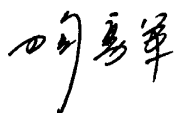


论文原创性声明

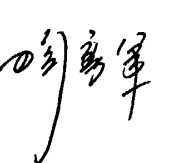

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名： 

日期：08年11月20日

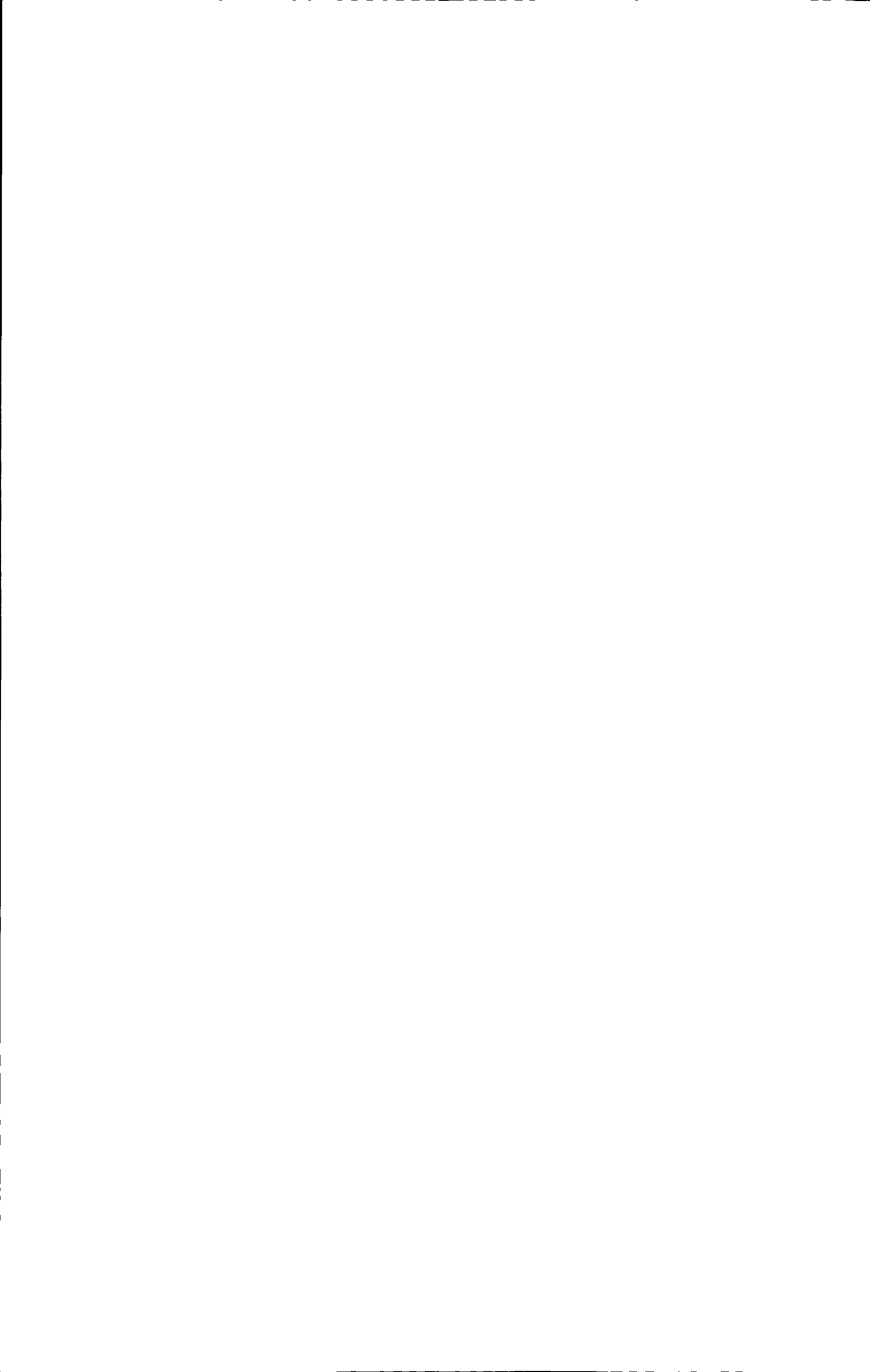
学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。

学位论文作者签名：  导师签名： 

日期：08年11月20日

日期：2008年11月20日



GYM 公司组织变革研究

专 业：工商管理硕士

硕 士 生：陶勇军

指导教师：王永丽 副教授

摘 要

本文采用案例分析法、以家族企业 GYM 公司的组织变革实施为案例，运用组织变革理论（由勒温的组织变革 3 步模型、行动调查模型）并提出 GYM 家族企业组织变革的具体解决方案。

按照理论分析框架，全文共分六部分，第一部分用查阅文献法，对金属拉丝机及所属的电线电缆行业进行分析，引导出企业发展的宏观环境变化及企业战略的变化。第二部分为家族企业的特征及理论综述，提出组织及组织变革的有关概念，介绍了组织变革理论勒温 3 步模型、Kotter 的 8 步模型以及调查行为模式。第三部分通过调查诊断，阐述 GYM 公司组织变革的动力、阻力及其产生的原因分析。第四部分阐述组织变革的行动计划及具体措施。重点阐述家族企业组织架构及职权设计、绩效管理及激励机制、改善劳动用工关系吸引技工、市场与战略定位。第五部分通过对企业组织变革的运营效率指标分析，评估 GYM 公司组织变革的效果，提出使变革制度化的措施。最后一部分提出研究的结论和进一步研究的建议。

关键词：组织变革，组织管理，家族企业

The study on the organizational change of GYM company

Major: Master of Business Administration

Name: Yongjun Tao

Supervisor: Yongli Wang Associate Professor

ABSTRACT

This thesis is a case that studies on organizational change of GYM which is a familial enterprise. Based on the theory of organizational change (Lewin's 3 steps change modern and research model), I put forward a specific solution to deal with the problems in the process of organization change.

This thesis contains 6 parts according to the frame of the theory. The first part analyses the prospect of the draw machine industry and wire & cable industry, which reflects the macro-environment & enterprise strategy's change by looking up the documents. The second part analyses the nature of the familiar enterprise and concepts of organization change & theory(organization, organization change ,Lewin's 3 steps model & research model). The third part puts forward the resistance & motive of change in GYM and analyses the causes to come out. The fourth part draws out a solution to organization change. The emphasis is the organization design, performance management, motivation, labor relationship, market location & strategy. The fifth part evaluate the change's result by comparing with the enterprise operation index and how to become a system. The last part draw a conclusion and give a suggestion for further research.

Key Words: Organization Change, Organization Management, Familial Enterprise

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	II
目 录	III
图表目录	V
第 1 章 导论	1
1.1 选题背景及研究意义	1
1.2 研究方法	4
1.3 文章结构	4
第 2 章 家族企业与组织变革理论综述	6
2.1 家族企业的界定与基本特征	6
2.2 组织变革的相关概念	9
2.3 组织变革的理论模型	14
2.5 理论综述小结	16
第 3 章 企业组织诊断	18
3.1 企业经营环境调查分析	19
3.2 组织氛围的诊断调查	21
3.3 变革动力分析	27
第 4 章 GYM 公司组织变革的执行方案	30
4.1GYM 公司组织变革计划	30
4.2 组织变革的行动方案	32
4.3 变革的阻力及原因分析	36
4.4 克服变革阻力的措施	38
第 5 章 组织管理变革的评估与制度化措施	41
5.1GYM 公司组织变革的初步评估	41
5.2 组织变革的制度化	42
第 6 章 结论和建议	45
6.1 结论	45

6.2 讨论和建议	45
参考文献	47
附 件	49
致 谢	52

图表目录

图目录

图 1-1	2005 年电线电缆行业的产值区域分布.....	2
图 1-2	研究框架.....	5
图 2-1	现代企业构成要素图	10
图 2-2	组织变革导图.....	11
图 2-3	个体抵制变革的原因	13
图 2-4	组织抵制变革的原因	13
图 2-5	克服变革阻力的策略	13
图 2-6	勒温的 3 步变革模型	14
图 2-7	解冻现状.....	15
图 2-8	Kotter 8 步变革模型与勒温 3 步变革模型对照.....	15
图 2-9	组织变革计划的总框架.....	17
图 3-1	GYM 公司 2003-2006 年销售业绩.....	20
图 3-2	问卷调查第 1 个问题	22
图 3-3	问卷调查第 2 个问题	22
图 3-4	问卷调查第 3 个问题	23
图 3-5	问卷调查第 4 个问题	23
图 3-6	问卷调查第 5 个问题	24
图 3-7	问卷调查第 6 个问题	24
图 3-8	问卷调查第 7 个问题	25
图 3-9	问卷调查第 8 个问题	25
图 3-10	问卷调查第 9 个问题	26
图 3-11	问卷调查第 10 个问题.....	26
图 4-1	GYM 公司组织变革前的组织架构图	32
图 4-2	GYM 公司组织变革后的组织架构图	33
图 5-1	制度化的框架.....	43

表目录

表 2-1 变革的动力.....	12
表 3-1 参与问卷调查的员工基本情况.....	21

第 1 章 导论

1.1 选题背景及研究意义

1.1.1 案例

家族企业是经济活动重要的企业组织形态,据美国学者克林·盖尔西克最保守的估计,家族所有或经营的企业在全世界企业中占 65%~80%。全世界 500 强企业中有 40%由家族所有或经营”。但另一方面家族企业在生命周期上有着“富不过三代”的延续规律。据麦肯锡的一项调查数据显示,全球范围内的家族企业平均寿命为 24 年,恰好与企业创始人的平均工作年限相同;有 30%的家族企业可以传到第二代手中,其中有不到 2 / 3 的企业能够传到第三代,后者中大约 13%的企业能够传给第三代。而中国家族式私营企业的寿命就更短,据平均寿命为 3.5 年。

福伊特是德国最大的家族企业,提供造纸技术、动力传输技术、能源技术等的一家机械设计制造的企业。1825 年,当约翰·马修斯·福伊特从父亲手中接管产业时,全部家当是一个仅有 5 个人的锁匠铺。如今,这家位于德国南部海登姆市的锁匠铺,已经成长为欧洲最大的家族企业之一在全球设有 180 多个分支机构拥有 24000 名员工,为造纸技术、动力传输技术、能源技术及工业服务确立标准,年销售额近 33 亿欧元。近 200 年的家族企业,经历不知道多少次的战略抉择和人事选择,从古老的家族企业组织形态到现代化的家族企业管理,这种长寿的秘诀在哪里?中国许多研究学者认为家族企业的发展模式难以突破,中国家族企业到底缺少什么,路在何方?本文以 GYM 公司为实例,研究家族企业在组织变革中的措施和模式。

集团成立于 2000 年,集团共下属 2 家全资企业和 2 家控股合资企业,家族成员分别是各公司法人,负责企业的独立经营。其中 GYM 公司成立于 1980 年,专业从事金属拉丝机、电线电缆设备、漆包机、通讯电缆设备等的研

发制造，主要以金属拉丝机设备^①为主，产品主要应用于电线电缆行业。至今已是国内电线电缆行业金属拉丝机设备生产的领先企业。现已步入企业战略发展关键时期，第一代的创业阶段基本完成，在产品技术及行业发展日趋成熟、竞争日趋激烈的背景下，家族企业如何制定战略，而打造一个适用环境变化的有效组织更是基业常青的前提法宝。组织变革也就势在必行。

1.1.2 电线电缆行业的运行状况

电线电缆行业的总体情况：

(1) 行业规模增长快。2005年1~11月我国电力电缆产量达到670.78万公里，同比增长58.77%，2006年1~11月同比增长40%以上。2007年1~9月，电线电缆行业实现工业总产值4395.09亿元，同比增长38.37%^②。

(2) 市场集中度低。截止2007年底，我国电线电缆行业中型规模以上企业共有2800家左右，而更小规模的企业则数不胜数。根据统计，电线电缆行业2005年的销售收入最高的企业的市场份额不超过2.81%，前24名领先企业的累计份额只有23.17%^③。与其他行业相比，电线电缆行业的市场集中度较低。目前国内还没有形成具有突出优势的企业及品牌。

(3) 市场分布区域明显。我国电线电缆行业中企业的分布区域性明显，从图1-1可以看出，2005年市场份额最高的前5名省份的工业总产值超过了70%。华东和华南地区占据了绝大部分，而中西部地区比重很小。

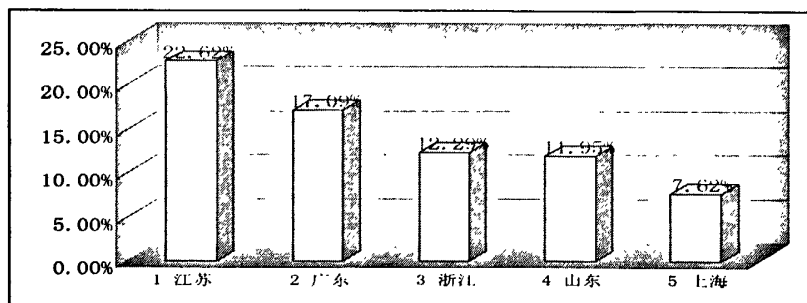


图 1-1 2005 年电线电缆行业的产值区域分布

(数据来源，中国电器工业协会电线电缆分会，《2008 电线电缆行业现状分析与展望》)

