



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

人力资源 管理新政

DELIVERING RESULTS

A New Mandate for Human Resource Professionals

〔美〕戴夫·乌尔里克 编著

赵曙明 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

商务印书馆 — 哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维

人力资源管理不应只计算雇用员工的数量，而应评估所雇用员工的素质，如评估他们对组织创新、变革有多大的帮助，是否能向组织贡献其他能力；不应考察是否开展培训活动，而应关注培训的效果，如对市场作出反应的速度，与客户关系如何，以及员工的知识水平；不应跟踪员工薪酬计划变动的情况，而应该考察从这些投资中获得的生产效率。

—— 戴夫·乌尔里克

核心竞争力并不会越用越少。不像有形资产会随时间流逝而消耗，核心竞争力只会随着应用和分享而增强。然而，核心竞争力同样也需要培养，因为知识不用就会遗失殆尽。

—— C.K.帕拉哈莱德 加里·哈梅尔

公司如果能建立并保持差异化，就能比对手更有优势。公司必须为客户提供更高的价值，或是用更低的成本提供具有可比性的价值，或者两者兼备。

—— 迈克尔·E.波特

解决问题的方法是选择一种新式的合同，在这种合同制下，雇主和雇员都有责任和义务提高个人在公司内、外的就业能力。

—— 小罗伯特·H.沃特曼

上架指导：人力资源管理

商务印书馆网站：www.cp.com.cn

ISBN 7-100-05135-5



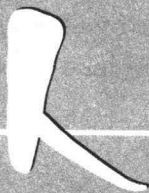
9 787100 051354 >

ISBN 7-100-05135-5/F·633

定价：49.00 元

F-241 / 39

DELIVERING RESULTS



力资源 管理新政

〔美〕戴夫·乌尔里克 编著

赵曙明 译

商 务 印 书 馆

2007 年 · 北京

Edited with an introduction by Dave Ulrich

Delivering Results

A New Mandate for Human Resource Professionals

Original work copyright © 1990, 1992, 1994, 1996, 1997, 1998 President and Fellows of
Harvard College, except "Building Your Company's Vision," Copyright 1996 James C. Collins and Jerry I. Porras.

图书在版编目(CIP) 数据

人力资源管理新政/[美]乌尔里克编著;赵曙明译. —北京:
商务印书馆,2007

ISBN 7-100-05135-5

I. 人… II. ①乌…②赵… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080591 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

人力资源管理新政

[美]戴夫·乌尔里克 编著
赵曙明 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北京瑞古冠中印刷厂印刷
ISBN 7-100-05135-5/F·633

2007年9月第1版 开本 700×1000 1/16
2007年9月北京第1次印刷 印张 30
印数 5 000 册

定价: 49.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建钊 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

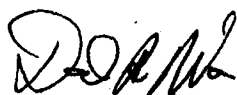
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read "David A. Foray".

万季美

内容提要

人力资源管理目前正处于发展的十字路口。虽然对人力资源的价值和人力资源管理的必要性产生质疑的人不多，但其影响却越来越大。事实上，今天企业比以往任何时候都需要人力资源管理。企业所面临的挑战要求它们动作迅速、反馈及时、加快学习，并组建工作团队，总之需要各种组织能力。同时，如果人力资源管理部门能够放弃传统的职能，担当起全新的角色，那么他们独特的身份能够使其为组织及其成员培养各种能力，并制定一套新的行动方案。

本书所收录的是发表于《哈佛商业评论》的一些最优秀的文章。书中首次提出人力资源管理专业人员需要彻底改造自己，把自己塑造成为企业其他员工的战略伙伴，并为企业培养各种能力。本书还讨论了人力资源管理专业人员必须具备的各种新技能、充当的新角色等。这本书应时之需，其目的是要界定新一代管理理念，不再把人力资源部门看成是一种官僚机构，而是把它看成其他部门的合作伙伴和企业战略方向的引导者。

