

组织变革决定战略成败

和君集团合伙人 邵学全

组织变革,是指组织结构在合理设计并实施之后,随着企业外、内部环境的变化,而对组织结构中不适应的地方进行调整和修正,甚至是对整个组织进行重新的构架。主要变革体现在组织发展过程中形成的工作程序、行为方式、管理方式、思维习惯、价值观念等一些内在一致的特定类型的状态。

组织结构变革的原因大体可能来自于比如政策、市场环境等方面的经营环境变化,也可能受到人员条件、管理条件的变化等方面的内部条件变化,更多的是可能来源于企业本身成长的要求。但是,从本质上而言,组织战略的调整和变化是引发组织变革的最根本、也是最主要的原因。这主要根源是组织与企业战略之间的关系分不开的状态。

首先是,企业的总体战略对企业的组织变革往往起着决定性的作用。随着组织不断地发展壮大,组织战略也会相应地进行调整,业务范围沿着价值链延伸或不断向多元化方向发展。相应,组织结构也会由简单的直线制变化到复杂的事事业部制、战略事业单位制、混合制等进行调整。

其次是,组织结构也会制约着组织战略的执行和落实。组织最基本的功能就是为贯彻总体战略提供一个平台,组织系统是战略目标最主要的载体,起到保证和促进作用;如果两者不相匹配的时候,也会起着阻碍和破坏作用。

一、组织变革的困难

- 1、原有的组织模式已经存在于人们的头脑中,形成潜意识。
 - 2、组织变革的利害关系大家在认识程度上存在分歧。
 - 3、个体、部门、单位职责和利益存在着再次划分。
 - 4、组织变革需要舆论、论证、计划、组织、领导、控制、修正这样一个过程。
- 一般情况下,可以将组织变革的阻力按来源分为三个层面:个体层面的阻力、团队层面的阻力和组织层面的阻力。

个体层面的阻力:

- (1)思维惯性的抵抗;(2)受诱导的抵抗;(3)政治性的抵抗。

团队层面的阻力:

- (1)团队本位;(2)权责分配;(3)利益纷争。

组织层面的阻力:

- (1)业务能力惯性;(2)管理体系惯性;(3)组织文化惯性;(4)组织山头主义。
- 总之,组织变革阻力产生的原因在于人们害怕变革的风险,认为变革不符合组织的最佳利益或是害怕变革给自己的利益带来损失和冲击。

二、组织变革类型和目标

1、组织变革类型

- (1)战略性。战略性变革是指组织对其长期发展战略或使命所做的变革。

- (2)结构性。结构性变革是指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革,并重新在组织中进行权力和责任的分配,使组织变得更为柔性灵活、易于合作。

- (3)流程主导。流程主导性变革是指组织紧密围绕其关键目标和核心能力,充分应用现代信息技术对业务流程进行重新构造。这种变革会使

组织结构、组织文化、用户服务、质量、成本等各个方面产生重大的改变。

(4)以人为本。以人为中心的变革是指组织必须通过对员工的培训、教育等引导,是他们能够在观念、态度和行为方面与组织保持一致。

- 2、组织变革应该有其基本的目标
- (1)使组织更具环境适应性
- (2)使管理者更具环境适应性
- (3)使员工更具环境适应性

三、时机选择

正确把握维护组织稳定或促进组织变革的时机非常重要。一般认为,如果在管理中发生了如下几种情况,就应当认真思考组织的变革问题。

1、频繁的政策失误

决策失误从表面上来看是由各种原因造成的,其实,决策失误的根源是组织问题。诸如组织结构的不合理、职权委任不合适、职责含糊、命令链混乱等,都会造成企业频繁的决策失误。但是,偶然的决策失误并不是变革组织的理由。在变革之前,首先应当在变革的成本、组织目前的效率和决策失误的后果之间认真权衡,然后才能做出是否进行组织变革的决定。

