

**Human Resource Management**

**人力资源管理**

**工商管理学院**



# 第2章 战略性人力资源管理

## 本章要点

- 战略性人力资源管理的内涵
- 组织战略、竞争战略与职能战略
- 战略管理与人力资源管理的关系
- 人力资源管理在战略制定中的作用
- 人力资源管理在战略执行中的作用
- 人力资源战略与组织战略的匹配
- 人力资源战略与竞争战略的匹配
- 高绩效工作系统的概念及其特点
- 人才管理的起因和主要内容
- 人才盘点的意义及其主要过程



## 本章主要内容

- 一、战略性人力资源管理的基本原理
- 二、战略性人力资源管理的新进展



# 一、战略性人力资源管理的基本原理

1. 战略性人力资源管理与管理
2. 人力资源管理与战略规划和战略执行
3. 战略性人力资源管理的工具与步骤
4. 人力资源战略及其与战略的匹配

## 二、战略性人力资源管理的新进展



# 一、战略性人力资源管理的基本原理

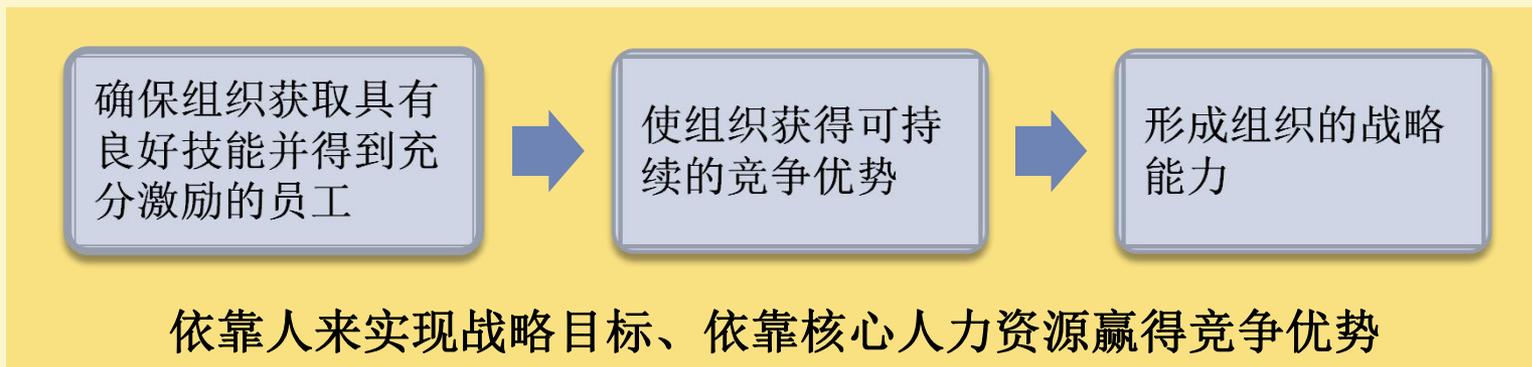
