

第 1 部分

序 言

第 1 部分由第 1 章和第 2 章组成，本书对这一部分的安排如下：

- 定义组织发展。
- 定义诸如变革、变革代理、客户、文化、实施、系统等重要术语。
- 总结组织发展的历史。
- 区分组织发展和其他人力资源领域的不同之处。
- 论述组织变革何时可用，何时不可用。
- 总结组织变革实施的几个重要步骤。

1 章

简介

威廉·J. 罗思韦尔、罗兰德·沙利文

盖瑞·N. 迈克利恩

组织发展是变革的一个途径，但不是惟一的途径。下面我们用一个案例来看看它与其他变革途径有何不同。



一个案例

美国中西部地区的一家郊区银行的高层经理对削减开支、增加收益感到压力很大。银行董事会认为，该银行若想在近几年金融行业不景气的情况下得以生存，首先得处理好这种压力。一位董事建议银行总经理去拜访一家专门从事白领阶层效率研究的咨询公司，她同意了，于是会见了这家咨询公司的几位代表。

不久之后，总经理召开了银行高级管理人员会议。首先她简明扼要地谈了该银行以及整个银行业所面临的竞争压力，强调了削减开支、提高运营效率的必要性，然后她向银行管理人员引荐了顾问并表示将支持他们的工作。她说，顾问们的努力最终会增强该银行的竞争力，将更好地在当今十分困难的经济环境下生存。

总顾问私下对银行总经理说，顾问们将在员工进行日常工作时观察他们，以检查一下银行的工作效率。总经理列出了首先需要检查的运营部门，并说明会议一结束就立即开始检查。

在不到一个小时的休会期间，顾问们暗自观察了员工的工作情况。由于银行的部门经理们没有机会事先通知员工们会有什么事情发生，所以这次对员工士气的观察引起了很大的恐慌，于是传言四起。同一天里有两位高级职员宣布了他们长期悬而未决的退休打算，这使员工们对未来忧心忡忡。

很快总经理的身边充满了抱怨之声：没有事先通知，顾问们便随意进入工作区监视职员，干扰业务操作，干扰员工和客户。尽管有些事情可以避免，但是顾问们却不与银行人事部门商量就擅自行动。

平静地听完这些抱怨后，总经理并没有为顾问们的所作所为辩解，也没有要求员工们服从，只是让顾问们继续他们的工作。最后，很多人慢慢认为她只不过是为了敷衍董事会而动动嘴罢了。顾

问们在银行工作了一年，在此期间，银行八百名职员中有将近二百人被辞退。在顾问们临行之际，他们无不为他们所引进的变革和为提高工作效率而提出的建议感到骄傲，然而他们却没有提及他们的建议极少能成功地实行。

由于辞退了二百名员工，顾问们得到了一笔可观的奖金，他们名利双收地走了。但在他们离开后的一周内，他们所引进的变革就被抛在了一边，同时，员工的加班费、员工的缺勤率及流动率都大幅度上升了。

► 案例研究的结论

在此案例中 如果顾问们用一种参与式的方法将会怎样 他们可以用组织发展的理论和技术，这种方法将有助于识别和解决问题。在实施过程中，顾问们采用了一种完全不同的方式来解决问題，确认变革的必要性，使人们对变革产生认同感。当机构变革已经产生时，组织发展这种方法能最大可能地提供发展的动力。

组织发展的定义

几乎每一位写过有关组织发展的作者都定义过组织发展，以下是其中的几种：

- 组织发展是一种应用行为科学知识、旨在提高组织效率和组织健康的、从组织内高级管理层开始实施的、有计划的努力（贝克哈德，1969 年）。

- 组织发展是对变革的回应，是一种旨在改变组织的信仰、态度、价值观和结构 以使它能更好地面对新的技术、市场、挑战和日新月异的变化培训策略（贝尼斯，1969 年）。

