



第二十三届人才管理与领导力 发展年会

2020年7月1-2日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



数字化时代阿里人才培养实践分享

淘宝大学 刘国峰

让学习更简单





刘国峰

淘宝大学培训学院副院长

商业评论副总经理

2002年入职阿里

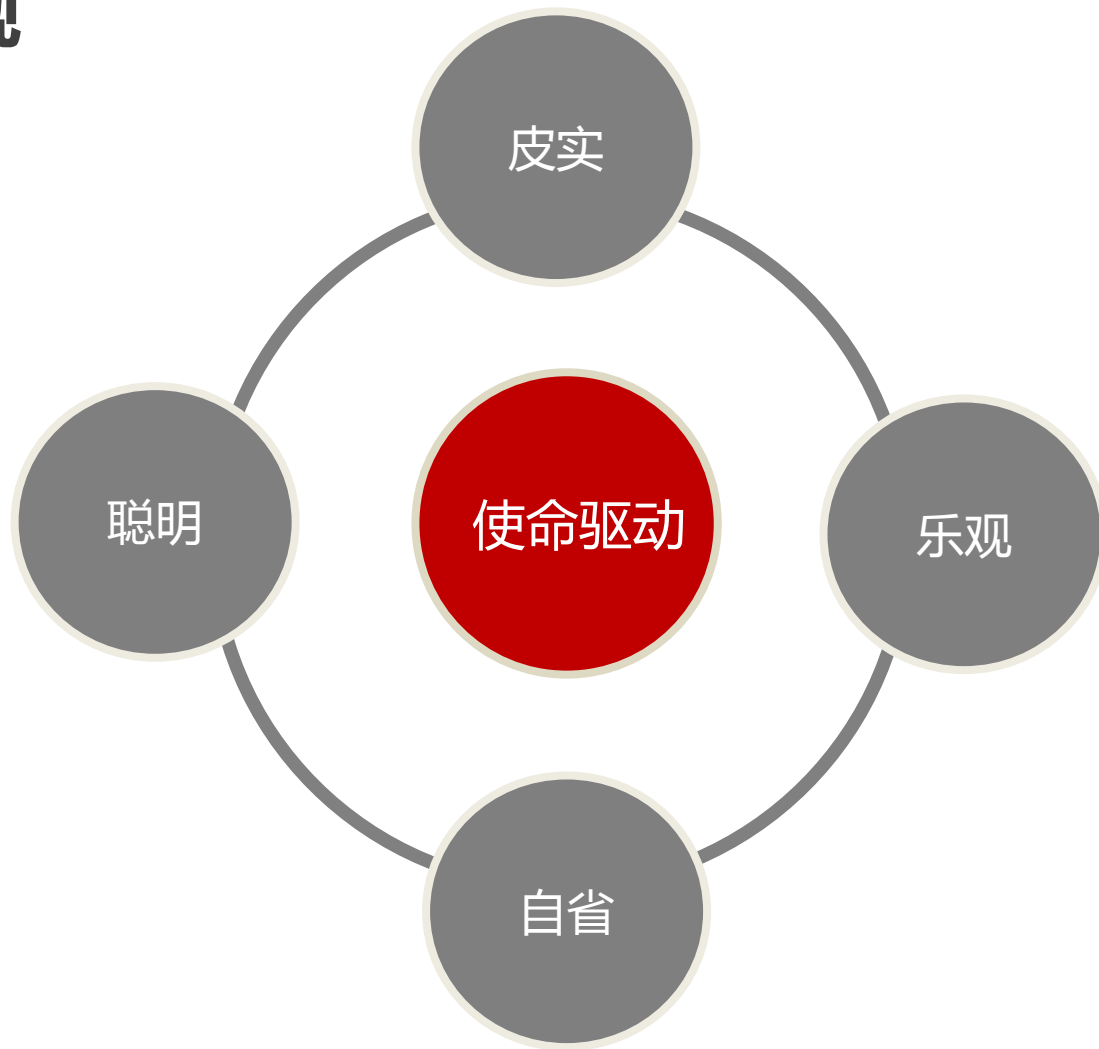
曾任阿里巴巴B2B中国事业部大区总经理

2014年开始

负责淘宝大学、商业评论新商业学院等业务

历经阿里巴巴各发展期的组织业务调整

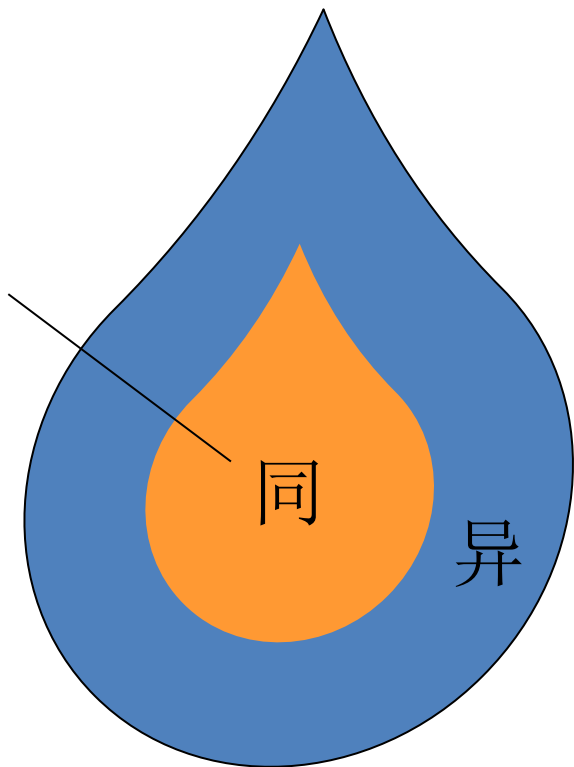
阿里巴巴人才观



