

# 闻味道、揪头发、照镜子

## ——阿里这样培养中层干部

朱晨凯

从最初的以马云为首的“十八罗汉”创始员工，发展至今拥有4万员工；从杭州的湖畔花园小区楼里起家，到美国纽约证券交易所上市——阿里巴巴如何走到今天？它背后的管理机制和干部培养机制是怎样的？我们该向它学些什么？

本书由阿里组织发展专家张山领、原阿里人力资源总监张璞、茅庐学堂合伙人姜力三人合著。书中指出，企业里的干部，是事业最基本、最稀有、最昂贵也是最易消逝的资源。没有好的干部队伍，就不可能有组织的兴盛和优良的业绩。

针对干部培养，阿里巴巴有一个“管理三板斧”培养体系，分别针对初级、中级和高级管理者，进行经理技能、管理者发展和领导力三个层次的管理培训，说白了就是他们在组织中发展与成长的方法与思路。

初级干部是“腿部”。一个初

级干部必须学会四件事：怎么招人、怎么辞退人、怎么做团队建设以及怎么拿到结果。书中举了一个生动的例子：日本武士道为什么厉害？因为学武时依靠严格的训练。一个桩，师傅让你先用一个姿势砍一万刀，再来讲你的功力有没有提升。然后师傅再教你第二个姿势，再砍一万刀。干部培养也是一样道理，初级干部需要掌握150个技能才能把这份工作干好，必须要有耐心，脚踏实地慢慢训练，才能锻炼出适合的且必须具备的核心能力。

中层干部是“腰部”，也是干部培养的重中之重。这部分人必须学会三件事：闻味道、揪头发和照镜子，分别代表着一个中层干部需要具备的三项核心能力：心力、眼界和胸怀。

通过“揪头发”锻炼干部的眼界，培养向上思考、全面思考和系统思考的能力，杜绝“屁股决定脑袋”和“小团队”，从更大的范围和更长的时间来考虑组织中发生的问题。通过“照镜子”

来修炼干部的胸怀，管理者是需要孤独的，内心要强大，需要通过“上通下达”来推动企业与组织的发展，以自己为镜，做别人的镜子，以别人为镜子，完善自我。通过“闻味道”来修炼干部的心力，任何一个团队的氛围，其实就是管理者自我“味道”的一种体现与放大。一个干部的味道，就是一个团队的气氛，无形无影但无时无刻不在影响每一个人思考和做事的方式，尤其影响团队内部的协作以及跨团队之间的协作。

作为“头部”的高级干部，培养也有三门必修课：文化、战略和组织能力。文化是基业长青的基石；战略是方向，是业务；组织能力是人才的聚合。这些都是作为高级干部必须要学会的。阿里对于干部培养的这“三板斧”，力求塑造一个内心强大、视人为人、以使命为驱动力的干部体系，通过组织和平台的力量，打造企业管理团队的梯度成长和发展基础，让各级干部迅速成长，真正促进整个组织的成长。

随思录

## 绍兴师爷的行为准则

陈鸣达

师爷在数百年间久盛不衰。

绍兴师爷发端于明代，兴盛于清代，衰落消失于民国，历时数百年。民间有“无绍不成衙”之说。史书记载，六部书吏多为绍兴人，“部办班分未入流，绍兴善为一身谋。得钱卖缺居奇货，门下还将贴写收。”一个小小的绍兴安昌镇，历史上就出了万余名师爷。

绍兴师爷，职能上可分三类：刑名师爷、钱谷师爷和文牍师爷。刑名师爷负责刑事案件，相当于法官助理、律师；钱谷师爷负责钱粮、财政税收；文牍师爷负责撰写公文、奏折，相当于现代负责起草文件、总结、领导报告的秘书。作用上无人可替，上至六部尚书、各省巡抚，下至州府知县，都少不了师爷。他们是治政理财写文的专业人才，是智囊、是参谋。主官们尤其是新晋仕途者，都要依靠师爷出谋划策，做出决断。

