

## 广州仁脉教育科技有限公司

### 企业详情

企业官方注册名称：广州仁脉教育科技有限公司

企业常用简称（英文）：Remark Consulting

企业常用简称（中文）：仁脉顾问

所属国家：中国

中国总部地址：广州

网址：www.remark.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：2010年4月1日

在中国雇员人数：200

### 业务详情

1、主要客户所在行业：汽车及零部件、 金融服务（如银行，保险，财富管理  
等）、化工与石化、 能源动力、政府和机构

### 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	金融服务（如银行，保险，财富管理等）
客户当时的需求	（一）传统管理培训系统性缺失 该公司在中高层管理者培养方面年年都会有管理能力提升方面的培训，但传统的管理能力培训在实际操作的过程中，对培训内容的把握方面通常具有一定的随意性，主观性，缺乏针对性，系统性，这就造成培训很难解决组织发展中所遇到的问题，培训工作的开展“为了培训而培训”，导致浪费培训资源的同时，难以发挥培训价值。



(二) 企业发展呼唤培训技术革新  
从行业角度来看，培训作为一门传播的艺术，随着移动互联网的深入发展，人们搜寻与获取信息的能力大大增强，过往需要通过培训才能获得的知识与技能如今通过互联网就可以轻松获取，同时，从企业角度，近年来随着该公司坚持改革创新，努力改进金融服务，调整资产结构，加强风险管理，以人为本，加快发展，在向一流商业银行迈进的过程中取得了可喜的成绩，因此对中高层管理者培训提出了越来越高的要求，以上两方面的因素倒逼着企业培训的开展必须进行技术革新，在新的时代条件下重新焕发生命力，做到培训为解决问题而来。

(三) 传统培训效果转化难度大  
培训源于工作实践，同时指导工作实践。传统的管理培训课程来源于对大量工作的观察、收集、归纳、提炼与总结，课程授课结束，学员需要花费大量的时间对培训所学内容进行实践转化吸收。这就造成了培训与实践一定程度上的脱节，学员对所学内容的转化、吸收难度增大。

**仁脉顾问设计《刻意训练-场景化测评管理才能评鉴》项目**

(1) 测评

针对管理人员关键管理能力的十二门培训课程编写调研问卷，通过组织全体中高层管理者（共计121名）观看12个管理情景，回答200道题目800个选项，进行风格的自我评估，输出个人管理才能报告，把握各位中高层管理者的管理成熟度。对场景化测评的结果分别从个人综合能力、团队综合能力、与中国同层次管理人员的对比，并从风格与价值观等角度进行全面的评估与分析，输出中高层管理者最需要培训的管理能力、管理成熟度弱项，同时梳理出中高层管理者需要掌握的管理相关知识点。

具体服务内容

能力类别	子能力	得分 (%)
行政能力	自我管理	57%
	工作目标与标准设定	78%
	计划与安排工作	71%
沟通能力	倾听与组织信息	21%
沟通能力	给予明确的信息	60%
沟通能力	获得正确的信息	32%
督导能力	训练教导与授权	42%
	评估部属与绩效	46%
	行为规范与营商	39%
认知能力	问题确认与解决	52%
	决断与风险衡量	62%
	清晰思考与分析	44%



