# 要重视战略人力资源管理研究

来源：网络 作者：空山新雨 更新时间：2025-02-26

*第一篇：要重视战略人力资源管理研究要重视战略人力资源管理研究战略人力资源管理是指为使企业达到目标所进行的具有战略意义的人力资源部署和管理。它将人力资源管理视为企业的“战略贡献者”，通过有效整合人力资本存量、人力资源管理实践系统、雇员关系行...*

**第一篇：要重视战略人力资源管理研究**

要重视战略人力资源管理研究

战略人力资源管理是指为使企业达到目标所进行的具有战略意义的人力资源部署和管理。它将人力资源管理视为企业的“战略贡献者”，通过有效整合人力资本存量、人力资源管理实践系统、雇员关系行为等要素，为企业创造持久的竞争优势。较之于传统的人才管理，战略人力资源管理具有如下特征：

第一，突出以“人

”为本的管理理念。传统的人力资源管理系统是以“事”为核心构建的。人为完成事而存在，而战略人力资源管理则视人为获取竞争优势资源的资本，其出发点是“人”，追求人与事的系统优化。这对于决策层来说就意味着所有的管理最终都必须落实到人，只有管理好人才是抓住了管理的精髓；而对于员工则意味着更好地领会企业战略，根据部门目标结合自己的发展计划，科学、合理地安排工作与学习。

第二，强调人力资源管理在企业战略制定与实施中的核心作用。传统人力资源管理往往定位在行政辅助功能上，与企业战略的联系较少，而战略人力资源管理制定则根据企业内外环境进行企业整体的人力资源规划。在此过程中，人力资源管理与战略之间实现一体化，构建起动态的、多方面的持续联系。人力资源管理部门广泛参与企业高层管理，直接融入企业战略的形成与执行：人力资源管理部门不仅要为战略规划提供人力资源信息，而且有助于作出最佳战略选择。

第三，关注企业整体层次的绩效。传统人力资源管理虽然也关注人力资源管理对企业绩效目标的贡献，但其主要目标在于本部门的工作绩效，并以此作为检验工作效果的主要依据，而战略人力资源管理关注的焦点则是人力资源管理对于企业绩效的影响。战略人力资源管理的目标是更有利于企业获取高绩效、更有利于企业在激烈的竞争中生存与发展。在这一理念下，人力资源活动的价值取决于它是否能帮助企业获得竞争优势，是否能在提高企业绩效、实现战略目标等方面发挥战略作用。

目前，人作为最重要的战略性资源，越来越成为企业获取持续竞争优势的重要来源。由此，战略人力资源管理在人力资源管理中的地位也越来越重要。

第一，在人力资源成为企业的战略性资源的情况下，人力资源管理与企业战略要更加紧密地结合起来。在知识经济条件下，传统的竞争优势来源（如资金、土地等）已不再能以稀缺的、不可模仿的方式为企业创造价值。而人力资源由于价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，在员工认知态度及工作氛围等方面竞争对手难以察觉和模仿，从而成为企业持久竞争优势的重要依靠。

第二，在经常变化的经营环境要求企业加强战略人力资源管理。当今世界，快速变化的顾客需求、迅猛发展的技术变革、日益深化的经济全球化趋势，使企业面临着多重的、快速变化的竞争压力。在激烈动荡的市场环境中，企业竞争呈现出动态化特征，竞争能否成功，取决于对市场趋势的预测和对变化中的市场需求的快速响应。在这种竞争态势下，企业必须在战略上具有高度的灵活性，能够根据自身所处的市场环境制定并实施相应的发展战略，同时又要能够高效地动员各方面资源为企业的战略服务。而进行战略人力资源管理，不仅能够实现人力资源管理各项职能之间的有效匹配，使之服务于统一的战略目标，而且能够使人力资源管理部门参与企业战略的制定与实施过程，创造实施战略的适宜环境，发挥“战略伙伴”的作用，使人力资源管理与企业战略保持动态协调。当人力资源管理在内外两方面与企业战略相适应时，就能够充分发挥人力资源管理在企业战略中的独特作用，增强企业的竞争力，进而培育和发展动态核心能力，最终达到提高企业绩效的目的。

因此，为了使企业在竞争中免遭淘汰，有实力参与国际竞争，就必须实现向战略人力资源管理的转型。目前,实现这一转型主要应做好如下工作。

第一，使人力资源管理参与到企业的战略决策中来。战略人力资源管理要求基于人力资源制定企业战略，人力资源管理部门必须参与企业经营的整体战略决策，加强和促进有助于战略目标实现的企业文化氛围和价值观形成，使全体员工明确企业的发展方向和战略目标。

