

现代企业班组 建设与管理

王瑞祥 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一部以企业基层班组长以及班组成员为主要读者对象的探索性教材。它全面、系统地提供了现代企业班组建设与管理所需的相关知识,包括理论阐述、案例分析、应用方法和实践指南等,突出地反映了新时代、新形势对班组建设与管理的新要求,在企业班组教育和培训教材“体现时代性、把握规律性、富于创造性”方面做出了开拓性尝试。本书的特点在于:理论与案例相融合,既努力反映班组建设与管理理论的主要内容和最新发展,更注重把相关理论有机地融入案例分析之中;传统与现代相结合,既致力于总结过去我国企业在班组建设与管理中的传统内容和经验,将其发扬光大,又重视反映班组建设与现代内容和发展趋势;重点与特点相配合,坚持适应企业班组干部及一般成员学习培训的特点和要求,注重针对性、实用性和实效性。

本书既是一部权威教材,可供各类企业进行班组教育和培训时使用,又是一部普及性、知识性读物,可供企业广大基层员工用于自学,还是一部来自央企一线班组真实案例的案例集,可作为企业管理研究和教学中的案例库来使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业班组建设与管理/王瑞祥主编. —北京:科学出版社,2007
ISBN 978-7-03-020664-0

I. 现… II. 王… III. 生产小组-企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 171868 号

责任编辑:张丽娜 刘晓融 / 责任制作:魏 谨

责任印制:赵德静 / 封面设计:无极书装

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2007 年 12 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2007 年 12 月第一次印刷 印张:41

印数:1—110 000

字数:775 000

定 价:68.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

《现代企业班组建设与管理》

编辑委员会

主 编	王瑞祥	
副主编	李学东	
编 委	刘 强	国务院国资委企业领导人员管理一局副局长
	姜志刚	国务院国资委企业领导人员管理二局局长
	刘汉滨	国务院国资委党建工作局(党委组织部)局长
	杜渊泉	国务院国资委宣传工作局(党委宣传部)局长
	时希平	国务院国资委人事局局长
	刘茂勋	国务院国资委机关服务管理局局长
	石 巍	国务院国资委纪委副书记、监察部驻国资委监察局局长
	周 勇	中国航空工业第一集团公司企业文化部副部长
	胥立峰	中国兵器工业集团公司党群工作部主任、直属党委常务副书记
	阎启锡	中国石油天然气集团公司思想政治工作部职工处处长
	梁崇明	中国海洋石油总公司工会工作委员会副主任
	史高社	国家电网公司工会副主席
	王万春	中国大唐集团公司工委副主任、思想政治工作部主任
	乔保平	中国电力投资集团公司党组成员、纪委书记
	梁艳华	中国电信集团公司工会副主席
	姚 琼	中国网络通信集团公司工会副主席
	陈建十	中国电子信息产业集团公司经营管理部副主任
	于 丁	中国第一汽车集团公司工会副主席
	叶惠成	东风汽车公司党委常委、工会主席
	王克伟	中国第二重型机械集团公司工会主席
	郎恩齐	哈尔滨电站设备集团公司原党委副书记、纪委书记、工会主席
	兰 芳	中国东方电气集团公司党组工作部副部长
	冯凌旭	鞍山钢铁集团公司集团工会副主席
	汪金德	上海宝钢集团公司工会主席
	敖 宏	中国铝业公司党组成员、副总经理

马贵川	中国远洋运输(集团)总公司原工会主席
陈德诚	中国海运(集团)总公司党组成员、工会主席
庞 鸣	中国储备粮管理总公司总经理助理
傅向升	中国化工集团公司党委副书记、纪委书记
张双成	中国北方机车车辆工业集团公司工会副主席
张 军	中国南方机车车辆工业集团公司党委副书记、纪委书记、工会主席
姚桂清	中国铁路工程总公司党委副书记、工会主席
彭树贵	中国铁道建筑总公司党委副书记、纪委书记、工会主席
刘新会	攀枝花钢铁(集团)公司党委副书记、工会主席
张建琰	中国华源集团有限公司原工会主席
陈 杰	中国铁通集团有限公司工会主席

(以下编委以姓氏笔画为序)

于立娟	于吉阳	马洪平	王书明	王成军	叶建华
申雷海	申德化	白作先	伍为民	伍法琛	刘 毅
孙玉欣	何 炜	吴 军	宋立山	张传明	张兆兴
张成勇	张秀英	张 晖	张浩亮	时帅力	李一鸣
李单单	李学宽	李 明	李俊祥	李顺海	李 猛
李晶岩	杨占全	杨 宏	杨 健	汪菲娜	陈文湘
陈亚琦	孟兆山	郑惠京	胡孝鲁	胡 歧	胡晓良
赵 琛	骆 颖	姚铁良	唐礼伟	徐小华	徐庆国
徐丽萍	徐群正	桑冀华	顾佳超	高士春	高 全
高 烽	崔明瑗	崔毓健	曹雪峰	黄 薇	韩淑霞
褚财源	赫连玉林	潘淑君	薛 伟	魏光汉	

执行编委 郭保民 周和平 杜长青

《现代企业班组建设与管理》 专 家 委 员 会

主 任	黄速建	中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员
	(以姓氏笔画为序)	
委 员	陈小洪	国务院发展研究中心企业研究所所长、研究员
	杨 杜	中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、教授
	罗仲伟	中国社会科学院工业经济研究所企业制度研究室主任、研究员
	姚洪杰	国务院国有资产监督管理委员会企业分配局正局级巡视员
	樊政炜	攀枝花钢铁集团公司党委书记、董事长

序

李荣融

国务院国有资产监督管理委员会主任、党委书记

当今世界，国与国之间的竞争，主要体现为企业尤其是大企业之间的竞争。一个国家要在日趋激烈的国际竞争中占据优势和主动，必须做强做优一批大企业。国有企业是我国国民经济的重要支柱，是全面建设小康社会的重要力量，是党执政的重要基础。中央企业是国有企业的主力军，是体现国家竞争力的中坚力量。经过多年的改革发展，中央企业的管理体制和经营机制发生了深刻变化，经营效率和运行质量显著提高，整体素质和竞争实力明显增强。但在经营规模、品牌效应、管理水平等方面，与世界上优秀企业相比还存在不小差距，必须不断深化改革，强化管理，进一步增强活力，提高竞争力。而抓好班组建设与管理则是强化管理、提高竞争力的关键。

班组是企业最活跃的细胞，是企业最基层的组织与作业单位，是连接企业与员工的平台，是培育员工、激励人才最重要的



阵地。企业的发展战略、管理思想和管理目标要在班组中落实，企业效益要通过班组实现，安全生产要由班组来保证，企业文化要靠班组来建设。提高班组工作水平和班组长的管理水平，建设适应新形势、新要求的“技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型”班组，对于实现企业各项经营目标，加快改革与发展，对于培养造就一支技能精湛、作风优良、爱岗敬业、勇于创新的高素质员工队伍，都具有十分重要的作用。

