

第十章 行为的有效性

1、卢因的三步变革模型是怎样处理变革阻力的？

答：卢因认为，成功的组织变革应该遵循以下三个步骤：解冻（unfreezing）现状。移动（movement）到新状态，重新冻结（refreezing）新变革使之持久（如图 1 所示）。



图 1 卢因的三步变革模型

所以在处理变革阻力时应遵循以下步骤：

(1) 解冻。现状可以被视为一种平衡状态。要打破这种平衡状态，也就是说，要克服个体阻力和群体从众的压力，必须要先“解冻”。它可以通过以扩三种方式之一实现(如图 2 所示)。推动力，即增加脱离现状的直接行为；抑制力，即减少维持现有平衡的活动，以达到阻碍作用以及以上两种方法的结合。

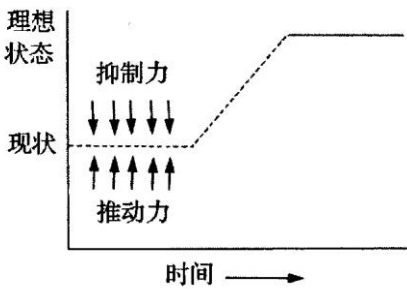


图 2 解冻现状

(2) 重新冻结。一旦变革付诸实施，要想成功，还需要重新冻结新形势，使它长久保持下来。如果不采取最后这个步骤，变革就可能是短命的，而员工也会试图回到以前的平衡状态。因此，对目标重新冻结，就是通过对推动力和抑制力二者进行平衡使新状况更为稳定。

2、组织变革的推动力量有哪些？

答：组织变革的原因只要在于外部环境、内部环境和成员状况的变化。

(1) 外部环境的变化

①技术的不断进步。在社会从农业经济向工业经济乃至知识经济的过渡中，技术变革的速度越来越快，对社会生产方式和社会生活方式产生强大影响，在不断改变着产品结构、生产技术、生产方式和公众的消费偏好。

②价值观念的变化。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、个人行为的价值观念也在不断改变。

③具体制度结构的变化。社会上不断出现新体制、新政策、新必读、新组织、以及新的管理原理和方法，也必须影响到个人、组织以及地区性环境的变化。

(2) 内部环境的变化

①决策失灵。组织决策经常出现错误，或决策过于迟缓，以致无法把握良好机会。

②沟通阻塞。组织内意见沟通不良，上下级常常不能进行顺利、有效的意见沟通，以致造成活动失调、人事纠纷等严重后果。

③机能失效。组织的主要机能不能发挥效率，或不能起到真正的作用，无法保证达到组织目标，组织成员的积极性无法充分发挥出来。

④缺乏创新。组织墨守成规，因循守旧，难以产生新观念、新制度、新方式、以致阻碍组织目标的实现。

(3) 成员状况变化

①组织成员要求在工作中有个人发展的机会，但组织仍然倾向于简单化、专职化的管理方式，从而限制了成员发展的机会。

②组织成员的工作热情逐渐转向以工作本身所产生的内在利益、人的尊严和责任行为为基础，但组织却仍然只靠惩罚手段推动成员工作。

③组织成员希望从工作中立即获得当前需要的满足，但是组织的奖惩、晋升等仍然有一定时滞，不能立即兑现。

④组织成员希望在工作中有相互影响，希望彼此以公平、平等的态度相待，但组织仍然等级分明、地位差别大，使组织成员产生强烈的不公平感。

⑤组织成员希望或注重从组织中获得尊重、友谊、信任、真诚等情感的满足，但组织只强调任务是否完成，不注重人的情感。

⑥组织成员随着自身素质的变化和生活水平的提高,要求组织采用新的管理制度或管理方式,但组织领导仍然习惯于老一套陈旧的制度或工作方法。

3、阻碍组织变革的个体原因和组织原因。

答: (1)个体阻力

变革的个体阻力源来自基本的人类特征(如直觉、个性和需要)。

①习惯。个体都是有习惯的,由于生活相当复杂,个体必须每天做出数百种决策。为了应付这些复杂性,个体往往依赖于习惯或程序化的反应。但是,当面对变革时,以惯常方式做出反应的趋向就会成为一种阻力源。

②安全感。有较高安全需要的人很可能抵制变革,因为变革会威胁到他们的安全感。

③经济因素。个体担心变革会降低收入,尤其当报酬和生产率密切相关时,因此,如果组织变革会使个人直接或间接的收入降低,人们就会抵制变革。

④对未知的恐惧。因为变革所带来的后果是未知的,存在着成功和失败两种可能性,所以人们便对变革的前途产生怀疑和担心,形成抵制变革的心理。

⑤选择性信息加工。个体在自己的知觉基础上塑造自己的世界,而且这个世界一旦形成就很难改变,为了保持知觉的完整性,个体会对信息进行选择性加工(指听自己想听的,而忽视对自己已建构的世界形成挑战,其就会抵制变革。

