

第三节 组织变革与发展

- 组织变革概述
- 组织发展概述

一、组织变革概述

（一）概念

组织变革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。

（二）组织变革的原因

组织变革的原因是内部和外部环境的变化。

◆外部环境：政治、经济、技术、社会环境等；

◆内部环境：组织成员的工作态度、士气、期望、个人价值观、素质的变化等。

管理学家西斯克认为，当组织面临下列情况之一时，就必须进行变革：**组织决策失灵、沟通不畅、不能发挥效率和缺乏创新。**

（三）组织变革的方法

1、以人员为中心的变革

最根本和最重要的变革：人员的变革，就是提高人的知识和技能，特别是改变人的态度、行为及群体行为等，以便达到提高组织效率的目的。

2、以结构为中心的变革

包括**重新划分和合并部门，调整管理层次和管理幅度，任免责任人，明确责任和权力**等。

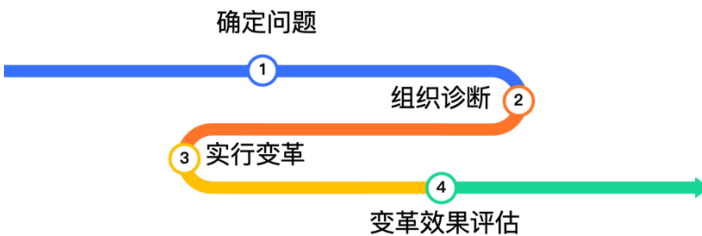
3、以技术为中心的变革

技术变革，就是通过对组织**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组织管理体系的建立，以便达到组织变革的目的。

4、以系统为中心的变革

以系统的观点来考虑整个组织的变革，在变革某一因素时，必须注意它对其他因素的影响，做好组织系统与外部环境之间的平衡。

（四）组织变革的程序



二、组织发展概述

（一）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。

注重的是人性与民主因素。

组织发展重视的是人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神。

（二）组织发展所蕴含的观念与针对的目标

- 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

（三）传统的组织发展方法

1、结构技术

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。

包括：可以**合并职能部门，减少分化度，简化部门规章，扩大员工的工作自主性**；也可以**对工作进行再设计，使工作变得更具挑战性、趣味性**等。

2、人文技术

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。

包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展等。

(1) 敏感性训练

又称实验室训练、T 团体训练、交友团体训练等，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；训练中，成员处于一个自由开放的环境中，由一位专家做顾问，讨论成员自己以及相互之间的交互作用；注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果，训练的目的在于团体成员通过观察和参与而有所领悟，了解自己、人与人之间如何相互作用。

(2) 调查反馈

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。在讨论过程中，要遵循对事不对人的原则；通常是以问卷形式进行，可以针对个人，也可针对整个部门或组织。

(3) 质量圈

员工参与计划的一种形式；为了完成一项成功的质量管理项目，企业必须设立明确的项目目标，最高管理层要给予积极的支持，并营造一种有益于参与管理的组织气氛。此外，还必须选出一个称职的项目管理者，并把项目目标告知所有相关人员，而且项目的所有参与人都必须接受有关质量圈的培训。

(4) 团际发展（又称群体间关系的开发）。

旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的关系。

【单选】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：敏感性训练，又称实验室训练、T 团体训练、交友团体训练等，是指通过无结构小组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。

【多选】组织发展方式中的人文技术包括（ ）。

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

答案：ACDE

解析：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。选项 B 工作再设计属于传统的组织发展方法中的结构技术。

(四) 现代的组织发展方法

1、全面质量管理

(1) 含义

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。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。

(2) 全面质量管理的要求

- ①变革必须根植于组织最根本的部分，即组织文化。
- ②组织文化的改变必须在实行全面质量管理之前，或与之同时进行。
- ③组织文化必须支持全面质量管理
- ④挑选具有高度责任感的员工。
- ⑤最高管理层的支持。需要从上向下推行，并持续地从下向上付诸实施。

2、团队建设

一个好的团队具有的特征：规模小；能力互补；有共同的意愿、目标和工作方法；情愿共同承担责任。

团队建设可以针对工作，也可以针对员工的业余生活，双管齐下则效果更好

做法：①由大家确定团体目标；②每个成员都说明自己在目标任务中所扮演的角色；③大家为共同的目标下商讨作业细节，确定工作程序。

组织变革与发展

变革方法：人员为中心；结构为中心；技术为中心；系统为中心

变革程序：确认问题、组织诊断、实行变革、变革效果评估

组织发展：

传统：结构技术、人文技术（敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展）

现代：全面质量管理、团队建设