**《腿部管理三板斧》大纲 2天2晚**

* **课程背景：**

VUCA时代，管理者在日常的管理中，会普遍存在诸多困惑，我们应该如何应对呢，阿里巴巴是一家值得借鉴的标杆，阿里巴巴1999年创立的阿里巴巴从18罗汉到25万员工，从50万起家到现在万亿美元市值，已经成为全球最大的电商平台，并且业务已经发展到金融、物流、云计算、文娱、社交、AI技术等众多领域，成为名副其实的生态产业链。20多年的快速发展历程里，阿里巴巴通过独特的管理理念和方法，培养了大批的高质量人才，真正做到良将如云，使整个团队成长紧跟业务发展的步伐，同时做到“形散而神不散”、“聚是一团火，散是满天星”。

* **课程收益：**
* 借鉴标杆企业的管理理念，了解管理背后的逻辑思维
* 实现管理链路“自我管理-团队管理-目标管理-人才管理”的闭环管理
* 强化管理者的基本管理动作，让管理简单、清晰、有效
* 掌握一套管理体系及工具、方法
* **课程大纲**

**第一部分：组建团队活动：2-3小时 第一天晚上**

1. 组建团队：队名、队呼、队长、政委、书记员
2. 风采呈现：每组展示风采
3. 课程价值：

* 三板斧的来历
* 三板斧的核心：揪头发、照镜子、闻味道 （重点）
* 三板斧的规则：PK规则

**第二部分：自我管理--管理者角色认知与素养 第二天上午 3小时**

**1、管理的认知**

* 小组研讨--管理认知辨析
* 你所认识的“管理”是什么？

**2、从P到M的角色转变**

* 在内容上，从做事到做人做事
* 在方式上，从个人拿结果到通过团队拿结果
* 在思维上，从点线到立体看问题
* 在技能上，从零碎到体系化
* 在心态上，从独乐乐到众乐乐

**3、优秀管理者的素养**

* 时间管理-建立高效工作习惯
* 有效沟通-向上、平行、向下沟通
* 优秀管理者的五个能力要求

工具：沟通SOFTEN原则、时间管理四象限

**授课方式：小组共创+视频+讲授**

**第三部分：团队管理-打造高绩效团队 3小时**

**一、管理&领导力**

* 管理就是识人心，懂人性
* 领导力的五个原则

**二、高效团队建设的六步曲**

1、共启愿景-团队文化

* 团队核心价值观是什么？
* 工具：打造团队文化八个工具？

**2、注入情感-建立信任**

* 如何打造团队的信任感、氛围的打造
* 工具：管理者十问、裸心会、约哈里窗

**3、建立规则-团队绩效**

* 绩效管理循环圈：计划、执行、反馈
* 绩效评价双轨制：业绩、价值观
* 分层绩效面谈：绩效不佳、绩效不好和绩效一般

工具：绩效面谈循环5步法、面谈技巧：汉堡原理、BEST原理

**4、虚拟组织-知人善用，敢于授权**

* 建虚拟组织形式与价值？
* 授权的几种方式

**5、辅导激励-有效辅导与激励**

* 情境领导力四象限-针对不同员工如何辅导？
* 工具：四种不同激励方式、非物质激励的二十种方式

**6）、团建活动**

1. 生活团建-团队释放点、回忆点、甜蜜点、裸心会
2. 思想团建-我的梦想，我们的梦想，群体REVIEW
3. 目标团建-带领大家有赢的精神、战心、战术、战备、节奏
4. **共创：每组制定出一份团队建设的思维图？**

**第四部分：裸心会+管理夜话 第二天晚上 3小时**

**第一环节：裸心会（大约2小时）**

目的：主要增加团队融合度，让彼此更了解、信任、学一套团建工具

1、介绍姓名、来自地方及业余爱好

2、静坐+音乐背景+带入词（成长复盘）

3、分享成长经历，印象最深的一件事或某个人

**第二环节：管理夜话（大约1.5小时）**

1. 管理者分享管理心得体会、人才管理的困惑点

**第五部分：业务管理—管理者如何拿结果 3小时**

**一、定目标**

1. 从战略到KPI的分解

* 通目标：解读目标、与员工沟通，如何让员工接受你的目标（五步曲）
* 订目标：每个人的KPI ，订目标两个原则、目标分解图
* 晒目标：上下通，左右晒，相互支持鼓励
* 工具：目标沟通五步曲、订目标两个原则、目标分解图

**二、追过程**

* 业务数据跟踪，关键节点管控机制
* 目标进展反馈机制（3报4会：日报、周报、月报；早会、晚会、周会、月度review）
* 人员辅导反馈机制（问思路、问路径、问进展，提建议、做辅导）

**三、拿结果**

1、我们要的“结果”是什么？

2、如何通过绩效拿结果？

3、如何通过复盘拿结果

工具：拿结果八步曲、复盘工具

**第六部分：人才管理-人才选育用留**

**一、选人——请合适的人进来**

**讨论：**我们要找什么样的人？

1.人才规划：人才画像

2.人才甄选- 工具 人才打假的Star法则

**二、育人——帮助新人快速融入**

1.融入计划

2.培训计划

3.师徒带教

4.沟通机制

5.评估机制

**三、用人——用人所长**

1. 用人所长，见之所短
2. 老人做新事，新人做老事
3. 用人做事，做事用人
4. 建立多元化的团队

**第七部分：行动学习 3小时**

1. 成果产出：业务管理、团队管理、人才管理、自我管理的思维导图
2. 学员分享：本次学习的321
3. 评选优秀学员与团队奖

# 讲师介绍

**讲师：陈卫中 (花名:天书)**

* 阿里云培训中心讲师，货拉拉LLP合作讲师，曾任职于B2B 铁军策划部管理岗位， 2014年出版《决胜O2O》2015年出版《互联网+阿里巴巴》
* 索菲亚大学MBA硕士 ，北师大博士
* **曾服务金融公司：**中信建投证券、中原证券、国信证券、中航证券、恒国元期货、信达期货、中信银行、宁波银行、招商银行、中国银行、中国建设银行、民生银行、兴业银行、郑州银行、河北银行、泰隆银行、中国人寿、平安保险、华夏保险、平安保险、石家庄股权交易所、香港人寿、山西证券、中银国际证券、方正证券、湘财证券、财通证券、恒天财富等