班组建设与管理的关键是要提高班组长的素质。班组长是企业生产经营的一线指挥者、组织者和管理者，也是把责任落实到岗位的关键。班组长的素质和能力直接决定班组建设的成效。做好班组长培训工作，对不断提高和更新班组长的管理知识、管理思想和综合素质，有着极其重要的作用。以提升班组长素质为龙头，以加强班组长培训为抓手，切实提高班组长的管理素质和管理水平，真正做到班组工作内容指标化、工作要求标准化、工作步骤程序化、工作考核数据化、工作管理系统化，是中央企业面临的一项重要而又紧迫的任务。

《现代企业班组建设与管理》将现代管理理论与现实管理实践有机结合，既有系统、完整、精炼的基础管理理论，又有从班组一线采集编写的鲜活管理案例，是适于班组长和班组骨干阅读的实用基础教材，对培养和提高班组长管理素质、管理能力和管理技巧有很强的指导和借鉴作用。希望中央企业充分发挥这一基础教材的作用，结合企业实际，切实加强对班组长的培训，务求培训取得实效。

我相信，经过努力，中央企业的班组一定会建设成为安全、文明、优质、高效、节能的生产单位，成为凝聚人才、培育人才、发展人才的摇篮。在中央企业中一定会涌现出更多的优秀班组长和一流班组，为促进中央企业加快发展、提升国际竞争力打下坚实的基础。

前言



国务院国有资产监督管理委员会副主任、党委委员

为落实国务院国资委关于加强班组建设的精神,夯实班组建设的基础工作,提高中央企业基层班组长的管理水平,2006年初,我在与群工局的同志研究班组建设工作时提出了编写一本班组长培训的教材的设想,随后即把此项工作纳入日程。经过一年多的努力,由国务院国资委组织编写的《现代企业班组建设与管理》一书并作为班组长培训的基础教材正式出版了。

为编好这本书,国务院国资委专门成立编辑委员会,并从28家中央企业选调了近50名具有基层管理实践经验和一定管理理论水平的企业同志参加本书的编写工作。为切实贯彻国务院国资委主任李荣融同志提出的“关键是受班组长的欢迎、喜读”的编写要求,为使本书编成一部力作,编写之初,我提出了编写工作应遵循的原则:一是编写成一部以现代先进的管理理论与中央企业基层班组管理实践相结合的班组管理著作。既在宏



观上有完整系统的理论框架,对班组在企业中的地位、作用、管理架构、管理内容、管理过程、管理方式和管理团队等做出全面的回答;又在微观上有清晰明确的理论概念,对班组职责内容有科学的描述;并且全面总结中央企业基层班组管理实践的经验,把这些经验上升到理论高度,形成一本有丰富理论内涵与理论高度,管理理论与管理实践相结合的企业基层班组管理理论著作。二是编写成一部供中央企业基层班组长学习培训用的教材式读本。在理论的统领下通过案例阐述管理理论,又用管理理论分析案例,符合班组长阅读的需要。能够体现理论化、系统化、通俗化的特点,为中央企业进行班组长培训提供有效的支撑。三是编写成一部供中央企业基层班组长日常工作中具有操作指南性质的管理手册。使班组长阅读这本书之后,能够知道怎么搞好班组建设与管理,指导班组长的管理实践。

编写人员以高度的责任感和使命感,以科学求实、探索创新的精神,全力投入编写工作。在召开 80 多次座谈会和网络讨论听取了近千名班组长、管理人员、企业各级领导的意见基础上,由中国社会科学院工业经济研究所企业管理方面的专家对本书进行了最后的修订和理论体系的完善工作,使本书在理论上进一步提到升华。书稿完成后,由专家委员会对书稿进行了审定,一致认为,本书代表了当今班组建设与管理方面国内一流水平,将对目前我国企业提高班组管理水平起到重要推动作用。

全书分 5 篇 22 章。作为一本班组管理学教材,在理论知识部分,简明而系统地阐述了核心管理理论知识,经典管理理论概念、理论流派、相关理论产生的背景及理论的意义和影响,阐述中注重管理理论的基础性、系统性、完整性和准确性。本书收集的 100 多个鲜活的中央企业基层管理实践的案例是一大亮点,这些案例中既有国有企业班组管理传统经验的总结,又有体现时代特色并赋予现代管理思想的管理模式。如 60 年代大庆在推广“岗位责任制”过程中形成的“三老四严”的传承和发展的案例,抚顺石化公司王海班创立的“技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型”五型班组管理案例,宝钢集团在开展创建学习型组织活动中涌现出的标杆班组——孔利明科技创新小组坚持“工作学习化,学习工作化”的案例,这些案例深入浅出,特点鲜明,典型性强,传统与创新结合,真实生动朴实地反映出部分中央企业基层班组管理的经验和成果。本书的另一亮点是运用管理理论对案例进行分析,并对管理理论在班组中如何应用进行阐述



和归纳,是理论与案例结合的升华。通过将管理理论在班组层面上的进一步展开和论证,并依据理论从案例中提炼出符合班组特点的班组管理的主要规律和一般性原则,进一步阐述了管理理论在班组管理中具体的应用方法、措施和技巧。具有紧贴班组管理实际,突出可操作性和有效性的特点,可有效地帮助班组长加深对管理理论的理解和对管理理论在班组管理实践中的运用。

本书适于班组长和班组骨干阅读,是培养和提高班组长管理素质、管理能力和管理技巧,帮助班组长运用管理理论,对在管理实践中出现的各种问题进行理论分析与实际操作的实用企业基层班组管理教材。

本书的编写过程既是把现代管理理论应用到班组管理实践的探索过程,也是对加强班组建设和提高班组长素质问题的思考不断深化的过程。本书的出版将促进我们深入研究新形势企业班组建设的相关理论和实践问题,为企业提供加强和改进班组建设与管理的思想观念、操作实务、案例指导和基本经验,相信为我国企业,尤其是中央企业竞争力的提升必将发挥积极的作用。

本书在编写过程中,学习、借鉴了国内外专家学者的一些理论成果,在此一并表示感谢!对本书存在的一些不足之处,诚望大家批评雅正。

目录

导论：企业组织变革视角下的班组建设与管理	1
----------------------	---

第 1 篇 管理理论概览

第 1 章 管理与管理者	25
1.1 什么是管理	26
1.2 管理层次	30
1.3 谁是管理者	37
1.4 管理者的心智模式和能力结构	42
思考题和讨论题	47
第 2 章 管理理论的演进(一)	48
2.1 科学管理理论	49
2.2 古典组织理论	52
2.3 行为科学理论	57



