

中文摘要

如果说“只有变革是不变的”描述了社会发展过程的话，那么现代社会中我们面对的不仅仅是不变的变革，更是频度更高、速度更快、程度更深的变革。经济、政治和社会的环境急剧增加的不稳定性和复杂性引发了变革，同时也是变革的产物。

认识到组织变革的必要性，提出组织变革的需求只是组织变革的前奏，更为艰巨的任务是变革的实施管理。显然，即使在很小的规模上，要成功地管理变革也是相当复杂和困难的。

本文以笔者所在部门的一次组织变革为案例，分析研究了组织结构方面的变革实务。内容涉及了组织结构模型的选择，组织变革方法的实践，组织变革遇到的问题和解决等方面。通过分析研究可以知道，在实际工作中我们不能画地为牢，只有灵活运用已有的理论和以往的经验才能更好地管理变革。同时变革管理因其重要性应该成为每个管理人研习的技能。

本文共分四章。第一章研究的理论背景及现实意义，简要阐述了组织行为学中组织架构和组织变革两个知识点，并说明了本文研究目的及现实意义。第二章部门组织变革的背景，描述了上海贝尔阿尔卡特公司的发展概况及发展战略，部门在公司运营中的作用和部门组织变革的必要性。第三章部门组织变革的实践，详细的描述了从意见调查、目标设定到变革实施的整个过程。第四章部门组织变革的持续改进中对组织变革实务进行了研究分析，并探讨了变革后部门发展中遇到的新问题和改进措施。

关键词：变革管理 组织结构模型 结构变革

中图分类号：C936

Abstract

“Only change is not changed.” Nowadays, more than change is not changed, change happens frequently, rapidly and dramatically. Increasing instability and complication in economic, political and social environment is the cause and meanwhile the result of change.

Comparing with recognizing and raising the need of change, managing change is a tougher job. Obviously, it's very difficult and challenging to successfully managing the change even in a small scope.

The research of the practice in change of organizational architecture is based on the real case happened in my department. It covers comparing of organizational architecture models, practice of organizational change method, solving the problems during change, and so on. In conclusion, efficient change management requires applying right theory and experience in the right time, right place. Change management is so important that every manager should pay more attention on study and practice.

The thesis has four chapters. Chapter one briefs the knowledge points like organizational architecture and organizational change, and purpose of research. Chapter two describes the background of department change. Chapter three describes in detail the whole department change procedure including problem investigation, target setting and change implementation. Chapter four analyzes department change and investigates the new problems after change for department development.

Key Words: Change management, organizational architecture model, change in architecture

Category: C936

前言

当变革成为社会发展一个重要组成部分的时候，社会学家们开始研究经济、政治和社会环境的不稳定性和复杂性与社会变革的频度、深度和程度之间的相互作用关系。

当变革成为组织求生存、求发展的一个重要手段的时候，学者们试图建立一个清晰实用的变革理论来解释和指导组织变革。对于变革模型和变革管理方式的研究和争论随着时代的发展而获得了更多的成果：变革模型有渐进模型、动态均衡模型、连续变革模型；变革管理方式有计划方法和紧急方法；等等。案例研究，理论提出，实践验证，……，学者们反反复复地分析着各个模型和方式的优点和缺点，为组织变革实践者提供了很多的选择和指导。

当变革成为我们日常工作一部分的时候，作为组织变革实践者的我们努力寻找最合适的方案来实现组织变革的目标。组织变革不仅仅是理论上的研究，更重要是组织运行中的实践。发现问题提出了变革的必要性，分析问题以选择合适的变革方案，最后解决问题依赖于变革方案的成功实施，整个组织变革复杂的实践过程充分地体现了变革管理的科学性和艺术性。

正是有感于此，我选择了以所在部门的一次成功组织结构变革为研究对象，从组织变革实践者的角度分析了组织变革理论与实务的关系。本文详细地说明了上海贝尔阿尔卡特公司 GSM 无线技术支持部门实施组织结构变革的整个过程，研究内容涉及了组织结构模型的选择，组织变革方法的实践，组织变革遇到的问题和解决等方面。通过对实务的分析研究，与理论的印证比较，得与失的总结归纳，我对组织的复杂性和长期性有了更深的理解。希望本文也能为有类似组织变革需求的管理者提供实际工作上的借鉴。以往的经验教训是未来成功的基石，更重要的是以积极开放的心态，创新求实的意识来迎接挑战，深化变革。

1 研究的理论背景及现实意义

1.1 组织行为学理论概述

1.1.1 组织与组织行为学

Stephen P · Robbins 教授在他的著作《组织行为学》中对组织和组织行为学给出了如下定义：

- 组织是一种有意协调的社会单元，由两个以上的人组成，在一个相对连续的基础上运作，以达到共同的目标或一系列目标。¹
- 组织行为学是一个研究领域，它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响，以便应用这些知识来改善组织的有效性。²

1.1.2 组织结构

从组织的定义可以看出组织是为了实现一定的目标而建立的分工协作体系。组织结构指的就是对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作。由此，组织结构的设计和变革创新是组织行为学众多的研究主题中相当重要的课题之一。

管理者进行组织结构设计时，必须考虑 6 个关键因素：工作专门化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化。表 1-1 在设计适当的组织结构时管理者需要回答的 6 个关键问题表明了这些因素对重要的结构问题可能提供的答案。³

表 1-1 在设计适当的组织结构时管理者需要回答的 6 个关键问题³

关键问题	答案提供
1. 把人物分解成各自独立的工作应细化到什么程度？	工作专门化
2. 对工作进行分组的基础是什么？	部门化
3. 员工个人和工作群体向谁汇报工作？	命令链
4. 一位管理者可以有效地指导多少个员工？	控制跨度
5. 决策权应该放在哪一级？	集权与分权
6. 应该在多大程度上利用规章制度来指导员工和管理者的行为？	正规化

组织结构的设计模式有很多，包括职能式、事业部式、区域式、矩阵式和混合

式等。它们的定义如下：

- 职能式组织结构，又称为 U 型结构，中文意义为统一结构，就是组织从上到下按照相同的职能将各种活动结合在一起。例如所有的研发人员都被安排在研发部，由研发经理负责所有的研发工作，其他如生产、财务、市场等方面的职能业务同样如此。
- 事业部式组织结构有时也被称为产品部式结构或 M 型结构，中文意义为多部门结构，就是针对单个产品、服务或者产品的组合、主要的固定项目、商务以及利润中心等来组织事业部。
- 区域式组织结构是以地理分布来划分部门的一种组织结构方式，在不同的国家或地区设立自主经营的分部，为该地区的客户提供个性化的服务。
- 矩阵式组织结构是将事业部式结构（横向）和职能式结构（纵向）结合在一起的特殊模式。它赋予职能经理和产品经理同样的职权，纵横交错，从组织结构图来看形同矩阵，故而叫做矩阵式结构。
- 混合式组织结构是包含了两种或两种以上的结构特征所形成的组织结构，它可能同时强调产品和职能，或同时强调职能和项目，或同时强调三者。⁴

以上所述不同类型的组织结构中，职能式组织结构出现得最早，混合式组织机构在当代社会中可能更为常见，事业部式、区域式和矩阵式也都有其成功的典范。随着现代社会的发展，更多的组织结构模式出现在我们的面前，例如团队结构、虚拟组织、无边界组织、女性化组织，网络结构，企业战略联盟等等。

总的来说，每一种组织结构都有其适用的背景和各自的优缺点，无法简单地断定哪种组织结构模式更好或者更差。因此企业应该按照自己的实际情况，仔细研究战略目标、技术水平、人员状况、组织规模、外部环境等诸多因素，然后选择合适的组织结构模式，才能为企业的良好运营和健康发展打好基础。

搞好企业组织的设计和管理可以提供企业最关键的竞争优势。但是，如果企业管理者认为就此一劳永逸、高枕无忧，那就大错特错了。影响组织结构设计的诸多因素，特别是环境因素随着时间的迁移而不断变化，从而要求组织结构也发生与之相适应的变化。组织结构变革作为组织变革的一部分，可以帮助企业更快地推出新产品，更好地提高产品质量，更快捷、全面地满足顾客的要求，发展和完善企业间的组织合作，创造新的、强大的竞争力。

1.1.3 组织变革

对组织变革的研究涵盖了组织行为学各方面的概念和理论，例如激励、领导行为等等。在诸多对组织变革频率和幅度的研究文献中备受瞩目的是三个模型：

■ 变革的渐进模型

这种观点的提倡者把变革看作是一个过程，通过这个过程，组织的组成部分在某一时间里以一种渐进和分离的方式应付一个问题或达到一个目标，在长时间里管理者以这种方式对他们内在和外在的环境压力做出反应，他们的组织就会慢慢被变革。

■ 组织变革的动态均衡模型

这种方法描述了：……组织在长期（均衡时期）是稳定和发展的这种发展基于组织基本模式的活动，这些活动在短期（革命性时期）是通过变化而不断被改变的。在革命性时期，组织打破已经建立的活动模式，并且为新的均衡时期奠定基础（Romanelli and Tushman, 1994）。

■ 组织的连续变革模型

为了生存，组织必须发展一种能力以一种彻底的方式进行连续的变革，对快速变化的部门尤其如此。其程度是基于渐进的，但不是那种剧烈，少有和带有较大风险性的变革。⁵

对于变革模型的研究和争论使大家认识到变革管理的重要性。不难理解，不了解变革管理理论和实践的管理者在组织变革的过程中很难把握正确的方向，也很难选择合适的变革管理方式。通过大量的研究和讨论，变革管理的理论研究方面主要有三个学派：个人角度的学派，组织动态机理学派和开放系统学派。而推行组织变革的方法方面主要有计划方法和紧急方法。变革的计划方法从 20 世纪 40 年代到 80 年代主宰了变革的理论和实践。计划变革的奠基人库尔特·卢因（Kurt Lewin）提出了变革的三步模型：解冻现在的水平，达到新的水平，重新冻结新的水平。卢因逝世后，发展计划变革的方法成为美国组织发展运动的焦点。计划变革是一种变革的方法，变革的焦点是通过把管理者、员工和顾问结合到一起提高群体的绩效。通过学习过程，那些变革涉及到的人们对他们所处的环境获得新的认识因此就更能够找出在一起工作的更加有效的方法。从 80 年代开始，计划变革面临了更多的批评：主要的批评认为计划变革不能应付剧烈和强迫的变革环境或者那些组织权利和组织政治存在的环境。⁶作为替代方法，紧急变革方法开始获得支持，由于它的重点是从下而上，没有重点的变革，因此显得是一个更加合适的方法来完成组织认为需要做出的变革行为。紧急变革也有很多的缺点，特别是它对变革的政治方面的过度强调，还有它将变革视为一种缓慢和合作的过程。无论是两种方法单独还是组合到一起，也不能涵盖所有的变革环境。特别是，两种方法对需要快速和剧烈结构变革的环境都不合适。

虽然有很多学者试图建立一个清晰实用的变革理论来解释和指导组织变革，但

事实却如乔治·博克斯所说的“所有的模型都是错误的，但是有些模型是有用的”。目前我们找不到一种广泛适用的变革方法，而只能如同选择组织结构设计模式那样通过对适用环境，优缺点的比较来选择一种合适的变革方法。

1.2 研究目的及现实意义

如果说“只有变革是不变的”描述了社会发展过程的话，那么现代社会中我们面对的不仅仅是不变的变革，更是频度更高、速度更快、程度更深的变革。经济、政治和社会的环境急剧增加的不稳定性和复杂性引发了变革，同时也是变革的产物。在这样的大环境下，企业面临的压力是可想而知的。于是，企业合并、倒闭、重组等等新闻常常见诸报端。各种各样的组织变革其实只有一个相同的目的：生存。

认识到组织变革的必要性，提出组织变革的需求只是组织变革的前奏，更为艰巨的任务是变革的实施管理。显然，即使在很小的规模上，要成功地管理变革也是相当复杂和困难的。

本文研究的对象所在的上海贝尔阿尔卡特股份有限公司是中国通信行业第一家外商投资的股份制企业，阿尔卡特拥有 50%加 1 股，中方拥有其余股份。它是由原上海贝尔转股改制后，与阿尔卡特在华主要业务合并而成，是一家拥有国际资源的中国企业。公司的合并带来的不是小修小补，而是一个重新启动业务的过程。作为本文研究对象的 GSM 无线技术支持部门也随之开始了新的组织结构变革。本文尝试通过重点分析研究这一阶段部门在组织结构方面的变革实务，来加深理解 MBA 组织行为学课程中学到的理论知识；通过总结归纳部门变革中的得与失以及相关领域的经验，来进一步探讨部门变革发展的前景。同时也希望能为有类似组织变革需求的管理者提供实际工作上的借鉴，在处理组织变革中遇到的问题时能有所帮助。

2 GSM 无线技术支持部门组织变革的背景

正如前文中提到的，任何一种变革方法都有其适用的环境和优缺点。为了明确变革的目标，寻找合适的方法，首先要对组织变革的背景进行深入了解和分析。

2.1 上海贝尔阿尔卡特公司的发展概况及发展战略

2.1.1 上海贝尔阿尔卡特公司的发展概况

作为中国通信领域第一家中外合资股份制企业，上海贝尔阿尔卡特股份有限公司在 20 年的发展历程中，公司通过各方面的经验和积累，通过不断的技术改造和质量改进、持续的技术与管理创新，坚持走质量效益型发展道路，实现了高质量，高效率的企业运作。公司在市场开发、生产管理、技术服务以及经济效益各方面均处于同行业国内领先水平，取得了显著的经营成果，为社会做出了突出的贡献。

作为中国领先的全面通信解决方案供应商，公司提供端到端的解决方案和优质服务，业务覆盖固定语音网络、移动通信网络、数据通信网络，智能光交换网络、网络应用、系统集成与服务、多媒体终端等。

近年来，上海贝尔阿尔卡特的顾客满意程度和忠诚度呈现改善的趋势，产品和服务的绩效结果在行业中处于领先地位，主要产品的市场占有率均位列行业前三。从公司历年来的财务运营绩效来看，上海贝尔阿尔卡特公司是一家业务稳健增长和高效运作的公司。首先，作为国资委的直属企业，公司充分实现了国有资本的保值增值，2003、2004 年的资本保值增值率均高于国资委直属企业的最佳水平 110%。其次从主营业务收入看，公司保持着较快的增长趋势。

2.1.2 上海贝尔阿尔卡特公司核心价值观的制定和落实

上海贝尔阿尔卡特股份有限公司在 20 年的成长史中，经历了“以市场换技术”、“大生产、大建设”、“市场及客户满意导向”、“与国际接轨的法人治理结构改造”四大阶段。公司的企业文化及其核心价值观也随着不同发展时期、不同环境条件而不断丰富、超越和创新。

第一阶段，“以市场换技术”时期。公司的高层管理者面对我国通信事业极度落后，通信市场到处都是国外设备的现状，怀着“尽快改变中国落后的电信面貌”的迫

切愿望，倡导“齐心协力、潜心学习、忘我工作、勇于实践”的企业精神。在这种精神鼓舞下，技术人员为解决一个技术问题而废寝忘食，工程人员为用户开局、调试而通宵达旦；管理人员为摸索先进的管理方法而争分夺秒。经全体员工共同努力，为公司的高速发展打下了坚实的基础，为中国电信缩短与发达国家的差距做出了贡献。

