

<<People CMM人力资源管理框架>>

图书基本信息

书名：<<People CMM人力资源管理框架>>

13位ISBN编号：9787111351306

10位ISBN编号：7111351304

出版时间：2011-8

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）科迪斯 等著，仲田 等译

页数：431

译者：仲田

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>

## &lt;&lt;People CMM人力资源管理框架&gt;&gt;

## 前言

建立敏捷劳动力的需要 现代组织面临两个市场上的竞争，一个是产品和服务的竞争，另一个是生产和运营所需要的人才竞争。

组织在经营市场上的成功，是由其在人才市场上的成功决定的。

在经营市场处于波动的时期，人才市场似乎也要经历萎缩。

随着构建产品和交付服务所需的知识日益增加，保住有经验的雇员对于提高生产率和缩短上市时间是至关重要的。

在诸如软件开发和维护领域，人才短缺情况是如此严重，以至于公司开始考虑采用过去只对高管和职业运动员才采用的物质激励。

在每一个业务领域，高管们都明白，吸引、培养、激励、组织和留用人才的能力，直接关系到企业的竞争力。

然而，与人相关的业务拓展所带来的挑战远远不止招募和留住人才这么简单。

争取并招募到优秀人力仍然是不够的，如果只关注赢得“人才战争”的话，对组织来说可能是破坏性的 [ Pfeffer 01 ]。

对技术和经营状况的不断变化作出迅速响应，这种敏捷性已经成为成功的关键，因此组织必须努力创建学习型环境，使之具备快速调整能力，以适应周围的变化。

敏捷性的关键因素，就是拥有掌握快速调整所需的知识和技能，并且愿意学习掌握新的技能的劳动力。

事实上，敏捷型劳动力可以缓解当前人才短缺所带来的压力。

为了实现人力资本的战略管理，组织曾力图采用过许多不同的方法。

他们将组织缩编和组织重组相结合，应用流程重组或过程改进，清晰地传达组织的使命，改进信息共享，制定员工参与计划，建立正式的申诉解决规程，制定收益共享或其他奖励计划，强调劳动力培训的重要性，规范绩效管理和反馈过程，执行作业或工作分析及设计，为员工轮岗提供支持，启动团队级工作规划，为满足变化需求对员工进行重新培训，提供灵活的工作安排，处理多样化的问题，执行正式的师傅辅导计划，以及协调业务战略和人力资源策略 [ Becker 96, Becker 98, Mirvis 97 ]。

对许多组织来说，它们缺少的是一个能够实施上述高级措施的框架。

人力资源能力成熟度框架 人力资源能力成熟度模型（People CMM，以下简称人力资源CMM）是一个用来帮助组织成功解决关键人员问题的工具。

它采用了获得高度成功的“软件能力成熟度模型”（SW-CMM）[ Carnegie Mellon University 95 ] 作为基础，从而构建了一个对组织的劳动力进行管理和培养的成功经验模型。

人力资源CMM的第2版被设计为与CMMI保持一致 [ CMMI 00, Chrissis 06 ]。

软件CMM和最新的CMMI-DEV已经被世界各地的软件组织广泛用于指导其能力改进，以提升生产率和质量、削减成本和缩短上市时间以及增加顾客满意度。

基于人力资源、知识管理和组织发展等领域中的最新成功经验做法，人力资源CMM可以引导组织改进劳动力的管理和培养过程，它帮助组织刻画其劳动力管理措施的成熟度的特征，建立劳动力持续培养计划，设置改进行动的优先级，将劳动力培养与和过程改进相整合，并建立“追求卓越”的企业文化。

自从1995年人力资源CMM发布以来，数千份人力资源CMM的拷贝被散发到世界各地，它广泛应用于世界各地的许多小型组织和大型组织的工业和市场部门，如辉瑞（Pfizer）、英特尔（Intel）、国际商用机器（IBM）、波音（Boeing）、BAE系统公司（BAE SYSTEMS）、埃森哲（Accenture）、塔塔咨询服务（Tata Consultancy Services）、爱立信（Ericsson）、三星（Samsung）、洛克西德·马丁（Lockheed Martin）、马辛德拉俱乐部（Club Mahindra）、HCL、诺沃·诺迪斯克（Novo Nordisk）和纽约梅隆银行Pershing公司等。

