

北京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）：喜马拉雅

所属国家：中国

中国总部地址：北京

网址：www.acetale.com

A、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：50-100人

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）、零售业与电子商务、化工与石化、化工与石化、房地产业、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	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	

基于人才供应链打造、数字化人才管理为三年的周期，绘制了三年的人才管理工作蓝图，力求做到有规划、有深化、有延续、有提升，让所有工作始终不偏离核心目标



基于2019年盘点结果开展正职（B等正职干部）、雄狮（B等副职干部，副职高潜）、幼狮（C等干部，C等高潜）的订单式人才培养，确保达成以下目标：

- （1）有效承接盘点结果做好人才梯队的建设；
- （2）实现“盘-培-用”一体，在发展中持续识别人才；
- （3）订单式人才培养，2年培养期后输出10位正职，20位副职（即现有C等和B等副干部达到晋升条件）。

具体服务内容

睿正针对A公司正职（约70人）、雄狮（副职高潜，约30人）及幼狮（C等高潜约90人）三类人群开展干部培养项目。

培养项目名称	反馈线 认识自我	课程线 巩固基础，拓展视野	任务线 以事育人	辅导线 传帮带	运营线 落地支持
人才发展师培养	盘点总结 反馈辅导 培训	导师技能提升 企业面试官培训 盘点会技术转移	内训师认证 盘点会主持 导师辅导实践	曹正顾问 曹正顾问	集中3次培训 配合盘点工作
雄狮计划2.0	1V1反馈 反馈	革新自我定位 战略思维升级 迭代团队建造力 行内课程与分享	行动学习 IDP	曹正顾问 曹正顾问	集中3次培训 IDP跟进及行动学习 跟进
幼狮计划2.0	中层正职 反馈	自我定位及思维 提升 战略传导落地 团队管理 行内课程与分享	行动学习 IDP	曹正顾问 曹正顾问	集中3次培训 IDP跟进及行动学习 跟进
管理提升训练营	集中报告 解读	领导力提升 个人价值沉淀	IDP	曹正顾问/曹正顾问	集中2次培训 季度IDP跟进
在岗锻炼培养	中层正职 反馈	非集中课程培训 (专业提升+管理工具)	IDP	曹正顾问	季度IDP跟进

其中：（1）中层正职提供人才盘点、人才培育、人才识别评鉴相关主题的培训课程，对学习内容进行理论加实践认证，并提供实践辅导，关注正职能力提升对于行内人才发展与人才盘点工作的支撑，确保“育人才”主题学习的实践环节能够有效支持幼狮项目的发展，确保人才识别与盘点主题课程对行内年度人才盘点的工作支持。

（2）雄狮行动关注战略思维、横向协同、梯队建设能力的打造，通过A公司转型实际课题实践（5组，5个课题）、一对一Coach辅导、管理人才盘点结果的反馈，个人IDP的制定跟进及个人岗位经历的历练完善等多种方式加速人才成长；

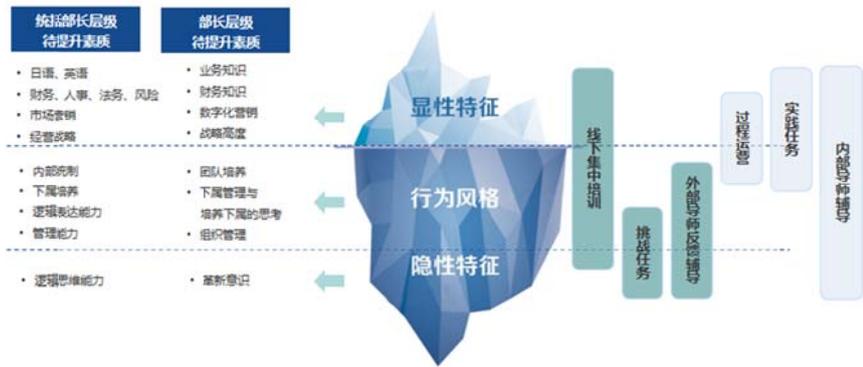
（3）幼狮行动关注战略传导、内部协同、团队打造能力的提升，通过公司内实际业务/管理问题的承接或个人挑战任务实践，公司内导

