

企业变革中的人力资源管理

商业环境随着技术与制度创新的不断推动，已经变得越来越难以捉摸，变化成为一种常态，不变反而成为特殊状态。追求基业长青的企业，并不是追求一劳永逸的解决管理中所有的难题，而是以敏锐的眼光、开放的心态，解决企业在生存或发展过程中不断出现的管理问题。对管理问题所采取的应变措施，其实就是企业的变革，这种变革或大或小，都会对企业的未来产生深远的影响。任何轻视或忽视变革的倾向，都会付出惨重的代价，不论企业曾经有过多么辉煌的历史，只要看看近十年来百强企业的排名，就知道竞争是多么的残酷，变革是多么的不可避免。

一、企业变革的意义

企业变革是离开现状而向未来理想状态的变化过程，会改变组织的权利结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。

1. 变革的驱动力

企业变革的最终目的是提高企业的适应能力，增强企业的竞争力。引发企业变革的主要推动力有组织、人员、流程和技术。组织的变革来源于企业未来战略目标的变化。对外界变化能够及时应对的企业，可以适时、正确地修订企业的战略目标，以便企业可以捕捉细微的变化，使企业在不至于失去机会、被竞争对手所超越或陷入困境之中。战略的改变必然要求组织的变化能够响应，通过组织结构的变化将企业的战略意图可以迅速、有效地传递下去。变革要求人员改变业已形成的观点、信念或工作的方法，从管理者到基层员工都要让自己主动变化，以适应新的形势。员工的变化推动着企业管理变革向纵深发展，没有员工的广泛参与，变革就不得不面对强大阻力。流程与技术的创新推动着企业不断改变着自己，向着更有效率方向发展。在这一变革过程中，企业高层关注整个组织的变革，专业职能部门推动流程与技术的变革，人力资源部门关注着人员的变革，这些力量最终汇集成企业变革的洪流。

2. 变革过程的主要挑战

相对组织、流程和技术，人员的变革是最重要的挑战。因为对人的把握是企业管理中最困难的，或许一个员工昨天还在支持某项管理的决策，今天可能就成为坚定的反对者。变革过程中人员问题位列所有问题的前面，其中包括了人才保留、人员流动、员工态度与认可等。能否取得员工的理解与支持成为变革达成预期目的的关键，或许有些企业的领导者可以通过强势的管理使员工同意或顺从，但表面的同意并不能得到行动上的支持，这样的变革在无形地拖延或冲突中被大打折扣。组织、流程和技术是相对客观的因素，都需要由人去改变和落实，人力资源变革管理成为企业变革的必要保障。

3. 人力资源管理在变革管理中的角色

人力资源管理是企业管理中的一个职能组成部分，与其他管理职能共同构成了企业管理的完整体系。变革不是单独的一项职能管理，而是所有职能管理的变化过程，因此人力资源管理本身就要参与到变革过程之中来。然而只是参与并不够，人力资源管理还必须参与变革的推动之中，成为管理者与员工之间的纽带。变革是打破原来员工与企业长期共存而形成心理契约，这种变化必然会使员工产生或兴奋、或失落的感觉。如何重构员工与企业新的心理契约，约束员工不切实际的想法，或者鼓励员工参与到新的变化之中，人力资源管理将起到重要的作用，会积极传达企业的意图，反馈员工的真实想法。

二、人力资源管理对组织变革的推动作用

组织能力是企业支持系统的能力，包括了组织结构、人才、文化价值观和管理制度等，用以实现企业核心能力。企业的确定长期愿景，转化为中短期战略目标，战略目标的实现在企业内部能过人员的贯彻执行，对流程、文化和组织加以整合，形成企业的组织能力。

