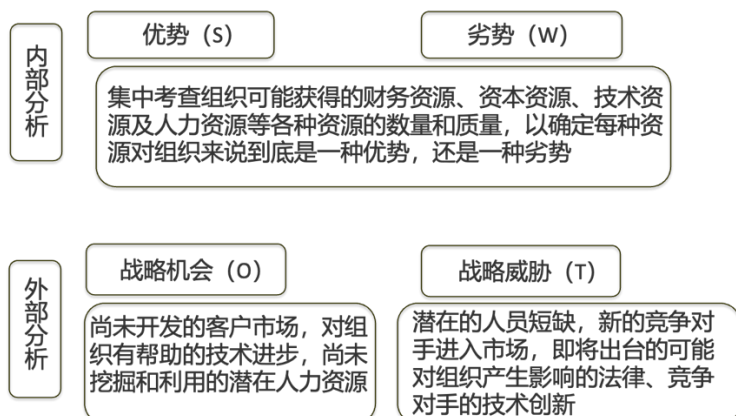


第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

2、战略规划的流程：

- ◆ 阐明组织的**使命、愿景、价值观**。
- ◆ 组织必须对自己所处的外部环境以及内部环境进行评估。**SWOT 分析**。
- ◆ 组织需要**选择**有助于组织实现战略目标的**总体战略**。



【单选】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：“成为最受尊敬的互联网企业”属于愿景；“通过互联网提升人类生活品质”属于使命；“正直、进取、合作、创新”属于价值观。因此选A。

【单选】在进行战略规划时，对竞争对手技术创新、新竞争对手的出现等方面所做的分析，属于SWOT分析中的（ ）。

- A. 战略机会分析
- B. 组织劣势分析
- C. 战略威胁分析
- D. 组织优势分析

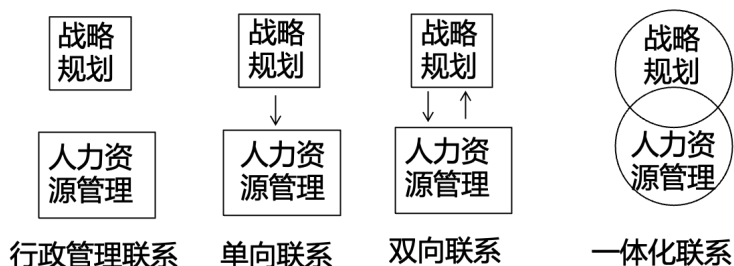
答案：C

解析：在SWOT分析中，战略威胁(T)：潜在人员短缺；新的竞争对手进入；即将出台的可能会对公司产生负面影响的法律；竞争对手的创新技术等。

3、人力资源管理在战略规划过程中的作用

- ◆ 人力资源管理部门需要**参与战略决策的每个步骤**。
- ◆ 人力资源管理能够**为组织提供有价值的帮助**。

4、人力资源管理在战略规划之间的联系



类型	内容
行政管理联系	1. 人力资源管理的 注意力主要集中在日常的行政事务性 管理活动上。战略规划是在没有人力资源部门的任何参与下完成的。 2. 组织的人力资源管理部门与组织的战略管理过程是 完全分离的 。 3. 战略规划的质量难以保证。
单向联系	1. 组织自行制定战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的 实施或落地 。 2. 人力资源管理只是扮演了执行的角色，忽视了其在战略规划中的作用。
双向联系	1. 战略规划小组把组织正在考虑的各种战略选择告知人力资源管理部门。 2. 人力资源高层管理者分析各种不同的战略对于人力资源的要求，并且把他们分析的结果报告给战略规划小组。 3. 战略规划小组做出战略决策；传达给组织的人力资源高层管理人员，设计执行方案。
一体化联系	人力资源高层进入战略规划小组，全面参与战略制定，更为主动积极（动态的和全方位的）。 最理想状态

【单选】在制定战略规划阶段，关于人力资源管理与战略规划之间联系的说法，错误的是（ ）。

- A. 所谓单向联系，是指人力资源部门能够参与战略制定的过程
- B. 所谓双向联系，是指战略规划和人力资源管理之间形成了互动联系
- C. 所谓一体化联系，是指战略规划与人力资源管理之间的互动是动态和全方位的
- D. 所谓行政管理联系，是指人力资源部门不参与组织战略制定的过程

