

帝人商事（上海）有限公司员工研修报告

由帝人商事（上海）有限公司委托中智日本企业俱乐部开展的课长储备干部研修项目，在帝人公司领导和员工的大力支持下，于 2017 年 10 月 20 日、11 月 1 日顺利举办。应帝人公司的员工培养需求，此次研修由《KEY ACCOUNT MANAGEMENT》（关键客户管理）、《问题分析和有效决策》两门课程组成，为期两天。

■ 举办主旨(参加对象和需要解决的课题)

本次研修面向帝人公司多个部门的课长储备干部以及课长代理储备干部共 18 位举办，旨在提高公司中层储备干部的团队管理能力、对关键客户的管理能力、以及团队分析和解决问题的能力 and 效率。

■ KEY ACCOUNT MANAGEMENT（关键客户管理）10 月 20 日

课程由中智日本企业俱乐部特约讲师王珞老师担任，课程目的旨在帮助员工学会集中公司优质资源，从战略高度重视大客户，掌握怎样为与客户的沟通做准备，确保沟通策略正确。



课程从同理心游戏、USP、锚定效应、故事偏误等内容切入，使大家懂得如何辨别大客户，怎样挖掘公司产品特有卖点，了解到销售沟通中的一些基本技巧。在此基础上，重点讲解了企业购买行为分析工具——克劳伊奇矩阵。克劳伊奇矩

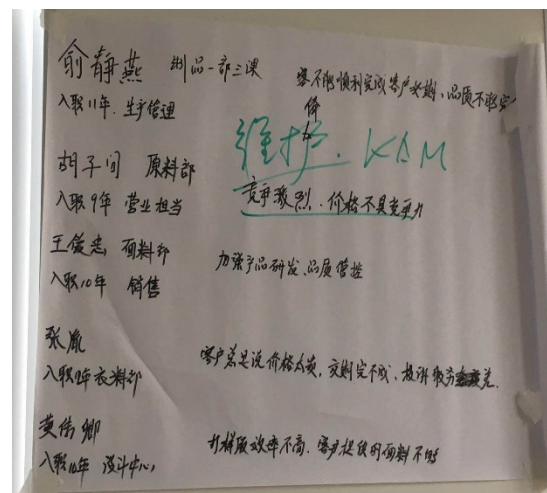
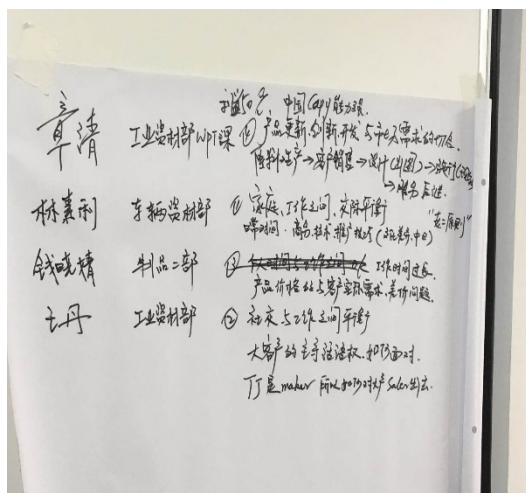
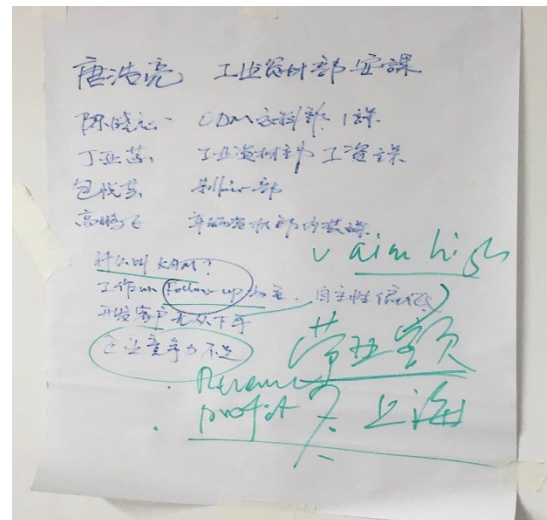
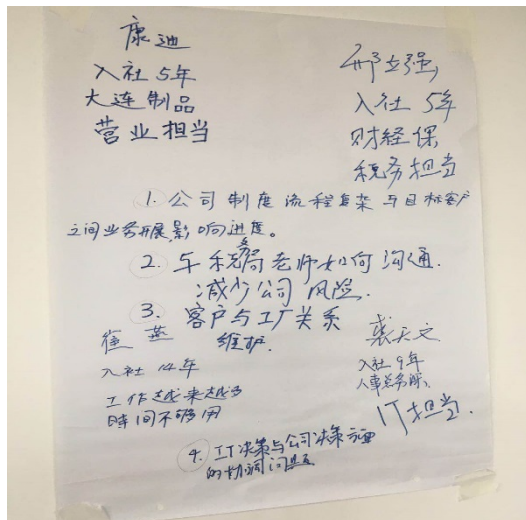
阵是欧美以及现地企业的采购逻辑，从客户企业采购方的视角来分析自身产品所在的位置，以帮助我们更好地将整体营销方案和客户采购目标相结合。

