

《钟博士·人才战略》系列课程——

国家版权局颁发知识版权证书

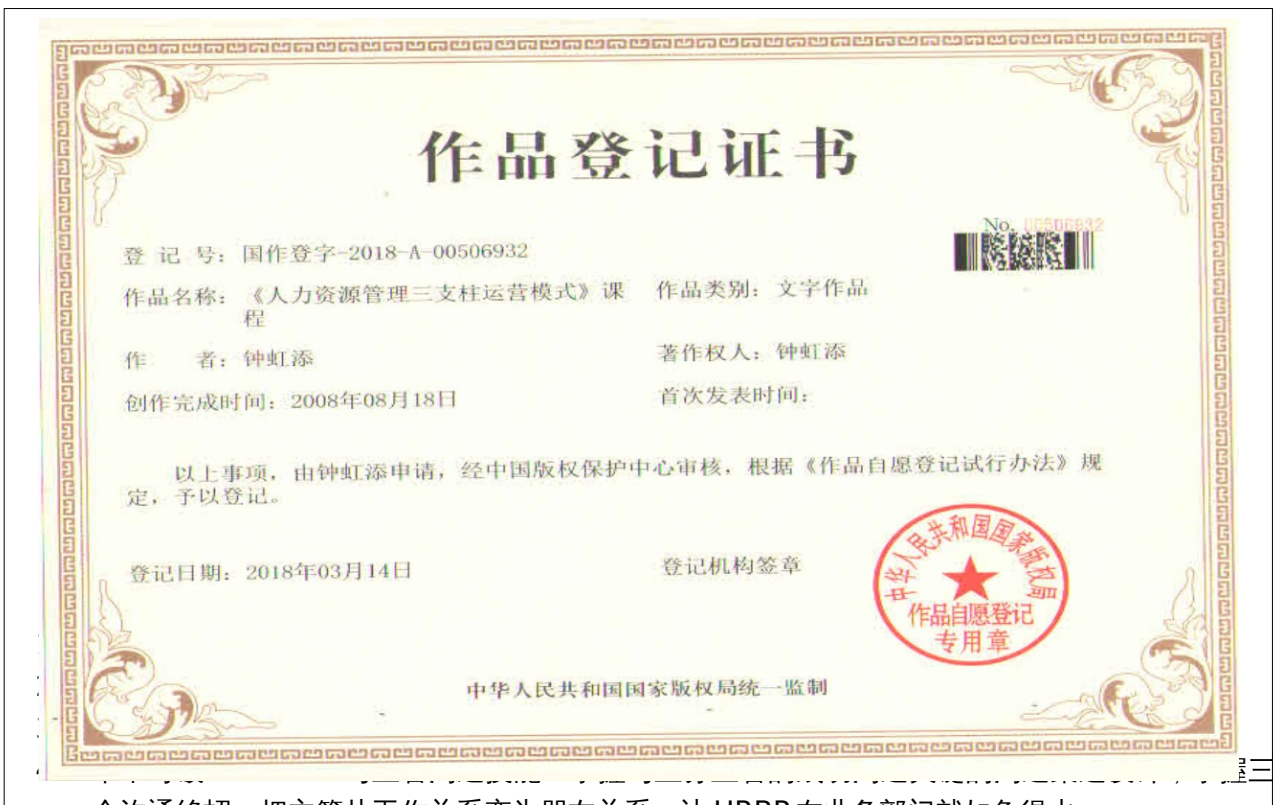
《向世界著名银行学 HRBP》

培训导师：钟虹添博士

(HR 三支柱中国首席培训师/人才梯队建设中国第一人)

《人力资源管理三支柱运营模式》获国家版权局证书（中国唯一证书）

版权号：2018-A-00506932



一个沟通绝招，把主管从工作关系变为朋友关系，让HRBP在业务部门就如鱼得水。

5. 亲密无间——HRBP与员工沟通技能：掌握HRBP在员工中树立权威，建立固定、接地气的沟通渠道设计方法，改变传统的沟通方式，让员工把HRBP当知心人、菩萨，与业务部门员工同框合体。
6. 深入前线——业务诊断技能：掌握正确的业务诊断方法，大力提高业务洞察能力，为业务把脉，提高HR撩业务的能力。
7. 精明强干——问题解决技能：了解三支柱面临的问题类型，掌握问题分析技术与问题解决方法，将为HR提高工作效率和解决问题的能力。

8. 落地有声——了解和掌握推动或运营 HRBP 的关键点和方法。

特别收获：你将获得花旗银行/渣打银行/兴业银行/汇丰银行等银行在使用的 HRBP 专用的工具包。

二、学习对象

银行 HRVP、CHO、HRBP、HRD、HRM、HR、各级管理者。

三、培训导师

钟虹添博士。

四、培训课时

二天。

五、授课方式

案例分析、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、视频、主要技能练习等。

六、课程大纲

第一讲：不忘初心——HRBP 与三支柱

(本讲适合初学 HRBP 的学员)

