

5.2 團隊擴張的臨界點

成長會破壞你的公司。隨著越來越多人加入，你的組織設計和溝通風格也必須跟上，不然就會面臨團隊失和、破壞公司文化的風險。

臨界點幾乎總是在你必須加入新的管理階層時

為了不要讓臨界點真的摧毀你的公司，而且導致員工集體出走，應該盡早讓管理調整就位、盡早告訴團隊新計畫，並在他們轉換到不

如果你有個6人團隊，那麼一年中就會有6天是某人的生日。

所以你會買個蛋糕，找個下午慶生，一切都很棒。

但如果你有個300人的團隊，基本上就每天都會有人生日。我們還是要慶祝每次生日嗎

蛋糕是個縮影，預示了公司成長時會遭遇的更大問題。但我也真的是在

公司的成長總有可能會像這樣給你驚嚇。正當你覺得沒有事情可以阻止你時，一切總是會崩潰，臨界點通常會在情勢大好的時候出現：此時公司業務

這有點像是帶小孩。正當你覺得你上手了，他們會自己吃飯了！他們會睡覺了！他們會走路了（還會撞上所有東西）！你的孩子成長了，然後這個階段就結束了。會走路已經不是新

永遠都會這樣。永遠。而你能做的唯一一件事，就是張開雙臂接受。

我曾和許多創業家聊過，他們告訴我，他們超討厭公司成長到超過120人，所以他們自己開新創公司時絕不會

不是成長就是死，停下來就真的不會動了。改變是唯一的選項。

但這不會讓事情變得比較容易。

團隊規模改變時，便會出現臨界點。無論我們在談的是獨立的事業

組織架構：每個人多多少少都會參與一切，且幾乎所有決策，無論大小，都是共同決定，不需要管理階層。因為團隊領導者會協助驅策願景和決策，同時領導團隊表現得也像是一

