

<<变革创造价值>>

图书基本信息

书名：<<变革创造价值>>

13位ISBN编号：9787512331808

10位ISBN编号：7512331800

出版时间：2012-8

出版时间：中国电力出版社

作者：瑞文 杰苏萨桑

页数：260

译者：陈丽芳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<变革创造价值>>

前言

引言 循证式变革是人力资源管理的必然趋势循证式变革（evidence-based change）代表了一种新的人力资源管理决策思维模式和方法。

依据循证式变革的要求，本书前五章阐述的原则与积极的管理变革过程密不可分，旨在保证组织获得可持续的竞争优势。

循证式变革的思路在一定程度上受到了循证医学发展的影响。

诸多医学研究者发现：虽然现有的医学研究成果丰硕，但医生还是习惯于按照特定的方式治疗疾病；即便经过科学研究证明有其他更有效的治疗方法，医生也还是会选用自己偏爱的治疗方案。

这一发现在极大程度上推动了医学界循证思潮的发展。

循证医学运动鼓励医生根据现有的证据确定治疗某种疾病的最佳方案，并在实际的诊疗中贯彻实施（这一观点虽谈不上激进，但是人们往往习惯成自然。

由于没有足够的推力，医生本人也未必能一直遵照理性办事）。

人员管理也存在同样的现象，人们未必能按照现实和确凿的证据进行人力资源决策。

比如，针对招聘过程的研究表明，在确定最佳面试者方面，结构化面试（structured interview）要比非结构化面试（unstructured interview）效果更好。

