
运营商管理者人力资源管理技能提升培训

----讲师 徐栋梁

培训对象：运营商团队各级管理人员、三级经理、二级经理等

授课方式：

讲授+案例分析+互动问答+角色演练

课程时间：

2天(12小时)

课程大纲：

DAY1

第一单元 人员招聘管理

一、招聘基础认知

- 1、招和聘的理解
- 2、你的招聘工作为何十分艰难
- 3、招=宣传 要知道你的鱼在哪？
- 4、聘=吸引使用 要知道你需要什么样的人？如何让候选人认为是有前途的工作
- 5、招聘的必备基础
 - 5.1 招聘需求与部门编制规划
 - 5.2 岗位说明书
 - 5.3 能力素质模型
 - 5.4 对的人及用人标准
- 6、难以找到人的三大原因
 - 6.1 招聘信息不对称
 - 6.2 招聘定位模糊
 - 6.3 招聘人员第一印象因素

案例分享：迪卡侬的招与聘

小组互动：网格直销人员的招聘标准与素质要求设计

二、招聘渠道与人群定位分析

- 1、鱼在哪决定你用什么饵
渠道正确，招聘就成功了一半；
- 2、科学岗位要求分析，决定招聘对象人群；
 - (1) 如何进行岗位要求分析？
 - (2) 如何分析就业群体特点？
- 3、常见招聘渠道分析：
 - (1) 网络招聘
 - (2) 人才中介（人才市场、猎头）
 - (3) 报刊媒体招聘
 - (4) 转介绍
 - (5) 内部招聘
 - (6) 门店直招
 - (7) 校园招聘
- 4、直销人员人群定位
 - 4.1 直销人员的画像
 - 4.2 直销人员的生活与心理需求

4.3 全职与兼职的权衡利弊

4.4 副业的概念对于直销人员的心理吸引

4.5 直销人员的心理意愿评估

5、直销人员渠道定位

5.1 线上渠道：

属地性渠道轰炸（长期招聘吸引）：智联、51JOB、同城

兼职性吸引（快速短期吸引）：兼职网、内推网、保险从业网

垂直型靶向（短期聚集流量和简历）：头条、抖聘、抖音

5.2 线下渠道：

校园渠道全覆盖（短期见效快）

直销渠道定向发掘（特定行业吸引，短期见效快）

内部员工推荐（短期，靠谱，稳定性强）

案例分析+小组演练直销人员心理画像+渠道选择讨论

四、面试内容设计与面试技巧

1、你的招聘从第一个咨询电话就开始了

2、招聘人员面试内容设计

结构化面试方式（简单有效）

内容设计：意愿、背景、抗压能力、沟通能力、工作经历与主要成绩等 10 项结构化问题。

3、招聘流程设计

3.1 基层岗位面试设计要让应聘者有感觉

重视

温度

正规

严谨

3.2 简化招聘面试流程

3.3 OFFER 方法要掌握心理

3.4 入职安排要合理

4、招聘面试技巧

面试是有效吸引的关键环节

4.1 面试的底层逻辑---人员素质标准

4.2 结构化面试技巧

4.3 了解底层逻辑的行为面试方法

4.4 如何兜售你的企业与岗位价值

4.5 面试环境设计原则：外松内紧

4.6 面试官面试前的准备要点

4.7 面试官的个人魅力如何巧妙彰显

案例分析+小组面试技巧演练

第二单元 员工成长与培养

1、 人才发展与业务发展相协同原则

2、 人才培养的 721 法则

3、 团队人才培养的理念

🚩 领导者发展领导者

🚩 从实践中来到实践中去

-
- ✚ 绩效结果导向
 - ✚ 差异性倾斜
- 4、 团队人才培养的高效方法
 - ✚ 聚焦关键岗位和人群
 - ✚ 人员成长培养项目制
 - ✚ 内部萃取与案例教学
 - ✚ 述职答辩
 - ✚ 集中学习与成果检验
 - 5、 团队人才培养---FLDP 方法
 - 6、 团队人才培养---案例研讨法流程与方法
 - 7、 团队人才培养之学习地图构建与运行

DAY2

第三单元 绩效管理能力

一、 基于目标管理的绩效计划与目标分解

绩效目标的理解与方法

- 1、 战略目标理解
- 2、 目标的 4 大来源
- 3、 从 BSC 视角审视和确立部门目标
- 4、 如何确定关键任务
- 5、 关键目标与任务分解逻辑与步骤

