

**克服转型战略性
人力资源管理中的阻碍。
老问题。新办法。**

2007年3月

▶ 导言

这个话题并不陌生：企业需要的是战略性人力资源管理，而不需要仅仅从事简单、重复处理的人力资源部门。

对于许多公司来说，最宝贵、重要的资源是员工。企业的人力资源专业人员接受了专门培训，负责招聘和留任最优秀的员工，为企业创造优势。

然而大部分情况下，人力资源的专业人员不能专注于开展这项重要的工作，他们的精力被迅速增加的行政性工作所分散。但是，

不少公司也发现，通过运用适当的技术可以减少复杂的行政性工作，让人力资源部的工作回归到本质：维护好公司的战略资产。

这不单单是“大公司”的问题。各种规模的企业都在想法设法在其人力资源投资上获得最大回报。

如果您问企业高层管理人员，他们将给您肯定的回答：我们需要的是战略性人力资源管理。

如果您问人力资源管理人员，要打造战略性的人力资源，需要什么。他们会告诉您，除了时间和预算，他们还需要高阶领导层的支持。

2005年，在Employeease主导的一项名为《为什么人力资源/福利应成为所有公司的首要任务》的调查发现，“缺少高阶领导层的参与，企业本身存在问题”是阻碍人力资源部变得更具战略性的两大因素。

“随着人力资本在企业的成功中扮演越来越关键的作用，战略性人力资源管理的重要性将继续得到加强。”

John Dooney, 人力资源管理 (SHRM) 学会战略研究经理
《战略性人力资源管理一窥：与高级人力资源总监一席谈》，2006年

调查还从企业高层管理人员的角度进行了解读。根据调查，高层管理人员认为人力资源部门最具战略性的地方在于：“招募和聘用重要员工，为实现公司目标与企业高层展开合作，控制医疗成本”。

问题已经非常清楚，但是要将人力资源战略同总体经营战略结合起来，除了需要高层领导的支持，还需要相应的工具、基础架构和时间。有效的、战略性人力资源管理可为业务目标提供支持，甚至推动目标实现，即使在商业环境持续变化情况下也能提高企业的盈利能力，加强可持续发展。

▶ 什么是战略性人力资源管理？

“People people (以人为本)”和“numbers people (以人为数)”这两个概念已经存在多年，已被大多数人所理解。人力资源这个部门则是要求“以人为本”，不能“以人为数”，但是要量化成绩则非常困难。

事实上，在企业利润和有效的人力资本战略之间存在积极的联系。人力资源部门是否有效，关键取决于人力资源部的员工能否将其主要精力投入到战略性的工作上，是否能为企业的劳动力团队提供支持，是否能加强劳动力团队的建设。

在匆匆忙忙塑造战略性的人力资源部门时，很容易将事务性的人力资源 (transactional HR) 管理作为日常工作，但是这种人力资源管理反应较迟钝，为业务带来的附加值有限——基本上和企业活动和运营目标脱钩。

但是，这些事务性的工作往往也是不可或缺的，需要人力资源部悉心处理。事务性的人力资源处理包括如何支付员工薪酬、管理员工的工作计划、申请福利、传播公司信息等等。

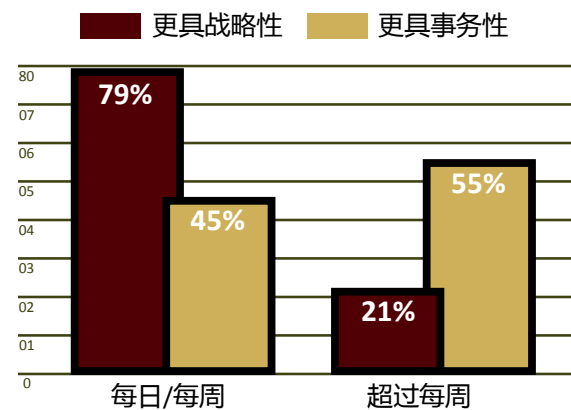
在这里，我们讨论的重点不是事务性的人力资源。我们讨论的是如何利用新、旧技术帮助您的企业在最短的时间内以最少的精力有效执行这些事务性人力资源工作，以便让您的的人力资源工作人员能脱身出来，从事更具战略性的工作，让人力资源部满足您企业的战略需求。

