**阿里政委赋能业务的落地宝典**

**课程背景：**

阿里巴巴，中国最大的电商平台公司和世界第二大网络公司，是由马云在1999年一手创立企业对企业的网上交易平台，18位创始人，从50万起家到如今估值2000亿美金，从中国第一盈利网站到全球最大网站，阿里如何步步为营，用18年缔造了世界企业发展史的奇迹，阿里巴巴快速成长中，如何坚守梦想、形成共同的文化与价值观，各地的分部、支部的员工与管理者如何保持“价值观”统一与不被稀释，这背后的力量来自哪里？来自于阿里独特的人力资源文化-政委体系。

智能商业环境下，传统的人力资源六大模块工作已经不能满足日益变化的业务和组织发展的需要。人力资源最终核心是组织和人--选好人，用好人，培养人，激励人，借事修人、视人为人，业务、组织和人必须雌雄同体，和谐共舞，才能真正推动组织，做好业务的助推器，推动业务高速发展。未来，HR有多大的影响力，取决于能为业务产生多大的价值。每一个HR只有不断培养BP的思维，像管理者一样思考企业的经营发展之道和组织的运营指导。

阿里政委体系就是阿里在人力资源领域的深入探索和实践的重要成果，也是阿里能够成就良将如云的组织的制度基础，值得每一个企业认真学习和借鉴

**课程收益：**

● 深入了解政委四大特色工作，了解阿里良将如潮背后的秘密

● 掌握政委三大底层思维逻辑，帮助企业HR快速向优秀HR进阶

● 习得政委必备的六大核心技能，掌握快速推动公司战略落地的秘诀

● 实践政委四大常用管理工具，学会一套帮助企业组织有序成长的武器

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**HR、创业者、团队管理者、各级主管

**课程形式：**小组讨论与PK+分组训练+情景模拟+案例研讨+视频播放+互动游戏

**课程大纲**

**导入：**是什么成就了阿里20年的飞速发展，让阿里良将如潮？

**理念篇：揭开阿里政委的神秘面纱**

**导入：**阿里巴巴和它的历史

**第一讲：阿里政委的角色定位**

——阿里HR的历史与使命

1. 阿里HR的管理架构：HRF+HRG(政委)

