

如何打造像阿里一样的铁军？

--领导力与执行力提升

【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	组织全员/中、高层管理者/储备干部
授课方式	内训（根据客户需求订制）

【课程背景】

无数企业拥有宏大的目标，只有少数的具有执行力的企业才能实现；

无数企业拥有伟大的构想，只有少数的具有团队执行力的企业才能成功。

阿里巴巴从几个人走到今天，成为中国互联网行业巨头，靠的不是技术、不是资源，而是一支“铁军”，靠的是铁军文化和具有极强战斗力的团队。铁军文化的核心是领导具有超强的领导力，团队具有超强的执行力，其实领导力和执行力就是一个问题的两个方面，没有领导力就没有执行力，好的领导力用执行结果来证明，好的执行力也一定有好的领导力来指挥。

这节课不是传统领导与执行，不是上级发号施令，员工被动执行，而是通过提升领导者的领导力，来打造团队商业人格，树立结果意识，建立管控系统，设计激励规则、发挥员工内驱力，把为你打工变成为自己工作。



【课程方向】

以企业职业人为对象 以提升领导力为标准
以打造执行力为手段 以增加业绩为目的

【课程目标】

- 创办两家世界 500 强企业的稻盛和夫，提出成功方程式：成功=思维方式*热情*能力
- 本课程就是从改变思维方式、建立执行体系、训练执行能力、实操执行方法四个维度，帮助组织凝聚人心、建立机制、打造新执行的铁军团队。

【课程价值】

价值 1：训练领导者的人格魅力和责任心

用责任心带领团队，凝聚人心

价值 2：训练领导者解决问题的能力

领导者跟员工的区别就是解决问题的能力

价值 3：训练领导者有效沟通的能力

提高日常沟通、会议沟通的能力

价值 4：训练领导者目标管理的能力

提高目标制定、目标分解、计划制定及团队执行能力

价值 5：打造铁军执行力 以创造结果为尊严

建立结果思维，打造一支结果导向、信守承诺、使命必达的执行铁军。

价值 6：扎根客户价值 打造企业核心竞争力

流量为王、粉丝至上，帮客户省钱，帮员工挣钱，建立内部客户关系，打掉企业部门墙。

价值 7：执行力 3.0 植入新执行基因

建立“不为你打工，只为我工作的机制”，从根本上解决员工的自我负责与自我成长问题。

价值 8：建立企业目标分解、责任确认、过程检查、即时奖罚、改善纠偏的执行系统

运用“从战略到结果的管控兵法”，系统性提高管理者实现目标的能力。

【授课形式】

→→不是培训 是训练

→→不是上课 是实操



课程大纲

第一讲：领导力提升的前提----角色定位与责任认知

一：什么是新领导力？

- 1.领导力就是让别人自愿跟随者在能力
- 2.领导力的最高境界不是职位，而是影响力。
- 3.领导分五种：

- 1) 权力型领导
- 2) 关系型领导
- 3) 战功型领导
- 4) 教练型领导

5) 魅力型领导

【案例：失败的销售经理】

【测试：你是几级领导？】

二：领导力五大法则

- 1) 盖子法则
- 2) 信任法则
- 3) 吸引力法则
- 4) 亲和力法则
- 5) 接纳法则

【案例：大自然的渠道经理的故事】

三：领导力的前提--角色定位

1. 自己工作成就感主要来源是什么？
2. 公司对我岗位的最大期待是什么？
3. 什么是真正的尽职尽责
4. 业务职责与管理职责的解读

四：责任管理 7 大方法

领导者意味着责任越多，权利越少。

领导者第一是定位，第二是责任心。

- 1) 锁定责任，让责任在下属身上
- 2) 责任归位，只做自己该做的事儿
- 3) 与下属沟通责任背后的意义
- 4) 没有检查就没有承担责任的员工
- 5) 善与激励负责的员工
- 6) 培养下属承担责任的能力
- 7) 淘汰不承担责任的下属

