

1 引言

对中国企业而言，HR（Human Resource 人力资源）管理的概念无疑是一种舶来品。中国企业应该怎样系统地建立与发展其人力资源管理体系，很少有机构认真研究过，更多的是一些商业机构，把为企业的HR服务当成一种短平快的商业，盲目引进管理技术，不考虑企业自身所处的发展阶段以及内外部环境，教条运用管理思想，头痛医头，脚痛医脚，治标不治本。这使得很多企业不能把HR管理放在企业整体生态环境中去系统地考虑，忽视了HR在开发上的基础工作。所以，要摆脱国内企业HR管理面临的困境，需要解决两个问题：高层管理者的意识以及专业HR管理团队的素质。

但是在当今巨大的市场竞争压力下，企业注定无法自发地慢慢解决意识与素质的问题，他们需要的是跨越式提升。而信息技术、网络技术与人力资源管理技术的完美结合，无疑是迅速提升企业HR管理层次的最佳途径。它能在最短的时间内使企业的HR管理体系完成先僵化、再固化、后优化的嬗变，从而建立起适合中国企业实际情况的信息化、网络化、标准化及职业化的HR管理平台。当管理者们习惯于通过感性的方式在这个平台上进行日常管理工作时，他们的意识和素质已经悄然提升到一个新的层次。

2 eHR 助力全面人力资源管理

在大多数企业经营者和广大员工看来，在建立企业的人力资源管理体系等问题上，似乎只有HR管理者们最具有发言权，HR管理也只是HR专业人士的事情。然而，现代人力资源理论越来越多地认为：HR管理要求企业全员的支持和参与，没有了企业高层管理者的强有力支持，HR部门的战略就无法与企业业务战略协调一致，许多计划就很难得以实施，也势必会影响到HR部门的工作力度，从而影响企业完整的HR管理体系的建立。同时，作为业务能手的企业中层经理们的全面参与和配合，将极大地推动公司新的HR计划和政策的制订和实施。这无疑会大大减轻HR部门的工作强度，使政策和制度的制定和实施真正落实到位。另外，员工的广泛参与也有助于提高HR服务的速度、质量和员工满意度。

总之，企业的人力资源管理活动是需要通过企业不同角色，即HR专业人士、决策层、中层经理以及员工（HR管理生态链）的共同参与来完成的，而不只是HR部门的工作。这也就是所谓的“全面人力资源管理”。

那么如何才能迅速有效的将HR管理生态链上不同的角色联系起来，实现“全面人力资源管理”呢？随着互联网技术的出现，信息流突破了部门的限制而延伸到企业内外的各个角落，使得HR管理的业务流程再造成为可能，HR管理体系也将因此而突破封闭的模式，企业各级管理者及普通员工也能参与到HR的管理活动中来。于是eHR应运而生了。与传统人力资源管理系统不同，eHR是从“全面人力资源管理”的角度出发，利用互联网技术为HR管理搭建一个标准化、规范化、网络化的工作平台，在满足HR部门业务管理需求的基础上，还能将HR管理生态链上不同的角色联系起来，使得eHR成为企业实行“全面人力资源管理”的纽带，为HR部门之外的其他管理人员及员工提供各种形式的自助服务。包括CEO（Chief Executive Officer 企业高管）自助服务、直线经理自助服务、员工自助服务等功能。

◆CEO自助服务：对CEO而言，eHR首先是HR信息查询与决策支持的平台。CEO可以不通过HR部门的帮助，自助式地获取公司人力资源的状态信息，如在线查看公司人力资源配置情况、人力资源成本变动情况、组织绩效/员工绩效等各种与HR相关的重要信息。如果企业已经实施了ERP

（Enterprise Resource Planning 企业资源计划）系统，并且HRMS（Human Resource Management System 人力资源管理系统）也被整合在内，那么就可以通过查看不同部门（机构）、不同人群（如销售、研发、管理和服务等）的经营指标与关键的HR状态指标（如总人数、学历结构、年龄结构、司龄状况、离职率、晋升率、人力成本等）之间的关系，使高层管理者比较直观地掌握企业经营指标受人力资源状态指标影响的规律，从而有针对性地制订相应策略。CEO还将能获得各种辅助其进行决策的人力资源经营指标。另外，利用HRMS系统平台，当某个HR管理活动的流程到达CEO处时，CEO还可以在网直接进行处理。

◆直线经理自助服务：现代HR管理的发展趋势是：多数人力资源活动（比如员工招聘与录用、绩效管理、培训与发展、薪酬管理、员工关系等）的实施将由直线经理与HR部门共同完成，或委托给直线经理完成。因为HR部门是无法了解到每一个员工的详细情况的，只有直线经理才对自己下属的状况与需求最为熟悉。对直线经理来讲，eHR系统是其参与HR管理活动的理想工作平台，通过这个平台，直线经理可以在授权范围内在线查看所有下属员工的人事信息，更改员工考勤

信息，向人力资源部申请用人指标，提交招聘、培训计划，对员工的转正、培训、休假、离职等流程进行审批，并能在线对员工进行绩效管理。

◆员工自助服务：员工利用e-HR系统平台，可以在线查看企业规章制度、组织结构、各部门员工岗位结构、职务关系、其它员工基本信息和联系方式、内部招聘信息、个人全部人事信息、个人薪资及薪资历史状况、个人福利累计情况、个人考勤休假情况；提交休假申请、培训申请，对自己进行阶段性及年度考核自评，进行个人绩效管理；更新个人信息，应聘内部职位，与HR部门进行电子方式的沟通等等。

