



人才管理时代的能力培训发展模式  
SIAC® 领导力发展模拟舱®

2014年3月



海问联合

Talent Selection.  
People Development.™

# 全能力链条的人才管理解决方案



海问联合  
Talent Selection.  
People Development.™



2003-2013  
ASSESS系统中国  
— 海问联合  
十周年  
www.hwassess.com

创造与众不同的客户成功喜悦

能力的定义

SSM™ SSM战略成功能力模型构建法

能力的测评

Assess  
AC-EXS® ASSESS性格测评  
ASSESS 360  
ACEXS评测中心

能力的发展

SIAC SIAC领导力发展  
模拟舱培训发展体系

能力的教练

Coaching 工具箱  
Coaching网上管理体系  
Coaching ILM 培训

能力的衡量

Focus 360™ Focus 360  
评价中心



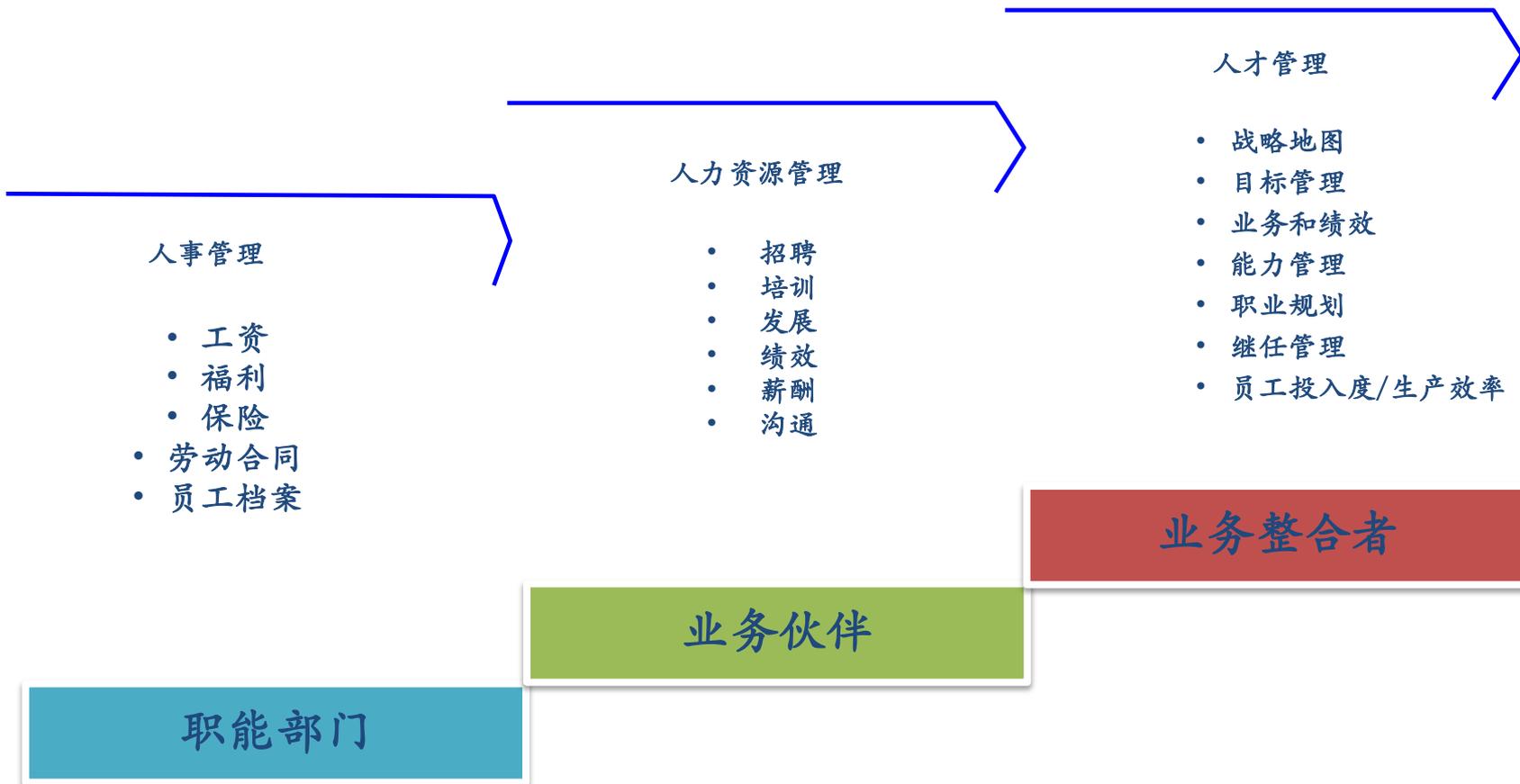
海问联合  
Talent Selection.  
People Development.™

