

# 《沙漠掘金—管理者的角色定位与管理技能提升》

主讲：王涛老师

## 【课程背景】

在许多的企业，中层领导者在管理实践中往往会有四种类型：生产技术型、盲目执行型、劳动模范型、哥们义气型，有的中层领导者身上还可能会有两种以上类型的融合。以上各种倾向都有必然导致团队或部门的绩效不高，上下级关系不融洽，效率低下，领导者本身也很困扰。研究表明，出现这四种倾向不是偶然的，它是和中层管理者的成长轨迹密切相关的。

中层管理者的成长轨迹一般是从业务技术岗位提拔上来的，首先面临从业务精英到领导者的角色转变这一过程，需要对自我的角色重新进行定位。第二，团队中，每个个体的性格特质都是不一样的，因此需要针对不同的个体成员采用不同的沟通方式和领导风格。第三，在实际工作中，还需要提升自我的领导技能，丰富自己的管理能力和领导力。第四，为了团队成员能够共同提升，需要掌握有效的领导技巧，一方面给管理者自己松绑，另一方面为下属创造成长的机会。

## 【课程收益】

- 掌握目标的制定与实施方法；
- 学会资源管理，区别必要资源和非必要资源；
- 体会有效沟通在团队合作与任务达成中的作用；
- 深刻掌握团队创新思维的运用。

## 【课程时间】

1天，6小时/天

## 【课程对象】

中层级管理者

## 【课程方式】

角色扮演、互动式讨论、沙盘推演

## 【课程大纲】

### 沙漠掘金背景：

沙漠掘金是情景模拟推演沙盘中的经典沙盘，逻辑变量符合企业运营管理中的具体情况，学员将被分成若干个探险小分队，携带购买的物资“装备”：“指南针、寻宝图、水和食物——骑上骆驼”出发，一声令下，大家分头行动，踏上了充满挑战和机遇的寻宝之旅。

在前行的路上我们会遇到种种的考验，是寻找安全的绿洲还是深入沙漠的腹地，是在村庄中过夜还是到王陵里猎奇，我们面对的不仅是选择走哪条道路的困惑，还要经受住沙漠中恶劣天气的考验：晴天、高温、沙尘暴，我们的探险队要认真的对待寻宝之旅的每一天。机遇与挑战并存，荣誉与风险相伴。在沟通中达成团队的统一，齐心协力把握住我们的机遇。

## 导入：情景沙盘在企业运营管理中的效果应用

### (情景沙盘反映的问题就是企业实际中的问题)

1. 沙盘的起源和发展史
2. 中国近代企业运营管理中的沙盘逻辑应用
3. 沙盘推演中角色设定与企业管理者角色定位

情境沙盘演练——引入情景设置，增加变量，设置市场变化因素，在变化中执行计划

### 一、已具备资源（模拟企业现金流）

1. 1000 元启动资金
2. 1000 磅载重能力

### 二、可选购资源（根据计划和目标采购原材料，考验成员的计划统筹能力）

1. 食物
2. 水
3. 帐篷
4. 指南针

### 三、风险变量（模拟外部市场环境的变化、政策变量等）

1. 晴天
2. 高温
3. 风暴
4. 高温+风暴

### 四、路线设置（企业运营路线的选择，模拟外部变量环境）

1. 沙漠
2. 村庄
3. 绿洲
4. 国王古墓
5. 宝山

## 第一讲：搞清这两个问题，领导力迅速提升一大截（0.5 小时）

1. 领导力提升对企业的巨大价值（领导力是否需要学习）
2. 领导力是可以学习可以复制的（领导力是否可以学习）
3. 东西方文化和思维的差异（领导力是否可以标准化）

