

第 9 章

组织变革

【内容提要】

组织变革也称为组织改革，它为组织发展提供达到目的的手段。所谓组织发展，即组织随着客观环境的变化，相应地采取自我完善和自我更新的活动的过程。具体包括合理地确定战略目标，设计组织结构和制定各种规章制度等，以充分地运用组织的人、财、物等资源，达到增强组织的活力、提高组织效益的目的。

本章运用“组织适应环境”和组织学习等观点，从环境因素和组织内部因素两个方面论述组织变革的必要性，并根据组织变革的动力和阻力所在，挖掘组织变革的内在规律，为组织变革的实施提供相应的模式和方法。

【学习目的与要求】

要求把握组织变革的背景和趋势，了解影响组织变革的因素构成及其影响，掌握实施组织变革的一般思路。

第一节 组织变革的背景与趋势

组织变革也称为组织改革，通常是组织为了满足自身发展以及适应环境变化需要，而对组织进行创新性调整和重构的过程。组织变革往往会以保障组织发展为目的，以组织结构改革和制度创新为手段来实现。

一、组织成长与组织变革

组织像任何有机体一样有其生命周期。格林纳（Greiner）认为，一个组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段。每一阶段的组织结构、领导方式、管理体制和职工心态都各有特点。每一阶段中都会面临某种危机和管理问题，都要采用

一定的管理策略解决这些危机。为了达到组织发展的目的，必须根据组织不同成长阶段的问题所在，进行相应的组织变革。

1. 创业阶段

这是组织的幼年期，规模小，人心齐，关系简单，一切由创业者亲自决策并指挥，他们掌握整个组织的活动与发展。这个阶段中，组织的生存与成长完全取决于创业者的素质与创造力。创业者一般属于技术业务型，不重视管理。随着组织的发展，管理问题日益复杂，使创业者感到无法以个人的非正式沟通来解决问题，因此到了创业阶段的后期，组织内部的管理问题层出不穷，容易产生“领导危机”。

2. 聚合阶段

这是组织的青年时期，在市场上取获得成功，人员迅速增多，组织不断扩大，职工情绪饱满，对组织有较强的归宿感。创业者经过锤炼，自己成为了管理者或引进了有经验的专门管理人才。这时，组织必须重新确立发展目标，以集权的管理方式来指挥各级管理者。在这种管理方式下，中下层管理者由于事事都必须请示、听命于上级，而逐渐感到不满，要求获得较大的自主决定权。但是，高层管理者已经习惯于集权管理，一时难以改变，容易产生“自主性危机”。

3. 规范化阶段

这是组织的中年时期。组织已具有相当规模，增加了许多生产经营单位，甚至形成了跨地区经营和多元化发展模式。如果组织要继续成长，就要采取授权的管理方式，采用分权式组织结构，容许各级管理者有较大的决策权力。但是，由于采取过分的分权与自由管理，企业业务发展分散，各阶层、各部门各自为政，本位主义盛行，容易产生“失控危机”。

4. 成熟阶段

为了防止“失控危机”，组织又有采取集权管理的必要，将许多原来属于中基层的决策权，重新收回到高层管理者手中。但是，由于组织已采取过分分权的办法，不可能重新恢复到第二阶段的命令式管理。解决问题的办法只能是在加强高层主管监督的同时，加强各部门之间的协调与配合，加强整体规划，建立管理信息系统，成立委员会组织，或实行矩阵式组织。一方面使各部门有所作为，另一方面使高层主管能够掌握、控制整个公司的活动与发展。为此就必须拟定许多规章制度、工作程序和手续。随着业务的发展和复杂，这些规定、制度成了妨碍效率的官样文章，文牍主义盛行，容易产生“官僚主义危机”或“硬化危机”。

5. 成熟后的阶段

此阶段，组织的发展前景既可以通过组织变革与创新重新获得再发展，也可以更趋向成熟、稳定；或者是由于不适应环境的变化而走向衰退。为避免过分依赖正式规章制度和刻板手续的文牍主义，必须培养管理者和各部门之间的合作精神，通过团队合作与自我控制达到协调配合的目的。另外，要进一步增加组织的弹性，采取新的变革措施。如精简机构、划小

核算单位、开拓新的经营项目、更换高级领导人员等。

一个组织并不一定都按上述的阶段顺序发展，但组织生命周期理论却说明了组织在不同时期面临的不同问题，需要采用不同的管理方式。任何组织要生存和发展都需要进行针对性的变革。

二、环境发展与组织变革

人类社会的不断进步，客观上要求组织在存在的理由、存在的方式以及经营管理活动安排等方面加以适应。具体而言，社会文化、经济环境和技术等因素的变化，都对组织变革产生直接的影响。

1. 社会文化的变化

社会发展正处在一个与以往完全不同的时代。“地球村”的出现，使得以前相对封闭的国内市场正不断受到一体化的国际市场的竞争冲击；全球性环保要求和意识的增强，使得许多传统产业面临灭顶之灾；人们民主意识和人权要求的提高，通过政府和社会施加的影响，又更加加强了企业之间的竞争。

同时，随着社会的发展，人们的工作、生活质量逐步提高，社会的价值观念与个人行为和价值观念也在不断改变；公众的消费偏好快速改变，使许多产品、服务形式迅速老化，产品生命周期缩短，这一切都迫使组织改变经营方式，并在组织结构和制度安排上加以适应。

2. 经济发展的影响

经济环境变化对所有组织的运行都会产生影响。社会经济发展的不同阶段，对产业发展产生了不同的引导作用，对组织的规模、类型和结构提出了不同的要求。例如，我国从计划经济体制向市场经济体制的转变，就对企业的组织形式带来了深刻的变革要求。按照现代企业制度改革或建立起来的企业组织，与传统的企业组织是完全不同的。

