

企业转型过程中的组织能力建设分析

钱 瑛

(重庆国际投资咨询集团有限公司, 重庆 400023)

摘要:在巨大竞争压力的市场经济中,企业想要提升自身的竞争力以及重新树立发展方向,就需要进行企业转型,在转型过程中对于企业的组织能力是一项巨大的考验。基于此,本文从企业的组织能力与组织转型为出发点出发,分析企业转型过程中组织能力的建设。

关键词:企业转型;组织能力;建设分析

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.19.154

企业的组织能力是影响企业的组织转型的重要因素,企业的组织能力的强弱甚至直接决定了企业的组织转型能否成功。但是这并不意味着,企业的组织转型与组织能力的先后关系,而是在企业进行转型的过程中,两者作为互相推动企业发展的推动力而互相依存。

1 组织能力与组织转型

1.1 组织能力

当企业具备组织能力时,能够更加科学合理地利用身边的资源,这同样是企业组建过程中必须具备的能力,尤其在市场竞争异常激烈的当今社会,组织能力是一种具有竞争优势的技能。企业的组织能力就是企业所有员工的凝聚力,员工的凝聚力同样在企业竞争中发挥着巨大的作用。组织能力主要包括了企业员工的思维方式、员工的专业水平以及企业队员对员工的管理等方面。企业中员工的思维方式包括他们对于企业想法,是否继续追随企业的发展以及对企业的文化发展以及制度内容是否认可;员工的专业水平则是企业员工在进行组织活动时所具备的专业素养;对于管理企业员工就是在进行组织发展的过程中逐步建立的管理组织的条例^[1]。

1.2 组织转型

企业的组织转型指的是状态上改变,就是企业发展状态由现有阶段向下一个阶段转变的过程。当企业面临组织转型是从外到内进行变革的过程,一般情况下,企业在进行组织转型后都会得到经济效益的大幅增长的结果。企业的组织转型过程与企业的外在因素息息相关,只有两者达到一种平衡,才能促进企业的长久发展。企业进行组织转型主要是为了通过对自身架构的改变去适应外部的市场经济。企业转型主要是分为外部改变以及内部改变两种,而第一种内部改变就是企业发展的过程中,组织管理部门之间出现利益与资源的冲突与紧张;另一个原因就是外部改变,主要是针对外部的市场经济因素对企业造成巨大压力,在此压力之下通过组织转型,突破原来的瓶颈期谋求未来更好的发展^[2]。

2 企业转型过程中组织能力建设的框架

企业的组织转型是由内外两种因素造成的,尤其是企业在进行组织转型最重要的就是企业的组织能力,只有强大的企业组织能力才能完美实现企业的组织转型,为企业创造更大的收益。企业的成功转型在于是否具有与之匹配的组织能力。有关于企业的组织转型与组织能力的关系,是以组织能力作为企业进行组织转型的先决条件,同时企业的组织能力的运用是在企业进行组织转型的过程中的。组织转型短期时间就可以完成的,而企业的组织能力的构建也是需要长久的时间去沉淀的,企业的组织转型与组织能力不是主次的关系,而是互相依附、协同并进的关系^[3]。

3 在企业转型过程中遇到的问题

3.1 市场压力大,外部政策波动较大

因为现在市场经济发展飞速,导致市场的竞争主要在打价格战,同种类的公司较多,而外部政策又比较复杂繁多,这就是企业想要进行组织转型的理由。但由于当前外部政策的波动较大,以至于为转型的方向选择上造成巨大的困难。企业的经济效益推动着企业的长久发展,由于市场经济过于激烈导致企业的产品价格一压再压,如果不进行组织转型企业就会面临倒闭的风险^[4]。

