

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 二、人力资源管理战略规划与战略执行

关管理

### (一) 人力资源管理战略规划

#### 1. 战略规划的主要任务

战略规划是一种旨在使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相匹配，从而帮助组织维持竞争优势的组织规划。

战略规划过程  
(详情见下页)

- ①描述一个组织的终极目标；
- ②评估组织在实现终极目标的过程中可能遇到的各种障碍；
- ③选择有效的方法来帮助组织消除障碍，以实现组织目标。

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 二、人力资源管理战略规划与战略执行

### (一) 人力资源管理战略规划

#### 1. 战略规划的主要任务

(1) 第一步要阐明组织的使命、愿景、价值观以及长期目标	使命：描述了一个组织存在的理由、目的和意义。	
	愿景：是对组织未来发展方向的总体描述。	
	价值观：是在履行使命以及达成愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。	
(2) 组织还必须对自己所处的外部环境以及内部环境进行评价 (SWOT分析)	外部分析是指通过考察组织的运营环境，分析组织所面临的各种战略机会以及所受到的各种威胁	① 战略威胁则包括潜在的人员短缺；新的竞争对手进入市场；即将出台的可能会对组织产生影响的法律；竞争对手的技术创新等。
		② 战略机会包括尚未开发的客户市场；对组织有帮助的技术进步；尚未挖掘和利用的潜在人力资源等。
	内部分析的目的则是分析组织自身的优势和劣势	① 优势分析 ② 劣势分析 内部分析集中考察组织可能获得的财务资源、资本资源、技术资源以及人力资源等各种资源的数量和质量等。
(3) 选择有助于组织实现战略目标的总体战略。		

战略规划

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 二、人力资源管理 with 战略规划 and 战略执行

→ 核心内容 (思考, 总结)

### (一) 人力资源管理 with 战略规划

#### 2. 人力资源管理在战略规划过程中的作用

一个组织的战略规划过程通常发生在高层, 一般是由一个战略规划小组决定的。

SWOT

知识  
知识

(1) 从组织面临外部的战略机会和战略威胁方面

人力资源管理职能部门可以从人力资源的角度为组织的战略决策者提供充分的信息, 帮助组织的高层管理者或战略规划小组做出最佳的战略选择, 在一开始时就能够充分考虑到每一种战略选择最终可能得到执行的情况, 从而避免战略决策者做出错误的决策。

(2) 从组织进行内部的优势和劣势分析的角度看

人力资源管理同样能够为组织提供有价值的帮助, 即帮助组织战略决策者认清某种战略是否有可能取得成功, 从而避免采用不可能得到内部人力资源支持的所谓“最优”战略。这方面的一个著名例子就是百事可乐的兼并案。

通过对内部人力资源状况的分析, 人力资源管理还可能帮助组织做出正确的战略决策。

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-多选题】战略规划的主要任务包括（ ）。

- A. 描述组织的终极目标 ✓
- B. 选择方法帮助组织消除障碍实现目标 ✓
- C. 组织结构
- D. 人员甄选
- E. 评估组织在实现终极目标中可能遇到的障碍 ✓

网校答案：ABE

网校解析：C、D两项是组织的战略能够得到成功的执行取决的因素，故排除。

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-单选题】某互联网公司的公司简介中有如下三个表述：  
“成为最受尊敬的互联网企业” “通过互联网提升人类生活品质” “正直、进取、合作、创新”，它们分别是这家公司的（ ）。

- A. 愿景、使命、价值观
- C. 使命、价值观、愿景

- B. 使命、~~愿景~~、价值观
- D. 价值观、~~愿景~~、使命

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：A

网校解析：本题考查人力资源管理与战略规划。愿景是对组织未来发展方向的总体描述。使命描述一个组织存在的理由、目的和意义。价值观是在履行使命以及达成愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。本题中，选项A最符合题意。



## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-多选题】企业常常会使用SWOT（即内部的优势和劣势以及外部的机会与威胁）分析来制定战略，其中属于战略威胁的有（ ）。

不利  
环境

- A. 本企业的人力资源管理水平较低 (内) ×
- B. 可能对本企业不利的法律即将出台 ✓
- C. 竞争对手实现技术创新 ✓
- D. 强劲竞争者的数量增加 ✓
- E. 劳动力市场上缺乏本企业所需的高素质人才 ✓

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：BCDE

网校解析：本题考查SWOT分析。战略威胁包括：潜在的人员短缺；新的竞争对进入市场；即将出台的可能会对组织产生影响的法律；竞争对手的技术创新等。



## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-单选题】一个组织的战略规划过程通常发生在（ ），一般是由一个战略规划小组决定的。

