

房地产管理者执行力提升

沙盘模拟工作坊课程

(两天课程大纲研讨稿)

课程背景

团队执行力是房地产企业竞争力的关键，管理者又是团队执行力提升的关键，为此房地产管理者执行力提升沙盘模拟课程旨在运用现代沙盘教学方法，通过房地产各类管理者亲身体验模拟企业完整的系统执行过程，使管理者从思想深处构建企业一盘棋的大格局，切实培养管理者的执行系统思考能力，提升管理者的全局观念，树立管理者的执行意识，提升房地产管理者的执行力，提升房地产项目团队的执行力，提升员工个人的执行力。

培训内容围绕：熟悉房地产企业运营系统；了解房地产企业执行运作流程；理解房地产各类不同职能依存关系；谋求企业执行效率提升等四个方面的管理内容展开培训。

模拟经营中，学员分组建立若干模拟房地产公司，分别扮演总经理、采购部经理、财务部经理、成本经理、质量经理等角色，成员间通过广泛交流和全方位的协作，形成相互支持的跨执行职能团队。每个执行团队都要面对激烈动荡的市场环境，做出服务于全局的各项管理决策。模拟公司将依靠团队的集体智慧，参与激烈的市场竞争。培训的学员在经历模拟企业数年的成功与失败过程中，锻炼执行中协作与沟通能力，培养统观全局的执行能力。

课程收益

- 获得极其宝贵的房地产企业全面系统执行管理实践经验；
- 拓宽房地产管理者的视角与方法，使管理者的执行力得到实质性的提升；
- 房地产管理者执行管理能力的快速提升；
- 通过培训，房地产学员对组织间执行中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，认识房地产组织间相互支持的重要性，真正理解组织执行效率提升的来龙去脉；
- 通过模拟演练，提高房地产团队在执行中的信息共享和决策的能力；
- 对企业内部执行价值链进行全面分析，深刻揭示风采企业执行力竞争力的来源；

培训对象

房地产企业各类职能管理者、项目管理者、核心骨干员工及相关人员。

课程特色

先进的体验式教学，使学习轻松快乐，记忆深刻。学员亲自动手制定执行决策，学中做，做中学，学以致用；

巧妙设计 2 期的模拟房地产市场竞争，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；

以各“公司”每期的模拟经营执行结果为鲜活案例，全面对比不同“公司”的执行绩效，了解执行力与企业经营成败的逻辑关系，使学员提升执行力思路更加明确和清晰。

现场练习使用学到的执行力提升的管理方法和经营策略，指导模拟企业全面经营决策，改进模拟企业执行中存在的各类问题，探索执行力改进路径，改善经营管理绩效。

学会使用各种分析及管理工具，诊断企业执行力状态。**本课程相关房地产专业的落地 20 个工具类资料增值赠送给企业（价值重大，授课老师 20 年房地产实践精华总结！）。**

课程大纲

第一部分：房地产执行力提升综述

同心杆的启示

- 1、房地产执行力提升授课内容介绍和分享要点介绍
- 2、房地产企业为什么要特别关注执行力？
- 3、执行力的概念和体系是什么？
- 4、房地产公司执行中一条项目价值链分析
- 5、构成房地产执行中的两个方面
- 6、房地产执行中的三个精髓
- 7、项目团队执行中的四个导向
- 8、房地产企业执行力提升的五条线
- 9、执行力管理与其他学科的关系？

- 10、龙湖的运营和执行力系统分析解读
- 11、万科是如何通过工具来提升系统的执行力？
- 12、绿城品质是如何在项目全程中执行的？
- 13、研讨：有效我们企业在运执行力中的特点和难点？
- 14、研讨：我们身边执行力强的特质？哪些因素影响个人执行力？

第二部分：如何提升房地产企业的组织执行效率？

一、如何明确房地产项目团队的执行目标？

- 1、如何确定房地产团队业绩目标？--从企业目标到项目目标、团队目标
- 2、房地产项目执行目标的四个层次？---全面确定团队目标
- 3、房地产团队执行目标的“3化”---数字化、图形化、系统化；
- 4、目标的 smart 表达—做可以考核的工作目标

研讨：我们当前的项目目标？

二、如何制定项目执行的各类计划？

- 1、房地产计划的层次和体系是什么？--执行计划的四个层次
- 2、谁来组织房地产企业和项目的进度计划的制定？
- 3、执行计划的制定过程是怎样的？--进度计划的上上下下
- 4、如何确定执行的关键路径？--不动摇的进度生命线
- 5、如何确定执行的里程碑节点？--管理节点、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、如何进行各类房地产执行计划的整合？

演练：1、编制一个项目的进度计划。

三、如何对房地产企业和项目执行进行监控和调整？

- 1、房地产项目执行中的监控要点与方法？
- 2、如何进行进度执行监控？--里程碑、关键路径、计划前置
- 3、如何进行质量执行监控？--敏感质量点、质量的五个质量把控点
- 4、如何对成本进行执行监控？--敏感成本、关键成本控制、责任成本落实
- 5、如何解决执行突发问题的“七步曲”？--分析问题、抓住关键、系统解决

