

《非理论：最小颗粒度的管理课程》课程大纲

课程亮点：

- 本课程问世以来，好评如潮、无一差评；
- 能够给出“老大难问题”的方法，如：狼性、执行力、老员工管理等；
- 课程内容可在第二天立即使用，学员行为改变立竿见影；
- 没有管理课程中常见的“正确的废话”。

课程简介：

- 本课程是拼图课程，可自由选择拼接
- 本课程主要针对基层管理者（含潜才）
- 关注其“管理动作”的完成，理论的重要性置后
- 本课程将管理行为进行细致分解，逐一训练

课程总纲要：

- 本课程根据“由急到缓”原则，分为四个部分，具体如下：

版块	第一章	第二章	第三章	第四章
主题	立竿见影—解决问题	动作训练—技能训练	场景应对—实景训练	管理模型—内功提升
内容	<ul style="list-style-type: none">● 如何解决团队畏难问题● 如何解决舒适区问题● 如何实现转型● 特定群体员工管理● 如何提升狼性● 如何出色完成任务	<ul style="list-style-type: none">● 如何布置工作● 如何开好会议● 员工激励技术● 如何辅导员工● 汇报技术● 员工面谈● 如何批评员工● 如何表扬员工● 团队活动组织● 面试技术	<ul style="list-style-type: none">● 初上任● 年初定任务及 KPI● 员工遭遇重大变故● 听到不良言论时● 员工辞职● 分配利益时● 临时紧急任务● 员工挑战● 迟到早退● 员工冲突● 遭遇逆境● 宣讲好坏消息	<ul style="list-style-type: none">● 个人管理模型● 个人威信模型● 性格分类模型● 团队文化模型● 管理存折模型

课程大纲：

第一章 立竿见影—解决眼前的实际管理问题

一、如何解决团队畏难问题

1. 破题：不是要求团队主管去解决困难，而是带领团队在困难长期存在的前提下，不畏艰难完成任务

2. 员工畏难时的真实心理活动

3. 解决畏难情绪的 10 种方法

说明：本课程的每种方法都将匹配问题解读、案例、动作等，限于篇幅，不能全部详述

1) 漏斗法：将困难任务分解为简单任务。管理思想：结果追踪变为过程追踪，案例：某公司产品部门，面对上级下达的高业绩指标，没有直接分解最终任务，而是分阶段，下达不同的任务，先追踪每天电话量，再追踪沟通上频次，再追踪……，最终将困难任务分解为逐步的简单任务。

2) 分工法

3) 交待法

4) 榜样法

5) 带头法

6) 政委法

7) 人情法

8) 风暴法


9) 求计法

10) 演练法

二、如何解决舒适区问题

1. 引题：视频：《我的团长我的团》“安逸”片段

2. 舒适区内的团队的十种表现



3. 舒适区原因分析

- 1) 企业层面
- 2) 现实层面
- 3) 团队层面
- 4) 个人层面

4. 舒适区团队成员的分析

5. 破局十二法

- 1) 高压法：案例：唐骏解决微软上百人核心技术人员的考勤问题——如何将高压政策执行得毫无怨言、滴水不漏
- 2) 杀鸡法
- 3) 换人法
- 4) 区别法
- 5) 鲶鱼法
- 6) 轮岗法
- 7) 标杆法
- 8) 放手法
- 9) 目标法
- 10) 借力法
- 11) 折衷法
- 12) 交易法


三、如何实现转型

1. 作为管理者可能遇到的转型压力
 - 1) 外部环境导致的转型压力



- 2) 高层经营战略的转型压力
- 3) 管理者自身的转型压力
2. 案例：真实的十个转型案例
 - 1) 新的网络技术带来的冲击
 - 2) 公司职能的重新洗牌整合
 - 3) 对公客户为主转变为对零售客户为主
 - 4) 管理规范程度的逐渐升级
 - 5) 销售人员存量客户的重新切割
 - 6) 完全陌生的新产品
 - 7) 新的营销模式
 - 8) 客服座席部门转型为营销座席
 - 9) 管理型部门向服务型部门转型
 - 10) 审核型部门向营销服务型部门转型
3. 面对转型，管理者可能的三种缺失
 - 1) 缺理解
 - 2) 缺意愿
 - 3) 缺方法
4. 转型成功的几个关键点
 - 1) 转型意愿
 - 2) 转型事件
 - 3) 转型计划
 - 4) 成功标志
5. 方法问题：保证团队转型的几个方法



