

创业教育与实践系列规划教材

创 业企业经营与管理

HUANGYE QIYE JINGYING YU GUANLI

主 编：李明珍 陈 斐

副主编：冉春艳 李军霞 梁嘉慧

刘 莎 许 波 林 青

主 审：杨 俊



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

■ 创业教育与实践系列规划教材 ■

创 业企业经营与管理

HUANGYE QIYE JINGYING YU GUANLI

主 编：李明珍 陈 斐

副主编：冉春艳 李军霞 梁嘉慧

刘 莎 许 波 林 青

主 审：杨 俊



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内 容 简 介

本书根据创业企业经营与管理工作岗位的技能要求,以创业企业生存和发展为目标,以创业企业经营与管理系列活动为基础,以项目和工作任务模块为主线,通过大量的具体案例,将基本理论、基本方法和技能训练融为一体,注重培养学生运用基本理论知识分析和解决实际问题的能力。全书主要内容有:创业企业团队的培养、维护及管理技巧;创业企业管理制度体系的构成、建设与执行;创业企业目标市场定位、营销策划及营销策划书编制;创业企业财务管理方法与制度、财务指标分析、三大主导税种的税收筹划;创业企业风险类型与识别、企业危机诊断与分析、风险防范与处理措施;成熟企业再创业的本质、核心、焦点、支撑和组织保证等。

本书可作为高等院校中小企业创业管理、工商企业管理、市场营销等经管类专业(方向)教材,也可作为中小企业管理的社会人士和广大创业人员的参考读本。

图书在版编目(CIP)数据

创业企业经营与管理/李明珍,陈斐主编. —广州:华南理工大学出版社,2012.6
创业教育与实践系列规划教材
ISBN 978-7-5623-3665-5

I. ①创… II. ①李… ②陈… III. ①企业经营管理—高等职业教育—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 118014 号

创业企业经营与管理

李明珍 陈斐 主编

出版发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼,邮编 510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail:scutc13@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048(传真)

策划编辑:毛润政

责任编辑:兰新文

技术编辑:杨小丽

印刷者:广东省农垦总局印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印张:21.75 字数:557 千

版 次:2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~2 000 册

定 价:39.50 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

创业教育与实践系列规划教材

编 委 会

编 委 会 主 任：李旭穗

编委会副主任：杨 俊 俞 彤

总 主 编：张少平

企 业 顾 问：朱拉伊（广东新南方集团有限公司总裁）

廖东升（广州豪森威市场调查公司总经理）

管仲华（广州仲衡保险公估公司总经理）

孙 岩（侨鑫集团培训学院副院长）

编 委：（排名不分先后）

陈建兰 何善安 王经珠 易丹华 牛玉清

梁瑞明 黄 鹏 李明珍 陈 斐 许 波

梁嘉慧

前言

创业无论对于创业者个人还是对于整个社会都具有重要意义,因而创业成为许多人心中的一个美好的梦想。当今,越来越多的人选择了创业,并经过了艰辛的创业历程,终于创办了一个属于自己的企业。可是,创业并不难,难的是创业成功,甚至有“创业容易守业难”的说法。据权威部门统计,私人创业的真正成功率还不到15%,60%是处于不盈利不亏本的消耗人生、磨炼自己的状态,有25%是彻底做不下去宣告失败。那么,一个新创企业诞生后,该如何经营管理好,才能使创业真正走上成功呢?

《创业企业经营与管理》在分析创业企业特点及其成长规律基础上,广泛吸取了国内外有关创业企业经营与管理的最新成果,以创业企业经营管理工作任务及流程为主线,设计相应项目和任务模块,阐述了创业企业经营实践及其发展中的诸多问题,旨在提高创业企业的经营管理水平,降低创业企业的创业风险和经营风险,从而提高创业企业的经营成功率和管理绩效,推动创业企业健康持续发展。

《创业企业经营与管理》立意新,针对性强,实用性大,在一定程度上填补了国内此类教材的空白,既可以作为高职高专中小企业创业管理、工商企业管理、市场营销等经管类专业(方向)教材,也适合致力于中小企业管理的社会人士和广大创业人员作为参考读本。

《创业企业经营与管理》具有以下几方面的特点:

