

组织适应性变革赋能企业可持续发展： 以大湾区 K 公司为例



陈梦雄¹, 何斌^{2*}, 王立³, 胡卫敏²

¹广东东升控股集团有限公司, 广东广州 510220

²广东工业大学管理学院, 广东广州 510520

³深圳市星河智慧园区运营管理有限公司人力行政中心, 广东深圳 518129

摘要: 组织适应性变革是企业可持续发展的重要动力之一, 它有助于提高决策效率和执行力, 推动企业的管理创新和技术创新, 使企业更加灵活地应对市场变化, 最终实现企业的永续经营。本文以大湾区 K 公司为例, 探讨组织适应性变革对企业可持续发展的赋能过程机理。首先, 系统梳理了组织适应性变革的基本概念、基本特征和相关主要理论。其次, 从过程机理的视角, 依据“战略-组织-环境”的纵向分析框架, 从组织适应性变革的动因、目的、内容和衡量标准四个横向维度, 揭示组织适应性变革赋能企业可持续发展的操作思路和机制。最后, 提出了组织适应性变革赋能企业可持续发展矩阵模型, 并在此基础上提炼了组织适应性变革的四条基本原则。本文从理论上解释了组织适应性变革的微观过程机制, 揭示了组织适应性变革是战略、组织和环境三者不断协同耦合的过程, 丰富了组织变革理论, 实践上可为其他企业的组织适应性变革提供借鉴和启示。

关键词: 组织适应性变革; 企业可持续发展; 组织战略; 组织管理; 赋能

DOI: [10.57237/j.wjmst.2025.01.001](https://doi.org/10.57237/j.wjmst.2025.01.001)

The Empowerment of Organizational Adaptive Change for Corporate Sustainable Development: A Case Study of K Company in the Greater Bay Area

Chen Mengxiong¹, He Bin^{2*}, Wang Li³, Hu Weimin²

¹Guangdong Dongsheng Holdings Group Co., Ltd., Guangzhou 510220, China

²School of Management, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510520, China

³Human Resources and Administration Center, Xinghe Smart Park Operations Management Co., Ltd., Shenzhen 518129, China

Abstract: Organizational adaptive change is one of the key drivers of corporate sustainable development. It helps improve decision-making efficiency and execution capability, promotes management and technological innovation, and enables businesses to respond more flexibly to market changes, ultimately achieving long-term business continuity. This paper uses D Company as a case study to explore the enabling mechanism of organizational adaptive change for

基金项目: 国家自然科学基金项目 (72071049); 广东省哲学社会科学规划基金项目 (GD23XGL021, GD23XGL024).

*通信作者: 何斌, river2000@163.com

收稿日期: 2024-12-01; 接受日期: 2025-03-10; 在线出版日期: 2025-04-17

<http://www.wjmst.net>

corporate sustainable development. Firstly, the basic concepts, characteristics, and key theories related to organizational adaptive change are systematically reviewed. Secondly, from the perspective of process mechanisms, a “Strategy-Organization-Environment” vertical analysis framework is applied, and the paper examines four horizontal dimensions—drivers, objectives, content, and performance measures—of organizational adaptive change to uncover the operational ideas and mechanisms that enable corporate sustainable development. Finally, a matrix model for organizational adaptive change enabling corporate sustainable development is proposed, and based on this model, four fundamental principles of organizational adaptive change are derived. This paper theoretically explains the micro-process mechanisms of organizational adaptive change, revealing that it is a process of continuous coordination and integration between organizational strategy, organizational management (including human resource management), and organizational environment. The paper enriches the theory of organizational change and provides practical insights for other companies undergoing organizational adaptive change.

Keywords: Organizational Adaptive Change; Corporate Sustainable Development; Organizational Strategy; Organizational Management; Empowerment

1 引言

企业可持续发展是一种平衡经济、社会和环境效益的发展理念，旨在实现企业的长期稳定发展和价值创造 [1-6]。组织适应性变革则是企业可持续发展的重要动力之一 [7-9]。随着市场环境的变化、技术的进步和竞争的加剧，企业必须通过组织适应性变革来适应新环境和新发展。事实上，适应性变革可以优化企业的组织结构，通过扁平化的组织结构减少管理层级，加快信息流通，增强企业的反应速度，提高决策效率和执行力，使企业更加灵活地应对市场变化。同时，适应性变革还可以推动企业的创新，引入新的管理方法和理念，引入新的数智化技术，为企业创造新的发展机遇。在中国当前经济低迷、经营艰难的大背景下，组织适应性变革更是企业持续发展无法绕开的话题，也是企业永续经营的重要保障。

