**[](http://www.xintuandui.com/cn-About/xintuandui.html)**

**课程实施技术手册**

**（教练用）**

**版本: 1.1**



（自主创作 自主知识产权保护）

**北京磐石方圆管理咨询有限责任公司**

**http://www.xintuandui.com**

**2013年02月**

**目 录**

[1 课程简介 2](#_Toc481492970)

[1.1 课程导向 2](#_Toc481492971)

[1.2 课程目标 3](#_Toc481492972)

[2 课程操作流程与时间安排 3](#_Toc481492973)

[3 课程实施流程与控制 5](#_Toc481492974)

[3.1 课程准备 5](#_Toc481492975)

[3.1.1 培训师 6](#_Toc481492976)

[3.1.2 控制与细节提醒 7](#_Toc481492977)

[3.2 培训师课程引导与布置话术 7](#_Toc481492978)

[3.2.1 为课程背景设计介绍话术 7](#_Toc481492979)

[3.2.2 准备工作的介绍 8](#_Toc481492980)

[3.2.3 地理位置的介绍 9](#_Toc481492981)

[3.2.4 天气情况介绍 9](#_Toc481492982)

[3.2.5 生存与安全防护物品介绍 9](#_Toc481492983)

[3.2.6 当地人文情况介绍 9](#_Toc481492984)

[3.2.7 黄金价值及最终收益的介绍 10](#_Toc481492985)

[3.2.8 各队拥有的资源介绍 10](#_Toc481492986)

[3.2.9 行动规则介绍 10](#_Toc481492987)

[3.2.10 交易中心（银行） 11](#_Toc481492988)

[3.3 掘金会议 11](#_Toc481492989)

[3.4 掘金过程 12](#_Toc481492990)

[3.5 公布成绩 13](#_Toc481492991)

[4 讨论分享 13](#_Toc481492992)

[4.1 培训师提问 13](#_Toc481492993)

[4.2 培训师归纳总结 13](#_Toc481492994)

# 课程简介

《敦煌密藏》这一体验培训课程的开发完全针对现代企业组织，特别是中小企业的管理决策层在经营过程中经常出现决策失误的问题而构建出的以培训帮助企业发展进步的解决方案。

整个课程围绕两个关系到组织与企业成败的关键因素，“管理决策”与“执行力”展开，通过充满趣味和挑战的体验活动——“敦煌密藏”，把学员带入一个复杂纷繁的决策环境，让学员们根据各种情况和条件，充分地分析和研究，做出正确的群体决策并执行，最终让参训学员深刻地感受正确决策对企业的重要和关键，以及学习决策的方法和技巧，在今后企业的经营过程中，能够运用这些知识和技能，在短时间内获得正确的决策并完美的执行。

## 课程导向

1. 课程名称：《敦煌密藏》
2. 课程适用：各类组织、企业的中高层管理者，特别是竞争环境里的组织与企业
3. 课程时间：8h 或 4h
4. 课程人数：25人——50人为最佳参与人数
5. 课程形式：体验式培训+团队竞赛
6. 课程检验的各项指标：
   1. 理论深度：★★★★★
   2. 挑战性： ★★★★
   3. 参与度： ★★★★
   4. 趣味性： ★★★★
   5. 实用性： ★★★★
   6. 效能持久：★★★★

## 课程目标

1. **使全体参训学员深刻感知群体决策对组织发展的重要意义，并转变决策观念与行为，以及认真学习群体决策的方法，技巧**。
   1. 什么是决策？什么是群体决策？
   2. 个体决策与群体决策的优劣分析
   3. 决策方法的选择与实施
   4. 决策群体中领导的决定性作用
   5. 决策团队中每个个体的行为规范
2. **使全体参训学员深刻理解执行力的重要，把执行的观念、精神，及修正的行为贯彻到实际工作中的方方面面。**
   1. 执行的根本来自切合实际的决策方案
   2. 执行是一种态度，是主动自发的行为
   3. 强调执行的文化是企业管理者义不容辞的责任
   4. 把执行的理念制度化