(1) 结构新颖,内容创新。教材根据创业企业经营的主要工作流程设置相应的项目模块,每个项目模块有明确的能力目标、知识目标和综合训练要求;在能力与知识目标导向下,各项目模块分解为若干工作任务,各工作任务由任务情境、任务要求、知识链接、工作示范、知识拓展等基础知识和能力训练相融合。内容选取机动、灵活,针对性强,体现“够用、实用”原则,配以大量相关的实际案例、技能训练、问题思考等,把基础理论教学与提高实际操作技能相结合。

(2) 通俗易懂。教材语言通俗、流畅,案例翔实,鲜活生动,逻辑关系清晰,对基本理论、基本方法和技能训练中的阐述力求深入浅出,使那些没有多少经营管理理论知识的读者也能轻松理解。

(3) 注重实用。参与教材的编者,大多数不仅具有丰富的教学经验,而且还具有创办和经营小企业方面的实际经验。教材的结构安排、内容组织和教学方式等方面能够紧密结合工作实际和学生实际,注重培养学生运用基础理论分析解决实际问题的能力。

本教材在结构和内容编排上,以创业企业经营管理工作过程为主线,采用项目和任务教学的模式。全书包括六大项目模块,每个项目模块由若干工作任务构成。其主要内容包括:项目一,创业企业团队的管理;项目二,管理制度的建立;项目三,创业企业的营销

管理；项目四，创业企业财务管理；项目五，创业企业风险管理；项目六，成熟企业的再创业等。

本教材由南博职业技术学院梁嘉慧、广东岭南职业技术学院刘莎、广州工商职业技术学院冉春艳、广州工商职业技术学院李军霞、河源职业技术学院许波、广东岭南职业技术学院陈斐、广东岭南职业技术学院林青、广州工商职业技术学院李明珍编写初稿，全书由李明珍修改定稿。具体编写分工如下：梁嘉慧编写项目一（任务一、二）；刘莎编写项目一（任务三、四）；冉春艳编写项目三；李军霞编写项目四（任务一、二、三、四、五）；许波编写项目五；陈斐编写项目六（任务一、二）；林青编写项目六（任务四、五）；李明珍编写项目二、项目四（任务六、七、八、九）、项目六（任务三）。

本教材编写过程中，参阅和借鉴了大量的相关书刊和网络资料，同时引用了部分文献资料和案例，在此谨向这些书籍、论文、案例及其他资料的作者表示诚挚的谢意！同时，本教材的编写和出版还得到了广州工商职业技术学院杨俊和广东岭南职业技术学院张少平等的支持和指导，在此表示衷心的感谢！由于编者水平有限，教材中的疏漏和不足在所难免，恳请使用本教材的老师和学生提出批评和建议，以使本教材不断充实完善。

编者

2011年12月

目 录

项目一 创业企业团队的管理	(1)
任务一 团队精神与企业文化的培植	(1)
任务二 团队的培养与维护	(15)
任务三 做好创业团队领导者	(28)
任务四 创业团队的管理	(37)
项目二 管理制度的建立	(50)
任务一 认识企业管理制度	(50)
任务二 熟悉企业管理制度体系	(61)
任务三 创业企业管理制度的制定	(73)
项目三 创业企业的营销管理	(86)
任务一 创业企业的目标市场定位	(86)
任务二 创业企业的市场营销策划	(102)
任务三 市场营销策划书的制定	(126)
项目四 创业企业的财务管理	(140)
任务一 认识创业企业财务管理	(140)
任务二 财务制度务求严密	(151)
任务三 严格执行财务制度	(163)
任务四 严格赊账	(170)
任务五 开源节流 勤俭立业	(177)
任务六 做好企业财务指标分析	(187)
任务七 努力避免财务危机	(199)
任务八 创业企业的税收筹划	(208)
任务九 三大主导税种的税收筹划	(216)
项目五 创业企业的风险管理	(232)
任务一 了解创业企业失败的原因	(232)
任务二 识别创业风险的类型	(242)
任务三 企业危机的诊断与分析	(251)

任务四	创业各阶段风险与防范	(259)
任务五	解决企业危机的措施	(266)
项目六	成熟企业的再创业	(276)
任务一	再创业的本质：持续发展	(276)
任务二	再创业的核心：战略转型	(288)
任务三	再创业的焦点：创新推进	(303)
任务四	再创业的支撑：组织变革	(315)
任务五	再创业的保证：管理重组	(327)
参考文献		(338)

