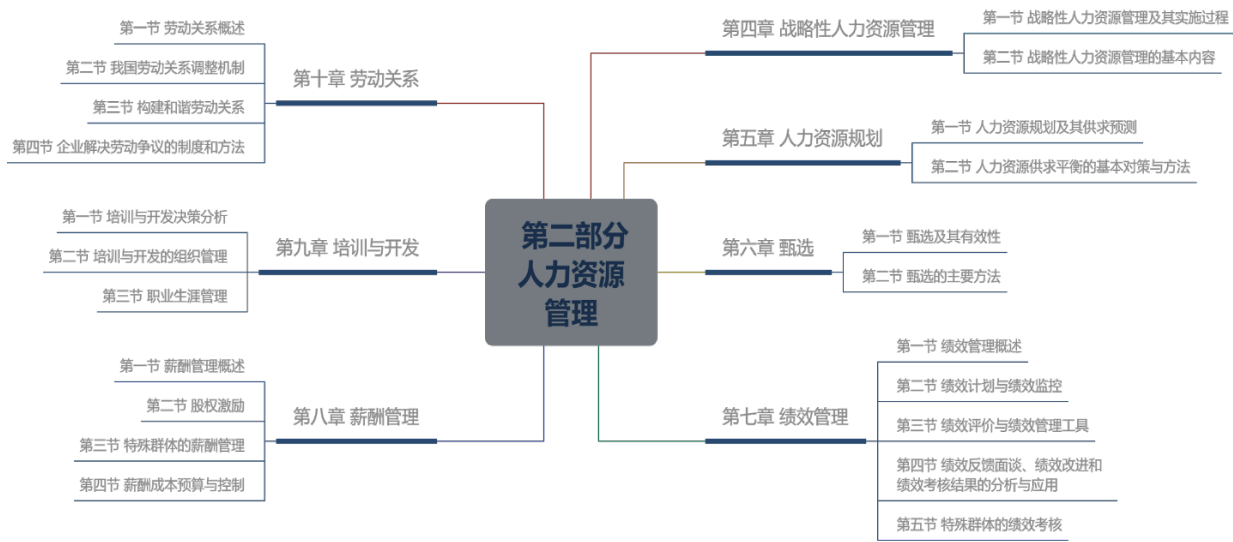
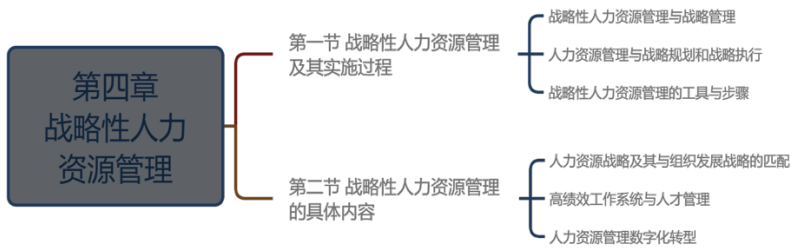


第二部分 人力资源管理



第四章 战略性人力资源管理



考点一：战略性人力资源管理的概念及其内涵

概念	人力资源是一个组织的重要战略资产甚至是获取竞争优势的 <b>首要资源</b> 。 现代人力资源管理已经被视为“ <b>利润中心</b> ”，而不只是“ <b>成本中心</b> ”。
内涵	<b>战略匹配（战略契合）</b> 包括： （1） <b>外部契合</b> 或 <b>垂直</b> 一致性； （2） <b>内部契合</b> 或 <b>水平</b> 一致性。

考点二：战略的三个层次及其相互关系

<b>组织战略</b>	又称 <b>公司战略</b> 、 <b>企业战略</b> 或 <b>组织发展战略</b> 。回答“ <b>到哪里去竞争</b> ”的问题，组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策。	<b>成长战略</b> <b>稳定战略</b> <b>收缩战略</b>
<b>竞争战略</b>	又称 <b>经营战略</b> 。回答“ <b>如何进行竞争</b> ”的问题，主要目的在于解决竞争手段的问题。	<b>成本领先战略</b> <b>差异化战略</b> <b>市场集中战略</b>
<b>职能战略</b>	主要回答“ <b>凭借什么来进行竞争</b> ”的问题。职能战略需要关注的是，应当如何使组织的各项不同职能更好地为组织战略及竞争战略服务。	<b>市场营销战略</b> <b>人力资源战略</b> <b>财务管理战略</b>