^① 金属拉丝机本文指电线电缆行业的金属拉丝机，是电线电缆行业的基础产业，电线电缆行业的状况反映了拉丝机的需求及发展状况。

^② 此处数据来源于中国电线电缆网中国工业电器协会 2008 年《我国电线电缆业未来发展展望》

^③ 此处数据来源于同^②。

电线电缆行业未来发展主要宏观环境

(1) 电线电缆行业目前产能过剩、集中度不高,行业的大规模整合势在必行,小型的电线电缆企业将逐渐被市场淘汰。2007年底全国大约有大小电线、电缆、光缆及电工器材制造企业3967家,其中99.647%是中小型企业。

(2) 电线电缆行业是料重工轻的行业,随着国家节能降耗政策的落实及铜、铝等主要原材料价格的高位运行将较大冲击电线电缆企业。

1.1.3 研究意义

GYM公司经历了从小工厂到集团下属子公司的过程,家族成员内部也经历管理权的争夺与分配。2007年起,企业的市场环境及相关的宏观经济环境均在发生巨大变化。因为所生产的电工设备技术成熟度高,小规模竞争者造成了市场的不规范,同时加上电线电缆行业产能回归等因素影响,GYM公司面临着行业发展、人才队伍、管理模式等战略性的选择。

GYM公司作为拥有20多年历史的家族企业,该企业在家族式集团的领导下,由家族成员之一担任经营管理者。现基本形成较为固定的经营管理模式和人才队伍。在面对即将来临的行业调整和2008年金融危机,我认为一方面要取决于市场环境,另一方面取决于对企业的财产组织、治理结构和管理组织等管理模式进行变革和创新。

组织管理模式也必然是对这种家族企业管理的重新审视,也是决定未来该企业是否有组织竞争力的重要前提。也是思考家族管理在什么阶段采取什么治理形态去实现生存和赢利。组织模式具体体现在分配权、独立经营权、议事规则、价值取向、激励机制与约束机制等方面运作。家族企业的起步多数由家族成员全面管理企业的财产组织、治理结构及管理组织。企业发展到一定阶段,家族企业的血缘关系制约着企业的正规市场化发展,矛盾逐步显现出来。

本文所阐述的问题是GYM公司现实需要解决的问题,具有很大的现实意义,同时所提出的行动方案,也为家族企业实现可持续发展,建立长寿公司提供组织变革的一种参考模式。

1.2 研究方法

本文主要采取了问卷调查法、查阅文献法的研究方法。本人 2006 年加入该企业，主要从事人力资源管理、组织管理等方面的工作。曾经组织和参与对组织的诊断分析，重新明确了公司的战略定位和组织定位。同时也实施了当初制定一系列组织管理政策，提出了组织内部运作流程的建议。这些政策和建议的实施情况及调查结果将为本文提供重要的素材和一手资料。

1.3 文章结构

全文按照理论分析框架，以勒温的 3 步变革模型为理论模型，结合家族企业的特征和组织构成的分析。全文分四部分进行安排，共分 6 章。第 1 章提出研究的背景和意义、文章的研究方法、结构。第 2 章对家族企业及组织变革的相关概念和理论进行综述。第 3 章提出组织变革的动力、阻力及原因分析。第 4 章提出组织变革的具体行动方案。第 5 章对组织变革后的组织进行评估和提出制度化措施。第 6 章进行总结，分析本文的不足之处，提出进一步研究的意义。研究框架如图 1-2:

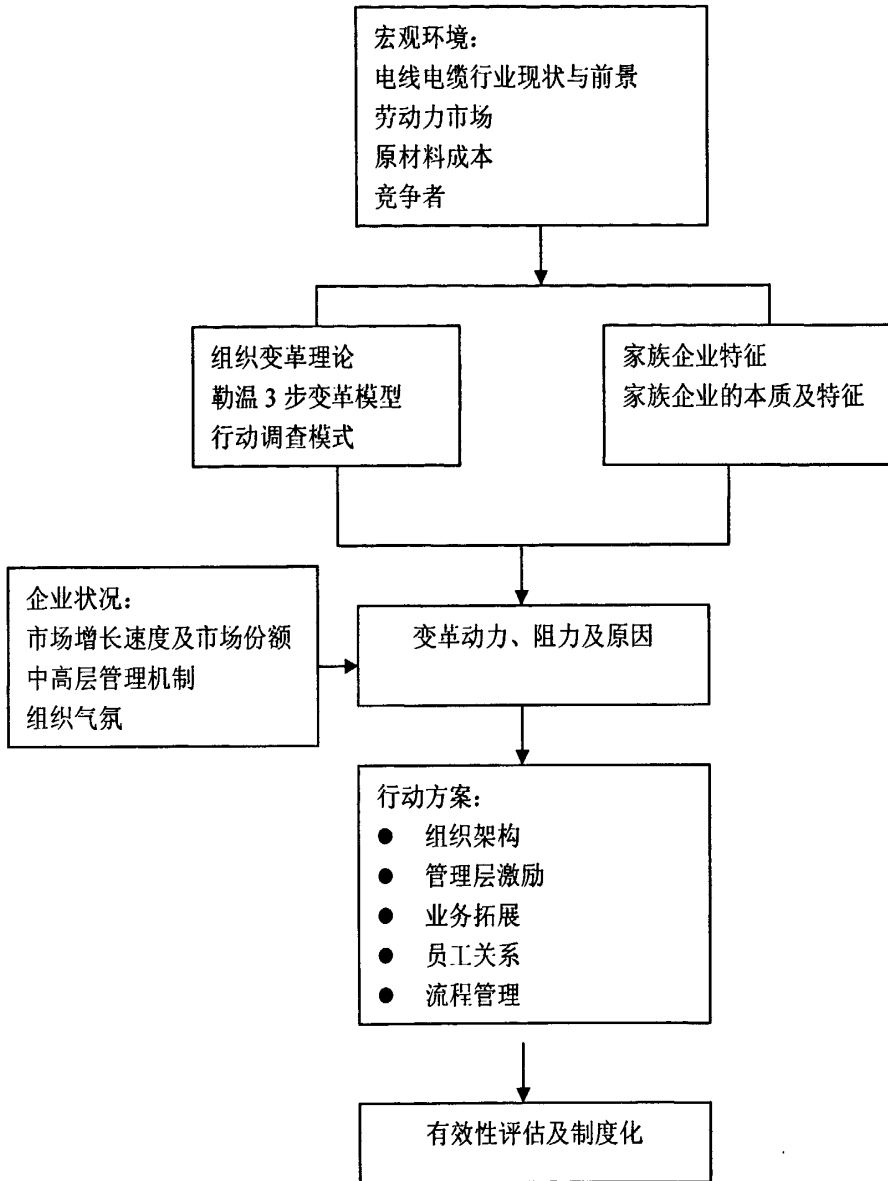


图 1-2 研究框架

第2章 家族企业与组织变革理论综述

本章主要介绍家族企业的界定及家族企业的基本特征,并重点阐述组织变革的相关概念及国内外主要相关组织变革理论,为下文分析案例提供理论支持。

2.1 家族企业的界定与基本特征

2.1.1 家族企业

美国著名企业史学家钱德勒把家族企业定义为:企业创始人及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分股权。他们与经理人维持紧密的关系,且保留高阶层管理的重要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶人员的选拔方面。强调家族企业的股权和控制权为一个家族掌握这一最为重要的特征。

2.1.2 家族企业理论研究分析框架

目前应用在家族企业的主流理论分析框架主要有三大类,其一是代理理论,其二是路径依赖理论,其三是企业家理论。

(1) 代理理论。Shleifer 和 Vishny(1997)、La Porta 等人(1998)、Claessens 等人(2000)和 Faccio 等人(2002)发现美国、日本以外,大部分的国家与发展中国家公司的股权是集成的,且绝大部分的控股股东是家族。在控股股东形成后,所有者与管理者出现重合化趋势,导致公司治理最主要的冲突已由所有者与管理者之间的代理冲突演化为所有者之间的代理冲突,即控股股东与外部中小股东之间的代理冲突。

控制性家族的继承人不能确定获得企业家精神和才能禀赋,但是他们可以凭借继承的财富通过政治性寻租,而不是通过创新获得竞争优势,这种优势将

通过隧道行为 (tunneling) 体现出来, 这种侵占在允许金字塔式控股结构存在的国家或地区尤为严重。

大部分的研究表明小股东明知家族性控股股东对其的剥削, 但是问题是为什么小股东还愿意留下? Maug (1998) 认为, 拥有控制权的控股股东有助于抑制提供资金的股东和控制公司资源的经理人之间的代理冲突; Holderness 和 Sheehan (2000) 的研究表明, 控股股东的股权集中并不一定就是为了剥削小股东, 他们对美国的实证研究表明, 控股股东的存在使得小股东获益。在中国投资者保护不足的环境下, “一股独大”给大股东所带来的超额利润的诱惑力远远超出了来自道德方面的约束, 中小股东在遭受盘剥的同时又投诉无门, 只好搭便车了。苏启林等人 (2005) 的研究证明了投资者保护不足和家族控股的集中存在一个正的替代效应, 因此, 在投资者保护不足的制度环境下, 控制性家族为保护自身权利, 往往采取集中股权的策略行动。

(2)、路径依赖理论。Carney (2000) 认为华人家族企业选择家族控制型公司的治理路径主要是对政治和文化环境的依赖。从历史上看, 大部分的海外华人家族企业多数是诞生在充满敌意的政治文化环境中: 一是殖民地环境, 我国台湾地区 (日本殖民时期) 和香港特区 (英国殖民时期); 二是充满排挤和敌视的政治文化环境, 如印度尼西亚 (历史上多次出现的排华活动)。这些敌视的政治文化环境导致华人家族企业纷纷将家族的资产分割成数块分别上市, 但这些上市公司的所有权都控制在某个注册在一个便利的离岸地区 (如香港、美国等) 的私人公司手中。这种将巨大的家族企业不停地切割成很小部分的做法, 其主要目的在于降低家族企业的“可视性”, 并有助于其在一个充满敌意的环境中生存。

(3)、企业家理论。在家族与企业孰轻孰重的情况下, 还有其他一些理论也在试图为家族企业提供一个分析框架。Gartner (2001) 质疑了企业家理论解释家族企业的可行性, 但 Chrisman、Chua 和 Steier (2003) 认为企业家理论可以解释家族企业, 这是因为家族运用独有的资源能够推动新企业的创立, 企业家的存在将影响到家族企业的接班等。Wong (1993) 将这种华人社会中无处不在的精神称为“企业家家族主义”, Gambe (2000) 以菲律宾等东南亚国家华

人（家族）企业家升华为熊彼特式企业家，他们的作用就是通过拾遗补缺（Gap-filling）促进当地资本主义的发展。

2.1.3 家族企业先天优势

根据家族企业代理理论，在家族企业中，家族成员对企业的所有权与控制权合二为一，家族成员既参与企业经营管理，又参与分配剩余索取权。所以家族式企业中的家族成员有动力经营好企业，这使得面临逆向选择和道德风险的可能性大大降低。这就是我们通常所说所有者与经营者之间委托代理的问题，家族企业基本上不存在此问题。家族企业中家族成员是一个小型的团体，团体内部由于经常在一起沟通交流，使得内部成员的信息不对称性大大减少，沟通协调成本大大降低。不仅如此，另外由于血缘关系，家族成员对家族高度的认同感及相互信任，家族企业中的家族成员与企业签订契约的交易费用大大降低，企业主对员工的监督成本也很低。正是由于交易费用的降低，使得家族企业这种组织形式在一定的环境下能体现出相对其它组织形式的优势，这也是家族企业能普遍存在和顽强成长的主要原因。

2.1.4 家族企业内在不足

家族企业在发展的初级阶段，家族成员都围绕更高的目标努力，不计较当前的利益得失。当剩余索取权分配的利益越来越大时，家族成员之间的利益矛盾逐步显现出来。同时由于家族成员控制了企业的经营权，其他管理者很难进入经营管理核心，导致企业人才的缺乏，职业经理人也难以适应。在家族企业中，权力也往往集中在以创业者为核心的家族成员手中，这种集权的决策体系缺乏有效的监督、反馈和制约机制，不利于决策的科学化、民主化，容易造成决策失误或不得人心，这是一种制度安排上的缺陷。企业文化是企业的基本价值观和行为规范，是企业倡导、信奉同时必须付诸实践的价值理念，也是企业永续经营、充满活力的内在源泉。其主要内容是企业的制度安排和战略选择，企业有什么样的制度安排，有什么样的战略选择，就有什么样的企业文化。

对华人家族企业的研究文献大多基于家族成员之间的信任水平对等的假设。信任虽然在目前华人家族企业研究中占据了主流的地位，但信任水平并非

在家族企业成员之间一定会高于其它企业，同时家族企业成员的信任水平也并非对等。假定家族成员之间的信任水平对等只是在极端情况下成立的一个非常严格的假设，即：① 家族只有一个传人；② 控制权与经营权只能在家族内转换，即父可以已经下决心将控制权转移给子而不是外人。而在华人社会中，受“多子多福”观念影响，华人家族中通常都不止一个传人，而且华人家族企业中在分家过程中存在着严重的争夺现象，即使不存在争夺现象，新一代的掌门人的权力被一个由共同继承人起草的正式契约所束缚，而享受不到父辈创业者的庞大权利（Wong, 1985）。而且按照 Bhappu（2000）研究结果，许多华人家族并没有像日本的许多家族以类似法人的形式存在并持有家族的财产，分家影响到了企业的控制权，导致华人家族企业控制权转移存在不确定性状态。

