

JONATHAN SMILANSKY

(英) 乔纳森·斯迈兰斯基 著
孙晓梅 译

TOP

经理人书架

新人力资源管理

THE NEW HR

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON
LEARNING

J 经理人书架

新人力资源管理

(英) 乔纳森·斯迈兰斯基 著

孙晓梅 译

东北财经大学出版社
大 道

© 东北财经大学出版社 2003

图书在版编目 (CIP) 数据

新人力资源管理 / (英) 斯迈兰斯基 (Smilansky, J.) 著; 孙晓梅译. — 大连: 东北财经大学出版社, 2003.4
(经理人书架)
书名原文: The New HR
ISBN 7-81084-262-5

I. 新… II. ①斯… ②孙… III. 公司-劳动力资源-资源管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017190 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-1999-53 号

Jonathan Smilansky: The New HR

Copyright © 1998 by Thomson Learning

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by Dongbei University of
Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、
发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本
书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116024)

网 址: <http://www.dutep.com.cn>

读者信箱: chbooks@online.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 140mm × 203mm 字数: 135 千字 印张: 6 375

2003 年 4 月第 2 次印刷

责任编辑: 高 鹏

责任校对: 刘士平

版式设计: 单振敏

定价: 13.00 元

出版者的话

21 世纪是一个由人力资源、智力资本主宰的时代,是一个信息高速传播的时代,是一个管理精英云集的时代,是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新、沟通途径创新的时代。中国成功加入世界贸易组织,诸多国际性公司落户中国,无数企业正在为建立现代企业制度而求索。基于此,我社从多家全球知名的出版公司引进了 36 种经典的财经管理著作并译成中文,奉献给广大的中国读者。

“经理人书架”(含 12 种)不是用来装点书房的摆设,而是非常实用的案头参考。拥有它,您将《生财有道》,拥有一个“给予”的从商生涯;更好地管理企业的《智力资本》,提升企业价值;加强《业绩管理》,提高组织绩效;用最具操作性的结构性分析工具开展《新人力资源管理》;提高《项目管理》水平,降低项目风险;进行《供应链再造》,改善交易关联关系,扩大企业盈利;掌握《会计精要》,《超越数字》,利用财务报表进行《经营透视》;改进《产品创新战略》,根据客户需求激发创意,不断推出新产品、新服务;完善《企业成长战略》,利用战略思维方式获取竞争优势;实施有效的《跨文化管理》,进行成功的全球扩展。

“激情创业丛书”(含 6 种)为有志独立开创企业的人们描绘美好的《小企业创业蓝图》;开发您《通向成功的创造力》;帮您建立组织的愿景,让您和整个组织成竹在胸,《成功在望》;奏响成功十步曲,实现《竞争战略进阶》,引领您走上成功的《创业之路》,真正《抓住企业的未来》。读过这几本书,您就会发现:企业家并非天生,独立创业人人可为!

“时代丛书”(含 5 种)描绘了《数字经济蓝图》,助您在电子商务时代创造财富;《数字化成长》重塑就业方式、休闲观、人际沟通方式,引领网络世代的生活主张;《梦想社会》告诉您如何为产品和服务赋予情感价值,从而打动顾客的心灵,而不仅仅是说服他们的头脑;利用信息技术改造企业,实现《范式的转变》;揭示《信息悖论》的奥秘,助您实现企业 IT 投资的价值。

“商战宝典丛书”(含 3 种)立足于营销实战。《营销秘诀》是销售高手的真实体验,全部案例均来自他们的推销实践;《营销戒律》则剖析了 172 条流传已久的营销法则,指出其局限,对于营销人员具有深刻的指导意义;《商战法则》则是对全球各国礼仪与习俗的介绍和剖析,使读者在与世界各地的人们打交道时做到心中有数,应付自如。