## 1、战略性人力资源管理与战略管理

- 战略性人力资源管理的概念及其内涵

### ➤ 核心概念

战略匹配/战略契合 (两个一致)	人力资源管理战略 与 外部环境和组织战略一致
	人力资源管理职能内部一致

### ➤ 目的



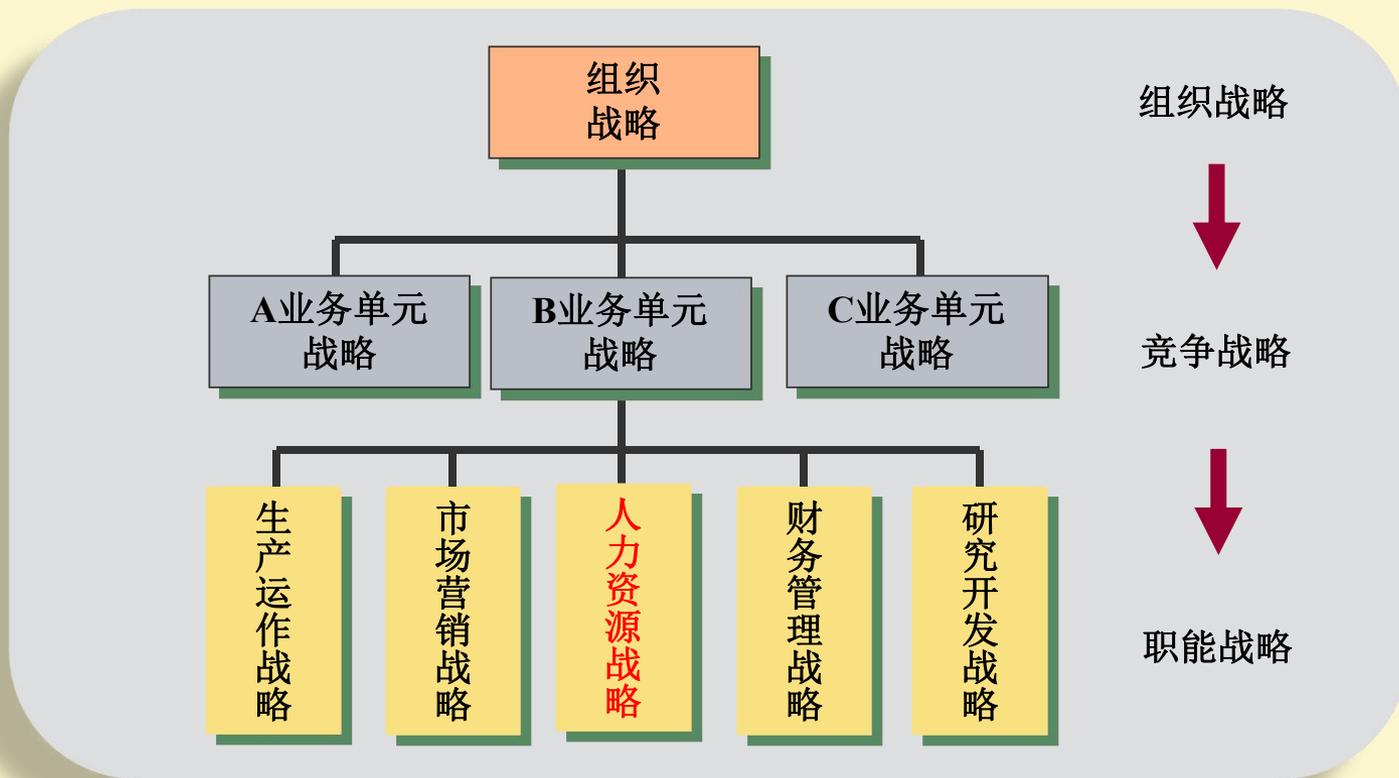


# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 1、战略性人力资源管理与战略管理

- 战略的三个层次及战略管理的基本模型

### ➤ 战略管理的三个层次及其相互关系



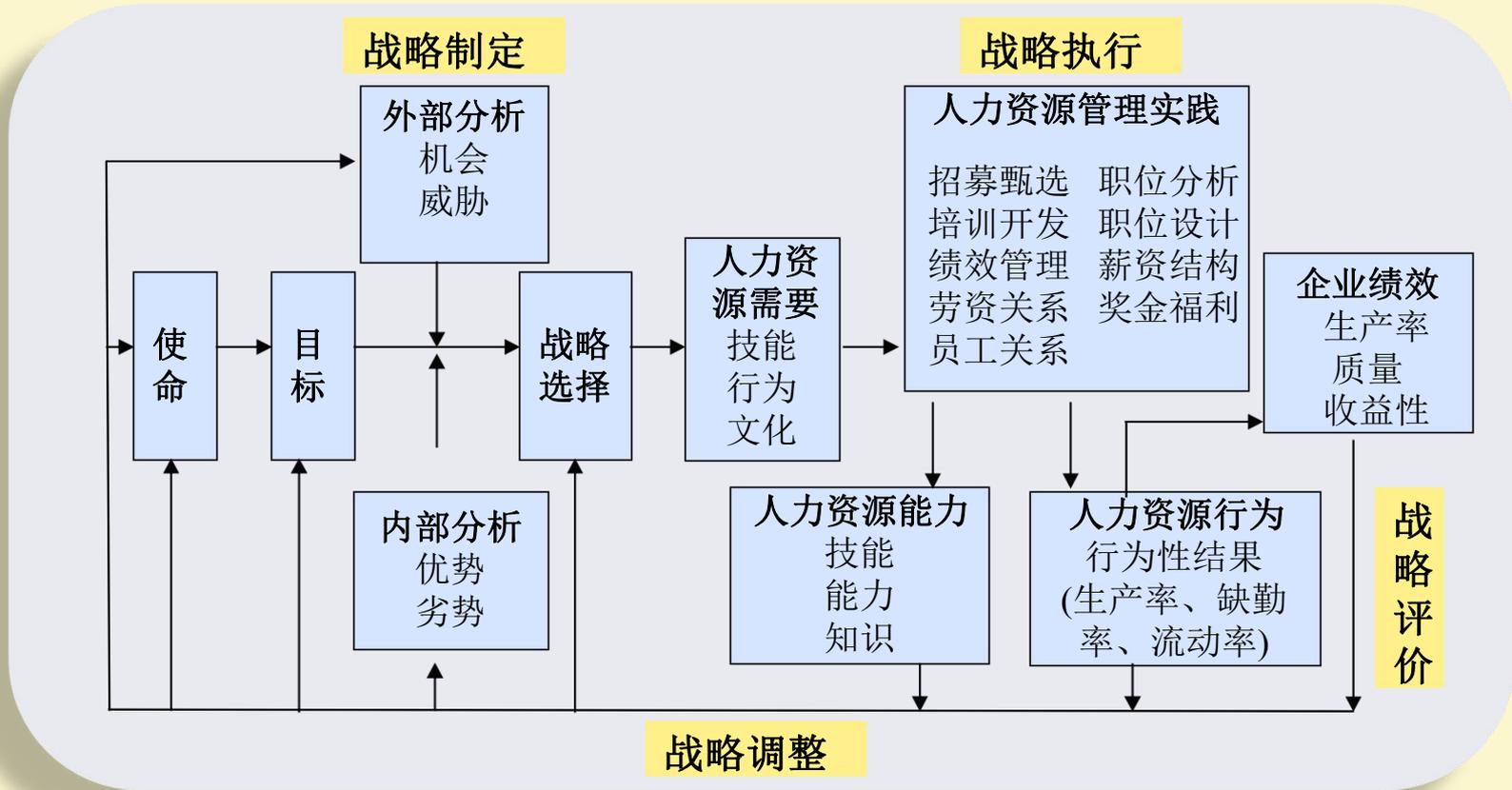


# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 1、战略性人力资源管理与管理

- 战略的三个层次及战略管理的基本模型

- 一个战略管理的基本模型





# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 2、人力资源管理 with 战略规划 and 战略执行

- 人力资源管理 with 战略规划

- 战略规划的主要任务



什么是战略规划？

为使公司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公司规划



主要任务是什么？

**Step1:** 确定组织的使命、愿景、价值观以及在长期和中期有望实现的目标

**Step2:** 对组织所面临的外部机会和威胁、内部优势和劣势进行分析

**Step3:** 确定组织达成使命和长期目标的方式，即作出战略选择



# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 2、人力资源管理 with 战略规划 and 战略执行