“一个重要的教训是，战略性人力资源更和企业相关，而非更多与人力资源相关。”

John Dooney, SHRM, 《战略性人力资源管理一窥》

Employease在2005年开展的一项调查发现，战略性的人力资源专家“与首席执行官靠得更近，与高阶管理层的互动更为紧密，能从企业架构层面上给出新的观点。”(参看图1)。

与企业高层管理人员的互动



来源：Employease主导的研究《为什么人力资源/福利应成为所有公司的首要任务》，第三阶段结果，2005年

到底什么是战略性人力资源？这取决于企业的具体需求。人力资源管理学会 (SRHM) 最近与六位资深人力资源管理专家就该问题进行了深入探讨，完成名为《战略性人力资源管理一窥》的报告。

据受访者Isaac Dixon表示，“.....战略性的人力资源部门具有多种特点，如前瞻性思维、积极主动，以及最重要的——创造力.....战略性的人力资源部还要积极思考各种可能性，并且能以具体方式连接这些可能性，为企业提供各类支持。”他继续说，“最终的评估是，我们是否拥有最优秀的人才，我们是否为他们提供最佳的服务，我们是否为企业做正确的事？”

战略性的人力资源部门，需要有长远的视野：“您必须深刻了解公司现在的状况，知道企业未来的走向。”Cindy Koehn表示，“这不只是指未来的6个月；而是未来的5年发展计划.....战略性人力资源部常常与

其他部门合作实施人力人力资源管理，让其他部门更好地达成业务目标。”

“战略性人力资源，要求能持续关注企业环境，深刻了解发展趋势，提出新的概念，并能将新概念运用到企业上，为企业打造竞争优势。”David Russo表示，“战略性人力资源部不仅要与企业的发展曲线保持一致，同时还要具备良好的触觉，能预见未来的发展，知道会发生什么，并且能与企业的财务部门、机构规划部门、供应和需求部门进行互动，参与这些改变。”

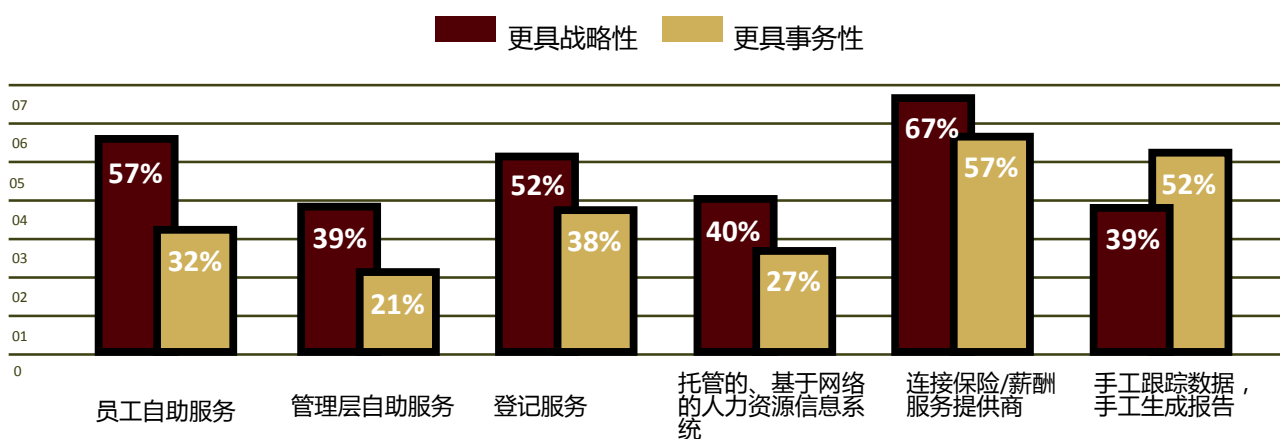
“当人力资源部成为企业行政规划团队的一份子时，参与企业未来发展方向的决策时，自然就会变得有更有战略性——人力资源部的意见成为团队设定整个公司目

