

工商管理经典译丛 · 战略与组织管理系列

THOMSON
SOUTH-WESTERN

组织发展与变革精要

ESSENTIALS

[美] 托马斯·卡明斯 / 著
克里斯托弗·沃里 / 著
李剑锋 等 / 译

OF ORGANIZATION
DEVELOPMENT AND CHANGE



清华大学出版社

OF ORGANIZATION
DEVELOPMENT AND CHANGE

ESSENTIALS

组织发展与变革精要

工商管理经典译丛·战略与组织管理系列

书 目

《战略与竞争分析》

《获得与保持竞争优势》（第2版）

《组织理论与设计》（第7版）

《组织发展与变革》（第7版）

《组织发展与变革精要》

《领导学》（第4版）

《图解领导百科》

ISBN 7-302-06107-6



9 787302 061076 >

定价：35.00元

工商管理经典译丛·战略与组织管理系列

THOMSON
★
SOUTH-WESTERN

组织发展与变革精要

[美] 托马斯·卡明斯 / 著
克里斯托弗·沃里 / 著
李剑锋 等 / 译

北京·清华大学出版社

Essentials of Organization Development and Change, 1st ed.
by Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley
Copyright © 2001 by South-Western College Publishing
Original English language edition published by 2001 by South-Western College Publishing, a
division of Thomson Learning.
All rights reserved.

本书中文简体字版由 Thomson Learning 授权清华大学出版社在中国境内（香港、澳门特别行政区和台湾地区除外）独家出版、发行。

未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号：图字：01-2002-5784

图书在版编目 (CIP) 数据

组织发展与变革精要/(美)卡明斯,(美)沃里著;李剑锋等译. —北京:清华大学出版社, 2002
(工商管理经典译丛. 战略与组织管理系列)

书名原文: Essentials of Organization Development and Change

ISBN 7-302-06107-6

I. 组… II. ①卡… ②沃… ③李… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092834 号

出版者: 清华大学出版社 (北京清华大学学研大厦, 邮编 100084)

<http://www.tup.com.cn>

责任编辑: 熊妍妍

封面设计: 李尘工作室

版式设计: 倪天勇

印刷者: 清华大学印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开本: 787×1092 1/16 **印张:** 21.75 **插页:** 2 **字数:** 467 千字

版次: 2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-302-06107-6/F·454

印数: 0001~5000

定价: 35.00 元

《工商管理经典译丛·战略与组织管理系列》

编委会名单

主 编 王凤彬 (中国人民大学商学院教授、博导)

王 玉 (上海财经大学国际工商管理学院教授、博导)

总策划 闻 洁 麻众志

编 委 (以下按姓氏笔画排序)

王凤彬 王 玉 王俊杰

王 琴 王 蕾 叶巍岭

朱 舟 张秀萍 李劲松

李剑峰 陈 岩 楼 尊

策划人语

每个成功的企业都有一个好的战略，失败的企业背后也往往隐藏着错误的战略。好战略对企业健康发展的重大意义，我们毋庸置疑。在竞争性的市场环境中，在变革的时代，经营性组织必须时刻关注竞争对手，关注市场变化，关注技术变革。正因为此，在成熟的市场经济国家，大企业的 CEO 无一不是战略家，他们殚精竭虑地思索着如何增强自己企业的核心能力、如何应对市场变化；西方的每个商学院都将“公司战略”作为学生必修课，战略管理成为最热门的 MBA 方向。从 20 世纪 70 年代开始，战略管理研究的硕果累累。但必须申明的是，战略管理自始至终都是致用之学，战略理论研究的进步不断地推动着管理实践的发展，SWOT 工具可以帮助我们了解企业的内外部环境；波特提出的 5 种竞争力量可以透彻地分析产业状况；波士顿矩阵为我们理解业务多元化奠定了基础；哈默尔和普拉哈拉德提出的核心竞争力理论揭示了企业持续成长的原因。

组织管理一直都是管理学研究的核心所在，自马克斯·韦伯以来，几乎所有的管理学大师都擅长于组织理论。不断优化组织结构来应对组织成长和持续提高组织绩效，对于管理学家和实践者都是一个永恒的话题，他们从未懈怠已有的成绩，精益求精地追求最完美的组织能力。此外，组织研究不断地寻求着革命性的突破，学习性组织、虚拟组织和组织职能外包等新鲜话题，让组织持久地保持着蓬勃的活力。在现实中，每个优秀的企业都必然是一个适应变化、高效运行、不断追求完善的组织，每个企业家都梦想自己企业的组织能力卓尔不群，无法被竞争者仿效。

战略是实现组织目标的手段，战略的执行和落地又需要组织能力的支撑。管理大师德鲁克很早就明确地指出，组织结构与经营战略具有密不可分的关系，他认

为：“建立一个组织结构首先应该考虑这个组织结构必须达到的要求，管理者必须明白该结构承担的任务和压力，以及该结构应该取得的绩效。”

