

中层角色认知与物业人才梯队建设

公司面临的问题：

- ▣ 管理者主要的工作是什么，做事？做人？如何做？
- ▣ 什么员工是优秀的员工？如何留住优秀的员工？
- ▣ 管理需不需要授权，何种时候进行授权？
- ▣ 结果管理和过程管理哪个更重要？如何进行过程管理？如何进行结构管理？
- ▣ 有缺陷的员工能不能提拔？
- ▣ 管理者时间为什么经常不够用？
- ▣ 管理者为什么发现下属一个比一个差？每件事情均要自己动手才能放心？
- ▣ 管理者如何激励员工，有哪些激励的技巧？
- ▣ 管理者如何获取员工的心？让员工跟你的想法和步调一致。
- ▣ 物业公司培训管理究竟如何实施？为什么培训总是没有效果？
- ▣ 到底培训什么内容？领导拍出来的吗？人力资源部写出来的吗？
- ▣ 内部讲师如何甄选？难道总是找外援吗？
- ▣ 培训如何与员工成长结合起来？
- ▣ 入职引导、入职培训、在职培训以及晋升培训如何实施？如何保证培训效果？

👉 本课程的收获

- 管理者的角色认知和自我管理的标准；
- 管理者如何知人善任；

- ☑ 管理者如何进行时间管理；
- ☑ 管理者如何进行授权管理；
- ☑ 管理者如何学会敢于承担责任；
- ☑ 管理者应有的职业心态；
- ☑ 管理者如何培养属下，且不引起属下的反感和敌意；
- ☑ 管理者如何学会追求卓越；
- ☑ 管理者如何树立结果导向的意识；
- ☑ 管理者如何学会通过绩效管理手段进行有效管理；
- ☑ 管理者如何发现优秀的人，并用好优秀的人。
- ☑ 如何构建地产企业培训组织体系，如何在一般民企中推行培训体系
- ☑ 如何构建公司的后备人才开发的培训需求体系
- ☑ 如何进行培训需求调研
- ☑ 如何编写培训计划
- ☑ 如何构建培训课程开发体系和案例库体系，从而进一步规范知识管理体系
- ☑ 内部讲师如何培养，如何激励内部讲师
- ☑ 培训效果如何实施
- ☑ 如何设计员工职业生涯规划，如何将后备人才开发与职业生涯规划结合起来，如何进行职业生涯圆桌会议
- ☑ 如何在绩效管理中融入培训管理，如果真正做到在岗辅导

➔ 课程大纲

第一天

第一章：管理者角色定位

1. 管理者自我素质能力

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

2. 管理者做“事”能力

- ◇ 任务管理
- ◇ 目标管理
- ◇ 绩效管理

3. 管理者做“人”（管理）能力

- ◇ 团队建设能力
- ◇ 员工培养能力
- ◇ 员工激励能力

4. 管理者组织建设能力

- ◇ 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：管理者领导力建设

6. 管理者应常为下属服务

- ◇ 万科新职员入职欢迎案例

7. 管理者应与下属共享成果

- ◇ 万科新接项目案例

8. 管理者一定是高度负责的人

- ◇ 卡耐基私自接线案例/物业一线私自赔偿案例

9. 如果管理者缺乏正直和诚实，则足以败事

- ◇ 某地产企业“业主大会”骗人事件

10. 管理者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

11. 管理者需要学会知人善任

- ◇ 管理者如何通过九型人格或者其他手段了解员工

12. 管理者要承担责任，而不是“权力”

- ◇ 通过分析责任和权利之间关系，了解背后动机

13. 人脉是管理者成功的基础

- ◇ 标杆企业人才猎取的成功案例

14. 管理者应知道什么是对的

- ◇ 管理能力的提升是管理者的必修课

15. 管理者应对组织绩效负责

- ◇ 管理者如何对绩效负责，如何管理好部门整体绩效
- 16. 管理者需要明确结果意识
 - ◇ 管理者需要对结果负责，不是为失败找原因。分享标杆企业胜任力模型
- 17. 管理者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。
- 18. 管理者要招聘比你更强的人
 - ◇ 分析现在一般管理者的招聘思维和危害
- 19. 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
- 20. 管理者应具备四种能力
 - ◇ 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
- 21. 管理者应要身体力行
 - ◇ 管理者的身体力行比任何培训都有效

第三章：时间管理

- 22. 德鲁克的时间管理理念
 - ◇ 第一次就把事情做对
 - ◇ 把正确的事情做好，把不必要的事情砍掉

- ◇ 要事第一，不值得的事情不要做
- ◇ 立即停止毫无成果的工作
- ◇ 学会拒绝对工作毫无贡献的活动和应酬
- ◇ 不要把时间浪费在会议上
- ◇ 不要放过任何零碎的时间
- ◇ 在行动前规划好时间

23. 有效的时间管理

- ◇ 时间管理的“重要”与“紧急”管理
- ◇ 时间管理的“二八原则”
- ◇ 时间管理与计划管理
- ◇ 时间管理与流程管理
- ◇ 时间管理与沟通管理

第四章：授权管理

24. 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

25. 授权管理与组织管理

26. 授权管理与流程管理

27. 授权管理与激励管理

28. 授权管理与目标管理
29. 不适宜授权的事情（计划/人事/激励/培养）

【卓越团队建设】-4 小时

第一节：团队的魅力

30. 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
31. 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
32. 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
33. 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：团队的形成期、风暴期、发展期、成熟期、衰退期的特征与对策

34. 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
35. 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
36. 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
37. 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

