

高等学校ERP系列教材

组织变革

——战略性ERP价值实现的保障

余伟萍
金卓君
胡豪 著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>



高等学校 ERP 系列教材

组 织 变 革

——战略性 ERP 价值实现的保障

余伟萍 金卓君 胡 豪 著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

这是一本以 ERP 实施和组织变革关系为视角, 论述在全球信息化背景下如何通过组织变革来保障 ERP 战略价值在组织成长中成功实现的书。

本书内容共分为 8 章和一个附录 A。第 1 章是组织变革的原理; 第 2 章讲述了 ERP 实施与组织变革; 第 3 章论述了基于 ERP 的组织变革策略; 第 4 章分析了 ERP 实施团队的构建问题; 第 5 章讲述企业流程变革; 第 6 章讲述组织结构变革; 第 7 章是组织文化变革; 第 8 章阐述了信息时代基于能力的企业持续成长战略; 附录 A 是访谈录, 即 ERP 用户和金蝶咨询顾问谈 ERP 实施中的感想。

本书是一部高校与企业、理论与实践高度融合的成果结晶, 书中有大量 ERP 供应商的最新流程、工具和方法, 更有丰富的 ERP 实施企业的真实案例。

本书可作为工商管理、管理科学与工程、信息管理与信息系统、电子商务等专业研究生、MBA 学生、本科生及企业管理培训教材, 也是企业管理者在信息化建设中的重要参考书。

版权所有, 翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

组织变革: 战略性 ERP 价值实现的保障 / 余伟萍, 金卓君, 胡豪著. —北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2004. 8

(高等学校 ERP 系列教材)

ISBN 7-81082-351-5

I. 组… II. ①余… ②金… ③胡… III. 企业管理-计算机管理系统, ERP-高等学校-教材 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 075821 号

责任编辑: 孙秀翠

出版者: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969
北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686045, 62237564

印刷者: 北京东光印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 14.5 字数: 322 千字

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-81082-351-5/F·57

印 数: 1~5 000 册 定价: 22.00 元

在动态不定的竞争环境中，企业必须不断根据外部因素的变化，调整或者确定新的战略方向。然而，伴随新的战略方向的确定，组织能力的现状与组织战略目标之间必然会出现鸿沟，企业必须迅速提升组织能力以支撑新的战略。“迅速提升”往往难以通过常规成长与发展实现，必须“创造性毁灭”，对员工的能力、员工思维及价值观、企业内部的组织设计及流程等进行变革，帮助企业跨越鸿沟。因此，从这种意义上说，组织变革是企业内外环境、企业战略、组织能力三者之间动态平衡与适应的必然结果，以使组织应时而变，富于主动性。

另一方面，成长性企业在其不同的发展阶段也需要进行不断的管理变革。比如企业创业的初期更多地依靠创业者的个人创造性和英雄主义，不需要太复杂的管理，透过创业者本人就可以控制整个团队。但随着员工及业务的日益增加，企业可能进入一个危险期，出现剧烈振荡，需要一个职业化的领导来进行科学的指导和管理控制，透过很多专业化的经理人去管理若干部门。依此类推，伴随企业年龄及规模的扩大而带来的内部管理矛盾，需要企业不断地实行管理变革，以突破限制企业发展的管理模式与组织方式。

因此，组织变革是持续的，它贯穿于企业生命周期的各个阶段。同时，变革也是危险的，因为变革内容复杂且往往受到人们本能的抗拒。

如何管理组织持续的变革？如何减少变革阻力，确保变革持续成功？人们把目光投向了信息技术。而在所有帮助组织变革的信息技术中，ERP无疑是最令人兴奋的。

ERP是一种柔性的管理思想与流程的集合，它可以灵活地适应企业战略调整并快速配置组织的流程、结构、人员等内部系统资源，帮助企业进行管理模式的变革。特别是，ERP可以帮助企业创造变革的战略优势，一方面能使企业反应更为快速，提高企业的经营效率，促进部门间协调，实现协同效应，创造时间的优势；另一方面能帮助企业确保业务定位准确、锁定目标顾客，为顾客创造更好的服务，在全新业务的拓展上创造差异化的优势。

