

第四节 企业变革

【本节考点】

【考点1】企业生命周期

【考点2】企业变革的基本动因

【考点3】企业变革的先兆

【考点4】企业变革的战略类型

【考点5】影响企业成功变革的因素

【考点1】企业生命周期

(一) 含义：**企业生命周期是指一个企业的诞生、成长、成熟直至最后衰退的过程。**

(二) 企业生命周期各阶段的演进与组织特征

包括：创业阶段、集体化阶段、规范化阶段和精细阶段。

1. 创业阶段

(1) **创立者也是企业的所有者。**

(2) 组织**是非规范的，非常灵活**，组织中层次较少，分工不明确，主要由企业主本人行使监督、管理和控制的权力。

(3) 产品或服务**比较单一**，企业内部的沟通和协调简单、直接，决策的效率比较高。

(4) 经营目标是立足于生存，内外部环境均处于变动之中。

(5) 缺乏长远的规划。

2. 成长阶段

(1) 管理逐步规范化，形成了一定的工作程序和规章制度；

(2) **分工开始细化，企业内机构数量增加**，内部的沟通和协调力度也随之增加；

(3) 企业的**产品或服务比较集中**，开始引入职业经理人，出现了经营权和所有权部分分离的现象。

(4) 主要目标是获得高速成长的市场机会，企业具有强烈的创新欲望。

3. 规范阶段

(1) 内部机构**制度化、程序化、科学化**开始形成。

(2) **分工精细**，有较为成熟的产品或服务线，能够提供多样化服务，内部环境稳定。

(3) 经营领域的扩大，协调和沟通增多，专业化管理已经成为主要的管理方式，企业内部形成职业经理人队伍。

(4) 主要目标是**扩大市场并寻找新的经济增长领域，企业呈现出多元化的趋势。**

4. 精细阶段

处于精细阶段的企业，往往会出现老化问题，企业经营逐渐丧失灵活性，部分企业内官僚作风兴起，沟通和决策效率降低。企业内部推倭卸责现象增多，缺乏创新，企业高层的控制力减弱。

企业精细阶段的主要危机表现为缺乏再创活力。

处于这一阶段的企业通常需要更换高层管理者。

【单选题】根据企业生命周期理论，当企业经营权与所有权部分分离时，该企业处于（ ）。

A. 创业阶段

B. 成长阶段

C. 规范阶段

D. 精细阶段

答案：B

解析：本题考查集体化阶段。处于集体化阶段的企业，企业的产品或服务比较集中，开始引入职业经理人，出现了经营权和所有权部分分离。

【单选题】企业为创立者所有，企业主本人行使监督、管理和控制的权力，企业缺乏长远规划，具有上述特点的企业所处的发展阶段是（ ）。

- A. 精细阶段
- B. 创业阶段
- C. 规范阶段
- D. 成长阶段

答案：B

解析：本题考查企业的创业阶段。企业在创业阶段主要由企业主本人行使监督、管理和控制的权力，尚缺乏长远的规划。

【考点 2】企业变革的基本动因

（一）企业变革的基本原因

基本原因：企业本身发展过程中的矛盾冲突。

（1）企业既要面对内部的若干子系统，又要面对外部环境。

（2）企业一方面要集合人的力量形成有机的整体，以便更好地实现组织目标；另一方面要适应环境，谋求自身的发展。

这种特殊的要求，决定了企业不可避免地处在各种矛盾的焦点上。通常情况下，这些矛盾主要集中反映在三个方面：

其一，环境要求与企业内部要求之间的矛盾。

其二，组织目标与个人目标之间的矛盾。

其三，科学、理性与人性之间的矛盾。

（二）企业变革的外部驱动因素

（1）**技术**：现代科学技术的迅速发展，使企业组织结构、管理幅度与管理层次、企业运行等要素都产生了巨大的变化，同样也对企业变革提出了新的要求。

（2）**政治、法律**

（3）**经济**：包括国民经济发展现状及前景、市场状况等。

（4）**社会**：全球人口老龄化、企业员工多元化、家庭结构小型化等。

（三）企业变革的内部驱动因素

（1）**企业目标的选择与修正**

（2）**组织职能的转变**

（3）**企业成员内在动机与需求的变化**

【考点 3】企业变革的先兆

（1）企业决策效率低下

（2）企业沟通渠道不畅

（3）企业的组织职能难以正常发挥

（4）企业缺乏创新

【考点 4】企业变革的战略类型

1. 技术变革

（1）定义：**技术变革**主要是指生产流程方面的变革，包括有关知识和技能的更新和应用。

（2）内容：技术方面的变革涉及产品或服务的生产技术，包括工作方式、工程装备、工艺流程等。

2. 产品与服务变革

（1）定义：产品与服务变革是关于企业产品或服务产出的。

（2）内容：新产品或新服务包括对现有产品的改进或者更新。

（3）许多用来描述技术变革的概念都与新产品或新服务的创造有关。

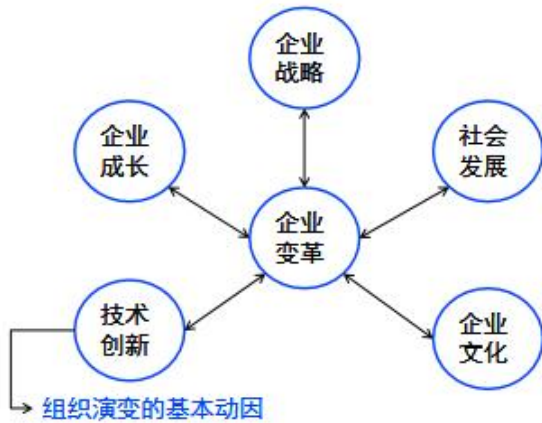
3. 战略与结构变革

现代企业战略与结构变革包括组织结构、战略管理、政策、报酬系统、劳资关系、协调策略、管理信息和控制系统以及会计和预算系统等方面的改进。

4. 文化变革

文化变革是指针对企业员工的价值观、态度、期望、信仰，以及行为和能力等方面所进行的变革。

【考点 5】影响企业成功变革的因素



(1) 企业战略

任何战略都不是一成不变的，随着企业规模的扩大、环境的变化、经营重心的转移，战略也要相应地进行调整。

(2) 企业成长

企业成长一般要经历五个阶段的变革，分别是创新变革、领导人变革、授权变革、协调变革和分权变革。

(3) 社会发展

为确保企业变革成功，必须始终关注社会发展的大趋势，这其中不仅包括政策法规的调整、经济技术的发展趋势，还包括社会对企业要求的变化。

(4) 技术创新。技术因素是企业演变的基本动因。

(5) 企业文化。企业文化是指在企业中长期形成的共同思想、作风、价值观和行为准则，是一种具有企业个性的信念和行为方式。