【案例：乱跳的猴子】

【大型互动情景领导力训练：领袖风采】

第二讲：领导力提升方法----问题管理与高效沟通

一、 问题管理

1. 正确的认识问题
2. 问题的分析——找寻问题背后的问题
3. 5个谁和5个为什么？
4. 问题的发生层和发现层的区别

【案例：丰田的5W法】

二、 问题管理的逻辑思维应用：价值树分析

1. 从问题背后的问题出发的价值树分析
2. 价值树分析原则：MECE
3. 价值树分析案例分享

三、 高情商管理与高效沟通

1. 高情商管理的思维逻辑：百分百责任
 - 谁受益、谁负责
 - 别人犯错不是我犯错的理由
 - 如果我是问题的一部分，先解决我的问题
2. 高效沟通的三原则
 - 先解决心情、再解决事情
 - 谈论行为不谈论个性
 - 积极聆听

四、 职场情商修炼--如何管理情绪？

- 改变自己的情绪关注点(案例分析)
- 学会和自己辩论(案例分析)
- 拒绝二次伤害

【训练：情绪管理的釜底抽薪法】

第三讲：领导力职责底线----目标管理

一、 目标与计划、目标与指标的关系

二、 制定目标的必备要素

1. 如何完成节点？
2. 如何价值有效？
3. 如何做到可考核？

【工具：4T 周报周计划】

三、 从现场学习目标定位看目标管理

1. 目标指令与行为指令
2. 如何看待让干什么就干什么
3. 黄金圈执行法则
4. 目标分级体系训练

四、 目标管理中的契约精神

1. 契约当事人
2. 契约标的
3. 契约标的交付方式
4. 违约责任

五、 目标管理训练方法

1. 公示承诺法
2. 节点分解法
3. 外包思维法

【案例：GE 的目标管理法】

第四讲：领导要啥？--请给我结果

如何建立结果思维，找到工具方法，打造一支信守承诺、结果导向、使命必达的执行铁军？

一、什么不是结果？

1. 态度≠结果
2. 职责≠结果
3. 任务≠结果
4. 理由≠结果

案例：【挖井】【栽树】

解析：上班≠结果

- 混日子的人对时间负责，有结果的人对数据负责
- 在能力和靠谱之前，领导者会先选择“靠谱”
- 见功劳不抢，见责任不躲的人才堪当重任

271工具：【20%重奖，70%训练，10%淘汰】

二、什么是“任务”？任务和结果有何不同？

1. 完成差事

领导要办的都办了！

2. 例行公事

该走的程序走过了！

3. 应付了事

差不多就行了心态！

解析：对程序负责、对形式负责、
对苦劳负责，就是不对结果负责。

三、结果有哪三个要素？

1. 有时间（时间结点）
2. 有价值（客户说了算）
3. 可考核（事实和数据）

解析：播种职场用语，避免江湖话术
不拍脑门，不凭感觉，拿数据说话

四、结果有哪三大原则？

1. 客户原则
2. 交换原则
3. 检查原则

案例：【结果与任务工作分析】【雷军的结果思维】

解析：结果是给客户的，要让客户满意才叫结果
结果是用来交换的，不能交换不叫结果
结果是供人检查的，量化才能检查

五、做结果的两大方法

1. 复述承诺法
2. 分解法

案例：【大客户拜访结果分解】

训练：【承诺法和分解法训练】

工具：【战略分解表】

六、做结果的二大思维

1. 外包思维
2. 底线思维

案例：【热气球坠毁事件】

解析：假如你出不了结果，我可以外包给别人做！

先保证底线结果，再考虑完美。

越是高层，布置工作就越简单。

训练：【领导如何布置工作？】

七、做结果的四大步骤

1. OKR 的应用
2. 日报日计划
3. 周报周计划
4. 质询会模式

案例：【海尔地产的结果分解】

解析：结果文化植入，什么工作达成什么结果

树立结果文化，上下同欲，使命必达

重新定义工作分析，可量化，可检查，可评估

树立结果文化，表彰为结果负责的人

【工具】：结果之星、日报日计划、周报周计划、质询会话术

第五讲：铁军执行的武器是什么？--“5R”执行落地工具

如何运用“从战略到结果的管控兵法”提高组织解决力？

模块一：见利就分，遇事就跑？结果管控，剷除毒瘤，人人秒变负责人！

一、战略管理的三大入口

1. 责任下移，自我管理。
(高手改变机制，低手改变人。)
2. 我不相信，节点控制。
(管理思维：如果他做不到，怎么办？要帮助员工达成结果，建立自信。)
3. 谁受益，谁操心。
(若是要员工操心，就要给员工操心的动力。)

