



敏捷组织三堂课[®]系列课程之

敏捷下的情景领导力

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，商业银行能否在持续发展中获得成功，不仅取决于正确的战略、战术，也在很大程度上也取决于管理人员领导力的高低。在实际运营中，什么是领导力？有领导力的管理者是如何带团队的？为什么有些团队凝聚力强而有些团队差？如何打造卓越的领导力……这些问题一直困扰着很多管理人员。

传统的情景领导力课程一般仅根据员工的意愿和能力来调整领导方式，忽略了组织战略与组织环境的对领导力的影响。

2019 年，中国银行自上而下于业内率先吹响了“激发活力 敏捷反应 重点突破 加快建设新时代全球一流银行的”号角。与此同时，国内越来越多的企业也开始尝试着不同类型的转型，大到 BATJ 这样的互联网巨头，小到创业型公司或团队，都开始引入敏捷管理。那么，什么是敏捷？敏捷型团队与敏捷领导力要如何打造？如何更好的发挥员工的作用与力量……

《敏捷组织三堂课之敏捷下的情景领导力》是专门针对商业银行各分行、支行中高层管理人员了解并掌握在敏捷下状态下，中高层领导者要如何因地制宜

宜、根据不同组织战略与环境领导下属，同时也结合了传统情景领导力的内容，一方面系统讲解领导力的本质，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，从而有效帮助各级管理人员提升领导力。

【课程收益】

- 掌握敏捷领导力的本质
- 掌握敏捷领导力的核心能力
- 掌握敏捷状态下的领导者角色
- 掌握不同情景下的领导方式
- 提高管理者自身的领导力水平

【课程时长】 1天，6小时/天

课程纲要

第一单元：什么是敏捷领导力

- 来自 VUCA（乌卡）时代的挑战
 - 传统领导力的两大瓶颈
 - 敏捷领导力的本质
- 从龙舟到皮划艇

自组织的核心特点

- 敏捷型组织的基本类型

第二单元：敏捷地图的运行

- 敏捷地图的五大核心路径
- 以终为始的客户需求

倒金字塔式的组织运营

- 界定目标与标准
- 建立敏捷规则

团队敏捷规则的四个层面

规则制定的三个原则

- 过程跟进

过程管理三不要

过程管理三必要

- 改进与提升

敏捷组织进化：从经验到创新

敏捷团队中的效能提升

第三单元：敏捷领导力者的核心能力

- 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

敏捷领导工具：OKR

- 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

第二节课

《敏捷领导与 OKR 管理》

【课程收益】

- 掌握敏捷领导力的本质
- 掌握敏捷地图的运行方式
- 掌握基本的敏捷领导工具
- 掌握 OKR 管理的特点
- 掌握 OKR 的流程与工具

【授课方式】理论讲授+案例分析+小组讨论+现场演练

【课程时长】2天，每天6小时

【课程要求】

- 分组研讨，按6-8人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要2张，A4纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色

【课程大纲】

第一单元：敏捷组织与敏捷领导力认知

- 来自 VUCA（乌卡）时代的挑战
- 敏捷领导力的本质
从龙舟到皮划艇

自组织的核心特点

第二单元：基于敏捷状态的情景领导

- 敏捷地图的五大核心路径
- 以终为始的客户需求

倒金字塔式的组织运营

- 界定目标与标准
- 建立敏捷规则

团队敏捷规则的四个层面

规则制定的三个原则

- 过程跟进

过程管理三不要

过程管理三必要

- 改进与提升

敏捷组织进化：从经验到创新

敏捷团队中的效能提升

- **自我反思：团队的敏捷性反思**

第三单元：敏捷状态下的领导角色

- 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

自我管理立新规

威望双全树新貌

过程激励走新路

- 自我反思：个人领导角色的反思

第四单元：基于员工发展阶段的情景领导

- 对人性的假设决定了管理方式

- 管理中的经济人理论：X理论与指挥性行为

典型的指挥性行为

案例研讨：听话照做的新柜员

- 管理中的社会人理论：Y理论与支持性行为

典型的支持性行为

案例研讨：从霍桑实验到“老油条型员工”

- 管理中的复杂人理论：灰色的情景性行为
- 能力与意愿和四组组合
- 领导员工的七大方式
- 案例研讨：这样的工作交给谁？
- 自我反思：员工的发展阶段
- 自我反思：领导员工的方式

第五单元：课程回顾与答疑