

组织发展概念

组织测评与诊断

组织设计与重组

变革管理

一、组织发展概念

组织发展（OD）是指为提高组织效率而进行的有计划的发展、提高和加强组织战略、结构和过程的行为科学知识的系统性应用。简言之，组织发展是为提高组织有效性在组织中有计划改变的过程。诸如行为科学、管理咨询所涉及的某些方法工具均在OD实践中被应用。

OD并非近些年才产生的概念，它最早起源于20世纪50、60年代的美国，在组织不断变化发展过程中，企业需要事先设定好一些计划(Planned Change)去干预这个组织的进程，进而产生系统的OD理论和方法。

表 1 欣赏式探询与问题解决过程的对比

问题解决过程	欣赏式探询
负向的问题解决	正向探索
识别组织中存在的问题(例如:20%员工都流失了)	探询组织中积极正向的元素(例如:80%员工仍在岗位上工作)
分析问题原因	勾画美好愿景
分析可能的方案	通过对话探索应该怎样
关注领导者和管理者的作用	关注员工作用
基本前提假设:组织存在问题,要去解决	基本前提假设:组织应该赞赏和肯定

OD还有广义与狭义之分。

狭义的OD仅限于“员工行为变革”，广义的OD还包括“结构变革”和“技术变革”。

此外，OD因其自身的演变发展，不仅局限于行为科学的技术，现代管理学以及跨学科的技术均被应用到其发展之中，通常意义上的管理技术：战略管理、组织架构优化、薪酬绩效、职业生涯发展、素质模型构建、团队领导力发展等均都在OD范畴内。

由此可见，OD就是要解决一群人怎样才能更好地适应组织发展，指导组织管理者采取何种措施从而让员工更加响应组织整体目标的实现，即战略目标的实现。

二、组织测评与诊断

是指在对组织的文化、结构以及环境等的综合考核与评估的基础上，确定是否需要变革的活动。

组织诊断的内容主要包括：

1. 组织战略和经营策略；
2. 组织结构和形态；
3. 组织价值观和组织文化；
4. 组织管理流程和作业流程；
5. 组织效率和效能；
6. 部门设置和岗位设置；
7. 工作设计问题；
8. 责任组织知名度、组织能力、组织伦理、社会、商业信誉、品牌价值；
9. 组织内部冲突状况；人力资源诊断，包括薪酬福利状况、绩效管理状况、培训与发展状况、职业生涯管理状况、人事政策、制度问题、员工关系、员工素质。

企业组织

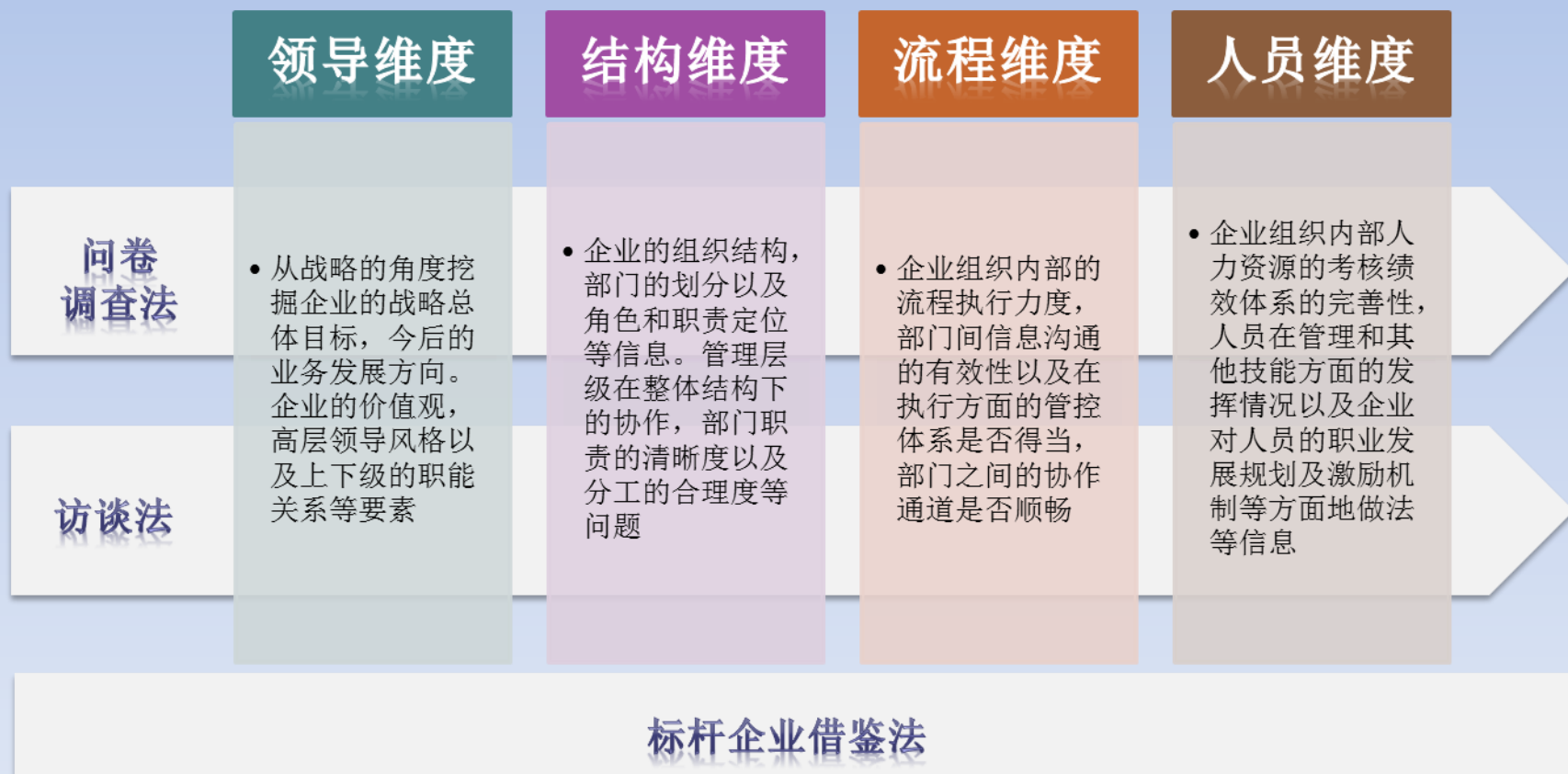
一个组织我们可以把它分为四个部分或者维度，分别是领导、结构、流程、员工，这四个维度决定了组织整体的效能。组织的有效性就是分别对每个维度进行测评，以了解组织整体情况。

