

中华财务 博略现代管理文库

64

位管理大师
纵论HR的
今天与未来

[美] 迈克尔·洛赛 (Michael Losey)
苏·麦辛吉 (Sue Meisinger)
达夫·尤里奇 (Dave Ulrich) 编著
傅继军 董丽平 译

64 Thought Leaders Explore
the Critical HR Issues of
Today and Tomorrow

人力资源

管理的

未来

The Future of
Human Resource
Management



高等教育出版社

中华财务 博略现代管理文库

64

位管理大师
纵论HR的
今天与未来

[美] 迈克尔·洛赛 (Michael Losey)
苏·麦辛吉 (Sue Meisinger)
达夫·尤里奇 (Dave Ulrich) 编著
傅继军 董丽平 译

64 Thought Leaders Explore
the Critical HR Issues of
Today and Tomorrow

人力资源 管理的 未来

The Future of Human Resource Management



高等教育出版社

图字: 01 - 2005 - 3516

The Future of Human Resource Management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow, by Michael Losey, Sue Misinger, and Dave Ulrich

Copyright © 2005 by Michael Losey, Sue Meisinger, and Dave Ulrich

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理的未来/(美)洛赛(Losey, M.), (美)麦辛吉(Meisinger, S.), (美)尤里奇(Ulrich, D.)编著; 傅继军, 董丽平译. —北京: 高等教育出版社, 2006.2

书名原文: The Future of Human Resource Management
ISBN 7 - 04 - 018851 - 1

I. 人... II. ①洛...②麦...③尤...④傅...⑤董...
III. 劳动力资源 - 资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 160691 号

策划编辑 王飞龙 责任编辑 丁鹤龄 责任印制 孔 源

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京铭成印刷有限公司

开 本 720 × 1000 1/16
印 张 27
字 数 345 000

购书热线 010 - 58581118
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2006 年 2 月第 1 版
印 次 2006 年 2 月第 1 次印刷
定 价 48.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 18851 - 00

《中华财务·博略现代管理丛书》总序

/魏礼群

中华财务会计咨询有限公司完成的系列译著以及相关的计划，这是他们根据自己为国有企业提供管理咨询服务的工作实践，根据自己学习国际企业先进管理知识和方法的体会，做出的对现代企业管理理论和实践具有启迪作用的一件事。

在邓小平理论和“三个代表”重要思想的指导下，在中国共产党的坚强领导下，我们已经走过了二十多年改革开放的风雨历程。我们确立了建立社会主义市场经济的改革目标，确立了全面协调可持续发展的现代化建设战略。在这一过程中，中国国有企业的成长在很大程度上起着决定性作用。这里所说的成长，不仅是通常意义上的经济规模、技术水平以及市场竞争能力，更重要的还在于我们的国有企业能够建立起有持续创造力的管理变革能力。

随着中国市场化改革进程的深入，以及加入 WTO 后的国际化竞争环境，中国国有企业面临着越来越复杂的局面和越来越巨大的挑战。理论界在讨论国有企业成长过程中所面临的难点时，比较集中于所有者缺位、产权关系不明晰、政府职能转变不到位、市场体系不完善，以及国有企业由计划经济转型背负着沉重的社会包袱等问题。这些确实是我们

在深化改革过程中需要很好解决的问题。但是，我们应认真思考这样的问题，即都是处于同样的经济体制和经济环境，为什么有些国有企业能够在改革开放的大潮中成为成功者，在国民经济发展过程中起到了重要作用；而有些国有企业在市场经济环境中则由盛转衰、举步维艰？我认为根本原因在于国有企业能否在改革开放的过程中建立起有持续创造力的管理变革能力。

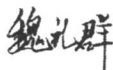
发展社会主义市场经济的核心问题之一，是解决资源有效配置的问题。在微观经济层面，作为社会生产力基本单元的企业，需要以形成核心竞争优势为目标，通过有效的管理来合理配置资源。随着企业规模、技术水平、竞争环境的变化，国有企业的变革管理对于核心竞争优势的形成正发挥着越来越重要的作用。

