

带领有使命的团队打胜仗

——大北农文化与领导力提升

大北农集团高级副总裁谈松林老师主讲

二〇一七年十一月二十七日 北京

目 录

1. 谈松林老师大北农创业历程.....	2
2. 课件内容.....	3
1) 提纲.....	3
2) 价值观.....	4
3) 愿景与目标.....	6
4) 团队建设.....	8
3. 讲话内容.....	12
1) 提纲.....	12
2) 价值观.....	13
3) 愿景与目标.....	19
4) 团队建设.....	23
5) 文化学习汇报.....	35



谈松林老师大北农创业历程

创业座右铭：报国兴农、争创第一、共同发展

1999年3月加入大北农，任湖南公司湘潭区域经理、创办湘潭办事处

2000年任江西预混料公司总经理

2003年创办广西公司、任总经理

2007年任江西事业部总经理

2013年任产业副总裁、中南大区（江西/湖北）总裁、大宗原料采购中心总监

2015年任产业高级副总裁、中南集团（江西/湖北/浙江）总裁

2016年任产业常务副总裁、中南集团（江西/湖北/浙江）总裁、福建集团总裁

2017年任集团高级副总裁、养猪产业中南平台董事长兼总裁

谈老师从普通业务员成长为集团高级副总裁，加入大北农以来，践行企业文化，以创业者的心态、永争第一的精神，紧跟时代脉搏，把握行业形势，听从集团调遣，不断创业创新，率先推进业务模式转型升级。期间，创建湘潭办事处模式、开辟广西市场、再造江西辉煌（15、16年江西实现集团单省第一）、引领湖北崛起、勇挑福建重担，创造了一个又一个佳绩。于今，再次响应集团号召，踏上养猪大创业的新征途。一路走来，谈老师始终是大北农文化的信仰者、践行者、传播者。



课件内容



大北农文化与领导力提升

谈松林

2017-11-27

提 纲

价值观

愿景与目标

团队建设

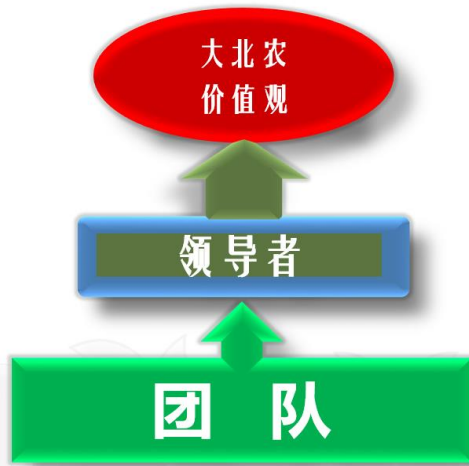


01



价值观

一、价值观



▼领导力的核心价值观的统一

▼团队领导必须认同践行坚守价值观

▼选拔干部首要的是价值观的认同



大北农价值观



大北农价值观的核心

第一精神

- 英雄气概
- 全球视野下的第一定位
- 没有最好 只有更好 生命不止 奋斗不息
戒骄戒躁 拒绝小富即安 得过且过。

融炼心智 提升格局 就是修炼第一精神

让第一成为大北农干部骨子里的气质

王者气概、永不言败、力争上游



02



愿景与目标

二、愿景与目标

愿景

愿望、景象

远期：理想化、感性

目标

阶段成果

中近期：现实化、理性

创业就是实现心中的美好愿望

享受创业的过程 奉献为乐

遇难而乐 自我激励



二、愿景与目标

时代、行业形势下的机遇

发现机会，机遇与困难永远都存在。

成功者眼里只有机遇，失败者脑子里装满困难。

顺境发展大机遇、逆境超越大机遇

愿景描述能力

独立思考、清晰可见

坚信、感动自己才能感动别人

愿力——理想信念

1、心中有愿景，就会遇难而乐、自我激励。始终不忘初心、奋勇前行。

2、事业（愿景）感召人

二、愿景与目标

目标制订能力

1、管理与目标不可分割

目标要贯穿工作全过程

PDCA闭环

2、目标的逻辑性（数字推演）

财务成果数字化

客户落地数字化

责任到人数字化

目标（财务）

市场（客户）

运营（措施）

资源（人员组织）



03



团队建设

三、团队建设

发展好 ↔ 团队优秀
 发展不好 ↔ 团队有问题
 团队评价的唯一标准：绩效

优秀团队有哪些特征？
 自己团队又存在哪些问题？

最优秀的团队不是第一的团队，是进步最快的团队。

有问题不可怕，可怕的是没意识到问题。不能做了一点工作就自我感觉良好，要始终以第一为标杆。

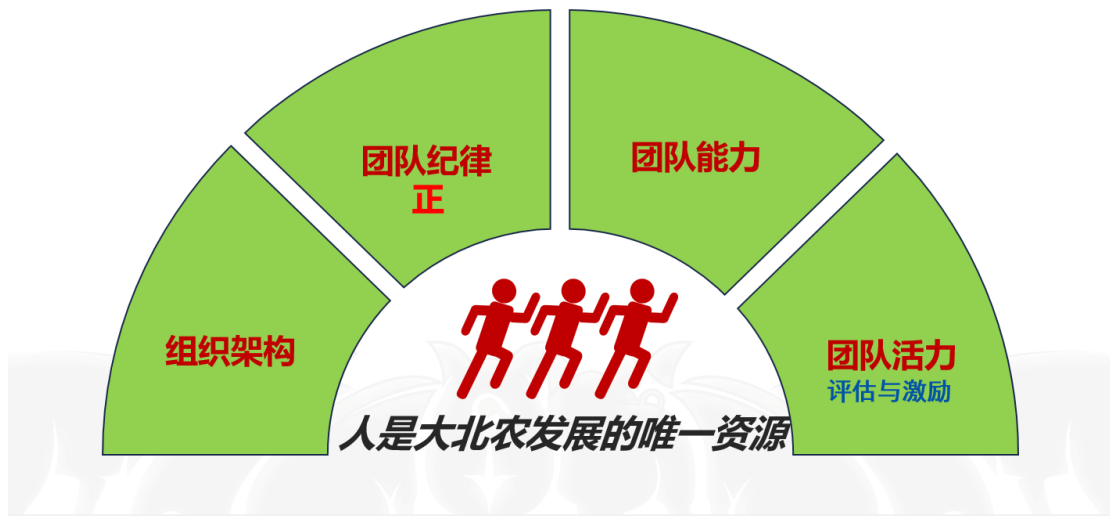
团队是领导的影子，单位发展不好，团队有问题，问题出在单位领导。
 领导 是解决问题的根源。

