# 管理变革：新经济环境下的思考

来源：网络 作者：诗酒琴音 更新时间：2025-05-27

*在市场环境飞速变化、 中国 与世界共享同一规则的今天， 企业 生存需要变革，企业 发展 需要变革，我们沿袭已久的经营方式也需要变革，变革已成为我们各行各业提升核心竞争力的当务之急。在这个竞争的过程中，外企就好比龟兔赛跑中的兔子，中国企业就好...*

在市场环境飞速变化、 中国 与世界共享同一规则的今天， 企业 生存需要变革，企业 发展 需要变革，我们沿袭已久的经营方式也需要变革，变革已成为我们各行各业提升核心竞争力的当务之急。在这个竞争的过程中，外企就好比龟兔赛跑中的兔子，中国企业就好比其中的乌龟，想靠兔子去睡觉已经是一种奢望，乌龟只凭一种勤奋、踏实的干劲也不能适应环境的变化，也就是说，乌龟要想再次赢得这场比赛，就必须避开兔子的长处，培养自己的管理变革理念，重新面对新的挑战。

历史 上，中国在对变革的认识上都存在着悲壮情结，变革的艰难和痛苦使多数人谈“变”色变。 时代 变化了，人们应该将对变革的恐惧变为对变革的热情，变革已经不是千年等一回的事情#它应该成为企业管理工作的一部分#而且是最重要的部分。

在发达国家，企业家已经不再讨论和质疑“企业为什么需要变革”这个 问题 ，更多的人已经认清了变革的必要性，他们主动地在“变革和死亡”间作出选择，他们普遍认识到，对变革的管理已经成为企业获得竞争优势的关键。

一、管理变革的原因

经济 一体化的冲击

经济全球化与一体化不断冲击着传统的管理思想与方式，要求中国企业必须尽快缩短与跨国公司间的管理和经营水平的差距。对于许多行业来说，一夜之间竞争对手的变化使得一些优秀的企业发现自己已不再优秀；对企业来说，最大的挑战莫过于竞争环境的变化，它要求企业必须重新审视自己，重新塑造自我,对环境的变化决不是做出简单反应就可以应对的事情，必须对自己的竞争战略、经营方向和企业经营管理模式进行重新调整和变革。

2、价值虚拟化的 影响

虚拟经济是以资本化定价行为为基础而形成的一套特定的价值关系，它的基本特征是其价格不是由成本支撑的，是由人们的观念和信心支撑的。企业中某些知识性资产的价值甚至超过了实物资产，许多无形的资源构成了企业的主要成分#这些变化都进一步影响着企业的管理理念，表现在20 世纪90 年代的公司并购案中，其最好的例子是美国的卡夫食品公司被菲利浦!莫里斯公司收购，价格是136 亿美元，但该公司帐面上的资产只是13 亿美元多一点#其他都是看不到的东西。

3、管理态势的变化

制度是指人与人之间关系的某种契约形式，规范化的管理制度能提供一种约束信息，通过规范行为来降低各种交易费用。企业的制度结构决定着组织形式，从而决定着组织的绩效高低，在新的经济环境下，走向职业化管理已是一种管理态势，职业化的管理就是解决企业内部问题要靠法治而非人治，就是企业依照程序和规则运作，而非靠兴趣和感情维持。

二、管理变革要解决的问题

在游戏规则改变之后#管理变革急需解决三大问题：

1、现有经营水平与增长规模的矛盾

企业在追求经济规模时，迅速的扩张使生产力和利润普遍服务于提升收入、规模和市场份额、以至于在部分行业出现了产能过剩等失衡现象。据资料表明，2000 年是中国企业跨境及本地并购最为激烈的一年，占用资金约50 多亿美元，2004 年又是一次收购高潮，占用资金达40 多亿美元，试想，中国企业这种大肆扩张的背后隐藏的危机是什么呢。

有些企业的经营能力并没有随着企业规模的扩张而提升，而资金的不足又给企业的迅速扩张带来了财务风险，这种不均衡状态必然给企业带来了不良的影响。

2、现有管理水平与 发展 速度的矛盾

企业 在讲求公平与效率时\"往往很难把握之间的度\"失之偏颇就会产生矛盾，发展速度过快，企业现有的管理水平就难以驾驭。因此，我们只有通过不断提升自己的管理水平，才能够掌握“速度”的本质，才能迅速建构一个有效的体制，实施 科学 的管理，解决管理水平与发展速度不相配的矛盾，把所有的细节都置于控制之中，并找到理想的平衡点\"放慢发展速度，夯实管理基础，增加企业的长期竞争优势。

