

创业教育与实践系列规划教材

创业实施

HUANGYE SHISHI

主 编：张少平 牛玉清

副主编：梁瑞明 黄 鹏

主 审：李旭穗



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 ■

创业实施

HUANGYE SHISHI

主 编：张少平 牛玉清

副主编：梁瑞明 黄 鹏

主 审：李旭穗



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

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创业实施/张少平, 牛玉清主编. —广州: 华南理工大学出版社, 2012. 7
创业教育与实践系列规划教材
ISBN 978 - 7 - 5623 - 3660 - 0

I. ①创… II ①张… ②牛… III. ①创造教育-高等职业教育-教材 IV. ①G710

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 101028 号

创业实施

张少平 牛玉清 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: scutcl3@scut. edu. cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

责任编辑: 吴翠微

印刷者: 广东省农垦总局印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 18.5 字数: 462 千

版 次: 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 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。大学生自主创业更成为当代青年创业洪流中最引人注目的亮点。当今，越来越多的人选择了创业，并投入了艰辛的创业历程，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。据权威部门统计，私人创业真正成功率还不到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%是彻底做不下去而宣告失败。那么，如何才能使创业真正走上成功呢？

早在1989年11月，在北京召开的“面向21世纪教育国际研讨会”就提出并讨论了创业教育的概念，创业教育被视为未来的人应掌握的“第三本教育护照”。创业教育思想一经提出，即得到联合国教科文组织、世界劳工组织、世界银行和国际教育署的大力支持和积极倡导。为此，21世纪的大学生除了接受传统意义上的学术教育和职业教育外，还增加了创业教育。

创业是一个复杂、艰辛的过程。创业的成功与否除了外在的环境因素、资源因素外，还取决于创业者的能力和素质。所以，健全高校的创业教育，让创业能力和素质得到培养，是保证大学生创业成功的前提。为此，我们编写了创业系列教材：《创业筹划》、《创业实施》、《创业企业经营与管理》、《创业实务》和《创业案例分析》。

《创业实施》在分析创业企业特点及其成长规律基础上，总结了国内外有关创业企业在实施阶段的基本特点，以创业工作任务及流程为主线，设计相应项目和任务模块，阐述了创业实践中的诸多问题，旨在降低创业风险，从而提高创业企业的成功率，推动创业企业健康持续发展。

《创业实施》具有以下几方面的特点：

(1) 结构新颖，内容创新。教材根据创业企业实施阶段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、知识目标和综合实训；在能力目标与知识目标导向下，各项目模块分解为若干任务，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。教材的编写者，大多数不仅具有丰富的教学经验，而且还具有创办和经营中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。

《创业实施》立意新，针对性及实用性强，在一定程度上填补了国内此类教材的空白，既可以作为高等院校的中小企业创业管理、工商企业管理、市场营销等经管类专业（方向）教材，也适合作为致力于中小企业管理的社会人士和广大创业人员的参考读本。

本教材主要内容及具体分工为：项目一，创业团队的组建，由河源职业技术学院的梁瑞明老师撰写；项目二，创业计划书的制订，由广东岭南职业技术学院的王小飞老师撰写；项目三，创业融资，由广州工商职业技术学院的黄鹏老师、杨愿成老师（任务1、6），广东岭南职业技术学院的张少平老师（任务2、4、5），广州工商职业技术学院的赵娟老师（任务3）撰写；项目四，创业企业营业地点的选择，由广东岭南职业技术学院的牛玉清老师撰写；项目五，创业企业的设立流程，由广东岭南职业技术学院的罗丽娜老师撰写。全书由张少平老师统稿，广东岭南职业技术学院的李旭穗老师主审。

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，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，感谢华南理工大学出版社的大力支持！