第二，努力提升人力资源管理工作的价值。提升人力资源管理工作的价值是实现战略人力资源管理转型的关键。为此，人力资源管理应努力做到：进行严格的初

期分析，了解企业的价值链模式及其需要，将人力资源管理的基本问题以直观明确的术语予以阐明；同时一定要注意把握企业外部环境，将企业内外部环境有效结合起来，制定并实施与企业发展战略相匹配的人力资源管理战略，使战略人力资源管理在企业的创值过程中发挥更大的作用；实现人力资源管理创新，通过员工态度调查等方式评估创新结果，为人力资源管理创新提供经验支持；对员工进行培训，提高他们各方面的素质，从而使企业获得持续的竞争优势。

第三，重组人力资源管理部门的内部职能。由于企业人力资源管理部门的职能构成会受到企业规模大小、经营策略和活动效率的影响，在一些企业中，进行更为集中的人力资源管理可以确保企业人力资源服务的质量，并可获得相应的规模经济效益；而在其它情况中，有必要在人力资源管理部门内进行适当分权。不管人力资源管理部门如何实现组织重构，传统人力资源管理功能转变成战略人力资源管理功能过程中的关键要素是，新的战略人力资源管理型职能结构能够发现企业经营战略的需要、提供有效的人力资源服务，帮助企业实现战略性目标。

**第二篇：战略人力资源管理研究综述**

战略人力资源管理研究综述

【摘 要】当今时代，企业之间的竞争逐渐由物的管理、人事管理管理转向人力资源管理的竞争，企业对人力资源管理重要性的认识越来越深刻，以人为本的企业文化越来越获得大家的认可，新时代下的新环境对企业的人力资源管理提出了新的要求，企业需将其人力资源管理提升至战略层次以满足现代企业生产发展的需要。

【关键词】战略人力资源；战略管理；人力资源

【Abstract】 Nowadays，the competition among enterprises transfers gradually frommaterial management and personnel management to human resource management, the significance of human resource management become fully awared by enterprises, and the people-oriented corporate culture is now widely accepted.The new condition in this new era requires enterprises to promote their human resource management to strategic level to meet the needs of the development of modern times.【Key Words】Strategic human resource management，Strategic management，Human resource

1引言

1954年，彼德·德鲁克提出了“人力资源”的概念，在此之后，现代人力资源管理有了很大的发展,产生了很多研究成果。随着经济全球化和知识时代的到来,企业之间的竞争逐越来越激烈,知识在造就企业竞争优势方面的作用日渐显现,人力资源将取代企业所拥有的其他资源(如土地、原材料、房屋、机器等)成为最重要的战略性资源。与此同时,面对市场环境的不确定性和挑战,企业越来越重视战略的重要作用,全球竞争环境下的人力资源决策显得尤为重要,人力资源已经从传统的企业内部管理上升到企业战略层面。

1981年, Devanna, Forbrum和Tichy在《Human Resources Management：A Strategic Perspective》i中提出了战略层次的人力资源管理，1984年，在《A Framework for Strategic Human Resource Management》ii中提出战略人力资源管理的概念,标志着战略人力资源管理研究领域的诞生。战略人力资源管理定位于人力资源在企业战略实现中的作用,自20世纪80年代中期产生以来,特别是近二十年来,这个领域的发展令人瞩目。

2战略人力资源管理的内涵

Devanna，Formbrun和Tichy(1984)首次提出了战略人力资源管理的概念,他

们认为: 战略人力资源管理是为组织的人力资源目标服务、要解决人力资源供需动态平衡问题，同时，它包含了一系列计划，也反映了一系列行动。iii舒勒和沃克(1990)认为，人力资源战略是程序和活动的集合，它通过人力资源部门和直线管理部门的努力来实现企业的战略目标，并以此来提高企业目前和未来的绩效及维持企业竞争优势。iv库克(1992)指出:人力资源战略是指员工发展决策以及处理对员工具有重要的和长期的影响决策，它表明了企业人力资源管理的指导思想和发展方向，而这些指导思想和发展方向又给企业的人力资源计划和发展提供了基础，企业人力资源战略是根据企业战略来制定的。v泰勒等人（1996）认为，战略人力资源战略管理着眼于组织战略管理进程，强调各种人力资源战略管理实践的协调与和谐。vi科迈斯-麦吉阿等(1998)学者则把人力资源战略定义为:“企业慎重地使用人力资源，帮助企业获取和维持其竞争优势，它是组织所采用的一个计划或方法，并通过员工的有效活动来实现组织的目标。”vii戴尔和霍德认为人力资源战略是有关主要人力资源目标的决策以及实现目标的手段。而人力资源战略有四个主要目标:贡献(Contribution)、组合(composition)、能力(competence)和承诺(commitment)。贡献是指对员工绩效水平的期望，如效率、创造性和创新能力等;组合是指企业员工的构成;能力指员工的知识和技能水平，也就是员工拥有的实现企业战略目标的能力;承诺指员工对企业的忠诚程度。viii

