

透视中国大企业病 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E9\\_80\\_8F\\_E8\\_A7\\_86\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_c123\\_289019.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E9_80_8F_E8_A7_86_E4_B8_AD_E5_c123_289019.htm) 很多企业在成立之初

，创业团队充满激情，以灵活的沟通和协调保证了对市场变化的敏感洞察和快速反应。在这个阶段，企业往往能够以很少的投入，获得丰厚的回报。可是随着企业规模的扩大，管理者发现企业不在具备以前的高效率。决策制定非常缓慢，难以适应市场的变化，各部门在执行的时候相互之间难以配合，一旦出了问题又互相推委。在这个时候，企业的领导者应该考虑一下企业是否患上了“大企业病”。“大企业病”并非只是规模非常庞大的企业所特有的问题，许多中型企业也存在严重的“大企业病”。当然，并非所有的大企业都患有大企业病，像通用电器这样的世界级大企业一样保持激情和活力，能够以灵活的机制对外界做出迅速的反应。大企业病的症状企业长大以后效率降低的表现在每个企业中的具体表现是多种多样的，但总的来看，患有“大企业病”的企业往往会出现以下症状。居高自傲企业往往会把偶然获得成功当初必然的规律，中国的许多企业在改革开放初期抓住一个机会得到了迅猛的发展，企业的领导者往往会被成功冲昏了头脑，认为自己掌握了经营企业的成功宝典，只要依照原来的模式复制下去就可以不断做大做强。这样就出现了两个严重的后果。一是简单复制、盲目扩张。这种扩张带有非常明显的功利性，只追求资产规模的扩大，不注意经营和管理能力的提升。到最后，企业虽然把摊子铺得很大，但每块业务的利润率都很低，甚至出现严重的亏损。三株公司就曾将

保健品行业的运营模式复制到“人才、技术、资金密集”的行业，结果根本无法在这些领域取得竞争优势，失败当然就不可避免了。另外一个表现就是创业元老抱着原来的老思想、老做法不变，不能接受新的经营思路和管理方法。由于他们的原因，许多有创意的想法得不到认可，而且创业元老的身份保证了他们在公司的地位。企业长大之后如果不能妥善处理好思想僵化的元老问题，将对企业以后的发展形成巨大障碍。机构臃肿“大企业病”的一个重要症状就是“肥胖”。不合理的机构设置形成了大量的部门，部门之间业务范围交叉，权利责任分配不清晰。部门之间信息难以沟通，协调困难。机构臃肿的并发症就是人员冗余，管理人员数量众多却责任不清，普通员工士气低落，应付差使。在一个国有企业的小故事中讲到，三个工人在推一辆平板车，车上却只有一个纸箱，但让你差异的并不止是这些，因为旁边还有两个领导在指导他们的工作呢。缺乏动力的企业员工往往通过磨洋工的方式降低了企业的运营效率。政治斗争政治斗争是企业发展的毒酒，存在严重政治斗争的企业里，管理者决策的基础不再是企业的战略实施和业务发展的需要，而是帮派斗争。企业里各级管理人员从权利和利益出发，组成几个对立的派系，每个派系有自己的核心群体。不同派系的人员控制的部门之间的协作基本上是很难实现的。这样，企业就不再是一个统一的集体，企业的资源和力量也不在朝向同一个目标，派系斗争导致经营目标分散、协同困难、相互刁难的问题给企业的发展带来了巨大的内耗。大企业病的根源之所以会患上“大企业病”，最根本的原因是企业的经营和管理思想没有随着企业规模的增长而进步。企业从小到大的发展过

程中，在管理上应该由“强化管理”的思想转化为“优化管理”的思想。企业最初的家族式自由发展模式不能满足发展要求的时候，企业管理工作的重点是加强管理的规范化；在企业管理强度达到一定水平之后，就需要对管理手段进行优化，消除管理过程中导致 牟糠郑 ü 浙畚蒂沓绦蛇铜教响吡 蒂确实哪康摹；肌按笃笠挡 钡钠笠嫡怯捎诱挥屑笆钡髡蒂砒 枷耄茸非蟮蒂淼那炕档土似笠翟擻男省?br /> “优化管理”要从四个方面入手结构、流程、人员、激励，而“强化管理”的思想重视的是制度和控制。企业由于忽视了“优化管理”的四个方面，而造成了这四个方面的欠缺，最终导致了大企业病。 组织结构的设计决定了各岗位的责任和权利分配，员工在工作的时候往往是从自己所在岗位的角度出发，而很难主动从企业的全局出发考虑问题。所以，企业组织结构的设计在很大程度上决定了员工工作的出发点。比如典型的职能型组织中，员工往往从本职能的任务出发，销售部门为了扩大销售量希望增加给客户的信用，财务部门为了减少坏帐的可能总是强化对信用的控制，虽然两个部门通过冲突和妥协可以得到一个折中的结果，但这个结果对企业而言并不一定是最佳的。为了得到最佳的结果，需要两个部门的通力合作，而不是互相制约。要想根本上解决这个问题，必须从组织结构的设计出发，从职能设置和权利分配出发。现代企业的运营依赖各种各样的流程。企业的业务流程是一系列相互关联的决策和活动，同时结合信息流和物流。流程规定各个活动的先后顺序和每个工作步骤完成标准任务的时间。每个企业都有各种业务流程，比如采购流程、研发流程、销售流程，甚至连送报纸、发文件也有流程，但这些流程并非都是科

学合理的。有些企业的业务流程中包含许多非增值的环节，这些环节不仅不能为企业创造价值，还会增加整个流程的时间和成本，降低企业运营效率。甚至有的流程本身就是多余和无效的，所以对业务流程的梳理对企业而言是非常有意义的。高效率的流程可以通过节约成本给顾客带来更多的价值，通过节约时间提高企业的市场响应能力，强化企业的核心竞争力。“为每个的位置配置合适的人”是企业应该高度重视的工作。即使是非常优秀的人才，也不能胜任所有的职务。有些企业在人员配置方面的工作比较粗放，不是从职位工作的需要出发选择人才，而是把领导信得过的人放到空缺的位置上，甚至一些企业还存在“因人设岗”的现象。这样就造成了人才对岗位工作内容不熟悉，或者不具备必要的专业知识的问题，在这种情况下做出的决策往往缺乏实际操作性，甚至给企业带来灾难性的失误。激励是激发员工工作动力，使其发挥更大潜力的方法。现在企业更为重视的是对员工行为的监控，而不是激励。而且，大多数企业的激励方式比较单一，过度以来金钱激励；激励机制不科学，过度强调短期效果等等。这样，就造成了激励不足，或者激励偏差的现象。激励不足，员工工作的动力就不足，工作效率就降低；激励偏差，员工追求的目标就与企业的经营目标不一致，影响企业发展。因此，企业应该从经营目标出发重新审视内部的激励机制，从根本上解决员工的动力问题。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)