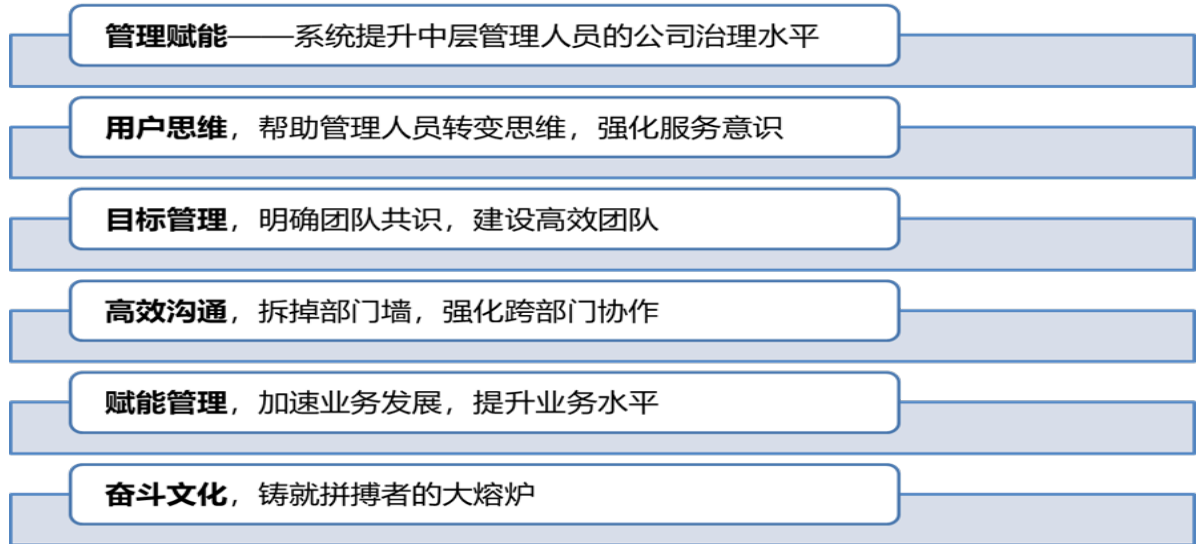


# 《管理赋能——从技术走向管理的六项修炼》

## 一、课程收益

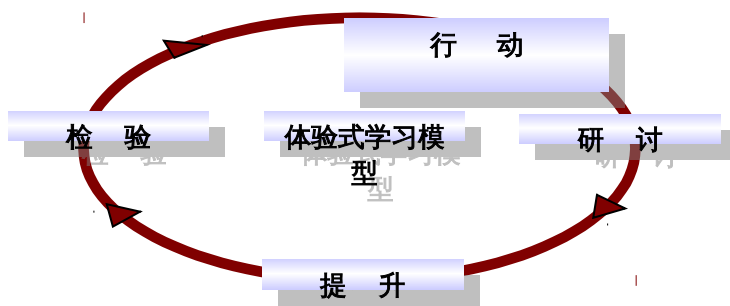


## 二、课程特色

采用体验式学习，做到先行后知符合成年人学习心理，学习效果事半功倍！

体验式学习，强调的是“体验”和“先行后知”。在体验式学习的过程中，学员的思想、情绪和身体都被调动起来，去应对各种各样的挑战，要战胜这些挑战，就必须综合应用体力、脑力和人际沟通能力。

体验式学习的过程主要表现在下面的模型中：



课程亮点：

1. **体验式培训**：行动学习+引导技术+案例研讨+情境演练+视频教学
2. **训后落地**：训后辅导学员制定行为改善计划（如需）
3. **个性化课程设计**：训前电话调研+个性化定制

### 三、课程设置

- ◇ 课程时长：**2天（12小时）**
- ◇ 课程对象：房地产集团总部、城市公司及项目公司的中层管理人员
- ◇ 课程规模：**为保证培训效果，请务必将人数控制在50人以内**

### 四、课程大纲

#### 第一单元：管理赋能——从技术走向管理人才

##### 1.1 讨论：技术走向管理的烦恼？

## 技术人才与管理者的主要区别

### 1.2 从专业技术人员走上管理岗位的几大优势

从标准化到合理化的转变

从自己做事到让别人做事的转变

### 1.3 技术赋能.VS.管理赋能

案例：万科如何通过赋能管理，领跑地产行业？

### 1.4 做好六项修炼——实现管理赋能，提升公司治理水平

## 第二单元：管理者思维模式的转变

### 2.1 用户是谁

#### 2.1.1 管理者的价值何来？

#### 2.1.2 什么是用户？

#### 2.1.3 问题：我们的思维方式是怎样的？

反思：你是用哪种思维做管理者？

### 2.2 基于用户思维的“金字塔模型”

#### 2.3.1 用户画像定义

#### 2.3.2 如何构建你的用户画像

练一练：构建你的用户画像

### 2.3 什么是服务？

#### 2.4.1 讨论：服务的起点在哪里？服务的终点又在哪里？

#### 2.4.2 忠诚度 .VS. 满意度

### 2.4.3 “关键时刻”在体验中的重要性

“关键时刻”对领导力的借鉴意义

### 2.5.1 什么是场景？

### 2.5.2 什么是场景化管理体验？

### 2.5.3 场景的“痛点 .VS. 触点”

练一练：萃取最佳管理触点？

讨论：什么是最佳的场景化管理体验？

## 第三单元 绩效转变，从被考核到目标管理与绩效辅导

### 3.1 讨论：您认为哪个公司管理更规范？

人本绩效的“31 哲学”