由于编者水平有限，对教材中的疏漏和不足之处，恳请读者提出批评和建议，以使本教材不断充实完善。

编 者

2012年3月

目 录

项目一 创业团队的组建	(1)
任务1 理解团队与创业	(1)
任务2 了解创业团队及类型	(28)
任务3 创业团队如何组建	(39)
项目二 创业计划书的制订	(70)
任务1 了解创业计划书	(70)
任务2 掌握创业计划书的内容和要点	(89)
任务3 创业计划书的自我完善及评估	(106)
项目三 创业融资	(124)
任务1 认识创业者面临的最大难题	(124)
任务2 了解创业融资的特点	(133)
任务3 融资渠道与方式的比较和选择	(139)
任务4 创业融资程序	(156)
任务5 理解创业企业融资理念及决策原则	(167)
任务6 创业企业的融资管理	(175)
项目四 创业企业经营地点的选择	(189)
任务1 企业选址的重要意义	(189)
任务2 选址的基本原则和技巧	(194)
任务3 选址的影响因素	(204)
任务4 选址的步骤	(213)
任务5 选址方法	(234)
项目五 创业企业的设立流程	(242)
任务1 创业企业名称设计	(242)

任务 2 命名要求	(252)
任务 3 登记注册	(258)
附录 1 ××生态用水技术有限公司创业计划书	(268)
附录 2 个体工商户登记管理办法	(280)
参考文献	(285)

项目一 创业团队的组建

【能力目标】

- 通过分析、讨论，逐步锻炼和提高学生树立正确的团队理念、制定创业团队目标的能力
- 通过分析、讨论案例，培养学生对团队进行合理分析的能力
- 通过实训，培养学生营造创业团队氛围的能力
- 通过综合训练，培养学生设计出合理创业团队方案的能力

【知识目标】

- 理解团队、创业、创业者的含义和特征
- 掌握创业团队的组成要素、发展阶段及团队角色
- 掌握组建创业团队的基本条件
- 掌握组建创业团队的程序和模式

创业团队，就是由少数具有技能互补的创业者组成的团队。创业者为了实现共同的创业目标，为了达成高品质的结果而努力。共同创业有利于分散创业的失败风险；通过团队成员之间的技能互补可提高驾驭环境不确定性的能力，从而降低新创企业的经营失败风险；更为重要的是，共同创业具有更强的资源整合能力，能同时从多个融资渠道获取创业资金等资源，保证创业企业的成功。

任务1 理解团队与创业

【案例导入】

巨人集团的兴衰

巨人集团是个民营企业，谈巨人集团就不得不谈巨人集团的创始人——巨人集团的总裁史玉柱。史玉柱是安徽怀远县人。童年时代的史玉柱有强烈的动手干的意思和冒险精神，曾经尝试过收音机等制作。他在1980年7月考入了浙江大学数学系读本科，1984年毕业后，被分配到安徽省统计局工作，主要是负责各种数据的分析与处理。后又考到深圳大学就读软件科学管理的研究生。1989年初毕业后回到安徽省统计局的工作岗位上，正当史玉柱研制开发的统计系统软件包让他的前途一片光明时，他却辞去了安徽省统计局的工作，南下深圳去经商。

1991年史玉柱创办了珠海巨人科技公司，并邀来全国各地200多名电脑销售商，组织全国电脑汉卡连锁销售会。他为了这次会议，把能动用的几十万元全投了进去，最后得到的是一个全国性电脑连锁销售网络。他以广告开路，一次次成功地促销，走出了一条捷径，一年成为百万富翁，两年成为千万富翁，三年成为亿万富翁，五年成为5亿元富翁，并成为“中国改革十大风云人物”之一、珠海市重奖的知识分子之一。

1992年，巨人高科技集团公司成立，史玉柱持股90%，注册资本1.19亿元，下设8个分公司，是当时仅次于四通的中国第二大民营企业。年销售M-6403汉卡2.8万套，产值1.6亿元，利润3500万元。

