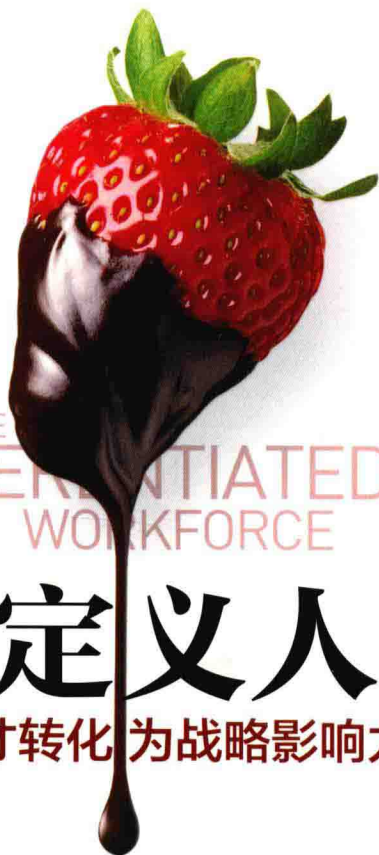




THE
DIFFERENTIATED
WORKFORCE

重新定义人才

如何让人才转化为战略影响力

[美] 布莱恩·贝克尔 | 马克·休斯里德 | 理查德·贝蒂◎著
(Brian E. Becker) (Mark A. Huselid) (Richard W. Beatty)

曾佳 康至军◎译

全球管理大师、人力资源之父
戴维·尤里奇

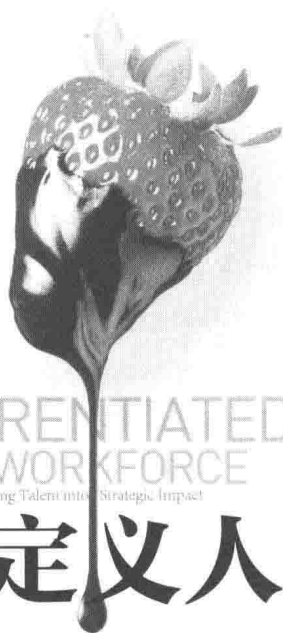
全球顶级领导力教练权威
马歇尔·戈德史密斯

联袂
推荐

把A级人才放在A类职位上，为A类客户创造价值！



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



THE
DIFFERENTIATED
WORKFORCE
Transforming Talent into Strategic Impact

重新定义人才

[美] 布莱恩·贝克尔 | 马克·休斯里德 | 理查德·贝蒂◎著
(Brian E. Becker) (Mark A. Huselid) (Richard W. Beatty)

管佳 康至平◎译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

重新定义人才 / (美) 贝克尔, 休斯里德, 贝蒂著; 曾佳, 康至军译.
—杭州: 浙江人民出版社, 2016.3
ISBN 978-7-213-07162-1

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2016-18号

I. ①重… II. ①贝… ②休… ③贝… ④曾… ⑤康… III. ①人
才管理—研究 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 030094 号

上架指导: 企业管理 / 人才战略

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

重新定义人才

作者: [美] 布莱恩·贝克尔 马克·休斯里德 理查德·贝蒂 著

译者: 曾佳 康至军 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金纪

责任校对: 朱志萍

印刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开本: 720mm × 965 mm 1/16

印张: 16.5

字数: 23.2万

插页: 2

版次: 2016年3月第1版

印次: 2016年3月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-213-07162-1

定价: 59.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

THE
DIFFERENTIATED
WORKFORCE



推荐序

TRANSFORMING
TALENT INTO STRATEGIC
IMPACT

好的人才策略到底是什么

史蒂夫·科尔 (Steve Kerr)

高盛集团高级顾问

现金是重要的资产。即使处于困境，除非万不得已，组织也不会轻易动用它。

人也是重要的资产。你一定经常听到身居高位的领导者宣称“员工是最重要的资产”。然而当困难来临时，组织的第一反应往往是打员工的主意。杰克·韦尔奇曾说过：“艰难的时候，更要加大培训投入，而不是相反。”尽管他的话很有道理，但当企业遇到不景气时，首先遭到削减的通常就是培训预算。

