



人力资源开发实务译丛



+

How to Measure Human
Resources Management

如何衡量人力 资源管理 (第3版)

[美] 杰克·菲茨-恩兹 (Jac Fitz-enz) 著
芭芭拉·戴维森 (Barbara Davison)

林钢 李洁 李元明 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



人力资源管理



How to Measure Human
Resources Management

如何衡量人力 资源管理 (第3版)

[美] 杰克·菲茨-恩兹 (Jac Fitz-enz) 著
芭芭拉·戴维森 (Barbara Davison)
林 钢 李 洁 李元明 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2006-0458号

图书在版编目(CIP)数据

如何衡量人力资源管理(第3版)/(美)菲茨-恩兹,(美)戴维森著;林钢,李洁,李元明译. —北京:北京大学出版社,2006.11

(人力资源开发实务译丛)

ISBN 7-301-11122-3

I. 人… II. ①菲… ②戴… ③林… ④李… ⑤李… III. 劳动力资源-资源管理-评估
IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第119490号

Fitz-enz, Jac.

How to Measure Human Resources Management, third edition

ISBN: 0-07-136998-8

Copyright © 2002, 1995, 1984 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Peking University Press.

本书中文简体字翻译版由北京大学出版社和美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 如何衡量人力资源管理(第3版)

著作责任者: [美] 杰克·菲茨-恩兹 芭芭拉·戴维森 著
林 钢 李 洁 李元明 译

责任编辑: 张静波 程 琨

标准书号: ISBN 7-301-11122-3/F·1471

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印刷者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.75 印张 315 千字

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

作者简介



杰克·菲茨－恩兹（Jac Fitz-enz）

Human Capital Source公司首席执行官，萨拉托加学院创始人，全球公认的人力资本研究和评估之父，为全球40多个国家超过8万名经理人员提供过培训。

菲茨－恩兹博士长期致力于人力资本绩效测量方面的基准数据和最佳实践的调研和咨询，曾担任美国富国银行、加拿大帝国商业银行和摩托罗拉HR副总裁。《财富》100强企业中有90家都接受过他的人力资源战略辅导。国际培训与发展协会（ASTD）将他称为是一个“传奇”。

菲茨－恩兹博士著作颇丰，他是唯一先后有两本书被美国人力资源管理协会（SHRM）评选为SHRM年度图书的作者。

没有规矩，无以成方圆；缺乏衡量标准，无以衡量人力资源管理与开发的有效性。在本书中，菲茨—恩兹博士从成本—效益的角度出发，试图通过一系列的量化指标和方法来证明人力资源部门在组织中的价值所在，这些指标涉及员工聘用与安置、薪资福利、培训与开发、员工挽留计划等。我们相信，本书中提及的各项指标和衡量方法对人力资源相关从业人员有很高的参考价值。

策划编辑：张静波

责任编辑：张静波 程琨

封面设计： 春天 书装工作室
0013051363823

总 序

进入 21 世纪,企业之间的竞争更为激烈,尤其以知识和人才竞争为代表。当 20 世纪 90 年代,“知识经济”概念在国内刚刚兴起时,很多人对此不甚理解。然而,随着“科学技术就是生产力”、“知识就是生产力”、“信息就是生产力”等概念逐步深入人心并得到实践检验之后,无论是企业单位还是事业单位,各种组织对知识及知识型人才的重视程度大大加强。随着对“学习型组织”的深入探讨与实践,人们进一步认识到,学习型组织与学习型人才对于组织的发展将起到至关重要的作用。

企业之间的竞争更多地体现为人才的竞争。因此,企业未来的发展速度及竞争力的大小,将更多地取决于企业拥有的无形资产的数量与质量,而作为企业无形资产重要组成部分的企业人才(人力资源)的开发已经得到越来越多的重视。与人力资源管理不同的是,人力资源开发涉及人才的培训与培养、人才绩效的管理与咨询、人才职业生涯的计划与开发等多方面的内容。这次由摩托罗拉大学与北京大学出版社联合推出的《人力资源开发实务译丛》,收录了人力资源开发领域最新的经典之作,必将有助于所有阅读此系列丛书的朋友拓宽人力资源开发的知识面,掌握更多有关人力资源开发的工具,提高从事人力资源开发的实践能力,并为企业的发展提供强有力的支持。本丛书收录的均为人力资源开发领域的优秀图书,它们从多个方面探讨了人力资源开发的问题与实践,内容广泛涉及人力资源管理衡量、培训效果衡量、需求评估、教学设计、管理层对培训的期望、员工绩效改进、职业生涯规划与接班人管理等。

