

第10章 组织变革与发展

笔记本： 管理学原理

创建时间： 2019/11/19 10:12

更新时间： 2020/3/5 19:35

作者： jinjiaying@pku.edu.cn

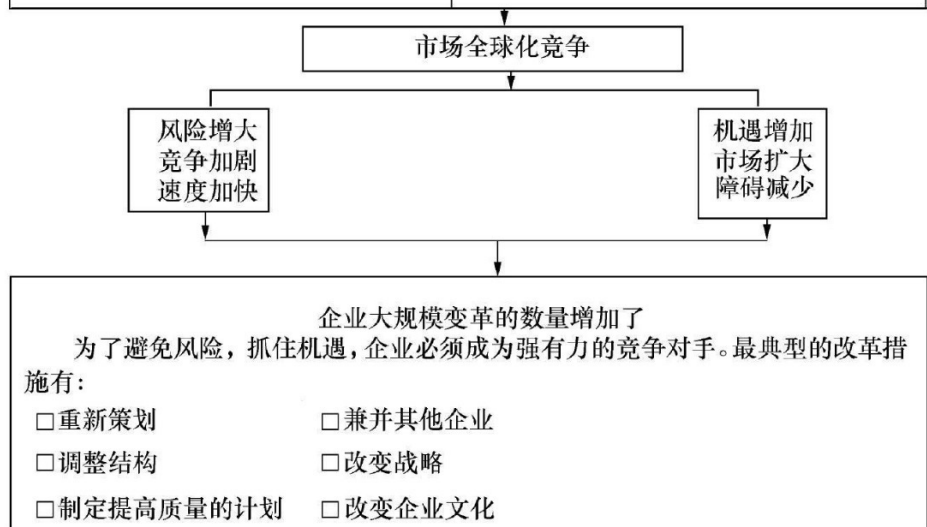
组织变革

根据内外环境的变化及时**调整并完善**自身的结构和功能，以提高**适应**未来组织发展的要求。

组织变革的动力

- 外部因素

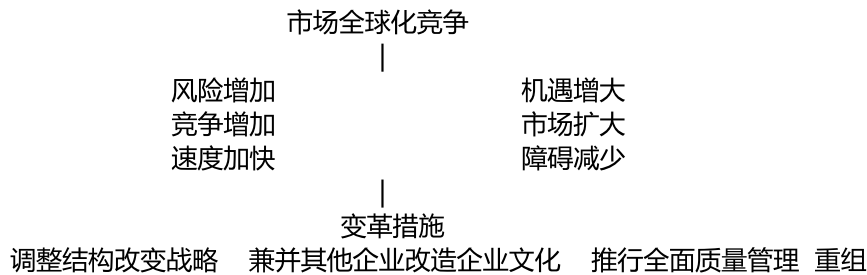
动力	例子
劳动力的性质	文化多元化 专业人员的增加 许多员工技术培训不足
技术革新	更快的通信 更便捷的交通 增速的信息网络将全世界的人联系起来 全面质量管理方案
全球经济一体化	减少关税 通过浮动的汇率使各国的货币联系起来 增加全球的资本流动
全球市场竞争	发达国家经济增长速度慢，市场趋于成熟 具有竞争能力的出口商增多 兼并与联合的趋势 专门零售商的成长
社会趋势	高素质的劳动力增长 年轻人婚姻推迟 离婚率上升，家庭结构的变化 全球人口老化趋势
世界政治	前苏联解体 北约战略调整 有更多的国家开始实行私有化



