

# 初创公司工商管理中的问题及策略

汪雷蕾

(宁夏大学新华学院 学院办公室,宁夏 银川 750021)

**摘要:**随着国家相继出台了支持大众创业的政策,产业、市场、资本等各类利好因素构成了我国良好的创业氛围。大批创业者涌现,初创公司数量增加,但是创业公司生存情况不容乐观。本文从初创公司工商管理入手,分析了工商管理对初创公司意义及公司创业期工商管理存在的问题,针对这些问题提出了解决的策略,希望能够为初创公司的发展提供建议帮助。

**关键词:**初创公司;工商管理;策略

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.23.147

## 1 引言

随着“大众创业,万众创新”的提出,我国掀起了“大众创业”“草根创业”的新热潮。从国家到各地政府出台了相关的配套政策措施,引导支持创业。各种新产业、新业态不断涌现,有效激发了社会活力。初创公司不断涌现并且规模化发展,成为了我国经济增长的新引擎。初创公司也因此得到了社会的关注。然而,多数人在创业过程中失败,究其根本,是公司内部管理不善。因此工商管理对于初创公司尤为重要。解决初创公司的工商管理过程中存在的问题,不断创新管理理念和方法,找到新的发展方向。实施创新的管理模式,是公司创立初期必须要做的事情。

## 2 企业工商管理的概念

企业工商管理是对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导、指挥及控制等一系列职能的总称。具体涉及人力资源、财务核算、运营、发展战略管理等方面,同时还包括企业文化、社会文化活动等软性方面的管理。主要目的就是搭建科学、良好的管理体系,提高企业内部运作效率,从而拉升经济效益。初创公司只有了解市场方向,掌握公司实际发展状况,明确短中长期目标,优化发展计划,制定与发展目标相适应的发展策略,才能不断提高内部管理水平,使公司快速发展,从而应对市场带来的一系列风险。

## 3 工商管理对初创公司发展的意义

### 3.1 明确公司发展方向

随着我国经济不断发展,企业容易在市场中迷失方向,初创公司更为严重,稍有不慎就会陷入发展困境。要想得到长远的发展,就需要及时跟随社会整体发展而调整内部结构。有效的工商管理可以根据市场需求提升竞争力,帮助初创公司明确发展方向,设置科学合理的目标,制定符合长远发展的规划。

### 3.2 完善内部管理,提高效率

企业工商管理是公司管理的灵魂,涉及到决策、生产、运营、人力、财务等各个方面,需要不同部门的协作,初创公司存在人员少、资金短缺等问题,因此,工作量极大。有效的工商管理可以建立科学的体系,为初创公司的未来发展提供支持,降低公司管理成本,从而促进公司良好发展,提高管理效率,为企业运营提供保障。

### 3.3 提升团队的凝聚力

人力资源管理是工商管理基础,完善的人力资源管理会增加员工的忠诚度和归属感,从而激发起员工工作积极性,强化内部凝聚力。初创公司市场占有率低、竞争力弱,要想得到长远发展,需要具有强大凝聚力的团队,面对创业的艰辛。

## 4 初创公司工商管理中存在的问题

### 4.1 忽视工商管理的重要性

初创公司基于生存需要,过多关注公司经营利润,开拓市场,忽

视工商管理效果,缺乏明确的工商管理工作目标,忽视公司内部各项工作流程和规范。容易造成工商管理工作和公司发展方向发生偏离,不利于初创公司长远发展。其次,对于多数初创公司来说,由于创始人缺少公司管理方面的经验,往往效仿其他成熟企业的管理方法,照搬管理体制,制定类似的管理目标及策略,导致出现管理同质化现象。更有一些创业者,创业热情高涨,设立“发展成行业龙头”“多元化经营”“占领市场制高点”等不切实际的目标。这会造成管理目标不适合公司现阶段发展,甚至还间接导致了公司倒闭。

