子(中国)通过本地系统HRDW实现绩效管理流程、入职流程、离职流程、内部调转流程线上操作。
- ◆ **2007年**：西门子在人力资源管理上进行了战略调整，通过统一使用SAP系统，实现亚太地区人力资源标准化管理。根据业务需要，西门子(中国)内部开发了本地系统，员工能够通过该系统提交加班申请、休假申请，经理可以进行在线审批。审批流程结束后，Nexus系统中的数据会同步到SAP系统中，进行薪资计算。在SAP完成算薪后，信息数据又会从后台流转到Nexus系统，员工能够在前端查看每月的工资单。
- ◆ **2008年**：西门子成立了人力资源共享服务中心，希望通过人力资源信息系统，实现自动化管理。因此，西门子内部HRIT项目团队开发设计了一个较完整系统——DOE系统，将原先在本地系统HRDW中实现的入、离、调、转的流程在DOE系统上重新实现。试用后，通过外部服务供应商专业化地开发DOE系统并由其进行后台运维。

- ◆ **2011年**：西门子在全球范围内推广使用4Success云平台，西门子4Success是Success Factors全球最大的私有云平台。该平台在2011年以项目的形式在西门子(中国)推广上线，主要实现招聘、绩效管理模块，实现招聘流程和绩效管理流程全球统一。
- ◆ **2013年**：西门子全球总部建立了西门子全球人员的组织架构模型，各个国家的员工登入平台后，可以看到西门子整体的框架，包括人员结构、汇报关系。推行该项目，各国西门子的总部需要维护各国的数据，因此，西门子(中国)的HRIT团队在SAP上设定新的字段要求，并建设了一套新的维护规则和逻辑。另外，西门子在全球范围内推广在线培训系统，提出了一套培训解决方案。
- ◆ **2015年**：西门子在中国已有20多家工厂，部分工厂内部已使用考勤系统，部分工厂尚未搭建，主要以手工操作，统计员工考勤信息。手工统计考勤数据一方面工作量巨大，另外很难避免“人情班”的情况出现。西门子(中国)收到工厂考勤自动化的需求后，对市场上的考勤解决方案做了细致的评估。经审批后，引入了劳动力管理服务供应商Kronos的考勤解决方案。至今，西门子(中国)已经在三家工厂成功实施并上线。
- ◆ **2016年**：西门子人力资源信息化建设最大的项目是上线了SAP HANA。从用户角度，项目实施后，系统的性能显著提高，系统运维的速度明显加快。另外，今年，西门子(中国)在本地人力资源系统上增加了一个功能——智能机器人。智能机器人以一问一答的模式，解答员工提出的问题。

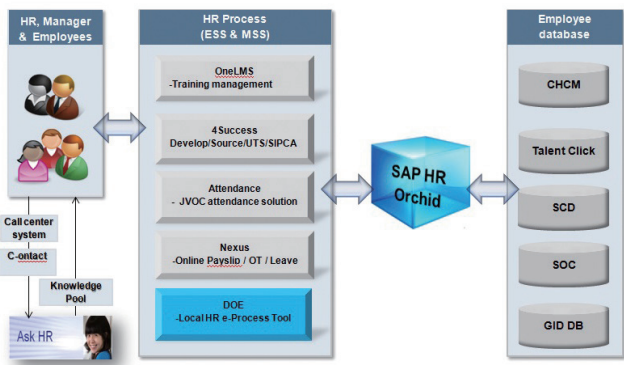
人力资源信息化现状

西门子全球总部在人力资源部门和IT部门都专设岗位，由HRIT和ITHR合作开发、维护人力资源信息系统，为企业员工和业务经理搭建人力资源一站式服务平台，帮助HR提高工作效率，并通过数据读取分析，助力公司高层管理者做决策。

信息系统架构

西门子搭建人力资源信息系统主要根据特定时期的战略需求。目前，系统的功能已十分全面。SAP作为核心数据库，与本地的其他系统对接，进行数据往来，也是中国的员工数据和总部的员工数据对接

唯一的电子平台渠道。西门子(中国)主要使用 SAP 中人员基础信息管理和薪资管理两大模块。在 SAP 系统外围,西门子(中国)定制了多个职能系统, MIS 系统(人员派遣流程管理)、Kronos 的考勤系统、GID (作为识别编码,生成员工编号)、HRDW (绩效计划)、NEXUS (在线工资单、休假和加班的审批流程)、SCD (全球通讯录功能)以及功能强大的 DOE 系统。中国地区,多数人力资源线上流程都通过 DOE 实现,每天在本地 DOE 系统流程中生成的数据会被传到西门子(中国)的 SAP 系统中, SAP 中的标准数据(全球统一要求统计的数据,如姓名、岗位职级、岗位名称)会在每个工作日传到总部 SAP 系统中的员工数据模块和组织架构模块中。



◆ DOE 系统具体应用

目前西门子在华所有合资公司、全资公司都应用 DOE 系统的各模块进行日常人力资源管理。2010 年, DOE 系统正式上线后, 系统管理团队根据业务需求在功能上不断进行完善, 目前已有 60-70 个功能模块。除了入、离、调、转流程外, 还有晋升管理模块、Visa 申请模块、员工档案管理模块、自助服务模块、在线报告功能等。

• 新员工入职流程:

员工通过面试后, 会收到系统生成的录用通知邮件, 邮件中有一个链接, 员工点击链接, 通过输入身份证号和系统发送的密码口令, 就能登录 DOE 系统的信息平台上。由于对系统流程进行了划分授权, 并设计了各流程的逻辑关系确保流程进行或者回退的逻辑合理, 保证新员工进入平台后, 只能打开与个人相关的流程平台进行操作。员工入职流程包括在线填写“员工入职信息表”、提交“入职信息材料”、完成“体检”等。如果没有完成前面的步骤, 便无法进行后续操作。而针对入职体检, 新员工在体检前, 能够在平台上查看体检流程介绍。为了提高员工体验, 西门子制作了不同城市的入职体检指南, 员工通过扫描平台中的二维码, 还能在手机端查看体检流程介绍及进行预约。



完成体检后, 新员工能够在线查看体检结果。当员工试用期结束时, 系统会自动给相应的经理发邮件, 提醒经理进行在线评估。如果评估结果为通过, 整个入职流程便结束了。如果员工没有通过试用期, 系统会自动生成一条 HR 待处理的任务记录, 提醒 HR 后续跟进。

• 员工自助服务模块:

西门子信息安全管控机制十分严格, 员工需要插入员工卡、再通过验证码进行身份验证后才能登录入人力资源信息平台。除了查询个人信息和提交日常申请外, 员工还能在平台上查阅年度报税的流程、年度体检流程等。

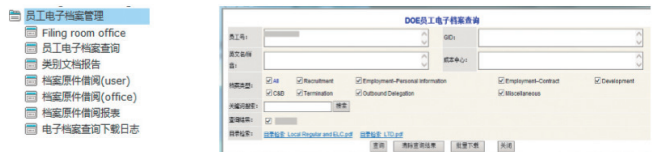
年度报税: 国家要求年收入超过 12 万的个人, 自行申报个人所得税。西门子为了帮助员工顺利完成报税工作, 在前端汇总呈现了员工前一年的总收入和交税情况, 员工能够在每年三月份期间, 进入平台查看。另外, 通过在线平台设有报税流程说明, 指引员工将数据填写在税务网站中相应的位置。

