

创业中关村丛书

创业企业管理

● 中关村创新研修学院
● 北航创业管理培训学院

组 编

● 牛泽民 付首清

● 熊 飞 张 岐 李 哲

主 编

副主编



科学出版社

www.sciencep.com

创业中关村丛书

创业企业管理

中关村创新研修学院
北航创业管理培训学院

组 编

牛泽民 付首清 主 编
熊 飞 张 岐 李 哲 副主编

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书是介绍创业企业如何经营与发展的入门手册,根据创业企业的特点,综合大量理论与案例,针对企业发展中的战略管理、人力资源管理、生产管理、营销实务以及风险管理等问题,予以全方位的详尽介绍。不同创业企业特点不同,性质有别,起点不一,经营内容和目标市场各不相同,但作为管理基本要素和保障体系的规范制度都是近似和相通的。本书深入浅出地概述了企业有关管理的基本规律,并精选各种实用的条例范本,为创业企业全面引入现代企业管理制度指明了方向,为创业企业强化功能管理、练好内功提供了重要的参考。

本书适合有志于创业的大学生、其他创业者及中小企业的管理者使用。

图书在版编目(CIP)数据

创业企业管理/牛泽民,付首清主编.—北京:科学出版社,2004

创业中关村丛书

ISBN 7-03-013099-5

I. 创… II. ①牛… ②付… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 022297 号

策划编辑:陈 亮/文案编辑:徐 蕊/责任校对:张 琪

责任印制:安春生/封面设计:北新华文

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

西 源 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年6月第 一 版 开本:A5(890×1240)

2004年6月第一次印刷 印张:8 7/8

印数:1—6 000 字数:200 000

定价:20.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(新欣))

《创业中关村丛书》编委会

名誉主任：马 林 徐枏巍

主 任：于 军

编 委：张稷发 付首清 王鲁豫 张秀英 田玲意
张竹筠 牛泽民 李 军 孟 涵 王秀梅
梁 捷 曹 毅 赵新鸣 王士琦 张 岐
熊 飞 张 林 王 伟

专家委员会

徐礼莱 澳大利亚皇家墨尔本理工大学 (RMIT) 教授
颜振军 北京市科委软科学处处长，博士、高级工程师
张竹筠 北京航空航天大学校长助理、创业学研究员
袁传宽 中关村创新研修学院院长、教授
陈春先 中关村创新研修学院特聘顾问、教授

《创业中关村丛书》序

辞旧的钟声刚刚敲响，新春的晨光已然洒满京华。

当我们看到的这套丛书时，新世纪的曙光已经照亮了她的第五条年轮。

21世纪是新经济的时代，过去的四年间，新经济的狂飙席卷全球，以“创新”、“创业”、“发展”为主题的理念强烈地震撼着我们，昭示着这是一个充满竞争和挑战的时代，这是一个激情燃烧的年代，它给想像和个性的张扬以更多的空间，激励着我们奋进，向前！

《创业中关村丛书》是一套以创业为主旨，以中关村创业为背景的专著。丛书以创业理论为起点，联系具体创业实际，讲授了一些创业的方法，其目的是进行创业启蒙，是在中国推动创业教育的最新努力。

创业我们并不陌生，但创业教育却是一种新的教育理念，它以素质教育为内涵，突出对学生实际能力的培养，帮助具有创业想法的人实现理想。创业教育这一理念是联合国教科文组织在“面向21世纪教育国际研讨会”上提出的，被认为是“21世纪教育哲学”的“第三本护照”，它倡导和注重实际创业能力，要求把创业能力提高到与目前学术性和职业教育同等的地位。这一理念最先被美国所接受，美国设立了国家创业教学基金，广泛实施创业教育。在过去的25年中，创业学成为美国商学院和工程学院中发展最快的学科领域。1997年时只有50~70所学院和大学开设与创业方面有关的课程。1980年，遍及美国的163个院校都开设了创业课程。1984年的调查显示，开设创业课程

