



ENN 新奥

管理基本功课程

环境管理Q12

提高员工敬业度

加入公司 离开经理

课程目标

目标1

了解Q12的含义

目标2

掌握打造敬业团队的方法

目标3

了解如何成为优秀的经理

对比测试题

1. 哪层管理者对员工的影响程度最高？

A 最高管理层 B 中层经理 C 直线经理 D 人事总监

2. Q12的难点是？

A 深入理解12个问题内涵

B 才干的识别与应用

C 员工敬业度的理解

D 针对12个问题采取相应改善措施

3. Q12关注什么？

A 员工满意度

B 管理系统

C 敬业度

D 现状

E 未来

4. 提高员工敬业度的基础是什么？

A 学习的机会

B 受到尊重

C 能够做擅长的事

D 明确工作的职责和标准

E 提供必要的工作条件、信息

5. 经理主持反思会的原则是什么？

主要内容

- 一、Q12为什么？
- 二、Q12是什么？
- 三、Q12如何做？
- 四、经理如何做？

一、Q12为什么？

1. 工作氛围现状
2. 盖洛普关于工作氛围的研究
3. 管理者对员工的影响程度

1. 工作氛围现状

(1) 现状:

工作标准不清楚

领导很少表扬我

很少有人鼓励我的发展

我的意见并不被重视

.....

(2) 你希望怎样?



1. 工作氛围现状

(3) 对企业的影响:

效率

利润

保留率

客户满意度

安全



2. 盖洛普关于工作氛围的研究

(1) 盖洛普介绍

- 美国著名社会学家乔治·盖洛普于1935年创立，是全球知名的民意测验和商业研究/咨询公司；
- 致力于测量和分析人的态度、意见和行为，为公认的世界权威；
- 盖洛普博士被美国权威的《生活》杂志评为一百年来对美国历史影响最大的人之一。

2. 盖洛普关于工作氛围的研究

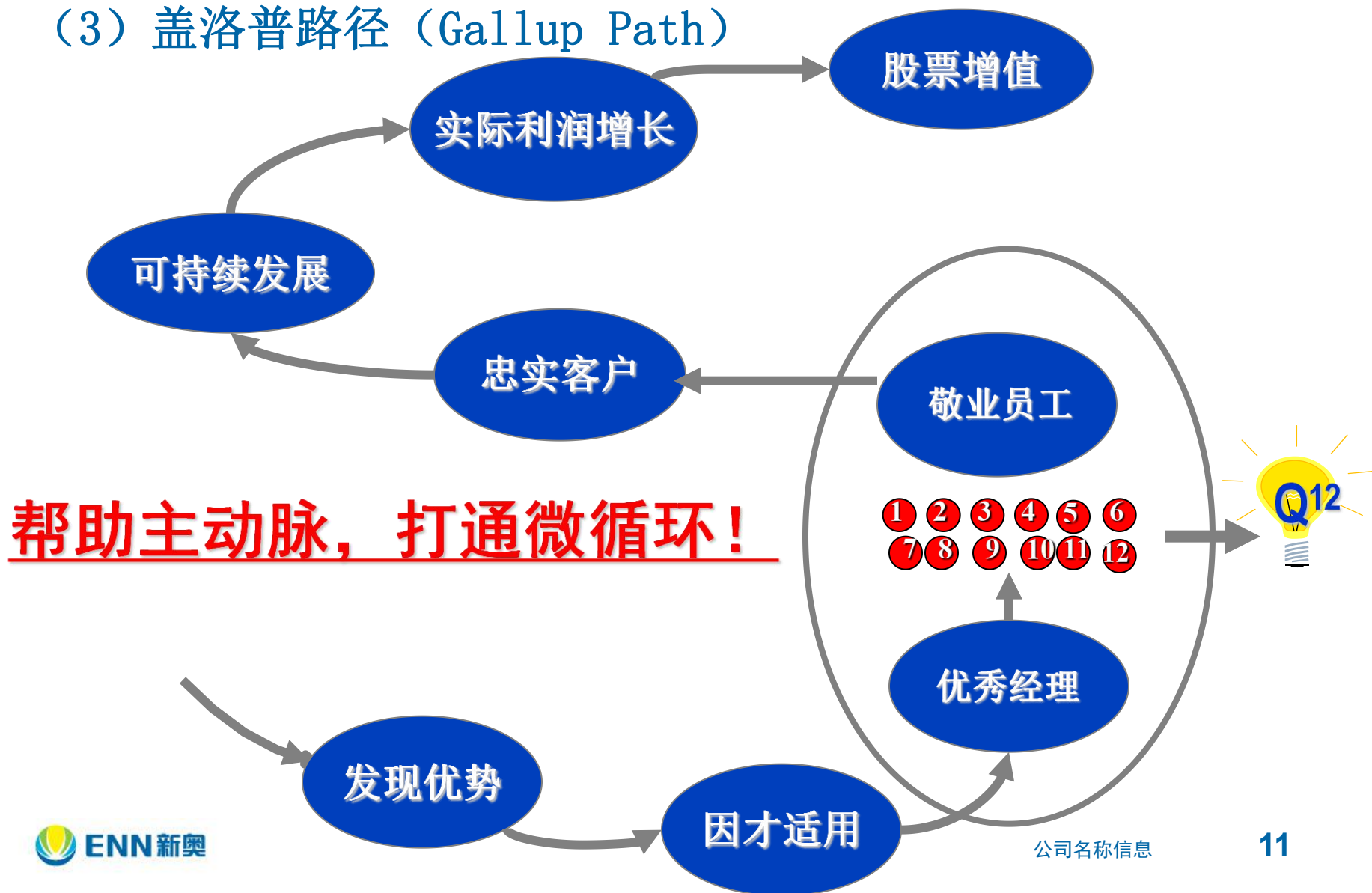
(2) 盖洛普关于工作氛围的调查

- 1,000多个问题
- 100万员工
- 8万管理者
- 25年

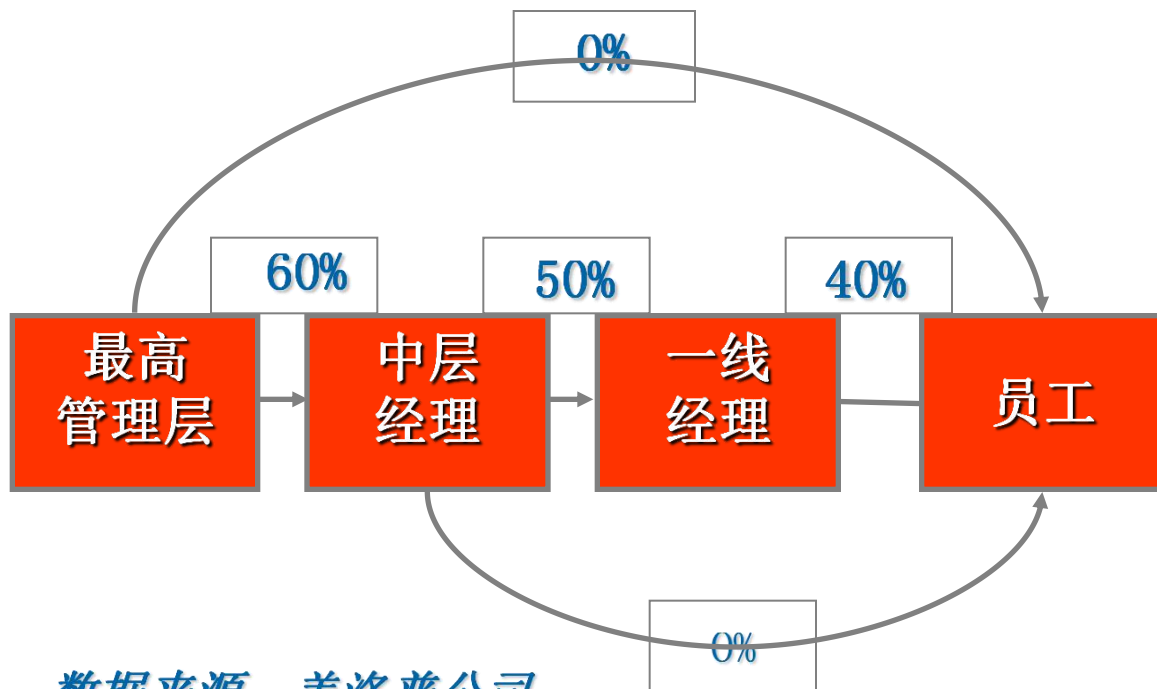


2. 盖洛普关于工作氛围的研究

(3) 盖洛普路径 (Gallup Path)



3. 管理者对员工的影响程度



- 高层、中层管理人员对直接下属的工作影响不大
- 直线经理对直接下属影响最大



加入公司

离开经理



主要内容

- 一、Q12为什么？
- 二、Q12是什么？
- 三、Q12如何做？
- 四、经理如何做？

二、Q12是什么？

1. Q12是12个问题
2. Q12是12个改善工作氛围的重点
3. Q12关注什么
4. 员工敬业度
5. Q12内涵
6. 敬业阶梯

1. Q12是12个问题

将驱动员工敬业度的这12个条件概括成12个问题，用以测评工作氛围，区分优秀和一般。

2. Q12是12个改善工作氛围的重点

是“以人为本”的有效工具

是工作环境或员工敬业度的KPI

是工作氛围的评测和管理系统

是企业经营业绩的有力支撑

2. Q12是12个改善工作氛围的重点

例如，盖洛普2000年的Q12分析涉及：

198514名员工

7939个部门

36家公司

21个行业

5项经营指标

利润率

生产效率

员工保留率

客户满意度

安全指标

2. Q12是12个改善工作氛围的重点

Q12得分在前四分之一的组织，其各项经营业绩都远远超过所有参评成员平均值，超出的比率分别是：



顾客满意度+56%



生产效率
+50%

利润率
+33%



安全指标
+50%



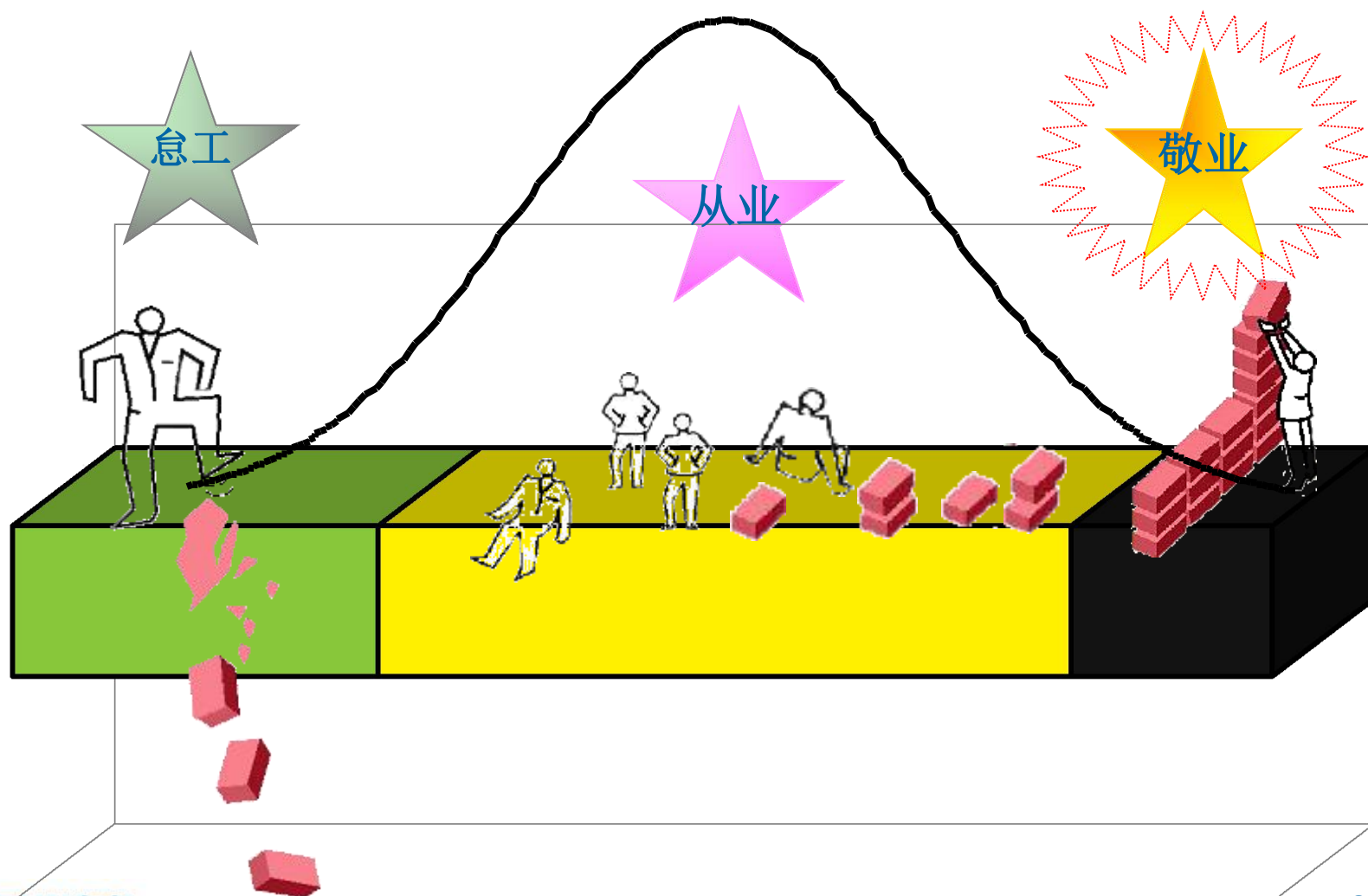
员工保留
+44%



3. Q12关注什么？

- ◆ 关注工作氛围现状，以便采取相应改善措施，不是只关注测评的得分。
- ◆ 关注员工敬业度，通过改善环境提高敬业度，从而提高满意度。
- ◆ 关注营造工作氛围的管理系统，不仅是局部的改善。

