

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学 号：X0015013

UDC _____

学 位 论 文

Y 公司组织结构调整方案探析

On the Regulation of Company Y's Organizational Structure

黄 海 鹰

指导教师姓名：程文文 副教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2003 年 9 月

论文答辩时间：2003 年 9 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2003 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2003 年 9 月

摘 要

目前我国大多数中小型企业组织内部管理和结构上都存在许多问题，如在管理上存在效率低下、管理人员素质低下、责权利混淆不清等问题。在组织结构方面存在机构臃肿杂乱、人浮于事、层次过多、协调困难和企业内外部沟通困难等问题。这些问题在某种程度上可归结为由于企业组织结构、管理方式不妥而导致的问题，这些问题严重阻碍了企业的发展。笔者所服务的 Y 公司也存在类似的情形，而且 Y 公司管理层也正在着手进行组织结构调整的相关改革工作。为此，笔者从这个问题着手，对 Y 公司进行了调查研究，在取得第一手资料的基础上较为具体而深入地分析了该公司的组织结构及其变革要求。

本文分为五章，主要内容是：

第一章 主要对 Y 公司的背景进行介绍，通过 SWOT 分析，结合公司的战略目标提出组织结构变革的建议。

第二章 笔者着重介绍了组织结构的相关理论和其它颇具实力的通信工程施工企业组织结构实例，以此作为 Y 公司组织结构改革的理论依据。

第三章 笔者通过对 Y 公司目前的组织结构的分析，提出了公司组织结构调整的初步方案。

第四章 笔者对提出的 Y 公司组织结构调整方案应如何运行完善提出了看法，同时，指出了新方案可能存在的问题和不足。

第五章 总结部分，进一步指出 Y 公司的发展前景，创新是企业前进的源动力，组织结构调整只是企业创新必备的一种方式。

关键词：组织结构；战略；调整。

Abstract

There are many problems existing in our state-owned enterprises. They are as follows: low efficiency in management; poor quality of executive personnel; mixture of responsibility and right; overstaffed organization; prevailing bureaucracy; lack of internal and external communication, and etc. All the above problems result from the irrational organizational structure and unreasonable administration modes, which greatly block the development of our state-owned enterprises.

Based on my first hand material about the ongoing reform and innovation of Company Y in which I am working, this paper will cover five sections. To begin with, it describes the company's background and suggests objectives of reform in light of SWOT theory; and then introduces, in section two, relevant theories and several cases concerning the construction of communication engineering, which serves as a support for Company Y's reconstruction. Section three exams the current situation and suggests preliminary proposals for the regulations of Company Y. Section four provides in detail the procedures of reconstruction and also predicts the potential problems. Finally, it concludes that the reform will have a bright future and emphasizes again that innovation is the source of development while regulation of organization is only part of the necessity.

Key Words: Organizational Structure; Stratagem; Regulation .

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 Y 公司战略选择与组织结构调整.....	1
第一节 公司背景介绍	1
第二节 公司的 SWOT 综合分析	2
第三节 公司竞争战略选择及其措施	7
第四节 组织结构调整的必要性	10
第二章 企业组织结构调整的指导思想.....	14
第一节 企业组织结构的重要性	14
第二节 企业结构设计的原则	15
第三节 国内其它电信施工企业之组织结构	19
第三章 Y 公司组织结构调整方案设计	25
第一节 公司组织结构现状	25
第二节 公司组织结构调整的总体思路	30
第三节 公司新的组织结构设想	31
第四节 新组织结构下的各业务流程管理	37
第五节 新旧组织的区别及特点	40
第四章 组织结构调整需要解决的若干问题.....	43
第一节 进行组织结构调整应做好的几项工作	43
第二节 新架构可能出现的问题和不足	46
第五章 总结.....	48
主要参考文献	50
后 记.....	52

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 Y 公司战略选择与组织结构调整

第一节 公司背景介绍

Y 公司(以下简称公司)成立于 1993 年,2002 年经信息产业部及建设部审定为国家通信工程施工专业承包一级企业。公司固定资产 3946 万元,资产总额 1.72 亿元;公司现有直属员工 300 多人;系一支机械化、自动化的大型通信专业施工企业。公司实行总经理负责制,下辖综合管理部、设备工程部、管线工程部、质量管理部、市场开发部、物质供应部、预决算部、财务部等八个部门,及同安、福州、三明三个分公司。Y 公司同时还是一个多元化公司,即有两个全资子公司:汽车维修公司和汽车销售公司。

