

## 北京禾思管理咨询有限公司

### 企业详情

企业官方注册名称：北京禾思管理咨询有限公司

企业常用简称（英文）：humansmart

企业常用简称（中文）：禾思咨询

所属国家：中国

中国总部地址：中国 北京

网址：www.humansmart.cn

所属行业类别：领导力发展培训、在线和移动学习、个人能力发展、专业能力发展、教练技术培训、其他

在中国成立日期：2015年10月20日

在中国雇员人数：32

### 业务详情

1、主要客户所在行业：耐用消费品、快速消费品、生命科学（如医药，医疗器械等）、互联网与游戏业、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	合资
客户公司行业	互联网与游戏业
客户当时的需求	<p>该公司是中国互联网出行领域的领头羊,短短几年内的飞速发展,先后合并了快的, uber 中国等,造就了现在中国互联网出行领域的独角兽。</p> <p>然而,公司飞速发展的同时,该公司的人员规模也急速扩大,从创业团队的几个人到如今几万人,该公司在人才上面如饥似渴。在引进一批人才的同时,更重要的是要实现内部人才的快速培养,很多原本的员工层级被提拔到了基层管理者,然而,这群基层管</p>

	<p>理者在管理上并没有做好准备。</p> <p>同时，该公司发现，传统的授课逻辑已经不能满足当前管理者，尤其是年轻管理者的要求，场景化，工具化，实用化的要求愈加强烈，因此，该公司结合访谈中挖掘的案例场景素材，围绕实际管理场景，围绕调研结果，制定四大主题案例课程，构建了“天龙八部”项目。快速的将该公司的管理理念输送给基层管理者，并帮助基层管理者快速的提升管理能力。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>该公司“天龙八部”项目源起于2017年初，历经了<b>内容构建期</b>和<b>运营实践期</b>两个阶段，逐步打磨出一套领导力基本功学习发展体系（Leadership Development System），一个包括多种形式、多方面内容的学习资源库。</p> <p><b>(1) 内容构建期：</b></p> <p>内容永远是学习中的第一核心要素。在项目之始，对于目标的设定其实是希望通过“轻”、“快”的模式来解决学员“多”的问题，然而，要想用户体会到“轻”、“快”，项目背后的内容必然是“重”的。因此在项目内容的构建过程中，项目组并没有期望通过“轻”的方式进行内容的组建，而是通过非常扎实的调研和挖掘，来构建内容。</p> <p>其次，针对学习的方式，项目之始，项目组希望来构建一套微课来解决问题，然而，随着深入的分析与学员的接触，对于领导力提升这一学习领域，越来越发觉微课不是解决问题的核心，要想让这批年轻的管理者愿意学习，愿意投入，必须要有代入感，与他们的实际工作和场景进行强联结，让他们自发的进入学习的氛围中。因此，该公司与咨询公司禾思咨询合作，借用禾思咨询多年实践的场景化案例教学法，来搭建内部的案例教学体系。</p> <p><b>第一步：访谈调研。</b></p> <p>在这个时期，进行了多渠道、多层级、多视角的广泛调研，为后期的项目设计提供了扎实的基础输入。</p> <p>整个过程内部项目组成员和外部顾问公司禾思合作，仅仅访谈就进行了36组·天，一对一访谈了超过100位管理者，共产出136个该公司管理案例，以及263个该公司基层管理情景；匿名问卷调研66份；由各业务线HRBP提供案例43个，管理痛点57个；项目组甚至对离职员工进行了回访，获得了32条有效反馈。而后对调研成果的整合和分析又历时近一个月的时间。</p> <p>正是因为这样的深度扎实的挖掘访谈，为后续的内容开发提供了坚实的基础。</p>

