

PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC MANAGEMENT CLASSICS

公共行政与公共管理经典译丛

案例系列 Case Series

CASES IN ORGANIZATION DEVELOPMENT: FOUR PERSPECTIVES ON VALUE-GUIDED CONSULTATION

组织发展案例：环境、行为与组织变革

[美] 罗伯特·T·戈伦比斯基 (Robert T. Golembiewski) 主编
格伦·H·瓦尼 (Glenn H. Varney)

中国人民大学出版社

CASES IN ORGANIZATION DEVELOPMENT: FOUR PERSPECTIVES ON VALUE-GUIDED CONSULTATION

组织发展案例：环境、行为与组织变革

[美] 罗伯特·T·戈伦比斯基 Robert T. Golembiewski 主编
格伦·H·瓦尼 Glenn H. Varney

杨爱华 等 译
秦霖 校

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织发展案例：环境、行为与组织变革/ (美) 戈伦比威斯基, 瓦尼主编; 杨爱华等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(公共行政与公共管理经典译丛. 案例系列)

ISBN 7-300-05709-8

I. 组…

II. ①戈… ②瓦… ③杨…

III. 组织管理学-案例

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 063938 号

公共行政与公共管理经典译丛

案例系列

组织发展案例：环境、行为与组织变革

[美] 罗伯特·戈伦比威斯基 主编
格伦·瓦尼

杨爱华 等 译
秦霖 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×965 毫米 1/16

版 次 2004 年 11 月第 1 版

印 张 18.25 插页 2

印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷

字 数 278 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

《公共行政与公共管理经典译丛》

编辑委员会

学术顾问

威廉·邓恩

乔治·弗雷德里克森

尼古拉斯·亨利

马克·霍哲

戴维·罗森布鲁姆

爱伦·鲁宾

全钟燮

金判锡

顾问

纪宝成

主编

张成福

策划

刘晶

编委

(以姓氏笔画为序)

王佩亨

王浦劬

毛寿龙

刘晶

刘国材

任宗哲

孙柏瑛

吴爱明

陈庆云

陈振明

竺乾威

周志忍

郭小聪

高培勇

彭和平

董礼胜

董克用

程远忠

蓝志勇

潘小娟

薛澜

薄贵利

《公共行政与公共管理经典译丛》

总 序

在当今社会，政府行政体系与市场体系成为控制社会、影响社会的最大的两股力量。理论研究和实践经验表明，政府公共行政与公共管理体系在创造和提升国家竞争优势方面具有不可替代的作用。一个民主的、负责任的、有能力的、高效率的、透明的政府行政管理体系，无论是对经济的发展还是对整个社会的可持续发展都是不可缺少的。

公共行政与公共管理作为一门学科，诞生于20世纪初发达的资本主义国家，现已有上百年的历史。在中国，公共行政与公共管理仍是一个正在发展中的新兴学科。公共行政和公共管理的教育也处在探索和发展阶段。因此，广大教师、学生、公务员急需贴近实践、具有可操作性、能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材。我国公共行政与公共管理科学研究和教育的发展与繁荣，固然取决于多方面的努力，但一个重要的方面在于我们要以开放的态度，了解、研究、学习和借鉴国外发达国家研究和实践的成果；另一方面，我国正在进行大规模的政府行政改革，致力于建立与社会主义市场经济相适应的公共行政与公共管理体制，这同样需要了解、学习和借鉴发达国家在公共行政与公共管理方面的经验和教训。因此无论从我国公共行政与公共管理的教育发展和学科建设的需要，还是从我国政府改革的实践层面，全面系统地引进公共行政与公共管理经典著作都是时代赋予我们的职责。

出于上述几方面的考虑，我们组织翻译出版了这套《公共行政与公共管理经典译丛》。为了较为全面、系统地反映当代公共行政与公共管理理论与实践的发展，本套丛书分为四个系列：（1）经典教材系列。引进这一系列图书的主要目的是适应国内公共行政与公共管理教育对教学参考及资料的需求。这个系列所选教材，内容全面系统、简明通俗，涵盖了公共行政与公共管理的主要知识领域，内容涉及公共行政与公共管理的一般理论、公共组织理论与管理、公共政策、公共



