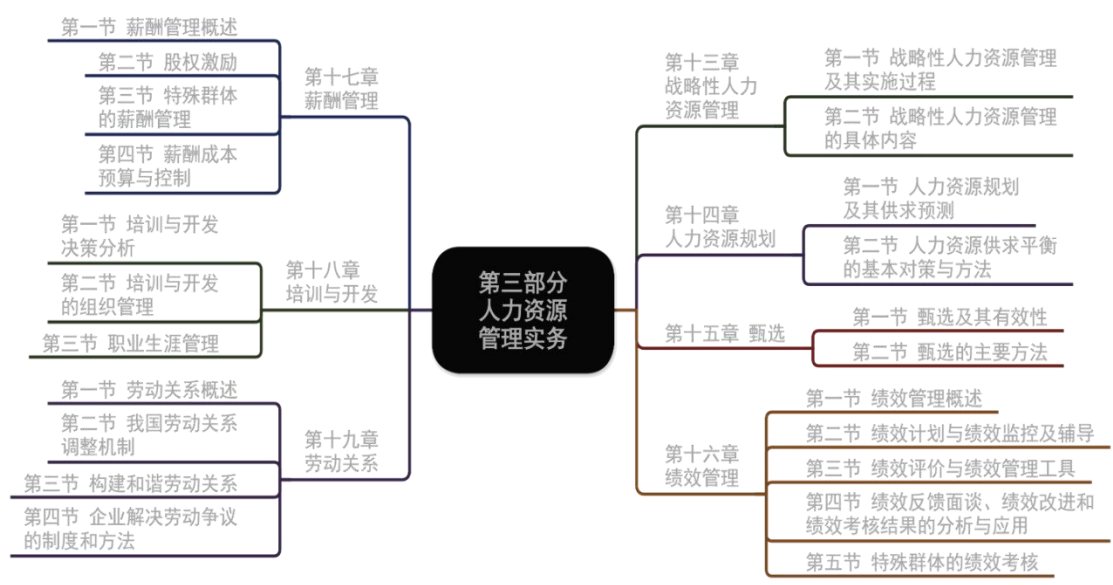


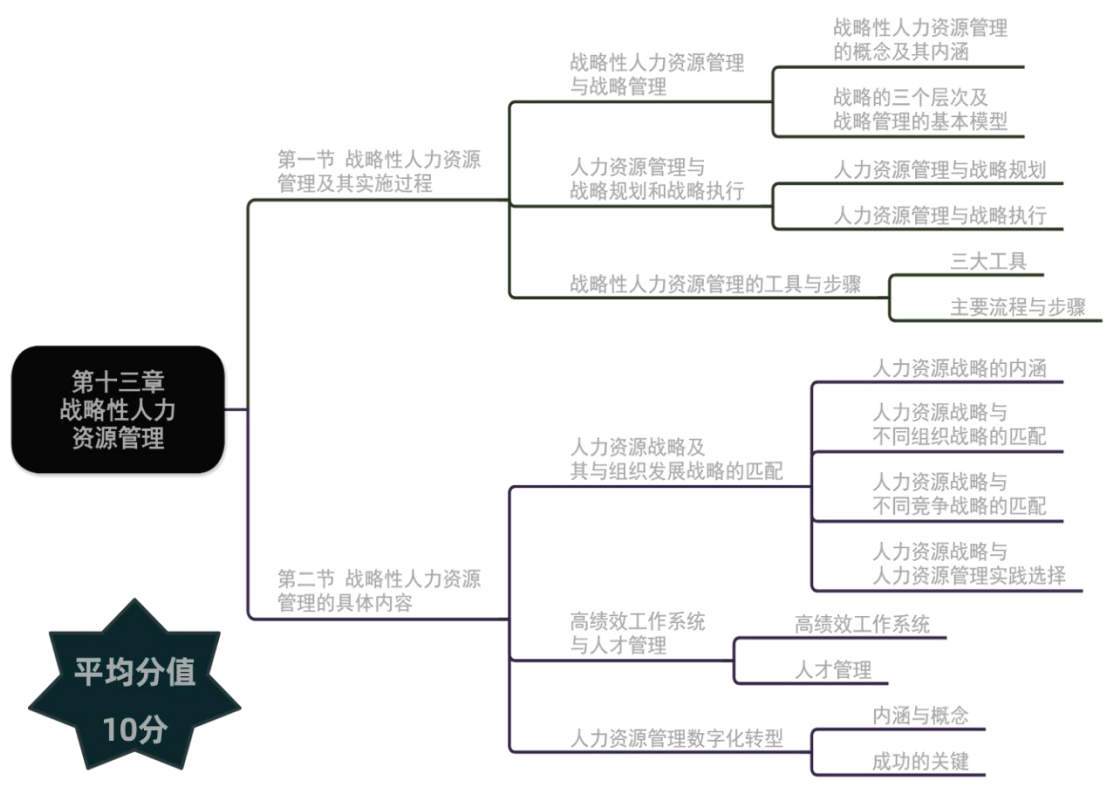
第三部分

人力资源管理实务



第十三章

战略性人力资源管理



平均分
10分

第一节

战略性人力资源管理及其实施过程

知识点名称	重要程度
1. 战略性人力资源管理 with 战略管理	★★★
2. 人力资源管理 with 战略规划和战略执行	★★★
3. 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 with 战略管理 ★★★

(一) 战略性人力资源管理的概念及其内涵

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 首要资源	
1. 概念	战略性人力资源管理是指为了提高一个组织的绩效水平，培育富有创新性和灵活性的组织文化，而将组织的人力资源管理活动同战略目标联系在一起的管理方法，以及为了实现一个组织的目标而实施的有计划的人力资源运行模式以及各种人力资源管理活动
2. 核心理念	人力资源管理必须能够帮助组织实现战略，赢得竞争优势。一个组织的所有管理职能中，人力资源管理的职能在改善员工的技能以及提高组织盈利水平方面扮演着至关重要的角色
	现代人力资源管理已经被视为“利润中心”，而不只是“成本中心”

(续表)

3. 核心概念	核心概念是战略契合（战略匹配），即一个组织的人力资源管理活动必须有两个方面的一致性： (1) 外部契合或垂直一致性：人力资源管理战略与外部环境和组织战略的一致性，它强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全的一致； (2) 内部契合或水平一致性：它强调组织内部的各种人力资源管理政策和实践必须保持高度的一致性，相互之间形成一种良性的匹配、互动关系
