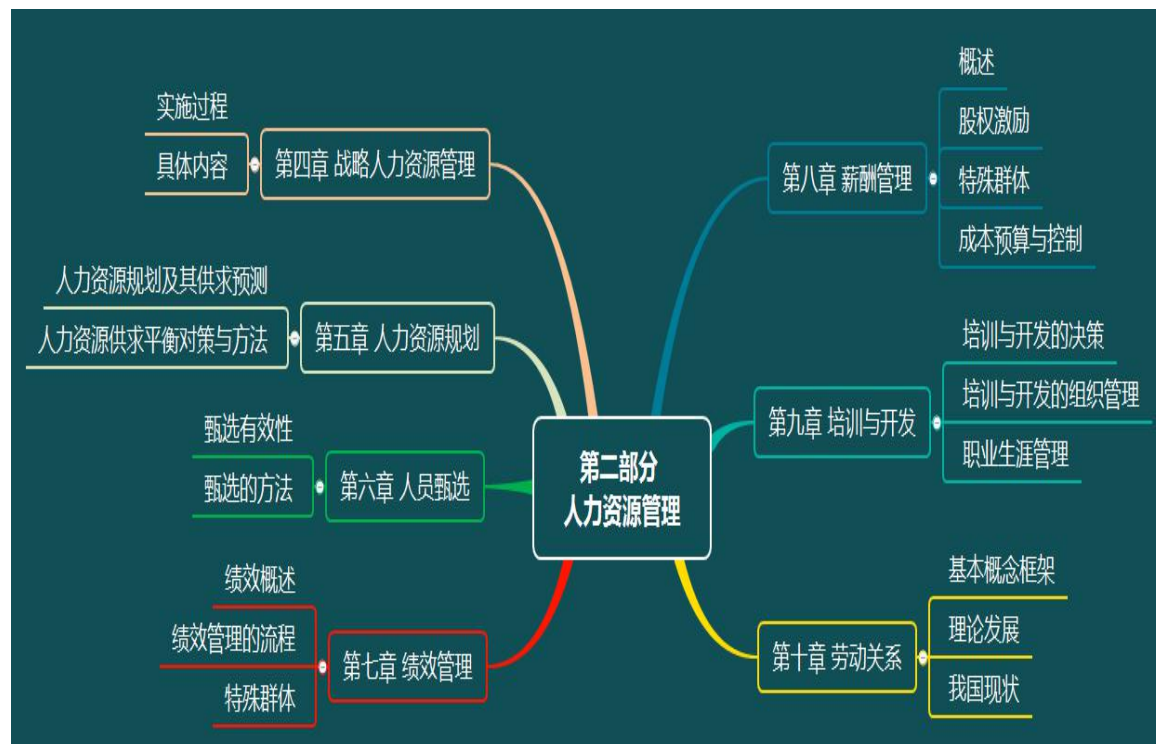


基础精讲班
人力资源管理专业知识与实务
经济专业技术资格考试

主讲老师：付子健

第二部分人力资源管理



第四章 战略性人力资源管理

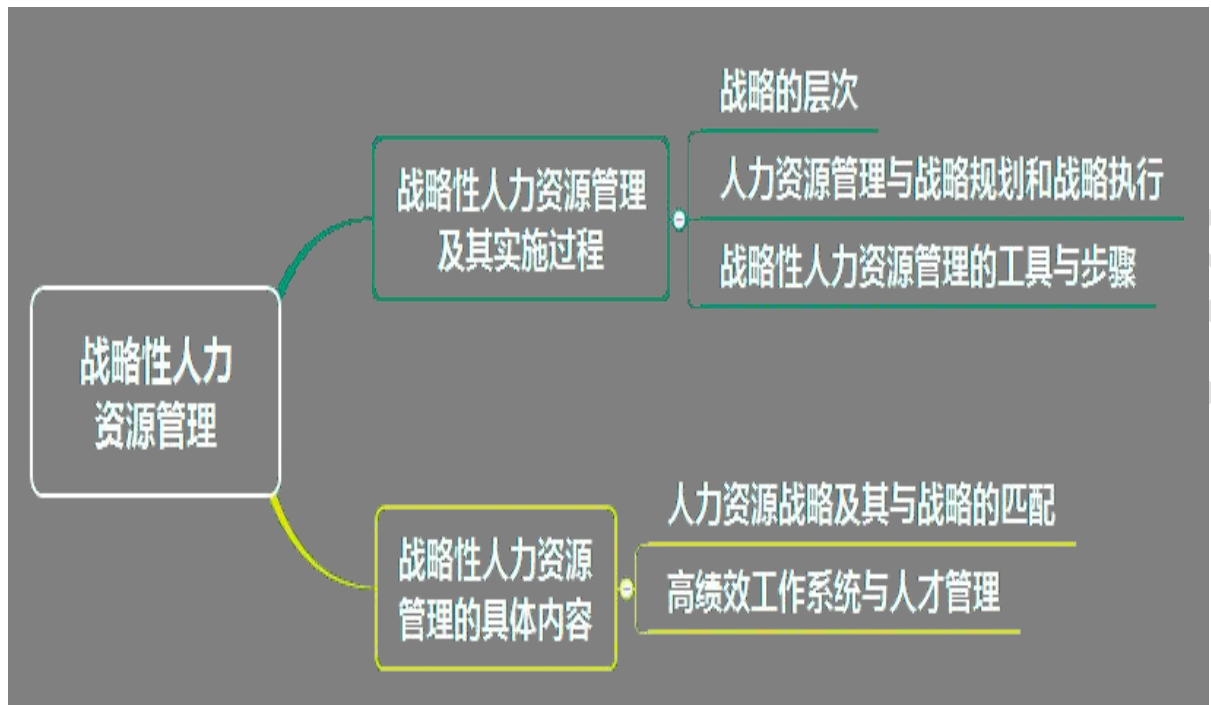
第四章 战略性人力资源管理

目录

- 1、战略性人力资源管理及其实施过程
- 2、战略性人力资源管理的具体内容

第四章 战略性人力资源管理

本章思维导图



第四章 战略性人力资源管理

本章分值比重

年度	单选题	多选题	案例分析题
2011 年	5 题 5 分	1 题 2 分	--
2012 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--
2013 年	3 题 3 分	1 题 2 分	--
2014 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--
2015 年	4 题 4 分	1 题 2 分	2 题 4 分
2016 年	4 题 4 分	1 题 2 分	1 题 2 分
2017 年	5 题 5 分	1 题 2 分	--
2018 年	3 题 3 分	1 题 2 分	--

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

(一) 战略性人力资源管理的概念及其内涵

概念：为了提高企业绩效水平，培育富有创新性和灵活性的组织文化，而将企业的人力资源管理活动同战略目标和目的联系在一起的做法。

核心理念：人力资源必须能够帮助组织实现战略以及赢得竞争优势。

现代人力资源管理已经被看成是一种“利润中心”，而不仅仅是“成本中心”。

幻灯片 9

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