2.2 组织变革的相关概念

2.2.1 组织

所谓组织：指具有明确的目标导向、有序的结构、有意识协调的活动并同外部环境保持密切联系的有机结合的统一体。

2.2.2 企业组织

企业组织是对企业各生产要素投入者的力量和活动的组合与协调。构成企业组织中的人,按照他们投入生产要素的不同,可将其分为三种类型的利益主体,即所有者、经营者和一般劳动者,企业组织构成可分为作业组织 (to operate)、管理组织 (to manage)、财产组织 (to govern)。如图 2-1 现代企业的组织构成要素图。

2.2.3 组织变革

组织变革是指组织为适用环境变化和实现组织目标,对组织功能方式的转换或调整。所有的组织都会不断地进行一定的变革。组织管理部门需要不断调整工作程序,录用新的干部或员工,设立新的部门或机构,改革原有的规章与

制度，实施新的信息技术，等等。组织总是面临各方面的变革压力，有来自竞争对手的、信息技术的、客户需求的各种压力。因此，组织变革已经成为管理的重要任务之一。组织变革按照改变的方式可以大致分成三类。

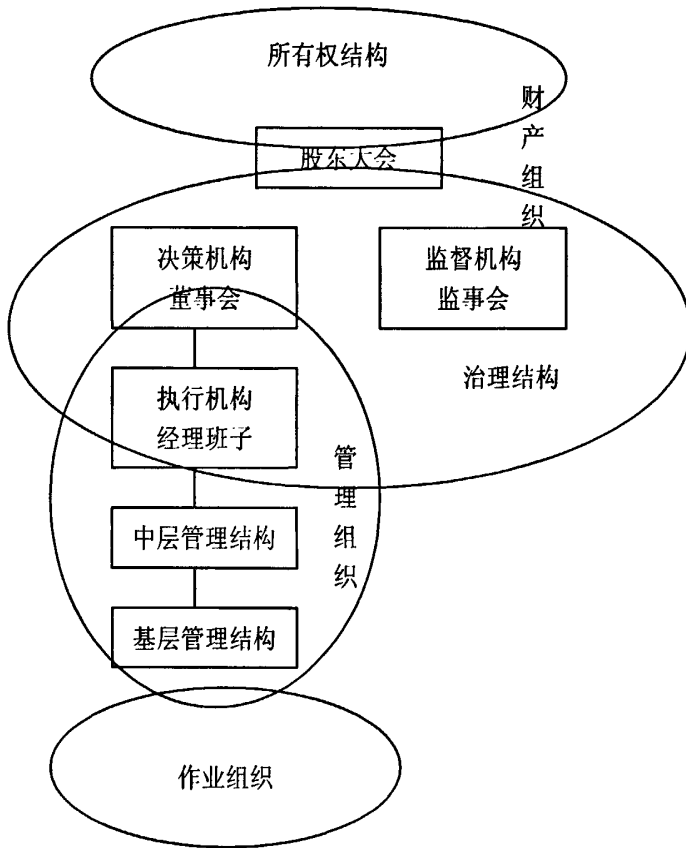


图 2-1 现代企业构成要素图

(1) 适应性变革。这是指引入已经经过试点的比较熟悉的管理实践，属于复杂性程度较低，确定性较高的变革，适应性变革对员工的影响较少，潜在的阻力较小。

(2) 创新性变革。这是指引入全新的管理实践，例如，实施“弹性工时制”或股份制，往往具有较高的复杂性和不确定性，因而容易引起员工的思想波动和担忧。

(3) 激进性变革。这是指实行大规模、高压力的变革和管理实践，包含高度的复杂性和不确定性，变革的代价也很大

表 2-1 变革的动力

动力	例子
劳动力状况	文化的多元化 人口老龄化 大量无技能的新增劳动力
技术	更快、更低廉、可移动的计算机技 术 在线音乐分享 人类基因密码的破解
经济冲击	网络股票的起伏跌宕 2000-2 股市暴跌 低利息率
竞争	全球竞争者 兼并与联合 电子商务的发展
社会趋势	网络聊天室 婴儿潮的退休期 折扣和打包方式的零售业增长
世界政治	美国伊拉克战争 中国市场的开放 911 恐怖袭击

(数据来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯, 《组织行为学》第 11 版)

2.2.5. 变革的阻力

所谓阻力,则是人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。变革的阻力可能来源于个体、群体,也可能来源于组织本身甚至外部环境。个体对变革的阻力可能因习惯难以改变、就业安全需要、经济收入变化、对未知状态的恐惧以及对变革的认知存有偏差等而引起。来自组织方面的变革阻力包括现行结构的束缚、组织运行的惯性、变革对已有权力关系和资源分配格局造成的威胁和破坏,以及系统内部间及与外部之间固有的联系等。从本质上说,组织问题是错综复杂、相互关联的,但某一期间的变革通常只能针对有限的一些问题而展开,这样就不可避免地会形成系统内部各要素相互牵制的制约力。另外,外部环境的束缚也是形成变革阻力的一种来源。

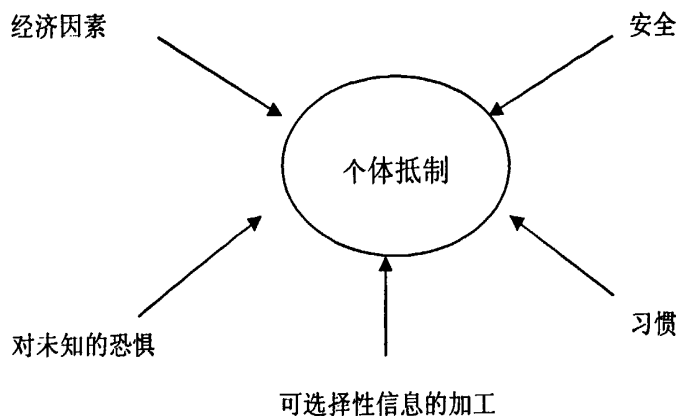


图 2-3 个体抵制变革的原因

(资料来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第 11 版, Pearson Prentice Hall)

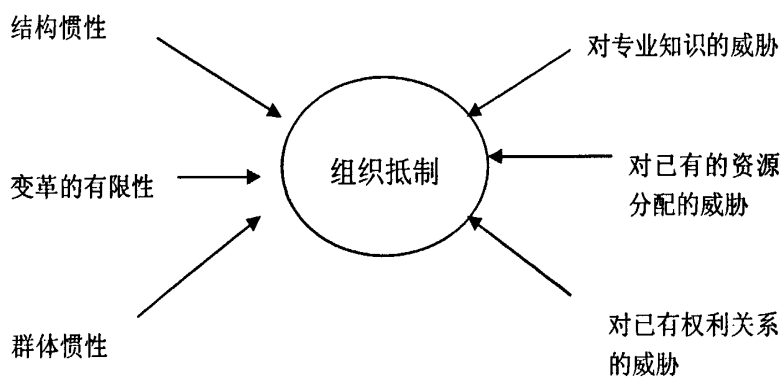


图 2-4 组织抵制变革的原因

(资料来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第 11 版, Pearson Prentice Hall)

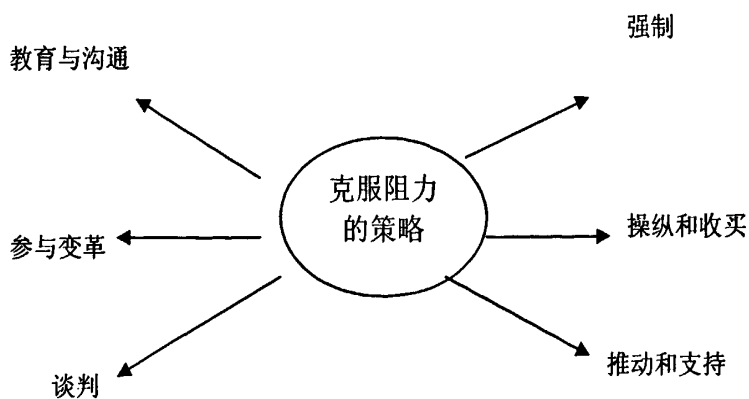


图 2-5 克服变革阻力的策略

(资料来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第 11 版, Pearson Prentice Hall)

2.3 组织变革的理论模型

组织变革是一个复杂、动态的过程，需要有系统的理论指导。目前影响最大的有：Lewin 变革模型，系统变革模型和 Kotter 变革模型。这些模型适用于组织不同类型的变革任务。

2.3.1 勒温的 3 步模型

组织变革模型中最具影响的也许是 Lewin 变革模型。Lewin (1951) 提出一个包含解冻、变革、再冻结等三个步骤的有计划组织变革模型，用以解释和指导如何发动、管理和稳定变革过程。如图 2-6 所示。

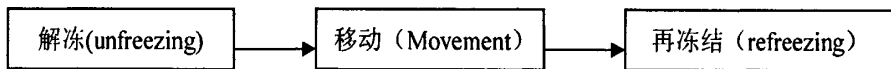


图 2-6 勒温的 3 步变革模型

(资料来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第 11 版, Pearson Prentice Hall)

(1) 解冻。是变革的第一步,创设变革的动机,鼓励组织成员改变原有的行为模式和态度,采取新的适应组织战略发展的行为与态度。一方面,需要对旧的行为与态度加以否定;另一方面,要使组织成员认识到变革的紧迫性和必要性。

现状被认为是一种均衡状态,要改变这种均衡状态,必须要克服个体的阻力和群体的从众压力。解冻是变革中必不可少的,通常通过以下三种方式实现(如图 2-7): (1) 增加推动力,推动力指引导行为脱离现状的力量。(2) 减少制约力,制约力指阻碍行为偏离现有状态活动的力量。(3) 以上两种方法的结合。

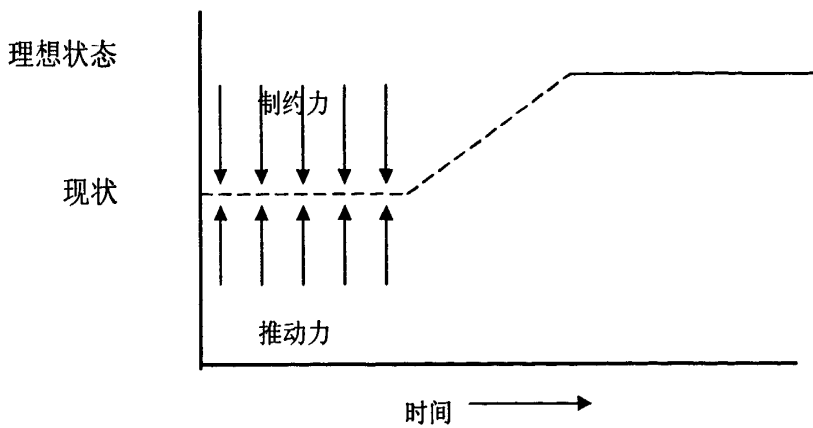


图 2-7 解冻现状

(资料来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第 11 版, Pearson Prentice Hall)

(2) 移动。移动由变革的推动力和制约力相互作用下,将均衡状态移至理想的状态。推动力可以通过共启愿景、树立榜样、专家演讲、培训指导等变动加强,进而形成新的行为、态度及价值观。

(3) 再冻结。在再冻结阶段,利用必要的强化手段使新的态度与行为固定下来,使组织变革处于稳定状态。组织达到新的均衡状态,制约力和推动力几乎趋于平衡,要通过制度、规范、结构等方式把新的组织状态予以固化。

2.3.2 Kotter 8 步模型

Kotter 八步模型是指导如何执行组织变革的具体方案,也是针对组织变革失败的主要原因具体的对策。勒温的 3 步模型更具有普遍性,而 Kotter 8 步模型操作性强,与勒温的 3 步模型并非矛盾,而是对其的补充和发展。如图 2-8

勒温 3 步模型	Kotter 8 步模型
解冻	建立组织变革的紧迫感 创立具有足够领导力的联盟
移动	开发愿景与战略(推动力) 沟通愿景(推动力) 实施授权行动,消除变革障碍、鼓励冒险和创造性地解决问题
再冻结	巩固进步,重新评估变革,在新项目中进行必要的调整 通过展示新行为与组织成功的关系强化变革

图 2-8 Kotter 8 步变革模型与勒温 3 步变革模型对照

2.3.3 行为调查模式

行为调查模式是指首先进行系统性的数据收集，然后根据收集的数据信息选择变革行为的过程。该模型主要为管理计划变革提供了科学的方法。行为研究的过程包括 5 个步骤：诊断、分析、反馈、行动、评估。

行为调查模式至少对组织有 2 点益处，一是集中了问题，组织变革需要寻找问题，问题的类型决定了组织变革的类型。其次是行为调查模式因为有很多员工参与，减少了员工抵制的变革意愿。

2.3.4 其它变革模型

其它影响比较大的变革模型还有系统变革模型、Bennis 的变革模型、Kast 的组织变革过程模型。

2.5 理论综述小结

2.5.1 组织变革计划的形成

组织变革是为了通过变革获取更大的战略优势。在领导图景的指挥下，对产品与服务、战略与结构、文化、技术等方面进行变革，以获取更大的影响力。组织在变革的动力驱使下，打破现有的均衡状态，移动至新的平衡状态，形成新的行为、态度、价值观。在打破均衡状态会出现两种力量，一种是变革动力，推动组织变革，另一种是制约力，阻碍变革执行。组织变革的方式就是要增强变革动力、减少变革制约力。勒温的 3 步模型普遍地说明组织变革的过程，Kotter 的 8 步模型说明了组织变革的执行步骤，针对降低执行变革的失败提出的 8 步组织变革过程。

