



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（中国）

所属国家：中国

中国总部地址：广州市越秀区建设六马路33号宜安广场2608

网址：www.remark.cn

所属行业类别：个人能力发展、领导力发展培训、在线和移动学习、教练技术培训

在中国成立日期：2010年4月1日

在中国雇员人数：200

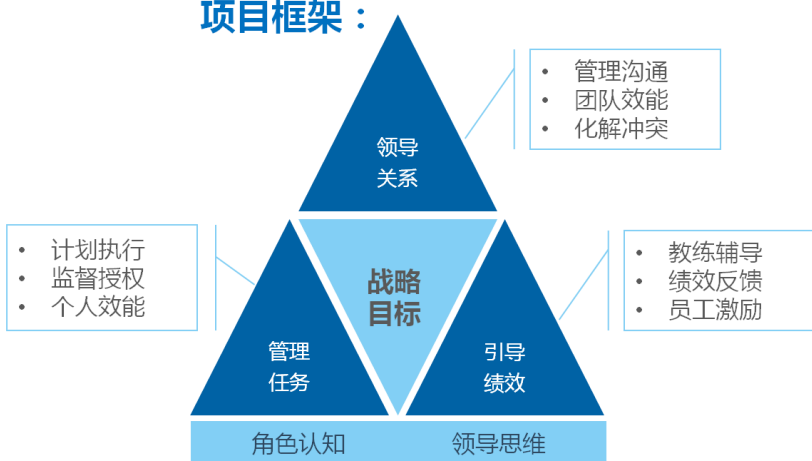
业务详情

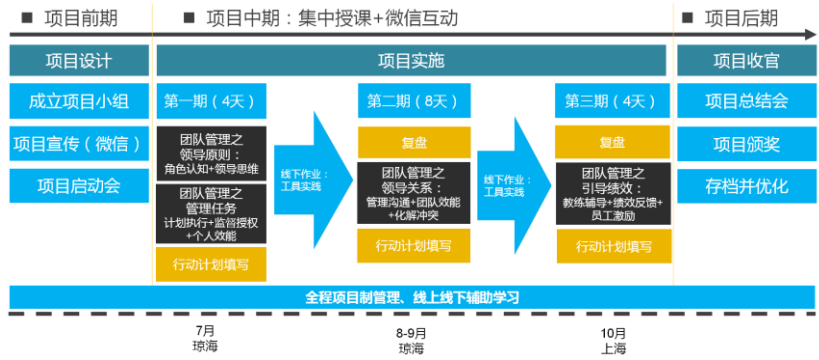
1、主要客户所在行业：耐用消费品、能源动力、金融服务（如银行，保险，财富管理）、房地产业

2、曾服务过的客户案例

客户案例一：

所提供的服务类别	个人能力发展、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	<p>客户是国内最大综合类证券公司之一，在全国 29 个省、市、自治区设有 30 家分公司、193 个证券营业部。</p> <p>营业部是 A 证券公司销售总来源，经过市场多年的累积和沉淀，营业部运转稳定。随着大数据、互联网+的快速发展，并快速影响着人们的工作与生活，人们的生活已经离不开互联网了。站在“互联网+时代”的风口浪尖，一边是互联网跨界对传统行</p>

	<p>业的不断颠覆，一边是传统企业转型升级 O2O 带来的焦虑。</p> <p>互联网+时代我们正面临着前所未有的不确定性，很多传统的管理方法已经失效或发挥不了作用，更“可怕”的是这个时代我们失去了参照标杆和标准，面对 90 后的一代很多管理方法都要管理者自己摸索，快速做出判断与调整，“互联网+时代”如何管理好员工已经是众多管理者所关注的话题。</p> <p>客户需要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、重视核心管理层人员发展 2、提高管理层的人文关怀 3、提高企业综合素质和竞争能力
<p>具体服务内容</p>	<p>此管理培养项目以培养追求结果的领导者为导向，通过定制内容、场景演练、学习转化等综合训练方式实施学习，真正遵循成人学习规律，促进学员从“知道”到“做到”，培养追求结果的领导者，帮助达成组织。</p> <p>项目对象为客户全国各分支机构负责人 100 余人，项目周期为 2017 年 7-10 月，每月集中授课 4 天，其他时段在线辅导及学员在岗演练。</p> <p>领导者的核心工作就是推动组织战略目标的实现。</p> <p>本次学习项目旨在为中国的广大领导者提供相关知识、工具和机会，来增强他们的领导技能，从而更好的帮助他们管理团队，达成商业结果，实现组织目标。</p> <p style="text-align: center;">项目框架：</p> 



项目在实施过程中应用行动学习框架，使用埃里克森教练技术，同时应用翻转课堂的教学形式，并在第三阶段进行了创新转化活动。

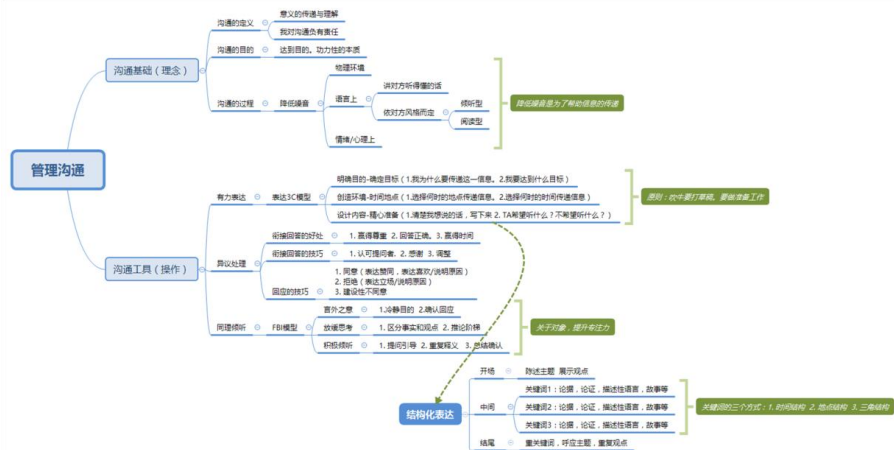
项目利用课堂所学的知识或工具方法，制定在工作中实践的
行动承诺。

Execution 执行	具体内容	运用对象	结束时间	监督人
教练辅导的 GROW 模型	在 4 季度绩效访谈中对小王用 GROW 模型辅导 2 小时	小王	01 月 18 日	上级王总
	本周六与小孩用 GROW 模型沟通 1 小时了解其学习进度	孩子	12 月 20 日	妻子
	销售部同事张三请教我问题时我用 GROW 与其交流	同事	01 月 18 日	同事老刘
德鲁克法则 RMB	周一起记录时间并在下班前发给王总，连续 30 天	王总	01 月 18 日	上级王总
	2 号起要求每个下属下班前发送当天时间记录情况	同事	01 月 18 日	同事老刘
	30 天后与团队进行 2 小时分享会，讨论出优化时间的方案	团队	01 月 20 日	团队

