

中级经济师

人力资源管理专业知识和实务

教材精讲班

第三章 组织设计与组织文化



第一节 组织设计



第二节 组织文化



第三节 组织变革与发展

第三节 组织变革与发展

知识点名称	重要程度
1. 组织变革概述	★★
2. 组织发展概念	★★

一、组织变革概述

(一) 组织变革概念	<p>1. 是指组织为了适应内外环境的变化而对其自身进行的调整和修正。</p> <p>2. 组织变革的原因是内部和外部环境的变化： ①外部环境主要包括政治、经济、技术、社会、心理环境等； ②内部环境主要包括组织成员的工作态度、士气、期望、个人价值观、人员素质的变化等。</p> <p>3. 当组织面临下列情况之一时，就必须进行变革：决策失灵、沟通不畅、组织不能发挥效率、缺乏创新。</p>
(二) 组织变革的 方法 (3+1)	<p>1. 以人员为中心的变革：是最根本和最重要的变革（人的知识、技能、态度、行为及群体性等）</p> <p>2. 以结构为中心的变革：为了适应内外环境变化，内部结构的分化和统合</p> <p>3. 以技术为中心的变革：通过对组织工作流程的再设计，完成组织目标所采取的方法和设备的改变以及管理体系的建立</p> <p>4. 以系统为中心的变革：组织是一个相互依存、相互作用的系统，牵一发而动全身（包括人员、结构和技术等）</p>
(三) 组织变革的 程序	<p>1. 确定问题（市场调查、消费者行为调查、民意测验）；</p> <p>2. 组织诊断（组织问卷、职位说明书、组织结构图、组织手册）；</p> <p>3. 实行变革；</p> <p>4. 变革效果评估。</p>

同步练习题

【例-单选题】组织变革程序中首要环节是（ ）。

A. 确定问题 B. 组织诊断

C. 实行变革 D. 变革效果评估

网校答案：A

网校解析：组织变革程序包括：①确定问题；②组织诊断；③实行变革；④变革效果评估。

【例-多选题】组织必须进行变革的征兆包括（ ）。

- A. 效益下降 B. 决策失灵
- C. 沟通不畅 D. 组织不能发挥效率
- E. 缺乏创新

网校答案：BCDE

网校解析：当组织面临下列情况之一时，就必须进行变革：①决策失灵；②沟通不畅；③组织不能发挥效率；④缺乏创新。

二、组织发展概述

（一）组织发展的含义

1. 概念	组织发展是有计划变革及干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福感。
2. 内涵	注重人性与民主因素，至于控制、冲突、压力等观念，则被相对排斥在外。
3. 目的	重视人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神
4. 蕴含的观念和与针对的目标	<ul style="list-style-type: none"> (1) 对人的尊重； (2) 信任和支持； (3) 权力平等； (4) 正视问题； (5) 鼓励参与。

同步练习题

【例-多选题】关于组织发展目的的说法，正确的有（ ）。

- A. 它重视对人的尊重
- B. 它重视合作与参与过程
- C. 它重视权力与控制
- D. 它重视质询精神
- E. 它重视人员和组织的成长

网校答案：BDE

网校解析：组织发展的目的主要在于重视人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神。区分概括地说所蕴含的观念和与针对的目标包括如下几个方面：对人的尊重、信任和支持、权力平等、正视问题、鼓励参与。（宁缺毋多）

（二）传统的组织发展方法

1. 结构技术	结构技术是通过有计划地改革组织的结构，改变其复杂性、规范性和集权度的技术，是影响工作内容和员工关系的技术。
	<ul style="list-style-type: none"> ①可以合并职能部门，减少垂直分化度，简化部门规章，扩大员工的工作自主性； ②也可以对工作再进行再设计，使工作变得更具挑战性、趣味性等。
2. 人文技术	人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术。
	<ul style="list-style-type: none"> (1) 敏感性训练（又实验室训练，T 团体训练，交友团体训练）：是指通过小组成员之间的交互作用方式来改善行为的方法。团体注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果。 (2) 调查反馈：是用来评估组织成员的态度，了解员工在认识上的差异的一种调查工具。