人是**大北农**发展的**唯一资源**

如何通过**大北农**文化学习建设一支优秀的团队？



三、团队建设



三、团队建设1-组织架构

组织架构设计原则

- 服从于战略，是实现目标的关键举措。
- 基于干部人才，发挥优点，挖掘潜能。

组织架构设计理念

- **组织裂变**：创业平台、快速发展、同步最大
- **创业单元组织**：充分信任、充分授权
领导魅力、文化导向、公开透明、日经营PK、
精神激励、事业共享
共创共享、主动担当、争先恐后
- **冲锋式组织架构**：以身作则、率先垂范



三、团队建设2-团队纪律

□团队战斗力源于团队纪律。

□团队纪律在于领导正，正人先正己。领导是团队一切问题的根源。

- 不患寡患不均，公生明，廉生威。领导要威望，不要威胁。
- 摆正长远利益与眼前利益、集体利益与个人利益关系。
- 个人的成就建立在团队成功基础之上。
- 做一个简单纯粹的人，摒弃心中的私心杂念。明天的果是今天的因，为自己与团队今后的发展多搭桥不挖坑，笑到最后才笑得最灿烂。

□精神、作风、六讲六不讲、八项守则等

三、团队建设3-团队能力

01

思维能力

逆向思维、同步最大
坐庄策略、标杆管理

02

作业能力

工作知识与技能

03

学习能力

标杆：对标全球第一。忌格局小

态度：谦虚、感恩。忌居功

方法：工作中学习。忌被动

进步最快的是最优秀的。

潜能无限：身体10%+精神30%+信念60%

世上无难事，只要肯登攀。

目标导向 清空 简单 专注



三、团队建设4-团队活力(评估与激励)



文化学习汇报 共勉！



我十八年前第一次参加大北农年会就在这个地方。在饲料专业应该也算是大学毕业了，这次也是在这里作为一个毕业论文吧，刚好我们的导师邵博士，我的师傅邱老师都在这里，我也不知道论文能不能通过。

提 纲

价值观

愿景与目标

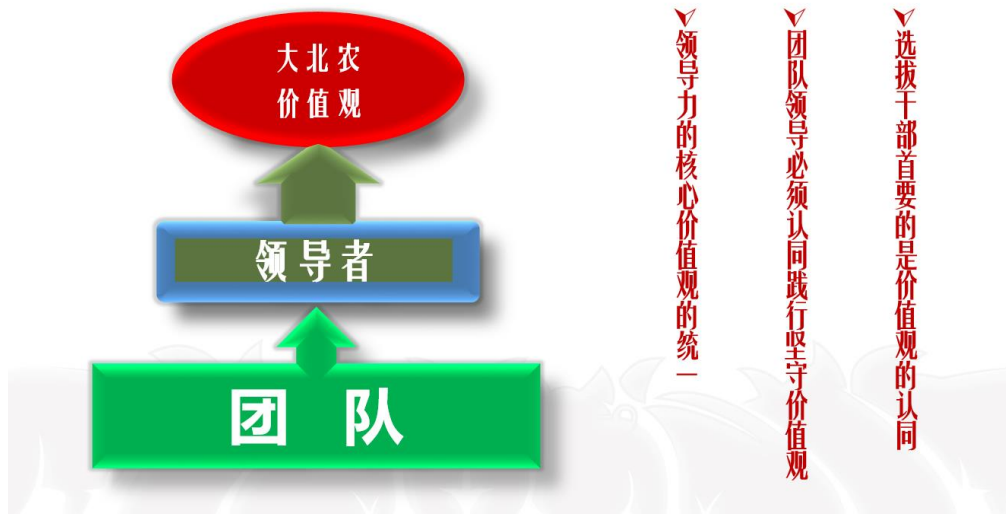
团队建设

我主要谈三点。

第一点是价值观，第二点是愿景和目标，第三点是团队建设。



一、价值观



一、价值观

作为大北农的干部，价值观要与大北农相吻合。因为大北农文化影响了我们的价值观，然后通过价值观去影响我们的队伍。

领导力的核心首先是价值观的统一。价值观是什么？简单的讲价值观就是取舍的标准。我们团队的领导必须坚守价值观，我们一个团队，不管是整个集团的大团队，还是几十人、几百人的小团队，如果不认同统一的价值观，那么这支队伍很难带，所以说大北农文化里讲文化凝聚人。大北农创业 20 多年我们也有用的不好的干部，回过头来看，不好的干部都有一个特点，就是对大北农的价值观无所谓。价值观不统一，就带不起来队伍。

人没有能力的区别，潜能是无限的，只有价值观的认不认同。“佛也只度有缘人”。邵博士也一直在讲，跟大北农在一起的人都是有缘人。只有认同大北农价值观的人才能成为大北农的干部。我们每一个干部对大北农的选择是双向选择，一是大北农选择干部，二是干部自己在选择平台。大北农要考察你的价值观和大北农统不统一；另一个