# 目录

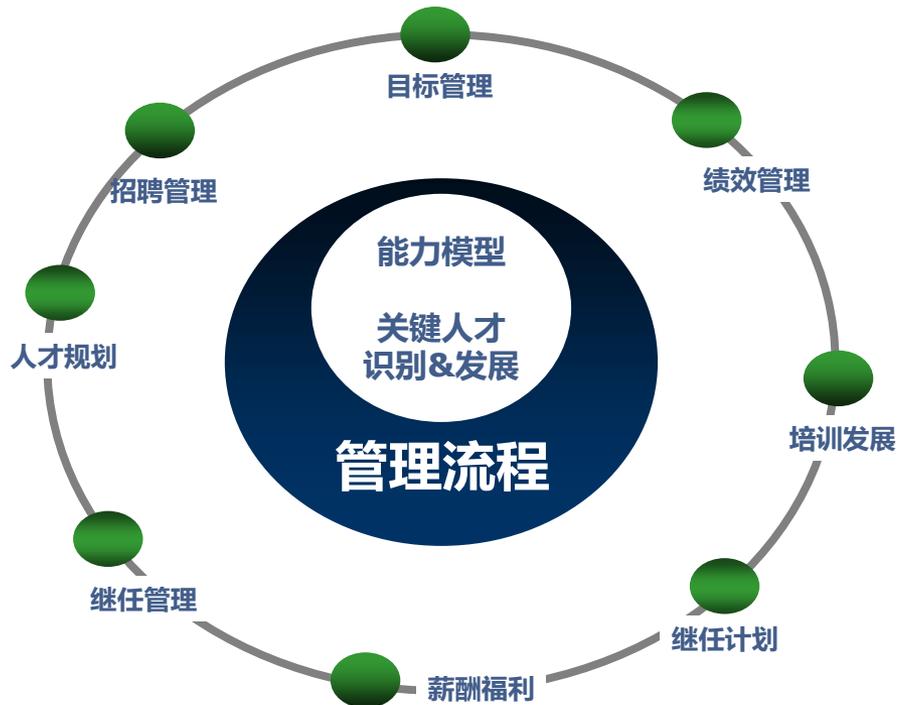


- 人才管理和领导力发展国际趋势
- **SIAC**领导力发展模拟舱
- 成功案例
- 客户评价

# 人才管理时代

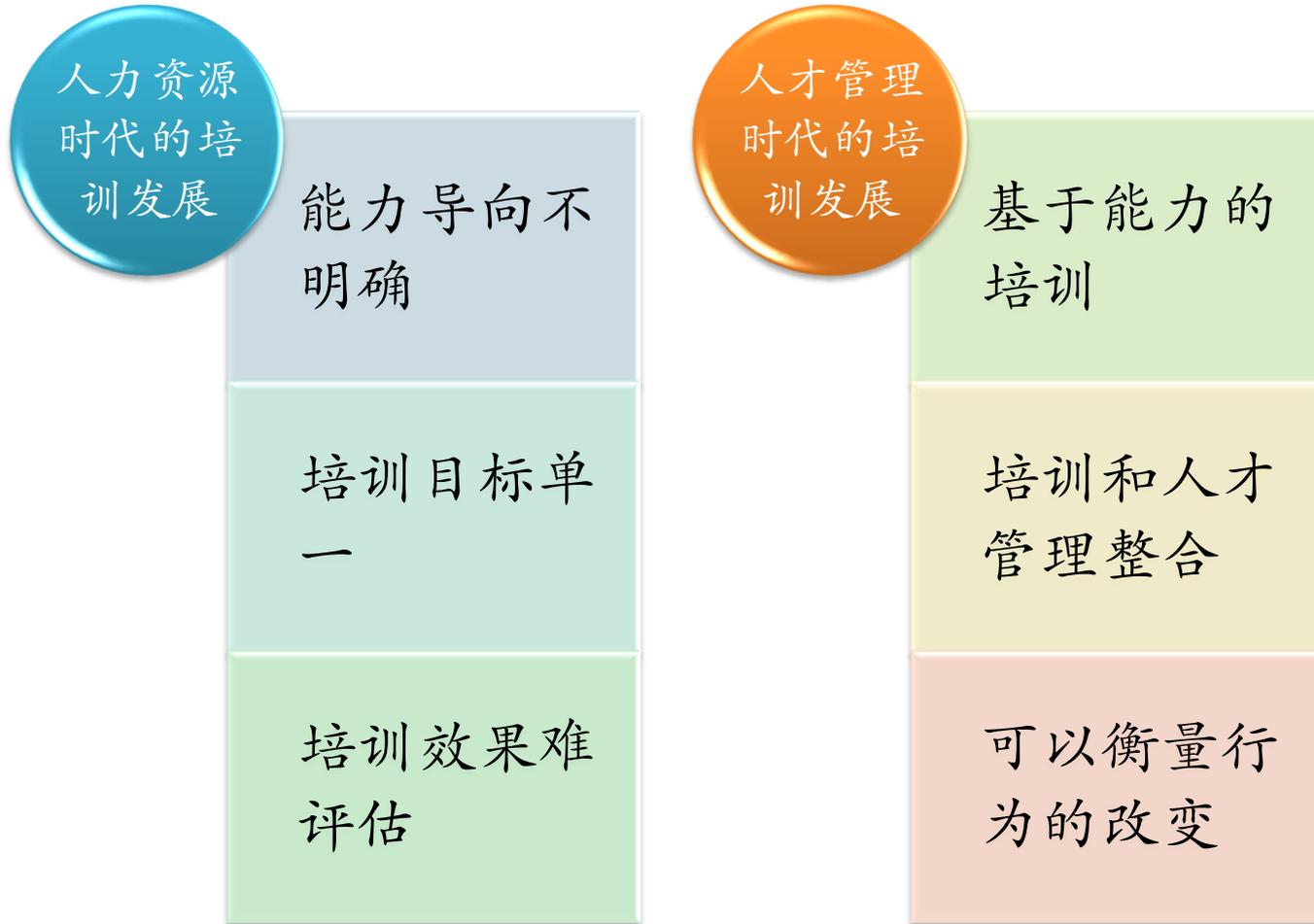


# 人才管理时代的显著特点

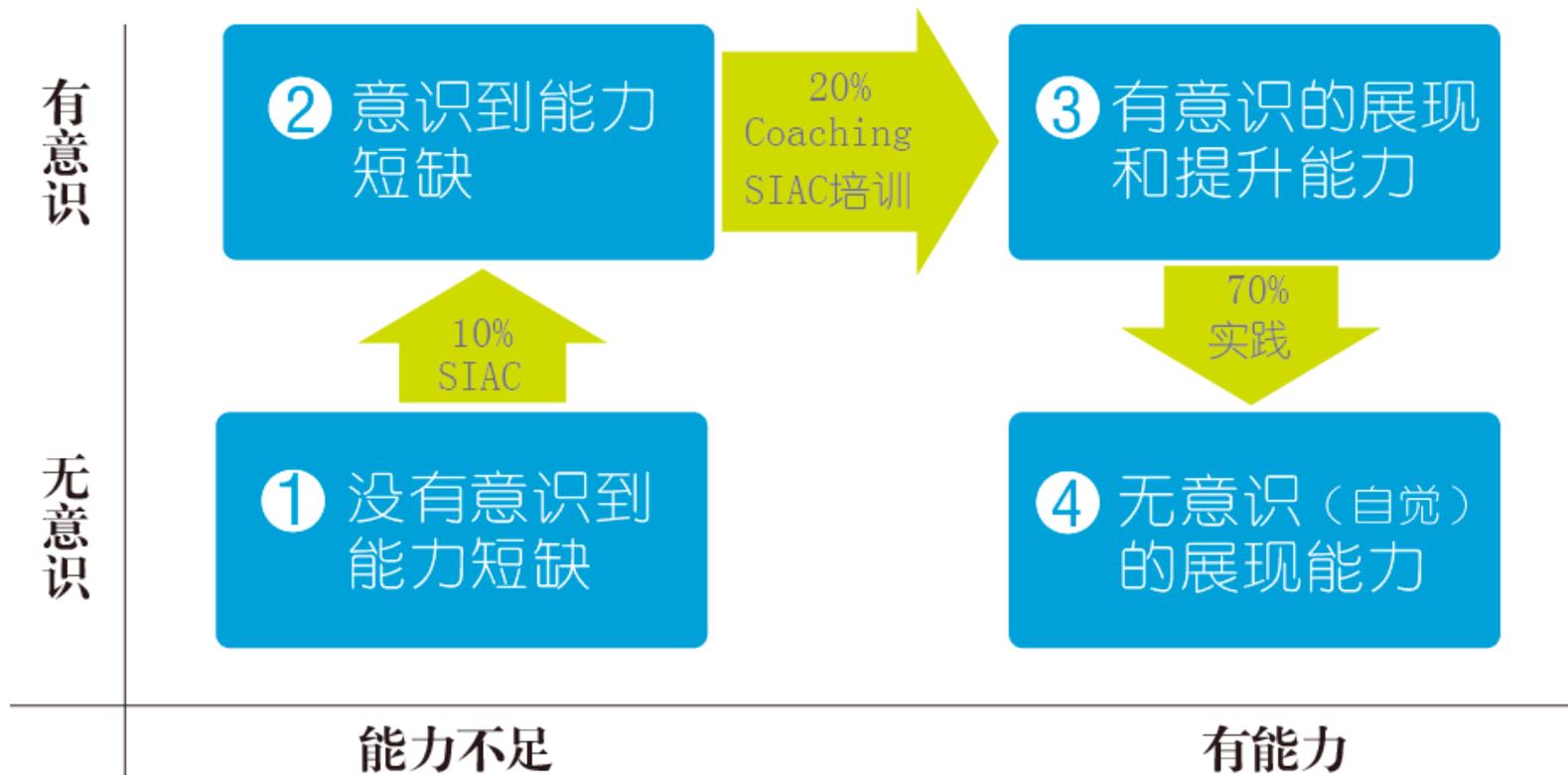


- 基于战略和能力的人才管理
- 人才生命周期的整合管理
- 因人而异的管理
