

e-HR

应用指南

Updated Guide for e-HR

利用信息技术变革
人力资源管理



随书赠送用友 e-HR
产品与解决方案演示光盘

郑大奇/主编
企业管理出版社

F241-39
Z427

中国劳动社会保障出版社

e-HR 应用指南

——利用信息技术变革人力资源管理

郑大奇 / 主编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

e-HR 应用指南: 利用信息技术变革人力资源管理/郑大奇主编. - 北京: 企业管理出版社, 2003.12

ISBN 7-80147-991-2

I .e… II .郑… III .信息技术-应用-劳动力资源-资源管理
IV .F241-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 111106 号

书 名: e-HR 应用指南

——利用信息技术变革人力资源管理

作 者: 郑大奇

责任编辑: 丁 锋 技术编辑: 毕 楠

书 号: ISBN 7-80147-991-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cccceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 26.75 印张 400 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

这两年，e-HR 的概念逐渐风行，特别是 2003 年，你总是不断地听到有企业在选 e-HR 系统，有媒体说 2003 和 2004 将是“e-HR 年”。“e-HR”已俨然成为目前中国人力资源领域最热门的话题。可你真正问问“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“自动服务”的功能或者部分模块是 B/S（浏览器/服务器）架构就是“e-HR”。不少企业里的 HR 从业者，只管自己能够用到系统来处理工作，管它是什么都行，当你问到他，他会说：“我不知道什么叫 e-HR，但我们在用一个系统进行工作。”

我一直很执著地拿这个概念与许多人进行交流，却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，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，一定得把它的来龙去脉弄清楚。

从 1998 年我最早接触一些人力资源管理软件开始，我很执著地为这个行业不断地做着一些事情，因为我相信软件、特别是 e-HR 的软件能帮助企业人力资源管理水平大幅度地提升，并且我也认为，e-HR 对于中国企业并不仅仅是一个软件或者提高效率、节省成本的意义，而是有着更深的意义。

这几年，我几乎深入接触和了解了国内所有主流的人力资源管理软件供应商，并且总是不断有新进入者，找我讨论 e-HR 发展的事情，而我也不敢负了大家的期望，几乎每年都做一些重要事情，比如 2000 年底摸底采访主流 e-HR 供应商，在《计算机世界》写出影响广泛的《瞄准中国 e-HR》；比如 2001 年召集供应商召开“中国 HR 软件发展研讨会”；2002 年主持召开了“e-HR 在中国 2002 峰会暨展览”，同年，主持“2002 - 2003 中国企业人力资源管理信息化现状与发展趋势调研”并撰写了深入的分析报告，还参与了不少企业人力资源管理信息化建设项目；2003 年，

参与组织了“e-HR 在中国 2003 峰会暨展览”，负责筹办了用友软件 A³ 优势人力资本论坛，及 15 个城市 e-HR 巡回研讨会。值得一提的是，这几年，我也积极邀请海外 e-HR 专家与国内进行交流，比如邀请国际 e-HR “圣经”一书的作者 Al Doran 先生到中国演讲，邀请国际人力资源管理电子商务工业标准组织的 Chuck Allen 先生到中国演讲并考察。

这些经历是令我激动的。因为，我相信，当中国更多的企业、更多的 HR 总监及老总看到了、感受到了 e-HR 的意义，中国更多的 HR 才能从行政事务性的角色中解放出来，才能有更多的时间和精力，去考虑和实践战略合作伙伴的角色。

虽然，我和 e-HR 行业的同行们，已经花费了大量精力在国内推广 e-HR，但每一个城市或者即便同一个城市的不同人力资源研讨会上，这些概念、实践的方法及意义对听众来说仍然是新鲜的，所以，我便下定决心，要编辑一本实用的指南性图书，这本书能系统地给 HR 们讲解什么是 e-HR、为什么要上 e-HR、如何上 e-HR、如何评估 e-HR 的回报等问题；既有严谨的概念解释，也有实战经验；既有产品剖析，又有成功案例。