项目一 创业企业团队的管理

【能力目标】

1. 能对企业文化的培植提出建设性建议和方案;
2. 能针对创业团队生命周期各阶段特征, 提出优秀创业团队开发的方法与步骤;
3. 把握创业团队领导者素质和能力开发的途径;
4. 能从制度、组织、管理等方面入手, 设计创业团队的绩效评估方案。

【知识目标】

1. 理解企业团队精神与企业文化的含义、内容及主要功能, 掌握创业企业团队精神与企业文化培植的途径及措施;
2. 理解创业团队生命周期及各阶段特征、优秀团队的特点; 掌握创业团队各阶段培植和管理的途径和方法;
3. 理解领导者在创业团队中扮演的角色和主要职责;
4. 理解创业团队管理的方法和措施;
5. 掌握创业团队的激励机制和绩效评估方法。

任务一 团队精神与企业文化的培植

【任务名称】

创业企业团队精神与企业文化培植

【任务情境】

案例一

海尔文化激活“休克鱼”

红星电器曾经和海尔一样, 被青岛市列为重点和名牌企业。原红星厂有 3500 多名员工, 曾是我国三大洗衣机生产企业之一, 年产洗衣机达 70 多万台。但在同样的起跑线上, 海尔越跑越快, 摘取了中国家电第一名牌的桂冠, 而红星的经营却每况愈下, 到 1995 年

上半年,企业亏损1亿多元,资不抵债。

1995年7月,在青岛市政府的支持下,红星电器整体划归海尔,连同所有的债务。在海尔看来,红星厂属于“休克鱼”:企业的硬件很好——鱼的肌体没有腐烂,而鱼处于休克状态,说明企业的思想、观念有问题,导致企业停滞不前。海尔要以自己的文化激活“休克鱼”。

兼并红星是一次大规模的企业重组,青岛全市上下都极为关注,其成败扣人心弦。划归之初,张瑞敏便确定一个思路:红星失败的原因不在技术,也不在资金,“关键是管理不到位”,企业对职工的凝聚力差,缺乏将现有生产要素有效组合的灵魂。而海尔经过十几年发展,最大的成功就是形成了一套独特的管理思想,塑造了员工共同认可的价值观,形成了自己的文化——海尔文化。只有将海尔文化输入到红星,以此来统一企业思想、重铸企业灵魂,以无形资产去盘活有形资产,红星才有可能重生。这也是对海尔文化和管理模式的一次重大考验。

在划归第二天,海尔集团常务副总裁杨绵绵便率海尔企业文化、资产管理等五大部门的负责人来到红星,开始贯彻和实施“企业文化先行”的战略。他们向全体员工解释海尔的企业精神:“敬业报国,追求卓越”,并突出了海尔强调个人职责,追求最高质量信誉及实行岗位责任制的做法。

海尔对红星厂的改造分两步走:第一步,在海尔企业文化中心的指导下,教育新员工接受海尔的企业文化,从原咨询认证中心派出质量控制人员。第二步,提高工作效率,派出质量保证体系审核小组检查工厂的所有环节。同时,海尔电冰箱股份有限公司副总经理柴永森奉命到由红星电器更名而成的海尔洗衣机有限总公司,就任总经理。柴永森尽管年仅32岁,可已在实施海尔OEC管理方面积累了丰富的经验。

从海尔到红星,柴永森看到3500多名红星员工对企业划归海尔表现出拥护的态度;但他也看到,由于企业文化、企业管理、员工素质等方面的差异,人们对于海尔的管理方法,比如OEC方式,在认识上有很大偏差。

海尔管理的指导思想立足于“以人为本”。因此,以柴永森为首的新领导班子,没有简单地采用说教的方式,而是抓住发生在员工身边的典型事例,来启迪员工自觉地进行观念上的转变。

1995年7月12日,洗衣机生产车间公布了一则处理决定:某质检员由于责任心不强,造成选择开关插头插错和漏检,被罚款50元。这时洗衣机的产品开箱率和社会返修率与第一名牌还有很大差距。