- 人力资源管理 with 战略规划
- 人力资源管理 in 战略规划过程中的作用

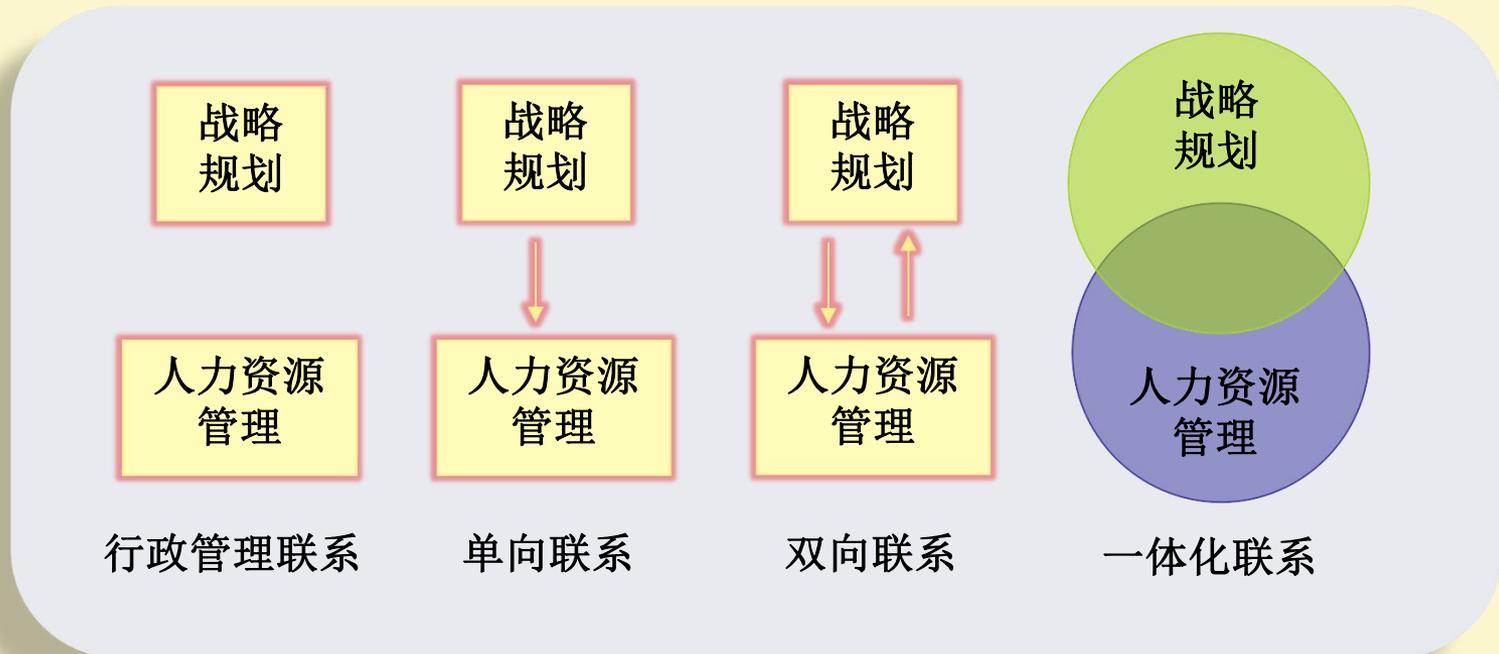




# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 2、人力资源管理与战略规划 and 战略执行

- 人力资源管理 with 战略规划
- 人力资源管理 with 战略规划之间的联系

