

人力资源开发经典译丛

Practicing Organization Development
A Guide for Consultants

组织发展的实践

(美) 威廉·J. 罗思韦尔
罗兰德·沙利文 著
盖瑞·N. 迈克利恩
吕 峰 张静梅 译

William J. Rothwell
Roland Sullivan
Gary N. McLean

HRD

南开大学出版社

人力资源开发经典译丛

组织发展的实践

Practicing Organization Development

A Guide for Consultants

〔美〕 威廉·J. 罗思韦尔
罗兰德·沙利文 著
盖瑞·N. 迈克利恩
William J. Rothwell
Roland Sullivan
Gary N. Mclean

吕 峰 张静梅 译

南开大学出版社

组织发展的实践

威廉·J. 罗思韦尔、罗兰德·沙利文、盖瑞·N. 迈克利恩著, 吕峰、张静梅译
William J. Rothwell, Roland Sullivan, Gary N. McLean; Practicing Organization Development: A Guide for Consultants

Copyright ©1995 by Jossey-Bass/Pfeiffer

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权南开大学出版社独家出版, 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。

图书在版编目(CIP)数据

组织发展的实践/(美)罗思韦尔等著; 吕峰、张静梅译. —天津: 南开大学出版社, 2001. 8

(人力资源开发经典译丛)

ISBN 7-310-01523-1

I. 组... II. ①罗... ②吕... ③张... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 06404 号

出版发行 南开大学出版社

地址: 天津市南开区卫津路 94 号

邮编: 300071 电话: (022) 23508542

出版人 肖占鹏

承印 天津市宝坻县第二印刷厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2001 年 8 月第 1 版

印次 2001 年 8 月第 1 次印刷

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 13.625

字数 339 千字

印数 1—2000

定价 22.00 元

出版说明

欢迎您选择了人力资源开发经典译丛。该系列丛书代表了西方人力资源开发学者的最新思想。

►企业为什么要对人力资源进行开发

企业在 21 世纪的竞争,越来越明显地表现为知识的竞争。麻省理工学院的莱斯特·萨鲁教授在他的著作《Head to head》中写道:20 世纪 90 年代的许多领先企业比以往任何时候都更加清楚地认识到,员工培训是一个关键的战略性工具。对企业而言,你可以在全世界范围内获得所需的技术和资金,然而,企业未来的生存和发展,依赖的不是拥有什么资源,而是如何使用它们。从某种意义上讲,人力资源开发正是企业通过对智能资本开发来进行资源管理的一种理想工具。

人力资源开发(Human Resource Development)的目的是通过有计划地运用最先进的理论和实践,使员工在其工作岗位上更有效率地工作。人力资源开发采用了许多重要的方法以实现员工个人的发展,这其中包括培训与开发、组织发展和职业开发。培训与开发(Training & Development)向员工提供了他们所需的知识和技能,以便能更好地进行工作;组织发展(Organization Development)改善了员工的工作环境,为员工更有效地工作创造了环境基础;职业开发(Career Development)帮助员工有效地进行职业生涯设计,并帮助他们准备适应未来的发展所必须具备的知识和技能。

►翻译和出版本套丛书的目的

翻译和出版这套丛书的主要目的是将西方有关人力资源开发

的经典思想介绍给中国读者。这套书在西方国家出版以来深受广大读者的欢迎,它们之所以在人力资源开发领域被誉为经典,是因为它们介绍了在进行人员开发时要做到些什么、如何去做以及为什么值得去做。我们希望通过这些译成中文的书来帮助中国企业更好地使用其最重要的资本——人。

该系列中的四本书分别为:

• Gutteridge T., Leibowitz Z. & Shore J. (1993)《有组织的职业生涯开发》。San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 这本书讲的是组织如何才能帮助员工进行个人的未来职业生涯规划。

• Robinson D. & Robinson J. (1995)《绩效咨询》。San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 这本书讲述了如何通过与员工共同识别产生问题的原因,然后针对问题找到合适的解决方法来获得成功。

• Phillips J. (1997)《培训评估与衡量方法手册》(第三版)。Hanston, TX: Gult Publishing. 这本书介绍了如何衡量培训的价值。

