

人力资源大师戴维·尤里奇最新力作
揭示新时期HR如何进行战略重构

变革的HR

珍藏版

从外到内的HR新模式

HR Transformation
Building Human Resources from the Outside In

[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 等著
陈丽芳 译 HR转型突破工作室 审校



[美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 等 著

珍藏
版

变革的HR

从外到内的HR新模式

HR Transformation

Building Human Resources from the Outside In

陈丽芳 译 HR转型突破工作室 审校



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

变革的 HR: 从外到内的 HR 新模式: 珍藏版 / (美) 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 等著; 陈丽芳译. —北京: 中国电力出版社, 2016.10 (2016.12重印)

书名原文: HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In
ISBN 978-7-5123-9832-0

I. ①变… II. ①戴… ②陈… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 231049 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: 李 静

责任校对: 常燕昆 责任印制: 赵 磊

三河市万龙印装有限公司印刷·各地新华书店经售

2016年10月第1版·2016年12月北京第2次印刷

787mm×1092mm 16开本·12.75印张·174千字

定价: 48.00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

本书好评

本书是任何想要成功提升组织整体业绩的 HR 经理的必读书目。我要向全球各地的 HR 专业人士和企业领导者强力推荐此书。

——丹麦马士基集团前任副总裁 威廉·艾伦

要打造理想的企业，阅读本书就是你理想的开端。本书提出了公司 HR 管理工作的重大问题，对部门经理、股东、客户开展工作有重要意义。它让人清楚地理解 HR 转型的理由、方式和具体内容。

——普华永道美国 and 全球人事咨询和变革业务负责人 理查德·贝尔德

他们已经成功开展 HR 的战略重构了，你还等什么？很多企业的 HR 部门需要变革，却苦于不知从何下手。本书是你重构 HR 的指南，它可为你答疑解惑，指明转型原理，详述转型方法。读懂从外到内的 HR 新模式只是第一步，以它为指导去实践才是硬道理！

——美国罗格斯大学《重新定义人才》(*The Differentiated Workforce*) 的作者
理查德·贝蒂

本书是所有想要为企业创造更大价值的 HR 人员的必读书目。

——贺曼集团 HR 执行副总裁 鲍勃·布劳斯

本书是帮助领导者理顺未来 HR 管理工作的指南，书中提出的建议全面而且符合企业当下的实际。

——《投资人才：超越 HR 管理》(*Investing in People and Beyond HR*) 的作者
约翰·鲍德罗

本书物超所值的两个重磅理由：第一，总结了最重要的 HR 思想和变革的核心原理；第二，展现了具体开展 HR 战略重构的实例，说明变革过程中提倡的做法和禁忌。

——韩国乐金集团前任首席 HR 官 雷吉·布尔

戴维·尤里奇和他的同事们在过去 20 多年时间里，从根本上改变了人们在复杂的商业环境里 HR 管理工作的理论和实践方法，这对建设持久、具有竞争力的组织有着格外重要的意义。

——《HR 战略管理指南》(Roadmap to Strategic HR and Head of HR) 的作者
拉尔夫·克里斯坦森

本书贴近实际，思想深刻，旁征博引，为当今最严峻的问题提出了宝贵的见解。这个问题是：如何在动荡的年代里，卓有成效地利用人才创造最大的价值。在弱肉强食、胜者为王的经济体制中，HR 领导者错过了本书，就等于错过了成功的机会。

——科纳蒂咨询有限责任公司资深 HR 副总监 比尔·科纳蒂

本书让人称快。作者为我们指明了 HR 管理工作未来的方向，用直白的语言来说明最伟大的思想。本书能指导你正确地把握 HR 转型的方向，这些思想在未来相当长的时间里都适用。

——克里尔曼研究中心 CEO 大卫·克里尔曼

本书在一开篇就指出：HR 管理人员面临的最大挑战是“推动企业走向成功”。坦白说，大多数领导者不重视 HR 管理工作。倘若 HR 管理工作毫无起色，领导者也不值得去关注它。

