

人力资源管理

陈关聚◎著

信息化

全攻略

HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT
INFORMATIONIZATION



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

人力资源管理

陈关聚◎著

信息化

全攻略

HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT
INFORMATIONIZATION



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理信息化全攻略/陈关聚著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 6387 - 0

I. 人… II. 陈… III. 信息技术—应用—劳动力资源—资源管理—研究 IV. F241 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 149067 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 邵 岩 (电话: 010 - 68319114)

责任印制: 常 毅

封面设计: 白朝文

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民美術印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印张: 16 字数: 241 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 6387 - 0/F · 5143

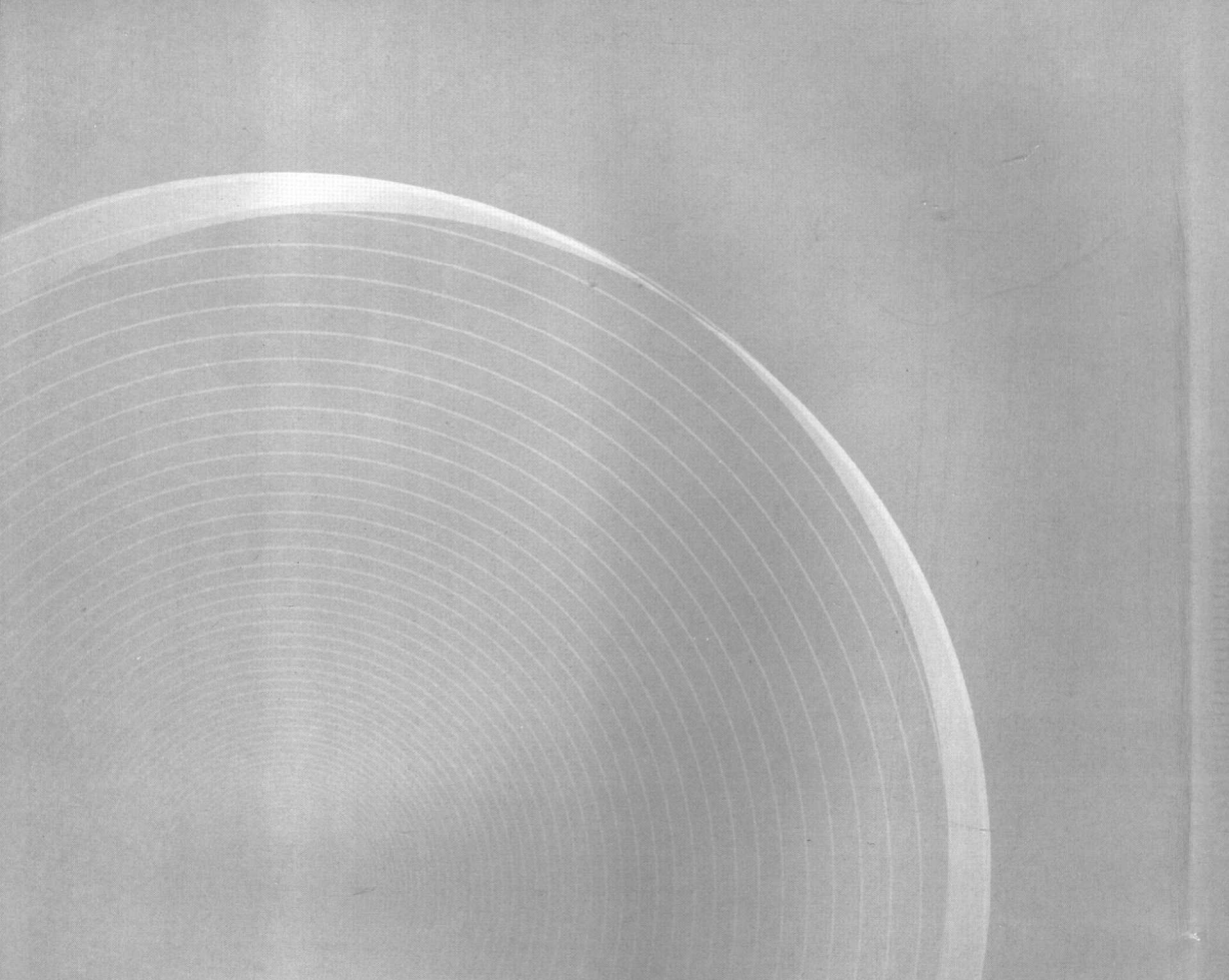
定价: 38.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