服务成果

项目评估总结





项目心得体会:



学员评分:

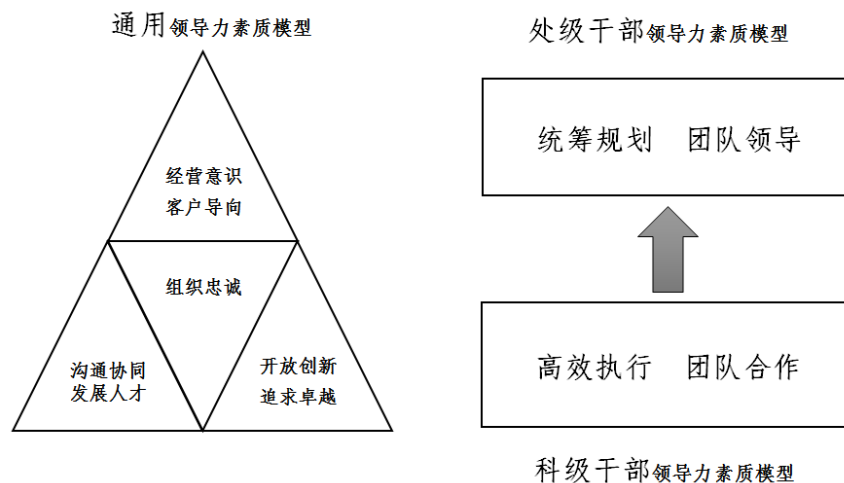
国泰君安培训分数汇总							
9月29日	一期课堂	一期线下实践	二期课堂	二期线下实践	三期课堂	三期线下实践	总分
一组	21	戴秦玉 2分	23	作业9分 戴秦玉5分 蔡翠微1分			61
二组	26	梁军 1分	25	作业9分 胡利群1分			62
三组	30	郭学芳 2分	33	作业8分 郭学芳1分			★76
四组	27		26	作业8分			61
五组	33	应俊卿 1分	28	作业8分 王玫瑰1分 徐谦风1分			72
六组	31		25	作业8分			64

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
	<p>干部队伍是人力资源中的“关键少数”, 发挥着“关键作用”。提升青年干部队伍素质, 不仅是贯彻落实公司 2017 年工作会议精神和企业发展战略的重要举措, 同时也是促进公司在不断保持</p>

创新创先创优的态势下，持续健康发展的重要保障。一直以来，公司对青年干部给予深切厚望，每届青年干部培训项目都是公司投入精力最多，重视程度最高，同时又是培训成效最大的项目。公司党委决定要持续加大青年干部培养力度，努力打造一支“政治坚定讲正气、勤学善思蓄才气、敢于担当显浩气、锐意进取有朝气、宽容豁达养大气、清正廉洁强底气”的青年干部队伍，为公司持续健康发展提供人才保障。

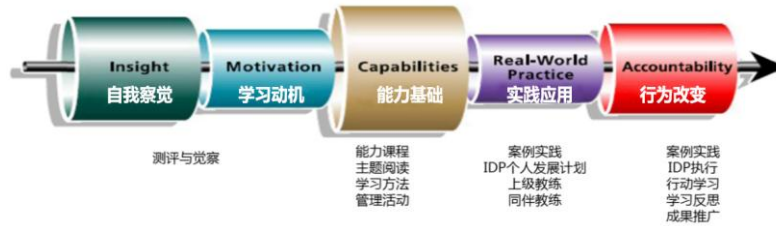
青年干部是企业中层干部队伍中具有较强发展后劲的人群，是企业处级领导班子的储备人员，发展动力足。2016年以来，公司党校（管培中心）为配合公司战略发展，就当前公司干部素质能力要求开展了领导力课题研究，分别构建了处级、科级干部能力素质模型及通用领导力素质模型。



从模型比较可以看出，公司青年干部多是从专业管理和技术一线逐步成长起来，虽然有一些经营或管理方面的工作经历，但是从理论的系统性和素质能力全面性要求来看，还普遍存在知识结构不完整、能力发展不均衡、思维方式和心智模式局限等问题。特别是在统筹规划和团队领导能力某方面存在问题，形成了青年干部向成熟期发展的“障碍”。

具体服务内容

整个培训过程嵌入大量工作场景和实景案例，通过五大环节，即自我察觉、学习动机、能力基础、实践应用、行为改变，以理论知识为基础，以工具方法运用为依托，定位培训需求，并帮助青年干部进行自我认知，提升综合素质，加强对实际工作问题的分析和解决。



(一) 自我察觉——了解发展方向

通过需求调研（包括公司发展对青年干部的能力需求、公司领导对青年干部的能力要求、处级干部所需具备的基本素质等），帮助学员了解公司发展的需求。

(二) 自我认知——激发学习动机

通过应用面向青干目标特质的人格测评工具（PDP 沟通风格测评、情商测评、领导风格测评），组织训前测评，涉及心理状态、情感及行为等非智力方面的人格因素，从而给学员提供了自我人格的“内窥镜”，清晰地了解自身特质及优缺点，知道“我是谁”，结合公司发展的需求明确学习动机。

(三) 集中授课——提升能力基础

1. 在课堂教学中提升理论水平；
2. 通过课题研究、座谈交流、撰写论文，在解决实际问题提升能力；
3. 通过看电影学管理、团队互动活动，在学习实践中锻炼能力；
4. 教授 SAM 迭代课程（案例）开发技术，在一些课程结束后，学员以小组的形式，以课程模块为纲，利用 SAM 迭代课程（案例）开发技术对该课程内容进行归纳总结，开发出一门或几门微课程或案例，并要求学员自己在培训班中授课，以加强学员对理

