

尚德机构

现代企业人力资源管理概论

精讲二

学习是一种信仰！ IN LEARNING WE TRUST

SUNLANDS



题型介绍

	分值	题量	总分
一、单选选择题	1分	20个	20分
二、多选选择题	2分	10个	20分
三、简答题	5分	5个	25分
四、论述题	10分	2个	20分
五、案例分析题	15分	1个	15分



课程教材

图 汇 图 书



教材名称：《人力资源管理概论》

教材主编：谌新民

课程代码：11466

课程代码

11466

广东自考教材



第三章

企业战略与人力资源战略规划



第三章 企业战略与人力资源战略规划

第三章 企业战略与 人力资源战略规划

第一节 企业战略与人力资源战略

第二节 人力资源战略规划概述

第三节 人力资源战略规划的程序与预测方法

第四节 人力资源管理业务外包

第三章 企业战略与人力资源战略规划

第一节 企业战略与 人力资源战略

一、战略性人力资源管理的基本框架

二、企业战略

三、企业战略与人力资源战略的协调与相互依存

四、企业不同发展阶段的人力资源战略核心

(一) 初创阶段

(二) 成长阶段

(三) 成熟阶段

(四) 衰退阶段

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.1 战略性人力资源管理的基本框架

了解

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

两种职能 三个阶段

	招聘前	招聘中	招聘后
能力管理	确定组织需要具备 什么能力的员工	按照能力要求选 拔员工	开发、激励、绩 效评估
行为管理	预测员工需求	考察应聘者的价 值观，合作精神	培养归属感

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.2 企业战略

选择题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

美国著名企业战略家**波特**对企业战略的划分：

- (1) **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
- (2) **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
- (3) **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

真题演练

【1801】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
- B、差异化战略
- C、快速发展战略
- D、专一化战略

| 真题演练

【1801】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

B、差异化战略

C、快速发展战略

D、专一化战略

真题演练

【1801】美国著名企业战略家波特将企业战略分为（）

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

| 真题演练

【1801】美国著名企业战略家波特将企业战略分为（）

A、低成本战略

B、快速发展战略

C、差异化战略

D、收缩战略

E、专一化战略

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.3 两者关系

选择题

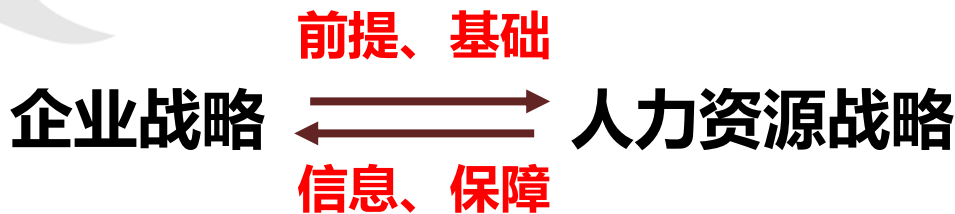
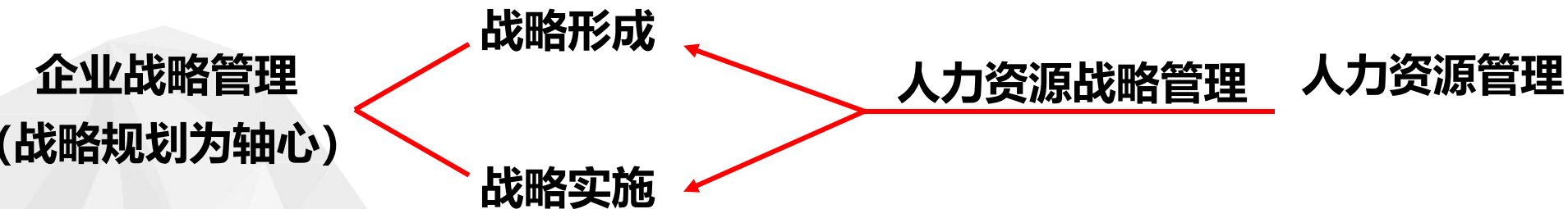
企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心



