

变革中求生

中小企业生存之道

谭智颖◎编著

BLANGE ZHONG
QIUSHENG

这个世界不变的法则就是变，
中小企业只有在变革中求生！

实施有效的变革管理，
企业才会在未来竞争中有所作为！

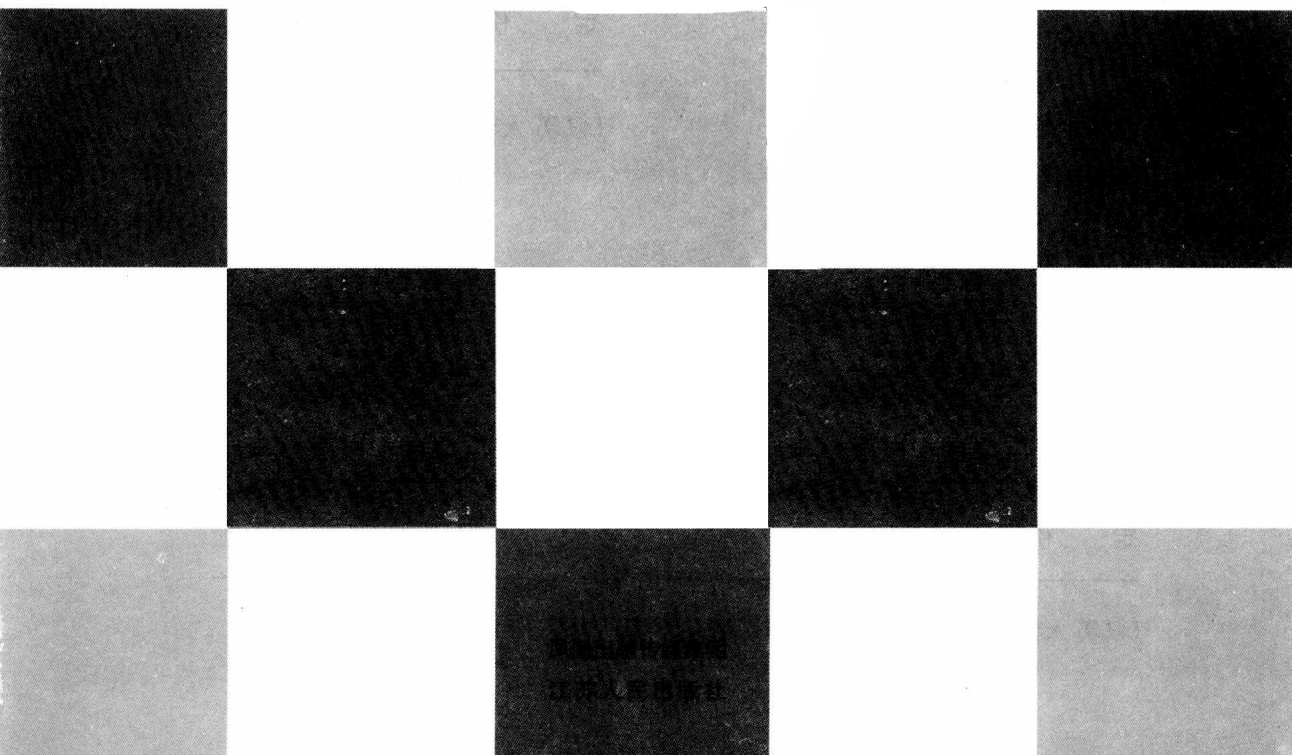
凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

变革中求生

中小企业生存之道

谭智颖◎编著

BIANGE ZHONG
QIUSHENG



图书在版编目(CIP)数据

变革中求生:中小企业生存之道/谭智颖编著.

—南京:江苏人民出版社,2011.1

ISBN 978-7-214-06792-0

I. ①变… II. ①谭… III. ①中小企业—企业管理—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第009906号

变革中求生:中小企业生存之道

编 著 谭智颖

责任编辑 杨 健 王 晗

出版发行 江苏人民出版社(南京市湖南路1号A楼 邮编:210009)

网 址 <http://www.book-wind.com>

集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市湖南路1号A楼 邮编:210009)

