

组织变革中 人力资源管理的支持功能

王若军

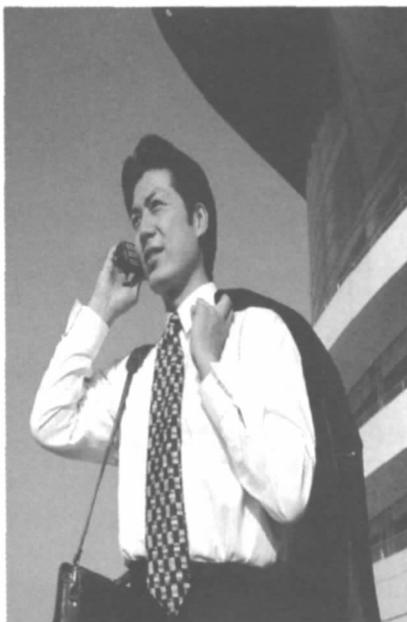
组织变革从表面上看是组织的再设计,是组织硬件的重新组装,但实质上组织变革最终是对人的观念、工作行为的变革,人既是变革主体也是变革对象。人力资源作为一种能动性的、起主导作用的特殊生产要素,是企业各项工作的主体,当然也是企业组织变革的主体。

变革会遭遇阻力是自然的,人与生俱来的惰性和理性、人的趋利避害性思维,会使人不自然地抵抗变革。变革,实质上是力量的较量,新旧机制、新旧观念、新旧秩序之间的较量。人力资源管理参与变革的主要目的是唤醒人们的变革意识、帮助员工接受变革、扩大变革支持者的队伍,建立推动变革持续、深入的内在机制,帮助企业将变革的成效巩固。

麦肯锡的7S模型将组织的变革归为七个方面:结构、制度、风格、人员、技能、战略、共同的价值观。在组织变革的过程中,员工观念的变化、共同价值观的形成、企业文化的调整,可能需要较长的时间;而似乎战略调整和结构重组则是“快刀斩乱麻”的事情,是可以迅速完成的。但是,真正的变革速度,取决于7S磨合运转的状况。变革,必须在7S方面达到一致和平衡,七个要素能够形成相互支持、配合协调的情况下,组织变革才能够获得成功。而人力资源管理在这诸多方面起着基础性的组织、支持作用。本文重点探讨变革中人力资源管理对战略变革、组织结构变革、人员更新、文化变革四个方面的作用。

一、战略变革中人力资源管理的资源配置功能

战略变革是指当企业原有的战略规划与企业的内外部环境不相适应的时候,对其进行的相应性的战略性调整。组织战略变革是为了建立保持持久优势的行动方案,是一种连续变化的过程,会



带来其他变革的需要。如变革的战略需要与之匹配的组织结构和企业制度、需要重新对人员进行调整和组合等。

现实中,很多企业的战略制定仅仅是靠高层拍脑袋想出来的,他们并不了解企业拥有多少资源,人力资源部门的重要性在于,为战略的制定提供必要的资源的清查,通过人力资源部门的努力,可以认清哪些是人员上的优势,哪些是人力资源管理上的问题,或者哪些是我们吸引人才的优势。这些,可能业务人员并不清楚,因此需要人力资源部门共同介入来制定战略。在现代企业的变革管理实践中,人力资源管理已经成为组织战略变革中密不可分的一部分。不少成功企业已经把人力资源管理部门当成一个战略性的业务单位来看待。人力资源管理部门能够在企业变革中重新配置人力资源的组合,在变革前建立科学公平的选人机制、在变革管理过程中建立公平的薪酬制度、对变革过程进行严格的目标管理和绩效管理,有效地推动变

