

±41

√ 241-43
w71

人力资源教程

[美]戴维·沃尔里奇 著
刘磊 译

Human Resource Champions

**The Next Agenda for Adding Value
and Delivering Results**

Dave Ulrich

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源教程/(美)沃尔里奇著;刘磊译.-北京:新华出版社,2000.1

(哈佛精品文库)

ISBN 7-5011-4737-X

I. 人… II. ①沃… ②刘… III. 劳动力资源-教材

IV. F241-43

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 56079 号

Human Resource Champions

Original work copyright © 1997 by the President and Fellows of Harvard College
Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 1999 by Xinhua Publishing House.

(Xinhua Chu Ban She)

Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权属新华出版社

人 力 资 源 教 程

[美] 戴维·沃尔里奇 著

刘磊 译

*

新 华 出 版 社 出 版 发 行

新 华 书 店 经 销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9.125 印张 165,000 字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4737-X/F·676 定价: 16.00 元

前 言

在过去的几年中，大量的文章、专栏和书刊都在争论“我们是否应该抛弃人力资源”这一问题。这是一个缺乏见地的问题，为之争论也毫无意义。当然我们应该抛弃人力资源，如果它真的不能附加价值，并且阻碍提高业绩。当然我们应该保留人力资源，如果它能够创造价值，产出有效的结果。本书中阐述的一个更有用的问题是“人力资源如何创造价值并产出有效的结果”。要想回答这个问题，需要对人力资源采取一种完全不同的思考方式。

目前对人力资源的思考可见于任何有关书籍，名字和内容可能有些许变动，但几乎所有的标题都集中在“人力资源做什么”，人事管理、人才开发、奖惩制度、福利、沟通、组织设计、高绩效团队等等。这些标题反映出主导人力资源40年之久的一种观念：保证人力资源以更有创意、有用，甚至更哗众取宠的方式来做。

我想转变这种观念。我乐意把注意力放在“人力资源提供的是什么”，而不是“他们做什么”上。提供什么更看重产出，保证人力资源的结果。这本书将集中论述四种基本的产出：制定战略、行政效率、员工的贡献度和应变的能力。其它看似有创意的人力资源的文章可能这样来安排他们的章

节：全球化、顾客关系、高效的运作、学习的文化等等，然后展示人力资源如何使这些成为可能。我希望，起码部分因为这本书的原因，在未来人力资源的书刊中，各章节的标题能代表某种产出，即因为人力资源的优异工作而出现了什么结果。

从“可做”到“可提供”的转变，将对传统的关于人力资源人士、人力资源行为和人力资源部门的信念和假设构成挑战。人力资源专业人士必须成为伙伴、参与者和开拓者。他们决不是偶尔路过，碰巧被安排到人力资源部门的。他们是有理论、有能力的专家，能凭借大量的知识，来做出事业的。人力资源行为必须能创造价值，提供有效的产出。人力资源行为是提高个人和组织能力的一个组织过程（在另外一个项目中，鲍伯·艾琴格、迈克尔·隆巴多和我用“文化属性”这个词来表示组织的文化和特性的结合体）。当人力资源和组织的外部及内部顾客结合在一起时，公司更有可能成功。人力资源部门必须有一个比到目前为止更高的标准。他们必须转变人力资源人士的角色，从政策和制度的卫道士变成能提供价值的伙伴、参与者和开拓者。

通过大踏步推进人力资源的发展，我对它的未来持乐观的态度。有些人力资源的预言家告诉人力资源人士他们因为无能而注定要走向地狱。我更愿意告诉他们如何奋斗到走向天堂。关于人力资源，我是一个乐天派，并不仅仅因为我偏爱人力资源人士（总体来说，我确实偏爱他们），而是因为人力资源人士所处理的课题位于组织成功的核心部位。我的同事和朋友 C·K·普拉哈拉德曾告诉过我拥有一种信念的重要性——一种明确地界定和表述的信念。我对人力资源有一

种信念。

我相信未来的 10 年将是人力资源的 10 年。技术、全球化、利润增长、顾客需求等所引起的不断加快的变化的步伐，把员工的能力和组织的能力放在舞台的中心。

近几年来，有许多课题成为公司成功的关键所在，如质量、组织的再设计、流程再造、核心能力、培训、市场规律、核心领导力等等。暗藏在这些课题背后的，是组织把这些事情做好的能力和对待人的方式（员工的素质）。理解、借鉴及构造这些能力和素质（人力资源的课题）将会造就成功的组织和领导。