如果把企业组织比作人体



组织机构有效性诊断分析的模型

模型主要展示了对于组织结构的**信息搜集和分析方法**。信息搜集是组织结构诊断分析的基础，主要包括**问卷调查法**、**访谈法**；对组织结构进一步的分析均需要基于上述方法所采集到的信息来进行。同时，在诊断过程中还要结合**标杆企业借鉴法**将企业的组织结构与优秀企业对比并吸取其成功经验，为日后的组织优化做准备。



三、组织设计与重组

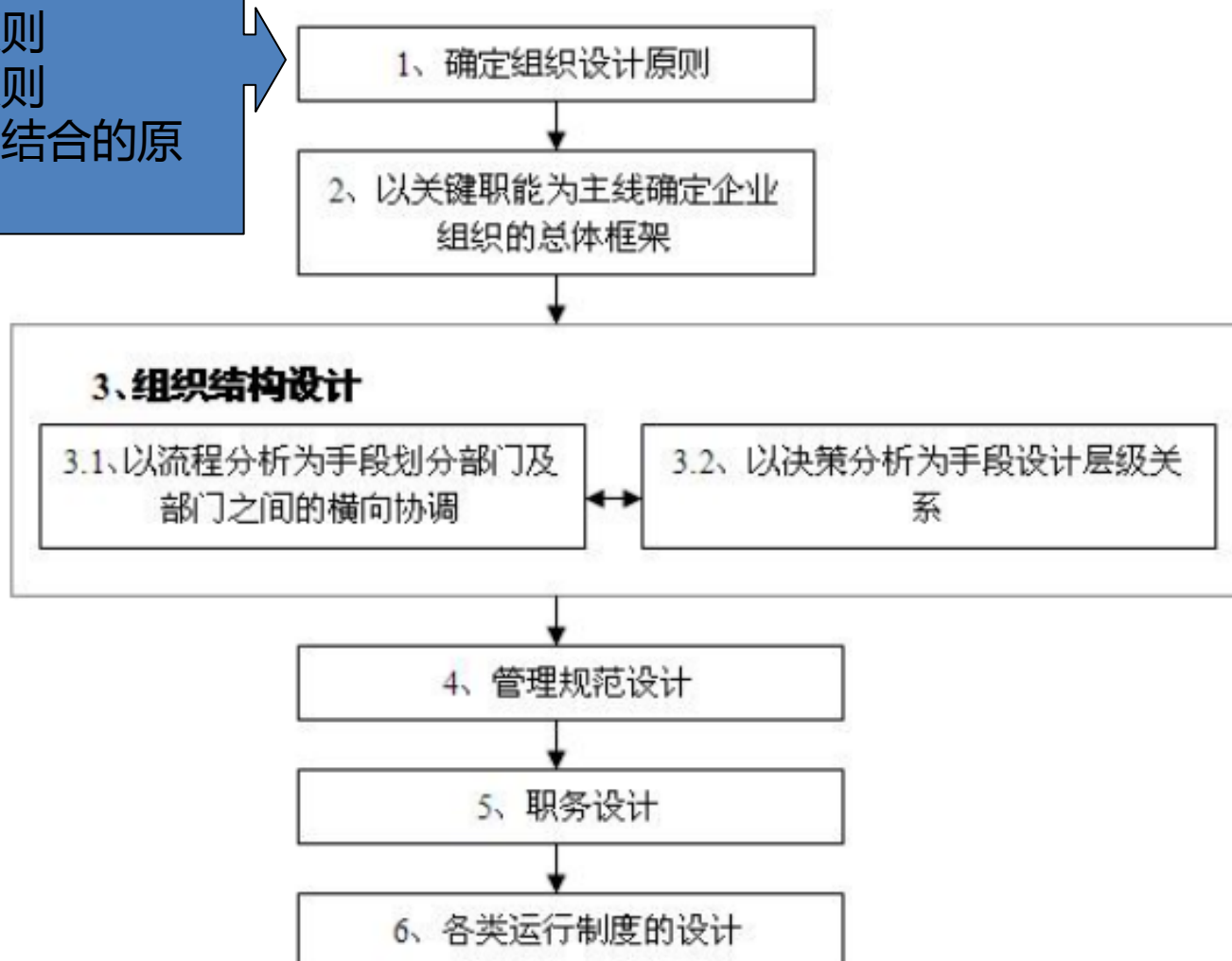
组织设计是一个动态的工作过程，包含了众多的工作内容。科学的进行组织设计，要根据组织设计的内在规律性有步骤的进行，才能取得良好效果。

