# 人力资源管理战略与规划

来源：网络 作者：寂静之音 更新时间：2024-10-17

*第一篇：人力资源管理战略与规划人力资源管理战略与规划 课程背景：当今知识经济时代，企业的竞争就是人力资源的竞争，要想占领市场的制高点，保持企业稳定高速的发展，必须深刻理解人力资源为企业第一重要资源的理念，而人力资源管理职能沿事务中心＿＿卓...*

**第一篇：人力资源管理战略与规划**

人力资源管理战略与规划 课程背景：

当今知识经济时代，企业的竞争就是人力资源的竞争，要想占领市场的制高点，保持企业稳定高速的发展，必须深刻理解人力资源为企业第一重要资源的理念，而人力资源管理职能沿事务中心＿＿卓越绩效中心＿＿公司业务伙伴逐步转化，企业的发展，对人力资源管理必须上升到战略高度的要求越来越急切，人力资源必须以战略性的思维去构建企业战略人力资源管理体系，并不断开发战略性人力资本。那么，战略人力资源管理实践应如何落于实处？战略性人力资源管理有哪些模式？应运用哪些系统思维和战略管理工具？这是公司高管、直线经理和HR人员必须面对和解决的重大现实问题。

年底人力资源规划既是对上一个人力资源管理年的盘点，又是对下一个人力资源管理周期的前瞻性统筹计划，具有重要的先导性和全局性作用，是对企业发展有重大影响的战略性工作，一个好的人力资源规划将对人力资源管理及整个企业管理实施有效的指引和拉动。那么，如何根据公司总的战略运营目标准确的预测人力资源需求、合理确定人力资源发展目标、整合资源及制定达成措施？这是公司管理高层及HR人员来年需认真思考和实施的重要工作之一。

中国企业培训网特邀著名人力资源管理咨询专家、金牌培训师乐载兵博士来授课，乐博士将以他十多年外企工作和八年咨询培训的丰富精湛经验、如行云流水般的讲授以及全程的实务辅导和互动与您一起分享战略性人力资源管理和人力资源规划的最新知识、理念、工具及实战技能。

培训内容：

战略性人力资源管理大纲

一.知识经济时代的挑战

1.我们如何面对智慧资本导向的时代

2.传统的管理是否适合于知识型员工

3.从人力资源到战略人力资本的实践

4.基业常青企业的真正秘诀究竟何在5.CEO=CHO意味着战略人力资源管理

二.战略人力资源管理的最佳实践

1.战略人力资源管理的整体框架

2.人力资源战略如何服务于公司发展战略

3.行业性质、公司战略、领导风格对人力战略的影响

4.可操作的人力资源战略框架模型

5.人才需求战略的最佳实践

6.人才获取战略的最佳实践

7.人才开发战略的最佳实践

8.典型企业案例全程平行分享

三.战略人力资源管理的系统思维及战略工具

1.人力资源管理如何影响企业的绩效；

2.对卓越经营的理论分析：S-C-P模型，Porter的五力模型，RBV理论战略人力资源管理与可持续的竞争优势；

3.人力资源管理的投资收益率（ROI）分析；

4.战略管理与战略人力资源管理；

5.管理职能--HR对直线经理的挑战；

6.常见的竞争战略及配套的人力资源战略；

7.CEO对人力资源经理的期望与要求；

8.常用的定量分析方法；

9.统计思维与战略人力资源管理；

人力资源规划课程大纲

第一部份 人力资源管理年度总结

1.0人力资源管理诊断

如何对上一年度/季度的人力资源管理工作进行诊断

诊断哪些内容？常用诊断工具和表格

如何对总经理撰写人力资源诊断报告

如何组织企业内部HR报告会议和讲解技巧

2.0人力资源管理总结报告

人力资源管理年度/季度报告18项内容

人力资源管理必须掌握的20个数据

如何通过图表和数据分析人力资源结构的合理性

如何对总经理撰写人力资源年度/季度总结

第二部份 人力资源管理年度/季度规划实务

1.年度/季度规划注意事项

总经理没有企业年度规划时，如何做好HR规划年度/季度规划注意事项

做好人力资源规划必须获取哪些数据和信息

如何通过正常渠道获取必要企业年/季度规划信息

如何避免人力资源规划的空洞性和不可操作性

如何通过HR规划来提高HR部门和经理的作用

2.组织体系规划

如何量化评估上一年度组织架构的合理性

扁平式、矩阵式架构设计与高效运作

如何发掘部门职能重叠、脱节现象并重新调整

如何确立人力资源管理年度绩效标准

如何做好人力成本预算

3.人力分配规划

如何量化分析人员结构的合理性

如何确定人员总数与企业效益的比例关系

如何做好岗位设置并解决一人身兼多职的现象

如何做好后勤职能部门的人员编制

如何解决老员工与新员工、学历型与经验型员工、本地与外地员工的矛盾

如何制定切实可行的岗位轮换计划

案例：某企业人力资源管理规划步骤与阶段

4.人力补充规划

如何制定哪些岗位的人员必须外聘，哪些岗位的必须内部培养的长期规划

内部培养的人才如何从基层储备开始

内部供给分析与竞争上岗操作实务

人力资源部如何成为企业内部“人才供应商”

案例解析：淘汰机制模型分析

5.教育培训规划

分析培训需求

组织目标分析法

绩效评估分析法

个人改善与发展分析法

制订培训计划

公共课程培训安排

绩效改善培训安排

个人提高培训安排

如何确定培训费用与企业收入、个人收入的比例关系

第三部份 人力资源部门年度/季度重点工作计划

1.薪酬调整

如何确定企业年度/季度效益与薪资总额调整幅度

如何协调薪资结构、薪资总额调整后的员工

案例分析：动态薪酬设计思路

2.绩效考核

有没有绩效考核？如何导入绩效体系？

绩效目标的年度/季度调整和绩效报告会

案例：KRA/KPI量化层次与角度分析

3.员工满意度调查

如何围绕员工满意调查五大要素进行问卷设计

如何根据调查结果制订人力资源部重点工作

4.员工激励机制十大工程建设

如何将看似虚幻的激励机制变成实务工作

激励机制十大工程的建设与推行

案例：建立以业绩为导向的激励模型

5.人力资源年度/季度工作计划甘特图

6.工作改善对策与实施计划表

培训讲师：乐载兵

企业管理博士，中山大学中外管理研究中心客座教授，首席管理顾问；MBA学位评委、讲师；历任过百事可乐-亚洲饮料有限公司、香港嘉华集团、香港李锦记集团人力资源经理、总监、培训总监、运营总监。乐老师从91年便开始在多家跨国机构从事战略、销售团队及客户服务管理、人力资源培训及管理工作，有着直属带领100人以上团队的经验，93年在香港接受国内最早一批的专业培训师训练（PTT），并作为培训种子讲师培训了近六千名人力资源师、内训师。乐载兵老师获得2024、2024、2024年亚太人力资源研究协会、中国人力资源开发网“杰出管理咨询师”、“中国人力资源优秀培训师”、“中国十大人力资源专家”称号，并被多家专业媒体评为“最受欢迎的培训师/咨询师”。

