

阿里巴巴的员工发展与组织发展

作为全球企业间（B2B）电子商务的著名品牌，阿里巴巴（Alibaba.com）是目前全球最大的网上贸易市场。完美坚固的团队组合、良好的定位、稳固的结构、优秀的服务、坚定不移的目标信念，使阿里巴巴成为全球首家拥有 210 万商人的电子商务网站，成为全球商人网络推广的首选网站，被商人们评为“最受欢迎的 B2B 网站”。

杰出的成绩使阿里巴巴受到各界人士的关注。阿里巴巴两次被哈佛大学商学院选为 MBA 案例，在美国学术界掀起研究热潮，四次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳 B2B 站点之一，多次被相关机构评为中国商务类优秀网站、中国百家优秀网站、中国最佳贸易网，被国内外媒体、硅谷和国外风险投资家誉为与 Amazon，eBay，AOL 比肩的互联网商务流派代表之一。而根据著名的检测权威网站 Alexa.com 针对全球商务及贸易类网站进行排名调查，阿里巴巴网站更是排名首位。

让阿里巴巴成为众人目光焦点的不仅仅是这些荣誉与光环。2005 年 8 月 11 日，阿里巴巴以迅雷不及掩耳之势迅速与雅虎达成了协议，收购雅虎中国全部资产，同时得到雅虎 10 亿美元现金投资。与此同时外部动静不小的阿里巴巴，其内部也一直都在进行结构调整。业务发展迅猛无比、组织架构变化惊天动地。许多公司或许也曾经历过类似的风光，却往往因为人员发展无法适应组织变革的速度，最终被各种暗流所吞没。而阿里巴巴的 HR 团队却深知，组织结构变化越是迅速，越是需要员工有很强的适应能力，这点对于新兴的互联网行业更是如此。阿里巴巴能够从容渡过了一次又一次变革，HR 团队在组织发展方面给予的坚实支持功不可没。

持续提升组织成效 -- 追求成为最佳雇主

对于组织能力的提升，阿里巴巴一直坚持做组织成效调查（OES），也把成为最佳雇主作为企业的追求。围绕这个追求，P&OD 部门正在协调其他业务部门，成立专项小组，充满信心地开始了漫漫长路。

组织发展人先行

正所谓“兵马未动，粮草先行。”要确保组织发展平稳又迅猛，就要保证阿里巴巴无论发展速度有多快，

都能在需要用人时有人可用。因此在阿里巴巴，组织发展部门并不叫 OD (Organization Development)，而叫 P&OD (People and Organization Development)，以此体现“人员发展”对组织发展举足轻重的影响。

创造快乐学习的氛围

面对业务快速发展，迫切需求人才的瓶颈，外部引进人才可以快速从数量上满足用人需求。然而，阿里巴巴也同样面临着一些在行业内处于领先地位的公司所面临的共同问题：在电子商务行业里，阿里巴巴已经走在最前列，单纯依赖从其他公司大批量吸收成熟的人才，很难满足每年成倍增长的业务对人才的大量高质需求。而且，阿里巴巴独特的文化氛围和深入人心、深植于骨的价值观，外来人员很难在朝夕之间充分理解。如果不能在价值观上达成一致，那么在长远业务上也很难形成统一的共识。因此，在人才战略上，阿里巴巴是通过“外招内养相结合，同时侧重于内部培养”的策略。

所谓“内养”，在阿里巴巴的策略中又包含“培养人”和“选拔人”两个方面。

首先，快速地培养人才以适应业务发展的需要。在培训方面，与其说是阿里巴巴的 HR 团队是在“培训”员工，到不如说，他们是在努力为阿里巴巴创建一个满足员工多元需求、充满活力与趣味的立体学习环境。在这个立体学习环境中，阿里巴巴根据员工的层级、职能，将笼统的学习细分为：阿里党校、阿里夜校、阿里课堂、阿里夜谈和组织部，另外针对庞大的销售队伍还组建了专门的销售培训部门，“送课下乡”项目确保了培训学习资源到达一线员工。

