

## 摘 要

当今企业组织正处于一个巨大变革的时代,变革是企业发展的永恒主题。在组织的产生、成长、成熟、衰亡的过程中,企业为了生存和发展,组织需要不断适应外部环境和内部条件的各种变化,因而必须进行相应的组织变革,组织变革与创新是提高企业效率的有效手段。

本文以 XY 建筑企业为研究对象,首先分析了建筑业的整体环境,用竞争轮盘工具和竞争战略相关因素分析工具,对 XY 企业的市场竞争地位、企业的优势和劣势、企业的内部因素、企业所面临的竞争现状进行了详细的分析,找出了企业存在的问题,论证了企业组织变革的必要性,并在此基础上分析了 XY 建筑企业的变革目标,同时对组织变革的动力和阻力进行了分析论证,重点分析了阻力产生的具体原因,并通过调查数据对动阻力进行了管理;其次,研究了 XY 建筑企业变革的总体思路,利用德尔菲技术,提出以组织结构变革为主,以营销战略和人力资源变革为辅的方案,并对各项变革内容分别做了详细地论述;通过企业执行方案的效果反馈检验了变革的成效,从而验证了企业组织变革的有效性、实用性和必要性。

本文采用以定性研究为主,定量研究为辅,综合运用组织变革相关理论,对 XY 建筑企业组织变革方案进行研究,验证了危机中的企业通过组织变革这一重要途径可以走出困境的假设,通过对 XY 建筑企业的组织变革方案的研究,为类似国有建筑施工企业在新形势下的组织变革提供了借鉴。

**[关键词]** 等级制 组织结构 项目化管理 项目组织

## Abstract

Now the enterprise organizes to be in a huge transformation the time, The transformation is the eternal subject which the enterprise develops. In organization's production, growth, mature, in declining process, the enterprise in order to survive with the development, the organization needs to adapt the external environment and internal condition each kind of change unceasingly, thus must carry on the corresponding organization transformation, the organization transformation and the innovation are enhance the enterprise efficiency the effective method.

This article take the XY construction enterprise as the object of study, first has analyzed the architecture industry overall environment, with the competition wheel disk tool and the competition strategy correlation factor analysis tool, the competition present situation which to the XY enterprise's market competition status, enterprise's superiority and the inferiority, enterprise's internal factor, the enterprise faced has carried on the detailed analysis, has discovered the question which the enterprise existed, has proven the necessity which the enterprise organized to transform, and has analyzed the XY construction enterprise's transformation goal in this foundation, simultaneously the power and the resistance which transformed to the organization have carried on the analysis proof, has with emphasis analyzed the concrete reason which the resistance produced, And to moved the resistance through the investigation data to carry on the management; Gets up time, has studied the overall mentality which the XY construction enterprise transforms, uses the Deuel Philippines technology, proposed take the organizational structure transformation primarily, transforms by on the marketing strategy and the human resources as the auxiliary plan, and did separately to each transformation content elaborated in detail; Carried out the plan effect feedback through the enterprise to examine the transformation result, thus has confirmed the validity, the usability and the necessity which the enterprise organized to transform.

This article uses by the qualitative investigation primarily, quantitative investigation for auxiliary, synthesizes transforms the correlation theories using the organization, organizes to the XY construction enterprise to transform the plan to conduct the research, confirmed in the crisis enterprise to transform this important way through the organization to be possible to go out the difficult position the supposition, through transformed the plan to the XY construction enterprise's organization the research, transformed for the similar state-owned construction construction enterprise under the new situation organization has provided the model.

**[Key word]** rank system; organizational structure; project management; project organization

# 西北工业大学 学位论文知识产权声明书

本人完全了解学校有关保护知识产权的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属于西北工业大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时本人保证，毕业后结合学位论文研究课题再撰写的文章一律注明作者单位为西北工业大学。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名：王君

06年 9月 28日

指导教师签名：张树明

2006年 9月 28日

---

## 西北工业大学 学位论文原创性声明

秉承学校严谨的学风和优良的科学道德，本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用的内容和致谢的地方外，本论文不包含任何其他个人或集体已经公开发表或撰写过的研究成果，不包含本人或他人已申请学位或其它用途使用过的成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。

本人学位论文与资料若有不实，愿意承担一切相关的法律责任。

学位论文作者签名：王君

06年 9月 28日

# 1 绪论

## 1.1 研究的背景

二十一世纪,随着经济的高速发展,人类正在进入一个崭新的历史时代,这是一个以信息技术的发展使得人类对信息的取得、传递和使用的技术得到突飞猛进的发展,这从根本上改变了人类的社会生产方式和社会生存方式。环境的巨大变化,市场的日益激烈,导致企业的生存或消亡,而变革将成为企业惟一的出路,变革是未来企业面临的重大问题,作为社会经济的微观基础和最基本的生产经营单位,企业在这个变革的过程中起着一种双重的作用或者说扮演着一种双重的角色:一方面,从企业整体的角度来说,企业是这场社会变革的主要角色,正是企业本身的生存和发展推动着整个社会的不断向前发展;另一方面,从每个企业的立场看,每个企业又都正在经受着这场变革的冲击和影响,这就意味着任何企业都必须认真地应对这种变革给企业所带来的挑战。就我国的企业来说,实际上正面临着—场双重的变革所带来的机遇和挑战。—方面,加入世贸组织后,我国的社会经济发展进一步融入于国际社会,对企业的产品走向国门,取消进入国外的市场的贸易壁垒创造了条件;另一方面,世界顶级科学技术的发展也带来了冲击,从而对中国企业的整体布局造成—定程度的影响。党的十一届三中全会之后,从经济体制改革到全面深化改革经历了一段较长的摸索历程,经过反复的论证。不断的探索,改革的总体思路和基本方向直到九十年代初期才逐渐明确,既建立了社会主义市场经济体制,又完善了现代企业制度,使得所有权和经营权分开,政企分开。可仅仅明确了前进的方向和确定宏远目标并不意味着改革任务能够顺利完成,我国的企业同时面临着社会制度的变迁给企业改革所带来的影响,它要求企业通过有效的组织变革来适应这种变化。企业只有适应了外界环境的变化才能在市场上有立足之地,而我国很多企业在外界发生变化时不能冷静的客观分析,而是想当然的—再回避,最终企业只能在市场竞争中被淘汰。。

1970年美国《幸福》杂志公布了世界500强企业,这些公司建立了雄厚的收入基础、稳定的顾客关系和良好的信誉形象,几乎所有人都认为它们是稳定的、长寿的,可是到了1983年它们中的1/3已经不复存在了。今天,全球化的竞争使那些70年代的企业显得十分渺小,企业竞争正在发生着深刻的变化,企业的死亡率正在上升。有人预言,在今后10年左右的时间内,今天的大企业可能有

一半不再存在，竞争已经变得十分残酷<sup>[1]</sup>。

内外部环境的不断变化使现代的企业时刻面临竞争压力。组织变革是涉及企业自身发展永远无法回避的主题。面对着错综复杂、动荡不安的内外部环境的改变，如今任何一个企业无论其组织大小都要面临着全新的挑战，企业组织到底如何运行才能适应环境变化的发展，怎样才能求得企业的生存和壮大？这将是一个让企业自身都无法逃避的最大的问题。

“一等人用组织，二等人用人才”。在现代人力资源开发上，如何充分利用和发挥组织功能的作用，通过组织变革来达到提高企业经济效益、增强企业活力及实现人力资源最佳配置的目的，具有十分重要的意义<sup>[2]</sup>。企业组织变革不仅是组织研究前沿性的课题之一，而且也是令当今众多企业界感到困惑和棘手的难题，认清组织形式、把握组织变革将是如今的组织面临生死存亡的最严峻、最具有挑战性的任务之一。面对日益变化的竞争环境，企业要想生存壮大就必须进行组织变革包括调整自身的组织结构，战略布局，人力资源等不能与外界环境相适应的内容从而来使自己在竞争的格局中优胜劣汰。

建筑行业是国民经济的重要物质生产部门，它与整个国家的经济发展、人民生活的改善有着密切的关系。中国正处于从低收入国家向中等收入国家发展的过渡过程中，建筑业的增长速度很快，对国民经济增长的贡献也很大。1978年以来，建筑市场规模不断扩大，国内建筑业产值增长了20多倍，建筑业增加值占国内生产总值的比重从3.8%增加到了7.0%，成为拉动国民经济快速增长的重要力量<sup>[3]</sup>。2003年，全国建筑业总产值21865.49亿元，比2002年增23%；建筑业增加值8166亿元，比上年增长11.9%，占GDP比例7%，其增长速度首次超过GDP增速。2004年，随着国家宏观调控等各项政策措施的逐步到位，在全国固定资产投资增长速度逐月回落的外部环境下，全国建筑业企业完成总产值27745.38亿元，比上年同期增加4661.51亿元，增长20.2%。建筑业企业签订合同额43914.27亿元，比上年同期增加7974.13亿元，增长22.2%，其中国有及国有控股企业签订合同额为21252.41亿元，增长26%。全年完成房屋竣工面积128162.56万平方米，比上年同期增加4.3%。建筑业在国民经济当中的地位作用不断提高<sup>[4]</sup>。中国1996-2004年建筑业总产值、增加值如图1-1和1-2所示。

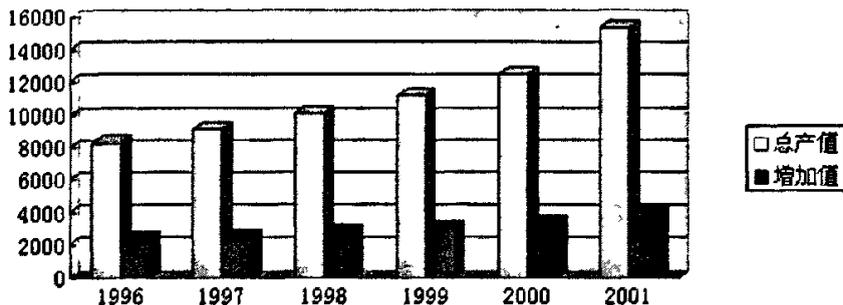


图 1-1 1996-2001 建筑业总产值、增加值(单位: 亿元)

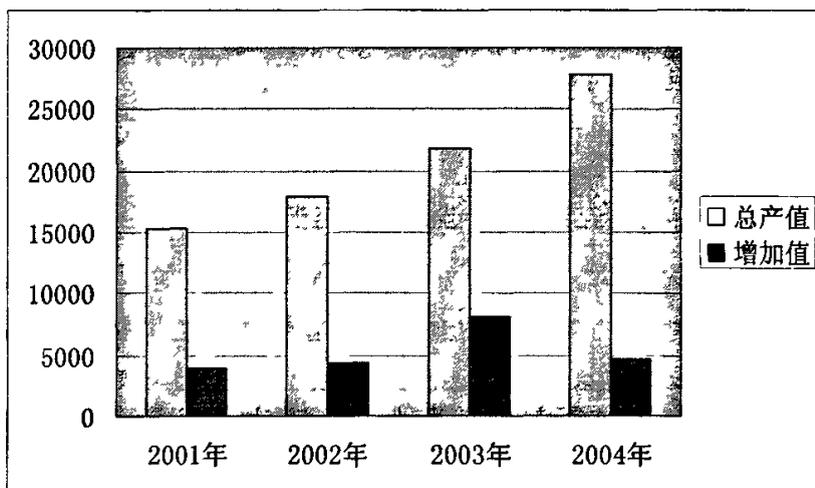


图 1-2 2001-2004 年建筑业总产值、增加值(单位: 亿元)

作为发展国民经济中的三大支柱之一的建筑企业它的生产发展、经营管理好坏, 直接关系到 GDP 的份额。建筑企业是个综合加工工业, 建筑产品有很多特点主要表现为:

- (1) 建筑产品以整座工程为单位, 施工地点固定, 产品庞大, 生产周期较长(短则一二年长则五六年甚至更长)。
- (2) 劳动力是流动的, 劳动工具是可迁移的, 生产流动随意性大。
- (3) 消耗大量的材料、设备、人力、财力, 参与工程的单位较多, 前期投入比较大。
- (4) 受诸多内外部因素影响

XY 建筑企业始建于一九八零年六月, 隶属于 B 市房产局, 国有中一型, 拥有省二级建筑资质的企业。企业拥有员工 1861 人, 其中具有高中初级职称的技术和管

理人员 176 人,企业下设十个施工队,拥有固定资产 1792.9 万元,各种施工机械和运输设备 216 台,管辖有城建施工能力很强的 12 个工程处.有为施工生产配套服务的工业生产和辅助部门,可生产各种型号的砼物件,防盗门,高低压开关。该企业是 A 省资信一级(AA 级)企业,省“重合同,守信誉”单位,荣获 B 市“先进施工企业”称号,可独立承建工业厂房、小区改造、综合办公楼、大型商场和民用建筑,至今累计施工面积已达 156.8 万平方米。近年来,企业共创省、市优质工程 56 项,其中的典型建有:市计划生育中心,发电厂综合楼,市交通局综合楼,土产公司等。企业在 99 年组织改造后红火三年,然而由于市场竞争激烈,企业在 2002 年初期又开始走下坡路,年施工面积减少,人才流失较严重,人员官本位意识严重,组织结构僵化严重阻碍了公司的长远发展。

## 1.2 研究意义

变革是现时代企业生存和发展的必由之路。对于国内外许多企业尤其是发达国家的龙头企业来说,面对“不变则亡”的巨大压力和全球市场的内外部环境的瞬息万变,力图调整企业自身的发展战略、组织结构、财务运营体系、人力资源结构和组织文化建设等方面,来提高企业的综合竞争实力,即所谓的企业核心竞争力。在我国,绝大多数企业对这一世界性潮流还没有深切的认识,还停留在传统的领域中,中国加入 WTO 后,我国企业必然和国外的企业站在同一条起跑线上。国内企业将怎样面对未来发展变化,如何解决自身的生存和发展壮大问题已迫在眉睫。Acher 1998 年指出:持续变革是现代企业的真理之一<sup>[5]</sup>。企业变革的最主要原因是企业内外部环境在不断变化,包括企业的经济环境、科学技术环境、政治和法律环境、社会和文化环境等方面的变化,适者生存,企业只有努力推进自身变革适应外界的环境变化,否则就是死路一条。

XY 建筑企业是建立于 80 年代初期的国有建筑企业,随着经济形式的好转从弱小到辉煌,曾经一度占据 B 市的主要建筑市场。但从计划经济被市场经济所取代(1993 年)后,市场竞争明显加剧,同时其它建筑企业也如同雨后春笋般的发展起来,官本位意识严重不能正视市场变化的 XY 建筑企业曾一度面临着亏损,为了适应环境,为了企业自身的生存和发展,种种现状不得不使 XY 建筑企业做出变与不变,该怎样变的决定;在企业面临困境的时候是应该主动出击还是被动的等死;痛定思痛决定施行组织变革后,组织变革的步伐是应该一步到位

还是循序渐进稳妥进行，这一切都是企业领导所面临的现实问题。。

本文对 XY 建筑企业的组织变革进行研究，其目的及意义有以下几个方面，一是适应环境变化竞争的需要，二是验证了当企业出现内外部环境变化的时候，一个企业如果适时的进行组织变革，可以有效的解决企业面临的困境，在日益激烈的竞争中站稳脚跟，三是通过对变革前后的经济数据指标进行调查并分析，给国有建筑公司组织变革提出可以借鉴的一种方法。

### 1.2.1 适应环境变化的需要

建筑企业在计划经济时代一直是作为城市建设改造的主体力量，一些房屋改造，办公大楼修建等过程完全由上级指定施工，根本就不担心施工任务，工程按照施工进度时间延后一些甚至有点小的失误和毛病，也不会出现任何大的问题，一些企业领导缺乏竞争意识，每年的主要工作任务就是向市里领导张口要工程。然而市场经济是一双看不见的手，建筑市场的格局已经发生了巨大变化，多家建筑企业共同瓜分一块市场蛋糕，不存在什么国有企业就比集体企业根红的优势，一切看工程质量，看工程进度，同样的工程谁能优质优价的施工，才能包揽到项目。竞争格局的改变，建筑市场的竞争激烈程度加强，还按照老一套的管理模式迟早要被市场所淘汰。《建筑业企业资质管理规定》已于自 2001 年 7 月 1 日起施行。资质分级以及资质审批有了更严格的执行标准，准入制的门槛已经规范而不再必须由政府的红头文件审批。我国已经加入了 WTO，这既给建筑市场带来机遇同时随着准许国外建筑公司的进关，国有建筑企业要想站稳市场必须要改变以往的运作模式，消除企业内部的隐患，国有建筑企业变革能否取得实质上的进展，在很大程度上受摆脱传统思维的约束。要真正做到解放思想，统一规划进行全方位的组织变革。对企业内部不适合发展所暴露的问题，如组织结构问题，营销变革问题。必须对症下药，解决一系列深层次问题，才能提高企业的核心竞争力，适应环境的变化以获得更大的发展空间。

### 1.2.2 组织变革的可行性和重要性

企业从小壮大的过程中，组织结构也将趋于完善，从成立初期的直线职能结发展成相应较复杂的组织结构。外界环境是不随人的意志而转移的，是嬗变的，这注定企业的组织要随着环境的变化而要适时地进行调整。去除其不适合企业发展的部分。企业在面临困境的时候要敢于面对，按照分析现状、发现问题、诊断

病因、提出变革方案、实施变革的线路来进行企业内部全方位的组织变革。变革的过程说起来简单，操作起来是复杂的，这涉及到很多人的自身利益，往往遭到很大的阻力。但组织变革的最终目的是使企业适合外界的环境变化从而使企业能长盛不衰，这就如同产前的阵痛，经历着必要的痛苦迎来全新的生命。

变将是永远的主题，只有企业顺应时代潮流，适应市场的转变，企业才能站稳脚跟，立足于市场。“如果把一只青蛙扔到开水中，青蛙会很快跳出来，但是如果把它放入凉水中逐渐加热，青蛙就会在不知不觉中失去跳跃的能力，直到死去。”青蛙原理说明企业在创立的初期，激情四溢的创业者在创业成功后，企业走入正轨，企业管理趋于平淡，企业内部问题开始被忽略，积渐之久，就会弊重难返，使企业失去解决问题的能力<sup>[6]</sup>。

### 1.3 国内外研究现状

综观国内外文献，企业组织变革是 20 世纪 40 年代由德裔美国著名组织管理学家库尔特·卢因 (1947) 首先提出的。他提出的著名的“解冻—变革—重新冻结”的组织变革三步曲理论。该理论用力场分析法来诠释组织变革的现象和产生的原因，从而揭开了组织变革的神秘面纱。

卢因的变革模型后来得到了贝克哈德和哈里斯 (1977)、比尔(1980)、坎特(1983)蒂奇和德瓦纳(1986)纳德勒和塔什蔓(1989)等许多组织变革学家的继承和发展。他们的组织变革三部分过程模型虽然表述有所不同，但主题思想基本是相同的，即：公司必须清醒地认识新的现实，与过去决裂，承认旧的做事方式不再是可以接受的；然后，组织创造并拥有一种关于未来的远景，并综合考虑达成这一目标所需要的步骤；最后，当新的态度、实践与政策被用于改变公司时，它们必须被“重新冻结”或固化<sup>[7]</sup>。

卡斯特和罗森茨韦克的权变理论他们认为：权变观点力求了解系统内部和子系统之间以及组织与环境之间相互关系，以便确定关系的模式或各变量之间的结构，他注重组织的多变量性质并力求了解在不同条件下和特定环境中组织如何运行，最终导致出适合各种特定情况的组织设计和管理系统。

在 20 世纪 70 年代，人们提出了星座组织的概念。80 年代，托夫勒提出企业应逐步从传统的呆板的组织结构走向“适应性公司”即由具有协调作用的骨架和分别运行的组合单元共同构成的灵活结构。<sup>[8]</sup>同时西方纷纷借助组织内部

流程再造或通过组织结构变革来减少管理层次,以改善组织结构中的知识与信息的流动和降低管理费用来取得竞争优势即所谓的“组织再造理论”。

90年代彼得·圣吉学习型组织理论。“要使企业能适应不断变革的未来环境,就要求企业的成员和企业本身要不断的学习,成为学习型的组织”他提出通过系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景和团体学习的五项修炼的融合,把企业缔造成一个学习型组织<sup>[8]</sup>。”

相对外国研究状况而言,我国在组织变革方面的研究与实践都略显滞后。在理论上,我国第一个对组织变革问题做出比较系统阐述的是王凤彬,她在《企业管理组织变革的理论与实践》的论文中在总结了国内外企业组织变革经验的基础上,对组织变革的目标模式的选择,组织变革的内容以及我国大中型企业管理组织变革的方向等若干问题上进行了全面系统的研究。

清华大学的王雪莉和张力军对组织变革问题看法上认为:企业的组织变革有两个主要因素,一个是企业所面临的环境变化日新月异,使企业的组织形态、管理模式、运作机制和竞争策略不得不随之发生变化;另外一个变革动力的来源是智力资本—员工知识的增长,也促使企业在管理上发生相应的变化<sup>[9]</sup>。

华中师范大学段从清,杨国锐认为企业组织结构扁平化是企业组织演进的一个必然趋势,扁平化既是对企业流程的再造,也是组织与员工心理契约的调整过程<sup>[10]</sup>。

皖西学院邹纯和在其《我国国有企业组织变革的过程模式思考》一文中提出“任何组织都必须随着他们所处的环境变化而不断的变革。组织变革是组织适应环境的自我变革,这离不开历史和文化。组织变革是否成功有效,关键在于是否选择好合适的变革过程模型。国有企业的组织变革必须要尊重我国的国情和几千年的文化<sup>[11]</sup>。”

北京大学的陈江在其《我国企业组织变革的趋势》提出了未来企业五大发展趋势:企业组织结构扁平化、企业组织规模小型化、企业运行弹性化、企业构架网络化、企业成长学习化<sup>[12]</sup>。