- 劳动力多样化

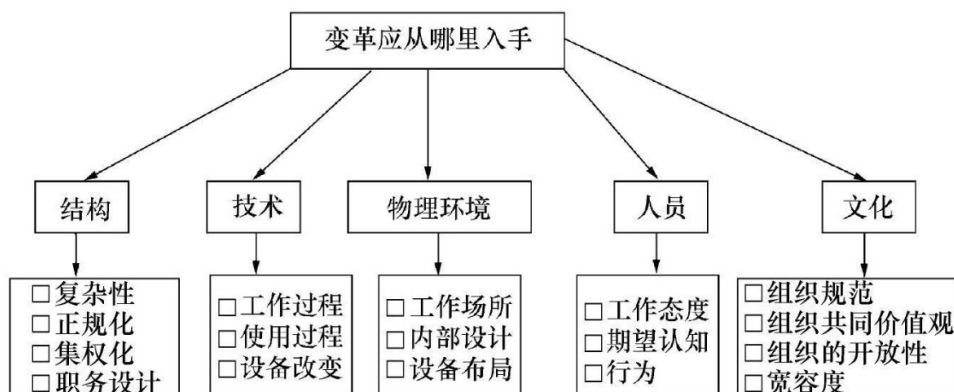
- 男性、女性占比变化，现在女性增多
- 外来人在本地工作

- 考虑是否有这样的条件
- 技术更新加快 (ICT技术)
 - 人工智能, 智能化对组织结构和功能的影响;
 - 5G的发布
- 全球经济一体化
 - 中国加入WTO发展成为全球第二经济体
 - 美国退出各种组织
- 社会发展趋势
 - 人口老龄化
 - 独生子女政策
 - 家庭结构变小 (影响到房地产业、酒店等)
- 世界政治格局变幻
 - 中国在世界中的处境
- 全球市场竞争剧烈



- 内部因素
 - 组织规模和业务范围的变化
 - 阿里巴巴人员的增加
 - 业务的扩展
 - 管理水平的提升
 - 管理层水平、人员素质的提高
 - 战略的改变
 - 阿里巴巴面向农村
 - 决策效率的提高
 - 通过数字化等等进行提高
 - 员工的多元化
 - 人力资源管理的方式如何更有效? 进行调整

