

如何共识一个团队创业



北京深创学院

和君咨询：杨九功

讲师介绍：杨九功（微信号：yangjiugong）



能力领域

- 商业模式及战略创新
- 品牌营销咨询
- 社群营销
- 众筹营销

- 和君咨询合伙人，
- 工作经验：9年品牌营销，社群营销专家

个人特点与工作经历

- 曾任：北京88众筹投资管理有限公司联合创始人
- 曾任：北京高准管理咨询有限公司副总，合伙人
- 曾任：北京三人行培训公司，总经理。首席团队建设导师
- 行业内丰富的运营经验及培训经验，多家企业的终身营销顾问
- 畅销书《风口》作者，50万册

经手案例（举例）

- 利用社群理念运营操盘国内第一高端社群《风口会》股权众筹社群，高净值的社群标杆
- 88众筹孵化器商业模式首席导师，针对传统产业互联网化，品牌策划等，服务指导案例数百个
- 北京优投空间创业导师，顾问
- 某快消品社群模式及运营总规划
- 妈妈网品牌战略，品牌公关顾问
- 天津大林新材公司品牌策划，社群营销咨询服务，营销顾问
- 天津某体育公司体育产业整体规划
- 珠海某化妆品公司社群商业模式规划
- ...

目录页

Contents Page



一．什么是团队的形态？

二．如何打造高共识的团队



- 一辆汽车一路飞驰过来、急促停下，4个轮胎已不能再用，需要立即卸下来，换上四个全新轮胎；汽油已经耗尽，需要马上加满油。完成这些工作，总共只有6秒钟的时间，6秒钟之后，这辆汽车又要飞速启程。
- 要在6秒钟之内完成这项工作任务，可能吗？几乎是不可能完成的任务。
- 靠什么可以完成它呢？



当赛车进站，工作人员手持千斤顶几乎在车停下的同时将车身撬起

- **0.3秒**卸下4个车轮的螺丝
- **2.2秒**内取下旧轮胎
- **3.5秒**换上新轮并拧紧螺丝
- 换胎同时，**1.5秒**内加油
- 总时间**6秒**！

22名维修站工作人员各有**分工**，且工作**环环相扣**

- 1位负责加油管
- 1位负责灭火器
- 1位负责加油枪
- 1位负责加油机
- 1位负责前千斤顶
- 1位负责后千斤顶
- 1位负责当赛车前鼻翼受损时必须更换的千斤顶
- 1位负责检查发动机门的回复机构的高压气瓶
- 1位负责举牌和用无线电与车手联系
- 还有12位负责换轮胎，每轮3位——1位负责拆、上螺丝，1位负责拆下旧轮、1位负责装新轮胎。

- 《辽史·食货志》“饬国人**树桑麻，习组织**”，所谓组织，即为“编织”
- 编织是一条线搭一条线，一条经线，一条纬线，放到管理学的意义上，我们把这条横的纬线称为“流程”，把这条纵的经线称为“层级”，把最终形成的画面称为“形态”，也就是说，组织命题、分工与合作，包含三个问题：
 - 第一：流程
 - 第二：层级
 - 第三：形态
- 所谓建组织，就是建流程、建层级、建形态





横向分工体系

- 亚当·斯密在《国富论》中首次提出了分工的概念，分工带来专业化，每个人重复做简单有限的工作，于是单个人的工作效率大幅增加了。这就是亚当·斯密的著名案例：如何制作一根扣针？

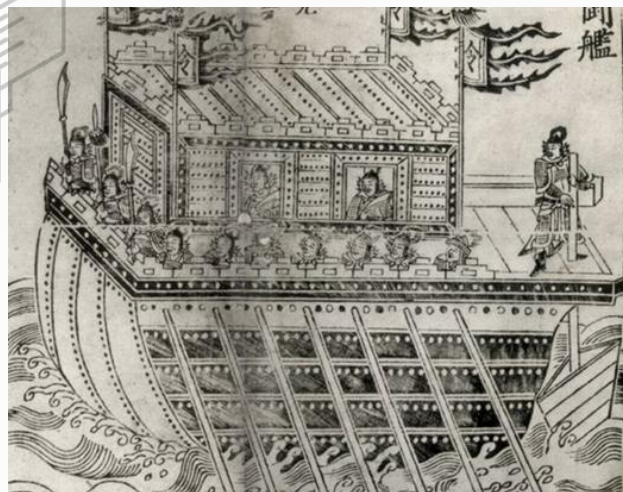


- 分工，顾名思义是指一个组织的完整工作分解成一项项专门化的活动；有分解，就必然要有连接和整合，有“分工”就必然有“合工”
- 把被分解的专业化工作连接和整合起来，就是组织流程问题；组织流程产生运行效率，**即横向分工对应运营效率**



