

e 化人力资源推进变革

(发表日期：2002年10月13日)

第1页 共3页

新兴的网络技术不仅可以大大提升传统人力资源管理的效率，更可以让人力资源为企业战略目标增加价值。

黄汉民

在思科公司，有一种叫 Telestaff 的远程职工。这些人不用每日在某一固定办公室办公。他们在相互不见面，而是只靠电脑和互联网联系的虚拟组织（Virtual Organization）里工作。公司因此为员工提供了一个非常有弹性的工作环境。员工无论在北京，还是在成都工作没多大分别。这样一个令人羡慕的工作环境，除了得益于公司文化之外，主要依靠其先进的人力资源管理信息系统。

除此之外，思科还充分利用互联网完成其它人力资源管理和发展的相关工作。例如进行网上培训，思科有一个培训网站，有一个完整的职业发展计划图，从刚刚加入公司时的培训，到要上什么样的产品课、什么样的销售课，就像一个组织树一样，全部在里面。

互联网的出现，的确使我们的工作和生活发生了天翻地覆的变化。一位身处上海的人力资源经理李先生在谈起销售人员的招聘工作时，很高兴地给我们演示了如何通过网上进行远程面试。远在大连的应聘者能清晰地出现在李先生的电脑屏幕上，与他进行交谈。事实上，越来越多的现代企业正在运用这种先进、高效的电子化人力资源管理手段进行人员管理和开发，它们当中有通用电气、IBM 等著名跨国公司。

所谓电子化人力资源管理，或称 E-HR，从狭义上说是指基于互联网的、高度自动化的人力资源管理工作，囊括了最核心的人力资源工作流程如招聘、薪酬管理、培训等。从广义上说，E-HR 是基于电子商务理念的所有电子化人力资源管理工作，包括利用公司内部网及其它电子手段如员工呼叫中心等的人力资源管理工作。电子商务理念是近几年才引进中国的一种先进企业管理理念，现已引起商业人士的广泛注意。人力资源管理工作同样希望能利用电子商务，于是便出现了所谓的电子化人力资源管理。

人力资源的五项 e 化

电子化人力资源管理可以完成那些传统人力资源管理手段无法完成的工作。最经常提到的是电子化员工档案管理工作。在普华永道，通过电子化员工档案数据库，公司资源经理

可迅速查到某一项目所必需的专家，从而令公司快速反应，大大增加项目的中标率和成功率。这是传统员工档案管理无法完成的。

其次，电子化人力资源管理能提供一种员工自助服务。员工通过网上门户，可以及时更新自己的档案资料，了解自己诸如住房公积金、假期等福利情况，甚至可以申请休假、进行福利种类构成的自我设计等。

第三种最常见的电子化人力资源管理工作就是网上招聘。如前面提到的李先生一样，企业可以通过相关 ASP（应用服务程序提供商）网站公布所要招聘的岗位，然后通过应聘者在线回答相关问题进行初步人才测评，较合适的人选将被送到企业人力资源部进行面试。

第四个常见的电子化人力资源工作就是电子化薪酬管理。举个例子，以前企业参加年度薪酬调查最多也只能拿到一份报告，但现在薪酬管理咨询公司开始为企业提供网上查询服务企业可以得到实时薪酬市场数据。除此之外，电子化员工业绩管理也是电子化人力资源管理的一个重要贡献。它使 360 度评估真正成为现实。另外，越来越多的企业正在通过网上对其员工进行培训和职业发展规划。

总之，电子化人力资源管理能完成许多通过传统人力资源管理方法无法完成的任务，而且随着电子化人力资源普及率的逐步提高，人们还在不断开拓电子化人力资源管理的应用范围。

e 化人力资源的三大优势

显而易见，相对传统手工操作的人力资源管理，电子化人力资源管理有许多优势。首先，电子化人力资源管理大大提高了人员管理的工作效率、降低了管理成本。翰威特公司有统计数字表明，公司实施人力资源管理信息系统，平均每位员工的成本是 35 美元，但在第一年就可以收到可观的回报，员工的电话询问也减少了 75%。戴尔公司 2000 年上半年通过互联网处理了 300 万美元的人力资源管理操作业务。思科公司通过 e-learning 系统一年节省 2,400 万美元。

其次，通过电子化人力资源管理，加强了人力资源管理工作的透明度和客观性，人力资源管理重心也因此可以往下移动。这一人员管理的重心下移，在传统的人力资源管理模式是不可能办到的。由于电子化人力资源管理通常是集中数据管理、分布式应用，通过采用全面的网络工作模式，实现信息的全面共享。这样一来，它使得人力资源管理可以跨时间跨地域进行，公司的人力资源管理也因此保持了统一性和连贯性。

