

学校编码: 10384

学号: 17920101150792



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

JX 公司组织变革中员工配置 分析及方案设计

Analysis on Staff Configuration and Design of Scheme for Innovation of Organization Structure in JX Company

林国强

指导教师姓名: 吴文华 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2013 年 3 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2013 年 4 月

JX 公司组织变革中员工配置分析及方案设计

林国强

指导教师: 吴文华

教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

2012年，国家电网公司开展了以“三集五大”（人、财、物集约化管理；大规划、大建设、大运行、**大检修**、大营销）建设为特征的组织变革，福建电力公司是首批进行“三集五大”建设的12家下属单位之一。福建电力“大检修”体系建设主要思路和做法是：对全省主干电网实施业务整合和专业化重组，推行全省500千伏输变电设备实施运维、检修一体化管理和110千伏及以上主变、开关等主设备专业化检修管理，通过重组整合发挥专业检修公司的整体优势，实现集约化、扁平化、专业化运作的变革目标。

本文以福建电力“大检修”体系建设中新设立的JX公司为案例，运用组织变革及员工配置的相关理论，分析该公司变革前员工配置存在的问题及组织变革对其员工配置的影响和要求，为该公司组织变革中的员工配置设计了实施方案，并明确了关联工作和保障措施，力求实施方案既有理论依据和专业水准，又有针对性、操作性，力求通过高质量的员工配置，保障该公司组织变革顺利推进，同时促进员工与企业的协调发展。

本文共分为四个部分，第一部分是绪论及相关理论，介绍了论文选题的背景和意义、研究内容和方法，以及组织变革和员工配置的相关理论依据；第二部分是案例介绍，简要介绍了JX公司组织变革的主要内容，分析了变革前员工配置存在的问题；第三部分是方案设计，设计了JX公司在组织变革中员工配置的基础工作、关键工作、具体方案；第四部分是员工配置关联工作和保障措施，以及结论。

关键词：组织变革；员工配置；方案设计

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

In 2012, State Grid pushed forward the innovation of organization structure with characteristic of “Three Intensives and Five Grands”, which is Intensive Management on Human Resource, Materials, Finance and Grand Planning, Construction, Operation, Maintenance and Marketing. Fujian Electric Power Company Limited became one of the first-run twelve companies to implement the system of Intensive Management on Human Resource, Materials, Finance and Grand Planning, Construction, Operation, Maintenance and Marketing. The primary approach on the construction of Grand Maintenance system is to promote business integration and specialized readjustment of the principal power grids in Fujian, carry out the integrated management of electric power operation and maintenance for 500kV power transmission & substation equipment, and implement the specialized management of maintenance for 110kV and above main transforming facilities, such as main transformer and circuit breaker. Accordingly, We take the integrative advantage of specialized maintenance management and realize conglomerate operation, flattened and professional management in the end.

Fujian JX Company, which is newly established, is selected into the case of Grand Maintenance management in this dissertation. The dissertation analyses the problems of staff configuration before the innovation, construes the subsequence influences and requirements by means of applying related theories, works out the scheme of staff configuration for the innovation, confirms the associated work and measures of safeguard, tries the best to insure the scheme legally, professionally, pertinently as well as feasibly, thereby pushes forward the innovation of organization structure smoothly, and promote the harmonious development of staff and enterprise simultaneously as a result of high-quality staff configuration.

The dissertation consists of four sections. The first section comprises preface and related theories, including introduction of the background, significance, contents, method of subject selection and related theories on the innovation of organization structure and staff configuration; The second section presents the case, giving a brief introduction of innovation of organization structure in JX Company, analyzing the problems of staff configuration before the innovation; The third section is about the design of scheme, concerning foundation tasks, key work and practical scheme of staff configuration regarding the innovation of organization structure in JX Company; The fourth section discusses the associated work and safeguard measures of staff configuration, then draws a conclusion.

