

简致咨询组织发展
系列丛书

WILEY

简致咨询
K.S. CONSULTING

NTL 组织发展与 变革手册

原则、实践与展望

[美] 布伦达·B. 琼斯 (Brenda B. Jones) 编
迈克尔·布拉泽 (Michael Brazzel) 编
王小红 吴娟 魏芳 译
邝耀均 孙茜 审校



THE NTL
HANDBOOK OF
ORGANIZATION
DEVELOPMENT AND CHANGE
Principles, Practices, and Perspectives,
Second Edition

组织发展领域的“圣经”

组织发展顾问、引导师、HR、高层领导者的有益读物

中国工信出版集团

电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

简致咨询组织发展
系列丛书

 简致咨询
K.S. CONSULTING

NTL 组织发展与 变革手册

原则、实践与展望

[美] 布伦达·B. 琼斯 (Brenda B. Jones) 编
迈克尔·布拉泽 (Michael Brazzel) 编
王小红 吴娟 魏芳 译
郎耀均 孙茜 审校



THE NTL
HANDBOOK OF
ORGANIZATION
DEVELOPMENT AND CHANGE
Principles, Practices, and Perspectives,
Second Edition

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives,
Second Edition by Brenda B. Jones, Michael Brazzel

ISBN: 9781118485811

Copyright © 2014 by the NTL Institute.

All Rights Reserved.

This Translation Published under license.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2017 by Publishing House of Electronics Industry.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-3081

图书在版编目 (CIP) 数据

NTL 组织发展与变革手册: 原则、实践与展望 / (美) 布伦达·B. 琼斯 (Brenda B. Jones), (美) 迈克尔·布拉泽 (Michael Brazzel) 编; 王小红, 吴娟, 魏芳译. —北京: 电子工业出版社, 2018.8

书名原文: The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives, Second Edition

ISBN 978-7-121-34346-9

I. ①N… II. ①布… ②迈… ③王… ④吴… ⑤魏… III. ①组织管理—手册 IV. ①C936-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 115682 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 北京京师印务有限公司

装 订: 北京京师印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 38.5 字数: 793 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 (原著第 2 版)

印 次: 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 168.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zfts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

丛书序

致力于推动组织持续健康发展

组织在为社会提供产品和服务,以及提升人类福祉方面的重要性超过了大部分人的直观估计。在环境变迁、科技创新、全球化等不断深化发展的今天,组织的形态和运作方式在某些方面已经和过去迥然不同了,有些组织短暂辉煌后烟消云散,有些则在遭遇危机又重获新生。是什么给这些组织带来了命运的差异呢?没有一个简单的答案对应上述问题。在很大程度上,在组织有效性上表现越好的组织,就越有机会赢得生存并在竞争中脱颖而出。关于推动组织的发展方面,虽然各种跨学科的研究和实践层出不穷,其核心关切的议题主要是:如何推动组织变革以适应组织内外环境的需要,保持并持续提升组织的有效性和健康程度。

作为一家以推动组织持续健康发展为使命的专业咨询机构,简致咨询一直在寻找有效推动组织发展的关键所在。而国内外无数的学者和实践者为我们带来了诸多启示,这方面,我们特别关注的是组织发展(Organization Development, OD)这个兼具研究和实践双重属性的领域。组织发展以其博大的跨学科视角,胸怀跨域研究和实践的宏愿,在实用工具、模型和方法上研究和实践的严谨精深,深深地打动了我们。我们也高度认同组织发展之父库尔特·勒温(Kurt Lewin)为代表的学者和实践者所强调的基本价值观和协作性的咨询模式。

我们还可以罗列出一大群学者和实践者给我们的启示。例如,克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)提出的兼具学术严谨性和实践指导性的诸多理论,理查德·哈克曼(Richard Hackman)进行的大量实证研究和发现,乃至于奥托·夏莫(C. Otto Scharmer)等更新一代的实践者给我们以全新的视角来审视世界,通过U型过程,学会与知识和灵感最深层的源泉建立联结,让我们学会感知正在生成的未来……

