# 可口可乐公司的国际化人力资源管理战略分析（精选）

来源：网络 作者：烟雨蒙蒙 更新时间：2025-08-04

*第一篇：可口可乐公司的国际化人力资源管理战略分析（精选）可口可乐公司的国际化人力资源管理战略分析09市场策划3班 091033253 钟文洲可口可乐公司在其100多年的发展历史中，绝大多数时期都是作为国际化公司在全球范围内进行经营活动。其...*

**第一篇：可口可乐公司的国际化人力资源管理战略分析（精选）**

可口可乐公司的国际化人力资源管理战略分析

09市场策划3班 091033253 钟文洲

可口可乐公司在其100多年的发展历史中，绝大多数时期都是作为国际化公司在全球范围内进行经营活动。其国际人力资源管理战略的核心是，雇佣全球最优秀的管理人才，以保证公司全球经营绩效。正如其名言所示：我们不仅仅需要对资金投入，而且需要对人的投资。可口可乐公司对国际化人力资源管理的重视可见一斑。

所谓国际化人力资源管理，是对海外工作人员进行招聘选拔、培训开发、业绩评估和激励酬劳的过程。美国能在最近半个世纪以来发展成为经济实力和科学技术方面的世界一流强国，重要原因之一就是以全球化的方式注重人力资源管理，引进世纪其他国家的优秀人力资源。可口可乐公司在选拔管理人才上，就证明了这一点。例如公司总裁罗伯特戈杰塔就是一位出生在古巴的美国人，在公司的21人董事会中，只有4人是美国人。

美国企业重能力不重资历，对外具有亲和性和非歧视性。员工如有能力，有良好的工作绩效，就可能很快得到重任和提升。并且，在美国人看来，人力资源管理战略成为企业战略的重要组成部分。可口可乐公司的大学毕业生招聘计划就恰恰说明了这一点，可口可乐不仅在美国本土之外招聘大学毕业生，而且特别注重招聘那些在美国大学中学习的外国留学生，这样有助于可口可乐在全球范围内物色到出色的未来经管人才，从这里也可以看出可口可乐对国际化人才的重视。为保证公司拥有足够的、可以适应全球竞争的优秀管理人才，可口可乐建立了自己独具特色的管理人才“蓄水池”，即使那些人才，他们可能现在并不是急需的，但是他们未来必然是公司最需要的管理精英。一旦全球某一个地区由于业务发展的特殊需要，这些管理人才随时可以委以重任。可口可乐公司要求管理者熟练掌握两门以上的语言，出发点也是这个，以保证公司全球经营绩效。

对待国际人力资源管理，我们也应该向可口可乐公司学习，国际企业人力资源的管理，关系到国际企业的生产和发展，是企业组织工作的基石，企业如果能够招聘到高素质的人员并培养和保留他们，使他们在企业技术创新和管理等方面充分发挥作用，就为企业在竞争中获胜提供了很大的保障，从而有利于企业的全球化长远性发展。但是，我们也应该将企业内部人力资源和外部人力资源管理相结合，国内人力资源与国外人力资源管理相结合。外来人员可以为公司注入新的思想和管理创新源泉，但是当企业发生职位空缺时，应该先考虑从内部提升人员进行填补，再考虑从外来人才中选拔合适人才。这样有利于调动企业内部人员的积极性，也能给内外部人才都带来发展机会，如此，企业方能更加稳健发展壮大。

**第二篇：人力资源管理的国际化**

人力资源管理的国际化

一、人力资源管理的国际化 1.1人力资源的国际化发展

随着世界经济的巨大变化，经济全球化和经济信息化已经成为世界经济发展的重要趋势，我国的企业也踏上了全球经济框架之中，为我国时间国际间的合作交流提供了良好的平台，同时，也面临着国际范围内的挑战与威胁。

