

## 游戏 1：时间管理

### 1. 游戏准备

- (1) 游戏类型：管理绩效。
- (2) 参加人数：全体学员，10 人一组为最佳。
- (3) 游戏时间：30 分钟。
- (4) 所需材料：无。
- (5) 场地要求：室内。

### 2. 游戏目的

- (1) 让学员认识到哪些情况浪费了时间。
- (2) 让学员深刻认识到时间管理和选择判断的重要性。

### 3. 操作程序

- (1) 老师让每个学员说出一种最浪费时间的情况。
- (2) 在所有学员都说完后，老师向学员讲述被归纳出来对管理者而言最浪费时间的十种情况。例如：

- 1) 危机发生后的慌乱和处理；
- 2) 听人闲扯和与人侃侃而谈；
- 3) 糟糕的工作计划安排；
- 4) 试图要做的事情太多；
- 5) 没有预约的客人到访；
- 6) 差劲的授权和委派；
- 7) 个人私事的干扰；
- 8) 缺乏实践概念和自律；
- 9) 不会果断拒绝；
- 10) 行动拖延缓慢。

(3) 让学员将自己所说的浪费时间的情况归纳一下，看是否有不符合上面十种的情况，并检查自己是否有上面所列的情况。

- (4) 老师组织学员进行讨论。

### 4. 相关讨论

- (1) 你是否有很多符合“对管理者而言浪费时间的十种情况”的事情？

(2) 除了以上十种情况，是否还有其他情况在浪费你宝贵的时间？

(3) 如何避免在工作中受到不必要的干扰？

(4) 除了避免受到外界干扰，你还有哪些时间管理的方法？

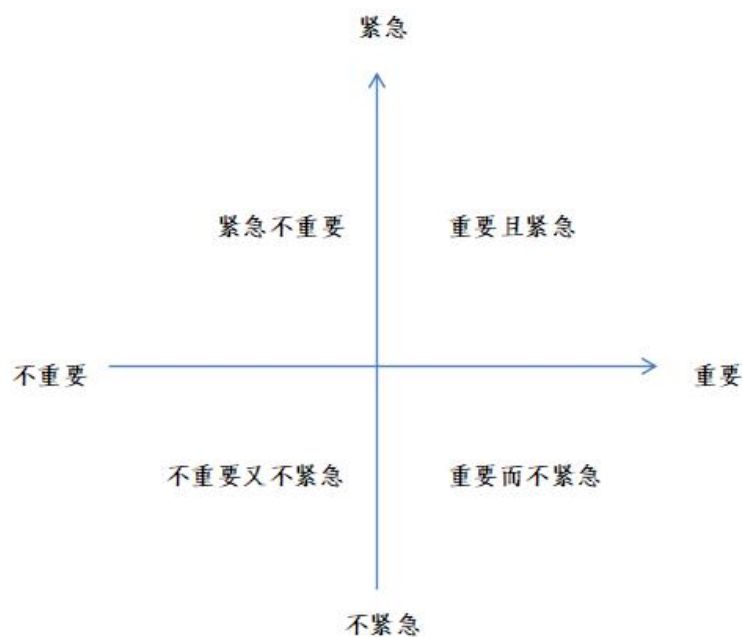
## 5. 游戏总结

(1) 时间管理不是将所有的事情都做完，而是更有效地运用时间，不是完全的掌握时间，而是通过规划、提醒和指引来降低时间的变动性；

(2) 最不会利用时间的人是那些用最快的速度完成了最没用的事情，而对重要的事情不管不顾的人。

(3) 讨论结束，为大家讲授时间管理的“重要—紧急”四象限法（见下图）

①一般事物都可以按照重要和紧急程度进行分类，因此，可以以“重要—不重要”作为横向坐标，以“紧急—不紧急”作为纵向坐标，建立一个坐标系，用来度量管理者面对的各种事物。



“重要—紧急”四象限法

②这个坐标系分别又重要且紧急、紧急不重要、不重要又不紧急、重要而不紧急四个象限组成。

③最好的管理者总是把目光聚集在第一象限——重要而紧急的事物中，最差的管理者常常做第三象限——不重要又不紧急的事，总是做重要而紧急的事的人，常常有很多剩余时间。在完成重要而紧急的事之后，他们还有相当充足的时间去