2、组织成员间沟通不畅

一个企业的运作成功与否,在很大程度上依赖于其成员间的沟通是否畅通有效,因为有效的沟通可以使成员间的分工与协作都处在高效状态。不可否认的是,组织成员间的沟通取决于组织的状况。例如,命令链或信息链混乱,或者所采用的传递信息手段不恰当,就会造成沟通不畅;由于管理幅度过宽,主管人员与下属之间就不可能存在有效的沟通,而管理层次过多就增加了命令和信息失真可能性。这种状况会破坏成员间主动的协调和配合,从而产生一些不必要的冲突、摩擦和误会。

3、管理业绩长期不理想

组织结构合理、职责分明、行动有序、信息沟通顺畅的组织必然意味着较好的管理效益,反之,倘若一个管理系统中长期存在着士气不高、经营不善、业绩不理想,以至于管理目标总不能得到实现,那么就必须考虑对组织进行变革。一般情况下,组织业绩不理想的问题在企业管理中是最容易被发现的。例如,一个企业生产部门的进度太慢、成本过高、质量不符合要求,销售部门的顾客减少或销售增长未能如期实现,财务部门的资金周转不灵,人事部门因为在职责、职权或报酬、待遇上安排不当引起纠纷等,这些问题只要有一个存在,而且比较严重,就必须要对组织进行变革前的全面审查。

即使一个管理系统处在正常的运营状况下,但如果长期没有创新,也需要进行一次变革。一个企业或组织只有不断地拥有突破性的战略预见,超前性地进行战略调整,创造性的新成果,才能有旺盛的生命力,否则就会落后于形势。所以说,企业在缺乏创新精神的情况下也应进行组织变革。

除此之外,组织内部官僚主义盛行、组织纪律涣散、组织成员缺乏工作热情、工作效率低、人浮于事严重、奖惩不明或奖惩得不到执行、职能部门频频出现问题(如人事部门任人唯亲、财务部门违反财经纪律、生产部门总是出现产品质量问题等现象)的出现也是明显的变革先兆。

四、组织变革策略

组织变革是一项系统工程,涉及到方方面面 的关系,因此必须讲究策略。组织变革的策略主要包括三方面的策略:变革方针的策略、变革方法的策略、应对阻力的策略。

1、变革的方针策略

(1)积极慎重的方针。即要作好调查,做好宣传,积极推行。

(2)综合治理的方针。即组织变革工作要和 其它工作配合进行,这主要是指组织的任务变革、组织的技术变革、组织的人员变革。

2、组织变革的方法策略

(1)改良式。这种变革方式主要是在原有的 组织结构基础上修修补补,变动较小。它的优点是阻力较小,易于实施,缺点是缺乏总体规划、头痛医头,脚痛医脚,带有权宜之计的性质。

(2)爆破式。这种变革方式往往涉及公司组织 结构重大的,以致根本性质的改变,且变革期限较短。一般来说,爆破式的变革适用于比较极端的情况,除非是非常时期,如公司经营状况严重恶化,一定要慎用这种变革方式,因为爆破式的变革会给公司带来非常大的冲击。

(3)计划式。这种变革方式是通过对企业组织 结构的系统研究,制订出理想的改革方案,然后结合各个时期的工作重点,有步骤、有计划的加以实施。这种方式的优点是:有战略规划、适合公司组织长期发展的要求;组织结构的变革可以 同人员培训,管理方法的改进同步进行;员工有较长时间的思想准备,阻力较小。为了有计划的进行组织变革,应该做到以下几点:专家诊断,制定长期规划,员工参加。

3、应对阻力的策略

(1)参与和投入。人们对某事的参与程度越大, 就会更多的承担工作责任,支持工作的进程。但是这种方法比较费时,在变革计划不充分是有一定风险。

(2)教育和沟通。这种方法适合信息缺乏和未知 环境的情况,实施比较花费时间。教育和沟通能够分享资源,不仅带来相同的认识,而且在 群体成员中形成一种感觉,即他们在计划变革中起着作用。

