



王牌制片人[®]

管理者项目综合运营能力提升

主讲：王彦

课程纲要

【课程名称】 《王牌制片人-管理者项目综合运营能力提升》

【课程背景】

企业在实际经营和发展中，就是由大大小小的项目组成的，管理者常常面对的是大小不一、形式多样的、极为复杂的工作集合，因此，管理者需要具备决策能力、判断能力、整合能力和落地能力等等等等，这些能力的合集称之为项目综合运营能力。

传统的管理课通常是专项能力的提升课，比如目标管理、执行力等，虽然有类似 MTP 这样多个专项能力的课程，也都是单一模块组成的。而管理者面临的管理问题时，一定不是单一的，而是变化的，是复杂的和不确定的，不是套一套管理公式用某一个专项的能力就能解决的。

针对上述管理要素，需要用匹配的适合的情景沙盘来帮助管理者检验和训练多个维度的运营能力。《王牌制片人[®]》这门沙盘课，恰恰就在项目运营的多维度的能力进行了融合。想要拍好一部电影，不光要有好的演职人员，还要分析市场的需求，判断竞争的环境，合理利用资金和资源等等因素。

沙盘模拟课程以学员为中心，以课程目标为前提，体验中折射参与者真实状态，通过复盘反思，加以结构化研讨的方式，有效的迁移与解决培训落地的难题。

越来越多的组织考虑到成员学习的兴趣与达成培训目的的有效结合，尤其是新一代的管理者，更关心学习的体验感、参与性及趣味性。区别于传统的讲授式课程，在混沌环境中模拟体验，没有标准的答案、没有经验借鉴、全部是新问题，更容易激发参与者的参与情绪，从而提升管理者思维，改善管理者行为。

【课程对象】 中层管理者 中层后备 基层管理者 储备干部

【授课方式】 沙盘模拟+复盘四段论+关键知识点引导+结构化研讨

【课程时长】 1-2 天，6 小时/天

【人数要求】 18-63 人，建议分成 6-9 组，每组 3-7 人

【课程大纲】

第一部分 情景模拟沙盘介绍

课程背景是以世界电影协会举办的“王牌制片人大赛”这一虚拟背景贯穿整个沙盘过程。课程中以 3-7 人为一个小组，每人担任 1-2 个制片人角色，**组建**

6-9 个（需要提前沟通）制片团队。各个制片团队以项目运营的方式模拟 3-6 个赛季，启动资金为 8000 万，每个赛季可以拍摄 1-3 部影片，在过程中，模拟一系列的项目运营的管理过程，包括电影筹拍、演职人员档期签约、电影拍摄、后期制作、营销推广、发行渠道、票房结算等等最终以运营周期内获得票房最多的团队获胜。

为了增加体验感，结合当下的 VUCA 时代特征，最初 2 个赛季，影片以北美院线的发行渠道为主。随着外部环境的变化，第 3 个赛季开始，院线开始走向没落，制片团队开始探索流媒体（线上）新的发行渠道，在新旧渠道交替的过程中，又增加了数个未知的因素，因此，需要运营团队进行进一步的优化运营方案，才有可能找到获胜的可能性。

模拟流程包括：

1 规则介绍 2 团队建设-3 初期筹划-4 运营决策-5 财务结算-6 结构复盘-7 知识引导-8 行动计划

基本流程	相关内容介绍
相关角色	按照参与人数组成制片人团队
团队建设	制片人团队建设（明确分工与协作秩序）
规则引导	公布沙盘规则、运营流程
第 1-2 赛季运营决策	获得首轮投资商投资，制片团队选剧本，选导演，选演员，选制作团队，选档期，选上映地区，上映，结算档期票房；
第 3-6 赛季运营决策	盘点团队资产，选剧本，选导演，选演员，选制作团队，选档期，选上映地区，选择发行渠道，上映，结算档期票房；
复盘引导	参考上述情景沙盘模拟课程复盘四段论 [®]
工作坊	管理者项目综合运能盈利提升工作坊

第二部分：情景沙盘模拟复盘工具介绍

模拟结束后以体验过程中的关键信息为基础，引导培训师采用促动工具带领团队进行情景沙盘模拟课程四段论[®]复盘：

- 第一步，情景复盘，个人评分/团队评分，目标与结果/计划与行动对比；
- 第二步，情景类比，在体验中做的好的/不好的，工作中类似情景对比；
- 第三步，情景分析，为什么会产生这样的行为/现象，问题的本质探寻；
- 第四步，改善计划，针对问题是否有创新性的解决方案，如何实现落地；

复盘结束后培训师结合实际情况，协助参与者根据所担任角色、公司经营状态、未来实践改善等方向完成课程心得，并交付给培训部门负责人。如果参

训单位允许，培训师会引导学员对于目前实际工作中目标设定、有效决策、团队建设、执行管控、有效沟通等综合性运营管理能力进行打破重建，以确保学后即学即用。参训者可以把重建后的相关信息带回企业进行不断的揣摩、检测、修改来实现新的超越和自我优化，让沙盘模拟课程完整落地。

第三部分：《管理者项目综合运营能力提升》工作坊大纲

工作坊主题：结合情景体验和工作经验，管理者如何提升项目综合运营能力？

- **团队共创：结合工作岗位，我们需要具备哪些综合运营能力？**

- 第一步，个人关键词描述

- 第二步，团队关键词描述

- 第三步，整合关键词

- 第四步，建立综合运营能力模型

- **对比评估：我们的优势能力与短板能力评估**

- 第一步，个人关键运营能力评估

- 第二步，团队关键运营能力评估

- 第三步，个人与团队关键运营能力评估对比

- 第四步，找到优势项与短板项

- **世界咖啡：如何提升我们的优势运营能力？**

- 第一步，寻找提升策略（个人贡献）

- 第二步，寻找提升策略（团队贡献）

- 第三步，策略价值排序

- 第四步，选最更优解

- 第五步，优势运营能力发展计划

- **问题解决：如何改善我们的短板运营能力？**

- 第一步，短板产生的原因分析（鱼骨图/5why）

- 第二步，价值排序

- 第三步，解决方法

- 第四步，短板运营能力改善计划

备注：

沙盘模拟体验部分可以基于企业需要进行适当调整，结合沙盘模拟与企业需求，工作坊定制化主题包括但不限于：目标管理/有效决策/计划统筹/任务分解/有效沟通/团队协作/环境分析/资源整合/预算管理/执行管控/高效会议/变革管理等。

部分课程及道具图片：