论知识的理解和运用。

（四）集中研讨——强化实践应用

学员带来的需要解决的问题和管理实践中的典型案例，通过行动学习的方式在培训期间形成问题解决的思路措施，运用行动学习梳理出典型管理经验。同时根据公司年度重点工作任务和推动公司工作中存在的专业难题，由公司人事部确定研究课题，学员利用行动学习法开展研究。课题研究贯穿培训班全过程，培训结束时，学员提交一份课题研究成果报告，研究成果要对解决公司专业难题具有借鉴意义。

（五）柯氏评估——促进行为改变

通过柯氏一、二、三级评估多维度评价学习效果，使后备青年干部培训进入良性循环，有效促进学员行为改善。

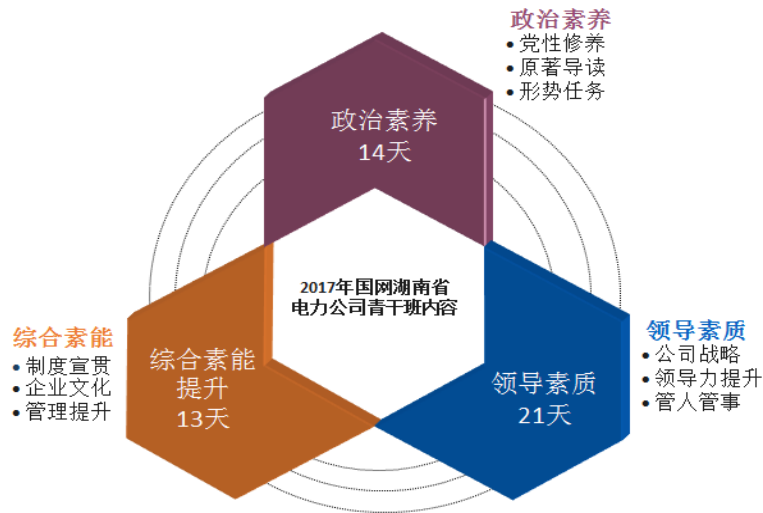
实施阶段过程

基于成年人学习规律，为了开拓思维、丰富知识、增加技能，遵循“干什么、学什么”、“缺什么、补什么”的培训原则，公司党校为青年干部提供其真正需要学、想要学、适合学的课程，安排具有系统性、针对性、实用性的培训内容，通过培训帮助他们转变角色，改善行为，提升素质。将培训内容系统化、模块化、集成化。总体结构设三大模块，九大专题，其中：政治素养（含党性修养、原著导读、形势任务三个专题，课时占30%）、领导素质（含公司战略、领导力提升、管人管事三个专题，课时占44%）、综合素能（含制度宣贯、企业文化、管理提升三个专题，课时占26%）。同时辅之以形式多样的文体活动、读书分享和第二课堂内容（音乐鉴赏、健康管理、阳光心态、国学智慧、职场礼仪等）。将理论知识、学习技术和行动实践三者有机结合开展模块化训练。借助学习技术辅助管理知识内化，让所学知识内化于心，外化于行。

（一）课程设计——三大模块，九大专题

将培训内容系统化、模块化、集成化。总体结构设三大模块：

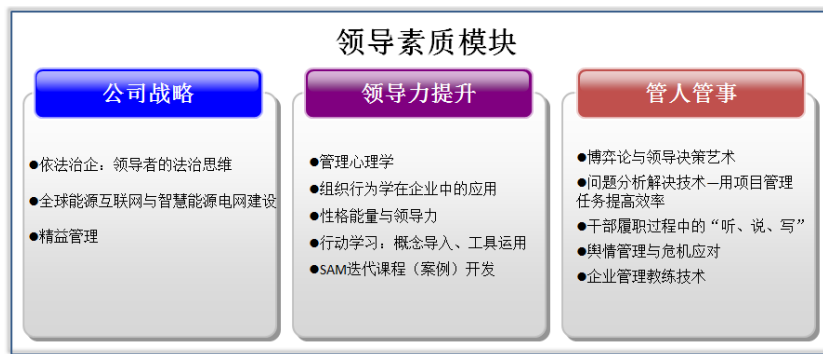
政治素养（14天）、领导力素质（21天）、综合素能（13天）。
辅之以形式多样的文体活动、读书分享、第二课堂：音乐鉴赏、健康管理讲座、阳光心态、国学智慧、职场。



1. 政治素养模块，共 14 天，分为党性修养、原著导读、时事政治三个专题，其中党性修养为重点专题。



2. 领导力素质模块，共 21 天，分为公司战略、领导力提升、管人管事三个专题，其中领导力提升、管人管事为重点专题。通过对学员领导力现状进行评估定位，激发学习动机，务实管理基础，以落实公司战略和提高工作绩效为目标，从管理人、管理事两个方面，有针对性的开展集训，实行培训效果转换，以达到学以致用用的实效。



3. 综合素能模块，共 13 天，分为制度宣贯、企业文化、管理提升三个专题，其中管理提升为重点专题。



（二）培训管理——五位一体，管理体系

多年的实践表明，在整个培训项目实施中，培训管理工作在提升培训质量方面起着重要的作用。因此，本次培训将从知识、行为、文化、实践和效果五个方面，构建五位一体培训管理体系，确保培训取得实效。



知识管理是系统并有针对性的建立培训课程体系，通过内外师资讲授提升学习质量；学习管理是要引领学习行为养成，结合

实际加快能力转化；**文化管理**是要实施班级文化建设系列活动，以氛围促提升；**实践管理**是通过行动学习和岗位实践，提高解决实际问题的能力，提升工作绩效；**效果管理**是实施培训的全流程管理，确保达到培训最终目标。

本次培训在学员管理方面将严格执行国家电网公司《培训班管理办法》和《培训质量管理办法》。

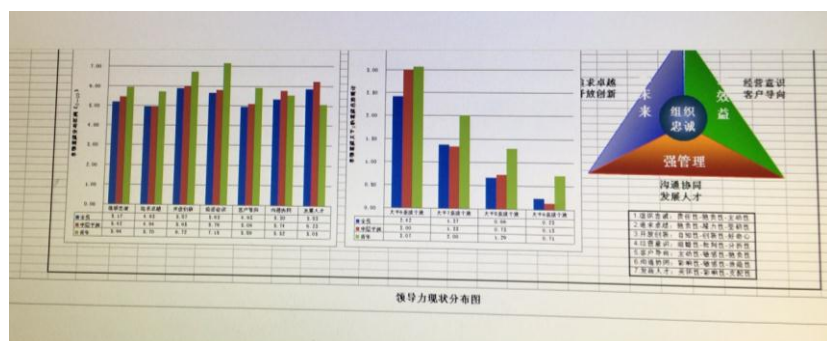
理论方法应用

本次青年干部培训班创新培训模式：一是以集中式培训统领分布式学习，唤醒自我觉察引领思维转变和行为固化；二是以模块化课程体系、SAM 迭代课程（案例）开发快速响应能力培养要求，巩固学习效果；三是以理论实践为核心产出，对接实际工作开展行动学习，提高工作绩效，改善心智模式。

