

第三节

组织变革与发展

知识点名称	重要程度
1. 组织变革	★
2. 组织发展	★★★★

一、组织变革★

（一）组织变革的概念

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 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

【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：本题考查组织变革。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。

（二）组织变革的方法

1. 以 人员 为中心	是 最根本和最重要的 变革（人的知识、技能、态度、行为及群体行为等）
2. 以 结构 为中心	为了适应环境变化，内部结构的 分化和统合 。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 技术 为中心	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
4. 以 系统 为中心	（1）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）。 （2）以系统的观点考虑整个组织的变革，同时考虑组织内部系统和外部环境之间的平衡

【例·单选题】在组织变革的方法中，调整管理层次和管理幅度的做法属于（ ）。

- 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

答案：B

解析：本题考查组织变革。组织变革的方法主要有：以人员为中心的变革、以结构为中心的变革、以技术为中心的变革、以系统为中心的变革。其中以结构为中心的变革是指组织为了适应内外环境变化，内部结构的分化和统合。这种分化和统合就是组织结构的变革，包括重新划分和合并部门，调整管理层次和管理幅度，任免负责人，明确责任和权力等。

（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、消费行为调查、民意测验等
2. 组织 诊断	常用的组织 诊断方法 ：设计问卷、职位说明书、组织结构图、组织手册等

3. 实行变革	先要宣传和动员，在此基础上着重研究和制订切实可行的变革计划
4. 变革效果评估	变革的成败取决于变革效果

【例·单选题】组织变革程序中的首要环节是（ ）。

- 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：本题考查组织变革。组织变革程序包括以下四个步骤：（1）确定问题；（2）组织诊断；（3）实行变革；（4）变革效果评估。

二、组织发展★★★

（一）组织发展的含义

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
	注重人性与民主因素，至于控制、冲突、压力等观念，被相对排斥在外
重视	人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神
观念目标	（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

【例·单选题】下列关于组织发展的说法，错误的是（ ）。

- A. 组织发展重视的是人与组织的成长、合作等
- B. 组织发展寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福感
- C. 组织发展尤其强调等级权威和控制
- D. 组织发展是有计划变革及干预措施的总和

答案：C

解析：本题考查组织发展。组织发展的概念注重的是人性与民主因素，至于控制、冲突、压力等观念，则被相对排斥在外。

（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。

结构技术	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可以对工作进行再设计，使工作变得更具挑战性、趣味性等。	
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 过程 ，而不是讨论的结果。可以使成员的自我知觉更为现实， 群体凝聚力更强 ，功能失调的 人际冲突减少 ，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 态度 ，了解员工在认识上的差异的一种调查工具。通常是 问卷 形式，可以针对个人，也可针对整个部门或组织。
	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。
	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，以改善团体间的相互关系。

【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

答案：A

解析：本题考查组织发展。结构技术可以合并职能部门，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。

【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：本题考查组织发展。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·多选题】在各种组织发展方法中，属于人文技术类别的有（ ）。

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

答案：ABCE

解析：本题考查组织发展。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。

（1）**结构技术**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**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（又称实验室训练、T团体训练、交友团体训练）、调查反馈、质量圈、团际发展（又称群体间关系的开发）等。

（三）**现代**组织发展方法

全面	（1） 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导致的成本，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
----	--

质量管理	(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) 变革 必须：①根植于企业最根本的部分，即 组织文化 ；②具有 高度责任感 的员工；③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) 团队建设既可以针对 工作 ，也可以针对 业余生活 ， 双管齐下 效果更好

【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

答案：A

解析：本题考查组织发展。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。

【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

答案：D

解析：本题考查组织发展。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。

【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：本题考查组织发展。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