(3)以时间交换空间。即使不存在对时间的抵制 也需要时间来完成变革。组织成员需要时间来适应新的制度,排除障碍。如果领导没有耐心,加快速度推行改革,对下级会产生一种压迫感,产生新的抵制。

(4)群体促进社支持。这里包括强烈的群体归属 感,设立群体目标,培养群体规范,改变成员态度和价值观等。这种方法在用于人们由于心理 调整不良而产生抵制是使用比较有效。

五、Kast 的组织变革过程模型

弗里蒙特·卡斯特Fremont E Kast)提出了组织变革过程的六个步骤:

- 1、审视状态:对组织内外环境现状进行回顾、反省、评价、研究;
- 2、觉察问题:识别组织中存在问题,确定组织变革需要;
- 3、辨明差距:找出现状与所希望状态之间的差距,分析所存在问题;
- 4、设计方法:提出和评定多种择择方法,经过讨论和绩效测量,作出选择;
- 5、实行变革:根据所选方法及行动方案,实施变革行动;
- 6、反馈效果:评价效果,实行反馈。若有问题,再次循环此过程。

六、组织变革操作实务

1、内外结合,以内为主

每个企业在组织设计过程中,一般都会遵循 从组织目标出发,确定组织职能,然后进行分工 工作(部门化、岗位化)。具体开展时,一般的工作思路是内、外结合。即内部关注企业的组织诊断; 外部关注组织设计相关的理念及标杆企业的分

析。从具体的变革实施的角度,我们建议企业能够树立“内外结合,以内为主”的思想。

组织设计的理论中,通常更注重于组织设计的 开展思路和若干工作的原则。因为整个组织的变革工作的“艺术性”(个体性因素)要远远大于“科学性”(标准化)的成分。例如:一个产业集团在管理下属企业时,是多部门对下,还是归口管理,如果搜索成功企业案例,可能两种案例都会存在。多部门对下,有利于以专业化管理为基础的精细化管理;而归口管理则有利于管理模式的统一和重复工作的减少。

最终企业选择何种模式,主要还是取决于企业 自身的组织协调能力的估计。又例如,在组织 综合的部门专业化工作中,往往也会存在两种模式:综合化和专业化。所谓综合化就是把相近和相关的职能整合在一个部门中,主要基于的思想是部门内部的协调成本会低于部门之间的协作与协调成本。所谓专业化就是严格按照工作领域的划分,区分不同的部门,主要基于的思想是专业化的分工有利于员工专业能力的提升。

2、无需恐慌“因人设岗”

组织变革的岗位设计工作中,大家对于“因 事设岗”的原则,和“因人设岗”的误区都不会陌生。从理论上讲,因人设岗的设计思想,会造成组织的功效发挥更大程度上简单地基于现有资源的情况。它忽视了组织目标和企业发展需要。在这种情况下,往往会产生组织效率逐步降低(因为所做的事情可能并不能为企业的发展创造价值),内部的业绩管理体系难以建立等等弊病。

但事实上,许多企业在开展组织变革或者岗 位优化设计时,往往无法脱离“因人设岗”的困扰。多数企业都是从无到有,从小到大,所以企业的组织结构图中往往带有浓厚的人文色彩。可能是受到中国传统的文化的影响,国内的企业管理中更加注重的是“人治”——即依靠人与人之间的信赖与默契建立起来的管理秩序,而非像西方企业那样更加注重制度建设和流程化运行。

这种特殊的企业文化背景,需要企业领导、乃至咨询公司的高度重视。这就需要在组织变革的过程中积极地思考和应对如何在“因人设岗”和“因事设岗”之间找到突破点和转换方式。具体而言,就是需要对实施组织变革企业内部的文化因素进行充分的研究,并找到影响思想观念转变的途径,逐步推进。强迫式的和一步到位式的理想化变革,可能对于企业而言反而会产生意想之外破坏力。

