

北京北森睿正人才管理咨询有限公司

企业详情

企业官方注册名称：北京北森睿正人才管理咨询有限公司

企业常用简称（英文）：ACETALE

企业常用简称（中文）：睿正咨询

所属国家：中国

中国总部地址：北京市朝阳区德元九和大厦9层901室

网址：www.acetale.com

所属行业类别：个人能力发展、专业能力发展、领导力发展培训

在中国成立日期：2009年

在中国雇员人数：49

业务详情

1、主要客户所在行业：金融服务（如银行，保险，财富管理等）、化工与石化、文化、体育和娱乐业、汽车及零部件、能源动力

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	汽车及零部件
客户当时的需求	以客户的战略、业务发展、区域管理升级要求为导向，以总部管控与本地化管理、区域负责人的定位和角色为牵引，以能力落地为主旨，对现有的9名区域负责人后备人员通过能力扫描、集中培训、项目实践、行动学习等多种方式相结合的途径，将人员评估融入发展过程，结合动态的管理机制，促进区域负责人后备的快速学习与提升，提高接手的准备度。



<p>具体服务内容</p>	<p>根据客户的实际情况，建立区域负责人能力发展模型，应用在线测评工具、360度访谈等手段对培养对象进行发展前评估，并进行为期1年的集中培训、项目实践、行动学习、大案例模拟等培养，促进区域负责人的学习提升，并撰写形成个人以及团队分析报告，为客户后续的区域负责人的配置和后续的发展提升提供决策依据。</p>
<p>服务成果</p>	<p>(1) 通过战略解读、文化研究、领导访谈、岗位职责分析等多种手段，对区域负责人现有能力模型进行优化，构建形成了“关键点式”客户区域负责人能力模型；</p> <p>(2) 基于能力模型对现有的9名区域负责人后备进行在线评估、360度评估，输出在线测评报告（个性、风格、职业锚、偏离因素等）；</p> <p>(3) 基于前期的测评的结果，制定了涵盖课程培训、大案例模拟仓、行动学习等融合评估与发展于一体的综合培养方案，并通过集中学习和线下促动学习（上级辅导沟通、自我书籍阅读、IDP追踪）的多重学习手段推动培养方案的落地实施；</p> <p>(4) 行动学习阶段，通过和客户紧密结合的实践课题研究，一方面促进了学员的管理意识和管理实践能力的提升，另一方面，输出了可以转化为组织管理实践的措施；</p> <p>(5) 基于过程性评估和前期评估结果的综合考量，针对9名区域负责人后备人员撰写个人测评报告（涵盖综合评价、优劣势、发展建议、使用建议）和团队报告，为个人的后续发展和组织的人才决策提供坚实的基础。</p>

客户案例二：

<p>所提供的服务类别</p>	<p>领导力发展培训</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>合资</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>汽车及零部件</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>为适应行业环境的变化，客户越来越强调人才的创新精神、跨界思维与管理能力，同时为应对内外环境，客户动力总成对人才能力提出了新的要求，要打造“双创”时代的优秀工匠和智慧型员工，目的是帮助经验丰富、专业过硬、能力出众的高潜质管理人才，提升领导力，做好发展规划，为适应新形势和未来管理岗位作好充足的准备。基于此背景，对客户动力总成18名高潜质后备干部队伍进行系统性的培养，提升后备干部的整体管理准备度和能力素养。</p>

<p>具体服务内容</p>	<p>通过干部在线测评和综合评估结果分析，制定相应的课程培训方案设计，以个人报告反馈、辅导及专项管理课程培训，系统提升后备人员的能力和准备度，涵盖3部分内容：</p> <p>(1) 根据现有后备干部以及新选拔后备干部的能力水平和测评结果，有针对性地进行分析，利用多种培训需求调研和分析手段进行项目方案设计；</p> <p>(2) 针对测评结果，进行报告解读，辅导制定个人IDP计划，开启心灵认知；进行管理自我-管理团队-管理业务三个递进层次的管理课程授课，提升管理技能；</p> <p>(3) 整体培养过程中进行有针对性的学员的发展性反馈，关注到每个人的培养追踪。</p>
<p>服务成果</p>	<p>(1) 通过管理个性、职业锚、管理风格的综合测评，扫描高潜力后备人员的个性特点，并输出个人在线测评报告，推动学员充分的认知自我；</p> <p>(2) 基于测评结果，设置综合性培养方案。以心灵工作坊为开端，推动学员融合、唤醒自我发展意识，以集中培养+线下自主学习+线下团队课题研究的方式进行能力的培养，其中集中培养分为管理自我-管理团队-管理业务三大主题，每门课程2天集中学习，线下自主学习以IDP为牵引由学员自主学习并在课堂上进行学习成果分享，线下课题研究以类行动学习的方式，吸收上级参与、团队线下研究实践的方式完成既定的课题，以干中学的方式提升了学员的能力，并输出了可转化为组织实践的成果；</p> <p>(3) 在培养过程中，通过学习顾问对人员进行针对性辅导，明确能力提升方向，促进学员的能力提升；</p> <p>(4) 培养期结束，设置成果汇报和评奖评优，树立学习榜眼，激发组织学习激情，构建形成可持续性学习的良好氛围。</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>金融服务（如银行，保险，财富管理等）</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>近三年以来，客户太原分行存在的现状是，对人才培养与发展方面的系统工作较为忽视，疏于内部的梯队建设，多靠论资排辈来进行任用。直至 2015 年新任行长走马上任，在对行内的经营情况和外部市场竞争的情况进行梳理之后，意识到在分行经营发展方面亟待人才的支撑。这才将人才的选拔与培养提上日程。</p> <p>就客户来说，目前的重点选拔与培养对象为年轻的初级管理</p>

