



第三节

新型企业组织模式



第三节 新型企业组织模式

【考点1】虚拟组织

- (1) 具有高效的信息管理系统。（覆盖供应商、制造商、经销商及顾客的信息网络。）
- (2) 与上下游企业建立战略联盟关系。
- (3) 注重研究开发能力的构建。（与科研机构合作，注重对知识产品的投入，不断完善企业的知识网络，从而能够始终控制高附加值的生产环节和核心的技术。）
- (4) 产品趋向数字化。



第三节 新型企业组织模式

【考点2】战略联盟（又称为团簇型组织）

（一）战略联盟的特征

- （1）强调成员企业间的双赢性
- （2）组织结构上具有松散性
- （3）比较优势是形成战略联盟的基础
- （4）有助于提高规模经济效益
- （5）有助于降低投资风险



第三节 新型企业组织模式

（二）战略联盟的基本形式

（1）股权式战略联盟

通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟。

主要可分为两种形式，即**合资企业**和**相互持股**。

（2）契约式战略联盟

主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟。常见的形式

有技术开发与研究联盟、产品联盟、营销联盟、产业协调联盟。



第三节 新型企业组织模式

【考点3】学习型组织

（一）学习型组织的学习模式

（1）适应性学习模式：

通过引进技术进行模仿创新，既可以降低技术开发风险，又可以降低市场开发风险，并据此取得和保持自身的竞争优势。

（2）发展性学习模式：

通过渐进创新，逐步提高所使用技术的性能标准，使企业的技术体系沿着既定的轨道发展。



第三节 新型企业组织模式

（3）过渡性学习模式：

在新旧技术更替时期，企业为适应环境的重大变化，应将分析理解外部环境中与企业自身相关的重大事件和信息作为重要任务，探索战略性转变和系统重构的可能性。

（4）创新性学习模式：

创新性学习模式以全新性发明或采用新技术为突破点，进行系统性的重构，积极地对外部环境作出反应。



第三节 新型企业组织模式

(二) 学习型组织的修炼

(1) 自我超越：“学习型组织的精神基础”

(2) 改善心智模式

(3) 建立共同愿景：共同愿景为组织成员的学习提供能量

(4) 团队学习：团队学习是一种最基本的修炼方式，也是最重要的修炼方式。

(5) 系统思考



第三节 新型企业组织模式

【考点4】平台型组织

（一）电子商务组织的形态

1.前台：直接面向客户或用户

2.中台：技术中台、数据中台、业务中台

为前台各业务单元或项目团队提供标准化支撑，避免重复建设。

3.后台：企业战略决策层、核心管理部门以及基础技术设施组成

其职责是制定规则、设计激励机制、提供基础保障和服务，并维护平台的稳定与安全运行。



第三节 新型企业组织模式

（二）平台组织的特征

1.前台敏捷化

前台为贴近市场的一线业务单元，以客户为核心导向。

2.中台模块化是“能力复用中心”，具有组件化、可复用、标准化等特点

3.后台集中化：作为战略保障的基础。

4.协同高效化：平台型组织打破传统科层制垂直壁垒，形成“前台提需求、中台做支撑、后台保稳定”的闭环协同机制，实现资源的高效配置与全链路联动。



第三节 新型企业组织模式

5. 适配生态化

6. 数字驱动化



第四节 企业变革



第四节 企业变革

【考点1】企业生命周期

1. 初创阶段

这一阶段的企业资源有限，创业风险较高，但创新力和灵活性也较强。

企业的组织结构简单，其投资者、经营者与管理者通常是同一个人（也称企业主），内控制度不健全，管理非规范化，企业中层次较少，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。