你自己要思考，我与大北农的价值观是不是吻合的，不吻合，就没必要来。我举两个小例子，第一个例子是我自己 20 年前刚到长沙，第三天邵博士来到长沙和我们交流，那个时候邵博士可能不认识我。邵博士和我们谈，其实我还没确定一定要加入大北农，我就想这个人怎么好多问题都能说到我们的心坎里，都是和我们的梦想相吻合的。我当时在外资企业工作，三千多块钱的工资，当时已经很高了，到大北农当业务员 800 块钱一个月，但还是来了，一干就是二十多年，所以说我们在选择平台的时候，也要选择价值观的相同。前不久，我在华中农大，有个大学生问我一个问题，你怎么让现代的、时尚的年轻人到猪场养猪。我说，中国一年有那么多的大学生，你有你的生活方式，我们有我们的生活理念、工作理念，不吻合的不一定要来，你要选择一个属于你的生活方式。价值观的认同是双向的。

大北农价值观



（一）大北农的价值观——报国兴农

大北农的价值观报国兴农。文化里面两句话，第一句：“最值得奉献”，第二句话：“无怨无悔”，我们来大北农奋斗，选好了，以后你就必须是无怨无悔的选择。有了这一点以后，你在大的决策面前就没有犹豫的地方，你的精力就能专注，你专注了以后就能创造不一般的业绩出来。

（二）大北农的价值观——争创第一

争创第一，首先要具备英雄气概。我们经常讲要誓做英雄。好多人想着英雄离我们很遥远，或者说英雄只是少数人做得到的，其实每个人都可以成为英雄，在这个时代可怕的不是没有成就，而是没想过能有成就。

（三）大北农的价值观——共同发展

大北农文化里有六讲六不讲，讲创业不讲打工，既然是创业就要全身心的投入。我记得我们讨论创业者宣言的时候，一开始说不分昼夜、不计薪酬、奉献为乐，大家感觉有点难接受。后来我给大家讲，如果你们自己开个店，还会给自己要奖金么？加班的时候，你是不是和自己算加班费呢？所以对创业者来说，我们要做到**共同创业，全身心投入是前提**。否则的话，待遇方面你要求是合伙人，其他方面把自己当作是打工的，身心不合一，就会矛盾，就会很难受。

我认为有了核心价值观，就会有一个无悔的人生，有一个**争当英雄的人生**，有一个**主动投入、在工作中成长自我、实现价值的人生**。



大北农价值观的核心

第一精神

- 英雄气概
- 全球视野下的第一定位
- 没有最好 只有更好 生命不止 奋斗不息
戒骄戒躁 拒绝小富即安 得过且过。

融炼心智 提升格局 就是修炼第一精神

让第一成为大北农干部骨子里的气质

王者气概、永不言败、力争上游



（四）大北农价值观的核心——第一精神

大北农价值观的核心，就是第一精神，英雄气概，关键是全球视野下的第一定位。这点我感受特别深，为什么？因为我是从泰和出来的，我的师傅是邱老师，我经常在我心里问我自己一个问题，如果说96年是我去泰和那个地方，我能干成什么样。没有全球视野下的目标定位，就打不开局面。包括我们一代一代的泰和接班人，现在来说能在泰和是很了不起的企业家。但是在泰和呢，你会感觉我们做的还不够好，为什么呢，这就是因为我们是全球对标，全球视野的第一，这样就把我们整个潜能激发出来了，就没有那种自我满足感，因为我们的对标不是我身边的三五十万泰和人，格局就不同了。

所以全球视野下的定位非常重要，我们要拒绝小富即安，得过且过。特别是我们大北农有些干部，认为自己日子也过得不错了，和自己的同学、自己的亲戚一比也算是个小小的人物了，那么你就背离了大北农文化，对大北农的事业是一种伤害，对自己的成长发展也是伤害。养猪也一样，都要和全球对标。前几天我们开18年的规划会，



我跟我的同事讲，我们对标的一定是欧洲、北美。

我们讲熔炼心智，提升格局，就是修炼第一精神。“熔炼心智、提升格局”这是以前邵博士把我们带到井冈山给大家提出的一个口号。为什么要带我们去井冈山？因为毛主席在当时那么困难的时候，都说星星之火可以燎原，在这样一个气场可以熔炼我们的心智，提升我们的格局。邵博士十几年前，大概是 2003 年，送我们到清华去读书，跟我们说了一句话，他说让你们到清华读书的目的不是学 MBA，目的就是让你们看到全中国最聪明的这帮人，跟你比也没有什么区别。所以说他当时也是在熔炼我们的心智、提升我们的格局。03 年大北农也并不大，我记得那个时候看到九江正大、南昌正大，哇，这个厂房真漂亮，什么时候有这个厂房真好啊。但是我们内心不会自卑，因为我们在大北农文化的影响下，最终就是要创建国际企业，所以**第一已经成为了大北农人骨子里一种气质**，如果没有这种气质，你就不是大北农合格的干部。自我熔炼，首先是熔炼第一精神。在大北农 20 多年的创业史上，邵博士王者之气，领袖之气，邱老师永不服输的那种霸气都是第一精神。

我记得生活中的小事，泰和的好多老师知道，邱老师下了班打乒乓球，如果打输了，邱老师吃晚饭都不高兴，这就是大北农骨子里面的气质。我们大北农的很多干部都是奋勇争先，不甘落后。包括立忠老师、周老师、我，尽管我们大家都是好战友，但都是你追我赶，只有这样才是大北农的干部。我觉得你们新一代的也一样，比如黄磊荣老师，骨子里面不服输都是一样的。我们所有的干部都必须要有这种



精神，千万不能得过且过，小富即安。

今天早上我跟邵博士交流，我认为我们猪饲料产业每一个有 100 万头母猪的省，必须要创造一个亿以上的绩效。咱们以后得定一个标准，一百万头母猪一个亿，你们大家自己去算一算，一百万头母猪乘以 20% 等于 20 万，20 万头母猪一年用 1.6 万吨教槽料，至少 6.4 万吨的保育料，光这两个产品加起来你就能创造多少利润，所以完全有这个可能的。