革,并将变革进行到底。还可以通过建立良好的沟通渠道和沟通制度来协调和处理战略实施过程中的冲突和矛盾。

2005年华为曾经设想实施一项国际战略举措——并购英国的马可尼。最终虽让于瑞典的爱立信,但这并非是华为竞购的失败,却是华为经过多方面慎重考虑的理性抉择。为了竞购马可尼,华为人力资源部不仅选派优秀人才到马可尼进行考察,同时也对马可尼并购后的人员调整和业务重组进行过预测。在欧洲,由于劳工法相对成熟,工会等组织健全,因此华为要实施裁员计划,所付出的成本不会比收购马可尼小;马可尼公司已经亏损了四五年,业绩连年下滑,早就脱离一流电信设备供应商的队伍,因此马可尼的运营和服务团队早就不是欧洲最强大的团队;马可尼不可能为华为带来优良的人力资源;在企业文化重组上,华为也会在并购后面临艰难的文化融合问题;保守而固执的英国民众对百年老店马可尼的感情一向是复杂而微妙的,马可尼一旦涉及并购,而且对象又是来自中国的公司,由此带来的民众反应一定不会平淡,华为还将面临着来自“公司和产品实力”以外的偏见。由此可见,在华为放弃马可尼的过程中,从对并购后人员重组的经济效益的预测、跨国文化整合的评估,到企业团队质量的预测,人力资源方面都进行了积极参与,才使华为在并购进程中及时调整战略,保持了企业良好的发展势头。

二、结构变革中人力资源管理的规划与引领功能

组织结构是组织的构成形式,是为战略实施服务的。组织结构包括管理层级和管理幅度,是从个体到部门、再从部门到组织的一整套的信息沟通、工作协作和责任匹配的责权系统。无论是渐进

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

式结构变革还是突变式结构变革, 结构变革必然带来责任、权力、利益的重新界定, 这是变革冲突最为激烈的部分, 都会带来局面的混乱和效率下降, 影响企业的正常运营。所以, 当组织必须进行变革时, 时间和力度是控制的关键, 快速且有效地实施变革可以使混乱期的时间缩短, 使负面影响尽可能减小。这就要求结构变革的方案必须预先设计完善、变革的进度必须有足够的力度控制, 此时人力资源管理部门的贡献在于: 全盘设计新的选拔、考核、薪酬制度, 提供完善的、新的权责体系, 事先规划着变革的格局, 事中指导着变革的方向。

2005年末, 上海浦东发展银行率先在全国范围内启动了变身矩阵式结构的系统工程。在此之际, 中国银行业全面开放, 伴随外资银行和抢先起跑的商业银行的频频“挖墙脚”, 人才争夺战已经在全行业展开, 聘用者的薪酬会根据市场原则包含多层面的评价内容。浦发这次业务重组, 启动了面向全球招聘人才的计划。此次招聘的岗位, 包括部门副总和部分部门老总。这种新的管理机制打破了中资银行传统的层级制和区域分行各自为政的局面, 在选聘、考核、激励制度和权责关系上都有巨大突破。一些有专业特长、业绩突出, 或者从海外招聘的员工, 收入会超过其上级领导。改革后, 浦发总行各事业部对分行相应部门的业务垂直指导得以加强, 对分行相关负责人的业绩考核和任免, 总行也参与其中, 以客户为中心的矩阵式管理模式由此得以建立。浦东银行的业务重组中, 人力资源部门发挥着举足轻重的作用: 为组织结构变革甄选合适的领导团队、配置合适的员工, 考察新进人员与企业文化的匹配度, 设置并实行挑战性薪酬体系。此外, 从企业外选拔人才, 征求内部员工意见和建议, 避免了企业员工与空降兵之间可能引发的矛盾, 为结构变革扫清障碍。

三、人员更新中人力资源管理的选拔与淘汰功能

在全球此起彼伏的并购重组浪潮、变革创新浪潮、组织扁平化浪潮、组织人员精简化浪潮中, 随着企业战略的调整、组织结构的变化, 必然会引起人力资源结构性的调整, 从高管层的选聘到不同

