

# 国有中小型企业组织变革阻力分析及应对策略

——以某军工企业为例

刘中艳, 谭玲

(湖南工业大学 商学院, 湖南 株洲 412008)

[摘要] 在综合应用组织变革相关理论的基础上, 以某军工企业为例, 通过问卷调查和数据统计方法, 对各组织变革阻力因子进行描述性分析、差异分析以及相关关系分析, 并以此提出国有中小型企业组织变革的应对策略。

[关键词] 国有中小型企业; 组织; 变革阻力

[中图分类号] F272 [文献标识码] A [文章编号] 1674-117X(2014)06-0033-06

## The Resistance Analysis and Coping Strategies of the Organizational Reform in State - Owned Small and Medium - Sized Enterprise ——Case Study on Military Enterprise

LIU Zhongyan, TAN Ling

(School of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412008, China)

**Abstract:** Based on the related theory of organizational transformation, we make the descriptive analysis, difference analysis and related analysis on the sample data of a military enterprise through questionnaire surveys and statistic methods. We also propose some strategies to the organizational reform of small and medium - sized state - owned enterprise on such results.

**Key words:** small and medium - sized state - owned enterprise; organization; reform resistance

### 一 研究背景

在国有企业中, 中小企业的规模和地位相对于大型国有企业来说显得微乎其微, 但其数量多, 分布面广, 职工人数拥有量大, 且资产总额占全部国有资产总额的百分之十以上, 是我国国民经济的重要组成部分<sup>[1]</sup>。研究国有中小企业变革, 对于促进区域经济协调发展, 落实科学发展观, 确保国有资产增值具有重要的理论意义和战略意义<sup>[2]</sup>。

目前, 在国有中小型企业组织中, 存在的问题

主要有三个方面: 一是机制死板、不灵活, 企业领导一般是国家任命, 用人机制缺乏活力, 工资机制刻板, 追求平均主义, 严重影响员工的积极性; 二是债务、冗员的包袱沉重, 大大影响了企业的经营效率; 三是企业的产品技术含量低、质量低, 不能满足顾客的需求, 缺乏市场竞争力。这些问题的存在和竞争激烈的外部环境, 导致中小企业的发展举步维艰, 因而, 企业内部的组织变革迫在眉睫。科特(1979)认为变革推动者可以使用七种策略来克服变革的阻力: 教育与沟通、参与、支持与承诺、谈判、

收稿日期: 2014-09-03

基金项目: 湖南省社科基金项目资助(12YBA103); 湖南省教育厅青年项目(12B031)

作者简介: 刘中艳(1972-), 女, 湖南株洲人, 湖南工业大学副教授, 硕士生导师, 研究方向为人力资源管理; 谭玲(1988-), 女, 湖北恩施人, 湖南工业大学硕士生, 研究方向为人力资源管理。

操纵与收买、选择接受变革的人和强制<sup>[3]</sup>;我国学者左晓慧(2002)等人认为:支持性的组织气氛在克服变革阻力中发挥着举足轻重的作用,有利于变革的推进;段盛华、于凤霞(2009)提出了克服组织变革阻力的七条策略<sup>[4]</sup>:使组织成员感到压力并乐于改革;提高组织变革透明度、公开性;充分发挥组织中德高望重的管理者的精神影响力;尽可能调动组织成员参与分析问题、解决问题的积极性,增进其对变革的赞助;充分发挥组织中非正式群体的作用;有效利用“外援”;针对组织变革不同阶段组织成员的反映采取灵活性的变革措施<sup>[5]</sup>。

某军工企业是国家总装备部、通用装备保障部、企业管理局直属管辖的14家企业之一,提供全军装备车辆发动机的维修服务,并提供随行支援保障,是唯一直属的装甲车辆发动机维修工厂,也是非常典型的国有中小型企业。由于企业是在传统计划经济体制和特定历史条件下建立和发展起来的,虽经几次调整和改革,但是结构性矛盾以及体制、机制问题尚未根本解决,其中一些问题随着我国经济体制改革的不断深入和市场经济体制的不断完善而更显突出。其问题与其它军工企业相似,主要表现在:一是摊子较大,力量分散,布局不合理,低水平重复建设严重;二是企业机构臃肿,部门职责交叉重复,尚未建立寓军于民、竞争、高效的新体制和新机制;三是企业债务沉重,冗员,管理粗放,人才流失严重<sup>[6]</sup>。基于以上历史遗留问题和企业生存发展的压力,该军工企业决定进行组织变革,对企业资产进行整合以及重组,优化组织结构,强化企业管理,严格制度,降低成本,提高效益,打造一支精明、强干、高效的建设团队。

