前言：管理的真相是什么？

三板斧分别是：揪头发—指组织中的向上思考；照镜子—指团队中的自我认知；闻味道—指发展中的精神融合。这三点，说的是在组织中的管理者，如何通过管理团队的力量，成就自我的成长和整个管理团队的发展。

那么管理的真相是什么？

一个优秀的管理者，是通过成就别人来成就自己的。对于这句话的理解，有三个不同的层次，每一个层次代表着一种新的对管理境界的理解和与提升，每一个层次的时间和真正达成，都是因为战胜自我之后拥有了一个更加强大的自我

第一层，一个管理者是通过成就自己团队的成员，通过给与团队成员机会、支持团队成员发展、辅导团队成员进步，最终成就了团队成员的价值，而获得自己作为管理者的价值。

这一层的难点在于绝大多数的管理者都是从专家成长起来的，他们习惯于什么事情都自己来处理，短期看起来最有效率，并且容易获得工作上的成就感。而当转变为管理者之后，要敢于在幕后的寂寞，耐得住性子容忍团队成员犯错，那绝对是个超级大的挑战。从主角变成幕后，从自我成就他人，是需要非常强大的内心上的取与舍才能达到的，也就是说管理者的第一关，是拥有强大自我之后的无我。

所以，穿过管理者迷雾，我们发现优秀的管理者，是在管理自己的内心欲望

第二层：一个中高层的管理者一定要理解，优秀的管理者是通过自己团队的努力，成就其他团队的价值。

我们所有子团队都是最终达成目标的一个环节和一个组成部分，我们彼此互为土壤，是价值传递中不可或缺的一个价值创造者。。这一关最难的是，自己的团队兢兢业业，但好像最后只是做了别人的垫背。每个人都希望在一个大的团队中掌控资源，成为利益的最大受益者，这是人之常情，同时也是对管理者的最大考验。就像一棵树，一定会有树根，树干，树枝，树叶，还会开花结果；如果我们只追求自己团队的利益，谁都源自成为万紫千红的滑动，甜美水润的果实，那么怎么会有人愿意成为那个每天在暗无天日，潮湿恶臭的土壤中生活的树根呢？最能懂得系统的运营体系，最能牺牲自己的人反而才是整个大团队最有价值的核心。说起来简单，但有我不入地狱谁入地狱的境界本来就足够惊世骇俗，而且要求领导者带着一帮也有七情六欲、自我价值最大化的正常人干这种明显开起来不正常的事情，岂不比登天还难。

所以穿过管理者的迷雾，我们发现优秀的管理者，都是在管理自己的内心涅槃。

第三层高层的管理者是通过成就体系之外的价值，来成就体系之内的价值。

德鲁克说过系统的价值体现在系统之外，所以我们会看到阿里巴巴的价值观中，第一条的价值观就是"客户第一"。好啦，我们是不是在几乎所有的地方都会看到类似这样的话客户就是上帝。但这点做起来真难。上次和一位天猫优秀的商家聊天，他说现在做电商真难，想满足那些价值敏感的客户，结果价格低了品质必然跟不上；想满足那些追求品质的客户，品质上去了价格在行业内又没有优势；想促销吸引新客户，结果又怕得罪忠实的老客户；想吸引求新款的客户，结果没有销量也就没有流量和展示机会······那个纠结啊，有两个问题直接掐在我们管理者脖子上到底谁是我们的客户，我要干掉什么客户?当公司利益和客户利益或者整个行业利益损失的时候，你的选择是什么要虎口夺食，壮士断腕忍痛割爱，成就敌人；要力排众议，孤力支撑，太难了。尤其是当你身边多年生死与共的兄弟，所有爱你跟随你的人都在以爱的名义保护你和成就你的时候，你要坚持内心的那点坚持。即使多年心血可能付诸东流的时候，还能坚持你的那点坚持，太难了

所以，穿过管理行的迷雾，我们发现优秀的管理者是在管理自己的内心信仰。

所以伟大的管理者，都是一个伟大的自我管理者

# 三板斧的起源

管理者的三板斧，力在塑造一个内心强大的、视人为人的、使命驱动的优秀中层管理者，通过组织和平台的力量，打造企业管理团队的梯度成长和发展的基础，并在管理者成长中，真正促进整个组织的成长。通过“揪头发”开阔一个管理者的眼界；通过“照镜子”来修炼一个管理者的"胸怀；通过“闻味道”来修行一个人的“心力”。

