



# 基础工作坊

Version 1.5



Management 3.0 Foundation Workshop Learning Experience © 2022  
by [Management 3.0 BV](#) is licensed under [Attribution-NoDerivatives 4.0 International](#)



You are free to:

**Share** — copy and redistribute the material in any medium or format for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

Under the following terms:

**Attribution** — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

**No Derivatives** — If you remix, transform, or build upon the material, you may not distribute the modified material.

**No additional restrictions** — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

# 内容

---

内容	3
简介	4
基础工作坊	5
学习成果	6
面对面工作坊议程	7
在线工作坊议程	8
总结	9
管理和领导力	10
原则	11
复杂性思维	12
动机和敬业度	13
委托和授权	14
价值观和文化	15
学习和胜任力	16
规模化组织结构	17
变革管理	18

# 简介

---

本文档是为获得许可的管理3.0 促进者以及管理3.0 基础工作坊的潜在客户和与会者准备的。

本文件介绍了标准管理工作坊（基础工作坊）的大纲和预期结果。作为一个组织，Management 3.0 的目标是让与会者在世界各地参加工作坊时体验相同的学习成果、相同的模块和相同的实践，无论促进者是谁。但是，许可的促进者可以在本文档中描述的指南范围内定制学习体验。

此外，该文档还描述了建议的议程、最少的小时数以及更多相关信息。

有关管理3.0 基础工作坊的更多信息，请访问  
[www.management30.com/foundation](http://www.management30.com/foundation)

– 管理 3.0 团队

# 基础工作坊

---

**管理 3.0 基础工作坊涵盖敏捷管理的理论和实践，重点关注参加工作坊后可以直接使用的工具。它是为软件开发而创建的，但已被全球各种敏捷团队采用。**

基础工作坊涵盖了管理3.0的所有六个观点，因此是敏捷领导技能和任何进一步学习 Management 3.0 的基础。

工作坊的概念是高度互动的，并向与会者介绍了几个有形的工具，即所谓的管理 3.0 实践。

对于在敏捷环境中工作并希望提高领导技能的团队领导、经理、变革经理、敏捷教练、Scrum 管理员、项目经理、人力资源专家和主管，本工作坊的主题将很有趣。

本次研讨会涵盖的必修模块是：

- 管理和领导力
- 管理3.0的原则
- 复杂性思维
- 动机和敬业度
- 委托和授权
- 价值观和文化
- 学习和胜任力
- 规模化组织结构
- 变革管理

与会者将获得证书，即基础工作坊出席证书。该证书是申请成为获得许可的管理3.0 促进者的必要条件。

# 学习成果

---

在本次工作坊结束并积极参与所有会议后，您将能够：

- 描述管理 1.0 和管理 3.0 领导风格之间的区别以及成为敏捷领导者意味着什么
- 确定领导者如何处理复杂性和不确定性的更好方法
- 积极影响组织的六大重要支柱
- 从员工敬业度实践工具箱中选择，以更有说服力地处理与团队成员、同事和您自己的经理的各种情况
- 通过使用管理 3.0 思维和实践提高员工积极性和团队协作
- 确定你自己的领导力发展领域