从“平凡人做非凡事”到“非凡人平常心做非凡事”

阿里巴巴人才观

- 真实
- 积极
- 有梦想



1

聪明

IQ+EQ+LQ,
能够Feel到周围的环境，气场的变化，一点就透；
足够open，能够和别人做心与心的交流，能够倾听，能够接纳；
高端的EQ是爱商（LQ），有大胸怀，有慈悲心，关心别人；

2

乐观

不抱怨，不找任何借口，今天有条件要上，没有条件，创造条件也要上；
总是在绝望中看到希望，哪怕已经被打得稀里哗啦、残花满地了，自己还挺得瑟；

3

皮实

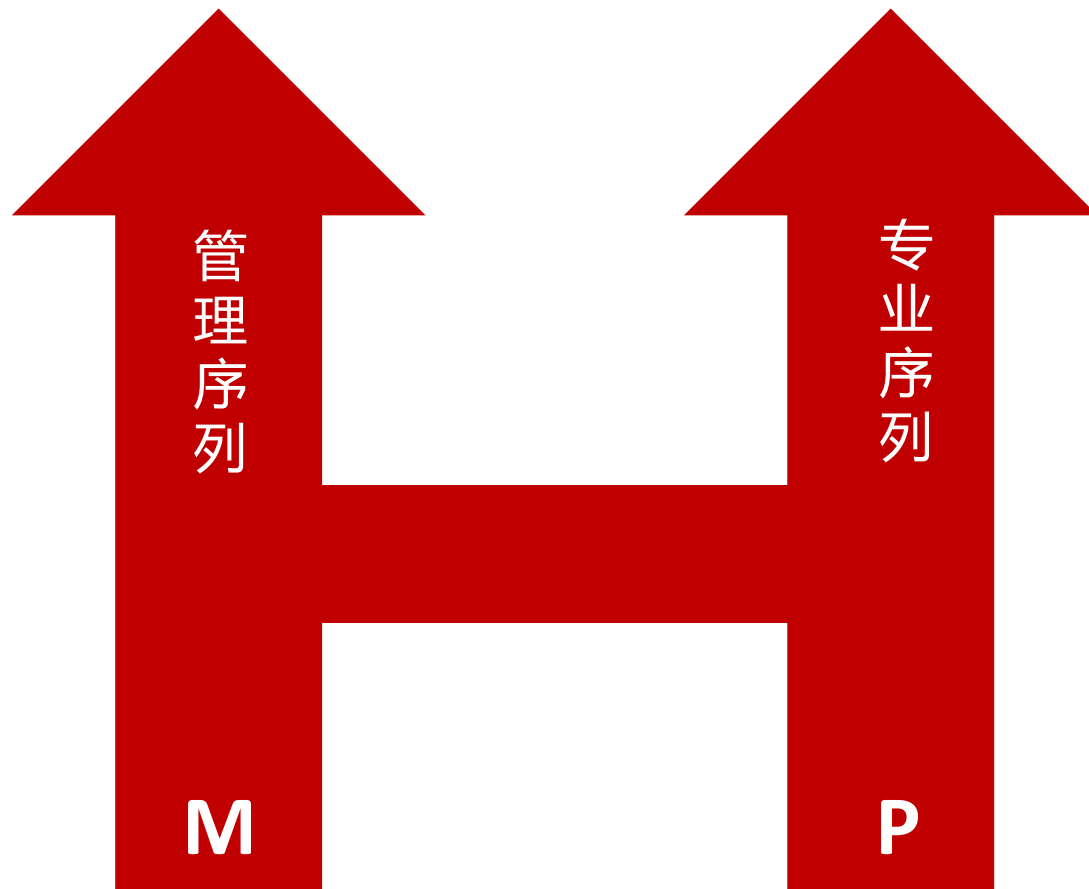
用文绉绉的说法就是抗压能力，不会那么玻璃心，不会一碰就碎；
经历很多困难挫折以后，还是能够起来；