4. 员工敬业度



4. 员工敬业度

(1) 员工敬业度（发光度）

✓ 敬业度是员工个人的敬业与环境能够使敬业发挥作用的程度。根据Q12评测结果将员工敬业程度分为三类：

☀ 敬业度高

- 这些员工对公司忠诚，工作不遗余力，效率高，有主人翁责任感。他们对工作环境方面的需求大部得到满足。

☀ 敬业度一般

- 这些员工对公司缺乏心理认同，工作不够用心，因而容易缺勤和离职，他们对工作环境的需求仅得到部分满足。

☀ 敬业度低

- 这些员工消极怠工，他们对工作环境不满，并且散布不满。他们对工作环境的需求基本没有得到满足。

4. 员工敬业度

(2) 敬业度高的员工可能会

每天都做他们擅长的事

始终保持优秀业绩

主动创新, 注重效率

相互支持

有明确的工作目标和要求

情感投入工作

挑战工作目标

精力充沛, 士气高昂

从不坐等指示, 主动找活干

不断拓宽和增强自身业务

对公司、团队和本职工作

尽心尽力

4. 员工敬业度

(3) 对敬业度一般的员工可能会

达到基本要求

思路不清，行动缺乏自信

明哲保身，怕担责任

缺乏成就感

忠实于公司，但对所在团队或自身工作缺少承诺

爱发牢骚

4. 员工敬业度

(4) 敬业度低的员工可能会

遇事遇人先抵触

不相信别人

“众人皆醉我独醒”

遇到问题只会抱怨，

不思解决

对公司/团队和工作三
心二意

自我封闭

怀恨在心，借机发泄

5. Q12内涵

Q1: 我知道对我的工作要求

Q2: 我有做好我的工作所需要的资料和设备

Q3: 在工作中，我**每天**都有机会做我最擅长做的事

Q4: 在过去的**七天**里，我因工作出色而受到表扬。

Q5: 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况

Q6: 工作单位有人鼓励我的发展

Q7: 在工作中，我觉得我的意见受到重视

Q8: 公司的使命/目标使我觉得我的工作重要。

Q9: 我的同事们致力于高质量的工作

Q10: 我在工作单位有一个最要好的朋友

Q11: 在过去的**六个月**内，工作单位有人和我谈及我的进步

Q12: 过去**一年**里，我在工作中有机会学习和成长

5. Q12内涵

关于“做最擅长的事”：

做最擅长的事就是能够做发挥自己“才干”的工作。

盖洛普对才干的定义：才干是一种贯穿始终、并能产生效益的思维、感觉和行为模式。

才干就是一个人经常容易做到的事情或热衷于做的事情，例如：

善于记住人的模样与名字；

把衣物按颜色深浅放在衣柜里；

把钱按币值大小整齐摆放在钱包里；……

才干是可以被挖掘的，但不容易被教会，例如：

有主见，不容易教会；

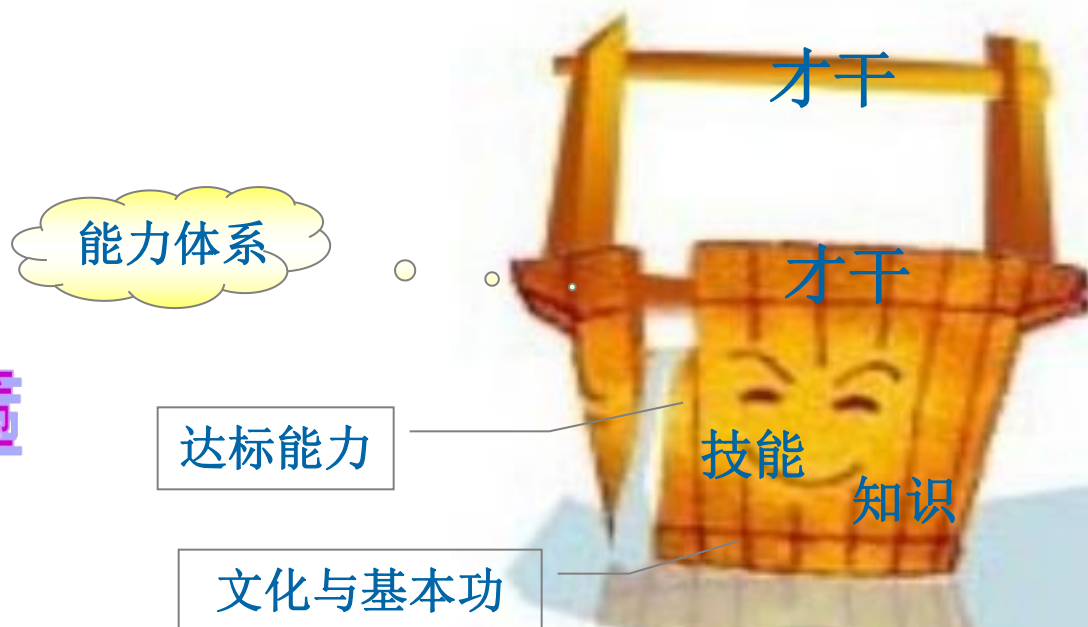
五音不全的人一般不可能训练成歌唱演员

5. Q12内涵

•才干与优势

- 知识、技能和才干三者的独特组合才能成为优势，能够产生巨大威力；
- 只有具备“达标能力”才能够促使才干充分地发挥作用。
- 在“桶”足够大的时候，可以不再补短板也能够很优秀；
- 组织取长补短，但是个人需要在发挥才干的基础上掌握知识和技能、掌握最基本的基本功，才能够具备优势达到一定高度，独立做更大的事；
- 纠正缺点和补短板是为了全面发展，使才干变成优势。

