

# 《阿里三板斧工作坊》课程大纲

主讲老师：葛蔓

## 一、课程背景：

“管理培训年年做，管理能力没有提高。”

“团队管理者能力强，但是拿不到好结果。”

这些情况仿佛是很多企业遇到的企业管理梯队中最难以解决的问题。企业投入大量人力、物力、财力、时间，但对于提高管理人员管理水平总是出现事倍功倍半的效果。

从企业发展角度看，企业的基层、中层管理者，本应该是企业战略发展坚实的腿部力量和支撑的腰部力量，却因为管理水平的限制，而制约了企业发展速度。

从组织发展角度看，管理水平参差不齐，管理意识不一致，会出现部门间协作内耗、较高的员工离职率、管理效率低等等问题，制约组织能力的成长。

其实这些企业管理之殇，在阿里巴巴也同样存在着，直至 2010 年经过多年的磨砺和实践，阿里三板斧和三板斧工作坊“横空出世”，从而很好的改善企业内部管理干部的管理能力和管理意识的问题。

用以战练兵的形式，将企业实际项目做为切入点，场境真实，还原“血淋淋”的管理日常，让管理者有最真切的感觉，打通管理“任督二脉”，重塑、升级企业管理团队。

## 二、课程收益：

- 了解阿里三板斧背后的渊源与管理逻辑，共建企业内部管理者间良性的管理共识。
- 帮助管理者有切身管理感知，反思日常管理行为，从而改善团队管理意识。
- 掌握和扩充新的管理工具和方法，成为高效能、善反思、懂团队的优秀管理者。

### 三、课程特色：

- 以工作坊项目实战的模式，结合中层、基层管理者核心三板斧能力为主线，理论结合实战。
- 引入管理工具、模型，从理论到实践的转换，理论知识扩充、专家点评、项目反复完善、压力评估四大支柱相互支撑转换，确保学员课程学习效果。
- 活动设计有趣，愉悦，课程内容丰富、有压力，确保学员良好的学习状态。
- 实战型课程。讲师有丰富的实践经验，结合企业、学员实际案例，让学员听得懂、记得牢、引发管理感知和反思，从而改变管理行为。

四、课程时间：两天一晚，6小时/天，共计15小时。

五、课程对象：企业中层管理者、企业基层管理者

六、课程人数：30人以内（5个项目案例）

七、课程方式：小组汇报+催化师输入+专家点评+团队PK+复盘

### 八、工作坊亮点：

- 管理者心力、脑力、体力全方位历练，让管理者摒弃玻璃心，对员工视人为人，看清本心的自己，懂得缺什么，怎么做；
- 项目解决实际工作场景问题，项目间、业务流之间相互学习与支持，解决问题同时，增进协作团队情谊。
- 现场361评分残酷体验，可能遇到项目成员的“叫板”、反弹等真实管理场景。
- 团队的自我诊断，看清团队问题，看清团队人员，看清未来管理之路。

### 九、课程主要流程和大纲：

## 课前准备：

- 1、组队并相互熟悉
- 2、建立团队 PK 机制
- 3、制定奖惩规则
- 4、课前项目准备（建议：真实的、待解决的业务实例）

## 工作坊主要流程：

日期	上午	下午	晚上
第一天	1、开场破冰秀 2、三板斧前世今生 3、规则共识 4、第一轮项目通晒 5、第一轮项目评审（点评和管理要点输入）	1、结合项目反馈修改 2、第二轮项目通晒 3、第二轮项目评审（点评和管理要点输入）	1、项目绩效评分（361） 2、第一天复盘（管理要点输入）
第二天	1、项目第二轮完善 2、第三轮项目通晒 3、第三轮项目评审	1、第三轮项目通晒 2、第三轮项目评审 3、项目绩效评分（翻盘机制） 4、团队评优和颁奖	

## 三板斧工作坊理论大纲：

### 《定目标》

#### 一、项目引入

根据第一轮项目通晒，引出定目标。

#### 二、什么是目标管理？

- 初识目标管理概念
- 目标管理重要性

#### 三、目标管理的四个步骤

- 目标设定

- 目标拆解
- 目标实施
- 目标评估

#### 四、定目标

- 目标与战略的关系（怎么把公司目标分解，让员工认可？）
- 一个好的目标包括哪几个方面？（SMART 原则）

#### 通目标

- 如何横向、向下通目标？（销售漏斗原则）
- 主管如何与员工谈目标？（共创会）

### 《建团队》

#### 一、团队在我

- 第二轮项目通晒管理要点输入，明确我想要什么样的团队？

#### 二、增值员工

- 选人：团队需要什么样的人？怎么鉴别？
- 用人：怎样用人之所长？
- 育人：如何让员工成长，变成明星员工？
- 留人：怎样才能留住人？

（以上结合具体案例和阿里部分案例扩宽眼界）

#### 三、带出味道

- 团队文化打造的三个层面：行为、制度、潜意识
- 团队文化推动生产力

## 《拿结果》

### 一、结果是不是最重要的？

- 复盘环节要点输入。引出拿结果与盯过程。

### 二、过程管理中的人和事

- 人：过程管理看状态
- 事：过程管理看进度

(此案例为主)

### 三、工欲善其事，必先利其器

- 工具管理：甘特图
- 员工辅导和激励：怎样做员工辅导？员工激励的常见方法

### 四、绩效结果的妙用

- 绩效评估结果的运用绩效管理是从绩效打分开始的吗？
- 复习目标与辅导
- 绩效打分
- 绩效面谈：面谈流程和实战
- 绩效改进