- 
- 1) 棒喝法：一句话让人顿悟的方法，案例：一句话让员工大彻大悟，接受新的营销规则，再无怨言的主管
 - 2) 三观法
 - 3) 解读法
 - 4) 说理法
 - 5) 目标法
 - 6) 路径法
 - 7) 授渔法
 - 8) 众言法
 - 9) 利益法
 - 10) 尝试法
 - 11) 带头法
 - 12) 神针法
 - 13) 摔倒法
 - 14) 案例法
 - 15) 强硬法
 - 16) 义务法

四、特定群体员工管理

1. 年轻员工（95 后甚至 00 后）员工的管理
 - 1) 年轻员工管理的核心难点——认知
 - 2) 案例：迷惑：让上级领导大发雷霆的几个乖乖女
 - 3) 年轻员工的典型分类
 - a) 待哺雏鹰



b) 少年老成

c) 妈宝

d) 凤凰男

e) 苦孩子

f) X二代

g) 豪门新贵

4) 七大忌讳

5) 六大要点

6) 十二个方法

a) 同好法

b) 萃取法

c) 家访法

d) 标签法

e) 力捧法

f) 震撼法

g) 挑战法

h) 铺路法

i) 认亲法


j) 风险法

k) 预警法

l) 换位法

2. 老资历且没动力的员工

1) 35岁职场现象分析



2) 必须考虑的事情

- a) 企业文化
- b) 领导要求
- c) 团队影响
- d) 关联效应
- e) 个人良心
- f) 避免露怯

3) 原因分析


- a) 心态原因
- b) 技能原因

4) 可能有用的方法

- a) 点燃法：案例：已经消沉两年的老员工，因为一次外派授课，被成功点燃，重新变成了公司骨干
- b) 肌肉法
- c) 尝试法
- d) 闲置法
- e) 捧高法
- f) 祭旗法
- g) 认哥法
- h) 升官法
- i) 捆绑法

5) 七个怎么办

- a) 公开顶撞怎么办？


- 
- b) 拒绝工作怎么办？
 - c) 背后八卦怎么办？
 - d) 阳奉阴违怎么办？
 - e) 事事不成怎么办？
 - f) 不服分配怎么办？
 - g) 欺负后辈怎么办？

3. 孙悟空型员工

- 1) 孙悟空型员工的影响
- 2) 管理中的陷阱
- 3) 可能有用的方法
 - a) 不公法：给予特权，告诉其他成员，就是不公平，能做事的就是有特权，不服你也来。以一人带动整个团队的奋斗
 - b) 艳压法
 - c) 升官法：
 - d) 交换法
 - e) 实践法
 - f) 求同法
 - g) 铺路法
 - h) 私交法
 - i) 道歉法

4. 其他需要关注的几类员工（略讲）

- 1) 强迫症员工
- 2) 关系型员工



3) X二代员工

五、如何提升狼性

1. 狼性是什么？

- 1) 几个容易搞混，其实确实不需要区分的概念：积极性、执行力、狼性、凝聚力等
- 2) 不需要严格区分这些概念，我们将之统称为“狼性”

2. 案例：历史上最成功的改造：旧中国士兵经过改造后，其战斗力的惊人巨变

3. 提高团队精气神的六个一

1) 一个目标


- a) 目标的虚与实
- b) 如何与下属谈生涯规划？

2) 一股情绪

- a) 家庭法
- b) 道具法
- c) 活动法

3) 一番道理

- a) 原则：不能强迫，一定要把道理说清楚，逻辑自洽，这是基础
- b) 几个需要搞清楚的道理
 - 劳资关系的概念
 - 性价比概念
 - 熵增原理
 - 舒适区概念



4) 一种氛围

a) 定义：氛围是群体情绪的总合

b) 氛围四有

- 要有事件
- 要有典型
- 要有交流
- 要有图腾

5) 一波节奏

a) 先搞运动

b) 统一思想

c) 养成习惯

d) 达成共识

e) 植入规则

f) 形成惯性

g) 同化新人

6) 一套办法


a) 习惯法

b) 消费法

c) 荣誉法

d) 移情法

e) 赞美法

- 
- f) 反馈法
 - g) 成功法
 - h) 对比法
 - i) 危机法
 - j) 工作法
 - k) 信任法

六、六到轮回——如何出色完成任务


工作中的六到：“得到、想到、说到、做到、料到、听到”