(2)组织阻力

①结构惰性,指组织拥有内在的机制保持其稳定性。当组织面临变革时,结构惰性就会充当反作用力,努力维持原有的稳定状态。

②有限的变革关注。组织由一系列相互依赖的子系统组成,在变革时不可能只对一个子系统实施变革而不影响其他子系统。所以,在子系统中进行有限变革可能会因为更大系统的问题而遭受抵制变得无效。

③群体惰性。即使个体想改变自己的行为,群体规范也会成为抵制变革的约束力。

④对专业知识的威胁。组织模式的变革可能会对特殊群体的专业知识构成威胁,那么该群体就会抵制对他们造成影响的威胁。

⑤对已有权力关系的威胁。任何决策权力的再度分配,都会威胁到组织长期以来已经形成的权力关系,那么这些权力关系就会成为变革的阻力。

⑥对已有资源分配的威胁。组织中控制一定数量资源群体,为了避免变革对他们所控资

源的影响，常常变为变革的阻力。

4、变革的内容包含哪些？

答：(1)从组织结构方面着手进行改革

从组织结构入手进行改革就是从一个单位内部的部分或整个组织来进行改革。

①组织结构的变革涉及三个维度：复杂性，包括分工程度、协作方式、工作设计、管理宽度等；集权度，决策权的集中、分散程度；规范性，指通过规则 and 标准处理方式规范工作行为的程度。

②整个组织规划的变革涉及：行政类型与系统组织规划变动，简单式、机械行政式、专业行政式、部门化的变革，矩阵组织结构的改革。

③与组织结构有关的问题包括：报酬制度、工作表现评价制度、控制指挥系统的改革等。

(2)从技术方面着手进行变革

组织的技术水平指其把原料的投入转变成成为产品的整个过程的能力。技术方面的变革的几个方面：设备的更新；工艺程序的改变；操作顺序的改变；信息沟通系统的改善；自动化等。

(3)从人事方面着手进行改革

从人事方面进行改革，就是改变组织成员的态度评价准则、作风、行为以及人与人之间的关系。这种方法假定人是推动改革或阻碍改革的主要力量，贯穿于这种方法中的一条线是组织成员之间的权力再分配。

5、试述影响成功变革的因素。

答：组织变革是指组织根据外部环境变化和内部情况的变化，及时地改变自己的内在喉结，以适应客观发展的需要。引起组织变革的原因包括：①外部环境变化，如社会、经济、政治和文化等各个方面；②内部条件变化，如组织的目标、政策的改变，管理技术的变化、组织规模的扩张，管理人员的调整，组织文化的变化等。

诱发组织变革的需要并决定组织变革目标和内容的主要因素有如下方面：

(1)组织战略

企业在发展过程中需要不断地对其战略的形式和内容做出调整，新的战略一旦形成，组织结构就应该进行调整、变革，以适应新战略实施的需要。结构追随战略，战略的变化必然

带来组织结构的更新。如果战略改变了，而组织没有做出相应的调整，那么组织不但不会有助于战略的顺利实施，反而会成为战略实施的障碍。因此，在进行组织变革时，一定要始终关注战略。

企业战略可以在两个层次上影响组织结构：一是不同的战略要求开展不同的业务和管理部门的设计；二是战略重点的改变会引起组织业务活动重心的转移和核心职能的改变，从而使各部门、各职务在组织中的相对位置发生变化，相应地就要求对各管理职务以及部门之间的关系做出调整，甚至改变组织成员的工作方式方法。

(2) 环境

环境变化是导致组织结构变革的一个主要影响因素。当今的企业普遍面临全球化的竞争和由所有竞争者推动的日益加速的产品创新，以及顾客对产品质量和交货期的愈来愈高的要求，这些都是环境动态性的表现。而传统的以高度复杂性、高度正规化和高度集权化为特征的机械式组织，并不适应企业对迅速变化的环境做出灵敏的反应。为了适应新的环境条件的要求，目前许多企业的管理者开始朝着弹性化或有机化的方向改组其组织，以使它们变得更加精干、快速、灵活和富有创新性。

环境之所以会对组织的结构产生重大影响，是因为任何组织都或多或少是个开放的系统。组织作为整个社会经济大系统的一个组成部分，它与外部的其他社会经济子系统之间存在着各种各样的联系，所以，外部环境的发展和变化必然会对组织结构的设计和变革产生重要影响。

(3) 技术创新

组织的任何活动都需要利用一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术及技术设备的水平，不仅影响组织活动的效果和效率，而且会对组织的职务设置与部门划分、部门间的关系，以及组织结构的形式和总体特征产生相当程度的影响。