2 组织适应性变革的概念与特征

组织适应性变革是指组织为了适应内外部环境的变化而进行的一系列调整 and 改变 [7-10]。从变革的原因

来看，主要是由于外部市场竞争、技术进步、政策法规变化等因素，或者内部战略调整、人员结构变化、管理问题等，促使组织必须进行变革以保持竞争力和生存能力。从变革的内容方面，可能涉及以下一些内容：组织结构的调整，如扁平化管理、团队重组等；业务流程的优化，以提高效率和降低成本；人力资源管理的变革，包括招聘、培训、绩效考核等方面的改进；企业文化的重塑，以适应新的发展需求等。从变革的过程来说，通常需要经过规划、实施、评估和调整等阶段。在这个过程中，组织需要充分沟通，获得员工的理解和支持，同时要对变革的效果进行及时监测和评估，以便做出必要的调整。因此，组织适应性变革是组织不断发展和进步的重要手段，能够帮助组织更好地适应变化的环境，实现可持续发展 [10-12]。

与组织突变式（或转型式）变革相比，组织适应性变革具有渐进性、持续性、灵活性等特征（见表 1 和表 2），它往往不是一蹴而就的，需要坚持长期主义 [12-16]。

表 1 组织适应性变革与突变式变革的区别

	组织适应性变革	组织突变式变革
变革速度	变革相对缓慢、渐进式推进。它是组织为了适应内外部环境的细微变化、持续发展需求而做出的逐步调整。	变革速度快、具有突然性，通常是由重大的内外部冲击引发。例如，数智新技术的突然出现使行业格局巨变，组织必须迅速做出大规模、根本性的改变。
变革程度	变革程度较浅，多是在现有组织架构、流程、文化等基础上进行持续性的局部优化与微调。	变革程度深，往往涉及组织架构的重构、业务流程的彻底再造、企业文化的重塑等。例如，企业因面临破产危机，全面改组管理层、裁撤大量部门并开拓全新业务。

	组织适应性变革	组织突变式变革
变革风险	变革风险相对较低。由于是逐步调整，组织有时间去适应，且对日常运营的冲击较小，员工也较易接受。	变革风险较高。由于变革幅度大、速度快，可能导致组织短期内混乱，员工难以适应而离职。若变革方向把握不准，还可能使组织陷入更深困境。

表 2 组织适应性变革的基本特征

特点	特点描述
渐进性	通常情况下，组织适应性变革是一个渐进性的过程。它不是一蹴而就的，而是通过一系列小的调整和改进逐步实现的。这种渐进性的变革方式可以降低变革的风险和阻力，使组织成员有足够的时间适应变化。例如，企业在推行新的绩效考核制度时，可以先在部分部门进行试点，然后根据试点情况逐步推广到整个组织。
持续性	它是一个持续性的过程。随着内外部环境的不不断变化，组织需要持续地调整和优化自身的结构、流程和策略。事实上，在这个科技快速发展的时代，市场上不断涌现新的技术和竞争对手，企业必须紧跟技术趋势，及时调整产品研发方向和营销策略，才能适应市场动态变化。
灵活性	组织适应性变革要求组织具有高度的灵活性，包括在组织结构上能够快速调整，人员能够迅速适应新的工作任务和角色，以及决策过程能够及时响应变化。事实上，越来越多的企业采用灵活的项目团队结构（包括虚拟团队和远程工作团队），根据不同的项目需求快速组建和调整团队，提高组织的响应速度和效率。
前瞻性	具有适应性变革的组织往往具备前瞻性的眼光。他们不仅能够对当前的环境变化做出反应，还能预测未来可能出现的挑战和机遇，并提前做好准备。事实上，在行业发展初期，很多知名企业就开始投入资源进行新技术的研发和人才储备，为未来的市场竞争奠定基础。
学习性	组织适应性变革强调学习和知识更新。组织成员需要不断学习新的知识、技能和观念，以适应变化的环境。同时，组织也需要建立学习机制，促进知识的共享和传播。企业开展内部培训、经验分享会等活动，能够鼓励员工不断提升自己的能力。
协同性	适应性变革需要组织内部各个部门和成员之间的协同合作。只有通过有效的沟通和协作，才能实现组织的整体变革目标。尤其在进行业务流程再造时，需要企业各个部门共同参与，打破部门之间的壁垒，实现流程的优化和整合。

尽管在变革速度、变革程度和变革风险等方面，组织适应性变革与突变式变革有显著的区别（见表 1），但二者也有一定的联系。首先，从组织变革的目的来看，二者都是为了帮助组织更好地生存与发展，以应对不断变化的内外部环境。无论是适应性变革的微调还是突变式变革的大破大立，都是为了让组织能在市场竞争等环境中保持竞争力。其次，两种组织变革也存在一定的相互转化关系。事实上，长期的适应性变革积累到一定程度，若未能有效解决组织面临的深层次问题，可能在遇到重大触发事件时转化为突变式变革；而突变式变革完成后，组织进入新的发展阶段，也需要通过后续的适应性变革来不断优化和巩固变革成果。此外，两种组织变革都需要有效的管理与引导。适应性变革要注重持续监控与微调管理，突变式变革则更需强有力的领导、清晰

