

导论 保持一个公司成功地增长 所需要的转变

导论部分展示了对一个需要完成向新的成长阶段转变的企业的案例研究。虽然此案例研究所选择的是一个年收入接近 1 千万美元的印刷公司，但这个企业家和公司所面临的问题，同那些年收入从 100 万美元到 10 亿美元的各种公司的经理们所遇到的问题十分相似。简而言之，它被选择出来是作为一个普遍现象的典型，而不是局限于几个公司或一个企业。

卡斯特印刷公司：一个以企业家精神 为主导的企业的案例研究

乔依·麦克瑞德从还是一个高中生开始就在卡斯特印刷公司工作。他努力学习所能学到的印刷方面的知识，因为他已经决定他要从事这一行业的工作。高中毕业的两年之后，当原来的老板退休时，乔伊向父亲借了一万美元买下了卡斯特印刷公司。在那时，这家小公司除了乔依之外只有两个雇员。

就像在大多数小企业中发生的事情一样，乔依接手的最初几年经受了很大的磨砺。卡斯特印刷公司有着很高的销售额却没有利润，但是七年的随波逐流之后，生意开始有起色。这种增长部分归功于乔依的能力——他为其公司选定了一个新的有利的市场定位，并得到了能够用来生产满足这种市场需求的产品和服务的资源。乔依的战略是使卡斯特印刷公司变为一个“服务印刷商”（Service

printer)。这意味着它将为有印刷需求的少量顾客服务。这种战略是成功的。从 1968 年到 1978 年的十年间，卡斯特印刷公司的业务量增长得如此之大，以致它必须寻找更大的厂址。事实上，在这一期间公司已两次而不是一次地更换其厂址了。

在 1978 年的最后一次搬迁后，乔依决定通过集中于高品质印刷如限量版本的印刷和其它艺术作品的印刷来改变它的目标市场。这使乔依的客户开始认识到，卡斯特印刷公司已不再是一个“信笺印刷工”。在 1980 年，公司的服务扩展到包括为设计公司制作年度报告。这一年里，销售额达到 1 千万美元。

增长的痛苦的开端

从八十年代早期开始，卡斯特印刷公司开始经历企业增长痛苦的典型症状。虽然这些症状有轻有重，但是它们几乎都需要我们进行认真的考察。这些症状将在下文中按严重程度从强到弱进行讨论。

人们并不理解他们的工作是什么，别人的工作是什么，以及自己和他人工作之间的关系。这个问题部分归因于公司倾向于增加人手，而不对他们的任务和责任给予明确的规定。卡斯特印刷公司没有一个正式的组织结构表以明确地勾画出各种任务、责任以及公司中各个位置和运作间的关系。

由于缺乏对任务和责任的清晰界定，人们不知道他们向谁报告或者他们对谁负责。例如，没有人知道谁应该负责运输和接收，这造成了一种产品（成品或半成品）常在系统中丢失的局面。更糟的是似乎没人愿意为此或其它事情负责。结果是，当错误发生时（如出现丢失现象），部门和个人间不断为谁应该对此负责任而争吵。

其它由于缺乏对任务和责任的界定而产生的问题是重复劳动和

生产力的丧失。员工和部门觉得“如果我要完成一件事我就必须亲自去做它”。这经常造成几个人同时做一件同样的事，同时员工个人经常猜测“别人正在做它”，所以有些工作根本没人去做，销售和生产部门的重迭尤为令人注意。

各组织角色之间关系界定不明意味着不必要的孤立和不必要的重迭，例如生产部门经常忽视预算部门对一个工作做出的成本建议，而用“自己的方法”来做，这经常造成成本的未预期变动。但这种变动却没有告知给预算部门，因为没有这样的标准程序，即使在部门内也缺乏必要的沟通。例如，负责使不同阶段的工作结合为一体的生产协调人员经常到事情发生时才会被通知生产中出现的问题，因为其它的的员工不知道生产协调员的作用。这些组织缺陷造成了工作中不必要的拖延并导致了客户的减少。