才干是长板
知识技能是达标能力
文化与基本功是底和箍

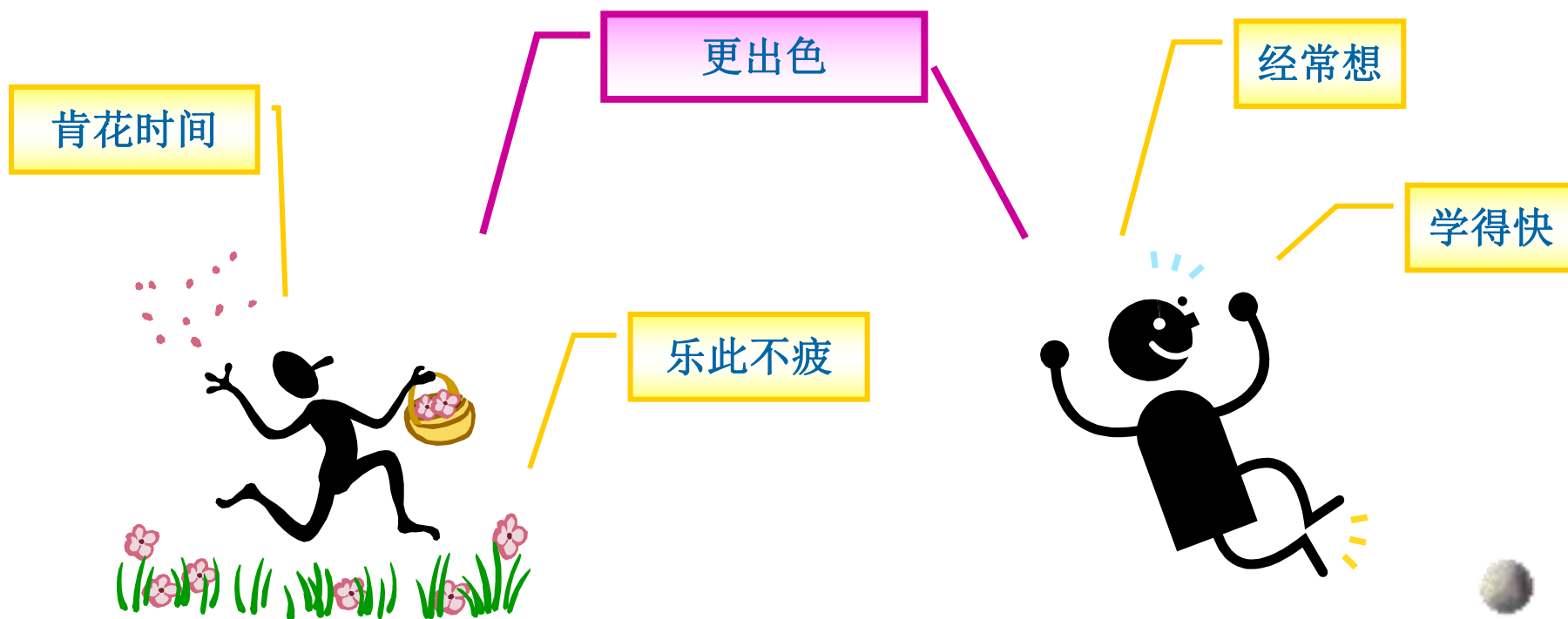


5. Q12内涵

知识+技能+才干=优势

5. Q12内涵

- 是否发挥优势的衡量标准



6. 敬业阶梯

第三营地：我的发展

Q12 有机会学习、发展

Q11 谈过去6个月的进步

第二营地：我的归属

Q10 在单位有好朋友

Q9 同事注重质量

Q8 公司的使命/目标

Q7 我的意见受到重视

第一营地：我的奉献

Q6 鼓励发展

Q5 主管/同事关心

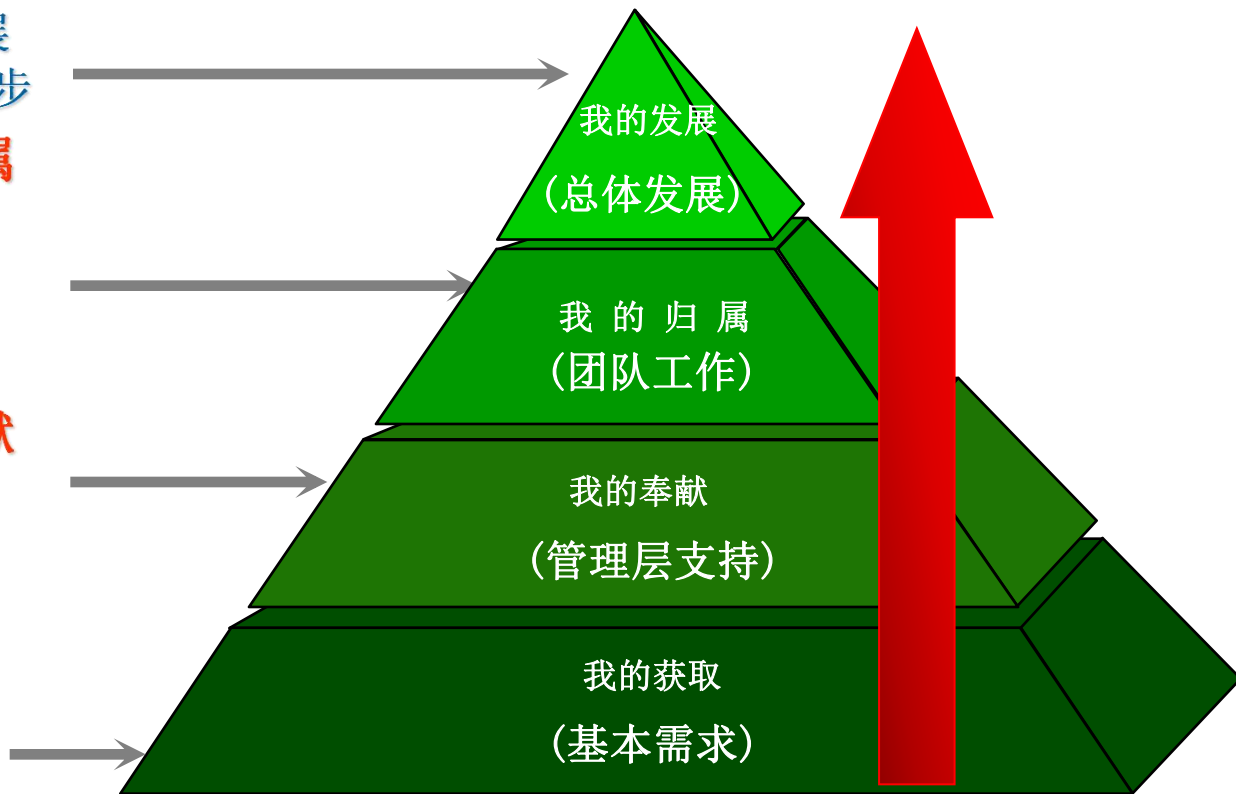
Q4 过去7天受到表扬

Q3 每天做擅长做的事

大本营：我的获取

Q2 必需的材料和设备

Q1 知道工作要求

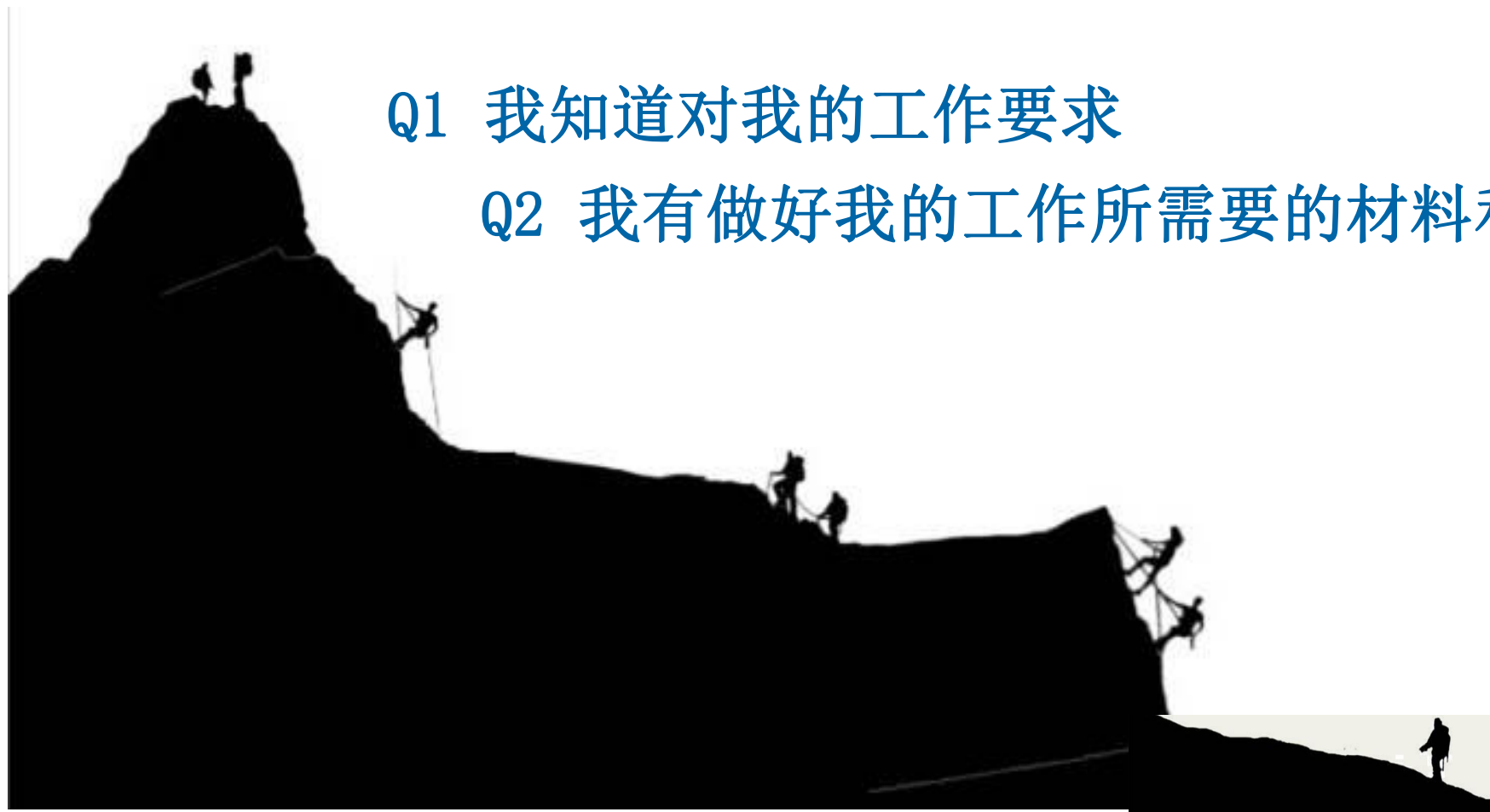


6. 敬业阶梯

(1) 大本营：我的获取

Q1 我知道对我的工作要求

Q2 我有做好我的工作所需要的材料和计



6. 敬业阶梯

(2) 第一营地：我的奉献

Q3 在工作中，我每天都有机会
做我最擅长做的事

Q4 在过去的7天里，我因工作
