

第十章 組織變革

請尊重智慧財產權

學習目標

- 學完本章後，你應該能夠：
 - 對比變革的風平浪靜與急流險灘兩種觀點
 - 描述管理者能對組織作些什麼變革
 - 解釋人們為什麼會抵制變革
 - 列示降低變革阻力的策略
 - 說明促進組織文化變革的情境原素
 - 解釋流程再造與變革有什麼關聯
 - 描述減輕員工壓力的辦法

請尊重智慧財產權

什麼是變革?

- 變革

- 人員、架構或技術方面的任何改變
- 變革是一個組織的真實寫照
- 變革管理是每一個管理者工作中不可分割的部分
- 是管理者的工作變得複雜

請尊重智慧財產權

變革的力量

- 外部力量

- 市場 適應消費者需求的變化
- 政府法律和條例 變革的頻繁推展力
- 技術 所有行業的變革來源
- 勞動力市場 人力資源管理工作必須變革以吸引和留住這些急需的高技能員工
- 經濟 利率、預算赤字和匯率的不確定性

請尊重智慧財產權

變革的力量

- 內部力量

- 最初產生於組織的內部運營
- 力量可能包括戰略、勞動力隊伍、新設備和與工的態度
- 管理者作為變革推展者
- 變革推展者 作為激活劑並承擔變革過程管理責任的人
- 任何管理者都可能成為變革推展者
- 變得更深思熟慮、也可能更加小心謹慎
- 外部諮詢人員 對於更大範圍的變革而言
- 帶來更急劇的變革

變革過程的兩種不同觀點

- 風平浪靜觀

- 盧因的三步驟模型

- 解凍 可透過以下模式為變革提供準備:

