

新时代下数字化银行之新 POSE

梁力军

一. 课程背景

当前，新常态下瞬息万变的金融环境带来巨大的新型需求，现代银行服务已经出现了“三无”特征——即无处不在、无时不在、无所不在（三无特点）。同时，ABCDG 等新兴技术（A：人工智能；B：区块链；C：云计算；D：大数据；G：5G 技术）也在不断推陈出新，为银行的数字化转型发展提供了坚实的驱动力。

新技术时代，原有银行的流程、产品、服务、流程、运营等均发生了剧变，银行原有的组织边界和规则不断被打破，团队领导不再处于知识与能力的顶端，传统的组织管理、团队沟通和激励模式亟需变革，复杂、不确定性危机剧变时代，银行比以往更需要敏捷的管理来实现团队协同作战。在面对 VUCA（波动、不确定、复杂与模糊性）新常态时，银行机构转型发展和领导力提升是获取核心竞争力的源泉，也是银行实现健康良性和持续发展的战略驱动核心。

那么，银行机构如何通过新兴技术来更好为银行的双线服务（线上服务+线下服务）增加动力，是银行所需要重点考虑的命题。越来越多的银行机构开始部署和启动数字化银行战略来赢得竞争优势，而数字领导力则又是保障有效战略实施的关键。

本培训将为解析新时代和新常态下，银行及其领导层如何运用新技术手段实现“数字银行”转型发展提供重要的思路和建议，如何实现银行组织、银行流程、服务渠道、新技术实施等全方位的敏捷化和数字化，从而来实现银行转型“数字化”和提升自身“擅谋+擅思+擅治+擅数+擅做+擅变”的“数字化领导力”，真正形成领先的“数字化银行（DigitalBank）”！

二. 课程收益

本培训内容将紧密结合新常态下银行转型发展的切实需求，沿“新常态驱动 - 金融科技驱动 - 银行数字化 - 数字化领导力”主线，结合 ABCDG 等新兴技术和国家关于“新基建”的支持发展战略、国内外先进银行的敏捷银行与数字银行打造案例，重点分析银行在经济新常态、科技新常态和 VUCA 新常态下，如何提升“数字领导力”和运用数字化思维打造“数字化银行”，实现“借势而为、顺势而为”！

本培训将既具有宏观高度、也具有与时俱进的知识拓展性，从银行转型发展战略、互联网理念、新技术创新应用等方面，可以有力开拓银行高管人员的开放思维、互联网思维和数字化思维，使银行及领导层能够清晰认知数字化银行打造之路，并可借鉴同业先进银行的数字化

银行、数字化领导力、金融科技创新应用情况（如自金融、直销金融、智能金融、场景金融、开放金融和无感金融等），提升银行各层级领导在服务、营销、风控等转型发展方面的数字化思维和数字化能力。

三. 授课设计

- 5 线下培训时长计划为两天，共计 12 小时。主题一为：银行数字化转型之多维驱动；主题二为：银行数字化领导力之提升路径。

四、课程大纲

主题一：银行数字化转型之多维驱动

10 (一) 银行面临的数字化新常态

1. 疫情对银行数字化的推进

2. 银行面临的新常态

- 经济金融环境新常态
- 银行客户用户新常态
- 15 银行产品服务新常态
- 银行触客渠道新常态
- 金融科技创新新常态
- 金融生态竞争新常态
- 金融风险监管新常态

20 3. 数字经济对银行数字化的驱动

- 我国数字经济的总体发展
- 数字账户对商业银行的影响
- 数字人民币对商业银行的影响
- 金融新基建对商业银行的影响

25 (二) 金融科技创新驱动及案例解析

- 1. **A** 人工智能技术及金融应用 - 智能金融+智慧金融
- 2. **B** 区块链技术及金融应用 - 区块链金融
- 3. **C** 云技术及金融应用 - 云金融+金融云
- 4. **D** 大数据及金融应用 - 金融大数据+大数据金融

