# 战略人力资源管理转型的实践范式[最终定稿]

来源：网络 作者：风华正茂 更新时间：2025-02-21

*第一篇：战略人力资源管理转型的实践范式战略人力资源管理转型的实践范式战略人力资源管理(SHRM)的目的在于提高组织的人力资源优势，有效保证企业战略的顺利实施。企业人力资源管理如何从传统形态转变到SHRM模式，已经成为许多企业组织所关注的问...*

**第一篇：战略人力资源管理转型的实践范式**

战略人力资源管理转型的实践范式

战略人力资源管理(SHRM)的目的在于提高组织的人力资源优势，有效保证企业战略的顺利实施。企业人力资源管理如何从传统形态转变到SHRM模式，已经成为许多企业组织所关注的问题。根据国外企业组织中的成功实践，实现这一转变的活动方式主要集中于以下三个方面。

一、战略活动过程中的人力资源角色介入

传统人力资源角色模式把人力资源管理(HRM)仅仅看成是一些机械式的行政事务工作，从而导致组织中HRM行为活动模式与组织的战略目标理念的相互背离。通过SHRM工作的推进，组

织可有效地实现构建新的组织结构模式和文化氛围的战略意图。许多组织中，人力资源管理的传统角色往往引发了一个恶性循环，从而导致向SHRM转变的困难。图1表明，如果组织中人力资源部门元法有效地实施组织战略中的人力资源部分，会导致人力资源经理在其他的经理面前失去地位，使人力资源部门更加远离战略计划的制订过程，从而更增加了实施战略的困难。因此，只有使人力资源部门经理直接参与组织战略计划的制订与实施，并由领导层发挥作用使人力资源管理活动与组织的战略紧密联系，才能有效地提高组织的战略实施能力。

SHRM要求：(1)制定基于人力资源的组织战略；(2)参与组织经营的整体战略决策。战略活动过程的展开需要人力资源的大力投入，加强和促进有助于战略目标实现的组织文化氛围和价值观形成，使全体员工明确组织方向和战略目标。人力资源部门介入战略活动并不只是简单地由人力资源经理把相关的人事资料提供给战略决策部门，为了得到最好的参与效果，人力资源经理必须做好两方面的过程控制：一是对高层决策过程中信息选择的影响控制，二是对高层决策本身的影响控制。

制定基于人力资源的组织战略的经典范例是AT&T所属的全球商业通信系统公司(GBCS)于10年前展开了从传统的人力资源管理转变到战略人力资源管理的工作。当时，急剧下降的销售额和低落的员工士气迫切要求对公司的战略方针做重新定位；作为组织战略全面调整的一个部分，新总裁Jerre Stead就任后制定

了一套新的战略原则。这些原则是：让员工拥有关键的优先权，赢取用户的信任，使用全面质量管理方法，用户导向、能创造价值的技术创新，有效益的快速实现全球化，做最有价值的产品提供者。这些基于人力资源、聚焦于日常工作规则的战略原则为经营提供了全面的指导。一旦这些主要的战略原则确立了，人力资源工作随之也提升到了战略层面的高度。

提升人力资源工作的地位，使之能够更好参与高层决策的另一条途径是设置高层HRM职位。例如，澳大利亚全球保险公司(AGI)改变了高级人力资源经理的分级，使其与高层经理的地位相同，从而实现人力资源工作与高层管理决策的整合。这一措施很自然地使人力资源部门向领导成为AGI公司的高级执行委员。这样，人力资源领导在工作中就能更好地保证人力资源工作与公司战略决策相结合。

