理想的组织永远不存在。

为什么需要外脑？**任何一个组织，永远没有管理者认为均衡的时刻，组织都是动态的。**所以大家会找一些外部资源、榜样来为自己校正方向，其实是在找坐标系。

任何人做公司，都希望是百年企业。但**实际上，组织的生存率是非常低的**。中国的创业企业五年的生存力大概是1/3，十年的生存力大概是10%，也就是在十年里，一千家企业大概会剩一百家还在生存。以二十年为周期的企业国际化生存率是千万分之三，也就是今年如果有一千万家企业，二十年后大概有三家左右会做成跨国公司。生存和发展是非常残酷的。

中国的企业天天讲战略、管理，讲组织策略、市场战略、定位，但是我们要意识到很多话语对初创公司的指引是不强的。大公司是系统，高度依赖战略，不可能特别灵活，一定会表现出某种官僚化，对个体来说就是螺丝钉化。而**初创企业资源有限，是高度机会主义的，初创企业的成功率是核心人物的核心能力和社会关系的函数，机构基因也是由创始人特征决定的。**

几点建议：

一、**成长期的社会组织管理，扩张规模更多要从自身能力出发，而不是从社会需求来考虑。**社会需求太大了，什么都可以做、什么都有价值。大多数组织远远不能支持做这么多事。

二、**组织的转型是以管理者的转型为前提**，或者说这两个基本是一个过程。多数情况下我们是从一个全能型个人到依赖骨干再到形成职业化团队，管理者要率先转型，把结构搭好。

三、以现在社会组织平均规模和执行情况而言，**管理者要同时承担三个主要角色**。**一是首席人力资源**，大公司中大部分员工不可能和领导直接沟通，就要依赖专业的人来系统运作；**二是产品主管**，业务的核心模式应该往哪去，这是必须考虑的；**三是营销**，负责与外界的交流、沟通。

关于人力资源：

一、**找一些跟你相生相克的副手**，大家既有认同感，又有一定的张力，能够互补。

二、**主要高管要有战略意识和策略意识**，跟你达到差不多的标准。

三、一流的员工都自己干了，必须**学会跟二流员工长期并存**，不要老觉得员工达不到自己的要求，要把这些人训练成能做事的人、能达到你要求的人。

四、招人尽量招聪明一点的，**聪明人可以做所有的事**。

五、**要给年轻人迅速上位的机会**，借用年轻人的战斗力；社会工作队伍的年轻化应该是行业的基本特征。

六、要想做成熟的组织，需要**把所有的利益相关者的利益全部理顺**。

关于解决问题：

一、组织在发展过程中会碰到各种各样的困难，组织的真正成熟，要经过若干次“攻击免疫模式”，或者叫“崩溃重组模式”，得崩溃几回才行，但每一次重组都要最大程度避免以前的错误。组织的健全不是靠原则和秩序建立的，是靠冲突解决的，**冲突会让你迅速成长**。

二、**不可能同时解决所有问题**。每年突破一个核心瓶颈，就能把问题慢慢解决了。

关于退出：

退出往往比创立NGO更难，**退出需要有一些基本条件**，比如相对稳定的财务状况、成熟的业务模式和合格的接班人。



张守礼

奕阳教育创始人，以超前的理念、出色的管理和独树一帜的产品推进中国幼教事业良性发展，作为中国幼教领域的专业研究机构和整合服务提供商，其业务遍及全国30个省、自治区、直辖市，以及香港特别行政区、美国等海外市场，实现了受教儿童、合作园所、企业自身乃至行业生态的共同成长。2006 年成立奕阳教育研究院，是依托奕阳教育的非营利、综合性的学前教育研究机构。

第二届景行伙伴交流会

2014年8月30-日31日，南都公益基金会在北京举行——“从优秀到卓越，从发展自我到带动行业”——第二届景行伙伴交流会。8月30日下午，9家景行机构的领导人与7位特邀嘉宾进行了一场特殊的闭门恳谈会，主题为“机构转型或快速成长下的人才策略”。7位特邀嘉宾分别是：中国扶贫基金会会长何道峰、奕阳教育研究院创始人张守礼、上海百特教育咨询中心创始人及理事长王胜、原施耐德电气亚太区人力资源高级副总裁浦小君、北京君和创新公益基金会/CC讲坛秘书长富宇、中国社会工作教育协会会长王思斌、億方公益基金会出资人徐勇。