- 基于人才数据的管理

# 人才管理时代的培训发展体系



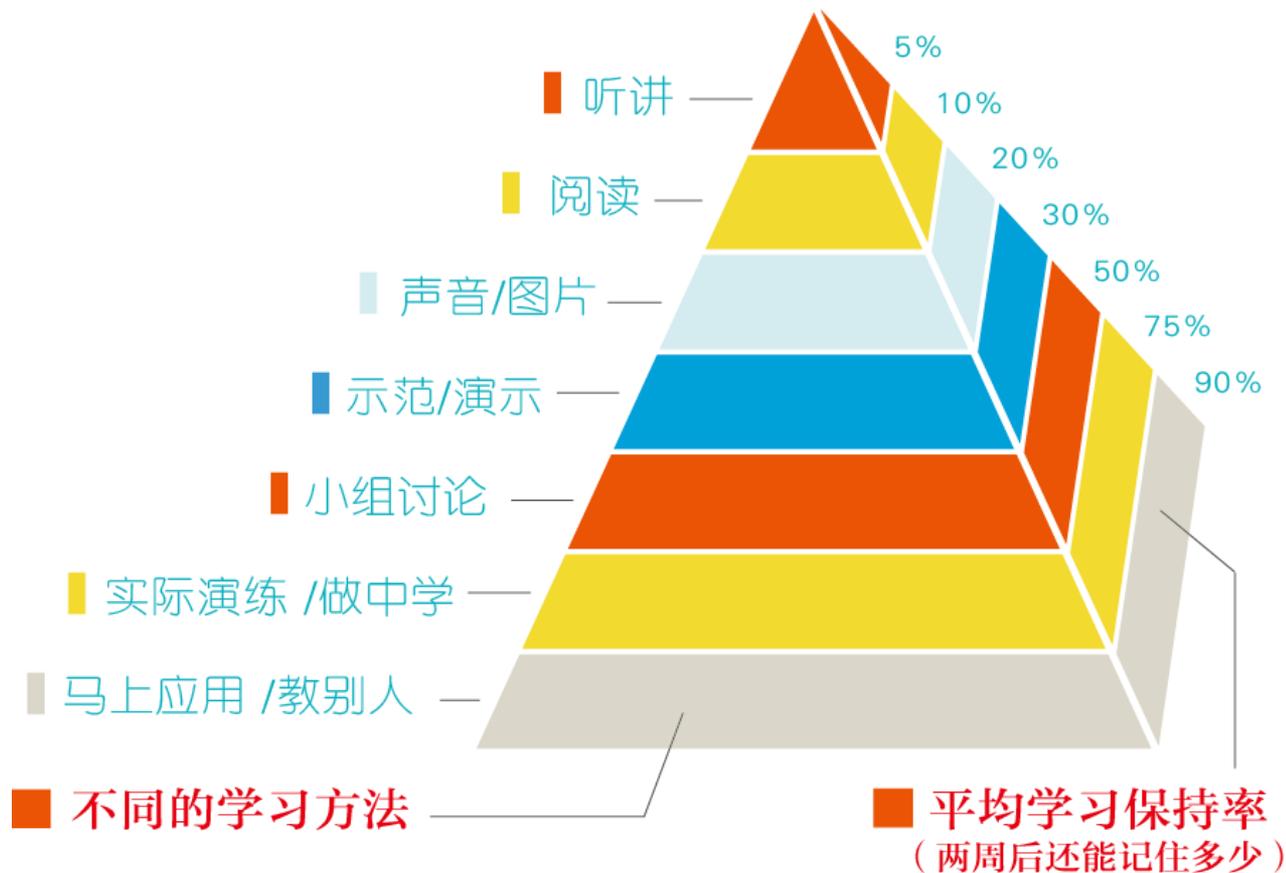
## 能力发展四个阶段



# 获取更好的学习效果

SIAC培训更多的结合和演练、教授和给伙伴反馈、讨论等参与式学习的方法，能获得更好的学习效果

© 美国缅因州的国家训练实验室



# 目录



- 人才管理和领导力发展国际趋势
- **SIAC领导力发展模拟舱**
- 成功案例
- 客户评价

# 4代评价发展中心发展

## 第一代发展中心

- 被评估人很少参与