### 3.2 人本绩效的绩效管理

案例：恒大地产的成功秘诀——目标计划管理体系

### 3.3 人本绩效的目标管理

目标管理的定义和含义

目标管理五要素

目标管理的实质

目标的设定 SMART 原则

目标设定工具一：KPI 技巧

目标设定工具二：等级法技巧

□ 练习：设计岗位目标 4 个步骤

### 3.4 人本绩效的“强调辅导”思想

绩效辅导的流程

情景演练：如何开展一场成功的绩效辅导

### 3.5 人本绩效的工具——绩效改进

案例：某地产集团项目绩效改进案例

## 第四单元 高效沟通——左右逢源，把握机遇

### 4.1 高效沟通的基石——动力对话技术

什么是动力对话技术？

#### 4.1.1 测一测：倾听能力自我评估

什么是立体式聆听？

聆听训练：如何听出对方的动机、假设（信念）及情绪

情境演练：成本部张工听到销售部赵总，就觉得心烦意乱……

#### 4.1.2 什么是三重区分？

区分练习：“同情”与“关心”

“坚持”与“固执”

如何做到有效的区分？

情境演练：绩效考核中工程部王工绩效落后……

#### 4.1.3 测一测：发问能力测试

什么是启发式发问？

发问的核心技巧——上堆下切平行法。

发问要避免的误区

#### 4.1.4 什么是建设型回应？

有效回应的关键

测一测：焦点自我测试

回应的三要素

先跟后带式回应术——回应的高阶技巧

情境演练：销售部抱怨工程部施工进度缓慢，影响开盘……

#### 4.2.1 沟通的“漏斗模型”

#### 4.2.2 沟通中的“身心语”解读

#### 4.3 沟通的种类：向上、横向、向下

#### 4.4 向上沟通要有“胆量”

案例：万科“一棵树”故事

#### 4.4.1 向上沟通的三个职场雷区

□ 上下级之间的责任与权利

□ 上下级之间的意见不同

□ 上级的信任和重视

#### 4.4.2 影片赏析：批评意味着什么？

如何面对领导的批评？

#### 4.5 向下沟通要通“人心”

#### 4.5.1 向下沟通的三大难点：指令、授权、批评

#### 4.5.2 解决之道：不要玻璃心，贵在“同理心”

#### 4.5.3 如何有效发布指令？

情境演练：项目总如何下达指令，要求工程部开工后3个月内完工？

#### 4.5.4 如何有效授权下属？

情境演练：开盘后两个月须完成去化80%的任务，销售总病假，如何授权下属？

#### 4.5.5 如何有效批评下属？

情境演练：漂亮的总助赵小姐，经常打错字，如何批评并促其有效改正？

### 4.6 横向沟通强调“共赢”

#### 4.6.1 横向沟通的三大障碍：本位、利己、吃亏

#### 4.6.2 破解之道：

- 用户思维破解本位主义
- 共享共担破解利己主义
- 共赢思维破解吃亏心理

#### 4.6.3 在人际关系中修行——把对他人的不满转成对自己的提醒

#### 4.6.4 跨部门沟通的冲突管理流程

- 搁置争议：调伏情绪，放下争执
- 厘清目的：交流双方的背景信息，厘清目的
- 建立共识：寻找双方的共同利益点、价值观
- 磨合方案：共同探讨可行的解决措施
- 跟进完善：鼓励信心，赢得对方的承诺

情境演练：项目成本总和工程总的冲突

## 第五单元 赋能管理，加速业务发展

- 5.1 什么是赋能管理？
  - 赋能管理九宫格
- 5.2 建立入职引导人制度
- 5.3 企业教练的原理与应用
- 5.4 知识管理与职业导师制
- 5.5 业务赋能——如何安排挑战性工作
  - 案例：“721”法则，助力业务发展
- 5.6 接班人计划设计要点
- 5.7 学习地图的原理与应用
- 5.8 员工积分制实操指南

## 第六单元 做一个全能的激励者

- 6.1 团队激励艺术——软硬结合是王道
- 6.2 硬激励的艺术
  - 目标激励
  - 权利激励
  - 培训激励
  - 晋升激励
- 6.3 软激励的艺术
  - 荣誉激励
  - 榜样激励

□ 情感激励

□ 参与激励

□ 挫折激励

#### 6.4 挑战与激励

情景演练 1：项目人事主管能力超强、非常自信，如何让她做好对设计总的考核？

情境演练 2：刚调任的营销总没有完成上月销售，如何让他承诺本月超额完成目标？

### 第七单元 奋斗者文化，拼搏者的大熔炉

#### 7.1 文化塑造，成就业绩的前提

企业文化对团队绩效的影响模型

案例：万科和印力区域公司的文化融合

#### 7.2 文化塑造——打造“共荣共创”的奋斗者文化

什么是“共荣共创”？

案例：万科的“奋斗者文化”

讨论：如何打造“共荣共创”的奋斗者文化