在下午的课程中，王老师重点讲解了如何通过影响力和可信度关联关系分析，来实现有效的利益相关方管理。在实际的销售过程中，仅仅围绕着自身产品的优势进行销售是不够的，利益相关方管理理念告诉我们如何判断对成交有影响的各方面人的影响力因素，借助哪些资源和人来帮助我们影响重要的利益相关方。通过两个实际的销售案例，大家亲身参与其中，对于利益相关方的梳理以及解决方案的制定都有了切身体验。



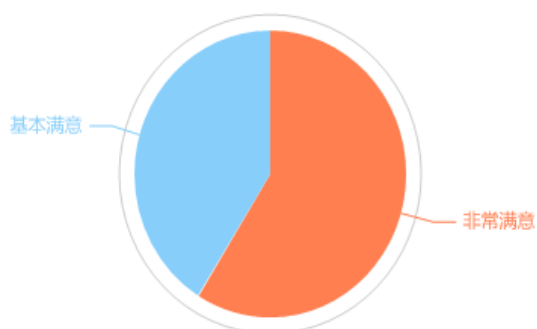
■ 课堂收获

☆ 小组讨论精选

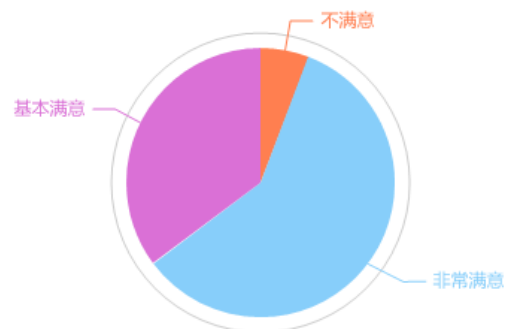


☆ 问卷分析结果

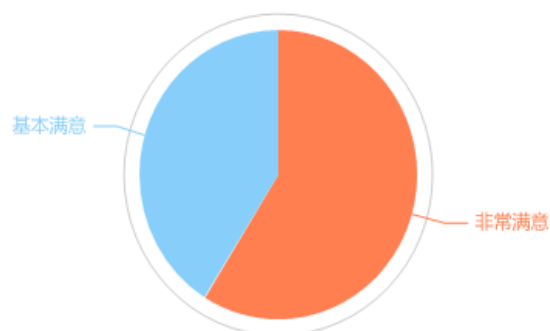
课程内容



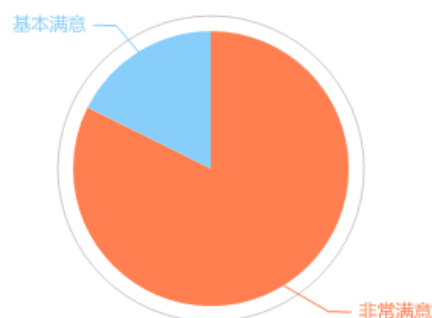
课程的实用性



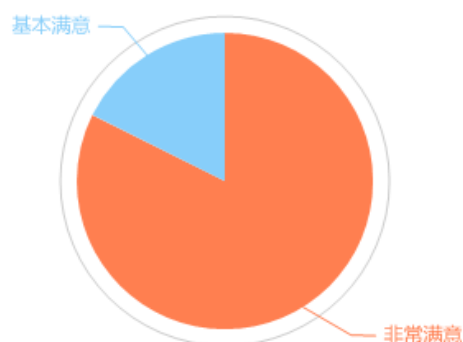
课程的节奏



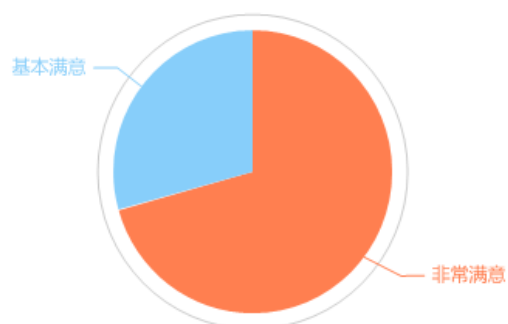
讲师的授课技巧与表达能力



讲师与学员间的交流互动



课堂气氛及吸引学员的程度



从 18 位学员的课后问卷中可以看出，绝大多数学员对本次课程表示满意。然而美中不足的是，在“课程的实用性”方面，有一位学员表示不满意。中智将正视该课程存在的不足，对学员意见进行深度挖掘，对课程的实践运用效果加以完善。

