

上海驱动企业管理咨询有限公司

公司简介

公司简介由上海驱动企业管理咨询有限公司提供
非经驱动管理咨询公司同意，不得用于其他用途

保密和版权声明：

本公司简介为驱动管理咨询有限公司的机密文件，未经对方书面同意，任何一方不得向第三方透露双方洽谈的情况以及签署的任何文件，包括合同、协议、备忘录、订单、项目建议书等所包含的一切信息。

驱动管理咨询拥有该公司简介的全部版权和知识产权，受法律保护。未经驱动管理咨询书面许可或授权，任何单位及个人不得以任何方式或理由对该产品的任何部分进行使用、复制、修改、抄录、传播或其它产品捆绑使用销售。

对任何侵犯版权和泄密的行为，以及由此对驱动管理咨询造成的经济损失，驱动管理咨询公司保留追究其法律责任的权力。客户阅读该公司简介即表明遵守该保密和版权约定。



对本公司简介如有任何疑问，请与驱动管理咨询联系，联系人：

甄炎玲：021-54784819； 15801870027； yanling.zhen@drivetop.com.cn

简介大纲

	■ 页码
1. 驱动管理咨询公司简介	
— 驱动管理咨询公司概况	5
— 关于驱动的网站	6
2. 建立企业的核心人才队伍	
— 人才队伍与人才机制	8
— 建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）	13
— 建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）	19
— 建立核心人才培养和发展体系（能力素质发展系统）	35
3. 为什么选择驱动管理咨询	
— 部分客户实绩	40
— 驱动管理咨询独特优势	43
4. 附件	
— 附件一：能力素质建模工具简介	49
— 附件二：驱动力量表IDR3与行为特征问卷CBENS	56



驱动管理咨询公司简介

- 驱动管理咨询公司概况
- 关于驱动的网站

驱动管理咨询公司概况

• 关于驱动（DriveTOP）管理咨询

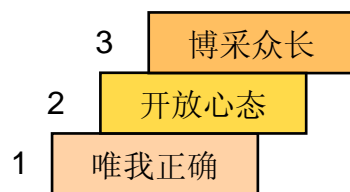
- 聚焦定位于能力素质建模与后期应用，成为中国第一家专注于企业优秀人员行为与绩效分析和应用的咨询公司。
- 独创性提出“区分性关键事件”概念，并致力于搜集各行业各领域和各职能岗位优秀人员的“区分性关键事件”，以咨询服务产品化、市场化的方式，迅速积累行业能力素质数据库，以大大降低企业能力素质建模的成本，使得高效、实用成为能力素质模型的新型建模标准，为企业识人、用人、培养人提供高效工具与应用实施解决方案。

• 业务架构分为三大块：

- 人才标准系统
- 人才甄选系统
- 人才发展系统

1. 能力素质标准系统

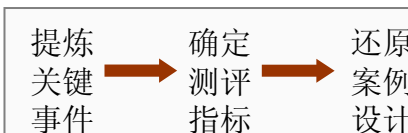
人才标准是什么 ■■■■■



2. 能力素质甄选系统

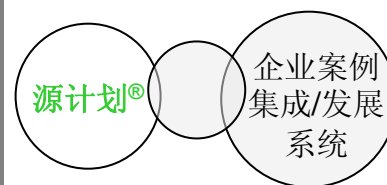
针对标准，如何评价人才

题目根据企业各类
区分性关键事件定制设计



3. 能力素质发展系统

评价之后如何培养发展



接入企业人员能力素质系统：定制化、即时维护、持续升级

关于驱动的网站

- 驱动管理咨询主网站: <http://www.drivetop.com.cn/>

在与企业的合作中, 驱动 (DriveTOP) 管理咨询将以**问题解决者**而非专家的身份, 深入企业内部解决工作实际问题, 成为企业高速发展中的战略伙伴。

- 主题概念: <http://www.drivetop.com.cn/Content/15>
- 独创技术: <http://www.drivetop.com.cn/Content/16>
- 产品服务: <http://www.drivetop.com.cn/Content/2>



- 评鉴网站

- 能力素质行为特征: <http://cbens.cicassess.com>
- 能力素质驱动力特征: <http://idr3.cicassess.com>

- 技术支持网站

- 源计划网站: <http://www.sourceplan.net>



建立企业的核心人才队伍

- 人才队伍与人才机制
- 建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）
- 建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）
- 建立核心人才培养和发展体系（能力素质发展系统）

人才队伍与人才机制

- ① 企业的进一步发展需要科学识别人才和培养一支强大的人才队伍
- ② 企业的进一步发展需要建立客观公正的人才机制
- ③ 人才队伍和人才机制最终实现：将组织的能力转化为绩效
- ④ 能力素质模型成为人才培养和人才机制的有效方法

人才队伍与人才机制

① 企企业的进一步发展需要科学识别人才和培养一支强大的人才队伍

- 在每一个行业、每一种领域、每一家公司、每一类岗位，你都会发现有一些杰出人员。不管是前线客服人员还是后线管理人员，医药代表还是生产经理，技术工程师还是职业经理人，化学药剂师还是股票经纪人.....总有10%~15%的人的表现要比他们的同行们**优秀**的多。
- 能力素质聚焦于对这些10%~15%的优秀绩效者的行为研究，并将这些绩优者的**行为模式归类分层**。用于高潜质人才的招聘甄选以及后续培养，其目的在于为企业的进一步发展奠定高素质的人才队伍，实现企业人才的良性发展体系。
- 知识经济的发展，使得对岗位工作的硬性定量越来越难，尝错的机会成本和失败代价却越来越高。
- 以上种种，催生了以**能力素质为核心**的人才队伍培养。



人才队伍与人才机制

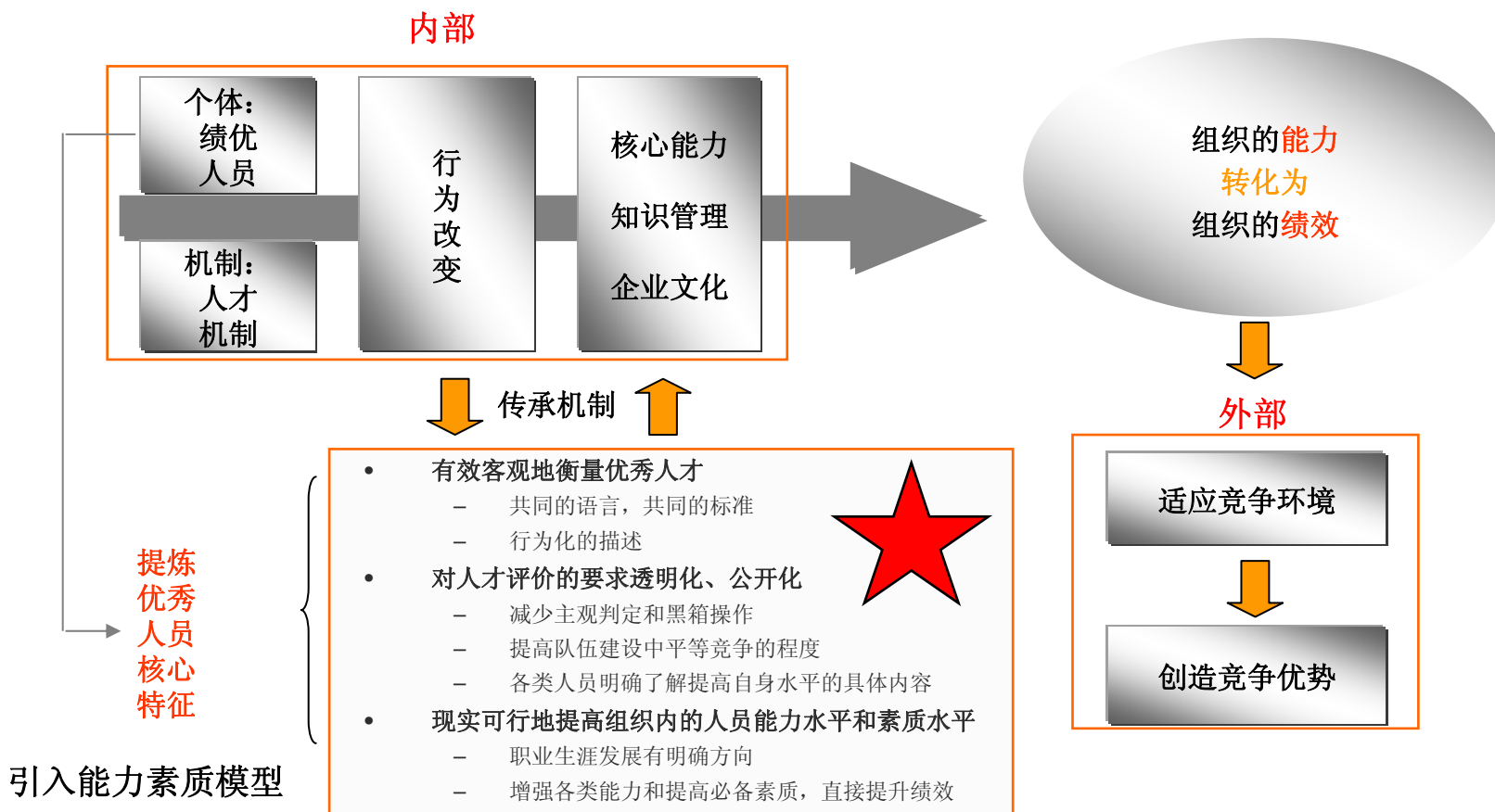
② 企业的进一步发展需要建立客观公正的人才机制

企业人才机制和适合人才发挥最大作用的软性土壤，创造巨大差异（升华阶段）



人才队伍与人才机制

③ 人才队伍和人才机制最终实现：将组织的能力转化为绩效



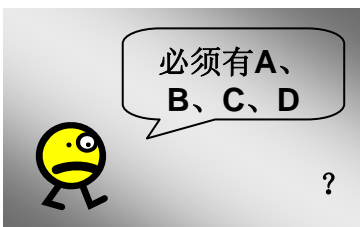
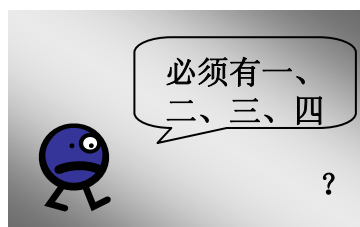
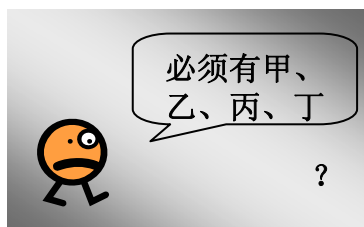
建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）

