

## <<人力資源計分卡>>

### 图书基本信息

书名：<<人力資源計分卡>>

13位ISBN编号：9789862351703

10位ISBN编号：9862351705

出版时间：臉譜出版

作者：布萊恩·貝克，戴夫·尤瑞奇，馬克·休斯李 著

页数：312

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;人力資源計分卡&gt;&gt;

## 前言

前言與致謝人力資源主管在企業組織中，需要扮演更多策略性的角色，我們也發現人力資源工作反映了這個挑戰。

人力資源績效評量，及其對公司總體績效的挑戰，已持續顯現其重要性並成為企業關心的議題。

近十年來，無形資產價值漸為人們重視，並朝向策略性績效評量的趨勢發展——例如羅伯·柯普朗與大衛·諾頓的《平衡計分卡》——就可說明這個趨勢已經到來。

人力資源的新機會、人力資源任務的新需要，以及對評量組織績效的新展望已匯為一股潮流。

透過這個潮流趨勢的挑戰，本書希望能夠提供人力資源經理人一些指引。

本書的論述是以十年以上人力資源與組織績效關係的學術研究為基礎，還包括在許多公司擔任顧問工作的心得。

我們的論述明白指出應將公司的人力資源架構（HR architecture）——包括：人力資源功能要項、廣泛的人力資源系統，以及員工行為諮商等——視為策略性資產（strategic asset），並進行有效管理，以衡量其對公司績效的貢獻。

我們的人力資源評量工作（有人稱之為「執著」），是從探索廣泛的人力資源架構能否幫助公司成功開始；如果它有正面助益，我們也希望瞭解其貢獻程度如何。

過去十年多來，我們蒐集了近三千家公司的人力資源品管資料，並與這些公司的評量數

據——例如員工流動率、生產力、股票市場價格及公司財務績效——一起進行分析。

我們也拜訪這些公司，持續追蹤它們的經營績效，將它們的經營狀況寫成個案，並提供它們詳盡的統計資料。

這些行動使我們得到一致的結論：人力資源管理較佳的公司，其經營績效亦能維持在同業水準之上。

到目前為止，我們對企業主管們的指導與諮詢仍然會面臨這類質疑：根據顯示，人力資源工作對企業經營績效會有貢獻，但不意味著每家企業都能受惠。

無論是人力資源主管或主要職能部門經理人，他們也常會提出這類質疑：「根據你們的研究，我該如何使人力資源成為公司的策略性資產呢？」

我們深信，策略性人力資源評量系統（strategic HR measurement system）——本書稱為「人力資源計分卡」——與執行能力，是企業用以規畫推動更有效人力資源策略的重要手段。

當然，執行有效評量系統並非易事；如果簡單易行，我們就會發現許多案例。

此外，經由評量系統承擔的績效責任，可能也會對某些人的職位造成威脅；因此有些管理者即使有能力執行，也會避之唯恐不及。

而根據我們的經驗顯示，人力資源投資不足與投資錯誤，都會對企業造成傷害，尤其嚴重的是，許多企業往往忽略這些投資結果會對員工造成影響。

我們認為改變這些情況最有效的方法，就是發展一套能連結員工、策略與績效的評量系統，這也是我們撰寫本書的目的。

這個計畫激發出的靈感與智慧，得自許多人的努力和支持，我們要特別感謝GTE（譯著：原吉梯電信公司，後與大西洋貝爾（Bell Atlantic）電話公司合併，改名渥里森（Verizon））人力資源規畫、評量與分析經理葛瑞特·沃克（Garrett Walker）與西爾斯百貨（Sears）負責創新與組織發展的副總裁史帝夫·柯恩（Stev Kirn）先生。

他們付出時間與耐心，提供當今企業最佳的人力資源評量系統經驗給我們參考。

讀者很快也會發現，本書有許多來自羅伯·柯普朗與大衛·諾頓的智慧，他們不僅闡述策略績效評量的「平衡」（balance）概念，也慷慨熱情的與我們分享想法。

本書另外兩名作者布莱恩·貝克（Brian Becker）與馬克·休斯李德（Mark Huselid）特別要感謝資誠企管顧問公司（PricewaterhouseCoopers, PwC）立德·凱勒（Reed Keller）與鮑伯·林德葛藍（Bob Lindgren）兩人，他們對於人力資源評量在組織績效上的影響，一直抱持著

## <<人力資源計分卡>>

願景與熱誠，即使面對我們的質疑，仍然不改其堅持的理念與信心。

本書亦得自許多同事的幫助，其中我們最要感謝的就是珍妮·巴尼斯（Jane Barnes）、迪克·比堤（Dick Beatty）、韋恩·布羅克邦克（Wayne Brockbank）、蘇珊·傑克森（Susan Jackson）、史蒂夫·柯爾（Steve Kerr）、傑佛瑞·普飛佛（Jeffrey Pfeffer）與藍道·蕭勒（Randall Schuler）等人，他們不但在評量功能上提出看法，也願意對這些看法提出討論並分享他們的思維邏輯。