罚款原本是件顺理成章的事,因为过去企业发生质量问题从来都是罚一线工人,但是,若用海尔的管理观念来看这件事,则不该如此简单处理。海尔管理者认为这绝不是该质检员一个人造成的,主要是管理上的漏洞使然,当事者周围的干部更应当逐级承担责任。体系上的漏洞使“偶然行为”变成了“必然”。既然如此,掌握“质检员们”的全局的干部更应该承担责任在前,先检查系统保障的问题,才能使“质检员们”类似的错误越来越少。在这里海尔集团运用了“80/20原则”。他们认为,在企业里“关键的少数制约着次要的多数”。干部就是“关键的少数”,从战略目标的确定到计划的制订,再到实施控制,都是干部的职责,下面干得不好,主要是上面指挥得不好,下面的水平,就反

映了上面的素质，所以，出了问题把责任推给下属就违背了管理的基本原则。

全新的海尔观念，让原红星员工真正了解到海尔文化的威力。尤其是广大干部，开始认识到管理的责任与差距，每个人都从自己身上找不足。干部红黄榜迅速设立，先后有十位干部对自己工作中的失误进行了自罚，许多长期难以根除的质量、供货、干部工作作风等问题由此得到解决。

抓住红星厂观念已有所转变的时机，柴永森组织全体员工分批参观海尔电冰箱公司等企业，使他们亲眼目睹海尔科学有序的现场管理，领略 OEC 管理的真谛，寻找自身的差距。

海尔现场管理的精髓是“责任到人，人人都管事，事事有人管”。这不仅体现在生产环节，哪怕是车间一扇窗户的玻璃，其卫生清洁也有指定员工负责。而洗衣机公司现场管理的最大弊病就是责任不清，出了问题谁也不负责。

参观回来后，该公司各分厂都把“严抓现场管理，落实每人、每事、每天的责任”，作为工作上台阶的突破口。各分厂领导每天至少有六小时停留在现场，抓薄弱环节，解决实质问题，使现场管理水平每天都有提高。

这样，不是依靠简单地撤换管理人员和解聘普通员工，而是采用公开监督、披露信息、学习提高、加强自觉的办法，海尔 OEC 管理模式得以在红星建立。

在海尔全新理念的导向下，原红星公司的一切工作都围绕市场展开：

- 建立健全的质保体系，建立行之有效的奖惩制度，使产品走向市场有了可靠保证。
- 建立高效运作机制，全面调整内部机构。撤销 34 个处室，成立销售部、财务部、制造部、技术质量部、综合部和科研所，实行五部一所管理。按照“公平竞争、择优上岗”原则，中层干部由 105 人减至 45 人。尽管精简干部这一工作经受了严峻的考验，但柴永森还是坚持按海尔的要求做了。

- 改革干部制度。变“相马”式的干部提拔制度为“赛马”式的竞争制度；公开“招聘”选拔一流人才，充实各部门干部岗位。崭新的用人观念，调动了干部的积极性。

- 调整销售战略，重塑市场信誉。根据国内市场和消费者的需求，克服种种困难，扩大产量，将过去单纯面向国际市场的全自动洗衣机在出口的同时投入国内市场，并冠以朗朗上口的“小神童”新品牌；新开发一种适销对路、大容量的气泡双桶洗衣机，命名为“小神泡”。两种新品牌投放全国市场后，一炮打响，供不应求，使失去的洗衣机市场重回“怀抱”。

海尔 OEC 管理模式在红星全面推行，红星公司生机盎然。加盟海尔的红星电器很快出现了蒸蒸日上的新气象：三个月扭亏，第五个月就赢利 150 多万元。短短两年时间，海尔洗衣机已成为同行业第一名牌。被兼并的企业在海尔的海洋里自由地遨游、成长。因管理不善而“休克”的“鱼”被催醒，重新参与市场搏击，如今它已成长为同行业的“巨鲸”！

（资料来源：哈佛案例精选，有删节）

案例二

日本索尼公司是世界著名企业，其之所以能有今天的巨大成就，与其突出“团队精神”特征的“家庭式”管理方法是分不开的。在索尼公司内部，每一个员工都被视为大家庭的一分子，每个员工都能

够发表自己独特的观点,但是,又强调员工之间要像在一个家庭中生活一样互相配合、协调。公司的每一位员工由于受到了充分的尊重,才华得到充分的发挥。最后,公司得到了员工们同等的回报——积极工作并对公司忠诚,于是索尼公司获得了巨大的、可持续的事业成功。

【任务要求】

1. 分小组讨论上述案例,并分析回答以下问题:

- (1) 为什么海尔兼并红星电器要走的第一步是“以自己的文化激活‘休克鱼’”?
- (2) 怎样理解海尔培植红星电器管理团队精神的指导思想是立足于“以人为本”?
- (3) 海尔是如何对红星电器进行企业文化与团队精神培植的?
- (4) 日本索尼公司“团队精神”特征体现在哪些方面?