国内学者也给出了一些关于战略人力资源的定义。李佑颐认为:“人力资源战略”是根据企业战略来制定人力资源管理计划和方法，并通过人力资源管理活动来实现企业的战略目标。”盖勇在《人力资源战略与组织结构设计》一书中指出“所谓人力资源战略就是指企业根据内部、外部的环境分析，确立企业目标，从而制定出企业的人力资源管理目标，从而通过各种人力资源管理职能活动来实现企业目标和人力资源目标以及维持和创造企业的可持续发展竞争优势的过程”。ix

我们认为，战略人力资源管理由两个层面的内容构成:一是根据企业战略目标的要求，确定一定时期内企业人力资源开发和利用的总目标、总政策、实施步骤及总预算安排;二是制定一套完整的业务计划，落实企业人力资源整体计划，这一计划包括招聘与引进计划、组织结构与岗位职位设计计划、人员配置与使用计划、人员接替与晋升计划、教育与培训计划、绩效评估与激励计划、劳动关系计划及退休、解聘计划。

3人力资源战略构建的理论模型

人力资源战略和战略人力资源管理的产生，引起了许多学者的关注，他们试图从理论上加以佐证、阐述、并发展这一思想，这就形成了与此相关的理论模型，其中最具影响力的有如下四种理论。

3.1基于资源的战略形成理论

根据RBT,企业可被视为一组市场竞争所需要的有形资源和无形资源组成,资源被认为是“导致企业处于优势或劣势的因素”。企业资源包括物质资产、人员能力、组织过程、公司特性、信息和知识等(Barney,1991),作为生产过程中的投入

要素,资源可被控制、利用、积累(Amit&Scho,1993),RBT认为资源是否能成为潜在的竞争优势,依赖于企业特有资源的经济价值是否易被竞争对手复制。当它们满足“稀缺、难以模仿、不可替代”的条件时,就能够转变为战略资源(Wright,1994)。

企业的人力资源是存在于人身上的社会财富的创造力,是可用于生产产品或提供服务的体力、技术和知识。研究表明,企业在人力资源管理基础上获得的管理技术诀窍和技能,可以加强组织绩效,因此人力资源管理对企业战略实现程度存在正相关的关系。RBT认为人力资源具有战略价值是因为它满足以下两个条件:资源异质性和依赖路径。首先,异质性资源可为组织带来价值。早在1995年,Penrose指出,公司相对于产出的产品是异质的。即使公司对生产过程中投入资源非常了解,但由于每个公司使用投入资源的方式不同,它们将获得难以事先了解的产品或产出。因此,对于能够有效使用、组合其生产资源的公司,它们就能够生产出质量更高、更吸引人的产品。尤其那些在管理和技术方面拥有高素质人力资源的公司,就会由于企业专有的知识、技术、能力很可能有非常出色的表现。第二,RBT指出,竞争者不能很快将竞争优势、成功因素模仿的原因源于企业的常规模式(Routine)和路径依赖(Path-dependence)。常规模式通常代表组织内重复性的行为模式,企业中资源分配以及使用过程都有其常规模式,因此这种常规模式成为组织中最重要的专有知识(Nelson,1987),由于常规模式具有难以言传和复杂性的特点,即因果模糊性,因而很难被竞争对手模仿。而且企业中按这种方式处理问题的员工有时没有意识到这些模式的存在,就更增加了模仿的难度。因此,常规模式是一个企业固有的,它蕴涵在员工的知识、能力、行为方式中,既难以移植、又难以模仿。另一方面,常规模式还具有路径依赖的特点,许多有价值的资源,包括人力资源,都是企业长期投资、积累而成的,溶于企业文化和企业历史中,因此,即使竞争对手有很强的模仿能力,也很难在短时间内见效。

综上所述,由于人力资源是企业专有的、包括着企业实现其战略目标的知识、技术、能力,是企业经过长期投资、积累形成的。由于它具有“稀缺、难以模仿、不可替代”的特点,有效建立起防止竞争者进入的壁垒,因此是一项具有重要战略价值的资源。RBT认为通过提高企业人力资源拥有量和资源的使用效率,可使企业获得竞争优势。

然而,这一理论虽然指出企业拥有的资源是企业战略制定、实施的重要基础,但随着外界变化,资源有可能过时而不再具有价值。因此,企业利用资源的能力,例如,使资源保值、增殖以及使用效率最大化的能力,对企业保持竞争优势有着重要意义。因此,RBT忽视了资源转换为现实生产力的过程,将竞争优势建立在静态的资源存量的观点是不完全的。为此,基于能力战略形成理论从另一角度说明了能力是企业获得竞争优势的重要因素。