我相信模式。模式代表着广为接受和熟悉并经常使用的做事的方式，但是在许多情况中，人力资源人士形成了坏的模式。他们持有一套过时的观念来工作。这些低劣的人力资源模式使顾客们形成了一种否定性的期待。他们希望人力资源只管行政、事务性工作和政策。人力资源成为一种官僚模式。

我同样相信模式可以改变。当顾客和人力资源人士的头脑中产生新的框架、新的做事的方式、对工作的新的期待时，新的模式就出现了。在最近我主持的几个研讨班上，40 个首席行政官与他们的人力资源人士一起探讨改变人力资源的模式和对之的期望值。同时，我们发现当首席行政官与人力资源人士对工作有一种新的框架、想法和方法时，官僚模式就被崭新的、能附加价值的、结果导向的模式所取代。本书意在以一种能对人力资源的顾客（各部门经理和员工）和人力资源人士产生冲击的方式来改变人力资源模式。

我相信我们应该用未来、而不是用过去来评判人力资

源。人力资源的未来包括新的创意、项目和议事议程。当焦点是全球化的管理、组织的能力、文化变化和人才资本时，一个 1940 年的人力资源人士将会发现，他很难来认知 2000 年的人力资源人的职能。不过我同样相信，历史能为我们提供借鉴。一些过去的人力资源人的课题（如对员工的公平对待、形成公司的价值观、寻找人才等）会继续在将来扮演主角。

我相信问题比答案更重要。人才资源如何来增加价值？人力资源将与谁共事（操作工、事务人员、人力资源人士、外部机构）？成功的人力资源人士的最恰当的比喻是什么（伙伴、参与者、开拓者、建筑师、设计者、领导人）？人力资源的顾客是谁（员工、顾客、投资者）？什么时候人力资源应该是主动型、什么时候应该是反应型、什么时候是预见型？衡量成功的人力资源行为的标准是什么（财务、员工士气、市场份额）？人力资源的新的工具是什么？这些和其它一些问题将引导人力资源人士来回答、思索并产生一些现在未提出的问题。

我相信学习，但我同样相信忘记比学习更难。对人力资源人士来说，要想确定新的角色，运用致力于产出的新行为模式，需要同时学习和忘记。学习意味着趋向于新的选择，忘记意味着把过去抛弃掉。这对想在过去的基础上发展成长的人力资源来说，都是必要的。

我相信当给予机会和方向，人力资源人士将更专业化。当他们知道理论将确定更高的标准，当他们知道如何来附加价值，他们将这样做。当给予他们机会，他们将做出反应。现在是时候了。

致谢：

本书综合、引用、借鉴了一些与我的同事合作的成果，在最后的注释中，我力图详细的标注。但我意识到我可能有一些非正式的引用，在此我感谢我的同事。

J·B·里特奇，教我如何批判性地思考；史提夫·科尔，教我如何清晰地思考；富兰克·多伊勒，教我如何专业化的思考。他们是我在完成本书时学识上的指导者。

我的见识来自于与我一起共事的同事。我曾经荣幸地在一个注重创新性的思考和教育的机构中工作。同事包括：路思·本得斯基、戈登·赫威特、汤姆·肯尼尔、C·K·普拉哈拉德、雷·瑞利、丹尼斯·塞沃伦斯、乔治·西戴尔和约·怀特。

我曾经与一些杰出的人合作，而我学到的决不少于我付出的，这些人包括：路恩·阿斯肯那斯、鲍勃·爱琴格、杰克·弗兹昂斯、戴尔·利克、迈克尔·路茜、保罗·迈肯农、纳姆·斯茅伍德、卡尔·威特、海伦·威尔汉姆、雅瑟·杨和琼·扬格尔。

我曾有机会在公司中实践我的设想，那里的经理们非常乐意与我一起学习并教导我。在此特别感谢威恩·安德森、杰尼特·布拉蒂、拉夫·克里斯坦

森、比尔·考纳蒂、吉姆·多努赫、克里夫·艾尔里奇、布鲁斯·艾里格、艾伦·格兰兹、佩得罗·格拉那迪罗、侯普·格林菲尔德、伊夫·郝提、郝华德·尼斯利、富兰克·拉法斯托、约·米拉哥拉、迈克·莫利、查克·奥考斯、彼得·彼得森、朱迪·罗森布拉姆、托尼·路茜、珍妮特·姗苏恩、里奇·泰尔林克、杰奎·威尔林格和迈克·华特斯。