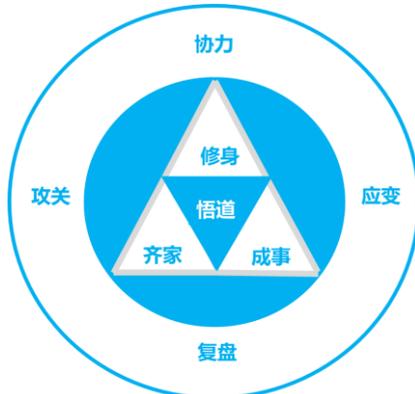


**第二步：主题确定。**

在项目伊始，项目组对于这一批管理者所需要的培养主题并不确定，因此，与禾思一起，通过“咨询式”学习项目设计的方式，通过调研，不仅挖掘内部案例内容，同时也通过整体数据的分析，来定位整个学习项目的主题。

通过数据分析，项目组构建了“天龙八部”的八大主题：

- 悟道：统一管理文化
- 修身：管理自我
- 齐家：管理团队
- 成事：管理业务
- 协力：管理组织与沟通合作
- 攻关：管理挑战与困难场景
- 应变：管理变化与多元化
- 复盘：管理经验



**第三步：案例开发。**

有了内部案例的沉淀，并确定了主题以后，项目组开始了案例课程开发的过程。

首先，将整个项目置于统一的背景当中——乐享，一家互联网公司。基于业务和背景的整合，项目组完善了乐享的背景，并将其中的众多人物设置出来。

其次，基于成事，攻关，协力，应变四大主题，整合内部典型案例与场景，规划出了共计16个典型工作场景，每个场景对应不同的管理挑战，并将这些场景置于统一的背景当中，设置了故事线，并在其中通过不同的任务形式，帮助管理者提升情境下的管理能力。



再次，学习方法设计上，先体验，再研讨，后进行知识输入的教学流程更加适合成人学习的规律。

**第四步：实施应用。**除了进行案例课程的现场实施外，前期访谈



中挖掘的更多的内部案例，录制了内部最佳实践微课，更好的沉淀了组织经验。

**(2) 运营实践期：**

经过持续迭代改进，“天龙八部”不仅是防辐射的管理课程体系，随着项目内容不断更新和UGC的加入，“天龙八部”成为该公司领导力知识管理和学习型组织打造的平台——成为该公司管理实践的Wiki。

“天龙八部”基于乐高式的案例组合模式，通过“虐—痛—学”的学习方法，独有特色的案例教学保证课堂全程的高效带入感，将管理智慧从课堂迁移到工作实践情境中，推动学员从知到达，帮助他们顺利做到知行合一。

同时，作为一家快速发展的互联网共公司，“天龙八部”项目实现了“三快”——对业务的快速响应、快速的学习转化以及内容的快速迭代。帮助该公司在业务飞速发展的同时，保证高领导力基层管理者的快速供给。

**一快：学习转化速度快**

项目伊始，就聚焦于服务真正的客户，强调“内容为王”。基于前期的广泛调研基础，项目抓取了管理者在管理自我、业务、团队、组织、挑战、变化及多元化、经验复盘等方方面面的经典工作场景，案例的开始往往是这样的：

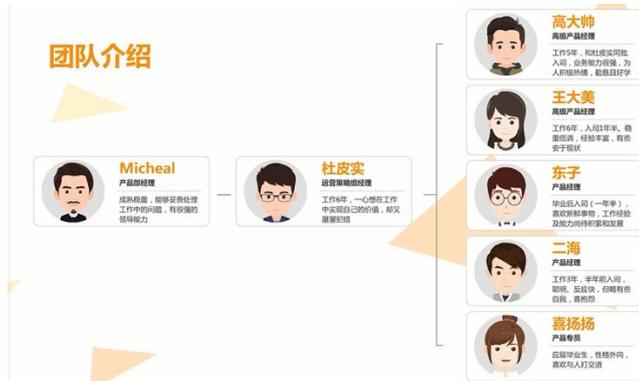
“杜皮实被老领导Michael招进了新的公司乐享，担任产品部运营策划组的经理，半年之后杜皮实迎来了加入乐享的第一个大项目——地图升级。