年度体检: 西门子在全国多个地区设有全资公司和合资公司, 每个地区, 都有合作的体检机构。为了给员工提供更好的人力资源服务体验, 西门子通过在线平台, 呈现体检机构照片、联系方式、开放时间等。员工体检完后, 能够在线评价体检机构的服务, 这些评价为西门子寻找后续合作的体检机构提供参考。

▶ 人力资源信息化推进项目

人力资源信息化建设的一大目的是提高人力资源从业者的工作效率, 西门子(中国)在信息化前, 员工的档案以纸质文档形式存档, 由于人员规模大, 查找员工历史档案是件费时、费力的事, 这是人力资源管理上的痛点。

员工档案电子化管理: 西门子开展了一个项目, 实行了电子档案管理机制, 将原先所有线下的员工档案扫描, 定义好文件名称后, 存入 DOE 系统。当拥有查询权限的 HR 或者管理人员需要查看员工档案时, 只需在平台上输入员工的姓名或者工号, 就能读取档案信息。当需要提取原件时, 也可以在线上提交申请, 审核通过后, 可以借阅相关资料, 借阅信息和归还信息都会在系统中留下记录。虽然实行档案电子化管理是一个大项目, 但为后续人力资源管理工作提供了便利, 同时也避免了档案丢失、损坏的情况。



人力资源信息化建设的另一大目的是为组织决策提供支持。通过数据信息助力决策, 提高企业管理水平。而达成这一目标的前提是保证数据质量。如果人力资源信息数据存在问题, 后续进行薪资计算、社保缴纳时都容易有风险, 因此西门子对数据的质量检查十分严格, 将数据分为“标准数据”和“非标数据”。标准数据指全球统一检查

的字段，非标数据是指除全球管控的字段之外，西门子（中国）需要维护的字段。

标准数据由全球总部把控。全球总部会在每周对标准数据进行质量检查，并提出，标准数据的错误率需低于 0.1%。除了数据出错外，数据空缺也被报错，比如一位经理离职，部分员工信息中对应的经理字段就会空缺，这时系统也会报错。因此，西门子（中国）向全球总部传送数据时，都以质量为前提，前期，会对数据进行维护。总部会根据各字段间的逻辑进行正确性校验，如果数据存在问题，会对出错率进行统计后，发送出错误报告，如果出错率高，后续仍会进行监控，保证数据提交者对错误数据进行修改。

非标数据由各国总部进行把控。除了全球总部有一套数据质量控制机制之外，西门子（中国）在 2014 年开展了“数据质量维护”项目，对本地人力资源管理所需的信息数据进行校验。西门子（中国）专门成立了项目组，项目组成员把系统中所有维护的字段提取出来，重点对总部没有进行管控的字段定义校验的规则，进行逻辑校验。比如将身份证号字段和生日字段进行相关校验分析。找出字段校验规则后，明确规则。同时定义了每个字段的紧要程度。出错会给业务管理带来严重后果的字段定义为高级别，出错对业务发展影响不大的字段定义低级别，高级别字段的错误数据定义为 Error，低级别字段的出错定义为 Warning。西门子（中国）对工厂提交的数据进行检验时，重点向工厂反馈高级别字段的出错率，这能让工厂的 HR 更容易接受数据检查结果并进行更改。

西门子（中国）在 DOE 平台上开发了数据质量检验模块，每周会在平台中呈现数据校验结果，生成 Error report 和 Warning report，并对每个工厂的出错率情况进行排名。各工厂的 HR 和管理者都能看到排名结果。通过这种方式，让各工厂的 HR 积极处理错误数据，也让 HR 从被动处理错误数据转变成主动地重视数据质量，形成良性循环。该项目实施后，西门子对每个季度非标数据的错误率进行了统计，第一季度错误率为 5%，第二季度为 1%，第三季度降为 0.1%，整个项目的成果显著。

► 人力资源信息化管理的挑战

当新系统上线或对原先系统进行优化时，初期推广都会有较大的阻力，尤其是在工厂推进人力资源信息化项目。2015 年，西门子（中国）在合资工厂推考勤信息化项目时，遇到很多问题。工厂 HR 和业务经理对电子化、无纸化办公的接受度不一，原先的管理方式已被普遍认可，因此，流程改变十分困难。另外，原先合资工厂的考勤相对灵活，转变为使用系统进行了标准化管理，记录考勤结果由系统自动生成报告并展示出来，和原先不合规的管理会产生冲突，管理模式的变化让一些业务经理和员工产生抵触情绪。

因此，HRIT 的人员在推行项目时，会先和工厂的高层、人事经理进行沟通，寻求他们对于变革的理解。当获得管理层的支持后，项目推行就会相对容易。另外，也会向 HR 介绍系统上线为管理工作带

来的便利，从而获得用户的认可。

► 人力资源信息化发展方向

◆ 推广标准化解决方案

目前，西门子已向三家合资工厂推广考勤系统，后续将在其他工厂推广标准化的解决方案，争取在未来几年，能够在所有的中国的西门子工厂实现考勤标准化管理。

◆ 建立员工自助服务的门户网站

目前西门子为员工提供的自助服务穿插在各个流程中，虽然都由 DOE 系统支持，但在用户端，各项自助功能页面风格不一，较为分散，用户体验不理想。因此，未来会将所有流程中的自助服务集成在一起，统一风格，形成门户网站。另外，在员工的门户网站中集成人力资源相关的信息，针对业务问题建立知识库。员工登陆门户网站后，能够查询与人力资源相关的文档和常见问题的解答。比如员工提出社保相关的问题，由于后台上集成了各个地区社保的政策、工资项的说明，提出问题后，员工能马上搜索到相关信息。未来还将通过在平台中建员工提问的接口，让员工在这个门户上提交的问题，生成数据记录，HR 在后台收到记录，就能实时处理员工每天提交的问题。

► 人力资源信息化的建议

◆ 重视企业的人力资源信息化建设

规模较大的企业已经越来越重视人力资源信息化建设，通过信息系统提高人力资源管理水平，使管理科学化、规范化、智能化。发展中的企业，也应有长远的规划，重视人力资源信息化建设。

◆ 明确业务需求

企业在进行人力资源信息化建设时，需要明确人力资源管控体系，并结合企业现状和发展目标进行规划，明确需求。以需求为原始出发点，搭建系统架构，同时要有前瞻性，不应只着眼于当下，还要结合考虑未来 3-5 年的人员规模和企业发展战略，判断系统灵活性、拓展性方面的需求，设计出满足未来需求的功能框架。在实现方式的选择上，要明确人力资源信息系统在企业的定位，如果企业战略目标实现的核心是对“人”的管理，并且个性化的需求很高，定制化的系统会更合适；如果以产品和供应链管理为核心的企业，可以考虑购买企业管理系统对应的人力资源模块。

◆ 文档化管理

企业对人力资源信息系统进行优化与改进时，建议将每个步骤以文档的形式记录下来。讨论需求后，将需求内容文档化；服务供应商提出解决方案后，将解决方案文档化；进行开发与测试时，将过程和测试结果文档化。这些文档将会是未来进行系统优化的保障，也是企业明确信息化发展方向的方法。

