

# 大变局下的运营商战略抉择、分解与落地执行能力塑造

---讲师 徐栋梁

随着外部环境的愈来愈动荡的趋势变化，运营商之间的竞争愈发激烈，存量竞争白热化，各种竞争手段层出不穷；新增业务需要快速培育，扎根、发芽，目前三大运营商之间的竞争，根本是在战略方向、战略执行落地效果与人才资本之间的多维竞争。面对这种激烈的竞争态势，在企业经营形式发生变化的当下，各级管理者如何思考、理解企业生存战略，是否能够强力执行既定战略则成为企业经营过程的第一要务。如何通过经营管理能力推动真企业在大变局中成长，并且实现自我价值就成了一个新的思考命题和广大企业面临的难题

本课程从运营商目前的经营竞争环境分析入手，结合战略视角理解经营与业务、如何驱动企业内部管理与高效执行及如何面对不确定性的外部环境等维度深度进行讲解，期望对广大的运营商各级管理者带来打通战略执行最后一公里的法宝，实现快速突破。

课程目标：

- 1、帮助运营商管理者了解整体竞争现状及未来发展趋势
- 2、理解并深度认知战略与战略落地的重要性
- 3、掌握从战略到执行的基本逻辑与方法
- 4、掌握战略分解的各个环节与具体工具
- 5、掌握各职级条线、岗位关键工作领域、关键路径、关键实施步骤的提取与梳理方法和工具
- 6、掌握战略落地分解、过程管理、评估、反馈应用流程各关键点常见问题的处理技巧
- 7、了解其他优秀地区人才发展战略与相关案例

【课程特色】：

**咨询式培训：**本课程观点、案例、工具来自于全国各省/地市公司管理咨询项目的成功实践，是多年企业变革管理工作的经验总结；将相关的咨询项目成果提炼为培训内容，通过“一次培训享用百万项目成果”分享，保障可操作，有效果；

**定制化内容：**结合数字化时代企业环境的变化以及不同公司领导、学员的个性化需求，依据现场非现场的需求调研灵活调整授课内容，最大程度解决实际问题。

**行业属性突出、行业案例分享：**课程涵盖了基于运营商实际业务场景的理解与绩效项目实操经验，建立在运营商日常运营的实际业务场景进行开发，无限接近实际业务。大量运营商变革案例可供分享。

**内容全面，重点突出：**分别从战略洞察、战略思考与分解、战略执行、沟通与过程反馈的操作闭环，针对每个环节的关键点给予讲解、案例分享以及实际操作演练，提升战略管理与执行的操作能力；

**实操性强：**培训是为了解决问题，能够立即学会使用才是根本。课堂上的大量演练帮助学员快速的将所思所学转换为工作行为，最大程度的保障培训效果；学员也可带着各分子公司、职能的战略指标而来，带着分解与落地执行方法而走！

全套电子版落地实操工具随课带走，保证落地性！

**培训对象：**运营商各级管理人员、重点项目管理者、HRBP 等

**授课方式：**

讲授+互动 30%：老师结合学员实际需求调整授课节奏，运用微信互动、情景视频等丰富教学素材，启发学员参与思考练习；

真实案例 25%：培训中设计大量运营商企业的实际管理案例，真实贴近工作，拒绝纯理论讲授；

沙盘演练实操 45%：采取实操训练、案例研讨、情景模拟等教学方式，让学员在实操中提升，保证落地；

跟踪辅导：课后定期跟踪落地执行情况，线上进行辅导指导。

**课程时间：**

1-2 天 (6-12 小时)

**课程大纲：**

## 第一单元、大变局之下运营商企业经营管理趋势

### 1. 运营商业务发展趋势

- 1.1 脱离红海通信业务，逐渐转型信息服务
- 1.2 推动业务市场从消费者业务转向数字化服务业务
- 1.3 业务形态聚焦线上化、智能化和云化
- 1.4 加快以技术和数据为要素的转型创新速度
- 1.5 推动新技术的融合，为用户打造全景化数字体验
- 1.6 跨生态整合资源，实现业务层面的蝶变

### 2. 运营商内部价值体系构建

- 2.1 提升创新能力，打造千人千面的业务支撑能力
- 2.2 前所未有的站略统一需求，要求各级人员凝聚共识，优势互补，打造大的执行生态
- 2.3 持续激活组织活力，利用创新、变革更进一步激发员工个体活力。

### 3、 运营商人才环境洞察

#### 3.1 运营商人才管理问题分析

- ✚ 三家企业均不缺人才，确的是人才管理的能力
- ✚ 人才发展土壤建设不足
- ✚ 人才标准不清晰
- ✚ 人才促动机制僵化
- ✚ 人才培育体系化建设不足
- ✚ 关键人才识别存在误差，培养思路不清晰
- ✚ 对科研、工匠、专职等方向的人才尊重度不够
- ✚ 人才激励与授权不足