为了适应发展社会主义市场经济和发展开放型经济的需要，政府必须转变职能。在这方面我们已经做出了巨大的努力，取得了明显的进展。中国通过艰苦谈判加入了WTO，这在很大程度上说明了国际社会对中国社会主义市场经济的认可。新的形势需要国有企业的管理者具有不同寻常的智慧，不同寻常的思维，不同寻常的勇气，不同寻常的毅力，以自己的管理实践探索中国国有企业壮大的成功之路。

在经济全球化、信息全球化的时代，企业管理已成为一门系统、严谨的科学。随着对外开放的扩大，众多跨国公司投资中国，这些公司不仅给我们带来了先进的技术，也给我们带来了先进的管理理念和方法。一些知名的国际管理咨询公司进入中国，以咨询商身份向中国企业提供具有国际水准的管理咨询服务，使中国企业家学习和借鉴了国际成功企业的管理策略和方法。然而，企业管理不同于单纯的科学技术，它在各个层面深刻地体现着企业所面临的社会政治经济背景。我们需要在学习借鉴国际先进管理理论和方法的基础上，探索中国企业尤其是国有企业实现管理变革的成功之路。

随着改革开放不断深化，中国企业在管理变革方面的动力越来越大，他们在积极寻求专业管理咨询机构的支持和帮助，中国咨询业规模

的快速成长就是一个很好的佐证。据我所知，中华财务会计咨询有限公司是中国本土咨询机构中比较活跃的成员之一，在为若干国有特大型企业提供管理咨询服务方面树立了良好的口碑。我希望他们将协助国有企业实现管理变革作为公司的长期战略业务，在这一过程中不断实现自己的管理创新，成为优秀的学习型组织，追踪学习国际先进的企业管理理论和方法，结合中国国情和改革开放进程，为国有企业提供具有国际专业水准的管理咨询服务。在学习和咨询服务过程中，认真进行知识和经验的积累，为更多的国有企业提供可共享、可借鉴的管理变革实践。他们翻译出版最新的国际企业管理知识和方法，并积极整理总结国有企业实现管理变革的成功实践案例，确实是很有意义的一项工作。



国务院研究室主任

写在《中华财务·博略现代管理文库》出版前的话

/傅继军

中华财务会计咨询有限公司成立于1982年，伴随着中国改革开放的风雨历程，它的成长承载了它所在行业的诸多挑战、辉煌和荣誉。上世纪80年代初，当外国石油公司进入中国海域合作开采石油时，它为这些合作公司提供了独立审计服务；当德国大众和美国麦道与中国企业合作生产桑塔纳汽车和麦道飞机时，它为这两大全国瞩目的项目提供了经济可行性分析。当安达信、毕马威、安永等国际六大会计公司经批准在中国分别设立中外合作的会计师事务所时，其中有三家由它派出了中方合作代表。当中国政府积极推进证券市场建设时，它的高层专业人士被选调出任中国证监会的首任首席会计师。在国有企业实施资产重组、进入国际资本市场的过程中，它累计为其中约30%的企业提供了资产评估的专业服务，创造了国有企业资产重组的诸多第一案例。

以上这些既是荣誉也是压力。当它在2000年完成了革命性的“脱钩改制”后，作为公司新的管理决策者，我和我的同事们思考着公司发展战略的现实问题——面对中国改革开放的不断深化，面对中国企业、

尤其是我们长期服务的国有企业，我们应在哪些领域为它们的发展提供和创造更大价值的专业服务？

我们认为，中国的国有企业在各个层面深受计划经济的影响，深受政府职能转变未能到位的影响。面对中国市场化改革的深入，面对加入WTO后的国际化竞争环境，国际大公司的进入、中外合资企业的建立、国际大咨询公司的进入，给中国企业带来的不仅是技术、市场和产业规模，更在管理理念和管理方式上给中国企业带来了巨大的冲击。中国企业、尤其是国有企业迫切需要持续推进管理变革和管理创新。我们认识到，企业体制变革、重组、进入资本市场，仅是中国企业奠定市场经济角色的前奏曲，它们将不可避免地面对深层次的、更具挑战的管理变革。为此，中国企业将对管理咨询专业服务提出持续增长的、不断深化的迫切需求。