- 组织发展领域中的许多人都认为组织发展需要咨询顾问的参与。他们应用心理学、社会学、文化人类学和其他一些相关理论

帮助客户改善组织的状况。很多人还认为组织发展意指变革，如果我们认为改善组织运营意味着发生了变革，那么，广义地说，组织发展即指组织变革（布鲁克，1982 年）。

- 组织发展集中于确保部门之间和部门内部的关系健康发展，协助团队创新和控制变革，强调个人和团体之间的关系与联系。它的主要作用是影响个人和团体之间的关系，以及对作为一个系统的组织产生一定的冲击（迈克拉甘，1989 年）。

- 组织发展是由高层管理部门支持的、具有长期性的努力。它在顾问的帮助下，应用行为科学专门致力于正式工作小组、临时工作小组和小组间的协调，通过一种更为有效和合作的调查分析再加上组织管理文化来改进组织解决问题和变革的过程（弗伦奇与贝尔，1990 年）。

- 组织发展被定义为一系列有计划的过程，通过提高解决问题的能力来增强组织效力，同时人力资源也得到应用和进一步的发展（《组织发展：一本高级经理寻求改进公司绩效方法的简单易行的指南》，1991 年）。

这些定义包含几个值得推敲的关键点。第一，组织发展应具有长期性。它不应是解决短期绩效问题的权宜之计。很多美国经理逐渐清楚地认识到，必须要找到一种能解决长期且错综复杂的组织问题的方法。组织发展正是这样一种方法。在许多组织中，组织发展与战略策划同时进行，因为二者都具有长期性。

第二，组织发展应当得到高层管理人员的支持，他们通常是主要持股人和主要决策者。高层管理者控制着组织的资源和薪酬系统，虽然没有高层管理者的直接参与，组织发展也能在组织中的任何层次上进行，但是若连高层管理者的默许都没有，那么组织发展很难获得成功。

第三，组织发展主要通过培训来实现变革。无论是思路、信念还是行为，组织发展都能使人放开手脚，以使用新的方法去解决这

些顽症。更重要的是，组织发展变革效果要比员工培训高一个台阶，它适合于有新思路、信念和行为实施的团体或组织。

第四，组织发展强调员工参与问题诊断、寻找解决问题的方法、挑选合适的方案、确认变革对象、贯彻执行有计划的变革方案和评估结果等一系列环节。在这一点上，组织发展与其他一些将变革的成败归于总经理或顾问的方法有所不同。

在组织发展中，组织中受到影响的每个人都应当有机会、有责任为不断发展的进程尽一份力量。事实上，研究表明，大多数的组织发展顾问相信，把权力下放给员工，通过授予他们参与制定决策的权力，建立一个开放的环境，提倡合作精神，鼓励咨询和不断学习，在变革实施的过程中加强员工的主人翁意识，这样组织效率与人生价值就可以达到完美的统一。

组织发展中的主要术语

组织发展咨询的顾问们利用专门术语进行速记。虽然这些术语可能给那些不精通此理论的人造成理解上的障碍和困惑，但对于顾问们相互之间进行交流而言，它们的好处是一目了然的。

► 变革

更新是对现状的变更。它是指向一个目标、一个理想的境界或一种有利的状况发展而偏离目前的状态、信念或态度。

变革存在着不同的层次（高勒姆贝弗斯基，1990年）。 α 变革是指持续的进步，从变革前的状态向变革后状态的转变过程中，变革的内容和方法保持不变，这种变革通常伴随着增量的变革。 β 变革是指各方面的进步，从变革前的状态向变革后状态的转变过程中，变革内容与方法本身也不断变化。比如，作为组织变革的成员，开始时他们并不知道将出现什么问题，于是他们改变了对事情发展

的认识，由此也改变了变革原因及本身。 γ 变革是指除 β 变革以外的一种对变革前后状态的根本性的改变，有时也被称作变形的变革，它是一种现状的根本改变、一种飞跃或观念的彻底改变。这种变革是对“我们如何做事”或“我们要努力获得什么效果”这类问题的彻底革命。

► 变革代理

变革代理是指负责启动和运作一项变革的个人或团队。变革代理如果来自组织的内部，则被称为内部咨询顾问；如果来自外部的某个组织，则被称为外部咨询顾问。

沃伦·贝尼斯认为“变革代理一般并不绝对地属于客户系统”，原因在于“外部咨询顾问能以一种内部咨询顾问所不及的方式对权力机构产生影响”。与内部咨询顾问相比，虽然外部咨询顾问可能对组织的权力网络、主要决策人及组织氛围稍显生疏，但外部咨询顾问能比较客观地做到奖惩分明。

