# 企业不同发展阶段的人力资源管理策略（5篇范文）

来源：网络 作者：落霞与孤鹜齐 更新时间：2024-08-29

*第一篇：企业不同发展阶段的人力资源管理策略企业不同发展阶段的人力资源管理策略不同的发展阶段，其经营策略必然有所不同，相应的其一、初创期的人力资源管理。初创期的企业特点：生存问题是首要问题。企业要解决的是先存活下来的问题，突出业务的发展，强...*

**第一篇：企业不同发展阶段的人力资源管理策略**

企业不同发展阶段的人力资源管理策略

不同的发展阶段，其经营策略必然有所不同，相应的其

一、初创期的人力资源管理。初创期的企业特点：生存问题是首要问题。企业要解决的是先存活下来的问题，突出业务的发展，强调的是结果导向，忽视过程。不管黑猫，白猫，抓到老鼠的就是好猫，企业资金少，人员少，组织结构简单，老板起决定作用。

这个阶段的人力资源管理一般：讲究灵活，没有规则。一切以效率和结果为导向。具体如下： 人力

资源

采取的措施侧重点

各模

块

组织

组织结构简单明了，没有复杂的层级

方面

招聘以业务人员，技术人员为主。这是公司的核心人才，业务人员一般以低底薪，高提成为主，技术人方面

培养

公司不会花大量的时间和精力去培养，一般要求招之即来，来之能战。

方面

考核

以结果为导向，奖励那些带来结果的人，对于过程基本忽略。

方面

强调结果决定了，薪酬偏重于销售，还有核心技术岗位。由于企业刚成立，资金短缺，钱会花在刀薪酬

刃上，奖励那些为公司创造效益的人。同时会提倡一种风险分担，固定工资少，奖金则根据公司的方面

效益去分配。

员工之间的关系比较简单，部基于门之间的协作并不明显，企业文化基本上就是老板文化，企业成员工功的关键也取决于老板的个人魅力，员工对公司的未来的预判与期望以及能否保留下来的关键也是关系 企业老板的个人魅力以及管理的风格。人员的职责不清晰，老板甚至可能直接指挥到每一个员工(出

自 业务员网:)，部门之间的分工也比较混乱。员的薪酬水平在中位数左右。其他岗位薪资处于市场低位数。

二、成长期的人力资源管理。

成长期的企业特点：生存的压力缓解，企业期望能做大做强。除了关注结果外，还关注过程。这个阶段两个问题比较突出。一个是员工利益分配问题，员工在经历了企业的成长之后，觉得企业营业收入增加了，自己付出了努力，对收入的期望值也增加了，如何去分配这些员工的价值成了一个关键的问题。另一个问题是责权利的清晰，由于初创阶段讲究的是结果为导

向，因而忽略了各自的职责和分工，而企业壮大了，这个时候人员增加了，组织更复杂了，责权利再不清晰就会明显的降低工作的效率，从而影响整个组织的成长。

企业不同发展时期的人力资源管理

newmaker

商海浮沉，无论是哪个企业，都需要经

历四个发展阶段，那就是初创期，成长

期，成熟阶段，衰退期。

不同的发展阶段，其经营策略必然有所不同，相应的其人力资源管理的重点也完全不同，我们时常听到一些企业说，我要学华为的人力资源管理，我要学海尔的人力资源管理，仿佛一些先进企业的人力资源管理就是标杆和典范，一学就能做好本公司的人力资源管理，殊不知，每个企业在不同的发展阶段，在不同的经营环境下，它的人力资源策略也是不同的。笔者根据研究发现，在企业发展的四个阶段，人力资源的侧重点都不是一样的。详细分析如下：

一、初创期的人力资源管理。

初创期的企业特点：生存问题是首要问题。企业要解决的是先存活下来的问题，突出业务的发展，强调的是结果导向，忽视过程。不管黑猫，白猫，抓到老鼠的就是好猫，企业资金少，人员少，组织结构简单，老板起决定作用。

这个阶段的人力资源管理一般：讲究灵活，没有规则。一切以效率和结果为导向。具体如下：

人力资源各模块 采取的措施侧重点

组织方面 组织结构简单明了，没有复杂的层级

招聘方面 以业务人员，技术人员为主。这是公司的核心人才，业务人员一般以低底薪，高提成为主，技术人员的薪酬水平在中位数左右。其他岗位薪资处于市场低位数。

培养方面 公司不会花大量的时间和精力去培养，一般要求招之即来，来之能战。

考核方面 以结果为导向，奖励那些带来结果的人，对于过程基本忽略。

薪酬方面 强调结果决定了，薪酬偏重于销售，还有核心技术岗位。由于企业刚成立，资金短缺，钱会花在刀刃上，奖励那些为公司创造效益的人。同时会提倡一种风险分担，固定工资少，奖金则根据公司的效益去分配。

员工关系 员工之间的关系比较简单，部基于门之间的协作并不明显，企业文化基本上就是老板文化，企业成功的关键也取决于老板的个人魅力，员工对公司的未来的预判与期望以及能否保留下来的关键也是企业老板的个人魅力以及管理的风格。人员的职责不清晰，老板甚至可能直接指挥到每一个员工，部门之间的分工也比较混乱。

二、成长期的人力资源管理。

成长期的企业特点：生存的压力缓解，企业期望能做大做强。除了关注结果外，还关注过程。这个阶段两个问题比较突出。一个是员工利益分配问题，员工在经历了企业的成长之后，觉得企业营业收入增加了，自己付出了努力，对收入的期望值也增加了，如何去分配这些员工的价值成了一个关键的问题。另一个问题是责权利的清晰，由于初创阶段讲究的是结果为导向，因而忽略了各自的职责和分工，而企业壮大了，这个时候人员增加了，组织更复杂了，责权利再不清晰就会明显的降低工作的效率，从而影响整个组织的成长。

