



智享会

HR Excellence
Center

教练式HRBP核心技巧及成功人才发展案例

Visiting us at  www.hrecchina.org





★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：e.weibo.com/hrec



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

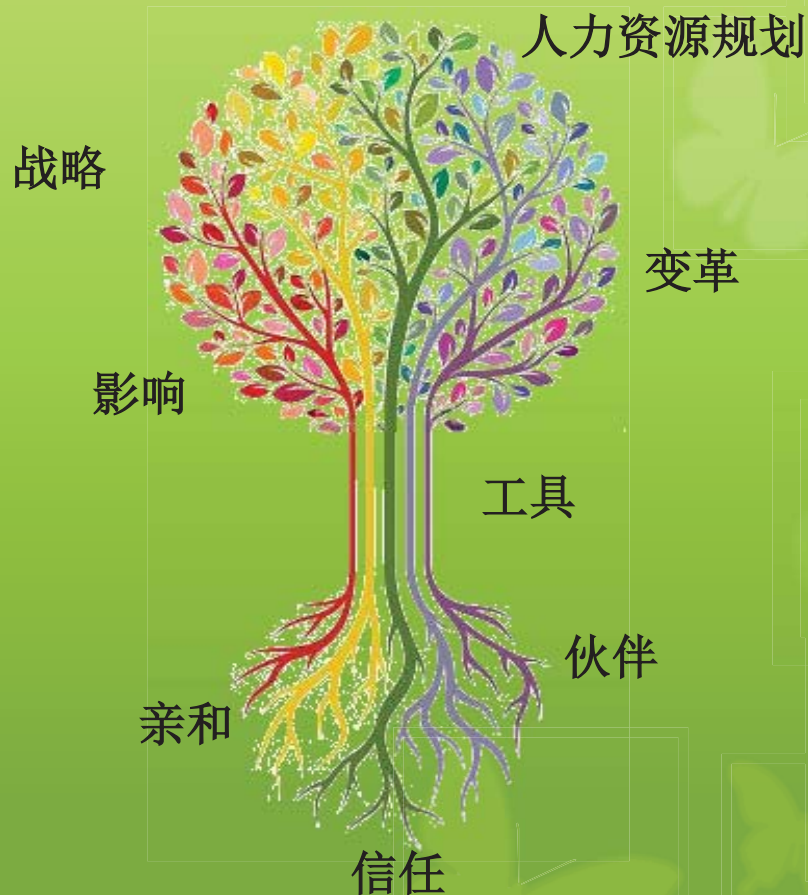
热身活动

I'm Happy, I'm Good

HRBP的影响力地图



人力资源业务伙伴核心能力模型



影响力

Low

High

几乎没有影响力

HR工作努力
但成效不大

短期介入
但缺乏长期影响

长期的高度影响

- 行政工作
- 缺乏专业性
- 缺乏信誉
- 没有任何的业务参与
- 文职类职能

- 有专业性
- 后台支持
- 阻滞
- 没有任何的业务参与
- 工作努力但缺乏影响力

- “小窗口”贡献
- 无法对内部进行变革
- 后台支持
- 政治角色：说正确的事
- 管控宽泛

- 战略角色
- 赋能角色
- 教练角色
- 满足业务需要
- 解决问题
- 组织专家
- 能够影响业务
- 列席董事会
- 优秀的领导力

影响力风格

顺从

自信

激进

- 对方仅从自己角度提出需求