溝通方式：自然而然發生。所有人都在同一個空間或同一個聊天室中，聽到的很有可能全是相同的對話，所以不會出現資訊瓶頸或是定期開會的需求。

組織架構：當公司人數超過15到16人，最多由7到10人組成的小型團隊就會

溝通方式：公司首度出現了不是全體參加的會議，所以某些人會得到其他人不知道的資訊。此時你需要把互動風格變得正式

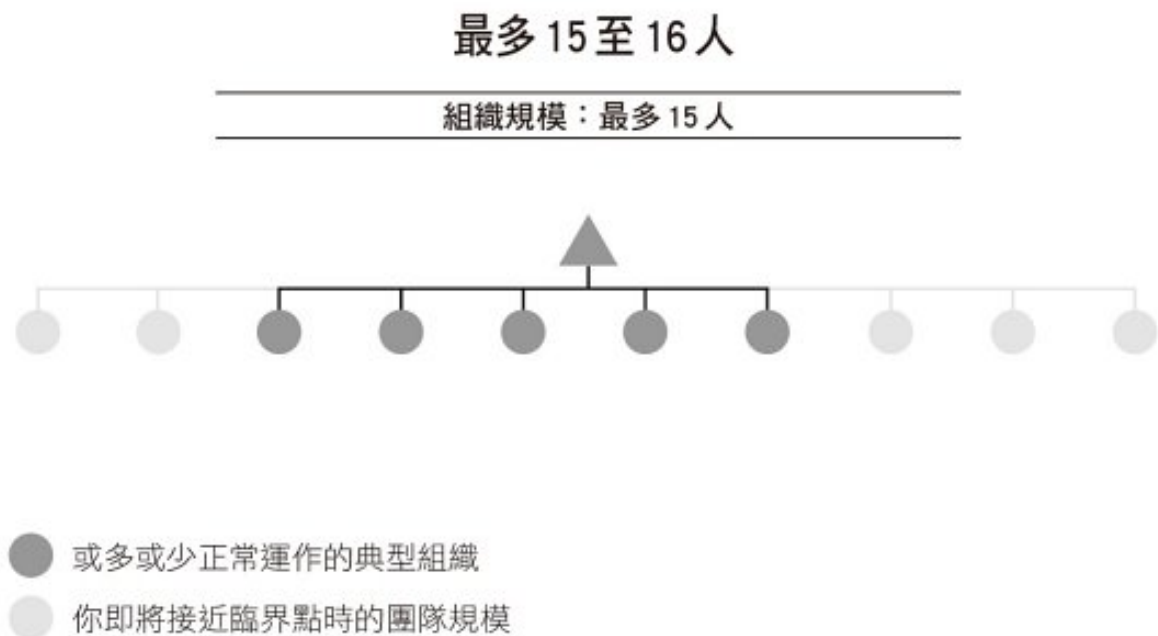


圖 5.2.1：直到人數到達約 15 人之前，一個團隊能輕易合作：非正式的溝通自然順暢，只有在絕對必要時才會進行團隊會議，沒人真正在乎組織架構，而這也對資訊在公司中流通的方式沒有影響。在這段早期的日子中，你應該盡量試著讓組織架構保持扁平，越久越好。但等到領導者必須管理超過 8 到 12 人時，你就必須要加入一層管理階層了。

最多 40 至 50 人

組織規模：從 15 人到 40 至 50 人

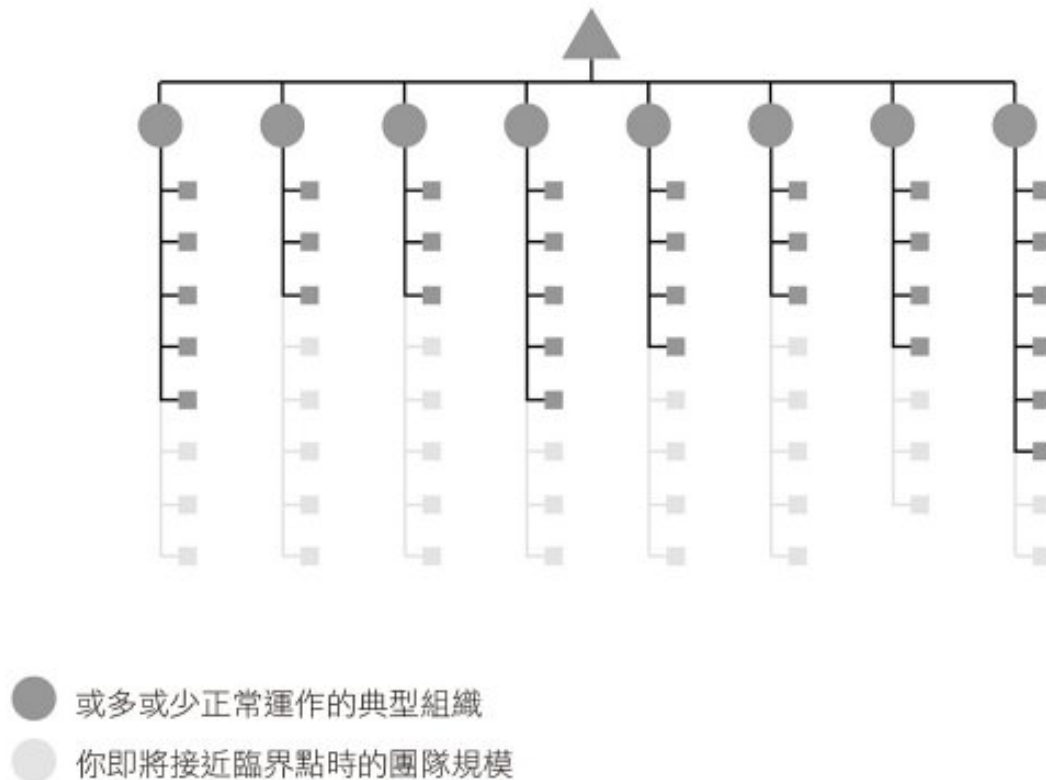


圖 5.2.2：隨著你的公司成長到超過 15 人，就必須在執行長或領導者及團隊之間，加入管理階層。也是在這個時候，可能會開始出現自行其事的單位，溝通也有可能受到破壞，因為資訊已經不再是平均分配。某些人會決定繼續擔任個別貢獻者，有些人則會成為主管。務必確保你讓所有潛在的主管都準備好接掌管理責任，不要讓他們自生自滅。確保組織扁平。如果你擴張快速，你也會需要聘雇資深的領導者，他們必須親自下場參與工作——隨著你的公司成長，這些人也會演化出他們在公司內的角色。