我曾致力于一些理论的研究，其中一些优秀的作者和研究者经常不断地给予我一些令人兴奋的想法。这些人包括：克里斯·阿杰里斯、迪克·巴蒂、迈克·比尔、约翰·邦得路、戴维·鲍温、华纳·波克、吉尔·康纳尔、李·戴尔、吉·盖尔布里斯、凯瑞·汉姆尔、马克·胡塞里德、比尔·约瑟、爱德·劳拉尔、杰夫·普佛夫尔、C·K·普拉哈拉德、林·施拉辛格、克莱格·施奈尔、玛丽安·范·格林奥和吉姆·沃克尔。

非常感谢哈佛商学院出版社的编辑，他们答应了我近乎不合理的要求，保证在本书中贯彻我的观点。他们做到了这一点。在此特别感谢玛罗瑞·威廉姆斯、苏珊·布兰格和芭芭拉·露丝。特别感谢金格·比特，他非常出色地管理着我那有时混乱、令人迷惑的时间表。特别感谢杰里·里克，他主编了这本书——《执掌人力资源》。

更应该感谢韦恩·布罗克班克，我最亲密的朋友和专家，他是我所知的此领域最好的思想家。他提

出了很好的问题，巧妙地形成议题，并且乐意在我周围帮忙，他所教给我的将无以回报。

最主要的是，我从家人那里得到了支持。我的父母一直在倾听和指导，我的孩子卡里、莫尼卡和迈克尔表现出了十足的耐心，我的妻子温蒂一直在提醒我什么是重要的。

戴维·沃尔里奇
安·阿泊尔，密歇根
1996年8月

目 录

前 言	(1)
第一章 竞争的下一个议题：人力资源	(1)
第二章 人力资源变化的本质： 一个多重角色的模型	(26)
第三章 成为战略伙伴	(60)
第四章 成为一个行政专家	(91)
第五章 成为一个员工的领头人	(134)
第六章 成为变化的助推剂	(165)
第七章 人力资源中的人力资源管理	(206)
第八章 走向何处	(249)
译后记	(277)

第一章 竞争的下一个议题： 人力资源

在我所主持的大多数研讨班上，一开始我都问这个问题：“为了取得竞争的优势，你的经理必须关注的 5 个重要的挑战是什么？”不管参加者在公司中的职位如何，不管公司主营的是什么，也不管公司在什么位置，答案都是相似的：竞争的环境在不断地变化，为了迎接挑战，必须提前掌握新的竞争力要素。这些答案揭示了新的竞争的现实，即需要组织具备这样一种能力，能使他们很好地服务于顾客，能使自己一览众山小。

这本书意在创建能为投资者、顾客和员工附加价值的组织。特别值得一提的是，它将告诉各部门管理者和人力资源人士该如何合作来领导未来具有竞争力的组织。如果组织成为竞争力的源泉，如果各部门管理者和人力资源人士成为组织的倡导者，那么对人力资源行为及人士来说，必须有一个新的议事日程。本书将协助各部门管理者和人力资源人士一起来达到这一目的。

在克服未来的八大挑战的历程中，人力资源是关键所在，本章通过这样的论述向大家展现了竞争的下一个议题。每一个挑战都证实了为什么人力资源是关键，每一个挑战都

需要各部门管理者和人力资源人士的合作，每一个挑战都提出了关于人力资源行为和人士的议题和角色的问题，每一个挑战都需要用新的方式来运作人力资源。概括来说，这些挑战要求人力资源行为附加可衡量的价值，要求人力资源起到提供有效产出的作用，要求人力资源人士制定新行业的规则，扮演新的角色并展示新的竞争能力。从根本上来说，新的竞争的现实需要对人力资源的行为、职能和人士采取新的思考方式。

前方的竞争性挑战

挑战一：全球化

全球化主宰着竞争的战场。这一观念并不是全新的，但所面临的挑战的强度却是前所未有的。全球化蕴含着新市场、新产品、新观念、新的竞争力和对经营的新思考方式。在未来，人力资源需要创建新的模式和流程来培养全球性的灵敏的嗅觉、效率和竞争力。前摩托罗拉的副总裁约·米拉哥拉曾说过：“当我们 75% 的利润来自美国之外，并且有 60,000 员工在美国之外，这意味着什么呢？”通信的发展、旅游、信息、意识形态及合作等使世界变得越来越小，地球村并不是遥远的事，而是就在眼前。从一个行业生命周期的比较，我们可以看出全球化的特点。当政府放松控制时，美国的航空业迅速地从一百多个航空公司合并为 8 个（至少有两个陷于财政危机），承担着 80% 的航空运输。显然这种合并是非常迅猛的，但下一阶段的世界化合并将更是如此，像美利坚航空公司与英国航空公司的联合，西北航空公司与荷