一、二级评估始终贯穿于培训，对评估结果进行分析，及时调整培训方案。为更好的为公司选人用人提供参考，我们不仅仅是培训开始对学员进行 PDP 测评、情商测评、管理风格测评，我们还将引入现场行为观察评估，主要是研讨类。包括行动学习工作坊、世界咖啡等。

（一）人格测评工具

通过应用面向青干目标特质的人格测评工具（PDP 沟通风格测评、情商测评、领导风格测评），组织训前测评，涉及心理状态、情感及行为等非智力方面的人格因素，从而给学员提供了自我人格的“内窥镜”，清晰地了解自身特质及优缺点，知道“我是谁”，结合公司发展的需求明确学习动机。



	<p>(二) SAM 迭代课程（案例）开发技术</p> <p>运用 SAM 迭代课程（案例）开发技术，在一些课程结束后，学员以小组的形式，以课程模块为纲，利用 SAM 迭代课程（案例）开发技术对该课程内容进行归纳总结，开发出一门或几门微课程或案例，并要求学员自己在培训班中授课，以加强学员对理论知识的理解和运用。</p>
<p>服务成果</p>	<p>(一) 精益求精，扎实做好三阶段工作</p> <p>1. 培训实施前，精准策划</p> <p>(1) 课程设计科学精准</p> <p>本项目注重提升青年干部政治素养、领导素质以及综合素质三大能力，三个模块的培养主题和能力要求紧密链接、逐层递进、不断拔高，每个模块的培训内容和培养方式将紧密结合测评结果及学员需求，不会产生重复性且具有针对性，为项目的顺利开展及成功实施奠定了坚实基础和可靠保障。通过模块式的知识输入，蓄积能量、融会贯通、拔高能力；辅助学习技术帮助学员将课程培训的内容，融入到个体行为中，真正实现培训成果最大化。科学的课程设计有助于提升公司青年干部的综合能力素质，完善全面系统化的知识能力结构，在今后能更好地胜任岗位工作。为培养具有全球视野、绿色理念、“四坚”精神、严实作风和卓越领导力的适应全球能源互联网发展战略的青年干部打下坚实基础。</p> <p>(2) 准备筹划充分有序</p> <p>项目成功的一半来源于前期充分的准备。公司党校在项目启动四月前，就项目的各项任务进行详细的讨论与筹划，并编制项目准备工作情况说明书，从项目思路确定到物资准备，均进行逐一仔细核对，以确保各项工作的准确性与可操作性，并建立了项目策划组微信群，随时沟通项目进度。</p> <p>2. 培训实施中，精细组织</p>

基于成年人学习规律,为了开拓思维、丰富知识、增加技能,青年干部提供定制化的综合训练,将理论传授与学习实践相结合,让青年干部能够边学、边做、边思考,在多次重复地学与做当中转变角色、改变行为。采用混合式学习模式,在“适当的”时间,通过应用“适当的”学习技术与“适当的”学习风格相契合,对“适当的”学习者传递“适当的”能力,从而取得最优化的学习效果。

3. 培训实施后,精确分析

通过每节课培训评估、每模块编制培训简报与通讯稿、定期召开班委会、课间与学员深度沟通,一是做到第一时间获取项目重要信息,总结项目的经验与不足;二是及时反馈建议与意见,快速有效地调整项目,让各节点工作更有效、更实用。同时,为后期其他项目的开展,提供了建设性意见。

(二) 提质增效,大力助推双项成果转化

本次青年干部培养项目以学以致用为目标、用以促学、学用相长原则为助力,呈现出显性与隐性两大部分成果。

1. 显性成果

序号	成果	呈现方式	备注
1	个人综合素质评估报告	PDF 电子档	37 份
2	学习笔记	纸质笔记本	80 份
3	学习心得	Word 电子档	37 份
4	每阶段培训简报、通讯稿	Word 电子档	共四模块
5	易企秀	微信电子档	4 份
6	每日回顾	PPT 电子档	26 份

		子档	
7	班刊	PDF 电 子档	7 份
8	项目总结报告	Word 电 子档	1 份
9	项目总结视频	MP4 格 式	1 份
10	其他	--	精选照片

2. 隐性成果

(1) 课题研究延伸——问题分析力

本项目采用的行动学习课题研究模式，将公司现阶段关注的主题与解决实际问题的能力实现了良好的结合，青年干部不仅在活动中对前沿主题进行了了解与分析，并对后期工作方向有了一定的认识，大大提升了青年干部的问题分析与解决能力，也有助于青年干部在今后的工作与生活中得以运用。

(2) 测评结果延伸——自我认知度

本项目通过应用面向青年干部目标特质的人格测评工具，对青年干部团体及个人都得出了详细的分析报告。分析报告对公司在后期的青年干部培养与训练计划设计，具有参考意义；让青年干部能进一步对自身进行剖析认知，有利于后期工作与生活的分析与解决，提供参考依据。

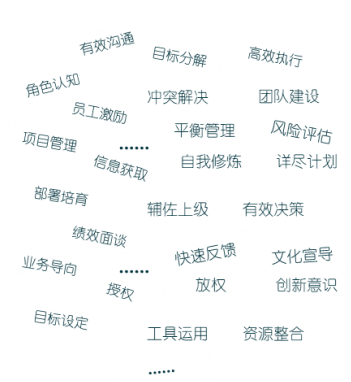
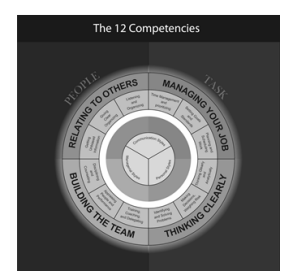
(3) 管理能力延伸——熟练度练习