的变革规划以及对员工的妥善安置与沟通等管理举措。

3 组织适应性变革相关的主要理论

组织适应性变革相关的主要理论有系统理论、权变理论、学习理论、进化理论和变革型领导理论（见表 3）[12-16]。这些理论基础为组织适应性变革提供了重要的指导，强调了组织适应性变革是组织不断发展和进步的重要手段，能够帮助组织更好地适应变化的环境，实现可持续发展。在组织管理实践中，组织管理者可依据这些理论，从系统、权变、学习、进化等多重视角采取相应的对策或策略来促进组织适应性变革，最终实现组织的可持续发展。

表 3 组织适应性变革相关的主要理论

理论名称	观点	对组织适应性变革的启示
系统理论	组织是一个复杂的系统，由相互关联、相互作用的多个部分组成，包括人员、结构、技术、文化等要素。系统与外部环境不断进行着物质、能量和信息的交换。	组织的适应性变革需要从系统的角度去考虑，不能只关注单一的元素或局部的变化。当组织进行结构调整时，不仅要考虑新结构对组织内部各部门之间关系的影响，还要考虑对人员的工作方式、技术的应用以及组织文化等方面的影响。只有各要素之间相互协调、相互适应，组织才能实现整体的适应性变革。
权变理论	该理论认为不存在一种适用于所有组织的、固定不变的管理方法和组织结构，组织的管理方式和结构应根据其所处的内	组织在进行适应性变革时，要充分分析自身所处的环境，包括外部的市场竞争、政策法规、技术发展等因素，以及内部的人员素质、组织文化、资源状况等因素。根据这些因素的变化，选择合适的变革策略

理论名称	观点	对组织适应性变革的启示
学习理论	外部环境的变化而灵活调整。	和方法。在市场竞争激烈、技术更新迅速的环境下，组织可能需要更加灵活的组织结构和快速的决策机制，以提高应对变化的能力。
	组织是一个学习的主体，能够通过不断地学习和积累经验，提高自身的适应能力和创新能力。组织学习包括个体学习、团队学习和组织层面的学习等多个层次。	为了实现适应性变革，组织需要营造良好的学习氛围，鼓励员工不断学习和创新。通过学习，组织能够及时了解外部环境的变化，掌握新的知识和技能，从而更好地应对变革的挑战。组织可以开展培训、知识分享会、团队合作项目等活动，促进员工之间的学习和交流，提高组织的整体学习能力。
	组织的发展和变革类似于生物的进化过程，遵循着适者生存的原则。在不断变化的环境中，那些能够快速适应环境变化的组织将得以生存和发展，而那些不能适应的组织将被淘汰。	组织要保持对环境变化的敏感性，不断地进行自我调整和进化。这就要求组织在变革过程中，要有勇于尝试新事物的勇气，不断探索适合自身发展的道路。同时，组织也要及时淘汰那些不适应环境变化的业务、流程和管理方式，保持组织的活力和竞争力。
变革型领导理论	具有变革型领导力的领导者能够通过自身的行为表率、对下属需求的关心以及对组织愿景的共同创造和宣扬，在组织内营造起变革的氛围，激发下属的积极性和创造力，推动组织的适应性变革。	在组织适应性变革过程中，领导者的角色至关重要。领导者要具备变革型领导力，能够引领组织成员认识到变革的必要性和重要性，激发他们的变革热情和动力。同时，领导者还要为组织制定明确的变革目标和方向，带领组织成员共同实现变革的目标。

根据以上理论，借鉴哈佛大学商学院著名教授艾尔弗雷德 D 钱德勒的《战略与结构》一书中的分析框架，本文拟从“战略-组织-环境”三个纵向视角，从组织适应性变革的动因、目的、内容和衡量标准四个横向维度，揭示组织适应性变革赋能企业可持续发展的操作思路和机制。

4 组织适应性变革的动因

4.1 战略重点变了

组织结构和组织管理是为企业战略服务的，如果一个企业的战略变了，组织随着变化是很正常的。从中国粤港澳大湾区（简称大湾区）K 公司的企业战略实践来看，战略重点变化一般有三个类别：战略扩张，战略收缩，战略创新。

- (1) 战略扩张是指企业采取进攻型的策略，以收购兼并、进入新领域、新赛道等方式扩展企业规模，增强企业实力。
- (2) 战略收缩是指企业采取保守型的策略，以稳住现有业务，甚至出让已有业务的方式守住目前优势，不再扩张。
- (3) 战略创新是指企业采取求变的策略，尝试新模式、探索新赛道，不盲目扩展，也不保守自封，在稳健的基础上创新发展。