我们大北农，以前六大区，现在铺开来了，我觉得铺开来好，为什么？全球这么多企业，很少有能把企业撒开来的，因为缺少一种心理的默契。大北农为什么能撒开来，一方面是邵博士作为领袖的自信，另一方面是我们干部对大北农文化“报国兴农、争创第一、共同发展”核心价值观的充分认同。昨天大家一汇报，我感觉马上全国很少有省不过亿的。云南韩忠伟老师跟邱呈高老师估计马上过亿，四川加驰阳肯定过亿，湖北明年肯定过亿，广西占老师这里也马上过亿，山东已经过亿，湖南娄底做到一万吨的时候就是湖南过亿的时候。

如果你手里有一百万头母猪你没有过亿，客观上是有条件过亿，问题就是主观上的，主观就是你作为大北农团队的头你对这个第一的精神应该是不认同的，也就是说你不是大北农合格的干部。必须要有第一的精神，不能觉得我现在当了大北农上市公司的总经理了，感觉挺好，小富即安，那就是你要被大北农抛弃，这就是价值观的认同。只要有了第一精神，队伍就好带了。有了第一精神以后，下面我们就要树立我们的愿景和目标。



二、愿景与目标



创业就是实现心中的美好愿望

享受创业的过程 奉献为乐

遇难而乐 自我激励

二、愿景和目标

(一) 愿景

愿景文化里讲就是愿望、景象，你骨子有这种第一精神，那么就要画出第一的景象出来。愿景是远期的，感性的；目标是近期的，现实的。我记得大北农有过一个专门描绘愿景的培训，大家记得在哪里吗？在井冈山。邵博士让每个人早上站在台阶上讲讲金球在哪？

(1) 创业的过程就是实现美好的愿望

你们想一想心中有没有第一的决心，然后把第一画成美好的图像，然后我们就奔向第一的美好景像的征程中，享受这样一种创业的过程。既然是享受创业，那么一定是遇难而乐，因为困难来了，又有我们超越同行发展的机会了，一定是自我激励。每一次进步都是离我们心中的第一的景象越来越近。



二、愿景与目标



(2) 每个干部必须具备愿景的描述能力

在井冈山的时候，我们愿景的描述时间是很短的，我认为每个人应该坐下来花一个星期的时间。我现在养猪，花了差不多半年的时间，想象我们养猪未来的景像。前几天，我简单的把我们未来的景像给大家做了一个汇报，更好地激励了大家。你带领团队、描绘愿景，一定要坐下来好好想，首先是对时代、行业的机遇的理解，邵博士做了一个报告，你鹦鹉学舌回去做一做，没用！邵博士每次报告都会对形势、时代有深刻的阐述。机遇和困难永远都是客观存在的，在成功者眼里只有机会，失败者眼里满脑子都是困难。为什么我们现在养猪，因为我看到猪圈里面满地都是钞票，我才来养猪，否则邵博士让我来养我也不养。我们讲机会永远在，你要有寻找机会的能力，这就是一个领导对市场独特的敏锐感，我们说顺境是每一个企业发展的大好机会，顺境能快速拉高我们的体量；逆境中是我们拉开与对手距离的最好时机。每一个时间都是最好的时间，每一个点都是最好的机会，只要我们心里都有这种成功的思维模式。



我们讲**愿景的描述**首先是**时代、行业形势下的机遇**。第二一定要**独立思考，清晰可见**。刚刚讲了，你不能说今天邵博士做了一个报告，哇，热血沸腾，没有消化，也没有理解我们行业的形势，回去就带大家早上起来喊口号，带着大家跑步，没用！一定是要独立思考，清晰可见，只有你自己相信了，你才能让别人相信，如果你自己都是囫囵吞枣没有消化，你的队伍肯定不会为你的愿景所激动。你自己信了之后，你被你自己的愿景感动，团队跟着你一起干，是可以当英雄的，是可以当第一的，是有奔头的，这叫**事业感召人、文化凝聚人**。然后在发展的过程中，机制激励人，队伍才能起来。要把我们的愿景，化为我们的愿力、理想信念。你心中有**愿景**，你所做的一切工作都是为了实现心中愿望去的，那么对你来说什么都是美好的，没有困难的，这种愿景就是我们创业的初心，不忘初心，奋勇前进，然后用这个愿景来感召更多的人，参与到我们这个美好的事业中来，我们队伍才能起的来。