	<p><b>(三) 团体综合能力分析</b></p> <p>(以下分数均代表百分比——和世界10万经理人管理能力常模比较相对能力)</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2"><b>整体平均综合能力：50%</b></td> </tr> <tr> <td>工作管理能力：61%</td> <td>人员管理能力：40%</td> </tr> <tr> <td>行政能力：69%</td> <td>沟通能力：38%</td> </tr> <tr> <td>认知能力：53%</td> <td>督导能力：42%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>综合能力分布状况</b></td> </tr> <tr> <td>10-19%</td> <td>2人</td> </tr> <tr> <td>20-29%</td> <td>7人</td> </tr> <tr> <td>30-39%</td> <td>20人</td> </tr> <tr> <td>40-49%</td> <td>21人</td> </tr> <tr> <td>50-59%</td> <td>37人</td> </tr> <tr> <td>60-69%</td> <td>23人</td> </tr> <tr> <td>70 - 79%</td> <td>8人</td> </tr> <tr> <td>80-89%</td> <td>1人</td> </tr> </table> <p><b>(2) 解说、计划</b></p> <p>对前期中高层管理者场景化测评结果进行详细解读，客观把握中高层管理者个人管理能力短板，输出每一位中高层管理者的个人发展计划，确定此次中高层管理者轮训重点围绕<b>沟通与表达、团队督导与管理、问题分析与解决</b>等方面能力，针对性地从刻意训练十二门课程中提取出同这几方面能力相对应的六门课程《<b>倾听与组织讯息</b>》、《<b>获得正确的讯息</b>》、《<b>行为规范与咨商</b>》、《<b>训练教导与授权</b>》、《<b>清晰思考与分析</b>》、《<b>评估部署与绩效</b>》。同时和专业的授课讲师一道针对评量结果对课程需要讲授的重点内容进行梳理优化。</p> <p><b>(3) 培训、再评量</b></p> <p>基于前述场景化测评的结果以及班组长个人发展计划，从9月到11月，运用<b>刻意训练的模式</b>，分批次开展中高层管理者集中轮训，所有的课程设计全面按照<b>成人学习的科学方式</b>开展。</p>	<b>整体平均综合能力：50%</b>		工作管理能力：61%	人员管理能力：40%	行政能力：69%	沟通能力：38%	认知能力：53%	督导能力：42%	<b>综合能力分布状况</b>		10-19%	2人	20-29%	7人	30-39%	20人	40-49%	21人	50-59%	37人	60-69%	23人	70 - 79%	8人	80-89%	1人
<b>整体平均综合能力：50%</b>																											
工作管理能力：61%	人员管理能力：40%																										
行政能力：69%	沟通能力：38%																										
认知能力：53%	督导能力：42%																										
<b>综合能力分布状况</b>																											
10-19%	2人																										
20-29%	7人																										
30-39%	20人																										
40-49%	21人																										
50-59%	37人																										
60-69%	23人																										
70 - 79%	8人																										
80-89%	1人																										
<p>服务成果</p>	<p>整个项目实施的前端与后端，分别对所有参训中高层管理者进行针对个人管理才能的场景化测评，并输出专业客观的测评报告，全面把握中高层管理者管理能力的短板与培养的重点，前测为个人发展提供建议，后测为能力提升提供反馈。过程中拟定个人发展计划、组织集中培训、跟踪工作实践情况，持续把握培训价值。</p> <p>项目实施过程中，共计输出121份个人管理才能评鉴报告以及一份深圳工行中高层管理者整体管理才能评鉴报告，并在报告的全面解读后，让中高层管理者在确认个人管理能力短板的同时每人输出一份个人发展计划，计划全面覆盖培训与实践，实现培训项目落地的“可视化”，培训结果的“可衡量”。</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	能源动力
客户当时的需求	<p>2018年，该公司提出新要求，要求该公司继续发挥改革创新、先锋引领作用，在2018年率先实现世界一流。基于此，该公司对标优秀人才培养经验，通过梳理内部干部员工培养现状，发现内部存在两大矛盾：</p> <p>一方面，该公司2018年率先实现世界一流目标（如客户平均停电时间达到世界一流水平1小时/户、客户满意度得分稳住85分等）对公司员工提出新要求：要善于学习、勤于思考、积极实践；要加强政策研究和经验总结；要在推动公司在变革中阔步向前、当好引领、做出示范、贡献经验。但当前员工队伍整体素质与世界一流水平仍存在差距。</p> <p>另一方面，公司员工因队伍数量、结构、学历等的变化，对学习新知识、掌握新技能、提升能力的需求日益增多，但受限于培养经费等原因，员工队伍培养项目仍处于“空白”。</p> <p>面临以上内、外部环境，公司亟待策划、设计与组织一个针对高潜人才素质能力提升的培养项目，意在通过选拔与培养、竞争与激励，促进员工掌握解决工作问题的方法，全面提升综合素质，在工作中更加积极的面对未来挑战，为公司2018年目标贡献个人价值，并为公司储备一批优秀青年人才队伍，加强公司员工队伍建设。</p> <p>项目设计期望实现以下几个目标：</p> <p>（1）在基层班组员工中选拔、培养一批匹配性好、成长性好、驱动性强的高潜人才（共100人），通过科学选拔、实践、内部导师辅导、跟踪培养等多种形式，了解公司发展政策，学习有效工作方法，提升综合素质能力，创新公司存在问题解决思路，助力公司2018年发展目标；</p> <p>（2）充分挖掘素质高、能力强、技术优的高潜人才、优秀基层员工，充实公司班组长、专助责、技术技能专家人才后备人才队伍；</p> <p>（3）承接“学习发展体系”项目，沉淀一套该公司高潜员工培养方案，丰富与扩充学习发展体系。</p>
具体服务内容	<p>仁脉顾问设计“智绘未来”高潜人才发展项目</p> <p><b>项目前期</b></p> <p><b>（1）部门推荐精英</b></p> <p>员工技术技能实训中心依据班组员工的工作年限、专业水平、绩效水平三大维度，制定了统一的筛选标准，即入职3年以上，具备</p>