- 很平等的提出需求
- 仅从自己角度提出需求

你控制我

我控制自己

我控制你

- 你承担责任
- 我不希望承担责任
- 远离他人
- 双方各自承担责任
- 接近他人
- 我承担我的责任
- 你推责任到我这里
- 与他人对着干

影响力地图

他人 | 自己
自信

You're OK
I'm OK
You Win, I win

- 吸引
- 描述愿景

- 说服
- 陈述观点

I'm OK
You're OK
I Win, You Win

- 桥梁
- 积极聆听
- 共同探索

- 提出要求
- 想要什么
- 结果是什么

主动

被动

I'm not OK
You're OK
You Win, I Lost

- 提交
- 撤回
- 否认
- 忽略
- 需要

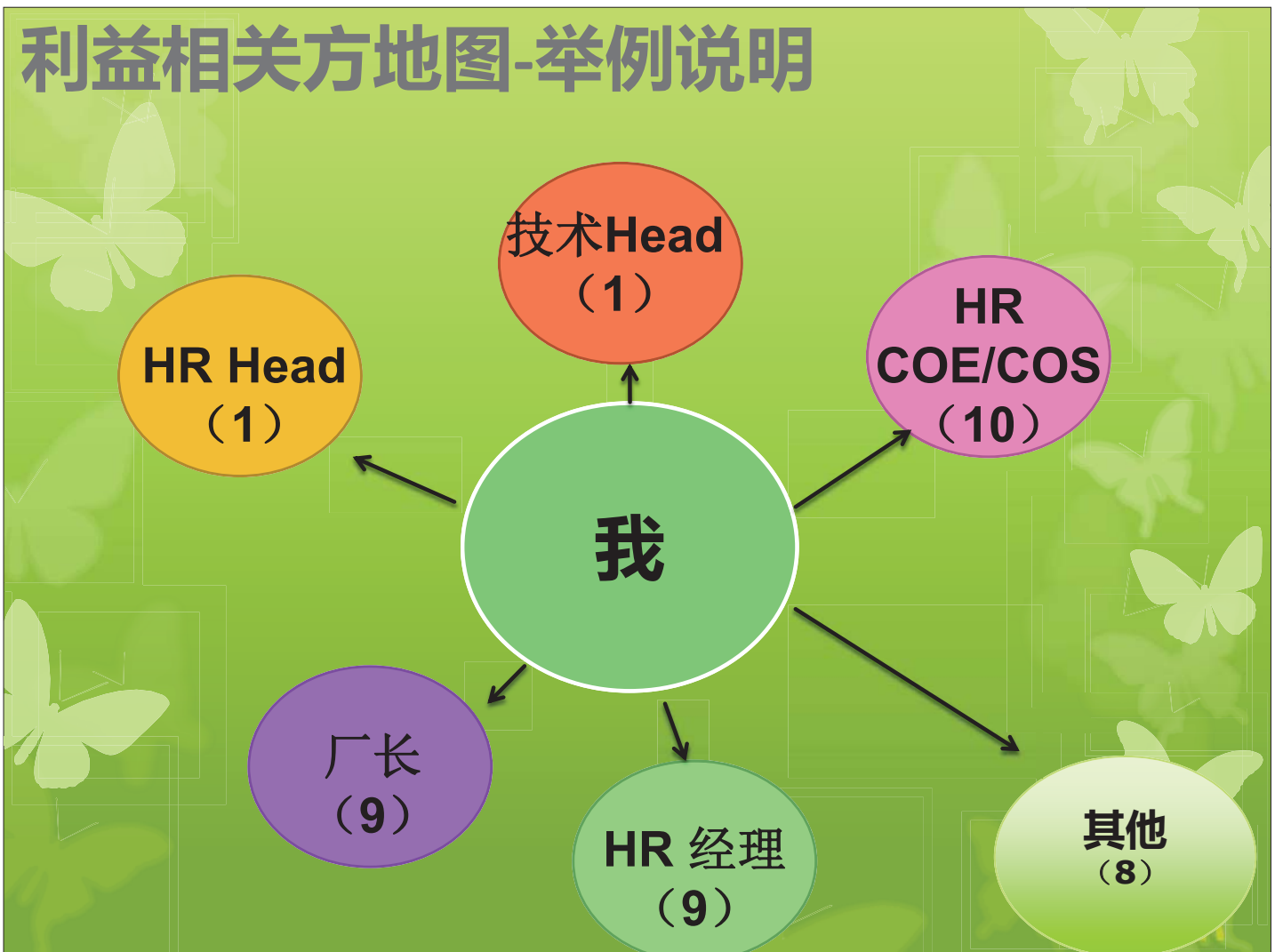
I'm OK
You're not OK
I Win, You Lost

顺从 | 激进

绘制自己的利益相关方地图



利益相关方地图-举例说明



价值金字塔



信任公式

信任=信誉+可靠+人际

- 达成结果 (51%)
- 有效关系 (31%)
- 个人沟通 (18%)

关系金字塔



风险和机会
同时由低
到高增加



亲和

真正的信任关系。安全和放松的分享一切

感觉 & 情绪

很放松的分享你的情绪

观点 & 判断

“我的观点，我的想法”

