
MTP(房地产中层管理者素养提升)沙盘模拟工作坊

王大琨——万科高级顾问，中国第3代沙盘模拟领军人物！

课程时间：两天（2D*6.5H/D，共13小时）

课程介绍：

『MTP 管理才能发展培训』架构综合了管理学、心理学、行为学，既展现当代企业管理前沿理念，又充分结合不同国家和地域，与行业的突出特征，最突出特点是完成了“知”、“行”合一的培训架构，在培训方法上强调现场演练和课后的实际操作指导，实现了培训从课堂到工作实践的延伸。

本课程是讲师专门针对**房地产中层管理人员**管理能力提升与发展的需要量身定做的。课程内容围绕管理者在企业内的两个价值定位“创业绩、带团队”来展开沙盘模拟演练课程。细节内容包含：管理者角色认知、组织管理原则、计划、组织、沟通、协调、激励、指导、控制、授权、团队建设与冲突管理、情境领导艺术等等。

学员收益：

- ◇ 管理者的管理素养能力的快速提升；
- ◇ 获得极其宝贵的企业系统运营实践经验；
- ◇ 拓宽管理者视角，走出部门意识的局限，使管理者的思维格局得到实质性的提升；
- ◇ 通过培训，学员对部门间相互协作关系的认识更加全面和清晰；
- ◇ 通过分析生动鲜活的现场案例，认识部门间相互支持的重要性，真正理解组织效率提升的来龙去脉；
- ◇ 通过模拟演练，大大提高跨职能管理团队信息共享和决策的能力；
- ◇ 对企业内部价值链进行全面分析，深刻揭示企业创新竞争力来源；
- ◇ 通过模拟经营岗位角色的轮换，体验周边职能对企业价值产生的贡献，构建相互尊重、相互支持、相互激励的和谐组织氛围。

课程对象：新晋经理、企业中层经理

学员人数：16—42人

授课形式：讲授、案例分享、沙盘实战推演、小组讨论、情景体验互动体验、Q&A 答疑

课程特点：

作为中国第3代沙盘领导者，天下伐谋沙盘与国内第一、第二代沙盘课程明显不同，它独特的采用两大国际流行的学习载体：**沙盘模拟+行动学习法！天下伐谋沙盘是国内唯一能真正做到在培训现场实现沙盘模拟与企业实际相结合，学以致用，实战实用！采用国际流行的沙盘体验式教学模式，使学习轻松快乐，记忆深刻。**学员亲自动手制

定地产管理全流程及决策，学中做，做中学，学以致用；

巧妙设计 2—3 期的模拟企业管理竞争，充分调动学员的学习热情，引导学员全身心投入；

2 天的课程设置使学习内容更加全面丰富。通过理论与实践的多次印证，促使学员形成深度记忆，保证学习的有效性；

管理沙盘模拟提供一个非常逼真的模拟环境，演练模拟地产企业项目运作，帮助学员把握中层管理的关键要素，透彻了解中层管理活动的重点与难点。

现场练习使用学到的中层管理方法和经营策略，指导现实企业管理，改进企业管理中存在的各类问题，探索管理改进路径，改善经营管理绩效。

学会使用各种分析及管理工具，诊断企业管理状态。**本课程的专业的落地工具类资料免费赠送给企业(王大琨教授独家研发、独家拥有，超值奉献！)。**

课程大纲：

第一部分：房地产业管理者管理素养提升综述

- 1、管理者需要的五个基本认知？
- 2、管理者存在的使命与价值？--创业绩能力与带团队能力
- 3、管理者的任务与岗位分析——解读某个总监的岗位说明书
- 4、从专业高手到管理者提升中的常见问题？--新主管的易犯的的错误
- 5、影响管理者管理效果的原因分析？
- 6、管理者管理素养模型？--两个方面的十种关键能力

研讨：我们身边管理者的挑战与瓶颈？

第二部分：房地产业管理者如何提升团队业绩？

一、如何明确团队的业绩目标？

- 1、如何确定团队业绩目标？--从企业目标到团队目标
- 2、团队目标的四个层次？---全面确定团队目标
- 3、团队目标的“3 化”---数字化、图形化、系统化；
- 4、目标的 smart 表达——做可以考核的目标