- 约定的案例，和实际业务关联不密切
- 评估后很少反

## 第二代发展中心

- 在评价中心后反馈
- 加入心理学评估
- 发展规划

## 第三代发展中心

- 基于能力的评价发展中
- 真实业务案例
- 360应用
- 强调发展中心后的跟进和辅导

## 第四代发展中心

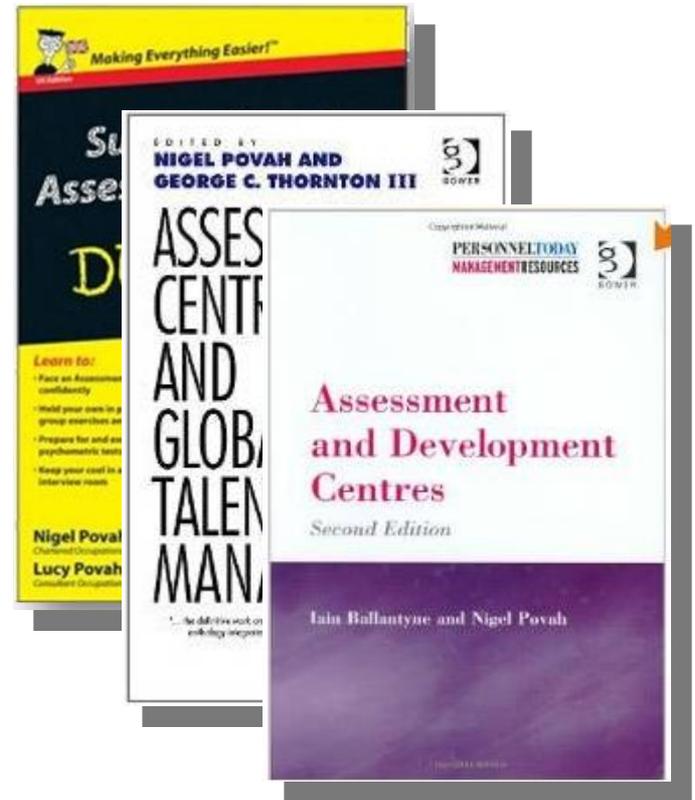
- 业务真实的模拟
- 伙伴的互相评价和反馈
- 自我评估
- 发展中心后的持续发展
- Coaching

