



新创企业的 管理与运营

知识结构

新创企业的管理特点、策略及其模式

新创企业的人力资源管理

新创企业的营销管理

新创企业的财务管理

管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规划化。
组织结构扁平化。管得少，就是管得好。

——杰克·韦尔奇



本章要点

【应知目标】

- 1、新创企业管理特点、策略与模式
- 2、人力资源计划及其组织设计
- 3、新创企业的营销特点
- 4、新创企业的市场细分与定位
- 5、新创企业财务管理特点与理念

【应会目标】

- 1、应学会采取有效技巧如何管理新创企业
- 2、学会进行员工招聘
- 3、学会市场营销策略
- 4、学会财务问题的应对

「案例导入」

爱多VCD：“青春的错觉”

胡志标没有读过几年书，很早就出来“跑码头”，他对家电有一种天然的爱好的，从小就以组装半导体为乐。有一天，在中山市东升镇上的一间小饭馆里，他突然听到了一个消息：有一种叫“数字压缩芯片”的技术正流入中国，用它生产出的播放机叫VCD，用来观看盗版碟片比正流行的LD好过百倍。这个东西一定会卖疯……（阅读案例）

就创业管理视角下对爱多VSD的成功因素与失败原因分析：成功因素？失败因素？



思考成败的原因分别是？

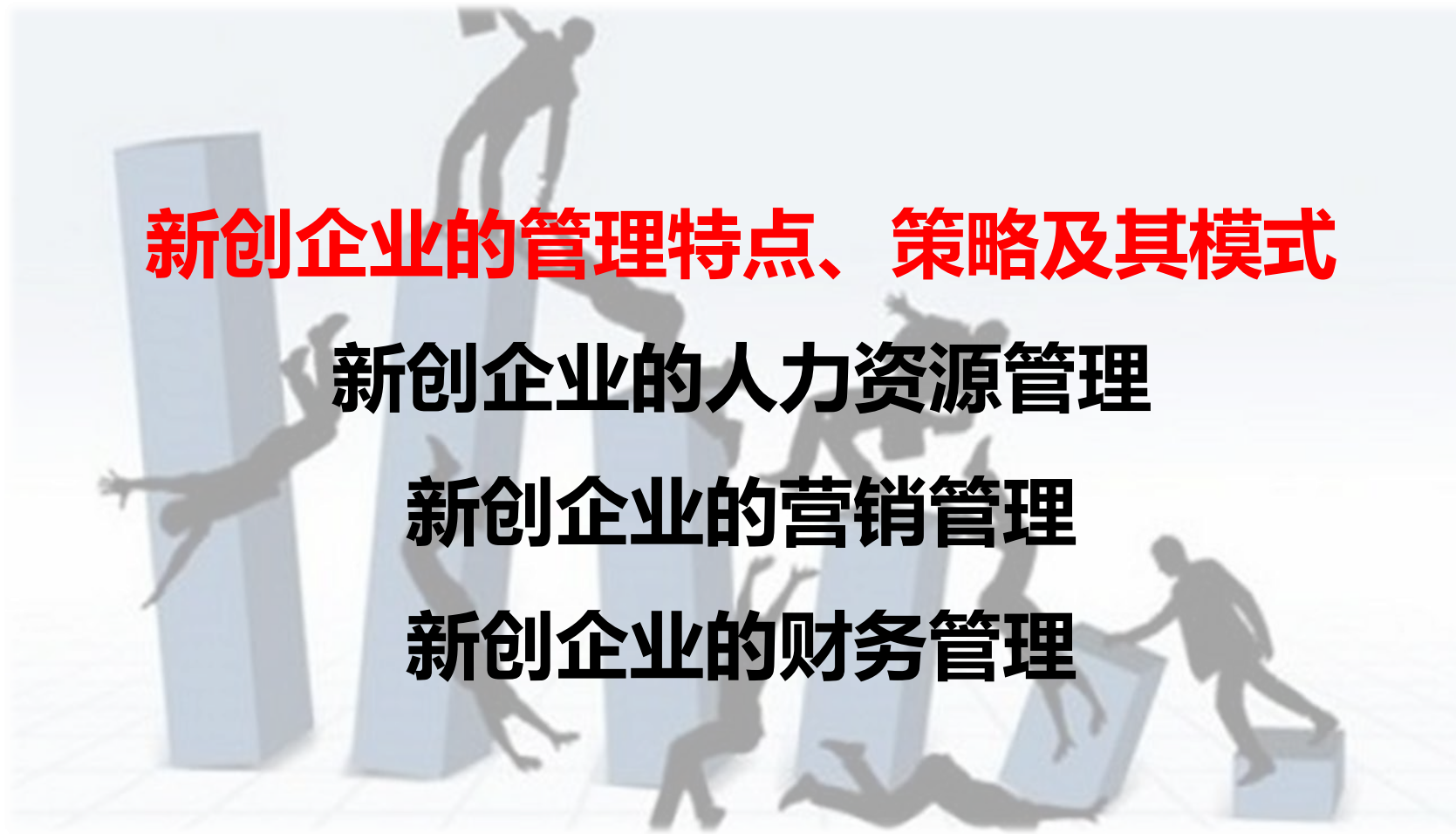
新创企业的管理与运营

新创企业的管理特点、策略及其模式

新创企业的人力资源管理

新创企业的营销管理

新创企业的财务管理



新创企业的管理与运营

（一）新创企业的管理特点、策略及其模式

生存以管理为基础口

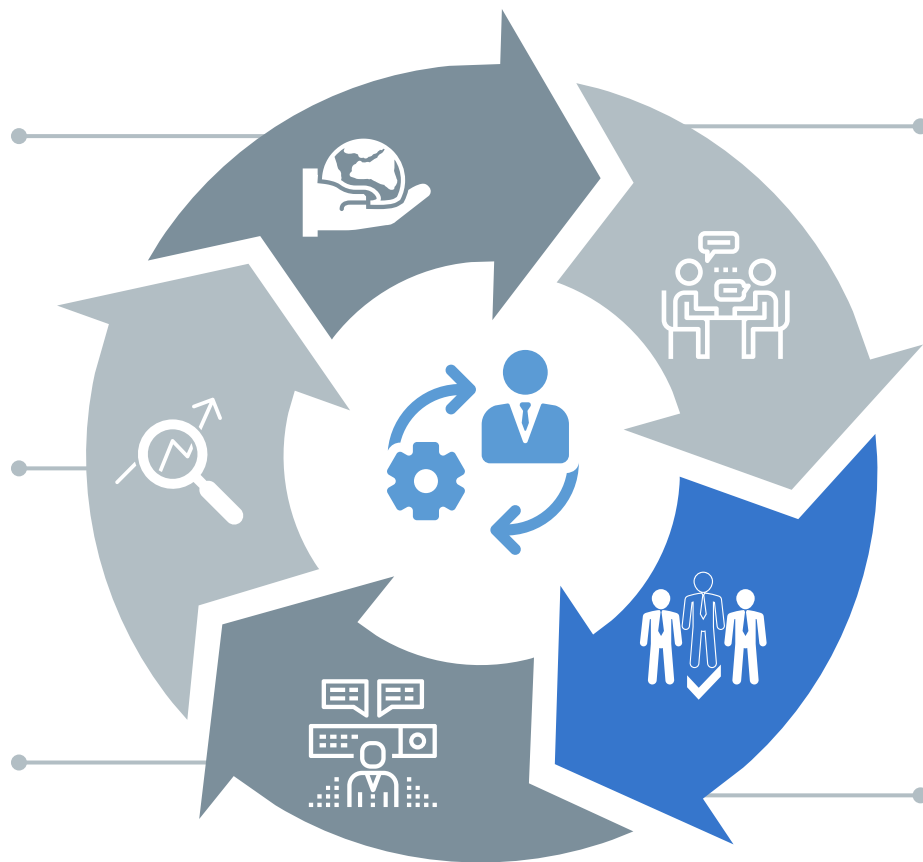