# 课程操作流程与时间安排

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **时 间** | **实施流程** | **活动内容** | **目 标** |
| 8：30—8：40 | 破冰 | 1、自我介绍  2.若干小游戏：《按摩操》《进化论》 | 打破学员与培训师之间的坚冰，迅速进入学校状态 |
| 8：40—8：50 | 课程介绍 | 课程情境导入，奖品设置等 | 进入游戏情境，使学员全身心地投入 |
| 8：50—9：00 | 团队建设 | 将参训队员随机分成5—6人一个小组，任务：  1、每个小组都是一个掘金队，每个掘金队都要选出各个角色（来源于任务书）。  2、创作一个队名、口号（要与挖金子有关）。  3、创作一个掘金宣言。 | 使所有人有了归属感，以便于在掘金过程中全力以赴地争取最大收益 |
| 9：00—9：15 | 团队展示 | 培训教引导，完成团队展示 | 调动大家参与的热情，体现鲶鱼效应，把活动前的气氛最大限度地推向高潮 |
| 9：15—9：35 | 培训师介绍所有掘金队面临的形势 | 培训师介绍任务、沙盘地区的地理、气候、人文情况，以及不同地理和气象条件对生存物品的要求。 | 使所有人都清楚地知道面临的形势和条件。条件对每个队来说都是一样的，关键是哪个队可以运用团队的智慧战胜困难，取得最好的成绩。 |
| 9：35—10：05 | 掘金会议 | 请所有掘金队进行充分的群体决策，并就一下问题达成一致意见:  1、目标设定：挖多少块金子回来？  2、行动方案怎样制定？  3、团队决策的规则：全体一致同意。 | 通过目标与方案制定，引发学员之间不同观点的碰撞，或冲突，暴露学员在决策过程中的问题， |
| 10：05—10：15 |  | 课间休息 | 调整状态 |
| 10：15—10：30 | 物资采购 | 各队到交易中心购买所需物品，培训师特别注意时间控制，如果学员到时而没有完成决策，可以认定他们自愿留下一天，果断指挥其他各队开始行动。 | 交易过程控制，不能有算帐失误 |
| 10：30—12：00 | 掘金过程 | 所有的队开始向金矿前进 | 助教每天与各队结算，结算完成后告知主带培训师，在羊皮卷（教练用挂图）上显示各队的位置； |
| 12：00—13：00 | 午餐、午休 | | |
| 13：00—14：45 | 活动继续 |  | 将学员从疲倦中导出，充满精神地投入课程 |
| 14：45—15：00 | 公布成绩 | 将各队在掘金过程中获得的收益在屏幕上展示 | 所有的人知道结果 |
| 15：00—15：30 | 各队讨论 | 题目：1、目标是否适当?不适当的原因？  2、执行过程中是否有调整？为什么？  3、在讨论过程中是否有观点冲突，如何达成一致？  4、面对结果有何启发与联想？  5、在我们自己的现实工作中面对问题的解决是否也有此种现象，我们是如何解决的？ | 引发学员的深入思考，广泛的讨论； |
| 15：30—16：00 | 各队代表发言 | 各队的发言代表把自己队在决策过程中发生的问题、解决的办法，现实的情境，最终的结果感悟的道理进行分享！ | 各队分享，每位学员都从中获得更多启示；  培训师注意控制每位学员发言的时间，如果你发现学员讲得话无助于大家的提高，时间一到及时提醒结束，如果学员提到的观点有助于教学，是大家关心的问题，也是课程中希望大家通用启示观点，哪怕超时也要让其充分的表达。 |
| 16：00—16：15 | 课间休息 | | |
| 16：15—17：45 | 点评与讲授 | 培训师针对各队学员在掘金过程中的表现以及最后的成绩来点评各队的优点与不足；  围绕各队普遍存在的问题，感到困惑的问题，需要大家在日常工作中注意、改善、修正的问题展开深入讲授。 | 深入的分析与讲授，使全体参训学员有深刻的理解和观念的转变，以及知识的更新与收获； |
| 17：45—18：00 | 颁奖/结业 | 请“掘金王队”全体上台，颁发奖品；  给全体参与人员颁发“掘金纪念奖”  小游戏：行动重于语言 | 在兑现承诺的同时，淡化竞赛的结果  强调学以致用，把课程气氛再次推向高潮 |

# 课程实施流程与控制

## 课程准备

1. 充分了解培训需求，确保学员的培训需求是在“决策”、“执行力”、“高效团队”等方面的改善与提升。
2. 按照学员人数准备足够大的教室，桌椅的摆放为“岛型”，每个“岛”上准备一个桌牌，学员起好队名写在上面；准备各队每个职位的胸牌/卡；培训师的胸牌/卡；投影仪；大白纸、白板笔若干；横幅；音响、无线麦克。
3. 准备好所有培训用品：全套交易卡片；课程引导 PPT；奖品；交易中心标志。