《组织变革》的作者从ERP实施和组织变革的关系立论，视角很有独到之处。作者对ERP的实施过程，以及在过程中与组织变革发生的相互作用、相互影响的关系进行了富有见地的阐述，提出了ERP价值实现的两大支柱，即完整的ERP系统（软件、人员、组织）和组织变革，使得本书不仅在理论上有较大突破，而且对准备实施ERP的企业而言具有很

强的实践借鉴意义。相信本书的推出，将会对中国企业的组织变革及管理信息化起到积极的推动与指导作用。

是为序。



金蝶国际软件集团主席兼行政总裁

二〇〇四年八月五日



唯一亘古不变的事物就是变化

——赫拉利克特

组织作为一个开放的系统，总是存在于一定的环境之中，它在与环境相互作用的过程中极力维护自身与环境之间的平衡，以求更好地生存与发展。组织必须与环境相适应才能求得发展，环境对企业组织有重要影响，但组织并不是被动地让环境选择，而是通过积极的变革，主动去适应环境，甚至影响环境，从而达到二者之间的协同与平衡，促进组织更好地适应环境变化的发展。进入 21 世纪以来，组织的环境比以前更加复杂和富于变化，如何变革自身以适应环境的发展成为当前组织面临的最大难题。

从 20 世纪后半叶开始，知识经济、新经济、经济全球化等就已为人们耳熟能详了，但随着进一步的发展，人们发现，信息在经济发展中的重要性也正日益凸现。作为推动经济发展的微观主体和盈利性组织——企业，对信息的需求、处理和运用也提出了更高的要求。信息化和信息技术的发展与应用成为当代社会的重要特征。信息已经与物质、能源并列成为社会发展的三大资源。信息技术正在对经济和社会的发展产生巨大而深远的影响，信息化水平的高低已经成为衡量一个国家、地区现代化水平和综合国力的重要标志。随着信息化浪潮不断高涨，各个国家都在大力推进本国信息基础设施的建设，促进本国产业结构重组，以增强自身的国际竞争力。国家如此，企业也莫不如此。企业所处的环境已经从传统的农业社会、工业社会进入了信息化社会。

随着信息技术的集成化和网络化的不断发展，企业信息化程度不断提高。企业可以在企业内部组建网络，做到信息共享，提高企业整体运营效率，也可以与外部网络互连，获取更多的信息。信息作为一种资源，不但可支持企业战略，而且还有助于制定企业战略，成为企业战略不可分割的部分，并成为企业形成独特竞争优势——知识优势的重要源泉。信息技术也成为一种生产力，对企业的目标、结构、人员、活动和技术等要素产生深刻而重大的影响，信息技术的应用使企业各方面发生了显著变化，企业信息化势不可挡。因此，研究并建立全面的信息系统与组织变革，并使二者相适应，成为学术界和管理层的新挑战。