师爷非官非民，地位上显得尴尬，不在体制内，寄人篱下，卖知为生，严格讲他们是被聘用、被雇用者，与主人是主仆关系。但实际上，大多数师爷与主人是主宾关系，待遇优厚，相敬如宾。如清朝河南巡抚田文镜的幕僚鄂思道，摸透雍正心思，为田文镜代拟奏折状告顾命大臣、雍正舅舅隆科多，雍正借此将隆科多罢官监禁，除却心腹之患。不但田文镜尊他为上宾，也得到皇上的恩宠。雍正回复田文镜的奏折上常常写上“朕安，鄂先生安否？”足见其地位非同一般。

绍兴师爷作为历史上一种特殊的社会群体和特殊的政治文化现象，在人们的观感中，一直是褒少贬多，阴暗、狡诈、圆滑似乎是这一群体的特征。现实中人们也常将那些能言善辩、巧嘴灵舌者称作“绍兴师爷”。

然而，笔者不久前的安昌古镇行，改变了以往对绍兴师爷的认知。

安昌老街上有家全国唯一的“绍兴师爷博物馆”，设在近代著名师爷姜心田故居内。故居建于清末，坐北朝南，共三进，面阔三间，由台门、正楼、侧楼组成，均为砖木结构，穿斗式梁架，硬山顶。姜心田（1872-1944），光绪晚期在东北奉天府做幕僚，民国后任东北马占山督军府秘书，1932年随军转至西北，任西安特货公钱经理，曾为东北军与陕北红军充任联络。姜心田的故居虽算不上豪华富贵，却显示出师爷的确是一种不错的职业，当得好，足以过上殷实富裕的生活。故居内展示的有关绍兴师爷的各种实物、文字，揭示了为什么绍兴出师爷，为什么绍兴

师爷在数百年间久盛不衰。绍兴师爷的出现，与绍兴的历史、地理、经济和文化有关。也就是说，绍兴具备造就这一特殊职业的环境与条件。绍兴素为文化之邦，人文荟萃。然地狭人稠，农艰商轻，读书无成者，学幕为其一大出路。读书者众多，真正获得功名，走上仕途者毕竟少数，对于那些没有考中进士、举人的人，既惧艰辛的农耕，又不屑被人看轻的商贸，于是选择了师爷这一职业。绍兴人处世精明，处事审慎，工于心计，善于辞令，适于做师爷。师爷专业性强，技能要求高，须具备研核策略的能力、提供计谋的机心与撰写官方文字、总结、领导报告的秘书。作用上无人可替，上至六部尚书、各省巡抚，下至州府知县，都少不了师爷。他们是治政理财写文的专业人才，是智囊、是参谋。主官们尤其是新晋仕途者，都要依靠师爷出谋划策，做出决断。

国无法，行有规。每个行业都有自己的行为规范和职业道德，绍兴师爷也不例外。迈进“绍兴师爷博物馆”的大门，迎面矗立着一块硕大的展示牌，上面篆刻着16个大字：“立品洁身，尽心尽责，仁恕求生，不合则去。”细细品味，终于明白，绍兴师爷之所以久盛不衰，成为师爷界一大品牌，密码也许就在这里。立品洁身，就是要有职业操守，品质高尚，洁身自好，严于律己；尽心尽责，就是佐治以尽心为本，心尽于事，必竭所知所能，审时度势，对主官知无不言，言无不尽；仁恕求生，就是仁厚忠恕，处理事务公平公正；不合则去，就是在人们的观感中，一直是褒少贬多，阴暗、狡诈、圆滑似乎是这一群体的特征。现实中人们也常将那些能言善辩、巧嘴灵舌者称作“绍兴师爷”。

