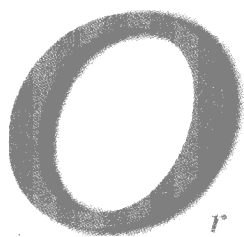


第一篇

基 础



1 快速运转的组织发展

2 符合现实的神话与希望

r g^a n i z a t i o n



梅里尔·安德森(Merrill C. Anderson)博士

近年来，商业组织在增加收入、降低运营成本、新产品开发和新市场机会的投入上遇到了前所未有的挑战。在全球竞争如此激烈的情况下，操作和执行的速度变得至关重要，而商业组织却没有太多富余的时间来确定战略方向并激励所有员工去达到战略目标。因此，企业通过同步工程学、精益生产、零库存管理等手段，在各层面降低了运营的时间。“更快、更好、更低成本”的口号成为各个商业组织改善运营决策的指导方针。

从事组织发展的人们设计并推行组织变革的历史已有 50 多年了。他们创建了整套的知识和技能，用来帮助执行组织发展的领导者们，其价值是难以估量的。组织发展价值链（诊断、设计、执行、评估、提高）描绘出了推行变革的可行方法。无论如何，组织发展不是在

真空中进行的，商业中其他层面正在经历压力，也会对商业框架中组织发展的实践产生影响。组织中没有多少人力和时间可以专心投入到组织变革中去。现在应该是缩短设计和推行组织变革运转时间的时候了。

快速运转的组织发展代表了一种对全球企业所面临的商业形势的认知，也代表了一种比传统的组织发展干预更快、更好、更低成本的新的干预体系。更快是因为组织发展价值链的各个环节被打破，而且大多是同时进行而不是按顺序进行的；更好是因为新的组织发展干预通过更清晰的战略视野带来更大的商业利益；更低成本是因为更短的操作时间等于更大的投资回报。

本章将要和读者一起探讨组织快速运转的概念，讨论三种加速组织发展干预运转的趋势，以及这些趋势是如何影响组织发展对客户价值的创造。“组织发展从业者”是指那些其首要任务就是实施组织变革的人。从功能上讲，从事组织发展的人才不仅可以从组织发展部门中选拔，而且还可以从培训与发展、人力资源、质量控制和其他职能部门中选拔。同时，一线经理也有计划和施行组织变革的组织发展能力。本书旨在与大家分享一些组织发展工具、概念和在商业中的应用，以实例向广大组织发展从业者和商业领导者介绍组织快速运转的方法。

● 加速组织发展干预运转的三种趋势

至少有三种趋势正在加快组织发展为商业企业的客

户增加价值的步伐：(1) 商业自身的变革速度正在加快；(2) 组织发展干预逐渐涉及到整个客户组织体系；(3) 组织发展正逐步成为战略重点。这三种趋势在图 1-1 中用加速组织发展价值运转的箭头表示。

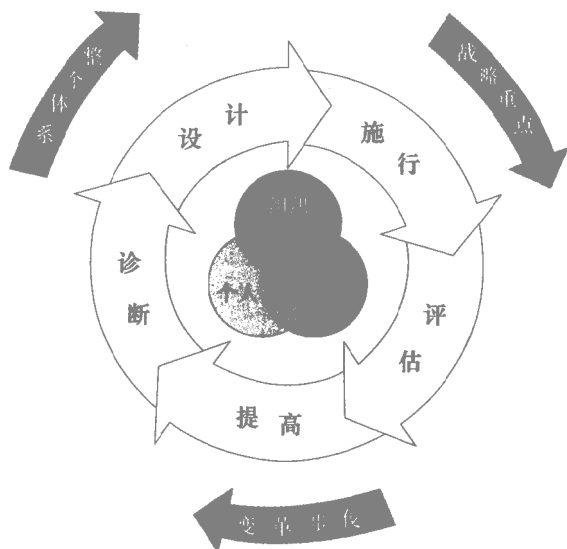


图 1-1 组织发展价值链

○ 商业变革的速度

在全球经济一体化高度复杂的环境下，商业运作已经把速度视为取胜的关键。的确，纯粹是全球经济整合的复杂性把更多的中心放在了操作上。胜败的区别在很大程度上并不取决于战略的正确性，而是取决于谁能以最快的速度进行操作。根据通用电气公司董事长兼 CEO

