



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

三、战略性人力资源管理的工具与步骤★★

（一）战略性人力资源管理的三大工具

战略地图	实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，它形象地展示了为确保组织战略得以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。	指明了组织战略实现的路径和总体脉络。
------	---	--------------------



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(续表)

人力资源计分卡	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完成的具体指标和目标。
	需要对以下三个因素及其相互关系进行量化处理： (1) 各项人力资源管理活动（如甄选、测试及培训的数量等）； (2) 人力资源管理活动所产生的员工行为（如客户服务表现等）； (3) 员工的行为所产生的组织战略后果及绩效（如客户满意度和利润率等）。	



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(续表)

数字仪表盘	实际上是能够在计算机桌面上显示的 各类图表 ，它以桌面图形、表格及图片的形式向领导和管理者形象地展示在组织战略地图上出现的各项活动目前在组织中 进展 到了什么 阶段 及正在向哪个 方向 前进，即在人力资源计分卡中确定的各项指标，组织目前进展到了什么程度，从而有助于组织判断当前的工作活动方向是否正确，以及总体进度是否合理。	随时掌握 组织的各项战略任务完成情况以及重要工作的进度， 及时修正 。
-------	---	---



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】战略性人力资源管理中，形象展示了为实现战略而必须完成的各类关键活动及其相互之间的驱动关系，所使用的工具是（ ）。

- A. 人力资源计分卡
- B. 数字仪表盘
- C. 战略地图
- D. 平衡计分卡



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：C

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。战略地图实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，它形象地展示了为确保组织战略得以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。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·多选题】在人力资源计分卡的设计过程中，需要对

- () 关系进行量化处理。
- A. 各种人力资源管理活动
 - B. 人力资源管理活动所产生的员工行为
 - C. 员工的行为所产生的组织战略后果及绩效
 - D. 人力资源管理计划的制定
 - E. 人员技能、职位与工作任务之间的匹配



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：ABC

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。在人力资源计分卡的设计过程中，通常需要对以下三个因素及其相互关系进行量化处理：

- （1）各项人力资源管理活动（如甄选、测试以及培训的数量等）；
- （2）人力资源管理活动所产生的员工行为（如客户服务表现等）；
- （3）员工的行为所产生的组织战略后果及绩效（如客户满意度和利润率等）。



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

（二）战略性人力资源管理的主要流程与步骤（八个）

八个步骤	组织需要回答的问题
1. 确定组织的 战略规划	（1）我们的战略目标是什么？ （2）我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标？
2. 描绘组织的 价值链	（1）我们在创造价值的时候，需要完成哪些最为关键的活动？ （2）同时需要完成哪些对关键活动提供支持的其他重要活动？



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(续表)

八个步骤	组织需要回答的问题
3. 设计战略地图	(1) 为了实现组织的整体战略目标需要完成的各项重要活动之间存在怎样的驱动关系? (2) 驱动组织战略实现的源泉在哪里?
4. 确定组织战略所要求的各项组织成果	我们怎样才能衡量驱动组织战略目标实现的各项要素或活动已经达到了既定要求或目标?
5. 确定组织需要的员工胜任素质和行为	如果我们的组织想获得与战略相关的组织成果, 从而最终实现组织的总体战略目标, 则我们的员工需要具备哪些胜任素质和行为?



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(续表)

八个步骤	组织需要回答的问题
6. 明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动	(1) 为了得到组织战略所需的那些员工胜任素质和行为, 我们究竟需要建立哪些人力资源管理系统? (2) 制定哪些人力资源政策? (3) 开展哪些人力资源管理活动? (4) 实施哪些人力资源项目?



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

(续表)

八个步骤	组织需要回答的问题
7. 制作人力资源计分卡	(1) 我们可以采用哪些指标以及具体的指标值来衡量组织的人力资源管理活动? (2) 其所产生的结果是否确实对组织的战略目标实现做出了贡献?
8. 通过数字仪表盘进行监控	(1) 我们的人力资源管理工作是否正在对组织战略目标的实现做出贡献? (2) 这种贡献是否达到了组织的预期? (3) 我们的人力资源管理体系、政策或者活动是否需要做出调整或修正?



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】（ ）是实施战略性人力资源管理的起点。

- A. 确定组织的战略规划
- B. 制作人力资源计分卡
- C. 通过数字仪表盘进行监控
- D. 描绘组织的价值链



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：A

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。战略规划确定了组织的总体战略目标以及实现目标的战略路径选择，这是实施战略性人力资源管理的起点，同时也是战略性人力资源管理的目的所在。在这一步中，组织需要回答的问题是：我们的战略目标是什么？我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标？



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

【例·单选题】“为了实现组织的整体战略目标需要完成的各种重要活动之间存在怎样的驱动关系？驱动组织战略实现的源泉在哪里？”体现了战略性人力资源管理的（ ）步骤。

- A. 描绘组织的价值链
- B. 设计战略地图
- C. 制作人力资源计分卡
- D. 明确组织的战略规划



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

答案：B

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。在设计战略地图这一步，组织需要回答的问题是：为了实现组织的整体战略目标需要完成的各种重要活动之间存在怎样的驱动关系？驱动组织战略实现的源泉在哪里？



本节小结

