

北京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：北京市朝阳区高和蓝峰大厦1510室

网址：www.acetale.com

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：2009年

在中国雇员人数：53

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、文化、体育和娱乐业

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	
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	近年来，作为宏观经济的温度计和输血线，金融行业面临着“金融脱媒”、“资本市场进一步开放”和“金融科技浪潮下跨界竞争”的变局。过往三十年，金融行业“跑马圈地式”粗放而高速发展的“黄金时代”已然结束，进而面对的是需要高质量发展的“白银时代”。战略转型和打破重塑成为了金融行业，特别是银行业分秒必争的涅槃之路。挑战与机遇并存，在这场角逐中，核心人才队伍的数量和质量成为了致胜关键。客户在新三年发展规划指引



	<p>下，前瞻布局，把握发展脉搏，以抓铁留痕的意志力，大力推动人才发展，启动了“人才建行、人才强行”的“双百双千”战略工程，加快培养转型发展急需的优秀人才——未来三年重点打造200人的高级管理人才、200人的国际化人才、2000人的专业技术人才和2000人的青年骨干人才，为新三年战略目标的全面实现和可持续发展提供强大的人才保障和智力支持。</p> <p>为了积极响应党中央十九大后对金融改革工作的要求；把握好中国经济进入高质量发展时代的业务窗口期；适应金融加速回归本源，监管日益趋紧的发展形势；应对新业务方向不断涌现，跨界竞争愈演愈烈的竞争环境；备战专业分工挑战加大及外部人才竞争激烈的行业与市场环境，有力支撑新三年战略规划，总行人力资源部率先启动了针对第一批入选的“双千人才”，即500余名高水平专业人才和800余名高潜质青年骨干人才（以下简称“两高”人才）的集中培养工作。以丰富人才结构，增强人才质量，加大人才储备，适度开放地引进稀缺人才的同时，坚持内部持续、高效的人才供给，确保全行人才队伍建设基础工程稳步推进。</p> <p>睿正提供包括“两高人才”集中培养工作的顶层设计及集中培训环节的全面承接，从发展项目的垂直领域，提供一体化的包干服务：项目顶层设计→具体人群的项目实施方案细化→包含运营、课程提供、品牌化运作等在内的一揽子服务。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>（一）方案设计</p> <p>首先，针对两高人才2年期的培养规划设计差异化的培养路径和方式，提供总分行落地实施的指导，其中高水平专业人才提供集中培训、专业传承、岗位历练、专家学者指导等，高潜质青年骨干人才包括集中培训、行动学习、轮岗实践、导师辅导等。</p> <p>其次，细化两高人才集中培养环节的落地实施方案，确保各项工作有序进行，高潜质人才（目标培养方向：管理者或高专人才）、高水平人才（专业领军人才）能够在专业知识和综合素养层面得到全面提升。</p> <p>（二）集中培训环节培训班课程设计与师资</p> <p>针对选拔入库的首批两高人才举办13期培训班：</p> <p>（1）培训前，通过对培训对象及培训组织方进行详尽的调研，了解培训需求，明确培训目标，制定辅导方案，开发定制化的课程，准备培训课件及学员手册、学员须知等。</p> <p>（2）选派优秀师资承担授课教学任务，在授课过程中跟听课程内容，反馈授课情况，持续优化授课内容及风格，确保内容及形式学员接受度高。</p> <p>（3）培训后，组织学员对讲师的授课质量、辅导质量进行评估</p> <p>（三）全程的培训项目运营服务</p>



	<p>包括但不限于：学员管理、课程师资管理、培训运营管理、安全保障管理、宣传管理等内容。</p> <p>具体内容如：培训前进行参训学员的报名信息汇总、分班跟组，编制培训指南；明确讲师安排，印刷课件手册及教学物料；制作桌签胸牌，采购拓展物料及奖评优先物料等；现场支持，有序安排课程内容，维护培训班纪律，记录学员出勤情况，管理培训纪律，批改培训作业，带领晚间活动，进行培训班过程的场地物料支持，拍摄宣传的过程素材，对接承办酒店，安排学员培训期间食宿以及酒店与机场车站间往返接送等；项目成果总结呈报及宣传的设计实施工作，选定拍摄及剪辑供应商，宣传渠道搭建，宣传材料制作（如每期结业宣传简报、H5）、项目总结手册、总结视频，外部申奖等。</p>
<p>服务成果</p>	<p>（一）方案的顶层设计</p> <p>在“两高”人才的培养方案层面，充分考虑了首批入选“两高”人才“大多是一线为客户密切服务的践行者，是跟同业面对面、刺刀见红的竞争者”的特点，综合考量了选拔阶段科学测评的结果，遵循“理论水平和实践能力同步提升”、“通用培养与个性定制有机结合”、“总行统领、上下联动、分层实施、责任到人”的培养要求，反复研讨，不断打磨，最终确定了遵循成人学习“7-2-1法则”，围绕“知、行、悟、授”四大环节展开，让“两高”人才能够输入新知、习得经验、领悟精髓、分享价值的混合式培养方案。</p> <p>（1）“知”重在通过集中培训及网络学习的方式输入新知，集中解决“两高”人才共性发展问题。</p> <p>在集中培训和网络学习模块，由总行统一安排，在“两高”人才的输入内容上各有侧重。高水平专业队伍更加突出专业知识、专业技能、研究能力、工匠精神，高潜质青年骨干人才更加突出综合素养、管理技能、发展潜力。</p> <p>（2）“行”重在通过课题研究、行动学习以及工作历练等习得经验，聚焦“两高”人才发展个性问题，在提升强化能力上也各有不同。</p> <p>高水平专业队伍更加注重业务实践和课题研究，业务实践主要包括板块内轮岗、总分行对口部门或条线双向交流及总分行重点项目参与；课题研究采取总行协助，分行主推的形式，发挥团队集智，以学习小组形式进行，聚焦金融相关前沿课题，注重课题的前瞻引领及创新价值。高潜质青年骨干人才更加注重轮岗实践和行动学习，轮岗实践注重总分行及支行业务条线岗位交流历练，强调夯实基础岗位经验，完善成长经验；行动学习同课题研究开展模式，聚焦当前工作重点、难点，指针当下问题解决及优</p>



