

人力资源管理咨询方法
Human Resource Consultancy 丛书

SAP SAP Human Resource Consultancy 人力资源 咨询

◎揭示全球著名咨询公司的方法论◎提供拿来即用的工具增强实用性
◎运用多幅真实图表阐释咨询内涵◎通过完整咨询案例再现咨询过程

方少华◎编著



机械工业出版社
China Machine Press



SAP

財力

近頃

平河



人力资源管理咨询方法
Human Resource Consultancy 丛书

SAP
SAP Human Resource



Consultancy

人力资源咨询

◎揭示全球著名咨询公司的方法论◎提供拿来即用的工具增强实用性
◎运用多幅真实图表阐释咨询内涵◎通过完整咨询案例再现咨询过程

方少华◎编著

 机械工业出版社
China Machine Press

以前的 HR 软件大多偏重于员工资料的管理,而现在的 HR 软件已经可以为企业高层的管理、决策提供有力支持。SAP HR 系统将企业人力资源管理业务通过信息化技术手段处理,使得企业全员参与到人力资源管理活动中,推动了企业全面人力资源管理的实现。由此,既提高了工作效率,也为管理层提供了日常管理的依据。

本书针对 SAP 人力资源管理咨询这一热点内容,系统地介绍了全球著名咨询公司完善、系统和使用便捷的方法论和工具,并对一些 SAP 人力资源咨询项目案例进行了全景展示,有利于人力资源管理者、企业管理者和咨询顾问全面掌握 SAP 人力资源咨询及管理的核心方法,从而全面提高工作质量,从容应对市场竞争。

图书在版编目(CIP)数据

SAP 人力资源咨询/方少华编著. —北京:机械工业出版社, 2006. 12
(人力资源管理咨询方法丛书)
ISBN 7-111-20536-7

I. S... II. 方... III. SAP—人力资源管理—咨询学 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 150708 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 责任校对:唐海燕

封面设计:稚午书装 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

178mm × 252mm · 18 印张 · 358 千字

0001—5000 册

定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639、88379641、88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版



作者简介

方少华 国内资深管理咨询顾问及人力资源专家，MBA。曾先后在世界五百强公司卡特比勒（中国）有限公司、埃森哲咨询（上海）有限公司、凯捷安永咨询（中国）有限公司从事企业管理、顾问和项目管理工作。在企业战略管理、人力资源管理、销售管理、业务流程、知识管理等领域及IT咨询、管理咨询方面有超过十年的经验。其咨询的专业范围包括企业战略咨询、企业业务流程重组、企业薪酬及长期激励、绩效考核、能力素质模型等人力资本咨询，以及SAP、Oracle等人力资源信息系统应用咨询；涉足领域包括金融、化工、制造、高科技、钢铁、能源及医药等行业，积累了丰富的商业知识、各类工业背景、管理及咨询技术和经验，对公司战略、业务、流程、系统及它们之间的整合有非常深刻的见解。

SAP 人力 资源 咨询
SAP Human Resource Consultancy



责任编辑：曹雅君

出版咨询：010-88379706
caoyajuncc@sina.com

封面设计：耀午书装

推 荐 序

信息时代的到来,使得 e-HR 应运而生,从而推动了人力资源管理从行政事务管理向战略性人力资源管理的转变,并大幅度提高企业人力资源管理的技术含量和工作效率,达到革新企业管理理念的目的。e-HR 是一种全新的人力资源管理模式,是人力资源管理提升和变革的必由之路。随着计算机网络的发达,电子商务空前发展,企业之间的竞争已经从有形的市场逐渐转向了网络,而相应的企业管理也都进入了信息化的轨道。现在越来越多的企业进行了信息化管理,实施了 ERP 系统,而在 ERP 所需要整合的资源中,人力资源无疑是最重要的一个,且正变得越来越重要。

