

民营企业高绩效团队建设浅析

福建行政学院 福建经济管理干部学院 钟英姿

[摘要] 在企业中,高绩效团队的作用越来越明显,由于高绩效团队的优秀表现,越来越多的企业希望把企业内部的群体与团队都变成高绩效团队。民营企业是现代社会经济生活的生力军,但在团队建设方面却还很薄弱,民营企业如何加强高绩效团队的建设是本文探讨的重点。

[关键词] 民营企业 绩效 团队 建设

民营企业的兴起,得益于我国改革开放基本国策的实施,党的十五大进一步确立了民营企业在国民经济中的地位,把民营经济由作为公有制经济必要的有益的补充提升到我国社会主义市场经济的重要组成部分的高度,在我国的国民经济宏观格局中占有越来越重要的地位。我国民营经济经过改革开放二十年的不断发展,从无到有、从小到大,已形成越来越强的经济实力,但是民营企业仍处于发展初期,起点低、底子薄,整体层次不高,竞争力较弱。而且从我国的民营企业的发展轨迹来看,大多是暴起暴跌,光辉短暂。国内最新研究成果表明,中国企业平均寿命只有 6.5—7 岁,而民营企业只有 2.9 岁。民营企业的持续发展仍是值得慎重考虑的问题,笔者认为高绩效团队的建设是十分有利于民营企业的二次创业。

一、辨识高绩效团队

在现实中人们对团队有很多误解,比如容易混淆团队与工作群体,麦肯锡顾问卡曾巴赫(Katzenbach)从团队的任务角度提出团队的含义:“团队就是由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标而相互承担责任的人们组成的群体。”他对团队的理解则更侧重于团队的构成要素,他认为,只有具备这五个要素才能构成一个团队,否则只是一个伪团队或工作群体而已。团队是由工作群体转换而来,但并非所有的工作群体都能成为团队,工作群体强调个人完成个人领域的工作,没有共同的责任。

斯蒂芬·P·罗宾斯(1994)认为,团队是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。这一定义突出了团队与群体不同,所有的团队都是群体,但只有正式群体才能是团队。他对团队的理解主要是团队的协作效应。

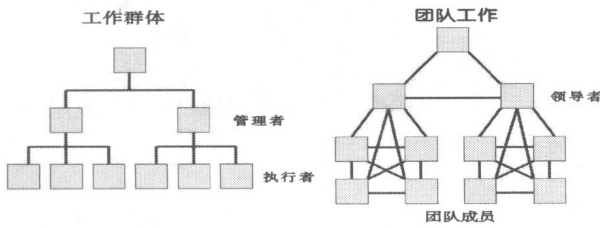
隐含波动率是指市场对某一期权有效期内实际波动率的认识,将它隐含于市场对期权的定价中。隐含波动率可以用期权定价模型来估计,即将波动率作为未知变量,在其他参数给定,将期权的市场交易价格做为输入变量,倒推出相对应的波动率值。但是,计算隐含波动率将面临两个问题: 期权定价模型所反映的波动率与期权价值之间的函数关系是非线性的,无法得到精确的解析解,只能得到近似解。在期权市场上,对于以同一公司股票为标的的一类期权(买权或卖权),可能由于执行价格不同而分为不同的产品,它们对应的隐含波动率估计值也将不同。因此,对于不同的估计值也要进行综合。

普通期权和以激励为目的的股票期权不同。由于普通期权是可交易的,在市场上有一个明确的价格。也就是说,普通期权定价公式有一个可以检验的标准,即市场价格。错误的期权定价会遭到投机者套利,期权发行者会受到市场的惩罚。在计算期权价值时,如何对股票价格波动率进行衡量是可以检验的。但是激励性股票期权是不可交易的,在市场上没有一个明确的价格。激励性股票期权的股票价格波动率无法检验,这时期权价值应该采用那一种方法就无从知晓。所谓“公允价值法也就无从说起。

