中国民生银行
CHINA MINSHENG BANK

Harvard Business Publishing Corporate Learning

班委业务研讨催化指南

关于业务研讨

第二、第四模块各有一次业务研讨
根据结业要求，学员可以任意报名参与其中一次

© 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。

业务研讨的目的

围绕着一个感兴趣的业务问题或者是创新想法（让学员自主提报议题，自主报名参加感兴趣的研讨，都是希望学员自己能够找到与实际工作有连接的议题）在一个更大的范围内去碰撞和研讨。**班级研讨的目的不是在解决某个问题，因为解决问题需要解决问题的方法，而研讨的目的是为了促使学以致用。**

1. 用所学课程的框架和内容，分析和解决现有业务问题
2. 通过倾听跨条线、跨部门同学对于同一个问题的不同声音，让学员以更全面的视角分析现有问题，进而推动了共识的达成，或者通过获取更多的灵感与启发推动了创新
3. 通过研讨发现其他部门的创新实践，同时也能够发现志同道合的伙伴，帮助同学们建立更深入的连接

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。

舞台 | 阳台

分享、研讨、辩论　　观察、聆听、思考

© 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。

业务研讨的形式

形式：以班级为单位，由班委催化

时长：90分钟

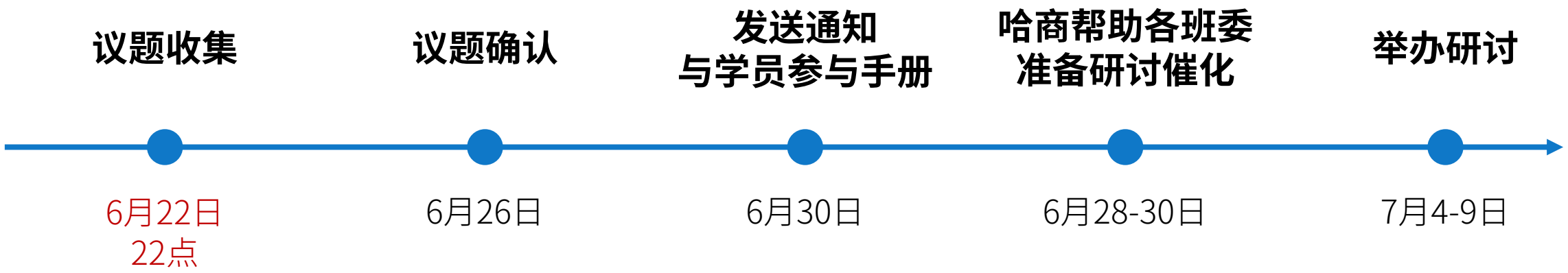
分工：

- 班长与学习委员在哈商支持下设计4个结构化辩题，通过辩论促进研讨
- 班长催化；学习委员组织催化过程中的投票，记录有价值的观点

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。

第一次业务研讨安排

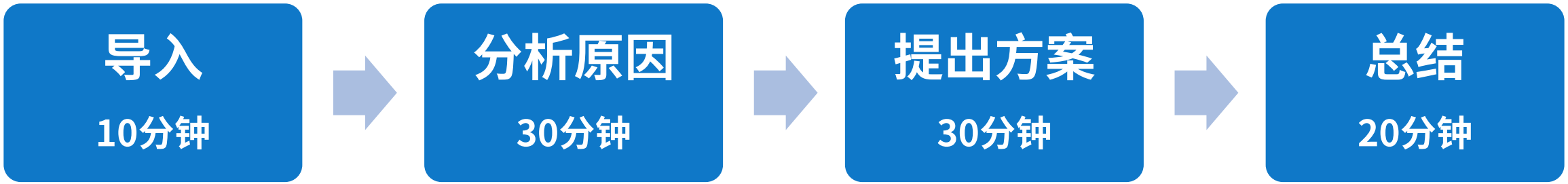


© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国），北京哈商教育科技有限公司版权所有。

催化师指导手册

© 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。

业务研讨的催化流程



© 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。

第一步：导入（10分钟）

- 催化师的自我介绍
  - 例如：大家好，我是xxx，今天由我和学习委员一起带领业务研讨。我鼓励大家在这个业务研讨中能够直接、务实的沟通，我们会把大家在研讨过程中有价值的内容做整理，通过项目组提交给总行。
- 催化师介绍业务研讨的主题背景
  - 例如：目前支行的考核指标与数字化经营要求是脱节的，造成大家的主要精力还是放在日常经营性指标的完成，只有对于数字化经营指标有考核，有检查时，大家才会应付目标而去完成任务。而不是主动推动支行更好地拥抱数字化，实现数字化经营。
- 催化师介绍本次业务研讨的议程
  1. 运用所学框架，深度探讨某个业务挑战背后的成因，或者某项业务创新背后的动因
  2. 运用所学框架，业务挑战或业务创新的潜在破题思路
  3. 分享该模块的课程内容对于实际工作带来的思考和启发
- 宣布业务研讨的参与规则

