您是iQmetrix的顾问。您在这里帮助Christopher Krywulak分析和了解iQmetrix的现状，并帮助他就公司组织结构的可能变化做出决定。

您决定通过回答以下问题进行深入分析。您的目标是在7分钟的视频中向Christopher Krywulak展示您的分析结果，并可能帮助他克服当前遇到的困难。

**问题**

1. 描述 iQmetrix 当前组织结构的主要特点。 (3,5 分)

iQmetrix有四个offices，分别在Regina, Vancouver, Winnipeg and Charlotte。这四个不同的offices根据所在地的文化和商业环境，有着不同的分工，然而他们每个office的人数都不会超过150人。他们的公司不像有阶级，规则和限制的传统公司，而是一个以个人创造和贡献能力为中心的公司。一个为创新者服务的，信息协作和透明的公司。他们的成员，iQer，不喜欢束缚和被命令，他们可以根据自己的意愿选择做与不做一场工作，无论他们是否必须要做。这种组织结构对于十人以下的初创公司十分有效，可以很大地发挥个人能力。但是随着iQmetrix的日渐壮大，这种“去阶级”的组织结构越来越不适合这家公司了。例如成员们对与自己同一个项目组的其他同事的了解很少，也没有一个整体的概括。

1. Describe the main feature of iQmetrix current organizational structure.

iQmetrix has four offices located in Canada and U.S.

These four offices have different divisions of labor according to the local

culture and business environment.

Their company is not like a traditional company with hierarchy,

rules and policies, but a company cares about collaboration and information transparency.

Their member, iQer, doesn’t like to be ordered, and they can choose to do

a job or not according to their own wishes.

This organizational structure, named “ultimate organization”,

is very effective for start-up companies with less than ten people.

But as iQmetrix grows, this kind of structure

is less and less suitable for this company.

For example, their members don’t know the overview of

the other colleagues’ job in the same project team.

2. iQmetrix 文化的重点是什么？ 您确定这种文化的哪些组成部分？ (5 分)

3. 您发现哪些与最终组织文化相关的陷阱？ (3,5 分)

4. 你会推荐合弄制还是其他组织结构？ 为什么？ 仔细论证你的答案。 您确定合弄制的哪些优点和缺点（如果您推荐）或您推荐的组织结构 - 特别是在 iQmetrix 文化方面？ (6 分)

5. Christopher Krywulak 需要展示哪些管理和/或领导技能/行为才能成功实施这种组织结构变革？ (2 分)

“注意。身体。精神。目的。”iQmetrix软件开发公司（iQmetrix）的创始人、所有者和现任首席执行官Christopher Krywulak一大早就在不列颠哥伦比亚省温哥华郊外的森林中绕过山地自行车道时，默默地重复了这个咒语。当他专注于前面陡峭的下坡回调时，前轮胎抓住了树根的边缘，并威胁要扰乱在此之前25分钟的平静旅程。自行车成功地绕过了拐角处，骑手从小径上拉了一会儿，以重新集中注意力。

Krywulak仰望山坡上的近距离观察地点，坐在倒下的原木上，并考虑了导致他那天早上长时间骑行的问题。16年前，他和他的兄弟决定创办一家软件公司，尽可能远离任何区域技术中心。他们第一天的目标是创建一个与众不同的公司——一个以个人创造和贡献能力为中心的公司。他们的“终极组织”旨在成为共享信息和衡量结果为创新者创造蓬勃发展的环境的地方。

展望远方，Krywulak思考了他的公司在哪里，以及他需要走的方向：

无论如何，我们都是成功的：利润、增长、取悦客户，以及创造一个人们想工作的地方。我们已经从五名员工增加到近500名员工。不过，我不喜欢我认为我周围看到的东西。我们从未想过像其他人一样拥有等级、规则、政策的公司——但这就是我们前进的方向。我不喜欢被告知该怎么做，我也不想让其他人被告知该怎么做。我们将是一家由500人组成的公司，运营并感觉像一家由5人组成的公司。

他有所解决，专注于这些问题：“你如何将一个小组织的流动性复制到一个办公室，一个办公室，一个有500人，分布在美国和加拿大的四个办公室？”他想知道。“你如何将我们过去的沟通方式、共同目标和目标的独特性扩展到未来，我希望这家公司在那里运营100年？”Krywulak站起来完成骑行，思考了公司可以走的各种道路，迅速摒棄了传统方法。他不能冒险用官僚主义扼杀创造力和创新。信息的自由流动将促进协作和透明度。iQmetrix员工（iQers）将继续专注于为他们工作的社区、使用该软件的客户和彼此创造良好的体验。Krywulak骑回小径后，安顿下来完成骑行。