案例启示

京东人力资源信息化管理实践

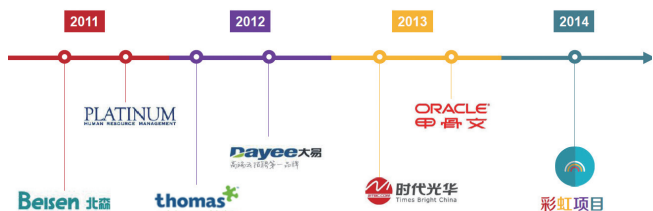


张云长 | 信息系统管理 | 京东

人力资源信息化进程

京东是一家自营式电商企业，伴随着企业高速发展，人员规模不断壮大，京东集团高层管理者非常重视人才管理，不断推动京东人力资源信息化建设，优化系统性能，提高用户体验感，打造京东特色的 e-HR 体系。

- 2010 年：规划搭建人力资源信息系统。
- 2011 年：通过铂金人力资源管理系统完成基础模块信息化管理，包括组织架构、人事管理、薪酬管理、部分绩效管理。



- 2013-2016 年：完成系统切换，搭建 PeopleSoft 系统，整合不同产品与服务，优化应用。

◆ 一期项目 (2013 年 - 2014 年)

替换系统，在 PeopleSoft 系统上重新实现铂金系统上完成的功能，同时增加了员工自助、绩效管理等应用。2014 年开始，京东整合内部研发资源，开始实践 PS+ 的建设思路。

◆ 二期项目 (2015)

- 巩固 PS 核心功能、打造卫星系统。
- 将人才管理系统与外部系统对接，提高各功能模块内聚性。

◆ 三期项目 (2015 年 - 2016 年)

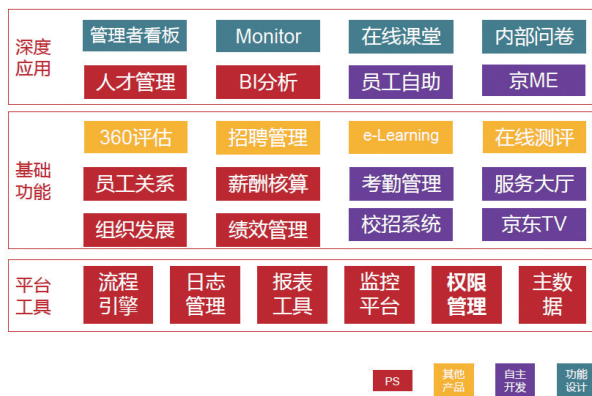
以 PS 产品完成核心业务，并在外围搭建系统。PS 作为主数据系统要给予外围系统数据支持，外围系统的数据最终流转到 PS 系统。

今年，京东人力资源信息化建设以及时满足业务变化的需求为主，同时应用人力资源系统中 6 年积累的信息数据，在数据化、智能化方面探索，帮助 HR 用数据说话，在预测性分析方向实践摸索。

人力资源信息化管理现状

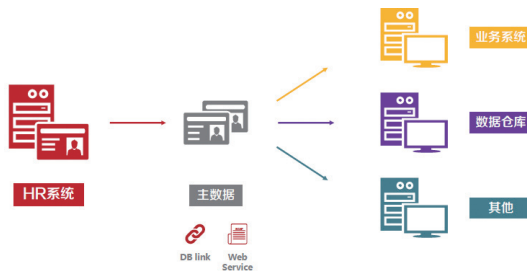
◆ e-HR 系统基本现状

京东运用强大的硬件与网络布局，使用 30 多台服务器承载人力资源系统运行，支持京东人员业务运转的需求。目前信息系统基本覆盖人力资源所有业务，整个人力资源“生态管理”能够通过系统支持，招聘流程、员工入职流程、转正的流程、后续考勤流程、绩效评分、离职流程等都能在线上运转。在 PeopleSoft 上实现的功能包括：员工关系管理、薪酬核算、绩效管理、组织发展、人才管理、BI 分析等。此外，京东自主研发的员工自助系统、考勤管理系统等实现与主数据库系统无缝衔接。京东 e-HR 系统功能结构图如下：



◆ e-HR 系统服务对象

京东的 e-HR 系统为 HR、京东所有员工、管理者和其他系统提供支持。



- 提高了 HR 的工作效率，为 COE、BP、SSC 提供统一的管理语言。
- 为员工提供多样化的人力资源服务，为员工的工作和生活提供便利。

- 以数据为基础, 通过系统中的分析工具, 帮助管理者做出科学决策。
- 为其他系统提供及时、准确的人事数据, 以兼容多种接口方式, 保证 HR 数据安全和保密。

◆ 系统数据应用

京东依靠人力资源信息系统进行数据管理, 支持 COE、SSC、BP 开展工作。应用数据主要包含这几个步骤: 提升数据质量, 进行数据收集和整理、数据分析和信息展现。

• 提升数据质量

保证数据分析准确性的关键是保证数据质量。搭建人力资源信息系统, 在各系统之间以稳定的接口衔接, 能够在一定程度上提高数据质量。通过系统将数据集中, 改变了数据分散在各处, 列表格式不一的状况。同时在信息输入时进行要求设置, 能提高数据准确度。

普遍的难点在于, 在对数据进行维护前, 已经出错。京东会对员工进行系统操作的培训, 但培训只能减少信息输入时的部分错误。所以在此基础上, 京东搭建了监控数据的平台, 每周对各区域数据进行监测, 统计出异常数据, 发给该区域相关负责人进行核对修改。有了这些铺垫, 在应用数据时, 再做简单的数据整理就可以进行分析。

• 系统对接、数据收集

为了避免各个系统成为信息孤岛, 在人力资源信息化建设时, 需要处理系统对接的问题。京东在 PeopleSoft 系统外围搭建了多个系统, 外围系统基本完成与主数据库系统对接, 能够整合各系统中的数据信息。系统接口问题一般会在系统搭建前进行规划, 框定系统对接需求。京东在购买外部系统时, 会及时与供应商洽谈接口如何处理的问题; 内部研发团队自主开发系统时, 在谈需求阶段也会对这一问题进行讨论。京东一般在两个系统间使用双向的接口。另外, 所有系统中需要做接口的数据都以核心系统为标准, 其他系统根据这一套标准进行搭建。因为, 在各个外围系统输入信息后, 所有的信息都会流转至京东的核心数据库系统, 完成数据整合和收集。

• 数据整理

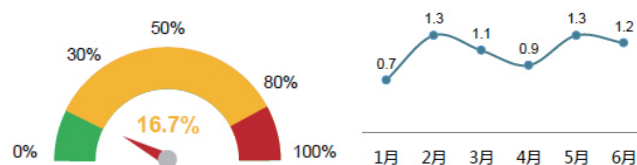
根据实际需求, 使用系统工具, 对数据进行清洗和加工。

• 数据分析

京东主要结合业务, 应用统计学的方法进行数据分析。将数据分为两类, 静态数据(性别、毕业院校)和行为数据, 按照聚类、分类的方法进行数据挖掘。例如由于京东的人员规模较大, 观察京东内部的高管、管培生的数据特点, 通过聚类的方法进行分析, 提炼出符合京东需求的人员特点, 用于招聘时人员甄选环节。另外, 京东在数据预警、预测方面进行探索。京东在建立离职预测模型时, 会设定维度和指标, 一般维度越多, 预测越准。主要运用逻辑回归、决策树、神经网络三种方法对数据进行挖掘分析, 在这基础上建立模型。根据模型获得员工离职倾向高低的信息, 帮助 HR 了解企业组织稳定性。