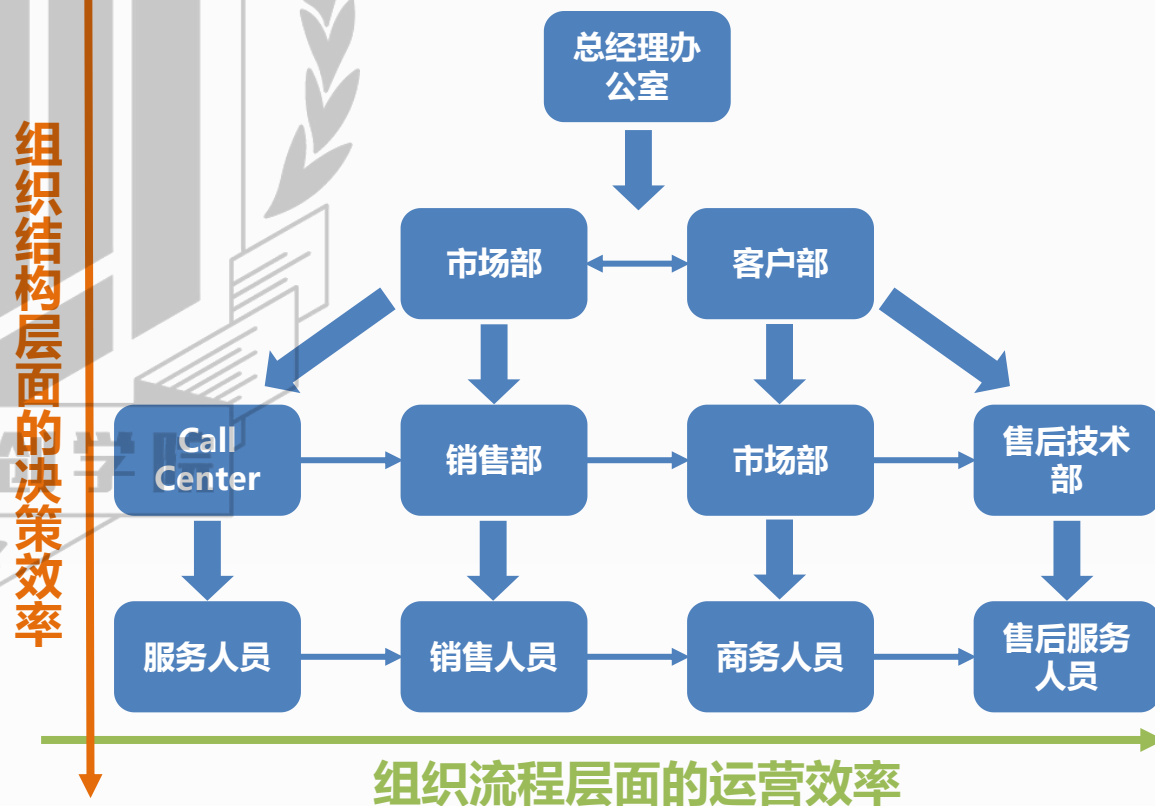
纵向分工体系

- 也是企业的层级体系，高层——中层——基层，上级和下级
- 构建起“目的——手段”链、“指挥——执行”链
- 基本要求是：**高层做正确的事，中层正确的做事，基层把事做正确**
- 让纵向分工的各层级、各部门、各单位耦合起来的，是组织结构问题；组织结构产生决策效率，**即纵向分工对应着决策效率**



