



### 1. 情景测试简介

情景模拟测评是指设置一定的模拟情况，要求被测试者扮演某一角色并进入角色情景中，去处理各种事务及各种问题和矛盾。考官通过对受测者在情景中所表现出来的行为，进行观察和记录，以测评其素质潜能，或看其是否能适应或胜任工作。

在中国的古代由孔子提出的人才评价方法，就是情景模拟测试的思想。他说“始吾于人也，听其言而信其行；今吾于人也，听其言而观其行。”就是说，要评估判断一个人，不是根据他自己的表白或对自己的看法；而是要观察他的行为。要“视其所从，观其所由，察其所安”，视一个人做了些什么；观一个人为什么做这些事；察这个人做完这些事之后内心感受是怎样的。

由于这种测评方式通过创造一个与受测者现在或未来工作环境高度相似的场景，让受测者在特定情境下完成一系列任务，面试官/测评师观察其在完成任务中的行为和心理表现，对其测评师观察其在完成任务中的行为和心理表现，对其素质和潜力进行评价，所以情景模拟测试具有很高的仿真性、直观性和可信性，是企业设计评价核心技术的核心技术。

情景模拟测试的主要形式有文件筐、角色扮演、小组/无领导小组讨论、管理游戏、案例分析、演讲、模拟会议等等形式。其中，文件筐测验、无领导小组、竞聘演讲、管理游戏测试的应用在企业的实践中比较多一些。

——和君咨询咨询师 何军利



## 2、无形与有形的企业管理艺术

企业管理在企业不同发展阶段的重要性不同，呈现形式也不同。如果单纯就管理而谈管理，无异于“头痛医头脚痛医脚”，没法解决根本性的问题。相反地，应该从更深层次思考，找到管理的源头，因为只有“根正”了才能“苗红”，而这个根就是企业文化，更进一步说是企业创始人的愿力。

在中国有句俗语“企业文化就是老板文化”，这个观点有点以偏概全，但是可以侧面反映出作为一个创始人对企业发展的重要性。例如华为的任正非，阿里的马云，好未来的张邦鑫，和君的王明夫，这些创始人都代表了企业的文化导向，在这个导向下逐渐形成了企业的不同格调，例如华为强调“以奋斗者为本”，马云强调“让天下没有难做的生意”，和君强调“人生如莲 三度修炼”等等，这些不同的文化自然也吸引了一批认同此文化的人，从最初的寥寥无几的创始团队到千人甚至万人规模队伍的形成，可以说文化是第一生产力，是优秀人才择良木而栖的根本条件，即形成了代表不同企业调调的人格，延伸到企业品牌管理也可以称之为“品牌人格谱”。

老板文化更多地适用于企业创业时期，完全凭初心、凭愿力吸引人共同为一番事业努力拼搏。这时候的管理往往相对弱化，更多的是人情管理，人情管理背后的衡量标准本质就是大家是否有共同的价值观和使命；这个阶段“大公司看管理，小团队看领导”便是吸引人才的核心动力，即靠企业创始团队的无形的为人处世、做事风格、愿景塑造等个人魅力吸引人才。这个阶段吸引的核心人才往往自驱力非常强，大家自发地拼搏奋斗，文化就是一种无形的引导和管理。

随着企业发展壮大，团队规模增加，便需要逐渐步入科学管理的阶段，通过各种管理规章、制度、流程等有形的方式来提升工作的效率，实现管理的升级，这个过程需要经历从“无形”向“有形”的跨越，自然会导致很多企业元老的不适，比如个人能力的不适、工作习惯的不适、做事风格的不适等等。因为从表象上来说，这种“有形”相比“无形”来说更像是一种约束。习惯的养成需要时间，无形的管理同样需要时间过渡，这个过程也是对那双无形的企业文化之手的加持。

对于企业管理而言，从无形的文化吸引到有形的制度管理再到无形的文化引领就像是一个循环，生生不息、循环往复；而这个视角同样适用于人才培养，无形的学习成长机制，有形的财富增长机会，这两者相生相长是最和谐的发展模式，这两者都需要有个好的土壤和环境，而其根基便在于企业文化，大道无形。

——和君咨询咨询师 刘慧敏



### 3、为什么要阅读

人非生而知之者，岂能无惑？精神世界是引领，是虚；真实世界是体验，是实。过于沉浸在精神世界中，容易不为人所理解，容易画地成牢；只执着于现实体验，又如何能回答人生的终极命题？如何去追求让自身完美无瑕的神性体验？一个人既能是音乐家和诗人，同时又完全精通一切规则和秩序。我们要培养这样的人，要成为这样的人，要能够贯穿虚与实，在这个过程中，阅读是极其重要的途径之一。

#### ——写在前面

也许是三岁或者四岁，便开始了阅读。看的第一本书是儿童版的《辛弃疾的故事》，书的纸张都已泛黄。小时看的多是家里的藏书，比如四大名著、《说唐全传》、《三侠五义》等等，再往后便是学校图书馆里的各色各样的书籍，其中以历史和各种小说尤为喜爱，文学则更钟情黑塞的作品，总体来讲所知甚少，就不一一列举。

久了之后便开始想，从什么时候开始，又是因为什么原因，阅读和思考一样已经成为本能？有人讲阅读是一种习惯，但我们阅读难道是因为习惯本身吗？我想不是的。坚持做一件事的原因一定是形成了正向激励而非其它，因此于我而言，要去探究的便是这种激励究竟为何物。

奥美有一则很经典的广告——《我害怕阅读的人》，里面有部分内容是这样的：

“不知何时开始，我害怕阅读的人。就像我们不知道冬天从哪天开始，只会感觉夜的黑越来越漫长。

.....