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。

第二步：分析原因（30分钟）

- 通过2个结构化辩论题，让同学们通过投票、辩论的方式，厘清现有业务问题或者创新想法背后的原因
- 例如：无法有效实现日常经营与数字化的融合，即通过数字化手段找到现有问题解决方案，根本原因是

辩题一

考核指标两张皮
vs
经营行为两张皮

辩题二

员工的传统意识无法转变
vs
员工缺乏数字化解题的能力

© 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。

第三步：提出方案（30分钟）

- 通过2个结构化辩论题，让同学们通过投票、辩论的方式，厘清现有业务问题或者创新想法背后的原因
- 例如：

辩题三

为了帮助支行将数字化融入日常经营活动：
调整现有考核机制，从总、分行的角度将现有指标融合形成一套指标体系
vs
强化支行员工的数字化意识与能力的培养

辩题四

支行各个条线业务的数字化进程应该统一步调
vs
支行各个条线业务的数字化进程可以根据业务的现状的有各自的节奏

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。

第四步：总结（20分钟）

- 催化师邀请4位同学分享第一（2位）和第二模块（2位）的学习心得体会，以及对于实际工作带来的启发。
- 催化师总结研讨成果
  - 重访研讨的议题，有哪些好的想法
  - 感谢同学们的参与

© 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。

催化师提问宝典

© 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。

不同类型的问题

1. 信息发掘问题：谁、什么、为什么、何时、在哪里
2. 分析性问题：为什么、如何
3. 挑战性问题：为什么
4. 行动性问题：什么，如何，下一步
5. 假设性问题：假使……会怎么样
6. 预测性问题：将发生什么
7. 归纳性问题：吸取哪些经验教训

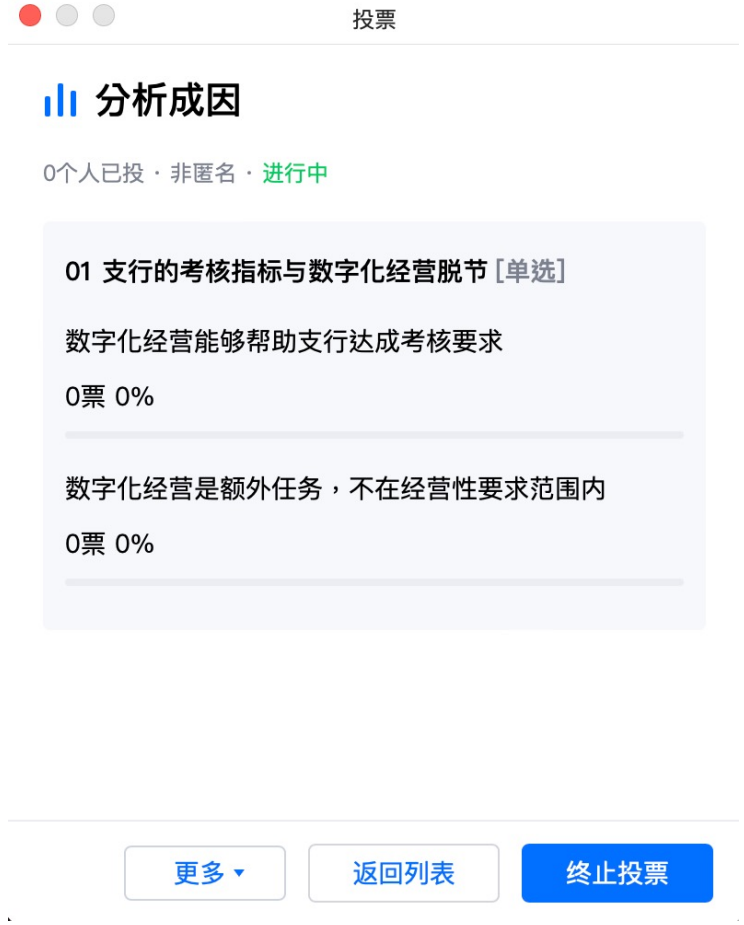
HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 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。