☆ 来自学员的心声

“虽然实际工作中不与客户接触，但通过学习对客户管理有了初步的了解，实行大客户管理是为了集中公司资源优势，从战略上重视大客户，深入掌握熟悉客户的需求，有计划地开发和维护对公司的生存和发展有重要战略意义的大客户，在今后的工作能更好的配合销售部门建立和维护好与客户的关系，帮助公司确保竞争优势为大客户提供优质的服务和解决方案。”

“要有自身明显特色，与客户间的沟通，关系建立要更深层次，充分了解客户需求，找准切入点，关键人物。”

“对于关键客户的管理是一种基本的销售方法，更是一种投资管理，用 USP 的概念，更好的为客户服务，实现企业的销售业务。”

“客户维护中，利用换位思考原则，充分捕捉分析客户的实际需求，内部关系。”

“Social Net work，对组织后面的人际关系需要掌握，以便制定有效的销售策略。”

■ 问题分析和有效决策 11月1日

公司部门间或团队内部的沟通不畅往往是由于团队职能不同，每个人思考过程，收集信息和解决问题的出发点和方法有很大不同。本次《问题分析和有效决策》课程由中智日本企业俱乐部特约讲师徐鸿波老师担任，课程有针对性地按照问题发生的时间节点和问题自身的本质区别，帮助员工运用工具进行分析，获得解决问题的整体思路。

