

## 管理下属的关键时刻 ——让员工愉快高效工作的方法

### 针对问题：

- 客户不满仅仅是一线员工的事吗？
- 只有销售和客服人员才存在关键时刻吗？
- 如果说员工是管理者的内部客户，在管理中的关键时刻是什么？
- 留住核心员工的关键时刻是什么？
- 处理问题员工的关键时刻是什么？
- 新到一个部门想推行新思路的关键时刻是什么？
- 我想改变团队的工作作风，关键时刻又是什么？
- 、 、 、 、 、 、

**关键时刻——Moment of Truth。**在每年每月每周的每一天每一个时刻里，客户与公司员工发生接触，同时做了一个无声的批判，客户把他们所受到接待时的即时感受牢记在他们心理的考评表上。每一张考评表就是一个“关键时刻”。——Jan. Carlzon

**组织成功的真理 (Truth) ——忠诚的客户**，本课程围绕**管理者的客户——员工**，系统介绍管理者提升员工敬业度的关键时刻：

- 让员工愉快高效工作的**5**个关键时刻
- 留住关键员工的**3**个关键时刻
- 处理有纪律问题员工的**3**个关键时刻
- 推动变革的**4**个关键时刻

**知道什么是关键时刻是开始，确定、解决难点问题才是关键时刻的关键。**

### 课程收获：

- 学会使用 12 个关键问题诊断目前管理下属的“短板”
- 掌握“服务员工”的 5 个关键时刻及方法
- 掌握留住关键员工的 3 个关键时刻及方法
- 掌握处理问题员工的 3 个关键时刻及方法
- 了解推动组织变革的 4 个关键时刻的主要工作

### 培训对象

- 希望把员工当成客户的管理者

课程纲要：

**第一部分：抱怨的客户背后是抱怨的员工，抱怨的员工背后是、、、**

- ◆ 随客户服务督察探询抱怨的背后
  - 没有建立内部客户系统
  - 缺乏沟通
  - 管理者没有将员工当作客户
- ◆ 组织的客户服务的 4 种现状和挑战
  - 按部就班型
  - 漠不关心型
  - 热情友好型
  - 优质服务型
- ◆ 客户忠诚的企业内部管理之道

**第二部分：我的管理做得如何**

- 员工眼中的领导
- 员工敬业是衡量管理者水平的尺子
  - Q12 员工敬业诊断
  - 每道题背后管理者须付出的努力
- 不是员工得分越高管理水平就越好
  - 员工成长的 4 个阶段
  - 不同阶段管理者的工作侧重

**第三部分：通行的 5 大管理关键时刻**

- 让员工认同目标及自我的关键时刻
  - 让员工了解情况的 3 个要点
  - 人之匹配的方法
  - 制定明确清晰要求的 5 个关键要素
  - 让员工认同目标的 2 个方法
- 让员工掌握技能的关键时刻
  - 如何对缺乏能力的员工做一对一培训
  - 如何对缺乏经验的员工做有效辅导的 SPSAR 方法
- 强化员工正确表现的关键时刻
  - 强化的威力

- 好员工是夸出来的
- 管理者关于赞赏的误区
- 赞赏的 7 个原则
- 纠正员工错误行为的关键时刻
  - 负强化的作用
  - 员工面对指责的反应
  - 管理者关于批评的误区
  - 批评的 7 个原则
- 与员工进行工作回顾关键时刻
  - 管理者必须对员工做出回馈的两大领域
  - 如何使失去斗志的员工扬起风帆
  - 如何使“大错不犯小错不断”的员工警醒
  - 如何使“常有理”提出切实可行的改进计划

#### **第四部分：留住核心员工的关键时刻**

- 关于核心员工
  - 界定谁是核心员工的 4 个标准
  - 对待核心员工应有的 2 种态度
- 3 类遇到麻烦的核心员工
  - 面对压力重重的员工
  - 面对感到厌烦的员工
  - 面对没有得到认可的员工
- 留住核心员工的 3 个关键时刻
  - 识别警示迹象
  - 进行提问沟通
  - 寻找解决方案

#### **第五部分：针对问题员工进行管理的关键时刻**

- 认清纪律的实质
  - 员工触犯纪律的两种类型
  - 管理者面对触犯纪律的员工应秉承的两种态度
- 管理者的 3 种面对问题员工的错误
  - 不知如何打开话题
  - 简单惩罚

- 兜圈子
- 处理纪律员工的 3 个关键时刻
  - 识别警示迹象确定差距
  - 探寻差距存在原因
  - 消除差距

#### 第六部分：推动关键时刻变革的关键时刻

- 冰山在融化的故事
- 成功变革 4 个的关键时刻
  - 搭建平台
    - ◇ 增强紧迫感
    - ◇ 建立领导团队
  - 做出决定
    - ◇ 确立变革愿景以及变革策略
  - 实行变革
    - ◇ 有效沟通
    - ◇ 授权行动
    - ◇ 创造短期成效
    - ◇ 不要放松
  - 巩固成果
    - ◇ 打造新文化

#### 培训时限

- 课程标准总时长：2 天（客户可依据本企业实际情况选择针对性模块）

#### 培训方法

- 培训师主讲、辅以录像、练习、案例分析

#### 参训人数

- 20-30 人

#### 培训资料

- 课程由胡斌先生开发,讲义及辅助资料由其合作的管理顾问公司设计和制作。
- 培训师有权视课堂实际情况就培训内容作适当调整。