

HR与精益化改进

重新设计人力资源管理流程

[美] 谢丽尔·吉基尔 (Cheryl M. Jekiel) ◎ 著

赵磊 任艺 ◎ 译

LEAN HUMAN RESOURCES

精益化
改进

将人力资源管理目标与企业经营目标完美匹配
使人力资源管理工作跨越传统方式实现精益化

Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement

人力资源部 作为企业的战略业务伙伴，要发展新职能，创造高价值

人力资源从业者 应积极参与经营活动，不断优化实践工作，构建持续改进的企业文化



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人力资源管理创新丛书

HR与 精益化改进

重新设计人力资源管理流程

[美] 谢丽尔·吉基尔 (Cheryl M. Jekiel) 著

赵磊 任艺 译

LEAN
HUMAN
RESOURCES

Redesigning HR Processes for
a Culture of Continuous Improvement

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

HR与精益化改进 : 重新设计人力资源管理流程 /
(美) 谢丽尔·吉基尔 (Cheryl M. Jekiel) 著 ; 赵磊,
任艺译. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2019.7
(人力资源管理创新丛书)
ISBN 978-7-115-51235-2

I. ①H… II. ①谢… ②赵… ③任… III. ①人力资
源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第085659号

内 容 简 介

随着人性化的社会发展观的确立,以人为本的管理理念已经成为人力资源管理的核心理念。过去,人力资源部常常被企业管理者视作辅助支持性部门,人力资源部何时才能拥有足够的影响力,帮助企业获得更大的成功呢?

人力资源精益化管理是一套战略性的方法,它可以帮助企业强化人力资源部的作用,支持企业文化改进及人力资源管理流程改进,通过减少员工能力的浪费,提高企业收益和客户满意度。本书讲述了人力资源部通过重新设计人力资源管理流程来创造更多的价值,为企业管理者 and 人力资源从业人员提供了一个最大限度挖掘员工潜力的解决方案。作者凭借自身在人力资源管理领域 20 多年的工作经验告诉读者,与人相关的管理方法必须通过改变能够让员工充分发挥能力的企业文化来实现,并强调了如今的人力资源部应该像服务客户一样为企业员工服务。

本书适合企业管理者、人力资源从业人员、运营经理和精益管理的实践者阅读。

◆ 著 [美] 谢丽尔·吉基尔 (Cheryl M. Jekiel)

译 赵 磊 任 艺

责任编辑 刘 盈

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市君旺印务有限公司印刷

◆ 开本 : 700×1000 1/16

印张 : 18

2019年7月第1版

字数 : 200千字

2019年7月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字 : 01-2016-2694号

定 价 : 69.00 元

读者服务热线 : (010) 81055656 印装质量热线 : (010) 81055316

反盗版热线 : (010) 81055315

广告经营许可证 : 京东工商广登字 20170147号

英文版序

从某个角度来看，本书其实是在讲一种方法论。那些想通过人力资源部的支持来实现理想的文化变革，进而改善经营成果的公司，可以从这本书中找到实施方法。关键问题是，很多企业并没有将人力资源部纳入经营改善工作中，导致员工无法最大限度地发挥自身能力。要知道，使员工能力得到最大程度的发挥是企业获得更大收益、生产更优质产品、提供更优质服务的最佳方式之一。在当前的全球化经济背景下，如何最大限度地发挥员工能力对企业的存亡有着至关重要的意义。

近几十年来，学者们尝试着从不同的角度依据流程优化、持续改进或精益改进等理论研究如何提高员工绩效。为什么这些研究成果在企业实践中的成效总是不尽如人意呢？这是因为大部分希望改革的企业管理者没有意识到还需要进行文化的变革。即使是那些已经意识到要进行文化变革的企业，它们在文化变革方面投入了大量的人才，也以失败而告终。究其原因，是因为企业未能有效发挥人力资源部的作用，使上述问题被进一步放大。除此之外，未能充分利用人力资源部的职能，以及与人力资源管理相关的系统，也是企业在精益改进或经营改善活动中失败的关键原因。

