

都城光学仪器厂组织变革案例分析

1. 案例背景

都城光学仪器厂是我国某中心城市的一家有名的工厂，主要生产照相机、测量仪器等，老厂长因年老体衰向机械厅提出了辞职。厂里经过民意测验，经过省机械厅批准，推举秦宪明为厂长，一个月后秦宪明就走马上任。

秦宪明大学毕业后就来到都城光学仪器厂担任技术员，后来又被长里送到大学习企业管理，获得硕士学位后回厂任厂长助理，很快又升任副厂长，并在回厂两年后被推任厂长。秦厂长早就认为都城光学仪器厂要走上兴旺发达之路，必须调整组织结构，于是在上任以后，他就进行了组织结构的调整，没想到碰到了大钉子。

都城光学仪器厂全厂职工 2400 人，行政科室共 56 个。比如管生产的就有生产科、生产准备科、生产计划科、生产调度科等 4 个科室；每个科都有科长、副科长各 1 名还有好几名科员。全厂科室干部 800 多人，占全厂职工总人数的三分之一。科室人多、推诿、扯皮现象严重。秦厂长决定将科室合并成 22 个，精简的干部都充实到第一线去。这一方案在厂务会上很快通过，并得到全厂职工的支持，但在实施过程中却象捅了马蜂窝，被精简的干部挤满了秦厂长的办公室和家里找他谈话，还有的坚持不执行精简方案，说情者更是络绎不绝。结果厂里科室不安心工作，造成报告、文书的大量积压，生产指挥不灵，产品质量也不断出问题。副厂长劝秦厂长停止精简机构，以免给工厂造成更大损失，秦厂长进退两难，内心非常难过。

2. 案例问题分析

2.1 企业现状分析

从案例中我们知道都城光学仪器厂秦宪明刚上任就进行了组织结构的调整，但在实施组织结构调整这个变革的过程中遇到了很多难题，我们从这个案例中知道了，都城光学仪器在企业的管理中本身就存在着许多问题。

1. 组织结构设计不合理

都城光学仪器厂全厂职工 2400 人，行政科室共 56 个。比如管生产的就有生产科、生产准备科、生产计划科、生产调度科等 4 个科室；每个科都有科长、副科长各 1 名还有好几名科员。全厂科室干部 800 多人，占全厂职工总人数的三分之一。科室人多、推诿、扯皮现象严重。从这里就很明显的就看出都城光学仪器厂内部的组织结构设计的相当的不合理，它的管理幅度太窄了。

管理幅度是指管理者所能有效领导的直接下属的数量限度^[1]。在同样的规模的组织中，管理幅度扩大可使管理层减少，加快信息传递，减少信息的失真，从而使高层领导尽快发现问题，及时采取措施。但是，从案例中我们可以看出，该厂的管理生产的就有生产科、生产准备科、生产计划科、生产调度科等4个科室，这样的设计确实可以一定的帮助到管理者管理企业。但是，它的管理幅度设计的确实太窄了，这样在平时的管理过程中，就很有可能是主管不能对每位下属进行充分、有效地指导和监督；同时，每个主管从较多的下属那儿取得信息，众多的信息量可能淹没了其中最重要、最有价值者，从而可能影响信息的及时利用，这样就很有可能导致主管不能在第一时间了解到下面的具体信息，为自己接下来做决策带来了麻烦，更为企业的发展带来了不可估量的损失。

2. 组织制度设计的不合理

我们知道该厂科室干部800多人，占全厂职工总人数的三分之一。科室人多、推诿、扯皮现象十分严重。从这里就可以看出该厂的组织制度设计的相当的不合理。

现代企业制度的含义是：以企业法人制度为主体、以有限责任制度为核心、以专家经营为特点的新型企业制度。而由于该厂的中层以及基层的管理人员过于冗杂，加上没有一套好的企业管理制度，来管理我们的企业员工，尤其是代表企业发展的中间力量的中层和基层的管理人员，以致导致了部门与部门之间，管理人员与管理人员之间的责任不明确，相互之间推脱责任，没有主人翁的精神，违背了管理者要具备良好的职业道德的初衷。同时，由于他们的责任感不强，也使得企业在变革过程中不能很好地实施上层领导制定的措施，导致企业的变革受到了挑战。

3. 组织内部沟通不畅

在该厂的新厂长上任初期，进行了幅度比较大的变革，但是组织内部的人员抵制的情绪相当的大，尤其是那些被精简的干部，他们的情绪更是难以控制，他们经常的挤满了秦厂长的办公室和家里找他谈话，还有的坚持不执行精简方案，说情者更是络绎不绝。结果厂里科室不安心工作，造成报告、文书的大量积压，生产指挥不灵，产品质量也不断出问题。可见，在我们的新任厂长在实施变革的前期就没有很好地把自己的变革的想法和下面的人员讲清楚，让他们理解变革的必要性，只有这样才能使得该厂的效益更加的高；同时，也只有组织整体发展好了，才会有组织员工的长期良好发展。正是由于大家不理解新厂长的做法，觉得自己的利益收到了伤害，才会极力的去抵制组织的变革，为组织带来了不可估量的损失。