高级作业员资格及以上，近2年年度绩效至少有一次A且有强烈的学习意愿，各部门按照3:1比例推荐，通过初步考核专业业绩（包括专业技术水平、职业技能等级、为公司贡献度等因素），共筛选出320名候选人。

**(2) 能力测评入库**

根据已确定的320名被测评对象，设计配置相适应的测评工具和内容，以胜任力冰山模型为基础，从认知、情绪能力测验、胜任力三个方面展开测评，结果显示：参加测评的高潜员工团队情商平均得分78%（中高）、团队岗位匹配68%（中低）在自我调控、学习能力、追求卓越、团队合作和适应转变五项素质相对较弱，有待提升。

项目组按照测评分数及排名，经过会议讨论，最终共选拔出100名高潜人才入库。

**(3) 课程需求调研**

培训开展前，为提升培训项目的实用性与针对性，提高学员项目参与积极性，特组织高潜人才培养成员进行了科学调研，深入了解关于培训内容、培训管理形式两方面的意见与想法，以进一步优化课程内容，完善培训管理。

<b>调研对象</b>	100名高潜人才培养学员
<b>调研方式</b>	UMU学习平台线上问卷调研
<b>调研目的</b>	确定培训内容重点及培训管理形式
<b>调研内容</b>	培训培养主题 培训课程侧重点 培训管理形式
<b>调研时间</b>	2018年3月
<b>问卷收集情况</b>	总共100位学员，回收调研问卷100份。

调研内容针对前期项目需求调研结果所需培养主题类（思维创新类、问题分析与解决类、人际关系类、公司战略发展类、演讲表达类），进行再次验证，并根据学员实际需求，调整课程内容重点，采用合适的培训形式，以切实保障“缺什么、学什么”。

根据100名高潜学员的调研结果分析，高潜学员更倾向于采用积分管理和学习管理相结合的班级管理形式，愿意担任班委进行班级自治，同时成功验证了高潜学员所需培训主题，因此本项目培养内容设置及讲授重点精准契合学员所需，坚持理论与实践相结合，采用集中培训+行动实践的模式开展，运用面授培训、导师辅导、对标交流等多种形式，系统弥补所需能力短板，强化业务素质和业务技能，特设置行动学习、微课开发模块，使学员通过实践，强化知识训练，实现在“做中学”。



### 1. 项目中期

项目实施中期，即库池培养期，共历时三个月，分两期进行，每期50人，每期培训开展基于公司业务问题以“现场改进”为主线，分“发现洞察——探索实践——反思总结”三阶段组织集中培训，完成了“名师开悟+行千里路+见贤思齐+读万卷书”四大模块的学习内容，强调培训转化与落地实施。

#### (1) 名师开悟模块

充分结合了公司战略发展需要及学习发展体系以及实际培训需求，协调内外部两种培训资源，设置了公司相关战略解读类、政策解读类、内部经典素质能力课程，共计6门内部课程，引入组织效能类、问题分析解决类、人际沟通表达类、思维能力类9门外部课程，通过运用案例分析、小组讨论、视频教学等多种形式，对学员进行了系统性的培养，全面提升了学员的理论知识 and 业务素质，系统强化了工作执行能力、创新意识等能力，实现了学习敏锐度、人际敏锐度、心智敏锐度、变革敏锐度和结果敏锐度这五个敏锐度的提升，为做好各项工作打下了扎实的基础。