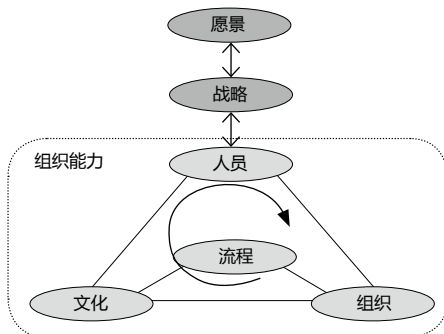


图1 组织变革的能力模型

1. 变革人才的积聚

变革的发端首先从人员的积聚开始，人力资源管理部门推动那些渴望变革的人员加入到变革小组，以他们为核心，执行企业的变革措施的落实。企业领导要适时对这些主动变革的人员进行鼓励，以促进更多的人员加入到变革过程之中。从不同部门选择对变革持开放态度的员工，要自上而下的宣贯，但缺乏员工参与的变革更为重要。凡是参与变革、表达对变革的意见并被重视的员工，更倾向于理解和支持。造就企业的变革能力，在招聘新员工或者提拔干部时，把革新作为一项重要的衡量标准，可以有效地提高企业的变革准备程度和变革能力。

2. 培育变革文化

如果希望别人按照某种方式行事的话，领导者首先必须身体力行做出榜样，力图形成一种敢于突破的氛围，这比任何东西都更能够改变公司的工作环境。建立并运用共同的系统和标准，将大大固化变革的成果，确保变革的成功。适应日趋白热化的竞争，企业必须学会深刻地喜欢变革，只有变革才会使企业与众不同，才会与竞争对手拉开距离。不怕变革中的不确定，甚至是一些混乱，是企业生存乃至成功的前提条件。有效地将变革编织进企业文化之中，让变革的种子在每个员工的血液中流淌，才能让变革成为企业进步的一种惯性，形成始终求变的心理。

3. 弹性的组织结构

企业一旦变得规模庞大，往往容易患大企业病，不如当初企业还小的时候对外界的环境变化可以做到及时、积极的响应。僵化的官僚结构，一眼望不到顶的权力层级，似乎任何的变革都是对现有体制的威胁，因此就有人极力抵制可能发生的变化，担心自己的权力和利益受损。然而，企业毕竟是社会环境中的一环，自己不愿意改变，不愿通过组织职能的变化适应外在环境，最终会面临深刻的危机。因此，要么是主动变化，要么是被动应变。组织结构需要一定的稳定，以保证决策的执行，但需要保持足够的弹性，适时变化，以实现纵向的沟通效率和横向的协同合作。

4. 流程提供内外部高品质的服务

关注流程的关键在于打破由于高度分工，使部门或岗位的职能孤立状态，建立起合作方式，以有效服务于内外部客户。人力资源管理在流程能力的变革中，起到了如何整合流程，如何激励流程执行人员的能力与效率。高效的流程使物质资源和信息资源在企业内迅速流动，实现资源的优化配置。作为流程的发起者和执行者，人员在其中起到非常关键的作用，通过不断的学习与改进实现流程的纵向与横向压缩。

三、人力资源管理对变革管理的支持

组织变革不是顺其自然，应对变革的过程进行管理，变革管理模型包含了规划、领导力、激励和态度等内容。规划与激励提供了变革的方向与动力，领导力与态度转变为变革可执行的要素，推动力量与执行力量的结合是变革得以有效的管理的两个重要力量。

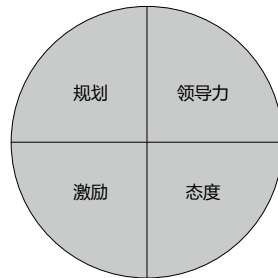


图2 变革管理模型

1. 制定变革规划

有效的变革规划，应该确保有关变革的信息能够被充分地分享和理解，从而起到支持变革的作用。在成功的变革中，沟通计划从共享信息开始，逐步进入到促进理解、分析后果、获得承诺和改变行为，从而达成沟通的最高境界——改变行为或强化行为。变革的预期状态经常要求人们做他们以前从未做过的事，这意味着他们需要接受培训。每个参与变革的人都需要学习如何从心理上(对不断变动的状况处之泰然)到实践上(同时应付旧的和新的工作)顺利度过转型期。