通过行动学习的训练，青年干部已报过报告对自身管理能力的强弱了解，有利于青年干部在后期工作中，针对弱势能力，多行训练，快速提升弱势管理能力。

客户案例三：

所提供的服务类别	个人能力发展
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	<p>成立 30 余年来，始终坚持“人才和教育”催生的知识变革和思想先导，不断推动全行经营转型和创新发展，客户作为工总行的直属分行，继承工总行品牌、系统、渠道、人才等优势，始终保持在同业、系统内竞争的第一梯队。</p> <p>同时，面对经营环境的深刻变化，面对业务创新步伐的加快和综合化国际化经营程度的加深，人才和教育的基础性、引领性作用愈发突显，提升员工队伍素质能力的要求也更为迫切，特别是“承上启下”的中层管理人员。</p> <p>（一）传统管理培训系统性缺失</p> <p>客户在中层管理人员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，在管理艺术的层面较多，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。</p> <p>（二）企业发展呼唤培训技术革新（增加从管理是一门科学的角度，可测量，看得见，抓得着，第二条才是学习习惯和技术的多元化）</p> <p>管理是一门科学，作为一门科学，就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律，在逻辑的基础上，建立系统化的理论体系，并在管理实践中应用管理原则与原理，使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。在形成理论指导的前提下，管理行为应该具备一个可衡量的标准，厘清管理成效，这种成效也应该是“看得见，摸得着”的，也只有这样，管理才能真正称得上是一门科学。</p> <p>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，近年来随着客户坚持改革创新，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，因此对中层管理人员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。</p> <p>（三）传统培训效果转化难度大（年龄结构、专业背景、管理经验等不同，接收、转化等效果都不同）</p> <p>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</p>

	<p>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。而最根本的原因在于，受训学员年龄结构、专业背景及管理经验都不尽相同，统一的面授培训并没办法针对学员的不同情况进行全方位的内容设计，如果这样做了，课程的内容没有重点，体系将不够完整，效果反而不好，但非常矛盾的一点是，如果只突出重点内容，就无法满足所有学员的内容需求，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。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>学习是一件纯主观的事件，学习者对管理技能已有认知，在学习中常会自认为已经会了而产生排斥心理。没有学习动机就没有学习效果，找到学习区变成学习的关键。</p> <p>而场景化测评方式能够对个体进行精准分析，寻找管理技能未知和错误行为，定位学员学习区。针对管理者最关键的十二项管理能力，以观摩影带的方式，让接受评测的学员回答精心设计的 200 道复选题。回答的结果透过电脑分析，与世界近 10 万名经理人之常模相比较，以百分比的方式明确指出个人能力的强弱分布，并可精确分析组织的人力发展现状，作为组织增进效能的参考依据。</p> <p>本项目采用刻意训练模式，刻意训练模式从提出到实验，经过了不同领域的论证，其关键点在于“分解”和“重复”，本项目的设计则将其充分地运用到管理培训领域，实现对中层管理人员的管理能力和管理熟练度的全面提升。</p> <p>（一）场景化测评</p> <p>选取跟管理者最强相关的能力项作为学习重点，对个体进行精准分析，寻找管理技能未知和错误行为，定位学员学习区。</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>其中有 12 项能力要素是跟中层管理者绩效强相关的。</p> </div>  </div>



管理事的能力

目标与计划

时间管理与效率

目标与标准设定

计划与安排工作

解决问题与决策

问题确认与解决

决策与风险衡量

清晰思考与分析

管理人的能力

沟通与协作

倾听与组织讯息

给予明确的讯息

获得正确的讯息

授权与考核

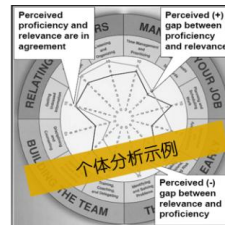
训练教导与授权

部属绩效与评估

行为规范与咨商



传统测评为潜质测评，对个体管理能力的评鉴分析不够准确。



现在是基于管理成熟度测评，对个体的管理能力项目进行精准分析。

Bill Taylor's IDP				
Name	Bill Taylor	Dept./Unit/Location	Administrative Services Dept.	
Category	Key Results for Current Position (Competencies and Skills)	Current Proficiency to Job (Current Observed Performance)	Target Proficiency to Job (Desired Performance)	Development Plan
Jan	Gathering Unrelated Information: Knowledge needed to track and clear out desks and call center with back what they know I want to track	People tend to say what they think I want to hear. My goal is to get them to say what they really think and then provide priority, questions and make sure to use multiple variables that depend upon what I want to track	57	85
Jan	Thinking Clearly and Analytically			
Jan	Time Management: Managing my time properly rather than reactively	I miss instructions and often don't see a project, activity, or milestone through to completion. My goal is to learn to use my time more effectively. I want to learn to use my time more effectively. I want to learn to use my time more effectively. I want to learn to use my time more effectively.	47	75

个体分析示例
IDP计划示例

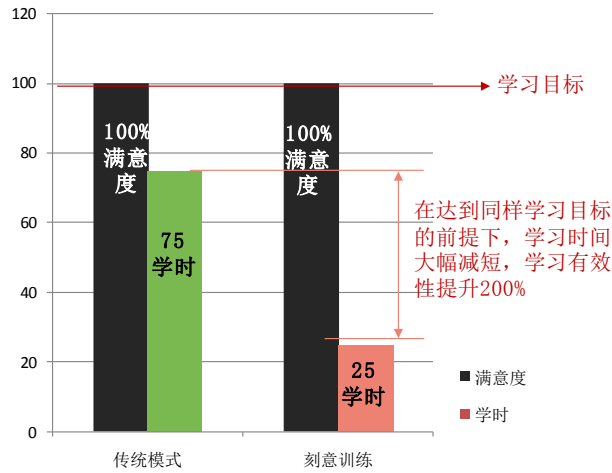
(二) 刻意训练提出

首次提出“刻意训练”这个概念的是佛罗里达州立大学 (Florida State University) 心理学家 K. Anders Ericsson。经过长期观察、试验和研究，他得出了两个成为世界级专家的关键条件：第一就是大量练习，“一万小时”定律就是他最早提出来的。第二条要素就是“刻意训练”。

(三) 刻意训练实验

通过大量刻意训练的实验，我们发现，学习的最好办法不是知道，而是自己重复的做。把不常见的高难度事件分解、重复化的办法也恰巧是 MBA 课程的精髓。如果没有这种事先的重复训练，一个人面对不常见的事件往往会不知所措。刻意训练的方式被广泛的运用在各个领域。

