

11466《现代企业人力资源管理概论》

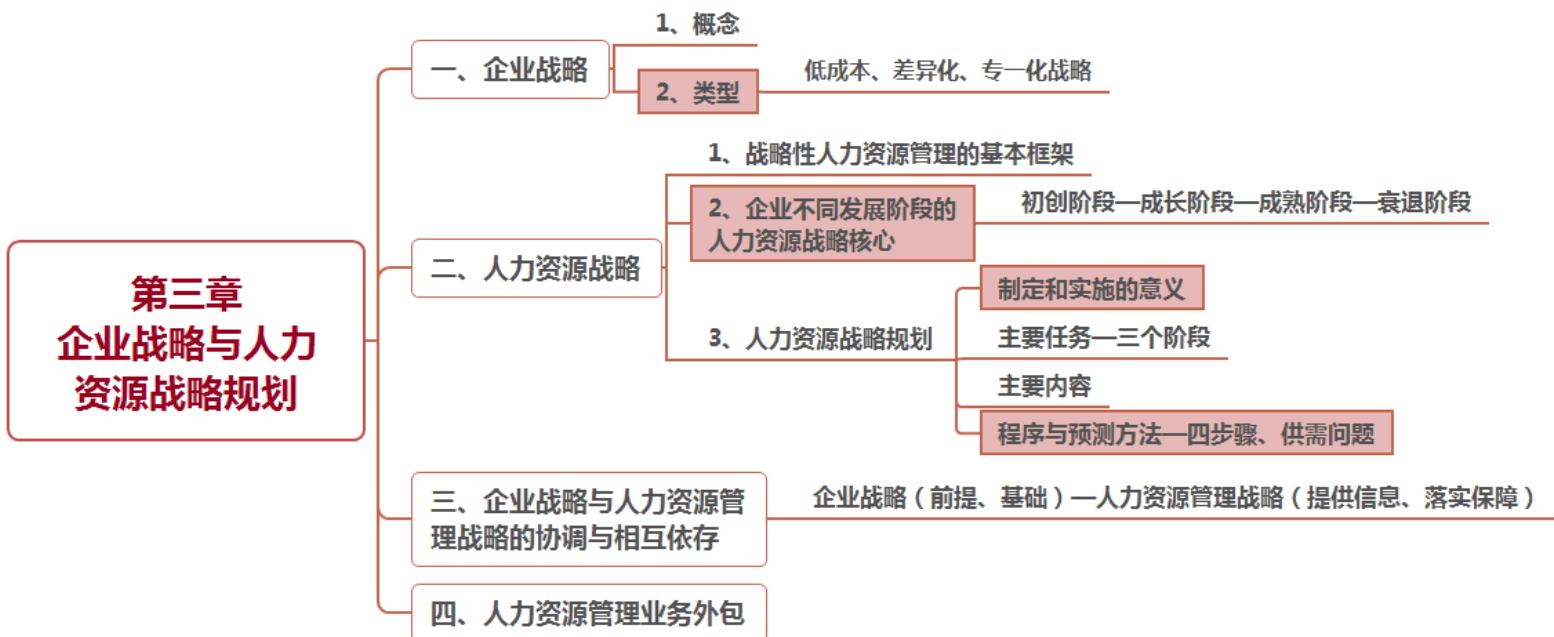
第二节课官方笔记

目录

- 一、 本章/教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材节构图

第三章



二、本章知识点及考频总结

（一）选择题

一、企业战略，美国著名企业战略家波特对企业战略的划分：

三种竞争策略——低成本、差异化、专一化战略。

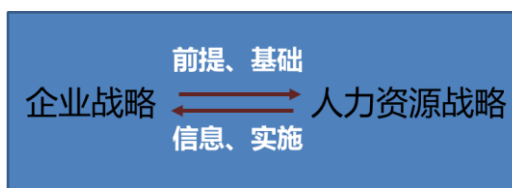
【低成本】战略：成本或费用低于行业平均水平或主要竞争对手的竞争战略。

【差异化】战略：向用户提供与众不同的产品或服务以获取竞争优势的战略。

【专一化】战略：在某个狭窄的领域内或实施低成本或实施差异化或两者兼具的竞争策略。

二、企业战略与人力资源战略的协调与相互依存

1. 企业战略是制定人力资源战略的前提和基础。
2. 人力资源战略为企业战略的制定提供信息。
3. 人力资源战略是企业战略目标实现的有效保障。



三、企业不同发展阶段的人力资源战略核心



1. 初创期人力资源管理的主要特点和核心？

（1）这一阶段企业人力资源管理的主要特点是：

- 1）企业缺乏知名度和实力，发展与绩效主要依靠关键人才特别是创业者个人的能力和创业激情。企业人员数量少，但质量要求较高，最好能独挡一面；
- 2）人力资源管理工作处于起步阶段，缺乏实际管理经验，工作量不大，但工作难度比较大；
- 3）企业人力资源管理体系尚不健全，企业主要创业者直接参与企业人力资源管

理的主要工作。

(2) 人力资源战略的核心：

- 1) 吸引和获取企业所需的关键人才，满足企业发展的需要；
- 2) 制定鼓励关键人才创业的激励措施和办法，充分发挥关键人才的作用，加速企业的发展。
- 3) 发现和培养核心人才，为企业的未来发展奠定人才基础。

2. 衰退期人力资源管理的主要特点和核心？

(1) 这一阶段企业人力资源管理的主要特点是：

- 1) 企业向心力减弱，离心力增强；
- 2) 企业人心不稳，核心人才流失严重，一般人员严重过剩；
- 3) 人力成本突显，企业人力资源经费锐减；
- 4) 企业已经失去活力，内部缺乏创造性，官僚风气浓厚，制度繁杂，缺乏有效执行，互相推脱责任的情况经常发生。

(2) 人力资源战略的核心：

- 1) 妥善裁减多余人员，严格控制人工成本，提高组织运行效率；
- 2) 调整企业人力资源政策，吸引并留住关键人才，为企业重整、延长企业寿命和寻求企业重生创造条件。