这个阶段的人力资源管理一般：强调规范，强调责权利的清晰明了。员工的激励、保留、培养、发展和合理使用成为人力资源管理重点。

人力资源各模块 采取的措施侧重点

组织方面 重新梳理组织结构，并进行优化。理清各部门的职责，梳理流程和职位体系。

招聘方面 适当的引进一些管理人才。不再是技术和业务为大了，需要有管理人才带来新的血液。

培养方面 开始注意人才的培养，对一些核心技术岗位，管理岗位开始关注并有计划的实施培养。

考核方面 不再是单纯的以结果为导向，还注意过程的管理。

薪酬方面 薪酬水平比初创期有所提高。薪酬结构里固定工资比例有所提高。

制度建设方面 开始着手建立完善的管理制度。

员工关系方面 引导公司员工建立起上下沟通的机制，缓解各种矛盾纠纷，这个阶段最突出的是员工利益之间的竞争，部门职责之间的扯皮现象，HR需要做好这几方面的协调工作。

三、成熟期的人力资源管理

这个阶段的企业特点：业务成熟，利润增加，公司发展稳定，组织机构臃肿，人员的协调性差。

这个阶段人力资源管理：协作、创新。具体如下：

人力资源各模块 采取措施侧重点

组织方面 组织结构的重新设计，流程的再造，公司能力的组合、配置与发展。

绩效管理方面 奖励创新

薪酬管理方面 实施长期激励计划，奖励中高层及核心骨干。

企业文化方面 强调变革的心态，强调危机意识，有意对员工思想造成冲击。

四、衰退期的人力资源管理

这个阶段企业的特点：业务开始衰退，逐渐淡出市场，裁员。

这个阶段的人力资源管理：裁员，增效。具体包括：

人力资源各模块 采取的措施侧重点

组织方面 裁撤一些多余的部门。

招聘方面 不再招聘人员，相反主动裁员；

绩效管理方面 回到以结果为导向的层面上来。

薪酬管理方面 薪酬也不再给予市场中高位水平，回到低位水平。

员工关系方面 稳定人心，跟员工进行沟通。这个阶段的人力资源管理一般：强调规范，强调责权利的清晰明了。员工的激励、保留、培养、发展和合理使用成为人力资源管理重点。

人力资源

采取的措施侧重点

各模块

组织方面

招聘方面

培养方面

考核方面

薪酬方面

制度建设

开始着手建立完善的管理制度。

方面

员工关系引导公司员工建立起上下沟通的机制，缓解各种矛盾纠纷，这个阶段最突出的是员工利益之间方面 的竞争，部门职责之间的扯皮现象，HR需要做好这几方面的协调工作。重新梳理组织结构，并进行优化。理清各部门的职责，梳理流程和职位体系。适当的引进一些管理人才。不再是技术和业务为大了，需要有管理人才带来新的血液。开始注意人才的培养，对一些核心技术岗位，管理岗位开始关注并有计划的实施培养。不再是单纯的以结果为导向，还注意过程的管理。薪酬水平比初创期有所提高。薪酬结构里固定工资比例有所提高。

三、成熟期的人力资源管理

这个阶段的企业特点：业务成熟，利润增加，公司发展稳定，组织机构臃肿，人员的协调性差。

这个阶段人力资源管理：协作、创新。具体如下：

人力资源各模块

组织方面 采取措施侧重点 组织结构的重新设计，流程的再造，公司能力的组合、配置与

发展。

奖励创新

实施长期激励计划，奖励中高层及核心骨

干。

企业文化方面强调变革的心态，强调危机意识，有意对员工思想造成冲击。

四、衰退期的人力资源管理

这个阶段企业的特点：业务开始衰退，逐渐淡出市场，裁员。

这个阶段的人力资源管理：裁员，增效。具体包括：

人力资源各模块

组织方面

招聘方面

绩效管理方面 采取的措施侧重点 裁撤一些多余的部门。不再招聘人员，相反主动裁员； 回到以结果为导向的层面上来。

薪酬管理方面 薪酬也不再给予市场中高位水平，回到低位水平。

员工关系方面 稳定人心，跟员工进行沟通。

**第二篇：企业不同发展阶段的人力资源管理策略分析**

国家职业资格全国统一鉴定

人力资源管理员技师论文

（国家职业资格二级）

论文题目：企业不同发展阶段的人力资源管理策略

姓名： 李宝蓉

身份证号： \*\*\*089

准考证号： 20040964001

4所在省市： 广东省广州市

所在单位： 广州盈通宽带网络有限公司

企业不同发展阶段的人力资源管理策略

姓名 李宝蓉

单位 广州盈通宽带网络有限公司

摘要：看似在企业发展的不同阶段，人力资源管理都是执行着人力资源规划、人员招聘与配置、员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理，但是伴随着企业发展的各个阶段，由于内外部环境的变化，业务内容的扩大和专业化水平的提高，组织结构也日趋复杂，企业人力资源需求的结构也必然会发生很大的变化，从而企业在不同的发展阶段对人力资源的供给和人力资源管理策略的使用提出了越来越高的要求。

生命周期理论认为，任何一个企业都会经历一个产生、发展、成熟和衰退的过程。企业在创立之初，如果成长方向正确，会得到巨大的发展机会，伴随着企业不同的发展阶段，需要制定相应的人力资源策略来加以配合，人力资源管理活动正是根据企业人力和物力的变化，采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使两者经常保持最佳比例和有机结合，使人和物都能充分发挥出最佳效应。

一、企业的各发展阶段

1、评价企业发展的指标

企业发展使其总量或者水平都会有所提高，小企业可能发展成为大企业，大企业可能发展成为更大企业。这种发展除了需要科学技术和市场需求这两大外部因素的促成，同时还有用来评价企业发展的指标：员工数量、销售额、资产规模、进入障碍、技术变化、竞争能力等。由此可见，员工数量是一个评价企业发展的重要标志，在企业发展的不同阶段人力资源管理的一个重要任务就是为组织配备合适的员工。