4

自省

越是高level的leader越要自省，不要油盐不进，自己永远正确，错的都是别人；
但自省也不是妄自菲薄，自省是一扇门，让自己有一个更加谦卑的姿态，一个更加清醒的认识，一个更接地气的姿态。

阿里巴巴人才发展路径



阿里巴巴人才培养体系

- DARE
- 侠客行
- 功守道

- 青训营
- 逍遥子班
- 风清扬班



人才培养体系--（新人）文化线

9年阿里-集团

学员：新员工（~P8/M3以下）

阿里文化传承重要阵地，帮助新同学更深入了解阿里，更快Landing和成长！

- 理解，认同，相信，融入阿里文化
- 了解阿里巴巴是一家什么样的公司，在做什么，需要什么样的人
- 激发新人思考阿里的初心，找到自己与组织的链接

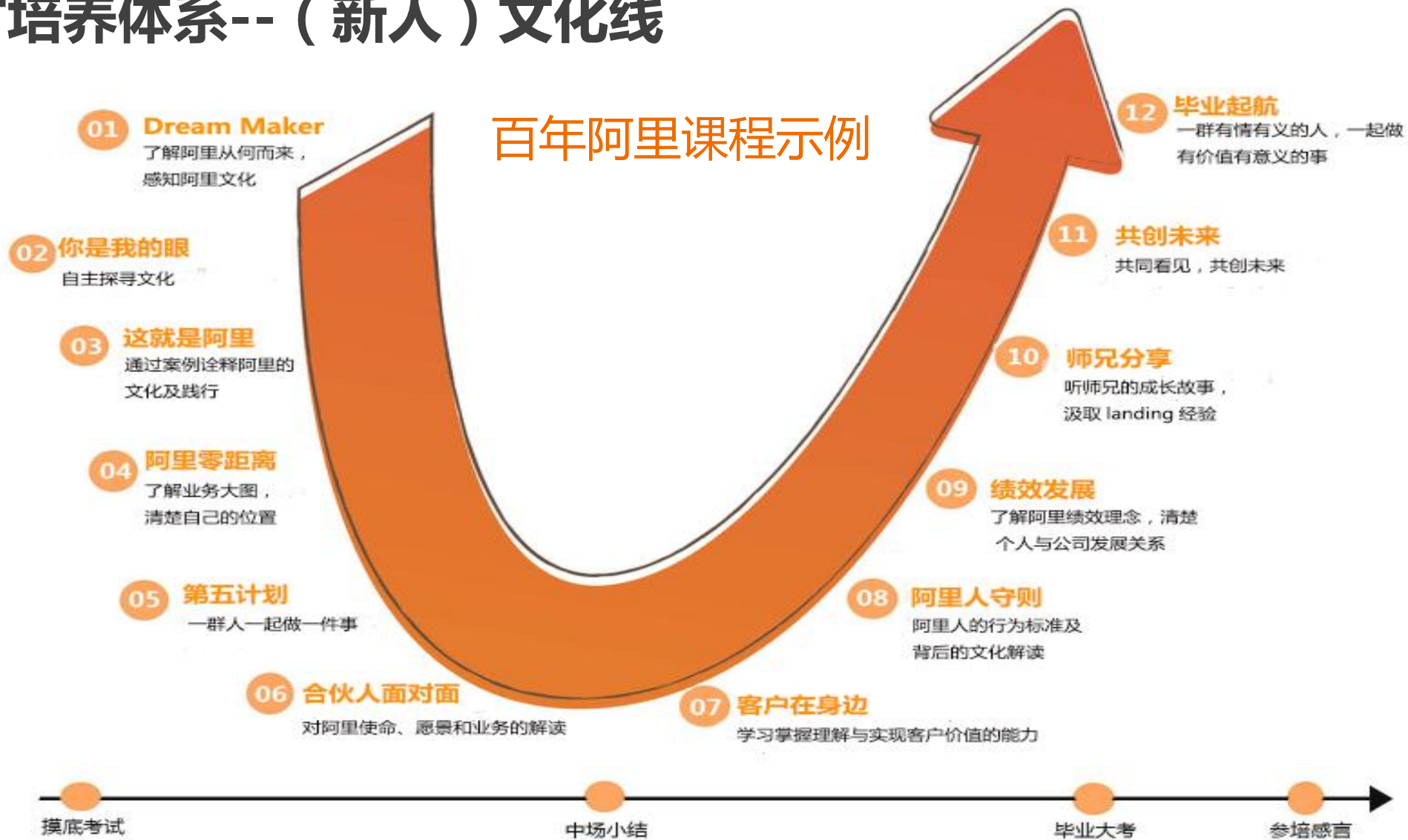


学员：P9/M4以上管理者

传承阿里文化（使命、愿景、价值观），结识一群有情有义的人（业务互动、同学链接）

- 传承阿里巴巴使命、愿景和价值观的重要阵地
- 培养商业前瞻性，引领业务未来Leader的摇篮

人才培养体系-- (新人)文化线



人才培养体系—管理线

DARE

海外Leader

明确阿里巴巴Leader的角色与职责，掌握作为Leader在团队管理过程中的基本技巧

- 全球化：以阿里业务大图视角，为全球化战略夯实腿部管理基础
- 定制化：以实际管理场景为案例，为海外Leader量身定制的英语课程
- 应用化：以腿部三板斧为出发点



