



第二节 战略性人力资源管理的 具体内容



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点名称	重要程度
1. 人力资源战略及其与组织发展战略的匹配	★★★
2. 高绩效工作系统与人才管理	★★
3. 人力资源管理数字化转型	★★



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

一、人力资源战略及其与组织发展战略的匹配★★★

(一) 人力资源战略的内涵

内涵	人力资源战略就是人力资源管理部门及其管理者用来帮助组织实现战略目标的行动指南，它是一个组织将其人力资源管理的主要目标、政策以及程序整合为一个有机整体的某种模式或规划的产物。	
组织 总体 战略	组织的发展战略 或组织战略	成长战略； 稳定战略； 收缩战略。
	组织的经营战略 或竞争战略	差异化战略； 成本领先战略； 市场集中战略。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

(二) 人力资源战略与不同组织战略的匹配

成长战略



相应的人力资源战略

稳定战略



相应的人力资源战略

收缩战略



相应的人力资源战略



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

成长战略	人力资源战略				
是一种关注市场开发、产品开发、创新以及合并等内容的战略。 (1) 内部成长战略（通过整合和利用组织所拥有的所有资源来强化组织优势的一种战略，注重自身力量的增强和自我扩张） (2) 外部成长战略（通过横、纵向一体化或多元化来实现一体化战略，往往通过兼并、联合、收购等方式）	内部 成长战略：强调 新产品 和 新市场 的开发、 新事业 的开创以及 新领域 的进入，通过 自我积累 实现成长。				
	招募与甄选	培训	晋升	绩效管理	薪酬管理
	压力比较大 ，招募职能必须能够不断补充组织成长和发展过程中所需要的各类人才。	全方位、多类型 的，需要为组织不断培养和输送具有各种不同知识和技能的员工。	强调 内部晋升 ，把低级别员工培养到中高层。	同时关注 工作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 成长战略：重新 合理配置 人力资源，维持员工队伍的士气，实现价值观和组织文化的 整合 ，确保各项人力资源管理实践和标准的一致。				
	招募与甄选	培训		绩效管理	薪酬管理
	招募需求不大， 重新配置 员工的压力大。	组织文化 整合 和价值观的 统一 ，解决员工配置冲突的技能培训。对一些暂时找不到合适位置的人员进行技能的再培训。		重心是如何实现绩效管理以及薪酬结构和薪酬水平的 规范化 和 标准化 。	



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

稳定战略	人力资源战略			
强调市场份额或者运营成本。 要求组织在自己已经占领的市场中选择一个自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好。	维持竞争力的关键在于是否能够保持自己已经拥有的技能水平。从人力资源管理角度，整体人力资源战略就是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。			
	招募	培训	绩效管理	薪酬管理
	需求不太大，内部员工能够获得比较缓慢的晋升。	关注员工当前所从事的工作的需要。	重点是员工的行为规范以及员工的工作能力和态度。	(1) 更加重视薪酬的内部一致性，薪酬的决策集中度比较高，薪酬的决策基础是工作本身。 (2) 员工的福利水平比较高。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

收缩战略	人力资源战略			
	重点	培训	绩效管理	薪酬管理
通常会被那些面临严重经济困难因而想要缩小一部分经营业务的组织采用。 又被称为精简战略，往往与裁员、剥离以及清算等联系在一起。	需要解决如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时如何提高在组织精简和裁员之后留在组织中的员工的士气。	由于战略和业务领域的调整，组织中很多人的知识和技能可能也需要进行更新，培训的压力会比较大。	重心会放在对结果的考核上。	将员工的收入与组织的经营业绩挂钩，除在薪酬中减少固定薪酬部分所占的比重、增加浮动薪酬的比重外，往往还力图实行员工股份所有权计划等，以鼓励员工与组织共担风险。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·单选题】下列人力资源管理举措中，与外部成长战略相匹配的是（ ）。

- A. 为组织招募大量新员工
- B. 强调以最小的代价进行组织精简和裁员
- C. 绩效管理重心是实现绩效管理的多元化
- D. 注重人力资源的重新配置与组织文化的整合



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：D

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。

对于采取外部成长战略的组织，它们所面临的最大人力资源问题都是如何重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气，同时实现价值观和组织文化的整合，以及确保各项人力资源管理实践和标准的一致。因此，这类组织的人员招募的需求不大，但是将员工重新配置的工作压力却很大。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·单选题】下列人力资源管理活动中，与稳定战略相匹配的是（ ）。

- A. 以低福利高激励的方式激发员工
- B. 快速晋升内部员工
- C. 不断为组织聘用新员工
- D. 管理手段的规范性和一致性



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：D

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。

稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。这种战略要求组织在自己已经占领的市场中选择一个自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好。这种组织的整体人力资源战略是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。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·多选题】下列与收缩战略相匹配的人力资源管理活动，说法正确的有（ ）。

- A. 关注点在于提高组织精简和裁员之后留在组织中的员工的士气
- B. 不断补充各类人才
- C. 员工的知识和技能需要更新，培训压力大
- D. 鼓励员工与组织共担风险
- E. 员工福利水平比较高



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：ACD

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。

选项B错误，收缩战略有时又被称为精简战略，它往往是与裁员、剥离及清算等联系在一起的。选项E错误，收缩战略组织除在薪酬中减少固定薪酬部分所占的比重、增加浮动薪酬的比重外，往往还力图实行员工股份所有权计划等，以鼓励员工与组织共担风险。