集团地址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

经 销 江苏省新华发行集团有限公司

印 刷 者 北京兴鹏印刷有限公司

开 本 718×1 000 毫米 1/16

印 张 17

字 数 350 千字

版 次 2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-06792-0

定 价 36.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

前 言

市场细分越来越清晰的今天，中国中小企业面临的是这样一种困难：同行业竞争者众多，企业出位困难，技术与服务大批量复制粘贴；国外品牌企业不断涌入中国市场，国内中小企业市场份额日益缩水；国内大型企业走向品牌化，中小企业产品与服务屈于其荣光之下，难寻出头之日；近两年国内大型企业危机频发，波及行业产业发展，出路本就狭窄的中小企业不得不缩紧裤带找市场空子，以谋新发展。企业纷纷将希望寄托于市场，然而市场变动大、风险大，大部分企业意图险中求胜，最终的结果却是功败垂成。

这样的背景下，以改变企业内部控制为基础的变革成为业界专家的新宠。

我国大多数中小企业具有规模较小、业务单一、经营灵活、效率较高的优点，相对大企业而言，具有一定的创新优势和很强的生存意识，具备较好的经营弹性。但是存在着组织结构简单、规章制度缺失、人才缺乏、管理水平不高等现象。实际上我国中小企业大多在建立之初并没有规范的规章制度、明确的组织结构，对于管理缺乏高效的控制流程，对员工的奖惩过于随意，从而表现出严重的先天不足。再加之大部分中小企业管理者因管理知识有限，缺乏现代管理意识，风险管理意识薄弱，以我为本的管理理念严重，对人才管理的意识高度不够，从而在管理实质上都输人一截，这也为企业变革增加了决策性的困难。而缺乏发展战略目标规划、计划管理、执行力，对员工的培训不是我国中小企业在成长发展进程中最致

命的特点，这些直接决定了我国中小企业未来变革的努力方向。

在进行变革管理之前，变革领导者必须有这样的认识：变革是不可避免的，企业必须在变革与灭亡之间做出选择，并且变革并不是领导者一个人的事，它是要求整个企业全体人员积极参与，并充分发挥个人能动性的一场相互协作。所以变革的领导者需要动员人、激励人，放弃旧的观念、心态和办事的方式，接受新的观念、心态和方法。此外，在变革过程中往往存在许多不确定性因素，因此，简单的“命令—执行—检查”模式已无法适应变革管理的需要了。因而领导者还应当注重在变革模式上的创新与突破。

简单来说，变革管理就是当组织成长迟缓，内部不良问题产生，愈无法因应经营环境的变化时，企业必须做出组织变革策略，将内部层级、工作流程以及企业文化，进行必要的调整与改善管理，以达企业顺利转型。特别是在当今时代，管理良好的变革过程是企业成功的操纵杆。不管是企业处于危机的状态，必须要战胜危机，还是使得企业内部不同文化之间的不得不共同成长的整合，抑或是结构和流程的变化。组织、管理以及员工不断地要面对不同领域的变化，面对的是不断改变着的环境，谁能成功地对这些变化进行专业的管理，并尽可能减少变化对于企业运营的负担，谁就能在未来取得成功。

本书通过对大量的国内外相关知识的借鉴，在众多专家与业界管理人士的帮助下得以完成，对企业变革有着实质性的指导与帮助。但是我们并不希望您按部就班地照着这些原理与方法进行企业变革，因为，企业变革的不确定因素我们不能以偏概全，而我们的篇幅有限，因此只能对典型的现象与案例进行分析与描述。我们希望通过这本书，能帮助您认识到变革管理的重要性、什么是变革管理、大体上怎样进行变革管理。如果能在变革管理上给予您一些灵感，那便是我们最大的成功。最后，祝愿我国中小企业快速发展起来，通过变革完美蜕变！

目 录

CONTENTS

第一章 变革管理迫在眉睫

- 002 企业“不变则亡”的永恒定律
- 007 国内中小企业管理的致命缺陷
- 015 变革“风暴”的来临
- 019 难以摆脱的变革“逆流”
- 026 经理人，迷失在变革“风暴”中的“羔羊”

第二章 统一变革管理体系

- 036 认知变革管理
- 042 变革管理五因素
- 046 确定变革时机
- 053 选择变革模式
- 064 变革管理评估系统

第三章 判定变革内容

- 074 战略变革
- 083 企业文化变革
- 093 人力资源管理变革
- 103 营销管理变革
- 110 技术变革
- 119 组织结构变革
- 131 流程变革
- 141 薪酬变革

第四章 变革管理步骤

- 150 制造紧迫感
- 157 形成协作同盟
- 162 制定愿景规划
- 168 有效沟通愿景
- 174 权力的赋予与集中
- 179 创造短期成效
- 183 激励变革进程
- 192 巩固变革成果