腿部管理者

赋能新腿部Leader，加快角色转型和落地，成为合格的阿里巴巴Leader

- 管理启蒙：了解阿里管理理念、阿里对Leader的角色要求
- 自我认知：加强作为Leader的自我认知
- 夯实基础：提升腿部基础三板斧“Hire & Fire、建团队、拿结果”的能力

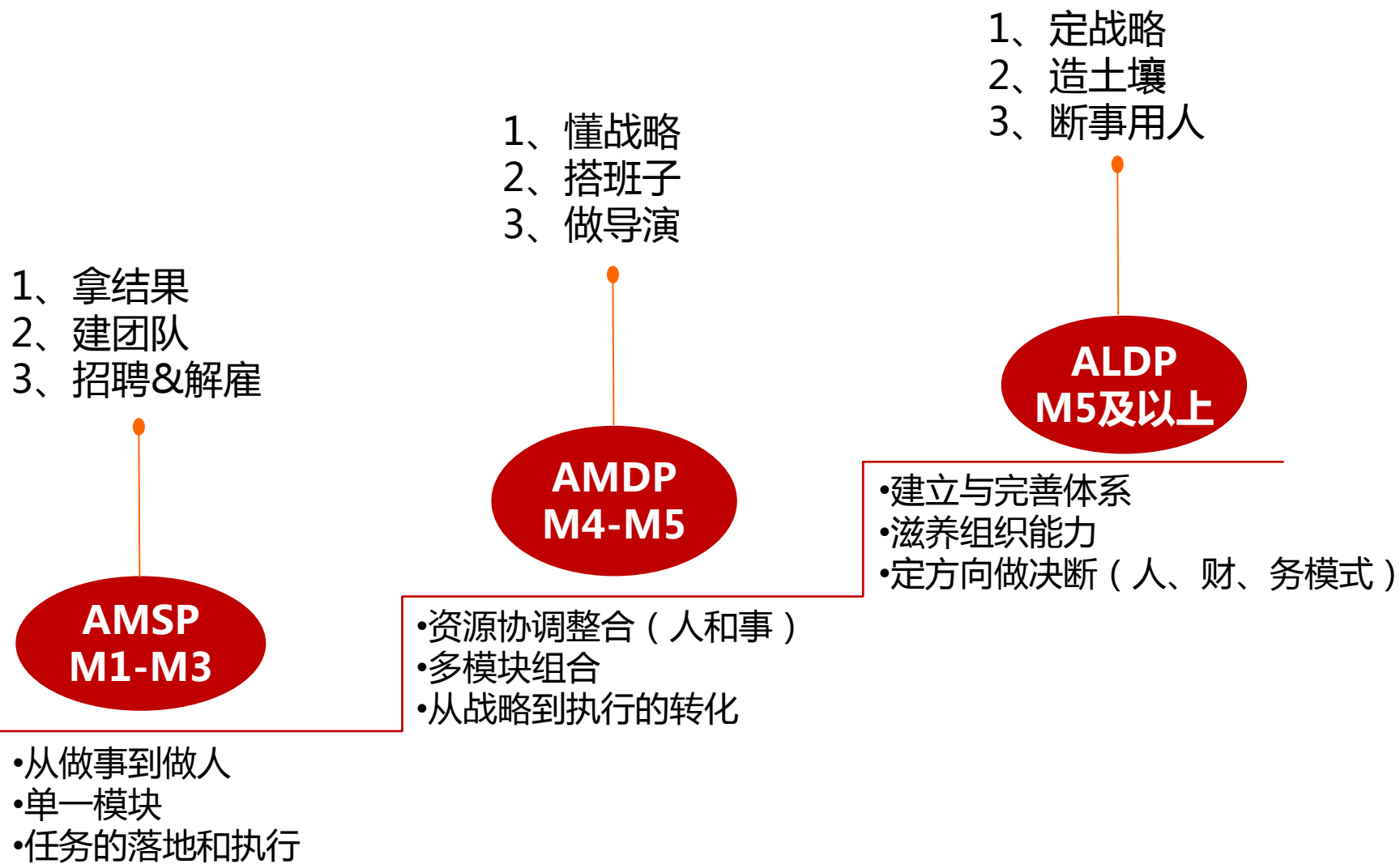


腰部管理者

以三观为思维认知，以三板斧为行动指南，培养面向未来的知行合一的腰部Leader

- 角色认知：理解腰部管理者需要承担的职责、角色、行为要求
- 经验传承：传承腰部管理之道和术、体系化的方法论和经验思考
- 自我反思：反思当下能力GAP，唤醒行动