Key words: Innovation of organization structure; Staff Configuration; Design of Scheme.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 绪论.....	1
第一节 选题背景及意义	1
一、选题背景.....	1
二、选题意义.....	2
第二节 研究内容及方法.....	2
一、研究内容.....	2
二、研究方法.....	2
第二章 组织变革、员工配置相关理论	3
第一节 组织变革简要理论	3
一、组织变革的概念与类型.....	3
二、组织变革的阻力及其克服方法.....	4
三、推行组织变革的主要做法.....	4
第二节 员工配置相关理论.....	5
一、员工配置概念.....	5
二、员工配置的目标.....	6
三、员工配置模型.....	7
四、员工配置的基础.....	8
五、中国现阶段员工配置存在的问题与不足.....	9
第三章 JX 公司组织变革对员工配置的影响、要求及问题分析.....	10
第一节 JX 公司及其组织变革的基本情况	10
一、JX 公司组织变革前的基本情况	10
二、JX 公司组织变革方案简介	13
三、JX 公司组织变革的难点热点	15
第二节 JX 公司组织变革对员工配置的影响与要求	16
一、JX 公司组织变革新机构设置、岗位设置对员工配置的影响与要求	16
二、组织变革带来的环境变化对员工配置的影响与要求.....	21
第三节 JX 公司变革前员工配置存在问题分析	22
一、JX 公司变革前员工配置基础工作存在问题分析	22
二、JX 公司变革前员工配置核心工作存在问题分析	24
三、JX 公司变革前员工配置关联工作存在问题分析	26
第四节 JX 公司员工配置的 SWOT 分析.....	28
一、优势.....	28
二、劣势.....	28
三、机会.....	29
四、威胁.....	29

第四章	JX 公司组织变革中员工配置的实施	30
第一节	实施方案的目标及思路	30
一、	实施方案的目标	30
二、	实施方案的设计思路	30
第二节	改进员工配置的基础和关键工作	31
一、	做细员工配置的基础工作	31
二、	做实员工配置的关键工作	34
第三节	JX 公司员工配置的原则和步骤	35
一、	员工配置原则	35
二、	员工配置工作计划	38
三、	员工配置实施步骤	38
第四节	员工配置改进的具体方案	39
一、	高层管理人员（公司领导）配置	39
二、	中层管理人员配置	40
三、	基层管理人员配置	41
四、	生产一线员工配置	43
第五章	JX 公司员工配置的关联工作和保障措施	45
第一节	员工配置的关联工作	45
一、	优化薪酬福利	45
二、	细化绩效管理	47
三、	深化员工培训	51
四、	强化员工职业生涯管理	52
第二节	JX 公司员工配置的保障措施	54
一、	组织机构的保障	54
二、	宣传工作的保障	54
三、	方案设计的保障	54
四、	培训工作的保障	55
第六章	结论	56
一、	JX 公司变革初期员工配置工作的成效	56
二、	JX 公司员工优化配置运作半年后的成效	58
三、	JX 公司后续发展空间与趋势	59
四、	JX 公司员工配置工作总体结论	59
	参考文献	61
	附件清单	63
	致谢	73

第一章 绪论

第一节 选题背景及意义

一、选题背景

2012年，国家电网公司开展了以“三集五大”（人、财、物集约化管理；大规划、大建设、大运行、大检修、大营销。三集聚焦企业核心资源，五大聚焦企业核心业务）为核心内容的组织变革，福建电力公司是其首批推行的12家下属单位之一。福建“大检修”体系建设的关键，是对全省主干电网实施业务整合和专业化重组，而本文所研究的福建省电力检修公司（以下简称JX公司）则是福建电力“大检修”体系建设的难点和重点。组建JX公司的定位和作用：推行全省500千伏输变电设备运行、维护、检修一体化管理和110千伏及以上主变、开关等主设备专业化检修管理，通过重组整合发挥专业检修公司的整体优势，实现资源集约化、组织扁平化、业务专业化、管理精益化。

