

创业理论与实务丛书

主编 邹广严

企业组织设计 和人力资源管理

陶莉 编著



清华大学出版社

创业理论与实务丛书

主编 邹广严

创业

企业组织设计 和人力资源管理

陶莉 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书针对创业活动阐述企业组织设计和人力资源管理的一些基本原理、基本方法和重要观点,帮助创业者成功创业。全书主要围绕如何组建创业团队、如何设计股权结构、如何规划公司治理、如何进行组织诊断与设计、如何招聘经营团队、如何建立创业企业的培训体系、如何建立创业企业的绩效管理体系、如何建立创业企业的薪酬体系、如何进行创业企业的文化管理等问题进行探讨,探讨创业者相应的管理方法,既是对企业管理和创业理论的丰富和完善,也为创业者开展创业活动提供有价值的指导,对于提高我国企业创业的成功率,促进创业活动的健康发展具有重要的现实意义。

本书可作为工商管理类专业本科生和 MBA、硕士生创业课程教材,也可以作为社会其他人员创业的培训教材,以及作为实践中的创业者、企业家的自学教材和参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

创业企业组织设计和人力资源管理/陶莉编著. —北京:清华大学出版社,2005.10
(创业理论与实务丛书)

ISBN 7-302-11539-7

I. 创… II. 陶… III. ①企业管理-组织管理学-高等学校-教材 ②企业管理-劳动
动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 089740 号

出 版 者:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:王 威

文稿编辑:吕小玲

封面设计:一克米工作室

版式设计:李永梅

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:170×240 印张:16.75 字数:280 千字

版 次:2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-11539-7/F·1289

印 数:1~5000

定 价:26.00 元

序

1999年，在斯图加特召开的欧洲大会，明确提出了教育要向学生提供创业的机会和知识。会议主题：“企业家独立性——欧洲教育的一个目标”，强调教育要有企业家的战略思维，不仅要向学生提供他们步入社会时最需要的知识和技能，更要培养他们适应社会的观念和意志。

21世纪的今天，人类进入了科技创新的知识经济时代，世界经济的竞争，其实质是知识的竞争，是人才的竞争，是民族创新能力的竞争。新世纪需要既具有广博理论知识和技能，又具备创新、创业和经营能力的“双创型”高素质人才以适应高速发展的生产力的需要。对于一个国家来说，综合国力的提高依赖于科技进步，科技创新能力是一个国家在国际竞争和全球地位中的重要因素。江泽民同志曾多次强调：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。没有科技创新，总是步人后尘，经济就只能永远受制于人，更不可能缩短差距。”因此，我们可以说：创新，是时代的精神，是民族进步的灵魂！

近几年经济发展较快的发展中国家中，中国、俄罗斯、印度等，创业活动都十分活跃。特别是中、俄等原计划经济国家，实现了由国家创业向个人创业的转变，极大地调动了人民群众创业的积极性。在我国，经济发展最快的地区像北京的中关村、上海的浦东、浙江的温州、广东的珠三角等，都是民营经济发展最快的地方。这充分说明，无论一个国家或地区，创业活动都是经济发展的主要推动力，创新和创业是经济活力的源泉和发展的灵魂。

而在这个竞争激烈的时代，高校所扮演的角色，无疑应该成为创业者的“熔炉”，成为响应时代号召的前沿者。而创业教育就是这个前沿者最响亮的回应。创业是一个发现和捕捉机会并由此创造出新的组织且由它提供新颖的产品或服务以实现其潜在价值的过程，它包括新创企业同时新创业务，也包括现有企业内部新创业务。创业的目的是为了获得相应的回报，因此就必须承担相应的风险，包括财务的、精神的和社会的风险。创业要成功就要防范和回避风险，而这需要知识和技能。包括创业机会的选择、创业方案的策划、创业市场的把握和细分、创业管理的设计实施、融资和法律等有关知识。要获得这些知识和技能，其途径有二：一是通过教育和培训，即由学校开设创业课程，让学生学而知之；二是在学生毕业后所从事的某行业工作中学习