在此,我们仅提及了众多思想巨人中的极少数,还有更多并未列名。站在所有这些思

想巨人的肩膀上，为了让更多的中国实践者能够做到既有正确的、深入的理论认知，又可在实务操作领域掌握必备的技能，我们认识到自己必须深刻理解经典的组织发展知识以建构自身的系统认知，并学习具体而有效的教练/引导技巧，以掌握引发深度对话（探询）并推动组织系统在不同层面产生变革的实务技能。因此，我们致力于构建一个兼具理论高度而又具备实操指引的系列丛书，帮助所有对组织持续健康发展感兴趣的领导者和致力于推动组织发展的专业人士掌握扎实的理论知识和实用的工作技巧。因受制于时间与版权限制，未能穷尽该领域之经典，以下概括性地介绍一下我们去芜存菁后选入的几本专业书籍。

《NTL 组织发展与变革手册》(The NTL Handbook of Organization Development and Change)

简介：组织发展领域最权威的机构当属美国的 NTL，由组织发展领域的泰斗库尔特·勒温创立，该手册凝聚了 NTL 数十年研究和实践精髓，提供了组织发展的核心理念、整体框架和具体的干预指导，堪称组织发展领域的“圣经”，是组织发展顾问、引导师等专业人士的必读书籍以及组织内的 HR、高层领导者的有益读物。

《IAF 群体引导手册》(IAF Handbook of Group Facilitation)

简介：IAF (International Association of Facilitation) 是引导领域最权威的国际机构，其编制的手册内容来自 50 位全球顶尖的从业者和学者的研究与实践，涵盖了引导领域必须了解的所有关键信息，堪称引导领域的“圣经”。在组织发展领域，尤其是全系统的变革活动中，涉及广泛的引导活动，从设计到实施，是组织发展领域极其重要的实务技能。作为组织发展实践者，理应掌握扎实的引导能力。

《行动探询》(Action Inquiry)

简介：《行动探询》由比尔·托伯特 (Bill Torbert) 所著，他开创性地探讨如何在行动当下实现根本性转型 (Transformation) 的方式，并详细列举了 7 种典型的行动逻辑类型。《行动探询》为我们理解个体领导力和个人、群体、组织的转型性变革提供了重要的理论依据和实务操作指南。

《引导型教练》(Facilitative Coaching)

简介：《引导型教练》将引导和教练进行了深度融合，使个人教练 (Individual Coaching) 的过程更加透明和多元化。《引导型教练》是一本个人教练方面的独特工具书，可以在组织发展的过程中，尤其是涉及阻力的变革活动时，帮助改善组织中的个人心智和思维，调整其能量状态，促进个人实现深层次的学习转变。

我们致力于为读者提供高质量的译本，对于专业术语的多种译法，我们倾向于沿用同系列书籍中的既定用词以创建读者的一致理解。此系列丛书能够呈现在读者面前，除了译审团队的不懈努力之外，还有赖于电子工业出版社编辑的专业指导和支持，以及简致咨询研究团队的鼎力相助。

译审过程中，我们常常为原著者博大精微的思考所震撼。带着对原著的敬重和对读者的负责，我们常常纠结于如何将这些模型、原则和技巧等极具实用意义的知识用恰当的中文语言表达出来。囿于时间和专业经验的不足，本系列译著在译审过程中难免有错漏和不足之处。若应用的过程中存在疑惑或发现译本存在错漏，欢迎随时联系译审团队，使我们可以共同探索真理之所在，同时强化实务操作的技能，一起学习，共同进步！

简致咨询

序

我们在美国国家培训实验室（National Training Laboratory, NTL）的原址——缅因州贝瑟尔——为本书的第1版撰写了序；而今，新版序成文于我们在旧金山港湾区埃默里维尔社区的家中。我们在贝瑟尔所使用过的高德学院（Gould Academy）和 Founders House 已经成为我们和 NTL 历史的一部分。而随着 NTL 的重心由小群体和社群发展扩大到组织发展，我们也成为全美教育协会成人教育部历史的一部分。

“国家”一词似乎代表了初创团体的不确定及其谨慎的本性，并且不愿断言哪些方法和实践会遍布全球。尽管 NTL 的成员和项目主要关注国内受众，但仍对国际同行的工作有着广泛的兴趣。相比之下，“培训”是个强有力的词语，它来自罗纳德·李皮特（Ronald Lippitt）第二次世界大战期间在印度进行的有关反暴动培训的工作，描述了其学习过程的积极成果，其中包含反馈和反思的技能练习。“实验室”一词体现了 NTL 的四位创始人——库尔特·勒温、李·布拉德福德（Lee Bradford）、罗纳德·李皮特和肯·贝恩（Ken Benne）的研究成果的精髓，他们都明确提出了通过体验式学习开展行动研究的必要性。