出色而受到表扬

Q5 我觉得我的主管或同事关心
我的个人情况

Q6 工作单位有人鼓励我的发展



6. 敬业阶梯

(3) 第二营地：我的归属

Q7 在工作中，我觉得我的意见受到重视

Q8 公司的使命/目标使我觉得我的工作重要

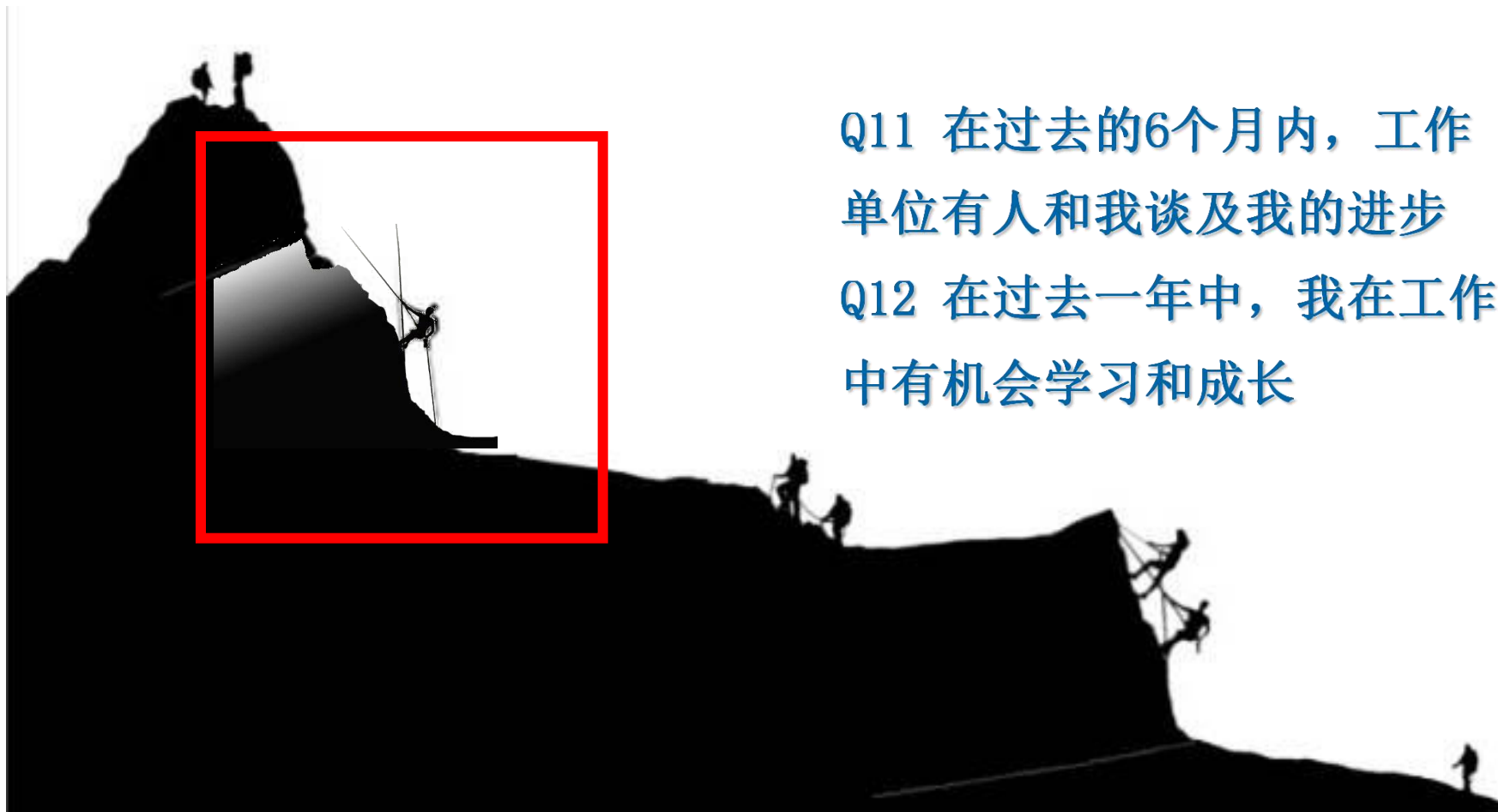
Q9 我的同事们致力于高质量的工作

Q10 我在工作单位有一个最要好的朋友



6. 敬业阶梯

(4) 第三营地：共同发展



Q11 在过去的6个月内，工作单位有人和我谈及我的进步

Q12 在过去一年中，我在工作中有机会学习和成长

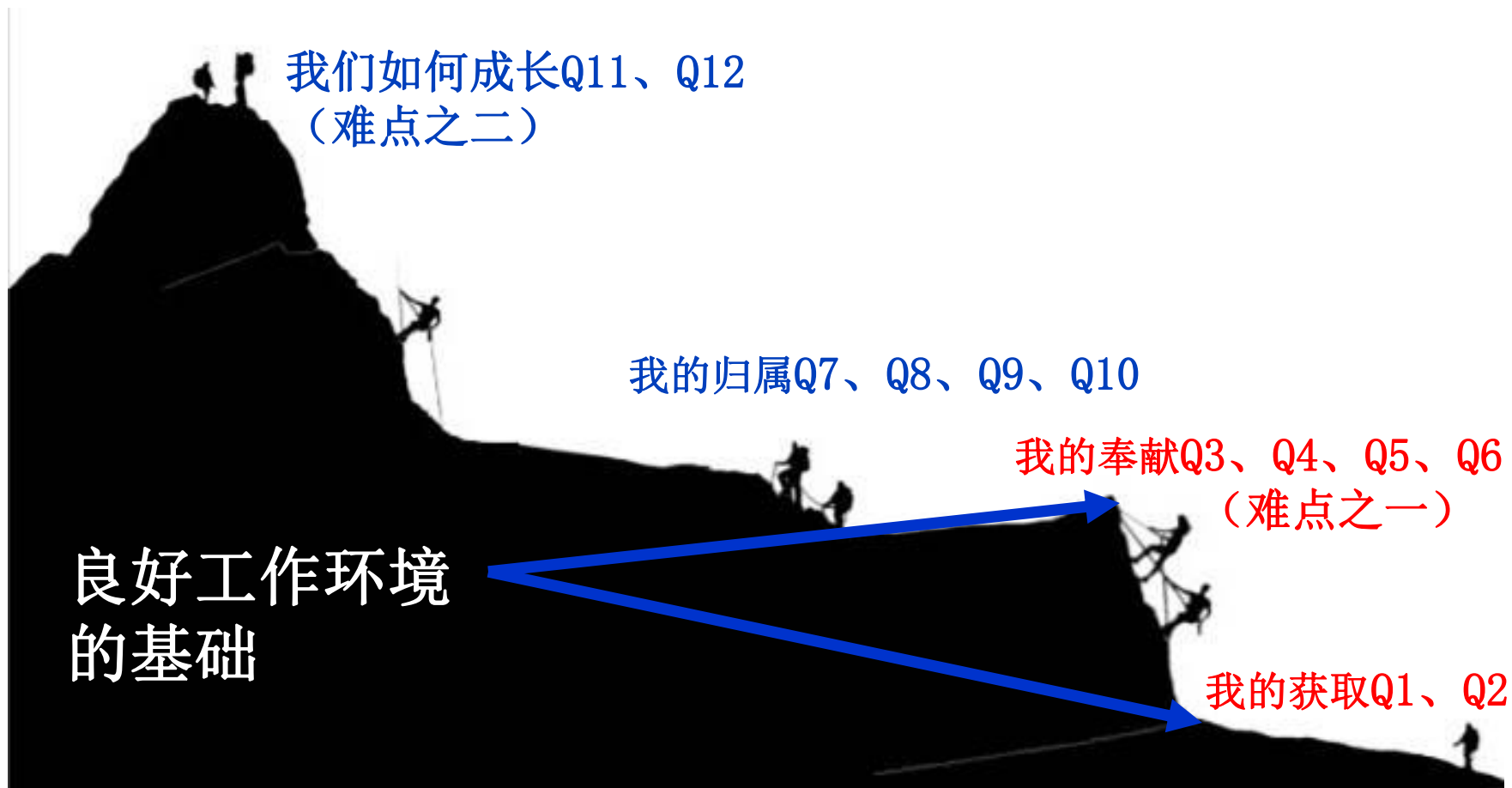
6. 敬业阶梯

(5) 经理的职责：如何打造一个敬业团队



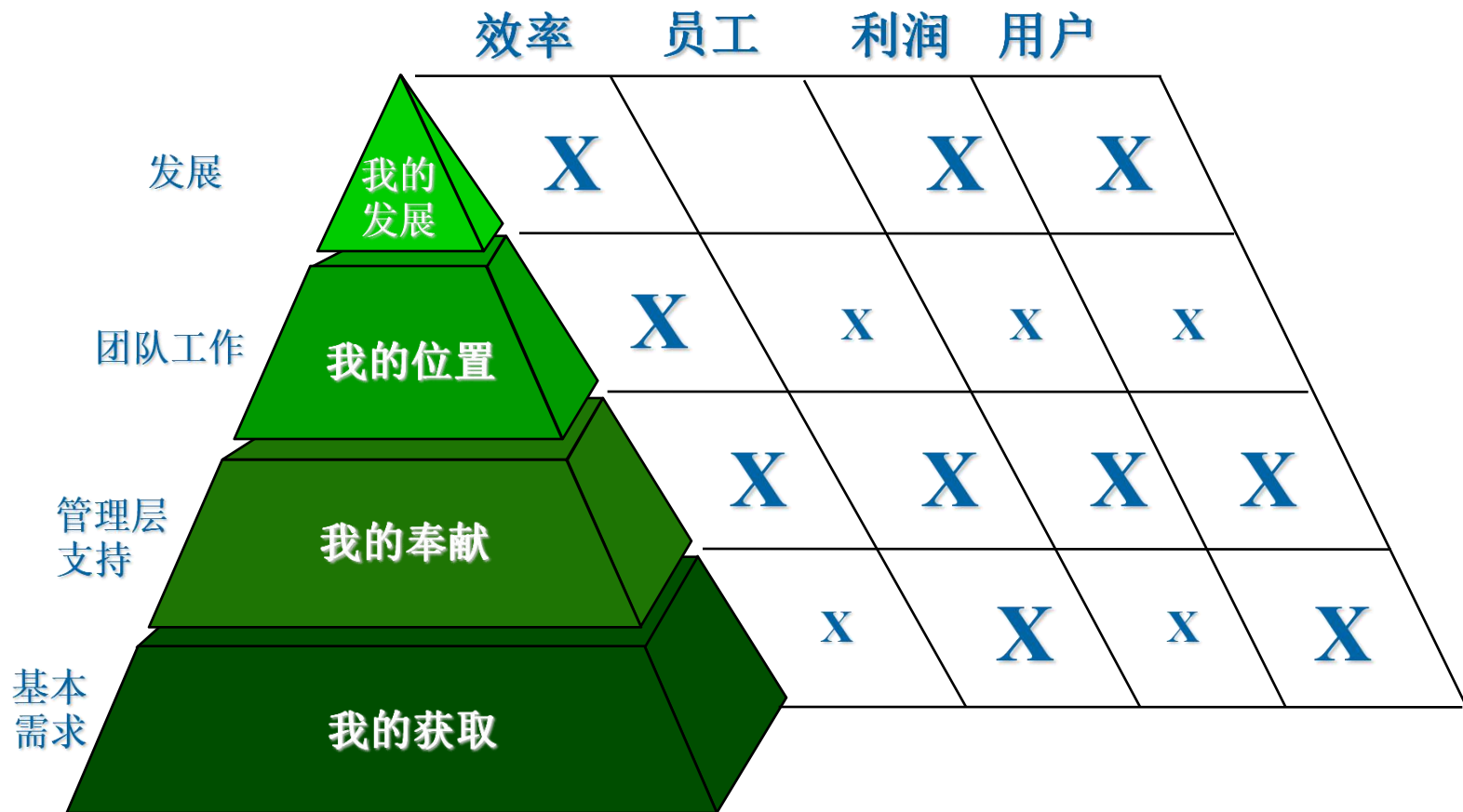
6. 敬业阶梯

(6) 走向敬业团队的旅程



6. 敬业阶梯

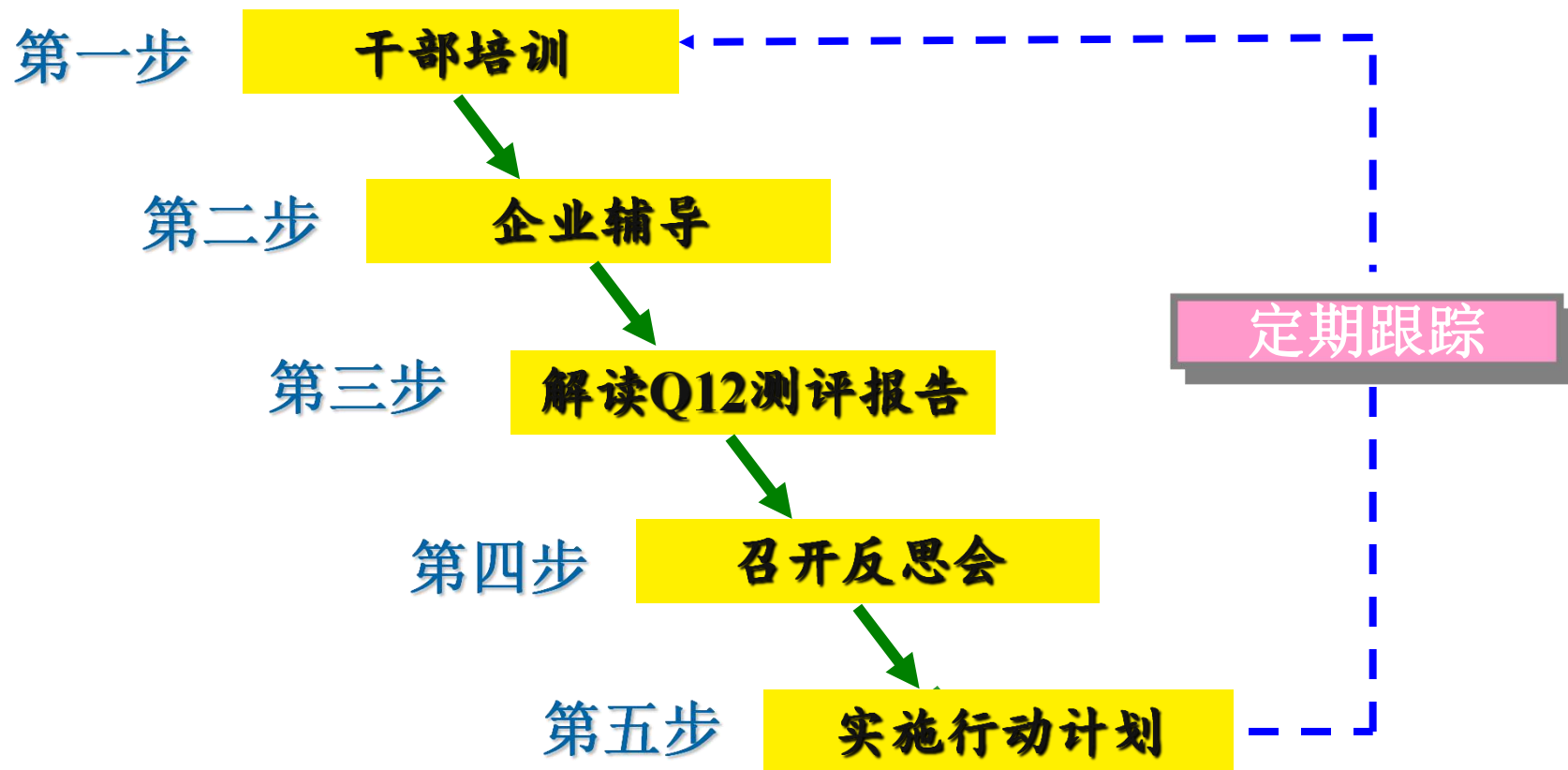
(7) 员工敬业阶梯与经营业绩的关联度



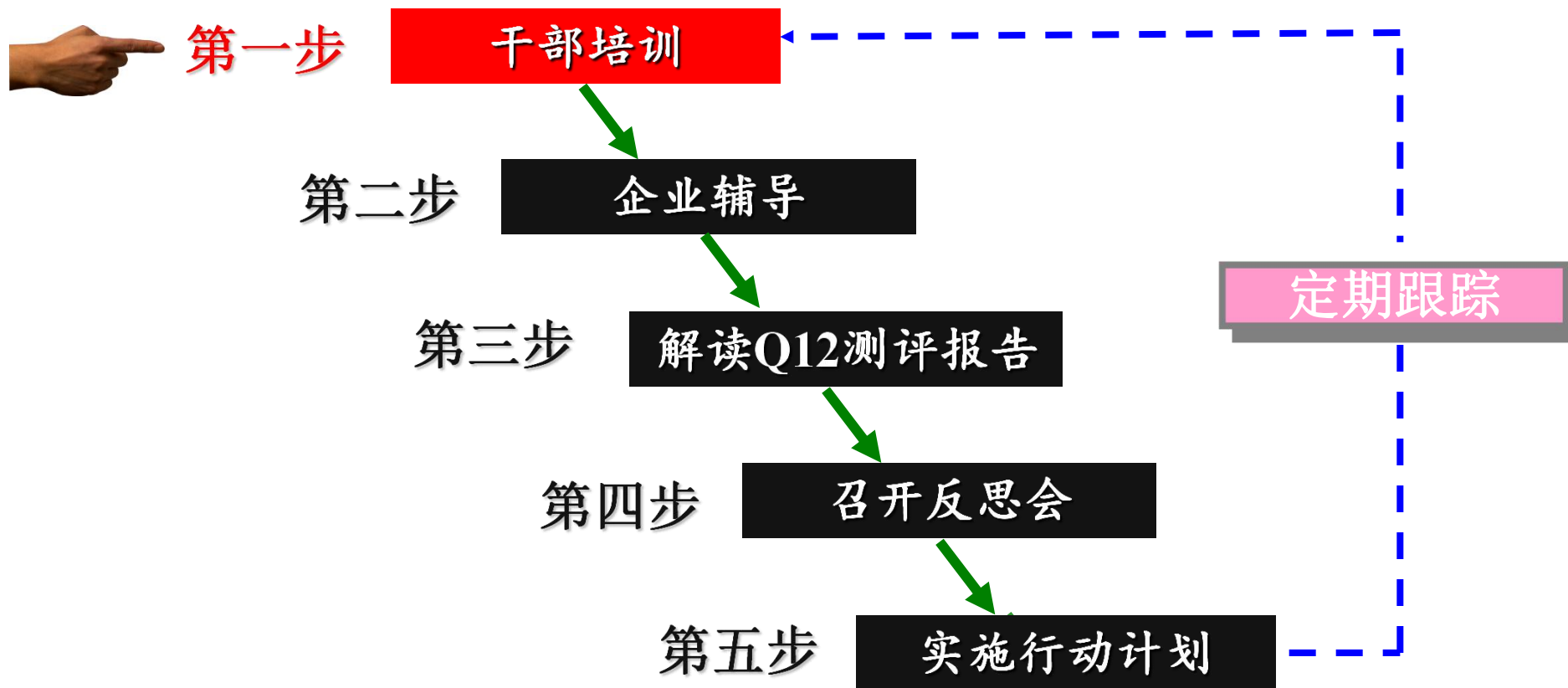
