

经济师中级人力资源考试辅导讲义(四) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/236/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E6\\_B5\\_8E\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_c49\\_236600.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/236/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_236600.htm) 第二部分 人力资源管理 第四章 人力资源管理概述 第一节、人力资源管理 一、人力资源的战略及重要性

(一) 组织战略的概念：1、组织战略是指组织为自己确定长远性的主要目标与任务，并为此选择的主要行动路线与方法。2、战略规划是指组织制定战略的过程。

(二) 人力资源管理部门在组织战略规划中的作用 1、作用具体表现在以下三方面：(1) 对组织的外部机遇和威胁进行判断和预测。(2) 分析组织内部的优势和不足。(3) 协助组织成功地实施战略。2、在组织最高管理层的战略规划过程中，人力资源管理部门能够提供有关外部机遇和威胁的重要信息，这些信息包括：(1) 劳动力市场的状况；(2) 竞争对手的人力资源政策和措施；(3) 通过员工调查而获得的客户对组织的意见和建议；(4) 有关人力资源方面的法律和社会规范。3、人力资源管理部门在组织战略的实施过程中，主要可以提供如下的支持：(1) 创造适当的组织文化；(2) 保留所需的人才；(3) 明确员工培训的指导方向和内容；(4) 缓解员工工作压力，维护并提高士气；(5) 培养员工对组织的认同感和献身精神。

(三) 战略性人力资源管理的概念和特点：1、传统的人力资源管理只是在观念上转变为把员工视为组织最有价值的资源和资产，而不是被管理和控制的工具，强调了尽量满足员工的各种需要，进而充分发挥其主动性和积极性。它的主要特点是，人力资源管理部门并不直接参与企业的战略决策；同时，它与诸如营销

、财务、生产、研发等部门仍处在相对较为隔离的状态。2、战略性人力资源管理中，人力资源管理部门能够直接参与组织的战略决策，在明确的组织战略前提下，与其它部门协调合作，针对组织内部和外部环境制定策略，共同实现组织的战略目标。3、战略性人力资源管理的特点是：（1）组织结构具有较高的灵活性，重视放权；（2）不强调制度的正规性，它不是以控制为主，而是以支持为主，使各个部门能够自主地完成其各自的工作。（3）鼓励风险的承担和创造性，不太强调上、下及内、外的正式关系，鼓励上、下级之间以及与外界客户之间的直接接触和交往。（4）重视外部环境对人力资源政策和措施的影响。（5）重视决策的制定和选择过程。（6）在时间上注重较长时期内的变化和规划。（7）注重人力资源战略与组织整体战略以及其它职能战略之间的统一和协调。（四）人力资源战略的重要性：1、是组织战略的重要组成部分；2、对组织具有持久的、长期的影响；3、直接受到组织最高管理层的重视。二、人力资源实务的一致性（一）概念：一致性包括三个方面：1、个体员工的一致性；2、员工之间的一致性；3、时间一致性。（二）一致的人力资源实务的益处：1、有助于形成人力资源管理技术上的优势；2、有助于员工个人在组织中的学习过程；3、有助于员工电话体的学习过程；4、有助于以提高招聘和录用的效率；5、有助于消除不公平的社会比较和分配不公的感觉。（三）对人力资源实务一致性的衡量1、对时间一致性和员工间一致性的衡量。比较直接，即：对情境相似的员工采取同样的人力资源政策和待遇，并且随着时间的推移，组织的人力资源理念和实务保持不变。2、对员工个体一致性的衡量

。主要从3个方面进行：（1）人力资源理念和政策的互补性。（2）组织的人力资源实务与信息沟通之间的一致性。（3）组织人力资源实务与人员筛选的一致。（四）保持适当的员工间一致性所依赖的因素 1、保持适当的员工间一致性所依赖的因素有：技术因素、社会和人口统计因素、经济因素、社会规范因素。 2、了解上述因素对组织的意义在于：（1）帮助组织明确员工间的一致性的适当程度；（2）帮助组织确定应当在哪些员工范围内保持一致性；（3）帮助组织明确可以在哪些不必遵循一致的人力资源实务。（五）人为分类的局限性 1、组织采用的劳动力市场形式对人为分类的限制；（当实行内部劳动力市场时） 2、工作特点对人为分类的限制；（当要求属于不同电话体的员工进行合作时） 3、组织文化特点对人为分类的限制。（当组织追求的是一种合作的、团结的组织文化时）（六）时间一致性的必要性及其适当的范围 1、必要性：促使员工很好地理解组织的人力资源政策、有助于维护组织管理层与员工的关系。 2、适当范围的时间一致性的标准是，组织的人力资源实务应当能够维持如下各方面因素的稳定性：（1）组织中员工对自己角色的期望；（2）组织中行为的规范和价值观；（3）员工个体对其同事、主管、组织的期望。

## 第二节 如何评价人力资源策略的效力

对于任何组织，关于人力资源策略最重要的问题就是：这些策略的适用性（即效力）如何？组织人力资源策略的适用性可分为两个部分：（1）人力资源策略的一致性；（2）人力资源策略与组织环境的适应性。组织环境主要包括五方面的因素：（1）社会、政治、法律及经济环境；（2）组织的劳动力；（3）组织的文化；（4）组织的策略；

