

IBM协助欧莱雅中国 提升人力资本管理

业务挑战

原来使用的HR IT信息平台已不能支撑业务发展需要；

决策支持、人力成本预算、编制计划等需求都需要整合强大的信息系统平台。

2009年，在欧莱雅集团成立100周年之际，一套崭新的人力资源管理系统在欧莱雅中国全面上线。该系统的建设兼具以人为本、技术领先、以及周期短、成本低、见效快的特点，堪称行业内SAP人力资源管理系统建设的标杆之一。

寻找人力资本管理的利器

作为全球最大的化妆品公司，自1996年底进入中国市场以来，欧莱雅公司凭借先进的营销方式及对中国消费者及市场的准确把握，在中国的业务突飞猛进，员工队伍也迅速发展到了7000多人。目前，欧莱雅已成为中国市场上最知名和最受尊重的跨国企业之一。

员工数量的不断增加，给欧莱雅中国公司的人力资源管理带来巨大的挑战。在上线SAP系统之前，欧莱雅中国一直应用一款国产的HR管理系统。“这款软件比较适合中国的国情，但是员工数量增加以后，它的功能就不能满足我们的需求了。”欧莱雅中国薪酬福利运营总监高景薇指出。

旧系统主要有以下三方面的局限性：

- 系统不能支持人力资源部门全面了解公司整体的人力资源状况；
- 系统缺乏计算和预测人力成本的功能；
- 系统不能为人力资源管理部门提供决策支持。

在2008年全球性金融危机背景下，人力成本计算和预测的需求在欧莱雅中国变得更为迫切。因此在2009年初做预算时，欧莱雅中国人力资源管理部门开始考虑换掉现有HR系统以满足不断深入的人力资本管理需求。在接下来的两个月时间，欧莱雅中国开始对供应商和系统进行考察和选型。

值得一提的是，欧莱雅中国经过多年的发展和IT应用，人力资源管理体系已经比较完善，管理流程也很顺畅，人力资源部门对IT的需求非常明确。因此，在选择解决方案的时候，他们非常关注解决方案能否完全满足他们的实际需求。“我们理想的HR解决方案应当是一对企业员工要操作简单；对管理层能够提供明晰的信息；对人力资源部门要流程严谨。”高景薇说。



IBM解决方案

首次全面应用了IBM解决方案中心成形的解决方案包；

在欧莱雅人力咨询管理系统项目上，IBM主要应用了薪酬计算规则、标准化报表输出、门户流程审批、PDF表单展现、组织结构图等最佳实践的解决方案；

运用了企业薪酬管理、人工成本分析与预测等前沿的应用模块，并实现了与自助门户以及BW的集成。

欧莱雅中国看了很多国际领先的服务商提供的解决方案，其中也包括一些基于SAP HR的解决方案。直到最后，看到IBM提交的解决方案他们才眼前一亮。“普遍认为，SAP的HR产品设计比较死板，可IBM却给SAP‘冷酷的心’披上柔软的外衣。”高景薇这么认为。在欧莱雅中国项目中，IBM应用的人性化组织结构图输出、灵活门户流程审批、PDF表单展现、年度编制规划与人力成本预算等最佳实践所形成的解决方案，很好地满足的欧莱雅中国的管理需求，其中有些功能甚至给人力资源部门带来了惊喜。

给SAP披上柔软的外衣

负责欧莱雅中国HR项目的IBM咨询经理阎峰指出，SAP HR的标准功能确实难以满足欧莱雅中国的一些个性化需求，需要进行很多个性化的开发。比如说，SAP HR标准产品中设计的假期审批流程是一级审批，而欧莱雅中国实际管理中的审批则是多级的。IBM恰好在这方面具有很强的优势。“在面对客户时，我们不是一个人，而是整个IBM的团队。”阎峰所指的，是IBM经过多年积累形成的全球共享的智力资源和方法论。

据了解，在欧莱雅中国的人力资源管理系统项目上，IBM实施团队首度全面应用了IBM 解决方案中心开发的解决方案包。IBM的SAP专家们将多年来在国内外SAP实施的成功经验总结并重塑，形成SAP解决方案包。在IBM 解决方案中心有很多这样的针对不同行业或不同业务领域的解决方案包。IBM的实施团队根据客户的需求选择相应的解决方案包，直接安装在客户端并进行的适当调整即可应用。

正是IBM的SAP解决方案包给SAP“冷酷的心”披上了柔软的外衣。最让高景薇兴奋的是人力资源组织结构图。组织结构图是IBM基于SAP HR开发的一个典型应用，它能够清晰地展现员工的个人信息、照片，以及人员关系图。

使得系统变得柔软的另一个途径是Portal信息的展现。欧莱雅中国的自助门户选择了较为易于员工和经理接受的友好且美观的展现方式。例如，PDF格式的个人基本信息单与工资单，以及Flash格式可灵活设置的人力资本管理地图。这些创新的技术的使用，结合SAP企业门户原有的可视化图形展现功能与BW的灵活分析报表功能共同发挥效用，使新门户的推出很快就得到员工与经理接受与认可。此外，自助门户提供中英文两种版本以及多种主题风格供用户自由设定，让员工与经理可根据自身的喜好与习惯进行选择，使他们的操作更加得心应手。

网上审批流程的设计是让欧莱雅青睐的又一因素——网上审批流程是人力资源管理部门使用频率较高的功能。为了方便经理与员工的使用，同时便于流程控制人员的监督与协助，IBM在流程执行的过程中，嵌入了一套集成的邮件提醒程序，从流程发起(或自动发起)到流程最终完成，每一环节相应的参与人员均会收到包含相应信息与提示的提醒邮件。此外，方案中的经理任务委任功能可以帮助经理们在保持账号安全性之下将审批事宜委派给其他用户。

