

来自可口可乐、IBM、盛大网络、加拿大皇家银行等知名企业的真实经验，  
优秀的企业总是能够洞察未来，积极寻变，占据先机，赢得持续的竞争优势。  
这次，他们从人力资源管理入手，打破传统，用事实和证据代替经验和教条，开启了管理的新时代！

# Transformative HR

How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage

# 变革创造价值

## 人力资源循证式管理

John W. Boudreau Ravin Jesuthasan

(美) 约翰·布德鲁 瑞文·杰苏萨桑 著  
陈丽芳 译



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



WILEY

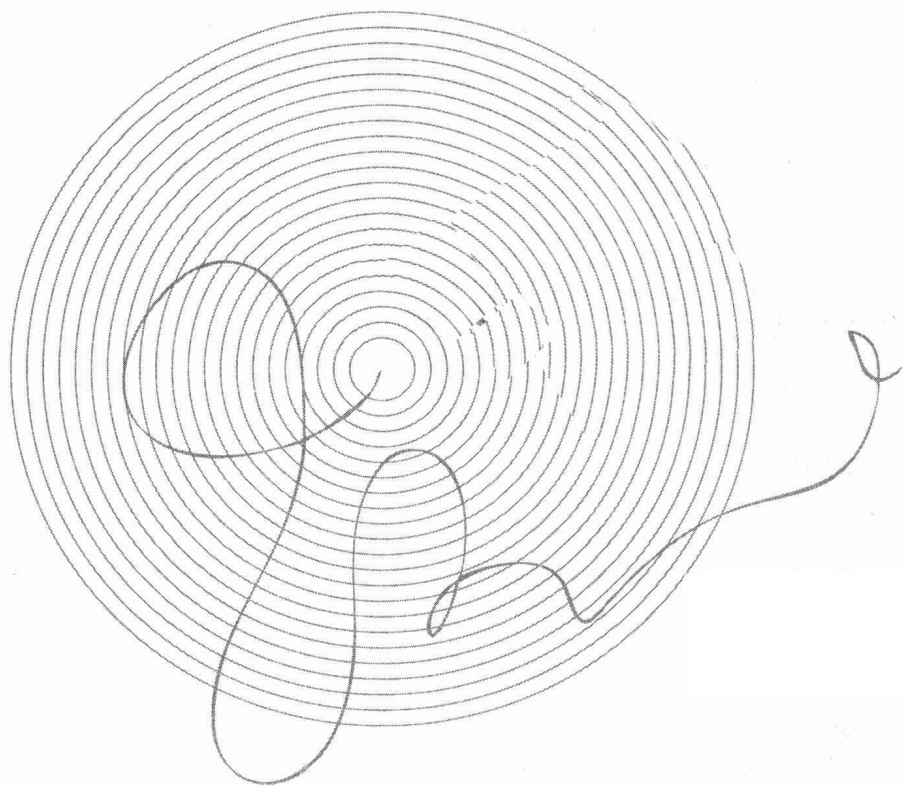
来自可口可乐、IBM、盛大网络、加拿大皇家银行等知名企业的真实经验，  
优秀的企业总是能够洞察未来，积极寻变，占据先机，赢得持续的竞争优势。  
这次，他们从人力资源管理入手，打破传统，用事实和证据代替经验和教条，开启了管理的新时代！

**Transformative HR**  
How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage

# 变革创造价值

## 人力资源循证式管理

John W. Boudreau Ravin Jesuthasan  
(美) 约翰·布德鲁 瑞文·杰苏萨桑 著  
陈丽芳 译



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



WILEY

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

变革创造价值：人力资源循证式管理 / (美) 布德鲁 (Boudreau, J.W), (美) 杰苏萨桑 (Jesuthasan, R.) 著; 陈丽芳译. —北京: 中国电力出版社, 2012.6