组织设计可能三种情况：

- 1、新建的企业需要进行组织结构设计；
- 2、原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化，原有组织结构需要进行重新评价和设计；
- 3、组织结构需要进行局部的调整和完善。

组织设计流程

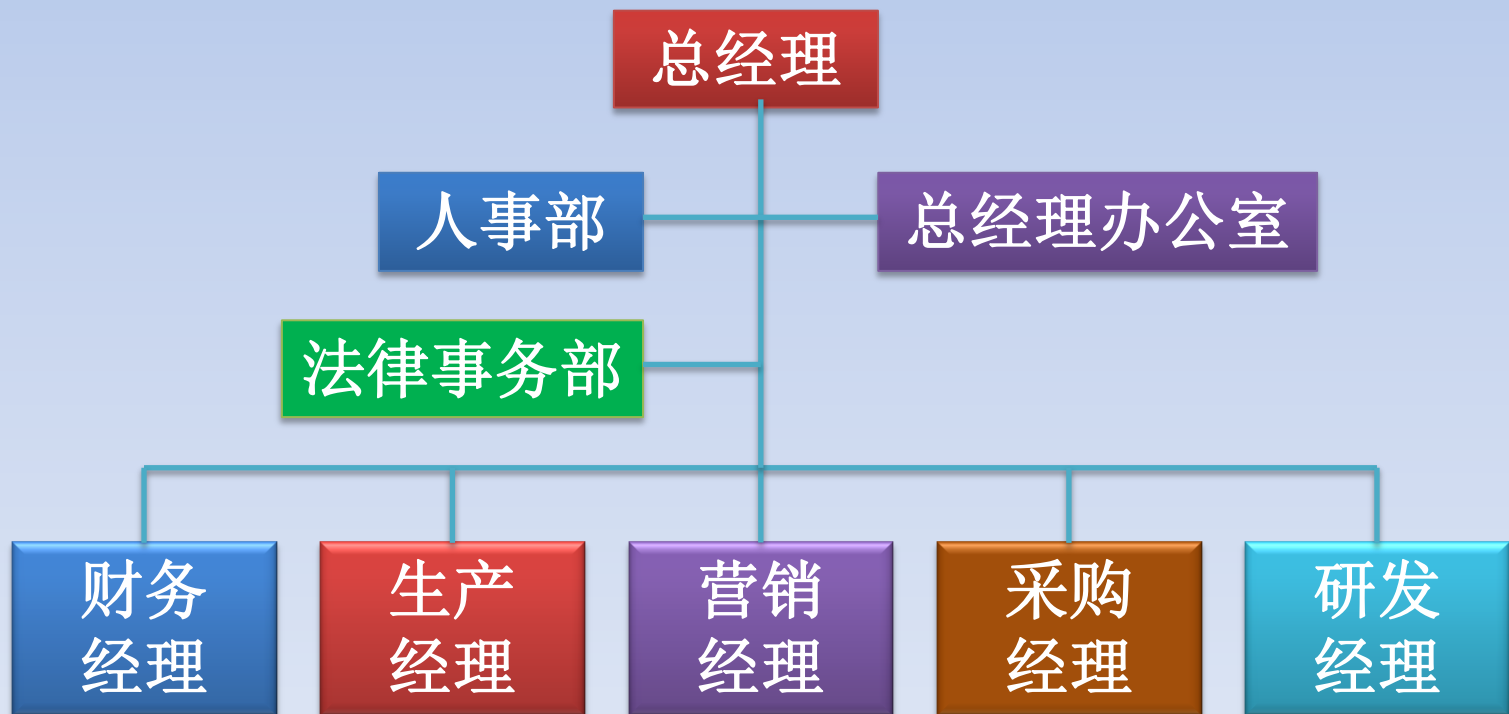
分工协作的原则
有效管理幅度的原则
最少层次的原则
责权一致的原则
集权与分权相结合的原则