学习模式不同，学习效率也不同



刻意训练模式将训练的有效性提升了 200%

(四) 刻意训练的方式

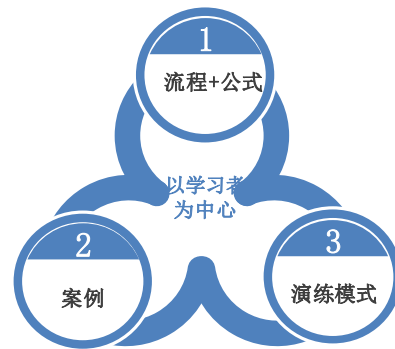
本项目中的刻意训练培训课程采用轻量、高效的学习模式，课程中不再讲授大量概念理论，而是采用**流程+公式、案例、演练模式**帮助提升学习效能。

传统教学模式



- 多以讲师讲授为主，讲师课程结束就走，学员学没学会无法评估；
- 讲师运用通用案例，较难引发学员共鸣；
- 培训形式单一，学习者感觉枯燥，影响学习效果；
-

刻意训练模式



刻意训练模式和传统教学模式的区别

刻意训练模式教学，同传统教学模式相比，更多地以学习者为中心而非讲师，不仅注重“教学”、更加注重“学会”，强调培训的结果与价值。



时间	主题模块	培训方式	培训内容
2018年3月	主题培训1	集中培训式	【计划与安排工作】
	3月论坛主题		季节性论坛《宏观经济》
2018年4月	主题培训2	集中培训式	【目标与标准设定】
	4月论坛主题	课后作业	结合主题培训请大家结合城市发展方向及城市经济发展与规划设定工作目标
2018年5月	主题培训3	集中培训式	【清晰思考与分析】
	行动学习研讨坊		1. 选定行动学习主题《中层职位全年工作战略部署》 2. 小组讨论方式，自由开放，行动学习具体解决问题；由课前课后收集的问题以及现场提出问题，收集反馈； 3. 深度汇报，讨论解决方案；
2018年6月	5月论坛主题	集中培训式	季节性论坛《去快板》《区块链》
	《名人读书分享会》		1. 由中层副总在微信群里发布本月阅读书单； 2. 群内投票选出最爱书目； 3. 阅读计划，群内分享阅读心得，赠人配送一本好书； 4. 评选出一本最好评书目，邀请本书作者开分享会现场分享；
2018年7月	6月论坛主题	集中培训式	与大物面对面
	主题培训5	集中培训式	【训练教导与授权】 【行为规范与改善】
2018年8月	7月论坛主题		季节性论坛《党性修养论坛》
	主题培训6	集中培训式	【评估部署与考核】 【时间管理与排序】
2018年9月	跨界交流考察		同行业及跨行业跨行业交流考察
	主题培训7	集中培训式	1. 跨界实施规划安排 2. 确定同行业、标杆企业参访清单 3. 确定跨界主题 4. 进行交流学习 5. 本次参访成果汇报
			【问题确认与解决】 【决策与风险衡量】

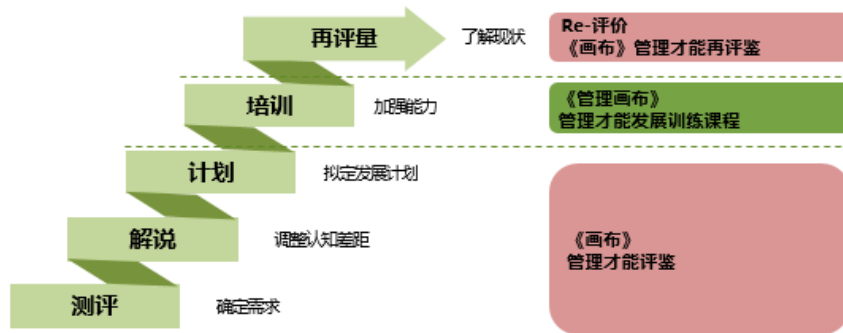
项目整体安排

实施阶段过程

(一) 管理才能发展五步骤

中层管理人员作为企业中流砥柱，其能力的熟练程度、水平高低决定着企业发展是否可以持续。而磨练一项能力/技术则需要经过细细的雕琢与打磨。基于此，结合刻意训练以“练”为核心的培训理念，客户制定“测评-解说-计划-培训-再评量”的管理才能发展5步骤。实现中层管理人员管理能力“看得见”的提升。

五步成为企业的优秀管理者



管理才能发展 5 步骤

1. 测评

项目前期，考虑到对中层管理人员个性特点掌握不够全面，培训内容设计难以贴合中层管理人员实际需求而展开。因此，项目前期围绕中层管理人员工作现状、工作中存在的问题、待提升工作能力通过场景化测评，以摸清中层管理人员实际工作情况、



培训情况及培训需求关键点，从而制定符合中层管理人员的培训计划，加强中层管理人员轮训项目的针对性，提升培训效果。

2. 解说、计划

培养计划第二阶段，通过对中层管理人员们的场景化测评的结果进行解读，厘清中层管理人员个人管理能力发展差距，找准短板，拟定**个人发展计划**，同时确定课程培训阶段的重点及关键点，着眼于重点及关键点内容，设计相应培训方案，匹配优秀培训资源。

3. 培训、再评量

基于前面阶段发现的问题点和设计好的课程内容，进行分批次，轮流集中授课，重点加强中层管理人员能力弱项的培养，集中解决中层管理人员工作中存在问题，实现中层管理人员能力提升的目的。培训结束后，中层管理人员带走个人发展计划的同时，带走所学内容，回到工作岗位进行实践落地。随后再次进行场景化测评，把握中层管理人员管理绩效变化。

具体实施：

(1) 测评

针对管理人员关键管理能力的十二门课程编写调研问卷，通过组织全体中层管理人员（共计 121 名）观看 12 个管理情景，回答 200 道题目 800 个选项，并进行风格的自我评估，输出**个人管理才能报告**，把握各位中层管理人员的管理成熟度。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，输出中层管理人员最需要培训的管理能力、管理成熟度弱项，同时梳理出中层管理人员需要掌握的管理相关知识点。



(三) 团体综合能力分析

(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)

整体平均综合能力：50%	
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%
综合能力分布状况	
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

