

什么是组织变革？企业组织变革有哪些类型？

依据不同的划分标准，组织变革可以有不同的类型：

（1）战略性变革：战略性变革是组织对其长期发展战略或使命所做的变革，如果组织决定进行业务收缩，就必须考虑如何剥离关联业务；如果组织决定进行战略扩张，就必须考虑购并的对象和方式，以及组织文化重构等问题。

（2）结构性变革。结构性变革是指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革，并重新在组织的进行权利和责任的分配，使组织变得更为柔性灵活、易于合作。

（3）流程主导性变革。流程主导性变革是指组织紧密围绕其关键目标和核心，充分应用现代信息技术对业务流程进行重新构造。这种变革对组织结构、组织文化、用户服务、质量、成本等各个方面产生重大的变革。

（4）以人为本的组织变革。组织中人的因素最为重要，组织如若不能改变人的观念和态度，组织变革就无从谈起。以人为本的变革是指组织必须通过对员工的培训、教育等引导，使他们能够在观念、态度和行为方面与组织保持一致。

## 什么是组织变革

企业的发展离不开组织变革，内外部环境的变化，企业资源的不断整合与变动，都给企业带来了机遇与挑战，这就要求企业关注组织变革。

组织变革是指运用行为科学和相关管理方法，对组织的权利结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。

## 组织结构变革的原因

一般来说，组织结构变革的原因在于：

1、企业经营环境的变化。诸如国民经济增长速度的变化、产业结构的调整、政府经济政策的调整、科学技术的发展引起产品和工艺的变革等。企业组织结构是实现企业战略目标的手段，企业外部环境的变化必然要求企业组织结构做出适应性的调整。

2、企业内部条件的变化。企业内部条件的变化主要包括：

(1)技术条件的变化，如企业实行技术改造，引进新的设备要求技术服务部门的加强以及技术、生产、营销等部门的调整。

(2)人员条件的变化，如人员结构和人员素质的提高等。

(3)管理条件的变化，如实行计算机辅助管理，实行优化组合等。

3、企业本身成长的要求。企业处于不同的生命周期时对组织结构的要求也各不相同，如小企业成长为中型或大型企业，单一品种企业成长为多品种企业，单厂企业成为企业集团等。

## 企业组织变革的发生

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）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。企业的主要功能是向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，那么就能够在竞争中增强优势，减轻竞争压力。如果企业是政府的税收大户，那么就能够在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，企业的污染输出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，经营管理不善，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。恶化了的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。