2、企业发展各个阶段的特点

（1）企业在创业阶段，企业的发展目标一般是积累资金为其发展打下基础，企业根基不牢，创建新企业融资比较困难，经济效益也不稳定，难以吸引人才。包括人力资源管理在内的管理目标与策略多围绕着节约成本展开，此时的管理状态是一种“经济人”1管理方式，这时的企业并不需要大量的高端人才，而是一种以创业者为中心的决策团体的管理模式。

（2）进入成长期的企业，面对的竞争环境更加复杂，企业的经营理念逐渐建立起来，在这个阶段企业的科学管理显得非常重要，引进人才、提高人员素质、调整企业战略和创造品牌产品都是这个阶段的主要管理内容。

（3）企业成熟期的到来，意味着企业已经达到资金富裕、技术成熟的阶段。这时的企业的着眼点往往放在如何吸引高层次的人才，合理使用资金，更新管理模式，注重员工的创新性思维。同时要打破已经固有形成的企业理念和僵化的管理体制。

（4）企业进入衰退期，销售和利润大幅度下降，产品更新速度慢，市场占有率下降，财务状况恶化，员工队伍不稳定，士气不高，不公平感增强，员工对自己职业生涯发展期望值降低，敬业精神弱化，企业缺乏激励上进的组织气氛。企业面临着退出

2、转型甚至是破产。

但是在企业进入到成熟期后，由于不同的企业的发展轨迹，其发展方向有三，一是经过短暂的繁荣后进入到老化阶段；二是企业领导始终保持清醒的头脑，不断对企业内部进行微调，尽可能延长企业的成熟期；三是企业上下始终保持清醒的头脑，积极而稳妥地推进企业内部变革，不但没有使企业进入衰退期，而且使企业以此作为新的发展平台，从而进入到新一轮增长期。

二、企业发展各阶段人力资源策略的选择

根据企业发展各阶段的特点，结合本企业的实际，人力资源管理也会采取不同的策略与之相匹配。

1、企业创立期采用辅助管理型策略

在企业发展初期，公司的管理架构和管理制度还处在拟定阶段，薪酬和绩效管理不能马上得到完善，公司的首要任务是生存，企业人员需要数量少，但需要多面手能够独挡一面。人力资源管理多以辅助公司管理的事务性工作为主，重点放在如何吸引和留住人才。为了培养员工与企业的共同创业的信念，此时的管理环境较为宽松，鼓励最大程度地发挥骨干力量的主观能动性，激励措施多采用近期和远期相结合的策略。

2、企业发展期采用全面规划型策略

在企业度过创业期后，随着企业规模的扩大，企业开始重视规章制度的建设，主要业务流程及组织架构也日趋稳定，企业逐渐进入规范化管理阶段。在企业创立期的骨干已经成为公司的中层领导，管理的层级加大，幅度减小，员工希望得到进一步的提升和发展，追求薪酬体系的公平性。人力资源管理的架构得到进一步完善，企业文化也在这个阶段得到确立，人力资源管理在日常经营活动中的作用也越来越大，绩效考核体系与薪酬挂钩在这段时期实现。建立科学高效的人力资源管理体系，使人力资源管理科学化、规范化、系统化是这一时期人力资源管理工作的主要内容。

3、企业成熟期采用创新变革型策略

企业的成熟期是一个很重要的阶段，企业下一步的成败取决于在成熟期采取的一系列措施，为了能够让企业良性生存发展，这个阶段的人力资源管理策略的选择也是非常关键的。对于成熟的、内部管理职能与制度健全、并已建立起与本企业生产经营特点相适应的运行机制的企业，人力资源管理的重点就应转移到长期性的、着眼于企业可持续发展能力的方面。

这个阶段人力资源管理实践的中心将是以支持企业极速成长需要、以控制为目标建立规范的人力资源管理基础，鼓励创新和二次创业，参考市场结合公司的发展方向制订具有竞争力的薪酬福利体系、建立满足公司需要的招募流程和支持企业快速扩张需要的培训体系，并配合创业者和基层管理团队完成以业绩为导向的绩效考核过程。

这是企业的一个全盛时期同时也是危机四伏的时期。人员膨胀、官多兵少、沟通受阻、高薪低效、墨守成规都是这段时期的并发症。

一方面要根据企业发展战略制定相应的人力资源战略规划，并从

政策、制度与措施等不同层面加以具体化，为企业的发展提供充分的人才支持，稳定现有的企业员工队伍。一方面又要进行创新和变革以保持企业的活力和生命力，防治企业思想僵化，解决机构臃肿、人浮于事等一些状况的出现，对一些已经不适应企业发展的人员要进行培训和引导，大胆启用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力是这一段时期的主要任务。

4、企业衰退期采用稳定激励型策略

人力资源管理的工作重心转移到稳定军心，留住核心员工，注意内部晋升，稳定员工的薪资，给予短期激励，同时谨慎地使用机构调整和裁员，又要将组织中的驴子牵出去，还需要规划解除劳动关系带来的成本和风险，又不能伤害员工的感情。此时已不能再对留下来的员工实施之前的绩效管理和薪酬制度了，而是变为主要依靠企业组织及员工的整体素质，依靠员工的自觉性、积极性和创造性。在企业成熟期配备的大量人力资源，在这个时候体现出了边际效益3的递减，由此得出一个众所周知的道理：一个企业为获得最大利润不能仅仅依靠增加劳动力来实现，还需要引进先进设备和提高管理水平。