核心概念：战略匹配或战略契合，即一个组织的人力资源管理活动必须具有两个方面的一致性：首先是人力资源管理战略与外部环境和组织战略之间的一致性，也称外部契合或垂直一致性；其次是人力资源管理职能的内部一致性，也称内部契合或水平一致性。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

人力资源管理必须贯彻的重要思想：

- （1）以利润为导向的观点，而不仅仅是以服务为导向的观点出发来分析和解决问题；
- （2）对人力资源管理问题的成本和收益进行分析、评价和解释；
- （3）采用包括可行性、挑战性、具体性以及有意义性等目标在内的人力资源管理模型，针对组织所遇到的问题，提供人力资源管理方面的建议性解决报告；
- （4）为人力资源管理职能人员提供培训，并强调人力资源管理的战略重要性及对企业利润实现所作的重要贡献。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

人力资源管理专业人员必须努力做到：

- 第一，参与组织的战略规划制定过程。
- 第二，掌握与组织的战略性目标有关的一些特定知识。
- 第三，知道何种类型的员工技能、行为以及态度能够支持组织的战略达成。
- 第四，制定具体的人力资源管理方案来确保员工具备实施组织战略所需要的这些技能、行为以及态度。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

（二）战略的三个层次及战略管理的基本模型

1. 战略管理的三个层次及其相互关系

三个层次	主要回答	关注	关系	包括
组织战略（企业发展战略）	到哪里去竞争	成长和发展 收缩和巩固	总体战略	成长战略、稳定战略、收缩战略
竞争战略（经营战略）	如何进行竞争	解决竞争的手段 问题	业务单元战略	成本领先战略、差别化战略、市场集中战略
职能战略	凭借什么来进行竞争	更好的服务于组织战略和竞争战略	服务战略	市场营销战略、人力资源战略、财务战略等

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

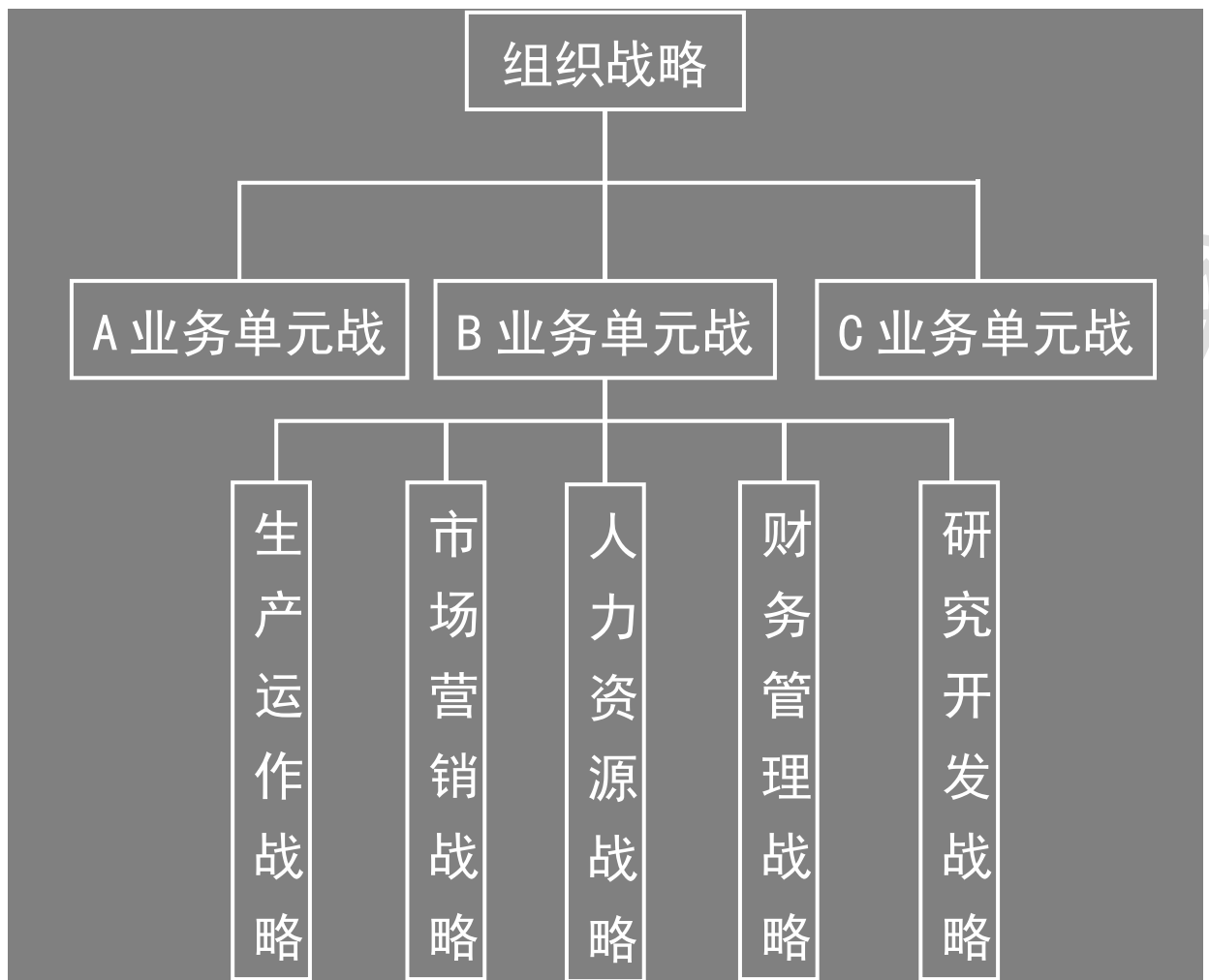
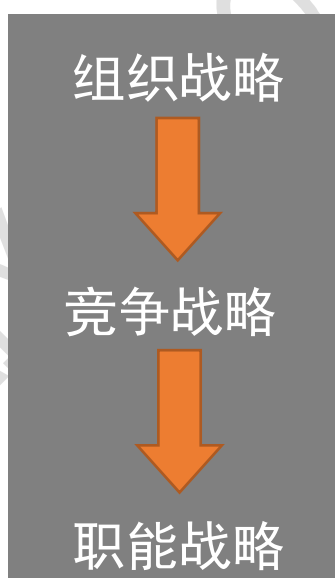


