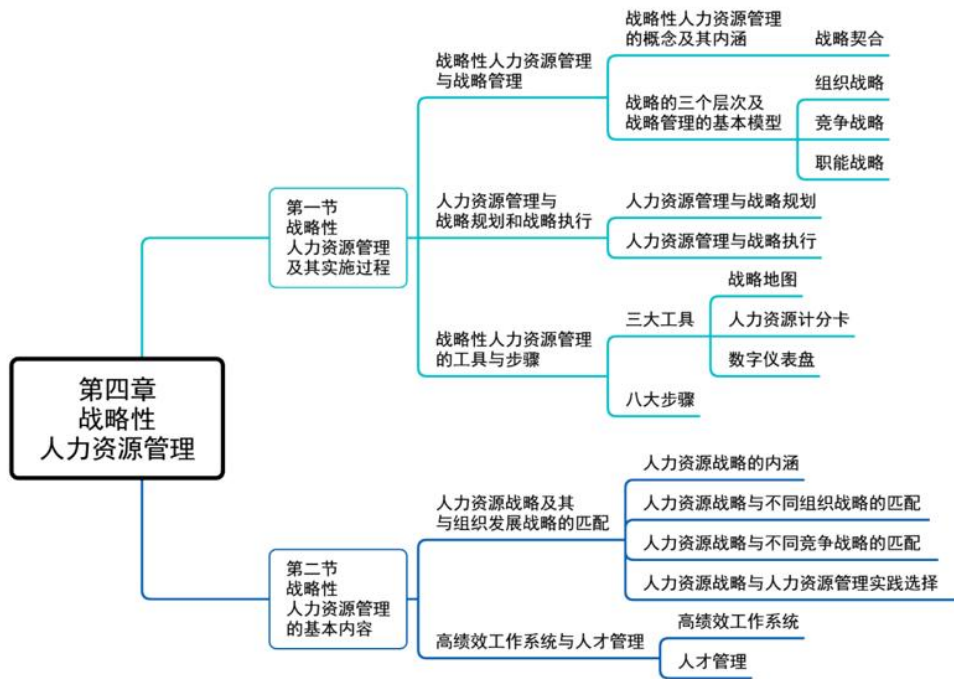


第四章 战略性人力资源管理



考点一：战略性人力资源管理的概念及其内涵

概念	人力资源是一个组织的重要战略资产甚至是获取竞争优势的 首要资源 。 现代人力资源管理已经被看成是一种“利润中心”，而不只是一种“成本中心”。
内涵	战略匹配（战略契合） 包括： ① 外部契合 或 垂直一致性 ② 内部契合 或 水平一致性

考点二：战略管理的三个层次及其相互关系

组织战略	又称 公司战略 、 企业战略 或 组织发展战略 。回答 到哪里去竞争 的问题，组织应该选择经营何种业务以及进入何种领域的决策。	成长战略 稳定战略 收缩战略
竞争战略	有时又称 经营战略 。回答 如何进行竞争 的问题，主要目的在于解决竞争手段的问题。	成本领先战略 差异化战略 及 市场集中战略
职能战略	主要回答的是 凭借什么来进行竞争 的问题。职能战略需要关注，应当如何使组织的各项不同职能更好地为组织战略及竞争战略服务，从而提高组织的整体效率以及确保组织战略和竞争战略的有效实施。	包括 市场营销战略 、 人力资源战略 、 财务管理战略 等。

考点三：人力资源管理 with 战略规划和战略执行

1. 人力资源管理与战略规划	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 (2) 组织还必须对自己所处的外部环境以及内部环境进行分析（SWOT 分析） (3) 选择有助于组织实现战略目标的总体战略。
	人力资源管理与战略规划之间的联系	行政管理联系 单向联系 双向联系 一体化联系
2. 人力资源管理与战略执行	组织结构；工作任务设计；人员的 甄选 、 培训与开发 ； 报酬系统 ；信息系统。	

考点四：战略性人力资源管理的三大工具

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 。
人力资源计分卡	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 ：各项人力资源管理 活动 ；人力资源管理活动所产生的员工 行为 ；员工的行为所产生的组织战略 后果及绩效 。
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 。

