

管理新知

FINANCIAL TIMES

# 人力资源的重新设计

——人力资源部门如何贡献可衡量价值

# Redesigning HR for Strategic Advantage

[英] 托尼·米勒 著  
党军 译



世纪出版集团 上海人民出版社

管理新知

FINANCIAL TIMES

# 人力资源的重新设计

——人力资源部门如何贡献可衡量价值

# Redesigning HR for Strategic Advantage

[英] 托尼·米勒 著  
党军 译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源的重新设计 / (英) 米勒 (Miller, T.) 著;  
党军译. — 上海: 上海人民出版社, 2004

书名原文: Developing a Learning Organisation

ISBN 7-208-05082-1

I. 人... II. ①米...②党... III. 企业管理—劳动  
力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 020524 号

出品人 施宏俊

责任编辑 高洁



世纪文景

---

### 人力资源的重新设计

[英] 托尼·米勒

党军译

---

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社  
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cn)  
发 行 上海世纪出版集团发行中心  
印 刷 北京华联印刷有限公司  
开 本 889 × 1194 毫米 1/16  
印 张 6.5  
插 页 1  
字 数 156,000  
版 次 2004 年 5 月第 1 版  
印 次 2004 年 5 月第 1 次印刷  
ISBN 7-208-05082-1/F · 1131  
印 数 1-6,000  
定 价 26.00 元

---

## 作者简介

托尼·米勒 (TONY MILLER, FInstAM, CMPM, MRSH) 博士的大部分职业生涯都在人力资源部门度过，包括公营部门和私营部门。他还担任管理绩效解决方案有限公司 (Management Performance Solutions Ltd.) 总经理，该公司专门开发和提供增值解决方案。

托尼·米勒博士在人力资源部门的从业经验帮助他在战略层面和政府部门、全国委员会、欧盟项目及全球一流企业合作。他曾多次在电视节目和记录片中露面，还导演了欧盟录像片《欧洲商业成功模式》(Model for European Business Success)。托尼·米勒博士在专业期刊上发表了多篇论文，并且与他人合著了三本关于提高生产率的专业心理学报告。

最近几年，托尼·米勒博士与他人合著了三本成功书籍，包括《测算培训压力概要》(Measuring the Impact of Training on the Bottom Line)、《给培训者的101个建议》(101 Tips for Trainers) 以及《前瞻性实践培训战略》(Practical Training Strategies for the Future)。

在旅行的同时，托尼·米勒博士还在大部分欧洲国家、巴基斯坦、中东和澳大利亚工作过。最近他刚从美国回来，期间曾担任多家“先锋”企业的人力资源专家。他在美国工作一年半的部分原因是为了搜集资料，为本书在写作方向和重点上寻求一些特殊之处。

您可以通过以下方式联系托尼·米勒博士：

邮 件：Management Performance Solutions

Apex House

6 Borda Close

Chelmsford

Essex

CM1 4JY

固定电话：01245 260372

移动电话：07808 568823

电子邮件：tonythecallcentres.co.uk

网 址：www.thecallcentres.co.uk

谨以此书

献给我的妻子尼娜 (Nina):

当我在美国工作时，您等待了18个月——谢谢您!

## 序

过去27年中，我先后在两个行业负责零售业务人员的管理工作，我追求最佳效应的努力经常被妨碍和牵制，而造成这一阻力的竟然是我认为最应该帮助我的部门——人力资源部门。多年来一直没有什么可以改变我对人力资源和培训部门的低评价观点。因此当有人告诉我有位英国人力资源专家准备为我们公司作一些咨询工作时，我并没有多大兴趣。他的主张将在帮助我们企业走向更加成功的变革中充当催化剂。

很快大家都开始把他称为“那个英国佬”，他已经开始着手对公司的每件事情设计结构，确定方向和时间表。完成任务的责任承担制的话题开始天天在办公室嗡嗡作响。墙上贴满了流程图和工作排序表，形象地提醒我们为什么停留在目前的水平以及我们的目标。人力资源部门过去以出错能力闻名，现在已经完成改革，很快成为业务中的活跃部分——或者我应该说成为主动部分。