这一阶段的企业应明确目标市场和客户群体，提高市场认知度和品牌知名度。



第四节 企业变革

2.成长阶段

这一阶段的企业开始快速扩张，市场份额逐渐扩大，收入和利润稳步增长，规模由小变大，经营能力由弱变强。

企业管理逐步规范化，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。

企业的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。



第四节 企业变革

3.成熟阶段

这一阶段的企业已经占据了稳定的市场份额，收入和利润达到较高水平，但企业增长速度放缓，业务增长率和产品的市场占有率难以进一步提高。

这一阶段的企业管理成熟，规章制度和组织结构完善，管理的规范化和标准化程度高。但伴随企业规模的扩大，内部沟通、协调和决策的效率可能逐渐降低，“大企业病”逐步显现。



第四节 企业变革

4. 衰退阶段

这一阶段的企业产品或服务的市场需求逐渐减少，销售额和市场占有率下降，产品和服务缺乏创新，企业竞争优势逐渐丧失，盈利能力不断下降，企业面临着严峻的生存挑战。

组织结构和管理流程变得僵化，内部官僚作风盛行，内部推诿现象增多，沟通与决策的效率较低。

企业若想基业长青，实现可持续增长，就必须实施创造性破坏，跨越到发展的“第二曲线”。



第四节 企业变革

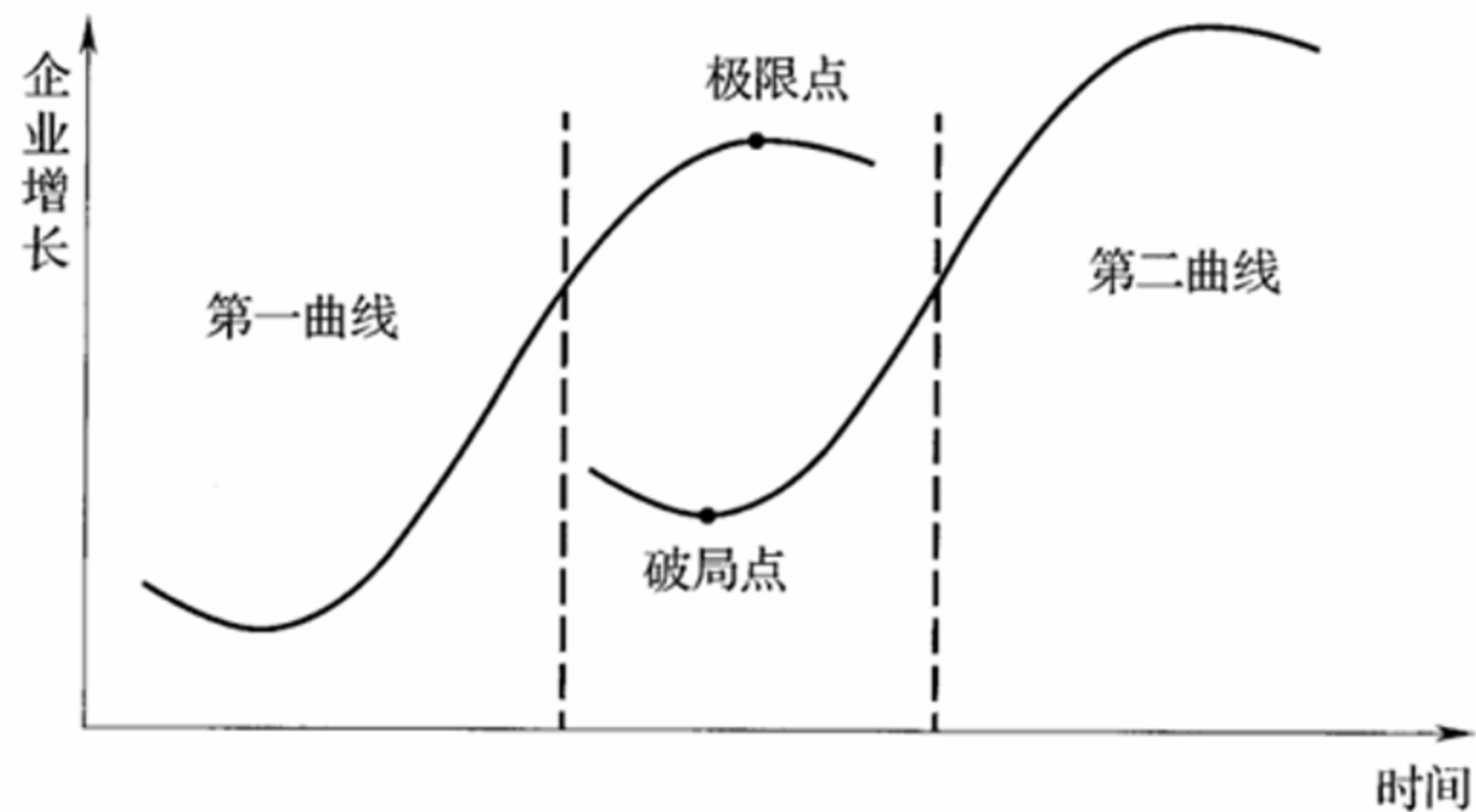


图 2-9 “第一曲线”和“第二曲线”



第四节 企业变革

【考点2】企业变革的类型

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	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



第四节 企业变革

【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	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



第四节 企业变革

【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。



第四节 企业变革

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需求。



第四节 企业变革

（二）企业变革的外部驱动因素：政治与法律、经济、社会、技术

（三）企业变革的内部驱动因素：企业目标的选择与修正、企业职能的转变、企业成员内在动机与需求的变化



第四节 企业变革

【考点4】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。

（一）解冻现状（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。



第四节 企业变革

（二）实施变革（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。



第四节 企业变革

（三）重新冻结（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。

谢谢 观看

THANK YOU