员工的结构优化, 人员的更新在所难免。

配合战略变革、结构调整, 高管层选聘是人力资源管理部门的工作重点。2006年, 在蒙牛集团的发展战略上, 是实现组织架构调整的一年。蒙牛在实施组织结构调整的第一步则是: 为蒙牛招聘新总裁。新总裁到任后蒙牛的管理层和决策层开始正式分开。此前, 蒙牛的董事会和经营班子的成员基本上是一个班子, 十个发起人多数都是经营班子的高层, 他们的决策层和管理层在某些程度上是重叠的, 这与企业发展的战略思路是不相匹配的。因而, 在蒙牛的组织结构变革中, 将招聘新领导放在了变革的首位。从候选人搜寻、面试到试用, 人力资源需要和特聘的外部专家组全程合作。其中, 外部专家组方面主要负责具体的人才测评和试卷的把关, 保证严格按照国际通行的惯例进行, 而人力资源部门则主要考评与蒙牛密切相关的项目。为了使新总裁竞聘发挥效用, 人力资源管理部门在招聘之前, 曾经对蒙牛中层以上的干部都征求过意见, 确保新总裁上任之后的各种权力不受干涉。

员工的结构优化能否取得成效, 很大程度上取决于人力资源管理部门对裁员过程的控制和管理。2005年3月11日, 联想结构性裁员500余人, 整个裁员过程一天完成, 堪称“短平快”。这也是中国目前最具影响力的民营企业在三年内的第二次大规模裁员。联想裁员属于“结构性裁员”, 与今后3年的战略调整密切相关, 是与其战略转型目标和业务调整方向一致的, 是企业变革过程中的一种正常的人力资源管理行为。虽然联想为被裁员工安排了周详的补偿计划, 并为离职员工提供心理辅导、再就业支持等一系列配套措施, 但之所以未能获得被裁员工的认可, 原因除了文化冲突之外, 主要就是执行过程中过于刚性: 高度保密, 没有事前沟通、离职面谈时间短, 平均20分钟、限定极短的离职时间, 各种识别卡一律即时注销, 2小时内离开公司。

当然, 联想的裁员方法我们无可厚非。但是, 裁员是一种相对刚性的人力资源管理活动, 其效果的衡量不能单单从效益的角度来评价, 员工的退出机制直接影响着在职员工的心态和职业生涯发展, 以及企业核心价值理念的贯彻与固

化。裁员的人性化和理性化是衡量裁员管理水平的标志, 所以裁员的时机选择、程序和方法的制定、措施的配套、对象的选择、决策的依据等都是人力资源管理必须重视的工作内容, 把裁员作为正常人力资源管理的重要组成部分, 从战略的层面、管理的层面来看待裁员, 要主动地进行科学、理性的裁员规划和管理, 并且从企业文化的层面对员工进行思想上的引导, 引导其正视裁员。另外, 由人力资源管理部门建立科学的人才退出机制可以使得裁员管理的操作更为灵活有效。人才退出机制中的内部人才创业、提前退休、技能培训、调岗、自愿离职计划等都是裁员管理的有效补充。利用这些机制来替代裁员, 既可以避免企业裁员的阵痛, 又能保证员工连续的职业生涯发展。