场景一：引导学员展开投票与讨论

开启讨论

1. 说明目标与辩题。例如：同学们，我们需要找到关于支行考核指标与数字化经营脱节的根本原因。 第一个问题是关于数字化经营与支行的经营工作到底是什么关系？一方的观点是数字化能够很好地帮助支行完成经营目标，只是目前还没有很好找到关联；另一方的观点是数字化经营对于支行而言本来就是额外的任务要求。
2. 请同学们投票。
3. 邀请同学发表观点。可以采用点名的方式，例如：XXX同学，你认为的原因是什么？也可以采用开放式邀请，例如：有哪位同学投了正方票的，来说说你认为的原因是什么？
4. 当同学发表观点后，催化师可以提的进一步引导问题
    - 挖掘信息
        - 为什么你这么认为？你能再多展开一些吗？你是如何推导出这个结论的？能否举一个工作中你实际遇到的案例？
    - 过渡给其他同学
        - 其他同学怎么看待TA的观点？有没有同学也是选择正方的，但是理由不太一样？大家对于TA的观点还有补充吗？有没有不同意见？
    - 拓展研讨
        - 还有哪些原因不在我们的辩题范围内的？有其他补充吗？



© 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。

如何判断是否需要过渡给其他学员

- 聚焦在当前发言的同学
  - 学员的补充发言可以推进研讨的深度：学员对于当前的议题准备充分，有深刻的洞察，能够给出实际的工作案例，等。

- 过渡给其他同学
  - 已经得到满意的回答，有信息，有观点。
  - 同一方的观点已经足够充分，催化师希望引入不同的视角展开讨论，让同学的视角更全面。
  - 学员明显没有准备好。

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。

场景二：如何过渡到下一个辩题

- 催化师
  - 我们准备探讨下一个辩题了，大家对于目前的这个辩题还有什么补充吗?
  - 我们对于当前的议题已经足够深入了，其他新的观点对找到这个问题的成因边际效应已经很低了，我建议进入下一个话题

© 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。

场景三：应对催化过程中的典型情况

大家没有听懂学员的观点，且催化师也没有抓到重点

- 你能够简单概括下你的观点吗？我们都不是很了解你说的这个概念，能否更直白的解释下？

学员偏题

- 对于现在我们所讨论的问题，您的看法是？所以你所说的和这个问题的关联是？

长篇大论

- 你谈到了很多不同的原因，如果要聚焦一个原因的话，会是什么？

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。

学员准备手册

© 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。

业务研讨议程安排

导入
10分钟

分析原因
30分钟

提出方案
30分钟

总结
20分钟

解决支行数字化经营与考核脱节问题

议题说明：目前支行的考核指标与数字化经营要求是脱节的，造成大家的主要精力还是放在日常经营性指标的完成，只有对于数字化经营指标有考核，有检查时，大家才会应付目标而去完成任务。而不是主动推动支行更好地拥抱数字化，实现数字化经营。

辩题一：通过数字化手段能够达成日常的经营性指标要求 vs 目前支行的日常经营与数字化转型还是两张皮

辩题二：无法通过数字化手段找到现有问题解决方案，根本原因是：员工的传统意识无法转变
Vs 员工缺乏数字化解题的能力

辩题三：为了帮助支行将数字化融入日常经营活动：调整现有考核机制，从总、分行的角度将现有指标融合形成一套指标体系 vs 强化支行员工的数字化意识与能力的培养

辩题四：支行各个条线业务的数字化进程应该统一步调 vs 支行各个条线业务的数字化进程可以根据业务的现状的有各自的节奏

分享学习内容对于我工作带来的帮助

© 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。

参与规则

- 找一个安静的地方参加业务研讨
- 提前测试网络连接
- 提前几分钟进入会议室，准时开始
- 打开摄像头（如果背景环境不方便展示，可以使用虚拟背景；如果做一些分散其他人注意力的事情，请关闭摄像头）
- 研讨期间保持专注，不要同步处理其他事情
- 不说话时将麦克风静音
- 合理使用聊天框记录和表达关键想法

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。