

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

高绩效组织人力资源管理系列

THE HUMAN RESOURCES SCORECARD

人力资源计分卡

计量与评价HR投资回报率

Measuring the Return on Investment

【美】 杰克·J·菲利普斯 罗恩·D·斯通 帕特丽夏·普林姆·菲利普斯 著

黄 晨 等译 李宝元 校



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人力资源计分卡

计量与评价HR投资回报率

杰克·J·菲利普斯

【美】罗恩·D·斯通

著

帕特丽夏·普林姆·菲利普斯

黄晨 等译

李宝元 校

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源计分卡：计量与评价HR投资回报率 / 【美】菲利普斯，【美】斯通，【美】菲利普斯著；黄晨等译. —北京：人民邮电出版社，2006.7

ISBN 7-115-14882-1

I. 人... II. ①非... ②斯... ③菲... ④黄... III. 劳动力资源-资源管理-研究 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第066827号

版权声明

The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment

Jack J. Phillips, Ron D. Stone, Patricia Pulliam Phillips

Copyright © 2001 by Butterworth-Heinemann. All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体版由Butterworth-Heinemann授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。版权所有，侵权必究。

内 容 提 要

本书详细阐述了如何准确计量人力资源投资所产生的效果和投资回报率，如何最大程度地获取人力资源投资的效益，如何收集数据，如何分离人力资源项目的效果，如何科学、简便地计量和评价人力资源投资的货币收益与无形收益，并以多个实证案例论证了分析投资回报率的整套流程、方法和工具，具有很强的操作性。本书对员工的招聘与配置、培训开发、薪酬福利、劳资关系、人力资源信息系统以及人力资源培训和咨询等都有详细介绍，对于人力资源项目的分析、设计、实施和评价，本书都是首选参考书。本书介绍的方法和案例深入浅出、清晰易懂、便于操作，是一套评估人力资源项目的有效工具。

本书适合人力资源管理人员、企业中高层管理人员、咨询师、培训师、专家、大学师生和研究人员阅读。

人力资源计分卡

计量与评价HR投资回报率

-
- ◆ 著 【美】杰克·J·菲利普斯 罗恩·D·斯通
帕特丽夏·普林姆·菲利普斯
译 黄 晨等
校 李宝元
责任编辑 汪 湃
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：23.5
字数：368千字 2006年8月第1版
2006年8月北京第1次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2003-7963号
ISBN 7-115-14882-1/F·807
-

定 价：39.00元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

理念落地 工具生根

现代管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）30多年前曾经提出这样一个论点：企业发展“重要的是做正确的事（to get the right things done），而不仅仅是正确地做事（to do things right）”，这是对市场经济环境下企业生存法则的深刻概括。十一届三中全会以来，中国大多数行业中的企业基本完成了由计划经济向市场经济的过渡，未来竞争更多的是在市场经济环境下的竞争，因此，我们有必要学习西方成熟市场经济环境中企业积累起来的人力资源管理经验。

中国的市场经济在逐渐完善，逐渐与主流市场经济社会接轨。一方面，中国企业发展也越来越需要理性地选择“正确的事”，即所谓战略思考和远景规划；另一方面，随着企业规模的扩大，为保证企业机器的完好运转以及与国际接轨，企业管理人员，包括基层、中层和高层管理人员越来越需要学会“正确地做事”。人力资源管理从操作层面看，就是要保证企业的每个部门、每个岗位能够“正确地做事”，从而形成一股合力，保证“正确的事”以“正确的方法”得以“正确地执行”。

从新华信的咨询实践经验看，国内企业人力资源管理缺乏的不是先进的理念，而是“理念落地”，即如何掌握和使用“正确的方法”，如何掌握和使用建立在案例基础上的人力资源管理实用工具和方法论。新华信管理咨询顾问推荐人力资源管理系列书籍的目的就是要达到“理念落地，工具生根”。