标、设定量化的结果和成果的重要因素。”Mary Willoughby表示。

如果这些发言不像是目前您的人力资源领导人和企业管理层之间的谈话，那么现在是时候探究在创造更具战略性人力资源部门上还有哪些拦路虎。缺少时间？预算有限？难以接近高阶领导人？部门的架构是否不合理，将主要精力放在了事务性的工作上？是否缺少能解决行政性工作、进行战略创新的工具？

现在还不晚，让劳动力技术帮助您的人力资源部从事务性的繁琐工作中解脱出来，转型为公司决策层的重要成员，参与企业战略的塑造。

人力资源部为完成本身职责所采用的资源



来源：Employeease主导的研究《为什么人力资源/福利应成为所有公司的首要任务》，第三阶段结果，2005年。

▶ 扎实推进

现在，我们已经认识到这些问题并非新问题。事实上，不少对应的解决方案也不是新的。

人力资源部要高效地处理事务性的工作，以便让人力资源工作人员开展更具战略性工作，满足公司劳动力团队的更高层次需求——这点已经非常明确，然而不

少公司仍然在实施战略性的人力资源上不得其法。

请审视您关键的业务流程和财务状况——企业要发展，需要人力资源部有勇气直面这些问题。但是在市场中没有专家能为解决企业的基础事务性要求提供技术解决方案。

Employease在2001年推出了一份名为《与您的首席执行官谈人力资源》的白皮书。该白皮书的目的是为人力资源经理提供帮助，让他们能与公司领导人进行有效的战略对话。

“人力资源技术.....可以将重要的信息送到高管的手中，如战略性的劳动力、员工绩效等，以便公司领导进行有效的决策。”

Glenn Davidson和Matt Deluca, 《人力资源外包, 提高经营业绩》, Montgomery研究公司, 人力项目第1卷, 2005年4月20日。

该白皮书发表六年后，某些细节可能不合时宜，但是关键问题还是一样的。在“什么让首席财务官彻夜难眠”一节中，他们列出了5大要点，而这些问题在今天仍然震耳发聩。这五点分别为：

1. 薪酬和奖金
2. 管理成本
3. 招聘/留住优秀员工
4. 提高效率
5. 有效报告。

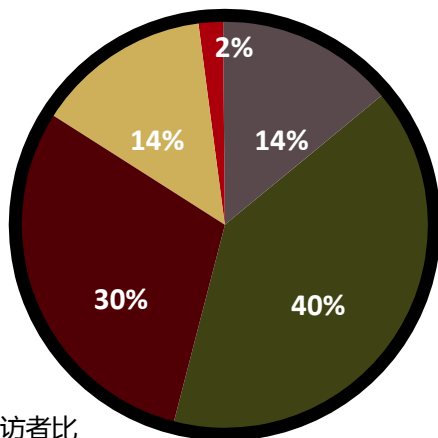
难道这些不是您最关注的问题？

薪酬和奖金。这必须精确——每一次，无论什么时候。另外，对于参与薪酬处理的第三方，信息必须准确、高效地传递——同样每一次，无论什么时候。人力资源部的工作人员管理复杂的事务性工作的能力如何？您怎么知道您没有向保险公司过高投保？在协调问题上花了多少时间？您的问题得到如何响应？

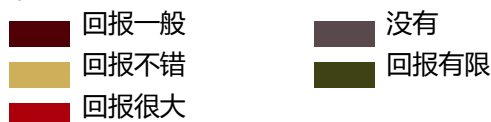
管理成本。事务性人力资源工作的成本日益攀升。如果是在公司内完成此项工作，那么维护网络、培养IT员工、升级等都需要耗费大量资金。