1993年史玉柱提出了第二次创业总体目标——跳出电脑行业，走产业多元化的扩张之路，以寻求解决矛盾的出路。他把生物工程这个利润很高的行业作为巨人集团新的产业支柱，并向多元化的方向发展巨人集团。王安电脑公司的破产保护案对史玉柱触动很大，他认为西方跨国电脑企业纷纷来中国拓展业务，巨人汉卡肯定会受到巨大的冲击。巨人集团的发展必须寻找新的产业支柱，从而决定进入生物工程领域。于是巨人集团投资300万元成立了全资子公司——康元公司，从事“脑黄金”等保健品的开发、生产和销售。当时，也正值全国房地产热，史玉柱决定筹建18层的自用办公大楼，总投资2亿元。但此想法一闪而过，设计出来的方案是38层。当时巨人资产规模上亿元，巨人汉卡年利润可达4000万~5000万元。下半年，一位领导到巨人集团参观，认为地理位置非常好，建议再建高一些，由自用转向房地产开发，于是，巨人大厦设计方案从38层增加到54层，再增至64层，后又增加到70层。

1995年初，史玉柱用打“三大战役”的方法进行促销电脑、保健品和药品。一次性推出三大系列的30个产品，广告铺天盖地。不到半年时间，巨人集团的子公司从38个发展到228个，人员从200多人发展到2000多人。如此大规模的闪电战术，确实创造出了奇迹：30个产品上市后的15天内，订货单就突破3亿元。但是史玉柱的第二次创业却回避了最关键问题——企业内部的产权改造和机制重塑。原有干部队伍因动力不足，惰性严重，新的骨干队伍难以补充，管理失控。集团内部出现各类违规、违纪、违法案件。总公司对子公司不同程度失控，巨人集团面对内部管理出现的混乱问题已焦头烂额。

到1996年下半年，巨人大厦急需资金，史玉柱抽调生物工程的流动资金，去支撑巨人大厦的建设资金。大厦从1994年2月动工到1996年7月，史玉柱竟未申请过一分钱的银行贷款，全凭自有资金和卖楼的钱支持。他把生产和广告促销的资金全部投入到大厦，而生物工程又需要大量资金进行研发，管理不善加之过度“抽血”，生物工程被搞得“半死不活”，该产业逐渐萎缩，结果使得生物工程停产，这又使巨人集团的资金链断裂。

1997年初，巨人集团总危机彻底爆发了，债主蜂拥而至，他已无钱可还，银行将他拒之门外，巨人集团最后崩溃。

【案例分析】

(1) 为什么史玉柱能成功创业并获得事业的快速发展？创业者如何借鉴其成功的经验？

(2) 导致巨人集团崩溃的原因有哪些？创业者应从中吸取什么教训？

(资料来源：<http://doc.mbalib.com/view/507ee428bcd36a7c9f1674bdeaa94532.html>)

【要求】

- (1) 分小组讨论案例，分析从巨人集团案例中得到的创业经验和教训；
- (2) 各小组派代表介绍讨论结果；
- (3) 引用相关创业内涵知识进行分析。

知识链接

一、团体、群体与团队

团体、群体与团队之间既有区别，又有联系。

(一) 团体

团体是为一个共同的目的、利益或娱乐而联合或正式组织起来的一群人；或者说为达成特定目标、任务而结合在一起的由两个或两个以上的个体所组成，其彼此间具有相互依赖的互动关系。

我国《社会团体登记管理条例》中提到，社会团体，是指中国公民自愿组成，为实现会员共同意愿，按照其章程开展活动的非营利性社会组织。国家机关以外的组织可以作为单位会员加入社会团体。

成立社会团体，应当具备下列条件：有 50 个以上的个人会员或者 30 个以上的单位会员；个人会员、单位会员混合组成的，会员总数不得少于 50 个；有规范的名称和相应的组织机构；有固定的住所；有与其业务活动相适应的专职工作人员；有合法的资产和经费来源，全国性的社会团体有 10 万元以上活动资金，地方性的社会团体和跨行政区域的社会团体有 3 万元以上活动资金；有独立承担民事责任的能力。社会团体的名称应当符合法律、法规的规定，不得违背社会道德风尚。社会团体的名称应当与其业务范围、成员分布、活动地域相一致，准确反映其特征。全国性的社会团体的名称冠以“中国”、“全国”、“中华”等字样的，应当按照国家有关规定经过批准，地方性的社会团体的名称不得冠以“中国”、“全国”、“中华”等字样。