- ① 人才标准的确定与能力素质建模
- ② 能力素质建模方法简介（行为事件访谈建模、专题小组讨论、**CBENS**建模）
- ③ 能力素质建模流程举例（综合建模）

建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）

① 人才标准的确定与能力素质建模

- 需要一个统一的标准
- 需要一个有效的标准
- 需要一个便于操作的标准



AAA公司标准

- ★ 第一条
- ★ 第二条
- ★ 第三条
- ★



能力素质的方法用于建立满足以上条件的衡量人的标准和后期人才培养系统

人才队伍与人才机制

④ 能力素质模型成为人才培养和人才机制的有效方法

• 国内发展:

- 西门子公司开始建立本土化的人员测评发展系统
- 上海市人事局请国际咨询公司的高级顾问负责整合人力资源服务机构
- 平安保险集团全面建立能力素质模型及其应用进行整体人才梯队建设
- 中兴通讯、万科地产、阿尔卡特（中国）等国内一流企业都对能力素质的方法有浓厚的兴趣并开始项目实施
- 联合利华，百事可乐，IBM等国际性企业，在中国延续了应用能力素质方法的传统

• 双重验证:

理论：经过严密系统的科学论证

- 学术界的深入研究
- 著名人力资源咨询公司广泛应用

实际：经过众多国际一流企业的实际应用效果检验

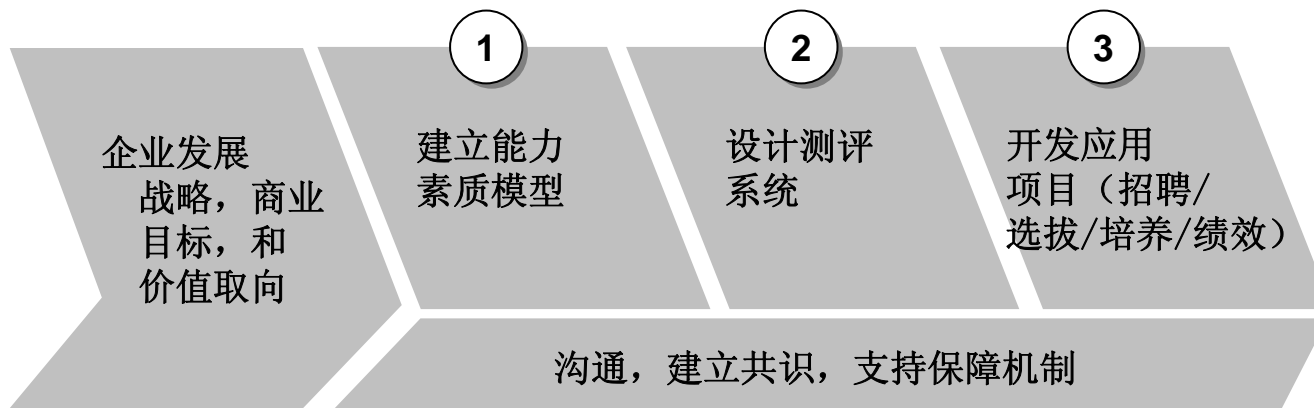
- 队伍建设的战略性措施
- 人才选拔、调用、培养的有效方法



建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）

① 人才标准的确定与能力素质建模

- 能力素质方法有三个主要组成部分：
 - 界定与出色工作业绩相关连的行为模式的**能力素质模型**
 - **衡量**个人或群体的能力素质水平的**测评体系**
 - **改进**和**提高**个人或群体能力素质水平的**应用科目**

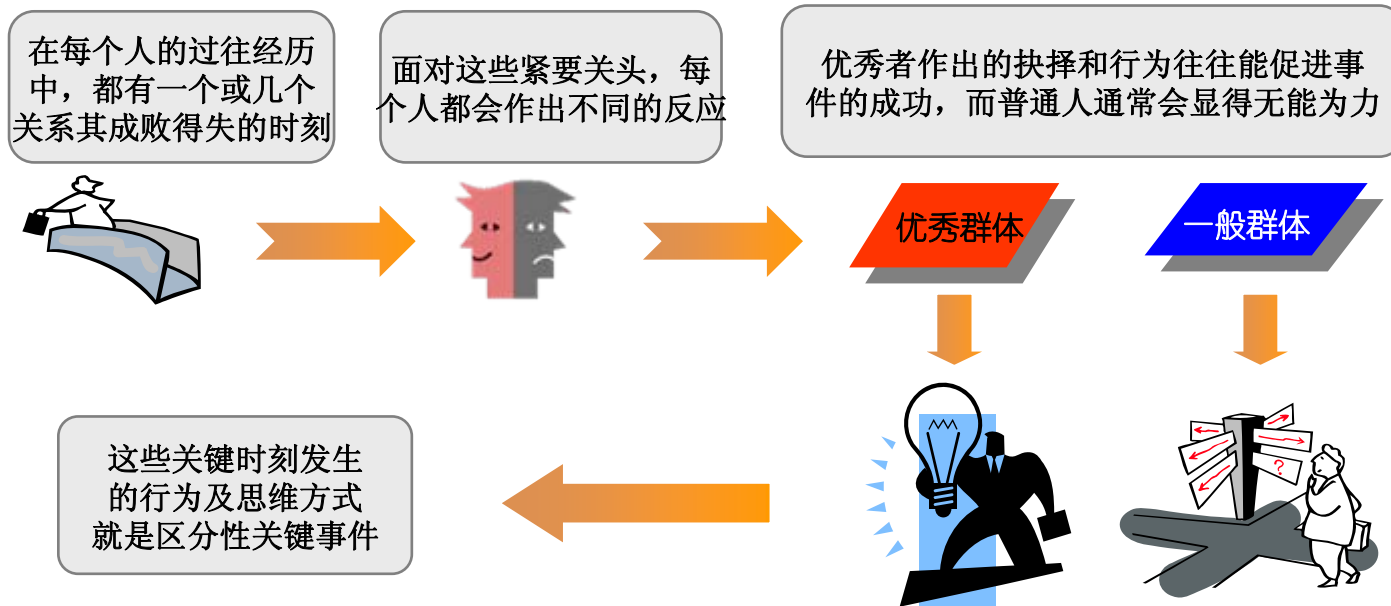


建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）

② 能力素质建模方法简介

• 区分性关键事件是能力素质建模的关键技术

- 行为事件访谈收集到的丰富的大量的数据，其中能用来区分优秀与一般业绩的人员在能力素质上的不同的整体情境事件，就是区分性关键事件。
- 在这类事件出现的时候，一般人员往往无能为力，而对优秀人员而言正是激发和诱导他们发挥才干和能力的机会。这类事件在日常工作和生活中屡有所见，但经常被忽视。



建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）

② 能力素质建模方法简介

• 行为事件访谈

- 是一种**深度访谈**，用以挖掘**个人**在**过往事件**中的具体行为和心理活动。

• 专题小组讨论

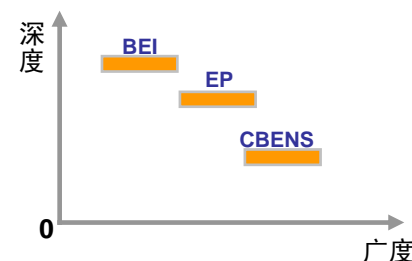
- 由**专家团队**和**客户**进行讨论，快速界定适合企业能力素质模型的一种方法。