3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

选择题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

人的生命周期
理论

婴儿时期



青年时期



中年时期



老年时期

企业生命周
期理论

初创期



成长期



成熟期



衰退期

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

选择题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

一、初创期

1.初创期企业人力资源管理的主要**特点**:

(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。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

选择题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

一、初创期

2.初创期企业人力资源战略的**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。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

简答题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

二、成长期

1.成长期企业人力资源管理的主要特点：

- (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。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

简答题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

二、成长期

1.成长期企业人力资源管理的主要**特点**:

- (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。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

简答题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

二、成长期

2.成长期企业人力资源管理战略的**核心**：

(1) 进行人力资源需求预测，制定人力资源规划，**确保企业快速发展对人力资源数量和质量的**需要；

(2) **建立规范的人力资源管理体系**，使企业人力资源管理工作逐步走上法制化的轨道；

(3) **完善培训、考评和薪酬机制**，充分调动全体员工的工作激情，加速企业发展。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

简答题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

三、成熟期

1.成熟期企业人力资源管理的主要**特点**:

- (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。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

简答题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

三、成熟期

2.成熟期企业人力资源管理战略的**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。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

简答题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

四、衰退期

1.衰退期企业人力资源管理的主要**特点**:

- (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。

3.1 企业战略与人力资源战略

3.1.4 不同阶段人力资源战略核心

简答题

企业战略与人力资源
战略

基本框架

企业战略

二者关系

不同阶段人力资源战
略核心

四、衰退期

2.衰退期企业人力资源战略的**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。

真题演练

【1801】简述企业处于成长阶段时人力资源管理的主要特点（5分）

答：（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。

第一节 企业战略与人力资源战略

基本框架

两种职能（能力管理、行为管理）；三个阶段（招聘前、中、后）

企业战略

波特；低成本、差异化、专一化

两者关系

企业战略是人力资源战略的**前提、基础**

人力资源战略为企业战略的制定提供**信息、保障**

不同阶段

初创期

特点：**人少但要求高；工作量少但难度大；体系不健全**

核心：**吸引**关键人才；**鼓励**关键人才；**培养**核心人才

成长期

特点：数量多且急；素质高且上手快；需规范化管理

核心：保证人才数量和质量、规范管理体系、完善机制

成熟期

特点：依靠规范；**创新**下降；人浮于事

核心：保持企业活力；吸引和留住创新人才

衰退期

特点：向心力减弱；人心不稳；经费锐减；失去活力

核心：裁减多余人员；吸引并留住关键人才

第三章 企业战略与人力资源战略规划

第二节 人力资源战略规划概述

一、人力资源战略规划概述

二、制定和实施人力资源战略规划的意义

4

三、人力资源战略规划的主要任务

3

四、人力资源战略规划的主要内容

3.2 人力资源战略规划概述

3.2.1 人力资源战略规划的内涵

人力资源战略规划：指组织为了在**未来**一个相当长的时间内获得和保持竞争与发展优势，而针对目前变化的环境所带来的一系列人力资源问题的方向性调整和行动方案。

人力资源战略规划概述

概述

意义

主要任务

主要内容



3.2 人力资源战略规划概述

3.2.2 人力资源战略规划的意义

简答题

人力资源战略规划概述

概述

意义

主要任务

主要内容

制定人力资源战略规划的意义：

- 1.是**组织管理**的重要**依据**；
- 2.是企业发展战略**总规划**的**核心**要件；
- 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**；
- 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。

3.2 人力资源战略规划概述

3.2.3 人力资源战略规划的主要任务

人力资源战略规划概述

概述

意义

主要任务

主要内容

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**，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。