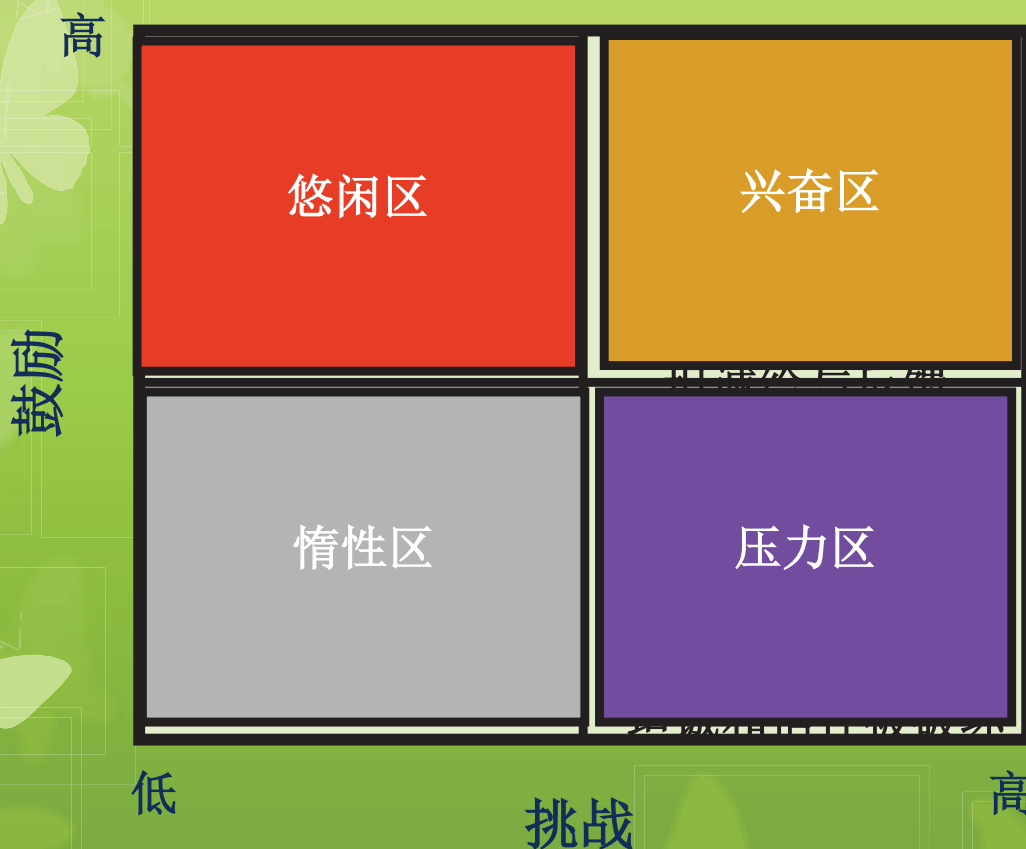
事实 & 信息

分享事实和信息，风险很小

仪式

你好，最近怎么样？
周末不错吧？

关键利益团队氛围矩阵图



高

鼓励

低

挑战

高

悠闲区

兴奋区

惰性区

压力区

亲和

感觉 & 情绪

观点 & 判断

事实 & 信息

仪式

悠闲区

兴奋区

惰性区

压力区

- ✓ 是否有2个人你感觉亲和还不错？
- ✓ 是否有1个人你感觉亲和不好？为什么？

- ✓ 思考一下你工作的团队
- ✓ 把每个人的名字放在不同的区域

亲和Pizza饼



深度聆听层次

- **Level 1:** 关注他人还有自己
- **Level 2:** 关注他人语言/语调/肢体，他所有一切是 你的世界
- **Level 3:** 长了大耳朵，听到他说的，还有听到他没说的



“胶带”技术

欣赏式探询 - 工具OWSKAR

- **Outcome :** 目标成果
- **Why:** 为什么
- **Scaling :** 刻度
- **Know(How+Resources) :** 如何做/资源
- **Affirm+Action :** 确定及行动计划
- **Review :** 定期回顾

有力发问 - 愿景金字塔

愿景

谁

为什么

怎么

做什么

什么时候/哪里

人才管理的六大体系，三大技术

六大体系 三大技术	招募选才	培训	领导发展	绩效管理	晋升任用	人才梯队
能力技术	<ul style="list-style-type: none"> 文化价值观导出的核心能力 各层级领导能力 各职能部门能力 岗位能力 	<ul style="list-style-type: none"> 文化价值观导出的核心能力 各层级领导能力 	<ul style="list-style-type: none"> 各层级领导能力 	<ul style="list-style-type: none"> 文化价值观导出的核心能力 各层级领导能力 岗位能力 	<ul style="list-style-type: none"> 上一层领导的能力 	<ul style="list-style-type: none"> 上一层领导的能力 领导潜力因子
评鉴技术	<ul style="list-style-type: none"> 行为面试法 在线评鉴 评鉴中心 	<ul style="list-style-type: none"> 培训需求分析 培训内容测试 培训效果评鉴 90-360度能力反馈 绩效评核（行为部分） 在线评鉴 	<ul style="list-style-type: none"> 360度评鉴 直接主管的日常绩效反馈 绩效评核（行为部分） 在线评鉴 	<ul style="list-style-type: none"> 直接主管的日常绩效反馈 绩效评核（行为部分） 	<ul style="list-style-type: none"> 历年来的360度评鉴（单次评鉴会不准确） 评鉴中心 	<ul style="list-style-type: none"> 直接主管的日常绩效反馈 高潜力人才评鉴 360度评鉴 评鉴中心
发展技术	<ul style="list-style-type: none"> 新员工入职培训 以各层级能力为基础的培训 在岗辅导与反馈 工作任务 	<ul style="list-style-type: none"> 以能力为基础的培训体系 	<ul style="list-style-type: none"> 以能力为基础的培训体系 在岗工作任务 轮岗计划 与发展目标相关的项目 在线辅导和导师计划 行动学习 	<ul style="list-style-type: none"> 绩效辅导 直接主管的日常反馈 个人发展计划 	<ul style="list-style-type: none"> 新任主管发展计划 直接主管辅导与反馈 	<ul style="list-style-type: none"> 以上一层领导能力标准作为发展的目标 人才梯队的发展计划 在岗辅导与反馈 工作任务 行动学习 一对一教练/导师 个人发展计划

