

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(二) 战略的三个层次及战略管理的基本模型

2. 战略管理的基本模型

<p><b>战略管理</b>就是一个制定战略、实施战略以及评价战略的完整过程，它的<b>最终目的</b>是通过使<b>组织内部的优势与劣势</b>与<b>外部的机会和威胁</b>相协调和适应，帮助组织<b>赢得竞争优势</b>。</p>	
<p>战略管理过程的模型 (见下图)</p>	<p>①一个组织的战略管理过程主要包括<b>战略规划</b>和<b>战略执行</b>两个核心阶段。 ②在组织的战略管理过程中，战略执行阶段并非永远只能被动地处于战略规划阶段之后，没有任何选择地去实施和执行预定的战略。事实上，在整个战略管理过程中存在着<b>信息和决策之间的不断循环</b>。</p>
<p>人力资源管理扮演的角色</p>	<p>①人力资源管理是组织战略执行的最为关键的因素； ②人力资源管理<b>可能会导致</b>组织战略的调整。</p>

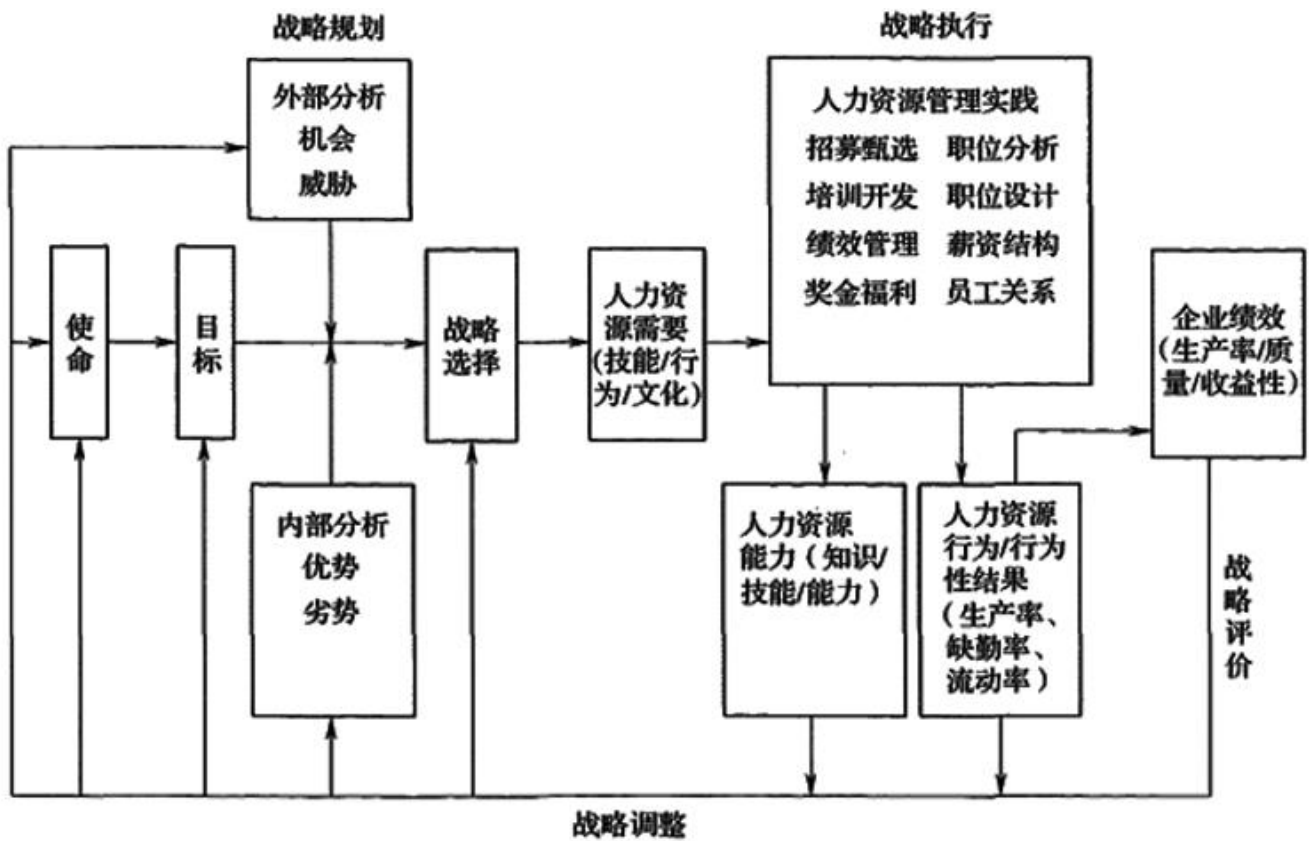


图 4-2 战略管理过程的一个基本模型

二、人力资源管理与战略规划和战略执行

(一) 人力资源管理与战略规划

1. 战略规划的主要任务

<p><b>战略规划</b>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。</p>	
<p>战略规划过程的<b>主要内容</b></p>	<p>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。</p>

续表

(1) 首先要 <b>阐明</b> 组织的使命、愿景、价值观以及长期目标	<b>使命</b> ：描述了一个组织 <b>存在的理由、目的和意义</b> 。
	<b>愿景</b> ：是对组织 <b>未来发展方向</b> 的总体描述。
	<b>价值观</b> ：是在履行使命以及达成愿景过程中坚持的基本行为 <b>规范和道德</b> 伦理。

续表

(2) 组织还必须对自己所处的外部环境以及内部环境进行 <b>评价</b> （SWOT分析）	<b>外部分析</b> 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 <b>战略威胁</b> 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。
	内部分析的目的则是分析组织自身的优势和劣势	② <b>战略机会</b> 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。
		① <b>优势分析</b> ② <b>劣势分析</b> 内部分析集中考察组织可能获得的 <b>财务资源、资本资源、技术资源</b> 以及 <b>人力资源</b> 等各种资源的数量和质量等。
(3) <b>选择</b> 有助于组织实现战略目标的总体战略。		

## 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 <b>高层</b> ，一般是由一个 <b>战略规划小组</b> 决定的。	
(1) 从组织面临 <b>外部</b> 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， <b>帮助组织的高层管理者或战略规划小组做出最佳战略选择</b> ，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 <b>内部</b> 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 <b>帮助组织战略决策者认清某种战略</b> 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。

【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