越来越多的国内企业正逐渐发现这样一个事实：真正的最关键的资源是知识型员工。这部分人的比例越来越高，他们如何完成工作将直接影响到组织的绩效。要让他们释放最高效能，必须从工作设计本身出发，依靠单纯的培训是不能解决问题的。《员工绩效顾问——知识型岗位工作设计》探讨了作为一种新兴专业门类的绩效顾问，如何运用综合性方法论和知识，突破组织的机械性原则桎梏，为企业中知识型员工进行有机化工作设计，从而提升组织整体绩效水平。

《360° 反馈——方法与案例》从360° 反馈本身的产生原因、实施目的、作用依据和企业使用定位及其实施过程中对结果的判别标准，以及对个人、组织业绩和组织文化施加影响的过程等不同角度，阐释并说明360° 反馈是推动组织变革的一种工具。作者指出，360° 反馈被过度用于评估的目的，将使企业在具体使用360° 反馈的实践过程中走入误区。该书对目前国内企业的绩效管理运作极具启发价值。

新华信为众多企业提供管理咨询服务，发现令管理人员最头痛的事情，莫过于人才梯队的建设，以及人力资源投资如何为企业发展真正发挥实效。他们期望人力资源经理不仅关注获得更多的HR投资，更应将HR视为一项经营活动，关注人力资源经营的投入产出全过程及其绩效。《人力资源计分卡——计量与评价HR投资回报率》对如何准确计量人力资源投资的效果，最大程度获取人力资源投资的效益，科学评估人力资源投资的货币收益——人力资源的投资回报率等方面进行了突破性的阐述，并以多个实证案例论证了整套方法和工具非同一般的实操效果。

《寻找隐性收益——培训投资回报评估方法》介绍了基于组织现行预算约束和资源制约的评价培训与开发的投资回报率（Return On Investment, ROI）的流程，该流程逻辑严谨、简单易行。全书紧紧围绕这个历经20年发展完善的ROI模型展开，在流程的各个关键步骤介绍了多种实际操作方法，并以一个完整的案例贯穿始终，深入浅出、通俗易懂，具有极强的实际指导意义。

主管能力已经越来越成为企业实现目标的关键要素，通过培训来提高主管的能力是成功企业的通行做法。《修炼主管——一线管理人员的培训与开发》第一次系统地阐述了如何针对主管展开有效培训的基本原理和方法，并结合大量经典案例，诠释了成功企业“修炼主管”的真谛，为企业打造核心竞争力开辟了一条新的途径。

到目前为止，很少有哪一本书能够从理论和实践两个方面阐述企业如何在世界范围内获得成功。《国际一流企业的六个成功维度》系统地解决了这个问题。本书首次提出了全球成功模型，详细地介绍了全球成功模型的6个组成部分，并提供了超过40家成功的全球公司的最佳实例。书中还为我们设计了实现全球化优势的16个步骤。本书逻辑清晰、层层展开、简明易懂，对正在走向世界的国内企业极

具价值。

参与推荐人力资源系列书籍的人员包括新华信人力资源咨询中心总经理樊晓熙，总监倪龙腾，高级经理冯哲和郭立新，资深咨询顾问林彬、谢健乔和王辉。这些书籍是新华信集团正略钧策企业管理咨询有限公司送给企业管理人员、人力资源管理人员、咨询顾问及管理领域教师、学生和研究学者的一份厚礼，衷心希望它们能为各位的事业发展尽微薄之力。

张江燕

执行董事 副总裁 合伙人

北京正略钧策企业管理咨询有限公司

中文版序

平均而言，企业会把总收入中超过 $1/4$ 的部分投资在员工身上，但很少有人知道应如何计量这种投资的价值。一般来说，大多数企业的最高管理人员与人力资源经理都无法判断某一项目或管理措施，比如，一项员工激励计划、一种新的招聘措施或一个培训项目，在实施后是否真的能获得回报。因此，人们总是根据过去的信息、个人的直觉或所谓的最佳做法，决定把那些与人力资源相关的投资投向何方。