公司有一个销售定额目标而非一个利润目标 卡斯特印刷公司与其它很多起步不久的公司一样，传统地对提高销售额多加考虑。他们根据“销售额增长了，利润就会增长”的假设进行运作。这种信念影响着公司运作的各个领域。在企业上层，管理强调的是“让印刷机不停地转”，因为这代表着公司生意不断的事实，但这种方法经常会导致利润的下降而不是上升。

在员工层，“只要销售额上去利润自然没问题”的说法是具有说服力的。销售力量使得这个信念变得十分坚定。推销员相信虽然他们只控制着销售额而并不控制利润，但只要他们可以带来销售额，利润想来是不成问题的。随着卡斯特印刷公司的成长，它的管理层开始意识到以销售额为目标的思想对公司产生了负面影响。为了继续他们的成功，他们必须采用利润而不是销售额作为目标。这点在 1982 年销售额达到 700 万美元而公司却亏损了 120,000 美元时令人痛苦地感悟到了。

一些部门的员工觉得“负担过重”在销售上，由于缺乏人与人之间重要关系的建立，雇员之间缺乏一种“同志间的友好和和善”。推销员感到发展和保持客户的压力，工作似乎需要用一天全部的 24 小时来做。在生产中，操作员说他们觉得工作太多，因为他们被迫超时、长时间地工作以按时完成大量紧急定货。

很多卡斯特印刷公司的员工说他们觉得好像必须不断地“向前赶”，不论他们多么努力地工作，他们总觉得有更多事需要做。公司的老板乔依·麦克瑞德可能比其他人更加明确地感受到了这一点。因为他有时一天要在生意上花 16 个小时的时间。这种持续的时间压力使绝大部分卡斯特的员工生活在紧张之中。在 80 年代初，公司发生了频繁的人事变动，这正是过度的压力造成的。

雇员们花费大量的时间来解决眼前问题而忽略了长期的计划。生产部门从这个问题中遭受的困难最多。因为缺乏部门间的交流和计划，生产部门经常必须在匆忙中完成订货。由于出错而返工的情况也时有发生，这便导致了客户预料不到的拖延和卡斯特印刷公司计划外的开支。

生产部门和运输部门之间的沟通不畅造成了完成订货中的其它问题，例如，有时一批货从生产部门送到运输部门后好长时间都不被理会，因为运输部门不知该将它们怎么办或是由于其它货物的拖延造成运输不及时。当出现严重的积压和拖延后，需要付给司机更多的钱使他们在晚上和周末工作因而造成了公司成本的增加。而其它的一些时间，司机无活可干，只在工厂里四处闲逛。

缺乏计划也导致了采购部门和营销部门的短期危机。采购部门只有在有大量激动人心的订单时才需要新的供应商。这意味着企业有时必须等待很长时间以找到适当的供应商而无法正常运行。在市场营销部门，只有问题严重到引起市场营销经理的注意时，该问题的报告才会被处理。

没有足够的好经理 卡斯特印刷公司的一些经理被形容为“仅是名义上的经理”。这些人并未有效地执行他们作为管理人员的职责。一些人解释这种缺乏效率的行为是由于公司仅赋予这些经理责任却没有给他们以相应的权力。另一些人则说某些经理就是缺乏有效工作的训练和能力。例如，公司最好的推销员被提升到管理层的位置，不幸的是，他作为管理人员的能力要比他完成销售额的能力低得多。这可以从他所管理的部门的表现和下属的士气中反映出来。

卡斯特印刷公司没有一个总体的经营计划，即使制定了计划，以后也不遵守 卡斯特印刷公司传统上就是在混乱的基础上运作，从未考虑过长期计划的问题。但随着公司的成长，管理层开始意识到他们需要制定某种计划。卡斯特印刷公司对制定和完成财政目标和相关的销售额及成本特别关心，而不幸的是监管这些或其它目标完成情况的控制系统并没有完善起来，所以当目标没有完成时也没有什么反应。有关销售情况的文件经常没有按时完成，也没有持续的措施改善这种状况。