芬兰的Tappella电力公司的做法则是，聘请具有更高管理水平的独立人事经理，并将其提升到公司的最高管理团队中。以前，人力资源工作很少能介人公司战略决策，往往只能就个别的事件在专业的知识范围里讨论。在一个命名为“由构想到行动”的战略管理计划在全公司内推行后，新聘请的人事经理作为推动这项工作的核心人物，成为Tappella电力公司中的重要人物。人力资源部门的努力使人事工作在战略决策中占据了一席之位，确保了人事工作得到与其它部门同等的地位。可惜的是，人事工作的角色转变并不像想象中那么容易，人力资源工作仍然未能完全摆脱官僚主义的束缚，对重大战略决策影响力偏弱。为此，公司又聘请了一位具有较高进取理念的人事工作经理，为了提高HRM工作在公司里的地位，公司将其头衔定为人力资源副总裁。新任人力资源副总裁由于其职务地位的有效改善，在高层经理会议上能针对战略管理的需要，就有关人才引人与配置、人员培训、绩效考评、薪酬分配等HRM问题提出一些设想与建议。经过不断的努力，人力资源部门的职能得到了一定程度的加强，人力资源部门参与高层战略管理的水平有了真正的提高。

二、提升人力资源工作的价值

Janice Tomlinson认为，有效提升人力资源工作的价值是实现SHRM转型的关键，为此，人力资源部门必须做好以下工作：①尽量了解企业的价值链运作活动模式。②清楚组织的需要和方向，并作出快速反应。③打破传统人事工作的束缚，实现HRM创新。④和各部门经理建立相互支持的良好合作伙伴关系。⑤体现展示企业获得成功过程中的人力资源重要性。

在Tappella电力公司，人力资源副总裁不断提出了HR部门工作人员知识面开拓的要求与建议。为了更好地服务用户，特地制作了一本“部门经理的人力资源指导书”，帮助各职能部门经理深入了解公司的整体管理原则，特别是那些与人力资源有关的内容。

为了使HRM的反应更加迅速，更加了解公司的需要澳大利亚全球保险公司所采取的方式是组织HR人士与职能部门经理沟通会面。沟通会面的首要内容是请职能部门经理说明：①最近他们做出了哪些重要的决定，需要哪些最新的人力资源信息。②在他们需要这些信息时，是否能够及时获取。有效的沟通会面促进了

人力资源部门和高层管理部门一起为改善公司人力资源工作而努力。而HR信息提供的准确性与及时性被用来评估人力资源工作的效果。

从员工及时获取人力资源信息这一需求出发，北方电力公司

(Northern Telecom)的HRM从传统的角色开始转变到与员工更富合作性的战略性角色。北方电力公司HRM部门的主要任务之一是维护员工的信息，例如工资和家庭地址。人力资源部门提出了一个“自我服务”的新概念，让员工自己负责资料的输入和复审。人力资源部门实行这套输入复审信息系统的基本理念是，通过容易接受和理解的方法向员工提出正确的数据类型，并允许修改系统中基本的数据。这一信息系统开发的关键原则是“从外到内”。也就是首先必须了解员工的需要；然后按照这些需要进行开发。当员工需要这些信息的时候，他们很快就能得到，而不是等到系统方便的时候再提供。“HR信息输入及复审系统”的开发使人力资源从传统的办公室行政角色转变为信息系统的开发者，也使员工更多体会到人力资源工作在提供有价值的服务、满足他们的工作需要方面所具有的意义。

北方电力开发的HR信息系统也是一个人力资源服务用户导向(企业尝试提升人力资源合作伙伴地位的常用方式)的极好例子。用户导向过程使人力资源工作聚焦在公司员工的需要方面。人力资源用户导向化的活动过程见表1。这一过程的关键因素是要使用户积极参与人力资源系统的设计，按照用户的需求进行工作分析。人力资源部门辨别每个用户小组的特殊需求，再设计相应的HRM计划来满足用户需求。

Arnaldo Camuffo和Giocanni Costra对意大利国内各类公司中的HR用户导向活动作了综述。例如，在Italtel通信公司，分别开发了招聘、录用、提升