投资人力资本

在公司的人力资本投资中，您认为回报有多大？



% - 占受访者比率



来源：《人力资本管理：首席财务官视角》，首席财务官调查服务，与R Mercer人力资源咨询处，首席财务官出版公司联合举行，2003年。

3

在硬件成本之外，还有不小的咨询和法律支出，这些软性投资不容忽视，因为这将确保从您的人力资源专家投资中获得最大价值。

招聘/留住优秀员工。随着人才争夺战不断加剧，您能否低成本地招聘到合适的员工？如果您成功吸引到这些员工，您如何开展培训和留任计划？随着婴儿潮出生的人士逐渐老龄化，人才库逐渐萎缩，您是否掌握足够的信息以做出挑战性的决定？您的经理呢？

提高效率。正如2001年的白皮书所指出的，“一个高效的工作环境不仅与高效率的劳动力相关，还与能否最大限度地提高企业资源回报有关。”如果雇员能自行获取所需的基本信息，那么他们就可以立即着手核心业务。您的人力资源部门是否被行政性的工作所淹没？

有效报告。对于您的数据，其获取的便捷性如何？如何使用这些信息去精确预测公司的短期和长期需求？只有数据高度完整，报告才能完整、精确。您是否觉得每次向领导提交的报告都没有新意？

不要让您的人力资源工作人员继续受控于事务性的工作。他们需要回归其本质工作：确保您的劳动力团队高度敬业，最大限度提高对企业的效益。

劳动力技术提供的可量化的成效 - 全球

类别	结果	技术
人头数	平均减少18%	自助服务呼叫中心人力资源管理系统
事务性工作成本	平均减少25%	自助服务
周期	平均减少时间66%	自助服务
雇佣时间	平均减少38%	招聘解决方案
合规	成本降低75%到100%	人力资源管理系统
服务中心查询	减少占用专业人员的时间20%	自助服务呼叫中心

4

来源：《CedarCrestone 2006年劳动力技术和服务交付方式调查》，第九年度版。

请慎重分析您的关键业务流程，再结合劳动力管理技术探讨能否降低行政管理的复杂性，这样您的人力资源才能回归到其本质——成为战略性资产，成为高阶管理层有价值的合作伙伴。

▶ 让技术帮助您

对于人力资源部的事务性工作，如保留记录和处理薪酬——无论是在公司内部处理还是外包给一家或多家服务商，技术的应用都已经成熟。技术的进步，使得小型企业也可以享用这些先进的解决方案。一些新兴技术还可解决其他挑战，如人才和绩效管理。

《CedarCrestone 2006年劳动力技术和交付方式调查》第九年度版(CedarCrestone 2006 HCM Survey)对324位高阶管理人员进行了访问，所代表的企业人数超过7百万人。

《CedarCrestone 2006 HCM Survey》的发现进一步证实，正确的劳动力技术可帮助企业实现人力资源员工和资源的战略部署。

满足员工要求

世事多变幻。如现在公司员工要求能全天候获得有价值的人力资源信息，包括福利详细情况。所以，如果个人能更轻松地在在线获取信息，那么将对他们的工作产生积极影响。

若是员工的工作场所有互联网接入，不少员工就可通过网络即时查看人力资源信息（包括福利，休假和其他规定），并且在网上完成所有处理。如果处理这些事情就像网上购物一样简单，为什么还要请一天假在家专门处理呢？对于工作场所没有互联网接入的，雇主可以创意的方式为员工提供接入——如柜员机、移动设备等等。

虽然不是所有员工都希望在线处理人力资源信息，但是越来越多的员工正以这种方式展开处理，甚至为其配偶和子女查询相关内容，而这已经成为他们人力资源生活的一部分。

《CedarCrestone 2006 HCM Survey》中提出了技术实施的三个阶段：

1. 行政卓越 (*Administrative Excellence*)
2. 服务交付卓越 (*Service Delivery Excellence*)
3. 绩效卓越 (*Performance Excellence*)。

