

广州益言普道咨询服务有限公司

企业详情

企业官方注册名称：广州益言普道咨询服务有限公司

企业常用简称（英文）：Performance Consulting International

企业常用简称（中文）：益言普道

所属国家：中国

中国总部地址：广州市天河区黄埔大道76号富力盈隆广场2109

网址：www.cmchc.com

所属行业类别：领导力发展培训、销售培训、个人能力发展、专业能力发展、教练技术培训

在中国成立日期：2003年

在中国雇员人数：52

业务详情

1、主要客户所在行业：IT信息技术、半导体及通讯、金融服务（如银行，保险，财富管理）、能源动力、房地产业

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	国有
客户公司行业	能源动力
客户当时的需求	<p>在知识经济时代，知识成为企业发展最关键的战略资源，而建立知识管理体系是促进组织有序运行、高效率地优化配置各类资源、提高组织核心能力的有力保障。</p> <p>该公司党校综合现状发现，现有培训体系和资源难以支撑、满足内外部环境对党员干部能力提升提出的需求，党员干部在培养上面临着挑战：</p> <p>1、在中央对党员干部培养要求方面：十八大以来，习近平总书记</p>



	<p>围绕培养选拔党和人民需要的好干部这一重大问题作了系列阐述，提出办好中国的事情，关键在党，关键在党要管党、从严治党。各级领导机关和领导干部坚持率先垂范、以上率下，为全党全社会作出示范。2016年，公司党校正式挂牌运营。</p> <p>2、电力行业发展形势方面：电力体制改革的推进既为电网企业带来挑战更带来机遇。全面转型升级、更加突出精益化管理、管制业务与竞争业务协调发展成为公司抓住机遇迎接挑战的必由之路、当务之急。对党员干部管理、经营能力水平提出了更高要求。</p> <p>3、南网和该公司发展战略方面：南网2016年半年会提出“两精两优、国际一流”发展战略和“185611”战略目标。该公司在南网战略指导下，扎实推进“336”战略举措，以全面深化改革为发展动力，以精益管理为抓手，加快转型升级步伐。公司战略的落地，关键在人，尤其是一直高素质的管理队伍。</p> <p>4、党员干部培训现状方面：公司2016年党员干部培训工作挖潜增效，做“强”师资、做“精”项目、做“实”资源，着力打造自主培训品牌，取得了丰硕成绩。但仍存在一些问题和差距：培训资源积累不足、师资队伍规模小、过往按需培训、培养内容缺乏体系化、党员干部能力素质与新形势新任务的要求相比还有差距等。</p> <p>鉴于此，该公司党校亟需优化现有资源，增强人才培养与工作效率提升需求的对接，明确内容与重点，系统设计和培养干部人才队伍。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>基于对客户需求的准确理解和清晰界定，明确需求建设实施的内容和范围，达成的目标，推进落地建设。</p> <p>一、本次项目服务建设的目标</p> <p>1、培训资源手册梳理：通过梳理公司党校党员干部教育培训内外部资源的梳理，全盘摸底了解现有资源并形成资源手册，为主动服务公司系统党员干部教育培训工作奠定基础。</p> <p>2、培训课程体系构建：按照党和国家以及公司对不同层级党员干部的能力素质要求，构建密联职业发展路径的分层分级分类的公司党员干部教育培训课程体系。各课程模块资料包含课程目的、主要内容、大纲等内容</p> <p>3、培训体系落地应用：协助公司党校科学规划党校年度常规性党员干部教育培训培训班以及期次、频率和人次、课程等工作。编制该公司党校党员干部教育培训三年（2017年-2019年）课程及师资开发建设计划。</p> <p>二、本次项目研究的原则</p> <p>本次项目研究以“一个中心两个平衡点三项基本原则”进行研究建设。</p> <p>1、一个中心：以学员为中心；</p> <p>2、两个平衡点：兼顾组织需求与个人需求、兼顾正式学习与非正</p>



	<p>式学习；</p> <p>3、三项基本原则：立足现实，着眼长远、按需培训，学以致用、分级组织，分层培训。</p> <p>三、本次项目研究的思路</p> <p>以培训需求分析为依据进行着手建设，包括对行业宏观环境、发展战略、当前培训现状的分析，搭建党员干部培训体系为定方向，包括党员梯队、干部梯队学习地图，指导开发涵盖内外部学习资源的培训资源手册，从而规划指引相关课程资源、讲师资源的开发，以支撑常规项目的实施，评估反馈培训效果，继而再优化开发学习资源。</p> <p>四、本次项目整体实施框架内容</p> <p>1、第一步：知现状，找差距：通过对党员干部教育培训体系需求分析进一步明确党员干部教育培训发展的要求。</p> <p>2、第二步：分层级，定标准：通过对党员干部部分层分级角色特征剖析，区分界定分层分级培养的要点。</p> <p>3、第三步：盘资源，建体系：整合内外部核心资源进行搭建党员干部培养体系，形成党校培训资源手册。</p> <p>4、第四步：谋规划，助落地：综合政策要求及组织要求，规划党校年度常规性培训计划报告，助力党校课程及师资未来三年开发建设计划。</p>
<p>服务成果</p>	<p>通过项目的服务建设，产出了25项系列交付成果：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、交付成果一：《党校培训资源手册》 2、交付成果二：《党建类体系课程资源》 3、交付成果三：《人文教育类体系课程资源》 4、交付成果四：《党校网络学习资源》（《党校网络学习课程资源》、《党校网络学习微课资源》） 5、交付成果五：《对标交流学习资源》 6、交付成果六：《自主阅读学习资源》 7、交付成果七：《党建院校师资资源》（《一校五院资源》、《云南省干部教育培训基地资源》、《云南省本地行政学院资源》） 8、交付成果八：《电力行业师资资源》（《党校内部师资资源》、《党校本地外部师资资源》、《云南省地域经营管理类师资资源》、《云岭大讲堂师师资一览表》、《第三方培训机构经营管理类师资资源》、《咨询公司经营管理类师资资源》） 9、交付成果九：《党员干部教育培训课程体系规划》、《党员干部教育培训体系建设研究报告》 10、交付成果十：《管理干部人才发展培训体系》 11、交付成果十一：《党员分层教育培训体系》 12、交付成果十二：《管理干部成长特征汇总表》 13、交付成果十三：《干部梯队序列培养要点一览表》 14、交付成果十四：《副科级后备高潜力党员学习体系》