几种部门化的组织设计

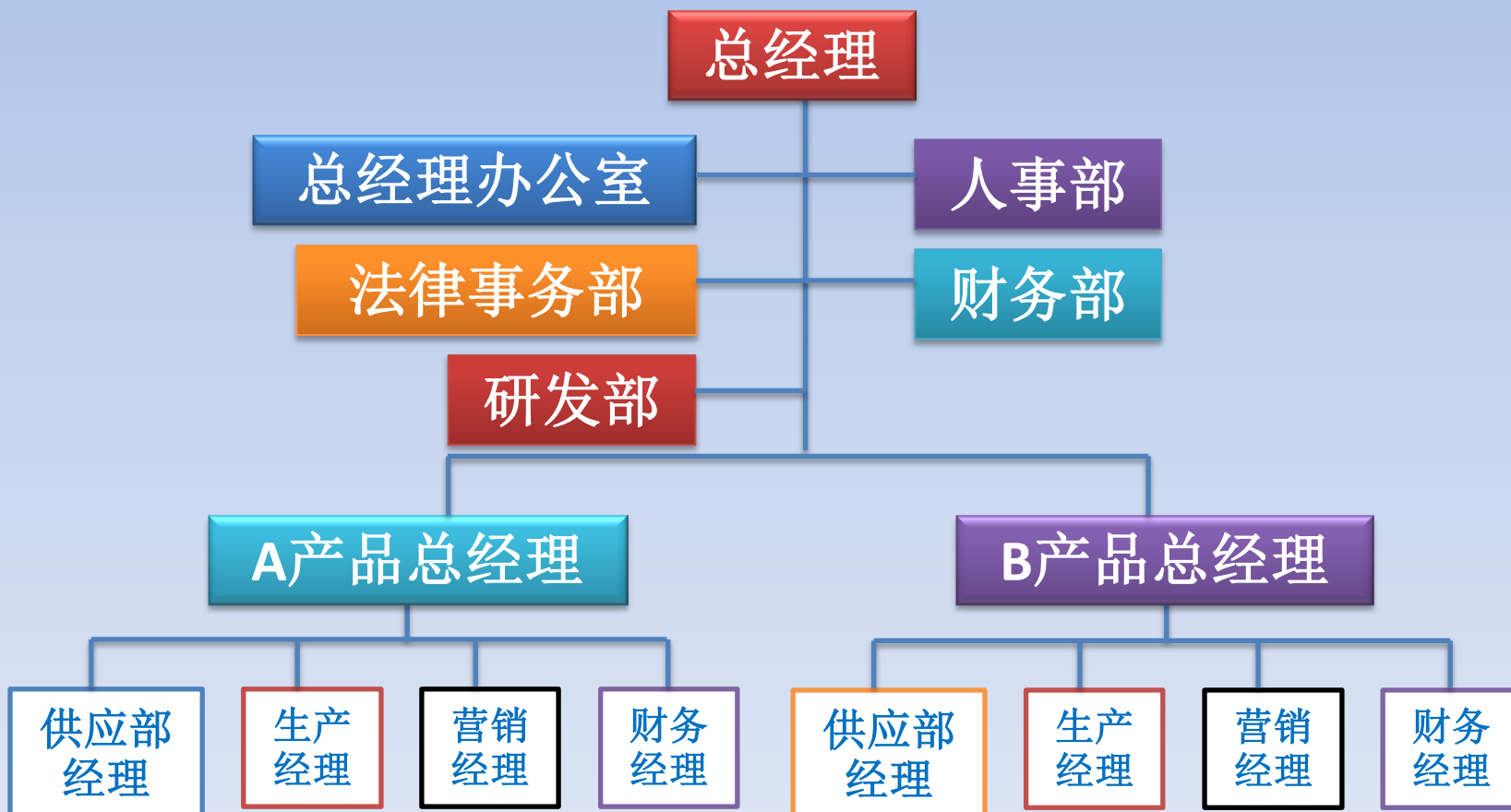
(一) 职能部门化

- 概念：按照生产、财务管理、营销、人事、研发等基本活动相似或技能相似的要求，分类设立专门的管理部门



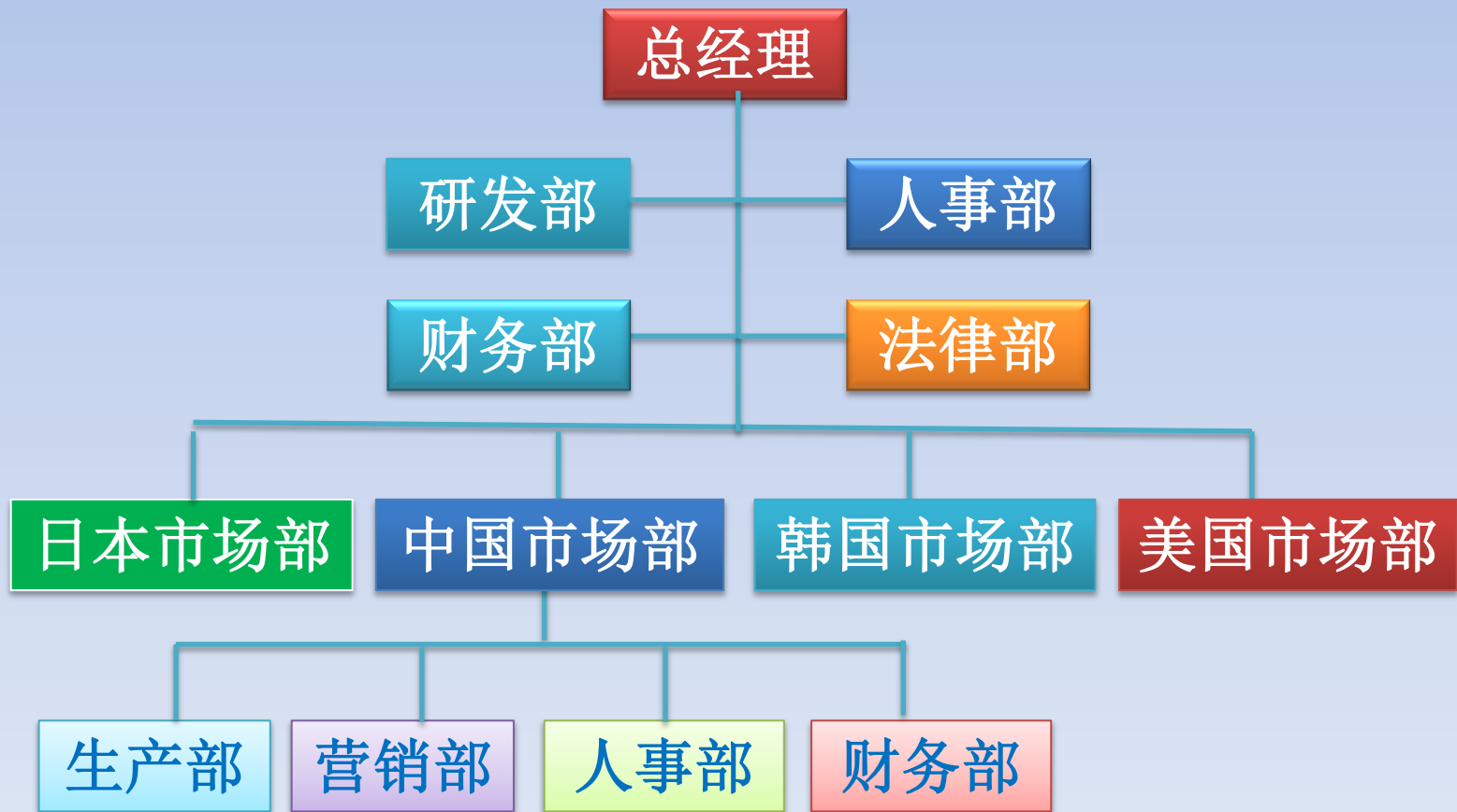
（二）产品或服务部门化

⊕ 概念：按照产品或服务的要求对企业活动进行分组

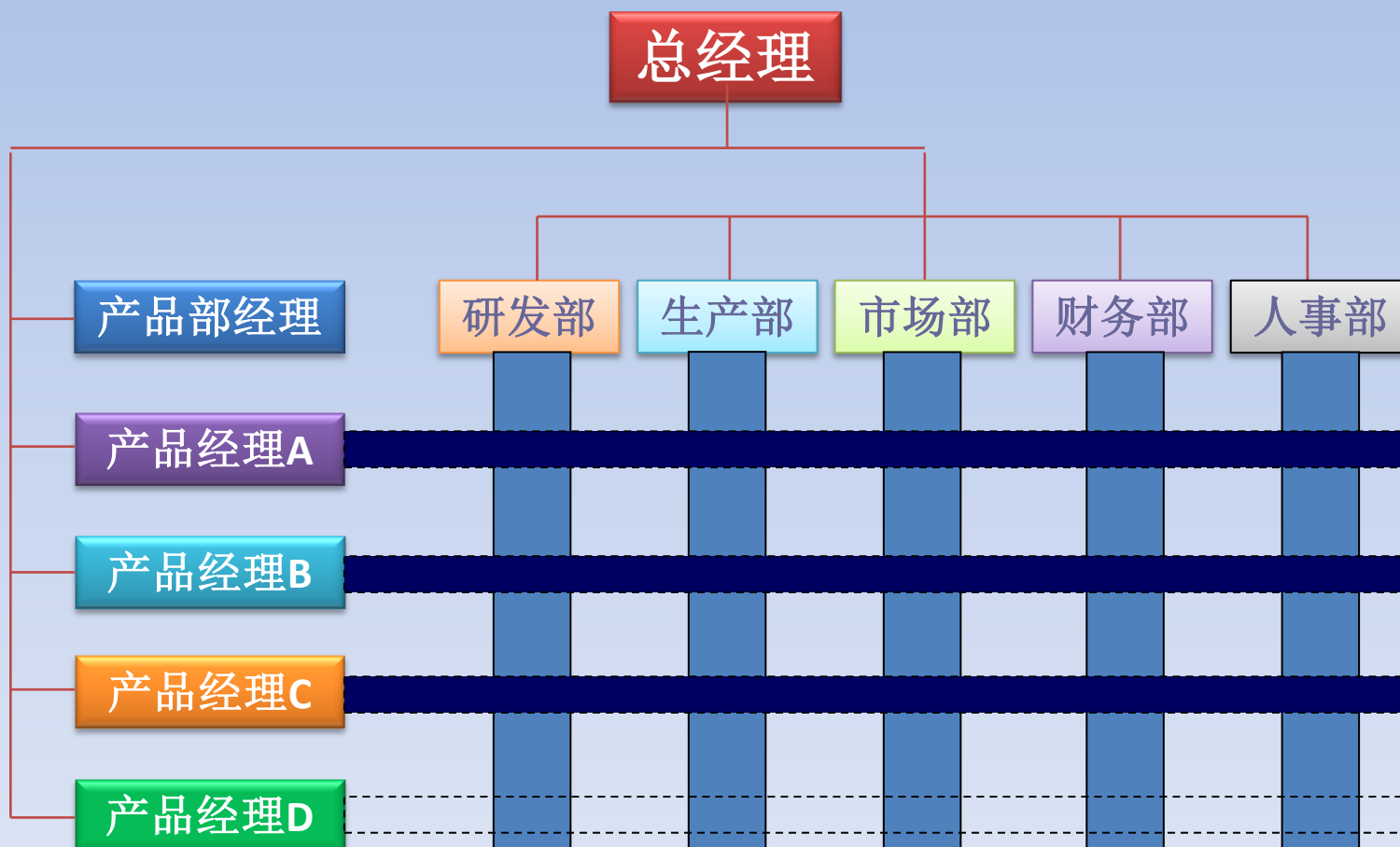


(三) 地域部门化

- ⊕ 概念：按照地域的分散化程度划分企业的业务活动，继而设置管理部门管理其业务活动