最后，也是最重要的一点，电子化人力资源管理能更快地对市场需求的变化做出反应，使人力资源管理更好地配合企业战略、从宏观上推动企业人力资源的规划和管理。通过将一些日常的人力资源管理工作下放到部门经理和员工身上，人力资源部门可以将更多的时间放在组织发展、人力资源策略和员工职业发展规划等更为关键的任务上。

普华永道咨询公司为爱立信十四家公司实施了电子化人力资源管理系统和系统，并产

生了很好的管理和经济效果。2000年初，美国爱立信公司实施了员工自主服务系统，第一年就节省了超过100万美元的开支。爱立信人力资源和员工福利主管Chris Gonser在亚太人力资源网表示：“我们并非仅仅在削减成本，我们已较以往更有效率、更快捷、更具组织性；我们的优异服务有助于吸引和招募人才；我们提供的信息更加精确，各方的赞誉不绝于耳。”

推动人力资源管理变革

人力资源的概念大约在二十世纪六十年代才被提出。这一概念强调人力在生产过程中的创造作用，是生产要素中首要的决定性因素。自此，人力资源管理经历无数的变革。总的来说，人力资源管理变革始终朝以下几个方向进行：

- 将人力资源从单一的管理员工转型为业务伙伴
- 将人力资源管理功能从繁琐的行政事务中解脱出来
- 使人力资源管理重点放到战略性员工队伍管理
- 引进人力资源管理先进运作模式/建立人力资源与业务战略联盟

电子化人力资源积极地推动了这一人力资源变革的进程。

首先，电子化人力资源管理使人力资源管理工作真正从繁琐的行政事务分离出来，因此有充足的精力和时间担当行政总裁的“战略伙伴”。

同时，电子化人力资源管理系统可以使人力资源管理部门从提供简单的人力资源信息转变为提供人力资源管理知识和解决方案，可以随时随地向管理层提供决策支持，向人力资源管理专家提供分析工具和建议，并建立支持人力资源部门积累知识和管理经验的体系。

这两方面使人力资源管理部门名副其实地进入“管理”的战略伙伴角色。这是电子化人力资源管理系统给企业人力资源管理带来的最积极的影响。

其次，电子化人力资源管理完全改变了人力资源管理部门的工作重心。在传统的人力资源管理方式下，人力资源工作者从事大量的工作就是行政事务，其次是管理咨询的职能，而在帮助企业策略的制定方面是最少的。在电子化人力资源的管理环境下，人力资源工作者所从事大量的工作就是帮助企业在人员管理上提供管理咨询服务，行政事务工作被电子化、自动化的管理流程所大量取代，工作效率得到明显提高。

第三，电子化人力资源管理实际上把人员管理的重任转移到第一线的经理身上，真正使他们能通过管理、激励员工实现他们的业务发展目标。第一线的业务经理可以通过网上得到最新的企业人力资源管理政策、流程、市场数据，经过授权，他们可以进行相关人员管理，包括进行人员的奖惩。

电子化人力资源管理系统给人力资源管理带来的另一个积极影响是，企业的每一个员工都参与了人力资源管理工作，使人力资源管理变成了他们自己的责任之一。

中国启动人力资源 e 化

电子化人力资源管理在发达国家的发展正如火如荼。在中国企业实施电子化人力资源管理的情况又如何呢？在实施中经常遇到什么问题？

目前，中国企业人力资源部门或多或少已经接触到电子化人力资源管理，但从总体看，真正全面实施电子化人力资源管理的企业仍然不多。要真正发展中国企业的电子化人力资源管理这个庞大的市场，还面临不少的问题。以下是其中几个必须解决的主要问题：

中国人力资源管理的意识和观念淡薄，不少人仍停留在“人事”的落后阶段。而实施电子化人力资源管理的第一个先决条件就是，企业必须建立内部管理制度和流程，普及现代人力资源管理的意识，普遍重视人力资源管理。由于种种原因，中国各企业发展水平相去甚远，而电子化人力资源管理系统开发技术和人力资源软件产品发展并不是很多，没有形成电子化人力资源市场繁荣的基础。要发展电子化人力资源管理的市场，我们必须尽快达成统一的行业技术标准。

中国人力资源管理专业人才不多，人力资源管理水平较低，没有形成推动电子化人力资源管理的强大队伍。

政府的宏观人力资源开发环境和系统还未成熟，各种劳动人事方面的法规政策和规章制度不是很完善。人力资源服务商市场尚欠成熟。必须通过制定相关政策和市场管理机制培育人力资源服务商市场。

尽管有如此多的问题，市场已经在悄悄地发生变化。我们相信，再过几年，人们将会看到中国电子化人力资源管理市场的繁荣场面。