1. 互联网+的时代，世界颠覆了什么？
2. 什么样的人力资源管理才能适应企业的需要？
3. 戴维尤里齐的 HRCOE\HRBP\HRSSC；
4. HR 三支柱的核心观点是什么？
5. 为什么三支柱是企业人力资源管理必走之路？
6. 世界与中国企业的三支柱的现状；
7. 业务领先模型 (B-L Model) 促进 HRBP 的新使命；
8. HRBP 由内而外的蜕变；
9. HRBP 对组织发展、业务目标发挥哪些重要作用？
10. HRBP/三支柱模型的设计与应用；
11. HRBP 的角色发展：事务型、系统型、战略型

案例解读：花旗银行 HRBP 案例解读、分析与启发。

第二讲：正本清源——HRBP 的六大职责

1. 事务型与战略型 HRBP 的区别；
2. HRBP 的核心思维与工作方式；
3. HRBP 的工作目标是什么？
4. 职责一：同谋者——业务部门战略伙伴；
5. 职责二：布政者——推动 HR 政策；
6. 职责三：计划者——制定业务部门 HR 年度/月度计划；
7. 职责四：养花者——人才培养设计与参与；
8. 职责五：立魂者——推动企业文化建设与参与；
9. 职责六：协调者——员工关系建立与管理；

案例解读：渣打银行 HRBP 的分析与借鉴。

第三讲、牢不可破——HRBP 与主管的沟通技能

1. 擒贼先擒王，先把业务主管搞定；
2. 有固定沟通渠道，沟通就有保障——HRBP 与业务主管的五大沟通渠道建设；
3. 默默地把业务部门摸个透；
4. 有的放矢，不乱叫；
5. 三招让你成为业务主管的好朋友；
6. 借力业务会议与设立 HR 专业委员会；

案例解读：汇丰银行的“HR 专业委员会”，阿里的政委机制，建立了 HRBP 的权威。

练习 1：案例练习——如此难缠的业务主管如何搞定他？

第四讲、亲密无间——HRBP 与员工的沟通技能

一、与员工沟通方式

1. 业务部门员工是水，HRBP 是舟；
2. HRBP 与员工的五大沟通渠道建设；
3. 员工接待日的操作方式；
4. 班组沟通的方式与重点；
5. 管理好微信群，在沟通中的发挥大作用；
6. 员工关怀要创新——让员工把你当菩萨；

二、教练式辅导

（一）教练式辅导 GROW

1. 经典的 ROW

G：制定目标

R：了解现状

O：讨论方案

W：确定意愿。

（二）教练式辅导的五个关键

- 1：维护自尊，加强自信
- 2：仔细聆听，善意回应
- 3：寻求帮助，鼓励参与
- 4：分享观点，传情达理
- 5：给予支持，鼓励承担

案例解读：花旗银行的“金三角行动”案例解读。

练习 2：与业务部门员工沟通技能练习

第五讲、深入前线——HRBP 业务诊断技能

1. 业务型与 HR 型两种 HRBP 的区别和工作策略；
2. 业务运作，HRBP 该介入多深？
3. 业务诊断，诊断什么内容？
4. 业务诊断不要忘了竞争对手；
5. 业务诊断的四个步骤；
6. 业务诊断的五种方法；
7. 业务诊断结果的呈现技巧——把握火候与时机。

案例解读：法国兴业银行 HRBP 撩业务的方法“1245 模式”——

1. 1 撩：可以撩
2. 2 个目的：把关业务、服务业务
3. 4 大步骤：调研、分析、判断、呈现

4. 5种方法：3C、人员访谈、问卷调查、资料分析、市场调查

练习3：银行业务部门业务运营诊断练习

第六讲：精明强干——HRBP问题解决技能

1. HRBP的问题来源和类型；
2. 被动获得问题到主动寻找问题；
3. 解决问题的五个步骤；
4. 解决问题工具箱——5-WHY法如何应用在HRBP；
5. 尽快提升HRBP效率与业务部门满意度。

案例解读：IBM的HRBP建设方面一直做得比较好，HRBP们是如何充分利用相对比较完善的信息系统，快速找到业务部门的痛点，通过问题解决技能，高效处理、解决大量的人力资源管理工作的？通过案例得到启发和思考。

练习4：找问题与解决问题方法使用练习

第七讲：落地有声——推动与运营HRBP

1. 什么样的企业适合推动HRBP？
2. 直接实行三支柱运营模式还是先推HRBP？
3. 推动HRBP的准备工作；
4. 如何从HRBP到三支柱运营？
5. 推动HRBP遇到的主要问题与解决对策；
6. HRBP的考核方法与策略；
7. HRBP的素质能力要求；
8. 如何培养HRBP？
9. HRBP的职业发展。

案例解读：著名银行实施HRBP的案例介绍与分析。