► 客户

客户是指变革代理主要为之提供服务的组织、团体或个人。客户批准和支持某项组织发展变革的实施。无论内部咨询顾问还是外部咨询顾问，他们都对客户负责。

虽然咨询顾问们常常认为客户是批准实施变革并付给他们佣金的人，但他们并非总能明确地知道要为实现谁的目标而提供服务。基于这个原因，对任何组织发展咨询顾问来说，一个主要考虑的问题是要明确“谁是客户”，而客户有时并不是最先发起或参加变革的那一方。

► 文化

绝大多数组织变革的重点放在组织文化的变革之上。早在 20

世纪 80 年代初期，“文化”这个词只被局限于人类学和组织发展的范畴之内。但是自从迪尔和肯尼迪的《企业文化 企业的惯例与仪式》（1982 年）以及彼得斯和沃特曼的《优秀业绩研究：美国最佳公司经验之谈》（1982 年）出版以来，“文化”一词成了一个被广泛应用的术语。彼得斯和沃特曼以大量事实举例说明了文化对美国许多著名的、运营良好的公司的重要性。一般来说，文化有以下含义：（企业文化）是组织成员在不自觉的情况下所共同分享的设想和信念 是组织对自身的观点和环境所作出的‘自然而然’的定位。这些设想和信念是在解决组织问题的过程中形成的。它们之所以被人们理所当然地遵守，是因为它们总能有效地解决这些问题（施琴，1985 年）。

► 实施

在组织发展的专门术语中，实施指的是一种变革的努力或变革的过程。它是指为了启动或引进变革而有意进入一个正在运行的系统。

► 有组织的发展

人们经常把有组织的发展与组织发展相混淆。有组织的发展是指为了改进一个组织所作的任何努力。与组织发展不同，它不包括对人、对组织或变革程序所产生的设想。

► 发起人

它是指对变革措施或组织发展的实施给予赞助、使之合法化，并对此实施领导的人。

► 利益相关者

它是指与组织发展实施之利益相关的人。这些人可能是顾客、

供应商、分销商、雇员和政府官员。

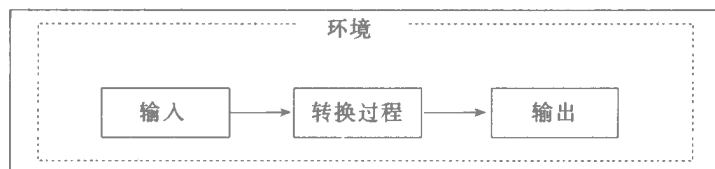
► 子系统

子系统是指某个系统的一部分。一个组织（即系统）的子系统可能包括工作小组、部门或科室；子系统的另一层含义可能超越了组织，包括活动、日程或结构。这使其有可能致力于组织的维持，并在众多的子系统中侧重于可调整的或管理性的子系统（凯兹和凯恩，1978年）。

► 系统

最简单地讲，一个系统是指一系列相互依赖的组成部分（贝克，1980年）。例如，组织可能被认为是一个社会化的系统，因为它们依赖于人们之间的相互关系（凯兹和凯恩，1978年）。而且，任何一个从外部环境中吸收信息的组织都是一个开放性的系统。组织获取输入（原材料、资金、信息和人员）通过转换程序（生产或服务程序）对它们加以利用，然后以产出（加工过的产品、服务、信息和人员）的形式把它们输出到外部环境中。如表 1-1 所示，如果一个组织要生存下去，这个转换循环就一定要持续下去。

表 1-1 系统模型



■ 组织发展的历史

组织发展是一个逐渐发展的过程，它可以被看成由两个既相

互独立又相互联系的部分组成。

第一部分是富于哲理性的：组织发展的基本假设在很大程度上受一种关于个人、工作、组织和变革的哲学思想的影响，这种哲学在 20 世纪 50 年代末和 60 年代曾否定过很多所谓的规则。这种哲学被称为“管理思想的人力资源学派”（罗思韦尔和斯雷登 1992 年，雷恩 1979 年）。它的影响至今仍很重要，而且还在广为流传。