三、结论

归根到底，企业的各项管理活动都是为了企业的生存和发展服务的，人力资源管理更是与企业的战略发展相配合一致，无论在那个发展阶段，人力资源管理都应该具有前瞻性和适应性，能够在企业发展的各个阶段培养一支高素质的职工队伍，优化劳动组织，改进工作内容与方法，消除各种影响劳动生产率提高的技术及组织因素，帮助职工提高绩效水平，主要依靠制度与机制来保证企业生产经营的正常运行和效益水平。

注释： 1 经济人假说：是指假设人性是理性和经济的说法，人的一举一动都是为了使自己的利益变得最大。亚当·斯密的经济学说就是以对于人性的类似假设为基础，从而推导出“市场中组织之间以及顾客与卖主之间的关系，应该让它不受节制，因为人人各自追求自己的利益，就会导致一种平衡系统的出现”这样的理论。2 企业退出：所谓退出是指某个企业停止作为卖方的行动从那个市场撤退。3 边际效益是经济学中的一个概念，它大体可以这样理解，即一个市场中的经济实体为追求最大的利润，多次进行扩大生产，每一次投资所产生的效益都会与上

一次投资产生的效益之间要有一个差，这个差就是边际效益。如果这个边际效益呈现增长的趋势，那么，投资获得的效益一次比一次大，投资是成功的。但是，每个经济实体的厂房和生产设备在短期内是固定不变的，这样追求最大利润就只能靠增加劳动力的投入来获得，而当劳动力超过生产设备的需要时，一些人的工作就是处于无效率的状态，这时的边际效益就不会一直保持增长的趋势，而是在达到一个均衡点后开始回落递减。

参考文献

（1）大卫·厄温著、熊金才译、《员工聘用与管理》、汕头大学出版社、2024年3月第1版、4～96页

（2）胡君辰、郑绍濂、《人力资源开发与管理》、复旦大学出版社、2024年10月第3版

（3）吴晓巍主编、《小企业管理》、中央广播电视大学出版社、2024年1月第1版 322～352页

**第三篇：企业不同发展阶段的人力资源管理策略分析(正稿)**

企业不同发展阶段人力资源管理策略分析

一、企业发展的不同阶段

在该四个阶段，企业的发展状况各不相同，本文从战略目标、经营状况、内部管理、财务状况、员工五个方面对处于四个不同阶段企业的基本特征，如下表所示。

（一）初创阶段

第一，经营者行使主要的人力资源管理职能，不必成立专门部门。

处于初创阶企业人数少、规模小、控制跨度宽、正规化程度较低，是一种扁平式组织结构形式，通常仅有2—3个垂直层次，决策权主要集中在经营者手上，组织结构非常简单。这种简单的组织结构简便易行、反应敏捷、费用低廉、责任明确。初创阶段的企业宜维持这种简单的组织结构，不必设立正式的人力资源管理部门，也没有必要聘用专职的人力资源管理人员，人力资源管理职能可由经营者来行使。

第二，吸引关键人才，刺激创业。

在初创阶段，企业刚进入某一生产经营领域，原有厂家为了维护自己的市场地位和市场份额，会采取各种措施阻止或延缓新厂家的进入，企业在市场开拓方面存在着一定的壁垒，此外在生产技术上也存在着一些障碍。要克服各种障碍，开发新产品，占领市场，必须先有人才。这就要求经营者必须树立“以人为本”的观念，抓人才的引进和培育。是否拥有关键性的技术人才、管理人才和营销人才，事关企业能否创办成功。

关键性人才到企业就职所追求的决不仅仅是物质待遇，而是包括物质待遇、社会声望、自我价值、发展机会等多方面的需求，他们往往把具有挑战性的工作看得很重，希望成就一番事业，以满足自己的成就需求和创造需求。经营者可通过赋予关键性的管理人才以较多的责任而在一开始就增加其工作的挑战性，以激发其创业热情。

第三，实施低于市场平均水平的薪酬策略，采取股份奖励等激励措施。处于初创阶段企业创业资本往往很有限，要实现其快速扩张的愿望，可推行高积累低分配的政策，实施并维持一种低水平的薪酬策略，以降低企业的工资成本，提高企业盈利水平，增强企业再投入能力。

在企业薪酬水平低于市场平均水平的情况下，不采取有效的激励手段，不但很难吸引优秀的员工来企业工作，而且也难以留住企业原有的高素质员工。此时，可对参与创业的员工尤其是关键性的人才实行股份奖励，让员工与企业结成利益共同体，从而调动员工的积极性、主动性和创造性，提升员工对企业的认同感，以增强企业的凝聚力。

第四，绩效考核以结果为导向

创立初期，在生存还是死亡的环境压力下，经营者是无法主动地去系统性考虑绩效管理的。即使设定了下一的绩效指标，通常也是以销售额、利润、产值等财务指标为主，根本无法按按照教科书上所讲述的“平衡积分卡”来从若干方面确定所谓的战略指标。这个阶段的绩效管理，主要关注的是结果，对过程不太注意，因为只有良好的结果才能使企业生存下去。

（二）成长阶段

第一，设立独立的人力资源管理部门。

在增长阶段，随着企业规模的不断扩大，人力资源管理事务会越来越多，人力资源管理职能也变得更为复杂并且更为重要，需要设立独立的人力资源管理部门来履行各种人力资源管理职能，这些职能包括工作分析、人力资源规划、员工招聘与甄选、薪酬与福利管理 人力资源开发和劳动关系管理等等。此阶段，人力资源管理部门需要在企业内部逐步建立科学的人力资源管理体系。

