

## 上海韬钰企业管理咨询有限公司

### 企业详情

企业官方注册名称：上海韬钰企业管理咨询有限公司

企业常用简称（英文）：Toplearning

企业常用简称（中文）：韬钰咨询

所属国家：中国

中国总部地址：上海市杨浦区

网址：www.toplearning.cn

所属行业类别：领导力发展培训、个人能力发展、专业能力发展

在中国成立日期：2012年6月25日

在中国雇员人数：9人

### 业务详情

1、主要客户所在行业：快速消费品、生命科学（如医药，医疗器械等）、汽车及零部件、互联网与游戏业、IT信息技术，半导体及通讯、零售业与电子商务、金融服务（如银行，保险，财富管理等）、机械制造、化工与石化、能源动力、房地产业、住宿与餐饮业

### 2、曾服务过的客户案例

#### 客户案例一：

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	IT信息技术，半导体及通讯
客户当时的需求	<p>1. 项目背景： 该公司是全球领先的信息与通信解决方案供应商，为全球170多个国家和地区提供电信网络设备和解决方案、智能终端和服务，总部位于中国广东省深圳市，员工总数超过17万人。</p> <p>随着中国培训行业的蓬勃发展，运营商对外部培训的要求快速提升：在内容上要求更加符合其业务与管理实际，更加具有实用性、</p>

	<p>借鉴性；在形式上要求更加具备互动性、参与性、趣味性，符合成人学习原理和学习理论，增强学员的学习体验，从而提升学习效果。</p> <p>为满足以上客户需求，选取典型客户培训项目或课程，引入外部合作资源来协助改进客户培训课程设计与开发质量，找到能够满足客户培训需求的设计形式与交付呈现方式，同时提升开发人员的学发能力。</p> <p>2. 该公司本项目工作的主要需求介绍：</p> <p>2.1 绩效改进与需求分析类：绩效改进的逻辑、流程；绩效分析；学习需求分析；定义学习目标</p> <p>2.2 教学设计类：从主题专家促获取的知识和内容；学习理论（脑科学、成人学习、三大理论）；教学设计理论（如6D等）；多种教学方法（教学活动设计）；个体学习习惯、方式与偏好；影响学习和学习动机的个体、团队及组织因素</p> <p>2.3 培训交付与呈现类：讲解与引导技术；学习支持与绩效支持</p> <p>2.4 培训效果评估类：学习效果的关键表现；评价学习效果；提出学习效果的改进建议</p> <p>2.5 培训业界前沿、新兴或领先学发技术及方法</p> <p>对于以上内容，要求以“实战工作坊”的形式来交付、培训或辅导。在交付之前，需要与需求人沟通以选择合适的内容和方法，培训辅导中使用的内容和方法需要获得需求人的认可。将面向客户的实际开发项目/课程带入工作坊，结合项目/课程做演练或复盘，以帮助理解学习理论、活学活用方法及工具，同时验收要聚焦实际产出和结果</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>1. 面授课《运筹唯我®业务导向的学习项目设计》</p> <p>分析与诊断业务需求，并分析出学习需求</p> <p>分析当前学习项目所涉及到的相关利益群体</p> <p>明确影响学习项目的组织障碍</p> <p>快速判断适应学习内容的混合式学习形式</p> <p>选择适合的学习模块与策略组合</p> <p>选择合适的绩效支持活动服务于整个学习项目</p> <p>规划和设计出混合式学习项目的完整方案</p> <p>规划和设计培训项目评估细则</p> <p>运用合适的沟通技巧呈现并说服相关利益者</p> <p>2. 公开课《专家经验萃取工作坊》内部讲师认证</p> <p>能够区分不同岗位专家的经验类别</p> <p>能够根据不同的经验类别判断内在的显性知识和隐性知识</p> <p>能够根据ERMP模型设计完整的企业内部专家经验萃取流程</p> <p>能够掌握如何使用STAR、6度法及BAG梳理出关键岗位的经验</p>



