

创业团队组建管理与激励机制研究

Research on the Management and Incentive Mechanism of Entrepreneurial Team

马莉^{①②} MA Li; 周小虎^① ZHOU Xiao-hu

(^①南京理工大学经济管理学院 南京 210094 ;^②江苏理工学院 常州 213000)

(^①College of Economics and Management ,Nanjing University of Science and Technology ,Nanjing 210094 ,China ;

^②Jiangsu University of Technology ,Changzhou 213000 ,China)

摘要: 大部分的新创企业是由创业团队组建的,团队创业已经成为现在主要的创业方式。本文基于双因素理论探讨了创业团队的组建与激励方式,结合新东方的案例分析了企业如何通过合理搭配团队人员、设计激励机制增加创业成功率。

Abstract: The vast majority of new ventures are founded and led by teams. New venture teams have become the main way of entrepreneurship. Based on the two-factor theory, the paper discusses two issues. First, how to form entrepreneurial teams? Second, how to incentive the members? Combined with the case of New Oriental Enterprise, the paper analyzes the ways of member selection, the design of incentive mechanism which increase the success rate of entrepreneurship.

关键词: 创业团队 组建 管理 激励机制

Key words: entrepreneurial team set up management incentive mechanism

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1006-4311(2016)16-0068-04

DOI:10.14018/j.cnki.cn13-1085/n.2016.16.025

0 引言

创业是美国经济增长的秘密武器,有资料显示,1980年后由创业的一代创造的财富占美国财富总量的80%,其中杰出的创业代表是搜索引擎Google的拉里佩吉与塞尔吉布林、社交网站Facebook的马克扎克伯格、苹果公司的史蒂夫乔布斯、微软公司的比尔盖茨等。因此,美国在过去的二十五年内致力于研究创业学和创业团队,取得了很多不错的成果。但是由于我国创业者普遍存在单打独斗的思想,创业团队精神缺乏,因此我国创业者面临的当务之急是摒弃传统的独自创业观念,注重和加强创业团队合作,如此可促进所创事业的快速发展。

由于国内当前在发展创新型经济、加快转变经济发展方式的过程中,面对企业多年来形成的惯性思维、惯性做法,如果不打破旧的框架、旧的运行模式、旧的体制机制,任何目标都是一句空话。只有增强创新意识,坚持创新,用创新的思维、创新的思路去发展,才能有动力不断寻求发展新的方式方法,催生发展不竭的内生动力,焕发勃勃生机。因此团队在创业过程中具有重要的意义。

1 研究目的

本论文拟通过深入分析创业团队组建与管理以及激励机制的基础理论、基本原则、主要步骤、有效策略、成功因素等,探讨创业团队如何在当前环境下去努力争取创业成功,也为有意创业的其他社会人群提供有益参考。

2 创业团队管理

2.1 创业团队的定义及其构成要素

所谓创业团队是指在创业初期由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的特殊群体。

通常创业团队由四大要素组成:^①目标,团队成员共同的目标能够将所有成果凝聚起来,它是创业成功必不可

少的因素;^②人员,人作为知识的载体,是实施任何计划的根本和基础,不可或缺;^③团队成员的角色分配,即明确各人在团队中职责;^④创业计划,即制定成员在不同阶段分别要做哪些工作以及怎样做的指导计划。

2.2 创业团队成员组建的基本原则

2.2.1 团队成员加入的目的

依据马斯洛的需求层次理论我们知道,人的需求基本上可分为生理需要、安全需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要五个层次。团队成员在组织中的行为方式很大程度上取决于其基于哪个层次的需求,而团队成员在组织中的行为方式决定了其对组织所能做出的贡献,甚至影响了整个创业计划的成败。比如对于一个目前还处于温饱线的上的人来说,其更想要赚钱养家糊口,如此难免会使企业出现逐利的短期行为。反之,一个基于自我实现需要的长远,其目的是实现自身的价值,他们会更加关注企业的长远和可持续发展。因此,应注重组织战略目标的确定和执行。

2.2.2 团队成员的知识结构

对于任何一个创业团队而言都是一样,只有成员的知识结构科学合理,创业团队既有技术人员,又有市场和销售人员,才能增加创业的成功性。否则一味的都是纯粹的技术人员,其产品难免会与市场脱节,或者一味的都是由市场和销售人员组成,对技术的领悟力和敏感性不够,如此很容易迷失方向。因此,在创业团队的成员选择上,必须充分注意人员的知识结构,技术、管理、市场、销售等等,充分发挥个人的知识和经验优势。