的学校数量已增加到 260 个。1997 年设立创业学教学计划的高等院校的数量继续不断增长, 大约 400 所商学院开设创业课程, 125 所商学院设置了系统的教学计划。而到 1999 年则已经有大约 1 100 所学院和大学开设了这一领域的课程, 其中许多学院和大学还开设了创业学或创业研究专业。同时, 创业教育也向中学教育延伸, 至少 30 个州的 12 级 (即高中毕业班) 的学生正在接受创业教育。一项对全美高中生的随机抽样调查询问了许多关于他们对未来职业愿望的问题, 70% 的学生说他们希望拥有自己的企业。另外, 86% 的学生说他们希望知道更多有关创业方面的知识。一些著名的学者认为在过去的 30 年里美国出现了创业革命, 甚至认为创业精神和创业过程是美国经济增长的秘密武器。美国经济由于创业革命而发生了巨大的转变, 创业者们创造出的前所未有的巨大价值已经彻底改变了美国和世界的经济。当今美国财富中超过 95% 是在 1980 年后创造出来的。

他山之石可以攻玉, 我国目前创业教育还处于萌芽阶段。国家教育部的有关领导虽然做了积极的倡导, 但理论和实践研究还很少, 在观念上对于创业教育的具体内容和社会意义还没有形成充分的认识。另一方面, 我国在大学里开展的创业计划书竞赛, 实际运作成功率并不高, 个别单位热衷于新闻炒作, 少数开展创业活动的大学由于缺乏相应的支持系统, 运行模式陈旧, 导致不具备创业素质和技能的学生创业者匆忙走上创业之路, 为创业失败埋下伏笔。

我们提倡创业, 鼓励创业, 因为创业是一种人生的选择, 是一个人生理想的起点, 是青年人梦想开始的地方。虽然创业是激动人心的, 是催人奋进的, 但创业毕竟不是游戏, 既可能有成功的喜悦, 也蕴含着巨大的失败风险, 所以, 创业绝不可盲目, 幸运之神只光顾有准备的人, 只有具备一定的创业知识

和技能并有坚忍不拔的拼搏精神，才可能获得创业的成功。从世界经济的大趋势和我国社会经济的环境来看，创业的时代已经到来，新经济的环境也为创业者提供了舞台和机遇，引领着更多的人走向创业之路。

北京航空航天大学创业管理培训学院是国内首家系统开展创业教育的院校，他们依托于北京航空航天大学科技园与北京航空航天大学科技孵化器，聘请创业成功人士作为创业导师，进行理论联系实际的创业教育，已经积累了一定的经验。而中关村创新研修学院作为中关村科技园区的高等职业教育学院，是中关村科技园区海淀园管委会为提高中关村高新技术企业的创新能力和管理决策能力，培养新经济时代的创新管理人才而创办的，与园区内企业有着天然的联系，沃土深厚。此次双方合作编写创业教材，更是一个很好的理论联系实际的尝试。教材兼有理论之深，实践之长，不同于一般的创业理论书籍，对创业者具有很大的参考价值和可操作性。其中的第四册——《创业英豪》是一部案例集，八个成功企业案例，是从海淀园上万家高新技术企业中遴选出来的。案例以独特的视角诠释了中关村创业者不平凡的创业历程，全新地勾画出一幅中关村新经济崛起的群英图。

滴水沧海，从挺立中关村潮头 20 年的时代集团，我们看到的是本土企业文化深厚的内涵；而近年升起的企业新星——土人景观，则倡导“天地-人-神”之和谐的“土人理念”，并坚守品质至上的职业道德：启明星辰公司依托独特的“六匹马理论”及“相马”和“赛马”方式为我们提供了网络安全的选择；百度公司的技术创业之路和经营理念使它成功地站在了中文搜索引擎的潮头浪尖。这些鲜活真实的案例都会给创业者和意欲走创业之路者留下深深的启迪。历史告诉我们：成功并不遥远，成功就在自己的脚下！

