

房企职业经理人必修课：

## 《中层执行力-虎贲铁军之锻造》

—大风起兮云飞扬。威加海内兮归故乡。安得猛士兮守四方！—

### 🔥 课程背景：

虎贲（hǔbēn），贲同奔，意思是虹虎舞跑，好像老虎一样勇猛有力，能被称为虎贲的人和军队，都骁勇善战，智谋双全。历朝历代，虎贲军成为军队最强悍最精锐的代名词。本课程也用虎贲来形容个体或团队超强的执行力。

自我执行力决定个人的成败，团队执行力决定企业的兴亡。执行力的定义很简单，就是按质按量、不折不扣的完成工作任务。这是执行力最简单也是最精辟的解释。但是正是这么简单的执行力，却是很多员工所欠缺或者说不完备的。这就要求企业必须打造出一批积极主动，素质超群、执行力强的铁军。

本课程将从责任意识、积极主动、以终为始、要事第一、团队协同、令行通报、目标达成等方面，告诉你做为一个管理者，在执行力上应具备的正确态度和方法。

---

🔥 课程时间：2天（12小时）

---

🔥 课堂形式：学员分组，4-6组

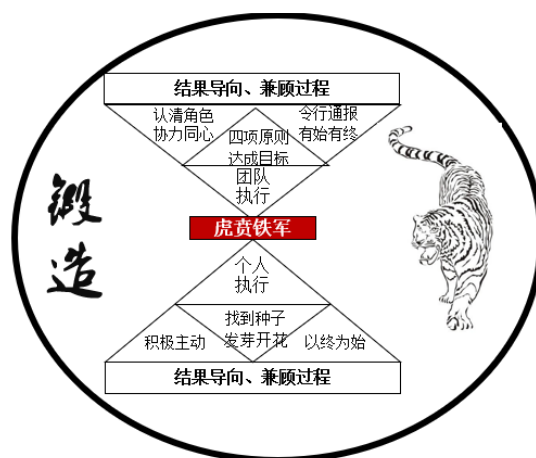
---

### 🔥 课程设计：

第一章、责任、结果导向、关注过程  
第二章、自主：积极主动、以终为始  
第三章、独立：找到种子、发芽开花  
第四章、互赖：认清角色、协力同心  
第五章、纪律：令行通报、有始有终  
第六章、达成：四项原则、达成目标

---

### 🔥 课程目标：



责任：掌握西点执行军规，例如结果导向、工作无借口、关注细节、尊敬上司等。

自主：转换模式，主动积极。以终为始，明确愿景、目标和自我领导原则。

独立：以自我领导原则为中心，做到要事第一，对愿景、目标组织与实践。

互赖：基于互敬、互惠的思考框架与心意，溶入团队，高效协同。

纪律：掌握企业界的“三大纪律八项主义”，即“令行通报”十条令。

达成：学习执行四原则，帮你构建高效执行系统，助你克敌于风雨之中。

---

### 👉 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、责任、结果导向、关注过程

壹、为什么执行难

1. 动力不足
2. 阻力太大

贰、西点军校的执行力

案例互动：万科、碧桂园、中建三局等企业执行力为什么强？

参、什么是执行

1. 执行就是要结果。
2. 执行力是达成结果的态度、方法与措施。
3. 执行就要结果导向、兼顾过程。

案例：诸葛亮为什么杀马谡

肆、西典执行三军规

- 1、工作无借口
- 2、细节决定成败
- 3、以上司为榜样

案例：跟华为学执行力提升

#### ▣ 第二章、自主：积极主动、以终为始

## 一、积极主动-成功的第一要素

1. 社会之镜
2. 积极主动模式
3. 变被动为主动-聆听自己的语言
4. 关注圈与影响圈

案例讨论：责任心困境，秘书的工作做完了吗？

华夏幸福某地产项目工程经理的的责任边界在那里？

### 5. 如何积极主动

- 六倍沟通、多点耐心
- 结果导向、兼顾过程
- 发挥主导、正面思考

互动讨论：去西藏旅行的问题

## 二、以终为始-自我领导的原则

1. 以终为始的定义
2. 两次创造
  - 主动设计还是被动接受
  - 领导与管理-两次创造
3. 改写人生剧本：成为自己的第一次创造者
  - 识别自己的生活中心
  - 以原则为中心
  - 组织的使命宣言：愿景、目标

