中国民生银行
CHINA MINSHENG BANK

Harvard Business Publishing Corporate Learning

民生·哈佛

数字化金融主力军培养项目
班委见面会

未来领导者：从领导执行到领导创新

管理范式的改变需要新型的领导者

	组织构建的目的是执行 Organize to Execute 前行的路是确定的	→	组织构建的目的是探索 Organize to Learn 前行的路是不确定的
企业的成功标准	当前的盈利		公司的价值（未来的盈利）
人才画像	遵守和贯彻规则的人		解决问题的人
学习模式	先学习后实践		从实践中学习
组织结构	专业分工		专业整合
流程目标	排除变量		利用变量改进
绩效标准	执行正确		收获成长
授权风格	从已知的范围中选择		允许试错和实验

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

未来领导者：从领导执行到领导创新

管理范式的改变需要新型的领导者

领导

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

未来领导者：从领导执行到领导创新

管理范式的改变需要新型的领导者

创新

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

未来领导者：从领导执行到领导创新

管理范式的改变需要新型的领导者

领导创新

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

未来领导者：从领导执行到领导创新

管理范式的改变需要新型的领导者

创新=新+有益

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

未来领导者：从领导执行到领导创新

管理范式的改变需要新型的领导者

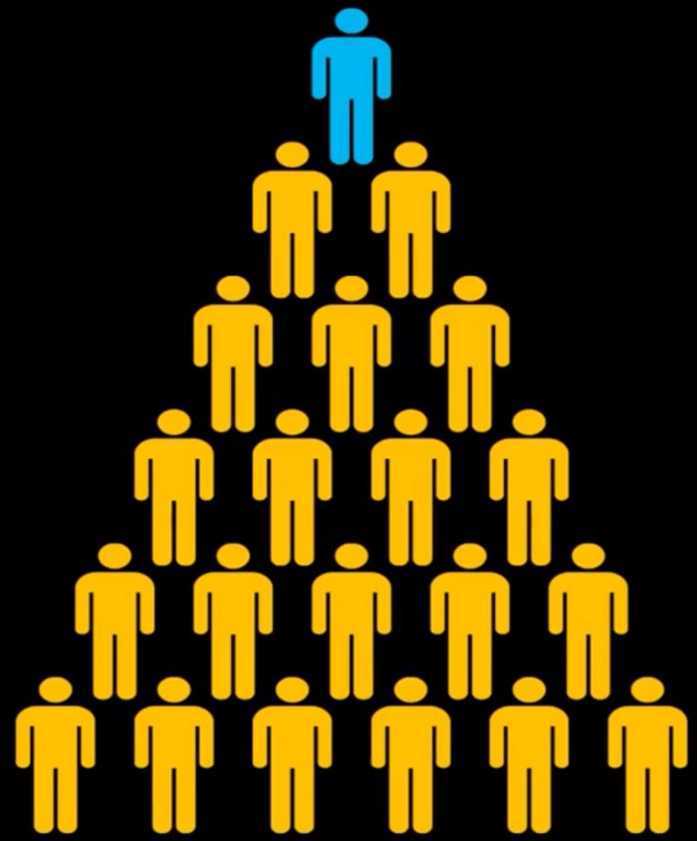
创新=新+有效



激发　　管理

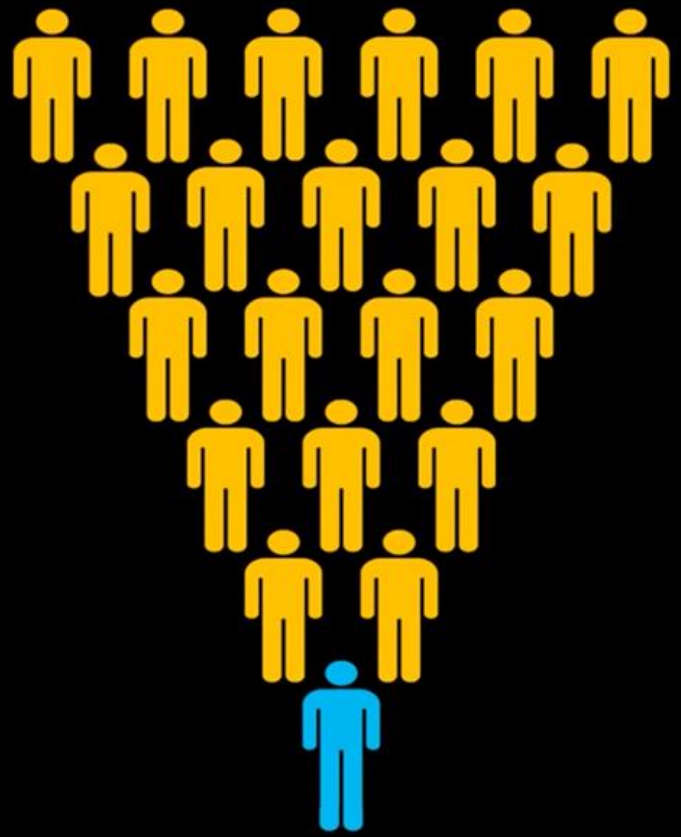
HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。



HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

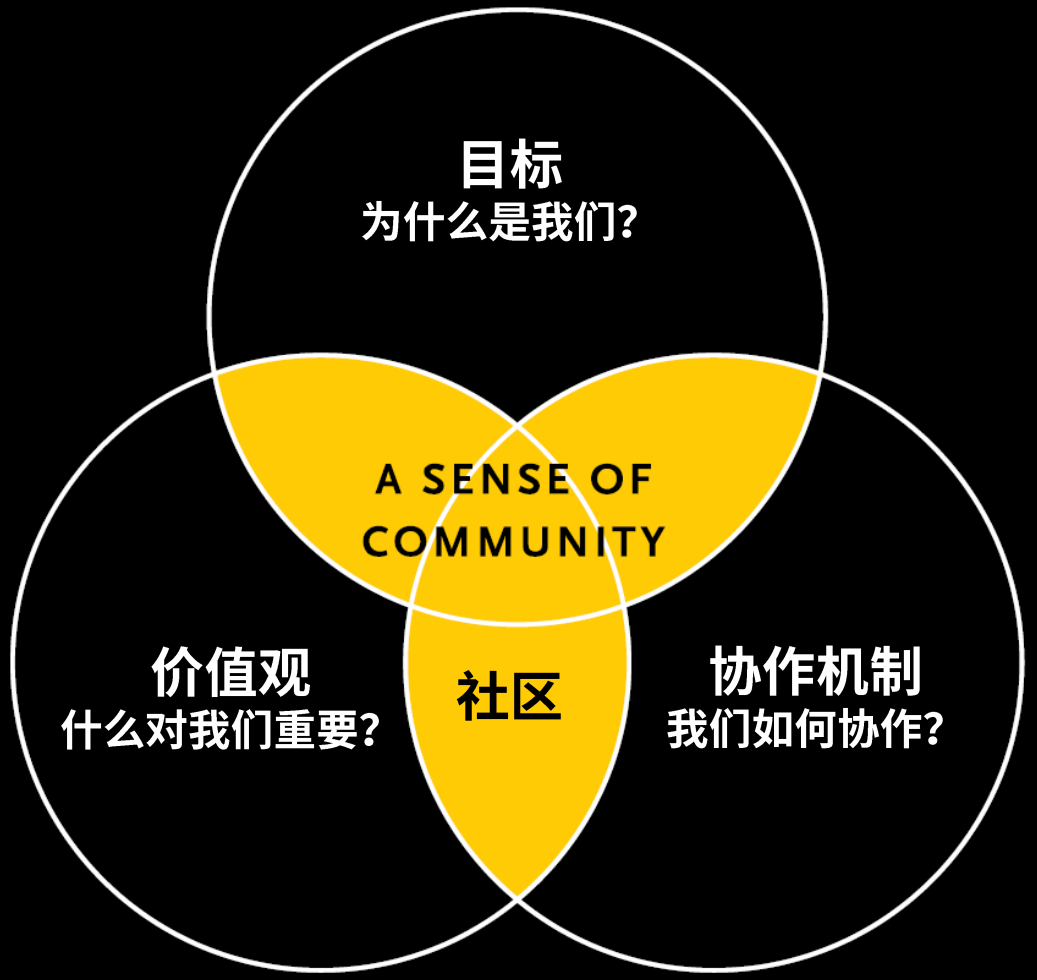


HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

领导创新
不是通过远见
而是创造一个有共同目标、
价值观和协作机制的环境和平台

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。



价值观

- 勇气和胆识
- 通力协作