乐载兵博士的课程采用启发培训方式促进学员提高认识，通过实例讲授演绎便于学员实际应用，实施双向互动培训引发学员情景演练。幽默风趣、互动启发式的授课风格受到客户和学员的一致好评。

乐老师曾培训过的部分客户有：百事可乐、英国南新制药、四川钢铁集团、江西玉华水泥集团、中国电信、中国联通、中国移动、广东交通集团、广东化工集团、广东中旅集团、志高空调集团、格力电器集团、一汽、琪雅化妆品集团、东方宾馆等不同行业客户。

**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：人力资源管理战略与规划人管重点归纳**

战略人管考点归纳

第一章 人力资源管理的投资观

-有效的组织日益认识到，在影响业绩的各种因素中，人的因素显然是最重要的。

-战略人力资源管理观点将员工视为人力“资产”，制定有效的政策和计划对这些资产加以投资，以便提高其对组织和市场的价值。

-员工价值的来源：技术知识（市场、顾客、流程、环境）→学习与成长的能力（开放接受新观念、获得知识或技能）→决策能力→激励→承诺→团队协作（人际关系技能、领导能力）

采用投资的观点：

1.将组织中的员工当做投资来管理，就要求设计一种适应本组织战略的、完善而适用的人力资源管理方法。

2.人力资源投资方面的一个两难问题：不对员工进行投资的组织可能更吸引不了所需要的员工，可能更难以留住现有的员工，这会导致无效率（停工等待招聘、录用和培训新员工）并削弱组织的竞争地位；但是，对员工进行投资又必须确保这些投资不流失。（说明人力资产也是一项风险投资。）

3.人力资产的评价对于确定薪酬、发展机会、员工保留策略以及在每个领域对每个员工应当投资多少，都具有意义。

影响组织“投资方向”的因素：

1.管理层的价值观。（是否将人员作为使命或战略核心？是否肯定人力资产的价值及作用？是否鼓励制定战略防止人力资产贬值，还是认为可以转让复制？）

2.对待风险的态度。财务管理最基础的功课是分析风险与回报之间存在的交换关系。对组织而言，人力资产投资通常远比物质资产投资更冒险。（组织可以通过长期雇佣合同或给员工以经济奖励，以及额外的专业发展机会等，极力获取员工服务的所有权。）

3.员工技能的性质。为员工提供可以被其他雇主利用的技能的专业培训的组织，更需要制定人才保留战略。

4.组织的“功利主义”心态。采取功利主义或“利润”观点的组织使用效用分析（也称作成本收益分析）来做投资评价。越功利主义的组织就越可能将人力资源计划作为投资。

5.具有良好成本效益的外包的可能性。以投资为导向的组织管理方法会努力确定其投资能否产生长期的可持续性竞争优势。此外，组织可能将资源投资于关键决策者认为具有极大潜在回报的领域，导致对员工的投资很少。

第三章 战略规划

-支撑战略人力资源管理的核心思想是，所有有关人员管理方式的创新都必须与组织的整体战略一致并支持组织的整体战略。

战略模型：

1.第一个模型是工业组织（I/O）模型。I/O模型强调，组织战略的主要确定因素是组织经营所在的外部环境；I/O模型认为，外部环境给组织提供机遇并造成威胁；I/O模型主张，组织应当选择在能为其提供最大机遇的行业中发展，应当学会利用资源去适应环境需求。

2.第二个主要模型是基于资源的模型，也称做基于资源的观点（RBV）。该模型认为，组织

应当根据资源和能力，而不是外部环境进行投资。该观点与人力资源管理的投资观相一致。

公司战略：

1.成长。外部成长：购并竞争对手，或其他可能提供原材料或作为本组织分销链组成部分的组织（垂直整合）。人力资源问题：一是购并后需建立全新的人力资源战略；二是兼并和收购后导致员工解雇，需制定周密的人才保留计划。

2.稳定性或完全“维持现状”战略。人力资源问题：发展机会少，员工会出走。必须制定特殊的人才保留战略以留住关键员工。

3.转向或紧缩战略。组织决定压缩或精简其业务以增强其基本能力。需解决的问题：缩减成本；制定“幸存者”管理战略。

经营单位战略：

1.成本领导战略。提高效率、削减成本，将节省的资金用于吸引顾客。其假设产品需求的价格弹性很大，价格小幅度变化对顾客的需求产生重大影响。

2.差异化战略。该战略要求组织为创新提供激励。在建立品牌过程中，绩效评价长期实施。3.聚焦战略。针对细分市场的不同需求，极力满足某一特定群体的需求。关键：了解特定市场的独特性，培训和保证顾客满意。

Ps：按照“控制的逻辑”确定三种单独战略：投资逻辑战略（和I/O模型一致，根据外部因素进行战略决策）；诱因逻辑战略（成本牵制政策和效率）；参与逻辑战略（实施成本控制和创新双重战略，采用和诱因逻辑战略一致的管理规则）P55图表。

第五章 人力资源规划

规划的类型：

综合规划

含义：预测特殊的、通常是较低层的职位对员工群体的需求，以及为持续保持高绩效员工所需具备的一般技能。步骤：

①

What：预测人员需求。（除对员工实际人数的需求之外，组织还必须考虑对员工特殊技能的需求）在这个过程中，组织必须考虑其战略规划以及所预计的任何人员增长或削减类型和比率。在预测人员需求的时候，必须澄清和写明任何可能影响员工利用率的假设。Who：大多数组织在确定人员需求的时候还是更依赖经验丰富、知识渊博的管理人员的判断。

How：单位预测（自下而上规划，bottom-up planning），组织的每个独立单位、部门或分支机构都要估计自身的人员需求。优点：这种方法可以对市场需求做出非常积极的反应，因为它将估计人员需求的责任交给了提供服务或生产产品的“接触点”。缺点：没有经济核算办法和成本及生产率控制手段，该方法会变得非常无效。任何单位预测系统都必须辅之以基于绩效的经济核算计划，或者起码有局部的经济核算。它强调的是要对人力资源体系和计划进行整合。