对组织理论的研究起源于 20 世纪初，产生于西方工业化国家，经过近一个世纪发展，形成了多种不同的理论流派，按其发展阶段划分为传统组织理论和现代组织理论。

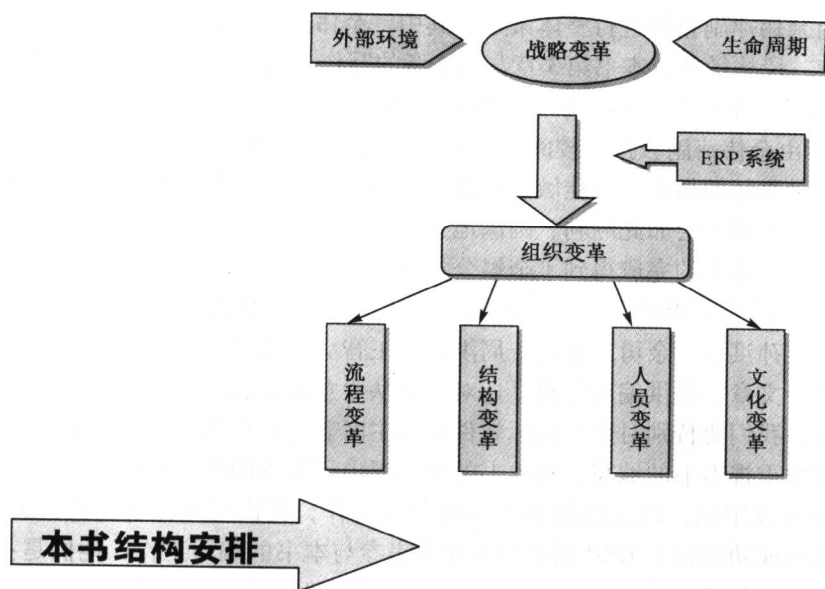
传统组织理论, 又称古典组织理论, 是指以泰罗、法约尔为代表的科学管理时代的组织理论。包括: 以提高效率为中心的科学管理理论 (由 Prerderick, Winslow, Taylor 等人提出); 组织管理过程理论 (Henry, Farol) 着重研究管理的组织和管理的活动过程; 理想的行政组织体系理论 (Max Weber) 强调明确的分工和自上而下的等级系统; 行为科学的组织管理理论从生理学和心理学等角度出发, 研究企业组织中有关人的问题, 包括人际关系说和行为科学两个阶段; 管理科学理论 (E. S. Buffa) 把运筹学等现代自然科学和技术科学的最新成果引入企业管理, 以实现科学决策; 20 世纪 40 年代后, 组织系统理论把企业看做一个系统进行研究, 衍化出更多的研究成果, 如社会系统学派的 Chester Barnard 首创从社会学角度来研究组织, 社会-技术系统学派认为组织既是一个社会系统又是一个技术系统, 系统组织理论认为企业是由人、物资、机器和其他资源在一定目标下组成的一体化系统, 权变管理理论着重研究环境变量与惯例变量之间的函数关系。

现代组织理论是指近二三十年发展起来的组织理论, 以及在这个理论指导下的新观念、新制度、新方法。包括: 群体生态理论, 将生物学中的群体生态理论应用到组织理论中, 认为如果组织能够生存下来, 组织就是有效率的; 资源依赖理论是群体生态理论的一个替代理论, 强调组织必须依赖环境以获取所需的资源, 同时必须依赖其他组织活动来维持正常运作, 在此过程中, 战略选择是关键; 交易费用理论解释了不同类型组织的起源是不同性质的市场交易; 新制度组织理论, 从组织的环境着手, 以组织域为基本分析单位, 来分析组织的同质性过程, 组织环境的制度是一种管制、规范和认知系统, 组织的行为不是理性地追求效率, 而是要遵守外在规范, 以得到外在者的认同。

以上的组织理论从不同角度分析了组织的管理工作, 传统组织理论主要是针对组织内部的分工与活动的安排, 行为科学理论着重于从组织的行为方面 (心理学和行为科学) 来分析组织中的人际关系和非正式组织, 系统组织理论将组织看做开放的、有机的系统, 并注重环境与组织之间的互动关系等。现代组织理论分别从生态学、政治学和文化人类学角度来研究组织, 是当今的主流。他们各有侧重, 研究的角度和方法有所不同, 但目的都在于解释和寻找与环境相适应的最优组织模式。本书则着重研究以信息技术下的企业环境变化为背景, 企业战略性 ERP 价值实现的保障——组织变革, 通过 ERP 系统与组织变革的协同, 推动组织成长与所处环境达到匹配与平衡, 从而在市场竞争中获得持续竞争优势。

本书的理论假设

面对信息化潮流的冲击, 许多企业都引入了 ERP 系统, 希望通过现代信息技术来改善企业的管理, 但效果却不尽如人意, 究其原因主要在于企业过分注重 ERP 的技术层面而忽略了组织管理层面。为此, 本书结合大量案例, 提出并系统探讨了 ERP 价值实现与组织变革的关系, 如下图所示。



这是一本论述关于在全球信息化背景下如何通过组织变革来保障 ERP 战略价值在组织成长中成功实现的书，其内容共分为 8 章和一个附录 A。

第 1 章回顾了组织变革的相关理论。阐释了组织的本质与相关理论的发展，组织变革的动因、组织变革的方式和过程。

第 2 章提出了 ERP 实施与组织变革对企业战略和绩效的协同影响。由此提出本书的核心观点：ERP 成功实施的两大支柱——完整 ERP 系统与组织变革，以及组织变革四要素——组织流程变革、组织结构变革、组织人员变革和组织文化变革。

