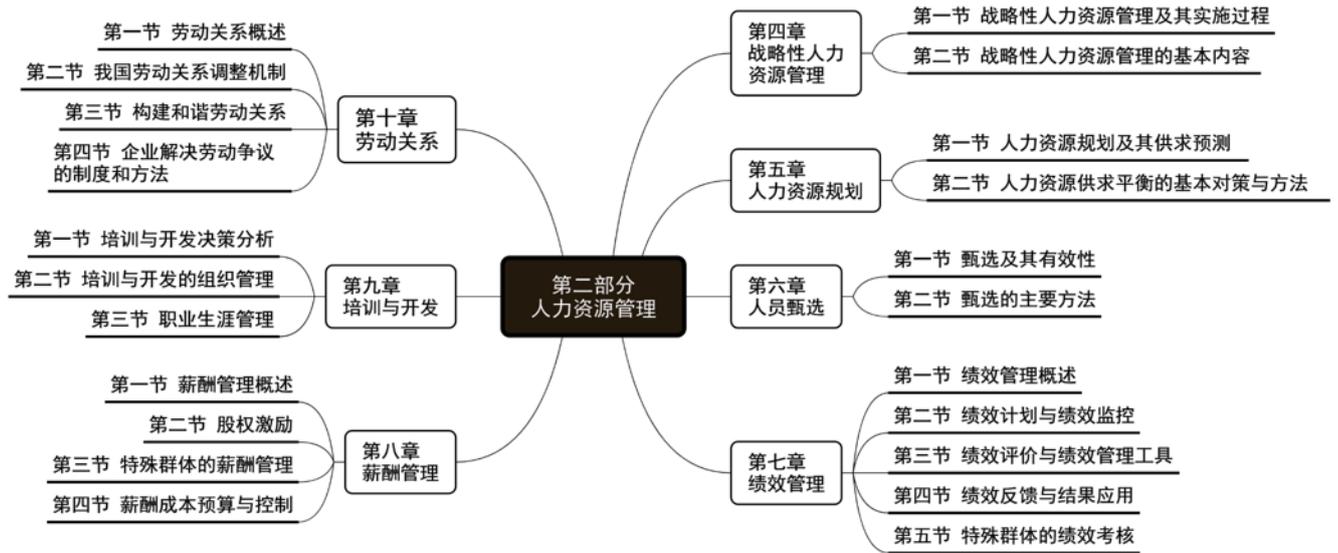
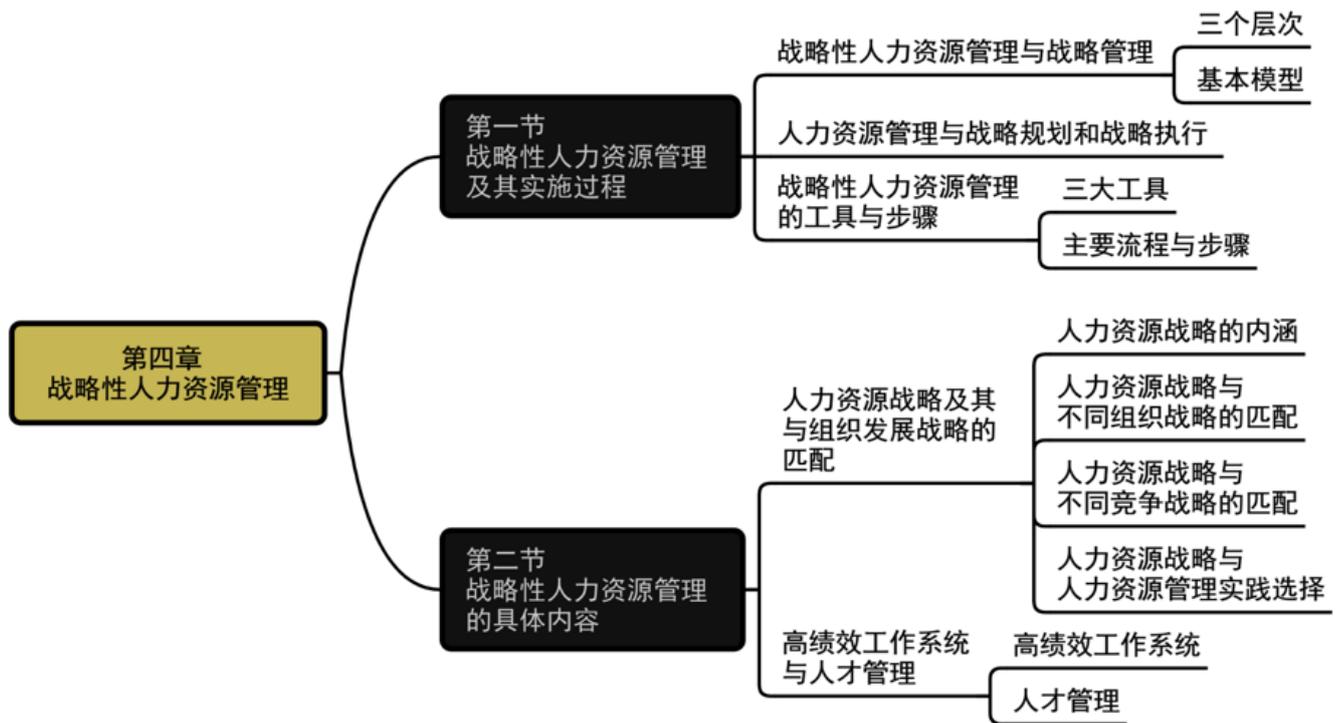


