

基于“云技术”的人力资源服务业 创新发展研究

诚通人力资源有限公司 王羽 史晶玮

摘 要：对企业而言，云技术既是前沿技术，更是管理方式。对人力资源服务业而言，云技术的有限应用可以实现发展方式的创新。对云计算和企业管理进行交互研究，突显了云技术在企业管理中多元化选择、降低成本和提高效率的特征。云技术与人力资源服务进行融合，在沟通云、招聘云、数据云、协同云、薪酬云、绩效云、知识云和学习云八个途径上实现创新。为成功实施人力资源云系统，可以通过改变思维和企业流程再造两个方式实现。

关键词：人力资源；云技术；流程再造；HRBP

一、引言

人力资源（HR）是企业持续竞争优势之源。然而，中国多数企业的人力资源管理（HRM）能力较弱，在人才争夺战中若想占领一席之地，就迫切需要从战略高度对人力资源进行管理，战略性人力资源管理（SHRM）思想在二十世纪九十年代便应运而生。战略性人力资源管理认为，高效的人力资源是企业重要的战略性资产，按照一定的规定与需求对人力资源各个要素进行分析、整

合与配置，并在此基础上建立起一整套相对完整的管理思想、制度以及方法。其中，既包括对于组织中成员价值创造能力的管理，也包括对人力资源各职能的整合、支持组织战略经营目标等内容。¹给企业提供人力资源服务，转变人力资源管理观念，将传统人力资源管理向战略性人力资源管理转型，已是市场、企业和管理者将要面临的共同挑战。人力资源服务既包括政府部门所属人力资源服务机构开展的各项公共服务活动，也包括各类人力资源机构按照市场运行规则从事的市场经营性服务活动。人力资源服务业充分利用好最新技术，实现其活动的创新，对行业效率的意义不言而喻。本文将结合最新“云技术”，主要探讨以下三个问题：其一，“云技术”与企业管理的交互；其二，“云技术”与人力资源服务的融合途径；其三，成功实施人力资源服务云系统的必要条件。

二、“云技术”与企业管理的交互

战略性人力资源管理对传统的人力资源管理模式提出了挑战，传统的人力资源管理难以应对各种内容庞杂并不断变化的动态管理模式，而云计算技术则有助于解决问题。云技术也称之为云计算(Cloud Computing)，是一种基于互联网相关服务的增加、交付和使用的模式，通常指通过互联网来提供一种虚拟化的且动态易扩展的资源。狭义的云计算是指 IT 基础设施的交付以及使用模式，通过网络以易扩展、按需的方式所获得所需资源。而广义的云计算是指基于服务的交付以及使用模式，

¹ 方振邦，徐东华. 战略性人力资源管理[M]. 北京：中国人民大学出版社，2014.

它意味着云计算能够算作是一种商品，提供虚拟化的、动态可伸缩的相关资源，用户通过互联网可以索取自己所需资源。云计算技术一般包括三个服务层次：基础设施即服务（IaaS），平台即服务（PaaS），软件即服务（SaaS），分别在基础设施层、软件开放运行平台层、应用软件层实现。云计算应用于企业管理系统，可以发挥云计算的特点，为企业降低管理成本、提高效率、摆脱限制，显示出其独特的优势。

（1）多元化选择。基于云计算的管理系统在企业人力资源的各个环节都有体现，代表着管理模式的变化并对人力资源管理的内容进行整合以及价值创造。另外，它还提供足够多的功能模块服务，包括为特定企业进行差异化的定制服务。企业只需按照自己的需求付费租赁或购买、使用相应功能服务，简单易行。

（2）降低成本。降低企业成本具体体现在以下几个方面：一是企业通过云平台按需付费，因为基于云计算的管理系统成本较低；二是云计算服务提供商提供基于系统的维护与管理服务，大大节省企业因日常升级维护所产生的成本。

（3）提高效率。云计算对数据信息具有强大的收集及处理能力，还可以提供信息和流程管理、决策支持、统计分析等服务，帮助企业实现管理的自动化与电子化，使得人力资源的常规管理工作更趋标准。