3.2 企业内部结构不稳,各类项目鱼龙混杂

企业在运行时都需要一个完整的组织架构,企业中的都是由企业的管理者进行制度与指令的发布,将制度与指令逐一分配到企业的员工之中,由员工去执行下发的制度与指令。由于现在多数企业的缺乏一个完善的企业组织结构,导致管理部门在进行指令下发不到位的情况时常发生,这对于管理部门与市场部门之间无法得到全面的沟通;因为组织结构的混乱以及沟通方面有困难,导致管理层并不知道项目进程如何会产生几个项目都在进行但都没有收尾的现象,长此以往会为企业的发展留下许多潜在的风险^[5]。

3.3 企业制度不完善,绩效考核体系混乱

由于较多的企业文化建设不够完备同时企业制度的建立存在较多问题,导致企业的发展过程中会遇到非常

多的问题与困难。这个问题主要体现在绩效考核体系当中,由于制度上的缺失以至于绩效考核的要求模糊不清,在进行绩效运算时,无法准确地计算绩效金额。还有部分企业的绩效考核制度的制定过于形式化,在下发指标的时候不去结合企业自身的实际情况,以至于员工不能理解接到的考核指标与考核标准,这都是由于企业的内部制度较为混乱造成的。

3.4 企业激励手段过于老旧,员工提不起兴趣

许多企业对于激励机制理解不够深刻,掌握的信息也比较片面。现今我国的各企事业单位都是通过工资、奖金分红以及年终奖等较为传统的激励方式进行员工激励。上述传统的激励方式较为单一,手段也比较老旧。由于众多企业在进行激励员工是从物质层面进行激励的占大多数,这在一定程度上忽视了员工的精神层面,无法从员工的角度出发去思考问题,以至于企业员工的荣誉感以及对企业的忠诚度都很难被建立培养。

3.5 和资本市场的接轨过少

由于内部环境较为脆弱以至于管理职能以及监督职能之间资源分配不均衡,内部结构中对审计的缺乏以及企业文化的建设不全面造成企业的经营发展受限。由于内部结构较为混乱导致各部门之间的沟通交流存在困难,监管部门更是无从下手。由于文化建设不全面导致企业的发展核心模糊不定,为企业的未来发展带来较大的影响。由于企业内部较为混乱导致企业无法进行上市发展,从而缺失了更广阔的发展平台。

4 企业转型过程中遇到问题的对策

4.1 提升竞争力,找准企业定位

由于市场经济的高速发展,企业都是由于竞争力的大小决定发展方向,只有提高企业自身的竞争力,才能为企业带来良好的经济效益。想提升企业的竞争力需要定制一个科学合理的方案。企业结合自身的实际情况找准自身定位,通过对目标市场的分组;挖掘出潜在的目标市场以及充分发挥企业专属的优势特色,这三个方面进行竞争力的提升。首先就是对目标市场的分组,现代社会由于经济、消费水平的上涨,对于市场的要求越来越严苛,以至于市场的精细划分较为严重,较大型的企业想要进行市场控制的可能性越小,这就对于一些中小型企业的发展十分的友好了,中小型企业竞争力就会有所提升。想要进一步的提升竞争力,就需要企业能够更好地利用资源,将资源集中精益求精,逐步成为某个产品的引领者;其次就是挖掘潜在市场,因为市场是随着客户的需求而存在的,所以市场在客户的需求上涨后进行不断的发展。而在市场经济的竞争中,部分企业的竞争力较强只体现在部分表面需求中,企业想要进行长久的发展,就要进一步深挖目标市场以及内在需求;最后就是企业要想在众多的竞争企业之中凸显竞争力,就要从企业的自身特色下手,通过技术的革新与开发,拥有独特的技术就会从众

