



CBI 捷径系列
商界的聲音



人资战略

Business Driven HRM

[英] 大卫·胡塞 / 著
爱丁文化 / 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

人资战略

Business Driven HRM

[英] 大卫·胡塞 著

爱丁文化 译



中国工商联合出版社



· 责任编辑:王飞龙
封面设计:03 工舍

图书在版编目(CIP)数据

人资战略/(英)胡塞著;爱丁文化公司译.-北京:中华工商联合出版社,2004.5

ISBN 7-80193-086-X

I. 人… II. ①胡…②爱… 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 031743 号

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a license issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, W1P 9HE, UK, without the permission in writing of the publisher.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

版权登记号:图字:01-2003-8809 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslebs.com.cn

北京振兴华印刷厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:8.5 153 千字
2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-086-X/F·43

定 价:25.00 元

作者简介

大卫·胡塞(David Hussey)是美国波士顿哈勃锐治·豪斯(Harbridge House)有限公司管理顾问公司欧洲部的前常务董事。他在战略管理和 HRM(人力资源管理)上有很多经验,他起初是企业里的专业人员,后来做了一名咨询顾问。他是战略计划协会的发起人之一,是日本战略管理协会的董事,他还是诺丁汉·特伦特大学战略管理的客座教授。

大卫·胡塞的学术头衔包括南非大学的商学学士、诺丁汉·特伦特大学的文学博士,他还是 ICSA 的准会员。

大卫·胡塞在战略和管理的其他方面已经撰写或编辑了 30 多部书和 100 多篇文章。他于 1974 年获得了“约翰·普雷厄(John Player)”管理作家年度奖,于 1999 年因其对日本的最佳文学贡献而成为日本战略管理协会新“安索夫(Ansoff)”奖的第一位获得者。他是《克罗纳职业人资管理》周刊(“Croner's Journal of Professional HRM”)的编辑,他还是成立于 1992 年的《战略转变》自成立时起到 1999 年底的编辑。

大卫·胡塞在过去 40 年中强调的是对概念的实际应用,特别强调的是对战略的实施。完美的理论和实际应用的结合是大卫·胡塞所有的书的一个特征。大卫·胡塞最近由 Wiely 出版社出版的书

人资战略

Business Driven HRM

包括《战略和计划:经理指南》(1998);同 Per Jenster 合著的《竞争者分析:把情报转化为成功》(1999)和《公司分析:决定战略能力》(2000)。

丛书序言

我十分荣幸能够向你推荐 CBI 的捷径系列丛书。你手中这本书是英国工业联合会(The Confederation of British Industry, CBI)与约翰·威利父子公司合作出版的最新读物。我们认为,在 CBI 与约翰·威利父子公司合作出版的一系列高品质作品中,这本书可以称得上是上上之作。在介绍双方的合作关系之前,我想向你简单介绍一下 CBI。

作为英国公司最大规模的代言机构,CBI 采用包括直接公司成员和同业公会会员在内的会员制,其中前者所雇用的员工人数超过 400 万,而后者所代表的工人人数也超过了 600 万。我们直接或间接地代表着 20 多万家公司,他们的雇员人数占英国私企员工总人数的 40% 以上。绝大多数绩优股企业和 FTSE 250 龙头企业都是 CBI 的会员,当然,一大批中小型企业(SMEs)也不例外。我们的任务是确保执政内阁、英国政府、布鲁塞尔和欧洲共同体了解英国企业的需求。CBI 积极地制定那些有利于英国企业参与竞争和蓬勃发展的政策,并确保私企与政府领导在全国和地区范围内的沟通保持畅达。

CBI 与一流商务图书出版公司威利之间的完美组合似乎很难为人所理解。二者都会因为高效满足各大企业的需求而受益匪

人资战略

Business Driven HRM

浅;他们不仅具有前瞻性的思想,而且对事物的发展趋势具有洞察力,进而能够探究潜在问题的根源;他们都站在全球的高度服务于本地消费者的需求;最后,他们都支持自己所代表的企业采用最佳实践。