自上而下的预测，包括让高级管理人员分配员工工资总额预算额度，在组织等级体系中逐级划分这个额度。分配只是根据组织的承受能力来进行，而不考虑与有关需求和市场动态相结合。

单位预测能提高对顾客和市场的反应速度；自上而下预测能提高在资源分配方面的组织效率。

↓ ②

What：制定适当供应这些人员以满足需求的计划。包括：估算实际员工人数，确定员工必须具备的技能，确定员工的背景、培训、置业计划是否能充分适应组织未来发展计划等。How：对员工能力、技能和经验进行评估：技能库存盘点。（库存目录至少每年更新一次）人员供给评估活动必须对组织内部的人员变动情况以及人员流动率进行评估，可用马尔科夫分析法。它是基于人员流动的历史趋势而建立的人员转换概率矩阵。

↓ ③

What：对人员供需进行可信估算之后，就可以制定计划以阐明预计某一具体职类人员过剩或短缺的问题。

How：面对人员短缺，要考虑该短缺是长期（雇佣长工）还是短期（招收兼职）的，甚至考虑将工作转包给外部服务商。值得考虑的是，让这些人接受新培训还是招募有实际经验的现成人员。培训战略直接从培训学校招人，现成经验战略则从竞争对手中挖人或推迟年长员工退休期。面对人员过剩，同样考虑是长期的还是短期的，终极解决方法是解雇员工。

继任计划

含义：针对组织必须确保任职人到位的关键管理职位以及最适合这些关键职位的人员类型。What：继任计划确定组织须臾不可空缺的关键管理职位。通常是高薪管理职位和/或组织以往很难找到任职人的职位。

Why：一，在某员工离职时，帮助完成人员替换。让工作顺利交接，有利于人员过渡。二，继任计划确定具有高潜质的员工的开发需求，帮助其实现职业发展计划。组织会加强对继任人进行未来工作所需技能的开发。

How：传统的继任计划使用人员重置图的比较简单的规划工具。21世纪竞争激烈，组织根据其所需要的素质和灵活性来制定继任计划战略。

Effect：继任计划不仅有助于确保关键管理职位一直有人任职，而且也有助于确定管理者个人和整个组织的关键培训与开发需求。

Problem：组织对个人进行投资，而竞争对手得到了这种投资回报。针对关键管理人员的继任计划活动必须与为潜在继任者设计的特殊人才保留战略相配套。

人力资源规划促进组织中的关键流程： 一．它通过继任计划提高领导人员的连续性。二．它研究未来可聘到的员工及其技能。

三．它研究职位要求和员工能力，有助于了解劳动力市场的变化和趋势。

四．它确定为实现战略目标和保证员工在组织中实现未来职业成功所必需的技能来帮助员工发展。

五．它确定员工适应组织战略规划的需求。

六．它估算未来人员过剩和短缺状况，有助于提高效率。七．它有助于组织适应环境。

第六章 工作体系的设计与重新设计

工作体系设计模型：

↘

↙

工作特征模型：

技能多样性

任务完整性

→富有经验高度的内在工作激情任务重要性工作意义重大

自治性→富有经验高质量的工作绩效对工作成果负责

反馈→了解工作活动的低缺勤率和人员流动率实际结果

第七章 雇佣法（结合中国劳动法）

-最低工资标准：2024年全省企业职工最低工资标准平均提高18.6%省人社部门表示，将适时适度调整2024年最低工资标准，并尽快出台劳动保障监察行政处罚自由裁量标准。-员工试用期最长不能超过六个月，同时规定企业对每位员工只有一次试用期。

第十章 绩效管理与反馈

-一个组织在实现其战略目标方面的长久成功取决于其员工绩效管理能力，以及确保绩效标准与组织的需要相一致的能力。

-有效的绩效管理系统要求员工和管理者一起设定绩效期望、审查效益、评价组织和个人需要以及规划未来。

-组织需要更广泛的员工绩效测量方法，确保(1)通过适应组织及其市场变化需求的员工发展计划，及时指出绩效缺陷；(2)员工的行为被定位在为特殊的目标绩效而努力的正确方向上，这些目标是与工作团队和组织的战略相一致的；(3)向员工提供适当的明确反馈以帮助他们的职业发展。

绩效管理的目的：

1.促进员工发展。2.决定适当的奖金和报酬。3.提高员工积极性。4.促进与法律的一致性。5.有利于人力资源规划程序。

绩效评价中基层主管所犯的错误：

1.光环效应。用一个特质去影响其他考核指标的评价。

2.思维定势或者个人偏见。评价者基于员工特征而非绩效进行评价。3.对比错误。

4.近因错误。评价时偏重于离评价周期最近发生的事情和行为。

5.中间趋势错误。评价者避免给出过高或过低评价，倾向于把所有员工的绩效放在接近评价标尺的中间位置来评价。6.过松或过紧错误。

7.个人偏见和组织政策对员工绩效的评价也有很大影响。

评价方法：

1.图解等级评价法是使用最广泛的评价和反馈技术之一。它用一个标尺给评价者提供了特质、行为或者效益的绩效评价标准。

2.加权清单法给评价者提供了绩效评价的特定标准，并要求评价者对应用于员工评价的标准进行检查。

3.行为锚定等级评价法（BARS）是图解等级评价法的一个特例。BARS设计很难，费时间，但有助于克服在不给评价者提供绩效方面的特定描述时评价者会产生的主观性和偏见。4.关键事件法一般不使用标尺。

5.基于预先设定的、协商达成的工作目标提供绩效反馈。这在传统上被称做目标管理。

影响基于目标的反馈系统的有效性的疏忽：(1)设定的目标太模糊。

(2)设定的目标存在不切实际的困难。

(3)当目标本身是不可计量的并且在评价中要求作协主观判断时，没有明确如何衡量绩效。

其他考虑的事项：

1.组织需要确保绩效管理系统与培训开发以及薪酬系统相衔接。培训与开发的目标必须反映在绩效反馈系统之中。绩效评价标准应融入到组织的薪酬或报酬体系中。

2.标准化程度或者绩效管理系统的灵活性。标准化对防止工作偏见或者反驳歧视指控很重要。

（第十章考试比重大，需结合书本内容和图表进行详细复习。）

**第五篇：人力资源管理规划**

一、人力资源规划概述

（一）人力资源规划的定义

人力资源规划(Human Resources Planning)也被称之为人才资源规划, 是组织的人力资源供给和需求的平衡过程。人力资源规划实质上是预测未来的组织任务和环境对组织要求的基础, 为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的管理过程。人力资源规划的主要内容包括5方面:晋升规划：这是组织晋升政策的一种表达方式, 是人事政策的具体体现。补充规划：补充规划的目的在于合理填补组织中长期可能产生的职位空缺。培训开发规划：培训开发规划的目的是为企业中、长期所需弥补的职位空缺事先准备人员。调配规划：组织内的人员在未来职位上的分配, 是通过有计划的人员内部流动来实现的。工资规划：为了确保未来的人工成本不超过合理的支付限度, 工资规划是非常必要的。