人力资源管理的思想最早是由管理学家彼得·德鲁克，之后便引起了国内外学者的广泛关注及深度研究。经过长期的发展，人力资源管理从将人视为企业成本的思想转化为将人作为企业资源。而人力资源管理部门也有之前的被主流功能性部门转变成为企业经营业务部门的伙伴，人力资源发生变化的重要原因是由于人力资源进行了重新的组合，使它具有了战略性的功能。人力资源的开发与管理工作不再被看作与企业的战略计划没有任何联系的、而仅有一些狭窄目标的领域，而是被看作能够创造价值与维持企业核心竞争能力的战略性部门，企业人力资源管理实践日益与企业战略紧密联系起来。1.2我国人力资源管理的国际化发展

随着国际化趋势的发展，人力资源管理的国际化也成为企业发展的必要内容，同时，也为管理者和企业提出了更高的要求。人力资源管理的国际化首先意味着企业人力资源管理的思想和方法应该向国外先进水平靠拢。对我国目前许多还处于人事管理阶段的企业而言，应该尽快向人力资源管理的阶段前进。对已经建立起现代人力资源管理体系的企业，应该尽快从人力资源管理阶段向战略人力资源管理阶段转变。随着国内市场竞争的国际化，我国企业将越来越多的使用国际人才。同时，人力资源的国际化还表现为人才招聘、人才知识和能力的国际化。在国际化的发展进程当中，我国企业的人力资源管理面临着许多新的问题，如何能够在复杂的国际形势下，能够进行有效的人力资源管理，促进企业国际化的发展，是我国企业面临的巨大挑战。

全球国际化进程的发展为企业人力资源提出了新的要求：首先，对于企业的管理者而言，人力资源的开发和管理必须融入全球化的观念和制度。管理者必须具备系统整合能力以及全球化的视野。其次，要加强国际人才的交流，以国际市场为背景衡量人才的价值。第三，加强各族文化的交流及融合，促进人力资源管理的实践性。第四，加强信息的沟通和传递，随着信息时代的到来，市场发生着日新月异的变化，网络越来越成为信息交流的主要平台，利用网络为工作形式和交流手段也成为现代企业发展的新形势。

在国际竞争的环境下，企业往往追求产品开发和营销的优势，潜在的长期优势则并未在经营中实现。而企业长期优势的形成，正是由人力资源管理水平决定的，可以说，企业的战略性人力资源管理政策及水平将最终决定其能否真正有效实现经营突破和国际化经营目标的达成。

二、我国企业人力资源管理现状 2.1我国同西方企业的管理差异

我国企业而言，人力资源管理的发展还没有完善，相较于国外的企业，存在着很多方面的差异：

第一，文化背景的差异。在管理方面，国内外的企业由于文化背景不同，在制度等方面存在很大的不同，尤其体现在人力资源管理方面。

第二，高层领导者的管理方式。国内外的企业管理者在管理方式上也存在着不同，在管理方式、授权集权程度、管理态度等方面都存在不同。

第三，企业主要的业务类型，虽然我国近来经济发展的速度迅猛，但企业自身存在的缺陷也不容忽视。我国企业与西方国家的先进制度和创新技术的发展存在很大差距，虽然我国的企业一直积极努力缩短差距，但相较而言还是处于落后的地位。国外企业多数是知识集中型，而我国的企业多数是劳动或技术密集型，在涉及的产业方面就存在差异。

第四，管理模式不同，我国的企业管理模式具有集体主义、以和为贵、重视礼仪等特征，西方管理的具有人文性、外部治理性以及利益为重的特点。西方管理模式能成功的将股东利益为上并取得成功，这是我国企业管理上不具备的。2.2我国企业管理存在的不足

由于我国企业受到各方面条件的限制，在发展的环境及条件上远不及美国，欧洲等国家的企业，加之本身存在的局限性，在发展上受到很多阻碍。

首先，我国企业人才流动性大。相较于管理制度完善的西方企业，我国企业的人才流动率相对较高，这除了员工本身的素质和职业观的因素之外，我国多数的企业不能为员工提供良好的工作环境以及满足他们的发展需求也是导致人才流失的重要原因。国际上优秀的企业在培养和发展人才上充分体现了其以人为本的思想，给予员工充分的信任和支持，履行了应尽的社会责任，为员工发挥潜能也提供了良好的环境，而员工也满足于企业提供的工作，形成较高的工作满意度，提高员工的忠诚度，由此，在企业发展中企业与员工、雇主与雇员之间形成了互惠互利的心理契约，人力资源的价值充分的体现出来。而我国的企业在这方面并没有做到完善，大部分员工在企业中承受着较大的工作压力和工作强度，同时又对自身发展失去方向和信心，进而改变了自己的心态，没有主人翁意识，对工作产生厌恶的负面情绪，降低了工作的热情和效率。长期就形成了企业人才的频繁流动。