管理人员能力提升的 3A 模式。

3A 是非常具有阿里巴巴特色的管理人员学习架构。AMSP，阿里巴巴管理技能培训项目，针对的是刚开始走上管理岗位的年轻管理人员，主要设置了一些基本的管理技能培训，大部分内容由资深总监及以上担任内部讲师，言传身教。AMDP，阿里巴巴管理能力发展培训项目，针对担任管理岗位 2-3 年的资深经理人员。主要围绕构建高绩效的团队所需要的能力，进行理论和实践的提升，引进外部培训机构提供培训；ALDP，阿里巴巴领导力发展计划，针对总监及以上管理人员。主要内容为一些战略规划能力的提升，行业动态的互相学习交流。3A 计划是员工的必修课，直接和员工发展进行挂钩，不完成相应学习项目，将对进入下一级岗位产生影响。

“阿里选修课”是针对所有员工安排的学习项目，根据员工不同的能力提升需求和工作内容，设立的供自我报名、自我培训与学习的项目。内容丰富多彩，学习形式多样活泼。内部讲师、外部资源都得到充分发挥。

“阿里党校”是为公司总监级别以上的管理者所专门开设的额外的强化学习和提升，其关注的重点包括领导力建设和战略眼光的培养。“阿里党校”所聘请的专家都是来自如中欧商学院、长江商学院的一线教授、专家、学者。学员们通过与这些教授一起进行一些战略上的探讨与交流，拓展自己的思路，更好地做出战略决策。而一些能配合诠释阿里领导力、价值观精神的外界热点，也会被大家用各种方式进行学习和交流。例如在

人才成长和人力资源定位上，著名的战争电视连续剧《历史的天空》，就成为很好的教材；而对于建立诚信体系，胸怀天下的感悟，则《乔家大院》在阿里巴巴带来一阵学习和讨论的热潮。这些务实、灵活、易理解、易传递的学习和讨论，比一成不变的教材更容易为年轻的管理者们接受并用自己喜欢的方式表达出来。

“阿里夜校”所要强化的对象则是公司年轻的中基层管理人员。夜校由阿里高管亲自授课，是针对目前管理工作中存在的问题，专门为年轻管理者度身订做的、旨在提高管理能力的课程系统。为了避免管理人员因工作繁忙等原因擅自缺席，最终导致整个培训计划虎头蛇尾，阿里巴巴制定了这样的规定，管理者可根据自己的时间安排挑选最适宜的学习期次，但是最终必须修完所有的科目。每年阿里夜校学习项目的制定，则由业务部门主管和人力资源主管共同根据公司实际状况进行制定，项目设计、讲师选拔，也经过深思熟虑。

与上述三者不同，“阿里夜谈”针对公司年轻人多，兴趣爱好广泛，每个人学习能力和意愿各不相同的特点，设立了一些经过员工调查，大家感兴趣话题的学习和交流。夜谈的开设同样也为许多孤身一人在杭州的员工提供了提高自身素质的机会。修身养性、行业动态、文化素养、兴趣爱好，都是夜谈关注的重点。夜谈话题丰富多彩，如插花、音乐欣赏、拉丁舞、社交礼仪等等。每当夜幕降临，“阿里夜谈”让整个公司变成了一个大学校，处处生机盎然、其乐融融。

此外，针对关键岗位的关键人才，阿里巴巴还设有“接班人计划”，针对不同岗位，制定胜任力模型，培养后备力量。界定每一个重要岗位上人员所必须的胜任力模型，再根据这些胜任力模型为每个重要岗位设立一套针对性很强的培训课程，将这些培训课程系统地提供给该重要岗位的下一层次的员工学习。而当该岗位需要人员顶上时，就可以有备无患，并通过对这些胜任力模型的考核来选拔人才。

销售部门是阿里巴巴业务发展的根基，相应的销售培训部门则是为超过员工总数 1/2 的销售人员安排各种培训的专门机构，包括：新人入职培训、老员工的回炉再塑培训、全国各销售团队的巡回分享等等。