（二）实施人力资源规划的重要性

在人力资源管理职能中, 人力资源规划最具有战略性和积极的应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制订与人力资源战略及计划的制订紧密相连。人力资源规划规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则;人员的培训和发展、人员的空缺都必须依据人力资源规划进行实施和调整;员工的报酬、福利等也必须依据人力资源规划中规定的政策实施。在整个人力资源管理的过程中, 人力资源规划不仅具有先导性和战略性, 而且在实施企业目标和规划的过程中, 还能不断调整人力资源管理的政策和措施, 指导人力资源管理活动。所以说, 人力资源规划的可靠性直接关系着人力资源管理工作的成败。其功能如下所示：

人力资源规划能够确保组织在生存发展过程中对人力的需求。组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下, 人力资源规划的作用表现得并不明显。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采取的技术不变、组织的规模不变, 这也就意味着对人力资源的数量、质量和结构均不发生变化。而静态的组织结构对当今社会而言, 其存在、发展、参与竞争的可能性微乎其微, 一个充满活力、具有较强竞争力的组织均以动态结构存在。而对于一个动态的组织来说, 人力资源的需求和供给的平衡不可能自动实现, 因此就要分析供求的差异, 并采取适当的手段调整差异。由此可见, 预测供求差异并调整差异是人力资源规划的基本职能。

人力资源规划是组织管理的重要依据。在大型和复杂结构的组织中, 人力资源规划的作用十分明显。因为无论是确定人员的需求量、供给量, 还是职务、人员以及任务的调整, 不通过一定的计划是无法实现的。例如何时需要补充人员、补充哪些层次的人员, 以及如何组织多种需求的培训。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下进行极有可能给组织的正常运作带来紊乱。因此, 人力资源规划是组织管理的重要依据, 可以为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动提供准确的信息和依据。

人力资源规划有利于控制企业的人工成本。人力资源规划对预测中、长期的人工成本有十分重要的作用。人工成本中最大的支出是工资, 而工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况。人员分布状况指的是组织中的人员在不同职务上、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候, 处于低职务的人多, 人工成本相对便宜, 随着时间的推移, 人员的职务等级水平上升, 工资的成本也就逐渐增所能承担的能力。在没有人力资源规划的情况下, 未来的人工成本是未知的, 难免会发生成本上升、效益下降的趋势，因此, 在预测未来企业发展的条件下, 有计划地逐步调整人员的分布状况, 把人工成本控制在合理地支付范围内十分重要。

人力资源规划有利于调动员工的积极性。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展, 在人力资源规划的条件下, 员工才可以看到自己的发展前景, 从而去积极地争取。

（三）进行人力资源规划应该注意的问题

由上我们知道, 人力资源规划是整个人力资源管理的基础, 甚至在一定程度上决定了企业的持续健康发展。那么在进行这项系统工作的时候, 人力资源管理者应当注意以下几方面的问题:

1、人力资源规划是一项应当引起组织所有员工关注的工作。人力资源规划不只是企业人力资源部的事情, 所有管理者, 上至高层管理者下到部门主管以至每一个员工都应承担相应的责任。在人力资源规划中最重要的是企业高层领导的重视, 应当不遗余力地推动人力资源规划的进行和调整。人力资源规划的实际运作程序是, 各部门主管初步规划, 再由人力资源部门汇总, 参照公司发展策略与目标, 考核人员生产力与人事薪酬运算等因素, 与各部门协调并达成共识, 后向上呈报。

2、人力资源规划要注重对企业文化的整合。企业文化的核心就是培育企业的共同价值观, 培育一种创新、积极向上, 符合实际情况的人文环境。在企业的人力资源规划中必须充分注意企业文化的融合与渗透, 保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现和组织行为的约束力。只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性, 具有符合本企业利益的人力资源特色。

3、人力资源规划要使企业和员工都得到长期的利益。人力资源规划不仅是面向企业的计划, 也是面向员工的计划。企业的发展和员工发展是相互依托、相互促进的关系。如果只考虑企业的发展需要, 而忽视员工的发展, 则会有损企业发展目标的最终达成。一份好的人力资源规划, 一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划, 一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

总体来说，人力资源指在生产过程中所投入的人自身的力量—体力和脑力的总和。它是生产活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要的资源，如果没有人力资源，其他一切资源都毫无意义。

人力资源管理是指为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断的获取人力资源，并把所获得的人力资源整合到组织中而融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性，控制他们的工作绩效并作相应调整，尽量开发他们的潜能，以支持组织目标实现的活动。它与组织中的生产、营销、财务等一样，是组织的一项必不可少的基本管理职能，是实现组织目标的一种手段。

二、北京莱格装饰公司人力资源管理现状及分析研究

（一）北京莱格装饰公司概况

北京莱格装饰工程有限公司于2024年02月02日在朝阳分局登记成立。法定代表人丁拥军，公司经营范围包括专业承包；室内装饰工程设计；会议及展览服务等。是集室内设计、预算、施工、材料于一体的专业化设计公司。装饰公司是为相关业主提供装修装饰方面的技术支持，包括提供设计师和装修工人，从专业的设计和可实现性的角度上，为客户营造更温馨和舒适的家园而成立的企业机构，主要目的是通过专业的眼光和技术手段，让客户享受美的视觉和精神感受，让客户的生活更加丰富。主要使建筑物体现 坚固，实用，美观等功能需要。

本人于2024年暑假期间曾经前往该公司在湖北省武汉市的建筑工地进行工作，担任市场经理助理一职，负责辅助市场经理的日常工作，如整理单据发票等以及跟随市场经理与甲方进行会谈签约等，也曾经进入工地负责看管电梯和仓库和作为监工监督工人工作。在工作过程中通过对工人日常工作的观察发现了一部分亟待解决的问题，所以决定在本篇论文中针对人力资源从以下方面进行规划与设计

