

Mercer Human Resource Consulting
美世人力资源咨询

Mc
Graw
Hill Education

黑格·纳班提恩 (Haig R. Nalbantian)
理查德·古索 (Richard A. Guzzo)
大卫·基弗 (Dave Kieffer)
杰伊·多尔蒂 (Jay Doherty)

著

优势何在

量化人力资本管理 创造企业持久竞争力

Play to Your Strengths



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

优势何在

量化人力资本管理
创造企业持久竞争力

[美] 黑格·纳班提恩
大卫·基弗

理查德·古索
杰伊·多尔蒂 著
李啸初 付涛 译

Play to
Your
Strengths

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

优势何在 / [美] 纳班提恩等著; 李啸初等译. —北京: 中信出版社, 2004.11

书名原文: Play to Your Strengths

ISBN 7-5086-0322-2

I. 优… II. ① 纳… ② 李… ③ 付… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-研究
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第109824号

Play to Your Strengths by Haig R. Nalbantian, Richard A. Guzzo, Dave Kieffer and Jay Doherty
Copyright © 2004 by Mercer Human Resource Consulting LLC.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia)
Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司标签, 无标签者不得销售。

优势何在——量化人力资本管理 创造企业持久竞争力

YOU SHI HE ZAI

著者: [美] 黑格·纳班提恩 理查德·古索 大卫·基弗 杰伊·多尔蒂

译者: 李啸初 付涛

责任编辑: 汤曼莉 刘君楠

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔国外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限责任公司

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 880mm × 1230mm 1/16 **印张:** 16 **字数:** 180千字

版次: 2005年5月第1版 **印次:** 2005年5月第1次印刷

京权图字: 01-2003-8442

书号: ISBN 7-5086-0322-2/F · 806

定价: 29.80元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Preface

序 言

关于人力资源管理，有着太多的神话和猜测。

那些全球著名的企业为了提高企业运行效率，在诸如存货追踪、物流、客户管理和财务管理等方面积极地尝试着各种领先的工具和方法。相对而言，绝大多数企业在人力资源管理策略及衡量手段方面却似乎显得非常原始。几乎没有公司能够确切地了解他们在人力资源管理项目中的投资收益率有多少。而对于能够全面提高经营业绩的人力资源管理策略而言，情况更是如出一辙。

为了弥补这方面的欠缺，我们于10年前成立了研发小组，对其进行了深入的研究。我们与全球上百家企业进行了合作，其中包括著名的成功企业，也有业绩一般或在困境中挣扎的企业。根据所掌握的员工总数超过200万的各国公司的完整资料，我们能够准确地评估和描述人力资源管理工作的实际状况，及其对员工和企业业绩的影响。

在这10年里，我们掌握了如何运用最新的研究成果在以下方

面帮助企业澄清自身优势，制定成功的策略。

- 对企业自身进行深入的了解和分析，找寻其独特的竞争优势。
- 如何充分地利用企业独特的优势为其带来更大的机会。
- 新的评估和优化员工管理的工具及方法的产生，使得量化人力资本管理变为可能。

本书避免了空泛的理论，而是通过实践研究，详细地讲述了如何制定符合实际及企业自身特点的决策。和多数管理书籍不同的是，本书不鼓励大家借鉴别家公司或其他行业中的成功经验。没有理由相信那些成功经验也同样适用于你。恰恰相反，本书会给大家提供一个战略性的思考框架，介绍如何以战略性眼光看待企业员工，以及如何用新工具来衡量和管理企业中最宝贵的财富——人力资本。

无论你是一位刚批准了一项价值上亿元的人力资源管理项目的首席执行官（CEO），还是一位需要对人力资本投资收益情况做出判断的首席财务官（CFO），或是一名准备开创新局面的人力资源总监，本书所介绍的新方法都能够帮助你做出明智决策。你会发现精确地了解 and 掌握企业自身的人力资本情况能够帮你赢得成功。不仅如此，本书还将为你提供全新的视角去审视企业的管理模式。

※ ※ ※

感谢下列客户和同事，没有他们的支持和帮助，我们无法完成这项工作。支持我们工作的客户有（尤其是在我们的工作尚未显示出其价值的工作初期）——卡尔·菲斯伽（Karl Fischer）、库尔特·菲斯哲（Kurt Fischer）、鲁安·嘉尔纳金（LuAnn Jarnagin）、莎拉·梅耶罗斯（Sarah Meyerrose）、史蒂夫·米切尔（Steve Michel）、帕特·纳斯梅兹（Pat Nazemetz）、谢莉·塞弗特（Shelley Seifort）、安妮·斯索斯塔克（Anne Szostak）。我们还要