由于经理股票期权的期限往往长达 5 到 10 年,因此,在 B-S 模型中五六个参数稍有变化,B-S 模型的结果就会有大的变化。股票价格可能由于突然事件而程跳跃式变化。公司在一定条件下会发放股利,股利有可能是随机的,也有可能是固定,还也有可能是一次性的。这对期权价格的影响都会不同。自 B-S 模型之后,经过许多数学家、计算机专家甚至是火箭专家的发展,衍生出来的期权定价公式目前已经非常复杂,其计算方法少说也有上百种。那么那一种真正是“公允”的呢?由以上分析可以看出,如果不对期权的“公允”价值计算方法做一个事前明确的规定,“公允”价值法也不公允。

[参考文献]

- [1] Black, F., Scholes, M., The pricing of options and corporate liabilities. Journal of Political Economy 81, 1973. 637 - 654.
- [2] Cuny, C., Jorion, P. Valuing executive stock options with an endogenous departure decision. Journal of Accounting Economics 20, 1995. 193 - 205.
- [3] Foster, T.W., Koogler, P.R., Vickrey, D. Valuation of executive stock options and the FASB proposal: A extension, The accounting review 68(1), 1993. 184 - 189.
- [4] Galai, D. A note on equilibrium warrant pricing models and accounting for executive stock options Journal of accounting research 27, 1989, 313 - 315.
- [5] Galai D., M. Schneller. Pricing Warrants and the Value of the Firm, Journal of Finance, vol. 33, no. 5 (December): 1978, 1333 - 1342.



对于团队概念的理解,不同的人所理解的含义有所差异,我们认为团队是由少量的人组织,这些人具有互补的技能,对一个共同目的、绩效目标及方法做出承诺并彼此负责,通过相互的沟通、信任、合作和承担责任,产生群体的协作效应,从而获得比个体成员绩效总和大得多的团队绩效。而高绩效团队是指对团队潜力的高度认识,其成员具有极高的责任感,不仅对整个团队的成功负责,

而且对成员间的个人成长和发展负责,是一种能自动变革、高效率朝着目标运转的团队,其主要特征可以概括为互补性、自觉性和合作性。

二、民营企业团队建设的必要性

随着改革开放的不断深入和国家对个体私营经济方针政策的演变,民营经济在国民经济中所占的比例越来越大。2001年,个体私营经济对GDP的贡献率为20.46%;而到2001年底,全国私营企业为202.85万户,从业人数2253万人,注册资本1.82万亿元,产值为1.83亿。个体工商户(可视为微型独资企业)为2433万户,从业人员4760.27万人,注册资金435.79亿元,产值为7320.01亿。民营企业在经过20多年的发展后取得了令世人瞩目的成就,成为我国国民经济发展的新的增长点,其在发展生产力、培植地方财源、扩大劳动就业、促进公有制企业转换经营机制、满足社会多样化需求、创造地区经济繁荣、促进社会主义市场经济体制的形成等方面,发挥了积极作用。

1、民营企业发展的主要优势。民营经济是相对于国营经济而言,它显著的特征是:“二不四自四权”,即:不要国家编制、不要国家经费;自愿结合、自筹资金、自主经营、自负盈亏;独立决策权、自主经营权、与效益挂钩的分配权、择优录用的人事权。这“四权”有机结合,比较彻底地实现了政企分开,确立了企业作为市场竞争主体的独立法人地位,也在市场经济发展过程中表现出自己独特的优势。首先,民营企业的资金是自筹的。民营企业的资金主要来源民间投资,据统计,劳动积累与合伙投资占民营企业资金来源的65%,银行投资与信贷仅占10%左右。这使得民营企业更加关注自己企业的效益,努力提升企业的盈利能力,而且在较低的负债率下,企业经营的还款和利息负担也较轻。其次,民营企业有较强的适应性。民营企业多为中小企业,生产的产品多为一般的日用产品和一般技术的配套产品,其技术含量相对较低,容易转型,而且它们经营分散、灵活,受经济危机冲击较小,其对经济有较强的适应性。再次,民营企业的社会负担相对较轻。这些优势使民营企业在短短的20多年迅速发展壮大起来。

