

案例模板二：中油化建组织变革之路

案例正文

中油化建组织变革之路¹

摘要：为了适应日益复杂和多变的外部环境，现代企业将组织变革视为生存与发展不可缺少的重要手段。越来越多的企业通过组织变革来实现资源整合，强化战略目标，从而改善和提高组织效能。作为一个典型案例，本教学案例以中油化建过去十年中的组织变革历程为背景，阐述中油化建组织变革的起因、经过和结果，以及组织变革背后所体现的战略规划、协调机制、薪酬体系等的变化。

关键词：组织变革、组织结构、项目管理、战略规划、案例研究

0 引言

中油化建工程有限公司（简称“中油化建”）是石油化工建设领域的第一家上市公司。自 2000 年开始，公司业务发展迅速，在行业内的影响和地位得到了快速提升，近 10 多年来，公司针对市场环境的变化和企业战略发展的需要，针对公司的项目管理先后进行过两次大规模的组织变革。2010 年公司被重组至东北炼化工程有限公司后，原公司副总经理孙力被提任为公司总经理。孙力曾经担任过中油化建西北区域公司的经理，业绩非常突出，在第二次组织改革中被提拔为副总经理。作为在中油化建成长起来的公司总经理，他经历了公司的两次组织改革，也目睹了两次组织变革给公司带来的变化。他上任后面临的第一个问题，就是公司内部对再次实施组织变革的呼声越来越强烈，而公司内部中高层管理人员却分化出两种不同的变革倾向。作为刚刚提任的总经理，他必须及时对此次组织变革做出战略性的决策，因此他感到了一种前所未有的压力。

1 公司简介

中油化建工程有限公司（简称“中油化建”）是中石油东北炼化工程有限公司旗下的二级公司，是中国化工建筑企业中资质类别最多、综合资质实力最强的企业之一。公司组建于 1950 年，原名为东北人民政府工业部化学工业管理局吉

¹ 本案例由大连理工大学管理与经济学部的朱方伟、孙秀霞撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

林工程公司；1965年，更名为化学工业部第一化工建设公司；1991年，划归吉林化学工业公司，更名为吉林化学工业公司建设公司；1992年，吉林化学工业公司组建为吉化集团公司，公司随之更名为吉化集团公司建设公司；1998年，随吉化集团公司划归中国石油天然气集团公司。2000年11月，由吉化集团公司作为主发起人，联合吉林高新区华林实业有限责任公司、吉林市诚信房地产开发公司、宁波市富盾制式服装有限公司、上海华理远大技术有限公司共同发起设立了中油吉林化建工程股份有限公司。2003年7月，公司A股股票在上海证券交易所发行上市。2008年11月20日，由于中国石油筹备在国内A股整体上市，中油化建股票停牌，接受股权转让事项的研究、论证，2009年年底，中油化建完成资产重组，正式退市。2010年中石油对下属企业实施产业链整合，将中油化建从吉化集团剥离，重组至中石油东北炼化工程有限公司旗下。

中油化建是国内首批获得化工石油工程施工总承包一级资质的企业之一，拥有5项施工总承包资质，分别为市政公用工程、房屋建筑工程、机电安装工程施工总承包一级、冶炼工程施工总承包二级、电力工程施工总承包三级。2007年3月经国家建设部审核，公司获准晋升为“化工石油工程施工总承包特级资质”，成为国内仅有的四家具有化工石油工程施工总承包特级资质的建筑业企业之一。除此之外，公司还拥有钢结构工程、机电设备安装工程专业承包一级，预拌商品混凝土专业承包二级，预应力工程、混凝土预制构件专业三级，轻型房屋钢结构专项工程设计乙级资质，并拥有A级锅炉安装、压力容器制造与安装、压力管道安装等许可证，以及对外经济合作经营资格证书和进出口企业资格证书。这些资质为公司广泛开拓市场奠定了坚实基础。

公司拥有员工1781人，平均年龄37岁；具有大专以上学历员工1216人，占员工总数的68.28%；具有中级以上职称人员339人，占员工总数的19.03%。拥有国家一、二级项目经理（含注册建造师）277名，国际杰出项目经理和全国优秀项目经理32名、取得PMP、IPMP国际项目经理职业资格认证40人，省部级优秀项目经理35名。拥有全国劳动模范6人，拥有以全国十大能工巧匠、全国十佳职业道德标兵、全国十大青年学习成才奖、全国技术能手、全国五一劳动奖章获得者等为代表的一大批高技能、高素质人才。公司先后被评为全国用户满意企业、中国建筑业领先企业、全国守合同重信用企业、全国最佳施工企业、全国质量效益型先进施工企业、全国实施卓越绩效模式先进企业、全国企业文化建设先进企业、全国工程建设信用AAA企业等。公司以“为世界建造最具价值的化工石油工程艺术品”为使命，以“成为化工石油建设领域全球闻名工程承包商”为愿景，逐步形成“人本为先、精品至上、和谐共赢、卓越共创”的核心价值观。

通过不断地铸造价值观体系，谋划经营之道，培育高素质人才，塑造良好企业形象，打造一流品牌，形成了独具特色的企业文化。

中油化建作为中石油东北炼化工程有限公司的业务骨干单位，其核心产品为乙烯及其配套装置建设，先后新建、改扩建乙烯装置 10 多套，承担乙烯配套装置 100 余项，被誉为“乙烯建设专家型企业”。公司先后荣获中国建筑工程鲁班奖 2 项，荣获国家优质工程金、银质奖 10 余项，荣获省、部级优质工程奖 70 余项，创造了 10 项全国施工新纪录。业绩遍及国内 20 多个省市、自治区以及美国、新加坡、利比亚、阿尔及利亚、俄罗斯等十几个国家和地区。公司成立以来，共建成 600 多项大中型工业生产装置及建筑工程。

2 “99 一号”成功带来的思考

1999 年在中油化建的发展历史上，是十分重要的一年。这一年，他们承接了一个 30 万吨乙烯装置工程项目，中油化建称其为“99 一号”项目。在此之前，中油化建所承接的化工生产装置类项目通常为小型专项工程，技术要求低，更多的是来自吉化集团内部的工程任务，而“99 一号”项目的工程量和复杂程度对中油化建来说都是个挑战。然而，雄心勃勃的总经理王进却认为这个项目虽是挑战，也是个难得的机遇。担任总经理的王进大学化工专业毕业，毕业后分配到中油化建，先后做过施工员、项目经理、部门经理，这一干就是近 30 年，再过 10 年他也就到了退休的年龄。王总不仅有扎实的理论基础，而且长期从事公司管理工作，工作经验非常丰富，也是一个富有改革意识和创新精神的管理者，敢想敢做，他一直期待在自己任职期间带领中油化建闯出一片新天地。

经过不懈努力获得“99 一号”项目承包合同后，王总认为，如果“99 一号”能够成功完成，一方面，将为中油化建带来相当可观的利润，推动中油化建的年利润值再创新高；另一方面，“99 一号”项目的实施受到行业内外各方的关注，是树立中油化建品牌、赢得市场信任、增强公司影响力，从而走出吉化开拓全国市场的绝佳良机。因此，在王总的战略规划中，“99 一号”项目是中油化建实现跨越发展的重要里程碑，因此一定要出色地完成“99 一号”项目，为中油化建在 21 世纪的腾飞赚下第一桶金。