- 增強驅動力，使行為脫離現有狀態

- 減弱制約力，這種阻撓的力量使行為維持現有平衡狀態

- 現狀 被認為是風平浪靜的

- 變革 轉向一個其他的平衡狀態

- 再凍結 確保變革持久

- 使得新狀態能保持較長的時間

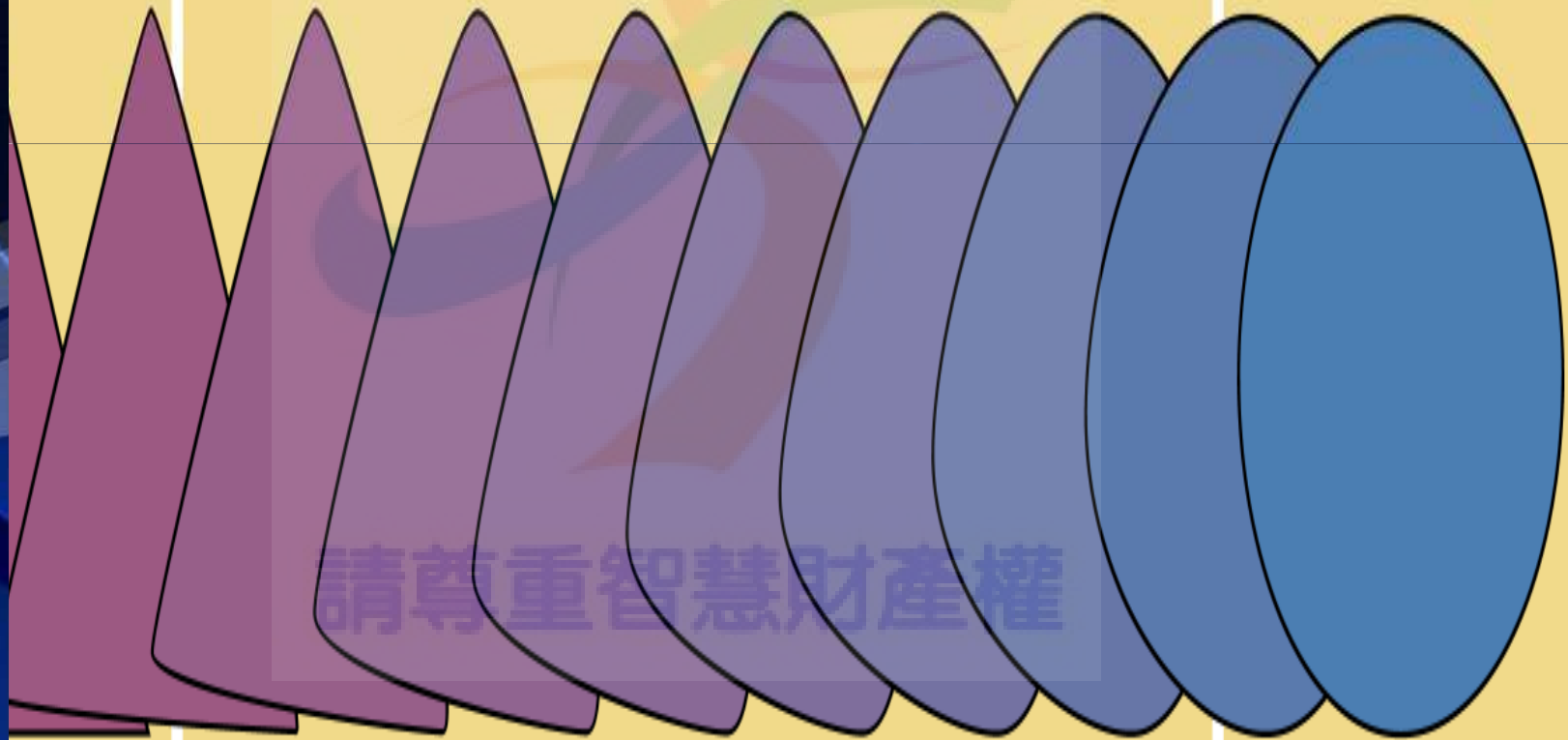
- 將變革看作對組織平衡狀態的一種打破

變革過程

束

變革

再凍結



請尊重智慧財產權

變革過程的兩種不同觀點

- 急流險灘觀

- 更適合不確定與動態的環境
- 與日益由資訊、思想和知識主導的新時代的動態環境相適應
- 管理者必須在不斷的急流中保持機智
- 管理者面臨著持續的變化
- 今天，管理者必須作好有效且有力的變革管理的準備，因為他們的組織與工作領域面臨著變革

請尊重智慧財產權

變革的三種類型

架構

工作專業化、部門花、指揮鏈、管理跨度、集權化、正規化、工作再設計及整體的架構設計

技術

工作過程、方法和設備

人員

態度、期望、認知和行爲

變革管理

- 發動變革

- 識別需加以變革的組織領域
- 將變革行動付諸行動
- 對變革的阻力加以管理

請尊重智慧財產權

變革管理

- 變革的類型

- 架構變革

- 組織的正式設計、分發職權以及決定正規化程度
 - 架構組成 和 架構設計

- 技術變革

- 變革工作的開展模式
 - 方法和設備的改變
 - 行業內競爭與創新原素的結果
 - 自動化 以機械取代人力的一種技術變革
 - 計算機化 近來最明顯的資訊系統變革

變革管理

- 變革的類型

- 人員變革

- 員工工作態度、期望、認知和行為的改變
 - 組織發展 (OD) 借以改變人員及人際間工作關係的本質和性質的各種方法或方案
 - 旨在使得個體和群體更有效地合作

請尊重智慧財產權

組織發展的技術



變革管理

- 應對變革的阻力
 - 抵制變革的原因
 - 使已知的東西變成模糊不清和不確定的
 - 威脅到在現狀中已作出的投資
 - 顧慮變革並不符合組織的目標和利益
 - 減少阻力的技術
 - 一系列可用來減少阻力的技術

請尊重智慧財產權

變革管理中的新問題

- 組織文化變革

- 組織文化阻礙變革是因為它是由相對穩定和持久的原素構成的
- 強文化會成爲變革的一種特別的阻力
- 對情境原素的認識 使得文化更有可能變革
- 大規模危機出現
- 領導職位是人
- 組織新而小
- 文化力弱

變革管理中的新問題

- 組織文化變革(續)

- 如何實現文化變革?

- 需要一個全面的、協調的戰略
- 展示現有文化是無效的
- 推行新的“做事模式”
- 強化新的價值觀
- 如果能產生變革，那也是遲緩的
- 保護新的價值觀，以免回到原有熟悉的做法和慣例中

請尊重智慧財產權

變革管理中的新問題

- 持續的質量改進

- 持續的、小規模的、漸進的變革
- 改進現有的工作活動
- 依靠基層人員參與決策製定
- 流程再造
- 使組織開展工作的模式產生激烈的、急劇的變革
- 始於工作模式的全新設計
- 確定顧客需要
- 設計出能滿足這一需要的工作流程
- 要求管理者和一般員工的共同參與

持續的品質改善與再造

• 持續的品質改善

- 持續的、漸進的變革
- 改良、改進
- 著重考慮“現狀”
- 從組織的底層開始

• 再造

- 急劇的變革
- 再設計——推倒重來
- 著重思考“能變成怎樣”
- 從組織的高層開始

請尊重智慧財產權

變革管理中的新問題

- 處理員工壓力

- 什麼是壓力?