本书能帮助哪些人

虽然本书作者假定读者对持续改进或精益改进有一定的了解，但是不了解这些内容的读者也可以从本书中获得巨大帮助。也就是说，只要读者希望了解人力资源部应该如何帮助企业提升员工的工作能力，就可以从本书中受益。本书的读者包括以下几类。

人力资源管理者 and 从业者 许多企业都在追求持续改进和打造精益文化。人力资源从业者能从本书中了解到，在精益改进中人力资源部要扮演什么样的角色，如何制定具体方案。另外，对于那些将人力资源部定位成业务伙伴的企业，它们的从业人员能从本书中学到许多理念，更加清楚如何发挥人力资源部作为业务伙伴的作用。

公司老板、CEO 或总经理 本书也适合那些希望在人力资源管理工作方面拓展视野的人阅读。追求精益文化或持续改进的公司管理层会发现，本书能够帮助其了解如何使人力资源管理工作发挥最大价值，以及如何打造能够持续改进的企业文化。

运营主管和经理 运营就是持续追求成果优化的过程。有人认为这个概念是流程改进的范畴，不是精益文化的内容。事实上，公司的运营主管和经理们在帮助企业实现目标、创造价值的过程中，也在不断提高其对人力资源工作的期望。因此，这是一个新的时代，运营人员需要将人力资源与运营工作视为密不可分的一个整体。

精益管理的实践者 对于那些在企业外部或内部的咨询岗位上工作的人员来说，他们的工作就是全身心地进行职能优化。我发现其中大多数人都

非常了解人力资源工作的潜在价值，但是他们会因为人力资源工作不受重视、不被纳入改革流程中而感到无奈。本书可能会帮助这些人深入了解如何发挥人力资源工作的作用，以及在企业中阻碍人力资源工作发挥价值的原因。最重要的是，本书列出了将人力资源工作排除在改革流程之外的真正风险。

为什么你应该尽快阅读本书

我曾与一家大型公司的高层领导有过一次深入交流，这家公司是率先推行质量改进文化的标杆单位，并致力于推广精益原则，正是这次谈话促使我花费了一年的时间来完成本书。这家公司向很多公司介绍过成功的经验，即创造基于“精益原则”的企业文化。在谈话过程中，我恰好与这家公司负责运营的两位高层领导有所交流，我问他们：“在贵公司主动变革和文化改进的过程中，人力资源部是怎样发挥作用的？”让我惊讶的是，他们面面相觑，仿佛我提出了一个奇怪的问题。他们几乎同时耸了耸肩说，人力资源部是他们团队想要避开的一个部门。在那之前，我已经听到过太多类似的答案了。但是，如果连这样一家公司的高层领导都认为人力资源部的的工作是累赘而不是助力，那么我认为我有必要对人力资源工作的作用做出更加清晰的说明。

我很高兴地发现，很多公司管理者都在思考挖掘员工潜能的新方法，如探索如何更好地调动员工的积极性，以及如何使员工在解决问题方面变得更加优秀。然而事实上，人力资源工作在引领企业实现目标方面仍然处于不受重视的地位，这也使我产生了促进企业管理者提升对人力资源工作的

关注度的想法。

当人力资源部在企业中处于次要地位时，企业文化变革或人才优化配置是不可能实现的。我在本书的开头讲解了为什么人力资源部常常是一家企业中最薄弱的部门，继而提出了强化人力资源部的一系列方法。这些方法可以实现文化变革、优化人才配置，也就是我们所说的人力资源精益化。

人力资源的精益化管理是一套战略性的方法，可以帮助企业强化人力资源部的作用，支持文化改进以及人力资源流程改进，通过减少员工才能的浪费，提高公司收益和客户满意度。一旦人力资源部对自己的角色有了更加清晰的认识，并通过提高能力发挥自身价值，便能够建立并维持符合战略目标的企业文化。专业能力较强的人力资源从业人员还能够重新设计可以挖掘员工潜能的工作职能和工作方法，并利用这些能力开展工作。

企业、精益和人力资源工作的背景

我在 16 岁时，就认定人力资源工作是我梦想从事的工作领域。我的老板手里拥有一家专注于职业生涯规划的公司。从那时起，我就被这份致力于研究心理和商业之间联系的职业深深地吸引了。为了实现这个目标，我曾从事过好几份工作，首先是退休计划分析师，其后是养老金顾问，这使我作为退休计划经理真正踏入了人力资源部。