者，因为不管是从能力与潜力，还是从支撑组织长远发展的角度，这个群体都是优先培养的对象。需要从这个群体中完成对中管后备人才的选拔，完善分行的人才梯队建设，选拔出适应组织、行业当前发展、能够应对激烈的市场与行业竞争，并能够带领团队突围的优秀人才。

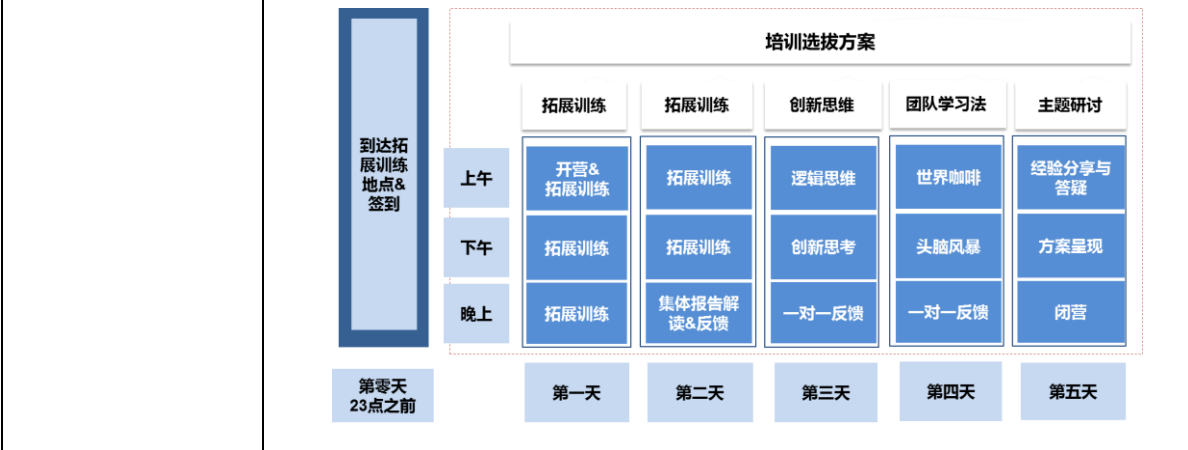
因此，项目其实有**两大需求**，一个是**隐性测评目标**，选出优秀的苗子，二是**显性培训目标**，让参与的学员都能够得到启发和提升。

就选拔目标而言，完成对分行中管理后备人才的选拔，完善分行的人才梯队建设，选拔出适应组织、行业当前发展、能够应对激烈的市场与行业竞争，并能够带领团队突围的优秀人才。

就培训目标而言，完成对参与选拔的候选人的培养，一方面带领候选人体验生存挑战，在极限中认识和突破自我；另一方面从思维方式、工作方法等角度对候选人进行知识的输入和巩固练习，帮助候选人完成对自我与工作的反思和总结，并真正从中收获具有实效的工作思路或方法，促进候选人完成自我提升与转变。

具体服务内容包含培训选拔方案设计、两期培训选拔运营组织、两期隐性测评开展并提供结果等。

在培训选拔的方案上，分三个阶段：体验&感悟-学习-致用。先以拓展的方式让候选人充分打开自己，在挑战的环境中有所体验、感悟和认知，然后以报告解读的方式带领他们对自己形成更深刻的理解和认识，在意识到自身存在的问题之后再带领他们进入思维训练的课程，最后以产出对某一主题的解决方案作为收口，既能将所学即时运用到问题解决中，又能营造一种团队合作与竞争的氛围，在凝聚团队的同时也能产生实际成效。



具体内容 1：拓展训练——极限挑战，磨练心智

➤ 为什么选择拓展训练：

我们坚信成为一个优秀的人，必须首先能够在克服极限中的压力与挑战，从培训角度来讲，拓展训练能让候选人在体验中学习成长；从测评角度来讲，极限环境中的个人能够将本来的个性特征最大程度地暴露出来。

