

上海晟睿企业管理咨询有限公司

企业详情

企业官方注册名称：上海晟睿企业管理咨询有限公司

企业常用简称（英文）：Ritz Consultancy

企业常用简称（中文）：晟睿咨询

所属国家：中国

中国总部地址：上海静安

网址：www.ritzconsultancy.com

所属行业类别：领导力发展培训、专业能力发展

在中国成立日期：2007年

在中国雇员人数：50

业务详情

1、主要客户所在行业：快速消费品、汽车及零部件、金融服务（如银行，保险，财富管理）

2、曾服务过的客户案例

客户案例一：

所提供的服务类别	领导力发展培训
客户公司性质	合资
客户公司行业	汽车及零部件
客户当时的需求	<p>汽车市场近几年发生了巨大变化： 经过了近10年的高速增长，中国汽车市场在近几年的挑战和压力逐渐增大，2018年甚至第一次出现了负增长 汽车经销商也此情况下要保持盈利也同样面临困难。该公司作为主机厂需要量的增长，而经销商需要盈利。如何寻求量利平衡，是一个挑战</p>



	<p>基于上述整体市场的变化，该公司对项目的具体需求：</p> <p>区域销售副总作为总部与区域团队以及经销商之间的沟通桥梁，起着至关重要的作用</p> <p>作为区域的一线管理者，要兼顾总部的任务目标要求，与经销商对盈利的需求，在沟通与管理上都面临更大的挑战</p> <p>区域销售副总需要具备有效的管理行为与技巧来激励其销售团队，影响并推动与经销商之间的双赢合作关系。虽然之前他们已经参加过很多培训，但仅仅通过课堂学习这些技巧不足以帮助他们应对现实中的挑战与压力</p> <p>该公司希望能通过一套高度定制的解决方案，从区域销售副总真实的工作场景中萃取做法，并且在他们面对他们真实的工作挑战中，能真正推动其行为的改变，从而最终带来业绩的提升</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>项目目标：</p> <p>为了保持在中国汽车市场的领先地位，该公司需要他的区域销售副总提升其在沟通协调与团队管理方面的能力。区域销售副总需要不断强化其在与总部及经销商的沟通协调能力，更有效地推进公司整体战略目标的落地；同时也要进一步提升对区域内部的团队管理的能力，不断激发团队成员的主动性，提升团队凝聚力，从而有效推动整体业绩提升。</p> <p>为了实现这些目标，该公司与晟睿咨询合作，高度定制并实施了此次项目：</p> <p>定义挑战场景的有效行为：萃取区域销售副总在面对典型挑战场景下的可参考的有效行为，并且提炼为针对区域典型场景的行为参考手册</p> <p>在工作坊中，区域副总在典型场景中体验并反思他们的行为：通过高度定制、场景化的体验式工作坊，将上述行为完全嵌入在体验过程中</p> <p>在面对各个典型场景中，能够通过彼此的分享、讨论、辩论学习更好的经验与做法</p> <p>工作坊后能够产生具体的行为改变</p> <p>通过工作坊的反思、教练在真实工作中的“影子”辅导、以及工作坊后的一对一教练辅导，识别区域销售副总日常工作盲点，并最终推动行为改变</p> <p>项目设计：</p> <p>经过一系列的访谈，晟睿咨询设计如下方案：</p> <p>基于区域典型工作场景的行为参考指南：</p> <p>10个对区域业绩影响最大的典型工作场景，包括“任务分配与沟通”、“经销商走访”等方面</p> <p>总结面对上述工作场景时的可参考心态和行为</p>