如何生存下来便是每一个创业者每天要思考的问题。企业的一切会围绕生存运作，任何危机生存的做法都应该避免。

以销售目标为导向

新企业要在市场上立足，就需要将提供的产品或服务尽快销售出去，将其作为企业的首要目标，以扩大市场占有率为核心。

以经营积累为主要资金来源

创业企业只能依靠企业自身创造现金流，靠产品或服务的销售产生现金流入，对于有获利的企业，也往往不会进行利润分配，而是将大部分留存下来作为经营资金的补充。



以群体管理为基本特征

创业初期，创业团队虽然会有内部分工，但由于人少事儿多，往往会使得企业的工作开展难以严格按照分工执行，往往是一人兼数职，哪里有需要就在哪里填空缺。

以“人治”为典型的管理模式

企业的运行和秩序维护主要靠创业者自身的特质，企业管理呈现出典型的“人治”模式。

新创企业的管理与运营

(一) 新创企业的管理特点、策略及其模式

2. 新创企业管理的技巧和策略



(1) 注重整合外部资源追求外部成长

按照企业之间整合资源的方式不同，可以把资源整合分为三种形式：纵向整合，横向整合和平台式整合。



(2) 管理好保持企业持续成长的人力资本

知识经济的背景下，人力资本在企业中的重要性日益突出，现代企业之间的竞争就是人才的竞争。



(3) 及时实现从筹集资源到管好用好资源的转变

企业经过一段时间的经营活动稳定下来之后，企业管理的重心就需要及时从筹集资源向使用资源转变。

新创企业的管理与运营

(一) 新创企业的管理特点、策略及其模式

2. 新创企业管理的技巧和策略



(4) 形成比较固定的企业价值观和文化氛围

企业价值观是企业文化的核心，是企业决策者对企业性质、目标、经营方式的取向所做出的选择。企业文化氛围是笼罩在企业整体环境中，体现企业所推崇的特定传统、习惯及行为方式的精神格调。