4.2 组织效能低了

从 K 公司的组织管理实践来看，由于组织结构、

组织流程、管理模式等与组织效能不匹配，导致组织反应速度慢（因为机构臃肿和流程冗长）、沟通成本高、创新意识弱等，这些是组织效能低的主要表现。企业的竞争归根到底是组织效能的竞争，企业如果想谋求组织效能的提升，就需要进行组织适应性变革。

4.3 外部环境变了

外部环境一般包括宏观经济、行业动态、技术发展、竞争格局等。在这个快速变化的时代，企业面临着前所未有的挑战。技术的进步和迭代、市场周期的循环和波动、人才个性化和流动性以及全球化的竞争，都在不断地重塑组织结构和组织管理方式，所以外部环境的变化是组织适应性变革的重要因素之一。

5 组织适应性变革的目的

了解了组织适应性变革的动因，也就了解了组织适应性变革的目的，就是为了解决“动因”给企业带来的困惑。

5.1 支撑战略目标

组织适应性变革为战略服务，这是基本前提。根据组织战略重点调整组织结构和组织管理是必须的，否则战略只会停留在规划的层面难以落地。组织适应性变革的重要目的之一，就是要能够支撑战略目标的实现。

5.2 提高组织效能

组织绩效和能力的提升，是组织适应性变革的核心目的。如果做不到这一点，组织适应性变革就是不成功的。

5.3 适应外部环境

能够敏锐捕捉外部环境的变化，并适时做出调整。事实上，数字化技术打破了信息的垄断，AI 技术取代了标准化的文职工作，这些都属于外部环境的变化。组织适应性变革一定要适应这些变化，不然这种变革就失去了意义。

6 组织适应性变革的内容

了解了组织适应性变革的动因和目的之后，那么究竟变革什么，怎么变革才能达成目的呢？有些同仁对组织适应性变革有个误区，总觉得组织适应性变革很“高大上”，很轰轰烈烈，难以驾驭，不能随便碰，所以对组织适应性变革讳莫如深、避而不谈。其实，组织适应性变革不是组织的异态行动而是常态行动，要让它回归到日常，而不是突然冒出来的“一招鲜”。换句话说，组织适应性变革不是翻天覆地的变化，业务聚焦、干部选配、考核机制和利益分享的变化等都是组织适应性变革，“润物细无声”就是组织适应性变革的最好方式。

6.1 调整经营重心

组织战略扩展期的重点是攻城拔寨，组织资源向拓展领域集中。战略收缩期的重点是内部治理，组织资源向存量业务倾斜。战略创新期的重点是找到新业务模式，新的增长曲线，组织资源向创新领域集中。

从 K 公司的企业战略实践来看，企业战略从扩展期向收缩期转变，对应的经营方针也做出调整，从“强拓展”转变为“稳经营”。在提出寻找第二增长曲线的战略后，经营方针又加上了“求创新”。经营方针是经营的指导原则，也是资源投放的重要方向，同时也是凝聚员工智慧的着力点。

6.2 优化组织设计

从 K 公司的组织管理实践来看，组织设计优化主

要涉及组织职能分配重组、岗位编制精简和权责体系优化。

- (1) 组织职能分配重组，就是基于战略和流程，对职能进行重新组合，突出重要职能，合并相关职能，达到整合增效的效果。
- (2) 岗位编制精简是永恒的课题，人效的提升是持续发展的。基于职能重组的岗位设置将向综合性、多职能方向发展，对“六边形战士”（即全能型员工）的需求呼之欲出。
- (3) 责权体系是组织设计的核心，责权一定要匹配。有责无权难执行，有权无责易腐败，有责有权才长效。

6.3 做好干部任免

组织适应性变革核心的体现就是领导干部的任免，这是因为“组织路线确定后，干部就是决定性因素”。俗话说：“将熊熊一窝，兵熊熊一个”。因此，选择有担当、专业、学习能力强的干部，并把他们放在核心岗位，是组织适应性变革成功与否的关键。

从 K 公司的人才管理实践来看，要树立“敢于使用有缺点的人才”的用人理念。事实上，不可能找到完美的人才，但可以找到有专长的人才。因为“没有优秀个人，只有优秀的团队”，使用人才的长处，通过合理地搭班子就可以弥补人才的不足。也就是说，要让人才在使用中培养，在培养中提高。

6.4 调整考核机制

考核分为对事、对人的考核。对事的考核要尽量以财务指标为导向，不然会出现过程做得好，结果不如意的情况。对人的考核，关键是一个人的能力和潜力的考核，其中能力分为专业能力和综合能力，而潜力主要看价值观、思维模式和学习能力。同时，考核的关键是对结果的使用，除了与绩效、奖金挂钩之外，对人才动态管理也是很有必要的。