- 实质上它是一种行为事件访谈的群体版本。

• 行为特征测试CBENS

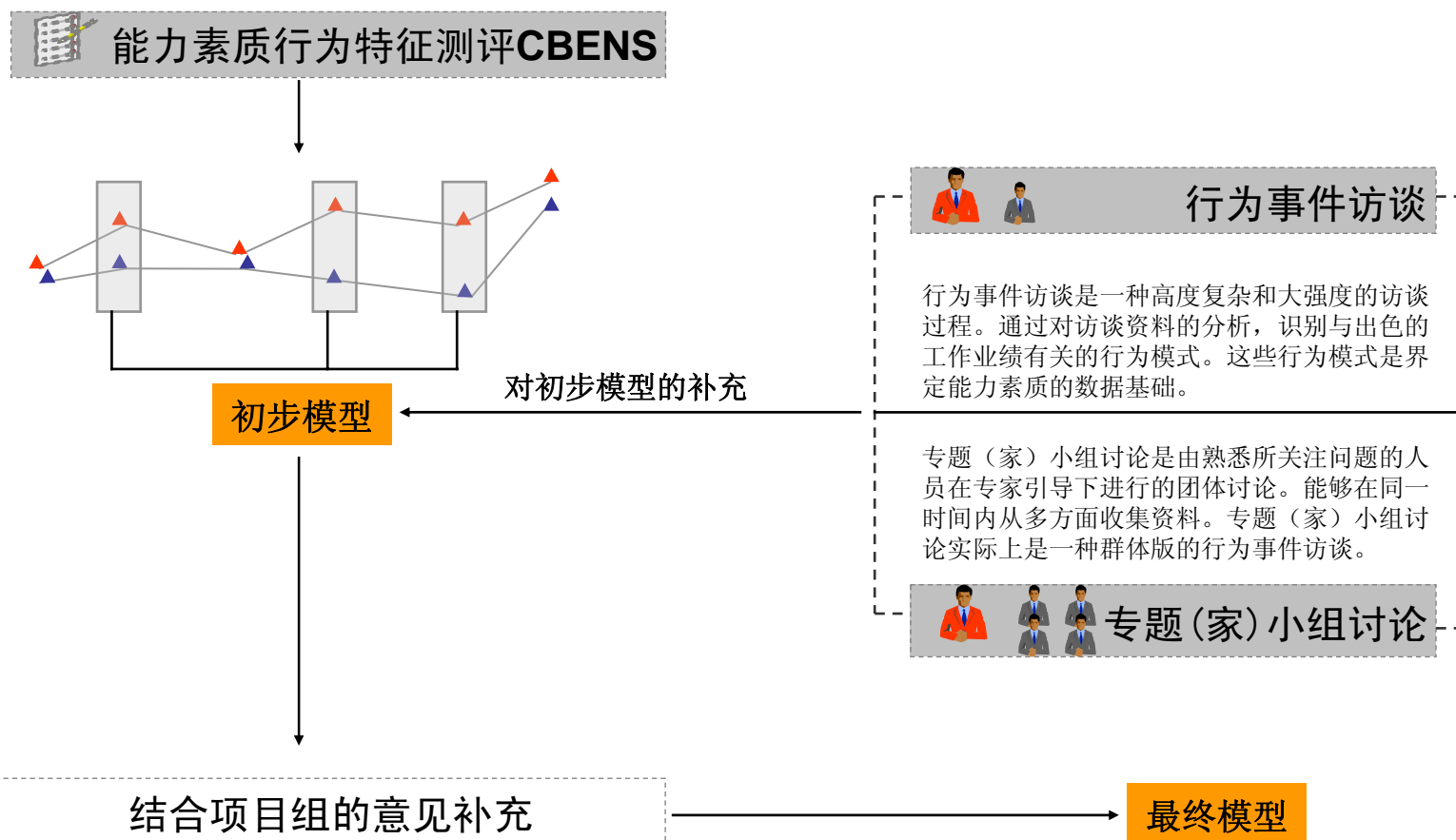
- 先预设指标，配接题库，再经由实际**优秀/一般**绩效人群实际**验证指标区分性**的一种建立能力素质模型方法。

- 适用于大规模人群中快速搜集行为材料。是一种兼顾了行为事件访谈（**深度**）和专题小组讨论（**广度**）的低成本能力素质建模方法。



建立起企业人才的标准（能力素质标准系统）

③ 能力素质建模流程举例



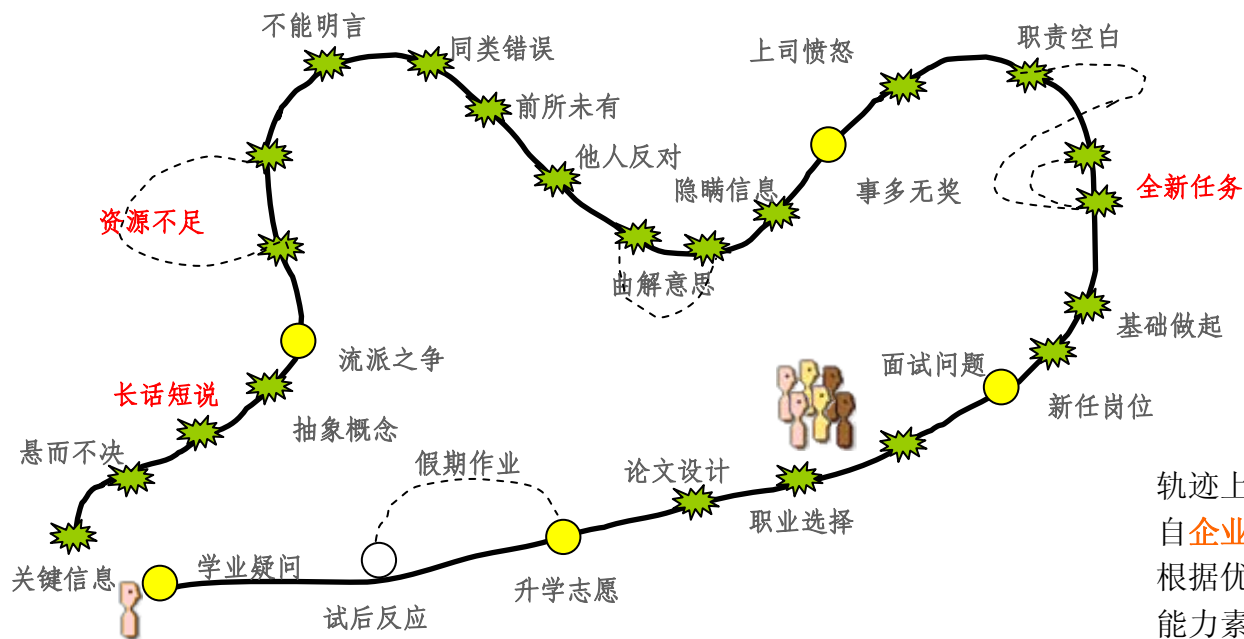
建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

- ① 能力素质甄选系统简介
- ② 能力素质测评题库的来源
- ③ 能力素质测评工具的理论来源
- ④ 相关产品介绍

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

① 能力素质甄选系统简介

- 沿企业优秀者的“行为轨迹”设计题库



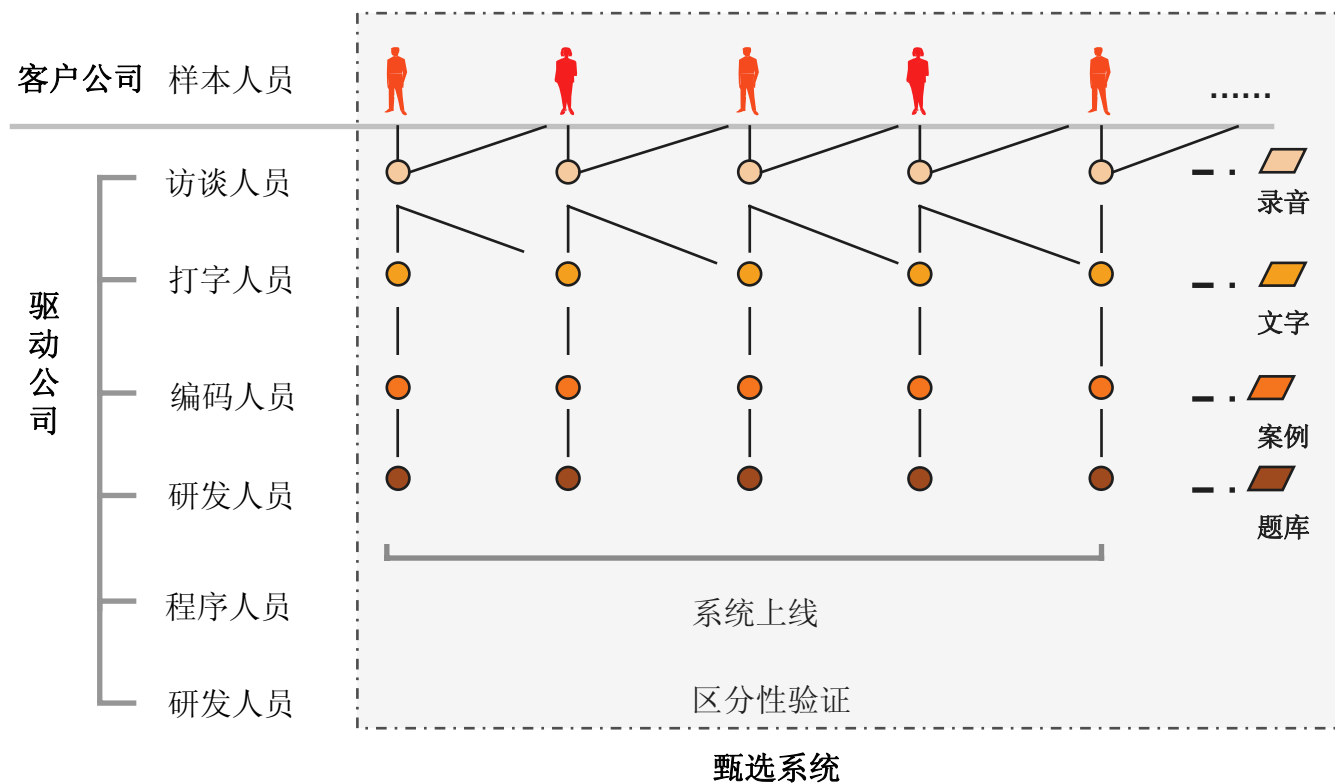
轨迹上的每一个点（情境案例）来自**企业的优秀人员行为事件访谈**，根据优秀/一般群组的行为差异确定能力素质模型和测评指标，再将指标还原成情境案例。

