

# 《龙族密藏—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】

2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】

### 龙族密藏背景：

龙族密藏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：【团队建设 with 分工协作】组建探险队，各个成员正确认知角色扮演

### 一、正确理解“管理”

#### 1. 管理的定义

#### 2. 中层管理者的重要性

- 1) 纽带：链接高层管理层与基层员工
- 2) 组织者：日常工作的管理者和生产活动的主要负责人
- 3) 中坚力量：企业的中坚和脊梁

**视频案例解析：李经理的一封邮件**

### 二、如何进行管理者的角色转变？

**讨论：**骨干员工与管理者的区别

**工具：**管理者与骨干员工能力坐标图

**难点突破：**角色转变的困难的原因

### 三、管理者五大角色错位

1. 过度强势：土皇帝
2. 没有主见：民意代表
3. 唯我独尊：领袖
4. 不会转化：传声筒

**情境沙盘演练——探险队团队角色扮演：**

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

## 第二讲：【管理战略准备与执行】龙族密藏规则解读，养成良好管理习惯

### 习惯一：精准沟通

1. 沟通的逻辑
2. 沟通的目的
3. 沟通的三大类别

1) 对上沟通——要有胆

**互动 1**：与上司同乘电梯时，说什么？

**互动 2**：如何巧妙地向上司提意见/建议？

2) 水平沟通——要有肺

**案例研讨：新员工的生产订单**

3) 对下沟通——要有心

**案例研讨：任正非如何处理贪污的下属**

**习惯二：做一名教练式的管理者**

**1. 教练式管理者的角色认知**

1) 团队任务的接受者

2) 赋能员工的培训者

**2. 教练式管理者的六个核心能力**

1) 感知能力

2) 与员工建立良好关系的能力

3) 灵活应变能力

4) 沟通能力

5) 前瞻性思维能力

6) 控制力

**习惯三：抓大放小，有效授权**

**1. 授权的作用**

1) 领导者时间需求

2) 员工成长需求

3) 团队建设的必要

**2. 授权的种类**

**3. 授权原则**

1) 对被授权人有要求：被授权者要能达到所授权工作的能力与品行

**案例研讨：曹操的创业团队**

2) 对权力有约束：授权必须明确职责范围及权限

3) 对授权有准备：授权前，对被授权者施与职前的训练和协助

**案例研讨：吕布为什么离开了董卓**

**4. 授权的四类好处**

1) 节省精力

**视频案例赏析：采购部的采购清单**

2) 减少瓶颈

3) 激励员工

4) 发展员工

**情境沙盘演练——探险队成员执行，推演体验【战略执行】**

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？