答案：A

解析：单向联系是人力资源部门不参与企业的战略规划，但让人力资源部门配合战略规划的**实施或落地**，选项A错误。

（二）人力资源管理与战略执行

1、战略执行的概念

战略执行（实施），尤其是为了实施战略而制定人力资源战略并付诸实践，是一个组织的**人力资源管理职能需要承担的责任**。

凡是执行力差的组织，基本上都是在人力资源管理方面存在问题或缺陷的组织。

2、人力资源管理的角色转变为三个方面：

- （1）确定**组织到底需要什么样的人力资源**，包括数量、质量、结构等。
- （2）**确保**组织获得适当数量的员工，员工具备战略所需要的不同层次和不同类型的技能，**技能和职位以及工作任务之间相匹配**。
- （3）**科学设计人力资源管理体系**，建立适当的控制系统，推动战略目标的实现。

3、组织战略是否能够得到成功的执行，主要取决于**五个重要因素**：

重要因素	承担责任
①工作任务设计 ②人员的甄选、培训与开发 ③报酬系统	人力资源管理负有主要责任
④组织结构 ⑤信息系统	受人力资源管理直接影响

【多选】组织战略执行过程中的五大要素除了信息系统外，还包括（ ）。

- 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：ABDE

解析：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要素：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，选项C错误。

三、战略性人力资源管理的工具和步骤

(一) 战略性人力资源管理的三大工具

1、战略地图

战略地图是对组织战略实现过程进行分解的一种图形供给，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**。

2、人力资源计分卡

人力资源计分卡并不是一张用来计分的卡片，它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**。

3、数字仪表盘

数字仪表盘实际上是能够在计算机桌面上显示的各类图表，它以桌面**图形、表格以及图片的形式**向领导者和管理者形象地展示了在组织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**。

这种数据展示为组织领导者和管理者提供了一个及时采取**修改措施的机会**。

三种工具归纳：

战略地图	指明了组织战略实施的路径和总体脉络
人力资源管理记分卡	明确了衡量实现组织战略所必须完成的各项管理活动需要达成的具体指标和目标
数字仪表盘	企业的管理者随时掌握组织的各项战略任务完成情况以及重要工作进度

【单选】组织领导为了能够随时掌握组织的各项战略任务完成情况以及重要工作的进度需要使用的是（ ）。

- A. 战略地图
- B. 平衡计分卡
- C. 数字仪表盘
- D. 人力资源计分卡

答案：C

解析：数字仪表盘能够让组织的管理者尤其是高层管理者随时掌握组织的各项战略任务完成情况以及重要工作的进度。

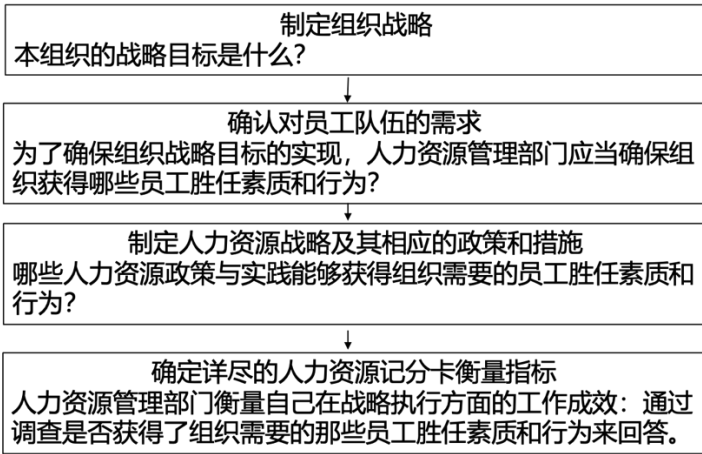
【单选】企业在实施战略性人力资源管理时，可以通过对组织战略的实现过程进行分解展示出必须完成的各种关键活动及其驱动关系，这种战略实施工具称为（ ）。

- A. 战略地图
- B. 目标管理
- C. 数字仪表盘
- D. 高绩效工作系统

答案：A

解析：战略地图是对组织战略实现过程进行分解的一种图形供给，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。。

(二) 战略性人力资源管理的主要流程与步骤



战略性人力资源管理过程的八大步骤:

1. 确定组织的战略规则
2. 描绘组织的价值链
3. 设计战略地图
4. 确定战略所要求的各项组织成果
5. 确定组织需要的员工胜任素质和行为
6. 明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动
7. 制作人力资源记分卡
8. 通过数字仪表盘进行监控