本丛书涉及的内容非常全面,因而适合广大读者阅读。如果你是大学教授或人力资源管理与开发研究领域的专家,选择该丛书可以为你的教学与研究提供最新的素材;如果你是在校大学生,你的学习与研究领域如果属于人力资源管理与开发,选择该丛书可以为你的学习提供更多的案例、实践性工具与模型,为你更好地理解专业性、学术性的教材提供实战性的辅助材料;如果你是企事业单位从事人力资源管理与开发工作的人员,选择该丛书可以为你分析与解决实际的人力资源管理与开发问题提供详尽的理论根据、实践操作模型、工具和方法;如果你是企事业单位的领导或管理人员,选择该丛书可以为你参与工作分析、岗位分析、招聘、人才培养与培养等方面的工作提供指导和参考;如果你是企事业单位的决策者,选择该丛书可以为你制定组织的人才开发战略提供基本的思路和框架,使组织的人力资源开发沿着系统化、专业化、科学化的道路持续而稳定地发展下去,最终为提高企业或组织的竞争力注入难以估量的动力。

综上所述,《人力资源开发实务译丛》从人力资源开发各个方面介绍了该领域的最新理论、最佳的实践经验、最为行之有效的工具与模型,是近年来国内难得的出版物,你的选择是我们衷心的期待。

致谢

我们非常感谢北京大学出版社的领导与同事,正是由于他们对该类经典之作的精挑细选,以及与国外作者和出版商卓有成效的沟通与协调工作,我们才得到翻译和出版《人力资源开发实务译丛》的机会。

我们非常感谢摩托罗拉(中国)电子有限公司直属的摩托罗拉大学的大力支持,以及所有参与该丛书翻译、校对、修改工作的摩托罗拉大学专业人士,他们将多年企业的工作经验融入到专业化的翻译工作之中,使得该丛书在语言文字和意义表达方面更贴近实际工作。

摩托罗拉大学(中国)

《人力资源开发实务译丛》翻译项目组

2006年10月

译者序

国人崇尚经验而非数据,反映到管理上则是上至公司战略的制定,下至基层问题的解决,无不体现出经验的导向作用。

具体到人力资源管理领域,由于在中国的起步相对较晚,从其实践中更能体现出传统中国人的思维方式。从薪酬到招聘乃至员工关系等诸多方面的管理,很少见到量化衡量的踪影。

在当今一波又一波的管理浪潮中,我们越来越多地学习西方科学管理的理念与方法,并尝试将其应用于我们的环境中,而我们说科学管理的核心则是以数据或者客观事实为依据进行决策。《如何衡量人力资源管理》一书的切入点就在于数据或称为量化衡量。该书的独特之处在于随手一翻,给你印象最深的就是几乎在每章你都能见到很多数学公式!也许你心存疑惑——这怎么可能是人力资源管理方面的书呢?而本人着手翻译此书的热情正源于此。希望通过这样一本视角独特的著作能够对中国当前乃至将来的人力资源管理产生一定的引导与影响作用——更加贴近以数据为依据来指导决策的科学管理。我们也相信,本书能够为经理人员甚至高层管理者还有一线工作人员提供一些有价值的思考:如何使你的工作更具价值?如何量化地衡量你工作的价值?从这一角度来看,本书对于改变中国企业管理人员思维方式与工作方式不无裨益。同时,本书提供了一套具体的计算公式,以便对相关指标进行定量计算。这里要提醒读者,本书所采用的方式是当前业界比较新颖的,而你所在企业或组织的实际情况可能会错综复杂,所以书中的计算公

式可根据具体情况进行调整或修正,无须严格照搬。希望该书的理念和计算公式能够成为人力资源管理人员的有效工具,而不是被其束缚住思维。真诚希望广大读者能够从本书中吸取到有助于提升公司人力资源管理水平的理念与工具,这是我们的期望,也是该书的价值所在。

本书的翻译是团队合作的结果,由林钢负责翻译第1—15章,李洁翻译第16—19章,李元明翻译第20—21章。在翻译过程中,我们得到了摩托罗拉大学和摩托罗拉人力资源部很多同事的帮助,在此一并表示感谢。

