

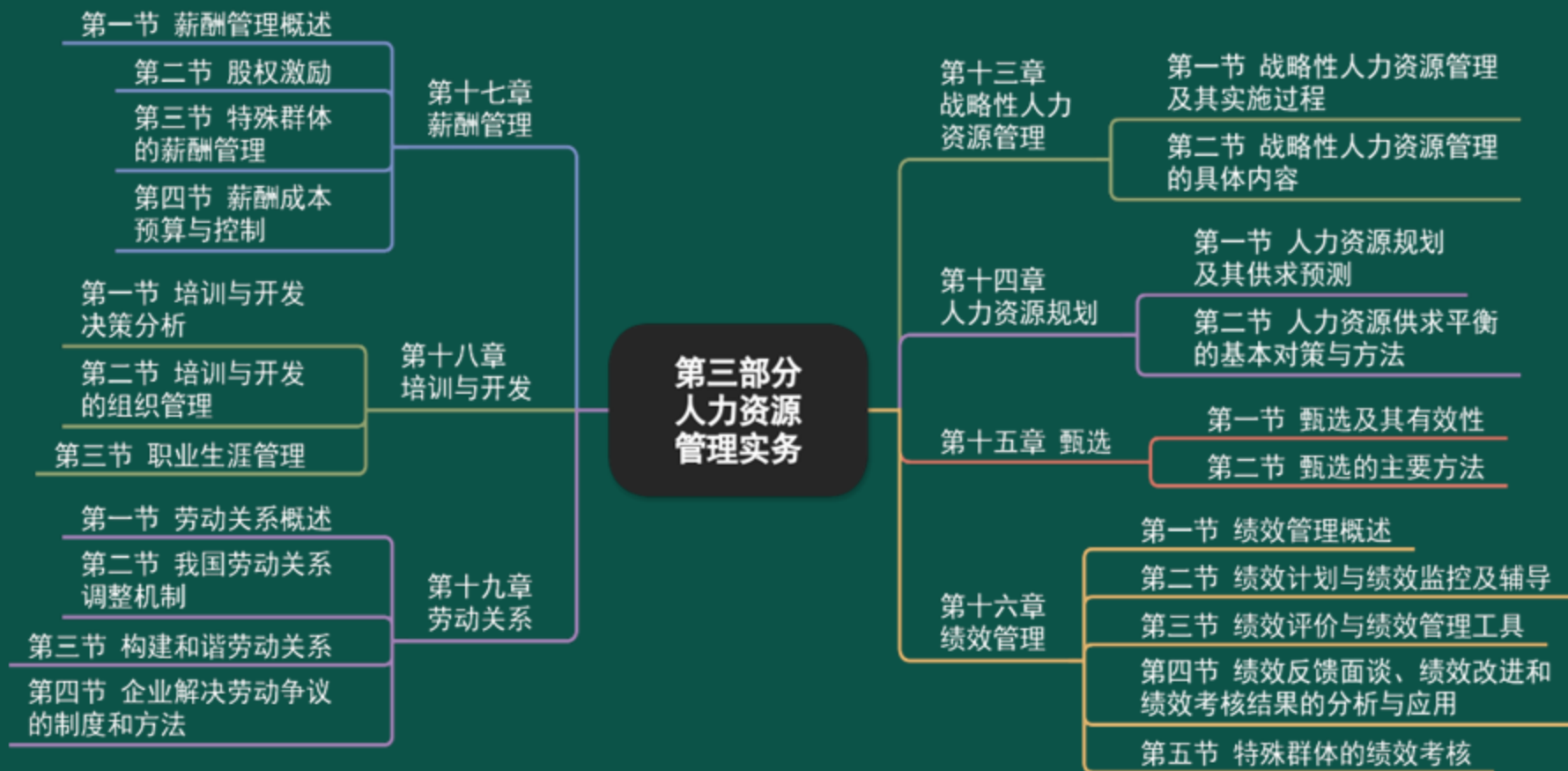


第三部分

人力资源管理实务



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



第十三章 战略性人力资源管理

考点一：战略性人力资源管理的概念及其内涵

考点二：战略的三个层次及其相互关系

考点三：人力资源管理与战略规划和战略执行

考点四：战略性人力资源管理的三大工具

考点五：人力资源战略与不同组织战略的匹配

考点六：人力资源战略与不同竞争战略的匹配

考点七：高绩效工作系统

考点八：人才管理



第十三章 战略性人力资源管理

考点一：战略性人力资源管理的概念及其内涵

核心理念	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。
	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”。
核心概念	战略契合（战略匹配）有两个方面的一致性： （1）外部契合或垂直一致性； （2）内部契合或水平一致性。



第十三章 战略性人力资源管理

考点二：战略的三个层次及其相互关系

组织战略	又称公司战略、企业战略或组织发展战略。回答“到哪里去竞争”的问题，组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策。	成长战略 稳定战略 收缩战略
竞争战略	又称经营战略。回答“如何进行竞争”的问题，主要目的在于解决竞争手段的问题。	成本领先战略 差异化战略 市场集中战略
职能战略	主要回答“凭借什么来进行竞争”的问题。职能战略需要关注的是，应当如何使组织的各项不同职能更好地为组织战略及竞争战略服务。	市场营销战略 人力资源战略 财务管理战略