3.2基于能力的战略形成理论

首先,能力指的是“公司如何利用资源”。CBT研究是企业获得竞争优势的行动、过程以及相关的努力行为(Bartmess & Cerny,1993)。CBT认为企业获得竞争优势的源泉在于自身行为的动态变化能力,竞争获胜取决于将公司关键活动转换成战略性的能力,从而能够向消费者提供优越的价值。能力的形成依赖于企业资源、人员和信息,因此,没有人力资源的积累,就难以形成企业专有的能力。由于人力资源政策和措施对企业战略形成、实施有着非常重要的影响,它在人员吸引、保留、开发方面起的作用不仅是一种管理手段,而且起着形成组织能力的重要作

用。Lado和Wilson(1994)论述了人力资源系统对组织的影响作用,主要通过对人力资源管理活动、功能、过程的研究,揭示了人力资源系统如何增强能力,从而使企业获得竞争优势。

在Lado和Wilson的研究中,人力资源系统从四个方面增强了组织能力。首先,在管理能力方面,企业高层决策者确定目标后, 通过使员工认同这一目标,从而使组织合理使用、合并和转移资源,更有效地完成组织目标。而且,利用存储在人力资源系统中的管理知识和能力,激发员工的创造力,创造良好的组织环境。另外,人力资源经理作为各种信息的交汇,也承担了部分发展、实现管理能力的作用。其次,在组织的输入能力方面,人力资源系统还能充分吸收有利于企业目标,符合企业特点的人力资源、知识、技能。企业通过利用它在吸收人力资本方面的专有知识和能力,以及人力市场上的信息不对称,以较低的价格积累有价值的人力资源。企业可建立内部劳动力市场,既有利于促进交换和实现人力资源的价值,还可从企业内部得到,并能准确地评估价值。第三,在组织的转换能力方面,人力资源系统有助于促进创新、企业家精神、促进组织学习、促进以创新为基础的组织文化,从而增强了转换能力。例如企业家才能是稀缺的,它在企业内部长期培养,从某种程度上反映组织创立者的独特的价值。由于它是防止资源流失的一种有效手段,因此企业家才能是一项不可替代的战略资源。另外,组织文化通过行为规则即强调文化和社会标准对组织效率的影响,通过使组织成员选择成功的文化价值和标准来提高组织效率。第四,人力资源系统还能促进组织的输出能力,如企业声誉、产品的质量、顾客的忠诚度等,由于这些能力反过来加强了企业长期在经济、技术、人员方面的投入,因此形成了不易被竞争对手模仿的竞争优势。从以上四个方面,人力资源政策和措施对促进和提高企业的组织能力、创新能力、应变能力有着非常重要的作用。

但是,由于任何一个企业在形成战略的过程中,能力和资源之间存在着内在的联系,即能力的形成以及能力的应用需要资源的支持。忽视资源的配置效率,或者因资源的约束将使企业难以实现战略目标,因此,CBT忽视了作为形成适应能力基础的资源的支撑和约束作用。能力的提高需要对相应资源进行投资,必需以现有资源和能力为基础。同时,未来所具有的能力不仅受目前战略目标的影响,而且,还受到现有资源和可能的改进程度的限制。另一方面,能力的形成和提高依赖于组织的学习能力,为此,基于学习的战略形成理论从不同的角度分析了战略的形成。

3.3基于学习的战略形成理论

鲍尔•沃尔纳(Paul Woolner)这样定义学习型组织,“就是把学习者与工作系统持续地结合起来,以支持组织个人、工作团队以及整个组织系统这三个层次上发展”。这种学习超越了组织内部个人学习的简单相加,它以一个共享的知识基础为中心,个人成员在共同的规范、标准下,通过不同的学习方式,不断形成新的知识来改变原有知识基础,形成新的组织知识系统。

由于组织专有的知识、技术和能力是组织特有资产,这些知识主要是通过在实践中学习获得的,阿罗提出著名的学习函数模型来说明“干中学”的内生作用。而罗森伯格则强调“用中学”认为从最终用户经验中学习是新产品不断改善的重要途径。企业以不同的方式学习、积累,提高了适应外界变化的能力。人力资源战略管理是增强企业学习能力的有效方式。首先,人力资源战略管理措施增强了

组织的学习能力。通过培训体系、职务轮换等人力资源战略管理措施可有效地使知识、技术在企业中迅速传播、分享、普及。而且通过对创新精神的提倡,还可有效地改善现有知识结构和学习机制。企业内部不仅存在着单向式学习方式,即员工根据已有的组织行为方式、惯例、规程,在重复学习中提高生产效率,降低成本,而且存在着双向式学习方式,即通过鼓励员工重新评价现有组织规范、工作标准和固有的看法,对现存观念、认识提出疑问,从而寻找最佳方式。通过这种双向交流,既有利于改善现状,又有利于产生新思想,防止原有知识、能力过时,因此这种方式激发了员工的创新行为。其次,人力资源战略管理措施还能增强学习的动机。通过企业的评价系统和报酬系统,激励员工提高个人和组织的绩效使其更加精益求精。通过学习机制,企业有价值的知识、技能进行战略组合转变为企业的核心能力。由于这些核心能力不断应用于新产品、新市场中,经过一段时间,新的技能在创新和不断循环中生产,这种良性循环促进了企业的知识、技能储备,从而形成企业专有的战略资源和能力。