第二部分则带有方法论的色彩：组织发展的基本技能是从 20 世纪早期社会学家所作的试验当中总结演变而来的。在这个时期，很多组织发展的技能被广泛采用。

接下来的内容将简单地回顾一下这两个部分。早期的重点放在 20 世纪初以来管理思想的发展过程，但这并不意味着管理思想是从那个时候才开始出现的。对于组织发展历史的理解将有助于理解组织发展的现状和未来。

► 哲学的影响

美国的管理思想经历了三个主要的变革阶段，每个阶段都展示了一种关于个人、工作、组织和变革的观点。这三个阶段也可称作三个“思想学派”，对其有所了解将有助于进一步理解组织发展问题。

1. 管理思想的古典学派。第一阶段是古典思想学派，这一学派的思想从 19 世纪末到 20 世纪 30 年代早期一直是占统治地位的管理思想，而且它的很多规则至今仍强烈地影响着管理的实践。这种哲学思想有两个来源：社会达尔文主义和弗雷德里克·泰勒、弗兰克·莉莲·吉尔布里斯以及亨利·L. 甘特四人所阐述的对工作的民粹主义观点。社会达尔文主义者（他们的观点后来主要由哲学家赫伯特·斯宾塞加以阐述）以一个关键的假设为古典思想学派奠定了基础。

他们认为，既然人类像其他物种一样能够而且也确实作出了

与他们数量不成比例的贡献，因此他们不仅能够生存下去，而且也应该生存下去。相反，为保护和发展那些不当之处所作的努力不仅代价很高，而且对人类的自然发展进程也有着潜在的破坏力（迈尔斯，1975年）。

解释实践理论家工作的民粹主义者又增加了对人类本性的悲观看法。例如 弗雷德里克·泰勒在著作指出，“传播一种效率的观点，这种观点直到近年才获得显著的成功（假如‘成功’是以单位耗费和产出来衡量的话）”（《工作在美国 关于健康、教育和福利部长的特殊工作任务的报告》，1973年，p. 17）。泰勒的思想被解释为一种管理的实践，即“为并非头脑简单的人简化工作任务，完全按照等级结构进行严密的管理，工作除了可以挣钱以外什么都不是”（p. 18）。正如路易和贝亚斯（1989年）所说的，“泰勒以及科学管理的理论过去曾经（而且现在依然）受到攻击，被人们说成是不人道的和仅对增加的产出感兴趣”。虽然泰勒和他的追随者们对人性的观点并不像别人所说的那样悲观，但这些民粹主义者确实使得美国的管理者们相信，员工通常认为工作是枯燥无味的，他们认为金钱的奖励比其他的奖励更有价值，而且员工中几乎没有人真正能胜任创造性的工作（迈尔斯，1975年）。

2. 管理思想的人际关系学派。第二阶段是管理思想的人际关系学派。尽管该学派保留了很多古典学派的关键思想，但它应该算是对古典学派的部分否定。人际关系学派起源于一系列的实验，实验是在伊利诺斯州的西部电器公司的霍桑工厂进行的，通常被称做霍桑实验。这些实验从1924年开始，目的是研究当工作环境变化时，员工的工作效率将受到怎样的影响。开始，研究人员将照明亮度降低，他们认为生产效率会有所降低，但实际上却提高了。研究人员将这个实验连续作了几个月，结果发现生产效率不断提高。

1927年，一个新的研究小组来到霍桑工厂。五年之中，研究人员们作了数百次试验，改变了多种工作条件，诸如工作日长短、工

资多少和休息时间的长短等，生产率一直在提高。不过，生产率的提高与工作环境的变化并没有直接的联系。在经过仔细研究后，研究人员得出结论，即员工更重视管理者对待他们的方式，而不是环境的因素。事实上，研究人员认为，“当员工处于一个志趣相投的工作团队中，可以与支持员工的主管沟通，那么他们的产出将不断增加并保持在一个较高的水平上”（迈尔斯，1975年）。