顺应中国市场化改革进程，响应中国企业日益增长的管理变革需求，我们将为中国企业提供管理咨询服务定位为公司新的战略业务。得益于我们的学习能力，得益于我们对中国国情的深刻体会，得益于我们与国有企业的长期合作和互相信任，近几年我们在管理咨询业务的发展取得了良好的增长势头，我们为若干国有特大型企业集团提供了管控模式、业务整合、组织重组、流程再造、财务管理、人力资源、管理信息系统等方面的咨询服务，为它们的管理变革提供了体现中国国情、富有价值的管理变革方案和实施策略。

在经济全球化的今天，企业管理已经成为一门严谨系统的科学，当战略、组织、行为、流程、协同、营销、信息、控制、激励等基本概念已经构成中国企业管理的基本要素时，意味着中国企业正在为培育核心竞争能力、成为市场的成功者付出艰苦的努力。我们作为提供管理咨询的专业服务商，学习、追踪国际先进的企业管理理论和方法，不仅是为中国企业提供具有国际专业水准的咨询服务所必须，也是我们自己实现管理创新、成为持续成长的学习型组织所必须。正是基于这样的考虑，我们尤为关注公司的知识学习和知识积累，关注如何将我们在管理咨询

实践中感受到的问题用最为清晰、最为简洁的方法传输给企业领导人。编写出版《中华财务·博略现代管理文库》是我们实现知识学习和知识传输的方式之一。

在丛书的结构设计上，我们考虑了三方面内容：一是以企业领导者为主要阅读对象，介绍国际先进的企业管理理念、管理方法；二是就国有企业最为关心的管理问题，与我们的国外合作学术机构共同设计研究纲要，编写国际相关企业针对具体管理实践的比较案例；三是就我们为中国企业提供的管理咨询服务，编写实践案例。我们希望通过这样的工作，能够帮助国有企业，也促进我们自己实现持续学习、知识共享和实践借鉴。

中国的改革开放是人类社会发展历史中的伟大实践，我们为置身于这样的时代而自豪。中国企业的管理变革是这一伟大实践中最为精彩的篇章之一，我们希望我们的工作能够为中国企业创造更大的价值，成为这一精彩篇章中的闪亮一笔。

傅红军

总经理

中华财务会计咨询有限公司

博略现代咨询（北京）有限公司

推荐序一

/杨杜

这本《人力资源管理的未来》，集成了国外诸多知名企业管理者和学院教授的最新研究成果。本书的特点是既有广泛的涉猎，又有深入的探讨；既有实践的总结，又有理论的提炼；既有宏观的展望，又有微观的分析；既有未来的预测，又有历史的回顾。一遍读下来，虽文字较多有些难处，涵盖面较广有些杂陈，但还是能得到很多启发和参考的。

当然，我们所面临的内外部环境和人力资源管理问题，都与西方企业有着明显的差异，所以，对人力资源管理的未来趋势，我们必须有自己的思考，在解决现实问题方面，我们必须找到自己的答案。并通过不断的努力，逐步建立起现代人力资源管理体系。毋庸赘言，这将是一个长期的过程。

德鲁克说：“归根到底，管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”作为管理的“旁观者”的德鲁克刚刚离我们远去了，纵观德鲁克的人生和成就，我更愿意称他为“知者”而非“行者”，但他和那些亲身实践管理的“行者”企业家们共同为我们留下了有关管理的精神财富。实际上，管理的进步是一个由行到知、由知又到行的循环过程。可喜的是，

在本书的作者中，有很多是来自大型企业集团一线的人力资源管理者，以及长期跟踪研究企业的行动型学者。由行到知，由实践到理论，这些来自于企业实践又经过深刻思考的观点，对于我们的学习和研究，提供了有价值的参考。借鉴他们的“知”，转化为我们的“行”，中国企业的人力资源管理就会再进一步。

