



阿里巴巴集团

中国 杭州

www.alibaba.com.cn

行业:

互联网服务行业

年收入:

未披露

员工人数:

15,000以上

Oracle 产品和服务:

- Oracle PeopleSoft Enterprise Portal (企业门户)
- Oracle PeopleSoft Human Resource/Self Service (核心 HR, 含自助服务)
- Oracle PeopleSoft Payroll(薪酬计算)
- Oracle PeopleSoft Absence Management/Self Service (休假管理, 含自助服务)
- Oracle PeopleSoft ePerformance(电子绩效管理)
- Oracle PeopleSoft eCompensation(电子薪酬管理)

阿里巴巴以 e-HR 平台支持人力资源管理实践

“通过实施基于 Oracle PeopleSoft 人力资源解决方案的 e-HR 平台, 阿里巴巴的人力资源政策制度在整个集团得到了更加有效无误的贯彻, 人力资源部门的员工也从事务性的工作中逐步被释放出来, 为我们实现‘让人力资源管理实践更加开放简单’的目标提供了有力支持。”

Lucy Peng, 阿里巴巴集团 CHO

阿里巴巴集团(以下简称阿里巴巴)成立于 1999 年, 其业务范围主要包括利用互联网提供有关企业间贸易、个人零售、支付、企业管理软件和生活分类信息等方面的服务。阿里巴巴拥有众多处于中国电子商务行业领袖地位的公司, 这些公司分别是: 1. 阿里巴巴网络有限公司 — 提供 B2B(企业间)电子商务服务, 为全球领先的 B2B 电子商务公司, 于 2007 年在香港交易所上市(HKSE: 1688.HK); 2. 淘宝网 — 中国最大的在线零售网站, 占有中国网络零售市场四分之三以上的份额。3. 支付宝 — 在中国拥有最广泛的银行合作伙伴关系、占有超过 50% 市场份额的第三方支付平台; 4. 阿里巴巴云计算 — 采用云计算为中小企业服务; 5. 中国雅虎 — 提供互联网门户资讯、邮箱、搜索等基础应用服务。

阿里巴巴 1999 年刚成立时仅有 18 人, 经过短短十年时间就成长为全球领先的 B2B 电子商务网上贸易平台和全球最大的网上贸易市场, 员工人数更是超过了 15,000 人。阿里巴巴于 2005 年引进 Oracle PeopleSoft 企业人力资本管理(Oracle PeopleSoft Enterprise Human Capital Management, 以下简称 Oracle PeopleSoft HCM)软件构建了集团统一的电子化人力资源管理平台(以下称 e-HR 平台)。依托 e-HR 平台, 阿里

主要效益:

- 集团各个业务系统通过单一可信数据源获得人员信息和组织结构数据
- 数以百计的分支机构通过集团统一的 e-HR 平台开展人力资源管理工作
- 员工可以通过自助系统远程办理请假, 查看薪资单, 进行绩效考评等事宜, 在提高人力资源管理效率的同时提高了员工满意度
- 在员工人数由 2,000 人增加到 15,000 人情况下, 整个集团负责事务性工作的人力资源员工没有显著增加, 整个薪资核算周期也没有随之延迟
- 提供了统一的计分规则, 明确给出了打分等级与绩效水平之间的对应关系
- 通过完整全面的前馈控制和过程控制措施帮助管理人员避免打分偏差的出现
- 提供了考核系统后馈控制纠偏功能, 使考评人知道自己是否出现了打分偏差
- 显著提高了绩效计划和评估等工作时效性
- 通过人力资源数据分析为管理层的战略决策提供有效支撑

项目实施方:

毕博管理咨询公司

巴巴成功地实现了集团范围内人力资源开发、配置、培训及绩效评估考核等管理工作的规范化、流程化和自动化, 全面提高了人力资源管理工作的效率, 人力资源部门的员工也从事务性的工作中被释放出来, 将更多的时间用于从事公司价值观和政策宣导等战略性的活动。

构建统一规范的人力资源管理平台

2007 年 11 月, 阿里巴巴网络有限公司在香港联合交易所成功上市, 募集资金达 17 亿美元, 成为继 2004 年 Google 纳斯达克上市之后, 全球规模最大的互联网公司首次公开发售。阿里巴巴 B2B 公司的成功上市引起了业界巨大的轰动, 中国众多的权威 IT 媒体纷纷表示阿里巴巴为中国互联网及电子商务的发展开辟了一个全新的时代。回顾阿里巴巴走向成功的路程, 其个性鲜明的独特企业文化以及与之配套的人力资本战略可以说是功不可没。