和积累,包括从书籍、杂志、讲座、以及对别人创业的观察和对自身经验的总结等方面获得。一个人如果缺乏创业知识和技能,学术 and 职业方面的能力就难以发挥,甚至被埋没。创业不是单凭匹夫之勇、心血来潮就能成功的。而是需要有坚实的创业知识和技能做基础。而现阶段创业者最缺的也是最需要的就是系统的创业教育。

有学者将创业教育界定为企业家精神的教育,并且指出,“我们提倡的‘创业教育’,不仅仅是为着培养创业人才,更希望学生学会如何主动地获取新知、创造新知,并通过有效地配置自身的各种资源,将知识转化成现实的个人和社会价值,最终实现知识的最大效用。”创业教育中首先是对学生创业意识的培养,学生转变就业观念要做到“三破三立”:即,破等待安置的旧观念,立自主创业的新观念;破一业而终的旧观念,立随机应变的新观念;破安于现状的旧观念,立开拓进取的新观念。创业意识的培养,要使得学生明白创业是实现远大理想、塑造辉煌人生的一种途径,是社会进步和发展的需要。

其次,创业品质的熏陶。在创业的过程中,必然会遇到许多困难和挫折。创业者要具有艰苦奋斗、自强不息、敬业爱岗的精神,要有与别人合作的能力和团队意识,要有强烈的使命感和事业心。经过创业教育,才能树立的信心,使得他们不畏困难、积极进取,勇敢地面对各种竞争和挑战,以平和的心态坚忍不拔地去努力奋斗,创造人生的辉煌。

最后,创业能力的训练。创业能力一般来说包括两个方面:第一是基本知识技能和人际交往沟通的能力;第二是创新能力和自我发展能力。学校里大学生一般接受到的是基本知识和技能的训练,这种间接经验的接受是很被动而且没有机会实践验证;而如果想要具有创业能力,就必须主动地不断接受新知识,根据实践的需要不断更新知识,善于学习,敢于创造,自强不息。创业能力的训练,也是创业教育的关键所在。

比较遗憾的是,目前我国高等教育中的创业教育还很薄弱,与美国和欧洲等发达国家相比,差距甚大,还刚刚处在创业教育的起步阶段,在这种大趋势下,四川省工商管理学院、四川大学管理学院为适应西部大开发的需要,自1999年以来,把培养成千上万未来企业家作为培养目标,把创业教育作为重点,开设创业课程并推行TOPMBA的教学模式,将MBA教育与创业实现有效搭接。通过自愿组成创业团队,虚拟各种管理职务,提出并设计出创业方案,这些方案通过教师指导和专家评估成为评价学生成绩和水平的重要依据。通过创业项目教育着重培训学员的创业、创新意识、倡导团队合作精神,通过项目的全过程设计、运作,全方位锻炼学员的管理技能,培育良好的管理思想,提高学生创业的能力,激活他们创业的积极性,这些做法得到

学生高度认同,截止 2004 年,四川省工商管理学院历届毕业生策划设计的创业项目已达数百项,并有 1/3 已经实施,收到良好效果。为培养一批创业企业家探索了道路,为发展西部经济作出了贡献,应该说是一个成功之举。

创业教育的实施是一项庞大的系统工程,需要教育行政部门、高校、社会各界及大学生本身的通力协作,但是作为一项新世纪的人才培养工作,作为直接培养高级人才的高校在这项工作中必然要担任主角,当前最需要做的就是尽快在高校大学生中普及创业教育,开设创业教育系列课程,这将是一项于学生、于社会、于高校自身都有利的事业。

通过几年的教学实践,我们深刻认识到,创业教育和管理教育的一个崭新的领域,也是高等教育的一个新的增长点,尤其是在现阶段中国和平崛起的年代,创业教育者都大有可为。为了适应社会需要,组织了一批有经验的专家、教授编写了这套创业丛书,一是对近几年我校创业教育经验的总结,二是想通过这套丛书建立一个和全国高等院校、培训机构和立志创业教育与创业的社会各界人士交流的平台。我相信这套丛书的出版和应用,必将促进高校创业教育内容、方法和目的改善,必将促进全社会创业活动的活跃,必将促进千千万万创业者的成长和成功,必将对我国经济持久发展增添新的活力!