- 有担当
- 开放

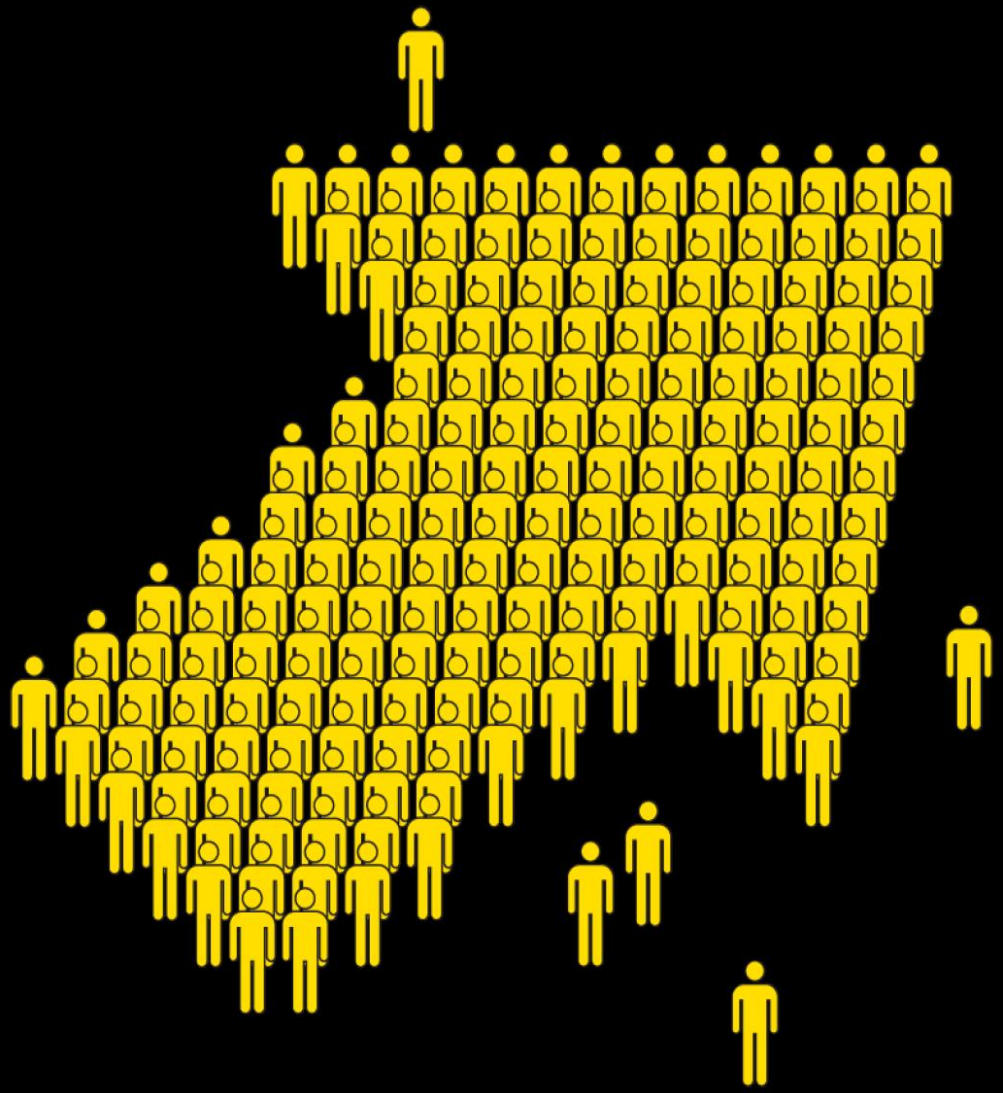
协作机制

- 相互尊重和信任
- 通过影响力（而非权威）
- 批判性思维
- 实验和迭代
- 用数据说话

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

	Today		Tomorrow
核心能力	执行	→	创新
关键动作	设立方向	→	创造环境和平台
关注点	我们往哪走	→	我们是谁?
	最大程度减小差异	→	最大程度利用差异
结果	高执行力的追随者	→	创新的社区