## 第三章、独立：找到种子、发芽开花

### 一、找到种子

#### 1、你真的很忙吗

案例背景：某地产公司销售李明和领导的电梯对话

#### 2、认识时间黑洞

案例解析：李明的时间统计结果

李明的时间统计作业

#### 3、时段规划

## 二: 让种子发芽

### 1、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

### 2、李明应用四象限时间管理法的四步

- 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

案例讨论：猴子法则练习题

- 第四步、进行第二象限工作

**互动环节：**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：----

请分析判断改造以上任务清单

### 3、今日待办与日程表

## 三、番茄工作

- 1.番茄工作步骤
- 2.控制中断及干扰

## 第四章、互赖：认清角色、协力同心

### 一、团队认识

- 1.西典军规之团队篇
- 2.团队要什么样的人？
- 3.团队不要什么样的人？

看图识别：14种不好的团队行为

### 二、溶入团队六颗心

1. 主动心

## 2. 大局心

案例讨论：从《汉武帝》看团队破坏性最大的人

## 3. 同理心

- 移情倾听
- 同理心的沟通

案例讨论：某地产项目工程部投诉设计部没按当初要求出图纸，设计部反驳你当初就没讲清楚，问题出在那里。

互动游戏：同理心沟通三要诀

## 4. 包容心

## 5. 双赢心

- 情感帐户
- 人际交往的模式
- 双赢的过程

互动游戏：焦点对外说服

## 6. 感恩心

### 参、团队协同

#### 1. 与上司的协同

- 与下司协同的关键词
  - ✓ 超越期望
  - ✓ 关注细节
  - ✓ 将服从进行到底
- 下属干部的角色误区

#### 2. 与同事的协同

互动讨论：同事协同常见的误区

- 同事就是客户
- 谁贴近客户，谁就拥有指挥棒

#### 3. 与下属的协同

- 上司的角色误区
- 影响力的构建

## 第五章、纪律：令行通报、有始有终

### 壹、 十条令之指令条令

#### 1. 确认指令

- 简单任务：只需第一时间确认“收到”以及“重复指令内容”；
- 复杂任务：要确认“预计何时完成，实施要点，是否需要支援”；

#### 2. 及时报告

- 回报、汇报、通报、求援

案例解析：某地产设计部图纸更改后未通知到成本部，导致成本部按原图纸进行预算，问题在那里？

#### 3. 亲撰周报

### 贰、 十条令之行动条令

#### 1. 说到做到

#### 2. 保持准时

在约定的时间开始做约定的事情

### 参、 十条令之沟通条令

#### 1. 日清邮件

- 邮件是商务环境下正式的沟通方式。
- 任何一封邮件都应在 24 小时内给予回复。

#### 2. 会议记录

- 如何开会
- 如何做会议记录

案例分享：万达开会七法

### 肆、 十二条令之汇报条令

#### 1. 三条总结

#### 2. 一页报告

#### 3. 统计分析

## 第六章、达成：四项原则、达成目标

## 一、是什么导致团队执行不力？

-执行一项策略需要极大的改变人的行为习惯

## 二、究竟是什么导致了低效的执行

-真正的敌人-日常事务

## 三、解决方道：高效执行四原则

### 原则一、制定最重要的目标

- 1、确定你最重要的目标
- 2、目标设定与执行结果的关系
- 3、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

### 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
- 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

案例解析：中重地产集团的引领性指标分解

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

### 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

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

---