第 3 章论述了 ERP 流程与组织变革的实施策略。重点在于组织变革的一般步骤和时机策略的恰当选择。

第 4 章分析了 ERP 实施团队的构建问题。这是 ERP 项目实施的基础和前提工作，主要包括团队成员的结构和团队领导风格，并指出，ERP 项目实施中需要的是变革型领导者。

第 5 章组织流程变革、第 6 章组织结构变革及第 7 章组织文化变革分别是构成组织变革的重要组成部分，本书依次从其原理和方法（或步骤）进行论述，并结合案例进行分析。

第 8 章阐述了信息时代基于能力的企业持续成长战略，主要包括：信息时代条件下的组织变革研究，以信息为基础的企业竞争力策略分析，以及全球化背景下基于能力的企业价值链优化分析。

附录 A 是访谈录，即 ERP 用户和金蝶咨询顾问谈 ERP 实施中的感想。

尽管一本书一般只可能把少数人的名字作为作者，但如果没有许多人的支持与巨大贡献，许多书稿就不能够及时高质量地完成。本书的写作也不例外，在这里对那些给予本书支持和帮助的人们表示衷心的感谢。

全书的内容、结构由余伟萍副教授进行整体策划。其中，余伟萍、崔苗负责本书第1章与第2章的写作；余伟萍、段桂敏负责本书第3章与第4章的写作；胡豪、余伟萍负责第5、6、7章的写作；第8章收录了余伟萍及其合作者曾经发表的相关文章；附录A由金蝶公司及其ERP用户完成；最后由余伟萍副教授总校阅。本书的完成是整个团队共同努力的结晶，在此，对本书写作做了大量贡献的胡豪、段桂敏和崔苗表示感谢。感谢他们出色的工作，没有他们高度的热情与专注，本书不会如此顺利、圆满地完成。

这里需要特别指出的是，本书的完成得到了金蝶公司的大力支持！并且，书中关于信息化和ERP的众多案例均由金蝶公司提供。因此我们对参与本书编写的金蝶公司成员：金卓君、曾良、廖建华、苑娟、孙洪如、余勇、杨健、周洪武、王智勇、刘星、黄文娟等表示感谢。他们不但负责撰写部分文章、提供编写资料，还对本书从立意到最后的稿件审阅都提出了不少宝贵的意见。同时，我们要特别对金蝶国际软件集团主席兼行政总裁徐少春先生表示感谢。徐总在百忙之中非常重视本书的编写，对本书的观点提出了宝贵的意见和建议，并安排专人负责协助本书的编写及审稿，以及出版和组织协调等工作，我们对此深表谢意！另外，我们还邀请了几位已经成功实施了ERP系统的企业代表参与本书的编写工作，他们是：华西希望集团CIO袁洪、丰谷酒业财务部副经理和信息化主管马强、攀钢集团钢城企业总公司信息中心主任郭正平、中国四联仪器仪表集团有限公司财务处副处长兼首席经济分析师杨军，感谢他们的参与，并分享他们的经验和体会。

最后，谨向在工作中一直支持、帮助和关心本书的朋友和同事们表示感谢！

余伟萍

2004年8月

目 录

第 1 章 组织变革原理	(1)
1.1 组织变革概述	(1)
1.2 组织变革的动因和思路	(9)
1.3 组织变革的方式和过程	(16)
练习题	(22)
第 2 章 ERP 实施与组织变革	(23)
2.1 基于信息技术的组织变革	(23)
2.2 ERP 成功实施的两大支柱	(32)
2.3 组织变革四要素	(38)
2.4 战略导向的 ERP 解决方案	(46)
练习题	(52)
第 3 章 基于 ERP 的组织变革策略	(53)
3.1 组织持续发展与信息化策略	(53)
3.2 ERP 实施流程	(58)
3.3 基于 ERP 的组织变革时机与策略	(64)
练习题	(71)
第 4 章 ERP 实施团队	(72)
4.1 ERP 实施团队构建	(72)
4.2 ERP 实施的企业领导	(80)
4.3 ERP 项目中企业领导风格案例	(89)
练习题	(92)
第 5 章 企业流程变革	(93)
5.1 企业流程简介	(93)