财政与预算、公共部门人力资源管理、公共行政的伦理学等。这些教材都是国外大学通用的公共行政与公共管理教科书，多次再版，其作者皆为该领域最著名的教授，他们在自己的研究领域多次获奖，享有极高的声誉。(2) 公共管理实务系列。这一系列图书主要是针对实践中的公共管理者，目的是使公共管理者了解国外公共管理的知识、技术、方法，提高管理的能力和水平，内容涉及如何成为一个有效的公共管理者、如何开发管理技能、政府全面质量管理、政府标杆管理、绩效管理等。(3) 政府治理与改革系列。自 20 世纪 80 年代以来，世界各国均开展了大规模的政府再造运动，政府再造或改革成为公共行政与公共管理的热点和核心问题。这一系列选择了在这一领域极具影响的专家的著作，这些著作分析了政府再造的战略，向人们展示了政府治理的前景。(4) 学术前沿系列。本系列选择了当代公共行政与公共管理领域有影响的学术流派，如新公共行政、批判主义的行政学、后现代行政学、公共行政的民主理论学派等的著作，以期国内公共行政与公共管理专业领域的学者和学生了解公共行政理论研究的最新发展。

总的来看，这套译丛体现了以下特点：(1) 系统性。基本上涵盖了公共行政与公共管理的主要领域。(2) 权威性。所选著作均是国外公共行政与公共管理的大师，或极具影响力的作者的著作。(3) 前沿性。反映了公共行政与公共管理研究领域最新的理论和学术主张。

在半个多世纪以前，公共行政大师罗伯特·达尔 (Robert Dahl) 在《行政学的三个问题》中曾这样讲道：“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论，不能够立刻予以普遍化，或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合，必须先把那个特殊场合加以研究之后才可以判定”。的确，在公共行政与公共管理领域，事实上并不存在放之四海而皆准的行政准则。按照建设有中国特色的社会主义的要求，立足于对中国特殊行政生态的了解，以开放的思想对待国际的经验，通过比较、鉴别、有选择的吸收，发展中国自己的公共行政与公共管理理论，并积极致力于实践，探索具有中国特色的公共行政体制及公共管理模式，是中国公共行政与公共管理发展的现实选择。

本套译丛于 1999 年底由中国人民大学出版社开始策划和组织出版工作，并成立了由该领域很多专家、学者组成的编辑委员会。中国人民大学政府管理与改革研究中心、国务院发展研究中心东方公共管理综合研究所给予了大力的支持和帮助。我国的一些留美学者和国内外有关方面的专家教授参与了原著的推荐工



作。中国人民大学、北京大学、清华大学、厦门大学、复旦大学、中山大学等许多该领域的中青年专家学者参与了本译丛的翻译工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

《公共行政与公共管理经典译丛》编辑委员会

2001 年 8 月

译者前言

本书书名中的英文 organization development (OD), 在现在的大多数中文文献中, 习惯性译作“组织发展”。当代管理学大师威廉·J·罗思韦尔 (William J. Rothwell) 在中国进一步推动了人们对组织发展的认识。我本想根据其对人力资源规划的研究, 将“组织发展”译为“组织规划”, 但由于先入为主和约定俗成, 我们在与编辑交流后, 最后选取了“组织发展”这一译法。

本书有一个前言和导读, 读者在阅读时可以首先加以研读。

本书由杨爱华、俞珊、彭玲和赵英翻译, 秦霖统校。我们虽然对组织发展极感兴趣, 也有了多年的学习和研究, 但每一本新书都有作者的新思想, 尤其译介的



书又多为一些新方向，组织发展本身也只有三十年左右的发展历史。所以，翻译中词不达意之处，盼望大家指正。

杨爱华

北京航空航天大学

公共管理学院

2004 年 9 月

前言

本书的两位编者长期以来一直进行着殊途同归的工作——我们曾就一些同样的问题进行研究，有时甚至使用同样的研究方法，有着相同或相似的收获，不过我们却各自为政。

现在，这种各自为政的局面结束了。我们不仅合作完成了这本组织发展案例集，还准备在适当的时候编写一本阅读指南，以指导读者使用这本案例集。

我们相信，这本姗姗来迟的合著中与案例相关的那些项目有其特殊的价值。对本书目前的读者群——那些未来的组织发展人员而言，相似的案例资源再也无法获得。本书的读者主要是组织发展学的硕士研究生，他们广泛地分布在美国各地，比如俄亥俄州的佩珀丁（Pepperdine）大学、鲍林格林（Bowling Green）大学和伊利诺伊州的本尼迪克丁（Benedictine）大学，将来他们



