

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

（四）人力资源战略与人力资源管理实践选择

1、职位分析与职位设计

- 1) 职位分析：获取关于职位的各种详细信息的过程；
- 2) 职位设计：决定应当将哪些工作任务划归到某一特定职位。

职位设计的方式与组织战略之间存在着紧密的联系。

2、员工招募与甄选

招募是指企业为了完成潜在的员工雇佣任务而对求职者进行搜寻的过程。

甄选是指企业试图确认求职者是否具有某些特定的知识、技能、能力以及性格特征，从而能够帮助企业达成目标的过程。

3、培训与开发

培训指为员工学习与工作有关的知识、技能以及行为而开展的一系列有计划的活动。培训的侧重点在于满足当前的工作需要。

开发活动是力图帮助员工获得相应的知识、技能和行为，以应对可能来自现有的各种工作，也可能来自目前尚不存在但在未来可能会出现的新工作的挑战。开发更多地侧重于未来。

4、绩效管理

绩效管理是一种确保每一位员工的工作活动及其结果都与组织的目标保持一致的手段。它要求必须明确指出，哪些活动和结果能够使组织成功实施其战略。

1) 稳定环境中的稳定型组织

在对员工进行绩效评价时，更为重视员工的行为和工作的过程。

2) 不稳定环境中的扩张型组织

在对员工尤其是对管理人员进行绩效评价时，往往更为重视定量的结果性绩效指标。

5、薪酬福利

1) 支付比竞争对手更高水平的薪酬福利的做法，通常能够确保组织吸引和留住高质量的员工，但是这种做法却会对组织的总体人工成本产生不利的影响。

2) 通过把薪资与绩效紧密挂钩的，可以诱导员工去完成某些特定的活动以及达到特定的绩效水平。

6、劳资关系与员工关系

1) 工会（作为中介）的劳资关系调整方式受到越来越多的挑战。

2) 组织和员工之间的直接对话、沟通以及协商，尤其是广泛的员工参与，管理和协调双方之间的关系。

二、高绩效工作系统与人才管理

（一）高绩效工作系统

高绩效工作系统在 20 世纪 90 年代开始盛行。

高绩效工作系统与更低的员工流动率和工伤事故率，更高的生产率和客户满意度，以及更好的财务绩效等，确实是联系在一起的。

两个定义：

（1）将高绩效工作系统界定为能够提升组织有效性，从而能够帮助组织成为高绩效组织的一整套**人力资源管理政策和实践**。

马克·休斯理德指出，高绩效工作系统就是旨在通过改进员工队伍的**胜任素质、工作态度、工作动机**来提升员工个人及组织绩效结果的各自相对独立但存在相互联系的一整套**人力资源管理实践**。

（2）如何通过组织的社会系统（员工及其相互之间的作用）和技术系统（设备和流程）实现良好的匹配来达成组织绩效。

指在实现组织目标的过程中，能够确保组织充分利用各种资源，抓住各种机会的人员、技术以及组织结构的正确组合。它强调了，组织想要作为一个高绩效工作系统运行，就必须保证组织中的各种要素能够在**一个顺畅运转的整体中与其它要素实现良好的匹配**。

两种定义之间的联系：

◆两者的核心理念都是相同的，**即组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现**。

◆两种定义并无本质的区别，都强调了组织的人力资源管理职能在帮助组织成为高绩效组织以及赢得竞争优

势方面所具有的重要地位。

【学习型组织】

1、含义

指组织通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习的文化。在一个学习型组织中，员工不仅能够获得培训资源，而且会受到与同事共享知识的鼓励。

在一个学习型组织中，**员工是最基本的组成要素**。

2、特征

- (1) **致力于持续学习**
- (2) **知识共享**
- (3) 普遍采用**批判性和系统性的思维方式**
- (4) 具有一种**学习文化**
- (5) **重视员工**

【单选】下列关于学习型组织的说法中，错误的是（ ）。

- A. 它要求员工只获得与本职工作有关的知识和技能
- B. 它要求员工持续获取知识，致力于持续学习和终身学习
- C. 它鼓励员工共享知识
- D. 它重视每一位员工的开发及其身心健康

答案：A

解析：学习型组织的关键特征包括知识共享，即更大范围内的知识获取和共享。

（二）人才管理

（1）人才管理的内涵

所谓人才管理，是指组织为吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采用的**系统性、有计划的战略性措施**。