### 4.2 人力资源管理水平不高

初创公司人员招聘较为困难,因此存在聘用自己的亲戚朋友的情况,这对于普通员工就会造成了一种管理混乱的印象,容易产生不平衡的心理,从而影响工作积极性和效率。同时,留住人才同样是初创公司面临的较大问题。很多创始人在公司发展初期都将注意力放在企业的经营状况和业务拓展等方面,并未制定完善的人力资源管理体系,缺乏人力资源管理机制,公司内部人力资源人员专业能力偏弱。此外,公司内部缺乏激励机制和培训体系,薪酬管理不健全等因素,都会影响员工对企业的认可度。初创公司普遍缺少长久的文化根基和价值积淀,忽视团队管理,员工的归属感不高,同时,容易忽视员工的个人职业发展规划。

### 4.3 缺乏创新的工商管理方式

初创公司最紧迫的任务是增加公司存活的竞争力,因此,很多初创公司对于工商管理方式并没有太在意,而是参照其他公司的方式,未能结合时代变化,实现方式创新。公司初期阶段,往往融资困难,资金链短缺紧张,因此在引进先进技术和设备方面,没有投入太多精力。认为在工商管理方式上创新会增加企业成本,导致初创公司在工商管理信息化上难以突破创新,普遍存在系统使用率、信息共享程度及信息化集成度偏低等问题,管理效率难以提升。

### 4.4 缺乏危机预判能力

初创公司普遍存在规模小、缺乏经验、能力以及社会资源,并且存在融资难等问题,这些劣势会给企业带来危机,轻则会使公司名声受损,重则甚至会威胁到企业的生存。例如:产品质量出现危机,财务状况不佳导致资金链断裂,核心团队人员流失等等。面对这些困难,有的初创公司会一蹶不振;相反,有的公司会克服困难,取得一些成功,但可能因为这些成就就盲目自信。这两种心态都是不正确的。

## 5 初创公司工商管理问题的解决策略

### 5.1 提高认识,制定发展目标

初创公司要认识到工商管理的重要性,公司创始者及时关注工商管理,重视工商管理,从制度、人力、物力等方面给予支持,全方位提高公司工商管理专业的能力,保证公司的经营活动。发

展战略不仅是公司工商管理工作的前提,更关系到公司的生死存亡。因此,只有结合自身运营情况,明确了公司战略管理目标,才能使公司管理者和员工劲往一处使,公司的各项资源才能得到最优配置,从而全面提升公司的竞争力。首先,制定目标必须要具备针对性。符合自身初创公司的特点,不能仅仅是照搬其他公司的目标。美国管理学家,伊查克爱迪思,在《企业生命周期》中提出,企业发展划分为成长阶段和衰退阶段。其中成长阶段包含孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期。因此,初创公司管理目标制定应符合所处不同时期的特点,考虑公司实际情况,满足不同时期公司的发展,否则无法发挥出管理的作用。其次,目标设定不能好高骛远。如果太高,员工压力过大,看不到希望,不利于有效的开展经营活动,在公司成立初期,企业的生存是公司发展的前提与基础,要避免盲目发展。初创公司的管理目标应以不断提高公司的生存能力为出发点,结合自身发展实际,认识到公司发展阶段的不可逾越性,形成循序渐进式发展的独特管理风格。

### 5.2 完善人力资源管理

萨尔曼 Sahlman 模型认为:人、机会、外部环境和交易行为是创业的四个关键要素,其核心思想是要满足四个要素之间的协调性,才能创业成功。因此,人力资源管理是公司工商管理的基础,对初创公司具有十分重要的意义。公司发展的初期,人力资源管理首要任务是提升专业能力,构建人力资源管理体系,完善奖励制度和绩效考核制度,适时给予员工物质和精神的肯定,例如:增加薪酬、物质性福利和真诚赞美等。不断优化员工的利益,做到赏罚分明,向员工传递绩效评价的公平公正。其次,初创公司更应重视人力资源对公司目标实现的促进作用。市场竞争的本质就是人才竞争,为了发挥人才优势,逐步形成阶梯式人才队伍。第一步,减少“关系户”数量,完善人员招聘,最大化吸引人才。初创公司抗风险能力较弱,因此在人力资源方面需具备应对突发事件的能力。加强对招聘人员的考核,既要确保其具有专业知识,又要具备较强的应对能力。第二步,建立人才引进和培养机制,不断引进高端人才,加强人才培养,搭建多模式的培训渠道,提升员工自身的综合能力,从而推进公司发展。第三步,多手段提升员工的工作热情和潜力,打造具有凝聚力的团队,并且适度放权,给予员工更多的成长空间和机会。打通晋升渠道,给员工量身打造独特的发展规划。使其具有相对长期的可持续发展的职业生涯规划,以个人职业发展推动组织目标实现。

