

The Differentiated WORKFORCE

Transforming Talent into Strategic Impact

人才 保卫战

看企业如何将人才转化为战略影响力

布莱恩·贝克尔 (Brian E. Becker) ①著
[美] 马克·休斯里德 (Mark A. Huselid) ②著
理查德·贝蒂 (Richard W. Beatty) ③著
件欣欣 ④译

如果你正经历一场始料未及的“用工荒”与“跳槽风”
经历一场来自竞争对手的史无前例的挖角大战
那么失去一名核心员工就是一场“灾难”

**通用电气、思科、IBM、霍尼韦尔、惠氏、雅芳、高露洁等
全球知名企业联袂号令**

管理者的头号问题永远是人才



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

人才 保卫战

The
Differentiated
Workforce

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

人才保卫战 / (美) 贝克尔等著; 仵欣欣译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12879-5

I. ①人…

II. ①贝…②仵…

III. ①劳动力资源—资源管理—研究

IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 205396 号

人才保卫战

布莱恩·贝克尔

[美] 马克·休斯理德 著

理查德·贝蒂

仵欣欣 译

Rencai Baoweizhan

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2010 年 12 月第 1 版

印 张 15.75 插页 2

印 次 2010 年 12 月第 1 次印刷

字 数 190 000

定 价 39.8 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

✎ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

✎ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



一本书

花费



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉



THE DIFFERENTIATED WORKFORCE

在 IBM，我们成功运用本书描述的原则来驱动战略价值的创造。我非常认可本书，因为它阐明了对“A”级员工实行差异化管理的好处，确保你在留住人才战中获胜。

兰达尔·麦克唐纳
IBM 人力资源副总裁

对人力资源领导者、首席行政官、首席财务官、战略规划经理来说，这本书是必读之作。本书提供了一个路线图，让你能够通过战略性人力资本投资对企业实行差异化管理。

凯特·德坎普
原思科人力资源部高级副总裁

本书不仅使人明白人才投资的重要性，更使人意识到：通过对关键职位上关键人才的重点投资可以带来竞争优势。对于高级人力资源领导者来说这无疑是一本上好的读物。

查尔斯·萨普
美国国家人力资源学院总裁

你是把重点放在争夺人才上还是放在争取留住人才上？本书是对组织很多现行假设的挑战，为人力资源和经营领导者通力合作、以一种全新方式驱动战略成功提供了一个路线图。

鲁森·阿尔及亚利
雅芳产品资深人力资源高级副总裁

本书原理为您重审如何管理和培养高端人才，如何对企业的高价值角色进行定位，以及如何对这些角色进行重点投资以驱动战略执行和战略成功提供了一个路线图和有力的观点。

加勒特·沃克
IBM 软件集团销售部人力资源部副总裁

领导者不仅要对其财力、物力、信息资源负责，还必须对其员工负责；在塑造企业文化的同时他们还要塑造人才。除非能把这些方面做得很好，否则他们就不是未来的管理者。

伯嘉骐
诺华全球人力资源总裁

本书为我们了解组织实现使命和目标所需的技能提供了重要的途径。通过这一关键洞察力，你将学会如何设计员工战略以及相应的管理实践，这将使你获得更大的回报。

南希·布朗
美国心脏协会首席执行官

本书很了不起，它可以令领导者和人力资源专家更加注重能力的构建，而不是离散的人力资源实践。它为提供战略和塑造人力资源专业指明了方向，是一本适时而出的好书。

戴夫·尤尔利奇
密歇根大学罗斯商学院教授
《领导力密码》(The Leadership Code) 一书作者

管理者的头号问题是人才，但雇用恰当的“A”级员工而非雇用“A”级员工才是解决问题的良方。继《人力资源计分卡》和《员工记分卡》之后，三位专家将人才差异化方法引入本书，以确保你所雇用的“A”级员工是恰当的“A”级员工。

布拉德福德·斯马特
Smart & Associates, Inc. 总裁
《得到顶级雇员》(Topgrading) 一书作者

把复杂的事情简单化

史蒂夫·克尔
高盛集团高级顾问

现金是一笔重要的资产。组织要花大力气保证业务正常运行，但即使是处于困境（“尤其”是困境），不到万不得已它也是不会动用组织资本的。

人也是一笔重要的资产。你曾多少次听过某位高级执行官宣称“我们的‘人’是我们最重要的资产”？然而，很多组织对付麻烦的首要做法便是系统地削减员工价值。杰克·韦尔奇曾说过：“困难时期，你要加大培训的投入而不是使之缩减。”尽管他的说法有着不言自明的逻辑，培训预算却往往是衰退的第一受害者。

