

《解析阿里政委密匙》

——探究企业组织根基

讲师：孙倩

【课程背景】

说到阿里巴巴，相信每个人脑海里会蹦出很多词汇，『天猫、淘宝、双 11、马云、中供铁军、蚂蚁金服、高德、饿了么等等』可想而知这家企业已深入到我们每个人心中。那么现在的阿里已不在是中国人的阿里，而是世界的阿里了。它如何能从当初的一家只有几个人的小公司做到今天的成就？又如何能培养出一批又一批被重多企业所哄抢的优秀人才呢？

借用马云的一句话“不能迷信最好的人，最合适的人才招聘的要点，最好的人实际是培养出来的”！可见马云对人才培养的重视度。而最初阿里的人才培养也不是一帆风顺的，也遇到了这样或那样的问题。那么面对当下你的企业是否也面临这样或那样的人才培养与管理的问题呢？

1. 培训一直在搞，可成效并不明显
2. 管理者数量不足，内部培养缓慢
3. 团队内部没有信任，沟通就像在吵架
4. 面对部门的小白兔，管理者总是无能为力
5. 团队领导能力很强，可就是拿不到好结果
6. 团队氛围紧张，大家上班就像上刑
7. 当目标达不成时，领导会把一切的责任都推给员工

如上的这些有一部分也是当年阿里存在的问题，那么面对这些问题阿里内部有一个强大的组织，就是政委！阿里通过政委这个组织完成了人才的选用育留，并助力业务高速发展。

今天的课程我们就一同走近这只神秘的团队，一起探究组织成长根基！

【课程收获】

1. 了解阿里政委及对组织的意义与价值
2. 掌握搭建公司政委体系的方式与方法
3. 具备成就阿里政委的 17 项技能
4. 各小组完成可落地的企业政委方案，真正让政委走进企业

【课程受众】企业所有人力资源人员、企业所有管理者

【课程时间】1-4 天

【授课方式】案例分析 + 实战方法 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评 + 课堂练习

【授课特色】讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

【课程大纲】

🌈 DAY1: 走近阿里政委、探究政委对组织的价值

一、什么是政委？

1. 名词解析：来自军队管理
2. 阿里解析：HR 多面手
3. 专业解析：公司派驻到业务线的人力资源管理者和价值观管理者

二、政委在企业中有哪些价值？

1. 政委的定位是什么？

- 1) 成就员工：帮助员工保持初心、永不放弃
- 2) 成就团队：使团队团结合作、持续向上
- 3) 成就组织：使组织人岗匹配、健康发展
2. 政委的文化是什么？
 - 1) 坚守：相信相信的力量
 - 2) 担当：错了就勇于承认
 - 3) 传承：授人以渔而非鱼
3. 政委的定位是什么？
 - 1) 上得了厅堂：HR 专业能力过关
 - 2) 下得了厨房：给员工送温暖到贴心
4. 政委在组织中应当如何配置？
 - 1) 按区域层级配置
 - 2) 按事业部层级配置
5. 政委与业务负责人关系是什么？
 - 1) 作用力与反作用力：互照镜子
 - 2) 制衡与监督：互揪头发
6. 政委的工作目标是什么？
 - 1) 推动公司价值观和企业文化落地
 - 2) 不遗余力的提高团队人均产出
 - 3) 促进团队人才提升
 - 4) 懂业务并可与业务领导沟通工作
7. 政委工作的 4 大修炼是什么？
 - 1) 闻味道：通过现象看本质
 - 2) 摸温度：感知团队好坏
 - 3) 照镜子：认识真实自我
 - 4) 揪头发：揪出问题并解决
8. 政委的工作的价值如何衡量？
 - 1) 以结果为评估标准
 - a) 部门绩效得到改善
 - b) 本身绩效得到提升
 - c) 员工产出趋于稳定

三、如何搭建公司的政委体系？

1. 组织对政委的素质要求有哪些？
 - 1) 专业化的能力
 - 2) 职业化的能力
 - 3) 品格特征的要求
2. 组织对政委工作的要求是什么？
 - 1) 文化建设官：将文化宣导与员工激励落地
 - 2) 人才培养官：进行人才甄选和梯队建设
 - 3) 业务伙伴官：成就业务老大的伙伴，团队的知心大姐
 - 4) 组织赋能官：能快速发展组织问题并提出解决方法