### 5.3 加快工商管理方式信息化

树立现代化工商管理理念,初创公司也要顺应时代潮流,将互联网技术应用到工商管理中。重视工商管理信息化建设,将信息化发展作为提高工商管理水平的重要路径。引入先进的管理理念和管理技术手段,创新工商管理信息化发展方式,提高企业管理信息化水平。建立协同办公室自动化发展模式,在原有办公自动化系统的基础上,对接企业其他应用系统,例如 oa 系统、人力资源管理系统、客户关系管理系统、安全监控系统、供应链系统等等,以实现各项工商信息协同管理,从而不断提高企业管理效益,促进企业长远可持续发展。其次,公司要创新营销模式,拓展营销方式,有助于公司资金周转及获取利润。利用各类新媒体对公司进行宣传,可以采用线上直播和线下活动相结合的方式,增加公司曝光量,扩大影响力,树立良好形象,从而赢得更多消费者青睐。

### 5.4 树立应对危机的意识

第一,初创公司想要得到长远发展,离不开企业文化,作为创始人,时刻保持初心,拥有过人的心理素质和心态,逐步形成具有差异

化、个性化的企业文化。不断发挥企业文化的威力,通过企业文化,增强员工间的凝聚力,有助于公司的危机预防。第二,找准符合自己公司的“节奏”,根据自身情况逐步发展,避免出现客户激增,生产跟不上。鸿星尔克因为给河南捐款 5000 万物资登上热搜,导致网友的“野性消费”,纷纷涌入直播间买断产品。鸿星尔克公司反复呼吁理性购买,甚至事后专门组织客服给用户打电话,建议退款,理由是产能跟不上。鸿星尔克 2000 年成立,早已是成熟的企业,都会面临产能跟不上的问题,更何况初创公司?相反,如果初创公司客户单一,又会面临大客户风险,不利于经济效益。第三,拥有良好的心态对于初创公司应对危机仍远远不够,需要建立危机预警机制,加强危机意识,强化创始人及管理者识别潜在危机因素的能力,增加危机预判。斯蒂文芬克提出危机生命周期理论,认为危机从出现到结束可划分为四个阶段:征兆期、发作期、延续期、痊愈期。作为初创公司要加强自我诊断,在征兆期及时发现,以预防为第一原则,防患于未然。充分发挥各类数据的指向性、灵活性,加强各类指标的监控,例如财务指标、销售数据指标、采购指标等等,设置不同指标的权重比,安全浮动区域。进入发作期,对外要主动、快速反应,不能逃避,在危机中成长,用真诚坦率来面对危机,以求将损失降到最低。对公司内部,要分析危机产生的原因,从而做出相应对策,并及时总结。

## 6 结束语

初创公司重视工商管理过程是公司发展走向成熟的必经之路。既要符合创业期生存的目标,也要考虑长远发展。这就需要完善公司内部治理制度,提高人力资源管理水平,建立信息化工商管理方式,树立危机意识。同时初创公司工商管理模式探索不能急于一时,需要循序渐进。

## 参考文献

- [1]王训.RJ 公司初创期危机管理研究.2019.
- [2]雷璐华.初创企业战略规划及公司管理问题探究[J].中国市场,2020.
- [3]刘承杰.中小企业工商管理现状及发展研究[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021.
- [4]赵春江.新时期的企业工商管理模式创新探究[J].现代营销(学苑版),2021.

作者简介:汪雷蕾(1990,2-),女,汉族,宁夏银川人,本科,助教,研究方向:工商管理。