



从管理到经营的习惯养成

情景沙盘模拟课程钻石之路[®]

ACI 职业沙盘认证讲师：王彦

课程纲要

【课程名称】 《从管理到经营的习惯养成—钻石之路》^{©x}

【课程背景】

在过去的 20 年里，很多企业大大提升了对管理工具的使用率，却忽略了实实在在的经营结果，如果这些管理工具不能提升经营质量、获得经营成果，就无法创造真正的价值。

管理者往往因管理而管理，忽略了企业经营的本质问题，忘记了经营的目的是为了获得顾客的认同和市场的回馈，离开经营的基本元素一切努力都可能是无效的管理。探寻企业经营的本质，寻找适合的管理角度，培养经营的思维意识，是管理者需要考虑的。

《从管理到经营的习惯养成-钻石之路 3.0》[©]用最小的试错成本帮助管理者从经营视角出发，先寻找我们要做什么，再思考我们应该如何达成的行为习惯的培养过程。

沙盘模拟课程背景以 18 世纪初钻石的开采加工及 21 世纪的钻石相关产品销售为课程的虚拟主线，所有参与者被分成 6-8 个小组，每组 4-8 人，分别担任钻石公司的相应职务，模拟企业 3-6 个财务经营周期。从钻石矿所属地拍卖，钻石的有效开采，钻石加工，再到钻石销售、二级市场交易、建立细分市场品牌、完成细分市场订单等一系列的商业行为的模拟演练。最终以各公司现金流为获胜的条件进行比较。

【课程收益】

- ◇ 让企业成员从企业管理的思维转变成为企业经营的习惯养成；
- ◇ 设定企业经营目标，做正确的事情做而不是去做容易的事情；
- ◇ 改变企业成员的变革思维方式从而应对不断变化的市场环境；
- ◇ 建设团队需要建立信赖关系、共享目标、发挥长处责任到人；
- ◇ 增强企业成员面对综合性、复杂性、的问题发现与解决能力；
- ◇ 提升企业成员关于工作痕迹的评估与总结实现阶段复盘能力。

【课程对象】 中层及后备 基层管理 创业团队 业务团队

【授课方式】 沙盘模拟+管理实践+行动学习

【课程时长】 1-2 天，6 小时/天

【课程大纲】

第一部分：沙盘模拟

沙盘课程学习中采用了小组讨论—经营分析—团队建设—系统决策——复盘总结等方法，进行全方位的思维重建。根据实际状况我们会分解成 3-5 阶段进行现状描述及问题分析，便于大家进行阶段性的改善。

模拟结束后以所记录的相关工作痕迹为基本信息，各个小组在培训老师的带领下采用促动技术等工具进行复盘，对本小组经营思路进行陈述，并且对其

过程的得失做出分析。培训师会引导大家对重点指标和共性问题再次进行深度解析，大家可以看到竞争对手在经营中出现的问题。

第二部分：课程引导

- 1、当拥有资源时如何结合市场现状、企业发展方向等多维度制定经营战略；
- 2、当某一个市场行为发生改变，我们是否有足够的能力去应对市场的变化；
- 3、长期行为与短期行为发生冲突时，作为管理行为应该如何做出调整；
- 4、当管理与经营发生矛盾时，我们更应该注重哪一个方面；
- 5、当市场红利期过后，我们应该如何利用现有资源建设新的企业经营壁垒。

第三部分：课程知识体系

一． 经营者的含义

所谓的经营者，就是“取得成果的人”。

必须将公司的使命和成果相结合，这才是经营的原则

回看体验：我们一开始设定的公司使命是什么？什么是我们希望得到的成果？

引导落地：我们公司/团队的使命是什么？什么是我们希望得到的成果？

二． 培养经营者的目的和意义

企业需要在各分支机构、各地区独立的开展经营活动的经营者，这样才会使命必达。

我们需要为成为经营者努力学习、开拓视野、重视客户等诸多角度来提升自己。

回看体验：我们能否满足独立开展经营活动的需要？

引导落地：作为独立部门/独立项目组，我们是否能够独立开展经营活动？

三． 三经营者必须具备的四种能力

● 变革的能力（经营者是创新者）

- ✓ 梳理高远的目标；

为达成目标，我们需要做哪些事情

- ✓ 突破思维定式；

固有思维妨碍公司发展

案例分析“7-11 便利店”的关东煮与冰淇淋

- ✓ 设立执行高标准；

高标准的实现，能够为公司确立绝对优势的地位

- ✓ 不畏风险勇于尝试；

评估风险，清晰的知道风险在哪里，风险有多大

风险总是伴随着利润，没有风险就没有利润。

- ✓ 有效提问发现本质问题；

思考能力的弱化会阻碍企业的经营发展

- ✓ 自我审视与不断学习；

经营者最怕的问题是：“我已经做的足够好”

