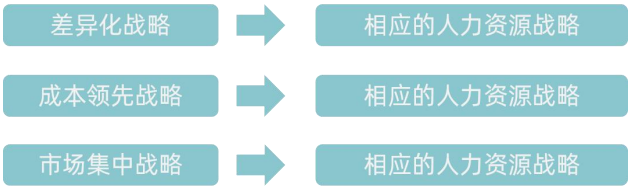


（三）人力资源战略与不同竞争战略的匹配



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
	（1）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。 （2）组织所关注的是如何 取悦客户 ，希望自己的员工不仅能够很好地满足客户提出的需要，而且能够帮助客户发现一些他们尚未明确的潜在需要，并且设法满足这些潜在需要

竞争战略	人力资源战略			
	招募与甄选	职位描述	绩效管理	薪酬管理
差异化战略	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	高度关注 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	强调组织与员工的 风险共担 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，

		环境的工作需要	行为表现及其对创新做出的贡献	而是更多地取决于 员工个人的创新能力和技术水平
--	--	---------	----------------	--------------------------------

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要求	（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

竞争战略	人力资源战略			
市场集中战略 【注】此处以客户中心战略为例	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的培训上倾注大量的精力	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

【例·单选题】与差异化战略相匹配的人力资源管理活动是（ ）。

- A. 重点采取标准化和流程作业方式
- B. 实施重在提高客户满意度的绩效考核体系
- C. 重点强调工作规范和出勤纪律
- D. 以高薪手段大力吸引和雇用创新能力突出的优秀人才

答案：D

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。从人员招募和甄选的角度来说，采用差异化战略的组织更愿意得到富有创新精神和敢于承担风险的人，而不是长期兢兢业业做一份重复性很强的程序化工作的人。选项AC错误，采用成本领先战略的组织，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。这类组织还特别强调工作纪律和出勤以及作息时间要求。选项B错误，客户满意度是客户中心战略最为关注的一个绩效指标。

【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

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。

【例·单选题】某服务型企业专注于为重点客户提供个性化服务，该公司在员工培训方面

应关注的重点是（ ）。

- A. 成本控制和效率提升技巧
- B. 大规模生产技术和设备操作技能
- C. 客户服务技巧和以客户为导向的价值观
- D. 标准化工作流程和操作规范

答案：C

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。采用市场集中战略的组织会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。采取这种战略的组织所关注的是如何取悦客户，希望自己的员工不仅能够很好地满足客户提出的需要，而且能够帮助客户发现一些他们尚未明确的潜在需要，并且设法满足这些潜在需要。这类组织也会在客户知识、客户服务技巧以及以客户为导向的价值观等方面得培训上倾注大量的精力。

（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

(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

【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

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错误，行为标准/结果标准属于绩效管理的备选内容。