在国外，20 世纪 90 年代初期，日本不动产价格的大幅度下降，导致许多日本大公司变卖资产，缩减原来的扩张计划。同时，在美国，从未达到过的低利率水平，激起了史无前例的对抵押贷款服务的需要。

3. 技术革新的要求

在社会从农业经济向工业经济乃至知识经济的过渡中，技术变化的速度越来越快，对社会生产方式和生活方式产生了强烈的影响。它在不断改变产品结构、生产技术、生产方式和公众的消费偏好。而信息技术的进步则减少了高层管理当局对中层管理者的依赖程度。技术上的变革导致了知识的爆炸和快速更新，各类组织对员工的知识 and 技能的要求也越来越高，员工在组织中的流动性越来越大。因此，各种组织必须不断改革以适应这种趋势。

三、有计划组织变革

如果我们仍然处在以前相对简单和稳定的社会环境下，如果竞争者不推出新的产品和服务，顾客不产生新的需要，政府不对法律法规进行修改，或者员工的需要不发生变化，那么，管理者的工作就变得简单多了，管理决策的制定也会大大简化。因为，每个决策方案的结果都可以绝对准确地加以预见。

然而，在当今的社会时代背景中，科学技术日新月异，信息产业飞速发展，组织所处的环境具有高度的不确定性。所以，组织变革已成为任何一个组织必须面对的现实。对付变革是每个管理者工作中不可或缺的部分。

组织发展是目的，组织变革是手段，任何一个组织，要想开发自己的潜能，增强活力，提高效益，就必然需要进行变革。

每个组织都会经常为适应直接环境和间接环境的变化，而作一些小的调整。比如，为避免使客户产生疑惑而修改一张售货表；或者，人力资源部按照职业安全与健康管理部门的要求，实施一个培训方案。这些日常变革与有计划的组织变革的区别在于它们的规模。有计划的组织变革，以适应组织的目标和发展方向的重大变化要求，范围上往往包括整个组织或组织的一大部分。

有计划的变革（planned change）可以定义为，通过精心设计而实施的一项结构创新，比如一种新的策略和目标、一种新的运作理念、商业运作环境和风格的变化等。

随着信息处理技术的不断发展，以及经济全球化的不断推进，管理人员会遇到大量的新思想、新产品和前所未有的新的挑战。由于大量的信息需要处理，所需的决策时间越来越短，管理人员必须提高他们的变革管理能力。现在许多大型企业设有专门的变革管理培训计划，目的就是为了提高员工判断未来变革的能力，并且从中汲取经验。

有些组织规模最大、最成功，但同时也最容易成为他们成功的牺牲品。经过几十年的建设，他们形成了一套高度稳定的、墨守成规且又烦琐的管理机构和制度规范。他们在某些时期为了达到特定的目标，效率表现很高。管理决策也通常是按部就班，甚至慢条斯理。为提高竞争优势而产生的新思想和新机会，经常被繁文缛节所淹没。这样一来，组织不但缺乏灵活性，而且会阻碍组织变革的实施。因此，一些组织正在试图压缩部门编制，以促进团队工作和快捷的交流。一般认为，组织精简会使企业更加灵活，在对付周围环境的各种变化时，会更具变革能力和创造力。

世界范围内的众多事例印证了以上说法。经济衰退以及在欧洲出现新的商业机会，迫使瑞典和瑞士联合企业 ABB 公司重新组合。在有史以来的第一次大的组织变革中，ABB 公司进行了机构重组。为了维持企业矩阵管理机构，公司的管理委员会人员编制缩减了三分之一。管理委员会机构的压缩明确了各自的职责，也使跨国经营决策变得更加容易。“机构重组的

目的，就是要促使企业能够作全局考虑，消除隔阂，鼓励协作精神，使员工可以把精力集中到关心客户和市场的需求上来。”据其首席执行官佩斯·巴尼维克讲，“由于我们生产部门的加强，再加上建立起了新的地区机构，我们就能更有效地应付新的时代出现的挑战。新的组织加强了矩阵管理的运作优势，使我们能够对市场发展作出更好更快的反应。”

四、组织发展

（一）组织发展的内涵

有计划的组织变革，主要是为了解决组织的具体管理问题。组织发展（organizational development）则是一种长期的、全面的、更为复杂且代价更大的变革途径。目的是将组织运作水平提到一个更高的层次上；同时，显著地改进工作人员的工作效率和对工作的满意程度。组织发展常常包括了结构变革和技术革新，但其重点在于改变组织内人员及其工作的性质和质量。

组织发展的定义为：在专家的协调帮助下，在应用行为科学理论和技术的指导下，由高层管理人员支持的长远工作计划；它通过对企业文化，尤其是对正式或临时工作小组和小组间的文化，进行共同有效的分析和组织管理，达到改善整个组织状况，解决问题并更新发展的目的。

其中，解决问题过程是指应付企业生产环境中产生的危险迹象和机遇的方法。更新发展的过程是指管理人员根据环境的变化对解决问题的方法所作的调整。共同管理（collaborative management）是指管理人员不考虑管理结构层次，让员工在决策中发挥更大的作用。工作小组的建立和授予员工更多的职权这两种质量管理方案，经常会促进组织内部的相互合作。行为研究（action research）是指负责机构的代言人，广泛地了解企业内部哪些地方需要变革，如何帮助企业进行变革。

（二）组织发展的方法

常见的组织发展方法可分为敏感性训练、调查反馈、过程咨询、团队建设和组际发展等。如图 9-1 所示。



图 9-1

1. 敏感性训练(sensitivity training)