尽管如此，很多管理者依然偏爱想问什么就问什么的面试方式。

很多拥有强大成熟、专业的人力资源管理部门的组织，已经开始采用结构化方法进行面试招聘。

这可谓是人力资源管理领域在循证运动中取得的一大进步。

当然，人力资源这一行业还可以深入应用循证思维，科学地设计员工调研，更加合理地进行绩效目标设定。

上述这种做法只是人力资源循证风潮的先例，还没能成为业界标准。

目前，人事决策和人员管理往往还是依据一群消息闭塞的股东凭直觉和个人偏好来行事。

能否提高自身循证决策的能力，决定着人力资源管理的前景。

这里所说的证据（evidence），可以源自科学研究，也可以源自结构化面试中的个案讨论，但最主要的是能有定性和定量的数据，有明确的逻辑框架做支撑。

人力资源管理虽不能用类似于工程学的精确标准进行衡量，但是很多公司和机构在加强科学的人事决策和人才管理方面已经做了很多努力，走在了时代的前列。

本书的案例章节将详述这些公司的前瞻性举措。

循证式变革管理：得出正确的结论假设你是某城市一家大医院人力资源部门的负责人，该医院有5000多名员工。

各部门主管的绩效考核结果出来了，你发现了两个典型的例子。

一号主管：顾客满意度非常高，部门人员流动率低，员工敬业度这一项的分数相当高。

二号主管：顾客满意度垫底，部门人员流动率高，员工敬业度这一项的分数只比整个医院的平均值高了一点点。

你觉得这两个主管，哪一个部门领导更好？

如果有机会，谁应该去充充电，参加培训？

如果部门的管理状况没有改观，谁应该卷铺盖回家？

再假设你此刻正打算提高医院在整个地区的影响力，让它成为患者理想的就医地点和员工乐于效力的工作场所，这样人们才能光顾，不选择别家医院就诊。

你所面临的压力很大，自然不必多说。

你肯定要做好人力资源的管理，让员工和患者都满意。

面对这种情况，上述两个主管，谁去、谁留？

回答这些问题，似乎很容易。

我们也能轻易给这个选择题写出答案。

医院的病人和其家属对一号主管比较满意，他下面的员工也比较稳定，工作都很卖力，敬业度高。

患者满意度、员工流动性和员工敬业度三项指标都表明一号主管更优秀。

<<变革创造价值>>

相反，二号主管的员工敬业度分值都不太高。

为什么二号主管的员工离开的人数如此之多？

要是患者和其家属对这位领导和这个部门均不满意，留着这样的主管有何用？

目前看来，这位主管既没能提高医院的竞争力，扩大医院在地区的影响力，也没能提高员工的集体归属感，让医院成为人人乐意效力的单位。

你该怎么办？

留下一号主管，让二号主管走人？

从绩效指标来看，这个选择很简单。

但是从组织目标来看，这很有可能是个错误的决定。

现在我们来仔细分析一下这两位主管的背景、他们对医院的价值以及他们的工作对地区的影响。

一号主管是心血管科的负责人。

他的团队很有凝聚力，个个技术了得，都是高才生。

这个部门上班的时间比较合理（上午8点至下午4点半），这样的工作时间允许他们有比较平衡的生活状态，下班后也能留出一定的时间和自己的家人朋友团聚。

这对于卫生系统的工作人员来说，算是很少见了。

病人对于这个部门的工作比较满意，因为通过治疗，他们的生活质量得到了显著改善。

一号主管在医院总体业绩考核中获得了三项全优的成绩，即患者很满意、员工很满意、部门员工留任率很高。

二号主管是医院餐饮服务部门的主管。

患者的满意度比较低，这也是意料之中的情况（谁会喜欢医院里的饮食）。

员工群体中有相当一部分是不会讲英语的外来务工者。

这样一来，很多员工在参加员工敬业度调查时都有语言障碍。

很多对工作状态还算满意的员工直接选择了不参与这项调查，这在一定程度上导致了员工对这位主管满意度分值相当低的情况，因此，这一项指标具有误导性。

这个部门员工流动性高的主要原因并不是员工对部门负责人不满意。

实际上，二号主管和员工们相处融洽，这个部门就像一个大家庭，而主管就像一个受人尊敬的家长。

员工流动性高的起因是该部门招聘的都是一些基层人员，当他们在这个部门工作一段时间，获得了良好的工作习惯和生存技能后，他们就能接手更好的工作。

从这个部门里走掉的人员要么是在医院内部获得了晋升，要么是在当地谋得了更好的差事。

乍一看，若人力资源管理和整个医院内部的人事决策单纯依靠某类数据，不从组织的层面多方位权衡分析这些信息的意义，就有可能出现员工评价不准、人事决策失误的情况。

上述这种两难的局面就是一个典型的例子。

绩效考核指标也有失算的时候。

假如人力资源高层管理者没有全盘考虑这两个部门绩效考核结果背后的现实状况，就很有可能犯下大错，开错管理的药方，对这些部门提出不合实际的价值观或者管理目标。

如此一来，很有可能挫伤部门主管的主观能动性，更有甚者，会影响到数百号员工的士气，他们可是医院发展的中坚力量。

人事经理如果拿着量化的准绳，严格按照测量—反应机制（measure-and-response mode），片面地以考核的结果下结论，就可能会引发大麻烦。

很可惜，如今很多机构的人力资源管理部门就是这样来看待考核的数据结果的。

由此可见，循证式变革并不是“用数据说话”这么简单。

本书将引导读者在综合逻辑、战略意识和变革管理的背景下了解循证式变革如何成为未来人力资源管理的主导模式。

循证式变革是指摒弃所谓的直觉、下意识反应和模仿竞争公司的模式的做法，利用有理有据的现实分析、人力资源专员的娴熟技巧及其对公司高层管理者的影响以及改变管理的方式来促进组织的变革和转型。

循证式变革的模式拓展了数据（如绩效考核结果）收集和分析的范畴。

<<变革创造价值>>

利用循证式变革的五大原则可以推动组织在数据收集和分析方面上一个新台阶，进而确保人力资源管理能为组织的变革提供切实有效的战略影响。

一旦循证式变革的五大原则应用于人力资源管理，人才管理过程中获得的数据经整理分析后，就能产生更切合实际的想法和方案，由此产生的变革将对组织的影响更加深远、更具可持续性。

