

<<组织变革>>

图书基本信息

书名：<<组织变革>>

13位ISBN编号：9787501789825

10位ISBN编号：7501789827

出版时间：2009-3

出版时间：中国经济出版社

作者：马作宽 编

页数：208

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;组织变革&gt;&gt;

## 前言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。

这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。

编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。

罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动。历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。

丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。

八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。

整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。

国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。

## <<组织变革>>

### 内容概要

竞争环境在不断发生变化，竞争的内涵和形式也在不断扩充和丰富。

从对抗竞争，到合作竞争，甚至到“超越竞争”，反映了组织在不同阶段的竞争要求，同时也体现了组织从偏执到理智，再到成熟的发展轨迹。

管理学家洛根·斯托克司说：“无论是组织还是个人，都必须通过竞争去合作，同时也必须通过合作去竞争。

”合作是共同把蛋糕做大，竞争是为了分割更多的蛋糕，而只有具有核心竞争力的组织拥有分割的优势。

本书在介绍竞争环境和理论的基础上，论述合作竞争的组织主体、对象、方式，从而构建出了一个合作竞争的基本框架。

《组织合作与竞争》关于组织合作与竞争的研究从某种程度上看是开创性的，为组织领导者应对全球化和网络化，在更大的范围内提高竞争力提供了思路。

未来环境唯一不变的就是变，任何组织都存在生命周期，组织只有不断变革才能摆脱衰退和死亡的命运。

《组织变革》对组织变革的意义、模型、动力、方向、过程、阻力、成败得失和应注意问题结合案例进行了深入分析，为组织管理者进行组织变革提供了一个详细的路线图。

## <<组织变革>>

### 作者简介

马作宽先生，资深管理专家、营销专家，主要研究方向为组织运行管理、现代营销战略与规划。其理论研究追求创新，侧重实战应用，如关于“组织凝聚力”“组织合作与竞争”的研究，某种意义上说填补了国内空白，所设计的组织激励方法简单而实用，被多家企业采用。

马作宽先生是清华大学、北京大学、浙江大学等多所著名高校总裁培训特聘教授，同时担任多家企业和政府的管理顾问工作。

其培训及顾问过的企业与政府数以百计，包括联想集团、三元乳业、伊利牛奶、东阿阿胶、通化钢铁集团、吉林网通、新华百货、中国农行、北方管业、宇田世纪、维雪啤酒、民生人寿保险、天鸿地产、国药集团、三旺饲料、旺大饲料、挑战集团、华东数控、利郎商务男装、上海内燃机配件、百得燃具、华鲁药业、刘诗昆钢琴艺术公司、诸暨机械、德州百货、北辰集团、恒产地产、日月星蛋白质、奔腾漆业、小刘瓜子、香漕匣辉机械、融泰典当、和发金店、山东众地集团、建龙硫酸、明瑞化工、中威机电、济南轻骑、禾力药业、万寿堂药业、北岛食品、长沙移动通信、中国航空集团、广西城乡规划设计院，云南人民广播电台、合肥工商联、合肥市工商行政管理局、西安商业联合会、北京市节能环保中心、新疆克尔克孜州党委州政府、内蒙古牙克石市市委市政府、安徽六安市市委市政府、吉林省梅河口市市委市政府、河南省新郑市政府、成都市武侯区政府等。