主要内容

- 一、Q12为什么？
- 二、Q12是什么？
- 三、Q12如何做？
- 四、经理如何做？

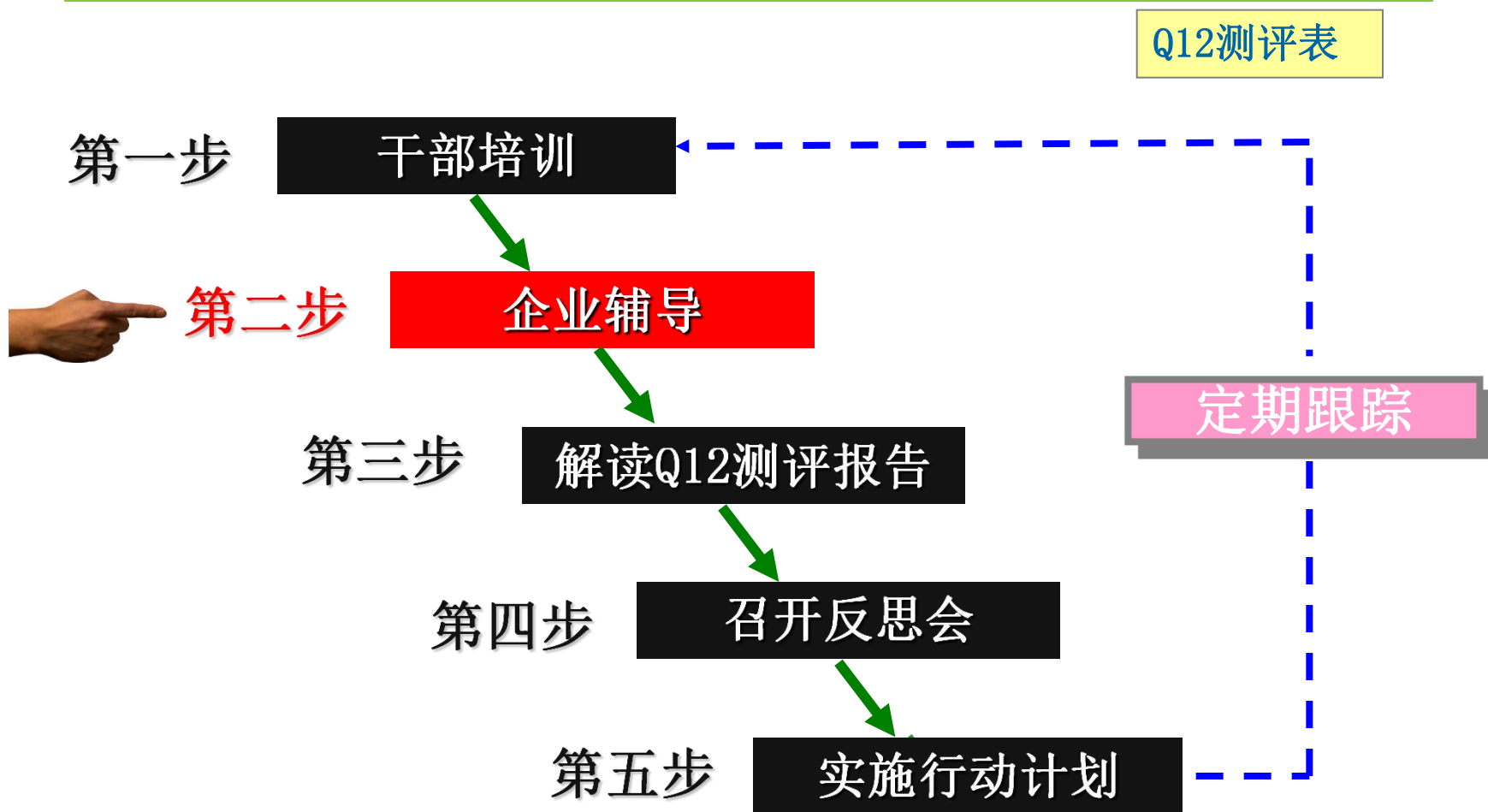
三、Q12如何做？



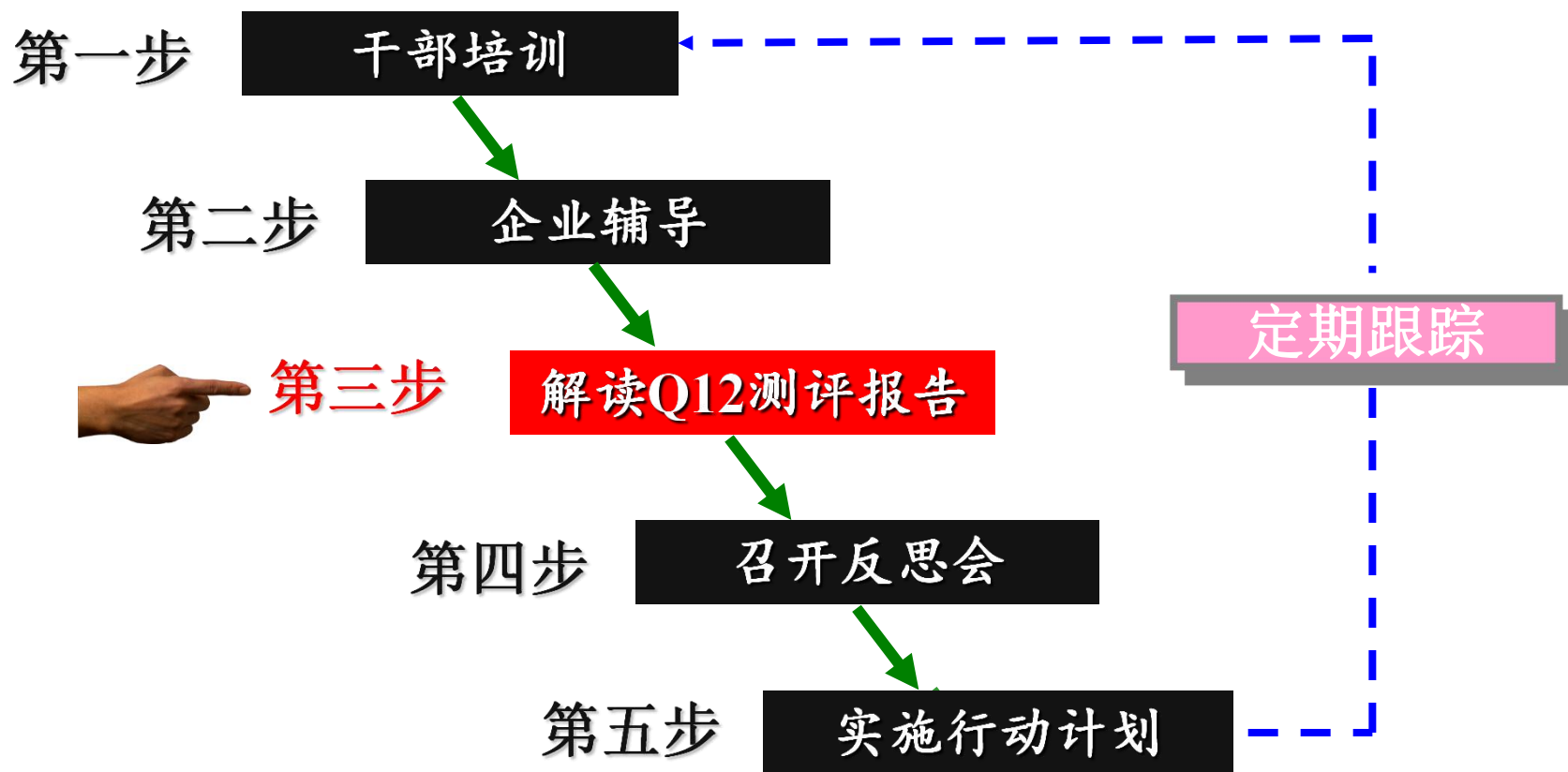
三、Q12如何做？



三、Q12如何做？



三、Q12如何做？



第三步解读Q12测评报告



07总部数据

1. 术语解释

均值 = 根据5分制所作回答的平均值。把所有的回答相加，然后除以回答人数。每个问题都有一个均值。

大均值 = 把12个问题的均值相加，然后除以12。这是均值的均值。它表明一个工作单位的整体敬业度。

顶级回答 = 对某个问题答 “ 5 ”（非常同意/非常满意）的人所占百分比。

敬业得分 = 对员工敬业阶梯各层问题答 “ 5 ”（非常同意/非常满意）的人所占百分比。

样本量 = 回答某个问题的人数。

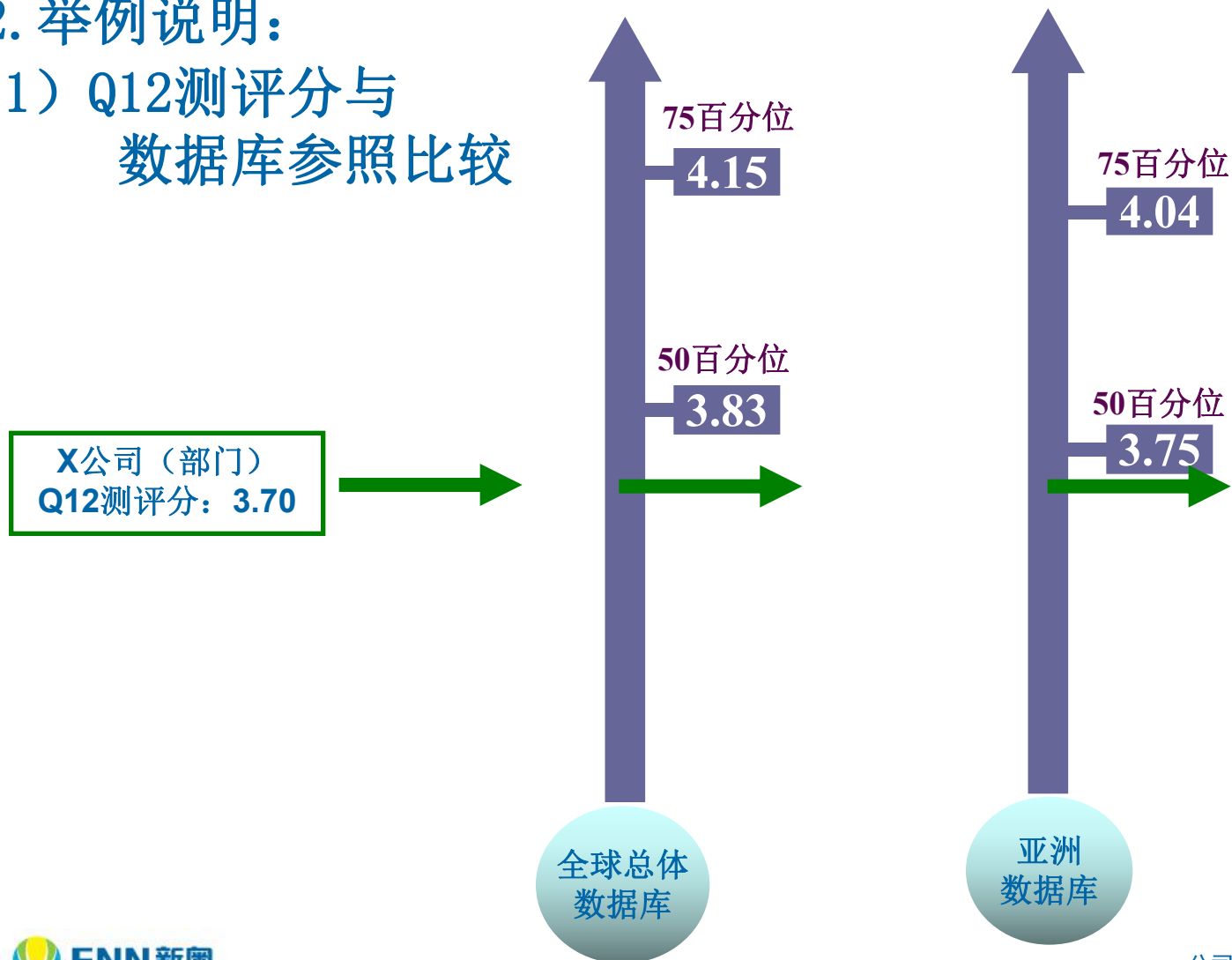
盖洛普第50百分位 (50th%) = 盖洛普总数据库 50%被测班组的得分均在其上。