困难时期，薪酬政策也会受到牵连。大多数组织都实行绩效工资制，他们投入大量的时间和金钱，来甄别和吸引最优秀的人才，评估业绩并提供反馈，并且为那些拥有

最佳业绩的员工提供丰厚的报酬。然而，时局艰难之际，组织往往会放弃依绩效付薪的机制，代之以全面削减预算、冻结招募计划等手段，薪酬调整也不再基于绩效。

与之相反的情形同样存在。也有一些组织信奉“以人为本”，甚至到了即使企业垮掉也在所不惜的地步。尽管初衷很高尚，这些组织却丧失了快速调整战略以适应变化的能力，最终使组织和员工都受到伤害。

这两种做法显然都不可取。如何更好地管理员工呢？本书提供了有效的方法。企业可以基于战略能力制定更加灵活的人才管理策略，以真正助力战略的执行。这种人才管理策略对环境变化的反应更敏捷，所以更能够使资源向优秀人才、关键职位和商业机会倾斜，从而为组织及其员工创造更大的价值。

新的人才管理策略以对员工的差异化管理为特征。虽然书中有很多实用的 HR 实务方法，但是请注意，作者强调：差异化管理并不是新瓶装旧酒，它不是以新潮的方式做传统的人力资源工作。实际上，本书的重要贡献之一就在于其提供了一个 4 阶段模型，并佐以大量实例，阐述了如何设计出一套与组织战略相匹配的人才策略。

本书的另一贡献在于，它简要清晰地阐释了战略的核心要素，以及战略在指引组织实践时所扮演的角色。这让我回想起当年在通用电气的克劳顿管理学院（Crotonville）时，我们所努力寻求的成果。当时，我们经常收到前来参观学习的请求，平均每天有 4 个之多。在欢迎来访的管理者（包括一些大企业的 CEO 和高管团队）时，我的开场

是这样的：

今天，我的任务并不是让大家印象深刻，尽管我非常自信可以做到。诸位今天不会发现有“神秘的学院”，也不会听到闻所未闻的管理理论。在通用电气，我们所做的都是一些基础工作，只不过我们力求尽善尽美。最重要的是，我们确保所有的实践都能有机地联系在一起，并且与战略相结合。

通用电气的目标不是把事情复杂化，而是杰克·韦尔奇所津津乐道的“勇于简单化”。本书的三位作者所做的也是如此，他们所选择的是一个艰深的主题，但他们成功地将其变得清晰易懂。比如，“企业需要摒弃传统的评估职位价值的方法，而要基于执行战略所需的战略能力来决定职位价值。然后，企业需要对战略性的关键职位进行重点投资，目的是确保把A级人才配置在A类职位上、为A类客户创造价值”。接下来，他们以平实易懂的语言阐述了如何做到这一点。

众所周知，把复杂的事情简单化需要的不仅仅是勇气，所以请允许我再多说几句。本书最吸引人之处，是将学术的严谨性和建议的实用性进行了恰到好处的融合。三位作者均拥有成功的职业生涯，他们在顶级期刊发表研究成果，撰写了对管理实践影响深远的著作，并且为世界级企业提供咨询服务。