感谢下列专家学者给予我们的帮助和鼓励，包括哥伦比亚大学的组织心理学家伽里·奥斯特洛夫（Cheri Ostroff, Columbia）、麻省理工学院的经济学家本格特·霍厄姆斯特洛姆（Bengt Holmstrom, MIT），斯坦福大学的伊德·拉什尔（Ed Lazear, Stanford），以及拉里斯·姆纳森赫（Lalith Munasinghe, Barnard）。美国国际电话电信公司（ITT）前任经理及顾问鲍勃·布维尔曼（Bob Braverman）曾花费数月帮助我们的工作，并对我们的假设和研究工作的实际运用提出了质疑和建议。

同时，还要感谢首席执行官彼特·科斯特（Peter Coster），没有他的鼎力支持和远见卓识，我们的工作就无法顺利进行。最近，执行副总裁（EVP）麦克·里根（Mac Regan）开始把我们研究成果推广到全球。许多美世管理咨询公司（Mercer Management Consulting）的同事还利用他们的宝贵时间，向他们的客户介绍我们的研究发现，对我们的工作提出了深刻的认识和专家意见。我们在此对他们表示衷心的感谢。

当然，我们还要感谢我们的工作团队，尤其是帮助我们在工作初期打下坚实基础和同事，包括：道格拉斯·多威尔（Douglas Dwyer）、路易斯·费尔南多·帕拉（Luis Fernando Parra）、麦克·斯布拉特（Mike Spratt）、王宪亮（Bruce Wang）、郑伟（Wei Zheng）。早期的分析人员包括：史蒂夫·布莱德（Steve Blader）、芝芝·福斯特（Gigi Foster）、桑娅·金（Sonya Kim）、卡蒂·努南（Katie Noonan）、迈克尔·沃罗森（Michael Wolosin），以及后来的萨拉·赫托格（Sara Hertog）。之后，斯蒂芬·盖尔特纳（Stefan Gaertner）、温蒂·赫斯（Wendy Hirsch）、布莱恩·拉温纳（Brian Levine）、纳特·萨蒂（Natt Sati）拓展了我们的工作范围。马克·昌德勒（Mark Chandler）、大卫·李（David Lee）以及马特·斯蒂芬森（Matt Stevenson）为我们开发出了庞大的数据库管理软件。除此之外，我们还要感谢那些向我们提供崭新观点，提高了我们核心能力的专家，他们是伊利斯·维尔（Ilse de Veer）、达明恩·德鲁卡（Damien DeLuca）、彼特·福莱（Pete Foley）、

海伦·弗莱德曼 (Helen Friedman)、盖尔·格林菲尔德 (Gail Greenfield)、罗斯玛丽·赫森 (Rosemary Hyson)、朱莉·金 (Julie Kim)、琳兹·梁 (Lingzi Liang)、苏姗·梅莉娜 (Susan Merino)、卡尼莎卡·雷 (Kanishka Ray)、比尔·西普 (Bill Sipe)、罗伊·维尔曼 (Roy Wellman)。还要在此感谢我们的台式印刷出版人德尼恩·琼斯 (Deneen Jones)、塔米·米勒 (Tammy Miller)、梅莉莎·维尔克森 (Melissa Wilkison)。

最后，我们要感谢约翰·堪普贝尔 (John Campbell)、戴布拉·约瑟夫 (Debra Joseph)、格拉汉姆·利 (Graham Leigh)、帕特·勃里纳 (Pat Pollina) 等人帮助推进本书的研究。我们还要特别感谢马萨诸塞州塞勒姆的理查德·卢约克 (Richard Luecke) 帮助我们进行本书的框架设计和编写工作。我们非常感激他在编辑方面的准确分析和判断；而且，对于本书写作风格迥异而又固执己见的四位作者，他非常宽容，积极帮助大家协调写作进度，调和大家的鲜明个性。我们还要感谢瑞安·里斯克 (Ryan Risk) 为本书做出的突出贡献，他克服了巨大的时间压力将本书付梓。同时，我们还要由衷感谢促成本书最终出版发行的麦格劳-希尔出版公司的编辑玛丽·格伦 (Mary Glenn)。

