



中山大學
SUN YAT-SEN UNIVERSITY

e-HR系统如何影响人力资源效能

宛小伟

中山大学信息经济与政策研究中心

2010年8月27日 · 广州



内容摘要

- e-HR系统研究的进展
- 如何评价人力资源管理效能？
- e-HR系统影响员工满意度和沟通满意度
- e-HR系统影响人力资源管理效能的机制



信息技术对组织的影响

市场中的资源配置与企业内的资源配置横向交易关系与纵向交易关系。

在组织内部，平行部门之间与部门内部也是横向交易关系与纵向交易关系。

横向交易关系之间，容易引发信息丢失或信息传递缓慢。

信息技术的发展，增加了组织内部传递信息的速度和质量，降低了信息传递过程中的信息丢失等，使得组织的信息在内部畅通，这在很大程度上改变了原有的组织模式，对组织的发展和演变带来了巨大的影响。



信息技术对组织的影响

现有大量的关于组织变革的理论及实证研究中发现，人们普遍认为信息技术对组织变革起到了极大的使能作用。信息技术可以用来降低成本、改善产品以及服务质量、提高生产率、加强组织学习、创造新的市场机会以及建立更有效的管理、组织模式。



e-HR系统行为及研究发展

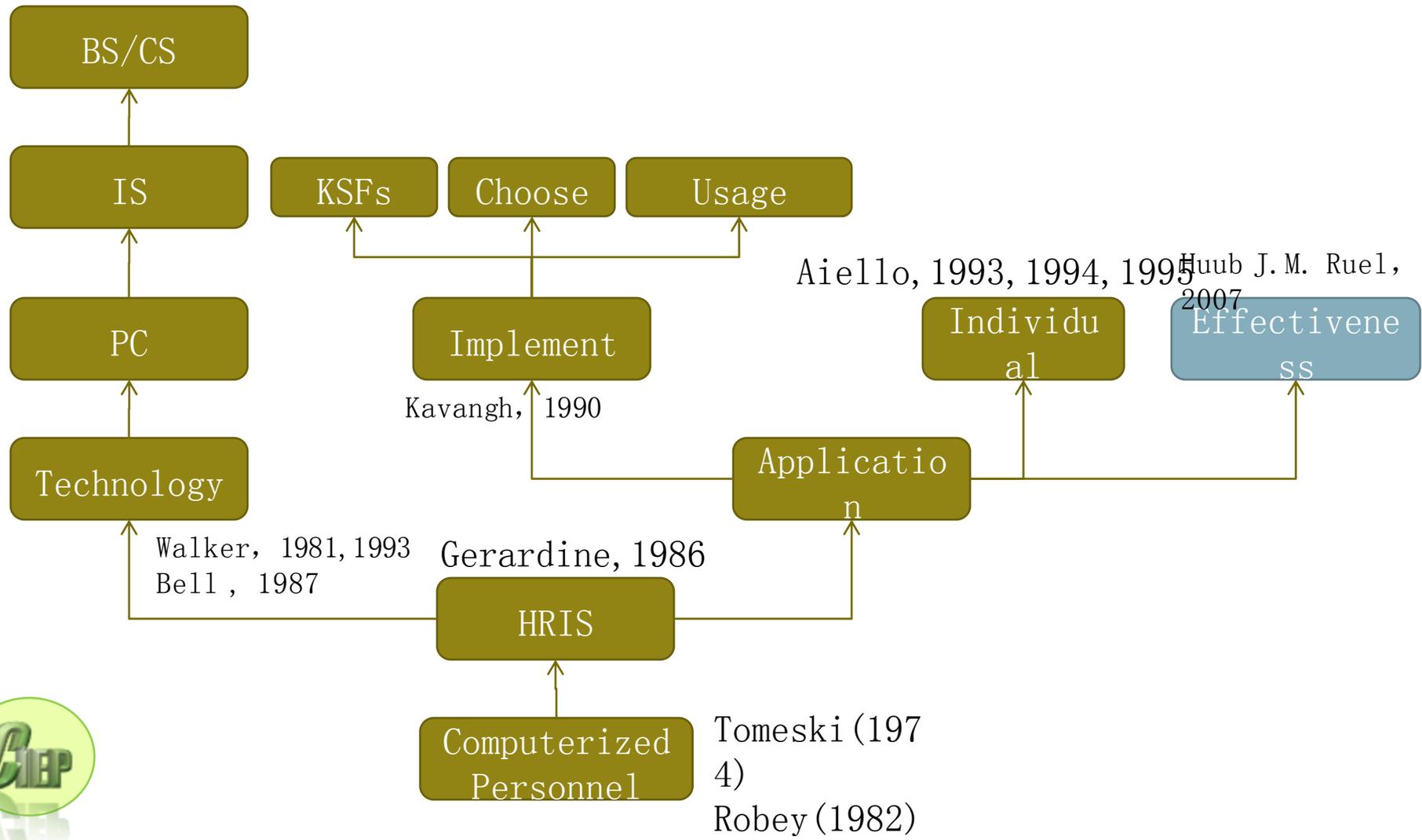
e-HR系统的定义

e-HR系统是指用来获取、存储、处理、分析、再获取，以及分配相关信息和组织的人力资源系统。