本书得益于他们丰富的经历，也充分体现了洞察力和经验的结合。

THE
DIFFERENTIATED
WORKFORCE



目录

TRANSFORMING
TALENT INTO STRATEGIC
IMPACT

推荐序 / I

好的人才策略到底是什么

前言 / 001

不是人才争夺战，而是人才经营战

01

以战略为先，而非人才 / 005

差异化人才管理的4个阶段

差异化人才策略：一次根本性的变革

人才管理：差异化的4阶段

低影响力的差异化阶段：一刀切和简单契合

高影响力的差异化阶段：基于战略能力和战略性职位

02

将人才转化为战略影响力 / 031

步骤1：界定战略能力

人才管理：以战略能力为起点

人才策略：让人力资本的投资回报更清晰

战略能力：有效识别，清晰界定

案例：BankCo 如何提升人才策略的差异化水平

03 把 A 级人才放在 A 类职位上，为 A 类客户创造价值 / 053

步骤2：识别战略性职位

战略性职位对人才管理策略的影响

战略性职位的两大特征：战略影响力与绩效变动性

ABC 类职位：人才管理的差异化基础

确定 ABC 类职位的 4 个要素

案例：IBM 如何界定和管理 A 类职位

04 人才管理，直线经理与 HR 缺一不可 / 091

步骤3：让业务领导者担责

直线经理是人才管理的主角

明确直线经理的责任：做好人才管理，实现经营目标

如何评价直线经理的人才管理工作

05 哪些应差异化，哪些该一视同仁 / 117

步骤4：设计人才管理体系

从战略意图到企业文化

从企业文化到人才管理理念

从人才管理理念到人才管理体系

差异化人才管理体系的特征

差异化人才管理体系的设计原则

案例：FridgeCo 的人才管理责任矩阵

06 牢记“三要”“三不要”衡量原则 / 153

步骤5：评估人才管理效果

衡量人才管理策略有效性的 6 项原则

原则 1：不要从衡量标准着手

原则 2：不要依赖外部标杆

原则 3：不要期望“人力资本炼金术”

原则 4：要聚焦人才管理的战略影响力

原则 5：要从战略性人才管理架构的角度进行思考

原则 6：要衡量“水平”，也要衡量“关联关系”

人才管理有效性的衡量体系：所需基础和产出效应

07 与人才携手赢得战争 / 183

对美国心脏协会的案例解析

澄清战略与目标

识别战略能力

确定战略性职位

评定在职人员等级类别

调整人才管理体系，确保与企业战略的一致性

沟通与坦率至关重要

在 AHA：与员工沟通人才管理策略

高管采访：AHA 的人才制胜之路

译者后记 / 243



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

THE DIFFERENTIATED WORKFORCE



前言

TRANSFORMING
TALENT INTO STRATEGIC
IMPACT

不是人才争夺战，而是人才经营战

在组织战略的执行过程中，人才管理策略扮演着重要角色。但以我们的经验来看，很多企业没有真正意义上的 talent management strategy。他们有关于人才发展的方案，也有诸如“员工是最重要的资产”这样宽泛的表述，还可能会实施一些投资于员工的项目。然而，在这些实践中缺失了被我们称为“人才管理差异化”（workforce differentiation）的内容，而恰恰这一点可以使人才策略对战略执行产生显著影响。坦率地说，传统人才管理实践的关键缺陷在于，它们都是从人入手，而不是从战略入手。

本书把战略放在第一位。人才策略是用来驱动战略执行的。以战略为先，意味着承认不同职位对战略执行的贡献差别很大，相应地，员工也必须实行差异化的管理。“差异化”是成功的人才管理策略的特征之一，而且是最重要

的特征。它要求你必须清楚：资源将投向何处、哪些职位是重点、谁将对人才管理的成功负责、如何评估人才策略的成效。这意味着制定和执行人才管理策略，既是人力资源决策，同时也是一个经营决策。因此，本书内容对 HR 和直线经理同等重要。

本书提供了设计人才管理差异化策略的方法，它建立在坚实的研究基础上，切实可行，而且有效。作为学者，我们长期关注 HR 职能、人才管理问题与企业绩效的关系，我们的研究成果发表在顶级学术期刊上，并且持续位居管理学领域被引用次数最多的文章之列。同时，在管理咨询和经理人教学实践中，我们也对书中的观点进行了验证和改进。简而言之，本书提供的方法，已经经过充分的检验。

二十多年来，我们一直在努力改变人们对 HR 职能和人才管理的看法。我们坚信，HR 职能和人才管理实践能够为组织发展做出更大的贡献。HR 职能不应该仅仅是成本中心，也不应该仅仅是一些专业技术的堆砌。