这种有系统的作业方法被他应用到每一个他参与的领域，经常造成令人惊叹的效果。通过培训强化明确的结构和纪律得到了各层次员工的认可。他们迅速抛弃了过去学到的坏习惯，积极主动地继续“那个英国佬”创建的发展道路。这本书收录了许多这方面的技巧，更重要的是如何去运用它们。

毋庸置疑，人力资源的概念已经成为业务的重要方面。无论由内部人员进行人力资源工作或在需要的时候采用的由某个可以完成这个任务的专家来完成外包方式。

如果在当今竞争激烈的环境中，人力资源部门将成为主要的业务伙伴，那么寻找一本有关这方面内容的书籍对我来说就是至关重要的。这本书是有结构的，因而读者在实行转变之前应该先调整一下自身状态。

尼克·斯坦梅茨 (Nick Steinmetz)

美国先锋财务有限公司 (Vanguard Financial Ltd.) 总裁

# 前言

又 是一本关于人力资源的书，但这本书比较特殊。有关人力资源开发的书实在不少，一般趋向于侧重需要做的工作、问题出在哪里以及为什么需要变革等方面。虽然这本书也提到了以上内容，但最明显的区别则是本书解释了如何去做这些工作。叙述了如何以未来成功为导向，贯彻变革、定位流程和战略。

事实上，传统的人力资源职能只有两个选择。要么转变为新的战略角色；要么保持目前的角色，成为将来可能被外包服务代替的一个流程部门。

如果您非常在意厚重的感觉，那您会感到很失望。本书只是为繁忙的专业人员简明扼要地介绍如何实际完成工作；解释了如何转变人力资源经理的角色和什么是人力资源部门的真正职能，以便他们参与更具战略意义的工作。本书将为人力资源经理、最高执行官、业务经理们，以及任何希望采取行动把人力资源作为业务增值贡献者的人士提供帮助。书中提供的技术对公共部门和私营部门、国内企业和跨国企业同样有效。

本书作者长期扎根人力资源领域，在公共部门和私营部门以及许多不同类型和大小的企业中的人力资源部门工作了20年以上。作为一个咨询顾问，作者曾经在大部分欧盟国家工作，还到过澳大利亚、中东和美国。

本书的准备工作大约始于两年前，当时人力资源部门将发生巨大变化的征兆刚刚显现。显然，在许多国家人力资源职能将成为一个危险的部门，除非他们愿意为战略目标重新设计。作者为了获得人力资源领域的最前沿体验，在美国工作了一年半，以便取得更大的样本并学习最优秀的经验。他工作的大部分公司是财富500强级别的企业，其中一家还因为在电子商务领域的创新获得了史密索尼安优胜奖（Smithsonian winner）。

本书素材的另外一个主要来源是人力资源领域的许多领先实践者。他们的观点和看法通过由作者主办的，名为“从人力资源部门获取附加价值”的一系列的国际研讨会得到了收集。这些在欧洲、中东和美国举办的研讨会，为辩论和获取密切关系人力资源的关键业务问题提供了顶级场所。

本书列出的所有程序都经过了贯彻和测试。本书更多地是为实践者而不是理论家，为展望明天而非今天的人设计的。它适合于寻求增值的组织而不仅是维持进程的机构。

本书按照一系列有序的步骤编排结构：这是经过深思熟虑的。只不过我们通常总是急于竭尽全力去做事情，却发现要么任务过于困难，要么我们自己还没有作好充分准备。在改变人力资源部门角色的过程中，您可能只有一次机会去做好。因此本书主要致力于成功所需的必要准备步骤。

使用这种循序渐进的方法，读者可以选择自己的节奏。一旦所有的基础材料都已经到位，您将完成自己思想和人力资源的重新构建。随后您将处于有利的位置，从战略层面开始工作，运用技术，获取战略优势。