組織架構：當你成長到超過 50 人，有些人就會成為主管的主管，而這和「單純管理個別貢獻者」的情況天差地遠。人資部門也會在此時第一次出現。你需要適當的流程去處理升遷、決定職責歸屬及科層架構、負責員工福利保障，你也真的會需

功能性團隊會成長，大型團隊裡的小型團隊也會開始出現。每個團隊都會開始根據他們的工作屬性，發展出自己的工作風格。專業化越發必要，許多團隊成員都會開始找到跑道，並專注在專業領域上，而不再是凡事都得自己來（雖說

最多 120 至 140 人

組織規模：從 40 至 50 人到 120 至 140 人

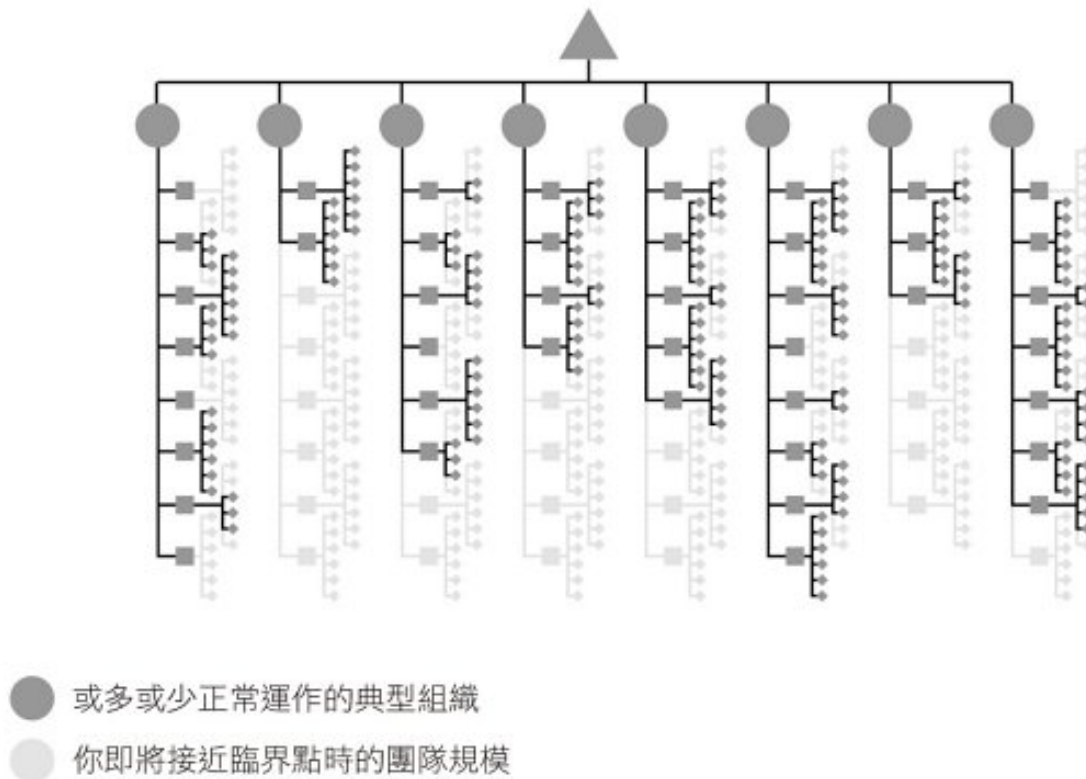


圖 5.2.3：現在執行長或領導者，以及多數負責公司日常運作事項的團隊之間，已經隔了兩層，所以必須重新思考溝通方式。主管開始管理更下層的主管，所以你會需要引進管理教練，以協助你找出誰做得很好、誰能成為未來的主管、誰又需要一點協助。你必須要找出方法，以便和團隊有效溝通，確保主管確實傳達同樣的資訊給他們的團隊，並確保整個組織的資訊都會流到最上層。如果從下到上以及從上到下缺乏透明，可能會滋生不信任。而缺乏數據之處，便將由這些不信任填補。

