

# 韩雷老师《攻心管理》课程大纲

## 核心思想：

- 职场中，员工有两种属性，一种是“工具人”属性，一种是“情感人”属性；
- 调动员工内心里的那团火，是管理者的稀缺技能。复杂，且难以学习；
- 本课程，重点在于“攻心”的方法，不是洗脑，不是鸡血，是真实的方法。

## 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”；
- 一事一练，每个技能之后，立刻安排当场训练，确保掌握。

## 课程总纲要：

本课主要针对以下五个精准问题，予以解构和传承。

具体的时间安排如下：

时间	版块	时长
第一天上午	● 如何解决团队畏难情绪问题	3小时
第一天下午	● 如何解决舒适区问题	3.5小时
第二天上午	● 如何实现成功转型	3小时
	● 如何管好特定群体员工	
第二天下午	● 如何提升狼性	3.5小时
第二天晚上	● 一对一通关	2-3小时

## 课程大纲：

### 一、如何解决团队畏难情绪问题

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，面对上级下达的交高业绩指标，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、如何实现成功转型

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、 如何管理特定群体员工

- 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：旧社会士兵经过改造后，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、一对一通关

此部分为可选项，并可根据实际要求另行设计。

一般为培训最后一天的晚上，或根据实际情况安排到其他时间。

通常的作法是：

- 1、** 由三位至四位导师作为关主，导师可由讲师、领导、或学员中威望较高的学员担任；
- 2、** 由讲师提供场景资料，如鼓励低沉员工、员工离职、员工刚犯了大错、希望员工担任更艰巨任务等真实场景；
- 3、** 由学员扮演领导，导师扮演员工，进行面谈，导师根据面谈结果给予评估（导师站在员工角度评估该学员管理能力）；
- 4、** 评估结果有三种：通过、不通过、再来一次。
- 5、** 最终公布评估情况。