三、“云技术”与人力资源服务的融合途径

“云技术”的应用前所未有地提升了技术在人力资源服务行业发展中的作用，以“云技术”应用为途径，人力资源服务业的发展形态和模式将迎来重大变革。

（1）沟通云。现在，“80 后”、“90 后”已经逐渐成为企业管理者和员工的主力军，其习惯于互联网的沟通工具。因此，建立于互联网体系上的云管理沟通软件成为人力资源实现企业内部管理沟通最好的途径。“管理沟通云”也称为企业即时通讯工具，这类产品是一种针对企业办公人员的网络沟通平台。企业使用者可以通过包括文字、语音以及视频等渠道进行即时沟通。同时，也可以通过电子公告和电子考勤等协同办公工具进行办公。

（2）招聘云。云招聘是通过云技术来管理企业招聘需求计划、职位发布与管理、候选人生申请、面试、测试、评价以及聘用等一系列管理活动。云招聘能够实现人力资源部门、业务部门、第三方招聘服务提供商、求职者的实时在线协同，建立人力资源储备，完成应聘人员考核评价，提高招聘效率和降低招聘成本。

（3）数据云。多数企业的人力资源管理数据散落各处，只有临时需要时才会拿出来分析，更不用说是有有效应用于管理辅助决策了。人力资源信息系统可以将各项数据上传到共享的数据库中，自定义数据分析的框架，从而实现数据反应——主动分析——系统可视化——辅助决策——预测等不同层面的人力资源数据分析活动。这样，一方面消除了原来相互孤立的人力资源数据源的问题，数据的有效性和完整性可以得到有效管理；另一方面，可以开展系统性的、结构化的人力资源数据分析，体现人力资源效率，效力和影响力三层级的价值。

（4）协同云。云平台可以完成员工和雇主的协同。

云技术下，员工可以访问人力资源管理数据库，获得个人的薪酬以及福利信息，通过移动终端进行工作签到或者签离，通知公司晚到，自己生成考勤表，方便了员工和雇主联络，让企业随时掌握员工动态。有了云技术支持的企业人力资源管理系统，企业员工甚至实现可以在家办公。云会议系统可以让上千人在家完成办公和内部协调，

（5）薪酬云。利用了互联网的即时同步性和灵活性，通过为企业搭建人力资源薪酬技术平台，给提供薪酬福利一站式解决方案和云服务。薪酬云不仅可以灵活化薪酬和福利发放的方式和方法，还能够与各地社保及个税政策快速融合和响应，帮助企业迅速了解本土企业的薪酬及社保处理机制，将复杂的薪酬管理工作化繁为简，将人力资源管理工作推向高效。

（6）绩效云。云绩效管理系统平台可以集成绩效管理目标设定、绩效考核流程、角色分工、量化计算等功能；云绩效平台还可以提供清晰的绩效管理表单，有效及准确地传递考核指标信息，提高考核精确度和内部传递效率（如图 1 所示）。云绩效管理平台设定考核周期和绩效指标完成的跟踪机制，可以定期提醒各级员工，保证绩效管理流程的高效执行，并将反馈型绩效考核转型为干预型绩效考核。当然，人工也可以这么做，但公司有大量员工、人力资源或者支持部门很可能不能整齐划一地执行绩效管理政策，而云技术则解决了这一个问题。