我们将实际工作行为轨迹植入能力素质测评，沿个人在特定公司的实际工作行为轨迹展开能力素质测评。

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

① 能力素质甄选系统简介

• 能力素质甄选系统生成过程



建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

① 能力素质甄选系统简介

- 能力素质甄选系统生成过程



建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

① 能力素质甄选系统简介

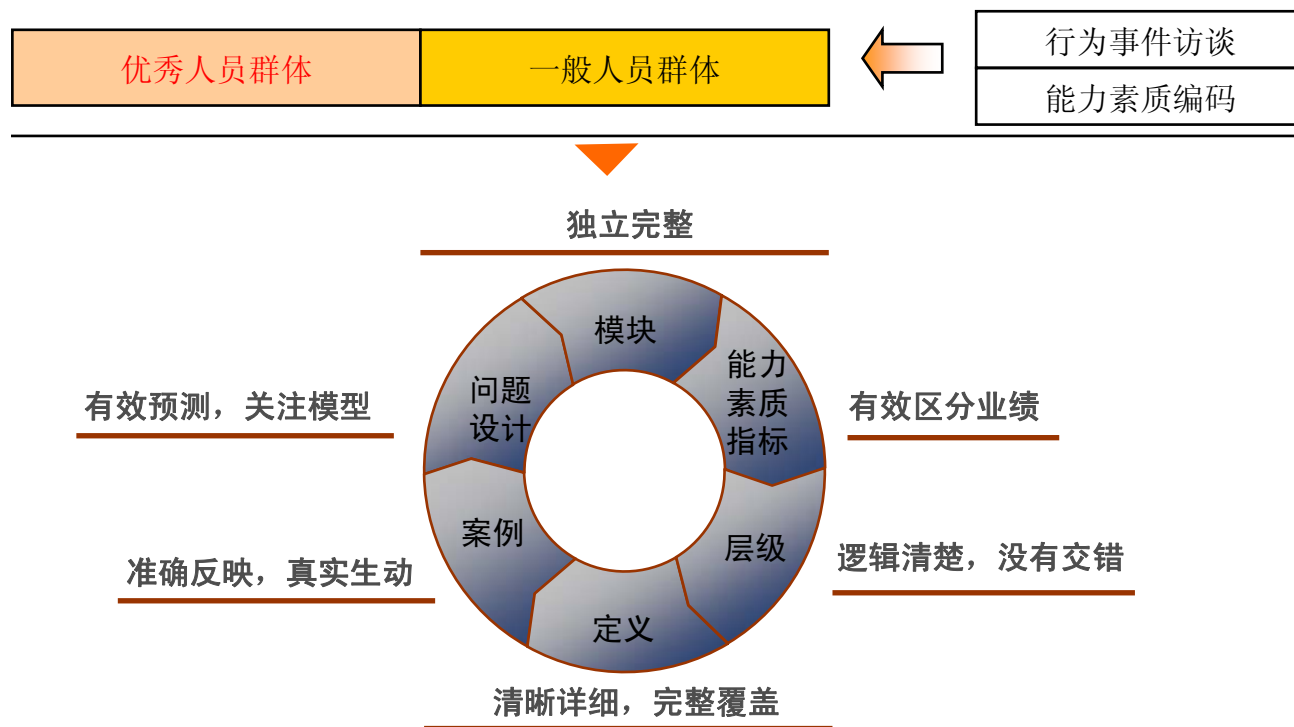
- 建立专属企业客户能力素质测评入口



建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

② 能力素质测评题库的来源

- 能力素质模型的来源决定该模型的应用效果
- 能力素质模型来源于企业行为事件访谈
- 测评题库根据能力素质模型设计，来源于行为事件访谈



建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

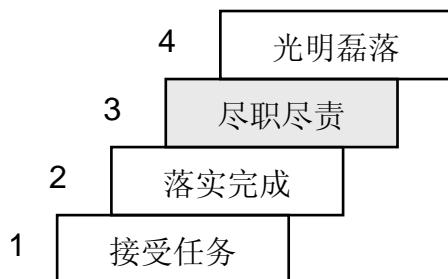
② 能力素质测评题库的来源

- 能力素质指标中的定义根据现实访谈案例而来

- 访谈记录：

被访谈人：因为我觉得一个是，毕竟是一个公司的。从客户的角度，他并没有感觉到说，哎，你们内部分了，他客户来说，你这是AAA公司，我到你这儿交费都这么困难，你连帐号都没有，你理赔的时候，我来报案了，你都没有人去上我，现场去看，你等南京来人去看，等两天或者一天以后，这个肯定是不合适的。那我的想法来说，你还是及时去办吧，所以这样的话，我们整个品牌形象会受损失。你对外，他不会说，哎，你AAA怎么会这样，起码是品牌形象会受损失；再一个，从内部来说，我觉得我们毕竟一个公司啊，都是，都是总公司要求的，并不是说，我这个副总一定分出去，总公司要求这么办了，他也是执行上边的意见。那他怎么办？我说，那同事啊，在没有架构不完善这个责任，划不太清楚，责任虽然划清楚了，但是**毕竟是需要有这么个工作帮助的时候，能做就做吧。.....**

- 能力素质编码：责任心



在为企业建立的能力素质模型中，模型里的行为描述必须来自企业的真实案例



在工作中，面临需要同时处理职责内和职责外的任务时，能够主动采取应对措施，保证不会因为职责以外的任务而影响职责内工作完成情况。不以职责外的工作负担作为解释未完成职责内任务的理由。**承担界限不明的工作责任，填补职责空白。**

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

② 能力素质测评题库的来源

• 能力素质指标举例

责任心



4. 光明磊落

主动公开地承担本职工作中的责任问题。主动向上级报告工作中出现的重大过失以及造成的损失。不瞒上欺下。并及时主动地采取补救预防措施，防止类似的问题再次发生。

3. 尽职尽责

在工作中，面临需要同时处理职责内和职责外的任务时，能够主动采取应对措施，保证不因为职责以外的任务而影响职责内工作完成情况。不以职责外的工作负担作为解释未完成职责内任务的理由。**承担界限不明的工作责任，填补职责空白。**

2. 落实完成

对职责范围内的工作进展情况，及时进行核查，对发现的问题采取必要的行动，以保证工作按标准完成。

1. 接受任务

对职责范围内的工作任务，不推托，不讨价还价，能及时响应。

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

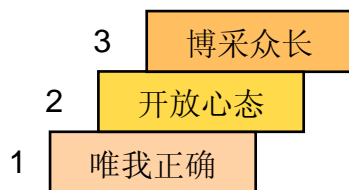
② 能力素质测评题库的来源

- 行为事件访谈中的案例情境是问题设计的基础

- 访谈记录：

被访谈人：我开始接触生活的其他层面、开始热爱看电影了、开始热爱买漂亮的衣服了、开始对美食有了系统的总结，因为你生了病不能够乱吃，只能很加精细选择的吃，控制的吃。诶，这时候呢，周围的人渐渐认可，而且生活的其他方面反过来触发你对建筑设计的东西，你再回过头来看那个建筑设计，就是我那个朋友委托我做的那个会所，突然拿到这张图纸的时候，你突然发觉这个设计很多趣味，也就是说你生活中的趣味都会在这个设计当中表达出来。然后你突然一下子，那些人似乎好像在这个时候比你好，但是他们是在建筑中求建筑，在技术上求建筑。然后这时候知道用宽容的目光去看别人，天天我跟你高谈，你可以教给我很多东西，我就像海绵一样去吸收不同东西的人，然后我的建筑道路就一下子宽广。那么你认识的圈子开始从建筑师、工程师，扩大到商人、扩大到艺术家、扩大到律师、扩大到医生等等等等。你的朋友越来越多，**他们反馈给你的东西也越来越多，然后你再回过头来看建筑设计的时候，也越来越容易……**

- 模型指标定义：



- 测评题目设计：

宽容豁达 25413	<p>对于专业领域之外的事物（生活休闲、交友交流、艺术装饰等）， 你的看法是：</p> <p>(1) 应该以专业方面的刻苦学习为主，否则会玩物丧志</p> <p>(2) 专业积累很多来源于生活感悟，钻研专业的同时应该多体会生活</p> <p>(3) 看自己兴趣在哪个领域，对有兴趣的领域我会多花时间</p> <p>(4) 聚焦和专注是成功的基础，我会集中精力在专业领域方面的事物</p> <p>(5) 偶尔为之，作为工作的调剂和舒缓压力的一种方式</p>
--------------------------	---

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

② 能力素质测评题库的来源

• 指标定义和分级

- 指标核心定义：

宽容豁达：在不降低工作要求和标准的前提下，对人采取开放和宽容的态度。在交谈中，能够先倾听别人的想法后再发表自己的意见。在方案设计中，比较和采取与自己不同意见的人所提出的建议，结合在自己的设计中。多角度看待和解决问题。

- 指标分层定义：

1. 唯我正确：在设计方案中，认为只有自己的创意和想法是正确的。不考虑客户的想法或其他配合人员的配合难度。当别人提出不同意见时，还没等完全理解对方的意思就开始反驳。

2. 开放心态：尊重他人的权利，即使他人比自己职位或权力低（例如：给予平等的发言机会，在需要采纳他的想法时，征求他的同意）。在对于工作意见的交谈中，倾听他人的想法后再发表自己的意见。在方案设计中，对别人提出的改善建议甚至反对意见，肯定别人比自己好的方面，并能将好的方面结合在自己的设计中。从同事、客户或朋友身上看到自己可以学习和汲取的优点。

3. 博采众长：当别人不表述自己的意见时，采取各种方式使得别人开口表达自己的观点和看法。从竞争对手或敌人身上看到自己可以学习和汲取的优点。在各类非专业领域中触类旁通，悟通在专业领域的关键问题。在方案设计中集中各人智慧，从多角度（客户、内部配合人员、外部配合人员）分析和解决问题，使得多方要求和潜在需求得到满足。

- 行为判断尺度和依据：

第一级的典型特征是不主动去理解和考虑他人。



第二级的典型特征是开始去主动理解与考虑他人，但在机会出现之后。



第三级的典型特征是即使是没有机会或者是负面的机会，还是主动创造机会去理解和考虑他人。

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

③ 能力素质测评工具的理论来源

- 最早 (20世纪50年代初) 由哈佛教授麦克里兰(McClelland) 博士在美国外事局甄选驻外联络官项目中首次应用

- 背景：美国外事局甄选驻外联络官(Foreign Service Information Officer, FSIO)

- 原因：传统技能知识测验预测性低，不公平

- 方法：行为事件访谈法(Behavioral Event Interview, BEI)