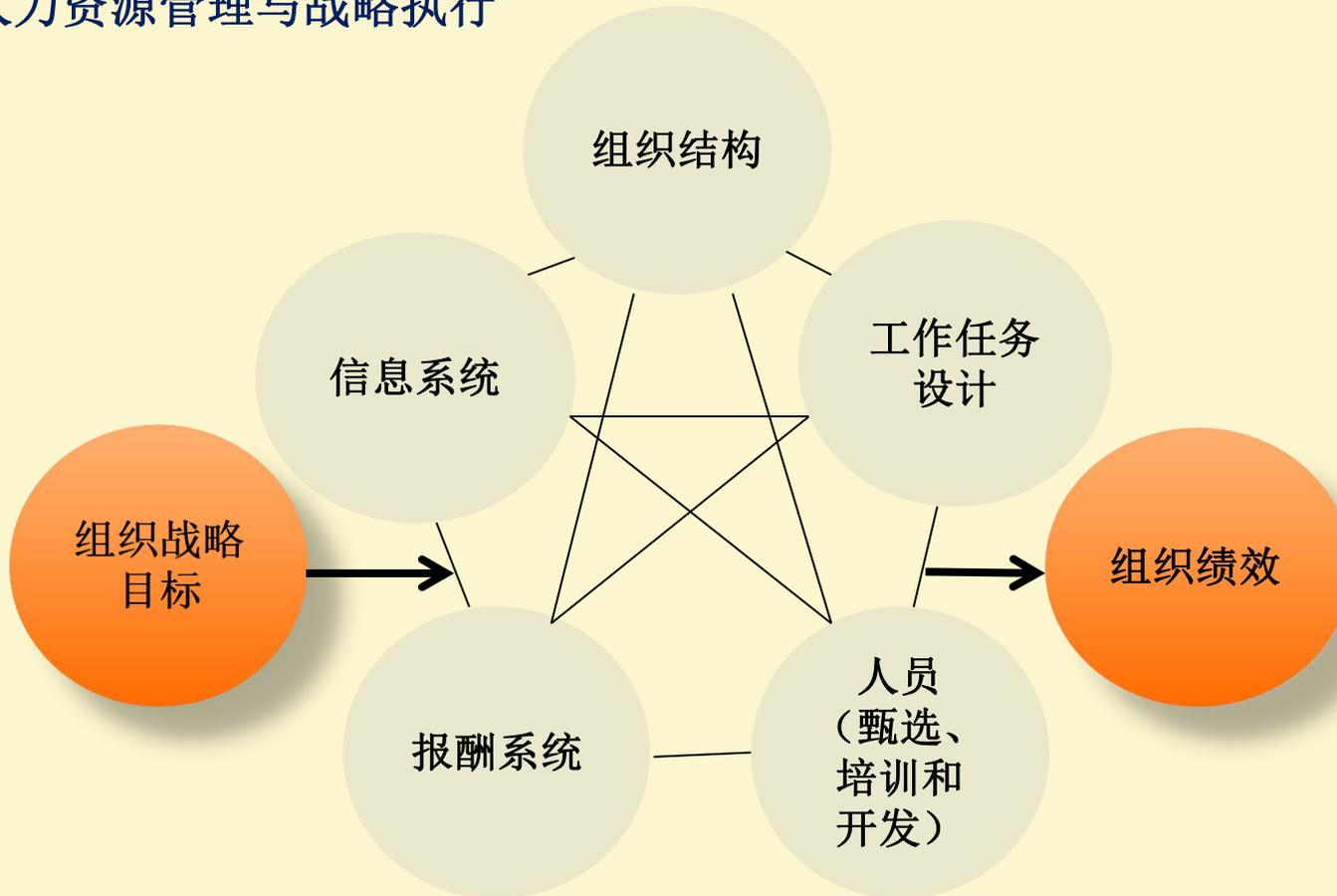




# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 2、人力资源管理 with 战略规划 and 战略执行

- 人力资源管理 with 战略执行

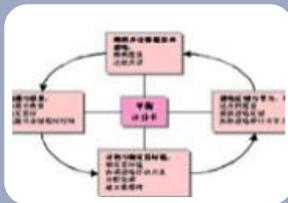
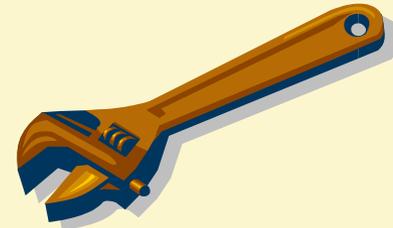