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。



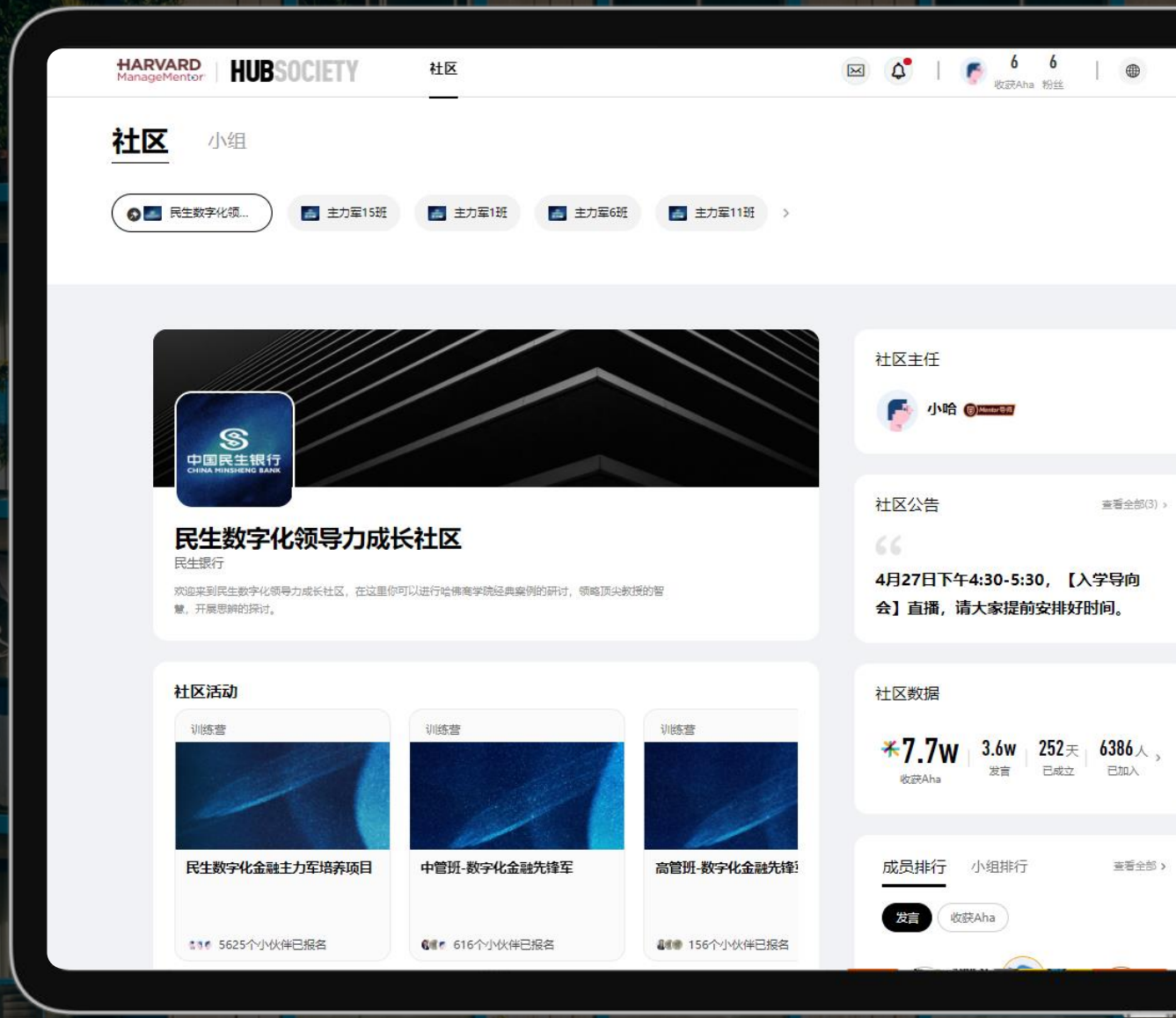
200人的社区
打造一个创新的平台

- 连接
- 激发
- 赋能
- 机制与机会

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

打造创新共同体

连接、意愿、能力和机会



民生数字化金融主力军培养项目

28个中管班，每个班**2**个班委，**20**个小组、**200**名学员

1个高管班，**2**个班委，**7**个小组，**74**名学员

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

民生数字化金融主力军培养项目

共58名班委

班长：培植创新文化，提升凝聚力，打造创新共同体

学习委员：主抓“学习”，关注班级学习情况，助力成员达成学习目标

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

创新共同体



连接

200位同学来自不同条线、职能、地区，社区打破了组织中的传统边界。连接不仅仅是互相认识，更重要的是在推动创新时，我们知道大家的能力与特长，能够很快调动资源，找到同志，一起探索与前行。



意愿

坚信民生的未来，有破局的雄心壮志，从自身出发，为自己与民生的未来负责。愿意一起探索未知、尝试新的东西，愿意一起携手前行，一起摸着石头过河。从探索中学习与适应。



能力