常用的绩效目标分解方法

- 1、 SMART 原则
- 2、 OGSM 目标分解法
- 3、 鱼骨图法
- 4、 价值树分析法
- 5、 因素分析法

案例分析&现场实操演练

二、 考核实施中的辅导、反馈与沟通

1、 针对不同员工的绩效反馈

【课程现场，互动讨论】

不同员工的绩效水平差异何在？

2、 针对不同绩效节点的反馈

- 2.1、 绩效计划阶段的反馈
- 2.2、 绩效实施阶段的反馈
- 2.3、 绩效考核阶段的反馈
- 3.4、 绩效改进阶段的反馈

3、 员工的绩效反馈的技巧

4、 分析绩效差距的差距与原因

- 4.1、 绩效差距的分析
- 4.2、 绩效差距分析的方法
- 4.3、 绩效差距原因的确认

【课程现场，互动讨论】

各种绩效差距分析方法的异同

5、 绩效辅导与改进策略

-
- 5.1 教练定位
 - 5.2 教练式辅导 6 部曲
 - 5.3 辅导工具：GROWS 模型
 - 5.4 辅导对话工具：TOPSA
 - 5.5 形成因人而异的绩效改进计划

【课程现场，互动讨论】

GROWS/TOPSA 模型演练

不同绩效改进策略的差异何在？

三、绩效结果应用

1、绩效考核结果应用

与薪酬的关系

激励

培训

晋升/淘汰

2、PPIP 管理

1) PPIP 定义

2) 如何制定 PPIP

3) PPIP 如何落地

3、考核结果与高绩效人才梳理

4、个人成长 IDP

5、关键人才选拔

6、价值观因素及影响

8、现场实操演练

第四单元 小 CEO 团队薪酬激励

一、互联网时代下的薪酬激励趋势

趋势一：从提升员工“满意度”转向激发员工“敬业度”

趋势二：从“岗位”管理转向“任务”和“人才”管理

趋势三：“团队分享制”的绩效奖金策略将成为激励趋势

趋势四：绩效设计的视角从压榨考核转向激发激励

趋势五：“股权激励”和“事业合伙人”将成为核心人才的激励主旋律

趋势六：新生代员工激励不再是“钱”，需要全面激励体系

二、基于“变”的动态差异化薪酬模式

(一) 适合互联网商业与组织特性的差异动态薪酬激励模型

案例 1：英国移民的激励变革

案例 2：某综合交易平台公司的激励变革

思考：为什么传统的薪酬模式在新时代下逐渐丧失激励性？

- 1、运营商的商业模式与发展战略决定薪酬激励的底层逻辑
- 2、激励就是价值的评价与分配
- 3、常见企业薪酬激励的六大痛点
- 4、“变”为核心的差异动态薪酬激励模型

✚ 战略维度

✚ 平衡维度

✚ 竞争维度

✚ 激励维度

✚ 成长维度

✚ 政策维度

- 4、动态调整与合理差异

（二）激活力：差异化激励的绩效机制设计

核心模型：绩效奖金策略选择模型

- 1、强刺激：个人提成制方案设计三部曲

” 定底薪

” 定基数

” 定比例

个人提成制设计技巧

- 2、团队分享制方案设计三部曲

” 定对象

” 定奖金包

” 定分配系数

团队分享制设计技巧

- 3、破温床：目标奖金制与强制分布

” 绩效得分百分比率法

” 绩效得分区间层差法

” 绩效得分变速连续法

” 强制分布确定等级

- 4、定机制：绩效奖金策略思考选择路径

“激励方案 1.0：内部自由接单式的“个人提成制”

“激励方案 2.0：内部外包式的“团队提升制”

“激励方案 3.0：编入产品运营组式的“团队提成制”

【案例分析】某新零售门店团队提成制设计案例

【实战演练】小组选题：针对企业业务模型设计 3 个激励方案。

小 CEO 业务单元激励机制设计

基于内部客户逻辑的激励思路

客户是谁？

如何评价与释放物质激励？

案例：电信某公司激励设计案例分享

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**
- 华为特邀人力资源专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 15 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 电信学院 2019 年新员工系列培训特约讲师
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



工作经历：

- 1、徐栋梁老师曾就职于壳牌中国 人力资源经理&组织能力发展总监 近五年
- 2、徐栋梁老师曾就职于马石油 中国区 CHO 三年
- 3、徐栋梁老师曾就职于任职鲸工网工业品领域 B2B 平台 HRVP 两年
- 4、山东拉思特驿站社区 O2O 公司创始人
- 5、中智特约人力资源专家、经邦股权特邀人力资源专家

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》《管理人员面试甄选技能提升训练》《人人都是招聘专家--基于用户体验的招聘全面管理》《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》

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》

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。

2017--2019 年曾服务过企业（部分）：

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

金融行业：

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

实体制造行业：

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、国家电网、登州电力、西安国电、澳柯玛、可口可乐、辽宁松原油田、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、西安国电、河北高速、登电集团、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：

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、山东中外运等

2017--2019年授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



和田联通非人、POA行动力、业务领导力



襄阳联通非人+领导力培训



洛阳联通绩效管理培训



西安移动业务领导力培训



山东玻纤集团非人力资源经理人力资源管理
与非财务经理的财务管理培训



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