就精确程度来说，所有这些方法都比不上我们在进行金融资产投资以及对厂房设备投资时所做的经济计量。这颇具讽刺意味，因为在当今的知识经济中，一家企业管理的人力资源实际上是使其具有持久性竞争优势的惟一来源，而其他类型的资本都能随时获得，就算是高新技术也是很容易模仿的。

所以，如果把人力资源看成是资产而不是费用的话（大多数企业领导者现在已经认识到了这一点），那么我们就可以顺理成章地认为人力资源战略是某种形式的资产经营管理。人力资源战略也就必须与资产经营管理一样，建立在精确的量化标准基础上，并且要按照投资者的目标和情况进行认真规划、计量和评估。

人力资源的衡量标准长期以来一直不明确，直到最近这种现象才有了改观。《人力资源计分卡》的作者杰克·J·菲利普斯博士、罗恩·D·斯通、帕特丽夏·普林姆·菲利普斯等都是享有盛誉的人力资源计量与评价专家，他们借鉴了经济学和组织心理学领域的知识以及信息系统的最新发展，研究并推荐了一种非常有效的分析工具——人力资源投资回报率，帮助企业衡量自己的管理方式对员工和经营业绩的影响，并且对这项技术进行建设性的试验和调整。现在，已经有一些大中型企业在应用本书阐释的技术了。

例如，书中介绍城市运输公司通过“降低缺勤率项目”展示了一个降低缺勤

率的计划是如何提高利润率（包括ROI）的，该案例揭示了综合计量缺勤成本是何等重要。中西部电子公司则通过运用6个完整的工作团队试验组，展示了压力管理项目的实施效果。本书进行了综合分析，使高层管理人员可以清晰地看到此类项目的实际价值。

当然，人力资源评价专家的HR投资计量与评价方法论的首要目的，是解决人力资源投资所产生的信息不对称问题——投入清晰与产出模糊，以及由此导致的企业最高管理层对人力资源战略及投资的质疑和信心不足。如果“信”与“不信”带给我们的是同一个结果，当然就没有必要讨论计量与评价问题了。不过，问题恰好在于：信心改变了世界。因此，对人力资源管理人员而言，学会本书总结的技能，清晰计量、准确评估，在实践中就会不断增强企业中各级管理人员对人力资源投资的信心。

郭立新

高级经理 资深咨询顾问

北京正略钧策企业管理咨询有限公司

英文版前言

关注投资回报率

随着人力资源管理的发展，越来越多的组织要求对人力资源的贡献进行全面系统的评价，投资回报率（Return on Investment, ROI）是能够完成这一任务的强有力工具。它能对人力资源项目的价值和贡献进行综合评价，并提供令人信服的数据。目前，ROI已成为组织评价体系中的重要组成部分。

ROI已引起管理人员的普遍关注，并成为众多人力资源研讨会的主题；人力资源专业杂志和学术研究期刊经常刊登关于ROI的文章，探讨这一问题相关书籍也陆续出版；旨在解决这一棘手问题的咨询公司如雨后春笋般地涌现出来。

一系列相关研究使人们对ROI的兴趣大增，很多人力资源（Human Resources, HR）项目已开始采用这一方法。推动ROI进入实际应用的最重要的力量，来自委托做人力资源项目的客户和高级管理人员的要求，他们要求了解对HR的投资的具体回报情况；同时，激烈的竞争也要求对所有的运营成本进行准确的计量，包括人力资源成本。全面质量管理、组织再造以及持续的流程调整，重新引起了管理人员对包括人力资源管理在内的各项经营活动进行考核及评价的兴趣。对所有经营活动进行财务上的评估正逐渐成为潮流，这使得许多HR部门开始计量本部门的价值和贡献。总之，所有这些因素综合作用的结果，使应用ROI方法已经形成了一股前所未有的浪潮。

实际工作的需要：计量ROI的有效方法

投资回报率已成为人力资源领域最富有挑战性的研究课题。运用ROI所面临的挑战源于ROI本身，这一方法经常让人感到难以理解。在实施ROI的过程中，要

用到大量的模型、图表和统计数据，再精明能干的管理人员也会对此大皱眉头，再加上许多组织对ROI方法的误解和误用，使得许多HR经理觉得这一方法难以接受。尽管如此，仍旧不能阻挡运用ROI的潮流。若客户和高级管理人员承认HR项目的效果不能计量，就意味着承认HR项目没有为组织增加价值，或HR项目在财务上不具备可计量性。在实际工作中，大部分组织必须研究ROI，并最终运用ROI。