1. 如何得到——机会总是留给有准备的人
 - 1) 如何让领导愿意交办重要任务
 - a) 视频：绣春刀2钓鱼片段
 - 2) 如何表达进步意愿？
 - 3) 如何打消领导顾虑？
 - 4) 自发争取的任务
 - 5) 案例：彩票机的营销契机
2. 如何想到——决胜于事前、谋定而后动
 - 1) 重新定义任务
 - 2) 模糊问题清晰化
 - a) 问题来源于调研：调研工具表 6W2H
 - b) 工具表：全方位问题分析表
 - c) 常见的问题诊断方法
 - d) 工具：五变法重新界定问题



- e) 案例：BAT 合作问题分析
- 3) 宏观问题具体化
 - a) 八问工具表检视主题的合理性、精准性
- 4) 想办法的 21 种方法
- 3. 如何说到——先承诺再做到，敢否？
 - 1) 我们为什么本能地反感事前承诺？
 - 2) 为什么要事前承诺？
 - a) 案例：为什么奖励给了业绩第二的分公司？
 - 3) 承诺与不承诺的对比
 - 4) 如何承诺——事前承诺的要点
- 4. 如何做到——如何完美完成任务
 - 1) 计划
 - 2) 落地才是王道
 - 3) 工具：实施计划表 PDCA
 - 4) 案例：电话外呼互联网导流的个贷客户执行
 - 5) 纠偏
 - a) 头发理论
 - b) 判断何时该坚持，何时应该掉头
- 5. 如何料到——料事如神方为真精英
 - 1) 料事如神的作用
 - 2) 提前预案的准备
 - a) 从人的角度进行预判
 - b) 从势的角度进行预判




- 
6. 如何听到——酒香也怕巷子深
 - 1) 汇报技术
 - a) 30秒电梯汇报法
 - 2) 金字塔写作原理在汇报上的使用
 - a) 工具表：思维导图法
 - b) 汇报的注意实现：六多六少+六先六后
 - 3) 宣传技术
 - a) 宣传出彩的要点：不走寻常路
 - b) 案例：两篇文言的战书
 - c) 宣传的途径：贵多也贵精
 - d) 9种宣传通道的使用
 - e) 间接宣传：口碑传播
 - f) 活动技术
 7. 六到轮回——从“得到成绩”重回“得到机会”
 - 1) 只有成功才能带来成功
 - 2) 成功是设计出来的
 - 3) 赢在职场——与成功有约

第二章 动作训练——必备管理技能的训练

一、如何布置工作

1. 布置工作并不简单，常见工作布置问题
2. 布置工作七招
 - 1) 第一招：把任务分配给对的人

- 
- 2) 第二招：灵活选择一对一 OR 一对多的布置方法
 - 3) 第三招：让下属自己选择要不要领导指导具体细节
 - 4) 第四招：工作的反馈节奏和交付物由下属自己确定
 - 5) 第五招：工作的界限要提前讲清楚
 - 6) 第六招：抵触性工作要有技巧地布置
 - 7) 第七招：双方共同写进日程管理软件中

3. 工作布置的十二步流程

二、如何开好会议

1. 团队会议的不可替代性
2. 目前基层会议中，普遍存在的问题
3. 晨会标准模型及技术要点
4. 夕会标准模型及技术要点
5. 如何真正的在会议上让员工“练起来”
 - 1) 要有基调
 - 2) 要有支持
 - 3) 要有台阶
 - 4) 要有记录
 - 5) 要有回味
 - 6) 要有掌声
 - 7) 要有习惯
6. 如何让员工在会议上集体完成某项工作？
 - 1) 工具一：头脑风暴记录表
 - 2) 工具二：具体工作行事历



