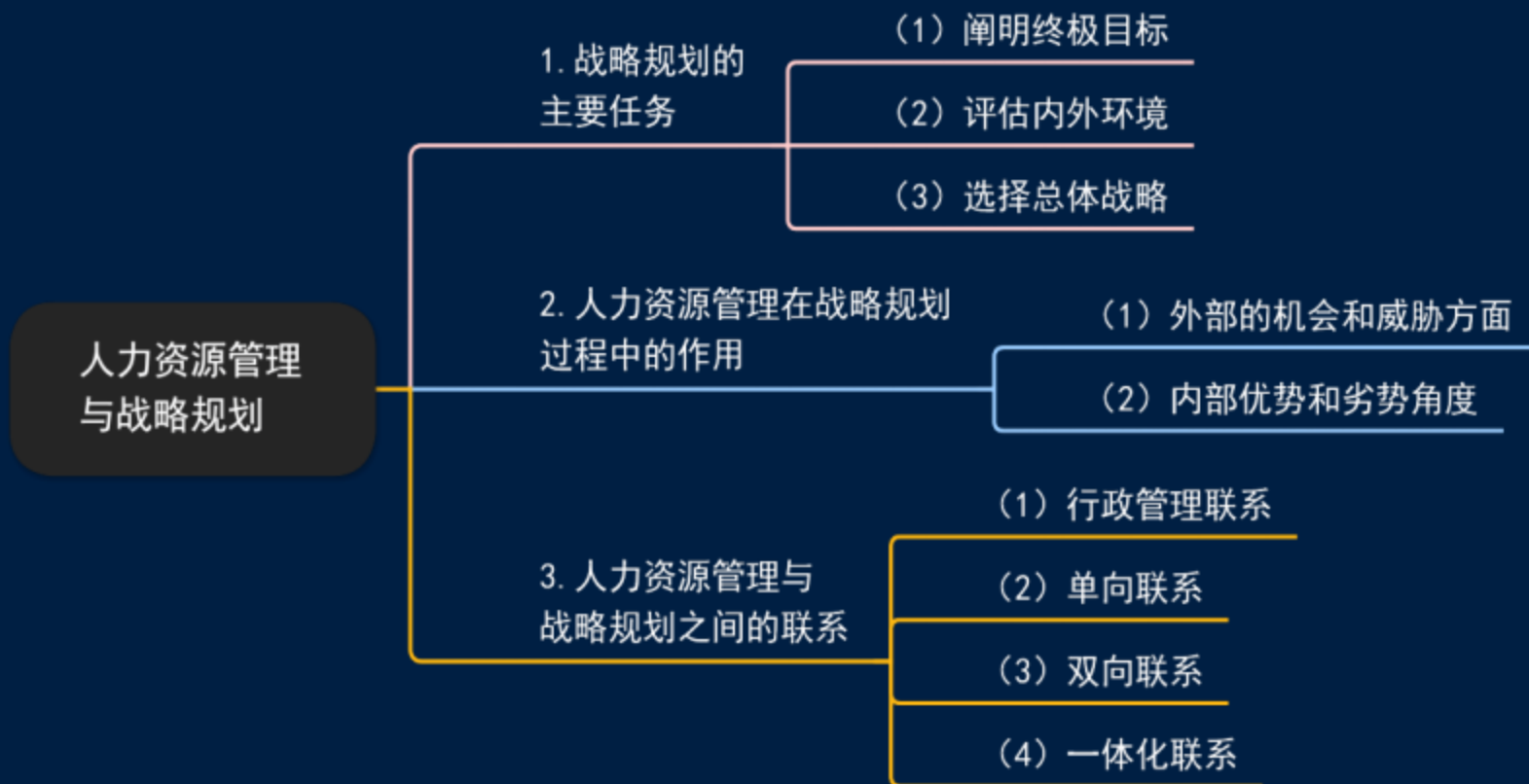




第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

二、人力资源管理与战略规划★★★★

(一) 人力资源管理 with 战略规划





第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

1. 战略规划的主要任务

战略规划	战略规划是一种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。
主要任务	(1) 阐明组织的使命、愿景及价值观； (2) 评估组织所处的外部环境及内部环境； (3) 选择有助于组织实现战略目标的总体战略。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(续表)

(1) 阐明 组织的使 命、愿景 及价值观	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	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	在履行使命以及实现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”