2.5.2 组织变革计划的总框架

根据勒温的 3 步变革模型及行为调查模式，结合当代的实际应用，提出了组织变革计划的总框架。如图 2-9 所示。

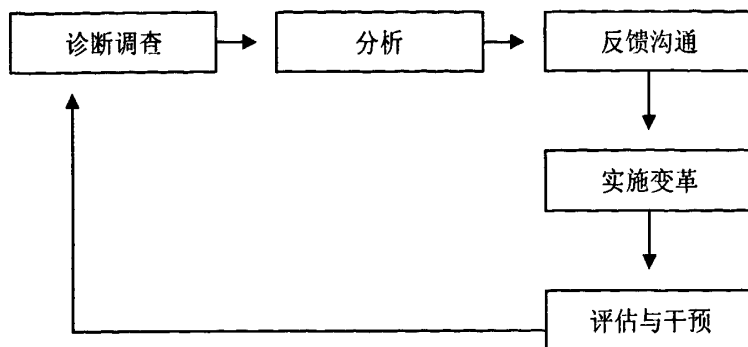


图 2-9 组织变革计划的总框架

(资料来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第 11 版, Pearson Prentice Hall)

组织变革计划总框架就是通过组织变革动力阻力研究,采用行为调查模式,进行诊断和分析现状,找出问题类型,反馈给组织进行沟通后,确定组织变革的内容。然后进行变革行动,最后进行变革的评估和干预。

2.5.3 组织变革的失效分析与风险控制

组织变革应围绕变革领导图景,围绕技术、产品服务、战略与结构、组织文化及市场进行分析。组织变革的计划中,应考虑各环节的失败预防措施并积极通过失效分析进行风险控制。

第3章 企业组织诊断

GYM 所属集团作为中国广东典型的家族企业，其发展历程极具有代表性。根据家族企业的特征和理论，GYM 公司的组织变革主要解决以下问题，一是家族企业与管理层之间权力决策与激励分配的关系；二是家族企业内部成员之间的信任及权力分配继承关系；三是家族企业的经营理念和企业文化的提升。家族企业的组织变革动力取决于家族本省自我反省意识，特别家族的领导者，其它内部组织推动的变革只有在家族成员的支持下，才能取得成效。因此，要掌握 GYM 公司的组织状况及变革的动力，特别要研究家族成员的自身意识和经营管理哲学，这是家族企业组织变革的核心关键。同时还要掌握家族企业的组织氛围和文化特征，因为家族企业的组织氛围和文化特征较大程度上直接反映了家族企业控制者的经营理念。GYM 公司与其它家族企业一样，在创业发展阶段，由家族企业家带领其家庭成员控股并经营，共同分享剩余索取权。在家族企业不断壮大后，GYM 公司家族成员内部也进行权利争夺，但与其它家族企业不同的是，自 2005 年~2008 年集团家族各成员分别独立经营管理各子公司，其中大姐负责集团公司，另与其夫共同负责通讯电缆公司；大弟负责项目投资，不涉及其它公司的具体经营；小弟独立负责 GYM 公司。财务依然由集团统一监督管理。

2006 年 GYM 公司在内部的组织管理和经营管理上已经暴露出一系列的问题，第一，有市场订单，却不能准时交付，准时交货率仅有 40%；第二，客户抱怨增加，发货出现问题（包括少发、漏发、错发部件或设备），客户投诉响应慢，导致客户抱怨升级；第三，企业内部的技术更改信息被竞争者抄袭，但同时产品的同质化也逐步提高；第四，关键技术人才被竞争者挖走；第五，家族经营者抱怨战略方向很难执行到位，抱怨中层管理者缺乏专业性和主动性，等等。一个组织为什么要进行变革，就是要解决组织面临的问题和企业发展方向的问题，这也是组织变革的动力。如何进行变革是研究变革阻力的问题，变革的成败影响因素很多，但最终取决于变革的动力与变革阻力的较量。

作为推动家族企业的职业经理人，不仅要清晰家族企业领导者对企业战略发展的要求和企业现状，还要掌握家族企业领导者的背景和思维。虽然 GYM 公司组织变革的发起者是公司的领导者，根据第三章的组织变革的理论，第一步解冻，仍然需要变革推动者进行详细的调查和策划，让组织变革能有效推动。变革推动者至少要进行以下方面诊断和调查：第一，掌握企业行业背景及经营发展历史；第二，掌握企业制度文化和组织决策方式；第三，掌握企业领导者的企业发展战略和领导者思维背景；第四，掌握变革的力量包括支持的力量和反对的力量。总之，家族企业的组织变革首先要进行战略环境分析、组织制度文化分析，经营管理分析，家族企业治理结构分析，然后进行变革的动力以及阻力以及产生的原因，为制定组织变革方案提供依据。

3.1 企业经营环境调查分析

主要了解宏观经济环境以及竞争环境，便于文章后面进行有效的组织变革动力和阻力问卷调查及分析。

3.1.1 行业环境

近年来，电线电缆行业规模发展迅猛，同时集中化程度低，产能过剩。另外自 2007 年国家节能减排措施的陆续出台，对电线电缆行业更是需要调整的产业。而 GYM 公司属于电线电缆行业的基础产业，必然受其宏观经济政策的影响。2008 年电器工业协会电线电缆分会绕组线六届三次主任会议在杭州召开，提出 3 点行业发展指导意见。

1、绕组线行业发展趋势将以规模企业为主导。随着新劳动法的实施，劳动力成本上升，原材料价格的上涨、以及国家金融政策和宏观调控对财务成本的影响（包括：汇率、税收和贷款等），出口优势将逐步减小，市场逐步走向规范。

2、国家对环保的重视在某种程度上抑制市场的增长，提高企业组建和经营的门槛。

3、漆包线行业市场在 08 年下半年的发展持观望保守的经营思维。大部分

企业把主力放于改造设备上，希望通过节能减排降低成本，提高利润空间持续稳步发展。这意味着电工产品的需求增长点不一定在于企业扩产增量，改造或淘汰更新设备是电工产品需求的重要增长原因。

3.1.2 竞争对手

GYM 公司的竞争对手主要来自于苏州的合资企业普罗机电、常州鼎天、上海鸿得利，他们分别大拉机、中拉机和小拉机方面具有领先的地位。另外，在 2002-2003 年前后，从企业分离出去的员工也在从事相同行业如东莞的大东，虽然规模小，但因其掌握了企业的经营特点，通过恶意挖人，抢走企业的客户。这对企业的竞争力也造成一定的影响。

3.1.3 企业状况

GYM 公司自 1999 年~2000 年以后基本形成规模，市场客户群比较稳定，服务质量口碑较好。2003-2006 年的销售业绩如图 3-1。

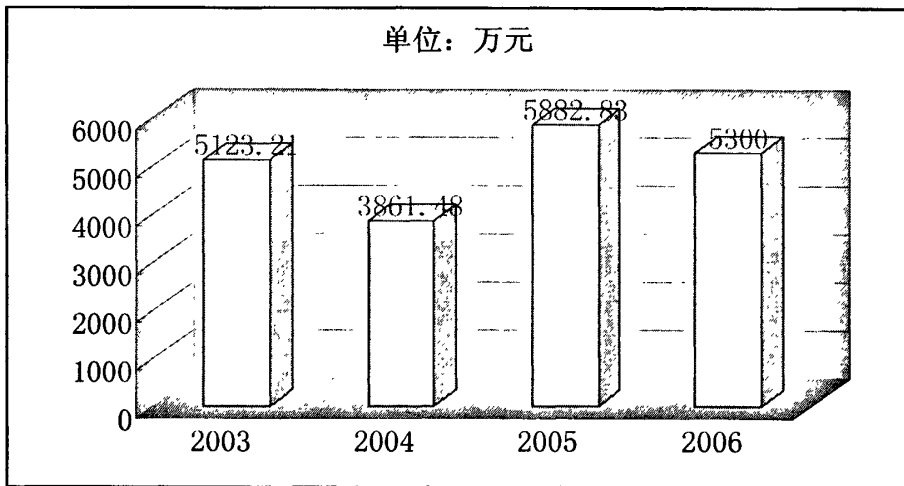


图 3-1 GYM 公司 2003-2006 年销售业绩

(数据来源: GYM 公司经营管理部)

组织在变革之前销售业绩连续 4 年较于稳定,年销售额在 5000 万左右(2004 年因企业从事扩张其它产业的影响)。GYM 公司是国内较早从事拉丝机设备制造的企业,技术研发能力较强,但企业的发展难有质的突破,而原先弱小的竞争者却在不断的发展。

3.2 组织氛围的诊断调查

3.2.1 调查基本情况

本次调查是为了掌握组织现象和行为，反映组织文化和家族企业领导者的文化和思维。通过对员工和管理者的问卷调查，掌握员工及管理者的思维与组织行为和现象之间的关系。问卷调查的范围包括中、基管理层、技工、职员类。问卷调查的内容主要包括组织发展方向、组织管理、激励制度、文化氛围等方面进行调查。共发放问卷 56 份，均为有效问卷。参与调查的员工基本情况如表 3-1

表 3-1 参与问卷调查的员工基本情况

划分依据	类型	所占比例	划分依据	类型	所占比例
厂龄	1 年以内	12.5%	学历	硕士	1.8%
	1~3 年	41.1%		本科	8.9%
	3 年~5 年	30.4%		大专	37.5%
	5 年以上	16.1%		中技	41.1%
				高中及以下	10.7%
岗位	基层管理	7.1%			
	技术人员	30.4%			
	技工	35.7%			
	中层管理	10.7%			
	文职人员	16.1%			

3.2.2 调查分析

通过本次调查研究，基本掌握组织调整前的组织自我认知状况。主要的认识归结如下：

(1)、公司缺乏激励性的文化，员工经常加班、劳累没有补偿和关心；也没有实施员工业绩评估；

(2)、员工缺乏成长机会，经常得到不到上级的表扬和指导关心，领导者不能赋予下属增值。

(3)、部门之间沟通不畅，一般等待老板决策再行动，缺乏主动的思考能力和规划能力。

第1个问题，“您会独立主动考虑工作的好坏吗”，这个问题主要考虑员工动力的问题，有33.9%的员工选择“很少，根据上级的任务完成”，有42.8%的员工选择“很少，因为没有足够的权限决定”。也就是说有76.7%的员工认为工作中很少考虑工作质量，某种程度上反映了组织的思考能力缺乏足够的动力让员工思考工作质量以及改善和创新。这也证明家族企业中因为经营决策权、管理权较为集中，下面没有足够的授权和激励措施，而导致员工缺乏思考力。

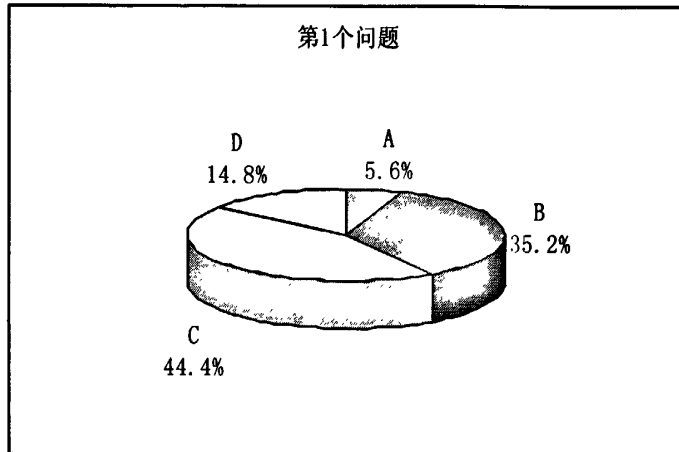


图 3-2 问卷调查第 1 个问题

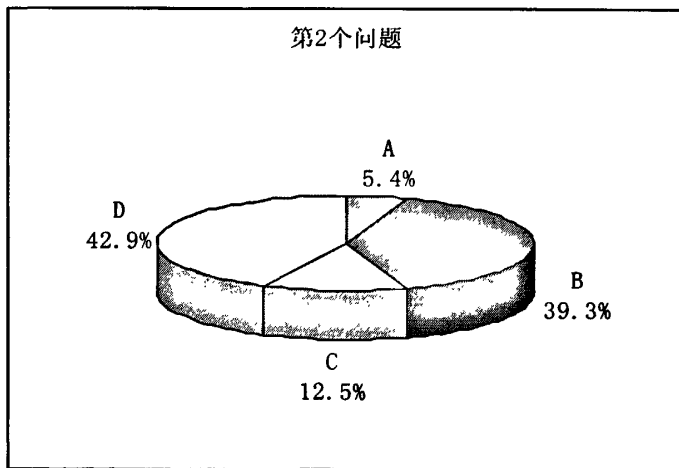


图 3-3 问卷调查第 2 个问题

第2个问题，“您能经常感受到领导的表扬和激励”，这个问题主要考虑组织中上下级关系的问题，也是组织氛围中最重要的维度之一。有25%的员工认为“从来没有表扬和奖励”；有39.3%的员工认为很少有表扬，多数是上级的抱

怨；还有 12.5%的员工认为只有口头的表扬，没有实质的物质奖励。表扬和奖励是员工创造力的动力环境，能激发员工追求卓越。调查的结果反映多数员工得不到表扬和荣誉，也没有明确的价值取向标准，只是对已公开的错误追究和归罪。