人们所急需的是一种科学且合乎逻辑的方法，能够在组织现行的预算体系和资源条件下简单易行地使用。本书介绍的方法是基于ROI计量方法20年的发展，并经过认真总结和提炼，既吸收了过去的经验，又能够满足目前HR项目多样性的需求。

本书介绍的ROI方法旨在满足三类人群的需求。第一类人群是HR经理，他们在组织中已经使用了这种模型，并不断地总结和反馈关于ROI方法的使用情况。他们通常认为ROI易于理解，便于使用，效果明显。第二类人群是委托项目的客户和高级管理人员，他们需要了解项目的实施结果，并且最好以投资回报率的形式表述。ROI方法对这部分人大大有益，因为ROI可信度高，合乎逻辑，具有可操作性并且易于理解。更重要的是，第二类人群是决定是否使用这一方法的最高决策者，因此，取得他们的支持具有重要意义。第三类人群是从事HR开发和研究的学者，只要他们接触ROI方法，哪怕一两天或一星期，他们都会毫无例外给予很高的评价，尤其是对分离HR项目效果和将数据转化为货币价值这两部分。他们一致认为，不论是在HR领域还是在项目评价领域，ROI都是一种具有重要价值的有效方法。

为何说此书恰逢其时

检索最近关于ROI的出版物，我们没有发现一本能够满足上述三类人对人力资源项目ROI计量的需求。在研究ROI的众多模型和方法中，大部分都忽略了或很少探究实施ROI的两个关键环节，即分离HR项目的效果以及将数据转化为货币价值。影响组织业绩的因素有很多，因此有必要将HR项目对组织业绩所作的贡献分离出来，本书为分离HR项目的效果提供了10种方法，这是任何其他同类文献无法相比的；同样，如何将HR项目的有关数据转化为货币价值，也是其他文献没有解

决的问题，本书为解决这一问题提供了10种有效的方法。

本书是应很多客户和同行的要求而撰写的。根据读者的要求，本书在语言上力求简洁、准确，在结构上力求清晰明了，并列举了翔实的案例，以便能够很好地满足读者的需求。关于ROI的贡献已经体现在我们的另两部著作中，一部是《寻找隐性收益：培训投资回报评估方法》(*Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*)，一部是《咨询顾问计分卡》(*The Consultant's Scorecard*)。根据实际工作情况，还需要一部这样的书，将ROI方法应用于HR领域，并提供合理、可行且易于理解的模型。本书正是为满足这些需求而撰写的。

目标读者

HR管理人员是本书的主要读者。无论是从事HR项目的分析、设计和实施，还是进行HR项目的评价，本书都应当是其首选参考书。本书对员工招聘与配置、培训开发、薪酬福利、劳资关系、公平就业、HR信息系统以及HR咨询等都有详细的介绍，因此从事以上工作的HR人士将会发现本书具有很高的参考价值。

第二类读者是HR领导者，包括HR经理、主管、团队领导者和HR副总裁等。这些HR领导者将会发现，本书所提供的方法和案例清楚明白、深入浅出，是学习ROI非常有用的参考书籍，可以很方便地作为自学手册使用。

第三类读者是各级管理人员。管理人员和委托HR项目的客户学习ROI的兴趣很高，本书对于他们来说是很有帮助的参考书，通过易于理解的语言，本书清楚地描述了如何将ROI设计成为一种简便易行的操作方法。

第四类读者是HR咨询师、培训师、专家、大学师生和研究人员。他们将发现利用ROI方法评估HR项目的效果是非常有效的。本书为咨询师提供了便于操作的模式，为研究人员提供了一套评估各种HR项目的有效工具。本书的内容很有启发性，能引导读者思考和讨论如何设计ROI方法；另外，对于HR培训机构来说，本书也是有用的教科书或补充参考资料。