3.2 人力资源战略规划概述

3.2.4 人力资源战略规划的主要内容

人力资源战略规划概述

概述

意义

主要任务

主要内容

战略层次：总体规划

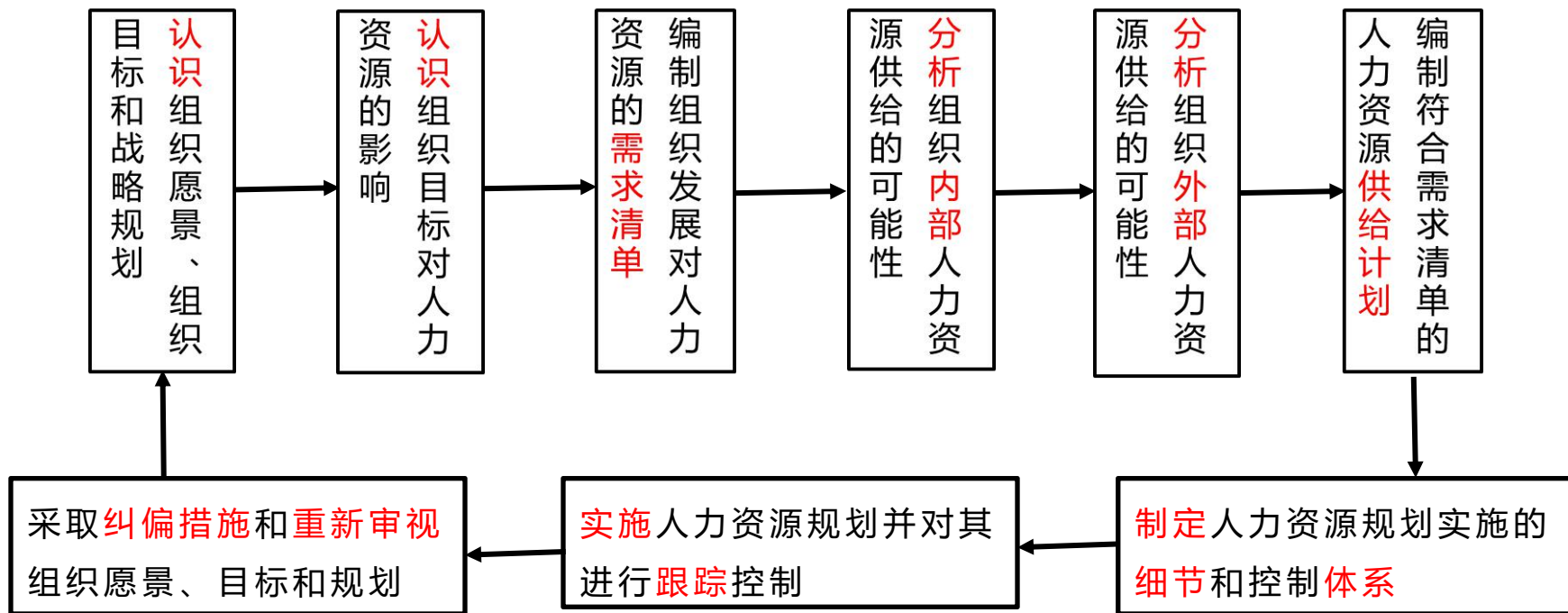
战术层次：战术层次

人员补充计划
人员分配计划
人员接替及提升计划
教育培训计划
评价、激励计划
劳动关系计划
退休及解聘计划

第二节 人力资源战略规划概述	内涵	是 组织管理 的重要 依据
	意义	是企业发展战略 总体规划 的 核心要件
		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
		合理利用人力资源 ，提高劳动效率，降低人工成本，增加经济效益
	主要任务	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。
		讨论阶段 ：根据外部环境要求，立足 内部组织环境 ，确定人力资源战略规划目标。
		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。
	主要内容	战略层次 ：总体规划
		战术层次 ：战术层次