——《人力资本的投资回报率》(The ROI of Human Capital) 的作者、
人力资本资源公司的 CEO 杰克·菲特茨·恩兹

本书集知识、经验、研究和智慧于一身，是不可多得의理论著作和实践指南。书中的四个案例丰富了 HR 转型的内容，提升了本书的实用价值。

——波士顿大学 HR 政策研究所主任 弗雷德·福克斯

HR 战略重构具有深远的意义。为什么？究竟什么是 HR 转型？怎样进行变革？本书就这些问题给出了权威的、基于实践总结出的答案。在经济发展迅速、变幻莫测的时代，本书是所有企业管理者事业成功的必备书目！

——欧洲工商管理學院领导学教授、《一切从头开始》(It Starts with One) 的作者

哈尔·格雷格森

任何想要推动企业价值增长、为企业发展做出贡献的 HR 都必须阅读本书。本书是你全面开展组织变革的实践指南，综合了理论、实践和应用方法。书中建议一切要以行动为向导，这很值得我们效仿！

——美国律商联讯 HR 资深总监 琳达·赫拉瓦克

好的企业管理思想能给你启迪，伟大的著作将带领你开始学习变革。本书提出了很多 HR 转型的思想和实用的工具，从根本上提出了开展 HR 战略重构的方式。它指出一切要从企业发展的根本——业务开始。

——亨利商学院卓越 HR 管理中心主任 尼克·霍利

假如世界上绝大部分 HR 高层岗位的候选人都知道如何去实现本书阐述的 HR 部门的职能，我的工作就会简单多了。谢天谢地，越来越多的 HR 部门的领导者明白了其中的道理。

——光辉国际客户发展总经理 哈罗德·约翰逊

五位杰出的作者花了大量的时间阐明了本书提出的问题，一起和企业 HR 人员合作收集了大量反馈信息。本书包含优秀的案例，便于读者在实践中应用，是难得的 HR 转型指导书目。

——客户满意指数创始人、《养兵千日，丢兵一时》(Love'Em or Lose'Em)的作者
贝弗利·凯伊

当下正是 HR 管理者帮助企业领袖取得成功的最佳时机。本书面面俱到、与时俱进，书中有关 HR 转型的创新方法能帮助企业妥善实施战略重构。

——霍美思集团 HR 总监 史蒂芬·凯利

本书的作者从根本上改变了人们对 HR 管理工作的角色、目标及其存在理由的看法。以前人的研究成果为基础，他们提出了开展 HR 转型、为股东创造最大价值的宝贵实践建议。

——高盛投资公司和通用电气公司首席法务官、《奖励机制》
(Reward Systems)的作者 史蒂夫·克尔

本书是所有 HR 高管们的必读书目。HR 转型的核心不是提升 HR 管理工作的效果，而是打造企业的成功，这是本书的基调，也是所有 HR 管理者面临的挑战。书中提出的问题是 HR 职能部门敲响了警钟。

——火星巧克力人事组织部高级副总裁 鲍勃·兰迪斯

本书为我们开展 HR 转型指明了道路。书中的案例分析非常有用，让人明白该怎么做。

——《实现卓越的 HR 管理》(Achieving Excellence in Human Resources Management)的作者 爱德华·劳勒三世

我们所在的混沌世界里，该书的出现恰到好处。要借用 HR 为企业做出贡献，其作用空前绝后。RBL 集团为我们的成功提供了经过验证的、现实的指导。

——宝洁公司 HR 经理 基斯·劳伦斯

本书是 21 世纪 HR 管理的独一无二的指导。HR 转型表明了 HR 帮助企业成功的方法：综合积极的愿景和实际的工具，提高整个 HR 的行业标准。

——通用电气资深 HR 副总裁 约翰·林奇

本书开启了真正变革 HR 行业的神奇之旅。面对日益复杂的经营环境，本书强调了将 HR 管理工作和部门经理、客户与投资者联系起来的重要意义。

——英国航空公司人事组织部主任 托尼·麦卡锡

每个行业里都有 20% 的人完成了将近 80% 最伟大的事业。阅读本书能帮助你跻身 HR 行业前 20% 的精英之列。

——HR 网站的 CEO 黛比·麦格拉思

本书阐明了 HR 转型的真正含义。其核心思想是：HR 管理工作是为了企业的发展。对于希望利用 HR 管理工作取得企业发展和成功的人来说，本书是最佳入门读物。

——花旗集团 HR 主任 保罗·麦金农

本书大大丰富了 HR 理论，提升了 HR 部门整体工作的效率。它为重新构建 HR 部门提供了详尽的指导，引导我们思考 HR 管理者的角色、任务和 HR 转型的原因。这是所有从业人员的必读书目。