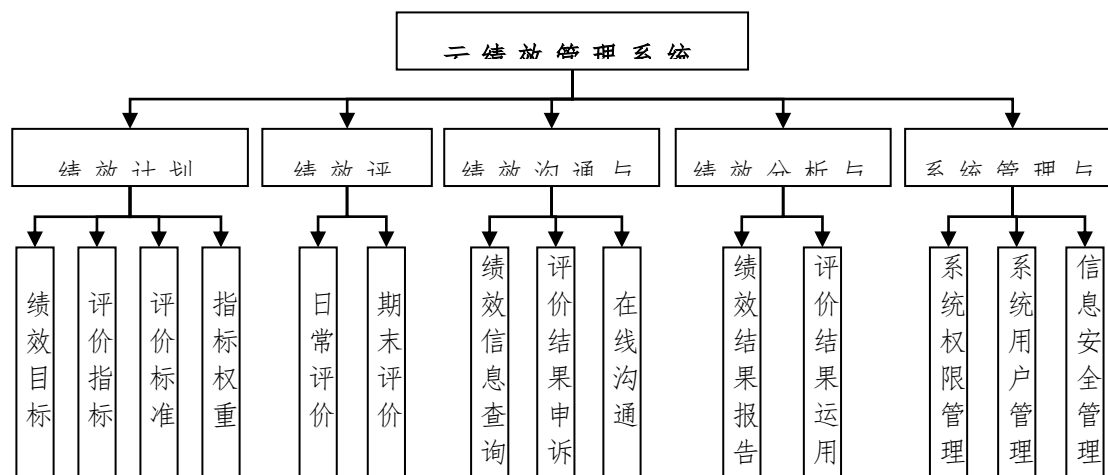


图 1 云绩效管理系统主要功能模块

（7）知识云。知识管理在当今尤为重要，员工不断获得新知识和新技能是企业持续发展的核心竞争力，云知识系统理所当然地成为了首选利器。每个企业在运营中都积累了大量的知识、技能和解决方案，往往这些重要的资源都掌握在具体员工手中。如果善用云知识系统，知识便可以保留和传承下去。

（8）学习云。从 E-learning 到 M-learning，再到公众学习平台以及 MOOC(Massive Open Online Courses)，云学习的概念和形式多种多样，核心是在云计算环境中建立云知识、云任务、云资源、云组件、云网站和学习者认知结构等关键模型。云学习的特点包括随时随地、即需即学、以知识为核心和以互动探究为资源特色等。

四、成功实施人力资源服务云系统的必要条件

当前，我国的人力资源服务业正处在起步、成长的关键时期，要解决存在的政策法规滞后、市场发育不充

分、企业规模偏小、专业化程度低、专业人才缺乏、研发高端产品和提供高端服务能力不足等突出问题，²亟须摒弃传统僵化、“分割而治”的招聘、测评、培训和咨询等人力资源服务宏观管理，积极采用“云技术”等现代科学管理理念和技术做好人力资源服务业的综合改革和宏观治理。通过“云技术”和人力资源服务的有效融合，可以在绩效管理、招聘管理、薪酬管理和培训开发等领域构建人力资源云系统。概括而言，人力资源云系统的顺利运行，必须具备两个条件，即转变企业管理者的思维和进行流程再造。

（1）转变管理者的思维。首先是对高层管理者思维进行“改造”。在现代法人治理结构下，企业总经理对股东和董事会负责，而负责的主要内容便是业绩和利润。同时，高层管理者接受新技术的精力有限，大多只是停留在使用最基本的网络技术处理文档、上传资料、上网查询资料等阶段，没有系统地运用信息及时来管理信息资源和优化流程。同时，传统的 ERP 等人力资源信息化软件将各个管理模块割分开来，难以形成系统。而“云技术”则可以使管理更加智能化，完全将各管理模块业务完成情况通过数据分析以绩效的形式体现出来。企业高层管理者可以通过新系统直观地了解到各业务的推行情况，并可以迅速地进行监控和干预。基于“云技术”形成的干预平台便是人力资源管理系统。

其次是对部门经理等中层管理者的思维“改造”。云技术的意义除了消除信息孤岛、保证数据源的准确、

² 陈玉萍. 国外人力资源服务业的发展：历史、现状和启示[M]. 法律出版社，2013.

提供实时的信息与报告、帮助人力资源部门的管理实现自动化之外，最大的价值当属实现对部门经理的思维再造。部门经理是人力资源管理的难点。企业员工通过自身努力，成绩卓著被提拔成部门经理或者经理人之后，最大的变化就是“自己做事”变成了“带领大家一起做事”。部门经理突出的特点是业务能力强、组织能力弱、懂技术、轻管理，陶醉于部门内的自我管理，对人力资源管理冷漠甚至是不屑一顾。而“云技术”恰好迎合了部门经理“技术控”和“业绩控”的心理，使得他们更加愿意利用新的形式完成人力资源管理指令。

当然，基于云技术的人力资源管理系统使得人力资源由事务管理向流程管理转变，这对当前 IT 技术普遍偏低的人力管理者提出了挑战，需要具备更加专业的管理知识、管理工具以及计算机信息化技术。云时代需要人力资源管理者具备以下能力：第一，云战略能力。管理者不仅仅是战略执行者，为企业提供战略支持，更要了解企业的准确定位，参与企业战略制定。第二，云协调能力。企业人力资源管理因为企业规模的扩张而日益割裂，这需要管理者即使在没有明确授权的情形下也应发挥协调作用，主动担当上下级之间、各部门之间和新聘用员工的协调任务。第三，云学习能力。管理者应懂得学习重点是学习云技术在人力资源管理方面的应用和融合，成为云管理应用专家。第四，云咨询能力。管理者有必要提高自身的咨询能力，随时为提供切合企业需求的云管理咨询辅导和服务，帮助企业掌握云管理理念、方法和技巧，成为在企业顺利推广云系统的传播者。