然而，这些创始人都对群体的力量深信不疑。小群体过程是 NTL 早期的主要关注点，包括群体动力学、群体发展和群体研究。基本技能培训群体（该名称很快就被简称为“T-groups”）被认为是学习实验室的核心。学习的目标集中在个体对群体动态的贡献与大型社群的过程之间的联系，而群体成为将民主参与原则应用到决策制定和行动的世界的基础构件。对于在不同背景中（社群、行业、教育和志愿者组织）工作的成员而言，群体都同样是关键因素。特别是，第二次世界大战之后，分散式权力、影响力和领导力成为管理群体和组织的关键因素。

关于组织发展的所有关键词均以原词的表达方式收录于本书的各章中，它们代表了特定组织发展分支演化的基础。

在为这些理念和技能设定行动研究方式时，NTL 的创始人扮演着至关重要的角色。

他们概括并发展了反思性学习的过程，改变了通常意义上的成人教育，并构建了培训和组织发展的未来基础。他们将自己的经验引入跨文化场景下的角色扮演、模拟和技能实践之中，并与各种创新技术整合，从而成为未来探索（Future Search）与全系统变革的先驱之一。他们将约翰·杜威（John Dewey）的教育哲学与道德和民主价值观的关注点相结合，所取得的成果至今仍是评估计划性变革价值观和道德标准的“指南针”。各层级与职能部门对组织变革的广泛参与，促使组织文化变革方法论的不断演化。

民主进程是这些先驱们在贝瑟尔构思早期项目的关键。选择此地的原因在于它符合勒温对于“文化岛”（Cultural Island）的要求，即一个专门用于研究和实验室培训的岛屿，一个看起来感觉很像世外桃源的岛屿，一个进出都不太容易的岛屿；一个可以让人们远离日常环境约束的岛屿，从而去探索有关改变自身行为和变革愿景的新理念。

随着从事群体发展的 NTL 成员开始意识到群体就是组织的缩影时，他们也开始意识到自己关注群体功能改进的工作可以进行延伸，将组织进程的改进也纳入其中。因此，20 世纪 60 年代，NTL 将组织发展纳入其项目和研究中，并改名为 NTL 学院；也由此脱离了全美教育协会成人教育部的保护伞，成为一个独立的组织。至此一个崭新的时代开始了，组织发展变得繁荣兴盛，其关注点逐渐从个人与群体的发展扩展到更大的范围。

我们很幸运能成为 NTL 的第二代成员。1950 年，伊迪（Edie）来到贝瑟尔；1957 年，查理（Charlie）又来到此处担任研究助理。我们的相识起源于查理参加了由伊迪联合指导的 T-groups，从此彼此之间以及与贝瑟尔的联系一直持续至今。我们在贝瑟尔进行的 100 多个暑期项目，连同在美利坚大学/NTL 的组织发展硕士项目中 25 年的教研究生涯，跨越了我们所知的组织发展领域历史的大部分。本书将群体发展、参与式领导、体验式学习与组织发展联系起来，我们想借这本重要著作出版之机，与各位读者分享我们所了解的领域内诸多同行先驱们的观点和看法。

60 年前，在贝瑟尔播下的种子已经在组织发展领域深深扎根，这些根源不仅包括众多著名理论家和实践者，还有那些将其领导力带入所在组织的相关人士，他们以此实施、扩展并塑造当前组织发展现状。这些组织包括组织发展网络（Organization Development Network）、组织发展研究所（Organization Development Institute），以及许多其他专业组织的重要部门，如美国培训与发展协会（American Society for Training and Development）、美国管理学会（Academy of Management），还有众多开设组织发展硕士和博士生项目的大学。

影响 NTL 形成的组织发展根源可追溯到库尔特·勒温时期，这些根源几乎涵盖了本书的所有章节。勒温的研究所制定的方法中，有很多被组织发展领域内实践者广泛共享。

这也为各个学者、实践者大相径庭、独树一帜的研究方式奠定了基础。从哲学和实用主义角度来看，勒温及其同事贡献的是个人理念及其存在于某个力场内的社会关系，而不是亚里士多德和牛顿提出的简单因果关系概念。这是勒温改编自物理学的场域理论，目的是提高行动研究和对系统各层次引发的计划性社会变革进行干预的可能性。勒温认为“行为是一个函数，而个人特征与环境则是这个函数的参数”，基本公式可以简写为 $B=f(P,E)$ 。这个公式强调了理解在关系、群体或组织中如何引发变革的重要性，这可能是决定个人行为、群体过程和结果及更大的系统动态的强大驱动因素。