5.2 企业流程变革步骤	(103)
5.3 企业流程变革案例	(113)
练习题	(125)
第6章 组织结构变革	(126)
6.1 组织结构概述	(126)
6.2 组织结构变革步骤	(137)
6.3 组织结构变革案例	(139)
练习题	(143)
第7章 企业文化变革	(144)
7.1 企业文化概述	(144)
7.2 人力资源管理变革	(151)
7.3 知识管理变革	(165)
练习题	(177)
第8章 信息时代基于能力的企业持续成长战略	(178)
8.1 信息时代条件下的组织变革研究	(178)
8.2 以信息为基础的企业竞争力策略分析	(185)
8.3 全球化背景下基于能力的企业价值链优化分析	(191)
练习题	(198)
附录A 企业用户和咨询顾问谈ERP应用	(199)
A.1 企业用户谈ERP应用	(199)
A.2 咨询顾问谈ERP应用	(211)
参考文献	(218)

第 1 章

组织变革原理

本章 学习要点

- ❑ 导入组织、组织成长与组织变革的本质及相互联系
- ❑ 熟悉当代最新组织变革理论
- ❑ 了解组织变革的动因、目标、思路、阻力及其化解
- ❑ 掌握组织变革的两种主要方式和程序

组织变革推动者的传统角色是以一种渐进的方式逐步地修正和改进一些事情。而在今天动态的“急流险滩”式变化的环境中,成功越来越多地青睐那些能进行剧烈式变革的灵活应变型组织。20世纪90年代,IBM和康柏都因为不能适应迅速变化的市场,开发新的计算机技术,均遭受到巨大的经济损失,同是在计算机行业知名的惠普公司(Hewlett Packard)当时也面临着同样的困境。但惠普公司适时实施了“剧烈”的战略变革,一跃成为当时计算机行业的佼佼者。“首先应该提高对变革必然性的认识,千万不要试图阻挡变革的潮流。当发现新的机遇与思路时,要做好45度大转弯的准备。”78岁时还积极参与企业经营,并成为促使公司及时变革的典范,惠普公司创始人之一 Bill Hewlett 如是说。

1.1 组织变革概述

一个组织如同一个生命有机体,有明显的新生期、成长期、成熟期和衰退期。任何组织为了实现其快速、持续的成长,都必须保持相对的稳定性 and 变革性。卡斯特等认为,在组织的新生期、急速成长期和衰退期,组织的适应能力和变革能力对组织的生存和发展是至关重要的;但对达到成熟期的组织而言,稳定性和持续性变得更为重要一些。不过,强调组织的稳定性不能否定组织的变动性,因为处于停顿、过于保守状态的组织很容易被竞争的市场所淘汰。人们清楚地认识到,需要学习如何建设、如何变革组织,以使其更好地符合人们的期望。

1.1.1 组织的本质

组织是随着组织环境的改变和管理理论的发展、管理实践的丰富不断向前发展的，如同一条流动的河，是一个不断演化的过程。一般而言，组织可以分为非盈利性组织（如国际红十字会）和盈利性组织两大类。这里需要指出的是，盈利性组织实际上就是企业，这也是本书的研究对象。组织的本质就是研究组织（也就是企业）究竟是什么，不同的学派对此有不同的见解。

1. 科学管理理论的组织概念

以泰罗、韦伯、法约尔等人为代表的科学管理理论观点如下。

- 组织是一种分工体系：组织中的单位和职务是根据分工原则来区分和设计的。
- 组织是一种权责分配体系：组织中的各个单位和每个职务，都有一定的职能或职责，同时也有完成该职责所需要的职权。
- 组织是一种分层体系：组织中的单位和职务都有领导和服从关系，上一级对下一级下达命令，下一级接受上一级的命令。
- 组织是一种协调体系：由于分工不同，各单位和各职务之间要相互配合和相互合作。
- 组织是一种目标体系：整个组织有其总目标，组织内部各个单位及各个职务有其具体目标。
- 组织是一种规章制度体系：组织中的具体事项都有明文规定，组织中的每个成员，都要遵守这些规定。

