

# 《沙漠掘金—目标管理与团队运营》

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】

### 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：【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】沙漠掘金规则解读，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？