2. 要求引用企业文化与团队精神相关知识进行分析。

3. 各小组归纳总结分析讨论的结果,派代表发言,并提交材料。

知识链接

美国管理学家彼得·德鲁克曾提出关于企业的三个经典式问题:“我们的企业是什么?”、“我们的企业将成为什么样?”、“我们的企业应当是什么?”,并且要求任何成功的企业都应该能够正确地回答这些问题。显然,对上述问题的回答,涉及企业的基本假设、价值观、愿景和使命等企业文化基本命题。

现实经济活动中,越来越多的企业开始关心企业文化,重视企业文化建设,但仍有不少企业把企业文化当作一个口号、一个标语、一个希望。这是对企业文化的一种误解。企业文化不是口号,也不是标语或希望,它是企业立身于社会所必需的精神支柱,不仅能够解释企业内部的运行情况,还能向企业家、企业管理者以及企业的员工指出什么是企业最紧要的问题。那么,究竟什么是企业文化呢?

一、认识企业文化

(一) 企业文化的含义

通常认为,文化是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。企业文化是社会文化与组织管理实践相融合的产物,是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。企业文化有广义和狭义之分。狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态;而广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化以及精神文化的总和。广义的企业文化及其构成如图1-1所示。

从图1-1可以看出,企业文化由4个层次构成:精神层(核心层)、制度层(中间层)、行为层(表层)和社会层(企业文化的对外传播)。其中:①精神层是企业文化深层次的、具有隐性的内核,决定了制度和物质文化层次,它包括企业愿景、使命、核心价

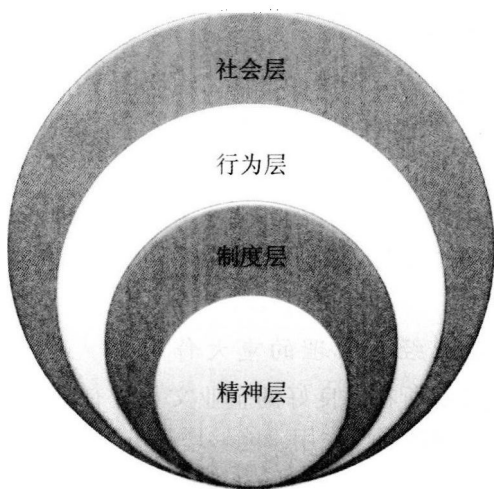


图 1-1 广义的企业文化结构图

价值观、企业精神、企业作风等内容；②制度层是企业文化的中间层次，主要是指企业的各种规章制度和企业员工对这些规章制度的认同程度，包括企业的组织结构、管理体制及规章制度等；③行为层是企业文化的表层部分，包括企业外观、标识、司歌、司旗、产品广告及包装等形象设计，公司仪式，员工的服装、行为模式，办公室布局等；④社会层是企业文化的外溢，是企业同其社会环境相互反馈而形成的价值体现，包括社会对企业的认同和企业对社会的态度两方面。

从系统论的角度来理解，企业文化是一个完整的体系。企业文化体系包括企业愿景、使命、核心价值观、企业理念、企业精神、企业作风和一系列行为及制度体系。在企业文化体系中，企业愿景、企业使命是一组，阐述的是企业为什么存在、要到哪里去的主题。这两项将决定企业核心价值观、企业精神和企业理念。第二组是核心价值观和企业理念，阐述的是企业达到目标、完成使命所依据的价值观。核心价值观在整个文化价值体系中占据核心位置；根据企业所处的行业和自身特点，企业理念涵盖的内容也有所不同，总的说来，包括经营理念、管理理念、人才理念、市场理念、风险理念、服务理念等。第三组是企业精神，表达了企业愿景、使命、价值观或它们的融合。第四组是企业作风、行为及制度体系，是企业长期以来形成的行为习惯、工作方式和做事风格。