3.4基于整合的战略形成理论

这一理论认为资源和能力是相互联系、相互作用的。企业的许多资源是由于有关能力而产生效率的,而许多能力是在相关资源的基础上发挥作用的(李垣,1997)。x因此,在企业的战略形成过程中,除了资源或能力的单纯影响外,更多地表现为两者之间的联动关系。这一理论从资源与能力之间的互动角度将资源和能力进行了重新划分,根据企业运用资源的能力水平,将资源重新划分为新生资源类、条件资源类、扩展资源类。同时,根据企业资源改善使能力得到增强,将能力划分为新生能力类、重新利用能力和延伸能力。在这种划分的基础上,该理论揭示了资源和能力对企业战略的实际影响,并通过两者整合,拓展了战略目标实现的可行途径。这一理论对于深刻理解人力资源及其能力之间的相互作用有着重要的意义。首先,人力资源是企业员工专有的知识、技术和能力。它们是人力资源管理能力形成的基础。例如,关于招聘、薪酬、培训的标准和程序的有关知识,以及对这些手段之间相互作用关系的了解,是构成企业人力资源管理能力的重要基础,而且随着企业不断积累其专有的知识、技术和能力,企业原有的人力资源管理能力也会随之增强或改善,从原有水平提高到新的水平,形成了新的能力。其次,人力资源管理能力也能有效地增强企业的人力资本,并使人力资本的使用效率最大化。例如,当企业的人力资源管理能力提高后,企业不仅能够根据战略目标更好地发挥作用,使企业标准与员工个人目标统一,调动各类人员按照企业要求不断发展的积极性和主动性。基于整合的战略形成理论对于把握能力和资源二者的关系有着重要意义。它深刻揭示了在外界环境的影响下资源和能力的联动关系,但是,企业资源和能力都有可能随着外界环境的变化而失去其战略价值。为此,更新和保留资源和能力即学习能力、创新能力,对于企业形成竞争优势非常重要。另一方面,学习、创新能力既是能力的主要构成内容,又受资源的制约,也需要创新。因此,它也是基于整合的战略的一部分。综上所述,基于整合的战略形成理论可有效地指导人力资源战略的形成和实施。

4研究趋势

战略人力资源管理已经成为人力资源管理研究领域的重要部分。战略人力资源管理研究的主要观点是人力资源管理对企业绩效有重要的影响。但是,对于人力资源实践和企业绩效之间的作用模式,不同学者有着不同的观点,也就存在不同的研究视角、研究路径。在战略人力资源管理的研究上仍需进一步清晰鉴别各理论流派和研究视角,或者找出一个更加融合的观点进行整合,推动战略人力资源管理的实践研究。

对于战略人力资源管理的研究趋势,可从理论和实践两个层面去理解:

(1)理论层面:今后对于战略人力资源管理的研究需从更加多维的视角,尤其是近年来发展出的整合型的形态视角——从系统结构的角度关注人力资源管理互动之间的关系。最佳实践视角认为一些人力资源管理是普遍有效的,组织采用这些最佳的活动就会获得相当高的利润;权变模式采取了“外部匹配”的观点,认为人力资源管理活动的效率是随着企业战略而权变的,因此采用适合于战略的人力资源管理实践的组织更有效率。形态视角则同时吸收了“内部匹配”和“外部匹配”的观点,整合最佳实践视角和权变视角,融合成为更加接近企业的人力资源管理现实的理论体系。

(2)实践层面:今后对战略人力资源管理的研究应在融合的理论和视角的支持下,引入中间变量,实践研究战略人力资源管理对于公司绩效产生作用的机制,将“黑箱子”密码解开。样本公司的选择应向内陆和西部地区延伸;跟踪研究,以获得纵向数据,这样能更好地得到因果关系。另外,战略人力资源管理深受国家文化的影响,不同文化背景下的管理者对战略人力资源管理有不同理解。从中国文化视角去观察和研究战略人力资源管理实践,也将是非常重要的研究切入点。xi[1] Devanna M.C.Fombrum&N.Tichy.Human resources management: a strategic: perspective.Organization Dynamics(winer), 1981：51-67.[2] Devanna M.C.Fombrum&N.Tichy.A Framework for Strategic Human Resource

