

# 权变理论视角下 S 企业人力资源的优化策略研究

赖业涛

(深圳市公路客货运输服务中心有限公司,广东 深圳 518040)

**摘要:**现代企业管理理念的丰富,为企业运营与管理提供了新的思路与方法。权变理论的出现,为企业从动态视角实现优化与发展提供了指导。研究以交通运输企业 S 企业为研究对象,运用权变理论对人力资源优化进行研究,分析了现有优化措施的内容与效果,总结出下一步工作计划,以满足 S 企业在行业中更具竞争力的需求。

**关键词:**权变理论;交通运输;人力资源优化

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.23.056

## 1 绪论

管理学专家彼得·德鲁克曾经指出,企业的经营管理不仅在于其持续性,而且在于财富的不断创造,但是与这种管理目标矛盾的是,企业发展并不能够按照管理者或者运营者的预期实现长期稳定的增长<sup>[1]</sup>。这也意味着,企业需要通过不断调整自身的策略来完成追求利益的目标,人力资源的优化正是企业发展的关键影响因素之一。

近年来,受多种交通出行方式竞争的影响,作为交通运输企业的 S 企业发展受阻,其旅客运输量呈断崖式下滑。2020 年出现的突发事件更是让 S 企业经营雪上加霜,而新业务突破尚需积累,2021 年 S 企业的业绩整体难有根本性改观。为有效解决经营环境继续恶化的不利局面,有必要立足深圳交通产业大融合背景,从公司整体资源有效的配置、提高经营绩效,强化安全监管、规避经营风险,集中优势资源加快 S 企业转型升级、创新发展,围绕渡难关、促转型、迎新机。

针对 S 企业目前人力资源现状与战略发展需要,研究基于权变理论开展分析,以推动公司转型发展为目标,以宏观经济调控和产业政策调整为依据,针对当前及今后一个时期特殊环境中的不利因素,及时进行战略性收缩,规避和防范风险,同时积极把握形势变化中蕴含的机遇,寻求战略性突破,通过“归核化”战略实现企业“壮体”。

## 2 权变理论

权变理论(Contingency Theory),又称情境理论。20 世纪 60 年代以后关于领导有效性研究转入权变理论<sup>[2]</sup>。权变理论强调在管理中要适应组织的内外环境,根据不同情况寻求最合适的管理模式和方法。事实上,权变理论以系统观为基础,将组织视为一个与其环境不断相互作用而获得发展的开放系统。组织的管理活动所构成的管理系统必须放在整个开放系统中来认识<sup>[3]</sup>。由于权变理论不仅具有与系统理论相同的宏观视角,而且发展出一套可以应用于微观层面的理论,将宏观和微观层面的研究有机结合,因此权变理论已经成为企业管理优化研究中应用最为广泛的方法之一。

## 3 S 企业人力资源现状、优化措施与应用成果

### 3.1 S 企业人力资源现状

对于 S 企业来说,交通大发展既带来了“危”,也造成了“机”。一方面要进行必要的收缩,精简枝叶,为主业健康成长保存实力;另一方面,更要抓住机遇,依站施策寻找合适的突破点,为主业的健康成长投入更多资源,在基于资源“归核”到重点分公司、重点业务的基础上,加大核心业务投入,采取整合改造、转型发展等方式强化核心业务的扩张。

目前,S 企业面临着管理人员占比较大、年龄结构不合理、学历层次较低、企业负担较重等问题,想要做好人力资源管理优化,不仅要坚持收缩与突破结合,做好降本增效的工作,而且要通过外攻与内治双管齐下,全面提升企业综合实力。既要眼睛向外紧扣行业大势及政策走向,实施更加积极主动的经营策略,同时又要练好内功,搞好自主创新,推进企业改革,加强企业全方位管理,标本兼治,内外结合,从而实现化危机为转机。

### 3.2 S 企业人力资源优化措施

根据权变理论,S 企业在进行人力资源优化的过程中,需要在领导者、被领导者(员工)和领导情境(措施落实)三个维度有所突破<sup>[4]</sup>。

针对领导者,S 企业需要改革组织架构。一方面,S 企业需要强化统筹能力,压缩管理成本。企业内部按照“总公司集中统筹经营管理,分公司专职现场一线生产”的原则,结合 2020 年实体化运作以来的经验,逐步加大业务、人事、财务统筹力度。此外,结合客运市场大环境,进一步对所属分公司进行整合,压缩管理成本。另一方面,S 企业需要再造业务流程,全面提升效能。基于对现场的分析,S 企业结合各分公司发展潜力,对分公司现有组织架构、流程再造,业务整合,岗位合并,定期调整定编。由此产生的富余人员,再次实行人员分流。