内容简介：

人力资源管理信息化正以迅猛之势快速发展，企业期望借此提升人力资源管理的水平，构筑人力资源竞争力。但在项目实践中，成功率低、劳民伤财的项目大量出现，很多企业的愿望化为泡影。本书试图结合项目成功经验与失败教训，从实战的角度，系统地描绘人力资源管理信息化的全貌。全书包括六章，讨论了项目中六个主要问题：如何把握实施人力资源管理信息化的时机？职能领域的信息化与企业的IT规划的关系？如何分析、确定项目需求？如何建立选型规则选择最适合的软件产品？如何把握项目的实施过程？如何解决普遍存在的项目管理问题？

本书具有以下特点：一是内容完整，系统描述了项目时机、IT规划、需求调研、系统选型、项目实施与项目管理等。二是实战性强，作者拥有丰富的项目经验，书中安排了大量的原创案例，提供了很多实用性强的策略、方法、模板。三是文风活泼，便于阅读。本书适合企业人力资源管理者、信息技术管理者、项目管理人士以及管理软件实施顾问，也可供MBA学员参考。

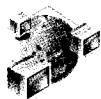
前 言

2005 年秋天，我告别了中关村，结束了管理信息化项目生活。在这段时间内，我几乎跑遍了全国各个省份，调研了数十家实施信息化的大型企业，参与了许多企业的系统选型与实施，可以说是见证了中国企业人力资源信息化的成长过程。在这个过程中，有些企业成功了，达到了期望的目标，也有许多企业交了学费，付出了很大代价。

我发现，实施人力资源管理信息化的企业可以归纳为三类：一是不知己不知彼，二是知己不知彼，三是知己知彼。“知己”指的是企业清楚自己的需求、资源限制、项目难点、对策等；“知彼”是指对软件商、软件产品和项目操作过程了如指掌。遗憾的是，第一类企业数量最多，他们不能恰当地界定需求和项目范围，不能妥善处理人力资源管理信息系统与其他信息系统的关系，面对众多的软件产品，眼花缭乱，不知道如何选型，这类企业失败的比例最高。第二类企业，人力资源管理专业化水平通常很高，能够较完整地整理出业务需求，建立一套相对规范的选型标准。但由于客户与软件商之间，存在极大的信息不对称问题，客户要想达到知彼的境界很难。只有在信息化项目结束后，经过一段时间的使用，用户才能真正了解系统的本来面目，发现其与需求之间的匹配程度，可惜，木已成舟，为时已晚。因此，企业在实施项目之前，很难做到知己知彼。第三类企业凤毛麟角，鲜能看到。

《孙子兵法》说，“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”，意思是说，胜利者在计划周密有获胜的把握时才谋求开





战，而失败者恰恰相反，仓促开战后乞求上天保佑成功。每一个实施信息化的企业都应力争成为“胜兵”。在我退出这个行业后，有一种强烈的欲望，希望企业更多地了解人力资源管理信息化的本来面目，以及项目的操作流程，促使企业在项目开始之前做好周密的计划。在项目推进过程中，完成从上帝到主人再到工人的观念转变，从挑剔者、监督者向参与者转变，积极配合实施方，在有限的时间与预算约束下，顺利地完成任务。同时，我也希望本书能在软件商与客户之间架起一座桥梁，让他们彼此了解对方，更好地合作。

2006年上半年，我把全部精力投入到《顾问式销售团队》的写作中，无力分身，在其付梓后的冬天，完成了本书的详细构思，2007年元旦刚过，开始了艰苦的写作过程，在秋风乍起，黄叶纷飞的日子，终于敲完了最后一个字。我感觉把所有的想法都写出来了，至于表达得是否清楚，能否对读者有所帮助，还要读者们来评判。

写作过程中，一些友人为整体框架提出了良好的建议，并提供了部分案例资料，书中使用了金碟、用友、东软、明基、嘉扬、ORACLE、SAP等软件公司的部分资料，向他们表示感谢。最后，应感谢中国经济出版社编辑部主任邵岩女士，她对本书给予了极大的关切，才使之顺利地与读者见面。