困境时期的另一个频繁的受害者便是薪酬战略。多数公司试图实行“绩效工资”的方法，它们花费大量的时间和金钱，以期确认并吸引最优秀的人，评估并提供业绩反馈并对业绩最佳者给予较高的金钱或非金钱上的奖励。然而，当时运不济时，很多组织都会放弃任何诸如“绩效工资”的措施，取而代之的是全面的预算削减、雇佣冻结以及不以绩效

差异而论的薪水调整。

另一个极端则是：有不少组织，如果必要的话，它们会把自身的生死存亡寄托在“以人员（或者至少是资深人员）利益为本”的原则上，它们这样做有时是出于自愿，但更多时候则是出于工会或公务要求。不幸的是，尽管初衷或许是高尚的，这些组织却并不能使自己的决策适应变化的情况，这种决策不力便不可避免地会对组织及其人员双方带来危害。本书的论证极富说服力，它认为，设计出一套灵活的、和组织战略能力密切相关的员工战略显然是上上策，并会在战略执行上收到实效。因为它对变化的环境反应非常敏捷，员工战略能以一种使组织和它的员工的价值得以最大化的方式直接为员工、工作以及经济机遇提供资源。作者的主要观点在于：实现员工差异化，并不是通过一种非同寻常的方式“处理人力资源”，尽管作者在这方面为读者提供了一些有用的建议。本书的重要贡献在于它对如何设计“4个阶段构架”进行了描述，并以大量实例佐证了这种构架可以使员工战略与任何一个组织的整体战略的人才要求相一致。

本书的另一重要贡献在于，它简明扼要地说明了此战略的主要组成成分，以及它在指导组织实践中所起的作用。本书从多个方面提醒了我，在通用电气公司时，我在克顿维尔（Crotonville）所探求的东西。在我离开公司之前，我们平均每个工作日都能收到4个组织想来克顿维尔参观、进行基准测试以及学习的请求。记得当时在欢迎来访的执行人员（包括一些大公司的首席执行官和管理委员会成员）时，我是这样致开场辞的：

我今天早晨的任务并不是要给大家留下深刻的印象，尽管我自信我可以做到。今天各位不会发现可以从中学到你们闻所未闻的招募和管理理论的秘密学校。在通用电气公司，我们所做的只是一些日常事务，但我们把它们做得尽善尽美，最重要

的是，我们确保我们所有的组织实践有机地结合在一起，并与我们的战略相结合。

通用电气公司的目标不是把事情过于复杂化，而是正如杰克·韦尔奇所津津乐道的“敢于使其简单化”。本书作者布莱恩·贝克尔、马克·休斯理德和理查德·贝蒂所做的正是提出一个原本晦涩的主题，然后使之清晰化并易于理解。举例来说，“公司需要摒弃确定工作重要性和工作价值的传统方法，转向一个由执行战略所需的战略能力来决定工作价值的模式。然后他们就该对最具战略性的位置进行重点投资，以确保把一个‘A’级员工安排在‘A’类职位上，为‘A’级客户服务。”继而他们以平实的语言解释如何做到这样，而不是建议读者花钱买这本他们或许消费不起的书。

众所周知，把复杂的事情简单化需要的并非仅仅是勇气。尽管如此，请允许我再发表最后一点拙见。本书吸引人之处在于，它将三位作者学术上的严谨性和建议上的实用性的不同寻常的融合体现得淋漓尽致。他们个人的职业生涯亦本身就是极大的成功，他们在最优秀的期刊上发表了很多以研究为基础的文章，还出版了对世界上某些最重要的和最能盈利的公司提供管理实践和咨询服务的出版物，此书亦同样得益于他们一路走来的所见所闻，这种洞察力和经验的结合对作者大有裨益。

目 录

The Differentiated Workforce

前言.....	1
---------	---

第 1 章

管理者的头号问题是人才.....	5
------------------	---

每个职业棒球大联盟球队都在玩着同一个“游戏”，但奥克兰运动家队却不是加入“人才争夺战”，而是提出了员工差异化战略。它为取得比赛胜利提出了一种完全不同的战略，在其他俱乐部不被重视的球员在这里也会发挥独特的作用。