他完成了他最喜欢的小径上有趣的盒子的最后一条楔形坡道，当他头脑清醒时，他把车停在一边。“我认为holacracy是下一步，”他想。“操作系统将提供自我组织的好处，包括流程、结构和工具，使iQers能够自我管理、自我组织，并为iQmetrix提供下一个里程碑。”

**IQMETRIX起源**

1987年，Krywulak在萨斯喀彻温省里贾纳的低租金地区开了一家汽车立体声安装店。大约在这个时候，汽车立体声安装商店被要求安装汽车手机，这是早期的手机，价格为数千美元，每分钟收取1美元的使用费。与现代手机相比，这些手机很大，它们必须用硬连接成立体声等汽车。Krywulak看到越来越多的安装作业。看到市场的潜力，他没有什么可失去的，他向萨斯喀彻温省萨斯喀彻温省的地区电话运营商萨斯克特尔申请了成为手机零售商的许可证。

有了这个机会，出现了一个非常复杂的商业模式。在大多数零售店，零售商以优惠的价格购买产品，以更高的价格出售给消费者，并于当天立即保持差额。然而，手机行业的零售模式大不相同。消费者在商店支付的价格只是硬件价格的一小部分。例如，摩托罗拉650是20世纪90年代末流行的手机，将以991加元的价格出售给消费者，但将花费零售商400美元，这意味着零售商以大幅折扣出售产品，并在销售中遭受损失。零售商起初似乎处于劣势，但实际上，他们的财务状况并不像看起来那么糟糕。与运营商签署的合同零售商提供了三种收入来源：费率计划佣金、硬件补贴和持续的剩余付款。消费者签署的费率计划和合同期限决定了费率计划佣金。支付硬件补贴是为了补偿零售商不得不低于成本的销售，并帮助他们在硬件销售中收支平衡。剩余付款是根据当时所有零售商客户的总价值计算的。剩余部分过于复杂，无法调节，保证了风险商业企业的持续收入，并鼓励零售商专注于高价值客户。在加拿大和美国的手机零售行业，大多数人为运营商网络接入的多年合同付费，出售设备的零售商还要求将每月订阅收入的份额分配给运营商。这种稳定的未来收入流使零售商能够盈利，即使他们亏本出售手机。这个市场创造了一种商业模式，零售商出售的越多，他们获得的债务就越多（当月）。零售商必须确保他们每月从电话系统运营商那里获得适当的费率计划佣金和硬件补贴费。（AT&T Inc.、Bell Mobility、Rogers Communications和Verizon Wireless是大型运营商。）零售商必须交叉引用运营商的每月付款（费率计划佣金、硬件补贴和剩余费用），以确保正确支付，但付款很少匹配。拥有100家商店的大公司每月将有6名全职员工进行运营商对账。

运营商对账流程将电话网络运营商向零售商支付的费用与零售商预期支付的费用进行了比较。在该行业的最初几年，移动电话零售商预期的薪酬和零售商的实际薪酬可能相差高达10%。然而，这种差异只朝着一个方向发展——对承运人有利。运营商向零售商支付了零售商可以向他们证明他们出售的东西，而不是零售商可能实际出售的东西。例如，如果零售商在一个月内出售了1000辆摩托罗拉650，并预计下个月运营商每台设备将获得300美元，即30万美元——每月少付10%的未付费用将迅速增加到每年36万美元。鉴于这种商业模式，零售商在行业早期承担了令人难以置信的风险，当时甚至还不清楚手机不仅仅是一种时尚。

Krywulak和他的兄弟Greg很快发现，对手机的需求超过了对汽车立体声安装的需求，他们专注于手机的零售，并迅速超过了竞争对手。1992年至1997年间，业务从两家商店增长到七家，销售额以每年高达15,000%的速度增长，使他们的公司跻身加拿大增长最快的公司名单。显然，他们用于管理七家商店的业务管理软件Business Visions无法正确处理他们出售的设备数量的运营商对账。他们开始寻找能够更好地管理对账和降低公司财务风险的软件。不幸的是，对蜂窝零售商业务管理软件的广泛搜索表明，没有更好的软件系统。兄弟俩看到了一个构建软件以解决这个非常具体问题的机会，然后向这个新兴市场的其他人提供产品。