Y 公司承担着厦门电话本地网、移动通信网、数字数据网、光纤传输网的管线施工、设备安装及闽南三角洲部分地市的通信设备、管线工程施工任务。通信设备方面,承担的业务项目包括固定电话、移动电话、数据通信网以及传输网络的建设安装调测工作,范围遍及厦门电信、福州电信、漳州电信、泉州电信、厦门移动、漳州移动、莆田移动、福建联通、东方通信、NOKIA 公司、MOTOROLA 公司等电信运营商和电信制造商的业务。经过多年的努力,造就了一支作风顽强、工艺精湛、工作高效以及管理严格的通信工程施工队伍。

公司认真贯彻 ISO 9001 质量管理体系标准,于 2001 年 8 月 9 日通过邮电通信质量体系认证中心的质量体系认证。

2002 年公司在上级的正确领导下,经过公司广大干部职工的共同努力,公司的收入、利润及各项指标均创下了历史的新高,取得了辉煌的成绩。2002 年公司共实现业务收入 24178 万元,实现营业利润 7546 万元。公司总

体的业务结构分析如下：

1、厦门电信业务收入 20902 万元，占比 86.4%；

2、厦门电信之外的市场业务取得收入 3277 万元，占比为 13.6%，所占比例较低，与 2001 年的 13%的占比相比，没有太大的进展。

由此可见，公司的工程业务绝大部分为关联业务，但一旦厦门电信公司上市后各工程实行招投标制，则公司的市场前景将面临非常大的挑战。目前公司主动出击市场、直接面对市场的竞争能力还很低。我们知道，企业作为市场主体，风险无所不在。2002 年，公司通过团结拼搏、不断进取，虽然提前并超额完成了各项考核指标和年度计划，但应清醒地意识到电信公司上市后，通信施工市场将更趋规范运作，竞争将更加激烈，电信工程施工企业将面临各种风险的考验。公司应未雨绸缪，审时度势，科学分析并准确定位，以保证公司未来的永续良性发展道路。

第二节 公司的 SWOT 综合分析

一、公司的优势(Strength)分析

经过近 10 年的高速发展，Y 公司已形成规模效益。面临复杂多变的外部环境，公司具有较强的竞争和发展优势，主要表现在企业品牌、工程质量、客户规模等方面。公司于 2002 年被信息产业部及建设部审定为国家通信工程施工专业承包一级企业，全国共有 30 家左右的企业具有此资质，福建省只有 Y 公司和省电信工程公司具有此资质，同时，公司还具有国家通信信息网络系统集成甲级资质。Y 公司近几年每年的工程施工营业收入规模均超 2 亿人民币，利润达 7 千多万元。在保证工程量稳定发展的同时，公司的工程质量已经成为当前企业发展的核心能力，同时具备了向相关专业延伸的基础和实力。公司在多年为电信主业提供优良支撑服务的过程中，

巩固了与厦门电信乃至福建电信的良好关系，在厦门电信，只要提到 Y 公司，就会使他们联想到一支招之即来，来之能战，战之能胜的快速反应部队，这为今后的发展奠定了较为扎实的基础。另外，公司近几年除了为电信主业提供支撑服务的同时，还大力向外拓展市场空间，与通信设备制造商建立了较为良性的沟通和服务关系，如诺基亚、华为、富士通等公司均已成为公司服务的对象。因此，可以说公司通过以往的优质服务，已建立了一定的客户资源优势。

二、公司的弱势（Weakness）分析

Y 公司是在电信主业的扶持和保护下成长壮大起来的，一直不愁吃不愁穿，“皇帝的女儿不愁嫁”，并且很自然的把自己的企业当成是电信企业的生产分支机构。因此，Y 公司在机构的组织上、施工体制上、管理模式上都还存在很浓的计划经济的色彩，基本保持了单一劳务型的生产组织形式和简单的施工管理模式。公司虽然也具备了一定的施工能力，也取得过很多的荣誉，但是，Y 公司的施工能力一直跟不上电信的建设和发展速度，目前的施工能力仅基本满足厦门电信的需要，再加上 2~3 个地市的工程就会略显吃力。尤其是当电信主业已经面临着十分激烈的市场竞争，对施工时效的要求越来越短，对施工的质量以及服务支撑的要求越来越严的形势下，Y 公司目前这种施工组织、单一劳务型，以及组织管理模式已经或者是正在暴露出它的劣势，正在影响着公司的发展后劲。长此以往，公司很可能被外省的或者是新生的施工企业淘汰出局。常言道：“人无远虑，必有近忧”，“未雨绸缪”才能立于不败之地。所以，Y 公司要十分清醒地认清企业当前存在的问题和存在的危机，才有可能及时的解决它，并走出一条新的路子。

