

# 阿里巴巴中层管理“三板斧”

## 1 课程背景：

向阿里学什么？阿里最擅长的：“4个1”：构建一个精神气场（文化和价值观），选择一条广阔的赛道（商业设计），设计出一套能战斗的体系（组织设计），把他想要的人才聚拢旗下（断事用人、领导力发展），然后共同去完成一件目标（愿景和使命）。换句管理学味儿浓的说法，就是：用“愿景、使命和价值观”确定方向，用组织设计和商业设计来抵达终点。

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中层管理者（腰部力量）的管理培训课程。

## 2 课程收益：

- 2.1 了解阿里发展历程，透析阿里文化，并应用于实践
- 2.2 深入学习阿里政委体系，打造业务推动型 HRBP
- 2.3 全面了解阿里管理的总纲，领略阿里三板斧的魅力
- 2.4 学习阿里干部培养的道法术器，解决人才不够用的问题

## 3 课程时间：

2天，6小时/天

## 4 课程对象：

企业负责人、中高层管理者及 HR 管理人员

## 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

### 模块一：阿里巴巴企业文化

#### 1 阿里管理之道

- 1.1 阿里管理的基本哲学
- 1.2 阿里的道、术、势、器
- 1.3 阿里管理总纲

#### 2 阿里企业文化与价值观的演变

- 2.1 阿里价值观演变：六字方针、独孤九剑、六脉神剑、太阳/底线
- 2.2 阿里文化的内涵：天地人文化、校园文化、家文化、铁军文化、武侠文化、复盘文化

#### 3 文化如何落地

- 3.1 文化落地的三个层
- 3.2 文化落地纵队：政委体系
- 3.3 文化落地的六大招式

#### 4 文化如何推动生产力

- 4.1 企业目标链接个人梦想激励员工

4.2 "SELL"文化

4.3 驱动员工基于战略的组织制度保障鞭答员工

4.4 管理者言传身教信服员工

## 模块二：阿里政委的起源与角色定位

### 1 政委的缘起与发展

1.1 阿里设立政委的初衷

1.2 阿里政委的发展史

### 2 政委的角色定位

2.1 使命愿景的坚守者

2.2 文化的捍卫者

2.3 组织机制的架构师

2.4 业务的战略合作伙伴

### 3 政委的主要职责

3.1 懂业务：理解业务逻辑，从业务视角看组织

3.2 促人才：人才结构的升级和增值

3.3 提效能：提高团队人效产出

## 模块三：阿里政委体系运作与实践

### 1 政委的核心能力

- 1.1 识人心、懂人性、通人情
- 1.2 问题的分析与解决
- 1.3 客户思维和客户导向
- 1.4 业务逻辑和内部流程

### 2 政委体系运作与工作方法

- 2.1 政委体系的运作：揪头发、闻味道、照镜子、搭场子
- 2.2 政委的工作方法：六个盒子、杨三角、Review、圆桌会议、鲜花与拳头

### 3 政委的实践

- 3.1 对个体：小棉袄、职业规划、员工安全感、倡导文化
- 3.2 对团队：招聘、干部梯队建设、沟通机制、团队文化建设
- 3.3 对组织：阴阳、人才梯队建设、组织沟通机制、团队核心价值

## 模块四：阿里巴巴腰部三板斧

### 1 懂战略

- 1.1 "我"存在的意义
- 1.2 从使命到战略

1.3 先 WHY 后 HOW

1.4 战略的三位一体图

1.5 用上帝视角

1.6 从未来看现在

1.7 因为相信所以看见

1.8 战略落地八步曲

1.9 学以致用：复盘我在“懂战略”方面做得如何

## 2 搭班子

2.1 组织的铁三角

2.2 组织架构设计

2.3 组织绩效管理体系设计·选人、用人、育人、留人

2.4 学以致用：复盘我在“搭班子”方面做得如何

## 3 做导演

3.1 一颗心：“我们的”；懂你、懂我、我懂你懂我

3.2 一张图：共同看见、关键行动

3.3 一场仗：以战养兵

3.4 学以致用：复盘我在“做导演”方面做得如何

## 总结、回顾与行动

拿出自己的行动计划。