(5) 注重用成长的方式解决成长过程中出现的问题

善于把握变革的切入点主动变革，重视人力资源开发，注重系统建设。



(6) 从过分追求速度转到突出企业的价值增加

通过不断创新，持续满足消费者的多元化需求，为客户创造更多价值，在客户价值提升的基础上，使企业价值得以增加。

新创企业的管理与运营

(一) 新创企业的管理特点、策略及其模式

4. 新创企业管理模式

(1) 公司治理结构的含义与功能特点

指公司的领导体制，组织结构和管理制度。其一般形式由股东大会（权力机构）、董事会（执行机构）、监事会（监督机构）和高层管理人员组成。

(2) 股东与股东大会

股东大会的形式分为创立大会、年会和临时会3种，创立大会只在公司成立时召开一次，年会每年召开一次，股东表决方式包括直接投票、累计投票、分类投票和不按比例投票。

(3) 董事会和监事会

董事会是公司股东会的执行机构，董事长为公司的法定代表人，监事任期每届3年，可连选连任。监事会是公司内部监督机构。

新创企业的管理与运营

新创企业的管理特点、策略及其模式

新创企业的人力资源管理

新创企业的营销管理

新创企业的财务管理

新创企业的管理与运营

(二) 新创企业人力资源管理

人力资源计划

定义：人力资源计划是指为了达到企业的战略目标与战术目标，满足未来一段时间内企业的人力资源质量和数量方面的需要，根据企业目前的人力资源状况，决定引进、保持、提高、流出人力资源的预测和规划安排。



主要内容：

- ①总体人力资源计划，即组织人力资源计划的干系统。
- ②人力资源计划子系统，是总体人力资源计划有机组成部分的，即组织内具体的人力资源管理计划。

新创企业的管理与运营

(二) 新创企业人力资源管理

组织设计

(一) 组织结构

所谓组织结构是指组织的框架体系，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排，组织结构可以用复杂性、规范性和集权性三种特性来描述。

(二) 内容

但任何一个组织结构都存在三个相互联系的问题且组织结构的形式始终围绕这三个问题发展变化：即职权如何划分；部门如何确立；管理层次如何划分。

(三) 成果

组织结构设计的成果表现为组织结构图、职位说明书和组织手册。

新创企业的管理与运营

(二) 新创企业人力资源管理

定义

岗位分析是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析与研究，并由此制订岗位规范、工作说明书等人力资源管理文件的过程。