书中的文章是围绕四个主题来组织的：传递核心能力、增强战略透明度、推动变革发生和创造智力资本。这样安排有助于人力资源管理人员回答下列问题：

- ◆ 怎样进行人才争夺战并赢得胜利？
- ◆ 怎样创造价值？
- ◆ 怎样促进业务增长并获利？
- ◆ 如何促进个人和组织学习？

目 录

CONTENTS

译者序	1
引言	9
第一部分 传递核心能力	
1. 人力资源管理的新使命 戴夫·乌尔里克	41
2. 公司的核心竞争力 C. K. 帕拉哈莱德 加里·哈梅尔	61
3. 能力竞争:公司战略的新规则 小乔治·斯托克 菲利普·埃文斯 劳伦斯·E. 舒尔曼	93
第二部分 增强战略透明度,争当战略伙伴	
1. 何为战略? 迈克尔·E. 波特	123
2. 高层管理者的角色转变:超越战略,实现目标 克里斯托弗·A. 巴特利特 苏曼德拉·戈沙尔	165
3. 构建企业愿景 詹姆斯·C. 柯林斯 杰里·I. 波拉斯	191
第三部分 推动变革发生	
1. 改变我们变革的方式 理查德·坦纳·帕斯卡尔 马克·米勒曼 琳达·乔尔嘉	225

2.	打破加工制造组织中的职能思维定势	安·马吉索克 王乾伟	253
3.	关注过程,而非问题	哈罗德·西尔金 小乔治·斯托克	267
4.	阻碍学习的“良好沟通”	克里斯·阿吉里斯	285
5.	西尔斯公司的员工—客户—利润链	安东尼·J. 鲁西 斯蒂文·P. 基恩 理查德·T. 奎因	307

第四部分 创造智力资本:争当员工拥护者

1.	管理专业才智:充分利用最优秀的人才	詹姆斯·布赖恩·奎因 菲利普·安德森 悉尼·芬克尔斯坦	335
2.	员工的弹性职业生涯开发	小罗伯特·H. 沃特曼 朱迪思·A. 沃特曼 贝齐·A. 科勒德	357
3.	公开账目管理	约翰·凯斯	381
4.	让所有员工开动脑筋,发挥作用	多萝西·伦纳德 苏珊·斯特劳斯	403



文章简介	429
撰稿人简介	447
注释	459



译者序

人

力资源管理不仅通过各种功能活动促进企业绩效的提升,而且是组织制定战略、获取持续竞争优势时必须考虑的关键因素。目前,人力资源管理的学科发展已经进入战略人力资源管理的新阶段。然而,尽管有许多研究已经揭示了人力资源管理与组织绩效间的关系,但是战略人力资源管理影响组织绩效的作用、机理、过程尚未得到明确的界定。本书收录的发表于《哈佛商业评论》的文章,旨在对战略人力资源管理的作用、机理与过程进行界定。

为此,戴夫·乌尔里克认为人力资源管理者要把思考的重点从原先的“可做的事”转移到了前瞻性的“将要发生的事”上。“可做的事”的焦点是改进人力资源管理实践,提高人力资源管理专业人员的管理水平,以及再造人力资源管理部门。“可做的事”强调的是行动、活动和将会发生的事。“将要发生的事”则将关注的重点转向为成果、成效和人力资

……
新政

源管理工作所创造的价值。传统人力资源管理教材的设计采用的是“可做的事”的概念,包含了招聘、培训、绩效评估、薪酬、劳动关系等各个领域。未来的人力资源管理将有可能围绕着“将要发生的事”来组织,包括智力资本、反应速度、制造周期、学习、价值创造、业绩增长和企业文化等,关注于人力资源管理实践所取得的成果。然而,何谓人力资源管理成果?什么样的能力可以定义为人力资源管理成果?本书为此清晰地界定了人力资源管理成果。

从传统观点来看,人力资源管理成果被理解为人力资源管理“活动”。活动代表人和组织所做的事。在20世纪80年代初期,人力资源管理工作主要包括人事运用、人力资源开发、评估和奖励。到90年代初期才涵盖了组织设计和沟通。然而,它们更多地集中在活动而不是成果上。涵盖了组织设计和沟通的方法之所以诱人,是因为活动本身容易观察和测量。然而,本书认为它们作为评价人力资源管理效益的方法并不完整,因为只知道人力资源管理专业人员需要做什么是不够的。其他专业评价成果的方法依据的是所取得的成果,而不是活动。要使人力资源管理成为一个专业,它必须开发出一种以“将要发生的事”为中心的概念,用以补充而不是取代传统的以活动来测量人力资源管理成果的方法。成果本身并不足以测量人力资源管理的有效性,因为用以实现这些成果的方法同样重要。人力资源管理专业人员在考虑成果的同时也要考虑活动。传统方法的问题在于它过于注重活动从而忽视了成果。