## &lt;&lt;组织变革&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 引发组织变革的力量 引入案例 任何组织都有生命周期 一、组织变革的基本认识 二、组织变革的环境 三、组织必须变革的“症状” 小结 思考题第二章 组织变革：生存之道 引入案例 IBM的变革之路：大象也能跳舞 一、变革是组织长寿的秘诀 二、变革的核心是业务流程再造 三、变革的类型和内容 四、变革的原则：先发制人 五、组织变革的策略 六、组织变革的新观念 小结 思考题第三章 组织变革的模型：理论是行动的先导 引入案例 卢因模型在安全元件公司的应用 一、变革的成功离不开科学理论的引导 二、卢因模型：变革是解冻、发展和维持的循环 三、系统变革模型 四、科特的组织变革模型 五、巴斯的观点和本尼斯的模型 六、变革过程模型 七、组织变革三步曲 八、选择最适合你的模型 小结 思考题第四章 组织变革的驱动力 引入案例 昆明机床股份有限公司的第二春 一、变革是组织永葆青春的良方 二、环境的快速变化呼唤组织的持续变革 三、资源的日益短缺迫使组织不断自我优化 四、变革的推动力：管理者价值观的改变 五、充分利用变革的动力 小结 思考题第五章 现代组织变革的方向：做正确的事情 引入案例 三个石匠的故事 一、变革成功的前提：选对方向 二、由以理性为中心的管理转向理性与非理性交融式管理 三、由资产的私有化转向社会化 四、由个人决策转向委员会决策 五、由家族控制转向权力的知识化 六、由关注管理方法转向战略规划 七、由“成本—利润”导向转向“品牌—利润”导向 八、由对人的依赖转向对品牌的依赖 九、由科学管理转向现代化管理 十、由一成不变的管理思想转向发展变化的管理思想 十一、投资领域变革的关键：构筑投资平台 十二、农村变革的方向：土地私有化 小结 思考题第六章 激发组织变革的潜力 引入案例 “与狼共舞”的海尔变革 一、组织变革，理念先行 二、大胆引进外人 三、任命具有变革精神的领导者 四、鼓励团队合作 五、重构组织，获得新生 小结 思考题第七章 组织变革的过程：把事情做正确 引入案例 骆驼必须变成狮子 一、变革前必须思考的八大问题 二、重新审视所处的环境 三、组织的内部资源评估 四、组织是否必须变革 五、变革战略的确定 六、将变革战略进行到底 小结 思考题第八章 组织变革管理：化阻力为动力 引入案例 旭日升的变革之殇 一、组织变革的孪生兄弟：抵触和冲突 二、人们对未来不确定性的恐惧 三、组织变革的死亡之区：中层管理者 四、基层员工对变革效果的怀疑 五、动力和阻力的博弈：力场分析 六、变革管理：化阻力为动力 七、组织变革的压力及管理 小结 思考题第九章 组织变革与组织扁平化设计 引入案例 银川市市委组织部的扁平化改革 一、灵活和快速是组织可持续发展的关键 二、困扰组织发展的几大头疼问题 三、扁平化：现代组织的最佳选择 四、通往扁平化的变革之路 小结 思考题第十章 不同组织的变革之道 引入案例 变革管理的箴言 一、组织的性格决定变革之道 二、政府机构的变革 三、非营利单位的变革 四、国有企业的变革 五、民营企业的变革 小结 思考题第十一章 变革的失败和成功 引入案例 绩效管理导入，陷入“马拉松”僵局 一、变革为什么会失败 二、今天的失败预示着明天的成功 三、如何被接受而不是被忍受 四、成功变革的“天龙八步” 小结 思考题第十二章 组织变革的相关问题分析 引入案例 青岛啤酒变革的困境 一、变革的过程：不断求解难题 二、变革中的结构再造问题 三、变革中的人员管理问题 四、变革中的文化重构问题 五、现代信息技术与组织变革 六、组织变革的趋势 小结 思考题

## &lt;&lt;组织变革&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 引发组织变革的力量 引入案例 任何组织都有生命周期 某管理咨询专家曾说过：“任何组织都有自己的生命周期，都会面临衰老和死亡，在竞争激烈的市场环境下，组织要么变革获得新生，要么慢慢走向死亡。

”任何动物都有自己的生命周期，都要经历一个诞生、成长、成熟和死亡的过程，组织也不例外，一般也有其出现、成长、发展、衰退、消亡的过程，都不得不面临衰老和死亡的问题。

根据权威统计，日本和欧洲公司的平均寿命是12.5年，40%的公司不到10年便夭折了，即便是大型公司，也很难维持40年。

而在美国，平均有62%的公司存活不到5年，寿命超过20年的公司只占公司总数的10%，只有2%的公司能存活50年以上。

但是世界上仍有不到1%的组织却打破了生命周期的轮环，创造了不朽的长寿神话。

2006年《胡润百富》发布了《全球最古老的家族企业榜》，全球100家家族企业上榜，其中最长寿是日本的建筑企业金刚组，它成立于公元578年，传到第40代，已有1400多年的历史；排名第二的是日本粟津温泉酒店，已有1288年的历史；即使排名100的美国酿酒企业Laird&Co.的寿命也超过了225年。