第五章 跨越变革瓶颈

- 198 激发变革驱动力
- 203 减缓变革阻力
- 208 四大变革工具
- 214 有效变革执行
- 219 变革冲突处理与运用
- 226 变革创新法门

第六章 提升企业变革适应能力

- 234 健全企业内部制度
- 240 营造开放的变革环境
- 244 构建变革信息系统
- 249 实施阶段性变革管理
- 253 完善企业变革风险管理
- 259 培养企业变革型人才

第一章 变革管理迫在眉睫

你有没有想过：

为什么已年过花甲的沃尔玛，却成了全球的企业老大，2005年销售额高达3124亿美元，并保持了9.5%的高速增长？

为什么寿命超过200年、产值达250亿美元的杜邦公司，仍焕发出勃勃生机？

为什么具有5000年悠久历史的中国，一批批著名企业却只能昙花一现？

中国企业“夭折”、“病变”的基因密码是什么？中国企业“基业常青”的主线究竟在何方？

虽然中国企业的情况各不相同，外界环境也变化不定，但是唯一可以肯定的就是每个企业的结局都是相同的，那就是死亡。正如铁达尼克号撞上冰山即将沉没时，它的设计师如此无奈地说：“是铁就会沉！”而不同的是，有些企业基业常青，有些却注定短寿。究其原因，我们发现越是存在越长久的企业，他们越注重变革管理。

企业“不变则亡”的永恒定律

知识要点

有一个我们不能否认的事实：中国的中小企业普遍短寿，至2004年底以来众多大企业甚至上市公司也快速步入了短寿行列，其中德隆、健力宝等是主要的代表。据统计，我国中、小企业的平均寿命只有3.5岁，集团公司的平均寿命7~8岁；世界上，30年前跻身于财富100强的企业今天有三分之一被淘汰出局。这是为什么呢？因为他们不懂得适者生存的道理，并没有根据市场经济的发展展开科学的变革管理，简言之，就是“不变则亡”。

在达尔文的自然世界中，我们会经常看到增长、竞争、稀缺资源、创新、差异化以及追逐个人利益等现象。对于想要了解企业管理秘诀的人来说，应先从理解和掌握这些观念着手。

物种数量的增长将不可避免地引发生存竞争，而竞争是无情、冷酷和严峻的。在这个过程中，物种通过“有利变异”来适应环境，并最终得以生存。有利变异是自然发生的，随着无竞争力的物种的消亡，差异化的创新得以保存和发展，并最终让有特殊和专业技能的物种生存下来。企业就如同自然界中生长的物种，一旦发现适合自己兴旺发展的特定环境，它们自然就会生生繁衍，直至受到资源稀缺或者天敌的威胁而无法继续增长其数量为止。而那些效益低劣的企业，筹集资金困难，难以周转经营，于是，在市场竞争中被淘汰。优胜劣汰结果是强者越强，弱者越弱，弱肉强

食……

因此，企业想要生存下来，就首先得学会适应，通过“有利变异”让自己成为最后的胜者，而在企业管理中我们通常将这个“有利变异”称为变革。事实再次证明：世上只有两类企业，一种在不断变化，另一种被淘汰出局。只有顺应市场经济变化的企业才能真正基业常青，而顺应市场经济变化的关键便在于变革。拒绝变革的企业将最终面临被淘汰的结局，最后的幸存者不一定是最强的企业，但它一定是最具有变革意识的企业。

案例分析

柯达，是一个家喻户晓的名字。在全球，无数人籍柯达产品珍藏着重要的时刻和美好的记忆。柯达公司，以140亿美元的年平均销售额成为世界的顶级公司，与通用汽车公司、IBM以及其他许多资金雄厚的知名企业一样，柯达曾十分倨傲于他们的巨大成功。然而随着全美国产业界20世纪80年代以来遭遇的挑战，柯达这个摄影巨人也遭受重创，到80年代末，柯达王朝更是滑到了岌岌可危的边缘。由于受到富士等同行竞争对手的强劲挑战，加之柯达盲目追求多样化发展而带来不堪重负的巨债，柯达陷入困境，不得不期望通过压缩规模来寻求再生。从80年代到90年代初，柯达几次大幅度裁员，成千上万的柯达员工失去了工作。

