

阿里巴巴管理三板斧

【课程背景】

当团队迅速扩大，组织能力的成长跟不上业务发展时，如何做好管理？

团队成员成为管理者后，岗位核心的事情是什么，如何快速上手？

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，由阿里学院基于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】

- 1.掌握工具，获得阿里巴巴中供铁军的招聘秘籍
- 2.激发人才，学会一套阿里巴巴干部培养体系
- 3.提升绩效，运用阿里“三板斧”激活组织，提升绩效

【课程对象】

企业管理层、HR

【课程时长】

2天（6小时/天）

【授课形式】

课程讲授、小组PK、文化体验、视频案例、小组分享

【课程大纲】

第一章：阿里三板斧起源和背景

1. 阿里巴巴的发展史

2. 阿里巴巴管理总纲

- (1) 头部三板斧：定战略、造土壤、断事用人
- (2) 腰部三板斧：懂战略、做导演、搭班子
- (3) 腿部三板斧：拿结果、建团队、招聘&解雇

第二章：第一板斧——Hire 招聘

1. 招聘是管理者自己的事

2. 精准招聘的核心抓手：冰山模型

3. 阿里管理者招聘必备的3个心态

- (1) 能力&潜力
- (2) 大同大异
- (3) 超越伯乐

工具：阿里销售铁军的“北斗七星选人法”

第三章：第一板斧——Fire 解雇

1. 解雇是管理者的必修课：心善刀快

2. 双轨制考核区分“明星”、“白兔”、“野狗”、“狗”、“牛”

3. 271 绩效管理的强制分布和价值观考核

方法：绩效面谈的重点和原则

第四章：第二板斧——建团队（心法篇）

1. 阿里组织的心力、脑力、体力

- (1) 心力：让团队有温度
- (2) 脑力：让团队有方向
- (3) 体力：让团队有结果

2. 管理者的心力、脑力、体力

- (1) 心力：感受力
- (2) 脑力：思维力
- (3) 体力：行动力

3. 阿里管理者必会的心脑体沟通法

- (1) 用心同理
- (2) 用脑分析
- (3) 身体行动

沟通练习：面对下属的涨薪要求，如何既不破坏公司制度又解决对方需求？

第五章：第二板斧——建团队（方法篇）

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)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)三个关键点
- (3)“五个一”工程

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

工具：裸心会

第六章：第三板斧——拿结果

1.定目标

- (1)有效目标三原则：清晰方向、凝聚人心、明确奖励
- (2)怎么定目标：今天的最好表现是明天的最低要求
- (3)晒目标：目标刻在钢板上

2.追过程

- (1)早启动：回顾环节、明确今日工作、激励士气
- (2)晚分享：复盘、分享、辅导
- (3)抓陪访：新人培养十六字方针

3.拿结果

- (1)对结果的理解：结果背后的结果
- (2)管理者素质要求：有心肝、有肝胆、有肺腑
- (3)结果复盘（Review）：结果端、过程端、提升点

第七章：行动学习——ORID 聚焦式会话

- 1.你立刻能回想起的 1-3 个知识点是什么？
- 2.课程的内容让你回忆起过往的哪些经历？

3.回到工作中，你马上可以运用的知识点是什么？怎么用？