阿里巴巴通用管理能力-九板斧



人才培养体系—管理线（腿部）

腿好，才能站得住，踢得准，踢的狠

01 招聘&解聘

- 是自己的事儿
- Train, Remove, Fire
- 心要仁慈刀要快

02 建团队

- 荣誉归团队，责任归自己
- 在用的过程中养人，在养的过程中用人

03 拿结果

- 丑话当先
- No surprise
- 没有过程的结果是垃圾，没有结果的过程是放屁

人才培养体系—管理线（腰部）

腰好，头脑才能清楚



- 先懂Why，再说How
- 知其然，然后知其所以然
- 没有完美的战略，只有完美的执行



- 资源的最佳配置者
- 资源的最佳组合者
- 超越伯乐
- 承上启下，使众人行



- 产品和服务的拥有者
- 你有什么产品？
- 服务了多少客户？
- 投入产出是什么？

人才培养体系—管理线（头部）

做决策要用脑，脑子要冷静



- 战略是3分做出来，7分打出来的
- 大方向对了，不断试错
- 好的战略是“苦熬”出来的



- 透明的天
- 安全感的地
- 流动的海
- 氧气充足的森林
- 融洽有归属感的工作社区



- 做正确的事，而不只是正确的做事
- 找对人：知人善用，用人所长，用人要疑，疑人要用
- 用人做事，做事用人

总结-阿里管理者的领导力修炼

使命

让天下没有难做的生意

愿景

- 活102年
- 到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000万家中小企业盈利。

六脉神剑/九阳真经

- 客户第一、员工第二、股东第三
- 因为信任所以简单
- 唯一不变的是变化
- 今天最好的表现是明天最低的要求
- 此时此刻非我莫属
- 快乐工作认真生活
- 眼光
- 胸怀
- 超越伯乐

文化

- 使命感、价值观、情感
- 利他
- 分享
- 开放
- 透明

九板斧

- AMSP：招聘&解雇、建团队、拿结果
- AMDP：懂策略、搭班子、做导演
- ALDP：定战略、造土壤、断事用人

爱商

只有大爱之人，只有社会担当之人，只有对朋友、社会、家庭有真正爱的人才会担当我们未来的Leadership。

三力

- 体力：执行力，力度，柔韧度，精确度，持久度
- 脑力：逻辑，分析，架构，经纬度
- 心力：Truly believe, passion for vision, 改变的勇气, 真实有温度，胸怀，感染力，气度，帮助他人

四力

- 理解和实现客户价值
- 思辨的执行
- 协同
- 创造未来

人才观

- 聪明、乐观、皮实、自省

文化升级

- Enable、Humble

不忘初心
有情有义
开放透明

识人
使众人行
超越伯乐

洞察力
战略决策
培育创新

客户第一
舍我其谁
百折不挠

人才培养体系—专业线



共建专业人才体系

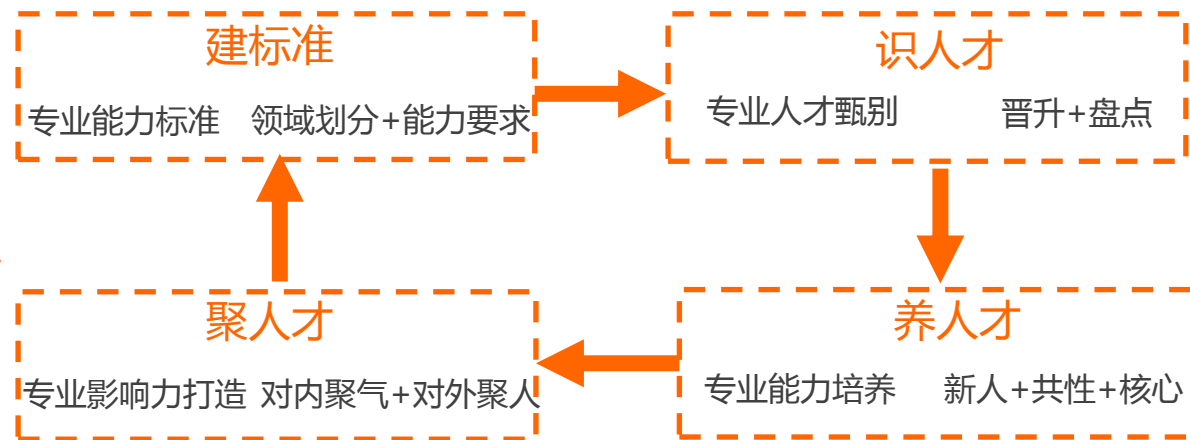
从集团整体视角出发，横向打通专业人群，完善人才发展体系与机制，共同推进人才梯队建设