创新是一个民族的灵魂，企业的发展在于创新，弘扬创业精神，营造创业氛围，发展创业教育奖有助于推动创新，促进创业企业的成长。这套丛书的出版在某种意义上说，也是个创新，相信她将会对创业者和创业企业有所帮助，并对我国开展创业教育、建立创业学科、设置创业专业会有所启发和帮助。

北京正处在一个新的历史性跨越的关键时期，创业奋斗是这一跨战的不竭动力，而高质量的创业教育则是这一竭动力的深层次的推动力量。希望北京的创业教育日益走向成熟和繁荣。

敲响的是钟声，走过的是岁月，留下的是故事，带来的是希望，我衷心地祝贺这套丛书的出版，愿她像一场春雨，水滴虽小，润物无声，星星点点尽洒京华！



2004年元月

前 言

创业企业的管理，是一种以人为中心，有意识、有目的的行为和过程。创业管理者通过计划、组织、领导、控制、协调、分配等各种手段，对新创企业行为进行改善和促进，使其保证预期目标的实现。从这个意义上讲，管理也是一种生产力，也能出效益。卓越的管理也能为企业生存发展做出最直接的突出贡献。在市场竞争日益激烈的形势下，创业企业的科学管理起着决定作用，对企业的前途与命运有着十分重要的意义。

管理是一门科学，也是一门艺术。每一位创业企业的管理者，都应该充分认识到自己的责任和使命，通过科学有效的管理，为企业发展寻找更多的商机，创造更多的财富。

总结现代企业的发展经验，可以得出这样一个结论：管理具有强大的力量和功效。任何企业只要从本企业实际出发，通过合理的体制模式、组织形式、经营方式等，就能把企业的潜能最大限度地调动并发挥出来，从而让企业充满朝气与活力，提高企业的竞争能力，并在不断变化的市场中取得属于自己的生存空间。

本书是为了创业企业强化管理、练好内功而编写的，是介绍创业企业如何经营与发展的入门手册。它主要是根据创业企业的特点，综合大量理论与案例，针对企业发展中的战略管理、人力资源管理、生产管理、营销实务以及财务管理等，全方位进行详细的介绍。同时考虑到尽管每一个创业企业特点不

同,性质有别,起点不一,经营内容和目标市场各不相同,但万变不离其宗,作为管理基本要素和保障体系的规范制度都是近似和相通的,因此书中既深入浅出地概述企业有关管理的基本规律,又精选了各种实用的条例范本,为创业企业全面引入现代企业管理制度指明了方向。

本书是《创业中关村丛书》之一。《创业中关村丛书》是在中关村管理委员会与中关村科技园海淀园数字园区管理服务中心支持下,由北京航空航天大学创业管理培训学院与中关村创新研修学院共同组织编写的一套面向中小企业创业者的丛书。本丛书理论联系实际,结合中关村近十多年来的发展,运用一些丰富、翔实生动的案例向读者展示创业的魅力。给读者提供了一个清晰、系统、生动和可参照的创业过程与关键步骤。另一方面丛书还试图从管理的科学性入手,结合中小企业的管理实践,探讨提高和改善中小企业管理的科学之路。本套丛书既可作为创业者的创业指南,也可作为中小企业管理者提高与改善管理水平的参考书。同时还可作为创业管理教育与培训的参考书。

北京航空航天大学创业管理培训学院的索天舒、中关村创新研修学院的顾春田、杨艳晶为丛书的出版做了大量的基础性工作,在此一并致以感谢,同时感谢为丛书编写提供了指导性建议的各位专家组成员以及为丛书编写提供过帮助的有关企业,没有他们的热心支持,就不会有本书的面世。