通过这个发现（后来被评论家认为是有缺陷的），霍桑的研究人员们得出一个结论，即员工们希望得到有人情味的管理和车间中融洽的同事关系。不幸的是，“这个学派（如今在人事部门中还有许多支持者）忽略了经营中技术的和生产的因素。这种方法致力于通过将企业作为一个社会系统来研究——管理者将更好地对待员工，不过他们的工作还是同以前一样的（《工作在美国》，1973年，p. 18）

3. 管理思想的人力资源学派。第三阶段是人力资源思想学派。它是1957年经济萧条的直接产物，同时也证明了人际关系学派并没有产生有效的工作实用性。

关于人力资源管理学派的那些睿智的先驱们可以追溯到20世纪50年代以前的很多思想流派。其中一个来源是人文主义，它的核心理念包括：对人的理性的确信、人类能够通过学习而自我完善以及自我认识的重要性。另一个来源是应用社会科学，它从20世纪早期就开始完全凭经验地对各个行业中人的行为进行观察研究。通过这些观察，社会学家们逐渐认识到“每个个体都由于有独一无二的遗传基因和来自家庭、社会及工作中的经验而变得非常善变和复杂，而当这些个体与其他个体相互影响时将会变得更加善变和复杂”。

20世纪50年代以后，人力资源思想学派的追随者们将他们的信念描述为众多的规则。在经济学方面，艾利·金斯伯格（1958年）强调了生产过程中员工的努力和创造性的重要。他认为土地、

劳动力和资金所构成的生产力更加多维化。在此过程中，他为经济学中的人力资本理论奠定了基础，该理论主要是研究人力资源对生产力的提高所能作出的贡献。

在心理学方面，卡尔·罗杰斯(1942年)和亚伯拉翰·马斯洛(1943年、1954年)提出一种关于人与变化的新观点。罗杰斯的基本假设是人们有提高自身和满足自身需要的一种持续的欲望。在亨利·默里(1938年)早期工作的基础上，马斯洛也提出一些关于人们动机的新观点。这些观点认为，人们需要的满足是一个逐步发展的过程。马斯洛提出，人们有满足自身需求的动机，而这些需求是按等级排列的(见表1-2)。

表1-2 马斯洛的需求层次论

在马斯洛的需求层次论中，当一个较低层次的需求得到满足后，人们就会去追求更高层次的需求。

自我实现的需要(最高层次)：

1. 个人理想的实现
2. 成功的感觉
3. 好奇心的满足
4. 创造力的发挥

尊重的需要：

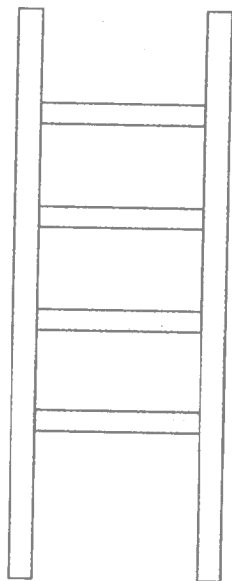
1. 被承认
2. 有声望
3. 领导的信赖

社会的需要：

1. 安全
2. 物质方面的舒适
3. 良好的经济状况

生理的需要 最低层次)：

1. 食物
2. 水
3. 空气
4. 休息
5. 身体和性的需要



马斯洛关于激励的理论是积极的，很像那些有着弗里德里克·赫兹伯格、伯那德·莫斯纳、巴巴拉·施内德曼和道格拉斯·迈克格雷格等后期工作风格的思想（对赫兹伯格理论的归纳见表 1-3，对迈克格雷格理论的归纳见表 1-4）。这些积极的激励理论向弗伦德和行为学家 B. F. 斯金内尔的消极悲观的假设提出了挑战。根据弗伦德的观点，人们都受过去经历的影响，为了从自身造成的重压下解脱出来，他们必须不断调整自己的心态以达到和谐；根据行为学家的观点，人们受制于环境，因此必须适应环境以获得生存和发展。

表 1-3 赫兹伯格的双因素激励理论

赫兹伯格的理论有不同的叫法，如“双因素理论”、“激励—保健理论”和“激励保持理论”。他的理论最初是建立在与工程和会计人员谈话的基础上的。通过对谈话结果的分析，研究人员发现一些因素是积极的，而另一些因素却刚好相反。有趣的是，这些积极的因素一般与工作本身有联系，而那些消极的因素则通常与工作环境有关。举例如下：

