# 人力资源管理与经营战略的关系

来源：网络 作者：轻吟低唱 更新时间：2025-01-30

*第一篇：人力资源管理与经营战略的关系人力资源管理与经营战略的关系华旗资讯董亚伟传统意义上的人力资源部门主要从事岗位设计、招聘培训、员工发展、薪酬考核等方面的工作。在许多人的印象中，从事人力资源工作的人既不懂经营、又不懂管理，更谈不上技术，...*

**第一篇：人力资源管理与经营战略的关系**

人力资源管理与经营战略的关系

华旗资讯董亚伟

传统意义上的人力资源部门主要从事岗位设计、招聘培训、员工发展、薪酬考核等方面的工作。在许多人的印象中，从事人力资源工作的人既不懂经营、又不懂管理，更谈不上技术，甚至也不用关心企业业务的发展状况，他们的工作只是处理行政事务而已。

21世纪，世界进入了一个以知识为主宰的全新经济时代，企业竞争方式发生根本性变革。知识经济时代企业的竞争将基于核心能力的竞争。人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的竞争能力，人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的标志。

面对来自经济全球化所带来的剧烈的企业变化和动荡的新挑战，企业要获取竞争优势，人力资源开发与管理不可忽视。企业的经营管理说到底是资源的争夺、优化、组合和利用，在知识经济时代，任何企业的发展都离不开优秀的人力资源和人力资源的有效配置。

现代化的市场竞争，其最后的竞争必然是品牌与人力资源的竞争。人力资源管理是企业经营战略的重要部分，它要求企业围绕战略目标，系统安排企业人力资源管理。人力资源管理的理念基础就是尊重人性，企业通过满足员工的各种需要(物质利益与价值体现)，使员工个体行为目标和企业行为目标相一致，企业因员工的全面发展而实现企业的预定目标。同时企业战略的执行与实现，要从三个方面下功夫，一是提高员工工作能力与效率，二是培养团队精神，三是加强对员工工作状态的监督与检查。这一切，都需要以高效的人力资源管理为支持。促进企业组织变革、流程重组和管理更新，发挥并提升人力资源的潜能，成为企业人力资源管理工作者当仁不让的职责。

由于人力资源管理与经验经历着信息网络化、知识与创新、顾客、投资者、组织的速度与变革等来自经济全球化的各种力量的挑战和冲击，如何为企业寻找合适的人才，留住人才，发展人才，为组织保持强劲的生命力和竞争力提供有力的人力支持成为企业经营战略所面临的重要难题。如果人力资源部门的工作只是停留在“以人为本”之类的空洞口号上，把大部分时间都用于日常性事务的协调

和处理，而不去研究和预测、分析、制定计划来解决企业的根本问题，这样的人力资源部门的工作显然是跟不上时代的发展的。只有对企业存在的问题、发展方向、面临的挑战和机遇有清醒的认识，才有可能为各职能部门提供有益的帮助。根据美国《财富》杂志的调查，企业实施各种战略时所遭遇的失败，73%归因于人力资源无法与战略配套。

1984年比尔（Beer）等人的《管理人力资本》一书的出版，标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃。战略人力资源管理就是系统地将人与组织联系起来的、统一性和适应性相结合的人力资源管理。它是指组织为了达到目标，对人力资源各种部署和活动进行计划的模式。它包括了组织通过人来达到组织目标的各个方面：

（1）将人力资源视为获取竞争优势的首要资源；

（2）强调通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置；

（3）强调人力资源与组织战略的匹配；

（4）强调通过人力资源管理活动达到组织战略的灵活性；

（5）强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标。

战略人力资源管理强调人力资源管理与经营战略的之间的相互依存关系，承认企业的竞争优势可以通过高质量的人力资源获取。在现代企业管理中，战略与人力资源管理之间的关系越来越紧密，企业战略的形成与实施有赖于员工的知识、技能和信念、行为。因此企业制定经营战略时，首先应该考虑环境和人力资源现状，把人的因素是作为第一位的因素。战略人力资源管理目的之一就是要保证人力资源管理与企业经营战略之间保持的高度协调一致。企业作为一个系统，其外在功能取决于内在的结构。人力资源管理应该与企业组织结构相互匹配，应该能够通过人力资源管理活动保证组织结构的灵活性。而且人力资源管理的各环节之间的一致性也是战略匹配与战略弹性管理的重要内容。

人力资源管理转变为战略人力资源管理，反映了全球日益激烈竞争的要求，以及由此产生的劳动力特征、政府政策、行业技术经济特点的变化。这些变化要求组织在反应速度、产品或服务质量、组织结构形态、技术创新等方面适应日益加剧的竞争需要，以此来维持组织的生存和发展。

战略人力资源管理是一个系统，人力资源管理的功能是在这个系统中发挥作用。人力资源管理的各种活动如招聘、培训等应该充分地导向组织的竞争优势，在组织战略形成中做出贡献。因此，人力资源管理应该集中于改变组织结构和文化，提高组织效率和业绩，开发组织特殊能力，以及管理组织变革。确保组织能够获得具有良好技能和具有较高激励水平的员工，进而使组织获得持续的竞争优势，形成组织的战略能力。依靠核心人力资源去建立竞争优势和依靠员工实现战略目标是战略人力资源管理的基本特征。

从传统的行政支持转变为企业经营战略的执行者，为业务部门提供增值服务，这就要求人力资源部门能懂得重点管理的原则，主要精力用于了解的企业的经营目标，了解各业务部门的需求；多方面了解企业职能、产品、生产、销售、企业使命、价值观、企业文化，并围绕目标实现的高度来设计对员工的基本技能和知识、态度的要求，深入企业的各个环节来调动和开发人的潜能。所以工作是否具有预见性、有无管理技能及对管理的操作能力成为衡量人事经理是否称职的重要标准。

美国GE公司认为，现代企业人力资源从业人员应具备四方面的才能： 第一，功能性才能，是指员工能力评估，企业人力资源效率的评估、薪酬系统的设计等；

第二，是企业管理的才能，包括企业内政治和权力、企业及财务的整体评估、企

业组织和工作设计、发展战略和策略联盟。

第三，组织才能，包括提升全员效率的策略、企业文化的构建、多元化的价值观。第四，个人的才能，包括个人的影响力、感召力、专业的知识技能和技巧、领导

风格等。

知识经济时代是一个人才赢家通吃的时代，人才流动速率加快，流动交易成本与流动风险增加，人才流向高风险、高回报的知识创新型企业。人力资源管理的核心任务是构建智力资本优势。人力资源管理在组织中的战略地位上升，管理责任下移。沟通与共识、信任与承诺、服务与支持、创新与学习、授权与赋能将成为人力资源管理的新准则。