38. 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

第三节：团队精神，团队合作和团队士气

39. 团队精神

- ◇ 通过案例分析团队精神的重要程度，以及如何提升团队精神

40. 团队凝聚力

- ◇ 如何提升团队的凝聚力

41. 团队合作和信任

- ◇ 团队合作和信任在团队中的重要性，如何珍视团队的合作和信任

42. 团队士气

- ◇ 如何提升团队士气

第四节：团队角色

43. 团队的八种角色

- ◇ 通过贝尔宾测试，分析学员的团队角色

44. 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

第二天

【下属管理】-3.5 小时

第一章：德鲁克的下属管理理念

1. 尊重下属，才能充分调动员工的积极性

- ◇ 标杆企业领导桌面沙子的案例
- 2. 善于发现和发挥员工的长处
 - ◇ 分析盖洛普的“首先，打破一切常规”的理念
- 3. 警惕“拍马屁”“喜欢告状”的人得到奖励的现象
 - ◇ 分析这类人对公司的危害，列举某地产企业的案例
- 4. 切记“罗马不是一天建成的”
 - ◇ 培养下属需要足够时间和耐心
- 5. 一个几个人担任都失败的职位，应该重新设计
 - ◇ 分享某标杆企业“电气工程师”频繁离职的案例
- 6. 只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人
 - ◇ 分享标杆企业人才任命的案例
- 7. 最好的机会要搭配给最有能力的人
 - ◇ 分析企业在人事安排上不得有平衡、关系或者其他的任何想法
- 8. 不犯错的人必然不是优秀的人
 - ◇ 分享标杆企业允许员工犯错的案例
- 9. 让不胜任的人回到原来的岗位上
 - ◇ 分享标杆地产企业“总办主任”的任命和反转
- 10. 岗位和能力要相匹配
 - ◇ 管理者如果不先问下属能干什么，就等于先默认下属将不会有任何作为这一潜在事实
- 11. 失败的晋升是最大的资源浪费

- ◇ 任命必须遵循一定的原则和步骤，而不能想当然或者心血来潮

12. 给下属足够的空间和时间

- ◇ 员工的卓越往往在这时间和空间里面，分析盖洛普的“首先，打破一切常规”的理念

13. 敢于让年轻人扛起重担

- ◇ 分析标杆企业平均年龄的案例

14. 注重下属培养

- ◇ 分享标杆企业的在职培训体系
- ◇ 分享在绩效过程中的培养
- ◇ 分享新职员的引导培养
- ◇ 分享标杆企业后备人才梯队建设的人才培养

第二章：员工激励

15. 激励的定义

- ◇ 通过故事了解激励的定义

16. 激励的理论

- ◇ 马斯洛需求理论
- ◇ E-R-G理论
- ◇ 双因素理论
- ◇ XY理论

- ◇ 成就需要理论
- ◇ 期望理论
- ◇ 公平理论
- ◇ 强化理论
- ◇ 目标理论

17. 激励措施

- ◇ 尊重激励
- ◇ 目标激励
- ◇ 参与激励
- ◇ 关怀理论
- ◇ 奖惩激励
- ◇ 荣誉激励
- ◇ 公平与公正激励
- ◇ 竞争激励
- ◇ 信息激励
- ◇ 榜样激励
- ◇ 赏识激励
- ◇ 任务激励

- ◇ 文化激励
- ◇ 绩效激励
- ◇ 沟通激励
- ◇ 负激励

第三章：人才梯队建设

1. 标杆物业公司培训管理体系
2. 人才培养体系
3. 人才培养知识与课程开发体系
4. 人才 GAPS 人才测评
5. 如何实施在职辅导
6. 万科“优才体系”介绍

【高效沟通管理】-4 小时

第一节：沟通定义与沟通方式

1. 沟通游戏
 - ◇ 通过沟通游戏，了解沟通信息的衰减，体会沟通的重要性
2. 沟通的定义
 - ◇ 通过沟通定义，体会沟通的关键信息
3. 沟通的主要环节
 - ◇ 认识沟通的重要环节
4. 沟通方式

- ◇ 认识沟通有哪些方式

第二节：沟通的心态与原则

5. 主动心态

- ◇ 通过故事，阐述主动性沟通的重要性，以及如何主动沟通

6. 积极心态

- ◇ 如何在沟通过程中保持积极的心态

7. 同理心态

- ◇ 故事阐述如何在沟通中保持同理心态

8. 空杯心态

- ◇ 故事讲述空杯心态的作用

9. 支持心态

- ◇ 如何在沟通中体现支持的原则

10. 双赢心态

- ◇ 如何在沟通中保持双赢的心态

11. 接纳差异

- ◇ 要学会接纳表达或者思想差异的心态，能够做到和而不同

12. 谦卑心态

- ◇ 谦卑心态在沟通中异常重要

13. 诚实心态

- ◇ 诚实是沟通的根基

第三节：表达

14. 如何表达
15. 如何与上级沟通
16. 如何与下属沟通
17. 赞美
18. 批评
19. 建议

第四节：倾听

20. 倾听游戏
 - ◇ 倾听在沟通中的作用
21. 倾听的重要性
22. 如何倾听

第五节：反馈

23. 反馈的重要性
24. 如何反馈

第六节：如何了解和运用“弦外之音”

25. 沟通方式的演绎
26. 肢体语言的重要性
 - ◇ 游戏或者案例说明弦外之音的重要性
27. 如何听懂和运用弦外之音

第七节：如何创造沟通机会

28. 要学会主动创造沟通机会

29. 如何创造沟通机会

第八节：与不同性格的人如何应变沟通

30. 学员测评沟通性格类型

31. 与孔雀型的人如何沟通

32. 与老虎型的人如何沟通

33. 与卡拉型的人如何沟通

34. 与猫头鹰型的人如何沟通