

# 元士达公司创业变革过程中的团队合作与冲突

## 引言

办公室空气湿闷难耐，刺耳的争吵声似乎仍回荡在室内，元士达公司的总经理周远畅感到有点透不过气来，公司内部的各种不顺心使他心情无比郁闷。这段时间以来，费心请来的经理人林飞副总和公司的一些核心骨干，特别是项目部的两位负责人王莹、李正桦一直闹得不可开交。刚结束的办公会议上，他就像一个毫无权威的和事佬，在他们看似理直气壮的纷争中说着各种好话，试图能够调解缓和一下矛盾冲突，但正在火头上的这些人谁也不听他的。事到如今，他似乎不得不承认自己对核心团队成员间的冲突确实拿不出什么好的解决办法。创业之初，人不多，一般也都不太计较什么，有事情个别商量一下，特别省心，管理也比较随意。然而公司如今有了点规模，也添了不少人，随之而来的就是各种扯皮，算计和冲突也多了起来。公司的管理体制必须向前推进，逐步正规化，不少人却感到不开心，他也为此多了不少烦心事。周总的创业目标是希望在 EHR（人力资源信息化系统）领域中开创一个能够满足企业定制化管理需求的项目公司。他明白，创业艰辛，只有依靠团队的精诚合作才能抵御创业路途上的风风雨雨。今天的冲突态势不由得让周总感到担忧和焦虑。推开窗户，春雨随风飘入，面对烟雨朦胧中的静谧太湖，他深呼吸了几下，点燃了一支烟，烟雾缭绕中，思绪不由得在回忆中缓缓荡漾开去。

## 初创期的人事安排和调整

元士达是一个小型 IT 公司，以人力资源管理软件产品项目实施作为主打业务。公司总经理周远畅也算是闯荡 IT 业多

本案例由浙江大学许小东、吕振华共同撰写。在写作过程中参考了现有公开信息（均已在文中注明）。该案例目的是用来做课堂讨论的题材而非说明案例所述公司管理是否有效。

中欧国际工商学院（CEIBS）享有该案例全球范围非排他相关著作权。未经作者或学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。如需订购或复制案例，请联系 chinacases@ceibs.edu；www.chinacases.org。

年的老江湖了，作为 SAP 的早期代理商之一，具有丰富的软件项目销售经验。他和他的创业伙伴王莹、李正桦原先都是某 IT 公司苏州分公司的同事，当时他就任该分公司经理，王莹是他手下的得力干将，李正桦则是他十分看好的一个有钻研精神和上进心的技术人才。令大家都没有想到的是，这个公司因为总公司老板的投资失误及负债而突然休克倒闭，苏州分公司一时竟然成了一个无人理会的孤岛。在一阵措手不及的忙乱后，员工们分头各奔东西。周远畅对这样一个结局内心颇为不甘，思量之后，他找到原分公司实施部门经理王莹和技术骨干李正桦等人，共同商议创立新的公司，准备以承接老公司的原有客户服务为起点进行创业，新公司由周远畅出资 100 万元作为注册资金。在美好创业愿景的鼓动下，经过一番实实在在的具体规划商议，李正桦和王莹等人接受周远畅的建议，共同加入了创业团队。

公司初创，周总最为关注的就是项目实施部。作为一个以软件项目为主的公司，项目实施是公司业务的基本体现，实施部的经理自然由王莹来承担。由于项目实施部吸收的不少是老公司员工，在沟通和分工方面已经比较了解，所以团队中对于工作分工没有太大矛盾。王莹是一个情商丰富且精力旺盛的实干家，但是王莹也有些短板，她学历不高，仅仅大专毕业。虽然在她求学的年代，读大专也不那么容易。她毕业后直接进企业，工作突出，一直忙于具体事务，也没有时间去正规补习学历，增添知识。正是由于这样的学历教育背景，王莹的实践经验丰富而系统性学识有所欠缺，对自己从实践中摸索得来的一些知识经验比较珍视，不太愿意轻易分享传授。但仅就岗位职责而言，她是非常合格称职的。

周总本来对李正桦的安排考虑的是负责技术部的工作，但公司刚成立，技术部一时并没有什么具体工作，也没有多少下属人员到位，因此，周总希望李正桦能够先参与投入项目实施顾问方面的工作，帮助王莹开展落实对支撑公司财务运转特别重要的项目实施工作。李正桦对此也很认同，凭着他的扎实功底，迅速理解了项目实施方面的工作要点，掌握了项目咨询顾问方面的各项工作技能，成为王莹的得力助手。李正桦正牌大学本科毕业，技术能力扎实，聪明好学，但由于年纪轻，工作经验不足，做事容易考虑不周，感情用事；同时，他生性有点内向，不善于沟通，这些都是在职业提升过程中需要进一步克服的不足。2012 年 7 月，公司承接了原公司的一个二次开发任务作为新公司的第一笔业务，公司派出李正桦担任项目经理。经过 5 个月的实际锤炼，李正桦对公司项目实施业务又有了更为踏实的实践经验。