本次拓展训练考虑到时间及价格因素，主要选择徒步&露营&飞行体验的拓展方式，磨练心智。

拓展项目	地点	时长	亮点
徒步&飞行体验&露营	北京	2天	考验身体的极限，在艰辛的生存环境中考验韧劲和对压力的承受，在飞行挑战中体验对困难的克服。

具体内容 2：创新思维课程——采用逻辑思维和创新性思维解决问题，巩固思维的基础面。

➤ 为什么选择创新思维课：

在工作中通常脱离不了一个基础的能力，叫做解决问题的能力，而良好的解决问题的能力通常是缜密而系统化思维的产物，是需要经过训练和积累的。对于此次中管后备的选拔，不管他们能否进入到后备序列，良好的解决问题的能力一定是个人和组织都乐于看到的。在此基础上，添加延展性的创新思维工具，让基础的思维训练在创新中进一步升华。

具体内容 3：团队学习法——充分发挥团队的智慧来解决问题，让集体的思维开花结果。

➤ 为什么选择团队学习法课程：

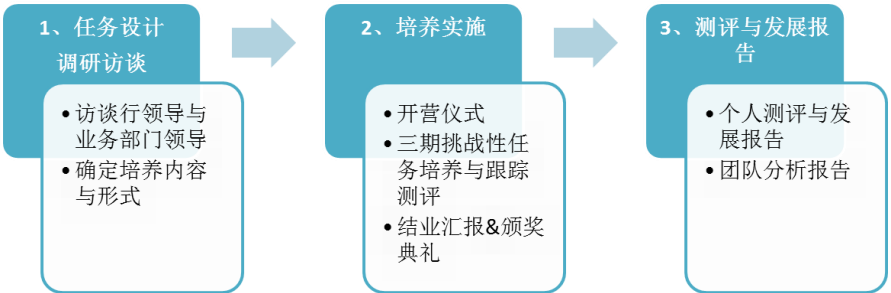
在工作场景中，越向上发展越需要重视团队的力量，也需要学会激发团队的智慧，发挥出团队最大的合力，但往往很多人受限于认知和方法，并不善于利用团队的力量和解决问题。本次课程将结合案例进行工具方法的输入，帮助候选人能将团队学习法应用于日常工作中，帮助其更好进行问题解决。

具体内容 4：主题研讨——运用所学的思维方式和思维工具

	<p>实际解决问题，学以致用。</p> <p>➤ 为什么选择主题研讨：</p> <p>主题研讨是对某个具体问题进行研讨和团队共创，对主题研讨的过程中能够将创新思维和团队学习法课程中的内容现学现用，帮助候选人巩固所学的方法。同时，主题研讨的内容通常与组织中存在的业务和管理问题有关，如此也能为组织管理献言献策，开阔思路。</p> <p>另外一方面，对于测评来说，能否学以致用在此环节中也能观察出来，而这也正是识别高潜人才的一个重要方面。</p> <p>具体内容 5：顾问跟踪测评与反馈</p> <p>每组安排一名顾问全程跟踪，负责在活动过程中的行为观察与测评，及在课程培训晚上进行一对一的报告解读与反馈，完成测评。</p>
<p>服务成果</p>	<p>1、有效提升了参与培养的初级管理者的基础素养与能力</p> <p>在两个阶段中，学员经受了高强度的团队拓展训练与高难度的思维训练与问题解决训练，在心智上多了对压力与挑战的体验，而在能力上，也对于如何思考和分析问题，并解决问题有了更多的思考，同时也掌握了基础的工具方法。虽未跟踪至实际工作中检验学习成效，但在现场的反思与行为变化中，学员们已经能够有意识地应用思维工具进行分析和思考，在思维上也有所触动。</p> <p>2、为组织的人才梯队建设提供支撑，为组织今后用人提供了信息输入</p> <p>在培养结束之后，我们给每位学员撰写了个人评价与发展报告，用于组织根据人才特点进行任用与培养。而同时根据测评结果对学员进行了整体梯队划分，根据发展可行性与发展必要性将学员划分出了培养顺序，为组织今后合理分配组织资源奠定了基础，而基于选拔结果，部分优秀学员在培训结束后获得了提拔。</p> <p>3、为组织内部支持与协作氛围的塑造埋下了种子</p> <p>在 5 天的培养过程中，各班 30 多名学员朝夕相处，共同经历挑战和磨练，为不同部门的学员的相互交流与学习创造了机会，而在过程中建筑的友谊与信任为今后在工作中良好合作关系的建立埋下了一颗种子。对于组织内部的协作氛围的建立起到了正向</p>