2.2.3 团队成员的性格、个性、兴趣

通常一个创业团队在创业初期由于将几乎所有的精力都放在了创业上,且组成创业团队的各成员之间多是私交较好的伙伴,比如亲戚、校友、同学等,这时成员的个性特征并没有明显的显露出来。但是一旦企业发展到某个阶段时,各成员的个性特征就会显现出来,由于个性冲突导致的矛盾就会激化,导致创业团队破裂,甚至整个创业的失败。

2.2.4 团队成员的价值观念

作者简介:马莉(1983-),女,江苏徐州人,南京理工大学经济管理学院博士研究生,江苏理工学院讲师,研究方向为创业团队与创新创业人才;周小虎(1962-),男,江苏南京人,南京理工大学经济管理学院教授,博士生导师,主要从事创新创业人力资源管理方面研究。

可以说企业文化的雏形就是创业团队成员的价值观念和道德品质,因此团队成员的价值观念至关重要。由于每个人的价值观念都是很难被改变的,所以最好在创业初期组建创业团队之初就深入交流和充分了解,寻找价值观相似的人组建创业团队,如此创业成功性更大。

2.3 创业团队组建的主要影响因素

随着市场就业压力的增大,政府鼓励创业政策的出台,创业团队数量如雨后春笋般凸显出来。其成功与否不仅关系到其自身的发展,更关系到社会的稳定及长远发展。因此,深入剖析其成长特点,有利于更好地找到他们在创业过程中所面临的各问题,更好地指导其发展,使其更健康的成长,从而使之最终成为一支能够支持的住社会发展的重要力量。

2.3.1 兴趣、目标的一致性

不同于社会上单个的或者合伙人式的创业人,他们的组建不是单纯地为了获得更多的经济利益,更多的是因为有共同的兴趣和爱好而走到了一起。同时促成创业团队组建和发展的一个重要因素,还应该包括他们想获得更多与社会接触的机会,积累更多的社会经验和资本。由此可见,在对创业团队进行指导时,还应该考虑到其心理因素。不能单纯的将其简单的等同于社会上创业组织加以考虑。是共同的兴趣、目标的一致将其粘合在一起的,同时这也是激发他们共同向前的一种内在动力。

2.3.2 专业结构的异质化

兴趣和目标的一致是创业团队组建的黏合剂,知识和专业则是黏合剂的主配料,是创业团队走向成功的开山利刃。各专业的才为创业团队的组建提供了得天独厚的人力资源,受这种环境的影响,创业团队内部人员的专业结构也丰富多彩,体现出专业结构异质化的特点。这种特点可以说是把双刃剑,如果能科学调配,各尽所能,使其专业分工得到合理化,对创业团队是一种正向支持;反之,则会成为阻碍创业团队发展不可逾越的门槛儿。很多团队因兴趣和爱好走到一起,却最终因专业观点相异产生分歧,最终不欢而散,将创业搁浅,不仅浪费资源,而且伤害了创业伙伴之间的感情。

2.3.3 年龄结构的年轻化、单层化

管理学上认为老、中、青三结合梯次人员数目组成是较为科学的组织成员构成。创业团队由于是一群基于共同的兴趣和爱好走到一起的创业者,创业之初,人员的组成的年龄结构呈现出清一色的青年面孔。创业队伍的年轻化有利于创业团队对市场新鲜事物的接纳和吸收,有利于创新思维的产生。但缺乏必要的社会经验,缺乏辨别市场信息真伪的经验和能力,也是这一特点两面性所暴露出的问题所在。当然这并不是问题的根本所在,但忽视经验的重要性,一味冒进,是创业团队在这一特点之上,泛生出来的弊病,可能成为阻碍其成功的一个重要障碍。

2.4 提升创业团队建设与管理水平的路径

2.4.1 提升创业理念,营造创业团队的文化氛围

创业团队成员的共同理念和共同愿景是凝结团队的基础,也是团队在创业过程中克服困难、战胜挫折的精神支柱。提出具有共同愿景的创业目标和创业口号是凝聚创业组织成员内在动力的基础。创业团队的组建从一开始就