企业初创阶段的核心任务是迅速找到并实现自己的商业盈利模式，在李正桦外出做项目期间，周总根据软件发展形势，决定放弃原公司 C/S 结构产品，采用 java 技术重新开发 B/S 结构产品。由于采用技术不同，周总从外部引进一位技术专家作为公司的技术顾问负责开发新产品。新产品开发这件事情冒出来后，周总与李正桦沟通，让他把工作重心先放在广州的项目上，当然他仍是公司的技术部经理，但是在整个产品开发的过程中，开发团队都由那位技术专家负责组建。虽然周总郑重表示，技术专家只是临时帮忙，但李正桦的心里还是感到这种角色安排对他而言的一种尴尬和别扭。技术部的开发人员由技术专家组建，公司技术部最重要的事情基本上和他无关，这种情形演变下去的结果无非是两种：一种是技术专家不走，显然他就不必要占据技术部经理这个位置了；第二种可能是技术专家让位了，可是技术部的人员都是技术专家带

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。  
共160份，未经允许，不得复制。

来的，自己在人际关系和技术能力都不见长的情况下，将来是否能够领导指挥他们，也是一件很难说的事情。

面对这种工作角色有点不清不白的状态，李正桦虽然心里不太舒坦，但想到公司刚刚开张的种种不容易，而周总此举也是为公司考虑，自己从情理上讲不该过于计较；另外，李振华在这类 IT 公司工作也有点年头了，心里明白项目实施是公司中最能体现个人综合实力的职务工作，而自己将来也有可能走创业道路，本着多学是王道的想法，李正桦就以高风亮节的姿态顺势表态道：“一切听从公司的安排。广州项目的事情也很多，技术部的工作以后再说吧。”李正桦的这番表态，让周总心情大好。公司初创，组织体系结构方面的事往往是怎么方便顺当怎么来，随意的很。于是，公司就将技术部直接交给技术顾问领导了，技术部经理的职位虽然暂时虚挂在李正桦身上，但最终如何就只能留待以后看情况再议了。

## 公司业务成长带来的影响和变化

在元士达公司创业初期，员工工作分配没有明确界限。一般情况是，遇到问题，谁能够解决或者谁有时间解决就让谁来做，公司往往依据当时的实际工作需要来分配工作。对于员工实现自我工作价值的积极性，公司是鼓励的，也就是尽量满足员工主动提出的自己想做的工作。不过，这似乎也导致在公司内部形成了一条不成文的潜规则，资深一点的老员工可以挑选和刻意回避一些项目工作，即便这是出于一些私人的原因。周总对此也只能睁只眼闭只眼，并无奈地总结出一句话：“会叫会吵的孩子有奶吃”。

2012 年的 12 月，公司获得了第一个新开发完成的 B/S 结构产品项目，客户是苏州本地一家化妆品公司。由于是公司新产品的第一个客户，所以王莹主动请缨，成为项目经理。由于该款软件首次进入客户实施，问题肯定不少，但幸亏客户的需求比较单一，仅仅要求能够做好公司薪资计算就可以，所以项目实施的复杂程度并不大，进展也算顺利。

李正桦结束广州项目并没有回到技术部，而是由于情况需要，紧接着就被派去另一个项目救火。李正桦考虑了自己的实际情况和未来的职业志趣后，直接向周总表态，愿意留在项目实施部做项目实施顾问工作，周总欣慰地表示了同意，并任命他为王莹的副手。2013 年 8 月，技术顾问离开公司，技术部经理则从技术工程师中挑选了一个技术能力较强的人担任。

李正桦 2013 年 3 月开始进入公司的下一个 B/S 结构产品项目，客户为一家雷达设备制造商，客户的需求是考勤和薪资。此项目是公司新产品应用的第二个项目，比第一个项目要复杂，产品实施过程中出现了很多问题，特别是考勤模块。由于第一家客户没有用考勤模块，匆忙开发上马的考勤模块四处漏水，难以使用，导致项目周期拖延将近一倍。这一事件也让李正桦意识到，技术部的活儿是基础，如果干得不好，很有可能成为项目实施顾问的梦魇。当时的产品 bug 实在是多，导致李正桦大部分的精力都投入到了产品 bug 的修改与测试之中，不过，这也让李正桦在问题的分析和解决能力方面有了很大提高，数据库管理和 excel 操作能力也得到大幅度提升，成

