

学校编码: 10384

学号: 17920101151037



分类号密级

UDC

廈門大學

硕士学位论文

战略转型下的组织变革研究

——厦门金蝶渠道变革案例

A Study on Organizational Change Under the Strategic Transformation

- A Case study on Channel Change of Xiamen Kingdee

周海霞

指导教师姓名: 郭霖教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2017年7月

论文答辩时间: 2017年8月

学位授予日期: 2017年8月

答辩委员会主席:

评阅人:

2017年 8月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

本人声明该学位论文不存在剽窃、抄袭等学术不端行为,并愿意承担因学术不端行为所带来的一切后果和法律责任。

声明人 (签名):

指导教师 (签名):

2017 年 8 月 27 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：周海霞

2017年 8月 27日

## 论文摘要

随着各行业信息化的深入应用，中小企业信息化市场的蓬勃兴起，ERP 软件市场的竞争也逐步升级，品牌与渠道正成为保持竞争优势的关键。2012 年国内管理软件一线厂商用友、金蝶经历了因快速扩张而产生高昂人力和管理成本发生巨亏后，两家综合软件厂商的营销策略纷纷转向了渠道分销深化战略转型。金蝶集团在 2013 年提出了针对中小企业产品——“K/3 WISE 全分销”的概念，2014 年初金蝶集团开始在各地进行渠道变革转型，将中小企业产品的销售由原来的直销转向分销。本文以厦门金蝶 2012-2014 年期间的渠道转型为案例分析对象，首先介绍了本案例的主体——厦门金蝶及其背景环境，接着对金蝶集团产品体系、经营、及渠道战略演变历程进行简要介绍和分析，然后应用组织变革理论对厦门金蝶渠道组织变革前后进行对比分析，在指出厦门金蝶组织变革中存在问题的同时提出改进建议。研究结果认为，在金蝶集团的战略转型背景下，作为执行机构的厦门金蝶被动进行战略导入时，其内部及渠道组织迫于时间压力，进行了激进式地变革以匹配集团战略转型的执行落地。组织变革中，组织内部员工、经销商的心态发生了许多变化，内部组织的不认同，不积极，经销商的积极与矛盾，双方的平衡与博弈，导致了他们在组织变革中消极、抗拒等行为阻力，影响了整个组织变革的最终结果。从战略转型后的金蝶集团年报来看，利润增加，成本降低，达到了集团的战略预期。而对于厦门金蝶，从 K/3 WISE 产品的业绩来看，2014 年后产品营收基本持平，但销售业绩的增长，大部分为经销商的库存积压。这说明了厦门金蝶此次变革的效果，仍有待进一步观察。

**关键词：战略转型；组织变革；渠道管理**

## Abstract

With the in-depth application of informationization technology in various industries, the SME informationization technology software market is booming. Meanwhile, the competition for ERP software market is gradually upgrading, the brand and channel are becoming the key to maintaining a competitive advantages. Experienced in 2012 domestic first-line ERP vendors UAP and Kingdee had a huge loss, due to the rapid expansion of the high manpower and management cost, they all turned to the channel distribution deepening transformation. In 2013, Kingdee proposed the concept of "the whole distribution" for SME products, At the beginning of 2014, the Kingdee group implemented the strategy of "the whole distribution", all products for SME to sale only in distribution channels. This paper takes the channel transformation of Xiamen Kingdee channel in period of 2012 to 2014 as the case study object. First, this paper introduces the main body of this case - Xiamen Kingdee and its background environment, then briefly introduces and analyzes the product system, management and channel strategy evolution of Kingdee Group. Then, the organizational change theory is used to compare the changes of Xiamen Kingdee channel before and after the change analysis, pointed out that Xiamen Kingdee organizational changes in the problems at the same time put forward suggestions for improvement.