——西太平洋银行集团人事部经理 希瑟·迈尔斯

本书见解独特、非常实用。是所有希望能从公司针对 HR 的投资中得到最大有形资产价值的人员进行 HR 战略重构的指导用书。本人也会为诺基亚公司的 HR 团队买上几本的。

——原诺基亚 HR 副总监 哈尔斯泰因·莫耶克

戴维·尤里奇是领导 HR 人员思考、行动，为企业创造更多价值的先驱者。他和同事们为我们提供了进行 HR 战略重构的蓝图。

——宝洁公司全球 HR 负责人 莫西特·纳格拉思

动荡的经济形势要求我们更加关注 HR 管理工作的成效。对待整个行业有着清醒的认识，使我们关注重点、与时俱进，又不至于犯一叶障目的错误，这是未来几年实现卓越的企业管理的關鍵。

——荷兰理工学院执行董事 珊娜·尤尔·尼尔森

人品表率、遵守承诺和具有能力的领导者才能发动转型变革。本书充分证明了这一点，并强调 HR 转型能否成功主要是由形成竞争战略能力的商业策略来决定的。

——孟买印度工业信贷投资银行执行董事 K.拉姆库玛尔

本书是领导商业领袖们探索 HR 战略重构的上乘之作。书中包含了一目了然的模型、直白的案例分析和在实际的 HR 管理工作中开展应用的方法。评论界呼吁进行 HR 转型已有多年的。但本书首度说明了 HR 战略重构的内容、方式和主体。

——康宝汤公司高级副总裁、首席 HR 和联络官 南希·里尔登

本书是所有想要借助 HR 管理工作为企业做出巨大贡献的 HR 领导和企业 CEO 的指南。书中界定了组织独特的标识和能力，说明了利用 HR 的潜能不断提升企业

业绩的方法。

——DHL 供应链新兴欧洲地区、英国爱尔兰和欧洲地区资深 HR 副总裁

苏西·罗宾逊

本书明确了 HR 管理者面临的挑战，并为人们应对这些挑战提出了实践的方法。为了给企业创造价值、取得成功，HR 的工作必须和企业战略保持一致。这听起来很容易，但是很多 HR 管理者觉得做到这一点很难。

——苏格兰皇家银行 HR 领导 尼尔·罗登

这是一本让 HR 管理者、教育者和商业领导者受益无穷的管理佳作。大家要审慎对待其中的内容。不了解 HR 战略重构，就等于是 HR 的门外汉。

——杜克企业教育学院创始人 朱迪·罗森布鲁姆

本书是全球各地企业的 HR 人员和部门经理的行动指南。书中的实践建议和工具将帮助领导者评价自己利用组织最重要的资产——HR 的实际情况。

——一号资本首席 HR 官 马特·舒乐

本书不仅是一本 HR 的入门读物，更是主动改变 HR 部门职能、使命的宣言，能提高其创造价值的能力。本书的出现非常及时，所有 HR 领导都值得一读。

——华特迪士尼公司执行副总裁、首席 HR 官 丹尼斯·舒勒

本书阐明的知识，HR 管理者可以立即投入使用。鉴于 HR 战略管理的重要意义，本书的切题角度恰如其分。书中所述的信息具有现实意义，能应用于多个行业。

——埃森哲咨询公司 HR 领导 吉尔·斯玛特

本书的作者们妙笔生花，寓理于事，提出案例，认为应将 HR 部门从行政管理
部门分离出来，转变为战略执行者。建议所有管理者都去读一读。

——大巴尔的摩医疗中心 HR 部和组织发展部 马克·R.托马斯

正当我们大家以为摸到了 HR 管理的门路时，本书让我们意识到要攀登更高的
山峰，并给我们指明了上山的路标。本书不仅有丰富的理论，还提供了在现实中经
过实践证明的开展 HR 转型的步骤。

