



變革管理的鑰匙： 人心管理

企業面對挑戰，變革在所難免，然而員工對變革往往持有負面態度，如何穩住軍心，幫助員工過渡企業轉變期，並配合公司業務的改變，達致雙贏的局面，都是人力資源管理人的重要工作。

隨著全球性的經濟調整，香港社會正面臨急促變化，大小企業再不能以「不變應萬變」的保守策略去應付各樣挑戰。正如著名的管理大師 L.W.Lynett 曾表示：「面對轉變的最有效方法就是去創造轉變！」企業要過渡危機，就必須策劃並推行變革，使能轉危為安，甚至把業務推至更高領域。有效的變革管理是各企業在逆市中的救生艇，而人力資源管理人員正擔當著一個非常重要的角色。

1. 提倡正面變革，由內到外

成功的變革是一扇只能從內向外開啟的門。因此，人力資源管理人員首要的任務是幫助員工了解及明白變革的需要及逼切性。許多員工對變革都持有負面態度，將變革等同於「有問題才要改」。事實上，變革的層面廣泛，涉及的轉變可以是工種的不同、時間的改變、甚至是地理上的轉移。員工如若明白當中變數，積極擴闊自己的彈性而配合公司業務的改變，往往可以達到雙贏的局面。

此外，企業也可透過不同的途徑，如「打氣會」、部門會議或是有關變革管理的工作坊等等，幫助員工了解改變的必要性。而為員工營造良好的學習環境，提升他們的工作能力，如在職培訓，部門間的親善探訪，也可幫助員工在知識及心理上作出適應。

2. 鞏固人心，由溝通做起

人力與人心都是企業的重大資產。面對變革，如何準確及人性化地傳達信息是重要的環節。增加企業的透明度固然需要，要做好溝通，必須由最基本做起，就是把人事關係好好處理。

協助管理人員提升溝通技巧與及人際關係，強調工作間和諧及欣賞文化，是建立團隊的最基本和實際的方法。企業要做到真摯的溝通，往往需要由上以下，由管理人員開始分享感受與難處，彼此敞開心扉，自能體會彼此的真正需要，減少當中負面猜度，營造互諒互讓的關懷環境。

3. 裁員不裁心，留住員工心

萬一裁員是必要的商業決定，人力資源管理人員在前線及支援工作上都肩負重任；如何幫助離職員工尋找新工作和協助管理人員穩住軍心，過渡企業轉接期，都是重要的工作。

不少企業都會尋求僱員支援服務的協助，在推行變革的過程中由僱員支援服務持續提供管理人員諮詢、心理支援、變革管理培訓、團隊建立、提升抗逆力工作坊、24小時個人諮詢及輔導服務等等，透過全方位的服務，配合人力資源管理人員的工作，協助推行有果效及「得人心」的變革管理。

Profile



張錦紅

香港基督教服務處僱員發展服務總經理。香港基督教服務處於1991年成立「僱員發展服務」，另於2005年設立「富達盟信顧問有限公司」，致力為各大小公司及機構的僱員提供專業個人諮詢及輔導服務、員工發展、培訓、管理諮詢及突發危機事故壓力管理等服務。
網址：www.fourdimensions.org