	<p>师（正职）的辅导（正职育人环节实践）、个人IDP的制定跟进及个人岗位经历完善等多种手段，加速人才育成；</p> <p>（4）培养过程中，同步输出三类人才的过程跟踪评估及人才档案，结合“盘-培-用”的实践，促进A公司内部人才管理文化的形成，并通过任务实践、外部专业教练一对一、内部导师带教、行内战略转型任务实践、轮岗等培养环节实践摸索，总结沉淀经验，并复盘性形成适合A公司管理人才培养的成功路径。</p>
<p>服务成果</p>	<p>（1）正职培养模块全部完成：结合公司内人才盘点工作，检视了人才盘点和识别模块的学习成效，A公司逐步实现了人才盘点自立化；通过正职辅导幼狮个人IDP的层层带动环节设置，课程、实践落地辅导手册，辅导过程中定期辅导反馈，扭转了正职干部重业务忽略人才管理的意识，提升了实际辅导带教的能力。</p> <p>（2）雄狮班（B等副职）当前培养期内，培养学员已成功提聘3人为中层正职干部；行内转型课题（县域深耕、投行生态建设、社区网格化营销、客户经理效能提升）等试点落地，成效得到董事长、分管部门领导、试点机构认可，当前在进行经验总结预计后续全公司推广，且不同机构、部门、区域的学员在此过程获得了多元思维、交叉经验和跨部门协同、非职权领导力的锻炼；强调订单式的人才培养，在定向输出干部的同时，充分关注了学员的个性化发展诉求，其中教练环节、IDP跟进辅导环节成效显著，学员从意识、心态，技能、能力层面得到个性化的支持。</p> <p>（3）幼狮班（C等干部）当前培养期内，培养学员已成功提聘8人为中层副职干部。公司内行动学习实践课题/个人挑战性任务（如客户端对端主题下的快乐工资单、对公开户及营销；农金站的获客场景搭建和产品创新、年轻化客群的获客及活客）在创新、支持公司内客户生态构建层面得到了公司领导的一致认可，目前试点机构成效显著；和外部机构如腾讯、高德的合作中也让学员更多接触数字化相关外部知识，启发了创新思路。同雄狮班培养一样，强调订单式的人才培养——在定向输出干部的同时，幼狮学员的发展通过跟组顾问及时的辅导反馈，充分关注了学员的个性化发展诉求，IDP跟进辅导环节成效显著；在轮岗历练层面优先倾斜资源给培养期间表现优异的学员，丰富了关键条线、关键岗位的历练，提升了干部的复合性。</p> <p>（4）现有项目实施过程中沉淀了公司内盘点-培养-人才使用一体化的机制、流程；各培养环节的工具表单在后续项目中得到持续应用，特别是行动学习从选题、分组、确定导师、开题、复盘、过程赋能、检核，实践、评估等固化的流程和经验，对于公司内成立敏捷团队，推进跨部门任务起到了积极的示范作用。</p> <p>（5）作为A公司启动的第一次关键管理层级的大型混合式培养项目，改变了以往常规的集中培训的模式，对培训中心来说是挑战也是创新，培养过程中，同步对培训中心的各位对接同事实现了技术转移，从对于项目的设计，项目过程的关键要素把控，项目运营等多维度</p>