	<p>15、交付成果十五：《副科级干部学习体系》 16、交付成果十六：《科级干部学习体系》 17、交付成果十七：《副处级干部学习体系》 18、交付成果十八：《正处级干部学习体系》 19、交付成果十九：《本部职能部门科级干部、地市局职能部门科级干部学习体系》 20、交付成果二十：《处级干部、县公司科级干部学习体系》 21、交付成果二十一：《党校年度常规性培训计划报告》 22、交付成果二十二：《党校课程及师资三年开发建设计划》 23、交付成果二十三：《工具1-培训项目实施效果评价表》 24、交付成果二十四：《工具2-外部讲师甄选量化评估表》 25、交付成果二十五：《工具3-外部讲师试讲评估表》</p> <p>本次需求的服务建设超额完成，获得客户高度评价，同时也荣获了南网公司2017年最佳研究创新奖</p>
--	---

客户案例二：

所提供的服务类别	领导力发展培训
客户公司性质	国有
客户公司行业	金融服务（如银行，保险，财富管理）
客户当时的需求	<p>一、基层管理人员任职培训项目提出的背景</p> <p>随着金融行业进入新的发展阶段，市场竞争愈演愈烈，该银行正面临着来自政治、经济、技术和社会环境的全方位的竞争和挑战。面对错综复杂的经济金融形势，我行认真践行总行党委“担当社会责任，做最好的银行”的发展战略。面对“十三五”发展规划，争做支持广东经济力度最大、服务水平最高、客户最信赖的银行，共绘广东“十三五”美好蓝图。</p> <p>在当前银行业面临转型的大背景下，我行在业务发展的同时也对各级管理者的整体素质与管理能力提出了更高要求。尤其是基层管理人员，在银行中扮演承上启下的重要角色，他们的能力水平关系到我行的整体竞争力。因此，我行近年来非常关注基层管理人员的有效培养，并投入了大量的培训资源。但经过多年的培训工作开展，发现仍然存在以下的问题：</p> <p>（1）培养内容不体系、路径不清晰</p> <p>基层管理人员的培训内容不成体系、缺乏连贯的培养架构，与组织战略衔接不强，培养路径不明确、缺乏清晰的培养标准</p> <p>（2）培养内容与岗位出现脱节</p> <p>基层管理人员的培养内容与本岗位的工作内容和职业发展关联性不强、实操性不足，还未形成针对基层管理者不同发展阶段的差异化培养内容体系</p> <p>（3）培养效果难以保障</p>



当前基层管理人员的培训方式相对单一，后续应用缺乏有力地保障机制，导致培训项目的学习迁移效果不佳

鉴于上述现状情况，为支撑我行战略目标的有效落地，经省行人力资源部研究决定在总行已有培训课程体系的基础上，打造一个更系统、更时效、更有针对性的“基层管理人员培训课程体系升级版”，进一步完善我行基层管理人员的培训体系。2016年5月5日，由人力资源部牵头的“基层管理人员任职培训项目”正式启动。

二、基层管理人员任职培训项目期望解决的问题

此次基层管理人员任职培训项目的工作目标是：根据我行基层管理人员的能力素质要求及其成长规律，制定这两类基层管理人员在新任期（任职1-3年以内）、提升期（任职3-5年）、发展期（任职5年以上）三个阶段差异化的培训方案和培训课程体系，明确基层管理人员不同阶段的培训内容及培养重点，系统地指导基层管理人员任职培训的实施，助力分行基层管理队伍建设。

此次任职培训课程体系所涉及的基层管理人员主要针对以下两个群体：

一是网点支行行长：包括直属各区域支行，以及全省各地市二级分行的各级支行行长。

二是部门主管/主任：包括省行本部各部门的团队主管，以及全省各地市二级行的部门主任。

通过搭建基层管理人员的任职培训体系，期望帮助我行在以下方面为基层管理人员的培养发展提供有力的支持：

（1）明晰岗位的能力要求

明确两类基层管理人员在不同发展阶段的任职要求和标准，以及在职业向上发展路径中需要提升的能力，以帮助基层管理者明确其能力要求和发展方向，为加速人才培养提供清晰的导向。

（2）提升人才培养的系统性

帮助两类基层管理者在能力发展的每个阶段建立清晰、具体的培训目标、培训主题，明确培训内容的先后次序，建立系统科学的培训规划，实现基层管理人员任职培训的规范化、标准化要求，使对基层管理人员的培养更有系统性、计划性和连贯性。

（3）增加人才培养的前瞻性和针对性

通过分类别、分岗位的差异化基层管理人员任职课程体系设计，有效衔接总行、省行最新的业务发展战略，通过引入业界先进的学习方式丰富人才培养的手段，以及匹配最新的培训资源，提升人才培养的前瞻性和针对性。

（4）强化绩效导向

深入分析基层管理人员的岗位绩效标准及关键影响因素，明确在各个阶段的能力素质要求和发展需要，聚焦岗位典型工作任务和不同阶段的共性培训需求，确保培训内容符合战略目标与业务发展需要，也确保培养内容密切与岗位绩效达成进行关联。