- (四) 矩阵型结构



世界著名管理大师,彼得.德鲁克提出:



“我们无法左右变革,我们只能
走在变革的前面。”

“变革是无法避免的事情”

这种观点充分表明,环境是多变的,管理者必须不断地变革管理才能保证企业生存和发展。

四、变革管理

（一）个体的阻力

（1）担心失败的风险性造成的阻力：组织设计实现的结果常常具有很大的不确定性和风险性。这在客观上造成组织设计的实现阻力的原因之一。

（2）经济因素造成的阻力：经济收入在人们心目中有举足轻重的地位，如果组织设计的实现会使个人的直接或间接收入降低的话，必然会受到抵制。

（3）心理因素造成的阻力：组织组织设计的实现首先会打破原有的稳定格局，使现有已知的东西变得模糊不清和不确定，这意味着组织要打破原有的心理平衡，使他们产生某种程度的不安全感，因而抵制组织设计的实现。

（二）组织的阻力

（1）组织惯性：组织的惯性一种是组织结构层面上的惯性行为。另一种组织的思维惯性。组织的惯性思维可以帮助组织稳定现状，但对于组织的进一步发展却会产生阻碍。

（2）资源限制：除了一些组织想保持现状外，有些组织很想进行转变，但是却没有足够资源。另外，现存的基础设施如体系、技术、设备及组织结构等难以支持新的工作方式，企业可能根本无法获得改变所需的大量资金和时间。