与薪酬等用户系统，有效满足了经理与各类专业人员的需求。在讲求专业化的当今时代，提升人力资源竞争优势的要求促使了企业设计各种用户导向的人力资源活动，以满足一般职员、中层经理和专业技术人员等不同人员的特殊需求。长期以来，人力资源部门一直遭到贬低的一点就是它未能为组织绩效提供直接的价值结果。因此，在战略人力资源结构中十分重要的一个方面是论证人力资源对企业成功的重要性。为了有效体现展示人力资源在公司获得成功全过程中的重要作用首先要求掌握人力资源绩效的评估方法。David Ulrich提出了三个方面的人力资源绩效评估基本途径。①利益相关人物的评估，是指对在公司人力资源结构中有相关利益者的评估。例如，对经理、用户、雇员或者供应商的调查。了解人力资源工作是否在合适的时间，以合适的方法，为他们提供了合适的人力资源产品。②效用评估，指的是对人力资源工作所产生的直接资金成本和利润的评估。③人力资源事务的作用能力评估，要求人力资源部门从战略角度评估它们对组织中每一个特定单位的HR服务开发绩效与效能。因此，人力资源工作需要辨别特定单位的战略目标并实现这些目标。例如，一个组织单位可能依靠产品创新来实现市场增长；R&D人员对于实现产品的更新换代，达到市场扩张的战略目标起着关键作用。因此HRM在招选、配置、激励那些新产品研发人员的实践中做得好不好将是评价人力资源工作绩效的重要指标。

通过与高层经理的沟通与商讨，澳大利亚全球保险(AGI)提供了一个有助于HRM部门和公司其它部门建立全面关系的7类52项HRM绩效标准指标。7类指标分别为组织绩效、人员待遇、缺勤与离职、调动、晋升和人员配备、培训和开发、职业健康和安全等。根据这些指标对战略制定的潜在影响、指标的稳定性及其对高层决策的影响力，公司的经理们对这些指标按其重要性进行了顺序排列。这些人力资源具体绩效指标可见表2。

通过表2这些指标的使用，将会促进人力资源部门有效地做好本职工作；同时，相关管理数据亦可表明人力资源对公司成功所具有的重要作用。另外，这些指标还使得AGI公司能够把它的人力资源实践和那些非常成功的公司相比较，实施HR标杆管理。因此，AGI高层经理非常积极地投入了各项HRM绩效指标选择确定工作，乐意与HRM部门建立伙伴关系；而人力资源部门也体现了它在AGI中建立重要评价标准及最终实现组织战略成功方面的贡献。

为了顺利实现从HRM转向SHRM，GBCS公司提出了一个能有效体现人力资源工作战略价值的HRM转型程序(见表3)。

三、HR部门的结构重组

在传统HRM转变到SHRM的过程中，重组HRM部门的内部职能构成是十分普遍的，也是十分重要的。在这个方面，TarnPella电力公司的做法是设立一个具有很大权限的、独立高效的人力资源部门。Northern Telecom公司的做法是把全部HR人员合成一体，集中到一个由高级人力资源经理负责管理的高层单位。意大利Benetton公司的做法是企业所有的人力资源招聘和发展活动都在公司高层统一集中处理。

Northern Telecom公司HRM部门重组后的具体职能主要集中在三个方面：①公司的HRM，发展战略性的HR产品和服务系统；对公司层面的HRM需要和其他部门HRM活动提供支持。②部门的HRM，为各实业部门的管理者提供SHRM远景规划。③HR服务，在组织发展过程中，为管理者和职员在工作关系上提供服务。三个方面相互支持，重点是为各事务部门提供有效的HR服务。作为一家全球性公司为了处理好新建的HRM部门同其他单位的良好沟通和合作关系，Northem Telecom公司形成一个由优秀的HR人员组成的服务网络，公司的HR“区域顾问”帮助公司雇员适应不同的工作岗位。内部网络也被设计为能够在各种各样的岗位里进行人员培训和良好的内部交流。