（二）企业文化的特点

企业文化是在社会文化或民族文化这一大的文化背景下形成的，以约束和规范企业内个体行为、群体行为和企业行为的亚群体文化。与社会文化不同，企业文化是某一特定群体的文化，如海尔文化、联想文化等，因而，它也表现出与社会文化不同的特点。

（1）实践性。认识来源于实践。企业文化的核心内容——价值观作为一种认识，也离不开企业的生产经营活动，它既来源于实践，同时又指导实践，为实践服务。因此，企业文化具有实践性。

（2）具体性。正如其他群体、组织的文化一样，企业文化也是一种集体文化。但这

里更强调的是管理在组织内部所实现的合力,从而推动和激励企业内的每一位员工协调一致地行动,以达到预定目标。

(3) 经济性。企业文化具有经济属性,是一种经济文化,它反映着企业的经济伦理、经营价值观和目标追求,以及实现目标的行为准则等。企业文化的经济属性是由企业作为一个独立的经济组织的性质决定的。

(4) 超前性。企业是生产力的直接组织者,在经营管理活动中产生的企业文化,相对于社会文化是超前的,往往最先反映时代的新观念、新思想、新气息。企业文化的超前性决定了它的社会价值。

(三) 企业文化对企业经营管理的重大作用

企业文化是一个企业灵魂所在。良好的企业文化具有凝聚功能、导向功能、激励功能、约束功能、辐射功能和塑造形象作用,能够增强员工对企业的忠诚度和认同感,促进员工与公司保持高度一致,并自觉遵守企业的各项制度,从而提升企业核心竞争力,推动企业的可持续发展。此外,良好的企业文化还是企业网罗人才、留住人才的制胜法宝。

案例1-1

温氏文化与温氏集团的发展

温氏集团创业25年最成功之处在于创造了优秀的企业文化——温氏文化,这是温氏集团的核心竞争力。温氏文化撷取了中华民族传统文化的精华,体现了社会主义精神文明的内容,融入了世界优秀企业的先进理念,具有非常丰富的内涵。因此,他们不遗余力地弘扬温氏文化,在企业文化的物质文化、行为文化、制度文化和精神文化这四个层面上均有重大建树,使温氏文化变得绚丽多彩、深厚绵长。现有的温氏产品拥有众多系列,包括三黄系列、麻鸡系列、药用系列、肉猪系列、牛奶系列、调味系列等。

多年来,温北英先生制定了温氏员工守则:“精诚合作,各尽所能。用科学,办实事,争进步,求效益。文明礼貌,胸襟广阔,磊落光明。同呼吸、共命运,齐创美满生活。”这44个字凝聚了温北英毕生心血,包含了企业文化最高层面上所有内容:企业精神、宗旨目标、价值观、管理哲学、营销理念等。

温氏第二代董事长兼总裁温鹏程在谈温氏文化时讲到:“温氏文化是温氏集团的创业之本和灵魂,是企业得以持续、稳定、健康发展的力量源泉,是温氏所有合作者始终保持高涨创业热情的强大精神支柱。温氏前进的每一步,都带有深深的企业文化烙印。”

本案例说明对一个公司来说,企业文化非常重要,它是公司发展、团队精神、创新学习的基石。企业文化对企业经营管理的重大作用可以概括为以下几方面。

(1) 凝聚功能。企业成员既有共同的利益,也有不同的利益,但企业文化能使企业各方面力量凝聚起来,使大家认清共同的利益大于各自的一己之利。

(2) 导向功能。企业的各部分和企业的每一个员工既有相同的目标,也存在不同的目标。企业文化能够使整个企业和全体成员在共同的利益和目标指引下保持统一的行动。同时,整个企业也在其文化指引下向一个特别的方向发展。如英国罗尔斯·罗伊斯汽车的