社会团体是当代中国政治生活的重要组成部分。《社会团体登记管理条例》规定，成立社会团体必须提交业务主管部门的批准文件。业务主管部门是指县级以上各级人民政府有关部门及其授权的组织。社会团体实际上附属在业务主管部门之下。中国有全国性社会团体近 2 000 个。其中使用行政编制或事业编制，由国家财政拨款的社会团体约 200 个。在这近 200 个团体中，全国总工会、共青团、全国妇联的政治地位特殊，社会影响广泛。还有 16 个社会团体，它们的政治地位虽然不及上述三个社会团体，但也比较特殊。它们分别是：中国文联、中国科协、全国侨联、中国作协、中国法学会、对外友协、贸促会、中国残联、宋庆龄基金会、中国记协、全国台联、黄埔军校同学会、外交学会、中国红十字总会、中国职工思想政治工作研究会、欧美同学会。以上 19 个社会团体的主要任务、机构编制和领导职数由中央机构编制管理部门直接确定，它们虽然是非政府性的组织，但在很大程度上行使着部分政府职能。截至 2007 年底，全国共有各类民间组织 38.1 万个，其中社团有 20.7 万个。

学生社团是指学生为了实现会员的共同意愿和满足个人兴趣爱好的需求,自愿组成的、按照其章程开展活动的群众性学生组织。

(二) 群体

1. 群体的概念

群体是指在共同目标的基础上,由两个以上的人所组成的相互依存、相互作用的有机组合体。

对于这个概念,有着多种解释,没有统一的定义。在英文中,“群体”称为“group”;日文中叫“集团”;而在我国,更多的说法是“群体”,也有的叫“团体”,有时还称之为“集体”。虽然名称不一,但从实质上来看,其所包含的内容大致是相同的。

群体并不是个体的简单集合,几个人偶然坐在火车上的邻近座位上或几十个人在海滨游泳戏水,都不能称为群体。群体是指在共同目标的基础上,由两个以上的人所组成的相互依存、相互作用的有机组合体。

2. 群体的特征

群体作为一种由人组成的有机组合体,它时时刻刻都对个体和组织产生影响,并由此体现出自身的特征,其本质特征表现为以下几个方面。

(1) 成员的目标共同性

群体之所以能够形成,它是以若干人的共同的活动目标为基础的,正是有了共同的目标,他们才能走到一起并彼此合作,以己之长,补他人之短,以他人之长,弥补自己之短,使群体爆发出超出单个个体之和的能量。群体的这一特性,也是群体建立和维系的基本条件。

(2) 群体自身的相对独立性

群体虽然是由一个个的个体所构成的,但一个群体,又有自己相对独立的一面。它有着自身的行为规范、行动计划,有自己的舆论,而这些规范、计划和舆论,不会因为个别成员的去留而改变。

(3) 群体成员的群体意识性

作为一个群体,它之所以能对各个成员产生影响,并能产生出巨大的动力,就是因为群体中的每个成员都意识到自己是生活在某一个群体里,在这个群体中,成员之间在行为上互相作用,互相影响,互相依存,互相制约。在心理上,彼此之间都意识到对方的存在,也意识到自己是群体中的成员。

(4) 群体的有机组合性

群体不是个体的简单组合,而是一个有机的整体。每个成员都在这个群体中扮演一定的角色,有一定的职务,负一定的责任,并以做好自己的工作而配合他人的活动,使群体成为一个聚集着强大动力的活动体。

美国心理学家霍曼斯(G. C. Homans)经过研究认为,任何一个群体的社交行为,都包括以下三个因素:任务活动因素,即人们所从事的工作活动。这种活动属于浅层外显活动,一般容易为他人所觉察,例如交谈、工作、学习、社交等,它常常是组织衡量一个人工作效率的依据。相互作用因素,就是在完成任务时,人与人之间的行为影响,例如彼此之间语言行为和非语言行为的相互沟通和接触,以及对他人的活动进行分析,他人的行为与自己

