

阿里巴巴基层管理“三板斧”

1 课程背景：

管理应该怎么干？具体比如：

怎么管人带人，怎么把员工带出来？自己怎么干？用什么样的工作思路和工作方法？有什么系统化分析思维方法？如何开晨会、做营销，管理执行？

等等…

这些，都是别人已经经历过，并成功解决了的问题。直接拿来主义就是最好的学习方法。

那学谁的呢？学有结果的人！

谁是中国最有结果的？阿里！

下面的阿里三板斧就是阿里解决上述这些问题的最佳实践的最佳管理课程，我们在史振钧老师带领下，不仅学别人，而且结合自己的实际，解决自己的真实问题，培养自己的真实能力！

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。

2 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
- 学会阿里的“三板斧”理论体系，并去提升企业管理者的管理水平
- 运用阿里巴巴的角色转换方法，快速实现管理角色的转变
- 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“追过程拿结果”的复盘方法，拿到企业想要的管理结果

3 课程时间：

2天，6小时/天

4 课程对象：

中基层管理者、HRBP

5 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

6 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：转角色、带团队、拿结果
3. 中层管理者的定位：承战略、做导演、搭班子
4. 高层管理者的定位：定战略、造土壤、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

第一斧，转角色：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（271 人才正态分布理论）

3) 丑话当先（No surprise）：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

5、**学以致用**：现场演练——招聘面谈（积极主动语言、压力面试）

6、**学以致用**：现场演练——开人

第二斧，带团队：TeamBuilding（建立团队）

1、什么是团队建设？为何做团建？

团队意义 | 团队就是一群有情义的人做有价值的事

2、团队建设做什么？

思想团队、生活团建、目标团建

(1) 思想团建

① 团队要有自己的语言、符号和精神

② 把我的梦想变成我们共同的梦想

③ 工具：找出你的团队故事，打造你们想要的团队

(2) 生活团建

① 团队打胜仗的前提：裸心、共情

② 生活团建的“五个一”工程

③ 工具：裸心会

(3) 目标团建

① 团建的最高表达形式：打胜仗

② 如何带领团队打好一场仗

③ 透过现象看本质，借假修真、打造铁军

④ 工具：策划一场pk

6.学以致用：管理复盘——人究竟怎么管？团队究竟应该怎么带？

第三斧，拿结果：GetResult（系统化思维）

1、目标

① 制定目标 | 制定有效目标原则

② 宣讲目标 | 给团队伙伴说清为什么比如何做更重要

③ 分解通晒 | 目标分解、落到个体，人人通晒、达成共识

2、过程

抓过程，丑话当先，管理有抓手

① 过程指导 | 辅导员工、促进成长的四个秘密武器

② 过程管理抓手 | 如何开好务实高效的早会、周会、月会

3、结果

拿结果 | 过程——结果——人

① 明确我们要的结果是什么？客户价值、团队成长、有过程的结果

- ② 结果评估 | 对结果的理解：结果背后的结果
- ③ 结果复盘 | 实现优化过程、提炼经验、赋能人才

复盘自己的学习

第三讲：总结和行动

1. 答疑解惑
2. 全景模拟演练：小组长与组员现场演练 KPI 的 review
3. 行动计划：转化为行动，落实在实践工作上，为公司创造价值，为自己增值。
4. 学以致用：管理复盘——我能确保我今年的 KPI 吗？