化。

(3) “悟”重在通过实践体验及导师引导领悟精髓。

针对高水平专业人才及高潜质青年骨干人才的异同,除“知”、“行”模式的差异,在“悟”层面也各有不同,前者除强调实践体验、自身总结外还强调通过担任专业导师学会“传经验、帮业务、带风气”,在为人师的过程中有所领悟,有所收获;后者更注重在导师的指引、启发下斧正根基,完善心智,提升自我。

(4) “授”重在分享价值,通过展示、分享、交流平台的提供,分享“两高”人才成长价值。

针对“两高”人才,一方面提供集中培训机会,给大家跨区域、跨条线、跨机构、跨岗位的交流分享机会;另一方面给大家通过内部人才专刊或外部学术媒体传播经验、分享价值的平台;此外,还注重学员线上的分享互动和交流,通过微信群的运营与管理加强学习交流的及时性、互动性,以期实现学员持续学习势头的保持,“两高”人才学习价值的时时分享。

(二) 集中培训环节设计思路

做培养发展的人都很明确,一次性的集中培训对于员工的实质改变和影响是有限的,如何能够更大价值的促进学员的收获成长,让集中培训的价值在学员回到工作岗位上依旧能够延续、保留、持续发挥价值才是关键。据此项目组对于集中培训期间的每一环节、流程、内容进行了推敲设计,吸取了过往项目的宝贵经验,也进行了大胆探索,最终确定了围绕“知识线”、“任务线”、“感情线”、“仪式线”的整体实施思路,四条线相辅相成,最大限度地催化了集中培训环节学习效果的巩固和延续:

(1) 知识线——通过集中授课环节,学员分享环节,为学员输入新知。

明航学员中的高水平专业人才是未来的专业领军人才,第一阶段的集中培训是强化根基的关键起步,在培养方案内容的设计上应该纵观全局,系统思考与设计,从而制定了第一阶段(2018年)以“基础学习-专业精深”为主,注重夯实专业基础,学习本专业相关课程;第二阶段(2019年)以“进阶学习-适度拓展”为主,强调专业上适度拓展,扩充专业背景,提升复合性;第三阶段(2020年)以“转型准备-实现突破”为主,强调专业价值绽放与专业领导力发挥,增强学习成果的转化与分享。

具体到第一阶段课程安排上,综合考虑战略规划、我行文化内涵、专业方向以及培养目标等组织要求;对于高水平专业人才作为企业文化传播者、坚守合规底线的银行工作者、具备工匠精神的首席专家、具备专业领导力的“蒲公英”等角色要求;以及选拔阶



段善于思考、追求卓越的优势和不善言辞，对他人缺乏支持帮助的内在驱动力、学习力待提升等的能力扫描结果，设置了六大学习主题：

- 宏观视野：提升格局，了解银行全貌，金融业全貌
- 行业新风：引领创新，催生前瞻视野
- 他山之石：激活思维，增强同业及跨界经验输入
- 工匠精神：修心养性，培育精耕致远的工匠精神
- 自我提升：固长补短，解决个人发展的掣肘问题
- 斧正根基：强调客户合规文化、注重个人品行发展

星航学员中的高潜质青年骨干人才作为管理及专业人才的蓄水池，未来发展方向更为广阔，第一阶段的集中培训是专项提升补足短板，后续的提升应该更加聚焦和明确方向，从而制定了第一阶段（2018年）以“固长补短-夯实基础”为主，注重能力素养的完善与补足，学习通识类的专业课程及综合素养类课程；第二阶段（2019年）以“进阶学习-适度拔高”为主，强调综合素养的适度提升，夯实个人能力，固化优势，提升综合素养；第三阶段（2020年）以“明确方向-专向精深”为主，强调明确发展方向，增强学习内容与未来工作方向的指向性。

具体到第一阶段课程安排上，同“明航计划”，综合考虑组织要求、对于高潜质青年骨干人才的角色要求，以及选拔阶段学习意愿强，具有抱负心，愿意投入精力承担更大责任的优势和易囿于经验、应用创新性策略或方法解决问题能力不足等能力扫描结果，设置了包括“两高”人才共性学习主题“斧正根基”在内的六大学习主题：

- 撬动认知：厘清自身角色要求，明确自身能力长短板，自知自省而后自我驱动发展
- 启迪思维：修炼思维，习得工具方法，突破经验，催生创新
- 初识管理：掌握非职权领导力与影响力的发挥和任务管理能力
- 强化技能：加强个人技能提升，如演讲与表达
- 规划发展：了解组织期望，提升工作形塑
- 斧正根基：强调客户合规文化、注重个人品行发展

除了依据学员类型及专业方向精心设置的文化课程模块，在课前及晚间活动中，通过提前布置训前作业，并提供分享交流机会，给与指定命题和开放式分享环节，每天至少提供8个开放分享机会，从个人工作优秀实践、分支行业务特色、金融热点问题解读、专业模块知识分享等方面拓宽大家的视野，增加跨区域、跨机构、跨岗位、跨专业领域的分享交流，让新知的输入不仅在课堂，准备的过程也是每一位学员自主学习、自发输入的过程，分享的过程也是个人展示与公众演讲的任务历练。