我们再回过头来谈谈这套系列丛书。CBI 捷径系列的每本图书都针对既定的主题介绍了一整套最佳实践和成功的执行计划,其目的是帮助企业打破常规地实现最佳业绩。由于公司的议事日程总会出现新的问题,这一系列作品将不断得到完善。

我忠心希望你会喜欢这套丛书,也希望你能更多地关注 CBI 与威利公司合作出版的其他书籍。你可以据此把握未来的所有机遇,并通过捷径到达成功的彼岸。

* 那些在英国注册的外国企业同样有资格加入 CBI。

——底格比·琼斯(Digby Jones)

CBI 会长

引 言

人力资源管理(HRM)的战略方法对管理人员具有极大的吸引力,可以证明,它是现代 HRM 和传统人事管理之间区别的核心。不幸的是,从我对很多组织进行的研究、我的经验和我对这些组织的观察得出的教训是,尽管这种观点看起来很诱人,但是做出来要比说起来困难得多。

很多能得到的书更多讨论的是概念而不是讨论如何使概念发挥作用,这对获得知识是有价值的,但是对于必须要在具体组织中实践概念的 HR 从业人员来说却没有多大帮助。按照我的观点,只在组织的最高级别上涵盖 HRM 的战略作用,并认为通过一些神奇手段,一个关于战略计划程序的章节就能使 HR 经理把所有的想法都转化成 HR 政策和战略是不够的。遗憾的是,有些书籍所做的恰恰就是这些事情。

本书的主要目的是要帮助人们懂得如何做,并给人们了解为什么这么做留出了空间。对于“如何做”的回答通过一些案例研究得到了加强,这些案例表明了什么是好的什么是坏的,而且还包括了在整个 HRM 领域中的具体方法。它提供了详细的循序渐进的方法,提供了需要考虑的事务清单,以及有助于实施各种想法的建议。通过总结组织实际运行情况方面的最新研究成果和重要发

现,本书论述的整体效果得到了加强。我论点的一部分不是要指出没有组织具有一种对 HRM 的业务驱动方法,如果这是真的,那我对我建议就不会那么自信,我也就不会做出积极的案例研究来。

我对 HRM 在战略程序中的重要性有着不可动摇的信念,并且我从多年的研究和经验中得出,战略不会自行实施。实际上,实施在许多公司中都是一个被忽视了的因素,这往往反映了公司没有对 HRM 采用战略方法。非但没有方便战略的实施,HR 政策却常常把行为向完全相反的方向推动,助长对战略实施的阻碍。

HR 部门很少能完全控制影响员工及其能力、动机和行为的所有政策和行动。如果组织要对 HR 采取业务驱动的方法,那么管理高层和一线经理也有很多要做的事情。但是 HRM 本身应该采取比它以前惯常的做法更积极的方法。

关于 HRM 的领导思想者之一就是达夫·厄尔里奇(Dave Ulrich)教授。在 1999 年 5 月的一次会议上,达夫·厄尔里奇教授公开了他对现代 HR 专业人员要想成功所需要的能力(Ulrich, 1999)的研究中的一些发现。其中有 5 个主要的能力组,达夫·厄尔里奇在研究结果中给每个能力组都赋予了成功权重:

- 人力资源实践 当然,关于 HRM 本身的知识很重要,没有它 HR 专业人员就会失败。但是它对组织中的 HRM 的总体成功的贡献只有 16%,这会让躲避在专业主义后面的那些人感觉舒服一点。

- 了解业务 这是允许 HR 专业人员加入团队的门票。Ulrich 发现它对成功的贡献是 12%。

- 管理文化的能力 在最近几年,组织文化已经成了人们关注的主要问题,它对组织业绩的重大影响得到了广泛理解。它无疑是 HR 成功的一个重要因素,其权重为 19%。

- 管理转变的能力 我们生活在商业环境的混乱时期,HR 必须要站在帮助组织进行成功转变的前沿。大多数转变对人都有巨

大的影响,因此这个因素应该具有 24% 的权重就不足为奇了。

● 个人可信度 每个人都知道这很重要,虽然在实践中我会建议这常常应该被解释为按照管理层的想法去做,不要惹事。Ulrich 则有不同的想法,其中包括体现组织的活的价值。人际和谐很重要,但是他觉得 HR 专业人员必须要立场鲜明,并提出自己的观点。这个因素具有最高的成功权重等级——29%。