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。共160份。未经允许，不得复制。



为项目实施顾问中的头牌好手。项目工作中的坎坷磨难还让李正桦进一步明白，要做好 HR 软件产品项目，对人力资源管理的知识也必须有深入的掌握和了解，人力资源管理能力对实施工作非常重要。在这个项目中李正桦对客户的考勤体系进行了有质量的改革，并且对考勤数据管理工作进行了精细化处理，帮助客户完善了考勤制度，在项目考勤模块实施完成时，帮客户节省加班费已经达到项目金额的 1/3。这一成果使得客户对该版软件的抱怨减少很多，并使其母公司也对元士达公司 HR 软件产生兴趣，母公司人力资源总监亲自过来观摩项目，并就母公司这方面的需求和李正桦交流。李正桦也从这一次项目实施中感到了 HR 知识的重要性，这对李正桦后面项目实施风格产生了较大影响，形成了他的个人强项，也可算是有了自我提升。

2013 年下旬，周总凭借着他的人脉关系和营销能力，接到了一家跨国台资企业 HR 信息化项目单子，这是公司开业以来接到的最大、最优质的客户，该公司先进的人力资源管理理念使得公司的产品也同步跨上了一个台阶。其后几年，可以说一直都是靠着这家客户的光环才让元士达接了不少单子。为做好这个项目，公司派出了最强阵容，可以说是凝聚了公司的全部力量。王莹和李正桦联手，顺利完成了公司的第一个大型综合化项目，而王莹和李正桦的项目实施能力和管理能力都因此有了质的飞跃。

通过这个项目，王莹进一步获得了主持大型项目的能力，某些短板有了补足，她的个人项目实施能力可以说已很完善；而李正桦也在这个项目实施中，掌握了许多 HR 的理论和方法，继续提升了他的管理能力。在当年的公司团队中，最重要、最具有潜质的、最突出的肯定是王莹、李正桦。而且由于王莹和李正桦的数据库技术能力都非常强，在他们影响下，公司的项目实施顾问甚至可以承担解决部分应该由技术人员处理的问题。虽然都能以大局为重，但王莹和李正桦两个年轻人在工作中也会产生一定的利益和地位竞争，两个人虽然能够相互尊重，但关系其实并不是很融洽，应该说彼此多少都有点视对方为对手的考量。如果要做一番比较的话，王莹主要是学历教育水平上有一定差距和不足；李正桦则是在产品规划，用户需求分析方面存在一定短板和欠缺。

由于公司业务扩大，客户增多，运维工作的需要导致技术人员也相应增加。公司前后一共招收了 6 名技术人员，技术部门人数最多时达到 8 个人。此时公司也发现了一个过去所忽略的问题：由技术人员自己主导的放手式开发模式，使得只有他们自己才能读懂软件的内在关联，许多技术问题被堆积到了公司的技术开发人员身上，使之疲于应付各种客户问题，从而导致在产品研发方面的工作一直停滞不前。

虽然公司尚未在软件市场上创立出自己的口碑和品牌，但销售部业绩还是不错的，这一切都离不开周总对销售工作的格外重视和亲力亲为。元士达公司的客户几乎有一个基本特征，那就是和周总有着各种特定个人关系，这主要和周总的以往业务背景有关，销售部的业务经理当然也就只能在周总的活动范围内进行销售工作。2015 年的时候，周总觉得自己的产品已经相对成熟，想进一步铺开市场，于是着手开始了代理商渠道建设。但是公司对如何建立代理商渠道却没有思路，一没有资金投入，二没有代理商培养。倒是销售部经理个人对代理商渠道建设充满兴趣，在他的努力之下，公司先后和中国电信等代理商建立了销售关系。然而在代理业务开展的过程中，公司很多方面并没有处理好，经历了一两个代理商项目后，由于沟通和业务分工的问题，合作

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。  
共160份，未经允许，不得复制。

代理商没有获得合理的利润，导致对产品的兴趣下降，代理商渠道也就逐渐枯萎。当然，如果要反思代理渠道的失败，也有项目实施部方面的原因。公司的 HR 软件产品不是代理商可以轻易驾驭的系统，它的关系逻辑复杂，实施周期过长等都是阻碍代理商推销产品的重要原因。也就是在代理商渠道上，显露了公司原有产品规划设计方面的缺陷。

可以说，这段时间，王莹是公司内成长最快的。这里既有她自身比较努力的原因，也和周总比较关照有关，把一些比较重要的项目交给了她。而其他人士当然也希望有更多锻炼的机会，希望能够在某个业务上有所突破。这种情况使得有些顾问私下嘀咕，觉得周总过于看重王莹，造成了她下意识地不愿意看到其他人在项目实施任何一个环节超过她，不希望有人挑战她在公司中优势地位的心理，从而导致了团队成员间或明或暗的冲突，这种境况也让处于核心位置的王莹显得有点形孤影寡。在技术部同样也存在这样的问题，部门的领导一直或明或暗地阻碍员工在业务能力上超过自己，以避免自己的领导位置受到挑战和威胁。