6、如何进行房地产企业执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、如何组织房地产团队执行的总结与评估？

1、为什么大家不愿意进行执行总结工作？

2、谁来组织执行团队进行针对运营和项目的总结？

3、房地产项目执行总结应该包括的内容？--针对目标的全面执行总结

4、房地产企业执行总结的成果如何被应用？--总结的分享、管理体系优化

研讨：我在促进执行总结方面还可以做哪些改进？

五、如何管理好外部供应商来提升执行能力

1、房地产企业外部供应商在合作执行中的问题？

2、如何选择我们运营中合适的供应商？

3、如何签好合同？

4、如何在执行中培训和指导供应商？

5、如何在房地产项目执行中考核供应商？

6、如何阶段性的验收各类供应商的执行成果？

7、如何做好房地产合作供应商的执行评估？

第三部分：如何带好房地产执行团队？

一、如何帮助员工认知自己、认知岗位和工作内容、流程？

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执行的工作岗位？--干适合的工作有最好的执行力

3、如何帮助认知员工房地产各类岗位的任务、执行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：针对自己团队不同员工情况，我的不同领导方法需要如何调整来提升员工执行力？

二、如何组建和提升房地产执行团队？

1、项目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、性格等方面进行项目执行团队的匹配？

3、项目团队四个的发展阶段的特征是什么？--房地产项目团队全周期的管理

4、针对项目不同的发展阶段房地产管理者的执行管理要点？

演练：我的项目团队如何进行角色优化？

三、如何通过培训和辅导提升员工和团队结合项目难点的执行能力？

1、如何把握房地产项目团队的学习方向和需求？--项目执行的任务导向、问题导向

2、如何把握每个员工的学习要点？--房地产主要岗位要点、执行短板分析

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提升执行力？--教练技术的七步曲

5、如何组织团队针对执行问题进行学习提升？

研讨：如何针对团队执行现状组织一次针对性的团队培训？

四、如何在项目执行中促进团队的业务沟通和协调？

1、如何组织项目团队会议？--会前、会中、会后的全周期把控

2、如何与不同房地产专业员工在执行中的沟通？

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执行信息沟通系统？

演练：如何设计与实施与一个员工进行一次执行绩效面谈？

五、如何进行房地产运营团队的考核和激励团队？

1、如何在执行中进行绩效管理和考核？--房地产企业绩效管理常见问题分析

2、如何确定团队和个人执行中的客户指标？

3、如何对房地产各类员工进行执行中的绩效改善？

4、房地产行业非物质的激励方法有哪些？--发展激励、精神激励

5、如何对项目团队进行执行激励？--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执行激励？--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：如何提升自我的执行能力与素养？

1、标杆房地产企业职业化素质模型分析

研讨：我们企业优秀员工分析与职业化素质模型分析

- 2、自我分析：我在执行方面的优势和劣势是什么？--长处发展、回避短处
 - 3、我的职业生涯规划？--选择比努力更重要
 - 4、我现在和未来的工作挑战是什么？--格局、心态、专业、经历
 - 5、我执行提升的重点学习内容是什么？
 - 6、如何管好自己提升执行力？
 - 7、如何加强团队融入提升执行力？
 - 8、如何强化专业与经营提升执行力？
 - 9、我的学习方式与路径有哪些？--六种个性的管理者学习方式
 - 10、我的执行力提升需要哪些外部资源支持？
- 演练：我的执行力提升计划是什么？

培训流程

前期调查：访谈、问卷；

- 制定方案：提出课程实施建议，并根据客户需求进行完善；客户可在课程模块中进行选择，将企业所需内容自由组合成一个完整课程；
- 课程实施：正式实施课程；在课中不断调整，以达到最佳课程效果；
- 课后跟踪：发放调查问卷，维持课程效果。

房地产执行力提升沙盘操作步骤说明

第一步：沙盘规则解读、分析、沟通、确认

第二步：总经理推选、责任确定

第三步：团队成员分工（事情到人、标准到事）；

第四步：团队经营谋划会议（目标确定、策略明确、执行沟通）；

第五步：执行计划制定

（进度计划、财务计划、风险计划、质量计划等）

第六步：执行与控制

(任务监控、变化分析应对、沟通协调、问题解决)

第七步：沙盘封盘，操作部分结束

沙盘演练回顾与分享

第八步：宣布团队个性化展示顺序

第九步：团队执行成果展示及学员感受分享

第十步：团队成果展示及学员感受分享

第十一步：老师穿插要点点评

第十二步：评审团打分、测算

第十三步：评委各个团队执行管理系数公布

第十四步：评委各个团队能力系数公布

第十五步：团队经营总结计算

第十六步：沙盘演绎过程回顾和分享

第十七步：团队反思总结会

第十八步：评审团评委点评

第十九步：老师每个团队整体点评

第二十步：当期团队名次和获得分数宣布

以上由王大琨 亲撰