当时，公司上下员工不过 500 人，各部门和专业公司分管不同的专业领域，中油化建 1999 年的组织结构如图 1 所示。由于公司长期以来主要是依托吉化集团的内部工程业务发展，尽管有时也参与一些外部业务的投标，但总体比例非常小。因此，这个阶段各专业公司是公司核心业务资源，也是主要利润中心，公司利润指标具体分配到这些单位，而其他职能部门主要起协助、支持、监督和指导

的作用。公司签订“99 一号”项目总体施工合同后，考虑本项目涉及专业较多，同步施工也多，因此为了突出工程项目的战略重要性，听取咨询专家的建议，中油化建在所有部门的上层临时设置了一个项目指挥部，委派公司相关副总经理在其中任职，这个项目指挥部并不是对项目进行实质性的指挥和控制，主要是在项目各参与部门间出现难以解决的协调困难时，出面做出行政性的协调决策。

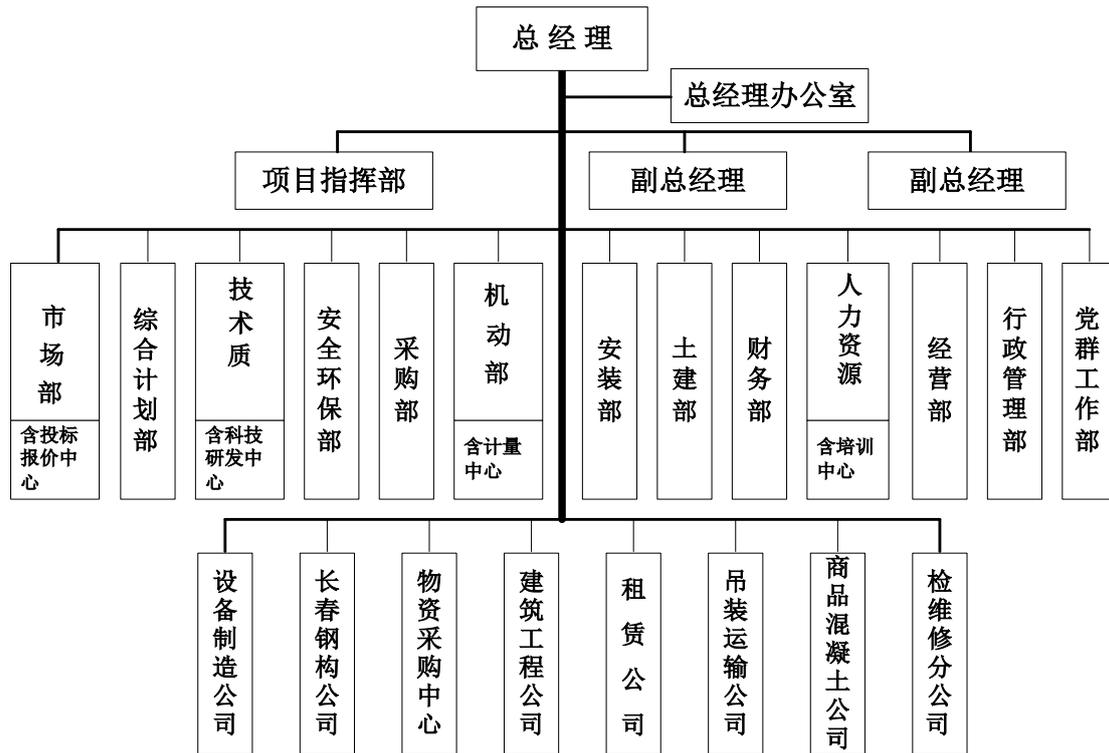


图 1 1999 年中油化建的组织结构图

为了更大把握地成功完成“99 一号”项目，王总亲自上阵，组织和控制项目的整个实施过程。每天总有那么多的不同事务需要他出面解决：召开相关负责人会议，听取项目进展中的困难，协调各部门的工作冲突，做出紧急事件的处理决策等等。同时他还大量阅读和学习项目管理理论知识，探索中油化建成功进行项目管理的思路、途径和方法。

果然不负众望，尽管项目进展艰难，“99 一号”项目还是在王总的辛勤付出以及全公司的共同配合下，以较高的质量按时交付。项目的出色完成，不仅为公司带来了一笔丰厚的利润，还得到众多专家、同行们的肯定，赢得了当年的“中国建筑工程鲁班奖”。同时，项目的实施锻炼、培育了一批年轻员工，为公司的长远发展储备了人才。王进感到无比欣慰的同时，回想整个艰难的过程以及在书

中看到的先进管理模式，他陷入了对公司今后发展方向的深入思考中：

一方面，类似“99 一号”这样的大项目是可遇不可求的，但是大项目背后却隐含着巨大的市场危机——因为如果中油化建继续坚守吉化市场，大项目完成后，公司就必然面对新一轮的发展低谷。王总设想公司未来的市场发展必须要走出吉化，但是公司目前的组织结构缺乏灵活自主性，重心在施工和生产单位，不能很好地适应项目化运行，传统的绩效考评和岗薪制也无法鼓励员工积极开发市场业务、自主提高专业技能，只是被动地接受高层的分配与领导。

另一方面，“99 一号”项目实施中，公司招募了大量的新员工，而项目结束后，人员安置和公司生计成为头等大事。同时中油化建不能永远在吉化集团的框架内修修补补，要趁机开拓自己的市场，稳稳占领国内市场，并最终走向国际市场。并且，王总预测，伴随全球经济的快速发展，2000 年以后我国石化产品市场将迎来发展的高峰，以炼油和乙烯为代表的化工石油工业建设将进入高潮期。

如此“天时地利人和”，又恰逢中油化建面临重组上市，王总认为，是时候该公司进行一次彻底的变革了，以便借助良好的经济发展环境，积极抓住市场机遇，稳固公司在化工建设领域的竞争优势。

3 轰轰烈烈改革走出去

中油化建的第一次组织变革从 2000 年的秋季正式启动。王总布局此次变革至少要解决两个问题，一是突出项目作为公司利润中心的核心地位，二是公司的优势资源要合理配置到项目中去。经过与其他高层管理者的交流讨论，王总决定通过设立区域公司来开拓全国市场甚至国际市场业务，将公司内部的工程队伍、施工设备和生产单位等优势资源变成面向所有项目的公共资源，按照内部模拟市场结算向各区域项目公司转移，使项目成为公司新的利润中心；原来的专业公司在保证公司项目施工需要的前提下也同样可以对外承接项目，但是不再作为公司的利润考核中心。公司设想将年度预算指标分解分配至各区域项目公司，区域项目公司再通过开发市场、承接项目、设立项目团队，将所承担指标分配至各具体项目，最终形成以“公司-区域公司-项目团队”为主体的“三级管理、三级预算”目标管理体系。