- A. 股东大会
- B. 董事会
- C. 高层
- D. 中间层

网校答案：C

网校解析：本题考查人力资源管理与战略规划。一个组织的战略规划过程通常发生在高层，一般是由一个战略规划小组决定的。

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 二、人力资源管理与战略规划 and 战略执行

### (一) 人力资源管理与战略规划

#### 3. 人力资源管理与战略规划之间的联系

口诀: 0-1-2-

0 (1) 行政管理联系	正常的行政管理, 注意力主要集中在日常的行政事务性管理活动上。在这种整合水平上, 组织的人力资源部门与企业的战略管理过程是完全分离的。
1 (2) 单向联系	组织自行制定的战略规划, 然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门, 让人力资源管理部门配合战略规划的落地。
2 (3) 双向联系	允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。组织的战略规划与人力资源管理之间形成了一种相互作用的关系 (①告知②报告③再次传达), 人力资源管理不仅要参与战略规划的执行, 同时还能够通过提供的反馈来反作用于组织的战略规划, 在战略执行遇到问题时可能会提醒组织的战略规划小组重新修改或调整组织战略。
12 (4) 一体化联系	是建立在战略规划职能和人力资源管理职能之间的持续互动基础之上的, 而不是有一定先后顺序的单方向推进过程。在这种情况下, 战略规划和人力资源管理之间的联系是动态的和全方位的, 全面参与战略制定, 积极配合战略执行。



# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 二、人力资源管理与战略规划 and 战略执行

### (一) 人力资源管理 with 战略规划

### 3. 人力资源管理 with 战略规划之间的联系

口诀: 0-1-2-  
365

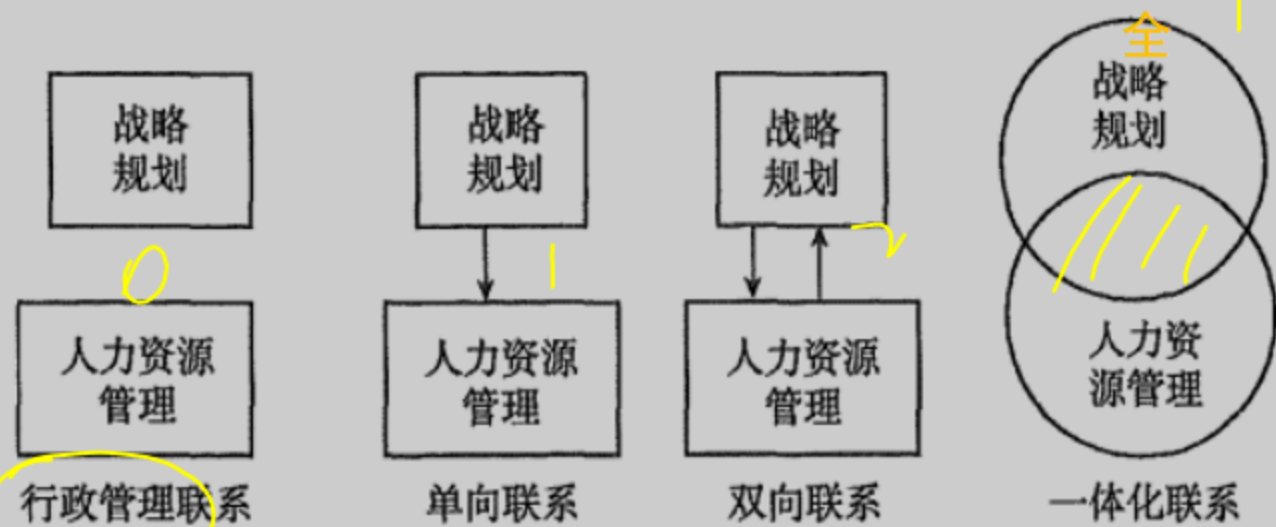


图 4-3 战略规划与人力资源管理之间的联系

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

1. 2. 3.

