



如何运用“三三模式”

# 目 录

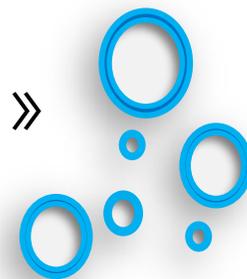
- 一、什么是三三模式？
- 二、运用三三模式的意义和目的
- 三、如何运用三三模式？
- 四、注意事项

# 引言

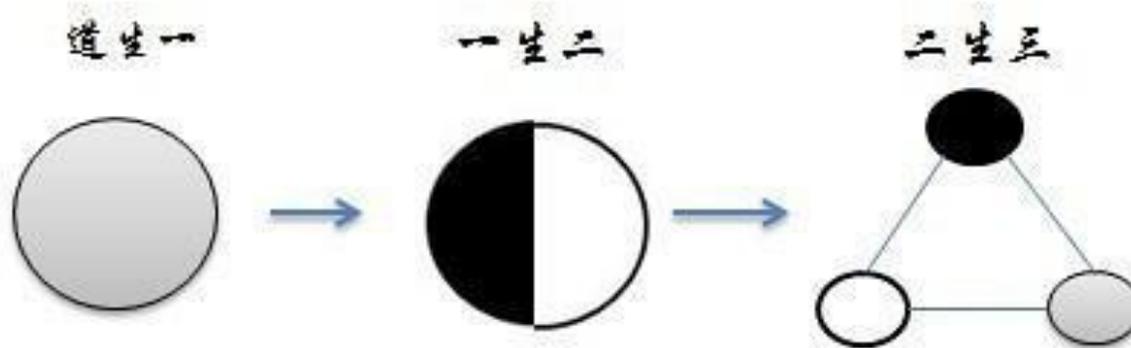
道生一，一生二，二生三

三生万物

——老子《道德经》



# 道



1. 哲学解释：道始于“一”，“一”分为阴阳，阴阳合和生万物；

2. “三”相关字词示例：

- 鑫（财源盛）、森（树林多）、淼（水势大）、焱（火焰旺）、垚（山势高）
- 三才、三皇、三公、三教、三纲、三军……

# 一、什么是三三模式？

# 一、什么是三三模式？

凡事分三个层次思考问题，分三个层次落实问题。

- 思考问题要分层次、有逻辑；
- 梳理问题要分阶段、有预案；
- 落实问题要分步骤、有计划。



来源：2008年，为确保各省招标工作顺利完成，公司安排各系的老总们全部走下去，参观当地药企，交流管理经验，与地方领导沟通……

## 二、运用三三模式的 意义和目的

## 二、运用三三模式的意义和目的

- A. 化繁为简，提升工作效率
- B. 条理思考，明确计划目标
- C. 逻辑分析，培养思维习惯
- D. 拓宽视野，精进管理水平



三人小组讨论，提升分析能力

## 三、如何运用三三模式？

## 三、如何运用三三模式？

1、中管以上人员每月按时间维度梳理本岗：



## 三、如何运用三三模式？

1、中管以上人员每月按时间维度梳理本岗：

### A. 1/3时间走进去

- 定义：走进本岗，梳理各项工作
- 工作方法：
  - A. 个人工作程序
  - B. 应知应会
  - C. 自我培训
  - D. 总结、创新、找差距……



# 案例：梳理个人工作程序

## 执行总裁工作程序

每日必做：

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1、早上10' 鼓舞自己，增强自信。 | 10、对一个团队工作全面了解一次。  |
| 2、计划当天重点工作。        | 11、熟记一个员工的名字和特点。   |
| 3、10' 做一次早操或户外活动。  | 12、接待一次来访客人。       |
| 4、参加一次鼓舞式班前会，协调工作。 | 13、与一个政府部门沟通，处理问题。 |
| 5、指导一次各部门工作。       | 14、参加一次差班后班后，总结工作。 |
| 6、处理一次相关批复的文件。     | 15、写当天工作日志和工作记录。   |
| 7、查阅一次观榜日报。        | 16、与上级领导通电沟通一次想法。  |
| 8、查阅一次有关政策和业务信息。   | 17、给家人、朋友、同事通一次电话。 |
| 9、与团队一把手沟通一次。(或电话) | 18、睡前20' 找当天工作的差距。 |