“用‘心’管理书系”(含 6 种)的目标在于传播先进的管理理念,武装管理者的头脑。《协作制胜》打造成功团队;《管理宝典》荟萃开创管理新纪元的 36 部经典著作之精华;《管理宗师》传达世界一流的管理思想;《愿景领导》规划企业战略;《核心能力战略》整合企业竞争优势;《企业万能》集合名家关于企业能力的真知灼见。

“点股成金丛书”(含 4 种)介绍简单而有效的《炒股绝招》,让您精明地选购股票;为您进行《技术分析精解》,让您轻松驾驭股市行情;总结《交易规则 II》,给您股市成功的 50 贴妙方;通过 8 位叱咤风云的《市场大师》的传奇经历,揭示期货交易成功的奥秘。

以上就是我们呈献给您的以企业管理为主,兼顾个人投资;以企业发展为主,兼顾个人发展的财经知识大餐。希望能够借此为白手起家的创业者实现经营之梦助一臂之力;为已经积累了相当管理经验的人们开辟新的管理思路;为金融投资者提供有效的交易策略……

东北财经大学出版社

致 谢

如果没有众多同事的帮助，我要写完这本书是不可能的。那些在“人事标准领导体”中工作的朋友直接和间接地给我提供了大量资料并提炼了观点。我特别要感谢蒂纳·道森（Tina Townsend）博士，他主持了许多会议，并取得了积极的成果。还有来自莫洛尼与吉里公司（Moloney & Geally）的卡伦·莫洛尼（Karen Moloney）博士和来自人事发展研究所（Institute of Personnel and Development）的朱迪·惠特克（Judy Whittaker），我们在一起亲密工作，研究了人力资源服务的模式演变、标准的开发和限定条件的结构。

我的关于人力资源管理的战略作用及其改进方法的思想，是与我在组织内和顾问团的同事们一起形成的。分别感谢每一个人是极其困难的，但是能与这些人一起工作和思考，我觉得很荣幸。他们是：艾伦·利特尔（Alan Little）、阿维维特·施普基森（Avivit Shpizisen）、布赖恩·沙利文（Brian Sullivan）、阿维·恩格尔（Avi Engel）、克林顿·温格洛夫（Clinton Wingrove）、戴维·

欧文 (David Owen) 和约翰·斯托克斯 (John Stokes)。

我还要特别感谢派拉特英国有限公司，它为我提供了与人事标准领导体一起管理一个项目的机会，使我做了许多本书中提到的工作。

最后，我永远感激埃里克·穆斯塔基 (Errica Moustaki) 和安东·奥布霍泽 (Anton Obholzer)，他们使我了解了变革中的阻力；还有我的父亲，我从他那里学到如何就一些重要的问题发问。

导 论

写这本书的灵感来自我在多种工作岗位上的经历。开始，我是维萨国际（Visa International）的一般管理人员，负责内部事务，包括：人力资源管理、财务、设备、管理信息和全面质量管理。这种综合性角色使我很清楚公司前景和企业总体战略的成就，我认为，对公司前景的展望对于确保全体员工的工作体现其对公司的贡献是很必要的。为了增强竞争优势，全面质量管理的工具和急剧降低成本的要求相结合，创造了加快跨职能改进过程的惟一机会。通过借助他人的工作，并致力于内部团队建设，我们弄清了自己在哪些方面的工作是有效的，在哪些方面要优先进行大规模的变革，在优先改进的领域取得了哪些服务成果。

我曾在海伊管理顾问公司（Hay Management Consultants）工作。后来，我在派拉特（Pilat）英国有限公司担任部门主任。在这些当顾问的经历中，我与许多客户一起测试了他们的人力资源部门的效率。在 20 世纪 80 年代早期，大多数人事部门的职能是检验所谓“更

先进的人力资源管理方法”的新思想。此后的几年，人们又把目光迅速转向对获得战略性企业目标的直接贡献的需求。

在1993—1994年间，我领导了人事标准领导体（Personnel Standards Lead Body）的研发工作，这使我成为带领英国的组织进行最好的跨领域实践的代表，并使其成为在实践的各种水平上提升能力的基础。（人事标准领导体收集的所有信息都保留荣誉版权，因而可以为公共目的免费使用。本书使用的信息得到资助这项工作的就业部的许可。）

