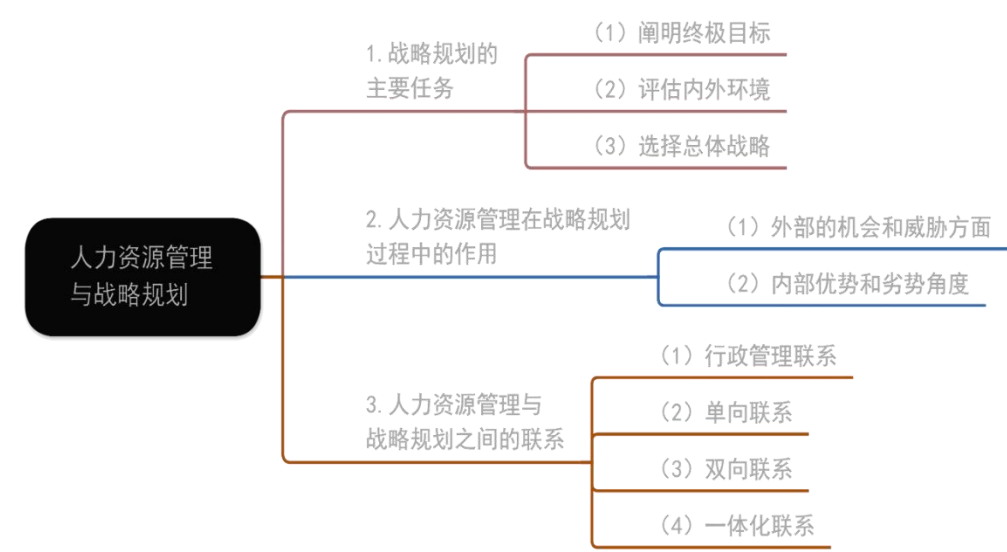


二、人力资源管理与战略规划和战略执行★★★★

(一) 人力资源管理战略规划



1. 战略规划的主要任务

战略 规划	战略规划是一种旨在使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相匹配，从而帮助组织维持竞争优势的组织规划
主要 任务	(1) 阐明组织的使命、愿景及价值观； (2) 评估组织所处的外部环境及内部环境； (3) 选择有助于组织实现战略目标的总体战略

(1) 阐明 组织的使 命、愿景及 价值观	使命	描述了一个组织存在的理由、目的和意义	“通过互联网服务提升人类生活品质”
	愿景	对组织未来发展方向的总体描述	“希望成为最受尊敬的互联网企业”
	价值观	在履行使命以及实现愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理	“正直、进取、合作、创新”

【记忆要点】为何存在、成为什么、坚持底线

(续表)

(2) 评估 组织的外部 环境及内部 环境 SWOT 分析	外部 分析	1) 战略机会 ：尚未开发的客户市场，对组织有帮助的 技术进步，尚未挖掘和利用的潜在人力资源等	外部 有利
		2) 战略威胁 ：潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市 场，即将出台的可能会对组织产生消极影响的法律， 竞争对手的技术创新等	外部 不利
	内部 分析	集中考查组织可能获得的 财务 资源、 资本 资源、 技术 资源以及 人力 资源等各种资源的数量和质量。 1) 优势分析 ； 2) 劣势分析	
(3) 选择 有助于组织实现战略目标的总体战略			

【例·单选题】某人工智能企业的口号是“让人工智能技术更好地提升人类生活品质”，该口号是企业的（ ）。

- A. 愿景
- B. 价值观
- C. 战略
- D. 使命

答案：D

解析：本题考查人力资源管理 with 战略规划 and 战略执行。

- (1) 使命：描述了一个组织存在的理由、目的和意义。
- (2) 愿景：是对组织未来发展方向的总体描述。
- (3) 价值观：是在履行使命以及实现愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。