#### 1.4 研究思路

组织变革的研究是一个涉及诸多学科分支的复杂课题,本文就内容而言主要采用以定性研究为主,定量研究为辅,定性定量相结合,综合运用组织变革相关

理论,按照发现问题—问题诊断原因—组织变革目标—组织变革的总体思路及内容—动阻力分析与管理—组织变革效益评价为总线对 XY 企业的组织变革进行研究。

本文共分六部分,第一部分是绪论部分,简要的介绍了研究的背景和意义及国内外研究的现状;第二部分是文章的基本理论部分,综述了组织及组织变革的相关理论;第三部分是 XY 建筑企业组织变革需求分析;第四部分是 XY 建筑企业组织变革目标及动阻力管理;急需解决的问题包括组织结构不合理、人员流失现象严重、缺乏营销观念、薪酬结构缺乏弹性等。第五部分是文章的主体部分,针对出现的问题,提出 XY 建筑企业进行组织变革的方案,包括营销战略变革,人力资源变革,重点是组织结构变革;并对变革方案做了预期效果分析;第六部分是结论和展望,以 XY 企业为例总结了组织变革研究工作中所提出的结论:企业生存过程中出现经营上不利问题只有积极进行组织变革才能得到生存和壮大,并对该企业组织变革过程中出现不完善的地方提出个人的观点及解决方法以及 XY 建筑企业组织变革的不足之处。论文的框架如图 1-3 所示。

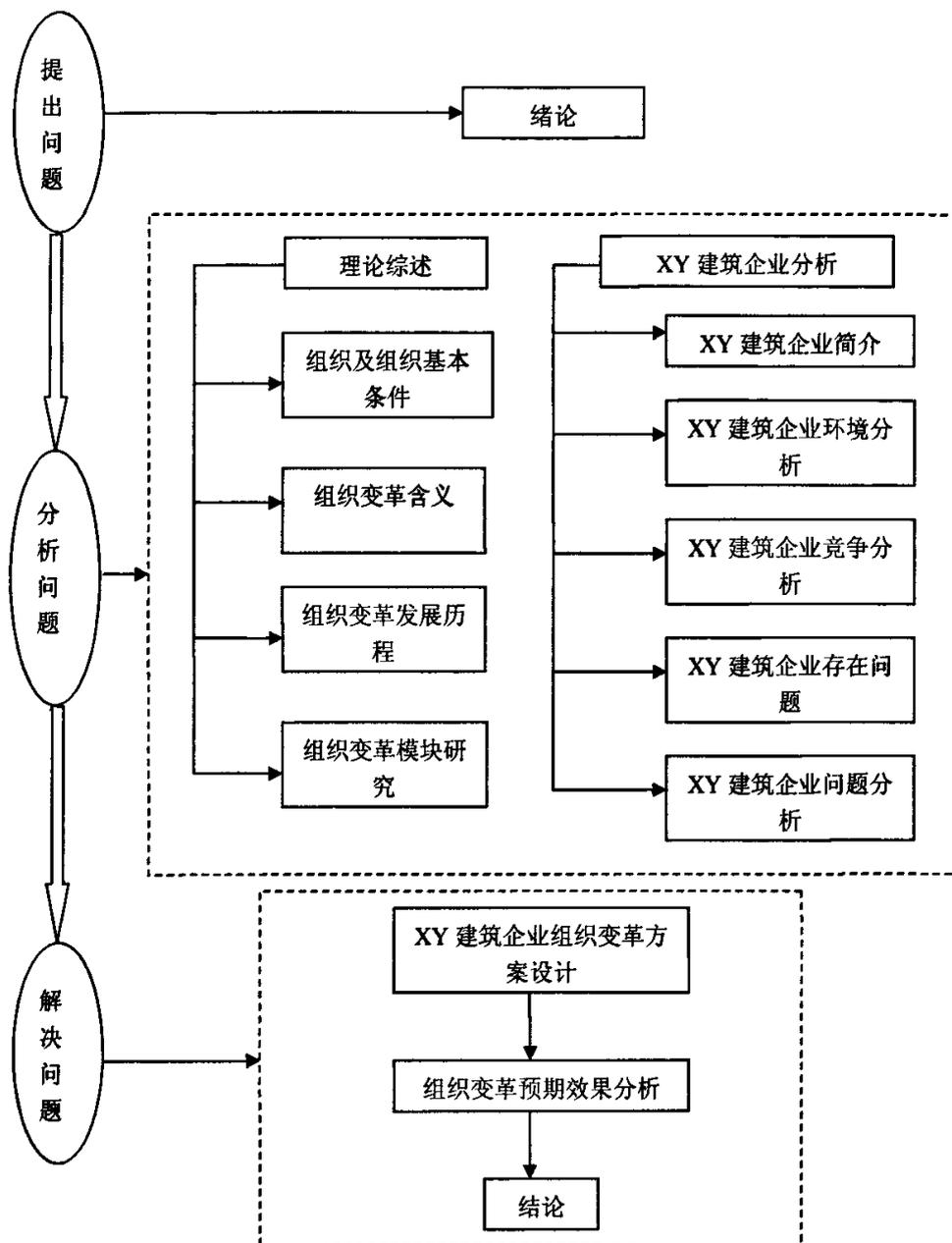


图 1-3 论文框架结构

## 2 组织变革的相关理论

### 2.1 组织及组织的基本条件

“组织之父”马克斯·韦伯认为组织“是一种通过规则对外来者加入既封闭又限制的社会关系,组织是用来动员成员为追逐共同目标和从事特定的任务或活动而联结起来的整体<sup>[13]</sup>。而美国组织理论家劳宾斯(Stephen P. Robbins)认为“组织是人们为了实现一定的目标而进行合理的组织和协调,并具有一个相对可识别的边界的社会实体<sup>[14]</sup>。

由于人们看问题的角度不同,对组织本质的认识也不尽相同,但大体上任何组织都必须具备四个条件。这四个条件分别是:

首先,组织是人群组成的集合

组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群便没有组织。

其次,组织是适应于目标的需要

任何组织都有其基本战略目标和使命,企业是为了生产产品、提供服务满足顾客需要而存在的。医院为了救死扶伤,以人类的健康为己任;学校通过传授知识为了人类文明的发扬。组织的战略目标和使命说明了组织存在的理由。

再次,组织的基础是活动,组织是为了某种共同的目的而走到一起的

由于社会分工和专业化是提高效率的根本途径,形成分工体系的个人、群体和部门是组织的一部分,他们在活动中需要管理的协调才能保证活动目的的达到。企业组织就是通过诸如经营活动,管理活动来实现组织的目的的。

最后,组织是系统,并且是开放的动态系统

组织是社会大环境中的一个子系统,它与外界环境进行着物质、能量、信息的交流和互动,适应外部的变化而生存和发展是组织生存和发展的基本规律,一个封闭的组织必然会趋向死亡。

综上所述,我们认为,企业组织是实现组织目标的系统性安排,它是由战略、结构、文化等基本子系统构成的动态复杂系统,它在尽力适应外部环境中保持着

自身动态平衡<sup>[5]</sup>。

## 2.2 组织变革的含义

任何组织都是随着组织内外部环境的变化和管理理论的发展的,管理经验的丰富而不断向前发展的。

组织变革(organization Development, 简称 OD),又被翻译成组织发展。彼得·德鲁克认为,组织变革(organization change)就是“当组织成长迟缓,内部不良问题产生,愈无法适应经营环境的变化时,企业所做出的组织调整,即将组织结构、内部层级、工作流程、沟通方式及企业文化等,进行必要的调整与改善,同时及时改变领导者及员工的观念及行为方式,以促使企业顺利转型。”关于组织变革的理论探索始终伴随着组织理论发展的始终,随管理的实践与研究的深入而逐步渗透到思想、理念、技术、过程、结构等过程,在以下的两个方面上表现尤为突出。

### 2.2.1 组织变革是企业适应环境变化的一种手段

如何使组织与外部环境相适应,使组织能够在日益变化、“混沌”的环境中能得以生存和发展壮大,组织本身怎样有效协调成有机的统一体,提升企业组织内部的核心竞争力,保持组织智能优势,实现组织的可持续发展一直是所有企业苦苦寻找的法宝。组织变革的本质含义就是使组织更好的适应内外部环境变化,对组织构成的各个要素进行调整,修正、改变,创新从而更好地完成组织使命。组织变革是组织生存,发展,壮大的重要手段,对维系组织生存,促进组织健康全面发展,体现组织本质特征,实现组织的长远目标具有不可或缺的意义。

组织变革的起因就意味着组织目前的现状与组织实现的目标之间存在较大差距。这方面的差距有可能是多方面原因造成的如组织与环境之间的问题,组织内部之间的矛盾;生产经营上问题,组织管理方面的漏洞等。组织变革的前提条件是“希望通过组织变革使组织能够消除一切不利的因素向着理想的方向前进,希望组织对环境变化做出更快速、更灵敏、更积极响应,希望组织内部之间更能有效地进行协调和运作,增强组织的凝聚力和核心竞争力。组织变革意味着需要确定企业所要实现的变革目标。组织变革的目标具体体现在两个方面。一方面,组织变革加快组织有效运作,实现自身与环境变化的相适应。企业组织变革的首要目标就是为了适应环境,在不断变化的环境中求得生存和发展壮大。因为任何

组织都生存于复杂的社会环境之中，必须要与外部环境进行能量、物质和信息的交流与互动，组织外部环境不可控的，只能采取各种有效的激励措施和管理办法，重新对组织结构进行设计，才能满足员工日益增长的物质尊重和参与企业发展的精神需要，才能更好的适应内外部环境的变化从而使组织实现健康快速发展。

## 2.2.2 组织变革是提高组织效能一种工具

处在复杂动荡的竞争性环境之中，组织变革解决的问题一般都是组织环境中出现的重大问题包括政策的大幅度调整、市场销售价格的升降，市场销售份额的减少，竞争格局的改变等，这些问题往往都不是孤立存在的，牵连到组织整个层次，仅靠个别部门的工作内容调整是根本不可能解决问题的，必须运用组织发展的理论方法进行全面协调统筹安排。要想组织的变革能够成功就必须充分考虑到员工的思想动态和行为方式的改变。例如，重新调整组织结构的、变动薪酬体系、变革组织战略等等都是涉及到员工的观念改变和员工的行为的修正，最终的结果是为了使员工的个人目标和组织的长远目标的相适合。组织变革与其他生命有机体一样，如果不能根据内外部环境的变化做出及时的、合理的调整 and 变化，保持组织的持续战斗力和创新能力，促进员工的发展与进步，组织就会僵化、衰败，必然在激烈的市场竞争中灭亡，组织变革就是基于这种强大的内外部生存的压力和竞争的动力所驱使的结果。组织的变革如同自然界的进化那样，既有缓慢的渐进式变革，也有剧烈式变革，总是在渐进与突变的交替中不断螺旋式上升盘旋前进的。变革，是组织发展过程的一种必然的选择<sup>[5]</sup>。

## 2.3 组织变革理论发展历程

### 2.3.1 古典组织变革理论

从 20 世纪初一直到 50 年代后期，在组织变革理论领域中，古典管理理论占支配地位的理论，它的组织变革理论称为古典组织变革理论。代表人物泰勒、法约尔和韦伯等古典管理理论的大师们都提出了比较系统的组织变革理论，对组织变革理论作了许多系统性的研究。

#### a 泰勒的古典组织

古典方法非常关心的问题就是如何设计建立高效率并有效追求目标的组织以及怎样使管理者组织变革的权利合法化。泰勒为了提高劳动生产率，他进行了

大量工时和动作研究,并制定了科学的工作标准。经过大量的实验,泰勒认为“管理的主要目的应是在于确保每个雇主获得最多的财富的同时也确保每个雇工能获得最大的利益”<sup>[15]</sup>。泰勒主义提高了产量却使工人失去了人性,面对他们反对变革的敌意,泰勒强调“作为一个阶级,工人们通过世代痛苦经验使他们习惯于把所有的变革都看作是反对其最大利益的。凡是变革,他们都敌对。因此,变革首先应该是消除工人的疑惑,通过实践的接触使他们明白,变革归根到底是没有害处的,而且最终将会给各有关方面都带来好处<sup>[16]</sup>。”

#### **b 亨利法约尔的行政管理组织**

亨利法约尔非常强调组织层面的管理,要求管理者必须按“原则办事”而不是武断和固定按某一特别方式办事,他提出了包括工作分工,权利和责任,纪律等著名的 14 条原则<sup>[17]</sup>。法约尔认为,注意这些原则是管理层的重要责任,他提出了管理的五个最基本职能,即计划、组织、命令、合作和控制。由于亨利法约尔对管理理论的杰出贡献而被后人尊称为“现代经营管理之父”。

#### **c 韦伯的权力组织**

韦伯对于古典管理理论的重要贡献之一是在于他提出了行政组织结构模型,这一模型的影响一直延续到今日。韦伯认为,任何时代的组织都是以某种权力作为基础,如果没有某种形式的权力作为指导,组织就不能实现统一的行动和目标。合法权力有三种基本方式,即合理基础、传统基础和神权基础。传统权力(Traditional Authority):传统惯例或世袭得来;法定权力(Legal Authority):理性—法律所赋予或规定的权力;超凡权力(Charisma Authority):来源于别人的崇拜与追随<sup>[18]</sup>。他特别强调了法定权力几乎是所有权力系统的核心,才是官僚组织的基础。

### **2.3.2 新古典组织变革理论**

#### **a 人际关系理论(1932)**

梅奥(1880—1949)在美国西方电器公司霍桑工厂进行的,长达九年的实验研究——霍桑试验,真正揭开了作为组织中的人的行为研究的序幕。霍桑试验的研究结果否定了传统管理理论的对于人的假设,表明了工人不是被动的,孤立的个体,他们的行为不仅仅受工资的刺激,影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件,而是工作中的人际关系。人际关系理论的重要贡献是发现了霍桑效应,即一切由“受注意了”引起的效应;职工是社会人;企业中存在非正式组织,新的

领导能力在于提高员工的满意度。

**b 马斯洛的需要层次论(1943)**

美国心理学家马斯洛(1908—1970)在 1943 年发表的《人类动机的理论》( A Theory of Human Motivation Psychological Review)一书中提出了需要层次论。这种理论的构成根据 3 个基本假设: 1.人要生存, 他的需要能够影响他的行为; 2.人的需要按重要性和层次性排成一定的次序; 3.当人的某一级的需要得到最低限度满足后, 才会追求高一级的需要。马斯洛提出需要的 5 个层次的论述(见图 2-1) .即基本生理、安全、社会、尊重感与自我实现的需求<sup>[19]</sup>。

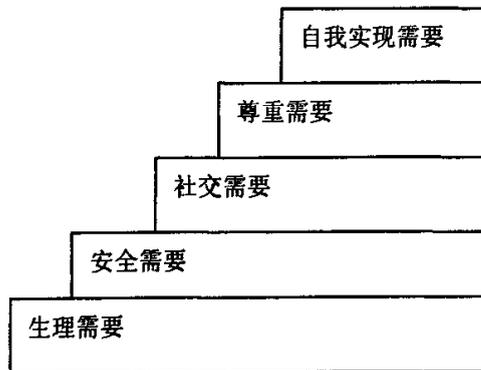


图 2-1 马斯洛的需求层次论

**c 斯金纳的强化理论 (1968)**

强化理论是美国的心理学家和行为科学家斯金纳、赫西、布兰查德等人提出的一种理论。斯金纳所倡导的强化理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说。所谓强化, 从其最基本的形式来讲, 指的是对一种行为的肯定或否定的后果(报酬或惩罚), 它至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。

**d 权变理论学派(1976)**

美国学者卢桑斯在 1976 年出版的《管理导论: 一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为: 权变理论就是要把环境对管理的作用具体化, 并使管理理论与管理实践紧密地联系起来; 环境是自变量, 而管理的观念和技术是

因变量;权变管理理论的核心内容是环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系。

卡斯特和罗森茨韦克认为“组织是一个由子系统组成的并与其所处环境有可确认的边界系统,权变观点力求了解系统内部和子系统之间以及组织与环境之间的相互关系,以便确定关系的模式或变量之间的结构。他注重组织的多变量性质并力求了解在不同条件下和特定的组织中如何运行<sup>[20]</sup>。

#### e 开放系统理论

组织之所以“开放”是由于它依赖并与它所处的环境相互作用,封闭的系统只存在于无生命的物质世界。卡茨与卡恩(Katz & Kahn)(1978)界定一个组织必要的不是它的名字,地点或者目的更强调的是“开放系统通过与外界不断的交易往来使自己维持下去,通过可渗透的边界(Border permeated)不断有能量流入和留出。”

要思考组织变革,从整个系统透视是很重要的,即使很小的处理整个系统,但是对部分进行改革也一直想者整体,因为一个部分的改动将会影响其他部分,或许最终影响所有部分<sup>[21]</sup>。

### 2.3.3 现代组织变革理论

#### a 复杂性理论

与传统组织理论相反,复杂性理论认为组织不是静止机械的系统而是变化动态的,企业组织是由人群组织构成的复合体。

复杂性理论代表人普里高津(I. Prigogine)提出了研究开放系统的耗散结构理论,我国学者(任佩瑜,1998)提出了管理耗散结构<sup>[22]</sup>。

- (1)组织必须是远离平衡态的开放系统。
  - (2)组织内部各要素之间存在非线性的相互作用。
  - (3)组织外部环境条件变化达到一定阈值。
  - (4)组织内部同环境不断地进行物质,能量,信息的变换,使组织总熵为负。
- 复杂理论研究有三个显著的结果:

1)子系统的量变就会超出系统的组织框架,在一个新的水平上建立一个新的结构,这就是我们常说的量变引发质变的过程。

2)发现在质变过程中,当一个子系统作为量变的主体发生正反馈时,其它

周围相关子系统不是静止不变的，而是相应发生各自的正反馈。以协同或制约那个首先发生正反馈量变的子系统，并最终使系统在新的基础上达到新的平衡。

3) 在质变发生前，会出现一个短的时间，在这段时间里，系统的平衡控制明显减弱，子系统因而获得了充分的自由去建立自己的新结构<sup>[23]</sup>。

### b 组织再造理论

何谓企业流程再造？企业流程再造理论的创始人美国的管理学者迈克尔·哈默博士和詹姆斯·钱皮先生在《企业再造——经营革命宣言》一书中是这样规定的：再造（Reengineering）对公司的流程、组织结构、文化进行彻底地、急剧地重塑，以达到绩效的飞跃。随后由 Reengineering 衍生而来的 Redesign（再设计）、Reorganization（再组织）、Reposition（再定位）、Revitalization（再生）等分支观点，以及由此激发的人们 Re-everything（再造一切）的激情。

企业再造理论认为现有工业化社会所设计的传统组织结构是金字塔型的，这种组织结构很臃肿庞大，往往漠视顾客，造成价值链混乱，不能给顾客带来价值增值，必须对之进行再造。首先，从流程再造着手，改变管理观念。过去的管理属于内向思维，而现在的则是外向的思维。过去的管理模式是从企业内部寻求提高效率的突破口，而现在则是从企业的外部确定切入点来寻求提高企业绩效的方法，过去以生产为导向，而现在则以市场和顾客为导向。在新的环境条件下，传统的业务流程会造成企业的低效率，因此实施企业流程再造就要从流程再造开始。其次，充分利用信息技术，构筑良好的组织平台。可以说没有信息技术，就没有企业流程再造理论产生，应该充分利用信息技术支持自动化设计，提高设计和建模速度；使企业的组织结构由高耸的、非人格化的机械组织模式向有机式扁平化组织转变，使高度集中的决策流程向授权给作业级管理者的新型流程转变。

### c 学习型组织理论

20 世纪 80 年代后，随着经济全球化和信息知识的快速发展，传统的组织模式根本无法适应环境的变化，一些名声显赫一时的大公司也纷纷落马。以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉为代表的西方学者，吸收东西方管理文化的精髓，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。他提出未来的组织要进行“五项修炼”：1.自我超越；2.改善心智模式；3.建立共同愿景；4.团体学习；5.系统思考。圣吉指出，无论何种变革运动——包括创建学习型组织，都是在成长一段时间

之后便停滞下来，也许它们会彻底停顿。要么这种变革行动就会“阴魂不散”仅仅成为一小撮“真正信奉者”的一种宗教<sup>[27]</sup>。彼得·圣吉认为，要使企业能适应不断变革的未来环境，就要求企业的成员和企业本身要不断的学习，成为学习型组织。他提出通过系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景和团体学习的五项修炼的融合，把企业缔造成一个学习型组织<sup>[25]</sup>。

学习理论认为企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质<sup>[26]</sup>。企业处在内外部的动态环境之中，只有不断地进行学习和变革，才能保持长久的生命力，延长企业的寿命。

21世纪的企业发展趋势将是学习型组织，企业的持久的竞争优势就是比其竞争对手有更快、更强的学习和适应能力。在学习中推进组织变革，在组织变革中促进学习，使组织内全体员工有与时俱进的研发能力，使员工具有高度的责任、自主、风险意识和适应能力，从而使员工具有灵活性与创造性，这是企业组织不断充满活力的基础。

## 2.4 组织变革相关模块研究

### 2.4.1 组织变革的原因

“组织应依据外部环境的变化和内部情况的改变，并及时调整并完善自身组织结构和组织功能，从而使企业能够在市场竞争中适者生存。影响企业组织变革的环境从总体上而言主要是外部环境和内部环境。

#### a 外部环境

企业外部环境的变化是指包括市场、资源、技术和环境等因素在内的变化，这部分因素管理者无法控制。

宏观环境因素包括政治-法律环境、经济环境、人文环境、社会-文化环境、技术环境等。环境的变化尤其是市场竞争环境的变化是导致企业发生组织变革的最主要原因之一，如产品消费市场由买方市场向卖方市场的转变等。企业组织所在行业受国家宏观经济政策调整，国家由银根紧缺，宏观产业结构的调整，停止项目上马，资金断流，都约束着企业的经济发展方向。国家法律的调控如环保法的配套体系的建立，一些污染城市水源的小型造纸厂，小型煤矿的关，停，并，转。因此，企业必须应随其变化并结合企业自身情况而采取相应的变革措施。

市场需求的变化，及竞争格局的改变，同样都影响着企业的发展方向。由产

品供不应求，到供过于求，企业富裕人员的安排，产品配套设施的处理。

人力资源、物质能源、资金供给、原材料的供应状况等方面的变化，影响着企业整体发展方向，资源（人，财，物）稳定直接影响到企业的生存能力。技术的升级，工艺的更新换代，新产品，新专利的出现影响着企业的竞争能力，行业内新进入的企业加大了行业内的竞争程度。