四、文化变革中人力资源管理的调整规范功能

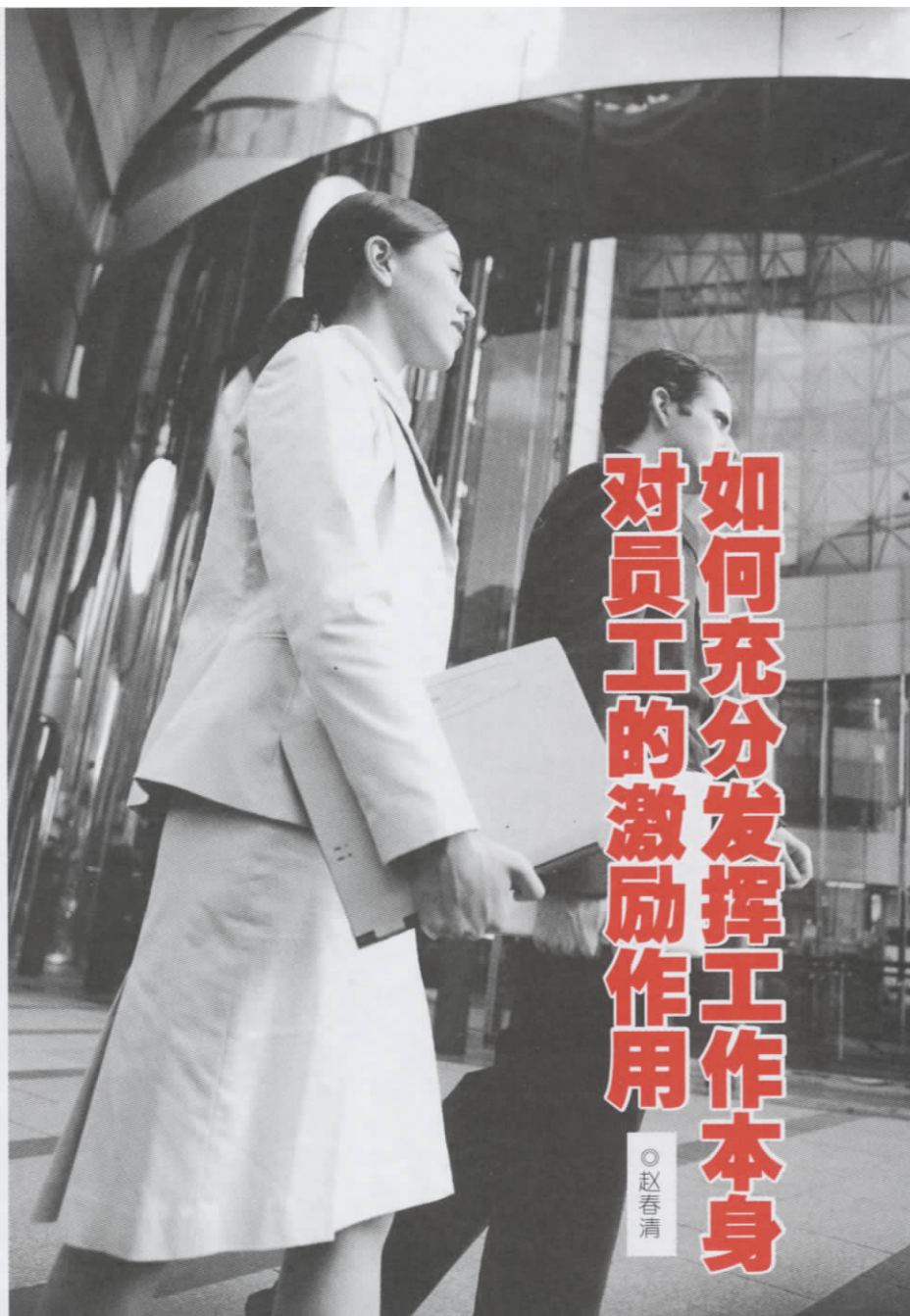
任何一个企业的战略转型和组织变革从本质上来讲都是深层次的文化变革。很多企业不断进行组织变革、流程再造, 为什么效果不佳, 关键是没有触及组织变革中深层次的文化变革, 没有触及员工的观念、思维方式与行为方式的改变。企业文化变革的关键不仅是企业领导人及中高层管理人员自身观念的转变, 有意识地通过自己的言行举止将企业的核心价值观及原则渗透到组织中去。同时, 企业人力资源部门在企业文化变革中也扮演着极其重要的角色。企业人力资源政策、关键指标等能够有效地支持和强化新的企业核心价值观和原则, 是有效促进新的企业文化形成的保证。

