



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

《商业周刊》“全球管理大师排行榜”排名榜首  
《人力资源冠军》一书的作者  
美国密歇根大学商学院教授

迪夫·乌里奇 强烈推荐

# 员工记分卡



为执行战略而进行人力资本管理

马克·A. 休斯理德  
〔美〕布赖恩·E. 贝克尔 著  
理查德·W. 贝蒂  
吴雯芳 译

## The Workforce Scorecard

# 员工记分卡

为执行战略而进行人力资本管理

马克·A.休斯理德  
〔美〕布赖恩·E.贝克尔 著  
理查德·W.贝蒂  
吴雯芳 译

商务印书馆

2005年·北京

Mark A. Huselid Brian E. Becker Richard W. Beatty

## THE WORKFORCE SCORECARD

### Managing Human Capital to Execute Strategy

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

员工记分卡:为执行战略而进行人力资本管理/[美]休斯理德,贝克尔,贝蒂著;吴雯芳译. —北京:商务印书馆,2005

ISBN 7-100-04687-4

I. 员… II. ①休…②贝…③贝…④吴… III. 企业管理—人力资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 107251 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

#### 员工记分卡

——为执行战略而进行人力资本管理

[美] 马克·A. 休斯理德

布赖恩·E. 贝克尔 著

理查德·W. 贝蒂

吴雯芳 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 7-100-04687-4/F·583

---

2005年12月第1版

开本 700×1000 1/16

2005年12月北京第1次印刷

印张 22

印数 10 000 册

定价: 48.00 元

# 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



## 对本书的评价

# 继

《人力资源记分卡》之后，作者开发了又一个层面的战略测量工具，用以评价员工在战略执行过程中的作用。作者的关注点不是人力资源测量指标，而是经营战略框架中的员工测量指标。他们提出的问题是：“在员工对战略执行的贡献方面，我们必须测量什么？”而不是“我们如何测量人力资源？”在强生公司，我们也曾提出并且试图回答同样的问题，这也正是《CEO》杂志曾经提名强生公司为领导力开发方面的先导者的原因之一。

——强生公司前人力资源副总裁

兼公司执行官 迈克尔·J. 凯里

人力资源领导者不再能靠设计和提供艺术级的计划方案去取得“战略合作伙伴身份”。我们所付出的努力应当能导致可测量的行动，包括建立理想的文化和开发明天的战略型员工队伍，并同时实现今天的客户目标和股东目标。《员



## 对本书的评价

《员工记分卡》一书为我们提供了结果导向型的实用工具，对传统的人力资本管理思想提出了挑战。

——美国世纪投资公司高级副总裁兼首席  
人员执行官 马克·吉尔斯特拉普

大多数“商学图书”都令我感到不满意。因为，虽然有时候我非常同意书中的观点，但它们通常最终还是不能准确地告诉我如何去实施他们所支持的论点。只有拉姆·查兰和拉里·博西迪的杰作《执行：如何完成任务的学问》和眼前这部由休斯理德、贝克尔和贝蒂合著的《员工记分卡》是明显的例外，我相信它们一定会成为经典著作。

“保持评价”和“差别对待”是杰克·韦尔奇在GE公司的信条。从著名的“A、B、C 绩效员工”的确定，到革命性的“四种领袖类型”，该公司上下一律严格实行差别对待。薪酬计划，比如奖金和购股权，由杰克控制，有时甚至可以说是具体而微地控制，因此，这些计划绝不会变成无效的东西。

韦尔奇凭着本能直觉和像解读资产负债表那样解读员工绩效数据的能力，来作评价和实行差别对待。而本书则准确地告诉你如何去作评价和实行差别对待。

——GE公司高级沟通经理 杰克·韦尔奇  
演讲稿撰稿人 比尔·莱恩

经营战略和人力资源战略正在成为越来越普遍的话题。但是却缺乏员工战略。本书值得直线经理和人力资源经理



一读,因为他们必须共同执行经营战略。本书认为,大多数企业都具有两大战略(经营战略和人力资源战略),但是,为了成功地执行企业的战略,企业还需要第三种战略,那就是员工战略。

——F. Hoffmann-La Roche Ltd. 公司

Pharma 事业部人力资源负责人

保尔·牛顿-西姆斯

被检查的东西受到重视。本书阐明了竞争优势的最后疆域:员工责任。组织没有变化,唯有人员变了。把握人对实现企业战略的责任,对于企业的成功来说极为重要。本书提供了让管理人员负责缩小绩效差距的测量手段……是一个重大的贡献。

——葛兰素美克公司高级人力资源副总裁

丹尼尔·费伦

本书非常有力地说明了人力资源部如何影响企业的竞争优势——形成差异!它提出了一套清晰的基本原理,说明外部差异为什么必须得到内部差异的支持,并且提供了大量的范例和工具,说明如何能实现这种支持。通过本书的论述,人们可以了解人力资源战略领域的一种新的重要性。