本书是关于 e-HR 相关知识、e-HR 项目管理经验、e-HR 产品剖析、e-HR 实际经验和成功案例的系统汇编，书中收录了我及业内一些朋友和专家的文章，希望能对中国的 e-HR 建设添砖加瓦。很多朋友早就听说了这项写作和编辑计划，他们已然在翘首以待本书的出版。

编者认为，企业里的 HR 从业者、HRMS（人力资源管理系统）主管、HR 主管、HR 总监、CIO、高校研究人员等，均可从中受益。

编者才疏学浅，疏漏之处在所难免，恳求读者不吝赐教。笔者也希望能与更多的业内人士探讨 e-HR 的问题，邮件：zhengdaqi@yahoo.com.cn，手机 13910327807，网址：www.ehrworld.com。

致 谢

本书的完成，要感谢很多人。

首先，我要感谢我的夫人张煜晓女士，没有她的帮助和支持，没有她对我不断地在深夜里敲击键盘的声音的宽容，我便无法完成本书。

其次，感谢以下在 e-HR 领域里帮助过我的人：用友软件 HR 事业部总经理陈谏；万古科技总裁鲍鹏及总经理崔昆；PeopleSoft 亚太区人才资本产品策略总监李俊濠及企业方案顾问顾晓荣、张宏；SAP 中国人力资源管理系统前开发经理曹勇博士（他已回到德国总部）和 HR 解决方案业务拓展总监蒋歆；北京大易联合咨询总经理申刚正；金益康集团李志强总裁；Oracle 中国 HR 解决方案顾问陆耘天；铂金软件总裁先书森和曹安妮（她已移居加拿大）；施特伟上海公司总经理陈婉虹（她已离开施特伟）；计算机世界报社汪向勇主编和中国计算机世界出版服务公司展览部王丛；上海嘉扬公司副总经理蔡志平；奇正软件副总经理张宇及李振铭；思科中国公司 HR 总监关迟；台湾省中央大学人力资源管理研究所的所长郑晋昌；亚新科 HR 总监张红及 HRMS 经理左葆瑜；汉普咨询人事副总裁鲁灵敏；罗氏公司中国人力资源部杨烨；我在用友软件工作时的同事李惠萍、李宁、李冬军、周晓红、黄萌等。

同时，还要感谢加拿大的 Al Doran 和美国的 Chuck Allen 对我的信任，他们仅凭一封电子邮件，就接受了我请他们到中国来交流的邀请。

最后，要感谢教授我本科专业劳动经济的侯晓虹教授，她对学术研究的严谨和在专业上谆谆的教诲，一直以来我谨记于心，并且受益匪浅。虽然，我还没有能力就 e-HR 进行一个系统的研究和论述，但对 e-HR 的每一个方面的研究，我都不敢随意为之。

目 录

第一部分 理念与趋势篇

第一章 e-HR: 一种全新的人力资源管理服务模式	(3)
1. 以客户为导向的人力资源管理模式	(4)
2. 人力资源管理的转型与新模式	(10)
3. e 时代的人力资源营销	(21)
4. 超人力资源“柜员”服务	(30)
5. 利用技术重新设计人力资源管理的运营	(35)
6. e-HR, e 时代人力资源管理新模式	(39)
7. 人力资源管理跨出后院	(42)
第二章 e-HR 概念、发展与趋势	(50)
8. 瞄准中国 e-HR	(51)
9. e-HR 的概念与效益	(59)
10. 人力资源的 B2E 策略	(64)
11. e 化人力资源推进变革	(68)
12. HRIS 的曲折历史: 从单机版到 ERP 再到 e-HR	(74)
13. e-HR 中的人力资源部门是什么样的	(78)
14. HR 专家的新角色与 HR 服务传递的新模式	(81)
15. e-HR 国际现状和趋势	(87)