## 二 研究方法

### (一) 问卷设计

结合国有中小型企业实际存在的问题,针对该军工企业组织变革阻力设计问卷。该调查问卷分为两部分,第一部分为调查对象的个体属性,主要是被调查者的性别、年龄、教育程度、工作年限、婚姻状况、岗位性质和职位级别,共7个题目;第二部分为变革阻力因子量表,该部分共计16题,均为正向题,采用李克特五分量表进行计分,使用“完全不同意”“不同意”“不能确定”“同意”“完全同意”进行区分,得分越高表

示对组织变革的阻力越大。

### (二) 研究样本

本次问卷调查共发放了200份问卷,回收178份,回收率为89%,其中有效问卷166份(量表结果均为同一选项视为无效问卷),有效问卷的回收率为83%。问卷中个人统计特征包括:性别、年龄、教育程度、工作年限、婚姻状况、岗位性质和职位级别。受测对象的分布如表1所示。

表1 调查对象的基本情况

性别	男	76	42.70%
	女	102	57.30%
年龄	25岁以下	79	44.38%
	26-34岁	77	43.26%
	35岁以上	22	12.36%
婚姻状况	已婚	82	46.07%
	未婚	96	53.93%
文化程度	高中及以下	51	28.65%
	大专	71	39.89%
	本科	56	31.46%
工作年限	1年以下	41	23.03%
	2-5年	104	58.43%
	6年及以上	33	18.54%
岗位性质	管理岗位	87	48.88%
	非管理岗位	91	51.12%
职位级别	基层	92	51.69%
	中层	70	39.33%
	高层	16	8.98%

## 三 数据分析

### (一) 效度与信度检验

变革阻力因子量表共有16个题目,用SPSS17.0对问卷调查所得数据进行KMO抽样适当性检验和Bartlett's球形检验,检验结果显示问卷的KMO值为0.714,Bartlett's球形检测检验X值为297.578,df=105,p=0.000<0.001,达到非常显著的水平。当KMO值大于0.9以上非常适合因子分析,大于0.8时表示适合,大于0.7时较适合。本次问卷KMO值为0.714,说明数据适合进行因子分析。采用最大正交旋转的方法进行主成分分析,保留因子负荷大于0.40的条目,把在公因子方差比上的负荷值小于0.4且为负值的第16题删去。按照特征值大于1的原则抽取4个公因子,各因子的方差解释率为7.690%-23.927%,累积方差解释率为60.175,这说明提取的这4个因子对于描述

某军工企业组织变革阻力现状是可行的。正交旋转矩阵如表 2 所示。

表 2 Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
B1	0.704	-0.032	-0.186	-0.023
B3	0.690	0.154	0.099	0.094
B7	0.667	-0.355	-0.095	0.150
B12	0.656	0.159	-0.309	0.267
B10	0.640	0.143	0.375	-0.018
B9	0.587	0.378	0.119	0.057
B5	0.516	-0.367	0.060	0.338
B6	0.054	0.821	-0.091	0.036
B8	-0.038	0.772	-0.071	0.149
B4	0.325	0.583	0.083	-0.117
B13	-0.146	-0.012	0.833	0.022
B15	0.307	-0.363	0.640	0.150
B2	-0.040	0.473	0.525	-0.044
B11	0.017	0.032	0.223	0.879
B14	0.408	0.083	-0.318	0.638

根据表 2, 给各因素进行命名, 分别为: 个人习

惯及自身利益损失、信任与了解、组织文化与机制、惰性因素。

本次量表的总体  $\alpha$  信度系数及各个分量表的  $\alpha$  信度系数见表 3。变革阻力因子总量表的 Cronbach'  $\alpha$  系数为 0.837, 信度较高; 四个分量表的 Cronbach'  $\alpha$  系数分别为 0.770、0.702、0.685、0.647, 表明数据有着良好的测试信度, 项目间具有良好的内部一致性。

表 3 Reliability Statistics

量表	Cronbach's Alpha
变革阻力因子总量表	.837
个人习惯及自身利益损失	.770
信任与了解	.702
组织文化与变革机制	.685
惰性因素	.647

各阻力因子间、因子与总量表的相关关系见表 4。各因子间中等程度相关, 各因子与总量表较高相关, 各因子既有一定的独立性, 又具有相应的归属性, 表明本问卷的结构效度较佳。

表 4 Correlations

	个人习惯及自身利益损失	信任与了解	组织文化与变革机制	惰性因素	阻力
个人习惯及自身利益损失	1.000	0.093	0.060	0.416**	0.670**
信任与了解	0.093	1.000	-0.006	0.092	0.519**
组织文化与变革机制	0.060	-0.006	1.000	0.005	0.440**
惰性因素	0.416**	0.092	0.005	1.000	0.676**
阻力	0.670**	0.519**	0.440**	0.676**	1.000