创新与创业教育利在当代,功在千秋;利在自己,功在国家。我们期待着并深信,创新与创业教育一定能够撑起高校教育的一片蓝天!

四川大学工商管理学院院长

四川省工商管理学院院长

邹广严 教授

2005 年 2 月

前言

创业企业为什么要进行组织设计与人力资源管理，这是任何一个创业企业必须要思考和回答的问题。

伴随着 21 世纪的到来，世界经济已进入了以知识为显著标志的知识经济时期。知识经济的核心就是人才经济，无论是一个成熟企业还是一个新创企业，只有抓住人才，企业才会不断地发展壮大。同时，随着市场经济的发展和市场竞争的加剧，企业间的竞争已从产品竞争转变为资本竞争，又从资本的竞争发展到知识资本的竞争。而知识资本竞争的核心就是要将人力资源和存在于人力资源上的知识与智力作为企业最重要的资本来开发和管理。

然而，对于创业企业来说，资金和市场是创业企业最大的困难。因而，许多新创企业将大量的精力都投在了融资和市场开拓方面，而忽略了企业组织建设和人力资源管理，导致创业企业多数靠同学圈、朋友圈组建，多采用家族式的情感管理，排斥规范化的组织与人力资源管理。这种低层次的组织与人力资源管理的弊端将随着新创企业的发展而逐步显露出来，它不仅影响新创企业的正常发展，严重的还将威胁新创企业的生存。因此，新创企业必须树立强烈的“以人为本”的经营理念，重视人才的培养和开发，在人力资源的激烈竞争中，保持自身的竞争优势。

而对创业企业来说，如何把握和开发人力资源这种关键资源，这对其人力资源管理提出了更高的要求。设计并制定出符合创业企业特点的组织结构和人力资源管理方案，将成为创业企业生存、发展的重要保障。

组织设计就是根据组织目标及工作的需要确定各个部门及其成员的职责范围，确定组织结构。组织设计主要包括组织职能设计、组织部门设计、组织职位设计、工作协调关系设计等。组织设计的目的，就是设计一个存在权利、责任划分，具有分工和协调的组织机构，使组织发挥“整体大于部分之和”的优势，使有限的人力资源达到最佳的效果。而组织是为了达到某些特定的目标，由分工与合作及不同层次的权利和责任制度而构成的人的集合。这里的“人”即为组织中的人力资源，作为组织必然包含人的因素，组织的产生也必然伴随着人的参与。组织设计是人力资源管理的一项基础性工作，是人力资源管理的组成部分，而人力资源更是支持组织达成目标的条件和资源保障，人力资源管理的目的就是要通过人帮助组织实现战略目标。

本书共分九章，主要从创业企业及团队的组建及人力资源的开发与管理方面展开探索和讨论。

本书可供大专院校开设创业组织设计与人力资源管理或相近课程教材之用，也可作为对有志于创业的各类社会人士的培训教材与自学教材。

本书由四川大学陶莉教授主编。参加本书编写的人员及分工：陶莉教授（第五章、第六章、第七章、第八章），王维成、张宇（第九章），曾祥发、赵庆华（第一章），刘小红（第二章），罗明嵩（第三章），孙毓蔚（第四章）。陶莉教授负责全书的统稿和修改工作。

本书是《创业理论与实务丛书》之一，在编写过程中，参阅了众多学者的大量论著，获取了许多宝贵的知识和启发，在此向这些学者表示最诚挚的谢意。

同时，四川大学工商管理学院的领导和专家对本书的编写提供了大量的支持和指导，特别是陈维政教授提供的关于本书结构的思路和建议；清华大学出版社的工作人员为本书的编辑出版付出了大量的辛勤劳动；在此，一并向他们致以衷心的感谢！