二、愿景与目标

目标制订能力

1、管理与**目标**不可分割

目标要贯穿工作全过程

PDCA闭环

2、目标的逻辑性（数字推演）

财务成果数字化

客户落地数字化

责任到人数字化

目标（财务）

市场（客户）

运营（措施）

资源（人员组织）



（二）目标的制定能力

（1）首先要有目标

一旦有“管理”这两个字马上和目标配起来。任何人，做任何事情，都要问自己，我的目标是什么。从目标出发，这就是大北农的逆向思维。

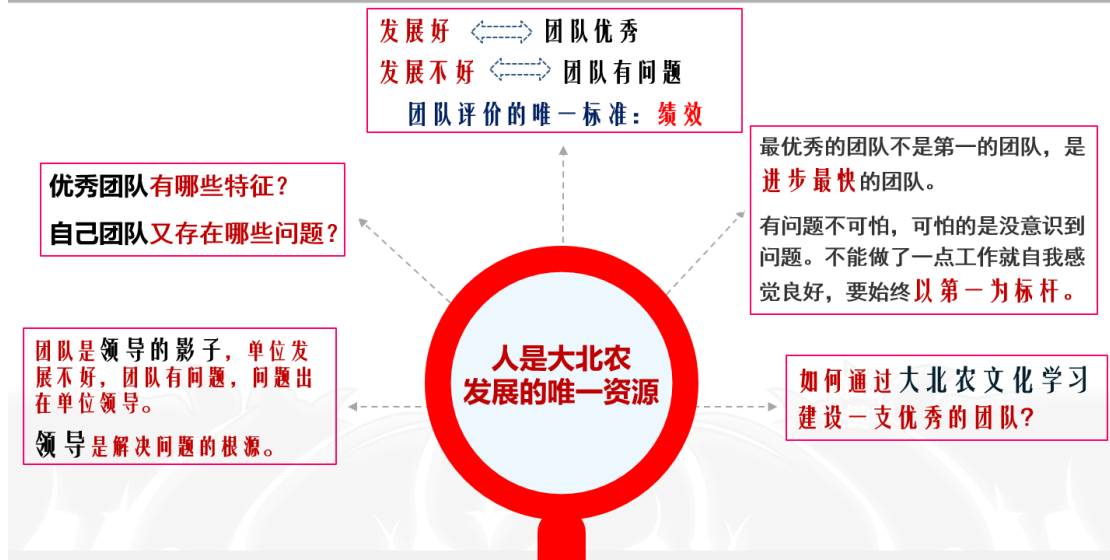
（2）目标一定要有逻辑性

愿景是感性的，目标是理性的，一定要有逻辑性，数字的逻辑性。这个平衡积分卡非常好，会给你一个非常强的数字逻辑。比如说我们销售多少量，实现多少利润，全部要落实到我们客户身上去，要客户落地数字化，财务成果数字化。新客户有哪些，老客户有哪些，新客户怎么开发、措施、运营，老客户怎么拓展、措施、运营。所有的工作责任到人，责任到人的数字。我们好多人写的目标，明年我要五千万的利润，搞多少销量，然后把你的利润和销量数字一对，不符合。好多人犯这个毛病，做目标计划，你的数字能不能经得起推敲？经不起推敲，那是想当然的，还是缺独立思考。一定要强调目标的重要性和逻辑性。有了愿景以后，你的愿景必须一步一步的去实现，这每一步都必须是坚实的，而不是踩在云里雾里的，要坚实的一步一步的、步步为营的去达到我们的愿景，这就是目标。

有了愿景没有目标，你的愿景只能是空中楼阁，如果你有一个短期的目标而没有愿景，永远是见树不见林，达不到山顶。



三、团队建设



三、团队建设

那么有了愿景，有了目标，有了价值观，有了信念，把价值观、信念转化成我们的愿景，变成我们的目标。我们是要做第一的，一个人做不了。要实现我们的愿景，要迈向我们的理想，必须要很多人加入到我们的事业中来，这就是团队建设。

（一）发展好的都是团队优秀，发展不好的都是团队有问题

大北农提出人是 大北农 发展的唯一资源。从我们大北农内部来说，不管哪个产业，哪个区域，发展好的都是团队优秀，发展不好的都是团队有问题。评价团队的标准只有一个，那就是绩效。

（二）团队出了问题只能是领导有问题

团队出了问题只能是领导有问题，领导不是能力有问题，是领导者的价值观有问题。选干部就是选价值观认同。有些人说认同邵博士，因为邵博士是个好人，他可以给我发奖金、给我发股份，所以我认同邵博士，这是不对的。认同邵博士是因为邵博士能带领我们实现我们



心中想做的那种人，这才是价值观的认同，所以我们才会有无怨无悔的人生！

所有优秀的团队有哪些特征，建议大家列一列每个优秀团队的特征，每个人都可以列出 10 条 8 条。团队是领导的影子，单位发展不好，团队有问题，根子出在领导，领导是解决问题的根源。

（三）找团队优秀特征、存在的问题

我们要总结出我的团队优秀特征、存在问题，如果发现问题，连续问三遍为什么出这个问题，最后原因都会找到自己，我们的干部都必须有这个态度，做得不好是我们这个团队有问题，团队不好是我的问题，我有问题就是对大北农的价值观理解不够透彻。

（四）最优秀的团队，不是第一的团队，是进步最快的团队。有问题不可怕，可怕的是没有意识到问题。要始终以第一为标杆

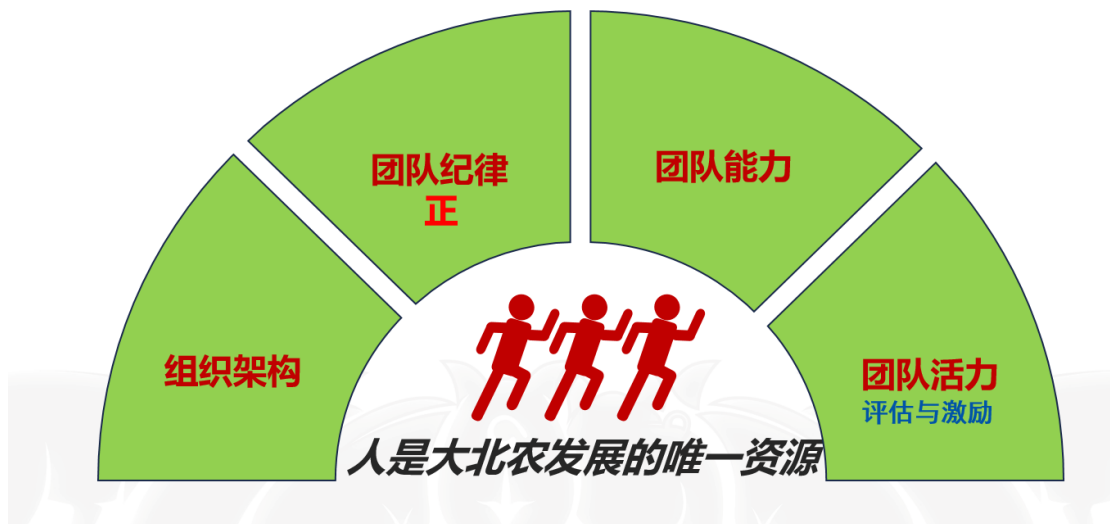
二十多年的发展，很多人以功臣自居，做了一点工作就感觉良好，我们存不存这种现状？存在！那是因为我们作为领导，没有用更高的标准来要求我们。我们必须树立集团内第一、行业内第一，以全球的视野，寻求我们第一的标杆。如果邱老师当时在泰和给邵博士讲我们成为泰和的第一了，我们不得了了，那我们还会有接下来的各个省的发展吗？如果你们能有邱老师这样的成就，你们是不是感觉自己不得了了？但是我们大北农始终都是以创建世界级农业科技与服务企业为愿景，我们今天所做的所有的事，做得再好都是微不足道的，因为我们离世界级还有很大很大的差距，不允许我们有任何的沾沾自喜，感觉良好。革命尚未成功，咱们仍须努力！



