



Mc
Graw
Hill
Education

 **尤里奇**
管理思想文库

人力资源大师戴维·尤里奇最新力作
未来高绩效的HR以“由外而内”的视角来思考和行动

高绩效的HR

珍藏
版

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 HR转型突破工作室 审校



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

要 容 内

"HR转型突破工作室" 成立，学 习 知识，从 而 解 释 新 里 夫 · 戴 维 大 师 的 人 力 资源 管理 思想， 对 于 人 力 资源 管理 的 发展 有 着 深 远 的 意义。 戴 维 大 师 的 思想 是 人 力 资源 管理 的 核 心， 也是 人 力 资源 管理 的 灵魂。 戴 维 大 师 的 思想 是 人 力 资源 管理 的 灵魂， 也是 人 力 资源 管理 的 灵魂。 戴 维 大 师 的 思想 是 人 力 资源 管理 的 灵魂， 也是 人 力 资源 管理 的 灵魂。

[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 等 著

珍藏版

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

钱峰 译 HR转型突破工作室 审校

第一章 未来HR的六项修炼	19
1.1 定位的核心参与者	19
案例： 定位的核心参与者	20
1.2 定位的核心参与者	22
HR胜任力	28
HR胜任力定位的核心参与者	36
2012年	39
总结：提升胜任力以提高竞争力	47
第二章 战略定位的核心参与者	48
MOL集团：吸引年轻人加盟的新策略	48



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

人力资源大师戴维·尤里奇带领团队，历时 25 年，通过对“全球人力资源胜任力调研”项目的六轮研究，分析了全世界范围内有待管理者深入了解的最佳人力资源实践，提出了未来人力资源必须修炼的六项能力（战略定位、社会活动、能力构建、变革能力、人力资源创新和整合、技术支持）。本书适合所有人力资源从业者、业务部门经理、人力资源领域研究人员或顾问阅读与使用。

图书在版编目（CIP）数据

高绩效的 HR：未来 HR 的六项修炼 /（美）尤里奇（Ulrich, D.）等著；钱峰译. —珍藏版.
—北京：中国电力出版社，2015.6

书名原文：HR from the outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources

ISBN 978-7-5123-7775-2

I . ①高… 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（2015）第 103685 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：郝军燕 责任印制：邹树群

三河万龙印装有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 6 月第 1 版·2015 年 6 月北京第 1 次印刷

787mm×1092mm 16 开本·17 印张·236 千字

定价：56.00 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问题：HR 部门需要帮助企业实现高绩效，但是怎么做——HR 职能人员需要掌握什么知识、采取什么行动？在这个经济波动频繁的时代，职能部门运作效率受到越来越多的关注，针对 HR 部门该如何影响组织绩效这一问题，作者提出了自己的深刻见解。

——雨果·巴格 力拓人事组织部执行官

有志于成长为人力资源高级主管的人，应该阅读本书，它不仅提供了全面的知识，而且引人入胜。

——道格·贝利 联合利华首席人才官

(担任 CHRO 之前是经验丰富的业务部门领导)

本书是戴维·尤里奇和他的同事们为人力资源管理和组织管理领域所作出的又一个开创性贡献。企业中的领导者，不论在或不在人力资源领域内，都应当阅读本书，本书可以让他们从一个独特且长远的视角来了解 HR 的胜任能力曾经带给我们什么好处，以及未来将会给予我们什么好处。

——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，直指利害。当读到尤里奇、雅戈尔和布罗克班克如何坚持提高 HR 职能的水准与价值时，着实令人振奋。该书提供了一个很有吸引力的方法，这一方法是从客户的角度重新思考 HR 职能所应提供的价值，而且，它是以可靠

严谨的科研成果以及对未来商业形式变化的深度理解为基础的。

——卡斯登·布兰姆 马士基副总裁，人力资源负责人

我做了9年的人力资源负责人，在此之前，我还曾担任过20余年的业务领导，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负责人

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“由外而内”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HR人员的必读之书。

——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 HR 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 HR 人员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“由外而内”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 HR 人员的必备之书。

——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 HR 人员的实践工具，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 HR 人员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 HR 人员却是 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 HR 人员身边时，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。HR 人员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 HR 人员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 HR 人员，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 HR 人员想要了解的知识，还从非人力资源管理者 and 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。书中内容基于人力资源专业，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“由外而内”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、需要和谁一起并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 HR 人员的有用工具。

——珍妮特·N. 帕克 高级人力资源经理，全球人力资源经理师

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帮我打开了新局面。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 联想集团高级副总裁

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“可信任的活动家”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“由外而内”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 HR 人员带来了变化。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 HR 人员，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才官和董事会成员

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，HR 人员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 HR 人员增强自身影响力提供了一份综合的行动指南。

