

赋能业务---HRBP 深度沟通技术

---讲师 徐栋梁

时代背景下，企业 HR 职能逐渐变革，形成了以三支柱为主流的运营管理模式，在众多企业的转型中，可以看到“转”只是“新瓶装旧酒”，没有在根本逻辑与运营能力上进行转型，HRBP 在三支柱中又是与企业业务交叉、支撑较多的岗位，但是很多企业的 HRBP 在业务单元并不能起到应有的作用，一般很难创造业务单元所需求的价值。结合众多企业与 HRBP 的了解，究其原因是众多 HRBP 不了解业务，并且也很难找到了解业务的输入口，故形成了业务单元的“打杂员”难以发挥出岗位设置的本来价值

本课程结合老师从业的实际经验、案例，以 BP 与业务负责人沟通的角度进行梳理的，帮助 HRBP 人员找到支撑业务的方法，并提供相应的深度沟通的方法与思路。期望能够帮助 HRBP 真正的成为支撑业务单元“政委”。

课程价值：

- ★ HRBP 的基本素质与能力需求
- ★ 掌握 HRBP 的深度沟通技术
- ★ 学习训练相关语言技巧

培训对象：**HRBP、HR 从业人员、HR 各级主管、经理、总监**

授课方式：

讲授+案例+实战演练+工具

课程时间：

1 天（6 小时）

课程大纲：

引导：某企业案例（案例贯穿始终）

第一单元、HRBP 的七大角色

- 1、 第一大角色---业务伙伴
- 2、 第二大角色---方案集成者
- 3、 第三大角色---变革推动者
- 4、 第四大角色---价值传承者
- 5、 第五大角色---HR 运营者
- 6、 第六大角色---关系管理者
- 7、 第七大角色---人才开发者

华为 HRBP 的角色定义与成长方略

华为业务负责人给 HRBP 的一封信

第二单元、HRBP 的深度对话基本逻辑

壹、 HRBP 必知的管理底层假设

-
- 1、人性的基本假设
 - 2、人是难以管理的
 - 3、人是需要尊重的
 - 4、人是多样性的

式、 HRBP 看待业务的三种思维

- 1、辩证思维
- 2、系统思维
- 3、战略思维

参、 深度沟通的基本逻辑

- 1、 深度沟通的基本原理
- 2、 BP 业务主管的沟通目的：从掌控式到信任式
- 3、 深度沟通的形式：教练式沟通解读
- 4、 深度沟通的心智模式
- 4.1 实际案例解读
- 5、深度沟通的指南针与地图：X 理论、Y 理论
- 6、成为教练型 HRBP 的基本路径
- 7、深度沟通的重点：从激发到行动
- 8、深度沟通三要素：思想、能量和意识

第三单元、深度对话技巧训练

一、沟通的逻辑层次

1、从逻辑上布局

1.1 环境

1.2 行为

1.3 能力

1.4 价值信念

1.5 身份定位

1.6 愿景

2、语言表层结构和深层结构

(1) 米尔顿式语言

(2) 梅塔式语言

两种语言结构与举例

3、提问的技法

(1) 提问的价值

(2) 提问的六种基本技术

从封闭式到开放式

从建议性提问到好奇心提问

从诱导标准答案到重视启发过程

从阐释性提问到原话性提问

从反问到探寻

从“为什么”到“是什么”

(3) 展开深入交谈的 16 种提问句式

破冰提问 4 种

价值提问 3 种

身份提问 3 种

渴望提问 3 种

现实提问 3 种
(4) 选择方案提问
多项选择法提问
障碍法提问
憧憬法提问
转变法提问
突破法提问
(5) 能做---想做---要做行动模式
(6) 赋能导向技术---6 要素
(7) 深层次沟通原则
OK 原则
资源原则
选择原则
动机原则
变化原则
(8) 多重赞美
(9) 赋能与推动行动演讲五步法
(10) 障碍与借口识别
(11) 突破障碍的沟通策略
假设法
回顾法
风暴法
讨论法
体验法
情景法
追根法
(12) 归责提问
责任提问
方法提问
认知提问
(13) 逆转坏消息的提问
(14) 尊重他人---价值引领技术
(15) 终极时间管理技巧