这些长寿企业的存在告诉我们：组织通过努力可以摆脱寿命限制而永存。

那么这些组织长寿的原因在哪里？

通过对这些企业组织生命周期的比较分析，我们认为：如果在生命周期的成熟期，组织敢于进行彻底的变革，打破已成为组织发展绊脚石的旧的组织结构，重新进行正确的战略规划和架构调整，并以此作为新的发展起点，追求更高水平的发展，就可以度过组织危机，跨入新的生命周期曲线，实现组织生命再生。

具体变革时机如图1-1所示。

因此，在竞争越来越激烈的残酷市场环境下，不管任何组织，要么变革，要么死亡。

组织只有不断变革、创新、跨越、再生，才能永葆青春，长寿百岁甚至千岁，实现组织的可持续发展。

一、组织变革的基本认识 我们所处的时代是一个瞬息万变的时代，各种社会组织间的竞争日趋激烈，组织必须持续不断地进行自我调整 and 改变，以适应环境的变化，这种观点已经成为许多商界人士的共识，组织变革已经成为人们经常谈论的话题。

然而，变革不是容易的事情，国外的研究表明，组织变革成功的胜算只有三成，而造成这种情况的原因主要是变革方法不对。

也就是说，在今天以3C（客户、变化和竞争）为特征的商业环境中，仅仅认识到需要变革、知道什么需要变革已经远远不够了，变革的成功还需要知道怎样进行变革。

在实际变革中，由于对变革的认知错误而导致变革方法的选择错误，最终导致变革失败，这样的例子屡见不鲜。

因此，在深入讨论变革方法之前，首先应该弄清楚什么是组织变革，组织变革具有哪些特点。

（一）组织的概念 组织是人类最普遍的社会现象，关于“组织”的定义，理论界尚无统一认识。

古典组织理论的研究者詹姆斯·D·穆尼认为，组织是某一种人群联合为了达到某种共同目标的形式。

美国著名组织管理学家哈罗德·孔茨认为，组织是“正式的有意识形成的职务结构或职位结构。

”詹姆斯·G·马奇和赫伯特·A·西蒙认为，组织是“相互关联的活动的系统，这种系统至少包含几个主要的群体，而且通常具有这样的特点——按照参与者的自觉程度，其行为高度理智地朝向人们一致认识的目标。

”尤迪认为，“组织”是指那些具有明确的、有限的并且是公开宣告了其目标的“正式”组织。

它们的形式是具有共同的、正式的目的，并要求人们与它建立一种正式的、带有契约性质的关系。

组织关系的结构是由在一个领导人层次结构框架下，互相关联的正式群体集合而成的构架。

我们认为，组织是一个具有明确的目标导向、有序的结构、有意识协调的活动并同外部环境保持密切联系的有机结合的统一体。

## &lt;&lt;组织变革&gt;&gt;

这一定义包含四个方面主要内容：（1）组织是一个有明确目标导向的实体，战略管理就是要确立组织的目标，并决定怎样通过各种战术管理来实现目标。

战略是一种陈述，陈述组织想要做的事和打算怎样做。

它涉及组织在其所处环境中位置的判定，决策、目标和计划的制定，战略的形成和实施，以及组织创新和变革。

（2）组织是一个有精心设计结构和有意识协调的活动系统。

结构管理关注的是建立并协调实现目标的各种方法和手段。

结构是组织为实施战略而设立的关于工作、工作关系、操作系统和操作过程的框架。

结构管理的任务是监控和协调组织结构，使其与组织的目标相融合。

内容包括组织结构的设计、控制，组织的信息系统管理，人力资源管理和运作管理等。

（3）组织是由人组成的社会实体。

组织目标与人的世界观、价值观密切相连，因而组织行为主体的行为方式与组织目标之间就会表现出多层次化、多元化的差异。

为了弥合这种差异，就必须对组织行为主体的行为进行管理。

行为管理触及的就是如何激励组织中的成员，使其行为有利于组织的发展，注重理解人们在组织中的行为和他们产生这种行为的原因，通过这种理解使组织和组织成员都能获益。

包括对个体行为的研究，激励、领导和群体动态的研究，以及组织的沟通、组织冲突和组织压力等。

（4）组织不仅内部的子系统相互联系，而且组织与外部环境也必须成为有机结合的统一体。

组织的内部是分工有序的子系统，组织的外部又是开放的、复杂的、可反馈的大系统，组织不断地从外界接受资源、能源和信息，经过转换后又将生成物输送到外界中去，构成良性循环，共同实现发展。