• 结果展示

京东通过“管理者桌面”或者 PPT 将分析结果可视化展现。



◆ 系统推动人力资源管理的具体体现

人力资源信息系统在多个应用场景助力 HR 进行管理, 同时为京东员工提供了便利的服务。以系统助力招聘流程和考勤流程为例。

- 在进行人员招聘时, 京东通过前端的招聘系统: 大易招聘软件和内部研发的工具(如校招产品软件)发布招聘信息, 保证简历进入的渠道。在面试环节, 面试的流程通过系统进行记录与支持。另外, 招聘系统和 PeopleSoft 系统之间的接口已全面打通, 面试通过的员工在收到 offer 的同时, 会同时收到一个链接, 点击进入后, 员工能够在线维护个人信息。HR 确认该员工入职后, 员工信息便进入京东的人力资源信息系统, 实现快速入职, 提高入职效率的同时提高员工入职体验。

- 京东所有考勤业务都在线上流转, 无延迟接口, 考勤数据实现日结, 确保零错误。并且, 考勤模块实现了 PC 端和手机端双平台运作, 极大提高了便捷度。考勤审批原来在 PeopleSoft 的产品上实现, 为了提高用户体验, 京东内部研发人员开发了一套新的架构、编写新的代码去满足用户需求。

◆ 系统角度提高用户体验

京东在人力资源信息化管理上通过优化系统、提供便利的自助服务提高用户体验。

• 优化系统

在进行人力资源信息化管理时, e-HR 团队关注用户的满意度, 致力于加速迭代实现系统优化。整个项目的流程为: 咨询——实施——系统上线——迭代使用。当 PeopleSoft 的产品无法及时满足业务新需求, 同时市场上又缺乏成熟的产品支持时, 京东主要运用内部研发资源去满足业务需求, 快速上线新应用, 提高用户体验。京东在系统开发运维时, 重视用户体验, 主要结合以下两种方式提高体验度。

提高用户界面体验 (UIUE)

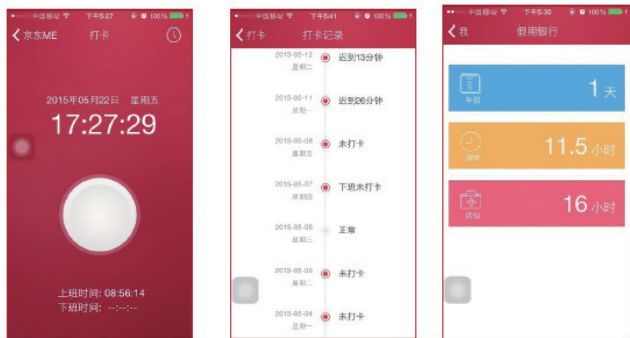
通过技术完善界面布局、颜色搭配、动态交互设计等让页面呈现更人性化。

使系统功能设计更符合实际需求

• 自助服务

京东在人力资源信息化建设中聆听用户真实的声音, 不断满足

HR、员工和管理者的需求。经理能够通过自助平台进行信息查询和审批工作，员工可以使用人力资源服务产品，查询个人基本信息以及提交审批。京东开发了一个手机 APP “京东 ME”，将人事、财务、行政相关的流程集中在这个移动平台上，方便员工使用。人力资源服务功能包括：假期查询、找人、打卡、流程发起等，一线员工能够通过“京东 ME”查薪。



“京东 ME”在办公室员工中的覆盖率已经很高，这个移动 APP 的定位是为员工提供日常的贴心服务，所以仍会不断探索开发能够给员工提供便利的产品与功能，如在线报名培训、流程发起与审批、会议室预定、上下班拼车、服务大厅业务办理预约等等。

人力资源信息化管理的挑战

京东的建设与发展十分迅速，组织架构在企业迅速发展的时期，不断进行调整，因而人力资源业务也不断优化升级。但系统开发需要固定的周期，在需求不断调整的条件下，如何快速敏捷地捕捉需求，在较短的时间内开发系统来满足业务需求是目前京东在人力资源信息化管理上的挑战。

人力信息化建设的建议

◆ 流程调整时，需要有业务决心

流程变化体现了实际工作的调整，流程梳理就是为了打破部门之间的壁垒。如果一个流程，需要行政、财务、IT 团队通力合作，只要这个流程改变对公司效率、效益都有提升，各部门要能够通力合作。

◆ 明确需求，不要一直停留在规划阶段

互联网时代，快，是不变的主题。尤其是在互联网企业，如果在规划阶段花费很多时间，会导致业务需求无法及时满足，因为产品开发时间不足，结果往往不理想。

◆ 基于人力资源产品做二次开发适合大多企业

不能抱着一个产品解决所有问题的思路进行信息化建设，依靠成熟产品实施应用，在基础已经搭建好的前提下，进行个性化定制，能够最大程度的兼容 HR 系统的确定性和 HR 需求的不确定性。已有的

需求依赖成熟的产品，快速实现。当业务需求发生变化，在已实现的功能上开发调整。这样系统更进、改动、优化的效率会相对提高。

◆ 结合公司实际情况开发移动产品

开发手机 APP 需要企业内部有一定的研发资源，一支比较强大的研发团队。维护一个 APP 成本较高，同时需要开发一些粘性的功能，员工才会下载使用，而优势在于开发 APP 能够在一个平台上实现各项服务，给员工提供多样化的产品。在微信上，为员工提供应用服务也有相应优势，员工只需关注公众号即可使用，便利性较强。企业在进行移动产品的选择时，应该重点根据项目预算、内部开发团队技术成熟度以及企业内部实际需求决定。



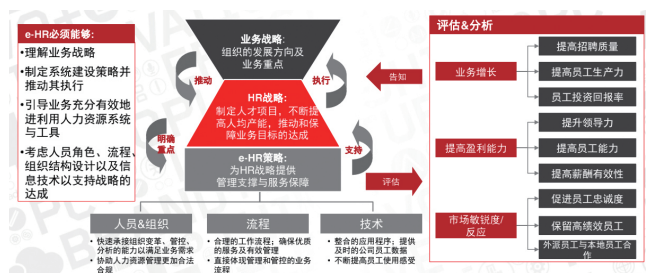
卢宁 | 全球人力资源系统支持与运营高级经理 | 联想

人力资源信息化的背景

人力资源信息化是以支持 HR 战略为目的的，而 HR 战略承接了企业的战略。联想集团是一家注重创新的科技公司，在国际化发展的过程中，联想完成了多次并购。在 2005 年，联想收购了 IBMPC 端业务，在往国际化发展的道路上跨越了一大步。在进行大量海外并购业务的同时，联想集团对人力管理也有了更高的要求。

联想的业务在全球范围内分布，在不同的国家，对于人员管理的流程千差万别。当时，联想管理层决定，推动和实现系统与平台标准化。而原来的系统无法满足联想集团人力资源管理的新需求，于是联想海外首先使用 Workday 作为人力资源信息管理主系统。

企业战略对 HR 系统的要求：



联想中国也在 2014 年用 Workday 系统，并横向将管理统一，即用同一套业务管理规则管理不同国家的人力资源业务。从这个时候起，Workday 成为联想进行全球人力资源管理的核心系统。

选用云系统的原因

联想集团决定使用 Workday 作为人力资源信息化的主数据库系统，其实是一个艰难的抉择，因为这对中国用户在管理和技术上都充满了挑战。做出这个决定主要的原因：

满足全球标准化需求

在 2011 年，联想集团的管理层达成共识，全球使用一套 HR 主系统，推动系统与平台标准化。

合规性的需求

欧盟国家对于人员基本信息存储有法律要求，规定企业不能将员工的个人数据信息存放在法律允许以外的国家。这一问题，拓展全球化业务的企业无法避免，联想选择了数据中心位于欧盟的 Workday 云平台，这能较好地规避这一法律问题。