勒温为躲避希特勒对犹太人的迫害而来到美国。作为最早的社会心理学家之一，他的研究处于跨学科社会运动的中心，旨在研究有意义的社会变革。第二次世界大战也加剧了人们对结构和过程的渴求，这为世界和平的想法带来了希望。停战协议后不久，勒温的团体动力学研究中心（Research Center for Group Dynamics）在麻省理工学院设立，1947年初他去世后，该中心迁至密歇根大学；伦西斯·利克特（Rensis Likert）担任了调查研究中心（The Survey Research Center）与团体动力学研究中心联盟组织的负责人，该联盟被称为社会研究所（The Institute for Social Research）。同时，群体过程前沿领域的其他发展还包括：雅各·马任诺（Jacob Moreno）和哲卡·马任诺（Zerka Moreno）推动了社会心理剧和社会人际学的蓬勃发展，而伦敦的塔维斯托克研究所（Tavistock Institute）则对精神分析理论与群体过程及社会变革的相关性进行了探索。同时，成人教育、领导力、精神病学、管理学和社群发展领域的变革思想也得到深入发展。

就像作为行动研究和战略规划领域的一部分使用系统性数据采集这种做法一样，体验式学习也是一种创新。战争期间一直同时活跃于军事和民用领域的社会科学家被重塑民主的机会所鼓舞，他们对社会公正有了新的看法，试着将科学方法应用于人类事务，特别是个体发展和社会关系方面，因为它们是在群体、组织和社群中实施领导力的支柱。根据诺伯特·维纳（Norbert Weiner）及其同事在控制论领域的研究，反馈的概念成了行使领导力和变革管理过程中不可分割的一部分。新技术可能带来的影响，增加了成功完成任务的过程中对过程管理的理解的挑战。社会技术系统工作的基础来自供职于伦敦塔维斯托克研究所的比昂（Bion）等人的战时经历。变革管理战略要实现的是效率和有效性的提升，以上所有这些工作都与实现方式会出现的各种问题息息相关。

此类工作的重要基本价值观仍在影响着整个组织发展领域。你将在本书的各个章节看到有关它们的介绍。而第一个也是最重要的观点就是人们有权参与到能掌控自己生活的各个过程中。有机会积极参与、有目的的投入以及表达自己观点有助于释放创造力并开展协

作，并帮助群体和组织发展壮大。功能性领导、灵活的组织结构，以及能减少一群人对另一群人的依赖和压迫式层级控制的流程，这些因素对当下盛行的基于地位的、专制的权力行使模式发起了挑战。能通过公开、透明的过程来收集、分析并使用的声音和最新数据，可作为一个组织各层级高度信任和协作的基础。组织中的个人、群体和大型部门之间的反馈意见、信息的自由流动和沟通成为干预和变革过程的重心。最重要的是，社会公正和对差异与多样性的理解能融入组织建立可持续变革基础的目标和愿景中。

这些价值观与那些能意识到管理社会各层级变革的重要性的人们产生了高度共鸣，并对有效领导力的核心假设提出了挑战并做出重新评估。本研究主要通过更有效的流程和程序来管理冲突，发掘群体或组织中所有成员的全部潜能，并从完全不同的 viewpoint 看待领导力。领导职位与权力相关联的传统开始被广泛分布于群体成员之间的领导功能所取代。形成高度的个人参与、承诺、满意度和能力具有重大意义，它们都是在实现组织目标和愿景过程中实施有效任务管理所带来的成果。变革管理（Change Management）和管理变革（The Managing of Change）的概念都与持续学习和发展的理念息息相关，并决定了组织学习的当前兴趣点及组织文化的计划性变革。

道格·麦格雷戈（Doug McGregor）是组织发展的早期塑造者之一，他以精简的语言向我们展现了个体过程对群体和组织过程的影响。道格的经典著作《企业的人性面》（The Human Side of Enterprise）提到了围绕过程与群体的信念体系。X理论和Y理论代表我们与他人共事时持有的信念。这一理论是“组织发展=群体、过程和组织”的重要基础之一。它关注人的信念与自我实现预言的影响力之间的联系。如果领导人使用X理论，认为人们是懒惰的，会逃避工作，没有强制措施就不愿意合作，他们完全可能使员工产生这样的行为。另外，如果领导者以Y理论为行动指南，他们会看到个体的创造性和为实现组织目标接受挑战性任务的渴望。这种行为更有利于领导和群体成员之间的互动。