循证式变革管理的五大原则。

前述医院的例子，是一个真实的案例，说明了人力资源管理者如何通过更好地提出问题寻找更好的答案，为所在的组织建立更有活力、更符合商业发展趋势的人力资源管理机制。

要做到这一点，人力资源管理者可以采用科学的方法来应对人才管理中原先仅凭直觉判定的棘手问题。

换言之，行之有效的人力资源部门能够通过遵循循证式变革管理的五大原则，创建一个人尽其才、人人满意的工作环境，帮助组织取得更大的成功。

循证式变革的五大原则是： 1. 逻辑驱动的分析模式 2. 人才细分 3. 合理利用风险

4. 整合和协同增效 5. 优化人力资源管理和投资 逻辑驱动的分析模式回到医院的例子。

假设你是医院的人力资源经理，你自认为是一个善于分析的人。

对于医院的高层来说，你应该是一个很有头脑的合作者。

你能得心应手地利用三大绩效指标衡量各部门主管的能力。

实际上，许多人力资源的外行，尤其是领导者，大力提倡甚至坚决要求使用一套类似于此的标准指标体系规范人力资源管理。

但是你很快就会发现，这种一刀切的衡量标准很难适用于一个大型的复杂组织中所有的管理者。

更不用说员工的背景各不相同，不同工种的职责范围又有很大的差异，从基层的餐饮服务人员到神经外科大夫，单一衡量标准肯定会过分简化绩效考核的过程。

明白了单一的考核标准行不通，你很快就会意识到医院内部人事管理中有很多细节需要注意，若充分重视会让你得出有益的结论，帮助你找出医院的最佳运营模式。

事实上，人力资源部门的作用不仅是要让管理者意识到这些人力资源管理要素及其对组织运行效率的巨大影响，而且要让核心管理人员充分重视、有效利用这些要素，共同建立科学的人力资源体系、评价方法和人事关系，协助领导者进行更精准、更科学的分析、决策。

这种更高层面的分析和决策就是我们所说的逻辑驱动的分析模式。

我们就逻辑驱动的分析模式举个例子。

依据单一的绩效考核标准，部门主管较低的绩效得分在心血管科室意味着彻底的管理低效，而换了是医院的餐饮服务部门，却可能表明该部门主管实际上很好地领导着部门员工。

同样是部门主管，评价标准却不同，这种差异背后的逻辑在于从组织的总体目标来看，餐饮服务部门主要是为了调动、开发基层人员的潜能，让员工做好接受整个医院不同部门任务调度的准备。

他们必须接受医护工作人员职业道德的训练，明确自己的第一要务。

因此，餐饮部门管理是否成功，取决于能否聘用到那些较少将情感付诸自身岗位的人员，希望通过在餐饮部门的工作经历日后能晋升、转岗到其他机构从事更好的工作的人员，以及必须解决医院食品质量的人员。

这个部门的管理情境与心血管科的情境完全不同。

心血管科雇用的人员都受过多年的医药专业训练，他们立志在医学界获得长远的职业发展，拯救患者免遭病痛之苦。

因此，医院餐饮服务部门应设定正确的人力资本标准、人力资本投资和人才发展目标，核心是培养一批训练有素的员工，使之以后能胜任医院内部其他岗位，或者到其他单位继续谋生。