第二部分 实战指南篇

第三章 e-HR 规划	(95)
16. 人力资源电子商务 (e-HR) 的发展模型和项目过程	(96)
17. 你在 e-HR 之旅的哪一段	(103)

18. 企业 e 化, 先从 HR 做起	(104)
19. 人力资源管理科技化——e-HR 应用经验谈	(110)
20. e-HR 黄金法则	(114)
21. e-HR, 咨询与规划的价值	(120)
22. 企业 e-HR、KM 与 e-Learning 应如何结合	(126)
23. HRMS 如何为管理助力	(130)
24. 为什么投资 HRMS	(139)
25. 花费昂贵, 但收益可观	(142)
26. 利用电子商务 Oracle 一年节省 10 亿美元	(144)
27. 透视人力资源管理系统	(150)
28. HRMS 的需求分析	(161)
 第四章 e-HR 选型	 (167)
29. 人力资源信息系统选择的十八个步骤	(168)
30. 中小企业 HRIS 简约之道	(178)
31. e-HR 的评估与导入	(180)
32. HRMS 选型评估 DIY	(189)
33. 如何在 HRM 中实现信息技术的魅力	(192)
34. HR 呼叫中心: 人力资源战略驱动技术	(198)
 第五章 e-HR 实施与维护	 (203)
35. 人力资源管理信息系统实施的成功之路	(204)
36. 四类错误的 HRMS 实施行为及避免措施	(215)
37. HRMS 维护: 让你的 HR 系统顺畅运行	(219)
 第三部分 e-HR 最佳实践与解决方案篇	
 第六章 e-HR 最佳实践与解决方案	 (225)
38. PeopleSoft: 关注中国人力资源管理软件市场	(226)
39. 仁科: 带着世界 HCM 最佳实践来到中国	(231)
40. IBM e-HR 解决方案	(237)

41. IBM Dynamic Workplaces 解决方案	(245)
42. HRM 解决方案的核心价值	(252)
43. SAP 人力资源管理解决方案	(258)
44. 把人力资源管理变成竞争优势	(268)
45. 三个层面, 五个流程——中国人才资本管理新理念	(273)
46. ETM: 超越 e-Learning 的集成解决方案平台	(278)
47. e 时代的人力资源管理	(285)
48. 招聘管理系统的新理念: TRM	(297)

第四部分 案例分析篇

第七章 案例分析	(303)
49. 微软的人力资源信息系统	(304)
50. HR 管理在 SAP	(310)
51. HR 篡权	(315)
52. 全 Web 方式的 e-HR 管理模式	(320)
53. 上海贝尔的 HRMS 之路	(324)
54. 集团 HRMS 需求与实施难点	(329)
55. 让 IT 协助 HR 飞翔	(332)
56. 集团企业人力资源解决方案	(337)
57. 为“火车头”企业安装“e-HR”动力	(345)
58. 中国人寿保险公司 HRMS 应用分析	(357)
59. GE (中国) 医疗系统部成功运用 e HR 管理	(365)
60. IIPC 使用 PeopleSoft HRMS 实现其人力资源目标	(370)

第五部分 e-HR 研究报告篇

第八章 e-HR 研究报告	(379)
61. 拨开迷雾, e-HR 向前冲	(380)
62. 自有与租赁	(401)

附录：创造人力资源电子商务框架

什么是 HR - XML 联盟	(409)
当今通过网络来完成的系统环境	(409)
什么是 XML	(410)
标准化的最初目标	(410)
邀请您加入我们的行列	(411)
会员利益	(411)
会员种类	(412)
如何加入	(413)

第一部分

理念与趋势篇

第一章 e-HR：一种全新的人力 资源管理服务模式

本章重点

人力资源管理转型	人力资源服务中心
以客户为导向的 HRM	人力资源管理营销
HRIS（人力资源信息系统）	HRMS（人力资源管理系统）
全面人力资源管理	B2E（Business to Employee）
HRM Audit	人力资源重组
HR 客户服务处	e-HR
自助服务	

1.