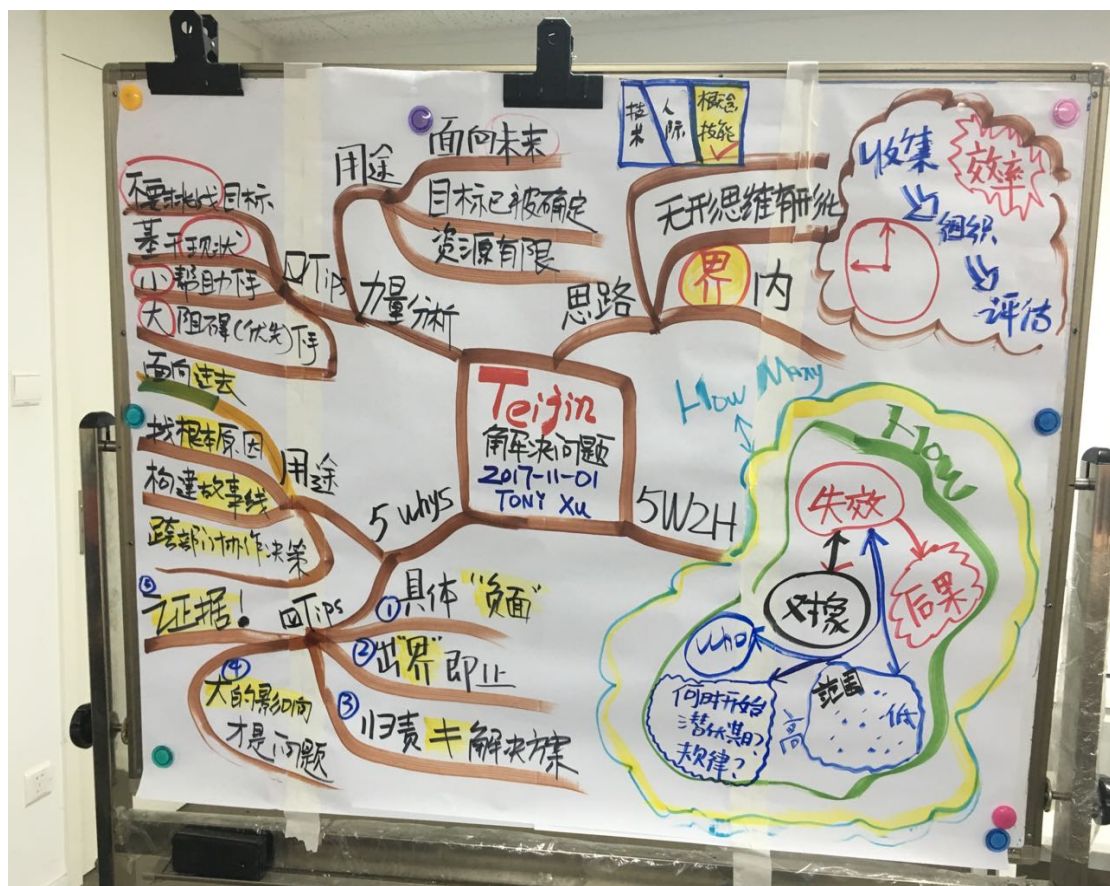


课程从将无形思维有形化的角度，介绍了有效收集，组织以及评估问题的方法。这里强调了“界”的概念，即哪些是自己能决策或者和自己具体工作相关的范围。因为最终执行的解决方案只有一个，从行动的角度来看，出界的分析是无效的。接着，用实际新闻案例练习用 5W2H 的方法定义和描述问题，这个方法帮助大家学会精准简洁地描述所观察到的现象而非妄下论断。

在有形化收集并描述定义问题之后，徐老师帮助大家用 5Whys 的方法，面向现有问题，通过系统的思考分析找出问题的根源。5Whys 在知道直接导致失败的原因的情况下运用，避免“管理人员疏忽大意”之类归责个人的结论，可以帮助我们分析解决组织性系统性的问题。同时，5Whys 不仅是问题分析工具，也可以在向上级汇报工作事件时使用，是展现思维过程的有力工具。