2. 阿里HRF的四大职责

3. 阿里HRG(政委)的四大职责

**第二讲：阿里政委的工作大图**

1. 阿里巴巴的组织大图

2. 阿里HR工作节奏图谱

3. 阿里政委工作切入点

4. 阿里HRG(政委)的常见工作场景

**5. 阿里HRG(政委)的四大特色工作**

特色一：揪头发

特色二：闻味道

特色三：照镜子

特色四：搭场子

**第三讲：阿里政委的人才画像**

1. 阿里政委的六个画像

2. 阿里政委的胜任标准

3. 阿里政委的成长路径

**4. 阿里政委的思考逻辑**

1）黄金圈思维

2）闭环思维

3）U型思维

**实战演练：**工作节奏图谱——制定一张本公司的年度工作节奏图谱

**实战篇：政委赋能业务的常规工作**

**第一讲：政委陪伴业务发展的核心（懂业务）**

**导入：**HR懂业务的本质：提升组织"理解和实现客户价值的能力

**一、懂业务的关键Tips**

1. 懂业务不等于做业务

2. 业务进去，组织出来

3. 要始终坚守客户价值

4. 懂业务首先要懂战略

**二、懂业务的三步法**

**第一步：通文化**

**第二步：懂战略**

1）战略的五种类型

2）绘制战略地图

3）解构业务战略的理解-执行

**案例：**从战略到组织循环圈

**第三步：帮落地**

1）会体检：业务体检表

2）擅整合：战友、学习、文化

**第二讲：文化价值观的倡导者**

**讨论：**文化为是什么这么重要？我们推文化的痛点有哪些？

**一、文化的洋葱模型**

1. 核心层

2. 制度层

3. 行为层

4. 器物层

**二、推文化的机制保障**

1. 建立机制

2. 奖惩机制

3. 沟通机制

4. 反馈机制

**三、关键人群的管理**

**四、关键场景的管理**

**五、氛围营造八大落地工具**

**工具：**Q12测评问卷及测评报告分析和节点

**实战演练：**如何在战役中传递活色生香的文化和价值观？

**第三讲：人才规划的实施者**

**导入：**当下人才引入的痛点有哪些？

**——阿里人才观**

1. 人才规划——理念、流程

2. 人才选拔——大图、理念、流程、实践、启示

3. 人才盘点——理念、框架、内容、流程

**4. 人才汰换**

1）汰换对象：小白兔、野狗

2）汰换流程：培训、转岗、解聘

3）汰换原则：情理法

**实战演练：**请画出咱们的招聘闭环流程，讨论我们要什么人？不要什么人？

**第四讲：人才开发的建设者**

**导入：**人才开发的原点是什么？

**一、人才培养大图**

1. 培训体系运营原则

2. 管理干部培养体系

3. 干部培养理念全景

4. 领导力“九板斧”体系

**二、人才体系搭建**

1. 职业发展理念

2. 职级体系框架

3. 职级建立流程

4. 职级体系应用

**实战演练：**培训会：策划一个直击痛点的培训项目

**第五讲：绩效闭环的推动者**

**讨论：**绩效管理是什么？痛点有哪些？

**一、绩效体系搭建**

1. 管理价值

2. 考核逻辑

3. 管理流程

4. 考核规则

**二、绩效目标设定**

1. 分解逻辑

2. 设定流程

3. 设定原则

**三、持续绩效辅导**

1. 绩效问题诊断

2. 绩效反馈流程

**3. 绩效辅导工具**

1）ORID深度会谈法

2）GROW模型

3）SBI反馈法

**四、绩效应用**

**实战演练：**绩效辅导角色扮演案例演练

**第六讲：组织效能的设计者**

**导入：**客户价值与效能：我们在哪里？

1. 提效能核心思考链路

**2. 提效能核心策略**

策略一：优化组织设计

策略二：关系流程再造

策略三：分层激励与奖励

策略四：升级治理工具

3. 提效能评价指标：人效

**实战演练：**请结合我们当下组织的现状进行人效数据分析

**第七讲：全面激励的落实者**

**一、激励的原理**

1. 个体能量的构成：成长、信任、欣赏

2. 常用的激励手段——PK、环境、仪式、海报、职业发展

3. 错误的激励（示范）

1）用超主义

2）平均主义

3）空头承诺

**二、薪酬激励**

**1. 体系框架**

1）定级别与薪酬

2）年终奖金

3）股权、期权

2. 组成结构

**3. 激励原则**

1）为价值付薪

2）为结果喝彩

**三、人才晋升**

**1. 晋升理念**

——为组织面向未来选拔人才，推进人才梯队建设，用人成事。

——对过去的认可，更是对未来的期待，

——是结果，也是过程，是彼此对焦，借事修人，促进成长的场。

**2. 阿里晋升流程**

1）确认晋升资格

2）主管提名

3）晋升委员会面试

4）晋升委员会投票

**四、日常激励**

1. 特色团建

2. 年度评优

3. 即时激励

4. 信任授权

**实战演练：**请画出你的团队激励平衡轮

**工具：政委赋能业务的实践神器**

**1. 组织诊断神器：六个盒子**

1）六个盒子的理论

2）场景化解决6个典型问题

3）老板是组织改善的起点

**2. 阿里的复盘实践**

1）人才复盘

2）项目复盘

3）战略复盘

**3. 阿里的共创会实践**

1）共创会的应用场景

2）共创会设计理念

3）共创会设计流程

**4. 阿里的裸心会实践**

1）裸心会的应用场景

2）裸心会设计理念

3）裸心会设计流程

**实战演练：**复盘会——我们一起来对这次的培训项目做一次复盘会