（3）组织文化：文化支撑着企业的长远发展。企业文化一旦形成传统，就认为员工的行为是理所当然的，一旦进行组织的转变，文化就会在深层左右人们的行为。落后的企业文化会束缚组织前进的脚步，成为阻碍组织设计实现的力量。

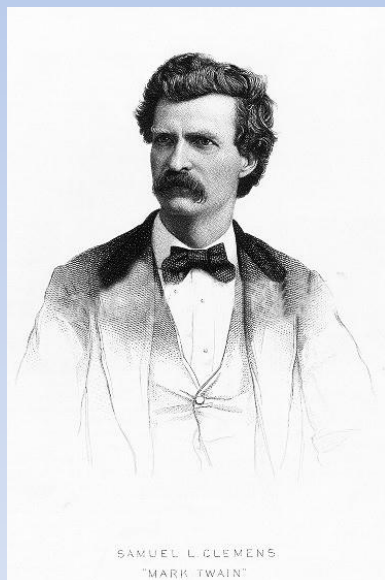
（4）组织间的协议：组织间的协议给人们规定了道义上、法律上的责任，这种协议可以约束人们的行为，所作的变革如波及到一些其它组织的成员的情绪，那些组织也会通过某种方式进行干预。

变革管理（Change Management）意即当组织成长迟缓，内部不良问题产生，愈无法因应经营环境的变化时，企业必须做出组织变革策略，将内部层级、工作流程以及企业文化，进行必要的调整与改善管理，以达企业顺利转型。

美的企业组织发展案例

马克●吐温曾说过：“如果这世界上有敌人，它不是别人，就是自己。”

美的的领导人何享健说：“如果有一天美的出现了危机，绝对不会是竞争对手把我们打垮了。”



美的现状概述

主要产品有家用空调、冰箱、洗衣机、饮水机、电饭煲等家电配件产品

现拥有中国最大最完整的空调产业链、洗衣机产业链、冰箱产业链、微波炉产业链和洗碗机产业链，拥有中国最大最完整的小家电产品群和厨房家电产品群，同时产业拓展至房产、物流及金融领域。

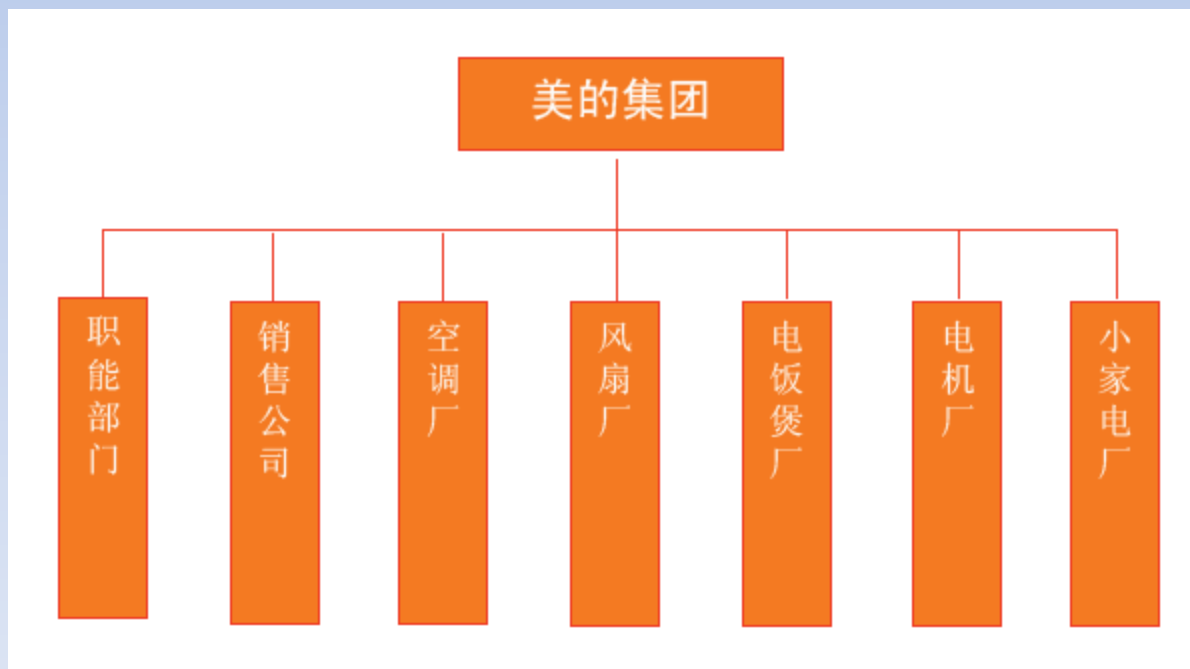
在全球设有60多个海外分支机构，产品远销200多个国家和地区。

上世纪80年代平均增长速度为60%，90年代平均增长速度为50%。21世纪以来，年均增长速度超过30%。到2015年成为全球前三的世界级白色家电类制造企业集团并实现“再造一个美的”的战略目标。