（二）北京莱格装饰公司存在的问题

1.人力资源管理观念落后

与其他公司所相比较，本公司在人力资源管理上认识不足，缺乏相关的理念。长期以来，我国对人力资源以及人力资本的特性和人力资源对企业业绩的影响作用等，缺乏深入细致的研究，对人力资源的管理采用的是粗放的、放任自流的方式，停留在“人事管理”上；此外，过去对教育和知识不够重视，也对民营企业人力资源管理产生了极其严重的消极影响，比如普遍忽视人力资源的资本性，甚至根本上就不承认人才是企业重要的生产要素而且是最稀缺的要素，因此，企业管理中对人这一特殊资产的保值增值意识淡薄；企业在进行资产评估时也不考虑人力资产的价值；只知固定资产的折旧以及设备的更新改造，而不知道或不顾人力资产也具有需要追加投资、更新改造的特性。由于轻视或忽视人力资源的开发和利用，从而省院一直未能建立起有效的人力资源开发与利用的投资、保障体系与体制。只至现在，该公司甚至在组织结构上仍未设立人力资源部，可见经营者的观念上并未从人事管理转变到人力资源的管理上来。总的来说，企业对人的重要性的认识现在还仅仅处在人力资源管理的初级阶段，只注重人才的可用性，而忽视人才的发展性；企业人力资源还没有被提到是企业发展重要推动力的高度去认识。企业没有建立起与企业发展相适应的人力资源管理与开发机制，职工的早期教育、在职培训和中后期的再教育投资为该公司所忽视。部分企业员工仅为中学或小学毕业，本科学历及以上的员工较少。这种员工素质的缺乏也在一定程度上限制了企业的创新发展。这决定着部分中小企业只能以人力资源的优势提升利润空间，将会降低员工应有的工资待遇，进而形成一定的恶性循环。在这种恶性循环影响下，企业原有的知识型和创新型人才也会大量流失。他们会在人才规划的影响下放弃现有企业的工作，投入他们认为更具发展前景的行业中。由此看出，人才整体素质不高，人力资源大量流失是我国中小企业人力资源管理的主要问题。

2、资本结构失衡，核心竞争力弱

企业自身资金配置不合理，组织结构不清晰，导致企业盈利能力不高。企业资金配置的不合理，还会影响到现金流的管理，进而导致供大于求，产品积压停滞，进而影响企业资金回抽增值。企业创新能力低，生产率低，再加上资金管理不合理等问题，使得该公司核心竞争力不强，难以在众多企业中占据有利地位。因此，企业必须在制度上加强创新，在生产上提高效率，并且进一步优化资金结构，建立科学管理、分明权责、清晰产权的现代企业制度，促进企业生产效益最大化。

3、没有建立起符合现代企业制度要求的高管选拔机制。

有一个好的高管是公司解困与发展的前提条件，特别是在目前存在制度方面缺陷的情况下，如果有一批素质高、能力强、懂市场、想干事业的高管，可以弥补企业制度上的缺陷，使企业在现行体制下得到生存与发展的空间。反之，如果公司没有一个好的领头人，企业也就死气沉沉、困难重重。上级组织部门的用人标准与市场经济中企业的用人标准在许多方面都不同，这种用人制度机制对企业高层管理者的行为要求也不同于市场经济下企业发展的要求。

缺乏科学合理的人才管理模式是影响我国中小企业人力资源发展的主要原因。对于该问题的产生应该着眼于中小企业最初的创建或诞生阶段。中小企业经营和管理常常以“家天下”为主，即个人担当企业实际决策者，而相关重要部门的人事则安排与自己有着一定关系的亲属。就是说，这种亲情为导向的管理模式在一定程度上限制了人力资源管理科学和有效的发展。因为这种人力资源管理模式对于“家天下”的成员有着强大的魅力和号召力，他们不需要制定具体的管理标准和模式。但是这就需要企业实际决策者的亲力亲为，无论是日常管理工作的安排，还是企业战略的发展之地，都需要实际管理者亲自参与。这种管理模式的弊端主要体现在两个方面。第一，这种事必亲为的管理模式会使实际管理者造成一定的劳累，他们因此不能集中精力考虑符合企业长远规划的相关内容。第二，这种事必亲为的管理模式限制了其他管理人才的发挥，在这种管理模式下的企业经营将以实际管理者的个人意志为转移，其他管理者都将成为陪衬。

4、与国际大型装饰公司相比仍存在差距

莱格装饰公司规模相对较小，实力较弱，与一些大型公司集团相比，还不具备很强的竞争能力。由于企业经营者的选择是一种政府行为，使得企业经营者成了另一种形式的行政官员，上级主管部门在观念上一般也将他们作为一定行政级别的经济干部来看待，从而对他们的激励也往往体现在“加官晋职”上。其结果是，企业经营者的时间和精力花在政府部门的多、花在企业的少，花在官场的多、花在市场的少。政治性激励成为政府调动经营者积极性的主要激励方式。另外，该公司现存的报酬制度也严重挫伤了企业经营者和科技人员的积极性。很容易理解，当企业高层经理人员还在受着“工资不得超过企业员工平均工资 4 倍～6 倍”之类的束缚时，又怎能要求经营者将企业的目标结合，又怎能要求他们为企业贡献出自己的全部才智。在责任和利益不能从制度得到对等的情况下，有可能企业领导采取了“堤内损失堤外补”的方法，或采取灰色乃至黑色的途径来增加自己的实际收入。在这种情况下，企业效率低下、经营和投资中浪费十分严重的现象普遍存在。可以说：我们有天下最便宜的企业家——工资最低，我们同时又有天下最昂贵的企业制度——大量亏损。

在按职能分工设置的企业组织管理体制下，科技人员的技术创新工作以及由此而给企业带来的收益，被多层次的集权管理模式掩盖在整个企业低效率的产出之中，不能得到相应的回报，最终也就导致了整个企业创新能力的低下。

三 北京莱格装饰公司人力资源问题分析理论

（一）企业人力资源规划的关键因素

能否做好企业的人力资源规划是能否做好企业人力资源管理的重要因素之一，它也是影响企业发展的整体效果的主要内容之一。人力资源规划一是要考虑每个企业的不同发展阶段，根据企业内、外部环境的变化，制定出适合当前企业发展的战略性人力资源规划。随着时间的推移，企业不断地发展、外部环境不断地变化，要采取相应的措施对规划作出调整。二是要考虑企业的外部环境，要看企业需要什么样的人才进而制定人力资源战略规划，还要结合市场的发展动向以及人才市场招聘形势，调整人力资源战略规划。