溝通方式：必須建立正式的跨團隊溝通流程，與領導階層的會議也必須正式化。走廊上的對話已經不再有用，你必須要擁有定期的全體會議，團隊在會議上能夠互通有無。主管則必須負責團結大家、傳遞資訊、給予鼓勵。

公司主管此時真的必須確立他們的溝通風格：你要怎麼和管理階層團隊連結，並設立優先順序？你要怎麼主持會議？你要怎麼向全公司報告？領導階層也會開始每周和人資團隊開會，以管理爆炸的人事議題。

最多 250 至 400 人

組織架構：到了這個階段，你可能會有多個專案在競爭相同的資源，領導階層距離實際的產品更加遙遠，並將大多數時間花在管理組織架構以及團隊之間互相衝突的優先順序上。

溝通方式：各種會議很可能已經失控，資訊遭遇瓶頸。你需要重新調整會議架構，並重新思考你的溝通風格。全體會議將更罕見，而且全體會議將是用來強化公司的願景，而非傳遞策略資訊。這代表必須要有其他方式，讓員工能夠輕易接觸及傳播相關資訊

在現今的遠距工作時代，上述一切依然正確，甚至還更為重要。隨著遠距工作出現，非正式的閒聊及自然溝通就消失了，你的溝通策略必須要變得更仔細、更有紀律、更具目的性。你必須給大家一張藍圖，以便和彼此連結。

而且永遠要記得，成長並非階梯函數，不是說你在119人的時候一切都還很好，然後到了120人就瞬間崩潰。早在臨界點到來之前，你就必須開始擬定策略，以順利過渡到下個階段。至少要在臨界點到來的2到3個月前就開始，之後也必須要花好幾

重點在於前後一貫。如果你在大公司中帶領專案，或是在經營自己的新

但你也會需要坦承談論為什麼對你的員工、你自己、公司來說，這會令人膽顫心驚。承認你會失去某些東西，而這些失去將相當難熬。在過程中讓主管及員工參與，這樣才不會晴天霹靂，變成某件發生在他們身上、他們卻無能為力的事。要搞定這一切

如果你能夠看見即將發生的事，你就能設計你的未來。

但首先你必須渡過恐懼，以下便是那些最令員工害怕的事，以及你該如何協助他們渡過。

專業化

所有生物都是從一顆單細胞開始的，這顆細胞分裂成2顆、4顆、16顆。一開始每顆細胞都一樣，但很快便迅速掙脫，各自成長，這一顆會變成神經，那一顆會變成肌肉。生物越長越大，每顆細胞也必須更加分門別類。整個系

同樣的情況也會發生在公司上，但大家並不是幹細胞。有些同事是某個領域的專家，他們可能很喜歡專注在自己工作上的某一個小元素上面。但對大多數人而言，縮小他們的職責會讓

員工擔心的是以前大家全都能參與一切又酷又不一樣的東西，而現在會有人出現搶走一切。

所以要把大家的注意力聚焦在機會上：協助他們，讓他們對自己的工作將會變得如何感到好奇，而不是害怕那些他們可能會失去的事物。他們

一開始的步驟是協助他們理解：自己究竟真正喜歡工作、公司、文化的哪個部分。接著他們便能和主管合作，保

只要不斷提醒所有人：這是他們選擇自己方向的機會，他們掌握自己的職涯。告訴他們：把自己投射到未來中，弄懂你想成為什麼樣的人，以及你究

組織設計

如同員工在公司成長時必須專業化，團隊也是。當你只有一個產品時，你就可以按照功能進行組織：一個硬體工程團隊、一個軟體工程團隊等等。但是隨著你加入更多產品線，這樣的組織架構將拖慢你的速度，

問題通常在於頂層的人——領導者每次就只能思考有限的個專案。他們可以專注在三、四、五個專案，但等到變成六或七個時，他們的腦就要燒焦了。一天的時間有限，所

你會需要把整個組織拆解成負責不同產品的團隊，這樣每個產品才能獲得應有的關注。這個團隊負責溫控器，那個團隊負責煙霧警報器，接著你有可能需要再度拆解。在Nes

亞馬遜、Square、Stripe、Twilio，幾乎所有擁

每一類產品都會有專門的工程團隊、專門的行銷人員、專門的產品設計師和寫手。而這讓他們變成公司內的小型新創公司：規模更小、速度更快、更加自治。決策速度會加快，所有人共享一個清楚的