2、民营企业团队建设的必要性。民营企业作为“国民经济的重要组成部分”近几年来得到了前所未有的发展。但是,随着企业规模的扩大,影响企业再发展的深层次矛盾逐渐凸现出来。如在管理模式方面,许多民营企业都选择了家长式管理模式,即企业由一位强有力的人物作为统帅,实行高度集权化的管理。家长式的管理模式容易导致企业战略决策错误,导致整个企业管理水准下降,因为在于家长式管理模式中,凡事一个人说了算,缺乏来自内、外有效的监控、反馈和制约,使企业活力减弱,效率降低,组织僵化,上下沟通受阻,市场应变缓慢,员工凝聚力和归属感下降,内部腐败分化,争权夺利,搞派系斗争,企业会迅速走向衰败。特别是在人才方面,民营企业管理观念落后,任人唯亲,人才的激励机制不健全。在知识经济时代,资本、原材料和机器设备等传统竞争手段的重要性正在减弱,人才成为竞争的制高点。但是民营企业家尽管口头上说要尊重知识,尊重人才,实际上从灵魂深处却更加相信经验,对知识和人才缺少强烈的需求。他们认为企业是自己独自打下的天下,企业的发展、壮大是凭着自己和家族单方面的努力,而不是管理人员、技术人员和员工共同奋斗的结果,这必然影响民营企业的持续发展。

在这种管理模式和管理观念之下,民营企业的员工队伍,还只能称为一般意义上的“工作群体”,他们更多的强调领导的个人作用和地位,而不是领导团队,决策时依靠的不是团队,而是长官意志,缺乏合力,而且民营企业的部门负责人在组建一个部门时更多的侧重或是技术或是感情,而不强调团队成员的互补性。企业所处的环境瞬间万变,企业成员间如果缺乏应有的相互尊重和信任,应有的诚意和持之以恒的精神,靠企业个人的力量往往容易造成失误。民营企业如何在激烈的竞争中站稳脚跟并取得快速发展,成为一个当前迫切需要解决的问题。民营企业的出路在哪里?笔者认为随着市场经济的发展,企业的竞争日益激烈,提高综合竞争力成企业持续生存和发展的重要筹码,而高绩效团队的存在使管理层有时间进行战略性思考,决策执行时能发挥团队精神,大大提高决策速度,因此可以明显地提高企业的综合竞争力。同时,高绩效团队成员之间具有强大的互补性,在企业项目开发时能发挥群策群力,而且强大的团结精神可以充分地发挥作用,使民营企业更好地应付瞬间万变的环境。高绩效团队的塑造是当前民营企业改善和提升管理水平的重要途径,更是应对市场日益激烈的竞争的需要,民营企业应重视高绩效团队的建设。

三、民营企业如何建设高绩效团队

1、改变管理观念,成为团队领导者。全球经济一体化与日新月异的信息革命,日益密切协作的部门工作都对企业的高层领导提出新的挑战,是否能够达到良性互动、认同共同目标、资源整合优化、高效能的领导班子成为企业建设高绩效团队的主要动力。这就要求民营企业领导人能够扭转观念,明确企业发展的共同愿

民营企业人力资源管理存在的误区分析

东南大学经济管理学院 黄晓红

[摘要]我国民营企业虽然在二十年的改革开放中顺应并利用了市场,但是民营企业的人才瓶颈却制约了它的进一步发展。文章分析了民营企业在与人才博弈过程中陷入的种种困境,并对其形成的深层次原因进行了剖析。

[关键词]民营企业 人才引进 体制环境

我国民营企业在二十年的市场博弈中,抢占了先机,取得了长足发展,创新和活力不断得到激发,它们在很多方面已经摆脱了“小家子”的局面。数量众多、规模宏大的民营企业在整个国民经济体系中扮演着越来越重要的角色,民营企业以及民营企业家的社会地位也相应得到肯定和提升。尽管如此,我们仍然无法否认民营企业集群整体发展水平偏低和不平衡的事实。

其实,面对日趋激烈和复杂的市场竞争,当初很多依靠“胆大”或者“吃苦耐劳”起家的民营企业家们,已经感到单凭自己的力量不足以应对目前的环境和形势。于是,大部分民营企业意识到了人才的重要性,也很愿意用高薪聘请能人来管理企业。但是,大部分的民营企业人力资源管理的整体观念还非常薄弱,招人、用人、留人等方面的工作程序和运作机制均存在一定的误区,可以说在人才博弈中陷入了困境。

