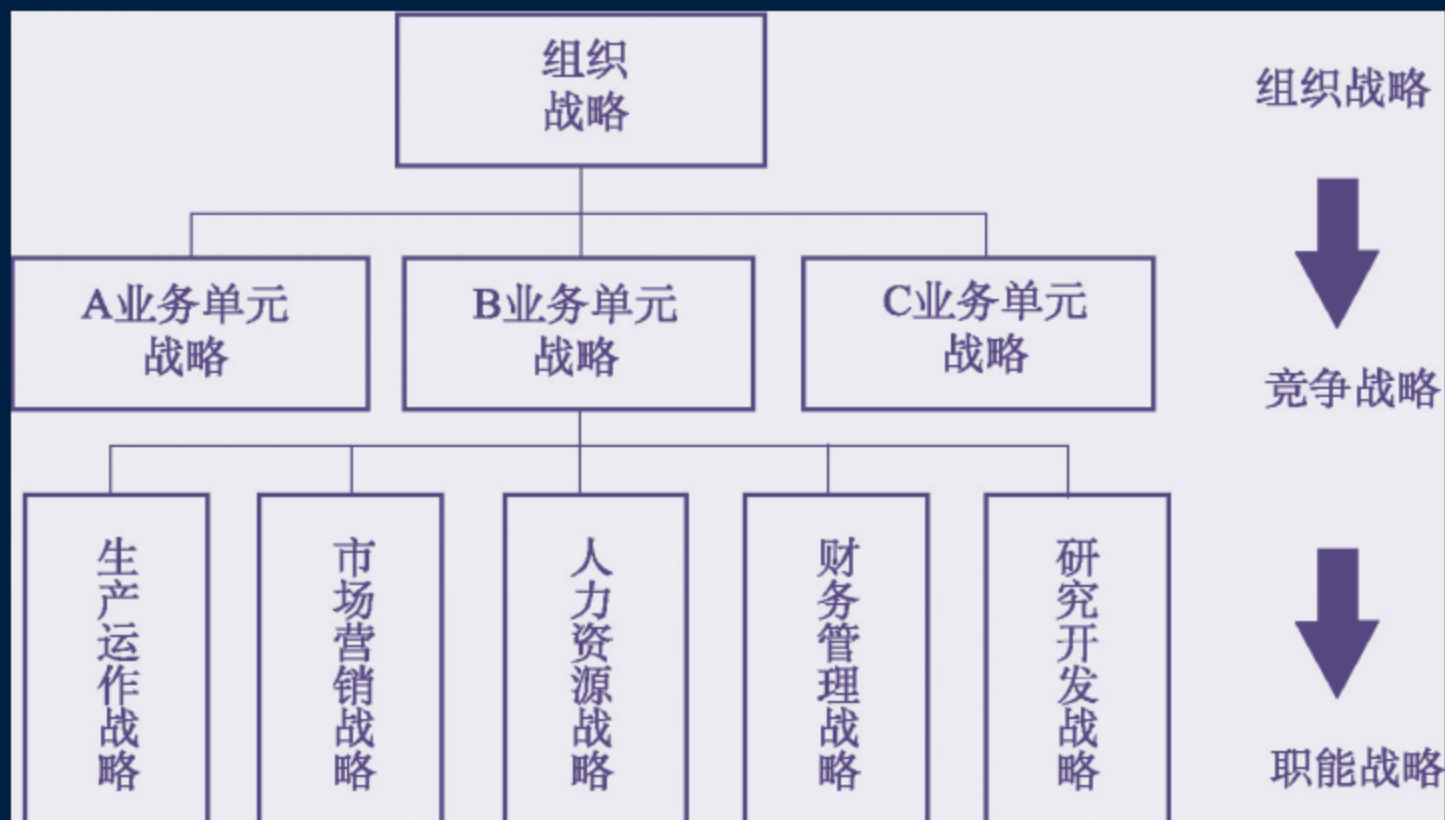




第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

（二）战略的三个层次及战略管理的基本模型

1. 战略的三个层次及其相互关系





第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

1. 战略的三个层次及其相互关系

组织战略

(1) 又称：公司战略、企业战略或组织发展战略

(2) 回答：到哪里去竞争 (Where)

【口诀】收成稳

(3) 包括：成长战略、稳定战略、收缩战略

竞争战略

(1) 又称：经营战略

【口诀】本市差

(2) 回答：如何进行竞争 (How)

(3) 包括：成本领先战略、差异化战略、市场集中战略

职能战略

(1) 回答：凭借什么来进行竞争 (What)

(2) 包括：市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略等



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·多选题】根据组织战略层次的划分，下列战略类型中属于组织战略的有（ ）。

- A. 收缩战略
- B. 竞争战略
- C. 差异化战略
- D. 成长战略
- E. 稳定战略



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：ADE

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。组织战略又称公司战略、企业战略或组织发展战略。它回答“到哪里（Where）去竞争”的问题，即做出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。在一般情况下，组织战略划分为成长战略、稳定战略和收缩战略三种。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】组织战略层次中，确定如何与竞争对手展开有效竞争，确立竞争优势的战略是（ ）。

- A. 人才战略
- B. 组织战略
- C. 职能战略
- D. 竞争战略



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：D

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。竞争战略又称经营战略，它主要回答“如何进行竞争”的问题。即在已经选定的行业或领域中，应当如何与竞争对手展开有效的竞争，从而确立自己在市场上的长期竞争优势。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】人力资源战略属于（ ）战略。