由于业务的快速发展，公司员工人数也开始急剧扩大，元士达公司在成立时的员工总共是 16 人，发展到 2015 年时已有员工 37 人。人多了，各种矛盾也就平添了不少，但公司并没有什么能够正面处理协调员工间冲突的管理机制，公司里的各种人际矛盾一般都是通过周总亲自出面来安抚。而周总似乎也想不出什么高招，往往只是通过请客吃饭，笼络关系这样的表面方式抚慰人心。更令周总十分担忧的是，整个行业经济环境开始趋于下行，这些新进来的人如果不能形成产能，人均产出下降，对公司而言将会变成巨大包袱。

面对产品缺欠、人员效率不充分、内部矛盾扯皮升级和财务成本上升等问题，周总感觉公司发展遇到了瓶颈，以往粗放式的管理再也不能继续下去了。如何突破？最自然的想法就是进行改革，进一步提升管理水平。这就需要有一位能力可以超越公司现有管理水平的高级管理人员，通过他，更好地解决目前存在的问题，平衡好公司现有管理团队人员之间的关系；同时，通过新的管理机制改革，带领公司进一步发展。

周总当然知道最好能够从公司内部寻找一个这样的人。手下的几个人，能够有管理决策锻炼机会的主要就是项目实施部，他们经常要做项目管理，是系统性工作，与其他两个部门相比，更多地承担了一些决策角色，但也只是从项目业务中获得锻炼，很少会跨部门进行更高层次的决策协调工作。王莹由于她的工作成绩，自然成为公司中层的第一核心，但是在管理知识和领导能力上显然有所不足，不够大气。李正桦虽然管理方面有一定的知识能力，但是也缺乏更高层面的领导胜任力，比较年轻，难以服众。销售经理一直处在周总的带领之下，平时难有决策的机会。他看来看去，觉得王莹能力主要体现在做具体项目方面，看问题不够全面，很难在更高层面上带领整个公司推动新的改革。而李正桦自身有一定的业务缺陷，资历上也嫩了点。李正桦的职务如果放的比王莹高，还有可能会让王莹出现情绪敏感，引发一些不必要的冲突。另外，周总也觉得，外来者作为局外人，应该能够更好地看清楚问题，推动组织变革。在这样的形势下，周总物色了公司新的高层管理者，引进了一位副总经理林飞。

本案例剧本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。  
共160份。未经允许，不得复制。

## 林副总的变革调整与冲突

林飞原先在一家国有制造企业工作，对正规化、体系化的管理制度建设比较擅长。周总因为业务上的关系，在前两年和他相熟并逐步发展成为商界朋友，周总创业过程中的酸甜苦辣他也有所了解。在周总的邀请下，加上那个国有企业一直在走下坡路，确实不怎么有前途，于是林飞受邀加盟了元士达公司并出任唯一的副总经理。林副总一进入公司，立即在周总的授意下，开始了他的管理改革计划。作为改革者的角色，周总没有给他特定的管理范围，也就是说只要公司能够通过管理变革获得提升，能够朝着好的方向发展，什么都可以纳入改革的范畴。

林副总的改革开端是公司的股权改革。公司开创时，周总就曾经许诺在适当的时候给予团队骨干一定的股权奖励，但一直没有兑现。林副总说服周总以较低溢价的方式出让了部分股权，形成了内部高管层持股模式。这一做法本来确实可以赢得公司核心层人员的好感，在一定程度上激励管理层人员更好地为公司服务。可惜的是，林副总在股权改革过程中的一些表现却让不少人感到他的主要目的似乎是为了获得公司的更多股权，强化自己的话语权，而不是为了他所谓的优化公司治理结构。大家可以看到的是，林副总认为自己是拥有发言权的股东后，对公司人事制度方面的干涉变得更为我行我素、毫无顾忌。

林副总 10 多年的管理经验主要是在行政人事管理方面，他没有涉足管理过软件公司，对软件行业也是一知半解。林副总当然明白自己的优、劣势所在，所以他首先对准销售部进行改革尝试。销售部一贯弱势，销售经理也知道此时正是林副总发力的时候，因此采取了冷眼旁观，任他折腾的对策。林副总对销售部改革的最主要内容是出差的制度化管理，要求所有的报销都要经过他的一支笔审批。新出台的出差管理办法当然引起了销售经理的不满，因为销售部成员就是销售经理再加上几个电话营销人员，林副总对销售出差制度的管理改革实际上就是对销售部经理出差的管理。林副总虽然选中了合适的突破口，然而同时也树立了自己的敌人，还给其他部门的人敲响了警钟，这可能是他没有料到的。

接着，林副总依葫芦画瓢，开始对项目实施部动手了。他明白如果搞定了项目实施部和销售部，技术部那就是水到渠成的事情了。他的改革思路和在销售部所做的如出一辙，对项目实施部的出差办法也制定了新的规定，并且出差报销要经过他的审批。但在具体策略上稍有改变，因为他对公司人事情况已有了一定了解，知道公司的业务需要依靠项目实施部的人支撑，他们腰杆子比较硬，最好不要硬碰，所以他试图通过一定的许诺寻找自己的改革同盟军。