**IQMETRIX和终极组织**

iQmetrix基于这样一种想法，即通过计算机系统共享信息和指标会导致效率、生产力和竞争优势的突破。对创始人来说，更重要的是，创建该公司还旨在建立他们所谓的“终极组织”，在那里创造力和创新将蓬勃发展，人们可以成为他们最好的组织。扁平的决策结构，工作人员可以获得信息、自主权和决策权，这将允许解决方案和创新从组织内的任何地方出现。终极组织的想法成为iQmetrix文化演变的基础。作为一个刚开始的年轻企业家，Krywulak不知道终极组织是什么样子的。他只知道他对自己在商界看到的东西不满意。相反，他想创建一个像他这样的人可以茁壮成长的组织，只有在创建它后，他才会知道它是什么样子。这一信念是iQmetrix一次又一次地回归的发展战略。每当增长给公司带来压力时，策略是决定接下来需要做什么才能继续建设最终组织。

随着机会和雄心压力的裂缝出现，反复出现的做法是试图让团队找到解决方案。该组织扁平的决策结构旨在消除决策中的官僚主义，获取信息旨在帮助合适的人在正确的时间获得正确的信息，以做出正确的决定。自治和权威赋予了iQers推进行动所必需的信任和尊重。*然而，随着人数的增加，尽管他们相对自主，并鼓励他们创业，但个人智商往往首先专注于他们认为当天需要完成的事情；如果时间还剩，他们计划第二天，只有在那之后，他们才会考虑公司是否有其他人需要明确了解正在发生的事情。公司非但没有促进透明度，反而变得越来越不透明，尽管文化期望仍然是一切都按计划进行。*

**业务发展起伏**

自21世纪初以来，iQmetrix业务的增长代表了许多软件公司渴望但很少有人能够维护的东西。该公司建立了约25%的复合年增长率，尽管有些年份比其他年份更难管理，但该公司继续通过翻一番来管理高增长。也就是说，*其战略是通过回到公司的创始原则来应对重大增长挑战——创建一个最终组织，让员工自我组织和创业，无论员工是15人、45人、125人还是300多名员工。从长远来看，iQmetrix的增长在寻找新目标和改变公司的结构、政策和品牌（但从不改变文化）之间循环，以努力实现这些目标*。

自2005年以来，iQmetrix一直决心以熟悉的方式发展新业务——*进入新市场和进行收购*——尽管结果并不总是积极的。2005年，该公司推出了一个新的业务线iQmedX，旨在为加拿大和美国的医疗市场提供管理电子患者记录的软件。由于无线诊所和医疗诊所都有经常性客户，他们在严格监管和复杂的业务中购买产品和服务，因此让软件开发团队在类似但不同的市场开展工作的战略被认为是可以实现的。事实上，这两种业务模式差异很大，*以至于协作、沟通和规划效率低下导致开发团队无法设计和构建软件来满足不熟悉的病历市场的复杂需求。iQmedX业务线未能实现预期目标*——这让执行领导人非常沮丧，他们最终在2010年出售了业务和技术。

这一时期也出现了成功的增长战略，例如2008年*收购了无线零售管理软件的第二大竞争对手Work Wireless。这次收购几乎使iQmetrix的员工人数翻了一番，并使该公司成为加拿大和美国的市场领导者。*

成功和失败的结合促使执行团队尝试不同的方法来管理增长。按目标管理，一个经理和团队成员共同商定可衡量目标的系统，2由于与公司文化不匹配，尝试但放弃了。显然，传统经理人不像在其他公司那样在iQmetrix中进行自我组织。此外，*允许员工自主决定采取什么行动的iQmetrix文化意味着人们可以简单地说：“我不喜欢这些目标”，这将使他们忽视然后错过目标。iQers的行动植根于自主性和赋权，以至于他们可以选择不参与——有足够的人选择不参与，这削弱了这个管理过程的有效性。*

然而，2008年将总部迁往温哥华，以接触更广泛的潜在经验丰富的员工库是成功的。为了**继续追求最终组织，创始人兼首席执行官决定，现在位于温哥华、里贾纳和温尼伯（加拿大）和夏洛特（美国）的每个办事处最多将有150名员工**。这一决定是基于邓巴的数字，该数字的定义是组织中与任何一个人在一起的人数可以维持社会关系。马尔科姆·格拉德威尔的书《临界点》中描述了这一“**150条规则**”。

在随后的几年里，该公司继续享有同等数量的成败，保持了25%的年增长率。2011年，iQmetrix*聘请了微软的一名高级营销主管，以进一步扩大该公司的高级领导经验基础。这位经理对微软成功的传统指挥和控制模式的依赖在iQmetrix文化中既不受到赞赏，也不有效，因为iQmetrix文化的员工不喜欢接受命令。此时此刻，文化开始干扰增长*。