#### b 内部环境

企业内部条件的变化主要包括人员的变化，组织运行和成长中的各种各样的矛盾所引起的因素。

企业人员组成结构的变化，管理幅度的增加，人员数量变化显著，企业组织结构臃肿冗员过多，人浮于事，内耗严重，组织效率明显低下；企业组织过分刚性，缺乏弹性和渗透力对社会适应能力降低，对外界环境的变化反应迟钝、决策缓慢，质量不高。组织文化建设落后或者根本就没有企业文化，与企业发展不适应<sup>[1]</sup>。

企业内部信息沟通不畅，人力资源体系不完善，激励程度不高大家工作畏难情绪严重，人心涣散，工作消极怠工，企业经济效益明显下降，严重缺乏企业核心竞争力，公司已经出现巨额亏损或潜在亏损，却不能从根源上解决问题。

### 2.4.2 组织变革模型分析

#### a 卢因的三阶段模型

变革来源于对组织，团队和个人产生冲击的力量改变，库尔特·卢因关于变革的模型提出了三阶段变革模型。（见图2-2）

他把组织描述成一个具有稳定状态或者由相等的反向力量组成的“平衡体”。他认为，组织存在很多“驱动力量”，即变革的压力，包括竞争压力、新技术的传播、组织内部的创造性和变革，以及商业运作方面的新立法、环保问题和雇员权利。而均衡这些驱动力量的是许多“抵制力量”，包括企业中固化的传统习惯和惯例、贸易联盟的协定、组织文化和思想观念等。由于每一种力量都必须抵消其他力量，系统因而处于平衡状态。勒温认为推动组织实施的变革的动因在于“驱动力量”和“抵制力量”之间的互相作用力，这种力量随着环境的变化而此消彼长，互为胜负<sup>[27]</sup>。

解冻期；变革期；再次解冻期，从根本上来说，卢因的模型是一个以力量

为基础的模型：变革依靠各个矢量的相对强度。

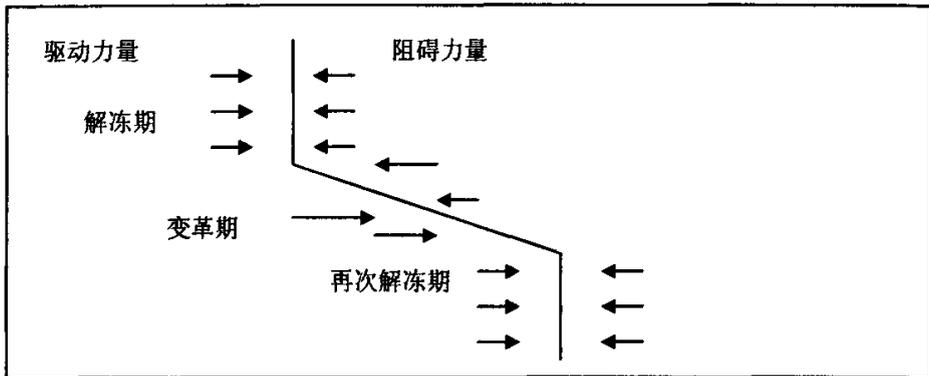


图2-2卢因的三阶段模型

### b 组织变革的系统分析模型

企业组织变革始于组织战略的重新审视，战略的调整往往是迫于市场、技术及其他环境因素的压力或是为了抓住未来新的市场机遇因此新的战略往往从根本上不同于原有的战略。为了实现新的战略，组织要确定一系列相应的目标及任务。这此目标和任务的完成又需要相应的工作分工和流程，这一变化需要相应的组织结构和人力资源与之相匹配。除了这此组织硬件外，新的战略思想要求组织造就新的企业文化以促进其目标的有效实现。事实上，在整个组织系统中每一个因素都会对其他因素产生影响，从而最终影响着组织战略目标的实现<sup>[28]</sup>。

### c 组织发展问题解决模式

组织发展问题解决模式（见图 2-3）分析机理<sup>[29]</sup> 如下：

- (1)收集数据：监督执行，进行调查，提供信息反馈。
- (2)分析数据：从原因中区别症结所在，同意变革的重要性，确定 SMART 变革目标。
- (3)确认解决方案： 确认发展行动，重新设计工作，修改公司政策，补充新技能员工。
- (4)设计变革路径： 同意责任的承担，分配预算，确定时间表和里程碑，决定各种活动的顺序。
- (5)采取行动和监控变革的成功。



#### d 文化变革

组织文化包括员工价值观，信念，社会规范以及实践行为等<sup>[31]</sup>。

企业组织文化的建立和实施，企业对原有企业文化的去陈留新，一般来说，单纯的企业文化变革并不多见，基本上是伴随着组织结构、企业制度和组织战略的变化而发生的。但随着企业文化建设热潮的兴起和企业文化管理的日益重要，许多企业领导者也有意识进行了企业文化的建设和变革活动，比如一些企业进行的“凝聚力工程”提升核心竞争力等。

### 2.4.4 组织变革的动阻力管理

#### a 组织变革的动力

(1) 来自组织外部的力量分析

1) 来自适应竞争市场的需要

企业存在的宗旨是实现经济效益和社会效益最大化，组织是人们实现一定目标的载体，如果企业不能有效生存与发展壮大，那人们所预期的目标就无法实现。企业所处的环境是动态的由于企业的内外部环境在不断的变化，如果企业组织本身不能适应环境的变化来调整自己，企业必然会因淘汰而被其他企业所吞并。企业之间的生存竞争企业要生存要发展壮大就必须不断地变革自己，不断地提高企业在市场中的竞争能力，增强企业自身的核心竞争力。市场竞争的加剧，生活水平的提高，消费者消费习惯的改变，必然影响着消费观念的改变，市场竞争格局的改变，竞争对手的大量出现这些现象的发生必然要加剧了企业的生存压力。生存空间的缩小，利润空间的降低，企业要想在市场中站稳脚跟，就必须进行相应的组织变革，使其早日适应这种发生巨大变化了的竞争环境。

2) 转型期的挑战

中国已经进入一个体制转型，结构调整，企业转制，经济增长方式的转变并行的转型期，变革成为这一时期的主题。这一转型孕育着消费结构的升级，孕育着产品的换代，技术更新，产业调整，企业重组，这一轮调整将会促进企业转制，促进增长方式的转变，也会促进地区经济战略结构的调整。企业组织是我国经济转型的主体和具体执行者，企业组织变革必然成为我国国民经济变革的主要内容<sup>[32]</sup>。

3) 国家政策体制的调整政策变化

国家政策对于企业可以做什么，不可以做什么有很强的调节能力，通过财政资金的压缩或支持可以确定市场宏观的方向。当国家的相关政策发生重大改变时，必然会对企业的经营状况带来一定的影响。为了适应这种变化，企业就要采取一定的变革措施，通过自身的变革来适应政策的调整所带来的影响。政策变化使企业面临新的生存压力，企业要在市场中站稳脚跟，就必须采取新的管理模式来适应外界环境的变化，对新的管理行为模式的调整要，会给企业的发展壮大带来很大的压力，而企业进行变革的需要程度往往取决于这种压力的缓急，成为企业进行组织变革的重要动力。

#### (2)来自组织内部条件的变化

许多企业内部情况的改变，也会成为企业组织变革的动力，包括以下几个因素<sup>[34]</sup>：

##### 1)技术条件的变化

企业实行技术改造，不断提高生产机械化和自动化程度，就会引起分工合作条件的改变，导致企业组织内部单位与单位之间、个人与个人之间的工作和信息联系发生变化，从而导致组织结构的变革。

##### 2)人员条件的改变

企业人员结构和文化素质的提高，可能使组织成员的工作态度、工作作风、工作期望和价值观念等发生改变，从而影响到组织目标、组织结构、集权和分权、奖惩制度的修正，即企业组织结构的变革。

##### 3)管理条件的变化

例如推行各种现代管理方法，实施新的管理制度，计算机辅助管理的加强，转换了企业经营机制，优化劳动组合等等，都会要求企业组织做出相应的调整。

##### 4)组织弊端包括组织结构弊端，组织文化弊端，组织人员弊端

无论是来自企业外部的条件变化还是来自组织内部的条件变化所导致企业发生的组织变革，这两种力量本身是不矛盾的<sup>[32]</sup>。

#### b 组织变革的阻力

组织变革可以成为组织进步的强大动力，但同样也是一种冒险。马基雅弗利曾经说过：“没有比开创新事物的秩序实施起来更难、成功的希望渺茫、处理起来更危险的了。因为改革者是所有旧秩序既得利益者的敌人，而即将从新秩序获

益的人只会半心半意地支持他。”变革获得的利益与成果是潜在的、有滞后效应的，是在组织变革后一段时间后才可以量化的，但变革的风险与不确定性是现实的，非常直接和具有威胁性的。变革意味着破旧立新，它必然会触犯一些人的既得利益和权力，因而变革常常会遇到种种阻力，带来阵阵剧痛。新生事物的产生必然遇到阻力是一种正常的现象。在这个充满机遇与挑战的时代，毫无顾忌地勇往向前比原地踏步更安全更能适合企业生存。逃避、低估与抵制变革的阻力是变革路上的陷阱和拦路虎。因而要确保组织变革的成功，预测变革的阻力，积极管理变革，应对变革的挑战，是非常重要的。

组织变革虽能促进组织的发展和改善了员工的工作和生活条件，但是变革意味着局部或整体的调整，必然会伴随着人们不同思想观念的交锋，员工往往更关注自己眼前的利益而产生各种想法来阻止组织的变革毕竟它带来利益关系的调整和一定的风险与动荡，付出一定的代价，因而会使人们感到不适，成为组织变革阻力<sup>[5]</sup>。

组织变革不可能是一帆风顺，一推而就的，必然磕磕绊绊，如果表面上没有阻力，那它一定在某种现象当中隐藏着。在化解阻力上，预防比治疗效果要好。因而，首先弄清组织变革产生的原因，对于积极推进变革、克服变革阵痛是非常有好处的。组织变革是机遇与挑战并存。洞察环境与市场的变化趋势，积极的稳妥的进行组织变革已经成为一个组织获得竞争优势的不可或缺的重要因素，组织内充分利用正规渠道做好沟通，努力提高全体员工对变革的认识，让员工真正了解变革的原因，明确变革最终要实现的目标，尽快适应变革，减少阻力，才能使变革朝着理想的目标稳定运行。

变革不确定性方面的阻力。心理学研究表明，不确定性因素使人产生紧张和忧虑。变革的意义在“新”，即通过变革给组织带来某一方面的新观念，新技术，新组织结构，新格局，新结果。但新的东西总是人们目前所不了解和不熟悉的，而对不了解和不熟悉的东西人们通常会产生程度不同的不安全感，从而对变革持一定的观望或怀疑态度。这种不安全感一般与守旧或稳妥的意识相联系，表现为由于担心变革可能带来的消极影响和对前途迷茫，比如失控、矛盾、冲突、因而对改革有敌视情绪。阻力的普遍症状如表 2-1 所示。

表 2-1 阻力的普遍症状

	语言方面（讲话）	非语言方面（行为）
主动方式 进攻	矛盾	情绪激动
	反证	不安
	指责	怠工
	威胁	耍阴谋
	争论	造谣
	顽固的形式主义	组成小派别
被动方式 逃避	躲避	无精打采
	避重就轻	漫不经心
	闲聊	疲倦
	嘲笑	内心逃避
	无谓的争论	生病

(1) 哈佛大学教授约翰·科特和施莱辛格对组织变革之所以遇到阻力，分析了以下四点原因：

- 1) 从狭隘的私利出发，不顾组织的整体利益；
- 2) 不明了变革的意义，对发动变革者缺乏信心；
- 3) 对变革的后果与变革者的估计不同；
- 4) 顾虑自己的技能和知识过时<sup>[5]</sup>。

(2) 阻力的识别，往往会出现一些小症状

- 1) 突然“转动”失灵，工作进展困难和缓慢；
- 2) 谈话内容越来越无聊，争论无聊问题喋喋不休；
- 3) 出现令人尴尬的沉默，原来主张积极主动的员工也消极起来；
- 4) 所答非所问，许多问题不知道“为什么”<sup>[33]</sup>。

组织变革的阻力可能来自各个方面，有可能是员工方面的，也有可能是中层管理者，也有可能是高层决策层之间的争议，总体而言有以下几个方面。

(3) 变革阻力的个体与群体因素

组织变革所遇到的阻力，其发生的来源既有个人也有来自于组织系统的。从

个体角度看，以下因素都可能导致对组织产生阻力。

1) 出于不确定性对个体或群体产生负面影响，个体或群体的自我保护行为。变革导致个人对未来产生不安全感和恐惧感，这些不确定性是对企业未来的危险，也是威胁到个人利益现状的风险。

2) 出于行为的特征的因素：包括工作习惯，求稳心理，难以学习新知识，人际关系障碍等。变革与个人的习惯，价值观发生冲突时会对组织变革的抵制，企业中人际关系是否足够融洽，是变革行动顺利执行过程中的重要因素。

3) 出于变革条件达不到行动标准的因素。

①对变革的目的，意义以及行动措施的陌生，采取的消极态度。在某些管理者与员工等级分明的组织中由于缺乏有效的沟通，变革宣传和动员措施与内容不合理，员工缺乏参与变革的热情。

②变革所需的员工能力或素质有所欠缺。变革往往伴随新业务流程，新技术，新方法的导入，当员工的能力不足完成任务时阻力随之产生。

4) 变革阻力的组织因素

员工个体或群体对变革产生的阻碍一般是显性的，对象明确的而组织系统方面产生的阻力则较为隐蔽。

①系统惯性。彼得·圣吉在《第五项修炼》指出“组织在变革中的平衡问题，即企业作为一个复杂的经济系统，其得以有效运行的基础在于系统各因素得以协调平衡，而一旦平衡被打破，运行机制将遭到破坏从而有可能造成运转失灵。

②企业组织现有专业知识，权利关系，资源分配机制等产生“免疫的排斥反应”。相应的组织结构，管理制度以及流程的不足使变革难以达到成效。组织流程再造，信息系统引入需要组织结构的变化配合，战略调整需要与之相配套的机构设置等。在体制未完善之前，变革行动受到来自结构缺陷的阻碍。

③企业文化的影响。企业长期运营中形成稳定行为特征，在企业变革过程中，有一些产生变革动力（乐观的态度，开放的信息沟通等）而另一些会产生变革的阻力（趋向于传统主义的文化特性等）变革中如不能有效破除文化层面的负面因素，文化层面的阻力将难以逾越的<sup>[34]</sup>。

c 组织变革的阻力化解

变革涉及到业务上，也影响到组织中的每个人，事实上组织变革成功的决定

因素在于组织中人的观念，技能和工作方式的改变。

要想使组织变革成功必须充分考虑到各种阻力及相应的对策。

### (1) 变革动力机制分析工具

#### 1) “立场”分析

“立场”主要是对影响组织变革的推动力和阻碍力进行分析，从而全面把握变革过程中可利用的资源和需要对付的阻力<sup>[39]</sup>。变革力场图如图 2-4 所示。

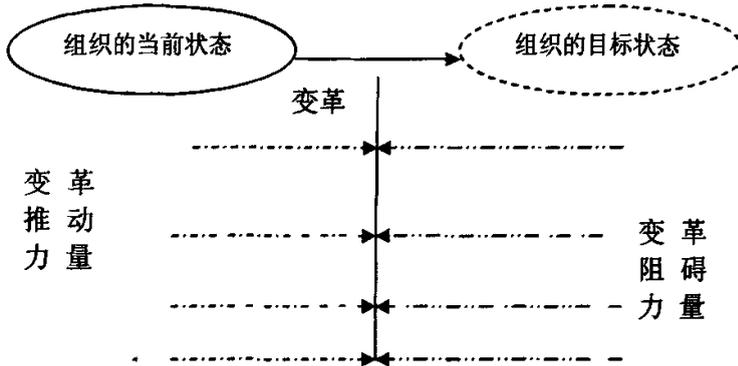


图 2-4 变革力场图

#### 2) 公式法

对于组织变革过程中存在的阻力和动力，如何有效的化阻力为动力，为企业组织变革铺平道路，美国的研究者格莱彻尔提出了有关组织变革的公式：

$$C = (abd) > X$$

公式中的C指变革，a代表对组织现状的不满程度，b指对组织变革后可能达到的情况的把握，d代表组织变革的现实的起步措施，x指组织变革所付出的代价。

由此可鉴 组织是否变革取决于需要变革的各种因素的乘积必须大于变革的现实的起步措施，否则变革就没多少经济意义。

### (2) 克服组织变革的阻力方法

#### 1) 参与变革

组织内信息渠道保持畅通充分沟通达成一致共识，企业领导者积极鼓励和支持组织下属参与制定变革的方案，共同实施组织变革，使组织全体成员对组织现状有危机感，对变革产生认同感，对组织变革成功有成就感，从而减少对变革的抵制，使变革变得顺利。

#### 2) 相互理解

领导要对下级充分信任,把变革的相关内容改革的措施,步骤。最终目的让全体员工心中有数,对变革的敌对情绪要考虑到其个体特殊因素,给予一些帮助从而使下级成员中大多数人会拥护和支持变革的执行。

### 3) 利用群体动力

#### ① 造成强烈的归属感.

在组织中努力培养成员的组织认同感,使其把组织看成是自我生存和发展不可缺少的条件,把自己参与组织变革.看作是为实现组织目标的一项工作。

#### ② 树立组织威望

一个组织在其成员心目中威望越高,它对成员的心理影响也越大,组织变革也容易受到成员的支持。

#### ③ 利用群体目标

群体中的共同目标对成员的态度,价值观和行为有极其重要的影响,变革中领导一定要充分利用群体目标的影响,把组织目标和个人目标紧密结合起来,从而引导员工支持变革。

#### ④ 利用关键人物的威信

变革的执行者的威信越高,对组织成员的影响力越大,因此变革应该让有威信的关键人物主持变革的具体工作。

#### ⑤ 充分沟通

变革过程中,必须使沟通渠道畅通无阻,使变革的信息及时传递到组织成员中去,使领导者与下级分享变革信息,这样可以有效避免沟通不畅导致的阻力<sup>[36]</sup>。

## 本章小结

本章对组织变革相关理论进行了系统描述,首先说明了组织存在的意义,明确组织变革的含义;接着论述了组织变革的理论基础,对组织变革理论的理论发展历程进行了描述,系统分析了组织变革理论的3个发展阶段:古典组织变革理论、20世纪中期组织变革理论、近现代组织变革理论;最后对组织变革原因、模型、纬度以及动阻力管理进行了总体分析。

### 3 XY 建筑企业组织变革需求分析

#### 3.1 XY 建筑企业简介

XY 建筑企业成立初期到 90 年的国家计划经济时期,对国有大中型建筑施工企业来说,建筑市场是一个卖方市场,XY 建筑企业的工程生产任务由上级房产局直接指派,企业的组织以生产为中心,几乎没有营销部门,经营部门只按定额正常报价,没有招投标策略,组织结构形式为直线职能制,各工程的生产组织以工程队为指挥管理机构,施工队人员组成相对固定,除各专业工种在施工队内综合使用外,其他各施工队人员配套齐全,一个施工队可同时进行二至三个工程施工,1992 年后计划经济被市场经济所取代。建筑市场也由卖方向买方市场过渡,企业发展却不能与上市场环境的变化同步。一些领导和员工思维保守,不能从根源上主动争取工程,企业施工项目基本上是逐年减少,尤其在 1998 年企业全年施工面积不足 6 万平方米,工作严重不饱和程度达到公司有史以来的最低点,企业面临着全面亏损的威胁。随着国企改革步伐加大,1998 年末企业首先对企业管理体制和内部机制进行了改革,重新设置了组织结构。公司的组织生产与经营并重,以生产为主,但也有一定的经营投标策略。有了比较明确的营销部门,加大了营销力度。企业对机关科室进行合并和调整,将 18 个科室改成 10 个部门,明确各部门职责。部分专业工种如测绘和勘探组建为分公司,在企业范围内调配使用。工程的生产组织以项目经理部为指挥管理机构,试行项目法施工,项目经理部的人员大体上固定,项目人员流动性不强,一个单体或群体工程为一个项目经理部,项目经理部近似于生产经营中心,组织结构图见图 3-1。