	的作用。
--	------

客户案例四：

所提供的服务类别	个人能力发展
客户公司性质	民营
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>雏鹰计划是客户济南分行为了选拔基层管理人员后备而设立的，该计划采用培养的方式实现选拔目的，一方面发展人才，一方面选拔人才；既要能提升组织基层骨干员工的能力水平，又要能有助于激发组织活力。</p> <p>培训对象：业务骨干、初管副职 培训目的：挑选出优秀的初管正职后备，为业务发展实现支撑</p>
具体服务内容	<p>服务内容主要包含三方面：一是培养任务的设计及培养要求的访谈调研，二是培养实施的组织与跟进，三是进行培训中评估。</p>  <p>1、任务设计 调研访谈</p> <ul style="list-style-type: none"> • 访谈行领导与业务部门领导 • 确定培养内容与形式 <p>2、培养实施</p> <ul style="list-style-type: none"> • 开营仪式 • 三期挑战性任务培养与跟踪测评 • 结业汇报&颁奖典礼 <p>3、测评与发展报告</p> <ul style="list-style-type: none"> • 个人测评与发展报告 • 团队分析报告 <p>在任务设计及培训要求调研阶段,在初步确定培养方案之后,我们对分行行长、副行长以及业务部门的总经理进行了深度的访谈沟通,提出我们的构想,征求各领导的意见,并听取来自业务部门的意见,同时邀请他们过程中参与进来给出指点,在对方案进行进一步的调整和修订,与高层领导也业务领导达成充分共识之后,再进行培养计划的启动实施。</p> <p>在培养实施阶段,我们着重把握三项重点进行具体的设计,分别是任务挑战性、业务相关性及品牌化运作。具体培养安排如下:</p>



	<p style="text-align: center;">初级管理者培养选拔</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">主题</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">方案设计/调研</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">方案执行 & 汇报准备</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">自我 认知 课程</td> <td style="text-align: center;">1 行领导命题</td> <td style="text-align: center;">导入学习工具</td> <td style="text-align: center;">方案产出与汇报</td> <td style="text-align: center;">结业 典礼</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">2 营销实践</td> <td style="text-align: center;">实践</td> <td style="text-align: center;">实践/总结</td> <td style="text-align: center;">业务分享/标杆交流</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">3 创新微课大赛</td> <td style="text-align: center;">信息输入 & 课程设计</td> <td style="text-align: center;">微课制作</td> <td style="text-align: center;">汇报评审</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">第零天</td> <td style="text-align: center;">穿插一对一深度沟通</td> <td style="text-align: center;">第一天</td> <td style="text-align: center;">第二天</td> <td style="text-align: center;">第三天</td> </tr> </table> <p>三期任务层层深入，从第一期的为解决实际业务问题提出方案，到第二期的通过亲身实践为实际业务难题寻找出路，到第三期的围绕业务提出创新解决方案，每一次的任务都与业务紧密结合。</p> <p>而三期分别对应的主题“思考”“实践”“创新”是分行当前倡导的行为，而如此的设定也是有所考虑的。根据成年人进步的路径，通常是“想明白了才能做好，但能不能做好还要实践来检验，从好到更好需要突破创新”，基于此确定了每期主题的顺序，逐期深入。而行动学习重在思考与解决问题，而实景任务本真就是一次实践，而创新微课能在分享中激发更多创新。</p> <p>在进行培训中评估时，我们为每两组配备一名顾问全程跟踪观察，记录学员的成长和变化，适时进行辅导和反馈。</p>		主题	方案设计/调研	方案执行 & 汇报准备		自我 认知 课程	1 行领导命题	导入学习工具	方案产出与汇报	结业 典礼		2 营销实践	实践	实践/总结	业务分享/标杆交流		3 创新微课大赛	信息输入 & 课程设计	微课制作	汇报评审	第零天	穿插一对一深度沟通	第一天	第二天	第三天
	主题	方案设计/调研	方案执行 & 汇报准备																							
自我 认知 课程	1 行领导命题	导入学习工具	方案产出与汇报	结业 典礼																						
	2 营销实践	实践	实践/总结	业务分享/标杆交流																						
	3 创新微课大赛	信息输入 & 课程设计	微课制作	汇报评审																						
第零天	穿插一对一深度沟通	第一天	第二天	第三天																						
<p>服务成果</p>	<p>整个项目不仅有有形的实物产出，更有对组织来说非常可贵的无形价值。</p> <p>在整个项目中，我们为济南民生输出了对每个学员的个人评估报告。从个人角度来说，结合个人的测评结果而进行的集体报告解读为学员带来了更深刻的自我认知和对自身的反思，而有不少学员也反馈，这样的解读为他们的自身能力成长带来了启发。而对组织来说，对个人的全面评估为组织了解每一位学员的情况提供了丰富而生动的材料，为组织的识人用人积累了有效的信息。</p> <p>同时，我们也通过对学员评估信息的汇总整理，提供了团队分析报告。通对比分析，一方面能够展现内部的整体水平与不同群体之前的差异，便于未来组织确定出针对性的培养发展方向；另一方面，通过与同行业的其他银行的同层级能力情况的对比，能够发现员工的整体竞争优势与不足，助力于扬长避短，以及能力补短。</p> <p>此外，在组织内部收获了非常好的口碑，通过纪录片、颁奖礼展现学员的风采，表彰先进，上至行领导，下至基层员工，对项目的设计、运作均给予了很高的评价。不仅是项目本身，人力资源部在内部的价值和影响力因此而进一步得到巩固。历时3个月、内容丰富、形式多样、充满竞争与挑战的培养选拔在组织内一石激起千层浪，不仅赢得了参与学员的一致好评，也更让那些没有参与的员工对组织未来的培养充满了期待。</p>																									