**第二篇：人力资源管理战略[定稿]**

文章标题：人力资源管理战略

人力资源管理战略

一、人力资源是现代企业的战略性资源，也是企业发展的最关键的因素，具有如下特点：

1、人力资源管理更具有战略性。人力资源管理，它是经营战略的一个重要组成部分，因为经营战略的实质就是在特定环境下为实现组织预期目标而运用资源的策略。人力资源是国际竞争、企业竞争的最主要的资源。人力投资是谋求企业发展的最有前途的投资。这样人力资源管理自然一跃成为企业管理方面最具有决定意义的内容，人力资源管理部门的地位也就上升为战略部门。

2、人力资源管理更着眼于未来。人力资源管理，它更多地考虑如何开发人的潜在能力，以不断提高企业的效率。它更多地以投资的目光看待在吸引人才、培养人才及激励士气方面的投入。因此，在预算方面不以“最省”为主要目标，而是谋求在可以预见的计划期内投入产出的最佳值及最佳方式。

3、人力资源管理更具有系统性。人力资源管理要求将企业现有的全部人员，甚至包括有可能利用的企业外的人力资源作为统一的系统加以规划，制订恰当的选拔、培养、任用、调配、激励等政策，以达到尽可能利用人的创造力增加企业及社会财富的目的。

二、现代人力资源管理的主要内容：

在经济环境的不断变化中，人力资源管理需要突破原有的思维模式和运作方式，现代人力资源管理的内容包括两方面

1、对人力资源的管理

将人作为一种资源进行管理，其管理的内容包括人力资源规划、人员招聘、薪酬管理等。这部分内容虽然与传统的人力资源管理几乎相同，但现代人力资源管理应当建立在知识经济背景下，运用战略管理的思想对传统的人力资源管理内容进行不断的管理创新。

2、对人力资本进行投资

对人力资本进行投资主要是使人力资本得到增值，并能为企业创造价值即能为企业的生产增加新价值。人力资本投资已经成为人力资源管理中的重要组成部分，这使得人力资源管理部门越来越多地在企业的经营决策和业务活动中扮演重要角色，其角色定位也由传统的控制人工成本的“成本中心”转变为增加产出的“利润中心”。

三、人力资源管理策略

1、提高培训效果

培训作为人力资源开发的主要手段，是企业能力提升的基础，是员工接受“再教育”的主要形式。但是，在以前，培训一直处于无足轻重的地位，往往是“说起来重要，干起来次要，忙起来不要”。为什么会出现这种情况？主要原因就在于培训作为一种新形式的人力资本的投资，它的投资成果即培训效果很难通过直观手段检测出来，从而很容易在人们头脑中形成一种误解，使人们对培训后的效果产生怀疑，进而形成连锁反应，使企业更加不注重员工的培训。

为加强培训效果，企业应建立可靠的培训评估指标体系，全方位、多角度地评价培训的效果和效益，需要对受训者横向地与同行相比，纵向地将受训者培训前后进行对比，对受训者未来能力的提高做出判断。

建立可靠评估指标体系的一个重要途径是对受训者展开跟踪评估调查，其基本方法包括座谈与个别访谈、问卷调查、现场考察、考题研讨。其中问卷调查是指为了实现评估的合理性和客观性，弥补座谈的不足，并根据培训的目的，列出岗位前后在素质方面的变化和提高程度，也就是对培训对象的知识水平、能力水平和工作态度（能否有效履行其工作职责及适应未来发展的需要）进行全面评估，通过对调查结果的定性、定量分析，使培训效果可以得出一个较为确切的初步结论。专题研讨则主要针对学员从事实际工作的能力，具体包括操作动手和解决实际问题的能力，是指调研组和学员一起，以学员为主，对他们工作中发生过的重要事件进行重述和讨论，分析当事者的行为与事件结果之间的因果关系，评估者从中体会而非主观猜测学员解决这些事件的行为方式与能力水平。

培训效果是检验培训活动成败优劣的唯一标准。而检验培训效果的方式是必须到学员的实际工作中去，看学员受训后实际应用的成果。通过跟踪评估、建立评估指标体系，是对培训过程中阶段性评估和培训结业时综合性评估的一种补充与深入，既定性又定量地改进培训质量、为评估培训效果提供科学依据，因此它是评估培训效果的必要途径。

培训是企业人力资源开发的基础，但培训效果的好坏，将直接影响到企业在人力资源开的上的力度和效果。培训效果的反馈，则是一个将企业培训的效果进行量化的过程，通过这种既定性又定量的过程，加大企业在培训方面的投资，形成良性循环，提高受训者的受训质量，进而为企业赢得更为有利的竞争环境。

2、实现有效的激励

现代企业在充分考虑物质激励的基础上，也普遍考虑精神激励，即如何满足员工更高层次的需求。

在过去的几年中，企业争相提升对员工的激励手段，以吸引和留住他们。最频繁使用的手段就是不断的加薪

和股票期权。实际上，人才想要得到的不仅仅是钱，除了有竞争力的薪酬外，富有挑战性的工作、晋升培训机会和可信赖的领导应该成为企业必有的激励手段。

富有挑战性的工作：企业为员工提供富有挑战性的工作机会，一方面可以保持本公司的技术领先性，另一方面员工也得到了锻炼，公司的凝聚力也得到了增强。

晋升培训机会：企业可以向

员工提供更多的晋升机会或更多的培训，使员工不断充实可以向更高层次发展。为员工们提供学习新知识、新技能的机会，诸如部门岗位轮换、灵活的工作任务和“拜师学艺”等方式。

可信赖的领导。员工们通常希望在他们信赖的领导手下工作。什么样的领导是可以信赖的呢？可信赖的领导应是具备技术背景又超脱于技术之外的管理者。他应当拥有敏锐的商业嗅觉，像员工的“教练”和“导师”一样，在企业内部倡导鼓励冒险和创新的氛围和企业文化。

灵活性和信任感。企业员工希望灵活地安排自己的工作时间和地点。只要他们能完成公司的任务，公司应给予他们这个自由。企业应充分信任他的员工不需要在经理的监视下也能按时完成工作，并能很好地平衡其个人生活和工作。