——马特·斯凯勒 希尔顿全球首席人才官

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 埃森哲首席人才官

我一直认为，成功的 HR 人员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 德意志银行全球人才官

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 HR 人员都大有裨益。

——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 HR 人员都需要阅读的书籍。在调研、案例学习和作者相关经验的基础上，本书为所有的 HR 人员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才官

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？本书就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

HR 人员胜任力研究理所当然是在人力资源领域最具权威的研究。本书中的

研究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 HR 人员来说，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，

宏碁集团前首席人才官

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

HR 转型 1.0：从关注活动，到关注成果

当年，“模拟人力资源部”的文章刊出后，如同一枚重磅炸弹，引起强烈反响。争论者分为两派，但挺 HR 派明显处于下风，形势岌岌可危。关键时刻，尤里奇站了出来。在对形势一番分析之后，尤里奇找到了突围之法。

通过重新界定问题，尤里奇巧妙地避免了陷入争论的漩涡当中。他指出，是

推荐序：HR 转型 4.0

似乎每隔 9 年，HR 就要过一次“坎”。1996 年，托马斯·斯图沃特在《财富》专栏呼吁“炸掉你的人力资源部”，引发一场大辩论；2005 年，《快公司》副主编基思·哈蒙兹撰长文痛陈“我们为何憎恨 HR”，赢得广泛共鸣。

2014 年中，管理学大师拉姆·查兰在《哈佛商业评论》撰文，谨慎而又坚定地建议，“是时候分拆人力资源部了”。一石复又击起千层浪。

拉姆·查兰认为，绝大多数的 CHRO “不能将 HR 工作与实际业务需求结合起来。他们并不了解关键决策的制定过程，对于为何人员和组织管理不能有力驱动业务目标的实现，他们也无法给出合理的分析。”

鉴于拉姆·查兰的影响力，很多人都被卷入这场争论，包括戴维·尤里奇。巧合的是，正因为 1996 年那场辩论，尤里奇才得以声名鹊起，成为人力资源领域的顶级大师。

近 20 年来，尤里奇基于扎实的研究和咨询实践，以理念引领 HR 转型，对人力资源实践产生了深远的影响。粗略梳理一下，HR 转型的浪潮可以分为四个阶段。

HR 转型 1.0：从关注活动，到关注成果

当年，“炸掉人力资源部”的文章刊出后，如同一枚重磅炸弹，引起强烈反响。争论者分为两派，但挺 HR 派明显处于下风，形势岌岌可危。关键时刻，尤里奇站了出来。在对形势一番分析之后，尤里奇找到了突围之法。

通过重新界定问题，尤里奇巧妙地避免了陷入争论的漩涡当中。他指出，是

否废除人力资源部门的问题，讨论价值不大；同时，他提出了一个替代问题：人力资源部门如何才能真正创造价值？

他已经想到了一个让众人折服的答案：若想创造价值，人力资源部门不应该再关注专业活动本身；人力资源部不应该关注做了什么，而应该关注产出和成果是什么。

此言一出，语惊四座。事实上，早在 1954 年，德鲁克就提出了这个理念。德鲁克认为，专业人士经常犯的一个错误，就是沉湎于专业技巧，而不关注对公司整体成功的贡献，最终落得个自娱自乐的下场。

尽管没有考证，但我们可以大胆假设，尤里奇一定是受到了德鲁克的启发。一句“你的成果是什么”，奠定了尤里奇的大师地位，也惊醒了在专业化道路上越走越偏的 HR 专业人士。

戴维·尤里奇没有仅仅停留在理念上。在对惠普等优秀企业的研究基础上，尤里奇提出了 HR 创造价值过程中应当贡献的四种成果：推动战略执行、促进组织变革、提升专业效率和塑造敬业队伍。

这一四成果 / 角色模型，影响了几乎所有跨国公司的人力资源转型实践。直到今天，包括宝洁在内的诸多领先企业，依然以四成果 / 角色模型，作为指导人力资源实践的核心框架。

HR 转型 2.0：价值是由客户界定的

仅仅关注成果是不够的。

德鲁克早就指出，职能部门的最大问题，就是太“热衷于推动他们的套装计划。”也正是这个原因，职能部门往往带着“官僚”的烙印，被业务部门敬而远之。

另一位管理学大师麦格雷戈（XY 理论的提出者）则指出了职能部门与业务部门协作的奥秘所在：如果职能部门和业务部门能够有效协作，那么他们之间只能是一种关系：专家与客户。任何职能部门所扮演的适当角色，“都应该是向管理

层提供专业协助”。

麦格雷戈指出，职能部门向管理者提供专业协助是一个“微妙而复杂”的过程。“最重要的一点（或许也是最难以理解的一点）在于：‘协助’应当由‘受助者’决定。比如，我们认为某项措施‘有利于对方’，或是‘有利于整个组织的利益’，然而除非受助者本人也这样认为，否则该措施只能对他产生负面影响，而不可能发挥‘协助’的功效。”