其次，企业缺乏长远发展的战略规划。近年来，随着网络的发展，信息流通和传播途径的丰富，我国的企业频频受到公众和媒体的质疑。国内许多企业缺乏社会责任感，道德观念淡薄，一味追求利益，而缺乏对自身实际发展的规划。造成了企业资源分配不合理，业务繁杂形成冗余，管理松散制度不明等问题。这就导致了在人力资源管理上的低效，没有做到科学合理的人之匹配。2.3我国企业在人力资源管理国际化中的面临的问题

21世纪以来，我国企业的发展又得到了新的机遇，给人力资源管理也提供了发展的平台，同时，也存在着挑战。

首先，人力资源管理国际化为中国企业发展提供机遇。

第一，开放的国际平台为我国人才交流提供了良好的条件，人才的活动空间更加广阔，潜能得到极大的拓展，人力资源在全球范围内得到整合，人力资源管理的运行机制更加灵活。从跨国公司的角度，人才的广泛流动可以拓展企业的发展范围，提高进入新市场的效率，从而降低的大量的成本。

第二，国际化进程促进我国企业同国际优秀企业的合作交流。国际化进程有利于我国企业更广泛的参与到国际分工和国际合作中来，有利于我国企业学习国际优秀企业先进的研究技术以及管理制度，提高我国企业在人力资源管理方面的管理理念和管理思想，从而我国企业人才的素质及能力，推动人力资源结构的优化配置。

然而，人力资源管理国际化同时也为我国企业带来了挑战。

第一，随着世界经济一体化与区域化发展，将在全球范围内配置资源。资源共享、市场开放、资本流动、科技交流和人才流动的趋势日渐明显。为适应全球化发展的趋势，保障企业在国际竞争压力下不被市场所淘汰，对企业融入国际环境，与国际接轨提出了更高的要求。而这就需要企业拥有高素质高能力、能够进行国际间交流学习的人才。面对国外大公司更加激烈的竞争，改革是生存发展的唯一出路。改革发展既要有一批视野开阔，具有战略思维，能够驾驭国内外两个市场的高级管理人才，又要有一批精通国际股市，熟练掌握国际贸易、资本动作的专业人才，更需要提高员工的整体素质。如何能提高人力资源的整体素质，将普通的人力资源培养成为高端的人才资源，是我国企业面临的巨大挑战。

第二，我国企业面对人才流失的压力。企业国际间的合作不仅可以为企业发展提供良好的机遇，同时也为员工，尤其是高水平的人才提供了机遇。与国内的企业相比，国际优秀企业乐观的发展前景和良好的待遇及工作环境成为吸引人才的有利条件。怎样能够培养人才后留住人才，保证企业稳定发展，也成为我国企业的重要课题。

三、我国企业人力资源管理发展对策 3.1制定合理的人力资源管理制度

首先，在薪酬待遇方面，企业在国际市场上的人力资源竞争的重要手段就是薪酬。制度的制定要求能够实现公平公正，易懂的有效激励。由于在当地国情、政治环境、文化背景、经济发展水平等方面存在差异，国际上薪酬管理和评估都存在很大差异，但任何国家的薪酬管理制度都必须得到员工的理解与支持，并且保证企业管理制度能够严格公开实施，才能保证薪酬制度的激励作用。

