

组织变革的书 营销组织架构变革心得体会 (大全5篇)

无论是身处学校还是步入社会，大家都尝试过写作吧，借助写作也可以提高我们的语言组织能力。大家想知道怎么样才能写一篇比较优质的范文吗？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。

组织变革的书篇一

营销组织架构变革已成为许多企业在保持竞争力和推动业务增长方面的必然选择。然而，这种转变并非易事，需要企业在组织变革、文化建设和人才引进方面具备足够的能力。在我与多家企业合作的过程中，我对营销组织架构变革有了更深入的认识和理解。本文将探讨营销组织架构变革的心得体会，以帮助企业更好地理解 and 应对这一挑战。

第二段：组织变革

企业的组织架构是其命脉，也是营销组织架构变革的核心。在变革时，企业需要考虑到公司的业务定位，产品定位和目标市场等因素。通常来说，企业可以采用区域营销、产品营销和渠道营销等模式来实现组织结构的变革。例如，区域营销模式将重点放在地区市场的开发和维护上，而产品营销则更注重产品的品牌营销和创新，渠道营销则将重点放在控制成本和提高渠道效率上。不同的模式有不同的优劣，企业需要根据实际情况选择最适合自己的模式。

第三段：文化建设

企业文化是企业的精神家园，能体现企业的品牌价值和影响力。营销组织架构变革需要一定的文化支持，企业应该培养一种强烈的市场意识和团队协作精神。在变革过程中，企业

应该注重文化的转变与建设，从内部推动市场文化转型。同时，企业应该倡导敢于尝试和创新的氛围，让员工有勇气尝试新的模式和方法。

第四段：人才引进

企业的人才队伍是其发展和变革的重要支撑。营销组织架构变革需要建立一个多元化的人才队伍，以适应新业务模式和市场环境。企业可以通过引进外部人才或内部培养来不断完善自己的人才体系。引进人才需要注意其专业能力和适应能力，同时要将其纳入企业的文化和管理体系中。

第五段：总结

营销组织架构变革是新时代下企业必须进行的选择和挑战，需要企业在组织变革、文化建设和人才引进方面具备足够的的能力。企业需要在变革中坚持市场导向、实现资源重构、保持持续创新、加强团队协作和培养强大的执行力，才能在激烈的市场竞争中取得成功。我们相信，只有通过不断的自我变革和创新，企业才能实现持续发展。

组织变革的书篇二

近年来，随着社会的高速发展和教育的不断进步，学校组织变革成为了一个不可避免的话题。作为一名教师，我有幸参加了一次关于学校组织变革的培训，并在培训中有了一些深刻的体会。在此，我将结合自己的实际经验，谈谈对学校组织变革的一些思考和感悟。

第一段：了解学校组织变革的背景和意义

在培训的一开始，我们首先了解到学校组织变革的背景和意义。学校作为一个教育机构，必须与时俱进，适应社会发展的需求。而组织变革则是学校发展的必然选择，它能够帮助

学校应对新的教育挑战，提高学校绩效，促进教育质量的提高。通过培训，我深刻认识到学校组织变革不仅是为了学校自身的发展，更是为了满足学生和社会的需求。只有通过组织变革，学校才能在激烈的竞争中立于不败之地。

第二段：认识学校组织变革的重要性和复杂性

在培训的过程中，我们还学习到了学校组织变革的重要性和复杂性。学校组织变革不仅仅是一个简单的管理问题，它涉及到学校内外各个方面的协调与改革。从教师的适应性培训到课程的改革再到学校文化的建设，都需要全体教职员工的积极参与和努力。而且，组织变革是一个漫长而扎实的过程，需要经历各种困难和挑战。通过培训，我更加意识到组织变革需要团队的力量和全员的参与，只有合力达成共识，才能顺利推进学校的发展。

第三段：学校组织变革的策略与方法

在培训中，我们也学习到了一些学校组织变革的策略与方法。其中，最重要的是领导力的发展与培养。学校组织变革需要有一个明确的目标和方向，而这往往需要由学校领导者来确定和倡导。在培训中，我们了解到了一些领导力的培养方法，如沟通能力的提升、团队建设的重要性等。此外，组织变革还需要有一套合理的变革方案和措施，只有确保方案得以顺利执行，才能真正实现组织变革的目标。