文化使其向贵族车发展。

(3) 协调功能。有没有共同的语言是人与人能否结合在一起的关键因素之一。企业文化形成的共同语言,为全体员工创造了和谐的工作环境。

(4) 约束功能。通过建立共同的价值体系,形成统一思想和行为,对企业中每个员工的想法和行为都具有约束和规范作用,从而使企业员工协调行动,自我控制。

(5) 辐射功能。企业通过企业文化树立企业的形象,对社会公众产生巨大的影响,同时也构成了社会文化的一部分。如,可口可乐、麦当劳、好莱坞等构成了美国生活方式和美国文化的一部分。

(四) 企业文化的形成

企业文化的形成是逐步的,需要经过较长时间的培植与积淀才能逐步建立和完善企业文化体系。企业文化的形成过程一般要经历以下三个阶段。

第一阶段:形成共有的价值观,其重要性被普遍接受。这就是指创业阶段,需要有企业宗旨、理念等简单易行的行为和思想标准,企业的运行都是依照这些标准,这就是企业文化的雏形。

第二阶段:共同价值观融入广大员工思想意识中。当企业有了一定的基础开始进行战略扩张的时候,就可以将这些基础形成标准,也就是我们通常所说的企业CI中的MI部分(理念识别系统),在这个阶段是将企业意识基础行为化、形象化的阶段。

第三阶段:共同价值观转化成行动,体现员工工作生活各方面。理念识别系统运作成熟以后,便开始形成企业的理论体系,并在实践中得到运用、丰富和发展。

二、团队精神与企业核心理念

案例1-2

春归大雁的启示

秋去春归的大雁在飞行时总是结队为伴,队形一会儿呈“一”字,一会儿呈“人”字。大雁为什么要编队飞行呢?因为,大雁在编队飞行时,能产生一种空气动力学效应,使编成“人”字形飞行的大雁比具有同样能量而单独飞行的大雁多飞70%的路程。也就是说,编队飞行的大雁能够借助团队的力量飞得更远。

大雁的叫声“热情”十足,能给同伴鼓舞,大雁用叫声鼓励飞在前面的同伴,使团队保持前进的信心。当一只大雁脱队时,会立刻感到独自飞行的艰难与迟缓,所以会很快回到队伍中,继续利用前一只大雁造成的浮力飞行。一个队伍中最辛苦的是领头雁。如果领头雁累了,会退到队伍的侧翼,另一只大雁会取代它的位置,继续领飞。如果有某只大雁生了病或是受了伤而导致飞行困难,就会有两只大雁过来协助和照料它飞行,日夜不停地伴随在它左右,直到它康复或死亡,然后它们再继续去追赶前面的队伍。

(资料来源:《现代人力资源管理》,姚裕群主编.首都经济贸易大学出版社,2011版)

春归大雁在飞行时总是结队为伴,而且行动默契、互相配合,给我们一个重要启示:

就是一个组织要有效率、要达到预定目标,需要全体成员在核心价值理念统领下形成互信合作、共同奋斗的思想意识,即团队精神。

(一) 团队精神是组织文化的重要部分

1. 团队精神的含义

所谓团队精神,是指团队整体的价值观、信念和奋斗意识,它是团队成员为了团队的利益和目标而相互协作、共同奋斗的思想意识。通俗来理解,团队精神就是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现。团队精神的基础是尊重个人的兴趣和成就,核心是协同合作,最高境界是全体成员的向心力、凝聚力,反映的是个体利益和整体利益的统一,并进而保证组织的高效率运转。挥洒个性、表现特长保证了成员共同完成任务目标,而明确的协作意愿和协作方式则产生了真正的内在动力。

团队精神是高绩效团队中的灵魂,是成功团队身上难以替代的特质,没有多少人能清楚地描述团队的“精神”,但每一个团队成员都能感受到团队精神的存在和好坏。

2. 团队精神的内容

团队精神包括三个层次的内容:团队的凝聚力、团队成员之间的互信合作意识和团队士气。

(1) 团队凝聚力也称内聚力。团队的凝聚力是针对团队和成员之间的关系而言的,指一个团队之中的成员围绕着团队,尽心于团队的全部力量。它包括成员对团队的向心力、团队对其成员的吸引力和成员之间的相互作用、相互信任的力量。

(2) 团队互信合作意识。团队精神的精髓在于合作,而信任又是合作的基础和前提。互信合作、相互支持是很多团队成功的关键法宝。在互信合作意识作用下,团队成员会激发出一种平时没有的能量,面对各种障碍的时候也能跨越障碍。如“世上最牛团队”——携程旅游网创业团队,靠的就是互信合作的意识。