而医院心血管科的人力资源管理，其正确的目标应该是雇用经验丰富、技术过关的医护人员，并打造世界一流的医疗服务队伍。

人才细分 逻辑驱动的分析模式往往会让人得出这样的观点：各个部门的员工或者不同员工群体之间的差异较大。

这就自然引出了人力资源循证式变革管理的另一个原则：人才细分。

在医院这个案例中，我们的分析建立在认识到餐饮服务部门和心血管科室员工差异的基础上，员工的

<<变革创造价值>>

群体差异要求我们必须区别对待。

虽然这一观点直白明了，不容讳言，但却与人力资源管理“一视同仁”的传统相悖。

人力资源部门一向排斥给任何群体“特殊待遇”。

但是，医院心血管科和餐饮服务部门的主管评价采用不同的员工敬业度评价标准，并不影响人力资源管理的公平原则。

实际上，利用逻辑驱动的分析模式来确定并理解员工之间的差异，恰恰是为了增强人事管理的公平性。

虽然人才细分是循证式变革管理中最常见的工具，但这一原则很有可能被人滥用。

人力资源部门必须明确人才细分对于组织而言何时是重要的，何时是可有可无的，不可毫无原则。

一套标准的领导力考核指标可能会对组织内部80%的领导者有用，但对剩下20%的领导却是“灾难”。

因此，新一代的人力资源管理人员必须承认员工的差异，与他们积极沟通，发挥员工的主观能动性，在评价体制中正确对人才进行细分，以反映真实的员工绩效水平。

比如医院这个例子中，为了使餐饮服务部门人员发展和领导力发展投入的效益最大化，你需要把这个部门当成医院的人才输送站。

一旦你明确了餐饮服务部门和心血管科室的区别，并进行了人才细分，就自然会明白如何分别进行有效的投资。

不同类别员工的聘用条件和人才生命周期各有不同，这不仅是因为不同员工群体的需求和背景不同，还在于不同部门在医院整体的发展中所起的作用有区别。

进行正确的人力资源配置属于优化人力资源管理和投资原则这一范畴（本书下文将详细讨论），而优化的前提是人才细分，人才细分要求我们明确不同类型人才的区别和重要性。

合理利用风险 新一代的人力资源管理部门不仅要关注如何降低员工离职或者绩效低的风险，还要合理利用风险，即确定人力资源管理何时承担风险，何时规避风险。

例如医院餐饮服务部门的人员离职率较高，表面上看，可以将其理解为人才管理存在高风险，该部门的领导有责任降低这一风险。

但是，循证式变革管理要求对餐饮部门和心血管科的人员离职风险区别对待。

虽说医院餐饮部人员流失的确是一种风险，但是相比另一种风险，即提拔该部门内某个尚不具备良好工作习惯、不能迎接挑战的员工而言，后者的隐患更大。

医院的发展需要该部门员工能够长期留在医院，不断成长，满足医院多项任务的需求。

若该部门没有培养出一批在医院长期发展的人才，这种风险就对医院的员工队伍建设存在长期的影响。

医院餐饮服务部门招聘的员工，其中有一部分人可能外粗内细，就像金刚石，要经过适当打磨，才能成为价值连城的钻石。

但若医院给餐饮部主管施加的压力过大，让他尽快降低员工离职的人数，这个部门的主管就可能因惧怕员工跳槽，而不去尽力调教员工。

相反，为了担负起为医院输送稳定人才的责任，主管肯定要为员工设立标准，这是为了更好地促进员工的成长，从而让他们在将来有实力接任医院的其他岗位。

如此一来，他必然要承担部分员工跳槽的风险。

通过关注餐饮服务部基层人员发展工作，人力资源部门可以同时处理好另一种风险——行为误差或者行为不合规的风险。

在医院，食品安全是最主要的问题，但是医院也有别于五星级酒店。

因此，如果餐饮服务部门为医院提供了一个锻炼基层员工基本工作能力的场所，那么即使出现一定程度的食品质量偏差，也是可以容忍的风险。

如果意识到餐饮服务部门是基层非医护人员工作能力培养、职场发展的起点，并为该部门和其他科室设立不同的人力资源标准，就实现了合理利用人力资源管理风险的目标。

整合和协同增效意识到不同部门人才需求不同、需要承担的风险不同等差异，不过是为整个循证式变革管理开了个头。

<<变革创造价值>>

有效整合各方的资源，共同发挥所有要素的作用，这一点同样重要。

我们把这一条称为整合和协同增效原则。

整合和协同增效可以发生在任何层面的管理中，不仅包括多种人力资源管理实践的整合，还包括组织内跨部门人力资源管理的协调。

当整合和协同增效原则发挥作用，就会出现“1+1=3”的现象。

在医院的案例中，餐饮服务部门的工作必须考虑到医院其他部门对人才的需求。

假如孤立地看待餐饮部门，认定该部门是独立的，仅仅需要达到餐饮服务标准，那么人力资源部门的操作只会强调雇用那些符合餐饮服务行业标准的人，根据员工餐饮服务的水平奖励员工，并以此为唯一的准绳决定其是否值得继续留任。

但是，协同增效的原则说明，医院的餐饮服务部门除了提供餐饮服务外，还有一个很重要的部门目标。

这个被称为是人才输送站的部门，还承担着培养医院内非医务基层员工职业素养的任务。

这个部门需要鞭策他们，使其将来能胜任医院的其他工作。

因此，相比心血管科主任，餐饮部门主管除了要保证员工的良好绩效外，还有一个更加艰巨的任务，那就是挖掘员工的潜能。

在人力资源管理实践层面上，协同增效综合了下列两项因素：第一，绩效激励机制。

奖励“以患者为中心”的服务（不管是岗位职责范围内还是范围外）；第二，聘用标准。

较强的服务意识，而非准备食品的能力，还要提供机会激励餐饮服务人员“争做最好的员工”。

通过提供食品服务、食品安全、团队合作等方面的培训，医院在组织层面不仅能打造出一批具有良好素质的餐饮服务员工，还能在日常工作中不断锻炼这些员工，让他们为满足未来医院的人才需求做好准备。