（5）规范及丰富学习资源

	<p>课程体系中提供了各项能力对应的培训课程，以及其它的学习形式和资源，这些资源可以作为各部门、各二级分行指导员工选择参加培训课程或进行自主学习的有效指引。</p> <p>(6) 加速人才的培养</p> <p>结合基层管理人员在不同职业发展各阶段的能力要求，系统规划并确立基层管理人员培训实施方案，有效缩短基层管理者胜任岗位、达到优秀水平的的时间。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>基层管理人员任职培训项目在人力资源部和外部顾问的配合下，先后进行了战略文化解读、外部对标研究、工作任务分析、高层访谈、行为事件访谈、问卷调研等工作。通过这些工作，分析了现有支行行长、团队主管及部门主任具备的优秀特质，进而构建了两类基层管理人员的胜任力模型。在胜任力模型的基础上，设计了两类基层管理人员的课程体系和培训实施方案。</p> <p>围绕项目整体工作目标，开展基层管理人员任职培训项目体系研发，具体项目实施按照“需求调研、方案制定、评审修订、推广实施”四个阶段循序推进。具体工作安排如下：</p> <p>1、需求调研：通过项目调研，确定基层管理人员在新任期、发展期和提升期的能力素质要求和培训需求；确定调研方案并实施，调研的方式包括资料分析、现场访谈和问卷调研；制订需求调研计划和方案、梳理我行基层管理人员任职资格相关资料、设计调查问卷及调查结果数据分析、设计访谈提纲、现场访谈及访谈资料的整理分析。</p> <p>2、方案制定：根据项目需求调研，构建胜任力模型，并建立基层管理人员任职培训实施方案及培训课程体系；建立两类基层管理人员初步的胜任力模型、研发网点支行行长任职培训体系（包括培训实施方案、课程体系手册和课程定义手册）、研发本部团队主管和二级行部门主任任职培训体系（包括培训实施方案、课程体系手册和课程定义手册）；在前期调研和数据分析基础上，确立基层管理人员的胜任力模型、培训实施方案，建立分阶段的培训课程体系，完成课程体系手册和课程定义手册。</p> <p>3、评审修订：组织对项目培训方案、课程体系手册、课程定义手册进行评审，并根据评审意见进行修订；组织培训项目评审，并根据评审意见进行修订；根据评审报告或评审意见对能力模型、培训实施方案、课程体系手册、课程定义手册进行修订。</p> <p>4、推广实施：组织落实基层管理人员任职培训实施；网点支行行长任职培训项目实施、主管、主任任职培训项目实施；协助项目实施，实现基层管理人员任职培训的规范化、标准化要求。</p>
<p>服务成果</p>	<p>通过6个月的项目实施，基层管理人员任职培训项目按进度计划顺利完成，并最终形成了基层管理人员任职培训体系的全部成果，</p>



	<p>共计包括1个指导意见总纲、8个附件分册、2个参考附件：</p> <p>1、成果：总纲-基层管理人员任职培训体系指导意见</p> <p>2、成果：网点支行行长群体：附件分册1：支行行长胜任力模型手册；附件分册2：支行行长课程体系使用手册；附件分册3：支行行长课程定义手册；附件分册4：支行行长培训实施方案示例；</p> <p>3、成果：主管/主任群体：附件分册5：主管/主任胜任力模型手册；附件分册6：主管/主任课程体系使用手册；附件分册7：主管/主任课程定义手册；附件分册8：主管/主任培训实施方案示例；</p> <p>4、任职培训体系成果使用说明：为了便于全行各相关部门、辖内各分行及直属支行相关人员能够快速、有效地使用此项成果，针对基层管理人员任职培训项目各项成果文件的主要内容和使用进行了说明。</p>
--	---

客户案例三：

所提供的服务类别	领导力发展培训
客户公司性质	国有
客户公司行业	IT信息技术，半导体及通讯
客户当时的需求	<p>数字化新型人才队伍建设是集团公司依据当前发展战略提出的重要人力资源方针，也是拥有高达90%以上软件研发人才占比的该公司一直以来在思考和实践的问题。</p> <p>通过调研发现，该公司现有管理人才队伍面着的挑战来源于两方面：</p> <p>其一是该公司大部分数字化管理人才来源于优秀的技术型人才，技术强且在员工当中威望高，但管理思维模式还未完成从技术人员向管理人员的实质性转变，因此他们同样面临着如何激发数字化团队潜力、高效沟通等问题；</p> <p>其二是另一部分管理人才来源于移动公司，思维还停留在传统运营商时期，对专业技术和数字化人才管理的了解较少，在数字化人才的管理同样遇到了挑战。</p>
具体服务内容	<p>本次探索性培养，结合该公司扁平化组织的特点和数字化人才的特征，以管理人才队伍建设为突破点，在明确澄清人力、中层与骨干在实施过程中的角色和责任的基础上，分别从文化塑造、选育用留和机制建设三大模块都开展了适宜于数字化管理人才学习和工作特点的尝试，将数字化管理人才培养与实践相结合，沉淀管理经验和方法，为后续持续迭代优化各层级数字化人才队伍建设的方式方法奠定了基础。</p> <p>领航之帆仅仅是苏研数字化人才队伍建设实践的开端，项目致力于自上而下地构建数字化人才发展的企业氛围，因此其实施</p>



过程包含了志同、行契、望远三个阶段，分别从管理思想、管理方法、前瞻性视野方面开展统一学习和实践，并根据数字化人才的学习特点融合了线上线下多元化的学习资源。

同时，为确保项目过程中多方参与的质量和投入度，项目中引入了积分管理机制作为本次数字化人才队伍建设实践的制度保障，中层与骨干学员在项目过程中的各类关键性学习、实践活动都与积分关联，并定期发布积分情况，激发学员参与和重视。

1、多触点宣传 塑造数字化人才文化氛围

为确保所有管理人员以及公司员工对公司未来发展、数字化人才管理理念的认知统一，了解数字化人才标准、提升个人短板，项目从多方面进行了文化理念宣传和强化。因此，该公司将数字化人才队伍建设系列项目品牌化并定制了VI标识，以便更清晰的传递数字化人才队伍建设的理念，逐步打造有助于支撑数字化人才队伍建设的文化；最后，项目每期集中培训前、后定期发布宣传新闻，在该公司内部营造数字化人才队伍建设已开始逐步落地、公司内部正逐步转变的氛围，吸引公司各级管理者和员工逐渐接受和参与到数字化人才队伍建设中。