	<p>提升了现有人员专业性。</p> <p>(6) 作为承接盘点结果的发展性项目，焕活了人才价值，参训学员感受到了公司的重视与认可，学习及工作热情更加高涨。</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	外商独资
客户公司行业	汽车及零部件
客户当时的需求	<p>近几年来，A公司在中国市场逐步走成熟，业务迅速发展，未来目标明确，但仍存在人才储备数量不足、能力水平难以支撑组织发展的需要、人才培养体系尚未健全等问题，具体反映到工作中就是，现有后备经营人才无法完全承接企业完全现地化管理；管理人才的整体储备不足，中高层人才还有断层的现象；管理层人才的能力现状无法满足公司快速发展的需求；</p> <p>多元化的中层管理团队需要进一步融合，沉淀适合中国快速发展的管理风格；中国公司缺乏人才培养机制和梯队建设机制，员工没有足够的学习和成长机会。</p> <p>在此背景下，A公司当前发展对现代化人才队伍提出了更高的要求，有效识别人才、体系化培养，建立现代化人才梯队是A公司最重要的管理任务。本次A公司“启航计划”，针对统括/选拔部长、部长、课长三个层级的优秀潜才，以企业发展战略目标，基于层级职责、能力现状等综合因素分析，提供定制化、体系化的培养方案。</p>
具体服务内容	<p>(一) 调研访谈</p> <p>通过一对一面谈、电话访谈，以及问卷调研等方式，了解工作核心内容和主要差距，界定业务流程中出现的问题。同时，聚焦客户工作现状、收集遇到的挑战和成功解决案例。最后，设计问题收集分析表和问决力测评表，结合自评和他评方式实施，并对测评数据进行量化，为衡量培训对象的行为变化提供参照。</p> <p>(二) 问题诊断</p> <p>通过整理调研问卷，收集实际工作管理中的问题，经与管理层确认，归类整理出几大问题，作为本次培训项目需要分析共创解决的主题。问题如下专业问题、能力问题、管理问题、流程问题、系统问题、业务问题等。针对每类问题，项目分别设置了相应的解决措施。</p> <p>(三) 绘制画像</p> <p>根据岗位能力结果，确定能力项，并对能力项进行定义，结合企业和岗位场景，对能力行为进行描述，构建基于问题解决的胜任力模型，绘制画像。例如，通过分析，确定A公司本次培训人员中应具备的能力类型，如前瞻力、团队力、执行力、业务力、领导力等。</p>



(四) 方案设计

根据721学习法则，基于A公司现地化管理人才队伍的实际情况，匹配三大手段，从而实现培养现地化管理人才的目标；基于组织内部实际需求以及公司人才发展需要，匹配相应的培养发展手段，保障人才培养方案有效落地；基于冰山模型，对培养内容进行分层分析，设计全口径的培养手段。在培训方案设计上遵循成人学习理论，“讲、练、用”相结合，提升学员兴趣，促进知识的学习和技能的掌握。针对处于不同发展阶段的后备、新任、现职课长管理者，进行体系化的培养设计，做到课级管理者培养一盘棋，确保课长级管理者培养的系统性、衔接性。过程当中，通过组织讲座、行业前沿、案例模拟、卓越沙盘、问题解决工作坊，分别予以赋能。最后，在完成输入与转化之后，开始进行输出，针对基于工作场景收集的问题，进行问题研讨、方案共创。同时，组织“多维度汇报展示”，通过展示方案，进行反馈性学习。从个人成长、工作方式、组织绩效三个维度进行训后跟进。



