

高级人力资源管理师复习第八章第三节 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E9\\_AB\\_98\\_E7\\_BA\\_A7\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_c37\\_54736.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c37_54736.htm) 第三节 组织变革与发展

1、组织变革的沿革 19世纪末20世纪初，企业所有权与经营权分离；20世纪20年代，企业组织“金字塔结构”的正式形成；近20年来，企业组织由“金字塔结构”向“网络式结构”变迁。现代企业的组织变革向着法治化方向、科学化和人本化方向发展。吉福特品乔特在《直线制结构的兴衰》一书中指出，组织变革是按以下七方面变化的：从非熟练性工作到知识工作；从枯燥重复性工作到创新和关心；从个人工作到团队工作；从职能性工作到项目性工作；从单一技能到多技能；从上司权力到顾客权力；从上级协调到同事协调。

2、组织变革的动力和成因 1) 外部环境的变化推动企业的组织变革 外部市场的需求；科学技术的发展；竞争环境的变化。 2) 内部环境的变化推动企业的组织变革 工作态度（工作满意度、工作参与以及组织承诺等）；个人价值观；员工的素质。

3、组织变革的类型 1) 变革的层次：改善企业战略绩效的组织变革；提高企业运作绩效的变革；创造企业持续再生能力的变革。 2) 变革的内容特征：物理环境的变革；组织机构的变革；技术变革；人员变革。 3) 变革的推进方式：剧烈式变革和渐进式变革。 4、变革的过程：解冻、变革、再冻结。 解冻的三种方法：增加变革的推动力；减少变革的阻力；增加变革的推动力的同时，减少变革的约束力。 改变的三种方法：强制；角色认同；内化。 再冻结：巩固变革的成果。评价是再冻结的一个关键因素。 100Test 下载频道开

通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)