尤里奇则在此基础上，提出了人力资源管理的价值新主张：价值是由接受者而非提供者决定的。尤里奇认为，这是人力资源转型的起点：HR 部门要清楚地说明谁是接受者，以及他们将从 HR 部门的服务中接收到什么。

“对于 HR 部门而言，最要紧的不是宣布一项政策、公布一项计划，而是要考虑清楚，接受者从这些活动中得到了什么。价值由接受者决定。除非他们认为 HR 部门的服务创造了价值，否则 HR 部门的工作就毫无意义。”

HR 转型 3.0：业务是人力资源工作的起点

但不久之后，尤里奇就发现这可能成了另外一个陷阱。因为很多时候，客户也不知道自己真正想要什么的是什么。他们往往惯于从问题直接跳到答案。比如，业绩目标没有达成，就让 HR 组织“执行力”的培训。

那些忙着“满足客户需求”的 HRBP^①发现，战略业务伙伴没做成，倒是变成了跑腿的伙计。

对于 HR 而言，需要帮助客户分析需求背后的业务挑战，也就是重构客户需求。比如上述的执行力培训需求，在与业务部门就需求背后的原因进行分析之后，可能发现问题的关键在于缺乏基本的目标与计划体系，或者是与目标达成匹配的激励机制需要优化。

① HRBP (HR Business Partner)，人力资源业务合作伙伴。

因此，尤里奇对自己的理念进行了矫正，提出：人力资源管理的出发点，应该是业务和业务挑战。真正有价值的人力资源活动，能够与业务建立起直接的联系。

现实中，存在很多“伪人力资源转型”：

HR 活动与业务无关。很多企业上马 eHR 系统，调整 HR 架构，设计新的 HR 体系，将这些宣称为 HR 转型。不幸的是，这些活动没有扎根于业务需求，它们称不上转型，也不会持久。

HR 活动变成孤岛。在一个企业中，HR 部门在 7 月份（因为这个月 HR 比较清闲）形成了漂亮的人力资源规划。到了秋天，公司的管理者开始规划他们第二年的业务战略。这种情况的出现是灾难性的。当 HR 战略和业务战略互不相关时，规划就成了废纸。

HR 转型 4.0：由外而内的视角

德鲁克在其经典之作《管理的实践》中，曾向领导者提出几个经典问题，其中之一就是：“我们的事业是什么？”他进一步指出：

“‘我们的事业是什么’并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。”

我们依然可以大胆假设，尤里奇再度受到德鲁克的启发。他对于这个理念表现得甚至可以用狂热形容：先是将“由外而内重建 HR”作为新作（《HR transformation - building hr from the outside in》）的副标题，后来则干脆将其作为本书（《HR from the outside in》）的书名。

尤里奇认为，这是 HR 转型的新层次。“由外而内的 HR”比战略型 HR 走得更远，他们会根据企业的商业环境、利益相关者需求而调整自身的工作。他们会将

眼光投向组织之外的客户、投资者和社区，以他们的视角来定义企业的成功。

这让我想起了龙湖集团 CHO 房晟陶离职时，董事长吴亚军女士撰文回忆龙湖的发展，并提到房晟陶做出的最大贡献之一，就是提出了跨区域发展的建议。而促使吴亚军拍板的重要原因，是房晟陶告诉她，一个跨区域发展和布局的公司，未来将会得到投资者更多的青睐。

二十年来，尤里奇执 HR 转型之牛耳。在本书中，尤里奇正是以“由外而内”的理念为基础，结合扎实的全球调研数据，阐述了高绩效 HR 应当扮演的六种角色。这些扎根于实践的研究成果，会让优秀的 HR 百尺竿头更进一步，也会让有志于成为业务伙伴的 HR 少走一些弯路。

新校译版本的推出，尤其要感谢以下朋友。

中国电力出版社世纪东方科技发展有限公司总经理李卫东先生。李卫东先生在通话中坦承本书初版中的遗憾，并对本书校译版提出了殷切的期望，他表现出的气度令人钦佩。没有李卫东先生的持续关注和大力支持，就没有这个新版本。

本书责任编辑刘红强先生。在校译的全过程中，刘红强先生都全力配合。正是仰仗刘红强先生的支持，我们才能够在短短的时间内，为读者奉献一个更好的版本。

校译团队的全体团队成员。通过微信公众号，我们很快找到了一大批志同道合的朋友。在曾佳的领导下，素未谋面的小伙伴们，分工协作、有条不紊，在短时间内完成了高质量的校译工作。

限于时间和能力，新版本肯定依然有很多不足。如在阅读中发现有问题的地方，请不吝与我们留言联系。微信公众号：HR 转型突破。

康至军

《HR 转型突破》作者
鸿坤控股机构首席人才官