2、进阶式学习发展 提升选育用留实践

推动数字化人才选育用留的实践落地包含了定义管理基因、匹配学习资源、推动学习实践三大步骤。

(1) 定义管理基因：人力资源部分别与公司领导、各级管理者代表进行了深入的沟通，并采用SHL UCQ卡片法分析法从20个通用胜任力维度中先后依据中层与骨干核心管理事项的重要性和频次等，挑选出8个数字化管理人才的核心能力维度，为后续数字化管理人才队伍建设提供了能力发展基准。

(2) 匹配学习资源：为了迎合该公司数字化管理人才偏好线上交流更胜于面对面沟通的工作和学习习惯，该公司的学习资源配置从传统授课转化为与多种线上方式相整合，为中层与骨干的8大能力维度匹配了相应的三大学习平台、六类学习资源。其中三大学习平台包括集中学习平台、微信群学习平台、公众号学习平台。六类学习资源包括课堂培训、书籍阅读、微课分享、课后在线回顾、在线主题讨论、微知识分享六类学习资源学习资源，为数字化人才队伍建设的管理实践提供平台支撑和学习资源。

(3) 推动学习实践：依据库伯学习圈理论，任何学习过程都应遵循“学习圈”，即具体经验、反思性观察、抽象概念和主动实践，而知识和技能的熟练离不开实践和反思性的观察优化。因此，苏研推动数字化人才队伍建设的要旨始终定位于“做中学、学中思”，以此类推的螺旋上升式过程。一是整个学习实践包含了志同、行契、望远（阶段目标分别为思想统一、工具学习、展望未来）三个有节奏、渐进式的阶段。每个阶段依据阶段目标不同分别对应不同主题和内容的学习资源，从流程上管控中层和骨干在各阶段的重点学习和实践任务。除了思想认知和方法学习，苏研强调数字化管理人才应具有开拓的视野和前瞻性思维，能够在瞬息万变



	<p>的市场环境中捕捉发展机会。二是以IDP个人能力发展为主线，引导每位参与者依据能力测评结果制定个人发展实践计划，将每个阶段通过不同平台、学习资源学到的管理知识和方法向下应用到部门数字化人才队伍选育用留的实践中去，定期反思实践中的不足，逐步实现个人能力和部门数字化人才管理的同步提升。</p> <p>2、内部经验学习交流 优化人才管理机制</p> <p>该公司是集团在数字化战略转型过程的重要组成部分，在公司成立三年来，该公司各部门在数字化人才管理机制方面本身已沉淀了很多经验和管理机制。因此，该公司应用行动学习方法和流程组织了一次实践交流工作坊，让参与项目的各部门管理者将自己在日常管理当中遇到的问题和优秀实践进行了深入交流，并形成了进一步的优化建议，提升各部门数字化管理实践的科学性和完备性。比如规划技术部新员工导师制将考虑增加部门内部导师的考核与激励措施，提升导师辅导效果；大数据产品部经过交流将考虑在原有部门内部二次招聘制的基础上，增设相关措施提高新员工的人岗匹配度，降低部门内二次招聘的机率等。</p>
<p>服务成果</p>	<p>新型数字化人才队伍的建设可谓一个全新的领域，在此次实践推行的过程当中，苏研也遇到不少挑战，累积了丰富的实践方法和经验，并最终将这些经验和方法总结形成《数字化人才队伍建设模式的白皮书》，其内容涉及员工激励、扁平化团队管理、新员工培养、工作流程优化、人岗匹配等多方面内容，成为本次该公司数字化管理人才建设探索性实践最大的知识财富。此外，参与本次项目的4名部门管理者也将自己在数字化人才队伍建设实践当中的理念、经验和方法进行了分享，包括如何管理200人的扁平化团队、程序员的职业发展之路等，分享视频也将作为该公司数字化人才队伍建设和方法理念的传播素材，在公司内部平台供各级管理者和员工学习。未来，该公司也将在本次实践经验成果的基础上，继续迭代优化现有数字化队伍建设模式，持续在内部传播和分享数字化人才管理的理念。</p>

客户案例四：

<p>所提供的服务类别</p>	<p>销售培训</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>国有</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>金融服务（如银行，保险，财富管理等）</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>该公司成立于2006年8月18日。目前股东为国投该公司股份有限公司（600061.SH）和上海毅胜投资有限公司，分别持股99.9969%和0.0031%，注册资本352,513万元。国家开发投资公司为实际控制人。</p>



	<p>目前该公司在全国已设立了43家分公司(含筹备),在25个省级行政区设有291家证券营业部。随着营业部数量规模的不断扩张,对于公司在服务规范的统一性、标准化、指引性上的要求变得越来越重要。尤其是在客户理财投资需求日渐成熟,对网点员工综合素质要求越来越高的市场环境下,网点竞争策略已由过去粗放式的广种薄收拼规模,转变为现在内涵式的精细管理拼服务。虽然以往各分支机构营业部也都有出台过各类的服务规范、管理制度,但是在公司层面上缺乏整体的梳理与整合,每个分支机构在实际运作执行中也存在着标准不统一、要求参差不齐,客户感知不一致,内部管理上不清晰等问题。因此,为了加强公司在各支机构服务管理上的统一规范化管理,形成一套该公司自我特色的服务规范操作标准势在必行。鉴于此,公司特定于2017年起开始启动“分支机构服务形象提升项目”,希望通过此项目,打造起该公司分支机构服务1.0版,以此提升营业部服务标准化与客户体验的一致性,塑造服务文化,沉淀服务精神,激活营业部的客户服务价值。</p>
<p>具体内容</p>	<p>项目立足于对各分支机构客户服务现状的诊断和勘察为切入点,从战略、人员、执行、流程四个方面萃取服务文化,梳理服务营销流程,规范服务行为,建设统一的网点服务形象,构建服务提升与服务监控的联动机制,推动服务标准的宣贯落地。以此打造当地具备该公司特色的服务品牌,全面提升各网点综合服务水平。</p> <p>通过项目的实施,实现各分支机构客户服务的8个标准化</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 环境管理标准化 (2) 形象布局标准化 (3) 仪容仪表规范化 (4) 人员服务标准化 (5) 服务流程标准化 (6) 服务话术标准化 (7) 服务检查标准化 <p>具体服务内容有:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、网点调研诊断:深度了解网点服务现状(服务硬件、服务规范、服务管理),覆盖6个城市13个网点(后续附清单),出具调研报告(图文、视频),设计后续项目实施重点。 2、服务标准制定:制订服务规范标准工作手册,手册内容包括但不限于:网点服务文化;环境布置及管理标准;员工仪容仪表等基础礼仪规范;展业、咨询会议等工作场合礼仪;各岗位员工的服务标准规范;保安保洁服务规范;客服投诉处理规范等 3、标杆网点打造:按照已形成的服务标准,打造3家标杆网点(顾问驻场时间不少于15个工作日),选派知名专家老师、一对一现场辅导、现场演练、现场整改,全面提升、效果直观