自泰勒提出科学管理原理以来,企业的组织结构一直是垂直的金字塔式组织结构,强调的是命令与控制,重视以严格的纪律与制度约束员工,以完成工作任务的好坏为依据评价员工,即企业人力资源管理的实质是监督管理。全球化、市场化、信息化的发展,使中间管理层次减少,组织结构呈现扁平化。企业强调对员工的授权,鼓励员工扩大自己的工作内容,提高员工的通用性和灵活性,更加强调员工的参与管理。同时,计算机及互联网技术在人力资源管理中的应用,使得一些事务性的人力资源管理工作,如培训、请假、报销、福利项目的选择等,可由员工自我处理,因而企业人力资源管理的实质转变为员工自我管理。一般说来,企业人力资源管理工作大致可以分为两部分:作业性项目与战略性项目。作业性项目指的是考勤、人事档案管理、绩效考评、薪资福利等行政性和总务性的工作。战略性项目指的是人力资源政策的制定、执行,中高层主管的甄选,员工的教育、培训、职业生涯规划,开发、留住人才等,具有相当的前瞻性。全球化、市场化、信息化的发展,尤其是计算机及互联网技术的广泛应用,使得稳定的、机械性的、重复性的人力资源行政事务性工作基本上被机器取代,或者被“外包”,使人力资源管理者集中精力于重要的战略性项目。企业人力资源管理部门因而由原来的非主流的功能性部门转变成为主流的战略性部门。

当今世界，全球化、市场化、信息化使人力资源的重要程度达到前所未有的高度，也使人才争夺更为激烈。一方面，计算机及网络技术的应用，使企业里许多人力资源管理工作或由机器完成，或由员工自主进行，如自选福利项目、线上学习等。因而，人力资源管理者就不再只是行政事务管理者、员工的监督者，很大程度上是战略决策者、咨询者。他们既参与企业总体发展战略的制定，又主持人力资源战略规划；既为企业高层领导决策提供咨询服务，又为企业员工

工作及个人成长提供指导和帮助。另一方面，全球化、市场化、信息化的发展使知识变得比以往任何时候更重要，知识创新成为社会发展的主要动力。企业无论是产品、服务还是生产方式将为知识所控制，而较少受硬件设施的限制。在此情况下，企业之间最显著的差别不是产品、服务或生产经营设备，而是知识型员工。评估企业资产，将主要不是从土地、设备、库存、建筑物的角度去衡量，而是从存在于公司经理和员工头脑里的知识的角度去考虑。因而企业要在竞争中占据主动、立于不败之地，必须重视人力资本投资。通过对员工教育、健康的投资形成雄厚的人力资本。

全球化、市场化、信息化的发展大大提高了人力资源市场的透明度，人们能比较容易地获取全球人力资源市场供求信息，从而使企业越来越意识到人力资源的决定性作用，普遍重视人力资源的获取、开发、利用和挽留，对能挑大梁的重量级人力资源更是求之若渴、关爱有加。网络时代是十倍速、百倍速的时代，新型企业尤其是高科技企业迅速、大量地涌现，对人力资源尤其是高层次人才的需求大增，导致人才短缺。对人才而言，稳定的职业已毫无意义，哪里待遇好，哪里最能施展拳脚，就去哪里工作。这一切，使招聘人才难，留住人才更难。然而通过人力资源信息化，却能有效地帮助企业实现全面人力资源管理，即从人事管理到员工发展，从引人、用人、育人、留人、激励人的员工整个生命周期的管理，从而确保企业的竞争优势。

回顾过去很长一段时期以来，企业人力资源管理完全由手工操作，技术含量低，既费时费力，又容易出错。20世纪60年代末，发达国家的一些企业把计算机作为自动计算薪资的工具。20世纪70年代末，计算机不但用于计算薪资，而且用于报表生成和薪资数据分析。20世纪90年代末以来，由于个人电脑的普及，数据库技术、客户/服务器技术，特别是网络技术的发展，信息技术广泛应用于人力资源管理，不论是薪资和福利计算、招聘、培训，还是考勤、绩效评价、岗位描述，都开发出了专门的系统和程序。从而大幅度提高了企业人力资源技术含量和工作效率。此外，互联网在企业的广泛应用，使企业许多管理、业务工作由网络完成，从而减少管理人员和业务人员，为组织层次的减少创造了条件。全球化及互联网使企业的外延可以大范围扩展，员工不一定在本地，科研和生产资源也可以从异地获取，在世界各地建分支机构只需在网上输入有关信息即可，本地企业内部管理及跨地区、跨国企业管理都可以依托计算机进行，从而使虚拟经销商、虚拟门市、虚拟部门等企业内外部虚拟组织盛行。另一方面，将出现一些全新的部门，如网络直销中心、物流服务中心、员工关系中心等。一些著名公司如埃森哲、戴尔等在大连建立的共享服务中心，通过人力资源信息化来实现人力资源的整合及全面服务。