三、员工激励技术

1. 激励的分类

- 1) 按内容分：物质激励、精神激励
 - 2) 按性质分：正激励、负激励
 - 3) 按对象分：一对一、一对多、多对一、多对多
 - 4) 按时间分：持续激励、临时激励、阶段激励
 - 5) 按目的分：固化目的、强化目的、改正目的、提升目的
 - 6) 按方式分：沟通方式、会议方式、实物方式、公示方式、默示方式、
间接方式
 - 7) 按受体分：被激励者、被激励者关联方、被激励者竞争方
 - 8) 按主体分：公司激励、上级激励、平级激励、下级激励
- 案例：某企业的直击内心的激励方法


2. 激励面谈技术

3. 年轻化团队激励

- 1) 年轻人对待激励的态度
- 2) 工作压力巨大
- 3) 世界上的诱惑很多
- 4) 生存压力存在差异性
- 5) 工业化社会，重复性劳动

4. 激励陷阱

- 1) 激励疲劳
- 2) 无效激励
- 3) 负效果激励



5. 激励的核心：自我激励

四、如何辅导员工

1. 辅导下属的三重关卡

- 1) 愿不愿？
- 2) 会不会？
- 3) 用不用？

2. 如何解决“愿不愿”的问题


- 1) 员工不愿意接受辅导的 8 种原因
- 2) 解决学习意愿的 5 种方法
- 3) 案例：负反馈解决员工不愿意使用 WORD 里的高阶技能

3. 如何解决“会不会”的问题

- 1) 辅导四步曲
- 2) “辅导六要”
 - a) 要讲心路历程
 - b) 要讲学习路径
 - c) 要讲背景
 - d) 要讲陷阱
 - e) 要让他犯错
 - f) 要让下属示范

4. 如何解决“用不用”的问题

- 1) 新技能使用的“自行车”现象
- 2) 五个使技能固化的方法
 - a) 再授法

- 
- b) 庆祝法
 - c) 成果法
 - d) 固化法
 - e) 对比法

五、汇报技术

1. 汇报中常犯的毛病

- 1) 辞不达意
- 2) 冗长沉闷
- 3) 主次不清
- 4) 论证不足
- 5) 结论后置

2. 方法训练

- 1) 30 秒电梯汇报法
- 2) 钟摆式汇报法
- 3) 金字塔原则汇报法


六、员工面谈

1. 员工面谈的核心原则：汉堡包访谈法

2. 员工面谈的 GROW 模型及训练

3. 不同场景下的技巧及方法

- 1) 听取汇报、布置工作
- 2) 批评教育、解决问题
- 3) 表扬赞美、激励士气



4) 闲聊收风、情感投资


七、如何批评员工

1. 常见的批评员工的错误方法

- 1) 事实不清
- 2) 责任不明
- 3) 能力之外
- 4) 有责无抚
- 5) 溯源不清
- 6) 情绪为主
- 7) 单向沟通
- 8) 不留情面
- 9) 没有后续

2. 批评员工的正确动作

- 1) 赞美开头
- 2) 客观事实而非主观判断
- 3) 标签定位，确定基调
- 4) 充分肯定后再谈问题，对事不对人
- 5) 充分听取困难和原因
- 6) 共同明确事件后果
- 7) 共同商议解决方法及监督方法
- 8) 再次肯定，表明期望，询问帮助。




八、如何表扬员工

1. 表扬对象
 - 1) 员工
 - 2) 员工关联人
2. 表扬着力点
 - 1) 态度/品格
 - 2) 成果/成就
 - 3) 能力/特长
 - 4) 行为/习惯
3. 表扬方法
 - 1) 具体细节
 - 2) 敬佩赞美
 - 3) 得意成就
 - 4) 隐喻赞美
 - 5) 变化赞美
 - 6) 对比自己
 - 7) 背后赞美
 - 8) 信任拜托

九、团队活动组织

1. 团队活动的目的
2. 为什么组织团队活动让我们头疼

- 
3. 团队活动的几个障碍的解决
 - 1) 预算问题
 - 2) 时间问题
 - 3) 积极性问题
 - 4) 家属问题
 4. 35个行之有效的团队活动主题
 5. 组织活动的技术要点
 - 1) 如何授权员工自己组织
 - 2) 提高积极性的方法
 - 3) 打开创意的方法
 6. 组织活动的全流程

十、面试技术

1. 选择适合自己的面试风格
 - 1) 技术型
 - 2) 闲聊型
 - 3) 距离型
 - 4) 领导型
 - 5) 专家型
2. 面试的全流程
3. 面试中的技术要点
 - 1) 如何在面试时即开始树立形象

