

课里播优秀企业管理实务丛书

# 人力资源管理新视野

## 用结果衡量人力资源职能



(美) 雅克·菲茨·恩兹 著  
杰克·菲利普 著  
沈薇薇 译

A New Vision for Human Resources



课里播  
www.clogchina.com

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

课里播优秀企业管理实务丛书

# 人力资源管理新视野

用结果衡量人力资源职能

A New Vision For Human Resources

(美) 雅克·菲茨·恩兹  
杰克·菲利普

沈薇薇



机械工业出版社

A New Vision for Human Resources

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1998 by Crisp Publications, Inc.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号，图字：01-2002-1863

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理新视野 用结果衡量人力资源职能/(美)恩兹  
(Enz, J. F.)等著;沈薇薇译.—北京:机械工业出版社,  
2002.11

(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11123-0

I. 人... II. ①恩... ②沈... III. 企业管理: 人事  
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084379 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)  
责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:樊钟英  
封面设计:张静 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

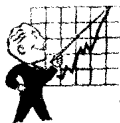
2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·3.5 印张·79 千字

0 001—5 000 册

定价:12.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换  
本社购书热线电话(010)68993821、88379646  
封面无防伪标均为盗版



## 丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

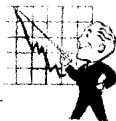
自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国成长中的企业家及管理者必读之书籍。同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中





国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

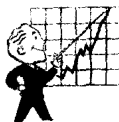
我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：[www.crispchina.com](http://www.crispchina.com)

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司





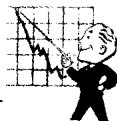
## 译者序

人类已经进入了 21 世纪，这是一个机遇与挑战并存的时代。随着竞争的加剧，企业管理者越来越认识到，人才的竞争是决定性的，因为如果没有人的参与，企业将一无所成。因此，人力资源管理职能在企业中的地位也日益重要，它的作用能否得以充分发挥，是企业成败的关键。

面对转轨的客观经济体制和企业体制，我国的企业要想在国内外的激烈竞争中生存和发展，并具有较强的竞争力，就必须吸收大批能适应新体制要求、能适应激烈市场竞争的需要、能迎接 21 世纪挑战的优秀人才，就必须善于管理企业的员工，发掘他们的积极性、主动性和创造性。要实现这一目标，条件之一就是广大的人力资源管理者更新观念，学习新的人力资源管理知识和管理方法。《人力资源管理新视野》正是这样一本具有指导意义的人力资源管理用书。它用浅显易懂的语言、生动的事例从一个崭新的角度阐述了人力资源管理方法——用实际的绩效改进定量地说明人力资源管理的效果，这对于我国的人力资源管理者来说，无疑是一个新的概念。



## 译者序



由于译者本人水平所限，在翻译过程中难免会有疏漏、错误之处，恳请广大读者和各位专家不吝指正。

译者

2002.9





## 前 言

长期以来，许多人都认为人力资源这一职能总会不可避免地给企业的运转带来一些麻烦。对有的公司来说，这种看法也许并不失其正确性，但从整体上讲它不是对人力资源职能的公正的评价。由于企业行政管理层缺乏预见性，一直以来也没有对人力资源职能给予足够的重视，因此大多数从事人力资源管理的人并没有意识到，他们所做的工作其实是企业为实现其目标所做的工作的一部分。他们似乎只是作为一个社会福利机构而存在。尽管也许他们的动机是好的，但是他们很难在工作中取得显著的成效。

如今，越来越多的业内人士开始致力于改变人们对人力资源这一职能的传统看法，这些人不仅全心投入，而且懂得从经济的角度看问题。本书就是针对这些人而作的。

“人是企业最重要的资源”，这种说法在过去被人们认为是陈词滥调，可近些年来它确实开始体现出一些意义了。现在管理层认识到，一个组织最终的也显然是最有效的支点就是人。没有人的参与，什么目标都实现不了。资金、设备、原材料……没有人来运用它们，它