 **盖洛普第75百分位 (75th%)** = 盖洛普总数据库 25%被测班组的得分均在其上。

第三步解读Q12测评报告

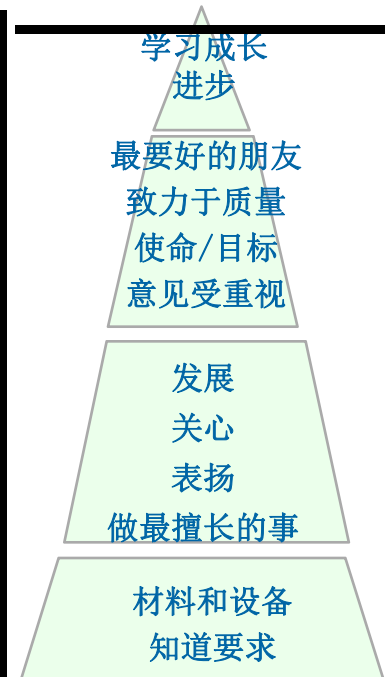
2. 举例说明：

(1) Q12测评分与数据库参照比较



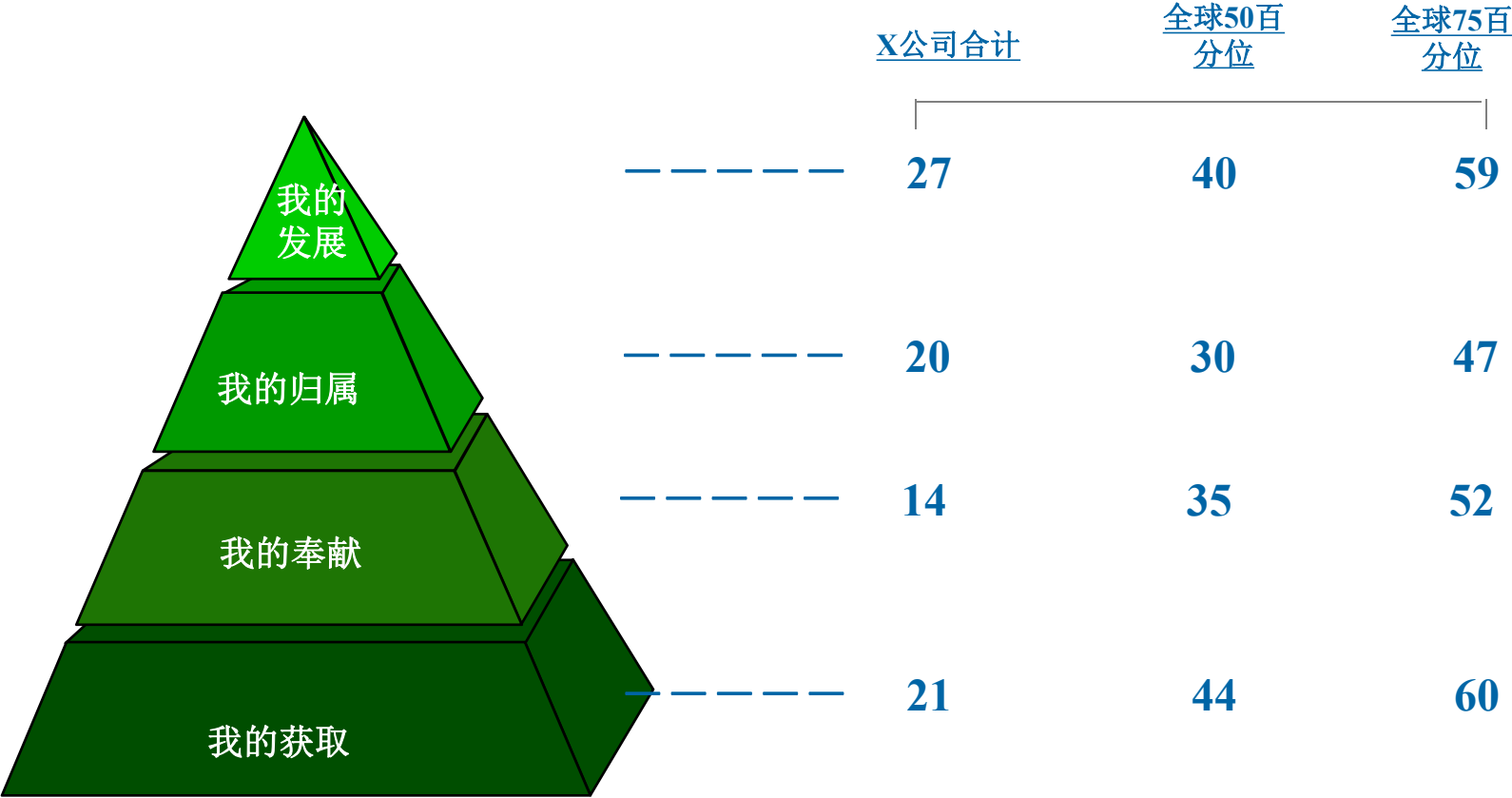
第三步解读Q12测评报告

(2) 2007年度Q12得分表（合计）

		X公司合计 2007年度	全球数据 库 50百分位	全球数据 库 75百分位	样本量
大均值		3.70	3.83	4.15	72
		均值	均值	均值	
	学习成长 进步	4.00	3.94	4.33	72
		3.64	3.90	4.36	72
	最要好的朋友	4.04	3.58	4.00	72
	致力于质量	3.65	4.00	4.33	72
	使命/目标	3.78	3.86	4.22	72
	意见受重视	3.49	3.60	4.00	72
	发展	3.63	3.75	4.17	72
	关心	3.71	4.00	4.42	72
	表扬	3.39	3.50	4.00	72
	做最擅长的事	3.39	3.88	4.24	72
	材料和设备	3.71	4.00	4.30	72
	知道要求	3.97	4.38	4.62	72

第三步解读Q12测评报告

(3) 敬业阶梯得分



第三步解读Q12测评报告

(4) 结果分析

❖ X公司工作环境评测的总体大均值（3.7）低于盖洛普全球数据库（2006）第50百分位（3.83），即整体水平略低于世界平均，最低的是“大本营 我的获取”部分；

❖ “最要好的朋友（Q12-4.00）、学习成长（Q10-4.04）”高于全球50百分位；

❖ “知道要求、做最擅长的事、表扬、关心、致力于高质量和谈及进步”等方面低于全球50百分位；

❖ 敬业员工比例为20%， 低于世界平均水平37%。

第三步解读Q12测评报告

3. 报告典型情形：

(1) “错位”

高分：

- 公司使命/目标使我
觉得我的工作重要



我们如何
共同发展

我的归属
(团队工作)

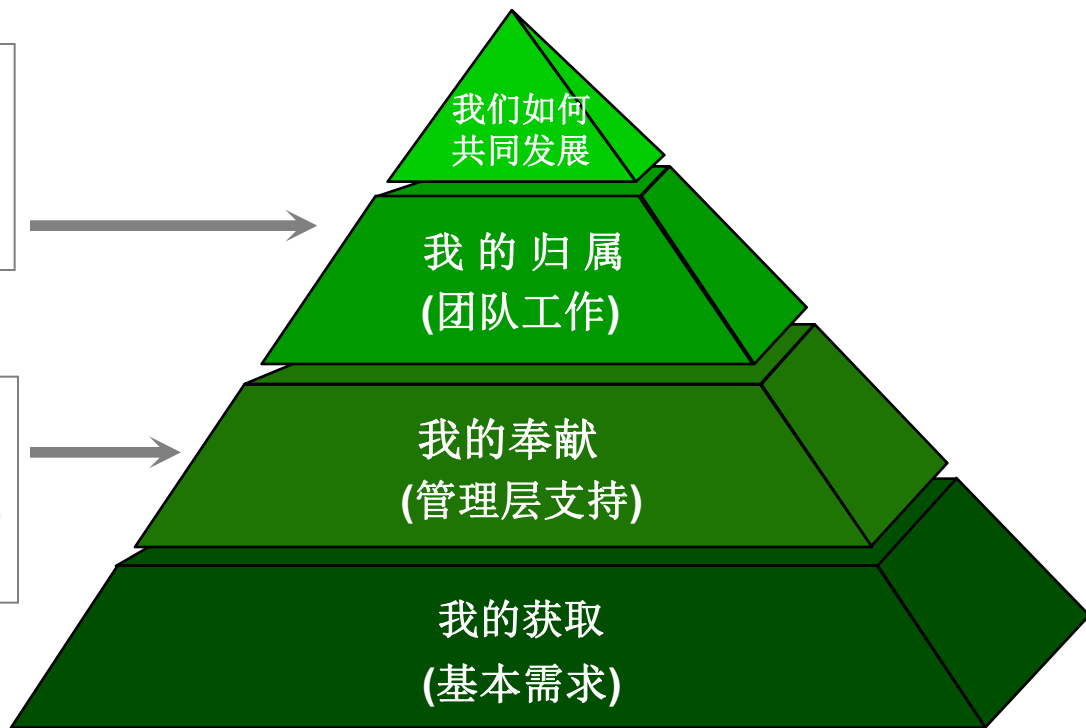
低分：

- 在工作中我每天都有机
会做我最擅长做的事



我的奉献
(管理层支持)

我的获取
(基本需求)



第三步解读Q12测评报告

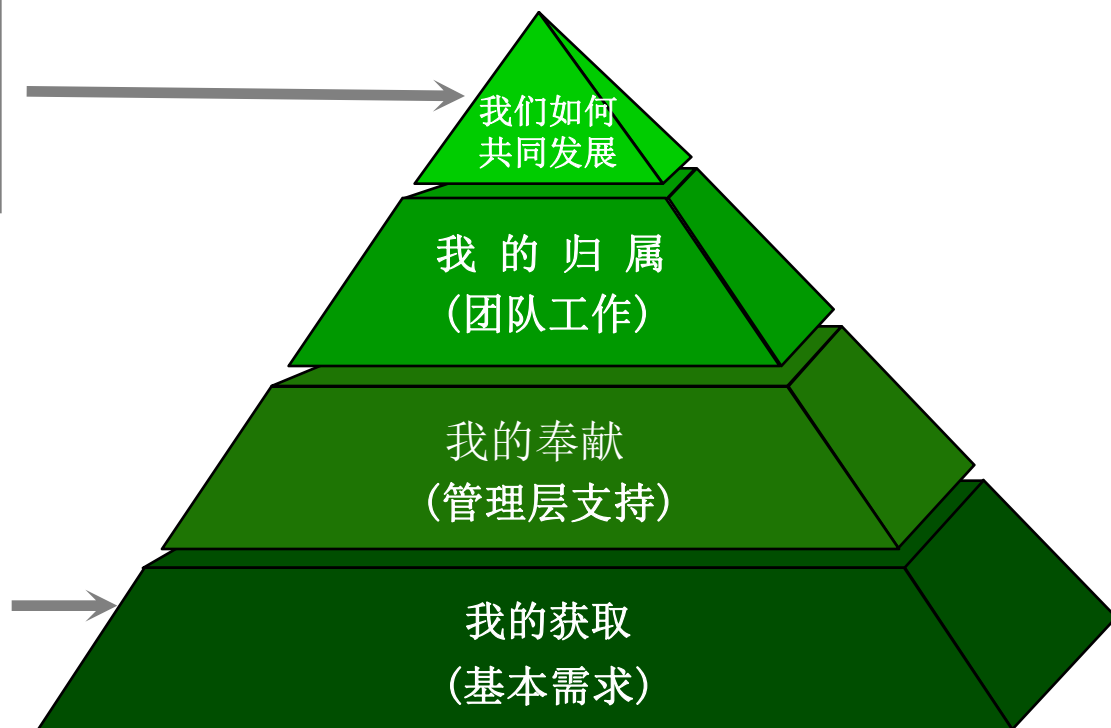
(2) “免费大学”