每周必做：

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1、下一次基层了解生产、经营情况。  | 15、参加一次管理专题培训。     |
| 2、研究一次医药行业的经营管理情况。 | 16、与观榜总监沟通一次观榜现状。  |
| 3、熟悉一个管理部门的工作环节。   | 17、向总裁汇报一次工作。      |
| 4、征求一名员工的意见和建议。    | 18、仔细研究一次各种数据表。    |
| 5、与一个有培养前途的骨干沟通一次。 | 19、了解一次国家相关政策的变化。  |
| 6、与一个下属吃饭、喝茶或聊天。   | 21、与分公司老总研究一次经营工作。 |
| 7、与一个中层以上管理人员座谈一次。 | 23、参加一次公司周例会。      |
| 8、对一个基层团队的业务重点指导。  | 24、查阅一次与会者工作日志并评批。 |
| 9、与各下属公司管理人员联系一次。  | 25、检查一次上周纠正措施落实情况。 |
| 10、与一个外界朋友沟通一次。    | 26、检查一次本周全面工作落实情况。 |
| 11、与一个领导、专家吃饭、喝茶。  | 27、找一次工作差距并定出纠正措施。 |
| 14、与一个公司领导座谈一次。    | 28、参加一次娱乐活动。       |

每月必做：

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 1、参加一次民主评议。        | 8、到一个省区召开一次现场工作会。   |
| 2、对人事进行一次调整。       | 9、到一个医药企业进行考察一次。    |
| 3、审批一次观榜手续。        | 10、与一位政要人士沟通交流一次。   |
| 4、总结一次上月重点工作完成情况。  | 11、与业界优秀管理人员沟通一次。   |
| 5、参加一次经营培训会。       | 12、与监事会人员座谈一次。      |
| 6、召开一次月度经营会(一把手会)。 | 13、拜访一次同行竞争对手。      |
| 7、到分公司指导一次工作。      | 14、考察一次兄弟企业的经营管理情况。 |

## 执行总裁工作程序

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| 15、落实一次子公司本月重点工作进展。 | 22、参加一次行业交流会。    |
| 16、分析一次医药企业数据。      | 23、读一本经营方面的书刊。   |
| 17、与各分管领导深入交心一次。    | 24、投稿一篇经营方面的文章。  |
| 18、现场落实一次基层亟待解决问题。  | 25、参加一次计划协调会。    |
| 19、培养一名管理干部。        | 26、参加一次成本分析会。    |
| 20、拜访一次医药行业专业人士。    | 27、落实一次本月任务完成情况。 |
| 21、结交一位医药管理单位领导。    | 28、全身心放松，休息一天。   |

每季必做：

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| 1、组织下属研究一次各级各类政策。 | 7、出一次差了解各团队经营情况。   |
| 2、参加一次文化建设委员会。    | 8、有效征集一次员工意见和建议。   |
| 3、参加一次高管论坛。       | 9、细化一个团队的全部工作。     |
| 4、参加一次董事会。        | 10、重点培养一名中、高层管理人员。 |
| 5、开展一次季度分析会。      | 11、综合考核一次各部门工作。    |
| 6、参加一次省级、国家级项目会议。 | 12、拜访一次重要地政关系。     |

每半年必做：

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1、完成一门专业知识的学习。   | 7、大力清欠一次债权、债务。     |
| 2、组织骨干观摩一次其它行业。  | 8、对全员进行一次综合素质测评。   |
| 3、出一次差，了解行业动态。   | 9、开一次半年工作总结大会。     |
| 4、开展一次批评与自我批评活动。 | 10、对下半年工作计划详细安排一下。 |
| 5、进行一次人事调整。      | 11、写一份述职报告上交总裁。    |
| 6、对医药攻关项目进行一次总结。 | 12、出国考察一次。         |

每年必做：

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 1、参加一个高级管理培训班。  | 9、参加一次各系工作会议。     |
| 2、与计财部核实一次资金情况。 | 10、组织一次党委工作会议。    |
| 3、参与制定详细年度报表。   | 11、参加一次党员论坛。      |
| 4、参与制定下年度费用计划。  | 12、参加一次迎新年茶话会。    |
| 5、做一份下年度工作计划。   | 13、参加一次年终总结会。     |
| 6、完成一份年度工作规划报告。 | 14、对员工特困户、家属慰问一次。 |
| 7、大力组织一次年度清欠工作。 | 15、拜访一次上级主管领导。    |
| 8、参加一次医药行业交流会。  | 16、出国参考察。         |

## 三、如何运用三三模式？

1、中管以上人员每月按时间维度梳理本岗：

B. 1/3时间走下去

- 定义：到基层、到一线，深入了解基层工作性质、员工工作及生活情况，发现问题，解决问题
- 工作方法：
  - A. 老总分企包片
  - B. 出差、下市场协助基层工作……



