

成长地图-----管理者的十二个阶梯

【课程背景】

研究发现:员工敬业度高的公司与低的公司相比，员工的保留率将提升 13%，生产效率提高 5%，顾客满意度增加 52%，公司利润率高出 44%。并且，通过案例表明：员工敬业度上升 5 个单位，顾客满意度将上升 1.3 个单位，最后将使公司收益增长水平上升 0.5%，由此看出：高度敬业的员工将开启企业踏上成功之路的大门。Q12 就是针对前导指标中员工敬业度和工作环境的测量，盖洛普通过对 12 个不同行业、24 家公司的 2500 多个经营部门进行了数据收集。然后对它们的 105,000 名不同公司和文化的员工态度的分析，发现这 12 个关键问题最能反映员工的保留、利润、效率和顾客满意度这四个硬指标。这就是著名的 Q12。

盖洛普公司发明的 Q12 方法在国际大企业中引起了很大反响，其主旨是通过询问企业员工 12 个问题来测试员工的满意度，并帮助企业寻找最能干的部门经理和最差的部门经理。

盖洛普在用 Q12 方法为其他公司提供咨询时，这套方法早已在盖洛普公司得到检验。所有盖洛普员工，每年要接受两次 Q12 检验，经理们还会与员工进行很多交流，来确保公司队伍的优秀和寻找优秀的部门经理。

【培训目标】：

1. 普及 q12 的理念，企业敬业度报告解读

2. 了解敬业度地基 3 块基石的构成（目标-责任-奖惩）
3. 掌握 5 种薪酬激励方案的使用环境和设计要点
4. 学会鉴别 4 种类型的员工并采取的相应激励辅导策略
5. 领悟选拔接班人的奥秘
6. 如何运用盖洛普 Q12 理论落实到具体工作

【课程价值】：

1. 实用性 解决 30 个最困扰管理者的实际管理问题
2. 时效性 针对当今不确定时代下的 80/90 管理者
3. 科学性 课程有坚实的理论依据和实践基础
4. 系统性 整套课程系统，帮你构建管理知识地图

【培训收益】

1. 助力你在职场一路升级打怪的晋级秘笈
2. 一步步帮你构建超级好用的管理系统
3. 批量培养人才，流水线式的培养干部
4. 打造属于你的具有超强战斗力的王牌团队

【培训大纲】：

第一模块：认识篇-----员工敬业度的为什么与是什么

1. 知识经济时代的挑战
2. 什么是盖洛普路径——了解企业管理是如何来影响公司利润：软数据驱动硬数据

3. 是谁决定组织气候——重新认识管理层对一线员工的影响程度：参加公司，离开经理
4. Q12 对企业的价值——帮助主动脉，打通微循环
5. Q12 到底是个什么——Q12 内涵解释与 Q12 的来龙去脉
6. 为什么是 12 个问题——明确 Q12 的理论依据和严谨分析过程：人本管理 优势理论 成功心理学
7. 管理工作关系如何——了解优秀经理的四个核心要诀：选拔才干，界定结果，发挥优势，因材施教
8. 员工三种工作状态——敬业、从业、怠业
9. 员工敬业阶梯和团队绩效的关系
10. 员工发展的四个营地和优秀经理的关注重点

第二模块：解析篇----组织温度诊断与 Q12 敬业度报告解析

1. 指挥官的作战地图：C8HR 系统鸟瞰
2. 组织温度：员工敬业度 Q12 解析
3. 参训企业《敬业度报告》解读
4. 如何解读 Q12 报告来分析组织和团队状况？
5. 如何利用 Q12 报告来改善组织和团队的氛围
6. 如何分析企业应用案例来了解 Q12 在企业推动中的关键：团队是我家，建设靠大家
7. 如何召开与主持团队工作环境改善会

A：部门层面：

1. 从原始数据分析（看高分，看低分，看人员，看分布，看建议）
2. 从过程数据分析（看均值，看高分占比，看低分占比，看抱怨指数，看满意指数）

B：公司层面

1. 平行部门平均值分析
2. 平行部门满意指数分析
3. 平等部门抱怨指数分析
4. 平行部门单一问题分析
5. 平行部门（激发型团队，中立型团队，高效型团队）分析

第三模块：策略篇----部门的管理者平时应该要怎么做管理

00 管理基本理念 为什么选你做管理者？

00 管理的基本理念 管理者的任务是什么

Q01 任务安排，明确要求，目标管理

- 1) 全局观+三大导向 为什么下属的工作结果总不是我想要的
- 2) 岗位要求：如何回答员工想要晋升的问题
- 3) 有效沟通：如何清晰的给下属布置任务
- 4) 目标管理的 SMART 原则
- 5) 目标管理在工作中的激励操作指南
- 6) 化解下属在目标管理中的阻力

Q02 提供支持，时间管理，向上管理

- 1) 资源分配：我该对团队小伙伴一碗水端平吗？
- 2) 时间分配：为什么我的时间总是不够用？
- 3) 向上管理：如何向上级争取更多的资源？

Q03 知人善任，发挥优势，管理缺点

- 1) 发挥优势 如何让团队成员心甘情愿的工作
- 2) 发现优势 怎么发现团队成员的优势
- 3) 管理缺点 团队成员的缺点说了几次都改不过来

Q04 精神激励，肯定赞美，批评建议

- 1) 被认可是生理需要 怎么打造一个阳光向上的团队
- 2) 如何赞美 90 后员愿意听什么
- 3) 赞美员工的七大原则
- 4) 批评员工的七大原则

Q05 情感关怀，关注需求，法治人治

- 1) 情感需求必重视
- 2) 情感制度须配合

Q06 晋升规划，规划发展，激励 36 招

- 1) 职业阶梯要搭建
- 2) 榜样激励促成长
- 3) 激励的理论基础

- 4) 马斯洛五层次需要论及其应用
- 5) 赫茨伯格双因素理论及应用
- 6) 企业常用的激励方法
- 7) 人员发展常用工具

Q07 集思广益，全员参与，魅力管理

- 1) 参与感深度提升
- 2) 总结复盘共成长
- 3) 倾听员工意见的必要性
- 4) 影响管理者积极倾听的四大障碍
- 5) 倾听的基本方法
- 6) 身体语言的配合
- 7) 有效反馈的原则与方法

Q08 使命信息信仰要赋予：如何让员工全力以赴的工作

- 1) 使命信仰要赋予
- 2) 愿景驱动是动力

Q09 工匠精神，极致追求

- 1) 匠人精神必坚持
- 2) 沉没成本勿妥协
- 3) 行业标杆定瞄准

Q10 团结友爱，文化塑造

- 1) 职场关系要和谐
- 2) 职场冲突善解决
- 3) 团队精神的内涵
- 4) 团队协作的五大障碍
- 5) 打造团队协作的方法

Q11 绩效反馈，点评成长

- 1) 绩效反馈需及时
- 2) 辅导工具善利用
- 3) 游戏思维助绩效
- 4) 绩效面谈的意义
- 5) 绩效面谈的关键要点

Q12 学习成长，利企利己

- 1) 成长思维必养成
- 2) 助人成长益团队
- 3) 一对一辅导的必要性
- 4) 员要辅导的操作流程
- 5) 授权的意义
- 6) 员工准备度矩阵在授权中的应用。

最后：培训回顾与小结

1. 培训小结与回顾

2. 制定个人行动计划