正是伴随着“以人为本”的管理理念逐步深入人心，如何“激活”人才促使人力资源管理软件在信息化建设舞台上日趋活跃。众多杰出企业的实践证明，

推 荐 序

2006 年 11 月 6 日

推 荐 序

前 言

现今，企业的市场竞争已呈现全球化和高科技化的趋势，几乎所有的企业家都意识到：“人力资源是企业所有资源中最为活跃与昂贵的资源，是所有资源之首，是最重要的竞争力因素之一”。企业业务流程的各个环节，如产品的设计、生产、销售、服务等，都离不开人的参与，任何一个环节出现问题，往往都表现为人的问题。员工的素质与士气已成为企业生存与发展的基础，良好的人力资源管理将有助于企业营造人才发展环境，提升竞争能力。从这种意义上讲，一个企业中人力资源工作的有效性是促进企业发展的战略性因素。人力资源作为企业重要的战略性资源，开始被企业高层充分考虑到企业的战略规划之中。企业不再只是对人力资源进行浅层次的管理，而是将人力视为一种可增值的资源进行深度地开发与经营。

如何开发和管理人力资源，使其转化为最有效的生产力，是众多管理者的愿望。以往企业的管理，一是受管理人员的素质制约，二是缺少科学有效的管理工具作为辅助。企业管理者要想对企业的相关资源信息进行收集、分析，往往需要耗费较多的精力，对于管理地域跨度较大的企业，往往需要耗费更多的人力、物力和财力。现阶段企业需要建立由高管人员、直线经理以及专业人力资源管理团队共同组成的人力资源经营主体，实施系统化、全面化的人力资源管理理念。随着对人力资源管理的要求日益提高、人力资源部门工作的日益专业化，需要一个有效的工具辅助管理者进行管理。同时，计算机技术作为人力资源管理的工具，其作用日益显现，计算机及其软件可以用来处理人事定量的问题，比如人事信息管理、员工考勤、薪资计算等，较之手工管理，大大降低了例行性工作占用人力资源管理时间的比例，无疑极大地提高了人力资源部门的工作效率，从而使管理者有更多时间思考战略层次的问题。最后，网络技术的应用，为人力资源部门之外的其他管理人员及员工提供了各种形式的自助服务，比如企业高管人员可以在网上查看企业人力资源的配置、重要员工的状况、人力资源成本的分析、员工绩效等；对直线经理而言，可以在网上管理所属部门的员工，比如可以在授权范围内修改员工的考勤记录、审批休假申请、进行绩效管理等；对于普通员工，可以在网上查看本人薪资明细、累计福利、内部招聘信息、各种人事政策、个人考勤休假情况、内部培训课程情况等。自助服务的提供，使得人力资源管理从以前的相对封闭变得开放，滞后管理变成超前管理，这些好处无疑可以改善人力资源部门对企业最高决策者以及全体员工的服务质量，并使得企业全体人员都能参

与到人力资源的管理活动中来，从而真正实现了全面人力资源管理。

一直以来，无论是在外企从事管理工作还是在国际性的咨询公司工作，我总是期待将来有一天能把积累的管理、咨询知识、经验与广大企业及各界人士分享。事实上，在全球著名咨询公司工作的六年多时间里，足迹几乎走遍了整个中国，涉及金融、化工、制造、钢铁、医药等众多行业，同时也为众多的客户提供了从企业战略、业务流程、人力资源管理、组织设计等管理咨询到 SAP、ORACLE(PEOPLESFT)实施等 ERP 咨询。作为顾问、小组长、项目经理、质量经理、售前支持及项目总监，一直在思考、总结中国企业及其管理水平与世界企业的差距、本土咨询公司与世界知名咨询公司的不同，今天终于有机会把自己最深的感受和体验与大家分享，衷心希望此书能对广大的中国企业、企业管理相关人员、咨询从业人员乃至整个社会、企业、咨询业界同仁有所帮助和启发。