还会遍布全球。有越来越多的博士生培养计划，以及由美国国家应用行为学培训试验学院主持并已实施多年的各种在职认证培养计划都将会提供处于萌芽状态的组织发展学培训。最终，许多专业院校都将支持培养包括公共管理、工商管理、护理以及社会工作等各种专业的组织发展人员。

因此，这应该是一本实用性较强的案例集，它对已有的案例库进行了补充。让我们对此作一个简洁明了但并非简单化的解释：有的教科书由若干说明性的案例构成，更确切地说是配上了一些插图进行更加直观の説明；而有的书则为了检验组织发展人员的能力，设计汇编了一整套冗长而又复杂的案例（Glassman and Cummings, 1991）^①。与上述两种目的有所不同，这本组织发展案例集旨在弥补中间环节的巨大空白，即改变进行案例搜集研究时案例严重不足的状况。

概括地说，为了激发读者兴趣和便于理解，我们将所有的案例分成四个部分。部分Ⅰ中的案例侧重于组织发展人员将会遇到的一些或某个具体的一般性问题。部分Ⅱ加入了13个不寻常的或者说是特殊的案例，一方面是为了激发读者兴趣，另一方面也是为了增加读者对组织发展实践的感受。部分Ⅲ只给出一个包含组织发展所有行为的一个综合性案例。部分Ⅳ强调组织发展人员自始至终都要将自己的运作置于一个规范的背景下。

最后，我们认为组织发展非常有效，但也容易受影响。我们看到有太多的人付出很小的努力，结果有了明确的变化，也有的人付出了大量的努力，结果却出乎意料，收效甚微。

总之，编者认为这本案例集以及组织发展本身都具有极强的针对性。我们要感谢许许多多的客户、同仁和批评者，是他们的努力使组织发展方面重要的案例集得以形成。

^① Glassman, A., and Cummings, T. (Eds.) (1991). *Cases in organization development*. Homewood, IL: Irwin.

目 录

导读	1
----------	---

部分 I 传统环境下的组织发展

I.1 创建高效工作文化：波音-达陆斯的故事	32
I.2 这件事需要立刻引起注意！	38
I.3 一条出现问题的运输线	42
I.4 确定带了足够的子弹	48
I.5 抱怨或是变相的抱怨？致命的目标定位	51
I.6 选择你的风险等级	55
I.7 评价院长的表现：一个调停者的观点 ...	57
I.8 从组织发展的角度看待家庭生活	105
I.9 做还是不做？	115



I. 10	伙计，沉默是金	119
I. 11	杰克，你的评论既非回答，也非提供帮助	123
I. 12	ASO 志愿者流动率	125
I. 13	你会帮助组建一个团队吗？如果会，你如何做？	131
I. 14	谁才是客户？一个“政策体系”案例	134
I. 15	向团队组织转变	138
I. 16	一个志愿机构生命周期中的六件大事	141
I. 17	非营利环境下的组织终结	153
I. 18	作为一个组织发展咨询人员，你如何看待自己？ 其他人又将如何看待你？	157
I. 19	西部传感器公司	161

部分 II 特殊环境下的组织发展

II. 1	当客户去世时：对这一突然的不幸作出个人和 公司方面应有的反应	172
II. 2	保持一定距离进行咨询	183
II. 3	一个像铁海绵似的客户	190
II. 4	第二类危机	193
II. 5	不是秘密，又是什么呢？	196
II. 6	这只是暂时的.....	199
II. 7	评估你的组织发展顾问	202
II. 8	噢，他真厉害！	205
II. 9	质疑米博特顾问	213
II. 10	地板上的黄信封：付钱给吹笛手是否意味着 有权选定曲目？	216
II. 11	欢迎来到城市，伙计！	222
II. 12	退出“源泉集团”	225
II. 13	对一个组织发展顾问的小小建议	238



部分Ⅲ	用行为研究导引组织变革：从单个案例整合经验	
	杰克·怀特·····	244
部分Ⅳ	组织发展和人力资源系统专家关于价值和道德的论述	
	组织发展和人力资源系统专家关于价值和道德的论述·····	260

导 读

体系庞大的组织发展 (organization development, OD), 有时也称作组织发展变化 (organization development and change, ODC), 仍处于萌芽阶段。这本案例集旨在填补组织发展这一咨询与应用领域的某项空白, 并增补现有学习资源中缺失的某个方面。

