

硕士专业学位论文



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 论文题目 关 | 于 M 公司组织结构的变革研究 | |
|  |  | |
| 学 号 |  | 20115210037 |
| 研 究 Th 姓 名 |  | 冯小红 |
| 指导教师姓名 |  | 张腊娥 |
| 专 业 名 称 |  | 工商管理 |
| 研 究 方 向 |  | 人力资源 |
| 论文提交日期 |  | 2014 年 3 月 |



关于M公司组织结构的变革研究中文摘要

随着经济全球化，信息化及贸易一体化，带来商机的同时，全球市场越发透明，竞争日趋激烈。能否根据市场环境的变化以及企业自身的实际情况，量体裁衣的制定出适合企业的组织结构，是企业能否在市场竞争中取得胜利的关键之一。

本文以“关于M公司组织结构变革研究”为题，结合当前经济全球化下的现代化组织结构的现状，调研分析M公司在组织结构上存在的问题，提出针对性的解决方法加以实施。本文首先研究组织结构的相关理论，分析各类组织结构的优缺点；然后对



M公司的概况以及先行的组织结构进行分析，找出问题；接着根据现存的问题设计出符合现状下M公司的组织结构，分析变革组织结构存在的阻力，并有计划实施步骤。

**关键词**：组织结构； 组织结构变革； 组织结构设计

**作** 者：冯小红**指导老师**：张腊娥

The Study of Reform of M Company's Organization Structure Abstract

With the development of globalization, informatization and trade integration, the global market is becoming more open and the competition is fiercer. It's very vital for the enterprise to adjust its organization structure according to its own situation and the changing market condition.

The paper's topic is" The Study of Reform of M Company's Organization Structure". Integrating with the current organization structure, the paper analyze的M Company's organization structure and found the problems and offers the solution to implement. First the paper introduced the theories of the organization structure, and then the merits and



Demerits of different organization structures. Later it had an introduction and analyzation of M Company's organization structure. Then based on the analyzation the paper designed appropriate organization structure, and offered the procedure for the organization structure reform.

**Keywords:** organization structure; The reform of organization structure; Organizational structure design

**Written** by Feng, Xiaohong

**Supervised by** Zhang, Lae

目 录

[第1章 绪 论](#_Toc686155298) 4

[1.1 研究背景](#_Toc686155299) 4

[1.2 研究意义](#_Toc686155300) 4

[1.3 研究内容](#_Toc686155301) 4

[1.4 研究思路和方法](#_Toc686155302) 5

[第2章 组织及组织结构变革理论综述](#_Toc686155303) 5

[2.1 组织结构的相关理论](#_Toc686155304) 5

[2.1.1 组织的概念](#_Toc686155305) 5

[2.1.2 组织结构的概念](#_Toc686155306) 5

[2.1.3 组织结构的模式和优缺点](#_Toc686155307) 5

[2.1.4 组织结构的影响因素分析](#_Toc686155308) 5

[2.2 组织结构变革的内涵和相关理论基础](#_Toc686155309) 5

[2.2.1 组织结构变革的内涵](#_Toc686155310)[[7]](#_Toc686155310) 5

[2.2.2 组织结构变革的相关理论基础](#_Toc686155311) 6

[2.3 组织结构变革的内容、原则和步骤](#_Toc686155312) 6

[2.3.1 组织结构变革的内容](#_Toc686155313)[[7]](#_Toc686155313) 6

[2.3.2 组织结构变革的原则](#_Toc686155314)[[11]](#_Toc686155314) 6

[2.3.3 组织结构变革的步骤](#_Toc686155315) 7

[第3章 M公司概况及自动控制行业的基本特点](#_Toc686155316) 7

[3.1 M公司简介](#_Toc686155317) 7

[3.1.1 公司概况](#_Toc686155318) 8

[3.1.2 公司业务领域及占比](#_Toc686155319) 8

[3.2 M公司发展历程](#_Toc686155320) 9



[3.3 M公司的组织结构](#_Toc686155321) 10

[3.4 自动控制行业的基本特点](#_Toc686155322) 12

[3.4.1 自动控制行业的基本特点](#_Toc686155323) 13

[3.4.2 市场情况](#_Toc686155324) 13

[3.4.3 未来趋势](#_Toc686155325) 13

[第4章 M公司的组织结构诊断及变革的动因分析](#_Toc686155326) 13

[4.1 组织结构诊断](#_Toc686155327) 13

[4.1.1 M公司目前存在的问题](#_Toc686155328) 13

[4.1.2 员工访谈、问卷调查和数据统计](#_Toc686155329) 14

[4.1.3 组织结构诊断](#_Toc686155330) 17

[4.2 组织结构变革的动因分析](#_Toc686155331) 17

[4.2.1 市场坏境压力](#_Toc686155332) 17

[4.2.2 企业战略需要](#_Toc686155333) 18

[4.2.3 公司发展遇到瓶颈](#_Toc686155334) 18

[第5章 M公司组织结构变革方案及实施](#_Toc686155335) 18

[5.1 组织结构变革方案的设计](#_Toc686155336) 18

[5.1.1 设计的目标](#_Toc686155337) 18

[5.1.2 设计的原则](#_Toc686155338) 18

[5.1.3 组织结构方案的具体内容](#_Toc686155339) 18

[5.1.4 新组织结构的优点](#_Toc686155340) 20

[5.2 组织结构变革的阻力分析](#_Toc686155341) 21

[5.3 组织结构变革方案的实施](#_Toc686155342) 21

[5.3.1 实施原则](#_Toc686155343) 21

[5.3.2 实施的前期工作](#_Toc686155344) 21

[5.3.3 实施流程](#_Toc686155345) 22

[5.3.4 实施的预期效果](#_Toc686155346) 22

[第6章 结论与展望](#_Toc686155347) 22

[6.1 结论](#_Toc686155348) 22

[6.2 展望](#_Toc686155349) 23

[参考文献](#_Toc686155350) 23

[攻读学位期间本人公开发表的论文](#_Toc686155351) 23

[附录](#_Toc686155352) 24

# 第1章 绪 论

## 1.1 研究背景

二十一世纪以来，经济全球化、信息化、贸易一体化的浪潮发展迅速，全球市场瞬息万变，竞争环境异常激烈。经济全球化表现为商品、技术、资本等跨国界的大量流动，企业特别是跨国公司成为经济全球化的主要载体。市场环境的剧烈变化，引发了社会经济生活的巨大变革，每个企业都正在经受着这场变革的冲击与影响。这就意味着对身处浪潮的每个企业来说，必须认真地应对这种变革给企业所带来的挑战，对自身进行变革和调整，才能在全球化的市场中立于不败之地。



企业组织结构是企业组织内部各个有机构成要素相互作用的联系方式或形式，以求有效、合理地把组织成员组织起来，为实现共同目标而协同努力。

组织结构是企业资源和权力分配的载体，它在人的能动行为下，通过信息传递，承载着企业的业务流动，推动或者阻碍企业使命的进程。组织结构是企业的基本架构，是企业管理的重要组成部分，是企业生存和发展的基础。由于组织结构在企业中的基础地位和关键作用，企业所有战略意义上的变革，都必须首先从组织结构上开始[1]。企业必须根据自身情况和发展需要建立一个高效的组织结构，才能永葆竞争优势。

二十一世纪又是一个高度自动化的时代，自动化不仅解放了人类繁重的体力劳动和部分简单繁复的脑力劳动，而且可以完成人类不能完成的一些复杂精密的工作。很多特殊危险的作业环境，更是离不开自动化的装置。日常生活中办公室自动化、交通管理、家庭家务中也同样离不开自动化。随着自动控制理论和技术的发展，自动控制系统的应用领域几乎涉及生物、医学、生态、经济、社会等所有领域。

自动控制系统是在无人直接参与下可使生产过程或其他过程按期望规律或预定程序进行的控制系统。自动控制系统是实现自动化的主要手段。

## 1.2 研究意义

M公司是一家成立于2001年的新加坡在苏企业，以外贸、设计、制造机电一体化产品为主。在这十几年的发展过程中，先后在北京，上海，深圳及重庆成立了 4

家分公司，并在其他一线二线城市设置了近二十余个办事处；销售额从原先的两千万到现在的上亿；人员从原先的十几人到现在的一百多人。因为其他分公司一直都是通过M公司采购，M公司也有自己的销售团队，每年年底这两类业务要分开结算盈利，所以在苏的M公司一直承担着双重角色——集团公司和在苏的分公司。随着销售额的增长及人员的增加，出现了诸多问题，如管理困难、项目任务落实不到位、企业应急能力差等，企业的进一步发展遇到瓶颈。考虑到这些情况后，M公司计划对企业的组织结构进行调整变革。

本文从组织结构入手，结合M公司的发展，以及本人在M公司七年的工作经验，尝试从组织结构出发，在理论上，着重探讨组织结构的重要理论，包括组织结构的各种类型及其优缺点，组织理论发展，组织结构变革的相关理论等。在实证上主要研究

M公司从成立之初到现在的组织结构的优点和缺点，组织结构变革的外部环境和内部条件，并设计出最适合本企业发展现状的组织结构图，希望得出对企业组织结构变革有指导意义的结果。



## 1.3 研究内容

根据课题研究的内容，本文着重从以下三方面内容进行了研究：

1. 分析变革前M公司的组织结构情况及变革的动因。首先介绍变革前M公司的组织结构情况，随后对该种组织结构给公司带来的一系列问题进行分析，最后运用组织结构变革理论从环境、战略和技术的角度分析公司组织结构变革的动因；

2. 分析M公司组织结构的设计方案及实施。主要分析新的组织结构设计的方案，包括M公司组织结构设计的目标、原则、并对该方案进行了评价，然后分析了该方案的实施可能碰到的问题和克服措施；

3. 分析M公司组织结构变革实施后可能取到的效果。

## 1.4 研究思路和方法

#### 1. 研究思路

本论文首先对研究的对象和相关的理论依据和研究经验进行交待，然后分析M公司的组织结构的现状和存在的问题，在此基础上，结合M公司内部条件和外部环境，提出该企业组织结构变革的方向和建议。

#### 2. 研究方法

本论文的研究以规范分析结合实证的方法进行研究。以M公司的实际发展为基础，依托工作实践中积累的相关数据、信息及案例，通过借鉴国内外企业组织结构相关成熟的理论、文献调阅、比较分析、逻辑分析法、归纳和上网检索等多种方法，对

M公司组织结构的变革进行研究，并提出优化方案。本文技术路线如图1：

组织结构的相关理论和研究综述（文献研究法）



**图 1：技术路线**

M 企业组织结构分析（实证分析法）

M 企业组织结构的变革的外部环境和内部条件（比较分析法）

M 企业组织结构的变革（理论与实证结合）

结论与展望

# 第2章 组织及组织结构变革理论综述

组织结构理论的研究始于20世纪初，组织结构的设立就是为了合理的利用组织的各项资源（人力和物力），进行工作任务的划分和写作，从而实现组织目标。作为企业，只有对组织结构有深入的研究，才能设计出适合自己的组织结构。

## 2.1 组织结构的相关理论

### 2.1.1 组织的概念

从广义上说，组织是指由很多个体要素根据一定关系按照某种机制相互影响形成的系统；从狭义上说，组织就是指内部成员为某一共同目标的实现，相互合作集聚而成的集体或团队，如群团组织、协会、企事业单位、民间团体等等。在当前的现实生活中，组织是一个社会集合体，组织成员是按照既定目的、目标、任务和一定方式结合起来的。可以说组织不仅仅是社会系统的个体细胞、组织社会的[基本单元](http://baike.baidu.com/view/693012.htm)，更是社会存在和社会发展的基础。



被誉为现代管理理论之父的巴纳德认为，社会的各类组织包括军事的、宗教的、学术的、企业的、社会的等多种类型的组织作为一个系统，都具有协作的特点，这些协作组织包括正式组织和非正式组织，一般都包含这三个基本要素，即协作的主观意愿、共同的追求目标和信息联系。[2]卡斯特是系统管理学派的代表人之一，他对组织的定义是：一个属于更加宽阔的环境的子系统，包含着怀有共性目的并为结果一起努力的个体；一个技术子系统——组织成员运用的知识、技能、装备和载体；一个结构子系统——组织成员共同开展集体活动；一个社会心理子系统——组织成员总是处于一定的社会网络关系中；一个管理子系统——承担着统筹协调其他各子系统的责任，并计划与控制他们全面活动的实施和开展。[3]

本文的主要研究对象是组织中数量最多的一类，即企业组织。企业组织在众多组织类别中是一种非常重要的类型，因为它是构成社会经济市场体系的主要要素。它是指由两个以上的个人在一定利益联结机制下，相互影响和作用，为实现企业运营、发展、盈利等共性目的结合而成的一个开展经营性活动的单位。[4]

### 2.1.2 组织结构的概念

组织结构也分为广义和狭义两类。从狭义上讲，组织结构是指基于某一组织理论，为了完成组织的目标任务，经过安排设置，在组织系统内部的部门、层级、个体之间存在的相对固定的排列形式，也就是组织内部的构建方式。而组织结构的广义概念，则除了包括狭义的组织结构内容外，还包括了不同组织之间的具有相互关系的类型，[比如专业化行业协作](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%B8%93%E4%B8%9A%E5%8C%96%E5%8D%8F%E4%BD%9C)、[经济联合体](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E6%B5%8E%E8%81%94%E5%90%88%E4%BD%93)、[企业集团](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E9%9B%86%E5%9B%A2)或总部等。二十世纪之初，从泰勒提出在组织中专门配备单列计划部门起，并发挥重要作用，众多学者就一直致力于对组织结构的研究。

马克斯・韦伯认为组织结构应该是一种“科层结构”。明茨伯格对组织结构有如下定义：“将工作划分为若干不同的目标，再协调组合起来以完成工作任务的各种方法的总和。”他认为企业组织结构可以分为五个构成部分，即分别由运营核心、战略高层、中间线、技术结构和支持人员等构成。

按照明茨伯格的观点，组织结构(Organizational Structure)是指，基于组织的共同目标，按照某种方式并设定权限，进行分工、分组和协作，是表明组织内部各部门的排序、权属、聚散程度、沟通方式以及各要素之间相互隶属和合作关系的一种模式，是支撑整个管理系统机体的“骨骼”和“框架”。



从某种意义上讲，组织结构的本质是一种协作体系，是为了完成组织的既定任务而设置的，包含职能结构、层次结构、部门结构、[职权](http://baike.baidu.com/view/635613.htm)结构等四个内容。[5]

1.职能结构：[是指用以完成组织既定任务](http://baike.baidu.com/view/141642.htm)的各项业务安排，及其比例和相互关系。它需要纳入关注和考虑的内容包括职能重叠、职能繁杂、职能缺位、衔接不足、职能不聚集、分工过细、职能错位、职能弱化等方面。

