# 人力资源管理战略如何提升企业竞争力范文

来源：网络 作者：心旷神怡 更新时间：2024-08-20

*第一篇：人力资源管理战略如何提升企业竞争力范文人力资源管理战略如何提升企业竞争力【摘要】：在全球金融危机的大环境下，探讨和认识我国国有企业人力资源管理这一课题，对发展壮大国有经济，对发挥社会主义制度的优越性，继续增强我国的经济实力、国防实...*

**第一篇：人力资源管理战略如何提升企业竞争力范文**

人力资源管理战略如何提升企业竞争力

【摘要】：

在全球金融危机的大环境下，探讨和认识我国国有企业人力资源管理这一课题，对发展壮大国有经济，对发挥社会主义制度的优越性，继续增强我国的经济实力、国防实力、民族凝聚力，具有关键作用。本文首先对我国现阶段人力资源管理体制存在的主要问题进行了论述，分析产生问题的原因，说明战略性人力资源管理对企业发展的战略意义，指出提高我国企业人力资源战略管理的科学性，提升企业竞争力的途径。

【关键词】：人力资源管理、战略提升、企业竞争力

【正文】：

近些年来，中国的人力资源管理发展很快。以前我们一直是向欧美等一些发达国家学习，最近也开始关注一些亚洲国家，例如临国日本、韩国企业人力资源方面的情况。这些关注意义重大，使得我们能够清晰地认识到企业获取竞争优势的决定因素是人（即现代企业竞争的核心是人才竞争），而人力资源管理是现代企业管理的重中之重。

人力资源管理不应该是炒概念，而是应该从实际出发，发现问题、分析问题、解决问题。人力资源管理战略的定义就是为企业能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。企业竞争力的提高与企业的人力资源管理有着重要关系，人是企业最重要的资源，是资本，是战略的贡献者，因此，“以人为本”就成了人力资源管理战略的核心理念。

一、我国现阶段人力资源管理体制存在的主要问题

对比国际，在我国现阶段人力资源管理存在以下几大问题：

（一）选人基础工作薄弱，造成因人设岗，直接影响企业组织架构

（二）用人缺乏科学性，造成人才流失，直接影响企业发展战略

（三）育人不到位，造成人才技术瓶颈，直接影响企业业务流程

1．人力资本投资不足。

2．没有建立完善的员工培训体系。

3．留人方式单一。

我国企业人力资源管理上存在的上述问题，是人力资源管理理念落后，机制不顺畅，制度不健全的表现。

首先，人力资源管理的理念落后，人力资源管理水平不高。

其次，缺乏有效的激励机制，忽视了员工素质的培训和潜能的开发。

再次，人力资源管理缺乏科学的规划，企业管理者和被管理者关系模糊。针对以上问题产生的原因进行深入分析后，我认为一般情况下产生以上问题的主要原因是：首先，全公司缺乏对人力资源管理的系统思考，没有与战略相结合，尤其是公司中高层管理者缺乏人力资源管理知识，也没有完全承担起自己的职责，造成整个公司的人力资源工作缺乏系统的规划；其次，公司相关人员没有掌握系统的先进的人力资源管理理念、方法、工具，工作分析不健全，直接影响了人力资源工作的开展，同时公司没有从系统的高度来认识绩效管理和薪酬管理的作用，导致公司相关资源的投入不足；再次，公司在考虑完善人力资源管理的同时，没有考虑从企业战略、组织结构、业务流程、信息技术、绩效考评等方面系统提升人力资源管理的实施方法，没有建立任职资格管理体系，造成员工职业发展通道缺失等等。当然，针对具体不同的企业，可能产生的问题和原因都是不一样的，还需要用科学发展观的精神根据具体的企业具体的问题具体分析产生原因，以制定更有针对性的对策。