• Rothwell W., Sullivan R. & McLean G. (Eds.) (1995)《组织发展的实践》。San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 本书是关于如何改变组织文化和工作氛围,以及如何改变企业内部员工的群体行为。

上述每本书都是经典之作,对人力资源开发的重要组成均作了精彩介绍。我们不想说太多,只想把更多的时间留给我们的读者。

翻译和出版本套丛书的另外一个目的是,明确地界定人力资源开发包括的内容。如前所述,人力资源开发是培训与开发、组织发展和职业开发的综合,并以提高个人、团队和组织的有效性为目的。显然,这与人力资源管理是有相当距离的(很多教材都把人力资源开发和人力资源管理等同起来)。

► 感谢

我们非常感谢南开大学出版社的纪益员老师,没有她的大力支持和推动,不会有本套丛书的出版。

感谢摩托罗拉大学专业人士的支持,他们为书中重要术语的确定提供了宝贵的意见。

感谢南开大学的任艳辉、刘特立、贾贺静等同学,他们做了大量的计算机录入工作。

► 其他

管理者有责任管理和利用好公司的所有资产。其中,员工是重要的资产之一,他们可能也是最重要的资产。我们衷心地希望这些书对读者有所帮助。当然,如果你的组织需要超出书中所讲内容以外的帮助,可以随时与我们联系,以获得咨询帮助。有关我们的联系方式可以在本套丛书的每本书书后看到。

Dr. William J. Rothwell

Professor

Workforce Education and Development

The Pennsylvania State University

305C Keller Building

University Park, PA 16802

E-mail Address: wjr9@pus.edu

吕峰 博士

北京大学光华管理学院企业管理系博士后

北京大学光华管理学院 441 室, 100871

电子邮件: lvfeng@gsm.pku.edu.cn

前 言

OD 这门学问在经历了过去 30 年的发展之后,如今已成为一个独立的研究领域。作为进入这一领域的新一代 OD 顾问来说,我们认为此时正是回顾我们已经了解的有关知识与技能,并进一步明确我们的努力方向的时候。我们接触的导师和 OD 先驱罗兰·利皮特对促进 OD 顾问间的相互学习与研究推崇备至。为此,他提出一种称为经验共享的方法,意思是将经验和智慧代代相传。这种提法的影响十分深远,其价值在本书中也有部分体现。

在这本书中,一些资深顾问通过将经验共享的方法应用于 OD 实施的过程中来证明它的价值。本书适用于那些新进入 OD 领域的顾问,同样,从事 OD 工作多年的资深顾问也会发现本书的价值。此外,《组织发展的实践》这本书对 OD 顾问所面临的一系列问题和挑战给出了控制方法。尽管 OD 中发生在“一线”的工作(如与客户签约、设计实施方案、处理任何变革活动中隐藏的难题等)是我们真正要学习的内容,不过,适当的准备是成功的关键。

本书提供了一套完整和可操作的用于支持变革者和加速变革进程的系统。变革的频率不断提高,规模不断扩大,这一切都为 OD 顾问提供了机会,使其可以在开创企业、政府、协会以及非盈利性组织的未来时扮演重要角色。这本书通过整理我们过去在 OD 领域所学到的知识并探究当前及未来顾问所必须具备的能力,将会为 OD 领域作出巨大贡献。我们将这本书推荐给读者,相信它会对诸位有所帮助。



作者简介

威廉·J. 罗思韦尔，博士，美国宾夕法尼亚州立大学人力资源开发教授，高级人力资源专家。罗思韦尔教授曾任富兰克林人寿保险公司的助理副总裁和管理开发指导，以及美国审计总局在伊利诺斯州分部的培训指导。自1979年至今，罗思韦尔教授一直致力于人力资源管理、人力资源开发和组织发展的研究，著有50余本人力资源管理和开发方面的专著以及大量的学术论文。同时，罗思韦尔教授还是摩托罗拉、福特等多家跨国公司的高级人力资源开发顾问。



作者简介

吕峰，经济学硕士、管理学博士，现为北京大学光华管理学院企业管理系博士后。吕峰博士的研究方向主要集中在企业战略管理和人力资源管理方面，著有《人力资源开发与管理》、《人力资源管理案例集》等著作，并有若干篇专业文章发表。吕峰博士为国内多家企业提供专业咨询和培训。

