

e-HR: 企业实现全面人力资源管理的平台

文/李文静

一、全面人力资源管理的内涵

全面人力资源管理 (Human Resource Management Overall), 是指由企业所有管理者在企业管理过程中所进行的人力资源管理活动。其“全面性”具体体现在以下两个方面:

(一) 人力资源管理过程的“全面性”

在全面人力资源管理观念的指导下, 企业人力资源管理基本功能的发挥过程是全面的, 即包括:

1、获取。即以组织目标为依据, 在确定工作要求和人员需求的基础上, 进行规划、招聘、甄选等活动, 从而为企业的发展提供必需的人力保证。

2、整合。即通过企业文化的塑造, 企业价值观念和各项技能的培训, 积极开发员工潜力, 对企业已有员工进行有效整合, 进而实现人员的动态优化配置。

3、保持。即以保持员工的工作积极性、主动性和创造性为目的, 通过考评、激励等活动, 创造安全健康的工作环境, 以提升员工的满足感和安全感。

4、发展。即以实现员工和组织的共同发展为目的, 在企业战略规划的指导下, 进行员工的职业管理, 帮助员工合理规划职业生涯, 为解决其职业发展过程中出现的问题提供各方面的支持。

以上各个环节涉及人力资源管理的各个方面, 协同发挥作用, 保证和促进员工和组织共同成长。

(二) 人力资源管理者的“全面性”

全面人力资源管理要求全员参与人力资源管理活动。所谓的“全员参与”包括两个方面:

1、所有管理者的参与。人力资源管理并非单纯由人力资源部门的专业人员进行的管理活动。作为一个系统, 它涉及到企业所有层次的管理者。企业高层需要进行人力资源战略规划并做出与企业发展战略有关的人力资源管理决策。各部门经理是人力资源政策的具体实施者和人力资源管理活动的具体执行者, 而人力资源部经理则主要负责组织各项人力资源政策的制定并为各级管理者进行人力资源管理活动提供支持和服务。

2、基层员工的参与。对于基层员工而言, 一套完善的人力资源管理体系及对管理体系的执行力度是其关注的焦点之一。如果员工对于企业的各项人力资源管理政策和各种人力资源管理计划不认同、不接受, 人力资源管理的效用则无从谈起, 更毋论人力资源管理对企业的贡献。因此, 基层员工对于各项人力资源管理活动的接受并且积极参与, 是全面人力资源管理的重要内容。

二、e-HR的构成对应全面人力资源管理的要求

e-HR (Electronic Human Resources) 即电子化人力资源管理, 是一种基于先进的软件和硬件基础上的新型人力资源管理模式, 它通过集中式的信息库、自动处理信息、员工自主服务、外协及服务共享以达到降低人力资源管理成本, 提高效率、改进员工服务模式的目的。

e-HR系统由多个模块组成, 协同发挥作用, 其具体构成符合全面人力资源管理对“全面性”的要求。

(一) e-HR的具体功能模块符合人力资源管理过程“全面性”的要求

从具体功能来看, e-HR系统通常包括以下几个模块:

招聘模块。E-HR系统的招聘模块提供了基于互联网的招聘功能, 这意味着企业人力资源部可以将招聘信息上传到工作栏或在线招聘网站之后, 直接接收电子应聘资料, 并自动进入到简历处理流程。这一功能帮助人力资源部节约了大量的简历处理时间。

培训开发模块。运用该模块可以将培训需求分析、结果评估和反馈与人力资源信息有机地进行结合, 并且, 企业可以利用该模块在网络上发布在线教育培训计划, 员工可以自由地选择自己想进修的课程并进行网络学习、考试, 将结果记入到人力资源管理系统中。

绩效评估模块。通过该模块, 管理人员可以很快看到下属定期提交的工作报告, 在网上对其进行指导、监督。评估和述职也可以通过网络实现。

薪资福利模块,该模块用以管理企业的薪酬, 包括各项薪酬政策规划, 个人所得税、社会保险费等项目的计算等等, 还可以将员工个人人力资源信息(如考勤、请假情况等)进行连接, 同时生成并存储完整历史信息以供查询和生成报表。

人事管理模块。为一综合性模块, 该模块可以完整地记录员工从面试到离职整个周期的相关人力资源信息, 并具有生成和分析报表的功能, 从而为企业的决策者提供参考, 也为员工职业生涯

的管理提供有关信息。

以上各模块与全面人力资源管理“过程全面性”的一一对应关系如图1所示:

图1 功能模块与“管理过程全面性”的对应关系

(二) e-HR的自助服务平台符合人力资源管理者“全面性”的要求

从对人力资源生态链上各环节的要素整合来看, e-HR系统包括:

CEO自助服务平台。是为高管人员提供信息查询与决策支持的平台。借助该子系统, 高层管理人员可以自助式地获得有关公司人力资源状态的信息。如果企业已经实现了将人力资源管理系统整合在内的ERP(企业资源计划), 则高层管理人员可以通过此平台查看不同部门和团队(如研发部门、销售部门等)的经营指标与关键人力资源状态指标之间的联系, 从而较为直观地掌握人力资源状态指标对于企业各项经营指标产生的影响, 例如核心员工离职率对于经营指标的影响等, 为其进行有关人力资源的战略决策提供信息基础。此外, 当某一人力资源管理活动流程到达高管处时, 其可以利用该平台在网上直接处理。