# 面对面工作坊议程

---

如果基础工作坊是面对面举行，管理3.0的建议是在两天内举办一个 16 小时的工作坊。

## 第一天

- 欢迎
- 管理和领导力
- 原则
- 复杂性思维
- 动机和敬业度
- 委托和授权

## 第二天

- 文化和价值观
- 学习和胜任力
- 规模化组织结构
- 变更管理
- 总结

*只要议程涵盖，促进者可以自由更改议程或将工作坊延长 25%，最长 20 小时，或向工作坊添加题目。*

# 在线工作过议程

---

如果基础工作坊在线上举行，管理3.0的建议是将工作坊的时长延长至17.5小时，分成5节，每节3小时半。

## 第一节

- 欢迎
- 管理和领导力
- 原则

## 第二节

- 复杂性思维
- 动机和敬业度

## 第三节

- 委托和授权
- 文化和价值观

## 第四节

- 学习和胜任力
- 规模化组织结构

## 第五节

- 变更管理
- 总结与反思

*只要议程涵盖，促进者可以根据小组的需要自由更改议程或向工作坊添加题目。例如，另一种方法是将工作坊分为四节，每节4小时，总共16小时。*

*工作坊的总持续时间最少为16小时，最长为20小时。*



# 总结

时长	16 - 20 小时
最多参与者	20
教材	与会者将获得一份在工作坊中讨论并在本文档中概述的所有模块的副本。
参加所有课程的出席证书	
参加所有课程的徽章	
覆盖观点 <sup>1</sup>	激励人们 授权团体 对齐约束 发展胜任力 培育结构成长 改善一切
覆盖的模块 <sup>2</sup>	管理和领导力 原则 复杂性思维 动机和敬业度 授权和赋权 价值观和文化 学习和能力 规模化组织结构 变革管理

<sup>1</sup>促进者需要至少涵盖本学习经验文档中描述的六个观点。

<sup>2</sup>促进者需要至少涵盖本学习经验文档中描述的所有模块。

# 管理和领导力

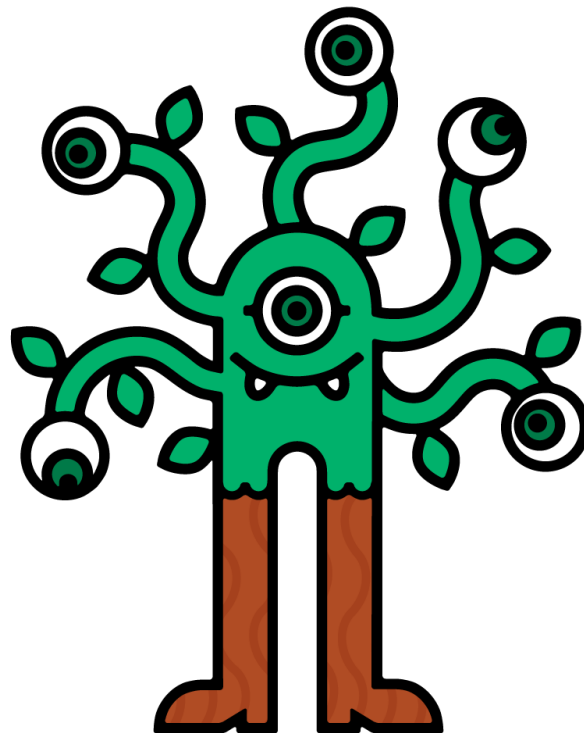
---

## 你会学到什么？

- 不同的管理方式，什么是管理3.0。
- 为什么我们首先需要改变自己的行为，然后才能期望其他人改变他们的行为。
- Management 1.0 的定义、示例以及它可以工作的上下文。
- Management 2.0 的定义、示例以及为什么不使用它。
- Management 3.0 的定义、示例和这种方法的优点。
- 为什么管理很重要而且总是需要的。
- 整个组织都要对管理负责，而不仅仅是管理者。
- 行为是一个人及其环境的作用。
- Management 3.0 的六大观点以及各个视图的定义。
- 为什么重要的是管理系统而不是人。

## 我们将讨论什么？

- 是否存在管理 1.0 是最佳方法的情况？
- 管理3.0 是否只适用于敏捷组织？敏捷工作方式如何与 Management 3.0 相结合？
- 管理者和领导者有什么区别？管理和领导之间有什么区别？



# 原则

---

## 你会学到什么？

- 原则如何与实践相关。
- 管理 3.0 原则：让人们参与并  
与他们互动
- 管理3.0原则：完善制度。
- 管理3.0 原则：帮助取悦所有  
客户。
- 管理3.0 原则：管理系统，而  
不是人。
- 管理 3.0 原则：共同创造工作。

