

### 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	组织变革是指组织为了 <b>适应内外环境</b> 的变化而对其自身进行的 <b>调整和修正</b> 。	
	组织变革的 <b>原因</b> 是内部和外部环境的 <b>变化</b>	① <b>外部</b> 环境主要包括政治、经济、技术、社会、 <b>心理环境</b> 等；
		② <b>内部</b> 环境主要包括组织 <b>成员</b> 的工作态度、士气、期望、个人价值观、人员素质的变化等。
	当组织 <b>面临下列情况</b> 之一时，就必须进行变革	① <b>决策失灵</b> ；
② <b>沟通不畅</b> ；		
③ <b>组织不能发挥效率</b> ；		
	④ <b>缺乏创新</b> 。	
(二) 组织变革的方法	1.以 <b>人员</b> 为中心的变革	是 <b>最根本和最重要的</b> 变革（人的知识、技能、态度、行为及群体性等）
	2.以 <b>结构</b> 为中心的变革	为了适应内外环境变化，内部结构的 <b>分化和统合</b>
	3.以 <b>技术</b> 为中心的变革	通过对组织 <b>工作流程</b> 的再设计，完成组织目标所采取的 <b>方法和设备</b> 的改变以及 <b>管理体系</b> 的建立
	4.以 <b>系统</b> 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 <b>人员、结构和技术</b> 等）
(三) 组织变革的程序	1. <b>确定</b> 问题（市场调查、消费者行为调查、民意测验）；	
	2.组织 <b>诊断</b> （ <b>组织</b> 问卷、职位说明书、 <b>组织</b> 结构图、 <b>组织</b> 手册）；	
	3. <b>实行</b> 变革；	
	4.变革 <b>效果</b> 评估。	

【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

答案：A

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

答案：BCDE

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

概念	组织发展是 <b>有计划变革</b> 及 <b>干预措施</b> 的 <b>总和</b> ，它寻求的是增进 <b>组织的有效性</b> 和 <b>员工的幸福感</b> 。
	组织发展的概念注重的是 <b>人性</b> 与 <b>民主</b> 因素，至于控制、冲突、压力等观念，则被相对排斥在外。
	重视 <b>人员和组织的成长</b> 、 <b>合作与参与</b> 过程以及 <b>质询</b> 精神
概括	概括地说，组织发展所蕴含的 <b>观念</b> 和与针对的 <b>目标</b> ： (1) 对人的尊重 (2) 信任和支持：主张建立新型、有效而健康的组织，形成信任、真诚、开放和支持的氛围 (3) 权力平等 (4) 正视问题 (5) 鼓励参与

【例-多选题】关于组织发展的含义的说法，正确的是（ ）。

- A.增强组织的有效性和员工幸福感
- B.重视人员和组织的成长
- C.主张建立新型、有效而健康组织
- D.强调等级和权威
- E.重视员工参与决策

答案：ABCE

解析：本题考查组织发展的含义。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。

组织发展重视人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神。

组织发展所蕴含的观念和与针对的目标主要有五个方面：对人的尊重、信任和支持（主张建立新型、有效而健康的组织，形成信任、真诚、开放和支持的氛围）、权力平等、正视问题和鼓励参与。

## 二、组织发展概述

### （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 <b>复杂性</b> 、 <b>规范性</b> 和 <b>集权度</b> 的技术，是影响 <b>工作内容和员工关系</b> 的技术。
	例如，①可以 <b>合并职能部门</b> ， <b>减少垂直分化度</b> ， <b>简化部门规章</b> ，扩大员工的工作自主性；②也可以 <b>对工作</b> 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 <b>组织成员的态度和行为</b> 的技术。

	<p>(1) <b>敏感性训练</b>（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<b>交互作用</b>方式来改善行为的方法。团体<b>注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果</b>。</p> <p>(2) <b>调查反馈</b>：是用来评估组织成员的<b>态度</b>，了解员工在认识上的差异的一种调查工具。</p> <p>(3) <b>质量圈</b>：是<b>员工参与计划</b>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) <b>团际发展</b>（<b>群体间关系的开发</b>）：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>
--	---

【例-单选题】合并职能部门属于组织发展方法中的（ ）。

- A.结构技术
- B.全面质量管理技术
- C.人文技术
- D.团队建设

答案：A

解析：本题考查组织发展的方法。其中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

答案：ACDE

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

答案：A

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。

## 二、组织发展概述

### （三）现代的组织发展方法

<b>1. 全面质量管理</b>	(1) 是指 <b>整个企业</b> 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。
------------------	---

	<p>(2) 强调<b>依靠协同</b>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。</p> <p>(3) 要达到全面质量管理的这些要求，<b>变革</b>必须：          ①根植于企业最根本的部分，即<b>组织文化</b>。          ②只有具有<b>高度责任感</b>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<b>最高管理层</b>的支持。</p>
2. 团队建设	<p>(1) <b>好的团队</b>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。</p>
	<p>(2) 团队建设可以针对<b>工作</b>，也可以针对<b>业余生活</b>，<b>双管齐下</b>则效果更好。</p>

【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

答案：DE

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。