的关系等。情感活动因素，即个人之间以及个人与群体、个人与活动之间的情感反应；这种因素是属于深层的内隐的因素，一般不易直接观察到，但是，可以通过活动特点和他人的相互作用的方式等来了解，这可进一步加深相互之间的认识，有利于更加密切的配合。

这三个因素之间的关系可以用一句话来概括：三个因素互为双向反应。后来许多研究者也认为，群体的存在，一般都离不开这三个因素。首先，必须有共同活动的内容，没有共同活动的内容，群体也就不可能存在下去；其次，活动的成败又取决于人们对活动的认识、态度和情感，同时为了使活动顺利进行而又必须得到人们的相互协作和密切配合；第三，在群体中，人们的感情交往通常占有重要地位，它不仅仅与活动的顺利进行有关，而且与人们之间的交往有关，交往产生感情，感情促进交往和协作。

3. 群体的维度

所谓群体的维度，是指由这些多种多样的维度的有机组合，使不同的群体各具特色。就群体本身而言，它是一个多维的综合体，不同维度的不同结合，就使不同的群体带有各自的特色。决定群体特色的维度，主要有以下几种。

(1) 年龄维度

这是就构成群体的年龄因素而言，每个群体的存在，都离不开这个因素。群体之所以能成为群体，就是因为它是由具有各种年龄特征的人组成的。群体的这一维度，直接决定着群体的活动个性。

(2) 知识维度

这是指构成群体的知识结构而言，也正是这一维度，决定着群体的层次，但是这种层次是不稳定的，因为知识维度是一个活动性很大的因素，知识维度发生变化了，群体的层次也就随之发生变化。如一个机关，由于历史的原因，在建立初期工作人员的知识都很贫乏，层次较低，但是通过他们一系列的努力后知识水平得到提高，知识维度的层次也就提高了。从这个意义上说，知识维度影响着群体的层次水平。

(3) 能力维度

这一维度具有相对的稳定性，它决定着一个群体活动的质量。能力维度高，群体活动质量就高；反之，群体就没有多高的活动质量，这种群体，充其量也只能达到中等水平，不是一个理想的群体。比如有的企业，所配备的领导集体，能力水平不高，结果企业没有活力，产品的数量、质量上不去，工人的积极性调动不起来。这种群体如不及时调换，会导致企业的倒闭。

(4) 专业维度

这是群体维度中的特殊因素。因为个体所具有的专业是通过训练得来的，所以，专业维度合理的群体，有着特别强大的活力，这种群体能进行创造性的活动。

群体的维度很多，还有性格、信念、观念等，这里只讲以上几种主要的维度。群体的维度对群体的活动效率有很大影响。群体的维度组合适当，会使群体成为一个凝聚力很强的活动体，这样的群体活动效率非常高。否则，群体只能是一个涣散的、冲突不断的、纠纷不绝的、活动效率非常低的组合体。

4. 群体的种类

由于构成群体的维度不同以及各种维度之间的关系有别，群体也就有许多不同的

种类。

(1) 平面群体和立体群体

这是就参加群体人员的成分而言的。所谓平面群体,是指参加这一群体的人员,在年龄特征上、知识结构上、能力层次上以及专业水平上,基本上大同小异,属于同一类型。这样的群体,活动比较单一,服务面也比较窄。而立体群体,则是由四种基本维度水平相差较大的成员所组成,他们虽有差异,但却各有所长,这既可以发挥各自优势,又可进行相互弥补,使群体成为一个可以进行复杂活动且服务面也非常广的群体。这种群体有着强大的活力。例如:有的单位,由于人员素质好,各具所长,所以,当活动需要转向时,很容易就能转过去,而且很快就能站住脚,像这样的群体,就属于立体型群体。