#### 3.2. 战略驱动下的人才成长体系全景图

#### 3.3. 倒三角组织形态下的人才激励与发展策略

**案例:某运营商省级公司的数智化人才培养战略**

**某通 2023 年战略解读**

## 第二单元、应对不确定环境的战略抉择策略与管理思维哲学解读

只有正确的管理思维才能使用、指挥各种管理工具，才能脑袋指挥手

---

## 一、动荡经济周期的战略抉择

- 1、企业生存的内生困境
- 2、面对剧烈变化的三种态度
- 3、战略转型的七大对策
  - 3.1 原地冬眠
  - 3.2 快速获利
  - 3.3 局部整容
  - 3.4 变性进化
  - 3.5 逆市上扬
  - 3.6 迁徙转场
  - 3.7 挥刀自宫

### 4、各种抉择企业案例解读

## 二、管理的第一性原理

- 1.企业经营逻辑
  - 2.管理视角下的企业经营透视
  - 3.为什么要有管理
- 4.管理的本质
- 5.时代背景下的人才管理趋势
  - 5.1 重新定义技能
  - 5.2 重新看待需求
  - 5.3 重新看待流动
- 6.管理者驱动人力智本的四大前提假设
  - 6.1 人性的基本假设
  - 6.2 人是难以管理的假设
  - 6.3 人是需要尊重的假设
  - 6.4 人是多样化的假设
- 7.管理者驱动人力智本的四大必备思维
  - 7.1 辩证思维
  - 7.2 系统思维
  - 7.3 战略思维
  - 7.4 长期思维

## 第三单元 不确定的环境下管理者如何理解业务战略并驱动执行 (重点环节 探讨共识)

### 1、战略理解与共识：管理者业务洞察与业务设计

- 1.1 战略意图厘清
- 1.2 市场洞察分析
- 1.3 创新机会点梳理
- 1.4 业务设计输出

工具：五看三定模型、商业画布、GAPS分析

沙盘：结合 TB、TC、线上、线下业务进行互动思考

## 2. 战略落地与执行：管理者内部聚焦识别与梳理

2.1 基于业务洞察的关键任务梳理

2.2 评估内部能力要素及团队画像

2.3 识别关键人才，洞悉能力要素

2.4 针对不同业务类型设计激励要素与规则

2.5 识别资源要素与匹配支撑方案

工具：VRIO 分析法、五星模型、人才四象限法、  
沙盘演练：按照业务形态与区域进行内部识别梳理

## 5、整体战略分解与执行透视图谱输出

案例解读：某运营商内部执行驱动解读

某省公司基于公司业务战略的人才发展战略解读

电子版工具：从战略到执行 6 个实操模块

## 问答环节

# 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，并能解决实际解决方案。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、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、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



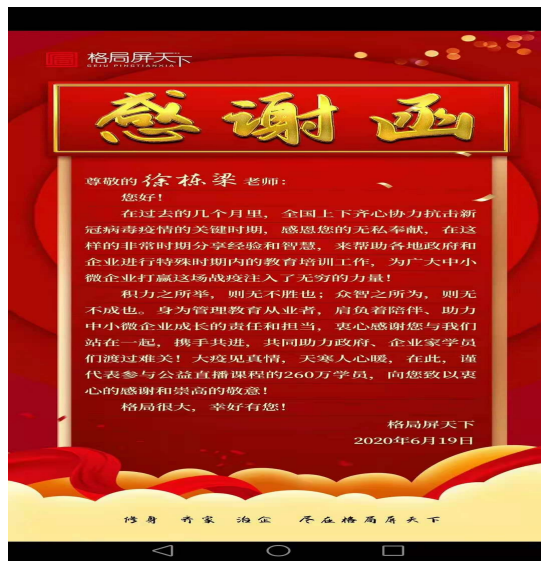
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