第二阶段，九十年代，国家电信大发展，即公司处于“大生产、大建设”时期。高层领导审时度势，不失时机地提出了“团结、奋进、为用户”的经营理念，并且在全体员工中培育“以创新为主体，满足用户不同需求，为用户提供高性能价格比的产品”、“为用户提供及时、优质、全方位服务”的精神，通过为用户培养电信人才、为员工创造发展环境、为合作方提供共同发展机遇、扶持国内企业等途径，树立了良好形象。同时，也建设了一支团结、高效、奋发向上、视公司发展为己任、受到用户及社会各界认可的团队。公司的凝聚力和竞争力不断提升，成为中国通信行业的支柱企业。

第三阶段，公司快速发展，进入二次创业时期。公司的高层管理者适时地提出了“市场及客户满意导向”的企业文化，从核心价值观、制度保证、领导风格等各方面全方位推进企业文化建设，形成具有上海贝尔公司特色的企业文化，包括：

- i) 使命：构建一个网络世界，并在所服务的市场领域成为倍受用户信赖的设备供应商。坚持不懈地提供一流的信息网络解决方案、优质的信息产品及服务，支持客户的发展，以提升全球民众的信息交流质量作为最高使命。
- ii) 核心价值观：以人为本、用户至上、勇于创新、团队合作。

第四阶段，作为中国通信业发展史上的重要里程碑，在上海贝尔的基础上成功地转制为我国通信行业第一家外商投资的股份制企业——上海贝尔阿尔卡特股份有限公司，跨入世界一流的国际性公司。在“与国际接轨的法人治理结构”改造过程中，随着管理机制和投资机制的不断建立和完善，中、外高层领导一致认识到：企业的改革和发展就是中外企业文化的革新和整合。在全面研究了公司的历史、现状、未来发展方向和公司所处的市场环境、竞争环境，与管理层、员工等进行了充分探讨的基础上，及时提出了公司的愿景、使命及其十六字的核心价值观：“客户至上、勇于创新、精诚合作、尽职尽责”。这一时期的发展使公司处于我国通信行业领先的地位。

客户至上 (Customer Focus)

体现上海贝尔阿尔卡特持之以恒的经营理念。公司在全球拥有分布广泛的营销网络，凭借领先的技术实力、完善的产品体系、强大的制造平台和优质的工程服务，最大限度地满足客户需求并为客户创造价值，实现对客户的承诺，与之建立并保持

一种持久牢固的战略伙伴关系。

勇于创新 (Innovation)

是上海贝尔阿尔卡特获得不断发展的动力源泉。公司的创新观念渗透于企业管理, 市场营销, 技术研发及生产加工等各个层面。上海贝尔阿尔卡特始终注重培养员工海纳百川的胸襟气魄和开放前瞻的思维方式, 我们赞赏员工居安思危、未雨绸缪的忧患意识, 鼓励员工突破现状、以变应变的勇气胆识, 并激励员工始终保持积极奋进的姿态, 为公司注入不竭的生机。

精诚合作 (Team Work)

内部协同与外部合作是上海贝尔阿尔卡特成功的基石。公司重视团队的作用和集体的智慧。在内部, 积极树立内部客户观念及服务意识, 提倡部门之间、员工之间建立在统一使命和充分信任基础之上的合作, 以团队优势来打造公司优势, 在竞争中不断为客户提供卓越的服务。在外部, 公司将客户视为战略合作伙伴, 共同发展、共赴辉煌。

公司相信: 真诚的合作促动有效的思考力。

公司坚信: 团结的进取产生非凡的创造力。

尽职尽责 (Accountability)

上海贝尔阿尔卡特是一个由尽职尽责的员工组成的优秀团队。公司格外强调责任心的至关重要, 并通过对每位员工进行岗位考核和绩效指标的设立, 赋予员工清晰的职责和明确的要求, 激励员工以专业精神完成各自的使命, 乐观进取、敢于负责, 并通过辛勤的耕耘和不断的学习获得职业发展, 从而为公司及客户提供最佳的服务。

公司不但建立和倡导了核心价值观, 而且重视其理解和落实。第一, 在每年的管理年会中, 总裁对核心价值观进行阐释; 董事长、党委书记在每年思想政治工作会议上说明核心价值观在新时期的意义。第二, 通过《上海贝尔阿尔卡特报》、《员工手册》向每一位员工宣传核心价值观。第三, 在员工中展开“核心价值观”的大讨论。第四, 年终评选和表彰落实核心价值观的优秀团队。第五, 开展关于核心价值观的“凡人格言”的收集活动。2005 年, 高层领导将贯彻核心价值观作为所有员工绩效考核的重要组成部分。通过高层领导的倡导及身体力行, 核心价值观得到员工的深刻理解和普遍认同, 实现了从抽象到具体、从理念到实践、从口头到行动的转变, 使核心价值观转化为员工的日常工作行为, 直接促进了公司业绩的增长。

2.1.3 上海贝尔阿尔卡特公司的发展战略

谋至行成，百战不殆。随着中国通信市场的快速发展和不断成熟，“垄断”和“暴利时代”早已终结，通信制造业的利润日趋边缘化，这种沉重的竞争压力，使企业不断寻找新的市场突破口。为提高公司的竞争力和总体绩效的持续增长，并通过关注未来确保公司在经营上的长期成功，上海贝尔阿尔卡特公司十分重视战略管理，建立了健全的公司战略管理体系。

基于公司的使命和愿景，上海贝尔阿尔卡特公司提出了总体战略思想：将阿尔卡特本地化，同时使自己国际化。这一战略是从公司的内外部环境上进行了广泛论证，经过对行业、顾客与市场、竞争状况、业务与技术、企业自身资源和整体社会环境的现状和发展趋势进行认真分析和准确判断后确定。同时，公司的发展战略还考虑了阿尔卡特总部技术战略、各网络集团业务及产品战略的要求。

由于高科技行业的市场发展千变万化，技术变革日新月异，因此公司战略按时间跨度可分为中长期发展战略和中短期战略，前者主要是公司 3 年发展战略纲要或远景规划，后者主要是公司 1-3 年的战略规划及当年度的战略目标、实施计划和战略管理。

上海贝尔阿尔卡特成立于 2002 年 5 月 28 日，7 月正式运营，因此 2002 年下半年主要是新公司的整合过渡期，以完成整合和当年的业务目标为主要任务。

2003 年通过对公司业务的 SWOT 分析，公司一届七次董事会通过了未来 3 年的“SHOT”发展战略，确保今后三年在财务健康的基础上实现业务增长。这里的“SHOT”发展战略指的是：Secure 确保优势产品的市场地位，Hit Back 在相对弱势业务领域积极反击，Out of Box 积极进行业务和市场多元化，Top Tier 抓住未来市场的制高点。

2005 年公司根据前两年 SHOT 战略执行情况和内外部环境变化，依据公司 2005—2007 多元化、巩固、扩张的战略发展路径，审时度势，改进推出了 2005—2007 年的 EON (Ensure, Optimize, New) 战略，并替代了 SHOT 战略。体现 EON 战略整体思想和战略优先级的精简视图见图 2-1 上海贝尔阿尔卡特的 EON 战略。EON 战略是 SHOT 的继承和改进，强调了为实现 2007 年的公司 4 个主要战略目标，我们必须在 3G、NGN、BVS 等新产品领域占据领导地位 (Ensure)；通过对销售、专网集团、产品线管理等平台和部门的调整，以及成本控制的要求，来优化我们的组织 (Optimize)；通过拓展海外市场、非运营商市场，以及运用合作、风险投资、兼并和重组等方式发展新市场，来占领快速成长的新领域 (New)。

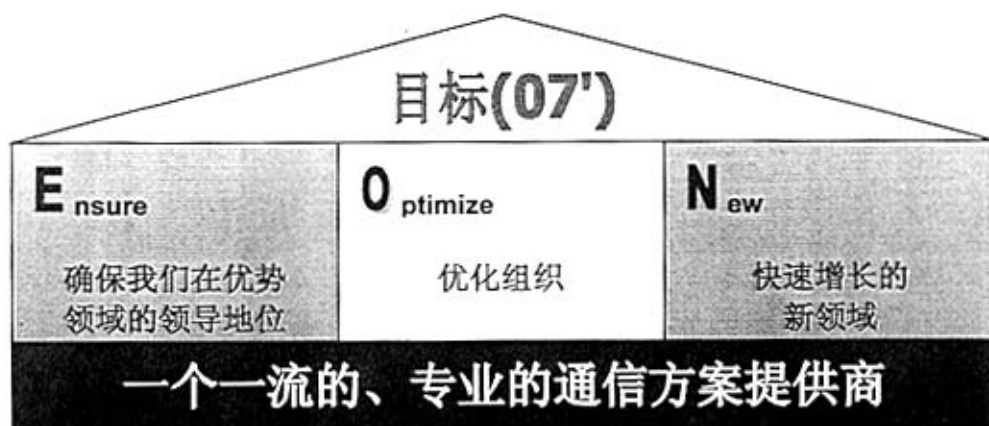


图 2-1 上海贝尔阿尔卡特的 EON 战略

2.1.4 上海贝尔阿尔卡特公司的组织结构

作为一个全面通信解决方案供应商，上海贝尔阿尔卡特公司提供的产品和服务覆盖了固定语音网络、移动通信网络、数据通信网络，智能光交换网络、网络应用、系统集成与服务、多媒体终端等等。上海贝尔阿尔卡特公司的客户也是多种多样的，涉及电信、广电及电力、石化、轨道交通、银行等各个行业，其中在电信领域，其客户更是涵盖了我国现有的所有的运营商：如中国电信，中国移动，中国网通，中国联通，中国铁通、中国卫通等。在海外市场，上海贝尔阿尔卡特的足迹已经遍布亚洲、欧洲、非洲、北美等几十个国家和地区。公司主要海外客户包括：法国电信(France Telecom)、德国电信(Deutsche Telekom)、新加坡电信(SingTel)、加纳电信(Ghana Telecom)、孟加拉电报电信公司(BTTB)等。

为了更好地整合产品优势，更快地对客户需求做出响应，上海贝尔阿尔卡特公司在组织结构设计时选用了混合式组织结构。在公司层面上，既有事业集团式结构，职能式结构，也有区域式结构和任务团队。公司中各部门根据各自的实际需要，分别选用了事业部式，职能式，区域式，矩阵式或者混合式的组织结构。各级组织结构示例见图 2-2 上海贝尔阿尔卡特公司组织结构图、图 2-3 移动通信网络集团组织结构图和图 2-4 移动无线业务部组织结构图。

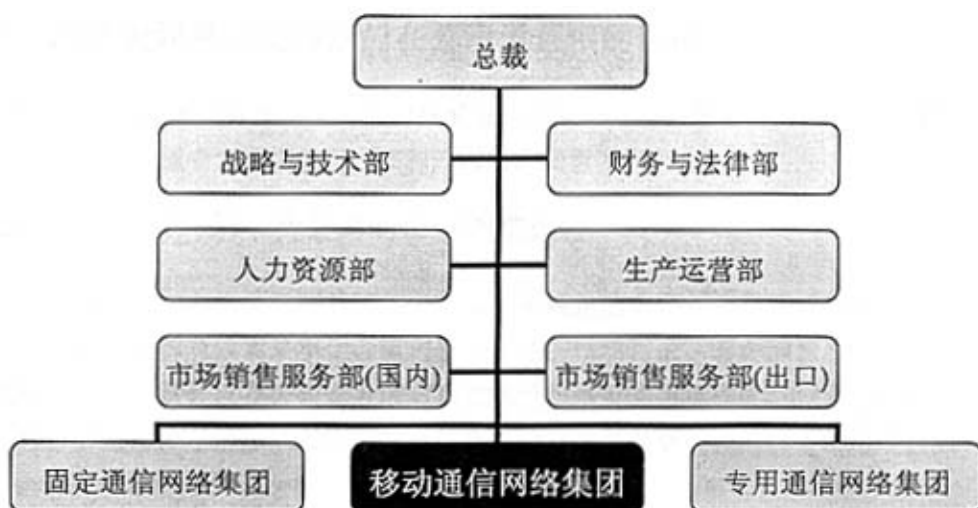


图 2-2 上海贝尔阿尔卡特公司组织结构图

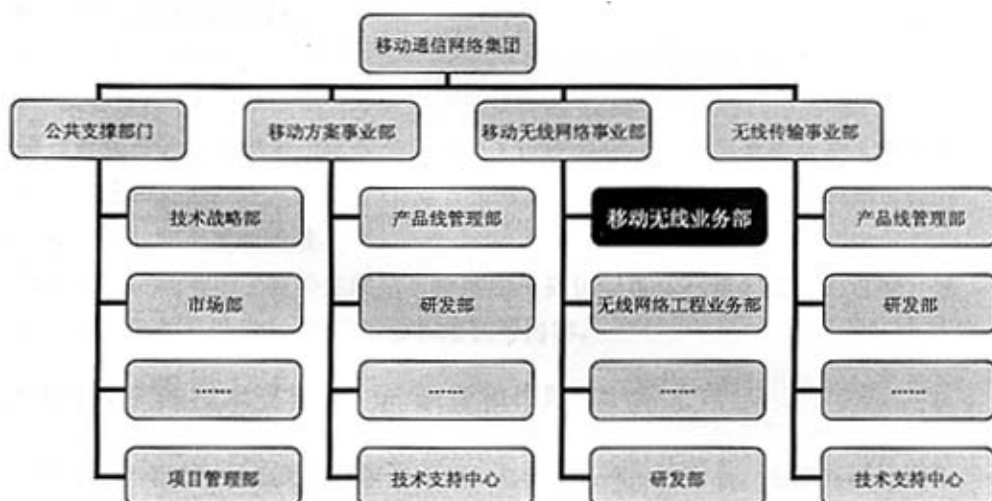


图 2-3 移动通信网络集团组织结构图



图 2-4 移动无线业务部组织结构图

图 2-4 中深色标注的 GSM 无线技术支持部门就是本文的研究对象。

2.2 GSM 无线技术支持部门在公司运营中的作用

GSM 无线技术支持部门作为公司技术服务梯队的一员，在公司的价值创造过程之一——服务过程中为提高公司内部和外部用户满意度而努力。

2.2.1 上海贝尔阿尔卡特公司的价值创造过程

上海贝尔阿尔卡特公司按照阿尔卡特集团所规定的公司一体化管理体制下的过程模式，根据过程对成本最小化、赢利能力、适应市场需求、客户满意度和公司经营战略实现的贡献，以及公司业务增长和实现组织增值的贡献程度，识别出价值创造过程；并应用排序法识别和确定主要产品、服务及经营全过程的价值创造过程如下：

- 销售机会管理过程；
- 设计开发过程；
- 物料供应及管理过程；
- 生产制造过程；
- 服务过程。

通过过程设计，上海贝尔阿尔卡特定义了过程要求和主要绩效指标及其测量方法，加以实施和监控，并大量采用 IT 等方面的新技术和持续改进过程，确保过程的有效性和效率，取得显著绩效。

其中服务过程是指上海贝尔阿尔卡特向用户提供设备运行维护支持的过程，包括技术服务（含软件维护），硬件维修和培训等内容。

2.2.2 GSM 无线技术支持部门的职责和作用

GSM 无线支持部门的工作对象是 GSM 无线网络部分的产品，主要有硬件设备 BSC、BTS、TC、MFS、OMC-R 和软件版本 B7、B8、B9 等等。图 2-5 阿尔卡特 GSM 无线组网图中方框代表网络单元，无线网络部分有网元 BTS，BSC，MFS 和 TC，操作维护中心和终端为 OMC-R 和 IMT，交换网络单元只选取了有直接联系的 MSC 和 SGSN 而省略了其他网元；方框间连线表示各网元间的接口，分别为 Abis、Ater、G_Ater、A 和 Gb 接口。软件版本包含了各硬件设备上运行的软件，以实现 GSM 通信系统的各项基本功能和可选功能。