危急时刻，柯达以年薪2500万美元的重金挖来了时任摩托罗拉总裁、同时也是IBM总裁候选人的乔治·费舍尔，在他的领导下开始了柯达公司的二次创业。乔治·费舍尔到任不久，便采取了众多改革措施，其中最为主要的改革措施有：调整柯达人力资源部高级管理班子；提高员工的满意度；确定柯达投资的方向；建立员工培训制度；树立客户满意至上和产品质量第一的观念；改革整个管理层的业绩评估、薪酬和福利体制等一系列有力措施。

乔治·费舍尔的改革得到了各方面的强烈反馈，尤其是员工们对此更是反应激烈，也带来了蓬勃的发展。1996年上半年起，二次创业的柯达公司开始显示出强劲的发展势头，股利分红上升率达20%，这意味着每个工

人的工资单上增加了几千美元的进项；随着时间的推移，柯达员工对公司的满意度也在逐渐上升。1995年底，全体员工对公司的发展表示满意的达91%；1996年春，柯达的股票价格屡创新高，有几次冲破了每股80美元的水平，达到了乔治·费舍尔进入柯达时的2倍！在市场方面，柯达产品也不断得到客户的好评。在一次权威的品牌价值测验中，柯达被评为美国第一品牌，迪斯尼、可口可乐等历史名牌都屈居其后。短短三年，乔治·费舍尔和他管理的柯达就取得了如此骄人的成绩，令人为之赞叹。

事实上，柯达的故事也是众多企业的故事，如果没有变革，那么柯达终究会成为历史洪流中的一朵昙花，唯留得一丝遗香让人扼腕不已。总之，不管全球竞争多么残酷，只有那些跟上世界变革潮流的人才能取得成功，不被市场淘汰。越来越多的公司不再单纯使用裁员的法宝，而是把注意力转向重振企业方面，这才是推进变革的真正方向。乔治·费舍尔说：在卓越出众的大公司里，人们不仅接受变革，而且欢迎它，甚至是它的领潮人。已经恢复活力的柯达人依靠他们的创造力和技能，证明了这一点。

巧手点金

接下来我们对企业管理产生问题后不进行变革而导致灭亡的常见十种死法进行分析。

1. “病死”。

总的来说这类企业之所以会“死亡”是由于企业内部产生了病变，没有得到及时有效的治疗，久疾而终，是为病死。主要原因有：内部机制不健全；机制老化，按部就班，诸如论资排辈、荣辱难共、毁誉相争、权益不公；高层分裂，宁做鸡头，不做凤尾，结果轻而易举地被对手各个击破。

2. “拖死”。

部分企业已经形成了一定的规模，但由于各种原因，始终未能建立现代企业制度，管理不善，导致成本上升；也出现了分配不公的现象，导致士气低落；或企业缺乏创新能力，导致企业产品积压；或者职业经理人玩过程，导致企业资产流失严重。

3. “找死”。

当一个公司对项目的决策犯了一些常识性错误的时候，这叫做自己“找死”。比如说，自己项目与人才结构不匹配、与人才能力不匹配、与人才文化不匹配，特别是再犯一些已经犯过的错误，或是犯一些不该犯的常识性错误。

4. “压死”。

“压死”也就是说企业被自己找来的巨额负债活活压死。而这些巨额的负债多来源于企业盲目地扩张，贪多求大，虽自知效益低下，却还去大笔贷款，甚至不怕高息贷款，宣称利润等于贷款减掉利息。

5. “憋死”。

现金流是现代企业经营理念中非常重要的一个指标。现金流从某种意义上说比利润更重要。在国外，尤其是资本市场，对现金流是格外重视的。而国内有相当一部分企业往往忽视这一点，故而导致因为现金流中断，而使企业在对外经营比较正常的情况下，内部财务却难以为继，到头来不得不宣布破产。

6. “猝死”。

这也就是通常说的“把所有的鸡蛋放在一个篮子里”带来的后果。由于企业过分依赖个人能力，可供使用的资源往往又高度集中，一旦个人的判断力出现偏差，或是个人出了意外，必然使企业遭受重创，结果导致企业突然死亡。一个成熟的企业，不论是从投资风险的角度，还是从对员工负责、对社会负责的角度，都不应该去冒企业可能毁于一旦的风险。

7. “冤死”。

这分两种情况：一种是受到政府调整，导致企业没法干了，因为你这个行业政策性太强了，一旦国家政策做出不利于企业的调整，造成的后果就是企业的死亡；还有一种情况。就是政企关系过于密切。