陈吴聚

于西安

2007年10月9日



目 录

CONTENTS

1. 人力资源管理信息化动因	1
1. 1 人力资源管理信息化的价值	2
1. 2 人力资源管理信息化的难点	13
1. 3 时刻准备着承受失败	15
1. 4 谁左右了决策	20
1. 5 审视信息化的时机	25
2. 企业 IT 规划	31
2. 1 不要摸着石头过河	32
2. 2 IT 规划项目的关键过程	38
2. 3 IT 规划对人力资源管理信息化的影响	60
3. 企业需求分析	65
3. 1 企业需求分析的主体	67
3. 2 集团企业的共性需求	79
3. 3 人力资源管理信息系统特性需求	93
3. 4 企业需求的优先级	95
4. 系统选型策略	101
4. 1 定制开发还是外部采购	102
4. 2 系统选型关键要素	107
4. 3 有效的招标	121
5. 项目实施过程	149
5. 1 项目组织	150
5. 2 蓝图设计	157





5.3 系统建设	165
5.4 系统安装	175
5.5 业务权限规划与分配	177
5.6 最终用户培训	178
5.7 静态数据转换	178
5.8 动态数据转换	180
5.9 系统切换方式选择	181
5.10 项目验收	182
6. 项目管理对策	187
6.1 项目范围管理	188
6.2 项目进度管理	196
6.3 项目成本管理	207
6.4 项目风险管理	212
6.5 项目成功因素分析	224
 附录：人力资源管理数据采集模板	 237
参考文献	251



1

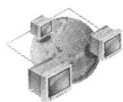
人力资源管理信息化动因

2003 年以后,伴随着网络的普及,人力资源管理信息化进入了一个快速发展时期。2004 年,中国管理软件市场销售额为 48.46 亿元,同比增长 22.5%,增量主要来源是集团企业对集团财务、集团人力资源管理软件需求的快速释放(CCID 年度报告),HR 产品增速为 43%(计世咨询年度报告)。2006 年,HR 软件销售额增长率为 23.7%,企业对 HR 管理软件产品需求强劲,特别是华北、华东、华南和西南地区,推动了这些区域市场的市场增长。

这个时期的信息化有几个特点:一是基于互网络平台的 B/S(浏览器/服务器)架构的软件逐渐取代了 C/S(客户端/服务器)架构的软件,B/S 架构产品成为主流,受到了市场的公认。二是民族品牌的产品快速成长。2003 年下半年,国内几家管理软件商推出了升级版本的软件产品,产品功能和项目实施经验逐渐成熟,开始与国外品牌分庭抗礼。2005 年,民族品牌产品占据了大部分市场份额。三是大型的人力资源管理信息化项目纷纷上马,很多集团性大企业斥资数百万元,甚至千万元,实施人力资源管理信息化项目,成为信息化领域的一大亮点。大项目首先刺激了软件商继续投入研发的信心,产品质量能够提升的保证;同时,大项目为本地区或本行业内的其他处于观望阶段的企业树立了典范,推动了人力资源管理信息化行业的发展。

从 20 世纪 90 年代至今,财务管理信息化走过了一条企业开始不愿采纳到后来积极接受的发展道路,现在,财务管理软件几乎在所有大大小小的企业里普及。人力资源管理信息化正在重复财务管理信息化发展之路,有专家预言,未来几年内,人力资源管理信息化将成为管理信息





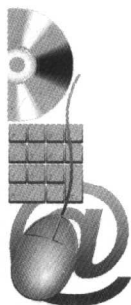
化中最大的亮点。

1.1 人力资源管理信息化的价值

人力资源管理信息化之所以得到企业的重视,是因为他们看到了信息化的价值,信息化是提高人力资源竞争力的重要手段。从某种意义上讲,企业竞争力可以归结为人力资源竞争力。现代人力资源管理与传统人事管理相比,更突出战略性,企业必须集中精力、时间于人力资源管理的战略性项目,构筑与人力资源竞争力紧密相关的业务优势。这就要求企业把事务性的、流程性的、重复性较强的人力资源管理内容交付机器完成,提高相应工作的效率。另一方面,通过员工与企业的互动,关注员工职业生涯管理,营造员工与企业共同成长的组织氛围,为员工提供施展才华、实现自我超越的舞台。人力资源管理信息化正在成为继财务信息化之后,最具有潜力的专业信息化领域。