书名原文: Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage

ISBN 978-7-5123-3180-8

I. ①变 ... II. ①布 ... ②杰 ... ③陈 ... III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 129056 号

Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change  
for Sustainable Advantage (978-1-118-03604-4)

Copyright © 2011 by John Boudreau

All rights reserved. This translation published under license by John Wiley  
& Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the  
written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2012-3888

## 变革创造价值：人力资源循证式管理

---

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: 董小梅

责任校对: 黄蓓 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012 年 8 月第 1 版·2012 年 8 月北京第 1 次印刷

787 mm × 1092 mm 16 开本·17.125 印张·202 千字

定价: 38.00 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

---

## **更多专业评价**

以循证式变革的力量为主导，引领人们走进有效人力资源管理的新时代。本书囊括了人力资源管理的基本原则和当前人才管理的最佳实施方案，为人力资源管理者与时俱进、创造人才发展的优良环境、做到“人尽其才，才尽其用”，提供了全新的指南。本书案例翔实，由21世纪最受尊敬的两位人力资源管理思想家写就，是人力资源管理者的必读书目。

——爱德华·劳勒三世 (Edward E. Lawler III)

南加利福尼亚州大学高效组织中心主任、知名教授

这本书为人力资源专业人士和商界领袖的成功阐明了人力资源管理的关键要素和核心内容，为组织层面有关人才管理的决策提供了科学的依据。决策是日常工作不可或缺的一部分。为了有效发挥人事决策在组织发展中的作用，本书作者为读者构建了严谨细致的人力资源管理框架，引导我们实现人才管理的最大效用。

——斯蒂芬·切罗内博士 (Stephen J. Cerrone)

美国沙莉集团 (Sara Lee Corp.) 执行副总裁

当今企业的快速扩张和员工新的工作理念，给人力资源从业者造成了巨大的挑战。本书提供了全新的工具，让人力资源领导者更清晰地思考人才发展的优先顺序、更有效地执行人力资本战略。

——林恩·泰川尔特 (Lynn Tetrault)

阿斯利康公司 (AstraZeneca PLC) 企业事务和人力资源副总裁

谨以此书献给我的家人和同仁，他们率性慷慨，  
时刻激励着我不断前进。

——约翰·布德鲁

谨以此书献给我的父母丹尼尔（Daniel）和克鲁  
娜（Karuna）、我的妻子莫琳（Maureen）和我的孩子  
纳迪娅（Nadia）和小丹尼尔（Daniel）。父母的养育  
之恩我无以回报；妻子和我相濡以沫，她的鼓励和支  
持温暖着我；孩子们天真无邪，他们对生活的热情给  
了我无限鼓舞。

——瑞文·杰苏萨桑

## 致 谢

本书的面世得益于韬睿惠悦咨询公司（Towers Watson）出色高效的团队合作。我们的项目经理内尔·斯坦顿（Nell Stanton）、安德烈·秋尔（Andrea Cure）和凯特·华兰尼亚（Kate Walania）督促我们如期完稿。他们孜孜不倦，劳苦功高，他们的工作强度之大让常人难以忍受。他们短短七个月里所经历的，可能让人一辈子都消受不完。

我们要感谢参与本书出版的所有编辑，特别感谢安妮·麦克尼利（Anne McKneally），她不厌其烦地一遍又一遍审读本书；感谢莎朗·康登（Sharon Congdon）审校，检查出了许多打印错误。

我们还要感谢营销部的帮助，本书从撰稿、编辑、审校、加工到出版发行，科琳·马西亚斯（Corrinne Macias）、格雷姆·斯宾塞（Graham Spencer）和南希·康纳斯（Nancy Connors）等人对这个项目给予了极大的支持。

感谢韬睿惠悦咨询公司的顾问团在我们梳理本书涉及的各大公司案例时，长时间与我们一起工作，给予鼎力支持。他们是：安吉尔·胡弗（Angel Hoover）、迈克尔·德劳霍恩（Michael Drawhorn）、西尔维娅·布兰克（Sylvia Branke）、朱莉·达斯特（Julie Darst）、马克·弗拉文（Mark Flavin）、大卫·艾森瑞克（David Eisenreich）、罗莉·斯沃普（Lori Swope）、伊利斯·施罗德（Elise Schroeter）、艾米特·希