8. “挤死”。

市场经济讲的是优胜劣汰。在激烈的市场竞争中，往往是前有封堵，后有追兵，企业不堪挤压，市场份额越做越小，人才越走越少，效益越来

越差。由于力量对比的悬殊，国有资本和外国资本的双重挤压迫使你不得不退出某个行业，结果被“挤死”了。

9. “老死”。

有不少企业由于当家人的素质不高，眼光短浅，小富即安，缺乏远大目标和长远的眼光，不能随着市场的变化而及时调整产业结构、人才结构。那么这种企业的寿命肯定是不长的。但它有一个特点，它是慢慢地消亡，它的年龄虽然不大，但已经开始衰老了。发生老死现象最多的就是过去第一批和第二批下海的人，他们也挣了钱，但大都历史很短：他们可能尽了力，但决不会想到要做世界500强。由于先天不足，决定了它的寿命就这么短促。

10. “捅死”。

这是由于企业管理不规范，处处违法，毛病诸多，授人以柄。一旦东窗事发，要么委曲求全，息事宁人，要么被人到处告状。此起彼伏，结果三告两告就被告垮台了。这样的企业即使再有远大目标、宏伟抱负，由于自身不规范，也只能是“壮志未酬身先死”。

测评游戏

完成下面的表格，检测你的企业是否安全。

项目	描述	管理现状	评估
计划管理	通过预测、规划、预算、决策等手段，把企业的经济活动有效地围绕总目标的要求组织起来。计划管理体现了目标管理。		
生产管理	即通过生产组织、生产计划、生产控制等手段，对生产系统的设置和运行进行管理。		
物资管理	对企业所需的各种生产资料进行有计划的组织采购、供应、保管、节约使用和综合利用等。		
质量管理	对企业的生产成果进行监督、考查和检验。		
成本管理	围绕企业所有费用的发生和产品成本的形成进行成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核等。		

国内中小企业管理的致命缺陷

知识要点

我国大多数中小企业具有规模较小、业务单一、经营灵活、效率较高的优点，相对大企业而言，具有一定的创新优势和很强的生存意识，具备较好的经营弹性。但是存在着组织结构简单、规章制度缺失、人才缺乏、管理水平不高等现象。这些缺陷如果管理不当，必然会成为企业的“癌症”。具体说来，国内中小企业管理的致命缺陷主要有以下几种：

1. 企业先天不足。

企业先天不足也就是说企业在成立之初便存在诸多问题，从而为企业后期的管理提高了难度。具体的表现有以下几个方面：

(1) 规章制度不完善。

国内许多中小企业在规章制度方面可谓残缺不全，无法可依、无章可循。普遍存在“牙齿当金使”的现象——“老板说了算”。一个没有管理规范制度的企业最容易产生混乱，领导干部也最容易出现管理上的随意性和盲目性。

(2) 组织结构不明确。

规范化管理的企业会体现出职责分工清晰、管理层次分明、各施其职。在组织里的每一个人都清楚自己的主要工作职责、工作的条件 and 环境、直接领导和下属等。相比之下，中小企业由于大部分还处于创业阶段或生存期，存在组织架构不明确、相关的职能部门划分不清楚、岗位的设

置不合理、因人设岗、以与领导关系至上而担任要职等现象。

(3) 缺乏高效的流程管理。

在企业日常的运作中，不管是业务流程还是管理流程，都是组织在运作中不可缺少的核心构成部分。国内中小企业在流程管理方面存在的问题主要有：

主体不清——责任意识、流程意识虽然建立了，但落实不足；流程和业务有脱节；有时，流程成为部门之间推卸责任的借口。

流程过细——大多数流程过细，没有分级概念，不利于监控和维护；过细的同时又不能穷举，描述过粗，不能有效解决实际问题。

审批繁琐——环节多，时间长，反应速度较慢，不利于企业竞争力提高。

推动不足——推动力量单一，主要来自于流程管理部门；流程接口人不稳定，对流程管理理念、方法、工具等缺少系统培训等等。

(4) 奖惩机制不完善。

这个问题是许多中小企业的一个通病，公司对那些高层领导者和身居要职者没有一套行之有效的监督、约束规范制度或措施，但对普通员工犯的一些小错却可以毫不手软地进行制裁；对为公司做出贡献，长期来在企业里任劳任怨、埋头工作的员工却没有奖励和激励政策；在员工工资待遇方面，也可能长期没有对员工进行增加与调整，这也会导致员工工作积极性的下降，时间长了，员工是不会再真心为企业卖命的。