作为一个专业职能领域,人力资源管理好像一个快步如飞的少年。说其快步如飞,是因为我国专业人力资源管理的历史很短,但发展极为迅速。我国首届人力资源管理专业本科生 1997 年 7 月才走上社会,标志着接受专业训练的人力资源管理者开始融入实际管理工作。之后不久,在我国掀起了两个热潮,一是企业人事部门翻牌为人力资源管理部门,这是美国 1986 年翻牌运动的中国版克隆。二是人力资源管理教育培训热潮。许多高校开设了本专科人力资源管理专业;为企业培训管理精英的 MBA 教育,更是把人力资源管理作为核心课程,受到学员的青睐,每年约有 20% 的学员,在做学位论文时选择人力资源方向。

但从企业的管理实践来看,人力资源管理水平仍然不高,原因是多数企业在人事部翻牌为人力资源部后,管理水平没有发生质的飞跃,处于从传统人事管理向人力资源管理过渡阶段。人力资源管理的对象是人,而不是物,企业建立一套全新的销售管理体系、研发管理体系,只要投资到位,不会很难,但建立一套全新的人力资源管理体系往往极为困难。这一方面是由于职业化、高水平人力资源管理人才缺乏,更受制于企业所有制性质、制度环境、企业文化、历史沉淀的包袱等,人力资





源管理者往往知其应所为而不能为。人力资源管理水平滞后的另外一个原因是企业缺乏有效的管理工具，特别是人员规模庞大的集团性企业，在手工作业的时代，集团总部无法对下属事业部、分公司、控股公司有效行使人力资源管理职能，不能实时监控其政策的执行情况，无法及时发现问题给予业务指导，人力资源管理处于失控或半失控状态，更谈不上在集团范围进行人力资源的整合。

根据大量的企业调查，人力资源管理部门在工作中面临的挑战与难题集中体现在以下方面：

(1) 削减人力资源管理成本，用最少的钱提供更好的服务。企业希望人力资源部门尽可能高效的、较低成本的完成管理工作，降低新员工的单位获得成本，降低人力开发成本，为企业发展提供高质量人才。

(2) 人力资源管理要适应企业不断发展的经营管理需求。竞争环境要求企业提高敏捷性和快速反应能力，要求人力资源部门提高员工管理的灵活性和反应能力。

(3) 为决策提供人力资源数据支持。在需要快速响应的商业环境中，关于人力资源的决策更频繁，决策者需要随时使用各种人力资源信息，如何及时取得这些信息是一个迫切需要解决的问题。

(4) 企业需要准确的员工信息，而人力资源部门员工信息不准确，没有动态变更的员工信息。

(5) 人力资源管理事务处理周期过长，审批过程中存在瓶颈。

(6) 员工对人力资源管理流程不满，但优化流程很困难，不仅存在管理理念的局限性，也存在操作方法的局限性。

(7) 如何强化集团企业总部对分子公司人力资源事务的管理？

(8) 人力资源部门如何成为其他部门的战略合作者、业务咨询者？

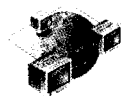
(9) 人力资源部门如何从一个行政事务中心转变为间接增值中心？

(10) 如何通过规范化流程降低人力资源管理风险？通过流程处理自动化降低人力资源管理成本。

(11) 为全体员工和管理人员提供参与人力资源管理事务的平台。

随着信息技术的发展，人力资源管理信息系统应运而生，这为破解





人力资源管理难题提供了一个新的选择。人力资源信息系统是一个旨在为人力资源管理决策提供必要信息的计算机系统，包括相应的硬件、软件 and 数据库。企业使用人力资源信息系统来获取、存储、分析和传送员工的信息。人力资源信息系统既可以作为各部门管理者日常工作的支持性工具，也可以为企业人力资源主管参与制订企业发展战略提供必要的信息。

人力资源管理信息化的早期表现形式是基于 DOS 操作系统的考勤管理软件、工资发放软件，主要由考勤员、工资管理员使用，帮助解决了基础数据处理问题，该阶段的软件操作复杂，需要一定的计算机专业基础。微软公司推出 WINDOWS 操作系统后，人力资源管理软件开发商很快开发了可视化的应用软件，软件的界面友好性、操作简便性大大提高，功能也有所增加，可以处理更多的基础性人力资源数据信息。这两个时期，软件功能总体来说比较简单，软件使用范围局限于人力资源管理部门。网络技术普及后，人力资源管理软件开发商推出了基于局域网和互联网操作的大型人力资源管理系统，简称 e-HR。该系统搭建了一个全方位的工作平台，力图把大部分人力资源管理业务移植到信息系统中，实现网络化操作；在应用范围上，打破了部门级应用的局限性，高管人员、部门经理、普通员工均可以使用系统进行相应的业务操作；基于互联网操作的信息系统打破了物理空间限制，用户可以在联网的任何一台计算机上登陆系统，进行相应权限内的业务操作。