所有者身份。企业员工们希望得到公司的股份，以分享公司的剩余利润。企业可以通过授予股票期权或将员工的薪酬与公司、部门或项目的业绩相联系。没有作出员工股权安排的企业可以通过给予员工业务授权的方式将员工与企业的利益联在一起。给予员工所有者身份也可以以另外方式进行，如授予员工自治权、尊重他们和认可他们的工作成绩等。

沟通。企业员工希望不断地与他们的经理交流沟通，他们也希望他们的贡献能被认可。他们乐于与公司内的其他员工打交道。他们不想等到被提拔到主管层以后才与公司内的最具影响力的人群进行沟通。此类沟通可以是高级管理层与员工间的例会，也可以是“技术集市”。员工在这种小型的“集市”上，可以将他们的项目和创意展示给高级管理层。

自由地发挥创造。企业员工渴望能够在工作中自由地展示他们的才华，发挥其聪明才智。这意味着领导不应告诉员工去做什么，而是在员工“迷途”时给予支持和指导。

愉快的工作环境。企业员工希望有愉快的工作环境，如便装、优良的办公设备、舒适的就餐和体育锻炼空间等。企业也可选择向他们提供免费饮料和午餐。

灵活的福利计划。自助餐形式的福利计划使员工可以从一系列的福利中选择最佳方式。公司可以为每位员工提供同样的基本福利计划，如医疗保险和休假等，但允许专业技术人员从附加的福利中进行选择，如每年他们可自主选择参加一次专业会议，费用由公司承担，或者更多的休假时间及向他们发放周末旅游的优惠券等。

3、建立360度绩效评估系统

（1）、应把360度绩效评估作为落实公司发展战略的重要步骤，坚持不懈。

首先，360度绩效评估是实行控制的有效手段。企业的战略目标只有经过精心的战术设计、实施和有效的控制才能保证得以顺利的实现。无法想象一个缺乏有效控制的企业会获得成功。360度绩效评估为企业实现目标采取改进措施提供了可靠的数据，有助于决策者在知晓企业内部人力资源优势和劣势的情况下进行正确的决策，从而确保企业动作的效果不偏离企业的战略目标。

其次，应定期开展360度绩效评估。企业组织行为的变革要经过解冻和冻结两个相互联系的过程，解冻是实施变革，而冻结就是促使变革的成果保持下去。只有经过这两个完整的变革过程，变革的措施才能变成组织的习惯和文化，否则人们会习惯性地回复到过去的行为中。如果进行绩效评估只是为公司领导人的一时之念，那么即使在一次绩效评估中发现了问题，员工也没有积极性和压力去改进。因此只有绩效评估后，相关领导帮助员工找到解决问题的办法，并设定下一步努力目标，且在下一次的绩效评估中检验设定的目标完成情况，才能使员工的行为融入公司的这种学习型文化氛围中。

（2）、做好平时的事件记录，增加评价的客观性

绩效评估的目的是为实现企业的经营目标服务，非业务人员的工作仅对经营目标起辅助和保障作用。因此可从非业务人员完成本职工作的数量和质量、节省经费的情况以及对业务部门的辅助程度等方面进行考评

4、实现有效沟通

沟通存在于企业管理的每个环节，有效的沟通能为组织提供工作的方向、了解内部成员的需要、了解管理效能高低等，是搞好企业科学管理，实现决策科学化、效能化的重要条件；因此，有效地进行沟通对管理具有重要意义。但在实际工作中，由于多方面因素的影响，信息往往被丢失或曲解，使得信息不能被有效地传递，造成沟通的障碍。

要实现有效沟通，必须消除沟通障碍。

（1）、领导者要认识到沟通的重要性，并把这种思想付诸行动。企业的领导者必须真正地认识到与员工进行沟通对实现组织目标十分重要。如果领导者通过自己的言行认可了沟通，这种观念会逐渐渗透到组织的各个环节中去。

（2）、提高沟通的心理水平。要克服沟通的障碍必须注意以下心理因素的作用。首先，在沟通过程中要认真感知，集中注意力，以便信息准确而又及时地传递和接受，避免信息错传和接受时减少信息的损失。其次，增强记忆的准确性是消除沟通障碍的有效心理措施，记忆准确性水平高的人，传递信息可靠，接受信息也准确。第三、提高思维能力和水平是提高沟通效果的重要心理因素，高的思维能力和水平对于正确地传递、接受和理解信息，起着重要的作用。第四、培养镇定情绪和良好的心理气氛，创造一个相互信任、有利于沟通的小环境，有助于人们真实地传递信息和正确地判断信息，避免因偏激而歪曲信息。

（3）、正确地使用语言文字。语言文字运用得是否恰当直接影响沟通的效果。使用语言文字时要简洁、明确，叙事说理要言之有据，条理清楚，富于逻辑性；措辞得当，通俗易懂，不要滥用词藻，不要讲空话、套话。非专业性沟通时，少用专情动作，以增强沟通的生动性和形象性，使对方容易接受。

（4）、学会有效的倾听。有效的倾听能增加信息交流双方的信任感，是克服沟通障碍的重要条件。要提高倾听的技能，可以从以下几方面去努力：一是使用目光接触；二是展现赞许性的点头和恰当的面部表情；三是避免分心的举动或手势；四是要提出意见，以显示自己充分聆听的心理提问；五是复述，用自己的话重述对方所说的内容；六是要有耐心，不要随意插话；七是不要妄加批语和争论；八是使听者与说者的角色顺利转换。

（5）、缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的双向沟通。

信息传递链过长，会减慢流通速度并造成信息失真。因此，要减少组织机构重叠，拓宽信息渠道。另一方面，管理者应激发员工自下而上地沟通。例如，运用交互式广播电视系统，允许员工提出问题，并得高层领导者的解答；公司内部刊物设立有问必答栏目，鼓励员工提出自己的疑问。此外，在利用正式沟通渠道的同时，可以开辟非正式的沟通渠道，让领导者走出办公室，亲自和员工们交流信息，坦诚、开放、面对面的沟通会使员工觉得领导者理解自己的需要和关注，取得事半功倍的效果。

总之，有效的沟通在企业的管理体制中起着非常重要的作用。成功的企业把沟通作为一种管理的手段，通过有效的沟通来实现对员工的控制和激励，为员工的发展创造良好的心理环境。因此，组织成员应统一思想，提高认识，克服沟通障碍，实现有效沟通，为实现员工和组织的共同发展而努力。