- A. 组织
- B. 公司
- C. 竞争
- D. 职能



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：D

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。职能战略主要回答“凭借什么来进行竞争”的问题。职能战略所反映的就是组织中每一个部门为了帮助组织实现战略以及相应的竞争目标而确定的基本行动路线，包括市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略等内容。



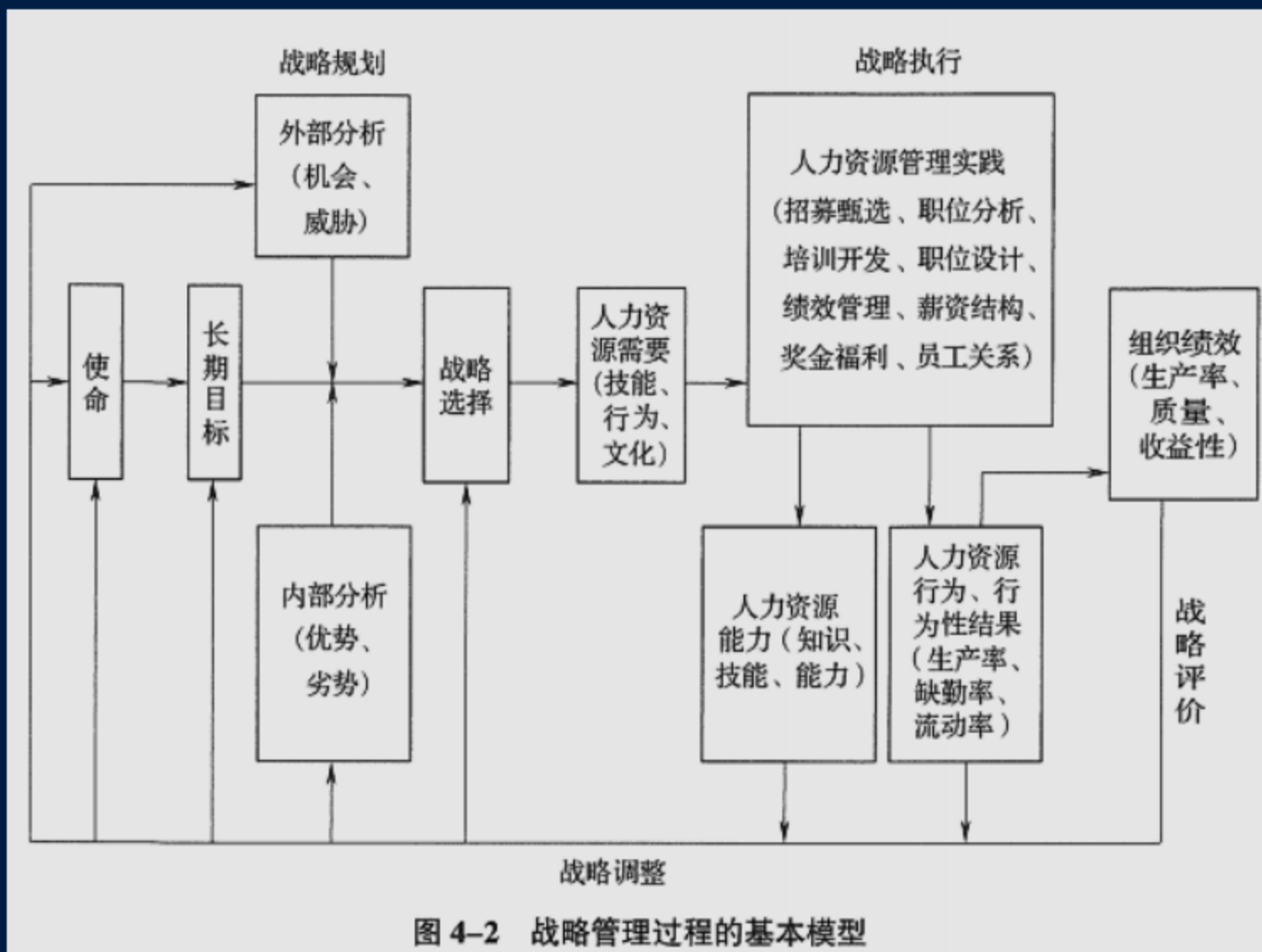
第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

2. 战略管理的基本模型

战略管理	战略管理就是一个制定战略、实施战略以及评价战略的完整过程，它的最终目的是通过使组织内部的优势与劣势与外部的机会和威胁相协调和适应，帮助组织赢得竞争优势。（见下页）
核心阶段	（1）核心阶段：战略规划（战略制定）和战略执行（战略实施）。
	（2）二者关系：战略执行阶段并非永远只能被动地处于战略规划阶段之后，没有任何选择地去实施和执行预定的战略。事实上，在整个战略管理过程中存在着信息和决策的不断循环。
重要角色	（1）人力资源管理是组织战略执行中最关键的因素；
	（2）人力资源管理可能会导致组织战略的调整。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程





第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】在战略管理过程模型中，从战略制定到战略执行过程中必须完成的一个中间环节是（ ）。

- A. 确定组织的使命和目标
- B. 进行SWOT分析
- C. 衡量企业绩效
- D. 确定组织的人力资源需要



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：D

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。选项A错误，确定组织的使命和目标是战略制定时需要做的并不是制定到执行中的环节。选项B错误，进行SWOT分析是战略规划时做的评估内外部环境的工作。选项C错误，衡量企业绩效是企业战略评价的内容。选项D正确，确定组织的人力资源需要是从战略制定到战略执行过程中必须完成的一个中间环节。