[2.层次结构](http://baike.baidu.com/view/420833.htm)：是指管理层如何构建及单一管理者对应的被管理人数，也称纵向结构。其所需要考量的是[管理人员](http://baike.baidu.com/view/295133.htm)的分管职能相似度、[管理的幅度](http://baike.baidu.com/view/57848.htm)、被授权范围、决策的复杂性、管控和部署的工作量、下属人员的专业分工相近度。

3.部门结构：是指组织内各管理部门的构成，也称横向结构。需要参考的内容包括是否有关键部门的职能存在缺失，或者需要提升。

4.职权结构：主要反映组织内部各岗位和各部门在组织内的权限和责任等方面的分工以及他们的相互权属关系。需要纳入考虑的是部门、岗位之间的权责关系是否对

等吻合。

### 2.1.3 组织结构的模式和优缺点

[赫里格尔](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E8%B5%AB%E9%87%8C%E6%A0%BC%E5%B0%94&amp;action=edit)和[斯洛坎姆](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E6%96%AF%E6%B4%9B%E5%9D%8E%E5%A7%86&amp;action=edit)从外部环境和内部选择这两大因素入手，提出对传统的企业组织结构进行区分，即[高度集权制](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E9%AB%98%E5%BA%A6%E9%9B%86%E6%9D%83%E5%88%B6&amp;action=edit)、[直线职能制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9B%B4%E7%BA%BF%E8%81%8C%E8%83%BD%E5%88%B6)、[矩阵组织制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9F%A9%E9%98%B5%E7%BB%84%E7%BB%87%E5%88%B6)、[多分部制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%A4%9A%E5%88%86%E9%83%A8%E5%88%B6)（又称[事业部制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%8B%E4%B8%9A%E9%83%A8%E5%88%B6)）四种类型。但随着社会[经济](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E6%B5%8E)的不断发展以及[经济全球化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%8F%E6%B5%8E%E5%85%A8%E7%90%83%E5%8C%96)趋势的不断推进，传统的组织结构理论以及客观设置在现实运营中都遭遇了很多的问题，这些问题除了存在于管理理论研究领域，也同样存在于企业管理的实践。随着组织理论的不断完善，目前，理论界将组织结构主要分为以下几种类型：

1. 直线制，一种随着企业形式建立之初就存在的，也是最为简单的组织形式。它具有这样的特征，[即在企业内部一律实行从上到下的垂直领导](http://baike.baidu.com/view/3792804.htm)，单个部门所接受的指令只能来自于一个上级，部门管理人员负责其所管理部门的一切工作和问题。企业不再成立其他职能部门，而是由部门主管承担和落实一切[管理职能](http://baike.baidu.com/view/57409.htm)。



2. 职能制，企业某一部门除了配备主要管理人员之外，还会对应设置一些相关职能机构。如在单位负责人下面设立相应职能机构和配置人员，帮助负责人进行企业[管理](http://baike.baidu.com/view/1836242.htm)。职能制的特征是权力下放，即负责人将自己的管理权限交给相应的职能机构和个人，由他们指导和命令下级单位开展工作。也就是说，单位负责人在上级负责人的领导下，同时还需要在某一业务范围内接受上级职能结构的领导。

3. 直线－职能制，也叫生产区域制。它是吸取直线制和职能制两者的优点，被大多数企业所采用的组织结构形式，它将管理机构分为一类，将管理人员分为一类。

[4. 事业部制](http://baike.baidu.com/view/1015194.htm)，也叫“斯隆模型”，是1924年由美国通用汽车公司总裁[斯隆](http://baike.baidu.com/view/301233.htm)提出，也叫“联邦分权化”。一方面它实行高度集权，另一方面，在高度集权下，实施分权管理。一般对于体量庞大，产品繁杂的大型企业比较适用，我国的一些大型企业逐步引进这种形式。而在国外，较大公司经常采用的一种组织形式。

5. 模拟分权制，则是在[直线职能制](http://baike.baidu.com/view/1714805.htm)和事业部制之间的一种组织结构形式。对于那些大型企业，比如[钢铁](http://baike.baidu.com/view/338859.htm)、化工等进行连续生产的企业，不易分成具有独立职能的部门。但是同时，企业体量较大，如果用其他的组织形态不利于管理，而模拟分权制相对适合这样的情况。

6. 矩阵制，这是一种复合型的组织结构，在垂直领导系统上按职能划分，而横[向领导关系](http://baike.baidu.com/view/4338509.htm)上是按产品（项目）划分。它最大的优点是，对于某一特定工作可以成立专门的职能部门，由相关部门抽人一同参加，统筹协调，保障工作目标的实现。

### 2.1.4 组织结构的影响因素分析

由于影响企业组织结构的多种因素是并存的，因此企业所处的环境是复杂多变的。影响企业组织结构的因素大致可分为两个方面，一是外部环境，一是内部环境。外部环境的内容可包括技术、企业内部管理制度等。企业组织的运行需要采用特定的技术和对应特定技术水准的机器设备，技术以及技术设备的水平，一方面可以决定企业组织运营的成效，另一方面会影响对企业的部门职务与部门划分、部门间的关系以及组织结构的形式。同时，随着社会经济的不断变化发展，一些新机制、新政策、新组织形式以及新的管理理论随之而出现，这也影响了组织、组织内成员以及组织的外部环境的变化。[而内部环境的内容则包括了组织战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%88%98%E7%95%A5)、[组织规模](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E8%A7%84%E6%A8%A1)、成员状况等。如组织战略，由于组织战略决定了企业的发展方向，从根本上决定了企业组织结构的设计与变化。通过产量规模获取经济效益是企业的重要任务，因此，组织结构的是否合理是以保证企业生产能力和经营效率的提高为首要标准的。而伴随着组织的发展，组织活动也会更加复杂，成员也会慢慢增多，企业组织结构也必须加以变化。[6]



## 2.2 组织结构变革的内涵和相关理论基础

### 2.2.1 组织结构变革的内涵[7]

组织结构是为了有利于组织目标的有效实现而构建的的组织内部各部分相对稳定的职责、权力、利益等相互关系。组织结构是否合理，直接影响到企业组织的效益。在科技逐渐取代资本、自然资源，成为企业发展主导因素的今天，企业为了适应新知识经济时代的要求，必须做出的相应的结构调整，就是组织结构变革。

金光熙认为随着组织环境的变化，一个组织也需要调整自己的目标、结构形式，以获得生存和持续发展。特别是面对日趋激烈的市场竞争，网络经济大环境的确立，如果企业组织结构仍然固守不变，保持原始的组织结构模式，结果必然会在内部出现一系列管理问题。对于这些问题的解决，根本上的解决方式就是改变组织结构，但是

又不能随意对其进行改变和创新。组织结构的改变受各种因素影响，当企业意识到这个问题时，就会对根据自身状况原企业的组织结构进行调整、改造、重新进行设计。

### 2.2.2 组织结构变革的相关理论基础

十九世纪末泰罗在实践中创立了组织理论。组织理论在200[年中经历了古典组织理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%A4%E5%85%B8%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%90%86%E8%AE%BA)、[行为科学组织理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A1%8C%E4%B8%BA%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%90%86%E8%AE%BA)、现代组织理论的发展过程，已经成为影响现代经济社会发展的重要理论系统。因此，组织理论的不断变化与其在经济社会和企业管理实践的需要和运用地位有着及其密切的关系，经历了一个不断扬弃取舍的过程。

#### [1. 古典组织理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%A4%E5%85%B8%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%90%86%E8%AE%BA)

十九世纪末的西方随着工业革命的推进，在[美国和欧洲的资本主义企业](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%B5%84%E6%9C%AC%E4%B8%BB%E4%B9%89%E4%BC%81%E4%B8%9A)取得很快的发展，出于对企业产出利润追求的需要，企业组织对管理水平的要求越发提高。在这一时期诞生了一系列的组织理论及其派别，如[科学管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%AE%A1%E7%90%86)学派、[行政管理学](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A1%8C%E6%94%BF%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%A6)派、[官僚体制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AE%98%E5%83%9A%E4%BD%93%E5%88%B6)学派，也被称为古典组织理论。



古典组织理论的重点是放在对组织管理的基本原则的概括和分析上。它构建的组织结构具有集权型[和层级制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B1%82%E7%BA%A7%E5%88%B6)的特点，对于社会生产从作坊式小生产向工厂化的社会化大生产转化，这样的组织结构更具适应性，能有效的促进企业[组织效率](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%95%88%E7%8E%87)的提高和整体生产力的发展。[古典组织结构理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%A4%E5%85%B8%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%BB%93%E6%9E%84%E7%90%86%E8%AE%BA)在分析组织结构的变化因素时具有其科学和理性的准确性、严谨性和普遍性。

[泰罗创建的科学管理学派认为要实施职能管理制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E8%83%BD%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%88%B6)。他认为企业管理的要点在于分权和分工细化，即要单独设立[职能管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E8%83%BD%E7%AE%A1%E7%90%86)机构，还要在其内部的各项[管理职能](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%81%8C%E8%83%BD)之间进行分工。在专业化和[标准化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%A0%87%E5%87%86%E5%8C%96)的操作原则下，所有的工作人员只从事2件以内的管理职能；同时，上下级之间也实行合理授权和分工，上级把普通的工作事务交给下级[管理人员](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E4%BA%BA%E5%91%98)去办理，而自己掌握例外特殊管理事务的决策权，同时还保持对下级工作的监督权。

[行政管理学派的代表人物是法约尔](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B3%95%E7%BA%A6%E5%B0%94)。这一学派提出了直线一[职能制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%8C%E8%83%BD%E5%88%B6)的组织模式，他们认为管理五大基本职能包括[计划](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%AE%A1%E5%88%92)、组织、指挥、[协调](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8D%8F%E8%B0%83)和[控制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%8E%A7%E5%88%B6)，其中[组织职能](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E8%81%8C%E8%83%BD)是一项相当重要的职能；同时这一学派提出了包括组织职能在内的一般管理原则，共计14条，并设计出一种组织形式，即“[法约尔跳板](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B3%95%E7%BA%A6%E5%B0%94%E8%B7%B3%E6%9D%BF)”。这种组织形式能够较好的解决上下级之间跨越统一的[指挥链](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%8C%87%E6%8C%A5%E9%93%BE)而进行直接联系的问题。

[韦伯是科层制理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9F%A6%E4%BC%AF%E7%9A%84%E7%A7%91%E5%B1%82%E5%88%B6%E7%90%86%E8%AE%BA)的创始人，他认为组织治理[机制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9C%BA%E5%88%B6)有三种理论基础：首先是理性基础，也就是企业组织的运行是建立在对社会[权力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9D%83%E5%8A%9B)和一般法规的认同之上，其组织活动秉承一定的规则来；其次是传统基础，即企业组织及其成员信奉某种古老传统和统治身份的理念；最后是魅力基础，即企业组织依赖于某一对企业具有特殊贡献和威望的创建者及其具有个人特色的管理方式。同时韦伯对企业组织中存在官僚制的合理性用合理合法的职权观念进行了论证，即个人行为的合理性和社会秩序的合法性。韦伯提出的[官僚组织](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AE%98%E5%83%9A%E7%BB%84%E7%BB%87)认为官僚制的组织结构可以大致分为三个层次，最高层级是主要负责人，决策是他们的主要职能；一般管理人员处于中间层级，他们的职能主要是执行；最[底部](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%BA%95%E9%83%A8)层级是[业务人员](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%B8%9A%E5%8A%A1%E4%BA%BA%E5%91%98)，他们主要从事具体的业务工作，对企业组织进行了深刻的解析，因此韦伯被称为“组织理论之父”。



后来，[泰罗和韦伯等人的组织理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9F%A6%E4%BC%AF%E7%9A%84%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%90%86%E8%AE%BA)得到了进一步的发展提升。如[古利克](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%A4%E5%88%A9%E5%85%8B)提出了著名的“[管理七职能论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E4%B8%83%E8%81%8C%E8%83%BD%E8%AE%BA)”，并觉得组织的主要目标是协调；而厄威克则提出的八条组织理论原则，他们的理论完善标志着“古典管理组织理论”体系的形成。

#### 2. 行为科学组织理论

以梅奥和巴纳德等人为代表人物的行为科学理论在二十世纪二十年代到四十年代得以创建。他们认为，从事经济行为的企业组织不仅是一个经济系统，还是一个社会系统，特别是随着科学的进步和技术的发展，这样的特征越发明显。因此对组织成[员的激励](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%BF%80%E5%8A%B1)不仅仅要有金钱等经济因素，还应在社会、心理等方面给予一定的满足，这些满足对提高组织效率扮演着非常重要的作用。

其中，[梅奥创建了人际关系](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E9%99%85%E5%85%B3%E7%B3%BB)学派，他提出[“社会人”假设](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E2%80%9C%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E4%BA%BA%E2%80%9D%E5%81%87%E8%AE%BE)：认为组织成员的需求是复杂多样的。作为组织的成员，人追求的不仅仅只是金钱，还有来自社会和心理上的需求，如追求人与人之间的友情、被认同，以及对组织的安全感、[归属感](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%BD%92%E5%B1%9E%E6%84%9F)；同时他认为组织内存在着一个“[非正式组织](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9D%9E%E6%AD%A3%E5%BC%8F%E7%BB%84%E7%BB%87)”，这类[非正式群体](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9D%9E%E6%AD%A3%E5%BC%8F%E7%BE%A4%E4%BD%93)不仅与正式组织有着相辅相成的关系，还能在较大程度上影响组织的生产率高低；最后梅奥认为组织负责人的[综合管理](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%BC%E5%90%88%E7%AE%A1%E7%90%86)技能值得关注，因为这些技能能够有效的处理组织内的人际关系。

巴纳德提出了组织系统观点。他将组织看作是人与人之间相互作用的一个系统，在系统内，组织与组织、组织与人、人与人之间需要相互协作，也就是将个人、目标[和信息](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BF%A1%E6%81%AF)三者有机联系才能更有效的实现组织目标。巴纳德也非常认同非正式组织的重

要作用，进行了非常深入的研究。最后巴纳德认为下级接受上级的命令，更多来自于下级对上级的认同，而不只是取决于他的相对地位，这就是巴纳德的“[权威接受论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9D%83%E5%A8%81%E6%8E%A5%E5%8F%97%E8%AE%BA)”。这一时期的组织结构理论将心理因素和社会因素纳入对组织结构变化的考量，更

