

BEYOND HR

The New Science of Human Capital

超越人力资源管理

作为人力资本新科学的人才学

[美] 约翰·W.布德罗 著 于慈江 译
彼得·M.拉姆斯特德

在将由人事管理进化而来的人力资源管理
向更具科学性和学科性的方向推进的全部努力中，
本书首倡的“人才学”决策科学堪称迄今为止最有形状、
最可操作也因之最为丰满到位的尝试——

- 人才学之于人力资源管理，一如财务金融学之于会计，市场营销学之于销售
- 人才学之于人力资源管理，意味着从专业做法向决策科学的范式扩展
- 人才学着眼于决策的改善，人力资源管理着眼于服务的提供
- 人才学的核心逻辑或主轴是“人力资本桥梁决策框架”

人才学以可持续的组织变革和战略成功为目标

人才学已是万事俱备、呼之欲出

超越人力资源管理

——作为人力资本新科学的人才学

〔美〕 约翰·W.布德罗 著
彼得·M.拉姆斯特德
于慈江 译

 商务印书馆
The Commercial Press

2012年·北京

John W. Boudreau & Peter M. Ramstad

Beyond HR

The New Science of Human Capital

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

超越人力资源管理/(美)布德罗,(美)拉姆斯特德
著;于慈江译. —北京:商务印书馆,2012
ISBN 978-7-100-07571-8

I. ①超… II. ①布…②拉…③于… III. ①劳动
力资源—资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 244370 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

超越人力资源管理

——作为人力资本新科学的人才学

〔美〕约翰·W. 布德罗、彼得·M. 拉姆斯特德 著
于慈江 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北京瑞古冠中印刷厂印刷
ISBN 978-7-100-07571-8

2012年5月第1版 开本 710×1000 1/16
2012年5月北京第1次印刷 印张 21 1/4

定价: 45.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

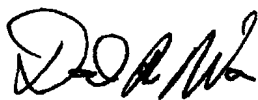
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

前言与鸣谢

本

书描述了我们对于未来的看法：届时，人才及其如何被组织起来的问题将得到应有的重视；这种合乎逻辑的深度重视，是对战略的成功至关重要的一种资源理应得到的。1995年，围绕着最终孕育了本书的一些想法，我们开始一起工作。这是一位教授和一位咨询顾问之间的独特合作：前者在人力资源管理（HR）、人力资本量度、人员配备（staffing）和战略学方面，已从事了15年的学术研究和咨询；后者在会计学、财务金融学（finance）和战略学方面，拥有极为丰富的专长和经验，以及浓厚的研究兴趣。把我们介绍到一起的同事曾经说，我们所追求的是一种相类似的愿景——把人才和战略联系在一起的更大的清晰度，但始于学科的不同方位：布德罗过去已经开始研究人力资源职业，通过量度学、财务金融学和战略学向外拓展；拉姆斯特德过去已经从战略学和财务金融学方面着眼，向内进展至人的因素在推动财务和经济成果方面的作用。结果表明，两人是一对好搭档，在研究、著述和咨询领域的合作已逾十年。

在本书中，我们试图捕捉一些在我们有幸与世界顶尖组织内的人力资源和一线领导者们合作时所呈现出来的识见（insight）。我们希望，本书将能被人力资源职能内外部的领导者们共同参阅。我们的工作一再

表明,竞争优势的革命性机遇通常出现于当这两组人采用一种共同的人才逻辑和方法共事时。我们高兴地看到,我们所阐发的这些想法已经出现在学者、公司、组织和咨询机构的工作成果当中。大约五年前,当我们首次提出适用于人力资本的一门决策科学的概念时,常常会遭遇到各种揶揄、疑惑的反应。现在,这一思想观念已经得到确立。人们所面临的挑战是,如何使它真正活跃起来。

我们希望,本书可以帮助各类组织应对这一挑战。

鸣 谢

我们非常感激我们在南加州大学(University of Southern California)、人事决策国际公司和康奈尔大学(Cornell University)的学生和同事们,以及许多公司和组织的人力资源和业务领导者们——我们曾经极为荣幸地向他们献过策、授过课或与他们携手合作过。尽管不可能在这里一一提及他们,但他们丰富的想法和对于人才决策科学概念的热忱不仅在最初几年里给了我们以信心,而且在框架、工具以及教学和咨询技术出现时,提供了宝贵的“试金石”(touchstone)。就本书而言,我们得到了来自于如下人士的特别有价值的帮助:盖尔·阿德科克(Gale Adcock)、约翰·布朗森(John Bronson)、韦恩·卡肖(Wayne Cascio)、杰夫·钱伯斯(Jeff Chambers)、彼得·道林(Peter Dowling)、凯利·弗兰克(Kelly Frank)、莉萨·海恩斯(Lisa Haines)、艾伦·梅(Alan May)、史蒂夫·米洛维奇(Steve Milovich)、托因·奥贡(Toyin Ogun)、戴夫·佩斯(Dave Pace)和布赖恩·史密斯(Brian Smith)。得自于与诸如特里·格雷(Terry Gray)、乔伊·哈祖哈(Joy Hazucha)、詹尼斯·亨利(Jennise Henry)、肖恩·兰开斯特(Shawn Lancaster)、戴夫·麦克莫纳格尔(Dave McMonagle)和唐娜·诺伊曼(Donna Neumann)等咨询顾