伯恩 (Emmett Seaborn)、沙米拉·卡德拉里 (Samira Kaderali)、史蒂芬·杨 (Stephen Young) 以及柴敏刚 (Eric Chai)。

对于韬睿惠悦公司人才与奖酬咨询业务全球负责人朱莉·盖布尔 (Julie Gebauer) 给予的慷慨赞助和大力支持, 我们万分感激。

感谢本书案例分析中涉及的各大公司的管理负责人, 他们热情地与我们分享他们的故事和经验, 其间一直不吝赐教。下列各位在本书组稿的几个月中, 多次努力协调我们与他们公司之间的合作, 确保案例研究正常开展。他们是美国阿莫普莱斯金融集团 (Ameriprise) 的佩妮·迈耶 (Penny Meier) 和凯利·亨特尔 (Kellie Hunter), 芝加哥商业交易所集团 (CME Group) 的希尔达·皮耶尔 (Hilda Piell) 和弗朗斯·西苏尔 (Francie Sisul), 可口可乐公司的爱德·史蒂芬森 (Ed Stephenson) 和特里·希尔德布兰 (Terry Hildebrand), 德国电信公司 (Deutsche Telekom) 的托尔斯顿·比特林麦尔 (Torsten Bittlingmaier), 马来西亚国库控股公司 (Khazanah Nasional) 的沙纳尔兹·阿尔-萨达尔·阿卜杜尔·缪赛因 (Shahnaz Al-Sadar Abdul Mohsein) 和卡玛尔·那瓦威 (Kamal Nawawi), 匹兹堡国民银行 (PNC Bank) 的贝玲 (Bei Ling) 和琼·加力 (Joan Gulley), 加拿大皇家银行 (Royal Bank of Canada) 的珀尔·斯科特 (Per Scott), 苏格兰皇家银行 (Royal Bank of Scotland) 的格雷格·艾特肯 (Greig Aitken) 以及盛大网络公司 (Shanda Interactive Entertainment, Ltd.) 的张瑾 (Jean Zhang)。

此外, 我们还要感谢乔西—巴斯出版公司的主编凯茜·斯文尼 (Kathe Sweeney)。我们有幸与她共事。她的加入, 让本书的出版更加顺利, 让我们避免了出书过程中可能会遭遇的诸多迂回曲折。