做其他的事物。

④管理者首先做完重要而紧急的事后，就要马上着手做重要而不紧急的事，以免它升级成为第一类事物。

⑤第三座紧急不重要的事，如果可以的话，提前交给其他人来办这项事物既可以减少管理者不必要的时间消耗又能取得很好的效果。

⑥管理者时间管理的一个基本原则就是不做不重要的事情，最后做不重要也不紧急的事或者不做这些事。

## 6. 游戏总结

(1) 把工作分为轻重缓急，知道哪些是石头，哪些是细沙，当你时间安排中充斥着“细沙”就不会在装下“石头”了，因此，管理者把重要的“石头”放在第一位。

(2) 管理者要记录自己的时间，以便认清自己是如何被消耗的，管理自己的时间，设法减少不必要的时间浪费；集中自己的时间，将零星的时间集中成为可连续的时间段。

## 游戏 2：运用 360 度反馈

### （一）情景描述及任务要求

#### 1. 形式

- （1）以 5 人为一组，将学生分成若干小组。
- （2）以小组为单位，由学生自己选择相应的组织机构作为绩效考核的目标单位。
- （3）根据制定方案的需要，由小组组长对本小组的人员进行分工。
- （4）在组长的带领下，制定 360 度绩效考核方案。

#### 2. 要求

- （1）确定绩效考核的目标单位。
- （2）了解单位人员和组织结构的具体情况。
- （3）根据组织的具体情况选择考核主体并培训考核主体。
- （4）根据组织的情况选择几个岗位作为考核的内容。
- （5）以角色扮演的方式，将小组内任意一个成员作为岗位从业者，用 360 度绩效考核法对其进行绩效考核。

### （二）成果评价

按照绩效考核步骤制定方案，以公平、公正为原则，实施 360 度绩效考核方法。对小组实施情况进行二分评估。

- （1）所制定的方案是否可行；
- （2）小组成员的参与性与积极性；
- （3）对 360 度绩效考核法的熟练程度；
- （4）小组参与的行为表现，包括表达能力、分析能力和洞察力等。

## 拓展阅读 1：学习阿里巴巴的价值观考核

以下阿里巴巴文化“六脉神剑”的具体内容，先学习各“脉”的具体招式，再借鉴阿里的价值观考核，制定自己组织的价值观考核体系。

### 1. 客户第一

客户第一，客户是衣食父母。

- (1) 尊重他人，随时随地维护阿里巴巴的形象。
- (2) 微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题。
- (3) 与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿。
- (4) 站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意。
- (5) 具有超前服务意识，防患于未然。

### 2. 团队合作

共享共担，平凡人做非凡事。

- (1) 积极融入团队，乐意接受同事的帮助，配合团队完成工作。
- (2) 决策前积极发表建设性意见，充分参与团队讨论，决策后，无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持。
- (3) 积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难。
- (4) 善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则。
- (5) 有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围。

### 3. 拥抱变化

迎接变化，勇于创新。

- (1) 适应公司的日常变化，不抱怨。
- (2) 面对变化，理性对待，充分沟通，诚意配合。
- (3) 对变化产生的困难和挫折，能自我调整，并正面影响和带动同事。
- (4) 在工作有前瞻意识，建立新方法，新思路。
- (5) 创造变化，并带来绩效突破性的提高。

#### 4. 诚信

诚实正直，言行坦荡

- (1) 诚实正直，表里如一。
- (2) 通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，直言有讳。
- (3) 不传播未经证实的消息，不背后不负责任地议论事和人，并能正面引导，对于任何意见和反馈“有则改之，无则加勉”。
- (4) 勇于承认错误，敢于承担责任，并及时改正。
- (5) 对损害公司利益的不诚信行为正确有效的制止。

#### 5. 激情

乐观向上，永不放弃。

- (1) 喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化。
- (2) 热爱阿里巴巴，顾全大局，不计较个人得失。
- (3) 以积极乐观的心态面对日常工作，碰到困难和挫折的时候永不放弃，不断自我激励，努力提升业绩。
- (4) 始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团队。
- (5) 不断设定更高的目标，今天的最好表现是明天的最低的要求。