第四段：学校组织变革的挑战和应对

在学校组织变革的过程中，难免会面临各种挑战。这些挑战可能来自教师的意见不统一、资源的有限等方面。然而，挑战并不可怕，如何应对挑战才是关键。在培训中，我们了解到了一些应对挑战的方法，如宣传与沟通的加强、制定适当的激励机制等。正如“变革来自内部”所言，只有在团队的共同奋斗和努力下，各种挑战才能被迎刃而解。

第五段：学校组织变革的价值与意义

通过这次培训，我对学校组织变革有了更深刻的认识和理解。学校组织变革不仅仅是为了自身的发展和进步，更是为了适应教育的发展需求和满足学生和社会的需求。只有通过组织变革，学校才能实现自身的转型升级，提高学校的核心竞争力。同时，组织变革还能够提高教育教学水平，推动教育事业的进步与发展。作为一名教师，我深感责任重大，将努力将所学的知识应用于实践中，为学校组织变革贡献自己的力量。

总结：

学校组织变革是一项复杂而艰巨的任务，但它却是教育发展的必经之路。通过这次培训，我对学校组织变革的背景、意义、方法和应对挑战有了全面的认识。我也深刻地认识到组织变革需要全员的参与和团队的合力，只有形成合力，学校才能顺利完成组织变革，提升自身竞争力。作为一名教师，我将牢记这次培训的重要内容，将所学应用于实践，为学校的发展贡献自己的力量。

组织变革的书篇三

随着市场竞争日益激烈，营销组织架构的变革已经成为了一种共识。然而，在具体实践中，变革的过程是困难而具有挑战性的。我们结合自身的经验，总结出以下心得体会。

一、坚持战略定位为导向

营销组织架构变革要从战略高度出发，坚持以战略定位为导向。企业要深入了解市场需求，明确自身优势，确定营销目标，根据营销目标来设计组织架构，确保组织架构支持企业战略，不断完善营销管理体系。只有如此，才能使组织架构变革趋于完美。

二、注重资源整合与利用

资源的整合与利用是有效实施营销组织架构变革的关键。企业要充分利用既有资源，同时在变革过程中不断整合各方面资源，以实现协同运作。在此基础上，优化营销流程，提高效率，最大化地利用资源，从而实现营销战略目标。

三、多元化的人才结构和培养

企业要注重构建多元化的人才结构，并不断进行人才培养与开发。要为员工提供培训机会，完善激励机制，培养并激励人才，通过提高人才素质和技能，推动企业的营销工作不断创新和发展。

四、注重信息化建设

信息化建设是推进企业营销组织架构变革的重要手段。企业要根据实际情况，采用各种先进的信息技术，建立完善的信息化平台，提高信息化水平。同时，要加强信息资源管理，将信息化建设有机地融入营销管理体系中，提高管理水平和效率。

五、积极推进创新与变革

创新和变革是发展的源动力，也是治理营销组织架构变革的保障。企业要敢于尝试创新，善于发现问题和改进方法，不断完善组织架构。要坚持以客户为中心，以市场为导向，推动营销工作不断向前发展，实现企业的可持续发展。

结语

营销组织架构变革是一个系统工程，需要从战略、资源、人才、信息和创新等多个方面进行整合。变革成功的关键是把握战略定位，进行资源整合，注重人才培养，推进信息化建

设，积极推进创新与变革。只有这样，才能实现营销组织架构的变革，助力企业不断发展壮大。

组织变革的书篇四

彼得·圣吉在《第五项修炼》中开篇即提出，长远来看，一个组织唯一可持续性的竞争优势，就是比对手更好更快的学习能力。其分析论证的切入点是引入世界知名公司遭到竞争淘汰的案例，来解说要实现组织的长足发展，必须以系统思考的角度介入组织的问题处理中，避免组织结构中不合理因素掣肘组织成员智商的总和。“学习型组织”之理念及应用方法，已经被整合到人们的管理实践中。通过建立学习型组织，可以改变组织整体的思维模式和深层的运行方式，从而更好地调整和实现组织的整体目标及活动方式，以应对新时代的竞争环境。

《第五项修炼》中指出，学习型组织是一个不断创新、进步的组织（或系统），在其中大家不断地突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，权利实现共同的抱负，以及不断学习如何共同学习。学习型组织的建设需要通过五项修炼：系统思考、自我超越、心智模式、共同愿景、团队学习。其中系统思考作为整合其他修炼的修炼，把其他修炼融入一个条例清晰一致的理论 and 实践体系，因而被成之为“第五项修炼”。