(五) 项目实施

1-线下集中培训：

项目通过五次线下集中培训，包括组织讲座、行业前沿、案例模拟、卓越沙盘、问题解决工作坊等课程，分别予以赋能。

任务实践

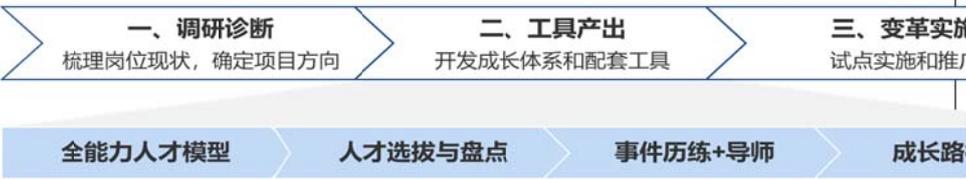
通过任务实践的培养方式强化学员对课程所学知识的实践运用；同

	<p>时由浅入深：每一次集中课程结束都会布置相关主题的任务实践，让学员在实际工作中运用所学到的知识，更加真实解决实际问题。</p> <p>跟踪辅导 由于学员平时工作比较忙，且转换过程中需要辅导。本次培养过程中由咨询顾问全流程跟踪学员，定期对学员进行反馈辅导，保证学员熟练地掌握和运用所学知识，应用到实际的工作场景当中。</p> <p>线上学习 提供优质的网络课程供学院定期学习，并设置随堂考试、作业跟踪的方式提升课程培养深度。</p> <p>汇报展示 在方案完成后，组织学员采用多种方式，对培养过程中课题解决、个人成长等方面进行汇报展示，同时，组织学员、管理层，从不同维度进行点评反馈。</p> <p>（六）落地跟进 项目设置了落地跟进环节，主要从3个方面着手。一是实行红绿灯行为承诺。要求个人明确“拟停止的行为，拟实施的行为”，并通过21天行为转变跟进，督促个人成长。二是推广学习型管理方式。将“问题解决工作坊”演变成部门间围绕同一主题进行的工作会议形式。三是关注问题解决方案跟进落地，成立专项工作组，以结果为导向，落地共创方案，形成产能。</p>
<p>服务成果</p>	<p>经过近150天的学习与实践，22名A公司部长级人才管理者学员们在5名内外部讲师以及5名咨询顾问的带领下，进行了3场集中培训，3场问题解决工作坊以及2场学员交流团建活动，在课题解决阶段，共进行24场次小组课题研讨会，提交了50份行动学习报告，实现了思维、心智的转变。</p> <p>回归工作实践后，他们尝试用公司新的战略思想带领团队，疏导团队，开发市场，并卓有成效。</p> <p>整个A公司“启航计划”项目，不仅传授了理论和工具，更结合在岗实践，帮助学员在真实管理场景中学以致用，实现在管理领域中的能力提升和行为改变，有效助力公司管理人才储备工作，形成人才“活水池”。与此同时，通过项目的实施，有效建立了现地化人才梯队以及推动公司的组织发展水平，助推了团队融合及部门协同。</p>

客户案例三：

<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>客户面临挑战：内外部竞争激烈，作为“零售之王”的A银行需要升级转型，提高客户体验，其中，运营主管是前线基层管理者，战略推动执行的中坚力量，人才需要更快速成长，适应内外部要求</p> <p>(1) 外部环境对岗位要求不断提高</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 智能金融改变传统银行运营模式 ◆ 强监管，网点运营柜面合规管理要求加强、管理难度加大 <p>(2) 战略转型需要</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 战略转型：轻运营、轻管理、最佳客户体验银行、金融科技 ◆ 网点客户服务流程改变，运营效能提升，结构调整 <p>(3) 运营条线人员需求量大</p> <p>运营是公司内的中坚力量，是人才输出重地，需要加快人才培养速度，以支撑组织内用人需求</p> <p>客户项目需求：运营主管是银行内群体较多且重要岗位，建立优秀网点运营主管的成长体系，在全行进行复制推广，提升网点人才发展效能，助力打造最佳客户体验银行。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>项目思路：抽取绩优运营主管大概率会习得的、能促进业绩提升的人才要素（关键特质、能力、历练、知识技能），通过设计，使人才要素形成“变偶然为必然”，创造组织学习氛围，批量标准化培养人才，加速人才成长速度，促进组织效能提升</p> <p>项目内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、 调研诊断：通过大量的全国优秀运营主管及其管理者访谈、网点体验考察，深度了解岗位 二、 工具设计：结合调研结果，结合最新学术研究“事件论”及睿正“4K”全能力模型概念，系统性地设计人才选育用留体系，包括人才标准、人才选拔方式、人才培养（关键历练与导师辅导赋能）、设计从柜员到运营主管全链条成长路径（轮岗路线、晋升路线，以及路线中拐点需要的能力、需要完成的历练）

