



人力资源大师尤里奇最新力作  
未来高绩效的人力资源根据外部环境来思考和行动

# 高绩效的HR

未来HR的六项修炼

**HR from the Outside in**  
six competencies for the future of human resources

[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 等著 钱峰 译



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



国家电网公司  
电力科技著作出版项目

# 高绩效的HR

未来HR的六项修炼

**HR from the Outside in**  
six competencies for the future of human resources

[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 等著 钱峰 译



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

未来 HR 的六项修炼 / (美) 尤里奇 (Ulrich, D.) 等著; 钱峰译. —北京: 中国电力出版社, 2014.7

(高绩效的 HR)

书名原文: HR from the outside in: six competencies for the future of human resources

ISBN 978-7-5123-5737-2

I. ①未… II. ①尤… ②钱… III. ①人力资源管理 IV. ① F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 059482 号



---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘红强

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014 年 7 月第 1 版·2014 年 7 月北京第 1 次印刷

787mm × 1092mm 16 开本·15.25 印张·258 千字

定价: 48.00 元

### 敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

---

## 专家推荐

本书解释了人力资源管理中最令人困惑的一部分：为了产生最佳绩效，如何让合适的人掌握合适的人力资源知识并采取行动。在一个经济迅速发展变化的时代，人们对效率越来越重视，作者对人力资源管理该如何影响组织绩效提出了自己的见解。

——雨果·巴格 力拓人事组织部执行官

本书可以作为学习复杂商业知识的参考读物，无论是人力资源专业的学生，还是高级人力资源主管，都可以阅读学习。

——道格·贝利 联合利华首席人力资源官

通过本书，戴维·尤里奇和他的同事们为人力资源管理和组织管理领域作出了开创性贡献。不论是否是人力资源领域的领导都应当阅读本书，通过本书他们可以从更加独特和长远的视角了解人力资源管理能力在当前和将来给我们带来的好处。

——约翰·波德鲁南 加利福尼亚大学，马歇尔商学院教授

本书非常实用，内容简明扼要。当读到尤里奇、雅戈尔和布罗克班克如何坚持提高人力资源职能的地位时，着实鼓舞人心。该书重新思考了消费者眼中的人力资源所传递的价值。不仅如此，他们还进行了严密的研究和思考，为今后的组织实务奠定了深厚的理论基础。

——卡斯登·布兰姆 丹马士副总裁，人力资源总监

我做了9年的人力资源总监，在此之前，我已经当了20年的业务经理，不得不说，这本书深得我心。戴维和他的团队见解深刻，与实践联系紧密，我深表赞同。

——约尔根·伯嘉骐 诺华国际公司人力资源总监

对于人力资源执行官来说，本书是他们理论和实践的最佳指导。

——彼特·卡普利 沃顿商学院人力资源中心主任，  
乔治·W.泰勒管理学教授

从领导力视角来看，本书的思想极具吸引力和突破性，它将人力资源专业知识和商业经济现状生动地联系起来。任何一位商业领袖都能从本书丰富的内容中有所收获。

——卡伦·凯莉 亚特兰蒂斯人力资源高级副总裁

当今的人力资源领导者责任重大。为了适应组织需求，他们需要培养人才、反思过时的组织实践，并为员工创造融入组织的途径，以及重建组织的能力。本书讲述的“由外及内”的管理方法对于理解当今人力资源所需要的能力来说是非常新颖且实用的，是每位人力资源从业者的必读之书。

——塔米·埃里克森 人力资源经理，作家，塔米·埃里克森协会的创始人

本书简明扼要，易于阅读，并且非常实用。其核心思想是：做好人力资源就是为了创造商业价值。这是创建一个成功组织的唯一途径。

——克里斯汀·芬克博士 安联保险公司首席人力资源执行官

戴维·尤里奇和他的成员为人力资源从业人员提供了一套检验自身能力的有效工具。他们的研究无可匹敌，书中的理论是每位人力资源从业者需要理解并运

用到自己的管理中的。一言以蔽之：这是一本好书。

——杰克·菲茨·恩茨

通过采取“由外及内”的方法，人力资源部门将会创造真正的商业价值。本书为我们呈现了引人入胜的案例，是实践的必备指导书。

——彼得·格克 英国保诚集团人力资源主管

在当今这个时代，人力资源部门越来越占据组织成功的核心地位，而本书恰好提供了成功所需的步骤。作者专业基础扎实、充满智慧、学识渊博，他们描述了未来的人力资源所需承担的角色和能力以及培养途径。本书有研究思路、工具和案例可供学习，是每位人力资源从业者的必备之书。