由于有了林副总在销售部的一番作为在前，顾问们早已对他有了防备之心，但一个团队中总会有一些善于妥协和变通，希望通过变革来改变自己地位的人。项目实施部中一些人在业务路径上感到被打压，无法超过王莹和李正桦，他们希望能够借助副总的改革为自己提升一步。林副总还是找到了一些改革同盟，还试图分化拉拢李正桦，力图对他的管理制度改革形成一定助推力。如果说林副总寻求同盟军的策略比较成功的话，他紧接着提出的顾问出差补贴制度，却击中了所有顾问的要害，引起了很大震动。林副总给出的说辞虽然华丽，但归根结底就是帮助公司节省了项目人工成本，但公司

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用，共160份，未经允许，不得复制。



获得的这点节约却是从每个顾问原有的酬劳添盈中盘剥下来的，当然激起了多数顾问的反感。王莹和李正桦无须商量，就配合默契地开始抵制林副总的改革。尤其是王莹，更是一肚子的愤愤不平，直言道，“如果这样折腾下去，成天在我们头上算计，顾问队伍难以稳定，她也不想干了”。两个人之间的矛盾顿时升级，甚至一度传出林副总希望周总辞退王莹，请周总在他和王莹之间做出选择的流言。

一段时间内，项目实施部的两位领头人物与林副总的对立到了半公开的状态。而公司的顾问们内部也是矛盾重重，项目顾问们基于自己的利益考虑，分头站队或者作壁上观。更加火上添油的是，公司内部的管理变革还未见成效，外部经济环境再度开始动荡，经济下滑，业务量也随之下降。虽然公司的经济状况还能有所维持，但是顾问已经有所闲置，人员冗余的弊端慢慢冒头。

对于林副总的改革，公司出现了各种争论和议论。在核心团队中，王莹觉得她的权力受到了压制，李正桦觉得林副总自以为是，难以合作，他即使知道怎么办，也没有必要和林副总同流而行。周总也在思考林副总的改革究竟带来了什么？林副总对制度进行了完善，在一定程度上减轻了公司的成本，但是也打开了公司矛盾的大门，制度改革带来的实际结果是公司与员工之间的关系恶化。对一个初创公司而言，团队的脆弱性是这番改革事前没有预估到的。

对于林副总的改革成效，周总的结论是不改革不行，但是改革成这个样子也是他不想看到的。面对改革困境，周总一时也拿不定主意究竟应该怎样看待？怎样处理？采取怎样的态度？但不管怎样，公司已经在争论中实施了改革，改革的道路一旦踏上，原来的团队状态就再也不能回头。

2016年秋季，王莹由于受到了林副总打压，加上手下的顾问们也不像以前那样容易管理，一番考虑之后，她提出了辞职。但是，在这个创业团队里面，她的角色是无人可以替代的。她是整个软件产品的规划者，也是业务拓展的核心人员，从产品研发到售前，再到后期服务，她门门精通，这种核心角色地位使之不可或缺，所以周总想尽办法挽留了她。深究一下原因，也可以视之为这是她预先有所设置的自我保护机制发生了作用，因为除了她本人外，公司内几乎没有一个人可以像她那样全面把握公司主打产品的复杂内在关系逻辑。

到了2016年底，也是林副总来公司将近一年的时候，现实的讲，周总已经无法继续让林副总改革下去了。在过去的小半年，林副总一直忙于缠斗在他与顾问之间不断生成的矛盾之中，已经没有什么办法让公司的改革继续取得进展了；同时林副总本人并不能在业务上提升项目实施顾问的能力，给公司带来价值提升。虽然在这期间，林副总也希望通过招收一些有经验的顾问来降低王莹和李正桦的影响力，但一番尝试后均以失败告终。他终于明白了一个有能力的项目顾问并不是那么容易被替代的，培养一个高水平的顾问有多么困难。

周总开始感到在目前这样一个创业不久的弱小团队里，引入外部经理人开展大刀阔斧改革是不合时宜的。在2016年底，心情复杂的周总面对难以回避的抉择局面，终于还是以高昂的代价辞退了林副总。

本案例脚本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。共160份。未经允许，不得复制。

## 新的组织体制构建与改革小组的变革措施

林副总虽然离开了，但元士达公司也由于这次变革导致的争斗而元气大伤，开始走下坡路。从表面看是业务下滑，财务状况每况愈下；从深层看则表现为团队之间的信任和合作降到了最低点。经历了空降副总及他带来的改革风波，创业核心团队成员不同程度地产生了对周总的失望情绪，使之威望大不如前，创业团队的合作蜜月期已不复存在。由于公司内部问题的表面化，团队核心成员也出现了大胆表露自己看法的谏言举动，其中比较一致的看法认为周总不懂管理，而周总自己也不得不在几个核心成员面前坦承自己还不会管理人。但是应该如何做好管理，大家又都有自己一套说法，难以形成共识。公司发展的下一步改革如何做？其实就是核心成员利益分配问题。面对资源和利益，每一个核心成员都难免存有觊觎之心，希望能够从自己的角度对公司的变革举措施加一定影响。为了自己的利益而形成的竞争冲突固然难以避免，但在改革的大局下，这些问题仍是可以一定程度上得到调和并控制在一定范围之内。

