

《阿里巴巴管理三板斧》大纲-2天

■ 课程背景：

2009年，阿里已达万人规模，干部数量不足，管理能力跟不上，绩效意识不强，人风不够彪悍成了制约发展的关键问题为此，阿里引进了大量的课程，但马云不满意，要求“要像程咬金的三板斧一样，斧子落下去，就要有效果！”对每一层级的干部，关键的能力项目不必多，但必须实用，要高强度，反复的训练，才会有效果“在这个背景下，由阿里学院承接了一整套干部培养体系，就是后来的”三板斧“称之为”三板斧“，共三个原因，其一是马云以程咬金做的要求和类比；其二，是因为共分”腿部、腰部、脑部“三个层次的项目；其三，每个层次只有三个关键要点/能力/课程最终，三板斧满足了马云的要求，并因其效果确实彪悍，声名远播。它融汇了阿里创业以来18年的管理精髓，大大提升了组织发展能力。

■ 授课对象：中层管理级别以上

■ 教学方法：案例、视频、讨论、共创方法

■ 大纲内容：

一、阿里巴巴对领导者要求

- 1、什么是眼光？
- 2、什么是胸怀？
- 3、什么是超越伯乐？

二、阿里巴巴管理九板斧

- 1、三板斧的来历与演变
- 2、三板斧管理的具体内容

3、腿部管理三板斧

- 管理者从 P 到 M 的角色定位？
- 如何招人与炒人
- 如何团队建设
- 如何拿结果

4、腰部管理三板斧

- 如何定策略
- 如何搭班子
- 如何做导演

5、脑部管理三板斧

- 如何定战略
- 如何造土壤
- 如何断事用人

三、三板斧的总结

讨论+分享：

- 企业需要什么样的领导力

第二部分：基层管理三板斧

一) 如何招人

1、公司的人才观

- 讨论-我们要的味道

2、招人的需求分析

3、打人的渠道有哪些

4、面试的分工与方法

5、招人前的决定因素

二) 如何炒人

1、留下谁\送走谁？

2、为什么要 FIRE ？

3、怎么送（轮岗与转岗、及时消毒）

教学方法：讨论分享、案例、讲授

第三部分：团队建设-六部曲

1、软着陆-认识团队

2、快渗透-建立信任

3、定标准-团队定位

4、给方法-沟通辅导

5、拿结果-一战成名

教学方法：案例、视频、问答、讨论

第四部分：拿结果-八部曲

1、定目标

➤ 拥有梦想--如何目标分解

➤ 传递梦想--如何解读目标，将团队目标变成团队理想-

➤ 坚持梦想--如何制定 KPI

➤ SMART 原则

2、追过程

- 传递文化—如何辅导员工
- 简单信任--带领团队完成计划
- 调节味道—跟踪检查计划执行
- PDCA 原则

5、拿结果

- 员工辅导-结果与过程
- 协同发展-留人
- 员工激励方案
- 士气与武器