	<p>能够将经验转化为流程化、模型化、故事化等的可传承媒介 能够确认出岗位经验中的可培训知识点，形成课件的内容 能够判断不同的知识点类型适合开发的学习形式</p> <p>3. 面授课《4C MAP：基于脑科学的培训设计》 理解脑科学与培训设计之间的关系 应用“4C MAP”模式快速设计面授课程、微课等交互式课程结构 应用“6张王牌”原则设计交互式活动 运用脑科学与培训技术设计出创新性的互动技术 基于脑科学的评估原则重新检验课程的效果</p> <p>4. 线上课《VLD：同步虚拟课程设计与开发》 理解虚拟课程与传统课程的差异 甄选适合虚拟环境中教学的内容 结构化教学内容 设计完整的虚拟课程大纲 选择有效的虚拟呈现形式和方法 设计虚拟环境中的互动练习活动 开发虚拟教学讲师手册 开发虚拟教学学员手册 编写课前课后混合式学习材料</p>
<p>服务成果</p>	<p>在原计划1年的框架协议下，该公司内部相关公司先后多次全面采购课程清单内容，并将课程中方法论精髓内化成公司学习项目领域，形成了该公司独特的“三段五步八环”课程设计方法论，该公司大学、该公司全球技术中心等都参与到该项目中来。2019年1月，该公司希望该框架协议能够续签一年，将先进的方法论影响更多的学习发展人员，内化到该公司内部中，更好地支持业务发展。</p>

**客户案例二：**

<p>所提供的服务类别</p>	<p>专业能力发展</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>合资、民营</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>互联网与游戏业</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>1. 背景 1.1 战略目标：赋能内部创客，精髓文化沉淀。公司领导层以及资深员工头脑中的经验、知识是企业最大的财富，也是企业的核心竞争力。如何将核心竞争力扩大，积累与传承经验，这需要公</p>



	<p>司决策层、人力资源、各职能部门的协同努力。该公司希望通过课程开发及讲师TTT培训,赋能内部创客开展内部课程的开发与沉淀,将该公司精髓文化沉淀并通过讲师培训得以传承。</p> <p>1.2 当前目标:统一标准、统一模式、统一风格课程。为进一步赋能内部创客,该公司希望下一步借助外部顾问力量来提升课程开发及讲师TTT培训能力,包括内容萃取、课程设计、标准课件、授课技巧以及认证标准等,从而产出统一标准、统一模式的高质量课程;一批掌握课程开发方法论的高水准认证讲师。</p> <p>1.3 培养目标:风格统一的课程,高水平的讲师。</p> <p>针对目前的讲师队伍现状,培训工作的重点包括3个方面:</p> <p>1.3.1 统一标准</p> <p>内部讲师库最基本的功能就是在业务部门提出培训需求时能够及时供应适合的内部讲师。因此,本次讲师培养的首要工作就是形成统一讲师的授课标准与模式:课件模板、课程开发准备流程及工具、内部课程认证标准、讲师认证标准形式。</p> <p>1.3.2 提升讲课表现力</p> <p>目前内部讲师的讲课水平尚存提升空间。部分讲师讲课时候过度依赖PPT,缺乏和学员的目光接触,肢体语言僵硬,面无表情,声音单调,像催眠曲,气场微弱,说话毫无精神气,缺乏能量场。</p> <p>1.3.3 课程开发能力</p> <p>在“内容为王”的时代,光有好的授课技巧还不够,形式始终是为内容服务的。对于课程逻辑、内容、活动等等方面的设计才是一场培训的核心。本次讲师培养计划的另一个重点在于掌握必要的课程开发能力。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>1. 立项启动</p> <p>项目启动阶段,主要工作包括确定详细项目实施计划(确定咨询形式、成果、评估方式、审核人以及时间进度计划);组建项目团队(双方的项目经理、成员);从而产出项目团队、项目方案、参训学员名单。</p> <p>在这个阶段,韬钰咨询将与该公司需求方项目组成员共同确定详细项目实施计划(确定咨询形式、成果、评估方式、审核人以及时间进度计划),提供基于需求的项目方案。</p> <p>该公司需求方需要与韬钰项目组成员沟通确认详细的项目实施计划,同时确定学员名单。</p> <p>2. 课程体系梳理工作坊</p> <p>韬钰咨询在课程体系梳理工作坊中,将基于BAG的工作分析法,帮助选拔出的学员进行课题选定,精准定位开发课题与切入点。在梳理阶段,韬钰咨询向学员布置课前作业,传授BAG技术。同时邀请该公司需求方一同帮助学员进行课程梳理,确定开发主题。此阶段将产出一系列课程主题和整套课程体系。</p>