# 一、战略性人力资源管理的基本原理

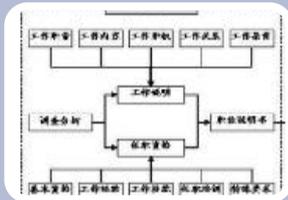
## 3、战略性人力资源管理的工具与步骤

- 战略性人力资源管理的三大工具



### 战略地图

- 对组织战略实现过程进行分解



### 人力资源管理计分卡

- 为实现组织战略目标所需完成的人力资源管理活动链的财务类和非财务类目标或衡量指标



### 数字仪表盘

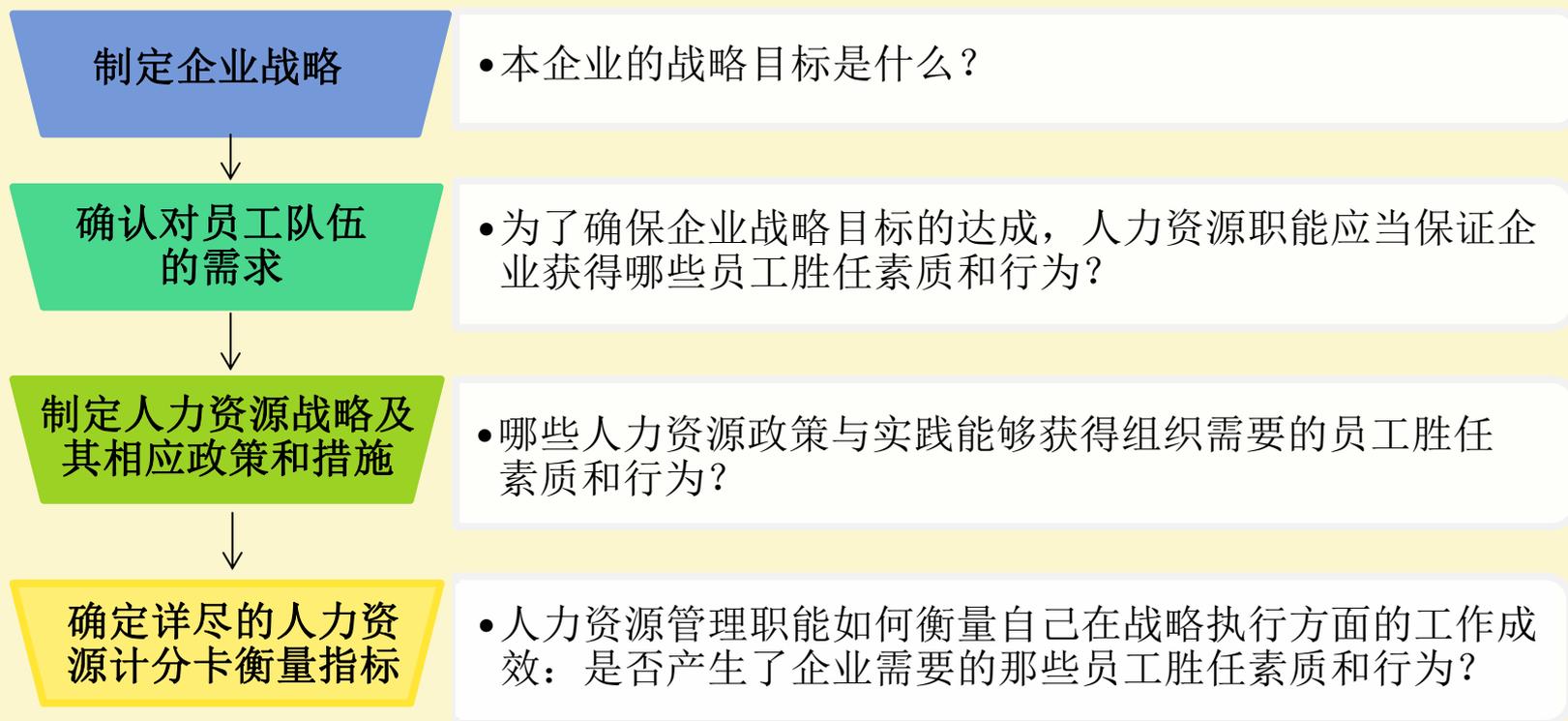
- 能够在电脑桌面上显示的各类图表



# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 3、战略性人力资源管理的工具与步骤

- 战略性人力资源管理的主要流程与步骤





# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 4、人力资源战略及其与战略的匹配

- 人力资源战略的内涵

- 人力资源管理部门及其管理者用来帮助公司实现战略目标的行动指南；
- 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。

- 人力资源战略与不同组织战略的匹配

成长战略

+

相应的人力资源战略

稳定战略

+

相应的人力资源战略

收缩战略

+

相应的人力资源战略



# 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 4、人力资源战略及其与战略的匹配

- 人力资源战略与不同竞争战略的匹配

创新战略

+

相应的人力资源战略

成本领袖战略

+

相应的人力资源战略

客户中心战略

+

相应的人力资源战略

- 人力资源战略与人力资源管理实践选择

- 人力资源战略最终还是要落实到人力资源各个职能模块上
- 主要六大职能领域：职位分析与职位设计、员工招募与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬福利、劳资关系与员工关系



## 一、战略性人力资源管理的基本原理

## 二、战略性人力资源管理的新进展

- 1.高绩效工作系统
- 2.人才管理



## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 1、高绩效工作系统

- 高绩效工作系统的概念

两种定义

➤ 能够提升组织有效性，从而能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策和实践

➤ 在实现组织目标的过程中，能够确保组织充分利用各种资源，抓住各种机会的人员、技术以及组织结构的正确组合

*两种概念的核心理念相同：组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现。*



## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 1、高绩效工作系统

- 高绩效工作系统面对的新挑战

#### 挑战1

吸引、开发、保留知识型员工

How?

知识型员工	学习型组织
<p>具备一定程度专业知识的人才</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 相对短缺</li> <li>• 人力资本市场收益较高</li> <li>• 流动能力较强</li> <li>• 员工保留难度高</li> <li>• 替代成本高昂</li> </ul>	<p>重视和支持员工终身学习的组织</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 持续学习</li> <li>• 知识共享</li> <li>• 批判性和系统性的思维方式</li> <li>• 具有一种学习文化</li> <li>• 重视员工</li> </ul>



## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 1、高绩效工作系统

- 高绩效工作系统面对的新挑战

#### 挑战2

增强员工的责任以及他们对工作的控制力——员工授权

How?

