

房企职业经理人必修课：

## 《MTP 中层管理才能发展训练》

### —从方法到实践—

#### 👉 课程背景：

MTP(英文全称 Management Training Program )原意为管理培训计划，是由美国在二次大战后，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。该体系对于 20 世纪全球经济特别是欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用。

有鉴于此，九十年代末，国内的企业开始引进 MTP 管理课程，对管理阶层进行系统、完整的管理技能培训。

本课程根据房地产业的特点，结合 MTP 的经典理论，针对房企中层管理者设计适当的案例，系统整理出这套《房企 MTP 管理才能发展训练》课程，近年在碧桂园、万科、金融街、招商地产、华润置地、佳兆业等众多知名房企展开培训，均获得极大认可。

---

#### 👉 课程时间：2 天 (12 小时)

---

#### 👉 课堂形式：学员分组，4-6 组

---

#### 👉 课程设计：

- 第一章、管理与角色认知
- 第二章、工作时间整理术
- 第三章、目标管理四原则
- 第四章、团队驱动与发展
- 第五章、影响力与领导力

---

#### 👉 课程目标：

- 了解管理人员的角色与职责，在工作中发挥应有的功能；
- 在课程中将学习时间段规划法、四象限法、日程表、备忘录等时间管理工具，最终我们将掌握既轻松又不失控的知识工作方法；
- 当我们面对一项最重要的目标时，我们总是期望最后的结果象我们初始想象一样好，但我们会遇到各种阻力，比如员工的抵触、工作方法不合

适、日常事务的干扰,我们将学习如何应用目标管理四原则完成你这个最重要的目标；

- ▣ 领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方，本课程将谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取不同的管理方式；
- ▣ 发挥领导力，培养成为具有影响魅力的优质领导者；

---

#### 👉 典型工具收益：

- ▣ 时段规划法、四象限法、待办事项清单、日程表；
- ▣ 目标管理的四套经典表单；
- ▣ 获得影响力与领导力的七种权力，四种领导风格；

---

#### 👉 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

---

#### 👉 课程大纲：

##### ▣ 第一章、管理与角色认知

在走向管理的过程中，如果要做一个适应时代发展的新型管理者，就要找准自己的角色定位，实现好角色转变，不断提高管理水平。

##### 一、管理与领导

中西方对管理的一些见解与争论

##### 二、管理的定义

##### 三、管理循环

##### 四、管理之六项原则

##### 五、管理者的角色功能

##### 六、作为下属的管理者

##### 1. 超越期望

##### 2. 关注细节

##### 3. 将服从进行到底

视频案例解析：超越期望、关注细节、将服从进行到底

##### 4、下属干部常犯的错误

## 5、下属干部的四项准则

## 七、作为同事的管理者

### 1、同事之间最常见的做法

### 2、同事就是我的内部客户

案例解析：服务是一种态度，也是一种技巧

## 八、作为上司的管理者

### 1、常见的角色误区

### 2、上司的角色回归

### 3、构建做为上司的影响力

**头脑风暴：**通过华夏幸福某地产项目工程部经理的角色转换案例对我们有什么启发，老师就此问题进行引导和延伸探讨。

## ▣ 第二章、工作时间整理术

李嘉诚先生说，要做一个成功的管理者，首先要知道自我管理。自我管理是培养理性的基础，是人们把知识转变成能力的催化剂，而自我管理的起点就是工作时间管理。

### 一、你的时间到哪里去了

案例背景：某地产公司销售经理李明的困惑

### 二、认识时间黑洞

案例解析：李明的时间统计结果

1. 避开黑洞的策略
2. 寻找黑洞-填写一周的时间日志
3. 提高时间效率的方法
4. 李明的每日时间段规划

### 三、传说中的四象限法则

第一象限文化

第二象限不紧急但非常重要

第三象限可以简单比喻为美国西部牛仔现象

第四象限文化

### 四、李明应用四象限时间管理法四步

第一步、改造你的任务清单(李明的原任务清单)

第二步、把工作任务放入四个象限

第三步、应用“猴子法则”走出第三象限

第四步、进行第二象限工作

五、第二象限事务的目标分解与任务描述

六、工作任务单与日程表

2011年8月5号，星期一，李强是一家地产公司的市场经理，手下有四个销售组长，共计三十多位销售人员，同时还有两位内务，负责部门一般事物；早上刚上班，发现有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面：----

请分析判断，将其列入将来某时，待办事项及项目清单，并解释原因

### □ 第三章、目标管理四原则

面临着纷繁复杂的各种事务，要想管理好一家公司，一个部门，应该怎么做。接下来我们要讲的不是关于一些成功公司经典案例片断，我们将通过完整的案例和演练来了解如何提高你的工作效率，也就是如何做。