	<p>4、教学示范片及微课开发：时长不少于60分钟，内容包括服务理念宣导、网点布置、基础礼仪规范、各岗位员工服务规范及主要业务场景、展业及会议礼仪等，具体由双方协商。包含剧本撰写、演员遴选训练、现场导演、摄像、配音、后期制作等。</p> <p>5、内训师培养：开展5天5晚，共1期内训师培养和认证，将网点服务形象的手册开发成课件包，并进行课件包转移、内训师通关演练、课程试讲、认证，培养、遴选该公司内部合格讲师不少于30人</p> <p>6、集中轮训：在全国分五个大区，就各分支机构营销人员开展服务形象提升的轮训，每次2天1晚。</p> <p>7、服务形象大赛：组织开展线上风采大赛</p> <p>8、后期固化与长效管理：开展神秘人暗访，作为分支机构自查的补充，抽查不少于80家单体部，形成网点服务规范内部督导工具包：</p> <ul style="list-style-type: none"> 网点服务评分表 网点服务改善意见书 暗访影像资料 网点抽查报告
<p>服务成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 开展项目前期深度调研，出具4个分析报告，包括整体调研分析报告、14个分支机构调研分析报告、外部标杆研究报告、同业证券公司暗访调研报告 2. 分类编写形成4本服务规范标工作手编写，包括分支机构服务环境手册、分支机构服务礼仪手册、分支机构服务场景手册、集中作业中心服务手册。拍摄精修200余张手册平面照片作为手册配图。 3. 打造4个标杆网点，共开展15天培训辅导，形成4份标杆网点打造辅导整改报告 4. 编制、拍摄一部长约1小时《分支机构服务形象提升》的教学宣传示范片 5. 开发完成《分支机构服务形象提升》课件包1套：经过“课件初步开发—讲师讲授实践—修订补充优化—内训师协同优化—课件完善成形”五个步骤，最终产出《分支机构服务形象提升》课件包一套，包含授课PPT课件、讲师手册及学员手册各一份，为课程内化提供支持 6. 设计开发13门服务形象提升线上微课程 7. 开展内训师培训认证，培养选拔出52名三星级、20名四星级、10名五星级课程认证讲师 8. 覆盖全国五大区域，开展共五期的轮回专场培训，五期轮训共覆盖328人次，平均每场均在50人以上。 9. 从全国分支机构中挑选80家营业部进行暗访调查，对前期服

	<p>务规范标准的落地情况进行检验，形成营业部服务质量暗访调研报告，以及相关资料包，包括网点服务评分表、网点服务改善意见书、暗访影像资料、网点抽查报告</p> <p>10. 网点督导自查工具包，配合神秘人暗访，同时开展各营业部的督导自查工作，进一步强化服务规范标准的落地执行</p>
--	---

客户案例五：

所提供的服务类别	销售培训
客户公司性质	合资
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>业务下沉、互联网+时代下银行转型，业务更复杂，管控难度加大，产品知识、营销能力、风险防控能力的要求越来越大，对银行人员的素质和眼界要求也越来越高，需要银行人员具有一定的前瞻性，对未来经济发展形势有预判，了解新知识、新业务，新形势；</p> <p>银行人才应该如何培养？如何培养才能更好地应对挑战？其中，客户经理人群是各大银行的一线销售团队，是营销力量的主力军，这支队伍的整体素质不仅体现了该银行员工的综合风貌，更对该行的经营业绩起到至关重要的作用；</p> <p>然而，从目前来看：</p> <p>如何减少人员流动损失？客户经理流动性比较大，导致银行网点的优秀经验和经典案例随着人才的流动而流失；</p> <p>如何实现经验交流？业务下沉，业务繁忙，业绩压力大，各支行之间缺乏交流，员工之间缺乏分享，导致优秀经验和技巧无法得到很好的复制和传承、共享；</p> <p>如何快速培养新人？一线营销团队面临新员工占比较大的人才培养困难，如何让新人快速上手，避免很多业务问题的重复出现成为一大关注点；</p> <p>如何匹配学习特点？客户经理队伍趋向年轻化，如何满足他们的学习需求和匹配他们的学习特点，从而让这支营销主力军喜欢学习、投入学习；</p> <p>如何解决工学矛盾？客户经理面临工作时间长，销售业绩压力大的问题，如何让培训帮助他们在最短的时间内提高能力，解决工作中的实际问题成为重难点。</p> <p>因此，该银行待开展“引爆产能——客户经理实战训练营”解决方案，希望通过“主题培训+资深客户经理实战经验萃取+案例电子化呈现”的模式，实现“以老带新”、“经验学习”的目的</p>

具体服务内容

第一阶段 基于学习地图的案例主题规划

目的是以标杆企业的基于胜任力和典型工作任务的学习地图范例给金融企业提供客户经理的培养规划建议，根据这个学习地图进行开发案例主题的规划和选题，让案例开发有的放矢，跟业务紧密结合。例如：客户经理的典型工作任务，基于典型工作任务、工作职责的学习知识技能列表。

