

标杆地产中层角色定位、团队建设与员工激励实操

➔ 公司面临的问题：

▣ 地产中层的已经到了职业生涯的发展瓶颈，学历不高，管理能力不强，现场管理能力似乎上不了台阶。

▣ 地产中层主要的工作是什么，做事？做人？贡献思想？

▣ 地产中层如果需要发展，需要掌握哪些技能？提升哪些能力？

▣ 地产中层应该具备何种职业心态方能发展？应当具备哪些核心能力？

▣ 地产中层面临工作越来越多？如何进行授权管理？如何突破“一收就死，一放就乱”的魔咒？

▣ 如何管理自己？管理任务？管理属下？

▣ 地产中层面临的第一个问题就是带团队，带团队如何关注团队的发展状态？如何挑选和激励团队？

▣ 激励属下的能力是地产中层最重要的管理能力之一，如何激励下属？员工激励有哪些工具和技巧？

➔ 本课程的收获

地产中层的角色认知和自我管理的标准；

地产中层如何知人善任；

地产中层职业生涯发展的知识体系；

地产中层如何学会敢于承担责任；

- ☑ 地产中层应有的职业心态；
- ☑ 地产中层如何管理自己，如何管理任务，如何管理他人；
- ☑ 地产中层如何学会追求卓越；
- ☑ 地产中层如何树立结果导向的意识；
- ☑ 地产中层如何学会通过绩效管理手段进行有效管理；
- ☑ 地产中层如何发现优秀的人，并用好优秀的人。
- ☑ 地产中层如何组建并带领团队，如何进行团队建设，如何在地产管理中实施团队管理。
- ☑ 如何提升员工的激励能力，掌握哪些激励技巧，如何在工作提升激励能力。

👉 课程大纲

第一部分：中层地产知识体系与角色定位

第一章：地产中层知识体系构建

1. 地产中层自我素质能力

- ◇ 价值观/职业动机
- ◇ 职业心态
- ◇ 胜任素质
- ◇ 专业技能
- ◇ 知识体系

2. 地产中层做“事”能力

- ◇ 任务管理
- ◇ 目标管理
- ◇ 绩效管理

3. 地产中层做“人”（管理）能力

- ◇ 团队建设能力
- ◇ 员工培养能力
- ◇ 员工激励能力

4. 地产中层组织建设能力

- ◇ 组织体系的管理能力
- ◇ 制度与流程的管理能力
- ◇ 企业文化和价值观的传导能力

5. 标杆企业中层胜任力体系的分享

第二章：万科地产中层 K 模型

1. 管理自己

- ◇ 职业精神
- ◇ 学习能力
- ◇ 应变能力

2. 管理任务

- ◇ 企业意识

- ◇ 解决问题
 - ◇ 成就导向
 - ◇ 组织执行
3. 管理他人与团队
- ◇ 有效激励
 - ◇ 人际沟通
 - ◇ 团队意识

第三章：地产中层职业心态建设

1. 主动心态
- ◇ 万科素质模型案例解析
2. 积极心态
- ◇ 积极处理地产投诉案例
3. 自信心态
- ◇ 专业自信是最高的自信
4. 行动心态
- ◇ 执行力是优秀地产经理人的基本素质
5. 宽容心态
- ◇ 宽容心态是领导者辅导属下的第一关口
6. 给予心态

- ◇ 在公司和个人相互发展的过程中，给予心态的员工更具有更高前景

7. 双赢心态

- ◇ 团队合作中，务必具备双赢心态的特征

8. 学习心态

- ◇ 没有学习心态的经理人走不远，万科素质模型解析

9. 同理心态

- ◇ 投诉处理的基本心态是同理心态

10. 老板心态

- ◇ 万科地产“结果导向”的能力模型

第四章：地产中层领导力建设

11. 地产中层应常为下属服务

- ◇ 万科新职员入职欢迎案例

12. 地产中层应与下属共享成果

- ◇ 万科新接项目案例

13. 地产中层一定是高度负责的人

- ◇ 卡耐基私自接线案例/地产一线私自赔偿案例

14. 如果地产中层缺乏正直和诚实，则足以败事

- ◇ 某地产企业“业主大会”骗人事件

15. 地产中层只有赢得信任才会拥有追随者

- ◇ 标杆企业离职总经理被追随案例

16. 地产中层需要学会知人善任

- ◇ 地产中层如何通过九型人格或者其他手段了解员工

17. 地产中层要承担责任，而不是“权力”