景,并以身作则,成为团队与外部环境的中介,负责协调、整合、指导、激励成员,使团队顺利前进。同时要认识到团队的领导效能与团队内聚力、绩效成正相关,通过设立较高的绩效目标,鼓励团队成员达到目标,提出可行的行动战略且付诸实践,促使民营企业团队效能和内聚力有效的提高。

2、适度放权,选择合适的人选组成团队。民营企业要建立信任、关怀和相互支持的团队氛围。但是要做到这一点的前提是要求民营企业家加速观念的转换,改变原来的高度集权的做法,适度放权,进行广纳贤才,同时可在招聘时应着重考虑人员是否具有主动合作和团队精神来作为挑选团队成员的首要标准。只有他们有积极的工作态度,具有不同的专业知识、技能和经验,也才能使民营企业家能够更好地信任他们,彼此愿意贡献出自己的时间和精力,来共同促进整个组织的效益提高。

3、建立绩效观念,加强绩效管理。绩效是目标,团队是手段,没有绩效结果,就没有真正的团队。民营企业在绩效管理方面往往仅凭经验论断,缺乏科学的评估体系,员工容易产生不平衡感。民营企业应重视认可团队成员的价值,认识到对团队成员有价值的回报除金钱、信任、关怀、和相互支持的团队氛围外,还包括他们的专业地位能得到承认,能自由发表意见等,而且还要以薪酬为杠杆对员工的业绩行为进行强化,并通过培训、晋升、岗位轮换等手段发展员工的资质。企业在对员工进行绩效考核后,应将相关信息反馈给员工,并提出表扬或改进建议。在进行绩效考核时,应明确团队成员必须以绩效目标调整自己的态度和行为方式,制定一些直接以绩效为导向的目标,包括直接建立一些具有一定挑战性又能提前达到的目标来实施,实现业绩考核与素质评估相结合。

4、实现有效的团队沟通。通过实现有效的沟通来保证员工充分分享信息和共同参与,是团队达到高绩效的一条重要途径,也是民营企业最薄弱的环节。与员工沟通,使其了解任务的重要性和迫切性及对个人的价值,克服民营主管的集权意愿。这就要求民营企业领导必须有实在的民主作风,在问题的决策上与团队成员保持同等的权力地位,确保团队内没有特权者。在实现沟通方式方面,可以通过休闲活动进行沟通,包括定期正式沟通及不正式沟通等,与外界保持信息沟通渠道畅通,鼓励成员自己设定工作任务,允许任何成员对团队的任何决策发表意见,鼓励成员有疑问就问,并经常询问成员对管理的意见,努力让员工共同参与,实现高效的沟通。

5、提倡团队文化,建立企业核心能力。对民营企业而言,其创业期主要是靠技术起家,或是在市场缝隙中找到商机,要能持续发展在很大程度上取决于核心能力的塑造。优秀的团队文化是企业重要的核心竞争力之一,而且团队文化对团队成员的行为有着潜移默化的影响,优秀的团队文化内含的价值理念和行为规范对提高团队绩效,促进企业效益,有强大的生命力和发展动力。民营企业在培育团队文化的过程中,可以有意识地通过团队学习,促进组织成员之间彼此交流,他们的思想、创意在此得到碰撞和启发,有利于组织成员把明示知识转化为默示知识,在团队中实现知识共享,在此基础上实现新的组合和创造。

知识经济时代下的企业经营管理被赋予了新的涵义。民营企业作为社会发展的生力军,应能更好地适应环境的变化,这要求民营企业组织的新模型必须特别强调高绩效团队的建设,提倡团队精神,着力于在管理理念的转换中寻求能力的提升。

[参考文献]

- 1、徐旭珊、黄玉清、吴碧英,企业项目团队的绩效管理研究探析,现代管理科学,2003年第6期
- 2、孙早,家族制与中国民营企业的发展,经济问题,1999(1)
- 3、(英)贝尔宾:管理团队:成败启示录,机械工业出版社,2001
- 4、(英)迈克尔·科伦索,李晓辉、李璞译,团队业绩改善策略[M],经济管理出版社,2003
- 5、杨俐慧,浅谈现代企业团队绩效的管理与提高,广西师范学院学报(哲学社会科学版)2003年第4期