如果达夫·厄尔里奇教授的研究正如我认为的那样反映了事实的话,那么它就提供了业务驱动的 HRM 意味着什么的观点。我希望下面几页能帮助一般的经理,特别是 HR 经理,把广泛的观点转化成实际的应用。

本书的一个相关目的是要驳斥 Ulrich 的研究和我的经验所指出的许多比较流行的神话。

- 神话 1:高级 HR 经理在董事会当中就足以确保 HRM 是业务驱动的了。
- 神话 2:如果在考虑新的公司战略时 HRM 被允许主动行事,那这就自然意味着所有的 HRM 活动都成了业务驱动的了。
- 神话 3:正确地做事自然意味着我们正在做正确的事:因此进行良好的专业实践就足够了。
- 神话 4:因为新的 HR 政策和程序的实施要花费大量的时间和精力,所以它们将有一个长的保存期限。
- 神话 5:对 HRM 活动的评价和业绩度量太困难太昂贵了,HRM 不需要服从于这种约束。
- 神话 6:在任何情况下都不可能评价应该被当作是信仰行动的许多 HRM 行动的结果。
- 神话 7:我们在 HRM 中采取的每个行动都考虑到了组织的利益,这意味着我们是业务驱动的。
- 神话 8:一线管理层知道 HRM 是一个能够增加价值的有价值的战略合作伙伴,并且认为 HRM 在组织管理中起着不可替代的作用。

关于神话 8,您可以试着问问一线经理!

一如既往,我由衷地感谢各方面的权威,我从他们那里学到了关于这个有趣主题的更多的东西。我特别要感谢我在 Harbridge 咨询集团的朋友和以前的同事所起的作用,我在本书中参考、引用或描述了他们有些人的工作。我在诺丁汉商学院的同事琳奈特·哈里斯(Lynette Harris)帮助我对在本书后面描述的一种诊断工具进行了测试,而洛菲(Roffey)公园研究所的琳达·霍尔伯克(Linda Holbeche)则给了我测试这个工具并与许多 HR 经理讨论这个工具的机会。

我希望这本书能在帮助 HRM 成为组织成功的主要力量上起到一定的作用。至少,我希望它能为鼓励其他人打算在这个问题上进行工作的想法做出贡献。如果它能帮助你的组织开发出一种业务驱动的方法来就更好了。

大卫·胡塞

目 录

001	作者简介
001	丛书序言
001	引 言
001	1 <u>变革的压力</u>
002	为什么要让业务来驱动人力资源管理?
015	2 <u>战略管理——人力资源部分</u>
015	何谓战略?
018	成功实施战略的关键要素
020	环境动荡程度
023	未能实施战略
031	3 <u>业务驱动的人力资源管理模型</u>
031	战略组成要素

037	战略不仅仅是分析
039	人力资源管理和企业战略之间的关系
043	人力资源管理规划的框架
046	环境和人力资源管理
050	与业务驱动的人力资源管理战略共进
053	下一步往何处去?
055	4 现实生活中的一些案例
056	提麦克斯·邓迪
064	普乐米尔(Premier)食品欧洲公司
070	奥蒂斯电梯(Otis Elevators)及其中欧分公司: 卓有成效的管理人员培训
077	从案例中总结出来的一些原则
079	5 研究告诉了我们些什么
095	6 人力资源管理 with 增值——一次健康检查
096	为客户服务
100	绩效水平
105	人力资源管理的战略审核
113	整合企业
123	标杆分析
127	进一步改善人力资源管理成本效益的步骤
130	结论
131	7 员工能力发展的战略解决方案
132	什么是能力?
133	为什么能力必须是以业务为驱动的?
135	确定以业务为驱动的能力