然而，笔者不久前的安昌古镇行，改变了以往对绍兴师爷的认知。安昌老街上有家全国唯一的“绍兴师爷博物馆”，设在近代著名师爷姜心田故居内。故居建于清末，坐北朝南，共三进，面阔三间，由台门、正楼、侧楼组成，均为砖木结构，穿斗式梁架，硬山顶。姜心田（1872-1944），光绪晚期在东北奉天府做幕僚，民国后任东北马占山督军府秘书，1932年随军转至西北，任西安特货公钱经理，曾为东北军与陕北红军充任联络。姜心田的故居虽算不上豪华富贵，却显示出师爷的确是一种不错的职业，当得好，足以过上殷实富裕的生活。故居内展示的有关绍兴师爷的各种实物、文字，揭示了为什么绍兴出师爷，为什么绍兴

社科书架



《阿里三板斧：重新定义干部培养》  
茅庐学堂 主编  
电子工业出版社  
2018年12月

【精彩书摘】

### 不要多了一个烂主管，而少了一个好专家

在阿里的体系里，M代表管理岗，相对应的是技术岗，用P表示。M和P的职级体系从2001年开始实行。当时之所以分成两条路径，是因为在实际的晋升过程中，一些“技术大牛”被提拔到管理岗后，发现其并不适合，带不了队伍，同时把自己的科研项目也丢掉了。针对这种情况，马云提醒大家说：“不要多了一个烂主管，而少了一个好专家。”内部轮岗的流动性和透明性很强，这样做有什么好处呢？

第一，解决了职业倦怠期的问题，会让员工在公司工作的时间更长。大家都知道，互联网公司的员工流失率是很高的，轮岗可以很好地解决这个问题。事实上，好员工愿意在阿里巴巴继续工作，跟轮岗有很大的关系。比如一个优秀的员工在B2B业务干烦了，这时淘宝正好有一个新业

务，他觉得这个业务好，就可以在这里重新焕发生机。

第二，让文化得到传承。虽然是新业务，但人是老人，这样自然而然就保证了文化的有效传承。反过来想，如果每个新业务都招一群新人，则很可能导致公司文化出现裂缝。而阿里巴巴对使命、愿景、价值观十分重视，因此轮岗在文化传承上的重要性不言而喻。

举个例子。阿里巴巴曾经有一位计算机博士，那时候阿里巴巴招的人里高学历的人不多，博士更少，为了吸引更多的人才加入，就让这位计算机博士去从事校园招聘的工作，结果发现效果很好，吸引了不少优秀的人才。于是就找到这位博士说：“你别做技术了，你去做招聘吧。”然后他就去做招聘了。在工作一段时间后，发现他跟人沟通

得很好，于是又让他做技术团队的人力资源主管。在做了一段时间后，发现他的服务意识也不错，而当时客服团队接电话的都是些小姑娘，正缺一个领导者，于是他就又去带客服团队了。

当然，也不是所有岗位能轮岗的。比如让人力资源的专家去做技术，或者让行政做财务，这些具有高度专业性的岗位，仍然要招专业人士来从事。通过轮岗，除能够从实践中真正锻炼一个人的能力之外，还可以为一个人的晋升打下扎实的基础。比如彭蕾，本身是老师出身，也没有人力资源领域的背景，通过不断努力就成了这方面的专家，接着又跨界做蚂蚁金服的CEO，这样的轮岗经历使得她对整个集团的经营、文化有非常扎实的、多方面的认识和实践，这当然为其晋升打下了基础。

### “向下看两层”和“向上看两级”

中高层干部最容易出现的问题有本位主义——屁股决定脑袋，其次是急功近利——捡了芝麻丢了西瓜，短期目标与长期目标的平衡，还有就是圈子利益——山头林立各自为战，大团队的战略与小团队的发展的取舍。一个好的中高层干部，在思维上至少要有开阔的眼界、宽广的胸怀。

阿里的管理方法有一个“向下看两层”和“向上看两级”。“向下看两层”要看直接下属和再

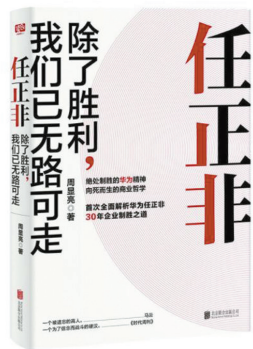
往下一层的下属，让下面的两层都可以直接听到你的声音，减少沟通环节在关键业务信息传递过程的衰减。通过这种方式，大家可以达成很好的共识，解决协同的问题。