第 1 章 创业企业管理概述	1
1.1 推动创业企业成长的因素	2
1.2 创业企业管理的特点	3
1.3 创业企业管理的三大要素	4
第 2 章 创业企业的战略管理	6
2.1 创业企业战略管理概述	6
2.1.1 战略管理的含义和内容	6
2.1.2 战略管理的层次	8
2.1.3 战略管理的过程	9
2.1.4 企业战略发展的管理者	10
2.2 创业企业的战略分析	11
2.2.1 创业企业外部环境分析	12
2.2.2 创业企业内部环境分析	13
2.2.3 创业企业的使命与企业的利益相关者	14
2.2.4 基于战略分析制订创业企业的战略目标	15
2.2.5 企业战略分析工具或技术方法	16
2.3 创业企业的战略选择和制订	26
2.3.1 企业层面的战略制订	27
2.3.2 经营层面战略制订	28
2.3.3 部门职能战略制订	30
2.4 创业企业的战略实施	32
2.4.1 战略组织结构的设计	32
2.4.2 企业战略资源的分配	32
2.4.3 战略匹配领导力	36

2.5 创业企业的战略控制与评价	36
2.5.1 战略控制的概念	36
2.5.2 战略控制的内容和作用	37
2.5.3 战略控制的基本特征	39
2.5.4 战略控制有效的条件	40
2.5.5 战略控制的方式	41
2.6 创业企业战略管理的基本点	44
2.6.1 创业企业的核心竞争能力	44
2.6.2 创业企业适用战略	46
第3章 创业企业的组织设计与人力资源管理	48
3.1 如何进行创业企业的组织设计	49
3.1.1 组织设计的含义与内容	49
3.1.2 组织结构设计的原则	50
3.1.3 组织结构的设计程序	51
3.2 人力资源管理概述	52
3.2.1 人力资源管理的核心内容	52
3.2.2 创业企业何时需要设立人力资源部门	52
3.2.3 人力资源管理的基础——职位分析	53
3.3 创业企业的人力资源规划	59
3.3.1 人力资源规划的内容	59
3.3.2 如何制订企业的人力资源规划	60
3.4 员工招聘技术及招聘流程	63
3.4.1 招聘与录用程序一：人力资源需求诊断	63
3.4.2 招聘与录用程序二：制订招聘计划	64
3.4.3 招聘与录用程序三：人员招聘	65
3.4.4 招聘与录用程序四：招聘测试与面试	67
3.4.5 招聘与录用程序五：录用人员的岗前培训	68
3.4.6 招聘与录用程序六：上岗试用	69
3.5 创业企业员工能力开发与培训	69
3.5.1 员工能力开发概述	69

3.5.2 创业企业员工培训与开发的需求分析	70
3.5.3 培训的准备工作	71
3.5.4 如何制订培训计划	72
3.5.5 培训效果的评价	74
3.6 创业企业的绩效考核	77
3.6.1 绩效考核的原则	77
3.6.2 绩效考核的步骤	78
3.6.3 绩效考核的培训	79
3.6.4 如何进行绩效考核会谈	80
3.7 有效的员工管理艺术	84
3.7.1 如何成功地领导你的下属	84
3.7.2 下属知道他的工作职责吗	86
3.7.3 如何留住优秀人才	87
第4章 创业企业的生产管理	91
4.1 创业企业生产管理中的产品策略	92
4.1.1 创业企业产品开发的四个阶段	92
4.1.2 创业企业如何进行产品设计	94
4.2 创业企业的生产质量管理与控制	100
4.2.1 “质量”的含义	100
4.2.2 质量管理的技术方法	101
4.2.3 全面质量管理概述	104
4.3 创业企业的生产计划制订	106
4.3.1 创业企业中的生产计划	106
4.3.2 制订生产计划	109
4.4 创业企业的采购与仓库管理	118
4.4.1 创业企业采购管理的一般程序	118
4.4.2 创业企业的仓库管理	119
第5章 创业企业的营销实务	122
5.1 市场营销相关理论基础	122
5.2 创业企业如何做市场调研	129