人才管理项目成功案例

“销售之鹰” 发展计划

- 发展对象：100名销售经理
- 项目执行：四大销售区域同时执行
- 项目时间：2年
- 出勤率：100%
- 培训结果评估：满分



“销售之鹰” 发展计划项目背景

外部挑战:

- 经济不确定下的竞争激烈
- 销售区域的快速扩展

内部挑战:

- 提升销售效率
- 100% 合规要求



“销售之鹰” 发展计划路径



人才管理项目 - “销售之鹰” 发展计划

能力技术

- 业务展望
- 销售经理能力模型

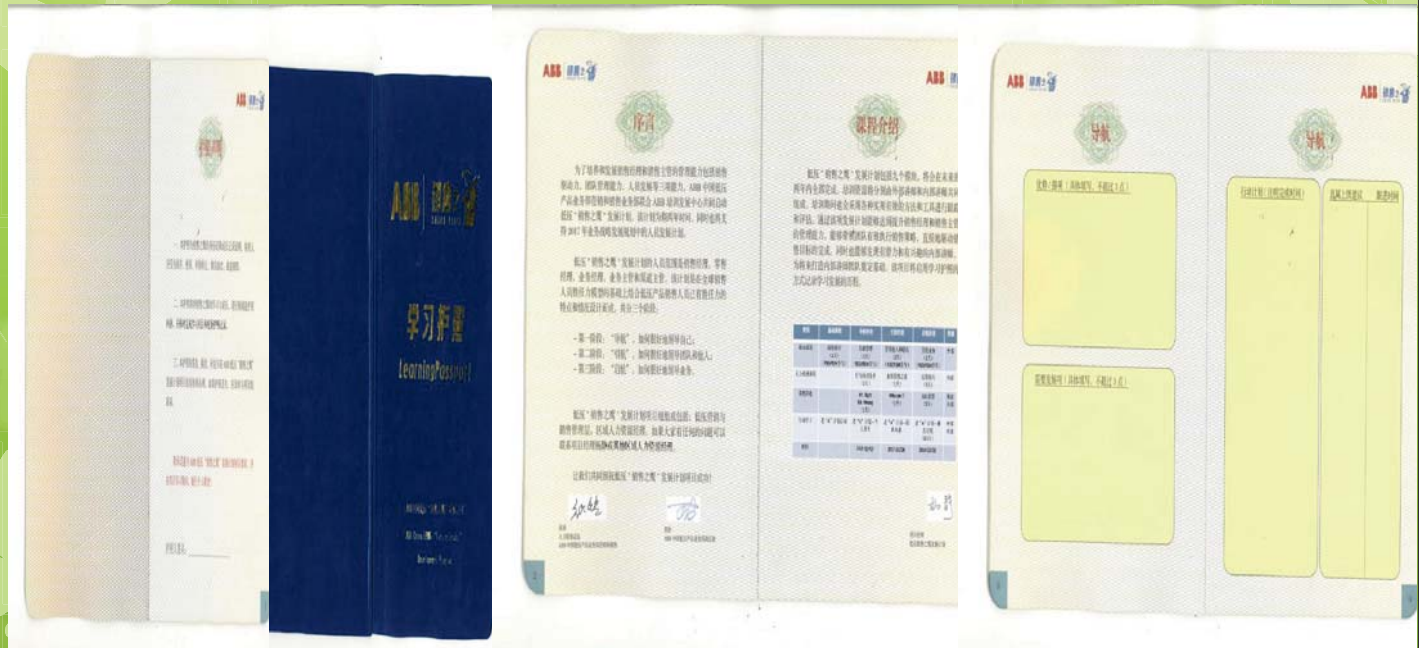
评鉴技术

- 能力雷达图分析
- HBDI全脑分析 “我是谁”
- 360度反馈

发展技术

- “三大主菜” /贴身案例
- 老A 计划项目
- 个人发展计划

人才管理项目 “销售之鹰” 发展计划护照



销售之鹰项目设计关键思路