The research results show that, in the context of the strategic transformation of Kingdee Group, as the executive body of Xiamen Kingdee passive strategy for the introduction of its internal and channel organizations forced time pressure to carry out a radical change to match the group strategic transformation. Carrying on the organizational change, the staff and the dealer's attitude have undergone many changes, the staff are disagree, not active, the dealer's positive and contradictory, the balance between the two sides and the game, resulting in their organizational changes in the negative, behavioral resistance that affects the end result of the entire organizational change. From the Kingdee Group annual report after the strategic transformation. The increase in profits, lower costs, reached the Group's strategic expectations. And K/3 WISE products performance of Xiamen Kingdee, the overall product revenue is basically flat, however the sales performance growth most are the dealer's inventory backlog. This shows that the effect of Xiamen Kingdee in this change, remains to be further observed.

**Key words: Strategy Transition, Organization Change, Channel Management**

## 目录

<b>第一章导论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节选题背景</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节研究内容及方法</b> .....	<b>2</b>
<b>第三节论文结构</b> .....	<b>3</b>
<b>第二章相关理论及模型</b> .....	<b>4</b>
<b>第一节战略转型下的组织变革理论</b> .....	<b>4</b>
<b>第二节组织变革模型</b> .....	<b>9</b>
<b>第三节理论小结</b> .....	<b>10</b>
<b>第三章厦门金蝶及渠道简介</b> .....	<b>12</b>
<b>第一节金蝶集团简介</b> .....	<b>12</b>
<b>第二节金蝶集团渠道战略演变</b> .....	<b>15</b>
<b>第三节厦门金蝶及渠道简介</b> .....	<b>17</b>
<b>第四章厦门金蝶渠道组织变革案例分析</b> .....	<b>18</b>
<b>第一节背景分析</b> .....	<b>18</b>
<b>第二节战略导入后的组织变革</b> .....	<b>22</b>
<b>第三节厦门金蝶及其渠道组织变革结果</b> .....	<b>27</b>
<b>第五章厦门金蝶渠道变革经验总结</b> .....	<b>30</b>
<b>第一节厦门金蝶渠道组织变革评价</b> .....	<b>30</b>
<b>第二节厦门金蝶渠道组织变革的建议</b> .....	<b>36</b>
<b>第六章论文结论与不足</b> .....	<b>38</b>
<b>第一节论文结论</b> .....	<b>38</b>
<b>第二节论文不足</b> .....	<b>41</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>42</b>
<b>致谢</b> .....	<b>43</b>

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Thesis Background and Motivation	1
1.2 Research Contents & Methods	2
1.3 Article Framework	3
<b>Chapter 2 Related theories and models</b>	<b>4</b>
2.1 Organizational Change Theory under Strategic Transformation	4
2.2 Organizational Change Model	9
2.3 Theoretical Summary	10
<b>Chapter 3 Introduction of XKD Channel</b>	<b>12</b>
3.1 Introduction to Kingdee Group	12
3.2 Kingdee Group Channel Strategy Evolution	15
3.3 Introduction of XKD&Channel	17
<b>Chapter 4 Case Study of XKD Channel 's Organizational Change</b>	<b>18</b>
4.1 Background Analysis	18
4.2 Organizational Change after Strategic Introduction	22
4.3 Xiamen Kingdee and its channel organization change results	27
<b>Chapter 5 Summary of XKD Channel Reform Experience</b>	<b>30</b>
5.1 XKD channel organization change evaluation	30
5.2 Suggestions on the Change of XKD Channel Organization	36
<b>Chapter 6 Conclusion and Suggestion</b>	<b>38</b>
6.1 Conclusion	38
6.2 Insufficient	41
<b>References</b>	<b>42</b>
<b>Postscript</b>	<b>43</b>

## 第一章导论

### 第一节选题背景

“金蝶国际软件集团（以下简称金蝶集团）创立于 1993 年，是香港联交所主板上市公司（股票代码：0268）；金蝶集团下辖四家分公司，在中国大陆设有深圳、上海、北京三个软件园；截止 2016 年底全国有 61 家分支机构，员工 5400 余人，2000 多家合作伙伴”<sup>①</sup>。