组织改革思路基本确定后，王总率领公司主要管理人员对中油化建现有市场和潜在市场进行了详细的市场细分，筛选出市场潜力较大的几个区域和城市，初步确定了五个主要的目标市场区域——东北区、华北区、西北区、西南区和中原区。接下来，在这五个地区设置区域公司，作为公司市场开发和项目管理的中心，公司每年年初为其设定收入目标、利润目标以及其他市场目标。

中油化建总部主要负责公司整体战略规划、重要资源协调、公司品牌和文化建设、公司资质管理等工作，有关项目的大部分权限下放到各区域公司，原有的其他职能部门进一步精简，主要职责是为各区域公司提供工作和资源支持。各专业公司依旧保留，在区域公司项目实施中承担相关专业的工程施工，与区域公司间构成一种内部的客户关系，实行内部市场化配置。区域公司和专业公司之间的供需平衡、利益分配以及矛盾冲突，由公司总部统一协调。

每个区域公司发展初期先配备市场、财务、技术等核心人员，在发展过程中，可根据自己的人员需求向总部提出申请，进行人员调度或社会招聘。后期公司总部甚至下放了人员招聘的权限，各区域公司可以根据自己的需要招聘员工。各区域公司经理还可以对自身所需的资源进行调配，与各职能部门进行协调，以获取最大的工作支持。第一次组织变革后的组织结构如图 2 所示。

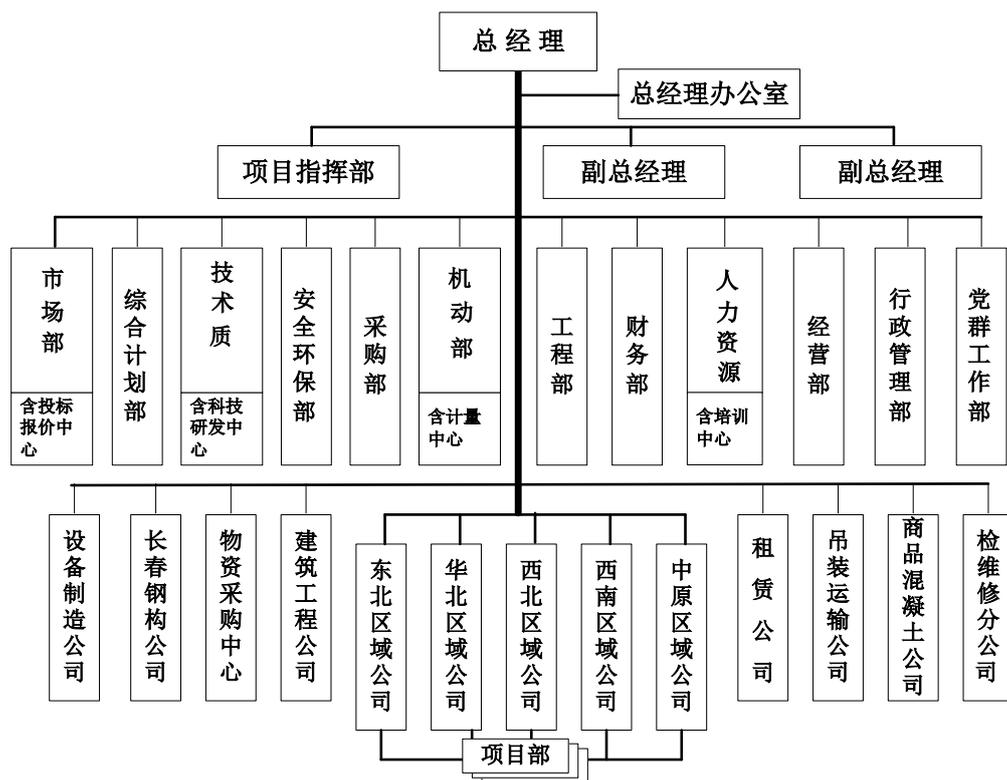


图 2 第一次组织变革后的组织结构图

为了使各区域公司配置合格的管理团队，中油化建开展了员工竞聘上岗。公司除了王总和其办公秘书之外，其余包括副总经理在内的所有员工都有机会通过竞争得到各区域公司经理一职。那些有志向、有能力、有信心能为公司成功开辟一片新领域的员工，纷纷向公司提出了申请。然后由公司高层领导和主要职工代

表，对竞选者进行现场审核、评比。每一位竞选者提出自己的竞选目标，展示自己的未来管理规划和相应措施，并接受现场参与人员的提问，根据竞选者的资历和现场评分最终确定各区域公司的管理团队。

中油化建在各区域公司间建立起竞赛机制，每月或每季度召开各区域公司工作汇报总结会，所有区域公司负责人将其年度目标完成情况、项目进展情况、出现的问题等进行交流，无形中形成了公司整体的竞争氛围。在进行组织结构调整的同时，公司薪酬制度也相应进行了调整，除了由岗位工资、年终工资、津贴构成的基本工资外，公司总部各职能部门的绩效工资与公司总体绩效关联；各区域公司增添了与经济指标、管理指标、财务指标完成情况相挂钩的效益工资；项目团队也拥有对项目超额利润一定比例的分配权（项目团队有项目超额利润的 50% 分配权，即项目团队由于对项目管控到位，获得的超过项目预算之外的利润，项目团队可以留存超额利润部分的 50% 在团队内部分配）。这样各区域公司的市场开发情况、指标完成情况、项目利润情况都能直接反应到项目团队和相关管理人员、支持人员的工资报酬上，极大地带动了整个公司员工的干劲，公司也实质上形成了公司-区域公司-项目团队的三级管理体系和三级预算体系。

各区域公司成立后，各显神通，从一个项目开始做起，慢慢在当地扎根、发展壮大起来。随着区域公司市场业务的不断扩展，为了满足多项目并行的需求，各区域公司建立起不同的项目部，指定经验丰富的管理人员为项目经理，具体组织和跟踪项目的运行情况。区域公司将所承担的任务指标进一步下放，对多项目进行统筹协调和管理。项目经理对项目进度、质量和成本承担完全责任，也拥有一定的奖惩权利。

经过一系列的变革和管理措施的实施，中油化建进入了高速发展阶段，公司的市场地位和各种盈利指标都得到了较快地提升。组织变革实施的第二年，中油化建的主营业务收入实现了较高幅度的增长，增长率高达 90%。同时 2001 年公司利润总额突破 1 亿元，是 2000 年利润总额的 2.7 倍。在良好的市场环境和变革影响的作用下，中油化建在接下来的几年间，盈利水平实现了稳步提升。1999-2007 年公司主营业务收入和利润总额的变化趋势如图 3 和图 4 所示。