敏感性训练通过非结构化的群体互动来改变人的行为方式。该群体由一位专业行为学者和若干参与者共同组成。受训者在训练者的指导下，增强人际交往的敏感程度和提高处理人际关系的技巧。活动中，训练者为受训者提供表达思想和感情的机会，在自由而奔放的环境下，他们可以讨论任何感兴趣的议题。讨论所注重的是个人的积极参与及其互动的过程。

敏感性训练作为一种变革方法的效果，实证研究表明它具有多种结果。从正面看，这种方法可以迅速改善沟通技巧。但是，这种方法对工作绩效有什么样的影响还没有定论。

2. 调查反馈（survey feedback）

是指对组织成员的态度进行评价，确定其态度和认知中存在的差距，并使用反馈小组中得到的调查信息，帮助消除其差距的一种方法。调查问卷分发给组织成员填写，问题包括成员对决策制定、沟通效果、单位间的协调、组织的满意度、工作、同事及其直接上司等广泛议题的认识和看法。将调查问卷统计处理后，将信息分发给有关的员工，方便员工确定问题。

3. 过程咨询(process consultation)

是咨询者帮助组织成员，理解和改进他们一起工作的方式和技巧，帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认知、理解和行动的能力。这些过程事件可能包括工作流程、单位成员间的非正式关系，以及正式的沟通渠道等。咨询者只是作为教练，帮助管理者诊断哪些过程需要改进。

4. 团队建设（team building）

是一种在团队水平上，通过诊断团队运行中的障碍，改进团队内部关系，提高组织效率的方法。团队建设是一种与过程咨询相关联的方法。主要通过分析工作小组的活动、资源分配和工作关系，来提高工作效率。

在团队建设过程中，有时召开全组或几个下属小组的分析会议，找出优势和弱项；同时，也需要在工作现场之外召开更长的分析会；或者，通过咨询专家事前与参会人员见面，根据共同提出的议题召开会议。

5. 组际发展(intergroup development)

组际发展的目的是试图改变不同工作小组成员之间的相互看法、认知和成见。例如，如果两个小组一直存在不良的工作关系。首先，可以让他们分别回答“我们如何看待对方”、“我们如何看待自己”等问题。然后，交换两组的清单，讨论有什么相似及不同之处。接着，两个小组分析存在差异的原因，并努力制定出解决办法，改进小组间的关系。

第二节 影响组织变革的因素

管理者的工作面临来自外部和内部、动力和阻力等不同形式和性质的力量限制。这些力量都对组织变革形成直接的影响。

一、组织变革的动力

组织变革的动力主要来自外部和内部两个方面。

（一）外部动力

在 20 世纪 80 年代，也许没有一个外部的变革诱因，比全球经济一体化的出现更具有影响力了。随着 WTO 在世界各国的开展，全球市场也趋向于一体化，原来的竞争格局被打破，新的市场领域中的竞争随之出现，已经影响到了许多国际性的大型组织的运行。

很少有组织是封闭到可以无视海外竞争的存在。在许多情况下，对规模经济的追求，促使企业通过扩张，或与其他组织合并，而进入国际市场开展有效的竞争。例如，美国不少大型公司近年来进行的合并，就是为了更好地适应多国公司的产生，以及西欧经济一体化的需要而展开的。另外，随着贸易壁垒的降低，组织发现他们的竞争者更容易进入。

物竞天择，适者生存。外部环境的剧烈变化，形成了组织变革的巨大动力。具体表现为以下几个方面：

1. 市场变化

包括顾客的收入、价值观念、偏好等发生变化；竞争者推出了新的产品或增加了新的功能，加强广告宣传、降低产品价格、改进服务等。这会使本企业的产品不再具有吸引力。如果不能及时通过组织变革来应对，势必危及企业的发展和生存。这一点在汽车和电子行业中表现得较为明显。

2. 资源变化

包括人力资源、能源、资金、原材料供应的质量、数量以及价格的变化，会影响到组织运行的效益和效率。例如，劳动力素质的提高，使得传统的“权力—服从”式管理愈来愈不

适应。这时，组织必须寻找符合现代员工需要的新的管理制度和方法，通过实行参与式管理，自由选择工作岗位，以及工作丰富化等组织变革方法，才能保障组织的正常运行。

3. 技术变化

包括新工艺、新材料、新技术、新设备等的出现，直接对组织原有的管理和生产流程造成冲击。技术变化不仅会影响到产品性能，而且会产生新的职业和部门，会引起管理模式、责权分工和人与人之间关系的变化。近年来技术复杂、价格昂贵的诊断仪器的发明和使用，使许多疾病的诊断速度和准确性大大地提高。同时，为医院和医疗机构创造了显著的经济效益。特别是许多工业的生产装配线的重大变革，运用一些技术先进的机器设备与机器人取代了大量的人工劳动，推动了企业组织中生产职能化的进程。

4. 一般社会环境变化

包括政治形势、经济形势、制度、投资、贸易、税收、产业等政策与企业政策的变化，对组织内的产品服务形式和相关制度规范提出了改革的要求。

1986 年在美国通过了税法修正案，撤销了对住宅抵押外的利息减免，从而为西特公司（Citicorp）、第一银行（Bank One）这样的企业，带来了推销家庭财产抵押贷款的良好机会。1990 年，美国残疾人法案的通过，要求成千上万的企业拓宽门道、重新安排休息室、增加斜坡道及采取其他措施以方便残疾人。

