

房企职业经理人必修课：

《中层管理六脉神剑》

—御剑乘风来,管理天地间—

🔥 课程背景：

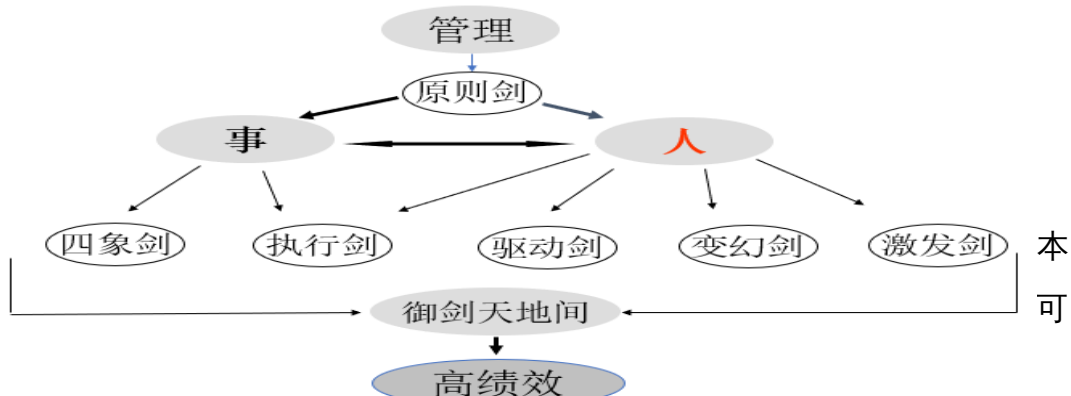
所谓六脉神剑，是指含于指尖的内力隔空激发出去，使其以极高速在空中运动的一门技术，久习会功效卓著，感应强烈，达到指剑的境界。本课程借用六脉神剑的概念，将从原则、方法、工具三个层次，六项“脉剑”角度，结合优秀房地产公司实例对管理进行全面透彻的梳理。

🔥 课程时间：2天（12小时）

🔥 课堂形式：学员分组，4-6组

🔥 课程设计

- ▢ 角色转换脉—原则剑。特点：砥柱中流、擎天柱石。
- ▢ 团队发展脉—驱动剑。特点：大开大阖，披荆斩棘。
- ▢ 情景领导脉—变幻剑。特点：忽来忽去，权变精微。
- ▢ 人性激励脉—激发剑。特点：功理深厚，依需出式。
- ▢ 时间整理脉—四象剑。特点：拙滞古朴，易行有效。
- ▢ 目标达成脉—执行剑。特点：石破天惊，风雨大至。



- ▢ 学习建立影响力、发挥领导力的方法，成为具有魅力的优质领导者；
- ▢ 将从激励的原理及技巧方面，告诉你如何掌握人性特点，带人带心，激发部属工作意愿，提升工作士气；

- 在课程中将学习时间段规划法、四象限法、日程表等时间管理工具，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高效执行四原则排除阻力，完成目标。

👉 典型工具收益：

- 时段规划法、四象限法、今日待办、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；
- 十种常用员工激励技巧；

👉 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：

□ 角色转换脉—原则剑

特点：**砥柱中流、擎天柱石**。作为一个卓有成效的管理者，你一定要了解一些基本的管理原则，把其作为自己日常管理的行为指导，这是砥柱。同时，你还要找准自己的角色定位，实现角色转变，这是基石。

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、管理的六大原则

1. 关注结果
2. 为整体做贡献
3. 聚焦关键
4. 利用优势
5. 信任
6. 正面思考

四、角色认知

1. 作为下属的管理者

视频案例解析：超越期望、关注细节、将服从进行到底

➤ 下属干部常犯的错误

- ✓ 名誉代表
- ✓ 只代表个人意见
- ✓ 角色错位

2. 作为同事的管理者

- 同事之间最常见的做法
- 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

3. 作为上司的管理者

- 常见的角色误区
 - ✓ 业务员
 - ✓ 教父
 - ✓ 官僚思想
- 上司的角色回归
- 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。

▣ 团队发展脉—驱动剑

特点：大开大阖，披荆斩棘。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，可以采取适宜的管理方式。你需要克服诸多困难，披荆斩棘，驱动你的团队走向高产阶段。

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。

□ 情景领导——变幻剑

特点：忽来忽去，权变精微。情景领导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风格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风格施行的根据。

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：请根据自己的经验，列出民主或独裁的领导在实施管理时的行为

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

三、情景领导

1、团队领导的两种行为

- 工作行为
- 关系行为

2、被领导者准备度

- R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。
- R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。
- R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作
- R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

案例：请列出李明所表现的能力和意愿表现

3、领导者的行为与风格

- R1——命令（高任务低关系）
- R2——教练（高任务高关系）
- R3——参与（低任务高关系）
- R4——授权（低任务低关系）

情景演练：学员角色扮演，实演四种领导方式的沟通要点

思考题：领导者在实际工作中如果用错了领导风格，对部属有何影响？

▣ 人性激励脉—激发剑

特点：功理深厚，依需出式。激励,是团队管理者必备的能力。作为一个团队的领导人,如果懂得了解并挖掘员工需求，然后依需采取适宜的激励手段,你的团队士气就会上来。否则,你的团队很快就会垮下去。

一、 激励原理

二、 员工激励系统

1、内部因素（如报酬、提升、表扬等）

2、外部因素（如个人利益、目标、愿望、成就、信念等）

三、 员工激励理论及应用

1、马斯洛的需要层次理论及应用

➤ 如何掌握员工需求

➤ Maslow 理论的各个层次在管理上的运用

思考题：各种激励行为的认知测试

2、双因素理论及应用

3、期望理论及应用

3、公平理论及应用

4、强化理论及应用

➤ 小步子前进，分阶段设立目标，及时给予强化。

➤ 及时反馈。

四、 有效激励的十种手段

头脑风暴：学员分享职业生涯中成功激励他人的成功案例

案例总结：地产行业常用的激励方法

▣ 时间整理脉—四象剑

特点：拙滞古朴，易行有效。李嘉诚先生说，要做一个成功的管理者，首先要进行自我管理。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时间管理，时间管理虽简单，却很重要。

一、 你的时间到哪里去了

案例背景：忙碌的李明和王总的电梯对话

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

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

五、第二象限事务的目标分解与任务描述

六、今日待办与日程表

▣ 目标达成脉—执行剑

特点：石破天惊，风雨大至。卓越的管理者一定会通过设定愿景、明确目标，督促执行等手段达成目标。在此过程中，你将遇到各种敌人，如日常事物的压力、员工行为习惯的转变等。本章的高效执行四原则，将提供一个完善的目标执行系统，助你克敌于风雨之中。

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：看中重地产如何聚集最重要的目标

式、 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：李明团队的引领性指标跟踪

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

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

案例解析：中重地产集团的例会问责过程
