

# 运营商管理者管理能力提升

---讲师 徐栋梁

随着外部环境的变化，数字化是各企业未来必须经历的深度转型。数字化在企业的各个方面、各个维度都将深入融合并起到指导经营的作用。在企业经营形式发生变化的当下，企业各级管理者如何带兵打仗，如何利用数字化思维提升自我价值与组织价值就成了当下管理者群体必须要面对的问题。

本课程基于数字化背景下运营商企业管理者从业实际现状与管理趋势，进行管理能力提升成长的逻辑、方法、工具进行讲解，期望对广大的运营商管理经营层群体能够提升自我，带动团队，争取更大的成绩！

课程收益：

- 1、掌握数字化时代深度管理的逻辑与方法
- 2、更新内部管理思维与技能
- 3、掌握必备团队管理技能
- 4、正确认知管理本质，并掌握目标设定、驱动的高效方式
- 5、掌握向下、向上、向外等多维场景下的高效沟通极简逻辑与方法
- 6、掌握教练式激励的方法与技术
- 7、掌握绩效面谈沟通、反馈辅导的方法与工具

培训对象：运营商网格负责人/小CEO、中高层管理人员、梯队人才、转身骨干等

授课方式：

现场授课 40%+案例分析 40%+现场工具演练 20%

课程时间：

2天（12小时）

课程大纲：

## 第一单元、数字化时代企业经营变化与运营商管理者角色认知

任何的管理思想与手法，都不能脱离时代背景

### 1、外部环境变化感知

思考：变与不变的是什么？

### 2.数字化时代的企业进化策略

### 3.数字化时代运营商组织模式与人才管理思维的本质变化

#### 3.1 业务模式变化

#### 3.2 管理模式变化

#### 3.3 激励模式变化

#### 3.4 人才管理：从线性思维到生态思维

### 4、运营商变革背景下的团队管理现状分析

#### 4.1 业务支撑敏捷度欠缺

#### 4.2 内部拉通能力不够

---

4.3 传统管理思维与逻辑导致协同效率低下

4.4 倒三角团队平台化能力支撑度不够

4.5 部门管理者管理思维僵化

5、管理者角色定位

5.1 角色：情景+入戏

5.2 管理者的三个角色：导航、战友、老师

5.3 角色职责分解与解析

**第二单元、数字化时代的运营商管理者管理思维与方法论**

**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、数字化时代重塑管理思维与哲学**

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

**二、人员管理方法论**

1. 管理者应该做的群体抉择

治理结构：人治 VS 法治

管理方式：粗放 VS 精细

2、粗放管理到精细化管理的必要性

3、管理者选人用人视角

3.1 德才兼备解析

3.2 千里马与老黄牛的使用法则

3.3 选人用人四象限

4、管理者视角：能力与忠诚

5、团队建设的标准队形：贤者在前 能者居中 智者在侧

6、数字化时代面临的管理问题本质

7、解决员工发展与管理问题的四个方法论

---

## 第三单元、高效团队管理能力塑造

### 引导：高效团队管理的五大机制

机制一：PK 机制

机制二：赶鸭子上架机制

机制三：悬刀机制

机制四：懒人机制

机制五：唐僧念经机制

团队思考与启发分享

### 一、目标管理能力

#### (一) 设定目标——正确目标是创造奇迹的动力

- 1.目标来源哪里？
- 2.组织目标与个体目标对齐
- 3.组织目标理解与落地方法
- 4.目标考核标准设定
- 5.目标种类

演练：目标的设定

#### (二) 目标的梳理设定分解原则与工具

- 1.SMART
- 2.5W2H

演练：5W2H

演练：鱼骨图分析法

- 2、分解工具
  - 2.1.鱼骨图分析法
  - 2.2.决策树分析法
  - 2.3.思维导图分析法
  - 2.4.战略地图分析法

课堂演练：每种工具现场演练

#### (三) 梳理关键任务并制定计划——有计划不忙，有原则不乱

- 1.关键领域结果
- 2.关键任务的提炼方法
- 3.关键任务与绩效指标的关系

- 
- 4.制定关键任务落地的方法---5W2H 28 问
  - 5.制定计划的原则
  - 6.制定计划的步骤与工具
  - 7.假定目标不易执行怎么办
  - 8.合理的时间分配策略
  9. 工具：OGSMA---打通目标与计划的管理主通道
- 案例解读---某企业利用 OGSMA 落地执行计划解读