互动：你企业的文化是什么？

互动：什么文化让你最有感知？

案例：小王的转正日

小组讨论：对员工进行关怀有哪些方法？

视频：峥嵘岁月

视频：阿里巴巴的北斗七星选人法

工具：圆桌会议+单点沟通技巧+制造仪式感方法

四、如何像阿里巴巴政委那么优秀？

1. 探究阿里政委工作内容

1) 阿里政委从入职到上岗的工作流程？

a) 入职——百天学习——HRG 培训——拎包学习——工作交接——独立工作

2) 阿里政委的关键绩效是什么？

a) 新入职员工存活率

工具：新人存活（入职前）——工作白皮书

工具：新人存活（百天期间）——工作白皮书

工具：新人存活（上岗三个月）——工作白皮书

3) 阿里政委的其它绩效是什么？

a) 薪酬福利小能手

b) 员工异动管理大师

c) 培训体系搭建专家

d) 绩效管理考评官

工具：薪酬福利管理——工作白皮书

工具：员工异动管理——工作白皮书

工具：培训体系搭建——工作白皮书

工具：绩效管理内容——工作白皮书

DAY2 至 DAY3:解析阿里政委日常工作场景、拿到成为政委的密匙

（如下场景，企业可根据需求选择性讲解）

一、日常工作场景 9 则

1. 面试流程要点梳理

1) 解决邀约率低的方法

2) 解决到面率低的方法

3) 解决入职率低的方法

2. 如何组织一次校招（宣讲会）

1) 如何进行学校的收集

2) 如何进行学校的选择

3) 如何进行校招前的常规准备

4) 如何进行校招前的特殊准备

3. 如何打造业务标杆

1) 打造的基本流程：确定标杆维度-确定甄选范围-挖掘对象-包装及宣传-效果评估及复盘

案例：阿里双 11 战役

4. 如何做好 MO 的培养

1) 如何进行 MO 人员的筛选

2) 如何进行人员培养

工具：人才培养路径图

5. 如何组织一次圆桌会议

1) 什么情况需要组织圆桌会议

- 2) 圆桌会议前应做哪些准备
- 3) 圆桌会议过程中应如何控场
- 4) 如何当好圆桌会议的主持人
- 5) 如何设置圆桌会议的话题
- 6) 如何做好圆桌会议的记录
- 7) 如何跟进后续工作落地
6. 如何进行一次绩效面谈
 - 1) 绩效到底应该面谈谁
 - 2) 绩效面谈基本步骤
 - 3) 绩效面谈的大规则是什么
 - 4) 绩效面谈前应做好哪些准备
 - 5) 如何确定面谈参与人
 - 6) 如何明确面谈参与人的分工
 - 7) 如何进行面谈
 - 8) 如何做好面谈后的结果跟踪
7. 如何促进组织各部门的融合
 - 1) 如何快速感知组织的现状
 - 2) 如何与事业部负责人共识
 - 3) 如何搭台子
8. 如何与业务老大深入沟通
 - 1) 业务老大不配合我的场景分析
 - 2) 业务老大不配合我的策略方法
9. 如何做好文化价值观案例的宣导
 - 1) 如何组织一些人物宣导活动
10. 如何组织好一次述职
 - 1) 如何明确述职对象及目的
 - 2) 如何进行述职内容的整理
 - 3) 如何实施述职
 - 4) 如何进行结果输出

二、特殊工作场景 8 则

1. 如何做好一次人才盘点及结果应用
 - 1) 明确人才盘点目的的方法
 - 2) 人才盘点的关键流程
 - 3) 人才盘点的结果应如何应用

工具：九宫格

2. 如何做好一次启动会
 - 1) 明确启动会目的的方法
 - 2) 启动会的准备步骤有哪些
 - 3) 如何实施启动会

工具：设定实施流程表+任务分配表

- 4) 启动会后的结果应如何输出
3. 如何共创输出事业部文化
 - 1) 如何找到事业部文化
 - 2) 如何开展文化调研工作

- 3) 如何进行文化共创
- 4) 如何把文化的载体进行输出
4. 如何统一违纪员工处理意见
 - 工具：疑似违纪处理流程
 - 工具：确认违纪处理流程
5. 如何做好组织诊断的方式方法
 - 工具：阿里六个盒子组织诊断
6. 如何做好管理岗位异动前的预警工作
 - 1) 基础动作是什么？
 - 2) 应对行动是什么？
7. 如何获取竞对信息
 - 1) 获取竞对信息 11 法
8. 如何做好新上任管理者的帮扶
 - 1) 帮扶的宗旨是什么
 - 2) 帮扶的流程是什么
 - 3) 帮扶后的结果如何追踪



DAY4：实战解决真问题

- 一、第一趴：小组共同梳理企业的政委搭建及落地方案
- 二、第二趴：小组进行方案展示
- 三、第三趴：讲师针对小组展示结果进行点评
- 四、第四趴：小组进行方案优化

课程总结