---------	---

【记忆要点】战略契合，内外协同



(续表)

4. 贯彻思想	(1) 从以利润为导向的观点（而不只是从以服务为导向的观点）出发，来分析 and 解决各种人力资源问题； (2) 对生产率、薪资福利、招募甄选、培训开发、绩效反馈、缺勤管理、临时解雇及员工态度调查等人力资源管理问题的成本和收益进行分析、评价和解释； (3) 采用包括可行性、挑战性、具体性及有意义性等目标在内的人力资源管理模型，同时，针对组织所遇到的问题，提供人力资源管理方面的建议性对策报告； (4) 为人力资源管理职能人员提供培训，并强调人力资源管理战略的重要性，以及它对组织目标的实现所做出的重要贡献
---------	---



(续表)

5. 专业人员	(1) 参与组织的战略规划制定过程，在这一过程中不仅要考虑到与人有关的一些问题，而且要考虑组织的人力资源储备是否能够执行某种特定战略； (2) 掌握与组织的战略性目标有关的一些特定知识； (3) 知道何种类型的员工技能、行为以及态度能够支持组织实现战略目标； (4) 制定具体的人力资源管理方案，以确保员工具备实施组织战略所需要的技能、行为以及态度
---------	--



【例·单选题】战略性人力资源管理的核心概念在于（ ）。

- A. 提升员工满意度
- B. 实现人力资源管理的战略契合
- C. 进行人力资源管理的流程优化
- D. 控制人工成本

答案：B

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。战略性人力资源管理的核心概念是战略契合（也称战略匹配）。