岗位说明

基本内容：基本内容有岗位的名称、该岗位的工作说明即这个岗位所从事的具体工作、该岗位的上下级关系，以及该岗位员工所应具备的素质和技能等。

新创企业的管理与运营

（二）新创企业人力资源管理

招聘是企业整个人力资源管理活动的基础，有效的招聘工作能为以后的培训、考评、工资福利、劳动关系等管理活动打好基础。



员工招聘目标：

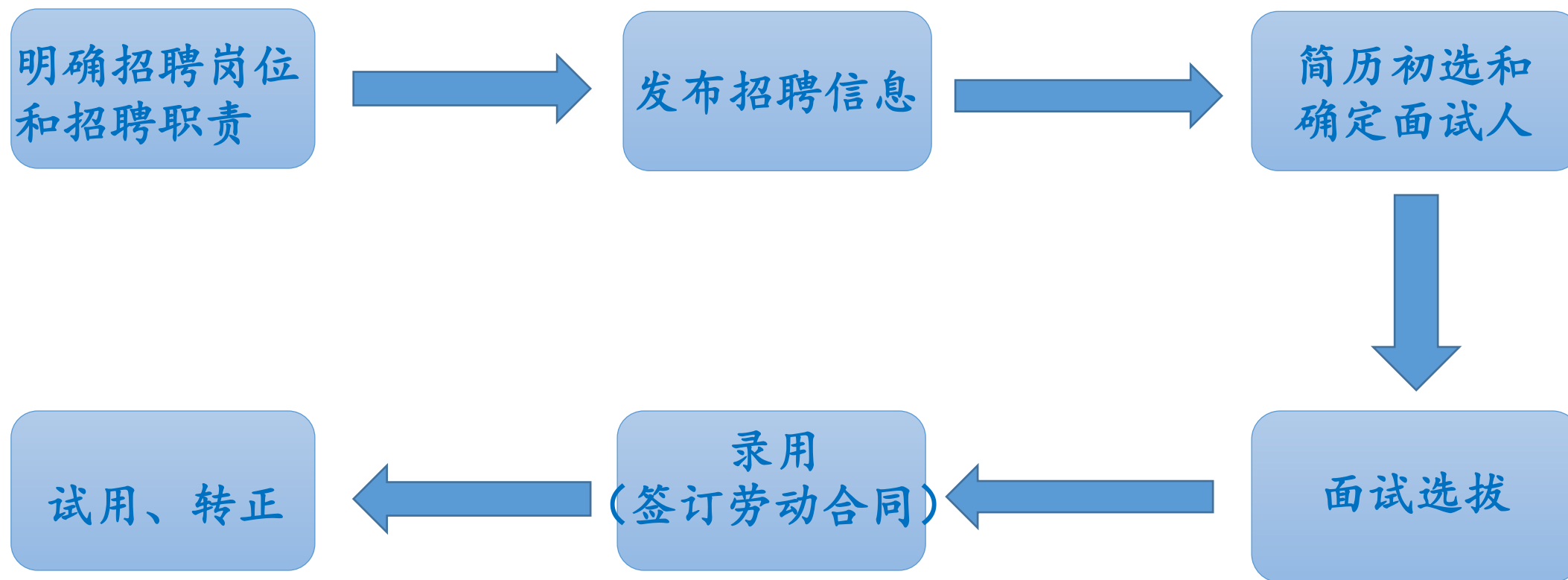
- 获得企业需要的人员；
- 减少不必要的人员流失；
- 树立企业形象。



员工招聘技巧：

企业需要参照岗位职责的要求来聘用人员，不但需要考虑到员工的专业技能，还要把握员工的素质与品行。

员工招聘流程



新创企业的管理与运营

（二）新创企业人力资源管理——员工招聘

- 01 向企业的每一名员工说明企业的详细情况，明确他们的工作任务。
- 02 给企业的员工提供与其工作相应的工资和奖金。
- 03 尽可能让员工的工作稳定，并给他们提供良好的工作条件。
- 04 让员工融入企业的团队之中，让他们对企业和团队有归属。
- 05 对企业的员工进行必要的绩效考评，并根据考评结果实施奖惩。
- 06 尽可能为员工提供培训和学习的机会，为他们在企业中升职和发展提供机会。

