**向阿里学习--管理者三板斧技能提升**

**培训时间：**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **四月** | **六月** | **八月** | **十月** |
| 11-12 周五、六 | 20-21 周五、六 | 8-9 周五、六 | 24-25 周五、六 |

**培训地点：深圳**

**培训费用：5200**元/人（培训费用、资料费、茶歇、结业证书、税费，一年内可免费复训）

* **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
* 实现业务链路“规划-目标-过程-结果”的闭环管理
* 抓住绩效管理关键点，使团队上下同欲，使员工自动自发
* 强化管理者的基本管理动作，让管理简单、清晰、有效
* **课程大纲**

**第一部分：自我管理--管理者角色认知与素养**

**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、从个人精英到管理的角色转变**

* 小组讨论：从个人精英到管理遇到的挑战是什么？
* 从个人精英到管理应该有哪些转变？
* 在内容上，从做事到做人做事
* 在方式上，从个人精英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
* 从个人精英到管理不应该有的错误行为？

**3、管理者角色定位**

* 如何做好向上管理，上级对我们的期待是什么？如何赢得上级的信任？
* 如何做好向下管理，下级对我们的期待是什么？如何管理下级
* 如何做好平级管理，平级对我们的期待是什么？
* 如何做好向上与向下级的沟通的心法（换位思考等）
* 沟通的技巧与工具有哪些（黄金圈三法则、SOFETN原则）

**4、练习：照镜子环节 讨论+知识输出：**

部门经理对业务管理认知问题；从个人到M的角色转变后，落地的行为动作是什么？

基层领导的画像是什么？

**第二部分：业务管理—管理者如何拿结果**

**一、定目标**

1、通目标：解读目标、与员工沟通，让员工认可目标五步曲

2、订目标：目标分解方法、定目标原则：S管理ART原则、跳一跳原则

3、晒目标：

晒目标意义：上下通，左右晒，相互支持鼓励

晒目标流程：晒目标的方式与具体流程

总结：定目标的五个步骤

练习：如何将目标晒给员工（请大家分享：如何向下共识）

绩效目标是什么？谁对目标了解，需要的支持是什么？

**二、追过程**

小组讨论：在过程中，我们经常碰到的什么卡点？

1、追过程有哪些方式：

* 日常管理机制：业务数据跟踪、关键节点管控机制
* 进展反馈机制：日报、周报、月报；早会、晚会、周会、月度review（如何高效开会？）

人员辅导机制：问思路、问路径、问进展，提建议、做辅导、给激励

（预计业绩结果无法完成，过程中可以有什么动作，如何改进？）

基层管理时间，如何做好30%的事情

1. 讨论：员工需要什么样的辅导方式？

**3、追过程的几个步骤**

**三、拿结果**

1、我们要的“结果”是什么？

2、如何通过复盘拿结果？

* 复盘有哪些类别
* 复盘具体内容与流程
* 复盘的标准流程与表格

1. 总结：拿结果八步曲

讨论+知识输出：

进度反馈机制-如何高效开会，聚焦内容，避免无效信息；

**第三部分：团队管理-打造高绩效团队**

**一、管理&领导力**

* 管理就是识人心，懂人性
* 高绩效团队的五个特征

**二、高效团队建设的五步曲**

**1、共启愿景-团队文化**

* 团队核心价值主张、统一的语言符号？
* 讨论：如何建立团队文化，落地工具方法
* 工具：打造团队文化八个工具？

**2、注入情感-建立信任**

* 讨论：如何团队的信任感、氛围的打造
* 打造团队信任感的方式
* 管理者十问、建立信任的N种方式、团建的五个一工程
* 团队生活建设：释放点、回忆点、甜蜜点
* 案例：如何开展一场：裸心会
* 思想团建-我的梦想，我们的梦想，群体REVIEW