与工作环境相联系的因素
(保健因素)

- 公司政策与行政管理
- 监督
- 工作条件
- 人际关系
- 个人生活
- 薪水
- 地位
- 工作稳定

与工作本身相联系的因素
(激励因素)

- 成就
- 赏识
- 富有挑战性的工作
- 更大的责任
- 晋升
- 个人发展

激励来源于个人的行为，而不是管理者的行为。当保健因素得到满足，员工们并不感到满意；如果这些因素未得到满足，员工也不会感到满意。因此，保健因素并不能使员工满意，员工的行为还受激励因素的影响。

表 1-4 迈克格雷格的 X 理论和 Y 理论

迈克格雷格的理论是管理理论中最著名也是最经典的描述之一。他提出了两种对管理理念的表述，并认为很多领导者无论是否明确说出他们的想法，都要受到这两种管理理念的影响。迈克格雷格将之称为 X 理论和 Y 理论，该理论在《企业的人性特点》(迈克格雷格 1960 年)一书中有完整的介绍。

持 X 理论的领导认为，员工：

- 天生讨厌工作。
- 认为工作没意思，必须依靠强迫、监督和以惩罚相威胁的方法才能使其工作。

- 更喜欢接受严密的管理。

- 尽量避免承担责任。

- 缺乏进取心。

- 将个人安全看得最重要。

持 Y 理论的领导认为，员工：

- 工作是很正常的事情，因而愿意工作。

- 当要对自己努力所获得的成绩负责时，会进行自我管理。

- 如果认为某些目标是值得的，他们会努力实现这些目标。

- 愿意发挥想象力和创造力，而不认为这些仅限于管理者。

- 受到严格的工作说明的限制，虽然有潜力发掘自身的潜力，但是通常没有机会实现。

在教育方面，西里尔·豪尔(1961 年)和马尔科姆·诺尔斯(1972 年)将注意力转移到对学习过程和学习者自身的假设上。豪尔研究了人们学习的原因，他发现三个主要原因，并根据学习的主要目的对学习进行了分类。这三个原因是：

1. 对学习本身的热爱。
2. 建立良好社会关系的愿望。
3. 获取解决当前问题的方法。

诺尔斯认为，成年人的学习方法与孩子们的学习方法明显不同。要想使成人学习获得成功，必须要考虑成人学习者的经历和价值观。

在管理学方面，很多人都赞同关于工作、员工和组织的一些新思想 克里斯·阿基里斯 1962 年、1964 年就是其中之一。阿基里斯认为，等级制的组织会养成员工的依赖性和消极的态度。在这样的组织中，员工总是被固定在某一特定的职位上，而且面对一种权威的组织结构，很难有自主决策和发挥创造力的机会。表 1-5 归纳了三大管理思想学派的基本假定和内容。

表 1-5 三大管理思想学派的主要观点

古典学派	人际关系学派	人力资源学派
假设 1. 大多数人都很讨厌工作。 2. 员工们认为做什么并不重要，重要的是从中得到收入。	假设 1. 员工希望自己被认为是有用的和重要的。 2. 员工希望有归属感并被视为独立的个体。	假设 1. 员工不讨厌工作并希望能为有意义的目标作出贡献。 2. 大多数员工能够进行更有创造性和责任感的自我指导和自我管理。
主张 1. 管理者们的基本任务是监督和密切控制下属员工的活动。 2. 管理者们必须将工作分解为简单易学的重复性操作。 3. 管理者必须建立一套详细的规则和程序，并严格、公正地加以执行。	主张 1. 管理者的基本任务是使每一个员工感到自己有用并受到重视。 2. 管理者应当使下属保持消息灵通，并倾听他们对管理者计划的反对意见。 3. 管理者应当允许下属在一般的事务上进行自我指导和自我管理。	主张 1. 管理者的基本任务是训练和使用“未开发的”人力资源。 2. 管理者必须创造一种使下属能够尽其所能发挥作用的環境。 3. 管理者与重要事件的处理，并不断地放宽下属的自我指导和自我管理。