（五）如何通过大北农文化的学习去建设一支优秀的团队

我们刚才讲了首先内心是认同价值观的，然后把这种价值观化为骨子里的第一，把这种第一化为愿景，把这种愿景变成清晰的、阶段性的目标，有这个愿景目标再建一支队伍。如果做不好，没有实现我们的目标，是因为我们的队伍不行，队伍不行是因为我不行，那么我不行，怎么办呢？那就通过大北农文化手册来学习怎么建队伍，怎么带队伍，这也是我追随邵博士和通过学习企业文化 20 多年来怎么带队伍的一点个人的体会，给大家做个抛砖引玉。大北农文化中关于队伍建设里面有很多内容，核心是人是大北农发展的唯一资源。从四个方面谈一谈我自己的一些体会，第一是组织架构，第二是组织纪律，第三是团队能力，第四是团队活力，团队活力主要是评估和激励。

三、团队建设



三、团队建设1-组织架构

组织架构设计原则

- 服从于战略，是实现目标的关键举措。
- 基于干部人才，发挥优点，挖掘潜能。

组织架构设计理念

- 组织裂变：创业平台、快速发展、同步最大
- 创业单元组织：充分信任、充分授权
领导魅力、文化导向、公开透明、日经营PK、
精神激励、事业共享
共创共享、主动担当、争先恐后
- 冲锋式组织架构：以身作则、率先垂范

(1) 组织架构

组织架构的设计要服从于战略，是实现目标的关键。首先组织架构的设计一定要清晰。组织架构设计好了，你的战略里面每一个内容才会责任到人，才会把每一个人的优点发挥出来，把每一个人的潜力挖掘出来。大北农的组织架构设计有很多理念，第一个是组织裂变的理念，这是我们大北农每一个干部都要非常清楚的。组织裂变是提供创业平台，让这帮追随我们的人有舞台，他们的潜力、他们的能量才有释放的可能。学习最大的快乐不在于学习，在于学而致用，就是学而时习之。举个例子，邢老师你学了一肚子的阿米巴，如果没有宁夏大北农，你不能实践，你不憋疯啊。如果你学了很多大北农文化，你认为你很行了，但是没有舞台给你实践，你也得憋疯。只有不停的组织裂变才会让更多的人成长起来，只有组织裂变我们才能实现快速发展，才能实现同步最大。

创业单元组织这一点非常厉害。我们创业单元充分信任，充分授权。有人说不敢信任，不敢授权，这是错的。彭剑锋老师曾经讲了一



句话非常好，权利充分下放，数据不断集中，权利下放和数据集中就达成了**一个平衡**。大北农的创业单元组织包括领导魅力、文化导向、公开透明、日经营、绩效大比拼、精神激励、事业共享。我觉得昨天林老师的报告做得特别好，为什么？因为大家都知道我们以前会通报一下各省的利润，这几年说数据不能公开，结果不通报了。我认为应该通报，是因为不通报整个氛围起不来。一通报我们就知道了到底做得好不好，我以前跟广西差不多，结果广西利润达到 6000 万了，我才 3000 万，这个时候你就会去传导你的力量，回去开会，讨论我们做得不好，而不是我自己郁闷，队友却不知道，那是不行的。要对标，要比学赶帮超，公开透明，只要把这个问题抛出来，大家也会睡不着的。充分信任，充分授权，这样共创共享，主动担当，争先恐后，局面就打开了。

现在猪饲料产业 20 多个省独立了，邵博士充分信任，充分授权，你们 20 多个省是大阿米巴，你们 20 个大阿米巴要做到邢老师昨天讲的 4 个内容。第一个哲学是基础，第二个队伍建设是中心，第三个组织建设，最后一个**是财务报表**。如果你连通报都没有，那阿米巴做得就很差了，队伍的活力就起不来。所以你们回去要建小阿米巴，建小创业单元。我去哪当总经理，第一件事情都是先统一报表，思考报表怎么设计。这样你的阿米巴才能起来，你的创业单元组织才能建起来。

再一个是冲锋型组织架构。邵博士曾经画了一个图——冲锋型组织架构，上一级必须兼下一级，你是军长，下面三个师你必须兼一个师长，你不兼的话就没有感觉。共产党的队伍——跟我上，而不是国



民党的队伍——给我上。跟我上的话你自己必须兼一个下级单元，这样才落实了以身作则，落实了率先垂范。我以前都是要求这么过来的。通过组织裂变创造平台，通过我们的组织单元建设把队伍拉起来，然后推行冲锋型组织架构，自己在前面冲锋陷阵。组织架构一设起来，队伍这个大的框架结构就起来了，结构起来了以后就好干了。