案例：孔夫子和柏拉图带学生的不同方式

## 第二讲、准确定位——明确管理者的身份使命（0.5 小时）

### 一、角色定位的重要性

- 1、潜意识的冰山理论（看不见的潜意识对行为的影响更深更广）

互动：手指游戏

- 2、认知金字塔——认知的六个层级（身份认知是高级别的潜意识）

- 3、我们都在框架里（设框法和破框法）

### 二、一个模型两个概念让你知道管理者到底是干什么的

#### 1、管理者的核心职责是什么

带领团队 100%+的完成任务

#### 2、管理的核心定义是什么

管理就是通过别人完成任务

#### 3、管理者的三中角色

- 1) 执行者
- 2) 管理者
- 3) 领导者

#### 4、不同阶段的团队形式对应的管理风格

1. 形成期
2. 震荡期
3. 规范期
4. 成熟期

互动讨论：四种风格的领导

外科手术，交响乐队，爵士乐队，足球队

情境沙盘演练——探险队团队角色扮演：（沙盘讲解+推演预计在 3 小时左右）

1. CEO——团队决策最终的决定者，并附有责任

2. CFO——财务思维是企业的第一思维，负责启动资金的使用和管理
3. COO——负责监督管理每日活动,记录团队每日的行程路线
4. CIO——负责收集信息，甄别有效和无效信息，为团队决策做依据
5. 骆驼骑士——具体事项执行

**情境沙盘演练——探险队成员执行，推演体验【战略执行】**（团队复盘 0.5-1 小时）

1. 体验团队目标的制定原则和流程
2. 团队成员角色分工与协作
3. 深刻体会绿洲、村庄、古墓、沙漠老怪、宝山是工作生活中的内涵实质
4. 对外沟通与谈判思维，共赢才是王道

#### **第四讲：复盘总结【总结提升，管理工具模型使用】**

1. 为什么没有获得最大收益？原因是什么？
2. 有没有最大限度的收集和分析信息？
3. 是否熟悉目标制定的 SMART 原则？
4. 队长在决策过程中是否进行了有效的控制？
5. 团队成员有没有最大限度的贡献？
6. 面对着最终的结果我们有什么感悟，对未来的工作有些什么启发和联想？

#### **第三讲：做好过程控制，才能确保团队 100%达成任务目标**

##### **一、明确目标**

企业管理说到底就是目标管理

##### **1、团队目标的三种类型**

- 1) 方向型
- 2) 过程型
- 3) 理性型

##### **2、目标管理的四大难题**

- 1) 积极性弱
- 2) 资源匮乏
- 3) 拆分不当
- 4) 不断变化

##### **3、明确目标的三个工具**

- 1) SMART 原则
- 2) 目标书写公式
- 3) 目标管理模型

##### **二、任务推进**

###### **1、厘清**

- 1) 厘清目标的重要意义
- 2) 对于目标需要厘清的要素
- 3) 厘清目标常使用的工具

互动情景模拟：帮你的团队成员厘清目标

###### **2、辅导**

- 1) 执行从 How to do 开始
  - 2) 赋能员工的五条原则
  - 3) 赋能员工的四个状态
  - 4) 学会 GROW 模型，做好团队教练
- 3、纠偏
  - 1) 通过严格要求建立高品质的工作文化
  - 2) 节点控制三要素：让执行到位
  - 3) 99—50—1 节点控制法则

### 三、持续改进

- 1、建立可持续成长的自省模式
- 2、自省模式的萃取知识图谱
- 3、最简单的复盘工具 AAR

案例：联想的复盘文化

## 第四讲：学好这个系统，帮助你引爆团队能量场（0.5-1 小时，此部分为弹性内容，根据前面内容进度适度增减）

性内容，根据前面内容进度适度增减)

### 1、利用沟通视窗，改善人间沟通

- 1) 隐私象限：正面沟通、避免误解
- 2) 盲点象限：利用反馈看到自身局限
- 3) 潜能象限：不要轻视每一名员工的潜能
- 4) 公开象限：让员工尊重你而不是怕你

### 2、做好倾听和反馈，让员工尊重和信任你

- 1) 学会倾听，创建良性的交流通道
- 2) 如何一招化解对方的失控情绪
- 3) 通过正面反馈，引爆你的团队
- 4) 用 BIC 做负面反馈，真正做到对事不对人

### 3、理清关系，打造团队一致性，营造团队积极氛围

- 1) 团队就是“球队”，目标就是“赢球”
- 2) 敏锐的抓住一切机会打造团队一致性
- 3) 善于构建游戏化组织，打造团队积极性

### 4、有效利用时间，拒绝无效努力

- 1) 把时间用在关键要务上
- 2) 告别低效无趣的会议
- 3) 学会高效的决策机制