(2) 任务线——通过个人任务及团队任务的设置，促学习、助分



享、结情谊。

历时6天的集中培训，对于每一位学员来说也是一种磨砺，培训班在文化课程之外，精心设置了各项通关任务和晚间活动。

其中课前分享、最佳工作实践案例、生命地图作为训前任务，提前布置给参训学员。在线考试、培训总结及其余团队任务进行现场下发。

在任务的设置上，同样围绕“知、行、悟、授”四大环节展开，课前分享、课程总结、小组最佳实践案例的打磨过程，都是学员间相互输入知识经验、传授经验、分享价值的过程，学员每一次上台讲演都是个人历练任务的一部分，大家相互讨论、共悟共论，观点的碰撞、意见的交锋、共识的达成，团队的智慧生发出更多灿烂的果实。此外，在个人生命地图的分享，团队学习成果汇报任务、小组视频作业、小组风采展示照片以及启动仪式环节的团队融合和周日一天的团队拓展中，都让学员们在课堂之外，有更多的时间在一起相互熟悉、相互交流，缔结友谊。

(3) 感情线——增进学员友谊，让集中培训的效果递延到培训班之外。

同学情是每个成年人都怀念而渴望的感情，求学期间彼此单纯的友谊都是难能可贵而令人向往的，生活中我们也常常见到，同学之间相互促进、共同进步的例子。客户过往发展类项目中也涌现出了一批同学情谊深厚在业务发展、专业探讨层面相互促进的故事。

人际关系构建往往会经历定向阶段、情感探索阶段、情感交流阶段、稳定交往阶段，为了加速学员间的情感交流，让大家的关系，彼此间的交流分享、自发的关系维护能够延展到集中培训班之外，脱离培训组织方的促动而自运转，在环节设置及任务设置上下了一番功夫：

□ 环节设置——两高人才的集中培训汇集了来自不同地域、条线、机构、专业、岗位的1341名学员，每一期学员通过周六团队融合环节的小游戏快速建立认识，形成分组；通过周日一整天的团队拓展游戏增进小组凝聚力；通过周日晚的生命地图分享活动增加组内及跨组和班级内的交流；通过周四晚的学员反馈和民主推优，让大家扩大认知自我和他人的范畴，让大家在潜移默化中凝结为团队。

□ 任务设置——相比于小组学习成果汇报的任务，团队风采展示视频及创意小组照片让大家脱离繁重的文化课程、学习考核任务，以更为轻松、有趣的方式凝聚在一起，让学员间的友谊抛开常见的吃饭聚餐，在挑灯夜战、共同奋斗之后生根发芽。

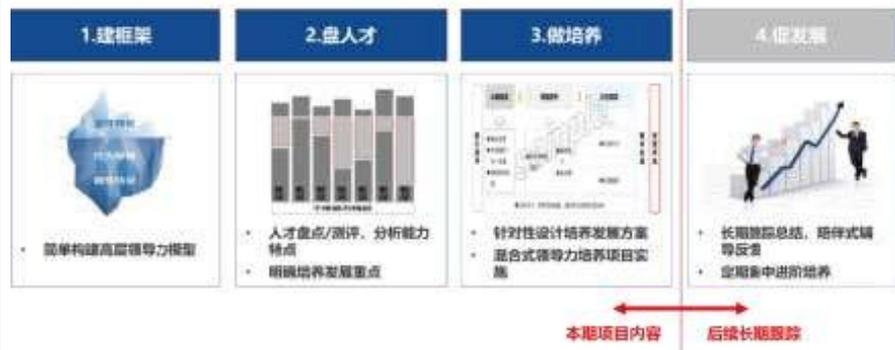
	<p>(4) 仪式线——庄重、严肃，让“两高”人才体会学习机会来之不易，感受组织爱才惜才之心。</p> <p>“两高”人才集中培训历时6个月，持续13期，启动仪式、班委竞选、开班仪式、学习成果汇报、结业等重要环节都精心设计了相应的仪式流程，一方面以庄重、庄严的仪式规范参训学员纪律性；一方面延续优良传统，重温行歌、誓词，另一方面也彰显组织重视的爱才惜才之心，增强学员的荣誉感。</p> <p>(三) 项目有序实施及成果</p> <p>目前，针对客户首批入选总行明航计划及星航计划两高人才的集中培训工作已于2018年10月26日圆满落幕，后续的课题研究、行动学习、岗位历练等培养工作仍在有序推进中。与此同时，正是第一批两高人才工作的顺利开展，在组织内外部的积极影响，第二批两高人才的选拔及发展工作也同步并行中。首批两高人才项目取得的成果如下：</p> <p>(1) 知识经验的沉淀——1341 个人优秀实践案例</p> <p>训前任务中的个人优秀实践，经过培训班期间的打磨与分享，已经成为宝贵的知识经验在组织内部传播开来。</p> <p>(2) 集中培训类项目标杆——培训班运营sop</p> <p>在13期的培训班运营过程中，通过不断的尝试和优化，已经形成了内部培训班运作的各项标准化制度、流程文档，可以作为分支行同类项目经验借鉴或是总行其他同类项目优化的学习资料和宝贵案例。</p> <p>(3) 组织内部对于内生性人才发展的高度关注及两高人才焕活的热情</p> <p>13期的集中培训以及持续的内外部宣传，让组织内外部对于客户重视人才、发展人才的理念有了更全面的认识。对外，客户注重内生性人才培养的雇主品牌形象持续巩固，对内重视人才发展，为员工提供平台实现发展，绽放价值，极大的焕活了员工的工作积极性与组织认同感，产生了强烈的价值关联和组织认同感。</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	民营
客户公司行业	汽车及零部件
客户当时的需求	客户是大型民营汽车零部件上市企业，拥有十余家全资或控股子公司，相关产品的销量、市场占有率居行业前列，尤其在近几年，公司先后从知名汽车集团或零部件集团手中收购了多家企业，公司规模迅速扩大，并提出了新的“五年战略规划”，期望成为全球