管理才能发展报告（个人&团队分析）

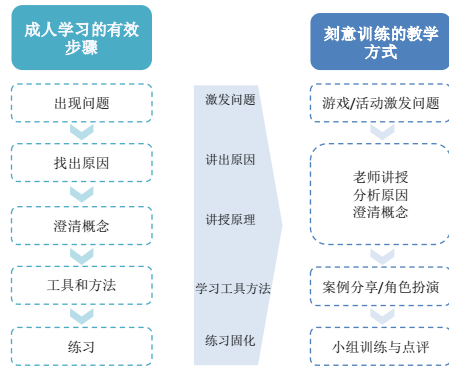


(2) 解说、计划

对前期中层管理人员场景化测评结果进行详细解读，客观把握中层管理人员个人管理能力短板，输出每一位中层管理人员的个人发展计划，确定此次中层管理人员轮训重点围绕**沟通与表达、团队督导与管理、问题分析与解决**三个方面能力，针对性地从刻意训练十二门课程中提取出同这三方面能力相对课程进行强化训练。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。

(3) 培训、再评量

基于前述场景化测评的结果以及**管理人员 IDP 个人发展计划**，从9月到11月，运用**刻意训练的模式**，分批次开展中层管理人员集中轮训，所有的课程设计全面按照**成人学习的科学方式**开展。



刻意训练依据成人学习的科学方式进行教学

培训结束后，培训部门、学员直属领导通过培训内容、个人发展计划等对所有管理者进行持续跟踪，两个月后**再次集中**进行管理才能评鉴，把握管理者管理绩效的变化，输出全新的**360度反馈评估报告**。

(二) 团队学习体验

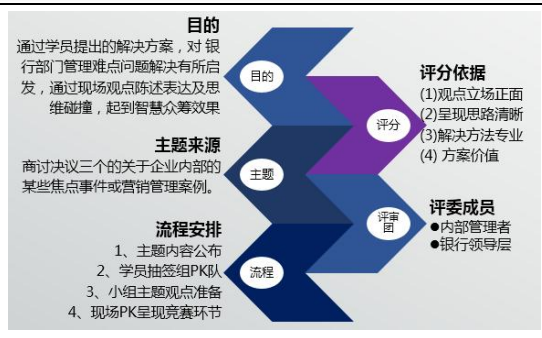
传统学习体验是根据测评结果匹配相应课程，并采用差异化培训法，分别开展每一个能力模块针对性培训、达到“测”与“训”的第一重结合，这是项目立足基本。在项目设计之初考虑到想在传统的学习体验之上，增加团队的学习体验。引入“行动学习”、“涂鸦学习坊”、“世界咖啡”、“管理PK赛”等多种团队学习模式，将课堂所学知识点重新回忆、总结、升华，促进培训效果的落地与转化，形成团队智慧。其中行动学习模块团队打造**银行化行动学习十二大系列主题**，成果丰硕，从实践层面映证**管理层培训效果转化最为有效的办法**。

1. 行动学习研讨会

针对学员课前、课上、课后提出的问题，这些问题围绕实际工作中出现的挑战、难题，进行团队化研究探讨，制定行动方案，分配任务，提交研究成果；

2. 管理PK赛

在培训过程中，提炼共性问题，分组讨论，不同小组站在不同的角度看问题，得出不同的结论，通过PK的形式选出最佳小组及最优解决方案，进行表彰；



管理 pk 赛实施流程

3. 看电影学管理

总层副职不仅要提升场景化测评中十二项技能，更要培养大局观、战略解读的能力、专业的管理能力，从经典电影中学习领导方式和管理技能，有专业老师现场引导，可将学员带入不同场景，打开学习视野；

(三) O2O 社群学习体验

打造“学习生态圈”：充分利用微信，定制公司微信学习平台，构建“乐学乐享”的社区化、生态化的学习环境，打造“学习生态圈”，满足学员持续的学习需求，达到了三大目的：一是实现了随时学习、碎片化学习，让管理人员获得了实用有效的知识和技能；二是管理人员形成一个社区团体，进行沟通、交流、分享、讨论；三是在沟通交流的同时，实现了新思维、新方法、新技巧的传播、深化和升华。

(四) 在线课堂学习体验

分行将借助第三方在线教育平台，进行优中选优，为学员提供管理、营销、领导力等专业课程，可以通过手机，微信公众号入口进行学习，方便快捷，利用碎片化时间学习。



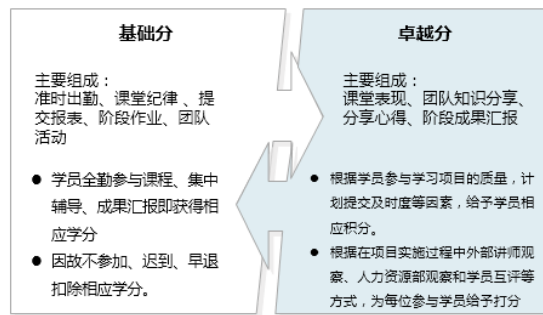
在线课堂学习界面

(五) 跨界学习体验

据统计，全球 500 强企业中超过 90%的企业应用了跨界学习交流，商务考察，参观培训，如施乐、福特、IBM 等全球行业领袖。那些通过跨界学习交流，参观交流，取得系统突破的企业，其投资回报率都在普通公司的五倍以上。为打破行业壁垒，为中层副职管理人员提供跨界学习交流考察的机会，不仅跨行交流，同时进入企业，吸收企业先进的管理技能。

(六) 超值嘉奖模式——点燃学习热情

为了推动学员学习，培训过程中将设置竞赛活动和学习积分，激发学员的积极性，“积分制”的设定主要包含两大模块的内容：一、基础分；二、卓越分；三、减分。其中，卓越分主要包含有利于加速学习、促进学习的内容；减分项则主要用于学员无法达到学习目标及成果的情况下，用作于惩罚的一种方式。在项目结束时，按照积分排名评选优秀学习小组及优秀学员。



● 培训后一周内对优秀学员进行一对一教练辅导



● 一个月内进行电话回访对辅导效果进行跟踪

超值嘉奖模式说明

结合学员平时上课表现及线上交作业的情况，每期将会评比出 5 名优秀学员进行嘉奖，被选中的学员在培训后一周内安排 1 对 1 教练辅导机会（1 小时/人），并且在一个月后进行电话回访，并安排专业资深讲师进行教练辅导，除此之外，每期培训都将抽取 3 个神秘大奖，抽到的学员可以进行线上或线下分享，为学员提供机会，激发学员热情，增强学习动机从而达到更好的培训效果。