序

我们这个时代中,变革似乎已成为惟一不变的内容。组织中每天都有变革发生。组织成立后,有些在不断地发展,有些逐渐衰退、消失了;有些正在经历着合并、接管或收购;有些则被迫宣布破产。企业所发生的变革可能导致其规模扩大或缩小,以及实施提前退休计划或其他各种各样的人事变动,为了应付组织所面临的激烈竞争,高级管理者正通过引进全面质量管理(TQM)、自我指导的工作团队、基于技能的薪酬系统和重新设计经营活动等概念来不断求得创新。

《组织发展的实践》是关于促进有关组织变革的上述及其他方面内容的一本书。不过这本书并非仅是有关组织的变革,而是集中于有计划的、系统的和基于教育培训的变革,而进行这种变革的目的是使组织得以改进。这是一本关于组织发展(OD)的书。所谓组织发展,即指“一系列识别、运用和开发人力资源的有计划的行动,通过增强解决问题的能力 and 计划性来提高组织的效率”(组织发展,1991年)。尽管这本书所涉及的是有关组织的变革,但其中包括的许多原则亦适用于个人、团队或组织间的变革活动。

► 本书的目标读者

本书的目标读者可以分为三类:组织发展顾问、人力资源开发的从业人员以及管理者和执行者。

本书第一个目标读者群是组织发展顾问,通常将其分为两个层次:普通顾问和大师级顾问。本书主要适用于普通顾问,他们有些已经在担任变革代理,但还需要更加正规的有关组织发展的理论和实践基础。这其中还包括学习组织发展、组织行为或组织变革

的学生。即使是大师级顾问也同样会认为这本书很有用,他们可以将其视为组织发展文化的指南和帮助其定位、培训并指导其他组织发展顾问的一本工具书。

我们的第二个目标读者群是人力资源开发(HRD)的从业人员。有些HRD从业人员专门负责培训员工,他们将注意力主要集中在增加员工的工作知识和改进组织环境中的个人绩效上,而有些HRD从业人员则不只进行培训,他们还要确保在识别培训需要时应充分考虑到组织和工作团队的文化背景。此外,重视结果的HRD人员应该认识到个人绩效的改进只有在周围支持性的工作环境中才能实现。改变组织和工作团队的文化氛围的一系列理论和实践内容正是组织发展的主题。为了完成工作和实现目标,HRD人员有时需要运用一些与组织发展相关的技术(伦敦,1988年)。

我们的第三个目标读者群包括管理者和执行者。在如今多变的经济环境中,他们为了实现组织进步的远景,就必须知道如何成功地引进变革和巩固变革成果。如果执行者或管理者缺乏变革理论的指导,他们将永远不会看到其远景的实现。

► 本书的写作目的和主题

《组织发展的实践》这本书旨在培养读者分析、识别组织环境中的变革需要和促进这种变革的实施方面的能力,读者在读完这本书后,应该能够:

1. 定义组织发展。
2. 定义行为研究,列举其八个步骤和解释其与组织发展的关系。
3. 描述在行为研究模型中,完成每一步工作所必需的能力。
4. 在最低的层次上运用必不可少的能力来进行行为研究模型中的每一步工作。

5. 定义组织发展领域中所使用的措施,以及描述典型的组织发展过程。

► 本书的理论基础

本书是基于对内、外部顾问从事变革代理活动的研究而写作的,研究成果是一篇题为《内部和外部组织发展顾问的核心能力》(以下简称《核心能力》)的报告。组织发展协会(ODI)的成员发表了这篇报告,用以介绍组织发展知识和技能,这篇报告的初稿由罗兰德·沙利文与埃里恩·思雷尔克德完成,后经盖瑞·N. 迈克利恩与罗兰德·沙利文修改,最新版本名为《组织发展从业人员》(迈克利恩与沙利文,1990年)。

《核心能力》试图综合此前的研究成果以给出变革代理在分析变革的需要和推动有计划的变革时所要去做的工作。这项研究始于20世纪70年代末,经过反复研究此前的有关资料和每年不断地更新,历时多年才得以完成。1988年,ODI组织了一个由20名顶级组织发展顾问组成的委员会来检查这项研究工作。