GBCS公司依据HR职能分解，对其所属的HRM部门进行了重构。HR部门的综合服务科主要工作为：薪酬管理、组织设计、绩效管理、人员招聘及培训支持系统管理、劳工管理、人员配置和人力资源信息系统管理。劳动计划科主要工作为：提供各类交流界面协调各部门之间的关系，重点是促进协作型的工作关系。人力资源经营策略和计划科的主要工作是确保公司的HR活动支持公司总的经营策略，通过人员的合理使用，公平地提供各种机会等激发员工的积极性。教育和培训科的主要工作是负责人员培训。员工沟通科的主要工作是确保GBCS的每个成员都能参与组织的重要决策。

显而易见，企业HRM部门的职能构成受企业活动效率、大小和经营策略的影响。在一些组织中，更为集中的HRM部门可以确保企业HR服务的质量，并可获

得相应的规模经济效益。在其它情况中，HRM部门的适当分权可能是必要的。不管HRM部门如何实现组织重构，传统HRM功能改变成SHRM功能过程中的关键成功要素是，新的SHRM型职能结构能够发现企业经营策略的需要、提供有效的HR服务，帮助公司实现战略性目标。另外，实现SHRM转变还要求在HRM部门内拥有能够从事战略性人力资源管理的工作者，对HRM部门的工作者也提出了更高的能力要求。因此，在HRM部门重构过程中，还必须下决心提高HR人员的工作素质与能力，充分发挥SHRM的功能作用。

**第二篇：国有企业人力资源管理危机及其战略转型**

国有企业人力资源管理危机及其战略转型

知识经济时代，人力资本成为企业最核心的资本，人才的争夺的战烽烟四起，谁凝聚了优秀的人才，就占领了市场竞争的制高点。因而，企业的人力资源工作成为了企业核心工作之一。

自20世纪90年代以来，现代人力资源管理的理念、方法在中国企业运用开来，并取得了长远的发展。但随着市场变化的加快、行业竞争的加剧以及企业组织结构的扁平化趋势,业务部门对人力资源管理部门的要求在提高,外界环境的变化以及自身发展的挑战要求企业人力资源管理部门做出相应调整，实现战略转型。

一、国有企业人力资源管理危机

1、人本主义脆弱,人本主义管理的基础薄弱。一方面中国几千年的历史和文化传统中积淀形成的“官本位”意识，在我们每个人的意识里或深或浅地留下一个烙印，严重影响人本管理思想的发展。在国内，人本管理思想的最大对手不是“资本”,而是“官本”。现代人力资源管理的核心理念就是“以人为本”。选择人力资源管理,即意味着选择与传统主流文化对抗,难度可想而知。

另一方面，一些企业的管理者和人力资源管理者并没有真正认识到人力资源的重要性！“以人为本”仅仅停留在口号上，人本管理的思想并没有深入人心，现代人力资源管理的理念以及人才观还没有形成。

2、理论缺乏，基本没有自己的人力资源管理理论。在当今人力资源管理的理论界，绝大多数是从国外引进的，很多都并没有经过与中国企业实践有效结合，形成自己特色的理论、制度。一些企业照搬照抄西方企业成功的理论、制度、和管理系统，在自己的企业的不能发挥作用，甚至半途而废，进行不下去。一些西方知名咨询公司在中国搁浅，人力资源管理的水土不服，同样也表明了，西方的理论在我们企业的生命力很小。

因而，我们中国企业人力资源管理工作面临严重的理论危机。

3、机制滞后，造成人力资源浪费。在管理中，由于用人方面缺乏科学的绩效评价机制，往往通过管理者的“印象分”决定人才的价值。但不同管理者的阅历、能力及对待人才看法的差异，具体操作中难免松紧宽严不

