



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

（三）人力资源战略与不同竞争战略的匹配

差异化战略



相应的人力资源战略

成本领先战略



相应的人力资源战略

市场集中战略



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

竞争战略	内涵
差异化战略	也称 创新 战略，是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。
	组织往往强调风险承担和新产品的不断推出，并把缩短产品由设计到投放市场的时间看成自己的一个重要目标。
成本领先战略	也称成本领袖战略、总成本领先战略或运营卓越战略，实际上就是 低成本 战略，是在产品本身的质量大体相同的情况下，组织以低于竞争对手的价格向客户提供产品的一种竞争战略。
	组织非常 重视效率 ，尤其是对操作水平的要求很高，其目标是用较低的成本去做较多的事情。
市场集中战略	是指把自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上。
	当组织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。组织所关注的是如何 取悦客户 。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

竞争战略	人力资源战略			
差异化战略	招募与甄选	职位描述	绩效管理	薪酬管理
	组织更愿意得到富有 创新精神 和 敢于承担风险 的人。	保持相当的 灵活性 ，要求员工能够适应不同环境的工作需要。	更关注 创新的结果 ，绩效评价的重点通常是看员工在创新活动或创新过程中的行为表现及其对创新做出的贡献。	强调组织与员工 共担风险 以及 成果分享 。 基本薪酬往往不取决于内容非常清晰的职位范围和职责，而是更多地取决于 员工个人的创新能力 和技术水平。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

竞争战略	人力资源战略			
成本领先战略	职位描述	培训	绩效管理	薪酬管理
	比较详细和具体地对员工所从事的工作内容和职责、任务进行描述，强调员工在工作岗位上的稳定性。	重点是员工当前所从事工作的需要。	重点在于员工的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。	（1）在薪酬水平方面，会密切关注竞争对手的薪酬状况，不高也不低于竞争对手； （2）在薪酬构成方面，提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重，奖励员工在成本节约方面取得的成绩。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

竞争战略	人力资源战略			
市场集中战略	招募与甄选	培训	绩效管理	薪酬管理
	非常重视求职者或候选人的客户服务能力、动机及经验。	在客户知识、客户服务技巧以及以客户为导向的价值观等方面倾注大量的精力。	客户满意度是这类组织最为关注的一个绩效指标。	按照向客户提供服务的数量与质量支付薪酬，或按客户评价结果支付奖金。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·多选题】下列关于实行差异化战略的组织的人力资源管理，说法正确的有（ ）。

- A. 在人员招募上，更愿意得到富有创新精神和敢于承担风险的人
- B. 在薪酬上必须强调组织与员工的风险共担以及成果分享
- C. 员工的基本薪酬取决于内容非常清晰的职位范围和职责
- D. 绩效管理更关注创新的结果
- E. 绩效评价的重点通常是看员工在创新活动或创新过程中的行为表现及其对创新做出的贡献



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：ABDE

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C错误，员工的基本薪酬往往不取决于内容非常清晰的职位范围和职责，而更多地取决于员工个人的创新能力和技术水平。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·单选题】采取成本领先战略的企业中，常见的人力资源管理活动是（ ）。

- A. 降低质量标准以确保低成本
- B. 关注竞争对手的薪酬情况
- C. 尽可能降低浮动薪酬在员工总薪酬中所占的比重
- D. 鼓励员工进行创新



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：B

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。追求成本领先战略的组织都非常重视效率，尤其是对操作水平的要求很高。这种组织会比较详细和具体地描述员工所要从事的工作内容和职责、任务，强调员工在工作岗位上的稳定性。培训内容的重点是针对员工当前所从事工作的需要，绩效管理的重点在于员工的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，这类组织会密切关注竞争对手的薪酬状况，以确保本组织的薪酬水平既不低于竞争对手，最好也不要高于竞争对手，在薪酬构成方面，提高浮动薪酬或奖金的比重，奖励节约成本的员工。故本题选择B选项。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·多选题】下列关于采用客户中心战略的组织，其人力资源战略各职能表现的说法，正确的有（ ）。

- A. 客户满意度是该类组织最不关注的一个绩效指标
- B. 该类组织往往在招募环节就非常重视求职者或候选人的客户服务能力、动机以及经验
- C. 会关注以客户为导向的价值观的培训
- D. 会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬
- E. 会根据客户对员工或员工群体所提供服务的总体评价结果来支付奖金



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：BCDE

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。

市场集中战略是指把自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上，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。客户满意度是采用客户中心战略的组织最为关注的一个绩效指标。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

（四）人力资源战略与人力资源管理实践选择

职位分析与 职位设计	少数任务←→多种任务
	简单任务←→复杂任务
	要求少量技能←→要求大量技能
	具体的职位描述←→宽泛的职位描述
招募与甄选	外部来源←→内部来源
	有限社会化←→全面社会化
	评价特定技能←→评价一般技能
	狭窄的职业发展通道←→广阔的职业发展通道
培训与开发	集中在当前的工作技能上←→集中在未来的工作技能上
	个人导向←→群体导向
	培训少数员工←→培训所有员工
	随机的、无计划的←→系统的、有计划的



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

(续表)

绩效管理	行为标准←→结果标准
	开发导向←→管理导向
	短期标准←→长期标准
	个人绩效←→集体绩效
薪酬与福利	以薪酬和福利为重←→以奖金为重
	短期奖励←→长期奖励
	强调内部公平←→强调外部公平
	奖励个人←→奖励群体
劳动关系与 员工关系	集体谈判←→个人谈判
	自上而下的决策←→员工参与决策
	有正规的既定程序←→无正规的既定程序
	将员工看成是费用支付项目←→将员工看成是财富



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·多选题】人力资源管理实践中，劳动关系与员工关系的备选内容包括（ ）。

- A. 集体谈判/个人谈判
- B. 自上而下的决策/员工参与决策
- C. 行为标准/结果标准
- D. 有正规的既定程序/无正规的既定程序
- E. 将员工看成是费用支付项目/将员工看成是财富



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：ABDE

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。

人力资源管理实践中，劳动关系与员工关系的备选内容包括：集体谈判/个人谈判；自上而下的决策/员工参与决策；有正规的既定程序/无正规的既定程序；将员工看成是费用支付项目/将员工看成是财富。选项C属于绩效管理的备选内容。