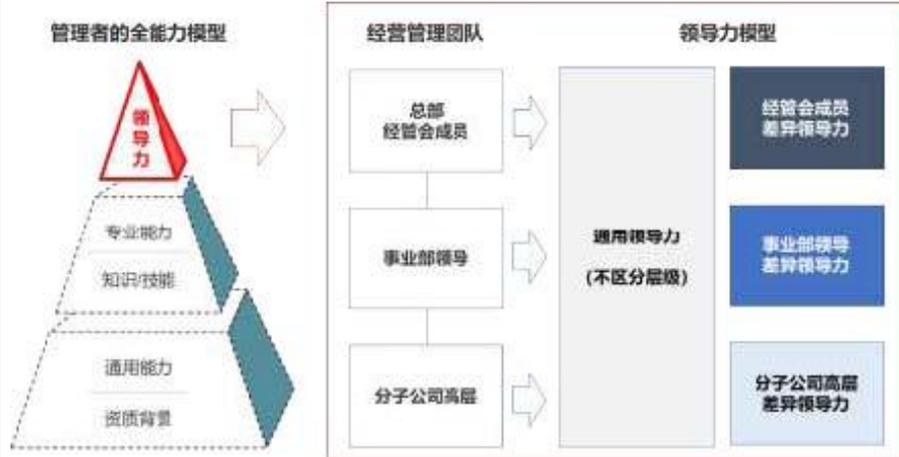


	<p>一流的零部件制造企业。但是，在提出战略目标之后，公司发现企业内部人才存在诸多问题，很难对未来战略发展提供充分支撑。首先，近年的多次收购和快速扩张使企业内部的人员组成非常多样化，由于过往公司性质、发展阶段、管理模式的不一致，导致收购之后，公司内部没有统一的文化氛围和管理语言，很难快速融合。</p> <p>其次，公司新的战略规划提出了转型和快速发展要求，但是多数现有人员已经习惯了过去“小富即安”的工作状态，甚至在经营管理团队中仍有部分管理者对于新的战略目标存在疑虑，认为很难实现。</p> <p>第三，公司成立至今，发展方式相对“粗犷”，多数管理者习惯根据自身经验进行管理，在新的战略要求下，现有人员难以快速适应工作内容和节奏的改变，自身的各项能力也存在很多不足。面对以上情况，睿正咨询提出优先对客户的经营管理团队进行集中培养，促使他们“清晰自我认知、明确管理定位、统一思想认识、形成团队合力”之后“由上至下”地带动各级管理者进行管理改善与能力提升。同时，客户的经营管理团队主要指总部经管会成员、事业部领导、分子公司高层，年龄多集中在40-50岁，针对如此高层级人员的培养，睿正认为必须把握以下三个重点：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 锚定培养主题：必须紧贴企业整体战略，从战略发展需求出发，明确经营管理团队能力要求，帮助培养对象拓展视野，提升格局； 2. 选择培养方式：必须重点设计多个环节，触动学员进行自我反思，不能拘泥于传统课程培训，实践和拓展环节尤为重要； 3. 把握培养导向：必须在培养过程中提倡“文化为先”，优先在经营管理团队中树立客户最近刚刚提出的“奋斗者”文化，进行经营管理团队建设，形成团队合力。
<p>具体服务内容</p>	<p>在项目设计阶段，睿正将整体项目分为三个模块“建框架——盘人才——做培养”。其中“建框架”是指通过深入调研诊断，分析公司新战略对经营管理团队能力提出的新要求，形成高层领导力模型，以此来定位培养项目的整体培养方向。“盘人才”是对现有经营管理团队能力进行全面摸底，在领导力模型的基础上，区分培养优先级，进一步明确培养发展重点。在前两个模块初步完成之后，才会进入本次项目的核心环节“做培养”，以保证培养方案设计符合企业实际需求。在本次项目实施完毕之后，睿正还将帮助公司对培养对象进行长期的跟踪和辅导，陆续设计进阶培养内容。</p>



1. 建框架

首先明确客户经营管理团队领导力模型的完整框架，区分经营管理团队内三个小层级的差异领导力。同时，还需要明确管理者的全能力模型中，除“领导力”外还有哪些要求。但由于本次培养对象的层级较高，此类层级的“专业能力”、“知识/技能”、“通用能力”、“资历背景”等应为晋升的门槛条件，当前模型主要用于对现职人员的培养发展，所以只需重点关注“领导力”部分即可。



在明确领导力框架后，根据战略、文化等资料分析，经管会成员访谈，初步提取客户经营管理团队领导力素质项，并广泛开展行业对标，形成领导力模型初稿。需要注意的是，在培养项目中，能力标准的明确十分重要，但应尽量简化建模流程，以发展的导向突出能力要求即可。

采用“模型共创工作坊”的形式对领导力模型初稿进行研讨，形成终稿。本项目中，睿正将“模型共创工作坊”放入了培养计划的第一个阶段，由培养对象直接讨论本层级的领导力要求。一方面，该层级没有直属上级可以参与研讨，工作坊只能由该层级自行讨论，且单独组织成本较大，领导时间难以协调；另一方面，基于战略发展要求讨论本层级的领导力要求，对于培养对象来说，是非常好的进行管理角色认知，明确管理定位，进行自我反思的机会，如此设计既能高效完成模型构建，又能变向实现培养发展的目的。