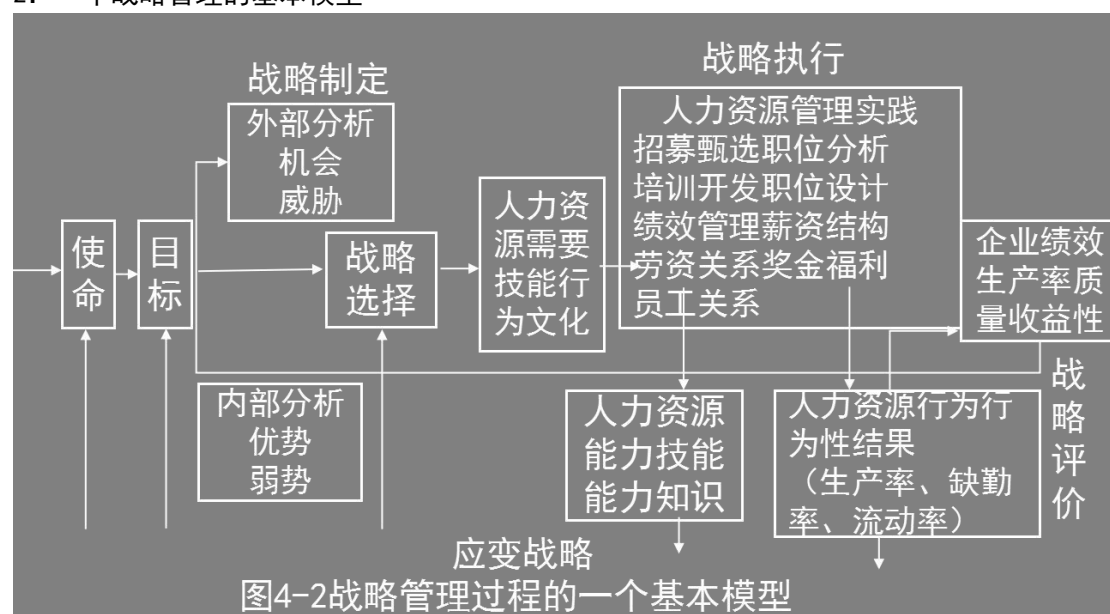
图 4-1 战略的三个层次及其相互之间的关系



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

2. 一个战略管理的基本模型



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

战略管理就是一个制定战略、实施战略、以及评价战略的完成过程，最终目的是通过使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相协调和适应，帮助组织赢得竞争优势。

第一，一个组织的战略管理过程包括战略制定和战略实施两个核心阶段。

第二，在组织的战略管理过程中，战略执行并非永远只能被动地处于战略制定阶段之后，没有任何选择地去实施和执行预定的战略。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 1 战略层次

人力资源管理在战略管理过程中扮演两个方面的重要角色：

第一，人力资源管理是组织战略执行的最为关键的因素。

第二，人力资源管理可能会导致组织战略的调整。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理 with 战略规划和战略执行

（一）人力资源管理 with 战略规划

1. 战略规划的主要任务

概念：是一种旨在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。

任务：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

在对组织所面临的外部机会和威胁、以及内部优势和劣势进行分析的基础上，确定组织达成使命和长期目标的方式，即作出战略选择

阐明组织在追求其目标实现的过程中，将如何分配自己的资源。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理 with 战略规划和战略执行