本书引进两个指标来将人力资源管理专业人员的注意力和责任心转移到成果上来,以界定人力资源管理活动的成果——公司绩效和人力资源管理能力。作为企业绩效的人力资源管理成果关注于人力资源管理活动、投入所产生的结果,并由此出现了把人力资源管理实践与具体公司绩效联系起来的研究。例如,人员流动率与工作安全、工会、培训和招聘实务以及激励薪酬制度等人力资源管理与公司绩效之间关系的研究,以及对培训、甄选和评估、薪酬等人力资源的投入与公司的财务绩效关系的研究。

正如本书编者戴夫·乌尔里克所言,尽管这些研究显示了人力资源投入和公司财务绩效之间的联系,但是并没有回答这种联系为什么存在,以及这种联系是如何运作的问题。因此作为人力资源管理理论与实践的新课题,人们必须发现连接这两个因素的路径及其中间步骤。本书由此开创性地提出基于能力来传递人力资源管理成果这一战略人力资源管理新概念。

传统上,战略包括战略的形成与实施。战略形成注重运用五种竞争能力的分析框架进行 SWOT(优势、劣势、机会、威胁)分析来定位企业。战略实施注重管理和组织行动,如结构(结构追随战略)或系统分析(7S 麦肯锡模型)。但是目前战略理论所关注的是战略形成和战略实施之间的联系,即所谓的战略和行动之间的中间地带。它包括关注质量的“流程”和流程再造、关注组织文化的发展或变革,以及高绩效组织或工作团队。本书编者戴夫·乌尔里克在其引言中论述

了该中间地带的內容。读者在深入研究其他章节之前需详细研究本书的引言部分,这样才能从宏观上把握本书的要义。

广义上说,技术与能力既属于个人又属于组织。个人需要一定的技术或能力来帮助组织满足管理的需求。同样,组织能够具有技术诀窍(请参阅第一部分文章“公司的核心竞争力”)。组织同样可以有社会诀窍。它通常被描述为组织能力。它代表着在战略和行动之间的那种联系。这些能力能够满足下面的标准:具有整合的特点:能力不只是个人能力,而是基于组织的能力;增加客户的价值:能力是被那些公司外部的人定义为重要的东西;具有持续性:能力在一段时间内保持稳定;具有独特性:能力不能被竞争者简单地复制;提高员工的忠诚度:能力为员工创造意义;确立形象识别:能力描绘组织在客户、员工和投资者心中的形象识别。

许多理论家抓住组织能力这个概念作为一种重新界定组织性质的方法。第一部分文章“能力竞争:公司战略的新规则”分析了这种方法。人力资源管理实务整合可以帮助组织成功地培养能力,并借助其这些能力而成名。第二部分文章“何为战略?”一文提供了这种行动过程的实例。

本书还定义了三种关键的、具有普遍性的,能够产生人力资源管理成果的能力。即创造战略的清晰度,推动变革发生,以及创造智力资本。当组织战略同时关注短期和长期的目标时,便能显示出其具有战略清晰度的能力,并对公司内部、外部的人都有意义,从而将战略转变为有效的组织实务。

•
•
•
•
•
•

新政

的重要性,并且说明了跨职能的工作对于推动变革发生是多么的关键。第三部分文章“关注过程,而非问题”以一家纸品公司为例说明了如何通过改进流程推动变革发生。第三部分文章“阻碍学习的‘良好沟通’”指出了学习与变革之间的联系。能够从变革中学习的组织比那些仅仅为了变革而变革的公司更能够卓有成效地持续变革。第三部分文章“西尔斯公司的员工—客户—利润链”提供了一个例外的案例,西尔斯的变革包含了所有变革的主题:敏捷的重要性、跨职能工作、流程的改进,以及通过有目标的沟通来关注一线员工。这些文章概述了人力资源管理专业人员作为变革的推动者应起到的四个作用。

本书的第四部分指出,最新的研究中采用了简单、可测量且有用的方法来分析智力资本这个概念,最终被综合定义为:智力资本=能力×忠诚度。能力和忠诚度可以在公司、部门或者个人的层面上分别进行评价。第四部分文章“管理专业才智:充分利用最优秀的人才”把专业才智定义为存在于公司内部的关键个人的知识、高级技能、对系统的理解,以及自我激励的主动性。开发、平衡和管理这类人才成为管理者面临的主要挑战。具有最大限度地保证智力资本的发挥将有利于生产率的提高,而且能够实现变革,也能满足客户期望,并比竞争对手公司更具竞争力。第四部分文章“公开账目管理”讨论了与员工分享信息时,不仅要使员工对公司属性和目标有所理解,而且要使其对公司目标忠诚。第四部分文章“让所有员工开动脑筋,发挥作用”中建议,管理者可