



数字化转型系列 数字化团队建设

——企业数字化转型落地的关键——

【课程背景】

企业数字化转型落地的关键就是如何组建数字化落地的团队。由于企业数字化转型是“业务+技术+管理”的复合，其主要特征是“如何组织一批不同领域的人开心去完成一件有意义的事”。而这个数字化团队的建设，在国内外拥有着不同的构建形式，但其核心都离不开“创新”、“协同”、“共创”等思想。

本节课，是建立在学员对数字化已经有一定认知基础上，在探讨如何组建数字化团队课题上，做一些分享和探讨，借鉴国内外主要的构建模型，抛砖引玉，引导学员探索出适合自己的团队建设路径。

【课程收获】

1. 了解数字化团队组织的本质和思考点
2. 了解数字化团队组织的能力诉求
3. 了解构建数字化团队的核心要求
4. 了解国内外主要的两类团队组建形式

【参与人员】

本课程适宜于：数字化中心成员、业务人员、技术开发人员、管理人员等

【课程时长】 1天（6小时）

【课程大纲】

模块	大纲
1.数字化转	1.数字化团队的本质要求——把一群不同性格、不同技能的人才聚集起来共

<p>型需要什么样的组织？</p>	<p>同完成一件很有意义的事。</p> <p>2.构建数字化团队之前需要想清楚的事情</p> <p>(1) 内部的组织结构</p> <p>(2) 内部的制度、考核、激励</p> <p>(3) 内部工作业务流程是什么？</p> <p>(4) 打造怎么样的一种文化</p> <p>3.数字化团队建设的特点</p> <p>(1) 目标性，组建团队不是一件局部推动就可以解决的问题</p> <p>(2) 创业性，在一定程度上，是个新物种</p>
<p>2.数字化组织需要什么能力？</p>	<p>1.数字化团队组织的理想状态</p> <p>(1) 目的性：赋能决策、管理、业务，真正实现企业数字化转型的效果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 顶层设计、项目管理、产品管理、数据处理、财务管理 <p>(2) 组织性：具有一个优秀组织共有的特点</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成员结构、文化建设、流程设计、角色分工、绩效激励、分配制度 <p>2.基于以上两个维度，思考数字化团队所需具备的能力</p> <p>(1) 顶层设计：审视数字化的战略地位、整体规划、顶层设计</p> <p>(2) 人事管理：技术+业务，跨部门的人事管理制度和文化体系</p> <p>(3) 项目管理：围绕企业业务展开的项目管理体系</p> <p>(4) 产品管理：基于业务数字化基础的数字化产品开发与管理</p> <p>(5) 数据处理：数据获取、数据治理、数据环境建设、数据分析</p> <p>(6) 财务管理：做好财务预算管理和风控</p> <p>3.以数字化思维理解数字化组织的能力体系</p> <p>(1) 以中台思维，架构数字化团队</p> <p>(2) 以分布式思维，架构数字化团队</p>
<p>3.数字化团队组建的路径</p>	<p>1.明确数字化转型的目标及实现路径</p> <p>(1) 整体目标及阶段性目标</p> <p>(2) 实现路径：对实施转型的业务排序</p> <p>2.确定数字化团队组织的定位及属性</p> <p>(1) 战略性定位，以中台思维为主，构建中心化数字化团队——数字化中心</p> <p>(2) 赋能型定位，以分布式思维为主，构建基于业务的分布式数字化人才梯队</p> <p>3.根据团队选型，招募相关领域的人才</p> <p>(1) 明确团队的技术选型和角色</p> <p>(2) 强化沟通，确保价值认同</p> <p>(3) 外部专家的引入</p> <p>4.根据组织选型，进行团队的组建</p>
<p>4.国内外两类数字化团队建设的方案</p>	<p>1.两类团队建设的方案</p> <p>(1) 中心化组织，以战略高度组建数字化中心</p> <p>(2) 分布式组织，以业务为核心的技术人员梯队</p> <p>(3) 两者在组织结构上的区别</p> <p>(4) 两种组建方式的优劣</p> <p>(5) 我国企业在团队选型上的不同</p>

【案例】国内外某企业在组建数字化团队方面的案例破拆

2.中心组织——成立新组织，并创建“创业者”文化

- (1) 成立新组织
- (2) 任命核心领导负责人 CDO，并赋予权力和预算
- (3) 创建新组织文化：开拓、创新、协同、深耕等
- (4) 重点培养组织内部的协同力
- (5) 构建新型的分配机制
- (6) 对整个数字化转型的提供深度的培训、提升，培养持续性“学习力”
- (7) 不断创新，以“协同思维”共同打造业务需求的解决方案
- (8) 开发数字化产品，并在实际业务中不断测试、迭代
- (9) 数字化中心成员开启对业务部门的培训，确保业务部门用的来，用得好。
- (10) 量化评估，团队建立评估机制，对转型效果和影响进行量化评估

【案例】南方电网的数字化中心团队

3.分布式组织——成立数字化技术人才梯队，创建“精益”文化

- (1) 成立数字化技术人才梯队
- (2) 培训数字化转型的相关知识、技能
- (3) 考核、评定
- (4) 归属各业务部门
- (5) 由业务经理任项目经理，提出需求，技术人员借助公司开发中台展开快速敏捷开发
- (6) 由业务经理+技术人员以项目为核心进行深耕

【案例】中国移动集客业务各分类客户的分布式团队组织（比如：智慧教育、智慧医疗、智慧农业等）