

《阿里三板斧工作坊》课程大纲

(两天一晚精炼版)

【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。

【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。

【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。

【课程时间】 两天一晚，6 小时/天，共计 15 小时。

【课程对象】 企业中层管理者、企业基层管理者

【课程人数】 30 人以内（5 个项目案例）

【课程方式】 小组汇报+催化师输入+专家点评+团队 PK+复盘

【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。

【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拓宽眼界)

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

三板斧能让企业管理收获什么？

一、三板斧后学员成长了什么？

1. 心力
 - 1) 扔掉玻璃心
 - 2) 说了真心话
 - 3) 懂视人为人

案例：那一次我哭的好伤心

2. 脑力
 - 1) 被挑战的汗如雨下
 - 2) 懂了管理是什么
 - 3) 知道自己缺什么
 - 4) 懂了老板要什么

互动：猜一猜一场培训下来学员最多可以做多少俯卧撑？

3. 体力

1) N天N晚不睡觉

互动：你认为你最长可以多久不睡觉？

案例：心力、脑力、体力的战斗

三、本次体验有哪些亮点？

1. 课前任务有间谍，观察表现还打分

详解：每个小组会安排一个精灵来监督大家成长

2. 全程大家都在讲，三人之行我成长

详解：课程采用项目汇报，嘉宾点评方式，大家互为师长

3. 嘉宾胜过母老虎，凶狠程度难想像

详解：嘉宾会秉承阿里三板斧U型理论进行打压

4. 精灵本是我组的，秘密观察我动向

详解：精灵有个职责就是观察员

5. 还有一个引路人，全程都听他导航

详解：N天N晚的活动都要听引路人的

6. N天N晚不睡觉，投入依旧杠杠哒

详解：由于项目要反复汇报、接受点评，再反复修改，所以休息时间很少

7. 271下的生与死，重视从此记心房

详解：课程安排非常精彩的团队271环节，让学员看到自己管理的不足与团队成员的优劣

8. 感恩心脑体历练，虽然很痛但成长

详解：N天N晚会让学员的心力、脑力、体力都得到锻炼

四、如何打造出这么多亮点？

1. 道场而不是教室

详解：每场培训都会被会务人员把现场打成一个道场，从培训制度前置到教室物料摆放

再到学员的茶歇与餐饮，乃至住宿都会得到妥善的安排，以此来保证学员全身心的投入。

2. 与学员共识培训价值

1) 凝心成事育人

详解：课堂开始时会与学员强调大家的角色从此刻你就是所汇报项目的负责人，你要入戏，本着

对目标的坚守和对团队的负责再出发。

3. 树立全新的目标

1) 一张图一颗心一场仗

详解：对于这个道场而言，这次不是一场培训而是你真实工作的浓缩版，这N天会看出你以往

的工作态度成能力。所以接下来大家要一起打这场属于自己的仗。

4. 重新定位课程主角

- 1) 嘉宾、讲师、学员、精灵、引路人

详解：这个课程有如上 5 个角色，分别会由他们与学员一起互为师长，一同成长。

5. 阐明课程的基调

- 1) 稳、准、狠

详解：稳——严格把控时间节奏；准——准确定位项目问题；狠——三板下去就让你蜕变

6. 强调课程的纪律

- 1) 道场如战场，你有多投入就有多收获

详解：全程 5 大角色互相监督，投入决定收获

五、三板斧帮你什么？

1. 看清自我的优劣

详解：道场中大家互为镜子，看到别人的问题同时别人也会看到你的问题

2. 看清团队的问题

详解：看清道场中的团队问题，并引申看到工作中自己的团队

3. 视人为人的态度

详解：一切事情的出发点是事，就事论事，不带一丝情绪

4. 同心同行的决定

详解：真正领悟到什么是一张图一颗心一场仗

5. 誓死捍卫的勇气

详解：对待目标的态度与坚韧的决心