

企业重组：抓住变革之神 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__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_87_8D_E7_c123_289148.htm 在中国现阶段，企业重组主要体现为以“存量改革”为核心的国有企业的产权重组和以资产优化为核心的组织重组。如火如荼的企业并购案例说明，已有相当多的企业认识到了重组对企业未来发展的重要性。但是，真正引起我们关注的，则是重组后企业整体并不良好的内部管理状况和较低的市场竞争力状况。企业重组可以分为形式上的重组和实质上的重组。我们现在谈的所谓重组，更多是指从企业在形式上实现产权和资产的重组，却很少从企业整体变革战略的高度，从全局上把握重组的内涵。于是企业在经历了似乎激动人心的重大调整后，迎来的新的明天却并非想象中那样美好。法人治理结构的运行障碍，组织管理的低效，下属公司管理困难，信息流动缓慢，优秀人才流失，业绩不断滑坡……曾经描绘的美妙场景，随着重组的真正实现似乎走向了它的反面！我们在关注到这一特殊的问题后发现，重组后企业遇到的问题，实际上起源于对重组缺乏整体战略层面的考察。正因为将重组作为一个可以割裂的技术行为的错误认识，而忽略了企业重组作为一个战略有机组成部分的系统考察。纠缠在企业家内心的焦虑，其实在重组尚未实施之前已经注定。只具备变革之形，而缺乏变革之神的举措，注定不能从中获取最大的收益。从我们给以往客户的重组策划中发现，对于充分考虑了整体性和系统性的重组行为，往往比独立将重组形式化的行为更能取得良好的内部管理效果和长远的市场利益。某股份有限公司，

在集团化运作多年后，希望通过重组的方式，拓展新的业务领域并相应调整内部的组织管理设计，以达到提升企业集团整体的竞争力和有效管理的目的。在最初的意向中，他们更为关注重组的方式和途径，以及希望通过重组的技术性操作获得更多的当前利益。我们在帮助该企业设计时，注意到了两类不同方案的区别，分别设计了不同导向的若干方案，一类以企业重组行为的圆满、取得更多当前利益为导向，另一类以关注企业重组后的长远效益的为导向。在提出以上方案后，我们设计了方案实施效果的模拟，以有助于客户进行有效的选择。结果显示，关注重组当前利益的方案，无法实现企业在重组后内部管理和外部竞争两个方面能力的提升，仅对公司当前利益的优化有明显效果，而关注企业长远效益的系统性方案则明显有利于企业重组后的经营和发展。对照分析的结果，令企业切实感受到了不同重组方案设计和选择的巨大区别，最终他们选择了我们首推的方案。此后的实施效果超出了他们的预期目的，创造了真正的变革价值。具体就企业重组的策划而言，实现真正意义上的企业重组需要从以下几方面进行关注：1、形成超前的变革战略，达成未来发展目标；2、围绕所定战略建立合适的组织完成形式重组，并确保充足的人力资源准备；3、重新构建组织的价值链，明确竞争优势；4、将激励和约束科学化，激发员工积极性；5、构建企业文化，引导员工对重组后组织新价值观的认同；6、由企业的领袖亲自领导重组。以上方面的全面考虑有助于企业顺利实现重组的目的，帮助企业顺利度过重组后艰难的内部整合期。当然，对于一个企业而言，变革是不断发生的动态过程。如何将变革的精神贯穿到日常经营的各个

细节，实现管理的真正革新？如何让企业在未来多变的环境中保持创新的能力？如何能及时地发现并满足客户的需求变化？如何有效的利用变革来实现企业的高盈利状况？这些都是企业战略需要关注的问题。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