

# 不断变化的工作性质对企业人力管理的影响

李亚维

吉利学院，四川省成都市，641423；

**摘要：**‘变化是唯一不变的’——这是一句著名的谚语。这句话在商业世界也同样适用。在当前时代改革以及经济转型的背景下，对于企业来说，需要根据经济变化以及国际市场形势变化对企业内部进行改革，使内部发展水平能够充分应对外界挑战。当代商业环境正在经历转型变革变化正在悄然发生。因此，组织必须不断适应和改变才能在如此不确定和复杂的环境中生存和发展。这意味着，变革管理已成为现代商业企业的基本要求，影响着企业的竞争力和绩效。然而，与其他变革一样，组织变革也充满了各种挑战、障碍和问题。据报道，尽管组织变革在当代形势下很有必要，但组织变革往往会成为滋生内部纠纷、冲突和紧张局势的温床，以及造成组织及其成员内部的抵触情绪。本文旨在借鉴变革管理的批判性关系理论的原则和理想，对这一论点进行详细的批判性分析。

**关键词：**组织变革；企业；经济转型

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.09.080

变革是任何现代企业组织不可或缺的一部分，组织变革和变革管理的概念受到了学者们的极大兴趣和关注，近几十年来对这些主题进行的大量研究就证明了这一点。有学者曾提出了另一个定义，侧重于组织变革的内涵，并将其定义为“组织运行的核心方面（如结构、技术、文化、人员和领导力）的改变”<sup>[1]</sup>。这两个定义都意味着，组织变革是一个过程，在这个过程中，组织打算通过改变结构、文化、领导力和人员等一个或多个核心要素，从目前的状态转变到理想的状态。换句话说，组织变革是一个组织为实现其未来目标而必须开展的必要过程。这篇文章将侧重于定义关键概念，然后提出对所选主题进行批判性评估的论点。论文论点将得到学术文献中相关理论、模型和框架的充分支持，并引用现实世界中的相关例子，从实践的角度验证论点。

组织变革被认为是影响组织绩效和竞争力的关键因素之一。现实商业世界中的一个相关例子可以支持这一论点，那就是曾经主导手机行业并垄断市场的诺基亚公司如今已不见踪影。诺基亚之所以未能保住其在智能手机行业的领导地位，并从霸主地位急剧下滑，其中一个最突出的因素就是它无法对外部环境的变化做出反应。最重要的是，该公司及其高级管理层未能认识到苹果和谷歌等竞争对手开发的创新操作系统的收入潜力，因此，诺基亚的大部分市场份额都被这两家公司夺走，并最终于 2013 年将其业务出售给了微软。因此，如果不能在正确的时间启动和实施变革，就会给企业组织带

来严重后果，甚至导致其彻底失败。然而尽管组织变革至关重要，但对于组织而言，组织变革也被视为一个复杂且具有挑战性的过程，其中存在诸多复杂性和挑战。研究表明，组织成员，尤其是员工，在组织变革管理过程中会遇到很多重大问题<sup>[2]</sup>。例如，员工可能会对自己的工作表现感到迷茫，对自己的未来感到焦虑，他们的绩效可能会因为组织变革而下降。此外，组织变革过程往往会导致员工的正常工作安排出现重大偏差，要求他们获得新知识，他们的工作量可能会增加，从而导致更大的压力和负担。

员工在组织变革中面临的问题也会给管理层带来其他问题。改变一线员工对变革的认知，并激发他们的变革情感，是充分调动其参与变革行动的关键所在。而领导者对愿景的使用是唤起员工变革参与的有效手段，从管理现象来看，部分领导者在组织开发新产品的过程中会反复强调美好的未来给员工鼓劲。这些问题包括员工对变革的抵触、组织内冲突、纠纷和紧张关系的增加。在有效的组织变革管理过程中，最具挑战性的问题和障碍之一就是员工对变革的抵制。变革阻力被定义为对所呈现的情感、行为和认知成分的三维（消极）态度。这意味着，从根本上说，变革阻力是一种阻碍组织变革顺利进行的消极或抑制性力量。从组织变革的角度来看，这种变革阻力至关重要，因为组织变革的成功（或失败）在很大程度上取决于员工对变革的态度（支持或抵制）。麦肯锡的一份报告进一步验证了这一点，该报告发现多

