

# 以奋斗者为本——打造“高周转时代”的卓越执行力

## 课程背景

在国家“五限”宏观政策的严厉调控下，背负着高额债务的房地产企业越来越多地依赖于“高周转模式”，来获得微薄的经营利润。运营成本与日俱增的时代，人工智能日益逼近，房地产企业在“减员提效”的策略下，诸多房企员工通过日以继夜地加班文化维持着房企的高周转。

在这个快速周转的年代，如何让员工转变思维，通过打造奋斗者文化，建设奋斗者机制，让员工与企业心往一处想、劲往一处使，撸起袖子加油干，上下拧成一股绳、齐心协力干事业，不断开创地产新局面，是广大房企面临的深刻且迫切的问题。

通过调研、走访、比对标杆企业万科、碧桂园、华为等著名企业发现：凭借着“倡导奋斗者文化、以共荣共担的同心共享利益、融合自我奋斗和合伙奋斗机制”的标杆企业，获得了强大的市场竞争力、内部创新力量和极强的适应能力。

基于近十年企业执行力体系的研究，结合房地产企业的行业特点，我们提出了“一个中心双轮驱动”的奋斗者执行力体系：

# 一个中心：以奋斗者为本

## 奋斗的青春最美丽

### 双轮驱动之一：自我奋斗

#### “五行管理”强力突破个人执行力障碍

- **职业化**——赢在起跑线
- **压力管理**——逆风飞扬
- **高效沟通**——左右逢源，把握机遇
- **时间管理**——高效管理每一天
- **自我赋能**——价值倍增的秘密

### 双轮驱动之二：合伙奋斗

#### “天龙八部”系统锻造团队执行力

- **敏捷团队**——建立你的快速反应部队
- **人本绩效**——考核为纲，强调辅导，重视改进
- **敏捷人才链**——随时随地的人才供应
- **雇主品牌论**——荟萃天下英才
- **奋斗者文化**——拼搏者的大熔炉
- **责任经营制**——拆掉不作为的墙
- **奋斗者激励**——做个全能激励者
- **制度贯彻力**——规模化的标准落地

### 三、课程收益

“一个中心双轮驱动”的奋斗者执行力体系，助推业务战略

“自我奋斗+合伙奋斗”，上下一心，精进不懈，开创地产新局面

职业化、压力管理、高效沟通、自我赋能，促进员工执行力倍增

敏捷团队、敏捷人才链、雇主品牌论、人本绩效，强化团队执行力

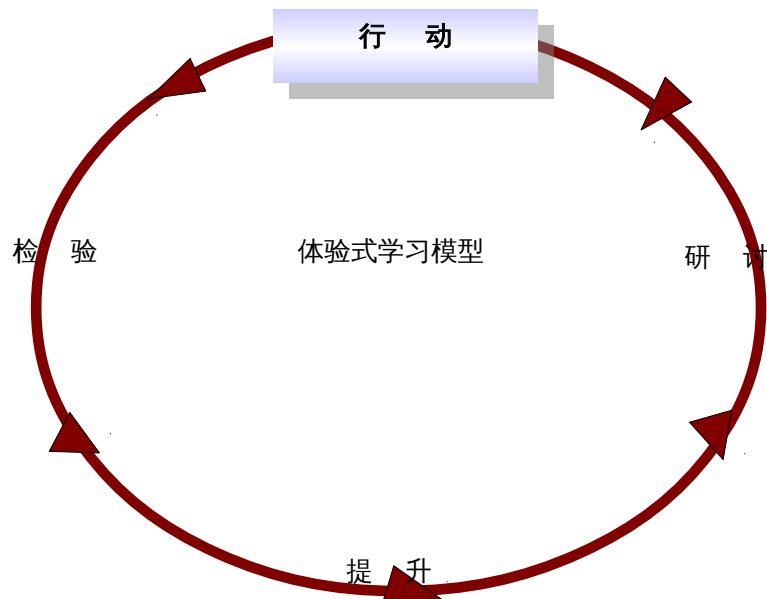
奋斗者文化、责任经营、全能激励、制度贯彻力，铸奋斗者大熔炉

### 四、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

## 五、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高层管理人员
- ◇ 课程规模：**为保证培训效果，请务必将人数控制在50人以内**

## 六、课程大纲

### 第一部分 “高周转时代”的双重危机

## **1.1 宏观趋势篇：**

### **1.1.1 “五限”政策压顶，房地产盛宴时代结束**

标杆房企的应变策略

地产企业的生存危机

### **1.1.2 人工智能（AI）崛起，新时代降临**

为什么说人工智能（AI）是颠覆性技术？

成本高企，地产企业的增效秘籍“减员 + 提效”