2. 行为科学的组织概念

传统组织理论重视组织的经济效率，但往往忽视组织中的人性面。而以梅奥、马斯洛、巴纳德、利克特等人为代表的行为科学组织理论就非常重视组织中的人性面，认为组织是一种心理及社会系统，并提出以下观点。

- 组织是一种心理与平衡的系统：人之所以参加组织，一方面是从组织中获得回报以满足自己的需要；另一方面是力求自我贡献，通过自己的努力来有助于组织的生存和发展，所以组织与成员之间有一种相互需求的平衡。
- 组织是一种影响系统：组织内各个成员的行为及动机可以相互影响。
- 组织是一种沟通系统：组织成员之间存在着正式或非正式的信息沟通渠道。
- 组织是一种性格集合系统：组织中的成员各有其个性，不同成员的个性组成了组织的个性集合。
- 组织是一种人机系统：组织中除了人之外，还有其他要素存在，如物、财、信息等。
- 组织内有非正式团体：组织内部有正式建立的团体，同时还有由于各种原因而形成的非正式团体。

3. 权变组织理论的组织概念

行为科学的组织结构理论克服了传统组织理论中的“见物不见人”的弊端，但由于矫

枉过正而忽视了基本的权责结构,从而使其带有明显的局限性。在这种背景下,权变组织理论就出现了。

权变组织理论的代表人物有卡斯特和罗森茨威克,他们强调组织和社会环境之间的相互作用,认为组织是一个开放系统。他们对组织的基本观点如下。

- 组织是社会系统的一部分:社会本身是一个大系统,组织是该系统的一个组成部分。
- 组织本身也是一个系统:组织内部的技术、目标、价值观、社会心理、组织结构等相互依赖和相互作用,共同组成了一个系统。
- 组织是一个动态系统:组织要适应外界环境的变化,也要根据内部条件的变化而调整。

1.1.2 组织成长

1965年美国学者J. W. 戈登尼尔以“如何防止组织的停滞与衰老”为题,系统讨论了组织的生命力与生命周期问题。他指出,与人类或植物不同的是“一个组织的生命周期甚至不可粗略地预测”。更重要的区别是,一个组织在经历了停滞之后仍有可能恢复生机。因此,“一个组织可以持续不断地实现自我更新,这对我们的未来无疑有着深远的意义”。组织的生命周期有两种划分方法。一种是由美国管理学教授伊查克·艾迪生(Ichak Adises)提出的按生命形态划分,将企业生命周期划分为:孕育期、婴儿期、学步期、少年期、青春期、壮年期、成熟期、贵族化早期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡期。另一种是以成长状态划分,将组织生命周期划分为:创业期、成长期、成熟期和衰退期4个阶段,每个阶段的特点表现和面临的危机都不同,如表1-1所示。这是组织成长壮大的4个必经阶段,并呈现出如“春、夏、秋、冬”四季般的循环更替。

表1-1 组织发展阶段特征及危机

企业发展阶段 企业行为	创业期	成长期	成熟期	衰退/再生期
管理要点	制造 销售	经营效益 市场扩张	强化公司组织	创新 变革
组织结构	不规范	集权/直线职能制 分权/分支机构	产品事业部	协作型团队
企业家领导风格	创业精神 魅力型领导	领导/指导 集权/分权型领导	监督/稽查 督导型领导	参与型领导
面临的危机	生存危机	制度危机	竞争危机	文化危机

组织成长通常表现为两种方式:第一种是通过持续学习的自发成长,即自发性组织成长,主要表现为组织的稳定壮大;第二种是根据环境变化和企业发展战略规划,进行有意识、自觉性的组织变革,如组织一般在成熟阶段时往往要进行战略转型,以寻求新的增长点。葛雷纳认为,组织成长是指一种没有发生重大动荡的、较为稳定的、时间较长的生长时间,而变革是指存在着重大动荡的组织成长。在企业成长壮大的各个生命阶段中,组织的成

长和变革相互交织，共同推动组织的持续成长，如图 1-1 所示。组织成长是任何一个组织追求的梦想，而组织变革是达到组织成长的重要途径和必经之路；组织成长中孕育着组织变革，而组织变革又促进组织成长。

