

擁抱變革

在快速變遷的社會中，如何讓自己或企業不被突發的環境變動或突來的市場挑戰所淘汰？

可口可樂前執行長曾說過：「最大的風險是什麼也不做！」因此，擁抱變革並隨時革新求變，成了現代企業與個人追求發展與突破的生存之道，以便迅速預應與因應瞬息萬變的市場與競爭環境。



在全球眾多企業普遍陷入經營瓶頸之際，為求在瞬息萬變、競爭激烈的市場反應靈敏、行動快速，各種相關的組織變革模式應運而生，為的是打造企業成為深具彈性的組織，以跟得上時代的脈動。誠如管理大師彼得杜拉克說：「因為無法駕馭變革，只能設法走在變革之前。」因此，變革已成為企業追求發展與突破的必要過程，只有不斷革新蛻變，以創意開發領先同業與他業的競爭者，企業方能在不被消費顧客背離下獲得永續生存的利基。

「變」是企業經營的常態

當前企業所處的環境變動日益複雜，為了維持競爭力，企業必須要培養能迅速預應（Proactive）與因應（Reactive）外界變動的能力。組織變革絕非一蹴可幾，一般說來，企業變革可以從三大方向著手：一是企業本體的檢討與重定義（Rethinking）；二是企業經營範疇的調整（Restructuring）；三是企業結構、制度與文化上的轉變（Remaking）。一切的變革必須按順序進行，本末倒置無法產生實質成效。確定變革目標之後，企業的高、中層主管則是組織變革的最理想發動與推動者，也是變革成敗的關鍵，他們必須隨時洞悉公司的種種處境，對情勢變化保持警覺，並且注意、

掌握變革的契機，在需要變革時，成功發揮帶動變革的力量。此外，變革中，溝通扮演了很重要的角色，因為唯有這項變革被公司上下全員所認同後，變革的力量與效果才會達到最大。有了決心跟魄力後，最後也是最關鍵的，就是執行力！因為變革過程中，一定會有瓶頸與挫折層出不窮，這時一定要堅定信念、堅持落實下去。

如果你問企業進行組織變革的最佳時機是何時？答案是隨時隨地！因為企業要維持競爭力，應變內在需求或外在壓力，就必須讓組織像變形蟲般，永遠保有最大的彈性，而所謂的彈性，其實就是變革能力。企業必須時時刻刻檢視自己的不足，隨時進行靈活調整與變革，即使是處在最巔峰的時刻，更不能自滿，更需要不斷透過變革來求新求變、以保持領先的優勢。有句至理名言說：「修理屋頂最佳的時機，是豔陽高照的時候。」講的非常有道理！所以說，變革最佳的時機，往往也是一切看似順遂的時候。至於正面臨瓶頸或低潮的企業，進行組織變革以改善體質、從新定位，更是刻不容緩、當務之急。唯有先「質變」，從本質改造起，愈變愈好，以突破成長瓶頸，才能儲備面對新挑戰與新商機所需要的實力。

企業能不能一路領先、永續經營，試煉著領導人的智慧、魄力與遠見。 ■