新创企业的**管理**与运营

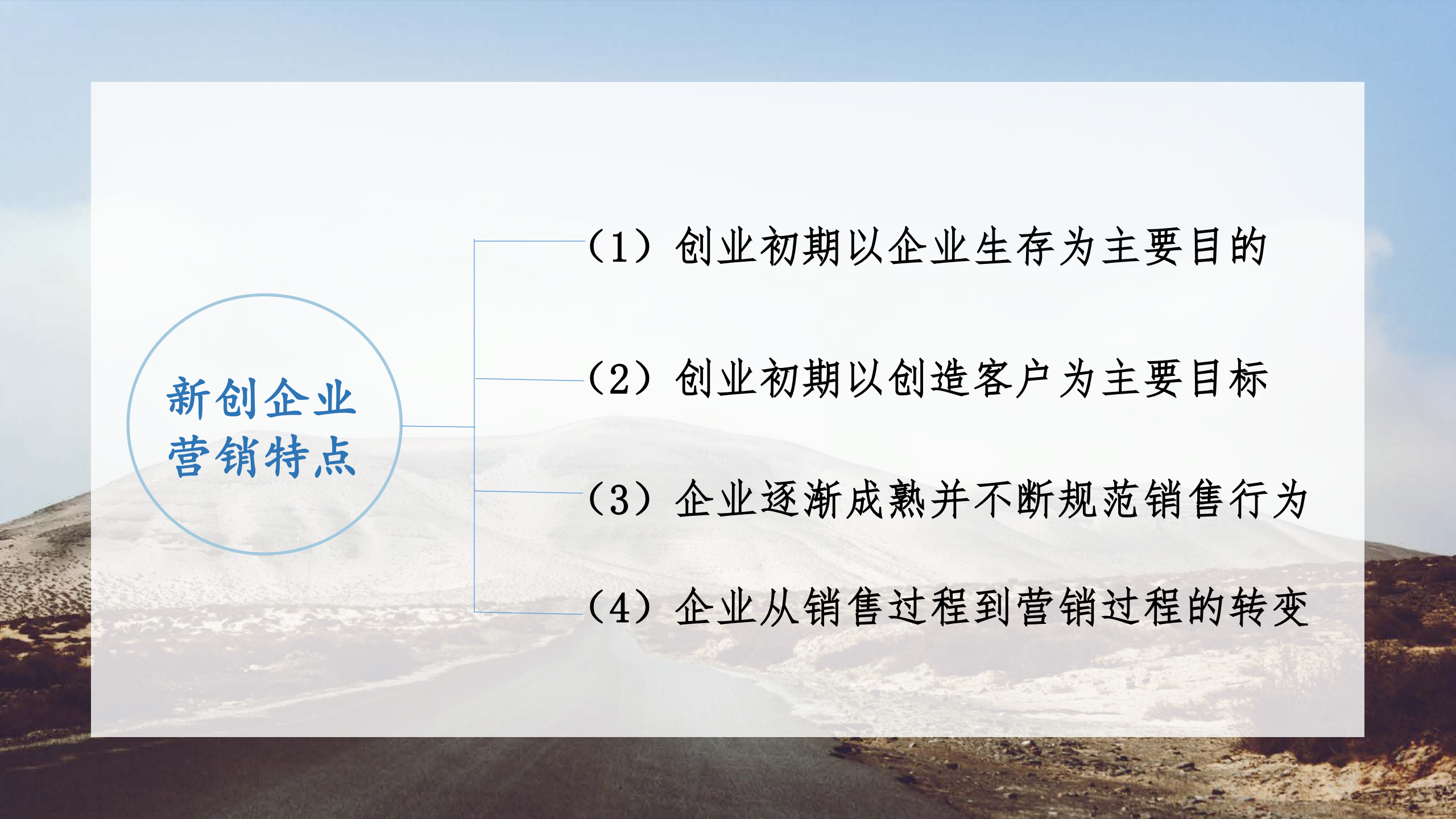
新创企业的管理特点、策略及其模式

新创企业的人力资源管理

新创企业的营销管理

新创企业的财务管理





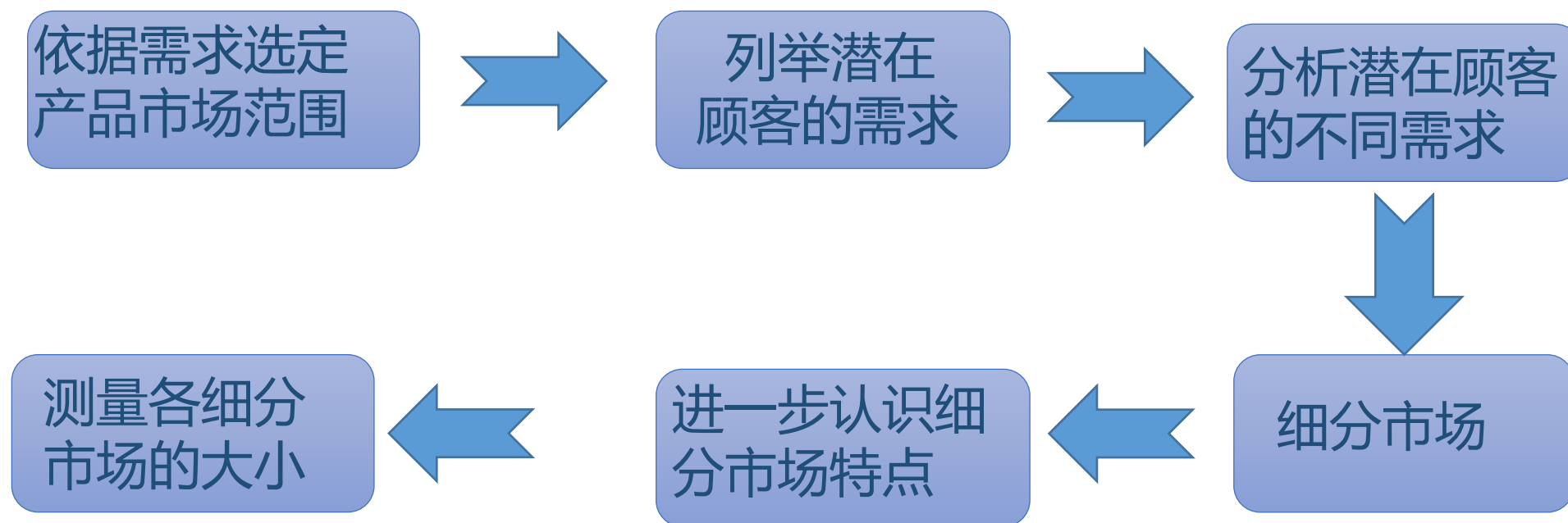
新创企业 营销特点

- (1) 创业初期以企业生存为主要目的
- (2) 创业初期以创造客户为主要目标
- (3) 企业逐渐成熟并不断规范销售行为
- (4) 企业从销售过程到营销过程的转变

新创企业的管理与运营

(三) 新创企业的营销管理

市场细分及定位



新创企业的管理与运营

(三) 新创企业的营销管理

市场定位的基本内容

- ★ 整体市场分析。
- ★ 竞争对手分析。
- ★ 市场细分。
- ★ 目标市场选择，目标市场区域规划。
- ★ 经典目标市场和经典目标消费者市场特征描述。
- ★ 进入目标市场的时间和基本销营销策略。