协力解决共性问题

通过组织诊断，发现共性问题，推进核心策略；提升效能，减少内耗，整合资源，放大价值

集团统一与BU自治相结合，共同完成专业发展闭环



运营专业委员会

产品专业委员会

风险人才专业委员会

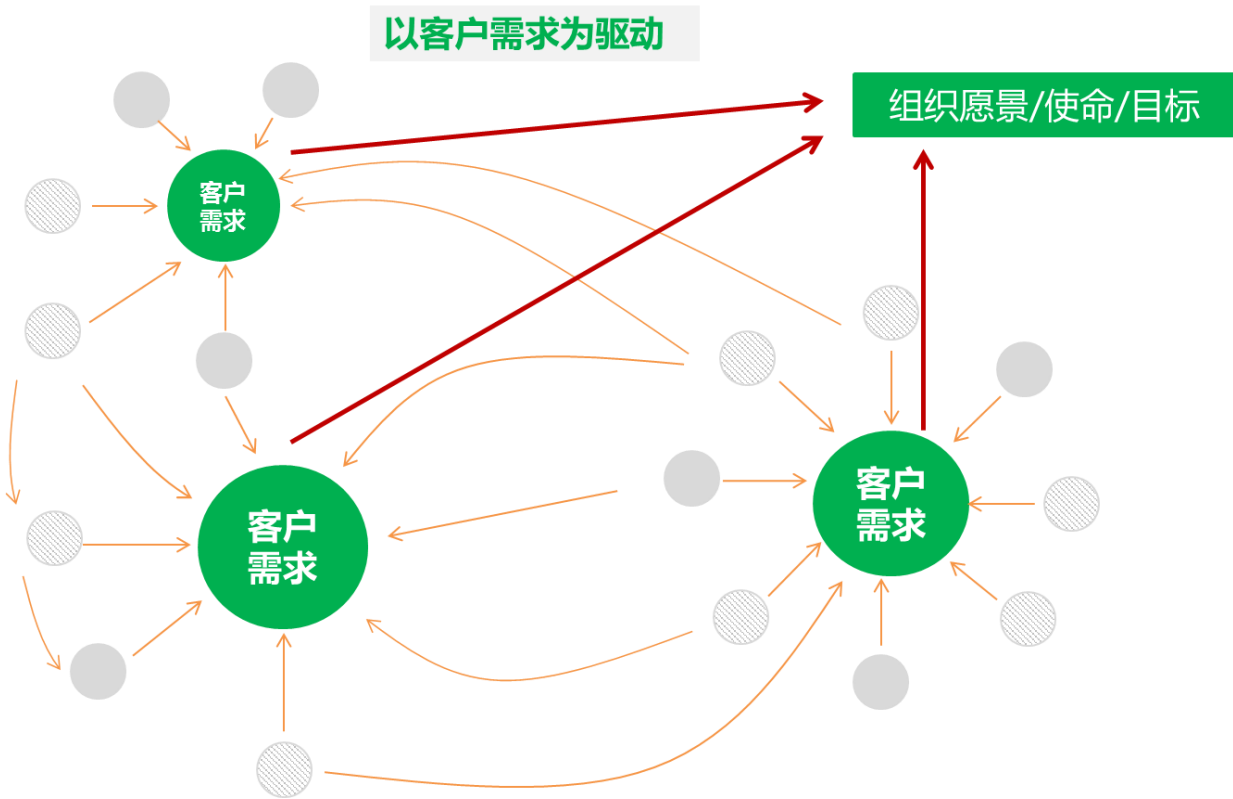