为了促进人才流动，激发人才活力，K 公司制定了“三个 10%”的用人政策：每年 10% 的员工淘汰或降级，10% 的员工奖励，10% 的员工得到晋升。业绩和潜力不好的员工淘汰和降级，业绩突出的进行奖励，这就保证了有能力和潜力的优秀者得到晋升。这种动态用人政策，让每个员工都感觉“举头三尺有神明”，不敢懈怠、不能放松。

6.5 优化利益分享

从 K 公司的利益分享实践来看，可以针对不同的业务类型，采取不同的分享机制。尤其对创业型公司，要对核心团队有股权投资要求，“入股才能入心”，同时享有利润分成奖励。对运营型公司，核心团队要有超目标利润的奖励，以期鼓励团队降本增效。

一般企业的做法是：总部与项目团队设定一个经营目标值，达成目标就获得奖金，没能达成目标就没有奖金或者奖金打折。在这样的利益分享机制下，项目团队争取最低的目标是最有利地，因为目标值越低越容易达成，奖金就会更多，所以在目标设定上，项目团队和总部总是讨价还价。有没有一种机制可以让总部和项目团队在目标值的设定上是一致的呢？

K 公司的做法是：设置团队奖金与利润值挂钩，按照净利润的一个比例提留奖金，利润越高提成越高，这样项目和总部都希望利润值越高越好，也就没有必要为了多少利润目标而讨价还价了。这种奖励机制的设定，可以较好地凝聚公司和项目团队的共同利益，达成双赢的目的。

6.6 升级数智化技术

在“一切皆数字，万物皆互联”的时代，数字化技术是组织适应性变革必须正视和主动拥抱的技术。一般企业数字化技术的发展经历了以下三个阶段：

一是信息化。信息化首先是电子化，将企业在生产经营过程中产生的业务信息进行记录、储存和管理，便于信息的传播与沟通。通过电脑记录电子化，而非手工纸张化。它可以使企业清楚地了解到“业务状态是怎样的”，“流程走到了哪一步”等，这有利于生产要素组合优化的决策，合理配置企业资源，增强企业的应变能力。

二是数字化。企业信息化的建设中，容易出现各个信息系统之间缺乏互通，形成信息孤岛的现象。数字化能够打通各个信息孤岛，让数据得以连接。通过对业务系统中的运营数据进行综合、多维分析，对企业的运作逻辑进行数字建模、优化，可以指导并服务于企业的日常运营。这个过程，是技术实现的过程，更是思维模式转变的过程。

三是数智化。它是数字化和智能化的合称，主要包括以下两个方面：

- (1) 在数字与智能技术（包括大数据、AI、云计算、区块链、物联网、5G 等）手段的支持下，建

立决策机制的自优化模型，实现状态感知、实时分析、科学决策、智能化分析与管理、精准执行的能力。

- (2) 借助数字化模拟人类智能，让智能数字化，进而应用于系统决策与运筹等能力。

通过数智化，帮助企业优化现有业务价值链和管理价值链，增收节支、提效避险，打造从业务运营到产品/服务的创新，提升用户体验，构建企业新的竞争优势，实现企业的转型升级。

6.7 重塑企业文化

企业文化是在企业经营过程中逐渐形成的、带有企业家意志、受到全体员工认同的理念和价值观。企业文化的内涵需要与时俱进，在经营过程中不断优化和强化。

以美的为例，在其发展早期，它奉行的核心价值观是“开放、和谐、务实、创新”。当时公司面临大发展的时代环境，要快速发展，就需要开放，广纳人才，接收外部信息，摒弃本土主义；各方思想汇聚在一起，需要兼容并蓄，和谐发展；少说多做，以结果为导向；在工作中不能墨守成规，要有主动求变的思维。可以说，“开放、和谐、务实、创新”这八个大字的核心价值观，让美的从默默无闻发展为家电业的佼佼者。面向全球化、数字化和智能化的外部环境，美的在一次次战略变革中走向成熟。每一次的战略变革或转型，通常也是一次文化再造。在 2020 年底，集团推出四大战略主轴，即“科技领先，用户直达，数智驱动，全球突破”。为此，2021 年 7 月 9 日，方洪波亲自向全体员工发了一封信《致美的人的一封信》，将美的价值观升级为 2.0 版：“感知未来”，它包含“志存高远，客户至上，变革创新，包容共协，务实奋进”五个关键词。“感知未来”是美的面向“乌卡”时代发出的强声音、新精神，既是 1.0 核心价值观的传承，也是创新，与集团进入数字和智能时代面临的新挑战、新任务是相适应的。所以说，企业文化的内涵不是一成不变的，需要在经营过程中不断优化和进化，这也是组织适应性变革的重要内容之一。