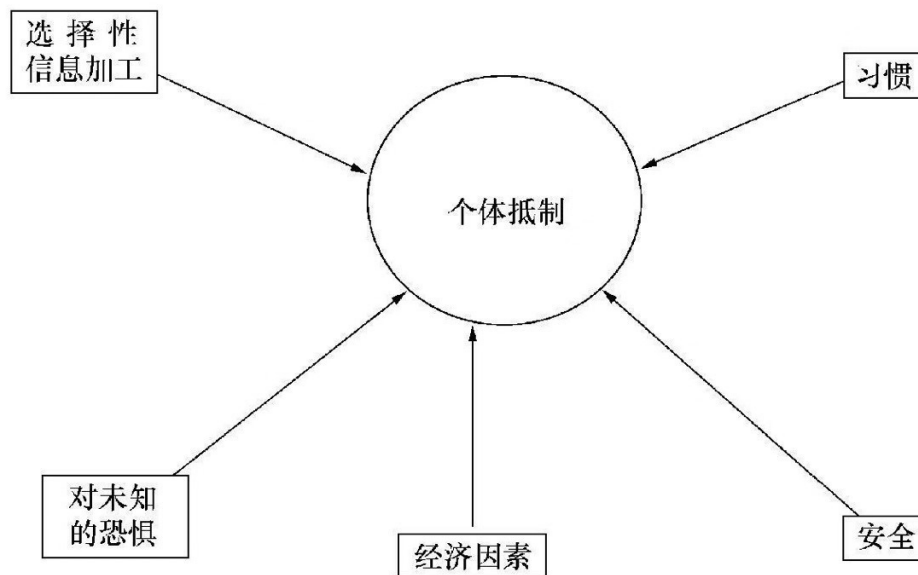
组织变革的任务



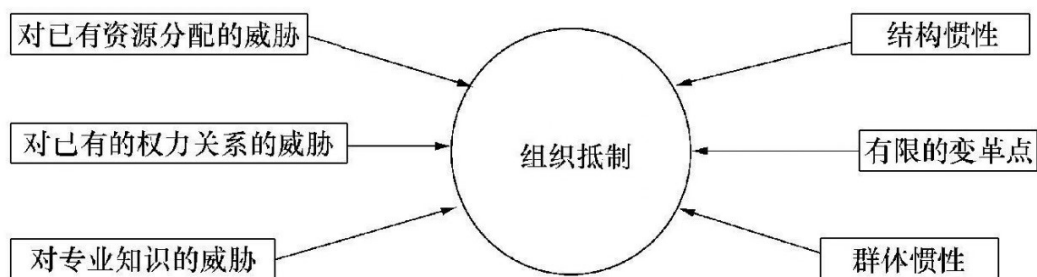
- 找到内、外因素, 进行变革

变革的阻力

- 个体抵制变革的原因



- 组织抵制变革的原因



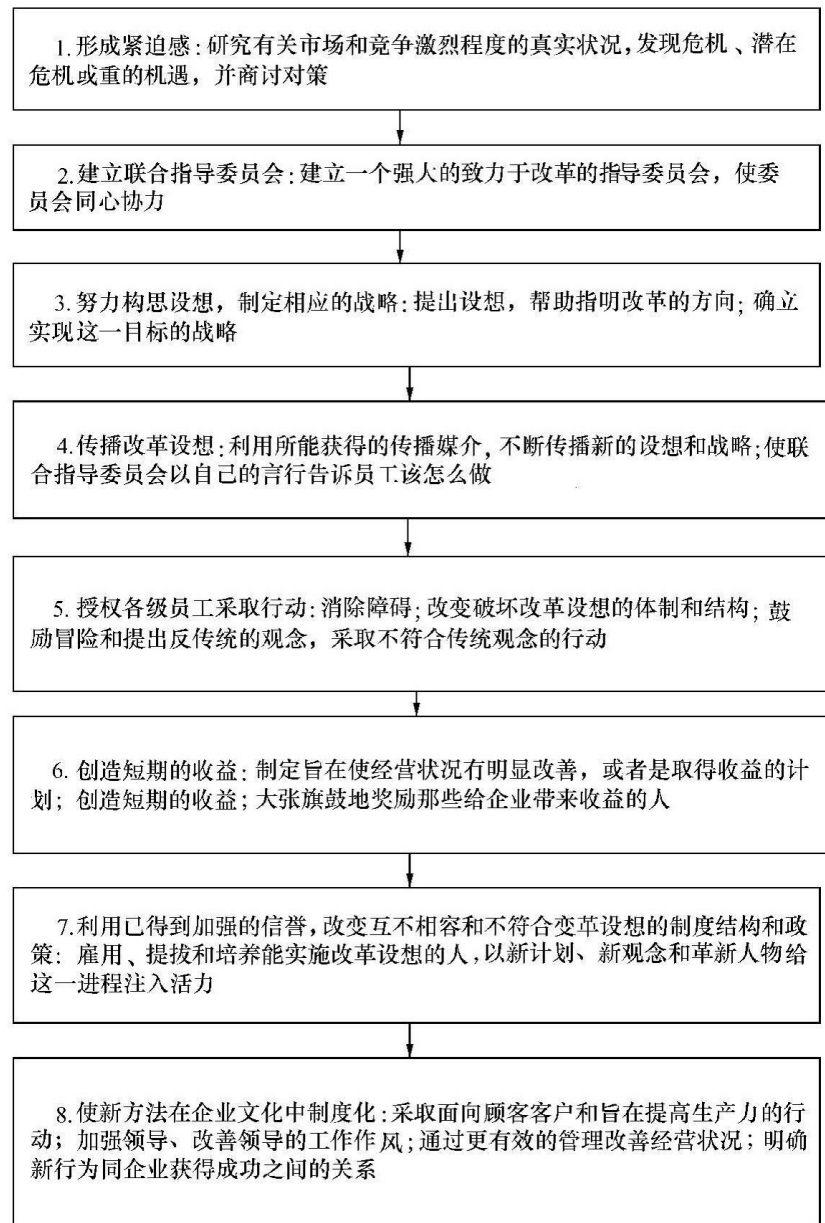
- 组织变革阻力的降低策略

方法	内容	适用环境	有利之处	不利之处
1. 教育和沟通	向员工个人、小组甚至整个企业说明变革的必要性和合理性	企业内部缺乏对变革的了解或正确理解和分析	人们一旦被说服,就会推动变革向前发展	涉及人很多的话就会很费时间
2. 参与和融合	让企业内部员工参与变革设计	变革发起者缺乏对变革的全面了解,来自其他人的阻力很强大	人们会积极参与变革,并且把自己的所知融入变革计划中	如果变革设计不当,就会很费时间
3. 促进和支持	为受变革影响的员工提供再培训、休假、感情支持和理解	人们由于不适应而阻挠变革	变革肯定会遇到适应问题	可能很费时间和精力,最后仍然失败
4. 商谈和协商	与有可能反对变革的人商谈,甚至可以提出条件赢得理解	有些坚决反对变革的人会在变革中淘汰	这是一种相对容易的消除变革阻力的方法	如果引起别人提条件服从变革,代价就会更大
5. 操纵与合作	在变革设计和执行中赋予关键人物重要职位	如果其他手段不起作用或代价太大的话	有可能是一种对付阻力的便捷方法	如果人们意识到被操纵会为将来带来问题
6. 直接和间接的强制	用解雇、调换工作和不给晋职等手段相威胁	当变革进展是关键并且变革发起人拥有相当的权力	能够迅速有效地消除任何阻力	如果引起人们对变革领导的不满,会带来很大的风险