2.4 管理科学理论	64
思考题和讨论题	68
第3章 管理理论的演进(二)	69
3.1 系统方法	70
3.2 权变方法	74
3.3 企业再造	79
3.4 学习型组织	85
思考题和讨论题	90

第2篇 管理架构

第4章 企业与班组组织结构	93
4.1 企业的组织结构	94
4.2 班组的特点与结构	99
4.3 班组纵向结构	104
4.4 班组横向结构	109
4.5 班组内部转换结构	117
思考题和讨论题	124
第5章 班组的结构整合	125
5.1 组织分工与整合	126
5.2 班组结构的整合	131
5.3 结构整合的基本方式	137
思考题和讨论题	143
第6章 班组管理与管理者	144
6.1 班组管理特点	145
6.2 班组管理内容	150
6.3 班组管理者	155
6.4 班组管理者管理功能	162
思考题和讨论题	166
第7章 班组中的群体	167
7.1 群体理论概述	168
7.2 正式群体	173
7.3 非正式群体	177
思考题和讨论题	182



第 3 篇 管理内容

第 8 章 班组基础管理	185
8.1 规章制度	186
8.2 定额管理	192
8.3 标准化工作	196
8.4 计量工作	203
8.5 原始记录	208
思考题和讨论题	213
第 9 章 班组现场管理	214
9.1 现场管理概述	215
9.2 班组现场“流”态管理	220
9.3 班组现场“静”态管理	226
9.4 5S 管理活动	234
思考题和讨论题	240
第 10 章 班组质量管理	241
10.1 班组质量管理概述	242
10.2 班组全面质量管理	250
10.3 全面质量管理基本方法	256
10.4 ISO 9000 系列标准	263
思考题和讨论题	268
第 11 章 班组经济核算	269
11.1 班组经济核算概述	270
11.2 班组经济活动分析	275
11.3 班组成本管理	280
思考题和讨论题	290
第 12 章 班组劳动组织	291
12.1 班组劳动组织优化	292
12.2 班组劳动生产率	297
12.3 班组岗位技能培训	303
思考题和讨论题	308
第 13 章 班组安全管理	309
13.1 安全管理概述	310



13.2 班组安全教育	315
13.3 安全生产	323
13.4 劳动保护	326
13.5 工业卫生	335
13.6 安全检查	339
思考题和讨论题	344

第 4 篇 管理过程

第 14 章 班组组织目标	347
14.1 “目标”概述	348
14.2 班组组织目标的特点	353
14.3 班组组织目标的分解	360
14.4 组织目标与管理目标	366
思考题和讨论题	373
第 15 章 班组计划管理	374
15.1 “计划”概述	375
15.2 班组计划制订的程序	380
15.3 计划的分解与派生	386
15.4 班组计划特点	390
15.5 班组目标与计划的关系	395
思考题和讨论题	401
第 16 章 班组领导活动	402
16.1 “领导”概述	403
16.2 班组领导的特点	411
16.3 决 策	418
16.4 沟 通	424
16.5 指 导	429
16.6 培 育	435
16.7 奖 惩	439
思考题和讨论题	443
第 17 章 班组控制过程	444
17.1 “控制”理论概述	445
17.2 班组控制特点	450
17.3 班组控制过程	457



17.4	班组同期控制	461
17.5	班组反馈和前馈控制	465
	思考题和讨论题	469
第 18 章	班组激励	470
18.1	“激励”概述	471
18.2	班组激励的特点	479
18.3	班组激励过程	487
18.4	班组员工绩效评价	491
	思考题和讨论题	499

第 5 篇 管理团队

第 19 章	共同愿景	503
19.1	“共同愿景”概述	504
19.2	个人愿景	508
19.3	班组愿景	511
19.4	个人愿景与班组愿景的整合	515
19.5	学习型组织	518
	思考题和讨论题	525
第 20 章	人本管理	526
20.1	人本管理概述	527
20.2	班组中的人本管理	532
20.3	员工自我发展的工作环境	539
20.4	员工自我发展的学习环境	544
20.5	员工自我发展的生活环境	548
	思考题和讨论题	555
第 21 章	团队精神	556
21.1	“团队”理论概述	557
21.2	共塑团队精神	563
21.3	团队建设与全面质量管理	568
21.4	团队建设与工作流程分析	574
21.5	团队建设与业余文体活动	579
	思考题和讨论题	583



第 22 章 班组文化	584
22.1 企业文化与班组文化	585
22.2 班组理念塑造	594
22.3 班组行为建设	601
22.4 企业社会责任中的班组	607
思考题和讨论题	610
关键词表	611
参考文献	631
后 记	633

案例目录

案例 1.1 “变脸”的“三保”班组	27
案例 1.2 线材“打包”记	32
案例 1.3 “八十一变”的班组管理层次	35
案例 1.4 重重“跌倒”之后的管理者	38
案例 1.5 黄明安当班长的“心路”	43
案例 2.1 25 万吨粮食“逼”出了科学管理	50
案例 2.2 超脱的库主任	54
案例 2.3 激励源于天性	58
案例 2.4 班组——职业生涯的落脚地	60
案例 2.5 “影子”班长	61
案例 2.6 管理就是决策	65
案例 3.1 客户抱怨,谁的错?	71
案例 3.2 具体问题需要具体分析	76
案例 3.3 水土不服的小组长	77
案例 3.4 寻找失踪的“废物”	80
案例 3.5 小仓储大改变	82
案例 3.6 边学习、边创新的精密机械加工小组	86
案例 4.1 白顺觉得“顺”了	95
案例 4.2 王姐转岗记	101
案例 4.3 抢修延误谁之过	105
案例 4.4 一封发不出去的加急电报	110
案例 4.5 培训“风波”记	113
案例 4.6 如何进行“无故障”的故障抢修	118
案例 4.7 班组内生产结构转换所带来的显著效果	121



案例 5.1	人少活多,咋办?	128
案例 5.2	进行班组整合 形成单元合力	133
案例 5.3	总是达不到目标,怎么办?	138
案例 6.1	“救火员”变成了“防火员”	146
案例 6.2	我与质检有个约会	148
案例 6.3	以“三老四严”建班育人	152
案例 6.4	永远的怀念	157
案例 6.5	班组管理者的打油诗	159
案例 6.6	张班长的“三板斧”	163
案例 7.1	警惕的眼睛	169
案例 7.2	齐心协力 共渡难关	174
案例 7.3	餐厅设置的奥妙	179
案例 8.1	令人烦恼的班组变化点	187
案例 8.2	充满智慧的班组	193
案例 8.3	提高生产效率的“法宝”	198
案例 8.4	追求完美的检查班长老黄	204
案例 8.5	有效管理源自对原始记录的科学分析	209
案例 9.1	“问出来”的成绩	216
案例 9.2	“流动起来”出效率	222
案例 9.3	荣誉背后的故事	226
案例 9.4	一目了然,轻松工作	229
案例 9.5	6S带来的素养和效益	236
案例 10.1	装配二班员工的质量心声	243
案例 10.2	小改进解决大问题	251
案例 10.3	马虎大意酿大错	257
案例 10.4	从杂乱无序到有了“方圆”	264
案例 11.1	大账小账一起算	271
案例 11.2	分析会、大有益	276
案例 11.3	管出来的吨钢降低成本 120 元	282
案例 11.4	匡班长的“生意经”	284
案例 12.1	维修钳工班的挂牌作业计时记奖制	293
案例 12.2	班组高效生产率来自何方?	298
案例 12.3	在不断学习培训过程中产生的员工智慧 磁场效应	304
案例 13.1	围绕一起未遂事故的争论	311
案例 13.2	一次班前安全教育活动	316



