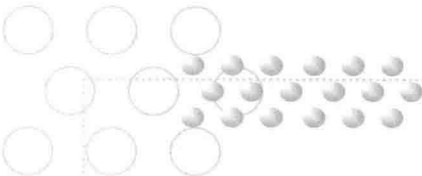


組織發展應用技術

The Applied Techniques of Organization Development

吳定・鄭勝分・李盈盈 合著

智勝
BEST-WISE



The Applied Techniques of
Organization Development

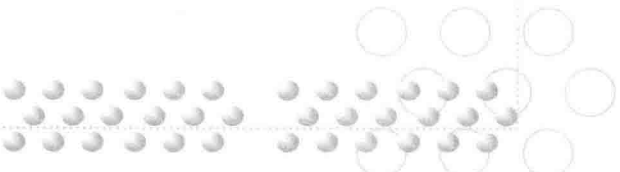
組織發展應用技術



The Applied Techniques of
Organization Development

吳定・鄭勝分・李盈盈 合著

智勝文化



組織發展應用技術

The Applied Techniques of Organization Development

國家圖書館出版品預行編目資料

組織發展應用技術 = The applied techniques of organization development / 吳定, 鄭勝分, 李盈盈合著 —— 初版. ——
臺北市：智勝文化，2005[民 94]

面：公分

參考書目：面

含索引

ISBN 957-729-495-2 (平裝)

1. 組織 (管理)

494.2

94001381

作 者/吳定、鄭勝分、李盈盈

發行人/紀秋鳳

出版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總經銷/知識達股份有限公司

傳 真/(02)2312-2288

出版日期/2005 年 2 月初版

定 價/480 元

ISBN 957-729-495-2

The Applied Techniques of Organization Development

by Ricky Dinp Wu, Sheng-Fen Cheng, Yin Yin Li

Copyright 2005 by Ricky Dinp Wu, Sheng-Fen Cheng, Yin Yin Li

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址：<http://www.bestwise.com.tw>

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。



序

這是一個全球化與科技突飛猛進的世紀，這也是一個競爭激烈、環境快速變遷的時代。多少私人企業公司因為無法因應環境變化而倒閉或被併吞；多少國家的政府機關也被迫進行「政府改造」的工作。不過，在險峻的變遷環境之挑戰下，公私機關組織也充滿了無限發展的機會。任何機關組織運作的良窳，繫於個人、群體及組織三個層面的完善情況。當此三者受到環境衝擊，產生各種經營問題，導致機關組織面臨生存危機時，如要力挽狂瀾、起死回生、永續發展，就必須借助有效的良藥妙方，而這一帖妙方正是「組織發展」(organization development)。

組織發展是興起於 1940 年代後期的一門學科，一般人認為，創始者是 Kurt Lewin。因為他最先創用「敏感性訓練法」(sensitivity training)，應用「調查回饋法」(survey feedback)，並提出「變革三部曲」(解凍、變革、復凍)及「力場理論」(Force Field Theory)。而這些技術與理論後來都變成「組織發展」的重要內涵。基本上，組織發展是一門涉及各種專業知識的科際性學科，因此它的應用技術也就可以適用於各種類型的組織，包括私人企業公司（事實上，絕大多數的應用技術是由私人企業機構發展出來的）、政府機關、教育研究機構、衛生醫療機構，以及軍事組織等。組織發展應用技術在歷經數十年的發展演進及精鍊後，目前已經為數眾多且相當成熟。經驗顯示，這些應用技術的實施，的確能夠增進公私機關組織的效能(effectiveness)，進而使它們得以繼續生存、大展鴻圖。一般而言，各類型的組織在面臨內外環境劇烈變遷時，常會遭遇各種問題及危機，例如組織成員個人發展及彼此間的摩擦問題、決策及管理問題、工作流程問題、生產力降低問題、競爭力不足問題、財務危機，以及組織崩潰危機等。組織發展的理論與技術，正是為解決或紓緩此類問題應運而生的產物。

公私機關組織所發生的問題，不外乎來自個人、群體及組織三個層面，因此組織發展的學者與實務人員，也就從這三個層面發展出許多不同的應用技術，分別增進三個層面的工作效能。不過，其中有很多的技術，可以同時適用於兩個以上的層面。