一个企业成功的关键因素是人，但公司现有人才结构十分薄弱，至 2003

年上半年，共有员工 265 人，其中本科及以上学历员工 31 人，占员工总数的 11.7%；大专学历员工 44 人，占比 16.6%；中专学历员工 42 人，占比 15.8%；高中及以下员工 148 人，占比高达 55.8%，由此可见公司目前员工队伍素质的普遍低下。这种人才结构与高科技、高管理、高竞争的市场竞争要求极不适应。高质量的人力资源是企业发展的源泉，长此以往，公司将后继乏力，发展和壮大的空间十分有限。公司现在已开始重视这个问题，并着手对人才进行储备和培养，今年就招收了全国四所邮电院校三十多名应届毕业生，这在公司的历史上还是第一次，如何引才、用才、育才、留才将是公司今后应切实思考的问题，总之，调整公司的人才队伍结构将任重而道远。

三、公司的机遇(Opportunity)分析

公司的通信工程业务主要是围绕中国电信业务而开展，从中国电信的固定电话业务来看，经过多年的发展，其用户数量已基本趋于饱和，但小灵通业务作为电信争夺中国移动、中国联通二大公司市场的杀手锏，在很短时间内迅速占领了移动通信的大量市场份额。我们从移动电话业务看，尽管移动和联通的客户规模大幅增长，但全国普及率仍不到 14%。但随着中国移动、中国联通相继推出单向收费或类似于单向收费的业务，而小灵通业务在通话质量上又有一定缺陷，这对小灵通业务是一种致命的打击。但正因为这个原因，中国电信势必加大在小灵通基站建设和设备改造上的力度，而且中国电信也一直为获得移动牌照而不懈努力。可以预见，中国电信势将加大通信工程的建设力度，这为通信工程施工企业创造了更多的发展机会。随着我国国民经济的进一步稳定增长，消费者购买力水平的不断提高，移动电话需求进一步增长，市场潜力将不断增大。这对未来中国电信进入移动市场和扩大市场份额提供了发展机遇。除此之外，中国电信

互联网和固定电话网、智能网业务的市场规模和盈利能力将随着社会环境层次的提高不断扩大。Y 公司因此在今年重点加大对光纤网、宽带驻地网的建设力量，为公司增添了新的利润增长点。这几年，Y 公司在保持和发展原有的强势项目：固定电话网建设施工的同时，加大对移动通信领域建设施工的力度，成为诺基亚的服务合作伙伴，为诺基亚福建项目、海南项目等提供技术支持。因此，中国各通信运营商在移动通信领域的大会战将为公司获得更大的发展机会。另一方面，Y 公司并不只有中国电信一个客户，中国移动、中国联通均是公司的客户，通信市场的竞争将会为通信工程公司提供更广阔的施展空间。

其次，随着福建省电信公司上市的脚步不断逼近，省电信公司对全省电信系统所属三产公司与企业进行全面整合，特别是对原有的各地市电信实业公司、多种经营公司进行清算回归，断绝关联企业与电信的关系。Y 公司作为原厦门电信分公司的紧密关联企业，由于这几年发展迅速，企业规模、效益以及市场竞争能力得到很大发展，回归电信主业已不现实。根据省电信公司的精神，除省实业公司、Y 公司仍然保留外，其它各地市原附属电信主业的通信施工企业均清盘不复存在。这给 Y 公司提供了更多的发展机会，可以利用这个契机抢占福建省各地市的通信施工市场。到目前为止，Y 公司已开始在福建省各地市筹建分公司，与各地市电信公司建立业务关系，大力开拓福建省的电信施工市场。

四、公司的威胁(Threat)分析

1、市场竞争下的业务风险。随着电信上市，独家经营的局面势必被打破，在各种通信工程招投标中，将会越来越多地出现其它单位的身影，跨行业、跨地区的竞争已成为不争的事实。通信工程市场的放开虽然带来了无限商机，同时也带来了挑战。Y 公司在积极向外拓展市场的同时，外地