### 案例分析

## 二、舌尖上的艺术---高效沟通与协同法则

- 1、沟通小故事
  - 2、沟通的四大能力
    - 倾听
    - 发问
    - 区分
    - 反馈
  - 3、沟通的黄金法则
  - 4、向下沟通的常见误区
  - 5、向下沟通六原则
  - 6、向下沟通三工具
    - 5w2h
    - ABC
    - KISS
  - 7、向上沟通基础逻辑
  - 8、向上沟通的五要素
  - 9、向上沟通工具：RIDE 法则与电梯演说法则
- 案例：某经理的糊涂沟通
- 某小 CEO 团队新员工小李的诉求
- 10、高效协同公式
  - 11、高效协同思维与典型特征
  - 12、管理者应该如何看待和推动协同

---

案例：某运营商运维经理的困惑

### 三、擅用规则，强化执行力

- 1、热炉定律
- 2、制度的重要性
- 3、管理者以身作则的方法，如何将工作做到位的 337 法则
- 4、管理者提升团队执行力的 7 项管理行为
- 5、针对团队执行力不利的 8 项对策

#### 案例分享

小组讨论：如何提升自己团队的执行力水平？需要增加什么元素？

## 第四单元、绩效管理的灵魂---绩效面谈与辅导技术

### 一、绩效沟通

#### 1 沟通的逻辑

- 1.1 沟通小故事---用三个故事引导思考沟通需要具备的要素
- 1.2 为什么沟通会存在信息扭曲与差异
- 1.3 沟通的三要素：目的、渠道、信息
- 1.4 管理者在沟通层面存在的五大障碍解读---通过故事、事例引导
- 1.5 沟通的黄金法则

#### 2 绩效沟通

- 2.1 为什么要做绩效沟通---打破认知的墙
- 2.2 绩效沟通的益处：解压器、兵器库、蓄水池
- 2.3 绩效沟通的内在逻辑与路径：关注行为与事实
- 2.4 绩效沟通的流程
  - 2.4.1 沟通前准备：管理者准备、员工准备
  - 2.4.2 沟通的物理准备：场地、座位安排等
  - 2.4.3 沟通的方法：汉堡包法则&BEST---案例引导
  - 2.4.4 沟通后管理：沟通面谈工具（标准化工具）
- 2.5 绩效沟通案例，学员互动思考，找寻最佳沟通方法
- 2.6 绩效沟通的形式
  - 2.6.1 三种常见形式：阶段性修正会、半年述职、年终绩效会
  - 2.6.2 年终绩效分析会流程、方法、工具解读---案例解读
  - 2.6.3 半年述职流程、方法、工具解读---案例解读
  - 2.6.4 阶段性修正会流程、方法、工具解读---案例解读
- 2.7 绩效沟通中的注意事项---结合案例分析、引导
- 2.8 绩效目标沟通案例

---

## 绩效结果沟通案例

### 情景演练互动

## 二、绩效辅导

### 1 精彩视频引导---你是如何辅导孩子作业的？

- 1.1 人成长的两个关键要件：硬件与软件
- 1.2 绩效辅导的立足点：知识、技能与意愿
- 1.3 绩效辅导的作用：指南针、镜子与催化剂

### 2 绩效辅导的技术原理

- 2.1 P=P-I
- 2.2 引导案例  
投资公司项目经理小李如何进行沟通辅导？
- 2.3 GROWS 模型---绩效辅导工具
- 2.4 结合引导案例讲解 GROWS 工具
- 2.5 情景演练---学员根据 GROWS 工具原理现场进行演练与应用

### 3 绩效辅导形式、流程与方法

- 3.1 常见的绩效辅导形式：正式与非正式
- 3.2. 绩效辅导前的准备
- 3.3 绩效辅导七步法
- 3.4 绩效辅导注意事项
- 3.5 配套绩效辅导工具（标准化工具）
- 3.6 绩效辅导深度对话工具---TOPSA
- 3.7 TOPSA 工具使用要点与技术解读

### 4 因人而异的绩效辅导技术

- 4.1 两维四象限识别团队人才---引导对团队人才进行分类管理
- 4.2. 因人而异的辅导法则
  - 4.2.1 引导式辅导---针对人材
  - 4.2.2 教导式辅导---针对人裁
  - 4.2.3 诱导式辅导---针对人才
  - 4.2.4 授权式辅导---针对人财
- 4.3 视频赏析---引导学员深度理解绩效辅导的作用与价值
- 4.4 课堂演练：人才区分与设计各类型人员的辅导沟通要点