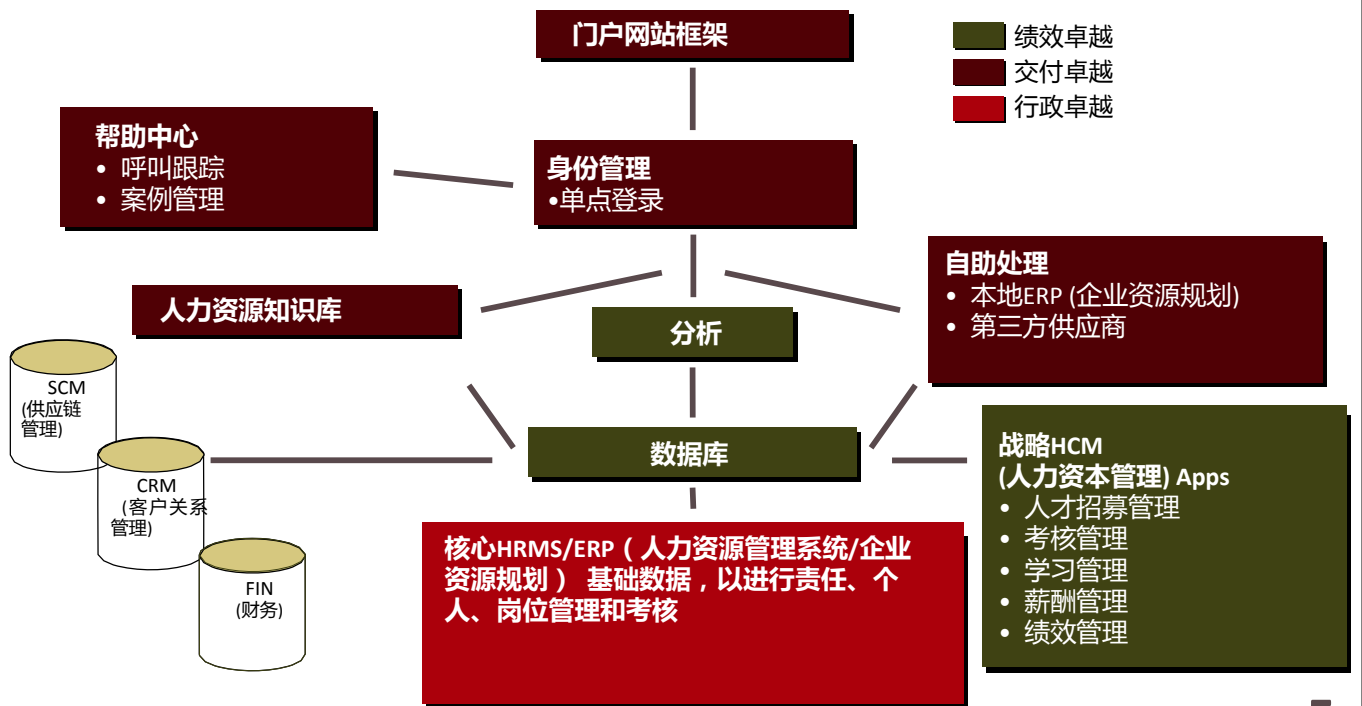
对于一家公司来说，对劳动力技术的初体验通常来自核心的数据系统：人力资源管理系统，以及薪酬管理和部分福利管理，这些形成了CedarCrestone的Human Capital Application Blueprint (人力资本应用蓝图)TM (见图5)中的“核心人力资源管理系统/ ERP基础”。实施和维护（通过升级和安装新版本）这些核心系统，可让企业达成“行政卓越”。

下一阶段，要实现“服务交付卓越”，包括自助服务应用的部署，这通常需要统一的网站接入。在本阶段，公司可采取“集中服务中心的做法，通过呼叫中心技术改善工作，在某些情况下由知识库提供政策、步骤和人员选择，并提供自助的事务性服务。”

在第三个阶段——“绩效卓越”，公司将实施战略性的人力资本管理应用或人才管理，包括劳动力规划、管理能力和学习管理解决方案。“此外，他们将数据和多种来源的信息整合到一个数据库或某些分析或工具，以便衡量劳动力绩效并进行报告。”

