

三、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的三大工具

战略地图	实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，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	指明了组织 战略实现的 路径和总体 脉络
------	--	-------------------------------

【分解驱动，指明路径】

(续表) 【目标指标，量化处理】

人力资源 计分卡	是针对为实现组织战略目标所需完成的一系列人力资源管理活动 链而设计的各种财务类和非财务类目标或衡量指标	明确了衡量 实现组织战 略所必须完 成的各项管 理活动需要 完成的具体 指标和目标
	需要对以下三个因素及其相互关系进行量化处理： (1) 各项人力资源管理活动（如甄选、测试及培训的数量等）； (2) 人力资源管理活动所产生的员工行为（如客户服务表现 等）； (3) 员工的行为所产生的组织战略后果及绩效（如客户满意度和 利润率等）	

(续表) 【各类图表，随时监控】

数字 仪表盘	实际上是能够在计算机桌面上显示的各类图表，它以桌面 图形、表格及图片的形式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 阶段及正在向哪个方向前进，即在人力资源计分卡中确定 的各项指标，组织目前进展到了什么程度，从而有助于组 织判断当前的工作活动方向是否正确，以及总体进度是否 合理	随时掌握组织 的各项战略任 务完成情况以 及重要工作的 进度，及时修 正
-----------	--	---

【例·单选题】战略性人力资源管理中，形象展示了为实现战略而必须完成的各类关键活

动及其相互之间的驱动关系，所使用的工具是（ ）。

- A. 人力资源计分卡
- B. 数字仪表盘
- C. 战略地图
- D. 平衡计分卡

答案：C

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。战略地图实际上是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，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。

【例·多选题】在人力资源计分卡的设计过程中，需要对（ ）关系进行量化处理。

- A. 各种人力资源管理活动
- B. 人力资源管理活动所产生的员工行为
- C. 员工的行为所产生的组织战略后果及绩效
- D. 人力资源管理计划的制定
- E. 人员技能、职位与工作任务之间的匹配

答案：ABC

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。在人力资源计分卡的设计过程中，通常需要对以下三个因素及其相互关系进行量化处理：

- （1）各项人力资源管理活动（如甄选、测试以及培训的数量等）；
- （2）人力资源管理活动所产生的员工行为（如客户服务表现等）；
- （3）员工的行为所产生的组织战略后果及绩效（如客户满意度和利润率等）。

【例·单选题】作为一种战略性人力资源管理工具数字仪表盘的作用是（ ）。

- A. 监控战略执行情况和指标进展
- B. 培训和发展员工
- C. 分解组织战略
- D. 制定人力资源战略

答案：A

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。数字仪表盘可以为组织的管理者尤其

是高层管理者随时掌握组织的各项战略任务完成情况及重要工作的进度，提供了一个及时采取修正措施的机会。

（二）战略性人力资源管理的主要流程与步骤（八个）

八个步骤	组织需要回答的问题
1. 确定组织的战略规划	（1）我们的战略目标是什么？ （2）我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标？
2. 描绘组织的价值链	（1）我们在创造价值的时候，需要完成哪些最为关键的活动？ （2）同时需要完成哪些对关键活动提供支持的其他重要活动？

（续表）

八个步骤	组织需要回答的问题
3. 设计战略地图	（1）为了实现组织的整体战略目标需要完成的各项重要活动之间存在怎样的驱动关系？ （2）驱动组织战略实现的源泉在哪里？
4. 确定组织战略所要求的各项组织成果	我们怎样才能衡量驱动组织战略目标实现的各项要素或活动已经达到了既定要求或目标？

（续表）

八个步骤	组织需要回答的问题
5. 确定组织需要的员工胜任素质和行为	如果我们的组织想获得与战略相关的组织成果，从而最终实现组织的总体战略目标，则我们的员工需要具备哪些胜任素质和行为？