答案：ABE

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。

【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
- B. 使命、愿景、价值观
- C. 使命、价值观、愿景
- D. 价值观、愿景、使命

答案：A

解析：本题考查人力资源管理战略规划。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。

【例-单选题】在SWOT分析中，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的是（ ）。

- A.内部分析
- B.外部分析
- C.战略分析
- D.比较分析

答案：B

解析：本题考查SWOT分析。所谓SWOT分析，即对组织内部的优势和劣势以及外部的战略机会和战略威胁进行分析。其中，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；内部分析的目的则是分析组织自身的优势和劣势。

## 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

#### 3.人力资源管理战略规划之间的联系 口诀：0-1-2-全



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 <b>完全分离</b> 的。
单向联系	组织 <b>自行制定</b> 的战略规划，然后再将这种战略规划 <b>告知</b> 人力资源管理部门，让人力资源管理部门 <b>配合</b> 战略规划的 <b>实施和落地</b> 。
双向联系	<b>允许</b> 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 <b>相互作用</b> 的关系（① <b>告知</b> ② <b>报告</b> ③ <b>再次传达</b> ），人力资源管理部门不仅要 <b>参与</b> 战略规划的 <b>执行</b> ，同时还能够通过提供的 <b>反馈</b> 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。
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 <b>持续互动</b> 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 <b>动态</b> 的和 <b>全方位的</b> ， <b>全面参与</b> 战略制定，积极配合战略执行。

【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

答案：ABCD

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。

【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

答案：C

解析：本题考查人力资源管理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。

【例-多选题】下列选项中，关于一体化联系的说法，正确的是（ ）。

- A.是建立在战略规划职能和人力资源管理职能之间持续互动基础之上的
- B.是有一定先后顺序的单方向推进过程
- C.战略规划和人力资源管理之间的联系是静态的
- D.战略规划和人力资源管理之间的联系是全方位的
- E.人力资源管理职能全程参与战略规划过程

答案：ADE

解析：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，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。人力资源管理职能全程参与战略规划过程。