“随着各行业信息化的深入应用，中小企业信息化市场的蓬勃兴起，ERP 管理软件市场的竞争也进一步升级，渠道和品牌正成为保持竞争优势的关键因素”<sup>②</sup>。金蝶集团从 1996 年开始发展分销渠道，2004 年实现将低端产品线——KIS 产品的全分销，但从 2005 年开始，金蝶集团开始大力发展国内分支机构，建立直销渠道，2012 年金蝶集团因为快速扩张产生的高昂人力和管理成本产生巨亏后，营销渠道策略又向渠道分销深化转型，大幅裁撤分支机构，2013 年开始推行 K/3 产品全分销，直到 2014 年初彻底完成 K/3 产品全分销切换。18 年里，金蝶集团在 ERP 软件渠道策略出现了从分销到直销，再到分销的两次转型过程。

厦门金蝶作为金蝶集团渠道战略的执行机构，始终跟随集团脚步，执行并进行调整。一开始作为闽南地区的总代理，后来被金蝶集团收购成为当地全资子公司，渠道从分销模式收归为直销模式；2005 年又借助 KIS 产品全分销，成立渠道部门发展下级渠道，形成直销加分销的混合渠道；随着产品线的不断增加，更多成熟的产品线被进一步全分销，直销渐渐演变成大客户模式，分销则可经营所有产品线，不断提升其在金蝶集团业务营收中的占比。

导致金蝶集团渠道战略调整的主要原因，一是因为直销利润的持续减少，二是一直以来的云服务转型，传统 ERP 业务已趋于成熟稳定，后续增长相对乏力，且竞争日益激烈，需要找到新的渠道策略来应对变化。但是，厦门金蝶一直以来直销为重的经营思路及管理风格，分销一直处于弱势地位，渠道经销商不论从管理、技术以及销售能力都与直销团队存在着巨大的差距。此次自上而下的“K/3 WISE 全分销”

---

<sup>①</sup>金蝶集团官网 <http://www.kingdee.com/company/> 2017 年 6 月

<sup>②</sup>《Oracle 中国公司营销渠道管理研究》夏曾峥,12



战略转型中，厦门金蝶以及厦门金蝶渠道经历了巨大的冲击与组织变革，本论文将以 2013-2014 年期间厦门金蝶组织变革过程为案例分析对象，分析其存在的问题和经验教训，评估变革效果，并提出改进建议。

## 第二节研究内容及方法

### 一、研究内容

首先对本案例的主体厦门金蝶及其背景环境——金蝶集团及产品体系，经营及渠道战略演变进行简单阐述，然后结合组织变革理论对厦门金蝶公司及渠道组织演变，在此次自上而下的“K/3 WISE 全分销”转型战略中组织变革的发生以及达成的结果进行案例式阐述；并运用组织变革模型，对厦门金蝶渠道组织变革前后进行对比分析，提出厦门金蝶组织变革中所存在的问题；其次依据组织变革理论基础，结合厦门金蝶组织变革中不合理的举措，提出意见和建议。

具体地，本论文将要回答以下几个问题：

1. 厦门金蝶在“K/3 WISE 全分销”战略转型中经历了怎样的组织变革？
2. 组织变革前后发生了哪些变化，是否达到了集团的要求与目标，存在哪些问题？
3. 结合组织变革理论，针对此次厦门金蝶组织变革中不合理的举措，应该如何改进？

### 二、研究方法

1. 调查研究法：通过对金蝶集团客观情况的了解，以及对厦门金蝶及其渠道成员的调查、走访获取相关材料进行分析研究。
2. 综合归纳分析法：通过对组织变革理论书籍及其他文献研究成果的参考借鉴，进行归纳总结。
3. 比较研究法：通过对厦门金蝶组织变革前后的对比，分析组织变革中存在的问题，并提出意见和建议。
4. 文献研究：通过查阅大量有关组织变革、营销渠道，ERP 行业战略转型，以及金蝶、用友、SAP、ORACLE 渠道管理等相关书籍及文献，汲取其思想与精华，结合自己的思路，取长补短。