国内主流的人力资源管理产品是由两类企业开发的，一是管理软件开发商，如用友、金蝶、东软等，他们有强大的技术优势和丰富的产品线，人力资源管理产品只是产品家族之一。二是明基、嘉杨、金益康等专业的人力资源管理软件开发商，他们只开发人力资源产品。在产品功能设计和开发工具选择上，开发商们各有特色。从下面几个品牌产品的功能设计图可以看出，他们对产品的理解和功能部署存在很大差异。



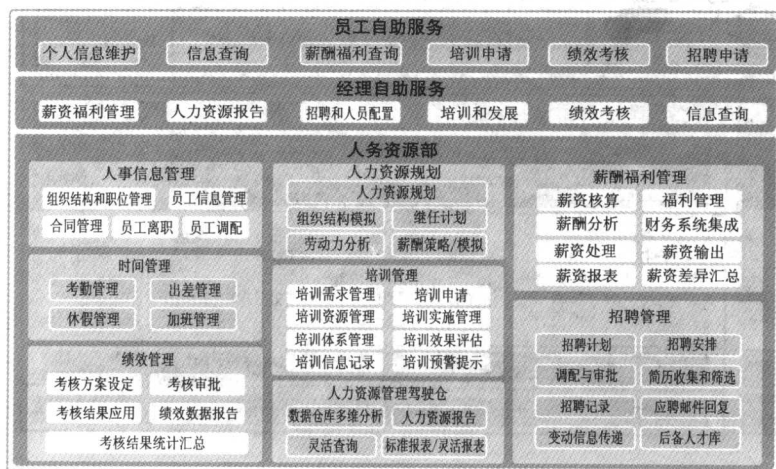


图 1-1 用友人力资源管理系统功能地图

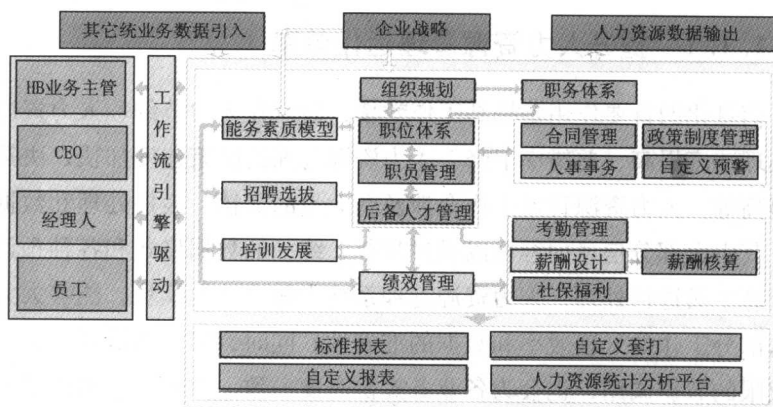


图 1-2 金蝶 K/3 中小企业人力资源管理解决方案



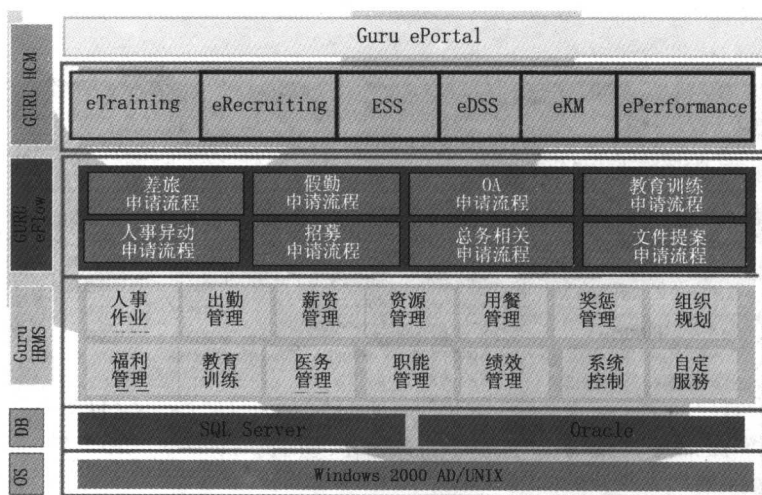
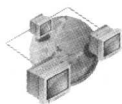
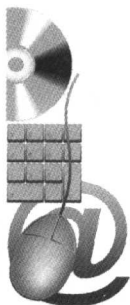