杰克·韦尔奇（Jack Welch）的说法：世界上有两种人：试着预测未来的人和知道自己永远不能预测未来的人。积极有效地应对现有商业环境的企业，能够在市场上获得优势；而在未来可以预测并在形成清楚的战略规划之前拒绝采取行动的企业，将会不可避免地失败。

如果明白未来是不以人的意志为转移的，那么企业就可能做好准备，迎接未来的挑战。在改变甚至改革组织，以便准备好适应全球挑战的过程中，组织发展扮演着十分重要的角色。从事组织发展的人们发现，扮演这个重要的变革角色，需要彻底改造和缩短变革干预的运转时间。“更快、更好、更低成本”的口号恰恰迎合了组织发展从业者。更多的企业希望，组织发展的从业者能以更少的资源投入，更快、更有效地完成组织变革目标。

○ 系统整体干预

组织发展变革的努力正在日益作用于组织的整体，而不仅仅是部分的子系统。组织发展的施行者和商业领导把组织作为一个复杂的、具有适应能力的动态系统，这个系统由互相关联、互相依赖的一些要素组成，如战略、流程、结构、人、奖励机制、文化和其他因素。组织的变革工作一般包括：业务流程重新设计、组织结构重新调整、人员分配和奖励机制，这一切对组织变革形成了完整的支持。把来自组织各个部门的上百个业务代表组织到一个高度整合的大行动中，是一个大的系统干预。这种干预可以确保来自组织各部门的业务人员在同

一个工作场合互相交流，并且把战略规划和对战略的理解融入到每个人的生活中去，共同研究组织设计的问题和各种可能性，并合理安排、共同行动，以达到目标。

○ 战略焦点

组织发展的实践实际上变得更具有战略性。这个趋势似乎反映了越来越多的人力资源管理的战略焦点。客户期待着组织发展专家参与其整个系统，以便找出更高效的施行战略的方法。很多企业领导者都把不能高效施行战略看做是获得成功的最大障碍。组织发展在帮助企业领导者战胜这个障碍方面所起的作用越来越明显。组织被视为复杂的、高度适应性的系统。系统整体干预，比如“调查会议”，能够支持体系的愿景目标，并使组织中所有与会者都加入到共创未来的行动中。第 3 章详细地研究了作为战略工具的“调查会议”。组织发展专家可以开发出一套拱型的变革体系结构，形成企业施行商业战略的能力，使企业能为成功地迎接未来的全球竞争压力做好准备。

近年来阐释和互通企业战略的过程变得更具分享性，并且对组织中各个层面的人都是开放的。战略再也不是那些聚集在法人圈子里的高层管理者们的专利了。企业战略的保存期限正在缩短，不能被快速施行的战略是没有什么价值的。挑战在于如何快速地统一企业员工的思想 and 精神，尽可能快地合理安排它们的战略行动。战略发展过程中的高度参与，可以有效地把战略的阐述、沟通和行动职责融合到一起。这种方法能够快速

为战略的理解和责任感打下基础，从而可以在战略施行过程中缩短运转的时间。

由于战略专家更加关心与企业中各种不同的人分享对战略的阐释，而组织发展专家则更加专注于战略的施行，因此，战略专家和组织发展专家之间就有可能产生一种自然的、积极的关系。实际上，不仅是有这种可能，每个团队的成功和企业的成功，确实都有赖于他们之间的积极合作。战略专家帮助企业领导作出关于市场、技术、产品、资产等方面的战略选择；组织发展专家规划和开展干预行为，以使企业的所有成员理解其战略选择，共同创造未来。对于在自己的帮助下确立起来的企业战略，人们更容易觉得它是属于自己的，对于在这种战略方向上贡献自己的力量，也会有更充分的准备。