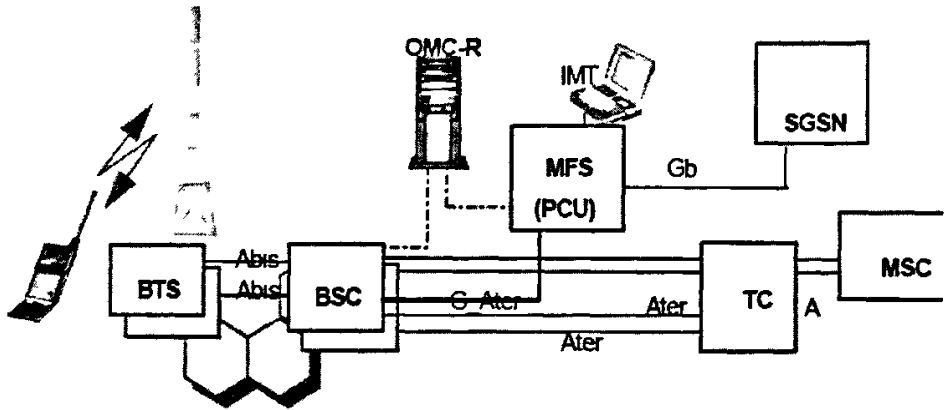


图 2-5 阿尔卡特 GSM 无线组网图

GSM 无线技术支持部门的两大主要职责分别是 GSM 无线新产品的引入（技术部分）和 GSM 无线产品故障及技术问题处理。具体工作职责定义如下：

■ GSM 无线新产品的引入（技术部分）

为了更好地满足客户的新需求，阿尔卡特公司不断推出性能更好，成本更低，更有竞争力的 GSM 无线新产品（硬件和软件）。将新产品引入中国市场及上海贝尔阿尔卡特负责的海外市场并不是简简单单地“拿来”就可以了。要适应国内外客户多元化的需求，新产品的引入需要在产品管理、市场策略、技术验证、培训等各个方面做有针对性的本地化调整。GSM 无线技术支持部门在这一新产品引入的流程中负责技术部分工作，包括新产品在模型机房的内部验收测试，在现场运行网络的用户验收测试，入网测试，为工程服务部门提供在职培训，最终将合格的新产品及其相关资料移交到工程服务部门进行大规模的推广实施。

■ GSM 无线产品故障及技术问题处理

为了让客户充分享受“一站式”服务，上海贝尔阿尔卡特整合了公司内部服务资源，建立了以客户服务中心为核心的服务体系。客户服务中心是向全国和海外客户提供 365 天每天 24 小时服务的窗口，通过电话、电邮、传真等多种灵活方式接受用户的服务请求，然后记录和分类，自动将服务请求在第一时间传递到各业务处理部门，协调上海贝尔阿尔卡特的各级资源为海内外用户提供及时的服务，并跟踪服务实施的进程。公司对电信设备故障和技术问题进行了分级。通常分为严重问题（Critical）、主要问题（Major）和次要问题（Minor）。同时，根据问题严重程度，制定了在三线服务人员（指现场工程师、技术专家和产品研发人员）中的升级规则。GSM

无线技术支持部门负责的就是二线支持工作，处理一线支持工程师无法解决的故障问题，在限定时间内提供解决方案。如果问题涉及系统部分二线支持无法处理，则将故障问题进一步提交到阿尔卡特全球的技术支持中心（C-TAC）并配合处理。

除此之外，GSM 无线技术支持部门还承担了对相关部门的技术支持，工程技术人员的在职培训，模型机房管理等工作。

从以上两项主要职能来看，GSM 无线技术支持部门负责的恰巧是无线产品在现场实施应用的一头一尾，不仅会与用户有着直接的接触交流，而且由于和工程实施维护的紧密联系而对用户满意度产生间接的影响。GSM 无线技术支持部门就如同人的脊梁，如果没有脊梁的勤勉工作，即使大脑有再多再好再重要的指令也无法让四肢和器官行动起来做出正确反应，其重要性是不言而喻的。

2.3 GSM 无线技术支持部门组织变革的必要性

为了高效地完成部门绩效目标，做好部门的重要职责，GSM 无线技术支持部门需要一套灵活有效的分工协作体系来保证已有资源的合理使用。然而部门的原有结构在长时间的运行之后渐渐地显现出了很多的问题。

2.3.1 GSM 无线技术支持部门原有组织结构

2002 年 5 月上海贝尔阿尔卡特股份有限公司是原上海贝尔转股改制并与阿尔卡特在华的主要业务合并而建立的。其中包括了原负责阿尔卡特 GSM 网络产品在中国地区业务的上海贝尔阿尔卡特移动通信有限公司。虽然上海贝尔阿尔卡特移动通信与新成立的上海贝尔阿尔卡特在经营范围，组织结构等方面有着很大的不同，但 GSM 无线技术支持部门的主要职能在公司合并前后并没有发生很大的变化。

早在 1998 年的时候，上海贝尔阿尔卡特移动通信公司曾进行了一次组织结构的改组。在这次改组中，GSM 无线技术支持部门成立并按两大主要职能将部门分成两个小组，见图 2-6 所示。

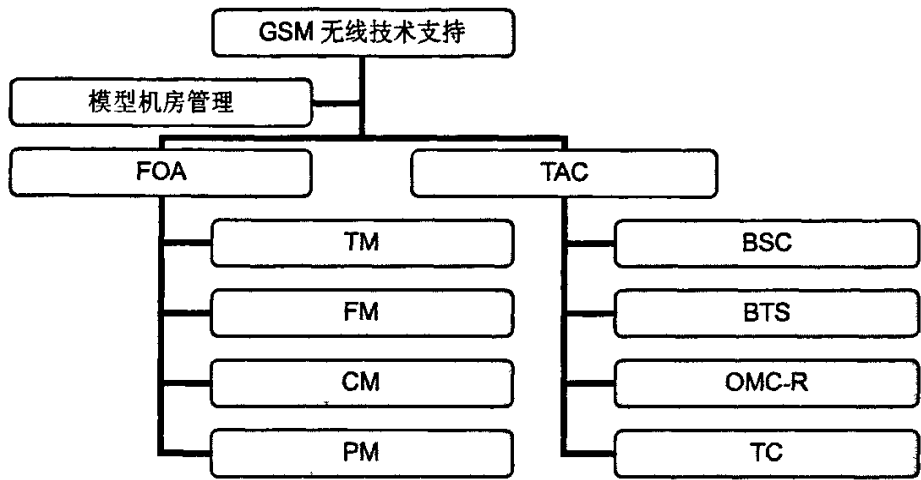


图 2-6 GSM 无线技术支持部门原组织结构图

其中 FOA 的全称是 First-Off and Acceptance，负责 GSM 无线网络新产品的验收测试和预交付。小组内按无线通信系统的功能类型将组员分成 4 个部分：TM(Telecom Management)，FM (Fault Management)，CM (Configuration Management) 和 PM (Performance Management)。TAC 的全称是 Technical Assistance Center，负责 GSM 无线产品故障及技术问题处理。小组内按无线产品类型将组员分成 4 个部分：BSC，BTS，OMC-R 和 TC。从两个小组不同的内部分工方式可以看出其工作重点各有偏重。

虽然 GSM 无线技术支持部门成立后又经过了公司结构重组，也有人员流动，还由于新业务 GPRS 的推出而在各小组中增加了新的功能块，但这一典型的职能式组织结构一直没有做过大的变动，保持到了 2002 年上海贝尔阿尔卡特股份有限公司的成立。此时，GSM 无线技术支持部门的总人数为 16 人，FOA 小组有 9 人，TAC 小组有 5 人。

2.3.2 GSM 无线技术支持部门面临的问题

GSM 无线技术支持部门所采用的职能式组织结构帮助部门很快建立起两支非常专业化的技术队伍，并较好地达到了部门的绩效目标。但是随着时间的迁移，这一组织结构的局限性和缺点慢慢浮现出来。

■ 难以适应外部环境的急剧变化

通过理论学习可以知道，职能式组织结构适合的适用背景是相对稳定简单的外部环境。然而在 1998 年到 2002 年期间，部门的外部环境已经发生了很大的变化。

企业在市场上供应产品，必然受到所属行业的市场情况影响和制约，也

就是所谓的顺应行业的市场大势。这一点对于移动通信产业这样的高技术产业表现得尤其明显。经过了第一代以 TACS 和 AMPS 为代表的模拟通信,随着市场和技术的发展,整个行业已迅速地进入第二代以 GSM 和 CDMA 为代表的数字移动通信时代。对于第二代移动通信系统来说,行业生命周期在五种竞争力的影响下,也呈现出较为明显的演变轨迹。从 20 世纪 90 年代开始发展,竞争者较少、供方和买方的侃价能力不强,潜在进入者和替代品的威胁较弱,产品供不应求,增长率惊人,产业进入高速成长期。21 世纪初,随着竞争者的增多,供方和买方侃价能力的增强,以及潜在进入者和替代品威胁上升,市场增长明显减缓,第二代移动通信产业进入成熟期,相应地,行业内各企业的产品生命周期也进入成熟期。目前,第三代移动通信技术已开始崭露头角,它必然对整个移动通信行业产生重大影响,从而对行业中企业的产品生命周期带来影响。由于新技术创新过程越来越快,移动通信产业的生命周期越来越短,造成移动通信产品的生命周期也越来越短。

同时,由于前期移动通信产品有着丰厚的利润,吸引了大量的 GSM 移动通信设备制造商进入战场,竞争日趋激烈。而随着本地企业的崛起,价格大战更是屡见不鲜。

对于 GSM 无线技术部门来说,这就意味着更快地引入新产品和更高的用户支持要求。随着行业竞争的加剧,网络运营商面对的终端用户越发成熟,运营商的压力也随之增大,对设备供应商的反应速度要求也越来越高。面对着日趋严峻的生存环境,不够灵活的组织结构使 GSM 无线技术支持部门产生了力不从心的感觉。

■ 小组间的横向沟通不畅

虽然为同一个系统服务的 FOA 和 TAC 工作有着很多的内在联系,但是由于在结构上分成了两个独立的小组并分别由专人负责管理,小组间的横向沟通还是多多少少出现了一些问题。

例如,其他相关部门的同事有时会反映,相同的问题问了不同小组的工程师得到的结果却是不一样的,都是专家,哪个才是正确答案啊。造成一题两解现象的原因可能并不一定是简单的对或错的问题,而可能是看问题的角度不同以及信息的部分缺失造成的。这种情况下通过交流沟通应该是很容易达成共识的,然而事实上还是引起了困扰和反复求证的无谓消耗,或多或少对部门形象产生了不利影响。

又如,在新产品移交方面,FOA 充分重视了工程服务部门的需要,为

顺利移交安排多次培训，并交付了相关技术资料。但在部门内部却忽视了 FOA 和 TAC 小组间的移交工作。除了 FOA 工作中的疏忽，TAC 小组的消极反馈也影响到了这一重要的移交工作。

■ 各小组只考虑自身利益，不顾全大局

如前面的章节中提到的，FOA 和 TAC 负责的 GSM 无线产品是现场实施应用的一头一尾。有时候工程实施应用过程中遇到的一些问题很难明确区分是应该找 FOA 还是 TAC 来处理。这种情况下，FOA 和 TAC 往往会为了各自的利益不愿接手这棘手的问题，把问题当球来踢。

而上文提到新产品交接不清的情况使矛盾更为突出，在新产品的大量推广使用初期难免会出现有了问题互相推诿责任的情况。TAC 认为是 FOA 的遗留问题应该由 FOA 来解决，而 FOA 认为新产品已经移交到工程服务部分应该是 TAC 负责处理。来回扯皮的结果自然是反应速度不如人意。

虽然这些冲突发生得较少，也没有对部门团结合作的气氛产生很大影响，但是 GSM 无线技术支持部门的内外部客户满意度还是受到了一定程度的影响。

■ 部门内人力资源利用不均衡

对于部门内部管理来说，人力资源的有效利用上也出现了一定的问题。

FOA 小组所负责的新产品引入往往是有周期性的。以软件版本为例，基本上两三年阿尔卡特会推出一个新的大版本 (Release)，在两个 Release 之间会因故障处理和新功能的需要推出数个小版本 (Maintenance Release)。近年来随着产品生命周期的缩短，软件版本的推出速度也相应加快，但是最短情况下，至少也要一年才推出一个新的 Release。FOA 的人力资源需求是随着新版本的引入进程而变化的：

- ◆ 在版本引入之前先安排部分人员参加阿尔卡特总部组织的为期 1-3 个月的新版本在职培训；
- ◆ 然后模型机房的验收测试开始启动，人员需求随测试项目增加而增加，但因为测试设备环境的制约，测试计划中各功能块的测试需要交错安排，测试人员随之变化，在同一时段内的人员需求总数并不大；
- ◆ 在现网运行设备的用户验收测试阶段，为了将对现网的影响减少到最低程度，必须安排大量的人员在短时间内完成前期清网排障，网络升版，新功能测试和后期的网络质量和稳定性观察工作，此时无论在人力资源的数量还是质量方面的需求都达到了顶峰；

- ◆ 其后向工程维护部门的移交工程中，可能需要对几个地区的网络升版提供现场支持，人力资源的需求因升版网络的规模和个数而变化，波动幅度可能很大；
- ◆ 移交的顺利完成意味着人力资源需求急剧下降，只会留下极少数工程师处理遗留工作。

其他的新产品引入可能没有软件版本的周期那么长，但是工作流程和人力资源需求曲线基本上是一致的。不可避免地，在 FOA 小组有时候会发生空的时候很空，忙的时候很忙的情况。

TAC 的工作情况则是完全不同的。TAC 的日常工作是处理一线工程师通过故障报告管理系统提交上来的无法解决的故障问题，此外还要对各种紧急事故提供 7*24 小时的支持服务。从数年的工作记录比较可以发现，一般来说下半年的故障申告和紧急事故发生得比较多，究其原因可能是与网络扩容调整工程大部分在下半年实施有关。但这只是一个大的趋势，并不能准确地预计故障申告和紧急事故的发生频度，更不要说判断出故障申告和紧急事故会发生在哪个网元产品上了。由此可见，TAC 对人力资源数量的需求是无规律可言，很难预测的。

无论对哪个企业哪个部门来说，资源的紧缺都是必然遇到的挑战。那么如何将闲置的人力资源充分利用起来，平衡部门成员之间的工作负荷就是摆在部门管理者面前的非常重要的课题。

以上说明的是在以职能式组织结构方式运行期间暴露出来的比较突出的四大问题。管理者在意识到问题的存在后，也曾尝试过做一些小规模的变化，例如要求小组加强工作效率管理，有意识创造小组间沟通机会，临时在小组间抽调人手以补足另一小组的人力资源缺口。但是，由于没有制度的保障，也没有让部门成员充分认识到问题的严重性，往往无法很好地调动起员工的积极性来参与。这些尝试常常无疾而终，并没有从根本上解决面临的问题。

2.3.3 GSM 无线技术支持部门变革的契机

上海贝尔阿尔卡特股份有限公司在 2002 年 5 月正式宣布成立。显然，公司合并无论是对上海贝尔，上海贝尔阿尔卡特移动通信还是阿尔卡特中国的部分部门来说都是一个意义重大而影响深远的变革。不同的企业文化，不同的工作流程，不同的产品策略，不同的组织结构，……，要将三个差异性很大的公司和部门整合到一起实在不是一个容易完成的任务。从以往其他类似的案例可以知道，大多数重大的转

变可以分解成多个小规模和中等规模的变革来完成。结构性的变革可以比较快地规划和完成，而文化或行为方面的变革则需要花费大量的时间和精力来调整。为了保证合并的顺利有序进行，公司成立了专门的项目小组，负责整体协调和指导各部门的变革工作。