图 1-3 明基人力资源管理产品架构

基于互联网操作的人力资源管理信息系统，能够为企业创造多方面的价值。

1.1.1 提升人力资源管理运作效率

信息化的首要作用是提高工作效率，表现在人力节约、人力资源业务办理速度提高、差错率下降、人力资源方面的决策速度加快、决策质量提高等。人力资源日常工作会涉及到大量的文档、表格处理和数据统计，其中大部分信息内容可以通过规范、统一的数据格式和各种预设定的计算工具进行处理，人力资源管理系统中相应功能模块，能够大大提高这部分工作的处理效率和数据的准确性。同时，唯一的数据入口和基于权限的数据调用，也会为各业务提供高度一致、共享的准确信息。人力资源管理系统使人们从繁重的基础信息处理工作中解脱出来，有更多的时间来考虑组织及员工的需求。另一方面通过对人力资源管理流程的优化，可以从相应的部门获得更多有价值的信息，为企业的战略性决策提供支持。在这种情况下，企业人力资源管理部门才可能实现从“成本消耗”部门向“价值创造”部门的转变。



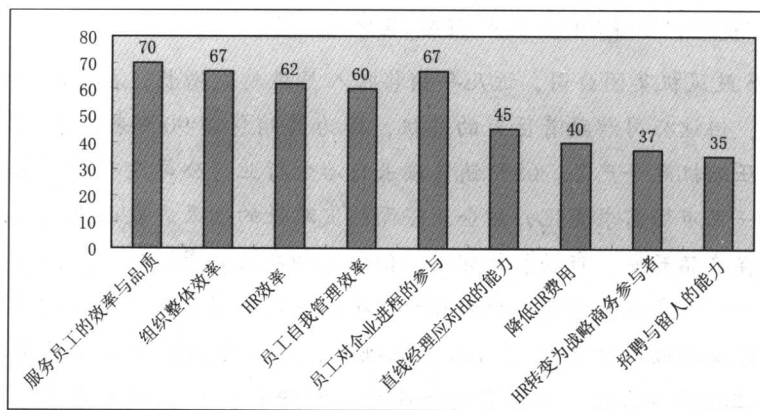
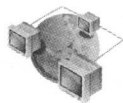


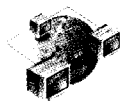
图 1-4 人力资源管理信息化的价值

Thomas J. Keebler 进行了大量案例研究, 研究对象均实施了网络化人力资源管理信息系统。他的研究得出几个结论: 企业服务员工的效率与品质提升 70%, 组织整体效率提升 67%, 人力资源效率提升 62%, 员工自我管理效率提升 60%, 员工对企业进程的参与提升 67%, 直线经理应对人力资源管理的能力提高 45%, 人力资源管理费用降低 40%, 人力资源工作者转变为企业战略参与者的机会增加 37%, 企业招聘与留人的能力提高 35%。从研究结论来看, 人力资源管理信息化无疑对企业产生了巨大影响, 并且, 这种影响是持续而非短期的。也正是由于看到了信息化的巨大价值, 发达国家的企业纷纷投资进行信息化建设。Towers Perrin 公司在北美研究发现, 91% 的大、中型企业实施了基于互联网操作平台的人力资源管理信息化系统。

1.1.2 提高人力资源解决方案的执行力

转型期的很多大型企业, 在发展中遇到了人力资源管理难题, 如优秀员工流失、业绩评价机制不健全、薪酬分配不合理、员工激励不足导致的生产率低下, 这些问题制约了企业的进一步发展。事实上, 企业的很多问题都可以归结为人力资源管理上, 或者与人力资源管理有密切的关系。