图3 1999-2007年中油化建主营业务收入趋势图

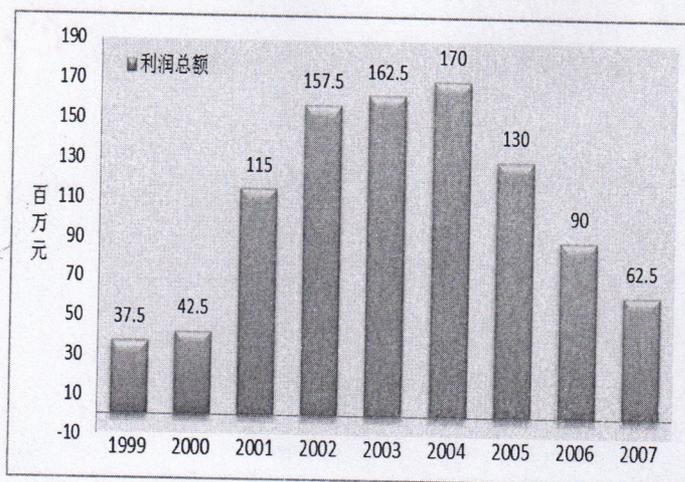


图4 1999-2007年中油化建利润总额趋势图

除了获得良好的经济效益，这次组织变革对中油化建的影响还体现在其主要业务的市场份额上。通过区域公司的设立，公司的主营业务量和市场占有率得到了大幅提升，基本覆盖了国内南方、北方、西北、西南等绝大部分地区，并向海外的中东地区和非洲地区有所扩展。在此期间，所管辖的区域公司在最多时达到了13家的超大规模，包括海外的2家区域分公司，并在发展过程中配套增设了9家工程公司。中油化建的发展速度在近十几年的国内化工建设领域算是一个飞跃的典型。

轰轰烈烈的组织变革也为企业精神面貌和人才培养带来了改变。随着项目化运行机制的实施，公司上下深受鼓舞，尤其是以前总觉得才能没有机会好好展现的员工，开始对公司的各个项目跃跃欲试，公司中呈现出积极学习、互相竞争的

良好氛围。在不断的市场开发和项目锻炼中，公司积累下一批经验丰富的实战人才，成为公司可持续发展的宝贵财富。

然而，在公司的业绩持续增长的关键时刻，总经理王进的身体却每况愈下，于 2006 年底因病不能继续工作而被迫退居二线修养，总经理一职由从兄弟单位调任的刘明接任。

4 新官上任后的问题暴露

与王总不同的是，刘明并不是从一线一步一步成长起来的，刘明大学毕业后就直接到了集团战略规划部门工作，后来被派到一个分公司担任副总经理，工作有思路、有魄力，很受吉化集团高层领导的重视。刘明为人稳重，有多年的管理经验，最难得的是有着处事冷静又果敢坚毅的品质。此次调任，刘明是在众多候选人中脱颖而出的，刘明当然也是满怀信心和希望走马上任的。因为之前对王进领导下中油化建的发展历程有所耳闻，认为自己可以在前任的成绩之上再创辉煌。但是，上任后不久，他开始逐渐察觉到，公司高速运转的外表下实际隐藏着很多问题。

一方面，近些年，在市场与利益的双重驱动下，公司的扩张速度过快，很多区域公司管理人员的选拔并未严格执行筛选制度，这使得区域公司的管理水平受到威胁，一些急功近利、滥竽充数的项目团队开始出现。他们为了完成或者超额完成公司既定的业务目标，争取数目不小的项目奖金和效益工资，将精力完全投入到开发项目市场、拉订单、提升收入总额上，开始忽视项目的质量要求，降低对客户的服务水平，在很大程度上影响了客户满意度和中油化建的整体品牌。

另一方面，中油化建所承接的项目开始变得鱼龙混杂，一些项目缺乏严格的项目合同审核，对于业主的信誉、资质等信息也放松了要求，最后造成大量的“烂尾”项目，项目款项拖欠甚至出现一些收回可能性极小的坏账。项目款项不能及时回收，影响了公司的偿债能力和流动资金周转，严重影响了中油化建的财务和经营水平。

刘总认真分析了公司近些年的财务报告，发现虽然主营业务收入保持增长趋势，但是公司利润总额已经开始出现大幅下滑的现象。他认为这其中的主要原因就是部分区域公司和工程公司在抢占和扩大市场的过程中，很多项目采用了让利中标的策略，又恰逢此期间人工、材料、机械等价格大幅度上涨，导致施工成本增加；还有部分项目出现延期、返修、索赔纠纷等情况，导致项目成本大大超支，而项目款不能及时收回。但是一些区域公司管理人员和公司总部一些管理人员却认为，公司利润率下降的主要原因是市场竞争越来越激烈，行业整体利润率在不

断降低。

截至 2007 年底，所有国内区域公司和工程公司中，只有 2 家区域分公司有较好的持续盈利能力，其他分公司都出现不同程度的亏损；而让他欣慰的是 2 家海外区域分公司业绩一直非常突出，而且发展势头良好，公司运作也严格按照国际惯例规范进行。

刘总意识到问题的严重性，刚上任时的那种满怀信心开始部分转化为对公司发展前景的担忧，因此他下定决心要采取有力的措施制止公司经营状况的进一步恶化，不能任由出现问题的区域公司和工程公司继续亏损下去。

5 “三级到二级”的组织变革

眼前的一切与刘总最初的构想完全不同，他觉得眼下最紧要的是给中油化建以明确的定位与战略规划，然后再一一解决现存的各种问题。公司的主营业务以石油化工建设类为主，此类项目具有投资大、安全风险高、专业性强、资金回拢周期长等特点，且易受外界环境影响，过程管控能力起到关键性作用。尤其是近些年国际油价大幅攀升，美元汇率持续波动，石化行业面临价格因素多变的局面，为整个化工建设领域带来了更多的不确定性和经营风险。国内石油化工建设高潮也已经接近尾声，各区域市场趋于饱和，市场竞争愈演愈烈。

综合评估中油化建面临的机遇与挑战，刘总提出“整合”是中油化建可持续成长的唯一出路，“眼下的中油化建不应该继续分散力量，处处凿井，而应该重新优化整合公司资源，握紧拳头出重拳”。刘总规划了“三步走”战略目标，第一步，做精国内施工总承包，巩固行业领先地位；第二步，做大海外工程业务，形成跨地域发展；第三步，向上向下双向整合，做强 EPC 工程总承包，向化工建设行业高端发展。

基于战略调整的需要，刘总迅速在公司高层提议讨论调整公司组织结构体系。他认为，三级管理体系纵然能加大公司的市场开发力度，但是不能有效保证所承接项目都能有效完成，部分项目已经严重损害了公司的声誉，影响公司利润和可持续发展。尤其是众多区域公司并存的情况下，公司对于各项目团队的管控力度不够，各区域公司的管理水平参差不齐，导致目前项目管理过程不规范，损害公司利益的操作屡屡发生。因此，他提议公司应该实现资源高效集成管理和组织结构扁平化管理，将以往的“三级管理、三级预算”改成“二级管理、二级预算”，砍掉原来的区域公司层次，将公司的各项预算指标直接分配至各具体项目，原区域公司的管理人员一部分向上分流到公司总部各职能部门，一部分向下分流到项目团队，同时充实公司总部职能部门管理力量和项目团队管理力量，然后由