3、充分认识、系统规划

企业是一个系统而又复杂的生产经营组织 体,而且又是一个开放和动态的有机体,进行组织设计时,必须着眼于这个组织的整体性和系统性,同时又要考虑到各个不同组织之间的差异性和矛盾关系。有效地管理组织设计是一个有系统的、探索性的实施过程。

在整个组织变革中,“头疼医头,脚疼医脚” 的做法往往会因为没有全面和系统的考虑和安排,而造成组织结构的无序和业务流程的混乱。

前面已经提到,在一般的组织变革工作的思 路中,都会有组织诊断这一工作。诊断工作的目的不仅仅是找出问题,更重要的是分析问题的本质和成因,以达成对于关键问题的统一思想认识。而要找到问题的本质和成因,就必须与企业的发展战略和外部环境变化相联系。

谈到发展战略,企业往往会犯愁,因为许多 企业很难提供系统化的发展战略报告。但事实上,对于企业的发展构想,每个企业的负责人脑海 中都有一幅蓝图。因此在开展组织诊断工作时,要善于去挖掘这些信息。

组织变革永远不可能是一劳永逸的工作。 掌握正确的变革方法,企业就能够从容地应对这项复杂的工作。

段俊平/文

中国传统文化中,和谐思想是文化中的核心之一,佛教传入中国后,继承和融合了汉文化的精华,其中和谐也被佛教所接纳,其中佛团管理的“六和”就是和谐管理的集中体现。佛教团体的管理原则遵循六和敬原则,所谓六和敬原则就是:第一和:身和同住;第二和:口和无争;第三和:意和同悦;第四和:戒和同修;第五和:见和同解;第六和:利和同均。六和敬是佛教僧团内部保持和谐的重要指导精神,他对佛团管理起着重要作用,管理万法同宗,佛团的“六和敬”原则对企业管理也有借鉴意义,尤其是对于企业团队建设。

在企业这个组织中,团队建设很重要,管理的实质就是能把来自四面八方不同的个体通过制度的约束和企业文化的熏陶,变成具有共同价值观和对企业有高度忠诚感和归属感的一支高效率、高效益的团队。打造一支能战斗、能吃苦、能付出的和谐团队方法很多,但运用佛团的“六和敬”管理原则,能起到事半功倍的效果。

佛团的“六和敬”中的身和同住就是要求大家在一起,必须要做到身业清净,和睦相处,不发生磨擦、打架等粗暴野蛮的举动。身即员工的行为仪表,身和同住讲究的是礼仪。优秀的企业必然有优秀的礼仪,礼仪的行为就是用来规范员工的作用,让他们以一种良好的仪表展现在客户和同事面前,使企业获得良好的公众形象。同住是员工之间和睦相处,闹内讧的企业肯定不能长久,内部的团结是企业发展的前提。身和同住告诉我们,没有规矩不成方圆,企业员工之间一定要讲礼仪,一定要相互礼让和包容,这样才能相互团结,企业才不会闹内讧,团队才有合力。

佛团“六和敬”中的口和无诤就是要求员工之间一定要做到语业清净,即说话的语气要谦和礼貌、悦耳可爱,不宜恶口粗声,引人不快,以致发生争吵的事件。口即员工的语言表达,口和无诤不是说员工之间不能有不同的看法,而是要求员工不能因为私利而去争辩。口和无诤需要企业要有正气,员工之间要有正规的沟通渠道,不要说闲话,打小报告。企业管理者可以批评员工,但绝不能恶语相向,不要对员工进行人身攻击,要就事论事,说话一定要以和气为本。这样才能形成一个团结的团队。

佛团“六和敬”中的意和同悦就是要求员工必须要做到意业清净,即要有善良的用意、坦白的胸怀,有值得欢心快意的事,要大家一起分享,不要为求个人的欢乐而不顾大众的欢乐,或把个人的快乐建筑在大众的痛苦之上。意即员工的情感态度,意和同悦是要培养员工的共同价值观。企业管理者一定要关心每一位员工,帮助员工解决生活工作上的困难,让员工感受到企业大家庭的温暖,员工就会心存感激,就会对企业有归属感和认同感,就会形成共同的价值理念。

