

## 第二节 战略性人力资源管理的具体内容

主要内容

➤ 人力资源战略及其组织发展战略的匹配

➤ 高绩效工作系统与人才管理

一、人力资源战略及其组织发展战略的匹配

### (一) 人力资源战略的内涵

人力资源战略：人力资源管理部门及其管理者用来**帮助组织实现战略目标的行动指南**，它是一个组织将其人力资源管理的主要目标、政策以及程序整合为一个有机整体的某种模式或规划的产物。

一个组织的总体战略可以分为：

◆组织的**发展战略或组织战略**；

组织战略包括**成长战略、稳定战略和收缩战略**

◆组织的**经营战略或竞争战略**。

竞争战略分为**差异化战略、成本领先战略、市场集中战略**

### (二) 人力资源战略与不同组织战略的匹配

1、成长战略及相应的人力资源战略

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，它又可以划分为**内部成长战略和外部成长战略**两种类型。

内部成长战略：**注重自身力量的增强和自我扩张**。

外部成长战略：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，往往**通过兼并、联合、收购**等方式扩展组织的资源或者强化其市场地位。

(1) 内部成长战略下的人力资源策略

强调的重要内容是新产品和新市场的开发、新事业的开创以及新领域的进入。

◆招聘：**招募和甄选压力比较大**，要能够不断补充组织成长和发展过程中所需要的各类人才。

◆培训：**全方位、多类型**。

◆晋升：强调**内部晋升**，从外部招聘低级别职位的员工，不断培养到中高层管理职位。

◆绩效管理：关注员工的结构及完成工作的过程，但更重视结果。

◆薪酬：与结果的联系非常紧密。

(2) 外部成长战略下的人力资源策略

面临的最大人力资源问题是如何重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气。实现价值观和组织文化的整合，确保各项人力资源管理实践和标准一致。

◆招聘：**招募需求不大，重新配置的工作压力很大**。

◆培训：重点是**文化整合和价值观的统一，如何解决冲突的技能培训**，暂时找不到合适位置的人员进行技能再培训。

◆绩效和薪酬：重心是实现绩效管理及薪酬结构和薪酬水平规定**规范化和标准化**。

2、稳定战略及相应的人力资源战略

**强调市场份额或者运营成本**的战略。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。

保持组织**内部人力资源的稳定性**以及管理手段的**规范性、一致性和内部公平性**。

◆招聘：人员**招募的需求不太大，内部员工晋升缓慢**。

◆培训：关注**员工当前所从事的工作的需要**。

◆绩效管理：重点是**员工的行为规范**以及员工的**工作能力和态度**。

◆薪酬：重视薪酬的**内部一致性**，薪酬的决策集中度比较高，薪酬的决策基础主要是**员工所从事的工作本身**。员工福利水平往往较高。

3、收缩战略及相应的人力资源战略

收缩战略：由于面临严重的经济困难因而想要缩小一部分经营业务的组织采用，这种战略有时又被称为**精简战略**，它往往是与裁员、剥离以及清算等联系在一起的。

人力资源的问题：如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时**如何提高组织精简和裁员之后留在组织中的员工的士气。**

- ◆培训：**培训压力比较大**；因很多人的知识和技能需要进行更新。
- ◆绩效管理：重心是对结果的考核，将员工收入与组织的经营业绩挂钩有着强烈的愿望。
- ◆薪酬：减少固定薪酬部分、增加浮动薪酬的比重，实行员工股份所有权计划，**鼓励员工与组织共担风险。**

【单选】下列人力资源管理举措中，与外部成长战略相匹配的是（ ）。

- A. 为组织招募大量新员工
- B. 强调以最小的代价进行组织精简和裁员
- C. 绩效管理的重心是实现绩效管理的多元化
- D. 注重人力资源的重新配置与组织文化的整合

答案：D

解析：外部成长战略组织的员工招募需求不大，但员工重新配置的工作压力却很大。培训工作的重点是组织文化整合和价值观的统一。

### （三）人力资源战略与不同竞争战略的匹配

#### 1、差异化战略及相应的人力资源战略

差异化战略也称创新战略，是以**产品的创新**以及**产品生命周期的缩短**为导向的一种竞争战略。**强调风险承担和新产品的不断推出**，把缩短产品由设计到投放市场的时间看成是自己的一个重要目标。

重要经营目标在于充当产品市场上的领袖，**强调客户的满意度和个性化需要**，对组织内部的职位等级结构以及相对稳定的职位评价不太重视。

- ◆招募富有**创新精神和敢于承担风险**的人；
- ◆薪酬上强调组织与员工的风险共担以及分享成功，**确保创新成功者能够得到高额的回报**；
- ◆职位描述会保持相当的**灵活性**；
- ◆薪酬不取决于职位范围和责任，而是取决于**员工个人的创新能力和技术水平**；
- ◆绩效更关注创新的结果，绩效管理体系的**目标导向性**很强。

【单选】采取差异化战略的企业不适合采用的人力资源管理方式是（ ）。

- A. 招募富有创新精神和敢于承担风险的员工
- B. 设计精细的职位等级结构，并进行细致的职位分析
- C. 重视评价员工取得的创新结果
- D. 为创新成功者提供高水平的薪酬回报

答案：B

解析：设计精细的职位等级结构，并进行细致的职位分析，属于成本领先战略。

#### 2、成本领先战略及相应的人力资源战略

在产品**本身的质量大体相同**的情况下，组织以**低于竞争对手的价格**向客户提供产品的一种竞争战略。

- ◆重视效率，对操作水平的要求很高，目标是**用较低的成本去做较多的事情**；
- ◆培训的重点是针对**员工当前从事工作的需要**；
- ◆绩效重点在于员工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**要求；
- ◆在薪酬水平方面，密切关注竞争对手的薪酬状况，确保本组织的薪酬水平即不低于竞争对手，也不高于竞争对手。
- ◆薪酬结构方面，**提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重**，鼓励员工在节约成本方面取得的任何成绩。

【单选】下列人力资源管理活动中，与成本领先战略相匹配的是（ ）。

- A. 对职位职责和 workflows 规定比较宽松
- B. 鼓励员工大胆创新
- C. 薪酬水平领先市场水平

D. 重视提高运营效率

答案：D

解析：选项 A、B、C 均属于创新战略，选项 D 正确。

3、市场集中战略及相应的人力资源战略（客户中心战略）

以提高**客户服务质量、服务效率、服务速度**等来赢得竞争优势的战略。

- ◆**客户满意度**是这类组织**最为关注的一个绩效指标**；
- ◆**招募重视求职者或候选人的客户服务能力、动机以及经验**；
- ◆**培训主要是客户知识、客户服务技巧、以客户为导向的价值观**；
- ◆**根据员工服务客户数量和质量来支付薪酬**。