

## 杨利平糯米美食厂

杨利平本是莹县杨家村的一位普通农民，不过人们早就知道他有一种祖传绝招——烹制一种美味绝伦的糯米甜品——杨家八宝饭。他称是这绝技的第五代传人，早在清朝道光年间，他祖传宗所创的这种美食就远近闻名，而且代代在本村开有一家专卖此种八宝饭的小饭馆。他的父亲直到解放初期还经营着这祖传的小饭馆，那时才十来岁的杨利平已时常在店前店后帮忙干活了。后来合作化，跟着又公社化，他爸又病死，饭馆不开了，他成了一名普通的公社社员，人家似乎已不知道他居然还保留了那种绝技。

80年代，改革之风吹来，杨利平丢了锄把，又办起了“杨家店”，而他做的八宝饭决不亚于他的祖上。由于生意兴隆，他很快发了。开头是到邻村去开分店，后来竟把分店开到了县城乃至省城去了。1987年，不知是他自己出的还是别人给他提出的主意，他就在本村办起了利平糯米美食厂，开始生产“老饕”牌袋装和罐装系列糯米食品来了。由于其独特风味和优质质量，牌子很快打响。不说本县，连省里许多市县都畅销，出现了供不应求之势。杨利平厂长如今已在经营着这家450多名职工的美食厂和分布很广的甜品小食店网。

奇怪的是，杨厂长似乎并未注意利用这个大好形势去扩大纵深。他似乎并未想到要去满足还在扩大着的对他那独特产品的需要。外省市买不到这种美食，连本省也不是处处都有供应。原因是杨利平固执地要保持产品的独特风味与优秀质量。小食品店服务达不到规定标准，职工的培训未达应有水平，宁可不设新点，不渗入新区。杨利平强调质量是生命，决不允许采取任何措施危及产品质量。他说顾客们期等着高质量，而他们知道他们所得到的杨家美食准是高质量。

杨利平糯米美食厂里的主要部门是质量检验科、生产科、销售科和设备维修科。当然还有一个财会科以及一个小小的开发科。其实这厂的产品很少有什么改变，品种也不多。杨利平坚持就凭杨家一绝这种传统产品，服务的对象也是“老”主顾们，彼此都很熟悉。杨家美食厂里质检科要检测进厂的所有原料，保证必须是最优质的。每批产品都一定抽检，要化验构成成分、甜度、酸碱度。当然最重要的是检控产品的味道，厂里高薪聘有几位品尝师，他们唯一职责是品尝本厂生产的美食。他们经验丰富，可以尝出与要求的标准的微小偏差。所以杨家美食始终在努力保持着它固有的形象。

不久前，杨利平的表哥汤正龙回村探亲。他原在县城念中学，文革中回乡，

80年代初便只身南去深圳闯天下。大家知道他聪明能干，有文化，敢冒险。他一去十年来，只听说他靠两头奶牛起家，如今已是千万元户了。汤正龙来访表弟杨利平，对美食厂的发展称赞一番，还表示想投资入伙。但他指出杨利平观点太迂腐保守，不敢开拓，认为牌子已创出，不必僵守原有标准，应当大力扩充品种与产量，向省外甚至海外扩展。他还指出这厂目前这种职能型结构太僵化，只适合于常规化生产，为定型的稳定的顾客服务，适应不了变化与发展，各职能部门眼光只限在本领域内，看不到整体和长远，彼此沟通和协调不易。他建议杨利平彻底改组本厂结构，按不同产品系列来划分部门，才好适应大发展的新形势，千万别坐失良机。但杨利平对发表的建议听不进去，所生反感。他说他在基本原则上下决不动摇。两人话不投机，语句转激烈。最后汤正龙说杨利平是“土包子”、“死脑筋”、“眼看着大财不会赚”。杨反唇相讥说：“有大财你去赚得了，我并不想发大财，要损害质量和名声的事坚决不做。你走你的阳关道，我过我的独木桥！”，汤听罢指袖而去，不欢而散。

厂里干部和职工对此反应不一，有人说杨厂长有原则性；有人则认为他认死理，顽固不化。

### **思考题：**

- (1) 本案例反映了组织行为学中的哪些问题？
- (2) 企业一定要做大吗？假如你是企业的所有者和决策者，在杨、汤之间，你如何选择？

### **案例分析提示：**

#### **1. 本案例反映了组织行为学中的哪些问题？**

本案例涉及到组织行为学关于组织变革的有关理论。

组织变革指的是组织根据外部环境的变化与内部情况的变化，及时地改变自己的内在结构，以适应客观发展的需要，更好地实现组织的目标。组织变革的原因主要在于外部环境、内部环境、成员状况的变化。

外部环境变化包括下列三个方面：

第一，技术的不断进步。技术的变革导致了知识的爆炸，今日社会积累的知识，以螺旋式上升的速度不断提高。各类组织均要求致死水平较高的员工来担负日益复杂的工作，这使劳动者的素质、成分发生变化，员工在组织之间的流动性加大，因此各种组织必须不断进行变革以适应这种趋势。

第二，价值观念的变化。随着社会的发展，人们的工作、生活质量逐步提高，社会的价值观念、个人行为的价值观念也在不断改变。例如公众消费偏好的快速转移，使许多产品和服务迅速老化，生命周期缩短，迫使有关组织改变经营方式；此外，人们对知识的追求、对美的向往、对人才的渴望等等，都会促使组织的变革。

第三，具体制度结构的变化。社会上不断出现新体制、新政策、新制度、新组织，以及新的管理原理和方法，也必然影响到个人、组织以及地区性环境的变化。

当组织内部出现下列情况时，就需要对组织进行变革：

第一，决策效率低或经常出现决策失误。

第二，组织沟通渠道阻塞，信息不灵，人际关系混乱，部门协调不力。

第三，组织职能难以正常发挥，如不能实现组织目标，人员素质低下，产品产量及产品质量下降等。

第四，缺乏创新。

组织变革的阻力主要有：来自观念的阻力、来自地位的阻力、来自经济的阻力、来自习惯的阻力和来自社会方面的阻力。

## **2. 企业一定要做大吗？假如你是企业的所有者和决策者，在杨、汤之间，你如何选择？**

本案例中，杨利平糯米美食厂面临着是维持现状、墨守成规还是扩大规模、创新开拓的问题。作为企业的管理者应该看到，不变革的组织是没有生命力的，因此它必然会趋于萎缩、消亡，而杨利平厂长对于这一点的认识是不足的。其实，食品厂扩充品种与产量，向省外甚至海外扩展并不与产品质量的保持相矛盾，其表哥汤正龙所指出的食品厂存在的问题也是不无道理的，他建议杨利平彻底改组本厂结构，按不同产品系列来划分部门，适应大发展的新形势，千万别坐失良机，也是非常符合企业生存和发展之道的。当然，汤正龙也应该看到，盲目的变革也会给组织带来混乱和损失，甚至导致组织的解体。因此，变革要取得成功，必须有计划、有步骤的进行，根据未来发展可能出现的趋势，在科学预测的基础上进行变革。这样的变革才能事半功倍，使组织得到进一步发展，否则就可能事与愿违，欲速则不达。