案例 13.3	他的脚为什么会被砸	318
案例 13.4	埋头生产造成的悲剧	324
案例 13.5	艰苦环境出成绩的奥秘	327
案例 13.6	硫化班打赢了“官司”	332
案例 13.7	沉重的代价	336
案例 13.8	这个班的安全检查质量是怎样提高的?	340
案例 14.1	用两年时间穿越了风火山	349
案例 14.2	掌握“金刚钻”,干好“瓷器活”	354
案例 14.3	A858a 三峡右岸转轮诞生记	356
案例 14.4	千斤重担众人挑	361
案例 14.5	国产化 D08-32 捣固车诞生记	363
案例 14.6	源自管理的收获	367
案例 14.7	女工班的成功之道	370
案例 15.1	一场与时间赛跑的攻坚战	376
案例 15.2	一个周密计划成就万吨提升梦想	382
案例 15.3	突破月产 200 根 细化计划是前提	388
案例 15.4	周密计划、强化落实是完成任务的根本	391
案例 15.5	由倒数第一到正数第一的蜕变	396
案例 16.1	叫一号是一号的好炉长	404
案例 16.2	什么使甲班一枝独秀	407
案例 16.3	从上网话题说起	413
案例 16.4	导演和谐的人	414
案例 16.5	当断立断	419
案例 16.6	巧为“无米之炊”的决策	421
案例 16.7	新班长与员工沟通记	425
案例 16.8	一枚螺栓引发的思考	430
案例 16.9	毛班长的一天	432
案例 16.10	踢足球的故事	436
案例 16.11	“老革命”班组兴衰记	440
案例 17.1	班组控制重获红旗	446
案例 17.2	“平面布置、立体操作”作业控制法	451
案例 17.3	控制班的培训风波	454
案例 17.4	78 辆澳煤车是怎样造出来的?	458
案例 17.5	“五写”同期控物流	462
案例 17.6	“一机”“一单”构回路	466
案例 18.1	车间安排的奖励内容之谜	472



案例 18.2	维修班出了个编程“王”	475
案例 18.3	“臭石头”变成“香饽饽”	480
案例 18.4	不通“人情”的洋专家	483
案例 18.5	提供员工自我表现的舞台	488
案例 18.6	班长老孙的重要工具	492
案例 19.1	以“班组夺标计划”活动为契机,塑造 团队愿景	505
案例 19.2	打开心灵的窗户	509
案例 19.3	“煤球店”变新貌	511
案例 19.4	追求四“零”创实效	513
案例 19.5	察人之长,用人之长	516
案例 19.6	追求卓越	520
案例 19.7	群众性科技创新的“领头羊”	521
案例 20.1	量才用人石成金	528
案例 20.2	千锤百炼终成“钢”	534
案例 20.3	把“边缘人”塑造为电信人	540
案例 20.4	19 万小灵通背后.....	545
案例 20.5	小罗与“天虎”的故事	549
案例 20.6	信产公司是我家	551
案例 21.1	团结一心抗击海啸	558
案例 21.2	工作任务变化引发的团队建设	559
案例 21.3	从安检 C 级激发出来的团队精神	564
案例 21.4	将难题变成课题	568
案例 21.5	点点滴滴打造“双一流”	570
案例 21.6	从再造的流程上挽救了两条生命	574
案例 21.7	流程再造出效益	577
案例 21.8	“集体论球”的启示	580
案例 21.9	又一个足球与团队建设的故事	581
案例 22.1	“三老四严”的企业文化,大庆油田的常青之道 ...	586
案例 22.2	大庆油田各具特色的班组文化	589
案例 22.3	奏出“团结、民主、学习、创新”四乐章	595
案例 22.4	王晋班长的“四字经”	598
案例 22.5	班和万事兴	602
案例 22.6	“责任”行为在班组	604
案例 22.7	班组现场履责任	608



导 论

企业组织变革视角下的 班组建设与管理



其安易持，其未兆易谋。其脆易泮，其微易散。为之于未有，治之于未乱。合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。

——《老子·第十六章》

物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

——《大学·一 明德章》



19 世纪 50 年代以来,企业的组织形式已经经历了两次重大变革。第一次发生在 1895 年至 1905 年期间,以企业的经营权与所有权相分离为特征;第二次发生在 20 世纪 20 年代初,阿尔弗雷德·斯隆重建了通用汽车公司,奠定了以层级制为基本特征的 M 型企业组织形式。20 世纪 90 年代以来,在经济全球化和以计算机、互联网技术为核心的信息技术革命背景下,企业正在经历第三次组织变革。

0.1.1 企业组织变革的时代背景

毫无疑问,当今世界正处于一个急剧变革的时代,无论是人们的生活形态、行为方式,还是社会的生产形态、组织方式,都在发生着重大的、多元的变化。不少变化是始料未及的,更多的变化是混沌的。以计算机和通信技术为核心、以互联网广泛运用为特征的信息技术革命持续推动着经济全球化、知识经济和可持续发展等当今人类社会发展的三大主题,正在质深面广地改变着整个世界的面貌,推动着经济、技术和社会的全面彻底转型,预示着新的创造财富机制的到来,或者已经成为传统的工业时代终结的标志。

经济全球化的必然趋势使现代企业面临着新的机遇和挑战。投资者参与面空前扩展,市场空间日益扩大。与此同时,竞争压力越来越大,对公司治理也提出了相应要求,企业的价值取向更需要符合社会的价值取向。以信息产品开发与使用为核心内容的知识经济,正在引导着形成全新的市场模式、企业模式和价值创造过程,甚至要求对工作进行重新定义。可持续发展是人类对工业经济和技术社会发展到现阶段主动做出的理性反思,企业必须在环境保护、节约资源和尊重人权等新的要求方面起模范带头作用,做标准的制定者和执行者,积极创造新的共同道德规范和生态文明,在不断延续自身生命周期的同时,维护全球公众的利益。

