

# 阿里巴巴管理三板斧（基层三板斧）

## 【课程背景】

三板斧体系由众多电子商务行业的知名专家组成，主要服务于中国最优秀的企业及企业家、创业者，在互联网+的国家战略背景下，核心解决传统企业转型电子商务，以及基于移动互联网全面系统转型，产业商务电子化全面升级的服务机构。

2009年时阿里已达万人规模，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基层管理者（腿部力量）的管理培训课程。三板斧管理课程，希望能够伴随所有的优秀企业家，创业者一起迎接经济的新纪元。

2023年一起创造商业新时代，让我们一起从未来出发，开启今天新旅程。

## 【课程对象】

企业基层管理层：主管、经理、精英骨干。

【课程时长】2天（12小时）

## 【课程收益】

三板斧互联网管理之道，我们都知道优秀管理者应该是什么样子，但为什么我们做不到？管理者需要具备的三项最核心的能力是眼界、胸怀和心力。通过什么样的训练，可以具备这些能力？

我们旨在通过项目打磨的方式，借事修人、借假修真。和你一起来探索“三板斧”互联网管理之道。

**授课形式：**讲授+案例分析+视频互动+小组讨论+情景模拟+实操演练

1. 启动阿里的“三板斧”理论体系去提升企业基层管理者的管理水平

2. 借鉴阿里独特的管理理念，选择最适合自己的企业的管理方式提升企业竞争力
3. 实化阿里巴巴团队管理的技巧，打造企业自己的核心管理团队
4. 启用阿里“追过程”的复盘方法，拿到企业想要的管理结果

## 【课程大纲】

### 三板斧项目概要

#### 第一部分 阿里巴巴管理项目介绍

##### 一. 韦编三绝

该项目汇聚了阿里巴巴自创立以来，20年的内部资料，包括马云的内部讲话，历届管理者的经验与案例全面展示企业从18人到300000人的管理变革历程。同时，与超过300家优秀电商企业直面交流，走访与深度辅导，万里奔波，只为呈现最真实的体验与震撼。

##### 二. 三味真火

世界上由三种人组成，第一是火种：任何时候他都会自己发光发热，照亮和点燃周围的人第二是木头：自己不会燃烧，但可以被别人点燃，并也成为火种。第三是石头：怎么烧都不会点燃，甚至还会扑灭火焰。

##### 三. 管理三板斧

指的是中高层管理者在组织中发展与成长的方法与思路，分别是“揪头发”、“照镜子”和“闻味道”，分别代表着一个中层的管理者，需要具备的三项最核心的能力“眼界”、“胸怀”、“心力”。

#### 第二部分 阿里巴巴管理三板斧项目内容

##### 第一课：管理者的自我修养

###### 一、解读阿里巴巴集团“金字塔”管理模型

1. 企业文化竞争力
2. 战略模式共创力
3. 组织能力凝聚力

###### 二、剖析阿里巴巴的管理者角色定位

1. P与M层级的双轨制，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战术落地
4. 高层管理者的定位：定战略方向、做战局决断

## 第二课：Hire & Fire (招人与开人，奖优罚劣)

### 一、召集我们所需要的“味道”

1. 人才生命周期图
2. 组织活力曲线
3. 阿里巴巴的核心胜任力模型

案例分享：“中供”销售的标准（胜任力工具表）

### 二、Hire (招人法则)：请合适的人进来

1. 招人的原则：源头最重要
2. 阿里人才招聘 4 步法之一：需求
  - (1) 招聘时机的思考
  - (2) 人才画像：业务专家/Leader
  - (3) Head Count Plan 与岗位职责说明书的制定
3. 阿里人才招聘 4 步法之二：搜寻
  - (1) 主管为主
  - (2) 人才地图
  - (3) 创新渠道
  - (4) 团队协作
4. 阿里人才招聘 4 步法之三：鉴别
  - (1) 如何鉴别面试者：望闻问切
  - (2) 面试前中后过程中的注意事项
  - (3) 行为面试的 STAR 方法

案例演练：判断完整的 STAR 法则

5. 阿里人才招聘 4 步法之四：决定
  - (1) 面试后的评估方法
  - (2) 评估的核心原则

### 三、Fire (开人法则)：请不合适的人出去

1. 哪些人需要离开团队
  - (1) 阿里巴巴绩效九宫格

- (2) 情理法的判断逻辑
- 2. 阿里巴巴开人的“TRF”原则
- 3. Train：新人的 Landing 和辅导
  - (1) 设计合适的破冰方式
  - (2) 搭建团队内的培训体系
  - (3) 设置帮助员工顺利 Landing 的关键角色
  - (4) 保证定期的沟通反馈
- 工具分享：新员工融入绩效计划表
- 4. Remove：给员工匹配合适的岗位
  - (1) 员工 Remove 的原则
  - (2) 阿里巴巴的轮岗与转岗机制
- 5. Fire：心要仁慈刀要快
  - (1) 不要做老好人
  - (2) 如何跟员工进行离职面谈：情理法的沟通