7 组织适应性变革成功的衡量标准

7.1 提升战略执行效率

战略执行效率指的是企业在将既定战略规划转化

为实际行动，并达成预期目标过程中的速度、效果和资源利用等方面的综合表现。战略执行效率高，意味着高效率、高质量且经济地将战略从纸上变为现实成果。如果组织变革了，战略执行效率没有什么变化，甚至下降，那么这种组织适应性变革就是失败的，是瞎折腾。一般地，组织适应性变革可通过以下五个方面提升企业战略执行效率：

- (1) 优化架构：调整组织架构，明确各部门职责与权限，减少职能重叠和职责不清的情况，让各部门清楚知道在战略执行中的任务，避免互相推诿，使战略推进更顺畅。
- (2) 完善流程：简化与优化业务流程，去除繁琐、不必要的环节，提高工作流转速度，确保各项战略相关工作能高效开展，节省时间与资源。
- (3) 资源合理配置：依据战略重点重新分配人力、物力、财力等资源，将资源集中投入到关键战略环节，保障战略执行有充足的资源支持。
- (4) 加强沟通协作：组织适应性变革可促进部门间、层级间沟通渠道的畅通，建立有效的协作机制，如跨部门团队等，提升信息共享速度与协同工作能力，让各环节紧密配合推动战略实施。
- (5) 激励员工：通过适应性变革建立合理的绩效考核与激励制度，激发员工积极参与战略执行的热情，提高员工执行力，促使员工主动为实现战略目标努力。

7.2 提高组织效能

效能是指绩效和能力，包括单位效率和规模效应。其中，能力包括感知外部环境变化的能力和内部快速应变的能力，主要指标有组织执行力、人才发展和内部治理等。效能是衡量组织适应性变革是否成功的核心指标。如果组织变革了，效能指标没有什么变化，甚至下降，那么这种变革就是失败的。相反，效能提升了，就是好的组织适应性变革。

一般地，组织适应性变革可从优化组织结构、改进业务流程、优化人才管理和强化组织激励等方面着手提升组织效能。

7.3 提高组织敏捷度

什么是敏捷度？盖洛普的定义是，组织感知和收集外部信息，进行分析并快速做出处理的能力。一句话，敏捷度是指感知外部信息做出内部处理的响应能

力。企业要应对各种复杂和突变的环境，就需要内部组织的快速反应和快速形成专业团队的能力。组织敏捷度最重要的是找到专业人才，形成专业团队，拿出专业意见，并做出专业决策。

曾有一次，K 公司突然接到某市领导电话，介绍一个投资项目，三天后领导会亲自带项目人员过来交流。这种项目公司之前没有什么经验，也不一定是公司一定要投的项目，但是因为领导带队过来，不管结果怎样，都需要在领导面前表现出对项目的重视度，以及公司团队的专业度，以期留下好的印象。任务给了人力资源中心老总：找到专业有经验的人一起参加会议，并要求两天内拿出个调研和建议方案。人力资源中心老总调看 HR 人力系统，了解到与这个项目专业有关的员工有两个人，联系后发现其中一人对这类项目较了解，十年前曾经在这类项目做过，虽然自己不太熟悉，但是可以找到以前的同事进行调研。人力资源中心总马上请示老板，决定由这位同事作为项目牵头人进行调研分析，并做出必要的费用预算，两天内做出调研摸底的初步方案。同时，人力资源中心同事在“没有围墙的人才队伍”中物色，找到一个专家，通过专家了解到相关信息并共享给项目牵头人。团队很给力，在两天内拿出了初步方案建议，并且第三天一起接待领导和项目人员，交流很顺畅。市领导对公司在两天内能做出这么快速、专业的反应啧啧赞叹，公司老板也很高兴。

得助于之前的组织适应性变革，借助公司 HR 系统可以快速找到需要匹配的人才；建立了“没有围墙的人才队伍”，可以更开阔的视野找到专家顾问，这就是组织敏捷度高的反映。组织适应性变革的效果，就是应该向类似这种敏捷度的提高方向迈进。

7.4 增强文化凝聚力

组织适应性变革的目的一定是让企业变好，变得更具竞争力。其成功与否的标准，除了组织效能提升，敏捷度提高外，很重要的一点是文化凝聚力的增强。文化凝聚力是一种主观感觉，是比较难衡量的。凝聚力强的公司员工心系公司利益，愿意付出、愿意传播，并以公司为荣。凝聚力弱的公司员工各思其利、斤斤计较、小道消息多，对公司发展漠不关心。总体来说，可以从以下三个方面来衡量一个组织的文化凝聚力：

