

如何消除企业的组织惯性？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\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E6\\_B6\\_88\\_E9\\_c123\\_289114.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_B6_88_E9_c123_289114.htm) 企业进行管理优化或变革转型时，最头疼的事，不是设计优化或变革的方案，而是如何消除“组织惯性”。方案的设计通过成立一个专门的工作小组，辅以外部咨询机构，就可以做得很到位。但在方案的实施过程中，常常发现人们并不按照新的架构流程和制度规范去工作。这不全是因为大家不接受新的系统，而是一工作就回到了原先的习惯状态，我们把这个现象称为“组织惯性”。组织是由人组成的有目标的群体，人是有记忆和思维的，一群人长时间的在一起工作，必然会形成比较稳定的工作方式和习惯，也就形成了群体的记忆和思维。它不像机器设备一样，改变一下程序，重新启动后，就会马上按照新系统进行运转。人和组织，则需要克服过去累积形成的“记忆和思维”，即消除“组织惯性”。如何消除组织惯性呢？什么对改变“记忆和思维”最有效呢？那就先要分析什么对形成记忆和思维最重要。想想我们自己，回忆过去或者回想总结一年的工作生活，什么东西记忆最深刻呢？往往是某几个场景，某几个事件，或者是某几个人，某几句话。因此，建议消除组织惯性也从这里出发，借助“概念、人物、事件”。姑且称之为消除“组织惯性”的三个方法吧。1、借助概念“时间就是金钱”、“顾客就是上帝”、“质量就是生命”、“摸着石头过河”、“不管白猫黑猫抓住耗子就是好猫”，这些耳熟能详的口号和生动形象的概念，催化了整个国家和社会的转型，将宏大的思想和规划落到了实处。企

业更是如此。但凡变革成功的企业，都创造了极其鲜明的口号：“不让雷锋吃亏”，有力地传递了薪酬分配的价值导向；“先做人，后做事”，明确地阐释了企业人才的基本理念。这使全体员工体味到变革的方向，随时呼吸到全新的空气。

2、借助人物 从网易的丁磊、搜狐的张朝阳，到盛大的陈天桥和百度的李彦宏，这些网络英雄激励了无数青年人的创业热情，也改变了很多家长的就业观念：孩子大学毕业可以不找工作，创业也是一条人生道路。这就是英雄人物的示范效应。一家公司制定决策，要加速营销模式的转型，从直销为主转变为以代理商渠道为主。某大区经理为实现短期业绩目标，在一次行业展览会上，竟然让属下的销售团队与客户签订合同，严重伤害了代理商的利益。公司总经理获悉后，当即决定免掉他的职务，直接降为销售代表。总经理的理由很简单，我必须用处理这个人来昭示公司的变革决心。

3、借助事件 事件组成了历史，也是很多历史转折的标志。911事件，促使美国国家和人民开始自我反省。SARS、禽流感等事件，促使人类反思人与自然的关系。也正是一次次凄惨的矿难事件，加快了我国政府治理煤矿的进程。另一方面，事件对人的内心影响非常巨大。海尔早期“砸冰箱”的事件，正式吹响了质量管理的号角。华为当年营销团队“集体辞职”的事件，彻底实现了干部能上能下，也达到了锤炼年轻骨干的作用。优秀企业在管理发展和组织转型中，都很善于借助一些典型事件，进行充分的挖掘和宣传，达到消除组织惯性的目的。组织惯性的消除，绝不能仅靠几个概念、几个人物、几个事件来实现。首先，必须要有明确的方向，具有系统设计的目标规划状态。目标清楚了，才能知道借助概念、人

物、事件要达到什么目的，才能知道该如何借助。其次，组织的变革转型，必须是自上而下的。企业的高层领导者，特别是核心领导，应当是组织变革的发起者和源头。企业变革的号角和旗帜首先应当是一把手来执掌的。上述两点，是能否真正发挥以上三个实用工具，实现消除组织惯性的必需前提。 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)