5、建立人力资本投资理论

现代人力资源管理是将人力作为一项资本进行投资，并通过管理使人力资本发挥各自的优势，提高人力资本投资的回报率，以及为企业发展提供重要的战略性的管理资讯。

人力资本投资的主要内容：

（1）教育投资，教育投资是人力资本投资中最主要的一部分，但教育投资是一个长期过程，作为企业，在进行教育投资时，主要是支持员工进行在职的继续教育，在此我们所谈的教育投资主要是指企业层面的教育投资。教育投资的成本包括（a）[此篇范文为好范文 wenmi114.com作者呕心呖血之作（wenmi114.com）-未经过feisuxs站同意转载此文均为抄袭后果自负]为教育支出的各种费用和劳务即教育投资的直接成本。（b）间接成本：对个人而言为因教育而放弃的收入，对企业而言为员工在受教育期间为企业少创造的价值。

(2)培训投资，培训是直接服务于现实的人力资源，增加人力资源的技能存量。培训分就业前培训和在职培训两种。培训的形式多种多样，但最终的目的是使员工尽快熟悉工作环境和设备性能，从而提高劳动生产率。无论是哪种培训都要投入一定的成本，其中直接成本有支付受训人员所需的直接货币成本和为培训活动所需的物质条件成本，而间接的成本或机会成本一般包括：对个人而言为因参加培训而损失的时间和精力以及收入，对企业而言为企业因受训员工参加培训而损失的工时和收入。

(3)劳动力流动投资，劳动力流动是现代经济社会普遍现象，人力资源与物质资源在动态中不断的组合，形成最优配置，实现人力资本的增值。对于企业而言，流动成本主要包括：劳动者在流动期间，企业损失的时间成本和物质收入，同时新员工上岗所增加的培训费等。

(4)卫生保健投资，卫生保健投资主要是为了改善员工的健康状况，使员工保持饱满的精神投入工作，卫生保健的成本主要包括：企业为员工所提供的各种保健待遇。

人力资本是企业人力资源的全部价值，它由企业中的人以及他们所拥有的并能用于他们工作的能力所构成。人力资源管理的战略目标就是要不断地增加企业的人力资本。因此，人力资本投资已经成为人力资源管理中的重要组成部分

通过对现代人力资源管理中分析，本人认为随着知识经济的发展，人力资源管理将成为企业管理的核心内容。

《人力资源管理战略》来源于feisuxs，欢迎阅读人力资源管理战略。

**第三篇：战略人力资源管理**

东北农业大学战略人力资源管理结课论文

企业新老员工角色冲突问题与对策分析

课程名称：战略人力资源管理

论文题目：企业新老员工角色冲突问题与对策

分析

姓名：

学号：

班级：人力资源管理班

目录

摘要

一、新老员工冲突的原因

（一）老员工的自我保护

（二）工作经历或工作背景不同

（三）管理机制的缺陷

二、合理处理新老员工冲突的对策

（一）从根源上去预防新老对立关系的形成（二）平衡新老员工的利益关系

（三）加强企业文化的建设与发展，减少观念上的冲突

三、解决新老员工冲突时应注意的问题

（一）优势互补

（二）认识到利弊共存

（三）具体问题具体分析

（四）人人平等结论

参考文献

摘要：在一个高效的组织里面，组织内部人员的流动就像血液流动一样，过快或者过慢都不好，不断的新生力量有利于去帮助组织去更好的成长和创新发展。但是就像输血会发生排异反应一样，新来的员工会在组织内部有一个适应过程，新来员工的比例越大，也就意味着组织的容纳度和老员工的适应力需要更加加强，其中，不可能避免的会出现新老员工的冲突和对立，当触及到老员工利益时，老员工更容易抱团来解决问题，最终可能会形成两败俱伤的局面，对企业也会产生很大的负面影响。本文主要针对这一现象来分析造成现象的原因，并提出了一些相关建议，希望对企业在管理新老员工冲突方面有所帮助。

关键词：新老员工冲突原因及对策

新员工入职很大程度上基于对公司未来的期许、薪酬的提升、职业通道上的提升、专业、兴趣等各个方面，而每名老员工在入职时其实的关注点和新员工差不多，但是随着时间的推移，老员工的各方面的价值观念和发展目标都会出现一定的改变，因此会与新员工有所有差异，常常有老员工感叹：“想当年，我们和你们一样，现实是残酷的„„”。当这种对公司的不同认知带来的差异积累到一定程度的时候，就会引起人员的不满，尤其涉及到利益上的差别时，就会形成新员工和老员工之间的冲突。因此首先，应该了解，新老员工对于公司的各个方面的观念差异在哪里。

新老员工在价值观、工作认知、职业发展、物质需求、工作行为上都会有所不同。这种不同是基于新老员工在公司环境中所处的时间长短和与企业文化融合程度的高低形成的，因此不存在严格的明确的界限划分，随着时间的推移，新员工逐步变成老员工，其价值观、行为方式等也会逐步向老员工的价值观和行为方式等靠拢。

一、新老员工冲突的原因

（一）老员工的自我保护

老员工的潜意识中的自我保护机制，一个值得提出的例子是，曾经在某家公司，因为新员工的能力突出，被提拔为公司某部门的负责人，并且逐步将更多的职能赋予在新人身上，基于自我保护的意识，原来公司的另外几个业务部门的负责人开始联合起来针对新人，对他作出的贡献视而不见，对于他的失误大作文章，抢功、穿小鞋的做法让新人越来越无法容忍，最终只能走人了事。这样由于老员工的自我保护给新人人为造成提升上的玻璃天花板在管理层中尤为常见。这是因为，在低层级的新员工上，因为能力和工作技能的欠缺，还无法对老员工的利益产生直接的影响，但当新员工适应了公司的文化，发挥了自我价值并且得到公司的尊重和认可的时候，往往会成为老员工的直接威胁，老员工会认为公司可能会“卸磨杀驴”，故而奋起抗之，甚至鱼死网破也在所不惜。