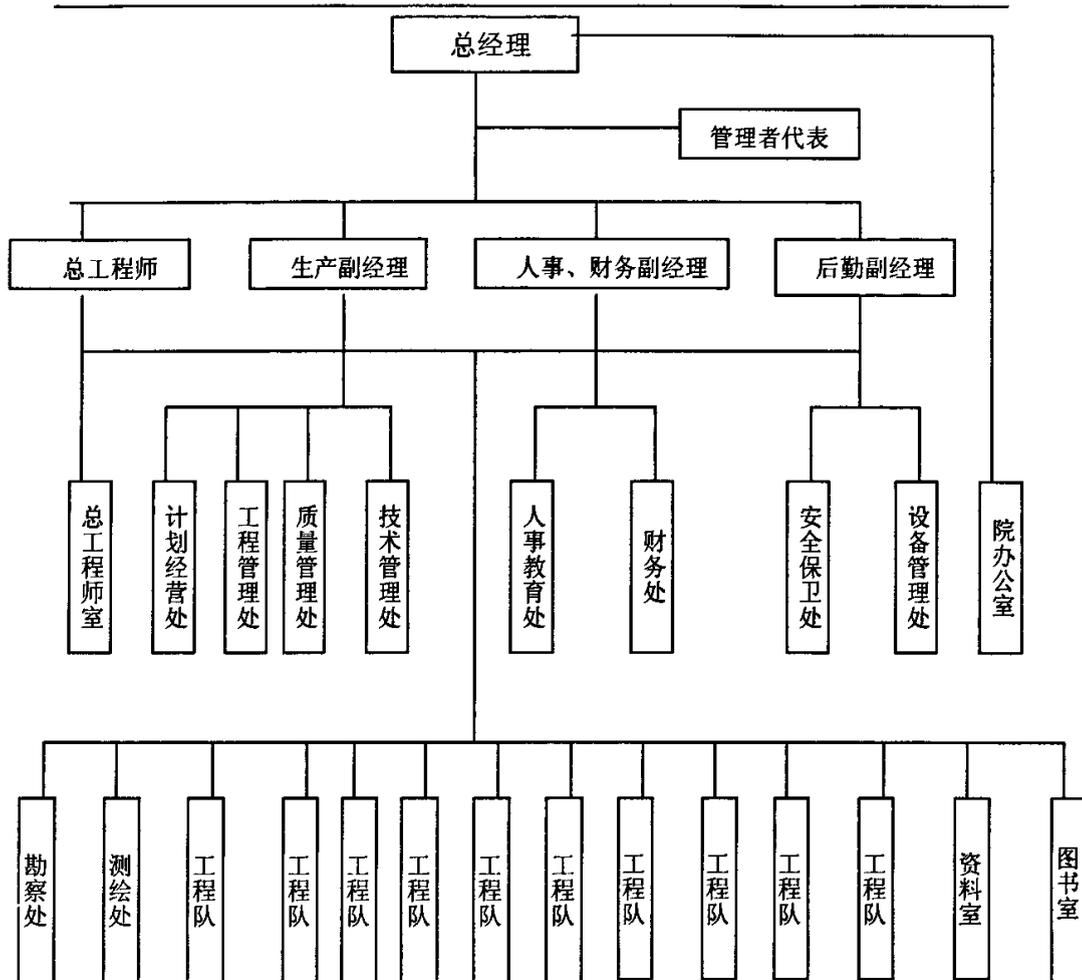


图 3-1 XY 建筑企业组织结构图

## 3.2 建筑行业环境分析

### 3.2.1 宏观环境分析

建筑施工企业面临的主要宏观环境变化是中国加入世界贸易组织后要求我国建筑市场更进一步开放和操作规程的规范,这种宏观环境对建筑业发展整体大局来说既是机遇,也是挑战。

首先,按照世贸组织规则和我国建筑业的发展状况,“入世”带来的宏观环境的机遇将集中体现在我国建筑市场竞争机制的建立、完善和规范。纳入世界经济一体化范围的中国,市场开放将突破以往封闭条件下在需求和资源配置方面的各种制约,将有望有效的改善投资环境,建立健全建筑市场法制法规,引进更先进合理的工程承包模式,增强与境外承包商的合作开发和实现优势互补增加就业

等方面带来新的机遇，极大地促进我国建筑资源配置的效率的提高，进而带动相关产业的良性发展，促进我国建筑业管理体制的变革，加速我国建筑市场操作流程规范化的进程。

其次，建设部颁发的《建筑企业资质等级标准》已于 2001 年 7 月 1 日起实施。新的建筑企业资质标准是在建筑施工队伍急剧膨胀、建筑市场急需调整、我国加入 WTO 后，如何和管理、技术精良的国外建筑承包商展开市场竞争的有效督促指导工具。新的建筑企业资质标准分为施工总承包、专业承包和劳务承包三个序列。这三个序列按照工程性质和特点分别划为若干资质类别，各资质类别按照规定的条件又划分为若干资质等级。新的企业资质标准对施工总承包、专业承包这两个序列的等级规模，在注册资金、净资产、有职称的工程技术和经济管理人员、机械设备等方面有明确的量化指标，而对劳务作业的层面却无任何要求；劳务分包序列对作业层的技师和作业人员则作了量化的规定。

最后，人力资源竞争激烈。中国加入到 WTO 后一些资金实力和管理规范的国外建筑开发商也纷纷抢滩到中国建筑市场，同时一些靠搭建工程的民营企业也迅速加入到建筑市场，这对国有企业落后的用人机制提出了严峻的挑战。外商独资企业进入加大了对国内建筑企业竞争，竞争最根本的资源的就是人才的竞争。我们国有大中型企业综合性的人才本身就不是很多，而外国的企业进驻中国必然要选用本土的有建筑从业背景的人才，雇佣业内水平较高的顶尖人才为其打开建筑市场的局面。由于资金实力雄厚，具有挑战性的内部管理机制，良好的社会福利保障体系，他们肯在薪水上高投入来吸引大量业内优秀人才，这必然加剧了国有建筑企业人才匮乏的局面。如今绝大多数国内建筑施工企业依然使用计划经济时代那套粗放管理的模式，随着建筑市场的运作流程规范的水平提高，管理能力越来越成为竞争的唯一手段。有没有能力把成本降下来以及降低程度大小，招标中价格上的优势往往是最后能否竞标的决定性因素。

### 3.2.2 建筑行业中观环境分析

#### a 高端项目竞争加剧，低端产品竞争过度

建筑行业作为一般竞争性行业，竞争非常激烈。中国加入 WTO 后，国内外企业将在不同的项目领域展开竞争，随着外商投资的建筑企业的进入，高端建筑市场的竞争将更趋激烈，至于低端产品更是如此。

#### **b 买方的讨价还价能力较强**

由于我国建筑市场的竞争趋于白热化,买方讨价还价能力强大。业主提出的价格非常苛刻,甚至不及原始成本价钱,建筑业内非常不规范。如竞相压低报价、垫资、缩短工期和恶意拖欠工程款等非常明显。前段时间关于拖欠民工工资问题调查发现,因业主问题拖欠是主要原因之一,往往是承包队先行垫资,采买原材料,自行雇佣劳动大军修建施工,等待竣工验收结算工程款,然而业主以各种理由拒绝验收,拖欠施工工程款从而引发资金断链,民工的工资没有着落从而导致拖欠民工工资现象发生,引起一系列问题发生。

### **3.2.3 公众压力群体分析**

由于建筑产品存在委托—代理关系,通常业主大都不是最终消费者,如住宅、公共建筑工程项目等,对建筑企业而言,委托方实际上与最终消费者之间也是建立一种委托代理关系,加上买卖双方和最终消费者之间对建筑工程质量信息不对称现象特别突出,而质量监控又由第三方监理公司担任,房屋是老百姓一生中头等大事,由于发生一系列豆腐渣工程等事件的曝光,建筑材料高价低质,因此建筑质量问题也成为公众关心的重要问题之一,公众压力群体作为相对弱势群体,其对问题的反映的直接对象——新闻媒体通过调查深入报道等手段对建筑质量监控地介入,对建筑市场规范起到了重要的引导作用。质量投诉等消费者利益保护组织——消费者协会也对建筑市场产生一定的影响。

### **3.2.4 B 市建筑行业不良现象分析**

#### **a 恶意压价**

一些建设甲方在招投标过程当中随意胡乱用发标权,利用建筑市场“僧多粥少”的现状,对施工单位层层压级压价,提出垫资施工等不合理要求。

#### **b 黑色交易**

是一些建设甲方在承发包过程中,经常搞暗箱操作侵吞财物中饱私囊,影响建筑市场的公平竞争。

#### **c 非良性循环**

是开发商企业拖欠建筑企业工程款的现象较为普遍,其结果是一些建筑企业和材料供应商运行困难,拖欠了大量职工工资,从而引发多起民工工资拖欠等事件导致社会动荡不安因素发生;

d 非诚信施工

是由于外部或者自身等原因某些工程质量无法保证和一些开发企业的不诚信,给消费者造成经济和心理上的伤害时有发生。

### 3.3 XY 建筑企业市场竞争分析

#### 3.3.1 竞争战略轮盘分析

a 战略轮盘分析机理

轮盘中心是公司的总目标,既关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的总体目标<sup>[37]</sup>。竞争战略轮盘分析见图 3-2 所示。

辐条是用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下,根据公司的活动简要说明该职能范围中的主要经营方针。

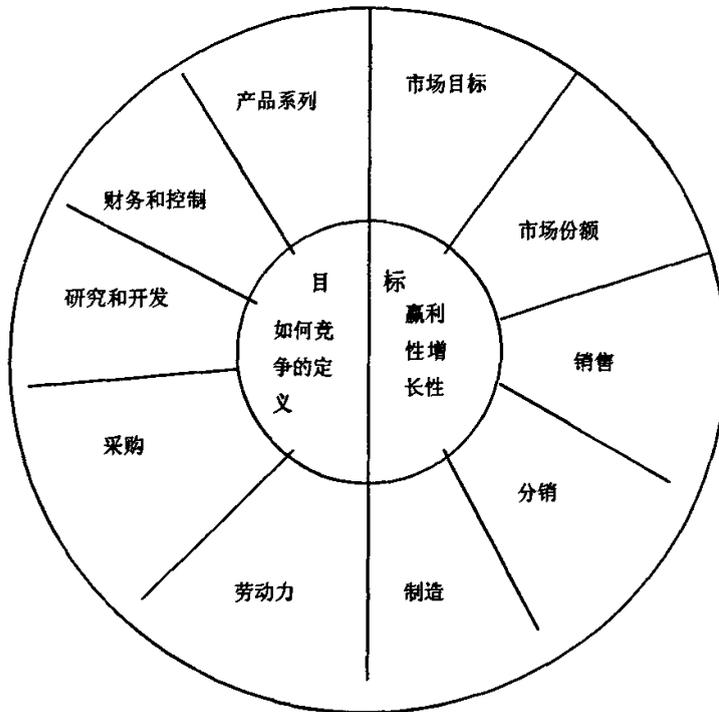


图 3-2 竞争战略轮盘分析

(1) 企业的总目标

XY 建筑企业的核心目标就是建筑合格的施工项目,有效的进行市场营销在施工的投标项目中如何中标,在当年施工建设当中怎样能尽量的减少内部损耗,

提高资金的使用效率，更好的完成年施工项目总量，提高企业的赢利水平，扩大市场的占有率。

### (2) 市场目标

XY 建筑企业原是建筑市场的龙头企业，由于市场竞争的加剧，经营管理不善，现在已经落后于先进的企业，而且建筑资质等级一直只是 2 级，在施工项目上与资金、技术的先进企业不可类比，因此如何加强企业内部的整顿，进行组织变革是摆在企业领导面前的大问题，企业的市场目标是如何重新坐稳 B 市建筑市场的龙头老大。

### (3) 市场份额

XY 建筑企业的市场占有率排名在 2000 年后一直有所下降，施工项目总面积连年递减，后起之秀由于有当地县、区政府等部门地支持，经营方式灵活，市场营销意思强烈，蚕吞了大量 B 市建筑蛋糕，B 市主要建筑单位一览表如表 3-1 显示。

表 3-1 B 市主要建筑单位一览表

公司	资质等级	成立时间	性 质	注册资金万元
B 市矿业集团房地产综合开发	1	1988	国有	8400
B 市大自然房地产开发	2	2000	民营	2000
XY 企业	2	1980	国有	1792.9
B 市万邦房地产开发	2	1983	国有	1800
顺大房产	2	1994	民营	2094
东升	3	1984	国有	1043
运达	3	2000	非自然人	860
华源	3	2001	国有	780
其他建筑公司	3 或其他		国或民营	

2004 年 B 市建筑市场份如图 3-3 显示。

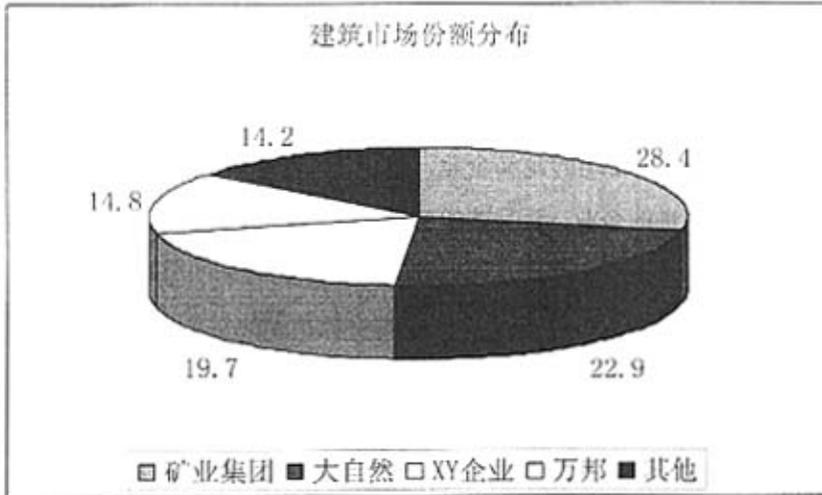


图 3-3 B 市 2004 年建筑市场份额分布

#### (4) 销售

XY 建筑企业作为建筑施工项目，由于只和营销中间商打交道而不是和最终消费者见面，因此企业所做的销售工作主要是如何争取到施工项目，在楼盘招标报价中取胜。

#### (5) 分销

暂时不考虑。

#### (6) 制造

XY 建筑企业的子公司内有建筑产品（如预制板 防盗门等）生产线，这样就可以在施工项目中内部采购从而减少了一些采购成本，在制造生产工艺过程中子公司也是非常重视产品质量，销路良好。

#### (7) 劳动力

建筑部门外用劳动力会很多，一般情况，项目中标后项目经理部就会根据施工需求征集市场劳务人员，基本以外来的农工为主，B 市劳动力较充足，各建筑单位对劳动力需求差异不大，劳动力报酬情况大体相同（力工 25-40 元/日）。

#### (8) 采购

施工项目采购是成本控制的重中之重，直接关系到竞标报价标的总额，原来 XY 建筑企业是各项目队单独采购所需物料，由于各施工单位报价不均，在施工成本中难于控制，存在同一规格型号物品采购价格各队上下差异较大，而且采购

数量大于实际使用量，导致库存费用增加。

#### (9) 研究和开发

施工项目的科研对缩减工期，提高产品质量，减少不必要的损耗等是有很大大好处的，XY 建筑企业领导也意识到这一点，但由于对有功之臣奖励缺乏激励作用，大家的研发意愿很淡薄。

#### (10) 财务和控制

由于 XY 建筑企业管理人员官本位的意思，各施工单位内部都有自己的财务人员，自主结算，按一定的预算比例上缴费用，各施工单位普遍都存在着私设小金库现象，而且没有对追讨工程款设置专业管理人员，随意性较大，不利于企业内部财务控制，企业集团集中调配资金能力较差。

#### (11) 产品系列

XY 建筑企业的产品是以建筑楼群为主，桥梁路面施工工程为辅，几年来施工队并没有开拓新的施工项目。

### 3.3.2 XY 建筑企业竞争因素分析

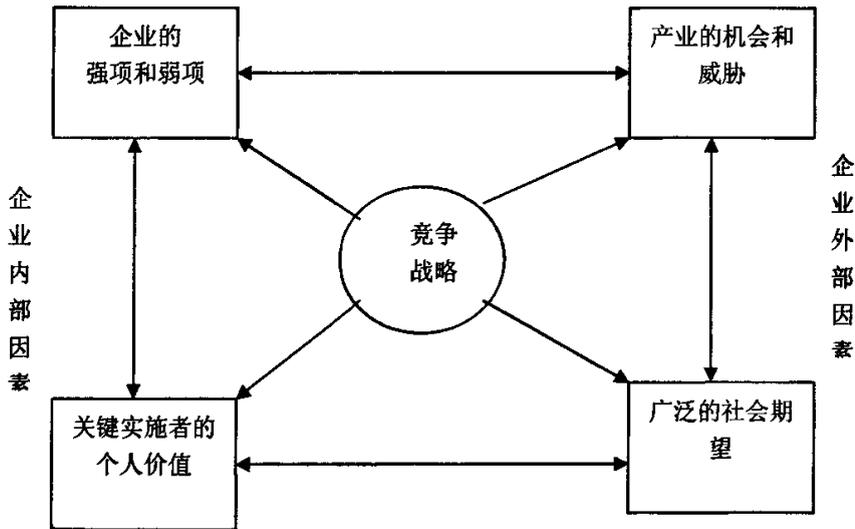


图 3-4 竞争战略因素分析

XY 建筑企业的竞争战略因素分析见图 3-4 所示。

#### a 分析机理

广义的范围内，制造竞争战略意味着要考虑四种关键因素，这四种关键因素

决定了一个公司可以取得成功的限度。公司的强项与弱项是其资产与技能相对于竞争对手而言的综合表现，包括财力资源，技术状况，商标知名度等。一个组织的价值标准个性是主要的执行经理以及执行其他既定战略所涉及的人员能否成功地实施竞争战略的内部极限。而外部极限是由产业及更大范围的环境决定的。产业的机会与威胁决定了竞争环境。社会期待是对公司产生作用的如下因素的反映：政府政策，社会关注，演变者的风俗以及其他一些社会因素<sup>[37]</sup>。

### (1)企业的强项与弱项分析

#### 1)企业强项

XY 建筑企业是 B 市房产局直接下属企业，成立于 1980 年初期，是 B 市唯一一家拥有建筑资质二级证书的建筑企业在当时来讲是建筑企业的领头羊，B 市的房屋改造，楼宇修建基本上都由其来施工，在市场上独树一帜，政府对其也比较重视，在资金上，设备构建上，及人员分配上都享有很高的优势，是其他建筑企业无法比拟的。同时由于 XY 建筑企业领导主抓建筑质量，基本上企业成建的施工工程从未出现重大责任事故，屡获 B 市建筑质量奖，在 B 市有很高的知名度。一些厂矿格局修建也纷纷主动要 XY 建筑企业承担，在市场上很有竞争优势。

#### 2)企业弱项

由于企业成立很多年了，成立初期经济效益比较好，一些人纷纷通过各种关系调入，人员数量加大，人员素质难于保证，由于关系调入者纷纷占据一官半职，而且在国企干部能上不能下比较盛行，导致按人设岗，按级别设薪，人浮于事，公司整体管理水平较低，一些干部随意把企业的原材料如预制板，水泥，暖气片，木材等材料占为己有，往往亲属或自己家搞装修使用的都是企业的材料，跑，冒，滴，漏现象非常严重。

XY 建筑企业是一家国有企业，在组织运营方式及人员管理使用上与民营建筑单位相比有其固有的弊端，在市场上竞争的意愿上，缺乏民营企业拥有的魄力，由于民营企业在招待费用等方面更加灵活多变，再加上 XY 建筑企业本身就缺少竞争意识，营销观念淡薄，在竞标中劣势非常明显。如 1994 年成立于 2002 年晋升到 2 级资质等级的顺大房地产开发有限公司，由于没有国企的官本位意识而且注重市场营销，善于开拓市场，在 B 市的建筑行业屡屡中标，竞争实力有目共睹，对国企建筑单位形成强烈的威胁。

## (2) 关键实施者的个人价值

XY 建筑企业的高层领导平均年龄基本在 45 岁左右，基本上都是本科以上学历，思想比较开化，工作思路大胆不保守，在对企业的长远发展上乐于开拓进取，因此在实现个人价值上有敢于面向困难挑战，进行组织变革的魄力，能使企业脱离困境愿意承受变革的失败的决心。同时，对于企业分公司领导高年龄低学历的现象有采取有效调整措施的打算。

## (3) 产业机会与威胁

### 1) 产业机会

建筑总承包机制已经实行，对施工企业来说建筑资质标准是决定其承揽工程唯一可衡量的最有效工具，同时各省市建设投资加大，市民的房屋改建工程有着更强大的市场。旧房屋的改造，市内立交桥等人防工程的改扩建，二环工程的配套设施都为建筑企业带来了无限商机。

### 2) 产业威胁

建筑市场竞争激烈，原来的小规模的建筑单位纷纷壮大，尤其是一些乡镇企业的建筑单位，背靠当地的关系在本乡镇有着很强大的市场，由于建筑市场潜在市场的无限商机，一些小的单位也得到所在政府的资金扶持，人事政策的倾斜，建筑资质标准也大幅提高，达到建筑资质二级以上的建筑公司由最初的 XY 建筑企业一家，现在发展为有 5 家。其中注册资本金 8400 余万元的 B 市矿业集团房地产综合开发有限责任公司，是 B 市矿业集团有限责任公司全资子公司，也是 B 市唯一的具有国家一级房地产开发资质的企业，另 3 家分别是 B 市大自然房地产开发有限公司，B 市万邦房地产开发有限公司，B 市顺大房地产有限开发公司。

## (4) 广泛的社会期望

XY 建筑企业，对 B 市的经济增长值是一个不可或缺的支柱之一，政府对其给予很大的社会期望。同时，B 市总体经济效益不是很好，下岗失业人员较多，B 市政府也希望其能扶起稳定的大旗，实现经济效益和稳定效益双丰收。

成立于 80 年代初的 XY 建筑企业是 B 市资格比较老的建筑单位之一，在城市发展的初期成功兴建了很多标志性工程，因此其荣辱兴衰受到广泛的社会关注。

### 3.4 XY 建筑企业目前存在的问题

#### 第一，营销意识差

基层领导没有市场意识，甚至认为市场营销就是竞相压价。基层公司的领导班子大多年龄比较偏大，思想保守，对市场营销的意义和作用非常不清楚，不能在源头上找市场，对建筑市场上的一些竞标举措很不习惯，导致专业分公司竞标积极性不高，竞争意识淡泊，几乎很少参与市场投标即使投标也基本上屡屡流标。各分公司企业领导对失败的结果不能从根本上查找原因，总是把责任归罪于客观原因上。工程建设项目管理新模式的出现，施工总承包市场趋于成熟，市场竞争更加激烈，企业原有的竞争优势已经荡然无存。

#### 第二，施工任务严重不饱和，承揽任务递减

2004 年末，企业盈利额下降特别明显，当年施工面积远远小于计划总额，XY 建筑企业 2000-2004 年建筑施工面积如表 3-2 所示。

表 3-2XY 建筑企业 2000-2004 年建筑施工面积 (万平方米)

年份	计划施工面积	实际施工面积
2000	14	16
2001	16	18
2002	18	11.6
2003	16	10.2
2004	14	9

#### 第三，人才流失严重

国有企业的弊端就是论资排辈，一些年富力强的拥有现代理论知识才能的员工，有很强的工作热情却无法参与对公司的管理，提出一些合理性的建议也迟迟得不到回应。按照马斯洛的五需求原则，很多员工不仅重视生理上（工资，奖金）需求还非常重视自我实现上需求，在多种需求都不能满足的情况下，一些新接收的大学生纷纷被其他公司挖走，中青年知识分子流失也非常严重，一些骨干员工离职严重，有职称及本科学历以上的员工几乎每月都有离职，员工士气普遍低落。XY 建筑企业 2000-2004 年职称人员离职情况如表 3-3 所示。