3.3 人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.1 基于战略的人力资源规划模型



3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法

简答/论述题



信息收集、整理阶段



确定规划期限阶段



预测供给与需求阶段



反馈调整阶段

3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法 选择题

信息收集、整理阶段

确定规划期限阶段

预测供给与需求阶段

反馈调整阶段

一、信息收集、整理阶段：

- 1.企业**自身整体**状况及发展规划【所处发展阶段不同】
- 2.人力资源管理的**外部**环境【政策环境、劳动力市场环境、地域因素】
- 3.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】

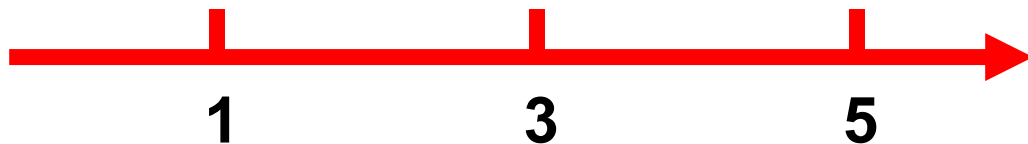
3.3 人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2 人力资源战略规划的程序与方法 **选择题**

二、确定规划期限阶段：

分为三种类型：

- **长期规划**：**5年**以上具有战略意义的规划；
- **中期规划**：**3-5年**的规划；
- **短期规划**：**1年**左右的计划。



3.3.2.3根据企业整体发展规划，运用各种科学方法预测出组织对未来人员的要求

3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法 选择题



三、预测供给与需求阶段：

根据企业整体发展规划，运用各种科学方法预测出组织对未来人员的要求。

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。

(1) 人力资源**需求**预测

(2) 人力资源**供给**预测

3.3.2.3根据企业整体发展规划，运用各种科学方法预测出组织对未来人员的要求

3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法 **选择题**



三、预测供给与需求阶段：

(1) **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。

①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**）。

②人员预测的**定量**方法：趋势分析法、比率分析法、分散预测法、成本分析法。

3.3.2.3根据企业整体发展规划，运用各种科学方法预测出组织对未来人员的要求

3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法 选择题



三、预测供给与需求阶段：

(2) **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。

①**现有**人员状况分析

②员工**流失**分析

③组织内部员工**流动**分析

④人力资源供给渠道分析：**内部和外部供给**

3.3.2.3根据企业整体发展规划，运用各种科学方法预测出组织对未来人员的要求

3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法 **选择题**

三、预测供给与需求阶段：

④人力资源供给渠道分析：**内部**和**外部**供给。

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**（其他同行需求量也大）；
- 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。



真题演练

人力资源供给预测是指企业为实现其既定目标对未来一段时间内企业各类人力资源补充来源情况的预测，具体渠道来源是（）

- A、内部
- B、外部
- C、内部和外部
- D、其他地方

| 真题演练

人力资源供给预测是指企业为实现其既定目标对未来一段时间内企业各类人力资源补充来源情况的预测，具体渠道来源是（）

A、内部

B、外部

C、内部和外部

D、其他地方

3.3.2.3根据企业整体发展规划，运用各种科学方法预测出组织对未来人员的要求

3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法 选择题



三、预测供给与需求阶段：

(3) 人力资源供求均衡分析

(1) **供需平衡**；

(2) **供大于需**，出现人力资源冗余；

(3) **供小于需**，出现人力资源短缺；

(4) **结构性失调**，即某些类别的人力资源不足，而某些类别人力资源过剩同时并存。

3.3人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2人力资源战略规划的程序与方法 选择题

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）
	<div>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；</div> <div>2) 平行调动，适当进行岗位培训；</div> <div>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；</div> <div>4) 提高员工的工作效率 eg：重新设计工作；</div> <div>5) 雇用全日制临时工或非全日制临时工；</div> <div>6) 改进技术或进行超前生产；</div> <div>7) 制定招聘政策，进行外部招聘；</div> <div>8) 采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性。</div>	<div>1) 永久性的裁减或辞退职工；</div> <div>2) 关闭一些不盈利的分厂或车间；</div> <div>3) 鼓励员工提前退休；</div> <div>4) 通过人力消耗减缩人员（劳动力转移）；</div> <div>5) 重新培训，调往新的岗位，或适当储备一些人员；</div> <div>6) 减少工作时间，随之减少相应的工资；</div> <div>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。</div>	