（二）内部动力

内部动力主要来自组织内部人的变化，组织基础条件的变化，以及组织运行、成长中遇到的矛盾等方面。

1. 人的变化

主要包括领导者和员工的变化。新的领导者上任或原有领导人接受了新的管理思想、采用了新的管理方法，都可能引起组织的变革。员工参与意识的增强、对现状的不满也会使他们产生变革的要求，从而促使组织进行变革。在任何一个组织中，人员构成会在年龄、教育程度、性别等方面不断发生变化，需要组织进行针对性的安排与调整。比如，在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，就需要对职务进行重组，以便留住位居高层的、富有进取心的年轻管理者。

2. 组织基础条件的变化

例如新的设备的引进，本身就是一种变革力量。它需要对员工的工作进行重新设计；同时，还要对他们进行操作方面的培训，以适应新设备的要求；或者要求在他们的正式小组内形成新的相互协作的工作方式。另外，要适应新的生产方式的需要，报酬和福利制度也可能要作相应的调整。

3. 组织运行、成长中遇到的矛盾和问题

组织在其成长的每个阶段，都会遇到各种各样的矛盾和问题。这些都促使管理者采取变革的措施，准确把握组织中的关键矛盾和问题，科学应对，以保证组织的生存和发展。另外，在管理当局重新制定或修订战略时，通常也会带来一系列的、相应的、组织结构和制度规范的变化。

二、组织变革的阻力

几乎没有任何变革是一帆风顺的，组织变革也总会遇到这样或那样的阻力。组织变革阻力的存在，一方面有助于组织变革方案的优化和完善，另一方面变革阻力也阻碍了组织发展和进步。

（一）阻力的来源

变革的阻力和影响因素有许多种，其中有的是公开的，有的是潜在的；有的是直接的，有的是滞后的。根据阻力的来源，可以从个体、群体和领导者三个方面来加以分析。

1. 来自个体的阻力

组织变革的实施，最终总是要通过组织中的个体来完成的，必然会给个体带来影响。因而容易遇到来自组织中个体的阻力。这种阻力主要表现为以下几个方面：

（1）经济利益。组织变革常常会引起经济利益的调整，如果这种调整能给个体带来收益的增加和生活的改善的话，就能得到个体的赞成、理解和支持；反之，如果组织变革直接或间接地降低了某些人的经济收入（或预期）的话，这些人就会阻挠、抵制该变革。

（2）安全。组织变革一般都是做过去没有做过的事，采用过去没有用过的方法，这些新的方案和做法会对现有人员形成威胁。有些组织成员为了维护自身工作的安全，就会抵制组织变革的实施。例如，当一家公司宣布要裁员或者要引进新的、自动化程度更高的设备时，有些员工就会因为感到自己的工作受到威胁而反对。

（3）求稳心理。所谓心理上的求稳，其实就是心理上的惰性，这种惰性主要表现为顽强的守旧心理定势，对新事物、新经验反应冷淡，甚至加以抵制和反抗。具有求稳心态的人，死守那些不适合实际的固定观念，总是“求稳、怕乱”，以不变应万变，与组织变革中出现的新观念、新方法格格不入。

（4）求全心理。所谓心理上的求全性，是人们在心理上有一种自然倾向，即追求完美，要求事物始终处在“十全十美”、“万无一失”的状态之中。求全心理深藏于人们无意识的心理层次中，对人们的认识取向和评价取向产生重大的影响。某些人在这种心理支配下，看到组织变革中出现的问题，就惊慌失措、横加指责，他们总希望组织变革以完美无缺的方式进行。但是，组织变革是一个巨大的系统工程，是一种探索性和指向未来的活动，而且是牵

一发而动全身的活动，要求人们以完美无缺的方式进行组织变革，实际就是阻止组织变革。

(5) 保守心理。保守心理苟安于现状，迷恋老的章程、秩序和习惯。具有保守心理的人往往以各种借口去反对、阻挠组织变革。

(6) 习惯。人们通常是按照自己的习惯对外部环境的刺激作出反应的，也就是“习惯成自然”。人们在组织中较长时间地从事某种活动，遵循某种办法，就会逐渐形成习惯，时间越长，习惯就越强。组织变革要改变人们原来熟悉的那种活动或办法，就会使人们从心理上、行为上不适应而产生不快或抵触情绪。

(7) 对未知和不确定性的恐惧。组织变革是一种创新，是带有探索性的，其未来结局总是包含着许多未知的因素。组织中的员工对不确定性有一种厌恶感。因此，人们在组织变革面前常常会感到心中无数，对组织变革没有把握或对组织变革的前途担忧，从而表现出左顾右盼、犹豫不决、提心吊胆的状态，必然会影响到组织变革的顺利进行。

2. 来自群体的阻力

组织变革会对群体原有的规范产生冲突，会威胁到群体原有的人际关系。因此，组织变革必然会面临来自群体的阻力。

(1) 群体规范冲突所造成的阻力。一个凝聚力强而又有一定历史的群体，在工作方法、劳动定额、相互关系方面，有自己的一套成文的或不成文的特殊规范，一般处于相容状态。组织变革推行后，正式组织的目标、准则、行为要求将发生变化，当这种变化与原有的规范不相容时，就会与群体发生冲突。在这种情况下，群体为维护自身利益、保持群体的稳定性，有可能联合群体成员，强化原有规范，对所实施的组织变革采取抵制行为和不合作的态度。

(2) 人际关系变革所造成的阻力。组织变革可能破坏组织中原来业已形成的人际关系，组织成员为维护原有的人际关系，就可能对组织变革采取消极的抵制态度。

3. 来自领导者的阻力

(1) 结构性变化。组织有其固定的机制保持其稳定性。例如，通过测试系统选择符合组织要求的人员进入组织，通过培训塑造和引导组织成员的行为使他们符合特定的角色，通过职务说明书、规章制度等实现组织的规范化等。这种维持稳定的结构惯性，在组织变革时，就会在一定程度上成为阻碍变革的反作用力。