新创企业的管理与运营

(三) 新创企业的营销管理

影响定位的因素

- 其一、竞争者的定位状况；
- 其二、目标顾客对产品的评价标准；
- 其三、目标市场潜在的竞争优势

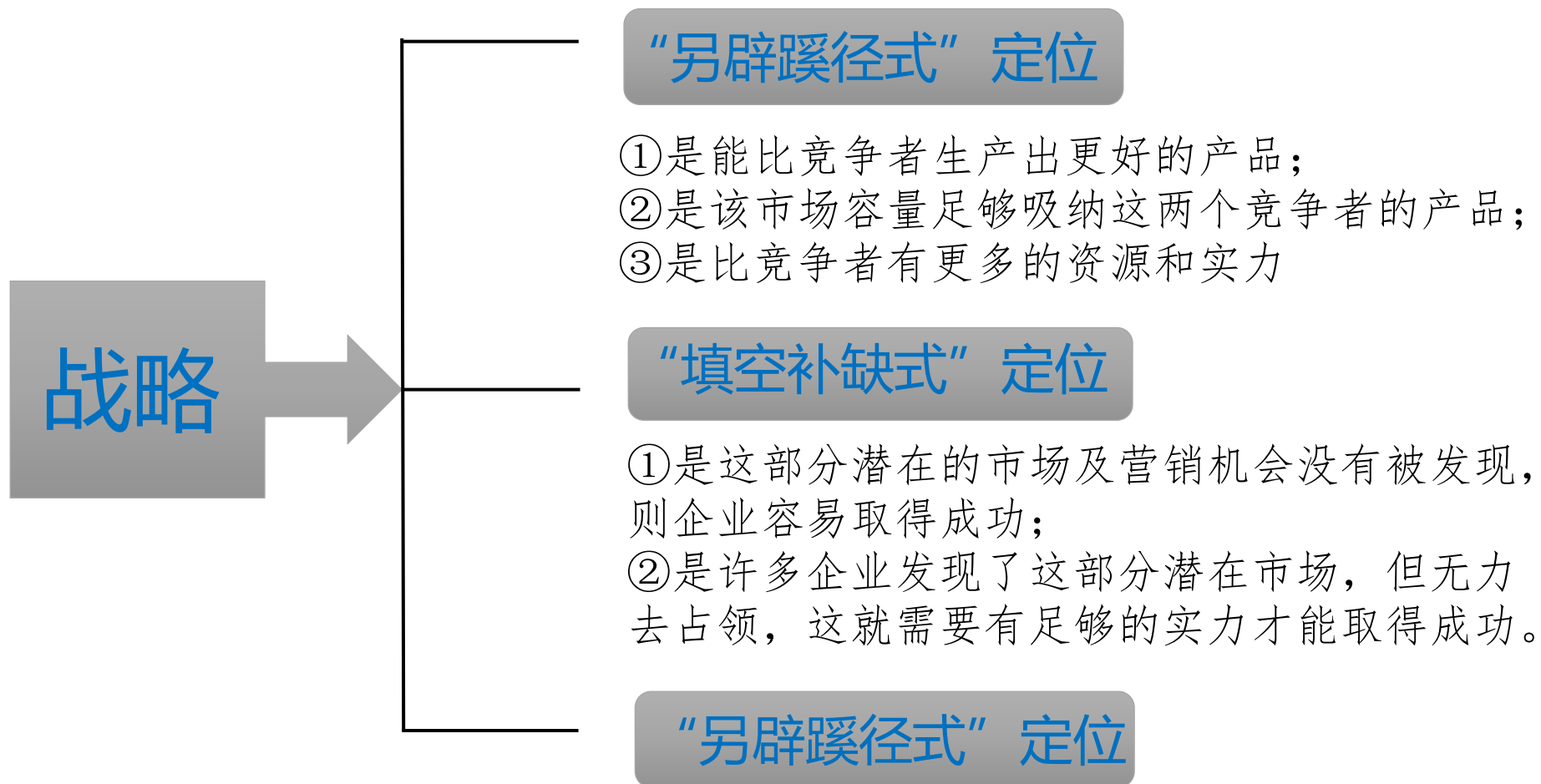
选择竞争优势
和定位战略

- (1) 特色定位 (2) 功效定位 (3) 质量定位
- (4) 利益定位 (5) 使用者定位 (6) 竞争定位
- (7) 价格定位

精确地传播企业
的定位观念

新创企业的管理与运营

(三) 新创企业的营销管理



新创企业的管理与运营

（三）新创企业的营销管理

- ★ 注重创新，精准定位（市场定位是新创企业营销管理的核心）
- ★ 精选客户，稳扎稳（选择价值高、成长性好、行业影响大等客户）
- ★ 复制扩张，超前行动
- ★ 有效宣传，资源撬动
- ★ 简化渠道，控制风险
- ★ 内外营销，精炼队伍