（二）工作经历或工作背景不同

新老员工的经历或者工作背景的差异导致的文化价值观的不同产生差异。新员工往往在年龄上偏低，在工作和职业规划上的选择更为理想化，兴趣也不是很长久，公司选择上更多偏于感性的认识、对公司的期望很高，敢于冒险。考虑问题容易直观化；反之，老员工一般是指在公司工作在五年甚至十年以上，对公司的文化和价值观比较理解认同，对企业的缺陷能够容忍，忠诚度高，考虑问题也更为深入，能够将工作的兴趣转化为工作志趣，工作的稳定性更为长久。这种客观性的差异也会导致新老员工在做事方式上存在冲突，但并非利益冲突，可以通过企业的一些措施进行引导和规避。

（三）管理机制的缺陷

一般而言，大的企业机制比较健全，但同时新员工的比例相对较小，因此新老员工的矛盾冲突较小，比如健全的职业发展通道和薪酬制度可以帮助新员工和老员工在物质需求上取得平衡，但是对于高成长的企业，尤其是度过了生存期的企业，老员工的忠诚度和荣誉感较强，但是同时，为了快速发展会引进相当比例的新员工，这个时候的企业往往会陷入秩序危机（见下图，一般高成长企业都处于第二阶段和第三阶段），如果不尽快完善和完备相关的管理机制，新老员工的冲突增多或者升级，将会对企业的高成长速度造成严重影响和留下后续隐患。

二、合理处理新老员工冲突的对策

（一）从根源上去预防新老对立关系的形成制度是建立组织并且保证组织顺利运转的有效基石，俗话说，无规矩不成方圆。在共同的组织目标面前，开宗明义的说明公司的原则和底线，对于新老员工都是平等的。因此在根源上就要杜绝“新人新办法、老人老办法”的制度不和谐性做法。

普遍来看，冲突主要来自于心理上的不平衡和不公平感。解决这些不平衡的有效办法是，事先制度有规定。因此，不管是管理制度或者是业务流程，在制度面前人人平等，当统一的制度规定了新老员工在工作上的方方面面，可以很大程度的减少在新老员工工作中的人为干预，继而减轻不公平感觉。比如新人的提升和提拔，如前所述的例子，公司在岗位晋升上有没有公开竞聘的制度，在提拔之后有没有公示，有没有量化的业绩去考核提拔后的人员的能力水平，如果在机制上保证了，即使老员工对于新员工的晋升心生不满，但当出现正面冲突时，机制的保障作用会凸显，直接上级在调解相互关系时也能够有比较有利的说服证据。当一个制度公布后，即使其中的规定有不公平、合理之处，一般员工也会屈从于这种制度，从而心理上较容易达到平衡。也就是说，对这种制度规定的先期预知大大削弱了事后的不平衡感。当然，由于制度是人定的，当发现某些规定确实不合理时，应及时修订完善这些规定。所以，在薪水、奖励、福利、人员培训等涉及员工切身利益方面的制度，要建立健全，并不断完善。

（二）平衡新老员工的利益关系

新老员工在主要的利益冲突点体现在薪酬和岗位晋升上，其中薪酬往往会成为不满意的直接来源，是对员工的工作成就感和工作能力的直接挑战。如果仅仅是个别老员工的薪酬低于新员工的话，波动不大，如果是普遍现象，那么就值得深究了。当新老员工因为薪资矛盾积累到一定程度后，即使一点小小的矛盾都会成为冲突的导火索，因此防范的方法在于建立规范的薪酬体系，对于付薪和调整薪酬的依据有明确的说法，改变“漫天要价”的现状，薪酬倾斜的原则不应该因人而异，而是因岗和因能力而异，不能因为老员工呆的时间长，就产生“没有功劳也有苦劳”的做法；也不能因为新员工的一时表现，而让老员工产生“会哭的孩子有奶吃”的想法。

同时可以适当增加司龄工资和工龄工资，并保持相对固定的比例，一方面体现公司对于员工忠诚度的鼓励，同时也对老员工的历史贡献予以肯定，通过工龄工资一定程度去弥补老员工，降低因新员工的薪酬过高或者绩效突出来带了的老员工的失落感。

（三）加强企业文化的建设与发展，减少观念上的冲突

各种冲突的起因往往来自于观念上的冲突。如果观念上取得一致，则许多原有的冲突会迎刃而解。企业文化是这种冲突的一把双刃剑。一方面，强有力的企业文化会使企业内员工形成共同的信念、价值取向、思维框架与行为规范，可以肯定：一个具有良好企业文化，讲求团结协作与集体利益的企业，内部新老员工关系较为融洽；另一方面，强有力的企业文化恰恰会加剧新员工进入企业初期与老员工的冲突。所以，在注重企业文化建设的同时，要不断引入新思想、新观念。

在管理的各个环节，密切注意因新老员工不同特点可能带来的冲突，使他们优势互补。①在部门划分时，扁平式的结构可能更有助于减少由于相互竞争职位提升、上下级关系紧张带来的冲突；相反，金字塔式的结构可能会加剧这种冲突。

②在人员配备时，考虑新老员工的搭配，避免新员工或老员工在个别部门、临时组织的相对集中。因为日常一起工作的同事之间，更容易相互看到对方的优点，理解对方的缺点。

③在人员招牌时，注重考察应聘者的集体主义观念和团队合作精神，避免引进那些个人主义严重或合作精神差的应聘者。新员工加入时，要进行入厂教育，灌输企业文化，提供公开正式的新老员工欢迎见面机会，并宣扬每个新老员工的各自突出之处。

④在绩效考核时，既要考核每个员工岗位工作的绩效，更要注重该岗位对部门整体绩效的贡献。因为人们总是把好的结果归结于自己的努力而把不好的结果归罪于客观条件或他人身上。现实中新员工往往自己岗位工作完成很出色，而老员工可能会通过夸大部门绩效来模糊自己应尽的岗位职责。

⑤在激励与强化时，要区分新老员工的不同需求和期望。在领导方式上，分权、民主参与式的管理更有助于减少这些冲突。在技术研究开发与应用过程中，强调技术面前人人平等

可能比树立权威更有助于减少这些冲突。

三、解决新老员工冲突时应注意的问题

（一）优势互补

尽管新老员工之间的特征差异会产生冲突，但还应看到这些差异也会产生优势互补、1+1>2的效果。若一个企业只有老员工，没有新鲜血液的输入，或者大部分是新员工，员工进出流动频繁；难以想象这个企业能搞好。这种新老员工的相互补充，互相合作，可能使企业在发展中不断创新，以创新促发展，走向长胜不衰。