這麼做會比較好，但也不是說大家會因此開心。一個團隊就跟個別貢獻者一樣，不會喜歡自己的工作範圍受到限縮。

但是你和個別貢獻者針對個人成長軌跡所進行的對話，也可以在團隊的成

無論如何，大家總是可以跳到別的團隊。發布舊產品的新版本，接著

從個別貢獻者到主管

表現優良的人時常會受到詢問，是否願意負責帶領成長中的新團隊（可參見2.1

1. 繼續擔任個別貢獻者，但是受某人管理。這不一定是件壞事。他們的新主管可能是在這間公司長期共事過的朋友，或是你也可以從外部引進超棒的領導者，讓他們可以從中學習
2. 進行管理測試。讓他們試試看擔任管理的角色，並看看他們感覺如何。你去渡個假，把控制權交出去，告訴大家現在暫時換這個人當

接著詢問主管候選人，想不想要來個真正的測試，

接著在一對一會議中，也向團隊其他人提及，你在考慮拔擢這個人，但想要先確保所有人都沒意見。跟他們說：「我們

再來，在他們對自己的能力獲得一點自信，團隊也對他們扮演的角色沒有問題後，便提供他們真正擔任主管的機會。

總之，提早開始進行主管訓練，並確保主管候選人可以和其他資深主管聊聊，讓他們對成為優質主管的技能和學問產生興趣。告訴主管候選人，管理有個很重要的部分，便是協助團隊找出困難問題的創新解決方法。你不可能靠自己完成所有工作，但你在交

我曾見過許多領導才能剛萌芽的人躍上舞台，但也有些人就是無法順利升級，有些人會崩潰，有些人會離職，有些人會討厭這份工作，有些人就只是很平庸。在這些時候，你的責任就是協助他們找到其他機會，包括在

從個別貢獻者的主管，到主管的主管

當公司規模到達120人左右，你就必須要有總監：也就

他們必須對底下的團隊擁有更多信任，指派更多責任，並擔任教練的角色。他們離團隊更近，卻離產品更遠；負責重要的策略調整，卻也不是完全獨立。而且最後，他們仍然需

所以這些新總監不應直接空降，沒有任何支援。他們從一開始就應該受訓，並擁有教練，那個教練可能是你，也可能是別人。但這段關係必須非常正式，協助新總監理解：沒人期待他們馬上就懂一切。

會議

多數人在公司快速成長時會抱怨的第一件事，就是突然之間各種爆量的會議，還有電子郵件跟訊息啦等等。但大部分是會議：團隊會議、管理會議、全體會議、人資會議……到了某個程度就都無法避免。大家必須彼此溝通，而群聊

但你也需要偶爾停下來，重新評估你的會議及溝通流程，並在不再有效率、開始浪費時間時做出調整。你可以把某些會議改成狀態更新報告，並減少參與人數。但

全體會議就是個很好的例子，這指的是公司全體參與

那些內容有趣、不斷彼此插嘴討論、坐在地板上、蛋糕碎屑掉滿地的每周全體會議，無法協助公司擴張。

而要是你沒發現這點，你就會困住。就像（直到最近才改掉的）Google全體14萬名員工每個禮拜都要參加一場2到3小時的全體會

TGIF會議大多數時候都是讓公司各團隊展示他們的工作成果，內容有時候真的

而且還很貴。就算你不把公司有一大堆人每個禮拜都花好幾個小時做迷因的成本算進去，準備工

所以把全體會議保留給真正需要的時候吧。讓全體會議變得很獨特，定期舉行，頻率卻很低。同時鼓勵小型的跨團隊會議，以分享相關資

人力資源和人才

一開始，你並不真的需要人資。當你只有5個人、10個人、甚至到了50個

當你的員工數量來到60至80人，你就必須要引進全職人資，因為你並不只是在處理那60至80人而已，實際

外包人資工作會變得越來越昂貴，而且會吸乾太

所以引進全職人資吧，並提醒員工，人資在此是為了要保護他們和公司文化的，會在他們有小孩時幫助他們，會確保他們準時領到薪水，並確保他們感到安全。公司增添正式的人資職位，並不會剝奪任何事，而是會提供員工和員工的