恰逢乐享三周年庆，地图升级项目受到了领导的支持，但在推动过程中宗嘉也遇到了各种困难：客服部的心灰意冷，架构部的难



以说服，前端组过于繁忙而极力反对……面对内部形形色色需要沟通协作的人，宗嘉该如何一一击破，推动项目的顺利实施……“

伴随着案例的推进，学员预先展现或者快速重现了作为一位管理者的“酸甜苦辣”，真正实现了培训内容“源于业务，服务于业务”的宗旨。



项目团队在案例的设计上煞费苦心，故事跌宕起伏但内含深厚的管理哲理。每一位案例主人公都有自己鲜明的个性，且能在工作中寻找到原型。案例中主人公的一言一行都经过精心设计，栩栩如生，很多学员体验过课程后不免要擦一把“冷汗”：这些案例是如此真实，案例中的人物仿佛就是工作中在我们身边的“你我他”，真实的就像自己的生活被监控了一般。

### 再快：业务响应速度快

第一期“天龙八部”项目一炮而红，业务部门纷纷找到项目组，提出了五花八门的培训诉求，对于教学内容、教学方式、教学时长都有不同的要求。这可让项目组犯了难，如何在短时间内满足业务部门这么多的定制化需求？项目组突破性地提出了“乐高式教学模式”，帮助学员实现：

- 爱学什么学什么——一道三法四术
- 爱怎么学怎么学——大桔论道，带兵守则，见招拆招，管理工坊
- 爱学多久学多久——动漫5mins，案例访谈10mins，高管分享20mins，网课30mins，面授课半天到一天
- 爱跟谁学跟谁学——高管、顾问、大咖、专家……

对于教学材料，项目组也进行了标准化，大到课程整体结构设计，小到学员手册设计，全部采取标准化、模块化设计，便于随时取用与组合。

### 三快：内容迭代速度快

随着业务的快速发展，“天龙八部”项目中的内容亦要进行迭代。为了支撑管理文化的升级迭代，“天龙八部”项目在优秀案例沉淀、讲师发展、最佳教学案例以及管理流程制度上不断进行升级优化，实现螺旋式上升。

该公司内部通过天龙分享会将天龙八部设计和运营的经验沉淀并

	<p>显性化，成为天龙项目的人气沙龙和知识管理平台；同时，天龙学报定期同步天龙项目的进展，数据，预告和亮点。逐步发展成为基础管理者成长的信息媒介和载体。</p>  <p>01   数说天龙</p> <p>2017年10月25日，滴滴领导力学习资源库——天龙八部，面向小桔管理者正式发布，整个资源库有64门课程，累计超过4100分钟学习内容供小桔人进行线上学习。</p> <p><b>线上学习情况</b></p> <p>截止2017年11月30日，全公司累计：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学习人数 <b>7678</b> 人次</li> <li>学习课程 <b>1999</b> 门次</li> </ul> <p>该公司总结出一套标准化的流程，覆盖最初的案例甄选、至最终的拍摄剪辑上线，标准化的流程和工具，降低P-UGC的门槛。基于“班委会”高管群体业务繁忙的工作特点，设计了引导师（讲师）循环认证机制，与双引导师的授课机制。实现了高管为师，亦师亦学，迭代优化。</p>
<p>服务成果</p>	<p>“天龙八部”项目为该公司的管理者提供了非常好的领导力提升的渠道，课程开发后进行了内化，并在内部进行广泛的推广。</p> <p>1. 海量交付</p> <p>通过“乐高式”的组合模式，天龙八部在线学习社区，成为小桔管理者学习领导力和管理技能的藏经阁。据统计，2017年内累计实现10000以上人次的学习频率。</p> <p>学习人数 10576人次 学习课程 3066 门次 总学习时长 994 小时 管理者分享时长 182 分钟</p> <p>同时，天龙领导力线下发展项目亦广受欢迎，在各BU自组织的情况下，2017 覆盖 17 个事业部/部门，课程 72次课程，超过 650 名管理者参训，项目评价效果均在4.6分以上（满分5分）。</p> <p>2. 树立 leaders develop leaders发展理念</p> <p>天龙项目在该公司内部树立起 leaders develop leaders的发展理念，80%以上的核心管理层争先登上天龙讲台，分享自己对业务的洞察或者作为一位管理者的成长心路历程。以核心管理层为代表的“明星讲师团”，在该公司内部营造出一种薪火相传的场域，各层级管理者纷纷投身至人人为师的事业上。而天龙项目，也从一个原定义为管理者的发展项目，演变成全员参加的发展项目。</p>