表 3-3 XY 企业 2000-2004 年职称人员离职比率分析

年度	年初人数	增加人数	非正常减少人数	正常减少 人数	年终人数	流出与流 进对比
2000	207	26	9	10	214	0.73
2001	214	29	10	7	226	0.59
2002	226	15	18	3	220	1.4
2003	220	14	23	5	206	2.0
2004	206	8	36	2	176	4.75

(每年因离退休, 和病故等原因减少人数为自然减少。增加人数包含按年龄晋升职称的员工和新招的大中专毕业生, 为了吸引高学历的员工, B 市人事局规定新进员工本科以上取消一年的见习期直接定级), XY 建筑企业内部薪酬调查如表 3-4 所示。

## (1) 随机抽查 120 名员工收入满意比

表 3-4 XY 建筑企业内部薪酬调查表

工资总额	1000 元以下	1000-2000 元	2000-2500 元	2500-3000 元	3000 元以上
人数	43	36	18	17	6
占比例%	35.83	30	15	4.17	3
满意员工	13	9	8	7	3
满意度比	30.21	25	44.44	41.18	50
满总数	40		满意度总百分比		33.33%

XY 建筑企业员工收入和其他企业收入对比分析如图 3-5 所示。

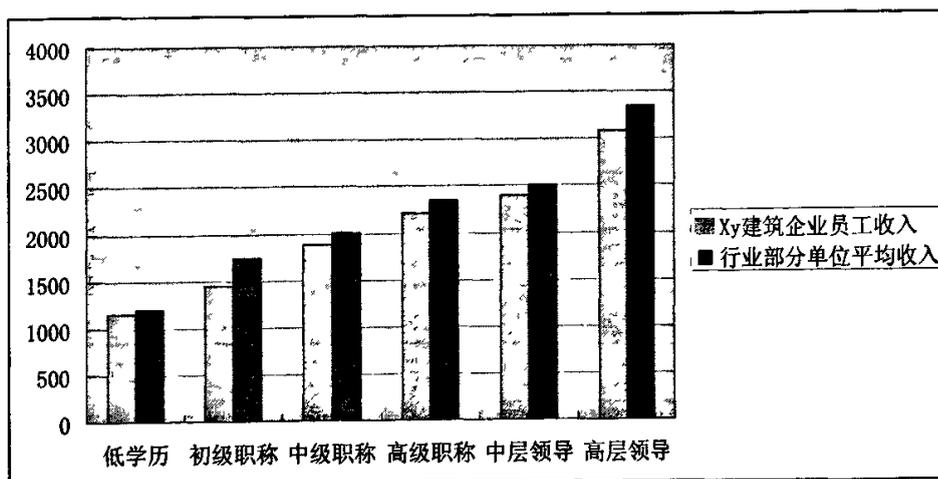


图 3-5 XY 建筑企业员工收入和其他企业收入对比

#### 第四，组织结构僵化，办事效率极其低下

结构臃肿，冗员太多，一张竞标书前前后后盖章多达 7 处，基本上到哪都得拖延，严重影响工作效率，迟到早退现象屡禁不止，干私活开小差屡屡成风。有的部门管理幅度过大，业务部门各自行政，沟通渠道不畅通。

#### 第五，呆帐损失严重

工程欠款额年年递增，常常为了工程款不得不派大量人马索要，而浪费人才物力，投入和产出不成比例，企业坏帐增多，工效不匹配，有的工程款成为问题款，由于前后经手人没及时办理交接手续，造成原始资料丢失，企业财务进入非良性循环。XY 建筑企业 2000-2004 年应收款如表 3-5 所示。

表 3-5 XY 建筑企业 2000-2004 年应收款帐表

年份	应收款项 (千万)	短款额度%
2000	1.345	4.5
2001	1.415	5.3
2002	1.003	6.1
2003	0.836	6.5
2004	0.728	7.2

#### 第六，缺乏核心竞争力

企业核心竞争力欠缺，如何有效高速运营效率难度加大。企业连续几年来都没有过建筑上重大发明专利。偶有发明奖金分配成大锅饭，所得和付出严重不

对等，打击了大家创新的积极性。

#### 第七，企业文化欠缺

企业文化不明显，只是简单的几个空口号，没有持续的构建学习环境。企业成立初期到现在，企业没有形成旗帜鲜明的企业文化，在企业文化建设上企业上层领导对此重视程度也不足，指导思想也模糊。一些领导甚至认为贴在墙上的规章制度就是企业文化，由于没有行强有力的企业文化体系，大家的学习劲头明显不足。

#### 最后，建筑市场开放，竞争缺乏优势

中国已经加入 WTO，建筑企业面临着更为激烈的竞争。其他大型建筑部门也纷纷加入本省市的市场竞争，一些乡镇的小建设公司成长壮大，形成对 B 市建筑市场的蛋糕瓜分越来越严重，施工任务缺口增大。

### 3.5 企业问题的德尔菲法分析

针对企业存在的问题，XY 建筑企业高层领导会同 B 市某高校的专家组采用德尔菲法一起查找原因，经过多次对企业的会诊后得出以下结论：

#### 首先，营销管理问题

专业分公司竟投标积极性不高，企业职能结构上对营销总体认识不足，思维观念比较守旧。

#### 其次，人力资源管理问题

企业中青年知识分子严重流失的主要原因是企业的相对待遇较低，尤其是取消福利分房和职工家属报销医药费的政策后，国有企业的低收入问题更为明显，由于市里出台了人才交流的政策鼓励人才双向流动，对符合政策规定流向外资企业的人才任何公司不得阻拦，同时按照大锅饭的职工收入分配政策不能从根本上激励职工，出现员工的工作的畏难情绪，工作积极性严重受阻；企业的人力资源体系不健全，还基本上只停留在人事管理上，没有一套行之有效的管理方法。

#### 再次，新模式管理问题

对工程建设项目管理新模式的出现和房屋建筑工程施工总承包资质的就位，是建筑市场与国际接轨的必然结果，新生事物的接受需要对原有知识的调整。

#### 最后，组织结构问题

企业运营效率低下，组织布局不合理的主要原因是企业组织结构过于宽泛，

没能按市场形势及时调整企业格局，缺乏一套科学的系统的奖励制度，组织运行模式没能按照市场竞争格局来设置，由于是老牌国企人员结构背景比较复杂，人员调进把关不严，人员素质良莠不齐，导致组织效率运行低下。

## **本章小结**

本章，首先分析了建筑业的整体环境，对中国加入 WTO 后的建筑市场提出了更高的要求，新的建筑企业资质等级标准实施后对建筑市场的竞争更有具体规范约束，而建筑市场的竞争说到底往往是人才的竞争。对于建筑行业中观环境做了简要的分析，对 B 市建筑行业出现的问题做了比较详细的分析论述；其次，用竞争轮盘工具和竞争战略相关因素分析工具对 XY 建筑企业的市场竞争地位以及企业的优势和劣势进行了分析，对企业的内部因素及企业所面临的竞争现状进行了论述；最后，针对 XY 建筑企业发现的问题进行了详细的分析并查找病因。

## 4 XY 建筑企业组织变革目标及动阻力管理

### 4.1 组织变革目标

首先,充分发挥组织的优势,改变其劣势,以在不断变化的环境中求得生存与发展使组织主动与其所处的环境相适应,改善企业发展规划不合理的地方,加强对专业分公司的激励程度;

其次,有效提高组织运行效率,压缩组织运行成本,及时调整公司的组织结构来适应企业的发展;

再次,对责权利关系进行调整,改变组织成员的观念与行为方式,激励成员的积极性,使组织充满活力。减少非合理原因员工离职流失比例,施行有激励机制的管理体系;

最后,既要效益又要效率,对各项目施工单位政策引导扶持把关,切实加强内部审计制度,自负盈亏,收支两条线,减少不良工程款的列支,加大工程款回收力度。

### 4.2 企业变革的动阻力分析

#### 4.2.1 动力分析

##### a 外部环境分析

##### (1) 竞争席位重新洗牌

随着竞争格局的变化,中国加入 WTO 后一些外资企业纷纷加入到中国市场竞争,A 省外的建筑企业以及原本势单力薄的乡镇建筑企业纷纷壮大,作为 B 市龙头老大的 XY 建筑企业竞争优势已荡然无存,如前所述,一些建筑企业由于有大量资金的介入,已经得到迅猛的发展逐渐取代了 XY 建筑企业的领先地位。而且市场份额进一步有被其他建筑公司蚕食的危险。XY 建筑企业要发展壮大只能挖掘自身优势,改革内部整体格局,才能推动企业向前发展。

##### (2) 建筑新模式开始实施

工程建设项目管理新模式的出现,对于 XY 建筑企业来说该改变的东西实在太多,还按照老路子管理企业,那只能被强者挤出建筑市场。

##### (3) 国企改制的步伐加快

国企改革是大势所趋,为了实现企业的所有权和经营权分离,国家发改委倡

导有能力的企业由国家企业主体向股份制企业转变，能够更好的吸收资金，充分调动各项资源，给企业领导人减负，同时更好的调动员工的积极性，按照 B 市的统一规划，XY 建筑企业也要完成企业改制转型的转变。

#### b 内部条件分析

##### (1) 人员结构改变

XY 建筑企业创建初期的员工只有 130 人左右，现今员工人数已经达到 1800 多人，增长了 13 倍以上，员工结构和素质也发生了很大变化。其中企业中高技术人员由初期的占全体员工总人数的 1.2% 上升到 9.6% 以上；具有大学本科学历以上的员工由初期占全体员工总人数的 6% 上升到 12%。随着员工文化素质的提高，必然要求更多的参与组织中的管理事务，有参与企业组织管理的要求。

##### (2) 组织运行状况改变

组织结构僵化，XY 建筑企业中出现了一些现象：员工工作热情锐减、积极性下降、员工工作上缺乏主动性和开拓创新精神、缺乏危机意识、工作盲目性较大等等，这在很大程度上阻碍了企业的健康发展。管理效率低下问题已经严重阻碍了企业的发展。

##### (3) 技术条件的变化

由于项目体系已趋于完善，IPMP 国际施工项目体系的认证已经基本在项目建设业得到社会的认同，虽然一些施工领导是建筑科班出身但管理水平还是相对落后。随着 IPMP 在建筑业的规范，一些旧的操作管理模式已经不适应建筑企业的发展，一些年轻的新入职技术人员纷纷掌握项目体系认证的工具，XY 建筑企业目前已经获得 IPMP 资格的人数由 0 人已经上升到 16 人，这一新的项目操作对今后的建筑施工起到很好的规范作用。管理信息在各部门的传递受旧有框架的束缚，要确保科学的管理信息通畅，增强企业对科学操作规范的适应能力，势必要对原有的组织构架进行必要的变革。

## 4.2.2 阻力分析

#### a 内部访谈

变革要想成功必需领导先行，高中层领导必须先接受变革的整体思想，统一规划部署才能使基层员工端正组织变革的态度。关注中层管理者对变革的思想动态，中层管理者更能发现组织和环境中的机会，提出具有价值创造潜力的变革方

案；他们比高层有更广泛的关系系统，能更有效地传达变革方案；他们能够了解员工的想法和情感需要，能够把握最初变革幅度以使大多数员工接受；他们能合理协调维持现状与组织变革的关系，把握变革中个人需求与组织目标的关系<sup>[38]</sup>。

#### (1)访谈对象

XY 建筑企业部分高级管理人员和职能部门的主要负责人，抽选项目经理等基层领导班子成员，访谈对象向中层管理者倾斜，及时了解他们对变革的看法。访谈的工作由常务副总经理挂帅，人力资源部部长负责，体现上层领导对组织变革的高度重视。XY 建筑企业高中层变革访谈结果如表 4-1 所示。

#### (2)访谈地点

XY 建筑企业总经理小型会议室。

#### (3)访谈形式

单独，替访谈对象保守秘密。

#### (4)访谈结果分析

在 12 名的中高层领导的回答中，支持组织变革的有 7 名，持反对意见的有 2 名，持观望态度的 3 名。明确同意和赞成组织变革的 7 名。

从访谈结果分析，在对组织变革持不赞成和观望态度的五人中，年龄偏大，学历偏低，从访谈结果来看，他们惧怕变革后自己的位置和既得利益受到损失。相反同意变革的人员学历较高，看问题的眼光不局限于眼前，对企业进行变革充满乐观。

表 4-1 XY 建筑企业高中层变革访谈表

人员	职务	学历	年龄	对企业组织变革的认同
张红军	副总	本科	49	同意变革，对企业未来充满信心，企业出现困境不改革难以继续前行
汪建	副总	大专	53	观望，由于年龄的因素对组织变革感到不乐观，比较谨慎怕变革后影响自己的位置
马明良	总助	硕士	37	赞成变革，思维广阔，对企业的变革所涉及到的问题分析透彻。
郝长虹	总工	本科	51	同意变革，强调对建筑工程上的问题通过革新等方式杜绝，加大建筑施工质量的管理力度
李婷	财务处长	本科	46	同意变革，尤其企业薪酬体系上的变革力度要加大，收入拉不开档次，工作没动力。
常发明	办公室主任	专科	49	服从上级安排，行动听指挥
刘明尚	项目 1 部经理	专科	47	赞成变革，项目队完不成任务，不改不行了，分公司骨干员工成了竞争对手的得力干将
范冬	项目 3 部经理	本科	36	赞成变革，只有企业适应环境，而不是环境适应企业。企业管理混乱，处处都是爷。
赵山川	项目 4 部副经理	高中	52	反对变革，目前不是要变而是要巩固，防止人心涣散。
胡四海	项目 6 部经理	中专	52	反对变革，企业基础是好的，只要大家勤俭节约，努力工作，企业会兴旺的。
裴自强	项目 9 部经理	本科 再读	46	同意变革，但要充分做好群众的工作，本项目队人员复杂，做事轻率，容易引发事故。
刘欣	项目 8 部副经理	专科	49	无所谓，变也行不变也可以，市场竞争太激烈，变就一定成功？我看未必。

## b 问卷调查

此次问卷调查范围比较广泛，选取样本的员工包含高，中，低层管理人员，

工程技术人员及普通工人。尤其深入到基层项目队的员工开展拉网式问卷，尽量使样本数量大众化，为下一步开展的组织变革做好充分准备。(测试问卷见附录)

(1)调查目的

1)问卷调查是对内部访谈的补充调查问卷。可以了解到更多中下层管理人员和技术人员的对组织变革这一重点问题的看法。及时了解他们的思想动态，为组织变革成功打好基础。

2)通过不记名的方式来获取第一手信息。

(2)调查内容

问题的设计是包含了进行组织变革所涉及到的相关问题的全部内容;为便于了解员工的真实想法，合理区分每道题的分值调查问卷采用选择题的形式，只要在每项上打钩即可，既节省时间，也避免主观答题评卷人理解不同，无法准确量化。

(3)样本抽样调查

在采用问卷的形式的方法调查 XY 建筑企业组织变革中存在的阻力来源。问卷发放 300 份，发放对象是来自 XY 建筑企业的管理人员，技术人员和一般工人，回收 276 份，有效问卷 230 份，其中有效问卷样本个人特征如表 4-2 和 4-3 所示。

(4)样本调查结果分析

在回收的有效问卷中，支持变革的有 68 人，反对的 106 人，观望犹豫的 56 人，具体区分反对问卷，由于利益方面（如担心下岗等）产生的阻力来源有 68 人，因为沟通不畅产生的阻力来源有 38 人。反对变革人员情况分析如图 4-1 所示。

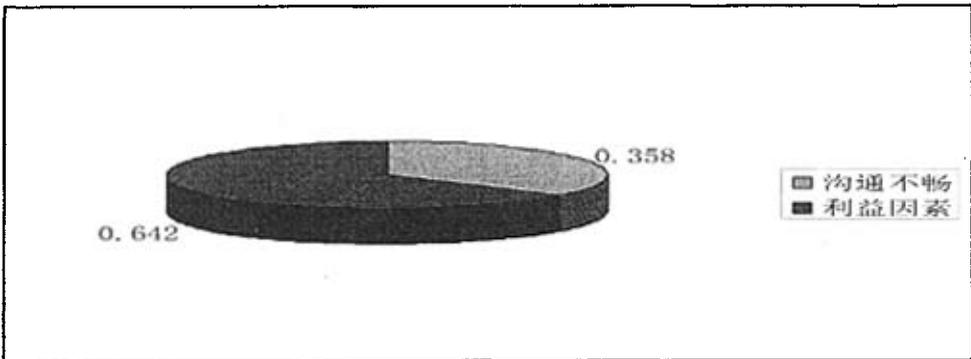


图 4-1 反对变革人员情况分析

表 4-2 样本抽查人员类别分析

	博士	硕士	双学位	本科	专科	专科以下	小计	比例%
工人					7	71	78	33.9
一般技术人员				3	35	4	42	18.3
行政人员				9	29	3	41	16.7
基层管理				11	12	12	35	15.2
中层管理		1	6	8	11	2	28	12.3
高层管理	1	3	0	1	1	0	6	2.6
小计	1	4	6	32	95	92	230	100
比例%	0.4	1.7	2.6	13.9	41.4	40.0	/	/

表 4-3 样本人员年龄构成

年龄	样本分布	比例 %
20-30	70	30.4
30-40	74	32.2
40-50	52	22.6
50 以上	34	14.8

#### (5) 数据修正

从具体情况分析,由于沟通不畅所导致的反对变革的员工并不是本质上反对变革,而是对变革的意义没有完全理解,企业变革的最终目的并不是单纯减员,而是使企业更具有竞争实力。在充分准备工作的前提下,员工会支持变革的,因此实际支持变革的员工数量占绝大多数。

### 4.4.3 动阻力的管理

#### a 组织变革的可行性

为了统计测试结果做定量分析和计算方便起见,动力与阻力的影响因素每一份有效问卷的 30 个题目每题分值都是一分,对于既不赞成又不反对的视为零分。即赞成的是 1 分,不赞成的是-1 分。其余的为 0 分。

经过统计,结果是 $\sum Di=76$ ,  $\sum Ri=67$ ,  $F=\sum Di-\sum Ri=9$ 。

由上分析,针对 XY 建筑企业来讲,在其组织变革过程中  $F>0$ ,即变革的动力作用大于变革的阻力作用,说明 XY 建筑企业组织变革是可行的。

#### b 阻力的有效消除和化解

得到企业组织结构变革是可行的,然后通过建立动态分析表来对组织结构变革中的动阻力进行管理。组织变革是项复杂而细致的工作,牵涉面较广。不仅原来的管理职责权限分工要重新调整,而且有关的规章制度也要作相应的修改,人事关系,有关人员的职务、工作岗位都将可能发生调整,必将引起人们思想上的波动,产生一定的阻力:组织变革见效较慢,新旧交替将在一定时期内影响正常的生产和经营效益。因此,XY 建筑企业管理者在指导思想上既要积极引导,又要操作慎重,既要有坚定的变革决心,工作上又要稳妥细致,妥善组织,结合 XY 建筑企业的实际情况,针对产生阻力的原因做如下调整。

##### (1)产生阻力的原因在于信息失真或沟通不良

切实抓好组织变革的教育和宣传,要积极开展组织理论和组织设计的培训,明确组织变革的目的和意义、操作的原则和方法:要积极宣传组织变革的必要性、重要性和艰巨性。要明确组织变革的目的性,它是实现企业的发展战略、完成企业任务目标的需要。通过个别交谈、班组讨论等形式,领导与员工充分沟通,帮助他们减轻变革的压力。在组织变革的整个过程中,充分开展深入细致的思想工作,消除阻力,保证变革工作稳定进行,力争不发生大的曲折和反复。

##### (2)产生阻力的原因在于自身的利益

让他们积极参与变革,个体很难抵制他们自己参与做出的变革决定。在变革决策之前,把持反对变革观点的人吸引到决策过程中来通过制定变革方案和具体操作的执行者使其明确知道变革不会给自己带来任何利益损失,或者对其利益受损的地方给予某项特殊弥补,这样可以有效减少阻力,使其由变革的阻挡者成为

变革的倡导者，从而提高变革决策的质量。变革推动者可以通过提供一系列支持性措施来减少阻力。如给员工提供一些服务如心理咨询和治疗、新技能培训，外出学习等。

(3)对于安于现状的员工

可采取的方法向其阐明变革后所带来的利益要远大于或者不少于其所具备的东西，使其从长远观点上来接受组织变革的事实。使其看到变革的具体执行情况看到对自己今后发展有利的一面，从而积极参与变革。

### **本章小结**

本章在上一章的基础上分析了 XY 建筑企业的变革目标，并对组织变革的动力和阻力进行了分析论证，通过访谈形式了解企业员工对变革的态度，以及变革过程中可能遇到的阻力进行了详细阐述，重点对变革过程中所遇到的种种阻力进行了问卷调查，分析阻力产生的具体原因，通过调查数据对动阻力进行了管理，为组织变革铺平了前进的道路。

## 5 XY 建筑企业组织变革方案设计

### 5.1 总体思路

#### 5.1.1 变革的方式

变革历来是一个艰辛的过程处处遭遇险阻，并不可能一触而就，企业存在问题必须要进行变革，否则只能是死路一条，因此企业领导决策层在思想上意见趋于统一，行动上言行一致，为变革扫清了障碍。

中层领导是变革的最终执行者和操作者因此要想变革顺利成功必需要他们完全接受变革，让他们继续做好底下员工的思想工作，这样才能减少变革的阻力。经过层层沟通，强化宣传企业的整体变革方案终于得到了中层领导的认同。另外随着国企改革步伐加快，一些企业也由传统意义上的国有企业的向股份制改造方向转变，因此企业提出了组织变革在政策上是顺应时代潮流发展的大趋势，也得到主管上层领导的大力支持。组织变革要综合配套进行，这是领导层在制定变革内容时特别注意的地方，在进行变革时对各影响因素应尽量考虑周全。任何变革都不是孤立完成的，需要在经营战略、组织结构、工作制度、人力资源状况等方面的相应改变。变革是彻底的还是局部稳妥，企业实施组织变革的方式是跃变还是渐变，不仅取决于企业现行战略对技术及市场发展的适应程度如何，还取决于其结构、流程、文化、人力资源等与战略、环境的一致性的匹配程度。在企业总体战略方向，组织架构适应的情况下，以实施渐变为主既局部小变化；如果基本战略、组织系统关键要素已经不再适应企业发展和市场竞争要求，那就只能采取跃变。经过企业内外专家调研考虑到员工对变革的接受程度，企业选取了一种参与式、稳妥式变革方式。即企业此次变革的决策和内容由员工充分参与，广泛讨论，征求大家的意见一步一步地实施，同时考虑到 B 市下岗失业人数较多等特殊综合稳定因素考虑变革不提倡一步到位，而是去陈留新，步步为营。