--	--

客户案例五：

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>为了更为落地地进行人才的培养与提升，加快内部人才培养的速度，市联社期望以内训师队伍建设为抓手，培养出一批能够提取、复制和传授组织优秀经验的内训师，以推动组织内部优秀经验的传递，加速内部人才的成长。具体的需求目标总结如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 将内训师体系建设打造成全省乃至全国农信社中的标杆。 2. 打造一支属于客户的精干的内训师队伍，塑造学习型组织氛围。 3. 开发出实际有效的课程，对接到E-learning系统平台。
具体服务内容	<p>从内训师能力训练的设计到内部内训师的选拔培养，从方案到实施落地，均由睿正负责设计与落实。<u>具体包含选拔规则设计、选拔形式设计及信息发布、培养内容选择、课程设计与师资配备、训练成绩评估、培养效果检验等。</u></p> <p>最终，采用“赛训结合，以赛代练”的模式展开，其中的核心环节包括准备阶段的海选招募和课程开发主题选定，实施阶段的产出课程，汇报阶段的决赛组织。</p> <p>在海选招募环节以招募宣传为重点。宣传形式上，外部通过微信长图文和H5宣传，形式新颖，便于转发；内部通过正式发文、邮件通知与宣传，发挥内部影响力。宣传内容上，对各部门领导，撰写介绍内训师项目的文章，并邀请其报名成为评委；对员工撰写关于内训师体系介绍、活动内容、活动流程的介绍的文章，使员工最大程度对内训师产生兴趣，对有授课能力的中高层自愿或者指定参与一阶段课程学习。报名方式上采用线上扫码入群的方式报名，自荐与推荐并行，使报名零门槛，最大程度影响大家参与。微信群管理方面，撰写微信群运营话术，及时在群内发布信息与答疑，以此营造较好的营内氛围，规范运营。报名过程管理上，阶段性对各部门报名人数和人员信息进行公示，激发部门之间的竞争感，通过部门比较，刺激更多员工报名。</p> <p>在初步筛选阶段，根据报名情况进行筛选。其中根据人员的履历、业绩情况进行硬性条件筛选。通过完成线上相关性格、基础能力测试，对结果进行淘汰筛选。而在人数控制方面，与人力资源部协同完成，确保人数与质量的平衡。</p> <p>在训练阶段的选题环节上，最大程度贴合业务实际。结合人力资源部提供的2017年的培训需求、访谈中的部分调研结果，以</p>



	<p>及睿正咨询的行业经验,初步拟定出需要开发的课程主题的框架。根据业务部门领导的建议对课程开发主题框架进行修订,并确保一个主题下能够分解出至少4个子主题进行开发。从学员端进行把关,要求学员在报名之后填写一个主选题,一个副选题,并对选题进行个人的一句话阐述,用于确保课程质量与均衡分组。</p> <p>同时,在项目运作管理方面,利用线上平台进行项目运作的统筹管理。从项目整体运作的角度开设微信公众号、项目组邮箱进行整体的平台化运作,将制作出来的宣传文章与H5进行发布,营建项目在组织中的影响力。</p>
<p>服务成果</p>	<p>项目进展至初赛结束阶段,最终共有80名学员参与其中,产出覆盖35门已开发课程、10门精品课、80名学员的一般能力测试结果及初赛个人评分及排名。在复赛结束时,产出视频微课23门,同时也与现有的E-learning平台进行了对接,实现效能转化。在决赛结束时,产生优秀内训师12名,优秀微课13门,总结回顾视频1个,再一次鼓舞了学员的积极性。</p> <p>除此之外,在项目运营过程中,共计产出3个H5,让组织中的所有员工共同见证第一批内训师的成长。</p>

客户案例六:

<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>民营</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>金融服务(如银行,保险,财富管理)</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>“业务发展与风险防范并重,提升抗风险能力”,是客户业务转型过程中的重要工作内容。而人力资源工作在其中能够发挥的作用之一,就是全面提升风险人员的专业水平。提升风险人员专业能力是一项系统性工程,它需要解决“风险人员的专业能力要求是什么”、“风险人员的个性化学习诉求与专业能力长短板是什么”、“行内外有哪些学习资源可以提供”、“未来的每位风险人员的学习计划该如何制定”等一系列问题。基于此,由民生商学院牵头、客户风险管理部配合,正式启动了本项目,旨在通过梳理构建风险条线人员的学习地图,梳理行内外学习资源,并通过对全员进行个性化的学习评估,科学、准确的制定出风险条线人员的三年培训规划。</p> <p>具体需求如下:</p> <ul style="list-style-type: none"> · 对现有的风险条线中,涉及风险统筹、信用风险、市场风险、操作风险、法律合规等19个子序列的学习地图进行完善和优化,明确各个子序列的专业知识、专业技能、综合能力要求; · 结合上述要求,梳理行内已有的、行内供应商库中的,以