### 培训师

* 1. 确定主讲培训师与助教培训师，并做充分的准备；

**培训师职责分工**

主讲培训师：负责课程教案、PPT、FLASH的准备；在课程实施过程中 ，负责主持及讲授

助教培训师：负责准备好除主讲培训师准备的教具之外的所有课程教具、器械；在课程进行中负责交易中心的所有工作并无差错。如果学员人数达到6-8个队，助教必须两个。

* 1. 此课程为室内体验课程，培训师的着装应选择西装较好
     1. **热身**
  2. 所有的教学环境、教具的准备在学员到达前半个小时已经完成。
  3. 热身目标：做好组织准备，调动学员以高涨的热情投入掘金过程并争取最好成绩
  4. 热身开始

1. 培训师自我介绍并介绍助教
2. 带领学员做热身小游戏
3. 采用培训师熟悉的方法给学员分组。分组完成后，让大家每人带自己的椅子做到自己所属的桌边，当大家都已经坐好后，开始团队建设的内容并强调团队建设的重要性：

任务一 各队员自我介绍，（如果队员们已经很熟悉可略去此环节）

任务二 以民主的方式选出队长（准备2分钟掘金宣言）

任务三 、在队长的带领下大家完成“起队名；副队长、财务官、秘书、骆驼骑士等职务分配；创作掘金口号”等任务

任务四 提出“离歌”的建议；（离歌是用来在某一掘金队万一计划不周而“不幸牺牲”了，大家一起唱这支歌欢送他们退出竞赛的歌曲，用以调节课程气氛。）

1. 团队展示流程：队长代表本队发言，宣布本队的队名，各职务的任命，发表本队的“掘金宣言”，带领所有队员把本队口号高呼两遍。

### 控制与细节提醒

控点一 热身小游戏的目的是迅速打破培训师与学员之间的坚冰，因此只要观察到大家的表情已自然和放松了就可以立刻停止游戏，千万不能超时。

控点二 分组时注意合适的人数，按照群体决策的理论要求5——6人是最佳值，另外注意男女的搭配

控点三 对各角色有要求和标准（具体见任务书角色岗位职责）

控点四 团队展示时要注意调动气氛并控制时间

控点五 选择离歌时，把所有的队长叫到一起讨论并确定，最好是“啊！朋友再见”，如果有人提出此歌立刻提出鼓励大家同意，如果没有人提出，培训师可建议大家选择。

## 培训师课程引导与布置话术

### 为课程背景设计介绍话术

1900年3月初，瑞典探险家斯文·赫定带领的探险队沿着干枯的孔雀河左河床来到罗布荒原（罗布泊西侧）探测，在穿越一处沙漠时才发现他们的铁铲不慎遗失在昨晚的宿营地(王陵)中。赫定只得让他的助手维吾尔族向导阿尔迪克回去寻找。

寻找途中遇到沙风暴，迷失了方向。但这位机智勇敢的维吾尔族向导历经艰险，不但回到了原营地（王陵）模到了丢失的锄头，而且还发现在营地（王陵）不远处的大山中，藏匿的无尽的黄金。

向导带着锄头回到大本营（敦煌）后，告诉了他有关黄金的事情，赫定听完后异常激动，决定组织大队人马，挖掘黄金。

你们就在这支掘金队伍里，并若干人在一起组成了独立的驼队。你们尽管对可能发生的困难和险阻有充分的考虑和预见，但是，财富和荣耀一直在召唤着你们。

你们下定决心，一定要挖到最多的金块回来，捧得“掘金王”至高荣耀，并有赫定给你们的奖励。

可是，路途艰险，正所谓

黄沙漫天几千秋

沙峦叠影风自流

远眺敦煌三万里

沙漠掘金再来游

**控制**

控点一 主讲培训师一定要让大家把掘金行动和完成目标的事当真，务必进入角色，不要只是当作游戏来玩，因为，以玩的心态，很多事情大家碍于情面都不计较，都不争论，能忍则忍了，但是如果大家一旦把这个事情当真了，或是和自己的利益高度相关了，就会导致更多的争论，更多的影响正确产生的因素，培训师在最后的点评和讲授中就更有针对性和实用性，培训的效果会更好。

控点二 把特别有吸引力的奖品，在这个时候就介绍出来，目的是吊足大家的胃口。

### 准备工作的介绍

当你们来到沙漠边缘的时候，发现这里有一个热闹的小镇，你们决定把这里作为进入沙漠前做好充分准备的大本营（敦煌），因为你们意识到进入沙漠前必须做好充分的准备，否则，不但没有挖到金块，反而会命丧沙漠.