### 5.2 组织变革的实施

#### 5.2.1 组织变革操作流程

组织变革流程如图 5-1 所示。

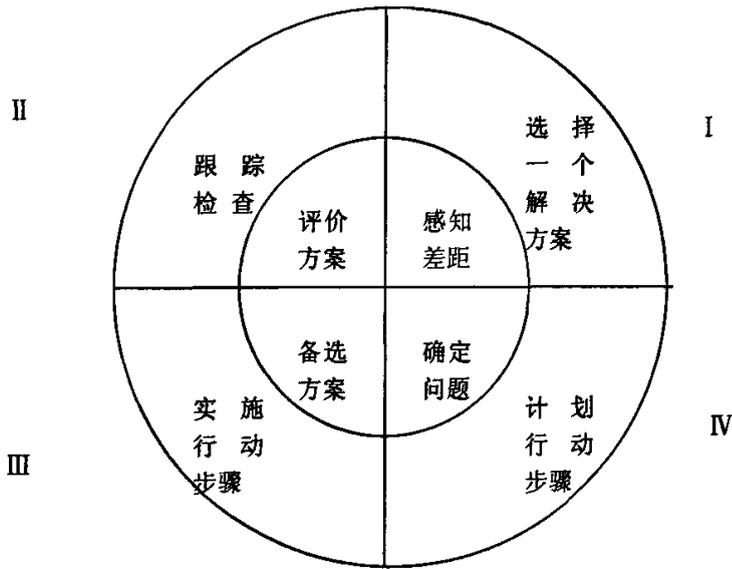


图 5-1 变革实施图

分析机理：

计划实施步骤(小圆)从感知差距(查找企业与行业竞争者的不足)---确定问题(对问题进行分析,诊断)---选择备选方案(对症治疗的方案的测定)---评价方案[顺时针方向]

行动实施步骤(大圆)在备选方案中选择一个解决问题的方案---设定计划行动步骤---实施行动步骤---跟踪检查---检查实施的效果有无偏差---偏差的纠正。

#### a 收集数据

监督执行,进行调查,提供信息反馈。

#### b 分析数据

从原因中区别症结所在,同意变革的重要性,确定 SMART 变革目标

#### c 确认解决方案

确认发展行动,重新设计工作,修改公司政策,补充新技能员工。

### 5.2.2 确定过程表和里程碑

#### a 解冻期 (2005 年 4 月 15 日-5 月 14 日)

(1)收集资料,分析数据提出变革的紧迫性

企业形成变革领导小组以常务副总经理亲自挂帅,组成人员由人力资源部部长及各项目经理部经理。其中人力资源部成员负责日常信息的采集整理工作,将

材料汇总到企业高层。

(2)高层达成共识，形成统一思想

高层领导班子开会，协调，分析，论证，达成共识，坚定变革态度。

(3)向中层传达变革信息，听取各方面意见，明确变革的关键人物关系，高层将反馈意见回收，制定企业变革的总体方案。

**b 变革期（2005年5月15日-2005年7月15日）**

(1)利用各种方式向全体职员工传达变革信息，宣传变革的意义，澄清思想，阐述变革的最终目的。

(2)采取主动沟通，随时听取各种可行的意见，对组织变革过程中出现的语言方面和非语言方面的消极行为采取鼓励，引导的措施，减少变革的阻力，利用力场理论，使变革的推动力强于变革的阻力。

(3)设计变革路径，决定各种活动的顺序，全面执行变革措施。

**c 再次冻结（2005年7月15日——）**

冻结组织变革成效，巩固变革成果。

### 5.3 战略变革

公司战略是制定组织目标，目的和实现这些目标，目的所必需的政策或计划的方式<sup>[9]</sup>。变革与企业战略相互依存，战略目标的实现取决于战略实施的结果，战略的实施往往涉及到企业组织的结构调整。

首先，更新营销观念

为了适应建筑市场向买方市场转变的事实，企业改变了过去产品观念形成向市场观念转变，重点调整了市场经营部，对市场热点的关注程度加大，对信息的渠道加强，在市场经营部了；设置各与市场竞争有关的岗位，做好本市建筑市场的各家实力的调查，相关楼宇的开发情况，为各项目经理部投标掌握第一手资料。

其次，资源配置整合化

企业整合相关资源包括与工程合作关系的银行、投资商、开发商、设计院、监理公司、物业管理公司、劳务分包商、专业分包商、原材料供应商、设备供应商、政府等，通过合理整合，借助网络优势形成了庞大的互动式的资源联盟，进行数据整体分析从而提高企业的综合实力。

再次，重视产品质量向标杆型工程转变

“百年大计，质量第一”企业熟知质量是企业生存的基本线。XY 建筑企业严格控制工程质量，将质量管理贯穿在整个施工环节之中，从接手工程，施工过程中，及验收维护，使客户得到满意的服务，力争施工项目获得省市级标杆产品，提高公司的声誉。

最后，加强与媒体及相关机构的联系

积极接受报纸，电台，电视台等新闻媒体的舆论监督，和开发商组织免费参观标杆工程等活动，提高市民对企业建筑质量的了解，企业为树立形象工程主动动员员工去养老院，孤儿院，偏远山区的希望小学捐款捐物。为市内街心花园免费修建凉亭等设施来宣传企业的建筑质量，提高企业的知名度。

通过企业内部优势资源的共享，在统一调控的基础上，为每一个工程项目科学配置人员、设备、资金、物资、技术等资源要素，创造高效的管理运行环境，提供代表企业核心竞争力的过程服务，实施追求卓越品质的有效监督，以充分发挥功能性总部的职能。由于工程项目的临时性和灵活性，企业的组织结构类型为二维矩阵结构。这样，随着工程项目的开始和结束，项目经理部可以方便地进行组建或解散。同时，可以加强不同职能部门之间的配合和信息交流，避免各职能部门之间互相脱节的现象<sup>[40]</sup>。”

## 5.4 组织结构变革

### 5.4.1 企业总部组织结构变革

变革与企业战略相互依存，战略目标的实现取决于战略实施的结果，而战略的实施涉及到企业组织结构的调整。

随着企业的发展，员工的增加和内外部环境的变化，企业的组织结构向着现代公司制企业不断发展。企业按照经营权与所有权分离的原则成立了董事会，按照结构扁平化、高效运转化的原则，将总体管理架构分为市场经营部、工程管理部、科技开发部，财务部、人力资源部，办公室，以及党群工作部等七大块。企业总部集中了具有专业理论、管理技能和丰富现场操作实践经验的各类专家组成了总工办和专家顾问组来为经营管理层出谋划策，XY 建筑企业施行委员会工作制以避免传统上总经理负责制的一言堂现象发生重大操作上的失误。通过企业内部优势资源的共享，在统一调控的基础上，为每一个工程项目科学配置人员、设备、资金、物资、技术等资源要素，创造高效的管理运行环境，充分发挥功能性

总部的职能,提供代表企业核心竞争力的过程服务。由于工程项目的临时性和灵活性,企业的组织结构类型为二维矩阵结构。这样,随着工程项目的开始和结束,项目经理部可以方便地进行组建或解散。同时,可以加强不同职能部门之间的配合和信息交流,避免各职能部门之间互相脱节的现象<sup>[41]</sup>。”

XY 建筑企业主要在以下几方面对组织结构进行了变革。组织变革后组织结构图如 5-2 所示。

#### a 股份制经营

企业改制,成立股份制企业,实行所有权和经营权的分离,突出股东大会的管理权限,形成相对独立的董事会和监事会,对企业的重大关联交易和事项有知情权和管理权。

#### b 委员会管理模式

企业管理实行企业董事会任命经营管理层,实现委员会管理模式经营经理层的及时合理监控,避免总经理负责制的一言堂的弊端。

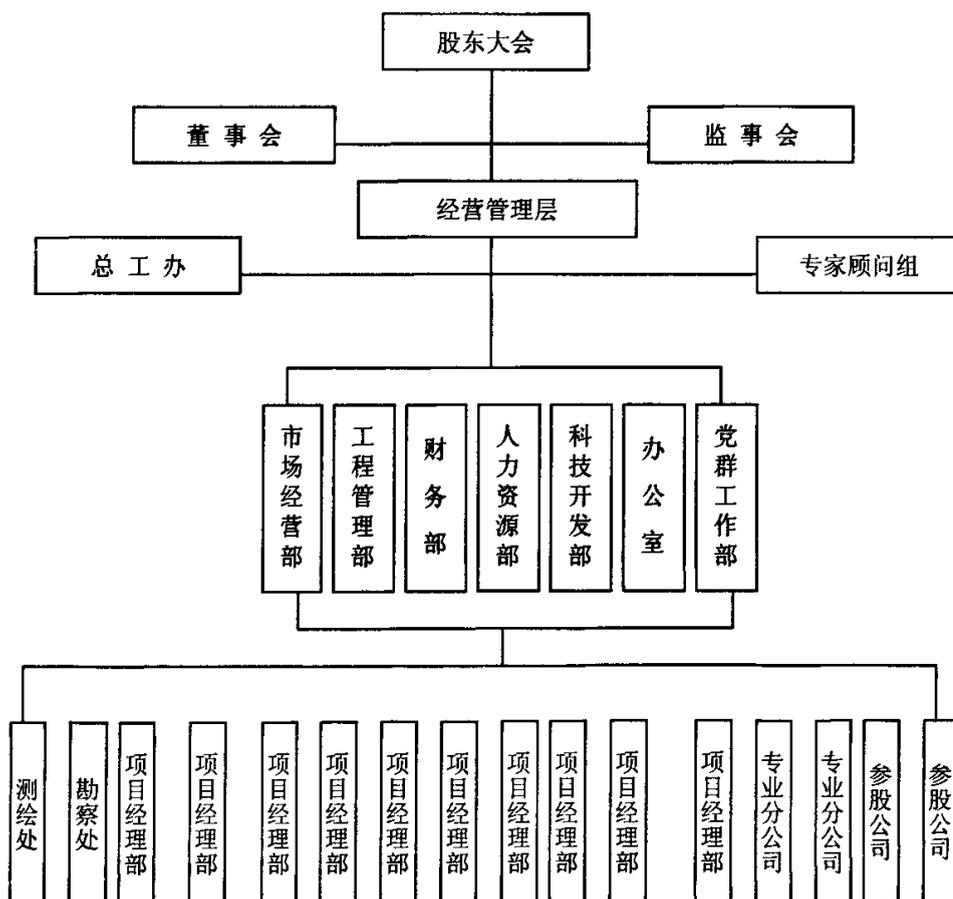


图 5-2 企业组织结构(新)

**c 缩减原来的总工程师管理权限**

使总工程师成为经营管理层的一个辅助性的分析工具, 为企业的施工工程项目充当技术上的支持和管理上的维护。

**d 增设专家顾问组**

由于面临市场的竞争压力, 企业内部难免还会遇到自身难以解决的问题, XY 建筑企业聘请了业内专业人士成立专家顾问组为企业的生产经营把好关口。

**e 加强市场营销体系的构建**

企业将原计划经营处变革为企业管理七大体系之一市场营销体系建立了市场经营部, 将市场营销作为企业整体工作的核心, 包括成本分析、质量管理、技术管理和市场开发等四项基本职能, 将计划经营处的职能进行扩充。

**f 强化工程管理部职能**

将原来的设备管理处和质量管理处改组归并到工程管理部, 撤消安全保卫处加大工程管理的职能部门的作用, 施工单位承揽工程验收先过工程管理关。

**g 加强科技开发部的管理**

调整技术管理处并扩充为科技开发部, 加强企业整体科研意识, 强调科学新技术在施工项目中的贡献值, 科技开发部负责对企业全部的技术科研管理工作包括科研立项, 报请专利申请等工作, 同时对企业的项目经理部的技术开发给予技术上的指导。

**h 改组工程队**

将原工程队改组为项目经理部, 公平参与外部竞争, 各项目经理部虽无独立法人资格, 但经营自主, 独立核算, 资金由企业总部集中调配, 费用自己包干。

**i 改制分公司**

将原分公司改制为参股子公司。各专业子公司中, 企业总部所占股份比例不同, 子公司主要领导和公司总部领导均享有一定的持股比例, 子公司员工也按改制规定要求拥有少量比例的股份年终按经济效益好坏分红。专业子公司按照专业承包企业各专业分公司转变为企业股份制子公司, 各子公司在内部承揽任务要与社会上其他同类公司站在同一水平线上使其更加灵活地参与外部竞争。

### 5.4.2 项目组织结构变革

对于建筑施工企业来说，项目管理是各项工作的重点，企业各项利润指标的实现，最终都要靠项目管理来实现。由于工程建设项目管理，“代建制”项目建设管理的新模式出现公司按照房屋建筑工程施工总承包企业的资质实行项目施工总承包管理模式。XY 建筑企业把项目管理的规范放置到组织结构变革当中。

#### a 政府代建制

所谓的政府投资项目“代建制”，是指政府投资项目经过规定的程序，委托有相应资质的工程管理公司或具备相应工程管理能力的其它企业，代理投资人或建设单位组织和管理项目的建设。由政府选择有资质的项目管理公司，作为项目建设期法人。全权负责项目建设全过程的组织管理，促使政府投资工程“投资、建设、管理、使用”的职能分离，通过专业化项目管理最终达到控制投资、提高投资效益和管理水平的目的。（见图 5-3）

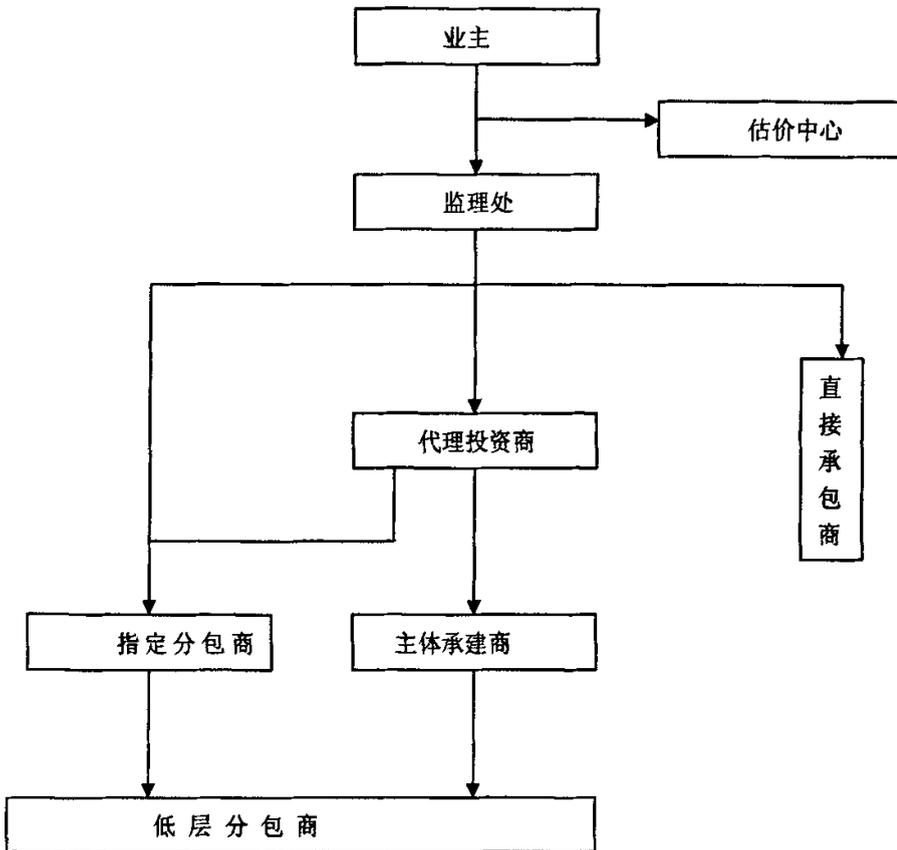


图 5-3 工程建设项目管理新模式

## b 项目组织管理

由过去的施工队调整为项目经理部各施工单位,除总部统一调度的测绘和勘测外,其他的技术人员一律补充到位,不再只配备土建施工人员,同时转变了过去专业公司代行企业施工技术管理职能,实现了工程总包管理层和专业管理层的分离,监管两条线。企业目前施工项目以测绘,勘察人员打前阵,验收合格后交由施工队施工,从源头上保证项目有序进行。在实施工程项目管理时按照“放人权不放物权和财权”的原则进行项目组织,即人权项目经理部负责而财权和物权由总部监控,项目经理有人事调配等管理权限。各项目经理部,自负盈亏,独立核算,按企业所竞聘所承诺的定的施工总额作为年终业绩考核的依据并实行风险抵押金制度,考核业绩和项目经理收入挂钩,项目经理对外实行项目经理部的法定代理人,并对企业负责。

### (1)人事调配使用权和劳务分包方选择权

在人事管理权上,由企业总经理聘任项目经理,其他各业务处室副职及中层管理人员由企业各职能部门正职推荐,报企业经营管理层研究决定批准。各项目经理部有向企业建议领导班子组成人员的权利。由项目经理提出拟聘名单报企业总部备案,原则上项目经理有权决定人员的去留问题。对于急需的紧缺人员向总部报计划后即可聘用。在劳务分包方的选择上,企业总部根据各项目部年工程建筑施工面积的大小由各项目经理部制定施工劳动力使用计划,查阅其相关资质证明,按制定的标准来及按建筑施工等级挑选合格分包方,并建立长期劳务合作关系,避免选择资质不合格分包方,防止豆腐渣工程现象的发生,原则上各项目经理部分内掌管,企业只做事后监督,出现违规现象总部在年终考核上给予处罚。企业人力资源中心专门负责企业整体对劳动力的招用的宏观调控、各项目经理部及其他各部门领导班子的考核。各项目经理的人事部门对本层次的管理干部有培训、选拔、考核、聘用等管理责任。

### (2)物资供应采购权

对建筑工程所需紧缺材料由项目经理部自行报计划采购,企业总部设定同类物质采购限额标准,而工程材料由企业总部集中负责按计划招标采购供应,项目经理部只负责零星采购、紧急需用材料,防止各项目经理部私自采购物品,低买高报虚增成本的事情发生。

### (3)资金管理控制权

各项目经理部自主经营，自负盈亏。资金的管理以企业财务部为主管部门，集中调配统一使用。各项目经理部回收的工程款必须先划进企业帐户实行一级帐户管理，严格杜绝子公司私立帐户，截留资金现象的发生，企业总部按各项目经理部要求划拨资金。企业财务部对资金进行统一调配管理、集中筹措、拆借调剂，确保资金的合理流向，加快资金周转次数。

### c 项目成本的控制

#### (1)项目成本管理

施工项目的成本包括直接成本和间接成本两大部分<sup>[41]</sup>。

1)直接成本：直接成本是指施工过程中耗费的构成工程实体或有助于工程实体形成的各项费用支出，具体包括：人工费，材料费，机械使用费用，其他直接费等。

2)间接成本：间接成本是指企业内的各项目经理为施工准备、组织和管理施工生产的全部施工费用的指出，具体包括：工作人员薪金，劳动保护费，职工福利费，办公费，差旅交通费，固定资产使用费，工具用具使用费，保险费，工程保养费，工程排污费，其他费用等。建筑安装工程费结构图如图 5-4 所示。

“从以标准定额为导向的事后成本核算转变为以市场中标价为导向的事前成本控制管理体系，以项目制造成本总额控制为目标，以分包合同为依据，强化制造成本的刚性约束，明确制造成本的分层管理的责任。<sup>[43]</sup>”

#### ②材料价格的控制

材料价格主要由材料采购部门在采购中加以控制。由于材料价格是由买价、运杂费、运输中的合理损耗等所组成，因此控制材料价格，主要是通过市场信息，询价，应用竞争机制，通过对采购方招标形式货比三家有效的降低材料采购费用。