二、战略性人力资源管理对企业发展具有重要的战略意义

人力资源管理是企业运作与发展的保障，是企业竞争优势的基础，是企业文化的具体依托和展开，是企业中最具多样化的要素。企业需要各种类型的人，通过管理的整合而使之成为有效的资源。当技术、资本、环境、政策的差异越来越不明显，人成为实现组织竞争优势的关键时，人力资源的重要性越来越明显，而且人力资源的构成及动作模式，竞争对手更难模仿。现代的企业文化也成为经营的一种手段，本身也带来市场价值。企业可对人力资源进行最多样化的选择和组合，以完成和适应不同的任务、环境，这在市场瞬息万变的环境中，尤其具有重要的意义。而不能适应环境的企业，不能保持适度灵活性、可塑性的企业，是很容易被市场淘汰的。

推行战略性人力资源管理，要将企业的注意力集中于：改变结构（包括组织结构和人员结构）和文化、组织效率和业绩、特殊能力的开发（包括企业战略能力、营销能力、财务能力）以及管理变革。推行战略性人力资源管理的目的是：通过确保企业获取具有良好技能和良好激励的员工，使企业获得持续的竞争优势，从而形成企业的战略能力，依靠员工实现战略目标和依靠核心人力资源去建立竞争优势。

战略性人力资源管理对企业的主要作用与要求是：

1、对达成企业的战略和目标提供支持，确保所有的人力资源活动都产生附加值。

2、加强企业文化管理，释放并开发员工的内在能力。

3、开发流程使员工的贡献达到最大。

4、在企业范围内，使每一个生产、技术和管理人员的持续学习和发展成为其工作生活的重要内容。

三、提高企业人力资源管理水平的一般原则

（一）建立合法规范、健康发展的人力资源管理制度

（二）建立持续激励的人力资源管理制度

建立持续激励的人力资源管理制度，包括以下四个方面的内容：

1．用业绩激励人。

2．用待遇留住人。

3．用文化凝聚人。

4．用培训发展人。

（三）建立开放创新的人力资源管理制度

当今的信息是开放的，市场是开放的，人才竞争也同样是开放、透明的。如果说在产品经济时代，“人无我有，人有我优，人优我转”的产品观念、质量意识成为诸多企业致胜的关键，成为市场竞争力的主流。今天，在信息开放和人才竞争时代，谁拥有开放、创新的人力资源管理观念和管理制度，谁就拥有一流的人力资源，同时拥有企业的核心竞争力。

随着WTO和现代企业管理制度对市场的冲击，无论传统企业改造，还是现代企业创新，都要求企业运行机制的改革拉动配套的人力资源管理制度的变革。比如企业改制，通过股权变更与改造，员工由“主人翁”变成“打工仔”，或由“打工仔”变成股东。如何适应新形势下新的企业发展需求和员工需求，如何进行股权设置，实施股权分配、内部持股已成为我们面临的问题。

四、完善我国企业人力资源管理机制的途径

（一）加强“以人为本”的管理原则

（二）坚持依“法”管理的原则

1．政府制订相关的法律法规，对企业人才流动进行调控。

2．企业制定合理的规章制度，对企业商业秘密流失进行控制。

（三）采用多元化的薪酬体系

（四）加强知识型员工职业生涯的设计

（五）根据企业发展战略实施人力资源规划

（六）建立以竞争机制为主体的人才使用机制

（七）建立以绩效考评为主的分配激励机制

综上所述，人力资源管理是提升企业竞争力的重要方面，我们要树立人力资源是第一资源，人才是人力资源的核心力量的新理念。在21世纪，战略性人力资源管理将成为人力资源管理的主流。企业只要不断加强人力资源的培训开发，提升人力资源的价值；构筑人力资源的坚实基础，支撑人力资源的整体运作；创新人力资源管理的技术系统，支持人力资源管理的发展；营造宽松的人文环境，增强企业的凝聚力；完善人力资源管理的激励约束机制，推动员工和企业不断迈上新台阶，企业的核心竞争力就会不断提高，企业就会在激烈的市场竞争中立于不败之地，可持续发展。

**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,2024(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,2024(3):74-80.6.孔冬.管理冲突与冲突管理[J].经济与社会发展，2024，2（3）：73-74