由于本书探讨的问题在我国还处于研究与探索的阶段，加之受时间和作者研究水平所限，因此，无论在结构还是内容方面，难免存在不足之处，衷心希望读者提出宝贵的意见。

陶 莉
2005 年 3 月

目 录

第一章 如何组建创业团队.....	1
第一节 创业者及其特征.....	2
一、创业与创业者.....	2
二、创业者的特征.....	5
第二节 创业团队如何实现优势互补.....	10
一、创业团队及类型.....	10
二、创业团队的互补.....	13
三、创业团队应注意的一些问题.....	17
第三节 创业团队的组建.....	19
一、组建创业团队的基本条件.....	19
二、组建创业团队的模式.....	21
三、组建创业团队的程序和方法.....	22
思考题	23
本章小结	24
第二章 如何设计股权结构.....	26
第一节 人力资本与财务资本.....	27
一、人力资本.....	27
二、财务资本.....	29
三、人力资本与财务资本的关系.....	30
第二节 企业产权关系分析.....	32
一、什么是产权.....	32
二、企业产权关系及其特征.....	34
第三节 创业企业股权结构优化.....	36
一、股权结构及类型.....	36
二、影响创业企业股权结构的因素分析.....	37
三、创业企业股权结构优化设计	38
第四节 股权激励制度设计.....	40

一、股权激励的相关概念.....	40
二、创业期企业股权激励的必要性.....	41
三、股权激励的作用.....	41
四、创业企业的股权激励特点.....	43
五、股权激励的方式.....	43
思考题	45
本章小结	47
第三章 如何规划公司治理.....	49
第一节 创业企业的治理.....	50
一、企业治理结构.....	50
二、创业企业治理模式.....	53
第二节 股东会、董事会、监事会与经理层的责权利分析.....	61
一、股东大会的责、权、利.....	61
二、董事会的责、权、利.....	63
三、监事会的责、权、利.....	64
四、经理层的责、权、利.....	65
五、股东会、董事会、监事会与经理层的相互制约.....	66
第三节 现代企业制度在创业企业中的作用.....	67
一、现代企业制度的内涵.....	67
二、现代企业制度对于创业企业的重要意义.....	71
思考题	72
本章小结	75
第四章 如何进行组织诊断与设计.....	77
第一节 组织诊断的常用方法与步骤.....	78
一、组织诊断概论.....	78
二、组织诊断的方式.....	79
三、组织诊断的原则.....	80
四、组织诊断的内容.....	81
五、组织诊断工作的步骤.....	82
第二节 组织结构的设计和选择.....	83
一、概述	84
二、组织结构设计.....	86

三、现阶段我国组织结构设计普遍存在的问题.....	92
四、创业组织设计的特点.....	93
第三节 岗位设置和职务描述.....	93
一、岗位设置.....	94
二、职务描述.....	97
第四节 人力资源规划.....	99
一、人力资源规划的概念.....	100
二、人力资源规划的内容.....	100
三、人力资源规划的作用.....	102
四、人力资源规划的基本程序.....	102
五、人力资源需求预测.....	103
六、人力资源供给预测.....	105
思考题.....	108
本章小结.....	109
第五章 如何招聘经营团队.....	111
第一节 影响经营团队招聘的因素.....	112
一、招聘及其原则.....	112
二、招聘环境分析.....	113
第二节 创业企业招聘流程.....	117
一、招聘流程的定义.....	117
二、招聘流程.....	117
第三节 创业企业招聘的渠道与方式.....	119
一、招聘渠道的特征.....	119
二、招聘渠道及方式的分类.....	120
第四节 经营人才的测评与甄选.....	123
一、人才测评的含义.....	123
二、人才测评的方法与技术.....	123
第五节 招聘的评估.....	132
一、评价招聘工作的标准.....	132
二、招聘分析报告.....	134
思考题.....	135
本章小结.....	138