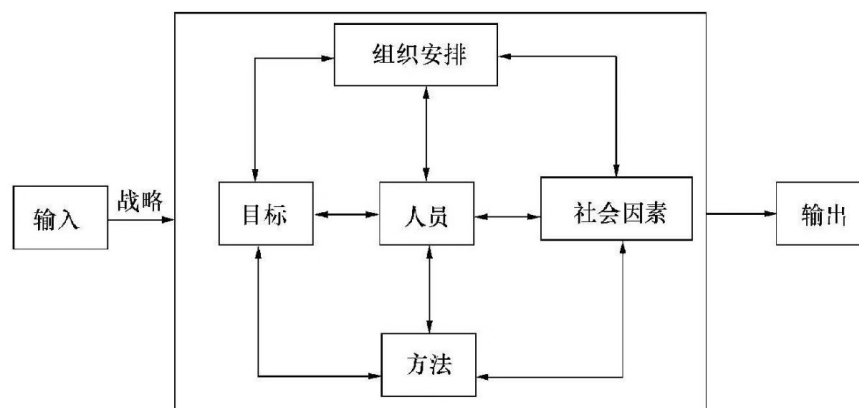
-
- 适用情境：1、缺乏信息、2.需要信息、3、调整问题、4、反对者阻挡、5、别无选择、6、需要速度而又拥有决定权