优化人力资源管理和投资 优化人力资源管理和投资意味着进行正确的人力资源配置，要把最多的资源投放在最能提高医院整体运营效率的地方。

对于那些对医院运营影响较小的地方，人力资源投资也应该适当降低。

这就意味着要在标准化和个性化之间找到平衡点。

循证式变革管理的五大原则，会得出一个让人不安的结论：要具体问题具体分析，要区别对待，不能一视同仁。

在医院中，餐饮服务部门的员工流失固然让人担心，但远没有心血管科员工流失的问题严重。

要做到人力资源投资的最优化，可以采用高薪或者与工作年限挂钩的福利政策来留住人才，减少员工离职。

但是，在留住人才方面，医院对餐饮服务部的投入肯定少于对心血管科室的投入。

与此对应，在员工的在岗培训方面，医院对餐饮服务部的投入应该比心血管部门的高。

在岗培训更适合餐饮服务部门的新员工，他们具有一定的潜力，经过培训就能变成为医院长期效力的有价值的员工。

优化的基本原则是要重新定位人力资本投资的方向，依据循证原则把资源投放在对整个组织产生较大影响的地方。

优化人力资源管理和投资对一些传统的观念提出了挑战。

例如，以前人们常说“要为每个岗位找到最出色的人才”。

医院往往采用高标准筛选心血管科室的医护人员，希望医疗服务一线岗位上的员工在入职第一天就掌握所需的基础工作技能，而不是在工作中慢慢学习。

但是，如果医院餐饮服务部也采用同样的高标准，不仅可能大大影响整体的员工招聘进度，还可能失去雇用那些表面看来还不够老练但却能迅速成长为通用人才的员工的机会。

优化人力资源管理和投资的核心是根据事实依据重新定位人力资源投资的方向，哪怕新的定位与我们的偏好相悖。

我们要把钱花在刀刃上，把人力资源运用在对整个组织运营影响较大的地方，而不是隔靴搔痒，拘泥于对组织影响不大的传统业务。

<<变革创造价值>>

内容概要

人力资源部门掌握着企业最重要的资产——人才的丰富数据，如果能善于收集数据、分析数据，深入挖掘数据背后的意义，就能为企业创造出更大的价值。这是人力资源管理发展的必然要求和趋势。

本书展现了世界最受尊敬的几家知名企业，如美国匹兹堡国民银行、芝加哥商业交易所集团、苏格兰皇家银行、德国电信、盛大网络公司等，如何利用循证式变革重塑人力资源领导力，从而优化组织效率、效能和战略影响力。

这些走在人力资源管理前沿的知名企业，遵循着五大变革原则，即：

1. 逻辑驱动的分析框架
2. 人才细分
3. 合理利用风险
4. 整合和协同增效
5. 优化人力资源管理和投资

积极推动变革的人永远是自己命运的主人！

相信这本书能为众多人力资源管理者以及企业领导者带来非同一般的参考价值！

<<变革创造价值>>

作者简介

约翰·布德鲁，南加州大学马歇尔商学院教授，美国国家人力资源学院（National Academy of Human

Resources）的创立者，高效组织中心研究员。

他在全球人力资源行业、人力资源衡量标准和分析、基于决策的人力资源、管理人才流动、人力资源信息系统构建、组织员工团队建设和发展等领域开展了大量的研究，研究成果丰硕，出版过多部著作。

瑞文·杰苏萨桑，知名人力资源咨询公司韬睿惠悦执行董事，被《咨询杂志》（Consulting Magazine）评为世界最有影响力的二十五位咨询师之一，拥有丰富的人才管理、人力资源项目设计经验，擅长根据企业的战略目标创建人力资源管理体系，为股东创造价值。