包括硬件和软件，还包括人、表格、政策和程序，以及数据。人力资源信息系统的目的是以信息的形式为系统的客户或用户提供服务。



e-HR系统行为及研究发展



内容摘要

- e-HR系统研究的进展

- 如何评价人力资源管理效能？

- e-HR系统影响员工满意度和沟通满意度

- e-HR系统影响人力资源管理效能的机制



什么是人力资源管理效能

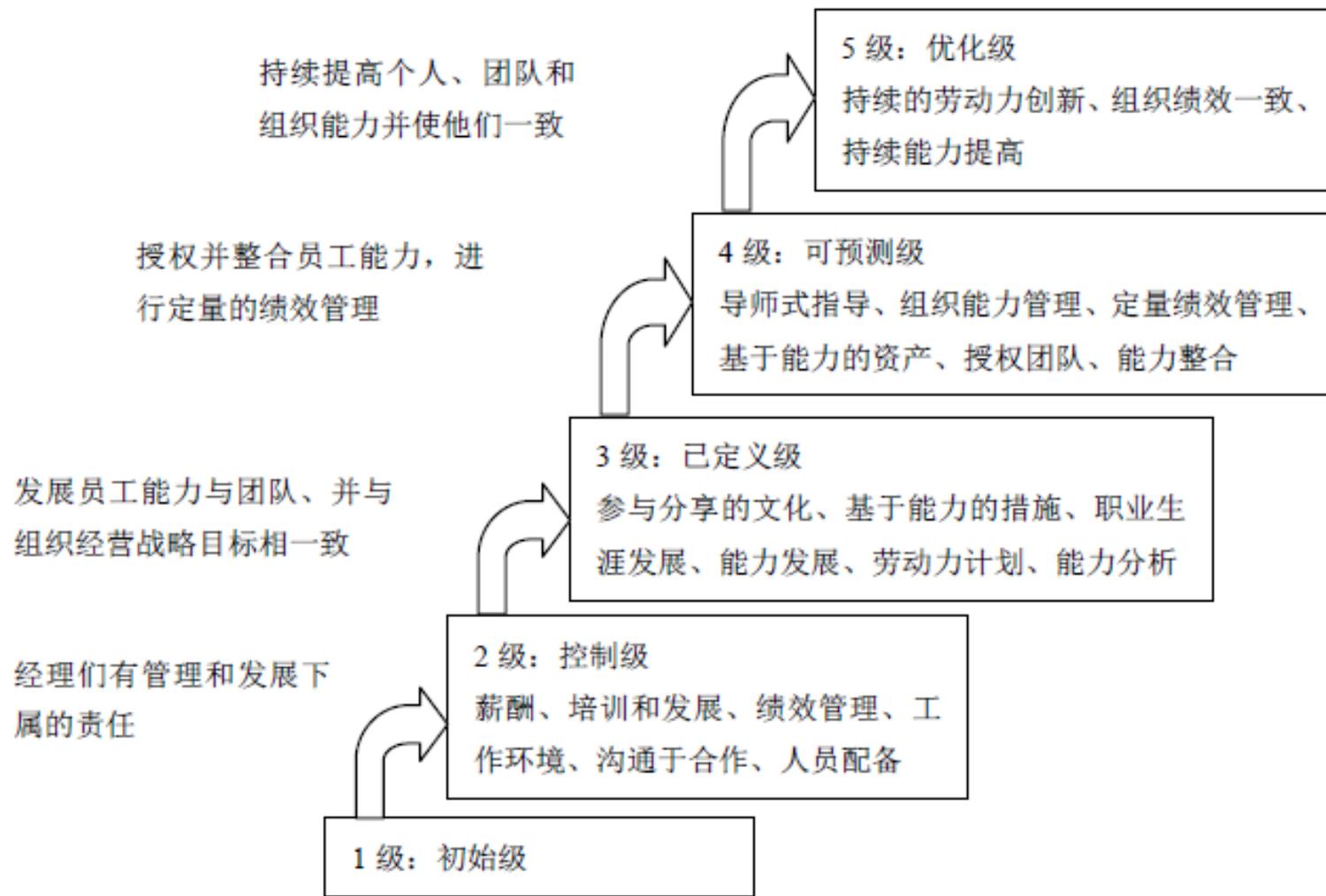
人力资源会计、人力资源关键指标、人力资源效用指数、
人力资源指数、投入产出分析、人力资源调查问卷、人力
资源声誉、人力资源审计、人力资源案例研究、人力资源
成本控制、人力资源竞争基准、人力资源目标管理、人力
资源利润中心

组织健康报告法（Organizational Health Report, OHR），
人力资源记分卡（HR score-card），以及卡耐基·梅隆大学
软件工程研究所（1995）提出的人员能力成熟度模型
（People capability maturity mode, P-CMM）。





人员能力成熟度模型



高绩效工作系统

高绩效工作系统是一种能充分配置组织的各种资源，有效地满足市场和顾客需求，能够提升组织绩效的一系列人力资源管理实践，这些人力资源管理实践能够提升员工的知识、技能与能力，同时通过对员工的授权使他们利用这些知识、技能和能力为组织获益。