	<p>三、 变革实施：项目内容在全行宣贯、赋能及试点运行。包括设计宣传彩页，拍摄赋能视频，多分行实行反馈等。</p> 
服务成果	<p>1. 项目成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 构建“加速人才成长为核心的全能力模型”： 通过大数据对照、深度访谈、战略导入等手段构建立体的人才全能力模型，在成长路径中嵌入成长路径、需要经历的成长事件、过程中融合“硬”专业技能和“软”管理能力，系统性地促进人才育成。 <u>选拔和发展出能够跟随组织变化，精准预测人才，持续保持优秀，助力战略落地的人才，不是用一套僵化的人才标准来“以岗评人”，而是动态促进“以人适岗”。</u> 2) 形成“业务与人才双线成长的任务锻炼库”： 抽取运营主管大概率会经历的成长触动事件，实现运营主管快速培育和商业结果同步提升； 3) 明确“订单式的高效人才成长路径”，实现人才立体流动，加速人才成长 4) 项目成果得到客户体系内，以及银行同业一把手的高度认可 <p>2. 项目亮点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 科学立体的模型构建方法： <ol style="list-style-type: none"> ① 运营主管贴身跟踪考察，深化对岗位了解； ② 金融行业人才大数据对标，结合睿正过万个银行业一对一深度评价中心数据，及数万真实在线测评数据，对目标人群进行对标，提高项目精准度 2) 引入事件论（学术最新研究成果），以“发展的角度”培养人： 选人育人除了关注能力特质，也要关注其经历的关键事件，事件论有利于<u>还原人才原材料到成品的培育过程</u>，是促进人能力成长的最有效途径，睿正结合理论与实际，分析出能促进人才成长的关键事件，形成“关键历练库”，指导组织有的放矢地适配合适历练和合适人才，提高人才培养效能。 3) 人才管理与业务双融合，双发展： 通过以关键事件历练链接组织与个人之间的价值传导，承载交互变量，拉动导师和隔级管理者参与，<u>历练完成的同时，业务与人才同时成长，营造组织学习氛围</u> 4) 落地性强的项目实施方案： 项目内容在原管理体系上重塑，组织上无需新增复杂的改革措施，

	有利于总行政策向分行推广，保障项目实施质量
--	-----------------------

客户案例四：

所提供的服务类别	专业能力发展
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>国际化人才项目作为A银行国际化战略的重要支撑，经过三批的培养，面临着既需要激发现有人才作用，又要解决人才流动优化问题。此次项目在往期基础上继续选拔、培养第四批国际化人才，对现有国际化人才的培养方式进行升级：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 从学员入库到出库，形成体系化运营和管理制度； 2. 通过集中培训和线上活动的优化，提升人才库现有人员参与程度，加强国际化人才在语言能力方面和国际业务中的基础技能和专业能力的综合提升。
具体服务内容	<p>搭建了A银行国际化人才能力模型，基于该模型，明确了国际化人才的能力素质要求，总行通过专业测评和考试，选拔出了入库学员，这也为后续人才的培养与考核提供参考；</p> <p>在疫情期间，全部在库学员参加了线上培训，培训内容覆盖了英语和小语种等语言在金融商业场景下的应用，配合每日更新的金融新闻资讯，每周的小组案例共创和直播互动学习，多角度多方位地提升了国际化学员综合运用语言和专业知识的的能力；</p> <p>在学、练、考、评的闭环管理下，通过积分制管理和学员自我管理运营模式，有效鼓励和激发了学员的积极参与度和学习热情，提升了学习效率和成果；</p> <p>在线下基础技能培训班中，通过“看大势、善思考、精商务、懂专业”四个模块的课程学习，全面提升了学员的国际化视野、专业化能力、系统化认知三大方面；</p> <p>注重对国际化人才项目实践过程中的优秀产出进行归集整理，形成多种类型的宣传文稿。对每名国际化人才形成人才培养档案和积分，定期进行公布，提升学员的整体培训体验。</p>
服务成果	<p>梳理了A银行国际化人才三大模块十项胜任力，明确了人才选拔方向，为后续的培养与考核提供了综合的参考标准；</p> <p>采用了“2+N”模式，全面升级了A银行国际化人才的培养模式，</p>

通过优化线上学习，提升学员自主学习力；

优化了A银行总行国际化人才池管理办法，形成了一套标准的国际化储备人才识别、培养、晋升的流程、方法和工具；

提升了国际化人才在综合运用语言和金融业务知识方面的能力，为总行储备了随时可用的国际化人才，为业务的持续发展奠定牢固基础。



档案内容更新于2021年5月