# 案例：市场督导制



## 三、如何运用三三模式？

1、中管以上人员每月按时间维度梳理本岗：

C. 1/3时间走出去

- 定义：跨部门、跨团队、跨企业、跨行业，拓展思路，借鉴经验，为我所用
- 工作方法：
  - A. 到其他企业参观访问、学习交流
  - B. 参加业内各式论坛、会议、讲座
  - C. 到其他部门、团队协助工作……



# 案例：

出国考察交流



跨团队

跨企业

集团年会



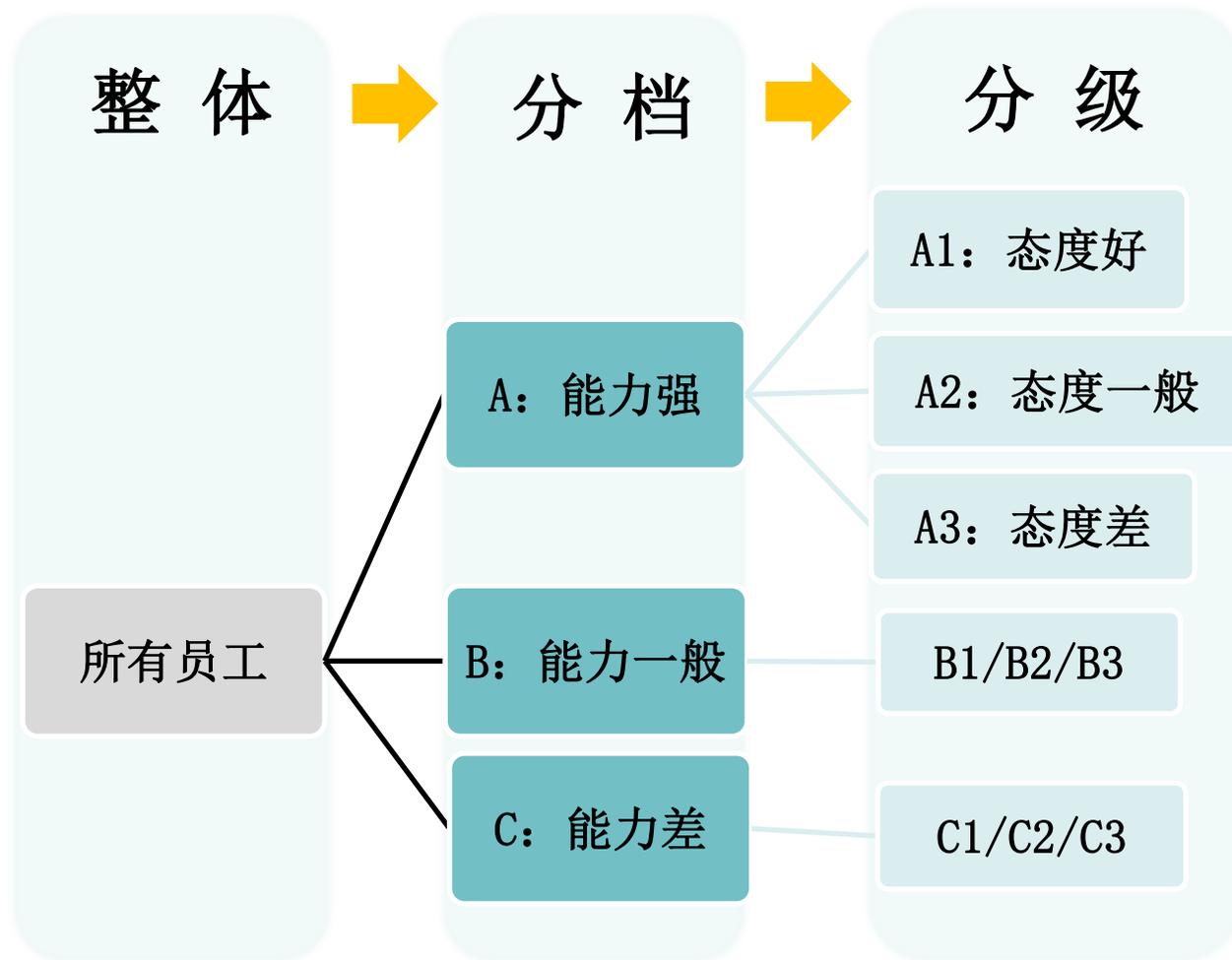
## 三、如何运用三三模式？

2、全员按“三档九级”梳理所有工作：

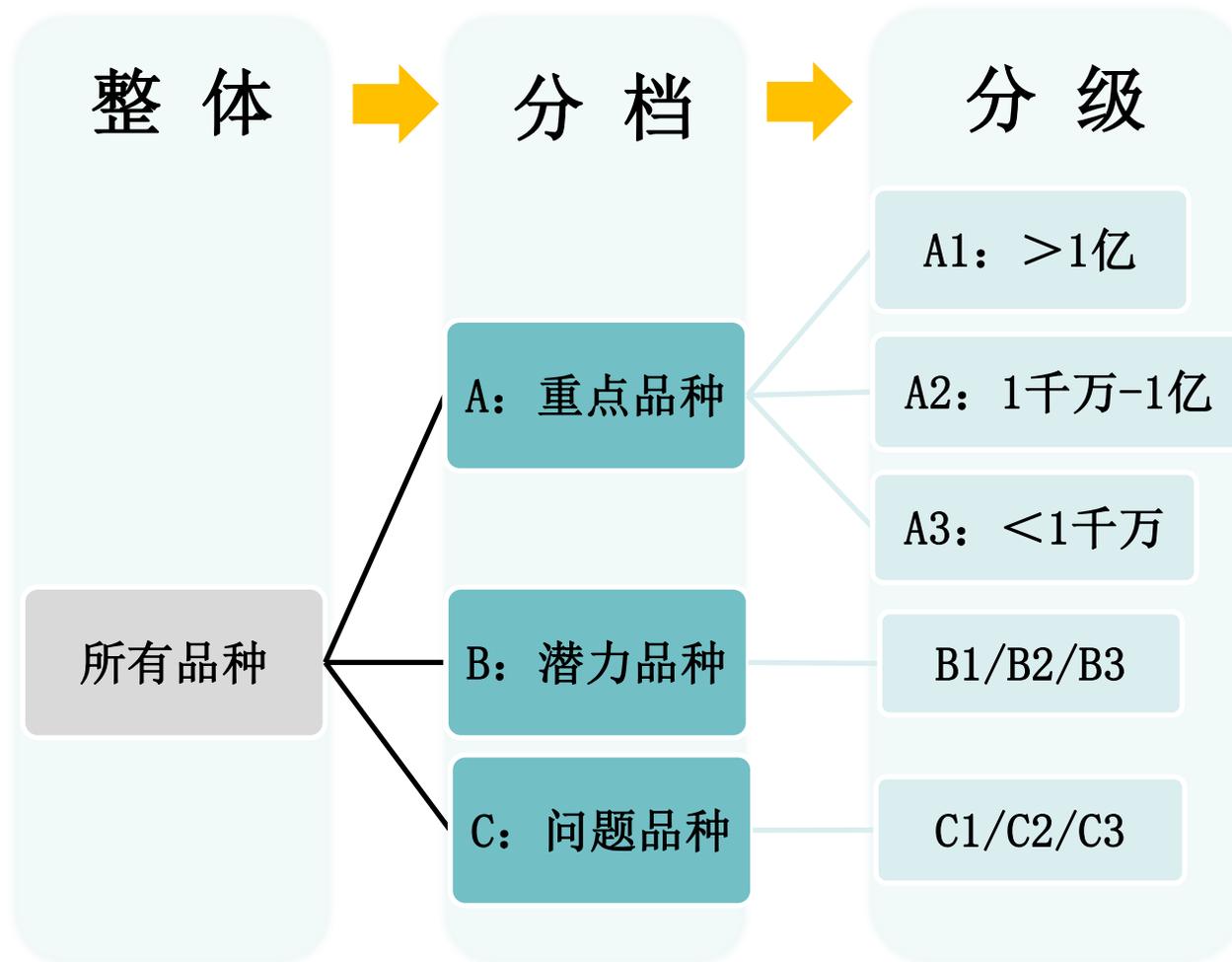


- 分档（A/B/C）：所有工作内容都能按照不同维度划分为A、B、C三档；
- 分级（1/2/3）：在ABC三档之下，每个档位都能依次排列出1、2、3三级。一档三级，三档九级。