读者应该明白本书的所有案例研究都是真实的,而且都发生在最近三年中。由于客户和咨询顾问之间的职业保密协议,因此,对这些企业目前的名称都作了保密处理。

**好好享用本书吧,记住成功的变革是马拉松长跑,而不是短跑。**



图表目录 .....	1
序 .....	3
前言 .....	5
<b>第一章 明确当前人力资源工作的定位</b> .....	1
前言 .....	3
影响人力资源 / 培训的因素 .....	4
历史的和当前的不利的内部因素 .....	4
外部因素 .....	6
为实现成功对清晰计划的需求 .....	7
总结 .....	8
<b>第二章 人力资源职能——技能和服务考核</b> .....	11
前言 .....	13
测量客户对我们服务的满意度 .....	13
我们的技能组合和评估我们能力的方法 .....	17
获取比较的基准 .....	22
总结 .....	24
<b>第三章 建立完整的人力资源部门职能</b> .....	25
前言 .....	27
人力资源部门完成的工作 .....	27
排序、分类及回顾每项工作 .....	28
回归性和预测性统计数据的使用 .....	29
变革导向 .....	34
总结 .....	35
<b>第四章 专业化的需求</b> .....	37
前言 .....	39
对合格的专业人才的需求 .....	39

# 目 录

[REDESIGNING HR FOR  
STRATEGIC ADVANTAGE]...

## CONTENTS

# 目 录

...[REDESIGNING HR FOR]  
[STRATEGIC ADVANTAGE]

## CONTENTS

提供友好的客户管理信息 .....	41
像专业顾问那样管理内部客户 .....	42
建立切实有效的沟通 .....	44
总结 .....	46
<b>第五章 理解和创造战略过程</b> .....	47
前言 .....	49
战略综述 .....	49
阶段 1: 愿景 .....	51
阶段 2: 使命陈述 .....	51
阶段 3: 战略 .....	54
阶段 4: 业务和运营计划 .....	60
阶段 5: 部门计划 .....	61
阶段 6 和 7: 团队和个人计划 .....	61
监控进程 .....	62
总结 .....	62
<b>第六章 新方法</b> .....	63
前言 .....	65
提出正确的问题 .....	65
对业务管理系统的需求 .....	69
对内部业务合同的需求 .....	72
结果评估 .....	74
总结 .....	76
<b>后记: 化战略为行动</b> .....	77
<b>参考书目</b> .....	83

1.1 通向战略平台 .....	8
2.1 人力资源 / 培训调查表 .....	15
2.2 技能考核—人力资源 .....	17
2.3 技能考核—培训主管 .....	20
2.4 人力资源—未来 .....	22
3.1 回归性数据 .....	31
3.2 狩猎 .....	32
3.3 年龄趋势：高层经理与全体员工的比较图 .....	34
3.4 变革调查问卷 .....	35
4.1 拜尔宾 (Belbin), 的团队角色分析 .....	43
5.1 从愿景到行动 .....	50
5.2 愿景山 .....	52
5.3 Miller/Sporline 战略模型 .....	55
5.4 对战略计划的人力资源投入 .....	56
5.5 战略的要求 .....	57
6.1 业务齿轮—重点 .....	67
6.2 多项目结构框架 .....	69
6.3 工作 / 项目流程 .....	73
6.4 评估：时间管理课程 .....	75
A1 成功变革的障碍 .....	79

## 图表目录

[REDESIGNING HR FOR]  
[STRATEGIC ADVANTAGE]

