



书籍 预期的成功

让公司在成长之路上一往无前

莱斯·麦基恩
Greenleaf Book Group, 2010
其他语言版本: 英语

导读荐语

企业家兼CEO莱斯·麦基恩在其新书的前言中披露了一段关于自己发现成功的故事——这段故事讲述的是他如何发现了企业经历“预期的成功”的模式。他在书中分享的这段个人经历，足以显示出他的谦逊和诚意，但对于这本旨在阐明公司是什么（他解释每个公司都会经历特定的生命周期）和它能做什么（每家公司都能够达到最佳状态，实现“预期的成功”）的书籍来说，更重要的还是麦基恩展现出的精湛的写作风格。在大部分章节中，他都运用了令人信服、细节详实的企业案例来解释他的原则，这一风格也为本书增添了良好的实用性。不论是喜欢通过故事案例进行学习，还是喜欢阅读简单而实用的管理文章，管理者们阅读本书都会做到开卷有益。而且，即便本书内容稍有重复，最后一章虎头蛇尾，但麦基恩的观点却条理分明，他知晓公司的发展规律：深切地了解它们是如何兴盛和衰败的。*BooksInShort*举荐这一任何企业都求之不得的全新观点——成功可以预见。

要点速记

- 取得“预期的成功”是公司可靠地实现长远目标的转折点。
- 在取得“预期的成功”之前，公司经历三个“成长阶段”；而之后也要经历三个“衰落阶段”。
- 在公司建立之初的“早期生存”阶段，它急于寻找资金，建立市场。
- 随之而来的是“快乐发展”阶段，随着公司的快速增长主要表现为销售的业绩时，不久就会引发需要关注的复杂问题。
- 公司日益复杂的发展状况导致“急流漩涡”的产生，这 lets 公司借机建立鼓励创新规避风险的体系。
- 建立正确的运营机制就能保证公司步入取得“预期的成功”的发展阶段，这是一个需要谨慎地保持平衡发展的阶段。
- 处在这一阶段的公司“采取决策、设立目标、团结协作、建立问责制、增强归属感”等方面的表现都日趋完善。
- 如果公司过于轻率地以制度规范经营工作，并且让员工一味因循守旧地服从制度，在到达“预期的成功”这一转折点之后就会进入“原地踏步”的发展阶段。
- 如果制度遏制创新，如果员工过分强调服从，公司就会进入“一成不变”的状态。这时，唯一的出路就只有做出巨大变革，否则必是死路一条。
- 当公司长期忽视客户的需求，其距离“穷途末路”的到来就不远了。

浓缩书

认识企业“预期的成功”

为何有的企业衰败，而有的却大获成功呢？单看资产负债和资金管理是无法简单地找到答案的。事实上，很多没有资金周转困难的公司仍落得破产的下场。成功的企业远不止资金雄厚这么简单，它们还要有合适的管理人选和经营架构。幸运的是，任何企业的发展都能达到“预期的成功”，这是公司可靠地实现长远目标的转折点。要达到发展的这一转折点，公司必须经过三个“成长阶段”，之后还必须避免三个“衰落阶段”。它们分别是：

成长第一阶段：“早期生存”

这个阶段一般是公司发展的头三年，刚起步的公司需要挣扎奋斗以求生存并加速发展。在这场80%的新成立公司都以失败告终的开场游戏中，资金充裕的公司会迅速发展，而资金匮乏的公司会败下阵来，因此你要在启动资金消耗殆尽之前快速行动，谨慎地开拓市场。要在每天的业务结束之后，评估公司开拓市场的方向是否正确，不要盲目地将你的新公司推到市场中，相反应该睁大双眼，学会提问“如何找到你的客户”，在确定客户所

在之后，继续完善产品——比如，为产品增加新色彩或添加其他变化等——去发现客户的喜好。这个阶段，公司的生存压倒一切，尽可能地调整你的商业计划、战略策略、甚至核心价值。

成长第二阶段：“快乐发展”

在公司成长的“快乐发展”阶段，你的业务蒸蒸日上。经过“早期生存”的成长阶段，你稳固了市场，现在需要集中精力开展销售，这个阶段的员工目标明确、精力充沛，能够竭尽全力地满足客户的需求。在这个时期，公司仍处于变化动荡之中，职位和责任不停转换，你也可能完全改变经营计划：或者需要开拓新市场；或者需要寻求新的合作伙伴。但是，相对规模还不算大的公司还是可以随时变通来应对客户需求。在这个灵活的、快速增长的发展阶段中，员工面对的是制度的不确定性和不完善性，而不是流程化和制度化。然而，公司在这个发展阶段所取得的所有销售业绩、获得的客户数量，还有达到的所有目标都令公司陷入复杂的境遇，迫使曾经机动灵活的组织机构不得不改变经营方式。于是沟通不畅、机构臃肿、人浮于事，甚至你的第一个不满的客户也令你觉得自己踏上了荆棘之路。