兰皇家航空公司的合作，大陆航空公司与北欧航空公司的合作等等。因此可以大胆的预言，在未来的 10 年里，世界范围内将只有 8 个航空公司来承担 80% 的空运业务。同样的方式已经或将要在其他行业中出现，这包括汽车、酒店、银行、证券、教育、机械设备等领域。

取得全球化竞争优势并不仅仅要求在国内生产产品然后运到一个新市场去，它需要一个复杂的、由世界各种地域优势交织而成的网络。这个网络的存在，有赖于在一个地方发明的技术能在全世界内分享，有赖于世界范围内的产品、人员、信息和创意迅速流动以满足各地的需求，有赖于全球性规模经济和地方性灵活反应这样一种看似矛盾的管理方式，它需要世界性的意识和地方性的参与：即全球性的思维和地方性的行为。

交织在全球经营之内的另一个议题是世界市场的政治文化的不确定性。受西方文化影响的人经常把民主政治进程作为标准，但西方的规则对于受宗教、革命、家庭、一党执政、甚至叛乱影响的国家则不一定适用。学会来应付各种各样的政治体制是许多西方公司所面临的一个新的挑战。拿石油工业来说，因为前苏联的政治不稳定，开采西伯利亚储藏丰富的石油资源就是一项很大的风险。世界范围内政治的多样性有上升的趋势。例如，在 90 年代早期，各公司竭尽全力地进入蓬勃发展的墨西哥市场，但到 90 年代中期，当墨西哥的政治动荡不安，金融市场全面崩溃时，这些公司又垂头丧气地从墨西哥市场撤出。出现这种剧烈转变的概率很大。

在技术发达的国家，如果成为一个世界性的经营者，就

能迅速地聚敛财富。当这些公司向欠发达的国家投资时，两者之间的社会和经济差距将会变大，作为一种反应，在不远的将来可能会导致一国甚至几国的社会不安定，如果不解决这个问题，这种不平衡和不安定就有可能成为骚乱甚至革命的导火索。虽然存在着这些问题，美国的公司还是在寻求让自己全球化。对这些组织来说，挑战就是要具备在全球范围内获胜的能力。例如，最近美国电子联合会的一个研讨班探讨过昆腾公司（一个生产电脑硬盘的公司，一个很有前途的行业）所面临的全球化的挑战。在这一行业有一种说法，如果一种新产品晚推出一个月，代价相当于利润的七个百分点。如果昆腾某一品种比对手晚推出三个月，他们可能会在所有新产品上栽跟头。在这种缩短开发周期的竞争中，昆腾正在考虑把在圣·约瑟、亚洲和欧洲的新产品实验室连接起来。具体的想法是：当亚洲的研究员们完成他们白天的工作后，就通过电子网络与圣·约瑟的同行们分享，而圣·约瑟的同行们则把他们白天的研究成果与欧洲同行分享，依次类推，当亚洲的研究员们再来上班时，他们的设想已经进行了两轮推敲。我们探索了实施这个计划将需要什么样的组织能力（如果有的话）。

答案是很明显的：为了完成这一宏伟计划，昆腾公司必须把自己从根本上重新定义为一个全球性的再生团队。他们必须具备这样一种全球性的能力，能在世界范围内毫无遗漏地传递智慧、创意和信息，以便比对手更快更好地提供产品和服务。他们必须确立一种在全球范围内共有的观念，借以支持不同实验室之间无偿地交换设想。他们必须确立一种机制来招聘、训练、激励员工形成一种全球性而不是国家性的

思维方式。

全球性的能力还包括考虑到一个国家的全球性决策和经济对另外的国家有什么影响。全球性的能力需要处理不同的管理和行为方式。例如，为中国的资深经理开的商务课程用一整天的时间来帮助他们理解为什么资本主义是行得通的，以及股市是怎样来有效地再分配产权。我们西方人认为想当然的事情，对其他国家的人来说，可能是一个很大的绊脚石。