佛团管理的“六和敬”中戒和同修就是要求员工必须共同遵守企业的规章制度,在制度面前人人平等。戒即公司的规章制度,戒和同修是说企业的规章制度一定要制定得合理,得人心,要让大家都愿意接受,而且在执行过程中要公正平等,绝不能私舞弊,这样员工才愿意共同遵守。企业在规章制度实施过程中要避免死板僵化,过时的、不合理的制度要及时修改,在修订时要以企业的发展目标为标准,要征求员工的意见,如此员工才能遵守规章制度,规章制度才能充分发挥效用。

佛团管理的“六和敬”之见和同解就是要求员工在思想上必须求同存异,民主必须集中,每个员工虽然有自己的思想和见解,但作为团队一员,必须少数服从多数,员工一定要遵循企业的价值观,要形成统一的一观念。企业管理者要经常利用不同的方式给员工做思想工作,贯彻企业既定方针,防止员工思想上的紊乱。治企的根本在治心,员工心齐了,团队才有战斗力和生命力。

佛团管理的“六和敬”之利和同均就是要求在分配上一定要做到公平和公正。利和同均并不是要平均分配,而是要求企业一定是按需分配,做到大家心服口服。不要带着有色眼镜看人,不看员工的能力大小和奉献多少而有失公正。只有建立一套科学的和现代的绩效分配体制,才会调动团队成员的积极性,这样的团队才不离心离德。

日本现代企业管理之父松下幸之助就是运用了佛团管理的六和敬原则,打造了松下团队。企业管理者只要依照六和敬的精神去建设企业团队,就能打造一支优秀且执行力很强的员工队伍。企业把“六和”精神充分地运用到员工身上,可以让他们共同享受到因“六和”精神的存在,而身处充满和谐快乐的工作环境中,从而把他们体内蕴藏着的创造力充分调动出来,就能形成一支有统一价值观和充满活力的员工队伍。落实和借鉴佛教的“六和”管理法则也是企业管理践行中国化管理的路径之一。

『六和敬』团队管理法则

从“尧舜禅让”看选人用人

选人用人,历来关乎人心向背、社稷安危。用什么人,不用什么人,大到党和国家事业的成败,小到一个单位的兴衰都具有决定性的作用。我党在干部选拔任用工作中只有坚持贯彻“三个代表”的要求,坚持任人唯贤的干部路线,把人选准用好,才能保持党的先进性,巩固党的执政地位,实现国家的繁荣昌盛和长治久安。近日,笔者重温了“尧舜禅让”的故事,对我党的选人用人问题又有了新的感悟。

太史公在《五帝本纪》中记载:“尧知子丹朱不肖,不足授天下,于是乃传授舜。授舜,则天下得其利而丹朱伤;授丹朱则天下病而丹朱得其利。尧曰‘终不以天下之病而得一人’”。尧有九子,长子名丹朱。丹朱骄奢淫逸,为人暴戾。洪水泛滥,百姓忧心如焚,而丹朱却无动于衷,大泛其舟于洪海中取乐。洪水退后,舟搁浅于泥,丹朱竟逼百姓堆沙推舟。“陆上行舟”的典故便出于此。尧正是看清了丹朱的“无德”,才不传位给自己的儿子,而决定遍选贤能,禅让帝位。

最先,尧看好的是巢父与许由。此二人是阳城(今山西洪洞)的大贤,威望很高。唐尧亲自登门拜访巢父,将禅让之意说了一遍,巢父听后不接受。不日,尧继访许由。许由不但不接受禅让,而且遁耕于洪洞的箕山中不出。可尧十分看重许由的智慧和公心,使紧追至九箕山,说:禅让不受,做个九州长吧。而许由连九州长也不肯接受。然尧还是执意劝说不愿离返。于是许由感到这是一种大辱,遂奔至溪边,清洗听脏了的耳朵。《史记》注引皇甫谧《高士传》时,是这样记载的:“时有巢父牵犊欲饮之,见许由洗耳,问其故。对曰,‘尧欲召我为九州长,恶闻其声,是故洗耳。’巢父曰,‘子若处高岸深谷,人道不通,谁能见子?子故浮游,盛欲求其名,污吾犊口,牵犊上流饮之’”。尧求贤不得,反而弄了一肚子气。