5.2.1	市场营销调研的步骤	130
5.2.2	市场营销调研的方法	131
5.2.3	市场营销调研的信息来源	135
5.2.4	如何进行竞争对手调研	137
5.3	市场营销计划的制订	140
5.3.1	制订市场营销计划的步骤	140
5.3.2	市场营销计划的格式	141
5.4	市场营销计划的执行与控制	142
5.4.1	执行市场营销计划	142
5.4.2	市场营销计划的控制	143
5.5	销售技巧	146
5.5.1	掌握开发客户的技巧	146
5.5.2	销售活动中的陈述演示技巧	148
5.5.3	如何做好销售谈判	150
第6章	创业企业的财务管理	156
6.1	财务管理的内容	156
6.1.1	财务管理的基本概念	156
6.1.2	财务管理的内容	158
6.2	创业企业的筹资管理	159
6.2.1	筹资概述	159
6.2.2	创业企业资金需要量的预测	160
6.2.3	权益资金筹集	162
6.2.4	负债资金筹集	166
6.2.5	创业企业筹资策略	170
6.3	项目投资管理	172
6.3.1	项目投资的相关概念	172
6.3.2	现金流量	173
6.3.3	净现金流量的确定	176
6.3.4	创业企业项目投资决策评价指标	178
6.4	创业企业的营运现金管理	181

6.4.1 现金管理	181
6.4.2 应收账款管理	182
6.5 财务预算	186
6.5.1 财务预算体系	186
6.5.2 财务预算的编制方法和步骤	186
6.6 创业企业的财务控制	189
6.6.1 财务控制概述	189
6.6.2 创业企业如何进行有效的财务控制	191
6.7 创业企业财务管理的几项实务操作	195
6.7.1 如何构建创业企业财务会计制度	195
6.7.2 合理避税	198
6.7.3 某公司财务管理各岗位职责及财务工作规则	209
第7章 创业资本运营实务操作	217
7.1 创业企业资本的获取方式	217
7.1.1 国内外创业资本来源的几种形式	217
7.1.2 获取创业资本的程序	220
7.1.3 中介机构在创业投资中的作用	222
7.1.4 中国创业投资发展的特点	224
7.1.5 世界风险投资发展趋势	226
7.2 创业企业的资本运营	232
7.2.1 资本运营管理	233
7.2.2 资本运营的方式和技巧	234
7.3 创业企业的资本退出	236
7.3.1 国内股票上市	238
7.3.2 创业板市场上市	241
7.3.3 公司或创业家赎买	243
7.3.4 转售或变卖公司	244
7.3.5 寻找新的投资人和清理公司	245
第8章 成为成功的创业家	251
8.1 成功创业企业的四大要素	251

8.2 成功创业者的五项特质	252
8.3 组成成功的创业团队	254
8.4 成为投资者眼中的成功创业者	257
8.4.1 投资者所认为的成功创业者的七项基本素质	257
8.4.2 如何获得投资者的青睐	261
参考文献	265

第1章 创业企业管理概述

从企业发展的生命周期来说，新创企业需要经过初创期、早期成长期、快速成长期和成熟期四个阶段。在不同阶段，企业的运营管理工作重心有所不同。因此，创业者需要根据企业成长时期的不同来采取不同的管理方式和方法，以有效地控制企业成长，保持企业健康地发展。比如，在初创期和早期成长期，创业者直接影响着创业企业命运，在这一时期，集权的管理方式灵活而富有效率，而到快速成长期和成熟期，分权的管理方式才能使企业获得稳步的发展。

所谓创业管理（entrepreneurial management），就是通过新创的组织，基本上依靠自有资金，使新事业开始赢利并进入良性循环的管理方式。创业企业一般起源于一个构想（一项产品或一项服务），但是无论这个构想听起来多么诱人，吸引了多少资金，产品有多好，甚至市场需求多么迫切，如果这个构想不能发展成为一个可以健康运营的企业实体，它都注定无法继续生存下去。

由于创业初始，公司在资金、人才和实力等方面往往都不具备优势，被大量不确定性事务驱动和疲于应付的状态在所难免，但公司的管理工作又的确是一件大事，是公司能否继续发展的重要保证。要妥善处理并解决这对矛盾，其关键仍然在于如何取得业务驱动和规范运作之间的合理平衡。