人力资源供求关系人力资源需求预测主要受到以下三种因素的影响，第一是组织的整体战略目标，第二是企业的组织结构和职位设置，第三是组织的管理体制和机制。人力资源需求预测主要有两种类型，主观判断法和定量分析预测法。主观判断法通常适合企业短期的需求预测。一种是专家征询法，根据产品的特征、企业的现状、政府的政策和市场的需求来判断下一步的需求，它适用于环境变动速度比较小，组织规模不大的情况，是一种简单且快速的方法，但是更容易屈从于某些人或组织的权威或者存在从众心理，盲目的少数服从多数。另一种方法是德尔菲法，这种方法更能应对当前这个纷繁复杂的社会环境以及日新月异的管理方式。它是由组织征集若干了解该组织的专家和管理者，继而组成一个专业的预测小组，按照规定程序，采取背靠背的形式逐一征询每位专家对未来市场变化的意见或判断，继而再进行预测的一种主观判断法。这种办法首先是提出预测问题，将问题寄送给专家，专家们各自以书面形式发表意见。然后将专家的意见合并同类事件，排查出次要事件，归纳反馈给每位专家，专家们再根据反馈的结果重新进行考虑，对调查表中所列举的每一个事件进行评价，结果修改完成以后再重新寄回。组织者对各方反馈的意见进行重新整理，再完成反馈。如此，循环往复，经过几次的反馈，专家的意见趋于集中，组织就可以通过数字化处理，得出结果。这种方法可以避免群体决策的一些可能存在的缺点，每个人的观点都可以表达出来，并不是声音最大或地位最高的人就可以控制群体意志，管理者不仅可以广泛征集到各种意见，也可以集中重要观点，以便做出最优决策。另一类方法是定量分析预测法，这里是以工作负荷法来说明。工作负荷法就是以现有工作量推算未来工作量，以确定员工需求的办法。定量分析法避免了个人的主观臆断，是一种非常常见、具有实际操作意义的分析方法。供给预测囊括了组织内外这两类供给预测方法。组织内部供给预测包含两种方法，其一是人员继承法，这是一种主观预测的方式，它是指对企业现有员工的工作情况进行系统的调查研宄、做出评估之后，找出在未来可能的职位继任者。企业人员继承法与财产、王位继承类似，可以是部门内部的“直系亲属”，也可以是其他人员的“非直系亲属”。职位候选人不一定非得来自本部门，而且其工作业绩也不一定是最好的，但是他却应该是最具备接任该职位工作的能力或者潜力的人。组织外部供给预测要考虑宏观经济形势，地区人力资源总体构成，当地经济发展水平，教育水平；地区同行业的劳动力平均价格；劳动力的择业观；本地区同行业对劳动力的需求等。

（二）人员招聘理论

１、员工招聘指的是组织为了实现自身发展的目标，根据未来员工需求的数量和质量的预测，从组织内部选拔或从外部招聘员工的过程。

２、吸引更多人才应聘，是提高组织招聘质量的重要环节。成功的招募不仅为组织提供了众多的选择，而是能选拔高质量适合组织需要的人才，减少组织和个人的双重损失。招聘分为内部招聘和外部招聘。内部招聘指的是从组织内部选拔适合的员工的一种招聘方式。内部招聘有四种主要来源一是内部提升；二是工作轮换；三是工作调换；四是内部人员的重新聘用２Ｑ。外部招聘指企业根据自身的需要从组织外部招聘符合企业要求的人员，并将新招聘的人员纳入到适合位置的招聘方式。外部招聘有六种方式，一是广告招聘；二是校园招聘；三是就业中介；四是召开招聘会；五是网络招聘，六是竞赛招聘等。内部招聘为组织节约了招聘费用、简化了招聘程序，缩短了选人用人的时间成本；招聘的员工质量比较可靠；有助于员工内部流动，匹配更合适的岗位。但是这种办法让选择的范围变小，对于快速发展的企业来说是无法满足其需求的，需要寻求外部招聘。

３、不管哪种形式的招聘都需要通过人员面试来进一步决定是否被组织录用。面试为组织和应聘人员提供了一个面对面、正式的、近距离的交流机会，也使组织能够更加全面客观地了解应聘者是否具备企业所需要的多种能力，应聘者也能够更全面的了解到组织的基本情况，更好的匹配个人意愿、个人兴趣和组织需求。从面试的组织形式来看，它主要分为三种类型。结构化面试，也称标准化面试，这种面试形式不仅融入了标准化测验的优势，而且规避了传统的仅靠经验进行面试的缺陷。因此，结构化面试的结果能够为企业选人用人提供相对准确和可靠的信息。非结构化面试，既没有固定的模式、框架，也没有确定的程序，面试官没有固定和标准的答案。这种面试方法能给面试双方充分的自由进行谈话，主考官也可以针对面试者的个人特点进行个性化的提问。虽然非结构化面试这种形式给面试考官比较自由发挥的空间，但是它也存在着很大的缺陷。这种形式很容易受到主考官个人主观因素的影响，面试结果难以量化，而且也无法同其他面试者的考核结果进行有效的横向比较等。一般来说，现在大多数的企业都是采取混合型面试方法，发扬两种面试方式的优点，规避两种面试方式的缺陷，为企业的人力资源的多方位开发和管理形成良性循环。

４、人员甄选，是衡量一个应聘者是否能被组织选中的度量衡，甄选标准可依据应聘者的数量和质量进行适时调整。人员甄选有两种模式，其一是单一预测决策模式；另外一种是复合预测决策模式。单一预测决策模式的作用是为同一种职位或多个相似的职位从一大批应聘者中选拔合适的人才。根据组织内部对岗位的需求而制定出的考核项，按照加权平均的方法对应聘者进行综合考评，进而甄选出符合条件的人才。复合预测决策模式是在一次招聘中，为多个性质不同的岗位聘用不同的求职者。进行综合性能力测试，按照职位的不同对每一名员工进行评分。最后按照“人选职位”和“职位选人”这两种双向选择确定多人的岗位。

（三）绩效考核理论

１、绩效指的是投入与产出比。投入的是能够为组织创造价值的人力、物力、时间等企业资源，也是员工为实现企业目标而投入的情感，情绪等精神资源；产出的是组织或个人工作任务完成情况。在科学技术高速发展的新时代，企业必须转变绩效管理方式，保障企业在惊涛骇浪的市场中平稳前行。

