

通信运营商划小单元经营管理能力提升

---讲师 徐栋梁

电信运营商在持续推进市场经营的互联网化转型与变革，基层单元划小改革作为激发活力和牵引内生机制的重要途径，在倒三角经营浪潮中，让“听得见炮声的人”拥有责权利，倒逼企业运转流程和运营管理日趋高效，形成企业重要组织细胞单元，提升划小基层单元的活力，进而实现团队凝聚力、收入组织、市场攻坚、业绩提升等关键能力提升。

本课程是老师根据近几年对三大运营商的授课基础上进行的开发，即考虑了作为划小单元业务管理者的实际困难，又有一些先进地区经验的萃取，以贴近运营商划小单元实际管理复杂度和管理者面临的问题来进行梳理呈现，加之积累的案例进行讲解，能够更好的提升运营商前端作战单元的业务能力水平。

培训对象：三大运营商网格负责人、各级小 CEO、骨干晋升人员、梯队人员等

授课方式：

现场授课 50%+案例分析 30%+现场工具演练 20%

课程时间：

2 天（12 小时，可选择拆分组合）

课程大纲：

模块一：业务洞察与内部聚焦

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. 管理者业务洞察与业务设计

- 3.1 战略意图厘清
- 3.2 市场洞察分析
- 3.3 创新机会点梳理
- 3.4 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

4. 管理者自我认知与识别

- 4.1 基于 DISC 的性格测试与分析
- 4.2 职业倾向测试与分析
- 4.3 各类特质管理者的打班子分析与解读

工具：VRIO 分析法、DISC、霍兰德职业测试、MBTI 综合特质测试

5. 划小单元的核算管理

- 5.1 企业经营的终极目标

-
- ✚ 眼前利益最大化
 - ✚ 未来利益最大化
 - 5.2 资金循环与业务循环的关系
 - 5.3 企业价值链与财务管理
 - 5.4 财务报表解读
 - ✚ 资产负债表
 - ✚ 利润表
 - ✚ 现金流量表
 - 5.5 财务指标分析
 - 5.6 案例解读
 - 5.7 成本管理
 - ✚ 网格成本构成
 - ✚ 网格成本收益率分析
 - ✚ 变动成本与边际收益率
 - 5.8 财务预算管理与资源匹配
 - 案例解读+情景演练

模块二：团队组建与管理

1. 拓荒者的常面临的问题

- 1.1 新的地区、新的市场如何搭建团队？
- 1.2 如何快速招到人员？
- 1.3 如何识别选择员工？
- 1.4 业绩在背如何快速让员工发挥价值作用？
- 1.5 如何稳定住员工并提高员工的执行力？
- 1.6 如何设定适合开拓期的管理机制才能适应初期的业务开展？

2、员工招聘方法与技巧

- 2.1 确定人员招聘策略
 - 2.1.1 业务需求分析
 - 2.1.2 岗位招聘排序
 - 2.1.3 了解当地行业市场生态
 - 2.1.4 建立招聘员工标准
- 2.2 快速启动招聘

-
- 2.2.1 招聘渠道分析与选择
 - 2.2.2 常规招聘渠道选择与合作注意事项
 - 2.2.3 行业挖角方法
 - 2.2.4 招聘造势与宣传常见方法与分析
 - 2.2.5 招聘准备度分析与主要事项
 - 2.2.6 招聘过程中雇主品牌价值放大与吸引力打造法则
 - 2.2.7 销售人员招聘策略
 - 2.2.8 综合办公人员招聘策略
 - 2.2.9 支撑技术人员招聘策略
 - 2.2.10 招聘物料准备及注意事项

3、员工面试技巧

- 3.1 面试的本质
- 3.2 面试流程设计
- 3.3 面试常见方法与技巧
 - STAR/结构化面试/情景面试
- 3.4 简历审核方法
- 3.5 销售人员面试方法与技巧
- 3.6 综合办公人员面试方法与技巧
- 3.7 支撑技术人员面试方法与技巧
- 3.8 各类人员的常用面试问题与对话方法
- 3.9 如何识别面试人员的虚假信息
- 3.10 OFFER 发放及注意事项