【例-单选题】在制定战略规划阶段，关于人力资源管理与战略规划之间联系的说法，错误的是（ ）。

A. 所谓单向联系，是指人力资源部门能够参与战略制定的过程

B. 所谓双向联系，是指战略规划 and 人力资源管理之间形成了

互动联系

C. 所谓一体化联系，是指战略规划与人力资源管理之间的互动是动态和全方位的

D. 所谓行政管理联系，是指人力资源部门不参与组织战略制定的过程

双向联系  
人力资源管理

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：A

网校解析：所谓单项联系是组织自行制定的战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的实施和落地。人力资源部门并未参与战略制定的过程，选项A错误。

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

- 【例-多选题】关于行政管理联系的说法，正确的是（ ）。
- A. 人力资源管理职能的注意力主要集中在日常的行政事务性管理活动上
  - B. 企业的战略规划职能是在没有得到人力资源管理部门任何参与的情况下完成的
  - C. 组织的人力资源管理部门与企业的战略管理过程是完全分离的
  - D. 在战略制定阶段，人力资源管理部门是不能参与的
  - E. 在战略执行阶段，人力资源管理部门被纳入核心战略执行部门



## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：ABCD

网校解析：行政管理联系中，即使是在战略执行阶段，人力资源管理部门也没有被纳入核心战略执行部门，人力资源管理部门所从事的都是与企业的核心经营需要没有什么联系的日常性行政管理工作，可能并不理解组织的战略规划思路或者意图，更谈不上积极配合实施了。



## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-单选题】（ ）允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。

- A. 行政管理联系      B. 单项联系  
C. 双向联系 ✓      D. 一体化联系



网校答案：C

网校解析：本题考查人力资源管理与战略规划之间的联系。双向联系允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-单选题】（ ）是建立在战略规划职能和人力资源管理职能之间的持续互动基础之上的，而不是有一定先后顺序的单方向推进过程。

- A. 行政管理联系    B. 单向联系    C. 双向联系    D. 一体化联系

网校答案：D

网校解析：本题考查人力资源管理与战略规划之间的联系。一体化联系是建立在战略规划职能和人力资源管理职能之间的持续互动基础之上的，而不是有一定先后顺序的单方向推进过程。

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 二、人力资源管理战略规划<sup>关键</sup>和战略执行

### (二) 人力资源管理与战略执行

1. 一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于以下五个方面的重要因素	①组织结构； ②工作任务设计； ③人员的甄选、培训开发； ④报酬系统； ⑤信息系统。
2. 在战略执行的这五个重要变量中，人力资源管理对三个基本变量负有主要责任	工作任务设计； 人员的甄选、培训和开发； 报酬系统。

5

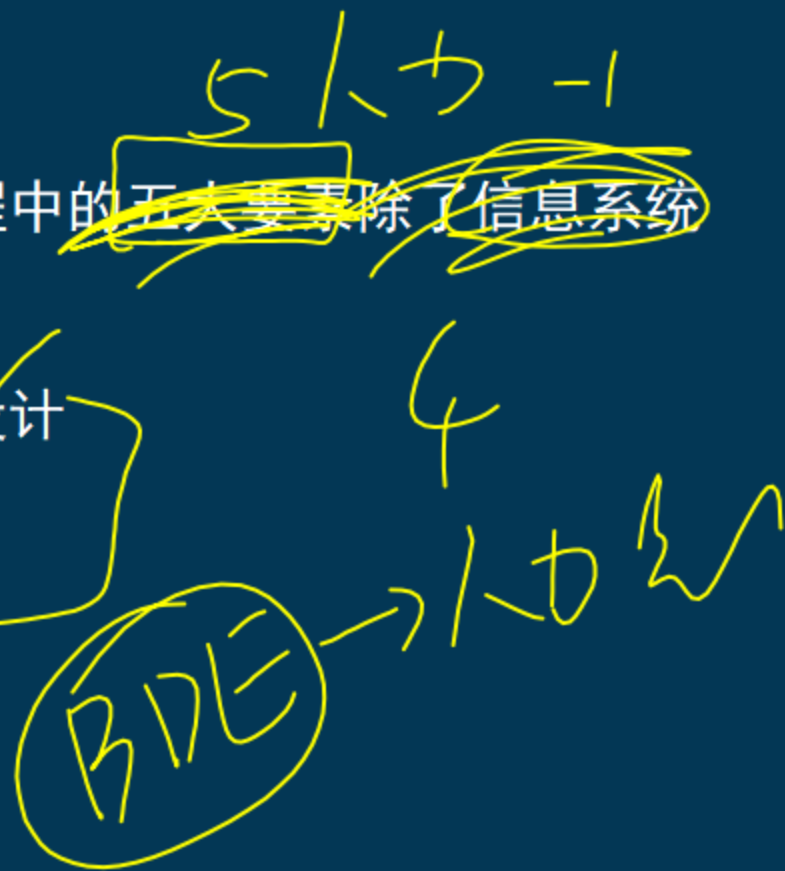
3

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-多选题】组织战略执行过程中的~~五大要素~~除了信息系统外，还包括（ ）。