卡羅·塔澤（Carol Tutzauer）非常熟悉伽利略（Galileo）計畫，本書第6章的主要部分就是來自他的貢獻。

韋恩·卡西歐（Wayne Cascio）對於本書的思想也有很深的啟發，尤其是在第4章的部分。本計畫若無羅格斯大學（Rutgers University）管理與勞工關係學院（School of Management and Labor Relations）、人力資源規畫協會（Human Resource Planning Society, HRPS）與人力資源管理協會（Society for Human Resource Management, SHRM）的財務支持，是不可能完成的。

羅格斯大學不僅提供財務資源，也給予馬克一年的休假，讓他能全力投入這個研究計畫。

馬克同時也要特別感謝他在人力資源策略、人力資源評量與人力資源經理研究班財務分析課程的研究生們，由於他們不斷對他提出質疑，讓他釐清了一些看法。

我們也要特別感謝哈佛商學院出版部（Harvard Business School Press）的編輯群，由於妮柯娜·沙賓（Nicola Sabin）與繆利·約翰生（Laurie Johnson）的協助，讓我們修正寫作方向，不致讓本書讀起來像教科書一樣枯燥乏味。

最後，我們要感謝為我們付出珍貴愛心與支持的家人。

布萊恩·貝克（Brain E. Becker）馬克·休斯李德（Mark A. Huselid）戴夫·尤瑞奇（Dave Ulrich）

## <<人力資源計分卡>>

### 內容概要

超越財務報表的先期指標，衡量人力存量的儀表板；給你橫跨不同會計年度的判斷依據，不昧於數字的真實角度；劃時代的領先管理工具、人資與CEO的共同語言！

企業85%的貢獻來自無形資產！

而人力資源就是創造無形資產的基石；企業該如何評量、設計，甚至發展它最重要的關鍵資產？

《人力資源計分卡：連結人力資源活動與組織策略的最佳工具》將引領你逐步發展出高績效的人力資源管理策略。

人力資源在維持競爭優勢與創造企業價值的關鍵驅動因素上，扮演著不容爭議的角色。

作者們訪談三千多家企業後，歸納出一個具有七個步驟程序的人力資源計分卡，可以協助企業如何將人力資源系統植入公司的整體策略推展作業中，以及如何將人力資源架構視為策略資產，並能按其策略性的角色加以管理。

人力資源計分卡是建構在經過驗證的平衡計分卡（Balance Scorecard）上，因此可以清楚表達出人力資源作業成果、公司獲利水準，以及股東價值等公司績效評量項目間的關聯，讓管理者樂於去了解及尊重人力資源的作業。

此外，本書亦強調人力資源在策略上扮演的角色，應從人力資源架構的設計——人力資源功能、人力資源系統與策略性的員工行為——三個構面開始，並且需要無時無刻的關注與強化公司策略的推展工作。