引 言 循证式变革是人力资源管理的必然趋势 / 1

---

## 第一篇 循证式变革的五大原则

---

第一章 在信息过载的时代开展逻辑分析 / 21

理解逻辑驱动的分析模式 / 23

德国电信公司：在分析中引入供应链管理原理 / 33

本章小结 / 42

第二章 人才细分 / 43

供应层面的人才细分 / 46

需求层面的人才细分 / 49

绩效提升回报率 / 50

开展人才细分 / 54

芝加哥商业交易所集团：人才细分策略 / 56

本章小结 / 61

第三章 风险：仅仅是简单的两个字吗 / 63

理解风险的新思维 / 64

搭建切实可行的风险管理框架 / 66



美国匹兹堡国民银行：合理利用风险 / 79

本章小结 / 88

#### **第四章 人才投资组合：让整体大于部分之和 / 89**

人力资源部门的整合和协同增效 / 91

人力资源部门与其他部门的整合和协同增效 / 94

公司不同部门的整合和协同增效 / 96

盛大网络公司：人才管理游戏 / 99

本章小结 / 105

#### **第五章 优化人力资源投资 / 107**

人力资源优化的思维模式 / 110

艰难英明的决策 / 113

苏格兰皇家银行：优化衡量方式 / 119

本章小结 / 122

---

## **第二篇 循证式变革的策略**

---

#### **第六章 加拿大皇家银行：与业务部门合作 / 127**

整合取胜的多元化项目 / 129

努力实现协同增效 / 133

从多元化到员工意见调查 / 135

构建银行强大的分析能力 / 139

整合和员工参与 / 139

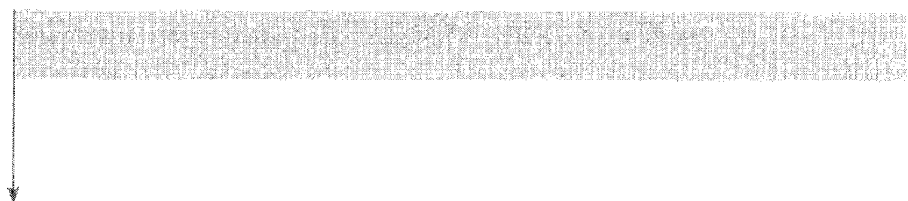
加拿大皇家银行的循证式变革经验 / 145

<b>第七章</b>	<b>可口可乐公司：激情与严谨相融合 / 149</b>
	以明确的公司战略为导向 / 150
	从数据看真相 / 152
	灵活整合 / 154
	核心人力资源管理过程的整合 / 157
	可口可乐公司的循证式变革经验 / 161
<b>第八章</b>	<b>马来西亚国库控股公司：建立强国的使命 / 165</b>
	“边做边学”领导才能发展项目 / 167
	成功、问题和经验 / 170
	领导才能发展项目审查制度 / 171
	马来西亚国库控股公司的循证式变革经验 / 181
<b>第九章</b>	<b>IBM公司：人力资源管理计划 / 185</b>
	人力资本和全球化综合企业 / 187
	IBM人力资源管理计划 / 189
	人才分类体系 / 192
	实施情况一瞥 / 194
	回报 / 195
	IBM的循证式变革经验 / 197
<b>第十章</b>	<b>阿莫普莱斯金融集团：重塑人力资源职能 / 201</b>
	把最基础的人力资源管理事务做好 / 202
	找到人力资源部门的工作重心 / 204
	财务专家与人力资源专员通力合作 / 210
	在员工流失中发现新机遇 / 212

超越人力资源部门的局限 / 215
展望未来 / 216
阿莫普莱斯金融集团的循证式变革经验 / 218
<b>第十一章 苏格兰皇家银行：人本管理 / 221</b>
人力资源部的荣耀历史 / 222
在危机中求生存 / 230
过去和未来 / 234
苏格兰皇家银行的循证式变革经验 / 235
<b>结 语 学以致用，思考变革 / 241</b>
<b>附 录 人力资源循证式管理经验一览表 / 253</b>
<b>参考文献 / 261</b>
<b>作者简介 / 263</b>

# 引言

## 循证式变革是人力资源 管理的必然趋势



循证式变革（evidence-based change）代表了一种新的人力资源管理决策思维模式和方法。依据循证式变革的要求，本书前五章阐述的原则与积极的管理变革过程密不可分，旨在保证组织获得可持续的竞争优势。

循证式变革的思路在一定程度上受到了循证医学发展的影响。诸多医学研究者发现：虽然现有的医学研究成果丰硕，

但医生还是习惯于按照特定的方式治疗疾病；即便经过科学研究证明有其他更有效的治疗方法，医生也还是会选用自己偏爱的治疗方案。这一发现在极大程度上推动了医学界循证思潮的发展。循证医学运动鼓励医生根据现有的证据确定治疗某种疾病的最佳方案，并在实际的诊疗中贯彻实施（这一观点虽谈不上激进，但是人们往往习惯成自然。由于没有足够的推力，医生本人也未必能一直遵照理性办事）。