- 2) 如何在面试中增强应试者的入职意愿
- 3) 如何探究出应试者的真实能力
- 4) 如何判断其可能的短板
- 5) 如何在面试中即能规避未来的管理阻力
- 6) 如何描述您对应试者的真实评判

第三章 场景应对—实景训练

本章节是前两章培训内容的真实应用训练，重在训练而非讲授，具体训练方法为，每个主题会给出场景的具体描述（或鼓励学员给出其真实的场景），每个主题采取不同的方式，如一对一演练、小组PK、金鱼缸演练法等训练方法，受限篇幅，不再赘述。

- 一、初上任
- 二、年初定任务及 KPI
- 三、员工遭遇重大变故
- 四、员工辞职
- 五、听到不良言论时
- 六、分配利益时
- 七、临时紧急任务
- 八、员工挑战
- 九、迟到早退
- 十、员工冲突
- 十一、 遭遇逆境
- 十二、 宣讲好\坏消息

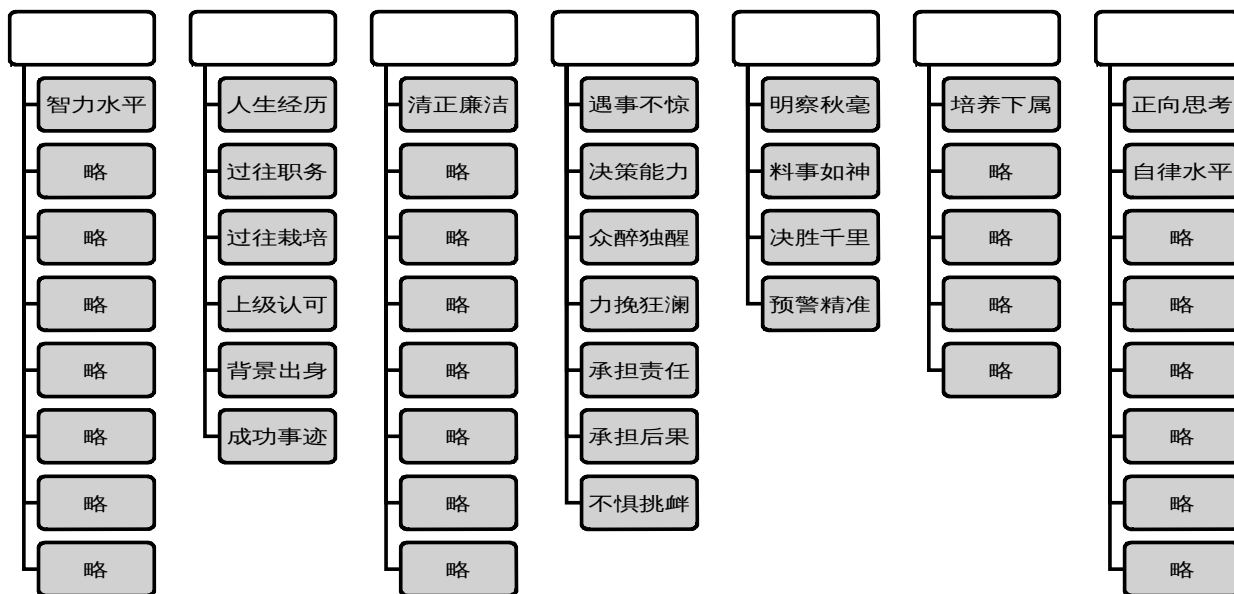
第四章 理论升华—提升管理者内功的修炼

一、个人管理模型

具体内容如下：

主题	版块	内容	核心理论
个人管理	自我定位	自我定位	主管的角色扮演理论
	自我认知	管理风格识别	管理者的六种管理风格
	自我管理	时间管理	个人管理核心六要素
		形象管理	
		学习管理	
		心态管理	
		目标管理	
		压力管理	