	<p>及外部市场上可获得各类学习资源，并进行匹配，实现学习资源对专业知识、专业技能、综合能力各方面要求的全覆盖；</p> <ul style="list-style-type: none"> · 设计学习评估体系，并开展个性化学习评估，明确风险条线人员的整体、个体长短板与学习诉求； · 以个性化学习评估数据结果为依据，制定未来三年的培训规划，包括针对风险条线的整体培训安排规划，以及针对每位风险人员个人的学习培训计划。
<p>具体服务内容</p>	<p>基于客户提出的具体要求，项目主要服务内容主要包括以下几方面：</p> <p>1 明确工作要求，优化学习地图</p> <p>1.1 工作分析</p> <p>通过资料研读、专家访谈等手段，对风险统筹、信用风险、市场风险、操作风险、法律合规等19个子序列的工作内容进行全面分析，梳理出各个子序列的工作模块、工作任务、工作流程，以及具体的工作要求（涵盖专业知识、专业技能、综合能力三个层次）</p> <p>1.2 学习资源梳理</p> <p>搜集行内外的培训与学习资源，包括行内已有的资源，可以从行内主要供应商处获取的资源，以及从外部市场上可获得的学习资源。将学习资源与工作要求进行逐一对应，对于没有学习资源对应的工作要求，则撰写出相应的培训学习大纲。</p> <p>1.3 学习地图优化</p> <p>结合工作分析结果、学习资源梳理结果，对原有的学习地图内容进一步细化，主要完善的内容在于工作任务与流程、工作要求，以及具体对应到每项工作要求的学习资源。</p> <p>2 设计并实施个性化学习评估</p> <p>2.1 个性化学习评估问卷设计</p> <p>从工作要求出发，设计个性化学习评估问卷，问卷中包含了能力水平与学习需求两方面内容。能力水平，主要是个人实际水平与相应工作要求的匹配度，即个人在工作所要求的专业知识、专业技能、综合能力上的水平高低。学习需求则是指，个人在相应工作要求上的学习迫切度。</p> <p>2.2 个性化学习评估实施与结果分析</p>

	<p>将个性化学习评估问卷发放至风险条线全体人员，通过在线自评的方式开展实施。将评估结果进行量化分析，明确出风险条线各子序列的专业知识、专业技能、综合能力长短板，及其相应的学习需求迫切度。</p> <p>3 设计培训规划</p> <p>3.1 整体培训规划设计</p> <p>根据银行风险人员的要求，以及未来风险人员专业化、复合化的培养方向，设计以“补短-跨领域-跨领域（进阶）”为主的三年培训思路，并结合个性化学习评估结果，明确后续培训工作的组织安排方案，形成整体培训规划。</p> <p>3.2 个体培训计划设计</p> <p>以整体培训规划为基础，结合个人的学习评估结果所反映出的长短板与需求度，制定三年的个人学习与培训计划，明确出每一位风险人员的学习与培训路径。</p>
<p>服务成果</p>	<p>1 风险条线学习地图</p> <p>撰写风险条线19个子序列（包括风险统筹、风险系统、风险政策、风险计量、评审、放款、贷后、保全、风险经理、法律、合规等）的学习地图。</p> <p>2 学习资源梳理</p> <p>结合工作要求，梳理出线上线下400余门培训课程，撰写详细的课程说明以及课程大纲。</p> <p>3 个性化学习评估</p> <p>设计开发19个子序列的个性化学习评估问卷，并进行3300余人的测评实施。</p> <p>4 培训规划</p> <p>设计并撰写风险条线三年的整体培训规划以及个人学习计划。</p>