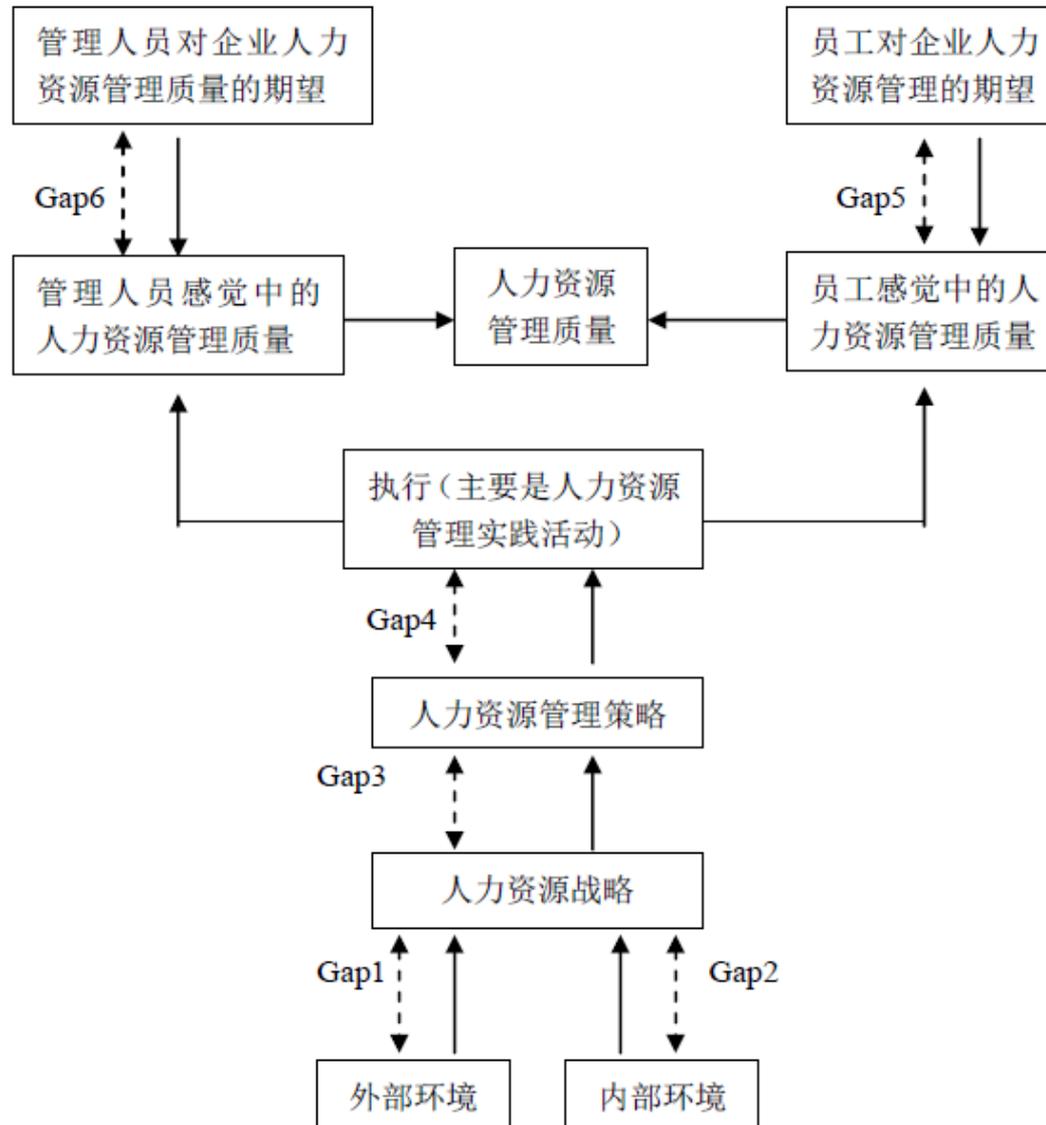
人力资源管理质量

人力资源部门人员的服务工作主要包括两个方面，一方面是为部门经理或上级提供建议，一方面就是直接为员工提供服务。因此，直线经理和员工应该是人力资源管理的内部顾客。

因此，我们从人力资源管理的服务质量角度来建立人力资源管理质量模型。该模型假设人力资源管理过程中也存在服务质量模型中各个阶段之间的差异，假设人力资源管理质量就是企业人力资源服务顾客的感觉中的质量。