## 我们将讨论什么？

- 管理系统或管理人员哪个更难，为什么？
- 您能否衡量原则是否得到正确应用？ 如果是这样，如何？
- 如果你同意一个组织的一套原则，而人们不遵守这些原则，你会怎么做？



# 复杂性思维

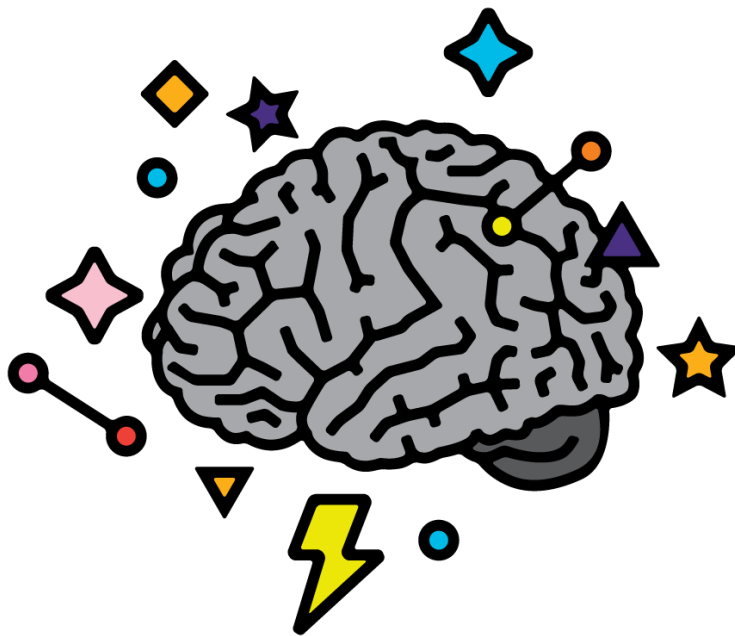
---

## 你会学到什么？

- 为什么理解管理 3.0 背景下的复杂性思维很重要。
- 什么是还原论，应用还原论时常犯的错误是什么。
- 什么是复杂自适应系统及其示例。
- 用于了解系统不同状态以及组织如何适应该模型的复杂性模型。
- 什么是复杂自适应系统及其示例。
- 用于了解系统不同状态以及组织如何适应该模型的复杂性模型。
- 什么是复杂自适应系统及其示例。
- 用于了解系统不同状态以及组织如何适应该模型的复杂性模型。
- 了解您无法控制或使用框架来管理复杂系统。

## 我们将讨论什么？

- 如果您没有意识到组织是一个复杂的自适应系统，会出什么问题？
- 复杂自适应系统总是更大系统的一部分。 你的团队的边界是什么？
- 你能管理或领导一个复杂自适应系统吗？ 经理或领导者在复杂系统中的角色是什么？



# 动机和敬业度

---

## 你会学到什么？

- 为什么激励人很重要，激励的必要性是什么？
- 敬业度与激励有何关系？如果人们敬业但没有动力，反之亦然，会发生什么？
- 你不能激励人，但可以创建一个可以激励人的系统。
- 内在和外在动机之间的区别，以及在管理 3.0 环境中哪个更重要。
- CHAMPFROGS 的概念和影响该模型的模型。
- CHAMPFROGS 模型的十大动机因素：好奇、荣誉、接受、精通、权力、自由、相关性、秩序、目标和地位。
- 组织中通用员工敬业度计划的弱点。
- 如何使用 Moving Motivators 了解人们的个人动机。
- “管理系统，而不是人”与激励有什么关系？

## 我们将讨论什么？

- 您最后一次享受工作是什么时候，更重要的是为什么？
- 哪些公司在他们的系统中建立了他们的激励机制？你的组织呢？
- 员工敬业度是内在的还是外在的？如果两者兼而有之，您如何找到合适的平衡点？