## <<People CMM人力资源管理框架>>

### 内容概要

比尔·科迪斯等编著的《People CMM人力资源管理框架（原书第2版）》描述了人力资源能力成熟度模型（简称人力资源CMM）的每个成熟度级别，以及如何将其应用于组织的改进工作中。全书共分为三个部分：第一部分主要介绍人力资源CMM的基本思想、模型结构、各个成熟度级别，以及如何在具体实践中解读和使用人力资源CMM，同时也展示了人力资源CMM的使用案例；第二部分主要介绍人力资源CMM中每个成熟度级别的过程域所包含的措施，详细阐述了每个成熟度级别的含义，为组织进行改进和评估活动提供了指导和建议；第三部分给出了参考文献、术语等内容。

《People CMM人力资源管理框架（原书第2版）》适合负责开发和实现组织的人力资本战略及规划的人，以及负责劳动力管理和培养、实施劳动力管理措施、培育工作组以及进行组织文化变革的人阅读，尤其适合正在经历关键组织变化的企业读者阅读。

## <<People CMM人力资源管理框架>>

### 作者简介

比尔·科迪斯 (Bill

Curtis) 博士是CAST公司的高级副总裁和首席科学家，该公司是应用软件质量度量和评估技术领域的领导者。

他也是《能力成熟度模型》、《人力资源CMM》和《业务过程MM》的作者之一。

在CMM服务的全球领导者TeraQuest公司被Bodand公司收购之前，他是该公司的首席科学家，也是该公司的创始人之一。

他是卡内基-梅隆大学软件工程研究所软件过程计划的前任主管，在加入SEI之前，他曾在MCC公司、ITT公司程序开发技术中心、通用公司空间研究所以及Weyerhaeuser公司工作，还在华盛顿大学教过统计学。