他负责过多项全球范围的研究项目，涉及主题包括劳动成本管理、绩效管理、员工激励制度和人才发展等内容。

作为知名的管理大师，杰苏萨桑在北美、欧洲、亚洲和拉丁美洲各种会议和论坛上担任主讲。

顶级的商业媒体争相发表他的最新动态和研究成果。

<<变革创造价值>>

书籍目录

引言 循证式变革是人力资源管理的必然趋势

第一篇 循证式变革的五大原则

第一章 在信息过载的时代开展逻辑分析

理解逻辑驱动的分析模式

德国电信公司：在分析中引入供应链管理原理

本章小结

第二章 人才细分

供应层面的人才细分

需求层面的人才细分

绩效提升回报率

开展人才细分

芝加哥商业交易所集团：人才细分策略

本章小结

第三章 风险：仅仅是简单的两个字吗

理解风险的新思维

搭建切实可行的风险管理框架

美国匹兹堡国民银行：合理利用风险

本章小结

第四章 人才投资组合：让整体大于部分之和

人力资源部门的整合和协同增效

人力资源部门与其他部门的整合和协同增效

公司不同部门的整合和协同增效

盛大网络公司：人才管理游戏

本章小结

第五章 优化人力资源投资

人力资源优化的思维模式

艰难英明的决策

苏格兰皇家银行：优化衡量方式

本章小结

第二篇 循证式变革的策略

第六章 加拿大皇家银行：与业务部门合作

整合取胜的多元化项目

努力实现协同增效

从多元化到员工意见调查

构建银行强大的分析能力

整合和员工参与

加拿大皇家银行的循证式变革经验

第七章 可口可乐公司：激情与严谨相融合

以明确的公司战略为导向

从数据看真相

灵活整合

核心人力资源管理过程的整合

可口可乐公司的循证式变革经验

第八章 马来西亚国库控股公司：建立强国的使命

“边做边学”的领导才能发展项目

<<变革创造价值>>

成功、问题和经验

领导才能发展项目审查制度

马来西亚国库控股公司的循证式变革经验

第九章 IBM公司：人力资源管理计划

人力资本和全球化综合企业

IBM人力资源管理计划

人才分类体系

实施情况一瞥

回报

IBM的循证式变革经验

第十章 阿莫普莱斯金融集团：重塑人力资源职能

把最基础的人力资源管理事务做好

找到人力资源部门的工作重心

财务专家与人力资源专员通力合作

在员工流失中发现新机遇

超越人力资源部门的局限

展望未来

阿莫普莱斯金融集团的循证式变革经验

第十一章 苏格兰皇家银行：人本管理

人力资源部的荣耀历史

在危机中求生存

过去和未来

苏格兰皇家银行的循证式变革经验

结语 学以致用，思考变革

附录 人力资源循证式管理经验一览表

参考文献

作者简介

<<变革创造价值>>

章节摘录

如何将营销中的细分思路引入人力资源领域呢？

长期以来，人力资源管理一直崇尚根据员工的业绩和 / 或能力对人才进行划分。

但是针对员工群体进行细分却是一个相当新潮的概念。

从人力资源管理的角度来看，细分主要分为两大类。

第一类是供应层面的人才细分。

主要是根据组织吸引或激励特定群体的特色来对员工群体进行细分。

之所以称其为供应层面的细分，主要是因为这一层面决定了组织能否提供相应的条件来吸引潜在员工加入，及能否有效激励在员工工提高业绩，并培养其集体归属感，使他们愿意与组织共进退。

供应层面细分的一个典型例子是中国的盛大网络公司。

盛大专注于特定年龄阶段的员工群体—通常是二十多岁的中国籍年轻员工，通过对他们的需求进行分析，确定了极具针对性的吸引人才、留住人才的方案，创建了通过人才细分确定个性化人才管理方案的典范。

第二类是需求层面的人才细分，主要是根据组织对员工的需求和期望来对员工群体进行细分。

之所以称其为需求层面的人才细分，主要是因为它对希望加入组织的员工及在员工工怎样加入、工作和留任提出了一系列行为及规范准则。

本章最后将介绍芝加哥商业交易所集团的案例，其中详细说明了需求层面人才细分的方法。

在此案例中，芝加哥商业交易所集团清晰地界定了某些员工群体，这些员工的业绩提升将对公司新战略的执行及业务发展产生至关重要的作用。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>