２、目标管理理论认为企业给了员工一个明确的、具体的工作并不意味着员工就有了工作目标，只有将企业的使命和任务转换成员工的个人目标，员工才能确定自己的工作到底是什么。目标的制定是企业高层和员工共同努力的结果。过度关注目标，有可能导致对实现目标的过程关注度不够，也有可能打击工作认真但由于意外事件导致结果不尽如人意的员工的积极性，还会使员工过分追求结果，不顾其他。实际工作中，有些部门为了完成本部门的目标，做决策的时候忽视大局，不顾整体利益。也可能会出现一些部门之间的权责划分不清楚，出现部门之间推倭扯皮的不良现象。最不利的是，目标管理可能会使目标制定的时候更加短视，不能从企业长远发展考虑，不利于企业的和发展和壮大

３、关键绩效指标

ＫＰＩ（ＫｅｙＰｅｒｆｏｒｍａｎｃｅＩｎｄｉｃａｔｏｒ）是对组织能否正常运作起着关键作用的主要衡量参数，它是通过逐层分解，自上而下地生成具有可操作性的、切中目标的战术目标。关键绩效指标和目标管理有着千丝万缕的联系，战略的解读可以把企业的使命和愿景整合成一系列目标，从目标中提炼出企业的关键成功要素，就可以将其转换成可量化可操作的关键绩效指标。

４、平衡记分卡是以绩效测评最好的十二家美国公司围绕着数据源统计、总结而提出的绩效管理的办法它打破了财务性评价这一传统评价方式，更多地考虑了长期价值，以公司战略为行为导向，指引着绩效管理向公司战略目标的实现。平衡记分卡这个评价体系能够实现企业内外部、企业工作数量与质量、企业短期目标和长期目标、企业目标结果和动机的平衡。在财务维度上，企业作为主要的市场主体，获取利润是获得生存和发展的重要推动力，也是企业成立的出发点。所有的行为都是终归于财务目标的实现。在顾客维度上，为顾客提供高质量的产品和服务是获得利润的前提，是企业能长久生存的重要因素。利用平衡记分卡，在促使团队合作，激励企业员工的同时可整体提升企业管理效率。但是它在实施过程中对企业的要求比较高，不仅要求企业要有长远的战略目标，还要有足够的人员及资金的支持。

（四）薪酬管理理论

１、薪酬是企业给予它的员工的一种回报和答谢形式。

２、薪酬的构成。主要分为工资、奖励和福利。工资是由组织中员工所在的岗位、员工学历与技能、工龄等各方面共同决定的，故而，工资是一种十分稳定的薪酬类型。工资具有两大特征。首先，工资具有稳定性，这是组织员工能够在规定时间内按照组织相关要求来完成组织所要求的基本工作，组织将会按时将工资发放给员工。再者工资的刚性比较强，如果基本工资不能按时发放，会引起组织员工的强烈不满，进而影响到组织的正常运营与长远发展。工资的另一大特征是具有差异性，组织不同员工所处的岗位，级别等基本条件存在差异，都会使得各员工之间的工资存在一定差异。奖励通常与绩效挂钩，奖励取决于组织员工的个人效能或是组织内部某一团体的生产成果，更有甚者整个单位的生产成果也会影响到个人的绩效。奖励也具备两大特征，首先，奖励具有敏感性，它会因为来自于个人的、部门的、企业的业绩的不同，直接或间接影响到员工的绩效，随着这些因素的改变而产生变化。其次，奖励具有差异性，奖励政策的制定是根据岗位的不同，职责的不同来凸显组织个体薪酬的不同。福利是一种补充性薪酬，就企业员工来说，保险福利就是一种薪酬，其突出特征是福利的差异性比较小而且具有稳定性，它主要包括住房公积金、社会保险和补贴、商业补充医疗保险、带薪休假、子女教育津贴等。企业在设计薪酬体系时多为全员性福利，应注意到各岗位与各等级的福利是平等的、统一的，所以其具备差异性较低的特征。但是针对一些特殊情况，福利还有针对特殊群体的，这种特殊福利可能是针对高管、高学历人才或者家庭困难的员工，这些优厚的福利更能吸引和留住优秀人才，彰显企业的人文关怀，让组织能够不断的发展壮大。为此，组织应当按时发放福利，这也是能够彰显企业稳定性特征的３、薪酬分配的公平性员工十分重视薪酬分配制度中的公平感，而且薪酬是否公平分配对个体员工的影响较大。但是当下，我国在很多企业中都存在的薪酬分配不合理、不公平现象，也存在企业对员工的激励失衡的现象。这是通过横向与纵向比较自己的付出、投入与最终获得的报酬得出来的一种主观感受。一是当员工认为自身的投入获得比与参照人的投入获得比相当时，他就容易获得公平感，也能在工作中保持良好的情绪；二是当员工认为自身的投入获得比远远低于参照人的投入获得比时，他就会感到企业薪酬分配制度是不公平的，气愤甚至焦虑，这就可能导致员工工作积极性消退，甚至有可能会通过减少工作投入来获得心理平衡感；三是员工认为自身的投入获得比明显高于参照人的投入获得比时，可能会心安理得，给自己自认为合理的理由弥补“歉疚感”。由此可见，薪酬分配制度是否合理影响到员工的公平感，继而影响员工的工作积极性和绩效水平。

四、改进北京莱格装饰公司人力资源管理的思路

（一）转变管理理念

1、树立以人为本管理理念

现代人力资源管理模式有很多种类，但是总结起来，最重要的一方面是要以人为本。传统管理中，把人等同于机器、设备等生产资料。而现代管理中，要重视人的作用，一个企业能否做好人力资源的开发和利用是企业成败的关键。企业要想实现转型，在企业成熟期寻求突破，首先要转变管理理念，实现个人发展和员工发展共羸的局面。吸纳人才，尊重人才，倾听员工的意见和建议，针对企业发生的重大事项实行民主决策，把员工的意见和想法纳入其中，有效规避错误决策、也能增加员工的归属感。从而增强ｊ公司在市场中的的综合竞争实力。

2、构建现代化公司治理模式

随着当下市场环境下企业的竞争日趋激烈，ｊ公司构建现代化的公司治理模式是非常必要的。首先，要建立三权分立的现代化公司制衡结构即股东大会和董事会及监事会三权分立制衡。企业股东大会掌握企业中重大问题的决策权、企业董事会掌握企业经营管理权、企业监事会行使对企业股东大会、企业董事会的监督的权利，这三种权利会形成相互制衡的状态用以确保企业能够正常运行。其次，民营企业应该尽快建立健全现代化管理理论指导下的公司监督制度。企业监事会的人员任命，主要来自于股东、公司员工、非本公司的专业人士，而且本公司的董事、董事长、经理、总经理等高级职务人员不能担任企业的监事会的成员。为了确保监事会的监督职权能够公正、顺利的行使，Ｊ公司应该无条件的向监事会提供有关本公司经营相关的所有信息，以便于企业监事会弄够顺利的对公司进行检查，从而做出公正的评价。成立监事会以后在公司进行的重大决策、资金的使用情况、合同的签订情况，民营企业的总经理有必要如实报告给企业的监事会，如果监事会在监察企业的运营过程中，一旦发现重大问题监事会应向股东大会和董事会做出汇报