2012年的重大挫折体现了保持增长和iQmetrix文化的挑战。美国一家主要无线电话运营商与iQmetrix签约开发了一个定制软件应用程序，该应用程序将加快无线零售店的激活过程，以便客户可以快速无缝地选择、支付和激活手机。这份数百万美元的合同是对承担能够按承诺交付软件的风险的重大奖励。不幸的是，iQmetrix无法按合同完成工作。*该公司在雇用许多新员工和确定新工作的优先次序方面再次面临熟悉的问题*，美国的无线运营商承认，它为管理软件开发团队相关的通信和协调问题做出了重大贡献。双方都承认，管理这样的项目和满足新的更高期望的适当流程尚未到位。iQmetrix再次使用了其久经考验的回应，从商界寻找可以提供帮助的新想法。它详细讨论了将公司重组为半自治业务部门的计划，但*没有贯彻到底*。然而，它确实为中高级iQers研究和开发了一个内部管理培训方案，并将其付诸行动。然而，这来得不够快，无法避免下一个重大失望。

到目前为止，iQmetrix在其增长过程中遇到的几个问题只为公司内部的人所知，也许也为少数选定的合作伙伴所知。这在2014年1月发生了变化，当时软件产品XQ计划在纽约市举行的北美零售业大型贸易展上亮相。令公司几乎每个人都感到惊讶的是，软件产品还没有准备好——事实上，它甚至还不够完整，无法向潜在客户和竞争对手展示。一年的规划、营销和促销——更不用说贸易展本身的准备成本——已经损失了。*在透明度、沟通以及更重要的是问责制方面存在明显存在重大差距*，这些差距再次清楚地表明，需要新的想法和新的组织方式。

*回应有两种形式。2014年10月推出了一个新的（iQmetrix）绩效评估系统，名为“承诺”*。该系统*要求员工制定可衡量的季度目标，并将其目标发布在公司内部内联网上*。在内部发布目标有望使*每个人的活动更加透明*；也许更重要的是，它让*每个人都能看到人们是否正在实现他们的目标*。

*第二个响应涉及开发一个名为敏捷的定制内部软件系统*，该系统*将结合员工级别的人员目录、团队级别的项目目录和参与者，以及公司级增长、员工满意度和客户体验的重要业务指标目录。这些变化旨在与自我组织团队、自主、问责、创业以及增强企业内部沟通和透明度的理想文化保持一致*。在此期间，iQmetrix的增长需要每个人的耐心和韧性。

**2017年IQMETRIX的结构和文化**

2017年7月，iQmetrix有四个办事处——三个在加拿大，一个在美国——并遵循了将单个办事处保持在最多约150名员工的战略，以保持社区氛围。为了利用*合格的软件开发人员的区域就业人才库，每个地点都与特定专业相关联*。

**萨斯喀彻温省里贾纳办事处**是最初的创始办事处，因此**职能范围最广**。主要商业产品RQ的软件开发人员总部位于里贾纳，大多数典型的公司职能也是如此，**包括面向客户的技术支持、客户管理、财务、内部技术支持、人力资源（在iQmetrix称为“人与文化”）和一半的营销部门**。里贾纳办公室共有201人，包括一名高管，即首席战略官。里贾纳是省会，长期以来一直被认为是一个政府城镇，这意味着那些寻找专注于软件开发的高科技职业的人别无选择。希望留在该地区的当地大学计算机科学课程毕业生主要在政府的一个部门工作或在iQmetrix找工作。因此，Regina iQers通常做出长期承诺，并经常从大学毕业就开始在iQmetrix工作。

相比之下，拥有111名员工的**不列颠哥伦比亚省温哥华办事处**是五名高管中的三名的所在地；**首席执行官、首席运营官和首席财务官在市中心俯瞰温哥华港的高层办公室工作**。虽然里贾纳办事处的软件开发人员致力于为无线零售市场持续开发旗舰RQ软件，但温哥华办事处主要专注于其他零售行业细分市场的新产品开发。温哥华典型的iQer很可能从加拿大的另一个地区或加拿大以外的某个地方搬到了温哥华。温哥华的招聘人员来自不断涌入的专业移动软件开发人员，其中许多人毕业于该市三个大学计算机科学课程之一。许多熟悉的高科技巨头也承认温哥华是一个软件开发地区，包括Amazon.com Inc.、The Boeing Company、Google Inc.、Facebook和Microsoft Corporation。iQmetrix不太可能成为温哥华iQer的第一份工作，也不太可能是他们的最后一份工作。