的需要，提高政府的宏观调控能力，资源整合能力，和行政服务能力。但同时，企业及各级组织在实行过程中也遇到了一些困难和难点，直接导致了创建工作的缺乏效率，甚至半途而废。如何正确认识建立学习型组织的困难，如何探索出适应我国发展现状的创建举措，这些问题引领着我们对建立学习型组织的实务进行更深层的思考。

首先，作为一种管理方法，它是一套没有固定管理模式的管

理模式。任何一个已经存在的系统，其形成和发展是组织数年来的实践累积而成。针对既定系统的改革措施，会在改变现状的同时引起系统本身的反作用力，从而抵消甚至严重影响改革措施的实际效果。学习型组织的创建过程，是在深刻理解原有系统运转模式的情况下，通过系统的观点进行分析，寻找出高杠杆解决方案的过程，是一个创造性的过程。组织必须从内部开始，融入企业文化，然后在提炼出具有本组织特色的企业文化和管理模式。这个过程只能从原则上进行总结，而不能通过形成固定管理模式而加以推广，供其他组织进行模仿。

其次，作为一种管理创新，它和传统管理技术的关系不是改良，而是变革。创建学习型组织的核心，是心灵的转变，是思维上的转变。从现代企业管理制度所依据的线性因果分析，转变为认清环状因果的互动关系；从传统管理技术局限于问题的片段及个别事件（具体反映为“头痛医头、脚痛医脚”的行为方式），转变为关注事物本身的结构和发展过程。这首先依赖于管理者和实行者对于其所处的经营环境形成更加全面、系统的认识，还要形成管理馆对于其管理创新过程坚持不懈地进行实践、总结及反馈的联动机制，有针对性地结合企业实际，形成实现企业长期持续地成长的能力。

领导作风、工作作风上做出巨大转变的基础上，实行长期不断的学习和修炼。组织通过有针对性地结合自身实际，系统地思考、解决自身问题，将会形成内生性学习能力，不会因为主要领导变动、机构改革等因素影响学习过程，从而有效保证组织长期持续地成长。

通过十年的发展与实践，尽管在学习型组织的创建中会遇到各种困难，但我们也清晰地看到，它切实有利于我国企业的发展和整个社会的进步，是一个顺应时代潮流的举措。本书的第二版对国外企业界和社区在实践各项修炼的过程中发现的问题以及通过实践验证的有效模式进行了详细的总结和整理，并形成了一个《实践篇》，供拟实行这套方法的组织进

行指导和思索。在此基础上，结合我国目前的社会经济现状，总结出建立学习型组织，建设学习型团队的三点举措，作为影响整个活动的关键性因素。

一、建立共同愿景，奠定学习型组织的创建基础。

企业和各类组织近十年学习修炼活动实践经验说明，创建活动开展要想做到深入而有成效，一定要有主要领导的充分重视。一是通过加强组织领导，把建立学习型组织列入重要工作议事日程，提升到组织发展的战略高度来倡导推行，把学习和修炼纳入工作计划，作为职能部门工作的重要组成部分，以形成该组织“企业文化”的主题内容。二是通过指导学习修炼，倡导学以致用用的实践机会，创造适当的培训和实践基础设计及相应的活动。这一点要求组织中的领导者首先成为先行者，通过要求和示范进行领导，指导团队进行各项学习修炼，并将其应用在实际工作中。三是通过明确努力方向，增强系统思考，保证个人所付出的努力保持在团队同一方向上，确保活动见实效。在学习型组织中，领导者是组织的设计师，导师，和受托人，要根据组织的使命和功能，使组织的愿景富于深层意义，并给予组织内所有人一片更广阔的天地，使个人的梦想和目标，成为某种更大的征途上的里程碑和突出实践。

二、学习与工作相结合，以核心业务为突破口。

正如彼得·圣吉所指出的，“建设学习型组织没有灵丹妙药，没有处方，没有固定的三部曲，也没有什么七步法”。建设学习型组织一定要把学习与工作相结合，建设学习型 and 开放性文化，通过学习促进工作，提高在更大的系统环境中把握问题的能力，从而切实提升解决工作困境的能力。学习与工作相结合，最切实的行为就是把组织的核心业务作为突破口，在建立深层的个人与集体的身份认同感的同时，激发组织创造价值的的能力，用最自然的方式产生新的价值源泉。同时，也要求组织各级把每一次事件当做学习的良机，让组织人员