术	<p>(3) 质量圈：是员工参与计划的一种形式。需要设立目标，高管支持，组织气氛，选出项目管理者，把项目目标告知，所有参与人都接受相关培训。</p> <p>(4) 团际发展（群体间关系的开发）：旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的相互关系。</p>
---	--

同步练习题

【例-单选题】传统的组织发展方法中的结构技术不包括（ ）。

- A. 合并职能部门 B. 简化规章
C. 定期开会 D. 工作再设计

网校答案：C

网校解析：组织发展方法的结构技术方法包括：①合并职能部门，减少垂直分化度，简化规章，扩大员工的工作自主性；②工作再设计，使工作更具挑战性、趣味性。

【例-多选题】组织发展方法中的人文技术包括（ ）。

- A. 敏感性培训 B. 工作再设计
C. 调查反馈 D. 质量圈 E. 团际发展

网校答案：ACDE

网校解析：本题考查传统的组织发展方法。传统的组织发展方法可以概括为两种类型：结构技术和人文技术。人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，主要包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展等。

【例-单选题】在组织发展方法中，关于敏感性训练的说法，错误的是（ ）

- A. 在敏感性训练中团队更为注重讨论的结果，而不是相互作用的过程
B. 它有助于减少人际冲突
C. 它是一种人文技术
D. 它有助于增强群体凝聚力

网校答案：A

网校解析：本题考查敏感性训练。敏感性训练的团体注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果，因为训练的目的在于使团体成员通过观察和参与而有所领悟，了解自己了解如何看待别人以及别人如何看待自己，了解人与人之间如何相互作用，并借此表达自己的思想、观念、态度。

【例-单选题】在组织发展方法中，用一种专门的调查工具来评估组织成员的态度，了解员工们在认识上的差异的方法是（ ）。

- A. 敏感性训练 B. 调查反馈
C. 质量圈 D. 团际发展

网校答案：B

网校解析：本题考查传统的组织发展方法。调查反馈是用一种专门的调查工具来评估组织成员的态度，了解员工们在认识上的差异，通常是以问卷的形式进行，可以针对个人，也可针对整个部门或组织。

【例-单选题】在组织发展方法中，旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念的是（ ）。

- A. 敏感性训练 B. 调查反馈
C. 质量圈 D. 团际发展

网校答案：D

网校解析：本题考查传统的组织发展方法。团际发展旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的相互关系。

(三) 现代的组织发展方法

1. 全面质量管理	(1) 是指 整个企业 通过共同努力, 引进新的管理体制和组织文化, 大幅度削减因质量不佳而导致的成本增加, 以此来满足顾客的需要, 甚至经常超出顾客的期望要求而采取的一系列管理措施。
	(2) 强调 依靠协同 工作得到组织中的每个人对质量的承诺, 是一个在长期经营中不断改进质量的过程。
	(3) 要达到全面质量管理的这些要求, 变革 必须: ①根植于企业最根本的部分, 即 组织文化 。 ②只有具有 高度责任感 的员工才能符合全面质量管理的要求。 ③全面质量管理需要 最高管理层的支持 。
2. 团队建设	(1) 好的团队 的特征: ①规模小; ②能力互补; ③有共同的意愿、目标和工作方法; ④情愿共同承担责任。
	(2) 团队建设可以针对 工作 , 也可以针对 业余生活 , 双管齐下 则效果更好。

同步练习题

【例-多选题】下列属于现代组织发展方法的有 ()

- A. 结构技术
- B. 敏感性训练
- C. 调查反馈
- D. 全面质量管理
- E. 团队建设

网校答案: DE

网校解析: 本题考查现代组织发展方法。典型的现代组织发展方法有全面质量管理和团队建设。

本节小结