三板斧针对三个不同的级别管理者：基层管理者、中层管理者、高层管理者

针对基层管理者的三个目标：定目标、追过程、拿结果

1. 定目标，我们要知道自己和团队的目标，每个人都是清晰的

（二）追过程，在过程中，需要持续改进和反馈。

(三) 拿结果，基层管理者在毎个阶段都能够打仗，最终拿到结果，以结果方式付酬，为结果鼓掌。

针对中层管理者有三个指标fire and hire,teambuilding和get result。

(一)fire and hire在阿里巴巴，招人是管理者的事情，如果管理者找不到合适的人才就不是好的管理者。同时管理者要会开除人。

(二)team building中层管理者必须要打造一支团队，给你一群人就可以管好。马云说，不要说他们是笨蛋，因为他们本来就是笨蛋，但是三年之后还是笨蛋，那么你就是笨蛋。所以给

你一群人，你就应该把他们培养好。

(三)getresult这个结果和针对基层管理者的拿结果不一样。我们认为过程也是结果，人也是结果，项目也是结果。我们既要人的结果，也要事的结果果，这叫get result。

针对高层管理者的三个指标揪头发，照镜子、闻味道。

(一)“揪头发”一个人会向上思考，这是眼界，往往屁股决定脑袋，但是我们不仅要基于自己的位置去思考做事，更要跳出自己的位置思考问题，比如站在老板的角度。

(二)“照镜子”我们要成为别人的镜子，告诉别人，你有什么问题，也要让别人可以随时照到你，·能够让彼此在这样的土壤中互相持续性地成长。

(三)“闻味道”你要比别人更敏感地发现尚未萌芽的问题。而且你要能够发现很多别人还没有发现的事，它既代表你对未来的判断，也代表你个人在灵魂、哲学、精神上的思考，这是闻味道。

三板斧经过多年的演化，从最早期的讲课模式逐渐演化为现在以实战演练为核心，不仅推进业务和项目的发展，更重要的是，推进团队的认知统一以及团队的融合和打造。在阿里巴巴，每个管理者每年都会接受～到两次的三板斧培训，大家对板斧的培训既期待又恐惧。期待是因为每次三板斧都有很大收获和变化，经过板斧的锻炼能得到很多感悟，并且

在实践过名中都有很明显的改进，恐惧是因为三板斧三天三夜72个小时不能睡觉，很多人觉得压力大，这种恐惧和期待的的项目成为了所有人的炼狱，也成为阿里人真正可以自我变革、自我成长的核心。

三板斧的定义和详解：

关于基层管理者

1. 定目标。给团队定目标，要明确的告诉他们，我们希望在三天结束之后拿到的结果是什么。三天之后要什么，需要形成统一的认识，那些项目计划书需要哪些模块，所以把目标定下来。团队最大的问题是没有目标，没有目标导致团队成员漫无目的的等待，但是一旦等下去事情就会散。及时目标是错的，也比没有目标好。
2. 追过程。除了定目标，还需要知道是如何分工的，在实施过程中团队会遇到各种问题，理解或者不理解，快或者慢。一定要追踪每个细节的过程，前面越清晰，越知道问题在哪里，如果前面都不清晰，将会导致连问题都不知道在哪里。所以现场管理非常重要，一定要到现场看
3. 拿结果。一线管理人员要在每个阶段都要拿出明确的结果，否则就是不达标。宁在一时静，莫在一时停，每天每时每刻都有任务完成。我们会告诉大家一种工作方法：六点工作制，帮助大家可以每天看到团队的进步

所谓的六点工作制是：用工作日记本写下你今天最重要且最紧急的事情（最多不超过6件），按上面的先后顺序把第一件事情结束后再来做第二件事情，以此类推。下班后花几分钟的时间对自己今天做的工作来一个小小的总结，然后在计划明天的6点。

关于中层管理者:

1. hire and fire 中层管理者要招人，招人是经理的事情，HR走流程，如果你人都找不到，说明你对外部的链接不够。招人不但是部门经理的事，而且招人时还要把他放到你的心里去。当开除一个人的时候，没有大家想象的那么简单。我们不能随便开车人，如果这你的要开除，请问，你开除他之前，你帮过他哪三次？如果一个管理者说这个人要开除，你发现在开除他之前没有帮助他改进，他也不知道如何改进，这样该开除的不是那个人，而是管理者。另外找人和开除人，不能只体现在合同中，还有更多的需要放在心里，那个人虽然是你团队的医院，但如果你不关心他，你的端对可能身在曹营心在汉。在你的公司里，每招一个人都需要花时间。
2. team building：如何打造一个团队，一个团队要有士气，要有战斗力。在现实的社会中组件一个团队非常难。传统的企业做事情执行力非常高，电商公司和互联网的公司除了这个，感情要非常好。很多人聚到他身边，不一定钱得多，肯定有很多东西，和在个人在一起很开心。
3. get result ： 既要人，也要事。我们说，没有结果的过程就是放屁，没有过程的结果就是垃圾。我们既要过程也要结果。所以阿里巴巴经常讲一句话：我要什么，我还要什么，我更要什么东西！这里代表我们同时认为人和事是合一的，甚至可以说你有一只价值多少钱的团队，你就可以拿到多少的业绩，关键你这个老板和团队是否值这个钱。我们要关注的是整个过程的结果。

关于高层管理者：

1. 揪头发。所有人有一个习惯，一旦到了一个组织之后，因为心态调整，因为利益关系，因为安全感，你很快会进入一个舒适区。我们队一个人揪头发不是一年一次考核，阿里巴巴的考核是365度考核，每天随时可以关注。如果你给一个员工打分是最后一名，但是他不知道自己的问题在哪里，那就是你管理者的问题。揪头发的目的是让大家打开眼界，大家会经常揪头发，这个非常痛。一开始你会不适应，听不懂别人在讲什么，这是正常的过程。阿里的思考在这里看起来理所当然，四孔监管，但是跑到中国的管理界，完全不一样，因为他的思路与中国传统的管理完全不一样，我们更看中人
2. 照镜子
   1. 镜子客观，是什么就是什么，不会因为喜欢你或者是不喜欢你，告诉你错的东西，它客观的告诉你所看到的东西。你是否可以客观的告诉别人你看到的东西。
   2. 镜过不留影，如果你带着过去的体系来思考就不行，一定要清空
   3. 忘掉以前的项目的规划，再做规划也许会独辟蹊径，发现新思路。任何事情和项目按道理都有无穷的可能性和选择，不要陷在本身的思路中。不因好恶而改变色彩，镜子是红就是红。但实际情况下，我们判断项目或者人时，都以自己的喜好来描述，这往往会改变事物本质。我们不以自己的喜好去评价别人，而是站在别人的角度体会别人的情绪，这样才能把工作做好。这是团队的核心所在。人的能量和思考的动力90%以上靠情绪的力量，而不是理智的说服，理智的说服是交流的基础和原料。而你的情绪和整体的表现才是表达的核心，极少人注意到情绪的核心

“说你有，你就有，没有也有。说你没有，你就没有，有也没有”如果别人感觉到你是那个样子，即使你觉得不是那个样子，只要别人感觉是对的，因为世界以别人的方式对待你

1. 闻味道：阿里三个要求：真实、担当、视人为人

如果一个团队的主流味道不一样，这是很麻烦的。如果团队大的味道一样，但是小的方面又各有热点，这才能契合起来。味道讲到底就是价值观。有了价值观才有味道，每个味道背后都有故事，所以味道非常关键

培训之前每个小组至少要回答几个问题：

1. 你们为什么做这个事情
2. 你们凭什么可以做这个事情
3. 这个事情是什么，你们讲的清楚吗？
4. 你们的竞争分析是什么
5. 你们最能够打动所有团队和客户的东西是什么，最核心的价值点是什么？
6. 这件事情真的达成统一了吗？团队成员想清楚了吗？或者有人觉得这个事情还没想清楚吗？

三板斧不一样的地方是:我们不仅要知道如何走，还要知道这样是否可以走通，和谁ー起走，每天走多远，我们希望大家可以带一套东西回去。这套东西可能不是PPT,可能是方法论。三板斧的核心是授之以鱼，不如授之渔。我们多的是方案，即使方案很厉害，可能你也没有能力承受这个东西。这三天里，大家带回去的是一套方法论，团队如何合作，项目如何推演以及如何利用阿里巴巴从18人到现在3万人的方法论做团队和项目。