在新的全球化的世界中，社会和领导关系也将会改变。那种旧的公司安全的心理已经被新的自我安全感所取代。没有人再会怀疑这一点。在将来，安全感将更少地依靠政府和行业，而更多地来源于个人的才智和努力。但是，在全球化的背景下，界定这种自我安全感的要素是很困难的，并且是一件大家正为之努力的事情。

今天，管理者的孩子将需要比他们的父母更具有全球性的敏感度和认知能力。对经济的认知能力曾经足以保证成功，现在全球性的认知能力是一个必要条件。在不远的将来，商务人员在理解汇率之外，必须掌握技术的跨国界流动，拥有不同国家的政治背景知识，意识到全球性的贸易问题和世界范围内的潜在的顾客驱动力。

一个立志于追求全球性竞争能力的公司，必须从一个最基本的评估开始。一个成功的全球性竞争者所必备的独特技能和视野是什么？现存的管理团队中，多少比例的有这种全球性的能力？多少比例的人能感知到世界市场和产品的微妙的差别？多少比例的人能面对众多的全球性参加者还能充分地代表公司的利益？百分之多少的人能适应全球性的议题？

百分之多少能很愉快地与来自他国的大客户共进晚餐？百分之多少能理解并解释世界范围内主要的文化和宗教差异以及这些差异对公司的产品和服务的影响？组织如何在世界范围内共享信息？什么样的激励机制能鼓励员工周游世界，并在世界范围内共享自己的构想？员工们怎样不出国而获得全球性的经验？公司如何创建一种观念，能尊重各地的条件同时又互相借鉴全球性的经验？为这些议题所缠身的各部门的管理者和人力资源人士，必须对组织持有一种新的思维方式。一个全球性的组织更关心全球性资源的有价值的共享，而不是地域上的亲近（每天去同一个办公室）。

挑战二：竞争力与人力资源的价值链

未来竞争的永恒主题是建立和运作更快地对顾客作出反应的组织。反应包括革新、更快地决策、在价格或价值上领导一个行业，以及与供给者更有效地合作来为顾客创建一条价值链。研究表明，员工的态度与顾客的态度密切相关，支持了这种价值链的说法。

在公司内，把人力资源行为的重点重新放在价值链上（供给者和顾客），而不是行为上有深远的意义。多年来，人力资源的业内人士和理论家们强调把人力资源行为限定在公司内部。现在，这种向顾客指向的转变，重新把注意力从公司转向公司所赖以存在的价值链上。公司内部的人力资源行为应该持续地作用于公司外的供给者和顾客。从价值链观点出发的培训把供给者、员工和顾客交织成一个价值链团队。价值链式的补偿制度注意把供给者和顾客作为公司内部经济价值的评估者和分配者。通过把注意力从公司转向价值链，

所有的人力资源的行为都在很大程度上依据顾客的标准来重新界定。在摩托罗拉大学的 16 个世界分校中，50% 的受训者是供给者和顾客。摩托罗拉的执行经理声称，他们在中国的显著成功，部分是由于他们在生产产品之前就在摩托罗拉大学培训了中国的管理者。通用电气克朗顿威尔培训中心的课程也有很强的供给者和顾客倾向。通过去除通用电气自身和价值链中的其他成员之间的隔阂，确立了稳固的关系，从而能够使各方降低成本，提高服务质量，取得更好的业绩。

公司外的关系超越价值链而成为价值网。公司之间复杂的相互关系形成了一种价值网。例如，摩托罗拉的执行经理发现在他们与英特尔的一项联盟中，它是供给者，在另一项目中，它又是竞争者，而在第三个项目中，它又是顾客。人力资源对这种公司间复杂的关系网络会有什么影响呢？哪一个议题需要合作，哪一个竞争呢？什么样的组织汇报机制能在这种关系中起作用呢？需要什么样的招聘、职业发展、培训、奖励和其他人力资源的政策和行为呢？

例如，有一个公司就误解了它所赖以存在的复杂的价值网，它要降低供给的成本，于是不管三七二十一，就给所有的供给者发了一份正式的、标准的公函，要求降低 7% 的价格。碰巧有一个供给者（可能不止一个）同时又是它的顾客。同样凑巧的是，作为一个顾客，这家公司的购买量三倍于它的供给量。这家公司的经理认为降低 7% 的供给成本是一个很妙的主意，于是他们就把那封信复印了一份，又发回了开始提到的那个公司。在价值网中的人力资源，将保证在复杂的价值网中，政策是连续的、富有产出的。

管理者和人力资源人士必须学会创建一个在价值链和价