7.陈克祥.论现代企业的冲突管理[M].经济与管理，2024，9

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，2024，10：52-53

**第四篇：人力资源管理战略转型与效率提升**

人力资源管理战略转型与效率提升

据密歇根大学全球人力资源能力调查与研究结果，高绩效企业最明显的特征是，人力资源战略和企业战略紧密有效地结合在一起，财务表现至少10%归结于人力资源的竞争和实施，人力资源对企业战略的整体影响力高达43%。知识经济时代要求人力资源部门将越来越多地参与企业战略规划、传播人力管理技术，担当动员工群体的沟通、宣传和倡议者角色。近年来，人力资源管理从业者的专业性和前瞻性逐渐加强，希望成为首席执行官的战略伙伴。然人力资源管理部门的低效率使大约60%-90%的时间和成本集中在人事事务管理上，这是企业人力资源管理要由传统的“职能事务性”向“职能战略性”的转变的一大困境。

走出困境并不是简单的抛弃传统的人事事务管理，再好的战略人力资源管理系统也是从基础扎实的传统人事事务上发展起来的。企业的人力资源要继续履行好人力资源部门的传统职责，否则人力资源系统就会瘫痪。故人力资源管理者要实现其角色的转变，就既履行其行政专家的角色，更要充当战略性角色，解决办法是提高处理人事事务的效率，从人事部门从事务性工作中解脱出来，而把节约出来的时间和资源用于高附加值的战略人力资源管理工作。

那么，企业怎样提高处理人事事务的效率呢，主要有以下方法；

1、人力资源管理信息化

2O世纪末，当人力资源信息化被引入国内，就立刻被当作一剂“把人力资源管理者从日常事务工作中解放出来”的灵丹妙药受到很企业管理者追捧，e—HR的概念风行一时。HRMS简单地说就是利用专门的软件通过计算机进行企业人力资源的管理。现代人力资源管理系统的特点是从人力资源管理的角度出发，用集中的数据库将几乎所有与人力资源相关的数据(如薪资福利、招聘、个人职业生涯的设计、培训、职位管理、绩效管理、岗位描述、个人信息和历史资料)统一管理起来，形成了集成的信息源。友好的用户界面，强有力的报表生成工具、分析工具和信息的共享使得人力资源管理人员得以摆脱繁重的日常工作，集中精力从战略的角度来考虑企业人力资源规划和政策。

2、人力资源管理流程再造

流程再造的内涵就是以流程管理为中心，摆脱传统组织分工的束缚，提倡战略导向、结果导向、在重视结果的过程中寻找和建立最佳渠道，利用组织变通、员工授权及灵活运用信息技术等手段，达到提升企业绩效的目的。传统模式下，人力资源管理的大部分时间花费在日常事务管理上，与企业客户、业务脱节。新型的人力资源部门应转变旧有的管理模式，将员工视为内部顾客，服务于员工与企业业务，企业业务流程再造的方法(BPR)可以实现更多人力资源事务与顾客、业务活动相对接，提升效率同时进行高附加值的人力资源管理工作。

3、人力资源管理外包

“人力资源管理外包”是在20世纪90年代西方企业实施“回归主业，强化核心业务”的大背景下流行起来的一种战略手段。将人力资源管理的一般事务性工作外包给外部专业服务商，有利于将人力资源管理部门从冗杂的日常行政管理职责中解脱出来，真正参与到企业管理高层的战略规划中去，实现其战略性职能。

企业的外包业务主要集中员工的招聘与选拔、员工培训、薪酬管理、福利和

津贴。在一些外资企业和国内知名大企业将校园工作外包给专业的人才机构去做，例如广州移动、中国国际金融有限公司、壳牌、广州本田等知名企业将校园招聘工作外包给了前程无忧，中华英才网等，由这些专业公司为他们宣传、组织考试、安排面试等；而不少公司将高层管理人员的甄选工作外包给专业的猎头公司；一些专业化培训公司为企业度身定制培训服务；还有一些公司把薪酬、福利核算进行外包。企业人力资源业务外包有利于提高日常人事事务处理的效率，转变企业人力资源部门职能。