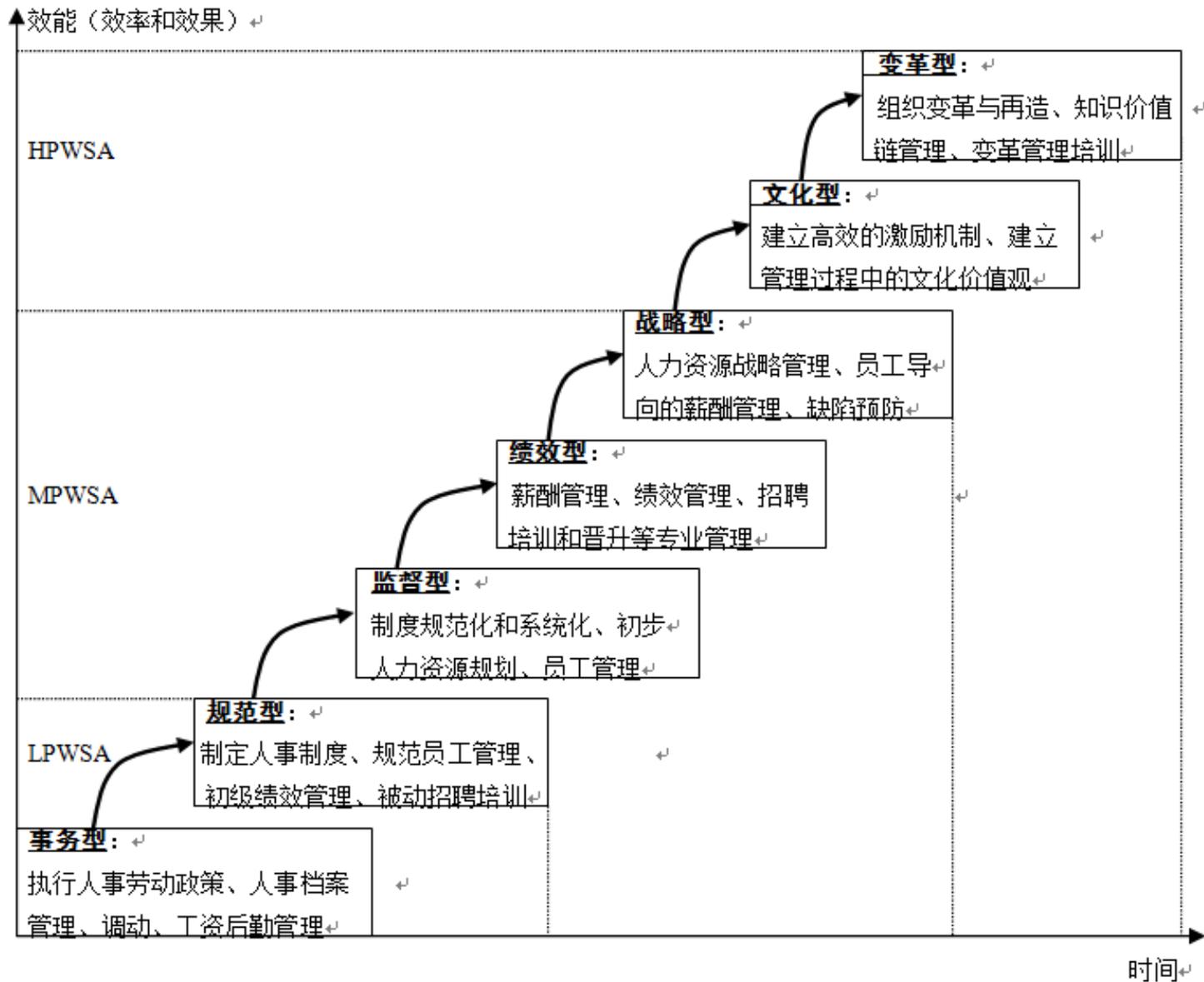


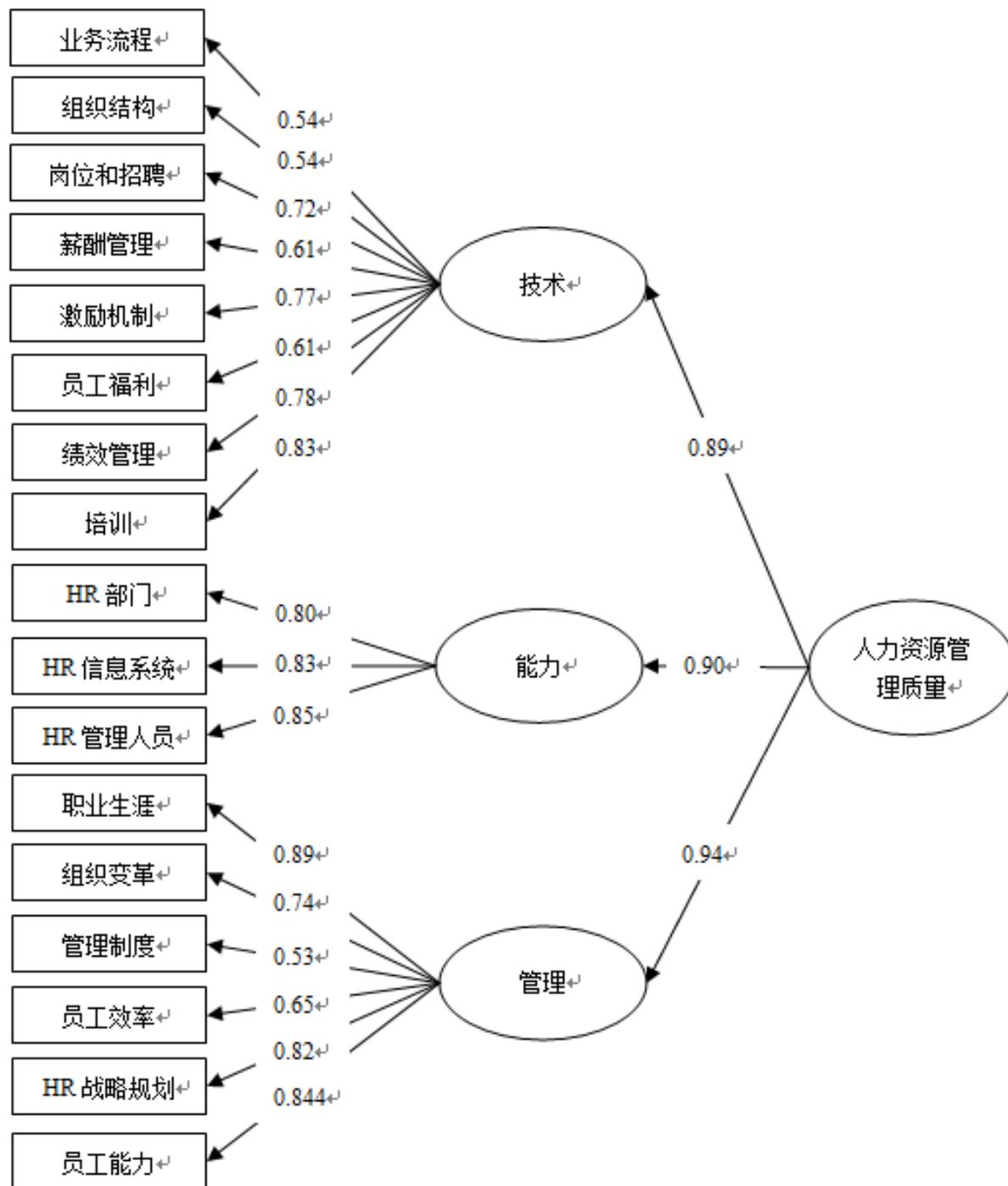
人力资源管理质量





企业人力资源管理质量等级



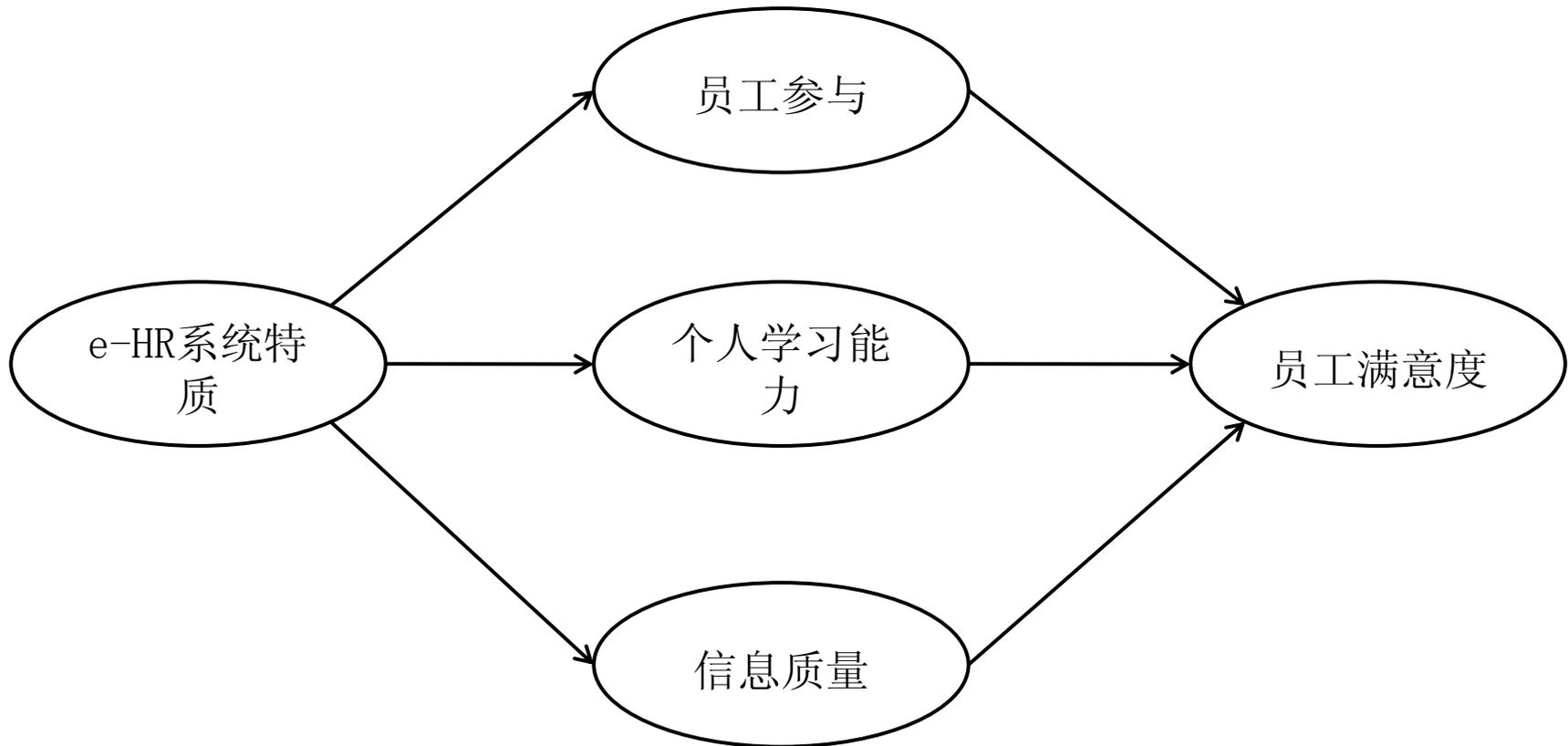


内容摘要

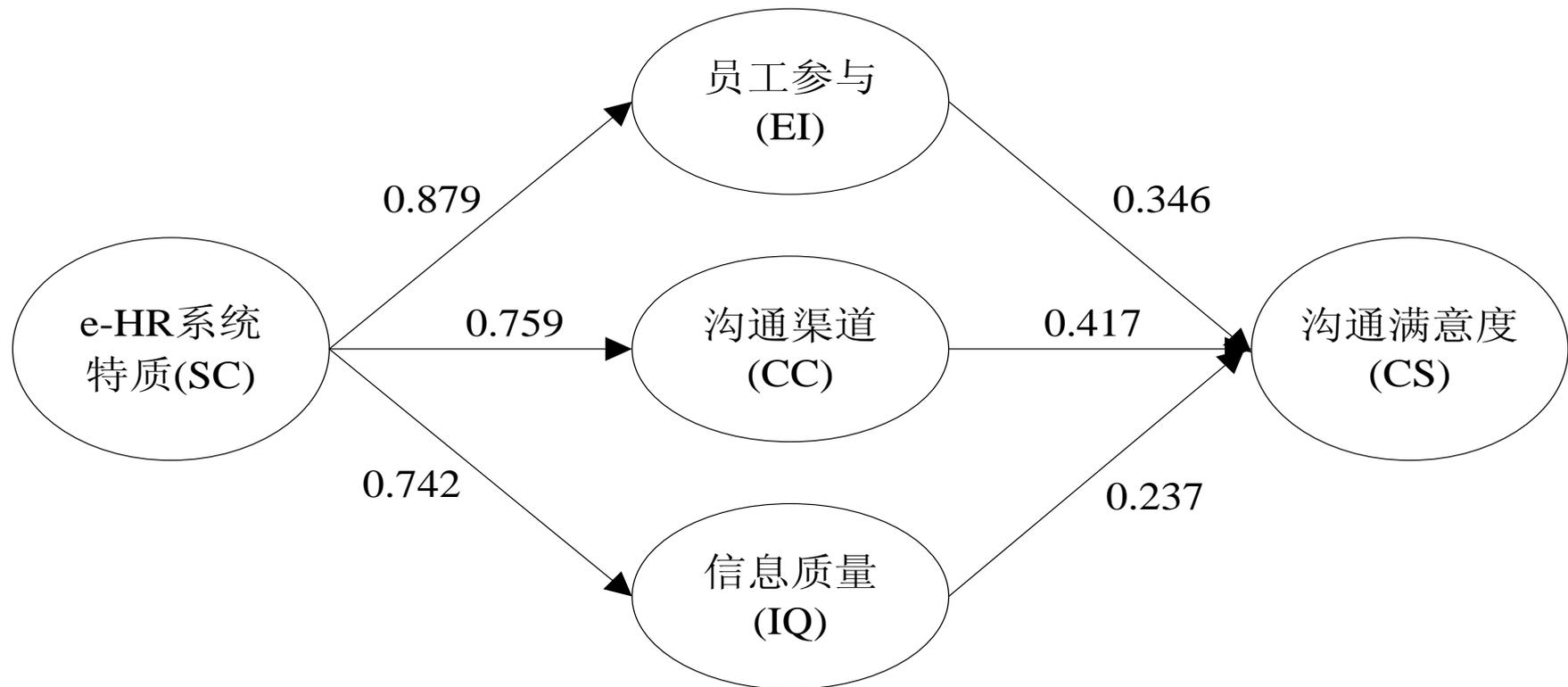
- e-HR系统研究的进展
- 如何评价人力资源管理效能？
- e-HR系统影响员工满意度和沟通满意度
- e-HR系统影响人力资源管理效能的机制



e-HR系统与员工满意度



e-HR系统与沟通满意度



	提出的主要观点
e-HR对组织行为的影响研究	<p>e-HR系统有助于提高生产力和管理的有效性，降低了上下级的信任度；人力资源管理和信息技术的融合将给组织带来极大的益处；</p> <p>e-HR系统从管理理念的创新、组织变革和业务流程优化、企业整体信息化素质的提高、信息效率提高和信息成本降低四个方面出于流程优化的目的；企业应用e-HR