伊迪初遇道格时，她还只是安提亚克学院（Antioch College）的一名学生，而道格则是学院的新任院长。在就职演说中，他阐述了过程的概念及其在我们所有活动中发挥的作用。对于一直专注于任务，而从未认识到没有相应的过程就不可能完成任务以及过程往往塑造任务的人来说，这真是大开眼界。该理论原则一经面世就立刻成为组织发展的实践因素。

我们的行业领域以对社会系统各层级的重视和理解为基础。而过程则是一切的根本——包括个人的、群体内的和群体间的。正如鲍勃·布莱克（Bob Blake）和简·莫顿（Janc Mouton）在管理方格（Managerial Grid）中所证明的那样，过程可以与历来对任务

的关注点相整合。在与麻省理工学院的麦格雷戈合作时，深受其影响的埃德加·沙因（Ed Schein）在研究中明确提出了如下深刻见解：人们可以对过程进行观察和提炼，以用于自我提升、发展具有高度生产力的关系和流程，以及创建强大的组织文化。

NTL 对群体动态的关注和理解成为一种国际现象。在 20 世纪 60 年代初期，许多欧洲国家向 NTL 派出了由群体研究者组成的多个团队，一起参与建设有助于和平应对冲突性情境的过程和结构。这些欧洲团队回国后，马上设立了与 NTL 类似的研究院。如今，它们中有很多仍然活跃在奥地利、德国、荷兰、丹麦、挪威的纳维亚、匈牙利和英国。这些研究院还将其研究和咨询从群体发展延伸到组织发展。随后，印度、中国等亚洲国家及南美地区也设立了类似的研究院，在各自文化环境下，均制订了以变革项目为中心的行动与研究的培训和咨询计划。在 20 世纪 60 年代末和 70 年代初，随着民权运动和妇女运动成为美国的主要力量，NTL 特意将自身从一个主要由白人男性成员和领导者居多的组织转变成一个多样性组织。在当时，NTL 的领导者 and 成员中的女性和有色人种的比例变得更加均衡。包容性和多样性成为组织发展实践的强大力量，与此同时还涌现出了一批包括 Kaleel Jamison Associates、Elsie Y. Cross Associates 等在内的专门从事多样性研究的企业。多样性项目也成了个体组织发展顾问的咨询业务重点。

随着组织发展领域日臻成熟，它越来越关注工作流程（Work Flow）、组织模型与结构以及日益复杂的技术应用，而所有这些都很有可能将早期基于价值观的关注点抛之脑后。通过领导力和管理培训项目的实施，以及随着越来越多的对领导者和管理者的高管教练需求，最近，这些价值观正逐渐被重新引入组织。目前，组织发展领域比以往任何时候更关注管理人员如何利用自身来影响整个组织，并设定富有成效的组织文化基调。

对于领导力的关注，将继续在培养组织顶端的魅力型领导者与发展组织整体的领导胜任力之间摇摆，赋予组织更大分散式决策的能力并建立起一种当责文化。正是在这个方面，组织发展的价值观成了倡导、挑战和建设性参与的基础，因而保持着“企业的人性面”。企业组织趋向于追求可确保生存并能满足客户及股东需求的利润率。非营利性组织及政府组织也必须展示其价值。在平衡人的潜在重要性和达成组织目标时，所有组织都面临着价值观整合的机会与挑战。

对于组织发展领域及 NTL 对其的继续参与而言，首要挑战是，在一个多元化的国际世界里继续其行动研究与对社会公正的关注，在这样的世界里，越来越需要采用和平的方式来解决重大文化差异冲突。NTL 和组织发展为群体和组织带来的潜在价值需要在如今日益复杂的虚拟群体和全球组织中找到共鸣。

本书的所有作者均反映了过去 50 年里各代组织发展斜跨层级的集合。布伦达·琼斯和迈克尔·布拉泽贡献了第三代的智慧和经验。他们在组织发展与变革及 NTL 不可或缺的多多样性和包容性运动方面处于前沿地位。布伦达从约翰·霍普金斯大学毕业后就成为了美利坚大学/NTL 组织发展硕士项目和克利夫兰格式塔学院 (Gestalt Institute of Cleveland) 的教研队伍及组织发展网络董事会的主席, 目前担任 NTL 院长和勒温中心副院长。迈克尔曾是美利坚大学/NTL 项目的一名学生, 后加入该项目的组织发展教研队伍, 目前担任 NTL 多样性认证项目联合创始人兼开发人员。在过去 25 年中, 两人均是活跃的实践者。布伦达和迈克尔认真地筛选作者, 力求带来新颖的视角、全新的观点, 以及对目前组织发展状态的富于想象的思考, 从而成就了这本创新性的著作。

