

《永攀高峰-沙盘》

—管理者运营技能提升

主讲：王涛老师

【课程背景】

企业经常要制定一些所谓的目标，可为什么到了最后，目标总是完成的不太理想呢？因为我们制订目标还需要掌握一些目标分析、制订和具体执行的工具与方法，目标不能总停留在口号上，要从组织目标向下分解到员工的具体工作目标才能支撑组织目标的完成。

德鲁克说“并不是有了目标才有工作，而是有了目标才能确定每个人的工作”企业的任务和使命必须转化为目标，因此管理者应该通过制定目标对下线进行管理，当高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效的分解，转变成各部门以及个人的目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

实施目标管理的真正目的就是促进员工的自我管理，提升企业持续不断的迎接一个个新目标的能力。

【课程特色】

登顶珠穆朗玛峰一直是人们追求卓越的象征。成功登顶不仅仅要依靠团队协作精神、纪律和意志，同时也依赖于锲而不舍的目标感，方向感以及在攀登过程中一系列科学的计划与行动。

队员置身于珠峰脚下，去赢得一个亿万富豪为激励“人类挑战精神”所作出的奖励。队员们必须在 31 天时间里登到珠穆朗玛峰的峰顶，并且带领团队安全回到大本营。每个小组由 5 到 7 名学员组成，小组成员将进行组内的合作和组间的竞争。

【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

课程模型



对应关键能力

- 结果导向
- 决策制定
- 创新管理
- 愿景和目标管理
- 优先排序
- 知人善任
- 战略灵活性
- 计划与组织能力
- 时间管理
- 激励他人
- 说服影响
- 问题分析与解决

【课程大纲】

(课程纲要可根据“主题、培训时长和参与人员”的不同进行模块化设计和组合)

模块一 《探险队》模拟体验活动

1. “探险队”组建及团队展示
2. 引导介绍模拟体验的规则
3. 学员参与《探险队》模拟PK活动
4. 各团队体验活动成绩统计与公布

目标与价值：

- 组合团队，凝聚力提升
- 沉浸式完成沙盘体验
- 感受沙盘过程中的压力和困难

模块二 体验活动的回顾与反思

1. 体验式学习系统 ELS
2. 《探险队》模拟回顾与测评
3. 评价自己及团队在体验活动中的表现
4. 研讨：如何出色的完成体验活动
5. 目标与最佳计划执行的模型
6. 模拟体验与现实工作的类比和对应关系

目标与价值：

- 学员盘点游戏得失
- 模拟与现实的转移与关联
- 学员“悟”到关键知识点

模块三 高峰目标

1. 研讨：如何攀登工作中的珠穆朗玛峰

2. 沙盘回顾：最初的目标实现了吗？
3. 高峰目标对团队的价值
4. 工作中，如何围绕高峰目标开展工作的 4 原则
5. 练习：目标的关键因素分解
6. **工具：KBI 每日目标检视表**

目标与价值：

- 明确阶段性的首要目标与追踪方法
- 区分日常工作事务的优先级排序

模块四 激发团队力量

1. 沙盘回顾：请对团队登山的表现打分
2. 体验活动
3. 影响动机和意愿的三个因素
4. 如何在工作中利用三个因素调动意愿
5. 工具：团队意愿复盘工具

目标与价值：

- 回顾过往工作的激励失效原因
- 重新认知影响动机和意愿水平的做法

模块五 信息搜集与分析

1. 沙盘回顾：出发前找到了关键信息吗？
2. 信息获取的维度
3. 练习：信息获取工具
4. 信息获取的渠道
5. 如何分析和利用信息
6. **工具：绩效差距分析与行动指导**

目标与价值：

- 围绕与目标的差距搜集完整信息
- 分析信息并指导改进绩效的行动

模块六 高效使用资源

1. 沙盘回顾：盘点登山过程中的资源
2. 如何有效的利用资源？
3. 资源利用效益最大化
4. **工具：预算有效性分析表**

目标与价值：

- 区分不同的资源和使用的优先级

- 资源与预算盘点并进行有效性分析

模块七 风险管理，优化和明确目标

1. 沙盘回顾：哪些是登山的风险因素
2. 管理风险的流程
3. 工具：风险管理象限
4. 练习：风险管理预案
5. 让目标变得更“聪明” (Smarter)
6. 符合 Smarter 原则的目标描述

目标与价值：

- 掌握如何管理执行计划时的风险情况
- 团队目标优化，清晰一致

模块八 计划与执行

1. 沙盘体验回顾
2. 执行计划的关键任务分析
3. 关键任务分析法的 4 步流程
4. 案例：关键任务拆解与过程管理
5. 练习：关键任务过程管理方法

目标与价值：

- 策略选择与目标分解
- 最佳决策的决定

模块九 决策

1. 沙盘回顾：登山中如何进行策略选择？
2. 策略分析的原则与方法
3. 工具：决策树的制作
4. 练习：决策分析练习

目标与价值：

- 策略选择与目标分解
- 最佳决策的决定