

组织的变革与发展

管理、培训与开发人士必读

〔英〕鲍博·汉姆林 简·凯普 肯·阿西 著
周凯 杨勇 译
北京东方学府教育文化发展有限公司 审校
江苏人民出版社

ORGANIZATIONAL
CHANGE AND DEVELOPMENT



新世纪版

精品汉译

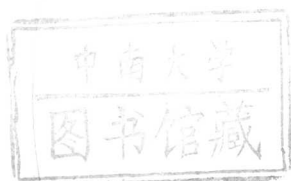
组织的变革与发展

管理、培训与开发人士必读

〔英〕鲍博·汉姆林 简·凯普 肯·阿西 著

周凯 杨勇 译

北京东方学府教育文化发展有限公司 审校
江苏人民出版社



ORGANIZATIONAL
CHANGE AND DEVELOPMENT

新世纪版

汉译
精品

图书在版编目(CIP)数据

组织的变革与发展——管理、培训与开发人士必读 /
[英]鲍博·汉姆林等著;周凯等译. —南京:江苏人民出版社,
2003. 6

ISBN 7-214-03597-9

I. 组... II. ①鲍... ②周... III. 组织管理学
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 030575 号

Organizational Change and Development

Copyright © Pearson Education Limited 2001

Chinese translation rights © 2003 by JSPPH

This translation of Organizational Change and Development, First
Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记:图字 10-2001-083

- 书 名 组织的变革与发展——管理、培训与开发人士必读
著 者 [英]鲍博·汉姆林 简·凯普 肯·阿西
译 者 周 凯 杨 勇
审 校 北京东方学府教育文化发展有限公司
责任编辑 陆 宁
出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 江苏出版集团(南京中央路 165 号 210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华书店
照 排 南京凯建图文制作有限公司
印 刷 者 南京通达彩色印刷有限公司
开 本 890×1240 毫米 1/32
印 张 7.875 插页 2
印 数 1—5130 册
字 数 205 千字
版 次 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-03597-9/C·76
定 价 15.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

作者简介

鲍博·汉姆林,理学士,哲学硕士,是伍尔弗汉普顿大学商学院人力资源项目首席教授和人力资源发展专业主任。在到该学院之前,从事化学、塑料和工程技术工作近20多年时间,并担任高级经理人和职业培训者。在学院中,以教授商业管理、企业发展和培训为主。对有效性的管理和领导,管理行为能力和管理文化在私人和公共部门中的变革进行了卓有成效的研究。研究成果被广为传用。并为各地及国际性企业管理进行培训咨询。在人力资源项目中心担任主任已有9年多。另外,担任伦敦市政大学管理方面及人力资源战略方面的客座考官,并且是人力资源发展国际咨询中心成员。

简·凯普,哲学硕士,理学硕士,在国家健康服务中心工作了20年,做过许多工作,包括高级组织发展和变革行为。其间她作为内部和外部顾问领导了组织变革计划,并在国家健康服务中心担任了国家人力资源政策顾问。

在过去的五年里她同时从事企业发展、人力资源管理和变革的教学、写作和研究工作,并是健康服务管理中心成员。

她以有影响力的事实为基础进行发展变革和企业发展实践,以及在公共部门进行伦理道德的组织形式变革。同时,还始终不渝地从事评价衡量企业组织变革工作,并设置了一个评价循环系统。

肯·阿西,理学硕士,获贸易管理专业文凭,是一家拥有2500名员工的跨国组织中的人事和培训开发经理。1985年他还只是一名质量巡视员,从那时起他开始从事人力资源培训和研究。从1994年起他就一直奋斗于释放和发挥员工潜能研究的最前沿,特别关注团队精神发展和管理的变革。作为一名企业的核心管理人员,他一直致力于人力资源管

理工作,使员工们更完全地融入到整个企业之中。

人力资源发展管理专业的背景,使他更成功地在大型优秀企业中制定培训和发展的规划。

18年的丰富经历,使他能够有效地领导跨区域、占市场主导地位的企业,依靠合理的人力资源管理政策,取得辉煌的成功。同时他认为,人力资源管理不仅仅存在于企业组织经营过程中,也在企业组织决策形成过程中起着作用。

序 言

能够带来经常持续变革的多维思考过程过于简化,以至于不能应付处理错综复杂的状况。

然而,回想起与合作者们多次研究讨论出版此书的过程时,才发现自己原本偏爱简单化的。通过简易的程序明白了如何处理解决问题,应付各种突发的状况。在整个出版过程中,一直“紧抓”中心,注意“变革”本身所存在的矛盾,以及过分复杂或过分简化之处。

对于编著者们的工作,如果仅认为只是进行“研究分析案例”,这是一种误解,这似乎只是读者所做的一部分工作。当然就此类型的书籍来看,似乎可以认为是对案例进行更“深层次”的研究。而当你真正通读完全书后,你才会发现这并非出版此书的目的。