第二阶段 实战经验案例式提炼：

目的：让客户经理认识到案例的作用和价值，学习实战案例提炼编写的思路和方法，运用工具编写案例。

4大亮点：

- **实战性**——在学习地图的指引下，以点带面，案例选题紧紧围绕客户经理的日常工作，确保输出的案例与工作问题和实际工作场景直接链接；
- **工具性**——针对客户经理不擅长文字撰写和提炼工作亮点、困惑点的短板，益言普道会提供简单有效、容易操作的案例模版以及典型的案例范本，从而保障案例的输出结构和逻辑框架，保障案例的质量；
- **启发性**——案例内容对客户经理的工作有很强的启发性和借鉴意义，在总结反思中可以达到举一反三，触类旁通的作用
- **辅导式**——案例编写和提炼过程中，顾问全程跟进辅导，协助成果的输出

第三阶段电子化微课制作（2天）：

目的：为了匹配互联网+时代下客户经理的学习特点，以及考虑到营销团队随时随地的学习需求，将案例进行电子化呈现，可以有效保障学习效果，扩大传播力度。本阶段是为了让客户经理认识微课的价值和形式，学习微课制作的思路，掌握简单有效的微课制作软件。

4大亮点：

- **有趣性**——将案例文字，标杆实战案例以电子化的微课进行呈现，不仅提升了客户经理的学习体验，还符合互联网+时代下的学习特点和学习挑战
- **即时性**——碎片化学习、随时随地的学习形式完全符合客户经理的学习时间和学习投入的特点
- **传播性**——电子化学习成果可以通过平台加大传播的频率和范围，从而提升学习效益
- **简便性**——微课制作软件简单易学，有标准的流程和微课脚本模版范例，辅导老师全程辅导，确保成果输出和工具转移



	<p>第四阶段：主题培训+案例分享回炉辅导分享（1天）： 目的：通过学习地图以及学员需求匹配相应的主题课程，同时让案例和微课得到最终的输出，让不同支行或不同类型的实战案例成果进行现场呈现和互相的交流分享。</p>
<p>服务成果</p>	<p>共来自27个支行的105个客户经理参与了本次项目。 在105名客户经理的全情投入和共同努力下，本项目最终输出了一本《案例汇编手册》，涵盖了该商业行的各个业务模块：存量客户挖掘、客户挽留、新客户/新业务开拓、授信业务、贷后管理等，是一本汇聚了客户经理宝贵经验财富的手册。 同时，为了响应互联网+时代的学习特点以及更好地加强各支行业务经验的交流和传播，本项目中的50多个案例已经制作成视频案例微课，未来将在学习平台更好传播分享。</p>

客户案例六：

<p>所提供的服务类别</p>	<p>销售培训</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>国有</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>能源动力</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>随着大数据时代的到来，新兴的社会化媒体重构了数字营销环境，让动态的小圈子开始兴起。私密社交的发展，相关性消息推送等带来的营销变革让大规模的个性化营销和精准的情景式营销成为可能 随着4G时代日益加剧的竞争格局，移动在集团客户拓展方面依然倾向于传统营销模式，这种人盯人式服务造成服务覆盖率低，互联网服务手段缺乏造成客户感知下降</p> <ul style="list-style-type: none"> 集团客户成员的身份认知较浅，优惠感知不强，互动意愿不高，信息获取方面还主要停留在短信、电话外呼等传统被动接收的宣传渠道 由于集团客户经理人盯人式服务造成服务覆盖率低，互联网服务手段缺乏造成客户感知下降 <p>通过该项目重点培养</p> <ul style="list-style-type: none"> 集团客户经理通过微信公众号、掌上营业厅等互联网营销方式开展客户服务营销的能力； 建立新型集团客户关系：建立广覆盖、多频次、永在线、易办理、线上线下互动的圈子关系
<p>具体服务内容</p>	<p>基于“三维一体”的创新性课程设计理念，并通过“听、研、练、讲”等步骤将外部通用理论与内部实践经验进行完美结合，</p>

	<p>实现知识内化和人课合一的目的</p> <p>(1) 听：示范培训</p> <ul style="list-style-type: none"> • 互联网营销专家开展课程的示范性培训，完整展现课程 • 时间：2天 • 对象：待培养的集团客户经理和内部讲师 <p>(2) 研：课程定制开发内化</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在课程授权导师和课程设计师的共同辅导内部讲师开展课程情景及案例的研讨，完成课程优化，并开展示范培训1期 • 时间：2+2 • 对象：待培养的集团客户经理和内部讲师 <p>(3) 练：教学模拟演练</p> <ul style="list-style-type: none"> • 由课程授权导师现场组织内部讲师开展内容拆解和教学演练，实现知识的内化转移，组织内部讲师开展课程分段试讲及认证 • 时间：2+2 • 对象：待培养的集团客户经理和内部讲师 <p>(4) 讲：课程推广落地</p> <ul style="list-style-type: none"> • 时间：根据各地市实际需求，送课开展落地式培训5期 • 对象：各地市公司客户经理
<p>服务成果</p>	<p>完成《集团客户经理互联网圈子营销》课程内化，输出课程讲师手册、学员手册、教学大纲、授课PPT。</p> <p>培养并认证此课程内部讲师10人</p> <p>引入翻转课堂方式来加强课程的实操性，有案例与演练，学完可直接应用，案例内外结合，外部可选择竞争性充分的一些行业案例，内部案例可结合客户经理的现有的一些实例</p> <p>聚焦在客户经营方面，如何让客户经理加强与客户的关系，提升与客户的粘性，学会运用互联网营销方式更好的经营好客户。针对前期调研中收集的相关问题，在课程设计中进行了定制开发，解决集团客户经理圈子营销实际工作中的如下问题。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 如何运营自己的微店，运营好自己的产品？ • 如何做到在一个圈子内成为有号召力的群主？ • 如何玩转微信（或其它的线上社交类）的客户圈？ • 如何采用更多差异化、个性化、定制化的方式与客户接触，增进感情联结 • 如何树立个人专业形象，建立客户的信任感，赢得客户的关注，增强与客户的互动率，在恰当时候推荐相应的产品 • 如何培养客户经理的对客户的心理探察、识别能力