- ◇ 通过分析责任和权利之间关系，了解背后动机

18. 人脉是地产中层成功的基础

- ◇ 标杆企业人才猎取的成功案例

19. 地产中层应知道什么是对的

- ◇ 管理能力的提升是地产中层的必修课

20. 地产中层应对组织绩效负责

- ◇ 地产中层如何对绩效负责，如何管理好部门整体绩效

21. 地产中层需要明确结果意识

- ◇ 地产中层需要对结果负责，不是为失败找原因。分享标杆企业胜任力模型

22. 地产中层需要实施合理科学的绩效管理

- ◇ 分析绩效管理的重要性。分享标杆企业的绩效管理成果和思维。

23. 地产中层要招聘比你更强的人

- ◇ 分析现在一般地产中层的招聘思维和危害

24. 靠突击来管理是混乱的一种标志

- ◇ 通过分析突击管理的行为，了解背后真正原因。如何通过流程管理提升管理

效率

25. 地产中层应具备四种能力

- ◇ 虚心倾听下属意见的能力
- ◇ 学会主动与人沟通的能力
- ◇ 不要狂妄自大
- ◇ 不要为错误辩解

26. 地产中层应要身体力行

- ◇ 地产中层的身体力行比任何培训都有效

第二部分：团队管理

第一节：团队的魅力

4. 团队游戏

- ◇ 通过游戏，立体的接触团队的魅力，在游戏中体会团队

5. 大雁团队

- ◇ 在大雁的团队组织中，了解团队的作用以及如何建立团队

6. 团队的定义

- ◇ 确立团队的定义，以及团队与其他组织不同的含义和特征

7. 团队的特征与团队优劣的诊断

- ◇ 阐述团队的特征，以及如何在平时工作中如何检讨我们团队碰到的问

题

第二节：团队管理关键特征与核心能力

8. 团队形成期的主要表现和应对技巧

- ◇ 通过案例，分析在团队的初期，我们会遇到的问题，以及如何应对

9. 团队风暴期的主要表现和应对技巧

- ◇ 分析风暴期遇到的问题，以及如何在风暴期中实施管理行为

10. 团队发展期的主要表现和应对技巧

- ◇ 如何在发展期中找到团队契合，同时提升团队的执行力和文化

第三节：团队的形成期、风暴期、发展期、成熟期、衰退期的特征与对策

11. 团队形成期的主要表现和应对技巧

- ◇ 通过案例，分析在团队的初期，我们会遇到的问题，以及如何应对

12. 团队风暴期的主要表现和应对技巧

- ◇ 分析风暴期遇到的问题，以及如何在风暴期中实施管理行为

13. 团队发展期的主要表现和应对技巧

- ◇ 如何在发展期中找到团队契合，同时提升团队的执行力和文化

14. 团队成熟期的主要表现和应对技巧

- ◇ 如何在成熟中提升团队的产出，如何在成熟期中找到创的机会

15. 团队衰退期的主要表现和应对技巧

- ◇ 如何在团队衰退期中找到变革的契机

第四节：如何挑选与组建团队，团队角色认知

16. 团队的八种角色

- ◇ 通过贝尔宾测试，分析学员的团队角色

17. 团队角色的认知和配合

- ◇ 如何在工作中发挥自己的团队角色

18. 根据不同团队角色，如何组建与管理团队

- ◇ 根据团队各种不同的角色，如何进行团队挑选与管理

第五节：地产管理公司如何有效利用团队实施有效管理 (地产团队案例分享)

- ◇ 如何选题
- ◇ 如何组建团队
- ◇ 如何授权
- ◇ 如何激励
- ◇ 团队成果
- ◇ 团队锻炼

第六节：如何对团队内部进行权变管理

- ◇ 对能力弱，意愿度弱的员工如何进行管理
- ◇ 对能力强，意愿度弱的员工如何进行管理
- ◇ 对能力弱，意愿度强的员工如何进行管理
- ◇ 对能力强，意愿度强的员工如何进行管理

第三部分：有效激励

☑ 课程大纲

第一章：员工激励

1. 激励的定义

- ◇ 通过故事了解激励的定义

2. 激励的理论

- ◇ 马斯洛需求理论与地产员工的激励层次
- ◇ E-R-G理论与中层对属下批评技巧
- ◇ 双因素理论与地产行业薪酬管理
- ◇ XY理论与地产绩效管理
- ◇ 成就需要理论与地产干部提升管理
- ◇ 期望理论与公司内部员工激励
- ◇ 公平理论与薪酬体系设计
- ◇ 强化理论与奖金分配
- ◇ 目标理论与绩效管理

第二章：员工激励（以下激励均有案例作支撑）

- ◇ 尊重激励与部门领导与员工关系的窥探
- ◇ 目标激励与绩效计划设计
- ◇ 参与激励与员工士气
- ◇ 关怀理论与员工忠诚度
- ◇ 奖惩激励与员工赞美和批评
- ◇ 荣誉激励与绩效宣传
- ◇ 公平与公正激励与部门负责人的特质、内部公平与企业文化
- ◇ 竞争激励与人才盘点和绩效管理
- ◇ 信息激励与部门内部融合
- ◇ 榜样激励与绩效 A
- ◇ 赏识激励与人才培养
- ◇ 任务激励与绩效管理
- ◇ 文化激励与企业文化
- ◇ 授权激励与员工信任
- ◇ 赞美激励与员工激情

第三章：如何在工作中实施激励，将属下激励成伟人

1. “管理”的目的就是要帮助员工取得更好的工作成效。“管理”并不是对员工的一言一行进行监督，而是要营造一种积极的工作氛围。如果不对员工进行激励，那就很难顺利地开展工作，也就很难取得良好的工作成效。某种程度上，成功还是失败完全取决于是否对员工进行了有效的激励。

2. 任何公司都存在不进则退的问题。为了实现持续改进和发展，我们要挖掘机构中所有员工的潜力、让他们提出构想、充分调动他们的积极性，白银下的地产更是如此。所有员工都要积极主动地解决问题、确定哪些环节出了错、对将来进行筹划并想方设法进一步提高工作效率。只有在自觉自愿的前提下，员工才能为他们的机构作出贡献。

3. 员工士气的表现

4. 影响激励的因素

5. 没有人告诉我们与员工激励

6. 没有人问过我们与员工激励

7. 员工需要：

- ◇ 了解情况；
- ◇ 获得反馈；
- ◇ 得到认可。

8. 管理人员必须：

- ◇ 倾听员工的声音；

- ◇ 鼓励员工参与；

- ◇ 进行授权。

9. 行动计划