幸运的是，在一家推行流程改进计划的企业里，我获得了第一份真正意义上的人力资源工作。在工作期间，我积累了如何减少员工工作失误和帮助企业降低浪费的经验，这使我对生活和工作的看法发生了永久性的改变。例如，我在犯错误时，我的经理会一直问我：“你怎么保证下次不犯同样的

错误？”刚开始的时候，这个问题听起来有些冷酷无情，但渐渐地，我便有所领悟：“经理并不是就这个错误针对我，而是让我思考为了避免问题再次发生，必须要做出怎样的改变。”直到现在，这种观念和做法仍然值得我们深思与借鉴。

在降低浪费方面，我收获的重要经验就是，我发现部门中的某个岗位完全没有必要存在。当我们按照流程逐步检查工作时，我发现在档案整理这个岗位上的每一份文件都在其他位置有备份，而且我们很少调阅这些案卷，那么我们为什么需要一个全职人员来做这些整理归档的工作呢？由此我开始猜想人们是否会在不经意间将自己的时间和精力浪费在不必要的工作上。这些经验教训促使我在流程改进方面开始重视人力资源工作的重要作用。

然而，人力资源工作在公司中的地位立刻使我产生了挫败感。并不是说企业歧视人力资源工作，而是人力资源部的职能根本没有体现在战略规划中，在改革工作中也仅仅处于不起眼的辅助地位。我不明白人们为什么总是看不到人力资源工作在达成目标的过程中发挥的重要作用，为什么就连整天与员工打交道的部门管理者也不考虑应该怎样挖掘员工的潜在价值呢？

在接下来的15年中，我学习了大量关于流程、工作角色拓展、团队管理、避免浪费以及解决问题的知识。通过学习标杆和借助外界的帮助，我们使用交叉训练和一专多能的方法，构建了用更少的员工生产更多更优质产品的技术方案。这一方案的实施，要求员工具备团队协作能力，并掌握产品质量标准方面的知识。然而，当时的管理者认为一些员工态度恶劣，不愿意尝试新方法或不想与其他人搞好关系，所以不愿尝试改革。那时我

就发现，真正的改革推动者要有足够的勇气和担当，即使孤身一人也敢于与众不同。

真正让我的职业生涯发生质的飞跃的一件事是我成为了一家中型企业的首席运营官，这使我从单一的人力资源管理者变成了企业的管理者。我之所以能走到这一步，正是因为当我身为人力资源管理者时，坚持将精益项目作为我的工作的关键要素。大部分人力资源从业者很少踏入综合管理领域，其主要原因往往是由于他们的业务技能不够精湛，对企业的贡献不够。

后来，我加入了卓越制造协会（Association of Manufacturing Excellence），它的成员来自各个企业，大家通过旅行和研讨会的形式，分享最佳实践经验。我在访问其他企业，和企业管理者讨论学习的过程中学到了很多知识，包括哪些实践能够在企业中落地的知识。虽然许多协会成员所在的行业与我所在的行业有着极大的不同，但是如何发掘员工潜能是可以相互借鉴和转化的。

在以下这两个原则的影响下，我对人力资源工作有了全新的看法：首先，人力资源工作的作用是辅助支持性的，很容易被当作影响公司利润的“拖油瓶”；其次，人力资源工作需要带来足够的价值，才能使企业各部门在必要时认可并支持人力资源部的工作。

将辅助支持性的职能部门视为“拖油瓶”的想法也存在于某世界级的制造公司，该公司将各部门的职能简单划分为生产和销售两种，不属于这两者的部门必须不断压缩工作成本。因此，受到最多审查和人员费用控制的就是财务和人力资源这类支持性职能部门。因为这些部门既不能生产也无法销售，所以它们必须想办法转型，为企业创造更多的价值。

除了思考如何避免人力资源部成为企业的“拖油瓶”这一问题外，我发现人力资源部还需要提升客户（即企业的内部员工）对人力资源工作价值的认知。当然，人力资源工作确实需要帮助企业增加收益或减少成本，这一点不论在以前还是现在，同样适用。