现有的学习资源非常有用, 但偏向两个极端。一方面, 我们可以获得大量与经验、实践技能以及道德情感相关的复杂案例的简编 (Glassman and Cummings, 1991); 另一方面, 组织发展人员也可以获得几套不那么强调背景与环境关系 (只要别忽视组织发展人员所面临的复杂性以及他们如何对复杂性作出反应) 的小案例。除此之外, 我们还有一些可以作为学习资源的小型案例 (French and Bell, 1993; Cummings and Workley, 1997)。



所以，这本案例集旨在填补重要的中间环节。它主要由四个部分组成，每个部分都用独立的章节进行不同程度的详细讨论。

在这里，我们先提供这四个部分的简要介绍。在介绍过程中，我们将着重强调那些常规经验性的、篇幅较短或适中的案例。

同时，这本案例教材不但为读者侧重研究提供了单个问题的某些案例，而且还提供了一个综合案例，以引导读者经历完整的“行为研究”过程。

另外，这本教材既提供了来自于日常经验的常见案例，又提供了一些组织发展人员偶尔会遇到的非典型的（甚至是特殊的）案例。

最后，这本案例集还试图向读者提供足够多的背景资料以加深读者的理解，但这些背景资料绝不会多到让读者无所适从的地步。毕竟，我们的目标是帮助读者熟悉如何在可管理的环境下处理与组织发展相关的事宜，而不是让他们成为具体工作环境下的专家。这样的环境非常复杂，甚至可能是独一无二的，因此并不值得花精力去掌握其中的复杂情况。

四个部分

为了填补这一中间领域的空白，这本案例集将按四个基本特征为基础架构四个部分。这里我们先从总体上对这四个部分进行简略介绍。这一概括性介绍将勾勒出四个部分的大致轮廓：

- I. 传统环境下的组织发展
- II. 特殊环境下的组织发展
- III. 用行为研究导引组织变革：从单个案例整合经验
- IV. 组织发展和人力资源系统专家关于价值和道德的论述

部分 I：传统环境下的组织发展

第一类案例占用了最大篇幅，着重强调组织发展协调人员的日常工作内容——规范素材，但绝对不是单调乏味的。简而言之，在合作中，我们很少会像处理一项咨询案时那么活跃。我们的感官始终处于备战状态，在

记忆库中不停搜寻与当时情况相关的以往经验，浑身上下高度兴奋。如果理想的话，这本书将在读者中产生类似的效应，而不是用具体的细节使他们感到枯燥乏味。

19 个案例描述了日常组织发展活动中，使组织发展人员备感兴奋与刺激的非常激动人心的情形。表 1 中作了非常实用的分类，详细地列出了这些传统案例：5 个“背景”和 10 个“活动”构成 50 个单元，然后将 19 个独立的案例分配到这 50 个单元中去。这里并没有完美地涵盖所有的情况，但是已经相当不错了：有超过 2/3 的单元里包括了一条或一条以上的记录。

表 1 部分 I 的案例，分为 50 个单元

在整个行动研究序列中的“活动”										
应用的 范围	搜索	入口	订约	诊断	反馈到 客户	行动 计划	执行	评估	出口	研究
1. 商务		I. 9	I. 1, I. 2	I. 2, I. 5	I. 4, I. 5	I. 1, I. 2	I. 1, I. 9	I. 1		
		I. 19	I. 9, I. 10	I. 19	I. 10, I. 11	I. 9	I. 10			
			I. 19		I. 19					
2. 教育		I. 7	I. 7	I. 7	I. 7	I. 7	I. 7	I. 7	I. 7	I. 7
3. 政府	I. 4	I. 3, I. 4	I. 3			I. 4			I. 3	
4. 非营利 组织	I. 12	I. 12	I. 12	I. 12	I. 16	I. 16	I. 17	I. 17	I. 16	I. 12
			I. 17	I. 16					I. 17	
5. 普通	I. 18	I. 18	I. 8	I. 6, I. 13	I. 6	I. 18	I. 18, I. 13			
			I. 18	I. 15	I. 8	I. 5	I. 15	I. 18		

现在对表 1 作进一步的详细解释。如上所述，按 5 个标准划分组织发展发生的地点（如商务、教育等等），“背景”被区分开了。表 1 中的这些归类对读者在早期浏览这些案例时可能有所帮助。另外，表 1 中还将通常与组织发展的行为研究方法相关的 10 种“活动”加以区分。在这 10 种活动中，着重强调整个组织发展流程的步骤或阶段，从客户研究，再到进入客户系统，等等，贯穿整个组织发展项目的评价与相关研究。