。

组织是由人及其相互关系组成的。

大到联合国，中到一个国家，小到一个企业、高校、医院，都是组织。

组织具体应包括以下四个要素：（1）社会实体；（2）有确定的目标；（3）有精心设计的结构和协调的活动系统；（4）与外部环境相联系。

（二）什么叫组织变革 1.组织变革的概念界定 “变革”在英语中就是“变化”或“改变”（change），汉语中翻译成“变革”就带有某些政治色彩。

组织变革（Organization Change）是组织发展过程中的一种经常性活动。

不同的专家对组织变革有着不同的认识，可谓“横看成岭侧成峰”。

传统观点认为，组织变革是指运用行为科学和相关管理方法，对组织的权力结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。

哈佛大学著名教授拉里·格雷纳指出，组织变革伴随着企业成长的各个时期，组织变革与组织演变相互交替，进而促使组织发展。

组织变革是任何组织不可回避的问题，是否顺利地引导组织变革是衡量管理工作有效性的重要标志。

笔者认为，组织变革是指组织为获得生存和发展而在人员、结构或技术上做的一系列巨变，组织变革的目的就是为了提高组织适应环境变化的能力。

2.组织变革的目的 组织变革应该有其基本的目标，主要包括以下三个方面：（1）使组织更具环境适应性。

环境因素具有不可控性，组织要想阻止或控制环境的变化可能只是自己的一相情愿。

组织要想在动荡的环境中生存并得以发展，就必须顺势调整、改变自己的任务目标、组织结构、决策程序、人员配备、管理制度等，只有如此，组织才能有效地把握各种机会，识别并应对各种威胁，使组织更具环境适应性。

（2）使管理者更具环境适应性。

一个组织中，管理者是决策的制定者和组织资源的分配人。

在组织变革中，管理者必须要能清醒地认识到自己是否具备足够的决策、组织和领导能力来应对未来

## &lt;&lt;组织变革&gt;&gt;

的挑战。

因此，管理者一方面，需要调整过去的领导风格和决策程序，使组织更具灵活性和柔性；另一方面，管理者要能根据环境的变化要求重构层级之间、工作团队之间的各种关系，使组织变革的实施更具针对性和可操作性（3）使员工更具环境适应性。

组织变革的最直接感受者就是组织的员工。

组织如若不能使员工充分认识到变革的重要性，顺势改变员工对变革的观念、态度、行为方式等，就可能无法使组织变革措施得到员工的认同、支持和贯彻执行。

（三）组织变革的认识误区 人们对组织变革往往存在一些认识误区，影响了组织变革的开展。

1.变革认知误区之一：见物不见人，见硬不见软 人有精神和肉体，组织也是一样。组织的“肉体”我们称之为“硬件”，它包括组织的战略、运行模式、业务流程、组织架构、技术、产品或服务；组织的“精神”我们称之为“软件”，它包括组织中的人、文化、行为模式和心态。组织硬件同软件是密切相关的，好的硬件必须要有相应的软件配合才能发挥作用。

因此，组织的变革不是单一的变革，而是一系列连锁的变革。

当外部环境变化引发市场的游戏规则发生变化时，组织为了生存和发展，必然要改变自己的战略；为了实现新的战略，组织必须相应地改变运行模式；为了支持运行模式的改变，组织又要改造业务流程、调整组织架构、采用新的技术、推出新的产品或服务；为了让新的业务流程组织架构有效地运作，组织需要改变自己的文化，改变领导和员工的行为模式；而改变行为模式又需要从改变心态开始。这一连锁反应的过程可以用变革驱动链来描述。

.....



## <<组织变革>>

### 编辑推荐

在竞争越来越激烈的残酷市场环境下，不管任何组织，要么变革，要么死亡。组织只有不断变革、创新、跨越、再生，才能永葆青春，实现组织的可持续发展。

《组织变革》是“组织运行管理丛书”之一，全书共分12个章节，主要对组织变革的基础知识作了介绍，具体内容包括引发组织变革的力量、组织变革的驱动力、激发组织变革的潜力、组织变革与组织扁平化设计等。

该书可供各大专院校作为教材使用，也可供从事相关工作的人员作为参考用书使用。

<<组织变革>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>