【补充】一个组织的人力资源管理活动必须有两个方面的一致性：

（1）外部契合或垂直一致性：人力资源管理战略与外部环境和组织战略的一致性，它强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全的一致；

（2）内部契合或水平一致性：它强调组织内部的各种人力资源管理政策和实践必须保持高度的一致性，相互之间形成一种良性的匹配、互动关系

【例·多选题】下列关于战略性人力资源管理的说法，正确的有（ ）。

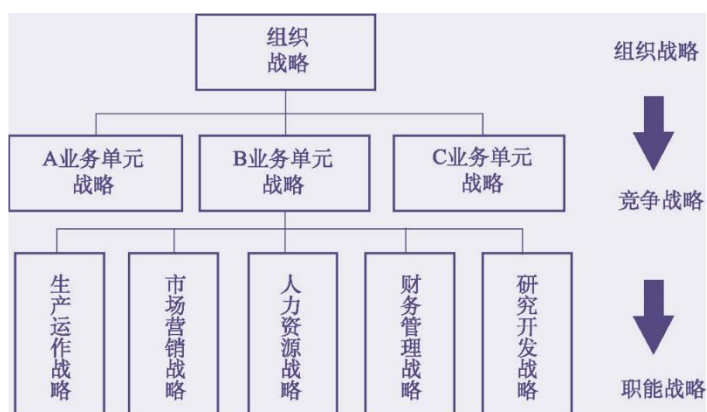
- A. 人力资源管理应为实现组织目标做出贡献
- B. 人力资源管理应通过提高员工能力，帮助组织赢得竞争优势
- C. 人力资源管理应帮助组织实现战略目标
- D. 人力资源管理应重点关注成本控制
- E. 人力资源管理应以服务为导向

答案：ABC

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。选项D错误，战略性人力资源管理要求组织的人力资源管理对生产率、薪资福利、招募甄选、培训开发、绩效反馈、缺勤管理、临时解雇及员工态度调查等人力资源管理问题的成本和收益进行分析、评价和解释。选项E错误，战略性人力资源管理要求组织的人力资源管理从以利润为导向的观点（而不只是从以服务为导向的观点）出发，来分析和解决各种人力资源问题。

（二）战略的三个层次及战略管理的基本模型

1. 战略的三个层次及其相互关系



【记忆要点】组织定方向，竞争讲方法，职能做保障

1. 战略的三个层次及其相互关系



【例·单选题】在战略的三个层次中，组织战略需要回答的核心问题是（ ）。

- A. 到哪里去竞争
- B. 如何进行竞争
- C. 如何管理组织资源
- D. 凭借什么来进行竞争

答案：A

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。一个组织的战略通常包括三个层次：

（1）组织战略层次。组织战略又称公司战略、企业战略或组织发展战略，它主要回答“到哪里去竞争”的问题。

（2）竞争战略层次。竞争战略又称经营战略，它主要回答“如何进行竞争”的问题。

（3）职能战略层次。职能战略主要回答“凭借什么来进行竞争”的问题。

【例·多选题】企业的竞争战略包括（ ）。

- A. 差异化战略
- B. 成本领先战略
- C. 市场集中战略
- D. 收缩战略
- E. 成长战略

答案：ABC

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。竞争战略又称经营战略，它主要回答“如何进行竞争”的问题。著名的战略专家迈克尔·波特把竞争战略划分为成本领先战略、差异化战略以及市场集中战略三种类型。