问同事一道工作的临场实战经验提供了在没有他们的亲身实践与应用的情况下,绝不可能获得的识见。哈佛商学院出版社的梅琳达·梅里诺(Melinda Merino)和布赖恩·苏雷特(Brian Surette)为本书提供了宝贵的编辑支持;对于本书制作流程的编辑工作(production editing),劳伦·伯恩(Lauren Byrne)也很重要。最后,我们要感谢辛勤地致力于本项目的人事决策国际公司(PDI)的出版团队——包括洛拉·亚历山大(Lora Alexander)、苏珊·格贝莱因(Susan Gebelein)、凯蒂·穆利尼克斯(Katie Mulinix)、克里斯蒂·纳尔逊-诺伊豪斯(Kristie Nelson-Neuhaus)和琳达·范登博姆(Linda VanDenboom)。在推敲改进原稿、管理该项目方面,他们每个人都做出了重要的贡献。

目 录

前言与鸣谢	i
第1章 必要的演变	
——人事管理、人力资源管理、人才学	1
未知的人才战略	2
人力资源战略必须变得真正具有独特性	3
寻找未知的人才机遇	3
领导者必须像对待任何至关重要的资源那样做出人才决策	4
超越人力资源管理：向人才学的必要的演变	5
人力资本的重要性	5
人力资源管理中的顽固的传统主义	8
必要的演变：一个范式扩展	11
当今的人才决策是如何做出的	17
标志一门决策科学出现的条件	20
市场、决策科学和专业做法的区别	21
决策科学从专业做法演变而来	23
人才学：新的决策科学	25
人才战显示了对人才学的需要	26
必要的演变和人力资源专业人员的角色	28
本书的目标	30

本书的组织架构	31
第2章 应用于人才的一门决策科学	
——了解必要的组成成分	33
为什么是一门“决策科学”	33
决策	34
科学	36
一门人才决策科学的组成成分	38
决策框架	39
管理系统整合	43
共享的心智模式	47
数据、量度和分析	49
着眼于最优化	51
使用决策科学原则来改变思维方式	58
结论	59
第3章 “人力资本桥梁框架”	
——影响、效力和效率中的支点	61
应用于人才的影响、效力和效率	62
影响支点：人才与组织最能影响可持续的战略成功之处	65
可持续的战略成功	65
资源与流程	67
组织与人才	68
效力支点：方针与做法最能影响组织与人才的绩效之处	72
互动与行动	73
文化与能量	77
方针与做法	79
协调一致性如何改变竞争的游戏规则	81
效率支点：投资最能影响方针与做法组合之处	82
自下而上应用的人力资本桥梁框架	83

人力资本桥梁如何使所有的组织与人才协调一致	84
结论	87
第 4 章 战略分析中的影响	
——寻找战略支点	93
影响:将战略成功同组织与人才联系在一起	94
传统上,战略着重于成熟的决策科学	95
分清何为重要与何为关键	96
通过四种透镜所看到的战略	98
波音公司与空中客车公司:一个介绍	99
空中客车公司与 747 竞争的举动	100
波音公司对 A380 项目启动的反应	102
运用战略假设透镜	103
支点:战略假设存在差别之处	104
能揭示战略假设中的识见的问题	105
运用竞争定位透镜	105
为什么通用的战略范畴不能单独奏效	106
能揭示竞争定位中的识见的问题	107
波音公司的 787 与空中客车公司的替代产品	107
空中客车公司通过 A350 做出的回应	108
差异化因子图	110
竞争定位如何形成人才战略	110
资源与流程透镜	111
运用战略资源透镜	114
与复合材料能力相关的战略资源	115
对波音公司的战略资源支点的分析	116
空中客车公司的反应:以高级铝材替代复合材料	117
运用业务流程透镜	117
使战略分析和质量举措挂钩	118