第二，加强员工的招聘和培训工作。

这是增长阶段企业人力资源管理的重点。随着企业规模的不断扩张，企业对

人员的需求不断增加，人力资源部门经常需要为企业招聘员工。在员工招聘开始之前，人力资源部门需要确定企业内工作职位空缺的性质，并在此基础上确定人力资源的需求，包括需求的数量、技术组合、等级和时间要求等。在征召到工作申请人之后要进行初选，初选过后的录用环节则需要进行比较全面的考察，如测试、个人面试、背景调查等。在录用新员工后要开展职前教育，向新员工介绍企业政策、各项规定和福利待遇等情况。为了使新员工有能力达到合格的工作绩效水准，还要强化技能培训工作。

第三，建立绩效评估制度和科学的人员晋升制度。

成长期企业，绩效考评制度开始逐步建立健全，不仅仅关注结果，开始将考评分为业绩、技能、态度等方面进行综合考评。此外也开始尝试一些考评工具，如KPI指标考评等，希望能通过考评提高企业经营效果，以促进企业的发展。

随着企业的发展，企业内出现了很多管理岗位，这就要求建立科学的人员晋升制度，否则会出现“老员工”“新员工”之争、功劳与苦劳之争等问题，利益分配一旦不均就可能极大的影响到企业的发展。员工晋升要有相应的岗位标准，要有晋升考评制度，还要有入职培训课程等一系列晋升制度的保障。

第四，实施略等于市场平均水平的薪酬策略，采取现金奖励与股份奖励相结合的激励方式。

企业度过了原始积累期进入增长阶段后，已具有一定的发展规模。此时企业所在地区、所在行业的其他企业，尤其是竞争对手，对企业确定自身员工薪酬的影响甚大。为了在人才争夺战中不致落于下风，在财力允许的条件下，企业可实施接近或等于市场平均水平的薪酬策略。

对员工实施短期激励，现金奖励仍然起着非常重要的作用；而对企业中高层管理人员和起着关键性作用的技术人员，股份奖励仍是一种高效的长期激励措施。由于此阶段企业的薪酬水平接近或等于市场平均水平，因此对于一般员工，就不必采用股份奖励这种激励方法了。

（三）成熟阶段

第一，需要在人力资源管理部门内部设立多种分支机构。

处于成熟阶段的企业，企业规模较大、人员多，人力资源部门承担的事务也多，此时要进一步提高企业人力资源管理的水平，增强人力资源管理的有效性，人力资源管理部门的机构设置就需要更加专门化，可在人力资源部内设置一些分支机构和部门，让这些机构和部门分别完成人力资源开发、报酬与福利管理、员

工安全与健康管理和劳动关系管理等方面的事务。

第二，可实施略高于市场平均水平的薪酬策略。

处于成熟阶段的企业，已具有了一定的市场竞争优势，盈利能力较强，这一阶段可实施略高于市场平均水平的薪酬策略。这一方面可以提高本企业员工的积极性，另一方面也可以增强企业对社会上优秀人才的吸引力。

第三，进行人力资源管理方面的创新。

成熟阶段的企业，人力资源管理体系基本上建立起来了，企业人力资源管理的规范化程度往往较高，但要进一步提高企业市场竞争优势，还要根据企业所处环境的变化，在人力资源管理上积极地寻求变革，不断进行刨新。

第四，可实施利润分享、现金奖励、工作丰富化等激励。

人员激励是这一阶段人力资源管理的重点。此阶段可采用的主要人员激励措施如下：利润分享。利润分享计划这一集体激励计划是支持团队合作工作方式的最佳激励方法之一，它是用盈利状况的变动来作为对部门或者整个企业的业绩的衡量，超过目标利润的部分在整个企业的全体员工之间进行分配。成熟阶段的企业，处于利润收获期，已具备实施利润分享计划的财力。通过实施利润分享计划会使员工对企业目标和企业利润目标产生更高程度的认同感，会使员工更加关心企业的发展，努力工作，减少浪费，因而有助于提高企业的市场竞争力。

同时采取工作轮换、工作扩大化和工作丰富化等激励手段和措施的实施将有助于降低员工的流动率，提高员工对工作的满意度，大大降低企业因员工频繁流动所造成的损失。

三、衰退阶段

一直以来，各方面在阐述企业发展衰退阶段是，对经营状况的描述为：“进入衰退阶段，企业部分产品已过时，产品销量急剧下降，市场萎缩，生产任务不足，生产设备开工率下降，厂房、设备等固定资产大量闲置。”在理论分析过程也没有给与足够的重视，认为这一阶段不重要，事实却恰恰相反。衰退期企业面临着两个选择：死亡或是生存。企业是否能够基业长青，关键就是经历一次次这样的选择。衰退并不意味着没有希望，衰退预示着改变。

衰退期企业内部旧势力庞大，大部分员工已经习惯原有的系统；组织机构运行缓慢；制度繁多而执行力不足。笔者所处企业正处于衰退期，没有选择等待死亡，而是选择了变革，也采取了一些措施：第一，战略目标调整，寻找新的发展机会，并让重要的反对者参与目标制订；第二，任用支持变革的人员；第三，宣导新的经营理念；第四，减少老业务的投入，增加新业务的支出。

基于以上变化，人力资源管理策略遵循循序渐进的原则做出相应的调整： 第一，稳定员工心态。衰退阶段，员工对企业的前途感到很茫然，人心不稳，有些员工甚至对企业失去信心。一点变动都可能带来离职，因此稳定军心是所有变革措施的前提。可以通过开展厂庆、节日晚会等活动，以及对公司新业务、企业文化等方面进行宣传，提高员工的信心和积极性。

第二，调整组织架构。一方面减少老业务的投入，逐步削减老业务在组织中的比重；一方面，增加新业务的支出，扩展新业务的组织中的比重；此外，简化流程手续，减少管理层级，建立扁平化组织架构，以提高企业运营效率。

