  阿里的管理三板斧，指的是中高层管理者在组织中发展与成长的方法与思路，分别是“揪头发”、“照镜子”和“闻味道”，分别代表着一个中层的管理者，需要具备的三项最核心的能力“眼界”、“胸怀”、“心力”。  
通过“揪头发”锻炼一个管理者的“眼界”，培养向上思考、全面思考和系统思考的能力，杜绝“屁股决定脑袋”和“小团队”，从更大的范围和更长的时间来考虑组织中发生的问题。  
通过“照镜子”来修炼一个管理者的“胸怀”，管理者是需要孤独的，因为要面对自我内心的强大，管理者需要是融入的，因为需要通过“上通下达”来推荐企业与组织的发展，以自己为镜，做别人的镜子，以别人为镜子，将自我完善。  
通过“闻味道”来修行一个人的“心力”，任何一只团队的氛围，其实就是管理者自我味道的一种体现与放大。一个管理者的味道，就是一个团队的空气，无形无影但无时无刻不在影响每一个人思考和做事的方式，尤其影响团队内部的协作以及跨团队之间的协作。  
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。  
   
**第一板斧：揪头发**

  
**为什么要揪头发？**  
中高层管理者最容易出现的问题是什么？首先是本位主义——屁股决定脑袋，其次是急功近利——捡了芝麻丢了西瓜，短期目标与长期目标的平衡，还有就是圈子利益——山头林立各自为战，大团队的战略与小团队的发展的取舍。  
   
**怎样揪头发？**  
一个好的中高层管理者有什么样的标准呢？在思考与思维的层次上，我们认为至少需要做到以下三点，首先是眼界；其次是胸怀；最后是超越伯乐。  
**1、开阔眼界**  
在揪头发的实际培训中，开阔眼界的训练方法，最直接是三点：做行业历史与发展趋势的分析；做竞争对手的数据整理与竞争分析；做产品及业务的详细规划与发展分析。所有的分析，不简单是有一张数据表格，而是小组有3位以上的同学做同一个主题的分析，然后在一定的时间，同一主题的同学集中来汇报和演讲，并由专业的评委评出名次，记录到管理者的评级体系中。在这样的培训体系中，应用最直接的管理思路就是“教学相长”，给别人说得清楚，才证明你自己想清楚了。  
**2、训练内心**   
在培训中，我们如何训练管理者强大的内心呢？也是从以下的四个方面：一是寻找管理者内心的力量，通过坦诚的交流与教练的引导，发现我们自己成长过程中支持自己的最重要的力量源泉和最有成就感的体验，让我们保持这种自我悦纳的心态；二是要求团队的参与及支持，充分的团队内部沟通，和团队成员一起探讨变化的必要性与可能的方法，最终得到团队的支持；第三是更高级别管理者的参与支持与资源支持，上级一定是最重要的资源，好的上级不是来对下属指手画脚的，而是当下属需要的时候可以大力支持，画龙点睛的；第四是愿赌服输，将目标与计划写入KPI，在业绩考核指标制定的时候，充分地交流，一旦确定，那就愿赌服输，按照事先的约定来做。  
**3、超越伯乐**  
一个优秀的管理者，是通过成就别人来成就自己的，所以一个好的管理者，必须是一个好的教练。  
而在培训与发展中，如何提升超越伯乐，让管理者愿意培养比自己更优秀的管理者呢？重要的方法有三点：首先是后备军机制，如果一个管理者，没有培养出一个可以替代自己的人，那这个管理者就没有升职的可能性，给他一个升职的空间和标准，他就会愿意给出别人升职的空间与培养。其次是管理者的专业管理培训，不同级别的管理者，必须设置不同的管理课程学习的计划与目标，管理也是一门科学，也是需要长期的思考与修炼的。最后就是允许人才一定的流动，让人才用脚投票，如果一个管理者不能给人空间，不能真正培养自己的团队，那么他的团队成员可以自己选择更好的团队，这样好的团队整体会向前发展。  
作为一个优秀的中高层的管理者，不仅要能够把事情做好，还要做到了解业务发展的路径与方法，探究行业演变的规律与经济环境的局势。  
    