- A. 组织结构 ✓
- B. 工作任务设计 ✓
- C. 员工关系 ✗
- D. 报酬系统 ✓
- E. 人员甄选、培训与开发 ✓



## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：ABDE

网校解析：本题考查人力资源管理与战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于以下因素：组织结构；工作任务设计；人员的甄选、培训与开发；报酬系统；信息的类型以及信息系统。

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-多选题】组织的战略能够得到成功执行的取决因素中，  
人力资源管理对负有主要责任的变量是（ ）。 3

- A. 组织结构 ~~✓~~      B. 工作任务设计 ✓      C. 员工关系 ~~✓~~ 12345678910
- D. 报酬系统 ✓      E. 人员甄选、培训与开发 ✓

网校答案：BDE

网校解析：本题考查人力资源管理与战略执行。在战略执行的这五个重要变量中，人力资源对三个基本变量负有主要责任：工作任务设计；人员的甄选、培训和开发；报酬系统。



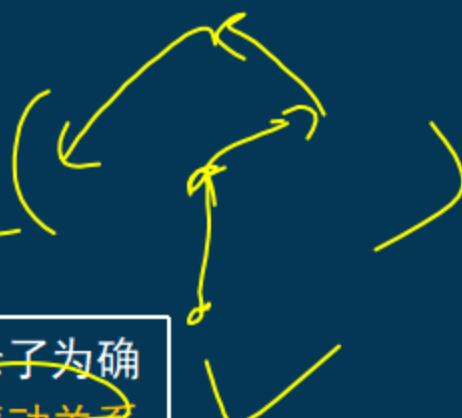
# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 三、战略性人力资源管理的工具与步骤

### (一) 战略性人力资源管理的三大工具

1. 战略地图	实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具。它形象地展示了为确保公司战略得以成功实现而必须完成的各种关键活动及其相互之间的驱动关系。
2. 人力资源管理计分卡	是针对为实现组织战略目标所需完成的一系列人力资源管理活动链而设计的各种财务类和非财务类目标或衡量指标。 三个因素以及相互之间关系进行量化处理： (1) 各项人力资源管理活动（如甄选测试以及培训的数量等）； (2) 人力资源管理活动所产生的员工行为（如客户服务表现等）； (3) 员工的行为所产生的组织战略后果及绩效（如客户满意度和利润率等）。
3. 数字仪表盘	能够在计算机桌面上显示的各类图表，它以桌面图形表格以及计算机图片的形式向领导者和管理者形象的展示了在公司战略地图上出现的各项活动目前在公司中进展到了什么阶段以及正在向哪个方向前进，即在人力资源管理计分卡中确定的各项指标上，组织目前进展到了什么程度，从而有助于组织判断当前的工作活动方向是否正确以及总体进度是否合理。

同义词





## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-单选题】企业在实施战略性人力资源管理时，通常需要针对实现组织战略目标所需完成的一系列人力资源管理活动链，设计各种财务类和非财务类目标或衡量指标，这些目标或衡量指标称为（ ）。

A. 平衡计分卡

B. 人力资源管理计分卡

C. KPI指标

D. 战略地图

网校答案：B

网校解析：人力资源管理计分卡并不是一张用来计分的卡片，实际上是针对为实现组织战略目标所需完成的一系列人力资源管理活动链而设计的各种财务类和非财务类目标或衡量指标。

新'双证'

马世功

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

3

【例-多选题】在人力资源管理计分卡的设计过程中，需要对（ ）关系进行量化处理。

- A. 各种人力资源管理活动 ✓
- B. 人力资源管理活动所产生的员工行为 ✓
- C. 员工的行为所产生的公司战略后果及绩效 ✓
- D. 人力资源管理计划的制定
- E. 人员技能、职位与工作任务之间的匹配

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：ABC

网校解析：本题考查战略性人力资源管理的工具。在人力资源管理计分卡的设计过程中，通常需要对以下三个因素及其相互之间关系进行量化处理：

- (1) 各种人力资源管理活动（甄选测试以及培训的数量等）；
- (2) 人力资源管理活动所产生的员工行为（客户服务表现等）；
- (3) 员工的行为所产生的公司战略后果及绩效（如客户满意度和和润率等）。