当我们提到“HR 转型”时，我们所指的绝不仅仅是 HR 职能要扮演一种新角色，而是要以更宽广的视角来看待人力资源管理。HR 部门在处理事务性工作、维护企业政策、管理员工关系等传统角色方面将继续发挥作用，项目管理技能也要继续发扬光大。然而，我们坚持认为，HR 转型只意味着一件事情：HR 与直线经理要全力协作，共同制定和执行人才策略，以促进组织战略的实施。衡量人

力资源管理成功与否的最重要指标，就是人才策略是否成功推动了战略的执行。

很多专家将“战略、人力资源、人才”等词语“集合”在一起，似乎这样就能让传统的人力资源实践具有了战略的光泽。这让我们不禁想起“炼金术”。我们提供的方法与此有着本质差异。我们要求你重新思考 HR 职能与人才在你的组织中的价值定位。因此，这种思维方式的转变不应只限于 HR，也应该包括直线经理。人才策略要成功，就必须让 HR 和直线经理一起参与、并共同担责。

我们有关差异化的人才管理的观点打破了传统观念。**人才是企业竞争优势的来源，与其说人才很重要，不如说企业管理人才的能力更重要。**这不是一场“人才争夺战”，而是一场“人才经营战”。要想赢得竞争优势、取得战略成功，你就要为客户提供一些与众不同的东西。无论差异化战略的基础是什么，它必定需要对应的差异化的人才管理策略来匹配。

我们一直致力于研究“为了建立竞争优势，企业应如何管理其 HR 职能及其人才”这一主题，本书是我们撰写的关于此主题的第三本书，延续了前两本书的主题。第一本书是《HR 计分卡》(*The HR Scorecard*)，其中我们建立了关于 HR 职能战略贡献的研究基础：首先，我们证实了 HR 职能与人才对企业业绩的贡献绝不仅仅来自对费用的控制，而是能对其产生相当积极的影响；然后，基于罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan) 和大卫·诺顿 (David

Norton) 的平衡计分卡^①框架,我们设计了一种方法实现这种影响的管理和评估。第二本书是《员工计分卡》(The Workforce Scorecard),我们把研究的范围从 HR 扩展到直线经理,强调直线经理和 HR 对于成功的员工管理(更进一步说,也就是成功的战略执行)所承担的共同责任。它虽然是第一本书中“计分卡”概念的延伸,但我们重点提出了“人才管理差异化”、“A 类职位”与“A 级员工”这些概念。

本书的重点则在于更清晰地阐述如何制定并实施有效的人才管理策略,以驱动组织战略的执行,并充分体现人才管理的战略贡献。本书还提供了针对人才管理策略有效性的评估机制,这是人才管理策略成功执行的最后一步。近年来,关于如何从财务角度评估 HR 职能和人才的贡献这一方面受到过度重视,而人才管理策略本身是否有效却被大大忽略了。对人才管理工作的效能进行评估,不能忽略对人才管理策略的质量评估。



如何让人才转化为战略影响力,以助力企业战略的实现?

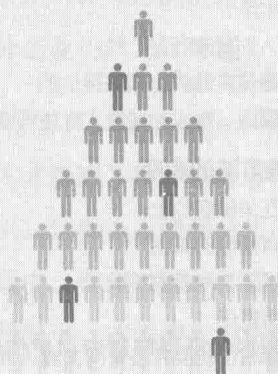
扫码关注“庐客汇”,回复“重新定义人才”,

抢先感受作者的人才管理智慧!

① 罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿的重磅著作《平衡计分卡战略实践》中文简体字版已由湛庐文化策划,中国人民大学出版社出版。——编者注

THE DIFFERENTIATED WORKFORCE

TRANSFORMING TALENT INTO STRATEGIC IMPACT



01

以战略为先，而非人才

差异化人才管理的 4 个阶段

如何判断企业内人才管理差异化程度是否不足？

缺乏正确战略人才观的表现

	是	否
没有清晰的人才策略	☐	☐
没有人能够说清楚人才策略对战略目标达成的贡献	☐	☐
人才管理实践与经营战略之间缺乏直接的联系	☐	☐
与 HR 部门的财务对话主要集中在控制总体预算上	☐	☐
HR 不清楚如何成为战略性的业务伙伴	☐	☐
谈论 HR 转型，却从来没有真正投入时间来行动	☐	☐
人才管理工作的价值是通过与外部最佳实践的比较来评估的	☐	☐
对某些员工会感到“受冷落”心存顾虑，难以对关键人才进行重点投资	☐	☐