# 评价中心的世界领导者

- 我们的学术带头人Nigel Povah 是世界人才评鉴领域的资深专家，他拥有超过30年的评价发展中心的行业经验，并且著有多本行业内权威的学术著作



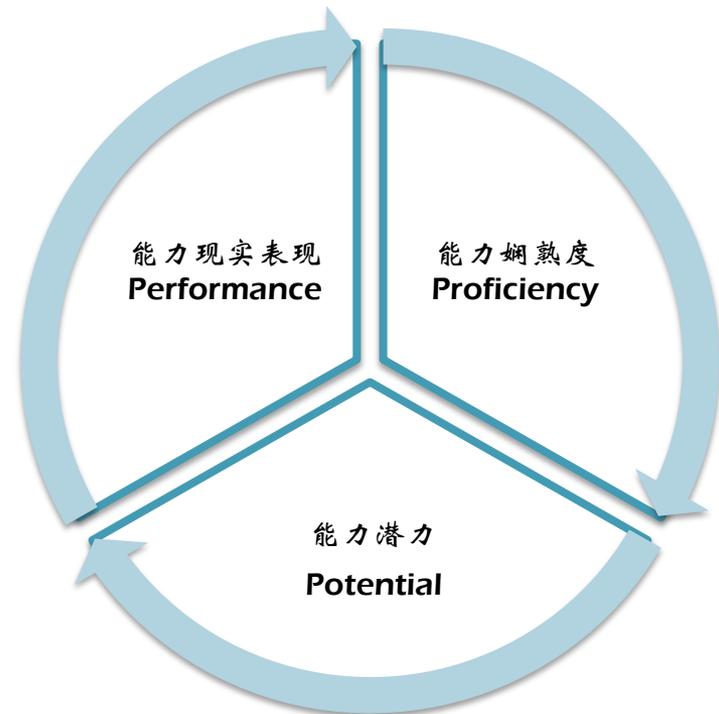
Nigel Povah



Nigel Povah的学术著作

# SIAC领导力发展模拟舱和能力的3P

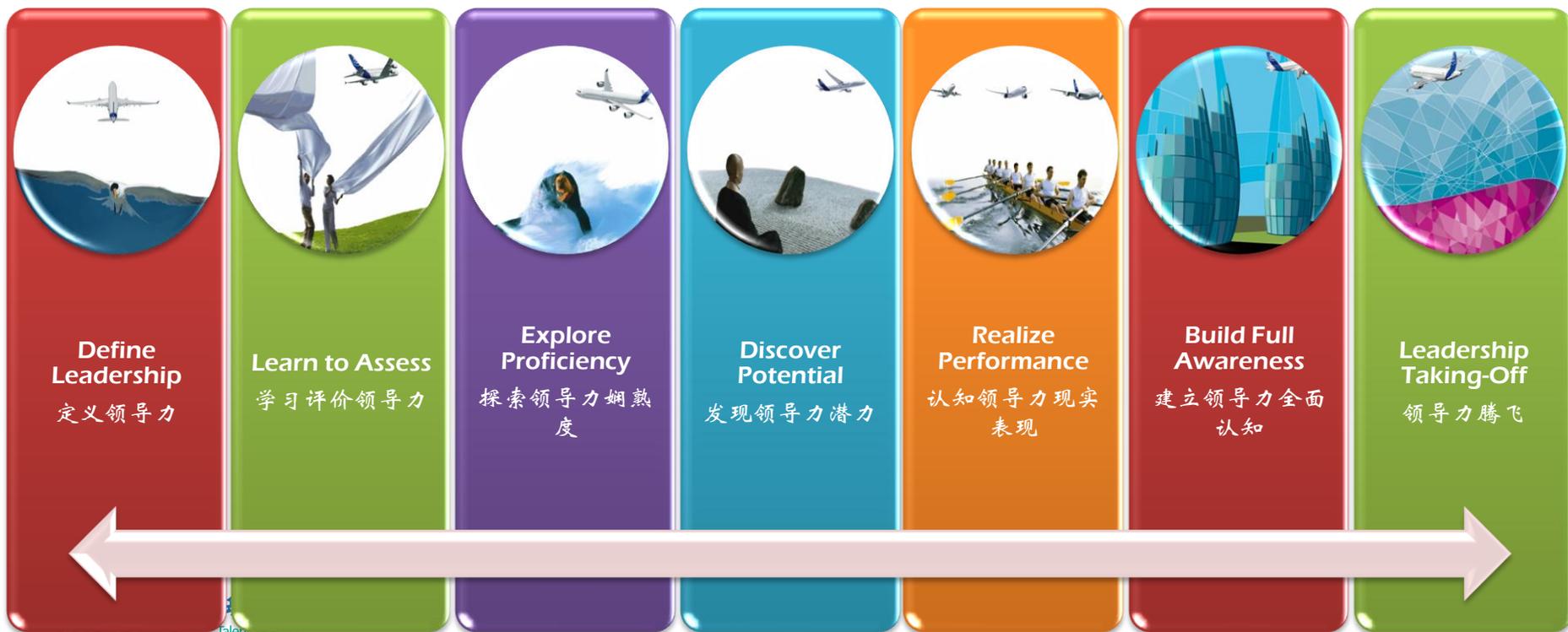
ASSESS系统中国（海问联合）基于多年的人才管理和人才发展项目实践，依据扎实的理论研究基础和科学的方法论，提出独有的3P®领导力评价模式（Performance能力的现实表现、Potential能力的潜力、Proficiency能力的娴熟度），同时，建立于全面认知领导力和发展领导力的理念，我们推出了完整的“SIAC®领导力发展模拟舱”培训体系，它包含全领导力发展培训和专项领导力发展培训，是新一代的领导力培训发展模式。



# SIAC 领导力发展模拟舱—创新领导力发展模式

SIAC 领导力发展模拟舱通过结合评价中心模拟演练活动，性格测评和现实能力评价，让参与者深入模拟环境，通过演练，评价，反馈，接受反馈等有效学习方式，全面认知能力（领导力）要求，并促进个人能力提升

## SIAC领导力发展模拟舱培训七模块



# SIAC 现场照片

## On-site shots for SIAC Workshop



- 了解能力模型  
Understanding  
Competency requirements.



- 学习如何评价 Learn to  
be an assessor and  
be ready to assess  
self and peers



- 进入模拟活动 Enter into a  
series of business  
simulation exercises



- 记录、整理自身和学习伙  
伴的表现，评价能力  
Collect evidences and  
evaluate competencies  
of own and peer



- 开展学习伙伴间的反馈  
Provide peer to peer  
feedbacks after each  
simulation



- 了解自己的性格，综合分析能  
力状态，确认发展目标  
Integrate assessment  
results with work related  
personalities and set  
development goals