阿里巴巴集团 CH0 Lucy Peng 女士表示: “人是资本而不是成本, 企业可以通过对人进行投资而使其增值并且创造新的价值。对阿里巴巴来说, 人的价值主要体现在两个方面: 首先是认同并符合阿里巴巴的价值观。其次才是具备符合公司业务发展需要的技能和潜力。” Lucy 进一步指出: “在目前国际化全球化的新经济背景下, 企业要提升组织关键能力和核心竞争力, 就必须树立人力资本的观念。因此我们鼓励和营造轻松、和谐和自由的工作氛围, 并为不同类型的员工提供不同的职业发展通道和广阔的成长空间。”

2005 年, 阿里巴巴组织 IT 和管理方面的专家进行了人力资源管理的咨询论证。根据相关论证成果, 阿里巴巴决定构建统一的 e-HR 平台来实现企业人力资源管理工作的规范化、流程化和自动化, 使企业各级人力资源部门完成从行政事务性向战略性的职能转型, 建设既全面符合现代企业制度、又充分适应阿里巴巴自身特点的人力资源管理机制。

经过广泛市场调研和严密选型, 阿里巴巴最终选定 Oracle

关于阿里巴巴集团：

阿里巴巴集团由中国互联网先锋马云于1999年创立，由私人持股。阿里巴巴集团致力于提供多元化的互联网业务，包括提供B2B国际贸易、网上零售和支付平台，及以数据为中心的云计算服务，现服务于来自超过240个国家和地区的互联网用户。

阿里巴巴集团旗下的公司包括：



阿里巴巴网络有限公司 – 全球领先的企业间电子商务平台

阿里巴巴网络有限公司（香港联合交易所股份代号：1688）为全球领先的B2B电子商务公司，也是阿里巴巴集团的旗舰业务。

阿里巴巴公司通过旗下的三个网上交易市场协助世界各地数以百万计的买家和供货商从事网上生意，目前已拥有来自240多个国家和地区的4,500余万名注册用户。阿里巴巴公司亦通过“阿里软件”品牌向中国各地的小企业提供商务管理软件解决方案，并通过阿里学院为国内中小企业培育电子商务人才。阿里巴巴公司在大中华地区、日本、韩国、欧洲和美国设有共50多个办事处。

PeopleSoft HCM，通过实施人才规划、人才获取、绩效管理、培训与学习、职业生涯规划、接班人计划、薪酬激励、衡量与报告等诸多模块，构建了集团统一的 e-HR 平台。e-HR 平台与阿里巴巴各个下属企业的项目管理、财务管理等系统实现了充分集成与全面整合，为各个业务系统提供了获取集团人员信息和组织结构数据的单一可信数据源。利用 Oracle PeopleSoft HCM 基于互联网和基于规则的系统架构，阿里巴巴数以百计的分支机构通过集团统一的 e-HR 平台开展员工档案管理、招聘管理、薪资管理、绩效审核、薪金支付、福利等方面的工作，整个集团的人力资源工作流程实现了规范化和自动化，各种统计分析报表自动生成，显著提高了人力资源管理的精确性和工作效率，为阿里巴巴人力资本战略的成功实施奠定了坚实的基础。

在 Oracle PeopleSoft HCM 系统上线以后的四年间，阿里巴巴在人力资源管理方面经历了诸多挑战：2006 年底，阿里巴巴进行整体组织结构调整，从一个公司改制为集团和子公司的架构，从而要求人力资源管理系统的底层架构、权限规划以及业务流程进行全面改造；2007 年，阿里巴巴 B2B 公司在香港上市，要求人力资源管理系统必须符合香港证交所对系统流程和权限控制的要求；2008 年，集团人力资源管理系统在阿里巴巴香港公司推广，要求实施集团统一管理与遵循香港当地法规、文化习惯相结合的“一国两制”。在此期间，阿里巴巴的员工人数更是成倍增长。利用基于 Oracle PeopleSoft HCM 的 e-HR 平台，阿里巴巴从容应对了企业员工人数的急剧扩张、业务的高速发展、组织机构和人员全面改制和重组的巨大挑战，为企业实现奇迹般跨越式发展提供了有力支持。

Oracle PeopleSoft HCM 上线系统以来，阿里巴巴的员工人数由 2,000 人增加到 15,000 人，但在此期间整个集团从事员工档案管理、薪资核算和支付、考勤休假处理等事务性的工作人力资源员工却没有为此显著增加，整个薪资核算周期也同样没有随之延迟。与此同时，更多的企业管理人员和员工实现了通过经理自助和员工自助系统获得所需的人力资源服务，例

关于阿里巴巴集团（续）：



淘宝 – 中国最大的在线零售网站

阿里巴巴集团旗下的淘宝网 (www.taobao.com) 成立于2003年，在中国网络零售市场拥有78%份额，是中国最大的零售网站。截至2009年中，淘宝网的注册用户数接近1.45亿。阿里巴巴集团于2008年宣布在未来5年内向淘宝网投资50亿元人民币。

