**成熟期的规划管理**

成熟期企业经过一段较长时间的发展，进入了相对稳定的经营期，在企业经营和管理方面显示出几个特点：经营环境相对稳定，不确定性有所降低;业务流程成熟，企业控制能力较强；客户关系稳固，供应链上下游之间的协同合作模式比较成熟；产品成熟，对市场需求的把握更精准；人力资源规模、忠诚度较高，分工更细；形成了具有显著特点的企业文化。

步入成熟期的企业，经营压力相对于发展期较小，但也面临着停滞不前、活力下降、管理成本较高的问题。因此，对于成熟期企业应当更加注重核心竞争力的保持和提升，以保持企业在未来更长时间的竞争优势。“发动变革”是成熟期企业家面对日益激烈的市场竞争而采取的一种主动策略：从战略的检讨与转型、流程的重新评价与优化，到组织架构的优化、人才结构的优化，再到企业文化的升级，从而提高企业的核心竞争力。

成熟期企业管理通常会面临三大障碍：

1. 来自员工的障碍：成熟期企业的员工已习惯于原有的企业运营和管理状态，对外部的变化不够敏感，危机意识不强，变革意愿不强，本能地坑距变化
2. 来自既得利益者的障碍：组织机构的长期稳固，导致利益关系复杂，众多的利益相关者形成无形的阻力，而这种障碍通常由于其隐形特点，而不易察觉并采取有效措施；
3. 来自高层对变革的抵触：企业长时间保持了一种原有的平衡，要建立更高水平的新平衡，需要打破原来的平衡，势必需要高层的一致决心及勇气共同应对风险，这些变革很有可能因存在风险或触及高层利益而中途被消解；

变革管理实践步骤：

1. 启动变革：引入外部知识力量，经过外部顾问对企业进行全面客观的调研的、诊断，形成对企业存在问题、原因分析、变革方向上的统一认识，从战略入手明确企业变革目标、变革步骤、结果定义；
2. 文化造势：在企业内部运用企业内刊、开展培训、建立文化园地、开展军训拓展活动等手段，导入变革意识、结果思维、竞争意识、团队精神等文化理念；进行变革管理的全员引导，强化员工危机意识，从思想上打破传统观念，在企业内部形成变革氛围；
3. 建立组织：建立变革管理的专门组织机构，在战略管理部门增设变革管理常设机构，该部门负责推动变革的持续化，为今后的持续变革提供组织保障；在各级管理机构的责任定义中加入变革管理的职责；
4. 制定短期目标：针对企业当前存在的主要问题，明确五大改善课题，展开“运动式变革”；
5. 实施计划：集中5个月时间进行主要业务流程的重新评价、梳理和简化；对组织结构进行风险可控的微调；对人力资源体系进行优化；实现近期目标的成功，让员工见到变革的成效；
6. 提升目标：以制定运营改善课题的形式，在已有成果的基础上，确立更高的目标，制定新一轮的变革计划；
7. 变革常态化：将运营改善纳入企业年度计划和各项职能计划，形成变革的常态化；以年度为单位，以事实和数据为依据，进行改善成果的评价，具体形式是进行运营改善课题的评优与总结，将课题的成果固化到企业的管理流程、制度中，同时总结经验，沉淀为企业的组织经验与知识；
8. 激励与沉淀：将改善成果与绩效激励挂钩，形成管理闭环。