（2）企业业务流程再造。哈默与钱皮于 1993 年在《企业再造》一书中提出了流程再造理论，即以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理以及运作方式的过程，并阐述了再造的动力、再造的关键词、再造的特征、再造的实施者与再造的变化等。此外，钱皮还提出了企业 X 再造的概念，即在信息技术的影响下企业如何规划组织的业务流程，以达到效率的提高。今天，流程再造被云技术赋予了新的概念，基于云技术的企业流程再造方兴未艾，它解决了前期流程再造过程中“重技术、轻管理、过分割裂、缺少沟通”的弊端。同时，融入了人力资源管理的思想，将流程、业务、管理、技术有效协同了起来。

人力资源管理主导的流程再造迎合了两个契机。其一，割裂的业务模块可以在云技术上高度融合，这使得业务流程再造的人力资源业务伙伴（BPM&HRBP）模式开始盛行。人力资源管理下沉到业务层面，直接参与对业务的支持，这让人力资源管理拥有足够的业务信息以支持战略目标的实现，深圳华为技术有限公司便是典型的代表。而对于分工、激励和考核等管理活动，人力资源管理又是最擅长的，这足以驾驭业务部门。同时，业务部门虽然直接产生业务的数据流，但他们却根本无法直接处理这些数据流，更无法有效分析这些数据流和其他部门数据流之间的关系，他们也需要人力资源业务伙伴身后的人力资源管理平台。其二，业务流程在融合的同时，变

³ 王铁山，崔涛. 基于云计算的企业战略性人力资源管理研究 [J]. 企业经济，2015（9）.

得更加清晰化，即在重组之后又形成了新一轮的细分趋势。清晰化的意义在于，各流程环节之间可以独立运行，并行不悖，但这就需要一个包括业务之间的沟通规则（上一个环节要向下一个环节交付何种标准的产品、进行何种业务对接等），沟通规则既是知识，企业的知识管理职能又大多放在人力资源部门，通过云人力资源管理系统进行管理。

五、云技术运用实例分析

2016年8月初，某人力资源服务公司开始尝试利用“简道云”实现公司部分主营业务的流程化操作。简道云是一款提供在线数据收集、数据管理的专业工具，与传统表单服务不同，它可以直接进行数据收集、数据管理、数据协作、数据流转。用户可以利用它设计个性化的数据管理应用工具，整个过程无需编程，简单易懂易操作。而且，简道云可以将做好的表单和报表集成到微信企业号、订阅号、服务号或者阿里钉钉中使用，这一特点也是目前众多企业青睐于它的重要原因。目前，该公司已经利用“简道云”完成了住房公积金支取业务和流动党员管理服务的流程化操作。已经投入使用的简道云平台基本实现了“云技术”与公司主营业务——人力资源服务的融合，显著改善了公司的服务质量。

（1）沟通云。简道云搭建的平台连接了客户公司员工、服务客户的专员和后台支持部门的工作人员，是服务专员和客户员工之间的有力沟通工具。客户公司员工可以通过个人端口登录知晓办理相关业务所需提交的材料和办理流程。以住房公积金服务为例，支取材料无论是交给服务专员还是住房专管员，员工、服务专员

和住房专管员三方都可以随时登录此平台查询员工支取业务办理的进度和结果，使客户和服务专员都能得到及时有效的反馈。

（2）数据云。公积金支取业务平台可以实时监测到与员工支取业务办理相关的各种数据。如图 2、图 3 所示，该平台可以实时反馈各地区住房管理部在特定时间点或时段内不同种类支取业务的办理量，为公司领导层在岗位人员配置和工作任务安排上提供了决策依据。