SWOT（即内部的优势和劣势以及外部的机会和威胁）分析。

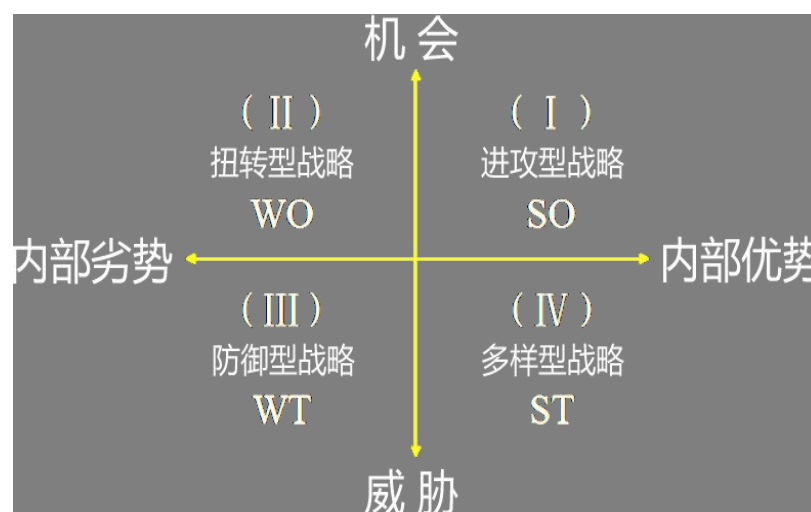
战略机会包括尚未开发的客户市场；对企业有帮助的技术进步；尚未挖掘和利用的潜在人力资源等。

战略威胁则包括潜在的人员短缺；新的竞争对手进入市场；即将出台的可能会对公司产生负面影响的法律；竞争对手的技术创新等。

优势和劣势即集中考察组织可能获得的财务资源、资本资源、技术资源以及人力资源等各种资源的数量和质量。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理 with 战略规划和战略执行



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理 with 战略规划和战略执行

2. 人力资源管理在战略规划过程中的作用

作用：在战略制定的过程中，人力资源管理职能可以从人力资源的角度为组织的战略决策者提供充分的信息，帮助企业的高层管理者或战略规划小组做出最佳的战略选择，在一开始时就能够充分考虑到每一种战略选择最终可能得到执行的情况，从而避免战略决策者做出错误的决策。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

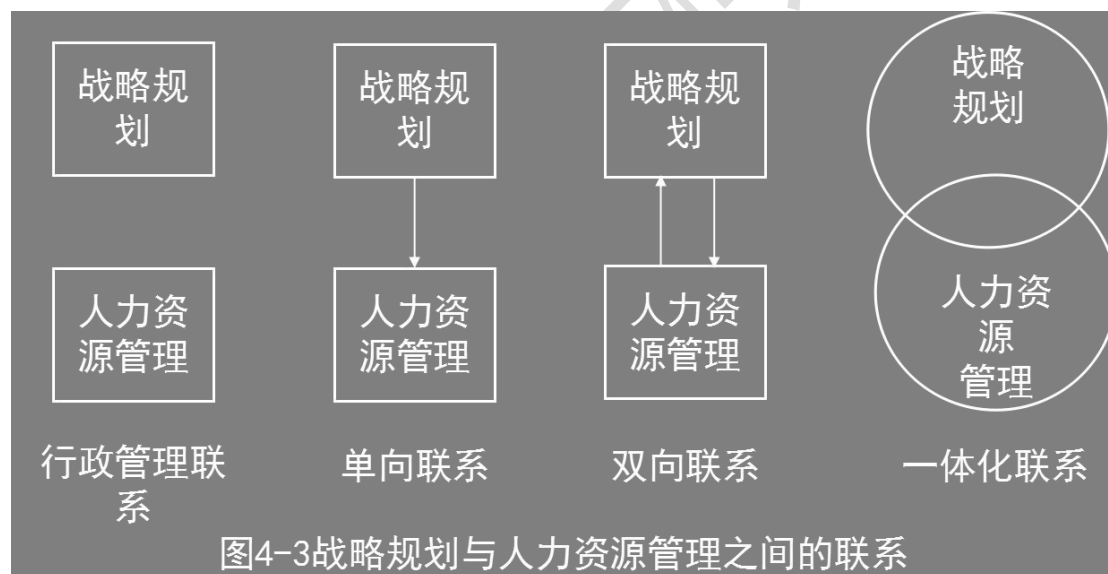
知识点 2 人力资源管理 with 战略规划和战略执行

3. 人力资源管理 with 战略规划之间的联系

行政管理关系	人力资源管理主要活动：日常的行政事务性管理活动 人力资源部门未参与战略过程； 人力资源部门和企业战略管理完全分离 战略规划的可信性和质量很难保证
单向联系	战略规划制定好告知人力资源管理部门，让其配合战略实施； 人力资源管理的重要性只体现在执行方面，忽视其在战略规划中的作用
双向联系	战略规划小组告知人力资源部门考虑的战略选择； 人力资源高层分析不同战略对人力资源的要求，将分析报告给规划小组； 战略规划小组做出战略决策，将其告知人力资源管理高层来制定执行方案
一体化联系	人力资源高层进入战略规划小组，全面参与战略制定，这会更为主动积极

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理与战略规划和战略执行



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理与战略规划和战略执行

(二) 人力资源管理与战略执行

战略执行中人力资源管理的角色：

- 第一，确定组织到底需要什么样的人力资源，包括数量、质量、结构等；
- 第二，通过各种人力资源管理实践的开发和协调，确保组织获得适当数量的员工，确保这些员工具备战略所需的技能，确保技能和职位及所需完成工作任务之间的匹配；
- 第三，通过科学设计人力资源管理体系及其所包含的人力资源政策、制度、程序和实践，建立适当系统，确保员工采取的行为有利于推动战略目标实现。