Management·InC·J·Formbrum(Eds·)[J].Strategic Human Resource Management: 1984: 11-17.[3] 连社霞.A公司人力资源战略管理研究[D].兰州大学, 2025.[4] Schuler, R.S.and J.W.Walker..“Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions.” OrganizutionalDynamics(Summer), 1990：5-19.[5] 程瑜蓉.HTC公司人力资源战略管理的研究[D].电子科技大学, 2025.[6] Taylor, S., Beechler, S.and Napier, N.Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, Academy of Management Review, 1996(4): 959-985.[7] 雷蒙德·诺伊.人力资源管理——赢得竞争优势[M].北京：中国人民大学出版社，2025

[8] 连社霞.A公司人力资源战略管理研究[D].兰州大学, 2025.[9] 段云霞.甘肃昆仑生化公司人力资源战略管理研究[D].兰州大学,2025.[10] 李垣,刘益.企业竞争战略形成的整合分析模式[J].西安交通大学报,1996(31):127~132.[11] 叶海英,刘耀中.战略人力资源管理综述——基于三个理论和三个视角[J].中国市场,2025年18期.

**第三篇：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。

**第四篇：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

**第五篇：国外战略人力资源管理研究综述**

国外战略人力资源管理研究综述

● 杜恒波, 许衍凤

[关键词]战略人力资源管理;管理实践;组织绩效

[摘 要]战略人力资源管理从一个新的视角证明了人力资源管理的战略价值, 充实了人力资源管理理论。纵观国外战略人力资源管理研究成果, 大体可以分为三个阶段: 战略人力资源管理基础理论研究阶段、战略人力资源管理实践方法研究阶段和战略人力资源管理效果验证阶段。

一、国外战略人力资源管理发展的阶段划分及理论发展

纵观整个战略人力资源管理理论的发展, 大体可以分为三个阶段: 战略人力资源管理基础理论研究、战略人力资源管理实践方法研究和战略人力资源管理效果研究。

1、战略人力资源管理基础理论研究。早期战略管理理论相对侧重于强调对企业外在环境的分析,根据外部环境的机遇与挑战, 结合自身情况, 制定相应的竞争战略。与此同时, 早期的战略人力资源理论以企业战略与人力资源战略的关系, 以及不同企业战略下不同的人力资源战略为主要研究内容。相应地, 战略人力资源管理研究主要从控制论和行为主义视角入手。而随着 20 世纪 50 年代 Penrose 的著作《企业增长理论》中提出的资源基础理论, 在 80 年代以后经过 Wernerfelt 和 Barney 等人的努力不断完善, 逐渐成为企业战略管理研究领域的一种理论。该理论认为如果企业要具备持续的竞争优势, 其资源必须具备价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代的特点。Barney(1991)认为, 如果“一个企业实施某种价值创造战略, 而市场上其它企业或即将进入的公司无法同时做到, 并且也无法复制”时, 这个企业就具备了持续竞争优势。这直接导致了企业战略管理研究方向的变革, 而以资源为基础的企业观越来越成为战略人力资源研究的主要理论基础。随后许多学者致力于研究人力资源管理对企业获得持续竞争力的可能性。Wright 试图通过证明人力资源符合上述四个特征, 从而推导出人力资源管理对建立企业持续竞争优势所起的重要作用。他认为: 由于人力资源实践能够很容易被竞争对手复制、模仿, 所以无法成为战略资产, 而人力资源库这种高技能、高智能的劳动力储备最有可能构成企业持续竞争优势的源泉。Katz 和 Kahn 提出了角色行为理论。认为, 所有角色参加者的角色期待能够影响组织成员的行为, 有效的 HRM帮助雇员满足组织中、组织边界及组织外的角色参加者的期待。借鉴此理论, 战略人力资源管理研究学者认为, 通过与战略一致的 HRM活动而激发出的相应角色行为正是获取竞争优势的关键所在。由西奥多?W?舒尔茨和贝克尔创立的人力资本理论, 也被战略人力资源管理学者所借鉴, 正如 Coff 等人所发现的, 企业的人力资本经常被视为战略资产。之所以如此, 原因是人力资本相对于其他资本具有显著的特征。Boxall 提出了人力资源优势理论认为, 如果组织竞争优势的获取来自于对组织人力智能的优越管理,那么组织就拥有了人力资源优势。也即组织通过获取人力资源优势而获取竞争优势。该理论兼顾了动态人力资源管理体系和相对静态的人力资本存量的两种优势的获取, 并强调两者间的互动, 是分析和说明 SHRM理论的较为完善的理论框架。

2、战略人力资源管理实践方法研究。基于资源基础理论为基础的战略人力资源管理的研究, 只是提出了一种战略人力资源管理的理念, 并对企业通过战略人力资源管理获得持续竞争力的可能性进行了论证。在此基础上, 一部分学者对在具体企业实践中如何实现战略人力资源管理进行了探索。Golden 总结了人力资源规划与战略联结的四种形式:(1)监督: 很少联结, 人力资源只负责传统的行政工作。(2)单通路式: 战略规划领导人力资源规划(或相反)。