直线经理自助服务平台。可以为各部门经理的日常管理工作提供便利。通过这一平台, 直线经理可以在授权范围内在线查看其所有下属人员的人事信息, 向人力资源部提交招聘计划、培训计划, 对新员工转正、员工离职、休假等流程进行网上审批, 并且可在线进行绩效管理。

员工自助服务平台。可供员工在线查看企业的规章制度、组织结构、各部门员工职务关系、企业内部招聘信息、个人人事信息、薪酬状况、个人考勤和休假情况; 还可以在线提交培训申请、进行个人绩效管理、更新个人信息、应聘内部职位等。

以上各自助子系统与全面人力资源管理“管理者全面性”的对应关系如图2所示:

图2 自助子系统与“管理者全面性”的对应关系

三、搭建全面人力资源管理的平台: e-HR的有效实施

(一) 实施e-HR的支持因素

尽管e-HR具备多种优势, 但并不是所有的企业在所有的情景下都能够顺利实现人力资源管理的电子化。E-HR的实施需要一定的条件支持。

1、具有迫切和明确的需求。尽管e-HR的实施能够大大提高企业人力资源管理工作效率, 但是其构建、实施和维护都需要投入一定的人力、财力和物力。所以, 企业要分析现实情况, 确认各个业务层面对于使用e-HR的需求明确而迫切再做出导入决策。

2、企业拥有的资源。网络硬件是e-HR借以发挥其功能的基本条件, 硬件系统的状况决定了e-HR系统运行的效率。因此, 企业需要具备完善的硬件系统运行环境, 包括服务器、IT支持和其他相关硬件设备等。此外, 还需考虑企业工作性质和信息化水平, 例如是否每个员工都拥有个人电脑和相应软件, 并且都可以获得联网支持, 以确保所有员工都能够得到同样质量的服务。

3、e-HR服务商的有效介入。尽管企业可以选择自行组织e-HR系统的开发, 但是, 大部分企业都需要专业服务提供商的帮助。就是自行开发系统的企业, 在e-HR实施的过程中, 也不可避免地要与外部服务商合作, 以满足自己的要求。因此, HR服务商在e-HR系统构建和实施的阶段不同程度的有效地介入是e-HR实施的一个重要支持因素。

(二) 成功实施e-HR的步骤

为了确保e-HR的成功实施, 企业在建立e-HR系统时, 应遵循以下步骤

1、调查需求

在确定实施e-HR之前, 需要明确人力资源管理生态链上的各个角色对系统的需求, 并据以设定构建和使用的目标。这种需求调查可以通过访谈、调查问卷等方法进行。在充分占有资料的基础上, 清晰而明确地界定企业对拟构建的e-HR系统的具体要求。

2、设定目标

在对需求调查所得数据进行具体分析后, 企业需要按照各类需求的时间紧迫程度、任务复杂程度等标准排列出其先后顺序, 以确定e-HR系统各部分的构建进度。在构建进度基本确定的基础上, 方可有针对性地设定每一步骤的具体目标。

3、设计方案

构建方案的设计首先需要确定实施主体。通常, 企业可以有以下两种选择: 内部自主开发和从外部购买。如果选择前者, 则要求企业要有经验丰富并且熟悉人力资源管理相关事务的技术团队。如果选择后者, 也需要组建专门的项目小组, 负责供应商的筛选、沟通以及具体方案的制定。

4、实施方案

e-HR系统构建方案制定之后, 便可按照既定方案系统地、有步骤地实施之。企业在方案实施过程中需要做好五件事情, 即成立项目实施团队并且明确各成员的具体职责; 掌握项目实施进程并且做好先期的规划; 实现全面积累并努力做到学以致用; 严格控制数据输入的质量并且提供相关的支持; 注重项目成果的推广并且做好相关培训。

5、评估效果

e-HR系统的构建是企业的一项重要投资。因此，需要对其进行投资回报分析。并且要做好构建和实施过程中各阶段的效果评估。具体而言，构建方案实施效果的评估可以从以下三个层面来进行：数据层面，主要是考察是否完成了历史数据的导入，并深入挖掘了有价值的信息，是否实现了数据的集中存储和授权范围内的充分共享，以使数据在不断地使用过程中实现价值增值；业务层面，是否强化了标准业务流程并促进了员工行为与企业同一管理规范的一致性，是否有利于人力资源管理行为的一致化。战略层面，是否能够统计并分析出不同部门经营指标与各项人力资源管理状态指标之间的关系；通过系统提供的数据分析结果是否有助于高层管理者直观掌握企业经营指标受人力资源状态指标影响的规律，从而为其准确制定相关战略决策提供支持（作者单位：东北财经大学工商管理学院）

相关链接

浅谈电子商务对企业管理及企业竞争力的作用
e-HR：企业实现全面人力资源管理的平台
论网络会计发展中的瓶颈与对策
电子商务盈利模式分析与研究
浅议网络营销中的病毒式营销
电子商务对会计系统内部控制的影响及对策
电子商务对我国中小企业国际贸易的影响及对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心