【例·单选题】组织进行战略规划用到SWOT分析法，其中的S主要是指（ ）。

- A. 潜在人力资源短缺的威胁
- B. 外部技术进步带来的机遇
- C. 竞争对手进入市场的威胁

D. 组织的财务、技术及人力资源等优势

答案：D

解析：本题考查人力资源管理战略规划与战略执行。SWOT分析法又称态势分析法，是用来确定企业自身的竞争优势（strengths）、竞争劣势（weaknesses）、机会（opportunities）和威胁（threats）的一种综合分析方法。在SWOT分析法中，S是组织内部的竞争优势，集中考查组织可能获得的财务资源、技术资源、资本资源及人力资源等各种资源的数量和质量。

【例·多选题】根据SWOT分析，组织的战略机会包括（ ）。

- A. 尚未开发的客户市场
- B. 对组织有帮助的技术进步
- C. 尚未挖掘和利用的潜在人力资源
- D. 竞争对手的技术创新
- E. 即将出台的可能会对组织产生消极影响的法律

答案：ABC

解析：本题考查人力资源管理战略规划与战略执行。在SWOT分析中，战略机会包括尚未开发的客户市场，对组织有帮助的技术进步，尚未挖掘和利用的潜在人力资源等。战略威胁则包括潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市场，即将出台的可能会对组织产生消极影响的法律，竞争对手的技术创新等。

2. 人力资源管理在战略规划过程中的作用

一个组织的战略规划过程通常发生在高层，一般是由一个战略规划小组决定的。 人力资源管理职能部门可以从人力资源的角度为组织的战略决策者提供充分的信息，帮助组织的高层管理者或战略规划小组做出最佳的战略选择	
(1) 外部的战略机会和战略威胁	可以为组织的战略决策做出直接的贡献：通过一些公开的信息和合法的招募面试渠道，了解外部劳动力市场的变化、国家政策的变化，甚至竞争对手在组织结构设计、人力资源管理体系调整、高层人员的职业发展轨迹等

	还可以 帮助 组织 判断 是否应当完成某一项兼并、收购和重组活动
(2) 内部 的优势和 劣势分析	帮助 组织战略决策者 认清 某种战略是否有可能取得成功，从而避免采用不可能得到内部人力资源支持的所谓“最优”战略
	还可能 帮助 组织作出正确的战略 决策

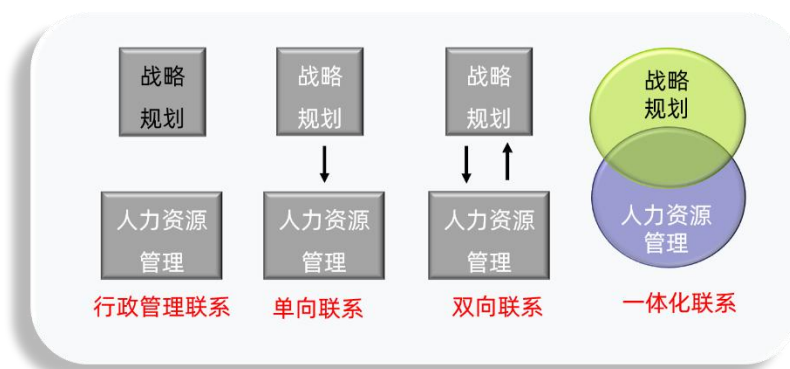
【例·多选题】在组织战略规划过程中，人力资源职能部门发挥的作用是（ ）。

- A. 为战略决策者提供组织人力资源方面的信息
- B. 设计人力资源管理体系以执行组织战略
- C. 分析组织外部劳动力市场情况
- D. 分析组织内部人力资源状况
- E. 招募执行战略所需的人力资源