案例：【沃尔玛】【红绿灯】

解析：管理者对团队最大的信任是帮助其节点检查、拿到结果。

管理者激励员工，要么给钱，要么给爱！

模块二：事无人问，责无人扛，人前责任锁定，好过事后到处救火！

一、5R 系统管控兵法

R1 结果定义

1. R1 结果设定 (门向拿开，人往哪儿走)
2. 结果设定的两个要素：
 - ① 由员工本人设定；
 - ② 由领导裁定。
3. 结果设定的落地工具：

- 1 目标
- 2 路径
- 3 资源
- 4 行为（工具表）

案例：【目标如何分解？】

解析：结果设定决定了行为起点

管理者要养成事前定义做结果的习惯

4. 结果设定的原则、作用及方法。

- ① 原则：事前定义做事的结果
- ② 作用：结果一致，下属主动
- ③ 方法：凡事都先问结果设定是什么？

二、R2 责任锁定

不是没人承担责任，而是责任没有锁定。

1. 责任锁定的原则
2. 责任稀释定律：
 - ① 领导逻辑
 - ② 员工逻辑
3. 哈佛实验案例分析
4. 责任锁定的两个层面：
 - ① 企业组织层面
 - ② 员工执行层面
5. 责任锁定的终极目标：
人人头上有指标，千斤重担人人挑。
6. 责任锁定的原则、作用及方法。
 - ① 原则：一对一责任
 - ② 作用：防止责任稀释，没人承担风险
 - ③ 方法：如果做不到怎么办？

案例：【街头求救】

解析：管理逻辑，明确一对一责任，而非一对多责任。

R1+R2 落地工具：目标责任承诺书（案例分析+现场实操）

模块三：计划总泡汤，战略变空谈？三方检查精准出击，铲除企业沉痾旧疾！

一、R3 节点检查

你重视什么就检查什么，结果是检查出来的

1. 案例分析：R1+R2 低手论对错，高手论得失
2. 节点检查的核心和目的
3. 用规则来管理公司：
年会、月会、周会、日会
4. 谁来检查？
 - ① 领导检查
 - ② 第三方检查
 - ③ 自我检查
5. 第三方检查在企业扮演的角色：
 - ① 结果的追踪者；② 文化的倡导者；

③ 信息的传播者；④系统的运营者。

案例：【香港廉政公署】

解析：人们不会做你希望的，只会做你检查和考核的
越相信谁，就检查谁
处罚不能代替检查。

二、主动汇报

领导用人第一标准是：放心

1. 核心价值：

主动汇报程度，决定放心程度，靠谱比能力更加重要！

2. 落地工具：24小时主动复命制

模块四：奖罚时效不保，员工怨声载道？即时激励，凝聚团队，点燃动力！

一、R4 即时激励

奖罚不过夜，等待会产生仇恨

1. 即时激励的核心要点

2. 即时激励的四个关键：

① 品牌分

② 红黑榜

③ 做奖罚

④ 仪式感

3. 即时激励的四个要点：

① 即时；②明确；③开放；④仪式。

案例：【感动年度人物】【希波克拉底誓言】

解析：每日仪式：好人好事分享

每月仪式：感恩奉献日

每年仪式：年度感动公司人物

二、R5 改进复制

将个人天赋与经验标准化

1. 改进复制的核心要点

2. 工业化复制对企业生命力的重要性

3. 管理必修思维：战略→执行 点→线

解析：让偶然的成功变成规律，让偶然的失败永远消失
过程不管控，结果准失控