(2) 变革范围的有效性。组织由一系列相互依赖的子系统组成。我们不可能只对其中一个子系统实施变革而不影响其他系统。例如，如果只改变技术工艺而不同时改变组织结构与之配套，技术变革就不可能被接受。所以子系统中的有限变革很可能因为更大系统的问题而变得无效。

(3) 对已有的权力关系的威胁。组织变革经常涉及到机构精简、权力的重新分配，从而威胁到组织已有的权力关系。例如，在组织中，引入参与决策或自我管理的工作团队的变革，就常常会被基层主管和中层管理人员视为一种威胁。

（4）对已有的资源分配的威胁。组织中控制一定数量资源的群体常常视组织变革为威胁。他们倾向于对原本状态感到满意，担心组织变革会使他们所控制的人、财、物等资源减少。那些最能从现有资源分配中获得利益的领导者，常常会对可能影响未来资源分配的组织变革感到忧虑。

（二）消除阻力的方法和策略

管理当局确定了有害的组织变革阻力后，可以采取以下的六种方法和策略予以处理。

1. 教育与沟通

通过与组织成员进行沟通，帮助他们了解组织变革的理由，会降低阻力。如果员工们了解到全部的事实，澄清了他们的错误认识，那么其阻力就会自然减退。这可以通过个别会谈、备忘录、小组谈论或报告会等方式完成。如果阻力的根源确实在于不良的沟通，且劳资双方存在一种相互信任、相互依赖的关系，那么它就会产生效果。但假如这些条件不存在，它就不可能成功。另外，当组织变革触动很多员工时，需要权衡教育与沟通在时间和精力方面的投入问题。

2. 参与和融合

一个人要是参与了组织变革的决策，他就不容易形成阻力。因此，在组织变革推行之前，需要将持反对意见的人吸收到决策过程中来。假如参加者能以其专长为决策作出有益的贡献，那么，他们的参与就能在降低阻力、取得支持的同时，提高决策的质量。不过，这一策略也有缺陷，即可能带来次优决策，并会耗费许多时间。

3. 促进与支持

组织变革推动者可以通过提供一系列支持措施来减少阻力。如果员工对组织变革的恐惧和忧虑很强，那么，提供员工心理咨询和治疗，增加新技能培训，以及实行短期的付薪休假等方法，可能有助于促进他们的调整。这一策略也是有缺陷的。其中之一就是耗费时间；另外，它的推动花费较大，且没有成功的把握。

4. 谈判

组织变革推动者处理变革阻力的另外一种方式是，以某种有价值的东西来换取阻力的降低。比如，如果阻力集中在少数有影响力的个人中，可以通过谈判形成某一奖励方案，使这些人的需要得到满足。谈判作为一种策略，尤其在阻力来源于某权利源（如工会）时更为实用。但其潜在的高成本是不可低估的。这种策略还有一个危险，即一旦组织变革推动者为克服阻力而让步，就可能面临其他有势力者的勒索。

5. 操纵与合作

操纵是将努力转换到施加影响上。如有意扭曲事实，使组织变革显得更有吸引力；隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言使员工接受组织变革等。这些都是操纵的事例。一个

公司的管理当局可能威胁说，员工要是不接受全面的工资削减方案，他就要关闭这家工厂。尽管实际上并无关闭工厂的打算，但这样说就是为了使用操纵。合作是介于操纵与参与之间的一种形式。它通过“收买”反对派的领袖人物参与变革决策来降低阻力。所以征求这些领袖的意见，并不是为了达成更好的决策，而是为了取得他们的允诺。操纵和合作这两种方法的使用成本相对不高，也便于取得反对派的支持，但其欺骗或利用的意图若被察觉，容易适得其反。一旦诡计被揭穿，组织变革推动者的威信也就会一落千丈。

6. 强制

克服变革阻力的最后一种策略是强制。即直接对抵制者使用威胁力和控制力。如一个公司管理当局下决心，要是员工们不同意削减工资就关闭这家工厂。这时就运用了强制策略。强制的其他例子包括调换工作、不予升职、负面绩效评估以及不友善的推荐信等。强制的优点类似于操纵和合作。但这一方法的主要缺点是，通常是不具有合法性的，即便是合法的强制也容易被看成是一种暴力，从而有损组织变革推动者的威信。

第三节 组织变革的实施

一、组织变革的过程

(一) 组织变革的基本过程

库特·列文进行了有效的组织变革的过程研究，认为大多数组织变革的失败有两种原因。首先，是人们不愿意（或不能够）改变长期形成的观点和行为；另外，经过一段时间的改变，员工可能会回到以前的工作方式中去。

为避免产生这种问题，列文提出了分为三步的变革模式。经过艾德加·舍因（Edgar Schein）和其他人的发展，能够适用于任何个人、小组和整个组织。该模式包括解冻、变革和再冻结三个过程。如图 9-2 所示。

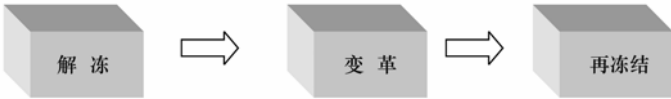


图 9-2 组织变革的三步过程

1. 解冻(unfreezing)

解冻是指在组织里广泛宣传变革的必要性，促使人们改变他们原有的态度和行为，并消除那些支持这些态度或行为的因素，灌输给他们一些新观念，让个人、团体或组织能够真正感受到组织变革的必要，并且接受组织变革的过程。任何一个组织内部都存在着力图保持现状、抵制组织变革的势力。因此，就要有一个解冻的过程作为实施组织变革的前奏，使人们