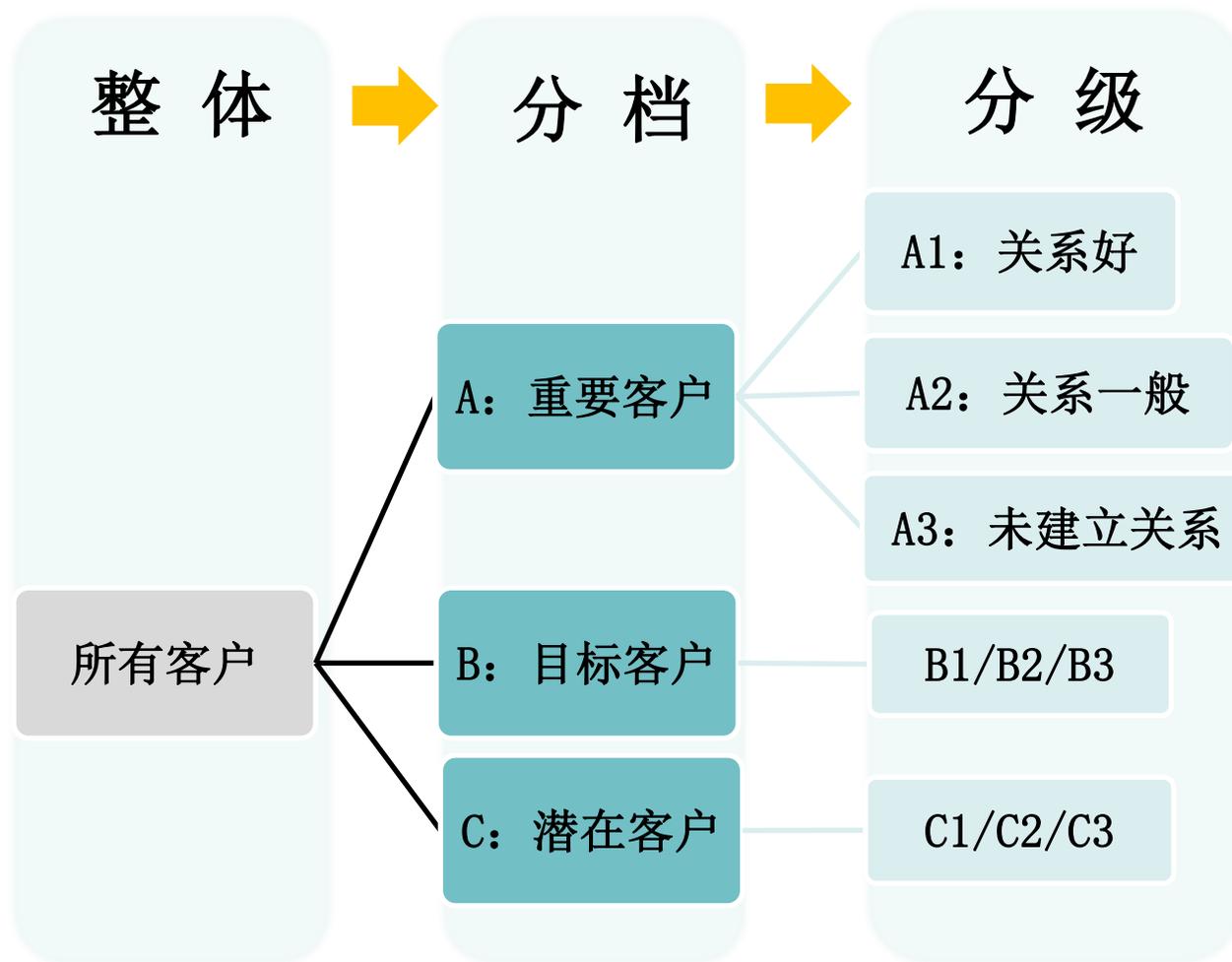
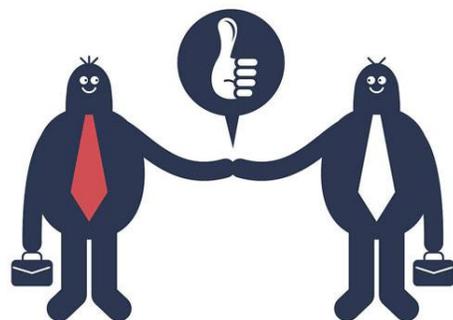
# 案例1：员工