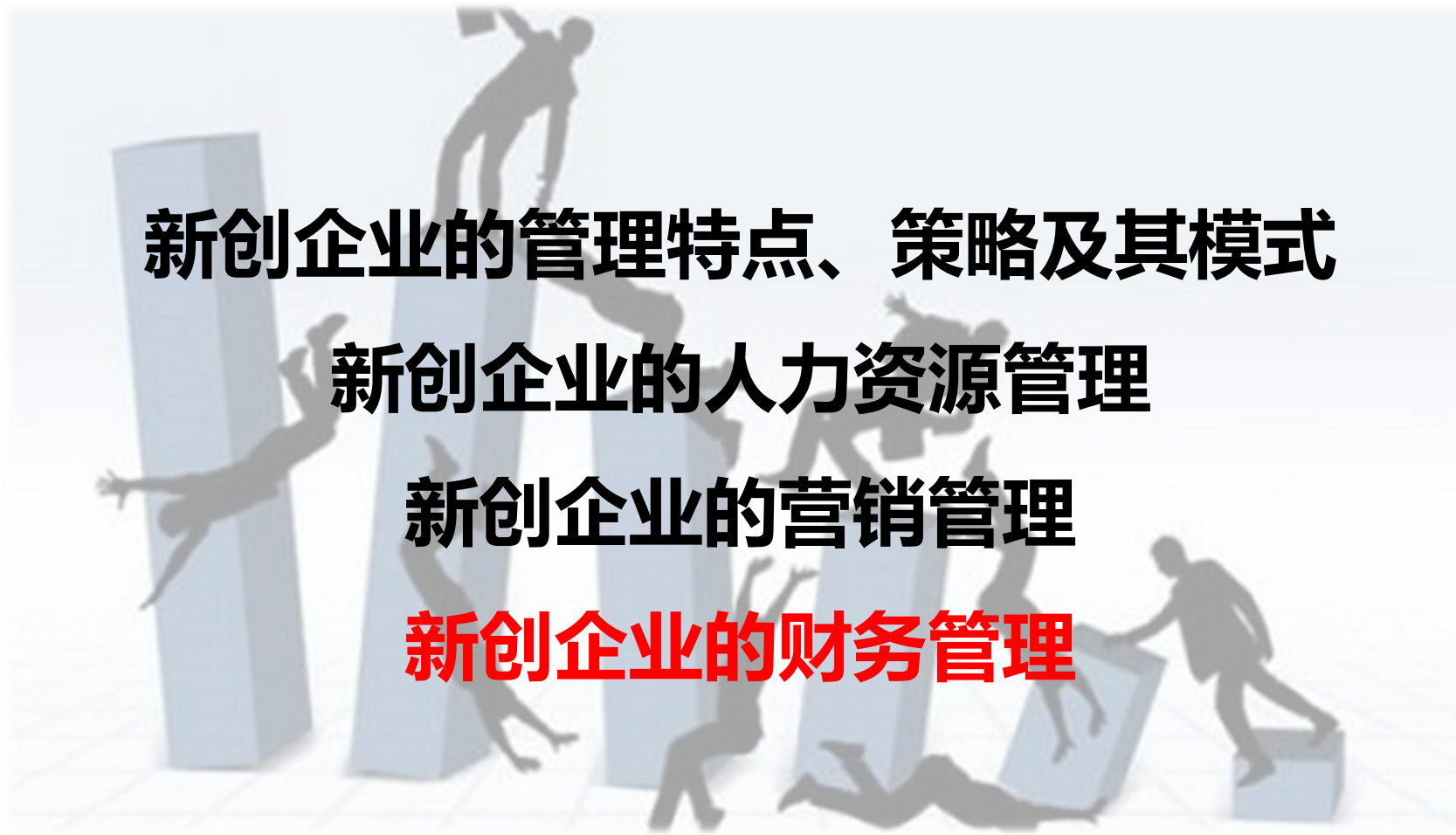
新创企业的管理与运营

新创企业的管理特点、策略及其模式

新创企业的人力资源管理

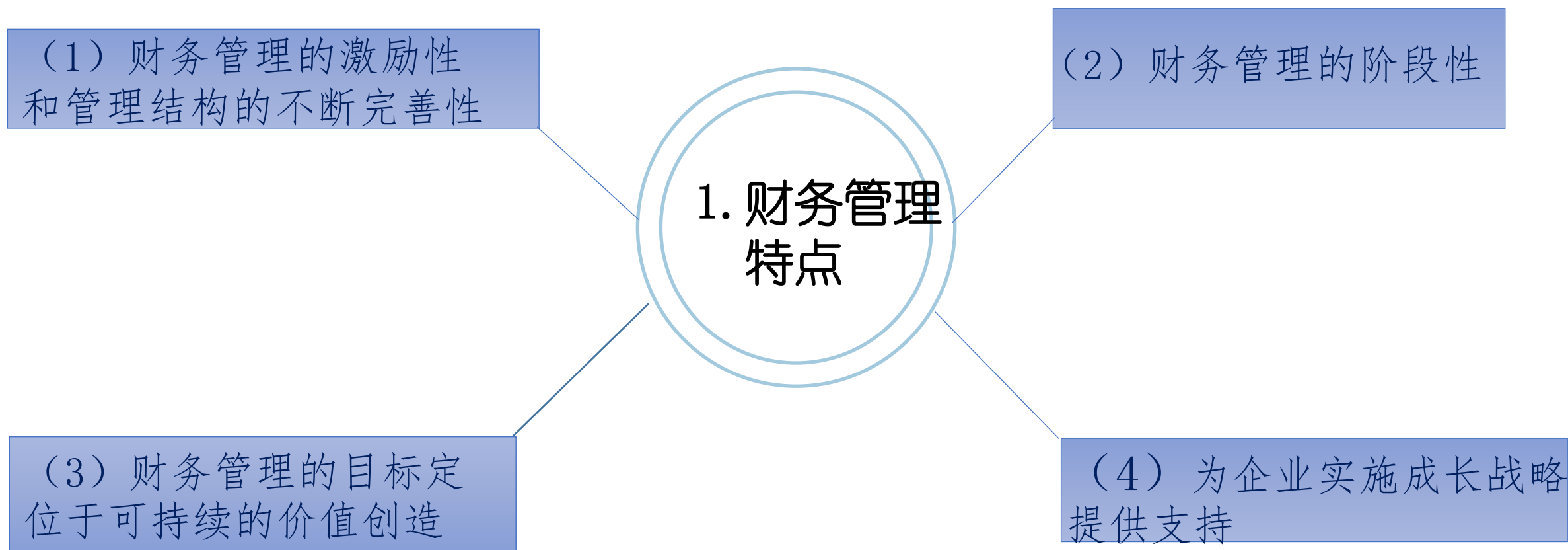
新创企业的营销管理

新创企业的财务管理



新创企业的管理与运营

（四）新创企业的财务管理

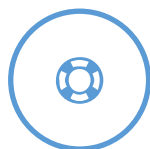


新创企业的管理与运营

（四）新创企业的财务管理

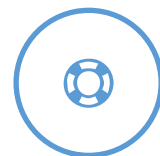
3.. 企业财务管理的观念

（一）资金时间价值观念



资金时间价值，是指资金随着时间的推移而发生的增值，也称货币时间价值。

（二）风险价值观念



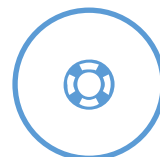
在做财务决策时，如果风险已定，则应尽可能选择收益高的方案，如果收益已定，则要尽可能选择风险小的方案，使可能造成的损失达到最低。

（三）现金流量观念



现金流量是衡量企业经营质量的重要标准，在很多情况下，现金流量指标比利润指标更加重要。

（四）效益观念



取得并不断提高经济效益，是市场经济对现代企业的最基本要求。

2. 新创企业财务管理存在的问题



(一) 财务管理目标过于片面。



(二) 财务管理规章制度不健全。



(三) 缺乏具有专业素质的财务人员。



(四) 银行贷款面临困难。



(五) 财务风险管理缺乏。