上海贝尔阿尔卡特正式成立是在 2002 年 5 月，但实际开始运营也就是 Day One 已经是 2002 年 7 月了。在这期间，山雨欲来风满楼，由于大部分的公司员工都不清楚变革的细节，各种小道消息便开始流传开来。人人都在忐忑不安地打听自己的部门会有什么变动、自己将何去何从等等关系到个人切身利益的问题。这种人心浮动的局面已经开始对公司业务产生了影响，用户不知道有事该找谁，而员工也不知道自己该不该管这事。因此尽快根据公司的战略目标明确职能分析，完成公司框架和结构的设计工作已成为当务之急。

在设定了上海贝尔阿尔卡特的战略（参见 2.1.3 章节）后，组织结构也就随之逐层确定下来了。这一流程遵循了组织变革的一条基本原理——战略决定结构，结构为战略服务。到 7 月中旬，新的组织结构已经颁布到了移动无线业务部门这一层面，具体的结构可以参见图 2-2、2-3 和 2-4。作为事业部里的一个职能部门，GSM 无线技术支持部门要与事业部的其他部门协同作战，为无线产品争取更大的市场份额，获取更多的利润而努力。

在新的结构里，除了原有的 16 名成员，GSM 无线技术支持部门还增加了 14 名新成员。在这 14 名新成员中有 10 位是原上海贝尔阿尔卡特移动通信北部服务大区中从事无线产品技术支持的工程师，曾为北部服务大区管辖下的分公司工程师提供技术支持。如果说现场工程师提供的是一线服务，而在 GSM 无线技术支持部门提供的是二线服务的话，那么服务大区的技术支持工程师提供的就是一点五线服务了。可以说，正是由于服务大区的技术支持力量的存在，GSM 无线技术支持部门的 TAC 小组才能凭借区区 5 个人来处理整个中国市场的故障问题和紧急事故。另外的 4 名新成员来自原上海贝尔的研发部门，基本上没有相关的知识、技能和经验。

如何来安排这些人员的工作呢？还是沿用原来的结构吗？2.3.2 节中描述的问题该如何来处理呢？我们是不是也要变一变呢？……部门管理者在反复地考虑了这些问题后，得出了结论：不变革的组织是在等待死亡，公司合并正是部门变革的契机！

3 GSM 无线技术支持部门组织变革的实践

通过前文的论述，我们可以知道 GSM 无线技术支持部门的变革已是箭在弦上，但是决定要做和知道如何做完全是两码事。从 2002 年 7 月中旬到 8 月初，留给部门变革的时间只有短短的半个月。尽管时间很紧迫，部门管理者并没有采取“一言堂”的方式来自行决定和实施变革方案，而是参考了部门成员的意见，将部门变革分成了“意见调查”、“目标设定”和“变革实施”三个阶段完成。

3.1 意见调查

变革首先要抓住组织最薄弱的环节。正如众所周知的木桶理论所说的，木桶的水位是由它最低的一块木板所决定的。将最低的木板加高就能用 20 分的努力换来 80 分的效果，无疑是非常有效率的。怎么来找这最低的木板呢？比较直接的办法当然是访谈调查了。时间上的限制不允许进行大范围的调查，但为了尽可能保证各方面的意见都能被考虑到，在访谈调查样本的选择上覆盖了上级主管，部门员工，内部客户和外部客户这四个最关键的领域。另外，正式与非正式相结合，单独谈话和小组讨论相结合的访谈方式可以帮助调查者得到比较真实的反馈。为了加快调查进度，FOA 和 TAC 的主任也被邀请和部门主管一起开展调查，然后将调查结果汇总和分析。

经过将近一周时间的访谈调查，汇总后的主要结果如下：

■ 上级主管

公司按不同的产品线分别设立了多个事业部是为了更灵活地根据市场环境调整产品策略，加强产品竞争力。这与以前在上海贝尔阿尔卡特移动通信时的组织架构是完全不同的。以前，产品的研发，生产，销售，工程，服务等环节都是分在不同的职能部门里完成的，每个部门都会关心自己的绩效目标是否完成但没有人关心整个产品的成本和营销业绩，因为大家都觉得这是公司高层管理者才应该关心的问题。出现问题时往往容易出现互相推诿的现象，增加了公司内耗。现在，事业部是那个唯一对产品负责的部门了，虽然不是生产部门，我们要关心成本控制、生产质量和及时发货；虽然不是市场部门，我们要制定产品策略并支持市场和商务的推广活动；虽然不是工程服务部门，我们不仅要向现场工程师提供强有力的技术支持而且需要的情况下直接支持用户；……总之，我们必须改变以往的观念，从更系统更全面的角度来重新定位自己的职责标准。

对于 GSM 无线技术支持部门的具体工作安排, 上级主管并没有给出更多的指示, 只是提出了一个建议和两个要求。一个建议是在部门里建立起一个人才 pool, 培养人才也要用好人。两个要求一是安排好部门的人员, 尽快将来自不同部门的人员融合到一起; 二是理顺各项工作流程, 尽快恢复并提高客户服务水平。

分析:

上级主管提出的观念转变对 GSM 无线技术支持部门来说是个很大的挑战, 这意味着从部门的目标到员工的工作态度和方式都要随之改变, 变得更积极主动, 更系统全面。上级主管再三地强调了时间的紧迫性, 希望能早日看到部门运行进入正轨。同时在人员安排上也表现出了特别的关注。

■ 部门员工

几乎所有的部门员工对公司的合并都表现出了不同程度的不安和焦虑, 当然这在大规模变革时期也是比较普遍的现象。大家希望能在新成立的部门里找到合适的岗位, 但各自的需求还是有些不同的。

➤ FOA 小组的主任

FOA 主任的最大的烦恼是工作负荷太大。在所有的新产品包括软件和硬件的引入过程中, FOA 主任的任务包括了与阿尔卡特总部技术部门的接口工作, 模型机房新设备的申请选型催货, 安排测试计划并调配人力, 组织与相关部门的移交工作等。除了这些项目管理方面的工作, FOA 主任还要学习掌握新产品的特性功能等技术知识, 以便理解项目的实际状况, 与 FOA 工程师保持良好的技术层面上的沟通并在需要时提供专业的指导和支持。在担任主任职务前, FOA 主任曾是一名资深工程师, 因此技术方面的工作对她来说还不算麻烦, 只是项目协调方面的工作耗费了相当多的精力使她很困扰。在同一时段里如果要并行引入两三个新产品更是难上加难了。因此, FOA 主任非常希望有个人能来专职负责项目管理工作。除此之外, FOA 主任还要考虑和安排组员在理论及实践方面的能力培养和锻炼, 做好人才储备工作。如此一来, FOA 主任常常穷于应付琐碎事务, 有时候需要处理的事务可能会堆积起来, 成为工作流程中的瓶颈部分。

分析:

正如 FOA 主任说的, 她的工作内容是比较复杂多样的, 既要做个有水平的技术专家也要是个能力优秀的项目经理, 还要作为基层管理人管理好手下 8 名 FOA 工程师。FOA 主任的增加项目经理的建议不一定是最好的办法, 但如何适当分解 FOA 主任的工作职能以减轻工作负荷的确是需要考虑

的。另外，FOA 主任的下属人数也偏多，需要做一定的调整。

从组织行为学的理论上来说，FOA 主任的岗位需要调整管理跨度。管理跨度，亦称管理幅度，指一名领导者直接领导的下属的数量。比如部门经理之下直接隶属的主任共 8 人，则其管理跨度为 8。直接下属多则称为管理跨度宽，反之则称为管理跨度窄。管理跨度的宽窄是直接影响组织效率的重要因素之一，也是管理层次设计的关键制约因素之一。管理跨度过宽或过窄都不利于组织的高效运作，常常会造成管理者疲于奔命或人浮于事的现象。⁷

美国的洛克希德导弹与航天公司在 1970 年进行企业管理跨度的设计时，经过大量的分析研究，认为以下六点是影响管理跨度的主要变量：

- ✧ 职能的相似性：指同一上司领导下的下属员工职能的相似性；
- ✧ 地区的相近性：指下属工作地点的空间距离；
- ✧ 工作的复杂性：领导者及其下属工作的复杂程度；
- ✧ 指导与控制的工作量：指上级对下属在工作指导与控制上花费的时间和精力；
- ✧ 协调工作量：指上级为使下属与其他部门的工作同步进行所花费的时间和精力；
- ✧ 计划工作量：指管理者计划工作所花费的时间和精力。

洛克希德公司把每个变量分为 5 个等级，并给出了相应的权数，如表

3-1 洛克希德的管理跨度主要变量权重表所示：

表 3-1 洛克希德的管理跨度主要变量权重表

等级 变量	1	2	3	4	5
职能相似性	基本一致 1	基本相似 2	相似 3	有点差别 4	完全不同 5
地区相近性	都在一起 1	在同一楼内 2	在同一厂区 3	在同一地区 4	在不同地区 5
工作复杂性	简单重复 2	常规工作 4	有点复杂 6	复杂多变 8	高度复杂多变 10
指导与控制工作量	很少指导、控制 3	有限的指导、控制 6	适当的指导、控制 9	经常指导、控制 12	始终严格的指导、控制 15
协调工作量	与其他部门联系极少 2	少量联系 4	有些联系但易于控制 6	联系相当紧密 8	联系紧密广泛但不重复 10
计划	小的规模和	有限规模和	中等规模和	要求很高范围	要求极高范围

工作量	复杂性 2	复杂性 4	复杂性 6	与政策泛泛 8	与政策不明确 10
-----	----------	----------	----------	------------	--------------

这些权数是洛克希德公司对本企业和若干家著名企业对比研究分析而得出的，科学性比较高。同时，洛克希德公司经过分析研究，得出的管理跨度标准值如表 3-2 洛克希德的管理跨度标准值所示。

表 3-2 洛克希德的管理跨度标准值

权数修正值	管理跨度标准值
40-42	4-5
37-39	4-6
34-36	4-7
31-33	5-8
28-30	6-9
25-27	7-10
22-24	8-11

比照洛克希德的模型，FOA 主任的各项得分为：职能相似性 3，地区相近性 1，工作复杂性 6，指导与控制工作量 12，协调工作量 8，计划工作量 4。加总后为 34，在表 3-2 洛克希德的管理跨度标准值中可以查到对应的管理跨度标准值为 4-7。通过这一分析可以看出，FOA 主任的实际管理跨度比理论值略宽，这与 FOA 主任的感受是相符的。

➤ FOA 工程师

FOA 工程师对于原来工作的满意度是比较高的。一个成功的项目往往能让参与项目的 FOA 工程师产生满足感，因此 FOA 工程师对小组的归属感和小组使命的认同感比较强。对于其他部门包括 TAC 小组成员有意无意表示的 FOA 工程师工作太空太轻松之类的指责，FOA 工程师觉得很委屈。这是工作性质和工作安排所决定的（具体描述参见 2.3.2 中部门内人力资源利用不均衡部分），并不是个人主观意识上的不努力。如果有机会的话，其实 FOA 工程师是愿意参与 TAC 工作的，并且认为故障问题的处理是将平时学习的理论知识应用于实践的好机会。但是，故障问题的处理是由 TAC 负责的，贸然要求参与恐怕 TAC 工程师会有意见和想法。而 FOA 主任又总是很忙，很难照顾到每个人的需要。不过即使 FOA 主任愿意出面去谈，好像也有多管闲事之嫌，恐怕不太妥当。希望部门主管能有所考虑，创造些机会。除此之外，因为之前很少有接触，对于新加入部门的同事能否相处愉快有点担心，也很关心部门是否会因此有很大的变动。

分析:

FOA 工程师期望的部门变革是既能保留原来 FOA 良好的工作氛围又可以创造机会让 FOA 工程师多接触现场, 通过实践来加深对理论的理解。

➤ TAC 小组的主任

TAC 主任遇到的麻烦是急需补充 TAC 工程师。本来 GSM 无线技术支持部门里有 3 名总部派来的 TA, 其中两位在 TAC 小组工作, 一位同时支持 FOA 和 TAC。2002 年初, 两名支持 TAC 的 TA 因工作需要回到法国总部。2002 年 6 月, 另一名 TA 也调到其他部门工作。一时间, 人手紧张直接地影响到了 TAC 工作效率。

经上级部门的审核批准, TAC 主任从 3 月开始了 TAC 工程师的招聘工作, 然而招聘一直没有很大的进展。提交到 TAC 处理的故障问题一般来说比较复杂, 不是容易处理的类型, 往往需要 TAC 工程师具备较全面的知识技能和丰富的实践经验, 同时还要有良好的沟通协调能力。显然, 这不是随便找个有两三年相关经验的工程师就可以胜任的岗位。TAC 主任倾向于在公司内部寻找合适人选而不是从外部应聘人员中挑选, 以便减少培训上岗所需的时间和精力。然而受到公司合并的影响, 很多人都持观望态度而很难找到合适的人选。

当新的部门名单宣布后, TAC 主任发现北部服务大区中从事无线产品技术支持的工程师基本上都来到了 GSM 无线技术支持部门。如果能安排尽可能多的工程师加入 TAC 小组, 那么人力缺口就可以补上了。“但是, 服务大区的技术支持人员都调过来了, 那么新的工程服务部门准备如何建立自己的中央支持队伍呢?” TAC 主任心里一直在犯嘀咕。任何的故障问题都是需要从现场分公司到大区支持再到 TAC (有时还要包括用户和 CTAC) 各司其职紧密合作, 才能迅速有效地处理解决。只有一个环节很强而其他环节力量薄弱的话, 是无法建立起强有力的支持链为客户服务的。人无远虑必有近忧, 他的担心也是不无道理的。对于事业部对产品负责的说法, TAC 主任已有所耳闻。但是他认为在不清楚与一线工程服务部门如何分工如何合作的情况下, 要找到 TAC 的新定位是说起来容易做起来难。

分析:

TAC 主任关心的问题主要是人员的安排, 希望能补充人手以增强 TAC 的实力。此外, 需要尽快与工程服务部门商讨确定技术支持流程, 以便开展后续工作。

➤ TAC 工程师

有些 TAC 工程师从上海贝尔阿尔卡特移动通信成立不久就进入公司从事相关工作了，可以说是看着 GSM 业务发展起来的。GSM 刚发展的时候“能打电话就好”的服务标准已经随着终端用户和运营商的逐渐成熟而改变。终端用户的维权意识有了很大的提高，有问题找客户服务热线投诉是很普遍的行为。运营商的垄断地位受到挑战，就必须不断地通过提高服务标准来吸引终端客户，例如搞一些有奖查无覆盖地区，话费出错退一赔一的活动来请终端客户监督反馈服务质量。这样做，运营商可以提升品牌形象和提高用户满意度。

于是，运营商对设备供应商的要求也越来越高。网络安全和质量是用户最关心的问题，因为网络中断（不能打电话）意味着大量的用户投诉和经济损失。一旦出现了这样的紧急事故，无论是白天还是半夜，TAC 工程师必须在第一时间里指导现场工程师开展恢复工作，将损失减少到最小程度。然后分析事故的原因，分清是人为问题，软件故障还是硬件故障，并给出后续改进措施。随着 GSM 的规模不断扩大，阿尔卡特的 GSM 无线在网设备也越来越多，紧急事故和故障问题的数量也相应地有所上升。公司的全球支持中心可以提供技术支持，但是时差，地域，语言等因素会影响到支持的时效性。因此，TAC 工程师感觉到了越来越大的工作压力。