客户案例七：

所提供的服务类别	教练服务
客户公司性质	国有
客户公司行业	IT信息技术，半导体及通讯
客户当时的需求	<p>该公司专家作为移动公司通信专业领导的高端人才，其培养和应用对组织核心竞争力的持续提升和培养具有至关重要的作用。然而作为专业领域的技术大拿，市场上也很难找到更为专业的技术型为专家提供技术方面的课程，因此传统形式的培训培养模式显然已不能适用。</p> <p>自2016年以来，我们与该公司培训学院合作，实施“至专工坊”项目，自2016年-2017年项目的持续成功逐步在该公司内部打响了至专工坊培训品牌，2018年项目设计计划在原有课题攻关的模式上，融合教练培养的内容，逐步培养专家成为行动学习教练，未来能够身兼内容专家和行动学习教练的身份在组织内部牵头推动公司课题的引导和攻关。同时，也通过集思广益攻克技术难题，加强技术专才横向知识流动，促进知识创新，推动公司业务的新一轮增长。</p>
具体服务内容	<p>项目设计依据库伯学习圈原理，将教练培养与实战练习相结合，项目共计4个课题组，每组培养1名教练。</p> <p>(1) 教练选拔：教练选拔采用自主报名+项目筛选的模式，优先选用过去两期已参加过至专工坊项目，并对项目所使用的方法论掌握较好的专家，以此减少大量的方法论的重复培训。同时，曾亲身参加过的专家自身对方法论和技术的理解也更为系统，体验更为深刻，这些都是通过一般的课堂培训难以达成的。</p> <p>(2) 项目实施：由于本次培养的教练本身已较为熟悉项目所使用的方法论，因此对其培养更多是从引导的视角切入，教会专家从教练的角度带动小组研讨流程、发现小组讨论的学习机会，同时进行恰当的介入。因此，项目主教练组织小组教练在每次课题辅导之前开展0.5天-1天的课前辅导。在课题研讨期间，主教练不再亲自介入来带动课题组讨论，而是作为观察者，记录和观察小组教练的表现，并于每次课后花1-2小时的时间提供反馈。通过4-5次的“课前培训、研讨观察、课后反馈”的形式，小组教练的教练技术迅速得到提升，同时各小组的课题产出也并不逊色于前两期由外部教练亲自催化的课题。</p>
服务成果	<p>通过为期5个月，共计4次行动学习集中辅导和教练技术辅导，本项目培养教练100%出库，均获得了项目内外专家的一致认证和认同。此外，四个行动学习课题分别围绕大数据、云计算等前沿课题的解决方案也得到了项目发起部门的认同。多个课题的业务指</p>



	标得到了大幅提升，如 <ul style="list-style-type: none"> • 广州端到端故障的发现时延已减少为XX分钟
--	---

客户案例八：

所提供的服务类别	教练服务
客户公司性质	国有
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>面对日益竞争激烈的全球化市场环境，该公司计划针对营销体系中高层管理人员，24人/班，开展380营销人才行动学习培养项目，解决公司现存重要问题，并在过程中系统提升各项管理能力</p> <p>通过运用行动学习，使参训学员拓宽营销方面的视野、提升营销管理水平，最终实现提高“抓工作、带队伍”的领导能力。具体要求体现为：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、帮助学员掌握营销前沿技术和营销热点； 2、帮助学员突破固有的管理思维和营销理论瓶颈； 3、培养学员开拓市场的创新能力； 4、能够有效带领团队，提高管理效率，共创良好业绩。
具体服务内容	<p>第一阶段主要包括项目调研、前期测评、管理规则制定等前期准备工作，从而深入了解学员能力现状和该公司行动学习主题方向。学习之前，为准确掌握每位学员和所有学员的能力状况和性格特点，以此为参考反馈学员能力现状和成长进度，在学习之前安排针对性的测评，并产出个人性格和能力测评报告，群体性格和能力测评汇总分析。</p> <p>第二阶段分团队规划、数据风暴、变革实践、思维突破四个主题进行系统学习。包括面授课程、行动学习、导师辅导、拓展培训、阶段性汇报等方式。面授课程匹配能力需求、实现针对性提升；行动学习从现场辅导到实践行动，形成解决方案</p> <p>第三阶段包括行动学习汇报、毕业典礼，旨在检验学习效果，保证能力提升的持续性，最后以优异的成果向该公司领导隆重汇报。</p>
服务成果	<ol style="list-style-type: none"> 1、 第一阶段：前期测评和选题 <ol style="list-style-type: none"> (1) 个人性格和能力测评报告：对学员个人而言，测评的最终成果是形成个人测评报告。我们从各个能力和性格维度根据已有数据进行全面的评价，提出针对性的个人发展建议。 (2) 群体性格和能力测评汇总分析：对组织而言，测评的最终成



果是形成整体汇总分析，从而形成人群能力的总体评价，以此来发现整个团队需要在哪些维度重点提升，从而今后可以有针对性的设计培养方案。

(3) 确定候选主题：首先对所有参训学员发放了《选题指引》，调研学员感兴趣的主体方向，在前期测评结构化面谈过程中，又针对每位学员深入挖掘具体需求，形成了46个行动学习候选主题建议，包括大数据、电子商务、国际区域化管理、客户关系管理等方面。