真题演练

人力资源规划的目的是（）

- A、人力资源需求预测
- B、人力资源供需平衡
- C、人力资源供给平衡
- D、人力资源结构平衡

| 真题演练

人力资源规划的目的是（）

A、人力资源需求预测

B、人力资源供需平衡

C、人力资源供给平衡

D、人力资源结构平衡

真题演练

人力资源需求与人力资源供给的关系有（）

- A、供求平衡
- B、供不应求
- C、供求一致
- D、结构性失衡
- E、供过于求

| 真题演练

人力资源需求与人力资源供给的关系有（）

- A、供求平衡
- B、供不应求
- C、供求一致
- D、结构性失衡
- E、供过于求

真题演练

当预测企业的人力资源需求大于供给时，为保证企业的人力资源供需平衡，企业通常采用（）

- A、提高员工工作效率
- B、外部招聘
- C、延长工作时间
- D、岗位培训
- E、聘用临时工

| 真题演练

当预测企业的人力资源需求大于供给时，为保证企业的人力资源供需平衡，企业通常采用（）

A、提高员工工作效率

B、外部招聘

C、延长工作时间

D、岗位培训

E、聘用临时工

3.3 人力资源战略规划的程序与预测方法

3.3.2 人力资源战略规划的程序与方法 选择题

四、反馈调整阶段：根据企业内外环境的变化进行调整。

企业战略性人力资源规划**不是一成不变的**，是一个动态开放的系统，它贯穿于企业整个经营管理过程，是企业人力资源需求与供给实现动态平衡的长期过程，是企业人力资源的现状与企业战略追求目标所需要的理想状态之间差距不断缩小的过程。

信息收集、整理阶段

确定规划期限阶段

预测供给与需求阶段

反馈调整阶段

第三节 人力资源战略 规划的程序与 预测方法

信息收集、整理阶段

企业**自身整体**状况及发展规划

人力资源管理的**外部环境**

企业**现有**人力资源状况

确定规划期限阶段

长期（5年以上）；**中期**（3-5年）；**短期**（1年）

人力资源**需求**预测（德尔菲法，匿名）

人力资源**供给**预测（**内部和外部**）

预测供给与需求阶段

供需平衡（最合理）；**供大于需**（富余；分工、裁员）；**供小于需**（短缺；多干活、招人）；**结构性失调**

反馈调整阶段

第三章 企业战略与人力资源战略规划

第四节 人力资源管理业务外包

一、人力资源管理业务外包概述

二、人力资源管理业务外包的

(一) 选择动机

(二) 风险隐患

三、人力资源外包的影响因素

(一) 环境因素

(二) 组织及文化特征

(三) 人力资源管理系统

四、人力资源管理业务外包决策的成本收益分析

五、人力资源管理业务外包的实施

3.4 人力资源业务外包

3.4.1 人力资源管理业务外包概述

人力资源管理业务外包

概述

动机和风险

影响因素

成本收益分析

一、人力资源管理业务外包的兴起与发展

所谓**外包**，是指企业整合利用其外部最优秀专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。

业务外包最早应用于**信息领域**。



3.4 人力资源业务外包

3.4.1 人力资源管理业务外包概述

人力资源管理业务外包

概述

动机和风险

影响因素

成本收益分析

二、人力资源管理业务外包的内涵和外延

(1) **HR外包**：指在企业内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的业务，而将其他业务委托给比自己更具成本优势和专有知识的企业。

(2) **HR大外包**：指企业邀请咨询公司评价其专业技术与能力，给整个人力资源管理的涵盖内容进行重新设计，包括：人员配置、培训与发展、薪酬福利、绩效考核、企业架构及岗位设置。