#### (2) 读万卷书模块

设立“拆书会”，作为知识内化吸收平台，也是学员思维碰撞，交流体会和经验的平台。拆书专家互动讲授读书的新理念和新方法，并选取学员感兴趣书籍《匠人精神》阅读片段，催化引导学员进行拆解，促动学员将日常工作和生活引进课堂，创设关联，并辅导小组自主拆书，加深对理论的理解，启发将所学知识转为己用。“拆书会”成功营造了轻松、和谐的企业学习氛围，实现了学员的共同进步，促进了学员整体学习能力及学习素养提升。

#### (3) 见贤思齐模块

通过引领学习、跨界学习，汲取优秀经验，充分驱动学员正能量成长。包含了导师制、“匠星分享”、对标交流三方面内容。

1) **导师制**。特邀请来自各业务领域的14名管理人员、6名技术技能专家担任导师，为学员提供专业辅导，实现经验、知识的传承，促进导师机制系统、全面的同时，也为各领域专家提供了实践演练、辅导培养下属的平台与机会。

项目前通过电话调研及沟通辅导明确了导师职责与角色、辅导技巧及相关注意事项讲解，同时导入行动学习方法，帮助导师确立课题，进行了课题梳理，明晰了课题含义；导师于第一阶段第2次行动学习研讨期间正式进入学习小组，听取本组学员关于课题的认知，对课题进行澄清，与学员共同研讨交流，以把握课题方向；并在第一、二阶段各一个月课题实践期间，为本小组学员提供远程辅导，及时对学员行动课题执行给予资源支持与帮助，促进了解决方案的达成与落地。

2) **“匠星分享”**。特邀请了“南网工匠”王老师与学员进行工作经验分享与交流，通过与“匠人”王老师的对话，进一步提升了学员的精神面貌，传承和弘扬了严谨、专业、精益求精的工匠精神。



**3) 对标交流。**对标比亚迪，开展了为期1天的跨界学习，通过参观比亚迪技术展厅、充电塔、体验云轨等先进技术以及创新管理的主题交流，汲取了先进经验。在对标学习后，学员积极展开了对标感悟讨论，创新性思考公司未来发展，整体来说，通过对标先进，激发了学员主动创新思考的能力。

#### **(4) 行千里路模块**

紧扣公司业务实际，通过行动学习和微课开发，实现了驱动组织问题的分析与解决、知识的传承与积累。

**1) 行动学习。**行动学习贯穿项目始终，包括“方案制定—复盘辅导—反思总结”三阶段集中学习，两个月课题实践，达到了在实践中体验，体验中反思，有效促进了理论与实践的结合。

第一次集中培训期间，由学习催化师传授工具方法，引导学员完成课题分析、要素分析并制定措施输出小组行动学习计划；1个月在岗实践环节，由导师辅导并把握课题实践方向。

第二次集中培训期间，学员主要进行实践总结、反思优化行动方案；1个月在岗实践环节，由导师辅导并给予相应资源或技术支持。

第三次集中培训期间，对整个实践方案进行优化提炼，萃取成果，强化汇报质量及技巧，同时通过评委点评（行动学习讲师+班主任）、小组互投的形式，共评选出6个最佳行动学习课题，进行学习汇报。