答案：ACD

解析：本题考查人力资源管理 with 战略规划和战略执行。选项B和E属于组织战略实施过程中人力资源职能部门的作用。

3. 人力资源管理与战略规划之间的联系【0-1-2-全】



【记忆要点】完全分离、先战略后执行、相互作用、持续互动

行政管理联系	人力资源管理的注意力主要集中在 日常 的 行政 事务性管理活动上
	组织的人力资源管理部门与企业的战略管理过程是 完全分离 的

单向 联系	组织自行制定战略规划，然后再将这种战略规划告知人力资源管理部门，让人力资源管理部门配合战略规划的实施或落地
双向 联系	允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内 组织的战略规划与人力资源管理之间形成了一种相互作用的关系（①告知②报告③再次传达），人力资源管理部门不仅要参与战略规划的执行，还能够通过提供的反馈来反作用于组织的战略规划，在战略执行遇到问题时可能会提醒组织的战略规划小组重新修改或调整组织战略
一体化 联系	是建立在战略规划和人力资源管理之间的持续互动基础之上的，而不是有一定先后顺序的单方向推进过程 战略规划和人力资源管理之间的联系是动态的和全方位的，全程参与战略规划，积极配合战略执行

【例·多选题】下列关于行政管理联系的说法，正确的有（ ）。

- A. 人力资源管理的注意力主要集中在日常的行政事务性管理活动上
- B. 企业的战略规划是在没有得到人力资源管理部门任何参与的情况下完成的
- C. 组织的人力资源管理部门与企业的战略管理过程是完全分离的
- D. 在战略制定阶段，人力资源管理部门是不能参与的
- E. 在战略执行阶段，人力资源管理部门被纳入核心战略执行部门

答案：ABCD

解析：本题考查人力资源管理与战略规划和战略执行。选项E错误，在行政管理联系中，在战略执行阶段，人力资源管理部门没有被纳入核心战略执行部门，人力资源管理部门所从事的都是与企业的核心经营需要没有什么联系的日常性行政管理工作，可能并不理解组织的战略规划思路或者意图，更谈不上积极配合实施了。

【例·多选题】下列关于战略规划与人力资源管理之间联系的说法，正确的有（ ）。

- A. 行政管理联系下，人力资源部门不参与战略规划，仅从事与核心经营无关的日常行政工作
- B. 一体化联系下，人力资源高层作为战略规划团队成员，全程参与动态互动

- C. 双向联系下，人力资源高层会分析不同战略对人力的需求并反馈给战略规划小组
- D. 双向联系是理想状态下最具战略性的联系形式
- E. 单向联系下，人力资源部门参与战略规划的制作过程，并为战略选择提供人力需求分析

答案：ABC

解析：本题考查人力资源管理战略规划与战略执行。选项D错误，在理想状态下，组织的战略规划和人力资源管理应当达到一体化联系水平。选项E错误，单向联系说明了人力资源管理在执行战略规划方面的实践性，但是它却在战略规划阶段将人力资源部门排除在外。

（二）人力资源管理战略执行

1. 一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于以下五个要素	(1) 组织结构； (2) 工作任务设计； (3) 人员的甄选、培训与开发； (4) 报酬系统； (5) 信息系统
2. 人力资源管理对三个基本要素负有主要责任，但也会直接影响另外两个要素	(1) 工作任务设计； (2) 人员的甄选、培训与开发； (3) 报酬系统

【报人工】

【例·单选题】下列不属于组织战略成功执行的决定因素的是（ ）。

- A. 组织结构
- B. 工作任务设计
- C. 报酬系统
- D. 组织绩效

答案：D

解析：本题考查人力资源管理战略规划与战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于五个要素，即组织结构，工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统，信息系统。

【例·多选题】组织的战略能够得到成功执行的取决因素中，人力资源管理对负有主要责任的变量有（ ）。

- A. 组织结构
- B. 工作任务设计
- C. 员工关系
- D. 报酬系统
- E. 人员甄选、培训与开发

答案：BDE

解析：本题考查人力资源管理战略规划与战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于五个要素，即组织结构，工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统，信息系统。在战略执行的这五个要素当中，人力资源管理对三个基本要素负有主要责任，即工作任务设计，人员的甄选、培训与开发，报酬系统。