



### 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. 组织发展概述 | ★★   |



## 第三节 组织变革与发展

### 一、组织变革概述★

#### (一) 组织变革概念

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 含义       | 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。         |
| 原因       | ①外部环境：政治、经济、技术、社会环境等；               |
|          | ②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。 |
| 变革<br>征兆 | ①组织决策失灵；                            |
|          | ②沟通不畅；                              |
|          | ③组织不能发挥效率；                          |
|          | ④缺乏创新。                              |



### 第三节 组织变革与发展

#### 同步练习题

【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



### 第三节 组织变革与发展

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。



## 第三节 组织变革与发展

### (二) 组织变革的方法

|                    |                                                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 以 <b>人员</b> 为中心 | 是 <b>最根本和最重要</b> 的变革（人的知识、技能、态度、行为及群体行为等）。                                                     |
| 2. 以 <b>结构</b> 为中心 | 为了适应内外环境变化，内部结构的 <b>分化和统合</b> 。<br>包括重新划分和合并部门，调整管理层次和管理幅度等。                                   |
| 3. 以 <b>技术</b> 为中心 | 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 | 组织是一个相互依存、相互作用的 <b>系统</b> ，牵一发而动全身（包括 <b>人员、结构和技术</b> 等）。<br>以系统观点考虑组织变革，同时考虑组织内部系统和外部环境之间的平衡。 |



## 第三节 组织变革与发展

### 同步练习题

【例-单选题】一个组织中最根本和最重要的变革是（ ）。

- A. 以人员为中心的变革
- B. 以结构为中心的变革
- C. 以技术为中心的变革
- D. 以系统为中心的变革



### 第三节 组织变革与发展

答案：A

解析：本题考查组织变革的方法。一个组织中，人员的变革是最根本和最重要的变革，因为人的因素决定着组织的成败。所谓人员的变革，就是提高人的知识和技能，特别是改变人的态度、行为及群体性为等，以便达到提高组织效率的目的。



## 第三节 组织变革与发展

### （三）组织变革的程序

|           |                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. 确定问题   | 可以通过情报系统提供的信息，对内外环境的变化进行分析，也可以采用心理学的调查方法进行分析，如市场调查、消费者行为调查、民意测验 |
| 2. 组织诊断   | 常用方法有组织问卷、职位说明书、组织结构图、组织手册                                      |
| 3. 实行变革   | 先要宣传和动员，在此基础上研究和制定切实可行的变革计划。（部分试行后再全面展开）                        |
| 4. 变革效果评估 | 变革的成败取决于变革效果                                                    |



### 第三节 组织变革与发展

#### 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



### 第三节 组织变革与发展

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。



## 第三节 组织变革与发展

### 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</b> 变革及干预措施的总和，它寻求的是增进 <b>组织的有效性和员工的幸福感</b> 。                       |
|          | <b>注重人性与民主</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、合作与参与过程以及质询</b> 精神。                                                  |
| 观念<br>目标 | 蕴含的观念和与针对的目标：<br>(1) 对人的尊重；<br>(2) 信任和支持；<br>(3) 权力平等；<br>(4) 正视问题；<br>(5) 鼓励参与。 |



## 第三节 组织变革与发展

### 同步练习题

【例-多选题】下列关于组织发展重视内容的说法，正确的有（ ）。

- A. 它重视等级权威和控制
- B. 它重视合作与参与过程
- C. 它重视冲突与压力
- D. 它重视质询精神
- E. 它重视人员和组织的成长



### 第三节 组织变革与发展

答案：BDE

解析：本题考查组织发展概述。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。



## 第三节 组织变革与发展

### (二) 传统的组织发展方法

1. 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。

2. 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。



### 第三节 组织变革与发展

|      |                                                                                 |                                                                                                                                                      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 结构技术 | <p>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；</p> <p>②可以对工作进行再设计，使工作变得更具挑战性、趣味性等。</p> |                                                                                                                                                      |
| 人文技术 | 敏感性训练                                                                           | 又称实验室训练，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 <b>过程</b> ，而不是讨论的结果。可以使成员的自我知觉更为现实， <b>群体凝聚力更强</b> ，功能失调的 <b>人际冲突减少</b> ，达到个人和组织更为一体化的目的。 |
|      | 调查反馈                                                                            | 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。通常是 <b>问卷</b> 形式，可以针对个人，也可针对整个部门或组织。                                                                        |
|      | 质量圈                                                                             | 是 <b>员工参与</b> 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。                                                                                 |
|      | 团际发展                                                                            | 又称 <b>群体间</b> 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。                                                                                              |



## 第三节 组织变革与发展

### 同步练习题

【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
- C. 人文技术
- D. 团队建设



### 第三节 组织变革与发展

答案：A

解析：本题考查组织发展的方法，结构技术可以合并职能部门，减少垂直分化度，简化部门规章，扩大员工的工作自主性；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。