4、入职适岗期设计

- 4.1 入职一周适岗安排及必备事项
- 4.2 入职培训安排
- 4.3 入职快速变入伙的三个方法
- 4.4 入职一月需做的 6 件关怀事项

案例：某企业上海分公司筹建、人员招聘案例

小组互动：设计你的人才吸引策略、招聘宣传策略

模块三、内部高效沟通与协作

1.沟通原理

2.小故事、大道理

3.沟通三要素

✚ 信息

✚ 渠道

✚ 目的

4.沟通黄金法则

5.沟通三大工具

✚ 5W2H

✚ ABC

✚ KISS 法则

5、 管理者常见的沟通障碍

6、 管理中沟通的目的

7、 管理者沟通四大能力

✚ 倾听

✚ 发问

✚ 区分

✚ 反馈

案例+情景演练

8、 管理者高效表达能力

✚ 减少口头语

✚ 清晰简练

✚ 逻辑系统

✚ 掌握三个表达结构

总分总结构---快速表达观点

RIDE 法则---对客户、增强影响力

电梯演说---向上汇报

9、 协作与统筹

10.1 工作协作

✚ 高效协作公式

✚ 协作应具备的五大思维

✚ 协作的目的是为了群体高效

✚ 高效协作团队特征

✚ 推动高效协作的 10 个关键点

✚ 跨部门些做的 6 个要点

✚ 协作工具单

10.2 部门工作统筹

✚ 统筹的关键：时间和业务路径

✚ 常见的工作模式：并行工作与串行工作

✚ 并行工作解析与案例解读

✚ 串行工作解析与案例解读

✚ 串并结合工作法

✚ 团队工作的串与并

案例研讨

模块四、人才培养与梯队建设

壹、 运营商人才环境洞察

-
- 1、 三家运营商企业人才结构对比
 - 2、 三家运营商人才基础建设对比
 - 3、 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
 4. 战略驱动下的人才成长体系全景图
 5. 倒三角组织形态下的人才激励与发展策略

二、管理者人才管理能力思维突破

1、人才管理能力哲学与思维

1.1 人才管理的四个基本假设

- ✚ 人性的基本假设
- ✚ 人是难以管理的基本假设
- ✚ 人是多样化的基本假设
- ✚ 人是需要尊重的基本假设

1.2 德才兼备人才逻辑解析

1.3 能力与忠诚辩证哲学与逻辑

1.4 合适的人放在合适的位置上的基本管理思维

2、人才管理的三个基本思维

2.1 辩证思维

2.2 系统化思维

2.3 战略思维

案例：华为人才管理逻辑与原则

大疆人才诉求与承接

三、内部人才学习发展建设的基本方法与路径

学习发展建设的核心：建设适合企业的人才供应链生态系统

（一）、人才标准建设

人才一定是立体的，能力一定是多维度的！

1、 构建自有基因的人才画像

- ✚ 任职要求要求
- ✚ 素质能力模型
- ✚ 关键岗位定义
- ✚ 绩效与发展要求

2、 构建人员能力画像---四维度

- ✚ 业务技能
- ✚ 管理技能
- ✚ 业务发展技能
- ✚ 专门知识

3、 建立企业各业务单元人才标准

【涉及业务内容与工具】：组织价值链分析、任职资格体系建设、胜任力素质模型建设

GAPS 工具、人才画像技术、四维分层法等

(二) 人才结构洞察与调整

- 1、 基于业务调整人才配置方向
- 2、 组织盘点与人才盘点
- 3、 重点业务、重点区域人才结构调整
- 4、 识别关键岗位与关键人才，对于关键岗位进行数量与资源的倾斜

【涉及业务内容与工具】：组织盘点流程、人才盘点体系、关键业务识别体系、关键岗位与人才管理体系 组织规模与盈利能力适配模型、九宫格

(三) 人才通道与发展体系建设

- 1、 建立人才横纵向发展通道
- 2、 针对重点人群职业发展规划
- 3、 科创人员成长路径设计
- 4、 高效利用任职资格与能力素质模型
- 5、 关注重点能力与重点业务区域能力支撑度

【涉及业务内容与工具】：职业发展通道设计、重点人群职业发展与路径设计、重点业务单元组织能力梳理厘定 OPTAT 人才成长路径、S-C-L 组织能力厘定工具

(四) 学习发展与梯队建设

- 1、 人才培养的基本原则与逻辑：聚焦重点、差异化、资源聚焦
- 2、 人才培养与组织发展相协同法则
- 3、 基于成长的学习地图梳理
- 4、 梯队人才筛选、建设与孵化
- 5、 华为人才培养机制解读

【涉及业务内容与工具】：培训体系优化业务、培训地图建设业务、梯队人才筛选、周期性梯队人才培养机制设计 FLDP 工具、ROI 人才培养工具、快速孵化人才通道

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、森达美港运、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



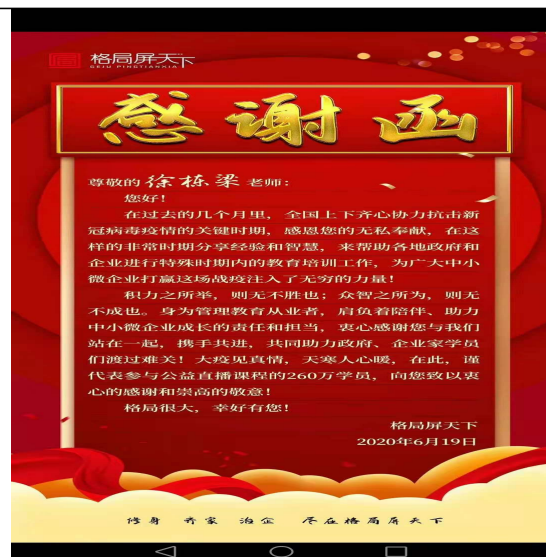
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