其次，在职业规划方面，除了物质上的激励，企业更重要的是为员工提供明确的职业发展规划。在培训与开发过程中，管理层要充分了解员工的工作技能和人际技能，为员工提供适合的岗位和工作空间。在职业规划方面，要为员工提供合理并且高层次的发展前景，提高员工的工作热情和对企业的忠诚度，鼓励员工追求发展和晋升机会，实现个人的自我价值，大力应用高新科学技术，提升人力资源管理的质量和效率。3.2制定长期的人力资源管理战略

首先，加强企业间的人力资源联合。随着经济全球化的加强，跨国公司在国际市场上所扮演的角色越来越重要。而我国的企业在国际跨国公司的冲击下，要争取自己的一席之地也更加困难，因此，加强竞争企业之间的联合战略显得尤为重要。

其次，提高人力资源管理认识。任何成功的企业都具有正确的人力资源管理理念和思想。随着国际化的发展，人力资源管理已经不仅仅是企业一个独立的管理职能，而是关系到企业战略发展的重要内容。一个企业希望得到长期的发展就必须制定合理科学的发展战略，而人力资源管理与企业的长期发展息息相关。只有将人力资源管理的理念融入企业管理思想才能在企业的发展经营当中充分的体现其管理优势，保证制度的实施。

**第三篇：可口可乐公司战略分析报告**

可口可乐公司战略分析报告

姓名：

学号：

班级：

一、公司简介

可口可乐公司诞生于1886年，总部在美国的亚特兰大，是世界软饮料销售的领袖和先锋，拥有近400种饮料品牌，畅销世界200多个国家和地区，每日销量超过15亿杯，占全世界软饮料市场的48%，并拥有全球最畅销软饮料品牌前五名的四个，包括可口可乐、健怡可口可乐、雪碧和芬达。

可口可乐积极推进本地进程，目前所有中国可口可乐装瓶厂使用的浓缩液均在上海制造，98%的原材料在中国当地采购，每年费用达8亿美元。可口可乐系统自1979年重返中国至尽已在中国投资达12。5亿美元。到2025年，可口可乐在中国内地已建有29家装瓶公司及37家厂房

二、外部及内部环境分析

1、政治环境

近几年，中国饮料业的迅速发展及其前景广阔的消费市场吸引了众多国际知名品牌饮料厂商，许多跨国公司凭借雄厚的财力和丰富的市场运作经验，通过收购国内著名品牌或合资、独资经营挤占国内市场。当前我国饮料行业的多元化格局已经初步显现，饮料品种已由单一的汽水发展成为包括碳酸饮料、果汁饮料、蔬菜汁等十大类，同时发展并规范功能性饮料的生产，鼓励通过兼并、重组、融资等手段，培育大型饮料企业集团，实现产业升级。饮料多元化的发展趋势将贯穿于“十一五”期间。未来五年我国将调整饮料行业结构，在继续提高生产总量的同时，重点发展果蔬汁饮料、植物蛋白饮料和茶饮料等产品，适度发展瓶（罐）装饮用矿泉水，降低可乐等碳酸类饮料的比例。

功能饮料比例上升，功能性饮品的产品数量继续增加（特别是含有益菌的品种），并将乳品概念注入到果汁领域中来；果汁及果汁饮料中将添加一种或多种维他命和矿物质；此外，果汁饮料和乳品饮料、果汁饮料和能量饮料的界限将更为模糊。

碳酸饮料比例下降。中国饮料工业协会的资料显示：就我国整个饮料行业的状况来看，2025年产品品种结构上发生了较大变化，作为传统的三大主要品种之一的瓶装饮用水的比重首次出现下调，1~11月其比重为37.7％，比上年同期下降3.17％。其他两个传统品种，果汁、果汁饮料和碳酸饮料的比重分别比上年同期上涨2.46％和下降1.67％。

“导致这种现象主要是由于其他品种的高速发展造成的，这也表明了今后饮料行业品种结构调整方面的大趋势。”中国饮料工业协会秘书长赵亚利说。

关于产品集中度方面，2025年的资料显示，碳酸饮料和瓶装水两个行业里，产品集中度非常高，14％的碳酸饮料企业数量占全国饮料总产量的21％，瓶装饮用水的企业数占全行业25.6％，但它的产量占全国总产量将近60％。