小组共创：结合业务实际与提问句式进行演练
结合工具梳理自己需要调整的关键事项
案例分析+各组梳理转变分享

徐栋梁老师简介

核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监



-
- 马石油 CHO
 - 上海鲸工网 HRVP
 - RAST 驿站（互联网社群 o2o）创始人
 - 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
 - 青岛大学总裁班人力资源讲师
 - 中国海洋大学 EMBA 班管理实战专家
 - 高级人力资源管理、二级心理咨询师
 - 18 年人力资源、企业运营管理经验
 - 10 年培训经验
 - 国际职业培训师行业协会认证高级讲师

讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记——组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织——绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营

激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

3、实战微咨询系列：《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

4、政策、国企改革系列：《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

部分合作客户：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

能源行业：

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

金融行业：

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农商行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农商行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

交通运输行业：

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美海运、顺丰、中通、EMS等

实体产业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



绵阳移动骨干转型综合能力提升



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



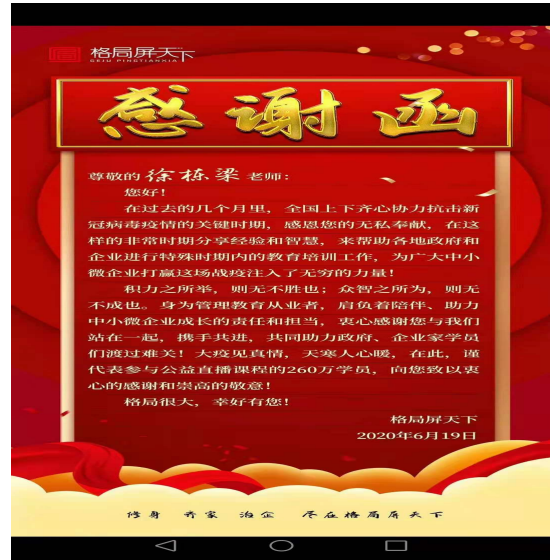
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



