

运营商人才学习发展建设与薪酬激励管理

---讲师 徐栋梁

课程价值：

1. 了解运营商人才管理现状与问题点
- 2、结合行业提出人才队伍建设思路与具体实施路径
- 3、掌握基于倒三角运营模式下的薪酬激励策略与方式
- 4、结合行业输出实操方法与相关工具
- 5、扩展思维与行业标杆经验

培训对象：各级管理人员、三级经理、二级经理；人力资源相关人员、干部管理岗位、培训管理岗位、薪酬管理岗、绩效管理岗、人力资源部负责人等

授课方式：

课堂讲授 50%+案例分享 30% +互动思考 20%

课程时间：

2天（12小时）

课程大纲：

第一单元、时代背景下的运营商人才管理思维突破

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

新疆人才诉求与承接

第二单元、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

- ✚ 任职资格要求
- ✚ 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

式、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

参、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

第三单元、运营商薪酬激励管理

一、人才激活与激励

- 1、 市场化人才引进：战略人才与技术人才 鲶鱼效应
- 2、 优化调整薪酬绩效管理体系
- 3、 差异化薪酬分配机制优化与调整
- 4、 试错与授权

【涉及业务内容与工具】：招聘体系优化、绩效管理体系优化、分享收益制分配制度演变与优化 业务授权体系建设 高效招聘六脉神剑、OKR、共享收益分配工具等

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

三、薪酬激励趋势解读

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

每个模块采取案例+思路+业务切入口+路径展示为主

Q&A

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



朝阳联通 储备人才管理能力提升



绵阳移动骨干转型综合能力提升



陕西铁通执行力打造 + 绩效管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



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



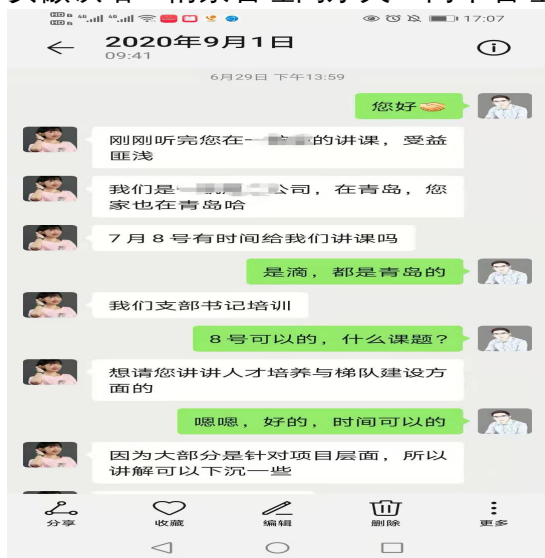
海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



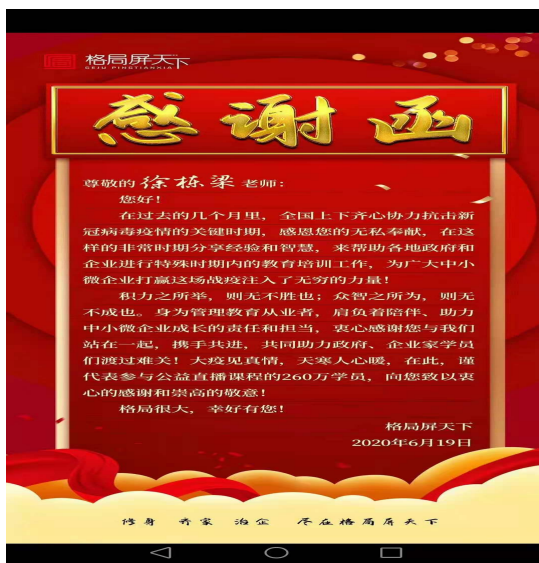
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