本书共五章。第一章是本书的导论，主要介绍人力资源信息化管理及咨询的基本概念和知识及其发展过程和意义，旨在给广大读者作一个初步的介绍，帮助读者更好地了解人力资源信息化或者说 e-HR 方面的相关知识，也是本书的导入部分。

第二章、第三章是本书的核心，事实上也是介绍全球著名咨询公司的竞争优势。方法论与工具相辅相成、紧密相连，在写作过程中也想把它们写在一章，但后来仍然分开介绍，是想告诉大家一个事实，全球著名咨询公司确在所有咨询领域积累并形成了一整套科学、先进的咨询方法论和工具，这对咨询项目的成功至关重要。所谓咨询方法论，主要是指给客户做一个项目，一步步应该怎么做、做哪些事情、为什么要这么做、做出来的成果有哪些，有时也包含一些项目管理的内容。在方法论这一章中，读者会看到全球第一的 SAP HR 软件咨询的基本实施方法，虽然很多类似的书籍对此有部分涉及，但都不够系统和完整。咨询工具是帮助咨询顾问在方法论的指导下更好地完成项目的表格、图形、图片、分析模板、分析方法等，全球著名咨询公司正是依靠这些领先的工具来按时、保质保量完成各种咨询项目的任务并使客户满意，越资深的顾问越看中这些完善的、系统的、便捷的方法论和工具。需要说明的是，不管 SAP 如何升级和推出新产品，其核心的内容很难改变，所以这些方法论、工具和接下来要介绍的案例总是具有重要的实用参考价值。

第四章是本书的重点，重点介绍 SAP HR 实施的案例。本书并没有讲述一个 SAP HR 咨询项目的一些具体过程，如项目投标(包括做前期客户调研、写方案书或建议书、方案书讲解、商务谈判、签订合同等，尽管编者曾经参与了许多项目的售前支持并赢得了许多行业有影响力的大项目)、项目实施(包括项目准备及启动会议、现状分析、未来设计、实施反馈及调整等)、项目服务(主要是指项目完成后的一些服务及支持)，因为已经有太多类似的书籍讲述这些基本的过程，且这些过程对客户及企业界人士并无很大的意义。而本书侧重介绍 SAP HR 咨询项目的

案例成果或者说读者看到的可能是 SAP HR 实施的最终报告和实施文档(出于法律角度考虑,书中部分真实的客户及公司名称隐去,如果书中出现的名称与任何企业或个人的名字相同,纯属巧合),读者从中可以清楚地看到一个 SAP HR 咨询项目是怎么做出来的、做了哪些分析、得出了哪些结论、这些结论或建议的方案是如何得出的、对客户价值有哪些、如何给客户真正可操作的和合理科学的解决方案,这是项目的关键。读完本章再结合前面的方法论和工具,稍加思考就能回味出那些全球著名的咨询公司是如何实施成功的人力资源信息化咨询项目的,相信这些案例的几乎完整展示对企业的高层管理者、从事人力资源管理相关工作的人员、相关咨询人员、研究人力资源的学者和社会各界对企业人力资源及咨询感兴趣的读者都会有很大的启迪。

本书最后一章即第五章是对人力资源管理信息化的展望。意在探讨全球、亚太区乃至中国这个全球最大的市场并最具发展潜力的国家的企业人力资源信息化的一些重大特点和发展趋势。在后面的附录中本书对全球一些著名信息化厂商及咨询公司、相关网站作了部分介绍,以帮助读者更好地了解人力资源信息化咨询领域的相关知识。

十多年的企业管理及咨询实践,特别是有在世界 500 强公司从事企业内部管理及在全球著名咨询公司多年的咨询经历,使我在长期的咨询实践和不懈思索之后,毅然决定把自己学习、观察、体验、经历、操作、实践、积累的知识和经验与大家分享,让咨询不再朦胧、全球咨询公司不再神秘且高不可攀、企业不再迷惘。