快速实施的需求

企业拓展全球化业务后，一般会考虑架设服务器来搭建全球 HR 系统，但架设服务器、搭建系统的时间长，管理成本很高。联想集团希望在海外完成并购业务后，能快速地将员工信息数据存入系统，购买 Workday 的服务能够较好的满足联想这一需求，一方面，Workday 的实施周期相对较短，另一方面，它内置了不同国家的法律政策，能够减少联想员工对于其他国家法律政策梳理的工作量。

使用云的苦与乐

联想选择云平台 Workday 作为跨全球、横向贯穿业务的管理平台，能够与共享服务中心的工作进行有效配合与支持，使共享服务中心更好地运作。同时，Workday 平台定期优化服务内容，较好地提升了用户体验。但作为国内首批将云系统作为人力资源主数据系统的企业，联想也遇到了不少问题与挑战。

访问速度

一般大型的云系统，数据中心建立在海外，由于 ChinaGreatFirewall 限制，从中国访问国外系统的速度较慢且丢包率严重。联想系统用户使用 Workday 初期，首次登陆系统的时间有时候会超过一分钟，用户体验很不理想。因此，在加快访问速度上，联想做了很多尝试。使用 workday 的优化网络速度方案，把一些比较大的文件和内容（除员工数据信息）放到中国服务器上，通过这种方式，登录时间缩短到 20 秒。技术层面，联想的网络部门提供了一个联想自主知识产权的网络优化的产品“CloudWAN”。该方案可以自动找出海外的云系统和联想使用端（内网）之间最短的线路，通过一些算法实现网络链路性能的最佳优化，并保证数据在传送过程中，不会由于距离太远或者中国防火长城的缘故引起数据丢包现象。采用这个解决方案后，Workday 在中国的首页加载速度控制在 6s 内，用户对于这个速度基本满意。

◆ 数据安全

在选择云解决方案时，联想努力追求安全性和便捷性之间的平衡。联想非常关注数据安全问题，内部团队造访国家信息安全局，就使用海外云服务的相关事宜进行沟通，确保这一做法也符合中国法规要求。同时内部 IT 团队就系统的安全性进行评估，确保方案同时满足联想数据安全的标准。

◆ 定制化程度

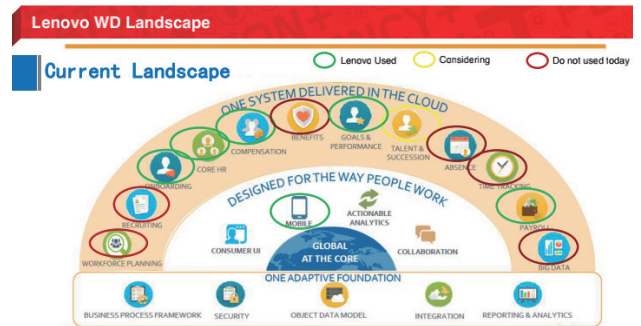
SaaS 系统会不断推出新产品，升级成本很低，能够满足企业大部分需求。但基于企业特质，一些相对特殊的需求，它很难满足。联想在确定购买云服务前，和 Workday 供应商深入沟通，了解系统本身支持哪些功能，这些功能能否满足联想对于 HR 系统的大部分需求。另外，Workday 针对产品如何更新会有投票机制，用户可以对与自己的一些需求进行发布，全球的用户会对不同需求进行投票，投票到一定规模，就会列入 Workday 的开发计划，进行产品升级。不过这种以服务模式升级来实现企业个性化需求的速度相对于直接定制开发的模式还是慢很多，企业的某个需求，可能会在未来的某个版本才可能生效，这一点是需要 SaaS 用户去逐步适应的。当然，通过有效渠道，持续和厂商进行产品的反馈与沟通也是一种行之有效的方法。比如联想在使用中，觉得 Workday 的翻译满足不了联想用户的需求。联想的 HRIS 团队联合业务团队向 Workday 的高层进行持续问题反馈，通过一系列会议反馈产品意见，解释不正确的翻译对中国用户可能带来的影响，逐步达到了我们所期待的翻译的修改。

► 人力资源信息化现状

◆ 系统现状

联想希望通过 HR 系统实现“人才全生命周期管理”，并能给企业人力资源管理带来战略支持。目前，联想集团使用 Workday 云服务平台进行全球所有员工基础信息管理。由于 SaaS 模式不能完全满足人力资源本土化管理的需求，联想搭建的 e-HR 平台为“混合云的人力资源信息化平台”，就是在标准的 Workday 云服务平台基础上，开发职能系统。Workday 主要用于支持人员信息管理以及搭建联想全球的 HR 组织架构，而自主开发的系统主要满足其他功能需求。在系统建设层面，目前联想正处在第三阶段——提升阶段，重点提升系统平台、数据质量和服务体验。

除员工基础信息管理外，联想基于 Workday 云平台实现了入职管理、薪酬管理、目标与绩效管理。另外，联想正在考虑是否使用 Workday 的人才管理和继任者计划这两项服务。下图是联想使用 Workday 云服务的蓝图。



Workday 作为主数据库系统，与前端的招聘系统 PeopleFluent 相连。通过 PeopleFluent 在前端发布招聘信息、收集简历、进行候选人谈判等。当候选人接受 offer 后，招聘系统中的人员信息会进入 Workday 主数据库系统，实现横向打通。共享服务中心的相关人员就会根据候选人实际入职情况，在系统中进行人员信息管理。确认候选人入职之后，会为员工开设账号和权限。另外，Workday 中的人员数据信息会提供给 OA 系统，薪资发放系统、考勤系统、差旅系统、价值激励系统等。

◆ 系统应用现状

在使用 Workday 进行员工绩效管理时，所有员工在年初为自己制定本年度目标，在和上级确认目标后，输入 Workday 系统，考核便立即发起。期间，经理会在线下就 KPI 的达成情况与员工进行沟通，到年底，经理会根据员工 KPI 达成情况在系统上打分，写评价。系统上的考核结果会影响员工的绩效奖金。

进行员工调薪操作时，联想集团会基于公司的业绩以及团队的业绩，给不同的业务团队负责人一个薪资调整预算包，预算包会分解到团队成员。经理结合团队不同成员的绩效情况、所处级别等分配奖金或者进行调薪，该过程通过 Workday 系统完成操作。系统会将调整结果传递给二级经理和相应的人力资源负责人，由他们进行相应的审批，审批通过后，结果会流转到薪资管理的人员那里，由他们进行实际的发放。这样，调薪流程就在系统中生效了。

在薪资、社保、税收的计算发放上，联想集团管理层结合多种因素考虑后，对中国区域和海外区域的员工采用不一样的发放方式。

- **联想中国**：出于成本考虑，将 Workday 中的数据信息同步到本地部署模式的 SAPHCM 中，由内部人员使用 SAP 产品进行计算和发放。
- **联想国际**：将 workday 中人员变更的信息以及其他相应数据提供给第三方服务商，借助他们进行不同国家的薪资计算发放。



信息系统的重点及相关建议

联想在信息化建设时，会重点考虑系统是否符合集团业务发展需求、流程是否标准、用户体验是否不断提高、信息数据是否有效运用。

结合业务需求选择信息系统

联想在选择人力资源信息系统时，重点考虑系统是否满足管理全球范围内不断增长员工的信息以及人员跨地域管理的需求。建议其他企业在搭建人力资源信息系统前，根据组织发展方向及业务重点深刻理解企业发展战略，根据企业发展战略制定 HR 战略，然后搭建 e-HR 系统。