(2) 大群体和小群体

这是根据群体人数的多少而划分的。所谓小群体,是成员之间能够直接在心理上相互沟通,在行为上相互关联和影响的群体。这种群体一般以5~9人为最佳。但也有人认为,可以有十几个或二三十个人,但上限不能超过40人,这种群体如部队的班排、学校的班级、工人的班组、机关的科室、行政领导班子等。而大群体,人员较多,成员之间的联系就不太直接了,相对来说,在这种群体里,人与人之间关系的维系,社会因素占的成分比心理因素大。具体来说,大群体可以大到阶级群体、阶层群体、民族群体和区域群体,也可以小到一个厂、一个公司等。

(3) 假设群体和实际群体

这是就群体是否实际存在而言的。所谓假设群体,是指虽有其名,而无其实,在实际中并不存在的一种群体。它是为了某种需要,人为地将人群按不同的方式加以划分。例如:凡是下过乡的知青,都不自觉地归入“锻炼类”。一般同种经历的人相遇,就觉得亲近几分。再如:目前我国正处于经济建设的高潮期,大量年富力强的知识分子就成了中坚力量,于是,社会上就把40~50岁之间的知识分子称为“中年知识分子”等。这些群体都属假设群体,因为这些人从来就没有自觉地聚集在一起,也没有直接交往,甚至根本就不认识,只是因为他们在某些方面具有共同点而已,如共同的经历、共同的年龄特征,职业特征、典型的社会心理特征等,由此可见,这些群体实际并不存在,只是为了研究的方便而创设的,故称之为假设群体。

实际群体则是现实生活中实际存在的群体,其成员之间有着各种各样的联系。如工厂中的车间、班组、行政机构中的科室等,都是实际群体。

(4) 参照群体和一般群体

这是就群体在人们心目中的地位而言的。参照群体也叫标准群体,所谓参照群体是指这类群体的行动规范和目标,会成为人们行动的指南,成为人们所希望达到的标准。个人会自觉地把自己的行为与这种群体的标准相对照,如果不符合这些标准,就会立即修正。这种群体对人的影响很大,美国心理学家米德(G. H. Mead)认为,这种群体的行为标准和行为目标会成为个人的“内在中心”。例如:某些先进的班组、科室和连队,它们的规范自然而然地变为每个成员的行为准则。在现实生活中,各人所参加的群体不一定是自己心目中的参照群体。往往有这样的情况:一个人参加了某一群体,但在他心目中却把另一群体作为自己的参照群体。在这种情况下,如果处理不好,往往会造成对自己所处的群体

感情淡薄,有的甚至会走向反面。当今社会上青少年犯罪率之所以增高,和这些不无关系。要改造他们,就要设法使他们置身于参照群体。

一般群体则是指参照群体以外的群体。

(5) 正式群体和非正式群体

这是就群体的构成形式而言的。这种划分最早来自于美国心理学家梅约的霍桑实验。所谓正式群体,是指由官方正式文件明文规定的群体。群体的规格严格按官方的规定建设,有固定的成员编制,有规定的权利和义务,有明确的职责分工。为了保证组织目标的实现,有统一的规章制度、组织纪律和行为准则。我们平时所见到的工厂的车间、班组,学校的班级、教研室,党团、行政组织,部队的班、排等,都属于正式群体。

非正式群体则是未经官方正式规定而自发形成的群体。它是人们在共同的活动中,以共同利益、爱好、友谊及“两缘”(血缘、地缘)为基础自然形成的群体。它没有人员的规定,没有明文规定各个成员的职责。它追求的是人与人之间的平等,活动的目的是为了每个成员的社会需求得到满足。它的“领袖”人物是自然产生的,他们的行为受群体的不成文的“规范”来调节。例如:“棋友”、“球友”等同行的友好伙伴,某种具有反社会倾向的团伙等都属于非正式群体。非正式群体在某种情况下具有特殊的作用,有时甚至比正式群体的作用还大。