Preface

中文版序言

近年来，随着中国经济快速的发展，更多的海外投资进入了中国，中国已成为世界瞩目的制造中心。面对激烈的竞争，为了赢得更高的利润和确保可持续的增长，很多中国企业正处于由中国制造向中国设计的转型阶段。这其中的机会是巨大的，同样，挑战也是严峻的。

“优势何在？如何发现和发挥自身独特的竞争优势，以确保企业的持续增长？”成为绝大多数中国企业的高管们正在苦苦思索的问题。

作为全球最大的人力资源咨询公司，美世咨询通过对全球数百家不同类型的企业进行了长达十余年的研究，发现企业要建立持久的、独特的竞争优势，不应盲目模仿外部经验，而应发掘企业内部独特的“资产”，即人力资本。这对于中国企业来说是一个巨大的机会，调查表明，绝大多数中国员工较其他国家员工更为关注未来的发展空间和职业机会，而不仅仅是薪资福利。这就为

中国企业发挥人力资本竞争优势提供了更大的空间。本书旨在研究如何将企业的人力资源作为人力资本进行管理，量化其投资回报，从而建立持久的独特竞争力。

本书介绍的概念和方法目前已被许多全球知名企业采用，其中包括：

- 纽约荷兰银行（ABM-AMRO）
- 卡地纳健康公司（Cardinal Health）
- 康宁（Corning）
- 福特汽车（Ford）
- 万豪酒店（Marriott）
- 丰田汽车（Toyota）
- 联合包裹服务公司（UPS）
- 施乐（Xerox）

最后，我衷心地希望通过这本书，我们能够与中国的企业领袖们共同分享全球领先的方法和工具，从而帮助正在崛起的中国企业走向成功。

郭鑫
美世咨询大中华区总裁

Contents

目 录

序言	v
中文版序言	ix
导言 最后的资产	1

第一篇 原 则

第1章 坚持系统思考	17
第2章 挖掘正确的事实	33
第3章 锁定价值	55

第二篇 工 具

第4章 界定人力资本策略	69
第5章 了解内部劳动力市场	75
第6章 制定人力资本策略	95

第三篇 应用

第7章 调整人力资源策略	111
第8章 使收购行之有效	125
第9章 加强员工与客户的关系	139
第10章 商业风险的含义	151

第四篇 含义

第11章 投资者的看法	173
第12章 首席执行官和其他高管的新角色	189
第13章 管理你个人的人力资本	201
第14章 走向未来：董事会会议室里的对话	215

附录

附录A 六大要素框架的研究基础	223
附录B 新科学的智力基础	229
关于美世咨询	245

Introduction

导 言

The Last Asset

最后的资产

尽管CEO知道这是个大胆的提议，但是他已经决心冒险一搏，去说服董事会。

“大家好，”他开口了，“我提议将明年36%的销售额，大约50亿美元，用于投资。我有信心，该项目肯定能为公司创造巨额利润。”

一定要先发制人，他知道自己必须在大家开始发问之前这么做。

“我想在最开始时说明一点，虽然我不能准确估算出投资收益，但是我们今后能够参照别家公司的标准来检查我们的投资情况，所以，我有信心，我们一定能够有效地管理该项目。”

台下鸦雀无声。

他舒了口气。

其实大家都早已目瞪口呆了。

也许这听起来有些不可思议，但是，这确实是每年在世界各

国公司上演的真实对话，包括德国、美国和日本。如果一名CEO不得不向董事会征求同意，能否将涉及所有员工的全部资金进行投资（平均下来相当于一家美国公司年收入的36%），那么，他的确会那样说。可是对公司而言，问题在于：你在人力资本各方面进行的投资，其收益究竟有多少？非常多？很少？还是一个负值？不幸的是，几乎没有人问过这个问题，事实上，这个问题从来没有得到过回答。这就是为什么许多公司对占投资比例最大的人力资本，却知道得最少。

管理人员对人力资本知之甚少的原因并不在于他们对此不感兴趣。恰恰相反，CEO和高级经理们大多数时间都在解决各式各样的人力资源问题。问题在于，他们缺乏足够的 ability，无法准确评估和预测人力资源策略的效果，其实他们根本就没有什么测评工具。他们不是无法了解人力资本情况，而是压根儿就没有这个念头。