（二）认识到利弊共存

新老员工间的冲突虽然给企业带来一些不利的影响，但也有有利的一面。因为融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。冲突的存在能成为企业变革的积极推动力量，善于发现问题和不断创新，使企业保持旺盛的生命力。所以，在避免、减少许多冲突的同时，可能还要通过引进新员工、鼓励提反对意见等手段来激发部分冲突。

（三）具体问题具体分析

CEO在具体处理某些新老员工的个体冲突时，并不一定采用一般的冲突解决方法，还要具体情况、具体人员具体分析，找到一种解决特定冲突的更好办法。

（四）人人平等

CEO本人日常对新老员工持公正合理的态度，对新老员工冲突解决举足轻重。俗话说，上行下效，上梁不正下梁歪。只有CEO从内心到一言一行做到客观、公正地对待每一位员工，才可能使这些冲突减少。如果CEO做不到这一点，不但许多为此制定的制度、采取的措施将化为泡影，而且会加剧这些冲突。

结论

总之，任何企业都会不断有新鲜血液的注入，因此，新老员工的冲突也就在血液注入的同时开始萌发，完全消除新老员工的冲突是不切实际的。任何事物都具有两面性，企业中新老员工的冲突也不例外，因为，如果一个企业内员工之间完全没有冲突就会像一潭死水，就会没有创新，没有火花，没有不断改进不断提升的动力；但是，如果冲突太过激烈，人人自危，企业也不会得到长足的发展，而且很可能会走向灭亡。适当的处理好新老员工的冲突，是对每一位管理者的考验，同时也是企业不断走向辉煌的一种动力。

参考文献

1.王虹,程剑辉,吴菁.员工流失分析与研究[Ｊ].商业经济与管理,2025(5):322.3.乔·H·特纳.社会学理论的结构[M].浙江:浙江人民出版社, 1997 :21164.5.王琦,杜永怡,席酉民.组织冲突研究回顾与展望[J ].预测,2025(3):74-80.6.孔冬.管理冲突与冲突管理[J].经济与社会发展，2025，2（3）：73-74

7.陈克祥.论现代企业的冲突管理[M].经济与管理，2025，9

8.叶畅东.基于员工的团队内冲突管理对其绩效影响研究[D].9.都跃良，卓骏.高管团队的冲突管理[M].人力资源，2025，10：52-53

**第四篇：人力资源管理战略与规划**

人力资源管理战略与规划 课程背景：

当今知识经济时代，企业的竞争就是人力资源的竞争，要想占领市场的制高点，保持企业稳定高速的发展，必须深刻理解人力资源为企业第一重要资源的理念，而人力资源管理职能沿事务中心＿＿卓越绩效中心＿＿公司业务伙伴逐步转化，企业的发展，对人力资源管理必须上升到战略高度的要求越来越急切，人力资源必须以战略性的思维去构建企业战略人力资源管理体系，并不断开发战略性人力资本。那么，战略人力资源管理实践应如何落于实处？战略性人力资源管理有哪些模式？应运用哪些系统思维和战略管理工具？这是公司高管、直线经理和HR人员必须面对和解决的重大现实问题。

年底人力资源规划既是对上一个人力资源管理年的盘点，又是对下一个人力资源管理周期的前瞻性统筹计划，具有重要的先导性和全局性作用，是对企业发展有重大影响的战略性工作，一个好的人力资源规划将对人力资源管理及整个企业管理实施有效的指引和拉动。那么，如何根据公司总的战略运营目标准确的预测人力资源需求、合理确定人力资源发展目标、整合资源及制定达成措施？这是公司管理高层及HR人员来年需认真思考和实施的重要工作之一。

中国企业培训网特邀著名人力资源管理咨询专家、金牌培训师乐载兵博士来授课，乐博士将以他十多年外企工作和八年咨询培训的丰富精湛经验、如行云流水般的讲授以及全程的实务辅导和互动与您一起分享战略性人力资源管理和人力资源规划的最新知识、理念、工具及实战技能。

培训内容：

战略性人力资源管理大纲

一.知识经济时代的挑战

1.我们如何面对智慧资本导向的时代

2.传统的管理是否适合于知识型员工

3.从人力资源到战略人力资本的实践

4.基业常青企业的真正秘诀究竟何在5.CEO=CHO意味着战略人力资源管理

二.战略人力资源管理的最佳实践

1.战略人力资源管理的整体框架

2.人力资源战略如何服务于公司发展战略

3.行业性质、公司战略、领导风格对人力战略的影响

4.可操作的人力资源战略框架模型

5.人才需求战略的最佳实践

6.人才获取战略的最佳实践

7.人才开发战略的最佳实践

8.典型企业案例全程平行分享

三.战略人力资源管理的系统思维及战略工具

1.人力资源管理如何影响企业的绩效；

2.对卓越经营的理论分析：S-C-P模型，Porter的五力模型，RBV理论战略人力资源管理与可持续的竞争优势；

3.人力资源管理的投资收益率（ROI）分析；

4.战略管理与战略人力资源管理；

5.管理职能--HR对直线经理的挑战；

6.常见的竞争战略及配套的人力资源战略；

7.CEO对人力资源经理的期望与要求；

8.常用的定量分析方法；

9.统计思维与战略人力资源管理；

人力资源规划课程大纲

第一部份 人力资源管理总结

1.0人力资源管理诊断

如何对上一/季度的人力资源管理工作进行诊断

诊断哪些内容？常用诊断工具和表格

如何对总经理撰写人力资源诊断报告

如何组织企业内部HR报告会议和讲解技巧

2.0人力资源管理总结报告

人力资源管理/季度报告18项内容

人力资源管理必须掌握的20个数据

如何通过图表和数据分析人力资源结构的合理性

如何对总经理撰写人力资源/季度总结

第二部份 人力资源管理/季度规划实务

1./季度规划注意事项

总经理没有企业规划时，如何做好HR规划/季度规划注意事项

做好人力资源规划必须获取哪些数据和信息

如何通过正常渠道获取必要企业年/季度规划信息

如何避免人力资源规划的空洞性和不可操作性

如何通过HR规划来提高HR部门和经理的作用

2.组织体系规划

如何量化评估上一组织架构的合理性

扁平式、矩阵式架构设计与高效运作

如何发掘部门职能重叠、脱节现象并重新调整

如何确立人力资源管理绩效标准

如何做好人力成本预算

3.人力分配规划

如何量化分析人员结构的合理性

如何确定人员总数与企业效益的比例关系

如何做好岗位设置并解决一人身兼多职的现象

如何做好后勤职能部门的人员编制

如何解决老员工与新员工、学历型与经验型员工、本地与外地员工的矛盾

如何制定切实可行的岗位轮换计划

案例：某企业人力资源管理规划步骤与阶段

4.人力补充规划

如何制定哪些岗位的人员必须外聘，哪些岗位的必须内部培养的长期规划

内部培养的人才如何从基层储备开始

内部供给分析与竞争上岗操作实务

人力资源部如何成为企业内部“人才供应商”