	<p>3. 课程开发工作坊 该阶段工作主要包括组织学员准备原始课件、确定课程大纲、产出基于需求开发的内容、内容的准确提取、选择合适的活动、完成课件开发等。工作坊后，能够产出课件PPT、讲师手册、学员手册、题库等，从而形成统一标准，统一模版的课件。 韬钰咨询的工作包括分析学员的课程开发基础、提供课前阅读材料、提供工作坊前的准备清单、工作坊中指导学员编写课件、工作坊后提供修改意见和反馈等。 该公司需求方在此阶段负责提醒学员准备好原始课件及相关资料，组织开展工作坊。</p> <p>4. 讲师授课技巧培训 为了提升讲师的授课技巧，项目第四阶段安排讲师授课技巧培训。通过一步步的认知感悟与实践演练，在课程结束时，讲师将掌握一套有效且实用的授课技巧和培训方法，使课堂既专业又生动，掌握有力量、有说服力的表达与演讲技巧，激发临场发挥与应变潜能，使得开发出的课程得以完美呈现。</p> <p>5. 考评与认证 在考评与认证阶段，可以采取说课、试讲、点评、打分、认证等方式进行组织。其中，说课环节，将按照课程认证标准重点考察学习目标、逻辑框架、专业内容、活动设计等方面。试讲环节将按照讲师认证标准，重点考察讲师对内容的熟练程度、呈现的方法技巧以及课堂的把控效果等。针对该公司业务和文化特点，制定出科学可操作的课程认证和讲师认证标准体系，使之成为点评打分、认证评价的主要依据，牵引课程开发的质量和效果。</p>
<p>服务成果</p>	<p>在框架协议下，先后4次为该公司赋能了全体培训管理者，掌握系统的课程开发与设计的方法、工具和逻辑，为商用冰箱事业部、市场营销事业部等开发了60多门业务类课程，并教会内训师更好地呈现课程内容，传承组织经验。目前，因为良好的口碑效果，其他多个事业部预定了该项目，项目效果在该公司内部进一步得到验证。</p>

**客户案例三：**

<p>所提供的服务类别</p>	<p>个人能力发展</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>民营</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>零售业与电子商务</p>

<p>客户当时的需求</p>	<p>1. 需求背景 随着该公司市场规模的飞速发展，为支撑“单聚焦、多品牌、全渠道”的发展战略，对商品力、零售力、供应链力、品牌力等专业力体系提出了更高要求。为有效应对当前和未来业务快速发展，该公司计划用3年时间，梳理和沉淀15个关键岗位的组织经验，助力业务提升。 为此，可以通过经验萃取和课程开发的方式，梳理和沉淀高绩效电商店长的经验智慧，便于快速复制和传承，从而缩短新任店长成长周期，加速人才培养，提升组织绩效。</p> <p>2. 项目对象 电商条线的高绩效店长</p> <p>3. 项目目标</p> <p>3.1 梳理该公司电商店长的工作流程与关键任务</p> <p>3.2 梳理该公司电商店长的专业知识和技能清单</p> <p>3.3 开发3-5门核心课程，解决3-5个业务重点课题</p> <p>3.4 梳理开发双十一项目的全流程课程</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>1. 前期准备 采取问卷、访谈、研讨会等形式进行调研，全面掌握项目需求 选拔高绩效店长代表，准备召开焦点小组研讨会</p> <p>1.1 界定项目需求</p> <p>1.2 开展调研访谈</p> <p>1.3 选拔焦点小组成员</p> <p>2. 流程任务和知识技能梳理</p> <p>2.1 梳理工作流程和关键任务</p> <p>2.2 梳理专业知识和技能清单</p> <p>3. 课程设计与开发 通过工作坊和后续辅导，开发3-5门核心课程、开发双十一项目的全流程课程。</p> <p>3.1 确定课程目标</p> <p>3.2 萃取学习内容</p> <p>3.3 设计教学活动</p> <p>3.4 完成课件开发</p> <p>3.5 开发辅助材料</p> <p>4. 课程鉴定与验收 进行课件验收、辅导跟进，主要包括：</p> <p>4.1 制定课程鉴定标准</p> <p>4.2 审核课件质量</p> <p>4.3 辅导完善课程</p>





<p>服务成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通过项目组沟通、电话访谈、问卷调研和翻转课堂，项目前期输出了整个项目推进计划，专家电话访谈纪要，专家问卷调研报告以及课前学习的6大要点知识。</li> <li>2. 经验萃取与工作任务分析工作坊期间，界定了电商店长的4个核心工作领域、胜任目标、《电商店长工作任务分析表》以及《电商店长关键任务一览表》，在此基础上，通过对关键任务问题与难点的分解，找出解决方案，萃取出概念类、流程类和人际类学习内容，产出了《学习要点与常见问题与对策表》、《电商店长学习手册》核心内容。</li> <li>3. 从关键任务中，梳理了电商店长的课程体系和学习模块，产出4门课程的课件PPT和讲师手册，为经验传递做好了准备。</li> </ol>
-------------	---

