

人力资源管理系统选型的最佳实践

很多企业在进行人力资源管理软件选型时投入了大量的时间、资源和精力，但系统最终上线运行之后的效果却与原来的初衷适得其反，管理效率没有得到有效的提升，有时候甚至需要花费更多的时间与资源去维护系统。姑且不谈实施过程的投入，系统选择过程本身就已经耗费了企业大量的资源，让决策本身进入了一种纠结的状态。系统选型成了一件让人力资源部门和 IT 部门都很头疼的一件事情。那么究竟如何去选择适合自己的人力资源管理软件呢？

在进行选型的时候，软件供应商都会把他们软件方案中最好的一面展现出来，对于决策者而言难以做出判断，如何有效的应对这样的局面？

人力资本管理软件与人事信息软件的区别：

对于人力资源业务而言，大多数软件的功能和流程的技术实现都是可执行的，只是周期和成本投入的不同。作为人力资源业务流程外包与管理信息化咨询的专家，和致的顾问认为，在进行选型之前，人力资源职能首先要考虑的是自身的业务定位，这种定位通常是基于当前的运营现状和未来 3-5 年的业务规划之间的一个发展判定。对企业而言，最适合的才是最好的选择。在中国，很多企业处于从人事管理向人力资源管理的转型期当中，这就要求在进行软件的选择的时候需要对软件设计的理念，功能模块之间的逻辑关系有所了解。人事软件的价值在于记录各个业务模块必要的人事信息，同时能够对部分业务流程进行管理以保障数据的及时准确；而人力资本管理软件不仅仅是在于信息的记录，组织管理、人事数据管理、岗位管理、基于岗位的薪酬管理、任职资格管理、基于岗位的绩效管理各个业务之间都有着非常紧密的逻辑关系的。它的着眼点是基于规范的人力资源管理模式，作为解决人员的招聘、人才的保留与发展、劳动力规划等高阶的管理问题的技术工具，因此对于维护和管理的要求要高于人事信息管理软件。“组织在考虑引进或者更换人力资源系统的时候，需要认真考虑自身人力资源管理水平和未来的管理要求”，指导国航人力资源管理信息统选型项目的和致公司首席顾问羿平女士这样说。

和致观点认为，通常而言，人力资源管理软件的选型工作会包括如下几个过程：

研究→评估→选择→实施控制→软件全生命周期管理

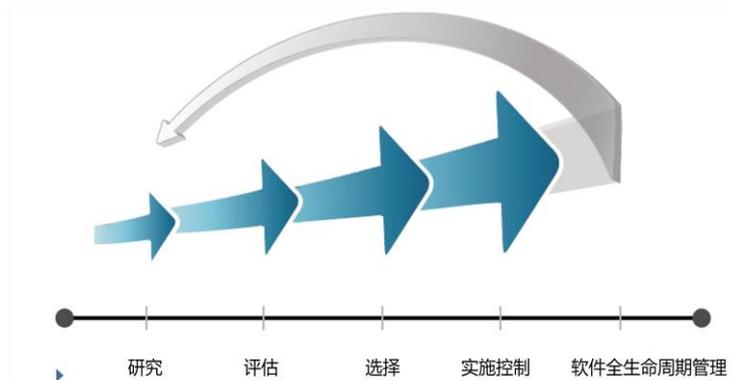


图1. 软件选型最佳实践阶段

阶段一：研究

最初的研究阶段需要做大量的功课，关键点在于了解组织的近期人力战略规划。另外，还需要进一步考虑近期和中远期的业务目标 and 需求，从全局角度考虑软件的功能需求范围和重要紧迫程度。

同时，还要仔细考虑对现有系统的升级是否是可行的方案，还是必须要投入大量的资源去引入一套全新的系统并进行客户化。和致顾问提醒关注以下几点：

1. 明确软件实施的目的背景
2. 明确业务运营需求及建立场景描述
3. 识别关键利益方并获取他们的意见
4. 选择合适的项目成员
5. 达成内部共识并制定需求清单
6. 明确人力资源管理系统的规划与其他系统的数据关系
7. 建立候选产品清单

在判断业务需求与规划方面，和致拥有成熟的工具——人力资源管理运营扫描系统(HR Scanner)，在帮助中国国际航空公司、吉利汽车等客户进行人力资源信息系统建设分析时，这个工具在业务诊断方面发挥了关键性的作用。人力资源管理运营扫描是和致顾问经过十几年的经验积累，将国际与国内人力资源管理实践当中各项人力资源活动进行了大量的标准化工作，总结出了近 300 条标准人力资源