在今天，信息技术的推陈出新，在传统非程序化决策向程序化决策的转化，以及组织内外部高强度的信息共享和交流的实践中，被作为一项组织原则提出来，但很难实现“集权与分权的结合”问题得到解决的途径。再从生产作业技术来看，组织将投入转换为产出所使用的过程和方法，在常规化程度上是各不相同的。越是常规化的技术，越需要高度结构化的组织。反之，非常规的技术，要求更大的结构灵活性。计算机手段在生产作业活动中的更广泛、更深入的应用，促使生产技术由常规化向非常规化演进，相应地也促使管理组织结构变得更具柔性和有机性特征。

(4) 组织规模和成长阶段

组织的规模往往与组织的成长或发展阶段相关联。伴随着组织的发展，组织活动的内容会日趋复杂，人数会逐渐增多，活动的规模和范围会越来越大，这样，组织结构也必须随之调整，才能适应成长后的组织的新情况。

组织变革伴随着企业成长的各个时期，不同成长阶段要求不同的组织模式与之相适应。例如，企业在成长的早期，组织结构常常是简单、灵活而集权的，靠的是领导人或合伙人的领导魅力。随着员工的增多和组织规模的扩大，企业必须由创业初期的松散结构转变为正规、集权的，其通常的表现形态是职能型结构。而当企业的经营进入多元产品和跨地区市场后，分权的事业部结构可能更为适宜。企业进一步发展而进入集约经营阶段后，不同领导之间的交流与合作以及资源共享，能力整合、创新力激发问题日益突出，这样以强化协作为主旨的各种创新组织形态便应运而生。总之，组织在不同成长阶段所适合采取的组织模式是各不相同的。管理者如果不能在组织步入新的发展阶段之际及时地、有针对地变革其组织设计，那就容易引发组织发展的危机。这种危机的有效解决，颇有领先组织结构的变革。

6、试述管理组织变革与环境之间的关系。

答：组织变革是指组织根据外部环境变化和内部情况的变化，及时地改变自己的内在结构，以适应客观发展的需要。组织的变革应达到动态平衡的目的。

企业组织变革是适应外部环境变化而进行的，以改善和提高组织效能为根本目的的管理活动。外部环境的变化是企业组织变革的最大诱因。运用系统环境互塑共生原理可分析企业组织变革的发生。按照这一原理，环境对系统有两种输入：资源和压力；系统对环境有两种输出：功能和污染。

环境的输入直接塑造企业组织，这种输入的变化直接引发企业组织变革。对企业组织而言，环境对其资源输入主要包括人力资源、资本和自然资源；环境对其压力输入主要来自要素市场和商品(服务)市场上的竞争。如果企业所处的环境中资源丰富，或者是资本充裕，或者是劳动力资源丰富，那么企业就应当选择资源密集型的，或是资本密集型的，或是劳动力密集型的组织模式。当环境发生变化时，企业就需要相应地变革组织模式。同时，环境的压力也影响着企业组织模式的选择。如果在要素市场上存在着激烈的竞争，那么企业的组织结构必须比竞争者具有更高的要素利用效率。如果在产品(服务)的市场上竞争激烈，那么企业必须具备能够生产出更加符合市场需求的产品的组织结构。

从系统科学的角度来讲，企业的输出同样对环境有塑造作用。当企业的输出对环境产

生影响时，环境的变化进而会对企业产生新的输入，从而引发企业组织变革。企业的主要功能是为市场提供产品和服务，增加所有者权益以及向国家上缴税收。如果企业为市场提供了优质的产品和服务，企业市场占有率提高，那么就能够增强企业竞争优势，减轻竞争压力。如果企业是政府的税收大户，那么就能够从政府那里得到更多的支持和优惠。如果企业能够持续给企业所有者带来较高的投资回报率，那么就更容易吸引更多的资本。企业的功能输出有利于改善经营环境，进而减轻组织外部压力，促进企业组织的健康发展。相反，企业的污染则会恶化自身的经营环境对自然环境的污染，我们已有足够的认识。此外，还有其他类型的污染。企业不尊重员工，甚至侵害员工的安全和利益，那么将没有人到该企业工作，可以说企业污染了自身的人力资源环境。企业投资决策不合理，经常管理不善，不能实现资产的保值增值，就会失信于广大的投资者。企业将很难再获得更多的资金，可以说企业恶化了自身的融资环境。恶化了对环境会对企业产生新的压力，从而要求变革企业组织。

概括起来，环境对企业的资源输入决定企业组织形式；环境对企业的压力输入制约着企业组织的选择；企业的功能输出有利于改善经营环境；企业的污染输出会恶化企业的经营环境。