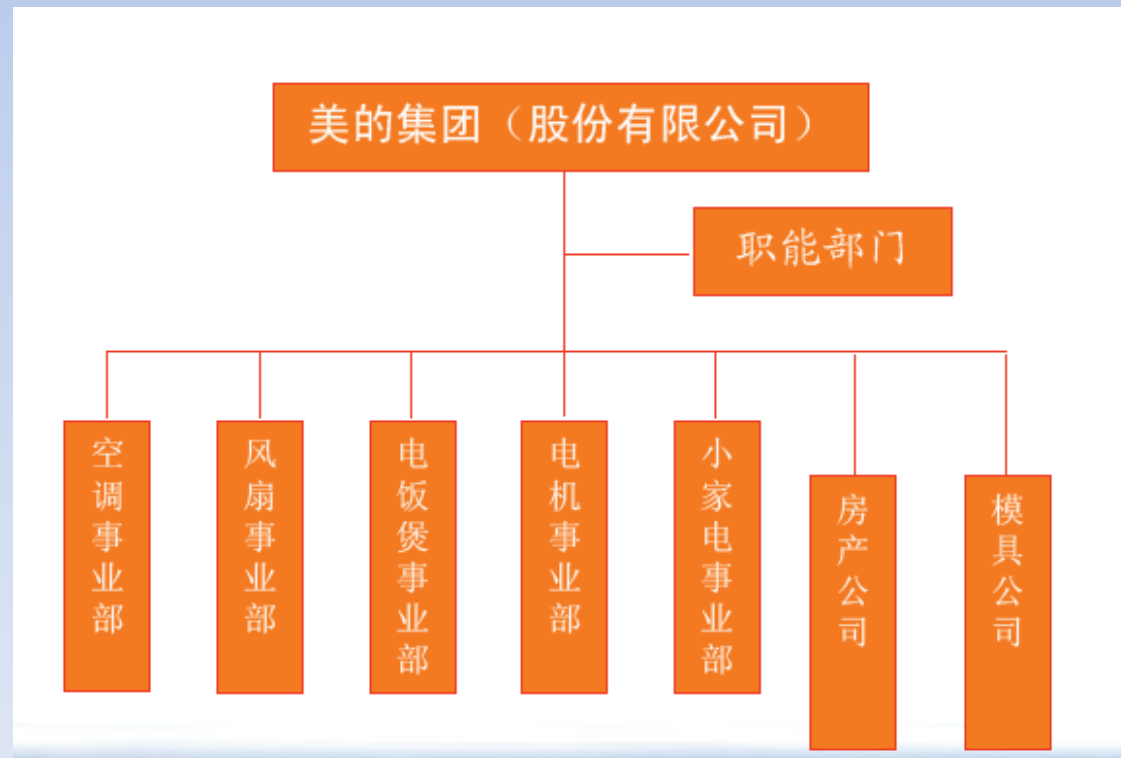
1996年业绩滑坡时，说明美的的驾驭能力达到30亿销售规模就是一个很难跨越的坎。1997年前，美的旗下有八大产品工厂，负责各产品的生产。有一个统一的销售公司，负责产品销售。集团层面有经营管理、人力资源、行政事务、出口贸易等职能部门，负责经营管理的沟通与衔接。这一模式随着企业的壮大，逐渐成为制约。它没有明确清晰的权责，无法发挥经营单位的积极性，无法生产出适合市场需要的产品，销售公司与各工厂之间矛盾不断，导致企业经营陷入困境。

1997年前的 组织架构



1997美的进行组织变革，成立了五大事业部，事业部是集产、研、销于一体，全面负责其产品经营的利润中心。集团总部转而不再负责具体的经营，只负责管理监控的战略、重大投资、重要人事等工作。
这是美的职业经理人团队的开始。也是中国最早提出职业经理人概念并实行的企业之一。

1997年后的组织架构



把组织切分成更小的个体，这样，每个事业部现有的规模变成5亿，在增长到它们的成长天花板30亿之前，还有5倍的成长空间。而对于美的整个公司而言，就变成了150亿。

以化整为零的方式打破企业成长规模的边界，美的在经历了事业制改造后，整个组织重新焕发出活力，迎来了从1998年开始的井喷式的增长，从30亿到100亿的跃升，只用了4年的时间。