系统时先理顺管理流程再进行技术开发；e-HR从行政和战略两个层次，四个方面对HRM发挥作用；</p> <p>e-HR系统引入后人力资源管理职能向战略角色转化；信息技术是重要推动力，它促使从事人力资源管理工作人员从关注事务到关注如何成为企业战略业务伙伴。</p>
e-HR对员工满意度的影响研究	<p>若系统为员工节省了工作时间，提高了工作准确度，员工对系统的接受度和满意度会大大提高。</p> <p>人力资源专员扮演的角色与HR信息系统实施的成功有重要联系，积极主动的、支持型的人力资源专员带来更大的员工满意度；员工自主参与管理可提高员工满意度，系统有用性、易用性与用户满意度正相关；</p> <p>人力资源信息系统会提高人力资源服务的满意度，由于员工能进行自主服务，HR信息系统降低了成本，提高了服务；e-HR系统使薪酬模块变化最大，员工可自由选择奖励组合，提高了满意度；</p> <p>系统方便性，交付方式，界面有效性，指令准确性，价格和安全的因素，都会影响员工的满意度；</p> <p>e-HR对个人与组织的影响从四方面进行：信息流、社会接触、感知控制以及系统接受度。</p>



<p>e-HR对员工参与的影响研究</p>	<p>e-HR使员工和部门经理参与企业人力资源管理，体现人力资源部门视员工为内部顾客的思想，提高员工自身的主观因素影响参与积极性。</p> <p>让员工更加关心企业的经营活动及发展规划，提高了员工参与企业决策及企业管理的程度。</p>
<p>e-HR对个人学习能力的影响研究</p>	<ol style="list-style-type: none">1、e-HR系统的实施提升了企业的组织学习氛围。2、e-HR系统的实施使员工的学习意愿增加，让员工能够自学各种知识。3、e-HR系统的员工自助模块会提升学习导向，为员工学习提供了便利条件，增加了员工自主学习的渠道。
<p>e-HR对信息质量的影响研究</p>	<ol style="list-style-type: none">1、e-HR系统从信息流、社会接触、感知控制以及系统接受度四方面影响员工满意度。2、信息系统的最终目标是用户满意。因此，信息系统将会根据用户的要求不断调整信息系统和数据源，使信息更加具有价值，改善信息质量。