成长第三阶段：“激流漩涡”

日渐增加的客户数量需要有专人负责客户关系的维护，日益扩大的员工队伍也需要有专人进行管理，你的公司现在需要制度化和流程化，这些官僚主义曾被小公司嗤之以鼻。你不想遏制创新机制的建立，正是它令你的公司渡过了“早期生存”的阶段，并发展成独特的一家企业；同时你也不想让公司整天被问题缠身，不得不花费精力和资源“解决后院起火问题”。要摆脱这一困境，你需要指定一位经营主管来处理销售以外的所有经营事务。但如果在销售和经营之间出现分歧也不要感到意外，因为在某种意义上，这非常自然，各部门对公司贡献的角度有所不同。然而，当服务客户和经营问题出现在各部门之间的“无人管理地带”时，问题就会在各部门之间以踢皮球的方式被推来推去，从而得不到解决。当出现公司内部职能失调时，公司创始人或董事长就必须采取决定：或者积极改革，建立新的组织机构；或者回归“快乐发展”阶段，刻意限制企业的增长速度，规避随之而来的问题的复杂性。如果公司的领导者决定向前发展，就需摆脱公司销售与运营等部门各行其是的组织结构，令企业开展变革，真正成为一架高效的“决策机器”。

“预期的成功”

最终能达到公司的制度和流程都运行良好的目标，这将极大地提高公司应付复杂情况的能力，但不会扼杀公司作为立身之本的“创业热情、创新能力和甘于风险”的特质。机构能够平衡“保持增长与创造利润”之间的关系，而且公司上下都会采取一致步调，并在如何向前发展，又如何适应发展，如何保证实现“预期的成功”等方面取得统一的思想。处在这一阶段的公司具有以下主要特点：

- 1. “采取决策”——决策的采取非但不会阻碍、反而能促进公司的前进。当情况有所变化，公司能立即做出反应并采取相应对策，由于公司各级别的员工都知道决策的制定关系到自身利益，因此都积极参与，并积极支持决策的实施。
- 2. “设定目标”——各部门经理负责设定目标并监督取得切实的成果。
- 3. “团结协作”——公司建立了恰到好处——并非过度重叠——的组织架构，以及提供流程制度帮助员工完成工作，团队合作亲密无间。
- 4. “建立问责制”——所有员工都自我负责并且对外负责，他们能够对自身的工作和所在团队的项目做到完全负责。
- 5. “增强归属感”——员工产生的归属感，能够起到超越管理的效果。事实上，由于员工们有了归属感，经理可以集中精力支持、激励和领导员工，而不再孤立无援地推动公司的发展。

“了解取胜之道的团队比不了解取胜之道的团队占有极大的竞争优势。”

具备这些特征，你的公司就能像个经验丰富的司机一样处理任何道路上的颠簸障碍，而你的公司业务也同样需要掌握熟练的驾驶技巧，因为不断保持向前发展才能达到“预期的成功”。一旦你的公司发展达到这个转折点，你也不可在此之后就高枕无忧，相反，你必须努力把握“微妙的力量”，保持令你取得今日成就的各项发展的平衡。如果员工开始过于依赖公司的体系，不再具有创造力，你就会很快与“预期的成功”背道而驰。同样，如果他们只注重创造力的开发，还会令公司重新回到之前遭遇“激流漩涡”的发展阶段中。

衰落第一阶段：“原地踏步”

如果你的公司实施了过多的制度和流程，又过于强调“如何做”，而不是“做什么”，创新就会停滞，从而无法取得“阶梯式增长”或者“阶段性、实质性的增长势头”，令公司的发展原地踏步。僵化的制度会让员工自满，使管理层沮丧。不幸的是，这一原地踏步的发展阶段在所难免。为从根本上加以避免，你必须寻找新的方式，推动公司的业务创新，让公司上下，包括董事会里出现说真话的人。敦促管理层寻求思维的突破，方法可以是为他们聘请高管教练，或鼓励他们到处走走来提高管理水平。他们需要与公司业务的实际操作多做接触，才能避免组织的“慢性僵化”。

衰落第二阶段：“一成不变”