2、经济环境

2025年的GDP为246619亿，增长11.4%；全年居民消费价格指数（CPI）上涨了4.8%。

全年城镇居民人均可支配收入13786元，比上年增长17.2%，扣除价格因素，实际增长12.2%。国民经济保持平稳快速发展，呈现出增长较快、结构优化、效益提高、民生改善的良好运行态势。

2025年至2025年，整个食品行业面临着较好的发展际遇：国民经济持续快速发展和城市化水平的提高，给食品工业发展创造了巨大的需求空间；农业结构调整和产业化进程加快，为食品工业提供更加丰富的优质原料；西部大开发、振兴东北地区等老工业基地、促进中部崛起和建设社会主义新农村等重大发展战略，为食品工业创造了新的发展机遇；国家重视发展循环经济，为食品工业发展营造了良好的宏观环境；全球经济和区域经济一体化进程的加快，为我国食品工业在更大范围内配置资源、开拓市场创造了条件。2025年，在建设“和谐社会”和社会主义“新农村”的大主题下，与之关系密切的食品饮料行业有望继续取得较好的发展势头，人均收入的提升（尤其是农村居民可支配收入的提升）、城镇化进程的持续深入、对食品消费质量诉求的提升等将带动对葡萄酒、中高档白酒、啤酒和黄酒等酒精饮料、安全肉制品、健康乳制品等的需求，而且这种消费需求的增长将是一个长期的慢热过程，具有较强的持续性。

3、技术环境

随着经济的发展，我国饮料业的生产技术与包装技术也在不断发展。

自上世纪90年代中期开始，可口可乐公司生产的PET瓶装饮料使用塑料防盗盖替代铝盖，从而将塑料防盗盖推到了饮料包装的前台。此后，我国国内有实力的包装企业和饮料生产商纷纷引进国外设备，开始了塑料防盗盖的大规模生产和应用。如今，既轻薄又易于开启的塑料防盗瓶盖用于饮料包装不仅方便了消费者，同时也加快了饮料业的发展。

由于国内饮料行业竞争激烈，不少知名饮料企业都采用了最新的生产工艺和设备，这使我国的制盖机械和塑料盖生产技术都达到了世界先进水平。与此同时，在塑料瓶盖生产领域，注塑和压塑工艺之争也拉开了大幕。技术创新无疑是塑料防盗盖快速发展的动力。

为了更好地满足产品的个性化需求，饮料企业在产品的包装瓶盖上下足了功夫。同时，供应商们也推出了不同功能和形式的盖。这样不仅适应了产品需求，也给终端用户企业带来了更多选择的机会。

对于现在的饮料行业，为了更好地降低成本，供应商们将目光聚焦到了PET瓶口上面。让瓶口变短成了他们的有利措施，在欧洲，短瓶口的PET瓶最先应用于啤酒行业，并获得了成功。

2025年，可口可乐公司开始关注短瓶口的PET瓶，他们也想将这种瓶子和相应的短瓶盖应用在果汁和碳酸饮料产品上面。但是，这样的应用是有一定难度的，当然主要是体现在碳酸饮料上。大家都知道碳酸饮料顾名思义就是在饮料中注入了碳酸，使得饮料具有更好的口感，但是也是由于这个原因，碳酸饮料的包装瓶内一般会存在6—8个压力，相对于普通果汁饮料来说，就给瓶口和瓶盖带来了更大的压力。

理论上来说，瓶口与瓶盖之间是靠相互之间的螺纹接触来密闭瓶子的，当然，螺纹与瓶口之间的面积越大，密闭的程度越好。但是如果将瓶口缩短，瓶盖也要变短，相应的，螺纹与瓶口之间的接触面积也为之减少，这样不利于密封。所以，经过复杂的测试(如跌落测试、运输测试等)，现在已经有企业设计出了最佳的瓶口和瓶盖的螺纹设计，能够满足饮料产品的密封要求。