加重视组织内人的重要性，而不仅仅是把人作为另一种机器。即以人为本。也就是在这一时期，分权型层级制组织形式被更多采用，[如事业部制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%8B%E4%B8%9A%E9%83%A8%E5%88%B6)、超事业部、[矩阵](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9F%A9%E9%98%B5)等形式，因为这些形式更有利于引导不同层级的组织成员参与决策，不断提高管理者水平，使企业组织更好的适应部门层级扩大、产品多样开发和市场国际化的需要。

#### 3. 现代组织理论

任何一种理论只有在实践中才能获得生命，同样，管理实践也推动组织理论持续改善提升。第二次世界大战以后，企业管理面对科学技术突飞猛进、产销市场国际化趋势日益加强，物质的大量积累和人力资源的集聚，促进形成了越来越复杂的组织模式和关系，原先的一些组织理论已经不能完全胜任。有些学者开始尝试用系统论的原理、方法、思想，分析组织的内部结构、管理活动与环境因素的关系，得出的结论更能和实践相匹配，并且有效的指导管理实践，更有效的提高组织生产效率。这一时期创建了诸如系统组织理论、权变——系统组织理论、群体生态理论和资源依赖理论等。系统组织理论的代表人物有霍曼斯，[卡斯特](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8D%A1%E6%96%AF%E7%89%B9)等。霍曼斯设立的社会系统模型认

为，系统是一个既开放[又具有整体性的社会技术系统](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E6%8A%80%E6%9C%AF%E7%B3%BB%E7%BB%9F)，任何一个[社会组织](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%BB%84%E7%BB%87)都生存在混杂着物理的、文化的、技术的多元环境中，这些环境影响着社会系统中成员的行为以及与这些行为相互作用。卡斯特提出组织是由很多分机构组成，各个分机构通过一定的关系链接构成一个人造的、开放的、完整的系统。同时，他强调了企业组织对环境适应的重要性，认为一个组织要更好生存下去，必须能够适应环境的变化。



[权变学派](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9D%83%E5%8F%98%E5%AD%A6%E6%B4%BE)认为企业组织不具有常态性，而是多变的。同时，权变学派否定了之前的一些组织理论对形式、规范模式的强调。他们认为组织结构本身并没有好坏优劣之分，组织结构是否有效与是否适应组织外部有关，也就是并不存在普遍适用的组织管理理论。有人将系统组织理论和权变组织结构理论相综合，即是[系统权变组织结构理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%B3%BB%E7%BB%9F%E6%9D%83%E5%8F%98%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%BB%93%E6%9E%84%E7%90%86%E8%AE%BA)。阿尔瑞契与普费弗提出了群体生态理论，也就是[自然选择模型](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%87%AA%E7%84%B6%E9%80%89%E6%8B%A9%E6%A8%A1%E5%9E%8B)。他们吸纳了生物

学的群体生态理论，并用这个理论进行组织理论分析，[认为和生物界存在着适者生存](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%80%82%E8%80%85%E7%94%9F%E5%AD%98)的规律一样，经济社会中也适用组织在环境中适者生存这一规律，也就是环境根据组织结构的特征和它对环境的适应能力来确认哪些组织可以生存或者被淘汰。

由于群体生态理论更加强调环境的选择功能，而并未重视组织内部人员的主观能动性，忽视了他们可以决定组织命运中的作用。相对积极的是普费弗和萨兰西克，他们提出了资源依赖理论，该理论认为组织的生存对外部资源有一定的依赖性，也就是组织的一个重要能力就是从外部环境中获取组织赖以生存的资源，其本质是强调组织可以通过积极参与获取资源，改变组织的命运，而不只是一个被动的接受者。

[群体生态理论和资源依赖理论更加重视组织环境](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%8E%AF%E5%A2%83)对组织结构选择的决定性。他们认为组织结构并不存在普遍真理，组织结构的变革也不是由组织[管理者](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85)主导进行，而是组织环境决定了组织结构是否需要改善或调整。因此这两类组织结构理论就是[环境决定组织结构理论](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%8E%AF%E5%A2%83%E5%86%B3%E5%AE%9A%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%BB%93%E6%9E%84%E7%90%86%E8%AE%BA)。

这一时期的组织结构理论更加注重研究组织与环境之间的关系，以及这种关系对企业组织生产效率提高的影响。事实证明，这一时期的组织结构形式变革更为便捷，团队合作模式、临时性工作小组、虚拟型组织等扁平网络型组织发展迅猛并使组织获[取更多的信息和资源，更加适应市场激烈的竞争环境](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E7%8E%AF%E5%A2%83)，生产效率得到快速提高。



#### 4. 最新的组织结构理论

上世纪七十年代到九十年代，经济学对组织理论的影响开始扩大。经济学对组织理论的贡献主要包括三个理论。一个是詹森（Jensen）和麦克林（Meckling）的代理理论，另一个是威廉姆森（Williamson）的交易费用理论，还有一个是波特（Porter）在1985年提出的比较优势理论。20世纪90年代中期以来随着知识经济时代的到来，组织结构理论得到进一步发展。彼得・德鲁克提出了基于知识经济下企业组织变革问题。他认为未来的典型企业应该被称为信息型组织。它以知识为基础，由各种各样的专家组成。这些专家根据来自同事、客户和上级的信息，自主决策、自我管理。[8]彼得・圣吉（Peter Senge）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。[9]

而哈佛商学院的罗莎贝斯・莫斯・坎特（Rosabeth Moss Kanter）认为未来的组织变革应当恢复以人为本。她认为未来组织的变革将由六个重要的转变组成，而每个转变都包括着重要的人文因素。这六个转变是：在人员配备原则上，从臃肿到精简的转变；在组织结构形式上，从垂直到水平的转变；在劳动力的使用上，从一统化到多样

性的转变，即工作中使用越来越多的不同社会和文化背景的人；在权力的源泉上，从以职务或职位为基础向专家和专业知识为基础的转变；在员工的忠诚感上，从对公司的忠诚转向对价值流小组的忠诚；在企业成员的职业财产方面，从组织财富向名誉财富的转变，即个人的成功和对组织的适应不是依靠自己在制度化的企业中的经验和关系网，而是依靠可移动的技能及信誉。[10]

## 2.3 组织结构变革的内容、原则和步骤

### 2.3.1 组织结构变革的内容[7]

影响一个企业采用怎样的组织结构有很多因素，其中相对重要的有企业战略等，如企业规划的变化、内外沟通手段的变化，其他还有技术、环境，以及领导文化价值的变化都会导致一个组织的结构需要发生变化。而组织结构变革则主要包括以下四个内容。



1. 职能设计。企业组织的职能一般由经营和管理两个方面构成，职能设计也就是设计这两个职能。组织结构进行变革，职能设计是基础，它决定了组织结构变革是否合理，是否有效。如果作为基础的职能设计不合理，组织结构变革也必然失败，必须及时进行调整和修改。

2. 管理幅度与层次设计。组织结构一个非常重要的要素就是管理幅度和层次，它直接决定着管理者权限和管理效率，以及对管理能力的要求。管理幅度是一个管理者直接指挥下属的数量，如生产部有100人，管理幅度为100，而组织结构的层数就是管理层次，也就是组织最底层到最高决策者之间的层级数目。可以看出，两者呈反比关系，层次越多，幅度就越小，管理者越多，反之亦然。一个管理者的管理幅度越大，对该管理者的管理能力也会提出更高要求。

3.集权与分权设计。集权和分权是企业组织的一个难题，决策权的有效集中能够确保政令同一，责权明确，不会出现多头信息，下级执行上级命令更加准确，但是如果过于集权，又会出现信息传递缓慢，员工主观能动性不能被充分挖掘等弊端，而恰当的分权则可以让这个问题得以解决。当然，过度的分权也不利于组织的良性发展，它会使组织管理分散，不易控制。因此，集权和分权是依据组织的实际情况来进行设定的，只有适度的集权和分权才会对组织运营产生正影响。

4. 部门的划分。部门的划分需要遵守专业化原则，将相似性质工作内容的人员归组成一个部门，而不同部门之间的关系则由各部门管理者进行调节，并接受上级管理者的监督，合理的部门划分不但使员工在分工细化环境中提高专业技术，也有利于各部门提高工作效率。

### 2.3.2 组织结构变革的原则[11]

我国企业组织变革中应遵循的基本原则：

1．整体设计原则。企业组织结构进行设计时需要进行整体考量，从全局出发进行设计，特别是要强化企业组织在物流、信息流、资金流等方面的信息共享。因为在目前的知识经济时代，外部环境对企业组织的影响举足轻重，并有越发重要的趋势。企业组织能否迅速应对外部环境变化做出反应，及时改变调整组织结构，提高自身竞争力是企业组织适应市场，得到更好生存环境的重要指标。在实现了整体优化后，再根据工作内容进行分工细化，正确实施统筹机制加以协调，促使各部门职能形成1+1



大于2的整体效能。

2．系统性原则。组织结构是一个开放性的系统，由很多分系统构成，在分系统中，很多相互作用、彼此依存的因素通过某种机制在一定的环境范围内相互影响，并外延构成了整个组织。这些分系统依托各自职能相互独立，但也根据某种机制和组织内其他分系统相互影响。因此，企业组织结构内部各分系统之间表现出一定的开放性。同时，组织还通过各分系统和外部环境以各种方式开展联系互动，诸如在政府进行宏观调控、或市场状况发生变化的情况下进行互动，也表现出组织系统的开放性。因此，企业组织结构的变革应充分重视组织内外部环境等要素的存在，遵循系统性原则使变革促进组织更加适应内外部环境。

3．市场取向原则。市场是企业赖以生存的环境和母体，有怎样的市场决定了需要怎样的企业组织。这对组织结构变革适应市场经济体系提出要求。从本质上看，市场取向原则主要是组织根据市场对组织运营效率和成本的要求，适度增加组织结构的可塑性和活力，提高组织的适应能力。也就是要摒弃围绕生产、围绕企业自身的传统的组织结构模式，根据市场设置组织结构，当市场发生变化，组织结构能够及时应对，保障企业组织在市场中的竞争力。

4．权变原则。企业组织结构不存在唯一性，应该是多变的，因为如组织的经营规模、发展目标和外部环境等因素的变化都会影响组织结构。权变原则实际上就是不盲从于某一成功企业的组织结构模式，而是要根据自身实际，如规模、技术水平、员工构成等，选择适合的组织结构模式。因为组织结构模式归根结底是服务于企业组织目标的实现，只有确保企业任务完成的组织结构才是最好的组织模式。同时，当政策、市场机制等外部环境发生变化时，权变原则要求企业的组织结构模式具有动态调整机制，自动进行改善提升，使企业更加适应市场变化。

### 2.3.3 组织结构变革的步骤

#### 1.组织结构诊断



组织结构诊断主要包含三方面工作，一是组织结构调查，二是明确影响组织结构的因素，三是了解需要变革的征兆。这三者可以由不同部门和个人开展进行。

（1）首先是组织结构调查。一般来说，可以反映组织结构的资料有以下三份材料，一是组织体系图，通过图表的方式，让组织内部各部门的职责及相互关系一目了然，这对快速了解组织结构有很大帮助。二是工作岗位说明书，说明书可以显示组织内部各个部门以及各个岗位的名称、职能、权限、薪水、职级以及其在内部门与其他岗位的关系等信息。三是管理业务流程图，通过这张图能够了解组织内部某一部门或具体业务的操作流程、管理机制以及相关的人员。要进行组织结构调查，就要选择适合的方法，了解这些可以反映企业组织结构的相关资料，掌握企业组织结构的现实状态和存在的矛盾问题。

（2）明确影响组织结构的因素。通过资料分析，系统了解组织结构的状态和问题还不够，还要根据这些问题分析得出那些主要因素影响企业组织结构。一般有企业环境、企业规模、企业战略目标和信息沟通等四个方面。

企业环境。企业环境影响组织结构的机理在于，当环境相对复杂，稳定性差时，要求企业组织联系外部环境的子系统中的中下级管理者获取更多的应急决策权和随机专断权，否则组织将会失去很多根据环境变化转变决策的时机。而当企业环境相对稳定，对企业组织影响并不大时，管理权限可以更多的集聚在高层领导，也就是可以构建相对固定的组织结构，更好体现决策者的意图。因此，环境能够影响组织结构中职权的划分和结构本身的稳定性，需要得到重视。

企业规模。企业规模对组织结构的影响是显而易见的，一个企业规模小，管理事务相对会小，因此组织结构也需相应简化；当一个企业规模变大，管理事务也随之增大，需要设置更多的管理机构，组织内的各机构间关系也变得复杂。因此，组织结构的体量和复杂性与企业规模是成正比的。

企业战略目标。优秀的组织结构能够更好的实施分工协调，确保企业组织战略目的实现。在企业不同的发展阶段，实施不同的战略目标，也要求组织结构随之动态调整。因为只有依托组织结构，企业的战略才能以某种机制的形式，与组织的生产营销活动相融合，也就是组织有怎样的战略就需要有相应的组织结构来保障。当组织处于行业初步阶段、扩展阶段、后期增长阶段和成熟期，就需要分别实施增大数量战略、扩大地区战略、纵向整合战略和多种经营战略，而组织结构也要相应的从采用简单的结构形式，转变为组建职能部门、采取事业部结构和采取矩阵结构或经营单位结构。



信息沟通。信息沟通决定着组织管理决策能否顺利贯彻并发挥效用，因此组织功能的大小，在很大程度取决于组织的各个系统或个人能否获得准确信息并及时有效利用并实施。

（3）了解需要变革的征兆。企业组织结构变革不能毫无由来的，根据管理者的个人喜好来确定，而是要依据企业组织日常运作表现出来的状态进行分析对比，发现组织结构需要变革的一些征兆，准确把握时机，及时进行调整。变革的征兆主要有：企业经营业绩下降，和组织结构本身病症显露，另外如果组织内员工士气低落，经常有不满情绪，管理者来自下属的合理化建议变少，或是旷工率和离职率变高，那么也需要管理者加以重视。

#### 2.组织结构分析

（1）一是对环境和职能变化进行分析。当一个企业的内外环境发生变化，企业的经营战略和目标也可能需要随之而改变，这时就需要分析应该增加哪些新的职能，哪些原有职能应该加强或是进行合并和取消？对于一些以为环境变化而能够决定企业发展战略的重要职能，应该在确认后放在组织结构的关键位置。

同时还要分析各个部门、岗位职能的性质和重要程度。要将产品研发、生产、营销归为生产成果职能，而产品质量检测、业务培训和宣传类工作则是支援型职能。对于医疗卫生、餐饮食宿、日常保洁等非成果性岗位可以视实际情况进行社会化改造。

