

如何把企业顺利地带入成长期 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/350/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_8A_8A_E4_c78_350157.htm 第一代民营企业家往往是企业的创造者，因某种机缘在市场经济某个时点做了正确的事情，并在大浪淘沙后，为企业积累了原始资金，带领企业走过创业期。这类企业家具备了优秀的创业品质和特点，但却在企业步入快速发展阶段频频遭遇自身管理能力上的瓶颈。其中，两个具有代表性的管理能力瓶颈表现是：现象一：老板一管，事情就乱。企业在自身核心能力的延伸下，各种业务陆续上马，企业内资源流动加快，人员规模迅速扩大，部门间、员工间沟通急剧增多。企业这个阶段要求管理职能要及时跟上，在创业期企业的管理职能相对淡化一些，人与事的弹性和柔性都比较大，较多的管理职能实际上集中在创业者身上以及散落在具体业务运作中。尽管很多企业此时陆续搭建起相应的管理职能部门，但很多企业家短时间内不能够摆脱对员工随意性领导以及对任务直接指挥的管理方式。如此一来，一方面企业家没有从自身角度促进新增管理职能的有效开展，另一方面在公司业务快速发展过程中，使得本来对自身责权就有些迷茫的员工更加没有头绪。绝大多数创业者并不能顺利地完成这个调整，即便是意识到了，然而很难改变。把企业带到了“越来越忙，收益不长”的瓶颈中。现象二：老板一问，事情无尾。随着企业的发展，企业家的事情越来越多。很多企业家也知道不能所有的事情都亲历亲为，但却没有放过任何一个尽可能多地了解事情的机会和机会。掌握企业的运营信息没有错，但往往在了解事情

的过程中，很多企业家就自觉不自觉地指导、建议甚至指挥起来，因为这些企业家一手将企业操办起来，太过熟悉业务的运营过程，又对业务的许多环节所需技能非常擅长，这种拿自己可达到标准来要求员工，结果可想而知。要么是员工深刻领悟了企业家的要求和指导内容，要么员工就彻底不知道事情该怎样做了。期望员工与老板之间彻底的沟通本身就是一种奢望。如此情况增多，就形成了：“老板问问，事情动动”。把企业带到了老板“什么都想管，什么也没管”的瓶颈中。其实，很多企业都会经历从企业创业期进入到企业成长期的过程。民营企业在这个过程中有一个明显的特点就是企业家在这个阶段仍然保留了在创业期中事必躬亲、追求完美的惯性，期望能够把握住企业发展节奏的同时还能继续控制更多的细节。但此时企业的内部情境发生了较大的变化，如果这个时候企业家仍然按照企业创业期的管理方式来管理企业，会出现在创业期有效的管理方式却在成长期行不通，甚至会起到阻碍作用的情况。那么，企业家这个时候该如何面对呢，我认为可以从以下三个方面来深入思考。

做经营型老板。一般来讲内部管理能力不是很强的创业者往往在经营层面具有突出的能力，无论是市场的敏锐度还是寻找合作方面的智慧。这个时候，企业家需要外聘与自身相匹配的企业管理搭档，如果说企业壮大需要一个核心管理团队，那么最低标准企业家也要给自己配置左膀右臂。虽然找到合适的人对企业家来讲有时候是一种运气，但这种努力应该从来不要放弃，构建并维护一个与企业家价值观一致的核心管理团队犹如创造一个企业，其重要性不言而喻。

做概念型老板。在创业期企业家是一个高效的执行者，在成长期企业需要企

企业家是一个宏观设计者，要求企业家具有较强的系统思维，无论是对经营、管理还是市场，甚至风险都要培养一个有如艺术加工能力的头脑。能够在企业快速成长期向企业不断输出相应的组合，这不仅仅是为企业提供方向，更重要的是提前为企业做好下一步发展所需要的思考结果。做结果型老板。关注结果，大事问问，小事不管。对待企业的成长以及员工的成长要有好的心态，不能一开始就按照自己的标准来要求员工。这样的心态大家说说都明白，但在成长期开始的每一分投入都源于创业期来之不易的积累，但企业家还是应该明白企业内部体系的搭建和磨合本身就是一个持续的投入，这个内功才是企业家们的立身之本，值得用好的心态来培育。简言之，企业家在成就企业顺利地从业务期过渡到成长期，很重要的一个因素就是企业家自身的一个管理意识改变，以及一个新管理习惯的培养。道理很简单，但的确是企业家在企业发展的每个阶段所必须首要完成的任务，每完成一次就将企业家推向一个新的高度，最终经历过了这些，也就真的造就了当年的创业者坐看风起云涌，也应了企业就是企业家集中体现这句话了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com