第 3 个问题，“您与您的上级有不同意见时，如何处理”。这个问题主要了解组织内部思想碰撞的方式，以及权威和权力的力量对组织创新的制约。有 23.2%员工认为自己“不会发表意见，按上级的要求做”。有 46.4%的员工认为“简单说明一下自己的看法，不认真计较”。有 17.9%的员工认为“我不会有什不同意见”。这个结果说明，绝大多数对上级的互动较少，同时对工作的结果没有负责。事实上我们经常听到组织内部在谈员工缺乏责任心的问题。如果员工对上级的不同意见没有得到妥善解答，不关心自己的行为与上级要求的差距，当然会出现工作质量问题。

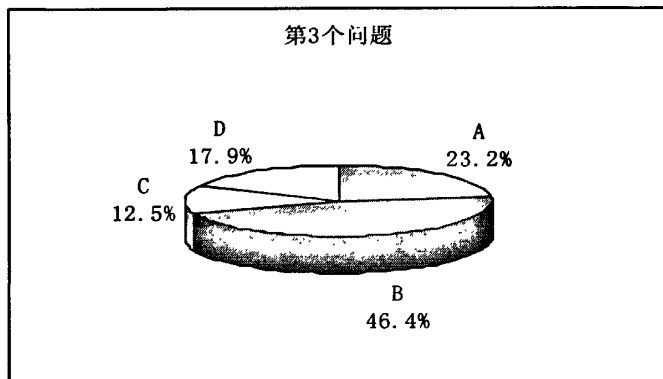


图 3-4 问卷调查第 3 个问题

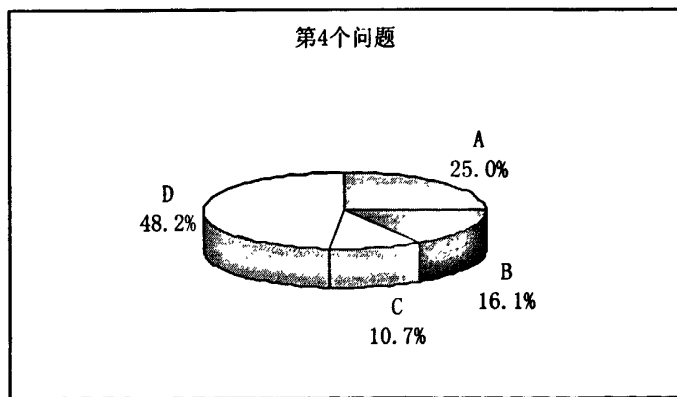


图 3-5 问卷调查第 4 个问题

第4个问题，“您没有完成上级的任务或做错了，您的上级会如何处理”。这个问题主要调查上下级对工作没有完成工作的态度。有48.3%的员工认为“上级基本不说什么”。有25%的员工认为“上级事无巨细的批评、训斥”。有16%的员工认为上级“要求解释，说明原因”。上级对未完成任务不做出任何评价，这是绩效缺乏管理的反映。对存在的问题不进行分析原因，说明管理者的素质需要改善和提升。但从另外一个角度，上级没有对其进行追究和绩效评价，也是说明上级的上级没有进行有效的绩效管理，包括总经理对中层管理者。

第5个问题，“您认为您最想公司改变的事情是什么？”，这个问题反映组织问题中的管理瓶颈。有80.4%的员工认为激励政策。这个问题的调查结果比较集中地反映了企业内部急需解决的问题。

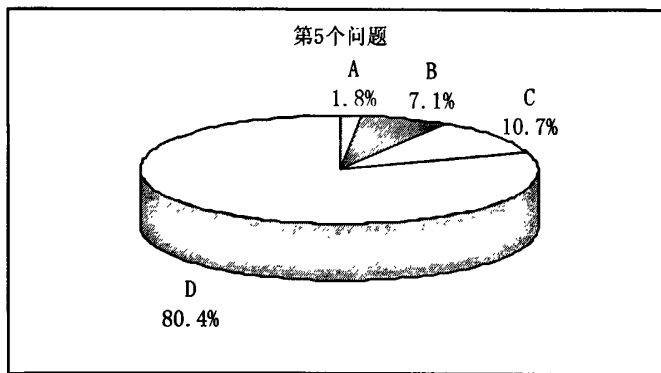


图 3-6 问卷调查第 5 个问题

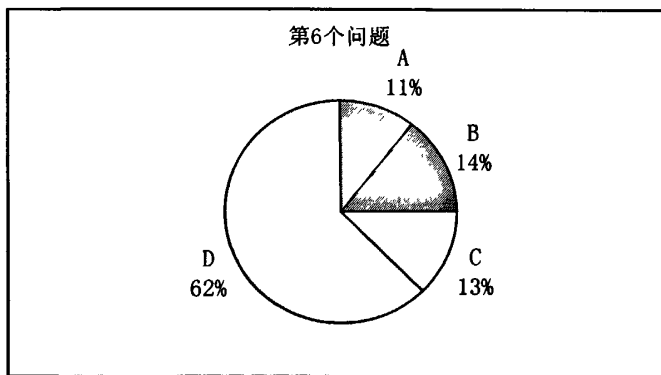


图 3-7 问卷调查第 6 个问题

第6个问题，“您现在工作中的烦恼”，有62.5%的员工认为工作流程不畅，导致工作等待，工作量大、效率低下。有12.5%的员工认为激励下属比较困难。

因为企业内部流程不畅，导致流程环节的等待和返工，生产效率下降，从而影响员工的收入，也影响到管理者管理的难度。具有合适的制造流程，企业才能进行资源的合理配置，也直接决定了组织的竞争能力。

第7个问题，“您认为您的上级对您的成长关心吗？”，这个问题反映组织成长的问题，有意识的成长比没有意识的成长要有用的多。有50%的员工认为“很少关心，也没有评价”。有35.7%的员工认为“有沟通，但感觉沟通方式不好”。也就是说，调查结果反映组织对员工有意识的培养力度不够，储备智力的投入还不满足员工的需要，也不能满足组织的需要。

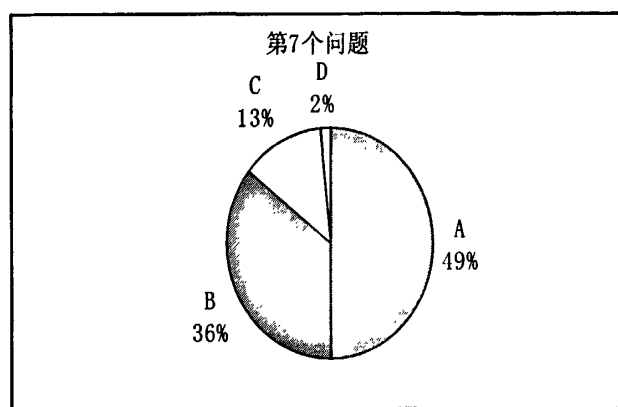


图 3-8 问卷调查第 7 个问题

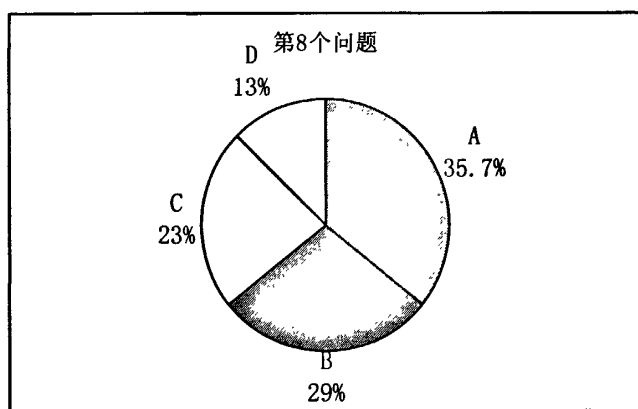


图 3-9 问卷调查第 8 个问题

第8个问题，“您对公司组织的文化活动满意吗？”。有35.7%的员工认为“一般”。有28.6%的员工表示“比较满意，经常可参加一些活动”。这个问题的调查结果反映文化生活基本能满足员工的需求。

第9个问题,“您对公司会议的是否满意?”这个问题是调查员工讨论问题和解决问题的方式,从而了解管理效率。会议是企业正式文化的一部分,也是总经理宣导文化的重要形式。有67.9%的员工认为不满意,其中原因主要是总经理对各部门批评太多、参会者不敢主动发言、会议的内容也很难落实到位等。

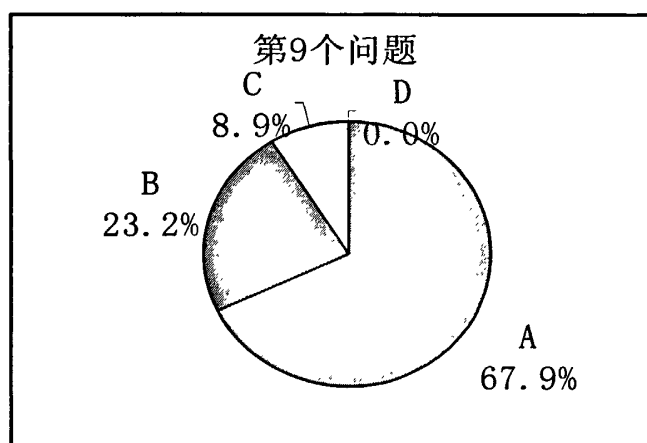


图 3-10 问卷调查第 9 个问题

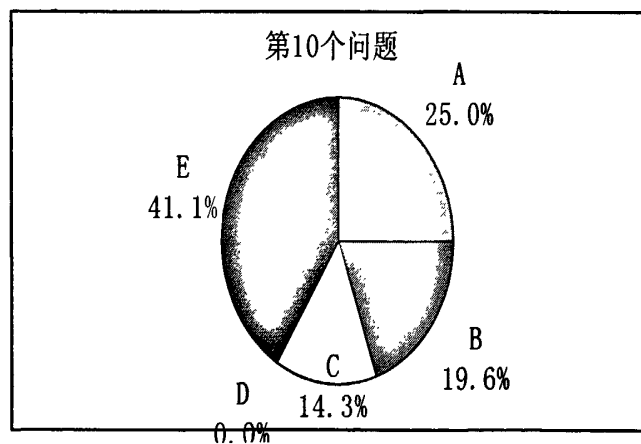


图 3-11 问卷调查第 10 个问题

第10个问题,“您对公司的决策方式是否满意?”这个问题是反映企业权力的合理运用,有效决策能提高决策的质量,为决策结果提供保障。有41.1%的员工选择“不关心”,原因是只要不影响他们薪资水平,这说明企业的凝聚力和文化建设还需要加强。有25%的员工选择了“不满意”,还有19.6%选择“基

本满意”。

3.3 变革动力分析

变革的动力，总而言之，是组织对变革的必要性及变革所能带来好处的认识，是激发变革的力量。GYM 公司下面按照表 2-1，从劳动力状况、技术、经济冲击、竞争、社会趋势等五方面对 GYM 公司组织战略调整的变革动力进行分析。

3.3.1 劳动力状况

(1)、2007 年珠三角技工荒，技工稳定性差

目前公司共有 262 人，其中技工 189 人，主要以车工、铣工、磨工、刨工、镗工、钳工为主。2006 年~2008 年上半年，市场对技工的需求缺口增加，技工待遇也进一步攀升，真正有经验的熟练技工备受青睐。

(2)、技术人才流失严重，成长性慢

公司 2003 年以前，技术人员储备比较充足。后因部分技术人员另起炉灶创立自己的公司，对公司进行大范围的挖墙脚，吸引他们的朋友或有技术能力的员工加入。2006 年~2007 年，技术人员流失严重，主要是服务技术人员、研发设计人员、有丰富经验的技工。

因公司产品属专用机械产品，人才市场上难以招聘到这类有经验的技术人才。公司目前主要招聘以机械电气专业的应届毕业生为主。因对这些毕业生没有很好的职业规划和培养规划，目前真正由企业培养出来，担任重任的人员几乎没有。

(3)、企业劳动用工关系的变化

2008 年 1 月 1 日，国家颁布新的《劳动合同法》正式实施。但佛山地区的企业多为 6 天工作制，加班没有加班工资，劳动者的权力也没有得到应有维护，导致佛山地区的劳动力向周边地区转移（特别是向长三角经济区）。因为 GYM 公司的技工采用计件式薪酬计算方法，员工加班时间内的效率无法控制，容易导致无法完成生产任务。2007 年底，员工因加班过多（一个月只休息 1 天，其它

晚上也要加班)造成企业与员工关系一度紧张。

(4)、中、基层管理缺乏有效的激励约束机制

基层管理主要从一线员工中提拔出来,但是基层管理的待遇却不具有吸引力,其收入一般低于较熟练的技工。这导致基层管理的流失和工作积极性不高。同时经提拔的基层主管也因缺乏管理知识经验和工作任务临时机动性强,所以基层主管对员工的管理缺乏有效性,同时要求成长发展的欲念强烈。

中层管理者没有明确的绩效目标任务,原因是因各项业绩指标相互影响,原因责任难以判断,很难制定相应的指标数据。中层管理没有明确的业绩指标,只按执行公司的工作任务,对整体业绩缺乏必要的考核评价制度。企业的中层管理者希望有更多自主管理权,但同时因为缺乏中层管理者替代储备人选,对中层管理的评价容易导致中层管理者消极。

3.3.2 技术

上世纪 90 年代,金属拉丝机设备制造技术在上世纪 90 年代就已经基本成熟,因为制造成本的较大差异,德国和意大利等西方国家无法在普通的拉丝机设备与中国企业竞争。