- 一個人在面臨與其願望密切相關的機會、限制或要求時的一種動態條件
- 結果被認為是不確定且重要的
- 經常與限制和要求相伴隨
- 有壓力未必就是件壞事情
- 潛在壓力轉換為現實壓力的前提是:
- 結果具有不確定性
- 結果相當重要

請尊重智慧財產權

變革管理中的新問題

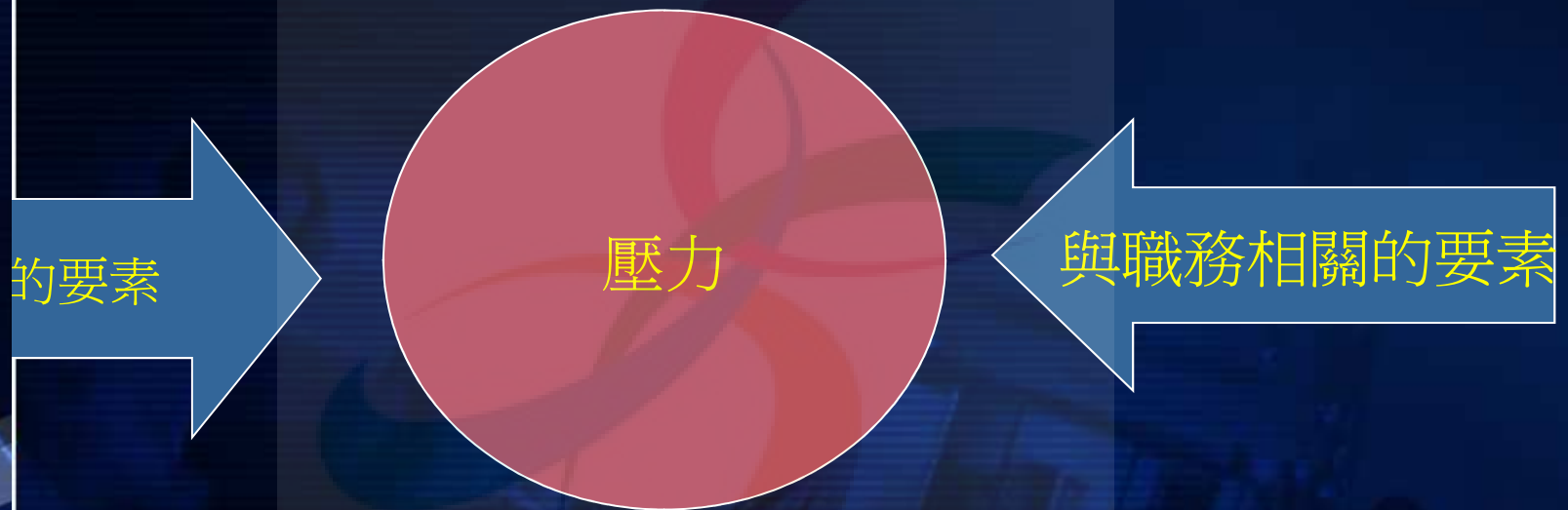
- 處理員工壓力

- 壓力的根源

- 存在於與組織有關的原素及員工自己生活中的個人原素
 - 任何形式的變革都有造成壓力的可能
 - 在重大議題上的不確定性

請尊重智慧財產權

壓力的來源



請尊重智慧財產權

壓力的症狀

生理的

壓力的症狀

心理的

行為的

請尊重智慧財產權

變革管理中的新問題

- 處理員工壓力

- 減緩壓力

- 控制某些組織原素
 - 員工要有與職務要求相對應的能力
 - 增進組織的溝通
 - 減少模糊性
 - 績效計畫方案
 - 明確工作職責
 - 提供績效回饋
 - 職務再設計
 - 降低工作厭倦與超負荷

變革管理中的新問題

- 處理員工壓力

- 減緩壓力(續)

- 對個人的壓力提供幫助
 - 一般的考慮
 - 不易為管理者直接控制
 - 倫理方面的考慮
 - 可行的方法
 - 員工諮詢
 - 實踐管理方案
 - 舉辦各種健身活動