压力还只是一个方面，让 TAC 工程师感觉更困难的是工作比较难得到认可。恢复运行和调查问题在处理紧急事故时往往是鱼与熊掌两者不可兼得。GSM 网络的网元众多、结构复杂，要调查清楚问题的缘由可能需要比较长时间的排查试验。然而为了尽快恢复网络服务，就不可能留出充裕的时间来仔细调查再给出故障的精确定位和预防措施。大家都清楚这一点，但是用户的要求并不会因此而降低。事故中急着要恢复，事故后催着要报告，任何环节的闪失都是不允许的。“处理得好是应该的，处理得不好那就是 TAC 的严重问题。”这句话没有明说，可是 TAC 工程师都能感受得到，心里很不是滋味儿。时间一长，难免有灰心丧气想打退堂鼓的时候，那么下一步该往哪里发展呢？

分析：

TAC 工程师承担的工作压力不是简单地增加人手就可以分担的。增加人手可以将同时出现的问题让不同的人来分别处理，但并不能降低单个案例的难度，必须开拓思路另外寻找更好的办法。员工的工作效率不仅取决于他们的协调方式和工作能力，也取决于领导者如何明确和有吸引力地安排他们的工作。⁸士气不振的 TAC 工程师需要有效的激励措施和个人职业发

展指导。

➤ 大区技术支持工程师

由于大区技术支持的需要，以前就和 GSM 无线技术支持部门打过一些交道。作为分公司和 TAC 的中间层，大区技术支持人员和同在一个大部门下的分公司工程师的关系自然比较好一些，与 TAC 的关系就比较复杂了。技术上的合作是必需的，出现部门利益冲突时互相指责撇清关系也是有的。现在合并后在一个部门里共事，总有些担心以前的印象会影响到以后的人际关系。再说，同样是技术支持，大区支持和 TAC 在工作方式上还是有很多不同的，比如说 TAC 反复强调操作的规范性，标准文档的使用等，而大区支持就相对比较随意灵活。要融入这个新团体还有很多东西要学习了解和改变。

虽然没有直言不讳，大区技术支持工程师对薪资调整等问题都表现出很大的兴趣。上海贝尔阿尔卡特移动通信公司向一线倾斜的政策让大区技术支持工程师享受到比较好的待遇，与同等资历的 GSM 无线技术部门成员相比薪资方面出差标准可能会更高一些，考勤等行政管理上也不太严格。公司薪资保密的规定并没有完全封锁住这方面的消息，GSM 无线技术部门的工程师早就有所耳闻，并在私下里表示过不满，对此大区支持人员也是心知肚明的。大区技术支持工程师名单中还有一位组长，原管辖的下属有十多人。人员岗位安排尚未明朗但显然组长的位置是没有空缺了，颇有点闷闷不乐。

分析：

组织的变革总是会带来权利和利益的再分配，威胁到人们为取得现状所做的投资。人们对现有体制投入得越多，他们反对变革的阻力就越大，他们担心失去现有的地位、收入、权势、个人便利和其他看重的福利。这也是为什么老年员工比年轻员工更加反对变革的原因。年老的员工一般对现有系统的投资更多，因此调整到变革状态时，失去的也更多。⁹

在上海贝尔阿尔卡特公司合并的大背景下，部门的变革是不可能因为员工的意志而停止。但是如果不充分考虑处理好员工的利益问题，可能会影响到员工满意度而引发消极怠工等问题。这并不是说应该因人设岗，而是在保证组织利益的前提下，综合考虑各项因素以减少因员工既得利益受损而产生的阻力。

➤ 上海贝尔研发人员

在 GSM 无线技术支持部门里，新来的上海贝尔研发人员完全是陌生人，

对产品不熟悉，对工作职责不了解，与新同事们从来没有过交集。来自两个公司的员工有着很多不同之处，要互相理解达到合作默契的程度还需要相当一段时间的磨合。起步比其他同事要晚，要达成良好的绩效看来难度还是比较大的。

分析：

虽然 4 名上海贝尔研发人员中有部分已经在上海贝尔工作了数年，可以算是老员工，但是到 GSM 无线技术支持部门却要从头学起。比起刚从大学毕业的新员工来说，老员工需要改变得更多，受到组织变革的冲击也更大。各种培训方式与工作指导的结合可以帮助他们尽快具备新工作需要的基本知识和技能。

■ 内部客户

对 GSM 无线技术支持部门来说，最重要的内部客户就是工程服务部门。在公司的组织结构中，工程服务部门隶属于市场销售服务部（国内），负责各个事业部已移交产品的工程实施和维护工作。工程服务部门有自己的中央控制部门，这个部门主要负责项目方面的协调工作，而从事技术方面工作的人员非常少。也就是说，以前在上海贝尔阿尔卡特移动通信公司里大区支持这个特别的一点五线支持层面将不复存在。

在工程服务中央部门和分公司中负责无线移动产品的人员大部分来自上海贝尔阿尔卡特移动通信公司，由于原来工作关系，与 GSM 无线技术支持部门多少有过接触。原先大区技术支持工程师除了部分转到 GSM 无线技术支持部门之外都分到了各个分公司。

有关系比较好的工程服务部门工程师半开玩笑地说：“现在我们是站在不同的阵营了。通俗点说，我们就是外包公司，承包事业部产品的安装调试维护优化工作。你们是要对产品负责，拨工程款的时候想的是用最少的钱干做多的活，而我们是拿一分钱干一分活不出岔子就好了。”至于以后的工作关系会是什么样子，大家心里都不是很有底。

分析：

工程服务部门的定位对 GSM 无线技术支持部门的工作开展有着非常大的影响。

新产品的主要移交对象是工程服务部门。有中央技术支持小组的话，只需要将新产品移交到这个小组，然后由中央技术支持小组再转到各分公司。没有这个中间层的情况，移交就很成问题了，向每个分公司分别移交是不经济也是很难做到的。那么移交标准的协商确认就会决定新产品移交的工

作量以及移交质量。不管最终结果如何，FOA 的工作量显然只会增加不会减少的。

少了能处理故障问题的中间层对 TAC 来说同样意味着工作负荷的增加。未经过滤的各种问题水平难免参差不齐，TAC 可能要花费大量的时间来处理基本的问题。工程服务部门将所有工程师分到分公司的举措可能是出于加强现场技术力量的考虑。但根据以往经验，分配到分公司的技术人员要临时调用到其他地区工作操作起来非常困难，在工程服务部门要做到资源共享是基本上不可能了。于是，只要是某个分公司无法做到的技术支持培训都会汇总到 GSM 无线技术支持部门来，即便在其他分公司具备相应的能力也是如此。

■ 外部客户

公司合并前后，因工作关系与部分移动公司网络维护部门的用户有过联系。他们对这段时间公司的服务很有意见，发货不仅到得晚还要发错，分公司工作交接得不清楚，都找不到人来问，整个就让人感觉有点乱糟糟的。用户认为，不管怎么变，先得把事情理理顺，不能因为公司内部的问题来影响用户的正常工作。

上海贝尔阿尔卡特公司会有什么样的新面貌呢？用户也很好奇。一般来说，公司规模一大内部关系就变得复杂起来，灵活性远远没有小公司好。用户当然希望新公司不要因此而降低服务标准，而是应该更贴近用户，及时响应用户的需求。就 GSM 无线技术支持部门来说，用户希望能多些面对面的交流机会来释疑解惑，更快更好地处理解决问题。用户的绩效考核标准越来越高，需要不断提高自身的维护水平。但是有些问题问到分公司却不能及时得到答复，或者是有了答复也可能是含糊不清的。于是用户总是提出要与上海总部的支持部门建立绿色通道来得到快速响应。

分析：

高质量的售后服务可以为商务减少阻力甚至创造机会，因此提高服务质量从而提高客户满意度就是 GSM 无线技术支持部门的努力方向。部门原有的人力资源仅能应付日常工作而没有余力到各地与用户面对面交流。在扩充人手之后，应该可以多安排一些交流培训，加强主动维护。但是用户提出的绿色通道的建议恐怕无法实现。如果每个分公司都提出这样的要求，实际上并不能提高反应速度，反而会出现混乱的场面。这方面的要求可以通过提高支持流程的效率和分公司支持人员的能力来满足。

3.2 目标设定

整个变革的时间本来就很紧张，花了近一半的时间在调查上似乎是件奢侈的事情。但正如医生说的，“任何一种治疗方法几乎都是以诊断为依据的。”只有听取了部门员工和用户的意见，部门主管才能掌握到变革成功所需要的第一手材料，以进入下一阶段：目标设定。

一个变革项目要获得预期的结果，必须着眼于目标。经过对各方面意见建议的综合分析，GSM 无线技术支持部门设定了发展的目标：建立一支高效的技术支持团队。这一目标的设定是基于以下各点的考虑：

- 部门贯彻公司战略：将阿尔卡特本地化，同时使自己国际化；
- 部门遵从公司核心价值观：客户至上、勇于创新、精诚合作、尽职尽责；
- 部门是公司为顾客创造价值，并取得经营成果、业务增长和实现增值的关键过程之一——服务过程的一个重要环节；
- 部门重新定位为事业部的一个组成部分，树立对产品负责的观念；
- 部门因组织调整而增加了工作负荷；
- 部门内外部的客户要求越来越高；
- 部门员工自身职业发展需求。

部门目标显然不可能是一蹴而就，而是要经历比较长的时间，分阶段来逐步实现的。在短时间里，部门的变革只能关注某一个关键点而不可能面面俱到。从以前部门运行中遇到的问题和意见调查中上司、员工、内外部客户的反馈来看，最需要变革的关键点可以定位到组织结构。原先职能式的组织结构显然已不能适应新环境的要求，选择一个合适的新组织结构模式迫在眉睫。

与其他部门多次探讨后，GSM 无线技术支持部门主管决定借鉴研发部门的组织结构模式——矩阵式组织结构。矩阵式结构的适应性最强，兼具灵活性与稳定性的双重特色，为企业提供了可以同时确保结果的高度负责和专业化经济性的一种有机设计手段。在动态环境中经营的航空业、高技术企业和职业化组织，普遍采用这一结构。¹⁰其技术具有非例行性的特点，技术和产品的更新速度很快，相互依存性较高，需要充分的协调沟通。当然，矩阵式组织结构也有其缺点。由于二元结构的组织特性，职工要面临双重领导，这容易使员工无所适从而降低积极性。因此，企业需要在员工的人际关系技能方面加强培训，而领导者需花费大量时间开会以形成决策或解决矛盾冲突。这样会导致资源和效率的极大浪费，如果企业不能适应矩阵式结构所要求的资源、信息与权利的共享，就会造成组织结构的低效。¹¹

就此，GSM 无线技术支持部门的组织变革目标确定为：在一周时间内，将组织

结构模式由职能式改变为矩阵式，并在设计新的组织结构时注意扬长避短。

3.3 变革实施

部门组织表格的实施阶段分成四个步骤来完成，分别为设计组织架构，定义岗位描述，安排合适人员和组织试运行。

3.3.1 第一步：设计组织结构

矩阵式组织结构的设计要点

矩阵式结构的独特之处在于，每个普通员工都受两个领导的指挥。因此，矩阵式结构的设计要点就是要在几个关键角色之间分配好各自的职责和权利。这些关键角色包括：最高领导、主管人员和普通员工。

最高领导的主要职责是维持职能经理和产品经理之间的权利平衡，鼓励他们之间的直接交流，这将有利于信息资源的共享和协调。

主管人员即职能经理和产品经理，他们拥有相同的下属和同等的权利，所以他们必须协同工作，要各负其责，又要明确分工。职能经理的主要责任是技术和职能上的管理，产品经理的主要责任是生产第一线的指挥和协调，他们在许多事情比如人事方面等又必须合作、协调，而且要掌握这方面的技巧。

普通员工的问题在于，他们必须面对两个领导的指挥。对他们来说，最要命的就是当双方的命令相互冲突的时候，他们可能会感到无所适从。因此，如何分配其时间并设法与两个领导都保持良好沟通是十分重要的。¹²

经过部门主管和两位主任的商议，GSM 无线技术支持部门改变后的组织结构如图 3-1 GSM 无线技术支持部门的矩阵式结构图所示。

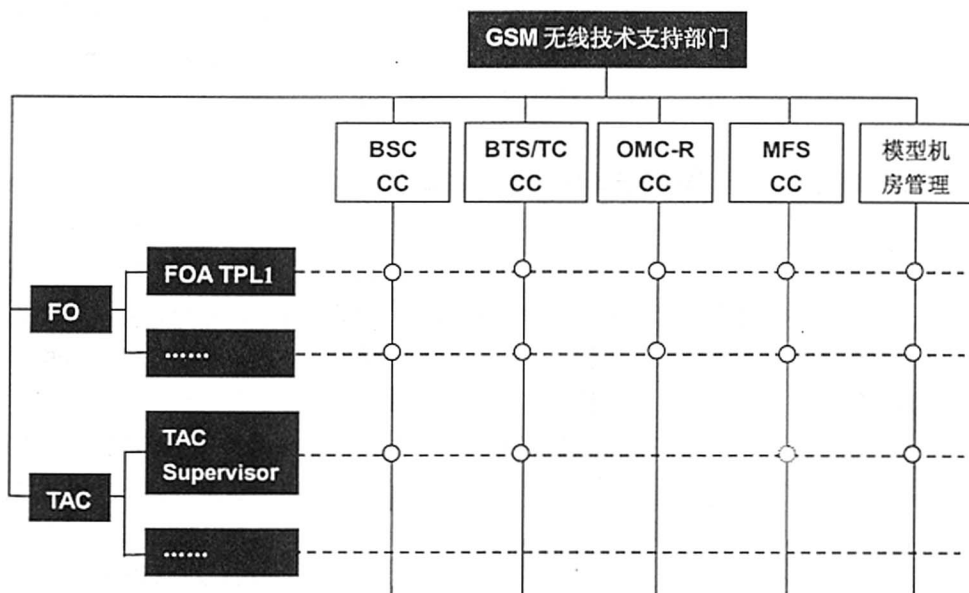


图 3-1 GSM 无线技术支持部门的矩阵式结构图

从图 3-1 中可以看到，GSM 无线技术支持部门在纵的方向设置了五个职能小组，其中 4 个 CC（competence center）分别对 BSC，BTS/TC，OMC-R，MFS 产品负责，还有一个小组负责机房的管理。在横的方向分成两个小组分别负责 FOA 和 TAC 工作。纵向实线与横向虚线的交点说明了某位或者几位员工隶属于某个 CC 的同时为某个项目工作。通过这样的结构，可以让各项目共享 CC 的专业人员。

从权利的偏重来说，GSM 无线技术支持部门采用的矩阵式结构更偏向于项目式矩阵，FOA 和 TAC 小组里的项目负责人担负主要责任，而 CC 组长的权力相对比较弱一些。

3.3.2 第二步：定义岗位描述

在确定了 GSM 无线技术支持部门的组织结构后，需要进一步确定工作岗位的设置和职责定义。经过部门经理，FOA 主任，TAC 主任和部分员工的讨论，GSM 无线技术支持部门的岗位设计如下：

部门经理

部门的最高领导为部门经理，其工作目标是指引并管理部门在事业部的策略指导和部门的预算控制范围内达到部门目标。将工作目标进一步分解细化而成的工作职责描述如下：

- 制定工作目标及计划：确定部门工作目标，制定相应的阶段性工作计划，并根据实际情况作调整；
- 组织协调部门工作：协调内外部接口，协助 FOA/TAC 经理制定具体工作计划，处理资源等方面的冲突，以保证工作正常运行；
- 安排部门员工培训和发展：确定培训需要，安排适当的员工培训，提高员工的知识水平和技能以满足工作要求；
- 监督工作运行状况：了解工作进展状况，评定员工工作成绩。

