

第10讲 组织变革

□ 一、组织变革的意义

□ 领会：

□ 1、组织变革的动因

□ 组织的外部环境和内部条件的变化。

□ 2、组织变革的领域

□ （1）结构； （2）技术； （3）人员

-
- 外部：
 - 谁是我们的敌人？——变化速度超过我们想象的环境
 - 环境的变化：
 - 工业社会 资讯社会
 - 组织 个人
 - 安定 变化
 - 地位 工作意义
 - 制度 是非
 - 数量 品质
 - 市场份额 创造市场
 - 管理导向 引导导向

-
- 内部：公司老化——老人痴呆
 - 人数 越来越多 有用的人越来越多吗？
 - 组织 越来越密 组织层次，传达速度
 - 分工 越来越细 一个人做三分工作
 - 动作 越来越慢 对客户反应

□ 3、组织变革的阻力与应对

- 阻力：（1）对于不确定性的恐惧；（2）对于可能失去个人利益的恐惧；（3）不认为变革符合组织的最佳利益。
- 应对：（1）确保达成共同的变革愿望；（2）沟通变革的目的性和重要性；（3）认识到变革的情绪影响；（4）理解变革的各方面影响；（5）沟通即将变革和不会变革的部分；（6）树立理想的行为模式；（7）提供有效的反馈、合理的报酬以及适当的结果；（8）对阻力做出一致的反映；（9）灵活、耐心和支持。

二、面向过程的组织变革

□ 识记：

□ 1、过程

□ 质量由人员、机械、材料、方法、环境等因素决定，这一因素的组合叫做过程。

□ 2、六西格玛质量目标

□ 不仅包含了测量尺度，还包含了管理方法理论。**DPMO**是六西格玛管理的重要指标：方法论中，以顾客为中心、有效的领导、全员参与、面向过程的管理、系统化的管理、持续改进、以事实为依据和互惠互利的组织间关系为管理基本准则。

□ 3、业务流程再造

- 指为了在诸如成本、质量、服务和速度这些关键的绩效指标方面实现剧烈的改进，而对业务过程进行的根本的再思考和激进的再设计。

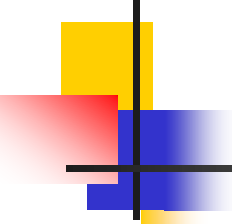
□ 领会：

□ 1、六西格玛的六步法

□ （1）确定你所提供的产品或服务是什么；
（2）明确你的顾客是谁，他们的需要什么；（3）为了向顾客提供他们满意的产品和服务，你需要什么；（4）明确你的过程；
（5）纠正过程中的错误，杜绝无用功；（6）对过程进行测量、分析、改进和控制，确保改进的持续进行。

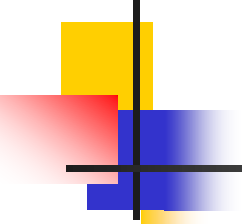
-
- 要找出和满足顾客的需要，就请顾客参与设计、参与讨论、参与试验。能超越他们的期望，当然更好。
 - 顾客接受——顾客满意——顾客感动

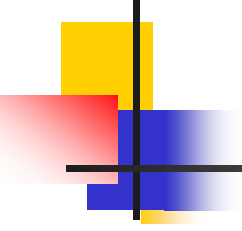
-
- 2、业务流程再造的特点
 - （1）思维模式的彻底改变
 - （2）以过程为中心进行系统改造
 - （3）创造性的应用信息技术

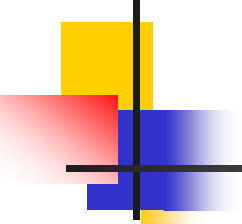


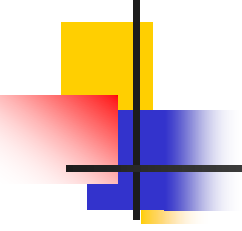
一、单项选择题

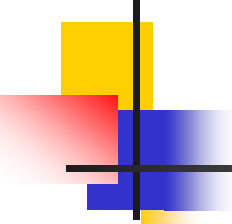
- 1、（P211）常用于识别某一特定的变革活动的动力或阻力的工具是（ ）
- A、力场分析
- B、标杆超越法
- C、六西格玛方法
- D、业务过程再造