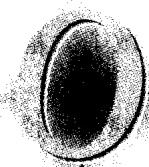
中国的企业一般都很年轻，它们大多是因为体制改革过程中的各种机遇在很短时间内发展壮大起来的。因而，中国企业家普遍缺乏管理大型经营性组织的经验，企业也很少认真思考组织发展和组织未来等战略性问题。但我们必须明确看到，中国企业面对的市场竞争日益激烈，组织发展甚至组织存亡问题已经摆在所有中国企业的面前。如何应对组织快速成长，建立何种组织文化，如何面对全球竞争，以及是否进行多元化……企业家必须对各种各样的战略和组织命题进行不断的思考和决策。遗憾的是，国内目前此类出版物大多比较分散，没有从战略与组织管理的高度进行整合。为此，我们经过一年多的艰辛努力，在许多国内外管理专家的帮助和支持下，遴选出畅销全球的优秀战略与组织管理教材和参考书，组成了国内第一套框架比较完整的战略与组织管理译丛。现在，在这套丛书即将面世之时，作为具有强烈时代责任感的管理图书策划人，我们真诚地希望通过这套经典译丛的引进和出版，能为中国的企业改善战略与组织管理水平，以及为 MBA 教育事业的发展，做出自己应有的贡献。

在本套丛书引进和出版的过程中，得到了国内外许多管理专家的帮助；国际著名的培生教育出版集团和麦格劳·希尔教育出版公司在版权方面给予了鼎力支持。我们在此表示衷心的感谢。

和君创业·闻洁工作室

2003 年 1 月





译者前言

随着全球化的加快、知识经济的出现，企业所处的环境前所未有的多变和复杂。为了生存和发展，企业必须致力于提高组织整体绩效、提升组织的系统产出、增强组织的反应速度。为此，企业不得不进行深层次的组织变革。近年来，扁平化组织的普及、KPI系统的提出、客户呼叫中心的发展、学习型组织的组建都体现了组织对环境的逐渐适应的过程。在这些变革中，对组织自身运作系统的变革是提高组织效率与绩效的关键。能适应环境变化的组织是那些能够自我发展、自我提高的组织，是那些不仅能领导变革、更能创造变革的组织，是那些能够根据环境变化进行有效变革的组织，是那些不断发展的组织。

《组织发展与变革精要》（第7版）一书就组织发展的观点、框架和实际运作进行了精练而又系统的表述。它内容丰富，对组织发展的所有理论和实践都进行了论述，使读者可以通过对本书的阅读而对现今的组织发展理论有一个全面、清晰的认识。本书对理论和实践的表述都非常简练，并且配以大量的图表，增强了本书的系统性和逻辑性，易于读者理解和接受。本书在组织发展研究方面是一本畅销书，曾先后在澳大利亚、加拿大、墨西哥、西班牙、新加坡、英国、美国出版。

变革管理是当前企业的热门话题。本书作为此领域的经典之作，相信能对处于变革时代的广大国内企业提供有意的启示。然而，本书毕竟是根据欧美国家的组织发展与变革实践总结出来的一整套理论框架，许多内容未必适合中国企业的再造。所以，译者希望与国内专家、企业家一道，通过组织发展的大量实践，构建中国版的组织发展理论体系，出版具有中国特色的组织发展教材，推动组织发展作为一门学科在中国的兴起与繁荣，培养一大批既懂组织发展理论又投身组织发展实践的专



业人才，并把作为管理咨询一个专业分支的组织发展实践迅速开展起来。

本书由李剑锋主持翻译并译校，中国人民大学商学院王朔、陈岩、李捷、任锡源、伍春来、陈亚丽等参与了初稿的翻译，王朔、陈岩协助主译做了大量的组织工作。

中国人民大学苏越教授、温厉教授，清华大学刘广灵教授、郑晓明教授对本书初稿提出了不少宝贵意见；北京紫星企业管理顾问有限公司袁家才、苑玲、潘东芬、熊艳琴等帮助译者做了大量的录入、排版工作，在此一并感谢！

由于时间紧迫、水平有限，在翻译过程中难免会出现一些不足，希望读者能不吝指正！我的联系方式是：lijianfengphd@263.net。

译者 李剑锋

2002年10月



英文版序言

本书囊括了组织发展（OD）的精华。组织发展是一门对行为科学知识进行应用以提高组织绩效和组织职能的学科。而绩效和职能之间的区别从来都没能引起大家的关注，组织发展的行为科学导向引起人们对职能比对绩效给予了更多的关注。伴随着一系列人性化的价值观和对于官僚型组织的消极社会后果的无意识的关注，组织发展提供了一种使组织更加重视员工幸福的管理方式。但是，组织发展缺乏对绩效提高的研究，而更着重于使组织变得更加人性化。

