



敏捷组织效能提升

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？

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……

《敏捷组织效能提升》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敏捷组织建设与敏捷领导力而研发的系列性、实操性课程。本课程一方面系统讲解敏捷组织的内涵与本质，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敏捷领导力。

【课程收益】

- 掌握敏捷领导力的本质

- 掌握客户为先的服务理念
- 掌握敏捷地图的运行方式
- 掌握敏捷项目的核心内容
- 掌握基本的敏捷领导工具
- 掌握敏捷项目中管理者的角色定位

【授课方式】 理论讲授+案例分析+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；
- 白板纸每个小组至少需要6张。

【课程大纲】

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、
- 客户为先的服务理念

客户的需求与组织经营管理间的矛盾

无形服务有形化

客户体验的重点：不是体验而是感受

案例研讨：体验店 VS 专卖店

- 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

- 敏捷管理体验：弹球轨道
- 敏捷管理反思：结合工作实践设计敏捷领导的工作路径

第三单元：敏捷项目管理

- 敏捷运行地图与敏捷项目管理
- 传统项目管理 VS 敏捷项目管理
- 敏捷项目的核心原则

以人为本

目标导向

客户为先

拥抱变化

- 敏捷项目管理的五大阶段

构想阶段的主要工作

推演阶段的主要工作

探索阶段的主要工作

适应阶段的主要工作

收尾阶段的主要工作

- 敏捷项目管理工具：一页纸协同计划表

- **敏捷管理反思：结合工作实践制定项目管理工作计划**

第四单元：敏捷项目管理者的角色

- 敏捷项目管理者的角色定位

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

威望双全权新貌

过程激励走新路

第五单元：敏捷管理工具---OKR 管理与实操

- 从 google 看 OKR 发展历程
- 什么是 OKR
- **案例分析：OKR 与 KPI 有何区别**
- **案例分析：OKR 变被动为主动**

- OKR 标准流程
- OKR 目标的分解

落地工具：OGSMA

现场演练：根据所学现场运用 **OGSMA** 分解工作目标

- OKR 的计划管理
- OKR 的沟通与定期回顾

反馈工具：ORID

回顾工具：复盘

第六单元：课程回顾与答疑