

房地产中层经理知识体系与角色定位

➔ 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？
- 如何提升员工的执行力？提升执行力的核心是什么？
- 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？
- 职位越高，沟通与协调能力要求就越高，如何培养地产中层的表达能力、倾听能力和反馈能力？如何学会与不同性格客户的沟通。
- 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；
- ☑ 地产中层如何进行授权管理；
- ☑ 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。
- ☑ 如何提升地产中层的沟通能力，如何学会表达，如何学会反馈，如何与不同性格的顾客沟通。
- ☑ 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：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

第三章：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

第三章：授权管理

1. 如何对下属进行授权

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

2. 授权管理与组织管理

3. 授权管理与流程管理

4. 授权管理与激励管理

5. 授权管理与目标管理

6. 不适宜授权的事情（计划/人事/激励/培养）

第四章：执行力

1. 执行力定义，如何重视目标与结果

2. 执行力不力的后果

3. 执行力与“结果导向”之间的关系

4. 没有结果的工作是没有执行力的表现

5. 如何在企业文化、价值观、工作态度、流程体系中加强执行力

6. 没有绩效管理的公司是没有执行力的表现

第五章：万科地产中层 K 模型

7. 管理自己

- ◇ 职业精神
- ◇ 学习能力
- ◇ 应变能力

8. 管理任务

- ◇ 企业意识
- ◇ 解决问题

- ◇ 成就导向

- ◇ 组织执行

9. 管理他人与团队

- ◇ 有效激励

- ◇ 人际沟通

- ◇ 团队意识