e-HR系统影响员工满意度和沟通满意度

提升人力资源管理质量的关键因素：

非人力资源部门员工与直线经理的参与（员工自助）。

信息质量与信息处理速度（系统的选型与功能）。

非人力资源部门员工的个人学习能力（e-learning或内部培训平台）

沟通（内部邮件系统与交流平台）



内容摘要

- e-HR系统研究的进展
- 如何评价人力资源管理效能？
- e-HR系统影响员工满意度和沟通满意度
- e-HR系统影响人力资源管理效能的机制

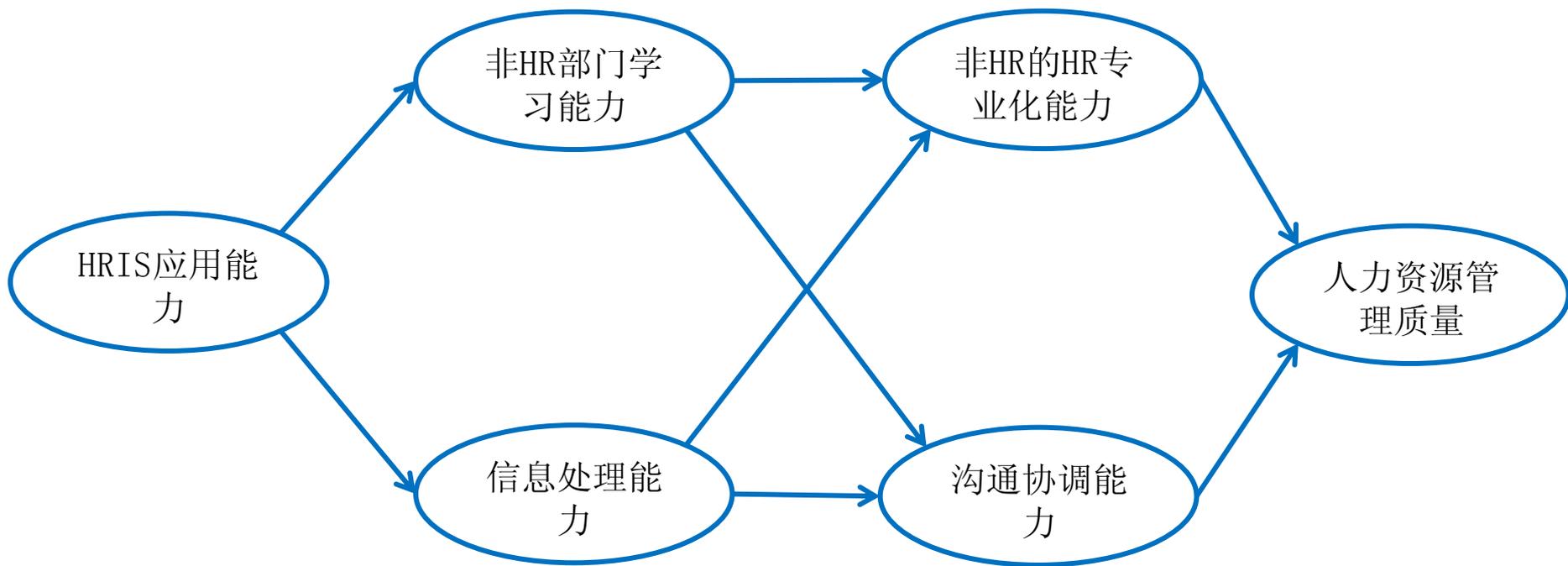


咨询与e-HR系统

企业推动人力资源管理质量的路径之一是先通过管理咨询提升企业人力资源管理的技术水平和专业能力，再通过针对咨询方案开发面向企业实践需求特征的人力资源管理信息系统或e-HR系统来固化咨询成果，即所谓的“先咨询、后系统”实践模式。



e-HR系统影响HRM效能的机制



e-HR系统的效果

根据美国等国家使用e-HR系统的经济效益测算，在美国中小企业中，采用e-HR系统虽然平均为每位员工投入35美元，但在第一年这些投入就获得回报。

例如，2000年上半年，戴尔公司通过互联网处理300万美元的人力资源管理的操作业务，思科系统（Cisco）公司通过在线学习（e-learning）系统每年节约2400万美元培训费用。



e-HR系统提升企业人力资源部门劳动生产率的量化结果

	1999年	2006年
每笔HR流程操作成本	降低30%	降低60%
员工流失率	降低20-25%	降低50%
投资回报期	18个月	12个月
电话咨询	——	最高减少75%



一级KPI	二级KPI	三级KPI	指标说明	数据类型	评估权重
人力资源信息系 统管理基础	工作分析		是否有，是否使用	定性	10%
	标准业务流程		是否有，是否使用	定性	
	组织结构		是否稳定、清晰	定性	
	战略管理		是否由，是否清晰	定性	
人力资源信息系 统管理的完整性	结构完整性		是否构成循环	定性	12%
	流程完整性		是否流畅	定性	
	主要内容完整性		是否齐备	定性	
人力资源信息系 统管理模块	人力资源系统需 求与开发	项目管理计划	编制计划控制过程	定量	10%
		需求分析	明确需求确定目标	定量	
		开发项目管理	包括招标采购等	定量	
		项目团队管理	包括实施顾问团队	定量	
	人力资源数据管 理	数据采集管理	采集点、质量管理	定量	8%
		数据录入管理	录入质量	定量	
		数据标准化	标准化水平	定量	
	应用系统模块管 理	核心模块管理	固化核心管理能力	定量	10%
		主要模块管理	固化主要管理能力	定量	
		模块操作标准	操作模块的标准程序	定量	
		应用制度管理	固化操作制度	定量	
	系统和数据安全 管理	系统安全管理	保障系统安全	定量	7%
		数据安全管 理	保障数据安全	定量	
		授权管理	保障操作授权安全	定量	
	系统升级与改进 管理	系统升级改进	提升系统功能	定量	5%
		模块升级改进	提升模块功能	定量	
功能升级改进		提升应用水平	定量		