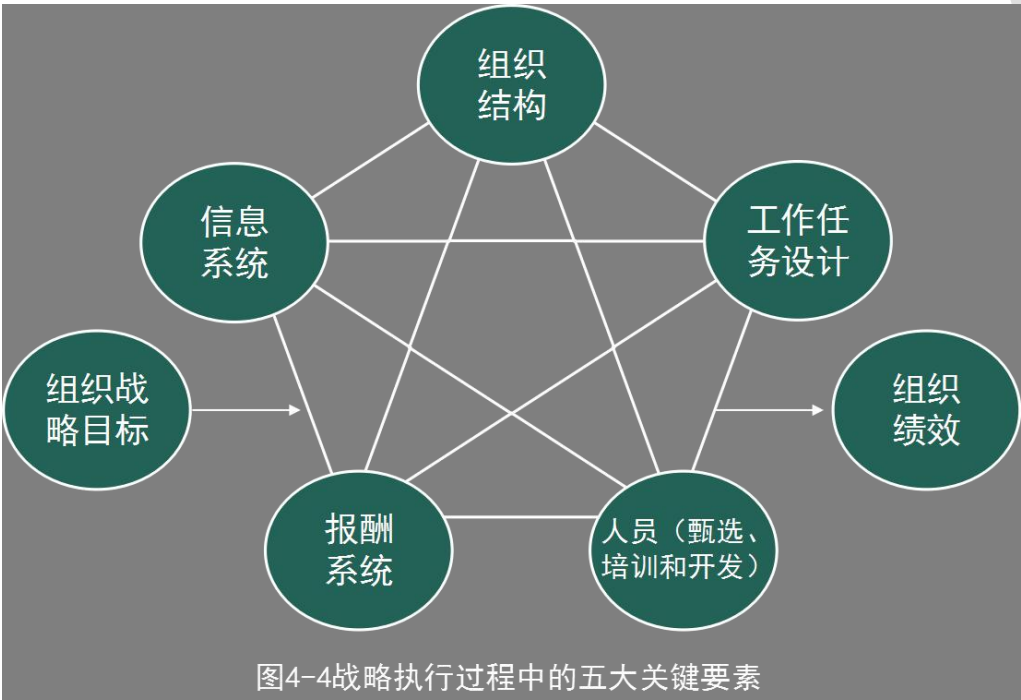
第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理战略规划与战略执行

个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于以下五个方面的重要因素：组织结构；工作任务设计；人员的甄选、培训与开发；报酬系统；信息的类型以及信息系统。人力资源管理对工作任务的组合和设计、人员的获取和开发以及报酬激励系统三个基本变量负有主要责任，对另外两个变量产生直接影响。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 2 人力资源管理战略规划与战略执行