能有什么效用也发挥不出来。如今人力资源职能已经有机会从幕后走到台前，成为组织战略和管理的主要组成部分。关键的问题是，人力资源管理者能否抓住这个机会？也许你的公司只有你一个人从事人力资源管理，或者你是《财富》杂志排名前100名的公司中人力资源部门的成员之一，这都无关紧要。有效的企业管理的准则是普遍适用的。人力资源应该也能够成为一个商业性组织的一个主要部分，而且在大多数情况下，这已经是事实了。

要想成为组织中的核心，人力资源管理者必须学会定量地、客观地看问题。组织是通过量化的数据来管理的。毋庸置疑的是，管理者在依据事实制定决策的时候，也经常要同样多地依靠自己的感觉。然而，管理者还是要运用严格的数字语言来讨论、计划和评估企业日常的运作。本书所涉及的模型、例证、阐述及建议均来自于我们在人力资源领域逾60年的经验。我们曾在除南极洲以外的各大洲的各种规模的公司工作过。虽然世界各地的文化和法律会有所不同，但有一点是共通的，那就是，所有商界中的人们都是用数字语言来工作、思考和交谈的。

作为读者，如果你想改进自己用定量的数据进行工作的能力，我们建议你从少量重要的问题开始，逐步为它们制定一些量化的标准。书后的参考书目部分提供了更多的模型和标杆学习报告，它们可以成为你的有力工具。只有一件事可以阻止你和其他人力资源管理者成为将来的经济领域的核心人物，那就是，你缺乏成为核心人物的这种愿望。本书将帮助你成为该领域中更为出色的参与者。

祝你好运。



# 目 录

丛书中文版出版前言

译者序

前言

<b>第 1 章 新视野：人力资源管理</b> .....	1
价值要求 .....	2
SQP 挑战 .....	3
人力资源管理参与经济运行 .....	3
使人力资源职能与企业协调一致 .....	5
从组织活动到价值增值 .....	8
实现价值增值的技能 .....	9
投资回报率(ROI)的要求 .....	12
人力资源职能的贡献 .....	13
人力资源管理的新构想 .....	14
结论 .....	15
<b>第 2 章 管理和衡量人力资源职能</b> .....	17
用于管理和评估的数据 .....	18
起点：产品和服务 .....	19





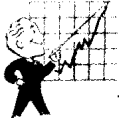
数据收集练习 .....	19
你提供的服务水平如何 .....	21
下一步：工序质量改进 .....	21
最后一步：建立数据标准 .....	22
衡量变化 .....	23
绩效衡量练习 .....	25
结论 .....	26
<b>第3章 收集数据以衡量人力资源管理的贡献 .....</b>	<b>27</b>
准备事项 .....	28
问卷和调查 .....	33
利用面谈和中心集体访问 .....	35
观察 .....	36
监控绩效数据 .....	37
行动计划和绩效协议 .....	39
选择适当的方法 .....	41
结论 .....	41
<b>第4章 把人力资源管理项目和计划的影响独立出来 .....</b>	<b>43</b>
第一步：明确其他因素 .....	44
运用对照小组 .....	44
趋势曲线分析 .....	46
参与者估计人力资源管理的影响 .....	48
监督者和管理者估计人力资源管理的影响 .....	51
运用策略 .....	52
结论 .....	52
<b>第5章 人力资源管理成本和数据分析 .....</b>	<b>55</b>