考点三：人力资源管理 with 战略规划 and 战略执行

1. 人力资源 管理与战略 规划	战略规划的主要任务	（1） <b>阐明</b> 组织的使命、愿景、价值观。 （2） <b>分析</b> 自己所处的外部环境以及内部环境（SWOT 分析）。 （3） <b>选择</b> 有助于组织实现战略目标的总体战略。
	人力资源管理 with 战略规划之间的联系	（1） <b>行政管理</b> 联系； （2） <b>单向</b> 联系； （3） <b>双向</b> 联系；

		(4) 一体化联系。
2. 人力资源管理 与战略 执行	全部五个因素：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。	
	人力资源管理负主要责任三个因素。	

考点四：战略性人力资源管理的三大工具

战略地图	分解组织战略实现过程。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。
人力资源计分卡	各种财务类和非财务类目标或衡量指标。
	三个因素以及相互关系进行量化处理：各项人力资源管理活动；人力资源管理活动所产生的员工行为；员工的行为所产生的组织战略后果及绩效。
数字仪表盘	能够在计算机桌面上显示的各类图表，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以及正在向哪个方向前进。

考点五：人力资源战略与不同组织战略的匹配

人力资源模块	成长战略		稳定战略	收缩战略
	内部成长	外部成长		
工作重点	自我积累	如何重新合理配置人力资源	保持内稳	剥离冗余 提高士气
招聘与配置	招募和甄选压力比较大	重新配置的压力大	招募的需求不是很大	裁员
培训	全方位、多类型	文化整合和价值观的统一	工作的需要	压力比较大
绩效管理	更重视结果	如何实现绩效管理的规范化和标准化	工作能力和态度	结果考核
薪酬	与结果联系紧密	薪酬结构和薪酬水平的规范化和标准化	内部一致性，福利水平比较高	减少固定 增加浮动 实行股份计划

考点六：人力资源战略与不同竞争战略的匹配

竞争战略	人力资源战略			
差异化战略	招募与甄选	职位描述/培训	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。	职位描述：保持相当的灵活性，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。	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。强调组织与员工共担风险以及成果分享。
成本领先战略	特点：重视效率，对操作水平要求高，强调员工在工作岗位上的稳定性。	培训：培训内容的重点是针对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。	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；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。

竞争战略	人力资源战略			
市场集中战略	招募与甄选	职位描述/培训	绩效管理	薪酬管理
	招募与甄选：非常重视求职者或候选	培训：在客户知识、客户服务技巧	客户满意度是这类组织最为关注的一	按照向客户提供服务的数量与质量支

	人的客服能力、动机及经验。	以及以客户为导向的价值观等方面倾注时间和精力。	个绩效指标。	付薪酬，或按客户评价结果支付奖金。
--	---------------	-------------------------	--------	-------------------

**考点七：高绩效工作系统**

<b>AOM 模型</b>	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
<b>作用</b>	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。
<b>学习型组织</b>	(1) 致力于持续学习； (2) 知识共享； (3) 普遍采用批判性和系统性的思维方式； (4) 具有一种学习文化； (5) 重视员工； 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。

**考点八：人才管理**

<b>重要特点</b>	(1) 人才不是抽象的，更不是绝对的； (2) 人才不仅仅是指组织中最优秀的、已经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）。
<b>主要内容</b>	(1) 构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配； (2) 形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制； (3) 建立多元化的员工价值主张，构建新型组织文化； (4) 加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理。
<b>人才盘点</b>	(1) 辨识人才；(2) 实战练兵；(3) 统一语言；(4) 战略衔接。

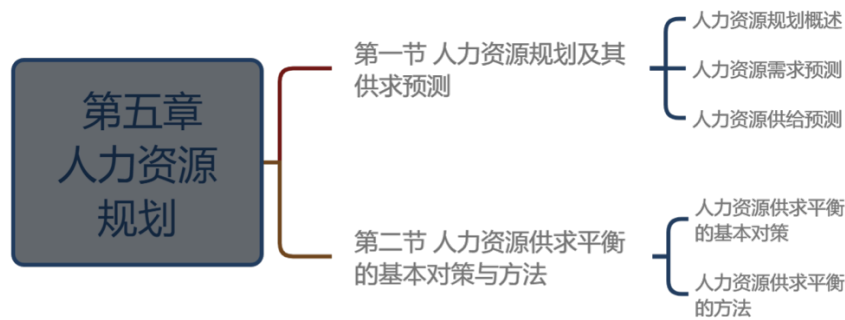
**考点九：人力资源管理数字化转型**

<b>成功关键</b>	(1) 以组织的数字化转型战略为指引； (2) 以组织的社会技术系统最优联合为考量； (3) 以循证人力资源管理决策和实践为内核。
-------------	---