JX公司由原福州超高压局、厦门超高压局、输变电检修分公司（以下简称“两超一公司”）三家单位重组整合而设立。组织变革中，人、财、物、业务、技术、文化等各类资源如何有效整合，对于JX公司各级管理层和全体员工，是一次重大挑战和严峻考验。人力资源作为企业发展的“第一资源”，能否进行科学、有效、合理的配置，是实施重组和整合能否成功最关键的因素，也是顺利实现JX公司生产安全、队伍稳定以及持续发展的重要因素。因此，福建电力公司采取先设计后重组的操作方式，按照“集约化、扁平化、专业化”要求，设计制定JX公司符合国家电网公司“大检修”体系建设标准的组织机构和岗位设置体系。但如何将原来两超一公司结构性失衡的508名员工（不含9名长期借用本系统员工）对号入座，进行科学合理的岗位配置或分流，使员工愉快就位企业和谐发展，是JX公司组织变革能否成功的关键。

本文运用组织变革及员工配置的相关理论，分析该公司变革前员工配置存在的问题及组织变革对其员工配置的影响和要求，为该公司组织变革中的员工配置设计了实施方案，并明确了关联工作和保障措施，力求实施方案既有理论依据和专业水准，又有针对性、操作性，以高质量的员工配置，保障该公司组织变革顺

利推进，同时促进员工与企业的协调发展。

二、选题意义

一是通过优质高效的员工配置，保障 JX 公司组织变革顺利推进；二是通过科学合理的员工配置，实现员工人尽其才，才尽其用，并取得应有的物质和精神回报；三是为企业后续的科学发展和可持续发展，以及把握智能化电网、特高压电网的最新发展浪潮提供坚强的人力资源保障。

第二节 研究内容及方法

一、研究内容

本文以 JX 公司在“大检修”体系建设组织变革中员工配置的实施方案设计为重点，运用组织变革和员工配置相关理论和工具，简要探讨了组织变革如何管理与推进，重点分析了员工配置的模型、基础和关联工作；通过 SWOT 分析，对 JX 公司如何在组织变革中进行科学合理的员工配置设计了具体的实施方案，提出了做细员工配置的基础工作、做实员工配置的关键工作、做优员工配置的关联工作，为 JX 公司的员工配置提供具体可行的理论指导和实施措施。

二、研究方法

本文以 JX 公司在组织变革中的员工配置实施方案设计为主要内容，既突出理论依据和专业工具，又尊重 JX 公司历史遗留问题与现实需要，既遵循其上级规定的共性原则（规范配置、岗位适用、平稳过渡、统筹兼顾的原则），又能结合应用相关专业理论和专业工作，做到实践与理论结合，现在与未来兼顾。

主要的研究方法是系统研究法、比较研究法、定量分析法；具体方法有 SWOT 分析法、胜任力模型、文献分析法、关键事件法等。

第二章 组织变革、员工配置相关理论

第一节 组织变革简要理论

一、组织变革的概念与类型

1、组织变革的概念

组织变革 (organization change) 是指组织根据外部环境变化和内部情况的变化, 及时地改变自己的内在结构, 以适应客观发展的需要。组织变革是组织保持活力的一种手段, 组织必须随着内在及外在的环境变化, 进行调适和改变, 对内调整目标为改善组织成员态度与行为、提升组织文化; 对外调整目标则是使内部组织优势更能把握外部机会, 促进组织绩效提升和稳定成长。

企业组织是一个特殊的系统, 一般指以营利为目的而从事生产经营活动, 向社会提供商品或服务的经济组织。其组织变革无论是局部的调整还是整体组织模式的变更, 总是要经历一个或长或短的时间过程, 原有的持续运行与变革过程的相互交叉, 使得企业组织变革具有某种程度的模糊性, 又有一定的危险性^[1]。

JX 公司的组织变革正是具有这样的模糊性和危险性, 该公司计划用 1 年时间完成“大检修”体系建设组织变革, 这期间处于新旧状态、结构的变化和过渡之中; 但自身始终承担着全省骨干电网的运行维护工作, 原本业务不能产生波动更不能发生危险。所以深刻了解组织变革的一般规律和深入把握 JX 公司自身运作的规律同样重要。