达70%的变革管理项目失败的主要原因是员工对变革的抵制。组织变革与变革阻力是相辅相成的,也就是说,几乎每一个组织变革过程都会遇到来自其成员的某种形式的变革阻力<sup>[3]</sup>。学者们发现,员工抵制变革的背后有三大类因素——(i)个人性格特征——对未知事物感到恐惧和持怀疑态度的员工会抵制变革,而自我效能感较强的员工则会拥抱变革;(ii)员工与组织的关系——涉及对管理层的信任和组织氛围;(iii)变革过程的内部沟通,即管理层向组织成员传达变革信息的能力。此外,员工对变革的抵触情绪还取决于他们与变革推动者的关系、管理层的互动风格、变革举措与组织政策的一致性以及他们参与变革努力的程度。由此可见,变革阻力是一个复杂、多维的概念,在个人和企业层面都受到一系列因素和变量的影响<sup>[4]</sup>。然而对于变革阻力的性质,学者们的观点却截然不同。传统上变革阻力总是被视为一种负面力量,会扰乱或阻碍组织的变革管理进程。然而研究人员发现,变革阻力是一种积极或富有成效的力量,可以产生有利的结果。例如变革阻力是员工反馈的一种形式可以作为一种宝贵的资源,帮助组织发现拟议变革中存在的任何潜在问题,并做出适当的修正;也有人认为,变革阻力可以是富有成效的,因为它有助于找出积极的解决方案。因此,管理者在处理员工对变革的抵触情绪时需要小心谨慎,既要加强其生产力,又要减轻其抑制力。

变革管理的经典或传统理论,包括卢因的三步变革管理模式,将变革管理视为一个有组织、有计划的系统化过程,包括一系列步骤或阶段,只要执行得当就一定能实现预期的变革。然而这些经典方法受到了其他学者和研究人员的批评,他们认为变革管理的经典观点存在局限性。特别是批评者对变革管理传统观点所依据的假设提出了异议。他们认为管理者并不总是拥有实现变革的能力,变革的权力是在利益相关者(即员工和管理者)之间分配的,而不是由某一方垄断的,这与经典变革管理理论或模式的假设是矛盾的<sup>[5]</sup>。因此一种新的理论应运而生,这就是基于权力和变革阻力这两个关键概念来理解变革管理的变革管理批判关系理论。变革管理的临界关系理论的基本前提是变革的权力是由管理者和员工共同分享的,而管理者和员工的利益往往是对立或冲突的,这就导致了组织变革管理过程中的阻力、紧张和争议。因此,批判性关系理论认为,虽然在传统观点中,争议、冲突和变革阻力等问题被认为不利于变革管理工

作的成功,但阻力是变革过程中权力动态不可分割的一部分。

在任何组织变革过程中,权力都是不可或缺的一部分,因为权力通常是通过组织管理层和领导层行使其自由裁量权来实施的,以促进组织的行为和结构变革,从而实现预期的变革。在这种情况下,变革具有强制性性质,因为员工不得不听从组织领导层的指挥。调查结果显示,约40%的员工认为他们的组织变革过程具有权力胁迫性质,因为变革是由组织高层领导利用其权力和权威单方面强加的。然而,这种强制性变革并不总是最好的方法,这一点从绝大多数变革管理举措主要因员工抵制和管理层支持不力而以失败告终就可见一斑<sup>[3]</sup>。因此,不可否认的是,员工与管理层之间的权力关系及其随后在组织环境中的动态变化在决定任何变革管理工作的成败方面都发挥着重要作用。权力和权力关系或动态的概念是文章论证的核心,通过使用批判性关系方法的原则,组织变革是阻力、争议、冲突和紧张关系的焦点。批判关系法采用福柯的权力观,认为权力是“相对的”,因为权力的行使取决于各方共享的权力关系。特别是,只有当员工重视并服从管理层的决定时,管理层的权力才会有效,而只有当管理层认可员工的权力时,员工的权力才会有效。因此,这种权力关系或权力平衡会造成组织变革中常见的问题,如阻力、争议和冲突。传统主义学者认为,在实现组织变革的过程中,权力往往是由管理者和领导者单方面行使的,而批判关系理论者则认为,权力是在所有组织成员之间分配的。这可以理解为——如果管理者拥有影响下属表现出期望的行为或行动的权力,那么员工也拥有影响管理决策的权力,他们可以通过反馈机制,或者将抵制变革作为一种权力的象征,与管理者协商变革过程中的条款和协议,使其更符合自己的利益。变革管理的批判关系理论所强调的变革阻力与权力在组织变革中的相互作用也得到了其他学者研究的支持。其中有学者使用两种截然不同的方法——妖魔化方法和赞美方法——来研究权力-阻力难题,为变革管理提供了类似的视角。顾名思义,将阻力妖魔化的方法符合人们对阻力的普遍负面看法,认为阻力是一种负面或阻碍性的力量,变革推动者可以随意使用他们认为合适的任何手段来实现预期的变革。另一方面,在对阻力的庆祝方法中,重点是强调阻力的积极方面,如将其视为新的变革想法,可以积极促进变革进程。不过,作者认为,尽管这两种方法的观点截然不同,但它们都有相似