——林达·格拉顿 伦敦商学院，管理实践教授

本书建立在可信、实用的基础上，辉瑞公司已经将其作为全球人力资源员工的能力基准。

——查克·希尔 辉瑞公司首席人力资源执行官

在我们的变革过程中有对人力资源的应用，在此方面 RBL 团队是一个不可或缺的伙伴。从一开始，戴维和他的团队就不断对我们固有的思维进行挑战，这帮助我们拓宽了传统思维。我时常将战略思想同现实联系起来。本书说明变革过程是永无止境的，并指导我们如何为组织贡献更加卓越的绩效。我很高兴地看到，现在我们的企业强调从客户角度进行持续改进，这也将会帮助我们在为客户、员工和投资者传递价值方面取得巨大突破。

——玛丽·休米斯顿 应用材料公司全球人力资源高级副总裁

本书可作为人力资源从业者的实践工具，它建立在研究基础上，有关注组织

成功的各领域实证数据。解决方案不是局限于观察过去的趋势，而是更加关注未来人力资源的需求，以及应对方法和实现途径。

——佩克·凯姆·洛 新加坡人力部，国家人力资源区域主管

本书进行了人力资源胜任力的决定性工作，提供了许多有用的思想和方法来帮助人力资源从业者发展职业生涯和创造组织价值。

——爱德华·E.劳勒 《有效的人力资源管理：全球性分析》一书作者

检验商业书籍是否有价值的方法是看它是否分享了新思想，是否提供了行动准则。这本书同时囊括了以上两点，它重点突出了什么是有效的人力资源管理，并从个体和组织角度分别提供了满足需求的实践方法。如果你想融入这个充满变革的世界，那就好好读一读这本书，并付诸实践。

——吉姆·劳勒 新加坡购物中心协会首席人力资源执行官

很多职业都已经存在了几个世纪，但是，飞行员和人力资源从业者却是 20 世纪才有的职业。当我登上飞机并见到飞行员时，我坚信他或者她会将我快速安全地带到目的地。但是，当我坐在一位人力资源从业者身边时，我如何知道他的能力呢？本书是作者经过 25 年对人力资源胜任力的研究后的又一项贡献。人力资源从业者不仅需要学习研究结果以保证自身发展，还要思考如何才能对组织成功作出贡献。

——迈克·洛西 Mike Losey.com 的总裁

你对书中的数据不应有任何怀疑。本书是对人力资源最全面的总结，并且清晰定义了人力资源的新模型，是每位人力资源领导者的必读书，也是培养成功的核心能力的明确且实用的指导。

——约翰·林奇 通用电气人力资源高级副总裁

本书包含很多案例、数据和管理建议，这些可以帮助人力资源从业者聚焦自身未来的发展：首先是成为一名商业领袖，其次才是成为一名人力资源专业人士，这需要你准备好改变除企业价值观以外的任何内容。

——兰迪·麦克唐纳 IBM 人力资源高级副总裁

本书是每位期望为组织增加价值的人力资源管理者的必读之书。作者帮助读者更好地理解哪些能力可以增加个人和组织绩效。书中基于胜任力模型的研究尤其吸引我，因为它不仅含有人力资源从业者想要了解的知识，还从非人力资源管理者和利益相关者的角度进行了思考。