应该为之长远发展着眼的奋斗目标。在此基础上才能更好的发挥每一个创业成员的积极主动性。心甘情愿地为了团队共同的利益而工作。这同时也是创业团队最终走向企业形式所内含的企业文化基础。由此建立起来的创业团队在后期的管理中,还要创新企业文化,针对不同时期的创业现状,设计出更高、更好的阶段性目标,由此一步步壮大起来的创业团队,才能依靠精神支撑走的更远。

2.4.2 寻求稳定的合作支持

创业团队在建立之初,面临着资金和经验不足的困境。如果能够寻找到能够可以挂靠的创业合作伙伴,不仅能够获得资金上的持续支持,还能弥补经验上的不足。在前期对市场进行过充分的调查的基础上,设计出创业方案和规划产品,然后寻求能够创造合作机会的已成长起来的合作伙伴,以技术和创业项目等软实力做股权抵押,共同开发,相互合作,互利共赢。这是一种简捷且见效快的创业思路。是未来创业团队需要引鉴的理想模式。当然对这种创业方式的借鉴,需要有占领市场空白的优势。需要对市场信息进行大量的调查分析,最终得出丰富、科学的一手资料。这是寻求创业合作和背靠的基础所在。

2.4.3 组建学习型组织,提升创业成员的技能和素质

建设学习型的创业团队是保证创业队伍存在活力的重要途径,同时也可以直接提升创业团队成员创业技能和素质。“学习型组织,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力,具有高于个人绩效总和的综合绩效。”学习型团队建设需要有来自多方面的力量支持,还要有来自团队内部成员的积极参与。可以通过深入创业成功的典范企业进行学习考察和培训;引进专家学者进行现场指导等各种途径寻求一切能够学习的机会,对团队成员进行继续培训。从而创业成员具备先进的企业理念和企业人的基本素质,在这对较为专业的工作内容,应该对专业性较强的岗位,要注重内部培养和外部人才引进相结合。

3 创业团队的激励

3.1 创业团队激励的基本理论

激励是人们朝某一特定方向或目标而行动的倾向,这种倾向来自于被人们所感知的内在驱动力和紧张状态。激励人就是激励人的积极性和主动性,最终达到提升个人绩效和组织绩效的目的;个人绩效提升了,就会获得新的更大的“激励”。其中团队激励过程如图1所示,激励与行为关系如图2所示。

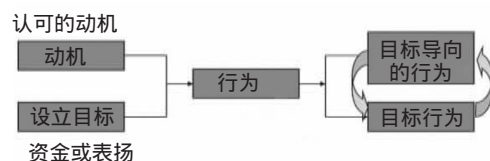


图1 激励过程示意图

3.1.1 激励的类型

采取激励措施可有效提高团队士气。团队成员几种不同的类型如表1。

3.1.2 激励为工作提供动力

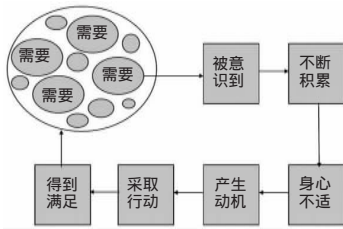


图2 激励与行为关系图

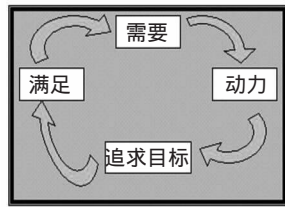


图3 激励的循环圈

表1 创业团队成员类型表

能力高、意愿低	能力低、意愿低
能力高、意愿高	能力低、意愿高

激励需要从员工愿望或工作动力中进行考虑,没有这些就无所谓激励。

团队的领导对员工具有很大的激励作用,它既可以积极的影响员工的工作动力,也能够消极的影响员工的工作动力。若领导方式得当就是一个正激励,反之,就是一种负激励。激励有一个循环圈,其中有4个要素,如图3所示。

3.1.3 团队成员的需求

在工作实践中,对人员离职要特别重视,要面对面地去了解他们为什么离开?这有两个好处:①可以了解人们真正的想法是什么。一般人们离职的时候说的都是真话。②可以统计一下离职原因处于前几位的到底是哪些,从而改善工作环境,更有效地保留合格和优秀的员工。

例如,通过统计,发现排在前三位的原因并不是跟工资有关。第一位是不公平对待,第二个是沟通问题,第三是缺乏培训和发展的机会,第四位才是钱的问题。由此可以知道员工离职的动机中,钱不是排在第一位的。

一些人认为激励就是物质或金钱奖励。按照赫兹伯格的双因素理论(如表2所示),钱只是一个保健因素,而不完全是一个激励因素,要客观的看待金钱、福利等在员工激励中的作用。