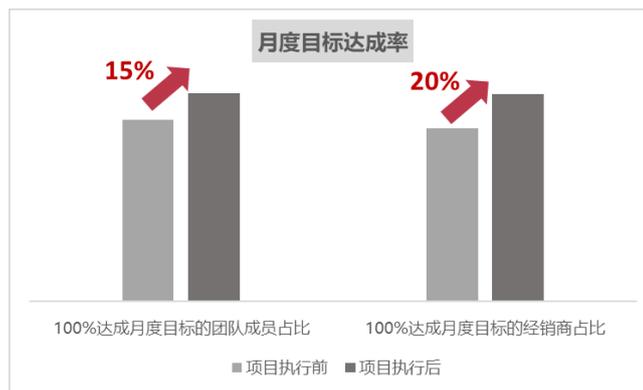


	<p>提供7个面对上述工作场景时的实用工具 针对区域销售副总两天的体验式工作坊： 基于10个区域典型工作场景高度定制模拟场景 提供丰富、真实的场景体验，激发对行为的讨论和辩论，从而从关键场景中产出最佳结果 提供实用的工具，提高销售副总的领导技能 提供一个平台能够让销售副总自我反思并基于行为参考指南及工作坊体验，促动其行为改变 通过教练辅导促动行为改变： 专业教练对区域销售副总进行一天实际工作的“影子”辅导，观察其面对典型场景下的行为表现，并给予其反馈 区域销售副总基于工作坊的体验与反思制定其个人行动计划 教练与销售副总确认具体的行动计划，并在三个月中跟踪其行为变化情况并定期给予辅导反馈</p>																									
<p>服务成果</p>	<p>截止目前，项目取得了显著成果，整体看参加了此次项目的区域销售副总在行为上产生了改变从而带动了业绩的提升：其团队目标达成率上提升了15%，经销商的目标达成率提升了20%。具体可以从销售副总个人的行为改变以及有这些行为带来的量化的业绩结果来衡量项目的产出。</p> <div data-bbox="497 1131 1380 1697"> <p style="text-align: center;">销售副总个人及其上级项目前后的评估对比</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>行为描述</th> <th>个人评估-前测</th> <th>上级评估-前测</th> <th>个人评估-后测</th> <th>上级评估-后测</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>基于工作战略目标有效分解目标，与团队目标协同，并激励经销商达成目标</td> <td>6.68</td> <td>6.45</td> <td>8.68</td> <td>8.36</td> </tr> <tr> <td>基于目标及实际需求有效分配资源，帮助团队及经销商达成目标</td> <td>6.83</td> <td>6.64</td> <td>8.67</td> <td>8.52</td> </tr> <tr> <td>执行中聚焦关键问题，设定优先级，对团队提供定期的反馈与辅导</td> <td>6.9</td> <td>6.5</td> <td>8.82</td> <td>8.6</td> </tr> <tr> <td>与经销商传递双赢合作的理念，在工作中有效沟通协调</td> <td>6.78</td> <td>6.36</td> <td>8.84</td> <td>8.68</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>除此之外，每位销售副总在个人辅导阶段都按其个人行动计划执行完成，正是这些行为的改变最终带来了业绩的提升。这些行动计划带来了以下结果：</p> <ul style="list-style-type: none"> “任务分配与协同”相关的行为改变与行动方案： <ul style="list-style-type: none"> 参与项目后的两个季度，这些区域的目标达成率增加了10个百分点 “资源分配”相关的行为改变与行动方案： 	行为描述	个人评估-前测	上级评估-前测	个人评估-后测	上级评估-后测	基于工作战略目标有效分解目标，与团队目标协同，并激励经销商达成目标	6.68	6.45	8.68	8.36	基于目标及实际需求有效分配资源，帮助团队及经销商达成目标	6.83	6.64	8.67	8.52	执行中聚焦关键问题，设定优先级，对团队提供定期的反馈与辅导	6.9	6.5	8.82	8.6	与经销商传递双赢合作的理念，在工作中有效沟通协调	6.78	6.36	8.84	8.68
行为描述	个人评估-前测	上级评估-前测	个人评估-后测	上级评估-后测																						
基于工作战略目标有效分解目标，与团队目标协同，并激励经销商达成目标	6.68	6.45	8.68	8.36																						
基于目标及实际需求有效分配资源，帮助团队及经销商达成目标	6.83	6.64	8.67	8.52																						
执行中聚焦关键问题，设定优先级，对团队提供定期的反馈与辅导	6.9	6.5	8.82	8.6																						
与经销商传递双赢合作的理念，在工作中有效沟通协调	6.78	6.36	8.84	8.68																						

- 这些区域经销商有关资源分配方面的抱怨度降低了50%
- 这些区域经销商库存深度从1.9降低至1.3(资源更加匹配当地市场需求, 库存健康状况更好)
- “经销商走访与约谈”相关的行为改变与行动方案:
 - 这些区域“亚健康”经销商占比从13%降低到8%
- “团队辅导”相关的行为改变与行动方案:
 - 提升团队目标成员的业绩表现, 这些目标成员所管辖的小区市场份额提升了1-2个百分点

经过项目后, 各位销售副总在之前面对挑战的领域都发生了行为改变, 并且都产生了上述直接的影响。群体整体的结果也是非常明显的:

- 1) 项目执行后3个月, 参与项目的销售副总所在区域平均月销量提升幅度高于全国平均4个百分点
- 2) 项目执行后3个月(2018年10月到2019年1月), 参与项目的区域, 团队及经销商的目标达成率分别提升了15%和20%



- 3) 项目执行后3个月(2018年10月到2019年1月), 参与项目的区域, 经销商抱怨度显著降低(1-10, 1为最低)



客户案例二:

所提供的

领导力发展培训、专业能力发展

服务类别	
客户公司性质	外商独资
客户公司行业	快速消费品
客户当时的需求	<p>该公司对项目的具体需求：</p> <p>门店总教练作为该品牌门店的核心岗位，直接影响门店的运营效率与业绩结果。但目前门店总教练普遍面临着一系列挑战，包括业绩提升难、团队流失严重、总教练业务分析与管理水平需要提升等。</p> <p>该公司希望通过本项目开发“Drive(提升业绩)”2天工作坊。以达到以下目的：</p> <p>提升总教练的业务分析能力，助其更好地寻找到业务突破点 链接前期课程中的管理行为，巩固人员激励和辅导等知识点。 从而提升总教练管理能力，进一步做好团队能力建设和士气提升 总结提炼驱动业绩的最佳实践行为，带动业绩提升</p>
具体服务内容	<p>项目目标：</p> <p>开发 Drive 2天工作坊，以及业务分析逻辑树工具，帮助学员有结构化的分析方法寻找业务突破点 总结提炼驱动业绩的最佳实践行为 通过工作坊的场景分析和演练，使用逻辑树工具帮助门店总教练运用并掌握结构化的分析方法，找到提升“成交和客流”的突破点。 工作坊中学员进一步碰撞和分享可借鉴的经验、做法或行为，不断丰富优秀实践做法</p> <p>项目设计：</p> <p>1. 通过前期对区域经理和绩优门店总教练的访谈，进一步明确总教练面临的挑战：</p> <p>成交率低。虽然依据经验尝试过一些方法，但效果不显著；总教练需要找到影响成交率的关键原因，制定更有效的提升方案 客流提升难。多数总教练认为客流受品牌、商圈等客观因素影响较大，门店可控性很小，忽略了客流方面的拓展；在吸引客流上也缺乏方式方法 业务分析能力较弱，提升方案支持性低。虽然能发现业绩指标的差异点，但难以挖掘差异点背后深层次的原因，进而影响后续业绩提升 一线员工流失率高。尽管门店重视团队能力的提升和团队氛围的打造，但做法和实战经验需要进一步提升</p> <p>2. 设计开发：</p> <p>开发“客流”、“成交”业务分析逻辑树，帮助层层剖析影响客流和成交的关键因素</p>



	<p>总结绩优门店总教练的业绩提升做法，提炼驱动客流和成交的最佳实践行为</p> <p>基于门店运营中的关键场景，开发场景演练工作坊。包括以下3大关键任务：提升人员士气、提升人员能力、提升客流</p> <p>3. 工作坊pilot执行：</p> <p>总教练通过处理门店日常运营中的挑战性场景，对影响成交、客流的因素和做法进行充分的讨论和反思</p> <p>掌握并运用“成交/客流分析逻辑树”，快速找到门店业绩提升的关键点</p> <p>提炼总结驱动业绩的最佳实践做法，并与激励他人、发展员工、带领团队的管理行为相链接</p> <p>总教练间彼此分享经验，碰撞更好的做法</p>
<p>服务成果</p>	<p>目前的应用：</p> <p>1. 工作坊：</p> <p>已在上海、北京、广州等地做了多场pilot，学员评价非常高</p> <p>将工作坊培训给该公司内部讲师，作为“该公司经营教练训练营”的重要培训板块之一，培训全国的Top500的门店总教练</p> <p>2. 业务分析逻辑树工具：</p> <p>通过设计和工作坊产出了“客流”、“成交”的影响因素和有限做法参考，被全国的门店总教练奉为宝典，带回去作为日常运营管理的重要工具</p> <p>未来的应用：</p> <p>业务分析逻辑树工具：</p> <p>通过工作坊的不断开展，和学员之间的分享碰撞，不断产出驱动业绩的最佳实践做法，使产出的业务分析逻辑树不断丰富、长大</p> <p>门店总教练反馈：</p> <p>1. 工作坊：</p> <p>工作坊内容丰富、实战性强，为门店管理提供了非常实用的工具和指导</p> <p>工作坊触动我制定了下一步的具体行动计划，接下来的工作方向更明确了</p> <p>2. 业务分析逻辑树工具：</p> <p>逻辑树帮助利用模型分析原因，更加有条理。可以帮助我一层层地分析问题，取其重点进行解决</p> <p>逻辑树里有很多提升业绩的好做法，很实用</p> <p>该公司内部讲师反馈：</p> <p>1. 工作坊对此前的激励他人、发展员工、带领团队等管理行为</p>