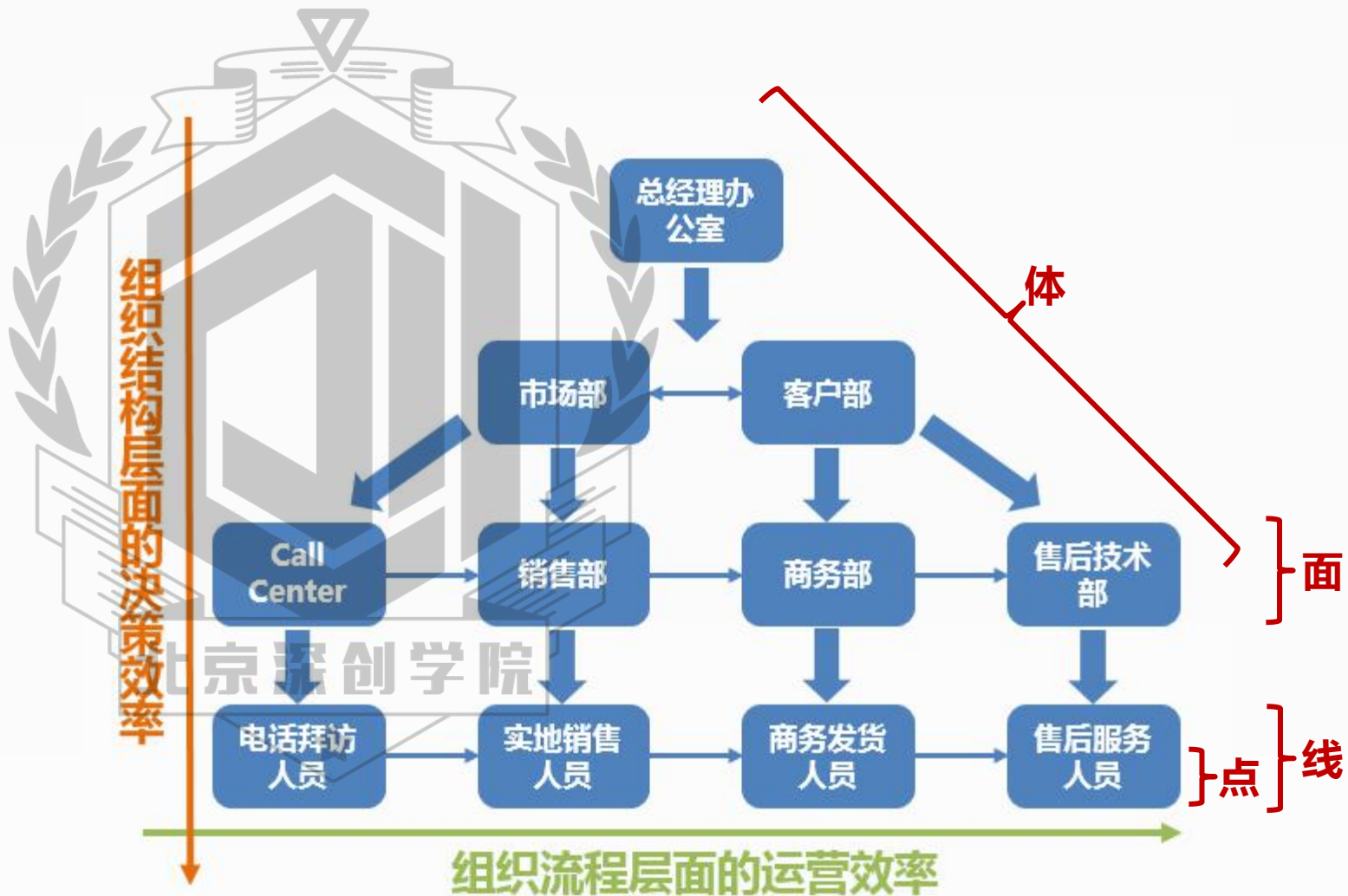
组织形态：组织流程+组织结构

- 组织流程与组织结构相互依存和制约，共同组成组织形态；因此，组织效率的完整版图，是这样构成的：
- 横向分工——组织流程——运营效率
- 纵向分工——组织结构——决策效率
- 纵横结合——组织形态——总体效率
- 沿着这三个方向，我们来作进一步细分，就演绎出**组织流程层面的运营效率**、**组织结构层面的决策效率**、**组织形态层面的总体效率**