《组织发展的实践》继承了《核心能力》和迈克利恩与沙利文的成果。本书注重实践,这里的实践有着多重含义,正如 Kinnunen (1992年)指出的,实践可以有以下几种理解:

- 经常或出于习惯而做某事。
- 运用某一职业的知识和技能。
- 坚持信念和理想。
- 反复做某事而变得熟练。
- 训练以达到精通。

简单地说,本书所描述的能力也就是在《核心能力》中所描述的能力的最新表述。不过,上面所列示的其他有关实践的含义,也同样能够符合本书作者的写作意图。

► 本书的结构安排

一个有效率的组织发展顾问应具备哪些能力？这是本书提出的核心问题。本书分为4个部分：

第1部分：前言，给出了有关组织发展和有计划的变革的主要背景信息。

第2部分：组织发展的步骤，集中讨论了伯克(1982年)提出的组织发展实施过程。第2部分的章节包括介入、启动、分析与反馈、行动计划、实施、评估、采纳以及退出。

第3部分：组织发展的国际能力和职业道德，介绍了内、外部组织发展顾问在全球市场中所需的特殊能力及其所遇到的职业道德问题。

第4部分：组织发展及其未来，提出了未来组织发展顾问从业所要具备的能力。

第1章，特约作者威廉·J. 罗思韦尔、罗兰德·沙利文与盖瑞·N. 迈克利恩对本书进行了介绍。本章定义了组织发展，对一些关键术语进行了概述，回顾了组织发展的历史，将组织发展置于其他人力资源领域之中，并明确了组织发展的适用情况。

第2章，同样还是这几位特约作者所著，本章介绍了组织变革的3个模型并给出了大多数组织发展实施的步骤。

第3章，作者理查德·阿兰·恩格道尔集中向我们介绍了组织发展实施的第一步：介入。这里包括了咨询中常见的一些主要问题，如：撰写使命说明书、开发市场战略、实施市场战略、在最初的接触中如何“推销”以及签订协议的过程。

第4章，大卫·W. 贾内森研究了大多数组织发展实施的启动阶段，他认为组织发展顾问在这一步应该做到以下9点：

- 识别客户和支持者。
- 从客户的角度看问题。

- 培养顾问的竞争力和可信度。
- 培养开放和互相信任的关系。
- 评估价值组合。
- 与组织的行政系统接触。
- 完成预先的诊断性扫描。
- 针对以下内容签订协议：
 - (a) 要进行的工作；
 - (b) 同那些与顾问直接合作的组织成员以及重要的利益相关者建立良好的关系；
 - (c) 顾问需要得到的支持；
 - (d) 顾问希望得到的报酬。
- 介绍实施和参与工作的顾问。

第 5 章,杰丽·富兰克林向我们讲述了在组织发展实施的评估和反馈步骤中,对组织发展顾问能力的需要。同时,他还提出一些适用于分析与反馈的信息收集方法,并归纳出这些方法在使用过程中的主要优缺点。

第 6 章,D. D. 沃瑞克使我们的注意力集中到制定行动计划上,他提出了如下一些制定行动计划阶段的关键问题:

- 在计划过程中,请战略性人物参加。
- 评价相关的信息。
- 在需要改变或改进的方面达成一致。
- 制定一个变革战略。
- 开发一个系统以监控变革过程。
- 明确变革角色。

第 7、8、9 章具体讨论了实施的步骤。

第 7 章,托马斯·G. 卡明斯与安·E. 菲耶赫姆对大系统中的实施进行了阐述。他定义了什么是大系统实施,总结了其所具有的特征,并精选了这类实施的实例。罗兰·洛普在附录 D 中给出了

有关大规模实施的一些信息。

第8章,W.布伦丹·雷戴介绍了小型团队中的实施,并提出以下问题:

- 什么是小组?
- 有哪些发展的模型介绍了组织发展顾问在与小组打交道时所需的能力?

• 什么是小组实施?