助教已经将资料袋发给各队，请大家查清资料。资料袋里有地图一幅、培训专用钱币1000元、载重卡片1000磅、采购单两张、交易记录表一张、笔一支、A4纸两张。

### 地理位置的介绍

请大家拿出资料袋里的羊皮卷来对照

大本营（敦煌）-----可以买到食物、水和其它你们认为需要的物品，比如，指南针和帐篷；风和日丽，几乎多是晴好天气。

村庄-----只可以买到食物和水，但比大本营（敦煌）的要贵一倍。大部分时间是好天气。

沙漠-----什么也买不到，天气时好时坏。

绿洲-----可无偿取水，大部分是好天气。

王陵-----什么也买不到且阴森恐怖，天气变幻莫测。

大山-----黄金储藏地，到达大山的当天就可以挖到一块黄金，绝大多数是晴好天气。

### 天气情况介绍

在沙漠地区基本上有四种天气，晴天、沙风暴、高温、高温沙风暴。在你们达到某区域后，你们才会知道那里的天气状况。四种天气情况可能引起的后果介绍。

（详见 任务书 不同天气状况物质消耗缴纳表）

### 生存与安全防护物品介绍

为了保证你们能够顺利实现目标，你们需要切实考虑生存与安全所需物资。它们分别是 水 食物 指南针 帐篷

### 当地人文情况介绍

**关于税收**------当地政府允许掘金行动，但是必须向政府交纳掘金税，总收益的20%，（不包括现金节余）为了鼓励主动纳税和多纳税的行为，当局决定给每一次纳税最多的队伍一个免收税款的奖励。

**关于向导**------你们可以寻找向导，但据了解，当地的百姓很少有人走进沙漠，因此绝大数人不了解沙漠里的情况，只有一个被称为沙漠老怪的人，据说曾经在沙漠里生活了大半辈子，对沙漠地区里的各种情况了如指掌，可是，它不会免费提供给你。你每得到一条消息，就需要交100元给他；同时，不管你得到多少条消息花了多少钱，都要在大本营（敦煌）陪他一天。

**关于黑市交易**------当地属于完全市场经济。当你在沙漠中无法采购物资时，也可以与你同在一处的其他驼队进行交易。只不过，我们官方温馨提示您：交易物资的同时，请交易双方自行完成驼队负重卡的交换。否则，后果一起自负。

### 黄金价值及最终收益的介绍

（详见 任务书）

注：在村庄买水或食物，只收现金，不收黄金；

### 各队拥有的资源介绍

启动资金-----每队一千元，1000.00元

载重能力-----每队一千磅；

即本队的负重能力，例：当你购买了一份水之后，这份水重50磅，你就要把50磅的载重卡片将交给交易中心，在你手里就只有950磅的载重卡片和一份水，加起来还是1000磅。

### 行动规则介绍

每天各队先走出自己所去往的区域后，才可获得该区域的天气状况。（注：此种规则，难度较大。）【另一种难度较小的规则：各队先收听天气预报，然后决定去向】

地图上每一格子代表一天的路程，每天只可以在地图上移动一格，只能移动相邻的一格。

沙漠里每天时间为2-4分钟。再次期间，你们需要完成向银行上交当天物资消耗，决策并走出下一天的行进路线。如果在规定时间内没有走出下一天路线，默认原地不动。

只有采购人员才能在银行进行物资采购和消耗交纳。

只有领驼人才可以在公共大地图上移动自己队伍的驼标。

各队在同一区域中，才可以进行各种交易。但不允许扔掉自己觉得多余和食物。

注：红色标出部分为调节课程难以程度关键，培训师可以根据实际情况实时调整。

### 交易中心（银行）

交易中心设在教室前方侧面，上方有明显标志旗，桌前设有一米线，助教在此办理交易，前来交易的各队采购人员排队进行交易，交易时间只有2-4分钟，（如果组数达到6个队，需增加助教）。