高分:

•过去一年里，我在工作中有机会学习和成长

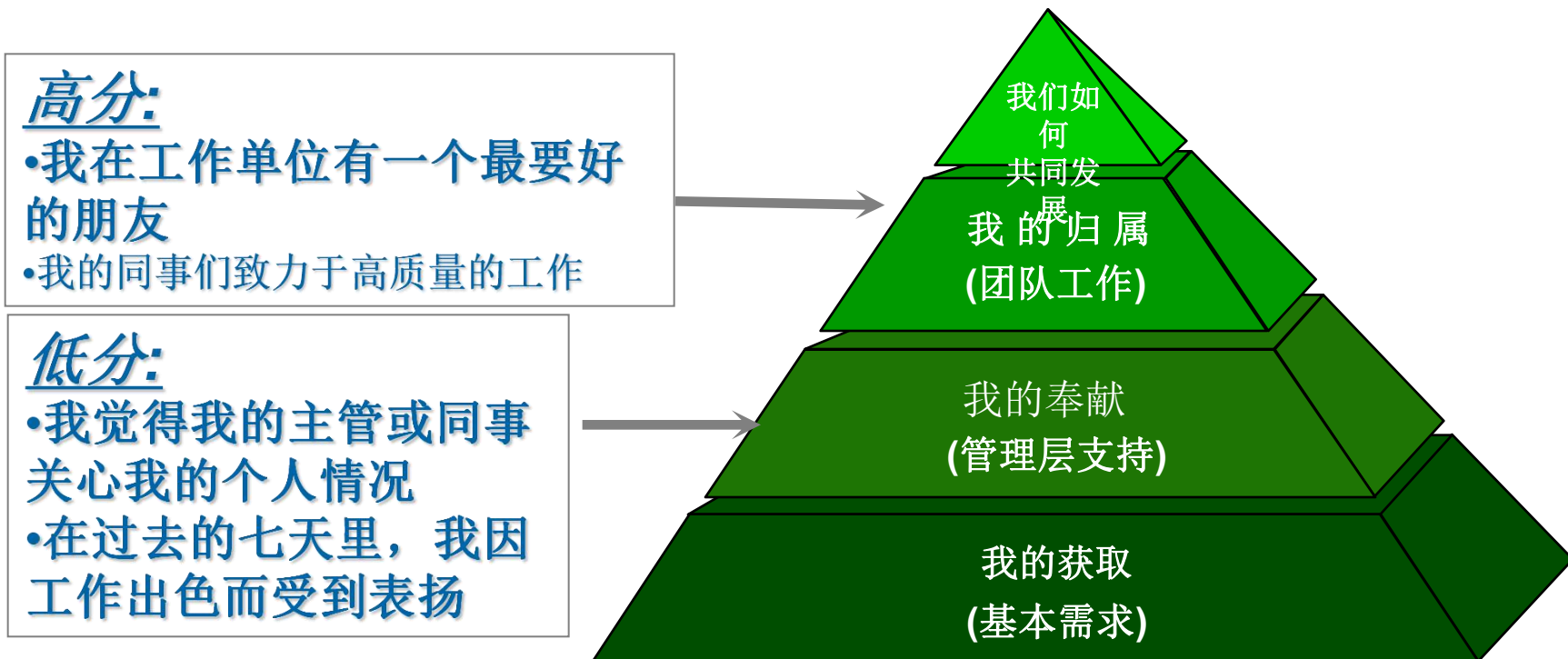
低分:

• 我知道对我的工作要求



第三步解读Q12测评报告

(3) “经常没人理”



第三步解读Q12测评报告

例如：

盖洛普 Q ¹²	部 门	盖洛普 第50百分位	盖洛普 第75百分位
*学习和成长 —————	8	25	40
*进步 —————	10	17	29
*最好朋友 —————	78	20	34
*员工致力于质量 —————	69	18	31
*使命 / 目标 —————	8	20	33
*意见受重视 —————	5	17	29
*发展 —————	12	19	32
*关心我 —————	0	28	42
*表扬 —————	5	17	29
*机会发挥特长 —————	8	20	33
*有材料和设备 —————	12	20	33
*知道要求 —————	10	33	50

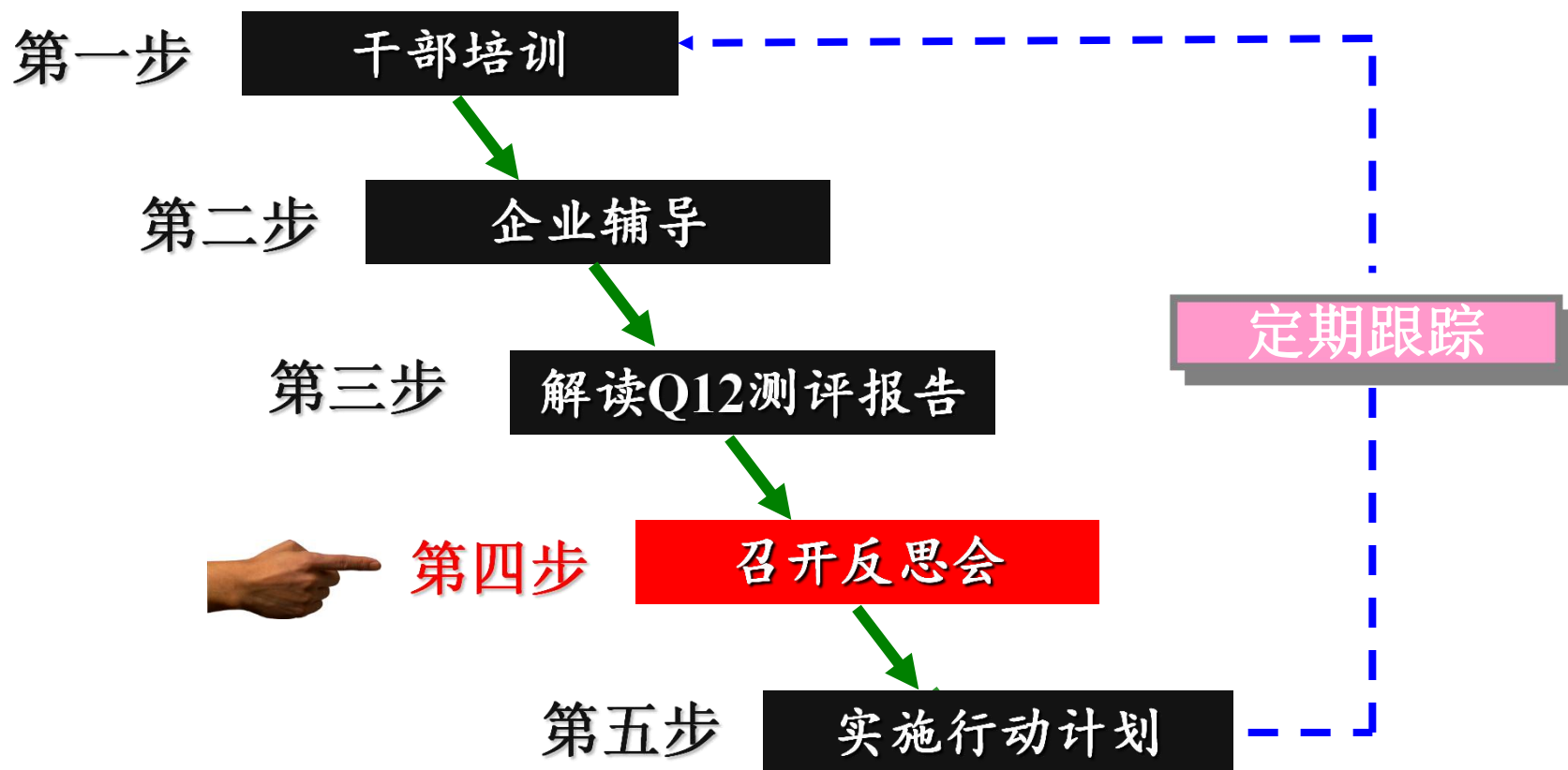
员工抱团

第三步解读Q12测评报告

(4) “无米之炊”

盖洛普工作环境 评测项目	样本量 部门	非常不同意——非常同意					均值
		%1	%2	%3	%4	%5	
1、我知道对我的 工作要求	12	0	0	17	8	75	4.58
2、我有做好我的工作所需 的材料和设备	12	50	25	17	8	0	1.83
3、在工作中，我每天都有 机会做我最擅长做的事	11	0	36	27	27	9	3.09
4、在过去的7 天里， 我因工作出色而受到表扬	12	8	8	17	50	17	3.58
5、我觉得我的的主管或同事 关心我的个人情况	11	9	18	27	36	9	3.18
6、工作单位有人鼓励 我的发展	12	8	8	50	17	17	3.25

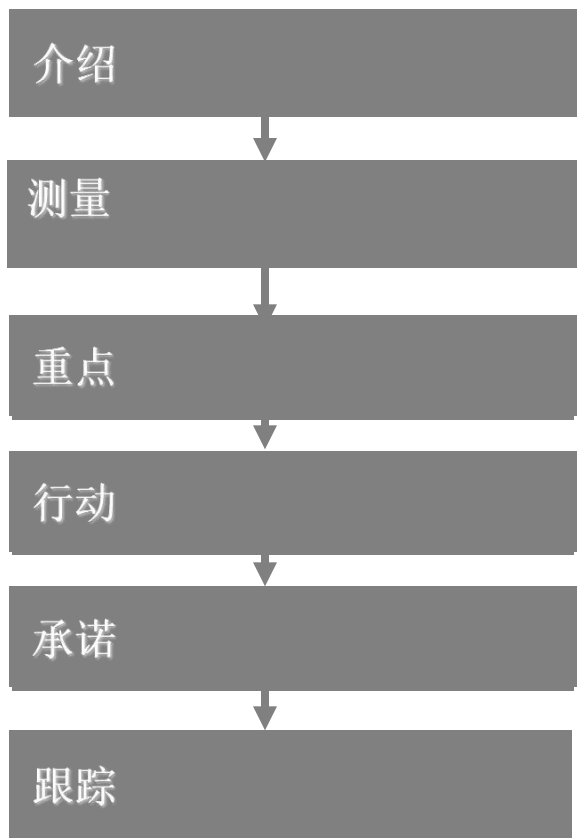
三、Q12如何做？



第四步召开反思会

1. 反思会的目的与步骤

向员工解释评测结果，发动员工一起行动改进。



为什么做调查

数据告诉我们什么

我们应注意什么

我们如何行动改善工作环境

我们如何互相承诺

这就是我们取得的进步

第四步召开反思会

2. 经理主持反思会的原则

- 开诚布公:员工有权知道调查结果
- 勇于负责:经理应对调查结果负责
- 不要先表态:推动对话
- 发动大家
- 关注行动



“经理负责，重在行动”
“团队是我家，建设靠大家”

3. 我们将提供反思会会议模板

1

让我们一起改善工作环境

IMPACT计划会



Q12行动项目组

让我们彼此多些了解

- 你近来有什么成功和令你高兴的事?
- 你喜欢别人如何称呼你?
- 你有什么爱好?
- 你今年有什么目标?