2025年第四季度，可口可乐公司有计划将其所有的无菌产品都采用这样的短瓶口包装。无疑，饮料行业PET包装迎来了它的重要革命。

4、社会文化环境

随着我国居民生活水平的提高，人们更加关注自己的生活质量，希望拥有“自然、健康”的生活方式。这使饮料市场不断细分，饮料企业推陈出新，果蔬饮料和茶饮料贴近消费者生活理念，满足消费者的口味。消费者追求更健康、更天然、更好喝的饮品。

5、自然环境

温室效应使得全球的气温变暖，这在一定意义上促进了人们对饮料的需求量。

三、公司层战略及选择

公司层战略又成为总体战略，是由公司的战略使命和战略意图而产生的。指一家公司在多个行业或者产品市场中，为了获得竞争优势而对业务组合进行选择和管理的行为。它是企业的总体战略和最高战略，决定着企业的发展目标和方向。

公司层战略有发展性战略，退出性战略等。

根据可口可乐的愿景，使命等可以看出他们实施的是发展性战略。

（一）合资战略—共赢策略

可口可乐公司主要采用的是合资和特许经营的方式。

企业之间总是竞争与合作同在。总部设在瑞士苏黎世的雀巢食品集团和美国饮料巨人可口可乐公司曾经宣布：将加速共同努力，开拓热门的饮料新市场。这个领域曾经一度由百事可乐公司领先。来自雀巢的一位发言人说：“雀巢公司和可口可乐公司的合资公司将推出新型的健康饮料，这些饮料包括以茶饮料为主的各种类型的饮料，其中也包括各种的冰冻茶，这类饮料深受年轻人的欢迎；另外可口可乐公司的冰冻咖啡已经在日本市场十分畅销，可以把这个经验推广到其他市场。”这位发言人还说：目前的雀巢和可口可乐在合资公司中的股份各占一半，合资公司即将改名，并且将由一个独立于两大公司的机构来进行经营。

目前这个合资公司所有的品牌除了雀巢茶和雀巢咖啡以外，可口可乐还增加天与地和阳光茶系列，雀巢公司还将增加Belte的投入。在瑞士达沃斯出席世界经济论坛的雀巢公司首席执行官布拉伯克说：“在过去4年内，我们和可口可乐公司的合作非常成功,我们的合作业务也有了很大的发展，我们的品牌打入了20多个不同国家的市场，所以现在我们认为也许是我们迈出下一步的时候了。新的公司将完全由自己做主，他们将在苏黎世设立总部，由来自可口可乐公司的非常优秀的经理们经营，开发的业务主要是将与健康业务有关的新业务，我们认为雀巢公司所掌的技术和可口可乐销售能力有机的结合是非常独特的，我们信心十足地认为我们的合作前景十分光明。”这家公司球饮料伴侣（BPW）将主要致力于新型饮料市场的开发，其中最主要的是即时饮用的咖啡以及健康型饮料，包括草药的饮品。

关于可口可乐公司与雀巢公司的合作，越来越多的迹象显示，可口可乐公司的战略是在有效的盈利前提下，在全世界范围内扩大它的饮料系列。

（二）本土化战略

所谓越是国际化，就越是本土化。可口可乐进入中国后就充分采取了本土化战略。具有高质量的产品和准确的定位并不能保证产品的成功，要达到占领市场的目的，得把其产品的信息准确迅速地传达给消费者，树立强有力的品牌形象，建立消费者对可口可乐这个品牌的偏好，从而鼓励消费者从其他品牌转向购买可口可乐，为此，可口可乐必须以广告为主体，进行全方位的整合传播活动。它将自己的强势国际品牌也融入了中国文化。可口可乐在既结合当地文化又不失“国际一流品牌”形象方面，做得相当成功。