接着他给出了7条经验,以确保小组实施成功:

- 明确你的客户;
- 明确协议内容;
- 评估组织实力;
- 集中精力于共同问题的解决;
- 集中在适度的目标上;
- 适当的行为示范;
- 提供后续工作。

第9章,注重个人的实施。在介绍实施的最后一章中,尤戴·帕里克提供了一种典型的注重个人的实施,他为我们区分了参与者起作用与顾问起作用这两种类型。参与者起作用要求变革活动的参与者保持一种积极的态度;而顾问起作用则要求顾问担任积极的角色。帕里克简单地评价了这两种类型。

第10章,特约作者主要介绍、评估这一步骤,列举了评估的用处,提出了妨碍其使用的因素,描述了评估的层次,给出了主要的评估技术并讲述了开发适用的评估量表的主要步骤。

第11章,W.詹姆斯·施密斯与杰克·A.特斯莫将我们引入大多数组织发展实施中的下一个步骤:采纳。他们提出五个需要注意的问题以确保变革被组织采用,问题如下:

- 变革应该基于经营战略和经营需要;
- 变革的计划要体现灵活性;

- 变革不应完全依赖于外部企业；
- 变革应成为关注的焦点；
- 变革应该受战略驱动，而不是受目标驱动。

第 12 章的内容是退出，也是大多数组织发展实施的最后一步，作者安·范·埃伦与·W. 沃纳博克给退出下了定义，对与之相关的能力进行了说明，即明确了组织发展顾问为了成功地实现退出所需的能力并讲述了退出的过程。

第 13 章和第 14 章集中于国际性的组织发展能力和组织发展顾问的职业道德方面。第 13 章，作者大卫·C. 威格利斯沃思讲述了国际性组织发展能力，他提出 15 种成功地从事国际性组织发展工作的顾问所必需的技术，影响组织发展实践的关键因素和组织发展成功的文化决定性因素。第 14 章，苏珊·H. 德沃格尔和特约作者谈到了组织发展的职业道德问题，总结了实际工作中的职业道德问题和组织发展的两难问题，提出了决策制定的方法，以及对组织发展顾问来说最为关键的职业道德能力。

第 15 章，也就是最后一章，作者索尔·艾森、海伊·斯蒂尔和珍妮·彻贝尼奥提出了他们所认为的未来组织发展顾问所需的能力，他们通过研究归纳出一些关键的内容，这也是他们认为在未来需要培养的新的组织发展能力，即

- 在全球范围内广泛的构架体系；
- 客户和客户系统；
- 文化和人口地区分布的差异和变化；
- 价值观和职业道德；
- 组织发展领域的趋势。

本章包括了一系列自我评估和计划的工具，以备组织发展顾问迎接未来的挑战之用。

► 致谢

没有哪本书仅归功于其作者或编者,这本书也不例外。在这里,我们要感谢组织发展协会的主席唐·科尔博士,感谢他对该项目的支持。尽管他没有通读这本书的全文,但还是表现出了绝对的支持,是他首先提出要对组织发展行业所必需的知识和技能进行界定的想法。

我们还要感谢所有参与本书写作的作者,对他们撰写各章的热情和不厌其烦地对我们提出的要求进行反复修改表示感谢。

我们通读了本书的全部章节,并且为了保持写作风格的一致性,我们还对部分内容进行了修改,因此我们会对本书中出现的任何错误或误述承担最终责任。

最后,要感谢我们的妻子和孩子,感谢她们在本书编写所历经的四年中对我们工作的支持。没有她们精神上的支持和鼓励,这本书将永远不可能呈献给大家。

威廉·J. 罗思韦尔

于 University Park, 宾夕法尼亚

罗兰德·沙利文

于 Deephaven, 明尼苏达

盖瑞·N. 迈克利恩

于 St. Paul, 明尼苏达

目 录

出版说明
前言
序

第 1 部分 序言

1 章	简介 威廉·J. 罗思韦尔、 罗兰德·沙利文、盖瑞·N. 迈克利恩(3)
	一个案例..... (4)
	组织发展的定义..... (5)
	组织发展中的主要术语..... (7)
	组织发展的历史 (10)
	组织发展与人力资源的其他领域 (23)
	人力资源车轮 (24)
	人力资源的从业人员必须具备的知识 (26)
	组织发展在什么情况下能够成功 (27)
	组织发展方法的选择 (29)
	参考资料 (31)
2 章	变革模型与行为研究的步骤 威廉·J. 罗思韦尔、 罗兰德·沙利文、盖瑞·N. 迈克利恩(33)
	变革模型 (34)
	实施组织发展的步骤 (37)