最后，关于面向未来的分析和计划，徐老师重点讲解了力量分析法工具。针对一个问题，在确定将来目标和目前状况的前提下，在当前状态下识别所有的帮

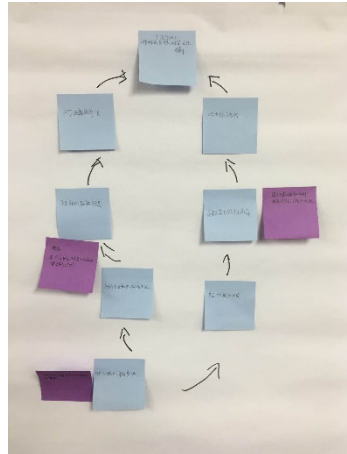
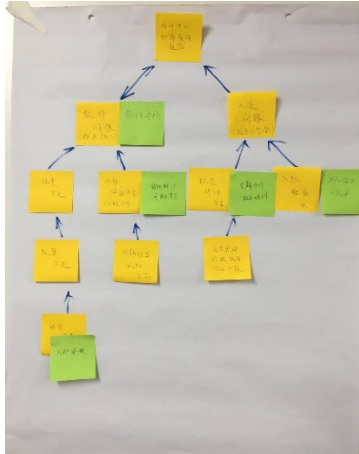
助力量和阻碍力量，并分别评估每个因素的力量强度。通过增加帮助力量和减少阻碍力量来选择合适的行动，实施行动计划，保持并达到在将来状态下的新平衡。大家结合公司实际需求计划，使用力量分析法进行了充分的实地演练。



■ 课程收获

☆ 小组讨论精选

5Whys 分析法



力量分析法

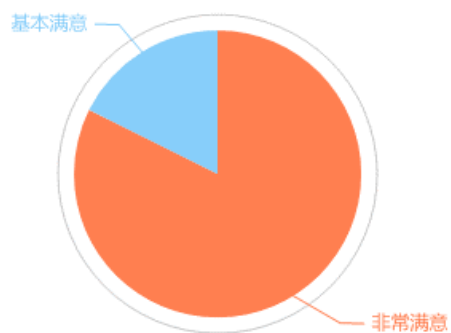
目前状况	将来状况
17年年销售额 1000万	18年年销售额 1200万
帮助力量	阻碍力量
1. 成本 (1)	1. 成本 (1)
2. 品质 (2)	2. 品质 (2)
3. 交货期 (3)	3. 交货期 (3)
4. 售后服务 (4)	4. 售后服务 (4)
5. 价格 (5)	5. 价格 (5)
6. 品牌 (6)	6. 品牌 (6)
7. 渠道 (7)	7. 渠道 (7)
8. 人才 (8)	8. 人才 (8)
9. 技术 (9)	9. 技术 (9)
10. 设备 (10)	10. 设备 (10)

目前状况	将来状况
2017年销售额+15%	2018年销售额+30%
1. 分类	1. 分类
2. 价格 (1)	2. 价格 (1)
3. 品质 (2)	3. 品质 (2)
4. 交货期 (3)	4. 交货期 (3)
5. 售后服务 (4)	5. 售后服务 (4)
6. 价格 (5)	6. 价格 (5)
7. 品牌 (6)	7. 品牌 (6)
8. 渠道 (7)	8. 渠道 (7)
9. 人才 (8)	9. 人才 (8)
10. 技术 (9)	10. 技术 (9)

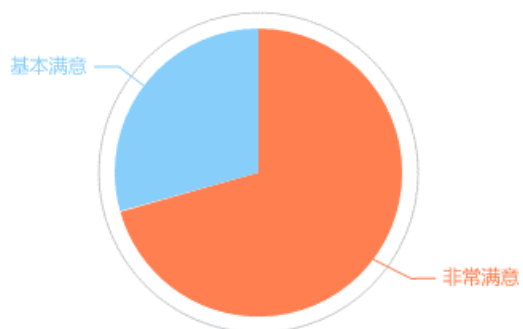
目前状况	将来状况
2017年员工培训一次	2018年员工培训两次
帮助力量	阻碍力量
1. 成本 (1)	1. 成本 (1)
2. 品质 (2)	2. 品质 (2)
3. 交货期 (3)	3. 交货期 (3)
4. 售后服务 (4)	4. 售后服务 (4)
5. 价格 (5)	5. 价格 (5)
6. 品牌 (6)	6. 品牌 (6)
7. 渠道 (7)	7. 渠道 (7)
8. 人才 (8)	8. 人才 (8)
9. 技术 (9)	9. 技术 (9)
10. 设备 (10)	10. 设备 (10)

