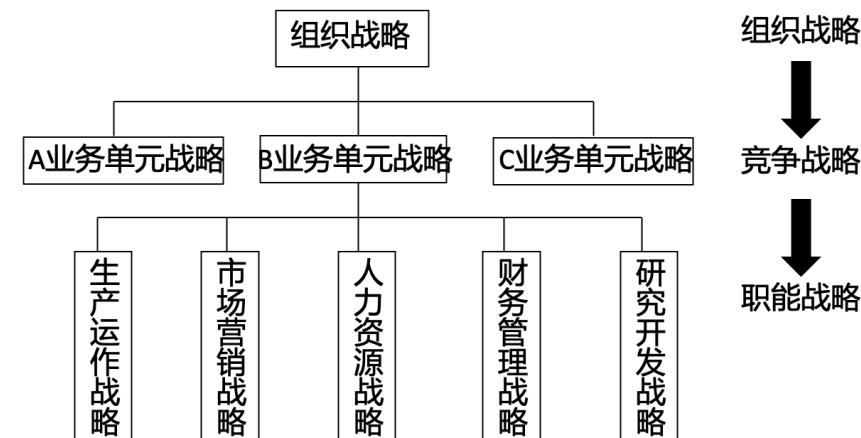


第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(二) 战略的三个层次及战略管理的基本模型

战略性人力资源管理实际上强调了人力资源管理职能与组织的战略之间存在的紧密联系，尤其是对于组织的经营结果（如利润）以及竞争优势所产生的重要影响。

1、战略的三个层次及其相互关系



三个层次	主要回答	关注	关系	包括
组织战略 (公司战略、组织发展战略)	到哪里去竞争?	成长和发展 收缩和巩固	总体战略	成长战略、稳定战略、 收缩战略
竞争战略 (经营战略)	如何进行竞争?	解决竞争 手段的问题	业务单元战略	成本领先战略、差异化 战略、 市场集中战略
职能战略	凭借什么来进行竞争?	更好的服务 于组织战略 和竞争战略	服务战略	市场营销战略、人力资 源战略、财务战略等

【单选】某公司决定通过提高产品质量和性能来战胜竞争对手、提高市场份额。从战略层次的角度看，这种战略属于（ ）。

- A. 竞争战略
- B. 组织发展战略
- C. 职能战略
- D. 稳定战略

答案：A

解析：竞争战略的主要目的在于解决竞争手段的问题，即一个组织将依据何种标准或差别化的特征进行竞争，是成本、质量、可靠性，还是产品或服务的提供。

2、战略管理的基本模型

战略管理过程主要包括**战略制定**和**战略实施**两个阶段。

(1) 战略规划又称为战略制定，主要作用是界定组织的使命、长期目标、分析所面临的外部机会和威胁以及组织内部存在的优势和劣势，从而**确定组织的战略方向**，并对**各种可能的战略进行评估**，根据这些战略实现组织目标的能力强弱来**进行战略选择**。

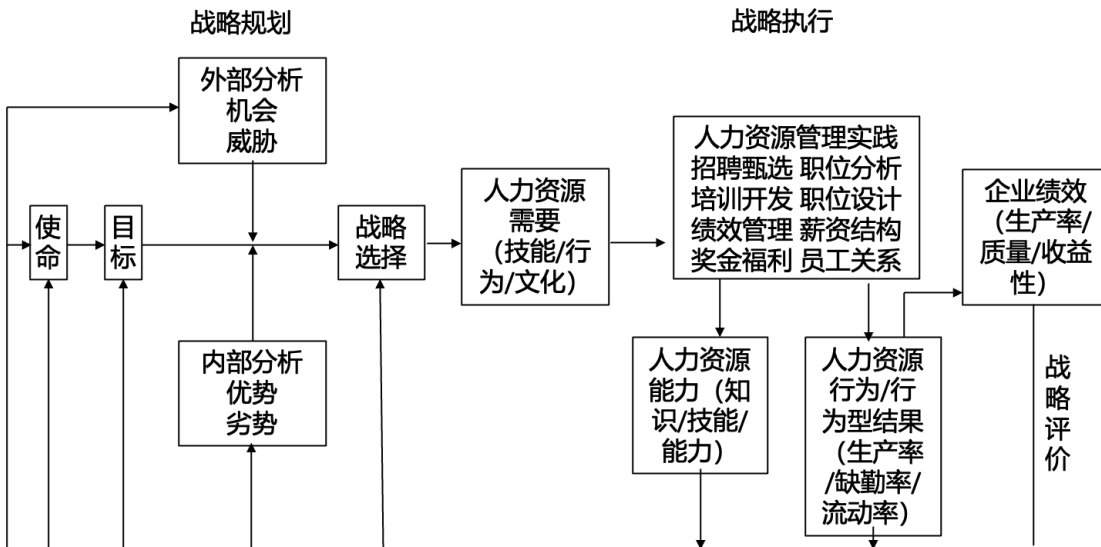
(2) 战略执行又称为战略实施，它的主要作用是帮助组织更好地进行人力资源管理实践，其中主要包括招募甄选、职位分析、培训开发等。

◆战略管理过程的两个核心阶段的关系：

- (1) 战略执行阶段并非永远只能被动地处于战略制定阶段之后；
- (2) 事实上，在整个战略管理过程中存在着信息和决策之间的不断循环。

◆人力资源管理在战略管理过程中的角色：

- (1) 人力资源管理是组织战略**执行中最为关键的因素**；
- (2) 人力资源管理**可能会导致组织战略的调整**。



【多选】人力资源管理在整个战略管理过程中扮演重要角色，这体现在（ ）。

- A. 人力资源管理有助于改善员工的技能
- B. 人力资源管理能够通过参与组织内部的优劣势分析帮助组织制定战略规划
- C. 人力资源管理能够突破和引领企业的战略
- D. 人力资源管理能够对战略执行产生重要影响
- E. 人力资源管理有助于企业通过人来实现企业目标

答案：ABDE

解析：人力资源管理在整个战略管理过程中扮演着两个重要角色：

- 第一，人力资源管理是组织战略执行的最为关键的因素；
- 第二，人力资源管理可能会导致组织战略的调整。

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

(1) 战略规划的概念：

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。

(2) 战略制定过程所要完成的任务：

◆确定组织的**使命、愿景、价值观以及长期目标**；

◆对组织所面临的外部机会和威胁以及内部优势和劣势进行分析的基础上，**做出战略选择**。

使命：描述了一个组织存在的理由、目的和意义（通过互联网服务提升人类生活品质）。

愿景：是对组织未来发展方向的总体描述（希望成为最受尊敬的互联网企业）。

价值观：则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（正直、进取、合作、创新）。