壹、 原则一、制定最重要的目标

1、对好点子说“不”

2、确定你最重要的目标

➤ 来自于日常事务之内的

➤ 来自于日常事务之外的

3、目标设定与执行结果的关系

4、实施步骤

➤ 第一步：考虑各种可能

➤ 第二步：按影响力排序

➤ 第三步：测试最棒的几个想法

➤ 第四步：定义最重要目标

案例解析：中重地产如何聚集最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

贰、 原则二、关注引领性指标及计划

1、最重要目标产出源在哪里？

2、滞后性指标和引领性指标

3、如何找到引领性指标

#### 4、如何跟踪引领性指标的数据

案例解析：中重地产集团的引领性指标分解

#### 5、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标
- 制定一个科学的计划

案例解析：李明活动团队如何找到引领性指标

- 第五步、制定一个合理的计划

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

#### 参、原则三、建立激励性计分表

- 1、教练型记分表与选手型记分表
- 2、记分表就是一个目标视觉化的过程
- 3、运用计分表

- 第一步：选定主题

趋势线、速度表、柱状图、现场图

- 第二步：设计计分表
- 第三步：建立记分表
- 第四步：保持更新

案例解析：联智地产集团活动团队记分表建立过程

#### 四、原则四、建立规律问责机制

- 1、最重要的目标会议两原则
  - 最重要的目标会议应该在每周的同一天的同一时间召开。
  - 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。
- 2、最重要的目标会议的内容
  - 问责：汇报计划完成情况
  - 回顾记分表：寻找成功和不足
  - 计划：清除障碍，做出新计划

## 互动环节：中重地产集团的例会问责过程

### ▣ 第四章、团队驱动与发展

领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方，本章将谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取不同的管理方式。

#### 前言、团队再认识

- 1、企业中的常见破坏团队的行为
- 2、团队建设的一些致命伤

视频案例：汉武帝之宝刀伤手-看团队中破坏性最大的人

- 3、高绩效团队的特征

乱炖西游：戏说西游解析团队的角色互补

- 4、西点军规关于团队的篇章

互动环节：从足球场看高绩效团队的特征

#### 壹、成立期的团队领导

- 1、 主题：溶入
- 2、 关键任务：
  - 彼此认识
  - 勾勒愿景、确定目标、明确规则、达成共识

案例分析：请就如下六项团队成立的启动工作进行排序。

视频案例：卡特教练的团队启动会有那些优点和不足？

#### 贰、动荡期的团队领导

- 1、主题：解决冲突
- 2、 关键任务：
  - 安抚人心
  - 员工参与

- 3、动荡阶段的冲突处理

视频案例：卡特教练的团队在动荡期的处理方式。

案例分享：万科客服中心王总在动荡期的员工关系处理。

#### 参、稳定期的团队领导

- 1、 主题：合作
- 2、 关键任务
  - 调整不合理的规则
  - 形成团队文化、制度、习惯

案例分析：从万科和龙湖看制度化建设的重要性

#### 四、高产期的团队领导

- 1、主题：成绩
- 2、关键任务
  - 庆祝成功
  - 变革或挑战更大目标

案例分析：卡特教练的高产期状态

### ▣ 第五章、影响力与领导力

本课程是根据了领导学中的各种理论淬炼而成，以工作行为与关系行为互为纵横轴而导出了一套领导者与跟随者的理论。本章的理念是领导者对跟随者的任何领导模式皆根据跟随者的行为表现而定，而非根据对方的思维作猜测或根据传言下定论。总之，对方的行为才是领导模式施行的根据。

#### 一、认识领导

1. 管理者和领导者的区别
2. 道格拉斯理论
3. X理论和Y理论
4. 早期的领导风格：民主与独裁
5. 两种风格的人物代表

互动环节：结合地产行业的知名领导，谈民主与独裁的优缺点及适用时机

#### 二、领导与影响

领导者拥有以下五种权力：

法定权力、强制权力、奖赏权力、专家权力、典范权力

视频案例解析：康熙大帝-周培公获取领导力的过程

#### 参、领导与团队

- 1、识别追随者的两个尺度
  - 生产力
  - 士气
- 2、 团队领导的两种行为

### 3、 四个不同阶段的四种团队领导方法

- 第一种领导方式——命令式
- 第二种领导方式——教练式
- 第三种领导方式——支持式
- 第四种领导方式——授权式

情景演练：学员角色扮演，实演四种领导方式的沟通要点

---