2、盘人才

本次项目结合“线上”与“线下”两类测评工具，分两个阶段对



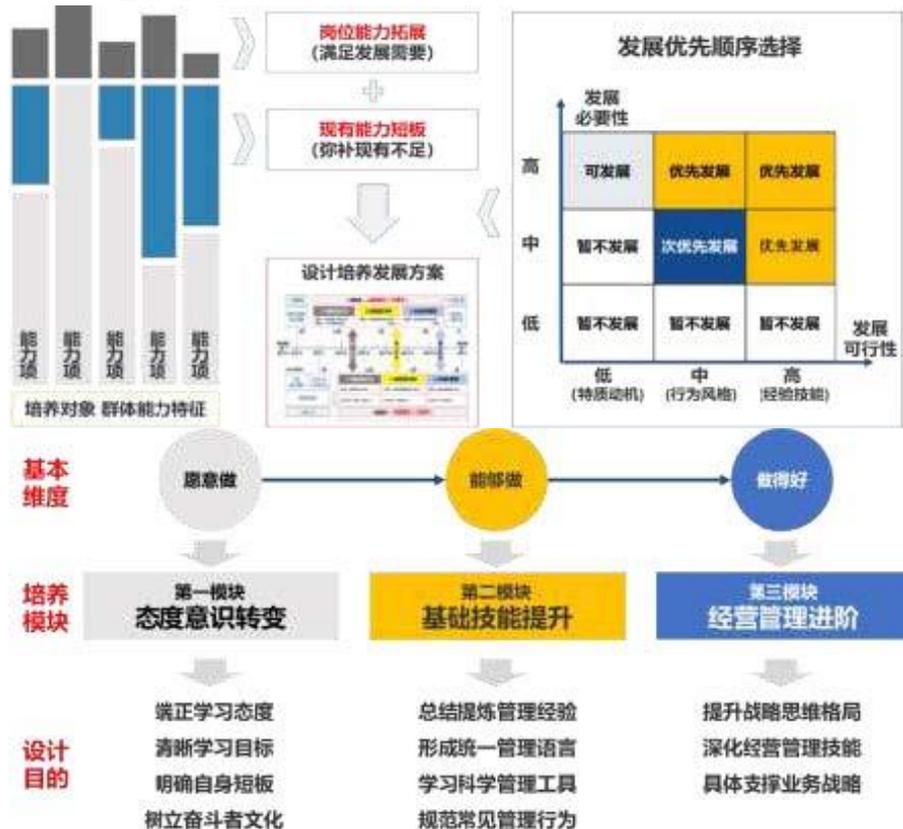
培养对象进行了测评。

第一阶段为“训前测评”，一方面，全面盘点培养对象当前能力现状，找出能力短板，指导培养方案设计；另一方面，第一阶段的能力测评将形成个人测评报告，在培养计划的第一个阶段进行集体报告解读和个人反馈，帮助培养对象进一步清晰自我认知，明确自身能力现状，订立个人发展计划。

第二阶段为“训中测评”，该阶段测评会贯穿整个培养周期，有学习顾问全程跟进培养对象的学习过程，根据他们在培养过程中的各项表现，对他们的能力状况进行评估，该部分的测评结果将直接指导后续对培养对象的进阶培养和使用。

3. 做培养

基于前两个模块的产出，通过发展“必要性”和“可行性”两个维度，综合判断本次培养项目的发展优先顺序，明确发展点。根据项目定位，睿正按照“愿意做——能够做——做得好”这条主线，用1年的时间分三个阶段实施培养，第一阶段“态度意识转变”，重在统一思想认识，第二阶段“基础技能提升”，主要进行基础管理能力的改善，第三阶段“经营管理进阶”，强调整体战略思维和经营管理意识。



针对不同培养发展点，应针对性挑选培养方式，睿正认为当前常用的培养方法可分为三大类：“技能提升模式”——以课程培训等最常见的培养方法为主，适合快速传授基础知识技能或工作经验，成本低，组织难度小，但很难帮助培养对象实现应知应会的知识在工作中的迁移和使用；“行为塑造模式”——以行动学习或在岗



	<p>锻炼为代表，主要通过不断的实践练习，改变行为，从而使培养对象相应能力得到提升，组织难度较大，较容易受培养对象自身积极性和管理成熟度的影响，培养效果不容易保障；“认知改变模式”——通过各种类型的反馈或教练，帮助培养对象进行充分的自我反思，从而转变心态和固有认知，从底层调动学习积极性，清晰定位和发展方向，这是大型培养项目必不可少的环节，且宜放在培养项目的初始阶段，实际效果受反馈深度和培养对象开放度的影响。</p> <p>在本次项目中，睿正将三种类型的培养方法进行了有机组合。考虑到本次培养对象层级较高，日常工作非常繁忙，集中难度大，所以在选择具体培养方法时，一是尽量挑选组织难度小、培养时间短、灵活性强的培养方法；二是增多课程培训中的定制内容，针对性讲授最符合培养对象需要的重点，并将每门课程时长压缩为1天；三是尽可能的利用非集中时间，将学习内容分散到自主学习、微信互动、小组拆书等环节，持续给与培养对象信息输入，增强培养项目粘性。</p> <p>从培养项目第一次集中开始，睿正就将全体培养对象分为5个小组，每组配备一名学习顾问，在整个培养周期中，学习顾问对本组学员进行全程学习辅导和跟踪观察，使得每一位培养对象都能够被足够关注，保障每位培养对象的参与度，并不定期进行一对一反馈辅导。</p> <p>由于本次培养对象中，还分为三个小的层级，为更好的实现工作中的辅导和反馈，睿正邀请培养对象中最高层级——总部经管会成员担任了其他培养对象的内部导师，一方面可以在日常工作中对其他培养对象进行IDP辅导，另一方面，对于经管会成员自身来说，也锻炼了辅导和反馈能力，实现自身领导力提升。</p>
<p>服务成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顺利完成全部培养计划：本项目历时1年，集中培养6次，非集中培养贯穿始终，共培养学员42人，全部学员均完成培养任务，顺利结业。 2. 有形产出：一是行动学习中，各小组形成的内部管理改善课题方案，在最终汇报时均得到了公司领导的高度认可，后续可直接在公司内部进行推广；二是通过模型共创工作坊，形成了公司经营管理团队领导力模型，该模型后续更广泛地应用于该层级人员的选拔、招聘、考核等多个环节；三是通过培训中测评，公司领导获得了对于该层级人员较为全面的测评报告，可以为后续人员的调配、使用、培养提供支撑。 3. 无形产出：培养对象通过本次培养项目，首先完成了较好的团队融合，在多样化的背景之下，形成了真正意义上的经营管理团队；其次，通过对战略的充分研讨，培养对象逐步清晰了未来战略的实现路径，增强了达成战略目标的信心；第三，通过本次短期培养，培养对象初步接触和学习了部分管理知识技能，为后续



