

# 组织变革中的人力资源管理升级策略

张春翔

南阳市建设投资资金管理处, 河南 南阳 473000

**摘要:** 组织变革背景下, 人力资源管理面临理念认知、人才供给、制度设计及文化惯性等诸多困境, 文章着力于事业单位推进人力资源管理升级的实践路径, 系统梳理了如何有效转变、人才怎样合理引进配置、激励机制如何落地完善及文化生态如何良好培育等方面的应对措施。管理升级核心是从行政管控转变为战略赋能, 推行差异的施策模式和动态管理, 搭建适配变革进度的人力资源体系, 对事业单位人事管理优化、提高组织效能具有实际参考意义。

**关键词:** 人力资源管理; 升级理念; 关键路径

DOI: 10.64649/yh.shygl.issn3105-0085.202608016

## 0 引言

当前, 各类组织面临外部环境快速变化及内部发展动能转换的双重压力, 技术改良、政策变更及社会需求的巨大转变倒逼组织打破固有运行模式, 在结构、流程及文化等方面开展系统性变革。诸多实践证明, 变革的瓶颈一般不在技术或资金层面, 而在于人的因素——能力不匹配、观念不契合、动力不充足。作为直接在“人”身上起作用的管理职能, 在实施过程中, 人力资源管理地位日益突出, 其能否实现自身功能升级, 在很大程度上决定着变革的走向与效果。

基于上述认识, 组织变革中的人力资源管理升级, 我们系统地分析变革对人力资源管理提出的新要求, 探究当下面临的困境与挑战, 从理念转型、路径实施层面寻求管理升级策略, 旨在为处于变革进程的各类组织提供参考借鉴, 推动人力资源管理由被动适应走向主动赋能, 以人员激活驱动组织全方位升级。

## 1 组织变革的时代背景与人力资源管理的新挑战

数字化升级和各行各业追求高质量发展, 正在不断改变各类单位的外部发展环境。新技术落地、相关政策调整和大众需求改变, 都会促使单位打破原本固定的运行方式, 从内部架构、办事流程两方面做出整体调整<sup>[1]</sup>。

在这样的大环境下, 单位内部架构慢慢出现新的变化, 一是层级变少、线上跨部门联动变多, 管理权限下放到一线岗位, 各部门一起配合做事成为主流模式。二是人员安排不再固定划分岗位, 而是根据具体工作临时组队, 单位也要长期根据实际情况持续调整内部设置, 这些改变会全方位影响单位的人事管理工作。三是不同岗位工作内容互相重叠, 各个岗位的分界线变得模糊, 现有的岗位职责已经跟不上随时变化的业务。四是员工需要掌握的能力标

准也要更新, 过去的技能已经满足不了新工作的要求。五是原本的薪资和晋升规则很难鼓励员工主动尝试新的工作, 需要重新设计激励的办法。最后是不同的想法和不同的工作理念容易产生冲突, 统一团队思想、凝聚人心的难度变大, 也对单位内部归属感提出了更高要求。

而面对以上各类问题, 人事管理工作需要重新找准自身定位, 转变工作的方向, 一方面是需从单纯处理行政琐事, 变成配合单位发展的核心支撑, 人事部门要提前摸清业务发展方向, 预判单位需要什么类型的人才。另一方面是不用等着业务出现问题再补救, 而是主动参与单位整体规划, 跳出日常琐碎工作, 深度加入战略讨论。只有完成这样的转型, 人事工作才能不再被动跟随业务变化, 真正把人才、人力变成单位改革升级的核心力量, 从而持续支撑单位的长久稳定发展。

## 2 组织变革背景下人力资源管理面临的现实困境

组织变革对单位人力资源管理构成系统性考验, 其现实困境在理念、人才、制度与文化四个维度集中体现。

### 2.1 管理理念与变革需求间的认知落差

一些单位于长期运行中形成了以程序合规为核心要点的管理习惯, 对激发个体效能、跟随环境变化的关注仍存在欠缺。当上级部署做出变动或业务方向出现变更, 这种思维模式造成的决策流程缓慢、措施推出不及时等问题逐渐暴露。更为内在的问题是, 目前认定的人力投入归属运营成本而非核心资源的认知失误, 造成人事部门在单位转型关键活动中成为次要的一方, 难以提供前瞻性的决策助力。部分单位职责对政策敏感以及执行规范有较高要求, 易强化按部就班工作习惯, 造成管理者更偏好保留既有的管理手段, 对于变革相关要求, 缺乏前瞻性思索及灵活应对的准备<sup>[2]</sup>。