【例·单选题】从组织的战略层次看，人力资源战略属于（ ）。

- A. 竞争战略
- B. 企业战略
- C. 组织战略
- D. 职能战略

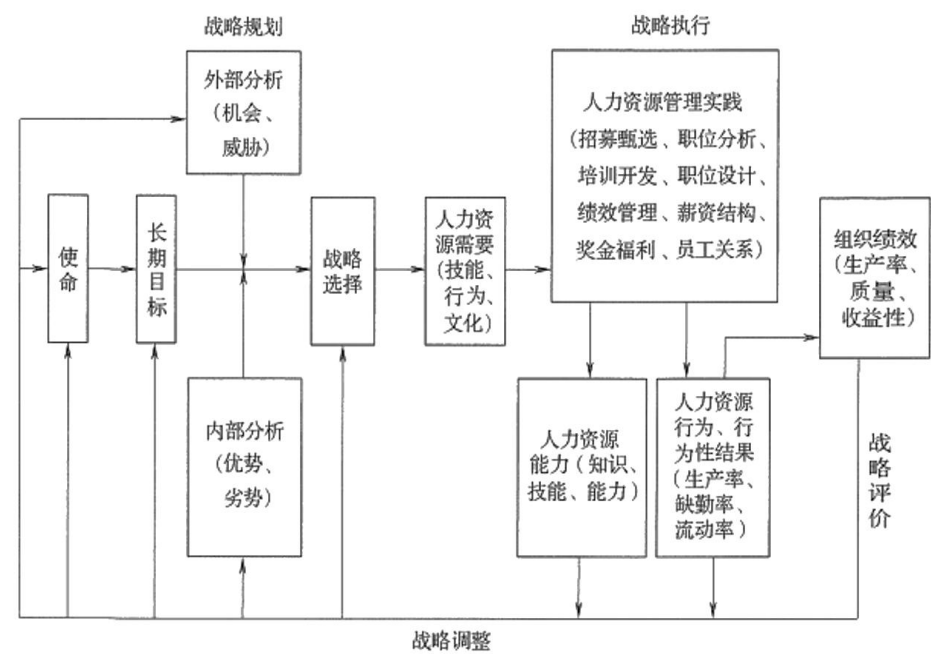
答案：D

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。职能战略主要回答“凭借什么来进行竞争”的问题。职能战略所反映的就是组织中每一个部门为了帮助组织实现战略以及相应的

竞争目标而确定的基本行动路线，包括生产运作战略、市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略、研究开发战略等内容。

2. 战略管理的基本模型

战略管理	战略管理就是一个制定战略、实施战略以及评价战略的完整过程，它的最终目的是通过使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相协调和适应，帮助组织赢得竞争优势（见下页）
核心阶段	（1）两个核心：战略规划（战略制定）和战略执行（战略实施）
	（2）二者关系：在组织的战略管理过程中，战略执行阶段并非永远只能被动地处于战略规划阶段之后，没有任何选择地去实施和执行预定的战略。事实上，在整个战略管理过程中存在着信息和决策的不断循环
重要角色	（1）人力资源管理是组织战略执行中最关键的因素
	（2）人力资源管理可能会导致组织战略的调整



【例·单选题】在战略管理过程模型中，从战略制定到战略执行过程中必须完成的一个中间环节是（ ）。

A. 确定组织的使命和目标

- B. 进行SWOT分析
- C. 衡量企业绩效
- D. 确定组织的人力资源需要

答案：D

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。选项A错误，确定组织的使命和目标是战略制定时需要做的并不是制定到执行中的环节。选项B错误，进行SWOT分析是战略规划时做的评估内外部环境的工作。选项C错误，衡量企业绩效是企业战略评价的内容。选项D正确，确定组织的人力资源需要是从战略制定到战略执行过程中必须完成的一个中间环节。

【例·单选题】下列关于人力资源管理在战略管理过程中扮演的角色，说法正确的是（ ）。

- A. 主要负责评估战略执行结果，不参与战略规划和执行
- B. 不参与战略制定，但在战略确定后要确保组织获得实现战略所需的人力资源
- C. 主要负责处理战略制定和执行中的一些与人有关的日常事务性工作
- D. 既参与战略的制定，又对战略执行的成功起到关键作用

答案：D

解析：本题考查战略性人力资源管理与战略管理。在战略性人力资源管理中，人力资源管理部门不仅要参与战略规划过程，而且要参与战略执行过程。