人才管理的关注点是关键人才的吸引、保留及其使用。

人才管理与传统的人力资源管理的显著区别：

①组织在人才的获取和保留方面必须具有明显的**前瞻性、主动性和灵活性**，能够针对外部环境变化做出更为快速的反应。

②试图通过借鉴**供应链管理、六西格玛、客户关系管理以及精益生产**等的一些基本原则，将各项人力资源管理职能之间的壁垒彻底打破。

（2）作为人才管理对象的人才具有的特点

1) 人才不是抽象的，更不是绝对

对人才进行评价的重点在于绩效和潜力。

绩效关注的是过去和现在，潜力关心的则是未来。

2) 人才不仅仅是指组织中最优秀的、已经表现出卓越绩效的**少数员工（A类人才）**，还包括那些构成员工队伍大多数的、**有能力且绩效稳定的员工（B类人才）**。

【单选】关于人才及人才管理的说法，错误的是（ ）。

- A. 人才管理要求企业对人才的获取和保留具有前瞻性和灵活性
- B. 人才管理有助于帮助企业实现战略目标
- C. 人才管理涵盖人才的吸引、使用、保留、开发等诸多方面
- D. 只有企业中最优秀的、最卓越的少数员工才是人才

答案：D

解析：人才不仅仅是指组织中最优秀的、最卓越的少数员工（A类人才）才是人才，还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工（B类人才），选项D错误。

（3）人才管理的主要内容

1) 构建灵活多样的人才获取途径, 实现动态人才匹配

建立并不断更新包括员工的技能和兴趣等内容的人才数据库, 动态运用这种数据库来进行人才匹配。

2) 形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制

组织可能需要努力建立一种具有以下特点的人才“零库存”模式:

①同时利用**制造人才和购买人才**两种策略应对人才供求两个方面的风险, 并保持适当的平衡。

②适应人才需求的不确定性, **小规模、多批次地培养人才**。

③降低人才开发风险, 提高人才开发的投资回报。

④通过平衡组织和员工之间的利益来保护组织的培训开发投资。

3) 建立多元化的员工价值主张, 构建新型组织文化

①面对当前新的市场环境和劳动力队伍多元化的新特征, 组织必须为不同类型的员工提供令人信服的为自己工作的理由。

②组织必须转变领导者的角色, 将传统的命令型领导转变为影响型领导。

③组织还需要建立统一、平等且富有同情心的组织文化。

4) 加强人力资源能力建设, 实现战略性人力资源管理

①对相对独立的各项人力资源职能加以整合, 强化各项人力资源职能对于人才招募和保留的共同作用。

②将员工管理流程整合到标准的组织流程中, 让各级管理者切实承担吸引和留住员工的责任。

③) 将组织的经营战略转化为详细的人才战略, 改善人力资源管理流程, 同时提高人力资源管理专业人员的经营意识。

【单选】关于战略性人力资源管理中人才管理的说法, 正确的是 ()。

A. 尽可能一次性的招募大量人才以应对人才竞争

B. 在人才的获取和保留方面要具有前瞻性和灵活性

C. 最优秀、绩效卓越的员工才是人才

D. 组织内部培养的员工才是真正的人才

答案: B

解析: 适应人才需求的不确定性, 小规模、多批次地培养人才, 选项 A 错误; 人才不仅是指组织中最优秀的、已经表现出卓越绩效的少数员工, 还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工, 选项 C 错误; 企业应同时利用制造人才和购买人才两种策略应对人才供求两个方面的风险, 选项 D 错误。

模块	成长战略		稳定战略	收缩战略
	内部成长	外部成长		
工作重点	自我积累	如何重新合理配置人力资源	保持内部稳定	剥离冗余、提高士气
招聘与配置	招募和甄选压力比较大	重新配置的压力大	招募需求不是很大	裁员
培训	全方位、多类型	文化整合和价值观的统一	工作需要	压力比较大
绩效管理	更为重视结果	如何实现绩效管理实践	工作能力和态度	结果考核
薪酬	与结果联系紧密	薪酬结构和薪酬水平的规范化和标准化	内部一致性、福利水平比较高	较少固定, 增加浮动, 实行股份计划

模块	差异化战略	成本领先战略	客户中心
招聘与配置	创新和承担风险的人		重视客户能力, 动机及经验
培训		针对当前需要	客户为导向的客户端
绩效管理	目标导向型强	规范和工作流程的遵守	
薪酬	风险共担	密切关注竞争对手的情况, 提高奖金构成	客户为导向, 以服务的数量和质量来制度薪酬