“向上看两级”把自己拔高到上一级和上级的上级的位子考虑问题，不只是坐井观天。比如你是总监，最好就把你的位置移到VP（副总裁）层次上。更高级别管理者的参与支持与资源支持，上级一定是最重要的资源，好的

上级不是来对下属指手画脚的，而是当下属需要的时候可以大力支持，画龙点睛的。你想，假如我是这个VP，我该怎么办？你这时会发现一切豁然开朗！

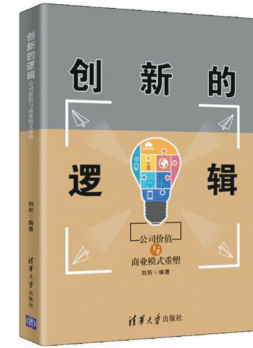
为什么说到了中层以后特别重要的是往上拔一层的能力？为什么需要你站在老板的角度思考问题？因为只有这样，你才会有跟平行部门合作的可能。否则每个人都在自己的地盘上转悠，这样是不可能跟别人合作的。

【周边图书】



《任正非：除了胜利，我们已无路可走》  
周显亮 著 北京联合出版有限公司  
二〇一九年一月

本书对任正非经营管理之道进行全方位解析——企业管理哲学、企业文化建设、干部培养、创新意识、市场营销……全景呈现任正非创立华为的每一步商业制胜转折点，带领读者洞悉任正非的商业哲学和为企业的精神内核。



《创新的逻辑——公司价值与商业模式重塑》  
刘轩 著 清华大学出版社  
二〇一八年十二月

商业模式和管理模式决定了一家企业值不值钱，资本模式则决定了一家企业赚不赚钱以及如何更迅速地赚钱。本书给出了公司价值创新管理的系统分析框架和整合应用工具，可作为企业领导者和管理层提升价值管理能力、突破管理思维边界的必备读物。

（图书信息由宁波市新华书店提供）

### 帮干部发现自己的力量，而不是去重新注入新的力量

一个优秀的干部，是通过成就别人来成就自己的。对于这句话的理解，有三个不同的层次，每一个层次都代表着一种新的管理境界的理解与提升，每一个层次的实践和真正达成，都是因为战胜自我之后拥有了一个更加强大的自我。

第一层，基层干部是通过成就自己团队的成员，通过给予团

队成员机会、支持团队成员发展、辅导团队成员进步，最终成就了团队成员的价值，而获得自己的价值。第二层，一个中高层的干部一定要理解，优秀的管理者是通过自己团队的努力，成就其他团队的价值。第三层，一个高层的干部是通过成就体系之外的价值，来成就体系内价值的。

当你站在不同的角度看这

句话，就应该有不同的动作。其实很多时候高层管理者的思想核心是因为他站的位置不一样。在三板斧中，最关键的是帮助管理者发现自己的力量，而不是去重新注入新的力量。我们认为每个人的内心都有自己力量的种子，我们需要的是给予土壤，让一颗种子发芽，长成参天大树，成为森林。

世象管见

吴启钱

某日食堂午餐，一个朋友的午餐是一粥一菜一馒头。笔者打招呼：“你吃得一直这么简单？”朋友谦虚地说：“习惯成自然了。”朋友想说的，其实是“习惯成自然了”，然而匆忙中，却说出了习惯的另一个“真相”：习惯也会带来问题或造成问题。

比如开车，每天都有大大小小的交通事故，这与很多司机的一些不良驾驶行为成为习惯有关。开车不系安全带、转弯不打转向灯、随意变道、随意停车、开车接电话看微信、穿高跟鞋开车等，一旦成了习惯，就是安全隐患，不出事是偶