	<p>自身领导力提升奠定了良好基础，还需要在更长时间的实际管理工作中不断历练，持续提升。</p> <p>4. 公司内部认可：该项目在公司内部得到了高度重视，公司董事长、副董事长先后参与了开营仪式、行动学习汇报、结业典礼等环节，并对培养项目的设计和实施效果给予了高度评价。所有参与学员也对此次培养项目有较高满意度，认为整体设计紧凑，重点突出，收获颇多，期待参与下一阶段的培养。</p>
--	---

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	金融服务（如银行，保险，财富管理）
客户当时的需求	<p>【背景】在过去几年中国内经济形势仍延续着新常态下的各类挑战，中国银行业面临来自各方的多种转型压力：经济增速下行，行业监管趋严，金融杠杆收缩导致资本受限，部分银行已无法继续支撑高资本的成长模式；部分银行依然依赖重资产模式来驱动规模增长，阻碍其自身创造经济利润；利率市场化，导致银行利差收益持续缩窄，中间收益下降；而由科技创新和创业平台所带来的竞争则更使银行面临“腹背受敌”的境遇。</p> <p>【整体需求】客户审时度势，于全行范围内制定了三年战略转型改革方针，基于以上发展需求，行内开启了与战略目标相吻合的全行人才培养规划及人才测评机制，即“百千万”人才培养计划。预计用2-3年时间，通过定期的培训培养提升人才综合素质，打造出符合行内未来战略需求的3级后备人才库：①百人计划：储备百名左右能够担任大中型分行或重要专业部门一把手的经营管理精英人才。②千人计划：储备千名左右能够担任总分行级别高管或重要专业领域专家的经营管理中坚人才。③万人计划：储备万名左右能够担任管理和经营岗位的中层正职或关键岗位专业能手的复合型人才。</p>
具体服务内容	<p>睿正基于以上需求，为客户量身打造一套专属于百千万人才工程的评价中心，多角度、全方位的针对候选人的领导力和专业水平进行评测，了解个人与整体学员在领导力与专业方面的优劣势，为其后期的提升发展提出培训培养建议。</p> <p>具体服务分为以下几个模块：</p> <p>1、建立评价标准：通过对标多家专业机构的人才选拔及培养模型，并结合相应的学术理论研究，在睿正高绩效人才模型的基础上进一步构建出“四维模型”，以绩效、经历（履历）、行为（管理水平）及专业水平作为评估的四个基础维度，并根据候选人所在岗</p>



	<p>位职级与业务条线进一步细分、组合测评标准，形成模型矩阵。</p> <p>2、设计多元化的评价方式：“百千万”人才工程预计持续2-3年，针对过往测评以单次结果“定终身”可能产生的误差，本次测评工作将基于“四维模型”，通过入库摸底测评（在线360周边评价）、集中培训期嵌入式测评（咨询顾问现场观摩测评、学员在线互评、导师在线评价）及工作场景周边评价等方式，多维度、多频次积累测评数据，全方位考察每位候选人的优势与短板。</p> <p>3、提出针对性的培养建议：通过以上多种测评方式，能够发现候选人在领导力与专业水平方面的优劣势，针对每位候选人提出其未来的培训重点，同时针对集体存在的短板提出发展建议及培养规划安排，进一步帮助“百千万”学员在领导力与专业层面得到提升与锻炼，在未来工作中发挥自身所长，助力行内战略变革。</p>
<p>服务成果</p>	<p>目前由于项目尚未结束，数据收集整理与阶段性产出工作正在同步进行，以“四维模型”的四个维度为基础分别进行数据的标准化处理与逻辑整合，同时出具相应人才化标签：</p> <p>绩效——收集候选人过往3年的绩效数据，并根据绩效整体的水平（优/良/合格）与波动性（绩效水平的起伏）进行数据运算。</p> <p>经历——收集候选人最新的履历，并对其所在的机构/业务/岗位等维度进行数据整合，分析成长经历。</p> <p>行为（领导力）——通过多频次及多方的测评数据相互整合、校验与调整，寻找候选人在管理行为方面可能存在的优势及短板，并进行相对位置的排序，以供后期选拔入库和匹配培养培训资源。</p> <p>专业——通过多频次及多方的测评数据相互整合、校验与调整，寻找候选人在专业水平方面可能存在的优势及短板（a-自身所在业务条线，b-其他业务条线），并进行相对位置的排序，同时考察专业精深度&复合度，为后期选拔入库及培养发展做出铺垫。</p> <p>在上述基础上，整合候选人在行为（领导力）及专业方面的优劣势，并结合前期收集的培训需求进行匹配分析，进一步锚定百人候选人在未来2-3年中的培训培养重点，作为行内未来培养规划的建议参考，助力行内人才综合素质能力的提升与飞跃。</p>

客户案例四：

<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>国有</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>目前客户最大的痛点在大中城市发展，为能更好的促进业务发展，现急需招聘并培养优秀收展发展销售管理人才，故制定了“展翼计划”为贯彻落实对人才的培养与发展工作，通过两年的培养周</p>