全球产业结构格局、市场态势和竞争环境正在发生的重大变化,对现代企业而言,则意味着战略决策的基础不复存在,因为影响竞争的要素及其表现方式发生了变化。的确如此,自 20 世纪 80 年代以来,世界市场由过去传统的相对稳定逐步演变为动态多变的特征,由过去的局部竞争演变成全球范围内的竞争;同行业之间、跨行业之间的相互渗透、相互竞争日益激烈。企业面临顾客需求的多样化和个性化、产品开发的高度技术化和复杂化、经济全球化和竞争国际化等多方面的压力和挑战。

例如,从传统工业的核心——制造业来看,随着经济全球化的不断深入,



信息技术和计算机网络技术的发展和运用,制造环境发生了根本性的变化,见表 0.1。制造业面临全球性的市场、资源、技术和人员的竞争。全球市场的动态多变化迫使制造企业改变策略,时间因素被提高到首要地位。21 世纪制造行业的竞争将是柔性和响应速度的竞争。尽管传统的价格与质量仍然是重要的竞争因素,但已不再是决定因素。

表 0.1 制造环境的变化

	传统经济时代	网络经济时代
消费者的可选择性	区域性	全球性
消费需求	物美价廉,满足基本生活需求	个性化、多样化
市场	相对稳定	快速多变、无法预测
生产需求	低成本、高质量	客户化、快速交货
生产方式	标准化、系列化、大批量	大批量定制、多品种
技术与资源	相对集中	全球分布
竞争要素	性价比	柔性 with 响应速度

面对这种压力和挑战以及网络经济时代制造环境的变化,企业间还靠过去那种单打独斗,互相封锁,你死我活的对抗竞争方式,已远远不能保证获得持续的竞争力;而传统的企业组织结构相对固定、制造资源相对集中、以区域性经济环境为主导、以面向产品为特征的制造模式也已与之不相适应。因此,企业需要寻求一种既能保持自身的独立地位,又能整合和利用其他企业(包括竞争对手)竞争优势的生存方式,建立一种市场需求驱动的、具有快速响应机制的制造模式。

另一方面,经济全球化和信息技术又为制造业的发展提供了新的途径和手段。经济全球化在促使世界制造市场连成一体时,也使制造业组织资源和要素的空间得到空前扩展。信息技术的发展使制造业正在从以机器为特征的传统技术时代向着以信息为特征的系统技术时代迈进,进入了一个能够增强企业在不可预见的多变环境中生存能力的阶段,即全球化敏捷制造。信息技术在制造业中的广泛应用,促进了产品设计制造和企业管理信息化程度的提高,改变了现代制造企业的产品设计、产品制造和管理模式。以并行工程、虚拟制造为代表的信息技术应用,提高了创新产品的设计制造水平,以敏捷制造、动态联盟、企业电子商务为代表的企业管理技术的应用,促进了新型制造企业的迅速发展,形成了新型的跨国企业和基于供应链的战略企业联盟。先进制造技术、信息技术和先进管理技术成为拉动现代制造技术发展的三驾马车。

以因特网为代表的网络技术将是对 21 世纪人类发展影响最大的技术之一。在制造业,随着网络技术的发展,基于网络的制造模式应运而生。在企业内部通过网络化(Intranet)实现制造过程及制造过程与企业中工程设计、管理信息系统等子系统的集成,或者通过计算机网络(Extranet)远程操纵异地的机器设备进行制造。在企业外部,面对市场机遇,针对某一市场需要,利用以因特网为标志的信息高速公路,灵活而迅速地组织社会制造资源,把分散在不同地区的现有生产设备资源、



智力资源和各种核心能力,按资源优势互补的原则,迅速地组合成一种没有围墙的、超越空间约束的、靠电子手段联系的、统一指挥的经营实体——网络联盟企业,以便快速推出高质量、低成本的新产品。网络化制造的出现成为制造业发展的必然趋势。表 0.2 对基于大批量生产(规模经济)的传统制造模式和网络化制造模式进行了对比。图 0.1 展示了网络化制造的特点。

表 0.2 传统制造模式与网络化制造模式的对比

主要特征	传统制造模式(大批量生产)	网络化制造
企业导向	产品	顾客
战略重点	成本	时间
指导思想	技术主导	组织变革
竞争优势	低成本	柔性、敏捷性
竞争手段	机器设备	组织创新(虚拟企业)
竞争机制	专业化分工	资源集成
追求目标	规模经济	集成经济

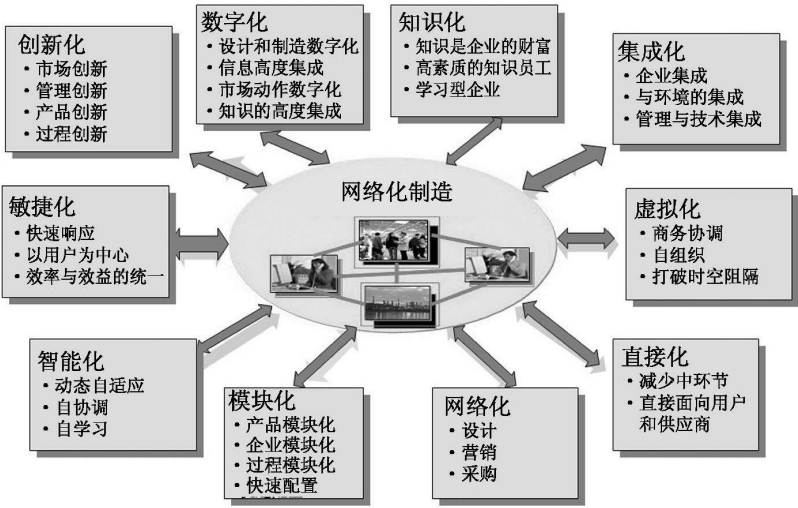


图 0.1 网络化制造的特点

0.1.2 企业组织变革的基本方式

信息技术的迅猛发展,加速了经济全球化的步伐。以知识为核心资源的知识经济不断渗透到社会的各个领域,并逐步成为世界经济发展的主流。在这样急剧变动的时代背景下,企业的组织和运行面临着严峻的挑战,传统的企业科层组织结构已经不能适应知识经济发展的要求。企业为了生存和发展,必须不断变革和创新。事实上,越来越多的企业进行了组织变革,通过结构扁平化、运行柔性化、联系网络化和形态虚拟化等方式,使企业能够更好地应对日益动荡不安的内外环境。



1. 组织结构扁平化

(1) 组织结构扁平化的涵义。

组织结构扁平化,是指以信息技术为依托,通过减少组织管理层次而建立起一种低成本、高效率、重人性、精干、灵活、机动的组织结构。所谓扁平化,其实就是在管理层次和管理幅度之间的替换,通过增加管理幅度,从而减少管理层次,这个时候,金字塔状的传统组织形式就被“压缩”成扁平状的新型组织形式。