**第二版斧：照镜子**



**第一面镜子：心镜——做自己的镜子**  
   
曾经有一段时间，我的主管和我交流，他说我最近变了，成长了。我说为什么，他说现在的我不再陷在“自我”的圈子里，而是开始有了思想的镜子，有了更多的超我。  
首先是找到内心强大的自己，让我体会到内心强大的自我，可以在痛苦中坚持自己、成就别人。一次的培训会中，发现其中一个辅导的对象没有达到我内心的标准，但按照KPI，他通过我这关就可以有升值机会，而我的目标也是让更多的人考核通过，但就是内心那种感觉，那种坚持让我定下心来，即使面临着一定的冲突，面临管理者的孤独和被人不理解，也要坚持内心的弦。最后她没有通过，大家都有痛感，直到几个月后，她通过极大的努力再达标，我们终于释怀，非常互相的感激。  
   
**第二面镜子：镜观——做别人的镜子**   
要在一个管理团队中，彼此就是对方的土壤，彼此成为对方的镜子是一件非常有挑战的事情。而既然希望我们通过别人的镜子看到我们更加全面真实的自己，首先我们需要学会的是如何才能做一面镜子。  
**做镜子，首先需要的是聆听，**能够放下自己的评价与好为人师的冲动，能够做一个静静的聆听者。  
**做镜子，其次需要的是同理心，**也就是能够站在对方的角度去思考问题，但并不是说要盲目的认为他是正确的。首先去理解他的道理，我们才能求同存异，达到共识与理解。  
**做镜子，还需要的是共情，**也就是能够与对方的情感与情绪共鸣。我们各自的人生经历、价值观与生活的道理可能都不一样，但我们的情绪却是相同的。  
   
**第三面镜子：镜像——以别人为镜子**  
能够自我照镜子，又学会了做别人的镜子，我们才有可能以别人，以环境为镜子，真正从多个不同的镜子和去发现自己、去认知自己。  
以别人为镜子，需要创造一个简单信任的团队氛围。我们团队流传这一句话：“你对我不满意，就来找我，可以骂，可以批。但如果你不对我说，而是在背后说，那么请你离开”。一只团队有了信任，才有可能协作的土壤和机会。  
以别人为镜子，还需要我们能主动的去和三种人群交流：上级、平级、下属。在阿里巴巴我们说“对待上级要有胆量，对待平级要有肺腑，对待下级要有心肝”，每个角度所重视的不一样，上级关注你的思维和价值观，平级关注你的沟通与胸怀，而下级关注你的能力和关爱。去主动与这三类人员交流，坦诚中，自然会看到真实自我和提升点。  
   
**第三板斧：闻味道**



**一、我们彼此互为土壤，互为空气**  
   
电子商务行业迅猛的发展，许多中小企业为了跨越式的发展，往往会考虑从大型的公司挖优秀人才。不久前有两位能力极强朋友也是满怀雄心来到了创业型企业，后来一位小有气象，另外一位却举步维艰。原来在这两位加入一个新的团队的时候，大家相同的是都非常看好创业企业项目的前景，同时与企业老板有深入的交流，唯一不同的其中一位朋友在正式加入之前，参与过团队的团队旅游以及团队的月会，之后才选择这家公司。他说到一个新的团队，关键不仅有业务的前景，因为业务好，是这个行业的事情，并不代表着这个团队真的能够在这块业务中可以获得成功，更加不代表着自己一定能在团队中发挥作用。  
   
**二、管理者需要怎样的味道**  
   
作为一个优秀的中高层管理者，我们认为一定要有的味道是：简单信任。  
这个简单说的是简单真实，管理者需要做真实的自己，将心比心，不矫揉造作，不粉饰太平。阿里土话说“因为信任所以简单”，这个简单，真的不简单，因为每一个看似简单的背后，都需要有强大的内心与自我管理。  
**简单，就是说到做到。**要让团队做到，必须自己做到，小到一个迟到早退，大到战略布局，做你所说，说你所做。  
**简单，就是奖励要奖得心花怒放，惩罚要罚得心服口服。**因为奖励不能服众，团队也会土崩瓦解。如果惩罚不能服人，不该罚受了惩罚，该罚的没有处罚，或者处罚的力度宽松不到位，都会引起非常大的动荡。  
**简单，关键的背后在于信任。**相信团队的每个人都是有能力的，相信大家是可以成长的，而成长过程如果有痛苦和需要给出痛苦，作为管理者就要用一个勇敢的心。简单，背后是相信自己简单的信念。  
   
