

第二节

战略性人力资源管理的具体内容

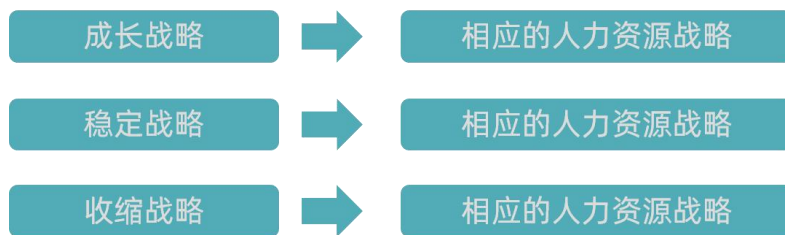
知识点名称	重要程度
1. 人力资源战略及其与组织发展战略的匹配	★★★★
2. 高绩效工作系统与人才管理	★★★★
3. 人力资源管理数字化转型	★

一、人力资源战略及其与组织发展战略的匹配★★★★

（一）人力资源战略的内涵

内 涵	人力资源战略就是人力资源管理部门及其管理者用来帮助组织实现战略目标的行动指南，它是一个组织将其人力资源管理的主要目标、政策以及程序整合为一个有机整体的某种模式或规划的产物	
组 织 总 体 战 略 两 个 层 次	组织的 发展战略或组织战略	（1）成长战略； （2）稳定战略； （3）收缩战略
	组织的 经营战略或竞争战略	（1）差异化战略； （2）成本领先战略； （3）市场集中战略

（二）人力资源战略与不同组织战略的匹配



组织战略	内涵
成长战略	是一种 关注 市场开发、产品开发、创新以及合并等内容的战略
	(1) 内部 成长战略（通过整合和利用组织所拥有的所有资源来强化组织优势的一种战略，注重 自身力量 的增强和 自我扩张 ）； (2) 外部 成长战略（通过横、纵向一体化或多元化来实现一体化战略，往往通过 兼并 、 联合 、 收购 等方式）
稳定战略	强调 市场份额或者运营成本。要求组织在自己已经占领的市场中选择一个自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好
	维持竞争力的 关键 在于是否能够 保持 自己已经拥有的技能水平。从人力资源管理的角度来说，整体人力资源战略就是 保持 组织内部人力资源的 稳定性 以及管理手段的 规范性 、 一致性 和 内部公平性
收缩战略	通常会被那些面临 严重经济困难 因而想要 缩小一部分经营业务 的组织采用。 又被称为 精简 战略，往往与 裁员 、 剥离 以及 清算 等联系在一起

组织战略		人力资源战略				
内部成长战略	强调 新 产品和 新 市场的开发、 新 事业的开创以及 新 领域的进入，通过 自我积累 实现成长	招募与甄选	培训	晋升	绩效管理	薪酬管理
		压力比较大 ，招募职能必须能够不断补充组织成长和发展过程中所	全方位、多类型 的，需要为组织不断培养和输送具有	强调 内部 晋升 ，把低级别员工培养到中高层管理职位	同时关注 工作结果及完成工作的过程，但 更重视结果	薪酬与 结果 的联系非常紧密

		需要的各类人才	各种不同知识和技能的员工			
外部成长战略	重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气，实现价值观和组织文化的整合，确保各项人力资源管理实践和标准的一致	招募与甄选	培训		绩效管理	薪酬管理
		招募需求不大，重新配置员工的压力大	组织文化整合和价值观的统一，解决员工配置冲突的技能培训。对一些暂时找不到合适位置的人员进行技能的再培训		重心是如何实现绩效管理以及薪酬结构和薪酬水平的规范化和标准化	

组织战略	人力资源战略			
稳定战略	招募	培训	绩效管理	薪酬管理
	需求不太大，内部员工能够获得比较缓慢的晋升	关注员工当前所从事的工作的需要	重点是员工的行为规范以及员工的工作能力和态度	（1）更加重视薪酬的内部一致性，薪酬的决策集中度比较高，薪酬的决策基础是工作本身。 （2）员工的福利水平比较高

组织战略	人力资源战略			
收缩战略	重点	培训	绩效管理	薪酬管理
	需要解决如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时如	由于战略和业务领域的调整，组织中很多人	重心会放在对结果的考核上	将员工的收入与组织的经营业绩挂钩，除在薪酬中减少固定薪酬部分所占的比重、增加浮动薪酬的比重

	何提高在组织精简和裁员之后留在组织中的员工的士气	的知识和技能可能也需要进行更新，培训的压力会比较大		外，往往还力图实行员工股份所有权计划等，以鼓励员工与组织共担风险
--	--------------------------	---------------------------	--	----------------------------------

【例·单选题】某制造企业通过重兼并收购其他企业的方式进行快速扩张，该企业面临的较为紧迫的人力资源管理任务是（ ）。

- A. 重新配置和整合人力资源，实现文化融合
- B. 大规模招聘新员工，迅速扩大员工队伍
- C. 通过裁员压缩编制控制人工成本
- D. 建立减员机制，降低运营成本

答案：A

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。对于采取外部成长战略的组织来说，它们所面临的问题与内部成长型组织是不同的。无论是通过纵向一体化，还是横向一体化的兼并、收购和重组来实现组织的扩张，组织所面临的最大人力资源问题都是如何重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气，同时实现价值观和组织文化的整合，以及确保各项人力资源管理实践和标准的一致。

【例·单选题】下列人力资源管理活动中，与稳定战略相匹配的是（ ）。

- A. 以低福利高激励的方式激发员工
- B. 快速晋升内部员工
- C. 不断为组织聘用新员工
- D. 管理手段的规范性和一致性

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。稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。这种战略要求组织在自己已经占领的市场中选择一个自己能够做得最好的部分，然后把它做得更好。这种组织的整体人力资源战略是保持组织内部人力资源

的稳定性以及管理手段的规范性、一致性和内部公平性。

【例·多选题】下列与收缩战略相匹配的人力资源管理活动，说法正确的有（ ）。

- A. 关注点在于提高组织精简和裁员之后留在组织中的员工的士气
- B. 不断补充各类人才
- C. 员工的知识和技能需要更新，培训压力大
- D. 鼓励员工与组织共担风险
- E. 员工福利水平比较高

答案：ACD

解析：本题考查人力资源战略及其与组织发展战略的匹配。选项B错误，收缩战略有时又被称为精简战略，它往往是与裁员、剥离及清算等联系在一起的。选项E错误，采用收缩战略的组织，除在薪酬中减少固定薪酬部分所占的比重、增加浮动薪酬的比重外，往往还力图实行员工股份所有权计划等，以鼓励员工与组织共担风险。