
房地产团队建设与管理

课程收获：

- 理解房地产行业团队的特殊性
- 建立团队的重点工作
- 清楚管理角色的定位以及方法运用
- 了解业绩与员工管理之间关系
- 了解业绩管理方法
- 了解员工激励的原则与方法

课程时间：2天

课程内容：

第一单元：房地产工作特点与管理

- 工作性质特点
 - 工作强度大
 - 工作周期长
 - 一人必须多能
 - 工作的“闲”与“忙”
 - 看“天”吃饭
- 易产生的结果
 - 员工战斗力容易减退
 - 见效缓慢，激励也变得疲劳
 - 职能管理很难到位
 - 人员流失率高

第二单元：团队目标设定与分割

- 目标设定的原则
 - 了解自身优劣势
 - 所需培养与资源
 - 目标凿在岩石上
 - 每个人的目标与集体目标挂钩
- 团队高效能的产生
 - 案例：航空母舰的护航编队
 - 如何协同作战
 - 团队内角色的自我认知
 - 貌似我为人人，实则人人为我
- 设定目标的方法
 - 目标分割
 - 设定实际的目标
 - 设定明确的目标
 - 设定可达成的目标
 - 设定与个人利益相关的目标
- 工作计划与监督
 - 必须做到时时监督
 - 设定B计划
 - 根据不同情况设定不同方案
 - 方案来自于讨论

第三单元：团队建设的选，训，用，留

- 如何选才？
 - 确定价值取向
 - 销售人员应有的特质
 - 两个不好的员工不如一个好员工
- 如何育才？
 - 教育与培训之区别；
 - 心态、素质教育；
 - 技术、能力训练；
 - 解惑之思辨法则；
 - 教育培训体系的建立与实施。
- 如何用才？
 - 授业的主要原则；
 - 薪酬与绩效匹配；
 - 激励机制；
 - 岗位职务说明书；
 - 制度与流程；
- 如何留才？
 - 思辨留人；
 - 情感留人；
 - 事业留人；
 - 待遇留人

第四单元：管理者的任务

- 何为教练式领导
 - a) 教练与管理者的区别
 - b) 何为好的教练
- 上司为何不喜欢培养下属
 - a) 没时间
 - b) 没意愿
 - c) 没能力
 - d) 没耐性
 - e) 没利益
- 讨论：员工绩效不佳的原因

案例:优秀的足球教练

第五单元：正确下达命令

□ 命令方式及应考虑的事项

- a) 正确分析下属
- b) 调整下达方式
- c) 以尊重人为前提

□ 提升部属接受命令的意愿

- a) 探寻需求
- b) 发掘隐形需求
- c) 确认共同目标

□ 命令的下达方法

- a) 正确清晰的意图
- b) 5W2H 法
- c) 直接，间接，工具传达等方法

游戏:小蜜蜂嗡嗡嗡

第六单元：下属能力的培养

□ 培训下属的常用方式

- a) 引领法
- b) 骑自行车法
- c) 游泳学习法
- d) 观察法
- e) 树立标杆法

□ 培训下属的原则

- a) 足够的耐性
- b) 换位思考
- c) 以下属最终利益为导向
- d) 不拘泥方法

□ 转变培养人才的方式

-
- a) 80-90 后员工的思考
 - b) 新时代必须用新方法
 - c) 与员工一起成长

案例：“老顽童”式的总经理

□ 工作教导常见的问题

- a) 成为保姆
- b) 成为祥林嫂
- c) 成为军阀
- d) 成为官僚
- e) 成为绵羊
- f) 成为独狼

案例：不会说话的孩子

第七单元：团队业绩管理

- 业绩与能力挂钩
 - 现在的能力是否能面对竞争？
 - 我该如何提升员工能力
 - 协助员工创造最大利益
- 业绩与项目挂钩
 - 扩宽经营思路多种合作
 - 寻求利润最大化项目
 - 全面专业的服务提升业绩
 - 建立全员营销意识
- 业绩与支出挂钩
 - 无处不在的节约行为
 - 推广不可盲目进行
 - 钱用在刀刃上
- 业绩与客户服务挂钩
 - 建立老客户服务奖励机制
 - 扩大二次销售与老客户转介绍几率
 - 如何做好客户体验
 - 建立完善的客户服务体系

第八单元：团队的有效激励

- 勾画远景并协助员工实现——千万不要停留在空谈上
- 激励无处不在——建立专属激励方式
- 激励不只是金钱——被认可被尊重也很重要

-
- 奥斯卡颁奖式的激励方式——根据不同特点设立奖励机制
 - 建立我们的“耳朵”——要能听到真实的声音
 - 案例：经理的“激励小会”
 - 理解团队的重要性
 - 团队内沟通问题的解决
 - 正确积极参与团队建设
 - 清楚管理角色的定位以及方法运用

第九单元：如何沟通？及跨部门沟通要点

- 沟通环境建立——合适的环境提高效果
- 建立良好的沟通管道
 - 肢体行为观察
 - 语言习惯了解
 - 兴趣爱好共通
 - 观点意见一致
- 肢体语言运用
 - 38755 原则
 - 游戏小蜜蜂嗡嗡嗡
- 有始有终
 - 贯穿主题的开始
 - 不跑题不被干扰
 - 完美的结束

跨部门沟通协作的要点

- 信任是沟通的基础
- 建立感情账户
- 交情与工作效率的关系
- 人际关系的建立原则
- 感情账户中的存款与支出
- 知己知彼
- 注意非正式沟通
- 理解了就会宽容
- 避免告状式沟通
- 视频：在云端

第十单元：提高执行力的四个面

- 文化面：管理层强烈的执行意识，文化重视，战略重视，创造执行氛围
 - 1. 创造执行文化氛围的四个条件案例学习：看优秀企业如何创造执行的文化和氛围
- 心态面：积极负责，信任支持，创新思路，推动计划有效执行
 - 案例分享：非洲大草原的早晨
 - 1. 信任欣赏：
 - 案例：十八名会成功的大学生

2. 主动负责：

3. 沟通协调：

案例讨论：360度沟通

▢ 制度面：严格的责任划分，制度和流程越有操作性，越有利于执行

1. 严密的制度是执行的保证：

2. 优化的流程确保高效

3. 清晰的标准让行为可度量可纠偏

4. 制度重在执行

5. 细节决定成败

▢ 行为面：加强目标、计划、时间管理，严格过程管控，实现企业目标

1. 加强目标、计划、时间管理，让工作有序高效开展

案例分析：一个计划实施无效的问题根源在哪里

2. 过程管控：加强事前、事中、事后控制，确保目标实现

案例：拉马西亚青训营