

<<组织设计指南>>

图书基本信息

书名：<<组织设计指南>>

13位ISBN编号：9787811228212

10位ISBN编号：7811228211

出版时间：2009-11

出版时间：东北财经大学出版社

作者：（英）娜奥米·斯坦福(Stanford.N.)

页数：224

译者：笪鸿安,冯云霞

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>

## <<组织设计指南>>

### 前言

为了回答人们反复提出的许多问题，我写了这本书。这些问题都是围绕不断进行的“组织重组和结构调整”的。在日常工作中，不管愿意与否，人们总是会遇到此类问题。

最近我与这些组织重组工作的发起者，以及其工作生活因组织重组而受到影响的人一起工作。

他们都很关心以下的问题：我怎么知道组织重组确实是必要的？

有没有任何证据表明变革本身会带来好处，还是要视具体的变革而定？

我怎么知道组织再设计是否奏效了？

是否有实实在在的 evidence 表明不同结构存在绝对的利和弊？

有没有可以遵循的分步指南？

作为曾在不同跨国公司工作的员工，在我以前的工作中，我自己也不得不经常重新申请工作，然后被解雇。

我曾经在六个月的时间内为五位经理工作过，经历过调动，而且我自己也曾解雇过员工。

这些都是各种重组的结果。

但在这些经历中，我的工作一直与变革相关，帮助人们热情而积极地对待变革，而不是满怀恐惧。

从这些经历中，我学会了不仅用传统的方法来思考组织，即把组织作为一个整体系统，它必须随着环境的变化而变化，而且还用新方法思考组织，把组织看作是一个复杂的、为了生存而不断发展的有机体。

从这些经历中我发现，组织的重组并不仅仅意味着笨拙地对一些反映组织结构的图表进行修修补补。

为了回答上面提出的问题，我研究了所有与组织绩效相关的要素。

我发现，如果领导者和管理者以更广阔的视角来看待组织，而不是简单地把注意力集中在结构上，组织绩效可能会提高：推倒重来的情况会减少，人们对结果更加满意，调整和理顺所有组织要素变得更容易。

我还认识到：组织的调整总是暂时的，因为情况总是在变化。

组织设计必须具有适应性，它必须不断发展，必须考虑所有利益相关者的利益和观点。

## <<组织设计指南>>

### 内容概要

本书为领导者和管理者而写，为他们提供一些关于如何解决绩效问题的切实可行的建议。书中每一章都关注组织设计的一个不同方面，并引用真实的公司案例进行进一步的讲解，最后以该章所涉及组织设计问题为背景的案例研究作为总结。同时书中还提供了实用的工具和技术。本书可以成为管理者在工作过程中的实用参考书。

## <<组织设计指南>>

### 作者简介

娜奥米·斯坦福，是华盛顿组织设计和开发的咨询师。  
在移居美国之前，她在英国生活和工作，曾在马莎公司、英国航空公司、施乐公司、普华永道公司和保德信金融集团担任资深经理人。  
她是华威大学商学院战略和变革中心的博士，曾任开放大学MBA教师，目前任凯佩拉大学网上学校的博士生导师。  
娜奥米是《组织设计：协作方法》的作者，且写了许多关于组织设计和相关主题的文章。