- 发现：FSIO三种核心的能力素质：

一．跨文化的人际敏感性

二．对他人的积极期望

三．快速进入当地政治网络

- 麦克里兰博士在1973年发表的一篇文章《测试能力素质而不是测试智商》标志着能力素质运动的开端
- 之后，能力素质的概念在企业界得到广泛的应用



大卫·麦克里兰：奠基人

▣ 动机测量方法

▣ 能力素质模型方法

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

③ 能力素质测评工具的理论来源

- 什么是能力素质？

案例—— 杀鸡取卵还是蓄水养鱼

情况

1999年6月，银行第七次降息。人民银行和保监会规定保险公司停卖老的高利率险种产品，收回散发在外的预收收据。

行为

当他人利用这一保险涨价因素来大量散发单证的时候，A分公司总经理考虑到公司长远利益和员工队伍稳定这两大因素，坚决停掉老利率产品。同时，积极为新利率产品的销售作准备。

结果

新利率险种产品出台后，他人表示对完成新指标有困难，只有A分公司总经理表示可以4倍完成销售任务。最后的实际业绩大大超过4倍的预期。同时从整个年度来看，A分公司的业绩也远远高于其他分公司。

点评

一般绩效的管理者只能看到眼前的利益。优秀绩效的管理者能看到将来的发展，结合短期利益和长期利益，用长远的眼光处理短期的问题。

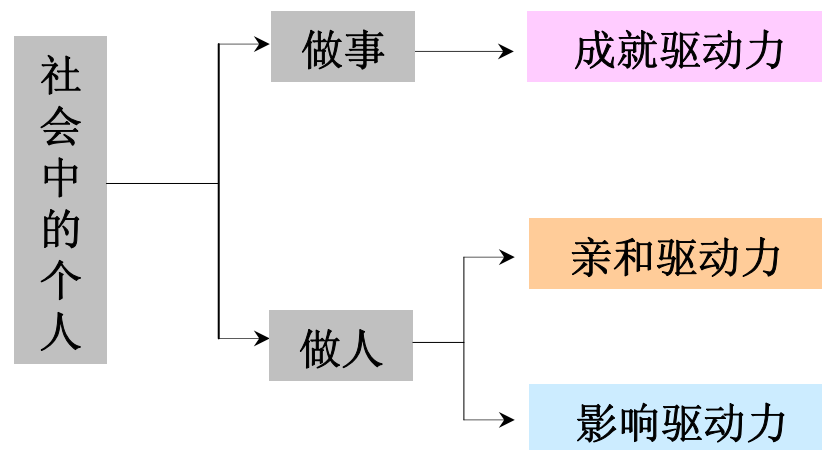
区分优秀绩效和一般绩效之间的行为差异，就是**能力素质**。

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

③ 能力素质测评工具的理论来源

• 什么是驱动力？

- 不为个人清醒地意识到的需求、欲望或关注
- 在驱动力的驱动下，个人会自然而然地采取可使自己内心得到满足或振奋的行动和决定
- 驱动力最主要的特征是一种达到某种目标状态的强烈愿望和情感
- 离开这种感觉，努力实现目标的过程和结果就失去了意义和吸引力



建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

③ 能力素质测评工具的理论来源

- 麦克里兰在心理学发展史的两大贡献：



- 能力素质模型方法——能力素质模型对领导力发展的应用

动机测量方法来源于在国际心理学界和企业界享有巨大声誉的大卫·麦克里兰 (David McClelland) 博士的基础理论：三大社会驱动力（成就、亲和、影响）的研究和应用。特别是成就驱动力对成功企业家，中高层管理人员和销售人员的影响。



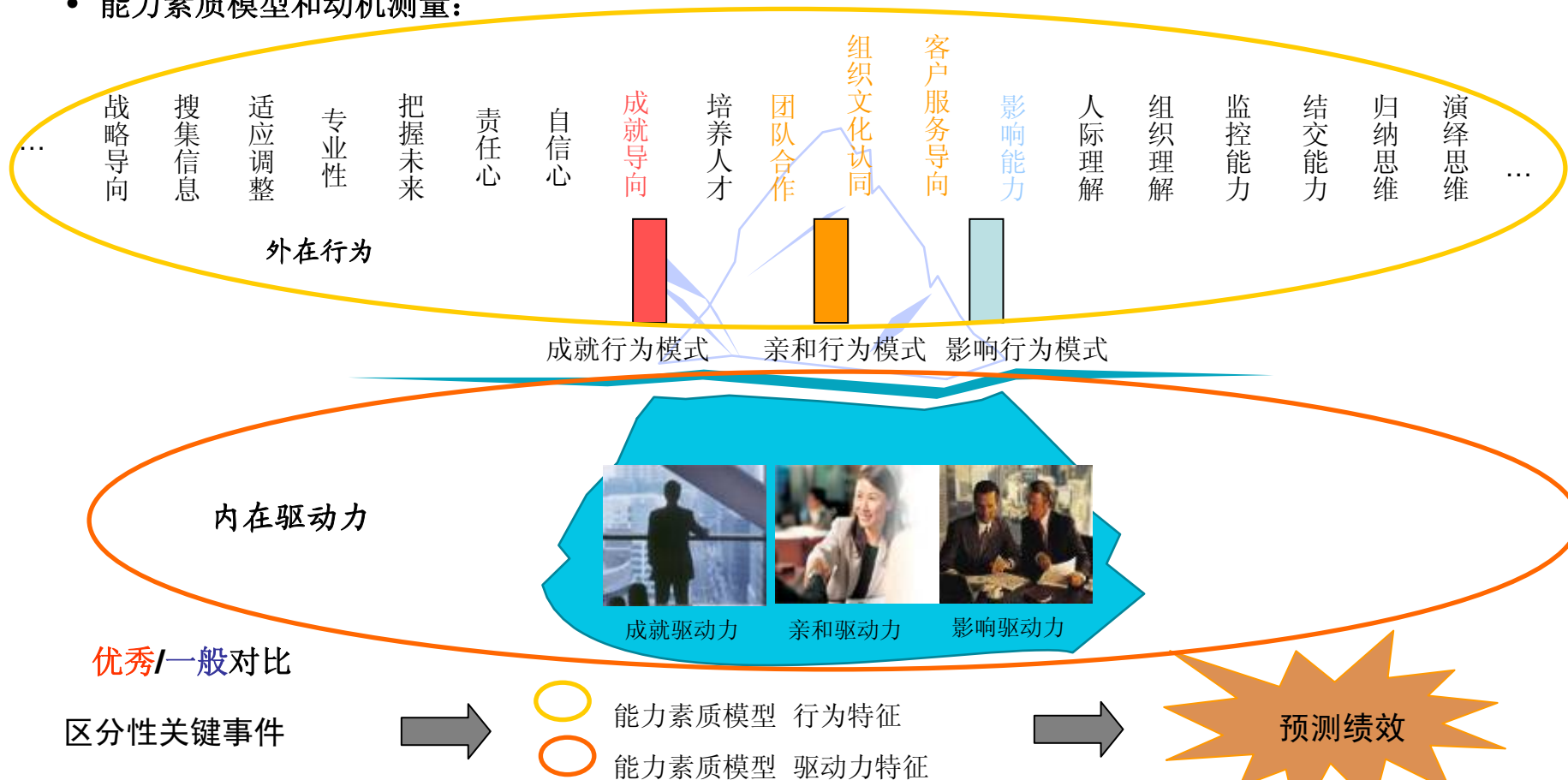
- 驱动力测量方法——三大社会驱动力对领导力发展的应用

驱动力测量方法来源于在国际心理学界和企业界享有巨大声誉的大卫·麦克里兰 (David McClelland) 博士的基础理论：三大驱动力（成就、亲和、影响）的研究和应用。特别是成就驱动力对成功企业家，中高层管理人员和销售人员的影响。

建立系列化的评鉴工具（能力素质甄选系统）

③ 能力素质测评工具的理论来源

- 能力素质模型和动机测量：



相关产品介绍

• 外部招聘工具

在外部招聘中，最难的是评估者缺少一系列能反映候选人个人能力和素质的情境。DriveTOP来自真实商业案例浓缩和提炼而成的测评题库解决这一难题，开发的产品/工具全程实现IT化，即时生成报告。完全定制、高效定制、购买帐号、通用系统，多种方式适合不同需求，产品工具灵活配接。

- 能力素质行为特征甄选工具CBENS系列：**CBENS—C** 完全定制，根据企业案例提炼

CBENS—S 高速定制，根据企业要求配题

CBENS—A 8大岗位分套问卷，专用题目

CBENS—G 4大岗位一套问卷，通用题目

- 能力素质驱动力特征评鉴工具：**IDR3**

- 校园招聘能力甄选工具：**校园题库**

• 内部评估工具

- 内部评估与选拔工具：**能力档案®**

• 培养发展系列

- 核心人才队伍培养系列：**能力地图**



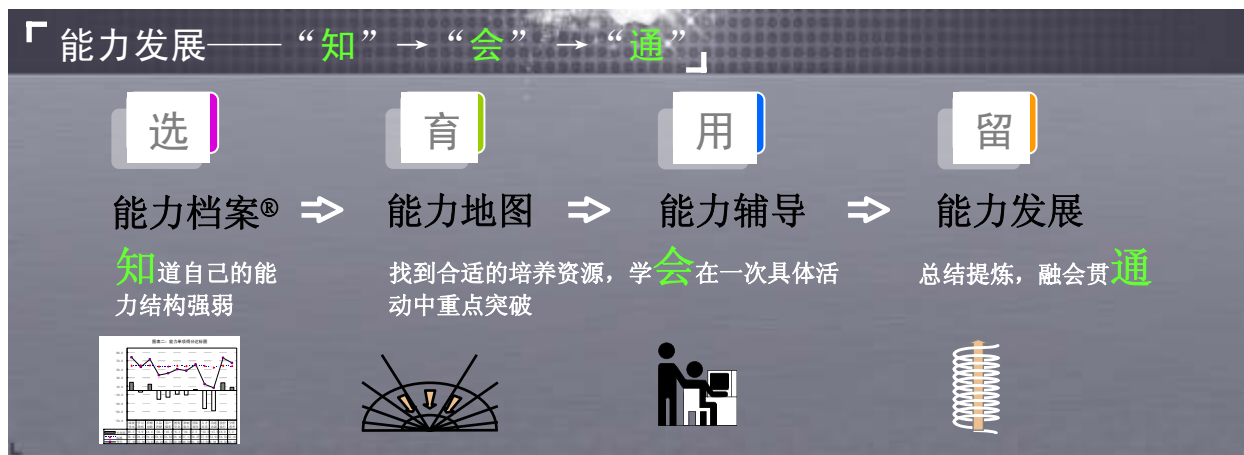
建立核心人才培养和发展体系（能力素质发展系统）

- ① 能力素质发展机制：智慧通
- ② 个性化培养工具- 能力地图
- ③ 跟踪式培养体系- 能力辅导

建立核心人才培养和发展体系（能力素质发展系统）

① 能力素质发展机制：智慧通

- 智慧通是“知”—“会”—“通”的简称，是一套定制化跟踪式能力培养机制。
- 人的能力提高是通过实际的历练形成的。在高密集性的历练机会下，个人能发挥出自己也未意识到的能力。这种潜力一旦被激发，就会被反复使用和自我巩固。