但随着节能政策和意识进一步深入,对电线电缆行业的能耗标准控制越来越成为设备技术的发展趋势。同时更高的效率和更少的劳动力投入也是该类设备的发展趋势。

3.3.3 经济冲击

电线电缆行业是国民经济的基础产业,因近年来该行业规模的迅猛发展,国内行业的产能已经饱和。2007 年~2008 年,有很多电线电缆企业经营非常困难,面临倒闭的威胁。国内电线电缆企业在面对人民币升值压力、劳动力成本上升、国家能源环境政策的出台,企业必将进行一波重新洗牌。电线电缆企业经营困难,规模萎缩,必将影响金属拉丝机设备的销售和市场容量。另外,2008 年由美国次贷危机席卷全球的金融风暴已经使得全球经济放缓,有的国家甚至进入经济衰退。电线电缆行业企业因受金属材料价格的大幅下降影响和市场需求萎缩,这些企业已经严冬,不少企业停产或关闭。

3.3.4 竞争

电线电缆行业是集中度较低的行业，全国已有数千家中等企业，而小企业更多。同样拉丝机行业的设备制造具有明显技术优势的企业目前尚未形成，小型企业充斥了市场。

国外竞争者把产品瞄准高端的大拉机设备，比如德国尼霍夫。国内的竞争策略更多体现在售后服务、商务条款上，包括产品的调试安装等。技术方面的差异化竞争已经已经不明显。比如，像广东东莞的大东小型企业，他们基本具备生产拉丝机设备的能力，通过提高和延长未付款的比例吸引客户。

3.3.5 社会趋势及政治

全球社会正朝着信息化、智能化的方向发展。电器产品将不断更新换代。世界经济一体化正在广泛深入，但同时发达国家对发展中国家的不平等贸易也还在继续，比如贸易保护主义。世界不同的地区还存在不和平的因素，霸权主义、民族争端、政治意识形态都在影响着经济发展。

总之，GYM 公司 2007-2008 年面临宏观经济形势的冲击及电线电缆行业的调整，同时企业经营者的管理思路不稳定，内部管理机制还未成熟。另外，产品同质化高，竞争优势不明显。组织变革就是要让企业能适应宏观经济环境的冲击，获取核心竞争能力，让企业能可持续发展。

第 4 章 GYM 公司组织变革的执行方案

本章在第 3 章分析组织环境与组织氛围的角度分析企业变革的动力,提出相应的组织管理变革的行动方案以及组织变革过程中的阻力和克服变革阻力的措施。

家族企业的变革是一个非常复杂的过程,因为变革推动者和企业所有者之间关系非常特殊。但基本围绕组织变革的框架和勒温组织变革 3 步模型进行。此次组织变革由总经理发起,总经理助理组织推行,外聘咨询顾问,围绕实现公司战略目标共分三个阶段。第一阶段,2006 年~2008 年,在家族企业成员控制了所有权和经营权的条件下,建立良好激励机制和企业内部沟通机制,以提高管理有效性和创造性;推行员工评价机制,改善员工关系,以提高员工效率;确定产品市场定位及结构,以提升市场竞争优势。第二阶段,2008 年~2010 年,确定产品国际化并布局新的相关联产业领域。第三阶段,进入资本运营领域。

4.1GYM 公司组织变革计划

4.1.1 组织变革实施思路

首先考虑 GYM 公司组织变革的第一阶段思路。2006 年底,GYM 公司组织变革的倡导者即企业领导者提出组织变革要实现公司的经营战略和产品市场战略、组织规范有效运行,文化管理制度可复制至将来其它公司。经变革领导小组研究讨论,组织变革的目标是要建立创业型核心管理团队,逐步引进职业经理人机制,让职业经理人参与公司的重大决策。组织变革围绕其目标,依据第三章组织诊断的结果和组织变革动力阻力分析,进行组织变革的解冻、移动、再冻结。2007 年初,围绕企业战略,结合产业特征,GYM 公司在 06 年终总结及 07 年规划会议上,中高层管理者讨论确定了企业战略发展方向,一方面增加在金属拉丝机市场占有率,提高产品的知名度和美誉度。另一方面,因为电

电线电缆行业的现状和金属拉丝机的市场容量，企业要做大、做强，必须拓展新的产品领域。机械制造是 GYM 公司的专业领域，开拓机械相关的产品领域符合企业的现状，也有一定的条件支持。2007 年年终总结会议通过管理层参与讨论确定组织变革的愿景目标和企业发展战略目标。

另外，国内电线电缆行业的产能已经饱和，行业正在进行优化整合。国内市场的饱和不利于企业的发展壮大，拓展国际市场是企业战略选择。虽然，目前人民币升值对出口外贸的影响，但新兴市场的巨大前景，让企业把眼光放在全球。

为实现企业战略，实现可持续发展的关键是建立一个有效的管理团队和管理制度。以战略为目标，组织结构功能定位为起点，以目标与激励为基点进行组织变革，建立结构功能明确，激励约束机制完善的管理组织。

4.1.2 组织变革目标

公司组织变革的第一阶段，用 2-3 年的时间，帮助公司走上主动应对市场环境，明确公司经营战略定位并建立完善的自我激励约束管理机制。

(1)、销售目标：2008 年的销售额目标为 8000 万，2009 年的销售目标为 1 个亿。销售额的增长点为海外市场的拓展以及扩大国内市场份额。其中 08 年海外市场的目标为 07 年海外销售额基础上增长 300%。同时在产品销售类型上，重点发展中拉机、双头大拉机、黄铜大拉机、不锈钢拉丝机等新产品、新机型。

(2)、产业目标：建立产品（行业）拓展部门，专门运作向金属拉丝机以外的领域发展。3 年之内，通过合作或兼并等方式初步进入新的行业领域。

(3)、组织管理目标：建立适用于公司的组织发展架构以及职权分配，充分调动管理层的积极性。建立员工评价培养机制、改善员工劳动关系，提高员工效率和稳定性。

(4)、为组织变革的第二阶段和第三阶段做好人才储备和制度储备，最终解决家族企业的经营管理权问题和家族企业继承人问题。妥善处理好财产组织、管理组织以及作业组织的关系，特别要处理好财产组织的关系，可以考虑股权激励等模式。

4.2 组织变革的行动方案

根据组织变革第一阶段任务目标，依据第三章公司诊断结果以及变革的动力和阻力分析，主要从组织授权体系、管理层激励、员工成长与效率、产品市场策略等方面阐述组织变革的具体方案。

4.2.1 优化组织架构与授权体系

GYM 公司从一个普通的家族式企业发展起来，其组织架构中强调技术和生产部门价值，对管理功能性的部门缺乏重视。近几年来，开始重视管理改善和管理创新。组织变革前的组织架构如图 4-1

该组织架构图对销售、生产、技术直接创造价值部门设置为部级，其它服务功能性部门称为科。在各部门工作交流过程中，因为定位的不平等导致管理者工作消极，应该承担管理责任被弱化。同时，该组织架构也不能体现组织发展的方向。

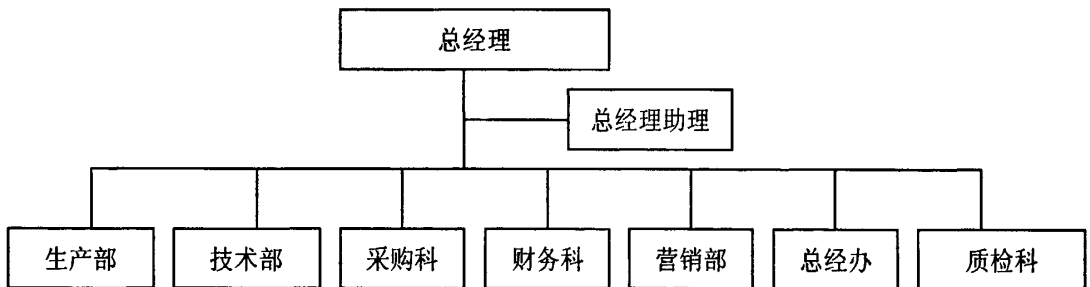


图 4-1GYM 公司组织变革前的组织架构图

总经理领导的组织变革小组通过与总经理沟通，明确要强化组织管理部门职能、改善授权体系，组织架构体系组织发展方向。变革领导小组确定了初步的组织架构后，组织公司小范围的主要管理者进行讨论研究，征求他们意见，并进行修改。在组织小范围沟通讨论之前，总经理已经与这些主要管理者进行沟通，初步说明组织框架构想及他们的任职情况，以征得他们的推动支持。通过小组会议讨论组织结构的要求，并由听取他们建议并进行修改。最终组织架构确定为如图 4-2。

该组织架构中设 2 位副总经理，一位负责技术及供应链模块的副总，另一位负责新项目、新市场的副总。其它功能服务性部门均设部。该组织架构强化了管理功能的地位和作用，同时也提出了企业发展的必要性，从组织角度保证了产业拓展的具体行动。

职权与沟通方面，组织变革之前，所有的部门经理对总经理负责，因为总经理是企业的所有者，同时也是企业的经营管理者。总经理承担了在经营企业上的成败得失，但也造成了决策的缓慢和不自觉性。许多部门经理很难形成职业化素养与此也很有关联。根据新的组织架构，重新分配副总经理授权和部门经理授权，放宽授权程度的目的是让部门经理和副总经理真正参与经营管理，对经营结果负责。

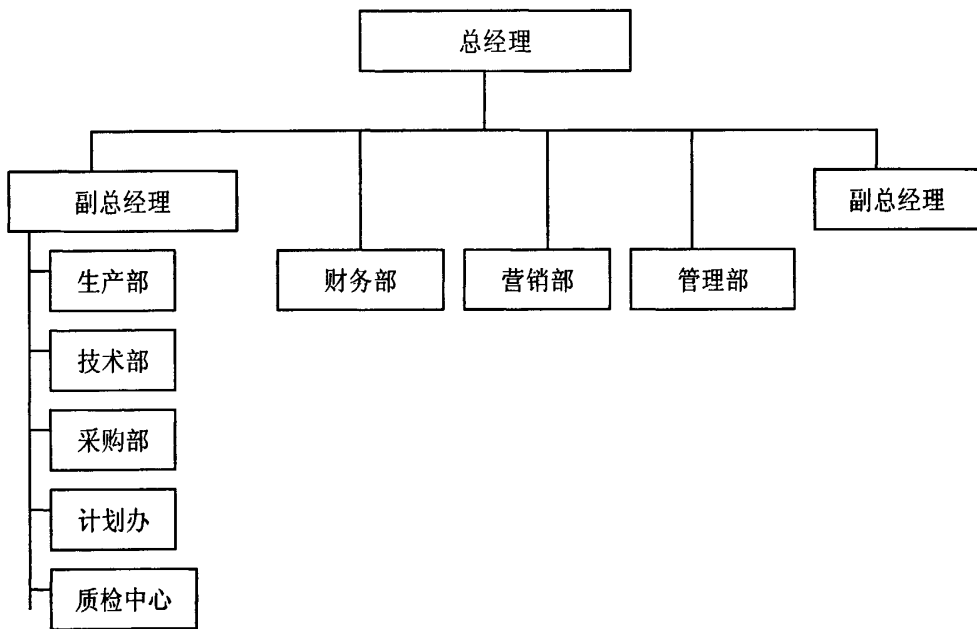


图 4-2GYM 公司组织变革后的组织架构图

但另一方面也出现了问题，生产部经理升任为生产部总监后，因负责范围变为管理两家工厂，缺乏必要的人力资源进行工厂管理。同时工厂的基层主管又没有晋升机会，导致了怨气和阻力。

4.2.2 推行管理层及员工激励

GYM 公司是典型的家族企业，即家族成员完全掌握了经营决策权，同时也直接参与经营管理。所以管理层的业绩评价和激励是按组织变革之前很难起到激励效果。总经理和管理层也经常会因为小的事件影响业绩评价，从而导致矛盾。总经理从台前走向幕后，发挥其他管理层的管理才能。2007 年，推行中层管理者按照年销售净利润的一定比例进行分配激励，但约束机制目前还未正式推行。现正在推行中层管理业绩目标管理就是要解决中层的约束机制问题，其未推行的原因在前面的章节中分析 GYM 公司的变革阻力时有分析。

公司总经理在管理部的建议下，增加绩效评价和奖励，让部门经理对下属进行绩效考核，通过绩效考核提升管理者的能力和组织绩效。首先管理部制定《2008 年绩效管理辦法》，明确了绩效管理的思路和方法，并及时让总经理组织讨论和签发。因为公司给部门额外的自主分配奖金，基本上没有部门主管和员工反对。但是在确定各部门的分配系数时，争议较大，经管理部制定基本分配原则和审批程序后，最终各部门经理达成共识，并予以执行。基层管理的激励机制主要通过部门经理对基层管理者的考核评价，在部门奖励金额中按一定比例予以奖励。部门奖励金额根据销售额的一定比例和部门分配比例予以奖励。公式如下：

奖励金额=季度销售额*公司计提比例*部门分配系数*部门考核系数*主管业绩评价系数。

基层管理 2008 年一季度在分配奖金时，因缺乏有效的业绩指标和评价标准。部门经理对基层管理缺乏评价的态度，主要担心评价之后，容易导致业绩差的主管消极，更加影响工作业绩。其实在 2008 年以前，组织过部门经理和公司领导进行绩效管理思维的研讨，但到目前为止，中层管理和基层管理都缺乏目标和指标，绩效管理推行的阻力主要来源于部门经理及整个组织氛围。

绩效管理及激励政策是组织管理的核心，推行绩效管理是提升组织绩效的关键。但因为绩效管理关乎每位员工，容易形成群体效应，产生变革阻力。因此通过资源投入进行管理改善并固化的方针应该是正确的。但抵制绩效考核的阻力还存在，该项绩效激励措施没有达到预期的成效。