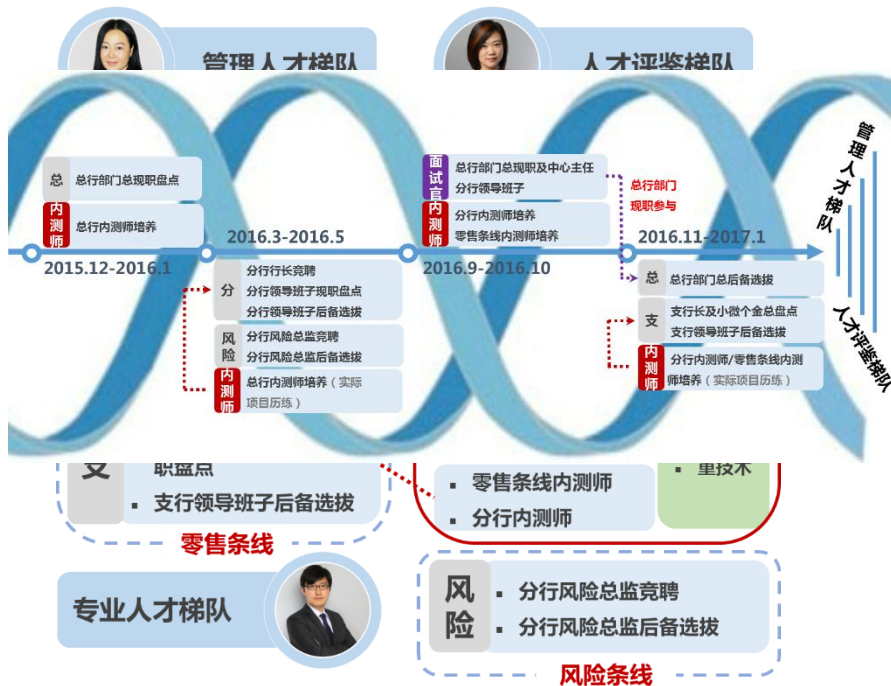
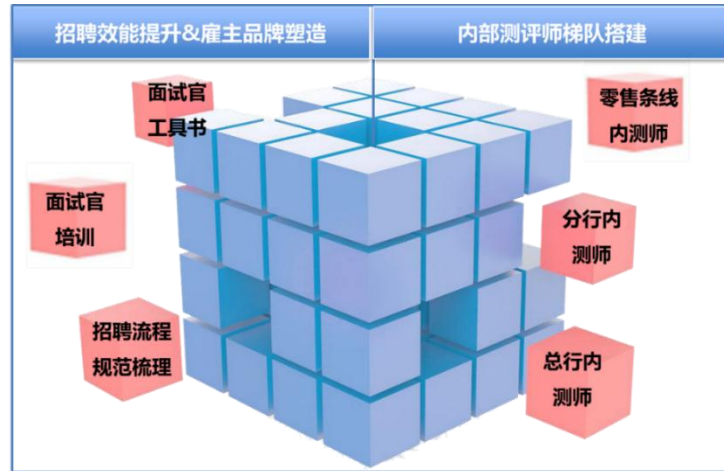
客户案例七：

<p>所提供的服务类别</p>	<p>专业能力发展</p>
<p>客户公司</p>	<p>国有</p>



性质	
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>【项目背景】</p> <p>1-2008年，客户为了向国际化的银行迈出更加坚实的一步，脱离原生地，将总部迁至北京，客户原有的招聘体系并不完善，面试官队伍水平也参差不齐，在吸引和招揽国际化、多元化、市场化的行业领先人才方面获得更大的地缘优势的同时，也对客户的招聘效能和雇主品牌形象提出了更高的要求；</p> <p>2-2015年初，客户牵手麦肯锡，对零售板块进行了事业部改制，使分支行网点业务专注于零售业务，同时启动了“大美飞跃”零售产能提升项目。伴随着业务的改革与调整，承接战略和业务转型的人员就显得尤为重要，人才测评价值在组织效能提升中的效能被提到了一个新的高度。一方面是分行领导阶层、部室管理人员与支行领导班子的选拔任用，一方面是基层客户经理、理财经理的培养提升，零售全层级人才梯队的构建迫在眉睫。由总行人力资源部牵头，陆续启动了分支行层面的领导班子后备选拔项目，而且自下而上的人才评鉴需求也如雨后春笋般反馈到总行层面，人才管理工作专业性也急需提升。</p> <p>【项目需求】客户人力资源部的相关领导已经具备人才评鉴的专业积累和认知，在具体工作层面提出了打造全行内部测评师的设想，也对招聘效能的提升提出了从流程标准化到技术规范的双层设想，具体细化的解决思路要求如下：</p> <p>1-招聘效能的提升及雇主品牌形象的塑造从两方面着手：一是招聘流程的梳理、规范，从招聘需求发起到人员录用的流程细化、职责细分、重要事项说明进行指引和规定；二是面试官能力提升，给予面试官培训课程输入，同时撰写符合包商常招岗位情景的面试官工具书，有流程、有工具、有方法和题本，简化面试难度；</p> <p>2-内部测评师队伍的搭建从三方面出发：一是从实际价值发挥角度分阶段、分批次培养内部测评师，不另设部门增加编制，建立内部虚拟的内部测评师队伍；二是结合组织实际需要打造内部测评师梯队，规避内部测评师只能测评一定层级以下岗位的角色尴尬，构建总行、零售条线及分行内部测评师3个团队，形成梯队；三是在培养方式上采用讲、练、选、用一体的培养方式，在实践中强化专业测评技术与组织情境的融合。</p>
具体服务内容	<p>【子项目1-总行内部测评师培养】</p> <p>【子项目2-分行内部测评师培养】</p>