——洛桑国际管理开发学院国际人力资源与战略教授

弗拉迪米尔·普西克



## 对本书的评价

如果你想建立一个绩效卓越、责任到位的组织,那么,本书就是你的起点。休斯理德、贝克尔和贝蒂提供了一个引人注目的员工战略案例,说明了员工战略是引导企业取得卓越绩效的战略执行的关键需求。

——迪阿吉奥公司人才战略高级副总裁

琳达·索雷尔



## 序

### HOW

do we know(我们是怎样知道的)这四个单词构成了一个简单的问题。而这个问题有时能区分期望与实干、吹牛与支持、花言巧语与真实之间的差别。企业的创新活动往往以吹大牛、乱承诺开始,以偃旗息鼓、悄然失败而告终,不能取得其预期效果,这种情况太常见了。我们之所以常常会有这种失望,原因就在于没有清楚地回答这个问题:How do we know?

要回答这个简单的问题,需要进行比较复杂的分析。休斯理德、贝克尔和贝蒂的这部富有思想性的著作——《员工记分卡:为执行战略而进行人力资本管理》,为作这种分析提供了框架和工具。

首先,在分析之初,我们必须清楚我们想知道什么。如果我们不清楚我们想知道什么,那么我们就永远不会知道它。我们往往是在测量容易测量的东西,而不是测量应该测量的东西。在人力资源管理方面,我们往往会计算经理人员

# 记分卡



用于培训的天数、成本,或者通过培训获得的好分数,因为这些东西相对而言比较容易跟踪了解,而不是因为它们是最关键的东西。而《员工记分卡》一书就人力资源投资效用测量的关键问题,提供了明确、具体的指导。

重要的不是活动本身,而是活动对组织成果的影响。重要的不是培训的天数,而是培训对个人和组织的影响。《员工记分卡》指出,对员工的投资应当有助于通过所创建的文化、心态、能力和行为去执行战略。执行战略不是一个新的概念,但却是近来被证明对于战略成功至关重要的一个概念。<sup>1</sup>制定一个战略可能要比贯彻执行一个战略更容易一些;提出承诺和主张也可能比实现承诺和主张更容易一些。《员工记分卡》指出,战略执行是进行员工投资的预期成果。而且,成功的战略执行也表明,一种人力资源管理活动已经创造了比它自身更持久的员工成功。员工成功(员工文化、心态、胜任能力和行为)可以成为一个组织的特性和品格;它们变成了战略、人力资源投资以及员工之间的链环。<sup>2</sup>培训投资应当使员工具有更清晰的战略意识,能更快速地完成工作,更有创新精神和能力,更善于合作与学习,更清楚对业务结果所承担的责任。员工成功、企业的能力以及投资者愿意为之付钱的无形资产,这些都是人力资源管理活动可以取得的成果。

《员工记分卡》以一种清晰的、令人信服的方式阐释了如何通过聚焦于能够被跟踪和监控的员工成功要素来将战略付诸实施。休斯理德、贝克尔和贝蒂将人力资源管理的成功



分为四个范畴：

- ▶ 员工成功(workforce success)。员工成功是指人力资源管理活动所能取得的成果，即能驱动经营、客户及财务战略的文化、心态、胜任能力以及行为。员工成功也是组织的唯一特征。
- ▶ 员工心态和文化(workforce mind-set and culture)。员工心态和文化是指组织创建的、一系列员工必须理解的规范和期望。这种文化塑造了员工的行为，而这种行为反过来也塑造了文化。也可以用企业文化对于企业战略成功的影响来对企业文化加以测量和评估。
- ▶ 员工胜任能力(workforce competencies)。胜任能力，即每个员工有能力做什么事情，表现为员工的知识、技能和能力。也可以对每个员工的胜任能力加以测量和监控。
- ▶ 员工行为(workforce behaviors)。领导者和员工一定会以一些使战略得以执行的方式来行动。为确保领导者和员工做战略要求必须做到的事情，可以对这些行为加以定义和测量。

如果对这些要素处理得当，那么就能够回答要采取什么测量指标的问题。由于以上各类成功都与企业战略密切相关，因此就形成了一种有关人们可以怎样执行企业战略的观点。而源自于这种观点的记分卡则成为测量一个企业战略

# 记分卡

成功的仪表盘。而且,作者认为,如果这个仪表盘使用得当,就可以对人力资源系统、实践以及专业人员的胜任能力加以定义和跟踪。如果创建了上述各类成功的活动和测量指标,便有了测量指标和测量实施。现在,我们不仅能根据经理人员对下属的言论和行动,而且可以通过其所创造的员工成功、心态、能力和行为来掌握其履行责任的情况。一种真实的、用于指导和评价经理人员的平衡记分卡(Balanced Scorecard)将包括战略、财务、经营以及员工(workforce)测量指标。目的将不再证明手段是合理的,公司的违法行为也将不再是企业成功的副产品。我们可以识别、确定、开发或者淘汰不能创建员工成功的经理人员。