项目收益

以人为本 - 友好的界面、简易的操作，使公司的每一位经理与员工都能在同一平台下简捷、高效地处理日常人事业务与沟通；

技术领先 - 前沿的企业薪酬管理与人工成本分析技术，给决策层与经理们提供更准确、更可靠的数据及工具，协助他们进行决策、分析与操作；

周期短、成本低、见效快 - 仅用五个月时间完成建设并全面上线，花费远低于国际同行；新老系统间无缝切换与对接，使更规范的管理与控制、更灵活更有针对性的辅助决策即时投入应用。

五个月系统成功上线

尽管欧莱雅中国的很多应用都不是SAP HR的标准应用，但这些个性化的应用实施难度并不如想象的那么大。为什么呢？闫峰说：“IBM解决方案当中有很多应用其实是半成品，实施的时候只需将这些半成品安装在欧莱雅中国再做适当调整就可以了。”IBM这种“站在巨人的肩膀上”的实施方法，不但大大减少了应用配置的时间，同时还可以减少项目实施的风险。作为国际卓越的咨询服务提供商，IBM采用了ASAP的项目实施方法论，帮助欧莱雅中国对项目实施每个阶段的关键点进行质量把关和风险控制，确保项目顺利进行。

与此同时，欧莱雅中国人力资源管理流程顺畅，人力资源管理数据也很准确，这些大大降低了系统实施的难度。上述诸多有利条件并未使欧莱雅中国对项目实施掉以轻心——这可是欧莱雅中国人力资源部近年来投资最大的一个项目。由欧莱雅中国CEO等组成的公司执行委员会非常关注项目的进程。作为项目经理，高景薇更是亲自参与项目方案的讨论，以及整个实施过程中，关键问题及时决策，遇到问题快速协调资源解决。欧莱雅中国人力资源部门的员工也都参与到项目中来。因为对数据和流程都非常熟悉，他们的参与可以最大限度地保证实施上线以后的系统与实际应用不会有太大的出入。

闫峰指出，欧莱雅中国的需求在实施过程中始终没有变化，而且实施人员也没有误解欧莱雅中国的需求，这些都是系统成功实施、及时上线的保证。此外，系统本身友好的用户界面使欧莱雅中国员工快速掌握系统使用方法，大大降低了用户培训的时间和成本。

有赖于项目双方的充分准备和密切合作，无论是高景薇还是闫峰，都认为项目的推进过程非常顺利，“基本上没有遇到什么棘手的问题。”这在管理系统实施项目过程中是很少碰见的。

2009年9月，欧莱雅中国HR项目如期成功上线。在不足5个月时间，欧莱雅中国就完成了OM(组织管理)、PA(人事管理)、TM(时间管理)、PY(薪酬管理)四个基本模块以及ESS(员工自助服务)、MSS(管理者自助服务)、ECM(薪酬管理)、PCP(人力成本计划)、BW(商务信息仓库)等新兴模块的建设。当欧莱雅法国总部的高层管理者了解到欧莱雅中国的项目实施情况后，大加赞赏。

形成人力预测分析体系

HR新系统的实施，把本来就非常出色的欧莱雅人力资源管理水平提上了一个新的台阶。

首先，新系统提供了员工自助服务功能。将功能复杂的系统覆盖到公司的每个员工与经理，让每个最终用户都能满意，是项目组从蓝图设计到上线支持各个阶段贯穿始终的宗旨。欧莱雅中国的自助门户全面集成了日常的人事业务功能，以及企业薪酬管理、组织管理，人事和薪酬数据的灵活分析等功能，使每个员工与经理能在SAP企业门

户的平台高效地处理人事业务。比如说，管理者会收到一系列 workflow 提醒以便及时启动或审批相应人事流程；管理者还会收到下属员工生日、服务周年纪念日等重要日期提醒，以便更好进行员工关怀；另外，管理者还可以在线查询下级员工的历史工资数据，可以批准、调整他们的工资；员工可以在线查询薪资情况，在线申请休假，且休假申请的证明材料能直接附加在线申请的流程中。

其次，人力资源部门的工作效率大大提高。最为典型的表现是，以往很多需要手工填写和传递的数据或者申请，如今都可以通过系统来实现。各种数据在新系统中得到整合，系统具备灵活报表查询与分析功能，这大大减轻了业务人员的工作量。

再次，新系统有助于欧莱雅中国的管理层更加全面、直观地了解公司的人力资源状况。系统所提供的人力资本地图可以展现不同地理区域或者不同品牌的KPI指标及完成情况，从而让欧莱雅中国的高层领导能够更加轻易的了解企业的运营状态。

最后，也最为关键的是，新系统满足了欧莱雅中国在人力成本计算和预测，以及辅助决策管理等方面的需求，并且已经初显成效。欧莱雅中国运用了薪酬管理、人工成本分析与预测等前沿的应用模块，并实现了与自助门户以及BW的集成。IBM将这些新模块与用工总量计划与管理、月度的薪酬计算以及实际业务的应用相结合，形成了较为完整的从用工计划与年度预算，到用工计划执行与预算使用，再到趋势预测与分析的系统应用体系。“系统可以提供很多详细、强大的报告。”高景薇表示。这有助于欧莱雅中国的决策管理层及时、准确地把握企业的用工情况以及人力资源成本的使用情况，合理进行决策与执行。

据了解，欧莱雅中国HR系统中的很多应用不但在国内领先，在国际上也是非常领先的，如人力成本与预算应用。作为一个非常重视员工能力提升和员工培训的企业，下一步欧莱雅中国还将实施培训模块，招聘和薪酬激励也被纳入其HR系统建设的未来规划中。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182