20 世纪 90 年代以来,信息技术的发展和计算机网络技术的普及,加快了信息的收集、传递和处理,缩短了企业内部上下级之间的距离,提高了决策和组织实施的效率,增强了指挥和控制的能力,科层组织内部中级管理层的职能很大程度上被企业的管理信息系统所取代。在全球范围内,组织削减层级、实现组织结构的扁平化的变革趋势日益明显。

以跨国公司为代表的世界级大企业纷纷采取行动,进行组织结构精简和扁平化,这也是众多大企业走出大而不强困境的有效途径之一。在过去的 20 年里,通用电气公司由原来的 24 个管理层级精简至 6 层,原有的 60 个部门也减为 12 个,管理人员从 2100 人减为 1000 人;福特汽车公司的管理层次由 10 级降至 7 级;1993 年国际商用机器公司(IBM)将原有的 7 级管理层次压缩为 4 级;东芝公司在 1992 年至 1997 年间削减总部雇员达 30%。据权威机构估计,在 1990~1995 年期间,世界 500 强企业的管理层次平均减少 3 级左右。这些举措表明,跨国公司正在努力减少管理层次,推动企业组织向扁平化方向发展。

国内家电行业的知名企业长虹、海尔也不约而同地进行了企业组织结构的调整,从原来的“垂直的金字塔结构”实现了向“扁平式结构”的转化。

(2) 组织结构扁平化的优点。

管理层次的减少,不仅是对庞大的组织机构进行消肿,同时也是加强基层一线的工作需要。随着电子计算机的普及,电子邮件以及共享数据库资源等技术的不断发展,为企业大幅度削减中间管理层次,取代中层管理者监督别人与收集评价、传递上下层信息的职能提供了现实可能性。同时通过减少管理层次,对中间层进行大幅度的缩减,不仅可以降低管理协调成本,加速信息上下交流的速度,而且更重要的是有助于高层管理者更贴近基层、实际,使其对企业更有效地实施控制。

扁平化组织的优势主要体现在以下几个方面:

第一,信息流通畅,使决策周期缩短。组织结构的扁平化,可以减少信息的失真,增加上下级的直接联系,信息沟通与决策的方式和效率均可得到改变。由于应用了现代信息技术处理手段,可以通过计算机实现信息共享,不必通过管理层次逐级传递,从而增强了组织对环境变化的感应能力和快速反应能力;同时,通过计算机快速的和“集群式”的方式传递指令,还可达到快速、准确发布指令的目的,避免失真现象。

第二,组织创造性、灵活性加强。在扁平化组织结构中,等级观念在很大程度上



上被削弱,由于层级的大幅度减少,增加了员工的自主权,使员工感受到自己是公司不可或缺的一分子,因此,员工士气和积极性得到增强,同时也提高了企业生产效率。在扁平化的组织结构中,企业可以更加敏锐地感受到来自市场的信息,并且更加灵活地针对外部不断变化的环境迅速做出反应,从而可以使企业在竞争中占取先机。

第三,极大地降低运营和组织成本。管理层次和员工人数的减少,工作效率的提高,必然带来产品成本的降低,从而使公司的整体运营成本降低,市场竞争优势增强。在扁平化组织结构中,由于上下级之间不断地沟通,可以让下层直接了解上层领导的意图,同时让上层亲自了解下层的动态,使组织形成整体互动,从而降低了组织成本,创造了巨大的经济效益。

第四,有助于增强组织的反应能力和协调能力。企业的所有部门及人员更直接地面对市场,减少了决策与行动之间的时滞,增强了对市场和竞争动态变化的反应能力,从而使组织能力变得更柔性、更灵敏。

2. 组织运行柔性化

(1) 组织运行柔性化的涵义。

组织运行柔性化,是指企业为了实现某一目标,而把不同领域的人才、技术、设备等资源迅速地集中于一个以任务为导向的动态组合团体之中,共同完成某项任务,伴随着任务完成,团队自动解体。这种动态的、跨职能的团队组织运行方式打破了传统组织运行的部门界限,克服了传统组织分工过细、沟通不畅、决策犹豫、适应性差的不足,具有灵活机动、反应快捷、博采众长、集合优势、适应多样需求、管理高效等优点,这样不仅可以大大降低成本,而且能够促进企业人力资源的开发,推动组织结构进一步扁平化。

柔性的概念最早源于柔性制造系统(FMS)。“柔性”概念对于组织来说就是对意外变化能不断地反应,并适时根据可预期变化的意外结果迅速调整的能力。组织柔性的本质是保持变化与稳定之间的平衡,需要管理者具有很强的管理控制力。灵活性和适应性是组织运行柔性化的关键,也是现代企业适应新环境的关键。组织的柔性化运行并不是对传统组织中有效的刚性运行秩序的简单否定,而是强调随着员工素质的提高,必须采用宽松的、尽量少干预的组织管理方式,从而创造一种有利的环境,使企业适应市场的迅速发展。

高效地整合组织内部和外部的知识和人才优势资源,使其在有序流动中不断优化组合,实现知识共享、人才共用已经成为经济全球化背景下企业生存和发展必备的能力。同时,信息技术的发展,为实现团队成员之间的协调性、稳定性和灵活性提供了技术支撑,按照工作团队或项目小组等组织形式运作的柔性化组织获得较大的发展。近年来,一些领先的企业已经不再按专业设置科室,而是改为按任务设置科室,除办公室、人力资源部等必设的常设机构外,其他非常设机构一律随着任务的变化而变化。



例如,在沃尔公司中,以 10~25 人为一组(或一个团队)负责一个工作区,组内一切工作均由员工自主负责,公司还精心设计了隔音装置足以使员工以平常的音调谈论感兴趣的话题。大众汽车公司建立了以承担工作任务为主的工作小组(团队)负责制。小组工作包括立项、设计和产品成品完成的全过程,工作小组的工作处于连贯状态。日本许多企业实行自我管理小组制度,权力下放,自愿组合,考评权和部分分配权同时下放。美国约有 1/5 的公司采用了这种团队形式。霍尼韦尔公司为巩固客户关系,组建了由销售、设计和制造等部门参加的“突击队”,这个临时机构按照公司的要求,把产品的开发时间由 4 年缩短为 1 年。

(2)组织运行柔性化的优点。

柔性化运作最显著的优点是灵活便捷,富有弹性,因为这样的运行方式可以充分利用企业的内外部资源,增强组织对市场变化与竞争的反应能力,有利于组织较好地实现集权与分权、稳定性与变革性的统一。除此之外,还大大减少了成本支出,促进企业人力资源的开发,使企业将各职能部门专业人才集中起来,集思广益,充分发挥团队作用,迅速完成任务,避免了各部门之间的重复劳动。一方面提高了基层单位相互之间协调的灵活性,同时又加强了组织的整体性。