4.2.3 改善劳资关系，提高员工效率

2006 年以来，随着珠三角技工荒全面爆发，技工供不应求，企业招工难的问题影响到企业正常经营。对于以技工为主的机械行业的企业，吸引技工越来越成为企业人力资源管理的重要工作。当然佛山市顺德区还存在不少企业没有执行国家劳动法规，比如 6 天工作制，没有加班工资等现象。2007 年年初 GYM 公司技工流失严重，特别是有经验的核心技工，几乎 80% 的技工是入公司不满 1 年的员工。人力市场上对技工的市场定位越来越高，成为企业追捧的对象。为了提高员工的收入，符合国家劳动法规要求，公司决定采用 5 天工作制，超时加班有加班工资。

这一用工方式的改变，将原来技工计件的薪酬方式改变为计时的方式，将对产量的管理改变为对目标要求的管理。也就是员工不仅要完成你的产量，还要在规定的时间内保质保量完成，同时一个重要的条件是技工的产出不能低于标准的产出。因为员工从 6 天工作制变为 5 天工作制获得益处，所以接受这种改变。管理者从技工的产出计算变成了对效率的管理，因为企业要支付加班工资，所以员工在上班的时间内必须按要求完成任务。变革之前，经常看到技工加班时，中途出去吃夜宵，而且时间不统一。管理者对工作进度的控制力薄弱，严重影响工作进度。

现在 GYM 公司基本上按照国家劳动法规的要求执行，所有员工购买社会保险，签订劳动合同，取消劳动合同违约金等。其企业形象在顺德区表现出合法的、有社会责任的企业。目前 2008 年的公司技工较为稳定，离职率低于去年同期水平。

GYM 公司推行 5 天工作制是总经理亲自决定的，并迅速予以公布实施。公布之前并未争取集团人力资源部和集团董事会的意见。因为集团下属数家企业经营状况各不相同，估计很难统一，可能会导致方案流产。鉴于此，GYM 公司管理部大概用了 3 周的时间出台了 5 天工作制方案以及相关的加班薪酬计算标准。事后，引起集团人力资源部和兄弟单位的极大反映，并组织集团下属单位进行研讨，最终由于方案已经公布实施，GYM 公司继续 5 天工作制，其它兄弟单位维持原有的工作时间。

良好的劳动关系是企业成功发展的基础，劳动关系和谐增强了员工的凝聚

力和归属感。遵守国家劳动法规也是企业应尽的社会责任，同时也改善企业在员工心目中的形象以及社会形象。

4.2.4 调整市场与战略定位

随着国内市场的饱和及电线电缆行业的产能调整，产品和市场主要进行如下调整：

(1)、以销售节能环保的新开发的产品为新的经济增长点，如黄铜大拉机、双头拉丝机。黄铜大拉机 2008 年已基本符合台湾客户的验收要求，已在国内外销售，其加工工艺有别于一般的铜拉丝机，加工黄铜能减少铜的使用量。

(2)、以中拉、大拉丝机产品为利润收入的重点，目前小拉机系列产品的销售利润非常低，技术含量也低。但不同的企业其中拉机、大拉机的技术水平还有差距。同时因为电线电缆行业中的小型企业将被淘汰，市场上主要的少数几家大企业能够生存。

(3)、国内市场的饱和，新兴市场的发展，企业的市场已经触及到东南亚、俄罗斯等国家。并且在 2007 年底与奥地利代理商签订销售代理协议。

(4)、电线电缆行业的拉丝机设备已经较为成熟，其市场的容量主要取决于每年的铜的加工量。根据未来几年铜加工量的预测，用于加工铜的拉丝机设备需求将不断下降。所以公司 2007 年底成功研发不锈钢拉丝机，其主要运用于不锈钢丝制品，如孕妇防辐射衣服等。同时企业还计划在拉丝机以外的机械领域进行拓展，为此专门成立由副总经理领导的新项目开发部。

2008 年虽然 GYM 公司的销售额比去年有较大幅度的增加，但市场进一步萎缩已经很明显，行业竞争已经到了白热化的地步。2007 年已经引进外贸专业人才 2 人，2008 年海外销售任命海外销售经理负责。2009 年的销售新的增长点主要依赖于海外市场的销售。

4.3 变革的阻力及原因分析

所谓阻力，则是人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。变革的阻力可能来源于个体、群体，也可能来源于组织本身甚至外部环境。个体对变

革的阻力可能因习惯难以改变、就业安全需要、经济收入变化、对未知状态的恐惧以及对变革的认知存有偏差等而引起。来自组织方面的变革阻力包括现行结构的束缚、组织运行的惯性、变革对已有权力关系和资源分配格局造成的威胁和破坏，以及系统内部间及与外部之间固有的联系等。

4.3.1 个体阻力

(1)、公司总经理在组织变革中的持续性立场，组织变革必然会影响公司管理者的习惯甚至利益，总经理如何平衡，其价值取向和态度性格也会影响组织变革的进展。变革领导小组一项重要工作就是要梳理变革与组织目标的关系，与公司总经理沟通变革风险。变革领导小组成员通过沟通交流，让总经理获取更多的经营理念和哲学，改造总经理固有的思维。

(2)、中、基层管理者抵制绩效考核评估，2007年以前从多次推行 KPI 绩效管理，最终都以失败告终。主要原因是中层管理不愿改变现状，在组织能力还不具备的情况下，绩效指标往往是一个人承担，也就是说中层管理者的指标没能分解。2008年绩效管理方案推行的范围是部门经理以下的员工，包括基层管理者。当初考虑的避免部门经理抵制绩效考核，先从基层员工和管理者开始。但实际上中层管理者仍然对绩效考核的推行不积极推动，部门经理担心对下属的考核评价影响其工作积极性，让其绩效表现更差。另外更深层的原因可能是因为没有替代的人选，管理者没有选择机会。

(3)、通过变革，薪酬期望仍然得不到满足的员工对组织变革予以抵制或消极对待。此次变革中，基层管理者就是这一群体，实际上通过部门额外激励部分可以增加其收入，但他们希望按月工资的形式固定下来，浮动奖金的做法不具备吸引力。原因其一是浮动部分的奖励有很多的不确定性，其二是绩效指标难以衡量，基层管理者对员工也缺乏推动绩效考核的动力。特别担心这种浮动奖金会因为老板一句话而改变。

(4)、工人对以前完成的计件方式获得收入，做多做少自己决定。现在要接受质量和效率的考核，工人起初不习惯这种模式，后来通过考勤和效率的监督检查，基本能接受。另外很重要的原因是增加加班工资。

3.3.2 组织阻力

GYM 公司组织变革的组织阻力主要来源于三方面,第一是集团人力资源部统一制度以及兄弟单位的对比制约。第二是管理者的管理惯性以及对新问题的理解。第三是员工利用新制度政策的漏洞,破坏组织变革的效益。

(1)、管理效率低下和新政策漏洞

GYM 公司的组织职权发生了变革,而现有的层级权力关系与原有的关系共存。新负责人难以处理模糊的责权状态,有理由放弃应该承担的责任。有些员工利用加班,降低正常上班的工作效率,获取加班费,有的还请人代打卡。

(2)、流程出现混乱

因为新的组织和流程发生了变化,旧的流程和制度还在影响了新的组织流程,而且这种惯性会持续一段时间,如果新的流程不能有效运行,很有可能会恢复原貌。由于管理惯性,旧有的流程思维还在影响员工,甚至对新流程操作有抱怨。比如 GYM 公司加班管理规定一段时间,主管和员工很难接受加班时的准时上下班,因为原来加班自己安排,可以随意的进出厂区。另外随着组织架构的调整,相关审批流程和权限也进行重新分配。在公布相关审批权限过程中,组织内部出现了短时间的混乱状态,通过会议沟通和文件的公布,基本解决此问题。

(3) 对新权威的挑战

原有的权力分配体系和价值体系被新的变革打破,新的当权者需要树立其权威地位。而在这个过程中,必然会有组织的一部分抵御这种管辖,因为新的权威改变他们的工作和生活习惯。原生产部只管理一个装配厂,现增加机加工车间。原生产部经理升任为生产总监,生产部内部的管理随之也应进行调整。原有的平衡被打破,要建立新的平衡。

4.4 克服变革阻力的措施

组织变革的阻力主要来自于当局者的利益和观念。此次组织变革通过对战略环境的分析和对未来远景的设想,制定共同的奋斗目标,从而达到解冻的目的。

在移动的过程中，变革的动力和制约力确实进行一些较量，下面就如何克服变革的阻力提出了三种措施。

4.4.1 参与变革

此次组织调整和新制度的出台，变革倡导者是企业的所有者即公司总经理，而变革的参与者主要是中层管理者。一般的家族企业，特别是处在发展阶段的中小型家族企业，其中层管理者对企业经营管理和发展方向很难积极参与讨论和决策。但一项变革的项目要执行到位，必须要让执行者接受理解。研究表明，人们对某事的参与程度越大，就越会承担工作责任，支持工作的进程。组织调整和新制度出台之前，进行了大量沟通调查，让更多人参与讨论，分析各种可能性。

公司总经理召开相关的会议专门讨论组织调整的必要性，同时多次听取中层管理者和基层管理者的意见，并根据他们的意见进行修订。当然参与变革，不一定是按照参与者的意愿去实施，更不是去附和其利益，而是一个理解尊重的过程。

4.4.2 教育与沟通

一方面，变革领导小组对推动组织变革的参与者进行教育沟通，另一方面，变革领导小组也要接受相应的咨询培训。尤其是变革领导小组的倡导者即公司总经理的培训教育。实际上，在变革过程中，公司总经理接受培训教育，对组织变革的成败至关重要。变革领导小组对于组织调整变革经常约中层管理者单独进行沟通，对不积极参与变革的管理者进行谈话。这种近距离的交流沟通，可以了解在会议室或工作交流中获取不到的信息，消除员工的担心和隐忧。同时，企业还请相关的专家进行内部培训，对相关的理论和案例进行分析讨论，提高员工对组织变革的理解。

多对员工的动态进行调查，发现员工和管理者的心态和需求变化。在国家新的劳动合同法出台之后，有两个声音比较强烈，一是关于计件工时标准要调整的问题，因为该标准是2003年确定的工时单价，当时工艺定额较为稳定，但近年来物价上涨，员工对工时单价已经不满意。二是员工加班工资的问题。后来

经过与员工沟通交流发现装配车间员工不仅对单价有问题，更大的抱怨在于无效等待。因为企业加班时间较多，而且因等待零件不能进行安装，提出要求要有加班工资。最终确定符合国家劳动法规按国家要求标准计发加班工资，获得员工对企业的认同，同时对无效加班也进行了有效的控制。

4.4.3 操作与收买

在企业中一般都存在保守的传统派，他们反对变革，维持现状。但他们确实掌握很多的企业资源，也就是说企业变革没有他的支持和配合是很难成功的。企业内部一技术部负责人，也是企业内部的技术权威。在进行组织变革计划的时候，首先确定此人的定位与组织变革的关系，最终权衡企业战略发展方向，确定任命他为副总经理，负责管理技术、生产、采购、计划、质检等功能模块。企业在确定他的工作方向之后，相关的组织变革调整按期执行。

操作和收买指在组织变革中抓住关键的核心人员，特别是对组织变革可能起到负面影响人员要进行沟通收买，将其对组织变革的破坏性降至最低，理想的目标还要带领其他与之关联的人员支持变革。

第 5 章 组织管理变革的评估与制度化措施

5.1 GYM 公司组织变革的初步评估

5.1.1 组织变革的衡量标准

1、从结果衡量

收入结构：新产品收入占到 20%；海外销售占 30%。

人均产值：增长 30%

2、从运营重点衡量

人均产值、交货期、存货周转率；以提高了决策效率和激励约束机制为核心的经营活动。

5.1.2 组织变革的初步成果

1、业务收入

2007 年的销售收入与 2006 年基本持平，但 2008 年截至 9 月份，已经超过去年的年销售额，预计 2008 年较 2007 年增长 40%。新产品销售占到 26.5%，海外销售比 2007 年有大幅度提升，已经占到销售的 27%。产品利润贡献最大的是中、大拉机系列产品，占净利润总额的 63%。

2、运营情况

2008 年上半年人均产值比去年同期增长 50%以上，主要因为产量规模化、员工效率提升等原因。准时交付率也比前期提高 8%，主要因为原来由企业外部加工零件转由企业内部加工，提升了零件的准时交付率。但有些零件企业内部无法加工的，采购交付率还没有明显的改善，其采购周期仍然是产品交付期的瓶颈。

3、社会影响和组织氛围

组织管理功能和管理制度调整以后，企业对求职者更具有吸引力。在顺德，

GYM 公司在劳动力市场上具有良好的社会口碑，有利于吸引更多的人才，提升组织的竞争能力。企业内部的员工在激励政策的影响下，组织更显得具有激发性的特征，为争取更大的目标而努力。

5.1.3 组织变革的评估

从结果上衡量，2008 年预计销售额增长 40%，人均产值增长将超过 50%。海外销售增长未能达到销售目标，原因是人民币升值影响产品出口比预期要大，另外海外销售的团队运作还不够成熟，经验不够丰富。