本书的结构

本书分为六个部分，这六个部分共同为员工管理方面的工作项目、政策和实践等奠定了基础，可以帮助员工创造更多的价值。本书的核心在于帮助企业管理者深入理解工作环境是如何限制员工发挥潜能的，以及怎样才能制定出使员工充分发挥能力的策略。

第一部分回顾了大部分企业浪费员工能力的现状。第一章重点讲述了企业忽视员工能力被浪费这一问题，并论述了解决这一问题可以实现对企业经营的全面优化。第二章清晰地阐述了以下观点：精益改革为何需要企业文化的变革；人力资源工作角色的缺失为什么会导导致各项改革工作的失败，以及人力资源部在改革项目中应充分发挥哪些方面的价值。

第二部分首先为企业提供了一个看待人力资源部的新视角，即将它看作业务伙伴，并为员工提供卓越的客户服务。随后，描述了为了达到上述目标所需的专业技能。第三章主要讲述的是，受传统职能的影响，人力资源部的职能总是围绕行政管理、员工关系及监管职能开展的，人力资源工作在传统改进工作中仅负责后台支持性工作。第四章展现了将人力资源部视为业务伙伴的新视角。第五章介绍了人力资源从业人员如何应用精益方法来提高专业技能，更重要的是如何实现人力资源工作精益化，以节省出

更多的时间和资源使人力资源部发挥业务伙伴的作用。第六章讨论了人力资源工作如何帮助公司更好地实施战略，并使人力资源工作与“以人为本、开发潜能”的战略和文化保持一致。由于人们对“人力资源部能够提供有力支持来发掘员工的能力”这一观点一直抱有偏见，所以这一章还对比了传统的企业与追求精益化的企业在这方面的不同策略。

第三部分首先解释了员工能力、流程合理性、员工参与度是如何支持企业实现战略的。在这一部分中，我们从企业文化出发（企业文化包含价值、政策、实践和态度等方面），说明了通过影响员工行为来实现战略的必要性。第七章追溯了“文化”的概念，讲述了那些致力于优化运营方式的企业追求的精益文化的特征。第八章为人力资源部提供了明确的工具和方法。当企业需要通过文化来改善经营成果时，人力资源部通过这些工具可以支持文化改革。第九章介绍了不同企业中的人们对企业文化的不同态度，包括支持、否定或中立，并强调了成功的企业文化一定要与企业特点相匹配。第十章提供了衡量改革是否有成效的方法，包括员工调查、客户调查和文化调查等。

第四部分为企业如何对传统人力资源工作模块进行再设计规划了路径，使其为企业提供更多的价值。第十一章提到了工作角色，这一章描述了企业如何通过培养员工与工作改进相关的工作能力或技能，进而拓展员工可胜任的工作范围，以更好地挖掘员工潜能。第十二章介绍了建立新型工作说明书（实现工作职责文档化）的基础，这一基础同时也可以为很多管理工作提供标准化的工作模式。

第五部分主要提供了调整人力资源流程的策略。在第四部分将工作设计

和工作说明记录完善之后，第十三章将设计的重心放到了人力资源基本工作模块上，说明如何将各项管理工作进行再设计以使员工能力得到最大限度的发挥。第十四章为第十三章中所讲述的战略实施提供了一个五年计划，进而确保企业能科学地计划、正确地实施变革，并高效地运营。

第六部分是专门为企业的首席执行官设计的。人力资源精益化的一个重要观点是，人力资源部在职能上的缺失，不仅仅是由于人力资源从业人员的自我定位不清，还与企业的高层管理者如何看待人力资源职能有关。因此，本书的最后一部分内容对首席执行官在开展一些工作改革中要扮演的角色进行了阐述。第十五章对如何采用精益化方法营造一个高激励性的工作环境提出了愿景。一个高激励性的团队一定能够比一个不肯投入精力的团队取得更多的成就。因此，如果一家企业里的员工只是单纯地打卡或混时间，那么这些概念就能够帮助这样的企业发现人文精神的潜力，并提供持续提升员工能力的方法，直至员工能为企业的利益做出最大贡献。