——阿布扎比投资局顾问 迪恩·韦瑟福特

戴维·尤里奇和他的同事已经在 HR 胜任力方面开展了大量的研究，和许多企
业的 HR 部门合作，指导 HR 战略重构的实施。他们是世界范围内 HR 管理工作研
究的开拓者。本书正是他们智慧和经验的合体，值得一读。

——康奈尔大学战略 HR 管理教授 帕特里克·赖特和科纳蒂

作者们太有才了，所言句句在理。本书是 HR 和企业管理者在新兴经济体制中
管理人才、推动企业飞速发展的必读书目。

——中欧国际商学院副院长 杨国安

推荐序

成为战略性业务伙伴的 3 项关键思维

先看一道选择题。

某快速扩张企业。董事长痛感管理跟不上业务的发展，希望邀请你作为顾问，对公司现状进行诊断，并给出改善建议。

恰好你有几位朋友在这家公司供职。沟通中他们就公司问题给出了不同的看法：有人认为公司是一不小心做大的，领导层的能力急需提升以驾驭公司的持续发展；有人认为公司组织架构与业务规模不匹配，急需调整；有人认为公司进入过快，人员结构不合理，急需盘点调整；有人认为目前干好干坏区别不大，考核与激励体系有待优化。

他们的建议让你对这家公司的现状有了一定了解。基于你以往的经验，如果只选一点切入进行诊断，你会选择哪一项？

- A. 领导层评估
- B. 组织结构评估
- C. 人才盘点与评估
- D. 绩效与激励体系评估

非常抱歉，这是一个陷阱。A、B、C、D 四个选项都不是最合适的。更合适的选项是：公司经营现状评估。越想推动管理改善，越要从经营着手进行诊断。这也正是本书的核心要义：真正的战略性业务伙伴，必须从“管理和专业视角”，转变为“业务和经营视角”。

举个教训深刻的亲身经历。2005 年受邀为一家制造型企业做管理诊断，带领项目团队将企业翻了个底朝天：战略、组织、流程、人力资源、企业文化……，所有模块都按照理想化的标准进行了评估，洋洋洒洒、逻辑严密，上百页的 PPT。

快结束时，访谈了企业聘请的日本顾问。这位日本老先生也带着一摞报告，但告诉我们他的建议只有一句话，希望我们与他一起说服老板，换掉公司最贵的那台机器。

他解释说，到公司之后发现公司订单很充足，但从运营层面（质量、成本、交期）略一分析，发现近期质量问题严重，客户投诉和退货层出不穷。因此他很快确定了目标：在 3 个月内将质量合格率提高到 99.5% 以上。

分析之后发现，导致质量问题的最大原因，是这台机器的切片出了问题，导致一个关键零部件质量不稳定，带来了质量事故。遗憾的是切片无法单独更换，因此只有重新投资购买新机器。

这次访谈给我带来很大触动。对于组织诊断而言，问题的质量远远比数量重要。而要找到有质量的问题，找问题的角度就很关键。若想找到至关重要的问题，必须从业务和经营的角度着眼。否则，有可能找到一大堆看似有道理、实则无关紧要的伪问题。

业务和经营挑战，才是人力资源工作的真正起点。

自 1997 年出版《人力资源转型》(Human Resource Champions) 开始至今，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。其 HR 转型理念，也经历了一个演化的过程：

HR 转型 1.0：从关注活动，到关注成果

1996 年，《财富》专栏刊出“炸掉你的人力资源部”一文，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旋涡当中。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。

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：从以专业职能为起点，到以客户需求为起点

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”。麦格雷戈进而指出，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‘为有利于对方’，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 部门的服务中接受到什么。