组织变革的方法

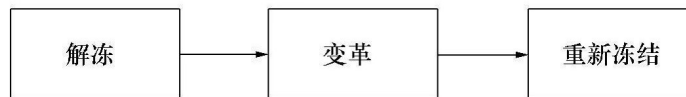
- 约翰科特的八阶段变革过程



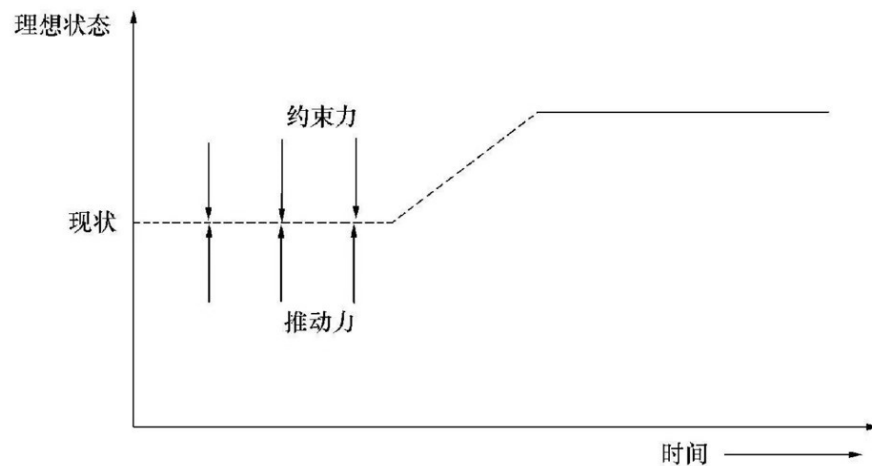
-
- 克——金组织变革模型



-
- 勒温三步模型



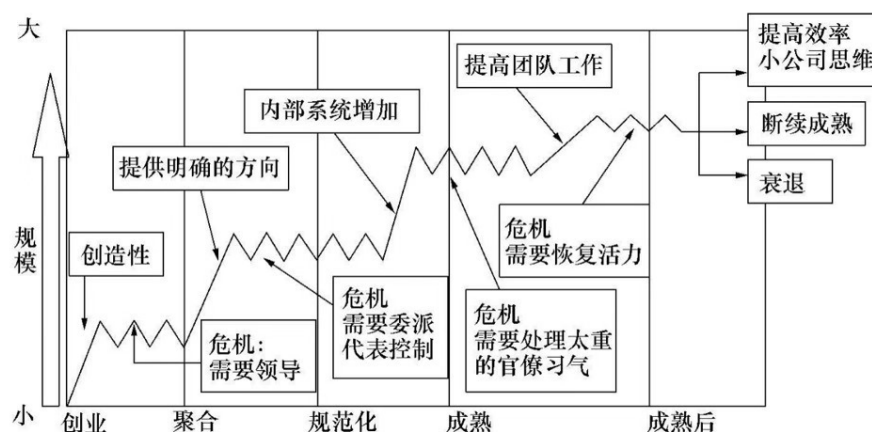
-
- 打破原有的行为模式——>实施变革——>强化、支持新的行为模式



-
- 咨询

组织发展

- 组织发展的概念
 - 专家协助下，应用**行为科学**理论和技术的指导下，有组织的高层管理人员主持的长远工作计划
- 组织发展的过程
 - 组织的演变



-
- 组织发展的形式
 1. 敏感性训练
 - 面向个体员工，由一位职业行为学家和若干名高层参与者组成小组，自由讨论话题，表达观点。
 - 培养对个体差异的承受能力
 - 增强人际关系的敏感程度
 2. 调查反馈

- 通过发放问卷来评价**组织成员**的态度，确定态度和认识中存在的问题，选择采取的解决措施
 - 适用于工作小组或部门，也可适用于整个组织
 - 目的为发现组织中存在的问题
3. 过程咨询
- 依靠**外部咨询者**帮助管理者对其必须处理的过程性问题形成认知、理解和行动的能力。
 - 目的是培养管理者所必须的判断问题和有效解决问题的能力
 - 咨询师是引导发现问题的
4. 团队建设
- 通过互动是的小组成员彼此了解各自的想法，形成相互的信任和坦率真诚的态度，是一种**面向小组**的组织发展方法
 - 要确定团队目标，开发团队成员间的人际关系，明确各成员的职责和任务，分析团队工作过程等。
5. 组织发展
- 试图改变不同工作小组成员之间的互相看法、认知和成见的组织发展方式
6. 组织创新
- 促进组织创新的三因素
 1. 组织结构
 2. 组织文化
 3. 人力资源
 - 促进组织创新的指导方针
 - 组织创新的实践
 - 职业的行为加领导，如何增加组织间的关系，为何更好发展，采用了八个方面的方法，

案例分析：

AT&T1982年进行资产重组，将75%资产分离出去，重组后建立一整套有计划的组织方式，本身也进入了一个全新的

1984年前是私人公司，员工只要勤奋就可以提升稳定。为公众利益服务的传统。然而为了讲题成本，公司所见75000个工作岗位，通过退休和解雇。

当时主席采取行动医治创伤，重新组织企业。

规划全新额而战略目标，保护公司核心业务，。。。企业文化

召开高层会议开始实施战略计划，无人反对

交谈来结束公司存在的问题和建议的方案。去世后，继任者取得了巨大的成就，通过开发信用卡取得成就，公司经理对市场的变化做出快速的反应（进行了分权授权）。公司并购电脑公司，电话公司和高兴企业

随着内外环境的不断变化，如何应对未来的挑战；

外部，市场的变化，市场不可能只有垄断而没有竞争，公司被分离75%的资产，打破垄断引入竞争的必须政策。

内部环境的变化由一个私人公司的安逸环境变为内部存在竞争的环境，需要进行人员的巨大变动，

他从组织的结构入手，规划处全新额战略目标，保护公司核心业务，使计算机业务便盈利，增加公司海外营业利润，并作出相应决策，取消了工资工资表管理程序的开发等，采取长途业务和本地电话业务分开的策略。建立全新的企业文化模式，

为了减少内部的阻力，他与有个能反对决策的人进行畅谈和协商，公司高层人员进行特别会议；并对员工进行教育和沟通，与公司员工进行交谈解释问题并解说方案，有效的减少了他决策推进的阻力，。。

今天，要采取什么手段才能保持其活力。

用组织发展的方法

手段：组织创新，通过三个方便，组织结构、文化、人力资源的创新三个方面。