	<p>期，将定向招聘的毕业生，培养为收展发展业务管理者，以最快方式提升其专业知识、技能、能力，由于培养监管工作横跨部门比较多、管理层级较为复杂，执行难度较难掌控，客户希望产出针对学员、导师、人力部门不同角色的三本手册来起到指导和监督管控作用，并结合人才管理系统，进行线上、线下双向管理。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>服务内容主要分为两大阶段： 第一阶段，将主要目标放在三套手册的撰写及撰写前期的访谈、研讨和案例萃取工作上。 其中访谈工作主要内容有： 1. 通过与个险销售部管理者的访谈了解收展管理队伍工作现状、工作挑战、未来要求与发展方向，梳理导师角色应承担的职责任务，深入了解优秀收展管理人员过往成长路径规律、辅导节点、考量标准以及应具备的知识、技能、能力、经验，梳理各阶段学员学习内容和目标； 2. 通过与个险销售部绩优员工的访谈了解绩优人员日常工作流程、工作职责、工作挑战以及过往成长里程碑，归纳总结成长规律、辅导节点、学习路径，收集绩优人员过往工作中较为典型的成就事件，梳理汇总形成优秀案例集； 3. 通过与教培部相关人员访谈了解教培部现有培训资源、运作模式，了解教培部对收展管理人员培训规划； 4. 通过与人力资源部相关人员访谈了解对项目的期望、项目运行流程以及项目组职责分工，沟通导师制中各方的奖惩机制与在线系统管理应用事宜 5. 通过与各部门的访谈明确项目期望，就项目的目的、核心产出、预期成果达成共识，结合组织和人员特点，根据管理实践的需要，对项目的效果及运作方式提出建议。 结合上述访谈内容，梳理分析客户提供的内部政策文件，对手册框架、内容进行研讨，萃取优秀实践案例并撰写手册。 第二阶段，将主要目标放在手册的宣贯（针对学员）与培训工作（针对HR团队和导师团队）上，对各省市的不同角色进行手册宣贯，清晰各自职责及手册如何使用，手册指导学员按照最优成长路径发展，使学员更快速提升专业能力，成长为一名优秀收展发展管理者。</p>
<p>服务成果</p>	<p>针对访谈工作和研读客户内部政策文件资料，阶段性产出如下内容： 1. 展翼计划学员工作内容梳理； 2. 知识、技能、素养要求、绩效要求； 3. 展翼计划学员成长路径图、学习内容（即学习地图-应知应会部</p>



	分); 4. 最佳实践案例; 5. 各阶段成长路径节点考核方法。 基于上述内容, 撰写出3本指导手册, 主要包含针对双导师、各级HR团队及学员的要求、标准与配套工具。
--	--

客户案例五:

所提供的服务类别	专业能力发展
客户公司性质	
客户公司行业	
客户当时的需求	<p>客户是国际知名的豪华汽车制造商, 进入中国后, 多年来一直保持着较好的市场表现, 国人也表现出对该品牌较高的认可度。这些成绩一方面来自于其产品过硬与始终保持行业领先的各项技术, 另一方面也来自于客户对旗下所有销售店的培训与认证工作始终高标准、严要求, 力求为顾客提供最好的服务。由于每年的培训和认证量较大, 客户专门在中国建立培训中心, 并在合资主机厂对接专项培训部门, 对销售店各级各类人员进行培训和认证考核。</p> <p>经过几年的实践, 整个培训和认证体系运转良好, 但是也不可避免的存在一些问题, 过去只在认证前进行操作培训, 认证官缺乏测评理论基础, 仅根据流程进行评分操作, 认证结果受认证官个人水平影响较大, 同时, 每年的认证量不断增加, 大量缺乏人才测评经验的新认证官“匆忙上阵”, 进一步暴露了认证准确性的问题。客户在这个时候提出希望能够进一步提升认证质量, 重点对认证官这一群体进行系统性评价中心技术培训, 并找到睿正咨询进行合作。</p> <p>核心需求如下:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对认证官进行系统性人才测评理论知识培训, 让他们了解人才测评的底层理论, 帮助他们更好的理解各种测评工具的基本原理, 把握使用关键; 2. 帮助认证官对客户的认证标准形成统一的理解与认识, 并教会他们同一标准在不同测评工具中的评分方法; 3. 对实际认证环节中经常使用的几个测评工具进行重点学习和演练, 提高评分一致性与准确度; 4. 对所有认证官最终的学习效果进行考核, 希望通过不断的积累, 在未来实现所有认证官均通过考核后再正式上岗。
具体服务内容	1. 知识学习

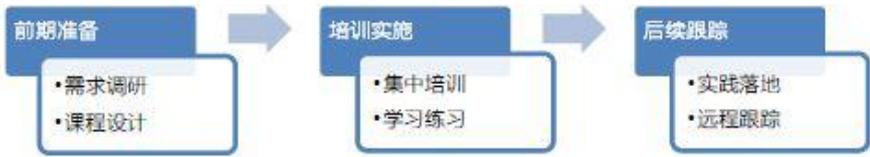


	<p>1.1 睿正将本次培训中涉及的所有理论知识进行整理，编写理论学习手册，并利用A 公司在线学习平台，要求学员在集中培训之前进行自学。一方面可以让学员在接受培训前，进行独立的思考与内化，帮助他们在正式培训时，更快地接受老师传递的知识；另一方面，可以节约集中培训时理论讲解的时间，更多的组织现场演练，提高培训效果。</p> <p>1.2 为保证在线知识学习的质量，睿正还编制了在线理论知识测试，要求每一位学员必须通过在线测试才能够参与集中培训。</p> <p>2. 技能培训</p> <p>2.1 在知识学习完成后，组织为期三天的集中技能培训，对学员之前学习的理论知识进行串讲，并结合最为常用的人才测评工具进行操作演练，最大限度地保证学员的课堂演练时间，在实操中发现和解决各类问题。</p> <p>2.2 课堂演练也需要进行设计，保证每一位学员都能够拥有演练机会，在其他学员演练时，还能够作为观察员，进行学习和总结。</p> <p>3. 实战辅导</p> <p>3.1 要求A 公司在集中技能培训之后，为学员提供真实销售店认证旁听的机会，让学员感受真实认证环境，发现实际认证操作的问题与困难，并要求学员进行记录和总结。</p> <p>3.2 现场一对一辅导主要围绕之前真实认证旁听中发现问题进行解答，并再次安排学员针对自身掌握较为薄弱的工具进行现场演练，讲师给予相应指导。在这一环节中重点提升学员在测评中“发问”的能力。</p> <p>3.3 布置现场辅导后作业，为学员提供真实测评录像，要求学员根据录像进行记录和打分。在学员反馈作业之后，提供一对一的远程电话辅导，重点提升学员在测评中“评分”的能力。</p> <p>4. 认证考核</p> <p>4.1 组织现场考核，模拟不同认证的环节，要求学员使用不同测评工具进行评分，并向讲师陈述评分依据。</p> <p>4.2 最终考核结果结合学员现场考核表现与之前学习过程表现综合评定，现场考核仅占50%，剩余50%由之前的知识学习、技能培训、实战辅导三个环节学员表现共同决定。</p> <p>4.3 对于初次考核未通过的学员，讲师给予现场反馈，指出重点改进方向，后期组织集中补考。</p>
<p>服务成果</p>	<p>1. 设计12 人的“精品小班”，极大提升了所有集中培训环节的培训效果，学员全程参与度较高；</p> <p>2. 每位学员均有2 小时的一对一现场辅导和2 小时的电话远程辅导时间，更加提高了培训的针对性，讲师能够对每位学员的问题</p>