人员管理也存在同样的现象，人们未必能按照现实和确凿的证据进行人力资源决策。比如，针对招聘过程的研究表明，在确定最佳面试者方面，结构化面试（structured interview）要比非结构化面试（unstructured interview）效果更好。尽管如此，很多管理者依然偏爱想问什么就问什么的面试方式。很多拥有强大成熟、专业的人力资源管理部门的组织，已经开始采用结构化方法进行面试招聘。这可谓人力资源管理领域在循证运动中取得的一大进步。当然，人力资源这一行业还可以深入应用循证思维，科学地设计员工调研，更加合理地进行绩效目标设定。上述这种做法只是人力资源循证风潮的先例，还没能成为业界标准。目前，人事决策和人员管理往往还是依据一群消息闭塞的股东凭直觉和个人偏好来行事。能否提高自身循证决策的能力，决定着人力资源管理的前景。这里所说的证据（evidence），可以源自科学研究，也可以源自结构化面试中的个案讨论，但最主要的是能有定性和定量的数据，有明确的逻辑框架做支撑。人力资源管理虽不能用类似于工程学的精确标准进行衡量，但是很多公司和机构在加强科学的人事决策和人才管理方面已经做了很多努力，走在了时代的前列。本书的案例章节将详述这些公司的前瞻性举措。

## 循证式变革管理：得出正确的结论

假设你是某城市一家大医院人力资源部门的负责人，该医院有5000多名员工。各部门主管的绩效考核结果出来了，你发现了两个典型的例子。

一号主管：顾客满意度非常高，部门人员流动率低，员工敬业度这一项的分数相当高。

二号主管：顾客满意度垫底，部门人员流动率高，员工敬业度这一项的分数只比整个医院的平均值高了一点点。

你觉得这两个主管，哪一个部门领导更好？如果有机会，谁应该去充充电，参加培训？如果部门的管理状况没有改观，谁应该卷铺盖回家？

再假设你此刻正打算提高医院在整个地区的影响力，让它成为患者理想的就医地点和员工乐于效力的工作场所，这样人们才能光顾，不选择别家医院就诊。你所面临的压力很大，自然不必多说。你肯定要做好人力资源的管理，让员工和患者都满意。面对这种情况，上述两个主管，谁去、谁留？

回答这些问题，似乎很容易。我们也能轻易给这个选择题写出答案。医院的病人和其家属对一号主管比较满意，他下面的员工也比较稳定，工作都很卖力，敬业度高。患者满意度、员工流动性和员工敬业度三项指标都表明一号主管更优秀。相反，二号主管的员工敬业度分值都不太高。为什么二号主管的员工离开的人数如此之多？要是患者和其家属对这位领导和这个部门均不满意，留着这样的主管有何用？目前看来，这位主管既没能提高医院的竞争力，扩

大医院在地区的影响力，也没能提高员工的集体归属感，让医院成为人人乐意效力的单位。

你该怎么办？留下一号主管，让二号主管走人？从绩效指标来看，这个选择很简单。但是从组织目标来看，这很有可能是个错误的决定。

现在我们来仔细分析一下这两位主管的背景、他们对医院的价值以及他们的工作对地区的影响。

一号主管是心血管科的负责人。他的团队很有凝聚力，个个技术了得，都是高才生。这个部门上班的时间比较合理（上午8点至下午4点半），这样的工作时间允许他们有比较平衡的生活状态，下班后也能留出一定的时间和自己的家人朋友团聚。这对于卫生系统的工作人员来说，算是很少见了。病人对于这个部门的工作比较满意，因为通过治疗，他们的生活质量得到了显著改善。一号主管在医院总体业绩考核中获得了三项全优的成绩，即患者很满意、员工很满意、部门员工留任率很高。