**马尼托巴省温尼伯市**116名员工办公室与里贾纳和温哥华地区都有共同的特点。与温哥华一样，温尼伯办事处**负责新产品开发，当地两所大型大学提供了才华横溢的计算机科学毕业生**。**与里贾纳一样，温尼伯办事处为数不多的政府外工作机会之一**，尽管温尼伯也是几家大型保险和金融业公司的所在地，这些公司雇佣了大量软件开发人员。在温尼伯，一名典型的员工开始在iQmetrix作为大学毕业的第一份或第二份工作，就像在里贾纳一样，他倾向于坚持很长时间。温尼伯的一个独特区别是办公室里没有高管。

**北卡罗来纳州夏洛特**在美国的办事处是该公司**业务发展部门的所在地**。Charlotte办公室的独特之处在于**它没有软件开发人员**。相反，该办公室由36名员工组成，他们要么**从事专业服务，为大客户谈判和提供定制工作，要么从事业务发展，寻找和开发新的大型企业客户**。因此，夏洛特的地点是一个专门的销售和专业服务办公室，旨在**应对美国市场**。由于它**专注于客户业务**，而不是其他城市的软件开发重点，并且由于夏洛特的几位高级iQer作为收购Work Wireless的一部分来到iQmetrix，夏洛特办公室的气氛远没有放任，而且它拥有更传统的企业文化。与Regina一样，夏洛特办公室也是一位高管的所在地，即美国运营总裁。

2016年12月初，iQmetrix有目的地由四个中型办公室组成，每个办公室约有150名员工。**温哥华、里贾纳和温尼伯的三个办事处是软件开发中心，而美国夏洛特办事处与客户保持关系并响应客户的需求。**该公司拥有稳定的客户群，在市场上占有最大的份额；然而，客户数量和年收入的增长（过去十年中每年增长25%）都出现了放缓的迹象。持续增长将意味着获得更大的市场份额，扩展到新市场，或两者兼而有之。过去和最近在开发新产品和实施新组织系统的失望是强有力的指标，然而，这个最终组织的持续增长将需要一些新的东西。该公司只是没有像过去那样“完成事情”。单独询问，iQers可以解释他们的活动如何促进公司战略的实现，但他们往往无法解释即使是一个办公桌的人也在做什么，除了说这可能很重要，而且看到结果需要时间。

**HOLACRACY**

Krywulak想知道holacracy在帮助支持iQmetrix当前和未来增长方面的潜力。Holacracy与传统的组织设计形成了鲜明对比。***Holacracy的目标是创建一个基于简单规则的组织，以识别、阐明和创建需要完成的任务，然后赋予人们自行决定调整专业角色以适应这些新任务的权力***。***Holacracy围绕共同的任务或项目组织人们。在大胡说中，没有职称，只有角色。此外，在全息中，没有经理人。相反，权力在整个组织中分配，工作由圈子组织，这些圈子根据需要完成的任务的要求形成和解散。圈子是民主和公开的，有关于如何做出决定和举行会议的详细程序。***

Holacracy试图通过对组织进行***三项关键更改来提高透明度并减少决策所需的时间：（1）按角色组织工作，（2）将具体责任与这些角色联系起来，以及（3）赋予承担该角色的人做出该角色所需的决定的所有权力***。这与传统的等级制度形成鲜明对比，在传统的等级制度中，组织结构倾向于向上推高问责制，并要求做这项工作的人不断寻求决策权。这导致了时间损失、缺乏所有权和决策问责水平低下。当更有权势的人享受权力的特权，而权力较弱的人几乎没有或根本没有责任时，这样的系统可以鼓励管理层和员工的坏习惯。这两种结果都可能成为成功实施全息的障碍。

**决定时间**

Krywulak开车沿着港口旁边的温哥华市中心iQmetrix办公室的停车场坡道行驶。下车后，他在脑海中回顾了当天上午与其他四名高管的电话会议的重点：

如果我们要继续沿着这条路走下去，我们需要快速扩展到无线市场以外的其他零售垂直领域。如果我们要做到这一点，我们需要依靠团队开发、营销和向新客户销售新产品，以及管理财务、人员和其他一切的内部。但我们会按照自己的方式做这件事。

在通往17楼办公室的空电梯里，Krywulak靠在镜子墙上，微弱地笑了半笑，想：“好吧，然后呢？”