考点五：人力资源战略与不同组织战略的匹配

1. 成长战略	是一种关注市场开发、产品开发、创新以及合并等内容的战略。 (1) 内部成长 是通过整合和利用组织所拥有的所有资源来强化组织优势的一种战略，它所注重的是 自身力量 的增强和 自我扩张 。 (2) 外部成长 则是试图通过纵向一体化、横向一体化或者多元化来实现一体化战略，这种战略往往是通过 兼并、联合、收购 等方式来 扩展组织的资源或者强化其市场地位 。
2. 稳定战略	是一种强调市场份额或者运营成本的战略。 这种战略要求组织在自己已经占领的市场中选择一个自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好。 采取稳定战略的组织往往处于较为稳定的环境之中，增长率较低，维持竞争力的关键在于 是否能够保持自己已经拥有的技能 。
3. 收缩战略	通常会被那些由于面临严重的经济困难而想要缩小一部分经营业务的组织采用这种战略，有时又称 精简战略 。 它往往是与 裁员、剥离以及清算 等联系在一起的。

人力资源模块	成长战略		稳定战略	收缩战略
	内部成长	外部成长		
工作重点	自我积累	如何重新合理配置人力资源	保持内稳	剥离冗余、提高士气
招聘与配置	招募和甄选压力比较大	重新配置的压力大	招募需求不是很大	裁员
培训	全方位、多类型	文化整合和价值观的统一	工作需要	压力比较大
绩效管理	更为重视结果	如何实现绩效管理实践	工作能力和态度	结果考核
薪酬	与结果联系紧密	薪酬结构和薪酬水平的规范化和标准化	内部一致性，福利水平比较高	减少固定，增加浮动，实行股份计划

考点六：人力资源战略与不同竞争战略的匹配

竞争战略	人力资源战略			
	招募与甄选	职位描述	绩效管理	薪酬管理
差异化战略	组织更愿意得到富有创新精神和敢于承担风险的人	保持相当的灵活性，能够适应不同环境需要。	更关注创新的结果，绩效管理体系的目标导向性更强。	薪酬往往不是取决于内容非常清晰的职位范围和职责，而是更多地取决于员工个人

				的创新能力和技术水平。强调组织与员工共担风险。
成本领先战略	特点： 重视效率，对操作水平要求高，强调员工在工作岗位上的稳定性	培训： 培训内容的重点是针对员工当前的工作需要	重点在于员工的行为规范和对基本工作流程的遵守。特别强调工作纪律和出勤以及作息时间。	在薪酬水平方面，会密切关注竞争对手的薪酬状况，不高也不低于竞争对手；提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重，奖励员工在成本节约方面取得的成绩。
市场集中战略	招募与甄选： 非常重视求职者或候选人的客服能力、动机及经验	培训： 在客户知识、客户服务技巧以及以客户为导向的价值观等方面倾注时间和精力。	客户满意度是这类组织最为关注的一个绩效考核指标。	按照向客户提供服务的数量与质量支付薪酬，或按客户评价结果支付奖金。

考点七：高绩效工作系统

含义	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。 人依然是高绩效组织中最为重要的因素。		
研究作用	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。		
知识型员工与高绩效工作系统	学习型组织	关键特征： ①致力于持续学习； ②知识共享； ③普遍采用批判性和系统性的思维方式； ④具有一种学习文化； ⑤重视员工；	
	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。		