流程梳理与统一

在搭建系统前，每个企业都会对需要上线的业务进行流程梳理。联想在上 Workday 系统前，对全球 77 条人力资源管理流程进行统一。将不同业务流程进行模块分类，为其制定标准的流程，尽量在全球范围内实现关键业务流程统一。77 条流程涵盖员工自助服务、员工合同的签订、绩效流程、薪酬管理流程等。对于特殊流程或很难进行统一的部分，会选择保留差异。比如由于各国政策法律不同，薪资计算和发放方式、考勤无法实现标准化。

在 Workday 中进行流程配置相对简单，联想对业务人员进行简单培训之后，流程基本可由业务人员定义，这能较好地满足业务需求。联想在设计流程时，如设计员工入职流程时，会考虑流程由谁发起，由谁进行审批，谁来确定该员工的薪资，谁来制定该员工的成本归属，谁来确定发起的行为是否合规。在流程上线前，首先会定义人员角色以及角色相应的权限，仔细检查相应的审批是否有效以及审批人员是否能尽到相应的责任。联想会以这样的方式对每个流程进行准确的定义。建议在流程梳理时，先按业务模块分类，确定不同的流程对应的审批人员是谁，思考怎样能使流程生效，怎样能完成跨系统、跨国家的调动。

不断提升用户体验

联想不仅通过减少审批层级和统一特例情况对流程进行优化，确保流程设计合理，使系统与业务更加紧密，通过系统信息快速反应出业务的变化。同时，还通过技术产品提高用户体验，在技术上不断创新，整合应用程序，开发移动产品。互联网强调多入口，联想提供移动化的服务后，努力寻找更好的应用、设计、流程和引导，提高用户体验。联想用户能在手机端上使用在 PC 端实现的所有功能，主要通过不同认证级别保证信息安全。比如员工在联想内网进入 Workday 平台，可以直接单点登录；若连接外网使用，就需输入用户名和密码，有些安全级别较高的信息需要通过验证码才能获取。

建议在整个 e-HR 建设中不断思考：是否选择了合适的、人性化的工具，流程是否做到由繁至简，数据质量是否不断在提升。

提高信息数据质量，有效应用数据

联想在数据的治理与应用上不断地进行探索，重点进行人员和组织信息管理，不断提高信息准确度，满足信息管理的基本要求。

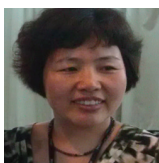
- **数据质量**：保证数据质量的关键在于建立完善的 HR 制度、搭建合适的人力资源信息平台、拥有有效的数据梳理体系、建立相应数据治理流程、相关数据管理人员明确自己的职责。联想一般从输入端去检查数据质量。比如了解员工自助服务中数据信息的质量，联想会去分析在员工输入层面的出错率，在系统导入层面的出错率，找出数据出错的根源，然后对数据进行修改。
- **数据应用**：联想将不同业务模块完全打通，数据分析时与业务场景结合，不断把业务数据和 HR 数据整合，寻找能给业务发展提供支持的数据。如将人力资源数据和财务数据整合，通过分析人员成本、管理成本、人员产出等数据，了解一个项目需要几个人能够满足需求，给业务团队一个准确定位，明确当前人员情况与需求之间存在的差异。

建议在做数据分析前，首先保证数据信息的准确性，再明确业务的分析需求，进行有效的分析。

写在最后的话：HR 信息系统的建设不是一蹴而就的，HR 系统本身的优劣并不是影响信息化实施与建设的关键，对一些小的公司，甚至 EXCEL 都可以作为一个小型的人力资源系统支持业务。更好的理解业务，对业务的发展和系统的发展做出前瞻性的判断，将 HR 业务与系统的 DNA 相结合，将业务流程和管理、系统流程与管理结合，通过系统的整体规划和提升去建议和促进 HR 业务发展，这样 HRIS 才能最大限度的发挥自身优势和实现自我价值。

案例启示

海尔人力资源信息化管理实践



张俊玲 | 人力资源高级经理 | 海尔集团

人力资源信息化背景

海尔集团是全球大型家电第一品牌，一直以创新的思维推动组织变革和发展。2012年，海尔从全球化战略阶段进入网络化战略阶段。在互联网时代，海尔致力于成为互联网企业，颠覆传统企业自成体系的封闭系统，变成网络互联中的节点，互联互通各种资源，打造后电商时代基于用户价值交互的共创共赢生态圈，实现攸关各方的共赢增值。海尔的人力资源信息化建设与集团战略变革、组织变革息息相关，始终以企业战略目标为导向，以专业增值、灵活高效、搭建有温度的用户体验平台为准则。

人力资源信息化历程

- **2005年之前：**海尔的各产业线自行建立各自的人力资源系统，相互独立。
- **2005-2008 数据标准化：**随着集团组织的整合及 HR 业务流程与政策的整合统一，从集团层面建设了人力资源信息系统，实现数据标准化。海尔使用 SAP 作为人力资源数据系统，实现全集团人事管理的信息化以及薪资的系统核算、系统发放，实现集团薪资政策、工资核算上的统一。
- **2008-2010 流程信息化尝试：**海尔引入外部资源，在专家团队的指导下，搭建了 HR 业务流程。数据直接对接到 SAP 系统，如绩效系统、招聘人才池管理等信息化系统。
- **2010-2013 流程信息化全面重构：**根据海尔人单合一战略进程的推进及战略要求、用户需求的优化，海尔全面重构了符合战略及用户要求的流程系统。
- **2013-2016 流程差异化：**承接海尔生态圈平台型组织战略，搭建了小微 e-HR 增值平台和 HR 大数据平台。海尔将与人力资源相关的所有系统都关联到 e-HR 平台，集成了 HR 业务的所有流程，并为“小微”提供定制化流程（以标准流程为基础，根据“小微”的需求而定制的流程），实现 HR 流程模块灵活组合。

人力资源信息化现状

承接平台型生态圈组织战略转型的要求，海尔打破了传统组织架构，以“小微”作为基本的运作单元，从传统制造家电产品的企业转

型为面向全社会孵化创客的平台。海尔通过小微 e-HR 增值平台和 HR 大数据平台助力战略变革，通过人力资源信息系统，实现数据与信息实时动态显示，让集团政策公开透明，同时，使人力资源业务流程更加高效便捷，提高用户体验，助力小微运营决策，提供 HR 增值服务。

◆ 小微 e-HR 增值平台

海尔以战略要求和用户需求为核心，基于互联网新技术，建立了小微 e-HR 增值平台，实现与用户零距离交互。

用户登录小微 e-HR 平台，系统自动根据小微类型及用户角色，匹配相关流程，即可一键访问所有功能模块。员工可以在主页 LOGO、工作台、系统流程等多处，体验个性化专属定制服务，也可在线实时咨询、交互。

海尔广泛调研、连接用户需求，开发吸引内外部优质产品和服务，搭建的员工自助服务平台，集成在小微 e-HR 平台上。员工登录 e-HR 平台，除基础自助服务外（如修改个人信息、查询薪资绩效、五险两金等），还能结合自己及家庭的需要，以内部优惠价格，选择自助体验，购买车险、金融等多种创客专属的服务与产品。