这个项目研究了大量的样本，涉及了公共部门和私人部门的各种组织，集中阐述了人力资源参与者（personnel practitioner）和直线经理（line manager）关于什么更重要、什么次重要以及他们提供的服务有多好的观点。这个特别的资料库可能是当前世界人力资源管理领域实践中可用信息的最大样本之一。

我从前在福特宾馆（Forte Hotels）和现在在宝丽金国际公司（Polygram International）做人力资源高级副总裁的经历，给我提供了一些极为难得的机会，使我可以把自己的研究成果和经验付诸实践。通过把人力资源职能聚焦于改进它对企业战略的贡献上，我们可以影响整个企业绩效，就像本书中描述的那样。

本书的主要内容分为以下几章：

在第1章中，我们探讨了为什么说人力资源服务的

提供是重要的，它包括一个简短评论，揭示了私人部门和公共部门中都存在的、由内外部压力造成的组织变革的本质。本章还考察了这种变革对组织中人力资源职能的性质有什么影响，分析了变革带来的巨大压力怎样对人力资源服务性质做出商业上的贡献。改进的需要也按照全面质量管理的方法做了考察，这也拓展了组织的边界，并考虑了员工职能的因素。在本章最后，给出了一个改进的模型。在本书的其他章节中，对这一模型提到的方法进行了讨论。

第一种方法放在第 2 章中，介绍了自我评估的技巧。本章描述了一个流程，在这个流程中，人力资源参与者评估自己在为组织提供的服务中，哪些方面更强一些或者更弱一些，他们是如何确定改进的重点（priorities）的。

第 3 章集中论述了内部顾客的集体反馈，为测试直线经理的思考方式、人力资源参与者为在其组织中提高管理效率而提供的各种服务指出了一些比较独特的资料收集方法。

第 2 章和第 3 章也包括一些大规模的标准测试资料，收集这些资料是人事标准领导体工作的一部分。这些资料来源于近 1000 家公共部门和私人部门的组织，它们的人力资源部主管描述了他们在组织内部提供的服务范围的相对重要性和提供这些服务时他们自己部门的工作效率。来自这些组织的信息使你可以用同一张调查

表收集不同的资料，并把你对自己部门的优势和劣势的认识与负责其他部门的人的认识相比较。第3章还包括近30个最热门组织的案例分析。这些组织的人力资源部门向他们的顾客、中层和高级管理人员提问：他们认为哪些领域处于优先地位，他们怎样理解服务效率的提高。这些信息使你可以再一次从你所在组织的直线经理那里收集资料，并把它们与书中提供的案例分析组织的信息进行比较。这样，你就能得到一个正确的测试标准，使你知道你现在做得怎么样，需要优先改进服务质量的是哪些方面。

第4章集中分析了当前的人力资源预算配置，以及职员如何把自己的时间花费在不同的服务上。通过这些资料，可以确定你们的人力资源部门所提供的服务中各种因素的重要性，还可以用这些工具比较你们当前的活动和资源配置是否与长期利益相符合。

第5章阐述了组织中人力资源参与者的能力范围，你可以把这些能力与作为整体职能而建立的重点联系起来。特殊的自我评估工具和管理者评估工具可以帮助你搜集所需要的资料，通过这些资料，能够明确员工培训和开发的需要，探知在哪些领域中还没有对员工的服务提出能力上的要求。

第6章试图建立一种支持组织总体战略的人力资源战略。这一章不仅评述了改进现有服务的必要性，也评述了组织作为一个整体要走向何处、怎样采取特殊的组

织战略促进人力资源服务及其改进的优先重点的性质变化问题。本章的重点是怎样确定影响组织长期战略的主要因素、人力资源战略看起来像什么、怎样才能把人力资源部的贡献与组织的总体效率联系起来。第6章也提供了一些工具，可以帮助你按照组织战略测试当前组织中人力资源部所提供的服务，这使得为增加附加值、达到组织长远目标而确立优先重点和明确什么更重要成为可能。