信息技术不断渗透到人力资源管理的每一个环节，以效率、顾客为导向的人力资源管理流程再造，非核心人事事务外包大大提高人力管理活动中事务性工作的效率，这对企业人力资源管理战略转型有非常大的促进意义。

**第五篇：简述战略人力资源管理**

简述战略人力资源管理

内容摘要：随信息技术的发展和经济的全球化运作，企业竞争环境变化的强度和频度、企业间竞争的激烈程度在不断加强，越来越激烈的全球人才争夺大战也进入了战略性阶段。本文将通过介绍战略人力资源管理的提出背景、定义，对战略人力资源管理理论三种主要的观点进行简略回顾，并以此基础为我国企业提出一些建议。关键词：战略人力资源管理 普遍观 权变观 配置观

20世纪下半叶以来，经济的发展和科学的进步使得企业的人力资源管理一直在经历着深刻的变革和重整。21世纪的到来，使得企业面临的竞争越来越激烈，这就要求企业的人力资源管理角色必须从先前的传统人事管理转变到现在的战略人力资源管理。纵观战略人力资源管理理论的发展历程，在1981年出现的《人力资源管理：一个战略观》可谓是战略人力资源管理研究诞生的标志，在该文发表之后的短短20年里，人力资源管理的战略作用的研究也引起了众多学者们的强烈关注，关于战略人力资源管理的研究也爆炸式的增长。下面我们将就战略人力资源管理做一个简单回顾，并以此为我国企业提出一些建议。

战略人力资源管理提出及背景

随着世界一体化和经济全球化的不断加强，人才争夺大战愈演愈烈，人才尤其是顶尖人才已成为当今国际竞争的焦点。在当今世界中，从知识经济的角度上来看，人才资源作为一项最重要的资源，将在企业中发挥着它无可替代的重要作用。联合国“国际21世纪教育委员会”在1996年完成的《教育——财富蕴藏其中》的报告中着重指出，21世纪是“把人作为发展的中心”的世纪。人才的重要性和人才争夺战的升级将迫使企业不得不对人力资源的管理思维和方式、方法做出重大调整。然而在21世纪80年代以前，虽然企业在投资决策和市场营销等活动中推行并实现了战略管理，但是由于人力资源管理受到现行惯例、工会、企业内外利益相关者等方面的影响，使得企业没有把人力资源管理纳入企业战略范畴，从而制约了人力资源管理的地位和效果。20世纪80年代，为了提高国际竞争能力，欧美企业积极地引进新的生产方式和技术，但是由于没有同时改革人力资源管理系统，从而使这些新技术没有达到预期效果。这一现实促使人们反思人力资源管理在企业管理中的地位以及人力资源管理与企业战略管理的关系，由此产生了将两者结合起来的思想。因此，人们深刻意识到了要使新生产方式取得成功，探索新的战略人力资源管理的重要性。正是在这种背景之下，战略人力资源管理应运而生。

战略人力资源管理内涵

基于上述背景，学者们纷纷对战略人力资源管理展开了研究。戴瓦纳（Devanna，1981）在《人力资源管理：一个战略观》一文中提出了战略人力资源管理的概念，戴瓦纳在文中指出人力资源管理由于经济转换、人口转变、授权和规章法律、越来越多的管理复杂性和困难这些因素正在变得越来越重要。为了取而代之执行平稳的变化，越来越多的总公司正在努力对付人力资源问题。在比单独执行实施福利政策