◆ HR 大数据平台：

在信息化推进过程中，海尔积累了大量的数据，并希望能够有效利用这些数据，呈现业务所需的报表信息。因此，海尔基于成熟的大数据产品定制开发了 HR 大数据平台，将人力资源系统的数据（人员信息数据、绩效数据、薪酬数据、合同保险数据等）和财务系统的数据有效整合，进行层层钻取结构分析、图标结合相关分析、What-if 预测分析，为“小微”提供了丰富的指标，HR 和管理者不仅能够通过 HR 大数据平台查询前几年的报表，还能基于过往的数据进行预测性

分析。在上 HR 大数据系统前，海尔首先明确了“小微”的需求，并对数据进行了挖掘与清洗。

• 明确“小微”需求

前期，海尔和“小微”进行了充分的沟通，了解他们关心哪些指标。例如，展现组织人力资源综合绩效表现的运营指标，海尔根据“小微”需求反馈的结果，最终在大数据平台上呈现了收入、利润、人工成本、期末人数、人均效率、人均效益等指标。

• 保证数据质量

海尔人力资源的数据存储在 SAP 系统中，财务系统中数据的存储方式与 SAP 系统中存储的方式存在差异，因此在整合数据时，需要统一口径，设定一个标准。在第一批数据上线前，海尔花了一个多月的时间使用数据挖掘工具和数据清洗工具进行数据的挖掘与清洗，保证各个系统的数据、语言一致。

◆ “iHaier” APP :

除小微 e-HR 增值平台外，“iHaier” APP 也为员工提供了便捷的自助服务。除基础的申请类服务外，海尔的移动实施团队通过在地图上设置相应坐标，员工可以通过 APP 在周边范围内进行移动考勤打卡，避免出现在打卡机前排队的情况，以此提高用户体验。

除移动打卡外，“iHaier” APP 中有一个“海尔电话”的模块，里面提供了全集团成员的联系方式，由于海尔集团人员较多，这个功能为员工相互联系提供了便利，提高了 APP 产品与用户之间的粘性。

▶ 人力资源信息化发展方向

◆ 提升用户体验

目前海尔通过系统基本实现了人力资源各个流程的线上管理，同时也实现了将各流程集成到同一平台的目标。未来，人力资源信息化团队将致力于提高用户体验，在场景式的友好体验中心、HR 专业增值服务、员工工作与生活服务便捷站功能上对平台进行优化升级。例如，目前小微 e-HR 增值平台上，虽然提供了搜索功能，但无法搜索流程中的节点，海尔希望为员工提供场景服务，在平台上提供导航，用户只需输入一个模糊的需求，平台中出现一系列选择项的同时还会有一个指引，缩短员工的搜索时间，提高效率。

◆ 整合外部数据进行 HR 大数据分析

海尔集团内部的数据已经比较全面，目前考虑将外部的信息数据，如相同行业的整体情况分析数据（某个岗位的薪酬设定、普遍离职情况、招聘情况等）增加到 HR 信息数据平台上，给“小微”提供更多增值服务。未来也可能通过完善的设备收集行为数据、动态数据等，整合到 HR 大数据平台上，进行深入的数据分析。

▶ 人力资源信息化的挑战

由于各个“小微”发展阶段不一，管理方式不同，因此对于人力资源信息平台的需求差异性较大，统一的流程满足不了各个“小微”的要求。海尔集团考虑到这一现状，在开发小微 e-HR 系统时，为“小微”提供可配置的流程。

但面对众多“小微”提出的个性化、差异化的需求，一一满足十分困难，这样也会使整个人力资源信息系统没有价值主张。在进行流程定制化时，即满足“小微”的需求，又实现集团对数据管控上的要求是一大挑战。

人力资源信息化推进人员在与“小微”的相关负责人进行沟通后，洞察“小微”在人力资源管理流程上个性化的需求。之后，提供标杆企业的流程设计，供“小微”参考，让其明确自身真实的需求，并将流程梳理清晰。根据“小微”提交的需求，海尔 HRIS 的团队成员将需求归类，以合法、合规为前提，设计出多种流程，供“小微”选择。HRIS 的委员会从专业的角度向“小微”的负责人提出适合其现状的几种流程，并将几种流程在系统中使用时的风险，充分提醒到位，供其参考。人力资源信息化管理团队在这个过程中，结合考虑“小微”信息化的需求和集团信息化的要求进行流程设计，在流程设计时明确哪些步骤需要在系统上实现，最终进行定制化开发。通过这种方式来平衡小微个性化的需求和集团的战略需求。

▶ 人力资源信息化建设的建议

◆ 搭建前瞻性的系统架构

人力资源信息化建设前，可以通过对标同行业人力资源信息系统较成熟的企业，全面思考系统的框架应该如何搭建的问题。即使目前企业的人力资源信息化处于起步阶段，也需要清楚几次更新迭代后，希望信息平台实现哪些内容，以此来搭建能够满足未来需求的成熟的系统架构，方便后期进行升级与扩展，避免在人力资源信息化建设中，因前期架构和规划限制，导致系统后期需做颠覆性工作。

◆ 各系统统筹管理

在人力资源信息系统建设时，建议由专门的人员对各系统进行统筹管理，而不是人力资源不同的业务流程由各业务部门自行确定，避免因各个资源职能系统版式不一、标准度低引起模块整合困难的问题。

◆ 明确需求后进行系统的购买与开发

无论是开发系统还是购买外部成熟产品，明确需求最为关键。反复思考通过系统需要实现哪些目标，在线上实现是否合理。如果购买外部成熟的人力资源服务产品，首先了解产品是否符合内部的需求，并去了解其他用户使用该产品后的反馈。如果寻找系统开发团队定制开发，了解项目开发团队以往的项目经历十分关键，因为信息系统一旦开始建设，就是一项比较大的工程。

案例启示 百度人力资源信息化管理实践



王崇良 | 人力资源系统与运营共享平台高级经理 | 百度

人力资源信息化进程

百度十分重视人才的管理与培养。“招最好的人，给最大的空间，看最后的结果，让优秀人才脱颖而出”是百度秉承的人才理念。在人力资源信息化建设上，百度不断迭代更新，优化产品与服务，同时利用大数据助力人才、组织、文化建设。

◆ eHR 1.0 时代

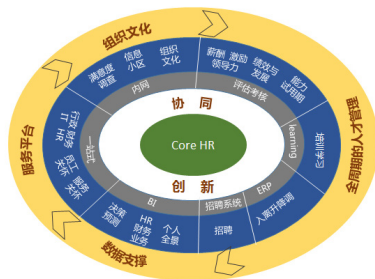
基础应用阶段：主数据系统实现组织、人事、薪资线上化，外围系统相对简单。

◆ eHR 2.0 时代

快速提升阶段：HR 与 IT 联合立项，打造出一套全新的 HR 系统，并且在主数据库系统外围衔接多个系统，线上实现员工入、离、升、降、调管理。

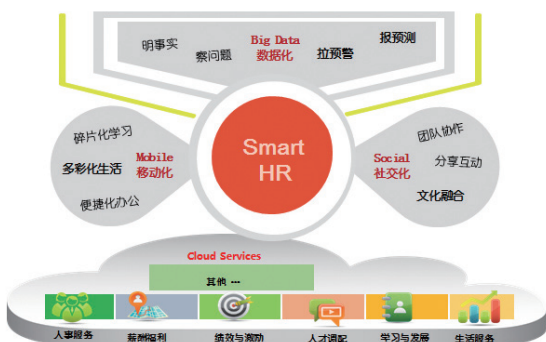
◆ eHR 2.5 时代

相对成熟阶段：百度在信息系统上完成全周期的人才管理。



◆ eHR3.0 时代 -SmartHR

优化完善阶段：由数据化平台、移动化平台、社交化平台、云平台组成百度完整的 e-HR 系统，从“生活、学习、工作、发展”四个方面为员工提供了丰富的产品，同时通过大数据助力人力资源战略与业务。