通信施工企业也将目光瞄准了厦门。比如省电信工程公司近期已对厦门电信提出开放厦门电信施工市场的要求，这对 Y 公司敲响了警钟。对公司而言，如果不能在“保护伞”（指原由电信公司“照顾的业务”）取消后迅速赢得市场主动，如果不能保证足够的工程量，那么公司的生存发展将受到严峻考验。

2、业务经营中的信誉风险。信誉是企业的护身符。2003 年，公司获得了“全国重合同守信用企业”称号，但公司认为，获奖并不能说明自身工作已无懈可击。相反，在上级电信公司召开的工程管理座谈会上，有关部门指出：如果厦门还有第二家一级施工资质的公司，别人就不一定把工程都让 Y 公司做。的确，由于在施工配合等方面有时存在不到位的问题，一些工程虽已竣工，却得不到及时验收，致使整个工程无法按承诺期限完工的现象屡有发生，电信公司对此颇有微词。另外，由于 Y 公司长期作为厦门电信的附属关联企业存在的性质，许多老员工都是原电信员工，而且 Y 公司近年来规模和效益飞速发展，成绩显著，在施工管理中不知不觉养成了“老大”习气，这与“客户是上帝”的市场经济时代极不适应，有损企业形象。企业经营要重承诺，更要重履行承诺，如此方能树立信誉，以使经营多年的品牌不致受损。

3、企业发展中的投资风险。投入是企业持续发展的支撑，作为一家施工企业，首先要不断加大新型机械设备投入，以提升企业层次，使公司获得国家大型或重点工程项目的工程施工权。对于通信工程施工，必备各种仪表、仪器和大型机械设备，这些设备动辄几十万，甚至上百万，一种设备该不该买，该买多少，都应进行细致的成本核算和对工程业务的分析，才能有的放矢。其次，企业还应不断加大对人力资源的投入，使公司整体实力得到加强。人是企业的资源，人力资源规划要根据企业发展战略和企业实际情况适时制定。对人才培训的投资对通信施工企业来说，单单在厂

商培训这一项就需要极大的投资成本,比如 Y 公司 2003 年的培训预算就达 200 多万元。还有员工的招聘和使用成本,一个新员工的招聘和培训成才,至少需要 1-2 年的时间,按一个员工 1 年需薪资和保险福利合计至少需 3 万元计算,企业就需精打细算。第三, Y 公司作为成规模、高利润的通信施工企业,在多年的经营发展过程中积累了一定的资金财富,需要考虑对多种经营市场的开发投入。这就要求决策者在投资前审慎考虑是向纵向还是横向发展多种经营,在这个过程中,既要了解市场、看准项目、勇于决断,同时又要注重控制成本、避免闲置,使企业规避浪费等不必要的风险。

因此,要使公司在复杂多变的环境中实现持续的发展,必须要求企业保持长久的竞争优势,不断建立企业核心竞争能力,确立比较优势,这必然要求公司在企业整体发展上做好竞争战略选择。

第三节 公司竞争战略选择及其措施

公司作为专一的通信施工服务商,传统上一直归属电信公司,即使在电信主业与实业分离的今天,由于其固有的历史渊源,基本上还是与电信公司保持着紧密的关联性。因此,公司的竞争优势也基本上是在电信企业的基础上,也就是电信企业发展了,公司也随之发展,业务关联性十分明显。

我们知道,中国电信企业经过若干年的发展已经形成固定电话网和数据通讯领域的规模经济,加之新业务、新应用的不断开发和推广,低成本和差异化已构成了当前企业发展的核心竞争力,比较优势较为明显。但电信网络和业务的低边际成本性和规模经济特性,导致竞争对手必然逐步建设和扩大业务网络,并在各个业务专业上加大竞争力度,使中国电信客户规模和网络优势将逐步缩小,核心竞争力将受到挑战和威胁。公司要保持竞争优势就必须因应电信市场的变化而变化,在经营手段、工程质量、技

术创新、服务意识上构建自己的核心竞争力，提高应对外部竞争的能力。另一方面，公司在保证固有的电信大客户市场的同时，更应大力开拓非关联市场业务，如中国移动、中国联通业务、共管共沟业务（指市政工程，如煤气管道、自来水管、通信管道等多管共沟业务）、电信产品制造商业务（主要指技术督导、软件调试）等，以多渠道、全方位开拓市场，增强核心竞争力。

因此，公司必须重新审视比较优势，在立足强化既有的核心竞争力的同时，以创新为切入点，不断推进企业流程重组，建立动态竞争条件下的企业组织，不断培养和发展新型的核心竞争力。这是企业不断保持竞争优势的战略选择。