## LIST OF FIGURES



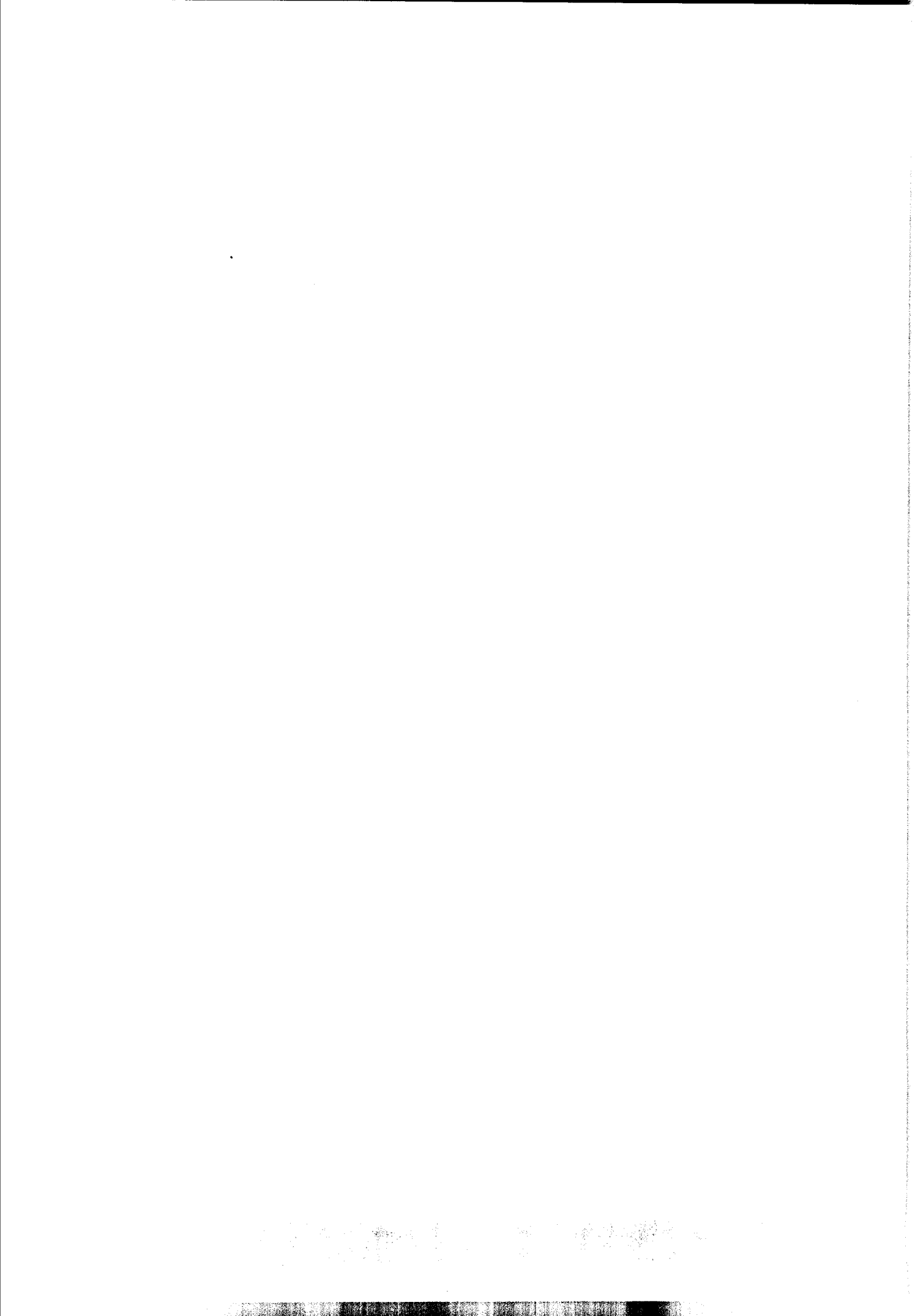
# REDESIGNING HR FOR STRATEGIC ADVANTAGE

# 1

## 第一章

# 明确当前人力资源工作的定位

- 前言
- 影响人力资源/培训的因素
- 历史的和当前的不利的内部因素
- 外部因素
- 为实现成功对清晰计划的需求
- 总结



在像普通人那样充满热情地寻找权宜之计之前,我们首先需要观察一下我们现在所处的位置。这为我们提供了一个基点或焦点,在此基础上,我们才可能前进。

在当今飞速变化的商业社会中,无论企业规模是大是小,一个具有适当业务流程及业务重点的人力资源部门,在任何规模公司的战略运营和日常运作方面都扮演着重要的角色。作为企业战略的基本组成部分,人力资源专家可以充分发挥自己的作用,为企业增值服务,提供业务解决方案。如果不能从这个角度看问题,或从事不能服务战略目标的工作,不仅会对人力资源部门的生存构成威胁,而且会对下游部门产生危害。

