**HRBP 工具箱：管理三板斧**

近日，湖畔大学宣布推出《湖畔三板斧》，由马云主讲。

# 马云说：“战略的上三板斧是使命、愿景、价值观，下三板斧是组织、人才、KPI。”

**那么，什么是三板斧，阿里三板斧是怎么发展的，我们如何借鉴？ Q、什么是三板斧？**

斧，金属砍削工具， 冷冰器时代，平时可以砍柴，战时则是战场利器， 往往为猛将所用，舞动时有劈山开岭、气吞山河的威武雄姿。

“三板斧”典故，相传源自程咬金，他在梦中遇到贵人，只学到了三招， 三招说法很多， 无非下劈、横抹、斜挑及击刺等关键动作，简单而实用， 威力无比。

# 三板斧延伸含义：解决问题的方法不需要太多，把最简单的招式练到极致， 每一招都是绝招。

**Q、阿里巴巴三板斧是什么？**

在阿里巴巴，三板斧是一套管理工具，分别适用于基层中层高层管理者， 合并起来实际上叫“九板斧”。

# 最早的版本：

1、基层：定目标、追过程、拿结果

2、中层：Hire&Fire，team building，Get result 3、高层：揪头发、照镜子、闻味道

# 最新的版本：

1、基层：拿结果、Hire&Fire、建团队

2、中层：定策略、做导演、搭班子

3、高层：定战略、断事用人、造土壤

# Q、阿里巴巴为什么要有三板斧？

**1、三板斧的本质：**三板斧的逻辑是通过着力打造不同层级的管理团队的梯队成长，继而促进整个组织的成长。

**2、阿里基因使然：**阿里靠销售团队起家，后期才渐次融入运营和技术人才， 人才梯级和层次丰富，马云希望通过管理和人才培养打造阿里巴巴核心竞争力。

# Q、阿里巴巴三板斧的发展

阿里巴巴三板斧项目经过多年打磨， 从最早单纯的授课， 变成今天实战演练为核心、类似行动学习模式的魔鬼培训项目。

在阿里巴巴，每个管理者按要求至少参加一次三板斧培训，大家对三板斧既期待又恐惧， 期待是每次三板斧都能带来个人和团队的突破，恐惧是三天三夜几乎夜不能寐，培训不断 pk 和末尾淘汰，压力很大。

# Q、三板斧“三天三夜”基本流程

**第 0 天：**晚上，三板斧开班仪式，小组聚焦解决 who（我们是谁？），团队破冰，熟悉流程。

**第一天：**白天，小组聚焦解决 why（我们为什么要这么做？）和 what（我们要做什么）。晚上，小组排序和 271 考核，砍最后一名学员。

**第二天：**白天，小组聚焦 how to do（我们如何去完成目标，一整套落地方案），晚上，小组排序和 271 考核，砍最后一名学员。

**第三天：**所有小组 reviw（复盘），上午大汇报，下午总复盘，包括团队的复盘，人的复盘，课程复盘。

# Q、三板斧培训精髓

**1、砍人：**三板斧的斧就是把斧头，每一天都要让你和团队痛苦一次，每一天要在团队砍掉一个人，就是最差那个人，这个人会就在后面站着听课， 或者直接回去。

**2、pk 赛：**三天三夜的培训，小组之间有 4-5 轮 PK 赛，从第一天的 why 和 what，到第二天的 how，直至第三天 review 和复盘，都是残忍的 PK 赛，既然是比赛就有输赢，输的小组将受到惩罚。

# Q、阿里巴巴基层三板斧要点

**腿部力量(腿好，才能站得稳、踢得准、踢得狠 ) 1、Hire&Fire(招聘&解雇)**

–是自己的事

–Train, Remove, Fire

–心要仁慈，刀要快

# 2、TeamBuilding(建团队)

–荣誉归团队，责任归自己

–在用的过程中养人，在养的过程中用人

# 3、GetResult(拿结果)

–丑话当先，NoSurprise

–没有过程的结果是垃圾，没有结果的过程是放屁

# Q、阿里巴巴中层三板斧要点 腰部力量(腰好，头脑才能清楚)

**1、懂战略：先懂 Why，再说 How**

–知其然，知其所以然

–没有完美的战略，只有完美的执行

# 2、搭班子：资源的最佳配置者，资源的最佳组合者

–超越伯乐

–承上启下，使众人行

# 3、做导演：产品和服务的拥有者

–你有什么产品？

–服务了多少客户？

–投入产出是什么？

# Q、阿里巴巴高层三板斧要点

**脑部力量 (做决策要用脑，脑子要冷静) 1、定战略**

–战略是 3 分看出来，7 分做出来的。大方向对了，不断试错

–好的战略是“苦熬”出来的

# 2、造土壤

–透明的天，安全感的地，流动的海，氧气充足的森林，融洽有归属感的工作社区

**–**enable（赋能）你的团队成员

# 3、断事用人

–做正确的事，而不只是正确地做事

–找对人：知人善用，用人所长，用人要疑，疑人要用

# Q、阿里领导力之九板斧要点

**可总结为一句话：“一张图、一场仗、一颗心”。1、做事情**

**首先，高层需要定战略、**指方向，看清未来 3～5 年产业格局与竞争态势；

**其次，中层需要定策略，**将大而虚的战略转化为当年的策略；

**最后，基层需要拿结果，** 将这些策略转化成具体项目和目标， 细化到小团队能够负责并产出结果。

# 2、培养人

**首先，建团队，**每位管理者都应懂得带人、凝聚人心，引领大家走向共同的目标；

**其次，搭班子，**需要把运营、产品、技术等几股力量组合在一起发挥作用； **最后，造土壤，**只要土壤好，植物就容易播种，让团队文化呈现健康的、正能量的状态。

# 3、打通任督二脉

**Hire&Fire：**对于基层管理者，除了拿结果、建团队之外，招聘与解聘非常关键。在阿里，如果管理者没有开除过员工，他就不是真正成熟的管理者。**做导演：**管理者作为导演角色，一要挑一个好的剧本，即挑选一个好的业务；二是找好的演员，将团队建立起来； 三需要好的舞美与灯光等配套设施，把团队捏合起来。

**断事用人：**管理越往上，能否用对人、能否做艰难而不完美的决定最为关键，这非常考验管理者的智慧，也最能体现他/她到底相信什么。

# Q、阿里巴巴三板斧词典

**互为土壤：**你认为自己是种子，你所在的小团队就是土壤，其他小团队如果认为你们团队是种子，其他团队就是你的土壤。

**竞合关系：**大家既是竞争对手，也是合作伙伴，大家最好直截了当说话， 因为你的问题只有对手才能发现，对手才是你成长最佳伴侣。

**因为信任，所以简单：**这是一句阿里老话，来自支付宝 slogan，阿里有裸心会，就是大家敞开心扉聊天谈事， 各自讲讲是如何成长起来的，只有你了解别人的故事，你才真正认识对方。

**视人为人：**把人当人看，不要把对方当做工具，也不要把人当成圣人， 既然对方是活生生的人，就会有喜怒哀乐，是人就会有缺点、优点。

**借假修真：**人生如戏，必须入戏，台上一分钟，台下十年功， 三天的实战演练是为了节约未来团队的磨合时间和没必要的弹药浪费。

**借事修人：**不管是培训中，还是实际工作，团队之间总要历经无数冲突， 无数吵架，要通过这些大事小事，去修炼个人心性。