公司综合计划部与各项目团队共同协商确定每个项目的成本目标、利润目标，加强对项目的计划和控制力度。

这一提议遭到部分区域公司经理的抗议，认为公司这种改革会影响公司业已存在的有效市场拓展渠道，同时还会造成公司内部对项目的多头领导、协调混乱。但刘总的想法得到了公司总部多数高层管理者的认可，支持其按照自己的规划实施改革。但事实上，刘总在坚持整合调整的同时，实际操作中采用了相对温和的两阶段过渡改革，先是从三级管理三级预算过渡到三级管理二级预算，撤掉了分公司层次的预算，然后再将人员向上向下整合，过渡到二级管理二级预算。

2008年初，公司对问题较多、出现利润亏损的区域公司开始实施撤销，仅保留区域内正在实施和业绩表现突出的项目团队。按照刘明的规划，各区域公司将被逐步取消，合并、缩减多余的工程公司，最终将所有项目收归至公司的直接控制之下，公司的收入、利润等预算指标直接分配至各项目部，项目部将成为公司的主要利润中心。预计在2009年年底，由“三级管理、三级预算”到“二级管理、二级预算”的组织变革将全部完成。此次中油化建改革完成后的组织结构如图5所示。

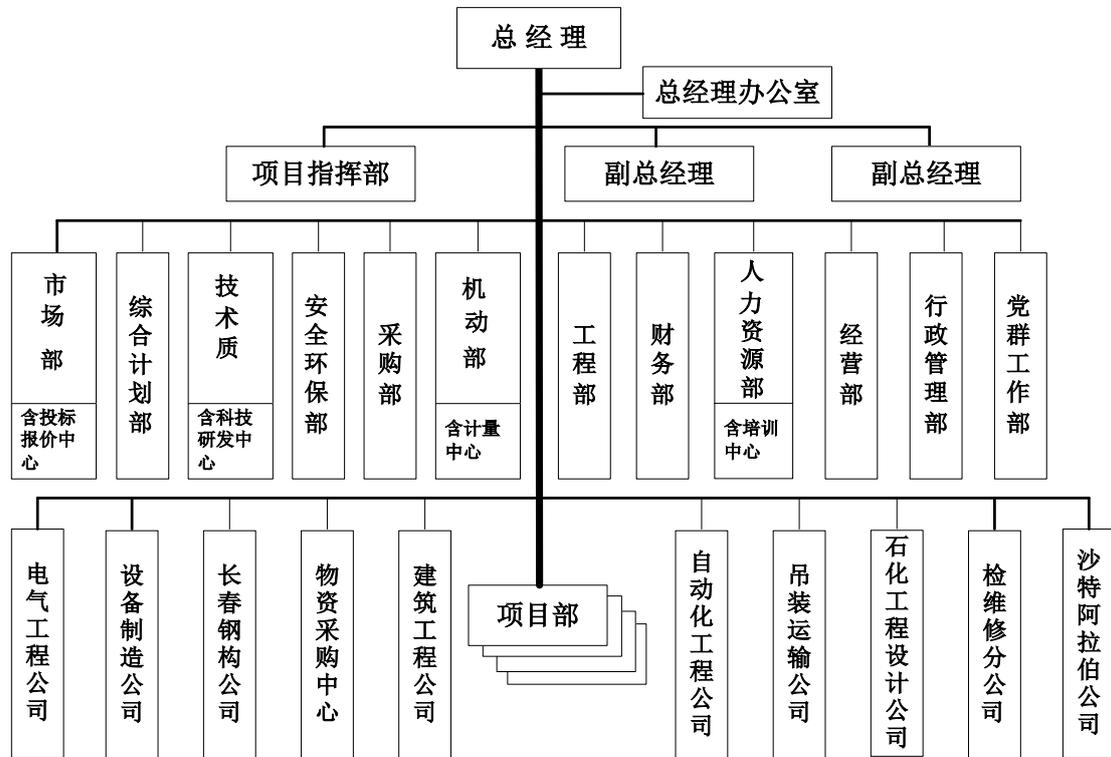


图5 第二次组织变革后的组织结构图

刘总将此次的组织变革定位于推行扁平化管理和规范化管理，使所有职能部门都积极地参与到项目的管理中去，实现全员管理的项目管理，增加公司对项目的管理规范性和控制力度。部分优秀的区域公司经理调回担任公司副总经理，负责若干区域的项目协调管理和相关职能部门的管理。项目经理成为公司创造利润的核心人物，项目执行过程中，对于所需的资源与支持，直接向相关职能经理提出要求。各职能部门有责任积极配合项目工作的开展，并且要共同监督和控制项目的运行情况，对项目的实施和目标的完成承担一定的责任。按照刘总的设想，公司统一组织协调资源配置后，可以集中优势资源将重点项目做精、做强，更加灵活地应对市场需求变化。

为了防止公司内部不良竞争的再次出现，公司调整了效益工资的比例，压缩了不同岗位、不同级别之间的收入差距，并为项目经理规定了项目奖金最高限额，每个项目经理从所管理项目中获取的年度项目奖金之和不会超出最高限额。

2009年，各区域公司正在逐渐取消，所有项目管理的职权逐渐收归公司总部进行统一规范，曾经激烈的市场开发和项目承接逐渐放缓下来。中油化建的市场份额开始出现萎缩，主营业务收入停滞不前，利润也没有出现增长的态势。私底下大家开始议论纷纷，有人甚至幸灾乐祸，说“早知道就会有这样的结果”。但是，刘总对自己的规划十分坚定，多次向大家声明，“公司目前是改革最艰难的时期，出现产值和利润波动是正常的。”

然而，组织变革的成果尚未见分晓，公司又经历资产重组、退市整合，中油化建退市后被划归至东北炼化旗下，再一次面临高层领导的换任。

6 组织变革该向左还是向右？

调整后的新公司由原中油化建副总经理孙力出任总经理一职。孙力是伴随中油化建成长的老员工，从项目经理一步步被提拔起来。公司这些年的成长、调整，公司高层的更换，战略方向的变动，组织结构的变革，他都亲身经历。孙总曾经是王总时代的优秀区域公司经理，是刘总时代被提拔的副总经理，尽管他对裁撤区域公司有不同看法，但他也认为那个阶段公司的飞速发展确实带来了不少的隐患。然而，他对中油化建的明天仍充满信心，认为只要坚持“做强EPC，做大海外”的努力方向，中油化建会重现辉煌。

但是，现在令他头疼的事情是，刘总“三级到二级”的组织变革仍未彻底完成，重组调整后公司有大量的人事调动，整个中油化建组织体系结构混乱，人员职位权限模糊不清，亟需重新定位，清晰规划。而公司高层管理团队出现了两派截然不同的观点：左边坚持要回到王总时期的三级管理结构，右边认为坚持实施

刘总的二级管理体系改革才是正确的选择。中油化建下一步的组织结构应该如何选择，现存的组织问题又该如何解决，孙总在角色变化后不得不重新慎重考虑这些事关企业发展全局的问题。

The Path of Organizational Changes in JCC

Abstract: In order to be accustomed to the increasingly complex and ever-changing external environment, the modern enterprise treats organizational change as an important and indispensable means of survival and development. More and more enterprises achieve the integration of resources, strengthen the strategic objectives and improve the organizational effectiveness through organizational changes. Under the case of the path of organizational changes of China Petroleum JiLin Chemical Engineering & Construction Company(JCC) in the past 10 years, this article elaborates the background, process and results of the organizational changes, as well as other changes embodied in the organizational changes such as the changes of strategic planning, coordination mechanism and remuneration system.

