



# 数字化转型下的管理能力提升

讲师：陈松

## 课程背景

随着 AI 的不断发展，工业 4.0 时代的到来，在技术方面，众多商业银行面临着越来越频繁的迭代，在经营方面，面临着越来越个性化的市场需求，在管理方面，面临着越来越难管理的团队。在复杂的社会发展背景下，商业银行要如何进行有效突围？

近年来，各家银行都开启了不同方式的数字化转型，那么，银行的内部管理要如何适应转型？数字化运营的背景下，日常管理又会面临哪些问题和挑战？各银行的管理干部，尤其是后备管理干部要如何提前建立相关意识，及时掌握相关能力呢？

《数字化转型下的管理能力提升》是专门针对商业银行各级管理人员，尤其是后备人员了解并掌握数字化运营背景下的管理思维、管理能力而开发的实用性课程。

本课程一方面系统讲解数字化转型下的管理特点，另一方面还将结合大量的案例与实操，将复杂、枯燥的管理知识转换为通俗易懂的思路、方法与工具，从而有效帮助学员强化意识、提升能力。

本课程根据成年人学习与认知特点，并结合当前的特殊时期，特别设计了两个阶段的学习。

第一部分为线上学习内容，时长为 3 小时，分两次进行授课，主要以强化意识、掌握方法为核心。第二部分为线下学习内容，时长为 6 个小时，一次性授课，主要以能力演练、工具实操为核心。在两个部分的中间，还将穿插相关作业，以此将两个部分有机的进行结合。

## 第一部分

### 《数字化下的组织运行与敏捷管理》

#### 【课程收益】

- 掌握数字转型下的组织特点
- 掌握新型管理的核心能力
- 掌握新型管理的运行方式
- 提升团队自我管理意识与能力
- 提高管理者自身的领导力水平

#### 【课程大纲】

##### 第一单元：数字化转型下的管理转变

- 来自 VUCA（乌卡）时代的挑战
- 数字化转型下的银行管理特点
- 传统管理的两大瓶颈

- 新型管理的本质
  - 从龙舟到皮划艇
  - 自组织的核心特点
- 新型管理的五大核心路径
  - 以终为始的客户需求
  - 界定目标与标准
  - 建立敏捷规则
  - 过程跟进
  - 改进与提升

## 第二单元：数字化转型下的核心管理能力

- 立旗
  - 愿景对敏捷团队的作用
  - 敏捷团队的四个清晰界定
  - 实现目标与愿景的基本路径
- 服务
  - 敏捷团队中管理重心的转移
  - 运用非职权的力量领导团队
  - 给团队提供成长的平台

- 赋能

赋能的核心：赋予意愿与能力

全面激励模型

学习的四个层次

- 陪伴

从控制到陪伴

中国人际关系中的三个“人”

情感在团队陪伴中的意义

## 作业：

以小组为单位，编写以《数字化转型下的管理升级》为主题的报告，围绕三个主要内容进行编写：可预见的转型后是什么样的？转型后的运营方式对现有经营和管理带来哪挑战？为了迎接这些挑战，现在要在经营和管理上做哪些工作？

## 第二部分

### 《新型管理者的实用工具训练》

#### 【课程收益】

- 掌握新型管理者的三大角色
- 掌握团队复盘工具

- 掌握 OKR 目标管理系列工具
- 掌握即时反馈工具
- 掌握团队看板工具
- 掌握新型团队激励模型

### 【课程大纲】

#### 第一单元：新型管理者的三大角色

- 工作场景重现：不断“挑战”底线的员工
- 激发活力要领导不要管理
- 敏捷领导者的角色定位

朋友角色

专家角色

教练角色

小组讨论：三种角色的具体行为有哪些？

三种角色的关键时刻

- 激发员工活力的三大领导原则

#### 第二单元：朋友角色---自我管理立新规

- 从取悦上级到取悦客户

- 自组织管理中的四要素
- 团队自主管理的两会建设

激活工具：团队复盘会+个人分享会

现场演练：从经验到知识

### 第三单元：专家角色---威望双全树新貌

- 工作场景重现：行政命令越发无效怎么办？
- 强化威望是领导新生代的核心

传统领导者的四项职权

运用非职权的力量

- 领导者的“威”与“望”

“威”的呈现技巧：露一手

“望”的呈现技巧：走两步

领导工具：OKR 目标管理

现场演练：运用 OKR 分解工作目标到行动

### 第四单元：教练角色---过程激励走新路

- 工作场景重现：逐渐失效的激励手段
- 过程管理是激活团队的核心

- 过程管理中的两允许三即时
- 允许个性
- 允许试错
- 行为的即时反馈

领导工具：即时反馈的 ORID

现场演练：运用 ORID 对员工行为进行反馈

- 结果的即时呈现

领导工具：团队管理的三大看板

现场演练：设计重点工作与工作协同看板

- 激励的即时兑现

工作场景重现：如何在资源有限有情况下做好员工激励？

案例分析：张主任的情感牌

用“小饼”换“大饼”