雖然組織發展這個學科在外國已有數十年的發展歷史，但是在國內，對它進行系統性研究者並不多。有鑑於此，筆者在 20 多年前，就在政大公共行政研究所開設「組織發展研究」的課程，並於 1985 年出版《組織發展理論與技術》一書，對此學科廣為推介。唯 20 多年來，此學科的理論與技術日新月異，精進甚多，實有另行撰寫新書，並著重應用技術介紹，以符合各界需求的必要。乃經與曾修習過「組織發展研究」課程之勝分與盈盈兩位博士候選人商議後，決定共同撰寫本書，以略盡學術園丁耕耘灌溉之責。復承智勝文化事業公司慨允協助出版事宜，使本書得以付梓問世。本書共分八篇四十八章：第一篇及第八篇為理論部分，由吳定負責執筆；鄭勝分負責撰寫的部分為：第二篇增進個人本身工作效能的六項應用技術、第五篇增進群體間工作效能的四項應用技術、及第六篇增進整體組織結構面效能的十項應用技術；至於李盈盈所負責的部分則為：第三篇增進人際間工作效能的五項應用技術、第四篇增進群體本身工作效能的九項應用技術，以及第七篇增進整體組織功能面效能的五項應用技術。本書既以推介三十九項較具代表性的應用技術為主，為使讀者易於窺知各項技術之精髓，乃就各項技術的起源、意義與內涵、優點與缺點、實施步驟，以及實施時應注意事項等項目，做提綱挈領的敘述。讀者未來在實際應用各項技術時，可審度各種狀況，對實施步驟做必要的修正，以收實效。

由於組織發展是一門有關組織變革的實用性學科，所以本書可以提供工商企業界的各級主管參考，尤其是對負責組織變革工作的人力資源管理部門人員，更有助益。至於其他類型組織，例如政府機關、教育及衛生醫療機構，乃至非營利組織的各級主管、人事管理或人力

發展部門的人員，如能熟悉各項技術的推動方法並進而實際應用，當對機關組織的生存、發展、茁壯，具有驚人的效果。另外，本書對於從事組織發展教學的同好，以及有志成為組織發展顧問的學子而言，可以說是一本非看不可的工具書。最後，我要代表作者群感謝智勝文化事業公司同仁的協助與辛勞；我個人則更要感謝勝分與盈盈，由於你們的努力與付出，才有這本書的誕生！當然，書中的缺漏及錯誤，必定所在多有，謹請士林方家不吝指教，以勵來茲！

吳 定

謹序於國立政治大學

2005 年 1 月



The Applied Techniques of
Organization Development

目錄

Part I 組織發展理論綜述 1

- Chapter 1 組織發展的意義與本質 3
- Chapter 2 組織發展的演進簡史 13
- Chapter 3 組織發展的假定與價值觀 25
- Chapter 4 變革推動者 35
- Chapter 5 組織發展應用技術分類 45

Part II 增進個人本身工作效能的應用技術 61

- Chapter 6 敏感性訓練法 63
- Chapter 7 生活與事業規劃法 71
- Chapter 8 行為塑模法 81
- Chapter 9 工作生活品質 89
- Chapter 10 教導與師徒制 99
- Chapter 11 評鑑中心法 109

Contents

Part III 增進人際間工作效能的應用技術 117

Chapter 12 工作豐富化 119

Chapter 13 目標管理 129

Chapter 14 彈性工作時間制 139

Chapter 15 行為修正法 149

Chapter 16 人際溝通技術 157

Part IV 增進群體本身工作效能的應用技術 171

Chapter 17 角色分析技術 173

Chapter 18 角色協商技術 179

Chapter 19 過程諮商法 185

Chapter 20 工作期望技術 193

Chapter 21 團隊建立法 199

Chapter 22 互賴演練法 211

Chapter 23 讚賞與關心演練法 217

Chapter 24 責任圖法 223

Chapter 25 創造願景法 227

Part V 增進群體間工作效能的應用技術 235

Chapter 26 群體間團隊建立法 237

- Chapter 27 第三者媾和法 245
- Chapter 28 組織映象干預技術 253
- Chapter 29 合夥法 261

Part VI 增進整體組織結構面效能的應用技術 269

- Chapter 30 社會技術系統 271
- Chapter 31 自我管理團隊 279
- Chapter 32 平行組織法 287
- Chapter 33 實體布置法 297
- Chapter 34 全面品質管理 305
- Chapter 35 再造工程法 315
- Chapter 36 大規模系統變革與組織轉型法 323
- Chapter 37 高績效組織法 331
- Chapter 38 精簡法 339
- Chapter 39 矩陣式組織 347