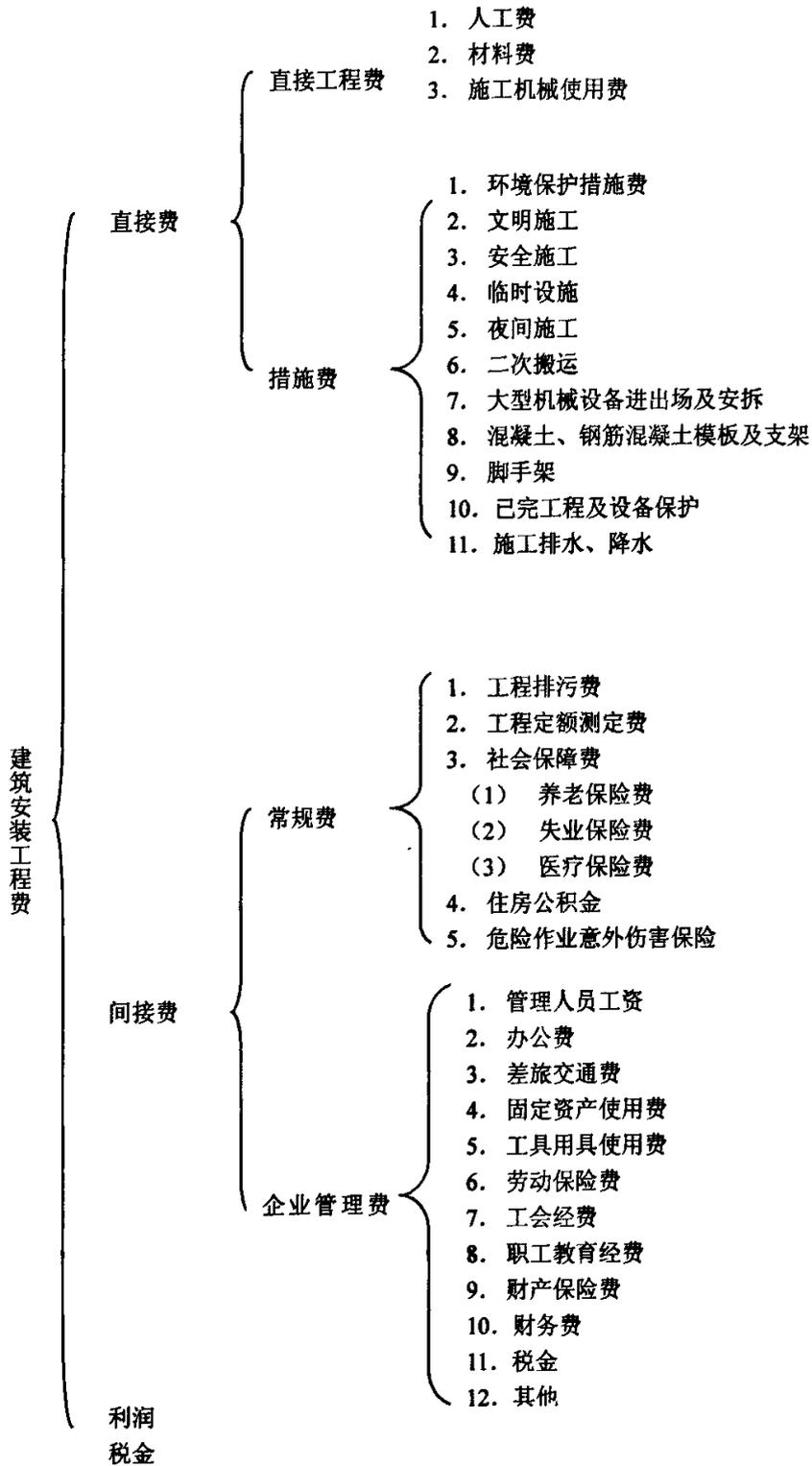


图 5-4 建筑安装工程费结构图

## (2)项目成本控制的内容

### 1)原材料的控制

材料费的控制按照“量价分离”的原则，一是材料用量的控制；二是材料价格的控制。

#### ①材料用量的控制

按工程质量许可标准要求在保证符合设计规格的前提下，合理使用原材料避免不必要的浪费，通过制定定额指标管理，和计量管理等手段来保证施工质量控制，保证一次性合格防止因返工浪费材料现象的发生，科学合理有效控制材料物资的消耗。

## (2)项目成本控制的内容

### 1)原材料的控制

材料费的控制按照“量价分离”的原则，一是材料用量的控制；二是材料价格的控制。

#### ①材料用量的控制

按工程质量许可标准要求在保证符合设计规格的前提下，合理使用原材料避免不必要的浪费，通过制定定额指标管理，和计量管理等手段来保证施工质量控制，保证一次性合格防止因返工浪费材料现象的发生，科学合理有效控制材料物资的消耗。

#### ②材料价格的控制

材料价格主要由材料采购部门在采购中加以控制。由于材料价格是由买价、运杂费、运输中的合理损耗等所组成，因此控制材料价格，主要是通过市场信息，询价，应用竞争机制，通过对采购方招标形式货比三家有效的降低材料采购费用。

### 2)人工费的控制

人工费的控制与材料费控制相同的原则，实行“量价分离”。人工用工数量通过项目经理与施工劳务承包人的承包合同，按照内部施工图预算、钢筋模板量计算出定额人工工时，并将安全生产、零星用工按定额工时的一定比例（一般为10%~22%）一起包发。

### 3)机械费的控制

机械费用主要由台班数量和台班单价决定的，为有效控制台班费支出，主要

从以下几个方面控制:

①合理安排施工生产,加强设备租赁计划管理,核算工时定额减少因安排不当引起的设备闲置。

②加强机械设备的调度工作,按计划安排好施工,避免窝工现象发生,提高现场设备使用效率。

③加强现场设备的维修保养,设定专人负责,定期检查记录备填表案,避免因不正当使用造成机械设备的损坏。

④作好上机人员与辅助生产人员的协调与合作,培训先进的操作技能,提高机械台班产出量。

#### 4) 管理费的控制

现场施工管理费在项目成本中所占比例较大,控制与核算上都难于把握,项目在使用和开支时弹性较大,主要采取以下控制措施:

①根据现场施工管理费占项目计划总成本的比重大小,按顺序排列,确定施工项目经理部施工管理费总额标准。

②按照施工图纸编制项目经理部施工管理费预算总额及各管理部门、条线的施工管理费预算,作为现场施工管理费的控制的参照标准。

③制定施工项目管理开支标准和范围,落实各部门条线和岗位的控制职责。

④制定并严格履行施工项目经理部的施工管理费使用的审批、报销程序,项目经理一纸笔批钱,严格控制费用花销不超过总预算。

#### 5) 避免不必要的浪费

##### ①搬运上的浪费

建筑材料应按照施工进度搬运至合适的方位,避免二次或三次搬运造成工时浪费。

##### ②库存上的浪费

合理制定库存采购低线,避免原来大量无计划的采购,浪费资金的使用效率和库存采购成本的增加。

##### ③窝工

#### 6) 加强施工项目安全管理

严格落实企业制定的项目安全管理条例,重点做好以下的工作:

①对施工安全管理人员进行严格考核，持有关部门核发的证件上岗；对职工进行实用安全技术教育、培训、考核，对新录用人员和其他劳务人员进行上岗前的三级安全教育。

②施工现场的垂直运输机械、起重吊装设备、脚手架、架设高度在 2 米以上的操作平台和地下工程等安全设施的安装、设置后，必须经公司工程管理部检验合格，方可使用；施工现场周边要设置围挡设施，实行封闭管理，悬挂张贴醒目的标志或者告示，阻止无关人员进入施工现场；施工现场必须符合文明施工的规定，不得违章指挥、违章作业，生产和生活设施必须符合安全要求和卫生标准。

③按照有关规定报告、调查、处理施工事故，不得瞒报，漏报。

## 5.4 人力资源管理变革

### 5.4.1 薪酬体系

薪酬，涵盖了员工由于为某一组织工作而获得的所有直接和间接的经济收入，其中包括薪资、奖金、津贴、养老金以及其他各种福利保健收入。换言之，所谓薪酬，就是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利<sup>[42]</sup>。

变革后的 XY 建筑企业的薪酬包括一级构成和二级构成。一级构成包括岗位工资、绩效工资、福利津贴和保险四部分。岗位工资包括保障工资、变动工资等；绩效工资包括季度奖金和年度奖金等；福利津贴包括学历津贴、职称津贴、夜班津贴、总经理津贴、年资、特殊津贴（手机费补贴、里程补贴、交通补贴、作业津贴等）、其他福利项目等，保险包括医疗保险、失业保险、生育保险、工伤保险、养老保险等。

企业追求薪酬系统的简明化和科学化，在设计及管理薪酬系统的过程中始终遵从以下五个基本原则：公平公正原则、竞争性原则、激励性原则、与企业经济效益结合的原则和合法性原则。

#### a 设置学历(职称)津贴

设置学历津贴的目的在于尊重知识，吸引人才，增加企业发展的后动力。学历津贴适用于国家承认学历大专以上学历的人员，职称津贴是国家颁布的初级以上人员，津贴的标准如下（见表 5-1 所示）

表 5-1 学历（职称）津贴

学历类别	大专	本科	双学士	硕士	博士
津贴标准	50	100	150	200	300
职称类别	初级		中级		高级
津贴标准	50		100		200

### b 鼓励学习

员工为了取得相应学历和专业技术职称的费用由员工自理，当员工在工作期间取得相应学历和专业（与本公司相关的专业）技术职称（国家统一资格认证的）时企业将给予一次性的奖励，并按职务大小所花费的 30%—50%，获得发明专利的一次性奖励 10000 元。如产生重大经济效益可再获得总收益的 5%。具体奖励标准如表 5-2 所示。

表 5-2 XY 建筑企业晋升职称奖励标准

学历类别	大专	本科	硕士	博士
奖励金额	1000 元	2000 元	10000 元	20000 元
职称类别	中级		高级	
奖励金额	1000 元		2000 元	

### c 施行岗位年薪制

为了留住人才，提高员工的工作热情，企业领导班子决定改革工资制度。总体工资额度在原有基础上提高约 30%。在具体操作方法上，大幅度提高岗位补贴标准，企业全体员工分职务、分工种定出各岗位的工资范围，以岗定薪，以责定职，但同时也考虑员工的工龄技术职称，学历等因素。具体规定如下（见表 5-3）。

(1) 董事长，总经理，副总经理，以及总工程师等（企业高层领导）适用于 A 类工资级别，各档差距 260 元 起薪点 2800 元。

(2) 项目经理、部门经理、下属公司经理（企业中层管理人员）2.和拥有高级职称的员工为 B 类工资等级，各档差距为 200 元；起薪点 2200 元。

(3) 项目经理部、下属公司各职能组长、部门内主管级员工和拥有中级职称的员工为 C 类工资等级，各档差距为 160 元，起薪点 1800 元。

(4) 项目经理部、下属公司、各部门普通员工和拥有初级职称的员工为 D 类工资等级，各档差距为 120 元，起薪点 1400 元。

(5) 以上部分未包含的员工为 E 类工资等级, 各档差距为 80 元, 起薪点 1000 元。

表 5-3XY 建筑企业岗位薪资表格

档次	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	2800	3060	3320	3580	3840	4100	4360	46200	4780
B	2200	2400	2600	2800	3000	3200	3400	3600	3800
C	1800	1960	2120	2280	2440	2600	2760	2920	3080
D	1400	1520	1640	1760	1880	2000	2120	2240	2360
E	1000	1080	1160	1240	1320	1400	1480	1560	1640

#### d 工龄补贴

全体员工工龄补贴 每年补贴 3 元, 每 3 年考核合格晋升一级工资。另外, 下属股份子公司的领导和骨干员工拥有所在子公司一定比例的股份, 企业总工主任和专家组主任, 总经理及助理以上领导也拥有子公司的股份。

#### e 新旧工资衔接

薪酬制度改革后老员工一律重新调整工资档次, 新工作未满见习期的中专生学生除外。员工调整工资按原来的工资收入水平就近就高, 如以企业青年员工李海为例, 年龄 25 岁, 学历本科, 职称初级, 工龄 4 年原工资标准 1140 元, 根据职称其为 D 档,  $D_1$ , 1400;  $D_2$ , 1200, 则其新起薪点在  $D_1$  档; 王钟, 年龄 32, 工龄 10 年, 学历高中, 原工资标准 1290 元, 按职称其 E 档,  $E_4$ , 1240 元,  $E_5$ , 1320 元 因此起薪点为  $E_5$ , 1320 元。

薪酬调整后, XY 建筑企业普通员工薪酬和中高级管理人员薪酬变化如表 5-4 和 5-5 所示。

表 5-4 普通员工薪酬变化前后对照表

姓名	调整前	调整后					增幅%
	总收入	工龄	档次	学历补贴	职称补贴	总额	
王钟 (32)	1290	12	E <sub>5</sub>	0	0	1356	5.11
李海 (25)	1140	4	D <sub>1</sub>	100	60 (初)	1576	38.24
王波 (36)	1420	12	C <sub>1</sub>	50	100 (中)	1986	39.86
姜鸣 (48)	1860	23	B <sub>1</sub>	100	200 (高)	2569	38.11

表 5-5 中高级管理人员薪酬变化前后对照表

姓名	职务	调整前	调整后					增幅
		总收入	工龄	档次	学历	职称	总额	
胡军 42	副经理	2480	22	B <sub>3</sub>	50	100	2816	13.55
马淘 38	经理	2610	15	B <sub>4</sub>	150	100	3095	18.59
刘林 50	总工副师	3130	24	A <sub>3</sub>	300	200	3892	24.34
范彭 51	总经理	3340	26	A <sub>4</sub>	200	200	4056	21.44

#### f 年终分红

年末按经济效益好坏，按持股比例分配红利，作为企业对员工的收入补贴。通过以上有代表性的数据说明。XY 建筑企业薪酬体系改革倾向于向学历和职称看齐，体现企业充分重视中青年知识分子，尤其有中高级职称的员工，调动大家工作的积极性，原来年龄相仿的两个员工，学历和职称不同，工龄相近，其工资仅相差 20 多元，难怪导致大家学习动力不足。如今企业改革薪酬体系后，有无职称起薪点相差 400 元，级差也拉大距离，有学历有职称的员工感到受到了尊重，大家学习的意识也明显增强，而且企业对有能力想充电的员工给予精神和物质上资助，激发了大家的求知欲望。

#### 5.4.2 组织文化变革

企业文化是指企业在社会主义市场经济的实践中，逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念。经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。为了提高企业的总体经济实力，形成自己的核心竞争

能力，XY 建筑企业决定对原有的企业文化进行变革。

XY 建筑企业原来所倡导的“质量是生命，效率是金钱”过于笼统，没有形成凝聚力，一些员工对企业文化知之甚少，或者根本就一无所知，为了适应企业的长期良性健康发展，企业着手进行组织文化变革。

#### **a 建立企业共同愿景**

XY 建筑企业开展有针对性的活动，使全体员工有紧迫的竞争意识，通过组织生产骨干成员参加爱国主义思想基地学习，以点带面，以各基层单位的党团组织带动下属成员发扬集体主义精神，把个人的利益和荣耀和企业整体利益相连，在新入职的员工中开展“我为企业奉献青春，企业为我搭建人生成功舞台”的活动。

#### **b 建立以人为本的企业价值观**

企业的竞争归根结底是人才的竞争，如何在未来的建筑市场上站稳脚跟，能否使企业走向持续稳定的健康发展之路，高素质的人才企业能否胜利的决定因素。现代企业在管理上应体现尊重人才，理解人才，关心信任人才的人文精神，确立人的主体地位。因此任何企业要想发展和生存必须要充分重视员工，给员工一个可以施展自己的才能的平台，建立有效的竞争机制，督促，鼓励员工成才，为了吸引和留住人才，必须树立公平观念，尊重员工的人格，引导他们积极参与企业的决策和管理，保证信息沟通渠道畅通，尊重员工的意见，群策群利，建立有效的激励机制，对合理化建议实施重奖。对关心企业成长，树立企业价值观的员工给予充分性的肯定和赞赏。关心员工的文化生活，为员工规划好今后的职业生涯，使员工在精神和物质上感到充实，与企业同心。

#### **c 升华企业传统文化向团队文化的转变**

个体的力量再大也不可能大过集体的力量，所谓“众人拾柴火焰高”改变以往各项目经理部所属成员有什么新发明新的施工点子都只在本项目经理部藏着生怕别人学去的狭隘思想，XY 建筑企业提倡个人发明集体共享原则，对公开的新思路和新思想的个人除了给予一次性奖励外，对能有效缩短工期或能合理降低成本的发明人再给予破格晋生一级工资的奖励，使好的方法得到普遍的推广，为了鼓励申请专利，规定各施工对所收益的利润额度 0.5%归该发明人所在项目经理部所有。

#### d 员工心理认同制度，自觉接受企业新文化

制度是文化的组成部分，也具有文化的相应功能，反映了管理规律和管理规范。制度只是管理者的“文化”对员工仅仅是一种约束，只有让全体员工主动自觉接受才能形成了企业的文化，因此企业加强信息渠道的沟通，开展技术知识比赛的形式将制度深入人心，靠倡导者个人的人格魅力通过各种活动使员工在潜移默化中自觉接受新的规章制度，形成企业的新文化内涵。

#### e 防微杜渐，勤俭持家

通过各种数据对比，使员工理解节约生产成本的重要性，对建筑施工现场的物质管理做到四勤（勤汇报，勤检查，勤计算，勤领料）制度，既由专人负责材料管理，实行定额领料制度，而不再是原来的随意大幅度领取，多领的要办假退料单核算，是全体员工养成勤俭持家的习惯，对企业总部的管理实行一页纸管理，不再是以前那种文牍制度，简明扼要，办事效率简单化。

#### f 向学习型组织文化转变

为了更好的提高企业核心竞争能力，加大全体员工爱岗敬业的思想意识，企业掀起向学习型组织迈进的口号，号召全体年轻员工开展“五爱活动”（爱国家，爱企业，爱岗位，爱工作，爱学习）企业人力资源总部通过各种途径举办和员工工作岗位有关的培训，通过各种方式引导大家树立团队合作意识，向工作要效率，向学习要效益。使学习在整个组织中成为一种主动行为，使学习无处不在，将知识资源作为企业最重要的资源。

### 5.5 组织变革预期效果分析

由于前期铺垫工作开展到位，预计 XY 建筑企业组织变革基本运行完毕后，施工面积，任务饱和程度较以往将有了大幅度提高，人员岗位离失率将明显下降，工作效率也会有很大的提高。

#### 5.5.1 战略变革预期效果

企业进行战略变革后，会从产品观念到市场观念的转变，市场经营部将积极利用各种关系开发 A 省的相关建筑市场，预计全年在 A 省 C 市和 E 市开拓 5-6 项建筑工程，将改变以往仅向单纯站稳 B 市的建筑市场的局面，同时 XY 建筑企业乘着良好的工程质量和高速的工作效率，严格保证按时完成工期对把施工工程拓展到外地充满了信心。XY 建筑企业 2004-2006 年施工预期状况如表 5-6 所示。

表 5-6 XY 建筑企业 2004-2006 年施工面积预期状况

建筑类别	2004 年	2005 年	2006 年
B 市民用建筑 (M <sup>2</sup> )	9 万	12 万	16 万
C 和 E 市	0	1.8 万	2.4 万
其他市	0	0	1 万
桥梁工程	0	1.4 万	2.0 万
合计 (M <sup>2</sup> )	9 万	15.2 万	21.4 万

## 5.5.2 组织结构变革预期效果

### a 企业组织结构

#### (1) 机构精简，效率提高

调整后的组织结构人员将精简掉 30%，组织变革后将有效消除了以往办事效率低下的现象，企业管理上施行粗放式简单管理，原来招标书盖章要盖 7 个公章经过 7 个部门的审批而变革后只盖 2 个公章就可以，基本上当场就可以完成，由于精兵简政而且机关科室人员工作思路全力为一线建筑施工项目部服务，工作效率预期会得到很大的改观。简化的组织结构精简下来的富余人员，按实际工作能力将充实到基层单位竞聘上岗，能够实现物尽其用，人尽其才的企业组织变革的初衷。

#### (2) 压缩经营成本，大幅提高经济效益

预计调整后的组织机构，各职能部门由经营管理层直接领导管理人员一人兼将多职，压缩办公成本，反对铺张浪费，内部协调性将明显增强，撤消了计划经营处新增设了市场营销部，人员结构上基本是市场营销专业的本科及以上学历员工，将原来的质量管理处和计划经营处以及设备管理处一律归并到工程管理处，改变了以往的一档子事非要分三部门办，跨经两个副总经理审批的麻烦，办事效率执行力将极大的加强，一般的公事审批将可以立刻拍板。将原来的技术管理处和总工程师办公室合并成科技开发部，会对企业的科研开发重点扶持，缓解了以往对施工技术不重视的恶果。机构压缩后降低了经营成本，预计剥离机关人员富余人员 30 余人，充实到基层半数以上。

### (3) 调整部门设置，利于市场竞争

组织变革后将原来的设备管理处，质量管理处，安全保卫处，一律归并到工程管理处并升格为工程管理部负责企业整体的关于工程方面的所有的工作，将有效打破了以往各处分裂，各自为政的局面，重要的事情沟通涉及到两个副总协商，且商而久久不决的现象，自然就会极大的提高办事效率。调整计划经营处设，重点选拔有市场营销专业的本科学历以上的员工充实到市场营销部，加大市场营销力度，各项目经理部也认识到成立市场营销部的重要性，积极经营运作，包揽工程，经济效益将会显著提高。将技术管理处，图书室，资料室调整为科技开发处，对企业的科研技术投入资金，重视企业上下的专研施工技术的工作，引导企业各项目经理部对施工技术的高含量下功夫，能够有效消除了以往傻干，瞎干，转变为精干，巧干。

#### b 项目组织

(1)项目组织上，项目经理全权负责，人事用权一票否决制。

各项目经理年收入和本项目建筑效益直接挂钩，干的越多收益越多，这一举措将极大地改变了以往工程上“等，靠，要”的现象，由于是主帅亲自配将，协调性强，开展工作会非常顺手，将有力改变了以往企业总部安排领导，正副职面和心不和的弊端发生。预计变革后各项目部充分利用各种资源加大施工开展力度积极争取更多的项目工程。

(2)成本和利润直接挂钩，建筑成本节约现象将十分明显。

各项目部采购成本和经济效益挂钩，因此采购上必然要货比三家，选择质好价低的材料，将会严格按照施工要求的进度进货，货物一次性搬运，避免窝工浪费现象发生。

(3)重视安全生产，岗位责任制安全一票否决制

将安全生产纳入各项目部年终考核指标，各项目经理年终收益和考核指标挂钩出现安全事故取消年终评优资格，各项目经理必然加强安全生产意识。同时加大追款力度，预计坏帐损失会大幅度降低。

### 5.5.3 人力资源变革预期效果

#### a 薪酬体系

XY 建筑企业本着公平公开公正的原则，以行业同等层次的员工收入为基础

科学合理地调整了工资格局和收入档次，向职称、学历上倾斜，重奖有功之臣。预计施行新的工资收入政策后，员工总体满意度将会达到 93%以上，普遍感到工作上有奔头，收入的激励作用表现明显，离职率预计会大幅度下降。调整工资收入前，XY 建筑企业的薪酬水平在 B 市的建筑行业属于中下游水平，职工的不满情绪随处可见，一些年轻员工谈朋友都不愿主动说自己是 XY 建筑企业的，上班的工作热情可想而知，预计调整工资收入后，XY 企业的薪酬水平在 B 市的建筑行业属于上中游水平，企业员工工作热情空前高涨，施行了股份制，员工变成企业的真正的主人爱岗敬业成为职工份内的道德规范。XY 建筑企业员工薪酬满意度问卷调查如图 5-5 所示。（问卷见附录 2）