在整个学习系统中，阿里巴巴应用了一些很得力的工具，体现互联网行业高效灵活的特色。比如将公司内网与 PEOPLE SOFT 相结合。在日常工作方面，PEOPLE SOFT 对一些刚性的资料进行了整理，便于管理人员对公司、部门年度资源的投入、分配进行整理和分析；而通过公司内网，则可以把一些提升性的消息在整个公司范围内进行宣传。员工们可以在内网上自由地对课程和讲师发表评议，并分享学习的心得；讲师也可通过内网获得教学反馈，鼓励了内部的教学相长的氛围。

除了创造浓郁的学习气氛，让员工能充分主导自我学习和发展，阿里巴巴正在结合本公司特色，建立一个人才鉴定和评选的机制，贯彻人才鉴定架构，有针对性提升各职级员工能力。具体的做法包括建立针对全体员工的胜任力模型、管理能力模型、领导力模型以及相应的反馈机制。

时值阿里巴巴大量用人之际，当今市场上流行的 COMPETENCY MODEL 因其笼统且复杂、建设时间过长而难以满足阿里巴巴的客观需求。因此阿里巴巴选择分层次地建立胜任力模型，对不同层次的人提出不同的要求，

配合以不同的考核标准。针对总监以上的级别，领导力是最重要的能力培养方向，而对于中层的管理人员则更看重其管理能力的提升。

结合胜任力模型，P&OD 的组织发展部门配合各层级的管理人员以及各业务部门的 HR 人员逐步在阿里巴巴所有管理人员乃至全体员工当中推行量身定做的个人发展计划。在充分讨论和评估员工的胜任力、专业技术能力、个性化能力、职业发展兴趣等方面的因素后，直接主管会针对员工的强弱项提出明确的提升要点，并为员工安排具体的发展项目及行动计划，从而达到提升员工能力的目的。

在充分运用这一管理人才鉴定工具的基础上，阿里巴巴高级管理人员就可以针对本部门所有的管理人员进行人员盘点，即根据他们取得的业绩、与阿里巴巴价值观的匹配程度这两个维度找出高潜质的人选，进而给部门内的关键管理岗位制定接班人计划，最后推选出分别在短、中、长期内可以胜任这些岗位的后备人选，通过这一系列的组织发展规划工作，保障了阿里巴巴在面对组织结构变化和新业务拓展时能够从容不迫。

不选最流行的，而选最适合的，一直是阿里巴巴在培养人上采取的有效措施。在阿里巴巴，由于业务发展迅猛，用人急迫，一些年轻的管理人员充满激情但是管理经验欠缺，不能有效辅导下属，带领团队创造整体绩效，造成下属无法得到充分的发展。所以，尽管目前市场上流行的是 360 度反馈，但是就阿里巴巴而言，更多是采用员工座谈、“小字报”、管理论坛、调查访问等多种形式来满足管理人员了解下属感受、不断改进管理方式、调整管理理念的需求。

只有令个体不断增值的企业，才是员工更向往的平台。

员工关系，“润物细无声”

员工关系是加强团队凝聚力、向心力的关键。阿里巴巴主张，要“贴心”、不要“花哨”，主要从 2 个方面进行。

第一，贯彻企业文化。从制度上来讲，阿里巴巴的企业文化——“六脉神剑”一直是贯穿在绩效考评当中的。而绩效考评则历来被人们认为是衡量员工的一把尺，同时也是“杀”人的刀。但如何才能让员工们发自内心地认同，甚至“爱上”企业文化，让员工觉得“六脉神剑”是公司帮助他们讲出的心里话，而非上级施加的“紧箍咒”，员工关系部门在这个问题上担负着重要的责任。因此阿里巴巴一直主张：企业文化要做到“润物细无声”，不要挂在墙上，而要印在员工心里；不依靠任何大张旗鼓的宣传，于细节处施以点点滴滴的影响，浸润每一个员工。比如，关心员工的生活起居，策划阿里员工的集体婚礼、趣味运动会、单身舞会，建立 STAFF CLUB，创办内部邮件杂志“感动阿里”，内刊“阿里人”等等。高管公开信箱、内网畅所欲言，网站群体博客，令员工有任何不解和疑惑都有倾诉的地方，可以找到正确的答案。另外，员工关系部还创办了内部礼品专卖店（阿里 cool），供员工和访客购买带有公司 Logo 的各式纪念品。通过赋予每一件商品独特的故事背景，使阿里巴巴的品牌内涵更加饱满和真实。尽管对于很多公司而言，企业文化是个容易说出来却苦于做不到的形而上的东