（2）组织决策分析。组织决策是实施企业战略，实现企业目标的关键。要区分决策的类别和层次，明确决策由那些部门或个人来做，以及由哪些部门进行实施贯彻。对组织决策进行分析还需要考虑的主要因素是决策影响的时间、决策对各职能的影响面、决策者需要的能力和决策的性质。显然，对于决策影响的时间较短、影响面较小、决策者所需能力不大和常规性决策等情况，一般由较低层级管理者作出决策；而如果相反的话，那么需要由相对高层作出决策，这样会更有利于组织的管理效率。

（3）组织关系分析。这主要是评估组织与外部环境的关系，如合作单位或个人、政府机构、中介组织等，表现为需要别的组织提供服务或为其他组织提供服务等。当对这些关系进行分析，发生异常或问题的话，就可以为组织结构变革提供参考意见。

#### 3.实施变革



在进行调查，掌握第一手资料的前提下，通过系统分析，给出专项调查报告；同时，按组织结构设计与变革的相关原则，及时提出组织结构的变革方案。但还需要注意以下三个方面。

（1）一是选择合适的变革方式。一般来说对企业组织结构进行变革的方式有：改良式。就是针对具体事务进行微小调整，如部分调整某个部门职能，增减某些

职位等。这是企业经常遇到的变革方式，可能遇到的阻力会很小。

计划式。对改革方案多次论证、分析，全面评估所遇阻力和困难，并有应对措施。对于如何实施进行全面规划，将任务分解至各职能部门、岗位，有计划、分层级地实施，如企业内部组织结构的整合、删减。

爆破式。这类变革会极大影响组织内部成员的切身利益，特别是对于组织中高层管理人员，是重大甚至根本性变革。如企业被收购，或转变部门性质等。

（2）排除变革的阻力。正如自然界存在惯性一样，组织内部成员也一样具有维持原有管理结构的特性。特别是当一些变革可能需要一些员工面对全新的工作内容、工作技能，增加他们的工作难度，特别是一些变革会减少他们的既得利益和降低他们的层级，就会受到他们的抗拒和抵制。对于这些阻力，要区别对待，一方面要适当提高员工对组织变革调查的参与度，扩大影响，使组织成员意识到变革的必然性和有益性；另一方面相应增加技能培训，提高员工适应变革的业务水平，给予他们面对变革的信心；最后要启用富有开拓创新精神的员工，减少因循守旧员工的掣肘，缓解和减少变革阻力。

（3）变革效果的监测和评价。组织变革并非一劳永逸，要对变革后的组织状况进行分析，开展事后评估，对于变革存在的问题，要及时反馈给实施者，进行不断调整，提高变革成效。



# 第3章 M公司概况及自动控制行业的基本特点

[自动控制是指在人不直接操作的情况](http://baike.baidu.com/view/780206.htm)下，通过另加的装置或设备（称控制器或控制装置），使某个设备、某个生产过程或某个[机器](http://baike.baidu.com/view/126147.htm)（都称为被控对象）的某个工作参数或工作状态（也就是被控制量）自动地按照预先设定的规律运行。[自动控制技术](http://baike.baidu.com/view/181860.htm)的发展有利于将人从纷繁复杂、[繁琐](http://baike.baidu.com/view/1945793.htm)危险的体力劳动中解放出来，同时极大的提升控制效率。在现代的社会发展中，自动控制技术的作用越来越重要。欧美国家的自动控制发展远超于中国，中国的自动控制大约只有二十多年的历史，所以国内自动控制市场的发展前景比较广阔。

## 3.1 M公司简介



### 3.1.1 公司概况

D集团是一家在1987年成立于新加坡的自动系统供应商，有着良好的业界关系及声誉，客户遍布亚太地区。2001年8月，M公司由D集团投资成立于苏州新区。

M公司是精密运动控制产品的专业供应商和系统集成商，是很多国际知名商标品牌在中国的独家代理或总代理，如BALDOR、PACIFIC 、COPLEY、SCIENTIFIC、

ACS等。主要销售交流伺服电机、步进电机、步进驱动器、伺服电机、减速机、传感器、运动控制系统（机器人，机械手等）、高精度运动平台，丝杠等。公司不仅在所拥有的产品方面存在着领先的优势，另外在售前服务，售后服务和技术支持方面也有着很强的优势。公司培养了一支专业的研发团队，有着极强的设备生产加工条件，所以M公司在常规业务之外，可以提供给客户特殊加工定制或系统集成的项目。M公司提供给客户的不局限于某种单一部件，更多的是客户提供系统集成的整体方案。

员工从成立之初的十几人发展到现在的一百多人。成立以来，公司逐步建立了覆盖全国的销售网络，逐步建立了分别面向华北、华南、西南区域的四家子公司，同时结合重庆、福州、武汉、南京、西安、上海等二十多个个办事处，进行市场和行业开拓。公司十几年来的销售业绩呈现年年递增趋势，经过这么多年来的市场磨练，M公司将自己的发展目标定为“精密运动，系统集成，服务于工业自动化领域，做运动控制的专家”。

### 3.1.2 公司业务领域及占比

**表1** **M公司业务领域**

| 行业 | 占比 | 行业 | 占比 |
| --- | --- | --- | --- |
| 纺织 | 28.88% | 测试仪器 | 2.66% |
| 机床 | 26.69% | 科研项目 | 2.19% |
| 印刷包装 | 9.93% | 航空航天/军工 | 1.72% |
| 电子设备\太阳能\半导体 | 7.25% | 贸易 | 1.37% |
| 激光 | 6.31% | 维修/其他 | 0.78% |
| 医疗设备 | 4.38% | 工程机械 | 0.46% |
| 非标机械/系统集成 | 3.98% | 汽车 | 0.43% |
| 高校研究所 | 2.92% | 机器人 | 0.05% |

由表1可以看出，公司业务覆盖了多个行业，应用领域广泛。

## 3.2 M公司发展历程



M公司于2001年8月成立，注册资金为300万美元；2002年在北京、深圳成立

3家子公司；2005年在重庆成立子公司；及至2007年，M公司的子公司和办事处覆

盖了全国22个城市（如图2所示）；随着公司的进一步发展壮大，公司搬迁至吴江自建厂房。

**图2** **M公司的销售网络**



公司自2001年成立以来，销售跳跃式上升，至2006年底，销售收入在5000万。

2007年至2012年的销售收入都是呈稳步上升（除2009年）。如图3所示。

**图3** **M公司近年来销售概况（数据未含税）**

由图3可以看出2008年下半年的国际金融危机给公司造成了不小的影响，2009

年销售收入基本与2006年持平。但接下来的2010年随着市场环境的好转，公司的销售收入又稳步回升。接下来的三年里整体都是稳定小幅度的增长。

## 3.3 M公司的组织结构

自2001年8月成立之初，M公司在总经理的带领下，从一个原先只有二十几人

的公司到现在的一百多人，销售额达上亿元的规模企业，设置有14个部门，层级是总经理—>部门主管—>员工。

关于M公司组织结构的变革研究第3章 M公司概况及自动控制行业的基本特点



总经理

财务采购 客服 储运 销售 市场 机械

电气车间 电装 维修 质量 行政 IT

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | |  |  |  | | | | | | | | | | | | | | | |
| 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 视觉小组 | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |  | 职员 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | 伺服小组 |
|  |
| 控制器小组 |
|  |
| 步进系统小组 |
|  |
| 工程小组 |
|  |
| 机械产品小组 |
|  |
| ELAU小组 |
|  |
| 备品备件小组 |

**图4** **M公司的组织结构**

21

如图4所示，这种设计是比较符合公司初期以及发展时期的要求，使公司运作的获得了非常高的效率，实践也证明这种结果能使公司在很短的时间内就开始了生产和运作。从公司组织结构上看，由于公司企业规模不是很大，采取的是比较常见的职能部门划分方式，其中销售，工程和车间的部门人员较多，公司的经营管理决策基本是经理和各部门主管商定。

职能部分的分工简述如下：

财务部五人，财务主管、国外采购会计、国内采购会计、项目成本会计以及出纳各一名，负责公司所有的的财务工作及对外财务沟通等。

采购部职能分为国外采购、国内采购、原材料采购、外协加工，负责公司生产所需原材料的采购计划编制及采购过程，安排公司采购的国外产品运输及保险，保证公司的原材料、成品能顺利清关；根据采购申请采购代销物资、设备和办公等物资。



客服部协助销售部处理、跟踪订单状态，处理顾客投诉，进行顾客满意度调查、分析。

储运部负责公司出入库、库存管理以及出库的货物运输等。

销售部设有视觉，伺服，控制器，步进系统，工程，机械产品，ELAU和备品备件八个销售小组，各销售小组销售自己所负责的产品，以及相应的销售活动、编制销售量计划及销售量预测，同时管理地区代理；协助处理客户投诉，为公司客户提供技术帮助；收集市场以及顾客信息并做分析；需要积极主动跟客户保持联系，并召集各相关部门对顾客的要求进行合同评审；跟踪合同执行情况并及时与顾客进行沟通。

市场部负责公司市场推广工作，编制市场推广计划；协同销售一起收集市场信息，进行分析，给公司销售策略和方向提供有价值的指导信息。

机械部应客户要求进行方案设计，制定工程进度表，依据实际情况确认切实可行的设计、评审、加工、采购、调试等工序的时间。根据合同技术指标设计符合装配要求的机械图纸（含BOM表），图纸的设计要注意控制成本以及可操作性；提供设备检验技术要求，编写、检查设备说明书；向车间或电装提供任务布置书，要求尽可能详细明确地描述任务，向储运部提供发货清单（不等同于装箱清单）；根据零部件采购清单备注跟踪项目中主要元器件到库情况，若发现异常情况需要及时跟相关人员反映处理。对项目全面统筹、掌控进程、加强沟通，最终协调各部门按质共同完成工作任务并完成项目总结报告；提供客户现场的技术服务工作。

电气部应客户要求进行电气设计，并给电装部提供符合技术要求的电气设计图纸。车间根据工程部下达的《任务布置书》，编制生产计划并组织生产，随时上报项

目生产进度，以便其他部门作出相应的工作协调；对配置和保持生产所需的设备、工装、模具和工具进行确认。

电装部根据工程部下达的《任务布置书》，制作电控箱，制作完成后进行自检，合格后方可交付质管部检验；根据客服部下达的《委托加工单》焊接电缆，自检并记录。

维修部负责富士伺服和ELAU系统的维修，组织好维修过程的标识管理、定置管理、维修记录管理、统计管理、安全管理。

质量部负责处理客户投诉的质量问题，负责进料，生产过程以及成品的检验并提供检验结果。

行政部负责人员考勤，公司日常设备报修，办公用品和劳保用品的申购，保管和发放。

IT部负责提供网络管理服务，建设网络架构，监控网络端口，排除网络障碍，维护网络设备；保障企业的信息安全，分析各种已出现的威胁和潜在风险。



## 3.4 自动控制行业的基本特点

### 3.4.1 自动控制行业的基本特点

自动化技术既是一门古老的技术又是一门年轻的技术，最近这些年来发展异常迅速，与计算机技术、数学、智能技术和生物的发展关系非常密切。自动化能够实现的主要手段就是自动控制。

自动控制（automatic control）[是指在没有人直接参与的情况](http://baike.baidu.com/view/780206.htm)下，利用外加的设备或装置，使[机器](http://baike.baidu.com/view/126147.htm)、设备或生产过程的某个工作状态或参数自动地按照预定的规律运行。自动控制是相对人工控制概念而言的。[12]

[工业自动化](http://baike.baidu.com/view/712167.htm)是指某个设备、某个机器或特定的生产过程在没有人工直接参与的[情况](http://baike.baidu.com/view/780206.htm)下，按预期既定的目标能够实现操作、测量等信息处理和过程控制的总称。[自动化技术](http://baike.baidu.com/view/1604752.htm)主要是研究和解决如何实现自动化过程的技术和方法，涵盖了[机械](http://baike.baidu.com/view/15257.htm)、机器视觉、[计算机](http://baike.baidu.com/view/3314.htm)、[微电子](http://baike.baidu.com/view/78025.htm)等相关技术领域的综合技术。

[自动控制](http://baike.baidu.com/view/294361.htm)系统（automatic control systems）简称自控系统，主要由控制器、被控对象、执行部件和变送器四个部件构成，是一种可以在没有人直接控制的情况下按照

某种预定程序开展生产或其他程序的控制系统，[是实现自动化](http://baike.baidu.com/view/16286.htm)的重要手段。目前，自动控制系统可以采用数字计算机技术，建立起数字控制系统，控制性能更好，自动化程度更高，具有管控双重功能，已被广泛应用于人类社会的各个领域。如在农业方面，可以实现水位自动控制和农业机械自动操作等。而在军事技术方面，可以实现各种类型的伺服、火力控制和制导与控制等。在工业方面，对于开采、制造、发电等生产过程中发生的数据，如相位、温度、流量、频率、厚度、速度等，都有相应的控制系统。同时，自动控制系统在民用航空和航海方面也发挥着日益增长的作用。

受到财力和体制制约，建国以来，中国工控自动化发展做法，主要是从国外引进成套设备，然后对机器设备及其运作技术进行分析研究并消化吸收，逐步根据现实需要开展二次开发和应用。近年来，随着中国经济发展和科学技术水平的提高，同时也是社会发展的需要，中国控制自动化特别是工业控制自动化技术、产业和应用都得到了长足的发展，形成了工业计算机系统行业，可以说，工业控制自动化技术发展具有智能化、网络化和集成化特点。



### 3.4.2 市场情况

中国的工业自动化市场主体主要由软硬件制造商、[系统](http://baike.baidu.com/view/25302.htm)集成商、产品分销商等组成。在软硬件产品领域，中高端市场几乎全部由国外著名品牌产品垄断，并将仍维持此种局面；在系统集成领域，跨国公司占据制造业的高端，具有深厚行业背景的公司在相关行业系统集成业务中占据主动，具有丰富应用经验的系统集成公司充满竞争力；在产品分销领域，大型跨国公司的重要分销商是行业内的领先者，主要有上海海得控制系统股份有限公司、福大自动化科技有限公司、汕头众业达电器有限公司等。

### 3.4.3 未来趋势

工业控制自动化技术是一种综合性技术，包含了工业自动化软件、硬件和系统三大部分，它通过对控制理论和其他信息技术的运用，以仪器仪表和计算机等为载体，在工业生产制造过程中进行控制、优化和调度，甚至可以为管理提供决策参考，实现增加制造产量、提高产品质量、降低生产能耗、控制安全性等组织目的，作为一种二十世纪现代制造业里最为关键的技术之一，尽管它自己没有直接创造效益，但是工业控制自动化技术能够有效解决生产效率提高与管理一致性的问题，对组织的生产制造能力有很好的优化功能。