案例解析：淘汰机制模型分析

5.教育培训规划

分析培训需求

组织目标分析法

绩效评估分析法

个人改善与发展分析法

制订培训计划

公共课程培训安排

绩效改善培训安排

个人提高培训安排

如何确定培训费用与企业收入、个人收入的比例关系

第三部份 人力资源部门/季度重点工作计划

1.薪酬调整

如何确定企业/季度效益与薪资总额调整幅度

如何协调薪资结构、薪资总额调整后的员工

案例分析：动态薪酬设计思路

2.绩效考核

有没有绩效考核？如何导入绩效体系？

绩效目标的/季度调整和绩效报告会

案例：KRA/KPI量化层次与角度分析

3.员工满意度调查

如何围绕员工满意调查五大要素进行问卷设计

如何根据调查结果制订人力资源部重点工作

4.员工激励机制十大工程建设

如何将看似虚幻的激励机制变成实务工作

激励机制十大工程的建设与推行

案例：建立以业绩为导向的激励模型

5.人力资源/季度工作计划甘特图

6.工作改善对策与实施计划表

培训讲师：乐载兵

企业管理博士，中山大学中外管理研究中心客座教授，首席管理顾问；MBA学位评委、讲师；历任过百事可乐-亚洲饮料有限公司、香港嘉华集团、香港李锦记集团人力资源经理、总监、培训总监、运营总监。乐老师从91年便开始在多家跨国机构从事战略、销售团队及客户服务管理、人力资源培训及管理工作，有着直属带领100人以上团队的经验，93年在香港接受国内最早一批的专业培训师训练（PTT），并作为培训种子讲师培训了近六千名人力资源师、内训师。乐载兵老师获得2025、2025、2025年亚太人力资源研究协会、中国人力资源开发网“杰出管理咨询师”、“中国人力资源优秀培训师”、“中国十大人力资源专家”称号，并被多家专业媒体评为“最受欢迎的培训师/咨询师”。

乐载兵博士的课程采用启发培训方式促进学员提高认识，通过实例讲授演绎便于学员实际应用，实施双向互动培训引发学员情景演练。幽默风趣、互动启发式的授课风格受到客户和学员的一致好评。

乐老师曾培训过的部分客户有：百事可乐、英国南新制药、四川钢铁集团、江西玉华水泥集团、中国电信、中国联通、中国移动、广东交通集团、广东化工集团、广东中旅集团、志高空调集团、格力电器集团、一汽、琪雅化妆品集团、东方宾馆等不同行业客户。

**第五篇：战略人力资源管理实践与组织绩效关系(精)**

战略人力资源管理实践与组织绩效关系 战略人力资源管理实践与组织绩效关系 2025-12-20 15:10:06

内容摘要：本文对我国西部国有及国有控股企业和民营企业的人力资源管理实践状况进行了实证分析，发现不同性质企业的人力资源管理实践的组合模式存在差别。

关键词：人力资源管理实践 组织绩效 组合模式

战略人力资源管理（shrm）是现代人力资源管理的前沿领域，近年来在理论界和实践界受到越来越多的关注。而确立战略人力资源管理实践与组织绩效之间的关系是研究需要解决的首要问题，《管理学术杂志（academy of management journal）》和《工业关系（industrial relations）》以及《国际人力资源管理杂志（international journal of human resource management）》都有相关研究专刊。

许多优秀公司，如ups、ge等的实践也证明，战略人力资源管理实践能够提高组织绩效，开发组织能力并使其最大化，进而提升组织的持续竞争优势。因此，深入研究战略人力资源管理实践或实践组合与组织绩效的关系，对于我国企业，提升国际竞争力具有十分重要的理论与现实意义。

国外相关研究综述

人力资源管理实践与组织绩效关系研究始于20世纪90年代末，深受人力资源管理普遍性理论的影响，主要研究内容有三方面：影响组织绩效的因素研究、对人力资源管理实践是否是影响组织绩效最重要因素假设的验证、是否存在与组织最优绩效相关联的某些或一系列最佳人力资源管理实践。

研究表明，一些人力资源管理实践确定与组织绩效有更大相关。但是批评者认为，能为企业创造持续竞争优势的是人力资源管理系统，而不是某些单个的人力资源管理实践，因为单个实践容易复制，系统化的人力资源管理实践具有特质化、复杂性、难以模仿和路径依赖的特点。

不少学者也对人力资源管理实践与组织绩效关系进行了大量的实证研究。leverin和moskowitz（1993）调查了美国100家最好的企业，lawleretal（1995）调查了《财富》杂志上的1000家企业，均发现员工参与和全面质量管理的运用导致更显著的投资回报。当这些实践作为一个系统来实施时，这些影响是最明确的，它将使相互补充的人力资源实践活动联合成为一个内部一致的系统，并直接与价值创造相关联。ivhniowskietal（1997）和berg（1999）研究了钢铁行业高绩效工作系统中的人力资源管理实践，发现更创新的实践活动与更高的生产率相

关联。在对制造型企业研究后，appelbaumetal（2025）发现，高绩效工作系统中的人力资源管理实践运用与更高的股票市场价值以及劳动生

产率相关联。paauwe和richardson（1997）总结了以往实证研究的结果后提出了一个研究框架，他们认为，人力资源管理实践会影响人力资源绩效，而人力资源绩效又会进一步影响企业与财务相关的绩效，有些实践还会直接影响企业的财务绩效。

样本企业人力资源管理对组织绩效的影响

本文研究假设

在我国改革开放的社会变革中，形成了许多不同性质的企业类型，这些企业中除有少数业绩优良的企业之外，还包括着大量业绩一般或较差的企业。那么，不同性质的企业是否采取不同的人力资源管理实践组合模式从而影响组织的绩效呢？

因此，本文的假设是：同一地区和时期内，企业性质相同的人力资源管理实践组合基本一致;即企业性质相同，但组织绩效不同的企业人力资源管理实践注重程度（即实践排序）基本一致。

