

阿里巴巴管理“三板斧”

课程背景：

2009年，阿里已达万人规模，干部数量不足，管理能力跟不上，绩效意识不强，人风不够彪悍成了制约发展的关键问题为此，阿里引进了大量的课程，但马云不满意，要求“要像程咬金的三板斧一样，斧子落下去，就要有效果！”对每一层级的干部，关键的能力项目不必多，但必须实用，要高强度，反复的训练，才会有效果。“在这个背景下，阿里学院基于独特的阿里巴巴独特的文化价值观与将近20年的管理经验，开发出一套独具阿里特色的管理者培训课程，即现在的“三板斧”课程，对阿里组织的良性发展起到重大作用。

对应阿里巴巴对管理者层级的划分：腿部、腰部和头部，“三板斧”课程也分为三个系列课程，本课纲中的课程为针对阿里管理者（腿部力量）的管理培训课程。

课程收益：

- 借鉴阿里独特的管理理念，选择最适合自己的方式提升企业管理能力
- 运用阿里的“三板斧”理论体系去提升企业管理者的管理水平
- 运用阿里巴巴团队管理的技巧，打造企业自己的核心管理团队
- 运用阿里“追过程”的复盘方法，拿到企业想要的管理结果

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理者、HR

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+小组讨论+情景模拟+实操演练

课程大纲

第一讲：阿里巴巴的管理理念

一、阿里巴巴的商业结构与政委体系

1. 企业文化（道）
2. 战略目标与规划（谋、断）
3. 组织能力（人、阵、信）
4. 阿里巴巴政委体系：为组织发展保驾护航

二、阿里巴巴的管理者定位

1. 从P到M的角色转变
2. 基层管理者的定位：任务的落地与执行，从做事到做人
3. 中层管理者的定位：从了解战略到执行转化
4. 高层管理者的定位：定方向、做决断

第二讲：阿里巴巴基层管理“三板斧”

案例分享：阿里巴巴基层管理之痛

一、阿里巴巴基层管理者的要求

第一斧：Hire&Fire（招人与开人）

1. 需要挑选什么样的人

- 1) 阿里巴巴的人员选拔流程
- 2) 阿里巴巴的HCPlan
- 3) 人员挑选指南：岗位说明书

2. 从哪里挑选人才

- 1) 主要招聘渠道

2) 创新招聘渠道

3. 如何挑选人才

1) 阿里巴巴面试的流程

2) 面试前中后过程中的注意事项

3) 行为面试的 STAR 模型

案例演练：判断完整的 STAR

4. 如何开人

1) 为什么要开人？心要仁慈刀要快

2) 谁该离开：阿里巴巴的人才观

3) 丑话当先：清晰的绩效考核规则

4) 对事不对人：开人面谈的关键

5) 内部流转：阿里巴巴的轮岗与转岗机制

第二斧：TeamBuilding（建立团队）

1. 打造核心文化与价值观

案例分享：阿里巴巴价值观—从“独孤九剑”到“六脉神剑”

2. 确立清晰的用人规则

1) 在用的过程中养人，在养的过程中用人

2) 能力/意愿象限表

3. 建立顺畅的沟通反馈机制

1) 阿里巴巴 360 反馈系统

2) 其它特色沟通方式

4. 增强团队的凝聚力

1) 培养情感链接，做有温度的管理者

2) 荣誉归团队，责任归自己

3) 团建活动是必不可少的润滑剂

5. 高效的团队激励

1) 8 种员工激励方式

案例分析：不同类型员工的激励方法

第三斧：GetResult（拿结果）

1. 定目标

1) 简单而有挑战性的目标

2) 团队目标分解：从组织到个人

3) KPI 的设定

4) 如何让员工接受你的目标（先 why 后 how）

案例演练：设定自己团队岗位的 KPI

2. 追过程

1) PDCA 循环：持续的跟踪检查改进

2) 如何高效辅导员工

3. 拿结果

1) 用回顾复习的方式复盘

2) 复制好的过程与结果

课程收尾：

1. 终极演练：小组长与组员现场演练 KPI 的 review

2. 课程回顾