2. 管理思想落伍。

(1) 缺乏现代管理意识。

企业的管理意识也应当随着企业的不断成长而作相应的变化，这才能使企业的管理行为在科学的管理意识指引下达到企业发展的需要。然而，中国大多数中小企业中的，绝大部分的老板都不是受过企业现代管理教育或高等教育后才创业做老板的，他们大部分的文化程度甚至比较低，有的连小学都未毕业。

(2) 风险管理意识薄弱。

企业在日常的经营活动中面临着多重的风险。但是，就中国中小企业

的状况来看，大部分企业在平时都没有或者说根本没有系统的风险管理计划，因此当他们遇到严重的突发性事件时，往往表现得手足无措。

(3) 以我为本。

以我为本就是以我的利益为本，指的是保护某一个人的利益，对其他人的利益毫不关心的一种处世态度，是非常自私的一种心理，做事以自己的利益为优先，不管其他人死活。在普通员工身上这种心理将表现为自私自利，为自己的利益而损坏他人或公司的利益。当这种思想发生在企业领导者身上时，则表现一事当前，不是“先想”、“多想”员工和别人，而是“先想”、“多想”个人的彩头、甜头、“奔头”，结果企业利益没得到充实，反而是领导者个人的腰包充实了不少。

(4) 人力资源管理理念落后。

中国许多中小企业在人力资源管理方面，很多还停留在简单的人事管理，也就是说中国的企业总的来说还处于“人治”到“法治”之间。而近几年提出的“以人为本”等理念还只是花哨的口号，企业真正认识到“企业最宝贵的资源是人、最危险的因素也在人里面”的时代还未到来。正是由于这种理念导致了中国中小企业的人才观念更新滞后，以关系为主导，赏与罚由个人说了算，造成人才流失，所需人才引不进，现有人才留不住，人力资源普遍短缺。

3. 内动力不足。

(1) 缺乏发展战略目标规划。

发展战略目标规划是指制订企业的长期目标并将其付诸实施。发展战略的规划决定企业未来的发展方向和市场定位，如果战略规划出错，也就是说方向错误，即使管理再规范，企业也可能会面临严重的后果。中国中小企业普遍存在着缺乏企业长远发展目标规划的问题。中小企业往往是抓住某个机会并依靠单一业务和产品取得成功，在具备一定条件后则会开拓新业务和新产品以丰富自己的业务和产品组合。而在新业务和新产品选择上，领导者容易出现的问题是战略选择上的随意性较大。

(2) 缺乏计划管理。

计划管理包括上至企业的发展计划、年度/月度销售计划、生产计划、财务计划、人力资源计划等，下至部门和个人的日/月/年度工作计划，涵盖了企业的整个经营管理活动的方方面面。但综观现时的中小企业，又有多少企业制订了年度/月度计划，甚至是员工的个人工作计划呢？

(3) 缺乏执行力。

有令而不行，这是企业在方案和制度执行时常遇到的一个棘手问题。公司明文规定不准迟到、上班后不准吃早餐、休息要跟上级请假等，这些简单的公司规定在公布后依然会有人，我行我素。这种情况在管理不善、员工素质低、裙带关系严重的企业更普遍。执行力差是企业的最大内耗，不仅会消耗企业的大量人力、财力，还会错过发展的机遇，影响企业的战略规划和发展。

(4) 员工培训不足。

中小企业员工培训不足主要体现在，企业在成长发展的进程中，没有制定出与之相匹配的员工培训计划，对销售人员的培训需求不甚了解。此外，企业在培训的对象、内容的确定、方法的选择方面均缺乏行之有效的方法，更多的是以教会员工具体工作的技能为出发点，殊不知销售人员的进步与企业整体素质的提高还涵括了企业文化、职业道德、专业知识以及积极向上的工作心态等内容。最为重要的是，大多数中小企业无法为员工个人职业生涯规划提供完善的帮助和辅导，使企业在整合员工对企业的忠诚度、对工作的积极性和提升职业技能等方面缺少了有效的管理手段。

4. “潜规则”。

从本质上说，“潜规则”一般都是不清不白的、不可告人的。“潜规则”是中国中小企业最为显著的一个弊病。在管理中“潜规则”形成原因有四个因素：企业中重复多次很难改变；企业过去情况的延续；企业发生重要事件形成潜规则；企业高层领导非正式设定的潜规则。“潜规则”的制定、实施都是围绕着“利益”两字，都是围绕着“金钱”两字，它的利益趋向是非常明显的，谁按照它的规则办事，谁就会获利，就会获得好