	<p>“明星讲师团”曾这样评价天龙项目：虽然业务很忙，还是要留些时间给天龙，这是一个真正见效的项目；看到学员的成长，我个人作为管理者的成就感也得到了满足；这次项目不仅是一个项目，前期的访谈做的非常扎实，与学员交流，对我也非常有启发。</p> <p>3. 沉淀组织智慧 天龙项目开业内先例，仅三个月的开发时间建立一个该公司化的领导力学习资源库，其中高管分享31门，人物访谈81门，动漫案例81门，人物志51门，UGC 221门，网络课程上线481门；开发面授课程81门（一天版），共计64个学时；基于该公司情境的学习资源总时长超过 6100 分钟。</p> <p>在运营实践期，学习内容更展现出旺盛的生命力，85%的业务线发酵和孵化出自己的培养项目和内容，形成二级资源库。原见招拆招部分（在线课程）由221门变成50余门，其中由1/3来自PUGC。</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	汽车及零部件
客户当时的需求	<p>在全球新一轮经济发展的大浪中，所有的产业都正在经历着前所未有的变革。特别是“互联网+”、新能源和智能互联技术等正在推动着汽车全产业链发生也许是翻天覆地的变化，正在重塑汽车产业的形态，正在进行汽车企业重新大洗牌。</p> <p>在这样强调创新和变革的时代下，为迎接挑战，支撑事业部持续健康发展，该公司需要夯实事业部产品策划人才队伍，打造科学的人才梯队。</p> <p>该公司选择了禾思，希望借助禾思在人才管理领域的丰富经验帮助选拔优秀的产品总监。以候选人作为评价对象，利用禾思的评价技术和方法，对候选人进行全面评价，从而选出匹配度最佳的候选人。同时以述能会为抓手，通过人才盘点转变企业高层管理者的用人理念和经营理念，借机促进企业的战略转型。</p>
具体服务内容	<p>1. 在线测评，是从人才优势能力、个性风险、基本能力（智力）三个方面，对候选人在产品总监岗位的潜力进行深度评价，预测候选人与该岗位的匹配度。其中对人才优势的评价，通过CPI进行，能够有效避免候选人的社会赞许性，提高评价的准确性。</p> <p>2. 述能会是该公司人才盘点中使用的核心技术，对人才的评价表</p>

	<p>明效度最高，评价结果得到业务部门的高度认可。</p> <p>3. 结合在线测评、述能会结果，综合候选人绩效、经验等，最终对候选人有较为全面、深度的评价。</p> <p>4. 在本项目中，禾思设计了一系列评价人的标准和方法，能够深度剖析候选人的能力优势与风险。</p>
<p>服务成果</p>	<p>评价中采用的方法，能够对一个人稳定的特点进行度评价，能够有效识别候选人的能力和潜力；</p> <p>通过在线测评+述能会的形式，能够对人才进行全面、准确的评价，既有候选人的现场表现与测验结果的相互印证，又有用人部门、专家等多方的意见综合；</p> <p>评价中使用的标准是为该公司产品总监这一岗位而设计的，具有针对性；</p> <p>核心实施环节仅用2天，实施便捷快速。同时，在线测评结果能够供候选人竞选多种类型的岗位，不需要重复进行，有效缩短评价时间。</p> <p>除此之外，其他参与竞聘的人才也可以得到一份评价结果，用以个人发展和培养。</p> <p>禾思采用此种方法和设计，帮助该公司销售事业部技术副总、项目总监，物流总监、综合管理等干部竞聘选拔出优秀人才，选出的候选人在岗位上能够快速适应岗位要求，得到用人部门的高度认可。</p>

档案内容更新于2019年7月