(5) 生产技术。詹姆斯·克雷普斯认为，考察人力资源策略与组织环境的适应性，应当以这五方面因素为基本框架。

一、外部环境

(一) 外部环境的主要因素

- 1、社会因素：
  - (1) 社会阶层；
  - (2) 社会道德规范；
  - (3) 组织的社会义务；
  - (4) 社会对组织管理体制的要求。
- 2、政治因素；
- 3、法律因素：
  - (1) 组织的法定义务；
  - (2) 员工的法定权利；
  - (3) 法律对雇佣合同的规定；
  - (4) 法律对组织员工分类的规定。
- 4、经济环境：
  - (1) 组织所在地区劳动力市场的供需和竞争状况；
  - (2) 市场中劳动力的流动性状况；
  - (3) 组织在其产品市场和行业中的经济压力。

(二) 外部环境因素对组织人力资源策略的影响：

1. 影响组织人力资源策略的内容和实施方式；
2. 影响组织的人力资源战略；
3. 除了社会、政治、法律、经济以外，其它的外部环境因素也会产生影响。

二、劳动力

(一) 劳动力因素的构成：主要涉及人口统计学方面的状况：组织现有劳动力的年龄状况；受教育程度；劳动力的同质性或异质性。劳动力的同质性包括两个方面：社会同质性；社会化与技术化的区分度。

(二) 劳动力因素对人力资源策略的影响

劳动力的人口统计学状况的影响表现在：

- 1、影响组织的雇佣政策；
- 2、影响组织的技术策略以及相应的人力资源策略；
- 3、组织所拥有的劳动力在各个方面的异质性程度，将直接影响组织在其人事措施的实施；
- 4、劳动力的同质性或异质性直接影响组织的激励系统。

(三) 劳动力的多样化：组织劳动力的多样化是指组织内的员工在社会特征上存在较为广泛的异质性。劳动力多样化的优势在于：

- (1) 可以增进组织的决策效率；
- (2) 可以为组织吸引更多的客户；
- (3) 可以使组织避免由于坚持员工同质性而产生的

生的法律问题。劳动力多样化的不利影响在于：（1）不适于强调技术协作的组织；（2）不利于培养员工间的信任和合作。

三、组织的文化（一）人力资源策略对组织文化的影响：既可能强化，也可能削弱。（二）组织文化对人力资源策略的影响：1、组织文化对人力资源策略具有导向作用；2、组织文化具有协调作用；3、组织文化影响着人力资源实务的一致性；4、组织文化影响着人力资源策略的效力。

四、组织的战略：（一）营销战略与人力资源策略（以降低成本为营销战略的商贸企业可能将员工视为巨大的成本负担）（二）财务战略与人力资源策略（长期雇佣策略不将员工视为成本负担，而是战略资源）（三）经营战略与人力资源策略

五、生产技术：组织环境所涉及的生产技术指的是使劳动投入转化为产出的条件和因素。包括：（1）物理布局；（2）技术要求；（3）监控系统；（4）工作任务的模糊性；（5）员工间相互依赖的程度；（6）工作成果的分布。

（一）物理布局：指在工作过程中，员工的活动在空间上的分布情况，通常要考虑的是员工之间在空间上的接近程度。（二）技术要求。往往涉及到如下几方面：（1）技术本身；（2）技术来源；（3）技术的迁移。技术要求对人力资源策略的影响体现在如下几方面：（1）促使组织保持相当的人员稳定性；（2）影响人力资源晋升策略的效果；（3）影响人力资源薪酬策略的效果。（三）监控系统。组织对员工的监控有两种：直接监控和间接监控。直接监控是面对面的监控。间接监控方式通常是简单地对员工的产出水平进行监控。间接监控效果受以下两因素制约：员工对产出的可控性和员工投入的多样性。（四）工作任务的模糊性：任务的模糊性越高，就越难

采用经济利益等外在激励手段控制员工的绩效。（五）员工间相互依赖的程度：员工间的依赖按照程度的不同可分为三种情况：（1）员工个体的工作成果在很大程度上取决于自身。（2）员工间的依赖是有序的。（3）员工间的相互依赖是复杂的和互惠的。员工间的相互依赖程度对人力资源策略的影响主要体现在以下几方面：1、对激励系统的选择具有重要影响；2、影响组织的考核和薪酬制度；3、影响人力资源实务的一致性。（六）工作成果的分布：1、员工工作成果分布由两个因素决定：工作成果的随机性和员工本身的差异。2、詹姆斯和拜伦将工作分为三类：（1）明星型（工作中的拙劣绩效不会给组织带来多大的影响，而卓越成果则能给组织带来巨大利益，如科研。在这种工作中，获得高水平绩效的机率比较低）；（2）护卫型（工作中的拙劣绩效会给组织带来灾难性后果，在这些工作中，低水平绩效出现的机率相对较低，而组织的整体绩效很大程度上取决于那些工作绩效最差的员工）；（3）步兵型（其工作水平不会过高或过低，总是接近平均水平，如处理信件的文员）。3、工作成果的分布对人力资源策略的影响表现在：（1）对组织的工作设计具有一定的指导作用；（2）对组织的激励系统具有一定的指导作用；（明星型：对成功高奖励；护卫型：对失误高惩罚）（3）对组织的招聘策略具有一定的影响。（明星型需择优；护卫型需淘劣，步兵型则凡愿意接受现有报酬的均可考虑）100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)