



## 第二部分

# 人力资源管理



## 第四章

# 战略性人力资源管理



## 知识点一：战略性人力资源管理的概念及其内涵



核心理念	人力资源管理必须能够 <b>帮助组织实现战略</b> ，赢得竞争优势 现代人力资源管理已经被看成是一种“ <b>利润中心</b> ”而不仅仅是一种“ <b>成本中心</b> ”
核心概念	<b>战略匹配或战略契合</b> <b>外部契合或垂直一致性</b> ：人力资源战略与外部环境和组织战略之间的一致性 <b>内部契合或水平一致性</b> ：组织内部的各种人力资源管理政策和实践之间必须保持高度的一致性
组织的人力资源管理必须贯彻的重要思想	<ul style="list-style-type: none"><li>①以<b>利润为导向</b>的观点</li><li>②对人力资源管理问题的<b>成本和收益</b>进行分析、评价和解释</li><li>③提供人力资源管理方面的<b>建议性对策报告</b></li><li>④为<b>人力资源管理职能人员</b>提供培训</li></ul>



## 知识点二：战略的三个层次及战略管理的基本模型



战略的三个层次	组织战略 (公司战略、企业战略、组织发展战略)	主要回答： <b>到哪里去竞争？</b> 关注：组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策 包括： <b>成长战略、稳定战略、收缩战略</b>
	竞争战略 (经营战略)	主要回答： <b>如何进行竞争？</b> 关注：解决竞争的手段问题 包括：成本领先战略、差别化战略、市场集中战略
	职能战略	主要回答： <b>凭借什么来进行竞争？</b> 关注：更好的服务于组织战略和竞争战略 包括：市场营销战略、 <b>人力资源战略</b> 、财务战略



## 知识点二：战略的三个层次及战略管理的基本模型



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	
	战略制定	又称为战略规划过程，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最终确定组织采取何种战略。
	战略实施	又称为战略执行过程，帮助组织确定如何有效执行已经确定的战略，其中主要是如何设计组织结构，如何分配资源以及如何确保组织获得高技能的员工
	◆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	
	◆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： ◆人力资源管理是组织战略执行的最为关键的因素 ◆人力资源管理可能会导致组织战略的调整	



### 知识点三：人力资源管理 with 战略规划 ★★★

战略规划的主要任务	阐明组织的使命、愿景、价值观	<b>使命</b> ：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） <b>愿景</b> ：是对组织未来发展方向的总体描述（成为最受尊敬的互联网企业） <b>价值观</b> ：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）
	组织必须对自己所处的外部环境以及内部环境进行评估。 <b>SWOT分析</b>	<b>内部分析</b> ：分析组织内部的优势和劣势 <b>战略机会</b> ：尚未开发的客户市场，对组织有帮助的技术进步，尚未挖掘和利用的潜在人力资源 <b>战略威胁</b> ：潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市场，即将出台的可能对组织产生影响的法律、竞争对手的技术创新
	选择有助于组织实现战略目标的总体战略	



### 知识点三：人力资源管理 with 战略规划 ★★★

人力资源管理在战略规划过程中的作用	战略规划过程通常发生在高层，一般由一个战略规划小组决定，人力资源管理部门需要参与战略决策的每一个步骤	
人力资源管理与战略规划之间的联系	行政管理联系	人力资源部门未参与战略的制定 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
	单向联系	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	人力资源参与战略制定和战略执行过程中，但是按照三个步骤的先后顺序进行
	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） 最理想状态



## 知识点四：人力资源管理 with 战略执行★

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





## 知识点五：战略性人力资源管理的三大工具★★

战略地图	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 指明了组织战略实施的路径和总体脉络
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 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	以桌面图形、表格以及计算机图片的形式向领导和管理者形象地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 这种数据展示为企业领导者和管理者提供了一个及时采取修改措施的机会