培养民生“金融数字化创新”的核心能力，需要全体成员具备共同的想法（认知框架），共同的说法（语言体系），与共同的做法（工具技能）。彼此有默契，能协同。



机会

通过彼此激发和探索，在更大的平台上找到推动业务创新的机会（这些机会未必是同一条线、自己的团队）。因着每个人的意愿与能力，有了连接与协同，可以摸索与碰撞出新的可能

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

四个衡量维度

连接	收获Aha数
意愿	社区发言数
能力	结业与优秀学员人数
机会	业务研讨学员打分

- 每个维度分数为29分，班级排名按照四个维度的合计总分。
- 每周日20:00在班委群公布班级当周班级排名，5月22日第一次，总共14次。
- 在项目结束时，根据积分，评选“最佳创新共同体”的荣誉称号。

每个维度根据排名获得积分：

- 排名第1，获得29分；
- 排名第2，获得28分；
- 依次类推；
- 排名第29，获得1分

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

1

连接

Aha：
扩大思想的连接

Aha

对他人的观点、感想和行为的一种认同、惊喜和顿悟。如果你在社区看到精彩的发言，让你获得了灵感和顿悟，那么你可以为这个发言送出Aha。反过来，如果你有很多有一些精彩的观点，也可以获得同学们为你送上的Aha。

Aha有什么用？

- Aha在社区中是一个重要的学习质量的衡量指标
- 通过课程评论、ColdCall 回应和模块作业的分享，获得的Aha，会累计为学分
- 1Aha=0.1学分。10学分=第一模块结业