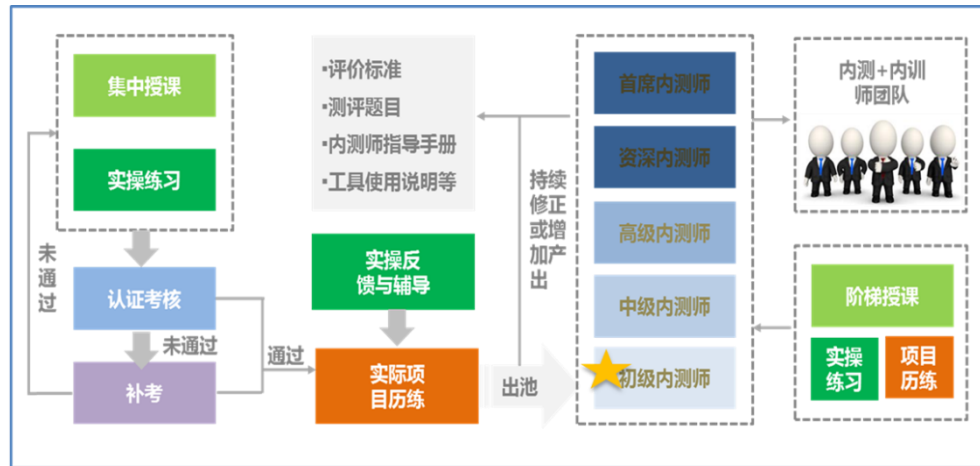
【子项目3-总行面试官指导手册及面试掌中宝】



【项目推进节奏】

【内部测评师培养】

在培养环节的设计上，客户与睿正咨询共创确定了如下的培养框



★ **本次项目的重点**

架：

培养过程中真正做到客户所要求的“用什么、学什么、练什么、考什么”，从理论学习的基本知识技能灌输，到实践演练的一对一辅导，到认证考核以及后续分阶段实践，长达2个月人才评鉴项目（分行领导班子评鉴100余人、支行邻导班子评鉴250余人）。一方面通过严格的甄选，留下了一批真正有意愿、有学习劲头的内部测评师火种；另一方面在技能层面，让纸上得来终觉浅的测评知识有了实际的体验与演练，也让大家真切地感受到了人才测评的复杂性和所需的敬畏之心。

参与度和收益始终是培养类项目惨遭诟病的槽点，而给予学员直观收益是学员投入度和学习效果的重要保证。这一过程中从培训的实施方到受训学员都进行了主动与“被动”的角色跳转。

跳转一：测评顾问变老师，学员变顾问

实践环节的设计中，睿正顾问变为促动师，将“支行领导班子后备选拔项目”从标准设立、手段选择、资源调用、组织实施流程、产出成果等实际问题放在桌面上，引导内测师进行探讨设计，一方面侧面收集了分行的广泛意见，另一方面展示了全行层面人才管理、人才评鉴活动的难处和良苦用心，对于总分行及条线间后续的深入合作起到了积极的促进作用。

在项目历练阶段，客户领导更是下达了“**就拿内测师当你们普通顾问用**”的指示，经历多轮培养式筛选的内测师在“师父”的带领下坚持每天10小时以上的高强度工作，深度参与访谈、组内合议、组间合议、报告撰写，并对评鉴结果负责，真真切切的做了一次测评顾问，也让测

	<p>评结果在分行上下得到了广泛的认可。</p> <p>跳转二：测评技术变成经验萃取和员工探寻方法，测评实施变成内部经验分享</p> <p>在测评中常用的 FBEI 技术作为挖掘行为事件、还原真相的测评工具，在经验挖掘、最优实践提取中发挥了积极的作用，让参与学习的“业务型”内测师掌握了新方法去挖掘绩优员工的典型行为表现，促进了内部经验的共享。此外，深度的访谈技术也让管理者多了一种“聊天”、“谈话”的方式更好的掌握团队成员的思想变化，并调整相应的管理举措，变相提升其个人领导力。</p> <p>值得一提的是，分行领导班子后备选拔期间获取的典型情境与案例在支行领导班子后备选拔阶段作为题本素材使用，得到了分行内测师和被测评者的一致好评。</p> <p>【总行面试官指导手册及面试掌中宝】</p> <p>在总行人力资源部招聘中心领导及同事的指导和要求下，睿正一方面从面试官使用手册的场景出发，将较厚的一本手册按照功能作用的不同拆分为《面试官招聘流程规范指南》及《面试官掌中宝》（即工具书），一本在面试实施前可以用于了解流程、熟悉标准、做好面试准备工作等，另一本在面试实施中可作为面试话术，其包含组织常招岗位的情境测评题目，考察应聘者的综合素质和专业能力；另一方面对两本手册的版面设计上着力，从可读、易懂、形象化体现、美观、符合客户VI设计的角度做了优化，方便使用。</p>
<p>服务成果</p>	<p>客户内部测评师培养及招聘效能提升系列项目为多个子项目构成，配合内部的领导力评鉴项目逐步推行，在满足客户需要，提升组织招聘效能、培养一批内部测评师的基础上，该项目对于组织知识经验的萃取、分行间的经验分享，以及关切问题的研讨等方面都发挥积极效用。</p>

档案内容更新于2018年7月