通过运行柔性化,可以使企业的组织既有利于创造、革新,又能在不断磨合中加强控制向心力;企业可以在提供提高员工创造力的工作环境的同时,又不致造成混乱。通过使员工参与决策,调动其积极性,同时又能使其偏爱具体的工作。这种柔性化的运作可以同时满足组织的短期激励和长期激励,从而使员工始终处于一种充满创造力的环境中。很显然,柔性化的组织运行强化了部门间的交流合作,让不同方面的知识共享后形成合力,有利于知识技术的创新。

为了应对时间紧缩的技术发展趋势,企业不得不从有限的市场机会中迅速获得资本,快速地推出新产品,并及时对市场的动态变化做出反应。这种快速增长的模式加剧了企业在组织管理上已经存在的弊端。市场上新技术的出现,意外的公司股权重组,或是市场环境发生突变,都会在瞬间使企业的优势化为乌有。环境的瞬息变化是这个时代的严酷现实和生活法则,而组织柔性化运行则是企业通过变革以适应环境的一种有效方式,能使资源合理利用,提高企业的应变能力和竞争能力。

3. 组织联系网络化

(1)组织联系网络化的涵义。

组织网络化是将多个部门组合成互相合作的网络,各网络结点通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标。这种组织联系方式彻底改变了原来由上而下的纵向信息传递方式,大大加强了横向联系,使组织更具弹性和灵活性,形成以网络技术为基础的一种全新的网络型组织。现代企业的组织联系网络化有两个层面,一个层面是企业与企业之间联系的网络化,另一个层面是企业内部联系的网络化。而后一个层面与班组建设与管理密切相关。



与企业组织结构日趋扁平化相呼应,随着管理跨度加大,执行层次机构增多,每个执行机构都与决策层建立起直接的联系,执行机构之间的横向联络也不断增多,形成企业内部组织联系的网络化。即随着网络技术的蓬勃发展和计算机的广泛应用,企业内部组织出现了执行层与决策层直接联络,以及各执行层之间横向联络的网络化机构。高层主管通过公司内部电子邮件系统实现跨层级的直接沟通和协调,大大提高了信息传递和组织决策的效率。

企业内部联系网络化包括两层涵义:一是加快了纵向的、层级之间的联系。通过减少管理层级,使得信息在企业高层管理人员和普通员工之间更加迅速、快捷、完整地交流;二是加强了横向的、平级之间的联系。内部联系网络化打破了传统职能部门之间的界限,加强了各部门之间的横向联系,使得信息和技术在水平方向上畅通无阻。这样做的结果,就使企业成为一个扁平的、由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体,在这样的组织中,信息流传递更快,部门间摩擦更少。这就意味着企业内部打破部门之间的原有界限,使各部门及成员以网络形式相互连接,使信息和知识在企业内快速传播,实现资源最大限度的共享。另一方面,有助于企业及时准确地识别顾客的需求特征,围绕特定顾客或顾客群配置资源,组建由设计、生产、营销、财务、服务等多方面专业人员组成的团队,为顾客提供全方位、定制化的服务。

(2) 组织内部联系网络化的特征。

企业内部各部门之间通过加深相互之间纵向与横向的联系,并由中心小组进行协调,从而形成一种内部网络。网络组织强调突破内部的部门界限或边界,自由传播和交流知识,克服传统职能型组织(M型组织)的权力和等级层次障碍。

网络组织包括一系列的工作团队,从组织结构图上看就像一团“卵”。这些“卵”各自与其他的“卵”形成联系,并产生 $1+1=3$ 的协同效应(见图0.2)。网络组织的另一种变型被称作蛛网组织或蜂窝组织,是一群小型工作团队的集合。不过这些工作团队较一般的网络组织中的工作团队更有自主权,更具高度自治性。在

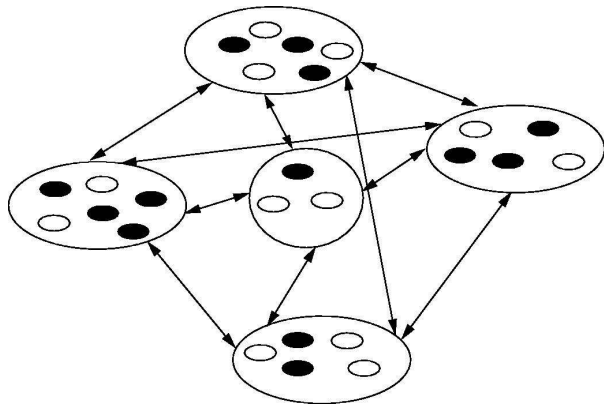


图 0.2 卵形组织内部联系网络



蛛网组织中,每个工作团队的成员有高度的自主意识和责任心。自我监控取代正式的管理约束,权力与地位也相对弱化。根据实际需要,每个成员还可以转换工作角色,并随环境变化或目标要求调整团队的成员组合。

在企业组织变革中,通过对其内部联系网络化,使企业内部各部门之间的横向联系得到加强,通过项目小组或团队的形式,使各部门的界限变得不再很明显。由于在网络化组织中,原则上来说任何两个节点都可以联系,因此,可以使企业进一步扁平化,也可以使员工的满足感得到进一步提高。在内部联系网络化中,各个节点既相互联系,同时又充当了中间联系人的角色,使得其工作进一步丰富化,从而可以提高员工的积极性,增加企业的效益。

内部网络化由于打破了原来的职能部门的界限,使得员工可以体验不同部门的工作,充分利用各部门的资源。在这种结构中,最高层级可以和基层组成网络团队,进行直接的信息交流,从而对内外部环境做出迅速判断。

进入信息时代,在 Internet、Intranet、ERP 等基础上的企业电子商务系统能智能化地实现大部分的组织管理职能,比如计划、组织、指挥、协调、控制(领导、激励除外)等,从而使得组织内部联系网络化成为可能,企业的组织结构也从职能分工型转变为任务项目分工型。由企业组织内具有不同方面专长的员工组成,针对不同的工作任务或业务流程而产生的各种各样“工作团队”,具有监督、激励、约束等职能,实施自我管理,不仅节约了企业的成本,同时也使原来的部门界限变得很模糊,从而减少了利益相关者部门之间的摩擦。

(3) 组织内部联系网络化的优点。

内部联系网络化属于网络组织的一种形式。网络组织也称 N 型组织(Network Organization),在这种组织联系中,存在一个中心小组,周围则围绕众多相对独立的部门。这种组织具有很多传统组织所无法比拟的优点。

