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。

第一，就项目而言，大家基本上在应对上午的质疑，而没有搭架构，要知道时间不等人。假设第一天的问题没有解决，可能你用三天时间也解决不了，我们要学会蛙跳，即便是第一天的项

目问题，我们应该积极地走到第二步，把架构搭完。把部分问题

留着，然后积极地进入第二个环节，把项目架构都搭进来。

第二，关于管理。调了组长之后，大家觉得需要注应的过

程。我请问大家，如果一个公司开工了，老板也到位了，应该怎么办?如果现在8人大为80人，如果这个公司80人在一起，我们第一件事情干什么?组织架构分工。不能8o人拥在一起讨论一个问题，

第三，关于组长。我认为三个组长没有一个组长是强势的。在企业发展初期，没有一个强势的领导，就会出现混乱的局面一，你作为组长就要强势，你要把所有的人笼在身边，给每个人做清晰的分工。而我看到的是每个组的组长是混乱的，进行半个小时论之后，各位开始离席了，他们做什么事情，也没有向屋子组长请示，他们应该干什么也不知道所以在一个初创型的企业中没有霸道的领导是管不好的，大家的心和项目是散的。就我的感受而言，整个下午凸显了大多数大中小企业发生变革时体现出来的混乱，这种混乱在每个人身上都有，每个人都认为在等待一个强势的人提醒自己。而你们自己呢?我们说要揪头发，每个人是否有老板思维?你们是否发展团队已进入混乱状态。如果三天相当于三年，你们耽误一下午就是三个月到半年的时间，也就是说，你们公司三个月到半年的时间存在混乱状态。所以今天下午每个人进入到揪头发的状态。没有提醒团队和队长，队长也没有清晰地理解和认识到自己的职责，进入到这个岗位之后，自己没有强势地把团队融在～起，不管他原来来自哪里，你现在就是队长。

第一阶段，组长进去不知所措，你们选的组长能力都不错。你不知道该如何下手，这是常态，常态代表你们是常人。也有人两个小时把团队干得很好，绝大部分人到一个新团队有三种表现第一，傻乎乎地听，为了安全，他不知道这个团队中谁最牛，听来听去没有一个牛的人。第二，无论听得到还是听不到，不敢拍板这个事情就这么做，另外拍板之后不知道问题在哪里，还在摸索每一个人。第三，自己在里面没有信心。我见过几位组长，不一定是这个群里最强势或者是最敢说的人，但对自己根本没有信心。你都不知道是否有能为把这个团队带好，怎么做事情?

另外，如果发现前面的方案别人都不认可，有一群人和你的想法不一样，你就会花时间解释项目，讲我们要做什么事情。第二，花在讨论无关痛痒的细枝末节上。一般是这两个东西。细枝末节的问题看起来都好解决，关键是看新组长是否把东西做好了。

团队自以为是team，用两个小时把团队重新组建起来，这斋需要靠组长，你们是否可以用两个小时做出一个东西来，我不知道你们做得怎么样，大概一塌糊涂。为什么最后没有时间睡觉了，工作时间是用来汇报和交流的，讨论学习探索都应该放在工作之外，工作之内的每一分钟产出直接业绩的东西，这才是关键。

团队要在分工中合作

最大的问题是你们不分工，不分工永远解决不了这个问题。每个人在团队中，一定是不可或缺的。如果你的团队中有任何一个可以或缺的话，那么他在不在跟他都没有关系，他还是会走。他没有承担责任，人都是被自己的努力感动的，他投入进去自然会有产出。

最早的时候每个组只有自己的副组长，这一轮是没有领导时候的状况，没有领导和管理者的时候，就只有一个副组长挑业务的时候，业务做得快，但是业务容易走偏。当管理者在的时候，管玾者会制造混乱，管理是降低工作效率的。因为管理者会把很多想法放在团队的整合上。

那么问题来了，管理降低效率但是增加效能，什么是效率，是快。效能出来的结果才是组织想要的。

你要时刻告诉大家要做的几件事情:

第一方向是什么

第二人要如何分工

第三资源如何分配（钱资源时间）

领导的强势不是在事上，而是在人上。强势在人上，只要把事情分到人头上，错了就不是你的事情，事情错了是人的问题，但是人没有选对是你的问题，你要知道管理者是干什么的。