成果汇报会由部门领导、行内领导、内、外部导师共同参与评审，学员分别汇报学习心得。项目结束后，培训部将围绕【主

题培训】、【跨界参访交流】、【行动学习】等学习成果，整合汇集
成资料，留存资料为以后培训提供素材，同时记录学员成长足迹

（六）全流程项目管理机制

1. 课前知识预热推广

微信学习平台会根据培训安排实时推送培训知识点。定期发
送课程宣传海报，供学员在培训前进知识提前思考与熟悉，带着
问题走进课堂。

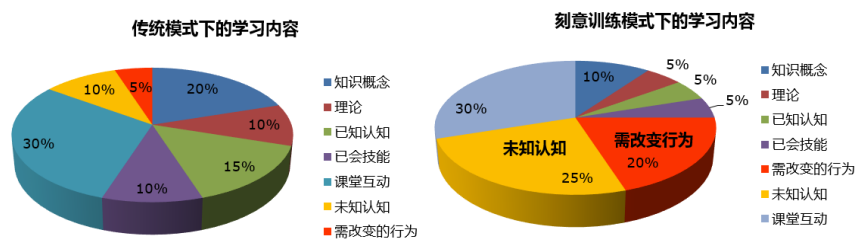
2. 课后提问互动

每期课程结束，“答疑解惑”环节会预留 15-20 分钟给老师
和学员进行互动；学员可针对课程提出疑惑和问题与老师进行进
行深层次探讨。

四、理论方法应用

（一）刻意训练理论

刻意训练是以“未知认知和需改变的行为”为中心的训练。



**刻意训练学习内容与传统模式下的学习内容的组成比例不
同**

为什么要以“未知认知和需改变的行为”为中心训练？显而
易见，这就是培训的目的。

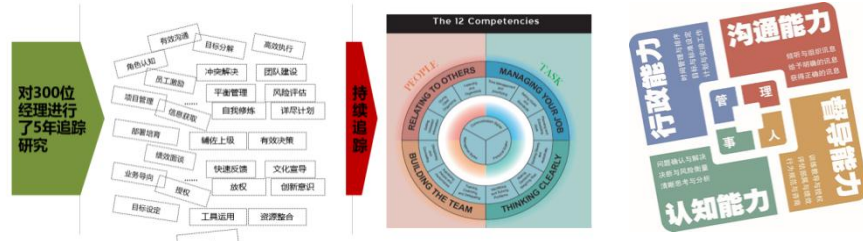
但是，这也是为了**提升学习者的学习动机**！学习者对管理技
能已有认知，在学习中常会自认为已经会了而产生排斥心理。没有
学习动机就没有学习效果，找到学习区变成学习的关键。

（二）“学习区”理论

学习者对管理技能已有认知，在学习中常会自认为已经会了
而产生排斥心理。没有学习动机就没有学习效果，找到学习区变
成学习的关键。

	<div data-bbox="526 235 1037 683" data-label="Diagram"> </div> <div data-bbox="526 705 758 750" data-label="Section-Header"> <p>学习区理论图解</p> </div> <div data-bbox="454 828 1356 952" data-label="Text"> <p>有效的练习任务精确的在中层管理人员的“学习区”内进行，具有高度的针对性。总之，要培训中层管理人员不懂的，训练中层管理人员做不好的。</p> </div> <div data-bbox="534 974 1013 1019" data-label="Section-Header"> <p>(三) 杜鲁姆学习成熟度阶梯理论</p> </div> <div data-bbox="454 1041 1356 1243" data-label="Text"> <p>传统培训把认知作为学习的核心过程，缺乏对学习成熟度的关注。从认知到应用，需要经过成熟度的转化。成熟度不够时，学习者无法达到更高层次的水平，只有在每个层次的重复训练，才可激发学习者向更高层次的新认知和应用。因此，刻意训练模式设计各种不同难度的场合，针对性有层次的提升能力。</p> </div>
<p>服务成果</p>	<div data-bbox="534 1332 1340 1377" data-label="Section-Header"> <p>(一) 前测、计划、培训、实施、后测，效果评估全闭环</p> </div> <div data-bbox="454 1388 1356 1646" data-label="Text"> <p>整个项目实施的前端与后端，分别对所有参训中层管理人员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，全面把握中层管理人员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> </div> <div data-bbox="534 1657 1276 1702" data-label="Section-Header"> <p>(二) 报告、计划持续输出，清晰把控能力提升重点</p> </div> <div data-bbox="454 1713 1356 1937" data-label="Text"> <p>项目实施过程中，共计输出 120 多份个人管理才能评鉴报告以及一份客户中层管理人员整体管理才能评鉴报告，并在报告的全面解读后，让中层管理人员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> </div> <div data-bbox="534 1948 1117 1993" data-label="Section-Header"> <p>(三) 培训课程设计与管理者能力强相关</p> </div>

曾经有机构对 300 位高绩效职业经理人进行了长达 5 年的追踪，发现与管理绩效相关的能力项有 30 多个。其中最强关联有 12 项能力要素是跟管理者绩效强相关的。刻意训练项目中针对这 12 项关键技能开发出 12 门课程，课程的系统性、可操作性强。



12 项管理技能和管理者绩效强相关

（四）测评、课程、实践强相关

传统的课前调研由于学员的时间、心态、参评者身份、对课程内容的把握等方面的原因，经常导致测评结果与授课内容严重脱节，测评的效果与最初的目标严重偏离。而刻意训练项目直接在测评与课程的设计方面通过“场景化”直接还原工作场景，精准把握测评与工作实践、测评与培训、培训与工作实践的关联性，让培训为解决问题而来，让学员在体验中学习，从源头上实现测评、课程、实践强相关。培训与工作的紧密衔接，保证了培训价值的充分发挥。

（五）刻意训练模式，快速提升能力

全新的培训技术，刻意训练课程采用轻量、高效学习模式，不再讲授大量概念理论，而是采用“流程+公式、案例、演练模式”帮助提升学习效能，无论是对学员管理能力的提升，亦或是解决工作中所遇到的问题都起到了很好的作用，同时也激发了学员们的学习动机。

档案内容更新于2018年7月