二号主管是医院餐饮服务部门的主管。患者的满意度比较低，这也是意料之中的情况（谁会喜欢医院里的饮食）。员工群体中有相当一部分是不会讲英语的外来务工者。这样一来，很多员工在参加员工敬业度调查时都有语言障碍。很多对工作状态还算满意的员工直接选择了不参与这项调查，这在一定程度上导致了员工对这位主管满意度分值相当低的情况，因此，这一项指标具有误导性。这个部门员工流动性高的主要原因并不是员工对部门负责人不满意。实际上，二号主管和员工们相处融洽，这个部门就像一个大家庭，而主管就像一个受人尊敬的家长。员工流动性高的起因是该部门招聘的都是一些基层人员，当他们在这个部门工作一段时间，获得了良好的工作习惯和生存技能后，他们就能接手更好的工作。从这个部

门里走掉的人员要么是在医院内部获得了晋升，要么是在当地谋得了更好的差事。

乍一看，若人力资源管理和整个医院内部的人事决策单纯依靠某类数据，不从组织的层面多方位权衡分析这些信息的意义，就有可能出现员工评价不准、人事决策失误的情况。上述这种两难的局面就是一个典型的例子。绩效考核指标也有失算的时候。假如人力资源高层管理者没有全盘考虑这两个部门绩效考核结果背后的现实状况，就很有可能犯下大错，开错管理的药方，对这些部门提出不合实际的价值观或者管理目标。如此一来，很有可能挫伤部门主管的主观能动性，更有甚者，会影响到数百号员工的士气，他们可是医院发展的中坚力量。人事经理如果拿着量化的准绳，严格按照测量—反应机制（measure-and-response mode），片面地以考核的结果下结论，就可能会引发大麻烦。很可惜，如今很多机构的人力资源管理部门就是这样来看待考核的数据结果的。

由此可见，循证式变革并不是“用数据说话”这么简单。本书将引导读者在综合逻辑、战略意识和变革管理的背景下了解循证式变革如何成为未来人力资源管理的主导模式。循证式变革是指摒弃所谓的直觉、下意识反应和模仿竞争公司的模式的做法，利用有理有据的现实分析、人力资源专员的娴熟技巧及其对公司高层管理者的影响以及改变管理的方式来促进组织的变革和转型。循证式变革的模式拓展了数据（如绩效考核结果）收集和分析的范畴。利用循证式变革的五大原则可以推动组织在数据收集和分析方面上一个新台阶，进而确保人力资源管理能为组织的变革提供切实有效的战略影响。一旦循证式变革的五大原则应用于人力资源管理，人才管理过程中获得的数据经整理分析后，就能产生更切合实际的想法和方案，由此产生的变革将对组织的影响更加深远、更具可持续性。



## 循证式变革管理的五大原则

前述医院的例子，是一个真实的案例，说明了人力资源管理者如何能通过更好地提出问题寻找更好的答案，为所在的组织建立更有活力、更符合商业发展趋势的人力资源管理机制。要做到这一点，人力资源管理者可以采用科学的方法来应对人才管理中原先仅凭直觉判定的棘手问题。换言之，行之有效的人力资源部门能够通过遵循循证式变革管理的五大原则，创建一个人尽其才、人人满意的工作环境，帮助组织取得更大的成功。

循证式变革的五大原则是：

1. 逻辑驱动的分析模式
2. 人才细分
3. 合理利用风险
4. 整合和协同增效
5. 优化人力资源管理和投资

### 逻辑驱动的分析模式

回到医院的例子。假设你是医院的人力资源经理，你自认为是一个善于分析的人。对于医院的高层来说，你应该是一个很有头脑的合作者。你能得心应手地利用三大绩效指标衡量各部门主管的能力。实际上，许多人力资源的外行，尤其是领导者，大力提倡甚至坚决要求使用一套类似于此的标准指标体系规范人力资源管理。但是你很快就会发现，这种一刀切的衡量标准很难适用于一个大型的复杂组织中所有的管理者。更不用说员工的背景各不相同，不同工种的职责范围又有很大的差异，从基层的餐饮服务人员到神经外科大夫，单一衡量标准肯定会过分简化绩效考核的过程。明白了单一