人力资源信息系 统管理培训	培训费用		总费用；专项费用	定量	10%
	培训人员总数		总人次	定量	
	培训次数		总次数	定量	
	领导培训		是否培训领导	定性	
与企业经营管理的 关联度	与企业战略管理的 关联度		支持企业战略管理活 动的关联程度	定量	15%
	与企业业务拓展 的关联度		支持企业业务经营活 动的关联程度	定量	
	与企业职能管理 的关联度		支持企业职能管理活 动的关联程度	定量	
员工满意度	过程满意度		员工对过程的关注	定量	13%
	结果满意度		员工对结果的关注	定量	



总结

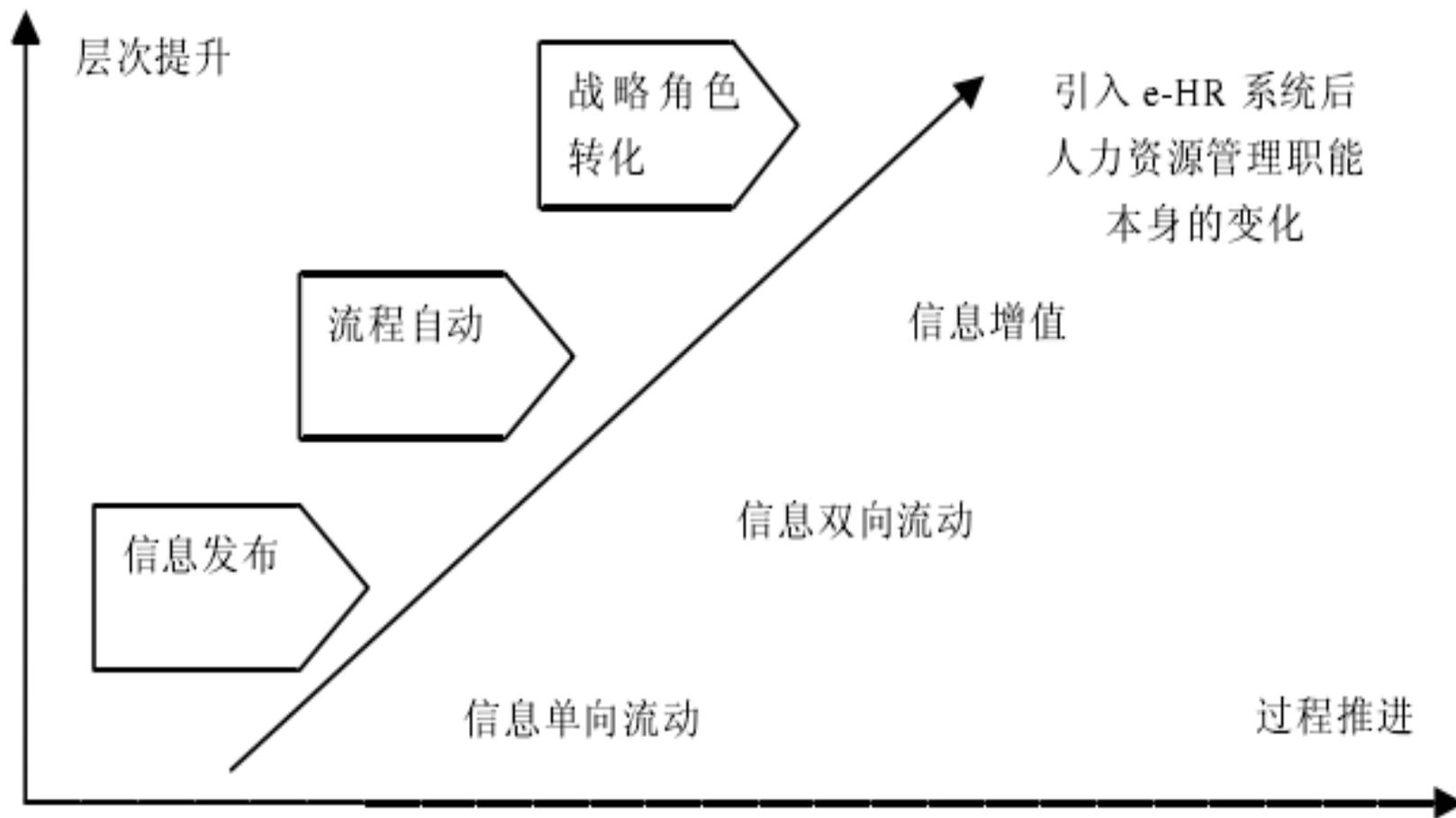
人力资源部门与非人力资源部门的角色分工

——三驾马车：人力资源资源部、直线经理、员工分工

e-HR系统提升非人力资源部门的参与与学习能力



e-HR系统带来的人力资源管理职能变化



讨论

分工与协调的平衡：

亚当·斯密最先研究了技术进步对经济增长或劳动生产率的影响，他分析了专业化分工对生产力发展的推动作用的原因，两者的结合促进新的技术发明和技术创新，而技术发明和技术创新由提高了分工的程度和劳动生产率。



讨论

交易成本与运营成本的平衡

杨小凯和黄有光（1993）组织内部专业分工以及经济组织内部效率问题进行研究，即“分工—信息分散与不对称—价格协调—降低内生交易成本—生产力提高—分工演进”。随着企业内部分工的演进与发展，信息逐渐分散在各个不同的岗位之间，造成信息的不对称。也就是说，分工的发展程度越高，信息的分散化和信息的不对称的程度就越高，进而影响企业的结构与专业化生产。



谢谢聆听！