3.4 人力资源业务外包

3.4.1 人力资源管理业务外包概述

选择题

人力资源管理业务外包

概述

动机和风险

影响因素

成本收益分析

三、人力资源管理业务外包与企业需要

从HR管理的五大块事务性工作来看，企业比较感兴趣的外包是：

- (1) **员工招聘**（环境带来的风险、员工的流动性和可替代性）
- (2) **员工培训**（外部专业培训+内部人员辅助）
- (3) **福利津贴**（提高双方效率，享受经济规模的好处）
- (4) **薪酬管理**（透明，节约成本）

| 3.4 人力资源业务外包

3.4.2人力资源管理业务外包的选择动机与风险隐患

简答题

一、选择动机（优点）

- (1) 降低企业的风险
- (2) 有助于企业留住优秀员工
- (3) 能够帮助企业建立完善的人力资源管理制度
- (4) 适用于各个不同发展阶段的企业
- (5) 能使组织把资源集中于那些与企业核心竞争力有关的活动上
- (6) 可以有效地降低和控制企业的运营成本，舒缓资金压力，实现高效运作

| 3.4 人力资源业务外包

3.4.2人力资源管理业务外包的选择动机与风险隐患

简答题

二、风险隐患（优点）

- (1) 专业咨询公司的规范经营和**专业化问题**（法律、规范不健全）
- (2) **安全问题**（商业机密、信息可靠性）
- (3) **员工的利益**如何保障问题
- (4) **收费标准**问题（不统一）
- (5) **可控性问题**（外包行为不可控，是合作关系不是隶属关系）

| 3.4 人力资源业务外包

3.4.3 人力资源外包的影响因素

选择题

影响因素

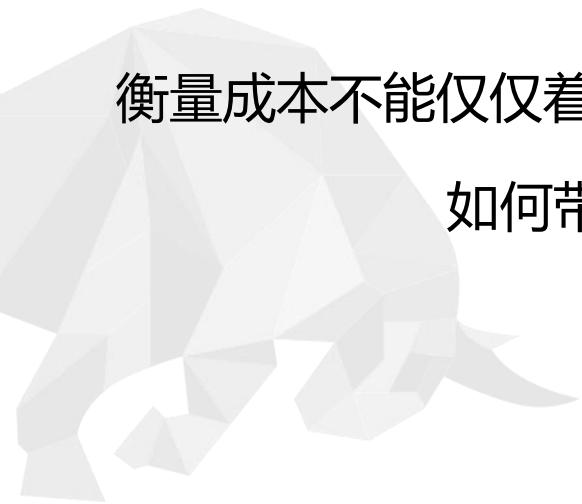
1. **环境因素**：外包市场的成熟度与主要竞争对手的外包程度
2. **组织及文化特征**：要考虑公司的特性，当特性太特别，什么都不能借鉴的时候，就只能创造，成本就会高
3. **人力资源管理系统**：外包的程度和类别