### 第三节论文结构

全文共分为六章。第一章介绍了本次研究的背景、研究目的、研究方法及论文框架；第二章引入本次研究中所依据的理论框架与知识，包括战略转型下的组织变革理论概述、纳德勒和塔什曼的叠合模型及理论小结；第三章对本次研究主体厦门金蝶公司及其组织变革发生背景——金蝶集团及其产品体系，经营及渠道战略演变进行简单阐述，然后结合组织变革理论对厦门金蝶公司及渠道组织进行阐述；第四章基于组织变革理论，应用纳德勒和塔什曼的叠合模型对厦门金蝶渠道组织变革前后进行分析，提出厦门金蝶营销渠道组织变革中存在的问题；第五章应用战略转型下的组织变革理论，结合厦门金蝶营销组织变革案例，对于变革中不合理处提出意见和建议；第六章提出本论文的结论与不足。

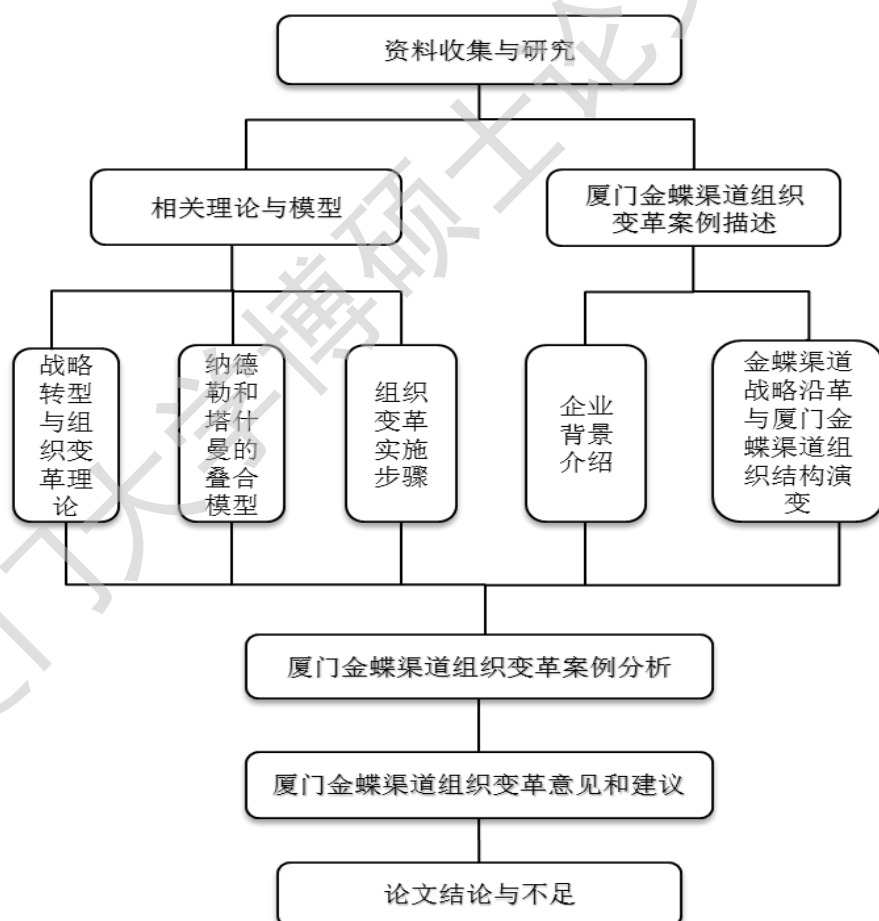


图 1：论文结构

## 第二章相关理论及模型

### 第一节战略转型下的组织变革理论

#### 一、何谓战略转型

“企业战略转型是指企业在面临内外部环境发生巨大变化时，根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，对于企业行业定位、资源配置、管理模式和组织架构及企业文化等进行全方位整合，使之能够重新适应外部的环境变化，从而产不断创造和保持企业竞争优势，以谋求自身的生存与发展的行为和过程”<sup>①</sup>。董欢博士在其理论研究中认为企业战略转型是企业自身在遭遇内外因的驱动，变革以适应新环境的一系列行为与过程变化，包含了内外部资源的重新调整与适配。

德鲁克曾经说过，企业对市场及环境变化的快速反应是对企业的生产和发展有着积极的作用。战略转型的过程可以认为是企业根据不同环境做出的适应企业战略的方针和目标，将原有资源环境、能力重新调整、组合，是一个非常复杂的过程。企业能够持续增长是企业的目标和资源以及外部环境相互平衡的结果。

