

风行中国企业的“小脑”：变革中心 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_A3_8E_E8_A1_8C_E4_B8_AD_E5_c123_289152.htm 对于一个企业，变革中心无疑发挥着“小脑”的作用，贡献智慧和推动企业变革。近一两年来，华为、宝钢、TCL、海信以及美的，还有很多名字没有被提及的中国大型企业，纷纷成立变革中心、变革创新推动中心、基因革新中心、技术创新中心。尽管它们各自的名称不一样，但它们发挥的功用趋同。它们的职责是管理创新，当然，包括内部管理提升和管理风险平衡。对于一个企业，变革中心无疑发挥着“小脑”的作用，贡献智慧和推动企业变革。

变革之需 中国长时间运行计划经济体制，对于经济运行和管理多用规划和计划；在这种体制下的企业，在面对市场快速变化的情况下，行动迟缓。从企业的历程来看，在上个世纪90年代，主要的是市场化进程，虽然企业家因为发展和竞争需要，也在上ERP、CRM等类似信息化系统，但公司老总的主要目标还是，如何把小企业做大，确保自己的公司在市场上具有足够的规模优势。进入21世纪，市场外部竞争加剧，在市场竞争的驱动下，中国企业面临的竞争环境越来越多变，需要在管理体系和思想方面的连续性创新，而最好的做法是建立创新的机制。IBM业务咨询部总监，中国战略管理咨询负责人徐永华分析中国企业变革的大环境时说道。管理体系和思想方面的连续性创新，依靠组织的推动，最终体现在企业的业务模式、盈利模式的改变。拥有10年以上的战略管理咨询经验的徐永华主要侧重于公司转型策略、公司战略、组织设计、企业重组及流程改进等。在中国

，外部市场竞争初步完成，某些产业领域的寡头企业开始形成，同时，企业面临的问题也在转变。一方面，大量的兼并和扩张已经完成、正在或者将要进行，大规模企业的竞争更加依靠规模效益的同时，更加注重核心管理能力的竞争；另一方面，中国大规模企业纷纷国际化，竞争市场向海外扩张，在海外的竞争依靠的是一个系统的竞争，甚至，是一个产业链的竞争。在这种局势下，中国大规模企业纷纷在组建相应的部门，致力于内部管理提升、风险平衡和变革。这一趋势和变化，是咨询管理业最先发现并做出应对的。三年前，普华永道的咨询部门还未被IBM收购时，战略管理部门已经改为战略与变革部，重点帮助企业建立适应市场变化的战略变革和执行能力。对于这一细微的变化，徐永华分析说，战略发挥了一部分规划和计划的作用，是主动对未来作预测；变革的意义在于，根据目前的情况随机应变、随需应变。推进路线一些名称各异的组织变革机构，无一例外得到高层的授权，并直接对高层负责。华为在这方面属于认识最早也是投入最大的企业。从1998年起，这个在华为被称为变革项目管理中心部门的倡导下，与IBM、Hay Group、Mercer、PWC、FHG 等公司展开合作，引入先进的管理理念和方法论，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务客户满意度等六个方面进行了系统变革，把公司业务管理体系聚焦到创造客户价值这个核心上面。经过不断改进，华为的管理已与国际接轨，不仅承受了公司业务持续高速增长考验，而且有效支撑了公司全球化战略。据海信新闻发言人朱书琴介绍，海信2001年9月成立的这一相应组织叫基因革新中心，实行全员目标管理TPI/TPM（全员劳动生产率创新/全员生产保全

)。在TCL，两年前建立了变革创新推进中心，现在，更名为战略营运管理中心，由首席运营官袁信成亲自过问，两年来，这个组织致力于学习型组织和六西格玛项目的推进。而在美的，先前的家用空调事业部经营管理部总监石果林，最近调任新成立的变革中心副职，和副总裁张权一同领导这个部门，力图解决公司管理方面常年积累的问题。对美的来说，这个组织的作用一方面最迫切的是提升管理平台的能力；另一方面，是整合内部多个公司间的资源，这些整合包括信息数据、仓储、物流等后台资源。美的寄希望通过变革中心的努力，提升系统能力，平衡风险管控能力。对于上述现象，徐永华分析说，华为、TCL、美的和海信，它们是市场中竞争的强者和制造竞争的做局者，相对而言观念比较开明，在变革方面也显得迫切。对于中国上述企业这一普遍提升管理水平的现象，徐永华的评价甚高，他说，上个世纪70年代，日本企业学习美国企业在全面质量管理方面得到真谛，出现一大批世界级优秀企业。韩国诸如NEC、现代、三星这些在当下名声显赫的企业，也是通过经营和管理方面的变革一步步做大的，据他观察，这些企业推进变革普遍采用六西格玛这一管理工具。困难 变革之美着实让人心动，但变革是一个系统工程，牵系上上下下的关系，谈何容易。徐永华说，企业变革首当其冲的困难是来自于高层的决心，他举例说，GE在推行六西格玛项目的时候，把推动工作和管理岗位的提升结合起来，必须达到蓝带或者黑带，才可能达到一定的职位提升，GE高层的决心使得这项变革得以进行。但在中国大型企业，并没有这么深厚的文化沉淀。管理提升的难度在于，从高层思想的转变，到基层员工落实到行动力，是一个

较漫长的过程。TCL首席运营官袁信成在先前接受记者的采访时表示，TCL集团为了变革顺利进行，由变革创新推动中心在集团进行长达2年的变革文化宣导，创造一个学习型组织的愿景，最后才在去年开始导入六西格玛项目，启动真正意义上的变革。有了变革的愿景，必须有正确的路径，变革的第二个困难在于，必须找到一个适合自己变革的道路。徐永华说，对于一个希望变革的企业，必须要有前期的诊断，弄清楚在哪些方面进行变革。实达电脑也是早些年急于变革的公司，但他们失败了，原因在于行动过于急切，造成对业务的冲击太大，失去了管控能力。困难之三在于，变革组织的成立和相应人员的配置，一个专注于公司战略变革的组织是必要的，而且这个组织的人员必须具备相当的技能。管理变革对现有业务造成的冲击可能让希望变革的企业受到打击。

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