3.4 人力资源业务外包

3.4.4人力资源管理业务外包决策的成本收益分析

选择题

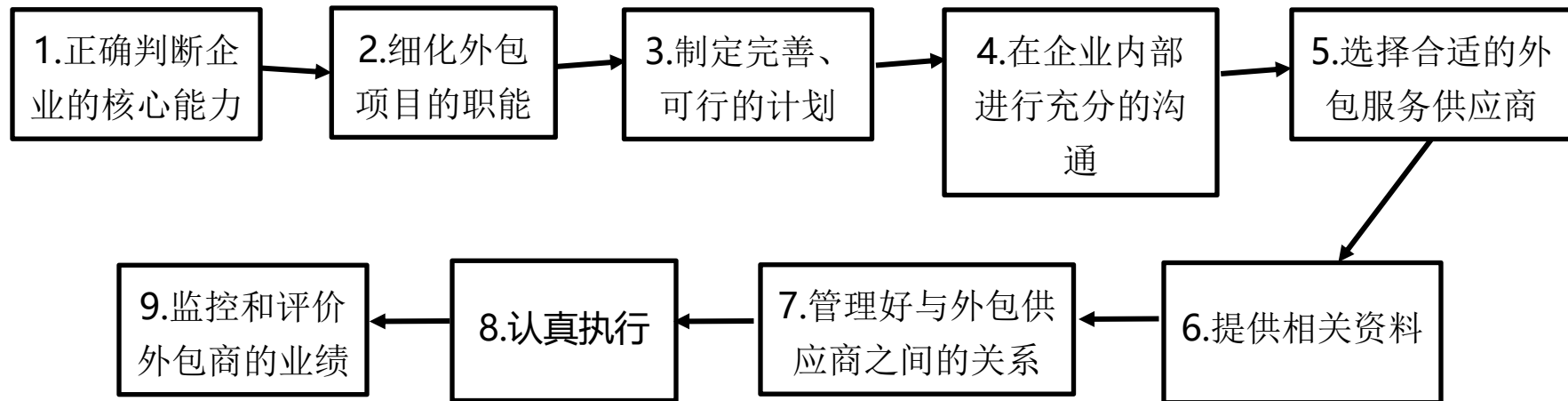
衡量成本不能仅仅着眼于直接成本，而应该定位于更大的外延上
如何带来 **最高的回报率** 和 **最小的组织混乱**。



3.4 人力资源业务外包

3.4.4人力资源管理业务外包决策的成本收益分析

人力资源管理业务外包的实施步骤



第四节 人力资源业务外包

概述

业务外包最早应用于**信息领域**

企业比较感兴趣的外包：**员工招聘、员工培训、福利津贴、薪酬管理**

动机

降低企业的**风险**；有助于企业**留住优秀员工**；能够帮助企业建立**完善**的人力资源管理制度；适用于各个**不同**发展**阶段**的企业；能使组织把资源集中于那些与**企业核心竞争力**有关的活动上；可以有效地**降低**和控制企业的运营**成本**，舒缓资金压力，实现高效运作

风险

专业咨询公司的规范经营和**专业化问题**；**安全问题**；**员工的利益**如何保障问题；**收费标准**问题；**可控性问题**

影响因素

环境因素；**组织及文化特征**；**人力资源管理系统**

收益分析

最高的回报率和**最小的组织混乱**

真题演练

人力资源管理业务外包不仅要考虑外包的直接成本和如何带来最高的回报率，还要考虑（）

- A、最高的员工积极性
- B、最高的生产效率
- C、最小的机会成本
- D、最小的组织混乱

真题演练

人力资源管理业务外包不仅要考虑外包的直接成本和如何带来最高的回报率，还要考虑（）

- A、最高的员工积极性
- B、最高的生产效率
- C、最小的机会成本
- D、最小的组织混乱**

真题演练

企业比较感兴趣的人力资源管理业务外包内容主要有（ ）

- A、员工招聘
- B、企业架构
- C、员工培训
- D、福利和津贴
- E、薪酬管理

| 真题演练

企业比较感兴趣的人力资源管理业务外包内容主要有（ ）

A、员工招聘

B、企业架构

C、员工培训

D、福利和津贴

E、薪酬管理

第三章 企业战略与人力 资源战略规划

一、企业战略

1、概念

2、类型

低成本、差异化、专一化战略

二、人力资源战略

1、战略性人力资源管理的基本框架

2、企业不同发展阶段的人力资源战略核心

初创阶段—成长阶段—成熟阶段—衰退阶段

3、人力资源战略规划

制定和实施的意义

主要任务—三个阶段

主要内容

程序与预测方法—四步骤、供需问题

三、企业战略与人力资源管理战略的协调与相互依存

企业战略（前提、基础）—人力资源管理战略（提供信息、落实保障）

四、人力资源管理业务外包

1、概述

兴起与发展—内涵和外延

企业需要—比较感兴趣的事务性工作

2、选择动机（6）、风险隐患（5）、影响因素（3）、实施（9）

4、成本收益分析

最小的组织混乱