波音公司制造流程中的约束后遗症	118
作为支点的业务流程的变革	119
整合战略支点	120
战略支点与战略动态	121
结论	123
第5章 组织与人才中的影响	
——使战略支点同结构与角色挂钩	125
组织的支点	127
使组织设计与企业组合战略挂钩	127
使组织设计与价值链挂钩	129
空中客车公司面临的战略性组织挑战	130
围绕着战略资源进行组织	131
业务流程约束因素的组织意义与影响	132
人才资源库之间的相对关键性	133
波音公司的公共关系	134
波音公司的供应商关系管理	134
人才资源库内部的相对关键性	135
将数量和质量关键性应用于人才资源库	136
靠组织与人才识见更好地竞争	138
使用关键性来指导和解释差异化的人才资源库投资	142
减少关键性以规避风险	144
考虑发展关键性,而不仅是绩效关键性	147
提高与人才要求相关的弹性	149
基于关键性在劳动力市场上竞争	150
结论	152
第6章 绩效与潜力中的效力	
——通过文化与能量使关键的互动与行动协调一致	155
行动与互动揭示的是如何扮演角色	157

波音公司的关键性行动与互动	159
波音公司工程师的收益率曲线	160
波音公司的一种新型的关键工程师	163
在传统的职位描述之外的未知机遇	164
超出了典型的任务或关系的关键性	165
对未来的工作分析的意义和影响	167
文化与能量	169
应用于波音公司的文化与能量	171
超越了波音公司组织边界的文化与能量	172
整合和平衡 COM 与文化	173
人力资本桥梁框架中的胜任力	174
人力资本桥梁框架中的员工投入和协调一致	175
威廉斯-索诺玛公司:将互动与行动同能量与文化整合起来	176
结论	179
第 7 章 方针与做法中的效力	
——构建人才程序的战略组合	181
充分必要条件	183
应用于人才获取的充要条件	185
发展的充要条件	190
作为决策基础的充要条件	191
基于协同作用的组合	192
着眼于最优化,而不仅仅是最大化	193
改善基准	193
波音公司:方针与做法的协同作用	195
竞争优势:人才供给与人才需求相辅相成之处	196
波音工程师的独特供需	200
星巴克:在信任的基础上打造人力资源做法	203

星巴克的战略支点:增长与体验	204
把增长与体验转化为星巴克基于信任的人才战略	205
挖掘星巴克咖啡师的隐性和显性才能	208
使星巴克的程序与做法协调一致,以发挥协同作用	209
结论	214
第8章 组织与人才投资中的效率	
——获取并配置资源以优化人才组合	217
赛仕软件:通过低效率竞争?	221
水面下的冰山:机会成本和人才投资	224
人力资源员工和合同工的时间	225
人力资源部门以外那些人的时间	226
参与者的时间	228
影响力或政治信用	229
效率的正向作用和陷阱的规避	230
效率与会计制度切实相关	230
效率易于基准测试	232
效率提供了外包绩效的明确的量度标准	234
效率为流程改进提供了切实的里程碑	235
结论	236
第9章 人才的量度与分析方法	
——超越 LAMP 量度标准	239
在人力资源量度上碰壁	241
超越对人力资源职能的价值的证明	243
LAMP 框架	244
逻辑:实施人力资本桥梁决策框架	248
量度标准:考虑值得考虑者	248
诊断量度系统	250

在组织数据库中发现人才与组织量度标准	253
组织绩效层	255
人力资本层	256
人力资源系统层	257
人力资源投资层	258
分析方法：在数据中发现答案	259
分析方法如何支持更好的决策	260
在组织中发现人才分析方法	260
流程：使识见具有激励性和可操作性	262
有限品牌公司的店铺级量度的演变	263
从“报薪金总额的账”到“配置人才资源”	265
使主观的更为客观	265
通过人才决策透镜看店铺运营	266
允许逻辑模式推动量度标准	268
让分析方法互动	271
更好地竞争	271
结论	272
第 10 章 让人才学奏效	
——人力资源演变如何成为现实	275
让领导者们就地投入	276
人才学不能只是又一项人力资源程序	277
领导者们知道人重要，那么，下一步是什么？	278
将人才学同组织的变革努力联系在一起	278
将人才学同其他人力资源变革努力整合起来	280
将人才学同现有的管理系统和流程整合起来	282
战略规划	284
继任规划	285
运营规划与预算编制	287

绩效管理目标设定	289
将人才学同现有的心智模式整合起来	292
好事达:像建构业务逻辑那样建构人才逻辑	294
成功是当业务语言成为人才语言时	295
目标是可持续的变革,而非单一的程序或事件	296
人力资源与一线部门学习和使用人才学的方式不同	297
结论	299
注释	301
作者简介	321
介入、参与和投入	
——本书的一个切入角度	(于慈江)323