案例 1-3

携程旅游网创业团队的互信合作

世上最牛的团队,当数携程旅游网的创业团队。该团队由4人组成。创业初期,由季琦开路,负责开拓市场,也就是开始运营网站时,他们4个人不是付出同等的时间和精力来孵化这个公司。在创业前期,基本上是季琦一个人在扛着,另外梁建章是第二棒,负责网站技术;范敏是第三棒,负责产品管理;沈南鹏是第四棒,负责上市融资。后来的3位团队成员,只是利用工作之余的时间来跟随季琦一起讨论,充当着兼职创业者的角色。携程团队处于动荡期为何不散伙,靠的是队员无私的奉献精神和团队的互信合作意识。

(资料来源:《这才是最牛团队——从携程到如家、汉庭》,高级幕僚著,广东经济出版社)

(3) 团队士气。团队士气,就是团队的成员对自身所在的团队感到满意,愿意成为该团队的一员,并推动团队目标实现的一种态度。这种态度可以表现在一个人主动、努力工作的行为中。换言之,团队士气是团队全体成员的工作热情与工作行为的总和。

拿破仑曾说过,一支军队的实力有3/4靠的是士气。这说明,团队成员的精神状态和

风气对于团队的业绩非常重要。

3. 团队精神建设的重要性

(1) 团队精神能推动团队运作和发展。在团队精神的作用下,团队成员产生了互相关心、互相帮助的交互行为,显示出关心团队的主人翁责任感,并努力自觉地维护团队的集体荣誉,自觉地以团队的整体声誉为重来约束自己的行为,从而使团队精神成为公司自由而全面发展的动力。

(2) 团队精神培养团队成员之间的亲和力。一个具有团队精神的团队,能使每个团队成员显示高涨的士气,有利于激发成员工作的主动性,使团队成员自愿地将自己的聪明才智贡献给团队,同时也使自己得到更全面的发展。

(3) 团队精神有利于提高组织整体效能。发扬团队精神,能减少组织内耗。如果总是把时间花在怎样界定责任,纠缠在由谁处理客户关系等问题上,就会减弱企业成员的亲和力,损伤企业的凝聚力。

(二) 企业核心理念是企业文化的核心内容

企业理念可分为核心理念及执行理念。企业核心理念一般包括:企业核心价值观、企业愿景、企业使命。执行理念按照企业的主要职能不同可分别划分为管理理念、行为理念、服务理念等。文化理念体系最关键的是核心理念,他们是企业前进的北斗星、火车头、推动力和粘合剂,只有正确理解核心理念,才能更好地理解企业文化的其他理念。

1. 企业核心价值观

企业核心价值观是企业为追求愿景、实现使命而提炼出来的指导企业上下形成共同行为模式的精神元素,是企业用以判断企业运行当中大是大非的根本原则,它指明企业提倡什么、反对什么、赞赏什么、批判什么,解决企业在发展中如何处理内外矛盾等问题,如企业对市场、对客户、对员工等的看法或态度。

一个优秀的企业必须有自己的明确的核心价值观,有了核心价值观,企业才有明确的价值判断依据,员工的行为才有明确的是非判断依据。以下是一些知名企业的核心价值观概述:

海尔:敬业报国、追求卓越。

联想:把员工的个人追求融入企业的长远发展之中,即办公司就是办人。

TCL:创中国名牌,建一流企业。

华为:“获益”与“公平”。

惠普公司:“我们对人充分信任与尊重,我们追求高标准的贡献,我们将始终如一的情操与我们的事业融为一体,我们通过团队,通过鼓励灵活与创新来实现共同的目标——我们致力于科技的发展是为了增进人类的福利”。

摩托罗拉:“保持高尚的操守,对人永远地尊重”。

2. 企业愿景

企业愿景就是要告诉人们“企业是什么”,告诉人们企业将做成什么样子,是对企业未来发展的一种期望和描述。只有清晰地描述企业的愿景,员工、社会和合作伙伴才能对企业有更为清晰的认识。一个美好的企业愿景能够激发人们发自内心的感召力量,激发人们强大的凝聚力和向心力。以下是国内外一些知名企业的愿景概述。