技术专业委员会

市场专业委员会

数据专业委员会

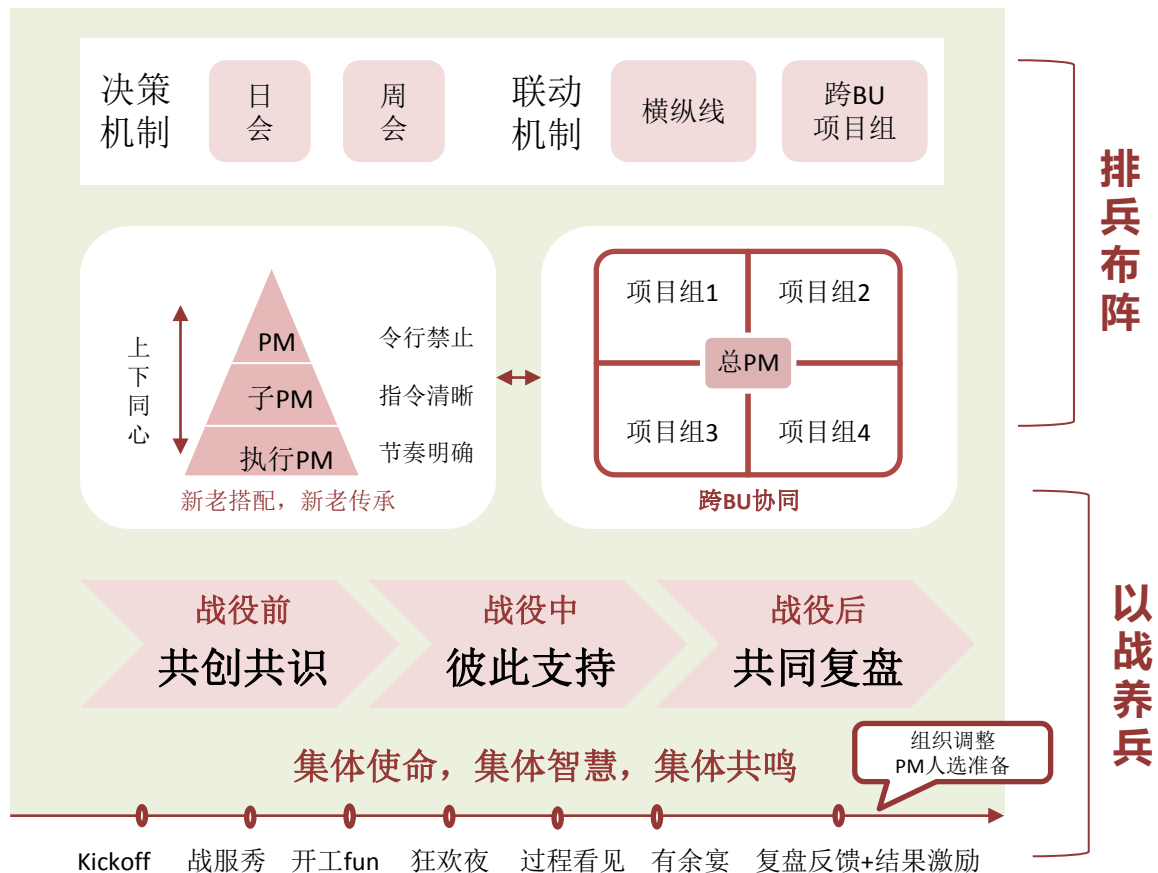
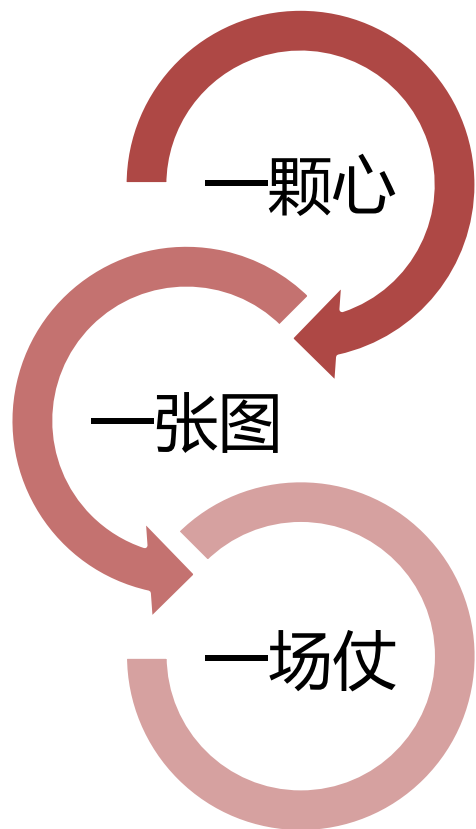
设计专业委员会