#### 6. 敬业

专业执着，精益求精。

- (1) 今天的事不推到明天，上班时间只作与工作有关的事情。
- (2) 遵循必要的工作流程，没有因工作失职而造成的重复错误。
- (3) 持续学习，自我完善，做事情充分体现以结果为导向。
- (4) 能根据轻重缓急来正确安排工作优先级，做正确的事。
- (5) 遵循但不拘泥于流程，化繁为简，以较小的投入获得较大的工作成果。

## 拓展阅读 2：阿里巴巴员工考核办法规定

### 1. 员工考核原则

- (1) one over one plus HR。
- (2) 相对公平性。
- (3) 延续性和完整性（在经理离开时留记录）。
- (4) 奖励及处分的依据。

### 2. 保密原则

- (1) 奖励形式：

加薪、股票期权、奖金、培训机会、新的工作机会。

- (2) 价值观准则：

①指导所有阿里巴巴人的工作行为。

②阿里巴巴职业精神。

- (3) 价值观评分规则：

①如果不能达到 1 分的标准，允许以 0 分表示。

②只有达到较低分数的标准之后，才能得到更高的分数，必须对价值观表现从低到高逐项。

### 3. 判断

小数点后可以出现 0.5 分。

如果被评估员工某项分数为 0 分、0.5 分或者达到 4 分（含）以上，经理必须注明事由五、价值观行为准则评分标准——“独孤九剑”。

- (1) CustomerFirst——顾客第一

1 分：尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象。

2 分：微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题。

3 分：与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿。

4 分：站在客户的立场思考问题，最终达到客户满意。

5 分：具有超前服务意识，防患于未然。

- (2) Teamwork——团队

1 分：积极融入团队并乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作。

2分：主动给予同事必要的帮助；碰到困难时，善于利用团队的力量解决问题。

3分：决策前积极发表个人意见，充分参与团队讨论；决策后，无论个人是否有异议，必须从行动上完全予以支持。

4分：能够客观认识同事的优缺点，并在工作中充分体现“对事不对人”的原则。

5分：能够以积极正面的心态去影响团队，并改善团队表现和氛围。

### (3) Teach & Learn——教与学

1分：掌握与本职工作有关的业务知识和技能。

2分：能够虚心请教，不断充实业务知识，提高业务技能。

3分：在团队中积极主动与同事分享业务知识，交流工作经验。

4分：担任公司范围内的内部讲师，并获得学员一致好评。

5分：代表公司担任业界授课讲师，并获得学员一致好评。

### (4) Quality——品质

1分：没有因工作失职而造成的重复错误。

2分：始终保持认真负责的工作态度。

3分：帮助客户解决疑难问题并获得客户的积极认可。

4分：用较小的投入获得较大的工作成果。

5分：不断突破过去的最好表现。

### (5) Simplicity——化繁为简

1分：诚实正直。

2分：遵循必要的工作流程。

3分：表达与工作有关的观点时，直言有讳。

4分：做事情充分体现以结果为导向。

5分：遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简。

### (6) Passion——激情

1分：喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化。

2分：热爱阿里巴巴，不计较个人得失。

3分：面对日常工作持之以恒，并不断尝试提升业绩。



4分：碰到困难和挫折的时候不退缩。

5分：在困难和挫折中，不断寻求突破，并获得成功。

(7) Open——公开

1分：能进行必要的工作交流。

2分：通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议。

3分：在交流中能认真倾听别人的观点，即使是不同观点，也能抱着“有则改之、无则加勉”的态度虚心听取。

4分：能积极吸取别人好的观点，并能够发表不同意见。

5分：不但积极吸收，同时积极与同事分享正确而且正面的观点。

(8) Innovation——创新

1分：适应工作环境的变化，并付诸行动。

2分：不断改善个人工作方式方法，使个人绩效得以持续提升。

3分：乐于接受变化，并以积极正面的态度参与其中。

4分：能提出与本职工作密切相关的建议，从而提升团队绩效。

5分：创造变化，并带来公司业绩突破性地提高。

(9) Focus——中心

1分：上班时间只做与工作有关的事情。

2分：能按时按质完成本职工作。

3分：能根据轻重缓急来正确安排工作优先级。

4分：面对变化，能够坚持公司目标。

5分：懂得必要的取舍，并获得成功。