	<p>进行深入指导；</p> <p>3. 利用微信群进行学习互动，保证学员在非集中培训时间里的学习活跃度，及时解答学员在日常练习中发现的问题；</p> <p>4. 半年时间中，共培养3 个班次，36 名学员，最终考核通过率100%，学员与组织人员对整体培训均较为满意。</p> <p>人才测评技术培训是典型的操作类培训，并具有一定的专业性和复杂性，如果只进行短期集中课堂讲授，学员难以快速理解和掌握操作方法，必须通过大量的练习和不断的辅导，才能够保证学员基本胜任测评工作。即使经过了像上述项目那样，长时间的深入培训与辅导，学员们也还是需要在实操中不断积累和提升，才能够成为一名合格的测评师。</p> <p>在多数的项目中，客户经常因为时间、成本、学员意愿等因素，希望咨询公司提供“短平快”的培训方案，其实这种培训方案只能达到帮助学员简单了解测评工具的目的，离学员能够真正独立掌握测评工具还有很远的距离。如果仅仅是为了培养校园招聘面试官，也许没有问题，但如果期望能够培养出企业测评师，进行内部中高级别岗位竞聘或选拔操作，就很可能难以达到预期。所以，在进行此类项目时，首先，要保证基本的培训时间；其次，要让每一位学员尽量多的参与演练；第三，长期的实操积累必不可少。</p>
--	--

客户案例六：

所提供的服务类别	专业能力发展
客户公司性质	合资
客户公司行业	
客户当时的需求	<p>客户是全国知名的商业地产公司，伴随着公司业务的快速发展，高水平人才的需求量逐年增加，人才的招聘、选拔与使用成为人力资源管理工作的主要内容。</p> <p>随着客户近些年的稳步上升的发展趋势，结合地产行业风起云涌的外部黄精的影响，地产企业战略落地及稳步发展是需要不断优化的人才结构及人才质量强力支撑。因此，除了内部人才培养之外，持续不断的外部人才引入是当前组织上下面临的一件重要工作。</p> <p>对于此项工作的开展，作为客户的人力资源部很头疼，优秀人才不好找是人尽皆知的，但除了人才不好找之外，更头疼的是人才的把关。又是一年大规模的招聘季，急需在短期提升所有面试官队伍的面试水平，更好的为部门后续工作提供支持，助力本期招聘季的面试工作高效开展。</p> <p>核心需求</p> <p>1. 提升面试官专业知识和技能水平；</p>

	<p>2. 增强招聘工作专业性，以提升招聘效能； 3. 掌握高效且有效的面试技巧及能力； 4. 提升招聘的工作效率。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>主要步骤 为了使培训效果最大化，项目实施前期落实为期2 天需求调研，为有针对性的提供培训服务，奠定基础。在培训结束后，将近半年的时间内对于学员在转化过程中遇到的问题提供进行为反馈的远程服务。</p>  <p>1、 前期准备 (1) 需求调研 为了保证培训效果最大化,前期了解了客户在招聘工作整体情况,并与项目负责人C、部分学员深入沟通后,睿正咨询从受众和方法技术两个维度,系统设计并锚定本次面试培训项目的核心内容与目标。 (2) 课程设计 根据培训对象的特点及培训目标,结合成人学习理论,采用“讲、练、用”结合的模式,促进知识的学习和技能的掌握。</p>  <p>2、 培训实施 针对招聘团队的面试技能提升需求,睿正咨询团队通过客户的深入沟通和讨论,设计培训分享内容,并根据反馈的信息有重点分享、练习并巩固其中2 项面试技能,以便面试官在后期的招聘面试 过程中能有的放矢、查漏补缺。</p>

	 <p>3. 后续跟踪</p> <p>通过一天的培训，让面试官团队，对科学的、有理论支撑的面试技术有了较为全面的认知。但知识、技能的掌握需要在实践中不断地磨砺，方能融会贯通。所以，为了客户及客户学员能将所学技能发挥更大的效能，睿正咨询在培训后，提供为期数月的远程落地指导答疑等相关工作，以期最大化地提升客户的面试工作的改进，以达成培训的目标。</p>
<p>服务成果</p>	<p>本项目在短期内，以企业的需求及针对性解决问题为导向，为企业通过半定制化的课程设计与集中培训，结合实践演练，让学员认知到专业面试官思考逻辑与操作流程，促进企业内部面试官的自我成长实践方向。</p> <p>睿正咨询作为中国人才管理咨询的领导者，拥有非常领先且成熟的人才测评及人才评价的方法与技术，希望以“面试官培训”等“评价中心”技术转移工作的落实，促进更多的中国企业对人才测评、人才选拔等应用的综合性评价工具——“评价中心”能有认识和充分利用，发挥评价中心在人才管理中的预测、诊断、发展等多种作用，助理组织有效管理人才。</p>

档案内容更新于2019年7月