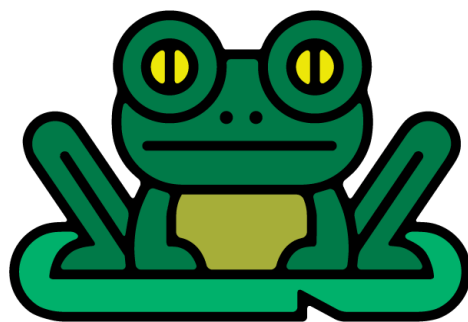
## 您将体验或了解哪些实践？

### Moving Motivators

Moving Motivators可以帮助您了解激励人们和团队的因素。作为经理或领导者，使用这些信息来创建一个他们可以激励自己的系统。

### Kudo Cards

Kudo Cards如何支持您的组织相互提供反馈？



# 委托和授权

---

## 你会学到什么？

- “管理” 动词的来源及其与团队管理的关系。
- 理解人们将如何对待他们，这是一个自我实现的预言陷阱。
- 无法从一个中央节点管理复杂系统，在管理 3.0 环境中什么是更好的方法。
- 权威和能力如何与授权相关，它们的含义和区别。
- 授权和分布式控制到底是什么，为什么如此重要。
- 问责与责任的区别。他们如何与团队授权联系起来？
- 理解问责制不能由管理者和领导者授权，问责制陷阱。
- 更好地理解上级和下级的概念，以及经理和领导者可以通过团队授权的事实。
- 理解授权不是非黑即白的，授权的七个级别：告知、销售、咨询、同意、建议、询问、授权。
- 如何使用Delegation Poker 实践建立Delegation Board。
- 了解授权是对未来的投资，以及如何不落入微观管理陷阱。

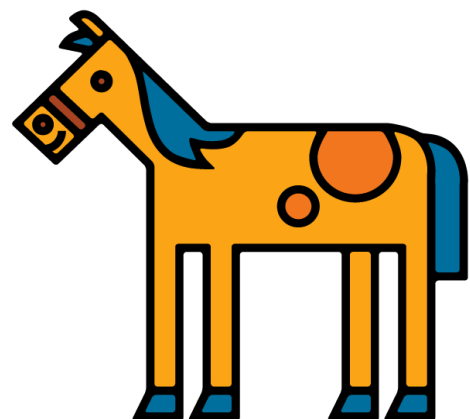
## 我们将讨论什么？

- 在组织中可以使用多高的决策级别？运营团队、中层管理人员、董事会层面？为什么或者为什么不？
- 组织能否暂时将关键决策领域移回一级或二级？
- 当团队在六级或七级的关键决策领域犯了明显的、影响很大的错误时，管理者或领导者应该怎么做？

## 您将体验或了解哪些实践？

### Delegation Poker

使用 Delegation Poker 来明确谁负责什么以及负责什么级别。在这种方法中，您可以通过受控的自组织以及明确的价值和决策来鼓励员工敬业。



# 价值观和文化

---

## 你会学到什么？

- 文化的影响是好是坏。
- 组织中拥护的价值观和制定的价值观之间的差异。
- 价值观如何使您的组织受益。
- 如何定义价值观并获得不同的行为和结果。
- 什么是文化书籍以及它们如何与组织所拥护的价值观相关联。
- 使用讲故事来比较已制定的价值观与拥护的价值观的好处。
- 价值观如何帮助您改变组织中的行为，该做什么和不该做什么。

## 我们将讨论什么？

- 谁应该定义组织中的价值观？
- 团队价值观应该与组织价值观相联系吗？如果它们发生冲突怎么办？
- 价值观的寿命有多长，价值观会随着时间而改变吗？如果是这样，他们为什么要改变？

