

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和战略执行

(二) 人力资源管理与战略执行

| | |
|---|---|
| <p>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</p> | <p>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。</p> |
| <p>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</p> | <p>工作任务设计； 人员的甄选、培训和开发； 报酬系统。</p> |

【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（ ）。

- 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

答案：BDE

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。

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

| | |
|-----------------------|--|
| <p>战略地图</p> | <p>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。</p> |
| <p>人力资源计分卡</p> | <p>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。</p> <p>三个因素以及相互之间关系进行量化处理：</p> <ul style="list-style-type: none"> (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）。 |

续表

| | |
|---------------------|--|
| <p>数字仪表盘</p> | <p>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。</p> |
|---------------------|--|

【例-单选题】企业对经营活动进行分解，指明实现的路径和总体脉络，体现的是战略性人力资源管理的哪个工具（ ）。

- A. 战略地图
- B. 数字仪表盘
- C. 人力资源计分卡
- D. 关键绩效指标

答案：A

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具。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。

【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.人力资源计分卡
C.KPI 指标 D.成略地图

答案：B

解析：人力资源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类和非财务类目标或衡量指标。

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？ |
| （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？ |

【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
C.通过数字仪表盘进行监控
D.描绘组织价值链

答案：A

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？”

【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

答案：B

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?”

本节小结