——苏·麦辛格 人力资源领导力专栏作家，美国人力资源协会前任 CEO

本书见解深刻，发人深省。这本书基于人力资源专业，凝聚作者多年研究的精华，让我们从新的视角关注商业管理并从“由外及内”的路径为公司创造价值。

——玛西亚·门德斯·阿布雷乌 安大略教师退休基金

尽管已经有许多关于人力资源方面的书籍，戴维·尤里奇和他的团队所做的工作仍然是最有影响力的。与戴维之前的书一样，本书告诉我们为何、需要和谁一起、如何在这个快速变化的世界中创造价值。未来的人力资源发展如何就取决于本书的新信息付诸实践的效果如何。戴维，谢谢你对人力资源专业的无限激情，以及提供给人力资源从业者的有用工具。

——珍妮特·N. 帕克 高级人力资源经理，全球人力资源管理者

本书是以下三类人力资源管理者的必读书籍：需要拓宽自身能力的战略领袖、商业合作者，以及那些无法被他们的同事看成商业合作伙伴并为此感到困惑的人力资源经理。

——里诺·皮亚佐拉 安盛集团人力资源执行副总裁



有影响力、相关而且及时！在这个不断变化的时代，本书用实用的方法定义了“新型人力资源”。我们应当从人力资源中得到什么呢？人力资源需要成为什么样子，怎样做？什么造成了企业的不同，现在该怎么做？这些重大问题相对于本书给予的建立在扎实研究基础上的答案和国际化见解来说，只是这条智慧项链的装饰而已。这本书对领导者、组织和寻求持续竞争优势的人力资源同业者来说都是必不可少的。

——萨蒂什·普拉丹 塔塔有限公司人力资源执行官

20多年前，戴维·尤里奇就已经确立了人力资源的发展方向：从运营的角度将团队变为战略合作伙伴。这本书带我们迈向另一个新方向，并使我的思维发生了根本性改变。我原来的战略和工作安排都是内部导向的，但融入外部客户的建议给我打开了新局面。本书所展现的原则、概念和能力将我们的实践水平提高到战略层面，为人力资源管理者提供了新视角，这些可以保证企业的竞争优势和持续增长。

——乔健 联想人力资源资深副总裁

20年前，一个概念改变了整个人力资源世界，即“人力资源商业合作伙伴”。一开始这仅仅是一个有创意的想法，但它很快开创了人力资源的新纪元。尽管全球范围内不断有人进行人力资源的研究、学习和实践应用，戴维·尤里奇和他的团队还是成功地创造和更新了最全面的人力资源知识。最新的信息是“可信赖的活动家”是成功的必要非充分条件。为了明白这个道理，我们必须深入学习这本书。通过“由外及内”的途径，戴维作为当代人力资源界的“哥白尼”，成功地将人力资源世界展现给我们。

——奥拉西奥·基罗斯 世界人力资源管理协会联合会主席

本书给人力资源从业者带来了变化。它从客户的角度对人力资源角色进行了重新建构，确保人们更加了解如何为所有的利益相关者持续创造商业价值。本书

推动了人力资源专业的发展，因为它从个体和组织效率的角度，清晰地定义了增加价值所需的职责和能力。它提醒我们意识到，作为人力资源专业人员，我们在设计行动和解决方案时需要有效利用商业战略。你应当阅读本书，因为它提醒我们，作为人力资源从业者，我们不论在市场还是在工作中都要变得更有效率！

——艾琳·理查兹 玛氏公司人力资源副总裁

现在人力资源已经处于公司管理层，因此人力资源团队必须像首席执行官一样有效利用我们长期以来努力争取到的公司地位。从我们重要的职能角度出发，本书向人力资源管理者提供了一个全新的视角。通过阅读本书，你会确信：人力资源就是重要的业务。

——利比·萨廷 万宝盛华集团和皮兹咖啡的  
前首席人力资源官和董事会成员

人力资源的地位迅速提升，因此也到了人力资源管理者全面履行之前承诺的时候了。在知识经济领域中，人力资源对组织目标的支持作用也越来越大。如果人力资源不能对产生的机会作出回应，那么领导层就会将这些机会给予其他部门。要想产生影响力，人力资源从业者需要掌握新的思考和行动方式。我们需要立刻行动，否则就会被淘汰。本书为人力资源从业者增强自身影响力提供了一份综合的行动指南。