**2) 微课开发。**邀请公司微课导师郑巍全程参与，通过三阶段辅导，有效促进了学员对课程的转化吸收，促进了知识的二次传播。

第一次集中培训期间，主要引入微课开发工具及方法。

第二次集中培训期间，选取微课主题，编写脚本，完成微课制作及优化，并将开发的微课上传公司平台，组织展示投票。

第三次集中培训期间，组织微课评审，最终评选出优秀微课24门。

#### **(5) 项目管理模块**

项目实施全程采取“班级自主管理+积分制学习管理+翻转课堂”管理模式，使学习更加灵活主动，加强了学员的参与度。

**1) 班级自主管理。**培训中由项目负责人、投票竞选的班长、学员推举的各组组长共同组成班委，负责培训的班级管理，实现班级的自主式管理，充分激活了学员课堂“主人翁”精神，促进了主动学习。

**2) 积分制学习管理。**培训严格按照过程积分管理运行，设立团队积分和个人积分，个人积分影响团队积分，全方位考核学员和团队的表现。团队积分依据“全勤+课堂表现+行动学习+团队贡献”四方表现综合评定，个人积分依据“考勤+课堂表现+微课开发”三方综合评定，以项目积分作为评选优秀学员和优秀团队的参考标准之一，充分提升了学员的参与积极性，有效帮助培训效果落地。

**3) 翻转课堂。**引入智能学习管理平台，打造了“O2O翻转课堂教学模式”，通过在线发布问卷、任务等，实现了线上互动、讲师评价和投票，多方位促进了学员主动参与。

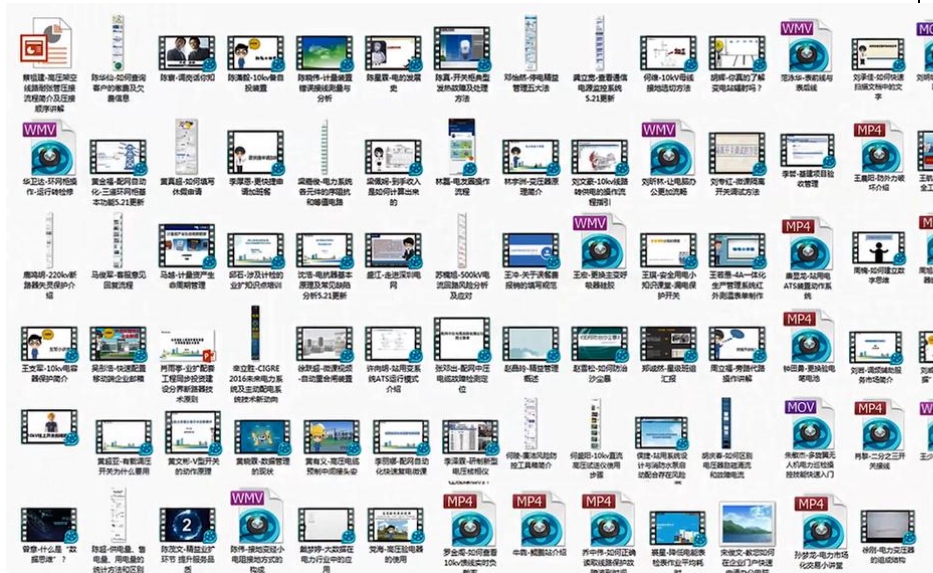




**2. 项目后期**  
项目实施结束后，对各学员所属部门领导进行学习反馈，反馈内容包括本单位学员在学习中的总体表现、项目回顾及后续追踪，使各单位领导了解本单位学员学习内容、收获及后续跟踪中所需注意和配合事项。同时，实训中心将督促直属部门领导与学员双方经沟通达成共识，以工作为导向，针对工作流程的完善、工作问题的解决，共同制定半年行动计划，针对50名高潜人才开展IDP后期培养与追踪，完成学习闭环实现能力的提升，以推进长期行为改善。

(1) 培养出88名高潜人才，分别来自16个单位，平均年龄28岁左右，两期共评选出31名优秀学员，6个优秀团队。形成1支具有创新力，具备一定研究能力、管理能力和经营潜质的，班组长、专助责与技术技能专家后备人才队伍。  
(2) 通过此次项目实践，促进“智绘未来-点亮未来-璀璨未来”三个梯次人才培养的延续性，丰富了公司人才梯队建设。  
(3) 输出针对公司实际存在问题、实用性强的**行动学习报告20份**，探讨研究了20个公司实际工作难题的解决方法，并评选出**6个优秀行动学习**，获得显著管理突破效果。  
(4) 以工作相关问题为主，**开发制作88门微课**，评选出**24门优秀微课**，丰富了公司技术、技能、管理类微课资源，挖掘了一批擅长萃取经验、开发微课的优秀学员。