通览本书，走眼观话，其中有些观点横竖都对，是为两难困境，令人思考，不妨列举几条与诸君共考。

一、目标管理还是情感管理

在第2章詹姆斯·G. 克劳逊和道格拉斯·S. 纽柏说：订立目标是过去200年间的主要管理方法，但目标的实现有耗尽干劲的趋势。显而易见的是，情感影响绩效。笛卡尔的错误就在于当他建立科学方法和理性分析的时候没有分辨出这一根本事实。如果目标配合了人的情感管理，那它就具备推动力；但是，如果存在过多目标，那可能无法鼓起员工干劲，反而会导致其干劲的耗尽。

但是，想必没有人会否定目标管理。所以他们又说，尽管在一个由外及内的目标导向的体系中工作的雇员行为会足够好，但如果你不能激发出基于个人选择的由内及外的干劲，你仍无法得到顶级优秀的绩效表现。他们的观点似乎是推崇“目标管理+情感管理”，以便使满意解的“足够好”提升到“顶级优秀”。足够好与顶级优秀的区别在于义务和选择的差别。当我们选择做某事时，我们有更多的动力。当我们必须做某事时，即使我们自己订立目标，我们的动力还是可能下降。管理者的两难困境是要知道，如何分辨由外及内的目标取向在何时变得很强，从而抑制了由内及外的选择驱推力。

我们的看法是“以目标管理为主，以情感管理为辅”的原则来解决这一两难。

二、员工满意为本还是顾客满意为本

在第4章，科尔曼·彼得森所推崇的沃尔玛公司山姆·沃尔顿的经营哲学是以把消费者置于首要战略上为基础的。他相信只要将消费者的需求放在首位，企业的合伙人、股东、社团以及其他投资者的利益也能得到保证。以此我们可以推论，山姆·沃尔顿应该是把顾客满意度放在首位的，进而推论只有有了顾客满意度，才会有员工等各方的满意度。这种观点应该符合我们在很多地方看到的说法。

但在第12章，维尼·F. 卡西欧列举了思科的例子，阐明的是另一个观点，即有了员工满意度，才有顾客满意度，而顾客满意度的提高，会带来长期的收益和增长。

两种说法在因果关系假设上有所不同，但员工满意和顾客满意在现实中似乎不是完全一致的。有了员工满意不一定都能尽心尽力地达到顾客满意，有了顾客满意企业也不一定都能让员工满意。说到底，这里依然有一个以员工满意为本，还是以顾客满意为本的两难困境。这就是企业价值观定位问题了。

三、相互投资的雇佣关系还是准契约式雇佣关系

第5章安妮·S. 徐和乔舒亚·B. 吴探讨了所谓新型的雇佣关系，即雇员通过工作业绩回报雇主而不需要对组织做出坚定的承诺。雇主与雇员之间的关系不再是一个长期的拥有忠诚和认同的关系，而是一种类似合同的经济交换。但他们认为，还是相互投资这种较古老但较明智的方法更有效。相互投资是建立在激励——贡献结构基础上的一种雇佣关系。其“目的是通过对雇员做出高水平投资（高激励），同时雇员付出相应的高回报从而引发雇员们更好的员工行为以及对公司的更强烈的认同感。公司努力与自己的员工发展一种长期的、彻底开放的关系。在这种雇佣方式下，

公司期望雇员对公司做出更多的贡献而不是仅仅做好自己的工作。”

这种理念其实和所谓日本式经营较为相似。通过终身雇佣，年功序列，企业内训，内部升迁，团队考评等手段建立企业与员工间相互忠诚、信任及强调长期关系。

但大家都知道，这种理念和机制较适用于成长性经济体和成长性企业，一旦成长停止或衰退，则成为极大的负担。日本的经营模式走向衰微的原因之一就在于此。也就是说，当彼此都认为不该投资的时候，所谓相互投资的雇佣关系就失去生命力了。因此，准契约式的雇佣关系在一定前提下（不成长或负成长）反而有着更大的生命力。形成较为短期的、契约的、简单的利益交换关系，有利于企业和员工在这一时期淡化依附，多一点打工意识，少一点主人翁意识，各寻生路。可以说，没有任何一种机制或理念可以匹配企业或经济成长的所有阶段。