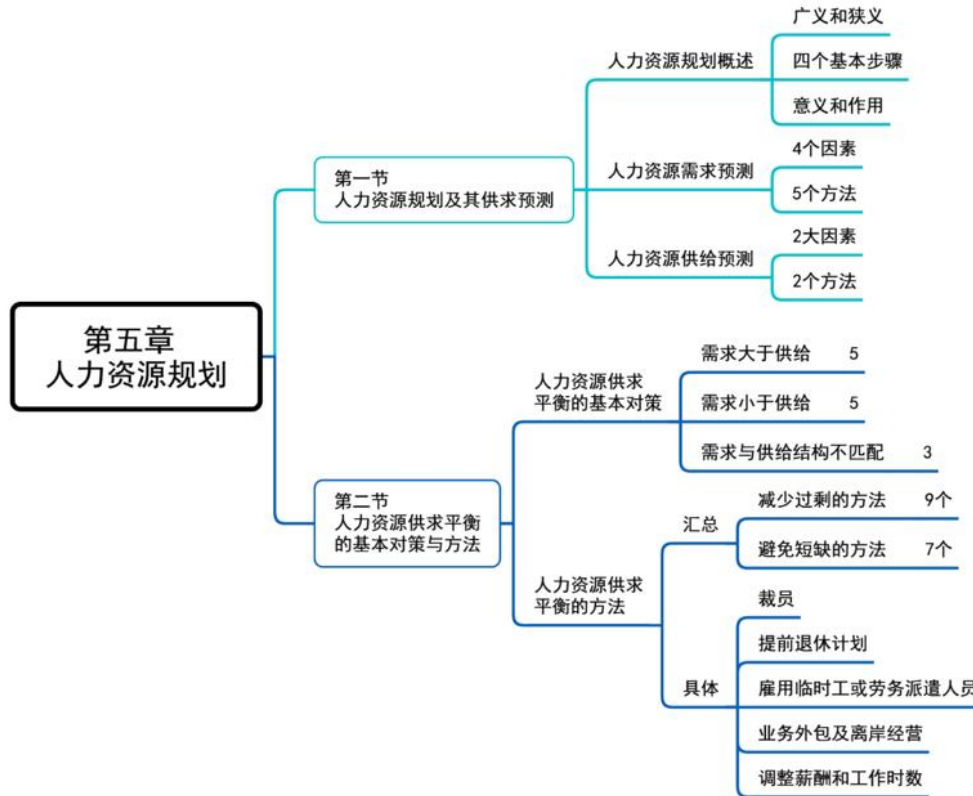
考点八：人才管理

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。	
重要特点	(1) 人才不是抽象的，更不是绝对的； (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）。
人才管理的内容	(1) 构建 灵活多样 的人才获取途径，实现 动态 人才匹配； (2) 形成有助于 降低风险 的新型人才队伍 调节机制 ； (3) 建立 多元化 的员工价值，主张培养新型 组织文化 ； (4) 加强人力资源能力建设，实现 战略性人力资源 ；

考点小结

- 战略性人力资源管理的概念及其内涵
- 战略管理的三个层次及其相互关系
- 人力资源管理与战略规划和战略执行
- 战略性人力资源管理的三大工具
- 人力资源战略与不同组织战略的匹配
- 人力资源战略与不同竞争战略的匹配
- 高绩效工作系统
- 人才管理

第五章 人力资源规划



考点一：人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程

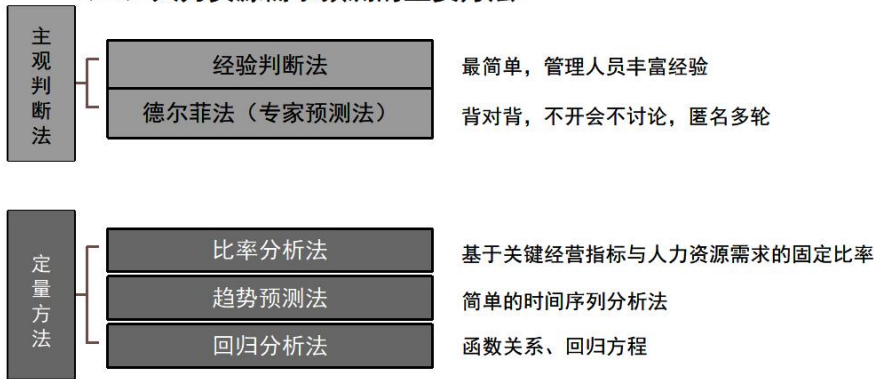
概念	广义	往往包括人力资源战略规划、 人员供求规划 、培训开发规划、绩效管理规划、薪酬福利规划、员工关系规划以及中高层管理人员的接班规划或继任规划等与人力资源管理问题有关的 各项规划活动 。
	狭义	专指组织的 人员供求规划或雇用规划 ，即根据组织未来的人力资源需求和供给分析，找出供求之间的差距和矛盾，从而帮助组织制订平衡人力资源供求关系的各种相关计划。
主要内容	组织的人力资源规划是 从明确组织的战略规划开始的 。 (1) 人力资源 供求达到平衡 （无须采取特别措施） (2) 人力资源 需求大于供给 (3) 人力资源 需求小于供给	
基本流程	①人力资源 需求预测 （数量、结构、质量） ②人力资源 供给预测 （组织内部+外部劳动力市场） ③人力资源 供求平衡分析 ④ 实施 人力资源供求平衡计划（分步骤加以实施）	