## 目 录

把绩效改进数据转换为货币价值形式 .....	57
成本策略 .....	64
收益-成本比率 .....	67
投资回报率 .....	68
无形的衡量指标 .....	71
结论 .....	72
<b>第 6 章 范例的转换：实施评估中的一些问题 .....</b>	<b>73</b>
领导 .....	74
职责 .....	75
政策和程序 .....	76
人力资源管理人员的准备工作 .....	77
ROI 方案 .....	78
管理层培训 .....	79
监控评估过程和传达评估结果 .....	80
结论 .....	80
<b>第 7 章 前瞻 .....</b>	<b>83</b>
人力资源管理星型图 .....	84
交叉功能式的工作 .....	88
监控——一个合作性方法的效果 .....	89
人力资源管理效果的十大衡量指标 .....	90
明天怎样作出贡献 .....	92
最后一个真理 .....	92
<b>参考文献 .....</b>	<b>93</b>
<b>深入阅读材料 .....</b>	<b>97</b>





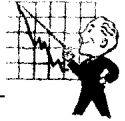
# 第 1 章

## 新视野：人力资源管理

客户、竞争者、员工、技术……所有这一切都处在不断变化之中。客户的需求变得越来越高；竞争者变得更加高效和更有进攻性；技术正在加速发展，它提高了每个人的能力。组织为了在新的市场环境中生存而不断地变革其自身。我们所熟知的传统工作方式似乎已经走到了尽头。<sup>[1]</sup>

一种新的经济格局正在形成，它要求人们运用一种全新的方法来管理人力资本。<sup>[2]</sup>在我们目前所经历的各种变化的条件下，很难想象十年后这个世界将会是什么样的。但有一件事是肯定的：我们取得今天的成功所使用的方法，肯定不适用于将来。





在经济中我们已经不再讨论所谓的人事管理甚至是人力资源管理。现在我们要处理的是人力资本的管理问题……而人力资源正是这一问题的核心。“人是组织中最重要资产”，这不再是老生常谈。人是唯一的富有活力的资产，同时也是组织的源动力。没有人的参与，什么目标都实现不了。人力资源部门的作用就是帮助员工更有效地工作，同时也带来更高的满意程度。这种有效性的要求不是通过一系列的活动来衡量的，它体现在组织最终取得的经济绩效中。

### 价值要求

组织中的每一个单位都会影响组织的经济绩效。每一个单位都要利用一定的资源来提供服务或生产产品。在过去的 20 多年中，管理层设计和试用了各种工序来衡量各参谋部门和直线部门的产出水平。这种方法已被证实是有效和可靠的。应用这种方法，人力资源部门就可以阐明它如何能为实现组织的服务、质量和生产率 (SQP) 目标作出贡献。服务包括提供者与使用者或购买者之间的相互作用。对服务水平的衡量与对产品的衡量不一样，虽然两者的目的都是要满足或超出客户的需求。质量要解决的是一项服务或一件产品中出现错误或缺陷的数量。在 20 世纪 80 年代第一次质量管理的热潮中，质量管理人员把工作完成是否及时也作为他们的一个衡量尺度。生产率一般与成本和产品的产量有关。当然，它也包括一个服务单位的产出水平。最终，以上的 SQP 目标包含了所有经济活动的目标。

由于市场环境要求组织不断地竞争(否则组织就会被淘汰)，因此每个参谋部门和直线部门都必须创造价值。时代的发展越来越要求人力资源管理要摆脱传统观



## 第1章 新视野:人力资源管理

念的束缚,更加以经济绩效为中心。从1991年开始,人力资源管理预算下降了40%,从业人数也缩减了将近25%。<sup>1</sup>越来越多的情况是,人力资源管理工作开始被分配给各直线部门,或是指派给业务中心,或是外包。这是一个非常好的变化(也许有些自相矛盾),它意味着人力资源管理可以用更少的时间进行不能产生价值增值的管理工作,而有更多的时间与直线部门合作来改进整个组织的运作效率。这里的核心问题是,人力资源管理能够迎接这一挑战吗?