本书在 NTL 最先进的出版物中占据了一席之地。和组织发展领域其他主要的专业组织一起, NTL 通常就像一个参考点或指南针一般指引着我们的实践。此外, NTL 还与组织发展网络一起发挥着孵化器和主要技术系统的作用, 举办了多样性的大型学者—实践者大会。本书的完成有赖于一个强大而活跃的同行协作团队, 他们付出了长期努力, 彼此信任, 具有凝聚力, 同时成员间还存在着显著差异, 以确保新观点和新实践的活力与成长。

本书整合了新实践和挑战性机遇, 同时继续明确了社会公正、个人尊重和高度内部协作的潜在价值。我们相信本书将为组织发展领域的不断发展做出显著贡献。随着下一个十年的到来, 我们所了解的组织发展学科可能在形式上有所改变, 甚至名称都会变化。然而, 其关注重点始终是注重人类价值, 这一直是我们所熟知的组织发展的根本定义, 它也将继续塑造组织发展学科。这些价值观也将成为我们永恒的标志。

伊迪丝·维特菲尔德·希雪尔 (Edith Whitfield Seashore)

查尔斯·希雪尔 (Charles Seashore)

加利福尼亚州埃默里维尔市

2012 年 11 月

前言

本书第2版历经一年多的时间终于出版与大家见面了。本书第1版出版于2006年，过去的十几年间，各个组织机构、社会乃至全球都发生了巨大的变迁。组织发展领域也相应发生了变化，现在的组织发展领域反映了当前各组织机构及整个世界动荡不安、不确定、模糊及复杂的状态。它有着多重定义，包含了多个知识体系，在组织发展实践者、学者、咨询公司和客户以及各种越来越具招生竞争性和认可度的学位项目中拥有不同阵营。

面对以上种种变化，组织发展实践者和学者必须找到一种方法，让组织发展在当前不甚明朗且富有挑战性的环境中始终处于发现、探索和创造的前沿；让组织发展能秉承该领域的根本、价值观与道德规范；让组织发展继续定义该领域并保持其完整性和边界；以及避免组织发展被弱化为其他研究与实践的一部分。

资本主义、全球化和新技术对组织发展及其许多过程和方法的一致性、完整性和边界带来重大挑战。之所以说资本主义是重要挑战，是因为组织发展实践者必须保持组织发展的价值观，其工作不能仅仅是为了盈利。而全球化让组织发展的民主化进程可能无法适用于所有的社会与文化。在技术方面，组织发展的本质是让人们在参与和互动中团结起来，但虚拟的工作和生活方式正充斥着我们的社会。

本书目的

本书第2版展现了组织发展生命周期在现时的呈现，详细介绍了组织发展面临的所有挑战、付出的努力和想要实现的目的，以有助于理解组织发展当前的工作、研究和实践。我们很高兴本书中各个章节的作者为我们带来了如此之多有关组织发展领域重要性和界限的思考和文章。创作本书的目的就是展现有关组织发展的各种观点、各种组织和这个世界的复杂性，以及对支持组织发展实践者和顾问发展的必要性。我们已经获得了关于组织

发展、可用于工作的组织发展模型及组织发展应用的广泛信息，它们说明了何为组织发展，如何进行组织发展及所需要的能力。这些主题和观点涵盖了多层级系统的观点、社会公正及多样性的立场，以及国际和全球环境。它们被纳入本书的各个章节之中。单独来看，它们强调了组织发展对实践者在组织中的工作能产生效果及带来收益的方面。综合来看，它们在不同的思想、原则和实践层面起到了促进作用，从而为解决组织的问题和困境培养了更为广泛的能力。

本书第2版有超过3/4的内容已与第1版不同，所有章节均经过了重新编审。部分章节内容进行了更新，而其他章节则替换成了别的题材及主题。有几章属于经典内容，因此在本书的第2版中仍然予以保留。本书包含了多种知识体系、理论、方法论和实践，它们均来源于众多关于组织发展的思想流派及各种专业组织。目前，人们对于组织发展的价值及其对客户、供应商、董事会和利益相关者的现实意义一直存有疑虑。本书从不断发展的实践活动、组织发展的专业性、组织发展理论的分化与整合及所面临的挑战与竞争等方面对组织发展进行了阐述。组织发展实践者需要帮助组织在一个相互关联的国际和全球背景下，去考虑经济、环境和社会公正广泛的影响力，考虑组织的变革与连续性，考虑组织的可持续性与管理。