第十三章 战略性人力资源管理

考点三：人力资源管理 with 战略规划和战略执行

1.人力资源 管理与 战略规划	战略规划的主要任务	(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（SWOT分析）； (3) 选择有助于组织实现战略目标的总体战略
	人力资源管理与战略规划之间的联系	(1) 行政管理联系； (2) 单向联系； (3) 双向联系； (4) 一体化联系。
2.人力资源 管理与 战略执行	全部五个因素：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。	
	人力资源管理对三个基本要素负有主要责任。	报人工



第十三章 战略性人力资源管理

考点四：战略性人力资源管理的三大工具

战略地图	分解组织战略实现过程。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。	分解驱动 指明路径
人力资源计分卡	各种财务类和非财务类目标或衡量指标。 三个因素以及相互关系进行量化处理：各项人力资源管理活动；人力资源管理活动所产生的员工行为；员工的行为所产生的组织战略后果及绩效。	目标指标 量化处理
数字仪表盘	能够在计算机桌面上显示的各类图表，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以及正在向哪个方向前进。	各类图表 随时监控



第十三章 战略性人力资源管理

考点五：人力资源战略与不同组织战略的匹配

人力资源模块	成长战略		稳定战略	收缩战略
	内部成长	外部成长		
工作重点	自身力量 自我积累	合理配置 整合一致	保持内稳	剥离冗余 提高士气
招募与配置	招募压力比较大	招募需求不大	招募需求 不太大	裁员
培训	全方位、 多类型	文化整合和价 值观的统一	当前工作需要	压力比较大
绩效管理	同时关注过程 和结果，但更 重视结果	规范化和 标准化	行为规范 能力态度	结果考核
薪酬管理	与结果 联系紧密		内部一致性，决 策基础是工作 福利水平比较高	减少固定 增加浮动 共担风险



第十三章 战略性人力资源管理

考点六：人力资源战略与不同竞争战略的匹配

竞争战略	人力资源战略			
	招募与甄选	职位描述/培训	绩效管理	薪酬管理
差异化战略	有创新精神 敢承担风险	职位描述：保持 相当的灵活性	员工在创新活动 或创新过程中的 行为表现及其对 创新做出的贡献。	强调：风险共担和成果 分享。 基本薪酬：更多地取决 于员工个人的创新能力和 技术水平。
成本领先战略	职位描述：重视效率，岗位职责 详细具体，强调员工工作岗位的 稳定性。 培训：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。	薪酬水平：不高也不低 于竞争对手； 薪酬构成：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。
市场集中	重视客服能 力、动机及 经验。	培训：在客户知 识、客户服务技 巧以及以客户为 导向的价值观等	客户满意度是最 为关注的一个绩 效指标。	支付薪酬：向客户提供 服务的数量与质量； 支付奖金：客户评价结 果。



第十三章 战略性人力资源管理

考点七：高绩效工作系统

AOM模型	该模型认为，组织绩效在很大程度上取决于三大要素，即员工的能力、参与机会和动机，而高绩效工作系统恰恰有助于而且也应该通过强化员工的AOM来帮助员工提升绩效，从而进一步实现更高水平的组织绩效
作用	有助于企业发现高绩效组织和低绩效组织之间在人力资源管理系统方面存在的差异，从而为一个组织在人力资源管理方面实施标杆管理奠定了坚实的基础。人依然是高绩效管理系统中最为重要的因素
学习型组织	(1) 致力于持续学习； (2) 知识共享； (3) 普遍采用批判性和系统性的思维方式； (4) 具有一种学习文化； (5) 重视员工；
	从根本上说，在一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素。



第十三章 战略性人力资源管理

考点八：人才管理

关注点	人才管理的关注点是对关键人才的吸引、保留及使用
重要特点	(1) 人才不是抽象的，更不是绝对的（绩效+潜力）； (2) 人才不仅仅是指组织中最优秀的、已经表现出卓越绩效的少数员工（A类人才），还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工（B类人才）。（A类+B类）
主要内容	(1) 构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配； (2) 形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制； (3) 建立多元化的员工价值主张，构建新型组织文化； (4) 加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理。
人才盘点	目的：找差距，评人才，自上而下层层展开
	作用：辨识人才；实战练兵；统一语言；战略衔接。



小结

	考点
第一节	➤ 战略性人力资源管理的概念及其内涵 ➤ 战略的三个层次及其相互关系 ➤ 人力资源管理与战略规划和战略执行 ➤ 战略性人力资源管理的三大工具
第二节	➤ 人力资源战略与不同组织战略的匹配 ➤ 人力资源战略与不同竞争战略的匹配 ➤ 高绩效工作系统 ➤ 人才管理