一、因人而异，使客观、公平、公正的选人原则难以体现。在收入分配方面缺乏与绩效考核挂钩的收入分配机制。收入分配中的平均主义倾向仍很严重。企业制定人力资源计划往往出于应付企业一时的人才短缺，不注意人力资源的战略性开发，不考虑企业长远发展的需要，不能为引进的人才作出合理的、与企业同步发展的职业生涯计划。

4、人力资源管理人员角色把握不准。一些企业中，人力资源管理人员成天沉迷与繁琐的日常事务，简单的档案管理，没有将时间花在战略性规划、管理技术咨询和人力资源发展上，角色定位严重不准。

二、人力资源管理的战略转型

但随着市场变化的加快、行业竞争的加剧以及企业组织结构的扁平化趋势,业务部门对人力资源管理部门的要求在提高,外界环境的变化以及自身发展的挑战要求企业人力资源管理部门做出相应调整，实现战略转型。也就是实现人力资源管理从平庸—优秀—卓越的转变。

为此，企业人力资源管理必须和企业战略紧密结合起来，从企业经营战略的角度进行一系列的工作，实现战略性的人力资源规划管理即战略性的人力资源管理。在战略性的人力资源管理中，人力资源管理部门主要扮演两个角色：一是战略决策的参与者和主导者。人力资源管理部门通过企业内外部人力资源结构、素质以及企业所处的环境的分析，为企业战略决策者做出科学决策提供依据，参与甚至有时主导企业战略的决策过程，使企业战略决策更加符合企业人力资源的客观环境。二是战略决策的执行者。通过分解企业的战略目标，人力资源管理实践是一种能够通过强化和支持企业经营活动而对企业的盈利性、质量改善以及其他经营目标做出贡献的有效手段，同时在战略执行的过程中通过各种人力资源管理政策和制度的设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势。

三、人力资源战略转型的途径

人力资源管理战略转型的途径主要有两种：一是内部改革转型；

1、内部改革转型。一方面通过企业流程再造，组织结构调整，突出人力资源管理部门战略地位，把企业经营战略和人力资源战略紧密结合，进行战略性的人力资源管理。另一方面通过对企业人力资源管理人员培训，提高其业务素质和专业水平，正确把握自己的角色。同样使现代人力资源的理念牢固树立在每一位管理者和员工的心中。

2、人力资源职能的外包。随着社会专业化分工的加速,企业的一些职能、业务开始“外包”给一些专业性的公司或机构,如果中国企业的人力资源部门始终埋头于行政性事务,“外包”将是必然的结局,众多的猎头公司、培训机构和跨国咨询公司正虎视眈眈,如若人力资源部门不进行反思、转型,将永远逃脱不了“陪衬”的命运。

二是人力资源职能的外包。在一些人力资源管理自身缺乏战略转型能力的企业中，要充分发挥人力资源的作用，实现战略转型可借助“外脑”，把企业的人力资源的一些职能、业务开始“外包”给一些专业性的公司或机构。外部专业性的公司或机构拥有专业和人才优势，可以迅速地实现人力资源的战略转型，同时，通过与外部智囊合作过程中的培训等手段，也可提升自己人力资源管理素质。

**第三篇：人力资源管理转型**

人力资源管理转型：从权力型到战略型

现代企业人力资源管理的价值是为企业战略目标的实现提供人力资源保障。企业的战略目标既是人力资源管理的出发点也是归宿点。

文/谢克海

传统人事管理在具体事务上拥有强大的决定权，如：人事部能够直接决定每个员工的工资待遇、职位头衔、考核结果、人员去留和职位升迁等。现代人力资源管理则要求弱化人力资源部对具体事务的裁决权力，更多地扮演战略管控、参谋与伙伴的角色。人力资源管理角色的改变，对人力资源专业人员的宏观战略意识、宏观管控能力和扎实的人力资源专业功底提出了更高的要求。人力资源部门对企业的影响力，依赖的是自身的专业能力而不是能够直接决定具体事务的权力。