一些雇员觉得卡斯特印刷公司没有长期目标 这表现在如同“卡斯特印刷公司缺乏些什么东西”和“我不知道公司向何处发展”之类的抱怨中。这些抱怨表明卡斯特的管理层没有将其对公司的展望很好地传达给员工。员工们意识到了正在发生的变化，但他们不知道这些变化所瞄准的最终目标，结果是员工们心存焦虑而无法专心工作。

一些员工和部门感觉他们必须亲自去做所有的事情 由于缺乏对任务和责任及员工和部门之间协调合作的明确界定，每个部门独

立于其它部门工作。如果有一件事需要做，员工或者自己完成或者将未完成的责任推卸给别的部门科室或他人。

一些员工抱怨开会是浪费时间。这在销售领域尤为正确。在这一领域，花在开会上的时间是离开客户的时间。虽然推销员经常抱怨缺乏已建立的领域和销售努力间的协作，但他们仍然必须意识到在协调活动中会议的价值。

一些员工对其在公司中的位置没有安全感。这是公司发生了一系列变化后引起的另一个问题。频繁的人事变动导致一些人离开，原因可能是出于对“过一天是一天”的焦虑和担心以后会发生更多的事件而无法承受。

认清转变的需要

乔依·麦克瑞德意识到尽管公司的销售额在增加，但它遇到了麻烦。他明了他必须改变公司的运作方式和他管理公司的风格。他知道他和他的公司都需要从现在的以企业家为主导的运作方式转变到更加专业化的管理方式，因此乔依和他的经理们开始了一个四步走的方案，以使卡斯特印刷公司从一个以企业家精神为主导的企业变为一个管理更加专业化的企业。施行方案的具体步骤如下：

阶段 1. 评价公司作为一个组织的现时发展状态及其未来发展需要。

阶段 2. 把公司作为一个整体，并为其未来发展设计一个方案。

阶段 3. 完成公司的发展方案。

阶段 4. 对方案的实施加以控制并在需要时修改方案。

实现转变：第一阶段

为了评价公司现时发展状态和估价未来需要，公司进行了一次对公司组织系统的审查。审查包括从员工那儿搜集来的他们对卡斯特印刷公司及其运作的看法。在这一过程中使用的一种工具是“企业增长中组织结构所面临的问题清单”(见第三章)。根据问题清单的计算分数，反映出公司组织结构在增长中问题的严重程度并指出公司需要立即进行转变。特别是，通过审查揭示出了公司的若干需要：

- 明确各部门的任务和责任及任务之间的联系。
- 以利润为目标而不是以销售额为目标。
- 帮助雇员计划和预算他们的时间。
- 制定业务计划并建立监督系统。
- 增加现有的和潜在的合格管理人员。
- 明确公司未来发展方向。
- 减少员工和部门每一项工作“都必须自己做”的观念。
- 重新估价会议的重要性并使它们更有效率。

实现转变：第二阶段和第三阶段

明确了现时的需要之后，卡斯特印刷公司继续其组织发展方案的下一个步骤：制定和实施满足上述需要并帮助公司为下一个发展阶段做好准备的方案。管理层决定方案必须包括三部分：(1) 组织计划，(2) 战略计划，(3) 管理开发。

组织计划 方案的第一部分包括制订并向所有的员工沟通一个组织结构图和有关工作的描述。它们详细给出了各个位置的责任以

及与其它位置的关系。组织发展方案这一层次的目的是想要帮助员工们了解自己的工作、他人的工作以及自己工作与他人工作之间的联系。这可以使他们将自己要负责的工作与分配给其它人或部门的工作区分开来。这种划分将减少那些觉得“什么事都要自己做”的员工数目。