以客户为导向的人力资源管理模式

市场导向，强调企业应该从市场（消费者、客户）的需要、市场的变化出发制定企业的战略。从表面来看，企业的营销、生产和研发等部门是执行市场为导向的经营思想的主体，而人力资源部门则与此关系不大。然而，以客户为导向的人力资源管理模式则证明了贯彻以客户为导向的思想将会使人力资源管理进入到一个新的境界，该模式也会更有力地证明人力资源管理与企业经营业绩、竞争优势的直接关系。

毋庸置疑，人力资源管理的重要性已广为人知。但人力资源管理正面对的巨大的压力与挑战是：21 世纪人力资源管理在企业经营战略中究竟处于何种地位？人力资源管理对企业的经营业绩和竞争优势的贡献究竟所在？如何证明？为了回答这个问题，我们必须寻找一种理论或模型来揭示这一过程，来证明人力资源管理的确为企业提供了自己的独特的“产品”。传统的观点认为，成功的人力资源管理活动可以吸引、开发和留住优秀的员工，而这些员工通过提供优质的产品和服务、高效率的工作、对市场需求的敏捷反应和创造出了别具一格的产品与商业运作的模式，从而使企业获得长期的竞争优势和不断增长的利润。而以客户为导向的人力资源管理模式则从另外一个途径来证明自己的价值——人力资源管理诸职能通过对企业消费者和客户的关注、维持与发展来提高企业的竞争优势和经营业绩。

什么是以客户为导向

长期以来，企业的客户、消费者、客户与人力资源管理的良好互动关系被忽略了，以客户为导向的人力资源管理则充分利用、开发了这一巨大的、潜在的、隐形的价值。企业的客户可以为人力资源管理活动提供重要的信息（例如工作分析、绩效评价所需的信息），企业的客户也可以参

与到人力资源管理活动中（例如为招聘、甄选和薪酬方案的设计提供建议），而企业的客户也可能成为人力资源部门“产品”的购买者——接受人力资源部门的培训等。以客户为导向，就是从企业的客户出发来重新审视人力资源管理的诸项职能，重新确认自己所负的责任和所担当的角色。表 1-1 比较了以客户为导向的人力资源管理模式与传统的人力资源管理在诸项职能上的区别。不难看出，为了实现以客户为导向的人力资源管理模式，企业内从事人力资源管理的人员应该有过业务部门的工作经历，一定的工作轮换也是必要的。

表 1-1 两种模式在诸项职能上重点的区别

HRM 职能	传统模式	以客户为导向的模式
招 聘、甄 选 与录用	雇用适合某一职位的、资格最好的求职者	雇用那些更能提高客户满意度的员工
薪酬设计	奖励那些高效率完成工作任务者	奖励那些长期客户的发展者，长期业务的维护者
培训与发展	培训员工如何适应变化，解决工作的难题	培训员工如何让客户、消费者更好地使用、宣传、推介本企业的产品和服务
绩效评价	绩效评价的信息反馈从企业内获得	客户的评价和反馈是绩效评价的重要内容，例如 360 度绩效评价系统
劳资关系	减少劳资冲突，降低怠工、罢工所导致的较高的损失	发展劳资双方的合作，从而树立良好的企业形象，以增强客户对企业的信赖和“忠诚”。

人力资源管理活动中的四种客户角色定位及发展

按照客户与人力资源管理活动互动作用的类型，可以将客户在人力资源管理活动中的角色分为四类：信息资源提供者、生产合作者、产品购买者和产品使用者。

一、信息资源提供者

■角色定位与 HRM 功能

所谓信息资源提供者,是指客户为人力资源管理活动输入有巨大价值的、具有不可替代性和战略性的、能够直接影响组织绩效的信息资源。这些信息资源包括影响、决定工作分析活动和工作说明书内容及工作再设计的资料,有关招聘渠道与甄选技术和方法的选择的信息,薪酬方案设计所必要的信息等。