我们十分高兴该书的面世,因为本人对原书作者的观点非常赞同,对其新颖的切入点也非常钦佩。真诚期望该书能够受到读者们的欢迎。

译者
2006年10月

第3 版序言

本书从第2版面世以来,情况已经发生了很大的变化。而从本书第1版于1984年出版以来,人力资源领域发生了如此巨大的变化,以至于在许多公司中,人力资源的职能已今非昔比。

我们几十年前进入该领域时,用某些公司总裁的话说就是,“人事部只是保留员工记录的地方”。今天,至少在一些公司,人力资源部已经成为管理人力资本的地方。不幸的是,在另外一些公司,人力资源部门仍然只是处理事务性工作的机构。

最重要的问题不是几十年来已经发生了怎样的变化,而是在新世纪中可能会发生什么变化。

技术

很清楚,技术的广泛传播现在已经成为人力资源管理的驱动力。人力资源信息系统(HRIS)已经从20世纪70年代基于大型计算机的记录储存系统发展成为操作方便的桌面应用系统。随着互联网的出现,人力资源专业人员已经拥有无穷的力量。而作为管理工具,还没有任何东西具有如此强大的力量!随着我们的不断进步,最重要的问题是如何有效地利用这些工具来帮助人们拓展他们的视野,而不仅仅是管理一些数据和程序。

尽管科技变得越来越令人兴奋和向往,但当今的先进技术在十年后将一无是

处。如果本书今后有新的版本,难以想象到那时人力资源管理的实践将会变成什么样子。尽管如此,在人力资本管理这些字眼中隐含着将来可能会发生怎样的变化。

人力资本

很多高层管理者认为,企业的成功很大程度上取决于吸引与挽留人才的能力。尽管有些人相信他们的观点,但另一些人则私下里认为系统与科技的作用可能超越人才的作用。很明显,情况并非如此。

既然人对企业如此重要,那么,人力资源部门在今后的若干年中将如何进行计划和运作呢?为了让人力资源部门扮演更重要的角色,传统的人力资源部门作为事务处理和管理层顾问的角色将发生改变。我们不得不继续关注人力资源部门事务的处理,否则系统将会瘫痪。然而,将所有的精力都放在事务性工作上将阻碍人力资源的长远发展。这样的决策比下一步将引入哪种新技术更加重要。

投资回报率

正因为人力资源部门是企业的职能部门,管理层不得不关心对整个企业而言这个职能部门的价值何在。传统上,人力资源部门就像会计、信息技术(IT)和其他综合管理及行政部门一样被认为是只产生费用的部门。而且,除了人才流失率和预算控制之外,对人力资源部门的绩效表现似乎就没有什么可评估的了。

然而,对于越来越多的企业而言,人力资源部门再也不能这样下去了。企业领导层在追求利润率和提升竞争优势的过程中,开始关注所有职能部门的投资回报率,仅仅在预算控制范围之内运作已经远远不够了。随着越来越多的外包公司所体现出的价值,是保留人力资源部门还是将其外包出去的问题已经提上议事日程。对于外包问题,这里没有唯一正确的回答,我们只能针对具体情况来判断它们的价值。关键是如果在人力资源服务方面进行投入,那么最好的途径是什么呢?这是人力资源总监不得不考虑的问题,而问题的答案就是投资回报率,而不仅仅是让大家高兴而已。

新的特点

第3版比以前的版本内容更为丰富。第一,对于我们讨论的衡量指标有很多变化,所包含的衡量指标数量也有实质性的增加。第二,技术和信息系统问题现在成为本书中很重要的一部分。第三,增加了关于员工沟通一章,因为沟通是管理新员工的核心。第四,专门有一章介绍如何将人力资源的活动同部门目标,乃至组织目标结合起来。

这些变化引入了一个概念,即如何对人力资源管理的整个过程进行全面的衡量。从对个人活动的衡量开始,本书从人力资本管理的角度对人力资源每一项职能进行了讨论。也就是说,对某一方面的改进并不能证明人力资源已经变得更有效了。相反,我们必须历史性地看待人力资源计划与服务对员工行为和工作表现的影响。最后,我们上升到企业的高度,并尝试分析人力资源活动对企业目标的影响。