三、团队建设2-团队纪律

□团队战斗力源于团队纪律。

□团队纪律在于领导正，正人先正己。领导是团队一切问题的根源。

- 不患寡患不均，公生明，廉生威。领导要威望，不要威胁。
- 摆正长远利益与眼前利益、集体利益与个人利益关系。
- 个人的成就建立在团队成功基础之上。
- 做一个简单纯粹的人，摒弃心中的私心杂念。明天的果是今天的因，为自己与团队今后的发展多搭桥不挖坑，笑到最后才笑得最灿烂。

□精神、作风、六讲六不讲、八项守则等

(2) 组织纪律

团队战斗力源于团队纪律。团队建设第一句话是人是企业发展的唯一资源，第一点是正，这就是正气、正心、正思、正言、正行。团队纪律在于领导要正，正人先正己。领导不正，团队一定会暴露很多的问题出来。我们过去一些战友中途掉队了，大家可以把我们中途掉队的省级公司总经理列出来看看原因是什么？所以说不患寡，患不均，公生明，廉生威，领导的威是威望的威，不是威胁的威。你不公正了，你的威信就不行。所以我们讲要摆正眼前利益与长远利益，集体利益与个人利益之间的关系，明天的果是今天的因。你带着私心杂念，用一个亲戚朋友，给人家一个好处，其实你都是为你今后的发展在挖坑，



我们要多搭桥，少挖坑，因为你今天做的有一点点偏心，明天一定会显现出来你的队伍对你的不服。

队伍不用去整，只要你自己正，队伍自然就立起来了，这点非常重要。个人的成就一定建立在团队成功的基础上。没有成功的个人，只有成功的团队，干部的选拔一定是从成功的团队里面出来的。因为在成功的团队里面他形成了好的素养，好的风气，好的思维模式。不能在失败的队伍里面去挑人，这样带不起来队伍。要做一个简单纯粹的人，要摒弃心中的私心杂念。

人生修炼的过程，其实就是一个摒弃私心杂念的过程，你摒弃了私心杂念，你的境界就高了，也就是王阳明讲的心中的贼，要破心中的贼。很多人摆威风，摆阔气，你不听我话我就威胁你，那你队伍就带不起来。所以这个正非常重要，没有这个正，你组织架构搭得再好，愿景描绘得再好，队伍带得不服气，气不顺，队伍就起不来。所以说有了愿景，有了框架，一定要强调组织的纪律，有了纪律的队伍才能打胜仗，大北农的纪律就是一个正字。大家用这个正的镜子照照我们的心。我们在处理同事关系、个人利益关系、团队利益关系、今天的利益与明天的利益，我们是不是摆正了我们的心的。



三、团队建设3-团队能力



逆向思维、同步最大
坐庄策略、标杆管理



工作知识与技能



标杆：对标全球第一。忌格局小

态度：谦虚、感恩。忌居功

方法：工作中学习。忌被动

进步最快的是最优秀的。

潜能无限：身体10%+精神30%+信念60%

世上无难事，只要肯登攀。

目标导向 清空 简单 专注

(3) 团队能力

团队的框架起来了，团队的目标愿景有了，团队的战斗力、纪律也有了，我们还需要团队的能力，这个能力我个人理解，分为三方面。

1) 思维能力

稻盛和夫先生的成功公式里面第一个就是思维模式，大北农的思维讲了四个思维能力：逆向思维、同步最大、坐庄思维、标杆管理。这四个思维能力对我个人的成长影响特别大，比如逆向思维，到年底了我们要做明年的计划，我们以前在做计划的时候经常讲一句话**目标与现状无关，一切现状都会被打破的**。5年以后，这个地区的饲料格局还是今天的格局吗？如果目标与现在有关的话，那么永远不能打破了？**格局就是被打破的，打破的人为什么不是我们？**

逆向思维的前提是第一精神，以第一精神来做我们的目标，再倒推我们的策略、措施、资源整合。大北农讲整合第一方法，资源都是借来的，谁会借？你有团队建设能力，愿景描绘能力，人家肯定愿意借给你资源，这就是资源整合。特别是我们发展相对落后的地区，一



定要有逆向思维。2014年11月22号邵博士在湖北给我们开会，给我们湖北的同事讲要冲刺集团第一，我们就把这个作为我们的出发点，那句话现在还挂在办公室里。我们用逆向思维来倒推，制定了我们的发展布局。因为时间关系不能详细讲，我想说逆向思维、同步最大、标杆管理、坐庄策略这四个思维对我的影响特别大，大家去领悟。

2) 作业能力

作业能力就是知识和技能，知识和技能其实非常简单，不管你做饲料还是养猪，没有高升到让飞机上天、让潜艇下海那么难，只有一点，熟能生巧，高标准的重复做就行，这个不难，这些东西你学一个月就能学会，然后去掌握。

3) 学习能力

第一要对标全球第一的格局，切忌格局太小。

学习能力非常重要，我们大北农要做学习型组织，我们很多干部学习力是不够的。学习首先是要对标全球第一，如果我们现在感觉很不错了，我们就没有学习的动力和理由了。比如说邱老师当时在90年代到泰和成为当地优秀的企业家，他认为已经可以了，那邱老师现在可能也就是个老干部，就不是联合创始人了，更不会带出我们。所以学习首先是要对标全球第一的格局，切忌格局太小！

第二态度一定要谦虚、感恩，切忌居功自傲。

所有居功自傲的人都认为我的付出大于我的所得，所以我不需要再付出了，你认为付出都不需要了，你还会去学习吗？你不学习，肯定就会成为这个时代落后的人。现在有些干部，都在看谁提起来了，



谁没提起来，领导还不清楚吗？就因为你有这个想法，领导才不会提你起来。你不要以为你不说，领导不清楚，领导心里洞若观火。为什么不让你起来？就是因为你的心态有问题，你要不反思就麻烦了。但如果领导真是因为偏心，他是我的亲戚，他是我的朋友，他是我的同学，我提拔他，这个团队肯定你带不好，结果你和你的团队都烂了，被你自己挖的坑、挖的陷阱跳进去了。这个大家一定要清楚，我相信大多数干部都是想搞好的。