# 领导力提升的“内在游戏”

## 传统的学习方式

第一步: 批评和判断过去的行为

第二步: 告诉自己去改变, 反复的重复改变的命令

第三步: 努力尝试, 让自己作对

第四步: 批判的判断效果, 并重复过程

## “内在游戏”的学习方式

第一步: 不带有评判的观察现在的行为模式

第二步: 让自己改变, 具象化改变的状态

第三步: 让改变自然发生

第四步: 平静的不带判断的观察改变的结果, 重复尝试, 直到行为可以自动发生

# “SIAC领导力发展模拟舱”的“内在游戏” 学习方式和传统领导力培训的差异

| 差异   | SIAC领导力发展模拟舱<br>的学习方式                                  | 传统的学习方式                               |
|------|--|---------------------------------------|
| 学习方式 | 模拟学习，伙伴互相和自我学习，在行为评价中学习                                | 被动接受的学习，概念性的学习                        |
| 学习重点 | 聚焦细节的关键的领导力行为，从娴熟度，潜质和现实表现三个纬度理解自身领导力，能够最后具像化形成自我领导力认知 | 学习的往往是领导力知识和理论，领导力观念和概念。相对抽象，不容易具化和落地 |
| 学习心态 | 放松，游戏的模式，自我认知和发现的快乐和喜悦                                 | 感觉是理论上的或者组织的要求，和自我关联有困难，少有发现的喜悦       |

# SIAC领导力模拟舱培训定制流程

1

- 定义领导力标准和能力模型
- 通过SSM模式帮助企业构建，完善领导力能力模型，对接SIAC领导力发展模拟舱培训

2

- 客制化SIAC培训
- 定制不同的领导力挑战模拟练习并对接企业现实领导力和能力发展需要

3

- 展开全能力SIAC领导力发展模拟舱培训
- 通过2—5天的SIAC领导力发展模拟舱培训有效帮助学员建立全面认知

4

- 展开专项SIAC能力发展模拟舱培训
- 在明确团队共同发展能力的基础上，发展团队专项能力

5

- 持续跟进
- 落地个人发展计划，通过Coaching，非正式学习等方式持续强化学习效果，并通过Focus 360 评估行为改变效果

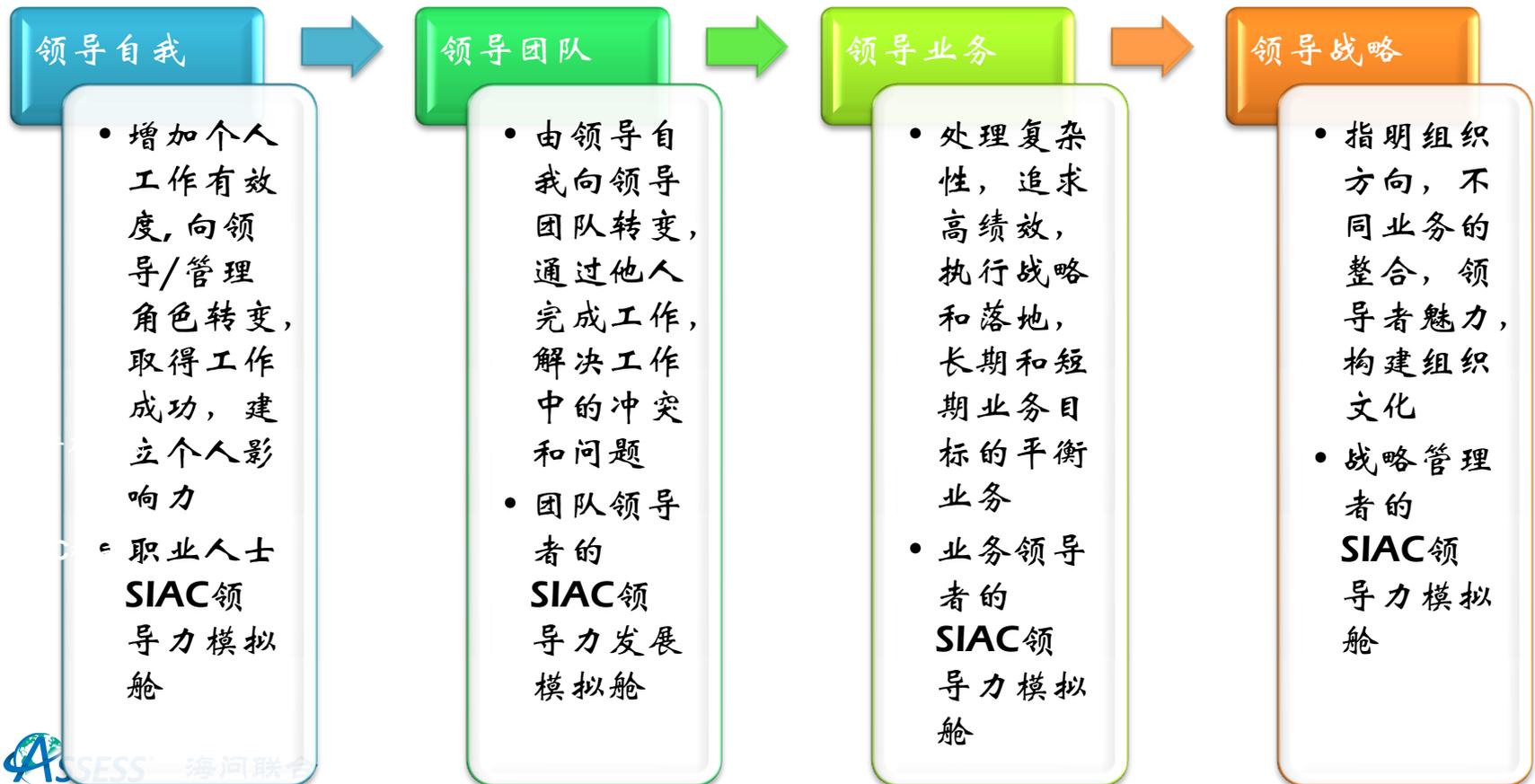
6

- 和组织人才管理对接
- 通过SIAC获得个人和团队的能力测评结果，用于人才盘点，继任计划等人才管理环节

# Full Competency SIAC Leadership Development

## 全能力SIAC领导力发展模拟舱培训体系

根据不同层级领导力的要求，SIAC提供全能力模型SIAC领导力发展模拟舱培训，覆盖高层领导，中层业务领导，团队领导人和职业人士的领导力成长，可以适用于不同业务和职能的领导力发展