样本数据调查与处理

从2025年下半年起，笔者对四川省82家企业的人力资源管理实践情况进行了调查。其中，国有及国有控股企业46家，占56％;民营企业36家，占44％。被调查企业主要涉及机械、电子、化工、烟草、食品、医药及房地产企业。在46家国有及国有控股企业中，组织绩效好的企业为12家，绩效居中的企业为20家，绩效差的企业为14家;在36家民营企业中，组织绩效好的企业为11家，绩效居中的企业为16家，绩效差的企业为9家。需要说明的是，组织绩效是由企业的销售收入及其增长率、利税总额及其增长率等财务指标来综合衡量。

在本文所涉及的样本企业里，所谓组织绩效好是指企业的业绩在近3年全省行业的排名中处于前20名，所谓组织绩效差是指企业的业绩在近3年全省行业的排名中处于后30名，所谓组织绩效居中是指企业的业绩在近3年全省行业的排名中处于上述情况的两者之间。

在调查期间，共发放“企业人力资源管理实践注重程度”问卷225份，获得有效问卷166份。其中，国有及国有控股企业的有效问卷97份，民营企业的有效问卷69份。被调查的直接对象是企业人力资源部经理、主管以及总经理。

笔者以pfeffer（1994）列举的16种人力资源管理实践，即就业安全感、招聘时的挑选、高工资、诱引薪金（激励）、雇员所有权、信息分享、员工参与与授权、团队和工作再设计、培训和技能开发、交叉使用和交叉培训、象征性的平等主义、工资浓缩、内部晋升、长期观点、对实践的测量、贯穿性 的理念等来设计调查表。

该问卷采用对偶比较法，即对问卷表中各实践活动之间进行两两比较，若a实践比b实践重要则打2分，同样重要则打1分，不重要则打0分。完成所有的比较和打分后，再横向加总。调

查对象根据自身企业目前对这些实践的使用（即注重）情况作出选择。

对于有效问卷，按照国有及国有控股企业和民营企业两个组别进行分类统计，针对每一种人力资源管理实践，先分别统计组织绩效好、中、差企业的均值，再统计总体均值及其标准差，由此得到表1和表2的结果。540）this.width＝540＂ vspace＝5 space＝＂15＂> 540）this.width＝540＂ vspace＝5 space＝＂15＂>

本文的不足

本研究的不足之处在于：一是组织绩效以财务指标衡量具有局限性，还应包括更多的非财务指标;二是仅对四川省部分企业做了小规模调查，样本数据不充足;三是调查只针对管理层，故不排除有人在问卷填写中弄虚作假;四是问卷设计还存在诸多不完善之处。因此，这些因素可能对研究的结果会造成一定影响，这也是今后研究需要解决的问题和努力的方向。

本文研究的目的本文研究的目的是为了扩展战略人力资源管理实践与组织绩效在我国本土化的研究，发现其特殊性，从而更好地丰富人力资源管理实践对企业绩效影响的认识。

通过对我国西部企业的实证研究，笔者发现在同一地区和时期内，不同性质企业的人力资源管理实践的组合模式不相同，即国有及国有控股企业和民营企业所采用的人力资源管理实践组合模式存在一定差别。

本文主要结论

首先，由表1的统计结果发现，组织绩效好、中、差的国有及国有控股企业对同一种人力资源管理实践注重程度的均值没有显著差异（其均值的最大差异不超过2），也就是说，这些企业对人力资源管理实践的排序基本相同。进一步观察发现，总体均值大于20的人力资源管理实践包括招聘时的挑选、内部晋升、就业安全感、培训和技能开发、诱引薪金（激励）、对实践的测量等，这6种实践的总体均值（23.47）明显大于后10种实践的总体均值（9.41）。

因此可以说，在同一地区（四川省）和时期内，国有及国有控股企业人力资源管理实践组合基本一致，并且在这一组合中存在着发挥重要作用的几种实践活动。同样，由表2的统计结果可以发现民营企业也存在类似结论。综合以上结论，可以直接检验本文所提出的假设是成立的，即在同一地区（四川省）和时期内，企业性质相同的人力资源管理实践组合基本一致。

本文认

为，虽然企业绩效、行业特点、生产规模等不同，但是由于都处于同一时期和地区，企业的外部环境、地域文化、劳动力素质等因素基本相同，因此，绝大多数企业可能采取相同或相近的人力资源管理实践和政策。例如，无论是组织绩效好、中、差的企业都能意

识到人才的重要性，因此，企业十分重视“招聘时的挑选”、“培训和技能开发”、“内部晋升”等实践活动。

其次，仔细对比表1和表2的结果，进一步发现前6种人力资源管理实践在组成和排序方面有差异，即国有及国有控股企业发挥重要作用的人力资源管理实践与民营企业有所不同。国有及国有控股企业依次是招聘时的挑选、内部晋升、就业安全感、培训和技能开发、诱引薪金（激励）、对实践的测量等;而民营企业依次是诱引薪金（激励）、对实践的测量、招聘时的挑选、培训和技能开发、内部晋升、高工资等。

本文认为，由于国有及国有控股企业正经历着由计划体制向市场体制的转变，特别是处于我国欠发达地区的西部国有企业，一方面要适应市场的需要，另一方面又面临着人员下岗而带来的压力，它们必须过渡到市场导向的管理机制，但又不能操之过急。

此时，就要求建立以招聘和晋升为核心手段，以培训、激励和考核为协同手段的人力资源管理实践组合模式。这一组合模式以组织内部人员为导向，强调充分发挥和利用现有人员的能力，在通过招聘、晋升、追求就业安全感而缓解人员下岗带给组织及社会压力的同时，又通过培训、激励和考核等手段来促进组织以能力为基础的留人机制的建立。

而民营企业由于是以市场为导向，其产品、运作及管理都适应市场需要，其人力资源管理实践也以市场需要为准绳，在用人、留人上更加基于能力而不是关系。因此，管理者往往以激励和考核为核心手段，以招聘、培训、晋升、高工资等为关键协同手段的人力资源管理实践组合模式，以此来促进组织成员的良性流动和工作绩效的提高。

参考文献： 1.huselid m a.the impact of human resource management practices on turnover，productivity，and corporate financial performance［j］.academy of management journal，1995.2.delery j e.issues of fit in strategic human resource management： implications for research［j］.human resource management review，1998 3.赵曙明.人力资源管理管理研究.清华大学出版社，2025

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！