### SQP 挑 战

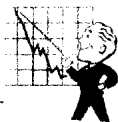
即服务、质量和生产率(SQP)。组织的目标是改进SQP。它们是相互联系、相互依赖的过程和结果。一个组织所作的任何努力都可以归入这三个类别之一。因此,判断任何一个管理方法是否行之有效的标准就是看这种方法是否有助于管理者和员工实现SQP目标。所有关于资源的建议和要求都应从它们将怎样对SQP作出改进的角度进行考虑。

### 人力资源管理参与经济运行

汤姆·华生(Thomas Watson, Sr.)曾帮助IBM成为了世界上最成功的公司之一。他曾说过,做生意就是一场比赛,如果你知道怎么去玩,它就是世界上最伟大的比赛。我们可以利用他的这个比喻来考虑一下怎样用人力资源管理和一个公司来模拟一场体育比赛。场上有众多的运动员。现在,运动员就是公司的管理者和员工。他们正是商业这一相当严肃的比赛的参与者。

参谋部门人员就在更衣室里(在看台的下面),他们





已经作好了上场参赛的准备。他们整装待发，并为比赛拟定了计划。但是如果他们想为本队得分，他们就必须离开舒适又安全的更衣室到赛场上去。一旦上了场，他们就会明白比赛规则以及怎样保持本队的比分。在表 1-1 里我们可以看到，运动员是各个直线部门和参谋部门的成员。

表 1-1 人力资源管理的“赛场”

职能部门	生产率	质量	服务	QWL <sup>①</sup>
<b>运作</b>				
生产	产量	返产率	及时出货	压力
设计	新产品	重新设计	接受	
维护	维修	故障	事故	
采购	采购订单	错误订单	及时到货	
<b>销售/营销</b>				士气
销售	销售额	利润率	客户支持	离职
服务	解决的投诉	产品召回率	解决问题	
市场调查	对市场的反应	数据可用率	留住客户	
广告/公共关系	设计的广告	复制错误	解决反馈	
<b>管理</b>				安全
信息系统	职务成本	再运行	更快的服务	满意
财务	发票	账单错误率	清楚的文件	
计划	即时计划	预期计划	简明的计划	
人力资源管理	雇佣成本	记录错误率	建议阶段	EAPs <sup>②</sup>

① QWL = 工作生活的质量 (quality of work life)

② EAPs = 员工辅助计划 (employee assistance programs)

现在来考虑一下运动员们怎样打比赛。在商业活动中，比赛的得分体现为服务、质量和生产率目标的实现，这些目标可以带来经济上的回报。如果人力资源管理者离开他们安全的类似于更衣室的办公室而走到赛场上去，他们就能参与到比赛中去，与来自生产、销售、营销







部门的运动员并肩战斗,帮助他们实现或超越组织的 SQP 目标。反之,如果他们只是呆在更衣室里等着别人来叫,那么他们实际上根本就没有参与进去,也就不能抱怨自己不受重视或是得不到资金支持了。

### 使人力资源职能与企业协调一致

“我们必须使人力资源职能与战略商业计划协调一致”,这种说法已经是老生常谈了。除了商业计划以外,我们还应该把人力资源职能与什么协调起来?这一要求,或说目标,提出了两个重要问题:

(1) 准确地说,使两者协调一致意味着什么?

(2) 如果我们实现了两者的协调,人力资源管理者有能力对商业计划给予支持吗?

使人力资源职能与战略商业计划协调一致始于理解这一商业计划的目的。一般说来,商业计划的目的是实现一定的利润目标。对于非盈利性组织来说,其商业计划的目的则是完成组织的既定使命。为了叙述上的简便,我们集中讨论以利润作为目标的情况。

一个越来越明显的趋势是用经济附加值(EVA)这一术语来衡量一个公司的盈利能力<sup>[4]</sup>。EVA 的计算公式是:

$$\text{EVA} = \frac{\text{税后营业净利润}}{\text{资本成本}}$$

有一系列的问题可以决定一个公司是否很好地实现了其 EVA 目标。为了理解怎样使人力资源职能与战略商业计划协调一致,我们必须建立一系列的从 EVA 反向追溯到人力资源职能的联系。在这一系列联系的终点,我