以上这些因素使得该厂在新任领导实施变革后，无形的形成了很大的变革阻

力，使得变革无法进一步的实施，阻碍了组织的发展增添了不小的麻烦。

2.2 企业现状解决措施

1. 建立良好的组织结构

我们知道案例中秦厂长决定将科室合并成 22 个，精简的干部都充实到第一线去，我觉得这一做法是比较合理的。这样可以很好地精简组织的干部结构，有利于组织的灵活性发展。同时，要适量的扩大组织的管理幅度，这样使得组织的信息传递的速度加快啦，从而使得高层可以尽快的发现信息所反映的问题，并及时采取相应的纠偏措施；这样还可以使得组织的信息在传递过程中失真的可能性也较小。该厂之所以在新厂长上任之前，它的发展不是那么的乐观，其中主要的原因就是就是组织的结构过于复杂，管理幅度过于狭窄。这样一来厂里的一些重要信息不能及时地在内部成员之间进行传递，致使了组织的发展受到了一定的限制。所以，该厂的新任领导班子要尽快采取措施，精简组织结构，使得组织的运作更加的灵活，这是摆在新任领导班子面前的一个迫在眉睫的事情。

2. 建立一个更加合理的制度结构

该厂之所以部门与部门之间，管理人员与管理人员之间的责任不明确，相互之间推脱责任，没有主人翁的精神，使得组织的利益受到了伤害，其中的一个主要原因是它没有一套健全合理的组织制度来约束我们的组织人员。拥有一套健全的组织制度不但可以在一定程度上来约束我们的组织人员，还可以培养组织人员的工作职业道德，加强他们的工作规范的合理性。

同时，要加强对员工进行教育，实行奖罚制度，争取基层工人的支持，并让所有员工参与变革，让我们的员工有一种归属感，增加他们的主人翁精神。这样一来，该厂的所有员工就可以很好的在一起努力的工作，相互之间的团队意识更加的强烈，工作的积极性会大幅度的提高，与组织的关系更加的和谐，最后就会有理由相信该厂的发展一定会有质的飞跃。

3. 加强组织内部人员的沟通

沟通是指某种信息从一个人、群体、组织传递到另一人、群体、组织的过程。发出的信息的人、群体、组织叫做信息的发送者、信息所到达的人、群体、组织叫做信息的接受者^[2]。而如果一个组织具有良好的沟通渠道，那么它就使得组织成员获得必要的信息以完成工作目标；使得组织成员之间相互理解，这样就可以很大程度上避免冲突；最后，良好的沟通渠道还可以加强组织成员之间的交流，加深他们的感情。

都成光学仪器厂的新任领导班子应该在平时多于组织的员工或其他层次的管理人员进行沟通，了解他们的实际情况，获得一线的第一手信息，为自己的下一步战略策划提供一种有用的借鉴。同时，应该多组织一些聚会或其他的形式让

员工们在工作之后多多的接触，交流感情，增加相互之间的情感，为组织提供一种更加良好的沟通网络。最后，要对员工加强教育沟通，让他们了解变革的理由，减小变革的阻力。

3. 面对组织化解变革阻力的启示

我们知道组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求^[1]。任何一个组织，无论过去如何成功，都必须随着环境的变化而不断地调整自我并与之相适应。但是在变革过程中或多或少的会有一些阻力阻碍着我们的组织的变革，使变革措施不能好的实施，变革的速度被迫放慢。比如变革中个体的阻力：利益上影响、心理上的影响；变革中团体的阻力：组织结构变动的的影响、人际关系调整的影响等。因此，管理人员在对组织实施变革过程中，就要努力的化解变革阻力，使得组织能通过变革改善原有的环境，进一步的发展自身的规模和提升整体实力。其中化解阻力的方法可以从以下几点进行改进。

1. 员工参与和发动

一个组织的变革，只有在得到大多数员工赞同和支持的情况下才能进行，否则招致变革的失败。因此，为了确保组织变革顺利进行并取得预期的效果，必须尽可能广泛的吸组织成员积极投身变革，说服动员可能多的人参与变革活动，化解组织变革的阻力。但是，值得注意的是我们必须认清变革的阻力到底是什么，然后才会有针对性的去解决问题。

2. 加强教育和沟通

管理人员应该在组织变革之前，提前对员工进行教育，向他们传达变革的内容，使得他们了解变革的内容，了解管理者变革的初衷，领会管理者的变革意图，只有这样才能减小组织变革的阻力。

3. 健全制度结构

拥有一套健全的组织制度不但可以在一定程度上来约束我们的组织人员，还可以培养组织人员的工作职业道德，加强他们的工作规范的合理性。同时，在健全制度结构的时候，还要建立一套合理的奖惩制度，面对那些业绩较好的员工，管理者要及时的对其奖励，鼓励他们的工作积极性；而对那些工作不认真的、业绩很差的员工要进行适当的惩罚，改善他们的不负责任的态度，使得组织在一个良好的环境下进行变革，这样一来，组织实施变革措施才会取得预期的效果，组织才能更好的适应未来的发展需要。

我们从案例中可以进一步的明白，一个组织要想取得卓有成效的业绩，那么他就必须要实时的根据环境的变化来进行适当的变革，来减小组织的发展阻力，使得组织能进一步的发展。