四、文化管理中心还是制度管理中心

在第 11 章布鲁斯·J. 阿维奥利奥介绍说：在最近 SHRM 基金会与盖洛普调查组织联合完成的一项研究结果显示，在全球评选出的 100 位最杰出的 HR 管理者中，大部分都认为自己是“管理者”而不是综合领导者，并且在很多情形下，例如在会议中，他们都不愿意“成为主导”。另外，这些 HR 管理者不认为自己的职责是提供新理念、新想法或新的视角，不是推行价值和观念，而是要解决战略性问题，是维护规则和程序。

但是，在第 30 章雅克·菲兹一恩兹则认为：HR 扮演着文化管理者的角色。文化管理的一个重要部分就是雇佣“适合”的人。HR 的作用不仅仅是帮助企业挑选人才，更是挑选那些有可能在文化环境中取得长期成功的候选人。作为一个企业文化的管理者，HR 从业者发现他们自己已经成为了文化中心，我们可以让员工接受各种类型的培训，但是当他们重新回到企业文化中时，他们必须可以应用这些新的知识和技能。HR 管理者将毫无疑问地成为公司文化的管理者。如果 HR 真的想

成为影响公司行为的合伙人，那就最好从管理企业文化开始。

杰出 HR 管理者的自我认知和研究者的观点之间存在如此大的差异，让人吃惊。可见我们对 HR 管理的本质认识还需继续深入。

五、按理论分阶段还是按实践分阶段

在第 11 章，布鲁斯·J. 阿维奥利奥把过去的 100 年来 HR 理论发展分为了 6 个阶段。“阶段 1：大工业化生产时代，‘组织’观念初步形成，其目的是为了使人们能够更有效的操作机械设备，生产更多的产品；阶段 2：开始关注个人因素，为特定的工作选择适合的人选，并为之设计长期的职业发展通路；阶段 3：各种劳动用工法律、制度等条文大量出台；劳动力大军逐渐分化出不同特点，管理者们必须量材而用；阶段 4：劳动力在目标、观点以及价值观等方面的融合问题逐渐凸显出来。组织特征和多元融合时代开始；阶段 5：由一人决策型组织向分散授权型组织转化的时代；诸如管理权、自我管理、变革管理，以及及时决策等理论开始被采用；阶段 6：这是组织进行战略化融合的时代，这一融合指明了如何跨越地理界线，在全球范围内将不同的市场资源以及 HR 相联系，建立战略化联盟”。而且，他认为我们现在正处于第 5 个阶段。

但在第 12 章，维尼·F. 卡西欧则认为：HR 管理的演变经历了（1）20 世纪 60 年代中期的文档管理时期；（2）1964 年人权运动之后不久的以命令服从为核心的政治责任时期；（3）80 年代需要为组织承担更多义务的组织责任时期；（4）与组织共同合作的战略合作伙伴时期；（5）企业成功的推动者时期。而且还列举了思科公司的实例来说明。

这两种划分方法似乎没有太多的相同之处，但似乎都能说明一些问题，只是让人觉得没有那么确切和深刻，因此还需要我们深入思考。

六、是劳动力过剩还是劳动力短缺

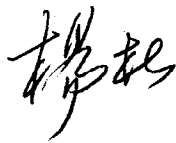
本书对美国是否有劳动短缺趋势的问题作了较多探讨。仔细想来，

这也是我们在人力资源管理上应该未雨绸缪的问题，中国这样一个人口大国也会进入劳动力短缺的时代吗？据统计，2006 年是中国劳动力人口的峰值年，以后将逐年下降，但同时，随着中国正逐步由制造大国走向服务大国，服务业对劳动力人口的大量需求可能会导致我国劳动力短缺的出现。尽管短期看我们石油、煤炭等自然资源的问题更大，但长期看，人力资源也不是没有成为制约中国经济社会持续发展的因素的可能。更何况，即使目前，结构性劳动力短缺已经出现，技术员工的短缺更是我们所直面的重大问题。