許多營運績效顯著的企業證明，人力資源計分卡的發展與推動，在提升人力資源管理架構成為策略資產，及評量此一資產對公司績效的貢獻上，成效卓著。

## <<人力資源計分卡>>

### 作者簡介

布萊恩·貝克 ( Brian E. Becker ) 人力資源教授及紐約州立大學水牛城校區組織與人力資源學系系主任。

貝克教授曾發表過一系列關於工會員工與非工會員工任用對公司財務績效影響的研究報告與書籍。

目前致力於研究顧問服務與人力資源系統、策略推展及公司績效間的關係。

馬克·修斯理 ( Mark A. Huselid ) 羅赤格斯 ( Rutgers ) 大學管理與勞工關係學院的人力資源策略助理教授。

主要研究方向在人力資源管理系統、企業策略與公司績效間的關聯。

曾多次獲得教授獎，並擔任人力資源管理期刊的編輯。

戴夫·塢立許 ( Dave Ulrich ) 密西根大學企業營運教授。

在創造領導品牌、發展組織能力、確保營運速度、發展共識及塑造人力資源等領域著力甚深。

曾獲得五個教授協會頒發的終身成就獎。

陳正沛\*\*政治大學企業管理研究所碩士。

曾擔任財團法人中衛發展中心輔導顧問與專案經理：科技專案研究計畫專案研究計畫主持人，與SAP企業資源管理系統導入專案輔導顧問。

## <<人力資源計分卡>>

### 書籍目錄

1.人力資源成為策略夥伴評量的挑戰  
人力資源演進：從專業夥伴到策略夥伴為何現在需要人力資源？  
無形資產創造有行效益深入檢視無形資產：評量的挑戰  
人力資源架構是策略性資產整合績效評量與策略推動  
本書宗旨目標對準人力資源主管閱讀本書最後的建議與鼓勵  
2.釐清並評量人力資源的策略效應  
七個步驟程序平衡的績效評量  
人力資源納入企業績效評量：瞭解人力資源應達成的交付事項  
推動人力資源策略角色的七個步驟  
結論：發展世界級的評量系統  
3.建立人力資源計分卡  
發展人力資源評量系統  
人力資源計分卡背後的思維建構  
人力資源計分卡建立功能性的計分卡  
人力資源計分卡的效益結論：運用人力資源計分卡的管理技巧  
4.人力資源變革的成本效益分析  
作業與策略的成本效益分析  
哪類人力資源作業應納入成本？  
原因為何？  
需要財務理解能力  
確立人力資源投資報酬率的三部曲  
以案例串聯本章論點  
結論：成本效益分析與發展人力資源計分卡的比較  
5.有效評量的原則為何需要好的評量系統？  
評量系統的挑戰：屬性與關係有意義的數字評量vs.觀念或願景  
量度的重要性  
評量因果關係推動評量系統：共同的挑戰  
結論：評量作業的策略思考  
6.人力資源評量的整合  
整合的兩個構面  
評量內部整合考評外部整合  
登入複雜之境：系統整合地圖以員工策略焦點做為績效驅動因素：使用系統整合地圖進行績效管理  
結論：量度的組合  
7.人力資源主管的能力成為專家  
什麼是人力資源能力？  
策略性的人力資源績效管理：新的能力項目  
人力資源能力的管理  
結論：新的專業能力  
8.人力資源計分卡指南  
變革的共同體驗  
應用變革管理經驗推動人力資源計分卡  
結論：現在就去做  
附錄：研究與成果  
人力資源的策略效應研究  
近來對人力資源管理的財務效應研究

## &lt;&lt;人力資源計分卡&gt;&gt;

## 章节摘录

西元一九九二年羅伯·柯普朗（Robert Kaplan）與我首次在《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）中，提出平衡計分卡（Balanced Scorecard）這個概念。

爾後，我們與我們服務的顧問公司已為兩百家以上的公司設計過平衡計分卡。

這些設計過程通常是由一些簡單的問題開始，例如：公司的策略為何？

這樣的經驗，讓我們能夠深入瞭解公司經營團隊對組織與策略的想法。

一般經營團隊對公司的財務策略大都能夠充分掌握，並且獲得相當共識——就像對公司的作業流程改善也能掌握優先順序一般。

但他們在顧客服務策略上卻沒有共識；例如：目標市場在哪裡，以及獲利公式為何？

雖然近年來這種情況已有改善，但對人力資本（human capital）發展方面的瞭解，卻有加強的空間——他們缺乏共識、沒有創新，以及對主題架構思慮欠周。

更糟的是，我們發現這個現象在過去八年來幾乎沒有獲得些許改善。

在新經濟時代中（New Economy）中，人力資本是價值創造的基礎。

許多不同的研究報告都指出，企業85%的貢獻來自無形資產。

但荒謬的是，這個最重要的資產卻是我們認知最少、也是最無意加以評量的；正因為如此，也就不易納入管理。

很明顯的，我們現在正處於一個分水嶺，新的經營模式已為經濟造成衝擊，也創造新管理知識的需求。

在這個經濟時代中，價值的創造已由人力資本及其他無形資產所決定。

站在一個新管理知識的起點來看，沒有比從人力資源策略評量開始更好的行動。

人力資源計分卡正好可擔當此一重任，讓我們在建立策略管理能力上踏出重要的一步。

本書多項論點對於企業會有長遠貢獻。

首先，因果模式（causal models）的發展，建立了人力資源價值趨動因素（value driver）與經營成果的關聯，並將人力資源計分卡的應用帶入更普及的層次。

其次，對於擁有高績效人力資源的組織而言，這種價值驅動因素的研究，可幫助企業經營者建立一個人力資本發展架構。

最後，本書透視人力資源主管應具備的能力需求，並建構企業達成績效評量系統目標的基礎。

「管理」是一種描述組織與策略的語言，但我們難以管理那些我們無法詳細描述的事務。

本書作者提出的架構及涵蓋的研究與個案說明，提供我們衡量並管理人力資本所需的新世代工具。

對新經濟時代的管理者而言，這本《人力資源計分卡》是必讀的經營書籍。

大衛·諾頓（David Norton）麻州波士頓市（Boston, Massachusetts）

<<人力资源计分卡>>

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>