除了上述群体外,在我们的生活中还存在着以成员的相互关系的程度和发展水平而进行划分的群体,如松散群体、联合式群体等。

5. 群体的高级形式——集体

集体是群体高度发展的产物,也是我们进行管理的根本出发点。集体具有三大特征:其一,集体是人们为了达到社会赞许的某个目标而形成的联合体(从这个意义上说,一些反社会的群体,如违法者群体尽管也很团结,但不能称之为集体)。其二,这种联合体具有自愿的性质。但这里所说的“自愿性”,不能理解为形成集体的自发性,因为群体不单是由外部情况“给定”的,对参加群体的个体来说,它已经成为一种在共同活动基础上积极建立的关系体系。集体的重要特点是它的整体性,这表现在集体总是作为有组织、有职能分工、有一定的领导和管理机构的某种活动体系而表现出来的。其三,集体是成员间相互关系的一种特殊形式。这种形式保证个性的发展遵循着一项原则,即个性的发展不违背集体的发展,而是随着集体的发展而发展。在集体中,成员之间不仅有着共同的目标、共同的活动和利益,而且彼此之间联系密切,具有鲜明的组织性和心理上的相容性,集体成员不仅认识到群体活动对个人和本群体的利益,还要认识到对整体社会的利益。真正的群体应兼顾个人、集体和整个社会的利益。并非任何群体都能称为集体,只有群体的成员具有集体主义精神,或至少多数人具有集体主义精神时,才能称之为真正意义上的集体。

6. 群体的结构

群体的结构是指群体成员的组成成分及这些成分的有机组合。群体成员的结构可根据不同维度进行划分,如年龄结构、能力结构、知识结构、专业结构、性格结构以及观点、信念的结构等。群体结构对于群体成员的工作效率有很大影响。群体成员搭配不当,会使群体涣散,经常发生冲突,降低工作效率。

群体结构根据其成员在群体组成成分的接近性程度可分为同质结构和异质结构。同质

结构指群体成员在能力、性格、年龄、知识等方面都比较接近。研究表明,在以下三种条件下,同质群体可以达到最高的生产率:①当工作比较单纯,而又不需要许多种类的资源来完成工作时,同质群体有较高效率。②当完成某一件工作需要大量合作时,同质群体往往有效。因为,在这样的群体中冲突和竞争较少。③如果一个群体在工作时需要连锁反应,那么群体的同质性对群体完成任务较有帮助。

异质结构指群体成员在上述各个方面有很大差别。以下三种情景中异质群体会有较高的生产率:①异质群体适合于完成复杂的工作,因为在该群体中有各种能力和各种见解的人,“仁者见仁,智者见智”,这样有利于复杂问题的解决。②当在较短时间就做出解决问题的方案有可能产生不利后果(过于仓促,考虑不周全,不成熟)时,异质群体就有优点。异质群体往往需要从多个角度,不同侧面,通过较长时间争议,最后才能统一思想,做出决策;而同质群体,则会由于意见一致,工作进行得较快,是在短时间内所做出的决策,因而论证不足。比如,法庭审判中异质的陪审团要有较长的时间才能做出决定,这样有利于对案件的证据作更加深入的分析。③凡需要有创造力的地方,由不同类型的成员组成的群体较为有利,不同的见解有助于提高这个群体的创造力。

管理者应当懂得,为完成某一任务或达到某一目的而从事组织工作时,必须注意寻求所组成的工作群体中,对于这种工作可能会有的那种最适当的同质成员与异质成员对比的平衡。也就是说,如果群体成员过于参差不齐,他们彼此之间就难以和谐地相互作用,因而抑制了生产率的提高;与此相反,如果群体成员过于整齐划一,很快达到一致,听不到不同意见,或有意见也不说,这样群体的智慧就很难充分发挥。总之,管理人员要注意研究工作群体成员的素质结构及其作用。