“AI + 高成本”时代，我们面临失业危机

## **1.2 如何破解“高周转时代”的双重危机**

### **1.2.1 小组讨论：生存危机、失业危机如何解？**

案例：万科“合伙奋斗”的启示

### **1.2.2 新时代是奋斗者的时代**

### **1.2.3 高周转时代的“一个中心双轮驱动”的奋斗者执行力体系：**

“一个中心”是“以奋斗者为本”，强调奋斗拼搏。

“双轮驱动”是左右双轮驱动，具体如下：

- 左轮驱动，个人执行力——自我奋斗；
- 右轮驱动，团队执行力——合伙奋斗。

## **第二部分 自我奋斗，个人执行力的塑造**

## **2.1 自我奋斗“五行管理”，强力突破个人执行力障碍**

### 2.1.1 讨论：高成长的年纪，需要“高周转”吗？

### 2.1.2 奋斗者的青春最美丽

电影赏析：中国式合伙人

奋斗者演讲：新东方俞敏洪谈成长

### 2.1.3 个人执行力突破的五大障碍

### 2.1.4 自我奋斗是突破个人执行力障碍的有效路径

### 2.1.5 自我奋斗的“五行管理”

- 职业化——赢在起跑线
- 压力管理——逆风飞扬
- 高效沟通——左右逢源，把握机遇
- 时间管理——高效管理每一天
- 自我赋能——价值倍增的秘密

## **2.2 职业化——赢在起跑线**

### 2.2.1 打造良好的第一印象

案例：如何打造良好的职业形象

### 2.2.2 打造全力以赴、尽心致胜的奋斗者心态

从公司利益出发，放下自己

工作敬业，什么是责任和承诺

做个拼命三郎，扮演企业发动机

## **2.2 压力管理——逆风飞扬**

### 2.2.1 职业倦怠——地产经理人的亚历山大

### 2.2.2 认识你的压力源

测评：心理压力测试

### 2.2.3 如何做好自我的压力管理？

### 2.2.4 组织压力管理，为奋斗者减压

案例：循循善诱，看腾讯如何让员工幸福地加班

## **2.3 高效沟通——左右逢源，把握机遇**

### 2.3.1 沟通的定义、作用和重要性

沟通的“漏斗模型”

沟通中的“身心语”解读

### 2.3.2 沟通的种类：向上、横向、向下

### 2.3.3 向上沟通要有“胆量”

案例：万科“一棵树”故事

#### 2.3.3.1 执行力相关的三个职场雷区

- 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

#### 2.3.3.2 影片赏析：批评意味着什么？

如何面对领导的批评？

### 2.3.4 横向沟通强调“共赢”

2.3.4.1 横向沟通的三大障碍：本位、利己、吃亏

2.3.4.2 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

2.3.4.3 在人际关系中修行——把对他人的不满转成对自己的提醒

2.3.4.4 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

## **2.3.5 向下沟通要通“人心”**

2.3.5.1 向下沟通的三大难点：指令、授权、批评

2.3.5.2 解决之道：不要玻璃心，贵在“同理心”

2.3.5.3 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？

2.3.5.4 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？

2.3.5.5 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？

## **2.4 时间管理——高效管理每一天**

2.4.1 什么是时间管理？

2.4.2 时间的价值管理

2.4.3 执行中的四大浪费点：无计划、无重点、无习惯、外部打扰

探讨：高周转的人生，是否需要生命平衡轮？

2.4.3 时间管理三大工具及利弊：周计划、四象限法、清单法

小组讨论：住宅项目开盘、购物中心开业是用清单好还是周计划好？

2.4.4 赢在好习惯，执行力之始

## **2.5 自我赋能——价值倍增的秘密**

2.5.1 什么是赋能？

2.5.2 赋能与工业革命

2.5.3 自我赋能——时代要求，也是人人使命

2.5.4 自我赋能的九宫格

2.5.5 高周转时代，“碎片化学习”的重要性

讨论：面对高周转，项目公司如何开展学习？

## **第三部分 合伙奋斗，团队执行力的系统打造**

### **3.1 合伙奋斗“天龙八部”，系统锻造团队执行力**

3.1.1 小组讨论：高周转时代，传统意义上的团队执行力存在哪些困境？如何突破？

3.1.2 “合伙奋斗”是房企团队执行力的大势所趋

3.1.3 锻造“合伙奋斗”的利器——“天龙八部”

