

《腾飞之路——初创型企业组织与团队建设》

讲师：郝军龙

【课程背景】

这是一个全民创业的时代。

在繁华喧闹的背后，是初创企业的高死亡率。据公开资料统计，2004年，中国创业公司的平均存活时间是3.7年，到了2011年，这个数字下降为2.9年，2018年的数据，创业型企业可以活到3年以上的不到10%，互联网创业企业3年存活率更是低于3%。

为什么创业公司寿命大都短暂？中企联在2018年做过统计，创业公司倒闭的原因，前三个分别是：**需求定位不准，商业模式不清晰，管理跟不上**。其中管理跟不上尤其表现在创业中后期，团队规模扩大，对组织与管理的要求变高时，很多创业企业就过不了这一关了。难道初创型的创业者没有学过管理？请不起在大企业做过管理的经理人么？都不是。

郝老师20多年专注中小企业成长，与初创企业接触很多，对此有深切的感受，最关键的一点，是因为创业型企业发展迅速，变化频繁，不适合用相对成熟的大企业的管理思路及模式。如果说**企业是脚，管理就是鞋，必须让鞋适应脚，而不能让脚去适应鞋**。所以初创型企业，需要把握根本、富有弹性的管理思想及管理工具。某种程度上说，如果把初创型企业当成幼儿，那么社会上本应该像医院的科室设置一样，有专门的儿科，但是在**管理学领域，并未有专门针对初创型企业的一门管理学**。

郝老师努力多年，专门针对初创型企业、成长型的中小企业开发了一套管理思想及管理工具，并在多家初创、成长型中小企业指导落地，帮助规范管理、提升业绩，效果明显，亲自指导的企业，**第二年业绩提升平均不低于50%**，并且团队稳定，管理顺畅，解决的是**真问题**。

在课堂上，用讲师原创的系列模型、亲自操作的案例，还原现实商业环境中创业型企业组织建设、团队管理的过程。让复杂的管理理论简单化，实用化，工具化、落地化，使学员学之解惑，学之能用，用之有效。

【课程收益】

- 清晰初创型企业管理上经常遇到的问题是什么
- 从原理上带学员深刻体悟管理的本质与内涵
- 用案例解析从操作上让学员掌握初创型企业组织结构设置、人才发展等关键问题
- 用案例解析从操作上让学员掌握初创型企业员工薪酬、员工关系、未来激励的方法
- 用案例解析从操作上让学员掌握初创型企业制度设计、领导力作用，企业文化价值及操作
- 用案例解析的方式学习讲师在企业管理实践中总结的“**STAPC铃铛**”模型在初创型企业中的应用技巧，并现场演练点评（演练部分需2天内容才可设置）
- 现场专门安排时间解答学员问题，真正做到：传道、授业、解惑

【课程特色】

咨询式培训。哲学思辨，原创工具，亲操案例，互动研讨，现场答疑，学之能用。

【案例特点】

是亲手操作，不是道听途说。是深入细节，不是浮皮潦草。

是真实数据，不是网络信息。是对标企业，不是神话偶像。

【课程对象】

初创型企业董事长、总裁、总经理、常务副总经理、总裁助理、人力副总等高管人员

【课程时间】

2 天，12 小时

【课程大纲】

序：看起来很美——全民创业，一地鸡毛？

一、创业艰难百战多，你想好了么？

- 1、那些流星一样的企业为什么不再辉煌？
- 2、创业企业的平均寿命为什么越来越短？
- 3、初创型企业有哪些常见死法？
- 4、发展过程中有哪些规律性问题？
- 5、组织与团队建设对创业公司意味着什么？

二、初创型企业管理为什么那么难？

- 1、初创型企业管理模式与成熟企业不能时一样的
- 2、学院派管理的优点、缺点与危害
- 3、大公司出来的职业经理人管理上常犯哪些错误？
- 4、一招制敌的管理模式对初创型会有哪些伤害？
- 5、结论：初创型企业对管理的要求，是要比稳定的、规范的企业难很多的

三、组织的本质是能力不是结构——初创型企业组织结构如何搭建？

- 1、理论上的组织结构与现实中的组织结构
- 2、初创型企业在组织结构上最常犯的错误
- 3、郝老师总结的“两头主义”的原理及应用
- 4、人才不足是常态，如何应对？
- 5、结构中缺失的能力，还有什么办法补齐？

案例解析：PT 公司结构设计的 3 年变化

四、因为梦想而跟随——初创型企业员工如何激励？

- 1、员工为什么工作？——从马斯洛到郝老师的“有三角”
- 2、初创型企业如何给员工发钱？
 - 初创型企业的薪酬模式设计思路
 - 业务部门与支持部门如何关联
 - 绩效考核的深度与广度
 - 薪酬制度的调整
 - 股权激励与合伙人制简介
- 3、初创型企业在薪酬激励上容易犯的 22 个错误
- 4、有爱常常比有钱重要——年轻人越来越看重的软环境如何打造？
- 5、梦想一定要有的——员工需要你承诺一个未来，哪怕很难实现

案例解析：DF 公司员工激励的进阶设计

五、团队合力是成功的关键——初创型企业员工如何凝聚？

- 1、团队凝聚力是如何形成的？
- 2、领导力是初创企业团队凝聚力的核心
- 3、领导力如何强化与提升？——影响力是领导力的魂

4、制度设计引导团队合作——利益共同体是命运共同体的前提

5、只有文化生生不息——初创型企业有必要强调企业文化么？

案例解析：YFQC 公司通过制度设计一年业绩翻 3 倍

DFTJ 公司通过使命、愿景、价值观引领团队成长

六、实战演练——学员自身案例现场实操

1、“STAPC 铃铛”模型的产生背景及内容解析

2、愿景为灯——创业者的初心

3、目标为柄——以终为始

4、三力为基——能力+动力+合力=团队执行力

5、典型案例详解模型在初创型企业中的应用

6、现场演练——分组派代表展示团队管理瓶颈及想法（讲师点评）

总结：运用之妙，存乎一心

七、现场答疑交流

通常答题时间为 0.5-1 小时，两天以上内容可以安排学员代表的案例现场研讨