- (1) 骨干员工的主动离职率。如果这个指标越高，说明文化凝聚力越弱；反之，凝聚力越强。就

K 公司的经验来看，10%左右的主动离职率是较正常的数值。

- (2) 干部任用的内部提拔率。文化凝聚力强的企业，愿意培养员工、给员工更多机会。在干部任用中以内部提拔为主的企业，凝聚力必定更高。就 K 公司的经验来看，70%的内部提拔率是个比较正常的数值。
- (3) 离职员工的人才推荐率。员工关系职能中有一个重要内容往往会被忽视，那就是针对离职员工的跟踪服务。离职员工对企业的态度很直接地反映了企业的凝聚力。事实上，离职员工的态度体现在对企业的褒贬言辞中，对企业声誉的维护中，其中员工愿不愿意将朋友推荐给企业，是一个比较直观的数据。如果愿意，说明员工对企业发展是认同的，企业的凝聚力强。反之，说明企业需要审视凝聚力是否出现了问题。离职员工的人才推荐率没有一个统一标准，与岗位需求、招聘渠道和政策等相关。主要通过看有没有推荐的简历，有多少次推荐，或者通过第三方对推荐的意愿度调查等方式来获

得这个指标的数值。

文化凝聚力是个很综合性的指标，有多重因素影响其结果。从 K 公司的实践来看，以上三个方面的指标相对综合，也比较直观，可以很大程度体现文化凝聚力的强弱。

8 组织适应性变革的赋能矩阵模型

综合以上分析，可提炼得到如图 1 的赋能矩阵模型。该矩阵模型，在纵向上分为“战略-组织-环境”三个层次，在横向上分为变革动因、目的、内容和衡量标准四个维度。该模型表明，组织适应性变革是战略、组织和环境的协同耦合过程，包括（顶层）组织战略的适应性变革、（中层）组织的适应性变革和（底层）组织环境的适应性变革，其中组织战略的适应性变革主要是经营重心或业务重心的调整，组织（实体）本身的适应性变革包括优化组织设计、做好干部任免、调整考核机制以及优化利益分享，而组织环境的适应性变革包括数智化技术升级和企业文化重塑。



图 1 组织适应性变革赋能企业可持续发展矩阵模型

依据图 1 的赋能矩阵模型，可提出组织适应性变革的四条基本原则：

- (1) 目的性原则：组织适应性变革旨在实现组织的可持续发展；
- (2) 战略一致性原则：组织适应性变革要与组织的（业务）战略发展相一致；
- (3) 技术匹配性原则：组织适应性变革要与数智化转型技术相匹配，实现整合效果；
- (4) 文化吻合性原则：组织适应性变革要与组织的文化相吻合。

也就是说，从某个方面孤立地讨论组织适应性变革的作用和价值，都不能保证组织变革的整体实施效果。要保证组织变革的整体实施效果，就必须从整合性的视角来考量，兼顾以上四条基本原则。

图 1 的矩阵模型，还揭示了组织适应性变革与企业可持续发展的密切关系：

一方面，组织适应性变革促进企业可持续发展。随着市场环境的变化、技术的进步和竞争的加剧，企业必须通过组织适应性变革来适应新的形势。组织适应性变革可以优化企业的组织结构，通过扁平化的组

织结构减少管理层级，可以加快信息流通，增强企业的反应速度，提高决策效率和执行力，使企业更加灵活地应对市场变化。同时，组织适应性变革还可以推动企业的创新，引入新的管理理念、技术和方法，为企业创造新的发展机遇。此外，企业进行数字化转型，通过引入大数据、人工智能等技术，可提升企业的运营效率和竞争力。

另一方面，组织适应性变革对企业可持续发展的作用不是单向的，企业可持续发展对组织适应性变革也有反向作用。某种意义上，企业可持续发展为组织适应性变革提供了方向和动力，它对组织适应性变革提出了迫切的需求。为了实现可持续发展目标，企业需要进行组织适应性变革，调整企业的战略、价值观和文化。事实上，企业为了减少环境污染，可能需要调整生产流程，引入环保技术，这就需要进行组织适应性变革来支持这些举措。企业可持续发展还要求企业关注员工的发展和福利，建立良好的企业文化，这也需要通过组织适应性变革来实现。

总之，组织适应性变革和企业可持续发展是相互促进、相辅相成的关系。企业只有不断进行组织适应性变革，才能适应市场变化，实现可持续发展；而企业可持续发展又为组织适应性变革提供了方向和动力。孙子兵法说：水无常形，兵无常势。组织适应性变革也一样，需要根据外部环境和企业战略调整而做出改变。但是所有的变化之中，都有不变的原则和规律，图 1 的矩阵模型从某种程度上揭示了组织适应性变革应该遵循的原则和规律。

9 结论与启示

以大湾区 K 公司为例，探索组织适应性变革赋能企业可持续发展的过程机理，研究结论与启示如下：

- (1) 组织适应性变革是企业可持续发展的重要动力之一，它具有渐进性、持续性、灵活性等显著特点，尤其是（数智化技术嵌入后）科层制向网格制转变过程中对组织变革的迫切要求。但从文献查新来看，目前涉及组织适应性变革的文献还很少见，还没有文献对组织适应性变革的变革模式进行系统的归纳。本文系统梳理了组织适应性变革的基本概念、基本特征和相关主要理论。
- (2) 从过程机理的视角，依据“战略-组织-环境”的纵向分析框架，从组织适应性变革的动因、