(3)互惠与相依式: 双方同时进行。(4)整合式: 二者以互动关系同时进行。基于纵向整合观点, Lengnick-hall&Lengnick-hall 提出了业务战略与人力资源战略整合模型。认为战略人力资源管理必须能够为公司的业务战略做出贡献, 从而影响企业绩效。在此基础上, 提出了公司成长――组织准备矩阵。矩阵中公司成长期望是指组织的目标, 高成长期望一般意味着不断

增加的市场机会、多种战略和竞争选择、高现金流量等。组织准备是组织战略实施所必需的、可以获得或使用的人力资源的数量、技能、素质及经验。在模型中Lengnick-hall&Lengnick-hall 将战略人力资源可分为四种类型:(1)发展型。这时企业具有高成长期望和低组织准备公司可以选择的战略: 或者大力投资人力资源以提高执行战略规划的能力;或者改变公司战略目标, 适应组织人力资源准备不足的状况, 如从成长战略改为维持战略;或者改变公司战略的实现形式, 以利用现阶段可以利用的人力资源。(2)扩张型。这时企业具有高成长期望, 同时人力资源准备充分。处于这种状态的公司可以充分利用这种优势, 实行扩张型战略。这时的主要问题是如何在不同的业务领域分配资源,其中包括人力资源的分配。(3)高效率型。这时企业具有低成长期望, 但具备高组织准备。这样的企业往往已经在成熟行业中建立了竞争优势, 具有高于竞争对手的生产率和利润额。这时的关键问题是如何更有效地利用现有人力资源。

(4)重新定位。这时企业处于双低状态, 往往是所在行业处于萎缩阶段或产品、生产线已经面临淘汰不再具有竞争力。企业的选择或者是重新定位人力资源, 通过招聘、培训激励等手

段发展员工的新能力和技能;或者转变业务领域以期望获得新的发展。为了更好的说明人力资源战略与竞争战略的关系 Lengnick-hall&Lengnick-hall 提出了两者更广泛交互作用的模型。这个模型认为竞争战略与人力资源战略应该互为投入/产出关系: 竞争战略提出了企

业所需要的员工数量、技能、能力等, 从而要求人力资源战略必须支持战略形式;而组织实际拥有的或可获得人力资源性质, 决定了企业能够采用的战略类型。这就从一个新的视角, 解释了战略人力资源的含义, 并给出了具有实践意义的操作模型。美国学者 Randalls.Schuler 提出了战略人力资源 5P 模型。在该模型中, 他提出战略人力资源的理念(Philosophy)、政策(Policies)、项目(Programs)、实践(Practices)和过程(Processes), 应该根据企业战略目标同时具有战略性, 相互之间保持一致性, 从而实现战略人力资源管理。舒勒认为, 战略人力资源应该做到: “(1)与组织战略和公司战略需求系统整合;(2)人力资源政策应该在不同的业务领域和不同的管理层次相一致;(3)人力资源实践应该被一线业务经理和雇员作为日常工作的一部分所接受、调整和使用。”不仅揭示出了战略人力资源的纵向整合(人力资源管理不同管理层次与组织战略整合), 更重要的是揭示了人力资源各项活动之间及不同业务领域的人力资源实践之间复杂的横向整合关系。兰卡斯特大学的学者们于 1992 提出了战略人力资源管理模型, 该模型强调把培训与战略人力资源管理结合起来, 突出了培训的重要作用。包括:

(1)培训经理与培训人员对公司战略及战略性管理有广泛的理论性理解;(2)培训经理与培训人员清楚组织中的战略构成、战略部署、战略执行方式, 及其在人力资源管理方面的含义;(3)人力资源管理应用超前性方式方法进行战略性选择, 确定与战略匹配的人力资源管理程序, 而非反应方式。在资源为基础的企业观基础上, Lepak&Snell 从人力资源的价值性和独特性两个纬度, 认为人力资源可以分成高价值和高专用性、高价值和低专用性、低价值和低专用性、低价值和低专用性四种不同的类型。相对应的, 对不同类型的人力资源, 可以采取不同的人力资源管理系统。由 Amit&Belcourt 等人提出的人力资源管理过程观点认为, 人力资源是通过人力资源管理过程获取竞争优势的。他们认为人力资源管理过程根植于企业的文化和社会规范, 并且具有战略导向性, 具体是指一个企业用来吸引、培训、激励、评价和酬劳其人力资源的、深深嵌入的、企业专有的动态机制。它包括一系列有秩序的相互协作或补充的活动, 以及为变革这些活动而进行的信息交换及决策制定过程。战略人力资源管理是人力资源管理过程中最重要、最核心的组成部分。根据 Wright、Dunford、Snell 的观点战略人力资源管理由三个基本部分组成, 通过战略人力资源管理获取企业竞争优势, 可从这三方面入手:(1)人力资源管理实践系统, 包括组建员工队伍与工作设计、培训与参与、酬劳与认可、评价与沟通。(2)人力资本存量, 包括组织运作所需的知识、技能和能力。(3)雇员关系和行为,包括心理契约(psychological con-tracts)、组织身份(Organizational citizen ship)。它不同于人力资本存量所强调的技能、知识和能力, 而是强调人的自由意愿及认知和感情。