**服务成果**



(5) 为便于各单位领导了解该单位学员参与培训情况、及在同批次人员中的表现，输出**16个单位学员学习情况信函**，增强单位对学员情况的了解，拉近各单位与学员间的距离。  
(6) 为方便导师了解学员各阶段学习内容、学习安排及学习情况，分别在各个阶段衔接期，制作**导师辅导组学员学习快讯**，让导师了解上一阶段学员表现、下一阶段学员学习内容，促进导





	师与学员的沟通与交流。项目期间，共输出60份导师简报。
--	-----------------------------

**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	能源动力
客户当时的需求	<p>该公司非常重视年轻干部培养，为助力国家电网公司建设具有卓越竞争力的世界一流能源互联网企业，紧紧围绕“坚持党建领航、打造高端电网、推动能源变革、持续创新领跑”的四大战略核心，深入推进管理人员培训体系建设工作，新任管理人员作为年轻干部队伍中的新生力量，是企业宏伟蓝图中的重要实践力量。该公司需要对新任管理人员进行转型培训。</p> <p>1. “一刀切”培训降低培训效果</p> <p>过往大多数的新任管理人员培训中，往往存在不管新任管理人员的能力素质有没有达到企业要求，需不需要进行某一能力素质的培训，培训部门都会“一刀切”似的安排所有新任管理人员统一培训所有课程，不会注重学员的个性化需求，导致部分达到能力素质要求的学员上课不听，部分没有达到能力素质的学员即使听了也不用，既造成了人力、物力、财力的浪费，也对培训效果大打折扣。</p> <p>2. 传统培训学习转化效果弱</p> <p>正如彼得·圣吉所讲，学习不能停留在获取知识或信息的一般意义上，还应该包括行为的转变与绩效的改善。但是传统培训仅仅是将学习停留在知识的输入上，较少注重与新任管理人员实际工作的结合，也较少关注培训内容是否真的与新任管理人员的岗位关键能力素质强相关。因此，较少有新任管理人员能够在培训结束后快速实现学习转化，快速顺利通过转型期，达到适岗履职要求。</p> <p>3. 培训缺乏系统性</p> <p>学习是一个系统，要想实现学习效果最大化的目的，必须以系统的观点进行整体设计，传统培训不能够完全做到以学习者为中心，以行为改善和绩效提升为目标，明确学习需求和目标，为学习者量身定制其需要学习的内容，整合组织内外部的知识资源，精心选择最适合的方式，从知识、技能和态度等方面立体地进行设计和实施，系统地设计学习过程，把培训或学习当作一个系统来分析、设计和调控。</p>
具体服务内容	<p>(一) 项目前期</p> <p>1. 选人</p>



企业中通常20%的优秀人员能够解决80%的问题，在人才培养中要按照员工的价值合理分配资源，因此本着“优秀人才优先培养、优先重用”的理念，在刚刚新上任的管理人员中，采用“部门推荐+素质测评”的形式，选拔优秀新任管理人员优先培养，打造人才金字塔。

### (1) 部门推荐

本次新任管理人员通过部门推荐，从专业水平、绩效水平、日常表现、工作年限等方面进行层层筛选，最终选拔出300名新任管理人员进入素质测评环节。

### (2) 素质测评

为进一步了解新任管理人员能力素质水平，组织部门推荐300名新任管理人员候选人进行素质测评，并按照1.5:1的比例进行筛选，最终筛选出200人进入培养阶段。针对新任管理人员的素质测评，根据其能力素质模型要求及实际情况科学设计测评工具和内容，为全面了解新任管理人员冰山上层和下层的能力素质，针对300人从成就动机、MBTI性格类型、卡特尔16种人格因素、社会责任型领导力、管理潜能等多个方面，全面测评新任管理人员各方面能力、素质、价值观等，共产生300份个人测评报告和一份团体报告，报告包括对新任管理人员各项指标分析、待提升能力项、个人发展建议等。