针对被领导者,S 企业需要拓展安置富余人员。对因机构精简、岗位合并、业务模式变更等产生的富余人员,S 企业将根据职能需要、个人特点与发展战略采取不同的措施,一是做好专职转化,实施业务拓展计划分流员工创效。员工专职业务拓展期间的薪酬以底薪+提成构成,鼓励员工创业带动公司发展。二是落实转岗选择。由上级股东单位统筹协调系统其他二级公司分流员工,员工劳动关系调入新单位,薪酬待遇按新岗位执行。三是允许自主择业。根据自愿原则,员工可书面提出自主择业的申请,与单位协商解除劳动合同,支付一次性经济补偿金。四是提供离岗机会。考虑工作年限长、年龄较大、竞争优势较弱等因素,距离法定退休年龄 5 年内的员工,经本人书面申请,可以离岗长休。离岗长休期间每月按其基本工资核发生活费,员工自行承担五险一金及年金个人部分费用。五是开展职员共享。与大企业开展合作,实行员工共享计划分流富余人员。

针对领导情境,S 企业要做好业务改善。一方面,S 企业需要改善运作模式,结合产业政策,发挥站场优势,大力发展招呼站,构建“一站带多点”的集客体系;在管理上,以统筹+分片负责制,将分公司富余人员分流到招呼站项目。另一方面,S 企业需要拓展业务范围,通过调整场站服务功能,盘活场站资源,发展物流、快运、租赁、停车、集散以及其他配套服务,促进场站转型。调整客运功能区,腾场地,以整体出租等方式盘活场地资源;设置城市候机楼争取运营资助、财政补贴;利用客运网络优势来发展现代物流业,实现价值增值等等。

### 3.3 S 企业人力资源优化措施应用成果

在人员分流安置中,S 企业所属 4 个分公司共有 63 人选择自主择业(含距离退休 5 年内人员),7 人选择在岗创业(见表 1)。从经济补偿角度来看,S 企业共有 63 人选择自主择业,产生的经济补偿金费用共约 791 万余元,在岗创业 7 人两年期产生的成本预计 35 万余元,合计安置成本 826 万余元。

具体成果如下:

第一,瘦身减负,为公司转型发展奠定基础。在客运业务及收入大幅下滑,企业经营十分困难的情况下,总公司应内外部环境变化进行必要的战略性收缩,坚持“精简人员、降本增效”“过紧日子”的管理思路,增强员工工作紧迫感,提升员工工作主动意识,为主业健

表 1 S 企业人员分流安置情况

单位	自主择业		在岗创业人数	合计
	距离退休 5 年以上人数	距离退休 5 年内人数		
一分公司	20	2	0	22
二分公司	12	1	0	13
三分公司	12	3	2	17
四分公司	8	5	5	18
合计:	52	11	7	70

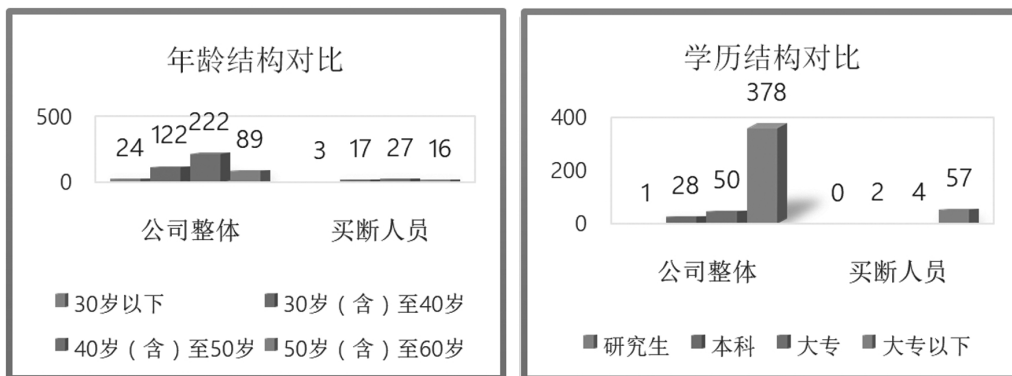


图 1 公司整体员工与买断人员的年龄结构对比(左)和学历结构对比(右)