本书的特点

两大特点使本书成为具有很高参考价值的指导性图书。第一个特点是，本书

运用循序渐进的方式介绍ROI方法，每一章集中讲解ROI方法的某一个部分，而在小结中，读者会对整个ROI方法有一个全面清楚的了解。

第二个特点是，通过真实案例阐释ROI方法的运用。读者可以通过实际案例探究问题，并学习如何将这一方法在自己的组织中应用。每个案例反映一种实际情况，案例研究对于深入理解ROI方法的设计和实施过程非常有帮助。

本书的结构

第1章 HR投资计量与评价方法发展概况。本章描述了近年来ROI方法的发展状况以及该方法在组织中的应用情况。本章首先介绍了衡量HR贡献具有代表性的方法（ROI就是其中之一），然后简要描述了构成本书基石的ROI最成功的实践案例。为了给本书其他内容提供铺垫，本章还为实施ROI提出了标准和要求。针对那些首次涉猎这一领域的读者，本章专门为他们提供了一个关于ROI模型的简要小结。

第2章 HR投资初期绩效分析和计划。本章介绍了有效评价ROI所需要的前期分析。在很多情况下，前期分析工作是评价成功的关键，而ROI评价计划则往往被描述为一种引导工具，是进行综合绩效研究必不可少的。

第3章 HR项目实施过程中的数据收集。本章详细介绍了收集数据的各种工具和技术。在HR项目实施过程中，需要收集有关反应、满意度和学习情况的评价数据。为了圆满完成评价任务，数据收集工作在提供重要反馈意见、调整计划和获取重要的基础性信息方面是十分必要的。

第4章 HR项目实施后的数据收集。本章针对最重要的问题之一，介绍了从开展调查到监控实施数据的各种方法，它们是HR项目实施后收集数据的最常见方法；同时本章还介绍了能够帮助读者根据实际情况选择适当方法的实用技巧和技术。

第5章 分离HR项目的效果。本章说明哪些方法可能是ROI方法最重要的部分，介绍了从使用控制组到直接从参与者那里得到评价的若干策略，能够量化HR项目取得的成果。本章论述的前提是，对经营业绩产生影响的因素有很多，而HR仅仅是其中一个方面的因素。

第6章 将数据转化为货币价值。本章介绍了确定HR货币收益的基本步骤。从确定产出增加所带来的利润贡献，到引用专家意见评价一个数据的价值，提供

了将硬性数据和软性数据转化为货币价值的一系列策略及实例。

第7章 核算HR项目成本。本章详述了ROI公式中包含的各种成本，探讨了如何将这些成本分类，目的在于为ROI的计算设计一个全面的成本核算体系。

第8章 计算HR项目投资回报率。本章介绍ROI的计算过程，围绕其设计、计算和应用提出了一系列问题，并举例加以说明。

第9章 确定无形收益的计量指标。本章集中于HR项目的无形收益的评价。应当看到，并不是所有的HR成果都能够或应当转化为货币价值的。如何确认、监控无形收益，怎样考核常见的无形收益计量指标，都是本章讨论的重要内容。

第10章 沟通结果。本章说明怎样通过最适当的方法将结果传递给不同的沟通对象群体。沟通具有重要意义，必须在事先做好计划。通过本章，读者将了解如何精心挑选适当的沟通信息、沟通渠道、沟通时间和方法，以满足不同沟通对象的特殊需求。

第11章 预测ROI。本章阐述了ROI在不同时段上是如何形成的，从前期预测到后期数据收集和应用，每一环节都通过若干实例加以说明；此外，本章还介绍了预测ROI所需变量的可能的范围。

第12章 ROI实施过程中的问题。本章讲述了有效实施ROI必须解决的各种问题。按照相应的逻辑步骤以及需要克服的若干障碍，分析了将ROI转化为一种实用的方法所必须解决的重要问题。