之处,因为在这两种方法中,将任何行动归类为“阻力”的最终权力都掌握在变革推动者或高级管理层手中。换句话说,即使员工可以行使权力,但最终决定将何种行为称为“抵制”的还是变革推动者,这意味着他们在与组织变革相关的权力关系或活力方面具有先天优势。此外在研究中假定,权力和阻力都是组织变革过程中不可或缺的因素,因为权力和阻力都是通过多个环节行使的,只有在行使关系权力时,阻力才会存在。换句话说,任何组织变革过程都可以用最简单的形式,从变革推动者与员工之间的权力关系以及受影响群体对变革的抵制来加以概念化,而这种权力与抵制之间的相互关系如果能协同发挥作用,就能为组织和员工带来有意义的结果。美国的两家医院 Advent 医院和 Bayshore 医院,就是一个很好的例子。权力与阻力之间的相互作用非常复杂,但却有助于实现安宏医院所期望的变革,而成功管理这种复杂的权力与阻力之间相互依存关系的能力则导致了 Bayshore 医院变革管理的失败。在 Advent 医院,改革者(变革的支持者)通过他们富有成效的抵制力量,成功地克服了高级维护者(反对变革)的权力影响,最终将维护者变成了改革者。这意味着,组织要想在未来的变革努力中取得成功,就必须深入理解变革管理关键关系理论下的权力-阻力关系及其在有效的组织变革管理中的作用<sup>[5]</sup>。

本文对变革管理的概念以及组织变革过程中的阻力、冲突和紧张关系的作用进行了批判性分析。然而任何形式的组织变革都不可避免地会产生某种形式的员工对变革的抵制,以及其他问题和挑战,如冲突、纠纷和员工的不确定性、恐惧和忧虑造成的紧张。尽管如此,本文认为,批判关系理论反对传统的观点,即阻力和权力是对立的力量,并假设阻力和权力的相互作用可以成为促进成功变革管理的生产力。因此,管理者需要采

取有效的手段,将阻力和力量协同起来,实现组织变革的成功。

### 参考文献

- [1]. 徐天予. A 公司组织变革的问题与对策研究[D]. 江西财经大学, 2023. DOI: 10. 27175/d. cnki. gjxcu. 2023. 001923.
- [2]. 雷洁薇. 数字化时代中企业人力资源管理的变革与挑战[J]. 中国产经, 2022, (20): 135-137.
- [3]. 史爱苹. 创新管理: 理念是关键, 变革是手段[J]. 现代国企研究, 2019, (17): 86-87.
- [4]. 姚蕾. HR 系统化管理变革推动企业变革成功[J]. 中国商论, 2019, (14): 128-129. DOI: 10. 19699/j. cnki. issn2096-0298. 2019. 14. 128.
- [5]. 李晴. 探析现代企业管理变革的认知及思考[J]. 时代金融, 2017, (21): 103-104.
- [6]. 杨康. 国有企业人力资源管理: 多样化灵活用工方式的影响与应对策略[J]. 商场现代化, 2024, (16): 86-89. DOI: 10. 14013/j. cnki. scxdh. 2024. 16. 021.
- [7]. 庄莉. 新时期企业人力资源管理变革的措施研究[J]. 乡镇企业导报, 2024, (14): 231-233.
- [8]. 戚聿东, 徐凯歌. 技术革命、生产方式变革与企业组织结构调整[J]. 管理世界, 2024, 40(10): 1-15+35+16. DOI: 10. 19744/j. cnki. 11-1235/f. 2024. 0107.
- [9]. 张海英. 组织结构变革对企业绩效的影响研究——以隆尧天唯热电有限公司为例[J]. 商业文化, 2024, (09): 112-114.

作者简介: 李亚维, 出生年月 1999. 3. 23, 性别女, 民族汉, 籍贯四川成都, 职称助教, 学历硕士研究生, 研究方向人力资源管理