自动控制系统装置是用于工业产品制造或加工过程中，连续自动测量，控制材料或产品的温度、压力、粘度等变量的工业控制用计算机系统、仪表和装置。产品广泛应用于电力、石油、化工、钢铁、交通运输、汽车行业、机械制造、航空航天等行业。

在工业自动化市场，供应和需求之间存在错位。客户需要的是完整的能满足自身制造工艺的自动控制系统（也即我们所说的非标定制设备），而供应商提供的是各种标准化器件产品。行业不同，电气控制的差异非常大，这种供需之间的矛盾为工业自动化行业创造了发展空间。非标定制的自动化设备将成为行业发展的趋势。



# 第4章 M公司的组织结构诊断及变革的动因分析

## 4.1 组织结构诊断

### 4.1.1 M公司目前存在的问题

第一，销售额停滞不前。销售额代表着市场占有率，这是一个公司的命脉。由于起初对各销售小组销售的产品有限制，开始销售额增长迅速，到了在2011年——2012年这三年呈稳滞不前的趋势，增长幅度较小，如图3。

第二，面对问题时各部门响应速度慢，效率低下。工作中很多事项需跨部门解决，有时需要多部门协调解决，而部门主管经常会因意见不同而不能达成一致，最终要总经理出面解决给出决策，久而久之使得部门主管对领导决策的依赖性增强，遇到与其它部门交叉的工作会坐等领导解决，解决问题的主动性，创造性不足，只以自己的部门职责为工作中心。中层管理者因缺乏决策自主权进而缺少主动性。



第三，人力资源管理存在的问题。

1. 公司没有设置专门的人事管理，只是行政部门作为手续的执行者，办理员工入职离职等相关手续。没有明确的薪酬制度，都是总经理根绝个人对员工的了解而进行评价，确定薪酬和奖金，交由财务部发放。这在一定程度上影响了员工的积极性。这个问题可以从问卷15题得到验证。问卷汇总显示认为公司的薪酬体系不合理和非常不合理的占比分别为82%和9%。

2. 招聘和人才流失问题。公司在人员招聘时，总经理和部门主观参加面试，关于留用与否由总经理决定，不是太征求职能部门主管的意见。总经理和部门主观用人的要求不一样，这样就会造成职位空缺或者部门主观认为招聘进来的人员不是很好用，产生部门管理的问题，影响部门的运作。部门主管认为自己行驶职权的授权不够，工作上受总经理干扰过多，从而工作积极性不高。部门职员认为自己不受部门主管待见，同样士气低沉。这样造成人才流失。

3. 员工发展和培训问题。公司在管理岗位上的人员待遇较高，其他员工如果想要获得更好的待遇，就会向管理方向发展，这样专业人才不能更好的在自己的专业方向上发展和潜力开发，不利于公司人才的提高和人才的留住，也不利于员工职业生涯

的发展。公司没有轮岗制，员工在某一职位上太久，容易陷入一种困局，对别的工作不了解，也不愿了解。这样跨部门的协作就难以推行。这个问题可以从问卷21题得到验证，问卷汇总显示认为公司的岗位划分对职位升迁影响大和非常大的占比分别为

56%和23%。

因为没有专人负责人事，公司对员工的培训也是东一榔头西一棒，没有形成系统，员工没有长足进步。公司没有员工当做公司的资源进行开发，形成损失。招聘一个新的员工的代价是培训已有员工的5倍以上。

第四，缺少绩效考核。没有适合公司实际情况的绩效考核制度，都是年底经理或者主观凭个人感觉予以评价，而不是将每天每个月工作的实际情况予以记录最终进行测评。这样的方式带有个人倾向，有时也不一定真实。容易挫伤员工积极性，降低公司的运营效率。不少员工对年底一次的绩效考核表示出不满和抗议。这个也可以从问卷的问题19得到验证，问卷汇总显示认为公司对工作人员能力和绩效进行评估是不符合实际情况的占比达到了71%。



第五，部门间的合作不够顺畅。

公司针对各个工程项目均有完整的计划进度，但在多个项目同时执行时，计划执行往往达不到预期效果。涉及到多个部门协调时，往往没有一个总的协调人进行协调管理，执行不够严肃，常因为一个环节的疏漏导致整个项目的落空。

在单一工程项目时，各职能部门能以单一工程项目为中心，大家目标比较一致，相互之间的关系也能够做到比较好的处理。在多工程项目的情况下，各部门在同时面对多个工程项目，就涉及到以哪个项目为先，哪个项目其次的问题，可能会造成项目的脱节和部门间相互扯皮推诿现象严重，谁都不解决问题，使得有价值的信息流失，极大的降低了工作效率。

这个问题可以从问卷的12题和13题得到验证。问卷汇总显示认为在工作需要的相关部门协助时，相关部门的配合情况以及响应速度不快的占比为78%；认为团队合作时，多个部门横向沟通不顺畅的占比达到了76%，

第六，缺乏协调沟通机制。

跨部门项目有问题时，各部门之间沟通的随意性大，没有固定常规的交流会议，有什么问题，都是各部门临时商讨决定，协调处理的结果随意性大，是否记录在档，或上报，或通报，只能取决于各部门的判断能力和责任心。且没有相应的追溯监控，不能跟踪和控制问题处理的进度和结果。

第七，越级汇报现象严重。经常有员工跨过部门主观直接向总经理汇报这样或那样的问题。在公司规模不大时，公司领导可以大事小事一把抓，统帅全局，有效率的协调指挥。但公司规模扩大，业务增长，人员增多后，因为人精力和能力的限制，领导对全局的把握就会力不从心，不能全面掌握不断变化和膨胀的信息和情况。这个问题可以从问卷的第4题得到验证。问卷汇总显示认为上下级间的指令汇汇报是否存在越级现象很多和非常多的占比分别为46%和14%。

### 4.1.2 员工访谈、问卷调查和数据统计

针对公司的运行现状，M公司引入第三方专业顾问机构对公司存在的问题进行原因分析和调查。第三方机构分别对各层级的员工进行单个或多个访谈，并组织了一次网上问卷调查。

1. 员工访谈。第三方机构分别和高级管理层，中级管理层以及部门员工进行访谈，并将访谈内容综合如下。

高级管理层（总经理）：（1）请示汇报的人太多，时间不受自己支配；（2）新项目的推行进展慢，难以推进；（3）公司整体销售额增长从2010年开始见缓（见图

3），2013年的销售额只有94.02（百万），比2012年的97.61（百万）还低；（4）公司拥有代理和自有品牌四十余种，2011 年~2013 年伺服产品销售额的占比分别为

42%，48%，52%和61%，公司销售产品趋于单一；（5）伺服产品市场竞争激烈、利润薄，而公司伺服产品的占比销售又大，从而造成公司整体利润下降（2011年~2013年整体毛利率分别为26%，24%，19%和16%。

中级管理层（部门主管）：（1）权限不够，很多不需要请示的问题需要请示才能处理；（2）下级越级汇报现象比较严重；（3）需要部门协作时，得不到及时迅速的支持，有时甚至是推诿；（4）部分主管觉得自己的付出和回报不符；（5）希望公司能提供系统的管理方面的培训。

部门员工：（1）一些工作操作方式或流程降低了工作效率；（2）没有相关工作方面的专业培训；（3）虽说个人能力有差异，不可能同工同酬，但有些相同的工作，员工之间的薪资待遇相差比较大。

2. 调查问卷见附录。问卷共有21题，每个问题设有ABCD四个选项，分别的含义是——A非常好、B好、C不好或一般、D不好。调查样本覆盖了企业的所有部门，

M公司员工数为123人，网上提交问卷人数为118人，有效问卷为113份，有效率

为95.76%。所得的数据汇总详见表2。

**表2** **问卷问题及各选项占比汇总**

| 序号 | 问 题 | A | B | C | D |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 管理制度的执行效率 | 0.24 | 0.23 | 0.42 | 0.11 |
| 2 | 公司的控制制度是否完善 | 0.27 | 0.31 | 0.33 | 0.09 |
| 3 | 业务部门对职能部门服务的满意程度 | 0.12 | 0.22 | 0.51 | 0.15 |
| 4 | 上下级间的指令汇报是否存在越级现象 | 0.17 | 0.23 | 0.46 | 0.14 |
| 5 | 处理日常事务是否有序 | 0.09 | 0.46 | 0.37 | 0.08 |
| 6 | 是否经常出现多个领导向你分配任务的情况 | 0.32 | 0.29 | 0.26 | 0.13 |
| 7 | 直接上级是否对工作提出了明确的要求 | 0.02 | 0.21 | 0.67 | 0.10 |
| 8 | 是否明确工作职责和权利 | 0.31 | 0.23 | 0.46 | - |
| 9 | 对于自己职责范围内的工作，自己是否有权力处理 | 0.33 | 0.24 | 0.37 | 0.06 |
| 10 | 职务关系内的工作是否严格按等级链沟通 | 0.33 | 0.23 | 0.38 | 0.06 |
| 11 | 各部门的责任界定是否清晰 | 0.11 | 0.12 | 0.74 | 0.03 |
| 12 | 在工作需要的相关部门协助时，相关部门的配合  情况以及响应速度 | 0.01 | 0.21 | 0.78 | - |
| 13 | 团队合作时，多个部门横向沟通是否顺畅 | 0.06 | 0.13 | 0.76 | 0.05 |
| 14 | 与公司内其他人相比，你对目前的收入满意吗 | 0.07 | 0.25 | 0.55 | 0.13 |
| 15 | 你觉得公司的薪酬体系是否合理 | 0.03 | 0.06 | 0.82 | 0.09 |
| 16 | 与外单位同层次的人比，你对目前的收入满意吗 | 0.14 | 0.13 | 0.56 | 0.17 |
| 17 | 与工作的付出相比，你对目前的收入满意吗 | 0.07 | 0.27 | 0.48 | 0.18 |
| 18 | 工作努力程度对奖金的影响 | 0.18 | 0.57 | 0.24 | 0.01 |
| 19 | 公司对工作人员能力和绩效进行评估是否符合实际情况 | 0.06 | 0.16 | 0.71 | 0.07 |
| 20 | 公司内部的沟通气氛是否良好 | 0.33 | 0.34 | 0.33 | - |
| 21 | 公司岗位划分合理程度对职位升迁的影响 | - | 0.21 | 0.56 | 0.23 |

从表2可以看出大部份问题C选项的频率比较高，其中频率超过50%的就有10

题，超过70%的就有5题。



### 4.1.3 组织结构诊断

通过对M公司进行问卷调查得到的数据，以及目前的状态分析，显而易见的，，近年来M公司的市场得到不小的扩张，经营的产品类别数量不断增加，公司的经营规模有效增长，适用于原来的生产经营规模的现行组织结构配置已经不能胜任生产经营现状，诊断如下：

1. 管理层级短（过于扁平），管理幅度失衡。由图4可以看出，总经理管理层次为3层，管理幅度达到了14个。由于开始公司员工人数不多，总经理对每个部门

的员工都很熟悉，许多员工都是经理怎么说，我们就怎么做。很多员工有问题都是越级直接找总经理反应解决，造成了总经理大事小事一把抓，成了公司最忙碌的人。问卷题4的显示认为越级现象严重的占比为46%，非常严重的占比为14%。如果总经理较长一段时间不在，员工就会像放假似的轻松起来。

2. 部门设置不合理。公司的部门设置主要是以职能来为参考要素，这样的设置原则在公司起初阶段能够胜任，因为当时人员不多，各个部门的管理目标相对单一，同时由于分工也很明确，大家能够合作的比较顺利。但是当公司得到发展之后，一是部门人员急速扩张，其次一些跨部门工作和问题的完成必须得到各部门的通力合作。即便在实践中，公司也有根据规模作出微调，逐步增设了一些部门，但在工作过程中，也有出现问题不知道交到哪个部门来负责的情形，大家都认为不是自己的职能范围，从而造成真空地带，一直要等到总经理拍板指定到某个部门。问卷题11显示认为各部门责任界定不清晰的占比为74%。

3. 一些部门当初的设计和划分跟不上发展的需要。



销售部门的最初的设置是根据产品来分设各个销售小组，且各个小组只能销售本小组所负责的产品，最初的目的是为了增加产品的市场占有率，避免销售工程师只销售毛利高的产品，造成公司销售产品的单一。但随着社会，行业和技术的发展，客户要求不断在改变，客户不仅要求单一的产品，要求的是完整的能满足自身制造工艺的自动控制系统（也即我们所说的非标定制设备）。因为各小组销售工程师只负责自己的产品，对其他产品不熟悉，这样遇到需求多样性的客户就不知如何推进，或者就需要多个销售工程师应对一个客户。这样严重影响了销售额的增长（图3）。且后勤部门分设比较散列，销售工程师需要联系的后勤人员过多，没有一个比较单一的反馈口径，影响其工作效率。

机械设计部和电器设计部设计时自己设计自己的，等到装配试运行时会发现有设计不对接的状况，得重新设计，耽误货期，造成了时间、人工、成本的浪费。给客户提供技术支持也是机械设计部和电器设计部的人员，因客户需要技术支持不一定是有计划的，经常会突发性的，所以会与部门正常设计工作有冲突，耽误工作。

车间和电装也是这个问题，各部门领导自己安排进度，无人统筹安排。

4. 应对对客户的响应速度慢。采购、客服、储运三个部门单独分列，三个部门之间的人员不能够清楚了解到相应的工作进度，比如客户打电话到客服部，想了解所

订购产品的情况，客服人员需要分别向采购部和储运部去了解客户所订产品是在采购途中还是发运途中，严重影响工作的效率，影响客户满意度。问卷题3显示认为业务部门对职能部门服务的不满意的占比达到了51%，题12显示在工作需要的相关部门协助时，相关部门的配合情况以及响应速度不快的占比达到了78%。

5. 随着公司的发展，随意增设部门的现象随之出现。有时仅为针对某个问题而去设置一个部门，造成公司成本的浪费。因为公司没有明确的薪酬体系，只是根据当时问题的棘手程度，由总经理直接给出比较高的待遇，这种现象引起好多员工的普遍不满。员工的评价，工资和奖金都是由总经理定下来直接由财务部门发放。问卷汇总问题15显示认为公司的薪酬体系不合理和非常不合理的占比分别为82%和9%。

6. 员工主动性不强。由于部门或者岗位设计得过于细致，分工太过明确，在遇到跨部门问题时，很少会有员工会主动承担职责，或是协调各部门解决问题，而是怕麻烦、得过且过，对会置之不理。且有时会过度关注程序流程，实际操作中可以省略的步骤，为了不担责任，宁可多耽误时间。都想着不出错就行，工作效率和积极性不高，明哲保身的苗头滋长。很多人想着反正在M公司发不了财，但也饿不死。问卷题12显示认为在工作需要的相关部门协助时，相关部门的配合情况以及响应速度不快的占比达到了78%；题13显示认为团队合作时，多个部门横向沟通是不顺畅的占比达到了76%。