本书并不是有关人力资源管理信息化咨询的理论巨著,也不是尚未验证的观点。相反,每一个章节都是编者本人在企业或咨询公司观察与实践经验的总结。本书可读性相当强,对那些想要在未来一展身手的公司或职业人士来说,是一本不可多得的实用好书。

尽管积累、思考了这么多年,倾尽了极大的心血,力求使本书成为一部有思想、有价值、系统实用的作品,但由于时间、能力和水平等各种因素的限制,遗憾在所难免,欢迎来电沟通。电子邮件:kevinfsh@msn.com。人生的道路永不停止,成功属于不断探索的人!

方少华

2006 年 10 月 18 日

目 录

推荐序

前言

第一章 人力资源管理信息化导论	1
第一节 人力资源管理信息化的发展	1
第二节 人力资源管理信息化的含义	11
第三节 人力资源管理信息化的作用及意义	23
第四节 人力资源信息化咨询的内涵	26
第二章 SAP 人力资源咨询方法论	31
第一节 SAP HR 功能介绍	32
第二节 SAP HR 咨询方法论	45
第三节 项目准备	47
第四节 业务蓝图	48
第五节 系统实现	49
第六节 最后准备	50
第七节 上线支持	51
第三章 SAP 人力资源咨询工具	55
第一节 SAP HR 业务蓝图模板	56
第二节 SAP HR 流程模板	94
第三节 SAP HR 员工主数据收集模板	108
第四节 SAP HR 报表开发模板	114

第五节	单元测试、集成测试模板	121
第六节	项目管理模板	129

第四章 SAP 人力资源咨询案例：LA 公司 SAP HR 实施 141

第一节	组织管理与人事管理实施	142
第二节	培训管理实施	174
第三节	人事发展	193
第四节	薪酬管理	215
第五节	人力资源发展(PD)主用户培训手册	225

第五章 人力资源信息化咨询展望 249

第一节	全球人力资源信息化咨询的发展与展望	251
第二节	亚太地区人力资源信息化咨询的发展及展望	257
第三节	中国人力资源信息化咨询的发展及展望	258

附录 264

附录一	全球人力资源信息化产品简介	264
附录二	人力资源信息化咨询相关网站及行业协会介绍	274

参考文献 276

第一章

人力资源管理信息化导论

孔子曰“工欲善其事，必先利其器。”在当今竞争激烈的全球经济中，人力资源部门必须行使战略性业务中心的职能，在控制成本同时促进整个企业生产力的提高。企业的最终目标是实现劳动力优化——也就是所有员工对整体业务绩效的贡献都相当可观。要达到这一目标，首先要从实施一个全面的人力资本管理(Human Capital Management, HCM)战略着手，该战略建立在强劲的 HCM 应用系统之上，从而使人力资源部门完成从行政角色到战略角色的转变。

第一节 人力资源管理信息化的发展

一、引言

人力资源管理信息化或者说 e-HR 真正的含义到底是什么？

最近这几年，在中国不管是说人力资源信息化还是谈到 e-HR，这些概念在人力资源管理界、工商企业界逐渐风行，可你真要问问“什么是 e-HR”，却很少有人能够说清楚，一部分厂商认为自己的系统具备“自助服务”的功能或者部分模块是 B/S(浏览器/服务器)架构就是“e-HR”。而也有不少企业里的 HR 从业者，只管自己能够用信息系统来处理工作，不管它到底叫什么。当你问他，他会说：“我不知道什么叫 e-HR，但我们在用一个人力资源信息系统工作。”

在十几年的从业生涯中，在亲自参与、领导实施许多人力资源信息化项目的同时，一直很执著地拿这个概念与许多人包括企业人力资源管理专业人士、人力资源信息化咨询顾问甚至已经实施过 HR 信息系统的关键用户进行交流，却仍然得不到一个满意的答案，还有人干脆跟我讲，“你干嘛老琢磨这个概念，太虚。”但我却认为，人力资源信息化这个概念是旗帜，是灯塔，是中国人力资源管理信息化的方向，既然这么重要，那就需要把它的来龙去脉弄清楚。