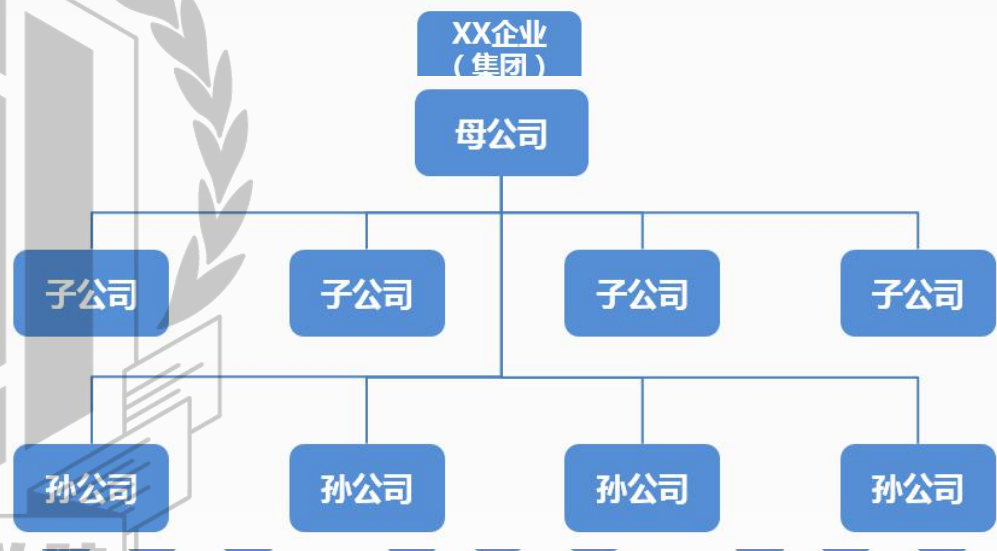
组织的“点线面体”效率

- 点效率：泰勒与动作研究
- 线效率：福特与流水生产
- 面效率：大野耐一与丰田
- 体效率：哈默与流程再造
- 点——分工效率
- 线——合工效率
- 面——部门协同效率
- 体——组织协同效率



组织结构与决策效率

- 纵向型组织结构：直线职能制与事业部制
- 横向型组织结构：矩阵制与品类经理制
- 网络型组织结构：混序管理
- 迄今为止，企业组织结构只有三种基本类型：**职能制（U型）**、**事业部制（M型）**、**母子公司制（H型）**，其余的类型可以看作是以上三种的变形



目录页

Contents Page

一．什么是团队的形态？



二．如何打造高共识的团队？



组织设计案例解析——三湾改编

1927年9月9日，毛泽东领导秋收起义。失败后，起义部队往山上走，一路被追杀，死伤不断。9月29日来到江西永新县三湾村，原有的5000多人的秋收起义部队仅剩不足1000人。

当时状况：

- (1) 思想混乱——活路在哪里？未来在哪里？革命还能不能干？值得不值得干？怎么干？
- (2) 人心浮动、逃亡不断、士气低落
- (3) 旧军阀、土匪、雇佣兵、流寇的习气严重，人见人躲、不受欢迎，被人称是“痞子运动”

怎么改变？从哪里开始改变？





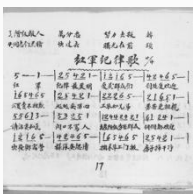
毛泽东到达三湾当晚，就主持召开前敌委员会会议，决定整顿和改编。



第一，**整编部队**，把原来的工农革命军第一军第一师缩编为一个团，下辖两营十连，称工农革命军第一军第一师第一团。



第二，党组织建在连上，设立党代表制度；班有党员，排有党小组，营、团以上建党委，全军由毛泽东领导前敌委员会，从而**建立起贯通从最高层到最基层的组织体系**，党代表制度使得军队各层级逐步形成了双首长负责制，确立并实现了“党指挥枪”。



第三，**推行新管理办法**：士兵民主、官兵平等、经济公平，尊重士兵，破除旧军雇佣关系。连上建立士兵委员会，五项职责：一是参加军队管理，二是维持红军纪律，三是监督军队经济，四是开展群众运动，五是做士兵思想政治教育工作。