注：延展学习的课程评论，社区中自发图片和文字收获的Aha，不会累计学分。



© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

2

意愿

课程发言：增加学习热情与投入度

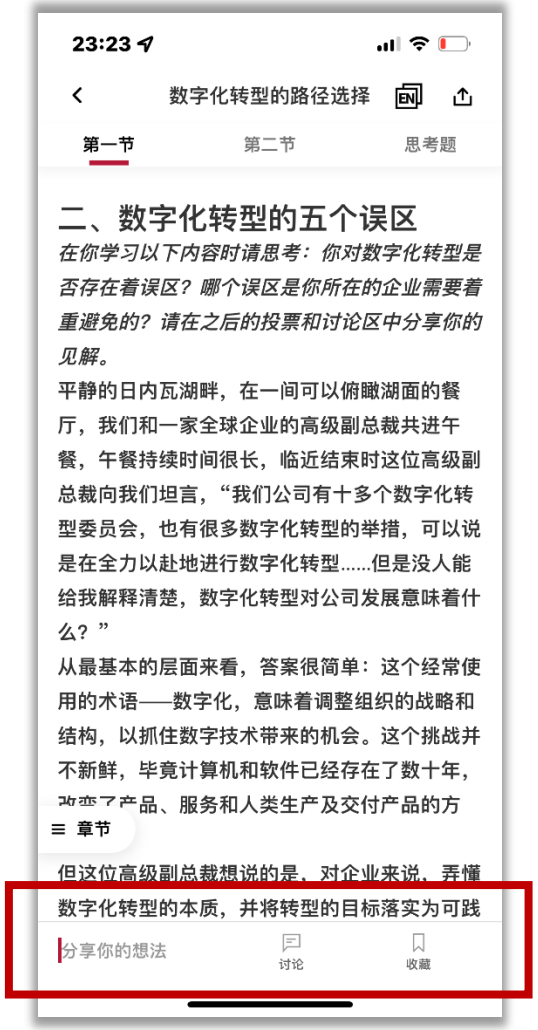
课程发言

课程发言是一个社区活跃度的重要体现，同时也代表大家的学习的积极性与投入度。更多优质的发言可以给同学们更多启发，带动更多思想的碰撞，激发大家思想的生活

如何发言

- 课程发言：
在每一门在线课下方，进行评论并分享到社区

- 社区发言：
点击右下角黑色“+”，进行图片文字的分享



课程发言



社区发言

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

3

能力

结业与优秀学员：识别社区学习领袖

模块勋章

结业

- 完成规定学习动作
- 获得10个学分

优秀

- 学分数在结业人数的前20%

项目证书

结业

- 确保4个模块全部结业

优秀

- 确保4个模块全部结业
- 其中至少3个模块获得优秀勋章



个人学习进度



优秀结业勋章

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

4

机会

业务研讨：探索业务创新的机会

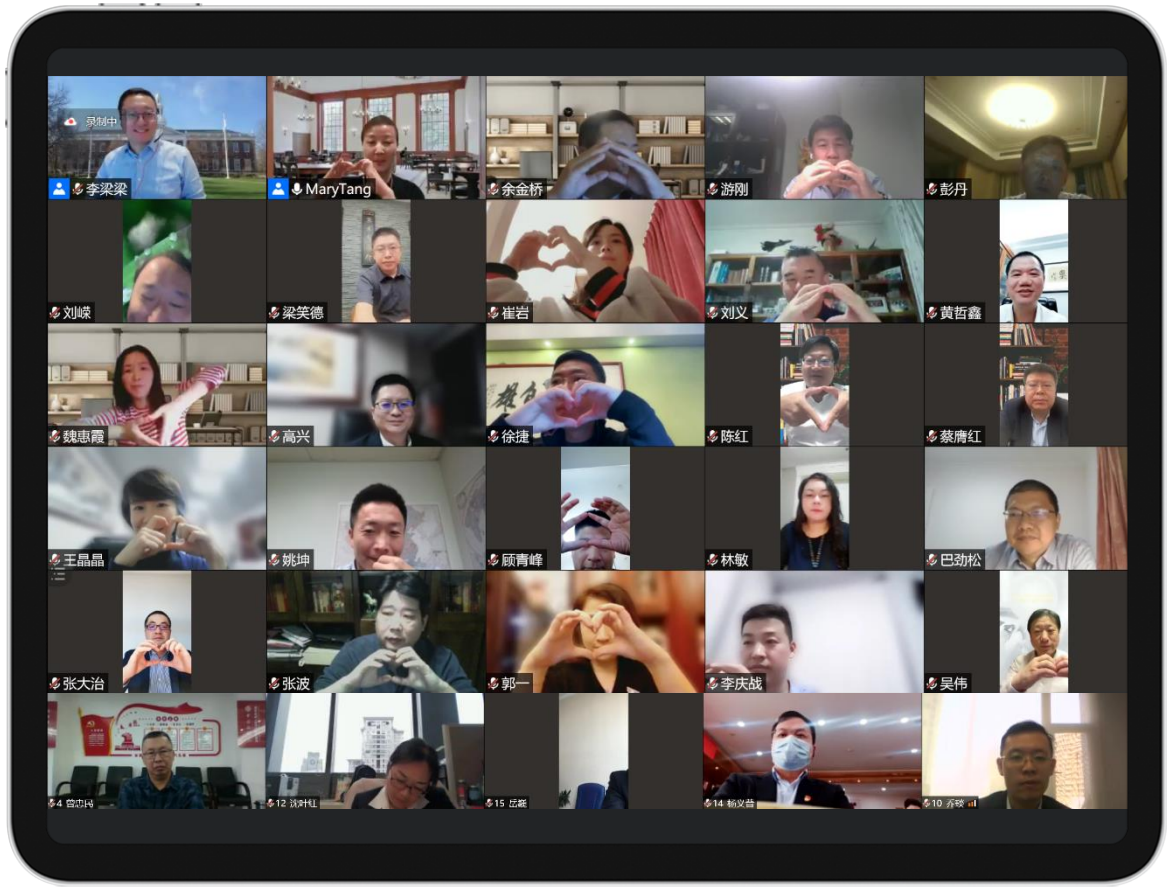