2009年上半年，淘宝网交易额809亿元人民币，较中国最大零售商于同期取得的交易额高。官方数据显示，2009年上半年淘宝网的交易额相等约于全中国消费品零售总额约1.4%。淘宝网现为全球最大的互联网用户群所首选的网上购物目的地。

淘宝网同时经营阿里妈妈 (www.alimama.com) 及口碑网 (www.koubei.com)。阿里妈妈是网上广告交易平台，网络遍及国内数十万个网站主；口碑网为中国领先的分类资讯网站，截至2009年中拥有超过3,000万名注册用户。

淘宝网为阿里巴巴集团全资所有。

如，员工无论是在异地的分支机构还是在出差途中，都可以通过自助系统远程办理请假，查看薪资单，进行绩效考评等事宜，在提高人力资源管理效率的同时提高了员工满意度，为阿里巴巴吸引和留住优秀人才，提高企业核心竞争力发挥了积极的促进作用。

阿里巴巴 B2B HR SVP 邓康明先生表示：“Oracle PeopleSoft HCM 的产品理念和架构与我们的人力本战略非常吻合，利用 Oracle PeopleSoft HCM，我们建立了统一规范的人力资源管理平台，并将成功地阿里巴巴的人力资源管理理念融入到人力资源规划、薪酬规划、人力挽留计划、岗位分析、战略性招聘、培训管理、职业规划、接班人计划、绩效管理管理等管理职能之中，形成了具备鲜明阿里巴巴特色、以员工发展为核心的全新人力资源管理模式。”

让绩效考核更加高效和可靠

阿里巴巴很早就建立了与公司核心价值观紧密关联的绩效考核机制，客户第一、拥抱变化、团队合作、诚信、激情、敬业是阿里巴巴的核心价值观。为了量化六大价值观，阿里巴巴将其具体演化成三十种行为方式，每个季度对这些行为进行考核，考核员工是否合格的标准是“业绩占 50%，价值观占 50%”。在阿里巴巴的成长过程中，这种独具特色的绩效考核制度发挥了不可替代的关键作用。然而，随着企业员工人数的急剧扩张和业务部门的不断增加，阿里巴巴各部门的绩效考核工作也出现了越来越多的难点。例如，尽管已经有相对较为明晰的评分等级标准，但由于缺乏有效的绩效考核平台和管理工具，各个部门的管理人员只能按照各自对评分标准的理解进行打分，造成了打分松紧的标准不一，甚至出现了没有明显工作失误的员工都可以获得高等级分的状况。对于价值观占 50% 考核成绩的阿里巴巴来说，这种绩效考核失真带来问题是十分严重的，它会使员工认为价值观绩效考核不过是个形式，从而失去了提升价值绩效的动力。

关于阿里巴巴集团（续）：



支付宝 – 中国领先的第三方
在线支付平台

阿里巴巴集团旗下的支付宝（www.alipay.com）是中国领先的第三方网上支付平台，致力于为中国上亿计的网上消费者提供安全可靠、方便快捷的网上支付服务。支付宝是个人消费者和商家均可选择的支付服务，目前占有超过50%的第三方支付市场份额，在中国拥有最庞大的银行合作伙伴网络。每天在支付宝上完成的网上交易超过400万笔，合计金额达7亿元人民币。2009年7月初，支付宝的注册用户数已超越2亿。

支付宝提供的第三方信用担保服务，降低了消费者于网上购物的交易风险。买家可以在确认满意所购的产品之后才将款项发放给商家。支付宝对中国消费电子商务的迅速发展起到了巨大的推动作用。

2007年8月，支付宝发布了有助全球卖家直销到中国消费者的支付解决方案。目前，支付宝已经与超过300家境外企业合作，并支持12种主要外币的支付服务。

利用 Oracle PeopleSoft HCM 电子绩效管理模块, 阿里巴巴构建了一个集团统一标准的全过程跟踪绩效管理平台, 该平台通过完整、全面的前馈控制和过程控制措施帮助管理人员避免打分偏差的出现, 例如, 系统不仅提供了统一的计分规则、给出了打分等级与绩效水平之间的对应关系, 同时主管考核页面上还能够显示其他参与者的打分及自评; 而在审批页面上, 则提供了“271”的分数分布图, 所谓“271”就是指: 20%的员工为企业明星, 70%的员工是中坚力量, 10%的员工不合格。为最大限度地杜绝打分偏差的出现, 绩效管理平台还提供了相应的后馈控制措施来对已经出现的偏差予以纠正, 例如, 当对于某一部门的分数超过一定值或低于一定值时, 系统就强制要求相关人员写出说明, 彻底改变了以往由于考核系统缺乏纠偏功能, 考评人不知道自己是否出现了打分偏差的状况, 为阿里巴巴成功实施价值观考核与业绩考核并重的考核制度提供了有力支持。