企业战略目标是人力资源管理的出发点与归宿点

人力资源管理的价值是为实现企业战略目标提供人力资源保障，企业的战略目标既是人力资源管理的出发点也是归宿点。人力资源管理者首先必须清楚理解企业的战略目标和实现战略目标所需要的核心能力，再进一步明确战略目标对人力资源的需求，需要做哪些调整和补充。在此基础上，与直线经理（相关职能部门和下属机构、公司管理者）积极配合，开展招聘、培养、考核、激励、保留与淘汰等一系列具体工作，确保企业战略目标的实现（见图1）。

根据平衡记分卡的逻辑，企业出色的财务结果源于满意和忠诚的客户，而要保证客户持久的满意和忠诚，企业必须要有清晰和可靠的管理流程，只有有激情和专业能力的员工才可以创造和维护高效的管理流程。然而，谁又能确保员工的工作热情和专业能力？经理，具有一流领导力的各级经理在很大程度上决定和影响着员工的工作热情和专业能力。为此，我们可以提出企业业绩驱动模型，如图2所示。

与传统的人事部相比，现代人力资源部在工作内容和角色定位方面都发生了很大的变化。从工作内容来看，传统人事部处理的是一些简单的常规性问题，关注的是行政事务性工作。现代企业处在一个更加复杂的环境中，人力资源部更多地面临着复杂的、非常规的问题，需要提供系统的解决方案。因此，人力资源部在处理具体的事务性工作的同时，将更多的工作内容转向战略管控和参谋咨询。两者的差异如图3所示。

随着人力资源管理工作内容和人力资源部角色的变化，人力资源管理的工作方式和工作重点也发生了变化。传统人事部是基于权力的事务性管理，而现代人力资源部是基于专业知识和专业技能的战略管控、参谋咨询和人事服务，如图4所示。

转变组织架构，实现战略贡献

为了适应传统人事管理向现代人力资源管理的转变，人力资源部的组织架构也必须相应做出调整，增加具有战略性、前瞻性的研发职能以及面向直线经理的业务支持职能，如图5所示。

1.研发中心的工作职责包括核心人员（现任经理和专家、后备经理和专家）管理、员工关系管理、薪酬管理、招聘管理、组织发展等人力资源各项核心工作模块，主要职责是体系模式的研发建设，研究企业面临的问题，并提供策略性的、规范化的解决方案，保障人力资源工作专业性、战略性的原创动力。

2.业务支持中心负责推动人力资源管理体系和模式的落实工作，为业务部门提供各项客户支持服务，充当直线经理的合作伙伴。

3.运营中心负责日常运营、基础统计、档案调配、外事管理、工资发放、保险福利等日常性人力资源运营工作。

因企业规模不同，人力资源部组织架构的形式有所不同，对大型企业来说，三大职能可以由专人负责，小型企业则可以一人身兼数职。在大型企业集团中，人力资源部门70%的责任是进行集团整体的人力资源管控，而剩下30%的工作在于运营和业务支持。集团公司的下属企业人力资源部则侧重于执行即运营和业务支持。

现代人力资源管理的变化趋势要求人力资源管理工作者重新思考自身的角色定位和工作重点，再塑人力资源管理体系和各项核心流程，重新审视并调整人力资源管理架构。

方正集团的实践

方正集团的人力资源管理在战略转型过程中经历了两个阶段，即2025年到2025年的人力资源管理体系构建阶段，2025年到2025年的体系完善阶段。2025年方正集团新一届领导班子到任，当时整个企业的组织架构松散，集团总部没有人权、事权和财权，所有二级公司独立运作，各自为战。为此，集团领导层明确要求从 “统一人事管理”开始强化整个集团的管控能力。