康成长保存实力,为转型发展奠定了良好基础。

第二,有效降低人工成本,提高人工效能。通过员工自愿选择自主择业、在岗创业或转岗等方式实施员工分流安置,提高了员工工作饱和度,大幅降低公司后续人工成本。经测算,通过此次分流安置工作,预计每年节省人工成本 715 万元,其中自主择业 63 人每年节约薪酬成本 624 万元;在岗创业 7 人每年节约薪酬成本 91 万元。

第三,员工年龄、学历结构略有积极变化,但仍不改变劳动密集型、低层次现状。这次分流安置工作,从买断人员的年龄、学历结构来看,略有积极变化。其中,年龄结构方面,40 周岁以下买断人员结构与公司员工整体年龄结构持平,50 周岁以上买断人数比例高于公司整体比例;学历结构方面,买断人员主要集中在大专以下人群。

#### 4 S 企业人力资源优化反思与下一步计划

##### 4.1 S 企业人力资源优化反思

通过对 S 企业人力资源优化应用成果的分析,发现目前 S 企业人力资源管理依然存在一定的问题。一方面,S 企业面临部分专业岗位人员流失的困境。在确定了分流安置的方向后,公司在各分公司全面推行分流安置工作,但并未对实施对象进行限定,给了员工充分的选择权,同时也导致部分专业岗位人员的流失,如文秘、财务人员等。另一方面,S 企业现有员工群体存在比例失衡问题。在 S 企业本次买断的人员中,一线基层员工有 54 人,占买断总人数的 86%,使得管理人员臃肿状态加剧,而部分一线岗位人手相对紧缺,出现人员轮转困难。

##### 4.2 S 企业人力资源优化的下一步工作计划

根据权变理论来看,S 企业人力资源优化的实现,与领导、员工和情境三个因素有着密切的关系,因此 S 企业将在获得领导支持、员工认可与环境适应的前提下,逐一完善仲裁调解手续等,有效避免今后不必要的劳资纠纷。

下阶段,S 企业将在完善内部管理促进效益提升上下功夫,一方面,坚持优化员工队伍。公司将按照“集中统筹经营管理、分公司专职现场—一线生产”的模式,持续加强人员统筹、员工队伍优化管理工作,正开展“四定”、人岗匹配等工作,通过管理人员下沉一线、统筹人力资源管理解决高峰期部分分公司相关岗位人员不足问题,并持续通过考核手段,加强绩效导向的企业文化建设,实现企业绩效改善和员工能力提升,促进企业转型发展。另一方面,聚焦构建长效

机制。激发职工竞争意识,对长期处于末位的员工进行重新培训或转岗,仍未能胜任岗位的,通过协商方式,与员工解除劳动合同,打消员工脑子里遗留下来的“铁饭碗”念头。

#### 5 结束语

S 企业人力资源管理优化战略是外部环境与内部需求相匹配,在适应环境的同时与其保持一定距离,通过实现环境要求的一致性来提高企业的稳定性和独立性的结果,从而以更低的成本投入实现更好的优化成果。具体而言,S 企业的人力资源优化策略受到企业发展战略、员工需求和经济成本的共同影响。S 企业的权变行为是对环境主动适应的结果,但是人员的不确定性增加了 S 企业人力资源优化的风险,因此从长远来看,S 企业的人力资源优化策略并非一成不变,还会在今后的运营过程中不断调整。

#### 参考文献

- [1]吕鸿江,封燕,付星越.多元领导力模式及其影响领导力效能的权变机制:三层多重 CAS 网络的视角[J].中国人力资源开发,2021,38(06):6-23.
- [2]梁强.权变理论视角下 YW 公司组织结构优化研究[D].云南财经大学,2021.
- [3]李志辉.权变视角下互联网时代企业管理创新研究[J].商场现代化,2020(13):155-157.
- [4]黄晶.权变理论视角下县级融媒体中心建设研究[D].江西师范大学,2020.

**作者简介:**赖业涛(1976,12-),男,汉族,广东普宁人,硕士研究生,经济师(人力资源管理),单位:深圳市公路客货运输服务中心有限公司,研究方向:工商管理(MBA)。