体验行动后反思，以便在实际工作环境中了解自身优先考虑的事情和面临的挑战。如此，激发出大家的才能和深层愿望，使学习实践既能反映他们自己优先考虑的事情，又能反映他们所面临的挑战。

三、建立学习小组，全面提高整个组织的能力。

建立学习型组织，要同时对组织的上、中、下层推动学习、实践、反思。在企业的实践活动中，比较有效的方式是通过上层适当的推动和指导，建立以部门为学习小组，从而启动基层自主推进关键学习过程。基层自主推进关键学习过程保证了基层团队首先找到组织中需要改进的方面，从而给整个组织带来显著进步的能力。在此基础上，再通过行动与反思相结合的学习实践过程，整个组织才有能力能做出更好的决策，同时实现组织内全体人员的真心承诺投入，也让每个人都能面对自己真正关心的问题，从而有能力掌握一系列更丰富的视角，更多地发掘出组织的潜在价值。

组织变革的书篇五

当今社会，激烈的市场竞争以及国际化趋势推动着企业不断完善内部组织结构。无论各类竞争性社会企业，还是其他准企业性质的社会经济组织（如高校后勤组织），都需要在内部管理机制上有进一步突破和创新，以适应不断变化着的内外环境。然而，变革就意味着破坏，意味着打破传统。组织变革的成败，很大程度上取决于企业的变革思路与变革方案，而最终获得成功的关键还在于实施变革的过程中组织内利益的分配和观念的转变。面对组织变革带来的利益重新分配和组织再造、流程再造、文化再造，组织的人力资源管理部门作为战略参与者应当充分发挥推动者和协调者的作用。

组织变革就是要改变那些不能适应组织的内外环境，阻碍组

织可持续发展的各种因素如企业的管理制度，企业文化，员工的工作方式，工作习惯等。这种变革必然会涉及到组织的各个层面，引起组织内部个人和部门利益的重新分配。，因此，在变革的进程中，人力资源管理作为重要的管理手段将发挥着非常重要的作用，充当着以下六个方面的重要角色：

角色一，战略伙伴，为企业战略参与者，并提供解决方案。任何一个部门一定是以企业战略结果为导向，作为企业的人力资源部门一定要非常清楚地了解企业战略，否则，在组织变革中，本应发挥重大作用的人力资源部门将失去存在的意义。

角色二，领导者，需要去改变现状并勇于创新。作为人力资源管理的组织者和主要实施者，人力资源部门应根据公司发展战略，带领公司员工按照组织变革的要求，努力改变现状并勇于创新。

角色三，推动者，参与变革和实施创新的人力资源管理。在领导者和推动者的角色里，人力资源部需要有前瞻性的活动，思考为了这样一个变革，作为人力资源部应需要做好哪些准备，该做什么样的调整。

角色四，协调者，员工的需求是无止境的，而组织可以提供的资源却是有限的。作为一个协调者，人力资源部如何去协调雇员与雇主的需求和要求的差异。只有了解员工的需求，才能按照变革的目的与方向做好人力资源管理工作，最大限度地符合公司利益的前提下满足员工的要求。

角色五，经理人，保持和改善已有的制度和机制。组织的变革是一个过程，在这个过程中，组织原有的制度和机制不会全部的抛弃，那些符合组织变革的制度和机制将会保留并在变革中完善。人力资源部门在这方面应充当经理人的角色，最大限度地推进变革的同时保持和改善已有的制度和机制。

角色六，专家 / 顾问，为组织及员工切脉看病。在组织变革中，人力资源部应通过对组织的分析，通过员工满意度调查，了解到员工的要求与组织的问题，从专家和顾问帮助员工及组织解决各种问题。