表2 双因素理论

	激励因素	保健因素
定义	与工作内容紧密相关的因素,改变这些因素会使人获得工作满意感	与工作环境相关的因素,这类因素得不到改善会引起对工作的不满
例如	成就感、认可、工作本身、责任感、晋升和个人发展	公司政策、监督、工作条件、薪金、工作安全感

这个例子说明虽然金钱能够一定程度上提升和保持员工的士气,但是金钱并不是万能的,金钱并不是决定员工工作效率和质量高低的决定性因素。

3.2 激励措施

3.2.1 实施股权激励

创业团队一定要精打细算的分配和利用资源,努力培养新人,如此不仅有利于人才梯队建设和管理,还能够节约大量的薪资成本。但新人都会逐渐成为行业老人,此时留住优秀人才的最有效的措施就是股权激励,它能够让员工对企业产生归属感和认同感,从而留在公司更加兢兢业业的工作。

3.2.2 情感激励

人们情绪具有一种动机激发功能,加强创业团队成员的感情沟通,尊重每一个创业团队人员,即情感激励,可使每一位成员保持积极的工作状态,工作效率也会更高。

3.2.3 评价激励

创业团队领导者对创业成员进行激励,主要是根据员工的实绩,评价内容主要是员工工作完成的情况。将评价结果记录项目员工绩效档案,作为今后有激励重要依据。通过这种方式,启发员工的成就感,并使之和企业目标、利益趋于一致。

3.2.4 物质激励

国外曾有人对影响员工工作效率的各项激励方法进行研究,发现使工作效率提高最大的激励手段就是物质激励。利用物质激励员工,能够将员工的经济利益和其工作绩效更紧密结合起来,最大限度地激励了员工实现效益最大化的积极性。

3.2.5 精神激励

物质激励必不可少,精神激励也同样重要,它能够在较高层次上调动人的工作积极性,其激励深度大,维持时间也较长。最常见也是最有效的精神激励方式有以下几种:一是荣誉激励;二是教育培训激励。

4 案例分析

新东方教育科技集团公司是中国大陆第一家在美国上市的教育机构,也是中国最大、最成功的民营教育培训机构。新东方创业团队组建与管理的历程,真实、曲折、深刻,一定能给予我们很好的教益和启示。

4.1 新东方团队的冲突、沟通管理和团队文化

以前俞敏洪一个人创办新东方学校的时候,是典型的夫妻档,后来他的母亲、夫人的姐姐与姐夫等亲人都参与了新东方的工作和管理。在创业初期亲人们同心协力,荣誉与共,可以说功不可没。但是当王强等“海归”加入新东方创业团队后,亲人们的各种弊端开始显现出来,比如文化水平低、“亲亲相护”等,十分不利于新东方的长远发展。为此,俞敏洪以身作则,有的放矢,带头将所有的亲人请出了新东方,且明文规定不许亲人到新东方任职,使冲突得到了很大的解决。新东方就这样结束了家族式管理而走向规范化管理。

4.2 新东方的股权激励

新东方的股份制改造,实行的是股权激励的方式之一“股票赠与计划”,具体的操作方式是俞敏洪从自己的股份中拿出若干股份赠送给创业团队的主要成员,如此一来各团队成员都有了自己的股份,企业变成了“大家”的企业,大大提高了创业团队的凝聚力和战斗力,有利于新东方的长远发展。

事实上新东方的股权激励取得了良好的效果,自2006年新东方在美国成功上市后,新东方创业团队的各个成员都实现了创业之初的财富梦想。例如,当时俞敏洪拥有上市公司百分之三十多的股权,身价达两个多亿美元。

5 结论

本文首先对创业团队进行了全面的分析和讨论,然后有针对性地提出如何组建和管理一支高效的创业团队,

建筑企业核心员工职业生涯管理研究

Research on the Career Management of Core Staffs in Construction Enterprises

黄兴宇 HUANG Xing-yu

(中铁十七局集团第三工程有限公司, 石家庄 050081)

(No.3 Engineering Co., Ltd. of CR17BG, Shijiazhuang 050081, China)

摘要: 随着我国经济水平的提升,我国建筑业近年来也获得了蓬勃的发展。在愈发激烈的市场竞争形势下,人才成为了建筑企业发展中非常重要的一项因素,将直接关系到建筑的发展以及市场竞争力。如何能够对核心人才进行吸引、留住,则成为了目前我国建筑企业必须引起重视的一项问题。在本文中,将就建筑企业核心员工职业生涯管理进行一定的研究。

Abstract: With the improvement of China's economic level, the construction industry in China has also gained rapid development in recent years. In the increasingly fierce market competition, the talent has become a very important factor for the development of construction enterprises, and it will be directly related to the building development and the market competitiveness. How to attract and retain the core talents has become a problem must pay attention to for the construction enterprises. In this paper, the career management of core staffs in construction enterprises will be researched.