本书旨在成为组织发展实践者及其他人士进入该领域并取得自我发展的一个功能性资源。它阐述了组织发展的核心要素，以及组织发展的不断发展与演化。这些核心要素包括运用自我、行动研究、变革、多元文化组织发展、组织发展地图、组织发展过程的各个阶段以及组织发展的价值观和道德规范。各组织（以及组织发展本身）越来越需要去了解全球化战略和跨文化转型，阐明理论基础并将其与有效的组织发展实践联系在一起。当在多层级系统中工作（与个人、群体、大型群体以及大型社会系统合作）时，组织变革必须得到广泛支持，从外部对组织进行变革。

本书第2版新增增加的内容着重介绍了当前正在开发和扩展的组织发展实践的方法，包括复杂时代下的变革、系统性观点、情绪智力、领导力、网络分析、对话式组织发展、可持续组织及其他重要的方法[如欣赏式探询（Action Inquiry）、文化评估、学习系统和利用能量]。我们从库尔特·勒温的视角重新审视了组织发展的根源，并探讨了组织发展在一个VUCA[Volatility(易变性)、Uncertainty(不确定性)、Complexity(复杂性)和Ambiguity(模糊性)]世界中的现在及未来。

一名训练有素且受过良好教育的组织发展实践者能够为群体和组织提供有益的咨询。本书通过对个人、群体和组织的关键理论模型、方法及应用的深入探索来支持实践者和顾

问的有效性与发展。

本书在设计上每章均独立成篇，可以单独阅读。各部分和各章也可以按顺序阅读。本书的结构安排井然有序，从而使内容从组织发展核心方法和实践自然过渡至创新型组织发展应用，以及从历史视角过渡至当前视角再到未来视角。

本书读者

本书主要针对组织发展实践者、组织发展行业的入门新手；刚开始组织发展认证项目、研究生项目或其他培训项目的人士；人力资源专业人士；管理者；领导层以及对何为组织发展、组织发展如何适用于所从事的工作感兴趣的人士。它阐述了组织发展的基础及当前与新兴的组织发展实践，可被用作组织发展工作坊、组织发展认证项目、硕士及博士研究生组织发展项目的学习资源。

本书编者、撰稿人及 NTL 学院

本书体现了 NTL 学院对组织发展领域及组织发展职业的观点。它以研究形成的各种假设、技能、知识、思想、价值观，该领域开展的各种学术辩论，组织发展会议发布的论文与演讲，工作坊，认证项目，研究生课程以及与客户开展的合作为基础。本书的编者为 NTL 成员。撰稿人都是 NTL 现任或前任成员及组织发展和应用行为科学领域的杰出同人。他们是代表了广大多样性群体的理论家、教育家和实践者，是该领域知名的组织发展顾问，是在公共领域及私营企业和不同国家具备丰富的内外部经验的组织发展实践者，还是组织发展和其他领域研究生课程的教职人员。他们拥有不同的专业背景，包括组织发展、组织行为、管理、心理学、组织学习、教练、教育、多样性和社会公正、经济学及工程学。

NTL 及其成员是创建组织发展领域及建立组织发展专业协会、组织发展网络的中坚力量。《应用行为科学》(*Applied Behavioral Science*) 杂志是 NTL 多年来主创的领先专业期刊。近期，NTL 又针对从业者们出版了新期刊《实施社会变革》(*Practising Social Change*)。NTL 还组织了一系列关于组织发展的专业发展研讨会及认证项目。NTL 与美利坚大学开展了 23 年(1980—2013 年)的合作，以提供美利坚大学/NTL 组织发展硕士学位课程，并通过美利坚大学/NTL 校友会继续与美利坚大学/NTL 毕业生保持联系。目前美

利坚大学/NTL 项目的毕业生超过 1 500 人,还有许多其他 NTL 校友参加了 NTL 的组织发展研讨会及认证项目。他们是内外部组织发展实践者、组织发展研究人员及组织发展学者。今后,NTL 将继续在许多方面影响当代的组织发展领域。