第二部分 人力资源管理



第四章 战略性人力资源管理



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点名称	重要程度
1.战略性人力资源管理与战略管理	★★
2.人力资源管理与战略规划和战略执行	★★
3.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与战略管理

(一) 战略性人力资源管理的概念及其内涵

<p>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。</p>	
1.概念	<p>战略性人力资源管理是指为了提高一个组织的绩效水平，培育富有创新性和灵活性的组织文化，而将组织的人力资源管理活动同战略目标联系在一起的做法，或为了实现一个组织的目标而实施的有计划的人力资源运行模式以及各种人力资源管理活动。</p> <p>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”。</p>
2.核心概念	<p>战略匹配（战略契合），即一个组织人力资源管理活动必须两方面一致：</p> <p>①外部契合或垂直一致性：它强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全的一致；</p> <p>②内部契合或水平一致性：它强调组织内部的各种人力资源管理政策和实践之间必须保持高度的一致性，相互之间形成一种良性的匹配、互动关系。</p>
3.战略性人力资源管理要求组织的人力资源管理必须贯彻的 重要思想	<p>①从以利润为导向的观点，而不仅仅是从以服务为导向的观点出发，来分析和解决各种人力资源问题。</p> <p>②对生产率、薪资福利、招募甄选、培训开发、绩效反馈、缺勤、临时解雇及员工态度调查等人力资源管理问题的成本和收益进行分析、评价和解释。</p> <p>③采用包括可行性、挑战性、具体性以及有意义性等目标在内的人力资源管理模型，同时，针对组织所遇到的问题，提供人力资源管理方面的建议性对策报告。</p> <p>④为人力资源管理职能人员提供培训，并且强调人力资源管理战略的重要性以及它对组织目标的实现所做出的重要贡献。</p>
4.战略性人力资源管理要求一个组织的人力资源管理 专业人员 必须努力做到	<p>①参与组织的战略规划制定过程，在这一过程中不仅要考虑到与人有关的一些问题，同时，还要考虑组织的人力资源储备是否能够执行某种特定战略。</p> <p>②掌握与组织的战略性目标有关的一些特定知识。</p> <p>③知道何种类型的员工技能、行为以及态度能够支持组织的战略目标的完成。</p> <p>④制定具体的人力资源管理方案，以确保员工具备实施组织战略所需要的技能、行为以及态度。</p>