3. 人力资源战略规划的主要任务分三个阶段：启动阶段、讨论阶段、确定方案阶段。

(1) 启动阶段：通过调研预测环境变化对未来组织发展对人力资源方面有哪些制约、要求、挑战和机遇；

(2) 讨论阶段：根据外部环境要求，立足内部组织环境等，来识别和验证人力

资源的问题，确定人力资源战略规划目标。

（3）确定方案阶段：通过预测技术对未来一定人力资源的供求状况作出定量研究，并作出具体的、可执行的规划方案。

四、人力资源战略规划的程序与方法

1. 企业现有人力资源状况：各部门现有人数、空缺、配置是否合理、员工质量。
2. 人力资源战略规划期限阶段：长期（5年以上）、中期（3-5年）、短期（1年左右）。
3. 人力资源预测：是在对企业过往的人力资源情况及现状评估的基础上，对未来一定时期内人力资源状况的一种假设。
4. 人力资源需求预测：根据企业发展战略规划和本企业内外部条件选择预测技术，然后对人员需求的数量、质量和结构进行预测。
5. 人员预测的定性方法：德尔菲法（专家独自作出自己的预测方法：匿名方式）。
6. 人力资源供给预测：预测在某一未来时期，组织内部所能供应的以及外部劳动力市场所提供的一定数量、质量和结构的人员，以满足企业为达成目标而产生的人员需求。
7. 一般来说，影响人力资源供给的因素主要包括：企业自身对人才的吸引程度；预期经济增长；企业所在地的人力资源状况；企业所在地对人才的吸引程度。
8. 组织的人力资源供需可能出现以下4种情况：供需平衡、供大于需、供小于需、结构性失调。

9. 解决人力资源短缺或富余时的政策和措施【明白原理即可辨别~】。

解决人力资源短缺或富余时的政策和措施			
多干活-招人（内外）	短缺	富余	分着干活-走人（内外）
	1) 对受过培训的员工根据情况择优提升补缺，并相应提高其工资待遇； 2) 平行调动，适当进行 岗位培训 ； 3) 延长员工工作时间 或增加工作负荷，给予超时超工作负荷的奖励； 4) 提高员工的工作效率 eg：重新设计工作； 5) 雇用全日制临时工或非全日制 临时工 ； 6) 改进技术或进行超前生产； 7) 制定招聘政策，进行 外部招聘 ； 8) 采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性。	1) 永久性的裁减或 辞退职工 ； 2) 关闭一些不盈利的分厂或车间； 3) 鼓励员工提前退休； 4) 通过人力消耗减缩人员（劳动力转移）； 5) 重新培训，调往新的岗位，或适当储备一些人员； 6) 减少工作时间，随之减少相应的工资； 7) 由两个或两个以上人员分担一个工作岗位，并相应地减少工资。	