Key words: organizational change; organizational structure; project management; strategic planning; case study

(案例正文 9738 字)

案例使用说明：

中油化建组织变革之路

一、 教学目的与用途

本案例教学使用说明是以将此案例应用于《项目管理》课程中的项目组织部分的教学为基础撰写，如将本案例应用于其他课程教学安排需要做相应调整，本案例使用说明可做参考。

1. 适用的课程

本案例适用于《项目管理》、《项目组织与人力资源管理》和《组织管理》，也可以将本案例作为《战略管理》课程的辅助案例。

2. 适用的对象

本案例适用对象包括高年级管理专业本科生、工商管理硕士（MBA）、项目管理工程硕士和管理类研究生。

3. 本案例教学目标规划

1) 覆盖知识点：本案例在《项目管理》课程中应用主要覆盖的知识点有：

- 项目组织的基本形式及其特点——职能式、项目式和矩阵式；
- 项目授权与集权的概念；
- 项目绩效评价概念与体系；
- 过程控制与目标导向两种管理模式的关系；
- 项目驱动型企业的基本特征。

2) 能力训练点：本案例在《项目管理》课程中规划的能力训练点有：

- 学会分析组织变革的驱动因素，尤其是项目驱动型企业组织变革与公司战略选择之间的影响关系；
- 通过分析项目管理对组织结构的需求，明确在项目管理环境中选择组织结构思路，掌握重新规划组织结构的内容和步骤；
- 基于案例中两次组织变革的过程及结果，通过讨论对整个案例进展进行深入解析与评判，培养学生在复杂环境里的综合分析能力和决策能力；
- 学会在特定的组织情境中界定职能部门和项目部门之间的管理边界及其

协调路径；

- 如何设计大型企业中成本中心和利润中心管理模式。
- 3) 观念改变点：本案例在《项目管理》课程中规划的管理理念有：
- 规范是拓展市场的基础要素；
 - 失去过程控制的目标管理往往难以成功，尤其是很难支撑企业的长远战略发展，过程控制可以不是人来执行，但一定要在制度中设计；
 - 企业的项目组织设计与企业项目管理成熟度密切相关。

二、 启发思考题

本案例的启发思考题主要对应的是案例教学目标的知识传递目标，启发思考题与案例同时布置，另外要让学生尽量在课前阅读熟悉相关知识点。因此在案例讨论前需要布置学生阅读教材中项目组织与人力资源管理的内容，主要包括项目组织基本形式及其特点、项目经理与职能部门经理的职责与权限、集权与分权管理等内容。

1. 你认为中油化建是典型的纯项目驱动还是项目与作业双重驱动？
2. 从中油化建战略发展的角度，你认为总经理王进的第一次组织变革是一种什么模式的项目组织模式，改革起到了什么作用？
3. 你认为刘明总经理的变革措施能够解决中油化建快速发展中产生的问题吗？这次改革可能会带来什么样的不利后果？
4. 如果你是新上任的总经理孙力，你会如何设计接下来中油化建的组织结构，又会采取什么样的措施来保证公司的稳定发展？

三、 分析思路

案例分析的基本思路是将案例相关情景材料通过教师事先设计好的提问逻辑引导和控制案例讨论过程。因此本案例分析设计的本质是提问逻辑的设计，案例的决策点是案例分析的关键路线，决策点后隐藏的决策知识要素和决策规则是教学目标。

本案例的主要决策点有：

- 中油化建应该推行三级预算三级管理还是推行二级预算两级管理

- 公司战略调整的方向（拓展市场 VS 规范控制）

围绕主决策点，相关的辅助决策点有：

- 企业的利润中心该在哪个层次设置？
- 集权和分权的边界如何确定？
- 项目组织设计与项目管控流程如何匹配？
- 职能部门和项目部门的权责关系设计？如何体现目标的一致性？
- 项目目标评价和过程管控的组织基础？
- 企业内部项目生命周期的边界如何划定？

因此案例分析基本逻辑是：

首先，对比分析中油化建两次组织变革的战略调整背景。可以从三位老总面临的环境和制订的战略进行比较入手进行分析。“99 一号”项目带来了哪些思考，挖掘第一次组织变革实施之前企业面临的机遇和内部存在的突出问题。为了解决这些问题王总所采取的战略定位转变，进而为了保证新的战略目标的实现，公司必须进行一系列组织变革，其中，最为关键的就是组织结构的变革。紧接着，对比分析第二次组织变革实施之前企业所处的外部环境和运行中存在的问题，刘总在做出组织变革决策时所考虑的关联问题，最终促使他做出组织变革方案选择的关键因素依然是其对公司战略的选择。最后，针对孙总面对的第三次组织变革，全面分析此时企业的外部环境和内部环境，把握孙总的战略导向和组织变革的背景。

其次，分析如何通过组织变革实现战略与组织结构的匹配。梳理两次组织变革实施的主要内容，抓住市场开发主体、组织管理层级、目标管理与过程控制、项目管理在公司中的地位、企业利润中心及其权利和责任的界定等问题，分析伴随战略转变这些问题的不同表现，探讨如何通过组织结构的重新规划来实现这些内容的转变。要将组织与战略匹配的要素通过讨论梳理出来，最后，结合孙总的战略定位开放式讨论第三次组织变革的内容和途径，并对其中各主要问题的处理进行说明。

第三，引导思考组织变革引起的组织管理问题及其解决方案。从两次组织变革中总结归纳影响组织变革成功的重要条件，可重点从协调机制的调整、薪酬体系的改革、各部门职责明确以及项目经理角色定位的变化等方面展开讨论。最后，启发思考在第三次组织变革中应该考虑的相关组织管理问题及解决方案。

四、理论依据与分析

1. 组织结构与战略匹配理论

最早对战略与组织结构关系进行研究的人是美国学者钱德勒。钱德勒研究了多家公司的发展历史，提出“组织结构服从于战略，公司战略的改变会导致组织结构的变化，最复杂的组织结构是若干个基本战略组合的产物”的论断。也就是说，企业要有效地运营必须将战略与组织结构相匹配。

在战略管理中，有效地实施战略的一个重要方面就是建立适宜的组织结构。它们之间匹配的程度如何，将最终影响企业的绩效。只有使组织结构与战略相匹配，企业的目标才能顺利地实现；与战略不相适应的组织结构将会限制、阻碍战略发挥其应有的作用。同时，战略的变动也是引起组织结构调整的主导因素。如果在组织结构上没有重大的改变，那么也就很难在战略上发生实质的改变。

综上所述，企业应当根据外部环境的要求去制定发展战略，然后根据新制定的战略来调整和改革企业原有的组织结构或者重新选择一个合适的组织结构。本案例中，中油化建第一次组织变革正是基于王总“走出吉化，开拓外部市场”的战略规划而开展的，为了保证开拓市场的战略方向，将组织结构设计为充分发挥市场开发主动性的“三级管理体系”；第二次组织变革中，刘总秉持“整合、规范、加强控制”的战略理念，将“三级管理、三级预算”的组织体系变革为“二级管理、二级预算的”组织体系。这些都很好的印证了战略与组织结构设计之间的影响关系。