建立核心人才培养和发展体系（能力素质发展系统）

② 个性化培养工具- 能力地图

• 能力地图：

- 能力素质是决定个体绩效优劣的关键性因素。能力地图是以个体的驱动力特征与行为特征为线索，分别针对每项能力素质点的一系列可以提升个体能力素质的资源整合系统。主要用于核心人才队伍培养。

• 主要包括：

- 让个体在理论学习的基础上（理论文学、寓言典故、书籍资料）；
- 通过大量的外部环境激励其相关能力素质（视频案例、文字案例、影视资料）；
- 通过与自身实际工作的结合（工作行为改进、具体发展活动）的后续跟进计划从实际工作中巩固提升个体的能力素质；
- 在整体的提升过程中，能力地图还会提供（工具与表格、相关的课程资源、游戏体验活动、其他发展资源）来给予个体能力素质发展后续资源支持。

（能力地图页面示例）



建立核心人才培养和发展体系（能力素质发展系统）

③ 跟踪式培养体系- 能力辅导

• 个人能力辅导——方向和能力的指引

才能辅导： 主要包括才能辅导仿真活动、 个人工作问题攻坚两个主要部分，
内容： 能力档案®报告解读、核心才能体验活动、个人经历回顾：认识你自己
能力发展方式和活动拟定、自我发展提高计划。

才能仿真活动示例：



流程：

- 主管沟通与指导
- 制定个人能力发展活动
- 活动实施
- 顾问指导与跟踪
- 主管打分与案例总结

个人能力发展计划表示例：

优先重点发展能力	沟通协调		
入选理由及证据	与标准分相差较大		
拟定的个人发展活动	修订《密码重置业务规范》		
困难分析	系统支撑不足		
所需支持资源			
活动开始时间	2007年11月15日		
第一阶段任务	收到前台反馈存在问题，与广州中心沟通可行的做法。		
第二阶段任务	与中心内部各室接口人商讨该做法是否可在我中心内部执行，拟定我中心的可行做法。		
第三阶段任务	修订规范，发布，落实执行。		
活动结束时间	2007年12月30日		
计划人签字	_____	签订时间	2007年11月15日



为什么选择驱动管理咨询

- 部分客户实绩
- 驱动管理咨询独特优势

部分客户实绩



部分客户实绩



部分客户实绩



驱动管理咨询独特优势

- ① 全面完整的理论来源
- ② 完整多维度的建模工具使用
- ③ 数据库优势：案例来源于企业实际
- ④ 客户便捷：系统整合和技术转移

驱动管理咨询独特优势

① 全面完整的理论来源

- 与HAY/MCBER咨询公司的统一接口：

驱动(DriveTOP)管理咨询一贯主张和坚持能力素质模型方法鼻祖麦克里兰的能力素质建模方法，对能力素质的分类和定义与麦克里兰的HAY/MCBER咨询公司一致统一，为后续实际应用提供统一路径和强大理论奠定基础

- 不断更新分类数据库提供分析基础：

驱动(DriveTOP)管理咨询致力于分行业、分领域、分岗位的行为数据采集、分析与实施，其分类数据库（行为事件访谈数据库、区分性行为数据库、能力素质数据库、个人驱动力数据库）的建立、积累与更新为本项目奠定数据和分析基础

- 多年行为数据采集分析经验：

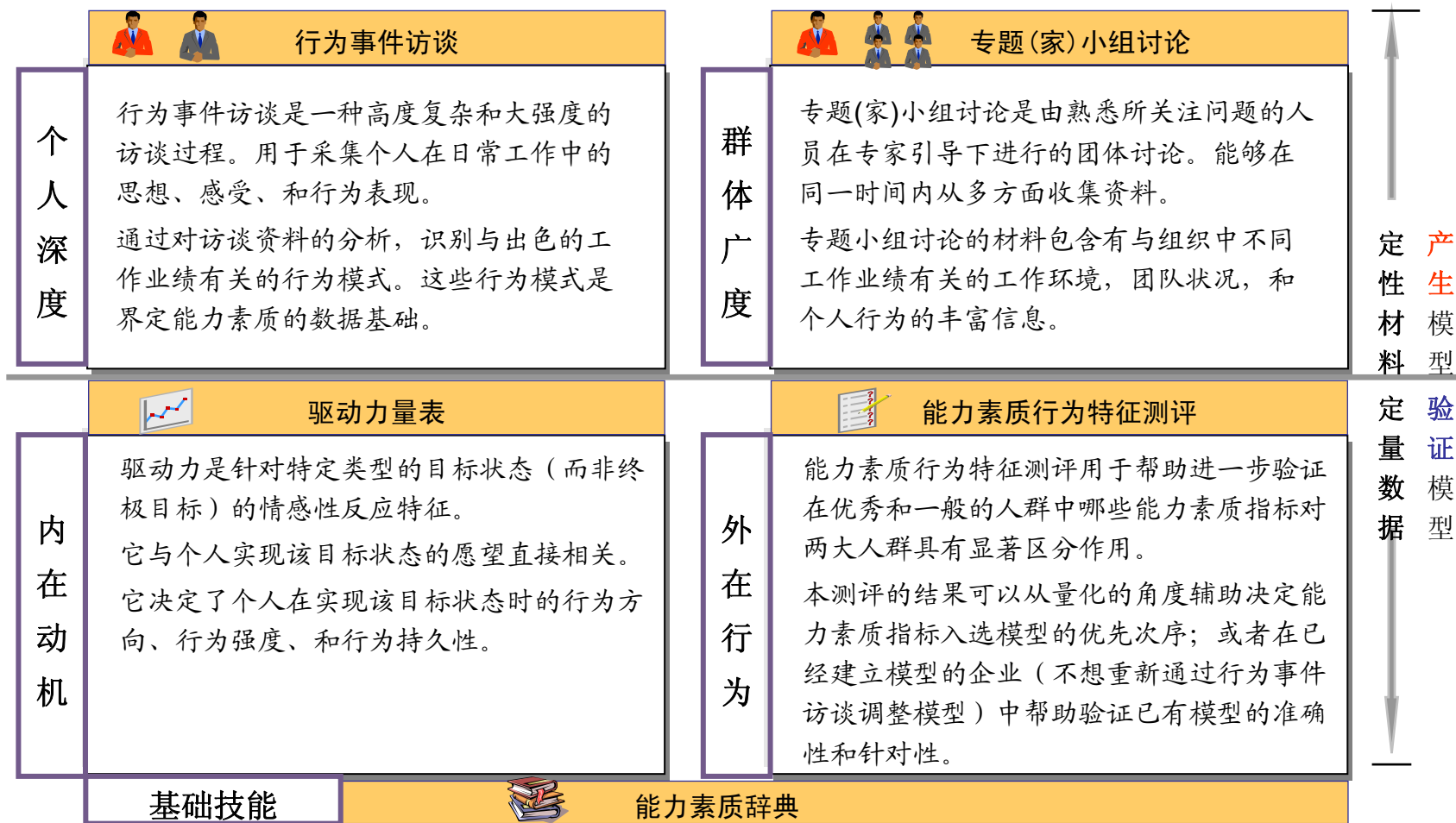
驱动(DriveTOP)管理咨询对能力素质模型和行为数据采集工作的多年经验，在该领域和行业内处于领先地位，并自主开发了多项能力素质测评工具并在市场上获得全国各地多家代理商和众多终端企业客户认同购买

- 多年的项目经验积累客户化定制经验

驱动(DriveTOP)管理咨询项目负责人对大型集团公司（国内领先企业集团与跨国大型公司等）的咨询项目操作具备多年经验，曾成功帮助客户公司实施累积人员评估30000多人次

驱动管理咨询独特优势

② 完整多维度的建模工具使用



驱动管理咨询独特优势

③ 数据库优势：案例来源于企业实际

• 企业来源（主体部分）

• 社会来源（补充部分）



区分性关键事件



(编码)