我们应该不断学习，做的更好。

回看体验：从目标设立、障碍分析、执行标准、风险评估、发现问题、自我复盘几个角度进行详细描述。

引导落地：从目标设立、障碍分析、执行标准、风险评估、发现问题、自我复盘几个角度剖析企业现状以及待解决问题。（预留问题墙）

● **赚钱的能力（经营者是生意人）**

- ✓ 一切以顾客为中心（愿景）；
公司的本质是为了顾客而存在的。
- ✓ 充分完成关键任务；
认真解决问题，建立行为习惯
- ✓ 当机立断敏捷管理；
把握时间、时机，迅速做出判断并产生行动
- ✓ 现场管理集中解决问题；
发现经营本质，找到盈利关键
- ✓ 关注目标结果不断调整计划；
完美的计划固然重要，但实现目标更重要

回看体验：更多的盈利是否来自于更好的满足客户的需求（高级任务）？设定目标后我们调整了几次计划，以适应目标的达成？

引导落地：围绕着满足客户的需要我们做了哪些事情？哪些是做的好的，哪些还有提升的空间？

● **建设团队的能力（经营者是货真价实的领导者）**

- ✓ 建立信赖关系；
经营是团队作战，任何一个人做的事情都微不足道
- ✓ 用心管理认真倾听；
团队决策时倾听所有信息、调动所有资源。
- ✓ 共享目标责任到人；
只有反复传达目标才能共享目标，才能责任到人
- ✓ 布置任务反馈机制；
充分授权所布置的任务并建立团队反馈机制
- ✓ 发挥个人优势肯定团队多样性；
发挥其擅长之处促使团队综合优势最大化
- ✓ 强烈取胜意愿坚持自我更新。

不论市场环境如何我们追求的是工作和生存的价值与卓越

回看体验：在体验的过程是团队成员是否清晰企业经营目标？彼此间知否存在信赖的关系？每个人是否明确目标与自身责任？是否有明确的沟通机制？是否发挥了自身角色最大的优势并坚持自我革新？

引导落地：是否明确企业的经营目标与愿景？管理过程中是否有沟通机制？如果有，哪些是我们做的好的，哪些是我们可以改进的？企业目标是否落实到部门和个人？每个部门和个人是否明确自己所承担的责任？我们在现有企业中能否发挥自己的最大优势以帮助团队多样性和优势最大化？我们是愿意改变自己以更好适应工作内容与市场环境的不断变化。

● **追求理想的能力（经营者要为使命而生）**

- ✓ 经营者的使命感；

长久得到社会认可的优秀公司都是扎扎实实遵循公司使命感经营的。

✓ 超越经济目的的使命感；

真正优秀企业的使命感都是超越了单纯经济目的的使命感

✓ 使命感的必要条件与注意事项；

企业成员能够参与完成如此重大的使命，能够进行这样的经营而感到喜悦，为拥有这一梦想而感到激动。

✓ 使命感赋能；

使命感给我们赋能价值观、责任感、能动性、方向感、及遇到事情的判断标准

✓ 影响使命感的原因；

以自我为中心，高高在上的工作态度，使工作没有挑战而单纯的机械化，官僚主义泛滥，评价标准宽松，以实力之外的因素来决定人事安排，

✓ 面临危机经营者有效行为。

不逃避，而要对可能性做出预见，并事先确定自己的行为准则。

回看体验：在明晰体验规则及流程后，团队是否先建立使命感，我们为使命感赋能做了哪些事，我们做的那些行为影响了使命感？

引导落地：企业使命感不是挂在墙上的标语，而是落实在每个人行为上的具体表现，以使命感为研讨主题，作为企业经营者我们应该如何让使命感落实到工作中？

授课需求：

※本次授课建议分成 6 个小组，人数设定在 4-8 人之间（为保证效果建议人数不高于 48 人不少于 24 人），如人数超过 48 人，需要调整为 8-10 个小组。