● 从事组织发展工作者必备的素质

要想为有效地施行战略提供咨询，组织发展专家至少必须具备三个方面的素质。首先，组织发展专家必须对商业领域的知识非常熟悉和了解，对财务和财务决策过程的理论及逻辑的基本理解更是必要的。第二，组织发展专家必须对战略阐述的工具和概念上的模型有着完整清晰的理解。第三，在开始为客户服务之前先做一些基本的准备工作，对每个组织发展顾问都是非常重要的，包括了解行业趋势和主要问题，了解客户公司的过去，研究领导者的背景，并且在最低限度上能够说清楚

公司的战略意图、核心资源、竞争压力和市场挑战。这些代表主要“内容”方面的素质，在组织发展顾问为企业创造价值的过程中，正日益变得不可或缺。

组织发展要更快地提供服务的压力带来的另一个后果是，客户越来越多地要求他们的组织发展顾问具有真实的行业背景知识，而不仅仅是一个流程专家。仅仅提供流程简化的服务而避开内容，将再也不能满足客户的要求。“实质内容在哪里？”这是一种经常听到的呼声。例如，当要求一个组织发展顾问组建一个执行小组时，客户就会期待组织发展顾问提供详细而准确的关于最重要的领导素质的内容；关于战略领导问题的行业知识，并提供详细的案例分析样本，作为与其他公司相比较的基准。人们期望组织发展顾问是一个具有洞察力的商业专家，能提供深邃的相关商业背景知识。

当然，这里存在着一种潜在的危险。组织发展顾问如果提供太多的背景知识，就会有一定的风险：对客户的企业和战略而言，到底什么是最重要的？客户在这些方面的一些极有价值的看法可能被忽略或者被摒弃，而这些看法促使客户有机会重新审视自己关于企业的一些想当然的东西，并重新制定战略规划，开拓创造性的业务途径。战略性的思考使人从学习中获益。背景知识应该用来激励学习过程，而不是排挤它。

● 价值创造

在本书中，“价值”可以被定义为对长远的积极的

变革的创造过程，这个过程使个人、团队和企业能够实现其潜在价值，并对企业的成功有所贡献。促进战略的执行和学习如何完善企业，是使组织发展工作为企业创造可持续价值的两条最重要的途径。组织发展专家、目标企业以及其他许多人应当协同工作，设计和开展一系列的组织发展方面的干预行为。每一种干预行为都必须与企业的战略直接相关，并且要非常清楚地确定这些干预行为主要是希望对组织的哪个层面起作用：是整个组织、部门，还是个人？对于企业来说，同时在三个层次上展开干预行为，能够加速价值的创造。

具有变革能力的变化，要求变革干预能够同时发生在个人、集体和整个组织这三个层面。例如，组织中的个体也许能够非常快速地学习，但是，如果他们所在的部门不能从根本上改变工作方式，那么这个已经转变的个体很快就会被重新塑造成原来的样子，回到原来全体共有的状态。部门或者团队小组内已经存在的一些行为规范，也发挥着巨大的影响力。一个团队的框架，会严重地阻碍那些通过学习改变行为方式的人，觉得这是一种对原有基础的动摇。在这种情况下，为了保持那些新转变的人的新的状态和行为，需要一种能从根本上扭转团队原有行为规范的、对团队建设进行干预的行为。

同样道理，一个组织只有其整体工作流程、权力结构、人事政策和其他一些因素能够全面支持一个部门或者团队的新的观点和工作习惯，这个正在学着自我改革的团队才能长期地保持新的业绩水平。组织干预需要引导所有的团队与已经变革的团队分享所学到的成果，并

采用同样的实践方法。例如，战略研究会应该使所有的团队和相关人员都参与进来，共同学习、共同创造一个辉煌的远景。

本书按照这种干预行为所发生的三个主要层面，介绍最新、最有效的组织发展干预行为。组织整体层面的变革将在第 3 章（调查会议）和第 4 章（加速阿莫科战略转变）中论述。部门和团队层次的变革通过具体事例，在第 5 章（改善）和第 6 章（培育团队精神）中进行论证。个体层次的变革在第 7 章（快速运转的学习）和第 8 章（指导）中进行研究。第 9 章给出了一个研究案例，用以证明一个同时作用于所有三个层面的、整合的、功能强大的干预行为如何使组织完成战略性变革，获得出色的业绩。第 10 章讨论在一个喧嚣的变革时代，领导者应该起什么作用。