致谢

和往常一样,我们互相学习。我非常荣幸地邀请芭芭拉·戴维森作为本版的合著者,她已经和我共同工作了很多年。芭芭拉对人力资源活动的衡量非常熟悉。

我要感谢本书的编辑理查德·纳拉莫尔,他坚韧不拔的精神令人感动。为了本书的面世,他付出了辛勤的劳动。他的建议及所提供的帮助,价值无法估量。

我还要感谢我的同事、客户及在各种会议中结识的人们,是他们拓宽了我的视野。按照字母顺序,他们分别是:尼克·庞蒂斯、约翰·布德罗、鲍伯·库恩、玛塞拉·埃切维利亚、马迪·戈雷尔、罗·亨森、马克·霍奇斯、鲍伯·亨特、迈克尔·凯利、安·莱蒙、迈克·米切尔、鲍伯·斯坦博和戴夫·乌尔里克。

萨拉托加学院的工作人员通过他们出色的工作和提出的建议,对本书做出了巨大的贡献。他们为本书提供了额外的材料,同时也提供了关于人力资源开发的最新观点。

杰克·菲茨-恩兹

前言

漫漫长路到如今

第一阶段:缓慢的开端

在 19 世纪后期,工业革命席卷美国。在短短的 20 年中,大规模的生产联合企业取代了几百年来一直成为商业焦点的小型公司、家庭手工业模式。100 年后,电子技术的到来将时间又拉回到以小型企业作为主要生产与就业渠道的时代。同时,随着巨型企业的成长,诞生了第一个员工部门——人事部门。建立人事部门的目的主要是招募数以千计的机器操作工人。人事部门的人员主要来自企业直线职能部门,并未受过有关人事工作正规的教育与培训。由于 19 世纪工业化的价值体系更关注工程与制造的新方法,有关人员的职能部门及工人的价值往往得不到重视。员工被当做生产部件来对待,而人事部人员也被当做仓库管理员来对待。尽管现在大多数组织在对待工人的问题上更加透明,但这种观念并未完全消失。

人事部通常称为组织的“伤员治疗中心”。当受人欢迎的员工开始出现绩效问题时,他们不是被解雇而是被安置到人事部。给人们的感觉是“在那里他们不能伤害任何人”。一些人希望选择人事部作为一个职业方向,但这在早期只是个别现象,并不是普遍情况。

第二阶段:服务模式

在两次世界大战期间,人事部门的职能得以发展。到 20 世纪 40 年代末期,它已不仅仅是薪资部门的一个分支。除了作为雇用服务部门,它已向创建复杂的薪酬体系迈进了第一步。培训在战后繁荣期开始得到发展,而在美国海陆空三军中发展起来的培训技术也开始步入工业领域。劳动关系已先于其他职能部门而成熟起来。当工会再次起到其在战争时期自动停止使用的效用时,劳务谈判代表变得重要起来。

有两个特点可以描绘变化中的人事部门。首先,在很大程度上人事部是一个被动的服务部门,也就是说,没有太多的事先计划工作。人事部会根据业务计划的需求来招聘一定数量的员工。但是,直到 20 世纪下半叶,大多数公司才开始考虑人员配备表格、人员接替计划之类的事情,以及与此相对应的培训工作。通常,人事部不向最高层领导班子直接负责,因此没有多少选择的余地,只能是被动地回应。

战后流行着这样一种观点,即员工是管理层的敌人而不是管理层的合作伙伴。这与那种把员工当做成本而不是资产的看法如出一辙。直到 20 世纪 60 年代,这种观点才开始改变,尽管改变的速度非常缓慢。由于这样的观念和价值观,人事部的工作只能趋向于一种维护的模式。大家认为,没有什么来自人事部的消息就是好消息。

第三阶段:机遇

第三阶段的诞生是由于政府对私有企业的干预。同其他力量一样,联邦政府改变了组织与员工的关系及对员工的管理方式。同样,当任何个人、团体或公众机构获得优势权力时,他们会倾向于以更大的力量来保护他们的权力。更强大的力量会导致原有力量的变化。在这里,这股力量就是联邦法庭和国会。

我们看到,在 20 世纪 60 年代和 70 年代通过了《民权法案》和《员工退休收入保障法案》(ERISA),还有由此而颁布的《职业安全与健康法案》(OSHA)。到 20 世纪 90 年代,又颁布了《美国残疾人法案》(ADA)。对于组织来说,每一个法案都有

不同的着眼点。在处理这些新的现实情况的过程中,组织赋予了人事部相应的责任,以配合政府的干预活动。为此,需要用新的能力来应对新的情况。也就是在这一时期开始了从人事部到人力资源部(人力资源部门)的转变。这看上去像是开启了一个新纪元,年轻人看到了新的工作甚至是满意的职业机遇。当他们进入这一部门并获得工作成绩时,管理层开始考虑以前从未想象过的各种可能性。