## 2.2 人才供给与变革战略之间的结构性错配

每次职能的拓展及业务的升级都对人员素质提出了更高要求,在如今实行的体制规则下,可支撑新方向的复合型人才外部引进途径比较少,引进程序也比较复杂;对现有人员的开发工作多停在零散业务培训层面,缺乏与变革节奏同步开展的系统谋划,个体能力发展同岗位新提出的要求间存在明显的时间延迟。这种“外引受限、内培脱节”的局面造成变革推进中经常面临有心无力的人才困境。部分组织业务有很强的专业性、与政策关联紧密,引入外部人才不仅需对通用能力进行考察,还应同步思考对行业政策与地方实际的熟悉程度,导致选择范围进一步收窄,加剧了供需的结构性矛盾。

## 2.3 制度体系与变革节奏之间的匹配失衡

目前人力资源管理制度大多在组织运行比较平稳时期形成,其基本逻辑是秩序优先、风险可控,制度设计拥有天然的刚性特征。这套逻辑在常态下有价值,但在需打破常规、快速试错的变革环境中,制度约束可能转换为发展阻碍。招聘程序的多层审批延长了从需求提出到人员入职的时间差,使组织错失用人的黄金窗口;薪酬分配的固定框架难以及时反应创新贡献的差异,降低了激励的即时性和针对性;单一晋升通道使有志青年看不到加速成长的路径,增大了核心骨干人员流失率,制度设计过度追求整齐划一,反而缩减了应对变化所需的弹性空间。

## 2.4 文化惯性与变革方向之间的深层摩擦

文化是组织长期累积形成的共享观念和行准则,具备天然的延续特征和抗变特征。当变革引入新的价值导向,难免与已有的文化底色产生碰撞,员工有所观望甚至消极抵制,多为面对不确定性的本能反应。人力资源部门经常通过岗位调整、薪酬变动等硬性手段推动变化,却忽视了对心理安全感的看护、对利益调整的充分沟通洽谈、对变革共识的有序培育,当制度推动与文化抵制构成对冲,变革措施的实际效果便大幅降低<sup>[3]</sup>。

# 3 组织变革中人力资源管理升级的理念转型

## 3.1 从管控思维转向赋能思维

传统管理办法一般将员工当作制度的恪守者,将关注点投向行为约束及流程合规,此导向在稳定环境中可保持基本秩序,然而难以释放变革所需的内生驱动力。赋能思维的根本是将关注要点从“怎样辖制人”转移到“怎样成就人”——通过下放决策权力、提供资源助力、营造信任局面,赋予员工自主判断及行动空间,

当个体在工作中体会到被信任、被扶助,而非处在被监视、被辖制的状况时,其主动性与创造力才可充分发挥,这正是推进变革工作急需的力量来源<sup>[4]</sup>。

## 3.2 从标准化管理走向差异化策略

面对员工构成多样及复杂的业务场景,传统管理规则渐现不足,差异化策略聚焦精确判定岗位特性、层级需求与个体期望的明显不同,通过分类施策,为研发、销售等不同职能板块制订激励机制,参照管理梯队的不同品类设计发展轨道,以灵活性配置培养资源,使管理投入准确触达价值区域,使效益最大化。

## 3.3 从阶段性工作转向持续演进机制

不少组织将变革理解为有明确开始与结束节点的专项任务,相应的人力资源调整也随之被认为是一次性工作安排,然而实际变革进程是不断迭代、持续演进的过程。人力资源管理需同步完成视角转变,从应对“这一次”变革转向适应“持续改变”的环境。需设立常态化环境感知机制、动态人才盘点机制和灵活制度优化机制,促使管理自身成为可跟随环境变化不断迭代的有机系统,而非一成不变的操作规章<sup>[5]</sup>。

# 4 组织变革中人力资源管理升级的关键路径

## 4.1 构建与变革战略深度协同的人力资源规划体系

规划的前置和动态转换是协同的前提,在变革战略成型之初,人力资源部门便同步介入,面向新战略对人才总量、专业结构和能力层次需求进行测算,对比现有人才盘点情况找出缺口。可确立“战略—业务—人力”三级联动机制:每年年初战略规划部门发布年度变革重点清单,业务部门基于此提出人才需求预测,人力资源部门综合两方面信息以编制滚动式人才规划,按季度进行复盘与调整。规划文本包括明确的缺口清单、补给方式和时间节点,防止流于笼统的方向性说明<sup>[6]</sup>。

## 4.2 重塑灵活高效的人才引进与配置机制

在变革期,业务曲线陡峭,精准判别不易,僵化统一的招聘流程很容易错过短暂的时机窗口。分类管理作为破题的起点:针对有着稀缺特点的领军人才、关键技术岗位及常规岗位,分别确立差异化引进标准及审批权限,为前两类开通快速响应渠道,着力缩短决策时间。着重建设内部人才市场——消除部门隔阂和岗位终身制,创建透明的供需对接平台,明确人才流动规则和权益保障措施,鼓励员工依照自身条件与变革要求自主决定流向,让存量人力资