和管理技术问题这两个方面的其中一个的更高水平上，通过鼓励人力资源管理职能，公司可能减少问题，更有效地利用人力资源管理。战略人力资源管理是组织战略不可或缺的有机组成部分，包括了组织通过人来达到组织目标的各个方面。因为人力资源是企业获取竞争优势的最主要的资源，所以企业可以通过人力资源规划、政策及管理实践来实现其具有竞争优势的人力资源配置；企业还可以通过人力资源管理活动达到组织战略的灵活性，使人力资源与组织战略相匹配，从而来实现组织目标。由于人力资本已成为获取竞争优势的主要资源，战略也需要人来执行，所以最高管理层在开发战略时必须认真考虑人。战略人力资源管理正是企业战略在这方面的整合部分。

自从进入了战略人力资源管理阶段之后，学者们对战略人力资源管理理论的研究也与日俱增。

战略人力资源管理理论的主要观点

在众多的理论中，战略人力资源管理理论主要分为以下三个观点：

战略人力资源管理的普遍观（Universalistic Perspective）

普遍观点的基本假设是不管企业的战略如何，都存在着一种最好的HRM（企业资源计划）系统，这种HRM系统总是优于其它的，采纳这种HRM系统的企业会提高绩效。尽管这种方法得到了很多研究者等的认同，也得到了实证的支持，但是，关于何种人力资源管理实践应该包括在这个最好的HRM系统之中，还没有一致的结论。许多著名学者，如德莱利(Delaney)、莱文(Lewin)、澳斯特曼(Osterman)、普费(Pfeffer)等人都对此问题进行了研究，并提出了不同的人力资源管理实践的内容和范围。例如，德莱利(1989年)等人认为人力资源管理实践包括8个方面，即甄选、绩效评估、激励性薪酬、职务设计、投诉处理程序、信息共享、态度评估和劳资关系。海塞里德(1995年)在此基础上增加了招聘的激烈程度、每年的培训实践和晋升标准等3个方面的内容。1996年，德莱瑞(Deleiy)和道梯(Doty)在其论文中指出有7个方面的人力资源管理实践活动被认为是具有“战略”特性的，它们是内部职业生涯的机会、正式的培训系统、绩效测评、利益共享、员工安全、倾听机制和岗位界定。普遍观点主要研究HRM对于企业绩效的影响，侧重HRM对于绩效的影响有多大，通过什么样的中间机制发生作用，这方面的研究在近几年涌现了大量的理论模型和实证研究。

战略人力资源管理的权变观（Contingency Perspective）

权变观点是在研究在企业不同战略前提下，HRM所做出的相应反应，如在企业成长的不同阶段采用不同的战略，所对应的人力资源管理战略也是不同的。企业采取何种HRM系统应该根据企业的战略而定，如果很少与战略相契合，不但不会对绩效做出贡献，反而会对企业的绩效造成损害。这种HRM系统之间及与企业战略的配合是否是有效果的和必要的，还没有得到证实。

战略人力资源管理的配置观（Configurational Perspective）

匹配观点是研究人力资源管理系统内部以及人力资源管理系统与企业战略的匹配，这种匹配的协同作用是否存在，以及对于企业的绩效是否有影响。匹配观点调查确定企业战略和人力资源管理实践和政策之间的“匹配”程度，这种匹配性包括“外部匹配性”（如和战略的适应性）和“内部匹配性”（实践中的一致性和相似形），主

要考虑这些匹配性对组织输出的影响。战略人力资源管理要求人力资源管理必须与组织战略一致，而且人力资源各项职能之间实现有效匹配。战略匹配或整合这个概念是战略性人力资源管理的中心概念，我们需要战略整合来保持企业战略和人力资源战略的完全一致，人力资源战略支持企业战略的实现，并且可以帮助我们制定企业战略。

上述三种观点就是战略人力资源管理理论的三种主要观点，它们的共同之处就是均与企业绩效有关，但是，它们又有其各自的侧重点，当然也有一定的局限性。可是不管怎么说，它们在一定的程度上反映了战略人力资源管理的目的，即通过战略管理，使人力资源更好的得到了发挥，让企业获得核心竞争力，组织取得竞争优势，从而进一步提高企业的绩效。随着世界的竞争性、不确定性和不稳定性的加剧，为了取得成功，许多企业必须参与全球性的竞争，中国也不例外。但是，如何才能更好的参与其中呢，我们就得根据战略人力资源管理理论，对企业采取适当的战略，从而促进企业的发展。