● 组织发展价值链

组织发展专家通过阐释在组织发展价值链中描述的五个基本步骤（见图 1-1），为自己的目标企业提供积极和长远的利益。大多数组织发展干预行为都包括这五个基本步骤。当然，这些基本步骤完全可以按照各种不同的顺序操作，或者完全独创性地进行压缩或组合。关键在于，在成功的组织发展干预行为中，每一个步骤都是非常重要的组成部分。快速运转的组织发展的基本要义，就是试图通过并行的而不是顺序地、一个一个地完成这些步骤来缩短循环时间，加速这些过程。简单地回

顾一下组织发展价值链中的每一个步骤，就能够知道组织发展干预行为是如何进行的，并基本了解组织发展专家是如何缩短组织的运转时间，以利于商业组织最终价值的实现。

○ 诊断

对于个人的、部门的和组织的诊断，是第一个步骤。这项诊断的目的，是让人们了解他们自己、他们的部门和他们的组织。组织发展专家要与来自组织的很多相关（即使不是全部）的部门、人员和股东共同完成一系列的分析。所有可以找到的相关数据都应该被审视一遍，比如组织概要、投资报告、年度报告、战略文件以及其他信息。这样，我们就能够发现或者证明组织内部哪些部分做得最好。像有针对性和目的性的调研、临时的专门小组、与具体工作人员面谈等这些研究方法，都会逐渐被发掘出来，并显示其必要性。这种分析的最终结果，就是了解组织（战略、流程、结构等），了解其商业背景（市场和竞争情况），以及主要的改进提高的机会所在（如改善销售流程、降低支持部门的固定成本等）。同时，这种分析工作应当在对整个组织了解和接受变革的基本原则及背景的前提下完成。

沟通是一个关键环节。一家即将变革的企业，应该尽可能早地建立起了解、接受和所有权的基础。关键的信息必须与组织的所有部门共同推敲出来并共享。通常情况下，信息必须以不同的方式反复多次沟通，以确保组织的各个部门对其都能充分地了解。

○ 设计

价值链的下一个步骤，是与组织一起设计出一套适当的介入行为。这些介入行为代表着改进机会之所在，或者至少表明了改进的方向。组织发展顾问要和组织在变革的目标结果、所需资源、项目的操作方式和每个人在未来变革过程中的职责等有关方面达成一致的看法。在绝大多数情况下，需要制作甘特图和项目树，以帮助理清变革的过程。项目树能够描绘出每一种具体的介入行为的轮廓，其范围、顺序、时间和所需要的资源。对变革过程的设计应该保持一定的弹性，使之在执行过程中可以有充分的余地进行调整和纠正。

○ 施行

施行指的是在双方达成一致的基础上，组织发展顾问和客户一起施行干预行为。多数情况下需要组成一个由组织发展专家和客户构成的改革小组，这个小组将最大限度地使组织发展专家的知识、技能和经验发挥作用，并协助组织发展顾问把这些科学的管理思想传播到客户的组织中去。施行的过程将定期地由变革小组和客户的领导班子进行回顾，适时地讨论和解决问题，以加快成功的步伐。

○ 评估

变革措施的施行需要评估。我们能够发现并证明组织内哪些部分做得最好。客户可以组成多个小组来确定

哪些做得好，以及在改革过程中他们学到了什么。有针对性的调研、专门小组、面谈等是在诊断阶段收集数据信息的主要方法，都会逐步被证明对于未来的趋势分析具有同样重要的意义。

评估的另外一个重要方面，是确定企业领导者在变革过程中对企业的影响及其投入的回报。对企业的影响指的是衡量这些干预行为对企业运营业绩的影响程度。例如，一项针对库存管理的变革努力怎样影响库存回报和资产回报指标。投资回报通常需要用一种财务回报率来体现，客户会将这个回报看做是变革产生的直接成果，他们会在心中衡量：如果用钱来投资的话，需要多少钱才能获得同等的回报？第 9 章将详细说明应该如何进行这种计算。

