

《阿里，如何进行人才管理》课程大纲

主讲老师：葛蔓

【课程背景】

企业以人为本，在企业发展到发展期，搭建完善的人才梯队尤为重要。人才梯队建设由于企业管理者、HR 体系的健全程度，各有不同，而一套可以良好运作的人才梯队搭建体系，对企业的战略发展与落地，至关重要。如何搭建适合企业的人才管理体系，什么样的人才管理工具更适合等等，也是很多企业管理者和 HR 的困惑和瓶颈。

阿里在人才管理上摸索出一套行之有效的人才管理办法。透过优秀的企业成功案例，借鉴与思考，找出适合企业的人才管理之道。

【课程收益】

- 透过阿里人才管理经验，总结适合企业人才管理方法。
- 了解和熟悉 2 种人才管理工具。
- 揭密和学习阿里人才管理经验。

【课程特色】

- 课程引入相关工具、模型，从理论到实践每一个模块有讲解、演示、练习、点评，四大流程组成，确保学员课程学习效果。
- 课程活动有趣、愉悦，寓教于乐，确保学员良好的学习气氛中提升与进步
- 实战型课程。讲师有丰富的实践经验，结合企业、学员实际案例，让学员听得懂、记得牢、做得到。

【课程时间】1 天，6 小时/天

【课程对象】企业中层管理者、企业 HR 管理者

【课程人数】40 人

【课程方式】讲师讲授+案例分析+情景模拟+实操演练（根据具体企业不同组成设计）

【课程大纲】

课前准备：

- 1、分组互动熟悉学员
- 2、建立团队 PK 机制
- 3、制定奖惩规则
- 4、课前案例学习（形式不限）

第一单元 我眼里的人才管理

- 1、开放式讨论。我眼里的人才管理，以小组为单位总结“好的人才管理体系什么样”。
- 2、设立目标和期待，引出问题与困惑。
- 3、人才管理的在企业发展重要性

第二单元 阿里人才管理的靠山（阿里巴巴文化成长与演变）

- 1、阿里巴巴企业文化演变过程
 - 企业文化的三个层次与特性

- 阿里巴巴企业文化发展的三个阶段
- 阿里巴巴企业文化的表现形式
- 2、 阿里巴巴人才发展理念
 - 借事合一
 - 虚事实做
- 3、 阿里巴巴管理文化体系前世今生
 - 马云的道、法、器、术
 - 三板斧的由来
 - 三板斧工作坊与三板斧课程

说明：通过对阿里巴巴文化成长与演变的案例剖析，以分组讨论的方式总结和探讨，引出企业文化与组织发展、企业战略关系，让学员深刻理解，体系化管理人才在组织中重要性。

第三单元 阿里巴巴干部管理机制

- 1、 问题：请回忆优秀的管理团队的样子？
- 2、 管理者要求与选拔核心
 - 管理者要求两要素
 - 选拔核心画像
- 3、 招聘与晋升
 - 阿里招聘四要素
 - 胜任力模型搭建
 - 面试技巧与味道
 - 晋升流程与核心
- 4、 轮岗与培训
 - 轮岗是一种手段
 - 纵横交错的培训体系
 - 学习圈的搭建与运营
- 5、 其它“手段”
 - 什么是因人设岗
 - 管理激励
 - 文化的重要性

说明：第三单元是重点内容，以阿里管理人才的案例为蓝本，抽取背后逻辑，生成适合各自企业的管理方法与体系。

第四单元 人才管理秘籍

- 1、 目标明确
 - 没有过程的结果是垃圾，没有结果的过程是放屁（阿里老话）
 - 目标是团队的指向灯
 - 讨论：好的目标什么样？
 - 从企业战略到团队目标五步走
- 2、 团队协作
 - 游戏：极地挑战
 - 批评不隔夜和丑话当先
 - 心要善、刀要快

- 没有完美的策略，只有完美的执行
- 3、自我管理
- 允许自己犯错，允许团队犯更多的错
 - 用人要疑，疑人要用
 - 赋能他人，才是最好的激励

说明：此模块重要以案例和体验的方式，承接人才管理体系的落地，做为管理者的可为之处。

第五单元 断事用人的工具

- 1、人才盘点
- 人才盘点目的
 - 人才盘点九宫格
- 2、杨三角（组织诊断、问题分析一把抓）
- 杨三角模型
 - 杨三角怎么用
 - 组织分析：结合具体案例运用杨三角工具
- 3、共创会
- 共创会解决什么问题
 - 共创会怎么开？
 - 阿里共创会的案例分享
- 4、三板斧
- 上三板
 - 下三板
 - 中三板
- 5、MBTI 职场风格测试，并由讲师进行解读。
充分了解自己，才能管理的卓有成效。

说明：断事用人的工具，根据企业实际情况，选择 1-2 个重点学习和掌握。