这里的好消息是，无法准确评估和有效管理人力资本因素的公司只占半数。坏消息却是，这个数字正在激增。现在，各种测评和管理工具已应运而生。比起那些慢行一步的公司，已经采用并能有效地利用这些工具的公司将会占据先机，获得强大的竞争优势。

竞争优势的最后一项主要资产

每家公司都有各自的有形资产（金融资产和实物资产）和无形资产（商标、客户关系和员工）。过去，有形资产是竞争优势的主要来源，但是，它们已越来越无法体现其区别于他者的特殊性或特殊优势。举例而言，管理人员在不久以前，还会拼命争取公司运营资金。可是现在，即便是在严重的经济衰退期，资本流动还是比以前容易得多。2003年年初，虽然经济状况明显萎靡，但是各家公司依然能拿到所需资金——大众汽车（Volkswagen）向中国的新生产设备投资9亿美元，马里兰一家新开连锁餐馆Chicken Out获得了2 100万美元的私人融资。畅通的融资渠道已经

无法赋予一家公司任何的竞争优势，也无法将之和竞争对手区别开来。

科技所体现的竞争优势也同样无法持久。最先采用新技术的公司原来可以持续拥有竞争优势好几年，比如联邦快递（FedEx）的物流追踪系统。如今，新科技带来的优势转瞬即逝。一家公司的科技很容易被别家公司获得或模仿，这使得科技不再是优势，而是必需品。

同时，日趋激烈的竞争引发了一些从前无法想像的事情：小公司和大公司开展较量，发展中国家与发达国家同台竞技。苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）就好比当代的罗伯特·布鲁斯^①（Robert the Bruce），杀人英国购买西敏寺银行（Nat West），目前正向海外拓展。智利将它的反季节产品运到北美市场上销售，终年持续吸引着北美市场。Lowe's^②公司正逐步威胁家居货栈公司^③（Home Depot）看似无法动摇的市场统领地位。森林实验室公司（Forest Labs）在医药界一夜间崛起。中国实行改革开放，进入了崭新的经济时代……一切再也不能像从前那样想当然了。

因此，早期能够创造价值并带来竞争优势的资源，例如畅通的筹资渠道、科技、规模经济等，其重要性已经大大减弱。而剩下的尚未得到开发的最后一项优势资源，就是绝大多数企业最大的无形资产：人力资本及企业的人力资本管理系统。虽然很多公司例行公事地宣称“员工是我们最重要的资产”，但是多数公司却没有付诸行动。无论如何，在知识和客户关系变得越来越重要的世界里，集公司的知识、工艺技术、创造力和经验于一身的人力资本正逐步显示出其重要性。

然而，一个出色的员工团队本身不构成资源优势。倘若这句话成立，那么，当今资金最雄厚的公司只需开出最高薪金，招募

① 罗伯特一世（1274-1329年，1306-1329年在位），苏格兰君主。1314年击败三
倍于己的英格兰爱德华二世军队。——译者注

② 仅次于家居货栈公司，全球第二大建材家居用品零售商。——译者注

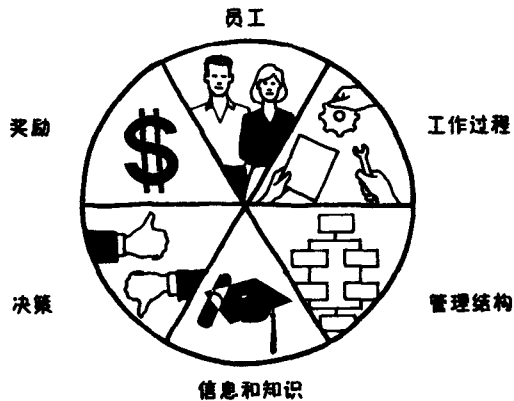
③ 全球最大的建材家居零售企业。——译者注

最优秀的员工，就可以坐享其成，保持持久的竞争优势。很明显，情况并非如此。因为，真正的竞争优势不仅仅来自员工，还要取决于管理他们的方式。我们把这套管理手段、政策和实践统称为公司人力资本策略。该策略，也就是人力资本管理系统，是能够为公司赢得持久优势的最后一项资产。

