

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

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、教练技术培训

在中国成立日期：2012年6月25日

在中国雇员人数：7

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、金融服务（如银行，保险，财富管理）、IT信息技术，半导体及通讯

2、曾服务过的客户案例

客户案例一：

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>2020年，xx大学正式启动开展人才培养工作，提高客户的新人培养能力，加速打造新人“成长加速器”，以解决公司高速发展中人才队伍迅速壮大而带来的人才能力提升慢与团队融入难的问题。在xx大学搭建全员调研中，广大员工也反馈工作中接受辅导的迫切性和重要性：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 超过41%员工反馈希望在岗辅导的重要，他们期待能够接受师傅的在岗位指导；

	<ul style="list-style-type: none"> ● 80%以上员工希望从导师或主管处得到更多专业知识的传承以及达到专业能力的提升； <p>因此，在搭建客户的新人培养体系中，培养一支优秀的新人导师队伍，是 xx 大学首要的重点工作，xx 大学拟于 2020 年 11 月起启动为期三个月的导师专项赋能集训营计划，具体收效如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提升新人到岗感知度，保证新人在岗培养导师负责制； ● 提高客户的骨干员工的工作辅导能力以及工作沟通能力； ● 加速新人成长和团队融入，助力部门高绩效团队的打造； ● 增强部门级培训能力，夯实客户的人才培养基石，助推公司的学习型组织的氛围的形成； ● 训战结合，导师赋能走在前面，为将来客户的导师机制的搭建奠定基础。
<p>具体服务内容</p>	<p>本次项目以“训战结合”理念进行开展，集“学+练+战+讲+引+评+考+奖”培训方法的组合拳结合，创新培养模式，结果导向指引客户的第一批导师团队的实战辅导能力的提升，真实有效的反馈出新人的感知度提升与在岗工作能力的增强。</p> <p>学习内容：</p> <p>模块一：指导风格的重要性，认知指导风格的四维度、了解你的首要风格和次要风格倾向、快速判断学习风格、转换你的指导风格</p> <p>模块二：分析辅导任务，辅导任务分析：工作岗位、胜任标准、工作职责、关键任务；界定辅导期目标：SMART 原则、ABCD 法；关键任务：频率、难度、重要性、经验；辅导要点：知识、技能、态度</p> <p>模块三：教练式与教导式辅导，辅导的方式、教练式辅导中的沟通技巧、教导式辅导：说给他听、做给他看、说给我听、做给我看；</p> <p>教练式辅导：开启辅导、澄清问题、启发心智、达成共识、确定行动；</p> <p>训练模式：</p> <p>学：微课学习、面授培训、复盘工作坊</p> <p>练：学习过程实战演练+工作中真实场景应用</p> <p>测：个人评测，知识检测</p> <p>讲；社群分享、总结会分享收获心得；</p> <p>评：新人辅导计划点评、过程作业点评</p> <p>辅：定期由教练进行小组实战辅导，解决实际困难，能力针对性提升</p> <p>奖：优秀案例大赛、优秀导师评审</p> <p>培养对象：</p> <p>前端部门优先、各中心推荐绩优骨干且现任新人入职指导人，48 人</p>

服务成果	<p>一批优秀的导师团队，精专业、懂教练、善辅导，将智慧有效传承给新人。</p> <p>一批优秀的新人辅导案例沉淀，将辅导他人的成功实践萃取出来，为后续人才培养积累经验。</p> <p>一套评审优秀案例的方法论与流程，形成客户特点的辅导案例评审的标准和模式，为后续提供参考。</p> <p>一套评审优秀导师的机制与流程，明确客户的优秀导师标准，形成优秀导师的选拔、培养、竞赛、评定等机制，形成相对完备的导师培养流程步骤。</p>