使用本书

本书为提升人力资源工作的贡献，实现高效的企业文化，以及重新设计基本的人力资源流程和模块提供了一系列策略、技术和方法。为了在执行方面指导和启发企业，每一章后都有一个小结，其中重点列出了该章的关键思想、战略问题和行为步骤。其中：

- 重点列出的内容是为了强化理解而对概念进行的简明扼要的复述；
- 战略问题为思考和讨论后续行为提供了材料；

■ 行动步骤对利用本章的概念来推动企业变革提供了指导。

通过写作本书，我真正理解了人力资源工作包括精益文化和经营改善两部分的内容。我希望读者不仅可以看到原先没有充分发挥人力资源职能而失去的机会，而且能够充分意识到企业以往对员工能力的浪费有多么严重。希望读者能够响应我们的号召并采取行动，真正做出变革，使员工可以将自己的能力更多地投入到工作中。在你准备阅读本书时，请先问问自己这个问题：

如果你使人力资源部成为企业中最有效的部门之一，并挖掘了员工才能，你的企业将会发生怎样的改变？

目录

第一部分

 问题：太多公司管理者意识不到员工能力存在浪费

第一章 员工能力的浪费 / 3

问题的根源：为什么我们看不见员工能力的浪费 / 4

解决方法：发掘员工七个方面的潜能 / 9

结论：员工能力的浪费是文化变革失败的必然结果 / 16

小结 / 17

第二章 企业的精益改进工作为何常常失败 / 21

精益改进工作失败后的惯用借口 / 21

精益改进工作失败的真正原因 / 23

人力资源部在成功的精益改进中的关键角色 / 28

人力资源部在企业中的新角色 / 30

如何使人力资源部成为支持文化改革的关键 / 31

小结 / 31

第二部分

将人力资源部视为业务伙伴

第三章 将人力资源部置于幕后会带来经营问题 / 39

人力资源部的传统定位如何导致了今天的问题 / 40

对员工的认知和态度存在问题 / 43

人力资源部专业能力不足，无法解决问题 / 45

小结 / 49

第四章 人力资源工作的新视角 / 53

员工的新认知对人力资源工作的影响 / 54

新需求推动了更多人力资源专业技能的发展 / 56

人力资源部需要扮演新的角色 / 65

如何发展你需要的新技能 / 66

评估人力资源专业技能 / 69

小结 / 70

第五章 以改进人力资源流程为起点，为企业提供更好的服务 / 76

改进人力资源管理实践的三大好处 / 77

人力资源改进工作的概述 / 80

第1步：评估人力资源工作改进的机会 / 81

第2步：将你的发现按优先级排序 / 89

第3步：执行你的行动计划 / 90

第4步：评估和优化你的计划 / 92

小结 / 93

第六章 通过强有力的人才战略获得成功 / 96

传统经营战略与精益 / 持续改进经营战略的比较 / 98

人力资源工作对经营战略的支持 / 101

小结 / 104

第三部分

人力资源工作如何影响和改变工作文化

第七章 改变员工态度和日常行为 / 111

文化在企业获得成功中的作用 / 111

持续改进文化的关键概念 / 115

小结 / 122

第八章 关于推行人力资源精益文化的方法 / 127

设计文化的总体方法 / 127

为推行文化制订个性化的计划 / 129

人力资源部在文化目标下的重要作用 / 129

人力资源工作有助于区分不同类型员工对文化的影响 / 131

小结 / 135

第九章 政策、传达方式和庆祝活动都需要反映企业的价值观 / 138

对照精益原则，评价你的企业政策 / 139

通过其他途径来传达政策 / 143

小结 / 148

第十章 能否量化工作态度 / 151

通过问卷调查来评估员工态度并建立联系 / 152

调查流程 / 160

小结 / 163

第四部分

重新设计角色，取得更好成果

第十一章 优化每项工作 / 169

将持续改进融入工作 / 169

1 级胜任力：每个人都积极地推动持续改进 / 172

2 级胜任力：成败通常与领导者有关 / 179

3 级胜任力：每个职能需要什么改变 / 188

4 级胜任力：为每项工作创建黄金标准 / 190

小结 / 193