2、组织变革的类型

依组织发动变革的主动性程度, 可以分成主动式变革, 以及反应式变革; 依组织发生变化的速度, 可以分成跃进式变革或革命式变革, 以及渐进式变革; 依变革对象的层次, 可以分成组织结构层次变革、组织策略调整层次变革、以及组织内部成员知觉层次变革。

不同类型的组织变革面对的阻碍因素不同, 组织应根据其内部情况和外部环境分析, 选择适合当时情境的变革类型^[1]。JX 公司的组织变革依照上述分类原理, 应该分别属于主动式变革、跃进式变革、结构层次组织变革。

二、组织变革的阻力及其克服方法

1、组织变革的阻力

(1) 个体阻力。主要包括习惯、安全感、经济因素、对未知的恐慌等。

(2) 组织阻力。主要包括结构惰性、有限的变革关注、群体惰性、对专业知识的威胁、对已有权力关系的威胁、对已有资源分配的威胁^[1]。

2、克服变革阻力的途径与方法

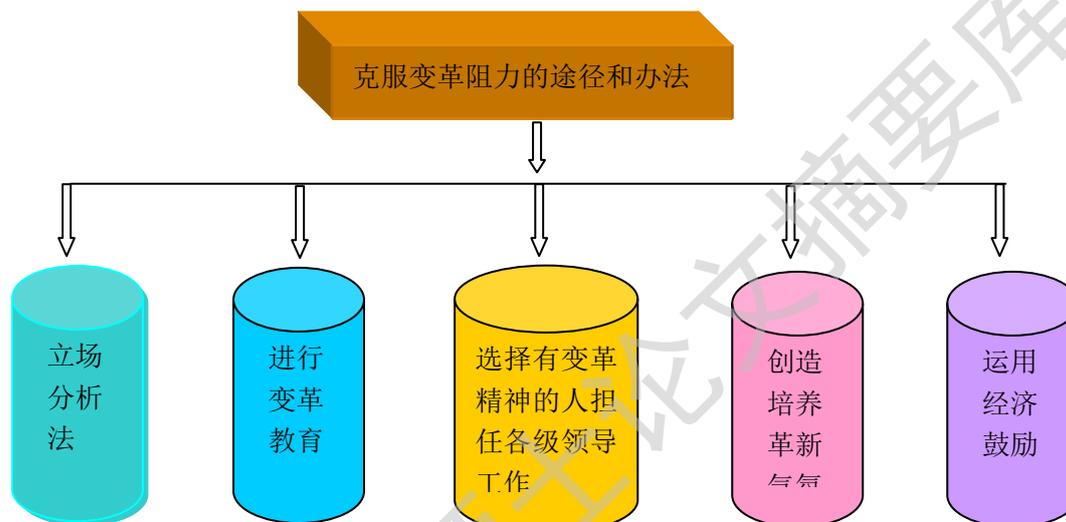


图 2-1 克服变革阻力的途径与方法

资料来源：笔者根据吴文华老师《组织行为学》课件内容绘制

JX 公司组织变革的阻力也主要来自个体阻力和组织阻力，其克服阻力也基本用到了上述图 2-1 的 5 种途径和办法。

三、推行组织变革的主要做法

1、卢因的三步模型。库尔特·卢因（Kurt Lewin）认为，成功的组织变革应该遵循以下三个步骤：解冻（unfreezing）现状，移动（movement）到新状态，重新冻结（refreezing）新变革使之持久。

解冻就是要打破现有的平衡状态，克服个体阻力和群体从众的压力，并借助减少阻力和增加改革方案吸引力两种办法来成功解冻；移动到新状态速度要快，逐步实施变革的组织不如那些立即行动并快速通过移动节点的组织变革效果好；一旦变革付诸实施要想成功，还需要重新冻结新形势，通过对推动力和抑制力二者进行平衡使它长久保持下来^[1]。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库