第13章 国际碎石公司胜任能力薪酬体系。该案例介绍了胜任能力薪酬系统所带来的投资收益，讲述了如何通过利用确凿的数据反映新的薪酬体系的贡献及其应用效果。

第14章 城市运输公司降低缺勤率项目。该案例介绍了降低缺勤率项目如何增加利润率（包括ROI），揭示了综合计量是何等的重要，估算缺勤成本是一项非常困难和复杂的工作。

第15章 中西部电力公司压力管理项目。该案例通过使用6个完整的工作团队试验组，介绍了压力管理项目所取得的成果。该案例的分析具有综合性，把此类项目的实际价值展示给高层管理人员是完全必要的。

第16章 国家钢铁公司安全激励项目。该案例阐述了实施一个简单的安全激

励计划，对于降低事故能产生神奇的效果，能带来短期和长期的收益。

第17章 皇家国家银行领导能力开发项目。该案例描述了管理人员领导能力开发项目所取得成果的货币价值，反映了运用行动学习法来计量领导能力开发项目效果的复杂性。另外，本章介绍了如何通过变更项目设计而有效提高实际的ROI。

第18章 国际联合石油公司培训项目。该案例介绍了如何通过技术培训提高利润率，描述了非传统的培训方法取得的巨大成功。

目 录

第1部分 衡量人力资源ROI的必要性

第1章 HR投资计量与评价方法发展概况 / 3

- 1.1 解决HR可计量性的途径 / 4
- 1.2 为什么需要计量ROI / 12
- 1.3 一种可信的方法 / 14
- 1.4 实施ROI的障碍 / 25
- 1.5 实施ROI的收益 / 27
- 1.6 小结 / 29

第2章 HR投资初期绩效分析和计划 / 33

- 2.1 评估：项目需求 / 34
- 2.2 HR项目目标的层次 / 37
- 2.3 将评估与需求相联系 / 41
- 2.4 计量和评估计划 / 45
- 2.5 制定评估计划的捷径 / 48
- 2.6 小结 / 50

第2部分 ROI实施流程

第3章 HR项目实施过程中的数据收集 / 53

- 3.1 衡量反应与满意度 / 54

3.2 评估技能和知识的变化 / 64

3.3 小结 / 74

第4章 HR项目实施后的数据收集 / 75

4.1 评估应用与实施 / 76

4.2 收集经营业绩数据 / 100

4.3 为不同层次的数据选择适当的收集方法 / 115

4.4 获取经营业绩数据的捷径 / 117

4.5 小结 / 118

第5章 分离HR项目的效果 / 119

5.1 初始问题 / 120

5.2 10种方法 / 121

5.3 使用上述方法 / 136

5.4 小结 / 137

第6章 将数据转化为货币价值 / 139

6.1 初始问题 / 140

6.2 计算质量成本 / 143

6.3 将时间成本转化为货币价值 / 144

6.4 历史成本 / 145

6.5 选择适当的方法 / 148

6.6 数据的准确性和可信度 / 149

6.7 小结 / 152

第7章 核算HR项目成本 / 153

7.1 成本战略 / 154

7.2 主要的成本种类 / 158

7.3 成本的统计和估计 / 161

7.4 小结 / 165

第8章 计算HR项目投资回报率 / 167

8.1 几个基本问题 / 168

8.2 收益 / 成本比率 / 169

8.3 投资回报率计算公式 / 170

8.4 BCR/ROI案例 / 171

8.5 其他ROI评价标准 / 173

8.6 效用分析 / 174

8.7 未提供HR解决方案的后果 / 175

8.8 ROI相关问题 / 176

8.9 小结 / 178

第9章 确定无形收益的计量指标 / 181

9.1 几个重要问题 / 182

9.2 员工满意度 / 184

9.3 员工退出行为 / 185

9.4 客户服务 / 187

9.5 团队效能指标 / 188

9.6 小结 / 189

第10章 沟通结果 / 191

10.1 为什么要重视沟通结果 / 192

10.2 沟通结果的准则 / 193

10.3 沟通模式 / 195

10.4 沟通与反馈的捷径 / 215

10.5 小结 / 216