

破局者：海外业务管理者角色认知与跃迁

【课程定位】

本课程是定制课程，包含课程设计与讲授两部分内容；主要针对企业海外业务拓展期（1-3 年）的中层管理者，聚焦战略执行者、文化桥梁、组织能力教练三重角色认知升级

【定制逻辑】

轻量咨询：基于企业业务类型（如跨境电商/制造业/互联网）、目标市场文化特性（如东南亚/中东/拉美）、团队架构（总部管控型/本地自治型）定制场景化内容。明确企业战略层要求以及国内管理与海外管理者挑战性差异，强化管理者在出海前期的组织管理定位，促进业务落地与出海过程中的组织能力建设。

备注：本方案默认不涉及具体管理岗位的深度建模咨询服务。

=====课程模块与定制化设计=====

【模块一】角色定位校准（战略层）

一、定制输入

- 企业需提供：海外业务战略地图、组织架构图、典型管理冲突案例等内容

二、内容设计

1. 战略解码

- 从总部战略到本地落地的 5 大断裂带分析（含企业实际业务场景推演）
- 管理者多重重定位：战略传导器（总部意志）& 市场传感器（本地需求）& 商业生态建设（客户关系公共关系/品牌）& 文化桥梁（跨文化团队融合）
- 企业高层管理者对管理者在海外的管理期待调研（业务、组织、文化、人四层）

2. 角色岗位认知洋葱模型拆解

- 确定角色多重定位 XX 者要求；梳理海外管理者的特殊挑战场景

【模块二】业务落地攻坚（结果层）

一、定制输入

- 企业需提供：目标市场竞品分析报告、核心业务流程 SOP、资源分配机制等内容

二、内容设计

1. 市场感知者&资源杠杆撬动者&企业本地商业生态建设者
 - 海外市场洞察：必要性与紧迫性，远观与近看，方法论（企业明确方法论）
 - 海外资源匮乏下的破局策略：总部资源谈判与使用技巧策略（需要企业提供对应资源调用策略）
 - 本地业务生态圈搭建指南（当地政府/商会/行业协会/社群关系图谱绘制）
2. 组织能力建设者（流程思维导入）
 - 完善当地组织流程机制
 - 完善当地组织与总部协同机制
3. 敏捷落地工作坊
 - 基于企业真实业务场景（如新品上市/渠道拓展），完成：
 - 管理者当地挑战梳理与自评
 - 90 天速赢计划制定

【模块三】跨文化团队熔炼（执行层）

一、定制输入

- 企业需提供：现有团队国籍构成、绩效考核制度、跨文化冲突事件记录

二、内容设计

1. 团队动力重构
 - 海外团队管理 3D 模型：Distance（物理距离） / Diversity（文化差异） / Digitization（数字化管理）
 - 海外管理常见问题与分析：
 - 不敢管理本地员工；管理不好本地员工；
 - 员工能力不足；过度依赖中方员工；
 - 中方员工&本地员工冲突管理；
 - 实战工具：
 - 文化冲突预警雷达（可基于企业历史数据建模，或讲师根据自身经验阐释）
 - 虚拟团队协作能量指数自评
2. 本地化决策边界
 - 授权博弈沙盘：从财务审批到用人决策的灰度管理（结合企业授权手册）
 - 工具：海外管理者决策清单（需总部审批/可自主决策/需文化适配调整事项）
3. 文化桥梁
 - 企业文化的海外落地：寻找企业文化与本地文化的共同点
 - 团队文化建设策略制定者

【定制化实施工具包】

1. 诊断前置工具
 - 《海外管理者角色认知差距分析调研问卷》（从战略理解、文化敏感度、决策能力等维度评估）
 - 《业务场景痛点调研》（收集学员真实管理困境用于课堂推演）
2. 企业专属案例库：将企业历史管理决策（成功/失败）转化为教学案例，例如
 - “XX 国工厂罢工事件中的管理者角色缺失分析”
 - 如果没有案例，老师将使用外部案例；
3. 文化适配工具
 - 标准版本《文化风险应对手册》

- 可定制（含目标国家宗教禁忌、商务礼仪、谈判风格速查表）

【课程交付形式创新】

1. 角色扮演实验室
 - 设计“总部-海外管理者-本地员工”三角色模拟会议，体验不同立场的认知差异
2. 实战计划制定
 - 学员根据内容制定落地海外 90 天速赢计划
3. 轻量定制+快速交付

【课程定制须知】

定制化程度分级，根据企业需求可选择不同配置

定制级别	内容特点	典型企业适用场景
基础版	通用方法论+1个企业案例改造	初次出海、管理体系尚未标准化
进阶版	50%内容基于企业业务重构	多国运营、存在明显文化冲突
深度版	全真实场景教学+管理层角色行为建模	战略转型期、需统一管理语言体系

1. 根据企业实际情况定制（至少交付前 2 周确认），具体交付时间根据双方配合程度与定制复杂度商定；
2. 课程产出物
 - 《海外管理者角色认知跃迁》课件（个人版+讲师版） + 演练案例
 - 《战略-角色-行为对齐行动计划表》（90 天改进跟踪）

此大纲通过诊断-推演-工具化的闭环设计，确保角色认知提升直接指企业战略与向业务结果，可根据企业实际需求进一步细化场景颗粒度。