——马特·斯凯勒 希尔顿全球首席人力资源官

戴维和他的同事们做了令人印象深刻的工作。他们的工作中我最喜欢的部分是对人力资源胜任力和业务内容进行的全面协同和聚焦。他们使用全方位的调研数据说明人力资源不能仅仅重视自身的效率和能力，还必须积极培养能够直接为企业成功作出贡献的能力。

——吉尔·斯玛特 埃森哲首席人力资源官

我一直认为，成功的人力资源从业者是那些在人力资源领域有所专长却在更多方面有经验的人，比如，在其他职能领域工作过的人。那样，他们就能在进行人力资源工作时拥有广泛的知识丰富的经验，这一点不可低估。本书清楚地阐述了如何从另一个角度重视人力资源应该具备的能力，例如从外部影响和其他利益相关者的角度。因此，我认为对于那些期待改变视角或者寻求为组织增加商业价值的人力资源管理者来说，本书提供了重要的行动指南。

——康拉德·文特尔 德意志银行全球人力资源官

戴维·尤里奇和他的合作者们不仅关注一些当代特征内容，还证明了在人力资源大舞台上领导者的地位。与已经存在的大量理论性人力资源文献不同，这本书为读者提供了一个全新并且实用的指导，对每位人力资源从业者都大有裨益。

——尼古拉斯·冯·罗斯特 西门子高层管理人员开发副总裁

本书是所有人人力资源从业者都需要阅读的书籍。在调研、案例学习和作者相关经验的基础上，本书为所有的人力资源从业者提供了可以提高个人效率和组织绩效的方法。

——卡罗尔·沃特金斯 卡迪诺健康有限公司首席人力资源官

人才已经处于首席执行官（CEO）工作计划中的首要地位，因为他们愈加意识到一个公司的人力资本对组织成功的关键作用。他们期望人力资源部门可以输送这些人才，但问题是人力资源部门的人才是否具有首席执行官工作计划中要求的能力呢？本书提出了促进组织成功和培养人才所需的人力资源胜任力的具体要求。

——帕特里克·M. 赖特，威廉·J. 科纳蒂 康奈尔大学劳工关系学院，  
通用电器人力资源战略教授

人力资源从业者胜任力研究理所当然是在人力资源领域最具权威的研究。本

书由人力资源大师带领，并经过六轮全球人力资源能力调查。对于想要提高自身专业水平、影响力和贡献的全球人力资源从业者来说，这本书提供了最新看法和实践建议。

——杨国安 中欧国际商学院飞利浦人力资源管理首席教授，  
宏碁集团前首席人力资源官

本书为我们看待人力资源、进行创新性实践中培养组织成功所需的能力提供了一个有趣的视角。无论是为了紧跟外部市场的变化趋势、理解利益相关者的需求及宏观趋势，还是为了通过强有力的合作伙伴关系创建相关解决方案，人力资源都处于一个影响和引领组织变革的独特位置上。本书提供了很多有关变革的有趣案例，并为提高人力资源的地位提供了一份全面的行动指南。

——朱迪·A. 萨冈斯基 巴斯夫公司人力资源高级副总裁

# 前 言

在过去的一百多年间，人力资源（HR, Human Resources）专业饱受了人们的观察、接受、重视、鼓励和挑战。那时，人力资源的优势无法被全面理解与利用，我们能体会到人力资源管理者的沮丧；当他们将人力资源的价值传递出去时，我们对他们的欣喜也能感同身受。无论环境是好是坏，我们都得出了同一个结论：人力资源是一个组织取得持久进步的中心环节。研究也证实了我们的猜测，即标准化、创新、整合的人力资源管理实践对个人和组织绩效都产生了极大的影响。

1987年，我们已经开始系统地研究人力资源从业者在提高自身素质和组织成功方面所需具备的能力。通过持续关注并形成人力资源管理理论的方式，我们希望可以清晰地向大众阐述人力资源的作用，借此向外界表明它的潜力和前景。本书总结了我们在过去25年里的6轮研究的成果。除此之外，还在很多研究数据的基础上提出了未来人力资源的发展趋势。