认识到现实总是有缺点的，是可以改进的，原有的某些观念和行为随着环境的变化是应该更新的，不能满足于现状。解冻能够让人们对组织变革有所准备，将妨碍组织变革的因素减至最少，鼓励人们接受新的观念，并乐意接受组织变革。

2. 变革(changing)

变革是指发现并提出新的观点、理念或采用新的行为的过程。人们在经历了解冻过程，对组织变革做好了准备后，具体的变革活动就可以开始实施。变革必须包含一个由现行的行为方式和组织结构，向新的行为方式和组织结构转变的过程。人们往往认为变动的过程就是变革，但如果我们把组织变革视为三个阶段的过程，就会认识到根本性的变革只有在前一个解冻过程、后一个再冻结过程的条件下才能完成。变革期间，要使新的观点、理念或行为在员工中得到认同和接受。

3. 再冻结(refreezing)

再冻结是指通过加强和支持等手段，使新的行为方式锁定成为新的模式和规范的过程。组织变革发生后，人和组织都有一种退回到原有习惯和行为模式之中的趋势。为了避免这种情况，必须保证新的行为模式和组织结构不断得到加强和巩固。没有这一过程，组织变革对组织和成员就只能是短暂的影响。

（二）变革过程的两种不同观点

我们可以使用两个极为不同的比喻来说明组织变革。一种设想是组织是一艘在风平浪静的海洋中航行的船，船长和船员们都清楚地知道他们正在开往何处，因为他们以前已经做过了多次这样地航行。另一种比喻是把组织看成是在不断出现急流险滩的河流中航行的木筏，木筏上的船工以前从未在一起出过航，也完全不熟悉河流的构造，不了解最终的目的地，甚至情况可能更坏，他们得在漆黑的夜晚航行。这时，变化就是一种自然的状态。

1. 风平浪静观

“风平浪静”观一直统治着管理的实践者和研究者的思维。前面提到的三步变革过程就是对此的描述和说明，

按照该观点，成功的组织变革要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，使之保持长久。现状可以看作是一种平衡的状态。要打破这一平衡状态，解冻就是必要的。这可以通过如下三种方式来取得：

- （1）增加驱动力，使行为脱离现有状态；
- （2）减弱制约力，消除妨碍脱离现有平衡状态的力量；
- （3）混合使用以上两种方法。

解冻一旦完成，就可以推行本身的变革。但仅仅引入变革并不能确保它持久。新的状态需要加以再冻结，这样才能使之保持相当长的一段时间。

值得注意的是，以上三步过程，将组织变革看作是对组织平衡状态的一种打破。现状被打破后，就需要经过变革建立起一种新的平衡状态。这种观点在 20 世纪 70 年代以前，对于面临相对平稳环境的大多数组织来说，可能是合适的。

2. 急流险滩观

“急流险滩”观更适合于我们现在的不确定性和动态的环境。认为管理者的工作是一种不断受到打扰的过程。

现在，越来越多的管理人员逐渐意识到，他们的工作环境和情况，并不像“风平浪静”那样，具有稳定性和可预见性。对现状的打破决不是偶然的，也不是暂时的，管理者面临许多不能避免的急流险滩。他们面临着不断的变化，需要面对各种无序状态。因此，管理者被迫在以前从未参加过的博弈中扮演角色，而且博弈所遵守的规则，也是完全在对局进展过程中来确定的。

3. 对两种观点的认识

是否每一个管理者都面临一种不断无序变化的环境？当然不是。但可以肯定，处于稳定环境的管理者的数量正在急剧减少。

现在很少有组织可以将组织变革看成是偶然的干扰事件。组织有太多的事物在快速变化之中，没有这种认识的管理者只是在自欺欺人，其竞争的优势不会持续很久。

二、组织变革的类型

管理者能对什么进行变革？其选择的类型基本上有以下几种：结构、技术和人员。如图 9-3 所示。

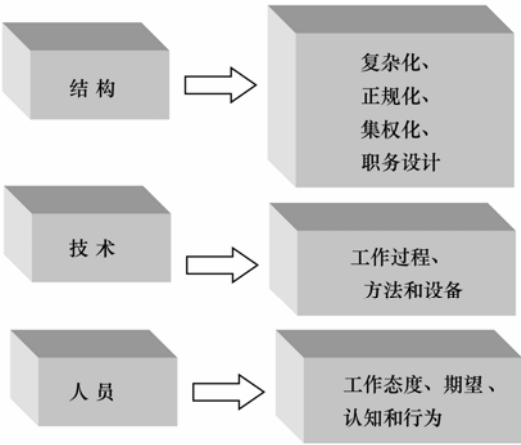


图 9-3 组织变革的类型

结构变革包括改变组织的复杂化、规范化、集权化程度，职务再设计及其他结构因素。技术变革包括工作过程、所使用的方法和设备的改变等。人员变革则是指员工的工作态度、期望、认知和行为过程的改变。

（一）结构性变革

管理者被认为要对组织的正式设计、分配职权、决定普遍的分权化程度及职务设计等活动负有责任。但这些决策不是一成不变的。管理者作为组织变革的推动者，需要对结构进行修改和调整。

管理者可有哪些方案用来改变结构？可以从以下几个方面进行分析。

1. 机构设置

一个组织的结构是由其复杂化、正规化和集权化程度决定的。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。传统的机构设置强调确定职责、明确分工和 workflows。而现在的机构设置，最为明显的趋势是管理层愈来愈少，从高层领导到工作人员的中间环节逐渐减少，工作人员被赋予更多的职责。