实施 Oracle PeopleSoft HCM 以前, 阿里巴巴以前各部门的季度和年度考核很难按时完成, 绩效管理平台上线以来, 利用系统提供的汇总状态图监控、审批提醒邮件每日发送、以及年度薪酬及奖金 REVIEW 直接使用系统绩效结果等功能, 显著提高了绩效计划和评估等工作时效性, 也大大减轻了人力资源部门的工作量。更为重要的是, 绩效管理平台的实施有效提高了阿里巴巴上下级沟通的速度与成效, 使集团管理层能够更加明确地定义和设定工作目标, 员工也能更加准确地理解公司对他们的要求并完成相关任务。

实施 Oracle PeopleSoft HCM 给阿里巴巴带来的另一个显著效益体现在对于考核结果的事后追踪和统计分析。绩效管理平台上线以来, 阿里巴巴每次绩效考核结束后, 都要求主管和员工面谈后在系统内确认, 并写下改进计划以供下次考核时查看。利用绩效管理平台对每次考核结果的完整记录、汇总及统计分析功能, 阿里巴巴开始逐步通过人力资源数据分析为管理层的战略决策提供有效支撑, 例如, 目前阿里巴巴有约 4900 名员工持股, 随着阿里巴巴 B2B 公司的上市, 带来了空前数量的员

关于阿里巴巴集团（续）：



阿里巴巴云计算 – 以数据为中心的先进云计算服务开发商

阿里巴巴云计算于2009年9月创立，目标是打造以数据为中心的先进云计算服务平台。阿里巴巴云计算致力于提供完整的互联网计算服务，包括电子商务数据采集、海量电子商务数据快速处理，和定制化的电子商务数据服务，以助阿里巴巴集团及整个电子商务生态链成长。

阿里巴巴云计算为阿里巴巴集团全资所有。



中国雅虎 – 中国领先的门户网站之一

阿里巴巴集团于2005年10月收购中国雅虎（www.yahoo.com.cn），作为与美国雅虎战略合作的一部份。中国雅虎为领先的中文门户网站之一，提供搜索及电邮服务，近月来亦加强发展娱乐资讯方面的服务。

中国雅虎为阿里巴巴集团全资所有。

工“百万富翁”。而这些阿里巴巴的骨干创业者和员工的在公司上市后的表现如何？是否会躺在“功劳簿”上睡大觉？针对这一问题，阿里巴巴人力资源部门利用 Oracle PeopleSoft HCM 提供的强大统计分析功能，根据员工的工龄及其他历史情况作了详尽的绩效统计分析，有力支持了阿里巴巴集团高层的战略决策。

阿里巴巴 B2B HR C&B 总监 Dennis Wang 先生表示：“随着阿里巴巴的上市，我们的员工队伍快速扩张，但这不会稀释公司的企业文化，这主要得益于阿里巴巴业已形成的考核及薪酬激励制度，而基于 Oracle PeopleSoft HCM 的电子绩效管理及电子薪酬管理平台为落实我们的制度提供了高效可靠的实施环境和管理手段。”

为什么选择 Oracle

阿里巴巴集团 e-HR 高级经理 Shine Zong 先生表示：“Oracle PeopleSoft HCM 系统各管理模块相互集成，全面涵盖了阿里巴巴人力资源管理所需的各种业务功能，该系统 100% 的基于互联网和基于规则的架构使阿里巴巴能够有效监控和管理分支机构的人力资源情况，并能通过集成平台实现与第三方应用系统集成。此外，Oracle PeopleSoft HCM 的人力资源电子绩效管理流程可以很好地支持阿里巴巴的价值观考核机制，这对于我们保持和发扬阿里巴巴的企业文化具有特别重要的意义。”

实施过程：

2005 年 10 月，阿里巴巴在毕博管理咨询公司的协助下开始实施基于 Oracle PeopleSoft HCM 的 e-HR 平台项目，2006-2007 年为该项目的第一阶段，这一阶段主要实施了人力资源数据的共享、维护以及业务流程的在线处理等，2007-2008 年为该项目的第二阶段，这一阶段主要实施了系统功能的优化、海外公司及子公司的推广等。

阿里巴巴的建议：

- 重视知识转移，项目实施文档必须完整
- 用户的技术人员必须实际参与项目实施过程
- 系统投入使用后，必须关注使用质量，并组织与之配套的培训
- 通过实施顾问重点了解新产品和新功能的实施