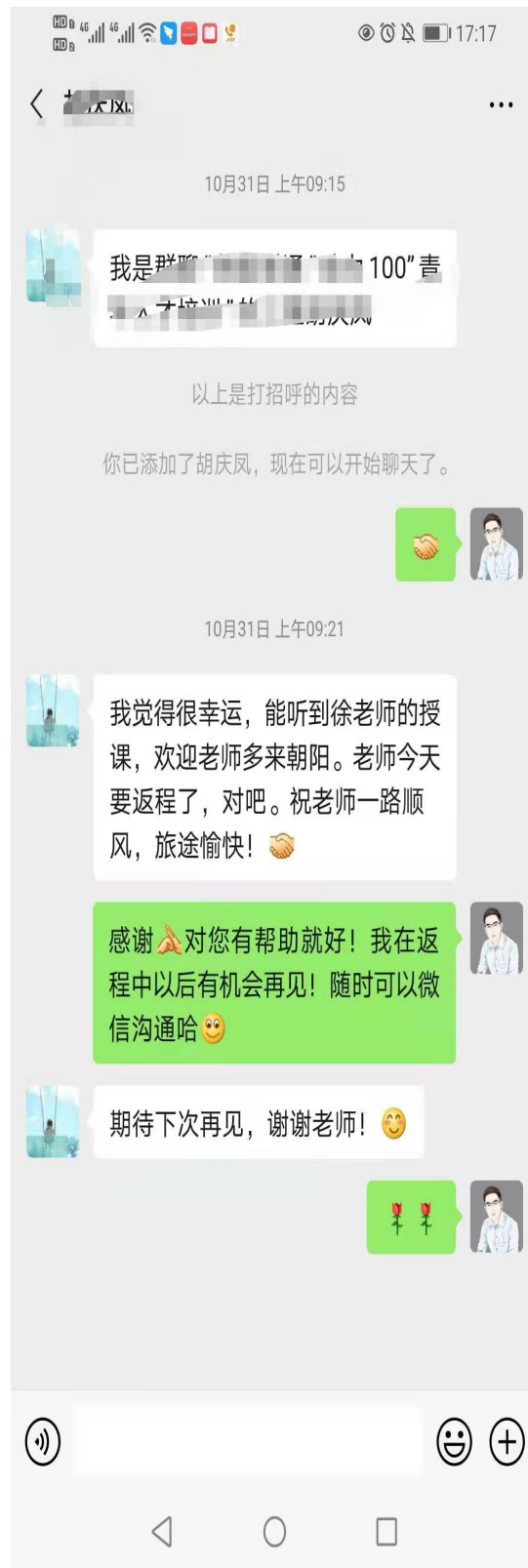
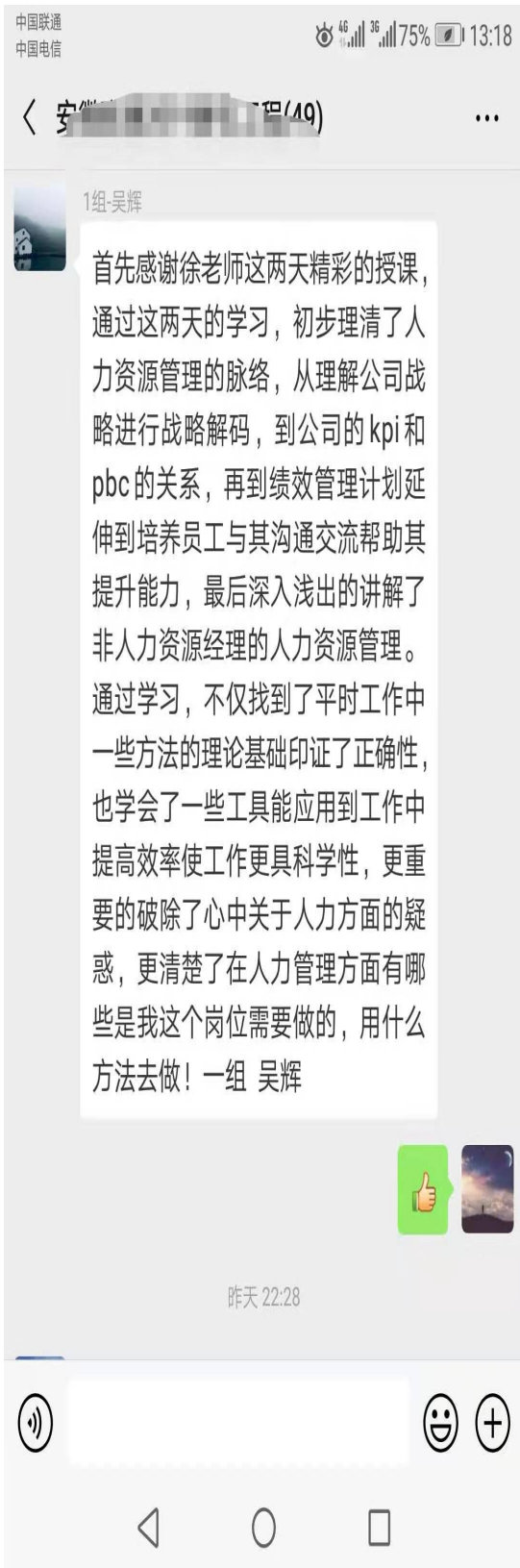


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