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(续表)

(2) 评估 组织的外部 环境及 内部环境 SWOT分析	外部 分析	1) 战略机会 : 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等。	外部有利
		2) 战略威胁 : 潜在的人员短缺, 新的竞争对手进入市 场, 即将出台的可能会对组织产生消极影响的法律, 竞争对手的技术创新等。	外部不利
	内部 分析	1) 优势分析 ; 2) 劣势分析 。 集中考查组织可能获得的 财务资源 、 资本资源 、 技术 资源 以及 人力资源 等各种资源的数量和质量。	
(3) 选择 有助于组织实现战略目标的总体战略。			



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】某人工智能企业的口号是“让人工智能技术更好地提升人类生活品质”，该口号是企业的（ ）。

- A. 愿景
- B. 价值观
- C. 战略
- D. 使命



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：D

解析：本题考查人力资源管理与战略规划 and 战略执行。

(1) 使命：描述了一个组织存在的理由、目的和意义。

(2) 愿景：是对组织未来发展方向的总体描述。

(3) 价值观：是在履行使命以及实现愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】企业在进行SWOT分析时，分析竞争对手的技术创新的内容属于（ ）。

- A. 战略机遇分析
- B. 组织劣势分析
- C. 组织优势分析
- D. 战略威胁分析



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：D

解析：本题考查人力资源管理与战略规划 and 战略执行。战略威胁包括潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市场，即将出台的可能会对组织产生消极影响的法律，竞争对手的技术创新等。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

2. 人力资源管理在战略规划过程中的作用

一个组织的战略规划过程通常发生在**高层**，一般是由一个**战略规划小组**决定的。

人力资源管理职能部门可以从人力资源的角度为组织的战略决策者提供充分的信息，**帮助**组织的高层管理者或战略规划小组**做出最佳的战略选择**。

(1) **外部**
的战略机会
和战略威胁

可以为组织的战略决策做出**直接的贡献**：通过一些公开的信息和合法的招募面试渠道，了解外部劳动力市场的变化、国家政策的变化，甚至竞争对手在组织结构设计、人力资源管理体系调整、高层人员的职业发展轨迹等。

还可以**帮助**组织**判断**是否应当完成某一项兼并、收购和重组活动。

(2) **内部**
的优势和劣
势分析

帮助组织战略决策者**认清**某种战略是否有可能取得成功，从而避免采用不可能得到内部人力资源支持的所谓“最优”战略。

还可能**帮助**组织做出正确的**战略决策**。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】一个组织的战略规划过程通常发生在（ ），一般是由一个战略规划小组决定的。

- A. 股东大会
- B. 董事会
- C. 高层
- D. 中间层



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：C

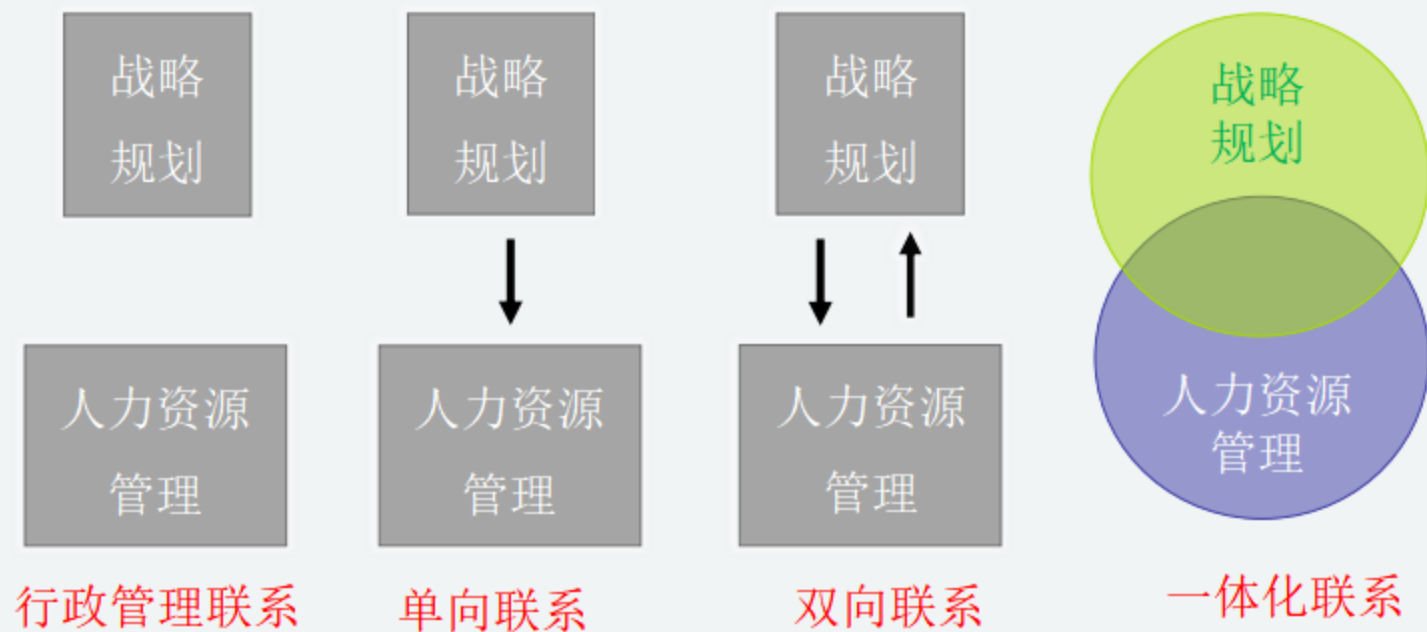
解析：本题考查人力资源管理与战略规划 and 战略执行。一个组织的战略规划过程通常发生在高层，一般是由一个战略规划小组决定的。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

