



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

二、高绩效工作系统与人才管理★★

（一）高绩效工作系统

提出	高绩效工作系统与更低的员工流动率和工伤事故率、更高的生产率和客户满意度，以及更好的财务绩效等确实是联系在一起的。
AOM模型	组织绩效在很大程度上取决于三大要素，即员工的能力、参与机会和动机，而高绩效工作系统中的人力资源管理实践恰恰有助于而且也应该通过强化员工的能力、参与机会和动机来帮助员工提升绩效，从而进一步实现更高水平的组织绩效。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

1. 高绩效工作系统的定义

两 种 定 义	第一种： 直接将高绩效工作系统界定为能够提升组织有效性，从而能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策和实践。
	第二种： 更多地关注如何通过使组织的 社会系统 （员工及其相互之间的作用）和 技术系统 （设备和流程）达到良好的匹配来实现组织绩效，是指在实现组织目标的过程中，能够确保组织充分利用各种资源，抓住各种机会的人员、技术及组织结构的正确组合。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

(续表)

研究作用	有助于企业发现高绩效组织和低绩效组织之间在人力资源管理系统方面存在的显著、可量化差异，从而为一个组织在人力资源管理方面实施标杆管理奠定了坚实的基础。
需要指出	高绩效工作系统并不是对人力资源管理各项职能的简单组合，它特别强调一些特定的人力资源管理方法和思路。人依然是高绩效管理系统中最为重要的因素。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·单选题】下列关于高绩效工作系统的描述，错误的是（ ）。

- A. 将人力资源管理各项职能组合起来即为高绩效工作系统
- B. 是能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策
- C. 关注社会系统和技术系统
- D. 组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：A

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。选项A错误，高绩效工作系统并不是对人力资源管理各项职能的简单组合，它特别强调一些特定的人力资源管理方法和思路。例如，一些研究者强调，培养员工对组织目标的高承诺度及高投入度是确保高绩效工作系统发挥作用的重要条件。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·单选题】与高绩效工作系统有关的“AOM”模型认为，影响组织绩效的要素不包括（ ）。

- A. 员工能力
- B. 参与机会
- C. 员工知识
- D. 员工动机



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：C

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。与高绩效工作系统有关的一个著名模型是“AOM”模型。该模型认为，组织绩效在很大程度上取决于三大要素，即员工的能力（ability）、参与机会（opportunity to participate）和动机（motivation），而高绩效工作系统中的人力资源管理实践恰恰有助于而且也应该通过强化员工的能力、参与机会和动机来帮助员工提升绩效，从而进一步实现更高水平的组织绩效。故选择C选项。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

2. 知识型员工与高绩效工作系统

知识型 员工	提出	高绩效工作系统研究越来越强调，作为一个整体的招募、甄选、培训及其他人力资源管理实践，就是要努力塑造一支训练有素的高度授权、自我激励以及具有灵活适应性的员工队伍。
	影响	对于知识型员工的依赖使得越来越多的组织必须在员工个人、团队甚至整个组织层面上促进学习，并且学会运用学习成果。而这就对组织提出了创建学习型组织的要求。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

(续表)

学习型组织	含义	通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习文化的组织。	
		从根本上说，在一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素。	
	关键特征	(1) 致力于持续学习	如果员工能够持续不断地学习与工作系统有关的知识，就会增强自己改善绩效的能力。
		(2) 知识共享	培训被视为组织对人力资源的一种投资。
		(3) 普遍采用批判性和系统性的思维方式	组织可以建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统。
		(4) 具有一种学习文化	鼓励员工承担风险和进行创新，不会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚。
		(5) 重视员工	关注并确保每位员工都能得到发展，并且保持身心健康。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

【例·多选题】下列关于学习型组织特征的说法，正确的有（ ）。

- A. 员工需要持续不断地学习与工作系统有关的知识
- B. 组织可以建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统
- C. 鼓励员工承担风险和进行创新
- D. 关注并确保每一位员工都能得到开发，并且保持身心健康
- E. 组织会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

答案：ABCD

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。选项E错误，学习型组织会鼓励员工承担风险和进行创新，不会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

（二）人才管理

1. 人才管理的内涵

定义	第一种： 人才管理就是指组织为吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采取的系统性的、有计划的战略性措施。
	第二种： 人才管理是一种更具整体性和延伸性的人力资源规划，其目的在于通过综合运用各种人力资源干预手段来强化组织能力，同时推动组织战略经营重点的实现。
关注点	对 关键人才 的 吸引、保留及使用 。



第二节 战略性人力资源管理的具体内容

(续表)

重要特点	(1) 人才不是抽象的，更不是绝对的。对人才进行评价的重点在于绩效和潜力两个方面，绩效关注的是过去和现在，而潜力关心的则是未来。
	(2) 人才不只是指组织中最优秀的、已表现出卓越绩效的少数员工（A类人才），还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工（B类人才）。