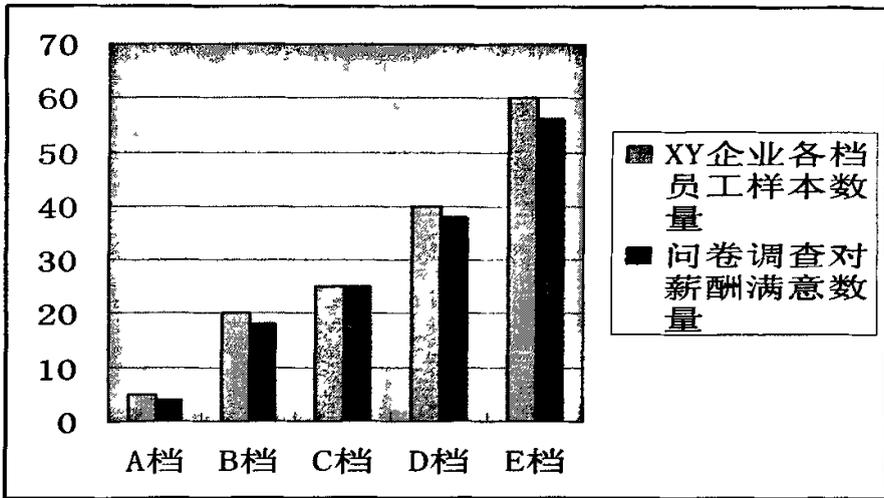


图 5-5XY 建筑企业员工薪酬满意度问卷调查

## b 文化制度的变革

XY 建筑企业倡导的向学习型组织过度，重新塑造了企业文化，在企业上下必然会掀起了为企业的辉煌为自己的前程学习的高潮，团队意识将十分强烈，学习上互相比拼，工作上互相赛跑，预计全年申请建筑项目专利 5 件以上，提出节约成本和缩短工期的新方法等措施会为企业整体节约成本 500 万元以上。

## 本章小结

本章是本文的重点内容，首先，研究了 XY 建筑企业变革的总体思路，企业领导通过专家诊断决定组织变革，提出以组织结构变革为主，以营销战略和人力资源上变革为辅的变革方案。其次，对各项变革内容分别做了比较详细地论述。

最后，利用实际数据检验了变革的成效)。并对变革的三项具体措施（战略变革，组织结构变革，人力资源变革）预期效果进行了分析论证，来进一步阐明 XY 建筑企业组织变革方案设计的有效性、实用性和必要性。

## 6 结论与展望

本文通过对组织变革理论的分析,结合 XY 企业的实际情况对其进行组织变革研究,方案设计后到后期通过 XY 建筑企业执行方案效果反馈结果来看,(见附录 3 和 4)整体上企业组织变革是很有成效的,员工目前对自己的工作情况和工资收入满意度很高,比较好地把个人目标与组织目标衔接起来,实现股份制后,员工爱岗敬业的精神得到空前的提高。本文在以下方面得出比较实用的结论:

### 6.1 本文研究结论

#### 6.1.1 明确组织变革方案是多模块的变革

通过对 XY 建筑企业变革过程的理论研究,论证了组织变革是解决困扰企业组织发展问题的有效手段,并给出了以组织结构变革为主,以营销战略和人力资源变革为辅的可操作性变革方案。

通过对本文的研究,提出组织变革不是孤立进行必须结合企业的战略目标的调整配套进行。任何企业的组织变革绝对不是单纯仅仅是组织结构的变革,它必然要和企业的整体目标相联系,对组织的内部环境所涉及的相关模块都要统一规划,调整其不适合企业发展的部分,从局部到整体再到局部的一个循环的过程。如果忽视其他模块而单纯靠改变组织结构的方式进行组织变革,是很难收到良好经济效益的,大的问题解决了,小的问题没有得到及时解决,小问题堆积越来越多,就会行成新的大问题,那意味着整个变革就是失败的。

#### 6.1.2 验证了组织变革的实用性

面对“变则死,不变则亡”的两难问题,企业只有主动出击,合理调整组织适应内外部环境变化,企业才能在困境中找到出路,企业组织变革的假设结果得到了很好的验证。

企业的发展始终处于动态环境当中,必然要受到这样或那样的外界环境影响,在组织发展过程当中遇到问题的时候,企业应冷静思考,积极寻找对策,而不是刻意去逃避。只有靠查找问题,分析问题,解决问题,通过组织变革的方式才有可能规避企业的经营风险。本文通过运用变革模型理论对企业进行了组织变革后,通过 XY 建筑企业执行变革效果反馈从而进一步验证了组织变革对组织良性发展的重要性。

### 6.1.3 将项目组织管理纳入组织结构变革

建筑企业以承建楼宇,桥梁,房屋开发等工程为主,大多工程以项目组织形式参与管理,因此对于类似 XY 建筑企业的国有建筑企业来说,如何加强对项目的管理是衡量企业组织管理效果的一个重要指标,本文在研究过程当中把项目的管理纳入企业组织结构变革的研究中,提出项目管理对组织结构变革研究的重要性,为类似国有中小型建筑公司适应市场的发展和外界环境的变化进行组织变革提供了很好的例证。

## 6.2 企业组织变革亟待解决的问题

### 6.2.1 忽视了 CI 标识的重要性

所谓 CI(Corporate Identity system),就是企业形象识别系统,是以企业定位或企业经营理念为核心的一体化设计体系,对包括企业内部管理、对外关系活动、广告宣传以及其他以视觉和音响为手段的宣传活动在内的各个方面,进行组织化、系统化、统一性的综合和设计<sup>[43]</sup>。Identit 有两层含义:其一是指主体的识别性,主体有区别于其他同类的个性化特征;其二是指主体的个性化特征要有完备的统一性,共同表达主体的识别性。由此可见,CI 标识对企业文化的促进作用是非常显著的,而 XY 建筑企业在进行企业组织变革的时候,忽视了 CI 标识的作用,没有把 CI 标识列入文化变革,没有重视 CI 对企业文化的影响。在实践中证明:CI 是一种改善企业形象,有效提升企业形象的经营技法,CI 是一种明确地认识理念与企业文化的活动,因此有待于以后进一步的强化细分。

### 6.2.2 组织变革方案有待进一步完善

国有企业组织变革所涉及的人员调整有别于私营企业,国有企业的党团等组织是不能等同于其他部门的调整标准执行的,对于其人员调整是一个比较敏感的话题,因此 XY 建筑企业对党团组织人员结构也没有进行一步到位的调整而是被看作是此次组织变革的一个后续有待调整的工程。

## 致 谢

光阴似箭，随着本论文的完成，我在西北工业大学的学习生活即将画上一个圆满的句号。

在此衷心感谢管理学院老师对我的教育与培养，特别感谢我的导师张树娟副教授。张老师治学严谨，学术造诣深厚，在本文开题和撰写过程中都得到了张老师细致、耐心的指导，论文的字里行间都饱含了张老师大量的心血和汗水，在此表示衷心的感谢，并致以最崇高的敬意。导师不仅是我攻读硕士学位期间的学习榜样，而且她的乐观向上的人生态度也时刻鞭策我不断进取。没有导师在生活上的细心呵护和学习上的精心教导，本硕士学位论文是很难顺利完成的。

感谢研究生学业期间教过和指导我的老师，尤其是论文开题期间，得到杨生斌教授，许祥秦副教授等老师的耐心指点，为论文的撰写提出了很多宝贵建议，他们的正确指导和帮助也是本文顺利完成不可缺少的重要因素。管理学院老师给予我的关怀与勉励将成为我人生道路上最宝贵的财富。

尤其要感谢的是梁工谦教授，在导师出国的日子里，梁老师百忙之中对我的论文提出了很多宝贵的修改意见，对论文顺利通过盲评起了很关键的作用，在此向尊敬的梁老师致以深深的谢意。

同时我还要感谢我的好友张育鹏，张彬等同学，他们对论文完成提供了很多宝贵素材，为我传递了所在单位的第一手资料，没有他们的鼎力帮助，论文是很难顺利如期完成，我还要感谢在本论文写作过程中参考过资料的所有作者，他们的研究成果是我研究的基础，在此一并致谢。

我要深深感谢我的家人，正是他们一直以来对我生活和学业上的给予的无限支持和殷切期望，才使我不畏艰难、克服困难勇于进取，顺利地完成学业！在此我深深地表达无限的谢意。

对在我成长道路上曾给予过我关心和帮助的所有老师、朋友及同学，同事，表示感谢，尤其是班党支部李卫生等同学对我在生活上以及思想上的帮助我将刻骨铭心，由于篇幅有限名字不一一列举，再此我对他们的关心和帮助深表谢意！

“师恩难忘”，最后对评阅本文的各位专家表示我真挚的谢意。

## 参考文献

- [1]齐振宏、齐振彪,企业组织变革成因透视,《高科技与产业化》,2003.6
- [2]刘永生,一等人用组织-谈我国企业的组织变革,《中国人才》,2000.5
- [3]2004年中国行业报告,建筑业
- [4]2005年行业报告,建筑业
- <http://www.ceiceo.cn/Exweb/2005report/www/Column.asp?ColumnId=36>
- [5]齐振宏,管理变革之道,清华大学出版社,2004.8
- [6]汪中求,细节决定成败,新华出版社2004.2
- [7]齐振宏,企业组织变革研究,华中农业大学,2002.11
- [8]P.圣吉,变革之舞,三联书店上海分店,1996.7
- [9]王雪莉、张力军,高科技企业组织变革中的员工心理成本问题初探,中外企业文化,2001.10
- [10]段从清、杨国锐,从科层制到扁平化—再论企业组织变革心理契约的重建,中南财经政法大学学报,2005.6
- [11]邹纯和,我国国有企业组织变革的过程模式思考,皖西学院学报,2005.6
- [12]陈江,我国企业组织变革的趋势,新浪潮学网络,2003.7
- [13]Max Weber, The Theory of Social and Economic Organizations NEW YORK Reppress,1947, P145-146
- [14]Stephen Probing, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach Englewood Cliffs, NJ: Prentice, 1974, P3
- [15]Taylor, Frederick, W, the Principles of Scientific Management, New York; Harper & Row, 1947,
- [16]Taylor, Frederick, W, Shop Management, New York; Harper & Row, 1993
- [17]杨文士、张雁,管理学原理,北京-中国人民大学社,1994.11
- [18]韦伯著,组织理论与管理,台北-桂冠图书股份有限公司出版社,1984.4
- [19]王艳平,基于马斯洛需求层次理论看温泉地的公益性建设,北京第二外国语学院学报,2005.5
- [20]E.卡斯特,整体系统理论在组织和管理中的应用,企业管理出版社,1995.2
- [21]劳米特拉·杜塔、让-弗朗索瓦·曼佐尼著,焦叔斌等译,再造、组织变革与绩效改进,中国人民大学出版社2001.10
- [22]任佩瑜、张莉、宋勇,论组织结构理论的发展,管理世界,2001.6
- [23]<http://philosophy.fudan.edu.cn/bbs/viewthread.php?tid=617&sid=2006-2>中国医药信息学会北京分会后现代理论医学专业委员会主任委员杨鸿智
- [24]刘大星,创建学习型组织要树立三种变革观,现代企业教育,2005.8
- [25]彼德·圣吉,第五项修炼,北京出版社,1990.11
- [26]刘云姗、陈秀英,创建学习型组织,合作经济与科技,2005.7

- [27]孟领, 西方组织变革模型综述, 首都经济贸易大学学报, 2005.1
- [28]张鼎昆、陆昌, 用系统观诠释组织变革, 企业改革与管理, 2000.8
- [29]杜玖月, 公司变革—现代企业创新与变革启示录, 经济管理出版社, 2005.3
- [30]Green wood R hinging C understanding strategic change , the contribution of archetypes Academy of Management , Journal 1993.36 P1052-1057
- [31]王沛, 组织变革的多样性管理述评, 科技进步与对策, 2005. 7
- [32]齐振宏、齐振彪, 企业组织变革的双重动因分析, 华中农业大学学报(社科版), 2003.3
- [33]德)克劳斯·多普勒、(瑞士)克里斯多夫·劳特堡著, 变革管理, 北京-人民邮电出版社, 2003.7
- [34]斯蒂芬·P 罗宾斯, 如何克服变革的阻力, 企业管理, 2000.12
- [35](美)W·沃纳·伯克, 组织变革, 北京-中国劳动社会保障出版社, 2005.1
- [36]汪新建、李磊, 管理心理学原理, 中国科技出版社, 1990.8
- [37]汪岩, 未来 MBA 的 30 种能力, 中国纺织出版社, 2005.7
- [38]胡宏梁、陈旭东、许小东, 中层管理者在组织变革中的角色研究, 管理现代化, 2003.1
- [39]Stephen chen , 基于核心竞争力的变革, 世界经理人文摘, 2000.9
- [40]廖斌、安义中、都巍, 国有建筑企业母子公司关系现状剖析及对策研究, 建筑经济, 2001.11
- [41]中国工程项目管理知识体系编委会, 中国工程项目管理知识体系, 中国建筑工业出版社, 2003.6
- [42]安达信, 未来组织设计, 新华出版社, 2002.6
- [43]张荣青, 谈 CI 战略在管理沟通中的作用, 经济师, 2005.7

## 附录 1：调查问卷

感谢您的支持。

### 一、基本信息调查

1.您的年龄是

A20 岁以下 B21-30 岁 C31-40 D41-50 岁 E50 岁以上

2.您在本企业工作时间

A5 年以内 B6-10 年 C11-5 年 D16-20 年 E20 年以上

3.您的职务是

A 普通工人 B 一般管理人员 C 中层管理人员 D 高层管理人员 E 其它

4 您的职称

A 没有 B 初级 C 中级 D 高级

5 您的学历

A 专科以下 B 本科 C 双学士 D 硕士 E 博士

6 您认为自己的工作或技术水平

A 很低 B 较低 C 一般 D 较高 E 很高

5.您婚姻状况

A 否 B 结婚 1-5 年 C 结婚 6-10 年 D10 年以上年 E 离异

### 二、动阻力问卷调查

1. 如果您所在的企业要进行结构的变革，您是否会感到由此而引起的不习惯

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

在这种情况下，您是否会反对这种变革

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

2. 在您所在的企业中，管理组织的变革对权力的重新分配影响程度如何

A 非常小 B 比较小 C 一般 D 比较大 E 非常大

在这种情况下，变革如果也涉及到您，您是否会反对这次变革

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

3. 当企业变革使您工作岗位改变，面对新的工作、同事时，您是否会感到不安

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

您是否会反对工作的改变

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

4 有一项新工作, 如果把它做好, 自己的收入可能会增加, 但如果做不好, 收入会减少

这样的话, 您对这项新工作的态度是

A 很愿意接受 B 会考虑一下 C 说不准 D 不太愿意接受 E 很不愿

5 如果您不喜欢的事情, 从心里讲, 您对有关它们的消息

A 可能会很关心 B 可能关心一点 C 说不准 D 很少关心 E 从不关心

6 当上级让自己到一个陌生的工作岗位时, 您心里有些不踏实

A 绝不会 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

7 如果把您调到另一个您不熟悉的岗位, 您是否会感到不习惯

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

8 如果您的工作在企业的变革中会有所改变, 而这需要通过不断学习来提高您的工作能力

您是否会反对这种改变

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

9 在您所在的企业改革中, 对目前已有资源分配影响程度如何

A 非常小 B 比较小 C 一般。比较大 E 非常大

在这种情况下, 变革如果也涉及到您, 您是否会反对这次变革

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

10 在您所在企业的改革中, 对您的经济收入影响程度如何

A 非常小 B 比较小 C 一般 D 比较大 E 非常大

在这种情况下, 您是否会反对这次变革

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

11 目前你的工资收入你满意吗? A 满意 B 不满意 C 非常不满意

如果不满意, 你希望组织变革 D 的愿望

A 非常小 B 比较小 C 一般。比较大 E 非常大

12. 您的上级对您信任程度

A 很不信任 B 较不信任 C 一般 D 相当信任, 但不完全信任

E 完全信任

13 本企业中,各级管理者的工作责任心

A 很弱 B 较弱 C 一般 D 较强 E 很强

14 上级对您工作的支持程度

A 没有表现出支持 B 程度较小 C 程度一般 D 通常情况下支持

E 在各种情况下完全支持

15 上级对您的工作成绩能正确评价

A 不能 B 不经常 C 有时能, 有时不能 D 较能 E 完全能

16 您对企业组织结构变革的原因、方式及决策过程了解程度如何

A 非常低 B 比较低 C 一般 D 比较高 E 非常高

17 在您的企业中, 各项规章、制度的稳定程度如何.

A 经常变化 B 有些变动 C 一般 D 比较稳定 E 非常稳定

这些规章、制度以及各级领导层的稳定性对企业的管理组织变革影响程度

A 非常低 B 比较低 C 一般 D 比较高 E 非常高

18.如果企业的改革关系到您的自身, 您在面对这种变化时是否会考虑家人、  
朋友的意见

A 肯定会 B 可能会 C 无所谓 D 极少会 E 绝对不会

如果他们的意见与您不一致甚至相反, 您对影响您的企业的改革反对程度

A 非常低 B 比较低 C 一般 D 比较高 E 非常高

19.企业的某些改革和变化给您带来工作、经济及其他方面的不确定或风险  
程度

A 非常低 B 比较低 C 一般 D 比较高 E 非常高

基于这种情况, 您是否会反对变革

A 不可能 B 一般不会 C 无所谓 D 可能会 E 非常会

20.同事中, 打算离开企业的人数

A 没有 B 极少数 C 少数 D 一半左右 E 多数

21.企业的领导层对企业的政策经常发生变化

A 经常 B 较经常 C 一般 D 很少变化 E 从不变化

22.如果您不喜欢的事情, 您对有关它们的消息

A 可能会很关心 B 可能关心一点 C 说不准 D 很少关心 E 从不关心

23.在您所在企业中,针对特定部门或工作的改革措施涉及其他部门和管理因素的程度如位

A 非常低 B 比较低 C 一般 D 比较高 E 非常高

在这种情况下,这些变革所面临的反对和障碍

A 非常少 B 比较少 C 一般 D 比较多 E 非常多

24.相对于本地区的大多数企业而言,您的个人收入状况

A 很低 B 较低 C 一般 D 较高 E 很高

25.相对于本地区的大多数企业而言,您企业员工的福利待遇

A 很差 B 较差 C 一般 D 较好 E 很好

26.您企业的管理人员之间,管理人员与普通员工之间,有亲缘关系情况

A 很少 B 较少 C 一般 D 较多 E 很多普通员工之间

27.企业中,各级人员获得提拔、晋升的机会取决于

A 主要是各种关系 B 关系因素起的作用较大 C 部分靠关系,部分靠能力

D 能力及贡献起的作用较大 E 主要是靠个人的能力及贡献

28.本企业中,各级管理者的工作责任心

A 很弱 B 较弱 C 一般 D 较强 E 很强

29.近几年来,本企业领导班子组成人员的稳定性

A 很不稳定 B 稳定性较差 C 一般 D 较稳定 E 很稳定

30.对于您不喜欢的事情,您是否把对它的反感表现出来

A 不会 B 一般不会 C 有时会 D 会 E 表示强烈的反感

31.同事中,对当前工作条件和工资报酬感到满意者占:

A 极少数 B 少数 C 一半左右 D 多数 E 绝大多数

32.您认为变革对您的哪方面影响最大

A 工作岗位 B 工资和福利 C 人际同事关系 D 行为方式和习惯 E 观念和思想

33.您 当前所从事的工作能提供给您的升迁机会。

A 很少 B 较少 C 一般 D 较多 E 许多

34.如果您对变革持反对观点,您认为如何才能让自己接受变革

A 职位升迁 B 提高工资 C 领导的说服和教育 D 上级的强制 E 其它

35 如果你是领导,看到企业现状你对组织变革的态度

A 支持变革 B 同意变革 C 犹豫 D 不赞成变革 E 反对变革

## 附录 2

您的工资收入档次

1 A 档 2 B 档 3 C 档 4 D 档 5 E 档

2 您的工龄 1 5 年以下 2 5-10 年 3 10 年以上

3 如果工资收入调整，调整后的工资收入与你心中期望值相比

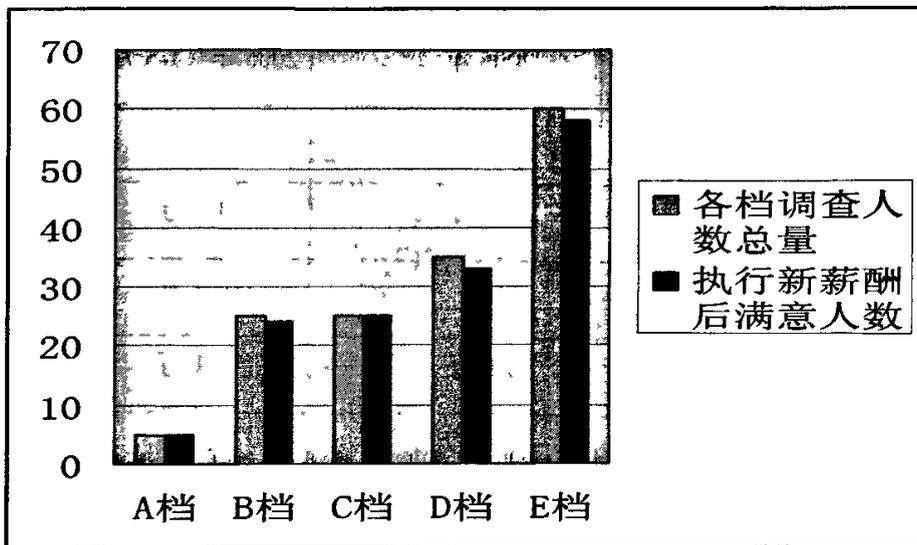
1 满意 2 不满意

## 附录 3

XY 企业组织变革效果反馈 2005-2006 (年 1-5 月) 施工状况

建筑类别	2005 年	2006 年 (1-5 月)
B 市民用建筑 (M <sup>2</sup> )	14 万	10 万
C 和 E 市	1.6 万	1.4 万
其他市	0	0.5 万
桥梁工程	1.9 万	1.1 万
合计 (M <sup>2</sup> )	17.5 万	13 万

### 附录 4



XY 企业组织变革效果反馈各档员工收入满意情况