【例-单选题】强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全一致的是（ ）。

- A.内部契合 B.外部契合
C.综合契合 D.管理契合

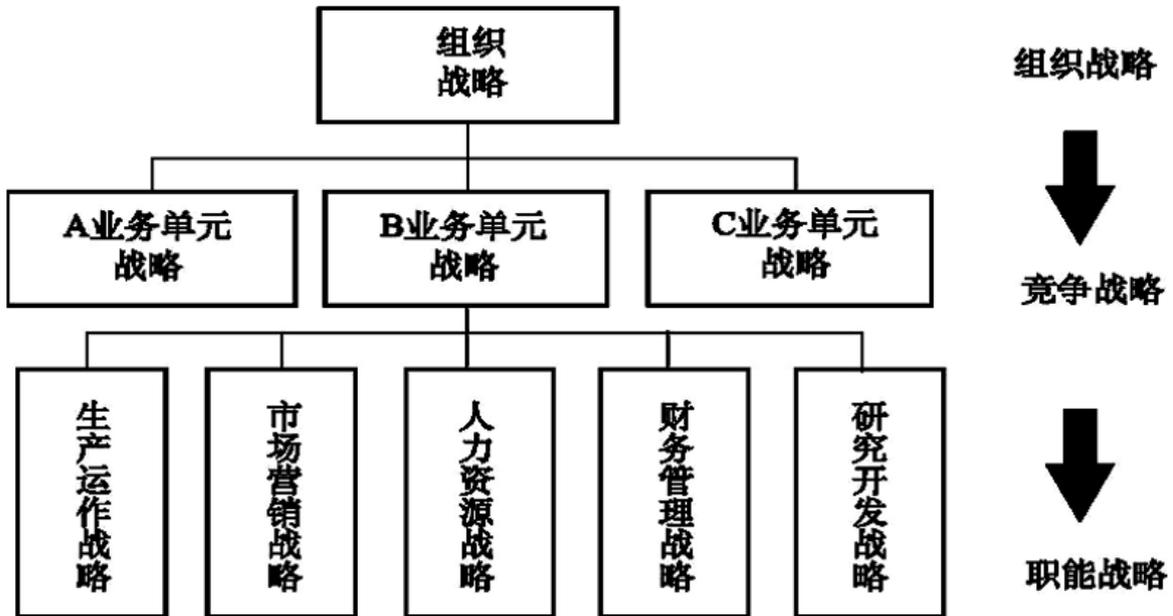
答案：B

解析：本题考查战略性人力资源管理的概念。人力资源管理战略与外部环境和组织战略之间的一致性，也称外部契合或垂直一致性，它强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全的一致。

(二) 战略的三个层次及战略管理的基本模型

1.战略的三个层次及其相互关系

组织战略	<p>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。</p>	<p>成长战略 稳定战略 收缩战略</p>
竞争战略	<p>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。</p>	<p>成本领先战略 差异化战略 市场集中战略</p>
职能战略	<p>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。</p>	<p>包括市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略等。</p>



【例-单选题】主要回答到哪里去竞争的问题，即做出组织应该选择经营何种业务以及进入行业或领域的战略层次是（ ）。

- A.组织战略 B.管理战略
C.竞争战略 D.人力资源战略

答案：A

解析：本题考查战略的层次。组织战略层次主要回答到哪里去竞争的问题，即做出组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策。

【例-单选题】人力资源战略属于（ ）战略。

- A.组织 B.公司
C.竞争 D.职能

答案：D

解析：本题考查职能战略层次。职能战略主要回答的是凭借什么来进行竞争的问题。职能战略所反映的就是组织中每一个部门为了帮助组织实现战略以及相应的竞争目标而确定的基本行动路线,它包括市场营销战略、人力资源战略、财务战略等。