部门经理的直接下属有 FOA 经理，TAC 经理，4 名 CC 组长和 LAB 组长。

在新的组织结构中，部门经理的工作职能与以前变化不太大，但是在工作重点上有所偏重。部门经理需要花更多的时间和精力在协调职能上，特别是在部门刚成立的阶段，以帮助部门顺利地通过磨合期。在管理跨度方面，部门经理的直接下属从三名增加到七名，是原来的两倍多。对部门经理来说需要增加相应的时间精力投入并提高自身的管理水平。

FOA 经理和 FOA TPL

出于工作方面的需要，FOA 工作负责人被任命为 FOA 经理。FOA 经理带领手下的 FOA TPL (Technical Project Leader) 根据事业部的新产品引入策略完成 FOA 项目的管理工作。新的 FOA 小组从人员组成到工作职责都与以前有了很大的不同。从原来的 9 名 FOA 工程师到现在的 3-4 名 FOA TPL，FOA 小组的规模小了很多。小规模 FOA 小组不再负责具体的测试工作，而是承担起了技术管理的工作。每个 FOA TPL 都要独立负责一个新产品的 FOA 工作，具体的工作职责描述如下：

- 追踪所负责新产品在阿尔卡特研发到全球应用的项目进展；
- 在合适的时间组织工程师参加阿尔卡特的培训；
- 所负责新产品在中国的引入计划确定后，开始筹备测试，包括测试设备环境，测试案例，测试计划等等；
- 组织落实测试计划，协调解决实施中遇到的问题；
- 组织落实新产品移交到工程服务部门；
- 追踪新产品移交后的状况，处理用户的新要求如某些功能的测试等，为相关部门提供技术咨询等支持。

FOA TPL 岗位的设置基本上是参考了原 FOA 主任提出的将 FOA 工作的测试部分与项目管理相分离的建议。原来 FOA 工程师承担的测试工作将由 CC 的工程师来完成，而 FOA TPL 主要负责项目管理方面的工作。要注意的是 FOA TPL (Technical Project Leader) 并不是 PL (Project Leader)，PL 负责的是整个新产品引入项目，而 FOA TPL 负责的是其中的技术部分，因此 FOA TPL 除了要掌握项目管理的基本知

识，还要能在技术上指导和把关，必要时也能参加测试工作。

将不同的新产品引入任务分配给不同的 FOA TPL 负责基本上可以避免 FOA 主任曾面临的同时管理数个产品测试的困难局面，从而保证每个新产品都能得到充分的重视和妥善的处理。

FOA 经理则要负责各产品也就是各 FOA TPL 之间的协调，按事业部的策略区分各新产品的重要等级，以便合理地分配资源。一旦 FOA TPL 负责的项目出现问题，例如与部门内部其他小组或者外部其他部门在资源上发生冲突时，FOA 经理要提供帮助参与协调。同时，FOA 经理应全面掌控所有 FOA 项目的进展情况，在某个 FOA TPL 不能工作时可以临时接替处理项目工作。作为 FOA 小组的负责人，FOA 经理还要考虑下属的能力发展和技术储备。一方面 FOA 经理凭借自身丰富的经验对 FOA TPL 进行在职辅导，另外一方面 FOA 经理与部门经理协商后为 FOA TPL 选择专门的培训课程如项目管理等。

TAC 经理和 TAC supervisor

同样由于工作需要，TAC 工作负责人被任命为 TAC 经理。TAC 小组的新工作安排与 FOA 小组有相似之处也有不同的地方。与 FOA TPL 类似，TAC supervisor 的主要职责不是处理一个具体的故障问题或者紧急事故，而是问题处理过程中的管理工作，具体描述为：

- 对收到的故障申告进行初步处理，如果所需信息不全则要求工程服务部门补足；
- 与 CC 组长协商安排合适的 CC 工程师处理故障申告，并追踪故障处理进程；
- 将需要升级为 FR (Fault Report) 的问题通过 ARTS 系统提交 CTAC 处理，并追踪 FR 的处理进展。

与 FOA TPL 不同的是，TAC supervisor 的分工比较接近于 CC——分别负责不同的网元。为了避免只关心独立的网元而忽视了网元之间的相互关系和系统的整体性，每个 TAC supervisor 负责的不是单个网元而是两个或两个以上的网元。通过这一措施，不仅能为每个网元做到“1+1”技术支持备份，而且还避免了给出片面的解决方案。这种片面的解决方案往往是工程师只关注自己负责的网元而不考虑其他网元的情况下提出的，方案可能以影响其他网元为代价来获得局部利益。

与 FOA 经理相似，TAC 经理也要负责内外部的协调，督促帮助 TAC supervisor 完成任务，并为了评估工作效果制定绩效评估指标。同时，TAC 经理也要为 TAC supervisor 安排充分的培训指导。

CC 组长和工程师

从新的 FOA 小组和 TAC 小组的职能描述中可以看到，FOA 测试，新产品移交，

故障问题处理, 紧急事故支持等等的实施工作都从原来的 FOA 小组和 TAC 小组中分离出来。在新的组织结构中承担这部分工作的是 BSC、BTS/TC、OMC-R 和 MFS CC, 总的来看就是一个技术资源的 pool。职能小组的划分将相同工作领域的工程师合并到一个组, 互相讨论切磋可以提高工程师的专业技能, 也有利于加强管理, 提高工作效率。

相比 CC 工程师来说, CC 组长不仅要具备一定的专业素质来完成指派到 CC 的任务, 更重要的是建立起一支强大的技术队伍。FOA TPL 和 TAC supervisor 根据任务所需向 CC 组长申请资源并提出比较具体的要求, CC 组长根据要求和小组内的工作负荷, 安排合适的人选去参加项目。显然, 做一个优秀 CC 组长首先要非常了解组员的能力和个性才能知道组员合适做什么样的工作。当然组员的能力并不是一直不变的, CC 组长还要通过各种方式来分享知识和经验, 培养提高组员的工作能力, 为以后的工作做好准备。当人力资源紧缺的时候, CC 组长可能无法同时满足 FOA TPL 和 TAC supervisor 提出的诸项要求。这种情况下, 需要 CC 组长与 FOA 经理、TAC 经理共同协商解决, 必要时部门经理也参加讨论, 分清任务的轻重缓急后将有限的资源用到最有价值的地方。

模型机房管理

每年部门经理要为模型机房设备制定固定资产预算计划, 总的投资额是笔不小的数目。由于预算金额的限制, 机房规模不可能无限制地扩张。模型机房不仅要提供测试环境给部门内部使用, 有时还要配合其他部门的工作提供测试环境支持, 甚至临时借用设备。模型机房管理人员通过制度化的管理, 灵活调配资源以实现效益最大的目标。模型机房管理的主要职责有:

- 根据机房需求申请, 合理安排设备使用;
- 模型机房设备保养, 维修, 校样, 以保证设备的正常使用;
- 部门固定资产登记(包括变更)。

考虑到模型机房的共享特性, 模型机房管理和其他 CC 小组一样作为职能小组参与 FOA 和 TAC 工作。

3.3.3 第三步: 安排合适人员

部门变革的第一步和第二步在大家的共同努力下进行得出乎意料的顺利, 到了第三步落实人员安排的时候, 却是遇到了一些麻烦。

首先是 FOA TPL 和 TAC supervisor 的人数, 然后是候选人员名单, 部门经理与 FOA 经理、TAC 经理之间出现了比较大的分歧。

部门经理分别与 FOA 经理及 TAC 经理商讨小组人数问题, 而 FOA 经理和 TAC

经理的反应却是惊人的一致：要五人左右。FOA 经理的理由是：一般来说需要三名 FOA TPL 来负责不同的软件大版本才能配合软件版本越来越快的更新速度，另外还需要两名 FOA TPL 负责新硬件产品。TAC 经理则提出了每个网元都要有专人负责，总共就是五个人。FOA 经理和 TAC 经理各自挑选了原小组中最能干的工程师列入候选人员名单。

考虑到以前 FOA 小组就有忙时忙闲时闲的情况而 TAC 需求不规律的特殊性，部门经理认为在 FOA 小组和 TAC 各安排五个人占用了过多的资源。这些情况 FOA 经理和 TAC 经理也都很清楚，但为什么还提出了比实际需求更高的要求呢？凭借部门经理与 FOA 经理、TAC 经理良好的私人关系，经过数次非正式的沟通，FOA 经理和 TAC 经理终于透露了真实的想法。组织中地位标志不仅是头衔那么简单，下属的数目往往能反映出实际权力的大小。FOA 经理和 TAC 经理虽然也被任命为三级经理，但是如果下属数目锐减的话，感觉不是升职反而是削弱权力了。而且，直接下属人多能力强，相应的其他资源也会分到比较多，事情就比较容易做，这就是人多好办事的道理。

了解了 FOA 经理和 TAC 经理的想法后，部门经理再次说明了之所以采用矩阵式结构就是为了能灵活有效地利用现有资源。如果 FOA 和 TAC 小组将超出需要的资源占为己有，那就变相违背了组织变革的初衷，对于组织的发展是不利的。至于两位经理所关心的地位权力与下属人数并没有直接的关系。FOA 和 TAC 经理是部门经理最重要的助手，为此部门采用了项目式矩阵的结构而不是均衡型矩阵结构，从而将更多的权力分配到 FOA 和 TAC 小组。作为部门的核心骨干力量，部门经理希望两位经理从部门发展的大局出发，重新考虑 FOA TPL 和 TAC supervisor 需要的数量，同时也让有能力的工程师充实 CC 小组的实力。

反复磋商之后，部门经理终于和 FOA 经理、TAC 经理达成了共识，将 FOA TPL 和 TAC supervisor 的人数确定各为三人。考虑到工作的延续性，FOA TPL 和 TAC supervisor 都从原来的 FOA 工程师和 TAC 工程师中选取。

虽然各 CC 小组的人员落实没有遇到很大的阻力，但是部门经理还是以审慎的态度来处理。部门经理通过与 FOA 经理、TAC 经理、原大区负责人和工程师、研发组长以及员工本人的交流，希望能对每位员工有比较全面的了解。在分配 CC 工程师时，尽量做到岗位与个人能力和个性相适应；每个小组都有资深工程师与新人组成技术支持梯队；每个小组都有原部门成员、大区技术支持工程师和上海贝尔研发工程师以促进来自三个部门的人员尽快融合。当然挑选 CC 组长也不是件容易的事情，专业技术水平、协调能力、工作态度、发展潜能等方面的综合得分高出其他人员才有机会获得任命。原北大区技术支持的组长对于安排的 BSC CC 组长工作表示了很大的

兴趣，其他新任命的 CC 组长也高兴地接受了挑战。

3.3.4 第四步：组织试运行

经过半个月的准备，8 月初组织结构调整方案终于定稿，并通过了上级主管的审核。部门经理召集了部门全体会议公布组织结构调整方案，并在会上介绍了公司的战略目标，核心价值观，事业部的情况以及部门的目标，说明了组织结构调整与这些因素的关系。会议后的一个月时间定义为组织结构试运行期，在此期间的任何问题和意见都可以直接找部门经理反映。

试运行期间混乱和摩擦总是难免的。有时候事情抢着做，有时候事情没人做，显然职责分工和项目协调还需要进一步明确。CC 工程师的工作报告给了 CC 组长，却忘了给项目负责人，使项目负责人没有及时了解到新出现的问题，影响到项目的进程。类似的问题经常出现，引起了大家的不满。

试运行的第一周里，部门经理听到大家的抱怨也看到了发生的问题，于是决定从第二周起每周召开一次 FOA 小组、TAC 小组和 CC 组长的 review 会议。在会上大家把手头的事情简单回顾一下后，重点放在提出所遇到的问题，并由与会人员讨论后给出解决方案。通过会议大家制定了一些有用的工作细则，比如参与 FOA/TAC 工作的 CC 工程师必须将工作情况以书面形式同时向 FOA/TAC 负责人和 CC 组长汇报；任何部门员工接到外部门或用户的故障申告、问题咨询等支持要求时，不能因为不在自己的职责范围内而推辞，应该找到相应负责人确认后支持要求转过去，如果转交有问题或不清楚应该找谁，可以同时向自己的组长和项目负责人反映后做进一步处理；部门每位员工都要写周报，CC 组长的周报应汇总小组成员的工作情况，FOA 经理和 TAC 经理的周报应包括所有新产品测试和故障处理的进展说明，然后由部门经理汇总成部门周报后发给部门员工，周报中的 Red flag 和 Green flag 说明了部门工作的重点问题和取得的重要进展；……。这些针对出现的问题而提出的改进措施改善了部门沟通情况，并将客户至上的理念落实到工作细节中。

在合并调整期间，整个公司里的人员流动比较频繁。GSM 无线技术支持部门也有几名员工因个人发展需要调动到其他部门或者离开公司，其中还包括了 BTS/TC CC 的组长。为了加强 BSC/BTS/TC 的技术实力和灵活性，在原有的组长结构基础上，BSC CC 和 BTS/TC CC 合并成 BSS CC，由原 BSC CC 的组长担任 BSS CC 的组长工作。其他 CC 也相应做了些人员微调。

这一个月试运行期间，发现了不少问题，也解决了不少问题。通过与工程服务部门的协商，新产品的移交流程和故障处理流程都确定下来。部门的运行渐入正轨，工作流程清晰，分工明确，反应灵活，工作效率在逐渐提高，部门员工和相关

部门的反馈比较积极。至此，GSM 无线技术支持部门的变革——组织结构变革按时达到了预期目标：一周内出台新的组织结构方案并通过了一个月试运行的考验。

3.3.5 后续：管理技能培训

经过部门组织结构变革，有好几名员工由技术人员走上了技术管理工作的岗位。部门经理作为一个过来人，很清楚要从技术人员转型为技术管理人员不是件容易的事情。由于没有指导，当初部门经理只能通过看书和实践摸索，走了不少的弯路才找到了作为管理人的新位置。结合公司的培训和个人发展计划，部门经理在绩效面谈时与技术管理人员重点讨论了管理技能培训方面的计划。

本职工作已经很忙了，还要抽时间去参加培训，是否真的有必要呢？答案当然是有必要的。俗话说“磨刀不误砍柴工”，培训正是为以后更好地工作做好准备。公司管理人才发展体系由四个阶段组成，针对不同管理层次有着不同的培训课程以满足不同的需求。基层管理人员的培训更多的是管理案例分析，情景演练等偏重实践的内容，与实际工作结合比较紧密，能真正起到提高管理能力的作用。

在消除了新技术管理人员的顾虑，确定个人化的培训计划后，部门经理还安排好工作来保证培训尽量不受干扰地按计划进行，并在培训结束后与技术管理人员进行了个人或小组探讨以深化培训效果。

由于工作负荷和培训费用预算的关系，部门的管理技能培训花了相当长的时间，并在每年年底的时候进行回顾和调整。通过这一长期培养计划，一方面发展了个人能力，另一方面也因技术管理人员能力素质的普遍提高而加强了部门自主管理的能力，个人和部门都因此而受益。

4 GSM 无线技术支持部门组织变革的持续改进

GSM 无线技术支持部门在 2002 年 7 月到 9 月期间的组织变革是我自 2000 年担任部门经理以来第一次对自己主管的部门进行重组。面对上级主管安排的新任务,老实说当时并没有很大的信心来做好。运用 MBA 组织行为学课程中学到的理论,回头来对这一次的变革进行分析,可以发现变革整个过程与一些理论模型是比较吻合的。组织变革最后能达到预期目标,有环境的因素,也与变革管理理论的不自觉运用分不开。同样通过理论学习和实践工作相结合,组织变革后部门发展过程中新发现的问题也得到了较好的理解和处理。