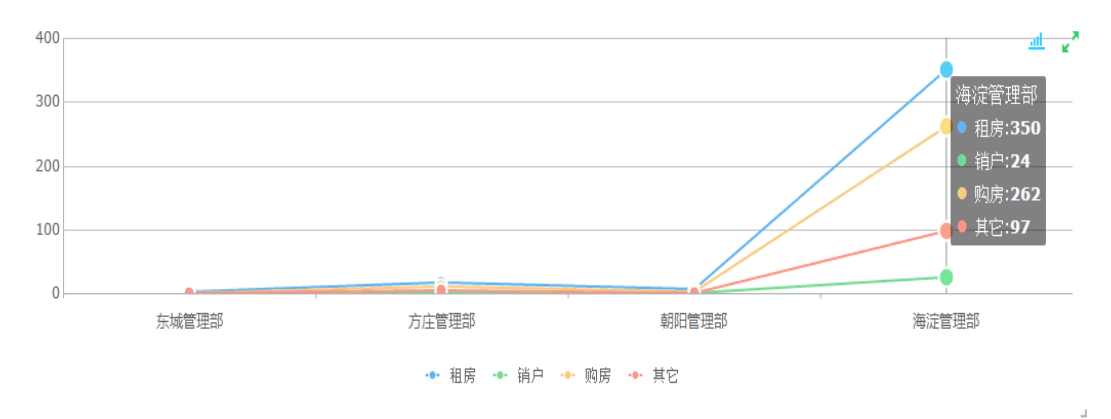


图 2 各区管理部业务量实时统计

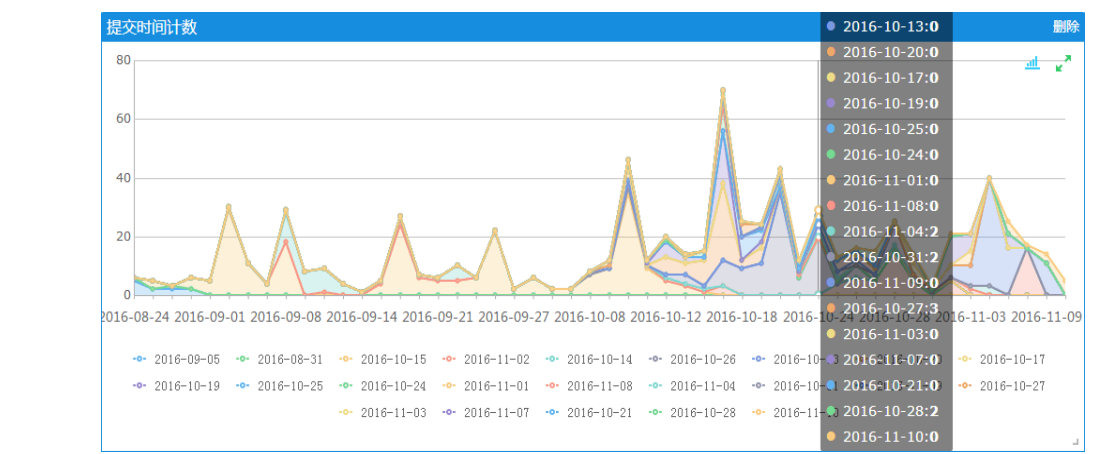


图 3 业务日办理总量实时统计

根据服务专员和客户对平台使用情况的反馈，该平台对该公司服务质量的提升作用是十分显著的。

(1) 提高业务办理效率及成功率。对客户而言，简道云住房支取平台使每位员工的住房支取流程信息透明化，将公积金支取相关的专业知识条理化地呈现给客户；对服务专员而言，该平台切实提高了为客户办理业务的工作效率，通过登录平台查询可以向客户实时反馈业务办理情况（如图 6 所示），随时提醒客户补交或重新提交材料。过去需要员工打好几通电话跟服务专员确认支取办理进度的情况不复存在，现在，员工甚至不用主动查询便可掌握自己公积金支取的进程。而且，公司已将此平台与微信公众号关联，只要员工关注公众号，就可以收到关于办理进度的实时状态推送（如图 7 所示）。



负责人	节点名称	操作状态	开始时间	操作时间
邢	填报	提交	2016-10-25 14:28:56	2016-10-25 14:28:56
张	审核	提交	2016-10-25 14:28:56	2016-10-25 14:47:32
崔	支取	提交	2016-10-25 14:47:32	2016-11-02 10:41:45