从运营的角度看，组织管理变革的目标基本达到，战略方向基本按既定的方向转移，运营能力有较大提高。金属拉丝机以外的新项目开发目前还刚启动。

总之，此次组织管理变革方向是正确的，已经基本达到预定的目标，但在准时交付还未能满足客户的要求。激励约束政策还需要完善，约束性的 KPI 考核还没有形成有效的评价手段。

5.2 组织变革的制度化

勒温的组织变革 3 步模型最后一步就是再冻结，也就是固化新的均衡状态。将一项组织变革的内容制度化就是再冻结的阶段。

5.2.1 制度化的框架

图 5-1 描述了制度化的框架结构，该框架结构指出，组织和变革的特征以及制度化的程度。该模型指出，两个主要的前提（组织和变革的特征）在组织中实行的各种制度化过程。反过来，这些过程也会影响制度化中的各种特征值。该模型还说明了组织特征影响变革特征。

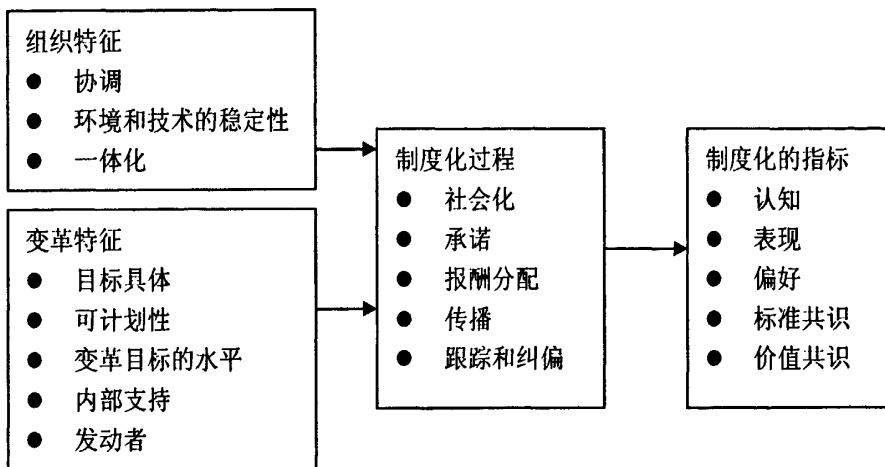


图 5-1 制度化框架

(资料来源:【美】斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第 11 版, Pearson Prentice Hall)

5.2.2 制度化过程

图 5-1 描述的框架结构图展示了制度化 5 个过程, 这些过程直接影响组织变革的制度化程度。

(1)、社会化, 指与变革有关的信仰、喜欢、规范以及价值观等信息的传递情况。GYM 公司要形成变革沟通过程中, 将普遍的知识和价值传导给员工, 让员工有共同的认识, 2007 年~2008 年组织了 10 多次主题培训和相关研讨会议。

(2)、承诺, 指约束人们按照变革要求采取行动, 包括发动对变革的承诺, 以及在实施过程中不断重新进行承诺。企业变革过程中, 征求员工的意见, 特别是关键员工的态度, 并要求他们明确他们的立场、态度, 对变革作出承诺。GYM 公司对中层管理干部经过培训演练之后, 达成组织变革的共识, 明确企业的战略方向, 并承诺在自己部门内有效推行。

(3)、报酬的分配, 这要求在报酬和变革所要求推行的新行为模式之间建立联系。组织报酬可用两种方式强化变革的持续性。首先是内在报酬, 其次是外在报酬。GYM 公司主要通过经理人的 KPI 业绩考核制度化推行并结合企业经营状况予以奖惩。部门员工可根据其工作绩效和企业经营业绩进行奖金分配。这一措施吸引了员工和管理者对管理改善和经营目标的关注, 同时也明确了相关责任人和任务。

(4)、传播, 即指变革从一个系统移植到另一个系统的过程。通过提供一个

更广泛的组织基础来支撑新的行为模式。GYM 公司的组织变革过程不断地涌现一批成果，比如最大月产量、技术更新改造项目、客户质量问题的避免或及时处理。通过在集团的报纸上进行宣传，获取集团其它单位的认同和支持。

第6章 结论和建议

6.1 结论

GYM 公司是处在发展阶段的家族企业，通过对宏观经济环境、行业发展趋势的分析，从劳动力状况、技术、经济冲击、竞争等六个方面阐述组织管理变革的动力。特别是劳动力分析，重点阐述家族企业中管理层激励的问题。企业组织变革主要包括组织架构及授权体系、绩效管理及激励机制、改善员工效率、市场与战略定位四大部分。为保证组织管理变革的成功，还从参与变革、教育与沟通、操纵与收买三个方面说明 GYM 公司克服变革阻力。

本文的核心结论是家族企业的组织变革核心部分就是要改变中高层的管理思维，协调中高层管理者一致立场，变革推动者特别要把握家族企业总经理的思维 and 价值观。通过对总经理管理哲学的交流与培养，保证变革领导小组协调一致，变革方向符合客观规律。

从组织变革的结果衡量，2008 年组织变革启动后，产品销售基本符合组织变革所设定的目标，企业发展朝着符合组织变革方面发展，主要体现 2008 年销售额的增长，人均产值和新产品销售。海外销售的成效还没有体现出来，组织通过成立专门的海外销售部门来提高海外销售的份额。

组织变革的固化和制度化方面，采取了以下措施：第一，重新推行 KPI 业绩考评体系；其二，重复性阐述变革过程中的成果和益处，将组织变革的内容传播至组织内部的上上下下；其三，推行流程化管理。

6.2 讨论和建议

6.2.1 讨论

本文采取个案分析的方法，以 GYM 公司在家族企业的发展阶段的组织变革

为研究对象，分析了组织发展的方向性及制度安排问题，运用了勒温 3 步变革模型，提出了组织管理变革的解决方案。

尽管本人大量查阅资料，并注意运用科学的方法，但本文也存在不足之处：

(1)、家族企业范畴广泛，所选择个案在广东的家族企业中具有一定的代表性，但不一定能代表所有形式的家族企业。

(2)、行业资料均为间接资料，非一手资料，在行业分析和宏观经济发展本人并非权威。

(3)、有些资料属企业的内部机密资料，不能全部反映相关的信息，造成表达说服力降低。

(4)、本文还没有探讨家族企业的所有权与经营权的问题，所以管理变革只是阶段性的变革。

6.2.1 进一步研究的建议

作为企业存在的普遍形式，家族企业的组织管理并没有固定的形态，对组织管理模式选择性强。家族企业在组织变革中，可能都要考虑到经理人的道德风险和逆向选择，所以改变组织模式对企业的所有者来讲，一个有效防范风险的公司治理结构和激励制约机制是值得进一步研究。

参考文献

- [1] James D. Thompson , Organizational In Action, Transaction Publishers,2003。
- [2] Shaun Tyson and Tony Jackson, The Essence Of Organizational Behaviour, Prentice Hall International (uk)Ltd,1992。
- [3] Michale A·Hill,R·Duane Ireland,Robert E·Hoskisson,Strategic Management Competetiveness and Globalization,China Machine Press,2004.12
- [4] 钱德勒等.管理学历史与现状.东北财经大学出版社,1998年版
- [5] 斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》第11版,Pearson Prentice Hall,2006年
- [6] 李新春.市场转型与中小企业成长-产业集群与家族企业研究.北京:经济科技出版社,2008年
- [7] 楼园.企业组织结构进化研究.北京工业大学,博士论文,33.2006年
- [8] 庞华.论我国家族企业的内部治理.博士论文,西南财经大学,23.2006
- [9] 鲁强.我国家族企业的治理机制分析.硕士论文,郑州大学,15.2007
- [10] 孟艳丽,李建德.家族企业定义探析,[A]中国制度经济学年会论文集[C],2006
- [11] 王兆宾.企业组织结构---基于演化理论的分析.硕士论文,山西大学,10-11.2006
- [12] 高峰,张志昌.浅谈漆包线行业的环保和节能.[J]电线电缆行业通讯,2007,第11期:15-21
- [13] (美)迈克尔·波特.竞争战略.北京华夏出版社,1997年
- [14] 王凤彬,张玉利.中国人民大学工商管理 MBA 案例·管理学卷.中国人民大学出版社1999年版
- [15] 王凤彬.现代企业的组织与再组织.浙江人民出版社,1997年5月版
- [16] 姜定维等.KPI 关键绩效指引成功.北京大学出版社,2004年版
- [17] (美) Gary Dessler.人力资源管理.清华大学出版社,2001年第1版
- [18] 尹隆森,孙宗虎.企业诊断操作实务.人民邮电出版社,2006年版
- [19] (美) W·沃纳·伯克.企业变革理论与实践.中国劳动社会保障出版社,2005年版

- [20]理查得·L·达夫特著.组织理论与设计.清华大学出版社, 2003年2月版
- [21]托马斯·卡明斯, 克里斯托弗·沃里.组织发展与变革.清华大学出版社, 2003年4月版
- [22] (美) 珍妮·丹尼尔, 德克著.变革之魂.北京: 机械工业出版社, 2002年8月版
- [23] (英) 查尔斯·汉迪著.超越确定性-组织变革的观念.北京: 华夏出版社, 2000年1月版
- [24]黄步琪.管理者的心理结构.浙江大学出版社, 2002年
- [25] (英) 查尔斯·汉迪著.组织变革改善策略.北京: 经济管理出版社, 2003年1月版
- [26] (美) 杰里·约拉姆·温施密特主编.变革---未来企业[M], 上海交通大学出版社, 1993.3, 78-81
- [27]中国电器工业协会市场部.2005年电工行业经济运行情况及2006年走势分析 [J]《电器工业》, 2006, 第2期: 1-6
- [28]柳春青.跨国公司的绩效考评范式.[J]人力资源开发与管理, 2008.8, 第8期: 80-81
- [29]张锦喜.破解索尼绩效魔咒.[J]人力资本, 2007.4, 第4期: 75-77
- [30]桑椿湘.德国制造何以畅销全球.[J]企业改革与管理, 2008.6, 总第155期: 65-66
- [31]毛道维.冲破层次结构的樊篱—企业和市场组织变革.[J]经济理论与经济管理 2000.3 第3期
- [32]2007年中国卓越绩效企业报告.埃森哲咨询机构,2008.3.

参考网站:

中山大学网 www.zsu.edu.cn

中国电器工业协会网 www.ceicn.com

毕业论文网 www.bylunwen.cn

中国人力资源网 www.chinahr.cn

HR 管理世界 www.hroot.com

世界咨询师管理文库网 www.manage.iccn.com

附 件

员工组织氛围调查

非常感谢您在百忙之中抽出时间参与组织氛围的调查，请您如实填写问卷内容，在您最中意的选项上打勾如您有自己的观点请填写在空白处，谢谢您的合作

您入公司多久了：

- A. 1 年以内
- B. 1-3 年
- C. 3-5 年
- D. 5 年以上

您的文化程度：

- A. 硕士
- B. 本科
- C. 大专
- D. 中技
- E. 高中及高中以下

您的工作岗位：

- A. 基层管理者
- B. 中层管理者
- C. 技术人员
- D. 技工
- E. 文职

1、您会独立主动考虑您的工作好坏吗？

- A. 经常主动考虑
- B. 很少，根据上级的要求完成
- C. 很少，没有足够的权限决定
- D. 从来没有

- 2、您能经常感受到领导的表扬和激励？
- A. 每月至少 1 数次得到上级的表扬和奖励
 - B. 很少，上级抱怨我工作没做好
 - C. 有，但没有实质的物质奖励
 - D. 从来没有表扬和奖励
- 3、您与您的上级有不同意见，您如何处理？
- A. 不发表意见，按上级的要求做
 - B. 简单说明一下自己的看法，不认真计较
 - C. 主动找上级说明解释，并与之探讨
 - D. 我不会有不同意见
- 4、您没有完成上级的任务或做错了，您的上级会如何处理？
- A. 上级事无巨细的批评、训斥
 - B. 要我解释，说明原因
 - C. 问我什么原因，帮助我改进，教导我以后如何安排工作
 - D. 基本上也不会说什么
- 5、您认为您最想公司改变的事情是什么？
- A. 太忙，没有效率，也没有时间思考
 - B. 公司应重视人才的培养和给与机会锻炼
 - C. 改善流程，提高管理效率
 - D. 完善激励政策
- 6、您现在工作中的烦恼是什么？
- A. 部门之间沟通不顺畅
 - B. 没有自主思考的空间，也没有管理目标
 - C. 如何激励下属比较困难
 - D. 流程不畅，导致等待，降低效率
- 7、您认为您的上级对您的成长关心吗？
- A. 很少关心，也没有评价
 - B. 有沟通，但感觉沟通方式不好
 - C. 比较关心，有督导我学习和改进
 - D. 关心，经常能给与机会锻炼
- 8、您对公司组织的文化活动满意吗？
- A. 一般，但很难有把团队凝聚在一起的活动
 - B. 比较满意，经常可参加一些活动
 - C. 满意，让我感到很有归属感
 - D. 很不满意，几乎没有什么活动
- 9、您对公司会议的是否满意：
- A. 不满意，原因_____

- B. 比较满意
- C. 满意
- D. 非常满意_____

10、您对公司的决策方式是否满意

- A. 不满意_____
- B. 比较满意
- C. 满意
- D. 非常满意_____
- E. 不关心

其它方面的意见和建议



致 谢

本文的研究得到中山大学管理学院王永丽副教授的大力指导、帮助。集团人力资源总监张健伟先生对组织氛围调查予以了指导和支持。GYM公司副总经理刘中亮先生、销售部经理何伟光先生为本文提供了重要的行业信息资料，在此表示衷心的感谢！