按照这一要求，方正集团人力资源核心工作围绕两方面展开：一是核心队伍的管理，主要是现职干部和专家与后备干部和专家；二是人力资源体系的搭建与推动。2025年，方正集团创建了干部管理体系、薪酬管理体系、招聘管理体系、离职管理体系及人力资源工作考核体系等五大体系，其中最核心的是干部管理体系。2025年，方正集团进行业务重组和整合，成立IT和医疗医药等事业群，以加强主业的发展。配合集团战略，人力资源部除了持续不断地在实践中充实和完善原来的五大管理体系外，还推行了其他一些体系和工具。2025年，方正集团开发了培训管理体系和技术人员管理体系，人力资源工作由监督更多地转向沟通和关注，开始侧重于关注核心员工流失、考核、管理、梯队建设、人才引进、士气提升、培养、培训和服务等工作，强调对干部队伍、技术专家和核心骨干等重点人群的关注。2025年，方正集团人力资源工作完成转型，拟定了生产人员管理体系，形成了薪酬、招聘、离职、培训等八大人力资源管理体系。与此同时，方正集团还研发了一系列人力资源管理工具，如素质模式、员工士气调查、职位评估、竞业禁止及离职调查分析等等。在组织架构上，方正集团组织架构分为集团、事业群/产业集团、所属企业三级管理，相应的人力资源管理也分为集团层面、事业群/产业集团层面和所属企业层面，三者人力资源部定位不同，职责分工和权限划分也有所不同。

集团型企业人力资源管理的组织架构是实现人力资源战略性贡献的组织保障。在职能分工上，集团人力资源部根据总体战略和市场变化等方面来确定大的原则、方向和体系，进行战略性和整体性的推动。

集团人力资源管理的职能主要有：体系开发职能(R&D Center)，包括核心人员（现任干部和专家、后备干部和专家）管理、员工关系管理、薪酬管理、招聘管理、组织发展等人力资源各项核心工作模块；业务支持职能(Business Partner Center)，负责推动人力资源管理体系和模式在企业内的落实工作，为业务部门提供各项客户支持服务，充当直线经理的合作伙伴；运营职能(Operational Center)，负责日常运营、基础统计、档案调配、外事管理、工资发放、保险福利等日常性人力资源运营工作。

具体而言，集团人力资源部的重点工作涵盖以下几个方面：开发人力资源核心管理体系和核心管理原则；对核心人员（包括现职中高层管理人员、高级专家以及后备梯队）的管控。其中，实施管控的关键之一是对干部的人事考评与任免；战略推动、支持；评估、审计以及人力资源队伍建设。

事业群/产业集团人力资源主要是传承方正集团的战略思想，在方正集团大框架下进行任务目标分解，协助集团人力资源部进行体系和工具的推广执行，寻找共性问题，进行考核反馈指导，推动人力资源工作促进所属企业的业务发展、提高效率。

所属企业人力资源对方正集团统一的人力资源体系、工具进行具体操作和执行，接受方正集团和事业群/产业集团的指导及考核，负责企业层面的人力资源日常运营等工作。其主要职责涵盖以下方面：（1）集团统一人力资源战略在企业层面的执行；（2）作为所属企业的业务伙伴，为业务部门提供切实可行的人力资源解决方案。

以员工满意度调查为例，可以清晰体现集团、事业群以及企业层三个层级的人力资源管理职能的不同分工。

2025年，方正集团人力资源部开始在全集团范围内统一组织实施员工满意度调查，每两年进行一次。满意度调查采用问卷方式，问卷由最初12道问题发展到后来的70多道问题。集团人力资源部提出大的原则和方向，各企业有一定自主权，在保证方正集团统一的问题以及保密性的前提下，在问卷上增加本企业特别关心的一些问题，这些问题与本企业具体情况密切相关。

方正集团通过员工满意度调查，可以发现管理中存在的主要问题，针对这些问题提出具体的改进要求，各企业根据改进要求制定改进计划并付诸实施，方正集团长期跟踪、及时改进、检查其改进效果。

谢克海：北大方正集团有限公司高级副总裁兼首席人才官

**第四篇：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。

**第五篇：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

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！