

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

二、高绩效工作系统与人才管理

(一) 高绩效工作系统

1. 高绩效工作系统的定义

两种	<p>第一种：直接将高绩效工作系统界定为能够提升组织有效性，从而能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策和实践。</p>
定义	<p>第二种：关注如何通过使组织的社会系统和技术系统实现良好的匹配来实现组织绩效。这种定义强调了组织想要作为一个高绩效工作系统运行，就必须保证组织中的各种要素能够在<u>一个顺畅运转的整体中</u>与其他要素实现良好的匹配。</p>
<p>两者的核心理念都是相同的，即组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现。所以两种定义并无本质的区别，都强调了组织的人力资源管理职能在帮助组织成为高绩效组织以及赢得竞争优势方面所具有的重要地位。</p>	

高绩效工作系统

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

二、高绩效工作系统与人才管理

(一) 高绩效工作系统

1. 高绩效工作系统的定义

研究	高绩效工作系统的研究有助于企业发现高绩效组织和低绩效组织之间在人力资源管理系统方面存在的显著、可量化差异，从而为一个组织在人力资源管理方面实施标杆管理奠定了坚实的基础。
作用	标杆管理 ：实际就是指通过分析 and 比较高绩效组织与本组织之间所存在的重要差异，明确高绩效组织的哪些政策和实践使它们变得更为优秀，这样就可以确定本组织可以通过在哪些方面进行改进而提升本组织的有效性。
人依然是高绩效组织中最为重要的因素。	

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

二、高绩效工作系统与人才管理

(一) 高绩效工作系统

2. 知识型员工与高绩效工作系统

对于知识型员工的依赖使得越来越多的组织必须在员工个人、团队以及整个组织层面促进学习，并且学会运用学习成果。而这就对组织提出了创建学习型组织的要求。

学习型组织	(1) 定义	就是指组织通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习的文化。
	(2) 关键特征	<ul style="list-style-type: none">① 致力于持续学习：如果员工能够持续不断地学习与工作系统有关的知识，就会增强自己改善绩效的能力。② 知识共享：培训被视为组织对人力资源的一种投资。③ 普遍采用批判性和系统性的思维方式：组织建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统。④ 具有一种学习文化：鼓励员工承担风险和进行创新，不会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚。⑤ 重视员工：关注确保每一位员工都能得到开发，并且保持身心健康。
从根本上说，在一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素。		

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

同步练习题

【例-单选题】从高绩效管理系统的定义来看，其核心理念即组织的人力资源管理系统必须与组织的（ ）保持一致。

- A. 薪酬福利
- B. 企业培训开发
- C. 战略和目标
- D. 预期利润

网校答案：C

网校解析：本题考查高绩效工作系统。从高绩效管理系统的定义不难看出，其核心理念即组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

同步练习题

- 【例-多选题】关于学习型组织特征的说法，正确的有（ ）。
A. 员工需要持续不断地学习与工作系统有关的知识
B. 组织建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统
C. 鼓励员工承担风险和进行创新
D. 关注确保每一位员工都能得到开发，并且保持身心健康
E. 组织会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚

网校答案：ABCD

网校解析：学习型组织会鼓励员工承担风险和进行创新，所以不会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚。E项错误。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

二、高绩效工作系统与人才管理

(二) 人才管理

1. 人才管理的内涵

(1) 定义	<p>第一种：人才管理就是指组织为吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采取的系统性的、有计划的战略性措施。</p>
	<p>第二种：人才管理是一种更具整体性和延伸性的人力资源规划，其目的在于通过综合运用各种人力资源干预手段来强化组织能力，同时推动组织战略经营重点的实现。</p>
	<p>总的来说，人才管理的关注点是关键人才的吸引、保留及其使用。它要求组织在人才的获取和保留方面必须具有明显的前瞻性、主动性和灵活性，能够针对外部环境变化作出更为快速的反应。</p>
(2) 重要特点	<p>①人才不是抽象的，更不是绝对的。对人才进行评价的重点在于绩效和潜力两个方面，绩效关注的是过去和现在过去和现在，而且潜力关心的就是未来。</p>
	<p>②人才不仅仅是指组织中优秀的已表现出卓越绩效的少数员工（A类人才），还包括那些构成员工队伍大多数的有能力且绩效稳定的员工（B类人才）。</p>

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

2. 人才管理的内容

<p>第一，构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配</p>	<p>①建立并不断更新包括员工的技能和兴趣等内容的人才数据库，动态运用人才数据库来进行人才匹配。 ②组织不仅要帮助员工为胜任某个未来角色提高做好准备，还需要为员工的发展创造新的工作机会。</p>
<p>第二，形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制</p>	<p>建立零库存模式</p> <p>①同时利用制造人才和购买人才两种策略应对人才供求两个方面的风险，并保持适当的平衡。 ②适应人才需求的不确定性，小规模、多批次的培养人才。 ③降低人才开发风险，提高人才开发的投资回报率。 ④通过平衡组织和员工之间的利益来保护组织的培训开发投资。</p>
<p>第三，建立多元化的员工价值，主张培养新型组织文化</p>	<p>①为不同类型的员工提供令人信服的为自己工作的理由。 ②领导由传统命令型转变为影响型。 ③建立统一、平等且富有同情心的组织文化。</p>
<p>第四，加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源</p>	<p>①对于相对独立的人力资源职能进行整合，强化各职能对人才招聘和保留的共同作用。 ②将管理流程整合到标准组织流程中，让各级管理者切实承担起吸引和留住员工的责任。 ③将组织的经营战略转化为详细的人才战略，改善人力资源管理流程，同时提高人力资源管理专业人员的经营意识。</p>

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

同步练习题

【例-单选题】关于人才及人才管理的说法，错误的是（ ）。

A. 人才管理要求企业对人才的获取和保留具有前瞻性和灵活性 ✓

B. 人才管理有助于帮助企业实现战略目标 ✓

C. 人才管理涵盖人才的吸引、使用、保留、开发等诸多方面 ✓

D. 只有企业中最优秀的、最卓越的少数员工才是人才 ~~AX~~

网校答案：D

网校解析：人才不仅仅是指组织中最优秀的、已经表现出卓越绩效的少数员工，还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工，D项错误。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

同步练习题

【例-单选题】在人才管理中，要建立多元化的员工价值主张，培养新型组织文化，下列说法错误的是（ ）。

- A. 为不同类型的员工提供令人信服的为自己工作的理由
- B. 将传统的命令型领导转变为影响型领导
- C. 建立统一、平等的组织文化
- D. 组织文化建设中不应有同情心

网校答案：D

网校解析：本题考查人才管理。组织需要建立统一、平等且富有同情心的组织文化。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

本节小结





谢谢观看

THANK YOU