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 3 战略性人力资源管理的工具与步骤

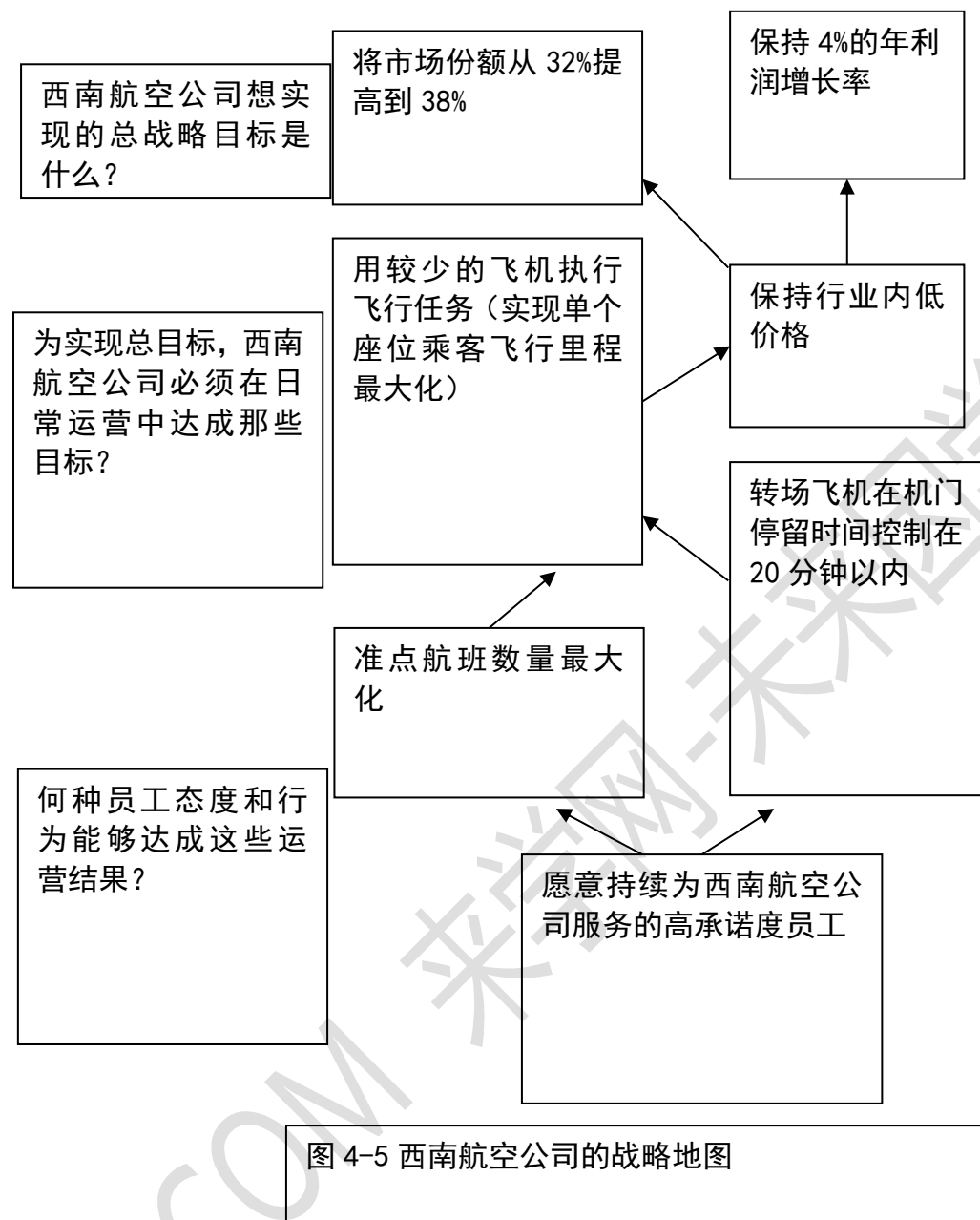
（一）战略性人力资源管理的三大工具

1. 战略地图

战略地图（StrategyMap）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公司战略得以成功实现而必须完成的各种关键活动及其相互间的驱动关系。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 3 战略性人力资源管理的工具与步骤



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 3 战略性人力资源管理的工具与步骤

2. 人力资源管理计分卡

人力资源管理计分卡并不是一张用来计分的卡片，它实际上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。

人力资源管理计分卡设计过程中需要对以下因素及相互关系进行量化处理：

- 一是各种人力资源管理活动；
- 二是人力资源管理活动所产生的员工行为；
- 三是员工的行为所产生的公司战略后果及绩效。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 3 战略性人力资源管理的工具与步骤

3. 数字仪表盘

能够在计算机桌面上显示的各类图表，它以桌面图形、表格以及计算机图片的形式向领导者和管理者形象地展示了在公司战略地图上出现的各类活动目前在公司中进展到了什么阶段以及正在向哪个方向前进。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 3 战略性人力资源管理的工具与步骤

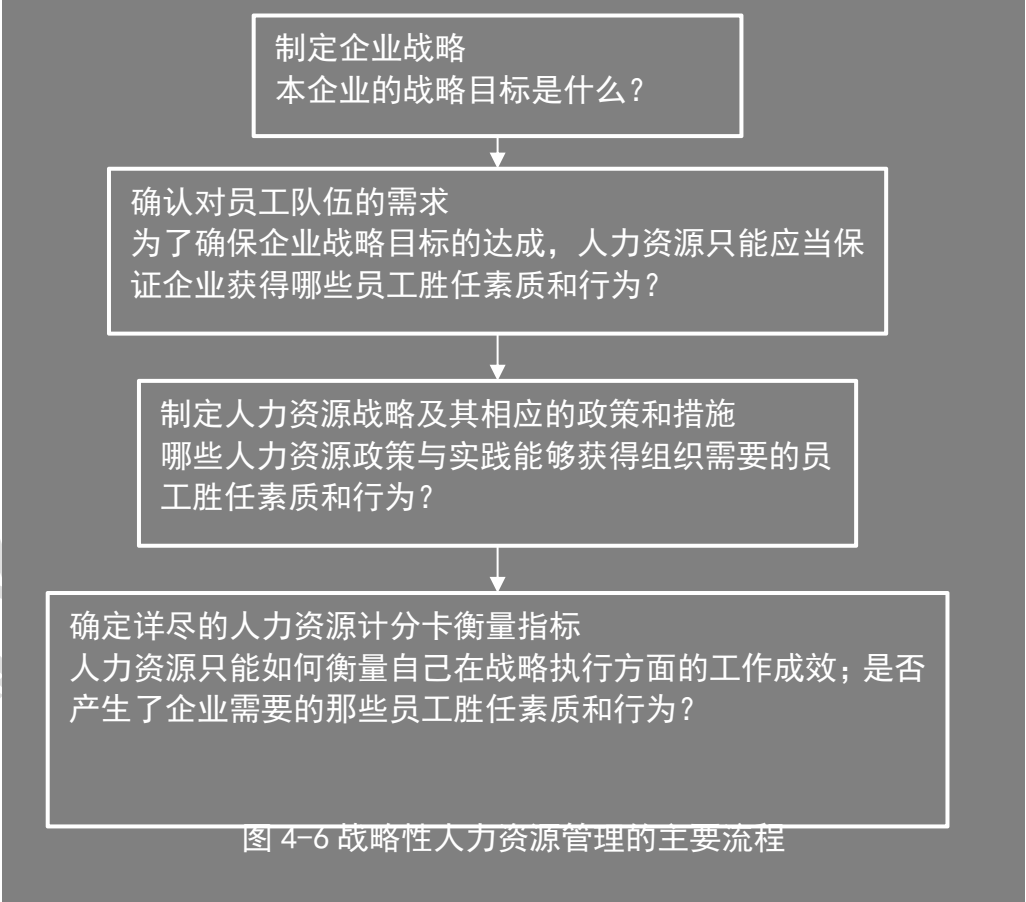
（二）战略性人力资源管理的主要流程与步骤

战略性人力资源管理过程，主要可以划分为八大步骤：

1. 界定组织的经营战略；
2. 描绘组织的价值链；
3. 设计战略地图；
4. 确定战略所要求的各项组织成果；
5. 确定组织需要的员工胜任素质和行为；
6. 明确需要实施的人力资源管理系统、政策以及活动；
7. 制作人力资源计分卡；
8. 通过数字仪表盘进行监控。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

知识点 3 战略性人力资源管理的工具与步骤



第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

历年真题回顾

2018-49. 某互联网公司的公司简介中有如下三个表述：“成为最受尊敬的互联网企业”；“通过互联网提升人类生活品质”；“正直、进取、合作、创新”，它们分别是这家公司的（ ）

- A. 愿景、使命、价值观
- B. 使命、愿景、价值观
- C. 使命、价值观、愿景
- D. 价值观、愿景、使命

【答案】A

【解析】使命描述了一个组织存在的理由、目的和意义，愿景是对组织未来发展方向的总体描述，价值观是在履行使命以及达成愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