(4) 领导确定最终主题：经该公司领导考虑和确认后，最终选择了3大行动学习课题：

- 电子商务组：如何应用电子商务提升南航持续盈利能力
- 大数据组：如何在该公司实现大数据营销
- 国际化组：如何在该公司实现国际区域化管理

2、

3、 第二阶段：培养实施

4、 (1) 项目启动会——梦想起航

在该公司人力资源部，领导力发展部及合作公司的共同精心策划和组织下，举行了“该公司380行动学习训练营”项目启动仪式。

(2) 拓展运动——拓展中凝聚力量

在项目起始，本项目在该公司人力资源部的大力支持下开展了为期1天的户外拓展运动，建立了紧密的团队关系。

(3) 面授课程——集中系统提升

面授课程总共分为4个主题集训：团队规划、数据风暴、变革实践、思维突破。根据每期需要重点提升的能力安排课程，包括阿里巴巴、中兴多位实战专家的大数据和国际化分享，数据、变革、经营创新、公众演说多个领域专家的全情指导，并根据团队研讨需要提供相应的行动学习辅导。

(1) (4) 行动学习——在行动中学习，在学习行动中

与面授课程相配合，行动学习同样包含4期，每期都包含了现场辅导和团队研讨。现场辅导在高级行动学习教练的带领下，为学员提供理论指导、实践建议以及成果优化建议，推动行动学习持续推荐，稳步形成成果；集中期间的研讨过程还将由每组的行动学习教练观察和引导，推动团队讨论的进程并点评学员个人成长进度。

第三阶段：项目成果总结和优化——成果输出

(1) 《心得分享汇总集》

在集中学习之外的时间，学员们在导师和教练的辅导下自主开展课题实践的过程中累积了大量的学习和实践经验，产生了大量宝贵的学习成果。在整个项目中的学习和读书心得体会，结合自己本岗位工作的实战经验和书籍阅读，撰写学习心得，汇编成集，定期发布，让学员之间相互学习，促动团队学习进程。

(2) 主题分享



	<p>在行动学习实践过程中，学员们除了撰写心得之外，还主动将自己收集各方信息获取的信息在班组内分享，促进全班对公司发展现状，课题中涉及的市场环境信息等有了更深入的了解。</p> <p>(3) 毕业汇报</p> <p>对项目所有成果进行总结和汇报，包括行动学习成果、反思集、管理案例、测评报告等，最终优化成项目总结报告，个体发展报告，群体发展报告等。</p>
--	--

客户案例九：

所提供的服务类别	教练服务
客户公司性质	国有
客户公司行业	能源动力
客户当时的需求	<p>2015年是该公司实现中长期发展战略“三步走”中第二步目标的收官之年，加之新电改方案的出台对该公司的运营模式提出了新的要求，该公司各层级人才如何快速适应企业发展的需求是当前该公司学习发展工作的重中之重。</p> <p>为确保学习发展工作与各部门实际工作的紧密结合，更快更有效的为公司发展提供坚实的人才队伍保障，公司拟开展“教育培训项目实施研究”，以研究新形势下的公司师资体系建设为核心，培养一支符合新时期、新任务挑战和要求的该公司内部师资队伍，其中本次项目聚焦是在内部教练人才队伍的培养上，以确保公司未来中长期发展战略的有效实施。</p>
具体服务内容	<p>本次教练培养项目的设计原理参照了WIAL历经十余年在世界多个国家研究积累与实践应用至今，经过无数次的修订和验证，形成了现在广泛应用于全球的标准化教练培养模式。</p> <p>项目整体操作步骤分三个阶段进行。</p> <p>第一阶段主要是人员选拔。鉴于本项目特殊的培养需求，项目课程参与人员的选取需要考虑多方面的因素，既要具备未来成为种子教练的基本素质，还要考虑参与者在本项目中的参与价值。本项目是该公司为未来在企业内部推广教练技术的一个重要起点，而传播的重要媒介正是项目中的种子教练。因此培养的成效直接关系到未来企业推广教练技术的成败。为此，该公司在筛选两轮筛选中都做了充分的思考，采用点面相结合的原则，尽可能从面上拓宽参与者幅度，加强本项目成果对于未来推广的影响力，从点上强化候选种子教练人选在专业能力，对未来教练技术培养的责任心和动力等多方面予以把控，为当前项目和未来体系建设都提供奠定了坚实的基础。</p> <p>第二阶段完成foundation课程。为遵循wial协会为确保课程质量</p>

	<p>所制定的要求，本项目40名学员共分2班，每班20人（2组）分批次进行了2天/班的基础课程学习。课程内容包含了行动学习的概念，行动学习的6大要素，有效提问的技术，教练的2条规则以及教练的基本流程和解决等。实施形式紧密结合库伯学习圈理论，采用了边讲边练的方式，通过及时练习与反馈的方式快速强化学习的技能内化，深化学员对教练技术的自我反思与学习。</p> <p>第三阶段的主要任务是筛选候选种子教练。候选者从2015年和2016年所有参与过foundation的约60名初级教练人员中筛选出20名有潜力，有责任心并愿意投入教练学习和未来内部教练培养工作的候选人。</p> <p>第四阶段主是要候选者的进阶学习。在此过程中学员通过2个阶段的进阶课程，为期1个月的分散实践，在组织内部开展教练实践讨论，持续强化行动学习教练技术。最后以练习报告的形式获取高级教练的反馈，形成“理论—练习—反馈—反思”的有效循环。</p>
<p>服务成果</p>	<p>本次该公司的内部教练培养项目引进了国际权威的WIAL教练技术，并采纳全球通用的标准化教练培养流程。本项目历时2个月，内含6天集中辅导与反馈，邀请了WIAL中国区仅有的2名具有教练认证资格的其中一名中国区高级教练负责主持和实施行动学习教练认证课程。</p> <p>项目结束后共培养了40名该公司行动学习基础教练和18名种子教练。</p> <p>本项目作为该公司进一步引入行动学习教练技术，适应新时代下内训师培养趋势的切入点，不仅在云南电网的关键干系人中间推广和普及了教练技术的价值，还为企业组建了一支具有潜力成为国际WIAL认证教练的内部种子教练队伍。之所以名为“种子教练”，正是因为期望这支队伍未来成为企业培养内部教练的“种子”，在企业中逐步，逐级培养各等级的内部教练人才。</p>

档案内容更新于2019年7月