



知识点六：不同组织战略的匹配



成长战略	内部成长	<ul style="list-style-type: none">◆通过自我积累实现成长◆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：关注员工的结果及完成工作的过程，但更重视结果◆薪酬：与结果的联系非常紧密
	外部成长	<ul style="list-style-type: none">◆通过兼并、联合、收购等方式扩展组织资源◆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实践及薪酬结构和薪酬水平规定规范化和标准化



知识点六：不同组织战略的匹配



稳定战略	<ul style="list-style-type: none">◆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
收缩战略	<ul style="list-style-type: none">◆如何以一种和平、稳定方式裁员，如何提高剩余员工的士气◆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



知识点七：与不同竞争战略的匹配★★★

差异化战略

- ◆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。
- ◆非常强调客户的**满意度和客户的个性化需求**。
- ◆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。



知识点七：与不同竞争战略的匹配★★★

成本领先战略

- ◆实际是低成本战略
- ◆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，强调员工在工作岗位上的稳定性
- ◆培训的重点是针对员工现在从事工作的需要
- ◆绩效重点在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。



知识点七：与不同竞争战略的匹配★★★

市场集中战略

- ◆当企业的关注点在于为特定客户提供特定的产品或服务时，也被称为客户中心战略。是一种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。



知识点八：学习型组织 ★★

含义	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， 员工是最基本的组成要素
特征	<ul style="list-style-type: none">◆ 致力于持续学习◆ 知识共享◆ 普遍采用批判性和系统性的思维方式◆ 具有一种学习文化◆ 重视员工



知识点九：人才管理 ★

关注点	关键人才的吸引、保留及其使用
与传统的 人力资源 管理的显 著区别	<p>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</p> <p>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</p>
两个重要 特点	<p>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</p> <p>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）</p>



知识点九：人才管理 ★

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
2. 形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制
 - 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
4. 加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理