### **第三讲：Team Building（搭班子，建团队）**

#### 一、创建具备“阿里味”的高效团队

- 1. 5个“共同”原则
- 2. “阿里味”建团队的招式：一颗心、一张图、一场仗

#### 二、解读一颗心：建立信任

- 1. 解读 Leader 的信任障碍
- 2. 阿里巴巴建立信任团队的公式
- 3. 建立信任第一招：打造团队的核心文化与价值观
  - (1) 打造团队文化的核心准则与技巧
  - (2) 阿里 Leader 常用的几种企业文化工具
- 4. 建立信任第二招：增强共同的经历和关怀
  - (1) 团队不仅是个职场，还是个情场
  - (2) 解读阿里巴巴的团建活动
  - (3) 如何做好一次团建活动

(4) 团建工具分享：生命年轮

## 5. 建立信任第三招：共同创建团队规则与公约

(1) 为什么要建规则：公开比公平更重要

(2) 阿里巴巴的沟通：团队 Leader 要学会“搭场子”

(3) 沟通渠道的分类：通、混、晒

(4) 新团队融合的 4 个常用方法

## 三、解读一张图：目标共识

### 1. “一张图”的背后含义

(1) 共建有价值的业务大图

(2) 传递有意义的团队梦想

### 2. 共创业务线大图的三条原则

(1) 尊重过去

(2) 洞察现状

(3) 清晰未来

### 3. 如何共创画大图

(1) 阿里巴巴战略模型图普

(2) 360 维度的客户价值链接

### 4. 植入梦想的四步法

(1) 深入理解团队目标

(2) 形成团队梦想

(3) 发掘个人梦想

(4) 分享团队梦想

## 四、一场仗：以战养兵

1. 在用的过程中养人，在养的过程中用人

2. 如何识人：判断个体的能力和意愿

工具分享：阿里巴巴能力/意愿象限表

3. 如何进行高效的激励

(1) 阿里巴巴激励过程的模式

(2) 激励的两个基础理论：双因素理论和马斯洛需求

(3) 阿里巴巴常用的 8 种员工激励方式

案例分享：针对不同类型员工的激励方法

#### 4. 团队任务分工的原则

(1) 需求匹配

(2) 用人所长

(3) 老人新业务，新人老业务

(4) 定期轮岗

(5) 借事修人

(6) 打破边界

### 第四讲：Get Result (拿结果)

#### 一、设定预期目标-定目标

##### 1. 目标设定的原则

(1) 体现“客户第一”

(2) 明确战斗方向

(3) 凝聚人心

##### 2. 目标设定第一步：解读目标

(1) 目标解读：从团队到个人

(2) 理解上级的目标：一停二看三问

(3) 找准团队的定位与价值

案例分享：B2B 事业部战略目标解读

##### 3. 目标设定第二步：制定目标

(1) 制定有挑战性的目标

(2) 分解目标的两种方法：剥洋葱与多树杈法

(3) 制定 KPI：将员工的目标具象化

案例演练：设定自己团队岗位的 KPI

##### 4. 目标设定第三步：Sell 目标

(1) Sell 的是价值而不是数字

(2) Sell 的方法：先 why 后 how

## 二、追过程（PDCA 法则）

### 1. “追过程”的定义

- (1) 持续追踪绩效
- (2) 有效辅导反馈

### 2. 如何追踪绩效

- (1) 追进度
- (2) 追流程
- (3) 追工具
- (4) 追状态
- (5) 追习惯
- (6) 追训练

### 3. 如何进行有效辅导

- (1) 新老员工辅导的十六字方针
- (2) 辅导员工的五项基本原则
- (3) 辅导的 8 个关键行动

## 三、拿结果（GET RESULT）

### 1. 阿里巴巴要的“结果”是什么

- (1) 要拿结果但是不做“野狗”
- (2) 以人为本
- (3) 可以复制的才是好结果

### 2. 如何“拿结果”

- (1) 规则的共识：绩效奖惩
- (2) 散发团队的味道：价值观沟通
- (3) 用 review 的方式复盘

## 第三部分：项目实操落地：

### 1. 三思后行

给我们两天时间，还给你一个战略清晰实施落地的项目。定目标，追过程，拿结果，必须把我们的目标与团队目标统一

## 2. 士别三日：

给我们两天时间，还给你一支千锤百炼的团队。因为信任，所以简单、我们彼此互为土壤、上通下达，左右逢源。

## 3. 入木三分：

给我们两天时间，帮你颠覆传统思维，凤凰涅槃，欲火重生。从用户出发，从场景出发，打破常规，寻求突破之路。

### 课程目标

企业内部项目打磨与团队锻造 结果产出：四个核心项目方案

#### 三人行-必有我师

一位培训教练，全程的设计与引导整个培训的流动与进展。

一位电子商务专家，基于互联网发展的运营与管理。

一位政委专家，基于人力资源体系、公司文化以及人员成长。

#### 桃园三结义

英雄是以集体的方式出现的，因为只有英雄可以磨砺英雄。

高层管理者要方向，中层管理者要计划，基础管理者要执行，三者同时要统一。

能征善战，有情有义。

#### 三生万物

道生一，一生二，二生三，三生万物，万元归一。

我们本是陌路人，只因有缘相聚，相知，相伴。