### 客户案例四：

<p>所提供的服务类别</p>	<p>个人能力发展</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>国有</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>IT信息技术，半导体及通讯</p>
<p>客户当时的需求</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 需求背景             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 外部环境的变化：自2012年以来，运营商之间的市场竞争，引发人才的竞争，需要急需人才的快速培养，特别是90后应届毕业生的引进，需要为企业的战略发展储备所需要的人才。</li> <li>1.2 内部业务需求：内部新兴业务的发展，人员总量需求急需增加，平均每年7000的新员工数量增加，体量规模大，对新员工专业成长的要求急速增加。如何帮助新员工从学校到工作的快速转换不是培训问题能够解决的，这需要长期的学习体验的设计。</li> <li>1.3 人才保留：从2012年到2015年，平均年离职率为25%，高于同行业的5%。</li> <li>1.4 90后员工多样化的需求：97%的新员工是90后的应届毕业生，这一代人的个性化和多样徐需要重新审视和考虑，他们需要个性化的指导，无论是在职业指导，行为指导，还是技能培训等方面，期望他们能够更快地融入到组织文化中，加速他们胜任的成长时间。</li> </ol> </li> <li>2. 项目对象 新员工及其导师</li> <li>3. 项目目标             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 帮助90后新员工能够快速地融入公司文化，缩短新人的成长周期，减少员工的离职率。</li> <li>3.2 通过一对一的师徒关系，提供信任的关系，提升新员工的技能，帮助员工尽快成长，并提高了导师的辅导能力，也会集团公司的人才培养奠定基础。</li> </ol> </li> </ol>



	<p>3.3 构建辅导文化，提高员工的工作绩效，为公司未来战略发展提供了人才储备。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>1. 确认目标 经过资料分析、需求访谈和需求分析，确立该项目能够通过实施新员工职业导师制，使新员工能够快速适应该公司的企业文化，缩短新员工的成长周期，减少新员工的离职率，确保新员工的稳定性，创建积极正向的辅导文化。</p> <p>1.1 通过对导师岗位最佳实践的梳理，组织经验的萃取与提炼，能够快速形成新员工岗位胜任标准，传承符合企业价值观的典型案列，为该公司的知识管理和经验传承奠定基础。</p> <p>1.2 通过新员工导师制的实施，新员工能够获得知识、技能和个人发展规划等方面的结构化指导，掌握岗位所需技能，缩短胜任工作的周期，快速适应企业文化，增加员工心理归属感。</p> <p>1.3 通过参与职业导师制项目，导师能够有机会梳理自己的岗位最佳实践，萃取岗位中的隐性知识和显性知识，提升自身的辅导技能及管理水平，增强新员工的工作稳定性。</p> <p>2. 设计方案 该阶段项目产出《导师制项目管理手册》、《新员工职业导师制度》、课程开发与认证、导师辅导手册、学徒指导手册等，主要步骤包括：</p> <p>2.1 设计项目方案 2.2 设计管理手册 2.3 制定导师制度 2.4 专家经验萃取 2.5 课程设计与开发 2.6 课程TTT与认证 2.7 编制指导手册</p> <p>3. 选拔导师 确定导师的任职资格，开展导师选拔工作，建立导师池。</p> <p>4. 培训赋能 4.1 对所有导师进行《导师辅导技术》培训 4.2 对所有新员工进行《学徒问道技术》培训</p> <p>5. 师徒匹配 5.1 确定匹配方式 5.2 协定辅导协议 5.3 完成匹配工作</p>



	<p>6. 准备资源</p> <p>6.1 引导导师和学员初次见面</p> <p>6.2 制作相关手册、表单</p> <p>6.3 发放相关手册、表单并及时更新</p> <p>7. 跟进支持</p> <p>7.1 选拔《导师复盘技术》内训师</p> <p>7.2 认证《导师复盘技术》讲师</p> <p>7.3 开展阶段性复盘工作</p> <p>8. 追踪考评</p> <p>8.1 收集资讯</p> <p>8.2 编写简报</p> <p>8.3 收集案例素材</p> <p>8.4 编写案例</p>
<p>服务成果</p>	<p>1. 项目三年内覆盖了13260名新进员工，覆盖了34个省。85%的被辅导者认为经过辅导后，更加满意公司的文化，并提升了敬业度。而在2015年，只有25.5%的员工表示满意。</p> <p>2. 项目运营3年后，2018年的一项调研发现，曾经参加本项目的75%的员工，在岗位晋升和职业发展方面有了一级或更多的提升机会。同时也会集团人才提供了优质的人才储备，增强了集团人才的竞争优势。</p> <p>3. 85%的导师认为导师项目帮助他们提升了管理能力，特别是辅导他人的能力。同时也为集团管理人才的培养输送了优质人才。</p> <p>4. 80%的新员工上司认为该项目为他们团队培养了更有敬业度和高效的员工。90%的业务经理认为该项目帮助新员工缩短了胜任新工作的时间。</p>

档案内容更新于2019年7月