1) 资源流向合理化,提高组织效率。通过内部联系网络化,可以使传统的层级制结构和机动灵活的项目小组并存,使各种资源的流向更趋合理化。这种网络化结构缩短了时间和空间,加速了企业全方位运转,从而大大提高了企业组织效率。

2) 信息传递多渠道,增强反应速度。内部联系网络化,使得信息沟通渠道变得多元化,同时加快了各部门之间以及上下层级之间的信息传递速度。在网络化中,由于分权化的结构,能使一线岗位的员工能够根据内外环境采取迅速的反应措施,从而避免了传统组织对外界环境反应过慢的难题。

3) 信息和知识共享,改善人力资源状况。通过内部联系网络化,各部门之间加强了相互之间的横向联系,因此可以使各部门的专业人员之间依托信息和知识共享平台相互学习、相互促进、互通信息、取长补短。不同部门、员工之间通过先进的通讯技术进行信息沟通和及时有效的交流,可增进员工之间的了解,提高其学习能力,并增强部门之间的协同能力,有利于企业处理复杂的项目,形成竞争优势。



4) 改善决策和执行的关系。通过内部联系网络化,使决策层直接指挥执行层,而且使执行层直接了解上级意图,强化了基层第一线的职能,同时又减少了中间层次的阻隔。执行层管理者不仅要有现场决策力,又要能指挥生产经营,从而有利于他们成为复合型人才,为企业培养未来领导打下了基础。此外,内部联系网络化使主管领导能够摆脱日常事务,可以将更多的时间和精力放在非程序化的、全局性的问题上,并使各职能部门的作用得到充分发挥。

4. 组织形态虚拟化

(1) 组织形态虚拟化的涵义。

自从 1991 年美国学者提出虚拟组织概念以来,组织的虚拟化发展已成为企业界和学术界共同关注的热点。据经济学家情报社的一项调查显示,40%的经理预言他们的公司形态在 2010 年将基本是虚拟组织或是完全成熟的虚拟组织。目前,美国、加拿大等国的大型跨国公司的科技人员在家办公的人数已达 40%以上。

组织形态虚拟化的实质是依托企业的核心能力或核心部门,突破企业有形的部门划分,弱化具体的组织结构形式,从而能够在更大的范围内全方位动态整合、优化配置企业内部和外部的资源,创造出超常竞争优势。组织形态虚拟化是组织网络化的极端形式。虚拟企业就是最为典型的虚拟组织形态。尽管目前虚拟企业还处于探索阶段,但是已经显示出其强大的生命力,在组织变革和组织创新的浪潮中展示着充满想象力、创造性的发展前景。

世界上最大的运动鞋经营商耐克公司就是全球虚拟化运营的典范。2004 年耐克公司实现销售额 137 亿美元,其商品制造百分之百采用外包的方式完成。公司实现了产业链的高度整合与控制,自身主要从事设计、开发、营销、管理等高附加值活动。

(2) 组织形态虚拟化的优势。

虚拟组织形态与传统组织形态相比,实现了核心功能与部门的分离;由纵向管理转向横向管理;从命令控制转变为集中协调。

1) 虚拟企业是基于产品标准化和经济网络化,对市场环境极为敏感和柔性的组织形态。在保持自身核心竞争优势的前提下,将企业的大量技术、生产、销售环节虚拟于企业外部,或将企业虚拟的外部资源整合于企业内部。通过相互合作,既实现了企业的经营目标,又保持了组织的精干、高效、柔性化和灵敏化,能对市场机会做出快速、及时的反应。

2) 虚拟企业能有效地配置资源,避免重复建设。虚拟组织形态的特点就在于借助既有生产力要素,在不大量投入的情况下,通过动态整合的力量,推动跨地区、跨行业的联合,促进企业间资金、设备、技术、人才等要素合理运作,避免重复建设,实现资源的有效配置。

3) 虚拟企业以柔性化的生产方式,保持极高的生产弹性。以柔性技术为基础保持技术领先,使企业能够按照产品生产的新观念和便捷性的要求,有针对性地选



择和利用可行的技术与方法,充分注意产品的快速开发和质量与性能保障。而生产组织方式的模块化使企业具有突出的市场适应性和灵活性。

0.1.3 企业组织变革的特点

综述企业组织变革的以上四种趋势可以发现,当前的企业组织变革呈现出持续性、系统性、更加面向知识和更加重视人的作用等主要特点。

1. 组织变革的持续性

知识经济在全球范围内的迅速渗透,以及以信息技术为核心的现代科学技术的迅猛发展,对企业组织的反应灵敏度和结构灵活性不断提出更高的要求。组织持续的变革能力将成为企业竞争优势的重要来源。也就是说,企业的组织形式不再是一劳永逸的,组织发展与变革将融入企业的日常运行中,贯穿于企业活动的每个领域。企业的管理者应努力把组织变革的技能、理念和精神植入组织内部,并使这种变革能力在组织的各个部门和领域不断扩散,形成一种追求变革永无止境的组织文化。只有这样,企业才能对面临的挑战作出迅速、灵活的反应,依据组织环境的变化及时调整企业战略和组织结构。

例如,微软不仅有着对外界环境的敏锐洞察力,更有适应环境的变革力,组织变革无时不在。2005年9月20日,微软首席执行官鲍尔默宣布了微软自2002年以来最惊心动魄的企业重组计划——原先的7个事业部被整合成3个。微软组织结构的调整与其说是应对危机之策,倒不如说是其适应环境的变革之举,因为在进行组织再造时,进行了相应的决策流程再造、人力资源重整、业务范围整合,既考虑了适应竞争的需要,也兼顾了互联网发展的最新趋势。比尔·盖茨关于“微软的寿命永远只有18周”的危机观念,充分显示了微软追求持续变革的决心。

2. 组织变革的系统性

在经济全球化的背景下,企业组织所处的环境比以往更加复杂和富于变化。组织变革成为一项复杂艰巨的系统工程。组织变革系统由组织流程变革、组织结构变革、组织文化变革和组织管理系统变革四大要素构成,各要素间相互作用、相互影响,各个要素之间的契合程度直接影响着整个组织系统功能和效率的发挥。管理者只有从系统全局的高度上加以把握,变革才能取得成功。

以企业资源计划(ERP)系统的引入为例。伴随的ERP系统的引入,企业的业务流程必须做出调整,以适应ERP系统所要求的物流、信息流以及资金流的流动。与此同时,信息技术的应用也要求组织结构朝着扁平化方向变革,减少信息传递的层次,迅速灵活地对外界环境做出反应。组织流程和组织结构的变革将会引起组织管理系统变革以及组织文化变革。因此,管理者在进行变革时,不能局限于其中单个具体的组织要素,而必须从系统全局的高度对组织各要素加以审视,同时关注组织流程、组织结构、组织文化和组织管理系统的变革以及它们之间的联系,综合运用各种组织变革方法,实现组织整体利益的最大化。