

管理知识前沿：组织 惟变是举 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/495/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E7_9F_A5_E8_c25_495474.htm 当今世界，知识经济迅速崛起，整个社会正发生着空前、快速而难以预测的变化，企业环境遭遇了巨大变动。越来越多的企业已经清楚地认识到，必须进行变革。它们要么进行合并，要么重组，要么改变业务流程，进行开发、获取或调整新技术，以求在日益激烈的竞争世界中继续生存。企业为什么要变革？即有外部环境的原因，也有内部活动的原因。在外部，国际竞争日益加剧，发达国家的市场愈来愈成熟，新技术的不断诞生与应用，各个国际经济力量的增强，客户和竞争者发生了根本变化。在内部，高级主管进行各种决策，如果他们选择了一个使公司快速发展的目标，组织活动必须有所改变，往往就会产生新部门或者新技术。另外，由于现有工艺不符合客户不断变化的要求，当企业无法实现目标业绩时，或者是出现了可以提高现有业绩的新思想或新技术，高层主管就会思考着是否需要变革，并将付诸行动。来源：www.examda.com 美国管理专家麦可哈默和詹姆斯钱匹两人，在其名著《改造企业》一书中明确指出，自20世纪末以来，企业面临的环境3C：Customer顾客、Compete竞争和Change变化已经完全改变了。20世纪80年代以后，消费者的购买欲望和行为开始发生了质的变化，企业提供什么产品或服务及怎样提供，必须以满足顾客要求和期望为前提，否则就没有愿意选择或者消费。在产品质量、功能、价格等方面的竞争手段，企业采取的花样一直在变，层出不穷。与此同时，新的企业不断涌现，他

们的观念大都比较先进，从事的可能是新的产品，加之管理上会采取新招，因而往往具有很大的竞争力。当然最重要的一点，莫过于还是企业本身也在不断变化，不但发展的环境在变，而且顾客与竞争也在变，一切都在变化。在未来世界的市场中，企业间的竞争可能会演变成国家间实力与利益的竞争，政府将介入企业竞争。除此之外，随着各国市场的进一步开放及世界统一市场的逐步形成，原本风云变幻的市场将会更加扑朔迷离，未来所有的变化越来越难以预测和把握，不确定性的因素将会越来越多。在这种错综复杂的形势下，一个企业只有以变化去适应变化，不是偶尔而是连续不断地自我变革，否则将跟不上世界变化的步伐，随之可能就会被淘汰出局。一句话，变革就是企业竞争力的命脉和核心。借助变革度过难关，并且得到进一步发展壮大，会使企业在受益匪浅的同时，对变革有着更清醒的认识和理解。就此而言，韩国三星电子是最典型的。1997年，在席卷亚洲的金融危机中，三星电子也陷入了深深的困境，背负170亿美元的债务。危机关头，三星电子并没有放弃，而是积极变革。首先，它建立结构调整部，专门负责大规模的结构调整，借此完成从家电型企业向电子型企业的转变。同时，在全球战略、企业文化、人力资源、技术研发、品牌形象、监督机制、财务管理、信息管理等方面也做出相应的调整，并取得了显著成果。集团首席执行官兼会长李健熙曾说：“要具备世界一流的竞争力，就必须勇于改变，除妻子和儿子以外，其他什么都要变。”变革，使得三星电子彻底扭亏增盈，1999年到2001年，共赢利高达110亿美元。2002年，三星电子已经是全球最大内存芯片、纯平显示器和彩电制造商，以及第三大