研讨：我们团队当期的业绩目标？

二、如何制定团队的进度计划？

-
- 1、进度计划的层次和体系是什么？--计划的三个层次
 - 2、谁来组织项目进度计划的制定？
 - 3、进度计划的制定过程是怎样的？--进度计划的上上下下
 - 4、如何确定的关键路径？--不动摇的进度生命线
 - 5、如何确定里程碑节点？--管理节点、项目节点、时间节点排序、节点成果
 - 6、进度基准时间的确定？--资源估算、时间基准确定
 - 7、如何进行进度计划的整合？

演练：1、编制一个二级进度计划。

三、如何对团队的执行进行监控和调整？

- 1、执行中的讲课要点与方法？
- 2、如何进行进度监控？--里程碑、关键路径、计划前置
- 3、如何进行质量监控？--敏感质量点、质量的五个质量把控点
- 4、如何对成本进行监控？--敏感成本、关键成本控制、责任成本落实
- 5、如何解决突发问题的“七步曲”？--分析问题、抓住关键、系统解决
- 6、如何进行各个方面的协调管控？

研讨：我在执行中成功的控制措施和手段有哪些？

四、如何组织团队进行总结与优化？

- 1、为什么大家不愿意进行总结工作？
- 2、谁来组织团队进行总结？
- 3、团队总结应该包括的内容？--针对目标的全面总结
- 4、总结的成果如何被应用？--总结的分享、管理体系优化

研讨：我在促进团队总结方面还可以做哪些？

第三部分：房地产业管理者如何带好团队？

一、如何帮助员工选择岗位？

- 1、如何帮助员工发现自己的专长？--兴趣、经历、特质
- 2、如何帮助员工选择合适的工作岗位？--干适合的工作有最好的执行力
- 3、如何帮助认知员工岗位的任务、工作成果与工作特点？
- 4、如何对四种不同类型的员工进行管理？--情境领导的艺术

反思：针对自己团队员工情况，我的领导方法有哪些是需要调整的？

二、如何组建团队和发展团队？

- 1、团队合理的人员结构是怎样的？--团队角色认知、八个角色
- 2、团队如何从人员职业、角色、性格等方面进行匹配？
- 3、团队四个的发展阶段的特征是什么？--团队全周期的管理
- 4、针对不同的发展阶段管理者的管理要点？

演练：我的团队如何进行角色优化？

三、如何辅导员工和团队进行能力提升？

- 1、如何把握团队的学习方向和需求？--任务导向、问题导向
- 2、如何把握每个员工的学习要点？--岗位要点、短板分析
- 3、常见的辅导员工的三种方法？--讲述法、教练法、案例法
- 4、如何用教练式方式辅导员工？--教练技术的七步曲
- 5、如何组织团队针对问题进行学习提升？

研讨：如何针对团队现状组织一次针对性的团队培训？

四、如何促进团队的沟通和协调？

- 1、如何组织团队会议？--会前、会中、会后的全周期把控
- 2、如何与不同专业的员工沟通？
- 3、如何针对员工不同个性进行有效的沟通？--四种不同员工的沟通要点
- 4、如何规划和组织团队的沟通系统？

演练：如何设计与实施与一个员工进行一次绩效面谈？

五、如何考核和激励团队？

- 1、如何看待绩效管理和考核？--绩效管理常见问题分析
- 2、如何确定团队和个人的客户指标？
- 3、如何对员工进行绩效改善？
- 4、非物质的激励方法有哪些？--发展激励、精神激励
- 5、如何对团队进行激励？--节点、成果、团队的组合激励
- 6、如何针对不同员工进行针对性激励？--个性、及时、组合

演练：如何针对某个员工进行有效的激励？

第四部分：房地产业管理者如何提升自己的能力与素养？

- 1、自我分析：我的优势和劣势是什么？--长处发展、回避短处

-
- 2、我的职业生涯规划？--选择比努力更重要
 - 3、我现在和未来的工作挑战是什么？--格局、心态、专业、经历
 - 4、我重点的学习提升点是什么？
 - 5、我的学习方式与路径有哪些？--六种个性的管理者学习方式
 - 6、我的提升需要哪些外部资源支持？
- 演练：我的三年学习提升计划是什么？