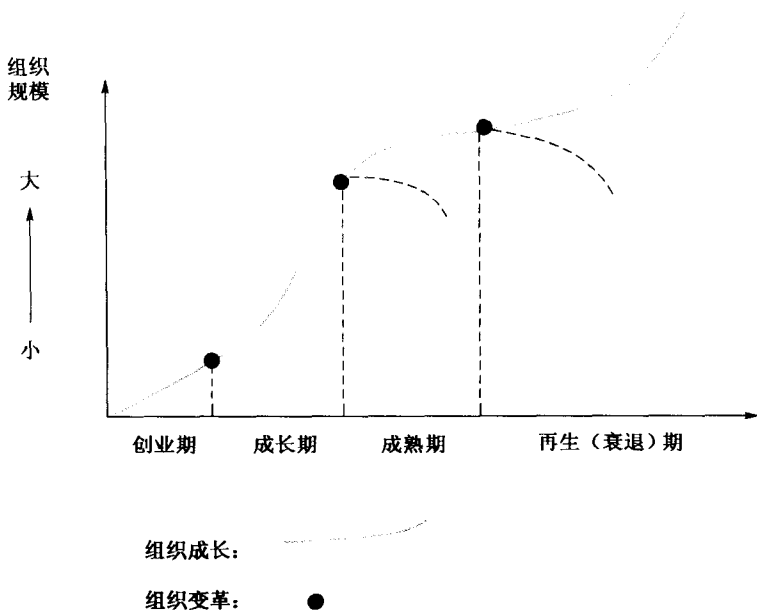


图 1-1 组织的生命周期

组织成长中的决策往往是由组织惯例决定的，在组织惯例形成的初期，往往有助于组织成长；而当环境发生变化时，企业倾向于根据外部环境变化对惯例做出适应性调整，但这时改变组织惯例的“困难”陡增，面临的危机也加重。这意味着对组织成长多为微调，而不是从根本上消除组织成长障碍的组织变革。同时，由于组织惯性的存在，企业很难在激烈竞争的环境中做出重大变革，以保持动态战略适应性。因此，为了获得持久竞争优势，企业更需要的是能够进行“创造性毁灭”式的组织变革。

1.1.3 组织变革的概念

组织变革是指组织依据外部环境的变化和内部情况的变化，及时调整并完善自身结构和功能，以提高其适应生存和发展需要的应变能力。美国学者哈罗德·莱维特认为组织变革的模式由以下 4 个变量组成，并形成特定的关系。

- 结构，是指组织的权益体系、管理层次和幅度、沟通状况、工作流程等。
- 任务，是指组织存在的使命、组织各任务之间具有一定的层次关系和隶属关系。
- 技术，是指组织为完成目标所采用的方法和手段。

➤ 人群，是指达成组织目标的个体、群体、领导人员等。

在组织变革中，这4个变量是相互依赖的，任何一个变量的改变均会引起其他一个或多个变量的改变。组织变革可以通过改变其中的任一变量或改变几个变量来进行。

有些学者从组织行为学的角度出发，把组织变革定义为应用激励理论、个性和学习理论等行为科学的知识来取得信息，据此研究群体动力、领导、职权和组织再设计等问题，帮助组织适应内外环境变化的过程。

还有些学者把组织变革和组织创新结合起来定义，认为组织变革是被组织采纳的一个新构思和新行为，而组织创新是采纳一些对组织所在的行业、市场或一般环境来讲是全新的构思或行为；导入新产品的第一个组织被认为是创新者，而模仿的企业被认为是进行了变革。

余凯成认为，组织变革是组织实现动态平衡的发展阶段。组织原有的稳定和平衡不能适应形势变化的要求了，就要通过变革来打破它们，但打破原有的稳定和平衡本身不是目的，目的是建立适应新形势的新的稳定和平衡，把组织的变动性和稳定性有机地结合起来。美国的卡斯特和罗森茨韦克也指出，一个组织的动态平衡包括下列一些方面：足够的稳定性，以利于达到目前的目标；足够的持续性，以保证在目标或方法内部的变化情况做出反应；足够的革新性，以使组织在条件适宜时富于主动性。