140	更具体地定义能力
153	确定的能力
157	8 管理层人员发展
158	“公司需要什么?”
163	“公司已经具备了什么?”
169	“管理层人员发展的差距”
171	“我们当前正在做什么来缩小差距?”
176	“修改后的管理层人员发展政策”
176	“对每个需要应该投入多大比例的力量和资源”
178	管理层人员发展的供给政策
179	如何选择参与者?
181	应该采用什么样的预算分配方法?
183	坚持评估
183	一个管理层人员发展哲学的构想陈述
184	审视过程的必要性
184	项目指导小组
187	在哪些地方运用业务驱动的培训活动
195	培训的选择
197	设计一个定制的项目
198	为业务驱动的公司内部项目选择供应商
201	9 战略及其他人力资源活动领域
202	学习型组织/知识管理
203	文化
210	沟通
213	薪酬福利体系
216	小结

217	10 数字游戏——人力资源需求规划
218	规划未来人力资源需求的基本框架
221	企业远景、价值观及策略中的具体问题
224	企业当前的人力资源状况
231	外部劳动力供应情况
234	预测人力资源需求、可利用性以及成本
238	问题、观点以及建议的解决方案
239	11 组织变革的管理
241	理解变革以及变革的内涵
243	对变革的抗拒
248	一种管理变革的方法
256	深入阅读

1

变革的压力

在过去的几年里,各种企业都承担着巨大的压力。在短期衰退的背后,可能潜藏着翻天覆地的行业结构转变。自从第二次世界大战开始(或可能还要更早),每一代经理人都感到他们要比以前年代的经理们面临着更为复杂的环境中的更多的变化。对每一代人来说,这可能都是一种正确的说法,这也意味着我们正面临着一种日益增长的困难与动荡的趋势,而这种趋势并没有表现出放缓的迹象。

我相信在未来,各种组织将面对持续不断的压力,管理者们必须要处理的问题将会比我们在动荡的 20 世纪 90 年代所经历的要复杂得多。

对此并没有一个简单易行的解决方案,而且成功与否也取决于最高管理层所做出的战略决策是否正确,以及企业执行这些战略的能力。即使在没有持续变化所带来的复杂性和压力的情况下,这也会把企业的人力资源方面推上前台。许多机构中的人力资源管理原本就已经非常专业化了,现在在运作中还要进一步加强战略性。实际上,它应该是以组织的业务需要为驱动力,但是也

不能忽视“人”在把战略变成现实的这个过程的关键价值和重要性。在战略形成阶段,最高管理层也需要更多地考虑到人力资源问题。这些都不是容易完成的任务。

为什么要让业务来驱动人力资源管理?

当然,人力资源管理总是试图为业务成果做出贡献。大多数人力资源经理都努力帮助自己所属的机构获取成功,他们把这种想法当作是日常运作中的一种动力。像其他管理领域一样,人力资源管理也要制定政策、形成计划并努力做出最优的决策。而所有这些都受到公司整体(以及人力资源经理本人)对人力资源管理的角色、对企业的环境和企业外部形势看法的影响。这就产生了一种观念,在这种观念的指导下就可以采取合乎逻辑的行为。但是,如果这种观念本身有缺陷怎么办?如果我们看到的世界不是本来的真实世界怎么办?一旦你改变了观念的边界,那么以前的决策背后的逻辑也就再也站不住脚了。

我相信,这就是许多企业目前所面对的局面。业务观念的边界已经改变了,随之而来的是从不同的视角审视人力资源管理的需要,这样才能为企业做出更大的战略性贡献。我使用了“业务驱动”这个术语来描述我认为必须特别关注的焦点,但它还没有得到广泛的应用。业务驱动意味着不仅要能够做出反应,而且要具有前瞻性,并且要参与企业战略的制定。这就意味着要把战略作为所有人力资源政策和计划的驱动力,并保证这种思想一直延伸到人力资源部门中的最基层,成为决策和行动的原则。所以说在所有的重要决策中,首席执行官和其他管理者都必须考虑到人力的因素。总之,人力资源管理必须要为组织增加价值。

当然,有一些组织已经实施了用业务驱动人力资源的方法。要不是有它们,本书就只能是空洞的理论了。有更多的组织只应