## 本书面向的读者

在本书中，我们通过理论和实践研究帮助人力资源从业者和部门解决了以下三个问题。

（1）为了让他人更高效，人力资源从业者应当担任何种角色，了解哪些知识并采取哪些行动？

（2）人力资源从业者应该通过怎样的方式提高组织的成功率？

（3）为提高企业绩效，人力资源部门的关注点是什么？

每一个人力资源从业者都必须掌握一定的专业技巧和能力去迎接未来的挑战。

他们掌握恰当和正确的能力后，在个人效用和组织成功方面就必然会被人们认可。除此之外，人力资源部门也必须在引领企业走向成功方面具有一定的前瞻性。

本书是为全球人力资源从业者和领导者准备的，这个人群保守估计有 100 万人，并且数字还在不断攀升。如果加上人力资源领域的咨询研究人员，该数字还会有大幅上升。由于涉及该专业的人员众多，因此可以说，我们提供的信息主要是为了满足以下群体的需求。

- 首席人力资源官。他们可从中学习如何在管理人员和组织方面进行有目的性的投资，并以此来提高个人和组织绩效。

- 负责质量和绩效的人力资源从业者。他们可学习如何设置适当的绩效目标及在未来发展中进行合理投资。

- 人力资源类综合管理人员，他们可以同时是领导能力的培养者、团队促进者和组织结构的构建者。他们可学到如何掌握并利用这些技能，进而为组织作出有价值的贡献。

- 掌握精湛专业技术的人力资源专业人士。他们可学习如何保证自己的专业技能得到有效利用。

- 加入到人力资源行业的学生或其他人员。他们可了解进入这个行业需要掌握的知识 and 职业发展的路线。

- 需要平衡人才、文化和领导关系的部门经理。他们会了解人力资源人员的作用，并能够对人力资源人员的工作有一个全球通用的衡量标准。

- 人力资源咨询顾问。在学习本书以后，给予建议时他们就能一针见血地提出该如何成为一名有效率的人力资源经理，或者如何建设一个有效率的人力资源部门。

- 人力资源领域研究人员。他们会明白不仅应当收集横向或纵向的数据，还应当思考如何将这此数据用于实践，以此来提高人力资源管理水平。

## 本书大纲

该书解释了人力资源从业者和人力资源部门该知道什么和该做什么。首先，本书开头回顾了我們之前进行的研究，并说明该研究对人力资源从业者和整个人力资源部门的意义，然后在提高人力资源从业者和人力资源部门能力水平的方法上提出了自己的建议。

第1章阐述了人力资源所处的环境。我们对历史上充满波折的人力资源管理工作进行了划分，并且指出了下一次改变，即“由外及内的人力资源”。我们认为一旦人力资源从业者和部门意识到并能够对外部趋势及接踵而来的困境有所反应，那么他们就能够将内部行为和外部期望联结起来，进而创造价值。

第2章建立在我们25年的研究基础上，阐述了人力资源从业者胜任力的发展过程。这一章向读者展示了在鉴定人力资源从业者胜任力上采用的与以往不同的方法。人力资源从业者需要具备一定的能力来提高个体的绩效水平并协助企业成功。

第3章从人力资源胜任力的6个方面挑选了8种独特方式来定义该专业的有效性和帮助企业获得成功的驱动作用。对每种主要能力，我们首先回顾了研究发现，举例说明每种能力的要求，最后提出评估和提高能力的途径。

第3章还站在战略的角度，将人力资源从业者的视角从内部转到外部，将外部期望转化成内部的创新和人力资源实践，通过这种方式为组织的发展作出有效贡献。

第4章回顾了人力资源作为可信赖的活动家需要在经营活动中与人们建立的信任、稳固、积极的关系。

第5章介绍了人力资源能力构建者的角色，包括定义、审核和在当前环境中，他们应当如何进行投资来增强组织竞争力。

第6章介绍了人力资源从业者如何开始和保持变革，使企业在多变的环境中游刃有余，获得优势。

第7章展示了人力资源创新者与整合者如何将初始的人力资源行为转变为有影响力、标准、持续的过程。

第8章提出了人力资源从业者作为技术支持者，如何通过对信息的使用和应对新的变化，实现行政和战略上的目标。

第9章讨论了如何成为一个更加有价值的人力资源专业人士，并在对上百家组织和上千位人力资源从业者的研究的基础上，总结出使人力资源从业者向更加专业的方向发展的方法。

第10章主要介绍了我们在建立和管理一个有效的人力资源部门的研究时的发现。这些发现重点强调：为确保人力资源部门能够为整个经营活动贡献价值，领导者们该如何分配稀缺资源，又该将关注点放在哪儿。