第 2 章

将人才转化为企业的战略实力.....	33
--------------------	----

德国制药巨头勃林格殷格翰公司有志于成为一家世界范围的业界领导者。公司已经把人才放在了首位，但是现在它认识到应当把战略放在首位。它确定了几种战略能力及这几种战略能力内的“A”类职位；它将员工系统和管理责任性相结合以提供人才；它通过对战略人才进行重点投资来支撑新的员工战略。

第 3 章

“A”类职位上是“A”类人才吗.....	55
----------------------	----

IBM 已经认真地确定了公司的“A”类职位，现在他们正在根据这些职位对本公司取得战略成功的贡献来实行差异化的管理。近来 IBM 刚刚制订了战略员工发展计划，以驱动对人员、薪酬及职位的高额投资，并取得了显著的成效。

第4章

留住人才，管理者需要做什么.....93

在 Zingerman's 餐厅，甚至连洗碗工都知道公司的营业利润，并知道该如何提高利润。要让一个公司充满“传教士”一样的宣传者，自豪和自发地为股东解释公司是干什么的、为什么这么做以及为什么这个公司是做生意的良好伙伴，管理者必须不断地宣传公司的战略以及战略性的问题。

第5章

为保卫人才设计一个人力资源框架.....119

洛克希德·马丁总结出：公司需要确保员工清楚地理解公司所面临的充满挑战的环境、战略重点的重要性、实现客户成功的关键性、实行员工差异化和多样性的必要性、领导者问责制的重要性，以及人力资源管理功能及其管理者在确保战略成功中的作用。

第6章

人才评估的6大原则.....153

现有的员工战略很可能不会实现你所需要的战略影响，一旦铅效率评估标准被更加具有战略性的评估标准所代替，现有战略中的金子就会显现出来。BankCo 员工评估标准的经验反映了这一变化过程。但是最终，直线经理和人力资源经理应当更加重视客户关系经理的绩效和职位空缺率。

第7章

人才保卫战，你打响了吗.....179

多年来，AHA 非常成功地筹集资金、赞助研究，并加深了公众对心脏病和中风的原因及结果的了解。在经历了一系列重大的商业挑战之后，AHA 的管理团队总结出：要实现协会 2010 年的目标，关键的挑战以及主要的解决方案与吸引、甄选、发展以及留住高绩效的人才直接相关。



THE DIFFERENTIATED WORKFORCE

本书主要讲述成功执行组织战略过程中员工战略的核心作用。从我们以往的经验来看，很多公司并没有真正意义上的员工战略。他们有人才发展计划以及“员工是公司最重要的财富”这样宽泛的描述，并且也会实施一些对员工进行投资的项目，但是所有这些都缺少某种重点，我们称之为员工差异化，企业只有对这一点充分重视，才会有显而易见的战略影响产生。坦率地说，传统管理模式的问题在于这些大多数发展计划都是从人入手，而不是从战略入手。

本书把战略放在第一位，用员工战略来驱动组织战略。以战略为本是指做出决策，承认职位以及角色对组织的战略贡献存在巨大的差异，清楚因此必须相应地对员工实行差异化的管理。差异化不只是成功的员工战略的一个特征，而且也是成功员工战略的一个最重要的特征。它要求你必须清楚将资金投向何处、把重点放在什么职位上、谁对员工的成功负责以及如何评估成功等。这就意味着制定和执行战略既是一个商业决策，同时也是一种人力资源决策。就其本身而论，本书的观点对直线经理和人力资源专业人士是同等重要的。

本书所提到的员工战略的方法都是切合实际、建立在科学研究的基础之上的，并且最终会实现预期的结果。作为学者，我们把研究重点放在人力资源、员工问题以及公司绩效三者的关系上。我们的调查报告已

经被刊登在一些前沿的学术期刊上，并且不断地被引用。同样值得指出的是，作为咨询和管理教育活动的一部分，我们已经对这些观点进行了验证和改进。简而言之，本书已经经过实践的检验。

20 多年来，我们试图改变学者和管理者对人力资源和员工管理的看法。我们认为人力资源这一职能和实践对组织的前途应该发挥更大的作用。作为一项职能，人力资源不应该只是管理的投资中心，也不应该仅仅是职能技术的总和。