源案例



源计划网：强大案例处理后台

驱动管理咨询独特优势

④ 客户便捷：系统整合和技术转移

效果——宏观思维/短期效果结合



- 整合人力资源各功能块“各自为政”的现状，全局观念与宏观思维
- 同时兼顾短期效果和应用
- 培养客户内部专家队伍，可对延伸岗位自行建模



方案解决与系统整合
的完美结合



技术转移

客户内部能力素质专家队伍培养



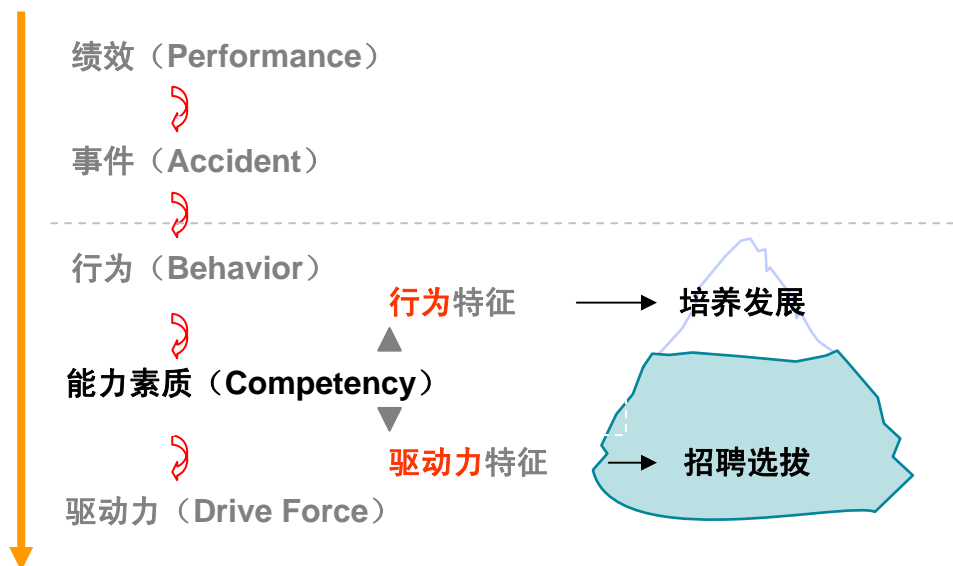
附件

- 附件一：能力素质建模工具简介
 - 行为事件访谈BEI
 - 专题（家）小组讨论EP
 - 行为特征测试CBENS
- 附件二：驱动力量表IDR3与行为特征问卷CBENS

行为事件访谈（ Behavior Event Interview ）

- 是一种搜集被访者在代表性事件中的具体行为和
心理活动的详细信息的访谈方法
- 通过对所收集信息的对比分析，可以发现优秀群
组者普遍具备而一般群组者普遍缺乏的个人条
件——即能力素质
 - 所发现的**能力素质驱动力特征**主要用于**招聘
选拔**
 - 所发现的**能力素质行为特征**主要用于**培养发
展**
- 在操作层面上，行为事件访谈目标明确，追求细
节
- “剥洋葱”一样层层深入，通过有技巧的提问,在约
3个小时的时间里收集3至4个行为事件的完整、
详细的信息
- 访谈必须被录音并打字记录下来，供受过专业训
练的编码人员编码和分析能力素质之用

行为事件访谈的层层深入刺探技术



行为事件访谈记录：每个人约2~3小时的访谈时间，记录原始文字为30~50页的word文稿，统计字数约在3~4万字。



专题（家）小组讨论（Expert Panel Discussion）

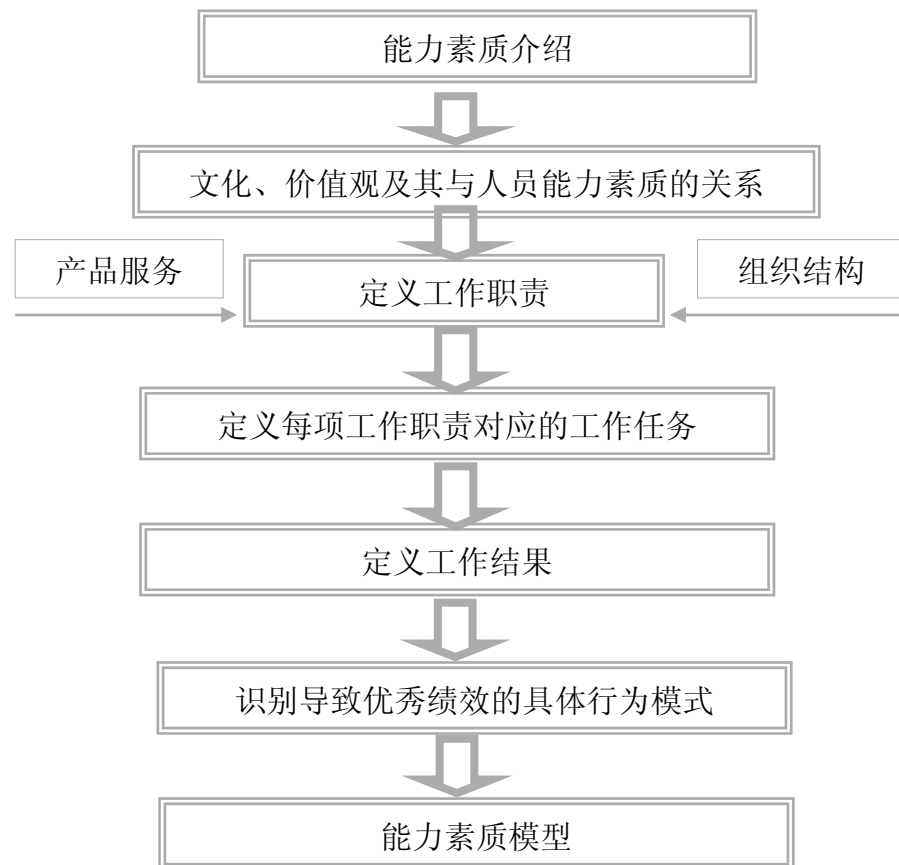
• 讨论目的：

- 是对目标岗位的人群进行深入分析，了解其岗位要求、工作任务、以及产生优秀的业绩所需要的个人条件，也就是能力素质要素。
- 界定一系列支持公司的发展战略和文化价值，与出色的绩效直接挂钩的能力要素。
- 实质上它是一种**行为事件访谈的群体版本**。

• 结果示例：

前言	3
职位专题小组讨论结果	3
一、市场职位	5
(一)、员工组讨论结果(职位要求, 衡量标准, 行为特点, 个人特点)	3
(二)、管理组讨论结果(职位要求, 衡量标准, 行为特点, 个人特点)	7
(三)、比较与分析	11
二、用服职位	12
(一)、员工组讨论结果(职位要求, 衡量标准, 行为特点, 个人特点)	12
(二)、管理组讨论结果(职位要求, 衡量标准, 行为特点, 个人特点)	16
(三)、比较与分析	21
三、研发职位	22
(一)、员工组讨论结果(职位要求, 衡量标准, 行为特点, 个人特点)	23
(二)、管理组讨论结果(职位要求, 衡量标准, 行为特点, 个人特点)	24
(三)、比较与分析	28
结果分析和讨论	28
(一)、基于专题讨论的素质模型	28
(二)、讨论结果所反映的其他问题	29
(三)、进一步发展的可行计划	29
结论	29

• 实施过程：



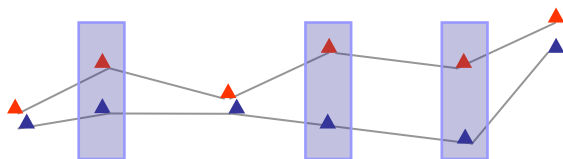
问卷调查建立模型选用工具：行为特征测试CBENS

抽样问卷调查与测试（优秀绩效组和一般组）

20项能力素质指标中看哪些指标具有明显区分性

- | | |
|----------|------------|
| 1. 成就导向 | 11. 人际理解 |
| 2. 积极主动 | 12. 宽容豁达 |
| 3. 搜集信息 | 13. 客户服务导向 |
| 4. 客观积极 | 14. 团队合作 |
| 5. 自信决断 | 15. 影响能力 |
| 6. 责任心 | 16. 建立关系 |
| 7. 适应调整 | 17. 归纳思维 |
| 8. 稳定价值观 | 18. 演绎思维 |
| 9. 独立见解 | 19. 学习领悟 |
| 10. 沟通协调 | 20. 成本意识 |