战略计划 战略计划过程包括决定“我们是什么样的公司”(它的经营定位)、“它将去向何方”(它的目标和方向)和“它如何达到那儿”(行动步骤)。组织召开不同层次的会议以推动这个过程地进行。乔依和最高层的其它人采用了诸如预定议程和建立每个会议的指定座位以增加会议的效率。

战略计划过程的第一步是建立公司的形象并使其正规化,以帮助员工理解公司发展的方向以及他们在发展中的作用。这种透明度减少了员工以前的不安全感。

第二步包括设计程序以制定、监控、估价企业财务和非财务目标,使财务目标公式化,从而及时对销售额和开支进行计划以增加利润。公司建立了向管理人员提供每月预算和销售数字的程序,以使他们可以控制达到目标的过程,并在需要时加以调整。这些程序是为了实现公司从以销售额为目标向以利润为目标的转变。

战略计划过程的正式化是为了帮助员工更加有效地利用他们的时间。这是通过教授员工如何制定现实的财务和非财务目标和如何制定紧急情况下使用的相应方案而实现的。每个员工都被告知,他们只对他们自己的目标负责并必须了解他们自己和其他人的责任。战略计划过程因此减少了每个员工在“救火”或无用地重复其他人做过的工作的时间。

管理开发 组织发展方案的第三个主要的目标是提高现有主管的效率并发展一些潜在的合格管理人员。为了实现这一目标,一个

正式的管理开发方案产生了。这个方案包括安排讨论、训练和讲座以帮助参加者掌握实施有效的领导所应具备的能力。这些能力包括授权、高效决策和选择一种有效的管理风格。

完成转变：第四阶段

乔依希望组织发展方案所带来的转变能够成为公司发展的推动力量，因此他建立了一个系统以监督这个目标的实现（阶段 4），通过监督这个方案的实施过程，当目标不能成功实现或雇员对方案的实施进行激烈抵抗时，乔依可以对其进行修改

总 结

为了实现以企业家精神为主导的企业向专业化管理的企业转变，一个公司必须认识到这样的转变是必须的，然后设计并实施能够实现这种转变的方案。

通过在导论中介绍的四步计划，乔依能够帮助他的公司开始实现从企业家精神为主导的企业向专业化管理的企业转变。乔依遇到的问题以及他制定的对付问题的步骤并不只是适用于卡斯特印刷公司。事实上，对很多发现他们公司的组织结构和经营系统在某种程度上已不适应公司的进一步发展的企业家来说，乔依的经历是很典型的。乔依能够发现那些增长的痛苦并在不太晚之前将它们解决。

在本书中你将看到，类似的“企业增长中组织结构面临的痛苦”，在很多企业发展到需要转变的阶段时都能遇到。乔依的公司用来解决问题的办法也在别的地方应用过，也同样获得了成功。

这个入门似的案例研究向你提供了本书的概况。在第一部分中我们将开始细致地分析从一个以企业家精神为主导的企业向一个专业化管理的企业过渡的方法。

第一部分 建立成功组织的框架

企业家面临的第一个挑战

企业家面对的第一个挑战是建立一个成功的新兴企业，迎接这一挑战所需的基本技能是认清市场需求和开发一种满足该需求的产品或服务的能力。

如果这两件基本的事情做好了，一个刚刚发育的企业就可能经历快速增长，正是企业成功这一事实引出了下面一系列问题和企业生存所面临的挑战。

作为销售扩大的结果，公司的资源被利用到了极限，出现了一种对库存、空间、设备、人力资源等等的似乎无尽的永不满足的需求，日常活动加速进行甚至到了疯狂的地步。

公司的经营系统（正是这一系统使日常活动得以进行）如市场营销、生产或送货、会计、信贷、采购和人事被活动的突然高涨而淹没了。几乎没有思考的时间，以致几乎没有计划的存在，因为大多数计划很快就过时了。人们因他们的肾上腺素的分泌而变得兴奋，而且只是对蜂涌而至的日常活动机械地做出反应。