在实践中，我们可以将几个部门的职责组合在一起，或者精简某些纵向层次、拓宽管理幅度，以使组织扁平化和更少官僚机构特征。为提高组织的正规化程度，可以制定更多的规则和制度，而通过提高分权化程度，则可以加快决策的速度。

2. 分权管理

分权管理包括建立规模较小，但组织完善的工作单位，以促进工作人员提高工作效率，把精力投入到最需要的地方。分权管理还可以鼓励每个员工和工作单位，根据特定的任务和环境，对自身的结构和技术进行灵活的调整。

3. 变革工作流程

变革工作流程和精心组合不同专业的生产，可以提高生产率和工作积极性。这种趋势表现在于员工未经上级批准就可以支出的金额。A·T·吉尔尼咨询公司发现，在《财富》前200位效益最好的公司，允许部门经理列支两千万美元的支出；在某些规模较小的企业，员工经过缓慢而又可能令人羞辱的申请批复过程，才允许支出100美元用于试生产革新。

流程变革的另一方案是对实际的结构设计作出重大的改变。这可能包括从职能型转向产品分部结构的转变，或形成一种矩阵结构设计；管理者也可考虑重新设计职务或工作程序，或者修订职务说明书，丰富职务内容或实行弹性的工作制。还有一个选择就是修改组织报酬制度。

（二）技术革新

管理者可以对使用的技术进行变革。大多数早期研究发现，着重于技术变革方面的努力，可以提高生产的效率。今天，许多技术变革通常涉及到新的设备、工具和方法的引进，以及实现自动化与计算机化等。

产业内竞争的力量，或者新的发明创造，常常要求管理当局引入新的设备、工具和方法。

自动化是以机械取代人力的一种技术变革。它开始于工业革命时代，现在仍然继续是管理当局可供选择的一个方案。自动化已经在美国邮政服务领域的邮件分拣以及制造业使用机器人的自动化装配线上得到了推广。

也许近年来最明显的技术变革，来自于计算机的应用。现在许多组织都安装了复杂的管理信息系统。大型超市已经将他们的收款台改造为数据输入终端，这些终端与计算机连接，可以提供适时的库存数据。

（三）人的变革

技术革新和机构改革两者，都是通过变革生产和工作环境来提高效率。而对于工作人员的变革主要集中在改变他们的劳动技能及对工作的态度、认识和期望方面。近 30 年来，学术研究者与事务管理者都着力于人的变革研究，以帮助组织中的个人和群体更加有效地一起工作。

三、组织变革的实施

组织变革的实施可分为四个步骤：

1. 出现问题征兆，认识组织变革的必要

组织不变革则难以生存。管理者不能只看到成绩和机遇，过分留恋过去，而应更多地看到问题和挑战，积极地面向未来，要有紧迫感、危机感和预见性，以变图兴，把握和创造未来。管理者要发现问题征兆，获得促使变革的信息。一方面要从反映外部环境变动的一般信息中，发现对自己有利和不利的因素；另一方面，要从组织内部日常活动的反馈信息中，发现异常情况，如利润、销售额、市场占有率的下降，就表明了企业竞争力的减弱，需要及时诊治与变革。

发现问题的征兆、诊断问题是比较容易的，但透过征兆诊断问题的根源却是困难的。如果不能正确地诊断问题，就不可能提出正确的变革措施，就不可能达到解决问题的目的。为此，在诊断问题时，必须认清真正的问题所在，回答改变什么可以解决这些问题、改变的结果是什么、如何衡量这些目标等问题。诊断问题是整个组织变革过程正确进行的关键环节，此阶段必须将组织变革的目标具体化，如利润、市场占有率、销售量、生产率、废品率等等；也可以用个人发展目标来表示，但目标必须明确、易懂、有挑战性。

2. 选择变革的方法

变革的方式可以分为以人为中心、以技术为中心和以组织结构为中心三种方式。

在以人为中心的组织变革方式中，管理人员应首先致力于改变人员的态度、价值观念和需求的种类与层次。通过改变人员的工作态度，促使人们修正自己的行为，从而达到改进工

作绩效的目的。这种方式费时较多，变革成本较高。所以，有人认为不如先改变组织结构和
技术环境，再借以改变人的行为来得更为快捷。

在以技术为中心的组织变革方式中，管理人员通过改变所使用的技术，促使人们的工作
内容、工作顺序、工艺程序等发生变化，以达到影响人们的行为、提高工作绩效的目的。

以组织结构为中心的组织变革方式，是通过改变组织结构、沟通渠道、奖惩制度、管理
政策、工作环境等方面，促使人们自动地修正自己的行为。

对组织变革方法的选择，应根据诊断出的问题的性质，有针对性地进行选择。三种方法
虽然各有侧重，但也相互联系，相辅相成。现实中的组织变革往往采用综合的方法。

一项组织变革能否成功，除了正确的诊断问题与选择变革的方法外，还要分析变革受到
哪些条件的限制。管理者只有对可能遇到的困难和阻力有充分的认识和准备，提前采取必要
的措施，争取各方面的支持，才能未雨绸缪，保证组织变革的顺利进行。

3. 正确地选择推行组织变革的策略

推行组织变革的策略可分为：

(1) 根据下级参与决策的程度，分为命令式、参与式和分权式。命令式是指由领导作
出决策，自上而下地发布命令，说明所要进行的组织变革的内容，以及下级在贯彻这些组织
变革中的职责。参与式是指让下级在不同程度上参与讨论、分析与选择组织变革的方案，吸
取众人的智慧。分权式是指将决策权力交给下级，由下级对自身的问题进行讨论，自行提出
解决问题的方案，并对方案实施的结果负责。