（二）主观题（共 4 道）

1. 成长期人力资源管理的主要特点和核心？

（1）这一阶段企业人力资源管理的主要特点是：

- 1) 企业对人力资源数量的需求不断增长，不但要得多，而且要得急；
- 2) 企业对员工素质有更高的要求，不但要求拿来就能用，而且要求上手快；
- 3) 创业初期主要靠企业关键人员的个人能力维持企业运行的粗放型管理已经不再适应企业发展，需要有更为效率的规范化管理来促进企业发展。

（2）人力资源战略的核心：

- 1) 吸引和获取企业所需的关键人才，满足企业发展的需要；
- 2) 激励，充分发挥关键人才的作用，加速企业的发展。
- 3) 发现和培养核心人才，为企业的未来发展奠定人才基础。

2. 成熟期人力资源管理的主要特点和核心？

（1）这一阶段企业人力资源管理的主要特点是：

- 1) 企业的发展，主要是靠企业的整体实力和规范化的机制，个人在企业中的作用开始下降；

2) 随着时间的推移, 企业内部的创新意识可能开始下降, 员工惰性增加, 企业活力开始衰退;

3) 由于企业实力和形象达到最佳, 企业对一般人员的吸引力很强, 外界人员争相进入企业, 若处理不好, 很可能造成人浮于事的局面;

4) 各个工作岗位满员, 空缺岗位很少, 人员晋升困难, 对有能力的人吸引力开始下降。

(2) 人力资源战略的核心:

1) 激发创新意识, 推动组织变革, 保持企业活力;

2) 吸引和留住创新人才, 保持企业创新人才基础。

3. 制定和实施人力资源战略规划的意义。

(1) 是组织管理的重要依据 (“预则立” 角度);

(2) 是企业发展战略总体规划的核心要件 (整体与部分的角度);

(3) 有助于发挥人力资源个体的能力, 满足员工发展要求, 调动员工的积极性。

(员工发展角度)

(4) 对合理利用人力资源, 提高企业劳动效率, 降低人工成本, 增加企业经济效益有重要作用 (企业的角度)。

4. 简述制定人力资源战略规划的主要程序。

(1) 信息的收集、整理, 包括企业自身整体状况及发展规划、外部环境还有人力资源现状;

(2) 确定规划期限, 有长期、中期、短期规划;

(3) 根据企业整体发展规划, 运用各种科学方法预测组织对未来人员的要求;

(4) 对现有的人力资源战略规划进行反馈、调整。

三、配套练习题

1、下列是根据企业的发展战略规划和本企业内外部条件选择预测技术，然后对人员需求的数量、质量和结构进行预测的是（ ）

- A 、 人力资源供给预测
- C 、 人力资源预测
- B 、 人力资源数量预测
- D 、 人力资源需求预测**

【解析】人力资源需求预测是根据企业的发展战略规划和本企业内外部条件选择预测技术，然后对人员需求的数量、质量和结构进行预测。

2、运用德尔菲法进行人力资源需求预测时，各专家独立自主作出自己的预测应采用（ ）。

- A 、 匿名方式**
- C 、 商讨方式
- B 、 公开方式
- D 、 隐蔽方式

【解析】使用德尔菲法应注意的地方是：由于专家组成员之间存在身份和地位上的区别以及其他社会原因，有可能使其中一些人因不愿批评或否定其他人的观点而放弃自己的合理主张。要防止这类问题的出现，必须避免专家们面对面地集体讨论，而是由专家单独提出意见。故应采取匿名方式。

3、企业在提供相同的产品或服务时，其成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手的竞争战略是指（ ）

- A 、 低成本战略**
- C 、 快速发展战略
- B 、 差异化战略
- D 、 专一化战略

【解析】低成本战略是指企业在提供相同的产品或服务时，其成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手的竞争战略。