

第四节 企业变革

【考点2】企业变革的类型

企业变革是企业面对外部环境和内部条件的变化而进行改革和调整的过程。

按照变革主体与环境的互动关系，企业变革分为**主动性变革**和**被动性变革**。

主动性变革	基于企业领导者对于形势的清醒认识，在企业正常生产经营的情况下，提前预测到未来的经营风险或隐患，以积极的态度和果断的行动，主动地对企业实施变革，避免风险或隐患造成不良的后果	是一种前置性的管理控制，所收到的变革效果较好
被动性变革	当环境变化已经充分显现，原有的企业运行已出现一系列问题，企业领导者感到唯有进行变革，才能从根本上解决问题时	具有“亡羊补牢”的特征，本质上是一种消极的管理行为

【考点2】企业变革的类型

按照变革的力度和解决问题的彻底程度，企业变革分为**渐进式变革**和**激进式变革**。

企业应根据自身的承受能力、内外部环境的变化以及变革的紧迫性等因素，选择合适的变革类型。在实践中，企业也可以综合运用两种变革类型，以达到最佳效果。

渐进式变革	企业通过一系列持续性的、小幅度的局部调整和改进，逐步实现企业目标的变革。虽然渐进性变革最终可能也会产生根本性变革的结果，但需要经历较长时间的演变。渐进式变革过程平稳、阻力较小、变革时间长	适用于希望保持组织的稳定性和连续性，同时逐步改进和提升组织效能的企业。
激进式变革	是指企业通过大幅度、全面性的调整 and 变化，在较短时间内实现企业目标的变革活动。激进式变革速度快、效果显著、风险较高，可能会引发员工的抵触情绪和企业的动荡	适用于需要快速适应市场环境变化、进行重大战略调整或解决根本性问题的企业

【考点3】企业变革的动因

（一）企业变革的基本原因

环境要求与企业内部要求之间的矛盾	企业作为社会经济的组成部分，必须不断适应外部环境的变化。但为了保证稳定经营，企业又必须具有稳定性、连续性和协调性。这种矛盾冲突要求企业必须进行变革，以平衡内外部不同的要求。
企业目标与个人目标之间的矛盾	企业目标以企业整体利益为出发点，个人目标表达了个体对职业和美好生活的追求。个人目标往往与企业目标不完全一致，企业需要通过变革，建立合理的激励机制和职业发展通道，以平衡企业目标与个人目标之间的矛盾。
科学、理性与人性之间的矛盾	企业强调科学管理和理性决策，注重规章制度的建立健全。然而，管理又具有艺术性，员工是管理学领域中的“社会人”和“复杂人”，具有社会和心理方面的需求，不同的员工有不同的需求和动机。科学、理性与人性之间的矛盾要求企业在变革过程中，既要注重效率的提升，又要关注员工的情感 and 需求。

（二）企业变革的外部驱动因素

政治与法律	国内外政治环境的变化，国家宏观经济调控手段的改变，国家产业政策的调整与产业结构的优化，以及国家有关法律法规的颁布与修订等，都要求企业重新考虑自己的产业领域和发展战略。
-------	---

经济	引起企业变革的经济因素包括国民经济的发展现状及前景、企业所在的市场状况等。
社会	社会的发展不断呈现出新的趋势，全球人口老龄化、企业员工多元化、家庭结构小型化等，都在客观上要求企业必须重新审视目标顾客群体及其需求。
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。

（三）企业变革的内部驱动因素

企业目标的选择与修正	当企业既定目标已经实现或者无法实现，以及企业目标在实施过程中与企业所处环境互不适应时，企业都必须重新确定目标，或对原有目标进行修正，这就要求企业实施变革。
企业职能的转变	现代企业的职能和经营活动随着社会经济的发展不断变化，这会引发企业组织结构调整的需求，必然要求企业进行变革。
企业成员内在动机与需求的变化	企业成员的个体行为是企业运转的基础，个体行为又以员工的需要为基础。因此，企业组织结构与管理举措必须与员工的动机和需求相适应。

【考点4】企业变革的先兆

随着企业外部环境和内部资源条件的变化，企业变革的先兆出现，变革成为企业生存和发展的必然选择。

企业变革的先兆主要包括以下八个方面。

- （1）企业决策效率低下
- （2）企业执行力下降
- （3）企业的组织职能难以正常发挥
- （4）企业的沟通渠道不畅
- （5）企业缺乏创新
- （6）销售量下降与客户流失
- （7）财务状况恶化
- （8）员工流失严重

【考点5】企业变革的过程

企业变革是一个连续的过程，而且必须是一个有计划的过程。

依据众多企业变革的实践，管理心理学家库尔特·卢因提出了变革模型，把企业变革的基本过程划分为解冻现状、实施变革、重新冻结三个阶段。

（一）解冻现状

解冻现状是变革前的准备阶段。解冻阶段的主要任务是创造变革的动力，识别企业存在的问题、机遇与威胁，营造危机感，揭示变革是企业必然的选择，明确变革的目标和方向，在克服变革阻力的同时描绘企业变革后的蓝图，继而形成可实施的、比较完善的变革方案。同时，通过积极引导员工更新观念并接受改革，帮助员工克服对变革的恐惧和不安，建立对变革的信心。

（二）实施变革

实施变革是变革过程中的行为转换阶段。这一阶段，企业要把变革热情转化为变革的行为，明确变革的目标、步骤、时间表和责任分配，确保变革措施落地执行，帮助员工适应新的工作流程和行为方式，进一步运用策略和技巧减少员工对变革的抵制，调动员工参与变革的积极性，执行变革措施。企业实施变革包括试验和推广两个工作步骤。

（三）重新冻结

重新冻结是变革后的行为强化阶段，其目的是通过对变革驱动力和约束力的平衡，使新的组织状态保持相对的稳定，建立起新的制度和规范，将变革的成果固化为组织的惯例和模式，确保其长期稳定。企业变革过程并不是在实施了变革行动后就宣布结束。为了避免因企业退回到变革前的状态导致变革失败，领导者必须采取措施保证新的行为方式和组织形态能够不断地强化和巩固，进入重新冻结的状态。