**小结**

	考点
<b>第一节</b>	● 战略性人力资源管理的概念及其内涵 ● 战略的三个层次及其相互关系 ● 人力资源管理与战略规划和战略执行 ● 战略性人力资源管理的三大工具
<b>第二节</b>	● 人力资源战略与不同组织战略的匹配 ● 人力资源战略与不同竞争战略的匹配 ● 高绩效工作系统 ● 人才管理 ● 人力资源管理数字化转型

**第五章 人力资源规划**



### 考点一：人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程

概念	广义：与人力资源管理问题有关的各项规划活动。
	狭义：专指组织的人员供求规划或雇用规划。
基本流程	组织的人力资源规划是从明确组织的战略规划开始的。 (1) 人力资源需求预测（数量、结构、质量）； (2) 人力资源供给预测（组织内部+外部劳动力市场）； (3) 人力资源供求平衡分析； (4) 实施人力资源供求平衡计划（分步骤加以实施）。

### 考点二：人力资源需求预测

#### （一）人力资源需求预测的内容及其影响因素

预测内容	人力资源需求预测是指预测一个组织在未来一段时期内到底需要多少名员工，以及需要的是哪些类型的员工。
	它不考虑组织内部现有人力资源状况，而是对组织未来经营所需要的人力资源总体情况做出的分析和评估。
影响因素	(1) 组织的战略定位和战略调整； (2) 组织提供的产品和服务的变化情况； (3) 组织的技术变革； (4) 组织结构调整和流程再造。

#### （二）人力资源需求预测的主要方法



### 考点三：人力资源供给预测

#### （一）人力资源供给预测的内容及其影响因素

预测内容	是指一个组织对自己在未来的某一特定时期内能够获得的人力资源数量、质量和结构等所进行的估计。	
影响因素	外部	五大来源：各类学校的毕业生、失业人员、退役军人和其他组织中准备离职换工作的人。还包括获得相关政策支持的外国人。
	内部	数据库（独特需要）。

#### （二）人力资源供给预测的主要方法

人员替换分析法	工具	人员替换关系图：内部选拔。
	作用	(1) 鼓励员工士气； (2) 降低招聘成本； (3) 为未来的职位需求提前做好准备。
马尔科夫分析法	工具	转移矩阵：能够显示在 <b>不同的时间不同职位类型</b> 的员工所占的比例（或数量）。
	特点	每一行（ <b>人到哪里去</b> ）：反映组织内的 <b>职业发展通道</b> ； 每一列（ <b>人从哪里来</b> ）：反映组织内各职位的员工来源。

#### 考点四：人力资源供求平衡的基本对策

三种情形	平衡供需的措施
需求大于供给	(1) 延长现有员工的工作时间； (2) 考虑做好人力资源的招募工作； (3) 采取各种措施降低现有人员的流失率； (4) 提高现有员工的工作效率； (5) 将组织中的部分非核心业务通过外包方式处理。
需求小于供给	(1) 冻结雇用； (2) 鼓励员工提前退休； (3) 缩短现有员工的工作时间，采用工作分享或职位分享的方式； (4) 临时性解雇或永久性裁员（ <b>最简单、最直接、见效最快</b> ）； (5) 对冗余人员进行培训，为未来的发展做好人力资源储备等。
结构不匹配	(1) 在可能的情况下，加强对现有人员的培训开发； (2) 如胜任未来工作困难，让现有员工离开，从外部招募高素质新员工； (3) 处于扩张期，将技能不足的老员工替换到辅助性岗位，把重要岗位留给后招的有能力员工。

#### 考点五：人力资源供求平衡的方法

##### （一）减少未来出现劳动力过剩的方法

方法	速度	员工受伤害的程度
1. 裁员	快	高
2. 降薪	快	高
3. 降级	快	高
4. 职位调动	快	中等
5. 工作分享	快	中等
6. 冻结雇用	慢	低
7. 自然减员	慢	低
8. 鼓励提前退休	慢	低
9. 进行重新培训	慢	低

##### （二）避免未来出现劳动力短缺的方法

方法	速度	可撤回程度
1. 加班加点	快	高
2. 雇用临时工	快	高
3. 业务外包	快	高
4. 再培训后换岗	慢	高
5. 降低流动率	慢	中等
6. 从外部雇用新员工	慢	低
7. 技术创新	慢	低

##### （三）其他方法

1. 裁员
2. 提前退休计划

- 3. 雇用临时员工或劳务派遣人员
- 4. 业务外包及离岸经营
- 5. 调整薪酬和工作时数

小结

	考点
第一节	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程</li><li>● 人力资源需求预测（四个因素+五个方法）</li><li>● 人力资源供给预测（两类因素+两个方法）</li></ul>
第二节	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人力资源供求平衡的基本对策</li><li>● 人力资源供求平衡的方法</li></ul>