二、人力资源管理信息化的发展演变

1. HRIS 和 HRMS

从国际上来看，在 20 世纪 70 年代末到 80 年代初，基于 DOS 的单机版软件开始用于人事管理和人力资源管理。进入 20 世纪 90 年代，随着网络技术的发展，C/S 和 B/S 架构的网络化的人力资源管理系统相继诞生并得到了充分的应用。在一开始，关于人力资源管理软件，人们称之为“HRIS”(Human Resource Information System)，这一阶段的软件，着重于对人力资源信息的采集、维护等功能，主要表现在软件中的模块大多是人事信息管理模块、考勤模块、薪资计算模块、福利管理模块等。随着人力资源管理的逐渐深入和“人力资本管理”的提出，企业对人力资源管理系统的要求不仅局限于信息的采集、更新和维护，而是要进一步对这些数据进行挖掘，依靠各类模型和工具，提供优化的管理流程、智

能的分析、战略的决策参考等，于是“HRMS”(Human Resource Management System)的称呼随之出现，软件中增加了许多全新的模块，比如培训模块、绩效管理模块、招聘模块等。目前，对人力资源管理软件称呼较多的就是“HRMS”，世界三大管理软件供应商都称自己的人力资源管理类软件为“HRMS”，世界知名的市场研究公司 Gartner 也称这类软件为“HRMS”。

2. e-HR 时代到来

然而，新经济的到来注定要改变旧有的一切，作为电子商务技术在人力资源管理领域的应用，一个试图要取代 HRMS 而成为人力资源领域内最热门的词汇之一的“e-HR”(也有人写成“eHR”)得以诞生。IBM 公司也把自己推出的人力资源管理类系统称为“IBM e-HR”。人力资源管理领域最知名也是最大的几个咨询公司，比如 HayGroup、WatsonWyatt、Hewitt、Towers Perrin、Mercer 等都将信息技术进入人力资源管理后的时代称之为“e-HR”时代，他们相继推出了“e-HR”服务。

那么，到底什么是“e-HR”？为什么它代表了人力资源管理信息化的未来趋势？简单来说，“e-HR”就是指电子化的人力资源管理，任何利用或引进了各种 IT 手段的人力资源管理活动都可称之为“e-HR”。但是，随着互联网的发展、电子商务理念与实践的发展，我们目前所说的“e-HR”已经是一个赋予了崭新意义的概念，是一种包含了“电子商务”、“互联网”、“人力资源业务流程优化(BPR 或 BPI)”、“以客户为导向”、“全面人力资源管理”等核心思想在内的新型人力资源管理模式；它利用各种 IT 手段和技术，比如互联网、呼叫中心、考勤机、多媒体、各种终端设备等；它必须包括一些核心的人力资源管理业务功能或者说基本职能，比如招聘、薪酬管理、培训(或者说在线学习)、绩效管理等；它的使用者，除了一般的 HR 从业者，普通员工、经理及总裁都将与 e-HR 的基础平台发生相应权限的互动关系。综合来讲，e-HR 是一种全新的人力资源管理模式，它代表了人力资源管理的未来发展方向。

从人力资源管理电子商务的角度来讲，e-HR 既包括 B2C(“Business to Consumer”，这里的“Consumer”是指“Employee”，于是演变成“B2E”，是指在企业人力资源管理与开发活动中，视各级员工为该活动的“客户”，通过双方的网上互动完成相关事务的处理或者说交易，员工类似“客户”一样从网上获得人力资源部门提供的“产品”和“服务”)，还包括 B2B(“Business to Business”，指企业人力资源业务从外部服务商，比如咨询公司、招聘网站、e-learning 服务商等在线“采购”各类人力资源管理服务)，甚至还要包括 B2G(“Business to Government”，即人力资源管理活动中与政府劳动人事部门发生业务往来的事务处理，由原来的书面、人工往来转移到网上处理，比如社会保险、公积金管理、劳动合同审查等)。

3. 人力资源管理信息化软件厂商的推动

随着企业对管理电子化及人力资源信息化的需求出现，一些软件厂商不失时