从人力资源在组织变革中所起到的重要作用和充当的角色分析，我们可以得出结论，即，在变革中人力资源管理是否正确的实施与运用，将直接关系到变革的成败。哈佛大学教授约翰·p.科特与德勤咨询公司的丹·s.科恩提出，一次成功的变革必须经过危机意识的建立、变革团队的'建设、目标的明确、充分沟通、授权、阶段性成效、始终坚持、巩固成果八个步骤。对于组织变革，两位学者指出，“从改变人们行为的角度说，与其给他们一堆分析数据，以改变他们的思维（口头说服的方法），倒不如让他们看到事情的真相，并进而影响他们的感受”。作为组织中与各层级员工密切联系的人力资源部门应在使员工从认识变革、理解变革、参与变革到维护变革成果的过程中合理运用各种人力资源管理手段，以努力保证组织变革的最终获得成功。

要有的放矢地实施人力资源管理，首先必须深刻认识组织变革的阻力及因素。组织变革的阻力来自于两个方面：一是员工层面。个人层面的阻力主要是来源于员工的个性心理和经济利益的驱使，此为构成组织变革阻力的基本单元；二是组织层面。在组织层面上产生变革阻力的因素有很多，既包括了组织结构，规章制度等显性阻力，还包括了企业文化、组织氛围、员工固有的观念和工作方式等隐性阻力，为了保护自身利益常常会抵制变革。相对组织内的显性阻力而言，组织内的隐性阻力就更加隐蔽，而且一时间难以克服。变革，就意味着要改变员工已形成的工作关系和工作方式，必然会引起员工的不满和抵触。

面对众多的阻碍组织变革的阻力及因素，应合理运用人力资源管理，配合组织的战略目标，对组织变革中的两个层面的阻力因素进行调研、分析、引导直至改变，以保证最大程度

的使组织变革取得成功。具体从以下几个方面着手进行：

第一，在变革前明确核心人才，组成一支新的人力资源核心人才队伍。因为变革中总会有一些核心的人才由于各种原因和理由想离开，如何稳定他们，如何依据组织未来新的战略、新的业务创新来分析确立组织新的核心人才队伍规划，这是我们必须考虑的问题。

第二，人力资源管理制度应与组织变革的目标保持一致。人力资源管理制度和政策是与企业的愿景、战略相一致的，对多数企业而言，经过多年的积累，已经形成一套相对稳定的人力资源管理体系。然而，在组织变革中，企业有新的愿景、战略，这时，旧有的人力资源管理制度（如薪酬、绩效考核、员工发展）可能不能满足组织变革的需求，因此，需要进行相应的改变，配合组织变革的开展。例如，绩效考核制度和所使用的绩效考核方法应更关注有利促进文化变革以及其他促进变革的要素。同样，绩效管理和薪酬制度也要做相应的调整。

第三，引入变革代言人。变革代言人即通常所谓的咨询顾问或机构。在变革的过程中，一些员工认为变革的动机带有主观性质，他们认为变革是为了当局者能更好地谋取私利，还有一些员工对变革发动者的能力，能否有效地实施变革表示怀疑，而引入变革代言人就能很好的解决上述问题。一方面，咨询顾问通常都是由一些外部专家所组成，他们的知识和能力不容置疑。另一方面，由于变革代言人来自第三方，通常能较为客观的认识企业所面临的问题，较为正确的找到解决的办法。

第四，通过宣讲和其他沟通方式使员工获得全部有关组织变革的信息。保证员工获得有关变革的全部信息，包括组织的现状、战略及愿景等，激发其对未来前景的信赖，这是员工接受变革的前提。具体的方法是，管理者要利用可以利用的一切方法在最短的时间内让员工完全了解变革的必要性，使

他们从不同的角度来认识组织存在的问题，而且最好能够让员工参与现有问题的确认以及参与解决方案的制定。另外，沟通必须做到明确、及时、可信、全面，并且以数据和事实为依据。作为一个整体战略，必须尽可能快地向员工说明：新的行动计划是什么、我们应采取什么行动步骤、我们现在应该完成的工作是什么、通过变革我们能从中获得什么，同时要向员工提供尽可能多的有关组织前景的信息。当员工清楚地知道事情的进展以及可能的结果时，他们会成为变革的合作者和支持者，而不是抵制者。此外，可以通过员工调查来确定各级员工对变革的理解，这一环节既是调查又是再一次的宣传沟通。