Part VII 增進整體組織功能面效能的應用技術 355

- Chapter 40 搜尋會議及未來搜尋會議 357
- Chapter 41 Beckhard 面對面問題分析法 363
- Chapter 42 策略規劃 / 管理活動 371
- Chapter 43 格道組織發展技術 377

Chapter 44 調查回饋法 387

Part VIII 組織發展的議題與未來展望 395

Chapter 45 顧問與服務對象關係議題 397

Chapter 46 組織發展的權力與政治議題 417

Chapter 47 組織發展的配套措施議題 433

Chapter 48 組織發展的未來挑戰與機會 445

參考書目 455

英中文索引 471

Part I

組織發展理論綜述

本篇介紹組織發展的基本內涵與理論發展，並進而提出本書對組織發展應用技術的分類方式。本篇共計五章，包含：組織發展的意義與本質、組織發展的演進簡史、組織發展的假定與價值觀、變革推動者及組織發展應用技術分類。



組織發展的意義 與本質

本章大綱

- 1.1 組織發展的意義
- 1.2 組織變革的意義
- 1.3 組織發展的本質



在時序進入 21 世紀後，人類所賴以生存的自然環境與人工事物，都在快速的變化中，唯一不變的就是「變遷」(change)本身。政府機關、企業公司及非營利組織(non-profit organizations)都是人類爲了生活及生存所製造的人工產物，它們在「全球化」(globalization)、資訊科技與生物科技快速進步，以及「知識經濟」(knowledge economy)浪潮的衝擊下，如果希望永續生存、獲利、發展壯大，並爲本身員工及顧客提供最佳的服務，就必須因應內在和外在環境急速變化的狀況，採取適當的變革技術，以增進機關組織的個人、工作群體及整體的工作效能(effectiveness)，而這套因應變遷的適當變革技術，就是組織發展干預技術(organization development interventions)，也就是本書所使用的「應用技術」(applied techniques)。本章先開宗明義地界定組織發展的意義，並說明它的本質，以做爲後續闡述及討論的基礎。

1.1 組織發展的意義

首先要說明的是，組織發展 (organization development，簡稱 OD) 是一門興起於 1940 年代後半期的學科。由於組織發展融會各相關學科學者的專精知識，並提出公私部門機關組織適應現代社會環境快速變遷的因應技術，也就是所謂干預技術(interventions)，相當符合時代及事實需要，所以 50 餘年來，它的發展極爲快速。組織發展目前已成爲世界各國公共行政、企業管理及非營利組織管理等方面，一門頗爲突出的學科。

什麼叫做組織發展？我們應瞭解的是，它與一般人所認知的「組織向前發展」的單純意涵是不一樣的，它具有比較專精及深入的意義與內涵。因爲組織發展是一門新興的學科，所以學者們嘗試從各種不同的角度來界定它的意義，而且似乎都言之成理。筆者先引述若干著名管理學者的定義，再提出自己的看法。

1.1.1 學者對組織發展的界定

Wendell L. French & Cecil H. Bell, Jr.認為：「組織發展是一項長時間的努力，在上層管理者的領導與支持下，透過對組織文化進行持續性及同心協力的管理，特別著重完整工作團隊的文化與其他結構因素，運用顧問推動者的角色與理論，以及應用行為科學，包括實作研究(action research)的理論與技術，增進組織建立願景、授權賦能(empowerment)、學習與問題解決過程的能力。」(French & Bell, 1999: 25-26)

Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr. & Robert A. Zawacki 三人對組織發展所下的定義是：「組織發展是為了增進組織效能及個人健全的一套強而有力的概念與技術，它根源於行為科學，並曾在真實組織的實驗室中驗證過。」(French, Bell & Zawacki, 2000: vii)

Warren Bennis 指出：「組織發展是針對急速變遷的一項回應，是一項複雜的教育策略，意圖改變機關組織的信念、態度、價值觀與結構等，使它們能較佳地適應最新的技藝、市場、各項挑戰，以及變遷本身的高度變動率。」(Bennis, 1969: 2)

Robert Albanese & David D. Van Fleet 認為：「組織發展是一種極依賴行為科學與組織行為知識，使個人與組織產生變革的途徑。更精確地說，組織發展是一套不同但相關，而且可協助組織與個人達成其目標的理論、觀念、模式、程序與技術。」(Albanese & Van Fleet, 1983: 427)