6. 明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动	为了得到组织战略所需的那些员工胜任素质和行为，我们究竟需要： （1）建立哪些人力资源管理系统？ （2）制定哪些人力资源政策？ （3）开展哪些人力资源管理活动？ （4）实施哪些人力资源项目？
---------------------------	---

（续表）

八个步骤	组织需要回答的问题
7. 制作人力资源计分卡	（1）我们可以采用哪些指标以及具体的指标值来衡量组织的人力资源管理活动？ （2）其所产生的结果是否确实对组织的战略目标实现做出了贡献？
8. 通过数字仪表盘进行监控	（1）我们的人力资源管理工作是否正在对组织战略目标的实现做出贡献？ （2）这种贡献是否达到了组织的预期？ （3）我们的人力资源管理体系、政策或者活动是否需要做出调整或修正？

【例·单选题】（ ）是实施战略性人力资源管理的起点。

- A. 确定组织的战略规划
- B. 制作人力资源计分卡
- C. 通过数字仪表盘进行监控
- D. 描绘组织的价值链

答案：A

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。战略规划确定了组织的总体战略目标以及实现目标的战略路径选择，这是实施战略性人力资源管理的起点，同时也是战略性人力资源管理的目的所在。

【例·单选题】我们在创造价值的时候，需要完成最为重要的活动及战略成本的过程是（ ）。

- A. 明确人力资源管理活动
- B. 确定战略规划
- C. 描绘组织的价值链
- D. 确定组织成果

答案：C

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。组织的价值链是一种可以用来确定、分解、展现以及分析组织需要完成的最为重要的活动以及战略成本的工具，它有助于管理者更好地理解驱动组织绩效的活动到底是什么。

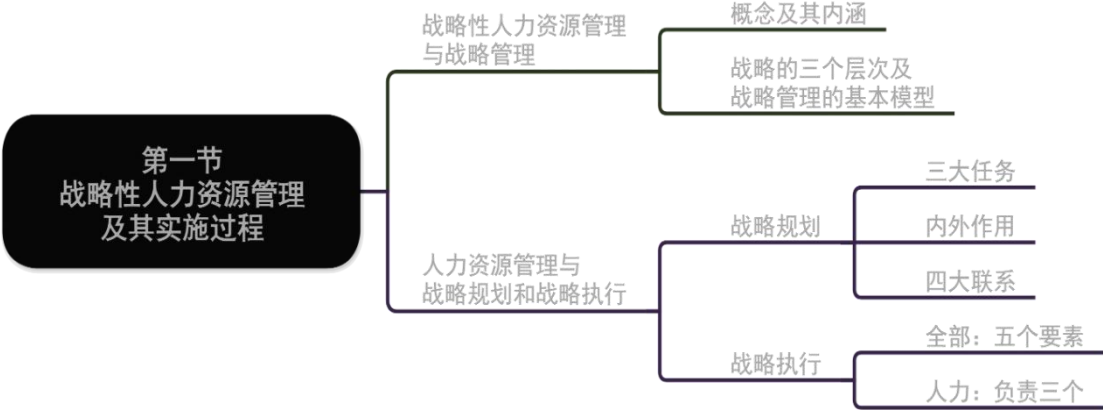
【例·多选题】战略性人力资源管理的步骤中，明确所需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动，组织需要回答：为了得到组织战略所需的那些员工胜任素质和行为，（ ）。

- A. 我们需要建立哪些人力资源管理系统
- B. 我们需要制定哪些人力资源政策
- C. 我们准备通过何种方式获得竞争优势，从而实现我们的战略目标
- D. 我们需要明确我们的战略目标是什么
- E. 我们需要实施哪些人力资源项目

答案：ABE

解析：本题考查战略性人力资源管理的工具与步骤。在明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动这一步中，组织需要回答以下相关问题：为了得到组织战略所需的那些员工胜任素质和行为，我们究竟需要建立哪些人力资源管理系统？制定哪些人力资源政策？开展哪些人力资源管理活动？实施哪些人力资源项目？

本节小结



接上图