当我们考虑到人力资源职能转型时，我们认为它应发挥更广泛的作用，而不仅仅是发挥一种不同的作用。注重交易的效率、对政策的遵循、雇员关系以及项目管理技能的传统角色继续发挥他们的作用，而人力资源职能转型对我们来说仅仅意味着一件事情：即人力资源管理、直线经理和组织中一部分人力资源专业人士共同负责战略的实施。鉴于对公司成功的潜在影响的衡量，这无疑是 21 世纪人力资源最重要的作用。

在许多书中、咨询业务中，甚至有学者在同一句子中使用战略、人力资源和员工。这常常使我想起我们所津津乐道的“人力资源炼金术”。传统的运营和管理活动只具备了一种战略的光泽。相比之下，我们的方法是从一个截然不同的角度来思考你组织中人力资源的作用，或者更广泛地说，思考员工的作用。因此，转型不只限于人力资源专家，还包括直线经理。为了获得成功，人力资源的一种战略作用要求直线经理们共同对员工战略负责。

本书是我们所写的第三本关于公司的人力资源和管理功能的影响力的书。我们延续前几本书的主题思想，在《人力资源记分卡》一书中，我们为人力资源的战略贡献奠定了基础：第一，我们证明了人力资源管理功能和公司的人力资源而不是费用管理通常在底线上具有积极的影响。第二，我们基于罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）、大卫·诺顿（David Norton）的平衡记分卡构架制定了一个流程，该流程可以被用来管理和衡量战略影响力。在《员工记分卡》一书中，我们把分析的

范围从人力资源扩展到直线经理人，强调直线经理和人力资源经理对员工成功，言外之意也就是对战略成功的共同责任。尽管第二本书是第一本书中“计分卡”的延伸，但是我们也为这一视角引入了“员工差异化”、“A”类工作与“A”级员工这些概念。

本书的重点在于清晰地阐明了如何制定和管理组织内相关的员工战略，以便充分实现员工的战略影响。衡量标准化是制定和执行成功的员工战略的最后一步。近些年来，人们尽管极度重视衡量人力资源和人才的财务贡献，但对制定正确的相关员工战略的重视程度仍然不够。衡量是最后一步，但只有当衡量针对的是一个有条理并且发展良好的员工战略时衡量才有价值。

全书的章节安排是围绕以下问题进行的：

第1章：解释员工差异化战略的含义。

第2章：把战略能力与员工战略相结合。为什么说战略能力对差异化至关重要？组织如何确定它的哪些能力是战略性的？员工如何对这些能力的成功实现做出贡献？

第3章：确定战略性工作职位。我们如何区分“A”类和非“A”类工作？对这些工作实施差异化管理是什么意思？什么是A级员工（或明星绩效员工）（A-Player）、B级员工（高绩效员工或业绩稳定的员工）（B-Player）和C级员工（或业绩差的员工）（C-Player）？他们在差异化的员工战略中分别起怎样的作用？

第4章：为实现员工成功建立领导问责制——直线经理的人力资源管理作用。直线经理在通过员工管理确保战略成功的过程中发挥什么样的作用？我们如何才能制订和执行战略性人力资本计划，以确保始终让A级员工在“A”类工作岗位为“A”类顾客服务？

第5章：为员工差异化设计一个人力资源构架。为适应员工战略，人力资源系统需要进行差异化？我们如何发展一种员工理念和战略执行文化？对人力资源功能的组织结构而言，员工差异化战略意味着

什么？

第6章：制定战略性员工评估标准。组织应如何制定恰当的绩效评估标准，以追踪员工和人力资源管理功能的战略贡献？你如何拥有对高级直线经理而言具有战略性意义的员工绩效测量标准，以及一套把战略重点放在人力资源专业人士的职能活动上的人力资源计量标准？

第7章：在实践中美梦成真——在美国心脏协会（AHA）创造员工差异化。根据美国心脏协会的独特、完整的例子，我们展示了在设计 and 制定差异化的员工战略时如何明确和贯彻落实关键性的教训。

管理者的头号问题是人才

每个职业棒球大联盟球队都在玩着同一个“游戏”，但奥克兰运动家队却不是加入“人才争夺战”，而是提出了员工差异化战略。它为取得比赛胜利提出了一种完全不同的战略，在其他俱乐部不被重视的球员在这里也会发挥独特的作用。

The
Differentiated
Workforce