考点二：人力资源需求预测

（一）人力资源需求预测的内容及其影响因素

预测内容	人力资源需求预测是指预测一个组织在未来一段时期内到底需要 多少名员工 以及需要的是 哪些类型 的员工。
	它 不考虑 组织内部 现有 人力资源状况，而是对组织 未来经营所需要 的人力资源总体情况做出的分析和评估。
影响因素	(1) 组织的战略定位和战略调整
	(2) 组织提供的 产品和服务 的变化情况
	(3) 组织的 技术变革
	(4) 组织结构调整及流程再造

(二) 人力资源需求预测的主要方法



考点三：人力资源供给预测

(一) 人力资源供给预测的内容及影响因素

预测内容	是指一个组织对自己在未来的某一特定时期内能够获得的人力资源数量、质量以及结构等所进行的估计。	
影响因素	(1) 外部劳动力市场总体供给的情况（地区性+全国）	各类学校的毕业生、失业人员、退役军人和其他组织中准备离职换工作的人。还包括获得相关政策支持的外国人。
	(2) 内部现有的人力资源状况	员工技能数据库；管理技能数据库。 技能库中所包含的信息必须 适合组织的独特需要

(二) 人力资源供给预测的主要方法

人员替换分析法	定义	主要做法是针对组织内部的某个或某些特定的职位，确定能够在 未来承担该职位工作的合格候选人 。
	特点	主要强调了组织 内部选拔 合适的候选人担任相关职位，尤其是更高一级职位的做法，它 有利于 鼓励员工士气，降低招聘成本，同时还能 为未来的职位填补需要提前做好准备 。
马尔科夫分析法	定义	主要是利用一种所谓 转移矩阵 的统计分析程序来进行人力资源供给预测。
	特点	转移矩阵能够显示在 不同的时间不同职位 类型的员工所占的比例（或数量）。

考点四：人力资源供求平衡的基本对策

三种情形	平衡供需的措施
需求大于供给	(1) 延长现有员工的工作时间； (2) 考虑做好人力资源的招募工作； (3) 采取各种措施降低现有人员的流失率； (4) 提高现有员工的工作效率； (5) 将组织中的部分非核心业务通过外包方式处理。
需求小于供给	(1) 冻结雇用； (2) 鼓励员工提前退休； (3) 缩短员工工作时间，采用工作分享的方式同时降低工资； (4) 临时性解雇或永久性裁员（ 最简单、最直接、见效最快 ）； (5) 对冗余人员进行培训，为未来的发展做好人力资源储备等。
需求与供给结构不匹配的组织对策	(1) 在可能的情况下，加强对现有人员的培训开发； (2) 如胜任未来工作困难，让现有员工离开，从外部招募高素质新员工； (3) 处于扩张期，将技能不足的老员工替换到辅助性岗位，把重要岗位留给后招的有能力员工。

考点五：人力资源供求平衡的方法分析

(一) 减少未来出现劳动力过剩的方法

方法	速度	员工受伤害的程度
1. 裁员	快	高
2. 降薪	快	高
3. 降级	快	高
4. 职位调动	快	中等
5. 职位分享	快	中等
6. 冻结雇用	慢	低
7. 自然减员	慢	低
8. 鼓励提前退休	慢	低
9. 进行重新培训	慢	低

(二) 避免未来出现劳动力短缺的方法

方法	速度	可撤回程度
1. 加班加点	快	高
2. 雇佣临时工	快	高
3. 业务外包	快	高
4. 再培训后换岗	慢	高
5. 降低流动率	慢	中等
6. 从外部雇佣新人	慢	低
7. 技术创新	慢	低

考点五：人力资源供求平衡的方法分析

(三) 其他方法

1. 裁员
2. 提前退休计划
3. 雇用临时员工或劳务派遣人员
4. 业务外包及离岸经营
5. 调整薪酬和工作时数

考点小结

- 人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程
- 人力资源需求预测
- 人力资源供给预测
- 人力资源供求平衡的基本对策
- 人力资源供求平衡的方法分析