客户根据自己对企业所提供的产品和服务的使用与“消费”,可以提供下述方面更详尽的、宝贵的信息:某项职位的工作职责是否过于“狭窄”或“宽泛”,从而给客户造成不便或利益的损失,工作流程的设计是否更有利于提高客户满意度,某项职位上员工的知识、技能和态度是否存在欠缺,为客户提供服务的员工应具备什么样的素质和相关背景,哪些员工的表现应该受到奖励,同行业中该企业员工或组织的素质表现和形象如何,以及有关中高层管理者甄选、发展和绩效评价的信息等。

企业在利用、筛选这些信息时应贯彻的一个标准是:这些信息对企业的竞争优势、可持续发展能力、战略目标和经营业绩的贡献是否是重要的。

■角色开发和 HR 部门的任务

上述信息对改善组织的绩效、提高企业生产率和增强企业员工应变能力,无疑是非常重要的,而人力资源部门该如何开发、培育这一角色呢?人力资源部门又应该如何重新定位自己的角色、发展自己的这种能力呢?

一方面,人力资源部门应该加强与客户的关系,让客户意识到他们的支持会得到相应的回报,还应该让客户了解某些 HR 活动过程并具备必要的知识;另一方面,在设计企业的培训方案时,应该加强员工对客户行为的观察和心理的分析,强化员工对客户需求的敏感和提高客户满意度的技巧。

二、生产或业务合作者

■角色定位与 HRM 功能

所谓生产或业务合作者,是指由于使用或“消费”本企业的产品和服务而加入到企业的生产或管理活动中,成为企业的“准员工”。例如客户可能参与到新产品的设计与研发过程中。

作为生产或业务合作者的客户对企业 HRM 的意义在于减少一定的用人数量而相应降低用人成本,由于观察生产或管理活动过程而可以评价或改善某些员工和组织的行为,通过对企业高素质员工的行为和高效率的组织行为的考察而增加对企业的信赖和忠诚等。

■角色开发和 HR 部门的任务

企业经营模式的改变、电子商务的发展等都会使生产或业务合作者的数量增加。虚拟组织的概念越来越成为本世纪企业行为的特征之一,企业的诸多行为已经延伸到组织外部,从而使企业行为带上诸多的“无边界”的色彩。为了开发生产或业务合作者这一角色,企业必须保持弹性化的组织结构,必须在人力资源制度设计上鼓励、支持客户成为企业的生产或业务合作者;作为客户,他们必须知道如何参与才能使双方建立和谐的互惠关系,他们必须得到人力资源部门的培训而具备相关的知识、技能和绩效;企业的绩效评价应鼓励员工与客户合作,工作描述和工作说明书应体现这方面的要求。

三、产品购买者

■角色定位与 HRM 功能

作为产品购买者的客户,他们决定了是否购买一个企业的产品和服务,是一次性购买还是长期购买,他们也决定了在变化了的情况下(经济周期的波动、市场竞争的环境恶化等)是否继续合作以及怎样合作。对人力资源管理而言,该部门也有维持和发展长期互惠合作的客户、用户的责任,除了加强员工在发展长期客户、忠诚客户的能力方面的培训外,如何在其它的人力资源管理活动中加强创新也是企业值得探索的一个重要课题。

■角色开发和 HR 部门的任务

对于一个企业而言,拥有持久的、保持互惠合作关系、大量的忠诚客户和长期客户是具有战略意义的。如何让自己的产品和服务在客户心目中留下一个品质优良、服务至善至佳的形象,如何培养客户对本企业产品或服务的信赖和忠诚,也是 HR 部门不可推卸的责任。HR 部门有必要通过必要的市场推广、商务参观等将自己优秀的员工、绩优团队、精湛的技艺、