本在组织层面重新定价与配置,流向可高效产出价值的环节<sup>[7]</sup>。

### 4.3 建立能力导向的员工发展与培训体系

培训精准性取决于需求识别准确性,推行“能力盘点—差距分析—定制方案”三步法:每年通过行为访谈、测评工具等为关键岗位人员进行能力评估,按照变革要求选定需优先提升的能力项,之后依据此设计差异化的学习方案。培训方式上,压缩纯讲授式课程比例,增加基于真实业务难题开展的“行动学习”项目投入,让参训人员在解决实际问题过程中同步实现能力提升。具体可设定“课题攻关”模式——由业务部门上报迫切需要突破的变革议题,人力资源部门牵头跨部门学习小组认领课题,在导师教导下限期交付成果,将培训产出直接同业务成效关联<sup>[8]</sup>。

### 4.4 优化激励约束机制以激活组织活力

激励升级着重提高及时性、针对性,可在绩效体系中增设变革贡献专项评价维度,针对流程改良、业务创新、跨部门协作等变革事务中有着良好表现的个人和团队,开展按季度及时激励,而非将全部情况纳入年度考核周期。搭建“底线+高线”双层框架:底线是无法逾越的行为标准,做到刚性执行;高线以价值观积分、榜样评选等方式开展,通过正向引导激起内在认同。对于变革中的非主观过错,应当界定容错适用情形和认定程序,解除员工因害怕追责而不敢尝试的顾虑<sup>[9]</sup>。

### 4.5 搭建数据驱动的人力资源管理支撑平台

数据驱动开展的人力资源平台建设是系统性工程,需遵循从打牢基础到智能应用的逐步发展路线。初期以数据治理为主旨,联通不同业务子系统,实现信息的标准化归集与质量治理,为后续分析打造可靠基础。中期吸纳多类别分析模型,对人力效能、流动风险和培养转化等主要问题进行深入研究,将原始数据提炼出具有指导意义的管理信号。远期搭建智能化应用,支持多维灵活查询和自助分析,降低管理者获取数据的门槛。在功能实现层面,平台展现的真正价值是为决策全链条予以赋能:既借助阈值的设定和自动告警,实现异常状态的实时捕捉及主动推送;且借助模拟推演工具,在薪酬调整、人员配置等敏感决策发布前预估各类后果,辅助权衡取舍,推动平台逐步发展成深度参与管理判定的辅助决策引擎<sup>[10]</sup>。

## 5 结论

在组织变革持续向纵深进一步推进的过程中,人力资源管理应实现从被动反应到主动赋能的根本转变。管理升级核心工作是对人与组织关系予以重构,将员工由管控对象转化为变革共创伙伴,使制度从刚性限制化作弹性助力,使文化从先前的阻碍化作发展动力。此转型是否可以获得成功,取决于理念、机制与文化协同发挥功用,三者互为条件。在事业单位特定组织形势下,管理升级需采用制度创新应对体制规定,通过文化培育化解变革难题,才可将人的积极性转化成持续推动的内在动力。

## 参考文献:

- [1] 张晓玲.人力资源管理组织变革方法及价值探讨[J].商业2.0,2025,(24):148-150.
- [2] 马伟.组织变革中人力资源管理适应性的优化路径[J].人力资源,2025,(14):1-3.
- [3] 黄蓉.国有企业数字化转型过程中组织架构变革与人力资源管理的协同演化[J].中国科技投资,2025,(13):137-139.
- [4] 周甜.组织变革中的人力资源优化路径探索[J].商业文化,2025,(6):146-148.
- [5] 史涛.企业人力资源管理与组织变革的协同效应分析[J].中国经贸导刊,2025,(6):193-195.
- [6] 李云泽.企业组织变革与战略性人力资源管理探究[J].中国电子商情,2024,(5):55-57.
- [7] 王岳.企业组织变革与战略人力资源管理[J].人力资源,2024,(18):42-43.
- [8] 司小桃.高质量发展背景下企业组织变革与战略人力资源管理的关系研究[J].营销界,2023,(20):35-37.
- [9] 刘景.人力资源在推动企业组织变革中的关键作用探讨[J].企业改革与管理,2024,(14):81-83.
- [10] 温清尧.企业组织变革与战略性人力资源管理研究[J].中国金属通报,2024,(4):179-181.

**作者简介:**张春翔(1976.02—),女,汉族,南阳新野人,本科,中级会计师,研究方向:人力资源。