## 4.2 组织结构变革的动因分析

组织结构变革的因素一般为市场的变化，客户的需求，宏观经济的影响，公司战略的调整，公司规模变化，员工态度等。接下来从市场环境结合公司实际情况来分析

M公司变革的动因。

### 4.2.1 市场坏境压力

#### 1.市场需求不断扩大

由于工业自动化的发展水平能够体现一个国家的综合水平，因此我国相继出台了一系列优惠政策扶持该行业的发展。国家“十二五”规划明确规定，将改造提升制造业、加快培育战略新兴产业作为当前的重要任务，即实现由主要依靠规模增长的传统工业化道路向主要依靠技术进步和可持续发展的新型工业化道路转变；同期发布的《关于

加快培育和发展战略性新兴产业的决定》明确提出，“强化基础配套能力，积极发展以数字化、柔性化及系统集成技术为核心的智能制造装备”。在调结构过程中，充分利用自动化技术，实现技术转型的企业将能获得更多的市场资源、机会和优惠政策，与之相反，那些不能掌握先进技术，并且高能耗、低效率的企业将面临被淘汰的境地。

在国家政策的扶持及产业结构的优化升级下，市场需求量持续增长，年复合增长率达20%以上，自动化行业在2015年的市场容量可能达到3500亿元人民币，前景广阔。

#### 2.客户多样化产品需求

客户的服务需求不再仅仅是单一的产品，而往往是综合的自动化解决方案，呈现出多样化的特征。对运动控制设备的速度和精度也有更高的要求，且要求生产智能化，要求其控制设备在成产过程中能够做到自主感知，分析，决策，控制和执行。自动化设备智能化将成为未来的发展趋势，要使设备能像人一样思考。



随着市场的变化，客户对交货期要求也越来越高，原先4个月的交货期现在要求

缩短到6-8周。售后服务的要求也日渐提高。

在现有的市场环境下，客户要求越来越高越来越明确，只有提高公司产品性能以及公司服务的能力，才能满足客户需求，赢得客户，从而加快公司本身的发展。

#### 3. M公司面临的形势

我国的国产高端自动化产品奇缺、市场竞争力不强、国产高端成套专用控制系统或优化系统几乎为零，在数字化、智能化、集成化等方面，与国外先进产品存在较大差距，“中间强，两端弱”的现象十分严重。2012年机床工具行业处于低位徘徊运行状态，市场规模整体萎缩地段产能过剩，高端能力不足矛盾凸显；食品包装行业需求不旺，产能过剩，成本上升；纺织机械行业大幅度衰退，相关出口产品由于成本过高，无法参与竞争，行业需求降低。自动控制由传统的行业的重点由纺织机械，传统机床，包装机械逐步向机器人，物料装备搬运，木工机械等新兴OEM行业转移。

中国的工业自动化市场主体主要由软硬件制造商、[系统](http://baike.baidu.com/view/25302.htm)集成商、产品分销商等组成。随着自动化程度的提升，运动控制领域的厂家越来越多，竞争也日趋激烈。随着竞争的激烈，产品的销售利润越来越薄。

在这种形势下，企业如果拥有自己的研发平台，开发附带自有技术价值高的产品才能扩占市场份额。M公司是产品分销商出身，想在浪潮中占有一席之地，就必须不断进行技术、战略、人力资源管理等诸多方面的创新，从而能给提供完善的运动控

制系统解决方案和售后技术服务，为客户增加创造的价值，才能提升自己在行业中的价值，扩占市场份额。

俗话说，攘外必先安内，要想扩占市场份额，首先需要建设好自己的团队，现有状况下的团队很难适应当前市场需求。

### 4.2.2 企业战略需要

M公司刚开始成立时的战略目标只是代理国际知名品牌的控制产品，占领国内市场，但随着市场的变化，公司的发展和运用，原先的战略目标不符合公司未来的发展，需要重新设定公司战略目标。公司领导结合市场情况和公司实际情况，重新明确了公司的战略目标。

M公司在行业中以控制产品比较全面和售后技术实力雄厚而为人知晓，在市场中占有一席之地。M公司接下来的目标是，凭借一支能应对复杂工程问题的精干技术团队，为客户提供项目系统集成、特殊定制加工等更加完善的服务，为客户提供最佳的解决方案，使客户能持续保持最强的竞争力和前瞻性。将“精密制造，系统集成”的理念贯穿到公司每个员工。



### 4.2.3 公司发展遇到瓶颈

M公司发展十年来，前七年一直处于飞速发展阶段，能够高效率的运转。2010年后，销售额只有小幅增长。人员增多了却发现很多事情运行不畅，效率低下，不能达到人员增加的初衷。在这种状态下，公司进行了问卷调查，得出了如上分析的问题。从而决定对组织结构进行变革性的调整。

组织结构的调整，并不是为调整而调整，也不是理论先进的组织结构就能够指导企业，只有符合企业实际情况，与企业战略相匹配的组织结构才能够促进企业的发展和壮大。组织结构是否适合企业实际情况和发展需要，是检验组织结构优劣的唯一标准，并没有一个通用的组织结构，将同行中运用成功的组织结构模式照搬过来未必会奏效。每个企业的组织结构，不要拘泥于形式，应当积极地在组织理论指导下，参考行业经验，结合自身实际进行创新变革，设置适合自身的组织结构以适应企业发展战略。

# 第5章 M公司组织结构变革方案及实施

随着M公司规模的扩大，外部环境也发生了很大变化，公司原先运行多年的组织结构在实践中开始遇到了这样或那样的问题，甚至已经严重影响工作效率，降低了员工的积极性，不能在市场中得到更大的份额，制约了公司更进一步的发展，综合公司内外部的环境及公司战略，M公司应该实施组织结构的变革，但怎么变革，如何变革，是要首先考虑的问题。

## 5.1 组织结构变革方案的设计

### 5.1.1

设计的目标

设计企业组织结构的本质是构建一种组织管理体系，它服务于企业组织目标的实现。因此，设计组织结构变革方案，首先要确定设计的目标，也就是通过这一方案的实施，能够对企业各部门、各岗位进行重新定位、设置权限、统筹协调，更好的贯彻企业的发展战略，最大化实现企业组织的经济以及社会功能。[13]

M公司进行组织结构变革，目标就是为了使组织结构适应目前公司的发展状态和外部环境，，快速提成管理水平，巩固并扩展市场地位，激励员工的积极性，提高工作效率，促进公司进一步发展。

### 5.1.2 设计的原则

1. 组织结构匹配企业战略的原则。组织结构和企业战略相互作用，相互依存。首先，企业战略是企业在很长一段时期内发展的灵魂，决定了企业应该采用怎样的组织结构，没有企业战略，组织结构也就没有了其存在的意义。其次，良好的组织结构对战略实施又有着非常重要的作用，脱离了组织结构，组织战略也就成了空中楼阁。因此，新的组织结构必须与公司的“做运动控制的专家，服务于工业自动化领域”的战略相匹配，相互作用，才能保证公司的稳健发展。

2. 组织结构适应环境原则。企业组织存在于一定的外部环境中，无论是政府政策，还是其他市场因素，都会对企业组织产生重要影响。企业的外部环境主要有两部分：社会环境和经营环境。前者一般不会对企业组织产生直接影响，但是会间接影响

企业的日常经营，包括社会发展现状、政府的法律法规等。因为企业的组织结构必然受到社会发展和政府的法律法规的制约。经营环境包括与组织相互作用，对企业实现其目标的能力发生直接影响的因素，主要通过市场的信息和环境资源等对企业产生影响，如行业、各类资源、客户、合作商等。组织要在多变的环境中开展经营并不断发展，就要切实提高组织对外部环境的应变力和适应力，这也是结构设计的一个重要目标。

3. 顾客导向原则。顾客是企业赖以生存和发展的载体，企业设计的组织架构和业务流程必须是以提高产品和服务，满足顾客需求为中心的。要确保设计的组织架构和流程能够以最快捷的速度提供客户满意的产品的服务，组织中各部门的工作要优质、高效达到始于顾客需求，终于顾客满意的效果。

4. 分工协调的原则。企业要提升产出效率，降低管理费用，必须进行专业化分工。因为组织的单个工作人员只承担尽量小的职能工作，那么他就有可能更加熟练专业的完成自己的工作。工作的细化也可以降低培训成本。当然，如果企业根据专业化要求设置组织结构，即便责任明确，但在实践中，还是会遇到部门之间、岗位之间的互动问题，对于涉及多头责任的事务，必须有相关职能部门进行协调。因此，分工协作原则不仅强调专业化分工，还强调了协调，采用协调的方式来处理部门间的各种关系，特别是对于业务上存在互补性、或者在供应链上存在上下游关系等部门，必须保持必要的协调与合作，更好的完成公司战略目标。



5. 统一指挥和原则。在组织中一个部门或者岗位一般只接受来自一个上级管理者的指挥，如果一个岗位存在多头指挥和多头管理的情况，那么部门、岗位之间的矛盾与冲突就成为必然[14]。因为一个岗位面对两个或者两个以上的上级要求，特别是完全不同的命令，必然不知道该如何实施，使工作限于懈怠状态。同时，当一个岗位不能实行统一指挥，出现工作失误时，也很难在多头管理中理清管理者责任。

6. 合理配置人力资源原则。主要精简原则和全面原则，精简原则是适当减少组织在人力资源方面的投入，降低组织内部的信息传递、沟通协调成本和控制成本，提高组织应对外界环境变化的灵活性；全面原则则是体现麻雀虽小，五脏俱全的思想，即组织功能应当齐全，部门职责要明确、具体，这样即使出现一人顶多岗的情况，也能使员工明确认知自身的岗位职责。同时，要注意中高层管理人员的任命，一般要在组织内部选择能力强、负责任的管理人员，但也要对不能胜任自身工作的领导进行妥善安排，减少他们在组织变革中成为阻力的可能性。

7. 适度管理幅度和层次原则。管理幅度和层级是组织结构中非常重要的要素，应遵循适度原则。每一个管理岗位应根据其职能特点设计管理幅度，也就是说每个层级管理岗位的管理幅度并没有固定的要求，不同企业的同一管理层次或岗位在不同发展阶段的管理幅度也不应相同。在实践中，决策者已经发现适度的管理幅度并不是一个常量，相反，它具有很大的弹性，不能一概而论。而管理层级和管理幅度又有着一定联系，一般来说，此长彼消，也可以相互替代。对于一个稳定的企业来说，管理幅度大了，管理层次就可以变少，而管理幅度变小，管理层次随之而增加。但当一个企业在发展过程中，层次的增加和幅度的增加都可以解决规模扩张带来的组织结构不胜任问题。因此，在组织结构设计时，应该考虑管理层次及管理幅度对企业组织各种要素的影响，如果层级增加给企业的资源、信息等要素的负面影响大于管理幅度的增加时，那么就要选择增加管理幅度，这也符合企业组织结构扁平化发展趋势。



8. 重视员工需求原则。组织的发展离不开管理者的工作，也不能忽视一般员工的主观能动，要在精神和物质两方面重视员工需求的满足，如为员工提供向上晋升发展的空间，充分或是通过适当授权，发挥员工的积极性。

9. 稳定灵活相结合原则。就是要在保持企业组织相对稳定的基础上，能够灵活应对多种实际因素。其中，稳定性原则主要是组织在进行变革时，尽量避免大破大立，而是应该循序渐进，分缓急、按步骤推进，因为过度的变革会导致组织内部人心惶惶，也会引起外部环境的反应，如合作伙伴减少订单等。同时，稳定性还体现在变革后的组织结构对企业的影响，如果出现某一部门权力高度集中，或是增加了企业对该部门的依赖度，那么这样的组织结构将会导致企业的发展不稳定。而灵活性原则是变革后的组织结构应具有动态调整机制，一旦内外环境再次发生变化，可以及时作出反应，增强企业的应变能力。

### 5.1.3 组织结构方案的具体内容

在对M公司组织结构存在问题和变革动因进行详细分析后，M公司设计了新的组织结构，如图5所示。

关于M公司组织结构的变革研究第5章M公司组织结构变革方案及实施



总经理

质量管理代表

销售部财务部资源部管理部

产品经理A

伺服小组

步进系统小组

机械产品小组

备品备件小组

技术支持部

采购人事

制造总监

产品经理B

.

.

.

视觉小组

控制器小组

工程小组

ELAU小组

市场客服

研发部

储运

质管部

行政

机械加工部

IT（车间）

产品经理X

各小组之间相互支持

电器装配部

工程部

**图5** **设计的组织结构**

37

和旧的组织结构相比，最主要的区别如下：第一，总经理的管理幅度由13降为了7；

第二，采购、客服、资源三个部门合并为资源部，公司所有货物的进出由资源部统一控制；

第三，增设人事，和原先的行政，IT归为一个部门——管理部；

第四，机械设计部和电器设计部合并为工程部，且与质管部、车间（机械加工部）和电器装配一起归入制造系统，并增设制造总监一职；

第五，从机械设计部，电器设计部以及维修中抽出工程师组成技术支持部和研发部——技术支持负责陪同销售人员去客户处谈合同是提供技术方面的协助以及去客户现场处调试设备；研发部负责处理需要较长周期的技术难题或系统设计；



第六，销售部，将市场部并入销售部，同时增设产品经理一职。

从上面的变动看来，销售部看起来是变动最小的部门，实际上是变动最大的部门之一，这也和公司希望巩固和发展市场地位相符合，会在下面章节详述。

### 5.1.4 新组织结构的优点

1. 降低了总经理的管理幅度，增加了管理层次。虽然扁平式管理可以减少管理层级，上级层级能映射更大面积的下级，从而提高管理效率，高层可以直管全局。但随着企业的发展，受工作时间、个人精力和能力的限制，个人无法做到面面俱到，反而会降低工作效率。

2. 将采购、客服和储运三部门合并成资源部，将进货、出货等信息放在一个信息系统里，能够加快信息的流通速度，在客户需要时能够迅速反馈，而不是客服部需要信息时还要得到跨部门的协作。

3. 设立人事部，并同行政和IT一起纳入管理部，增加系统的人事体系和行政管理体系。

公司以前没有单独的人事部，薪酬是总经理根据个人感觉制定，绩效考核每年年底上下一张纸的形式走一次过场，员工的发展培训几乎没有。现在增设人事部，要形成新的薪酬、绩效考核和发展培训的人事体系，并做到这三方面相互联系。