### 第三节 组织变革与发展

#### 同步练习题

【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



### 第三节 组织变革与发展

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。



### 第三节 组织变革与发展

#### 同步练习题

【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



### 第三节 组织变革与发展

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。



## 第三节 组织变革与发展

### (三) 现代的组织发展方法

|        |                                                                                                      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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：<br>①根植于企业最根本的部分，即组织文化。<br>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。<br>③全面质量管理需要最高管理层的支持。 |
| 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) 可以针对工作，也可以针对业余生活，双管齐下则效果更好。                                                                      |



### 第三节 组织变革与发展

#### 同步练习题

【例-单选题】下列关于全面质量管理的说法，错误的是（ ）。

A. 实行全面质量管理与组织文化无关

B. 全面质量管理规划需要自上而下推行，并自下而上付诸实施

C. 全面质量管理是长期经营中不断改进质量的过程

D. 具有高度责任感的员工才符合全面质量管理的要求



### 第三节 组织变革与发展

答案：A

解析：本题考查组织发展概述。选项A错误，变革必须根植于企业最根本的部分，即组织文化。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。组织文化必须支持全面质量管理。



## 第三节 组织变革与发展

### 同步练习题

【例-单选题】现代的组织发展方法中，具有规模小、能力互补、情愿共同承担责任，称为（ ）。

- A. 敏感性训练
- B. 团际发展
- C. 全面质量管理
- D. 团队建设



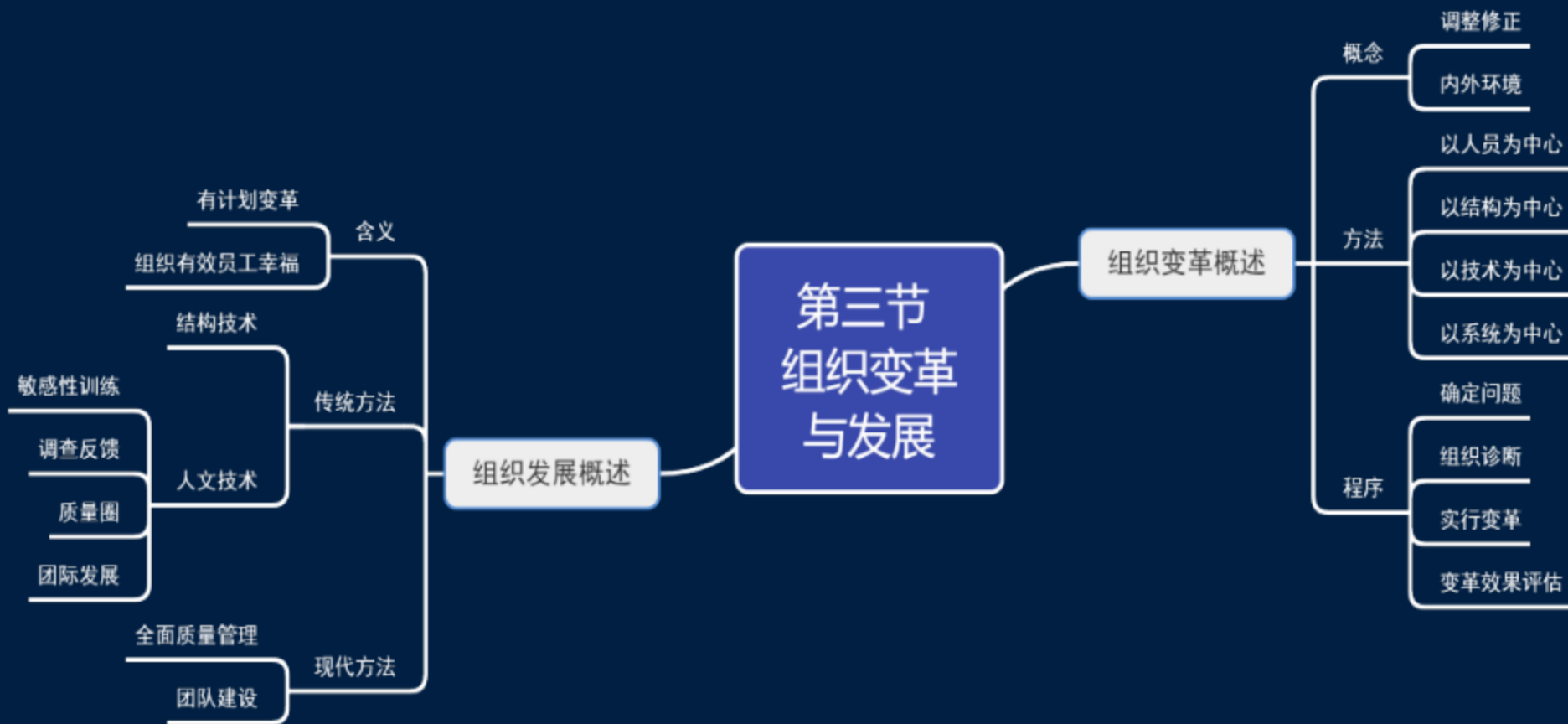
### 第三节 组织变革与发展

答案：D

解析：本题考查组织发展概述。典型的现代组织发展方法有全面质量管理和团队建设。一个好的团队的特征：（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。



## 本节小结



谢谢 观看

---

THANK YOU