---

## 第五单元 由管控到激活---成就个人领导力的教练技术

### 一、教练的基本概念

#### 1、领导者的挑战

讨论：领导者的挑战

观看影像：从中体验领导者的挑战

#### 2、什么是教练

#### 3、催化剂式领导及领导者的7大要务

### 二、下属辅导的时机与类型

小组讨论：哪些状况需要提供辅导

#### 1、辅导的类型

教练式辅导

问题员工辅导

#### 2、辅导的程序

前期准备：确认需求

技能和绩效的初步讨论

提供支持和资源

后续跟进

#### 3、辨识辅导的时机表：辅导计划表

### 三、下属辅导的教练原则与策略

#### 1、因人而异的辅导原则

员工成熟度级别与辅导风格

领导风格中的指令性与支持性行为

依据下属情况确定合适的教练模式

#### 2、教练技术原理

表现=潜能-干扰

从问题区域到目标区域

从失败思维到反馈思维

### 四、教练辅导的步骤与基本模式

#### (一) 基本步骤

第一步：厘清目标

明确目标类型：愿景目标/表现目标/行动目标

---

精准目标的五个关键要素

个人目标与企业目标关系

制定目标要点：

这是他要的目标吗？（把你的目标变成他的目标）

这个目标可行吗？（让他愿意挑战自己）

目标实施有跟踪检视吗？（让他愿意对目标承诺）

你准备好了指导、顾问意见吗？（让他感觉你和他站在一起）

现场案例：辅导下属提升绩效

第二步：反映真相

清晰现状的有效对话架构

找出现状与目标的差距

清晰意识到盲点对达成目标造成的干扰

讲解要点：

我认为 vs 别人认为

拥护的理论 vs 使用的理论

表象 vs 事实

不知道自己 vs 不愿意知道自己

第三步：心态迁善

心态与目标的关系

从技术性转向调适性

迁善心态的核心技巧

找出可能抗拒的相关信念

角色扮演：问题员工的心智辅导

第四步：计划行动

创造成果的三件法宝：目标—计划—行动

行动的检视及评估

辅导跟进中的 ABC 教练技巧

辅导跟进中的 TOTE 教练技巧

辅导跟进中的回应技巧

行动计划检查表：

准备怎么做？步骤是什么？用什么衡量？谁来检查？承担什么结果？

小组演练：四大步骤的综合运用及每个步骤的问题设计

案例+现场演练

## 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



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



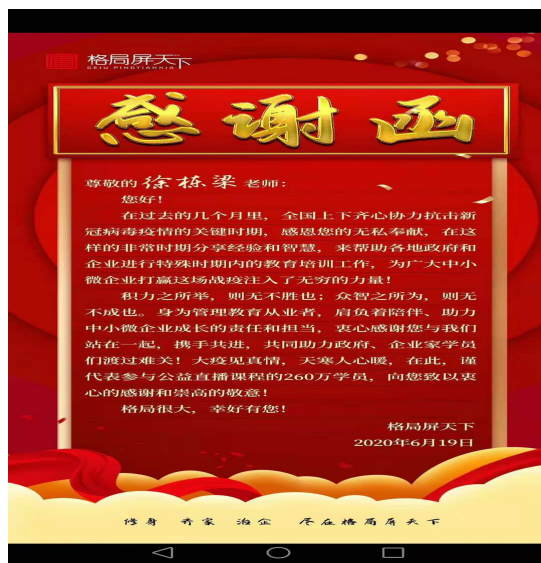
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