根据岗位制定薪酬奖金以及对应的绩效考核指标，不同的岗位考核指标不同。且不是到年底进行考核，而是每个月进行考核指标的搜集，并根据不同岗位的考核指标

设计考核软件，每月进行输入考核。根据绩效考核的效果，以及员工的个人能力，来决定员工的晋升以及相应待遇的提升。

新入职人员在试用期满之前进行多次考核，尽早决定新入职人员的去留，而不是等到试用期满之前一周通过一张表对新入职人员进行考核，决定去留。这样能够及早知道新入职人员是否符合岗位要求，加快招聘的节奏，减少公司的培训成本和时间。

培训分为外部培训和内部培训。外部培训针对中高层管理者，培训内容主要以组织、计划、管理、控制、协调为主，教授管理工具培训管理方法。比如：项目管理、计划管理、协调沟通技巧和人力资源管理等内容；员工培训主要是专业培训、技术职能培训和管理工具培训。如设计管理方法培训、ERP 系统、CRM系统使用培训等。

内部培训是公司自己内部员工作为讲师，开发部门业务知识课件，给本部门的新入人员和非本部门人员进行培训。这种跨部门的相关业务知识培训，能够增强员工对其他部门业务知识的了解，加强部门之间的相互了解，增加配合，推倒部门壁垒。



人事部定期组织相关培训，并做好记录和考核。培训的方法有“传帮带”培训、讨论会、角色扮演培训、案例分析、视频培训等。培训时会着重培训一部分的储备中层，以免出现人员离职就没人负责的局面。

4. 管理部配合组织结构调整建立了新的行政管理体系，对公司的管理制度进行修订和完善，对公司的规章制度充分完善。在遇到不知该哪个部门负责解决的问题时，由管理部门召集相关部门讨论落实责任部门，并负责跟进。

沟通协调机制。通过组织结构的调整，多部门（两个部门以上）及多项目之间的协调工作由管理部在组织框架下解决。涉及两个部门的问题由部门经理沟通后自行协调处理。涉及到工程项目中的问题，由制造总监召集相关部门和销售工程师协调解决。如果遇到重要事项和重大分歧，由管理部提议召开临时公司领导协调会，快速处理。

5. 增设制造总监一职，并将工程部（原先的机械设计部和电器设计部），机械加工部（原先的车间），电器装配部以及质管部纳入制造系统，这样能够在多项目同时进行时，做到协调生产，提高效率，满足客户要求，降低公司成本。

6. 销售部门中各销售小组原先只能销售本小组的产品，当初有这样的要求是为了增加产品的市场占有率，避免销售工程师只销售毛利高的产品，以免造成公司销售产品的单一。但这样的作法也有弊端，会出现一个客户需要得到两到三个甚至更多的销售工程师服务，这显然得不到客户的支持，也不符合效率原则。因此，公司领导决

定各销售工程师在销售时不受限制，可以销售公司拥有的任一种产品。

同时增设产品经理职位，由各个产品小组精通产品的销售工程师担任，在其他小组遇到需要的时侯提供相关产品和行业知识支持时，陪同拜访客户。各个小组成员之间在向各自小组组长报备后，也可向其他组员寻求支持和配合。

产品经理的产品知识和行业知识可以看做销售的前期技术支持，那么和客户成交后所需的技术支持就是后期技术支持。公司原先需要后期技术支持时，都是临时从机械设计部和电器设计部抽调，这样就会影响其他项目的进度。这次组织结构的调整计划从原先的机械设计部和电器设计部抽出工程师组成技术支持部以及研发部，这个部门仅仅对销售团队提供后期技术支持。这样的作法可以不影响其他部门的工作进度。销售工程师，产品经理及技术支持三位一体共同开拓市场。

市场部和各销售小组紧密配合，调查市场动向，给销售提高适时的准确的行业动态，便于及时调整销售策略和方向。

7. 相关部门合并后，销售工程师面对的后勤窗口变少，增加了沟通效率。



## 5.2 组织结构变革的阻力分析

变革即意味着破旧立新，打破传统，因此变革也意味着在新的环境中探索，有很多未知的困难，存在失败的风险。变革的破坏性和风险性使得变革会招致来自各个方面的阻力。观念的碰撞，思想的交锋，利益的纷争，关系的调整，必然会触犯一些既得利益。变革涉及到制度，规范，传统和习惯的改变，会造成人们心理失衡和行为抵制，反对，阻挠甚至对抗变革。变革的必要性有多大，存在的阻力就有多大。企业的组织结构变革同样会有来自各个方面的阻力。组织变革指一个组织在生存、发展、壮大，并不断地趋于成熟，取得成就过程中，为适应环境和条件的变化而适时对其目标与结构及组成要素所做出的调整等。

#### 1. 企业组织结构的变革阻力主要有以下几个方面：[15]

（1）个人。人类惰性的表现是人往往会安于现状，对变革有一种近乎天然的抵触心理。在企业组织结构中，员工习惯了既有的管理模式和行为规范，形成了既定的作业方式，变革必定会改变这种习惯，会让大部分员工的工作方式和工作内容有变动。从而会让他们有一定的不适应性和不安全感，对经济收入的不确定性，未知状态的恐惧使他们成为变革的阻力。

（2）群体。群体的原有的人际关系会因组织结构的变革而受到改变或者破坏，从而受到来自群体的阻力。

（3）组织体系。当组织结构进行变革时，组织体系会产生显性和隐形两类阻力。前者主要是组织层级、内部管理制度等因素，后者则包括了企业文化、工作习惯、人际关系等。因为组织变革其实是企业内部权力和资源的再配置，如果这种资源再分配减少了原先地位高、权力大的部门利益，那么大多数既得利益者都会抵触变革。而企业根据业务需要进行一些重组动作，合并、撤减或是增加一些职能部门时，那么在变革后处于不利地位的部门和个人也会反对变革。同时，企业在发展过程中，会形成一定的企业文化，被组织成员所接收和融合，起到维系组织内部稳定的作用，而变革意味着企业文化也随之而变化，这也会招致变革阻力。其他诸如员工工作习惯、工作方法、内部人际关系等都需要在变革中重新适应，这些也会对变革带来自发阻碍。



（4）变革利益的未知性。组织结构的变革必然带来竞争机制的革新，以及启用新的绩效考核标准和薪酬制度，这会影响到组织所有员工的既得利益。这些利益包括薪资报酬、职务层级和岗位重要性，因为这些利益有可能会因为组织变革会发生不利变化。一方面是那些既得利益可能受到损害的员工往往成为组织变革的最大反对者，他们通过各种方式、手段地址组织变革，以期维护他们的利益。另一方面，由于对组织变革后，可能会形成新的利益格局，这种未知的利益变化使得很多员工因为担心而反对变革。另外，有些员工因为自身能力有限，担忧不能适应新的工作环境，也会导致对变革的抵制，成为构成组织变革的阻力。

（5）员工对组织变革的认识不够。事实上，组织变革是企业对外部环境发生变化的正常应对，也是是现代企业面对激烈的市场竞争，进一步发展的必由之路，而恰当而有效的组织变革是可以使每一个员工获得利益。但是在客观世界里，因为世界观、工作经历和认知水平的差异，以及员工获取信息的渠道、方式和能力的差别，每个员工对组织变革会产生不同的反应。特别是员工对组织变革的目标、风险和机理认识不够，会发生理解片面从而干扰变革的情况。因此，组织变革要顺利开展，必须加强变革前的信息沟通，利用各种渠道和方式进行正面宣传，使组织成员深刻认识到组织变革的好处和必要性，最大程度上争取组织各个方面的理解和支持，形成有利于组织变革的整体合力。

#### 2. 产生阻力的原因

（1）习惯。习惯也就是人们在生活工作中的一种惯性，这种惯性常常可以让个人因为熟悉程序而更容易获得满足的感受。因此，除非外部环境发生剧烈变化，自身有着变革的意愿，一般人们是不愿意轻易改变自己习惯的。在组织中从事工作形成的习惯也不例外。所以，如果组织变革可能会改变员工的工作习惯、交往习惯，那么他们会不知觉的产生本能抵触情绪。

（2）依赖性。依赖是相对自立而言的，每一个人都是在生活或是工作中依赖于他人逐步成长的，随着他对环境的熟悉、自身能力的提高，个人的依赖性会慢慢减少。但是也有人会因为某些原因对他人产生不必要的依赖心理，而这将会成为企业组织变革的阻力。对于这些人，需要加强对他们的心理辅导和技能培训，提高他们应对变革的适应能力，增加他们的自信，提高他们自立能力。或是安排他们所依赖的人和他们进行沟通，鼓励他们一同参与变革。



（3）对未来的担心。组织结构的变革会使企业的工作环境发生变迁，出现一些以前所没有的工作流程或是规章制度，这些不确定的环境因素必然使员工因为面临不熟悉的将来，产生焦虑和担心的正常反应。同时，也不是每一次企业变革都是有效的，很多企业开展组织变革会遭遇失败，甚至企业会因此而倒闭。这些案例会让员工担心企业的变革也会失败而让自己承受经济、职业等方面的损失。如果这时，还有一些人进行有意的误导，那么这样的担心情绪会被加倍放大。

（4）寻求安全感。除了以上几个方面，组织的有些成员在变革过程中因为遇到必须经历的困难而希望回到原先的状态，出现寻求安全感的趋势，这也会成为组织变革的一种阻力。因为每个人都会在熟悉的环境和事务中感受安全，追逐安全感的本能，容易使人们被既得利益群体利用，而抵制企业组织变革，成为反对变革的生力军。

#### 3. M公司的组织结构的变革主要体现在以下三大方面。

由上面的分析可知阻力主要来源于既得利益者，工作习惯以及安全忧患意识等。

Ｍ公司的组织结构变革调整涉及到除财务部门以外的所有部门调整，其阻力之大可以想象。

（1）中层管理人员级别下降带来的阻力。市场部，客服部，储运部，行政部，ＩＴ部，质管部，车间，电气装配部，机械部以及电气部主管都多了一级经理管理，不再由总经理直接领导。从心理上他们肯定会比较抵触，需要做好他们的思想工作。

（2）部门整合带来工作习惯和工作流程的改变引起的阻力。市场部并入销售部，采购部、客服部及储运部整合为资源部，行政、ＩＴ及新成立的人事部统归为管理部，质管部、车间、电气装配部及工程部（机械＋电气）合并成制造部，这几大部门的调整势必带来部门内部以及部门之间共工作联系和流程的变化。也会打破一些由原先工作情况形成的一些小团体。

（3）销售制度改变带来的阻力。

原先各销售小组只销售自己小组所负责的产品，有些小组已有些固步自封，不思进取。现在产品销售全部放开，必然会带来一些竞争和冲击。

产品和行业经验丰富的销售人员同时承担产品经理一职，会分散其销售的精力，这部分奖励如何计算尚在摸索，可能会造成人心不安。

## 5.3

组织结构变革方案的实施

组织结构变革不能一蹴而就，不可能在朝夕之间就完成组织结构的变革，而需要循序渐进的进行，按照事先设定好周全的实施程序。拉瑞・戈林纳(LarryE. Greiner)强调，组织变革一般有三种实施方式，一种是由上而下推进，也就是由最高决策者明确变革的方案，从高层管理者开始实施变革，然后再层层开展。这种方式具有高效、快速的特点，但也有局部参与性差的缺点。第二种是自下而上推进，变革一开始从底层进行，取得成效后再向高层推动，这种方式也有类似第一种的优缺点。第三种是双向推进，它是指经过全体研讨，判别，形成共识，经过统筹协调推进变革。双向推进方式虽然调动能力较强，但变革目标的完成和贯彻落实速度较为缓慢。

### 5.3.1 实施原则

1. 以满足企业战略实施为第一原则，解决企业存在的问题，力争形成新的管理者公平公正对待所属员工，新的员工也服从上级任务部署的良好组织局面。

2. 做到人尽其才，让合适的人在合适的位置合适的时间上做合适的事；

3. 做到平稳的过度，避免剧烈的波动；

4. 根据各项工作的准备，在合适的时机，选择渐进的变革，并稳步实施。对变革过程进行密切跟踪，根据各方面的反馈及时会诊分析，开展适当微调，促进组织结构变革成功。

### 5.3.2 实施的前期工作

在任何企业组织的经营活动中，人是最重要的资源，组织变革也不例外。影响组织变革的众多因素中，最重要并不是方案本身，或是工作流程和实施策略，而是组织成员。因为任何变革都需要组织中的某个或某群甚至所有的员工参与，只有获得他们的赞成和支持，组织变革才能更容易获得成功。

1. 心理建设

（1）广泛宣传变革的目的，充分使用公司各种网络媒介平台进行宣传，一方面要营造出必要的危机感，传达变革方案，进行充分的动员，让员工深刻理解组织变革的必然性和深远意义。另一方面，宣传变革对企业和部门以及个人的有利性，避免胡乱猜测，消除抵制心理。在变革过程中，要适时提供关于组织变革的各类正面信息，及时澄清谣言。当然也不能报喜不报忧，要让员工适当了解变革的实施过程以及遇到的问题和矛盾，听取他们的建议，引导他们主动参与到变革中来，充分发挥他们的首创能力。要时刻关注员工行为变化，加强交流，对于一些员工合理的诉求要作出必要承诺，减弱他们的心理焦虑和担心。



（2）要充分重视对变革可能引起的心理问题。员工如果感觉自己技术和工作能力不能胜任变革后的组织结构，就会出现不安心理，所以变革推进的同时要给员工提供相应的教育和培训，提高其知识技能水平，使员工不怕接受新事物，使变革的理念和观念彻底进入他们的头脑，消除他们的恐惧和忧郁。

要注重培育具有一定沟通能力的中层管理者，或是通过业务培训提高他们的管理水平，加强各部门各环节的互动沟通状态，能够及时回应各个层次员工的心声，照顾到他们的利益，满足各方面的要求，减少变革阻力。

（3）调动员工积极性。调动员工的主动积极性会更有利于变革取得成效。要引导他们树立主人翁的意识，培养他们的责任感，以自己作为组织成员参与变革为自豪。从公司发展的角度宣传引导员工，使其认识到组织变革将给企业带来的增值空间以及给员工带来的发展机遇。让员工参与组织结构的计划实施的制定，对每个环节提出自己的想法和建议，让每个人都能切实的参与到变革中去。在参与过程中，每位员工都能明确自身的义务和职责以及自己的作用和地位，更主动的融入到新团队中。并能做到学习新知识而提高自身技能，快速适应新的组织结构。

2. 取得关键利益相关者的支持。在变革之前，推动工作者应认真分析在这一变革中可以获得更多利益的个人和部门，以及这些部门或个人的相互关系。因为这些关键利益获得者将在变革中发挥重大作用，对他们施加恰当的影响，将会获得积极的支持，而更有利于变革的顺利推进。