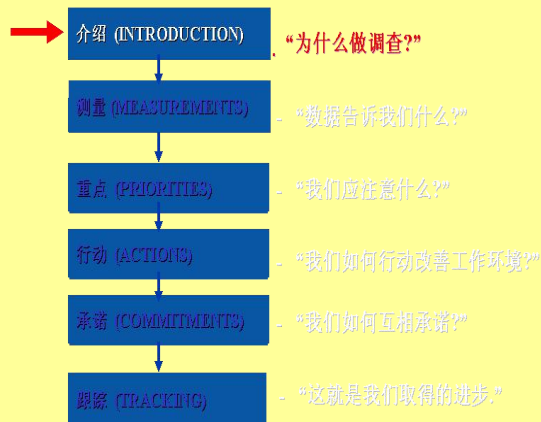
2

今天做什么---IMPACT六步骤



3

IMPACT第一步



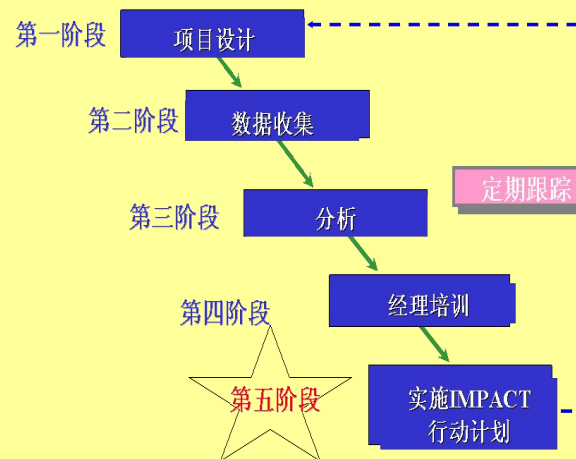
4

实施Q12的目的

- 评测和了解基层工作环境质量
- 经理和员工共同积极参与改进工作环境

5

Q12行动项目的五阶段



6

案例：“可行的”IMPACT行动计划

21

主要项目：Q3在过去的七天里,我因工作出色而受到表扬。

行动	负责人	发生频率	起始时间
对员工的出色邮件给予及时反馈与肯定(24小时原则)	小张	随时	06/08/03
对提出合理化建议的员工部门奖励可报销100元购书费	小李	每周&随时	06/08/03
每周例会要对上周表现出色的员工进行表扬	小刘	每周例会	每周一例会
评测目标:	达到3.5分,激发团队氛围		

IMPACT第三步



我们的约定

跟踪 IMPACT 计划的进展 (选择一种或几个)

- 我们什么时候再次开会讨论IMPACT 计划进展?
- 我们准备用什么方式庆祝我们每一阶段的成功?
- 我们如何表彰优秀?
- 我们如何每月公布我们的进步?

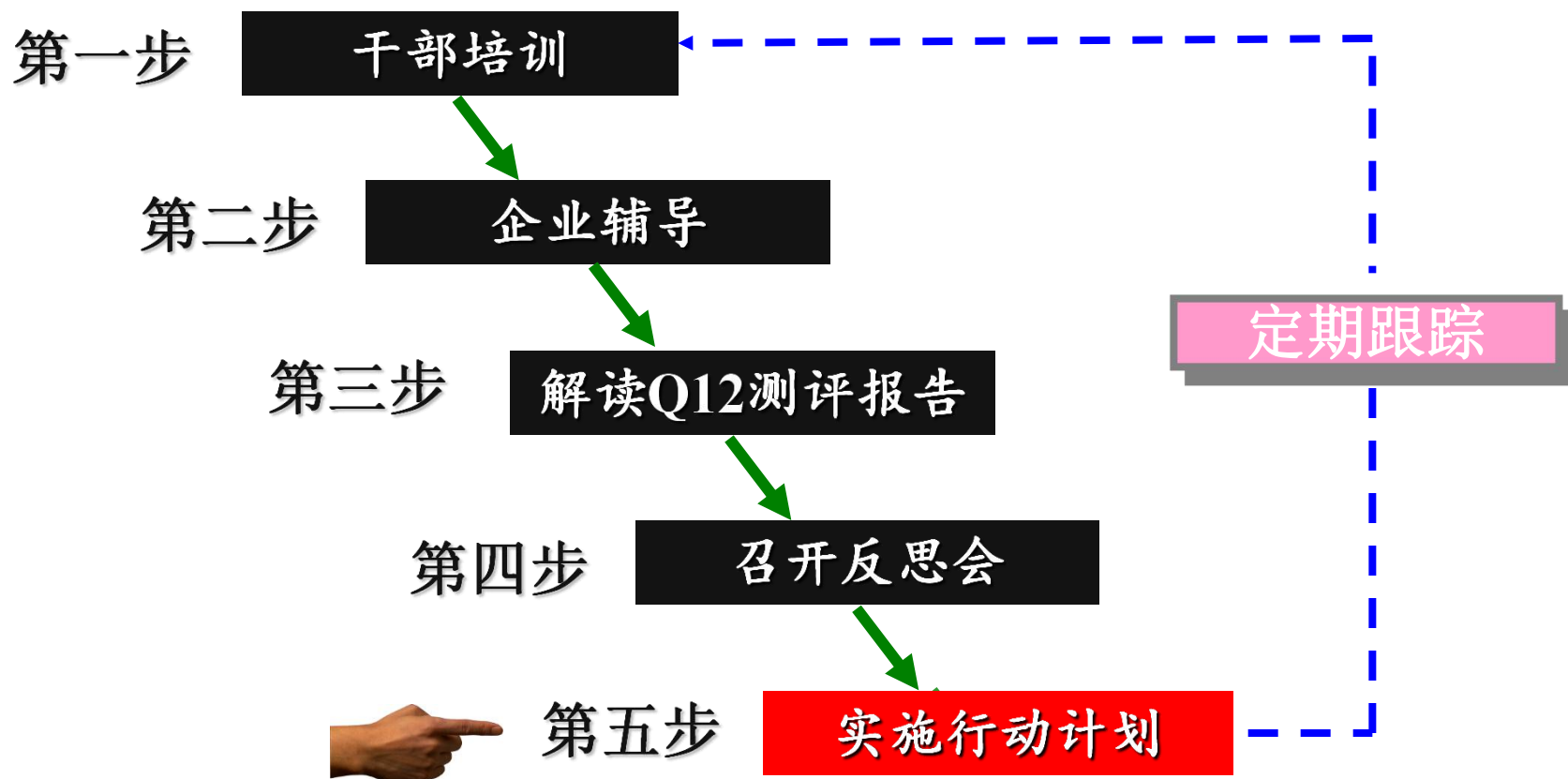
**让我们一起用行动来
创造更优良的工作环境**

IMPACT第五步

23

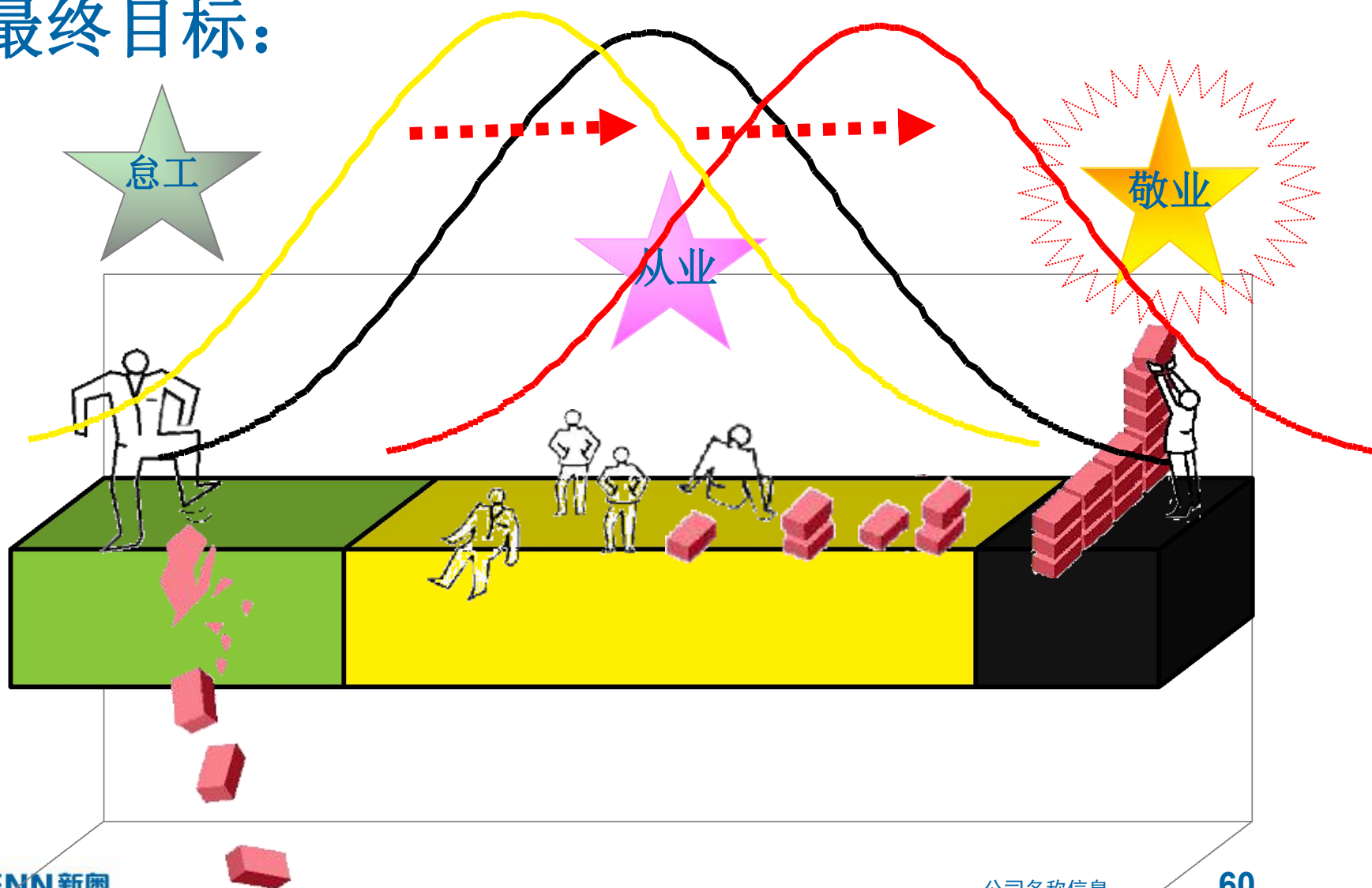


三、Q12如何做？



第五步实施行动计划

最终目标:



主要内容

- 一、Q12为什么？
- 二、Q12是什么？
- 三、Q12如何做？
- 四、经理如何做？

四、经理如何做？

1. 经理该如何做

2. 经理的应对措施

1. 经理该如何做？

Q1: 知道工作要求

Q2: 有所需的资料和设备

Q3: 每天有机会做最擅长的事

Q4: 七天里受到表扬或认可

Q5: 主管或同事关心我

Q6: 有人鼓励我的发展

Q7: 我的意见受到重视

Q8: 公司的使命/目标

Q9: 同事们致力于高质量工作

Q10: 在单位有最要好的朋友

Q11: 六个月内有谈及进步

Q12: 有机会学习和成长

1. 经理该如何做？

经理的职责

给员工方向

给员工资源

了解员工

帮助员工认识自身价值

关心员工

帮助员工发展

倾听员工的意见

帮助员工寻找生命的意义

使员工自豪

帮助员工建立相互信任

帮助员工回顾我的贡献

挑战员工

2. 经理的应对措施

(1) 对敬业度高的员工

发现优势；

“扫清道路”；

建立信任、承担义务；

优上加优，更上一层楼；

帮助设定目标，提出达标的策略；

建议，随时指出员工的进步。



2. 经理的应对措施

(2) 对敬业度一般的员工

审视每个岗位的要求；

界定结果；

检查人岗是否匹配；

直接对话，解决问题；

对事不对人绩效评估，测量达标进度。



2. 经理的应对措施

(3) 对怠工员工

迅速解决；

与当事人讨论如何解决问题；

有话直说，不转弯抹角；

提醒当事人，问题不能久拖不决；

检查人岗是否匹配；

多谈结果，少谈步骤，建立信任关系。



对比测试题

1. 哪层管理者对员工的影响程度最高？

A 最高管理层 B 中层经理 C 直线经理 D 人事总监

2. Q12的难点是？（BD）

A 深入理解12个问题内涵

B 才干的识别与应用

C 员工敬业度的理解

D 针对12个问题采取相应改善措施

3. Q12关注什么？（BCD）

A 员工满意度

B 管理系统

C 敬业度

D 现状

E 未来

4. 提高员工敬业度的基础是什么？（DE）

A 学习的机会

B 受到尊重

C 能够做擅长的事

D 明确工作的职责和标准

E 提供必要的工作条件、信息

5. 经理主持反思会的原则是什么？

课程评估要求

课程目标	课后作业	评估标准
目标1 了解Q12的含义	1. 开展Q12员工测评	实施Q12员工测评，解读测评报告。
目标2 打造敬业团队的路径	2. 制定并实施工作环境改进计划	1. 根据测评报告结果召开反思会； 2. 使用落实跟踪表，落实改进计划。
目标3 了解如何成为优秀经理		

我们的约定



扫描二维码，关注个人微信公众账号 **shenyuan-SY**，

“精细致远” 期待分享更多技术管理资讯！