真正做到信任和简单的时候，你会有同理心，我们要多站在别人的角度，用别人思考问题的方式体会别人的感受。传统企业的职场中，大家都是好好先生，不愿意冲突，但是大家在一个小组中，真的彼此服气吗?不一定，可能只是因为他是某个部门的负责人。做事情的时候意见一定统一吗?肯定不是如此，说出来就可以了，不说不行，不说你不知道哪里有问题。所以三板斧的过程中大家会有冲突，不是为了冲突而冲突，而是你怎么想你就怎么说，直接一点，但是直言有忌，我是一而镜子，看到你有问题而已。所以直截了当地告诉他，哪有问题。

三板斧之慧:智慧在三板斧中有几点需要大家用心领会。不用心你体会不到，用心，方能体会。

**一慧**:因为信任，所以简单。这是阿里巴巴的老话，也是曾经的支付宝的广告词，因为信任，所以简单。所有重要的东西都是很简单的。但是，因为没有搞清楚，而把事情搞得乱七八糟。鲁迅说，世上本没有路，走的人多了就有路了。公司也是这样，本来没有什么事情，但是没有事情做的人会闹出很多事情来。在公司中会有种种问题，比如小圈子，比如我是这个部门的人，那个部门的工作怎么配合的问题，我有我的想法，你有你的想法，到底如何统一?管理层面上讲是对的，但是做起来是错的。到底谁是对的?老板是对的吗?老板更想不清楚，怎么办?所以我们需要思考的是团队如何整合。因为信任所以简单，为什么说这句话?因为阿里在这里犯过很多错误。阿里巴巴的彭蕾在组织部讲，如果有人没有当面讲他的不好，而在背后讲的话，请你走人。因为很多公司乃至阿里也有这样的情况，当面不讲，背后讲一大堆，因为人家不够信任。我们为了培养文化，在阿里有破冰的文化，来了之后，先交代一大堆事情。让大家理解。我们有裸聊会，就是裸心会，大家敞开心扉讲事情。讲讲你是如何成长起来的，只有你了解别人的故事，你才知道他，认识他。

另外，三板斧会讲到hire和fire，这是招人和开除人，很多时候我们会发现，我们把这个人招到公司里，但是否招到心里?你真的认同他了吗?大家把话挑明说，反正你不挑明，旁观的人会挑明。只管把你们的想法说出来。

**二慧**:我们彼此互为土壤。在三天的时间中，我们做得好不好，以及你的成长，全部依赖你旁边的人，因为他们在帮你思考问题。如果这三天里，你认为自己是一粒种子，你的小组就是土壤。如果四个小组认为你的小组是种子，那么其他的三个小组是你们的土壤，你们互相相关。我们只有彼此点燃，才能点燃所有人。有人说天机，这怎么是三板斧?这是三板钻。另外参与过三板斧的人会说这是三味真火。在三天时间里，一个人被点燃之后，会很快地影响到身边每一个人，让所有人投入到所有的项目中，所以三板斧的典型特点是，因为有人被点燃了，他身边的人就会被影响和点燃，整个现场会被点燃。在明后天很多人会被点燃，而且会点燃别人。

在人间有三种人。第一种人，叫火种，无论把他丢到哪里，都非常有激情，而且会鼓励身边的人，这种人类似疯子，每个创收者都是偏执狂.你们看老板，都有很坚持的东西。所以一定有人是火种。我们非常希望每个人都是火种，而且彼此可以点燃，最好大家像七彩虹一样，那个团队会非常漂亮。但是火种的人在人间不到1%。第二种人是木头，可以被点燃，不能发光发热，但是旁边有火种的时候会马上燃烧，只要是可燃物都可以被点燃。第三种人是石头，怎么点都点不燃。怎么办?这个用好也可以。

**三慧**：借势修人，借假修真。这三天时间，我们借项目修团队，所以到底哪一个是真，哪一个是假，分不清楚。项目是真的，团队也是真的，但是核心的东西是团队。因为有团队，才有这个项目。做项目的时候，不要忘了背后有一支团队。所以这一点非常关键，借势，是把团队打造好。把团队的能力发挥出来。借这个势修这个人。

借假修真，借势修人，三板斧之后，大家都成为了很好的朋友。三板斧中有一个关键的观点是视人为人，而不是视人要为物。多把人当作人，不要把他当作圣人、障碍或者工具。你在坐火车时，你会关心火车司机是否开心吗?因为在你脑干中，火车司机是火车的一个部分，是一个工具，其实我们经常把人当工具看，越是亲密的人越是如此。在家庭和公司里都是这样。这些是慧，慢慢体会，体会之后会悟到，悟到之后会做到，然后在工们和生活中会学到很多东西。