不幸的是,人力资源部门目标与企业战略几乎背离的例子却比比皆是。它们惟一关心的是如何完成现有流程,根本不管任何外界变化,以所谓“光荣的孤立”方式工作。

## 案例研究 11

### 背景资料

我碰到的最好(或者叫最坏)的例子发生在(20世纪)90年代末期。这是一家在金融服务领域非常成功的企业,他们有400名员工,分布在几个不同的地区。这家企业最近收购了两家新企业,已经把它们整合到自己的业务中。这时候,明确的方向和成熟的企业文化就显得至关重要。

### 案例梗概

该公司正在争取风险投资以进行业务扩张。其间由于意外因素,资金将推迟三个月到位。十月中旬管理层获知这一消息后,立即执行了紧缩开支计划。虽然业务没有受到重大影响,但是显然在12月中下旬会出现资金紧张的情况。会计师们疯狂地工作,努力使供应商同意延期支付,不重要的开支全部暂停。

人力资源部这时却正在进行圣诞聚会的组织工作。远离公司的聚会地点选好了,小舞厅已经安排,菜单也确定了,聚会的细节也已经通知了所有员工。也许您可以猜测到下面将要发生的情况:聚会将被取消,会所老板考虑采取法律手段索赔,员工们自然也极其沮丧。

### 总结:

人力资源部门确实能为赢利提供支持,这一点是极为可叹的。人力资源部门的弱点在于没有正式

参与或游离于战略决策之外,这意味着它们在行动中缺乏充足的信息,因此无法高效地工作,不得不成为一个执行既定决策的部门。

看来无论将来人力资源部门干什么事情,人们都会记着它是一个已经筹备了最奢华的圣诞聚会,事实上却从来没有举行过这个聚会的部门!

## 影响人力资源 / 培训的因素

在过去几年中,我们看到在企业和商业的各个方面都发生了巨大的变化。大部分变化源于世界范围的潮流,如市场的全球化等。欧洲的贸易愈加自由化,也更容易接受通用的标准。随着这些变化,企业需要转而重视生产力的发展,要求每一个部门都必须为组织贡献价值。

对于许多部门或运营单位来说,这种变化还不是太难。例如,对于销售部门,这意味着销售量的变化,对于生产部门则意味着产量和单位成本的变化。这些都是过去的重点所在,即努力树立自身的品牌和提高生产率。由于新技术的采用,这些方面已经取得了显著的成果。

所有的支持部门也都受到了这种变化的影响,但影响的程度和因此而作的努力没有得到准确计量。以他们表现出“改善”的效果配合其他部门,这种权宜之计一般主要包括两部分: 缩减预算,即降低收益支出,以及武断地确定减少职能部门的员工数量,“强化”支持职能以适应其他业务的发展。

在整个行动中自然包括很少被尊重和理解的人力资源部门。

在本书后面的章节中,人力资源这个部门名称将一直包括培训和教育职能。这些职能对于一个企业的运作是生死攸关的,然而这种重要性并没有被完全了解。受到其他业务领域效益评估的影响,人力资源部经常被削减人员和预算。同时,在财务困难或紧缩时,企业通常认为人力资源部门是可以实现最大牺牲的部门,因此人力资源部门首先会感受到紧缩的压力。我们必须找到问题的根源。为了更好地理解这个问题,需要明确地阐述我们为将来制定的战略计划,以及通过参与最终方案制定,提供良好的商业教育,来帮助其实现显著的业务变化。

## 历史的和当前的不利的内部因素

当今企业中人力资源部门的完整职能是什么? 如果问公司内部人员,您会对可能的回答感到很失望。把同样的问题交给人力资源部门的高级职员,您同样会为答案的模糊而震惊。

大部分与人力资源部门接触的人对其全部业务了解很少。可能是由于人力资源部门在自我推销方面做得较差。人力资源部门引起公司内部人员注意的工作成果通常是那些不能体现其专业技能的面