百度人力资源信息化现状

信息化实践上，百度主要通过自主研发、定制开发产品满足用户需求，不断地从员工的“学习、生活、工作、发展”四个方面思考提高系统用户体验的方式。目前，百度通过智能化平台“人才智库”将碎片化的异构数据进行整合分析，实现人力资源真正的大数据分析。

人力资源信息化、智能化管理，为公司高层、业务经理、HR、员工都提供了有效的数据支持。对高层管理者而言，通过智能平台，接收数据分析结果和预警，掌握更全面的信息，立足于科学依据做出业务决策；对经理而言，通过智能平台，能够聚焦业务，同时审批操作更加方便；对 HR 而言，通过智能平台，了解公司人力资源活动的健康状况，审视激励的分配机制是否合理。对员工而言，能够享受更加周到的服务。

◆ 人力资源管理智能平台——人才智库

百度基于大数据分析实现智能化人才管理，根据不同的分析主题，开发相应模型。比如结合内部管理需求，预先把控企业管理风险，提供预测性分析工具。在智能分析工具上，百度不断进行迭代：才报——人才智库 1.0 版——人才智库 2.0 版（2016 年 6 月），使智能分析结果更科学客观。“人才智库”根据人才管理的三个应用场景：人才、组织和文化，提供智能化的解决方案。将不同平台中的人员信息、组织信息、人员行为产生的数据和外部数据进行异构整合，构建模型，进行管理不同维度的分析。基于人才、组织、文化三个应用场景，将人才智库拆分成六个模块。

- **模块一：智-管理** 以往仅通过 HR 观察，很难判断组织是否健康，所以百度人才智库主要针对管理风险和离职影响做智能化分析。管理风险是指对组织稳定性进行评估，将部门人才结构、组织结构变动、管理深度和员工价值纳入算法进行挖掘。离职影响主要评估组织中的关键人员变动，对组织发展造成的影响，对下属变动造成的影响等，通过智能工具预测离职影响指数，来更好地为人员和组织变化做管理上的判断支撑。
- **模块二：智-来往** 智能工具从人才管理和组织管理的角度，进行员工离职相关的智能分析。基于互联网大数据（主要获取与工作经历相关的信息）和内部大数据（HR 信息系统中的数据 + 行为数据）分析离职原因，进行离职预测。

◆ 提供人力资源服务的其他产品

百度在多个平台上为员工提供内部工作所需的产品。包括“百度Hi”、“内搜”、“度学堂”、“度生活”等。

企业版“百度Hi”在移动端和PC端都能使用，是百度内部员工的沟通软件。员工通过“百度Hi”的“应用中心”，能够实现提交审批、查看待办事项、工卡充值、挂号、提交问题等服务。内部还有一个HR公众号，内置了很多人力资源服务的提问和解答，若无法获得对称信息，可以进入人工服务，通过百度Hi和HR进行沟通。

百度的“内搜”中汇聚了大量信息，以结果的方式呈现，称为“阿拉丁结果”。例如员工需要向HR了解怎么在北京办理居住证，在“内搜”中输入办证需求后，“内搜”能结合员工实际情况直接在搜索结果中进行后续的申请和提交。

“度生活”是百度自主研发的产品，主要为员工提供便利的服务，内置了人力资源相关服务产品，包括社团、交友、二手交易、关怀活动等等，百度主推“度生活”APP。

“度学堂”是百度内部开发的培训与学习产品。手机端的度学堂APP只推送碎片化的个性课程，用户能在手机端上实现课程报名、现场签到、作业提交、培训积分兑换等功能。

百度近期还基于“度学堂”开发了游戏化学习平台，为员工提供一站式学习项目体验。员工通过“度学堂”可以直接访问游戏化课程。五条游戏路径分别为：工程师路径、设计师路径、产品经理路径、新员工路径、新任经理人路径。以前员工进行学习，需要从巨大的知识库中寻找所需的课程，导致员工学习意愿不高。现在，百度将学习路径放入游戏情景中编排，让员工以闯关的形式进行学习。系统根据员工每天是否进行学习、学习时长以及考试成绩来判定奖励内容（虚拟

宝石、钻石），这个奖励体制已在百度内网打通，员工可以以此兑换礼品和产品。这种游戏化激励机制，明显增强了员工学习的积极性。

▶ 人力资源信息数据应用的建议

◆ 用技术产品提高数据输入准确性

实践证明，进行数据化管理时，产生数据越自动化，数据准确度越高；在用户输入端，员工需要填写的内容越多，出错可能性越大。因此，在数据输入端，百度尽可能通过技术产品，自动化生成初始数据。比如通过图像识别技术扫描证件后自动生成所需信息；在前台放置一台二代身份证读取机，直接读取基本信息等。同时，对于那些既不需要存档，对数据分析也毫无用处的信息，百度将对应问题从输入流程中删除。

◆ 明确数据检查流程

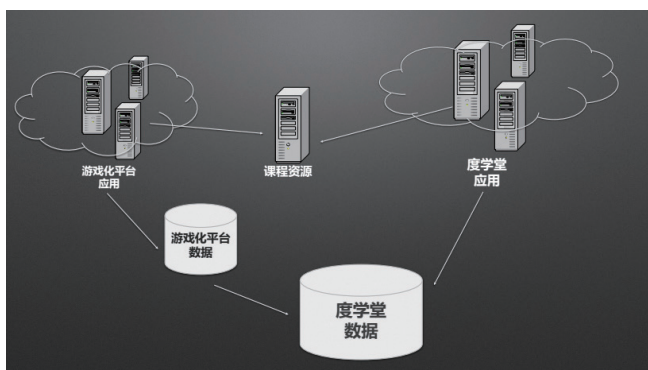
人力资源的数据一般有两种作用，存档与分析。百度进行数据管理时，针对两类数据采用不同的审核流程，因此，需要明确检查数据的具体流程。进行数据管理时，反复思考，由谁审核数据更合适，审核之后，在哪个节点进行复核，复核的流程能否改善等。

◆ 找专业的人进行大数据建模

HR面对海量的数据，进行某一主题分析时，不清楚哪些数据是与分析主题相关的。比如考虑薪资的涨幅对企业生产力的影响，HR很难弄清这背后的数据有哪些，这些数据的权重怎么制定。所以需要找专业的数据分析专家加入，否则数据化进程将很难推进。百度专门前往美国邀请到了在管理和大数据方面都很有建树的顶级专家来进行大数据分析建模。

▶ 信息化建设的发展方向

百度将继续运用大数据分析技术为人才、组织和文化管理提供科学的智能工具和智能决策支持，将人工智能做得更智能。继续开发离职影响力预测工具、招聘市场综合分析工具、组织健康指数评估工具等。通过智能分析，科学评估组织稳定性和人才结构状况，为组织优化调整、人才健康流动提供支持。另外，百度将致力于开发更好的自助服务产品，帮助员工提高工作效率。





关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2016 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,700 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是具有深远影响力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 20 份权威研究报告, 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、在线学习与移动学习、等等, 提供人力资源行业优秀的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”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。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”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现优秀实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



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

第二届 中国人力资源信息化管理调研报告

THE 2nd 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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。