跨部门协同及管理考核机制

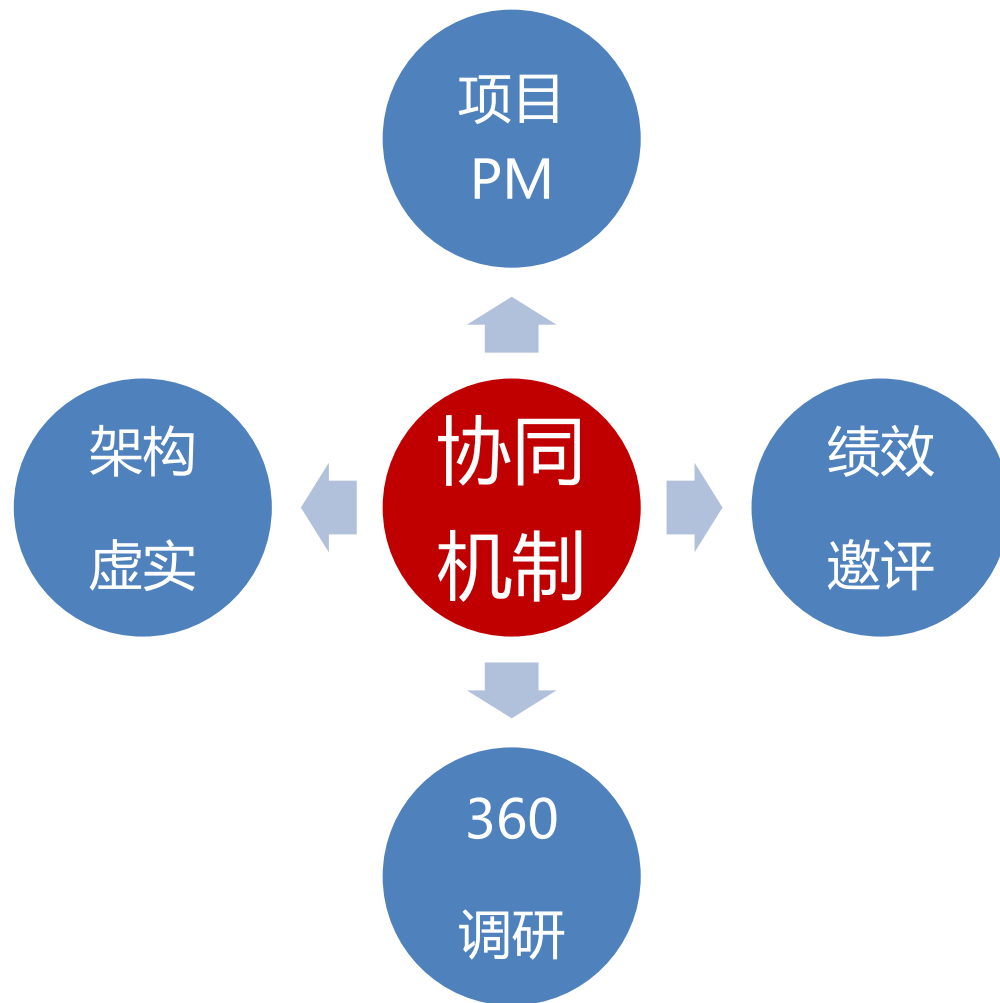


跨部门协同及管理考核机制

让同事成为战友，把业务场成为学习场、文化场



跨部门协同的管理考核机制



跨部门协同及管理考核机制

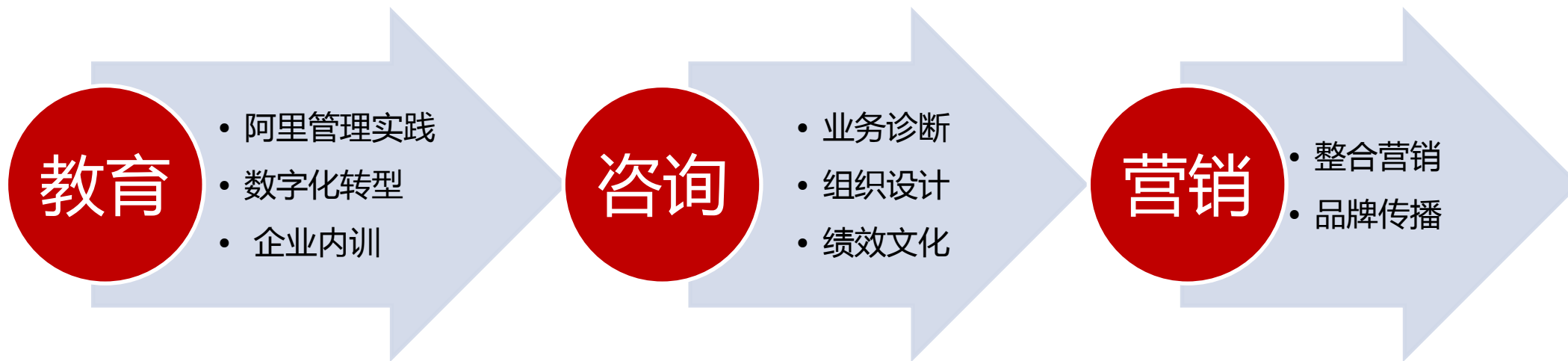
全部导航 [点击申请](#) 搜站点

排序: 热度 字母

全部	会议室预订	阿里味儿	绩效系统	财务首页
按职位类别 >	招聘系统	欢行(出行/报销)	小邮局	我的薪酬
按BU/部门 >	网商法务平台	我的假期	音视频会议	云邮箱
内外神器	集团访客预约	我要内推	My HR	采购员工作台
HR	行政	HR工作台	体检	IT服务中心
行政	阿里学习	BPMS内外工作流	晋升系统	资产管理系统
财务	周报	幸福大巴	酒店预订	推荐外贸客户(中诚...)
法务	我要转岗	置业管理平台	差旅申请	阿里停车
IT	X10办公神器	采购商城	阿里大巴	外包服务平台
采购	商业保险	创新提案/专利申请	离职系统	智付平台
流程				
产品服务				
数据产品				
其他				



新商业学院 = 阿里巴巴 × 商业评论



新商业学院 - 数字化时代的商学院





谢谢

让学习更简单



淘宝大学
Taobao University