第三，开展培训，对新理念进行普及性的宣导。这一点是相当重要的，既可以减少变革阻力，又能够提高员工的认识水平从而促进新业务的发展。

第四，绩效考评、薪酬管理都要为新业务的发展服务。比如考评中注重新业务业绩，对待新业务的态度；在薪酬管理中也注意新旧两方面业务的兼顾等等。

**第四篇：浅谈企业人力资源管理策略**

浅谈企业人力资源管理策略

摘要：21世纪是知识经济时代，人才竞争已经当今企业市场竞争的主要趋势。如何充分发挥人才的主观能动性，并在合适的时间地点选用合适的人才完成相应的工作是企业追求的科学人力配置模式。人力资源管理是对企业的人力资源进行合理的配置和有效的管理，使企业在经营过程中能够达到物尽其用、人尽其才的效果。

关键词：企业；人力资源；策略

中图分类号：F272.92 文献标识码：A 文章编号：1001-828X（2024）06-0084-01

人力资源管理是企业生产经营活动中最为活跃的环节，是企业管理的重要组成部分。人力资源作为企业的第一资源，它对于企业的进步和发展作用不容忽视。企业要想实现可持续发展的战略目，就必须建立一套科学的人力资源管理制度，对企业人力资源进行合理利用，对员工进行内部的合理配置，实现企业人力资源的现代化管理。

一、企业人力资源管理中存在的问题和不足

1.过分关注学历问题，忽视人才优化配置

当前，很多用人单位在进行人才招聘时，大多过分关注人才的学历水平，而忽视了对人才的职业素质和实践能力的考察。很多工作经验丰富、实践能力较强的人才，仅仅由于学历的限制而难以受到重用。很多企业在人才的选拔过程中，以学历水平为基本限制条件，在企业学历要求以下的人员，直接排除在招聘人员范围之外。同时，很多企业没有对职工的岗位进行优化配置，很多情况下造成学非所用、大材小用的人才浪费现象。

2.人员配置不够合理，培训方式有待加强

很多企业在人员特性和岗位的匹配上不够合理，不能根据员工的个人特长安排职务，人才浪费现象十分严重。在岗位培训方面，很多企业认为培训费时费力，且看不见多大成效，很多企业在进行岗位培训时大多敷衍了事，培训目标与结果存在很多差距。有的企业在制定培训计划时，存在考虑不周的现象，培训内容、实践和人员的选择安排不当，对于培训结果的考核机制没有进行合理的评价。

3.在人力资源管理战略的选择上忽视环境因素的影响

企业在面对不同压力的情况下，需要企业人力资源管理作出相应的战略选择，主要包括全球化竞争战略、全面质量控制和管理战略以及绩效考核机制的改善工作等。很多企业在战略的选择上往往盲目的效仿先进企业的成功案例来实现企业的人力资源管理的战略建设和实施。此外，企业在进行改革的过程中，大多没有摆脱传统观念的思想限制，在企业的组织建设、用人原则方面，忽视人才的个人能力与岗位要求的匹配，忽略了人才、能力、环境等方面的需求和建设工作，这就使得企业的人才和资源方面造成很大的浪费。

4.激励机制不够健全，绩效考核机制亟需完善

激励机制是人力资源管理中的一项重要内容，直接影响着企业的生产率水平和发展程度。当前，很多用人单位对于员工激励机制的制定和执行上缺乏一定的灵活性，无法起到促进员工积极主动做好工作的积极作用，企业内部缺乏竞争机制。在薪酬福利方面，很多中小型企业忽视了为员工提供法律规定范围内和企业的环境因素相对应的基本福利保障。在员工绩效考核方面，由于企业的绩效考核评估标准和方法不够全面，评估主体对评估内容的判定不够客观公正，上下级之间缺少良好的沟通，绩效考核机制无法发挥其应有的效用。

二、加强企业人力资源管理的具体措施

1.对人员、岗位进行优化配置，合理利用资源

企业人力资源管理部门要做好人力资源配置工作，要懂得知人善用。在岗位职责分配时，要按照岗位的技能需求确定适合的人选，并根据各员工技能水平的不同适当调整薪酬待遇，对于能力强、表现好的员工要给予一定的奖励，充分调动职工的工作积极性。在人力资源管理部门进行人才招聘的过程中，不仅要考虑到人才的学历水平，同时还应注重相关工作经验的人才的引进，提高员工的工作实践能力，增加工作效益。

2.充分考虑环境因素的影响，完善人力资源管理体系建设

企业人力资源管理的环境因素主要包括法律法规、劳动力市场、企业经济技术力量、企业文化、人员组成等因素，这些要素共同构成企业人力资源的环境因素，对企业人力资源管理具有很大的影响。因此，企业在人力资源管理的战略选择上，要充分考虑这些环境因素带来的影响，全面系统的了解企业的经营现状以及各种环境因素为企业带来的挑战和机遇，并针对具体情况进行战略上的选择。同时，企业要建立健全的人力资源管理体系，引进高素质、高能力的人力资源管理人才，培养职工的创新意识，为企业人力资源的战略选择提供知识保障。

3.加强员工激励机制的灵活性，完善绩效考核机制

柔性化的激励机制可以为企业营造一个良好的发展环境，促进企业在战略路线上得到健康的发展。企业要根据企业的具体现状进行综合分析，对时间、岗位、政策、资金周转等因素进行全面而系统的考虑，建立多套员工激励制度并灵活运用。在建立柔性激励机制时，企业要注重加强物质奖励的公平公正性，加强信息反馈建设。同时，给予员工一定的精神奖励，建立“以人为本”的企业文化和激励手段，适当给予员工相应的尊重和关怀，加强上下级之间的沟通和交流，提高企业的凝聚力。在绩效考核方面，企业可以通过小组绩效评估的方式，提高评估的公正性，同时建立良好的上下级沟通渠道，使得信息得到及时的反馈，及时了解员工的动态，客观公正的评价员工的成绩。

因此，企业想要在竞争日益激烈的市场环境中实现企业的可持续发展，就必须加强对人才的良性管理，根据新时期企业人力资源构成特征以及需求制定科学的人力资源管理战略，提升企业的核心竞争力。

参考文献：

[1]王敏，郭丽华.现代企业管理手册[M].北京：中国人事出版社，2024：58-59.[2]文予.从人力资源管理看思想政治工作创新咱允暂[J].市场周刊（理论研究），2024（5）.[3]张弘，赵曙明.人力资源管理理论辨析[J].中国人力资源开发，2024（1）.[4]滕毅轩.现代企业人力资源解决方案[M].中国物资出版社，2024.