3. 人力资源管理与战略规划之间的联系

【口诀】0-1-2-全





第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

行政管理联系	人力资源管理的注意力主要集中在日常的行政事务性管理活动上。
	组织的人力资源管理部门与企业的战略管理过程是完全分离的。
单向联系	组织自行制定战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的实施或落地。
双向联系	允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。
	组织的战略规划与人力资源管理之间形成了一种相互作用的关系（①告知 ②报告 ③再次传达），人力资源管理部门不仅要参与战略规划的执行，还能够通过提供的反馈来反作用于组织的战略规划，在战略执行遇到问题时可能会提醒组织的战略规划小组重新修改或调整组织战略。
一体化联系	是建立在战略规划和人力资源管理之间的持续互动基础之上的，而不是有一定先后顺序的单方向推进过程。
	战略规划和人力资源管理之间的联系是动态的和全方位的，全程参与战略规划，积极配合战略执行。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】（ ）允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。

- A. 行政管理联系
- B. 单向联系
- C. 双向联系
- D. 一体化联系



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：C

解析：本题考查人力资源管理与战略规划 and 战略执行。双向联系允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】下列关于人力资源管理与战略规划之间的联系的说法，错误的是（ ）。

- A. 在一体化联系下，战略规划 and 人力资源管理之间持续互动
- B. 在单向联系下，人力资源管理部门积极参与战略规划
- C. 在双向联系下，人力资源管理职能与战略规划形成双向互动
- D. 在行政管理联系下，人力资源管理部门不参与战略规划



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：B

解析：本题考查人力资源管理与战略规划 and 战略执行。选项B错误，在单向联系下，组织自行制定战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的实施或落地。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(二) 人力资源管理与战略执行

1. 一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于以下五个要素	(1) 组织结构； (2) 工作任务设计； (3) 人员的甄选、培训与开发； (4) 报酬系统； (5) 信息系统。
2. 人力资源管理对三个基本要素负有主要责任，但也会直接影响另外两个要素	(1) 工作任务设计； (2) 人员的甄选、培训与开发； (3) 报酬系统。

【口诀】

报人工



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】下列不属于组织战略成功执行的决定因素的是（ ）。

- A. 组织结构
- B. 工作任务设计
- C. 报酬系统
- D. 组织绩效



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：D

解析：本题考查人力资源管理与战略规划 and 战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于五个要素，即组织结构，工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统，信息系统。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·多选题】组织的战略能够得到成功执行的取决因素中，人力资源管理对负有主要责任的变量是（ ）。

- A. 组织结构
- B. 工作任务设计
- C. 员工关系
- D. 报酬系统
- E. 人员甄选、培训与开发



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：BDE

解析：本题考查人力资源管理与战略规划 and 战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于五个要素，即组织结构，工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统，信息系统。在战略执行的这五个要素当中，人力资源管理对三个基本要素负有主要责任，即工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统。