## (二) 各组织变革阻力因子的描述性分析

在组织变革阻力因子量表的描述性统计中, 某军工企业组织变革阻力的平均值为 3.098, 说明该企业组织变革阻力的整体水平处于一个比较平稳的水平。其中, 个人习惯及自身利益损失和惰性因素高于其它两个阻力因子, 这说明, 在某军工企业进行组织变革的过程中, 遇到的变革阻力可能来自于员工因为保护自身利益进行的抵制, 或者组织惰性和群体惰性自我保护机制的抵御。在组织文化与变革机制维度中, “信息沟通障碍” 方面得分最高, 说明该企业组织变革存在信息沟通不畅、信息不对称的问题。信任与了解维度方面, 题目为“其实我对这次组织进行变革的必要性或真正目的有所怀疑” 的选项得分最高, 这说明员工对企业的组

织变革信息了解过少或者员工不信任管理者。

## (三) 个体属性在各阻力因子上的差异分析

员工性别在个人习惯及自身利益损失、惰性因素两个维度上的阻力水平存在显著差异, 而在信任与了解组织文化与变革机制两个维度上没有显著性差异。从阻力总体均值情况来看, 男性员工为 3.255, 女性员工只有 2.981, 即男性员工与女性员工对企业组织变革的阻力大小存在显著差异。导致上述显著性差异的原因在于该企业大部分关键性岗位由男性担任, 男性在企业中出于强势地位。这些男性员工往往在企业工作时间较长, 对组织的认识与了解比其他普通员工深刻, 同时也早已建立了自己的利益关系网, 所以对他们而言, 实施组织变革与其既得利益有着不可分割的关系。而女性

员工在该企业相对弱势,往往处于绝对服从的地位,对组织变革没有多大的意见。显而易见的,对于组织变革男性阻力要大于女性。员工年龄对个人习惯及自身利益损失、信任与了解、组织文化与变革机制、惰性因素以及总体阻力五个维度均无显著影响,即不同年龄的员工对各阻力因子的阻力没有显著性的差异。

员工教育程度在个人习惯及自身利益损失、惰性因素和总体阻力三个维度上的阻力水平有显著差异,而在信任与了解、组织文化与变革机制上的阻力水平没有显著性差异。从均值情况来看,在个人习惯及自身利益损失、惰性因素和总体阻力三个维度上,本科及以上学历的员工的阻力水平分别为:3.253、3.375和3.234,高于大专以下学历的员工。这可能是因为,本科学历的员工在公司往往从事中高层的管理工作,工作环境相对舒适且待遇较好;大专及以下学历的员工多为一线基层员工,工作环境相对较差且自由度小,他们对改变现状的需求迫切程度往往高于本科及以上学历的员工。

员工工作年限除了个人习惯及自身利益损失维度上的阻力水平有显著差异外,在其它4个维度上没有显著性差异。在个人习惯及自身利益损失维度,从均值情况来看,工作年限为10年以上的员工阻力水平最高,分值为3.823;5年以下的员工阻力水平最小,仅为2.921。这可能是因为工作年限较短的员工,正值经历旺盛的阶段,他们对职业发展等工作问题有更多的追求,往往不愿安逸现状,迫切想展现自己的工作价值;而工作年限较长的员工,他们往往工作经验丰富,事业稳定,对打破当前现状而且关系到自身利益的行为往往持着非常谨慎的态度。

员工婚姻状况在各组织变革阻力因子上的阻力水平不存在显著差异。但通过均值比较,可以发现已婚员工在个人习惯及自身利益损失、信任与了解、惰性因素以及总体阻力四个维度的阻力均值均高于未婚员工。这可能是因为已婚员工较之未婚员工工作阅历更广,而且担负着家庭和事业的双重责任,他们因此会珍惜自己目前的既得利益,对于变革往往持慎重的态度。

员工岗位性质在个人习惯及自身利益损失、惰

性因素两个维度上的阻力水平存在显著的差异。而在信任与了解和组织文化与变革机制两个维度上没有显著性差异。从阻力总体均值情况来看,管理岗位员工的阻力水平为3.231,非管理岗位员工的阻力水平只有2.971,即不同岗位性质的员工对企业组织变革的总体阻力水平也存在显著性差异。导致上述显著性差异的原因可能是因为从事管理岗位的员工,工作环境相对舒适,且工作自由度和待遇较好,他们更希望维持现状;而从事非管理岗位工作的员工一般工作环境都相对较差而且工作自由度小,他们对改变现状的需求迫切程度往往高于管理人员。