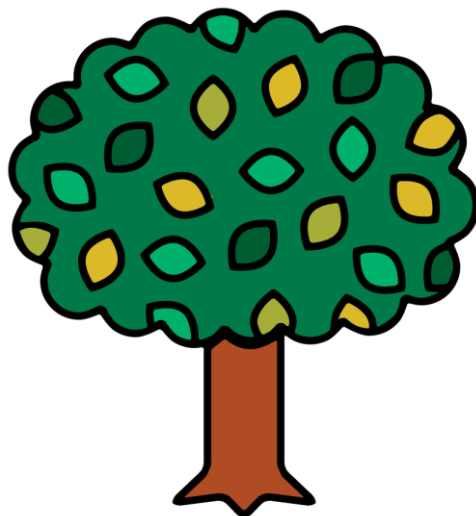
## 您将体验或了解哪些实践？

### 价值故事

讲故事如何帮助您发现组织的价值观，或将所拥护的价值观与已制定的价值观进行比较。

### 文化书籍

什么是文化书籍，它们如何支持组织发展其价值观？



# 学习和胜任力

---

## 你会学到什么？

- 什么是能力，它与团队有什么关系？
- 学习和能力的五个组成部分：个人能力、帮助、沟通、创造性张力和团队能力结构。
- 如何建立和使用团队能力矩阵。
- 个人能力发展的五个组成部分是什么：以身作则、自学、培训和认证、辅导和边做边学。
- 支持团队发展能力的团队沟通：缩短距离、相关文档、仪式、倾听/注意、非暴力沟通和权力问题。
- 需要什么来帮助彼此提高能力，包括四种支持互相帮助的实践：同伴学习、知识时间、探索日和以身作则。
- 团队中的多样性（包括不同角色）如何支持团队学习？

## 我们将讨论什么？

- 您如何激励人们或团队发展新技能？
- 同事是否也应该为他们的技能发展贡献金钱或时间，或者在他们离开时补偿组织，因为他们个人也会从新技能中获益？
- 您如何衡量能力发展？您如何知道在能力发展方面的投资是否得到回报？

## 您将体验或了解哪些实践？

### 团队能力矩阵

如何识别个人和团队的专业知识差距，以确保满足每个人的需求。

### 探索日

如何通过团队中促进持续学习和发展来探索新想法。





# 规模化组织结构

---

## 你会学到什么？

- 组织创造的价值与组织组织方式之间的关系。
- 为什么没有完美的组织设计，如何以及为什么需要找到平衡点？
- 以层级或网络组织的组织的优点和缺点。
- 您为什么以及何时会选择同事的专业化或泛化？
- 何时关注组织的效率或有效性及其利弊。
- 组织中集中化和分散化的优点和缺点。
- 一个组织应该侧重于开发还是探索。
- 双重链接、大房间规划、开放分配、半稳定团队等多种组织实践。
- 如何使用 Meddlers Game 可视化和探索您的组织设计。

## 我们将讨论什么？

- 管理3.0 思维模式是否总是与网络或层次结构类型的组织相关联？
- 同事或团队能否参与决定新的组织结构，参与程度如何？
- 什么是组织中真正的敏捷性，什么时候组织才真正敏捷？

## 您将体验或了解哪些实践？

### Meddlers Game

促进关于组织结构的讨论，可视化组织，尝试实践，而无需实际调动人员。自然地发展您的组织。



# 变革管理

---

## 你会学到什么？

- 巨大变革经历的共同点是什么
- 人们抵制变革的原因以及如何应对
- 传达变革举措为何必不可少的方法
- 如何玩变革管理游戏并促进游戏会话以支持组织中的变革计划
- 介绍 管理 3.0 变革方法，包括为变革计划挑选人员的策略
- 适应型组织和转型型组织的区别以及它们在变革计划中扮演的角色
- 如何使用庆祝方格定期查看所有采取的行动
- 试验对于成功实施任何变革举措的重要性
- 另外：您和您的变革团队有很多切实的问题。

## 我们将讨论什么？

- 人们害怕改变吗？
- 人们抵制变革的原因是什么？
- 如果人们不能再接受或应对变化怎么办？
- 组织可以处理多少变化？

## 您将体验或了解哪些实践？

### [变革管理游戏](#)

改变世界需要什么？ 你如何改变一个复杂的社会系统？ 只需 34 个问题即可找到答案。

### [庆祝方格](#)

无论我们成功还是失败，重要的是从我们的实验中学学习并庆祝学习。