客户案例二：

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	汽车及零部件
客户当时的需求	<p>项目背景：</p> <p>从传统制造向智能制造转型，不是一次简单的软硬件能力升级，更是一次智能制造专业人才的争夺战。上汽高技能人员主要承接智能制造落地及成果转化。</p> <p>因此，在项目设计上，“文化线”围绕“匠心传承”和“匠心传”来设计，依托“能师高徒导师带教项目”和“国家级技能大师工作室探访、大师分享、工匠精神拆书帮等”等赋能技能专家和高徒们。项目“专业线”围绕智能制造导入“4个1”，立足组织和岗位需求产出智造转型落地课题方案。</p> <p>在辅导技巧上，我们观察到，技能导师辅导学徒的过程中存在心有余而力不足的情况。空有一身知识和经验，却<u>不知道如何传递给自己的徒弟</u>。这个问题和他们的表达能力、沟通技巧、辅导技巧都有关系。因此，帮助学员掌握辅导技巧是本次项目的首要目标。</p> <p>在辅导规划上，“回答即时疑问”是导师学徒间常见的互动模式。这种方式虽然在一定程度上帮助了学徒，但对他们的成长缺乏规划，任其“野蛮生长”。一名优秀的导师必须能够为学徒规划辅导期计划，为他们构建成长蓝图。</p> <p>在过程管理上，由于辅导工作大部分都是在线下完成，这让导师在辅导期内缺乏<u>有效的监控手段</u>。如果有一种在线绩效支持系统，一方面可以帮助导师随时重温工作坊的学习重点，另一方面可以让业务部门对导师辅导工作即时管理，将有效提升项目质量。</p> <p>项目目标：</p> <p>1. 让导师理解辅导的基本知识、价值及<u>组织的期待</u>；</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 帮助导师认识到 个人指导风格 的优势和劣势； 3. 有意识的 调整风格 以适应不同学徒； 4. 导师能够根据需求为学徒制定 结构化的辅导计划； 5. 运用不同的沟通技术， 完成辅导任务。
<p>具体服务内容</p>	<p>3天2夜的工作坊是整个导师制项目的重要阶段，无论从项目收益的角度，还是从导师、徒弟的角度，成果都蛮大的。</p> <p>首先，在工作坊期间系统梳理了导师们的经验智慧，将各位专家的隐性经验显性化，显性的经验结构化，并形成了完备的可操作的辅导手册，既是导师辅导和徒弟问道的绩效支持工具，也是组织知识的重要组织部分，便于传承和复制。</p> <p>其次，对导师的指导风格、徒弟的学习风格进行了测评，使得师徒双方更加认知彼此的优劣势，更好地调整辅导和问道策略，师徒们普遍感觉到，他们的信任关系更加紧密和牢固，辅导效果更好了。</p> <p>第三，导师辅导技术和徒弟问道技术的赋能，师徒们系统掌握了辅导和问道的流程、工具和方法，使得师徒辅导更加结构化，效率和质量都上了一个台阶。</p> <p>从后面项目复盘的结果看，大家对3天2工作坊的体验和反馈都非常的好，不仅有直观的学习体验，收获了知识和技能；还群策群力、碰撞思想、交流专业，直接产出了学习成果；更重要的是，这些技能和成果，直接用在了师徒的辅导实践中，真正做到了学以致用。</p>
<p>服务成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 缩短成长路径：《岗位学习地图》提供了缩短新员工成长周期的实施途径。 • 获得支持工具：《导师辅导手册》支持导师辅导绩效达成，提升管理能力。 • 创新辅导形式：项目制集中辅导打造了一岗多能的技能精英。 • 缩短学习周期：在导师的辅导下，快速、系统学习了整个项目的开发流程，熟悉了整体业务。 • 降低沟通成本：行为发生了很大的变化，特别是在项目协调与沟通方面，减少了项目沟通成本。 • 转变角色意识：在与导师和其他组员的互动、沟通、磨合的过程中，快速完成从“学生”到“职场人”的角色转换。 • 提升项目效率：在短时间内，能够快速学习新知识，业务的整体把握能力提升 • 减少沟通成本：能够处理复杂的项目协调工作，减少了由于沟通不畅导致的时间浪费和沟通成本。

客户案例三：

<p>所提供的服务类别</p>	<p>教练技术培训</p>
-----------------	---------------

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>1. 需求背景</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>1.3 人才保留：连续4年，平均年离职率为25%，高于同行业的5%。</p> <p>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。</p> <p>2. 项目对象 新员工及其导师</p> <p>3. 项目目标</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <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>
具体服务内容	<p>1. 确认目标</p> <p>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客户的企业文化，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例，为客户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>1. 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>2. 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>3. 准备资源 6.1 引导导师和学员初次见面 6.2 制作相关手册、表单 6.3 发放相关手册、表单并及时更新</p> <p>4. 跟进支持 7.1 选拔《导师复盘技术》内训师 7.2 认证《导师复盘技术》讲师 7.3 开展阶段性复盘工作</p> <p>5. 追踪考评 8.1 收集资讯 8.2 编写简报 8.3 收集案例素材 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</p>

	<p>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4年后，2019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> <p>因显著的项目成果，客户新员工结构化导师制项目荣获美国人才发展协会（ATD）“卓越实践奖”。</p>
--	--

档案内容更新于2021年5月