Newton Margulis & Anthony Raia 的定義為：「組織發展是一項以價值為基礎的自我評量(self-assessment)與計畫性變革的程序，它涉及特殊策略和技術，目的在改善一個組織系統整體性的效能。」他們進一步認為組織發展具有以下數項特性：第一、它是計畫性的。第二、它是問題取向的。第三、它採取系統途徑。第四、它是管理過程的一部分。第五、它並非是一勞永逸的策略。第六、它著重於增進效能。

第七、它是實作取向的。第八、它植基於合理的理論與實務。(Margulis & Raia, 1978: 24)

Richard Beckhard 認為：「組織發展乃是一項有計畫的、涉及整個組織的、由上而下的、經由利用行為科學知識對組織過程有計畫干預的方式，為增進組織效能與健全的努力。」(Beckhard, 1969: 9)

G. L. Lippitt 認為：「組織發展被視為組織更新(organizational renewal)的同義詞，而所謂組織更新就是一種注入新知識、具有創造性與尋求改變的過程，目的在使組織增強或保持活力，適應新環境，從經驗中學習。」(Lippitt, 1971: 9)

J. W. Gardner 也將組織發展視為組織更新。他認為：「組織的自我更新，乃是要避免組織的腐化與衰退，並且要恢復活力、創造力，增進適應環境的彈性與能力，從而建立足以鼓勵個人動機、發展與滿足的環境，以使變革的結果與目標一致。由此，連同增進解決問題與更新過程的概念，便成為組織發展的活動核心。」(Gardner, 1965: 1-7)

R. Blake & J. S. Mouton 則簡單明瞭地指出：「所謂組織發展，也就是發展組織的意思。」(Blake & Mouton, 1969: 6)

Richard Schmuck & Matthew Miles 認為：「組織發展可以定義為在系統改善上應用行為科學，採用計畫性與持續性的努力，並使用自省的(reflexive)、自我分析的(self-analytic)一種方法。」(Schmuck & Miles, 1971: 2)

Warner Burke & Harvey A. Hornstein 認為：「組織發展是一項計畫性變革的過程，由避免對社會過程（特別是決策、規劃與溝通的過程）進行檢視的組織文化，變成將此種檢視予以制度化及合法化的組織文化。」(Burke & Hornstein, 1972: 9)

Michael Beer 認為：「組織發展是增進組織結構、過程、策略、人員與文化的一致性，發展創新性的問題解決方式，以及增進組織自我精進的能力。」(Beer, 1980: 10)

Peter B. Vaill 認為：「組織發展是瞭解及增進組織為執行任務以

追求任何目的，所發展出來的實質性運作過程。」(Vaill, 1989: 261)

Jerry I. Porras & Peter J. Robertson 認為：「組織發展是一套以行為科學為理論基礎、價值、策略與技藝，透過改造組織成員的工作態度，有計畫地改變組織運作，以增進員工個人發展及提升組織績效。」(Porras & Robertson, 1992: 272)

Warner Burke 認為：「組織發展是透過行為科學技術、研究及理論之運用，針對組織文化做計畫性變革。」(Burke, 1994: 12)

G. Cummings & Christopher G. Worley 認為：「組織發展是有系統地運用行為科學知識，計畫性地發展及精進組織策略、結構及程序，期以增進組織效能。」(Cummings & Worley, 2001: 1)

1.1.2 筆者對組織發展的界定

由以上諸位學者的眾多定義可知，大家對組織發展的看法各有不同，難有定論。筆者在綜合大家的看法後，嘗試對組織發展做如下的界定：組織發展是一項以行為科學知識為理論架構，以特殊行動方案與技術為執行基礎，目的在維持、更新及改變人為組織制度與人際關係，以增進個人與組織效能的計畫性努力。申言之，組織發展至少包含下列三大要素：

一、組織發展以行為科學的理論與技術為基礎，是科學性的知識

它所涉及的理論包括：人格理論、激勵理論、小群體理論、溝通理論、衝突理論、決策理論、管理理論、學習理論、社會變遷理論與組織行為理論等。

組織發展所涉及的應用技術，一般稱為干預技術，大致可歸類為：第一、訓練干預技術(training intervention)。第二、過程諮商法(process consultation)。第三、整合干預技術(integrative intervention)。第四、