员工职位级别除了个人习惯及自身利益损失维度上的阻力水平有显著差异外,在其它4个维度上没有显著性差异。不同职位级别的员工在个人习惯及自身利益损失维度上,基层人员的阻力水平最大,中层人员的阻力水平最小。这可能是由于一线基层出于对此次变革会使自己目前的情况变得更糟的考虑,还可能是由于一线基层往往熟悉目前的工作流程,对目前的工作具备较强的胜任力,新的变革可能带来技术上的不适应;中层人员的阻力水平最小,这可能是由于他们正处在职业发展高速期,出于对自己未来的考虑,希望新的工作平台上创造出自己的价值。

#### (四)各组织变革阻力因子相关关系的分析

各组织变革阻力因子之间,除个人习惯及自身利益损失、惰性因素两个维度间有显著相关关系外,其余维度相关关系不明显,即不同变革阻力因子之间有一定独立性。个人习惯及自身利益损失、惰性因素两个维度间低度正相关,说明当组织、群体的惰性较强时,因为个人习惯和维护既得利益的原因,员工在组织变革中而表现出来的抵制力就越强。同时变革阻力与其他各维度均呈显著正相关关系,其中惰性因素与变革阻力的相关性最强, $r=0.676$ ,其次是个人习惯及自身利益损失维度, $r=0.670$ 。

## 四 研究结果

不同性别、不同教育程度和不同岗位性质的员工在个人习惯及自身利益损失、惰性因素和总体阻

力三个维度上的阻力水平有显著差异;不同工作年限和职位级别的员工在个人习惯及自身利益损失维度上的阻力水平有显著差异。

男性员工的组织变革阻力水平平均高于女性;本科及以上学历员工的变革阻力水平高于低学历员工;从事管理岗位工作的员工的变革阻力水平高于非管理岗位的员工;另外,已婚人员的变革平均阻力水平高于未婚人员。

变革阻力与其他各维度均呈显著正相关关系,其中惰性因素和个人习惯及自身利益损失两维度与变革阻力的相关性最强,从中可以看出,这两个因素是影响某军工企业组织变革的关键性因素,在组织变革过程中须重点考虑这两个因子。

## 五 对策与建议

针对某军工企业组织变革的实际情况,结合当前国有中小型企业组织管理现状及上述分析,笔者认为应采用科特的八步计划变革模型在该企业推行组织变革。

1. 确认组织变革的必要性。这一阶段最重要的是分析推动变革的内外因素,确认变革的必要性。推动组织变革的因素来自两个方面:一是外部环境因素,例如市场变化、技术变化和環境变化,其中最为关键的因素是市场中有关竞争对手的变化。二是内部因素,例如决策速度慢,信息沟通不畅,人岗不匹配等。变革前,必须确认这些问题已经到了非变革不可的境地。如针对本文中的某军工企业,变革前,召开一次全体员工大会,向全体员工分析企业现在面临的严峻形势,比如企业摊子大,力量散,布局不合理,低水平重复建设严重;企业“大而全、小而全”的组织机构使企业债务、冗员、效率低下,人才流失严重;企业若不进行组织机构重整就必定被市场和國家淘汰等。通过分析公司面临的大环境以及内部问题,让员工明白实施组织变革的必要性和紧迫性,降低员工在变革心理上的惰性阻力。

2. 建立领导变革的权力联盟。在组织变革前必须首先建立起组织变革的领导机构,而且必须确保该机构是具有领导变革权利的联盟,只有这样才能保证组织重整变革的措施得以政令畅通,同时也

使得组织在面对变革阻力时不会失控。在这个阶段很关键的一点是对于那些位高权重但又害怕变革成为其地位和职位威胁的关键人物,企业可以考虑把他们纳入变革的权利联盟,即使他们不会在真正意义上发挥作用,但至少不会成为变革的最大障碍。

3. 建立新的愿景。员工的支持与否是变革成功的决定因素,因此组织变革时必须关注员工,关注员工的态度。在形成变革权力联盟后,建立新的愿景及目标,以此凝聚员工,使公司全体员工积极加入到变革过程之中,促使他们真觉得自己不是变革的对象,而是变革的主体。新的愿景必须在公司战略的指引下,从企业的实际情况出发,考虑市场、客户、员工的需求,制定的清晰明确,具有强大的感染力,这样既符合实际,又能鼓动员工积极加入改革之中,让员工们看到希望,鼓足干劲,努力向前。