在中国市场上，除了传统的可口可乐、雪碧、健怡可口可乐、芬达四个国际品牌外，可口可乐公司拥有的品牌还包括“醒目”果味饮料系列、“天与地”非碳酸系列、“津美乐”、‘雪菲力”、“岚风”蜂蜜绿茶饮料以及“阳光”茶饮料系列，产品类别覆盖汽水、茶饮料、果汁等。这种多品牌战略，以可口可乐这一强势品牌为核心，雪碧、健怡可口可乐、芬达为两翼，其他本土品牌为补充，组成了一个庞大的航母编队。在这一体系下，可口可乐品牌仍可保持它的吸引力和实力，二线品牌既可从核心品牌强有力的形象和认同中获益，又可保持自己的个性，占领不同的细分市场。

可口可乐为了迎合节日气氛的外包装，充分挖掘中国的民族特色，如2025年春节泥娃娃阿福贺年的外包装：双双怀抱可口可乐两金童玉女，笑容可掬，在新年热闹的市场上显得十分亲切醒目。另一款是12生肖的新包装的易拉罐（据说是全球首次以中国为主题的一套纪念品），这一套具有浓郁本土特色的包装，是可口可乐公司首次在全球运用中国文化设计的具有收藏价值的纪念性包装，在一套12听装可口可乐包装上印上生动可爱的12生肖卡通形象设计，包括“魔术蛇”、“正义狗”、“柔道虎”等具有个性的生肖形象。可以看出，中 国传统文化已成为可口可乐公司迎接新世纪的市场灵感，通过新年吉祥物的本土化的形象实现了与消费者的进一步沟通。

可口可乐广告注重中国元素的使用。据调查75.4%的消费者对饮料品牌认知是通过广告渠道的。可口可乐公司一向重视广告宣传，其进入中国市场也不例外，每年投入几千万元进行宣传。从1999年开始，可口可乐根据中国的风土人情对其传统的广告策略进行了调整，中国当红明星、传统吉祥物出现在了广告屏幕上。下表概括了可口可乐公司在中国广告策略的改变，改变后的广

(三)、产品战略——开发新产品战略

一个企业充满活力最好的见证就是新产品的开发。从总的趋势来看，目前市场上的产品生命周期在缩短，因而新产品的开发能力成为企业市场竞争力强弱的标志。这说明企图以现有产品长期保持原有市场地位，必然会置企业于衰败的境地。

可口可乐公司明白，使公司更具实力立于不败之地的最有效方法便是开发新产品，这是实现梦想的最有效的方法。

20世纪70 年代中期以来，生产不含糖的可口可乐（即后来的减肥可口可乐）一直是可口可乐公司梦寐以求的愿望。但过程并不是非常顺利。当时技术部不辞辛劳地工作，志在创出新产品的努力在最后时刻却被保罗奥斯丁一笔勾销。不过，这无非只是对可口可乐公司的发展打了一个小的折扣，职工的心里都很不舒服。

直到1982年秋天，即可口可乐公司介入电影制造业8个月之后，减肥可口可乐工程才得以重新实施。在此过程中，可口可乐人通过以前的经验以及其他企业的案例总结出新产品的开发程序必须包括：设想与构思、创意的整理、产品概念的形成和检验、产品全面审查、市场检验5个阶段。然后，可口可乐人又注意到，其中最重要的是创意的形成。然而创意可以从消费者活动中了解市场需求获得，可口可乐人还从自己的生产经营活动中获得了创意。而激发可口可乐人生产减肥可口可乐的创意的是：难点的解脱。在当时，减肥似乎已成为一种时尚。可口可乐的味道又是非常吸引人的，但对好多人来说，喜爱但不敢多饮。因为其中含糖。这是销售的一个难点。可口可乐人把握住了消费者的这一种心理，提出了解决难点的方法，那就是开发新产品——减肥可口可乐。

在减肥可口可乐方案经历了一些困难后重新实施时，可口可乐公司提出了三个主要目标：首先利用现有商标的影响力，创出可口可乐新品牌，接着凭借一系列新产品与提高售后服务水平，增进与装瓶商的关系，最终用可口可乐品牌取代百事可乐公司同类产品的地位。

四、总结

可口可乐公司尽管在企业战略管理各方面已经做得足够优秀，但还是要在维持其品牌的基础上，保持住自己的优势，同时警惕面临来自其他方面的威胁，建立一个世界级的可乐帝国。

**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！