多企业中脱颖而出。

4.2 对企业的组织结构进行强化

由于企业在发展的进程中会出现规模扩大化以及人员的增加,但由于企业制度不够完善导致企业内部会出现沟通方面的困难以及企业的工作效率并没有因为人员的增多而得到有效的提升。这在一定程度上反映了企业的组织结构出现的问题,需要对企业进行组织结构的强化,实现企业发展的战略目标。以企业较为平稳的组织能力作为前提,实现企业组织结构的优化。有的企业的组织结构首先要从管理方面进行改革,把原有传统的管理者作为决策者的方式改成全员参与的形式,激发员工的积极性,更加具有激情地投入到企业的建设中来;其次就是对于各部门之间的信息交流进行改革,利用现代科技构建出一个信息共享平台,方便各部门之间的沟通交流,提供效率的同时降低了之前传话式交流的信息缺失情况;再次就是通过制度的完善,加强企业员工的技能培训,通过提升员工的专业技能与综合素质,为企业发展所需人才提供坚实的后备力量,以此促进企业的长久发展;最后就是合理分配资源,通过对于员工资源的合理分配,激发员工的积极性,最终实现企业的经济效益的最大化,同时员工实现自我价值的提升。

4.3 完善企业制度,优化绩效考核体系

企业的绩效考核体系不健全多数是因为企业的管理制度某些条例的界定较为模糊造成的,要想企业实现长久的发展,就需要企业全体员工的共同努力,所以绩效考核体系的完善非常重要,主要是为了对绩效考核体系的健全建立;绩效考核的考核标准以及对绩效考核的内容加强宣传,这三个方面进行优化。第一个方面就是,对绩效考核体系的健全建立,首先就是要与人力资源部门进行良好的沟通,建立健全的绩效考核体系以及员工奖励机制。其次就是在进行绩效考核的制定时,要针对实际情况进行合理制定;第二个方面就是针对各员工的专业能力水平以及整体业绩成果相结合,通过客观合理的绩效考核标准进行完善考核体系,通过数据说服决策者,提高考核的合理性与科学性;最后一个方面就是对于考核内容标准加以宣传,通过各种培训活动使全体员工更好地了解绩效考核的标准,防止进行绩效计算时过于主观的情况发生。

4.4 开展多元化的激励方式,提升员工兴趣

多数企业的建立机制比较单一,只有展开多元化的激励方式才能提升员工的兴趣。企业可以通过给员工本人奖励以及过年过节的家属福利,增加企业与员工之间的亲密关系,布置会促进企业的经济发展,同时还会由于激励的人性化为企业招收更多的人才。首先就是针对本人进行的激励方式,企业可以根据自身的实际情况以及发展特色进行激励项目的添加,可以针对企业中的具体岗位进行项目奖金的设立,通过有效的激励员工提升项目

的完成效率。还可以为多数员工设立竞赛的绩效奖励,更具员工平时的表现进行评分,分数较好的员工可以享受此项绩效奖励,长此以往所有员工都会向分数较好的员工看齐,以此获得竞赛的绩效奖励,达到良好的激励效果。还有一类奖励可以专门建立给公司的老员工,主要是针对人口流动较大的服务类企业,通过员工的入职的年限进行额外的年终奖的奖励,例如入职3年奖励10000元,入职5年奖励20000元,入职6年奖励30000元等等,通过此项激励方案的设置,能够激励员工在该企业长久发展的想法,同时良好地控制了企业的离职率的情况。最后一个就是智慧型的激励方式,就是金点子奖,员工在不断的实践中感悟出的计策,可以通过公众号或者企业平台进行想法的传达,一旦被征用就会发放奖励,也是更好地促进了企业的经济发展。第二个方面就是企业对于员工家属的奖励,在每年的年会活动时,邀请业绩排名前15%的员工家属进场观礼,在进行颁发奖金时,家属也会觉得非常骄傲的同时也是对员工的一种激励。另外就是在员工生日是发放一份奖金给到员工父母,对其父母表示感谢,再感动家属的同时,激励了员工努力工作的想法。