林副总离开时的情形是，由于前期的一番改革操作，顾问们对于原有的项目利益分配格局的认同度下降，项目实施部的内部体制也已无法完全回到过去。对于王莹来说，她的权力影响缩小了；对于李正桦来说则迎来了最好的竞争机会。随着周总宣布王莹担任公司产品总监，李正桦担任公司项目总监，公司开始了两位总监治理的时代。周总这样做是经过深思熟虑的，一方面，原来的业务，特别是售前支持这一块基本仍是依靠王莹。另一方面，李正桦经过了大项目的全面锤炼，项目实施能力上确实有很大提升，提升李正桦为项目总监，可以很好发挥他的特长。此外，此举多多少少也有点钳制王莹过于独大的意味。在此后的一段时间内，李正桦的表现没有辜负周总的期望，

在经历了所有这一切之后，周总也看到了公司所蕴含的掌控风险，并开始了自己的下一步谋篇布局。在林副总离开后的两个月内，他聘请了一位有着一定亲近关系的实施顾问进入公司。这位顾问虽然没有 HR 软件项目经验，进来的职位也比较低，但显然有着未来挑大梁方面的安排考虑。他的特点是善于放低身份与新锐顾问们打交道。也许是周总有所交代，他在处理王莹与李正桦关系上显得非常谨慎小心。

总体来说，经历了副总经理的改革风波，到了两位总监共挑大梁的时代，元士达公司内的团队冲突和躁动总算有所平息。但这个弱小的新创企业又该如何发展呢？这是全体核心团队成员都在不断思考的问题。面对公司的现状，林副总留下的半截改革，周总宣布公司的改革不能停止，创业必须要迎难而上，他为此做了精心的思考和重新布局。在他的推动下，公司成立了管理改革小组。管理改革小组的主要职能是重新设计公司的各项规章制度，确定公司业务流程，但是改革成功的关键在于大家的一致认同，这才是问题的核心。周总是变革的过来人，既然问题出在制度上，消除抵制的要诀是成员之间的利益关系保持平衡。周总想到了一个办法，改革小组的主席由小组成员轮流担任，每任主席负责拟定一项改革主题，召集成员商议研究并细化推行，力求成效。

改革小组的轮值主席先后有王莹、李正桦以及销售和技术部两位经理等骨干，小组的目标就是针对公司出现的各种问题进行制度修正。周总的真正用意是通过这样的

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。  
共160份。未经允许，不得复制。



操作过程，保持团队成员之间的沟通协调，形成一种有效执行机制。周总已经意识到，在改革过程中，不管要做什么，团队上下的沟通和一致认同是至关重要的。

改革小组要做的事情，首先就是收拾林副总留下的摊子。王莹作为第一任改革小组主席，负责调整修改顾问出差制度。新制度调整了顾问补贴，恢复了出差补贴；同时，也优化了顾问差旅费方面的一些安排，所有路线由公司人事部进行预先排定，取得最优路线；她还针对不同级别的城市，调整了顾问住宿和餐费报销政策，改变了原来林副总为了节约成本而一刀切的做法。

李正桦作为第二任小组主席，为公司设计了一套顾问奖金制度，以便从根本上解决顾问奖金的各种争议。李正桦从组织绩效出发，对项目实施顾问进行了区别定位，以实现专业化。该制度根据软件项目实施过程，把项目实施分为前后若干阶段，让各种业务职能专业化。比如在软件实施过程中，一般可分为三个阶段：第一阶段是需求调研阶段，需要具有一定管理经验和软件经验的高级顾问来完成；第二阶段是项目实施阶段，需要具有项目管理经验的中级顾问来完成；第三阶段是项目验收阶段，需要具有谈判经验并且能调动公司资源的高级顾问来完成，比如项目总监。上级主管按照不同阶段的工作要求对实施经理和实施顾问打分。同时他制定了顾问等级制度，明确了相关标准与晋升体系，改变了原来的良莠不分，模糊评价的情况；而顾问也有了切实清晰的晋升等级目标。可以说，这是李正桦对公司做出的最大管理贡献。这个制度得到了周总的高度赞同，并要求公司技术部门也参照制定一个类似的制度。

销售经理作为第三任小组主席，制定了销售部的奖金制度。同时，他成功将销售部的工作合理地插入到项目实施部的工作环节之中。在项目进行的每一步骤，比如项目收款确认，项目中客户商务关系推进等等，都有销售部人员的共同参与，改进了工作效率，引导推进了团队工作的一体化。