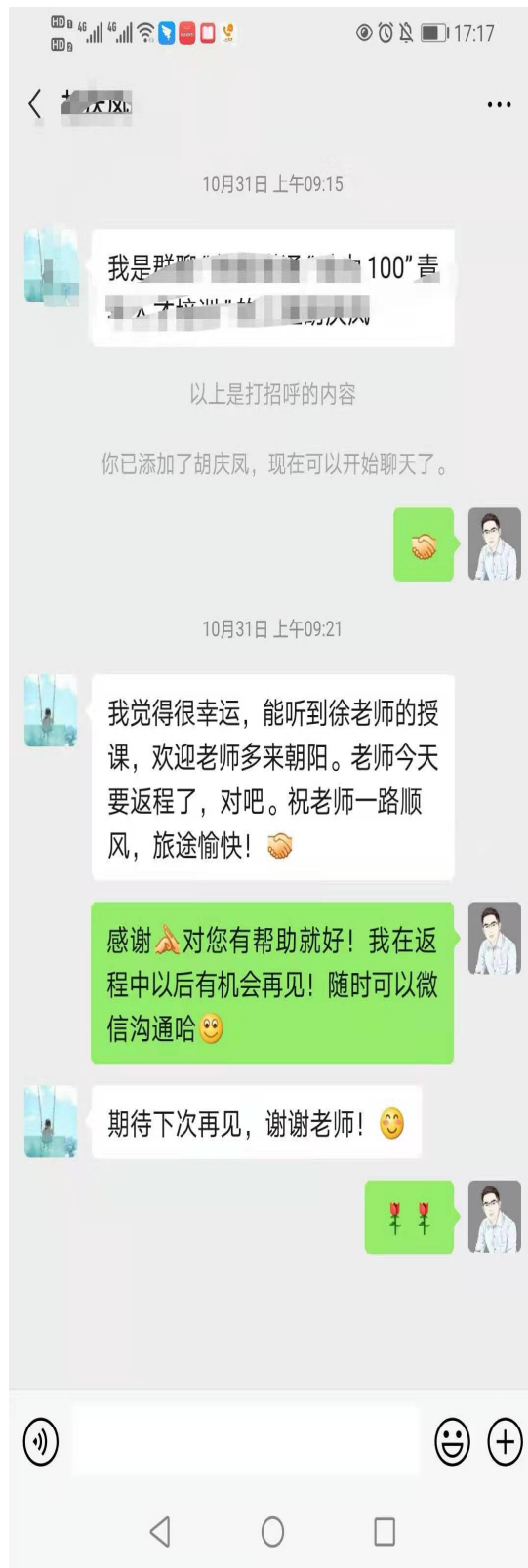
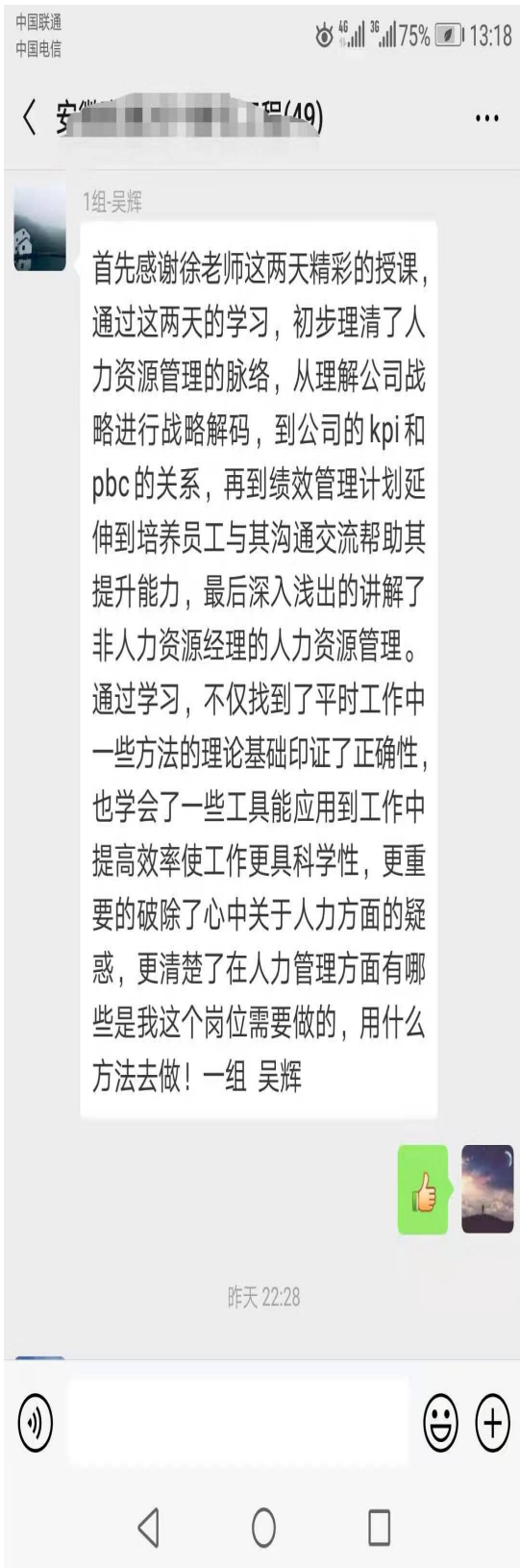


企业评价



机构评价

学员反馈



## 课后辅导