4.5 优化企业经营发展,早日上市与资本市场接轨

企业的发展需要依托于企业的战略发展要求,按照企业制度的要求,推进企业的现代化建设。企业如果想要在竞争激烈的市场经济中站稳脚跟,就需要重视企业的战略发展工作从而加强企业的经营发展。在实施较为具体的生产经营进程中,就更加不能偏离企业的战略方向。企业需要调整企业的内部结构、实现技术的改革创新,通过企业也独有的科学技术,打造企业的特色发展路线,从而针对特色技术生产的产品进行销售计划的定制,提高企业在市场经济中的竞争力,赢得市场认可有望融资上市与资本市场进行接轨合作。由于当今社会的科技发展较为成熟,所以企业的管理制度的建立也需要根据企业的现代化建设进行优化改革,在建立制度是秉承着三个原则,就是通过具体的问题对制度进行制定,为了避免企业经营过程中重复的问题反复发生;第二个就是在企业的战略形式下,针对企业的未来发展进行制度的制定;第三个就是对员工的保障制度进行完善,目前许多的企业的管理制度以及保障制度基本都是形式大于内容,出发点是好的,但是员工的保障制度真正落实到员工身上的少之又少,可以通过保障制度的调整为员工谋求最大化的利益保障制度,以此使员工甘愿为企业的发展贡献力量,以此促进企业的长久发展。

4.6 建立良好的融资体系

对于转型中的企业来说,应当在企业内部制定符合企业经济发展的实际情况的融资体系,使体系更加科学化,合理化,充分拓宽融资渠道,保证企业可以在良好的资金环境下进行转型和升级。在企业转型中,融资成为企业经

济发展提供资金的主要手段之一。可以通过融资体系的合理建立,有效缓解企业中资金短缺的问题,为企业转型后促进了企业的发展。一方面是企业中融资体系不够完善,许多的相关制度的建立都缺乏合理化和先进化,导致融资困难造成资金短缺,影响了企业的经济发展与转型改革。另一方面因为社会的生产水平不断提高,让相关资源不断减少,导致原材料的价格上涨,为企业带来了一定程度的影响。在企业的经济利润提高的同时,原本的原材料预算已经无法满足目前的价格增长,进一步导致资金不足,阻碍了企业的经济发展,无法转型,所以需要有足够的资金,才能使企业成功的转型。没有完善的融资体系,企业是不能健康发展的。企业需要加强管理,完善信用建设系统,为企业打造良好的形象,提升投资者的信心。更要健全企业融资的法律系统,为企业转型做足准备,确保能够为获取资金提供法律保障。最后健全企业政策性的融资机构,优化企业的服务,精简其行政审批程序,提升办事效率。总之,企业中建立良好的融资体系,是为企业转型提供安全保障的作用。

5 结论

综上所述,企业的组织能力在企业的组织转型中起着非常重要的作用。经过上文分析可得,通过对企业转型过程中遇到的问题,针对提升竞争力,找准企业定位;强化企业的组织结构;完善企业制度,优化绩效考核体系;优化企业经营发展,建立良好的融资体系等方面进行对策的回答。以此,促进企业转型后的发展建设。

参考文献

- [1] 赫连志巍. 营销组织能力与企业转型匹配有效性研究[J]. 企业经济, 2021, 40(10): 60-69. DOI: 10.
- [2] 允升. 2021 数据中台 TOP50 [J]. 互联网周刊, 2021(12): 54-56.
- [3] 司海健, 崔永梅, 宋继文. 中国民营企业领跑世界的“聚能型创新”模式——汉能控股集团管理实践之道[J]. 管理学报, 2020, 17(09): 1265-1276.
- [4] 杨杰, 袁鹤桐. 行业转型阶段工程总承包企业能力评价体系研究[J]. 工程经济, 2019, 29(11): 53-58. DOI: 10.
- [5] 李燕. 战略转型下企业价值创造路径研究[D]. 西安工业大学, 2019. DOI: 10.

作者简介: 钱瑛(1979, 4-), 女, 汉族, 四川, 硕士研究生, 高级经济师, 人力资源。