本书内容

本书由七个主要部分构成。

- **第 1 部分：组织发展是一种专业和实践** 从不同的维度和背景对组织发展领域进行了综合的概述,包括对组织发展与变革的历史、价值观和道德规范及其核心方法(行动研究、系统观点及运用自我)的观点。
- **第 2 部分：关于组织发展实践的多种视角** 从多个角度介绍了组织发展。组织发展地图是组织发展知识、概念和实践的一种可视化的认知地图,它包括每个阶段的一系列任务和行动。其他观点包括组织发展咨询过程、多元文化组织发展、对话式组织发展及可持续组织发展。
- **第 3 部分：组织变革、领导力和文化** 为多层次系统的变革提供了一个总体框架。之后有四章详细阐述了组织变革的理论与模型、自组织和涌现性变革过程、组织领导力以及组织文化。
- **第 4 部分：与群体及个人合作** 阐述了与各种群体合作的模型,包括小型工作小组和项目团队及大型群体。本部分的最后一章主要介绍了与组织中个人的合作模式,包括教练、两人制咨询及战略咨询。
- **第 5 部分：多元文化视角** 从不同的角度探讨了组织发展与多样性、包容性及公平性的关系。包含组织有关多样性和包容性不断演变的实践、作为一种多样性组织发展过程的欣赏式探询以及采用多元文化组织发展(MultiCultural Organization Development)模型来开发多元文化组织的独到见解。有两章从全球的角度探讨了跨文化/跨国组织发展实践,以及殖民主义与压迫对组织发展实践的遗留影响。
- **第 6 部分：组织发展的焦点领域** 包括组织发展的专业知识体系和创新,如与非营利组织、社会变革组织和网络合作;职场情商;组织网络动态及分析;能量和学习型组织。
- **第 7 部分：组织发展的现状与未来** 开头两章肯定了库尔特·勒温的贡献及其对当今组织发展的现实意义。本书的最后一章探讨了组织发展在一个 VUCA 的组织

环境中的未来前景,身处该环境中的组织发展实践者必须为组织中的领导者和员工提供支持,以学会去应对这种新现实和“新常态”。

由伊迪丝和查尔斯撰写的序反映了 NTL 在发展和塑造组织发展领域及专业方面的早期和持续作用。他们根据自己作为 NTL 的长期成员及组织发展领域的领导者、学者和实践者的丰富经验,分享了对 NTL 和组织发展的见解和观点。

第 1 部分内容

- **第 1 章 组织发展是一种不断演化的实践** 组织发展既简单又复杂。本章首先介绍了对组织发展的理解,然后陈述了它的定义、背景、价值体系和哲学,以及该领域的多个观点,尤其是专业实践所需的一系列知识、角色和技能。
- **第 2 章 组织发展的历史** 组织发展实践者需要了解组织发展领域的概念及实践历史的形成、变化与发展。本章阐述了有助于了解当前组织发展现状的人物、事件、发展、传统、挑战、组织和趋势。
- **第 3 章 价值观、道德规范与组织发展实践** 组织发展实践者的价值观影响着他们的行动及其方式。本章提供了价值观和道德规范的定义,讨论了价值观和道德规范对组织发展实践者的重要性,并以当前视角评价了组织发展的价值基础及其与其他变革方法的区别。
- **第 4 章 组织发展中的行动研究:历史、方法、影响和新发展** 行动研究是组织发展和行动研究实践者进行实践的关键。本章探讨了行动研究和组织发展的起源及行动研究的当代做法。最后还讨论了在当今社交媒体与数据科学时代组织发展的全球化和跨文化发展趋势对行动研究的影响。
- **第 5 章 系统观点和组织发展** 系统观点对当前组织发展方法的实践是不可或缺的。本章明确了关于系统和系统理论的主要观点,它们如何塑造组织发展实践者角色及其对当前组织发展方法的运用。系统观点探讨了传统的组织发展及其他四种组织发展方法:持续变革组织发展、格式塔组织和系统发展、传统组织发展与对话式组织发展的混合形式,以及对话式组织发展。
- **第 6 章 组织发展实践者要运用自我** 从创立初期组织发展行业便一直拥护组织发展实践者对于变革过程的重要性。实践者必须了解自我及与客户、其他人的关系。本章探讨了如何在组织发展咨询中运用自我。通过我们“做什么”以及我们“如何做”的双透镜对组织发展实践进行了概述。在对运用自我进行了深入讨论后,还阐明了助人关系和自我的概念、自我在组织发展咨询中的运用及将自我作为工具的