4. 进行愿景沟通。对于企业组织变革要达到怎样的愿景,不能仅仅只是推动变革的人才知道,更重要的是要让员工得以了解。所以需将确立的变革愿景有效地传递到组织相关人员那里,使得所有参与人员都能对此达成共识。这个阶段中,实际行动比纸上谈兵更为有效,表率比指令更起作用,领导者需要有实际的行动来影响其他相关人员,从而减少员工因对变革缺少了解和信任的阻力。

5. 扫除变革障碍。根据本文的调查研究,惰性因素和个人习惯及害怕丧失既得利益是国有中小型企业进行组织变革的最大阻碍,而且个体属性为男性、本科及以上学历、从事管理岗位工作、已婚的员工具有较高的阻力水平。因此,在整个组织变革的过程中,可以从以下几个方面降低他们的阻力水平:随时保持与具有高阻力水平的员工及时有效的沟通;鼓励冒险和创造性地解决问题的行为;对于取消的部门,注意安排员工的合理分流;对于合并新设的部门,注意加强对员工熟悉新的工作流程和规范的培训。同时在整个过程中要注意把维护员工的利益放在第一位。

6. 奖励改革成绩。变革通常是一个缓慢且逐步实现的过程,在具体某一阶段,其成效并不明显。若这种情况持续太久,会给组织成员造成一定的心理压力,怀疑变革结果。因此,变革领导者需要适

时地创造短期成效,展示变革成果,以鼓舞人心。根据本文前面的研究结论,观测对象的个体属性为女性、低学历、从事非管理岗位工作、已婚、一线基层和工作年限较短的员工对变革的阻力水平都较小,而这一部分人往往在企业中占有较大的比例。因此,企业在进行组织结构重整变革时可以通过有计划地奖励他们在变革中所取得的成绩,对这部分人进行物质和精神上的奖励,争取他们对变革的支持。

7. 重新评估变革。进入到这一阶段,变革已经取得初步成效,整个组织的信心都被调动起来,早期的变革措施也得到一定的理解和认可,此时最须注意的是保住已取得的成绩,调动成员的情绪,继续深化推进组织的变革,否则一旦松懈,变革士气就很难再次回升。因此这一阶段最重要的就是在对之前变革效果进行评估的基础之上,在对已取得成绩进行奖励的基础上对变革中存在的问题及时进行反馈和改进,巩固变革行为,推动变革进一步向前。

8. 培育新的企业文化。这一阶段最重要的是强化变革,巩固变革成果。在这个过程当中,适当的人事变动、精心设计的员工培训、以及引发人们某种情感反应的活动都可能对组织变革成果起到很重要的作用。这样做的目的是将变革作为一种新的行为规范与企业文化固定下来。以企业文化来培养组织成员共同的价值观,推进变革活动的深入。

综合分析样本研究,在国有中小型企业中,与组织变革阻力相关性最强的是惰性以及员工个人习惯及自身利益损失这两个因素。因此,组织变革能否成功的决定因素在于员工是否支持变革,这与

许多学者的观点一致。要降低企业组织变革阻力,从员工角度出发,可从以下三个方面着手:首先须要通过新的工作规范和思想教育降低组织和群体的惰性水平;其次须在一定程度上维护员工的既得利益,让员工知道变革后组织和个人都将获益;最后考虑到员工支持的重要性,变革前后与变革期间还须特别注意的是及时与员工进行沟通。在企业组织变革过程中,能够使员工得到关于变革及时、清楚的信息和反馈,且能够使他们积极地参与到变革的计划和实施中去,极大的影响着员工对于变革的态度。更进一步来说,如果企业愿景和员工利益能在实施组织变革过程中保持上下一致,那么提高员工支持变革的士气和信心必然水到渠成。

#### 参考文献:

- [1] 汪 洋. 有关国有中小企业改革的思考[J]. 工业技术经济, 2003(3): 39-40.
- [2] 徐传湛, 刘世峰. 国有中小企业改革的阻力及对策—兼论经营者激励与职工补偿计划[J]. 经济纵横, 2006(3): 41-43.
- [3] J P Kotter, L A Schlesinger. Choosing Strategies for Change [J]. Harvard Business Review, 1979(2): 106-114.
- [4] 左晓慧. 组织变革及其支持性组织气氛的建设[J]. 中国商界, 2009(10): 280-281.
- [5] 段盛华, 于凤霞. 组织变革中的障碍分析[J]. 理论学习, 2001(1): 24-25.
- [6] 刘积斌. 提高认识 统一思想 确保稳定积极推进军工企业改革脱困工作[J]. 国防科技工业, 2002(4): 4-9.

责任编辑:徐 蓓