**第五篇：民营企业不同发展阶段的人力资源管理策略分析**

【数据库】人大全文2024年经济类专题

【文献号】3450

【原文出处】国外社会科学文摘

【原刊地名】沪

【原刊期号】20020

5【分 类 号】F10

2【分 类 名】人力资源开发与管理

【复印期号】200208

【标 题】面谈之外：如何挑选未来会成功的员工

【 作 者】罗布·杨/西蒙·布里顿

【作者简介】［美］罗布·杨，西蒙·布里顿

【 译 者】微翁

【摘 要 题】业务探讨

【 正 文】

市场真是变化无常。仅在18个月以前，企业界还在谈论“人才争夺战”，一些赢利丰厚的大公司、投资银行和咨询公司争相延揽出色人才。可现在情况就大不一样，裁员浪潮接连不断——许多人为保留一份职业而感到庆幸。然而，不论繁荣还是萧条，良好的招聘和挑选总是非常重要的。

在经济迅速发展时期，企业聘用的经理大多都是有能力开展服务和生产并考虑新市场的人员。但是，在经济衰退时期，公司所需要的却是另一套技能，重点转向招聘能够大力削减开支、紧缩机构，并在大量裁员后管理企业的经理。研究表明，聘用了不恰当的人员可能对企业的发展产生巨大影响，使它为失去一些机遇而付出代价，这对原已疲软的企业可能造成致命的伤害。

令人觉得遗憾的惊人现实是，许多企业——尤其是那些董事会中没有人力资源方面代表企业——没有从那些仅仅是合格的人中识别杰出人才或从那些现有模式所包容的人员里挑出与众不同的管理人员的挑选办法。于是，这些企业就限制了自己展开有效竞争的能力。招聘和挑选技术的历史充满了从占星术到评估中心的各种做法。本文将探讨过去的一些方法和当前招聘和挑选方面的一些以行为或能力为基础的方法。

面谈

面谈现在依旧构成多数挑选程序的基础。一般而言，一位经理会阅读求职者的履历，并提出他或她认为有助于预测一位具体的求职者能否成功完成任务的一些问题。

挑选工作中的一个重要问题是预测的正确性——或对一名求职者的某些特点的衡量能在多大程度上预示其日后在职的表现。人的特点形形色色，衡量表现的标准也多种多样——可以包括诸如工资的增加，体力劳动的生产力，销售收入或同事对成就的评价等许多内容。然而，一组令人信服的证据指出，那种传统的、事先不做准备、组织的面谈只能提供很低的预测正确性。

对求职者进行口头初审的人易受自己意识不到的偏见的影响，以致产生不清晰的认识。许多主持面试的人按自身形象衡量别人，聘用具有相同的背景或个人兴趣，而不是可能更好但不与自己相同的人。他们还可能被心理学所说的“成见效应”蒙蔽而错误地认为一个具有吸引力和擅长人际交往技巧的人也会善于应对其他一切事情。不同的口头初审主持人可能使用不同的标准，结果使优秀的求职者被过于严格的面试主持者所拒绝，或者并不高明的求职者被和蔼的面试主持者录用。因此，在预测在职表现上，面谈只是略略强于占星术。其他方法

令人惊讶的是，笔迹学竟被应用于欧洲大陆的许多公司，它们通常要求求职者在递交求职

申请书时附上一份手写的信件，这种办法在联合国或美国是极少采用的。然而，相关研究一直不能发现笔迹学与在职表现之间的联系。

推荐信也不能很好地预示工作中的成就。首先，求职者往往挑选能提供说好话的推荐信的推荐人。推荐人也许想到求职者找不到工作所遇到的困难，因而不愿提供不利于求职者的推荐信。另一方面，推荐信偶尔也能排除夸大经历或谎报资质的求职者，从而提高整个挑选过程的预测正确性。

实际检测是一种预测求职者能否很好完成工作的好方法。这种检测要求求职者去做他们所申请的职位需要他们完成的工作——比如对申请秘书工作的人进行打字测试，对发动机技工要求拆开和修理变速箱。

“收文篮”练习已越来越多地被用于模拟办公室工作的要求。它要求求职者在一堆文件中挑出最重要的并以书面作出答复——这种练习通常是争分夺秒地进行的。然而，这种办法一直受到人们的批评，因为它要求求职者写的一般都是他们常与别人交谈的东西，仅靠收文篮练习很难识别具有优秀的谈判或表述技巧的人。其次，雇员们不喜欢过多地依靠这种练习，因为他们不愿接受没有面对面接触机会的招聘活动。其结果是许多企业求助于以能力为基础的招聘和挑选办法。

能力

能力是关于在工作中产生有效和优异成绩的一些特性的表现。比如，典型的管理能力主要表现为创新、领导才能和管理变化等方面的技巧。苏格兰皇家银行、康西尼亚(Consignia)、亚马逊(Amazon)和戈德曼·萨克斯(Goldman Sachs)等公司都在人事工作中使用能力方面的参照框架。

