

管理变革要润物细无声 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__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_8F_98_E9_c123_289352.htm 前些日子，到国内一个大型的施工企业参加管理变革方案的评审会。这个大型施工企业每年施工量达到150亿元，员工2万。管理的变革方案是聘请国内著名大学的管理学院教授完成，内容是整个企业管理体系的提升。教授们带着一群研究生在企业内部进行了调研，对企业的情况了解后，对企业的管理问题进行了深入的分析，3个月后提出了自己的管理解决方案。对于本次咨询服务，企业的领导认为，对企业问题的分析是符合实际的，而管理解决方案太理想化，于是双方在这个问题上产生严重分歧。企业领导认为，教授们的分析和提出的方案从理论上都没有错，但是脱离企业的实际，企业无法进行操作；而教授们满腹委屈，认为企业不操作他们提出的方案，是领导们找借口，不操作方案，那咨询的价值何在？这个争执使笔者陷入思考，企业的变革到底应该如何进行？这些年，由于竞争企业每年都在对内部管理进行变革，对于变革的程序，有了比较深的了解，这些程序一般包括：精心设计方案；思想发动：创造氛围、明确目的方向、认清有利条件和困难；精心组织：精心设计流程、逐步推进、培训和变革同步推进、制度规范、转化矛盾。即使这样，为什么参与方案设计的管理专家和具体操作管理实际的企业家之间对变革方案的理解还有这么大的差异？毫无疑问，本案中专家们设计的方案是不可能实施的，在企业的最高决策层就被否决了，更不用说运用到企业的具体管理中去了。三个月设计一个大型企业管

理提升的方案本身的系统性、逻辑性和深入程度我们暂且不论，从双方争论的起点看，笔者认为问题首先出在变革幅度的设计上，如果变革方案设计的幅度很大，要实际操作需要很多前提条件，如果忽视这些条件，方案就只能束之高阁。如果我们从变革幅度和变革频率对企业管理的变革进行分类，并假定变革频率高，变革投入的成本就比较大，变革幅度大，变革的风险就比较大。对矩阵横轴变革幅度与风险关系的理解：变革幅度小，可能意味着变革的范围比较窄，涉及企业内部的部门、人员、作业程序等都比较少，企业实施的可能性会比较大，实施的风险就比较低。变革幅度大，可能意味着变革的范围比较大，涉及企业内部的部门、人员、作业程序等就比较多，可能改变企业运作的方式，毫无疑问，大幅度的变革意味着变革的高风险。这些年，制造型企业向信息化转型，就属于变革幅度比较大的变革方式，成功上线的信息化项目并不多见。对矩阵纵轴变革频率与成本关系的理解：变革频率低则企业在变革方案的设计、推进、内部员工适应新方案、新方案和老方案对接过程的时间、新方案实施不成功造成的损失等都比较低，相应的变革成本就比较小；如果企业外部环境、技术条件、客户需求等都不发生变化，企业无需变革，只要将内部的管理方式不断完善就行，理论上可以做得非常系统、细致、完善。变革频率高则意味着企业需要经常设计、推进方案，而内部员工需要经常熟悉和适应新的变革方案，也可能需要进一步调整相关的生产、销售程序，意味着变革成本的增加；由于企业处在变化的环境中，外部环境变化、内部技术条件变化、企业领导者的期望也在不断变化，企业的变革是必然的，不变革可能意味着机

会的流失、竞争地位的下降、客户流失等。根据上面的分析，管理者在推进管理变革时，最需要关注的是掌握合适的变革幅度。在企业内部，有些变革的幅度是往往是难以调整的，如企业的体制改革、企业的信息化、企业在某些行业的战略调整以及由于战略调整引起的组织结构的重大变化；对于这样的重大变革，管理者需要有充分的思想准备，在人力、财力和内部思想的动员上进行足够的储备，以保证变革成功。这类变革包括联想集团的国际化、国内设计院向工程公司转型等。多数情况下，企业要进行的大幅度管理变革都可以采用分步走的方式，适当增加变革频率，减少变革幅度，从而降低变革难度，如果管理者能够将管理变革做得水到渠成、润物细无声，即使由于变革频率增加而适当增加管理成本，还是会由于变革风险降低、引起企业内部波动减少而大大节约成本。由此，笔者联想到很多关于国外咨询机构不熟悉中国情况、咨询机构设计的方案不可实施的争论，如果我们在设计方案时，不只是简单寻找全球管理的最佳实践、简单对标国际管理的最佳水准，而是将最佳实践当作我们管理的长远追赶目标，更能从企业的管理实际出发，掌握合适的管理变革幅度，分步实施，或许变革管理会相对容易，企业也能因此获得更多的成功变革。回到本文开始提到的案例，如果方案设计时，选择的标杆是国际上最佳的工程公司，要求一个传统的大型施工企业在短时间像一个管理优秀的国际工程公司那样选择业务、进行内部的组织调整，像国际工程公司的流程开展内部业务，不考虑国企的领导体制、国内工程环境、内部人员的情况等等，显然是不现实的。在远期目标明确的前提下，如果将这样的变革分成五个、十个步骤来完

成，管理提升的实际意义也许就出来了。把企业的管理变革做得润物细无声，无论对企业家还是对从事咨询的顾问，都是一个长远的挑战。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