Adams (1984) 将战略转型定义为“在思考与行为上完全彻底的改变，以创造出一个不可回复，与之前不连续的系统”。企业在持续成长的过程中，时刻准备着对外扩张，随时关注市场及获利能力。当市场开始恶化的时候，为了保持企业的持续发展，企业要开始调整战略，做出战略转型。当外部环境变化时，如不能不及时改变策略，仍沿用以前的战略，无论以前的模式是否成功，都很难帮助企业应对现有的状况。

Shaheen (1994) 认为转型“是整个组织在价值、形式、态度、技巧及行为上的移转，使得组织更有弹性，能够实时反应环境的各种变化”。他的观点中讲到了企业转型的目的，企业之所以要转型，是因为企业要通过转型来重新获取机遇，获得竞争优势，从而提高企业的获利能力和持续发展。

---

<sup>①</sup> 《我国盐业企业战略转型的理论框架与路径选择》，董欢，理论月刊，2015.3，128

## 二、战略转型的特征

“企业战略的基础是前后的差异性，而企业的转型就是要创造不对称性。战略转型，要考量企业战略是否适应内、外部环境，同时，战略也要与企业的自身能力相匹配。战略转型的特征主要表现在以下几个具体的方面。

### （一）目标的战略性

企业战略转型是以企业自身发展为基础的。以企业未来发展的环境分析和预测为基础，对企业的战略目标进行修正，企业的所有相关资源都服从和服务于这个战略目标。

### （二）发展的持续性

企业战略转型的主要目标是企业的自我突破，驱策企业进入新的快速增长期。不管是企业的生产规模，还是企业的市场份额，都存在着一个增长有限性的问题。企业的战略转型寻求的是企业竞争能力的不断提高，不断创新，不断适应新环境，从而实现企业的持续发展。

### （三）转型的创新性

企业的持续发展来自于创新，包括知识创新、技术创新、管理创新、市场创新等等。如果失去了创新，企业就无法在竞争中取得优势，也无法保持企业永续发展的能力。企业战略转型要创新性，但不能随大流，也不能重蹈覆辙。

### （四）环境的适应性

全球化、信息化和资本化导致全球几乎所有的企业都处在高度不确定的经营环境下，现有的成本、收益、风险的相互关系发生变化，企业的成本、收益、风险存在着高未知性。因此，需要通过长期的战略调整，通过战略转型加以控制以适应环境，改变企业现有的组织结构、经营方式，适应市场竞争的新变化。

### （五）转型的风险性

战略转型是一项艰巨而复杂的系统工程，存在着很大的风险性。转型中需要慎重考虑内、外部风险。外部风险主要包括外部政策、社会、经济文化的风险，内部风险即为核心业务能力、管理能力等方面的风险。随着科学技术及国内外经济的变化加速，环境的动态性增强，许多事物具有不可预测性，确定未来几年或更长时间的企业外部环境变化及企业内部条件变化并做出预测是存在很大风险的。

### 三、企业战略转型的常见问题

“企业在实施战略转型的过程中，一定会产生矛盾，为什么呢？因为企业要构建和提升核心竞争力，就要重视知识、经验与能力的累积，建立自身技术或管理“Know How”的隐性知识的竞争优势，同样的，这样的累积势必又会形成一定的路径依赖，对已有的知识、经验等形成思维定式，来阻碍战略转型，所以就会存在以下的问题：

#### （一）对企业战略转型本质的认识存在思维定式

企业进行战略转型的根本目的就是为了适应不断变化的内部条件和外部环境，在动态的环境中持续不断地提升竞争力；所以要认清，适时的战略转型其实是核心竞争力提升的本质，是战略思维、框架、逻辑和模式的转变；

#### （二）企业从现有能力向期望能力提升存在难以逾越的差距

目前，许多研究都提出战略能够成功转型的重要因素是企业的能力，但现有能力只是影响战略转型的重要因素，也是转型跨越的基石，转型后如何有效运用这些能力来构建竞争壁垒形成新的能力，对于内部提升是一个大的挑战；