由于这些新的规章制度是由较有威信力的创业团队成员领头组织订立的，比较契合实际，因此大体上得到了多数员工的认同。虽然说林副总遗留的一些人际关系方面存在断裂带，导致在推行实施过程中多多少少遇到了一些或明或暗的阻碍，但相比较前期林副总的那些改革动作而言，改革小组的工作进展基本上算是很顺利了。

## 尾声

在元士达公司创业过程中，虽然不无艰辛和困难，但作为创业团队领头人的周远畅始终坚信，依靠团队的力量，元士达公司最后一定能够走上发展正途。通过近期一系列的温和改革动作，公司已经慢慢有点恢复了元气，但仍然难以和当年红红火火的时期相比，也和周总内心的远大目标差距甚远，他对公司发展的温吞水状况内心仍然是不满意的，这些改革似乎还是有点小打小闹，修修补补的；他更希望的是有点分量，能够更好促动大家共同齐心奋进的大力度举措。周总具有 20 多年 ERP 软件代理经历，他的创业是有理想的，他希望自己的元士达公司能够成为具有自主开发 HR 软件能力，像 SAP 一样根据客户需求进行定制化的二次开发的小而美企业。回顾公司的创业历程，他清楚地认识到，创业团队的精诚合作是影响元士达这样的新创 IT 小公司发展的关键因素，而团队内部的冲突与内耗则会给公司带来致命的伤害。而周总所焦虑的是，

本案例脚本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。  
共160份。未经允许，不得复制。

自己这个弱小的公司，不进则退，既要快马加鞭，但又不能无谓折腾。面对整体经济环境趋于低潮，公司发展踟躇不前的境况，究竟应该怎样做才能更大力度地推动公司发展，更好地聚拢人心，共谋前程？周总不禁为之陷入深深思虑之中。

## 附录 1：元士达公司 IT 业务相关专用名词概念

### 1. 软件项目实施

软件项目实施指的是在企业信息化建设过程中，由相关专业人员组成特定项目组，根据客户的需求，向企业提供的个性化、专业化的服务。更进一步则是向企业提供一整套有助于其实现管理目标的、有价值的完整解决方案，并指导用户完成管理软件的客户化工作，帮助企业降低成本，提高效率，实现科学管理。软件项目实施的范围包括从手工系统或旧信息系统到建成企业管理信息系统的全部过程和活动。为保护双方利益，实施的具体范围应在所签订的实施合同中给出明确规定。双方严格按照项目管理的要求组织、计划和控制整个项目实施过程，经过对用户项目组的培训、业务流程分析与设计、实施方案制定、系统配置与测试、用户化手册、客户培训、系统切换、成果验收等阶段，最终实现管理软件与企业的应用系统的嫁接，完成知识与技能的转移。

### 2. 软件项目实施顾问

软件项目实施顾问是指软件项目型 IT 公司中那些以向企事业单位提供软件实施服务和咨询为主要工作，具备扎实的管理信息系统知识、项目管理能力和丰富管理经验的多学科复合型人才。软件实施是一项专业性很强的活动，需要由专业的咨询顾问和客户方项目人员协同完成，软件实施顾问是软件产品企业向软件用户传递项目软件知识和技能的最重要的桥梁。

### 3. 项目售前工作

项目售前工作主要包括：深入了解客户需求，在深刻把握公司现有产品、技术与解决方案的基础上，针对客户需求，做出公司已有产品能够较好匹配的最佳方案；能够在满足客户需求的同时，对竞争对手的产品形成价格、结构、功能等方面的竞争优势。同时，还需要针对招投标进行相关的方案设计（技术方案、配置方案）、标书设计、技术答疑、客户培训、演示环境搭建测试、竞争对手分析等方面工作。

### 4. C/S 和 B/S 结构产品

C/S 是 Client/Server 的缩写。服务器通常采用高性能的 PC、工作站或小型机，采用大型数据库系统。客户端需要安装专用的客户端软件。B/S 是 Browser/Server 的缩写，是 WEB 兴起后的一种网络结构模式，WEB 浏览器是客户端最主要的应用软件，客户机上只要安装一个浏览器，用户界面通过 WWW 浏览器实现。B/S 结构模式统一了客户端，将系统功能实现的核心部分集中到服务器上，提升了系统的开发、维护和使用效能。