企业评价

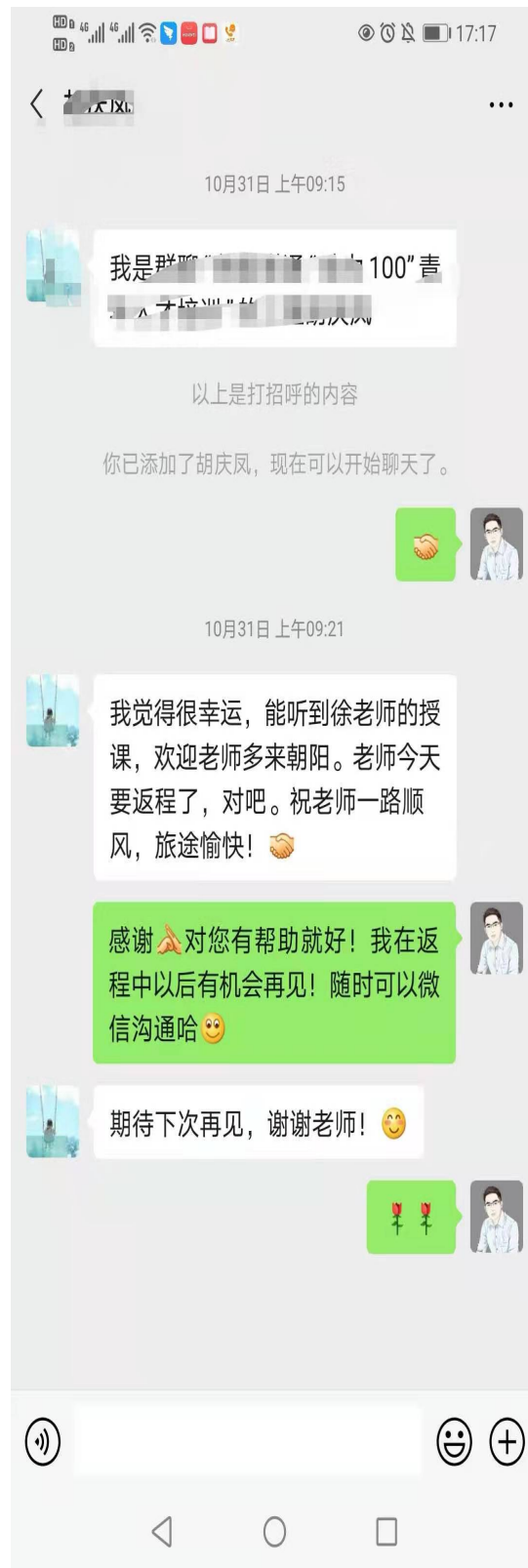
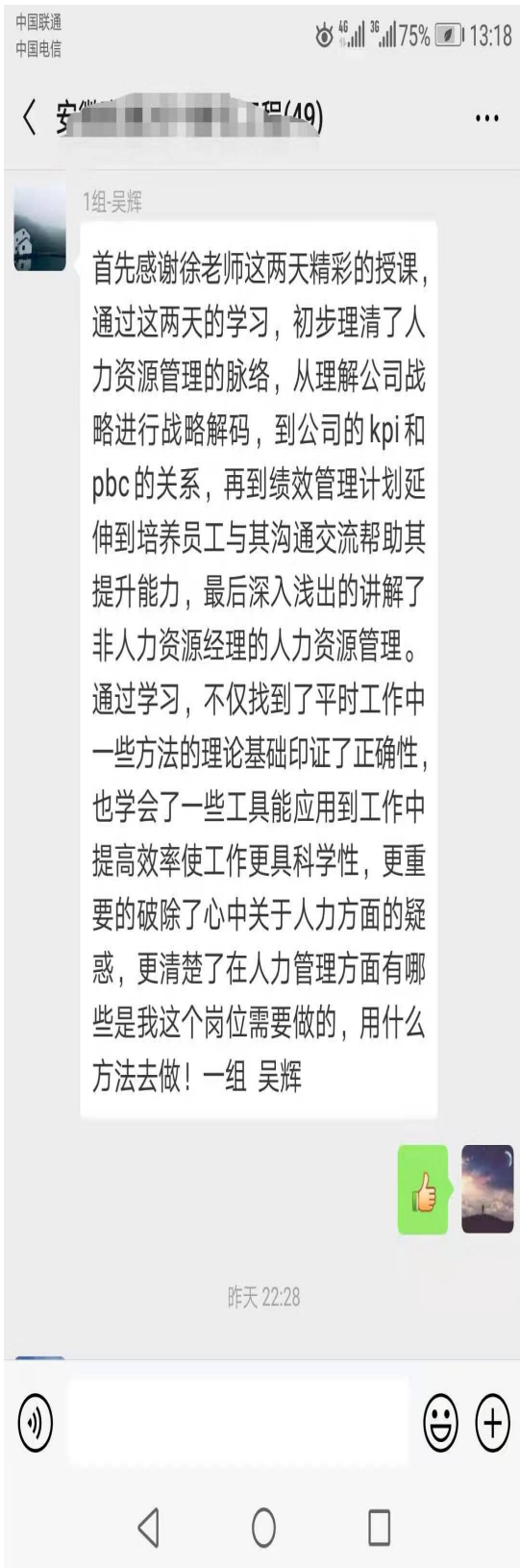


连云港核电 关键任务管理与管理创新



机构评价

学员反馈



课后辅导