关键词: 建筑企业 核心员工 职业生涯管理

Key words: construction enterprise core staff career management

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1006-4311(2016)16-0071-03

DOI: 10.14018/j.cnki.cn13-1085/n.2016.16.026

0 引言

在建筑企业中,良好的心理契约可以使员工与企业保持稳定的良性关系,员工会为了实现企业目标而努力工作,但是一旦这种心理契约受到破坏,员工与企业的关系将迅速恶化,甚至会产生激烈的冲突。所以要应用好职业生涯管理,避免员工的过多流失以及用工成本的上升。

本文针对建筑企业核心员工职业生涯管理现状,深入分析核心员工流失率高的成因,进而通过调整职业生涯管理策略,降低核心员工流失率,稳定员工队伍。

1 建筑企业核心员工职业生涯管理特点

在目前的市场形势中,建筑企业之间的竞争非常激烈。在目前的建筑企业中,职业生涯管理工作主要呈现有以下特征:

第一,从知识水平方面看来,核心员工主要分布在建筑企业中的中层、职能层、项目部经理层以及高层管理者当中,即核心员工不仅具有着较高的专业性,且具有着较好的知识水平;

第二,忠诚度方面,建筑行业核心员工忠诚度水平相对较低,人员流动情况较为频繁。对于总工程师、高级工程师甚至是项目经理等核心人员,经常会因薪水、发展前景以及职务等选择跳槽;

第三,职业道路方面。在建筑行业中,员工对自身未来发展往往较为注重,即能够在充分联系自身能力、常识以及经验的基础上对不同类型感兴趣的职业信息进行收集,

并在该基础上做好具体的定向。如果在工作中发现目标为正确,就将坚定的走下去,而如果其在发展中发现目标不是特别正确,将对新的职业目标进行选择。

2 建筑企业核心员工职业生涯管理现状

某国有建筑公司的人力资源部负责员工的职业生涯规划工作。近年来,随着总部战略人才储备工作的开展,公司的建筑项目越来越多,出于业务需要,公司从10年开始,通过招聘、内部委培的方式,为一级部门及全辖二级经营机构培养了一批核心员工,职位工种主要是技术专家、项目经理和部门部长(见表1),到2013年,这批核心员工全部已在相应岗位就职。当初在招聘、培训时,人力资源部投入了很大力度,不光重金聘请第三方专业机构帮助企业进行招聘选才,而且投入较大的成本聘请了企业内外的业务专家,力求强化核心员工的工作能力,使其能为公司创造价值。但是但从13年以来,随着同行业的股份企业、外资企业雨后春笋般地出现在所辖省市地区,该建筑公司则成了最好的“挖角”对象。从13年开始,就有核心员工不断被“挖角”,流失率就一直高居25%以上,大大影响了该单位下一步要实施的规模扩张战略。

表1 核心员工结构表

岗位或公众	技术专家	项目经理	部门部长	合计
人数(人)	23	7	18	48

核心员工的流失,一方面是被其它企业的高薪利诱,另一方面是因为公司内部缺乏一套科学严谨的员工职业

作者简介:黄兴宇(1981-)男,湖北黄冈人,本科,毕业于武汉科技大学,工程师,主要研究方向为人力资源管理。

为有意创业的各类社会人群提供了有益参考。

参考文献:

[1]李雪东,贺影,张博.浅谈创业团队[J].无线互联科技,2014(01).

[2]李昆益.基于团队角色理论的创业团队建设及岗位配置[J].中国商贸,2012(05).

[3]周劲波,王焯.创业团队领导研究[J].企业活力,2012(01).

[4]李梦寅,王建中.创业团队研究综述[J].学理论,2011(17).

[5]景素奇,纪亮.整合创业团队的七种武器[J].中外管理,2011(07).

[6]桂萍,彭沾.创业团队结构及其演化机理的研究综述[J].东南学术,2011(05).