2. 培养变革领导力

很少有领导人掌握了成功进行变革的全部技能。对变革的领导根本不同于其他任何类型的领导活动，其中充满着各种不确定性和意想不到的事情，要求动态地调整变革的进程。变革要求对心态、风格和行为做出重大改变，作为领导人必须先做出表率。如果领导人在启动变革时为组织设立一套规范，而自己却按照明显不同的另一套规范行事，那么就是最糟糕的事情了。因此，需要有意识、有计划地培养变革领导力，使得领导人不仅能够在整个变革过程中对组织进行有效的指导，而且让领导人能够为变革做出表率。当然，有些能力的发展可以在对变革进行策划和实施的同时，根据变革工作的实际随时进行。

3. 实施激励促进变革

对于人们在转型期付出的辛勤努力和艰苦劳动给予奖励，能够有效缓解对变革的

抵制，甚至可以激励人们拥护变革。变革转型期的特征是按照进度表采取一系列的行动。在这些行动中，有些是旧方式的终结和新方式的开始，具有重要的象征意义。无论何时，只要一个受影响者到达了某个阶段，完成了某种里程碑式的转变，就到了该进行适当奖励的时候了。即使当变革造成一段时间的正常工作的被迫中断时，要对那些格外努力的员工给予特别奖励。

4. 变革过程中员工态度的转变

一般而言，员工从观望、接受、理解、有欲望参加到积极参与是变革态度的转变过程，在这一过程中，人力资源管理积极扩展沟通的渠道，让管理者与员工可以直接或间接的沟通，理解相互的想法、立场和目的，消除变革过程中出现的不信任或对立。有效的沟通，可以使员工转变原有的立场，参与到变革过程当中。变革开始时，可以重点针对那些容易接受变革的员工，以取得他们的认同，让他们成为员工内部的沟通者。管理者对任何有利于沟通的措施，应当予以支持或奖励。

四、人力资源管理对变革成果的巩固

变革过程是对现状的“解冻”，变革结果则需要再次进入“冷冻”状态，即要固化变革已经取得的成果，按照新的要求、新的标准严格去执行，否则原有的惯性思维与行为模式还会对变革的成果构成损害。

1. 充实变革文化，固化行为规范

如果新的行为方式没有深植于企业文化的价值标准和行为规范当中，那么变革最终可能会毫无结果。在多数变革过程中，由于已经经历了变革文化的培育，传统企业文化中与变革愿景不相协调的不是核心理念，而只是一些具体的行为规范。这种情况下，企业要将新准则嫁接到旧文化的根基上去，同时去除那些不协调之处。为了做到这一点，可以采取一些非常具体的活动，诸如给新员工培训新行为规范、提升那些真正体现出新行为规范的人等，以避免刚刚得以充实进企业文化的新行为方式可能面临消失的命运。

2. 管理变革知识，提升变革能力

变革结束之际，对整个变革的过程进行回顾和经验总结，给未来的变革提供参考，包括战略、技能、知识、心态、行为、工具和技术，从而明确如何更好地设计和推进下一次的变革——哪些事情应该以同样的方式去做，哪些事情应该以不同的方式去做。进一步地，将取得的成果应用于以下几个方面：制定更深入的变革领导力发展计划；充实现有的培训课程或编制新的培训课程，用于培训各级管理人员；根据这些信息调整对新聘人员的能力要求；形成变革过程操作模式，为下一次的变革提供标准

操作系统。

成功的企业变革实践一再表明，变革中最关键的问题除了战略、系统和文化，更重要的是改变人们的行为。不难理解，企业要想取得变革的成功，人力资源管理是不可或缺的战略伙伴；要想持续成功变革而不断提升竞争力，人力资源管理是必不可少的催化剂。