“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：从专业和管理视角，到业务和经营视角

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 发现，战略业务伙伴没做成，倒是变成了跑腿的伙计。

要避免这个尴尬的结果，HR 必须超越满足客户需求的阶段。作为方法论的专家，HR 要能够与业务部门的领导者一起，回到业务和经营当中，将解决业务和经营中的问题，作为人力资源工作的起点。开篇的选择题及随后所举的案例，正是为了说明这一点。

尤里奇二十多年的研究，概括起来就是两句话：HR 若想成为战略性业务伙伴，必须提升“outside in”思维，跳出专业的深井。只有从成果出发、从客户出发、从业务出发，才能真正创造价值。

在本书的撰写当中，尤里奇依然遵循了“理念—工具—案例”的实用手法。在提出了“从业务出发”的理念之后，书中提供了具体的四步骤方法，来帮助企业设计人力资源转型方案，最后几章更是介绍了伟创力、辉瑞、英特尔等多家公司的转型案例。

当然，也许是因为聚焦在 HR 部门本身的转型，本书没有着力的另外重要一点是，从根本上说，人力资源管理是直线经理的事儿。对于 HR 而言，秉持正确的定位也非常重要：帮助业务领导者更高效地带好团队，而不是替代他们。差之毫厘，谬以千里。

今天中国企业常见的一个问题，也正是尤里奇在第 1 章谈到的伪转型症状之一，把 HR 架构调整作为转型的全部。事实上华为等实施 HR 三支柱多年的公司，正在反思这一结构，包括 HRBP 的职位设置。从趋势来看，赋能业务领导者，让他们扮演正确的角色，具备合适的意识和能力，也许是 HR 转型成功的真正杠杆点。

这是尤里奇 HR 转型系列著作中承前启后的一本，相信本书会为中国企业的人力资源转型提供有益的帮助。

康至军

HR 转型突破工作室创始合伙人

《HR 转型突破》、《事业合伙人》作者

致 谢

本书能够完成和出版，要靠很多人的帮助。从撰稿理念的形成到最终完稿，帮助过我们的人不胜枚举。首先要感谢奋战在各个企业一线的 HR 人员以及参加我们测试、改善理念研讨会的所有人员。

感谢 RBL 研究院成员的支持、合作，他们提出了很多独到的见解。特别感谢这本书的四位合著者，并将这份感谢献给研究院。在我们的智囊团会议和迷你论坛上，积极发言，主动交流的每一个人。从他们提出的问题和分享的 HR 管理经验中，我们学到了很多。我们很荣幸能向顶级公司的思想领袖学习，他们不吝赐教，和大家分享了他们创立并实践新观点的过程。

感谢希拉里·鲍尔斯 (Hilary Powers)，她是一位和蔼可亲的“神笔”编辑。

感谢麦格劳希尔集团 (McGraw-Hill)，我们合作愉快，尤其要感谢对我们给予诸多帮助的米歇尔·威尔斯 (Michele Wells)。

感谢帮我们传播思想的 HR 同行，他们是迪克·比蒂 (Dick Beatty)、迈克尔·比尔 (Michael Beer)、约翰·布德罗 (John Boudreau)、彼得·卡培里 (Peter Cappelli)、韦恩·卡肖 (Wayne Cascio)、拉姆·查兰 (Ram Charan)、李·戴亚 (Lee Dyer)、鲍勃·艾辛格 (Bob Eichinger)、杰克·菲特茨·恩兹 (Jac Fitz-enz)、弗雷德·福克斯 (Fred Foulkes)、鲍勃·甘多斯 (Bob Gandossy)、杰伊·加尔布雷斯 (Jay Galbraith)、马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)、鲍里斯·葛罗伊斯堡 (Boris Groysberg)、琳达·格拉顿 (Lynda Gratton)、马克·休斯里德 (Mark Huselid)、比尔·乔伊斯 (Bill Joyce)、汤姆·寇肯 (Tom Kochan)、史蒂夫·克尔 (Steve Kerr)、戴尔·雷克 (Dale Lake)、爱德华·劳勒三世 (Ed Lawler)、迈克·洛溪 (Mike Losey)、苏·梅森格 (Sue Meisinger)、亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)、杰弗