数据分析建立初步模型



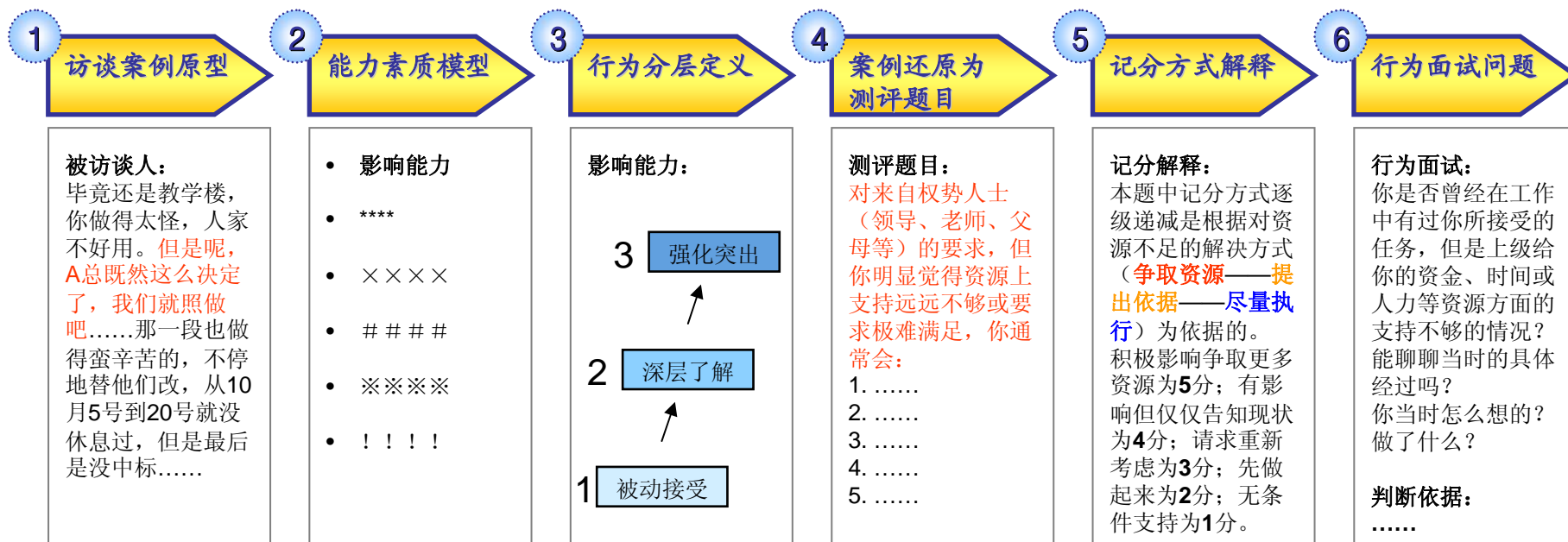
• 什么是CBENS（能力素质行为特征测评）

- 在日常生活及工作中，我们判断别人能力素质的高低优劣，从表面看是依靠我们的主观感觉，但从深层来讲其实是根据他/她在某个具体事件中的行为来做出判断的。行为，特别是在某个关键事件中的行为选择，成为我们判断能力的主要标尺。
- CBENS就是测量在不同的关键事件中，个人的行为选择。它考察的是能力素质的行为特征部分。需要说明的是：这些不同的行为选择被编译为不同的分数进入计分系统，而且，这些分数的递进关系是经过无数次在企业实际人群的验证之后确认的。
- CBENS全称：Competency Behavior Evaluation Network System。

- 详见：<http://www.drivetop.com.cn/cbens>



每一道CBENS测评题目（从设计到验证）都包含以下组件：



记分

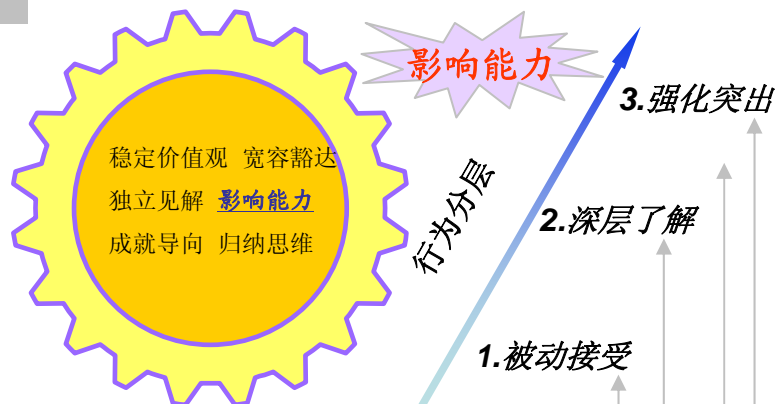
32514

- 1 明确提出自己的不同意见，并提出确切理由，请他们重新考虑
- 2 我会就手头现有的资源先做起来，尽量满足他们的要求
- 3 请他们提供更多的资源支持，并说明需要的具体理由和依据
- 4 不管我对情况的看法如何，我会无条件支持他们的要求
- 5 明确告诉他们目前的现状，请他们提供各方面的条件支持

题目根据特定企业各类**区分性关键事件**设计

CBENS测评题目示例：资源不足——考察影响能力

• 资源不足



影响能力

对来自权势人士（领导、老师、父母等）的要求，但你明显觉得资源上支持远远不够或要求极难满足，你通常会：

1. 明确提出自己的不同意见，并提出确切理由，请他们重新考虑
2. 我会就手头现有的资源先做起来，尽量满足他们的要求
3. 请他们提供更多的资源支持，并说明需要的具体理由和依据
4. 不管我对情况的看法如何，我会无条件支持他们的要求
5. 明确告诉他们目前的现状，请他们提供各方面的条件支持

32514

记分方式

选项与行为分层的对应关系

• 行为事件访谈来源：

被访谈人：

A总他是一个非常放得开的人，很多新的东西他敢去尝试，他敢去做，但音乐学院这个，他做得，他说他受了张艺谋的影响，他跟我们讲，他去了桂林，看了那个，张艺谋的那个印象刘三姐，然后这次他觉得要，因为音乐学院嘛，一定要做得奔放一点，然后他把建筑形态做得很夸张，然后呢，其实我们几个做得适度地和音乐找点关系，**毕竟还是教学楼，你做得太怪，人家不好用。但是呢，A总既然这么决定了，我们就照做吧。**我们接到这个草图以后呢，其实时间也很紧张了，我们是10月20号交图，就是时间结束，他是10月3号还是10月几号传来的草图，我们就按照他的这个改啊，改是一个蛮痛苦的过程，因为他在韩国，又碰不到，没法交流，然后我们只能看草图，看草图有时候有些理解就会发生偏差，那一段也做得蛮辛苦的，不停地替他们改，从10月5号到20号就没休息过，但是**最后是没中标.....**

• 记分方式解释：

影响能力是反映一个人在了解他人需求的基础上，通过语言或行动去影响、说服或诱使他人按照自己的意图行事的素质。

遭遇到资源不足是激发个人体现“影响能力”能力素质的典型情境。

本题中，记分方式的逐级递减是根据对资源不足的解决方式（**争取资源——提出理由——尽量执行**）为依据的。

积极影响并列举具体理由去说服他人，争取更多资源行为表现，记分为**5分**；有影响他人的意识，但仅仅告知现状，没有具体依据去说服为**4分**；提出意见和理由，请求重新考虑为**3分**；暂时先做起来，记分为**2分**；无条件支持是没有影响能力素质的行为表现，记分为最低，**1分**。

影响能力行为分层模式在该指标下的具体定义

指标核心定义：

影响能力：了解和分析他人的真实需求，在此基础上想说服、影响和感动别人的倾向和行动。其目的是要别人接受或支持自己的想法或打算，给别人留下特殊的印象，促使别人采取特定的行动。

指标分层定义：

- 1. 被动接受：**在工作中，对别人（客户、上级或者其他权威人物等）不合理的要求和主张（明显的资源配合上的匮乏或对方不切实际的期望），不提出自己明确的反对意见，不坚持自己认为正确的做法。以“尽量”的态度和方式予以配合。
- 2. 深层了解：**根据对方的生活和工作细节（例如：喜欢用哪种茶杯喝水；办公室摆放的书籍种类；衣服服饰的搭配品味；交谈中对方的神态和反应等）了解对方个人深层次的喜好偏爱，从对方真正的潜在需求而非对方口头表达的表面需求进行说服和影响。
- 3. 强化突出：**在了解对方深层次需求的前提下，根据对方的兴趣、爱好、利益、声誉、顾虑等调整说话的内容和形式，扬长避短（例如：突出对方感兴趣并且也是自己优势的地方强化说明，由于掌握对方实质性的真实潜在需求，避免让自己陷入在自己不熟悉的领域内深入探讨）。善用资源（背后的整体团队保障、以往杰出的工作成果等）加以渲染和煽动。

行为判断尺度和依据：

第一级的典型特征是不敢影响对方。



第二级的典型特征是看透深层需求影响对方。



第三级的典型特征是在看透深层需求后，在该点上强力渲染和突出。

附表：能力素质测评与传统性格（人格）测评对比

	能力素质测评 实证型测评工具		心理/性格/风格测评 分类学测评工具
主要特征	重在严格验证测评指标与不同岗位绩效间的联系		重在测评指标设定能区分不同类型的人际风格、性格特点
主要应用领域	外部甄选、内部选拔		了解自我、团队建设、沟通
核心理论	半个多世纪的能力素质模型建模方法和辞典基础		心理学家个人的研究理论
测评指标	关键事件中提炼能力指标		主观预设指标
代表产品	IDR3、CBENS、定制化能力素质测评体系		PDP、MBTI、DISC、16PF

驱动力量表 IDR3

能力素质行为特征问卷CBENS

• 什么是IDR3?

- 能力素质行为特征代表了你做事的习惯行为反应和行为倾向（怎么做）；驱动力则是你想要达成某种目标状态的愿望强烈程度（为什么这么做）。驱动力决定了个人长期以来某几项能力素质的养成，是一个个人长久稳定绩效的深层行为原因。但与能力素质行为特征可以通过行为观察加以判断不同，一个人的驱动力可以隐藏很深而且很难探测。
- 驱动着个人长久反复表现某几项能力素质的动力，我们把它称之为驱动力。驱动力主要有三项指标：成就、亲和和影响。
- IDR3通过测量各种不同关键事件下个人的感受强烈程度，判断个人三项驱动力的强度。
- IDR3全称：Individual Drive-force Readiness for 3 Items 。
- 详见网站<http://www.drivetop.com.cn/idr3>



• 什么是CBENS?

- 在日常生活及工作中，我们判断别人能力素质的高低优劣，从表面看是依靠我们的主观感觉，但从深层来讲其实是根据他/她在某个具体事件中的行为来做出判断的。行为，特别是在某个关键事件中的行为选择，成为我们判断能力的主要标尺。
- CBENS就是测量在不同的关键事件中，个人的行为选择。它考察的是能力素质的行为特征部分。需要说明的是：这些不同的行为选择被编译为不同的分数进入计分系统，而且，这些分数的递进关系是经过无数次在企业实际人群的验证之后确认的。
- CBENS全称：Competency Behavior Evaluation Network System。
- 详见：<http://www.drivetop.com.cn/cbens>





谢谢

<http://www.drivetop.com.cn>

驱动管理咨询 · 能力驱动专家

中国·上海漕宝路1467弄2区61号1304室（邮编：200233）

Suite 1304, No. 61, District 2, Lane 1467 Caobao Rd, Shanghai, China

电话/TEL: 86-21-54784819 传真/FAX: 86-21-34225325 联系人: 甄炎玲

手机/MP: 86-15801870027 Mail to: yanling.zhen@drivetop.com.cn