在Weyerhaeuser公司人力资源部工作时，他作为心理学家参与开发了绩效评估体系的培训课程，并在多个分公司进行了组织有效性干预活动。

科迪斯博士在得克萨斯基督教大学获得博士学位，研究方向是组织心理学与统计。

他出版过四本著作，发表过150多篇文章，由于在软件过程改进和度量方面作出的巨大贡献，他最近被选为电子电气工程师协会 (IEEE) 院士。

## <<People CMM人力资源管理框架>>

### 书籍目录

译者序

前言

致谢

作者介绍

第一部分 人力资源能力成熟度模型概览：背景、概念、结构和用法

第1章 过程成熟度框架

1.1 组织的成熟度

1.2 什么是人力资源CMM？

1.3 人力资源CMM的发端起源

1.4 过程成熟度框架是什么？

1.5 人力资源CMM为什么首先在软件行业出现？

1.6 怎样实施人力资源CMM？

第2章 通过人力资源CMM增强组织的能力

2.1 人力资源CMM的成熟度级别

2.2 成熟度级别的行为特征

2.2.1 初始级：第1级成熟度

2.2.2 已管理级：第2级成熟度

2.2.3 已定义级：第3级成熟度

2.2.4 可预测级：第4级成熟度

2.2.5 优化级：第5级成熟度

第3章 人力资源CMM过程域

3.1 过程域

3.2 人力资源CMM的过程域

3.2.1 初始级：第1级成熟度

3.2.2 已管理级：第2级成熟度

3.2.3 已定义级：第3级成熟度

3.2.4 可预测级：第4级成熟度

3.2.5 优化级：第5级成熟度

第4章 人力资源CMM的架构

4.1 人力资源CMM的结构组件

4.2 成熟度级别

4.3 过程域

4.4 目标

4.5 措施

4.5.1 实现措施

4.5.2 体系化措施

4.5.3 措施陈述

4.6 必备组件、应有组件和参考组件

第5章 过程域之间的关系

5.1 一套相关措施的体系

5.2 人力资源CMM的过程域脉络

## <<People CMM人力资源管理框架>>

- 5.2.1 个人技能培养
- 5.2.2 团队和文化发展
- 5.2.3 绩效激励与管理
- 5.2.4 劳动力建设

### 第6章 解读人力资源CMM

- 6.1 对措施的解读
  - 6.1.1 对实施的承诺
  - 6.1.2 实施的能力
  - 6.1.3 已实施的措施
  - 6.1.4 度量与分析
  - 6.1.5 对实施的验证
- 6.2 组织级角色和结构
  - 6.2.1 组织级角色
  - 6.2.2 组织结构
- 6.3 实施方面的事宜
  - 6.3.1 时间范围
  - 6.3.2 组织结构的层级
  - 6.3.3 跨成熟度级别的演化式措施实施
  - 6.3.4 实施一套措施体系
- 6.4 体系化方面的事宜
  - 6.4.1 高级管理层的职责
  - 6.4.2 第2级成熟度的“规程”与第3级成熟度的“既定措施”的比较
  - 6.4.3 既定的，但并非量化的或优化的
- 6.5 成熟度级别方面的事宜
  - 6.5.1 第3级成熟度就足够了！
  - 6.5.2 级别狂热
  - 6.5.3 跳过成熟度级别
  - 6.5.4 省略过程域
  - 6.5.5 在成熟度级别序列之外实施某些措施
  - 6.5.6 采用CMMI连续化表达方式实施人力资源CMM的措施
- 6.6 运用专业判断
  - 6.6.1 组织级因素
  - 6.6.2 劳动力管理措施的良好性

### 第7章 使用人力资源CMM

- 7.1 人力资源CMM的使用
  - 7.1.1 人力资源CMM的早期使用
  - 7.1.2 最近几年的人力资源CMM运用和评估
- 7.2 应用人力资源CMM的途径
  - 7.2.1 推动内部人力资本管理的改进
  - 7.2.2 支持内部过程和标准
  - 7.2.3 对增长的业务能力进行支持
  - 7.2.4 保持高绩效
- 7.3 用于改进的IDEAL生命周期模型
- 7.4 人力资源CMM作为劳动力管理措施改进的指导
- 7.5 人力资源CMM作为理解组织级劳动力能力的基础
  - 7.5.1 基于人力资源CMM的评估