7. 群体的规模

群体规模的研究涉及两个方面的问题:一是确定群体人数的上限和下限。一般认为小群体的下限应为2人或3人,但大多数主张不能少于3人,因为2人往往只能构成个人间的纯感情关系,如果发生争执,没有第三者仲裁,矛盾很难解决,不能体现群体的特征。对于上限的人数则存在不同看法,如多数人认为7人最佳,但也有人主张20、30甚至40人的。总之,群体的规模不能太大,因为规模太大,使群体成员间彼此不能见面、接触和了解,心理上没有相互联系和影响,行动上没有相互作用,也就没有对某一群体的归属感,因此也就失去了群体的质的特征。二是群体成员数是奇数还是偶数。主张群体应为奇数的人认为当群体成员发生意见分歧时,奇数群体可以采取投票表决的方式使问题迅速得到解决;主张偶数群体的人则认为有时真理掌握在少数人手中,因而只有在深入讨论的基础上使问题得到解决,才能更好地发挥群体的力量。

现在管理界普遍认为,群体规模最终应根据生产任务的特征而确定。它的确定应遵循以下原则:群体规模的下限保证能按时、定量地完成生产任务;群体规模的上限应保证不会因规模过大而造成生产效率的下降;应努力寻求使其生产效率达到最佳水平的适度的群体规模。

群体规模对群体的影响,主要表现在以下五个方面。

(1) 群体内的相互作用

群体内成员的数目必然会影响到群体成员间的相互作用、相互交流。一般来说,群体

成员超过8人时,群体中的每位成员就很难同时和其他各个成员进行相互交往并做出反应。因此,由5~7人组成的小组,往往有利于深入考虑某些特殊的需要决策的问题。

(2) 工作满意度

工作群体的规模与工作满意度呈负相关,也就是说工作群体的规模越大,员工的满意度越低。这可能是由于工作规模的加大,使得个人受到关注以及与他人交流的机会减少,个人的归属感、群体对个人的吸引力降低等因素使得员工的满意度不高。

(3) 生产效率

工作规模与生产效率之间的关系比较复杂,受生产任务性质的影响。工作任务可以有两种性质:一种是“相加性”工作,整个工作任务的总效果是由从事该工作的个体的工作相加得到的,例如,生产某种零件,1个人生产10件,那么10个人就是100件;第二种是联结性工作,在完成一项任务时,每个成员必须共同合作,例如组装一辆汽车。在第一类工作中,人越多工作成效越大;在第二类工作中,人过多工作效率反而会下降。

(4) 缺勤或旷工

国外对蓝领工人的研究表明:工作群体规模与缺勤或旷工成正相关。工作群体规模越大,缺勤率越高。而在白领管理人员的研究中没有发现二者之间有关系。

(5) 离职

国外研究表明:工作群体规模与离职率成正比。这也就是说,工作群体规模越大,人们离职的可能性越大。这主要是由于群体规模的加大,削弱了群体对个体的吸引力和归属感而造成的。

8. 群体的功能

群体之所以形成、存在和发展,主要在于它有一定的特殊功能。概括地说,群体具有以下两大功能。

(1) 完成组织任务

实现组织的目标是就群体对组织而言的。作为一个群体,只能在活动中生存,它的活动,就是为了完成组织的任务。群体是一个由若干人组织起来的有机组合体,它具有单个人进行活动时所没有的优越性,成员之间为了共同的奋斗目标,互相协作,互发所长,互补不足,使群体产生巨大的动力,促使活动顺利进行,圆满地完成任务。俗话说,“众人拾柴火焰高”,群体的力量是巨大的。

(2) 满足群体成员的多种需要

群体的这一功能,是就群体对个体而言的。群体形成后,其成员的各种需要,就以其为依托而得以满足,而群体本身也正好具备这一功能。

群体能够使成员获得安全感。作为一个个体,只有当他属于群体时,才能免于孤独的恐惧感,获得心理上的安全。

群体能够满足成员亲和与认同的需求。群体是一个社会的构成物,在群体中,人们的社会需求可以得到满足。群体给人提供了相互交往的机会,通过交往,可以促进人际间的信任和合作,并在交往中获得友谊、关怀、支持和帮助。

群体能够满足成员的成就感和自尊的需求。在群体中,随着群体活动成功次数的增长,成员的成就感也得到了相应的满足,并从成就感中迸发出新的动力;与成就感相伴随