通过测评，建立新任管理人员个人画像，一方面，更为全面、详细了解新任管理人员各方面能力素质现状水平；另一方面，通过了解其能力素质短板，为其后续培养以及线上自主学习提供参考。

#### 一、总体评价

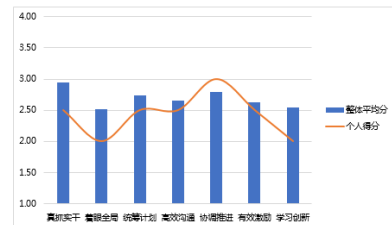
总体结论：**合格 B**

指标	权重	A 优秀	B+ 良好	B 合格	C 待发展
真抓实干	10%	□	□	▲	□
着眼全局	20%	□	□	□	▲
统筹计划	20%	□	□	▲	□
高效沟通	10%	□	□	▲	□
协调推进	10%	□	▲	□	□
有效激励	15%	□	□	▲	□
学习创新	15%	□	□	□	▲

等级含义：

等级	分数区间 (C=competency)	说明
优秀 A	4 ≥ C > 3	在该能力体现的全部关键行为上都有良好表现。
良好 B+	3 ≥ C > 2.5	在该能力体现的绝大多数关键行为上都有良好表现。
合格 B	2.5 ≥ C > 2	在该能力体现的大多数关键行为上都有良好表现。
待发展 C	2 ≥ C ≥ 1	较少体现出该能力体现的关键行为。

#### 二、我在团队中的位置





四、个人发展建议

优先发展项	发展目标	方法和途径
学习创新	主动发起创新的想法，在团队内部推动创新活动和工作。	<p>【工作实践】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>寻找并学习外部最好的经验与实践，使企业在竞争中保持领先；</li> <li>引进先进技术、资源助力部门工作；</li> <li>促进团队运用创新思维分析解决问题，开发并实施新的方法和系统。</li> </ul> <p>【个人提升】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多阅读创新相关书籍，如《创新者的窘境》、《创新与积极心理学》。</li> </ul> <p>【课程培训】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>《创新与变革管理》。</li> <li>《六顶思考帽》。</li> </ul>
着眼全局	积极面对各种变化，能够从支撑公司战略的角度来考虑各项工作的推进。	<p>【工作实践】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>积极参与行业内的论坛、市场活动，关注外部政策变化；</li> <li>站在公司层面考虑问题，思考本部门工作如何支撑战略目标的实现；</li> <li>主动向上反馈自己对于公司目标和战略的理解和思考。</li> </ul> <p>【个人提升】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>阅读战略相关书籍，如《大战略的瑞士军刀——思维导图》、《全局思维》。</li> </ul> <p>【课程培训】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>《战略性思维》。</li> </ul>

2. 选课

随着互联网对培训的影响不断深入，“互联网思维”不断引入到培训中，本次新任管理人员培训中运用信息化管理，将**师资库、课程库、教务系统融为一体，避免传统“一刀切”培训，创新采用“菜单式”课程培训**，将通用能力素质模型开发的课程库置于教务系统中，新任管理人员登录教务系统采用自主“点课”的形式开展培训。在满足组织对新任管理人员能力需求的同时充分依据新任管理人员个性化需求进行自主选课，充分解决态度、技能、知识等问题。

本次新任管理人员培训设计了1个必修单元和4个选修单元，其中1个必修单元为组织要求的政治素养、基础能力和自我管理，确保所有新任管理人员基础扎实，满足基本要求。4个选修单元为通用能力素质模型要求的培训模块，分别是思维与表达、自我管理、组织与协调、计划与控制、职业品质5个模块，每名新任管理人员根据自己能力短板、实际工作问题频率或严重性等选择1个选修单元进行学习，共5门课程。

在选课过程中，本着“自主选课、自愿调剂”的原则，为确保培训效果，培训班严格控制在30人至50人，选课人数超过30人，单独开班，少于30人征求个人意见进行调剂。最终根据学员意愿分成4批培养，选择课程总数是11门。

(二) 项目中期

项目中期主要分为四个模块，分别是课程培训、高端对话、团队激创和531计划，四个模块紧紧围绕新任管理人员通用能力素质模型和实际工作问题场景展开培训，强调培训与实际工作的结合，以及培训效果的落地转化。