5. 5G 技术解析及金融应用 - 5G 金融

6. 金融科技在银行业中的创新应用案例

□ 工商银行、建设银行、中国银行、邮储银行等国有银行案例

□ 招商银行、平安银行、民生银行等股份制银行案例

5 □ 上海银行、南京银行等城市商业银行案例

□ 其他类型银行案例

(三) 银行 4.0 下的数字化思维与模式打造

1. 开放思维：开放银行构建

□ 开放银行内涵与特点

10 □ 开放银行主要模式

□ 开放银行适用的场景

□ API 接口由封闭走向开放、植入与嫁接

□ 开放银行的数据风险问题

□ 开放银行案例分析

15 **2. 平台思维：直销银行+平台银行+互联网银行**

□ 直销银行及适用场景

□ 国内直销银行的快速发展

□ 直销银行案例与效能分析

□ 平台银行及适用场景

20 □ 数据生态银行

□ 区块链数据生态 (CBBC)

□ 银 - 银 - 企 (BBC) 数据生态

□ 自建场景+场景合作+场景接入

□ 互联网银行及适用场景

25 □ 国内外互联网银行发展历程

□ 类互联网银行的出现

□ 互联网银行案例与效能分析

3. 场景思维：场景银行+生态银行

□ 金融场景和场景金融是什么？

- 场景金融解决什么？
- 场景金融怎么做？
- 场景金融的重点与突破方向在哪儿？
- 虚拟银行案例与效能分析

5

主题二：银行数字化领导力之提升路径

(一) 擅谋：银行数字化转型总体规划

1. 战略目标实施与组织结构优化
2. 技术创新与数字风控运用
- 10 3. 运营+业务+信息流程改造
4. 经营思维理念与运营管理转型
5. 物理网点转型与线上经营推进

(二) 擅思：银行领导数字化思维

1. 功能为王思维：功能才是核心，产品再花哨便得对路，以客户需求和体验为导向，才是硬道理
- 15 2. 银行形态思维：银行不是一个地方，是一种行为；未来的银行无所不在，无时不在，看不见，但摸得着
3. 银行服务思维：金融服务是必要的，但银行却是不必要的；有时，非金融服务比金融服务更能获客和引流
- 20 4. 银行场景思维：信用卡、借记卡没必要存在。信用额度能否根据消费场景与我的匹配度来定，而不是看人

(三) 擅治：银行治理层面

1. 银行战略规划与发展定位

- 银行总体治理体系设计与架构
 - 25 □ 银行声誉风险与战略管理管理体系
 - 银行发展中的国际化视角
 - 银行的组织文化与经营理念、经营伦理、社会责任等
- #### 2. 公司治理、系统治理与数据治理的融合与平衡
- 银行各类系统、数据的流动性与安全性间的平衡

□ 银行部门运行效率与管理质量间的平衡

3. 合规治理、风险治理与内控治理的融合与平衡

□ 银行内控、风险与合规水平的规范性与创新性间的平衡

□ 银行风险及监管方面的执行性与艺术性间的平衡

5 (四) 擅数：IT 系统及数据管理层面

1. 数字化智商分析、财商分析

2. 银行产品与服务创新转化率与转化效果

3. 银行生态系统与场景、平台建设效果

4. 数字化风险承受能力、风险转化促进收益

10 5. 核心业务数字化转型投入及份额、效益

(五) 擅做：数字化领导力提升层面

1. 管理文化与管理意识的水平程度

2. 信息沟通技巧与方式、效果

3. 应用能力与处置方式、处置效率

15 4. 个人行为示范性与规范性、影响力

5. 领导影响力与传播度

6. 激励和处罚措施的思维

(六) 擅变：数字化领导力提升层面

1. 知己知彼，百战不殆

20 2. 顺势而变；主动求变；通权达变

四. 授课对象

商业银行、互联网公司、类银行等机构的高级管理层、战略规划部、信息技术部、电子业务部、网络渠道部、风控合规部、集中运营部、零售业务部和公司业务部等部门的负责人及骨干人员等。

25 五. 授课形式

课件讲授：制作培训课件，并以课件作为授课主线。

视频解析：通过播放敏捷银行与数字银行的相关视频，引发并组织参训人员对敏捷银行与数字银行进行思考和讨论。

案例分析：通过对中外银行的敏捷组织、敏捷服务与数字银行打造的真实案例，进行解读和剖析，引发参训人员思考。

情景设置与实战演练：通过预设场景或引入真实场景，组织参训人员进行敏捷领导力思维培训，并设计出相应的敏捷银行与数字银行服务方案。