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。共160份。未经允许，不得复制。



## 附录 2：元士达公司案例关键人物简介

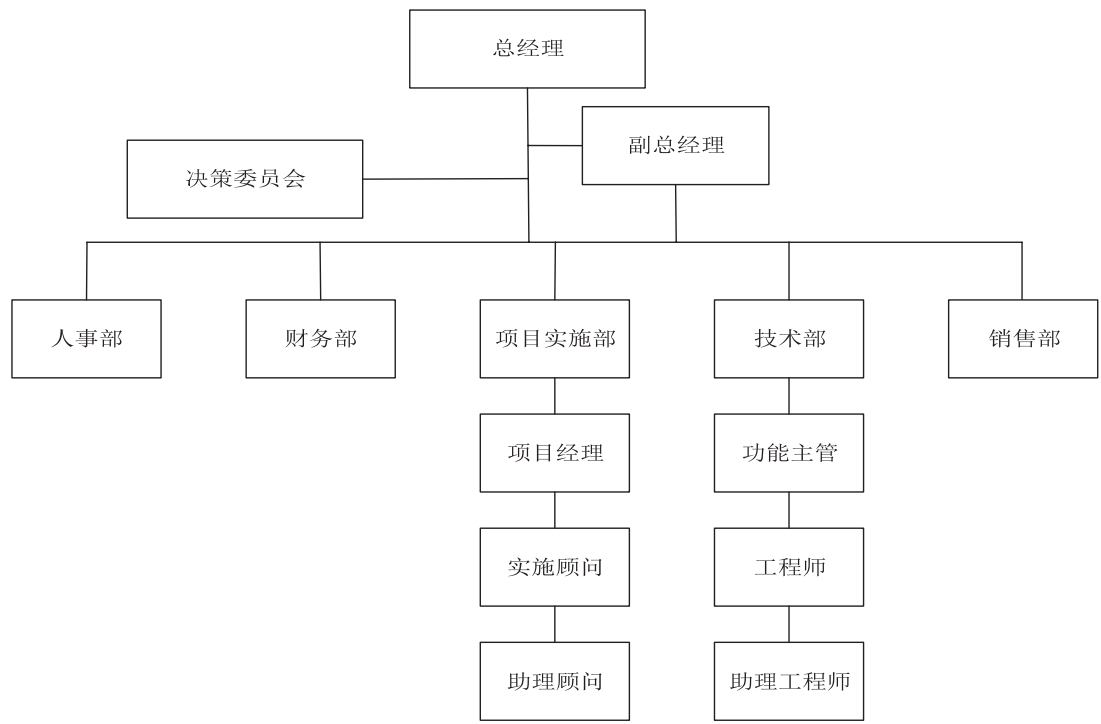
周远畅，公司总经理，元士达公司的创业领头人，IT 业界的老资格。对公司的发展前景和发展速度有比较迫切的期待。在管理风格方面比较平和优柔，管理工作方面主要关注点在公司产品的营销。团队管理能力相对比较弱。由其主导引入外部空降的林副总开展了一些管理改革，因为导致团队内部冲突，个人威望也受到一定影响。

王莹，老大专生。公司创业之初被安排负责项目实施部的工作。林副总离去之后任公司产品总监。公司中层中的第一核心，有丰富实践经验的实干家。精通业务知识，工作称职，在公司产品项目实施方面具有难以替代的地位。但是不够大气，传教方面比较保守，不太愿意分享工作经验，在管理知识和领导能力上有所不足。

李正桦，大学本科毕业。公司创业之初考虑安排负责技术部工作，后因各种原因转到项目实施部任王莹的副手，林副总离去之后任公司项目总监。技术能力扎实，聪明好学，在公司产品项目实施方面有自己的独特优势，管理方面的知识能力较强。但年纪轻，工作经验不足，生性有点内向，有时做事不够世故和周全，对自我的个人职业发展和提升关注较多。

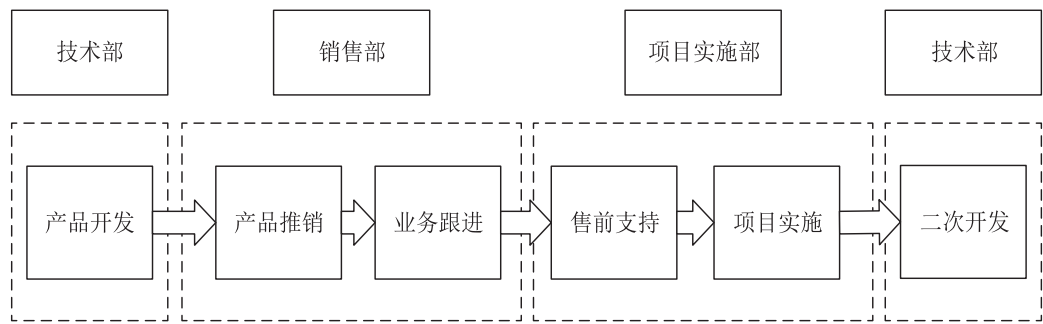
林飞，副总经理。外部空降元士达公司，在周总的授意和允诺下，开展了一系列的内部改革。由于对创业期小型 IT 公司的特点和文化把握不够，改革措施斟酌不够，直接触及公司原有成员的一些利益，导致以王莹、李正桦为代表的一些老员工的抵制，造成内部激烈对立冲突。最后黯然离去。

附录 3：元士达公司组织结构图



资料来源：作者整理

附录 4：元士达公司业务流程图



资料来源：作者整理

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2019年09月28日组织行为学课程使用。共160份。未经允许，不得复制。