#### （三）企业战略转型的理论创新思维会存在僵化的思维倾向

理论的运用也是需要不断学习和创新的，外部环境在不断发生变化，企业内部也在不断发展成长，战略转型的理论创新也就尤为重要。长期稳定固化的企业环境，一定会是滋生思维僵化，固步自封行为的温床，所以如何打破僵化思维，持续创新，与时俱进就是企业超越路径依赖的关键”<sup>①</sup>。

认识到这些问题有利于我们在分析企业战略转型时，更容易抓住问题的本质，找到转型中阻碍的根源。

### 四、组织变革理论

“所谓组织变革，是指组织为了获得生存和发展，在人员、结构或技术上进行的一系列变化，其目的就是为了提升组织适应内外部环境变化的能力”<sup>②</sup>。

发生组织结构变革的原因有很多，主要来自于：经营外部环境的变化，内部条件的变化和本身成长的诉求等。管理学者们对组织变革进行了大量的研究，其中，影响最大的是计划变革理论创始人——勒温提出的组织变革三阶段理论，其理论关

<sup>①</sup> 《传统企业战略转型的路径依赖及其突破》，黄建康，徐礼伯，理论学刊 2014（7），52

<sup>②</sup> 《组织变革》，马作宽，中国经济出版社，4

注组织变革过程中人的心理机制，针对组织成员的心理态度和行为，将变革过程分为“解冻，移动，再冻结”三个阶段；接着，卡斯特从组织变革过程发展将实施组织变革分成了六个步骤，即：

1. 认识问题：对组织内部进行梳理、自我反省，并研究组织内外部环境；
2. 感知问题：承认变革的必要性；
3. 辨明问题：找出当下状态与希望状态之间的差距；
4. 找到解决问题的方法：找到可选择的方法并评定，讨论如何行动及量化评价，做出选择；
5. 实施变革：最终选择变革方法和行动方案，实施变革。在过程中要尽量减少或控制因变革而产生的负面影响；
6. 反馈：参考组织变革的效果，来评定计划与过程中存在的问题，并依据上述步骤再次循环；

之后，来自美国的学者吉布森和唐纳利对于组织变革的全过程进行了系统性研究，他们认为组织变革的过程包含八个要素：变革力量、组织变革需要、问题判断分析、找出变革的方法和战略、认识限制条件、选择方法和战略、实施计划和评价计划；结合以上三种比较主流的组织变革理论，都对组织变革的过程做了阶段性划分，以强调组织变革是有节奏的，也是一个长期持续的过程。

对于组织变革的过程，从勒温的三阶段理论，到卡斯特分析的六个步骤，以及唐纳利等提出的八个要素，将其核心内容简单归纳可得出，组织变革的过程包含了四个主要环节：提出问题、分析问题、设计方案、实施与评价”<sup>①</sup>。

## 五、战略转型与组织变革的关系

简要阐述了战略转型与组织变革理论之后，那么这二者是否存在着某种必然的联系。

企业战略管理最初是由安索夫在 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他在书中阐述“企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期决策相结合而形成的一系列经营管理业务。”1982 年，斯坦纳在他的《企业政策与战略》一书中认为“企业战略管理是明确企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，确保目标的正确落实，以使企业使命最终得以实现的动态过程。战略是

<sup>①</sup> 《企业组织变革的系统模型探究》黄燕，陈维政，领导科学，2013（9），41-42

组织设计中的重要因素,不同战略需要不同的组织结构与之相适应。”企业战略的变化会导致组织结构的变化,组织结构的重新设计又可以促进企业战略的实施,所以,企业战略与组织结构之间是一个动态的匹配过程<sup>①</sup>。

“从本质上讲,企业战略引发组织变革的根本原因是调整 and 变化。这主要根源在于组织与企业战略之间的关系,企业的总体战略决定着企业的组织战略;反之,组织同样也制约着企业战略。组织为贯彻总体战略提供一个实施平台,组织系统就是战略目标的主要载体,当其与总体战略相匹配时,就会起到保证与促进作用,而不匹配时,就会产生破坏作用。