最后，在第11章中，基于我们之前的发现和结论，我们为当前和未来的人力资源管理领域提供了总体概括和一些启示。

## 致谢

我们的工作建立在长达25年的研究的基础上，因此需要感谢很多人。密歇根大学进行人力资源研究项目的同事们是我们的发起人和合作伙伴，如梅拉尼·巴尼特、格雷厄姆·墨瑟、M.S. 纳拉扬、C.K. 普拉哈拉德和我们项目中的几百名参与者。

同时，我们还有以下一些优秀的国际合作伙伴。

- 澳大利亚（人力资源研究所）：安妮·玛丽、黛娜·格尔加舍和彼得·威尔逊。
- 中国（前程无忧）：甄荣辉、王涛、凯瑟琳·简和席琳·刘。
- 印度（国家人力资源开发网）：辛格达·南贾伊、贾思敏·赛义德、莫希特·甘地、N.S. 拉詹和潘卡·本萨尔。
- 拉丁美洲（阿根廷南国大学工商管理学院）：亚历杭德罗·斯尔丽和米希尔·何曼思。



- 中东（阿拉伯人力资源协会）：福希·卜莎德和安德鲁·考克斯。

- 北欧（挪威人力资源协会）：艾文·伯勒斯托德、哈佛·本茨恩和克里斯汀·克萊曼教授，哥本哈根商学院，我们同时还要感谢马丁·法雷利和福格斯·巴里的帮助。

- 土耳其（SCP）：佩林·尤根希拉。

- 非洲（人事管理研究院）：利亚·里斯克和鲁斯·克瓦拉德。

- 北美：帕蒂·伍尔科克、弗雷德·福克斯、肯·谢尔顿、理查德·福斯伯格、汤姆·尼克尔森、卡莉·泰勒、丹·施多茨和希瑟·埃文斯。

我们还参考了来自罗恩·边吉尔斯基、康妮·詹姆斯、大卫·福尔曼、丹妮·约翰逊、戴尔·莱克、库尔特·桑德霍尔兹、亚历杭罗德·希尔里、大卫·雅克尼克、亚瑟·杨及阿隆·雅格尔的杰出观点。

我们关于人力资源观点的形成多数来自于持续将知识传递给我们的合作者，他们教给我们的远远多于我们能够分享给他们的，他们包括约翰·布德罗、弗兰克·塞斯佩德斯、拉尔夫·克里斯滕森、鲍勃·艾兴格、塔米·埃里克森、杰克·菲茨-恩茨、弗雷德·福克斯、马歇尔格德·史密斯、林达·格拉顿、加里·哈默尔、戈登·休伊特、马克·休斯里德、史蒂夫·科尔、埃德劳勒、迈克·洛西、大卫·梅思特、保罗·麦金农、苏·迈辛格、杰夫·普费弗、邦纳·里奇、利比·萨廷、埃德·施恩、鲍勃·萨顿、查理·撒普、保罗·汤普森、帕特·赖特和伊恩·泽斯金。

我们提到的朋友、同事和合作伙伴很多，他们来自各个阶层，并正在重塑这个领域，本文展示的许多思想都源自他们。在这里，我们表示由衷的感谢。

我们还要感谢希拉里·鲍沃斯在出版商给予的特别帮助，还要感谢诺克斯·休斯顿，他是我们在麦格劳希尔公司的编辑，是他使这本书有如今的成就。

我们还要感谢和我们有许多联系的 RBL 团队，从中我们持续不断地学习，并且成长为咨询经理、作家及教育者。特别要说的是诺姆·斯莫尔伍德，他是一位