组织发展在越来越大的范围内受到质疑。它常常使人们感觉良好，但是在提高组织有效性与组织绩效的能力方面，组织发展仍然存在问题。此外，飞速发展的互联网企业的盛行和全球性的知识经济的出现都决定了，只有那些能够创造变革的企业才是领先的企业，不懂如何变革的人必将被淘汰。因此，组织发展就站在这么一个十字路口。它是要坚持它的人性化传统、关注职能呢？还是通过整合更多与绩效相关的价值观以提高它的适用性呢？它能否发现那些威胁组织生存的问题呢？

《组织发展与变革精要》以及全面论述其内容并附有案例指南的《组织发展与变革》（第7版）就是为了解决这个两难困境而写的。它们包含了解决现在组织所面对的一系列问题的概念、框架和实际操作步骤。这些变革措施的目标不仅仅在于提高一个系统的职能，更注重提升系统的绩效。

从全世界院校、大学的教授反馈来的意见表明，在某些情况下，完整版的《组织发展与变革》教材可能超出了他们课程的要求。例如，许多行政人员的 MBA 课程更愿意选择变革导向的教材来补充他们的组织行为、管理或是战略课程。其他的群体可能更希望使用他们自己最喜欢的案例、课外阅读材料或是其他部分。本书用



各种相关课程给教授们提供了更多的选择弹性，以满足学生的需求。

本书的重点部分提供了组织发展实践中的关键内容，共分四篇。第Ⅰ篇是组织发展的综述。它首先对组织发展进行了介绍（第1章），之后讨论了计划变革的基础理论（第2章）。第Ⅱ篇用五章描述了组织发展的过程。它涉及到组织变革推动者怎样进入并协调客户系统（第3章）；诊断组织、团队和职务（第4章）；收集、分析和反馈诊断数据（第5章）；设计变革（第6章）以及管理变革（第7章）。第Ⅲ篇包含了当今正在应用的主要的组织发展措施。第8章是人力资源变革；第9、10、11章讲述了技术方法，如，结构变革、人员参与和职务设计等；第12章列举了人力资源管理中的改革；13、14章则描述了战略变革。最后一篇论述了将来组织发展的方向，包括国际组织发展（第15章）和组织发展的未来（第16章）。

托马斯·卡明斯
克里斯托弗·沃里



目 录

第 I 篇 组织发展综述

第 1 章 组织发展总介	3
组织发展的概念	3
组织发展的发展历程和关联事物	5
谁是组织发展的实践者	7
组织发展的简单回顾	8
本书概览	14
小结	15
参考书目	16
第 2 章 计划变革的本质	20
计划变革的理论	21
计划变革的总模式	26
计划变革的不同类型	28
对计划变革的批评	31
组织发展中的行为准则和道德规范	32
小结	35
参考书目	36

附录	41
----------	----

第Ⅱ篇 组织发展过程

第3章 进入与签约	47
进入组织发展	48
签订合同	51
进入和签约阶段的人际关系问题	52
小结	53
参考书目	53
第4章 组织、团队和职位诊断	55
开放系统模型	56
组织系统诊断	59
小结	79
参考书目	79
第5章 诊断性信息的收集、分析和反馈	83
诊断性关系	84
信息收集的方法	85
分析信息的技术	90
诊断信息的反馈	95
审视反馈过程	98
小结	99
参考书目	100
第6章 设计干预措施	103
什么是有效的干预	103
怎样设计有效的干预措施	104
干预的回顾	109
小结	112
参考书目	112
第7章 领导和管理变革	114
激励变革	115
创造一个愿景	118
形成政治支持	121
管理变革过程	124
维持并使变革制度化	125
评价变革	128
小结	130



参考书目	130
------------	-----

第Ⅲ篇 组织发展变革

第8章 人员发展变革	137
过程咨询	137
团队建设	142
冲突解决	148
大团队变革	151
小结	155
参考书目	155
第9章 组织重建	158
组织结构设计	159
削减组织规模	169
组织再造	173
小结	177
参考书目	178
第10章 雇员参与	183
雇员参与的定义	184
平行结构	186
高度参与的组织	188
全面质量管理	190
小结	193
参考书目	194
第11章 职务设计	197
工序方法	198
激励方法	198
社科系统方法	203
针对技术和社会需求设计职务	208
小结	212
参考书目	213
第12章 人力资源管理的几种措施	217
绩效管理	217
职业生涯设计和发展措施	231
劳动力多元化	238
小结	243
参考书目	244

第 13 章 组织与环境的关系 250

 组织与环境构架 250

 整合战略变革 254

 跨组织发展 257

 合并和兼并 260

 小结 265

 参考书目 265

第 14 章 组织转型 271

 组织转型的特征 271

 文化变革 273

 自我设计型组织 277

 组织学习和知识管理 279

 小结 286

 参考书目 287

第Ⅳ篇 组织发展的未来

第 15 章 全球背景下的组织成长 295

 美国本土之外的组织成长 295

 世界性组织的成长 303

 全球公益性组织变革 310

 小结 313

 参考书目 314

第 16 章 组织发展的未来方向 320

 组织发展的趋势 320

 组织发展未来的暗示 325

 小结 330

 参考书目 330