案例：S 集团管理方案被迫束之高阁

S 鼓风机集团公司，近几年销售收入呈跳越式增长，在区域内声名显赫，但该公司潜藏着巨大的危机，因为其销售额 90% 来自于 TRT 和轴流压缩机两个产品，65% 销售额来自冶金行业，公司没有开发出新产品，一旦市场需求变化，该企业将面临灾难性的后果。表面上看，问题出现在产品开发、市场营销部门，但根源却在人力资源部门。为什么公司不进行新产品开发呢？原因在于两个：一是公司没有高水平的开发人才，没有激励人才脱颖而出的分配机制，其工资分配制度以资历、职称、工龄等为依据，最富有创新能力的科研人员往往因为年轻、职称低、工龄短等原因，收入处于中低水平。二是缺乏科研人员考核激励机制，产品研发充满不确定性和风险性，失败率很高。企业没有建立完善的科研人员评价机制，特别是对失败的项目而言，影响因素很多，未必是个人努力不足，但评价机制缺失，使得科研人员要承受太多的压力。即使招聘一些高水平的人才，工作中也慢慢失去积极性。所以，该企业几年来靠两个老产品打市场。

为了提升人力资源管理的水平，S 鼓风机集团花费巨额资金引入管理咨询服务，希望借助外脑开出一付治疗的良方。顾问公司经过业务诊断、分析后，为客户提出了针对性的解决方案，包括激励性薪酬体系设计、基于平衡记分卡和 360 度的绩效考核体系等。平衡记分卡是一套综合平衡财务指标和非财务指标的绩效管理体系，将绩效指标分为四类：财务指标、顾客导向指标、内部业务指标、学习创新和成长指标，从四方面的指标综合评价考核每个岗位。360 度考核的思路是，对每个岗位选择多维度的考核人，包括上级、下级、同级和客户四个维度。顾问公司提出的方案受到企业领导层的认可，要求人力资源部着手实施。但人力资源部门发现该方案执行的难度极大，每个岗位的考核都要使用大量表格，企业人人都是被考核者，同时也是评价者，组织一次考核耗费很多人力、物力，考核产生的数据信息量庞大，手工方式处理数据速度慢、差错率高，考核成本很高。顾问公司提出的方案虽然很好，但难以被执行，咨询报告被锁在文件柜束之高阁。

很多企业在制订了人力资源管理方案后，都出现了类似 S 鼓风机集





团那样的执行问题,执行不力的结果要么是方案被放弃,要么实施质量和收益大打折扣。总之,不能达到预期的效果。执行不力不是人的懒惰,而是缺乏方案实施的平台和工具。深层次上看,传统手工作业方式与以精确化、定量化为特点的现代人力资源管理模式产生了不适应,企业必须实现从手工作业向电子化的转变,其主要途径就是实施人力资源管理信息化。信息化的载体是软件,一套优秀的人力资源管理软件必须拥有强大的业务处理功能、先进的管理工具、适应不同业务方案的柔性,在系统中能够嫁接多种业务解决方案。如果鼓风机集团具有这样一套人力资源管理信息化系统,实施平衡记分卡和360度考核就会容易的多,咨询公司提交的报告就不会被束之高阁了。从国外案例统计来看,凡是实施平衡记分卡成功的企业,均实施了信息化系统。

1.1.3 有效改善人力资源部门的服务,推进全面人力资源管理

人力资源管理与开发业务涉及每个员工,该业务不仅是人力资源部门的事情,更需要直线部门经理、员工的参与,全员参与可以提高人力资源管理的效率和人力资源决策质量,许多企业提出了全员人力资源管理的理念。但是,通过什么渠道、什么形式以及什么时间参与,并没有配套措施,毕竟,人力资源管理是一门相对规范的专业职能,没有措施的理念只能停留在口头上。基于互联网操作的人力资源管理信息系统,打破了用户数量限制,能够对用户进行等级划分,分别授予不同的操作权限。如把非人力资源管理部门人士分为高管、直线部门经理、员工等。通过面向所有员工的信息工具,延伸人力资源管理范围,提高各级人员参与人力资源管理的程度,有效地改善人力资源部门的服务范围和服务质量,化全员人力资源管理理念为行动。在员工充分参与的基础上,推进人力资源管理工作不断创新和全方位提高。

1.1.4 提高人力资源管理和决策的质量

企业使用人力资源信息系统之后,企业的人力资源计划和控制管理达到量化。人力资源信息系统的建设必然会要求企业提供适合于本企业