（二）做好人力资源规划

该企业发展比较稳定，已经进入发展的成熟期，但是仍未制定人力资源规划，没有为企业拓展，寻求新的机遇做好后备人才准备。这对企业未来发展是不利的。制定人力资源规划迫在眉睫。人力资源规划立足现在，着眼于未来，围绕主业和主导产品规划，从公司内部环境看要考虑自身内部的要素和特征、发展需求、人力资源状况等。从公司外部栏，要考虑到自身的内外部环境、市场竞争、发展机会与可能面临的挑战。人力资源需求预测是人力资源规划的重要组成部分。

（二）构建企业文化

企业文化是承载企业历史，展望企业未来的文化形象，是企业前进的灯塔。企业构建企业文化，让员工的价值与企业的发展实现完美的契合。1、做好宣传工作，丰富企业文化载体。2、挖掘企业历史，形成独特企业文化.3、畅通沟通渠道，沟通是促进形成企业协同合作、携手共进文化氛围的桥梁，沟通是春风化雨，并非一蹴而就。该公司机构设置简单，人员构成简单，有利于员工之间更好的沟通。但是销售行业特点，使得员工更多的是在同外部人员沟通交流，内部员工交流反倒较少。公司的良好运营离不开各部门的通力合作。企业属于中小企业，可以利用设置联络员的方式，通过各个部门主管召开专题会议等方式，推进部门之间的对接。鼓励员工和员工之间、员工和部门主管之间相互交流，共同学习，形成人人能交心的良好的企业环境促进企业文化协作发展企业文化的构建是一个动态的过程，也是在企业和员工共同努力下不断完善的过程。为企业的发展添上浓墨重彩的一笔。

（四）改进激励方式

采用单一的物质激励方式已经不能够满足现代企业的发展需求，它的激励作用也会随着时间的推移不断消减。企业制定出来的薪酬管理体系最直接目标就是为了让本企业的员工对薪酬体系感到满意，从而使本企业的薪酬体系能够对员工起到刺激和激励作用。故而，公司应当注重以下几个方面。1、提升福利待遇要提高对工资以外薪酬的重视程度，注重奖励和福利。2、强化精神激励，满足员工不同方面需求，因人施策，把物质奖励和精神激励结合起来。一是对于完成个人阶段性任务的员工进行书面或口头表扬3、信任是企业获取社会地位，得到同行肯定的体现，也是员工对企业的认可度的体现。信任也是企业实力的展示，它也是相互的，企业老板要给予员工充分的肯定和信任，让员工认同企业，心系企业，归属于企业，主动为企业发展而努力。4、结合员工个人的实际情况，对其进行合理的岗位分配和职业生涯规划，使员工能够充分发挥自己的优势和才能，时刻保持健康的积极的工作状态，促进企业的快速发展，在激烈的市场竞争中博有一席之地。

（五）优化绩效管理

绩效管理是现代企业人力资源管理的重要组成部分，在促进企业实现可持续发展上起着不可或缺的作用。1、提高企业员工绩效考核知晓度。明确考核的目的、对象以及具体的考核内容等。让员工对考核全过程有一个正确的认识，对考核结果能有正确的态度。也能让员工深入参与到考核中去，达到企业同员工之间互动，共同优化绩效管理。2、合理选取绩效指标，让员工有明确的努力方向，又不至于认为目标高不可攀。不仅对各项指标中的权重进行权衡，还要从企业实际情况出发。（1）分清指标主次：根据Ｊ企业特点，绩效指标中要考虑销售额完成情况、销售价格达成情况等，这也是绩效指标中权重应占比较大的项目。（2）绩效指标要能够精准反映企业不同部门和不同节点的运营情况同企业整体运行状况。3、绩效管理形成双向沟通机制。让企业员工和公司之间能够进行有效的绩效沟通和意见反馈。不仅能帮助企业更好的了解员工，也能帮助员工更好的了解自己，更深入的参与到企业的管理运营中去。4、绩效考核结果及时有效的运用。将考核结果的应用到绩效考核中去是考核最终目的之一，也是发挥激励作用，产生最直接的影响。5、绩效管理全过程要体现人本管理。人是为社会创造价值的最宝贵的资源，绩效管理的全过程都是围绕着人这一主体开展的。只有对企业充满认同和感恩，认为自己从属于这个企业的员工才能发挥出员工最大的优势，才能实现企业利益的最大化。人本管理要求员工能够全员参与，有参与途径，有沟通渠道。企业同外部保持沟通，企业内部员工之间也要保持沟通，人人能够畅所欲言，为员工提供实现理想的平台与机会。绩效管理强调的不仅仅是管理，更是同员工之间形成一种良性的互动，不断实现组织和员工的目标，最终实现企业和员工双向共同发展。

（六）完善薪酬制度

合理的公司薪酬的确定一是要依据阜阳经济发展水平，二是要充分参考同行业薪酬水平，三是要了解员工对薪酬体系的观点和看法，四是要结合公司发展现状和未来发展前景。从公司的自身发展可以看出，公司的打拼现已初具规模。从白酒饮料市场来看，未来几年发展空间依旧势头强劲。但是从企业内部来看，新员工的工资较低，福利待遇不佳，试用期持续时间为半年，只能拿到很微薄的基本工资，这很容易让新员工产生不公平感，留不住新员工。从企业外部来看，该公司同同类其他公司相比，工资水平比其他公司略低一些，也导致员工容易产生不公平感，导致新老员工相继跳槽。这样不但不能够吸引人才，更会使现有的员工同企业离心，对企业失望和沮丧。因此，综合上述各种相关因素，为了提高员工积极性，增加对销售型人才的吸引力，公司可以采取略高于同行业的薪酬策略。在公司的薪酬体系建设上。要从工资、奖励和福利三方面同时着手。员工福利是薪酬的重要组成部分，是增加员工幸福感的重要方式，优渥的福利政策有利于吸引优秀员工主动来企业谋职；有利于稳定企业内部的员工队伍；有利于提高本企业在员工心目中的地位以及在其他企业眼中的形象；有利于提升员工服务于本企业及对自身所在岗位的满意度

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