

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



消除抵制组织变革的阻力

郑华辉(易普斯咨询)

为了应对环境的变化,当前组织变革(或企业改革,企业变革)已呈不可逆之势。然而超过半数的组织变革却以失败为告终。首要原因并不是员工能力不够或企业资源不足,而是组织变革遭到抵制(或抗拒)。事实上,对组织变革的力量的抵制不可避免,如果管理得当,总是可以消除抵制变革的阻力,保证变革的成功。

认清抵制变革的原因

组织变革时所遇到的阻力,其产生的原因大致可分为个人和组织原因。从员工个人角度看,以下因素都可能导致他们抵制组织变革:

1. 变革导致个人对未来产生不安全感和恐惧感。组织变革是改变企业现状,以达到预期的未来状态的过程,这就意味着组织变革本身充满不确定性。人们一旦处在不确定的环境中,会对未来产生不安全感和恐惧感,进而产生抵制变革的情绪与行为。邓小平同志南巡讲话之前,很多民营企业家不敢露富,不敢造厂加快发展步伐。当时政策不明朗,民营经济姓资姓社还没确定。他们害怕自己的投资打了水漂。在邓小平同志的“白猫黑猫论”出来后,民营企业家立即增加了发展的信心。在企业中,员工的心态也大致如此。
2. 变革威胁到个人既得的利益。在变革中,一部分管理者员工的地位会降低、收入或其它个人利益也会发生变化。自然,这部分员工更可能抵制变革。类似情形尤其在企业合并中更为常见。在我们的咨询案例中,国内一家研究机构与外资合资,外方在几个重要岗位引入国外雇员,冲突因此而发生。
3. 变革与个人的习惯、价值观发生冲突时,也会引起员工对组织变革的抵制。个人的习惯、价值观是长期积累、相对稳定的心理结构,改变起来相对困难。一旦在组织变革冲击到个人习惯和价值观,抵制变革的阻力便会随之产生。此种冲突通常在不同企业文化的公司合并过程中尤其常见。
4. 对变革的目的、意义了解不足。部分企业的管理层总是愿意一厢情愿地认为,变革是管理者的事,只要管理层(主要是高层管理者)清楚变革的目的、意义,将任务分配给下属去完成便足矣。其实,员工如果不清楚变革的目的与意义,他们会很快便失去参与变革的热情。如果是企业中的部分高层管理者都不清楚变革的意义所在,那情况自然会更糟。
5. 员工性格使然。研究已经显示,倾向于安稳,不愿意冒险的员工更倾向

于抱怨组织变革。

6. 能力或资源不足。变革往往伴随着新业务流程、新技术、新工作方法的导入。故此，对员工个人现有技术能力提出挑战。当员工能力不足以完成工作任务时，阻力便随之产生。在变革过程中，企业往往会忽略给员工提供足够的资源支持，“既要马儿跑，又要马儿不吃草”，其后果可想而知。

7. 有些员工根本就认为当前的变革是错误的。

影响变革的组织方面因素则包括：

1. 管理层不积极参与

管理层对组织变革的积极参与是组织变革成功的关键。但管理者可能不重视组织变革，认为组织不需要变革，或者本身观念陈旧，不愿意轻易改革，或者对组织变革的前景没有信心时，会有意无意地阻碍变革。管理层变革的积极性不高，变革的结果也就可以预见。在国企改革中，管理层的利益不明确，是挫伤他们积极参与变革的一个重要因素。最近的一个案例是，某外资企业欲并购西南某县政府的一个企业。当地政府对此项并购态度积极，但企业的管理层持反对态度。他们希望先搞职工持股，再谈合资。

2. 没有与改革相适当的组织结构或管理制度

当组织结构、相应的管理制度不能配合变革所需时，也不利于变革的推进。组织流程再造、信息系统引入需要组织结构的变化配合。在变革中，为了鼓励利于变革的员工行为，人力资源管理体制（如薪酬、考核、员工发展）也应做相应的调整。