第五，通过授权和培训员工的方法促进他们积极参与变革。在组织变革中，如果得不到企业员工的支持和积极参与，变革是不可能成功的。为促进员工积极参与变革，应该做到几点：首先，赋予员工更多权力和责任。比如，业务流程再造中，只有在流程专家的指导下，员工参与改造流程，方能获得成功。因此，应赋予员工改变流程的责任和权力，流程改造如果失败，他们应该负相应的责任，一旦改造成功，员工也应得到相应的奖励。其次，应注重对员工的培训。通过培训，可达到两个目的：其一，加深员工对企业业务的理解，以帮助他们理解为什么要进行组织变革，在哪些方面应该变革。其二，培训可以帮助员工掌握组织变革所需的技能。如果授予员工更多的权力和责任，但却没有教会他们实施变革的技能，最终可能会导致南辕北辙。其三，经常调查员工的态度和行为，将调查结果反馈给员工。这有助于员工清楚变革的过程，并帮助管理者了解企业文化变革到达何种程度，还有哪些地方没做到位的。

第六，配合岗位的重新定位和组织对岗位技能的要求，开展有效招募工作。此项工作分为两个层面，一方面保留和培训现有员工中具备组织变革后所需要能力的员工，这是最快也是最有效的建设员工能力的途径，同时也给其余的员工传递了“样板”的信息，尤其是员工的核心能力，如价值观、思维

方式、团队合作、创新能力进行培养，使得企业的人力资源素质和企业变革同步推进。另一方面，面向社会招募适合变革文化及岗位技能要求的员工，使这些敢于接受挑战，乐于创新，具有全局观念，有较强适应能力和岗位工作胜任能力的新员工在组织中发挥带动思维和观念的转变、增强危机意识以及岗位技能更新的影响力及感召力。

第七，适当地运用激励手段。一项牵涉各层次各方面的变革需要得到管理行为的支持。这些管理行为必须与变革的目标和新的准则一致，成功实施变革要求，推动变革的各个因素必须同步，以共同发挥作用。如果目标和实现目标的奖励没有重新定义以反映新结构的宗旨，那么组织结构的变革毫无意义。在组织变革的过程中适当运用激励手段，将达到意想不到的效果，一方面，组织可以在变革实施的过程中，提高员工的工资和福利待遇，使员工感受到变革的好处和希望。另一方面，组织可以对一些员工予以重用，以稳住关键员工，消除他们的顾虑，使他们安心地为组织工作。

第八，开展有效的评估工作。评估对组织变革的成功也至关重要。在变革过程中，组织应当及时评估变革的进展和当前的状态。评估的指标包括两类：一类是传统的指标，如绩效指标和财务指标；另一类软性指标也应当评估：比如大股东、客户、中高层管理者的意见等。这些信息有助于确定变革是否合适，促进对变革过程的理解。通常，评估结果应该及时反馈给所有的员工。

人力资源管理在组织变革中的运用会根据企业性质、组织发展阶段、变革目的、变革层次与阶段等因素的不同而其重点和方式有所不同。人力资源管理应与组织战略相结合。因此，在组织变革时期，人力资源管理更应密切关注组织的战略调整，进行深层次的调查分析，合理运用人力资源各管理模块工具，积极参与并努力保证组织变革取得成功，使变革后的组织降低营运成本，创新而高效的运作，对市场变化做出迅速反应，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

摘要：企业的运转离不开沟通，对企业来说，它就像神经系统一样不可缺少。尤其在组织变革中，人们往往抱有抵触情绪，这种情况下管理沟通就显得更为重要，本文就此问题提出了变革中沟通的一些策略。

关键词：变革 管理 沟通

受知识经济浪潮的冲击，人们的思维模式、工作方式和生活方式都有所改变。同样，企业管理也面临着知识经济的严峻挑战。为了能适应当今时代与未来瞬息万变的经营环境，企业必须进行变革。企业变革所设计的不仅是组织的战略、架构和业务，更重要的是改变员工的内心认知、期望和行为，同时要传达准确信息给客户、股东、政府等，取得理解，树立信心。所以沟通十分重要。