- 
- 2、（P218）过程观点的焦点是（ ）
 - A、说明组织为顾客创造价值时是如何工作的
 - B、说明组织为顾客创造价值时是如何构成的
 - C、说明外部环境的状况
 - D、说明内部环境的状况

- 
-
- 3、（P221）六西格玛活动最早起源于（ ）
 - A、美国福特公司
 - B、美国通用公司
 - C、美国摩托罗拉公司
 - D、日本索尼公司

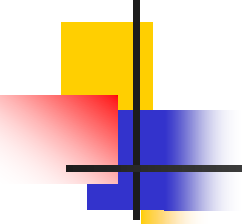
- 
-
- 4、（P222）六西格玛质量水平是指每百万缺陷机会中，发生的缺陷数为（ ）
 - A、6.4 B、5.5 C、3.4 D、4.5

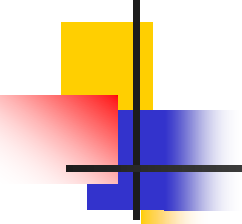
- 
- 5、（P227）业务过程再造是以（ ）为中心系统改造。
 - A、过程 B、工作
 - C、管理 D、效率

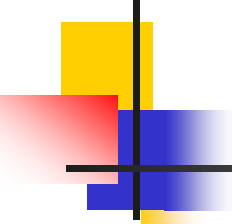


二、多项选择题

- 1、（P221）变革中抵制或反对的原因主要包括（ ）
- A、对于不确定性的恐惧
- B、对于可能失去了个人利益的选择
- C、不认为变革符合组织的最佳利益
- D、力场分析 对变革的怀疑

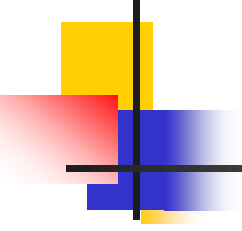
- 
- 2、（P217）六西格玛管理中心的MAIC循环，是指（ ）
 - A、改进 B、测量
 - C、管理 D、控制
 - E、分析

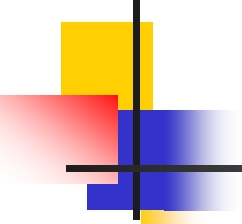
- 
- 3、（P224）对业务流程再造的研究中，最具影响力的是（ ）
 - A、韦伯 B、迈克尔·哈默
 - C、康采恩 D、詹姆斯·钱皮
 - E、哈罗德·孔茨

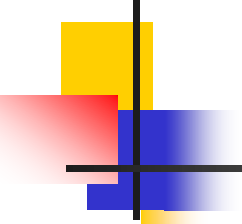


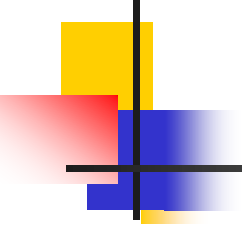
历年考题

- 1、（P226）下列表述中不属于业务过程再造特点的是（ ）
- A、思维模式的彻底改变
- B、以过程为中心进行系统改造
- C、创造性应用信息技术
- D、对企业人员的进一步培养

- 
-
- 2、（P212）下列因素中属于支持变革力量的是（ ）
 - A、对能力的恐惧
 - B、对失业的恐惧
 - C、对现行行为或结果的奖励
 - D、顾客的要求

- 
- 3、（P221）六西格玛管理中，“百万机会缺陷数”中的“缺陷”指的是（ ）
 - A、产品质量导致顾客不满的情况
 - B、产品价格导致顾客不满的情况
 - C、产品售后服务导致顾客不满的情况
 - D、所有导致顾客不满的情况

- 
- 4、（P210）管理者所能变革的领域或对象包括（ ）
 - A、结构 B、技术
 - C、融资 D、人员 E、环境

- 
- 5、（P210）组织变革三阶段
 - 6、（P210）简述组织管理者所能变革的主要领域
 - 7、（P221）简述“六西格玛管理”的实质及管理思想
 - 8、（P209）请举例分析组织变革的重要性