对于实践的深刻思考和总结才是本书所想表达的最中心的思想。大部分编著者都有着在大型跨国企业集团和中小型企业的实践经历。从此不难看出,这是管理人员、培训人员和开发人员现状的真实写照。本书重点在于对现实状况有深度的真实反映,而并非泛泛空谈。

当然,本书也仅仅是编著者的个人看法和观点而已,读者可以根据实际情况来理解,即使在相同的情况下,也许存在着不同的做法和处理方式。

忘记过去意味着背叛。(很好笑,我已不记得是谁讲的了。)本书旨在为读者们提供在组织机构设置、例证引用方面向与其具有相似之处的变革管理行为学习的机会。

编著者们对于现存的有关变革过程的观点和意义不甚满意,于是汇集在一起编写了此书,而事实上,对于衡量变革有效性方法的书籍是少之又少。

有丰富理论知识的专家帮助固然很好,但如果被没有专业技巧和知识的行为人将这些理论付诸实施,那也将会使企业的管理者失去对事情原委的洞察力和对变革的重视性,整个创新的过程也将陷入泥泞,意味着失败。

即使进入了新千年,许多企业仍存在着众多的空谈理论家和稀少的实践行为人。而本书已经意识到这种状况,提出经营者、培训者和发展者只有通过对实践反复思考和真实的批评,才会取得管理变革的完全成功的观点。

肯·阿西

如何使用本书

本书是以渐进的逻辑顺序进行编写的。它一开始抛出了商业学者的一系列文字性和理论性见解、主要的论点和调查结果,来作为一个知识的平台,便于读者更全面地理解和支持个人见解、深层的总体反思和为人特定的“实践反思”。这些内容主要反映在第二部分和第三部分中。第四部分的章节通过作者在前面对各种“见解”和“反映”的反思,更深入地剖析了变革管理的处理问题。这种逻辑结构的一个用意就在于让读者觉得从开始到通读这本书是一个明智之举。然而,这种方式也许不一定是你最喜欢的,也许你想对本书的特定内容按不同的顺序进行浏览。这是完全可行的,因为每一部分的内容在本书中均反映为独立的章节,适合单独阅读。

目 录

第一部分 组织变革与发展实践的内容

第一章 背景与实践的回顾与综合	(3)
概述	(3)
目前组织变革的趋势	(4)
组织变革与发展计划的失败	(6)
组织变革与发展计划失败的原因	(10)
结论	(24)
第二章 作为变革代理的管理人员、培训人员和开发人员	(27)
概述	(27)
组织挑战	(29)
组织理解	(31)
变革的战略	(35)
战略实施	(37)
变革效力的评估	(41)
变革代理职能的含义	(43)
第三章 组织变革之病理:英国管理人员的经验之研究	(46)
概述	(46)
重新定义工作和变革组织	(46)
调查设计	(48)

组织变革的范围和重组的尺度·····	(49)
重组对组织行为和员工态度的影响·····	(52)
管理人员对如何提高工作效率的看法·····	(58)
结论·····	(60)

第二部分 行为人对组织变革与发展实践的看法

第四章 变革行为人:对职责、效力、困境和挑战的看法·····	(65)
概述·····	(65)
变革行为人的职能·····	(67)
对效力的见解·····	(72)
变革行为人面临的困境·····	(78)
结论·····	(82)
第五章 复杂——清晰之矛盾论·····	(83)
概述·····	(83)
在公共组织中的个人经历·····	(84)
复杂事物的一些组成部分·····	(86)
理解课题内容本身·····	(89)
行业与规模·····	(91)
组织的重点与水平·····	(96)
语言、隐喻和意义·····	(101)
身份·····	(106)
科学的问题·····	(112)

第三部分 从其他行为人的“实践反思”中学习变革代理

第六章 转变性和文化变革·····	(117)
概述·····	(117)
人力资源在管理变革中的角色——劳埃德 TSB 案例·····	(119)

转换性变革——第一工程公司的案例	(125)
在海关与货物税务署英格兰执行部门中管理组织和文化变革	(131)
荷兰新近私有化和解除管制的电力产业某一部门的转换性变革	(136)
走出僵局——爱尔兰一家制药公司的案例	(141)
 第七章 品质措施	(149)
概述	(149)
我在 Sandwell 城区自治委员会承包服务部担任变革代理时行使的职能	(150)
在西部内地的一家培训组织网络中协助变革	(157)
在护理机构实施“改新”	(163)
在一个精工部件生产组织中担任客户顾问	(168)
 第八章 组织发展过程及干预手段	(175)
概述	(175)
要不要重组？对英国国民医疗保健组织(NHS)某医疗保健托拉斯的反思	(176)
英国航空某部门的变革计划	(183)
 第九章 培训与开发措施	(192)
概述	(192)
在金融服务领域建立完整的人力资源开发途径	(194)
在法国的跨国企业中通过管理措施创建“一体化的企业哲学”	(200)
在 Sandwell 城区自治委员会中通过培训发展反种族主义者	(205)
用行动学习法来提高南德比郡管理发展财团的集团动力 ..	(211)