第六章 如何建立创业企业的培训与发展体系	139
第一节 企业人力资源培训概述.....	140
一、培训的目的.....	140
二、培训的原则.....	141
三、培训的作用.....	141
第二节 培训需求调查分析.....	142
一、培训需求调查分析概述.....	142
二、培训需求调查分析的内容.....	143
三、培训需求调查分析的流程.....	146
四、培训需求信息收集的方法.....	147
五、培训需求调查分析报告.....	147
第三节 培训项目设计与实施.....	148
一、培训项目的设计.....	148
二、培训项目的实施.....	149
第四节 培训评估.....	151
一、培训评估及作用.....	151
二、培训评估的步骤.....	151
三、培训评估的主要内容.....	152
四、评估设计.....	154
第五节 创业人才职业生涯规划.....	155
一、职业生涯规划及分类.....	155
二、制定职业生涯规划步骤.....	156
三、职业生涯成功标准.....	163
思考题.....	165
本章小结.....	167
第七章 如何建立创业企业的绩效管理体系	168
第一节 绩效与绩效管理体系.....	169
一、相关概念.....	169
二、绩效管理体系的设计原则.....	172
三、建立绩效管理体系的目的.....	172
第二节 创业企业绩效管理的过程.....	173
一、绩效计划的制定.....	173

二、绩效实施与管理.....	176
三、绩效考核.....	178
四、绩效反馈.....	180
五、绩效的改进.....	181
六、绩效应用开发.....	183
第三节 常用的绩效考核方法与技术.....	185
一、比较法.....	185
二、特性法.....	186
三、行为法.....	187
四、结果法.....	191
思考题.....	193
本章小结.....	194
第八章 如何建立创业企业的薪酬体系.....	195
第一节 影响创业企业薪酬的因素分析.....	196
一、外部因素.....	196
二、内部因素.....	197
第二节 岗位评价.....	200
一、岗位评价及其意义.....	200
二、岗位评价的作用.....	201
三、岗位评价的原则.....	202
四、岗位评价的流程.....	203
五、岗位评价的方法.....	203
六、岗位评价指标体系.....	207
七、岗位评价的工作流程与关键问题的解决.....	209
第三节 企业薪酬制度设计.....	212
一、薪酬概述.....	212
二、创业企业薪酬制度设计.....	214
三、创业企业经理人员薪酬制度设计.....	216
思考题.....	222
本章小结.....	223
第九章 如何进行创业企业的文化管理.....	225
第一节 创业企业的经营理念.....	226

一、什么是企业的经营理念.....	226
二、为什么企业的经营理念很重要.....	226
三、创业企业如何逐步形成经营理念.....	227
第二节 创业企业的文化特点分析.....	229
一、什么是企业文化.....	229
二、创业企业文化的特点.....	232
第三节 创业企业的文化类型与选择.....	235
一、创业企业文化的类型.....	235
二、选择文化类型的重要性.....	237
三、选择创业企业文化的类型.....	238
第四节 创业企业文化系统的设计与创建.....	239
一、创建企业文化的基本准则.....	239
二、创业企业文化设计和创立的程序.....	240
三、创业企业的文化创立途径.....	242
思考题	248
本章小结	250
参考文献	251

第一章

如何组建创业团队

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和一个能使他们彼此担负责任的程序，共同为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。

第一节 创业者及其特征

一、创业与创业者

(一) 什么是创业

什么是创业？在创业界有不同的意见。郁义鸿等人认为：“创业是一个发现和捕捉机会并由此创造出新颖的产品或服务 and 实现其潜在价值的复杂过程。”^①创业必须要投入时间和付出努力，承担相应财务、精神和社会的风险，并获得金钱的回报、个人的满足和独立自主。霍华德·H·斯蒂文森（Howard H. Steven）认为：“创业是一种管理方式，即对机会的追踪和捕获的过程，这一过程与其当时控制的资源无关。”并且进一步指出：“创业可由以下七个方面的企业经营活动来理解：发现机会、战略导向、致力于机会、资源配置过程、资源控制的概念、管理的概念和回报政策。”^②杰弗里·A·蒂蒙斯（Jeffry A. Timmons）则认为：“创业是一种思考、推理和行为方式，这种行为方式是机会驱动、注重方法和与领导相平衡。创业导致价值的产生、增加、实现和更新，不只是为所有者，也为所有参与者和利益相关者。”^③