在这个光谱中，您的机构处于何处？您是否已经充分利用了这些技术？

CedarCrestone Human Capital Application Blueprint (人力资本应用蓝图)™



来源：《CedarCrestone 2006 HCM调查》。

5

在《CedarCrestone 2006 HCM调查》中发现，“在受访的上市企业中，有5种应用能促进经营收入增长（管理层自助服务、职业发展、劳动力管理、人才招聘和绩效管理解决方案），在这些方面的投资回报非常明显，此外还能获得其他可量化的优势，如减少处理成本、行政人员数量、周转时间、罚款金额等。”

根据《CedarCrestone 2006 HCM调查》，行业不同，技术应用的程度不同（见图6）：“2006年，全球整体数字显示事务性的应用日益成熟。对于员工和经理层的办公应用，目前市场已经迈入了后期的大规模应用，主要集中于卫生保健、公共管理和高等教育组织。”

“对于战略性HCM应用，总体而言市场仍然在大规模实施的初始阶段，但是人才管理和绩效管理，特别是在金融服务、高科技制造业等制造业和服务业已经开始了大量应用。然而人才方案的规划、数据库的整合、劳动力分析、劳动力规划对于金融服务、高科技制造业、超大型零售机构中仍然是刚刚起步……但是走在最前的企业迅速获得了回报。”

无论什么行业，企业都在追求成功——无论是跑赢竞争对手还是获得高质量的员工——而这需要企业花时间评估其业务流程，选择合适的技术，以便让他们的员工能专注于实现长期价值的工作。

实施网上公开申请，提高员工参与度

每年的福利公开申请都会为公司的人力资源团队带来挑战，因为这些处理工作相当繁琐。

公开申请的潜在危机之一是，公司劳动团队的相当一部分人基本上会忽略人力资源部提供的信息，直接默认选择当前的项目，或者不经过太多思考就选择项目。

您应多关注这些员工。

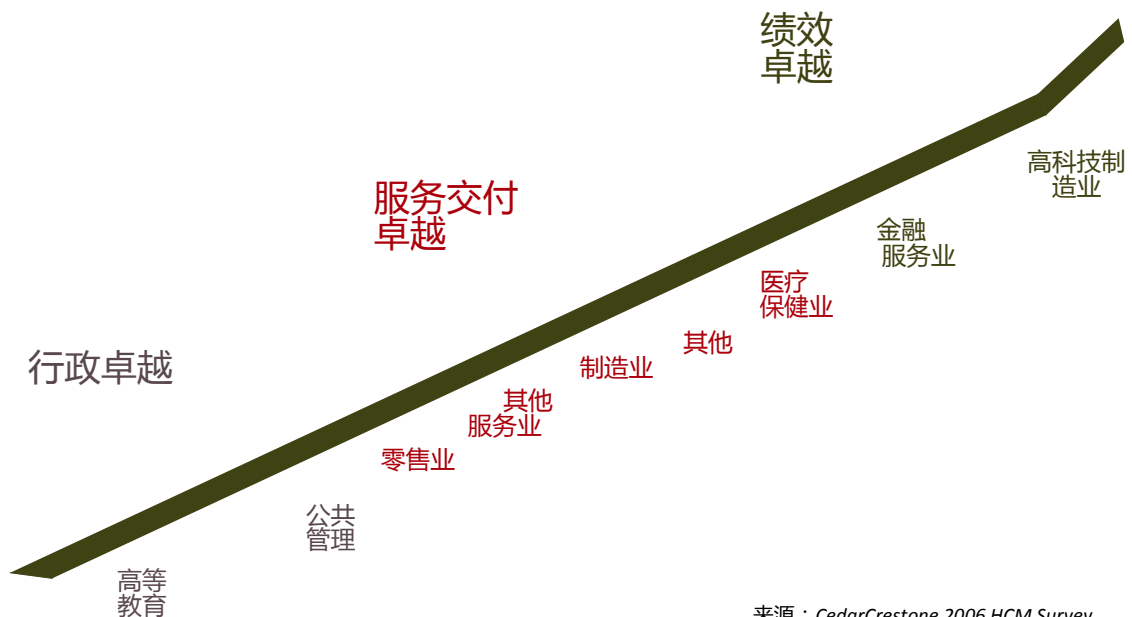
这些员工最终可能投保不足（如，没有覆盖到配偶，这意味着要让员工分心，这将降低其生产效率），或者超额投保（例如，仍然投保不再需要的医疗保险，这意味着将减少总体福利的价值）。他们还可能错过一些项目，如灵活支付账号（FSA），这在交税时间段内可以