# 持续领导力(能力)发展模式

- 专项SIAC能力发展模拟舱培训(30多个能力模块)
- Coaching
  - 公司Coaching文化构建咨询
  - Coaching技巧培训
  - Coaching网上管理平台
- 行动学习



# SIAC Specific Competency Development Workshops

## SIAC专项能力发展培训

根据哈佛大学发展的能力发展学习丛书，结合SIAC领导力发展模拟舱模式，我们发展了四个领导力发展级别的30门相关专项SIAC领导力发展培训

### 领导自我

目标管理

会议管理

职业呈现

压力管理

时间管理

达成成果

### 领导团队

变革管理

教练辅导

发展员工

绩效反馈

领导激励

说服他人

团队领导

管理团队

### 领导业务

预算

客户中心

决策

管理多样性

财务基石

营销基石

谈判

流程提升

项目管理

### 领导战略

商业模式发展

战略思考

危机管理

创新执行

文化管理

领导变革

# 专项SIAC领导力发展模拟舱系列课程的知识体系 来源于哈佛工商管理系列



## 专项SIAC领导力发展模拟舱知识体系-教练辅导

什么是辅导？

- 辅导是什么，辅导不是什么
- 辅导的目的
- 什么时候应该有辅导？

抓住合适的辅导时机

发展辅导技能

- 积极倾听
- 提出问题
- 让员工从心底里认同你的观点
- 从辅导者的角度出发提出和接受反馈意见
- 达成一致意见

管理辅导进程

- 为面谈做好充分准备
- 正式面谈
- 制定行动计划
- 面谈后的跟进工作

掌控自我辅导风格

- 选择合适的辅导风格

Sample

# 一体化行动学习模式

将学员按照评估确认的发展点分为5大学习小组，并配备其当的学习任务，辅导和相应培训。

| 学习小组           | 事业激情<br>学习小组      | 思维前瞻<br>学习小组         | 决策有力<br>学习小组     | 推动变革<br>学习小组   | 共同成长<br>学习小组    |
|----------------|-------------------|----------------------|------------------|----------------|-----------------|
| 行动学习方式<br>(示例) | 向管理层提出强化公司创新方式并实施 | 确立一个新的业务运营领域并展开计划和执行 | 重新组织一个业务单位       | 协助公司文化和领导力变革执行 | 设计和执行经理人员的辅导项目  |
| Coaching       | 围绕工作动机, 意愿和职业发展展开 | 围绕思考模式, 执行挑战展开       | 围绕业务挑战, 克服业务困难展开 | 围绕展现恰当领导力行为展开  | 围绕辅导教练技能和项目执行展开 |
| 培训             | 管理者的思考<br>创新模式    | 管理者的思考<br>战略思考       | 管理者的思考<br>决策     | 管理者的思考<br>变革管理 | 管理者的思考<br>辅导员工  |