类似这种需要我们思考的问题点还很多。HR 管理体系和过程似乎变成了一个充满两难困境的世界。第 43 章中，冯·特姆彭纳斯和彼得·乌利姆斯就罗列了一大堆。比如，个体责任还是团队责任；客观察察/评估还是主观观察/评估；评估行为差异还是直觉差异；HR 开发优先还是生产力优先；平衡计分卡作为开发工具还是评估工具；专业化发展还是全面发展；技术逻辑还是企业逻辑；冒险还是避免失败；任务导向还是人本导向；权力导向还是角色导向；企业精神还是控制/责任；弹性还是效率；开发还是探险；指导还是管理等等。

看来，人力资源管理的未来，大概就是在探索这些两难困境的过程中进步的吧！

国内企业的管理者和研究企业管理的学者，都在各自的领域不断探索适合中国企业 HR 管理的经验和做法，每年都会带给我们新的成果。希望本书的出版，能以为这样的研究和实践，提供一些有价值的帮助。但愿！但愿！



中国人民大学商学院教授

2005 年 12 月

推荐序二

/李守武

中国经济的国际化、市场化的过程，亦是国有企业深化管理变革、提升核心竞争力的过程。“人才战略，谋事之道”。巩固和扩大我们已有的竞争优势，需要人才；建立创新机制打造新利润成长点，需要人才；适应市场竞争建立新型营销体系，需要人才；建立现代企业管理体系，实现市场、资本、技术的国际化，需要人才。

作为国有企业集团的一名高级管理者，我深深感到我们在复杂的竞争环境中，面临的最大挑战之一是各层级各专业领域人力资源的匮乏。我在企业管理的实践中，有很多时间都在思考如何在国有企业中建立起适应中国国情的人才战略，在我们勤劳敬业的员工队伍中发现优秀人才，培养优秀人才，在国有企业中全面实现核心竞争力的重构。

在这一实践过程中，学习和借鉴国际现代企业的人力资源管理理论和方法，是我们一直尤为关注的一个方面。来自于西方的跨国公司和研究人员，经过几十年管理理论与实践的变迁，在人力资源管理领域已经形成了相当的科学管理基础，他们现在关心的是企业变革、跨文化管理、劳动力和资本的契约关系、激励理论等。这些，对于我们了解和掌握不同环境背景下人力资源管理实践发展的趋势将提供很好的借鉴价

值。

他山之石，可以攻玉。这本《人力资源管理的未来》，就是集成了国外诸多知名企业和学院教授的最新研究成果，对人力资源管理相关领域的实践和发展，提供了参考性的意见。书中内容涉及到西方劳动力市场、人力资源管理者新的角色和特长、人力资源管理与企业文化的变革的关系、人力资源决策艺术、企业组织与人员能力结构、人力资源管理协助业务发展、全球化下的人力资源管理等内容，这些部分对于国内企业思考中长期的人力资源变革方向是很有意义的。

当然，我们国有企业集团面临的人力资源问题远比西方跨国企业要复杂得多。长期计划经济遗留下来的非市场化用工体制、企业负担的社会和福利功能、人员结构性矛盾和冗员问题、传统的干部人事制度管理方式等，都是大型国有企业管理者必须面对和解决的课题。

国有企业集团的人力资源管理，要面对与西方企业同样的人力资源各项战略性和功能性管理体系的建设问题，也要应对由于国情和企情形成的这些个性化课题。所以，我想国有企业集团的人力资源管理变革，将是一个系统性和长期性的工作，也需要企业的人力资源管理者，不断通过创新，探索适合于本企业实际情况的管理思路和管理方法。

在许多大型国有企业集团人力资源管理体系的建设和改革过程中，中华咨询都提供了较长期的咨询服务。在流程管理、组织结构设计、绩效管理 and 薪酬激励等方面，他们都结合企业实际，做了很多工作。这次他们翻译和出版这本《人力资源管理的未来》也想更为广泛地引入国外实践经验和研究成果，供国内的企业管理者参考。希望他们的这些努力，可以为国内企业提高人力资源管理水平，起到良好的支持作用。

李军战

中国兵器装备集团公司副总经理兼总会计师