面。因此人力资源经常被认为是一个“软目标 (soft target)”，正如我们前面讨论的在财务紧缩时的那样。企业此时对于人力资源部门来说容易做的事情就是：

- 减少部门人数；
- 降低部门预算；
- 削减培训。

经过一段时间，人数的减少将迫使许多人力资源部门成为流程管理者，在资源极其紧张的情况下，部门的关键职能就是应付不同的流程。我们都清楚程式化的事情是相对容易转包出去的，如发放工资等。这样在企业内部它们将永远不会被看作增加价值的部门。

也许作为预算削减和裁员的副产品，许多人力资源部门无法了解和完全理解所在企业的关键财务指标和影响它们所支持的部门的因素，特别是不清楚整个企业对本部门投资的成本和收益情况。但是当企业效益提高时，这些职能就会变得越来越重要。

最近将以上问题明朗化的一个指标是对培训效果在财务报表中的体现，即如果进行培训，其回报是什么？这个话题是1993年以来人力资源领域争论的热点。根据一个全国性调查的结果，真实情况是97%的人力资源部门不知道答案。

说得更明白一点，以上情况说明当进行培训时，我们确实经常不知道结果将会怎样。从严格的商业角度出发，您会将自己的钱投入到连收回投资都无法保证的项目上吗？我个人认为答案是否定的。

## 案例研究 1 2

### 背景资料

本案例学习的是一个关于直销组织的例子。揭示了当人力资源部门脱离企业战略，专注于进程管理时所出现的问题。

简单地将工作重心放在流程问题上，表面上非常繁忙，实际上却不能为企业增加真正的价值。最近对一家大型呼叫中心的一位常务董事的访问调查揭示了这家公司的员工流动率达到30%。人力资源部的职责就是竭尽全力维持刊登招聘广告、招募和培训的流程。他们确信自己的部门不能再承担更多的工作了。

他们在管理流程（高效地）。其实只要分析人员流失的原因、专业测试的重点、个人简历数据的利用，就可以全面提高招募工作的质量，降低人员流动率。这30%的流动率显然没有进入企业财务的成本计算，其实这些和其他单位成本数据一样，对于计算将来的任何增值都是至关重要的。



## 总结：

如果工作方向错误，那么努力工作并不能帮助企业实现最大利益。

我们来回顾一下影响人力资源工作的内部不利因素：

- 在许多情况下，过去的裁员对人力资源部门提供的服务有重大负面影响；
- 人力资源部门在强制预算紧缩的情况下，选择余地很小，只有把工作重点放在基本流程上；
- 人力资源部门已经成为削减预算的靶子；
- 人力资源部门对企业统计数据 and 单位成本不够熟悉；
- 人力资源部门已经无法证明自身如何为企业增加价值。

## 外部因素

近年来，人力资源部门的声誉不是很好。大部分的指责都是有关价值增值和单位成本问题的。对于人力资源部门的批评者来说，大部分人力资源部门容易出现以下问题：

- 不以数据为导向；
- 无法证明自身的价值增值；
- 只是提供建议，但是却不直接对结果负责。

《财富 500 强》(Fortune 500) 杂志的托马斯·斯图尔特 (Thomas Stewart) 对人力资源部门进行了最严厉的批评，他不仅挑战人力资源部门的价值，而且还建议企业最好根本不设人力资源部门。

密歇根州立大学工商管理学院的欧拉克 (D. Ulrich) 教授也表达了类似的看法。他对我们是否应该取消人力资源部门这个问题的回复如下：

对于人力资源部门的声誉遭到围攻的原因有一个很好的解释。人力资源部门总是工作效率低下、无能而且成本高昂。一句话，人力资源部门在侵蚀企业价值。确实，如果人力资源部门准备像今天许多公司这样继续下去，我也会强烈支持上面的回答：“确实如此，废除人力资源部门！”

外包服务代理机构，尤其是美国的代理商，已经开始快速开拓这个市场。许多代理商现在可以提