(六) 资金使用不充足且不合理。

新创企业的**管理**与运营

(四) 新创企业的财务管理

4. 解决新创企业财务问题的应对方法

- 树立正确的企业财务管理目标。
- 优化财务管理机制。
- 加强财务人员队伍建设。
- 建立财务风险预警机制。
- 强化资金使用管理。

新创企业的管理与运营

（四）新创企业的财务管理

5. 创业者应具备的基本财务管理能力

- （1）参与过较大投资项目的分析、论证与决策，能够利用财务核算与会计管理原理 制定财务规划好进行预、决算。
- （2）能够建立科学系统的财务核算体系和财务监控体系，并进行有效的内部控制，科学的运用运作资金，有效的监督、管理资金。
- （3）对公司投资活动所需要的资金筹措方式进行成本测算，能够制定最为经济的投资方式。
- （4）能够为公司筹集营运资金，并跟踪控制重大资金流向，主持投资项目和经营活动的风险评估、控制财务风险。

小 结

- 新创企业的管理技巧与策略。
- 新创企业的人力资源管理。
- 新创企业的营销管理。
- 新创企业的财务管理。

【讨论题】

- 1、你的公司刚刚成立，你准备如何来招聘公司所需要的员工？
- 2、你认为新创企业的管理与其他非新创企业的管理有什么不同？
- 3、讨论一下，当你新开了一家教育类的网络公司，将如何去面对市场？

【实训项目与练习】

- 1、调查一下某些新创企业的财务管理现状，分析新创企业财务管理会遇到一些什么问题？你将如何去化解？
- 2、假如你是一家新创企业的老板，请根据你学的知识规划、设计一下其企业的人力资源计划。





THANK YOU

谢谢观看