3. 不注重文化的重塑

企业文化对组织中员工行为的影响已经被证实。但相当一部分企业在企业变革过程中还是未能充分发挥企业文化的作用。在变革过程中，注重企业文化的重塑，变革的阻力会少很多。

辩证地看待变革的阻力

管理者往往看到抵制变革的负面影响：减缓变革的进度；员工对组织的报怨影响到组织的声誉。事实也确实如此。但变革的阻力也并非一无是处：

- 变革并不一定正确。只有在看到变革的结果后，方能判断变革的功过。因此，在改革伊始就否定抵制改革是危险的。
- 抵制变革有助于平衡鼓励变革和寻求稳定之间的内外部力量。在变革中，既要避免变革过头，也应确保过分强调稳定而导致变革停滞不前。抵制变革可以引导管理者找到变革与稳定之间最佳平衡的方法。
- 很多时候，管理者在做决策时并非相当理性，他们提出的改革可能存在

先天缺陷，如果得不到他人的建议，很可能无法提出多种解决方案，给企业带来潜在的威胁。在变革中，员工抵制变革所带来的不稳定性，也正是由于这个原因，变革阻力能吸引管理层更多地关注变革所带来的潜在危险。

- 变革阻力是革新的源泉。抵制变革会引发冲突，为了解决冲突，变革阻力鼓励寻求另一种方法，也许是更好的方法。因此，变革成为革新的源泉。如何处理抗拒变革

管理抵制组织变革的阻力

抵制组织变革的阻力并不可怕，导致失败的结果是因为没有有效地管理变革的阻力。在消除变革的阻力时，做到下面几点是相当有效的：

营造改革迫近的气氛：通过各种手段告诉员工改革迫在眉睫，使他们有充分的心理准备；

解释为什么需要变革：让员工知道改革的重要性，改革对个人和组织会产生什么样的影响，告诉他们改革能给他们带来的好处，以及企业采取什么样的方式弥补其损失。

听取意见：找找周围是否有人能给您提供良好建议。也许您的周围就有人经历过类似的企业改革。他们的经验可供您借鉴。

警惕抵制变革的信号出现：抵制变革的信号出现时，意味着变革中有些事情做错了。应该花时间仔细研究产生抵制情绪的原因，进而采取恰当的解决方法。

促进员工积极参与：无论在什么时候，管理层都应积极要求员工参与到改革中来。员工由此会产生主人翁感和对变革的控制感越强，他们会更加积极地投身到变革中去。有关这方面的更详细信息，可参见我的另一篇文章：《如何促使员工积极投身到变革中去》。

要充分重视培训和沟通：通过培训和沟通，让变革有关人员充分了解改革的目地、内容、执行方式与可能的结果，尽可能消除不必要的误解，降低员工对变革的抵制。

不要为了变革而变革：作为领导，全盘考虑变革是相当重要的，并且确信变革是因为不得不变。不要因为一些微不足道的理由实施变革，反倒弄巧成拙。

避免让员工产生惊讶：在组织变革过程中，一定要小心地安排好各项准备工作，避免员工在变革过程中感到莫名其妙。比如，导入新的管理系统前，充分了解已有方法存在哪些问题，员工对此有什么的建议，新的系统能带来哪些帮助。

注重改变员工的态度：员工固有的思维方式、态度是阻力产生的源泉之一。管理层应利用种种方法更新自己和员工的态度。

避免持续不断的变革：持续不断地变革会令员工没有安定感。在一个咨询案例中，企业两年内换了四茬领导，每位领导上任都要拿组织结构、管理制度开刀，员工因此怨声载道。尽量延长两次变革的时间间隔。

不要批评员工在抵制变革：也许事实上员工是在抵制变革，但多数员工往往是没有意识到或是根本不承认自己抵制变革。您一旦批评他们阻碍了变革，反倒会强化了他们：“我就是反对变革”的想法，变革可能会更为困难。

在部分变革中引入EAP[注]专家：在部分变革（如企业裁员）中，会导致某些员工出现心理方面的个人问题。EAP专家可以有效地帮助解决这部分员工的问题。

在“唯一不变的就是变革”时代，管理者应当善于管理变革的阻力。

[注：EAP，即员工帮助项目，又称员工帮助计划，是企业员工职业心理健康问题的最好解决方案之一。]

(作者为北京易普斯企业咨询服务中心副总经理)

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)