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 三、战略性人力资源管理的工具与步骤

### (二) 战略性人力资源管理的主要流程与步骤 (八个)

流程与步骤	组织需要回答的问题
(1) 确定组织的战略规划	我们的战略目标是什么？我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标？
(2) 描绘组织的价值链	我们在创造价值的时候，需要完成哪些最为关键的活动，同时需要完成哪些对关键活动提供支持的其他重要活动？
(3) 设计战略地图	为了实现组织的整体战略目标需要完成的各项重要活动之间存在怎样的驱动关系？驱动组织战略实现的源泉在哪里？
(4) 确定组织战略所要求的各项组织成果	我们怎样才能衡量驱动组织战略目标实现的各项要素或活动已经达到了既定要求或目标？

3大

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 三、战略性人力资源管理的工具与步骤

### (二) 战略性人力资源管理的主要流程与步骤 (八个)

流程与步骤	组织需要回答的问题
(5) 确定组织需要的员工胜任素质和行为	如果我们的组织想获得与战略相关的组织成果，从而最终实现组织的总体战略目标，我们的员工需要具备哪些胜任素质和行为？
(6) 明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动	为了得到组织战略所需的那些员工胜任素质和行为，我们究竟需要建立哪些人力资源管理系统？制定哪些人力资源政策？开展哪些人力资源管理活动？实施哪些人力资源项目？
(7) 制作人力资源计分卡	我们可以采用哪些指标以及具体的指标值来衡量组织的人力资源管理活动？其所产生的结果是否确实对组织的战略目标实现做出了贡献？
(8) 通过数字仪表盘进行监控	我们的人力资源管理工作是否正在对组织战略目标的实现做出贡献？这种贡献是否达到了组织的预期？我们的人力资源管理体系、政策或者活动是否需要做出调整或修正？

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-单选题】（ ）是实施战略性人力资源管理的起点。

- A. 确定组织的战略规划
- B. 制作人力资源计分卡 7
- C. 通过数字仪表盘进行监控 8
- D. 描绘组织价值链 2

## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：A

网校解析：战略规划确定了组织的总体战略目标以及实现目标的战略路径选择，是实施战略性人力资源管理的起点，也是战略性人力资源管理的目的。在这一步，组织需要回答的问题是：“我们的战略目标是什么？我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标？”



## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

### 同步练习题

【例-单选题】“为了实现组织的整体战略目标需要完成的各种重要活动之间存在怎样的驱动关系？驱动组织战略实现的源泉在哪里？”体现了战略性人力资源管理的（ ）步骤。

- A. 描绘组织的价值链
- B. 设计战略地图
- C. 制作人力资源计分卡
- D. 界定组织的经营战略

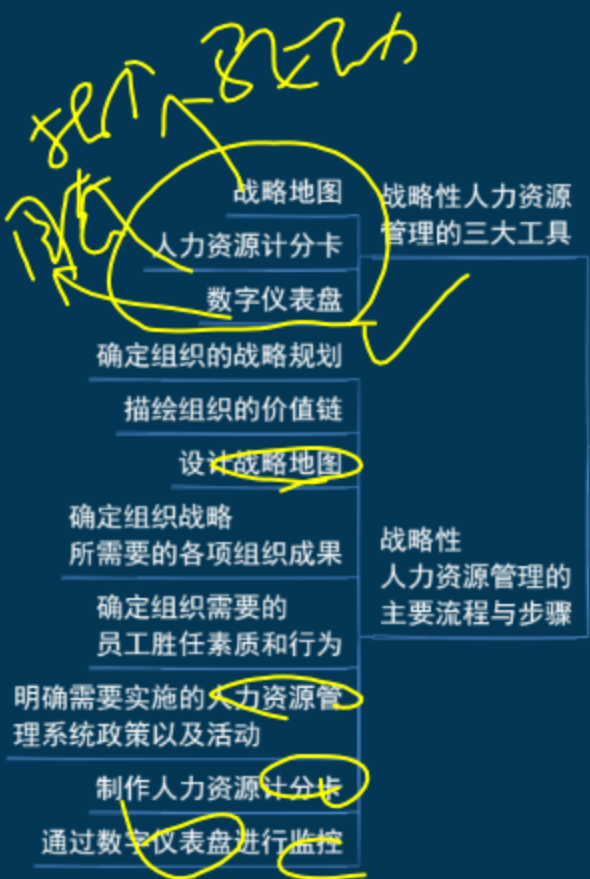
## 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

网校答案：B

网校解析：本题考查战略性人力资源管理的步骤。设计战略地图：在这一步，组织需要回答的问题是：“为了实现组织的整体战略目标需要完成的各种重要活动之间存在怎样的驱动关系？驱动组织战略实现的源泉在哪里？”

# 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

## 本节小结



### 第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