在日常人才管理实践中缺乏正确方法的表现

	是	否
容忍绩效欠佳的行为，有时甚至是在关键职位上	☐	☐
员工的绩效目标和企业战略之间没有明显的关系	☐	☐
薪酬调整时，高绩效员工和低绩效员工之间差别不大	☐	☐
高级管理者对关键人才的管理不承担责任	☐	☐
很少采用发展导向的职位轮换，或者职位轮换并没有向关键人才倾斜	☐	☐
HR 和直线经理的对话主要围绕员工关系、成本和预算、人员配置等	☐	☐
从财务角度评估人才管理方案时，重点主要放在成本上	☐	☐

管理者对这个口号一定不会陌生：“人”是取得竞争优势的新源泉。很多人甚至能在极短的时间内，就让你信服打赢“人才争夺战”的重要性。然而，虽然人们大谈特谈人才战略价值，但对于如何通过有效的人才管理来取得成功，大部分企业仍然无计可施。

为了在人才争夺战中不落下风，企业往往不吝对员工的投入。对于很多企业而言，所谓战略性的人才管理，往往意味着两件事情：推出新的领导力发展项目，努力成为最佳雇主。这些企业强调员工的价值，它们也对员工进行细化管理。比如在领导力项目中，管理者这一传统意义上更为重要的群体会得到优先发展的机会。在通常情况下，这两类人力资源活动也能够为企业带来一定的回报。

然而，以上常见做法的宽泛性和通用性，恰恰使人才策略的价值大打折扣。以“人”为本，虽然让管理者开始重视员工的价值，但却未能让他们改变对人才策略重要性的认识。新的领导力发展计划、对“如何吸引优秀人才”的重视、注重人力资源实践的投资回报等，都是有价值的，或许还能改善运营绩效，但它们未必对战略执行真正有帮助。这些做法与经营战略之间往往没有直接的关系。需要强调的是，取得竞争优势需要正确的人才策略，但这并不意味

着简单地强调“以人为本”。正确的逻辑应该是：以战略为本，将人才作为战略执行的驱动力。

将战略放在首位，意味着本书的内容对高层领导者同样重要。实际上，本书旨在化解高层领导者面临的严峻挑战。说得具体点，就是他们如何才能更好地让战略得以执行。对大多数组织来说，人才管理是战略执行的关键成功因素。就人才策略而言，需要由直线经理设定战略执行的具体目标，由 HR 来提供解决方案。因此，直线经理和 HR 都需要以全新的视角来审视人才管理策略。

基于近 20 年的学术研究，以及数以百计的咨询和高管培训项目经历，我们发现，在绝大多数组织中，都缺乏一种真正意义上的“战略性”的人才策略。本书提供了基本理念和可操作的指引，可以帮助各类组织制定人才管理策略。我们通篇都在强调，以战略为先，而非人才^①。这对高层领导者和 HR 都有指导作用，并且能够产生以下价值：

- 改善战略执行的效果，提高达成战略目标的可能性。
- 高层领导能够像关注财务一样，关注战略性人才。
- 直线经理和 HR 能够识别何为战略性的人才投资，不再赶“最佳实践”的时髦。
- 对员工的投资能够聚焦到创造高收益的杠杆点。
- 直线经理和 HR 不再空喊“人是最重要的资产”这样的口号，而代之以实施切实可行的“战略性人力资本规划”^②。
- HR 部门会更加清楚，自己是在处理事务性工作，还是发挥战略性作用；同时，公司管理层对于 HR 部门工作的战略性、事务性的区别也能形成共识。

① 出于业务发展的需要，一些从事人力资源咨询的机构打出“People before strategy”之类的口号。作者是对这一理念的直接反击。——译者注

② 在第 4 章中对此会有详细阐述。——译者注