在这个时候，公司可能会经历下面的“企业增长中组织结构面临的痛苦”的一部分或全部：

- 员工们感觉一天之中的时间不够用。
 - 员工们用太多的时间“救火”。
 - 很多人并不知道他们正在做什么。
 - 员工对公司的最终目标缺乏理解。
 - 没有足够的优秀管理人员。
 - “我要完成这件事就必须自己去做”的感觉十分普遍。
 - 计划很少被制定，更不用说去遵守执行了，所以很多事都没有完成。
 - 很多人觉得公司的会议是浪费时间。
- 一些人对其在公司的位置没有安全感。
- 公司的销售额继续增加但利润却没有增加。

公司的首席执行官或创始人必须明白，这些症状是在提醒他们，必须在公司陷入严重困境之前产即采取正确的措施。

这些症状是对公司的增长已经超过了它的基础能够支撑的规模的一种警告。一个企业的基础包括使公司在短期和长期基础上盈利所需的经营支持体系和管理系统，如同在第一部分中即将讨论的，一个公司的经营支持体系包括所有生产产品或运送服务及在日常基础上运行所需要的所有日常的系统。管理体系包括计划系统、组织结构、管理开发系统、控制系统和企业文化管理。它们是在短期基础上管理整个公司以使其为未来的成长和发展做好准备所必需的。

我们将会第三章中更深入地研究当一个企业并没有完全成功地建立它在一个特定成长阶段所需的内部系统时，它将开始经历的增长的痛苦。这些增长的痛苦并不单纯是其内部或自身的问题，它们是一种征兆，显示着在企业需要和实际拥有的基础之间存在着“组织发展的鸿沟”。这也是企业已达到了一个新的发展阶段的信号——一个需要企业管理体系在本质上发生变化的阶段。

企业家面临的第二个挑战

当企业达到了一个新的发展阶段，它必须准备从自发的、混乱的、随意的公司经过一个基本的转变或变型变为一个更加有计划的、有组织的、有纪律的实体。公司必须从一种只有非正式计划，员工只能对事件做出随机反应的情况变为把正式的计划作为生活的一种方式；从任务和责任都没有明确界定到对责任和相互担当的任务和角色都有一定程度的定义；从没有责任或控制系统到具备完善的目标系统、衡量标准和奖惩标准；从只有现场训练到有正规的管理开发方案；从没有预算到预算计划、报告和对预算执行情况的分析；最后从利润仅仅是自发地产生到有明确的需要达到的利润指标。简而言之，公司必须实现从以企业家精神主导的企业向一个由企业家创造的专业化管理的公司的转变。

正如我们将在第十四章中看到的一样，现在正是创始人和企业家获得最初成功的个性品质有可能导致其企业的失败。大多数企业家具有销售的或技术的背景，或者他们对于一个特定的行业了如指掌。企业家们一般希望用自己的方式做事。他们可能比他们依靠全能老板的下属更加有智慧或是有更敏锐的直觉。典型的企业家更像一个“办事员”而不是管理者，而且大部分都没有受过正规的管理训练，虽然他们可能已阅读了目前的管理方面的畅销书，他们有愿望挣脱“条条框框的约束”，他们讨厌开会、写计划、细致地组织时间和预算——好像它们是官僚统治的陷阱一样。最要命的是他们想：“没有它们我也做到这样的成就了，为什么还需要它们呢？”

不幸的是，在我们所讨论的企业发展阶段，企业的本质已经变化了，所以企业的管理也必须相应发生变化。拥有公司的企业家可以用五种不同方式之一来处理此情况，他或她可以：

·努力获得新的能力和行为模式——虽难但可行。

辞职，如同科蒙多国际公司的杰克·切米尔，以便聘入一个专业管理人材来管理公司。

坐到董事会主席的位置上去，如同苹果电脑公司的史蒂芬·约伯，在仍可以“参政”的情况下聘入一专业管理人材。

继续如以前一样地运行，忽视存在的问题而希望它们会“自己消失”。

将公司卖掉并开办另一个以企业家精神为主导的公司，如同创办 Conclutron 公司的 K·M·希科，他将它卖给麦克唐纳·道格拉斯，然后开始了 KMS 工业公司的创业过程。