总之，就其本质含义来讲，组织变革就是企业为了适应内外部环境变化，对其组成的各个要素进行调整、改变和创新，从而更好地实现组织目标的过程。组织变革是组织成长的重要手段，对维系组织生存，促进组织健康发展，体现组织本质特征具有重要的意义。

1.1.4 组织变革理论的发展

在组织变革的研究与实践中，一些专家与学者总结出了变革过程中的不同模式。

1. 勒温的三阶段模式

应用行为学家、心理学家勒温（Kurt Lewin）是有计划变革理论的创始人，他认为组织变革应包括3个步骤：解冻、变革、再冻结。

➤ 解冻（Unfreezing）——创造变革的动力。研究人们是否认识到改革的需要，使人们看到组织需要变革。通常要打破原有的平衡，激励员工，使他们准备改变。或者增加对员工的压力，消除妨碍变革的障碍。

➤ 变革（Changing）——指出改变的方向，实施变革，使员工形成新的态度和行为。

➤ 再冻结（Refreezing）——稳定变革。利用必要的强化方法使新的态度和行为方式固定下来，使之持久化。

该模式主要是针对员工的心理态度和行为的。

2. 系统变革模型

系统变革模型是在更大的范围里解释组织变革过程中各种变量之间的相互联系和相互影响关系。这个模型包括输入、变革元素和输出3个部分。

➤ 输入。输入部分包括内部的优势和劣势、外部的机会和威胁。其基本构架则是组织

的使命、愿景和相应的战略规划。企业组织用使命表示其存在的理由；愿景是描述组织所追求的长远目标；战略规划则是为实现长远目标而制订的有计划变革的行动方案。

➤ 变革元素。变革元素包括目标、人员、社会因素、方法和组织体制等元素。这些元素相互制约和相互影响，组织需要根据战略规划，组合相应的变革元素，实现变革的目标。

➤ 输出。输出部分包括变革的结果。根据组织战略规划，从组织、部门群体、个体3个层面，增强组织的整体效能。

3. Kotter 组织变革模型

领导研究与变革管理专家 Kotter 认为，组织变革失败往往是由于高层管理部门犯了以下错误：没有能建立变革需求的急迫感；没有创设负责变革过程管理的有力指导小组；没有确立指导变革过程的愿景，并开展有效的沟通；没有系统计划，获取短期利益；没有对组织文化变革加以明确定位等。Kotter 为此提出了指导组织变革规范发展的8个步骤：建立急迫感、创设指导联盟、开发愿景与战略、沟通变革愿景、实施授权行动、巩固短期得益、推动组织变革、定位文化途径等。Kotter 的研究表明，成功的组织变革有70%~90%是由于变革领导的成效，还有10%~30%是由于管理部门的努力。

4. Bass 的观点和 Bennis 模型

管理心理学家 Bass 认为，按传统方式以生产率或利润等指标来评价组织是不够的，组织效能必须反映组织对成员的价值和组织对社会的价值。他认为评价一个组织应该有3个方面要求：① 生产效益、所获利润和自我维持的程度；② 对组织成员有价值的程度；③ 组织及其成员对社会有价值的程度。

Bennis 则提出，有关组织效能的判断标准，应该是组织对变革的适应能力。当今组织面临的主要挑战是能否对变化中的环境条件做出迅速反应和积极适应外界的竞争压力。组织成功的关键是能在变革环境中生存和适应，而要做到这一点，必须有一种科学的精神和态度。这样，适应能力、问题分析能力和实践检验能力，是反映组织效能的主要内容。在此基础上，Bennis 提出有效与健康组织的标准。

➤ 环境适应能力：解决问题和灵活应付环境变化的能力。

➤ 自我识别能力：组织真正了解自身的能力，包括组织性质、组织目标、组织成员对目标理解和拥护程度、目标程序等。

➤ 现实检验能力：准确觉察和解释现实环境的能力，尤其是敏锐而正确地掌握与组织功能密切相关因素的能力。

➤ 协调整合能力：协调组织内各部门工作和解决部门冲突的能力，以及整合组织目标与个人需求的能力。

5. 卡斯特 (E. Kast) 模式

卡斯特把组织变革的过程细分为以下6项。

➤ 对组织做出回顾、反省、批评：对组织内外环境进行深入研究。