	<p>进行了巩固，并与提升业绩的实践做法相链接，对学员非常实用</p> <p>2. 工作坊的形式新颖，学员互动多，参与感强，通过场景演练的方式帮助学员更好地与工作场景相链接</p> <p>3. 逻辑树工具很实用，在今后的工作坊开展过程中可以不断地进行丰富，加入新的优秀实践做法</p>
--	--

客户案例三：

所提供的服务类别	专业能力发展
客户公司性质	民营
客户公司行业	金融服务（如银行，保险，财富管理等）
客户当时的需求	<p>该公司基于行业发展趋势及企业发展战略要求，有以下具体需求：</p> <p>该公司新渠道目前有几千人的咨询专员，不同专员的绩效差别很大</p> <p>该公司希望梳理咨询专员的关键工作场景，为他们的绩效提升和未来的AI学习打好基础</p> <p>为了达到上述目的，优先进行两个方面的梳理：</p> <p>针对咨询专员，萃取电话销售服务过程中的关键场景与应对梳理胜任和晋升两阶能力模型和行为点，作为评估和发展的依据</p>
具体服务内容	<p>项目目的：</p> <p>1、新贷咨询专员关键场景萃取：</p> <p>咨询专员场景萃取：</p> <p>针对比较复杂的客户互动环节，梳理相关场景、应对和话术样例</p> <p>目前的应用：</p> <p>给咨询专员关键的场景应对参考</p> <p>为将来做的准备：</p> <p>关键的场景和应对梳理清楚，为将来的AI学习提供标准</p> <p>2、新渠道咨询专员胜任力梳理：</p> <p>梳理两阶模型和关键行为点：</p> <p>针对咨询专员搭建“胜任”和“晋升”两阶能力模型，并梳理行为点</p> <p>两阶对应的学习地图</p> <p>目前的应用：</p> <p>为咨询专员的评估、晋升和针对性培训课程匹配提供依据</p> <p>为将来做的准备：</p> <p>为将来实现对咨询专员的系统评估→在线匹配学习地图→在</p>

	<p>线复评的端到端闭环提供标准</p> <p>项目设计： 经过前期一系列的调研及针对总部、分中心管理层与咨询专员代表的访谈，设计以下内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 基于关键客户流失点的关键场景应对手册，具体包含： <ul style="list-style-type: none"> 10大环节：参考销售漏斗数据、管理层与咨询专员访谈，确定客户流失点中咨询专员可控的10大环节，即咨询专员在此环节上应对不同会对转化率有影响 31个场景：每个环节中咨询专员面对的典型场景与挑战 参考心态、应对方式逻辑及话术：针对每个场景的参考心态、应对方式的背后逻辑及对应话术 2. 两阶模型：胜任阶与晋升阶 <ul style="list-style-type: none"> 结合行业标准和该公司新渠道业务实际，定制了两阶能力模型 两模型包含岗位所需的能力项、行为点及评估标准 3. 学习地图： <ul style="list-style-type: none"> 结合能力模型和公司新渠道现有的课程体系，搭建学习地图 根据能力及行为弱项，匹配相应的课程
<p>服务成果</p>	<p>目前的应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 关键场景应对手册： <ul style="list-style-type: none"> 产出了100余页的手册，包含31个比较挑战的客户场景应对点和参考话术 手册作为了咨询专员日常工作的重要参考工具 手册全部内容放入线上学习平台，作为咨询专员的培训重点 2. 两阶模型： <ul style="list-style-type: none"> 已投入使用，对咨询专员能力进行评估，以匹配相应的发展方案 3. 学习地图： <ul style="list-style-type: none"> 已根据学习地图中课程需覆盖的能力行为点，更新现有培训课程 已根据学习地图中建议课程，开发之前培训体系中缺失的课程 根据个体的评估情况，有清晰的学习发展路径 <p>未来的应用计划：</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 关键场景应对手册： <ul style="list-style-type: none"> 基于关键场景应对手册的内容，使用AI进行“人机对战”，实战演练咨询专员针对关键场景的应对方式与话术，并根据对战结果作为通关标准

档案内容更新于2019年7月