3. 激励手段。要让员工更加配合变革，必要的激励手段是不可或缺的。可以是物质激励，比如增加薪水、提高福利待遇，让员工可以分享变革的成果，得到他们的支持；也可以是晋升激励，重用一些关键的员工，保持核心员工群的稳定性，增强归属感，使他们更安心的为企业服务；也可以是愿景规划，使员工明白对变革后企业的方向有所明确，并产生对自己未来发展的希望。可以确认的是，合理的运用激励手段，会对组织变革产生意想不到的效果。

4. 大力启用创新人才。人事变革是减弱变革阻力的重要手段，因为其本身就是变革的内容之一，也是贯彻组织变革的重要条件。组织变革是一种探索性工作，必然需要具有进取意识、敢于创新的人发挥作用。一方面对于那些因循守旧，或是不能提升工作能力的人必须被调换工作岗位，以避免他们懈怠工作，成为变革的阻力或削弱变革的成效。另一方面，要大力启用那些与时俱进的人才充实到在变革中处于关键地位的部门、岗位，充分发挥他们的能力和技能。如果企业缺乏足够的人力资源，可以从外部招聘一些专业人才，而基于人事成本和人事队伍的稳定考量，可以通过对现有人员开展必要的专业培训，提高他们的工作能力，成为适合组织变革后企业格局的人才。



5. 提供强大的人力资源支持。组织结构变革时，要加强对员工的培训，提高员工的知识和技能水平；招聘过程中要招聘一些适应能力强，敢于接受挑战的员工，使得公司的人力资源素质与企业变革同步成长。努力培育企业文化，特别是团队意识和集体精神，提高员工归属感，让员工自觉与企业共同承担发展责任。。

### 5.3.3 实施流程

组织结构变革方案的可行性在得到充分论证后，M公司，便开展具体的实施落实工作，流程如图所示。

方案传达人员配置具体实施冲突解决效果评价

**图6** **变革实施流程**

1. 方案传达。将确认的新组织结构大力宣讲，做好各项疑问解答。

2. 人员配置。组织结构变革实施时，在人员配置方面要以自上而下的方式为主，同时也要鼓励各级员工积极参与。因为由上级管理者向下推进，有利于强化对变革的领导，而鼓励员工参与变革，可以很好的听取到他们的心声，也有利于他们对变革主动交流意见、提出建议，发挥他们的主观能动性和智慧力量。

3. 具体的实施。可以从硬件和软件两方面着手，硬件方面包括部门的变更，工作内容的变化和部门人员的调动等。软件方面主要是促进新部门内的员工或者新近人员的相互了解，制定落实新的工作流程、新的工作制度，同时也包括薪资标准等，以及实施必要的培训机制等。

4. 解决变革过程之中的冲突，是关系到变革能否的成功的关键因素之一。如部门内新老员工配合，原先组织结构下存在的问题以及新结构带来的问题等，都需要经过积极的沟通，逐步妥善解决。各部门管理者也要积极发挥管理职能，及时处理各类冲突，引导问题向有利于妥善解决的方向发展。

5. 变革的效果评估阶段。要及时评估变革成效，如果实现既定目标，需要进一步稳固新的组织体系。如果未能实现预期目标，那就要根据实际情况及时进行微调，甚至进行局部方案的修改，直至取得预期成效。



### 5.3.4 实施的预期效果

1. M公司处在组织结构变革的前夕，希望即将开始的组织结构变革能带来以下效果。如通过部门的整合，优化配置人力资源，极大的提高工作效率，以及强化对部门之间的沟通协调能力，减少推诿等消极行为，提升合作者的满意度。

2. 合理授权，增加中层管理者的自主决策能力，加强员工主动积极性。

3. 销售额增长。销售部门变革最大，希望借此销售额能够大幅度增长，提高市场占有率，这也是变革的首要目的及动因。

4. 提高统筹、协调的力度。在各部门面临多任务多项目时，能够做到忙而不乱，有条不紊。

5. 巩固变革成果，总结经验为企业的未来更好的发展做好准备。

当然，在变革过程中肯定会出现一些问题，比如部门的整合和岗位的替换会涉及到一些人员的利益，也许会遇到不配合甚至阻挠，在变革实施过程中，公司相关领导

必须加强对他们的开导和职位补偿，调动他们的积极性；变革的组织结构和公司在初期可能会有不一定的适应性，公司须做好充分的风险预测和监控，出现问题时及时针对性的制定好措施和方法。



# 第6章 结论与展望

## 6.1 结论

在M公司领导分析了市场和竞争对手的情况，以及详细了解企业自身情况之后，公司领导根据平时观察和员工的的反馈，设计的组织结构的变革方案。并分析了变革后到的阻力，力争做好变革前的各项准备措施，以期实现公司战略目标，并达到和员工的双赢。



从此次M公司对现存组织结构的诊断，以及新的组织结构设计和实施的准备，可以得出下面的经验，为M公司以后的发展提供一定的参考和借鉴。

1. 企业处在不同生命周期时需要有与相应生命周期相匹配的组织结构形式。M公司在刚开始成立之初由总经理大事小事一把抓的组织结构在起初能使公司运作良好。但随着公司的进一步发展，原有的组织结构形式不适应公司的发展，需要进行变革，需要有新的组织结构形式来适应公司进一步发展。

2. ~~组织~~阻滞结构变革要服从公司的战略目标。公司原来的战略目标是占领市场，在市场上占有一席之地，在这个目标实现之后，公司就转变现有的战略目标，以“精密运动，系统集成，做运动控制的专家，服务于工业自动化领域”为目标，相应的公司组织结构体系也要进行变革，但要是变革和战略目标相匹配，才能是公司进一步发展。

3. 变革都有一定的目的性和倾向性。变革最终要面向市场和顾客。只有适应市场变化，企业才能顺利发展。M公司如果销售额能够得到大幅增长，就代表得到了顾客和市场的认可。

## 6.2 展望

市场瞬息万变，M公司在面对未来复杂的市场环境和日益激烈的竞争，只有不断提高把握市场动态的能力，提高自身的竞争能力，管理能力和全体员工的素质，才能在市场中生存和发展。

#### 1. 掌握市场的发展动向。市场瞬息万变，变与不变，前面是绝对，后面是相对

的。我们无法去改变市场，但可以使自己去适应这个变化。M公司要在复杂的市场中生存发展，就需要超过对手，了解掌握全局的市场变化，从而抓住机遇获得稳定的市场份额。

#### 2. 提高企业的管理能力。企业管理能力是企业优良的主要评判标准之一，也是企业生存和发展的基础。因此M公司需要不断提高和完善企业的管理能力。

#### 3. 提升企业全体的员工的综合素质。员工是组织的基石，是公司发展的推动力，员工的综合素质高企业才能有好的发展，才能在市场的浪潮中乘风破浪，稳步前行。

2013年3月论文刚开始着笔时，M公司只是针对公司出现的问题进行调研，并根据问题对组织结构进行设计，尚未进行变革。到论文截稿时，公司的组织结构根据图5已经变革近一个月，销售工程师，产品经理及技术工程师相互配合开拓客户，对打开市场充满信心；和各部门的员工访谈，都认为虽然开始的磨合觉的有点不畅，但各部门对出现问题的相应速度明显加快。相信随着时间的推移，新组织结构下各部门的磨合会越来越顺畅，以往出现的问题会逐步得到解决或减轻。



尽管笔者努力从变革目标、变革原则、实施流程等方面对M公司组织结构变革进行了相对翔实的分析和论证，但是由于信息获取限制和个人能力所限，本文还存在着一定的局限和不足，在关于组织结构变革的内容方面未能进行详尽阐述，以及变革可能遇到的风险也有待进一步研究，笔者会在今后的学习和工作中对这些内容进行更多的探求和总结。

参考文献

[1] 简朴、夏铮, 关于我国中小企业信息化的几点思考[J], 经济师, 20062切斯特·巴纳德, 《组织与管理》, 中国人民大学出版社, 2009

[3] 弗莱蒙特·E·卡斯特, 《组织与管理: 系统方法与权变方法》（原书名: Organization and Management: A System and Contingency Approach) 1970

[4] 林泽炎, 《组织设计与人类资源战略管理》, 广东经济出版社, 2003

[5] 安景文, 《企业管理学》, 中国标准出版社, 2007年01 月

[6] 高树军, 《管理学》, 河北大学

7蔡文博, 《企业组织结构变革及评价研究》, 河北工业大学, 2010

8德鲁克(美), 《新型组织的出现》, 哈佛商业评论1988 1/2月号

9彼得·圣吉(美), 第五项修炼:学习型组织的艺术与实务(美)（郭进隆译）, 上海三联书店, 1994

*[1] 0*罗莎贝思·坎特(美),《恢复以人为本》,《哈佛商业评论》, 2006年11月号11马龙, 变革时代企业组织设计的基本原则. 企业活力[J]. 200606.44

[12] 董景新、赵长德、熊沈蜀、郭美凤, 《控制工程基础》(第二版), 清华大学出版社, 2003

13高鹏, 企业组织结构设计简论, 经济师(企业研究), 2002.7（153-154）

14任浩, 《现代企业组织设计》, 清华大学出版社, 2005

[15] 陈哗武, 《组织变革的动因、障碍与管理策略》, 《经济论坛》, 2008（13）

[16] 伺服与运动控制, 2013, 第六期

[17] 机电信息, 2013, 第29 期

[18] 国内外机电一体化技术, 2013, 第6 期

[19] 石书玲, 当代企业组织结构变革的基本趋势[J], 天津商学院学报,

[20] 斯蒂芬·P·罗宾斯、蒂莫西. A.贾奇, 《组织行为学》, 2008 年

[21] Richard·H·Hall, Organizations: Structure, processes& Outcomes, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1991.

[22] Larry E Greiner, Evolution and Revolution as Organization Grow [JJ], Harvard Business Review, 1972, 3

[23] 亨利•明茨伯格. 明茨伯格[美],《洞悉我们奇特的组织世界[M] 》, 中国劳动社会保障出版社, 2004, 224.

[24] 加里. 德斯勒、曾湘泉, 《人力资源管理》, 2007

[25] 王璞主编, 《组织结构设计咨询实务》, 2003

[26] 严文, 经济全球化下的企业管理重构—基于组织结构层面的分析, 武汉大学硕士学位论文2007

[27] 刘茜, DZ公司组织结构变革研究--山东大学硕士学位论文2011

[28] 梁玉英, 基于生命周期理论的中小企业组织结构创新研究——沈阳理工大学硕士学位论文2011

# 攻读学位期间本人公开发表的论文

冯小红，中小企业人才战略管理讨论，决策与信息，2013年第5 期



附录

问卷

尊敬的各位员工，您好！

我们正在对公司的组织结构进性调研，以期使得公司更好的发展适应市场的变化，请您协助完成这次网上调研问卷。通过问卷调查我们希望能了解到公司现在运行的真实情况，以及您对公司发展现存状态的真实想法。您真实的想法对接下来公司的发展非常重要，问卷匿名网上提交，衷心谢谢您的支持和参与。



|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 管理制度的执行效率 |
|  | A 非常高 B 高 C 不高 D 非常不高 |
| 2 | 公司的控制制度是否完善 |
|  | A 非常完善 B 完善 C 不完善 D 非常不完善 |
| 3 | 业务部门对职能部门服务的满意程度 |
|  | A 非常满意 B 满意 C 不满意 D 非常不满意 |
| 4 | 上下级间的指令汇报是否存在越级现象 |
|  | A 非常少 B 少 C 很多 D 非常多 |
| 5 | 处理日常事务是否有序 |
|  | A 非常有序 B 有序 C 一般 D 非常无序 |
| 6 | 是否经常出现多个领导向你分配任务的情况 |
|  | A 极少 B 偶尔 C 很多 D 频繁 |
| 7 | 直接上级是否对工作提出了明确的要求 |
|  | A 非常明确 B 明确 C 一般 D 不明确 |
| 8 | 是否明确工作职责和权利 |
|  | A 非常明确 B 明确 C 一般 D 不明确 |
| 9 | 对于自己职责范围内的工作，自己是否有权力处理 |
|  | A 有 B 偶尔无 C 经常无 D 基本无 |
| 10 | 职务关系内的工作是否严格按等级链沟通 |
|  | A 非常严格 B 好严格 C 不严格 D 极少 |



|  |  |
| --- | --- |
| 11 | 各部门的责任界定是否清晰 |
|  | A 非常清晰 B 清晰 C 不情绪 D 非常不清晰 |
| 12 | 在工作需要的相关部门协助时，相关部门的配合情况以及响应速度 |
|  | A 非常快 B 快 C 不快 D 非常慢 |
| 13 | 团队合作时，多个部门横向沟通是否顺畅 |
|  | A 非常顺畅 B 顺畅 C 不顺畅 D 非常不顺畅 |
| 14 | 与公司内其他人相比，你对目前的收入满意吗 |
|  | A 非常满意 B 满意 C 不满意 D 非常不满意 |
| 15 | 你觉得公司的薪酬体系是否合理 |
|  | A 非常合理 B 合理 C 不合理 D 非常不合理 |
| 16 | 与外单位同层次的人比，你对目前的收入满意吗 |
|  | A 非常满意 B 满意 C 不满意 D 非常不满意 |
| 17 | 与工作的付出相比，你对目前的收入满意吗 |
|  | A 非常满意 B 满意 C 不满意 D 非常不满意 |
| 18 | 工作努力程度对奖金的影响 |
|  | A 非常大 B 大 C 不大 D 非常不大 |
| 19 | 公司对工作人员能力和绩效进行评估是否符合实际情况 |
|  | A 非常符合 B 符合 C 不符合 D 非常不符合 |
| 20 | 公司内部的沟通气氛是否良好 |
|  | A 非常好 B 好 C 不好 D 非常不好 |
| 21 | 公司岗位划分合理程度对职位升迁的影响 |
|  | A 非常不大 B 不大 C 大 D 非常大 |

致谢

三年的MBA求学生涯毕业在即，在此感谢我的老师和同学对我在这三年的帮助和启发，感谢M公司让我得以学以致用。



同时感谢我的家人在我学习期间给予我的支持和理解。

再次感谢我尊敬的老师和亲爱的同学，谢谢！

冯小红

三年的学习，除了获得知识之外，我从各个方面提升了自己的水平。感谢学院各位老师，特别要感谢张腊娥老师在我论文期间的指导。张老师的治学严谨，专业知识丰富，不时的点拨让我能找准方向，豁然开朗。在论文写作过程中，从选题、开题、分析方法、逻辑方面都得到了张老师的悉心指导，多次予以修改并提出意见，特此谢谢张老师！