3 成功实施eHR的几个关键点

3.1、企业决策人员要对人力资源管理工作高度重视

要想成功实施e-HR，最重要的是企业决策人员要给与高度重视。企业的信息工程往往是一把手工程，而对于通常被视为“重要但不紧急”的HR系统的实施尤为明显。作为企业决策者，最关心的莫过于企业的利润，但企业的利润从何而来？靠的是企业的员工！一个企业只有将它的员工的个人绩效进行提升并进行有效组织时，才能体现为整个企业对外的竞争力，才能更好地提升客户满意度，从而获取更多的利润。而只有通过这种手段和方式获得的企业竞争力才是最具可持续性的。e-HR恰是实现这一切的理想平台。

3.2、eHR的开发有赖于各方的紧密合作

eHR的开发决不仅仅是人力资源部门的事情，还要涉及到信息管理部门、软件供应商、企业中的决策人员及其各级业务部门的管理人员，任何一方资源配备不到位，都将影响项目的质量和进度，尤其不能忽视业务部门的参与。前文中曾谈到，现代人力资源管理的发展趋势是：多数HR管理活动（比如员工招聘与录用、绩效管理、培训与发展、薪酬管理、员工关系等）的实施将由直线经理与HR部门共同完成，或委托给直线经理完成。可以想象，如果没有业务部门的参与和关注，必将会给后期eHR软件不能成功实施埋下伏笔。

3.3、找一家专业的HR咨询机构

开发eHR时，系统中涉及到管理技术层面的问题，最好的解决办法应该是：由专业的HR咨询机构通过对企业的HR管理进行分析与诊断（如果企业自身有能力，也可自行分析诊断），开出对症下药的处方后，再将结果装载到软件供应商的系统平台中去。因为成功的eHR实施需要信息技术、网络技术和HR管理思想的紧密结合，企业和eHR供应商中的任何一方都难以单独完成。咨询机构的咨询顾问作为独立客观的“第三方”身份出现，具有较好的跨学科的知识结构，它既不是使用方，又不是提供商，处于中立地位，如果三方能够很好的合作，咨询机构将能给双方合理的建议及解决方案。

3.4、企业必须要有自己明确的需求

企业应有明确的需求，清楚目前最需要eHR解决的重点问题。不能过度的依赖咨询机构，以免造成企业不能按照自己的战略规划实施。

对HR管理者来讲，需求分析是一个难得的整理与完善HR管理运作体系的过程，有利于将以往离散的工作规范化、系统化。对供应商来讲，事先将客户的需求理顺，对整个项目的顺利实施也起着决定性作用。

3.5、要对所有员工进行充分培训

eHR的实施几乎会涉及企业内所有员工。在系统功能方面，需要收集汇总各部门的需求；对于系统中的数据，也需要所有部门和员工的认真参与和配合才能保证其及时性和准确性。要做到这些，除了要组织精干的项目实施小组外，在系统上线之前，必须对企业各级人员进行充分培训，使其掌握必要的系统操作步骤和技巧，能够熟练使用相关功能。

对高层管理者的培训尤其重要，如果他们能熟练掌握系统的使用，并把系统作为日常工作的工具之一，必将带动企业各级人员对系统的充分应用。

3.6、人力资源管理基础薄弱的企业应加强基础工作后才能上线实施eHR系统

人力资源管理基础较好的企业，一般都有一套比较完善的人事处理流程，管理较规范，员工的人事基础数据较完整，在此基础上实施eHR系统较为可行。否则eHR不仅不能减少HR部门的工作量、提高工作效率，发挥辅助作用，反而会增加原有人员的工作负担，降低工作效率。另外，eHR系统中的自助功能和邮件提醒、预警功能要求公司具备良好的网络环境和计算机硬件设施，这样才能充分发挥其功能，取得良好的应用效果。

4 结束语

由于eHR系统是建立在标准业务流程基础之上的，它要求员工个人的习惯服从于公司统一的管理规范，这对实现HR管理行为的规范化是十分有益的，而管理只有成为大家共同遵循的一种习惯，才能发挥其最佳作用。

总之，一个好的eHR，不仅是HR管理的信息处理工具，更是规范HR管理的方法论。它消化吸收了先进的人力资源管理理念，诠释人力资源管理的全部内容与业务流程，并对其进行优化和规范，从而成为企业人力资源部信息化、网络化、职业化和个性化的管理平台。当管理者们习惯于通过

感性的方式在这个平台上进行日常管理工作时，他们的意识和素质已经悄然提升到新的层次。

但是，值得指出的是，eHR只是在HRMS基础上发展起来的系统平台，不可能解决HR领域里所有的问题。我们不应该认为：只要推行了eHR系统，HR管理部门便可以一劳永逸。其实，对于企业文化的建设、薪酬与绩效体系的设计、职位分析、重要员工职业生涯规划等工作，是需要靠管理者结合公司业务实际情况进行创造性思考才能完成的，而eHR系统是无法胜任的，它只是辅助实现人的管理思想的一个工具和应用平台（作者单位：华东理工大学）

相关链接

360度绩效考评系统初探
市场导向与就业能力培养
人力资本参与企业收益分配探析
区域人才能力建设对策探讨
浅析高校人力资源会计
善用人才和用好人才是企业立身之本
eHR是实现全面人力资源管理的纽带
人事管理、人力资源管理、人力资本管理

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