**杭州站**

# 《阿里管理三板斧》(第14期)

**主讲老师：小桥**

**企业类型：**不限

**时间安排：**2024年4月26日9:30至17:00

2024年4月27日9:30至16:30

**地点安排：**杭州市文一西路522号西溪科创园8幢

**参课费用：**光华学习卡券9张/人

现金票3980元/人

**人数限制：60人**

**企业痛点**

1. 企业不同发展阶段，没有相应的管理模式
2. 战略目标确定之后，管理者无法统一战线
3. 做企业要务实，如何向管理要结果，向管理要业绩。

**适用对象**

各级中高层管理者

**课程工具包**

1. BLM全景图与管理能力图
2. BSC（平衡计分卡）
3. SWOT分析表

**课程亮点**

1. 用科学经营的方法助力企业了解经营及目标现状的差距点
2. 熟练掌握BLM全景图、平衡计分卡在管理实践中的应用
3. 用腿部三板斧助力企业如何拿结果、建团队、招人和解雇人

**课程大纲 Outline**

1. **导入：管理的前提：面向差距分析**

企业不同的发展阶段，需要不同的管理模式，唯一不变的就是管理必须面向可持续经营和目标现状差距

1. BLM框架

**案例导入:**

1. BLM框架：三把钥匙和一把钥匙扣。
2. 三把钥匙：永不满足和危机感、领先的战略、领先的执行；
3. 一把钥匙扣：领导力和价值观
4. BLM科学经营全景图
5. BLM科学经营九大系统概述
6. 差距；
7. 领先的战略：战略意图--市场洞察--创新焦点--业务设计
8. 领先的执行：关键任务--正式组织--人才--组织文化
9. 领导力和价值观
10. BLM科学经营价值分析。一致性分析、对标提升、一体化落地。
11. BLM科学经营落地工具。 BSC（平衡计分卡）SWOT分析、未来业务组合、价值三主张等
12. 知识默写：填空BLM模型图和管理能力图
13. **概论：何为管理**
14. 管理是什么？为什么需要管理？
15. 何为管理：三层境界、管理框架、管事理人、成就他人。
16. 为什么需要管理：做好业务、带好团队、传好文化
17. 管理九板斧
18. 管理九板斧体系：从业务到组织到人。
19. 头部三板斧：定战略、造土壤、断事用人
20. 腰部三板斧：懂战略、搭班子、做导演
21. 腿部三板斧：拿结果、建团队、招聘&解雇
22. 基本点：柔性生产，提高竞争力
23. 腿部三板斧
24. 腿部三板斧框架
25. 腿部三板斧基本功：魂（核心理念）和招式。
26. **腿部三板斧之一：拿结果Get results**
27. 定目标
28. 定目标：理解上级的业务目标；分析团队现状；识别工作重点
29. 通目标：向上对焦；左右互晒；向下激发共创，形成团队目标
30. 谈目标：确定每个人的目标和KPI；及时调整与沟通
31. 落地工具：平衡计分卡（财务、客户、内部运营流程、学习成长）

**练习1：请按照平衡计分卡填写您团队目标**

**练习2：请将您的团队目标分解拆解到团队成员的年度、月度、周和日工作清单**

1. 追过程
2. 组织架构搭建：组织架构类型、组织架构趋势
3. 岗位职级发展体系：岗位职级地图、PTA岗位说明书
4. 岗位工作关键管理指标：平衡计分卡
5. 追过程工具：持续追踪辅导、PDCA循环表、16字辅导方针等
6. 拿结果
7. 绩效打分：主观性、客观性、管理判断、触发对话。
8. 绩效考核：业绩考核、价值观考核；普通员工考核、管理者考核
9. 绩效沟通：五步沟通法；六字口诀：夸听问讲获跟。
10. 绩效考核工具：KPI、OKR等

**对抗练习：如何同下属做绩效面谈**

1. 做奖励
2. 激励机制结构图：现金激励、非现金激励
3. 基础激励模型BCDE：福利、薪酬、学习与发展、环境
4. 薪酬构成：基本工资、绩效工资、奖金、福利
5. 薪酬模式：年薪制、提成工资制、结构工资制、计件制/计时制、固定月薪制； 具体案例示范。
6. **腿部三板斧之二：团队建设Team building**
7. 为什么需要团队
8. 使命、愿景、战略目标
9. 组织能力需求
10. 组织能力诊断
11. 排兵布阵、输出能力
12. 如何提高团队战斗力
13. 一张图：方向感；共同目标
14. 一颗心：凝聚力；建立信任
15. 一场仗：分工协作；协同共赢
16. 建团队公式
17. 勤沟通：信任氛围
18. 建公约：要与不要
19. 知人善用：排兵布阵
20. 利他：Leader的发心是“成就他人”，避免自我中心

**反省：细化您自己团队建设的公式表，找出自己的差距**

1. **腿部三板斧之三：招人和解雇人Hire & Fire**

**思考：您是如何同公司人力资源部协同开展工作的？**

1. 招聘的核心理念
2. 招聘是Leader的责任
3. 寻找比自己更优秀的人（超越伯乐）
4. 通过招聘，为今天，也为明天（经验潜力）
5. 接受和自己不一样的人，打造多样性的团队（大同大异）
6. Hire：请合适的人进来
7. 需求：业务策略--团队结构--人才盘点--人才策略
8. 搜寻：心要狠；手要准；脚要勤；脸要厚；心中有图
9. 鉴别：冰山模型；STAR法；
10. 决定：YES决定法；NO决定法

**模拟：如何开展结构化面试？**

1. Fire：解聘沟通要有情理法
2. 做决定要法、理、情
3. 做沟通要情、理、法

**模拟：如何对工作表现差的员工做谈话？**

1. **收尾：因人因事因场景而异：情景管理**
2. 情景管理-实战
3. 高意愿高能力：照顾好你的明星
4. 低意愿高能力：激励好你的老人
5. 高意愿低能力：训练好你的新人
6. 低意愿低能力：让不合适的人离开

**练习：解读您的目标，分析您的团队，匹配**

**您的管理风格**



**小桥**

**浙江大学、淘宝大学授课讲师**

**曾任阿里巴巴集团全球人才及干部发展部运营高管**

**曾任阿里巴巴集团HR原湖畔学院组织运营**

**资历背景**

1. 曾任阿里巴巴集团HR原湖畔学院组织运营
2. 现任杭州光华赋能教育科技公司合伙人、副总裁
3. 现任光华管理研究院副院长、香港光华管理学院副院长
4. 18年来历任阿里销售、HR、组织运营、平台运营等高管职务

**授课经验**

阿里巴巴集团、星巴克、横店集团、百草味、三只松鼠、新农哥、美的、TCL、海尔、小狗电器、韩都衣舍、御泥坊、蚂蚁集团、菜鸟集团、淘宝、天猫、盒马、银泰、上海供销社、普华永道、一汽大众、绿城集团、艺福堂、钉钉、1688等