(2) 按组织变革所解决的问题的深度，可分为计划性的组织变革和改良式的组织变革。
计划性的组织变革是指对问题进行系统、广泛的研究，统筹全局，作出规划，然后有计划有
步骤地实施，将组织变革和政策、工作制度、管理方式的改进、人员的培训同时进行，让职
工有充分的思想准备。改良式的组织变革是指针对问题进行小改小革，这是组织中经常采用
的一种变革方式。优点是符合实际需要，变革阻力较小，比较稳妥，缺点是缺乏整体和长远
规划，头痛医头，脚痛医脚，带有随机的权宜性质。

(3) 按组织变革进行的步调，可分为突破式和渐进式两种组织变革策略。突破式是领
导以最大的决心和魄力对于重大的变革要求一步到位，定期完成。此种方式虽然有可能使问
题在短期内得以解决，但由于时间仓促、考虑不周，或由于人的态度问题，容易遇到较大的
变革阻力。渐进式是利用足够的时间分步骤地推进组织变革，在不知不觉中达到组织变革的
目标。此种方式虽然阻力较小，易于接受，但也容易使组织变革旷日持久，因而影响成效。

以上几种不同的组织变革方式，表明推行组织变革的策略中，有速度、广度、深度和参
与度的差异问题。至于具体采用那种组织变革策略，要依问题的性质、参与者以及其他组织
因素而定。一般来说，对重大问题的组织变革，下级的态度对变革推行和成功至关重要。我
们应当把支持和合作扩大到最大限度，把抵制降低到最小。不是紧急情况 and 确有把握，不要

采用突变式和命令式。由于干部的水平 and 素质所限，一般在基层也很少采用分权式。通常情况下，多采用计划式和参与式的变革。至于组织变革的进度，应力求抓住有利时机，既不操之过急，又不要过分缓慢和拖延。

4. 实施变革计划

实施变革计划要恰当地选择发起组织变革的时间和范围。除非情况紧急或问题关系组织存亡时，应立即予以实施，否则一般不宜选在业务繁忙的旺季。至于实施的范围，既可以在整个组织范围内贯彻，使其在很短的时间内成为既成事实；也可以在组织内逐级、逐部门、分阶段进行。往往成功的组织变革都采用分阶段，限制变革的范围，用先积累经验再逐步推广的做法。

任何变革方案都不可能尽善尽美，组织变革在实施中必然会遇到来自各方面的阻力。要使组织变革取得成功，就必须设法疏导，力求将组织变革的阻力降至最少。

复习思考题

1. 简述组织变革的必要性。
2. 如何理解组织成长、环境发展与组织变革？
3. 组织变革的外部动力和内部动力有哪些？
4. 试论组织变革的阻力与对付阻挠变革的基本方法和策略。
5. 试述组织变革的基本过程。
6. 试述组织变革的类型和方法。

【案例分析】

温特图书公司的组织改组

温特图书公司原是美国一家地方性的图书公司。近 10 年来，这个公司从一个中部小镇的书店发展成为一个跨越 7 个地区，拥有 47 家分店的图书公司。多年来，公司的经营管理基本上是成功的。下属各分店，除 7 个处于市镇的闹区外，其余分店都位于僻静的地区。除了少数分店也兼营一些其他商品外，绝大多数的分店都专营图书。每个分店的年销售量为 26 万美元，纯盈利达 2 万美元。但是近 3 年来，公司的利润开始下降。

两个月前，公司新聘苏珊任该图书公司的总经理。经过一段时间对公司历史和现状的调查了解，苏珊与公司的 3 位副总经理和 6 个地区经理共同讨论了公司的形势。

苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的 6 个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后，苏珊便提出了改组组织的问题。

一位副总经理说道：“我同意你改组的意见。但是，我认为我们需要的是分权而不是集权。就目前的情况来说，我们虽聘任了各分店的经理，但是我们却没有给他们进行控制指挥的权力，我们应该使他成为一个有职有权、名副其实的经理，而不是有名无实，只有经理的虚名，实际上却做着销售员的工作。”

另一位副总经理抢着发言：“你们认为应该对组织结构进行改革，这是对的。但是，在如何改的问题上，我认为你们的看法是错误的。我认为，我们不需要设什么分店的业务经理。我们所需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大，应该建立管理资讯系统。我们可以通过资讯系统在总部进行统一的控制指挥，广告工作也应由公司统一规划，而不是让各分店自行处理。如果统一集中的话，就用不着花这么多工夫去聘请这么多的分店经理了。”

“你们两位该不是忘记我们了吧？”一位地区经理插话说，“如果我们采用第一种计划，那么所有的工作都推到了分店经理的身上；如果采用第二种方案，那么总部就要包揽一切。我认为，如果不设立一些地区性的部门，要管理好这么多的分店是不可能的。”“我们并不是要让你们失业。”苏珊插话说，“我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革，并不是要增加人手或是裁员。我只是认为，如果公司某些部门的组织能安排得更好，工作的效率就会提高。”

（本案例转引自 [http://www. Beidabiz. com](http://www.Beidabiz.com)）

问题：

1. 有哪些因素促使该图书公司要进行组织改革？
2. 你认为该图书公司现有的组织形态和讨论会中两个副总经理所提出的计划怎么样？

系列实训之 3

【实训目的】

- （1）体会组织结构及其设计原则；
- （2）认知组织资本（人力资本、组织文化）；
- （3）感受环境变化、组织变革与管理创新的相互作用。

【实训内容与要求】

- （1）各小组选择邻近一家企业；或从网络、报刊上搜集一个企业的相关资料；或以自己的班组、院系为对象，选择上述某一项目分析进行训练。
- （2）利用课余时间实施调查，写出调查报告。
- （3）课堂报告或课余讨论，交流体会。