2. 项目组织结构的形式、优缺点

项目组织结构有三种典型的类型：职能型、项目型、矩阵型。

职能型组织结构是应用最普遍的组织结构，在这种项目组织中，项目是作为职能部门的一部分而存在，该部门是对项目的成功实施关系最为密切的部门。职能型组织结构的优点在于它能够充分利用企业资源。缺点是没有明确的项目经理，各职能部门均是对分配给自己的项目任务负责，而不是对项目最终成果负责。

项目型组织结构主要存在于项目驱动型组织中，每个项目由专门的项目团队负责，是组织中相对独立的业务部门，每个项目团队都有自己的项目经理及其下属的职能部门。项目经理全权管理项目，享有配置项目所需全部资源的权力，对项目成员有直接的管理权力。项目型组织结构的优点在于其具有明确任命的项目经理对项目目标的实现承担责任，各项目组对项目目标是聚焦的。然而，这种组织结构的缺点也是很明显的：它对企业的资源利用程度不足。

矩阵型组织结构兼有职能型和项目型组织结构的特征，并能融合这两种组织结构的优势。当承接一个新项目时，指定一个项目经理，并从不同职能部门选出人员组成项目团队，这些成员在项目执行期间主要接收项目经理的领导，但仍有义务完成其职能部门的工作。项目成员的组成具有一定的流动性。但这种组织结构存在一个人有多个上司的冲突问题，本质上是临时性权力与稳定性权力之间对资源争夺而引起的冲突。

不同的组织结构形式适用于不同的组织环境，最适宜的组织结构形式选择必须建立在对组织内外部环境的充分分析基础之上。只有这样才能充分发挥各种组织结构形式的优势，尽量规避其缺陷，使组织结构成为组织有效运行的重要保障。例如本案例中未进行组织变革之前的组织结构为职能式组织结构，但是随着中油化建对于项目的不断重视，利润中心向项目管理部门的转移，这种职能式的组织结构就暴露出其不相适宜的弊端。为此，王总在第一次组织变革中将组织结构向比较适合项目管理的矩阵式组织结构转变，为充分开拓项目市场，保证项目运行奠定了基础。

3. 目标管理理论

“目标管理”的概念是管理学家彼得·德鲁克在其著作《管理实践》中提出的，他认为，“并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作”。所以，“企业的使命和任务，必须转化为目标”。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

目标管理是一种程序或过程，重视对目标实现过程的控制。通过专门设计的过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各单位、各团队、各员工的分目标。从组织目标到部门目标，再到项目团队目标，最后到个人目标。在目标分解过程中，权、责、利三者已经明确，而且相互对称。这些目标方向一致，环环相扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个人员完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

目标管理具有层次性，将组织目标分解成为一个有层次的体系。在组织层次体系中的不同层级的主管人员参与不同类型目标的建立。董事会和最高层主管人员主要参与确定企业的使命和战略目标。中层主管人员如副总经理、营销经理或生产经理，主要是建立各专业领域的目标、分公司的和部门的目标。项目经理关心的是每个项目目标的实现以及他所领导的项目团队人员目标的制定。

本案例中王总设计的“三级管理、三级预算”体系是对目标管理理论的充分运用，首先依据公司总体的年度战略目标和预算指标，为各区域公司分配每年的收入目标、利润目标以及其他市场目标，区域公司再通过开发市场、承接项目、设立项目团队，将所承担指标分配进一步下放至各具体项目。项目一旦确立，实际操作都在项目部，项目经理对项目进度、质量和成本目标承担完全责任。

4. 项目组织与职能部门的关系

在实施项目的组织中，企业的部门通常可以分为两类基本部门：一类是完成项目的动态部门，即项目组织，它们是项目资源的使用方；另一类是支持项目完成的静态部门，即职能部门，他们是项目资源的提供方。企业的项目组织和职能部门之间的角色关系，是组织能否有效运行的重要影响因素。实施项目的企业中，职能部门的“职能”应从“管理”、“生产”、“采购”等转变为“资源保障”，它们必须变成各种专业资源的供给和维护部门，职能部门经理也需要变成“资源经理”。

要想正确树立两类部门间的关系，必须要建立适宜的绩效评价体系，只有改变了绩效考核方式，才能彻底实现两类部门角色的转变。项目驱动型企业的绩效考核方式应该以产生效益的项目目标为导向，以此倒推出职能部门和项目组织所需承担的责任。在对项目组织与职能部门的关系处理上，本案例中两次组织变革均有所涉及。第一次组织变革后，区域公司成为公司市场开发和项目管理的中心，各职能部门的主要职责是为各区域公司提供工作和资源支持。而且，从薪酬体系上看，各区域公司的业绩水平直接影响公司年度总体盈利水平，而各职能部门的绩效工资与公司总体绩效相关联，如此“一荣俱荣，一损俱损”的绩效考核体系保证了区域公司及其下领导的项目组和职能部门都能自觉地完成各自所承担的责任和义务。第二次组织变革中，伴随组织结构由三级变为两级，项目组需要直接面对各职能部门。项目执行过程中对于所需的资源与支持，项目经理直接向相关职能经理提出要求。各职能部门有责任积极配合项目工作的开展，并且要共同监督和控制项目的运行情况，对项目的实施和目标的完成承担一定的责任。这种情形下，如果没有明确的考核体制和激励措施做保证，很容易出现相互推诿责任，项目资源协调困难等问题，因此，第二次组织变革在此处有所考虑不周。

5. 项目前端控制理论

中油化建以建设工程类项目为主，在项目管理实施的全过程中，通常包括建设建议书阶段、可行性研究阶段、设计工作阶段、工程建设准备阶段、工程施工阶段、竣工验收阶段。一个项目的成功完成，必须经过整体统筹安排，制定详细

的项目管控计划，严格控制和优化设计方案，有效地对质量、成本、进度和安全进行过程综合控制，以做到缩短工期，降低成本，保证质量，从而确保项目各项目目标的顺利实现。在实际项目管理过程中，会涉及到是控制计划，还是控制过程，还是控制结果的问题。项目前端控制理论认为，项目控制点必须尽可能前移，在项目设计和计划制定阶段做到周全、详尽、可控制性，从而为项目全过程管理提供重要的控制标准。

而目前国内大多数项目管理的实施，在这一点上做的并不到位。例如案例中所体现的，很多项目在前期缺乏严格的项目合同审核，对于业主的信誉、资质等信息未加认真核查，最后造成项目款项拖欠或“烂尾”项目的出现。做到项目前端控制，必须将管理的重心向前移，在项目决策、设计和计划阶段，将可能遇到的项目实施风险进行提前预测，并做出相应防范和应对方案。只有在前期将工作做到位，才可以尽可能减少实施过程中控制的混乱，最终保证项目验收的可控性。