3、战略人力资源管理与组织绩效关系研究

随着战略人力资源管理思想的不断成熟和完善, 学者们的兴趣转移到了战略人力资源管理与组织绩效的关系研究。Huselid 的研究证明, 作为高绩效工作系统的一部分的一套人力资源管理实践与企业的财务利润及市场价值有关。MacDuffie 初步阐述了战略人力资源管理与组织绩效的关系, 他认为当战略人力资源管理满足下列三个条件时, 能够提高组织的绩效做出贡献: 第一, 雇员拥有管理者所欠缺的知识和技能;第二, 雇员有积极性运用这些知识和技能;第三, 当雇员在努力运用这些知识和技能时, 雇员所在的组织战略目标才能实现。Guest 也对战略人力资源管理实践与组织绩效间的关系进行了理论上的探讨, 将人力资源管理实践活动分为以下几种匹配: 人力资源管理实践与外部环境的战略性匹配使组织获取更高的绩效;组织的人力资源管理政策及实践因为适应外部环境的突发性变化, 而是组织获取更高的绩效;不断的实践使组织拥有了最适合内外部环境的实践, 而是组织的绩效更高;组织和人力资源管理实践有效组合, 获得协同效果, 从而使人力资源管理实践贡献于组织绩效;作为“捆绑式”人力资源管理实践的匹配, 使组织拥有自身需要的“捆绑式”人力资源管理实践, 而使组织获取更高的绩效。菲里斯提出人力资源管理与组织绩效之间关系的 “社会背景理论”, 这一理论将人力资源管理放在一个更加广泛的背景中, 通过引入多因素调查(政治、文化、技术和组织结构等)、中介联结和约束条件, 建立了两者之间的动态关系模型。米切尔?谢帕克等人提出了一个关于战略人力资源管理与组织绩效关系的概念模型。他们认为, 组织绩效的提高是企业的环境、经营战略、人力资源管理实践和人力资源管理的支持因素等四个基本变量相互联系、相互作用的复杂系统行为的结果。人力资源管理不能单独对企业的绩效产生作用, 必须与其他三个变量相互配合并形成一定的关系模式。诺伊认为绩效管理是管理者确保雇员的工作活动以及工作产出能够与组织目标保持一致这样一个过程。他提出了战略人力资源管理模式下的绩效管理模型, 该模型仍以雇员绩效管理为核心,但其目的是实现组织的战略目标, 根本目标是获取组织的竞争优势。

必须指出的是, 以上学者研究只是从理论上论述战略人力资源管理与组织绩效之间的关系, 为了充分实现战略人力资源管理的绩效, 还需进行人力资源绩效的定量分析研究。Dyer&Reeves、在回顾大量关于战略人力资源管理实践与组织绩效只见关系研究基础上, 指出对人力资源管理实践与组织绩效关系的测量, 可以从以下四个方面进行: 第一, 与人力资源管理实践结果相关的雇员产出;第二, 与运营绩效相关的组织产出;第三, 财务 /会计产出,即对实际财务绩效的测量;第四, 市场产出, 特别是股票价格及其变动。虽然提出了相关的测量模型,但是其实践活动进展缓慢。Rogers&Wright、对前人关于人力资源与绩效关系的经验性研究进行了调查和总结, 他们研究了在这方面 29 项研究报告及80 份效果评估研究, 发现没有几项测到了人力资源产出。只有极少数实验研究测量到了人力资源与绩效间的多重签在联系。因此, 下一步战略人力资源管理研究应该完善相关测量模型, 并证明人力资源管理实践如何实现组织绩效变化的。

[参考文献]

[1](美)詹姆斯?W?沃克著, 吴雯芳译.人力资源管理战略

[M].北京: 中国人民大学出版社, 2025.[2] 阚胤梅, 吕晓薇, 王垒.企业战略人力资源管理理论与应用

研究[J].中国人力资源开发, 2025,(08): 8-15.[3] 张小兵.战略人力资源管理及对我国企业的启示[J].当代

经济, 2025,(02): 41.[4] 王俞.西方人力资源管理概念浅析[J].中国人才, 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！