其次,了解很多错误的事不仅于事无补,而且可能产生误导作用。《员工记分卡》一书指出,并非所有的客户、战略或产品都是合适的。想一想当我们在为所爱的人寻找合适的礼物、为企业界定合适的战略,或者与目标客户建立某种特别亲密的关系时,我们就比较容易理解这一点。但是,《员工记分卡》一书指出,并非所有的员工或雇员都是合适的。这一点有时比较难以承认。将资源投入到那些由于各种原因总是不能适应工作、不能增加价值或不能提交工作成果的员工身上,就好比是把水倒在筛子里而且还纳闷为什么水会漏下去。人员管理的严峻现实是,差别一定会出现,有些雇员就是要比别的雇员更胜任工作。在我们的著作中,我们提出,经理人员要专注公平而非平等。<sup>3</sup>公平的意思是付出越多的人将获得越多,而平等的意思则是所有人得到的报酬相



等。只有在经理人员了解下属人员应当付出什么，并且确信他们掌握着了解下属人员付出能力的测量指标的情况下，才会有真正的公平。《员工记分卡》一书展示了使公平变为现实的框架和工具。

将工作与雇员分别归纳为“A”、“B”、“C”三类，需要有明确的标准和可靠的测量方法，这样才能使将谁列入哪一类具有信度。无论如何，确定这样的差异将提出一种形式，将员工行为与工作绩效联系起来，并且有助于员工了解企业对他们的期望以及他们怎样做才能改进。重要的是，直线经理现在可以对他们所开发人才的数量和质量负责了。开发“A”绩效员工的经理人员所贡献的价值与他们所贡献的利润价值一样大，甚至更大。发现并鼓励提供“A”绩效员工的经理人员能随时帮助企业实现战略目标。这些经理人员应当被识别出来，得到鼓励和奖励。利用《员工记分卡》一书所提出的测量指标，我们就可以识别、鼓励和奖励他们。

员工队伍要发挥作用，就必须具有被高层次认可所激发出的、高质量的员工积极性。<sup>4</sup>如果一个主意的质量高而对它的认可度低，则这个主意将不会产生预期的作用。好的测量指标，如果没有得到认可或采用，那么即使它是正确的，也将只能发挥很小的作用。《员工记分卡》一书也就如何保证好的测量指标得到接受和采用，提出了具体的指导方针。测量指标的采用意味着领导者承担了测量员工成功的责任和工作职责。这种测量指标必须被纳入到绩效管理和保持沟通等人力资源活动中去。

# 记分卡

将员工成功测量指标整合进人力资源实践活动,这能使这种测量指标规范化、制度化,并且保证这种测量指标的持久性。人力资源活动就像是一座房屋的基础设施:包括管道、热力、电力、照明以及功能区分。除非这些系统坏了,否则不会有很多人注意到它们。但是,正是它们构成了居住于一所房屋中的生活质量。同样,将员工成功测量指标纳入工作设计、人员配置、员工发展、绩效管理、报酬以及沟通等人力资源实践活动,实际上就是铺设了支撑成功的基础设施。

我预见到人力资源领导者会全神贯注地关注《员工记分卡》一书所提倡的这种测量指标。在关注的同时,他们还会在自己的人力资源角色之外看到直线管理人员的责任。于是,人力资源专业人员在调整和适应其人力资源实践活动的时候,也会确保为企业提供实际价值。价值是人力资源投资的最终成果。<sup>5</sup>对于提供价值的人力资源实践活动、人力资源职能部门和人力资源专业人员来说,他们必须测量和监控他们的工作绩效及其对企业战略成功的影响。而《员工记分卡》则提供了进行这种测量和监控的模板和流程。因此,想调整好人力资源投资的人力资源领导者将体会到该书的价值。

那么,我们能知道我们将怎样知道吗?回答是肯定的。《员工记分卡》一书将带我们去循序渐进地了解我们应当知道什么,如何将我们所知道的内容区分为谁以及为什么是最要紧的,以及如何将我们所知道的内容规范为企业长期执行的程序。可以预见,人们不仅会阅读该书,而且,那些想将实



践活动转化为战略成果的直线经理以及想确定其所创造的价值数量的人力资源专业人员还会使用该书。

迪夫·乌里奇

# 记分卡







## 绪 论

几年来,我们三个人一直在构思酝酿撰写本书。在《人力资源记分卡》(*The HR Scorecard*)一书出版之前和出版以来,我们有幸能与许多不同企业和行业的人力资源实际工作者以及企业领导人一起设计和实施员工测量系统。我们看到,许多企业在界定和贯彻描述人力资源部(HR function)对企业成功的贡献的测量指标方面取得了重大进展。但同时,我们也看到,在开发说明员工(workforce)对企业成功的贡献的测量指标方面却进展甚微。

为什么会出现这种情况呢?原因在于,大多数企业制定了明确的战略去进行诸如资本、技术、品牌等资源的优化,而只有很少的企业在其战略中对其最昂贵的资源——员工——加以清晰的说明。我们相信,一种清晰的、引人注目的员工战略是企业战略得以有效执行的一个关键要素。对于每一个企业来说,其员工战略的性质应当是非常独特的和定制化的。正如我们的研究成果所论证的那样,有效的员工

记  
分  
卡