公司管理层通过全面分析企业现状和面临的环境，于 2003 年初制定了公司的发展战略，具体如下：

1、公司的发展思路和发展目标

公司应围绕电信新一轮的发展目标，继续抢抓机遇，紧密跟踪新一代电信网发展趋势，加快技术创新步伐，积极投身宽带化、综合化、智能化的信息网络基础建设，坚定不移地走质量效益型发展的道路。在为各大电信运营商的支撑服务中不断发展壮大自己，努力在较短的时间内，把公司建成具有较强竞争实力，管理、服务、品牌和效益领先的国内一流的通信施工企业。

2、公司的总体发展战略

公司在确保完成重点工程施工任务的同时，瞄准“省内外、邮电内外”两个市场，以发展企业竞争力为目的，快速积蓄科技、质量、成本等领先优势，内强素质，外树形象，为用户（业主）提供期望的工程与服务，以占领竞争的制高点，扩大市场份额。在加快企业机制转换，建立现代企业

制度的过程中，努力拓展公司生存和发展的空间，力求做大、做强、做精、做优，走一条可持续发展的新路子。

3、公司近期的市场营销战略

立足本省，面向全国，与中外厂商密切合作，实行差异化竞争策略，发挥比较优势，为各大通信运营商提供个性化、规范化、亲情化服务。

公司目前要实现上述战略目标存在如下问题：

1、人力资源严重缺乏，员工整体综合素质低下，企业发展后劲不足。这一资源缺乏的问题已存在很长时间，但迟迟未有实际行动来解决。虽然今年已在新员工招聘方面加大力度，招收了 30 多名邮电院校学生加盟，但要使他们成为可用之才，至少还需 1~2 年的实际工作磨练。从公司内部来看，一方面员工虽认识到自身在技术上的不足但苦于没有机会参与相应的培训提高，另一方面却是部分接受培训的员工回来后是英雄无用武之地，培训与其实际工作脱钩。另外，由于公司长期以来基本上是从从事电信施工劳力型工作，公司在人才队伍建设上是以施工型为主，招聘的新员工大多为中专及以下员工，技术和管理力量极为薄弱。

2、激励机制不完善。公司目前存在“脑体倒挂”的现象，较高素质的工程管理人员的收入尚不如一名普通的管线施工人员，优秀员工所拥有的知识、技术没有得到应有的重视与回报。在目前企业竞争等同于人才竞争的今天，公司如没有合理的激励机制，造成“造原子弹不如卖茶叶蛋”的情形，员工没有干劲，企业何来底气参与国内、国际竞争。

3、企业运营成本心中无数，控制不足，公司成本费用居高不下，管理成本较高、应收账款太多。

4、公司没有整体市场开拓规划及要占领和扩大市场的目标，现有市场开发人员未真正融入市场，公司缺乏有能力的营销骨干。同时，激励制度不足，市场人员积极性不高。

5、员工市场意识、竞争意识淡薄，而各层管理人员则忙于日常事务而没有花足够的时间思考经营问题，从而对市场环境和竞争格局变化缺乏充分、系统的认识和分析，造成公司许多问题只解决在纸面形式，没有切实有效的目标分解和相应的行动计划。

6、由于体制的原因，企业缺少自主权、决策权，各项计划在实施过程中常常遭遇行政干涉。

7、企业的核心竞争力不明确，缺乏战略上的思考、分析和预测，找不准定位。

8、公司上下沟通不够，使得许多计划目标显得不明确、不十分切合实际，员工知道这些目标，但如何完成目标和为什么要完成这一目标根本不为一线的员工所完全理解。

公司因应战略目标拟采取的措施：

公司成立由公司中层以上干部组成的智囊团，对关系公司战略发展的方方面面进行分析研究，并提出相应对策：

1、对市场、竞争状况、竞争对手、公司内部的优势与劣势做全面的分析，特别需要对福建省通信施工市场进行较全面的分析。

2、通过分析及可见的市场预测，并与同类优秀企业进行比较及其成功因素分析，在此基础上构建出公司的发展战略体系。

3、制定发展战略的总体规划，在相对更为具体的指标和领域内作全面的规划，及实施发展战略的主要具体方案。

4、在组织架构、人力资源、激励机制、市场营销等几个方面制定适应新的企业战略的管理与运作模式，以支持公司总体战略的实施。

第四节 组织结构调整的必要性

通过综合分析，为实现这一战略目标，公司一定要抓住中国电信上市

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库