通过变革小组成员之间的对话，可以更好地理解他们的思维模式是如何形成他们的观点、影响他们的行为，并决定项目的结果的。对组织发展从业者来讲，这是帮助他们提高和磨炼技艺，并将新知识与新学问应用到组织发展实践中的关键。这是建立个人技艺的关键步骤。

有这样几个问题，可以用来深刻地了解变革的过程：变革过程中我们学到了什么？客户对他们自己是否有了更深入的了解？这种学习是否使组织成员收获颇丰？在组织的各部门中是否共享所得？弄清了这些问题，加深了对组织发展的理解，不仅可以提高变革过程的工作效率，也能提高变革干预措施的有效性。

○ 提高

对变革过程的严格评估，为组织的持续改善打下了基础，同时也能加快构思和施行变革的过程，使能取得最佳效果的各种行动方式在整个组织内展开。在这个过程中得到的各种经验教训，充实了变革管理的实践经验。人们可以循着改善组织运营的各种机会，不断地采取相应的行动。组织发展的价值链可以不断地循环往复，如同每次都是一个新的变革过程的开始一样。这就使我们可以不断地发现创造价值的新方法，并使整个组织学习进步的过程延续下去。

价值链中的每一个环节，都可以为组织创造价值。诊断可以帮助组织重新认识了解自己。一个改革框架的设计，可以提供给组织一种“全景图”的感觉，并澄清企业的每个组成部分是如何对整个组织做出贡献的。变革的施行过程为组织带来持续的改善，同时也提高了战略实施技能、领导能力和变革参与者对组织的认知。评估哪些做得好，哪些做得不好，可以明确赏罚，并能真正学到有价值的经验。组织整体学习能力的提高可能是高于一切的收获。最理想的状态是，运作和加速组织价值链变成了持续而自然的组织运作方式。通过人们的不断学习，组织会不断进步，企业也将取得更加辉煌的成就。

快速运转的组织发展实践

在当代全球经济的环境下，企业领导必须加快执行战略行动的速度，组织发展专家也必须从企业领导人的角度加快创造价值的过程。必须找到加速组织发展价值链的方法。价值链的五个步骤中应该能够同时进行两个或者更多的环节，而不是逐个进行，这是加速变革的最有力的方法，它可以缩短运转的时间。多代组织设计（第 4 章）把设计和施行与加速变革融合到一起。改善（第 5 章）非常迅速地加快了整个的价值链。快速运转学习（第 7 章）利用人种学的分析方法来改善学习过程的诊断和设计。

作者希望读者通过阅读本书能够对组织变革的过程有更加清晰地理解和认识，在各自的工作中充分利用这些概念、工具和方法。每个章节都提供了一种独特的理论观点或一种革新的方法（或者二者兼备），用以详细阐释快速运转的组织发展的理念。由于没有一本如何进行组织发展的菜谱，我们在最后两章试图帮助大家理解如何把所有的这些部分联系起来，以便成功地实行战略变革。我们希望读者能够找到一些研究工作的有用方法，找到一些有用的工具和方法学，为企业和组织创造更大的商业价值。

● 参考书目

有关组织发展进展的内容，请参阅：

Anderson, M.C., August, J., & London, J. (1995).

Insights from OD best practices pilot survey: guiding the start-up of an internal OD team. *Organization Development Journal* 13 (3), 57 ~ 65.

Bunker, B., & Alban, B. (1996). *Large Group Interventions*, San Francisco: Jossey-bass.

Lawler, E.E., & Galbraith, J.R. (1993). New roles for staff: strategic support and services. In J.R. Galbraith & E.E. Lawler (Eds.), *Organizing for the Future*. San Francisco: Jossey-Bass.

McMahan, G.C., & Woodman, R.W. (1992). The current practice of organization development within the firm: a survey of the 500 largest industries. *Group and Organization Management* 17, 117 ~ 134.

Mohrman, A.M., & Lawler, E.E. (1993). Human resource management: Building a strategic partnership." In J.R. Galbraith & E.E. Lawler (Eds.), *Organizing for the Future*, San Francisco: Jossey-Bass.

有关战略思维基础以及战略规划最新趋势的内容，请参阅：

Byrne, D. (1996). Strategic planning. *Business Week*. August 26.