## &lt;&lt;组织设计指南&gt;&gt;

## 书籍目录

第1章 组织设计介绍 1.1 组织设计：是什么，不是什么 1.2 组织设计受商业战略和运营环境驱动  
1.3 组织设计要全面考虑组织整体 1.4 为未来设计比为现在设计更有价值 1.5 组织设计不能掉以轻心——即使设计进展顺利，它也还是资源密集型的 1.6 设计是一项根本性的工作而非修补性工作  
1.7 总结第2章 模型、方法和设计 2.1 模型 2.2 方法 2.3 设计 2.4 案例反思 2.5 案例工具 2.6 总结  
第3章 组织结构 3.1 职能结构 3.2 条块分割型/以产品划分的结构 3.3 以部门/地域或市场划分的结构  
3.4 以流程划分的组织结构 3.5 以消费群体划分的组织结构 3.6 矩阵结构 3.7 网络结构  
3.8 集群结构 3.9 生命形态结构 3.10 组织结构的决策 3.11 管理层级和管理跨度 3.12 案例反思  
3.13 案例分析工具 3.14 总结第4章 组织设计的计划和顺序安排 4.1 高层次组织设计规划和程序  
4.2 变革业务案例 4.3 组织设计计划 4.4 组织设计的四个阶段 4.5 案例分析 4.6 案例分析工具  
4.7 总结 第5章 测评 5.1 选择评估工具 5.2 评估原则 5.3 案例的反思 5.4 本案例的适用工具  
5.5 总结第6章 利益相关者参与组织设计 6.1 利益相关者参与组织设计的五步骤 6.2 影响利益相关者参与组织设计的要素  
6.3 案例反思 6.4 本案例的适用工具 6.5 总结第7章 领导力和组织设计 7.1 组织设计中的正式领导  
7.2 非正式领导 7.3 共事 7.4 案例反思 7.5 本案例的适用工具 7.6 总结第8章 文化和群体过程  
8.1 组织文化 8.2 群体过程 8.3 案例反思 8.4 本案例的适用工具 8.5 总结第9章 适时调整  
9.1 为什么需要具备适时调整能力 9.2 培养应变能力 9.3 案例反思 9.4 本案例的适用工具  
9.5 总结附录 组织设计模型

## &lt;&lt;组织设计指南&gt;&gt;

## 章节摘录

1.4为未来设计比为现在设计更有价值 无论是戈尔公司还是其他公司都无法准确地预测未来会发生什么，但是趋势分析、全局统筹、环境审视和其他方法会使公司了解商业形势和竞争环境。例如，与只顾眼前的组织相比，像壳牌这样重视未来的公司在遇到紧急事件时就不太可能表现得不知所措。

过去30年来，壳牌公司在全局统筹方面取得了相当的成功（请参阅J.凡·德·维尔（J.Van der Veer）等人编辑的《壳牌全球发展至2025》（Shell Global Scenarios to 2025），或登录壳牌网站www.shell.com或www.well.com，一个发展计划网站）。

这可使得该公司迅速采取行动渡过难关并在困难环境下取得良好绩效。

相反，新奥尔良当局却没有注意到乔尔·K.伯恩（Joel K.Bourne）于2004年10月在《国家地理》（National Geographic）杂志上发表的一篇文章。

此文章非常详细地描述了一场飓风将会给城市带来的毁灭性影响。

所以2005年当卡特里娜飓风来袭时，其后果就如同那位作者预测的一模一样。

很多领导者都没有去考虑未来的各种可能性。

他们全神贯注于眼前鸡毛蒜皮的事。

情况常常是，在一些结果可预测的事件面前他们也束手无策，而在不可预测的事件面前他们同样毫无招架之力，他们没有制订任何计划来应对任何可能发生的事件（如果留心史蒂芬·柯维（Steven Covey）在他的著作《高效人士的七个习惯》（Seven Habits of Effective People）中谈到的第二个习惯，即一开始就要记住终极目标，他们或许会有良好的表现）。

系统的组织设计工作包括：创造一个人们能想象并能感觉到的清晰的未来公司愿景（未来的状态），评估它现在的状况（现在的状态），从而确定如何消除二者之间的差距。

这种消除差距的行为就是组织设计和实施。

设计者知道“终极目标”是一个移动的目标，也知道任何新设计想要解决的商业问题的本质决定了组织设计的终极目标——也许是6个月以后的事，也许是10年以后的事。

1.5组织设计不能掉以轻心——即使设计进展顺利，它也还是资源密集型的 因为组织设计涉及组织所有的相关要素（这里的组织可以指组织整体、组织部门，或业务单位，设计工作并不一定要涉及整个公司），所以它是资源密集型的。

例如，既要维持组织的日常运转，又要努力去开发一个新的电脑系统，进行部门合并，或从一种流程转到一个市场结构，这样做并非是轻而易举的事。

要注意，对组织所有相关因素进行调整的组织设计或许并非是正确的解决方案。

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>