节约支出。

要提高员工参与公开申请的热情，一个切实可行的办法是让申请更加简单。在线申请系统可让您的员工在其家中或办公室中全天候接入，检查申请状态，查看或更改福利选项。员工在点击之间即可查看并比较方案，并采用在线的计算机评估其选项。

这种公开申请对于人力资源部的员工而言也是大有裨益的，因为在线系统能减少文书工作，加强与运营商和福利提供商的数据流动，同时加强与薪酬系统上福利信息的流动。

各个行业的应用阶段



6

▶ 携手迈步向前

企业高阶领导人和人力资源负责人都认识到了吸引、留住高质量劳动力的重要性，并将人力资源目标同业务目标联系起来：

- 在针对高级财务经理的调查中，当问及人力资源面临三个最重要的挑战时，最多的五个回答是：¹
 - 打造领导力
 - 提高员工生产效率
 - 获得关键人才
 - 留住关键人才
 - 衡量人力资本对业绩的贡献。
- 在针对人力资源专家的调查中，当问及他们的高级管理层对于战略性人力资源最重视的三个问题时，最多的五个答案是：²
 - 发现、甄选和聘用重要员工
 - 与高层管理人员合作，实现公司的目标
 - 控制和/或降低员工的福利成本
 - 与高层管理人员合作，设定公司的目标
 - 人才培养和开发。

那么，既然双方都认为战略性的人力资源管理是一个不错的目标，为什么还没有切切实实地执行呢？

首先一个原因是，到现在为止中小型企业还没能接触到提供给大公司的强大的业务流程外包服务。大多数大型公司已经享有外包服务，而从外包的第一天开始，就能让人力资源工作人员从日常事务的负担中释放出来，让人力资源部为不断变化的企业目标提供战略支持。

现在携手ADP，您将有新的选择，全面满足这些要求——从ADP人力资源/福利解决方案的技术应用，到ADP福利流程处理外包的全套服务，总有一款解决方案适合于您，并且这些方案都基于世界一流的服务和技术。

通过实施ADP创新的、基于网络的解决方案和外包项目，您将充分获得ADP强大的应用、服务和网络。将部分或全部工作转交给外包服务中心打理，您才能有效管理企业内部的工作。ADP可代表您管理所有流程，同时您拥有完全的控制能力。

用户需要关注的不仅仅是技术。通过技术掌控处理，这只是开始，但是同时还需要有服务——例如呼叫中心和开具发票——这也能藉由ADP的外包模式实现极大改善。

“随着外包越来越普及，问题不再是‘我是否应该外包’，而是‘我应该外包什么’和‘向谁外包’。”

《开始外包：从供应商选择到实施全程指导》，Hewitt Associates LLC, 2007年。

ADP技术得到资深的人力资源专家和福利专家的支持——不是初出茅庐的大学生和刚上岗的工作人员——这在塑造高附加值人力资源部门中至关重要。

ADP外包模式基于高品质的服务和先进的技术平台——这远远好于目前您或员工正在使用的平台。通过向ADP外包业务，可显著改善企业员工获得的服务水准，而且用户随时可以监控整个处理流程。

1 《人力资本管理：首席财务官视角》，首席财务官调查服务，与R Mercer人力资源咨询处，首席财务官出版公司联合举行，2003年。

2 Employee主导的研究：《为什么人力资源/福利应成为所有公司的首要任务》，第三阶段结果，2005，详情请访问：<http://www.hr-research.com/research/survey6.php>。

ADP有大量技术可供用户选择。用户在寻求福利外包解决方案管理时，也不会牺牲对人力资源和福利的控制能力和可视性。像ADP这样经验丰富的合作

快速实现投资回报——在硬性和软性节约上都可获得量化的优势。

伙伴将能重组您的人力资源团队，实现团队的战略性职责。

“我们决定与ADP展开合作，我们才能够专注于企业成长，投资于创新，投资于我们的员工。”