评估

Focus 360、小型SIAC评价中心、360评估

借助ASSESS系统中国Coaching管理体系，企业可以建立组织内部的教练团队，形成教练文化，持续辅导关键员工的能力发展

## 企业内部教练体系



### 工具箱

基于企业的能力模型定制教练工具箱，包括

练习设计 对话指南  
知识手册 诊断工具  
记录表格



### 认证培训

内部教练人选选拔并提供国际化的专业培训

定制化的教练解决方案  
ILM Level 3-7 认证培训



### 管理平台

帮助企业构建管理网络平台，管理教练活动

追踪系统  
匹配流程

# Coaching管理体系和工具箱



记录表- 是Coach记录Coaching前、中、后等三个阶段具体行动的表格，能帮助Coachee对某一关键技能有整体了解。



诊断 - 由Coach在Coaching前、中、后等三个阶段使用，帮助Coachee有机会更好的了解其某一特定技能的现状。



练习 - 由Coach提供给Coachee，帮助其演练并发展相关的技能。



知识总结 - 由Coach使用并给Coachee提供更深入的背景知识。



对话指南 - 用于指导Coach的前期准备和具体Coaching的开展。

| Coaching Toolkit            |   |                |
|-----------------------------|---|----------------|
| Section                     | Tool Title                                  | Type           |
| Discovering Myself          | 1. Assessing my Strengths                   | Exercise       |
|                             | 2. Assessing my Career                      | Exercise       |
|                             | 3. Assessing my Working Relationships       | Exercise       |
|                             | 4. Networking and Self Marketing            | Handout        |
|                             | 5. Learning Styles                          | Handout        |
|                             | 6. Johari Window                            | Diagnostic     |
|                             | 7. Behavioural Styles                       | Diagnostic     |
| Developing Personal Skills  | <b>Effective Communication</b>              |                |
|                             | 1. Questioning Techniques                   | Handout        |
|                             | 2. Question & Listen - Summary              | Summary        |
|                             | 3. Question & Listen - Exercise             | Exercise       |
|                             | 4. Question & Listen - Coaching Guide       | Coaching Guide |
|                             | 5. Listening Skills                         | Handout        |
|                             | 6. Listening Skills Exercise                | Exercise       |
| 7. Non Verbal Communication | Handout                                     |                |
| Influencing                 | <b>Influencing Styles - Push and Pull</b>   |                |
|                             |   | Handout        |
| 55.                         | Giving and Receiving Feedback - Diagnostic  | Diagnostic     |
| 56.                         | Facilitation - Essential Skills - Handout   | Handout        |
| 57.                         | Facilitation Skills Questionnaire           | Diagnostic     |
| 58.                         | Facilitation Skills - Summary               | Summary        |
| 59.                         | Facilitation - Exercise                     | Exercise       |
| 60.                         | Facilitation - Coaching Guide               | Coaching Guide |
| 61.                         | Building Rapport - Summary                  | Summary        |
| 62.                         | Building Rapport - Exercise                 | Exercise       |
| 63.                         | Building Rapport - Coaching Guide           | Coaching Guide |
| 64.                         | Building Trust - Summary                    | Summary        |
| 65.                         | Building Trust - Exercise                   | Exercise       |
| 66.                         | Building Trust - Coaching Guide             | Coaching Guide |
| 67.                         | Openness - Summary                          | Summary        |
| 68.                         | Openness - Exercise                         | Exercise       |
| 69.                         | Openness - Coaching Guide                   | Coaching Guide |
| 70.                         | Challenging Constructively - Summary        | Summary        |
| 71.                         | Challenging Constructively - Exercise       | Exercise       |
| 72.                         | Challenging Constructively - Coaching Guide | Coaching Guide |
| 73.                         | Building Self Esteem - Summary              | Summary        |
| 74.                         | Building Self Esteem - Exercise             | Exercise       |
| 75.                         | Building Self Esteem - Coaching Guide       | Coaching Guide |

# 项目内容



- 人才管理和领导力发展国际趋势
- SIAC领导力发展模拟舱
- 成功案例
- 客户评价

# 目录



- 人才管理和领导力发展国际趋势
- **SIAC**领导力发展模拟舱
- 成功案例
- 认可和反馈

# SIAC的优势和效益

- 和能力模型完美对接

- 一有效激发胜任力行为的认知和提升，是目前市场上唯一可以全面对接公司要求能力模型，并展开全面发展的有效培训方式

- 安全的学习环境

- 一体验当前和未来岗位要求下的商业环境，创造一个安全，低风险的学习环境

- 成本较低

- 一个正式的2至5天的SIAC培训，成本显著低于传统意义上的评估中心，和普通的培训成本相当，而且可以通过内部讲师认证进一步降低成本

- 认同度高

- 一国外在上世纪80年代开展的一系列参与SIAC培训的满意度调研，证明学员对于这样培训的认可满意度非常高，而且认为对自己的能力发展和提升非常有帮助，详细请参看SIAC白皮书

# SIAC领导力发展模拟舱获得了 客户的高度认可和优异评价



华泰保险CEO: SIAC领导力发展模拟舱是我所经历过的最好的培训,它带给我们集团一种传递集团领导力要求的最佳模式!



雅培制药HRD: ASSESS的顾问团队在人才发展领域的丰富经验和SIAC领导力发展模拟舱的创新模式,帮助我们赢得了2012年度人才发展的全球总裁奖!



汉能集团人力资源副总裁: 我们在汉林院的高潜力人才选拔和发展项目中应用SIAC领导力发展模拟舱,不仅仅让学员深度理解集团领导力要求和建立深刻认知,而且通过外部评价师的客观领导力评价,进行人才盘点和选拔。最终的选拔结果和集团董事长的判断高度吻合,证明了海问联合的专业和人才评估的精准,我们会和海问联合持续合作这一我集团的最高端人才发展项目!



# 学员对SIAC领导力发展模拟舱的反馈

## 用三个词形容 你对SIAC的感受

- 怀疑, 震撼, 欣喜
- 惊醒, 了解, 信心
- 期待, 收获, 成长
- 感受, 认知, 改变
- 发困, 出汗, 兴奋
- 全面, 收获, 改变
- 警醒, 反思, 计划
- 充实, 有效, 实用
- 丰富, 深刻, 冲击
- 惊悟, 反思, 尝试
- 新鲜, 残酷, 认可
- 认知, 落差感, 改变
- 充实, 丰富, 有益, 有趣
- 抽丝剥茧, 真相大白, 付诸实践

## 你认为SIAC 带给你什么收益

- 了解自己的不足和优势
- 更加了解同事和伙伴
- 对性格、模拟练习和 **Performance** 做结合, 发现了一致性
- 发现盲点, 触动反思, 结构化回顾自身能力
- 用全新的系统的方法和角度了解自己
- 对照公司的能力要求确认了自己的短板
- 不失为一次很好的团队融合工具, 开放、深入

# 创造与众不同的客户成功喜悦

ASSESS 系统中国—海问联合是总部位于美国的全球性人才管理和测评咨询公司，是该领域全球的创新领导者。我们在过去的25年咨询和测评过程中，为上千万职业人士和经理人提供了测评服务。ASSESS 系统提供包括招聘，选拔，发展和人员保留方面的人才测评和咨询解决方案。通过系统的网络支持，灵活的测评工具和高质量的咨询服务，我们的客户能得到符合企业要求的定制化服务。我们的解决方案包括胜任能力模型构建，基于能力的全方位3P评估体系，评价中心构建和服务，360度评估，SIAC领导力发展模拟舱培训体系，高管教练和继任安排等。在全世界42个国家，我们拥有大约4300个长期客户，提供16种语言的测评服务。我们以强大的人才管理专业知识，友好的测评界面和充分深入的合作，致力于创造与众不同的客户成功喜悦。更多信息，请电话010—58700068或访问我们的网站[www.assess-systems.com](http://www.assess-systems.com) or [www.hwassess.com](http://www.hwassess.com)。

联系我们：

- 北京：010—58700068 北京朝阳区东大桥路8号尚都国际中心11层
- 上海：021-56532559 上海闸北区共和新路2993号和源中环企业广场1219室



关注

SIAC领导力微信

SIACLeadership