**三、散发你的味道**  
   
味道，是管理者会自然散发的，着力的散发反而形神不符。在团队中，优秀的团队管理者应该是非常敏感能够感觉到团队温度的人，奖罚的时机，都是散发味道最好的时机。在管理中，最为关键的是“365天的绩效考核”，有优点，要及时传播和奖励；有缺点，要马上发现与建立改进机制，不要秋后算账。

**1、什么是味道？**

味道是人与人之间的关系，管理者能够竖起全身的毛孔，去感知团队的状态，这是一种敏感度和判断力。管理者要有能力去把握和识别这种组织的味道，及早防微杜渐。

管理者自身对你想要味道的理解深度\对人性的把握\味道的表现形式

闻味道，一定要闻到事件的背后，闻到人的内心，闻到人的利益上去

**2、为什么要闻味道？**

每个组织都有自己的气场。我们的味道就是不一样的；这需要各级管理者不仅身上“散发”着这种味道，还能敏锐地“嗅”出味道来，最后还能根据共同制定的文化味道而进行调整。

对于我们的人和我们的团队，一定要的味道是什么？这些味道意味着什么？团队的味道和气场最终是怎么一天天长成的形成合力的?

员工就像我们的家庭成员，我们应该像找老婆一样去建立自己的队伍；而且选老婆绝对是自己的事，不能授权。

当然，能不能成为自己的老婆，还得听爸妈的意见

**3、你所带领的团队，是否存在这些问题？**

组织越来越大，伙伴之间不像以前那样信任了

我们不敢于讲真话了

业绩的压力，让很多人埋头在事情上，认为文化建设是HR的事情。

从第三方看，业绩好的团队，员工满意度并不高

**4、身为管理者，我们要的味道究竟是什么？**

**例：以阿里六大价值观为基础**

梦想驱动，使命感与主人翁精神

乐观豁达，不计较得失

经得起历练，苦中又甜

简单、开放、快乐

**本质在于：管理者以身作则。**

你在闻味道，团队也在闻你的味道。你检查什么味道，团队就会给你什么味道，这个味道就是你内心遵守的那份原则，大家一定要按照这些原则做到。这些原则一定要讲100遍，做100遍。

**5、管理者，如何闻而知味？**

望：看透表面见本质；眼神的交互

闻：感受，气场对不对

问：沟通，了解情况

切：以小见大，切中要害，追根究底

**6、身为管理者，闻味道都有哪些方法？**

6.1走动式管理：看表情，看眼神，看行为

不好的团队：气氛压抑、互相不说话，说话很轻，斤斤计较（同事、公司），老觉得自己吃亏，很多虚话、套话，拼命隐藏

好的团队：因为自信，所以开放。除了公司的一些战略机密外，任何事情都可以公开，只要敢于公开，就一定会公平、公正

6.2照镜子：当自己已经无法闻出团队的味道时，就要去照镜子--

**Round Table，请员工给自己照镜子**

**7、身为管理者，如何闻而调味？**

7.1团队的味道是慢慢炖出来的---爱\信任\真诚

打造敢讲真话、敢犯错误的氛围。允许下属犯错，鼓励犯错，人只有在犯错中才能成长

管理者要以身作则，你要什么味道，团队就给你什么味道

走出去，闻别的团队的味道。你自己“闻”的好的东西，以10倍放大出去，会让团队受益很多

REVIEW及培训

7.2 谈心会，真正的团建是心与心的交流

7.3注意倾听

7.4画天地、解说现状、给出方法、拿到结果

7.5不要只谈工作，多谈生活、关心组员

7.6注重培训

7.7多让大家参与制定规则

7.8树立榜样，多表扬

7.9润物细无声