历年真题回顾

2018-32. 某公司采用的战略是在确保产品质量的基础上尽可能地降低成本，这种战略属于（ ）

- A. 组织战略
- B. 人力资源管理战略
- C. 职能战略
- D. 竞争战略

【答案】D

【解析】竞争战略主要回答如何进行竞争的问题。

第一节 战略性人力资源管理及其实施过程

历年真题回顾

2018-64. 企业常常会使用 SWOT（即内部的优势和劣势以及外部的机会与威胁）分析来制定战略，其中属于战略威胁的有（ ）

- A. 本企业的人力资源管理水平较低
- B. 可能对本企业不利的法律即将出台
- C. 竞争对手实现技术创新
- D. 强劲竞争者的数量增加
- E. 劳动力市场上缺乏本企业所需的高素质人才

【答案】BC

【解析】战略威胁包括潜在的人员短缺，新的竞争对手进入市场，即将出台的可能会对公司产生负面影响的法律，竞争对手的技术创新等。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

（一）人力资源战略的内涵

所谓人力资源战略，就是人力资源管理部门及其管理者用来帮助公司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。

组织的发展战略或公司战略：成长战略，稳定战略和收缩战略。

组织的经营战略或竞争战略：创新战略，成本领先战略和客户中心战略。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

(二) 人力资源战略与不同组织战略的匹配

1. 成长战略及相应的人力资源战略

成长战略：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：通过纵向一体化、横向一体化或者多元化来实现一体化战略，往往通过兼并、联合、收购等方式扩展组织资源。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

内部成长战略下的人力资源策略：招募及甄选压力比较大，培训是全方位、多类型的，强调内部晋升，绩效管理上更关注结果。

外部成长战略下的人力资源策略：面临的最大人力资源问题是如何重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气。招募工作需求不大，但员工重新配置工作压力大，培训工作的重点是文化整合和价值观的统一，绩效管理和薪酬管理的重心是如何实现绩效管理实践以及薪酬结构和薪酬水平的规范化和标准化。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

2. 稳定战略及相应的人力资源战略

稳定战略：强调市场份额或者运营成本的战略。

这种组织的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。对人员招募需求不大，内部员工会有缓慢的晋升，培训主要关注当前所从事工作的需要，绩效的重点是员工的行为规范以及员工的工作能力和态度，薪酬管理上更重视薪酬的内部一致性，薪酬决策集中度较高，员工福利水平较高。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

3. 收缩战略及相应的人力资源战略

收缩战略：由于面临严重的经济困难因而想要缩小一部分经营业务的组织采用，往往与裁员、剥离以及清算等联系在一起。

组织重点需解决的人力资源问题是如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时如何提高组织在精简和裁员之后留在组织中的员工的士气。培训压力较大，绩效管理重心放在对结果的考核上，薪酬减少固定薪酬部分、增加浮动薪酬的比重。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

(三) 人力资源战略与不同竞争战略的匹配

1. 创新战略及相应的人力资源战略

创新战略：以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略。

从招募来讲愿意得到富有创新精神的和敢于承担风险的人，薪酬上强调组织与员工的风险共

担以及成功分享，职位描述上保持相当的灵活性，基本薪酬更多的取决于员工个人的创新能力和技术水平，绩效管理体系目标导向型很强。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

2. 成本领先战略及相应的人力资源战略

成本领先战略：产品本身的质量大体相同的情况下，组织以低于竞争对手的价格向客户提供产品的竞争战略。

追求成本领先战略的组织非常重视效率，对操作水平要求很高，会比较详细具体的描述工作内容和职责、任务，强调员工在工作岗位上的稳定性。培训主要针对工作需要，绩效管理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，薪酬水平适中，构成上提高浮动薪酬比重。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

3. 客户中心战略及相应的人力资源战略

客户中心战略：以提高服务质量、服务效率、服务速度等来赢得竞争优势的战略。

客户满意度是组织最为关注的绩效指标，招募环节重视求职者的客户服务能力、动机以及经验，培训系统会在客户知识、服务技巧以及以客户为导向的价值观等方面倾注时间精力，薪酬会根据员工提供的服务的数量和质量来支付。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

（四）人力资源战略与人力资源管理实践选择

职位分析与职位设计
少量任务——多种任务
简单任务——复杂任务
要求少量技能——要求大量技能
具体的职位描述——一般性的职位描述
招募与甄选
外部来源——内部来源
有限社会化——全面社会化
评价特定技能——评价一般技能
狭窄的职业发展通道——宽阔的职业发展通道

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

培训与开发
集中在当前的工作技能上——集中在未来的工作技能上
个人导向——群体导向
培训少数员工——培训所有员工
随机的、无计划的——有计划的、系统的

绩效管理
行为标准——结果标准
开发导向——管理导向
短期标准——长期标准
个人导向——群体导向

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 4 人力资源战略及其与战略的匹配

薪资结构、资金与福利
以薪酬福利为重——以奖金为重
短期奖励——长期奖励
强调内部公平——强调外部公平
奖励个人——奖励群体
劳工关系与员工关系
集体谈判——个人谈判
自上而下的决策——员工参与决策
正规的既定程序——无正规的既定程序
将员工看成是费用——将员工看成是财富

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 5 高绩效工作系统与人才管理

（一）高绩效工作系统

两个定义：

（1）能够提供组织有效性，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。

（2）如何通过组织的社会系统（员工及其相互之间的作用）和技术系统（设备和流程）实现良好的匹配来达成组织绩效。

两者的核心理念相同：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。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 5 高绩效工作系统与人才管理