五、关键点

本案例分析关键在于把握企业组织变革的主导因素，理清中油化建组织变革背后所体现的战略规划、协调机制、薪酬体系等的变化。教学中的关键点包括：

1. 公司的战略路径选择，做大和做强的战略导向
2. 组织结构和战略规划的匹配，公司管理层级的确定
3. 职能部门和项目部门的关系，不同组织管理层级体系中的项目协调机制
4. 企业利润中心的选定，利润中心权利和责任的界定
5. 项目组织的角色定位、考核与激励

六、建议的课堂计划

本案例课堂计划可以根据学生的差异，尤其是对案例的阅读和课前对相应知识的掌握程度来进行有针对性的设计。本课程中案例主要按照 2 学时进行设计。

- A 计划：学生事先预习到位，本科生和全日制研究生可以将小组讨论布置在课外进行，因为这类学生实际工作经验少，因此案例讨论过程中需要教师引导的内容要相对多一些；
- B 计划：MBA 或 EMBA 学生，课前预习的不一定完成得很好，或者学员之间预习差异较大，因此需要将小组讨论置于课堂讨论之中进行。

两种课堂教学详细安排计划如下：

A 计划	B 计划
课前阅读相关资料和文献 3 小时 小组讨论 1 小时 可虑到本科生的知识基础和对应用的理解要适当增加讨论后知识总结的时间。 课堂安排：（90 分钟） 案例回顾：10 分钟 集体讨论：50 分钟 知识梳理总结：20 分钟 问答与机动：10 分钟	课前阅读至少 0.5 小时 考虑到 MBA 学生课前阅读和讨论的可行性，建议将小组讨论置于课堂中进行。 课堂安排：（90 分钟） 案例回顾：10 分钟 小组讨论：20 分钟 集体讨论：50 分钟 知识梳理：5 分钟 问答与机动：5 分钟

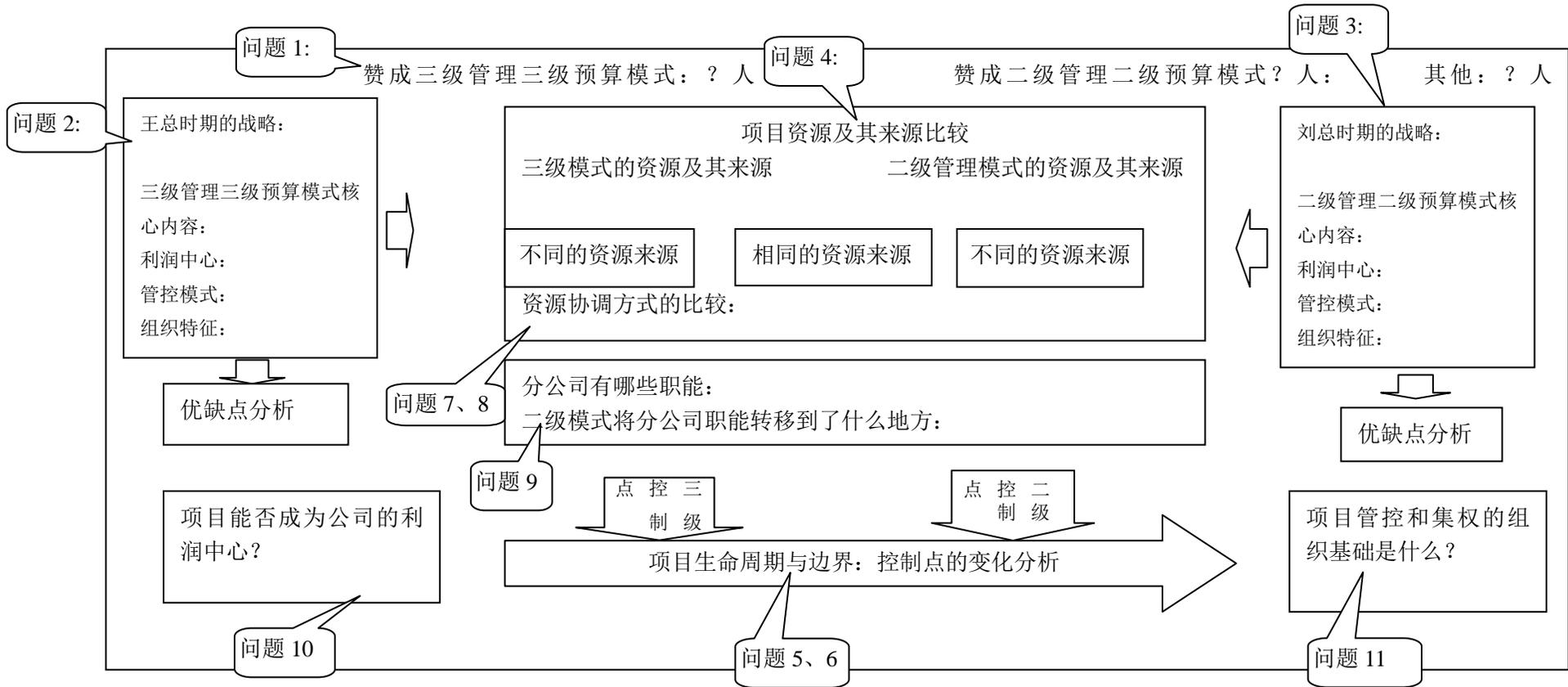
在课堂上讨论本案例前，应该要求学生至少读一遍案例全文，对案例启发思考进行回答。具备条件的还要以小组为单位围绕着所给的案例启示题目进行讨论。

本案例的教学课堂讨论提问逻辑为：

1. 为了调动大家的积极性可以先做一个简单的举手调查，即赞成三级管理三级预算模式还是赞成二级管理二级预算模式；
2. 王总的战略是什么？三级管理三级预算模式的核心内容是什么？
3. 刘总的战略是什么？二级管理二级预算模式的核心内容是什么？
4. 项目需要调用的资源有哪些？来自哪里？
5. 三级管理三级预算模式是如何对项目进行控制的？优点缺点是什么？
6. 二级管理二级预算模式是如何对项目进行控制的？优点缺点是什么？
7. 三级管理三级预算模式的协调机制的特点？
8. 二级管理二级预算模式的协调机制的特点？

9. 分公司撤消后职能转移到了什么地方？是否依然有效？
10. 利润中心具备的条件是什么？
11. 引导总结目标管控和过程管控的关系？集权与分权的管理基础？
12. 孙总将要注意的管理问题是什么？

本案例教学说明黑板计划按照一块矩形黑板设计，具体内容如下，如果教室布局多块黑板，可根据教室黑板情况做适当调整。



七、案例的后续进展

本案例描述的是中油化建划归东北炼化之前所进行的两次组织变革，目前，中油化建已经正式成为东北炼化的二级公司，公司驻地由吉林市迁至沈阳市，管理人员、市场业务等也实现了平稳转移。经过一段时间的激烈讨论，在听取上级领导的意见后，孙力总经理选择继续坚持二级管理体系，延续刘总的组织变革思路，并将管理重心放在市场开发和项目管理两项工作上，进一步规范企业的项目管理流程。受整体经济环境的影响，中油化建的各项盈利指标未产生明显的好转，但产值和利润止住了下滑的趋势。

（使用说明 6749 字）