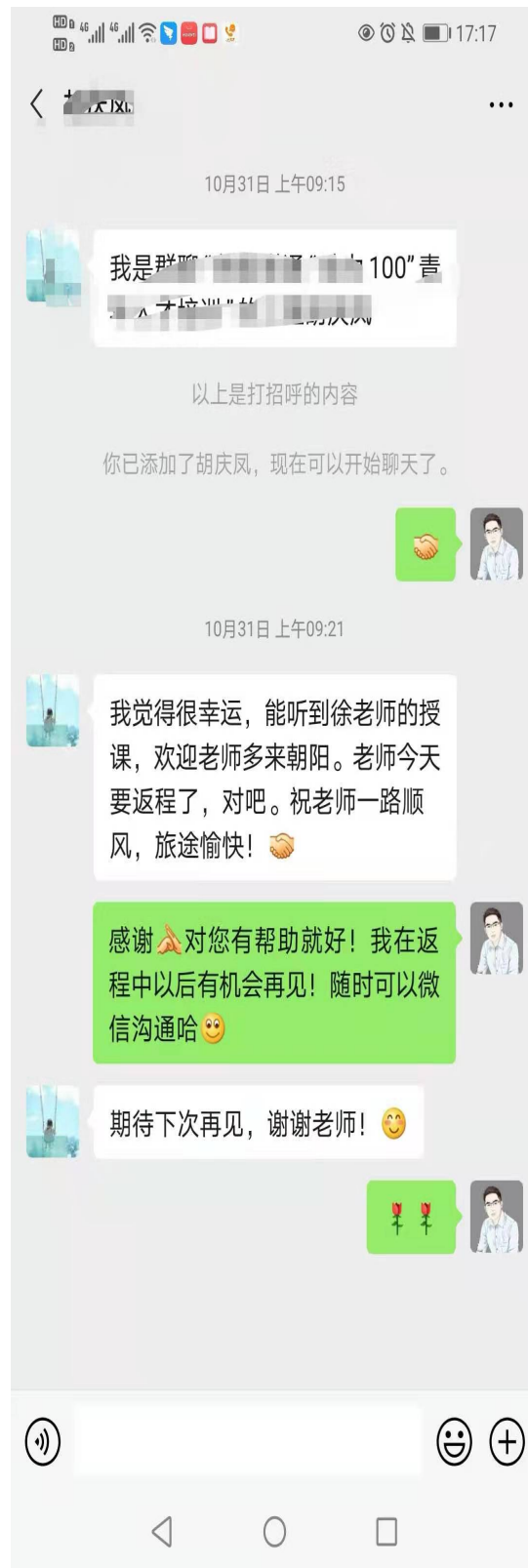
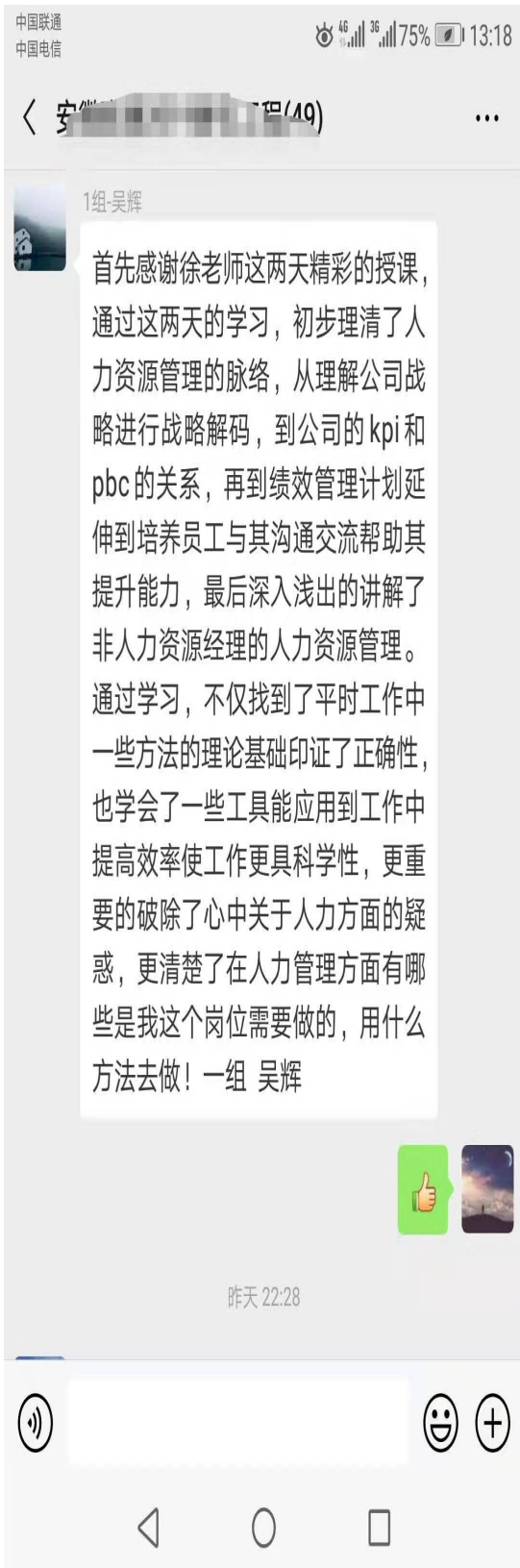


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