业务研讨

通过业务研讨的彼此激发和探索，在跨条线、跨职能和跨业务的碰撞中，探索新的业务创新机会。

如何组织业务研讨

在第二模块与第四模块分别组织1次业务研讨，并确保同学至少参加1次。

- 班委需讨论和确认研讨的选题，向项目组提报。
- 组织班级学员参加业务研讨，确认研讨的时间、参与方式（如会议号）等
- 统计参加业务研讨的小组成员名单，并在社区中打卡
- 汇总、整理研讨成果，向小哈同学提交
- 参与学员对于业务研讨的质量进行打分



© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

下一步行动：搭建创新场域

进行班级社区装修

社区装修，是一个班级的文化与凝聚力的重要体现，好的社区装修，能够带动班级同学的热情与激情，提升他们的参与度与积极性。

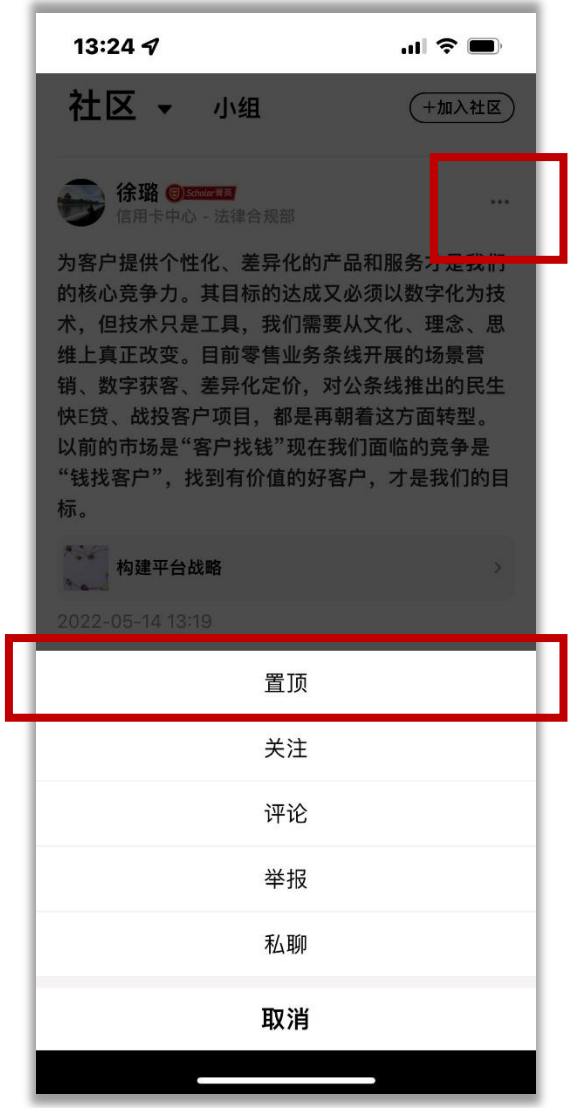
【如何进行社区装修】

- 进入班级社区主页
- 点击头像，修改班级logo、班级名称、与班级简介
- 发布班级公告
- 点击右下角“+”，发布班级学习规则并置顶

在OA中建立班级群

在民生OA即时通，组建班级群，让各小组长将自己的组员拉到班级群中。这样能够拉进与学员的距离，建立更加紧密的连接。





© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.