二、个人威信模型



此模型旨在指导学员，寻找自己威信建立的切入点，每一项都有匹配案例，授课时将学员期望，择重点讲解。

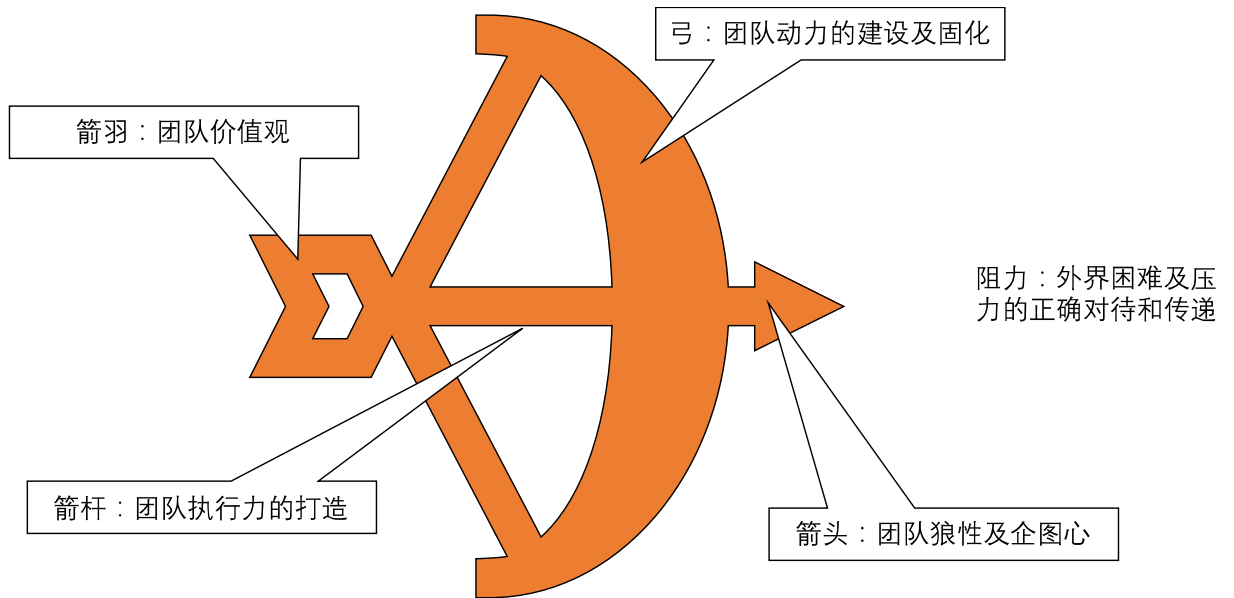
三、性格分类模型

管理者风格类型

模块		0分	100分	说明
职业企图	分类	成就型	隐士型	企图心的强弱
	典型人物	马云	罗永浩	
团队认知	分类	能力型	放手型	我带着你们干，还是我不干你们干
	典型人物	雷军	唐僧	
判断支撑	分类	感觉型	理智型	是不是为了满足心中的“爽”
	典型人物	董明珠	任正非	
行为模式	分类	将军型	谋士型	遇事是冲冲冲，还是想想想
	典型人物	成龙	唐骏	

此章节主要是让学员了解不同类型的风格，了解自己，并认知到不同类型管理者的优势及风险所在

四、团队文化模型



团队文化，是个抽象的主题，但又是所有管理者必须经营的
本模型，将告诉学员，如果想打造团队文化，可以从以上五个方向入手
这五个方面，就像一副弓箭的五个部分，共同形成了团队文化的弓矢模型

五、管理存折模型



此章节是对整个课程的总结

强调“存钱”概念，即管理是一个长期的过程，短期内，可以通过老师传授的诸多“方法”来解决问题，但长期来看，管理动作就是一个“存钱”或者“取钱”的过程，很多时候我们束手无策，就是因为我们过往没有存够钱。

	有存款	没存款
自我沉淀	都不干也没关系，我自己就能完成	只能把希望寄托在团队成员身上，可能真有人和我讲条件。
队伍战力	虽然很难，但我的下属总有些办法的	领导，我很想完成，但我真不知道怎么做。
个人威信	我说的话错过没？所以，听我的，这事咱们好好干，肯定有咱们的好处。	我就指挥不动你们了是吧？
团队文化	咱们团队有哪件事是完成不了的吗？完成不了，不觉得丢人吗？	言论上，难上加难；行动上，阳奉阴违；结果上，你耐我何？
工作成就	完成了，果然是我的干将 没完成，领导也会体谅，是任务太难	消逝在所有人视野之外