图 6 员工支取业务办理流程（业务员查询通道）



图 7 客户住房公积金支取办理状态微信推送

（2）整合数据并主动分析，为公司提供战略性管理方案。简道云平台的应用还为该公司的人员配置和绩效考核方案提供了启发。因为平台可以反映各服务专员的业务总量（如图 8 所示），所以通过比较平台上每次支取业务办理流程各节点的耗时，可以看出不同种类业务办理流程中哪个节点耗时最短，由哪位服务专员负责完成，可以作为公司考核员工绩效的重要依据之一。相反，公司也可以及时发现耗时较长且错误率较高的节点，并通过增加人力或者调换服务专员岗位来提升服务质量。

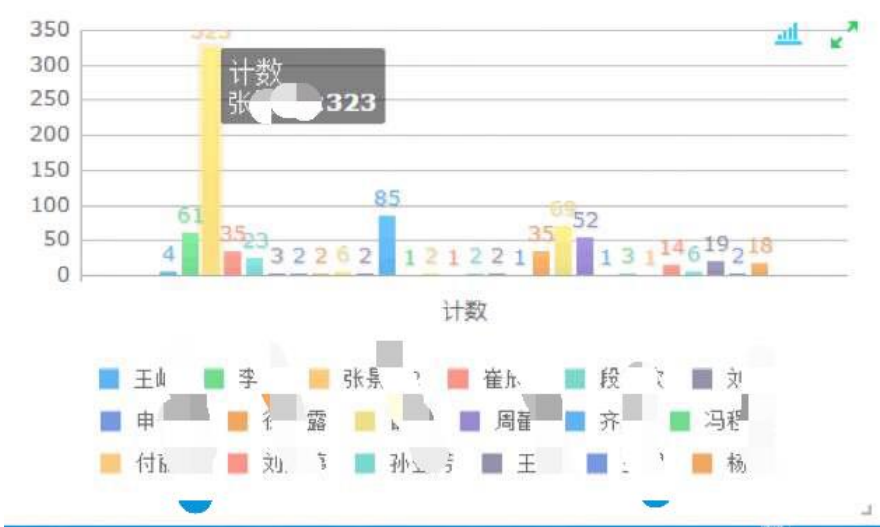


图 8 服务专员业务总量统计

经该公司初步统计，简道云平台住房支取业务启用至今，客户公司员工住房支取业务办理的有效时间缩短了将近一半。从近 3 个月内收回的 2016 年第三季度客户满意度调查问卷中可以看出，简道云平台得到了众多客户的肯定，很多客户希望简道云平台能尽快得到进一步的开发利用，早日实现社保各项业务的流程化办理。

六、结论与发展

对于人力资源管理，云技术可以极大地提高人力资源数据的利用率和业务响应速度，聚合人力资源管理的内外部链条、上下级链条。同时，云技术还能营造出完善的组织架构，具有鲜明的人工智能特性，它的设计理念与人力资源开发息息相通，契合人力资源管理的本质特性，具有和人力资源管理融合的先天优势。目前，IBM、思爱普以及甲骨文等为首的一批西方人力资源服务行业领头羊已经积累了丰富的云系统人力资源管理模块应用经验，金蝶以及用友等传统管理软件供应商也在开发基于云端技术的管理系统。布局云端时代的人力资源管理新模式，也已成为人力资源服务行业的新契机。

参考文献：

- [1]方振邦，徐东华.战略性人力资源管理[M].北京：中国人民大学出版社，2014.
- [2]陈玉萍.国外人力资源服务业的发展：历史、现状和启示[M].法律出版社，2013.
- [3]王铁山，崔涛.基于云计算的企业战略性人力资源管理研究[J].企业经济，2015（9）.
- [4]宣晓岚，周琛.基于云管理的小微企业人力资源开发的研究[J].学术论坛，2013（3）.
- [5]孟卫东，佟林杰.云时代背景下小微企业人力资源开发问题研究[J].企业经济，2014（5）.
- [6]杜鹏程，李敏，童雅.云计算时代企业人力资源管理的适应

性变革[J].中国人力资源开发,2013(15).

[7]张升,同涛,郭强,兆栋,林雨.浅析人力资源“云管理”的做法[J].税务研究,2014(11).

[8]张利娟.“基石工程”:努力建设全国范围内的人才云平台——专访 NISO 产业发展中心主任王瑞[J].中国经贸,2013(5).