ADP人力资源/福利解决方案：功能全面，灵活，安全

William M. Schult，首席财务官，Pro Mach公司，美国俄亥俄州Loveland

ADP的人力资源/福利解决方案结合了功能全面的人力资源管理系统和福利管理，形成综合的、强大的解决方案，同时严格遵守政府的各项法律法规，能进一步降低福利成本，提高员工的满足度。

灵活，是ADP一贯风格。透过实时、托管、基于网络的接入系统，用户可拥有全面的控制——而ADP的人力资源/福利解决方案还同薪酬系统有无缝的接口，能确保及时、准确地扣减资金。

ADP人力资源成本/福利解决方案的成本中已经含有持续的IT支持、维护和升级费用，所以雇主通常能

ADP拥有集中的数据库、功能全面的人力资源管理系统和强大的福利管理系统。透过集成，ADP的人力资源/福利解决方案可让用户管理当前和历史人力资源及福利信息，这些信息可以是任何地点、部门、承保公司和福利方案的。

灵活、托管的人力资源管理系统和福利管理

功能全面的人力资源管理系统，包括：

- 人力资源核心功能
- 绩效和离职管理
- 岗位补充管理
- 管理人员和员工自助服务

强大的福利管理，包括：

- 公开申请
- 与承保公司连接
- 由经验丰富的人力资源专家提供呼叫中心支持
- 无缝接入福利/登记信息
- 动态规则引擎

与薪酬无缝连接：

- 网络和XML服务

让公司的管理层和员工能安全、方便地获得人力资源和福利相关信息——透过网络即可完成。最好的是，由于解决方案是由ADP托管的，所以用户不需要担心软件支持、升级、维护，也无需顾虑劳动法、薪酬支付政策和福利管理条例在执行中不一致或不正确。

用户还能降低被国税局、劳动局和其他政府机构罚款的风险，因为ADP的解决方案能确保福利、薪酬和人力资源的时效性、准确性和合规。

▶ 总结

您的劳动力团队对于企业的成功至关重要——而战略性人力资源管理是劳动力团队成功的关键因素——这已经成为不争的事实。那么有什么新的方案可以确保人力资源部门为企业提供业务支持，促进企业成长？



我们必须采取行动，让人力资源员工能专注于他们的本职工作——随着企业的目标不断变化，确保企业员工能满足这些变化的要求。当您业务外包给合作伙伴，您将能获得更多高附加值的专业知识和技术性解决方案，这将对您的利润率产生积极影响。ADP，凭借大量客户成功记录，将帮助您打造战略性人力资源管理。而现在，正是时候！

仅仅谈论战略性人力资源的需求、仅仅谈论事务性和战略性人力资源的差别是不够的。明智的企业正在创建一个新环境——这个环境由高阶管理层牵头——最后形成战略性的人力资源。

由于每家企业都有不同的目标，所以这家公司的战略性的人力资源对于另一家可能并不是。”

John Dooney, SHRM, 《战略性人力资源管理一窥》

关于ADP

Automatic Data Processing, Inc. (纳斯达克证券交易所代码：ADP)，是世界最大的业务外包解决方案提供商之一，年收入近90亿美金，在全球拥有约585,000家客户。凭借近60年的丰富业内经验，ADP能够向业界提供全面的人力资源、薪酬、税务及福利管理解决方案。这些简便易用，经济有效的创新性服务解决方案帮助不同类型、不同规模的企业创造高价值，使其公司的业务运转更有成果、更高效，最终达到最佳的行业标准。欲了解更多信息，欢迎登陆我们的网站：
www.adpchina.com。

关于作者

DDaphne Foreman是传播咨询师，专注于帮助企业实现其业务目标。她在员工福利、薪酬、培训和发展，以及管理层政策制定上展开大量研究，并且著述颇丰。Daphne获得耶鲁大学的两个硕士学位，其中包括一项MBA学位。自2002年以来，她担任了ADP公司多个项目的顾问。