4.1 GSM 无线技术支持部门组织变革的研究分析

通过对 GSM 无线技术支持部门组织变革过程的研究分析,可以看到变革实务与理论模型的一致性表现在变革的三个主要方面:变革的内容,变革的方法和变革中问题的处理。

结构变革

变革推动者——组织中负责实施变革活动的人,所从事的活动可以划分为 4 类:结构变革、技术变革、物理环境变革和人员变革。结构变革涉及到对权力关系、协调机制、工作的再设计及其他类似的结构变量的改变。技术变革包括对工作过程、方法以及所用设备的调整。物理环境变革包括对工作场所的位置和布局安排的变化。人员变革涉及对员工态度、技能、期望、观念和行为的改变。如图 4-1 变革类型所示。¹³

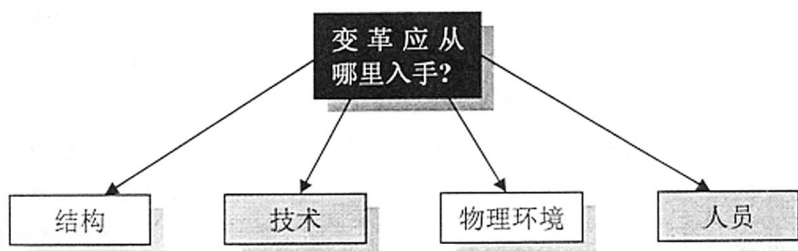


图 4-1 变革类型

GSM 无线技术支持部门在分析调查了存在的问题后,得出了组织结构是最需要改变的结论。于是,这次组织变革主要是实施结构变革,包括了从一个职能式组织

结构转变为矩阵式结构,重新设计工作安排和管理跨度等。当然组织变革也部分涉及到了改变员工态度和行为的方面,如果没有员工态度和行为的改变相伴随,单纯结构的变革是很难奏效的。

计划变革

库尔特·卢因的三步模型为我们理解组织变革的过程提供了一个一般的框架。然而,这个模型太宽泛了,因此,为了提高这个变革方法的实际价值,OD(organization development)实践者进一步发展了这个模型。其中,布洛克和巴滕(1985)在分析和综合关于计划变革的30多个模型的基础上发展了一个整合的4个阶段的模型,这是当组织在经历计划变革的时候所经历的有差别的阶段;以及变革过程,它们是把组织从一个状态改变到另一个状态的方法。

这4个阶段,以及相应的过程,如布洛克和巴滕所示如下:

1. 探索阶段。在这个阶段,一个组织必须探索并决定它是否要在组织中进行特定的变革以及,如果进行变革,是否为规划变革而调拨资源。在这个阶段所包括的是了解变革的需要;寻找外部(一个顾问)的支持来帮助规划和实施这些变革;并且和顾问签订一个合同来规定双方的责任。
2. 规划阶段。一旦组织和顾问签订了合同之后,第二个阶段,就包括了解组织的问题和关注点。包括在这个阶段里的过程有:为正确地诊断组织而搜集信息;建立变革的目标以及设计适当的步骤来达到这些目标;并且规劝主要的决策制定者来同意和支持所计划的变革。
3. 行动阶段。在这个阶段,组织从原先制定的计划出发,实施变革。相应的过程有:建立恰当的安排来管理变革过程以及为了采取行动而寻求支持;并且评价实施的行动以及反馈结果,这样就可以做出任何必要的调整和精简。
4. 整合阶段。一旦变革被成功地实施,这个阶段就开始。它包括:巩固和加强变革的结果,这样使它成为组织正常的、每天运营中的一部分并且不需要特别的安排和激励来维持变革的结果。相关的过程有:通过奖励和反馈系统强化新的行为,逐渐减少对顾问的依赖,把变革的成功方面融入到组织中,培训管理者和员工,使他们监督这些变革并且改进这些变革。¹⁴

GSM 无线技术支持部门的变革具有规模小,时间期限比较短,目标明确而且强调结构变革的特点,比较适合采用计划变革的方式。从实施的过程来看,也基本上经历了布洛克和巴滕所说的4个阶段。(一)探索阶段实际上是由一个长期积累的过程和合适的时机构成的。两年来职能式结构的运行使不适应环境变化、人力资源利用不均衡、沟通不畅等问题逐渐显现出来,对现状的不满累积成了部门变革的必要

性，而公司合并创造了组织变革的环境并促成了部门变革。当然这一次的变革中因为规模小，并不需要顾问的参与，部门管理者自行完成了规划和实施变革的工作。

(二) 规划阶段包含了意见调查(见 3.1 节)和目标设定(见 3.2 节)，由此确定了变革类型——结构变革，因时间紧迫当时并没有制定很详细的书面计划而只是大致考虑了要点。(三) 行动阶段如 3.3 节变革实施所述被分成了设计组织结构、定义岗位描述、安排合适人员和组织试运行四个步骤。构思很容易，决策也不难，但是要实行就不简单了。实施过程中遇到了问题，难免让人感叹之前的考虑总是有不周全的地方，自认为准备的很充分了总也有漏掉的细节。及时的调整干预才能保证变革方案避免流于形式的尴尬结果。(四) 整合阶段是把组织稳定在一个新的均衡状态，以保证新的工作方式不会轻易改变，也是很重要的一个阶段。变革方案完成后变革的成果已变成日常工作的一部分。为了让新的组织结构运行更顺畅，当时的工作重点是向组织沟通和培训略有倾斜，从而起到了巩固和加强变革结果的作用。

建设性地对待变革阻力

有关阻力的四条规则

规则 1：任何改革都有阻力！

改革中出现阻力是完全正常和平常的事。在某一改革中未出现阻力，则意味着，压根儿没有人相信改革会变成现实。

并非出现阻力，而是不出现阻力让人不安！

规则 2：阻力在任何时候都是一种“潜在的信号”！

人们反对很有道理或者甚至一定要做的事情，说明他们有顾虑、顾忌或者恐惧。

阻力出在情感上！

规则 3：不重视阻力导致封杀！

阻力表明，按计划要求顺利进行的行动前提尚未形成。施加的压力越大，阻力也越大。

需要冷静的反思，最好求救于书本！

规则 4：顺阻力而行，决不要逆阻力而行！

必须承认有潜在的情感力量，即首先正视它，然后合理疏导。

- 减轻压力（允许有阻力）
- 接受外来信息（去交谈，调查原因）
- 沟通协商（重新确定行动方案）¹⁵

正如有关阻力的四条规则所述，阻力对于变革过程来说是最常见的影响因素，它可以是显而易见的也可以是深藏不露的，可以是即时发作的也可以是缓慢释放的。为了避免阻力对延误变革进程甚至使变革功败垂成，我们必须及时地发现和正确地

对待阻力。

变革的阻力源可以分为个体的阻力源和组织的阻力源两个方面，实际上，二者常常是重叠的。变革中个体的阻力源来自于基本的人类特征，如知觉、个性和需要。个体抵制变革的原因可以概括为习惯、安全、经济因素、对未知的恐惧和选择性信息加工 5 个原因，如图 4-2 个体抵制变革的原因所示。组织就其本质来说是保守的，它们积极地抵制变革。组织阻力主要有结构惯性、有限的变革点、群体惯性、对专业知识的威胁、对已有的权力关系的威胁和对已有的资源分配的威胁 6 个原因，如图 4-3 组织中抵制变革的原因所示。

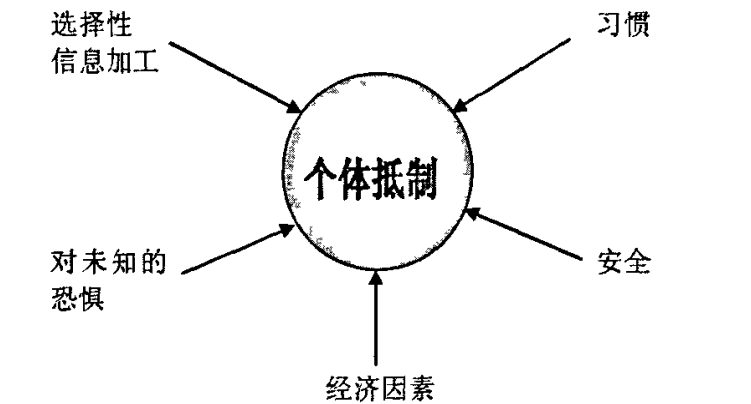


图 4-2 个体抵制变革的原因

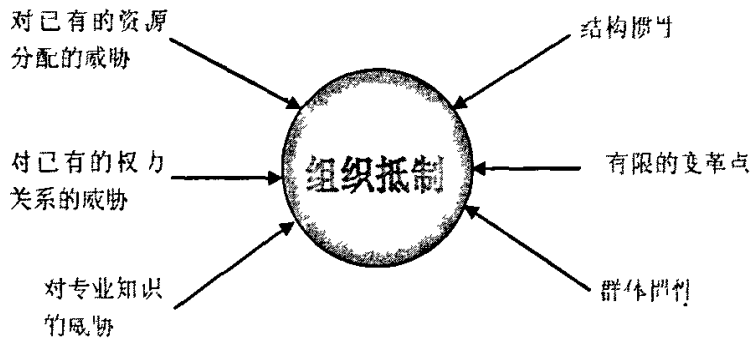


图 4-3 组织中抵制变革的原因

变革推动者在处理变革阻力方面提出了 6 种策略，简要概括如下：

- 教育和沟通：通过与员工进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使变革的阻力减少。
- 参与：如果参与者具有一定的专业知识，能为决策做出有意义的贡献，那么他们的参加就可以减少阻力，获得承诺，并提高变革决策的质量。
- 促进和支持：变革推动者可以通过提供一系列支持性措施来减少阻力。

- 谈判：以某些有价值的东西换取阻力的减少。
- 操纵和收买：操纵是指隐含的影响力；收买是一种包括了操纵与参与的形式。
- 强制：直接对抵制者实施威胁和压力。¹⁶

在 GSM 无线技术支持部门的组织变革中，除了以上提到的对专业知识的威胁和有限的变革点，其他的阻力源几乎都遇到了。当时新公司成立意味着无论个人或部门喜欢还是不喜欢，在公司里的每个人每个部门都将面对巨大的变化。基于这样的普遍认知，打破个人的习惯和组织的结构惯性、群体惯性就比较容易做到。也就是说解冻激活已经由部门的外部环境促成而不需要部门自己花很多力气去消除阻力了。

当然，大规模的颠覆性的组织变革对个体阻力源中的安全、经济因素和对未知的恐惧的影响非常大。正如意见调查中反映出来的那样，部门员工对自己能否掌握新的知识技能，薪酬是否会减少或增加幅度急剧下降，自己的地位是否因新进人员而受到影响等等表示出了明显的忧虑，进而影响到工作积极性。如果不设身处地地去了解员工的真实想法，积极地寻找建设性的解决方法，那么变革方案就会受到各种各样的抵制。为此，公司特别成立的工作小组安排了各种沟通渠道让员工了解公司变革的进展情况，及时澄清一些不实的小道消息。在 GSM 无线技术支持部门里，也通过个别交谈、小组讨论等正式和非正式的渠道加强沟通。为了缓解大家的不安情绪，制定组织变革方案时就充分考虑部门员工的顾虑和意见，吸收部门员工的好建议，最后在实施时员工也就比较认同和配合。

在整个组织变革过程中，阻力表现比较大而且出现得比较意外的是 FOA 经理和 TAC 经理坚持要分得更多更好的人员的情况。之所以说意外，是因为 FOA 经理和 TAC 经理是除了部门经理之外参与变革实施最多的人，包括了意见调查分析，组织结构设计的等等。原以为 FOA 经理和 TAC 经理会很支持配合自己参与决策的变革方案，但在一些细节问题上却表现出了不合作的态度。现在看起来，可能是因为感觉到个人的安全受到威胁，而且作为小组的负责人代表了小组对已有的权力关系的威胁和对已有的资源分配的威胁而作出的反应。仅仅沟通是没有用的，FOA 经理和 TAC 经理了解全部事实，阻力并不是因为沟通不良而产生的。只有在谈判之后，FOA 经理和 TAC 经理确认了项目型矩阵对自己的权力和资源产生的影响不太大后，才作出了让步。

总的来说，GSM 无线技术支持部门在 2002 年的这次组织变革比较好地达到了预期目标。在新的组织结构运行了一段时间后，部门各项工作都开始走上正轨。工作职能的重新设计提高了工作效率，部分员工对工作范围的拓展也表示了满意。人力资源根据需要在不同项目进行分配的机制使部门能有余力承担更多的工作例如对

各地分公司的巡检等。从被动地处理申告故障到主动检查维护，这对 GSM 无线技术支持部门来说是具有特别意义的一步。当然，这不说明矩阵式结构就是最完美的结构，而只是说矩阵式结构比职能式结构更适合这个阶段部门的发展需要。

组织变革之所以能成功完成与这几个关键因素是分不开的：

- 有明确合理的变革目标，目标应配合公司的战略，并充分考虑员工的意见；
- 积极地推行计划变革，落实变革方案；
- 建设性地对待变革阻力，及时有效减弱甚至消除阻力。

当然，这些经验并不是适用于所有的组织变革。比如计划变革就不太适用于公司合并这样大规模而影响深远的变革。就象变革本身，变革的方法和管理也是因人而异，因事而异。大量的实践和理论研究，可以总结一些基本的变革模型和规律，但在实际工作中不能画地为牢，只有灵活运用已有的理论和以往的经验才能更好地管理变革。

4.2 GSM 无线技术支持部门发展中的问题与改进

GSM 无线技术支持部门组织结构变革的完成并不意味着部门就此停止了发展的脚步。在其后 3 年多部门的运行过程中，一些新的问题逐渐显现出来。这些问题对部门管理者的管理技能水平提出了更高的要求 and 更大的挑战。

4.2.1 团队建设

与公司的核心价值观之一——精诚合作相一致，部门的长期目标是建立一支高效的技术支持团队。

大量的学术研究和企业实践表明，团队合作是企业进行各种创新、提高产品和服务质量，及降低运作成本的重要组织方法。在管理良好的团队工作环境下，人们会共享各方的信息，整合各自的知识能力。各种观点的碰撞能激发创新，共同的参与能使创新方案得以更好地施行，最终以最快的速度应对环境的变化。团队还能激发成员的成就感和责任感，提高其知识技能以及人际交往能力。这些对组织的长远发展都是十分重要的。¹⁷

20 年前，自从 Volvo、丰田等公司把团队引入到它们的生产过程中，很快许多著名的大公司也纷纷采用了团队作为主要的运作方式。在整个社会对团队大加推崇的时候，很多工作小组虽然被冠以团队的称号但实际上可能并不是真正的团队。这样勉强拼凑起来群体与团队是不同的，与高绩效的团队更是相差甚远。

近来一些研究揭示了与高效团队有关的主要特征，如表 4-1 所示。¹⁸

表 4-1 与高效团队有关的主要特征

主要特征	描述
清晰的目标	高效的团队对所要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。成员愿意为团体目标作出承诺。
相关的技能	高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间有能够良好合作的个性品质，从而出色完成任务。
相互的信任	成员间相互信任是有效团体的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都确信不疑。
一致的承诺	高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事。
良好的沟通	群体成员通过畅通的渠道交流信息，包括各种言语和非言语信息。管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征。
谈判技能	成员需要具备充分的谈判技能来面对和应付团队中的问题和关系时常变换的情况。
恰当的领导	有效的领导者能为团队指明前途所在，向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的自信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。
内部支持和外部支持	从内部条件来看，团队应拥有有关合理的基础结构以支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外部条件来看，管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源