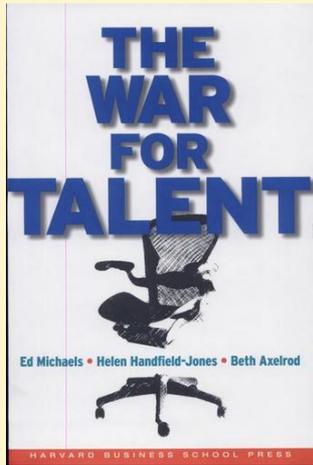
员工授权	团队合作
<p>赋予员工责任、决策权</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 让员工对产品和服务负责</li> <li>• 让员工分享经营成果或共担经营损失</li> <li>• 现场决策</li> </ul>	<p>将任务分配给多种员工群体，通过互相作用来完成工作</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 可以担当管理者的传统职责</li> <li>• 推动全面质量管理</li> <li>• 有助于提高员工满意度</li> <li>• 推动高绩效达成</li> </ul>



## 二、战略性人力资源管理的新进展

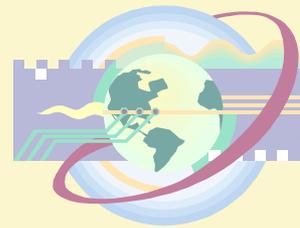
### 2、人才管理

- 人才管理兴起的背景



《人才战争》（The War for Talent, 1997）

与三方面挑战相关：



人才管理兴起的外部环境因素

劳动力队伍结构变化  
年轻劳动力崛起

全球化  
劳动力跨国流动

知识型员工与信息技术  
工作更加灵活



## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 2、人才管理

- 人才管理兴起的背景

人才管理兴起的  
企业内部因素

传统的人力资源规划职能遇到挑战

基于稳定的商业环境设计的内部人才开发与培养  
战略遇到挑战

传统的人力资源管理工作被人为划分为相互独立的  
若干环节，以事为中心，而不是以人为中心

*21世纪以来企业在人力资源需求和供给两个方面同时面临困境。企业迫切需要找到一种灵活的策略和机制，使自己能够获取数量足够且质量达到要求的人力资源。*



## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 2、人才管理

- 人才管理的内涵

两种定义

- 企业为了吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采取的系统性的、有计划战略性措施
- 一种更具整体性和延伸性的人力资源规划，其目的在于通过综合运用各种人力资源干预手段来强化组织能力，同时推动组织战略经营重点的达成

总的来说，人才管理的关注点是关键人才的吸引、保留以及使用

人才管理与人力资源管理的区别

人才管理要求组织在人才的获取和保留方面必须具有明显的前瞻性、主动性和灵活性，能够针对外部环境变化作出更快速的反应



## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 2、人才管理

- 人才管理的对象

“人才” ?



#### 特点1

- 不是抽象的，更不是绝对的
- 有较高的当前价值或潜在价值
- 能够为组织绩效带来特殊贡献的

#### 特点2

- A类人才与B类人才
- 不是只有最优秀的少部分员工



## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 2、人才管理

- 人才管理的主要内容

构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配

形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制

建立多元化的员工价值主张，培养新型组织文化

加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理





## 二、战略性人力资源管理的新进展

### 2、人才管理

- 人才盘点

- 人才盘点的基本操作步骤

**Step1:** 对员工的当前工作绩效以及未来发展潜力等做出评估

**Step2:** 召开人才盘点会议，形成相对一致的人才评价标准

**Step3:** 人才盘点结果的应用

自上而下  
层层展开

- 人才盘点的主要作用

1、辨识人才，帮助组织全方位地评价各级人才，识别出具有高潜力的人；

2、实战练兵，展示并提升管理者的识人、用人水平；

3、统一语言，使不同管理者用同一把尺子评价人才；

4、战略连接，真正将公司的人力资源以及人才管理工作与组织的战略连接在一起，服务于战略的实现。



# 小结

## ■ 战略性人力资源管理

- 强调人力资源管理活动同战略目标的契合
- 不同的组织战略和竞争战略要求相应的人力资源管理战略进行匹配
- 战略性人力资源管理的三种重要工具：战略地图、人力资源管理计分卡、数字仪表盘

## ■ 高绩效工作系统

- 能够提升组织有效性，从而帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策和实践

## ■ 人才管理

- 注重人才的招募与保留