第四部分 对行为人见解的反思和实践反思

第十章 面向研究性的组织变革和发展	(219)
分析	(219)
讨论	(225)
结论	(228)
第十一章 变革代理实践的未来	(230)
现状	(230)
理解变革	(231)
理论和实践的差距	(232)
管理	(234)
结论	(234)
结束语	(236)

第一部分

组织变革与发展实践的内容

第一章

背景与实践的回顾与综合

概述

大约就在过去的十年,大小公私和非官方的组织都迫于环境的巨大压力与推动作用而进行了变革,尤其转变了组织的结构及内容,这就需要进行有效的管理。这样的变革日益频繁,节奏越来越快,越发变得复杂和动荡,没有任何减弱的迹象。由此看来,管理人员、培训人员和开发人员所面临的一个主要的挑战就是怎样帮助人们度过变革的转变时期以及如何在这样一种连续不稳定的工作环境中生存下来。在后面我们将会讨论到,因为管理没能应付变革带来的挑战而导致的组织变革计划的失败实在太多。然而,对于组织而言,高效的管理、自身的变革永远是将来成功与壮大的动力。在这些组织中,每一次变革都会被视为提高效率、缔造新成功的机会。

通过以上的介绍,本章的目的已跃然纸上:其一,让读者关注正在影响组织的变革动力;其二,讨论如此多的组织变革与发展计划失败的原因;其三,为管理人员、培训人员和开发人员指明作为变革代理在其位谋其职的含义。希望本章能让读者加深对基本原理的理解,为后面的内容打下基础。

目前组织变革的趋势

基于一项欧洲前沿产业组织的研究,波恩汉姆等人揭示了团体环境如何变得更倾向于扩大,更面向客户,更快地发展,更快地国际化,以及这些趋势如何要求组织的各个管理阶层更具责任心,更主动,更具有领导才能。

美国的常皮和诺里亚宣称推动组织以前所未有的速度进行变革的主要有以下三种动力:

① 技术:尤其是信息技术,正以惊人的方式转变着商业模式。

② 政府:在商业中重新定位,所有的政府正撤销行政干预,鼓励私有化,增加贸易自由度。

③ 全球化:全球的企业以极具竞争力的价格提供同样的产品和服务,这促进了他们自身不同方式的重组。

胡西广泛阅读了管理专著,并在世界各地给许多组织提供过发展管理的咨询与协助服务,他总结了变革的长久动力主要为:“竞争”、“越来越挑剔的客户”、“越来越快的技术淘汰速度”以及“为股东营利的压力”等。

本书作者在过去的六年中与参加研究生管理计划的管理人员、培训人员和开发人员共同进行了一系列的研究,发现自己在研究了公私经济组织后得出的结论从根本上与以上作者的结论是一致的。详见表 1.1:

表 1.1 英国私有经济组织和公有经济组织变革动向之比较

私有经济组织	公有经济组织
灵活性和多技能劳动力的增加	灵活的工作模式和技能/专业转换
注重品质和金钱价值	注重品质
更平展的结构	更平展的结构
权力分散	权力下放
提升的竞争力	义务竞标/最佳价值
合并与兼并	统一与合并

续表

私有经济组织	公有经济组织
缩小规模	缩小规模
更面向客户	强调“客户”服务
商业、经济与社会的全球化	欧盟影响人口变动 技能的流动性和转变性增加 服务的私有化
信息产业和其他技术带来更大的影响	运用最先进的信息技术
性别、种族和公平、伦理行为的多样性	更强调公平机会
更倾向于雇用边缘的、临时的和待业的工人	更多的短期和兼职协议
更大的工作压力	更大的工作压力

从以上比较可以明显地看出,私有经济组织和公有经济组织中推动变革的主要力量相等同或相似。不可避免地,这些变革动向正在改变着商业实体和公有组织的特征。

根据常皮和诺里亚的理论,未来的商业组织,“由于激烈的全球竞争,变幻莫测的市场和技术突破等因素而形成新的组织形态,并将融入地域特征之中。”未来的商业组织将会是:

- 信息型;
- 权力分散型,但又通过技术手段紧密联系;
- 快速适应型和高度灵活型;
- 创造型和协作型,以团队为基础结构;
- 多知识面工种型;
- 自主型。

它必须有一个明确而强有力的共享原则和信任的环境。它也将变成“一个不稳定的网络,所有的连接几乎都有机地形成和更新,就像人类神经系统的分支一样。这其中会出现权威和某种等级制度,但陈旧的组织形态——金字塔型将不复存在”。

管理的意义是深奥的,尤其是在“不稳定的”组织中该如何实施人员管理的问题。波恩汉姆等人断言管理人员应放弃典型的与传统等级制度和官僚体制密切相关的“命令加控制”的管理模式。相反,他们应该,