公司如在“原地踏步”阶段停留过久，便会陷入“一成不变”的境地。在这一阶段，公司领导自鸣得意，有远见抱负的经理另谋高就，组织机构遏制创新，员工把顾客看成麻烦，而不再是公司存在的意义。陷入“一成不变”境地的公司从管理到决策都以自我为出发点。走出困局的途径并不多，而且需要做出彻底的改变，例如，可能遭受到其他公司的收购威胁，公司领导才可能被“警醒”，只有以巨大的意志力才能挽救颓势。总之，如果没有类似的外力干预，公司的下一步发展将步入永久的黑暗期。

衰落第三阶段：“穷途末路”

在“穷途末路”阶段，公司的未来发展已经回天乏术，因为有以下三种原因之一的存在，公司都会遭到破产的下场：一是公司资源枯竭所剩无几，无法开展销售；二是公司拒绝引进最新技术——例如盒式录像带的生产厂商没能及时针对CD技术的出现，从而转变经营方式；三是产品被顾客抛弃，这是因为长久以来对顾客的需求置之不理，令公司的发展走到了尽头。

保持“预期的成功”——建立决策机制

为保持“预期的成功”，就要建立公司的决策机制。这需要在以下几个方面实施新的制度：

- “建立组织结构图”——一幅高效的组织结构图，其作用远远超过建立各个级别之间的汇报程序，并能显示出谁真正拥有公司的绝对决策权。建立一份组织结构图，让它清楚地体现出各环节职位和职能对于推动业务发展的重要性，并清晰准确地定义各个职位的权责。有时组织结构图的调整会暴露出个别员工与其岗位要求的脱节，鉴于此，你要么考虑换人，要么帮助他们重新竞聘上岗。
- “建立横向管理体系”——经理们大多倾向于关注自己与直接上司的联系。现在他们必须开展并建立与其他部门经理的横向工作关系，以便能积极主动地解决那些影响运营的问题。
- “实现团结协作”——员工的一切行为是否与公司的长远目标相符？确保所有的员工都清楚如何能使自己的组织在竞争中取胜。
- “建立跨职能的领导团队”——各部门经理与各个团队都必须精诚团结，共同执行公司决策。绝不允许孤立主义的存在。
- “做到充分授权”——随着各个部门和团队合作的深化，团队成员之间需开始建立彼此信任和成果共享的企业文化。
- “建立归属感和自我负责制”——在这个过程中，最重要的当属建立员工的责任感。这能促使经理进行角色转换，他们不再需要“施压”，而可以依靠“吸引”的办法引导员工，帮助他们取得最佳绩效。

重返“预期的成功”——建立“有活力、以人为本的体系”

当公司员工过于依赖体系，他们就会丢掉创新的工作技能，不再学习新的知识。例如，罗列工作清单，这有助于他们在复杂的流程中保证工作取得稳定质量的结果，但如果员工过于依赖工作流程清单而疏于思考，他们就会逐渐失去工作能力，甚至都无法完成流程所规定的工作任务。欲重返“预期的成功”这个阶段，就要在你的组织内，帮助员工建立与公司制度的良好关系。改善以下六大制度和流程，用以改变员工遵守制度和流程的工作方式：

1. “招聘”——通过招聘体系能使你为公司引进合适的人才。确保你的招聘程序具有竞争力，同时在公司内外物色合适的候选人选，并根据工作态度和品德遴选人才。要勇于让企业内部无资格升迁的人员甘于“让贤”。
2. “传授使命”——新员工入职后，要不时地对他们加以培训，否则他们就会如同老员工一样，被现有公司体系消磨意志，丢失特有的才华和知识技能。新员工培训应该着重解释他们为何肩负特定的责任和使命，而不是他们如何单纯地完成既定任务。
3. “评估业绩”——业绩评估一定要目的明确。如果你利用业绩评估来迫使员工遵守公司规定和实现公司的目的，势必会压制他们的成长。相反，你应该让这一流程成为你和员工之间开展“对话”的渠道。
4. “培训”——和业绩评估一样，公司的培训计划必须要让雇员参与制定，与其向他们展示培训的预计目标，不如吸引他们参与到如何成长的重要讨论中来。
5. “建立导师与教练制度”——用导师辅导的方法来扩展培训。良好的导师制度能提供试验和探索的空间，要想达成此目的，导师应避免指导自己的下属，师生的关系应该建立在信任和带动成长的基础之上。
6. “建立归属感与自我负责的问责制度”——员工必须对自己的行为结果负责。如果他们只需要当一天和尚撞一天钟，就不会倾其全力帮助公司为实现“预期的成功”目标而保持旺盛的发展势头。

关于作者

莱斯·麦基恩 (Les McKeown)：担任名为“预期的成功”(Predictable Success)公司的总裁兼CEO。他拥有超过二十五年的管理经验，并在全球范围内协助创立数百家企业。