组织设计案例解析——三湾改编

初步酝酿出“三大纪律”：行动听指挥，不拿群众一个红薯，打土豪要归公。

几个月后，提出六项注意：上门板、捆铺草、说话和气、买卖公平、借东西要还，损坏东西要赔。

三大纪律：一切行动听指挥，不拿群众一针一线，一切缴获要归公。

八项注意：说话和气、买卖公平、借东西要还、损坏东西要赔偿、不打人骂人、不损坏庄稼、不调戏妇女、不虐待俘虏。

这就是著名的三湾改编：

缩编、建组织体系；

搞士兵民主；

三大纪律、六项注意。



组织设计案例解析——三湾改编

罗荣桓：“三湾改编，实际上是我军的新生，正是从这时开始，确立了党对军队的领导。如果不是这样，红军即使不被强大的敌人消灭，也只能变成流寇。”

效果：**（1）内部：全新的领导力、执行力、凝聚力和战斗力，全新的精气神；（2）外部：全新的社会形象和口碑，全新的民心向背和群众基础，全新的号召力。**

整合而大：三湾改编之后，毛泽东带领秋收起义部队，继续向井冈山深处进发，以崭新的风貌、明确的原则和灵活的策略，整合了袁文才和王佐的井冈山农民武装。之后，又陆续整合了朱德的南昌起义余部、毕占云和张威起义部队、彭德怀起义部队等。整个过程的成功就在于坚持了三湾改编确立的原则和做法。



是组织设计上的发力，彻底提升了队伍的战斗力和战斗力（毛泽东是一个组织高手，而非打仗高手！他一生戎马生涯，但从来不拿枪；**业务上的事情，有良将**）

组织发育和建设的基本风格：**因陋就简、管用为上**、基于常识常理和人之常情、不求全、不求高、不求雅（杂货铺里开会决定；发动和完成三湾改编，前后仅五天时间；三大纪律六项注意的大白话内容）

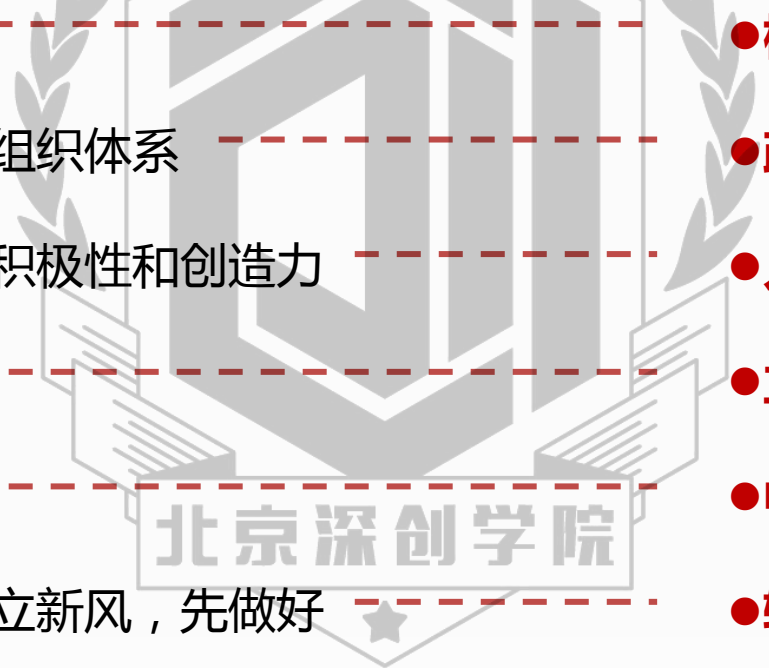
组织发育和建设的几个要点：

- （1）搭起大架子、收拾小摊子
- （2）建立贯通从最高层到最基层的组织体系
- （3）尊重和信任成员，调动成员的积极性和创造力
- （4）明确纪律、犯者必究
- （5）顶层设计+中层发力
- （6）整合而大：求大道、树正气、立新风，先做好自己，然后整合他人





■ 如何打造高共识的团队

- 
- (1) 搭起大架子、收拾小摊子
 - (2) 建立贯通从最高层到最基层的组织体系
 - (3) 尊重和信任成员，调动成员的积极性和创造力
 - (4) 明确纪律、犯者必究
 - (5) 顶层设计+中层发力
 - (6) 整合而大：求大道、树正气、立新风，先做好自己，然后整合他人
- 树立梦想，整顿团队作风
 - 政通，规则清楚，执行到位
 - 人和，信任成员，象家人一样对待
 - 立法、守法、执法
 - 中层干部是关键
 - 软实力与硬实力；整合是机会——当前的行业的状况和机会



和君同行，共赴前程



北京深创学院

微信号: yangjiugong