尧虽碰壁而气馁,然为了天下黎民,还是忍气吞声地继续出访求贤。当尧来到历山,偶然发现了躬耕陇亩的舜,见其犁铧上拴有簸箕,不解,

上前问其由。舜答:牛犊走慢,要用鞭策,而牛拉犁本够苦,再鞭之,于心不忍,所以拴个簸箕,不管那个牛走慢了,就敲几下簸箕。如此,左牛误以是在抽右牛,右牛错觉是在鞭左牛,两牛都走快了,何必鞭打呢。尧闻之,不胜感慨。曰:舜乃对性尚能宽怜体恤,让其承以帝业,定会爱民如子。于是尧有了传位给舜的念头。

但尧并没有草率决定,因为尧毕竟对舜了解甚微,心里总不踏实。因此,以娥皇、女英两女下嫁的代价来考验舜的治家本领。最后,又将九个不成器的儿子与舜一道生活,以进一步考验锻炼舜的教化才能。通过考验,发现舜内善持家,外善教化,他的邻居都能互相谦让,工作精益求精。验证了舜的能力后才传位给舜。舜接位后,禁贪贿,改陋规,减徭役,一秉大公,注重教化,仁爱为本,成为尧出色的接班人。

“尧舜禅让”的过程,也是一个选人用人的过程,尧选择的接班人无疑是成功的。即使在今天,尧的选人标准和选人方法对我们也有诸多启示:

启示一,公开选人,不拘一格。尧在选人的时候没有犯近视眼的毛病,不是只看身边的人,走近的人,而是走出去,听取群众的声音,选拔那些在群众中有威望的人。在选人中能够五湖四海、不拘一格,不搞地域、亲疏和内外有别,村夫渔者这些社会的底层也在被选拔之列。可以看出,尧具有去粗取精,去伪存真,辨别忠奸,洞察良莠,把人看准识透的“知人”之智,更有公正无私的宽广胸怀。

启示二,德才兼备,以德为先。尧在选拔接班人时,首先看中的是德行,看到舜对牲口尚能宽怜体恤,认识到舜接班后一定会爱民如子,而作为自己儿子的丹朱因“无德”根本不在尧的考虑范围之内。《资治通鉴》中讲,“才是德之资,德是才之师,德才兼备是圣人,无德无才是愚人,德胜才是君子,才胜过德是小人。挑选人才的标准,如果找不到圣人和君子,与其得小人不如得愚

人。因为君子有才干用来行善,小人有才干用来作恶。愚人作恶因其才智有限,尚可控制;小人恃才作恶,危害就难以逆转。所以,选拔人才应审慎地考察德才这两种标准,以德为先。”

新时期我们强调德才兼备,以德为先,这个“德”字,与古代的“德性”有着不同的含义,但无论如何仍要将候选人的道德品质作为选拔和任用的首要条件,在同等情况下挖掘出工作能力更胜一筹者。因为优秀的领导干部一方面会确保事业的正确方向,同时依靠自身的人格魅力影响周围的人,团结更多同志,拥有更高威信。先哲尚德的人观是符合时代需要的,是值得我们认真汲取的。

启示三,多方考察,验证才干。尧在认识到舜的“德行”之后,不是一提了之,而是经过了多方面的考察与验证,从内外两个方面考察他的能力,经过几年,发现舜确实具有才能以后,才委以重任。我们的一些单位,在干部的选拔上往往操之过急,先提起来再说,没有一个逐步锻炼的过程。一个干部的成长、成熟是经过不断锻炼的结果,一个干部的提拔也要经过多渠道、多侧面、多方式的考核,这样

