

物业行业中层管理自我修炼

课程时长：2天（12小时）

课程收获：

- 物业中层的角色认知和自我管理的标准；
- 物业中层如何知人善任；
- 物业中层职业生涯发展的知识体系；
- 物业中层如何学会敢于承担责任；
- 物业中层应有的职业心态；
- 物业中层如何管理自己，如何管理任务，如何管理他人；
- 物业中层如何学会追求卓越；
- 物业中层如何树立结果导向的意识；
- 物业中层如何发现优秀的人，并用好优秀的人。
- 物业中层如何组建并带领团队，如何进行团队建设，如何在物业管理中实施团队管理。
- 如何提升物业中层的沟通能力，如何学会表达，如何学会反馈，如何与不同性格的顾客沟通。

课程大纲：

第一部分：中层物业知识体系与角色定位

第一章：物业中层知识体系构建

1. 物业中层自我素质能力

1) 价值观/职业动机

2) 职业心态

3) 胜任素质

4) 专业技能

5) 知识体系

2.物业中层做“事”能力

1) 任务管理

2) 目标管理

3) 绩效管理

3.物业中层做“人”（管理）能力

1) 团队建设能力

2) 员工培养能力

3) 员工激励能力

4.物业中层组织建设能力

1) 组织体系的管理能力

2) 制度与流程的管理能力

3) 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：物业中层职业心态建设

1. 主动心态

万科素质模型案例解析

2. 积极心态

积极处理物业投诉案例

3. 自信心态

专业自信是最高的自信

4. 行动心态

执行力是优秀物业经理人的基本素质

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

万科物业“结果导向”的能力模型

第三章：物业中层领导力建设

1. 物业中层应常为下属服务

万科新职员入职欢迎案例

2. 物业中层应与下属共享成果

万科新接项目案例

3. 物业中层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

4. 如果物业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

5. 物业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

6. 物业中层需要学会知人善任

物业中层如何通过九型人格或者其他手段了解员工

7. 物业中层要承担责任，而不是“权力”

通过分析责任和权利之间关系，了解背后动机

8. 人脉是物业中层成功的基础

标杆企业人才猎取的成功案例

9. 物业中层应知道什么是对的

管理能力的提升是物业中层的必修课

10. 物业中层应对组织绩效负责

物业中层如何对绩效负责，如何管理好部门整体绩效

11. 物业中层需要明确结果意识

物业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

12. 物业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。

13. 物业中层要招聘比你更强的人

分析现在一般物业中层的招聘思维和危害

14. 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

15. 物业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

16. 物业中层应要身体力行

物业中层的身体力行比任何培训都有效

第四章：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）

第五章：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

第六章：万科物业中层 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

第二部分：团队管理

第一节：团队的魅力

1. 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

2. 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

3. 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

4. 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

1. 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

2. 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

3. 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

1. 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

2. 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

3. 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

4. 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

5. 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

1. 团队的八种角色

通过贝尔宾测试，分析学员的团队角色

2. 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

3. 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：物业管理公司如何有效利用团队实施有效管理（物业团队案例分享）

1. 如何选题

2. 如何组建团队

3. 如何授权

4. 如何激励

5. 团队成果

6. 团队锻炼

第四部分：高效沟通

第一章：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. 沟通的关键点

沟通不在于你说多少，而在于对方听到多少

4. 沟通障碍

沟通有哪些障碍，为什么沟通如此重要

第二章：表达

1. 一般表达过程中所犯错误的列举

层次不清，观点不明；

逻辑混乱，没有条理；

啰嗦重复，模棱两可；

词不达意，表述不清。

2. 如何解决表达问题

金字塔原理的表达技巧训练

第三章：倾听

1. 倾听游戏

倾听在沟通中的作用

2. 倾听的重要性

3. 如何倾听

第四章：反馈、赞美与批评实操

1. 反馈的重要性

2. 如何反馈

3. 赞美的威力

- ◆ 赞扬和欣赏是满足他人的人性饥渴，正是一种乐善好施的行为
- ◆ 真诚的赞扬和欣赏是激励人的最佳动力
- ◆ 真诚的赞扬和欣赏是一种美妙的人际交往技巧
- ◆ 赞扬要取得效力的关键：让人觉得赞扬是发自于内心

4. 赞美的应用

- ◆ 赞赏要具体
- ◆ 谈论相关事件
- ◆ 善始善终
- ◆ 记录备案
- ◆ 当众赞赏
- ◆ 向对方传达
- ◆ 寻找机会赞赏员工。

5. 批评的实操

- ◆ 要迅速面对面地私下进行
- ◆ 就所犯错误的事实达成一致
- ◆ 询问和倾听
- ◆ 对事不对人
- ◆ 说明某项工作的重要性
- ◆ 就补救方案达成一致
- ◆ 用褒奖的言辞结束批评

第五章：与不同性格的人如何应变沟通

1. 学员测评沟通性格类型

2. 与孔雀型的人如何沟通

孔雀类型人员的表现

如何对孔雀类型人员的分析

如何与孔雀类型人员的沟通

3. 与老虎型的人如何沟通

老虎类型人员的表现

如何对老虎类型人员的分析

如何与老虎类型人员的沟通

4. 与卡拉型的人如何沟通

卡拉类型人员的表现

如何对卡拉类型人员的分析

如何与卡拉类型人员的沟通

5. 与猫头鹰型的人如何沟通

猫头鹰类型人员的表现

如何对猫头鹰类型人员的分析

如何与猫头鹰类型人员的沟通

第五部分：时间管理

第一节：不同性格的人应有不同的时间管理办法

支配型性格的人的时间管理观点

影响型性格的人的时间管理观点

稳固型性格的人的时间管理观点

思考型性格的人的时间管理观点

第二节：二八原则与人生的圈圈

时间管理二八原则

勾勒人生的各类目标

对人生的各类目标画圈圈

工作目标与个人目标达到双赢

将目标分解为计划

用象限标注工作

第三节：德鲁克时间管理理念

时间不是以计划为起点，而是以用在何处为起点

管理时间的有效步骤

时间是最稀有的资源

时间的供给，丝毫没有弹性

时间也完全没有替代品

人类是最不善于管理自己时间的

管理者管理时间的首要问题是知道时间实际是如何耗用的

绝大多数时间管理者将时间浪费在毫无贡献的工作上

整块时间对管理者异常重要

第四节：德鲁克时间管理实操

第一步：真实记录时间耗用的实际情形

第二步，找出哪些事情根本不需要去做

第三步，哪些活动可以由别人代为参加而不影响效果

第四步，你要检讨——你在浪费别人的时间

时间杀手一：管理不善或者管理无远见造成时间浪费

时间杀手二：人员过多

时间杀手三：组织不健全

时间杀手四：会议过多

第五节：番茄工作法

番茄工作法起源

番茄工作法

番茄工作法的目标

番茄工作法流程：第一层楼-弄清楚每一项活动所需要的功夫

启动第一个番茄钟

每四个番茄钟

完成一项工作

记录

改进

番茄工作法流程：第二层楼-减少中断

内部中断

外部中断

番茄工作法流程：第三层楼-预估工作所需要完成的时间

番茄工作法流程：第四层楼-使番茄钟更有效

番茄工作法流程：第五层楼-设定作息时间表