西，在阿里巴巴，却是每个员工都能准确理解，努力去做平凡朴实的东西。

第二，创造一个愉快的工作氛围，即“work with Fun”的氛围。其目的就是要将阿里巴巴打造成一个轻松又有活力的集体。只有员工快乐工作，才能快乐生活，才能更有激情。工作不再仅仅是养家糊口、买车供房的手段，也是人生中充满激情、享受其中的过程。

为了达到快乐工作的目的，几乎所有的关乎人的积极向上的兴趣爱好，都可以在公司自发成立兴趣小组，开展自娱自乐的活动，阿里巴巴称之为“兴趣派”。而在 HR 首推的“阿里十派”中更是囊括了羽毛球、篮球、足球、乒乓球、音乐、“杀人”游戏、摄影、宠物、车友、电影十个五花八门的兴趣派，在这里大家玩得不亦乐乎。

员工关系部不放弃每个节日、纪念日，充分利用一切可利用的资源，让员工快乐起来。为了继承和发扬阿里巴巴员工在经历 SARS 考验时所体现出的积极乐观、互助互爱的精神，每年的 5 月 10 日被打造成阿里精神纪念日，阿里集体婚礼、亲友见面都被安排进去，从写字楼办公室，把文化和精神的感悟辐射到员工的亲属、家庭、朋友，共同体会造就共同的理想；愚人节、儿童节、感恩节、圣诞节、中秋节则无一例外成为大家互送祝福、互相找乐的好机会。

每年阿里春晚，也是各部门争奇斗妍的大舞台，来自全国各地的同事们都跃跃欲试，准备了精彩纷呈的各类节目，在阿里巴巴的年会舞台上秀出自己和部门的风采。那短短几天的快乐，前后足足可以成为大家半年的话题。

让员工喜爱和参与的活动，让员工能充分发挥能力的民间组织，加强了员工和员工、员工和公司之间的纽带，这千丝万缕的连接，把公司营造成了家，把同事之间变成朋友和亲人。爱，走进了心灵深处。

编外话：

值得一提的是，在阿里巴巴这个 4000 多人的集团公司，直接从事人员与组织发展活动的 P&O D 成员一共只有 13 名。要推动如此繁多的项目和活动，光靠这 13 个人是远远不够的。在每个业务部门 HR 中，都设有学习发展负责人的角色，也在民间有 STAFF CLUB 的成员，这些编外编内人员积极配合总部 P&OD 团队协调各种关系，推动各种项目。而当举办比较大型的活动时，阿里巴巴就会发挥各部门所长，不仅行政部门会为 HR 提供鼎力支持，其他部门的员工也都会出一份力。因此对阿里巴巴的 HR 部门而言，其力量是由专职与兼职共同构成的。

这种结构，在有些公司，可能会在执行层面遭遇种种阻力。因为其他部门跨刀助阵的员工自己也有本职工作，如何充分发挥他们的积极性而不影响他们的个人绩效，这是一大难题。阿里巴巴的解决之道，一方面是充分发挥协同作战的企业文化；另一方面，HR 部门也很鼓励大家“SHOW”出自己。为这些项目和活动付出，就有更多机会在集团层面展示自己部门的风采。同时，也制定各种激励方式来确保成效。

在阿里巴巴，我们总是有一种感觉，工作很多时候是“玩”，很多了不起的成就，就在很“Fun”的氛围中，被不经意地“玩”了出来。