■ 在交易中心只有驼队在大本营（敦煌）或者村庄时，才对其营业。

■ 把你想要的物品填写在表格上，拿到交易中心，把相应的金额和载重卡交给交易中心的工作人员，买回你想要的东西。

■ 各队每天都要把消耗的物品交到交易中心，换回载重卡。

■ **各队在大山每停留一天，都要用50磅的载重卡在交易中心换回一块金子，且只有在进入大山的第二天才可以换取金子、在离开大山的那一天，仍然可以换取金子。**

■ 驼队进入大本营（敦煌）后，就不需要再交消耗。

**控制**

控点一 布置准备工作的时候，务必按照上面的顺序进行。

控点二 情况介绍务必清晰，流畅，控制语速，完成后务必留一点时间让大家提问。

## 掘金会议

告诉大家，所有的情况都已经详尽地向大家做了介绍，接下来请各队在队长的带领下进行30分钟的决策，即制定目标和行动计划。

规则是：目标和行动计划必须是所有人都一致同意，如果观点不一样，又必须是双方阐明各自的观点，用事实和道理说服对方，严禁一开始就用少数服从多数的方法。

开始计时，在大屏幕上显示倒计时钟。并每10分钟提醒大家所剩时间。

如果有队希望留在大本营（敦煌）一天，从沙漠老怪嘴里获得信息，主讲培训师暗示自己即是沙漠老怪并将此人带至僻静处回答问题，注意，自己只做肯定或否定的回答，如果问对了问题，请将写有此秘密的纸条交给对方，并嘱咐其保密。

**控制**

控点一 严格按照时间限制进行操作，这有两个好处，第一，因为决策过程过慢而导致无法在规定时间内完成行动计划的制定，一定是有原因的，这个在回顾分享和讲授的时候是非常有作用的。第二，如果没有按时间进行，决策快的团队就会有意见，培训效果就会打折扣。

控点二 记录下向沙漠老怪询问问题的队

控点三 助教做好交易准备

## 掘金过程

1. 如果只有2~3个队，沙漠天气的时间只有3分钟，如果队多的话，讨论时间可以增加至5分钟。
2. 主讲培训师控制倒计时钟，时间一到，所有交易停止。
3. 每天，无论各队做出何种决定，采购人员都要到交易中心进行交易，交易完成后，在交易名单上签名，证明无误。签字后无论出现什么问题，都由采购人员自己负责。

**控制**

控点一 严格按照时间操作，防止学员因为培训师不按规则办事而不满，并由此导致矛盾与冲突。

控点二 助教在交易过程中，要求各队前来交易的骆驼骑士排队进行交易，一个人在交易时，其余人都要站在一米线之后。

控点三 助教在交易过程中，务必细心，算清每笔交易，完成后务必请此采购人员签字。

控点四 主讲培训师在确认所有队完成交易后，发布明天的天气预报，并开始计时。

控点五 如果某队因为计划不周而导致“牺牲”的话，带领全体学员高唱“离歌”欢送他们退出。但务必把握好度，以惋惜，遗憾为基调，并及时制止其它各队对他们的嘲笑。

控点六 对“牺牲”的驼队，我们可以向发放紧急贷款，也可以让他成为幽灵继续掘金，但成绩不进行排名；也可以直接宣布出局。

## 公布成绩

1. 掘金行动完成之后，助教完成各队成绩的统计，回收所有的物品卡片和钱币并登记。
2. 公布收益名次，在大屏幕上公示出来。

**控制**

控点一 在公示前助教务必与各队确认成绩并无异议。

控点二 如果没有队达到11块黄金，只宣布名次而无奖励。（可视情况调整）

控点三 主讲培训师解释掘金行动的目标。

# 讨论分享

## 培训师提问

请问各位，你们的掘金过程中的目标是什么？

（培训师需等待大家的反馈）

最后的结果你们满意吗？它与你们最初的目标一致吗？

（培训师需等待大家的反馈）

在整个掘金过程中，你们的经验和教训有哪些？如果做，会更好？给大家30分钟的时间进行充分的讨论，并请做详细的记录，讨论完成后，进行各队之间的分享，各队长把各队找到的原因及产生的问题的原因进行总结和介绍。

## 培训师归纳总结

本部分内容需要培训师根据具体的培训目标，以及学员的分享来总结提炼。

该部分内容是培训师内功的重要体现，不在教练手册范围之内。