## <<People CMM人力资源管理框架>>

### 7.5.2 组织级分析

### 7.6 实施基于人力资源CMM的改进计划

#### 7.6.1 规划并执行改进计划

#### 7.6.2 基于成熟度的改进计划的整合

## 第8章 人力资源CMM的SCAMPI方法运用

### 8.1 人力资源CMM的SCAMPI方法

### 8.2 人力资源CMM的SCAMPI方法——A级评估

### 8.3 人力资源CMM的SCAMPI方法——B级评估

### 8.4 人力资源CMM的SCAMPI方法——C级评估

### 8.5 多模型评估

## 第9章 人力资源CMM的应用经验

### 9.1 对人力资源CMM的采纳

### 9.2 采纳人力资源CMM的好处

### 9.3 达到的成熟度级别不同，得到的好处也不相同

## 第10章 人力资源CMM的应用案例

### 10.1 案例概述

### 10.2 波音公司

### 10.3 辉瑞全球技术公司

#### 10.3.1 辉瑞全球技术公司为何选择人力资源CMM？

#### 10.3.2 辉瑞员工敬业度框架的开发

#### 10.3.3 辉瑞员工敬业度框架的推广

#### IO.3.4 辉瑞全球技术公司的下一步安排和未来工作规划

### 10.4 英特尔信息技术公司

#### 10.4.1 英特尔调整版人力资源CMM评估过程

#### 10.4.2 将IT人员作为资产来培养

#### 10.4.3 能力度量的演化：从职能措施到创新

### 10.5 爱立信公司

### 10.6 埃森哲公司

#### 10.6.1 绩效过程：人力资源CMM是如何帮助组织达到高绩效的

#### 10.6.2 埃森哲为何选择这条路？

#### 10.6.3 埃森哲对人力资源CMM的采用有何与众不同之处？

#### 10.6.4 埃森哲得到了什么结果？

#### 10.6.5 埃森哲对高绩效的承诺

### 10.7 马辛德拉俱乐部

### 10.8 HCLT BPO公司

#### 10.8.1 BPO业务对人力资源CMM的需求

#### 10.8.2 HCLT BPO的人力资源CMM之旅

#### 10.8.3 HCLT BPO公司M中心实施人力资源CMM的投资回报（ROI）

### 10.9 塔塔咨询服务公司

### 10.10 结论

#### 第二部分 人力资源能力成熟度模型的过程域

#### 已管理级：第2级成熟度

#### 人事管理

## <<People CMM人力资源管理框架>>

沟通与协调

工作环境

绩效管理

培训与发展

薪酬管理

已定义级：第3级成熟度

技能分析

劳动力规划

技能培养

职业发展

基于技能的措施

团队发展

参与式文化

可预测级：第4级成熟度

技能整合

授权型团队

基于技能的资产

量化绩效管理

组织级能力管理

师傅辅导

优化级：第5级成熟度

能力持续改进

组织绩效一致性

劳动力管理持续创新

第三部分 附录

附录A 参考文献

附录B 缩略语

附录C 名词术语

附录D 人力资源CMM过程域中措施与目标的对应关系表

## 章节摘录

**组织级协调** 为了在组织级协调行动，要安排一个组织级角色来承担这一职责。这一协调角色可能要参与公共规程的制定，配合各个部门制定部门规程，审查部门级活动是否与法律、法规、政策等保持一致，收集成功经验并在组织中传播，以及为求教的人提供建议。在某些情况下，这些组织级协调职责可能分配给多个团体，例如让技能拥有者小组负责在各个劳动力技能群体之间，进行组织级协调。

6.1.2实施的能力“实施的能力”措施描述了在进行过程域的实施和体系化之前，组织必须具备的前提条件。资源和资金“实施的能力”的各个措施，反映了过程域覆盖的活动需要的足够资源（resource）和资金（funding）。

这些资源和资金一般包含五个方面的内容：足够的人手、足够的资金、足够的时间、可以使用特定技能、可以使用特定工具。

其中，以示例的形式，列出实施过程域活动可能用到的工具。

此处使用资金一词，而不是预算（budget），以强调仅有预算是不够的，必须为预定目标提供恰当的资金。

对履行职责的准备对于员工实施与其职责相关的措施的准备，人力资源CMM也有所考虑。

这一准备工作涉及的范围比常规的培训（training）一词更大一些。

培训是提供特定的指导和练习，让员工或团队掌握技能，其传递知识和技能的载体可以是正式的，也可以是非正式的。

虽然很多组织采用课堂培训的形式来建立员工的知识、技能和过程能力，但人力资源CMM引入了其他方法，包括辅助视频、计算机辅助教学、师傅辅导和学徒计划、指导性自学，以及通过经验获得知识。

对履行职责的准备，可以通过多种方式获得，例如培训、师傅辅导、历史经验或其他学习形式。

员工必须拥有必要的知识、技能和过程能力，才能开始履行他们的职责。

适应性在某些过程域，劳动力成员需要理解那些对他们有影响的措施，例如“薪酬与绩效管理”。

因此广泛使用适应性（orientation）一词，来指称在员工为履行岗位职责做准备的过程中，实际传递给员工的知识技能水平比预期水平要低。

适应性向以下人员概述或引入某个主题：他们监督管理该主题领域的履行员工，或与这些员工共事，或受到这些员工的影响。

定义成型的和形成书面文档的在第3、4、5级成熟度，要实施的劳动力管理措施必须是定义成型的并形成书面文档的，这样可以保证在全组织范围内实施这些措施时保持一致性。

因此，从第3级成熟度开始，劳动力管理措施被作为组织级标准过程来实施。

前提要素有些过程域需要特定的文档和材料，作为待实施措施的前提输入。

例如，劳动力技能描述和基于技能的过程，是“技能培养”的前提要素。

为了保持人力资源CMM强调少数核心措施的设计哲学，在每个过程域中，并没有列出所有前提要素。

人力资源CMM仅把那些事实证明对过程域实施具有关键意义的措施包含进来。

.....

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>