今天，美国学者 Paud.D.Reynolds 教授把创业概念延伸到从人们创业意识产生之前到企业成长的全过程。他认为创业应该分为四个阶段^④：（1）未成年；（2）创业行动开始之前；（3）开始创办企业；（4）企业成长。未成年就是创业意识萌芽阶段，创业者心里有创业的冲动，只是还没有找到合适的机会。当机会出现后，创业欲望加强，开始进行各种准备活动，进入了第二个阶段。接着，创业者或者独自一人，或者组建创业团队，开始进行市场调研，拟定创业方案、融资、注册登记、建厂生产、提高产品或者服务质量。最后，企业进入发展期，进入第二次创业阶段。

综上所述，创业是一个人们发现和捕捉机会并由此创造出新颖的产品或服务 and 实现其潜在价值的复杂过程，即是人们创业意识产生之前到企业成长的全过程。

^① 郁义鸿，李志能. 创业学. 上海：复旦大学出版社，2003

^② 霍华德·H·斯蒂文森等. 企业风险与企业家. 英文版. 北京：机械工业出版社，1998

^③ Jeffry A. Timmons: New Venture Creation, Irwin McGraw-Hill, 1999 (3)

^④ 池仁勇. 美国社会对创业支援的多层次与阶段性分析. 中外科技信息. 2002 (12): 30~32

对创业概念，可以从以下四个方面理解：

1. 创业是一个复杂的创造过程——它创造出某种有价值的新事物。这种新事物必须是有价值的，不仅对创业者本身有价值，而且对社会也要有价值。价值属性是创业的重要社会性属性，同时也是创业活动的意义和价值。

2. 创业必须要贡献必要的时间和大量的精力，付出极大的努力。要完成整个创业过程，要创造新的有价值的事物，就需要大量的时间，而要获得成功，没有极大的努力是不可能的，而且很多创业活动的创业初期是在非常艰苦的环境下实现的。

3. 创业要承担必然的风险。创业的风险可能有各种不同的形式，取决于创业的领域和创业团队的资源。但通常的创业风险主要是人力资源风险、市场风险、财务风险、技术风险、外部环境风险、合同风险、精神方面的风险等几个方面。创业者应具备超人的胆识，甘冒风险，勇于承担多数人望而却步的风险事业。

4. 创业将给创业者带来的回报。作为一个创业者，最重要的回报可能是其从中获得的独立自主，以及随之而来的个人的物质财富的满足。对于追求利润的创业者，金钱的回报无疑是重要的，对其中的许多人来说，物质财富是衡量成功的一种尺度。通常，风险与回报成正相关关系。创业带来的回报，既包括物质的回报也包括精神的回报，它是创业者进行创业的动机和动力。

（二）什么是创业者

什么样的人属于创业者？从词源来看，创业者，英文为 **entrepreneur**，和企业家为同一词，意为在没有拥有多少资源的情况下，锐意创新，发掘并实现潜在机会的价值的个体。

创业者可以分为传统创业者和技术创业者。传统创业者是指那些对传统的行业，如餐饮、房地产、服装等筹集资金投资，建立工厂，生产产品，为顾客提供产品或服务的创业者。而技术创业者以突出技术为主，创办的企业一般比较小，产品的技术含量高，附加值比较高，利润空间比较大。技术创业者又可以进一步划分为研究型、生产型、应用型和机会主义者四种类型。研究型技术创业者，具有很强的科研知识背景，常常是从事基础科研开发，掌握了某种技术，有强烈的欲望把科研成果转换成生产力，一般在高等教育机构或非商业化的实验室担任学术职位。生产型技术创业者，具有企业的生产技术或产品开发背景，常常直接从事商业化技术或者产品开发，掌握了某种先进的技术。应用型技术创业者，具有企业的外围技术背景，掌握了一定的应用技术，一般从事技术销售或支持工作，有一定的销售渠道资源。而机