- 敏捷团队——建立你的快速反应部队
- 人本绩效——考核为纲，强调辅导，重视改进
- 敏捷人才链——随时随地的人才供应
- 雇主品牌论——荟萃天下英才
- 奋斗者文化——拼搏者的大熔炉
- 责任经营制——拆掉不作为的墙
- 奋斗者激励——做个全能激励者
- 制度贯彻力——规模化的标准落地

### **3.2 敏捷团队——建立你的快速反应部队**

3.2.1 企业组织发展的趋势：赋能型组织

3.2.2 赋能型组织的核心特征

案例：基地组织 .PK. 美国“三角洲特种部队”

3.2.3 赋能型组织的本质是什么？

3.2.4 思考：“赋能型组织”，需要建立怎样的团队？

3.2.5 讨论：传统型企业的组织架构弊端

3.2.6 敏捷团队的组织架构——优势与劣势

案例：消灭中间层，看万科、雅居乐、中海如何推动组织扁平化

讨论：如何有效避免敏捷团队的劣势？

案例：某地产集团组织扁平化背后的“冷思考”

### 3.2.7 敏捷团队的运作规律——角色转换

## 3.3□ 人本绩效——考核为纲，强调辅导，重视改进

3.3.1 讨论：您认为哪个公司管理更规范？

3.3.2 人本绩效的“31 哲学”

3.3.3 人本绩效的“考核为纲”理念

案例：恒大地产的成功秘诀——目标计划管理体系

3.3.4 人本绩效的落脚点——考核和改进的加减法

3.3.5 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

3.3.6 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

## 3.4 敏捷人才链——随时随地的人才供应

3.4.1 什么是敏捷人才链？

案例：万科/碧桂园/龙湖的人才培养体系

3.4.2 敏捷人才链的四大支柱

➤ 动态短期的人才规划

- 灵活标准的人才盘点
- 无时差的人才补给
- ROI 最大化的人才培养

案例：万科“海盗/新动力/优才计划”

碧桂园“未来领袖”计划

### 3.4.3 敏捷人才链：人才盘点

人才盘点中的人效盘点如何开展

### 3.4.4 人才盘点九宫格

### 3.4.5 人才盘点会的流程

情景演练：如何开展一次成功的人才盘点会？

### 3.4.6 人才盘点后的人才地图与应用

## 3.5 雇主品牌论——荟萃天下英才

讨论：企业品牌、商业品牌、雇主品牌的三者关系的异同？

### 3.5.1 什么是“雇主品牌建设”？

案例：万科靠什么吸引人才？

### 3.5.2 用“MAGNET”原则打造成功雇主品牌

### 3.5.3 雇主品牌建设的六大内容

- 雇主形象
- 雇主文化
- 工作环境
- 组织管理

➤ 薪酬福利

➤ 培训发展

### 3.5.4 雇主品牌建设流程

案例：从校园招聘看“万科、龙湖、金地、世茂”的雇主品牌建设

## 3.6 □ 奋斗者文化——拼搏者的大熔炉

### 3.6.1 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

龙湖的企业文化框架

### 3.6.2 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

## 3.7 □ 责任经营制——拆掉不作为的墙

### 3.7.1 什么是责任经营？

### 3.7.2 如何落实“责任经营”？——“321”工程

案例：万科“合伙人”制度

碧桂园“同心共享”计划

讨论：如何让每位员工具有“责任经营”意识？

### **3.8□ 奋斗者激励——做个全能激励者**

#### **3.8.1 团队激励艺术——软硬结合是王道**

#### **3.8.2 硬激励的艺术**

- 目标激励
- 权利激励
- 培训激励
- 晋升激励

#### **3.8.3 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

#### **3.8.4 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？

### **3.9 制度贯彻力——规模化的标准落地**

#### **3.9.1 人性上下限理论，透视制度管理的误区**

#### **3.9.2 制度建设的平衡点：公司所有人与职业经理人的博弈**

### 3.9.3 制度设计的要点：

- 集权与制衡：一言堂还是权力制衡
- 重点在接口：部门之间、岗位之间的管控界面处理
- “流程、数据、表单、记录”一个不能少
- 奖惩规定

### 3.9.4 制度贯彻的要害：关注态度还是关注事实

### 3.9.5 什么是有效的制度体系？

### 3.9.6 制度规模化落地的两个关键：

- 标准化——数量化、流程化、表单化
- 审计化——制度执行稽核、内部纠错

## 第四部分 课程总结和回顾

### 4.1 课程回顾

### 4.2 课程总结

### 4.3 互动答疑