如何来建设一支高效的技术支持团队并没有定式可以遵照执行，也不是一蹴而就的。为此，我们根据自己的实际情况尝试着努力向高效团队发展：

- 制定年度工作目标，并把一年的目标分解为更短期的阶段性目标。由于部门工作特性的关系，只有短期的工作目标才能做到清晰明确。在每周的 review 会议，部门经理会公布新的短期目标/目标的调整情况/目标的完成情况，并对疑问进行答复澄清，从而保证部门员工能了解工作目标。
- 创造多种沟通渠道来保证信息畅通。除了常规的周会等方式，现代化的网络通信工具如 email, MSN, QQ 等帮助我们克服了出差频繁人员分散的困难。工作之余，大家还自发地组织一些活动，增加了互相之间的了解也创造了和谐的气氛。
- 组织各种类型的培训来提高能力。培训的内容有技术方面的，有个人素质类的，也有管理方面的；有阿尔卡特大学开设的课堂培训，有公司安排的培训咨询公司培训课程，也有部门成员自己准备的内部培训。除了被动地接受教育，我们还尝试让部门成员来互相教育，共享资源。比如，由专人负责的技术论坛每月举办一次，事前负责人收集大家感兴趣的题目，整理后分配到不同的同事分头准备，然后安排半天时间给大家演示和讨论。因为是感兴趣的题目，听的人乐于参加讨论提出问题，课题负责人则能通过这个机会整理知

识点加强认识并锻炼了演示能力，整个参与研究气氛比较好，有时候半天都来不及讨论完。又如，在部门里开展信任与被信任的讨论，大家的发言有一定的共性也有各自的特点，比起由主管来告诉大家该怎么做，大家的讨论结果更全面也更能触动内心。了解到有关完美团体的正确观念，学习团体的行为，能让部门员工更有信心地奉献自己的才能，与其他成员一起合作，共创佳绩。

4.2.2 项目管理

在 GSM 无线技术支持部门的项目式矩阵结构里，项目管理的工作非常重要。但在变革刚完成的时候，FOA TPL 都是第一次独立担当项目经理的工作，在项目管理技能和经验方面都比较欠缺。

项目管理是通过项目经理和项目组织的努力，运用系统理论和方法对项目及其资源进行计划、组织、协调、控制，旨在实现项目的特定目标的管理方法体系。项目管理具有以下基本特点：

- 1) 项目管理是一项复杂的工作。
- 2) 项目管理具有创造性。
- 3) 项目管理需要集权领导和建立专门的项目组织。
- 4) 项目负责人（或称项目经理）在项目管理中起着非常重要的作用。¹⁹

从项目的概念和特点可以知道科学的、良好的项目管理将直接影响到项目的成功。根据新产品引入等项目的特点并综合考虑了部门环境、人员素质后，项目管理的改进重点放在了项目经理的培养和项目风险管理两个方面。

项目经理负责项目的组织、计划及实施过程，以保证项目目标的成功实现，是项目小组的灵魂，是决定项目成功与否的关键人物。一个称职的项目经理应该具备多方面的能力，包括领导能力、技术能力、组建团队的能力、解决冲突的能力、获得及分配资源的能力。项目经理的培养主要靠工作实践，这是由项目经理的成长规律决定的。成熟的项目经理都是从项目管理工作的实际工作中选拔、培养而成长起来的。²⁰担任 FOA TPL 的工程师原先都曾参加过不同项目的工作，对项目管理有些了解但不太全面。部门安排他们参加了阿尔卡特大学组织的项目管理培训课程，从而从系统的角度来了解和掌握项目管理的基础知识和管理技术。在实践方面，FOA 经理花了大量的时间帮助带领 FOA TPL 开展工作，特别是每个 FOA TPL 刚开始的项目。部门不仅经常组织内部的经验交流，还经常请其他部门的项目经理一起探讨得失。通过这些培养手段，FOA TPL 的成长比较明显，从技术人员向管理方向的过渡比较平稳。

项目风险是影响项目目标实现的所有不确定因素的集合。项目风险管理是在项目过程中识别, 评估各种风险因素, 采取必要对策控制能够引起不希望的变化潜在领域和事件。项目风险管理的目的就是把有利事件的积极结果尽量扩大, 而把不利事件的后果降低到最低程度。²¹正如在前文中提到的, 我们的生存环境已经越来越险峻, 无论是运营商还是终端用户都对服务品质提出了越来越高的要求。要保证新产品的顺利引入以满足用户需求, 对风险的清醒认识和积极控制是必须的。对于每个项目, 我们都要求在关键点上不仅对风险进行评估, 而且要做好预防方案和应急方案。同时为了让每个参与项目的人都树立风险意识并主动控制风险, 我们在整个部门内推行了风险管理的教育。

4.2.3 绩效管理

在员工的绩效管理系统方面, 上海贝尔阿尔卡特公司从 2002 年起推行的是 KPI (关键业绩指标) 系统。KPI 是将人力资源开发和管理计划的内容, 量化成具体的指标, 并对每一项内容制定详细的计算方法。在这一系统里, 绩效考核的指标基本上都是针对个人设定, 而无法体现团队合作的成果。显然部门成员都会努力寻找表现个人成绩的机会, 而将团队合作放在比较低的级别。

2005 年初, 公司引入了阿尔卡特全球绩效管理系统 (Global Performance Management Program, 简称 GPMP)。GPMP 在 KPI 系统基础上发展为公司员工绩效管理系统, 指导员工实施职业发展计划, 促进员工不断提高工作绩效。GPMP 涉及体现绩效的三个维度: 目标 (目标设定与业绩)、方法 (行为方式和能力评估)、和方向 (职业期望和发展规划)。“目标”维度是指每年年初设定具有一定的挑战性同时也是可实现、可衡量的目标, 并且在年底对这些目标所取得的业绩进行评估。“方法”维度是指员工应该具备怎样的行为方式和能力以确保实现个人工作目标, 从而最终达成公司的总体业绩。“方向”维度是指如何将员工的个人发展需求和企业的需要契合起来, 在进行能力评估后, 制定个人发展计划。

特别值得一提的是“目标”维度中业绩目标设定的步骤流程:

1) 设定公司业绩目标

公司业绩目标由董事会和总裁批准。对于公司全体员工, 其公司业绩目标都是一样的。

2) 设定团队业绩目标

公司业绩目标获董事会和总裁批准后, 就可以自上而下分解, 根据目标管理、逐级分解目标、逐级考核的原则设定团队业绩指标。

3) 设定个人业绩目标

各级经理/主管和员工可根据公司和团队的业绩目标，就业绩目标的分解分配达成协议，达成的协议必须与业绩目标和业绩奖相关。

个人在期望设定面谈中，经理/主管和员工要就员工的 KPIs 达成共识，这些 KPIs 应该反映核心的工作内容，并且和员工的 JD (Job description) 和团队规划直接相关。同时 KPI 的制订要满足 SMART 原则：Specific 清楚地说明要达成哪些成果以及实现的程度，Measurable 可进行质量或数量的衡量，Achievable 目标具有挑战性但能够实现，Relevant 与团队和经理/主管的 JD 相关，Time framed 规定达成目标的时间。

从 GPMP 的绩效目标设定方式可以看到原来 KPI 系统偏重个人绩效考核的问题得到了解决，新的考核方式将个人和公司、团队的业绩紧密地结合在一起。

对于员工在评估期内的绩效评估包括了绩效考核、价值观和能力评估、职业生涯发展评估以及综合这三个维度的总体评估。其绩效信息主要来源于 KPI 数据、内外部客户、经理/主管、派驻人力资源经理/财务经理和其他员工。以 CC 工程师为例，他的绩效结果是以 KPI 数据和相关 CC teamleader/FOA TPL/TAC supervisor 的意见评分为主，参考其他经理/主管等人的意见后综合得出的，以避免工作成绩漏评、错评的情况发生。

公司对各业务管理部门依据绩效评估结果，结合“客户至上、勇于创新、精诚合作、尽职尽责”的公司核心价值观，以市场需求及客户满意为导向，建立认可和激励政策。为了弘扬公司核心价值观，激励广大员工积极向上的企业精神，公司每年表彰“最佳团队、最佳员工”。在移动事业集团里则在每季度评选先进个人和先进团队。无论最后能否在移动事业集团、公司层面上获得表彰，部门内部的提名选拔本身就是认识先进，鼓励先进的过程；获得部门提名也是一种对努力工作的肯定和鼓励。

结束语

从 2002 年部门组织变革的研究分析与其后发展中遇到的问题和改进措施中，我们可以得出这样一个结论：组织变革是持续而复杂的。一次变革的成功并不意味着可以从此高枕无忧，从长期发展来看这只是一个阶段性的成果。随着时境变迁，总有新的问题、新的挑战出现，还有很多的课题需要研究。譬如，如何避免小团体主义？如何建立起更好的制度来避免矩阵式结构中双头领导引起的混乱？等等。

同时我认为，变革管理是每个管理人都应该研习的技能。不变革就会威胁到组织的生存，但管理不善的变革可能会加速组织的死亡。比起琐碎的日常事务，发现变革的需要、寻找变革的时机、设定变革的目标、制定和实施变革的方案是管理人更应该花时间和精力去的地方。

以往的经验教训是未来成功的基石，而更重要的是以积极开放的心态，创新求实意识来迎接挑战，深化变革。

-
- ¹ (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯(著)·孙建敏 李原等(译)·《组织行为学》·第七版, 北京: 中国人民大学出版社, 2002 年 6 月; 第 5 页
- ² (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯(著)·孙建敏 李原等(译)·《组织行为学》·第七版, 北京: 中国人民大学出版社, 2002 年 6 月; 第 9 页
- ³ (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯(著)·孙建敏 李原等(译)·《组织行为学》·第七版, 北京: 中国人民大学出版社, 2002 年 6 月; 第 423 页
- ⁴ 高新华(编著)·《如何进行企业组织设计》·第一版, 北京: 北京大学出版社, 2004 年 1 月; 第 76-95 页
- ⁵ (英) Bernard Burnes(著)·任润 方礼兵(译)·《变革时代的管理》·第一版, 云南: 云南大学出版社, 2001 年 9 月; 第 339-342 页
- ⁶ (英) Bernard Burnes(著)·任润 方礼兵(译)·《变革时代的管理》·第一版, 云南: 云南大学出版社, 2001 年 9 月; 第 372-373 页
- ⁷ 高新华(编著)·《如何进行企业组织设计》·第一版, 北京: 北京大学出版社, 2004 年 1 月; 第 32 页
- ⁸ (德) 克劳斯·多普勒(瑞士) 克里斯多夫·劳特堡(著)·舒雨 唐伦亿(译)·《变革管理》·第一版, 北京: 人民邮电出版社, 2003 年 7 月; 第 127 页
- ⁹ 王强 胡汉辉(编著)·《管理创新十讲——学习型组织团队读本》·第一版, 天津: 天津人民出版社, 2002 年 9 月; 第 242 页
- ¹⁰ 王强 胡汉辉(编著)·《管理创新十讲——学习型组织团队读本》·第一版, 天津: 天津人民出版社, 2002 年 9 月; 第 125 页
- ¹¹ 高新华(编著)·《如何进行企业组织设计》·第一版, 北京: 北京大学出版社, 2004 年 1 月; 第 91-92 页
- ¹² 高新华(编著)·《如何进行企业组织设计》·第一版, 北京: 北京大学出版社, 2004 年 1 月; 第 91 页
- ¹³ (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯(著)·孙建敏 李原等(译)·《组织行为学》·第七版, 北京: 中国人民大学出版社, 2002 年 6 月; 第 554 页
- ¹⁴ (英) Bernard Burnes(著)·任润 方礼兵(译)·《变革时代的管理》·第一版, 云南: 云南大学出版社, 2001 年 9 月; 第 372-373 页
- ¹⁵ (德) 克劳斯·多普勒(瑞士) 克里斯多夫·劳特堡(著)·舒雨 唐伦亿(译)·《变革管理》·第一版, 北京: 人民邮电出版社, 2003 年 7 月; 第 221 页

-
- ¹⁶ (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯(著)·孙建敏 李原等(译)·《组织行为学》·第七版, 北京: 中国人民大学出版社, 2002 年 6 月; 第 557-560 页。
- ¹⁷ 谢霍坚(Dean Tjosvold) 陈国权 刘春红(著)·《团队组织模型: 构建中国企业高效团队》·第一版, 上海: 上海远东出版社, 2003 年 4 月; 第 3 页
- ¹⁸ 宝利嘉(编著)·《500 种最有效的管理工具——战略·组织·人力资源》·第一版, 北京: 中国经济出版社, 2001 年 11 月; 第 311-315 页
- ¹⁹ 毕星 翟丽(主编)·《项目管理》·第一版, 上海: 复旦大学出版社, 2000 年 4 月; 第 8-11 页
- ²⁰ 毕星 翟丽(主编)·《项目管理》·第一版, 上海: 复旦大学出版社, 2000 年 4 月; 第 38-43 页
- ²¹ 毕星 翟丽(主编)·《项目管理》·第一版, 上海: 复旦大学出版社, 2000 年 4 月; 第 253-254 页

参考文献

- [1] 斯蒂芬·P·罗宾斯著, 孙建敏, 李原等译. 组织行为学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 5, 9, 423, 554, 557-560.
- [2] 高新华. 如何进行企业组织设计 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2004: 32, 76-95.
- [3] Bernard Burnes 著, 任润, 方礼兵译. 变革时代的管理 [M]. 云南: 云南大学出版社, 2001: 339-342, 372-373.
- [4] 克劳斯·多普勒, 克里斯多夫·劳特堡著, 舒雨, 唐伦亿译. 变革管理 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2003: 127, 221.
- [5] 王强, 胡汉辉. 管理创新十讲——学习型组织团队读本 [M]. 天津: 天津人民出版社, 2002: 125, 242.
- [6] 谢霍坚 (Dean Tjosvold), 陈国权, 刘春红. 团队组织模型: 构建中国企业高效团队 [M]. 上海: 上海远东出版社, 2003: 3.
- [7] 宝利嘉. 500 种最有效的管理工具——战略·组织·人力资源 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2001: 311-315.
- [8] 毕星, 翟丽. 项目管理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2000: 8-254.

后记

本文得以成稿首先要感谢我的导师，复旦大学管理学院企业管理系的杨永康教授。在组织行为学的课堂上，杨老师的风采让人如沐春风，渊博的学识和踏实的教学作风让我学到了很多有用的知识，并对这门课程产生了浓厚的兴趣。因此我选了组织行为学作为论文研究的方向，并有幸在杨老师的悉心指导下开始了研究和论文写作。从论文开题，到论文提纲的编排，再到具体的每一个章节，杨老师在每个环节都给出了有益的建议与帮助。杨老师的言传身教令我获益匪浅，不仅对 MBA 的学习，对以后的工作实践也有着重要的指导意义。

此外还要感谢所有管理学院老师孜孜不倦的教诲。重返复旦参加 MBA 学习，博学而笃志，切问而近思的校训依然让我感觉非常的亲切。这不仅是对学生的勉励，也是复旦老师严谨治学态度的表现。两年的 MBA 学习，不仅拓宽了我的眼界，学到了很多理论知识，更为重要的是培养从实践到理论再到实践，将学习和应用有机结合起来的能力。

最后还要感谢我的同学和同事在此期间对我的支持和帮助。

论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外,不包含其他人或其它机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中作了明确的声明并表示了谢意。

作者签名: 贝莉 日期: 05/10/27

论文使用授权声明

本人完全了解复旦大学有关保留、使用学位论文的规定,即:学校有权保留送交论文的复印件,允许论文被查阅和借阅;学校可以公布论文的全部或部分内容,可以采用影印、缩印或其它复制手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名: 贝莉 导师签名: 杨志书 日期: 05.10.27