然，出事是必然。开车如此，健康也一样。嗜烟、嗜酒、熬夜、缺少运动、吃垃圾食品等，成了习惯，就成了损害健康的大问题，相当于“慢性自杀”。

习惯是积久养成而不易改变的行为或生活方式，是我们对“习得”的行为予以“惯之”的结果。“惯”，有宠爱娇纵的意思，也有放任、放纵、不加约束、不加控制的含义。我们的教育理念一直是反对“惯”的，因为“惯”没有好处，更没有好结果，无论对小孩对老

# 别让习惯成问题

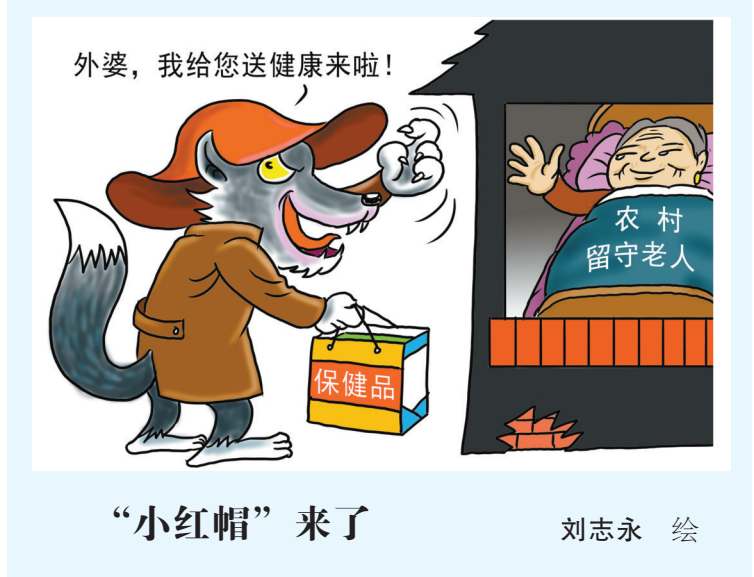
人，还是对老公对老婆，都不能惯，一惯就会惯出各种毛病来。

人的行为在“习得”后再“惯之”，好行为会发生质变，坏行为会惯成大问题，也就是自己被自己“惯坏”了。古罗马诗人奥维德说过：“没有什么比习惯的力量更强大。”习惯“饭后一支烟”的人，有可能患上肺癌；习惯贪小便宜的人，可能会遇到吃大亏的时候；习惯我行我素的人，会因为“霸座”而被拘……习惯一旦成了问题，可能就深入骨髓，自己都不知道是问

题，而当作天经地义，不会作“从来如此便是对的吗？”的反问与反思。或者虽然知道是问题，却难以改正或难下决心改正，在别人提醒时常以一句“我还不习惯”来搪塞，其实是已经习惯了不好的习惯。

比如，在反腐利剑高悬、全面从严治党的形势下，仍有公职人员因为违反“八项规定”被问责被处分被通报。公职人员的收入，应算是不缺吃喝的群体，为什么还是屡有公款吃喝、公款旅游、收受土特产等问题？是他们差那么

漫画角



“小红帽”来了

刘志永 绘

委调查审查。可笑的是，他本人在忏悔中，把原因归结于“日常学习不够，党性修养不足，社会责任感不强”。这样的反思，表面上好像很深刻，其实没有找到病根，是用空话套话来应付。无数的例子告诉我们，沉迷赌博而毁了自己的人，绝对不是“学习不够”，而是恶习难改、沉痾难除。同理，烟瘾、毒瘾、网瘾、酒瘾等问题，都是习惯养成的毛病，容易反复和回潮，与“学习不够”没有什么直接关系。

坏习惯是在不知不觉中形成的，大问题也经常是由小问题积累而成的，所谓“小洞不补，大洞吃苦”“差之毫厘，谬以千里”。对于坏习惯，我们不能放任不管，如果不小心习得，也千万不可以娇惯之，而要防微杜渐，防止习惯成为问题。