采用能力框架帮助企业确立一些能够用以在招聘中评估求职者、在日常工作中评估雇员绩效、开发人力资料和确定继任人选的标准。就招聘工作而言，这种方法使经理们能在求职者中发现他们所寻求的技术人才。一家企业也可以特别强调它所需要的能力。例如，一家公司试图从短期的销售重点转向发展与顾客的长期咨询关系，它就可能要求一种“与顾客合伙”的能力。

每一家企业都应具有自己独特的能力。一家具有一套现成能力的公司就会采取一种与它的特别的、竞争性的市场，它的经理们的作风和它的企业文化缺乏关连的通用模式。

能力框架的出现弥补了面谈的不足。面谈虽有预测正确点较低的缺陷，却仍是挑选工作所不能缺少的。求职者期待有机会表现自己的长处，未来的雇员喜欢会见日后可能成为同事的人。使用能力框架的办法一旦确定下来，公司就应培训经理将它们用于面谈，使经理们对求职者一视同仁，从而更好地预测他们的工作表现。

评估中心

事先经过准备和组织、以能力为基础的面谈的预测正确性大于传统的面谈，但评估中心却是更好的办法。求职者可能被这个名称搞糊涂，以为它指的是一个地点或一幢专用的大楼。其实它指的是一种全面描述求职者的长处和弱点的方法。

像经过组织的面谈一样，评估中心也检测求职者的能力。但是评估中心的不同之处在于它不仅包括一次面谈，还包括书面练习、心理测量学检测、个案研究、小组讲座和模拟活动。检测时可能有几位评估者。评估中心进行的检测极少短于1天，有时甚至延续到一周，有时甚至为单独一个求职者设计检测、评估的办法。

模拟活动特别重要，因为它们能够大大提高挑选方法的预测正确性，使评估者得以根据求职者的实际表现能力，而不只是其自述的情况来观察求职者的行为。举例来说，与其要求未来的销售部经理自述如何善于接待顾客，不如实际注视他们如何应对一名生气的顾客。评估中心的主要缺陷是它们的开支：需要一笔费用来购置虚拟公司所需的设备、器材和雇人撰写角色扮演方案。培训评估者和要求他们出席整个评估过程都需要花钱。因此，评估中

心往往用于评估高级经理、内部提升或企业中的重要角色——比如，针对可能取得巨大成就的研究生的招聘计划。

尽管评估中心被视为在求职者中进行挑选的最佳方法，却由于费用较大而只被相对较少的企业采用。特别是，使用这种方法的英国公司少于德国和北美。

然而，那些不愿向评估中心投资的企业可能因自己的短期行为感到懊悔，因为此举所获的财政好处超过了开支——在聘用高级经理方面的好处更为显著。比如，学者克雷格·拉塞尔(Craig Russell)研究了以能力为基础的办法在一家列入《财富》杂志50强的公司被用于从98名应聘者中挑选几名担任高级经理的人才所显示的作用和价值。他以3年时间密切注视他们的表现后指出，这些通过以能力为基础的方法挑选出来的总经理每年所创利润比那些通过原先不以能力为基础的办法挑选出来的总经理高300万美元。

另一方面，已经采用评估中心的企业不应停留在既得的成就上，尽管某些著名企业迅速接受了这种观念，但早期的评估中心在设计时没有充分考虑到为何和如何将评估期间的表现与未来的工作绩效联系起来。采用这种不完善的评估办法的企业可能受到一些被以明显不相干的理由拒绝的有才华的求职者的质疑和指责。

评估性挑选

有关研究十分注意挑选方法的有效性或预测的正确性。但是企业在设计挑选方法时还必须考虑其他一些标准。

·实践性：应考虑到挑选方法是否适用。比如，部门经理为进行以能力为基础的面谈而接受的培训比较容易，但要承担评估中心的工作就必须接受全面培训。

·普遍性：评估结果应适用于各个层次和各种角色。口头推理检测对挑选行政人员可能具有很高的预测正确性。但对挑选那种需要向别人进行辅导、教授工作的经理就没有价值。同样，用于高级经理的评估中心对于刚进入企业的大学毕业生可能会要求过高。

·成本效应：对更好的招聘和挑选方法的投资所得的回报怎样？

·可接受性：不仅对求职者，而且对参与挑选过程的部门经济，都应是可接受的。·合法性：要确保挑选工作不会侵犯求职者的人权，不会不公正地歧视少数人群体。未来

挑选工作的最高目标应该是一种花费不大、但能全面表明对求职者的评估和未来的绩效之间各种关连的挑选过程。由于人的行为的多样性和不确定性，这个目标是不可能实现的；但评估专家们仍在寻求改进挑选方法的途径。

1.技术

评估中心离不开工作环境模拟。可是，多数评估中心是以纸笔练习进行的——向求职者提供印刷材料，要求他们写下答案。

企业将越来越多地把技术纳入评估中心，以提高真实性，从而提高预测正确性。技术的应用将使经理们获得计算机和他们想拥有的其他办公用具。然而，人力资源工作经理需要使部门经理相信：这些技术虽需额外付费，却能为企业提供更好的新手。

2.留住求职者

企业在招聘最佳的求职者时，在挑选过程中还应注意留住这些求职者。情况往往是：企业在评估过程中对待求职者的方式预示着它将如何对待雇员。许多企业期望求职者付出很大努力而不说明每一阶段的目的，并且不向落选的求职者提供反馈，它们往往因此感到歉疚。能力强的求职者常有几个可供挑选的就业机会，所以进行招聘工作的人应该尽力帮助求职者挑选自己的企业。

3.变化

目前，在出现一个职位空缺时，企业先是规定这个职位的职责，然后对求职者进行筛选和评估，最后选出最佳者。但是，企业常常会改变主意，很快重新界定职责或使这个职位变为

多余而被取消。

为今天的需要找到最合适的求职者已经不够了。进行招聘工作的人必须有能力识别不仅满足公司的当前需要，而且能满足公司不确定的未来需要的求职者。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找