人力资本管理策略是企业管理全体员工的一切行为的总和，它与企业的商业模式或经营战略一样，对企业同等重要。

六大基本要素

人力资本策略一共包含六大要素，它们对企业的经营成果有着举足轻重的作用（见图1）。对于六大基本要素的实验根据，请参照附录A：六大要素框架的研究基础。



© 2003, 美世人力资源咨询公司

图1 六大要素框架

员工

从管理人员到收发室员工，员工的个性和素质都会影响到公司业绩。特别是，该要素不仅代表了人力资本本身，而且还综合了员工带入公司并逐步显现出来的个性特征。

工作过程

工作流程和方式对公司业绩有着直接和间接的影响。同行业的

两家公司也许会采用截然不同的工作方式。例如，通用电气公司用流水线来组装喷气发动机，而阿里逊公司（Allison）则采取了工作小组的方式。不同的工作方式对员工素质提出了不同的要求。

管理结构

该要素表现了企业如何通过不同的管理维度来指挥员工工作，这包括管理指示（高维控制）和个人判断（低维控制）。

信息和知识

企业信息和知识流也能够提高生产力。该要素包括内部交流（由上至下、由下至上、平级之间）和外部交流（与客户、供应商和调节员等人的交流）。

决 策

该要素的重点是影响到企业策略、运营、财务、营销、销售等主要方面的重大企业决策（而非日常工作决策）。

奖 励

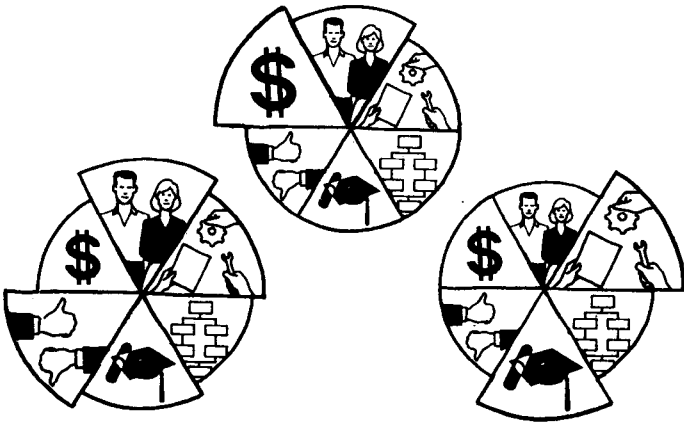
企业的奖励机制体现了人力资本策略的激励因素，包括激励员工努力工作、创新发展的各种财务和非财务激励因素。

不论是否有意为之，所有企业的人力资本策略都包含了上述六大要素。企业根据各自情况对六大要素进行合理组合，不同的企业采用不同的组合方式以达到最佳效果（见图2）。

尽管其中某些要素对企业的成功显得至关重要，但是六大要素缺一不可，它们时刻发挥着各自的作用。如果六大要素能够实现最优组合，那么，该人力资本策略将是战胜对手的最佳武器。

系统的重要性

在此要强调的是，六大要素是作为一个有机系统共同运作的，



© 2003, 美世人力资源咨询公司

图2 六大要素最佳组合方式

它们相互影响、相互制约、相互补充。当然，人力资本策略存在的环境里包含了更庞大的系统，就好比一个家庭系统存在于更为庞大的社会系统、生态系统和政治系统当中。公司的人力资本系统必须适合并补足公司的其他系统，例如市场、企业模式、金融资产和实物资产（包括技术）的管理策略等。有效的决策必须考虑上述所有系统。

在第1章，我们会着重讨论系统的状况。因为没有考虑系统整体情况而做出的某些临时决定或特殊决定往往只能实现局部目标，这将经常导致整个系统功能失常，彻底崩溃。

在企业模式和市场环境下，人力资本系统决定了一家公司的独一无二的内在特征，并带来了两个强有力的竞争优势。首先，公司的人力资本相对而言比较稳定，比技术和金融资产更为持久、稳固。其次，因为公司环境和管理目标有其独特性，成功的人力资本管理系统是难以抄袭和模仿的。实际上，甲公司的成功经验往往不适合乙公司。不乏东施效颦者去盲目模仿成功者的一两招“绝活”，结果却未能得到任何竞争优势的实例。为什么？因为成功公司的“绝活”是其由各种相关实践和标准组成的有机系统中不可分割的一部分。只有在整个系统的共同作用下，公司才能获