3、人力资本与企业价值之间的矛盾

在高速变化的大环境下，企业要获得并保持持续发展，靠监督和逼迫是得不到创新理念的， 现代 企业需要一种能够保持竞争力的，可以获得和 应用 智力资本的管理模式，那就是人本管理。正如《财富》杂志主编杰弗里!科尔文所说：“人正成为我们最重要的资源。实质上，企业信息技术化程度越高，员工素质的高低就越显重要。”

然而，企业在用人的过程中，往往实施“拿来主义”重使用而不重培养，希望新员工一来就能独当一面，没有把“人本管理”的理念渗透到企业的价值观中去，殊不知未来最具成长价值的企业就是关注人本管理的企业。

三、企业管理变革的方式

在新的 经济 环境下，管理变革是企业持续发展的保障\"即企业必须用新思想、新技术、新 方法 对其管理系统进行重新设计、选择、实施与评估，它要求企业不仅要拥有资源的数量和质量，更重要的是要对其所拥有的资源进行有效的开发和利用，做到以少博多，以弱胜强。

1、顺应新的环境探索新的竞争战略

在入世之后新的竞争环境中，兔子已经不可能再去睡觉，乌龟只有充分利用自己的环境来进行布局，比如说在沼泽地中比赛，即重新设定比赛规则，而不是与兔子直接对抗。对 中国 企业来讲，在加入世贸组织后市场未全面开放前，我们要和兔子在自己的环境中赛跑，改变过去的外延式增长为内涵式增长、粗放型经营为集约型经营、资源投入型发展为智力创新型发展等，寻求新的利润增长点。

2、建立新的思维方式

乌龟精神中最重要的一点就是“稳扎稳打，步步为营”。要想与兔子在同一起跑线上竞争，乌龟就必须改变自己的思维模式，修炼内功。中国企业在应对市场竞争方式变化的同时，应进一步改变迅速扩张的业务模式，在高度竞争的商业环境中进行过度扩张是极其危险的。只有增加企业本身的内涵，才能获得可持续发展，比如加强品牌建设，进行有利于提升公司整体竞争力的公司治理结构的调整等\" 这才是企业长期利益之所在。

3、引入职业化管理

在环境变化迅速的今天，乌龟要确保自己的地位\"就要引入职业化管理。有规则才有游戏，无规则的游戏无法形成良好的运行机制。在新的竞争战略与思维模式的倡导下，如果不实现“人治管理”到“法治管理”理念的转变，如果不构造职业化管理的平台，与高度法治管理的外企相比\"中国企业将永远是高风险的企业。

对职业化管理\"最重要的是如下三个观念：第一、国家的法制与外部环境。在我们现在这样一个理念崩溃的情况下，要培养职业经理人，需要有非常大的耐心。第二、企业内部的管理运营$我们要进行职业化管理的时候\"首先要把内部的管理理顺\"这应该是鸡和蛋的 问题 ，是互为前提的。第三、注重个人行为。即职业行为规范，具有本行业特定的行为规范或行为标准，而且从业人员做事要符合该行为规范或行为标准。人是千差万别的，同样是人，道德素质是不一样的，因此，企业在选择职业经理人的时候要注意到道德素质的问题，要真正使用那些有高道德水准的人\"而不能仅仅是有能力的人。

4、构建绩效管理平台

绩效管理是管理变革执行过程中的一项系统管理工程，它与企业的战略、企业文化、企业的组织结构及人力资源管理的基础密切相关，是一柄双刃剑，既有激励的成分，又有控制的 内容 。要想让乌龟再次战胜兔子，实施绩效考核是一种重要的执行手段，并根据组织结构建立相应的考核体系，设置奖惩机制，全面提升企业的运营效能，增强企业的竞争能力。

在新经济 时代 ，生产力的内涵有了新的扩展与诠释。的确，企业要在残酷并且瞬息万变的市场竞争当中获胜“快”是一个非常重要的因素，综观许多企业以往取得的成绩，行动快、反应快无疑是重要的利器，然而，在外界环境已经发生变化的同时，企业的战略也要随之发展变化，企业的管理者 自然 要保持一种变革的理念去进行思索，通过有效的制度和管理创新来提高组织效率\"提高企业的协同效力。

本文档由028GTXX.CN范文网提供，海量范文请访问 https://www.028gtxx.cn