第三学习方法，大北农文化讲在工作中学习。工作就是道场，任何工作都能熟能生巧，没有高深到你的思维、你的逻辑推理不出来，学习的关键是主动和被动。

有种人是领导叫我干什么我就干什么，不叫我干什么我就不干什么，这种人不会成功的。还有一种人更不会成功，就是领导叫我干什么我还干不好。只有那种领导不叫我干什么，我还干，我干不好我就和师傅学，这种人是成功的。

进步最快的人是最优秀的人，而不是得分第一的人是最优秀的人。

一个人的潜力是无限的，身体的能量占 10%，精神的能量占 30%，信念的能量占 60%。大部分成功的人都有点傻，为什么？就是他执着，他有信仰，所以他会成功。因为信仰的里面是我们潜能的金矿，脑子（精神）里是我们一个人（潜能）的银矿，手脚是我们（潜能）的铁矿。熟能生巧，是挖铁矿；如果思维改变了，有逆向思维了，有第一精神了，那你开发了你的银矿；如果你有信仰了，坚持你的理想信念了，那就开发了你的金矿。谁是有钱人呢？有钱人是开发了金矿的人。



有的人铁矿都没开发好，更别说银矿和金矿了。世上无难事，只要肯登攀。

三、团队建设4-团队活力(评估与激励)



(4) 团队活力

我们有了愿景，有了架构，组织有纪律，也有能力，能打仗，那么打仗结果也要评价分析。要保持团队的活力就要评估和激励。

1) 对标分析是最好的管理

标是标杆，是标准，要全球第一的标杆，行业第一的标杆，集团内第一的标杆；标准是全球最高的标准，对标是最好的管理，阿米巴实际上也是对标管理，他设计的表格形成管理的 PDCA，这就是对标。

对标是最好的管理，PK 是最好的激活。

2) PK 是最好的激活

邵博士曾经讲过一句话“每个人心中都有英雄情结，每个人都渴望当英雄”，那么就需要我们万马奔腾比起来、百舸争流比起来，要同级 PK。



3) 标杆带动是最好的培训

邵博士给我们讲我们要怎样做。你可以说邵博士讲的有道理，但是我做不到；邵博士是在理论层面的，而我实际接触和邵博士讲的有差距，我不信。但如果周老师你在广东做得到，我在江西做不到，那我不服输了，所以标杆是最好的培训。大北农要冲锋式组织结构，因为我自己做出来了，我讲给你听，你不得不服了吧。所以要率先垂范，我们要做标杆，标杆是最好的培训。

4) 事业平台是最大的激励

我们讲股份、工资、奖金等所有的都与平台、职务挂钩，如果你把大北农文化全部学会了，但是不给你一支队伍带，不给你一个平台，不给你一个干部当，你难受啊。所以说**事业平台是最大的激励，是对你最大的信任，是对你最大的认同。**

团队的活力，对标是最好的管理，标杆是最好的培训，PK 是最好的激活，平台是最大的激励。评估的目的是为了对你的肯定，认为你行，能带团队了，给你一个更大的舞台。是为了让你不停地提升改进，是我们选拔人才主要的措施。





文化学习汇报：

1. 企业文化（价值观）

我们首先认同文化，有了第一的理念，要把这个第一的理念化为事业愿景，把愿景分解为战略、目标，要实现这个愿景，必须去感召更多的人。要感召更多的人，首先组织架构要设计，把队伍拉开，发挥每个人的能量，发挥各自的特长。队伍拉起来后，必须要有纪律的保证，要正，有了组织纪律的保证以后，必须能干事，要学习，有正确的思维，有过硬的技能。把事情干好了以后，要有正确科学的评估，让有能力的人得到更大的舞台，让他们能够更大的发挥，让我们大北农的事业越做越大。没有科学的评估，不把舞台给那些能干事、能带队伍的人，我们的事业就做不大。评估是人才选拔的关键，这样队伍才能起来，目标才能实现。

2. 自我修炼

我们要用企业文化的价值观来修炼自我，修炼自我的途径是正心



诚意，要破心中的“贼”。这个“贼”就是我们的私心、杂念，把这个私心、杂念破了以后，就能让自己更接近真理，要清空自我，变成一个纯粹的人，简单的人。**简单做人，专注做事。**

3. 干大事业、做大贡献、快乐工作、奉献为乐、幸福人生

把自己修炼好了后具备两个力，一个是愿力，一个是提升我们的领导力。把愿力描绘成我们的愿景，用领导力来带我们的团队，有了愿景，有了团队，就一起来干大事业，做大贡献，快乐工作，快乐创业，奉献为乐，无悔人生。对未来无忧，对当前无惧，对过去无悔，这就是境界。

王阳明的“致良知”，**良知其实就是道，就是真理。**什么叫真正的高人？就是接近宇宙真理的人。人这一辈子就是追求真理的过程，我们每个人在宇宙面前都是渺小的，邵博士比我们更接近真理，所以他写了企业文化，那我们就是在邵博士这个企业文化的阶梯上，顺着这个楼梯，让我们距离这个道更近一点。要近一点，就要自我修炼，首先不能有私心杂念，必须正心诚意，要破心中的“贼”，你才能把自我清空，要简单、专注、纯粹，我们才能接近这个“天道”。

4. 愿力、领导力

心学就是要自我修炼，提升心性化为我们的愿力，这个愿力实际上就是邵博士提出的使命，是利他的，长远的，那我们有了这个愿，有了我们的领导力。带领我们的团队把这个愿景变成现实，就是知行合一，最后对社会是有利的，对自己是人生无悔的。

这也是我 20 年来追随邵博士的学习汇报。谢谢大家！