综合以上,我们可以知道组织战略和总体战略要形成一种匹配和平衡的关系;二者的关系产生变化,就会破坏这种平衡,企业就会陷入混乱,甚至出现崩溃的危机;如果二者之间平衡发展,就能够使企业的组织资源形成有效地支撑企业的总体战略;企业的总体战略也将会在一个具有弹性的、包含力的企业组织结构框架中,不断寻求对环境制约的突破和自身发展”<sup>②</sup>。

“管理学认为,组织的变革或调整大多要经历——解冻,调整,再冻结三个阶段;正常运作的企业就像是在路上开车,车辆行驶时存在运行的惯性,当进行战略调整时,变革就要受到惯性的冲击和影响,战略调整的越厉害,惯性产生的影响就越不可忽视,组织变革的工作也就必须要克服企业日常管理中惯性的影响,尤其是负面的影响。

管理学对“惯性”分类定义如下:

1、体系惯性:是企业运行过程中形成的稳定成熟的或固定僵化的体系及程序,被分为两个层次:

(1)结构流程层次:企业内部固定成熟的部门,岗位设置,职责,权限分工和 workflows 等,以及各部门、各环节之间已经有了密切协调的配合关系,形成了一套成熟的业务操作规范;

(2)管理体系层次:企业的制度体系、计划与控制体系,这些体系在建立并经过一段时间后,都会趋于稳定,不易改变,而且它们自身就会产生维持原有习惯做法的惯性,在面临新情况时都不愿也不易调整;

2、个人惯性:一个人在长期的组织生活中,日久就会形成固定的观念、准则和

<sup>①</sup> 《G公司组织变革案例研究》,亢抗,17

<sup>②</sup> 《企业组织变革的战略要素》,许伟丽,企业改革与管理,2012,17-18

思维方法、工作习惯等，个人惯性也有两个基本方面：

(1) 情感惯性：主要存在于人际关系的层面，个人长期在团体中工作，就会在相互之间的感情、作风、习惯等方面产生一致性和适应性，而这种状态并非全部都是理性的，当新事物与这部分人的情感和习惯不吻合时，就会遇到强大的抵抗；

(2) 思维惯性：一个人的思维习惯越是固定成熟的，就越难发现并接受与其价值观不一致的新变化，对于变化的反应也越会迟滞和麻木”<sup>①</sup>。

想要克服变革中来自“惯性”的阻力，重点需要进行如下调整。

### 1. 结构流程调整

组织架构、岗位设置、职权分工与工作流程等，是战略实施紧密相关的组织体系内容，显然也是组织变革的难点和重点。结构流程的调整同时也意味着企业内部权利体系和利益体系的调整，动了谁的“奶酪”都会引起格外地关注与反抗。

### 2. 思维惯性调整

当今企业面临的内外部环境都在发生着巨大的变化，机构变得日益庞大，业务活动愈加复杂。经营环境的变化日新月异，管理所需的知识越发高深广博，战略就必须不断进行调整来适应变化，原有思维惯性如果无法适应内外部环境的变化，企业就无法适应时代发展的新需要。

管理体系的约定俗成、员工思维与行为的按部就班很容易让企业忽视自身目标的变化。因此，在企业战略转型期间，重新制定转型战略和新的企业文化体系时，将面临的重大挑战就是如何确保现有组织的员工与企业的转型步伐相一致。

## 第二节组织变革模型

纳德勒和塔什曼开创了一种建立在“组织有效性取决于构成组织不同要求的一致性（叠合）”假定基础上的开放式系统模型。

“这个模型认为组织包括四个组成要素：任务（必须执行的特定工作活动）、个人（组织中人们的知识、技能、需求以及预期）、正式的组织安排（结构、流程和行为）、以及非正式组织（不明晰的，没有明确阐述的价值观、信念和行为）；该模型将组织概念化，任务组织是一个转换过程，在转换过程的前端是背景，包括环境、资源和历史，环境是指组织外部的因素，如经济、社会和技术条件等，资源

<sup>①</sup> 《组织结构变革下企业战略调整》，君成咨询，<http://blog.tianya.cn/post-4251156-96703787-1.shtml> 2015.09



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库