创业型的企业家一般都很难放弃他们对公司的控制权。一些企业家努力要改变他们的能力和行为，但都失败了。另一些人仅仅把将公司转型的幻想交给专业管理者，例如，一个成功的企业家高薪聘请了两位有经验的经理到他的公司，将转变说得天花乱坠，然后接着把他们变为“傀儡”，当他们失败后，他可以“不情愿”地继续管理公司并辩解说他已尽了力，但显然公司是他说了算的。

从企业家精神为主导的公司转为专业化管理的公司并没有一个固定的模式。无论选哪一条路走，成功转变的关键在于企业家必须认识到企业已达到了其生命周期所处的新的阶段，而且从前的运行方式不再有效了。

实现组织转变

一旦企业家意识到公司的运作方式必须改变，便出现了不可避免的问题：“我们应该如何做才能使公司成功地转入下一个成长阶段？”为了令人满意地回答这个问题，首先必须理解公司组织的成长具有可以预测的阶段。在每一个成长阶段都要完成特定的关键的发展任务，而且在公司成长中会遇到一些重大问题。反过来，需要掌握构成推动组织成功发展的决定因素的框架结构。

第一章展示了一个组织成功发展所需要的整体框架，它回答了怎样能使一个公司成功而且盈利的问题。它是从研究和对很多公司进行咨询服务的经历中总结出来的，描绘了理解组织效率中六个重要可变因素的系统方法。它研究了组织发展中的六项主要任务并讲述了完成每项任务所必须做的事情。这六个可变因素或任务被抽象为“组织发展金字塔”。

第二章说明了组织增长的七个不同阶段。从一个新兴企业的开端到初步成熟的以企业家精神为主导的阶段，再到公司的衰落和复兴，然后又研究了成长过程中的前四个阶段（剩下的三个阶段将在第十三章中讨论）。这一部分还探讨了每个组织增长阶段的六个主要任务中应该将哪一个任务作为重点。

第三章说明了发展中的企业经历的增长中的痛苦，提供了评价这些痛苦及判断它们严重性的方式。高级管理人员需要将这些增长中的痛苦看作企业需要开始转变的征兆。

总的说来，第一、二、三章提供了管理和发展一个企业所必须完成的任务图。第一部分为分析和计划一个公司从一个发展阶段向下一个阶段的转变提供了指导。

第一章 如何建立成功的公司： 组织发展的金字塔

一个快速发展的企业的高级管理层必须同时应付无穷无尽的日常问题，并关注其未来发展的方向，而且大多数这些公司的经理是第一次经历这样的过程。这如同在一片没有图标的水域上，一个没有经验的水手在驾驶着一艘破漏的划桨船航行，周围还有一群鲨鱼，海洋是不熟悉的，船是笨拙的，需要的能力没有显现出来或是没有完全培养出来，而且旁边有人不停地提醒你决策错误的昂贵代价。

就好像船上的水手可能会迫切希望有一个向导教他们航行、为他们修船并训练他们，这种企业的高级经理也可能经常希望有人帮助他们建立并经营自己的公司。水手们可能会很高兴地知道有人在他们之前曾经成功地完成了航行并听取那些航员们在航行中的一些教训。

在建立一个以企业家精神为主导的时，会出现特殊的挑战，本章将为面临这类挑战的高级经理们提供指导。本章提供了一个基本的框架，以帮助理解和完成企业增长的各个阶段其组织系统所面临的任务。

六个关键的组织发展任务

组织发展是一个企业为了提高它的经营效率和利润水平，对总体的变革进行计划和实施的过程。它包括将一个业务组织（或任何