我害怕阅读的人。因为他们很幸运；当众人拥抱孤独、或被寂寞拥抱时，他们的生命却毫不封闭，不缺乏朋友的忠实、不缺少安慰者的温柔，甚至连互相较劲的对手，都不至匮乏。他们一翻开书，有时会因心有灵犀，而大声赞叹，有时又会因立场不同而陷入激辩，有时会获得劝导或慰藉。这一切毫无保留，又不带条件，是带亲情的爱情，是热恋中的友谊。一本一的书，就像一节节的脊椎，稳稳的支持着阅读的人。你看，书一打开，就成为一个拥抱的姿势。这一切，不正是我们毕生苦苦找寻的？”

这则广告文案，告诉我们为什么要去阅读。当我们阅读经济、管理、机械等等诸如此类的书籍时，我们在学习其中的原理并以此应用到我们的现实生活里，从而能够去解释发生在身边的事件和现象，而



非只能在各式各样的观点中人云亦云。当我们阅读历史、文学和哲学等人文书籍时，历史长河展现我们眼前，从古至今、从东方到西方的生活场景浮现在我们眼前，我们开始去思考人为何为人，社会何以为社会，见识了个人乃至人类在历史长河中的渺小，让我们不得不去思考人生的意义。而每一部经典的文学作品，都让我们得以体验不同的人生，我们感受到罗密欧与朱丽叶间爱情的凄美，惊讶于卡夫卡笔下的荒诞，这也是为什么伏尼契的《牛虻》能让我落泪，海明威的小说又能让人重拾斗志。这一切是何其幸运？

从古至今，无数先贤都在追寻真理。孔子说自己，四十而不惑，七十从心所欲而不逾矩。我不知道真理为何，但我知道自己也在追寻孔子所描绘的境界。如何不惑？王阳明说要“致良知”、“知行合一”。经历只能随岁月沉淀，剩下的，便唯有阅读和思考了。

——和君咨询助理咨询师 余兵



#### 4、行业研究分析内容

行业分析是咨询师经常要做的工作之一，研究一个行业，可以从以下几个方面入手。

**1.确定研究目的。**不同的研究目的，行业研究的侧重点会有不同，如若是业务战略，更多关注竞争情况；如果是新兴业务发展，主要考虑政策影响、行业驱动因素，行业前景和吸引力。

**2.做好行业定义。**行业的定义可以帮助我们了解这个行业本质，即这个行业通过什么产品，满足哪些客户的哪些需求。

**3.归纳行业发展历史。**通过对行业发展史的追踪，我们可以了解到行业的发展阶段，及政策、大公司布局等相关信息。

**4.寻找行业的关键驱动因素。**可以从政治、经济、社会、科技、供给侧和需求侧几方面分析，如政治方面有政策发布、牌照管理等；经济方面有人均GDP、人均消费、支出等；社会方面有年龄结构、城乡结构、社会心理等；科技方面有技术突破、技术商用等；供给侧有巨头/政府补贴；需求侧，To C行业更重体验，To B的行业更重效率。

**5.行业分析要做好两个链的分析：产业链和价值链。**分析产业链，一是分析各市场参与主体收入分成情况及原因，二是分析公司的经营是受上下游的制约和影响的情况。价值链在公司层面的研究是成本结构分析及运营效率分析。

**6.行业的商业模式的分析。**商业模式可以从产品、用户、获客和盈利四个角度分析。

**7.分析行业的生命周期。**不同行业周期，行业尤其鲜明的特点。可以通过行业的市场规模和饱和度、该行业近5年的毛利率变化、资本进入该行业的规模和速度、行业内部的并购频率、政府政策出台及该行业的竞争格局等判断该行业的生命周期。

**8.行业规模分析。**这代表一个行业的大和小，代表该行业内企业的天花板，尤其对新进入或者准备进入该行业的人来说需特别关注。

**9.行业关键资源分析：**我们要分析这个行业内的企业的护城河资源是哪些以判断企业的竞争能力，比如音乐软件行业的版权数量等。

**10.典型公司分析。**

做行业分析，很容易陷入一个误区，就是认为：只要能找到最全的、最准的信息，就能做好行研。



其实不止行业研究，在做企业研究、竞品研究时我也经常犯这个错误，在做行业的研究时，我们还是必须紧扣我们的研究目的，让我们的每一张PPT都能与“我”有关。

——和君咨询咨询师 崔翠翠