学习型组织：组织通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习的文化。

学习型组织的关键特征：

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。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 5 高绩效工作系统与人才管理

（二）人才管理

企业为吸引、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、有计划的战略性措施。

关注点是关键人才的吸引、保留及其使用。

人才管理与传统人力资源管理的显著区别：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，能针对外部环境变化作出更为快速的反应。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 5 高绩效工作系统与人才管理

人才管理对象的人才的特点：

第一，人才不是抽象的，更不是绝对的。对人才评价的重点在于绩效和潜力两个方面，绩效关注的是过去和现在，而潜力关心的则是未来。

第二，人才不仅仅是组织中最优秀的、已经表现出卓越绩效的少数员工，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。

第二节 战略性人力资源管理的具体内容

知识点 5 高绩效工作系统与人才管理

人才管理的主要内容：

第一，构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配；

第二，形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制；

第三，建立多元化的员工价值主张，培养新型组织文化；

第四，加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理。

历年真题回顾

2013-14：对于采取紧缩战略的组织，人力资源管理的关键活动是（ ）。

- A. 改变员工的晋升和发展机会，留住更多的现有人员
- B. 裁减工作绩效不佳的员工
- C. 合并新购并企业的人力资源管理体系
- D. 制定适当的规划保证及时雇佣和培训新员工

【答案】：B

【解析】：组织重点需解决的人力资源问题是如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时如何提高组织在精简和裁员之后留在组织中的员工的士气。

历年真题回顾

2018-01. 采取创新战略的企业不适合采用的人力资源管理方式是（ ）

- A. 招募富有创新精神和敢于承担风险的员工
- B. 设计精细的职位等级结构，并进行细致的职位分析
- C. 重视评价员工取得的创新结果
- D. 为创新成功者提供高水平的薪酬回报

【答案】B

【解析】选项 B 错误，选项 B 适用于成本领先战略。

历年真题回顾

2014-14：对于采取稳定性战略的组织而言，人力资源管理的关键活动是（ ）。

- A. 制定特殊的人才保留战略，留住关键员工
- B. 迅速裁员从而实现对劳动力队伍的精简
- C. 合并不同的人力资源管理体系，建议全新的人力资源战略
- D. 制定规划，大量吸收与培训新员工

【答案】：A

【解析】：这种组织的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。

历年真题回顾

2017-7：人力资源战略属于（ ）战略

- A. 组织
- B. 公司
- C. 竞争
- D. 职能

【答案】：D

【解析】：所谓职能战略：回答凭借什么进行竞争的问题，包括市场营销战略，人力资源战略，财务战略等。

历年真题回顾

2017-8：在战略管理过程中，从战略制定到战略执行过程中必须完成的一个中间环节是（ ）

- A. 确定组织的使命和目标
- B. 进行 SWOT 分析
- C. 衡量企业绩效
- D. 人力资源需求预测

【答案】：D

【解析】：一个组织的战略管理过程主要包括战略制定和战略实施两个核心阶段；从战略制定到战略执行过程必须完成的一个中间环节是人力资源需求预测，确定组织使命和目标，进行 SWOT 分析都是战略规划的主要任务，衡量企业绩效是战略执行的内容

历年真题回顾

2017-9：企业在实施战略性人力资源管理时，通常需要针对实现一系列人力资源管理活动链设计各种财务类和非财务类目标，这些目标或衡量指标称为（ ）

- A. 平衡计分卡
- B. 人力资源管理计分卡
- C. KPI 指标
- D. 战略地图

【答案】：B

【解析】：人力资源管理计分卡并不是一张用来计分的卡片，它实际上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。

历年真题回顾

2017-10：下列关于学习型组织的说法中，错误的是（）

- A. 它要求员工只获得与本职工作有关的知识和技能
- B. 它要求员工持续获取知识，致力于持续学习和终身学习
- C. 它鼓励员工共享知识
- D. 它重视每一位员工的开发及其身心健康

【答案】：A

【解析】：组织通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习的文化。学习型组织的关键特征：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。这种组织能够认识到员工是其知识来源，非常关注确保每一位员工都能得到开发，并且保持身心健康。

历年真题回顾

2017-11：为了形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制，企业在人才管理方面可以采取的做法是（）

- A. 采取大规模、少批次的人才培养策略
- B. 同时采用制造人才和购买人才两种策略
- C. 建立统一、平等和富有同情心的组织文化
- D. 将相对立的各种人力资源管理职能加以整合

【答案】：B

【解析】：形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制。建立一种具有以下特点的人才“零库存”模式：①同时利用制造人才和购买人才两种策略应对人才供求两个方面的风险，并保持适当的平。②适应人才需求的不确定性，小规模、多批次地培养人才。③降低人才开发风险，提高人才开发的投资回报率④通过平衡组织和员工之间的利益来保护组织的培训开发投资

历年真题回顾

2017-64：某公司总裁最近对人力资源部的工作提出了批评，支出公司的人力资源管理工作层次过低，今后应当向战略性人力资源管理层次迈进；为此，该公司今后的人力资源管理工作应当做到（）

- A. 确保人力资源管理战略与本公司的外部环境和组织战略相匹配
- B. 确保公司各项人力资源管理政策和实践之间保持高度一致
- C. 将人力资源管理工作的重点放在帮助企业降低成本方面
- D. 不再从事日常行政事务性工作
- E. 向公司的其他人证明人力资源管理专业人员对公司的目标实现做出的贡献

【答案】：ABE

【解析】：战略性人力资源管理应当做到确保人力资源管理战略与本公司的外部环境和组织战略相匹配；确保公司各项人力资源管理政策和实践之间保持高度一致；向公司的其他人证明人力资源管理专业人员对公司的目标实现做出的贡献

幻灯片 61