1. 课程培训

充分结合公司发展战略及通用能力素质模型的需要，利用2015年和2016年两年时间内外部专家结合的形式，基于通用能力素质模型进行课程开发，并采用问卷调研和访谈调研的形式萃取大量内





部经典场景案例融入课程，实现教学相长，2017年对开发的24门课程进行讨论、打磨，使之更符合培训需求。本次新任管理人员培训中，除《习近平新时代中国特色社会主义思想解读》课程，其他课程均选自定制化开发的24门课程。

## 2. 高端对话

高端对话的目的一方面增进领导与新任管理人员之间的交流、分享；另一方面解答新任管理人员的疑惑，并进行激励。本次高端对话利用晚上时间邀请了省公司人力资源部和组织人事部相关领导，对话的形式摒弃过往领导讲台说教式的分享，采用圆桌的形式，以更加平等的方式开展，内容主要以领导分享工作成长经验、答疑解惑以及期望祝愿为主。通过高端对话使高层领导能够关注到新任管理人员的需求，也使新任管理人员能够感受到高层领导的关注和关心，激发了工作的动力和积极性。

## 3. 团队激创

团队激创主要以解决实际工作问题为目的，通过对2017年192名新任管理人员中50名新任管理人员进行跟踪访谈，了解其在培训项目结束后，实际工作中遇到的问题或挑战，以及他们的应对策略或者行为做法，进行整理、归类、总结。

利用晚上时间，在团队激创中，每期培训班每个小组选择一个问题进行讨论，小组内部针对问题依次轮流发言，交换自己的看法、意见，并提出相应的解决措施或者方案，最后每个小组依次派代表上台分享本组问题和解决方法。4期培训班24个小组共讨论了24个在新任管理人员实际工作中出现的问题和挑战，包括如何应对“老油条”？如何处理跨部门沟通等，对新任管理人员日后到工作岗位处理类似问题提供了意见参考。

## 4. 531计划

为进一步加深新任管理人员培训烙印，利用晚上时间采用“531计划”将课程内容与工作场景或个人发展提升相关联，首先让学员独立思考所有课程内容中触动极大的五个点，再针对自身情况，分析找出对自己提升帮助最大的三个点，最后从三个点中挑选一个可以立刻实施行动的点，并做成行动计划表，回到工作岗位中实践，大大增加了培训效果。

## 5. 综合评价

严格管理、从严治学是新任管理人员培训管理的重要特征。遵循“三严三考”原则，通过“严格、严肃、严谨，考勤、考试、考核”全面对新任管理人员进行综合评价，并对评价实行综合评分制度，考核内容全面，考核标准量化。

### (1) 考勤

为严肃班纪，在培训期间采用量化积分进行考勤管理，针对个人考勤从迟到、早退、请假、无正当理由缺勤四个方面进行考核，此外，对其课堂参与进行评价，并根据考核标准进行打分，提高学员对项目的重视程度。

### (2) 考试

	<p>在课程开发阶段，每门课程均开发了一套包含选择题、填空题、简答题、案例分析题等的课程题库，将题库与教务系统融合，在培训结束后，利用1个小时的时间，学员通过在线教务系统题库抽选所学课程试题进行考试，并作为本次培训能力考核内容，考察学员对知识点的掌握和理解。</p> <p><b>(3) 考核</b> 根据新任管理人员531计划实践以及年终业绩情况进行考核，目前，考核正在跟踪进行中。 <b>新任管理人员综合评价得分=考勤*10%+考试*30%+考核（531计划实践+业绩情况）*60%</b></p> <p><b>(三) 项目后期</b> <b>1. 跟踪访谈</b> 为了解新任管理人员在培训结束后的应用情况，派专人随机抽选50人进行跟踪访谈，访谈内容包括531计划的执行情况和在实际工作过程中的问题和挑战，并描述一个典型案例，包括背景、行为或措施、结果以及运用哪些课程所学，详细了解学员对课程的应用情况，并储备新任管理人员案例库，便于后期教学以及课程体系的完善。</p>
<p>服务成果</p>	

档案内容更新于2019年7月