教練及導師

在臨界點到來之前，教練及指導可說非常重要，特別是在過渡到30至40人、出現主管時，以及大約80至120人，當你將員工升為董事時。

不過務必記得，教練及導師之間是有差異的：

教練的目的是為了要協助公司，完全公事公辦：就是為了這間公司、這個工作、此時此刻。

導師則更為私人。他們不只是會協助對方的工作，也會協助對方的人生、對方的家人。

教練會幫忙，是因為他們了解公司；導師會幫忙，則是

而最棒的便是結合兩者，找某個了解兩個世界的人。一名導師兼教練，可以協助對方擁有更寬廣的視野，看見公司需要什麼，以及他們自己需要什麼。

在公司創辦初期，如果你是領導人，那你就也是導師，你會協助其他人準

文化

文化是最難描述的東西，也是最難保存的。就算是在小公司中，每個團隊一般來說也都會演變出自身獨特的文化，而當這個文化之中的某個珍貴部分消失時，有可能也會一併帶走許多你的員工。

所以為了要保存你所愛，請讓團隊寫下他們最珍視的事物，並制訂一個能讓這些事物持續下去的計畫。而且務必記住，凝聚你公司的，不一定會是明顯的事物，有可能是某些小事或蠢事。Nest的規模還很小的時候，團隊有幾個成員開始在停車場辦烤肉

文化是以有機的方式出現。但接下來就需要經過整理，以便維護。

所以請寫下你的公司價值，貼在實際和虛擬的牆上，向新進員工分享，納入所有新應徵者的面試。大家都應該知道，對你的公司來說什麼是重要的 是什麼東西定義了你們的文

也請所有團隊寫下他們的做事方式：行銷流程是什麼？工程流程是什麼？我們開發產品時會分成什麼階段？我們如何合作？這些知識不能只留在大家的腦子裡。員工會離職，新

要為臨界點制訂計畫，可說是一件苦差事，尤其是公司有這麼多事同時在進行中。而且臨界點的計畫還是最糟的那種：千頭萬緒、困難重重、讓人超級賭爛的事。明

但是「東西沒壞就不要修」的法則在此並不適用。當你沒有為臨界點準備、沒有警告團隊、沒有深思熟慮地圍繞著職位優先、個人次之的觀念重新調整組織、沒有加入新的主管、沒有重新評估你的會議和溝通工具、沒有

- 我見過領導者為了要讓員工快快樂樂，因此在打造組織的時候，是圍繞著現有的員工為中心，而非先搞懂最佳的結構為何，然後把團隊成員安排在適合的角色上。
- 進度陷入泥沼。
- 員工抱怨文化已死。
- 大家開始離職。
- 恐慌蔓延，感覺就像是全面危機。

一旦發生，通常需要6到9個月才能恢復。一般來說，公司必須取消臨界點之後的所有新成長，然後重新開始，這次把事情做對。你絕對必須要把事情做對。那些忽視臨界點的公司，要不是撐不下去，不然就是會困在他們現有的規模，卡在原地。

你也應該知道，就算你真的完美管理好一切，你很可能還是會失去某些員工。好人會離職，有些人就只是比較喜歡小公司。有些人即便尊重改變，卻仍不喜歡改變。而且雖然已經有大量警告和訓練，有些人也還是會討厭出現管理階層。但是就算看著信任的

而最後，等到你讓員工放心、訓練完主管、進行過一百萬次一對一會議安撫大家的焦慮、整理好公司的價值和流程、在你定期舉行卻不那麼頻繁的

你很可能也一樣害怕，而且你也應該要害怕。如果沒有的話，你就是不夠認真看待。

臨界點不只會發生在公司上，也會發生在你身上。身為執行長、創辦

所以當臨界點降臨在你身上時，請務必記得你當初是怎麼讓團隊放心、要他們遵照你的建議的：要知道臨界點一定會發生，而且我已預作準備了。和你的導師聊聊。提早在轉變來臨之前，就先了解你的工作看起