

# 企业管理不能“跟着感觉走”

2003/11/6--003

IT 企业往往与产品新、人员新、技术新、观念新等联系在一起，与这些“新”相对应但又不相称的是，IT 企业的管理更是新生领域，这导致其管理水平整体不高。中太数据通信（深圳）有限公司管理总监刘卫国依据自己多年的管理经验，将 IT 企业的管理分为五个层次，即管理成熟度模型。他认为，对 IT 企业的管理，既不能顺其自然，也不能盲目创新，管理者应首先明确自己的位势，否则，任何“凭感觉”的管理对企业来说都只是不负责任的游戏而已。

## 粗放运作级：不得不走的第一步

可能没有一个老板愿意把自己的管理与粗放运作联系在一起，但这是所有小企业的起步阶段，IT 企业也不能例外。粗放运作级的管理一般是在企业的初创期，创业者拥有了一定的启动资金和一个有市场前景的项目，此时经营的主要目标是资本积累。这样的企业，规模一般在 10 人~50 人左右。整个公司的工作核心就是抓客户、抓合同。此时的老板是整个公司的核心，方方面面都离不开他。

在这个阶段的企业往往有这样一些特征：决策人可能在机场就会拍板一些事情，速度快但失误多；公司职工经常加班加点，但运作不顺畅，效率不高；签的合同也许不少，但能按时收款的没有几个；整个公司都很忙，但重要的事情往往被紧急的事情所掩盖。

这一阶段，大概要持续 1~3 年的时间，如能“乱中取胜”，企业便能继续发展，否则，也就自生自灭，无影无踪了。

## 初步管理级：麻雀虽小，五脏俱全

当企业的人员增加到 50 人~200 人，并形成了开发、生产、销售、人力资源、财务等部门，建立了初步管理制度，企业就进入了初步管理级。这时，企业已经找到了赢利模式，业务迅速发展，在领域内小有名气，某方面的特长显现。与之相适应的是，企业规模有了质的飞跃，人员迅速膨胀，公司架构和部门基本设立齐全。但此时的管理

还只是初级阶段：业务多，漏洞也就多，老板经常在救急，救火；得到一些客户，也失去一些客户，客户管理水平不高；引进了一些人才，也流失了一些人才，员工的不满情绪在蔓延，人员流动开始增加。在这个阶段，企业第一次遇到由于管理而引发的危机。

### **全局管理级：管理体系逐渐完善**

第一次危机过后，如果企业能够生存下来，便进入全局管理级。企业开始有意识地引进管理、引进人才、建立管理体系。在这个基础上，企业具备了一定的危机处理能力和企业再造的能力。在这个阶段，企业的利润上升，一般可达到亿元规模，品牌的知名度和美誉度也很快提升。这时候，老板的精力主要集中在制定企业战略上，重点在于整合各方面的资源。

### **创新发展级：企业文化才具可操作性**

能达到这一层次的企业，就可以用“成功”来评价了。企业的管理平台已经搭建起来，在这一平台下，人才得以聚集并有效地发挥作用。这时，企业才具备了真正的创新能力，因为技术创新必须在管理创新的基础上才能产生效益。在这个阶段，企业文化逐渐形成。在此之前，所谓的企业文化是不可操作的。只能说是公司的一些人文环境、文化特色或凝聚力等等。有了可操作的企业文化，企业就具备了资本运作的的能力，开始进行上市、购并、重组等工作。

老板终于彻底地从日常事务中解脱出来，重点进行企业的资本增值、战略策划和企业文化的指引。

### **竞争领先级：时事造英雄**

企业管理的最高层次，就是竞争领先级。当然，对于大多数企业而言，这仅仅是一个追求和梦想而已。要达到这个层次，出了自身努力外，还要靠机遇。在这个级别的企业，成为了行业代表、龙头企业。老板也就成为了企业家，是社会成功人士的代表，是许多人模仿的榜样。