第7章叙述了建立人力资源服务指标的过程，并转向对制定计划的更详细的介绍。然后讨论了作为改进基础的指标的重要性，介绍了怎样确立指标、怎样区分软硬环境中的成果和进度指标。本章还提供了一些人力资源服务在不同领域的例子。确立指标被看做是一个互动过程，涉及内部顾客与为确保长期增值而设定战略重点等问题。

第8章在说明了本书中的工具和流程的用途之后，论述了工具职能的变化。改进人力资源服务的有效性需要一个变化过程，这对你所在的团队与你们和你们的内部顾客之间的关系来说都是一样的。本章讨论了变革的本质、为什么说变革是一个困难的过程、组织中会有怎样的反对变革的阻力等问题，其论点展示了怎样管理团队，以确保每个人都参与到对优势和劣势的判断中，并提出改进有效性的优先重点和行动计划建议。

这一章还考虑了与内部顾客之间的交流问题，分析

了接受服务的问题，以及在确定优先重点时怎样包含顾客意见、怎样在成功地取得快速发展和系统化的同时创造一种相互信任的气氛。此外，持续的改进过程也在考虑之中。

本书以附录作为结论，包括上述各章提到的所有的资料收集和分析工具，希望你能运用这些工具改进你所在组织的人力资源对企业战略的贡献。

目 录

	致谢
	导论
1	第 1 章 变革的需要
13	第 2 章 自我评估
36	第 3 章 收集反馈信息
51	第 4 章 预算与活动分析
73	第 5 章 改进人力资源员工的能力
100	第 6 章 建立长期的人力资源战略
113	第 7 章 人力资源服务提供的软硬件指标设定
123	第 8 章 提高人力资源管理职能
136	第 9 章 结论

139	附录
172	索引
	图表目录
7	1.1 公共部门提供反馈信息者的主要活动领域
7	1.2 私人部门提供反馈信息者的主要活动领域
8	1.3 公共部门人事职能的变化——1994 年人事标准领导者进行的职业调查
9	1.4 私人部门人事职能的变化——1994 年人事标准领导者进行的职业调查
11	1.5 改进过程的模型
17	2.1 服务的五种类型
20	2.2 人事的主要职能
28	2.3 人力资源参与者的自我评估： 关于战略与组织
29	2.4 人力资源参与者的自我评估： 关于配备
31	2.5 人力资源参与者的自我评估： 关于提高个体和群体绩效

32	2.6 人力资源参与者的自我评估： 关于报酬与津贴
33	2.7 人力资源参与者的自我评估： 关于与雇员之间的关系
34	2.8 人力资源参与者的自我评估： 关于工作流程
39	3.1 战略与组织
41	3.2 配备
43	3.3 提高个体和群体绩效
45	3.4 报酬与津贴
47	3.5 与雇员之间的关系
48	3.6 工作流程
54	4.1 服务关系中分析资源的形式
57	4.2 职能领域的员工成本
58	4.3 职能领域的其他成本
59	4.4 职能领域的总成本
59	4.5 人力资源参与者对重要性与员工配置 的观点
60	4.6 人力资源参与者对重要性与总预算的 观点

61	4.7 直线经理对重要性 with 总预算的观点
62	4.8 直线经理对能力 with 总预算的观点
65	4.9 当前的人力资源活动
70	4.10 收集人力资源员工活动数据的条码
75	5.1 人事标准领导体制作的调查表
83	5.2 A 部分: 战略与组织
84	5.3 培训与开发需要: 战略与组织
85	5.4 B 部分: 配备
87	5.5 培训和开发需要: 配备
88	5.6 C 部分: 开发
89	5.7 培训和开发需要: 改进个体和群体绩效
90	5.8 D 部分: 奖励管理
91	5.9 培训和开发需要: 报酬与津贴
93	5.10 E 部分: 与雇员之间的关系
93	5.11 培训和开发需要: 与雇员之间的关系