对我国实施战略人力资源管理的启示

随着中国加入WTO之后，中国的企业面临着更加激烈的竞争。但是，我国企业的人力资源管理大多数还停留在人事管理阶段，远远没有达到战略人力资源管理的要求。所以，要使企业在竞争中不遭淘汰，使企业能够有实力的参与国际竞争，就必须进行战略人力资源管理。但是，在实施战略人力资源管理过程中，在不了解企业需要的情况下，战略人力资源管理不但会被看作是与企业业务无关的，而且还会阻碍提高生产率。另一方面，在单独追求某种创新活动，而又不考虑人力资源实践在不同领域的运用性的时候，战略人力资源管理的实施也会遇到一些阻碍。因此，为了应对日益激烈的国际竞争，中国企业就必须做到以下几点：

关注企业内外部环境，进行严格的初期分析。战略人力资源管理是使企业能够达到目标的人力资源活动模式。所以，企业在进行其模式之前，首先要了解企业的需要，进行严格的初期分析。另外，中国现在还处于经济转型期，其外部环境的不确定性很强。因此，在制定与实施的同时，企业一定要把握其外部环境，注意企业内外部环境的有效结合。企业可以采用SWOT分析方法，来分析其优缺点，所面临的机遇与挑战，企业需求等或采用PESTILE分析法来分析政治、经济、社会技术、法律和企业运作的环境。只有这样，才能使战略人力资源管理更好的发挥作用。评估潜在阻碍，准备行动计划。在实施战略人力资源管理的时候，对潜在的阻碍进行评估是很有必要的。因为这些阻碍关系到冷漠、敌意（拒绝改革），缺乏对程序或资源的支持。然后，企业应搞清楚要做什么、谁来做，什么时候完成。一项好计划应能指出实施步骤，每一阶段所需要的资源以及最后完成的日期。行动计划应当指明所需的咨询、参与、交流和培训计划。它还应当说明怎样对进程进行监控以及说明针对目标衡量组成的标准。

对接下来的工作以及评估。一切事情都不能想当然。最重要的事就是作为接下

来的工作和评估创新活动的结果。后续工作可以通过谈话，了解团队工作，最好实施员工态度调查来进行。通过评估来指出行动的方法，如修正原有的计划，对程序提供支持，对一线管理者提供额外的支持，进行高强度的交流和培训，获取更多的资源。从而为实施下一次的战略人力资源管理积累一定的经验。

对员工进行可持续开发。员工是企业的主体，只有不断的提高的员工的自身素质，才能使他们更好的完成工作任务，更好的提高企业的绩效。所以，企业要注重对员工进行可持续开发，培养员工的知识、技能、经营管理水平和价值观念，采用不同的管理方法，使员工得到锻炼，充分的发挥其主动性和创造性。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。

战略人力资源管理将成为21世纪人力资源管理的主流。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顾客需求的快速响应。在这种竞争态势下，企业必须进行战略人力资源管理，增强企业人力资源竞争力，进而培育和发展动态核心能力。我国企业迫切需要提高人力资源管理能力和人力资源竞争力。因此，进行战略人力资源管理是我国企业的当务之急、必然趋势和要求。

参考资料：

1.许庆瑞，郑刚.战略性人力资源管理：人力资源管理的新趋势.大连理工大学学报，2024.22(4)

2.蔡仁锡（日）.人力资源管理理论的新领域——战略性人力资源管理理论.国外财经，1999(2)

3.许庆瑞，刘景江，周赵丹.21世纪的战略性人力资源管理.科学研究，2024.20(1)

4.迈克尔•阿姆斯特朗著，张晓萍，何昌邑等译.战略化人力资源基础[M].北京：华夏出版社，200

4５、怀京，汪群.简述战略人力资源管理.科学研究[J]，2024.18(4)

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