其他三个因素已经在最近的人力资源职业领域的发展中显示出其作用。第一个因素就是劳动力的演变。第二次世界大战之后,在美国发生了深刻的社会变化。20世纪40年代晚期到50年代早期的生育高峰导致了在20世纪70年代有大量的年轻人出现在劳动力市场上。比起他们的父辈,那些工人不仅年轻,而且受过良好的教育。他们的价值观也发生了变化,不再满足于只拥有一份工作,他们要寻求工作的意义和来自于工作的满足感。结合这一趋势,很多饱受压抑之苦的员工开始提出各种要求。在联邦机构的支持下,妇女及少数群体成员迫切要求一些具体措施,并要求组织提供更多的社会福利。到90年代,已经可以感觉到全面的影响,包括支持性项目,如儿童保育、老人赡养,还有探亲假期等。

另一个重要因素是战后组织的快速发展。无论是市场的规模还是范围,70年代的情况使得30年代的情况变得相形见绌。当今国际业务对于很多公司来说都是很平常的事情。这就需要特定领域如外方人员的薪酬及跨文化培训等方面的专门人员。由于跨国公司结构重组等引发的人力资源问题正在委托人力资源部门进行研究和执行。

最后,近来的工业生产率增长速度的减缓已经变成国家最紧迫的问题之一。很多人力资源部门已经参与到新的薪酬体系的设计、安排更多的培训及组织结构调整等活动中去。至此,在生产率与质量的选择中,人力资源部门已经迎来了最大的机遇。一些人力资源部门已经开始利用这一机遇。通过这样做,人力资源部门已经从第二阶段描述的被动的、辅助性的模式转向一个积极参与并且具有战略意义的位置。

很明显,我们将要在第1章讨论,人力资源部门的职能正在朝第四阶段,也许是其发展的最后阶段迈进。

目 录

第1部分 为什么衡量人力资源

第1章 全新的人力资源管理 3

如今,组织不再欣赏对企业的战略目标没有贡献的员工和部门。因此,高层管理者面临两种选择:一是将人力资源转变为增加价值的职能;二是将人力资源外包出去并对相应的服务支付费用。

第2章 人力资源的发展趋势 7

近四十年来,人力资源领域最显著的变化是朝着合作的方向发展。在这种形势下,人力资源部门需要将自己定位为增加价值的合作伙伴,同时通过获取必要的技能,向客户即合作伙伴证明我们所具有的价值。

第3章 设计有效的衡量系统 13

我们必须设计有效的衡量系统,对工作进行定性和定量的评估。要给高层管理者以深刻的印象,通过计算单位服务成本、不同流程的周期、结果的质量和顾客的满意程度等数据,使管理层了解我们增加的价值。

第4章 人力资源衡量的目的和要求 24

为了保证衡量的有效性,我们必须让员工参与到衡量过程中来,要让大家相信:(1)企业有实施衡量的正当理由;(2)衡量可以实现;(3)不会给大家带来太多额外的工作;(4)确实能够给大家带来一些好处。

我们要清楚,用统计方法证明什么不是我们的目的。管理层只需要知道两件事情:我们是否正朝着正确的方向前进?我们和竞争对手相比,优势和差距在哪里?

第2部分 如何衡量员工的聘用与安置

第5章 对人员计划的衡量 34

尽管计划及衡量可以帮助我们避免未来的问题,但对于计划的有效性进行衡量是非常困难的。只有那些能够降低风险和减少不确定因素的计划对组织而言才是有价值的。在这一过程中,衡量扮演了核心角色。

第6章 对招聘的衡量 44

除非人力资源部门清楚在人员招聘方面的具体成本,否则没有哪个人力资源部门有信心声称自己的工作高效的。这些成本数据是证明人力资源部门正在使组织的招聘投资回报率最大化的有力工具。以下是衡量招聘过程的主要指标:

- 单位招聘成本
- 外部单位招聘成本
- 内部单位招聘成本
- 面试成本
- 签约奖金参数

第7章 令管理层满意的招聘过程 62

对于招聘过程的衡量,除了成本、时间、质量、数量和客户服务外,我们还要考虑招聘的及时性、顺利程度及质量等因素,以满足用人部门的需要。以下是其中的一些指标:

- 职位空缺填补时间
- 内部聘用比率
- 面试时间
- 招聘质量
- 招聘人员的有效性