上述联想裁员案例反映出, 文化冲突是裁员过程中隐含的最大障碍。联想公司从小到大, 企业文化经历了从严格文化到亲情文化再到今天的高绩效文化的转变。联想一贯倡导“家”文化、亲情文化, 提出联想就是员工的家, 提倡员工的忠诚感, 把忠诚作为“家”文化的核心关键词之一。这些在联想员工的头脑中已经形成了惯性思维, 成为其处理企业与自身关系时的一种思维定势。这就导致联想裁员的举措与企业以往所倡导的文化之间产生了矛盾和冲突。面对从“联想是我家”到“联想不是家”的变革, 管理层和员工都曾经困惑过、低落过。变革之

初,联想员工的信心曾经降到最低点,更具有威胁性的是中层管理人员的信心指数更低。这种冲突是组织变革中的正常现象,深层次的文化变革必然带来企业员工思想深处的阵痛。要解决文化冲突的问题,企业必须在裁员的过程中做到“理念先行”,要用文化来引导变革。企业要变革,文化也要发展,要根据时代环境的变化不断加以丰富与创新,囿于过去的文化诠释中,是无法与新的管理理念和技术接轨的。联想裁员之后,通过几个月的沟通,激励导向的明确使得员工的信心重新得以回升。

人力资源管理部门在实施变革时,要改变与“愿景”相违的政策,要把新的行为与企业成功之间的联系阐述清楚,进行适当的人事变动、精心设计新员工培训以及那些能引发人们某种情感反应的活动和行为。在员工业绩考评、职位调换、晋升上,把是否遵守企业新的原则和体现新的企业核心价值观作为对员工进行考核的重要标准之一。通过人力资源政策调整招聘到那些符合企业新的核心价值观的员工,并将变革成果进行巩固,使之制度化、程序化。总之,人力资源管理工作根本是服务于公司的文化,推动适应战略的文化变革。

组织战略的变化常常导致组织结构的相应调整和完善的权责制度来保证,战略的实施需要在合适岗位上拥有相应技能的合适人员去实施。而战略是否为组织中绝大多数成员认同、是否在行动中得以执行,则需要共同的价值观来约束、激励。联想人力资源总监张谨通过亲身实践认为,HR管理者在企业变革管理中应该定位为“沟通公司战略与员工认知和行为的桥梁”。具体体现在五个方面:上下沟通的重要策划者、人员调整后后备人才供应的决策支持者、职责与流程重组的推动者、考核激励导向与方案的核心责任者、文化变革的开拓者。因而,在企业变革管理中,人力资源管理不是变革的局外人,不能仅仅充当着变革的执行人,无论是战略变革、结构变革、人员重组还是文化整合,人力资源管理都是规划设计、协调指挥的主动角色,只有这样变革才能协同发展,最终实现良好的结果。(作者单位:北京市经济管理干部学院) 编辑 周俊



如何充分发挥工作本身 对员工的激励作用

◎ 赵春清

随着信息技术的发展,知识经济时代的来临,世界正在迅速地发生着变化,这些政治、经济、技术及文化的变化对工作领域有着意义深远的影响。企业竞争日益激烈,许多企业为生存发展而战。知识日益成为企业最为关键的资源和最基本的生产要素,工业经济时代的产业工人将被大量的知识型员工所代替,人力资源成为企业最为重要的资源。在这样的背景下,企业要获得和保持竞争优势,就必须重视对员工的激

励,通过激发员工的主动性、积极性和创造力,形成企业的核心竞争力。

知识管理专家玛汉·坦姆仆(F. M. K. Tampoe)经过大量实证研究后认为,对现代员工而言,名列前四位的激励因素依次为个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富。除金钱需要外,现代员工的其他主要需要大都与工作有关,他们工作中的主要奖励就是工作本身,因此充分发挥工作本身的激励作用,成为激励现代员工的一个重要途