手机制造商，在47个国家中设立了89个分支机构，并对外宣布要在2010年前成为“数字整合革命的主导者”，跻身全球三强之列。来源：www.examda.com 从战备角度来说，企业变革可以分为人员与文化变革、战略与结构变革、技术变革、产品与服务变革四大类。人员与文化变革主要是表现在员工价值观、态度、期望、信仰、能力和行为等方面的改变。战略与结构变革则是针对公司的行政管理，包括整个组织的监督和管理，这主要涉及到战略管理、组织机构、报酬系统、劳资关系、合作机制、控制体系以及会计和预算控制等系统问题，因而通常是自上而下的。为了提高质量、效率、降低成本，以使生产效益更好，企业会进行包括制造产品或提供服务的组织生产流程等方面的技术变革，诸如工作方式、生产设备和工作流程。借助于设计新产品，不断推陈出新，企业进行产品与服务变革，争取新顾客，开发新市场或者扩大市场份额。组织的四种变革，相互依存相互联系，紧紧围绕着企业的管理核心和技术核心。任何一个变革的发生，往往会意味着另一个变革的发生。变革的发生和实施，有渐进式的，也有激进式的。前者代表着保持组织一般的平衡，追求一种持续改进，通常改变的是那些仅仅会影响组织一部分的东西。与之相反，后者则会打破整个组织的原有框架，随着组织的转变而创造一个新的平衡。要想使变革富有成果，企业必须做出不懈努力，居安思危，及时转变思想，改变观念，调整心态。人们依然清楚地记得，当年小平同志南巡时，曾经语重心长对有关人员说：“不论是黑猫还是白猫，只要抓到老鼠就是好猫。”伟人的一句话，使得人们茅塞顿开，困在心中已久的“市场经济是姓‘社’还是姓‘资’的疑惑

一下子解除了。市场经济从此在华夏大地显得勃勃生机，为改革开放注入了新的活力。要想变革获得成功，不但有赖于非同一般的战略规划力，而且需要脚踏实地的事务推动力，否则极易流于形式。变革实施过程，由于波及面较大，可能会触动部分人员的即得利益，企业必须恰当地解除本位利益约束，突破保守主义的束缚，慎重处理非正式群体，加强高层与基层的沟通，以构筑共同愿景来增进理解与信任，减少内耗。很多企业都在追求规模经营，甚至于谋求行业垄断地位，藉此奠定百年基业。但是，事实并非如此。当企业铆足劲推进规模发展的同时，随之而来的常常是泛滥的官僚主义，教条主义重重，组织的灵活性一点点地丧失，如此一来，一旦企业进行变革，那些制度性机制性的条条框框，便成了难以逾越的阻力。解决这些问题的最佳途径，就是要把企业建设成为学习型组织。通过学习，企业可以了解行业乃至整个世界的发展趋势，并且因此认识到自身的不足，变革的动机、决心和力度就会更强。作为企业经营核心部分的战略，对变革所要达到的目标必须明确合理。战略描述越是清晰明了，也就越容易被理解，转换成行动的可能性也就越大。此外，企业应保持富有激情的坚定信念，对所做的承诺要兑现。一项成功的变革绝对要求企业必须有着良好的管理实践，高中层要不断提升战略执行力，做好基础管理，以使企业在稳定和正常的程序中能有效率地运行。领导者提高对人的内在情感及行为的第三度，并好好地把握，不断学习怎样及关于应对整个变革过程的种种困难，将会极大地促进变革。

来源：www.examda.com 企业不仅要变革，还要去驾驶变革，亦即要懂得如何去变，懂得善于去变。只有驾驶了变革，并

善于变革，企业的经营管理才能得心应手，在变动的世界中去捕捉机遇，以最小的代价应对和化解所有变化所带来的危机，从而达到永续经营之目的。在商业领域，有一句话“人无我有，人有我精，人精我新”，它所表达的，其实就是告诉我们要怎么去变。可以预见，随着世界经济一体进程的不断加快，企业面临的环境会越来越复杂，遭遇的变化会越来越多。如果单单为了生存而去谋求“生存”，毫无疑问，企业常常将会走向衰退。企业不但要在生存中求发展，更要在发展中求变革。谁不能变革，谁就没有发展；谁不懂得变革，谁就要被淘汰。变革是企业发展的惟一出路。在《改造企业》一书中，两位作者再三强调，在不断变化的世界，企业需要以变应变，应当以变制变。只有通过变革，在行业内，企业才可能拥有优势和领先地位。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