活动。它背后嵌套的是一套严谨的分析模型和逻辑，能够有效判断出当前组织人力资源管理运营的效率和内部客户满意度。

阶段二：评估

当你初步抓取了不同业务模块的软件功能需求，你就可以开始邀请软件供应商进行现场评估，基于前期的需求功能概要，可以对不同产品的不同功能进行详细的了解与评价。

和致的系统选型经验显示，评估阶段的重要工作环节往往包括以下几方面：

1. 需求列表及优先级明细
2. 将需求概要提炼、转化、升级为软件评价标准
3. 基于软件评价标准，向软件供应商发送 RFI (Request for Information)
4. 收集各家软件供应商的 RFI
5. 基于 RFI，对各家软件供应商进行初步筛选
6. 基于软件评价标准，通过 RFI 的反馈，排出软件供应商的初步优先次序

阶段三：选择

和致的系统选型经验告诉我们，即使第一步和第二步的工作都做的很完善，依然有可能做出错误的选择。这个时候就需要建立更为精细且与业务紧密相关的功能列表，进行功能点的深入比较分析。基于对各个功能需求点的实现优先级的清晰定义，将各家软件的相应功能模块的支持程度进行详细比照，这一过程通常需要邀请软件供应商反复进行讲解与演示，面对面的了解他们的软件功能能够多大程度上实现你的产品。

1. 为你的关键核心需求建立业务场景剧本
2. 了解各个软件的报价模式及价格范围
3. 邀请进入复试的软件供应商进行沟通
4. 组织进一步的产品演示与讲解
5. 评估软件供应商/实施商的实施策略
6. 进行 TCO(总体拥有成本-Total Cost of Ownership)分析与 ROI(投资回报-Return of Investment)分析
7. 建立可选的解决方案

8. 建立解决方案的评判标准
9. 识别出最优的解决方案
10. 进行招标邀请与现场招标
11. 了解/考察成功案例
12. 制定选型过程报告
13. 获得最高决策者的决策或反馈
14. 通知参与招标的软件供应商招标结果
15. 价格谈判与商务过程

和致认为，最优方案=最合适产品组合+高性价比持续服务+一定量的客制化开发

通常而言，企业人力资源管理软件最为核心的需求在于组织管理和人事信息管理，其他的功能模块可跟进。

关于与软件实施商的协作机制

软件实施商的选择可能是在产品采购之后，也有可能是与产品进行捆绑选择的。好的实施商能够按照你的需求将产品及时上线，而优秀的实施商能够保证实施工作的按时交付，同时能够从业务实践的角度给予建议，为相关业务留出充分的接口，而且还能够提供性价高的后续维护服务。和致顾问建议在选择实施商时，双方的协作机制最好是一开始就清晰。

阶段四：实施控制

实施监理的作用。很多人认为在花费了大量资金用于系统采购和实施之后，没有必要再投入额外的成本去请实施监理，这种观点是值得探究商榷的。从投入的成本来考虑，通常实施监理费用只是占到整个实施费用的 10%-15%左右，而实施项目过程是非常复杂的一项系统工程，其中不仅仅牵扯到技术问题，更有业务上的问题，有时候针对某些议题，其中角色的立场和观点是比较难以达成一致的，比如业务流程开发的范围和实现程度。人力资源部对于业务有深刻的理解，但是对于信息系统的实现难度可能并不了解，IT 部门会更多关注在与 IT 系统规划的关系和后期维护的问题，而实施商则关注于以最少的时间完成项目，甚至有时候项目组会陷于项目日常工作当中，却忽略了最初的目标，给企业的投资带来了很大的失败风险，因此需要有一个角色从业务和技术兼顾的角度达成项目的初衷。

和致的信息实施监理经验显示，在此过程中，实施监理的关键任务在于：

1. 审计实施阶段的里程碑
2. 协同各方资源以保障项目在正确的轨道上推进
3. 依据工作说明书（SOW）对项目交付结果进行审核
4. 与实施商针对增加、调整的实施内容进行价格谈判
5. 监控实施的过程
6. 向关键利益方陈述项目的关键成果信息与决策信息

目前而言，国外的人力资源管理实施监理行业已经比较成熟，而在国内市场，做得专业的公司为数不多，较好的有和致、东方信智等。

阶段五：人力资源管理软件的全生命周期管理

和致认为，通过有效的管理选型过程，在上线之后，企业依然能够基于前期的输出信息为软件上线后的全生命周期管理过程提供有效的依据。

当软件实施完成之后，前期选型工作的过程文件依然可以对软件生命周期内的管理起到指导作用，特别是当人力资源管理系统内某个功能或周边相关系统将要发生变化时，对于升级、改造的必要性和可行性的分析工作就很有必要。以实现经济效益和管理效率的投入产出最大化。

关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 www.corecapitalchina.com