☆ 问卷分析结果

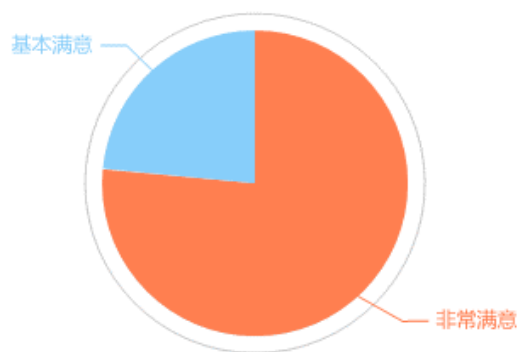
课程内容



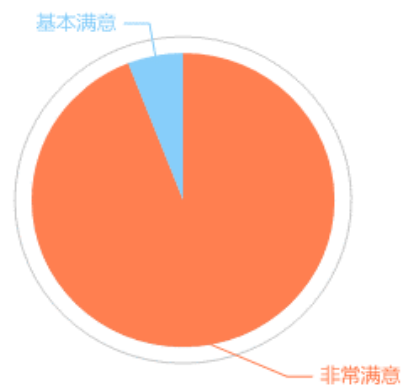
课程的实用性



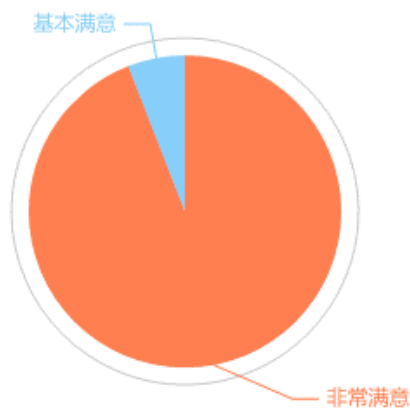
课程的节奏



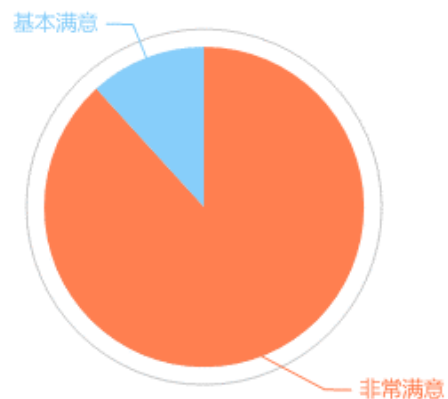
讲师的授课技巧与表达能力



讲师与学员间的交流互动



课堂气氛及吸引学员的程度



学员们的课后问卷统计结果显示，所有学员对本门课程表示满意。并且在各个方面，“非常满意”的比例都很高。

☆ 来自学员的心声

“任何事物都存在一定的局限性和没到位的地方，通过力量分析可以客观分析现状，能力范围内有效有力地进行改善。”

“在问题分析时可把无形的思维有形化，帮助做出更有效更有针对性的决策。”

“关于什么是“界”的问题有了深刻的认识，往往我们在分析问题把时间浪费在我们自身无法掌控的问题，从而影响工作效率。”

“通过今天的学习，掌握了处理问题的技巧，有了技巧的解决方案才够理性，也容易得到认同。”

“解决问题时努力避开主观或自负的假设和逻辑陷阱，从结果着手，沿着因果关系链条，顺藤摸瓜，穿越不同的抽象层面，直至找出原有问题的根本原因。”

“在问题分析方面可以用系统性解决问题的思路，有效的做出工作中的各项决策。可以提供团队统一的有效解决问题的沟通语言和工具，加强团队解决问题的能力。”

■ 讲师对学员的评语

王珞：学生们普遍具有丰富的行业经验，但对于经验的总结提炼的系统性尚显不足。在日企工作服从为主的环境长久以往员工失去主动创新建言的积极性。学员非常珍惜公司提供的学习机会，日企应该多用外部老师给员工一些思想碰撞的机会。

徐鸿波：学习态度积极认真，表达能力强，问题分析深入具体。