**3、建立规则-团队绩效**

* 绩效循环圈：计划、执行、评价、反馈
* 绩效面谈：不同员工的面谈方式
* 工具：绩效面谈五步曲

**4、虚拟组织-知人善用，敢于授权**

* 销售铁三角、交付铁三角，如何做好一个导演
* 三人齐心，其利断金

**5、员工辅导-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？
* 激励工具：四种不同激励方式、非物质激励的二十种方式

**6、目标团建**

讨论：目标团建的意义？-带领大家有赢的精神、战心、战术、战备、节奏

目标团建玩法，战前，战中，战后的思考

互动：如何开好月度启动会？

**练习：** **如何构建高绩效团队？通过复盘对自己团队管理改进方案**

**第四部分：人才管理-人才选育用留**

**一、选人——请合适的人进来**

1.人才规划

2.人才搜寻和吸引

3.人才甄选- 工具 人才打假的Star法则

4.人才落地

**自我诊断：**我们需要什么样的人？

**小组讨论：**我们要找什么样的人？

**二、育人——新人快速融入七个阶段**

小组讨论：新人融入存在的问题？如何改变新人的融入计划？

* 新人入职，让他知道来干什么的
* 新人过渡，让他知道如何能做好
* 让新员工接受挑战性任务
* 表扬与鼓励，建立互信关系
* 让新员工融入团队主动完成工作
* 赋予员工使命，适度授权
* 总结，制定发展计划

**三、炒人-请不合适人出去**

* 我们在辞退人时会遇到什么痛点？
* 不会辞退人，不敢辞退人
* 小组分享：你经历过的炒人案例，理由是什么？过程是什么？
* 炒人三步曲：train\re管理oving \fire
* 炒人前我们要做什么？炒人后我们要做什么？

**第五部分：行动学习**

你的两天体会？

在未来你的部门在下半年规划是什么

团队计划，行动计划，如何打造团队

**授课讲师介绍：**

1. **陈老师**

* 阿里巴巴管理三板斧 资深专家
* 阿里云全球培训中心 专家讲师
* 浙江大学管理学院 特聘讲师
* 西柏坡红色教育学院 客座教授
* 原工作于阿里巴巴集团、华夏基石咨询、康佳集团
* **获奖情况：**
* 曾获阿里巴巴颁发的“名师奖”，
* 曾获阿里巴巴颁发的“杰出贡献奖”，
* 曾获阿里巴巴颁发的“全国杰出分享网商奖”
* **出版书籍：**
* 出版《决胜020》（北京理工大学出版社），
* 出版《互联网+阿里巴巴》（人民邮电出版社）

**教育经历：**

* 北京师范大学 国学博士
* 美国索菲亚大学 MBA硕士
* **工作经验：**15年的大企业销售、运营、管理等实战经验，擅长文化与管理等课程，曾服务于上百家企业。
* **部分服务企业：**

金融行业：平安银行、国信证券、中航证券、宁波银行、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、招商银行、中国银行、中国建设银行、中信银行、民生银行、兴业银行、郑州银行、河北银行、华夏保险、平安保险、中国人寿、石家庄股权交易所、瑞宝麟资产、中石油贵州公司、中信出版集团、辉瑞医药、三棵树集团、货拉拉、中国邮政集团、五个女博士、大参林医药集团、中国人寿、中原证券、壳牌石油、通威集团、利宝保险、路劲地产集团、金蝶数字学堂、货拉拉集团、中石油集团、方太厨具、云南建投、金蝶集团、创维集团、国药集团、中石化润滑油、广州轻工、湖南盐业、北京城建、中外运集团、延长石油、维信诺集团、舜宇集团、圣象地板、山东京博、浪奇集团、合生元、波司登、中税网、松下集团、致达集团、虎彩集团、东易日盛、良品铺子、途牛网、太极集团汽车行业：宝沃汽车、东风特种汽车、上汽大众、一汽发动机公司通讯行业：广东移动、沈阳移动、云南移动、江西移动 、河南邮政、黑龙江移动、甘肃移动、华勤技术、重庆联通、通信服务集团房地产：远洋集团、万科集团、泰禾集团、世茂地产、华润地产、正方集团、中建三局、深圳科技园、南京设计研究院香港人寿、信达期货、泰隆银行高校院校：清华大学EMBA、北大EMBA班等