从管理沟通理论的角度看，泰勒关注到管理中下行沟通的重要性，并试图通过组织结构的设计保证对下沟通，即确保命令下达的准确性以及其实施的效率。亨利·法约尔提出的“等级链和跳板”原则更是从整个组织的角度分析了信息的传递与沟通，他对于促进管理沟通特别是组织沟通的研究起了重要的作用，其思想可以认为是组织沟通理论的雏形。麦格雷戈提出“x-y理论”，同时强调了参与式和协商式的管理，麦克利兰在其所著《促使取得成就的事物》一书中提出人的三类基本激励需要，都强调人与人之间的协调沟通。1973年明茨伯格指出“管理工作有10种作用，而沟通和人际关系占三成。”上世纪80年代开始，企业文化理论研究逐渐走向了成熟阶段。企业文化学派的代表人物t.莫尔等人指出企业文化具有导向功能、凝聚功能、协调功能、激励功能和辐射功能等。通过企业文化可以加强企业内员工的沟通，也可以与外界公众进行双向沟通。总的来讲，管理沟通是指在各种管理活动和商务活动中，沟通主体基于一定的沟通背景，为达到一定的沟通目标，在分析沟通客体的基础上，将特定的信息或思想、观点、态度传递给客体，以期获得预期反应效果的全过程。

（一）企业员工在个人利益和整体利益上难以取舍

在很多企业中，人们对变革以及相应的发展规划抱有抵触情绪，这是因为这种变革与他们的目标不一致。一般来说，他们把工作的着眼点放在企业内部，只局限于企业内部的工作程序、政策与人员。每个人都只注重完成自己的工作，而忘记了这些工作的最终目的。

（二）员工不明变革的意义，对变革的发动者缺乏信心

在组织变革的过程中，一些员工对企业变革的紧迫性认识不足，认为变革没有必要，企业推动变革是多此一举，并且会对自己的利益造成损害。更有甚者，为了维护个人利益，常常捏造事实，散布谣言。

还有一些员工认为变革很有必要，但对变革发动者的动机和实施变革的能力产生怀疑，他们中有的认为变革是发动者为了私利的获得而进行的伎俩，有的认为发动者的知识和能力不足以实现既定的目标。

（三）员工对变革的后果不确定

在实施变革的过程中，一些员工虽然认识到了变革的迫切要求，但却不能准确把握变革实施的后果，他们常常会对变革产生各种猜疑，认为变革有可能达不到预期的效果，很可能不会对组织、个人的利益产生损害。这类人常常认为变革是在冒风险。因此，在变革的过程中，他们常常依附于群体的态度倾向，有的甚至公开抵制变革。

（一）必须将沟通策略列为工作的重要部分

沟通是变革过程中统一认识、缩短不稳定期的重要手段。在变革中必须加强部门之间、上下级之间、同事之间的沟通。管理者和员工必须把沟通列为变革实施的重要组成之一，并

制定相关的预案。

（二）明确公司目标与员工之间的联系

公司必须用通俗易懂的语言向员工说明清楚可行的改变目标，以及需要改变的充足理由，以便于员工接受。许多变革计划大量使用专业词汇，描述公司远大目标，却没有告诉员工，这些变革对他们每天工作的实质影响。公司在与员工沟通时，必须将这两个部分有意义地串联起来，让他们知道应该如何正确配合，要主动了解变化的目的以及具体实施的方式。

（三）明确变革中员工的任务与预期成效

公司必须告诉员工，希望改变的程度如何，什么样的成果才算达到标准，以及员工可以利用公司哪些现有的资源达成这些成果。员工要了解变革带给他们的收获，比如产品优化可以使产品质量提高，员工更加轻松的销售。这里可以与激励制度挂钩，使员工更加有积极性。

（四）注意沟通的频繁性、准确性、一致性

公司认识到与员工频繁沟通变革的重要性，但是却忽略了沟通品质，如果沟通内容不够正确或不够重要，反而会带来负面影响。公司绝对不能给予员工错误的信息，否则信用会因此破产。此外，有时候公司也不能立即给予员工过多信息，他们可能消化不良，或者因为尚未实际执行，无法体会过程中面对的问题，造成不必要的疑虑。在多次沟通的过程中注意所传输信息的一致性，不要使员工对变革的信息由于传输的不一致而导致疑惑。

（五）善于运用不同的沟通途径

有些公司犯下的沟通错误，是由于他们只使用一种沟通方式，例如，只以电子邮件告知员工。为了达到有效的沟通：公司

必须以各种渠道向员工发布信息，有时候甚至必须不断重复告知。不能以为组成专案小组，以及不断召开会议就是沟通。只有当公司妥善地计划以及执行了沟通过程，才能达到真正的沟通效果。