目的、内容和衡量标准四个横向维度，揭示组织适应性变革赋能企业可持续发展的操作思路和机制，提出了组织适应性变革赋能企业可持续发展矩阵模型，并在此基础上提炼了组织适应性变革的四条基本原则。因此，本文的研究解释了组织适应性变革的微观过程机制，揭示了组织适应性变革是战略、组织和环境三者不断协同耦合的过程，丰富了组织变革理论。

- (3) 从管理实践来看，组织适应性变革是 K 公司的特色组织变革方式，是 K 公司实现企业可持续发展的组织变革法宝和动力机制。正是组织适应性变革从根本上改变了 K 公司的组织规则、权力和行动，促进组织从科层制向网格制（自驱型组织）转变，从而不仅提升了员工的内驱力、活力和创造力，而且提高了组织的反应性、敏捷性和适应力，最终实现 K 公司的可持续发展。作为未来组织变革的发展大趋势，K 公司的组织适应性变革方式对其他企业的组织适应性变革也具有重要的借鉴意义和参考价值。

参考文献

- [1] 刘力钢. 企业可持续发展理论研究——21 世纪企业发展的主题 [J]. 辽宁大学学报(哲学社会科学版), 1999, (4): 1-4.
- [2] 李辽辽, 张亚莉, 杨朝君. 数字化转型、组织韧性与企业可持续发展——二元学习视角 [J]. 软科学, 2024, 38 (10): 69-76.
- [3] 王博, 康琦. 数字化转型与企业可持续发展绩效[J]. 经济管理, 2023, 45 (6): 161-176.
- [4] 侯曼, 王倩楠, 弓嘉悦. 企业家精神、组织韧性与中小企业可持续发展——环境不确定性的调节作用 [J]. 华东经济管理, 2022, 36 (12): 120-128.
- [5] 卢君. 文化要素与企业可持续发展研究——基于企业生命周期理论的视角[J]. 兰州学刊, 2009, (12): 110-112.
- [6] 章丽厚, 宁宣熙. 基于生命周期理论的民营企业可持续发展研究 [J]. 企业经济, 2006, (9): 29-32.
- [7] A. Armenakis A, G. Bedeian A, 陈福军, et al. 组织变革: 20 世纪 90 年代的理论与研究综述 [J]. 管理世界, 2010, (10): 158-166.
- [8] 孟范祥, 张文杰, 杨春河. 西方企业组织变革理论综述 [J]. 北京交通大学学报(社会科学版), 2008, (2): 89-92.

- [9] 何斌, 赵楠, 何琴清, 胡卫敏. 管理模式转型视角的数字化管理适应性变革研究——以字节跳动为例 [J]. 北京交通大学学报 (社会科学版), 2022, 21(2): 29-36.
- [10] 刘洪. 组织变革的复杂适应系统理论 [J]. 经济管理, 2006, (9): 31-35.
- [11] 谢康, 吴瑶, 肖静华, 等. 组织变革中的战略风险控制——基于企业互联网转型的多案例研究 [J]. 管理世界, 2016, (2): 133-148+188.
- [12] 陶祥. 新时代背景下的 Z 企业组织变革研究 [D]. 南京邮电大学, 2021.
- [13] Jinga A A, Hussen O J, Negash G H, et al. Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes [J]. Heliyon, 2024, 10(19): e37149-e37149.
- [14] 王岳. 企业组织变革与战略人力资源管理 [J]. 人力资源, 2024, (18): 42-43.
- [15] Zhu X. Y., Zhang H. C. Research on Organizational Change of Enterprises under the Background of Digital Transformation [J]. Academic Journal of Business and Management, 2024, 6 (9): 162-167.
- [16] 王宇, 樊新敬, 陈晓. 战略性组织变革与外部环境的适应性研究框架 [J]. 经济导刊, 2009, (10): 51-52.

作者简介

陈梦雄

1974 年生, 广东东升控股集团有限公司人力资源总经理, 硕士研究生. 研究方向为人力资源管理、企业管理、职业生涯发展.

E-mail: 536411271@qq.com

何斌

1968 年生, 教授, 博士生导师. 研究方向为人力资源管理、企业管理、社会治理.

E-mail: river2000@163.com

王立

1983 年生, 深圳星河智慧园区运营管理有限公司人力行政中心总经理, 广州星泰房地产开发有限公司人力资源总经理, 硕士研究生, 在读博士生, 研究方向为人力资源管理.

E-mail: sonywang930@126.com

胡卫敏

1993 年生, 硕士研究生, 在读博士生. 研究方向为人力资源管理、企业管理、组织行为.

E-mail: mh913king@126.com