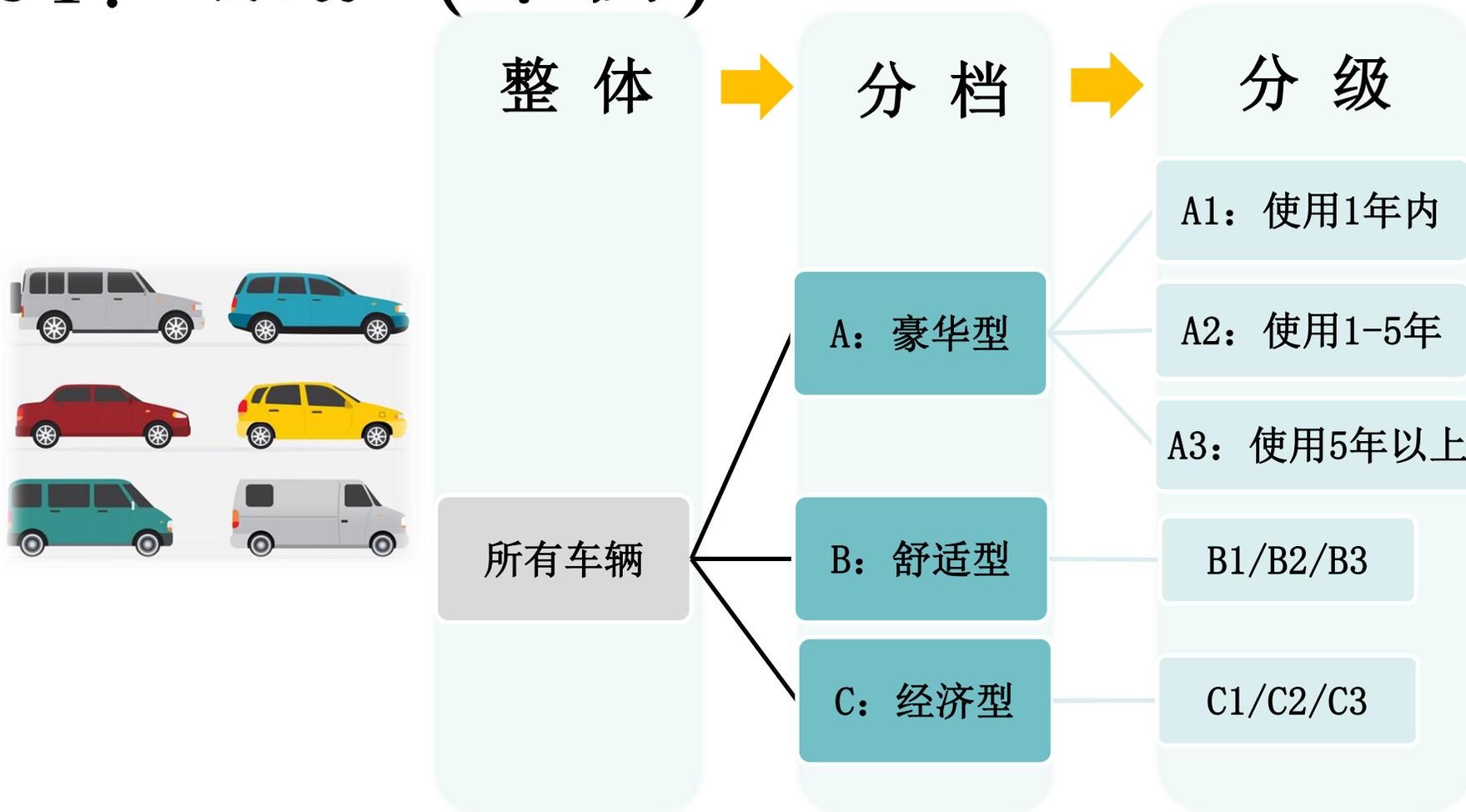
## 案例2：产品



# 案例3：客户



# 案例4：后勤（车辆）



## 四、注意事项

## 四、注意事项

### A. 书面记录，游必有方

走出去必有考察报告或感悟

### B. 举一反三，创新思维

具体应用要以点及面，多方位思考突破局限

### C. 突破局限，融入生活

三三模式来源于工作，但不限于工作，个人、生活等各方面都可拿来运用

### D. 循序渐进，熟能生巧

模式的本质是方法，  
只有学用、试用、会用，才能多用、好用

### E. 逻辑思维，形成习惯

系统逻辑的思维方式积累下来，会养成良好的工作习惯，进而开拓视野，提升管理水平



# 结 语

管理方法简为先，三三模式诸般妙。  
思考问题分层次，要点明确习惯好。  
梳理问题分阶段，条理清晰阻碍少。  
落实问题按步骤，张弛有道效率高。





企业家爱国 就是做好产品

**为中国人设计 让中国人健康**

我是这样想的 也是这样做的