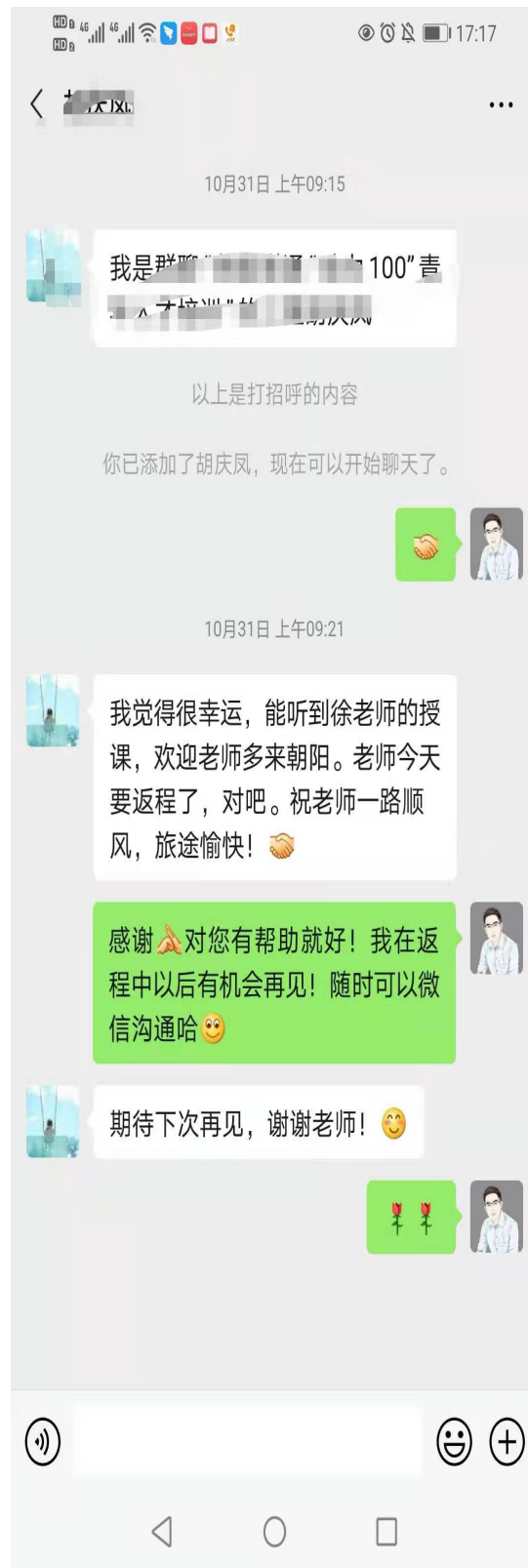
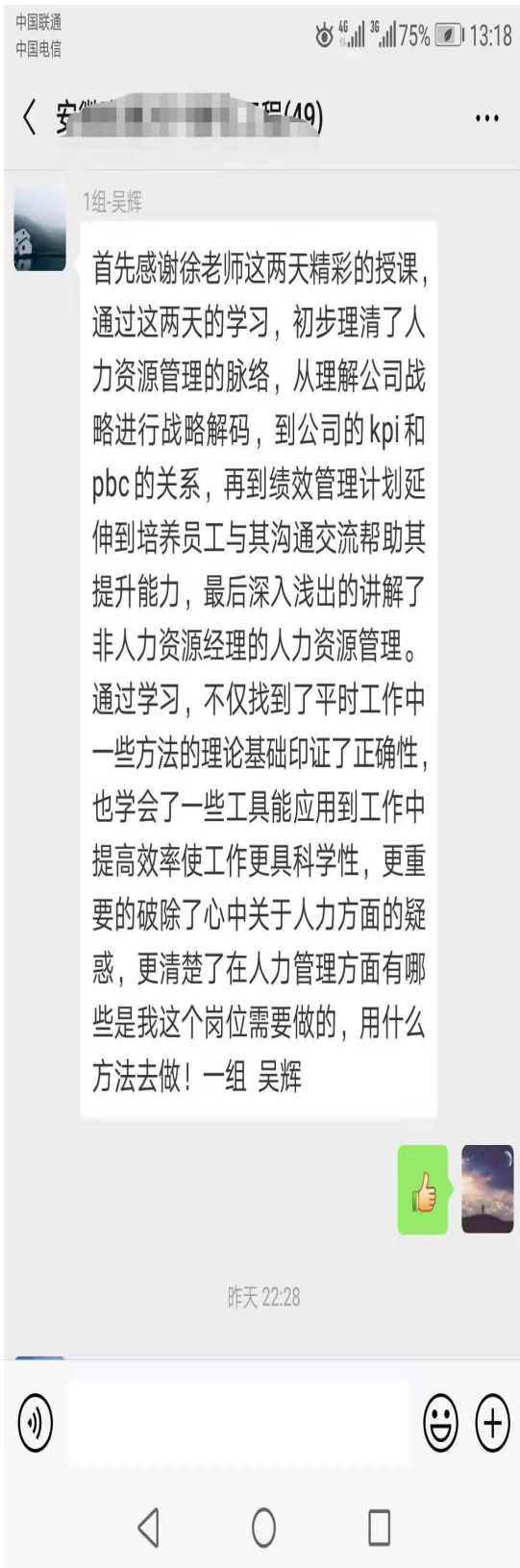


企业评价



机构评价

学员反馈



## 课后辅导

