

# 《提升员工敬业度》

主讲：张美娟老师

## 课程目标

盖洛普咨询公司(Gallup)是全球著名的商业市场研究和咨询服务机构，该公司在25年的时间里，调查了几十个行业的数百家公司，访谈了100多万名员工、8万名经理人，旨在寻找优秀经理人和卓越团队的共同点。最终他们的结论集中在12个纬度上，也就是12个问题上。从这12个问题中，我们可以看到管理者的核心五项任务就是：选择人、要求人、激励人、辅导人和评估人。

而作为一个高效的管理者，还必须做好角色定位，厘清自己的使命、愿景和价值观，树立正确的方向。因此，本课程的逻辑图如下：



本课程将集中在管理者日常工作中所面临的五项核心任务上，从角色定位讲起，重点讲述选择人、要求人、激励人、辅导人、评估人五大核心任务，提升各级管理者的带队能力、人才培养能力，以及领导力和影响力。

## 培训对象

## 课程特色

本课程将透过测评、游戏、案例、脑力振荡、情景模拟、录像等手段，通过大量的互动练习，结合实战派讲师的讲授和点评，让学员在人员日常管理技提升、塑造影响力方面学习到最实用的技巧，掌握大量的实用的管理工具，提升自己的管理能力，并最终提升公司的管理效益。

## 学员收益

- 了解到管理和领导的区别，学会左手管理右手领导
- 厘清出管理者的角色和定位
- 清晰Q12管理环境测评的重要性
- 通过行为风格测评，了解自己的风格类型，掌握和不同类型风格人员沟通和协作的关键点
- 掌握分派工作、授权的步骤以及有效反馈的流程
- 学会情境领导，掌握在下属处于不同情境下的辅导技术
- 学习并掌握最适用的教练工具
- 通过测评了解自己的激励DNA，掌握对不同类型人员的激励方式
- 学会对不同类型人员的绩效评估方法，并制定绩效发展方案

## 课程大纲

### 第一讲 中层管理工作中十大问题解析

员工主动性 积极性不强怎么提高？

任务很难分配，销售目标很难向下分解，怎么办？

---

如何招聘面试，选出优秀人才？

如何让新员工迅速融入？

如何避免人情化管理 让制度更好的执行？

怎样检查和追踪？

老员工遇到疲惫期 怎么调动积极性？

有哪些好的非物质奖励的方法？

如何为员工做发展规划？

管理人员和员工的工作划分？

## 第二，盖洛普路径图和 Q12

第一模块 员工敬业度阶梯和团队绩效的关系

- Ø 知识经济时代的挑战
- Ø 员工的三种工作状态——敬业、从业、怠业
- Ø 员工敬业阶梯和团队绩效的关系
- Ø 盖洛普成长路径——Q12 的来龙去脉
- Ø 员工发展的四个营地和优秀经理的关注重点
- Ø 优秀经理的管理四要诀

第二模块 我的获取——Q1-Q2 的管理实践

1、明确目标

- Ø 目标管理的 SMART 原则
- Ø 目标管理在工作中的激励操作指南
- Ø 告知情况
- Ø 提供反馈
- Ø 给予认可

Ø 化解下属在目标管理中的阻力

第三模块 我的奉献——Q3-Q6 的管理实践

1、知人擅用

- Ø 优势理论认知
- Ø 让员工发挥优势
- Ø 形成优势的 34 项才干
- Ø 讨论：认知员工才干

2、激励员工

- Ø 激励的理论基础
- Ø 马斯洛五层次需要论及其应用
- Ø 赫茨伯格双因素理论及应用
- Ø 企业常用的激励方法
- Ø 人员发展常用工具
- Ø 依据员工类型进行激励

- 
- Ø 赞美员工的七大原则
  - Ø 批评员工的七大原则
  - 第四模块 我的归属——Q7-Q10 管理的实践
  - 1、倾听技术
  - Ø 倾听员工意见的必要性
  - Ø 影响管理者积极倾听的四大障碍
  - Ø 倾听的基本方法
  - Ø 身体语言的配合
  - Ø 有效反馈的原则与方法
  - 2、打造团队
  - Ø 愿景——使命——核心原则的作用
  - Ø 团队精神的内涵
  - Ø 团队协作的五大障碍
  - Ø 打造团队协作的方法
  - 第五模块 我的发展——Q11-Q12 管理的实践
  - 1、绩效面谈
  - Ø 绩效面谈的意义
  - Ø 绩效面谈的关键要点
  - Ø 营造环境
  - Ø 直面问题
  - Ø 达成一致目标
  - 2、辅导与授权
  - Ø 一对一辅导的必要性
  - Ø 员要辅导的操作流程
  - Ø 授权的意义
  - Ø 员工准备度矩阵在授权中的应用。
  - 回顾：以人为本——Q12 的意义
  - Ø 避免 6 种团队管理误区

### 第三，理解 Q12 的三大关键点

关键一，霸道管理 人道管理 王道管理

关键二，员工的进化和蜕变

关键三，敬业员工的进阶路径

案例研讨

冰寒模型

### 第四，提升组织敬业度的两个前期

选对人

---

用对人

民营企业基层员工的共性要求

STAR 法的运用技巧

如何进一步释放员工优势

## 第五，提升员工敬业度的 12 把金钥匙及相关工具

目标的 SMART 原则

行为性格分析

表扬百宝箱

生涯规划步骤

**培训课时**

1 天，7 课时