

阿里巴巴研发效能实践日

# 敏捷领导力= 敏捷思维+权变行为

朱宏强（项目教练-PMCoach）

# 视频回放及往期内容精华



↑ 扫码观看本次活动视频回放



↑ 扫码获取往期阿里研发效能精华



# 朱宏强- PMCoach



第五空间休活部落创始人  
能略学堂首席项目教练

- 2001年获得美国项目管理认证的项目管理专家（PMP），且不间断讲授<PMBOK>15年。PMI Agile Certified Practitioner（敏捷管理专业人士）PMI Professional in Business Analysis（PMI商业分析专业人士）、Accredited Trainer for PRINCE2 Practitioner、MSP@Lean（欧系项目管理注册从业、项目集、精益授证讲师）
- 美国全脑思维HBDI授证金教练、英国伦敦行业协会论证的国际培训师、变革管理认证教练（Prosci Change Management）、沙因职业锚授证讲师、英国管理沙盘设计商RSVP授证讲师和体验学习教练IDEO授权Design Thinking授证讲师。
- 自主研发全脑项目管理和适应性项目领导力、项目集实境演练、项目策略销售等版权课程。

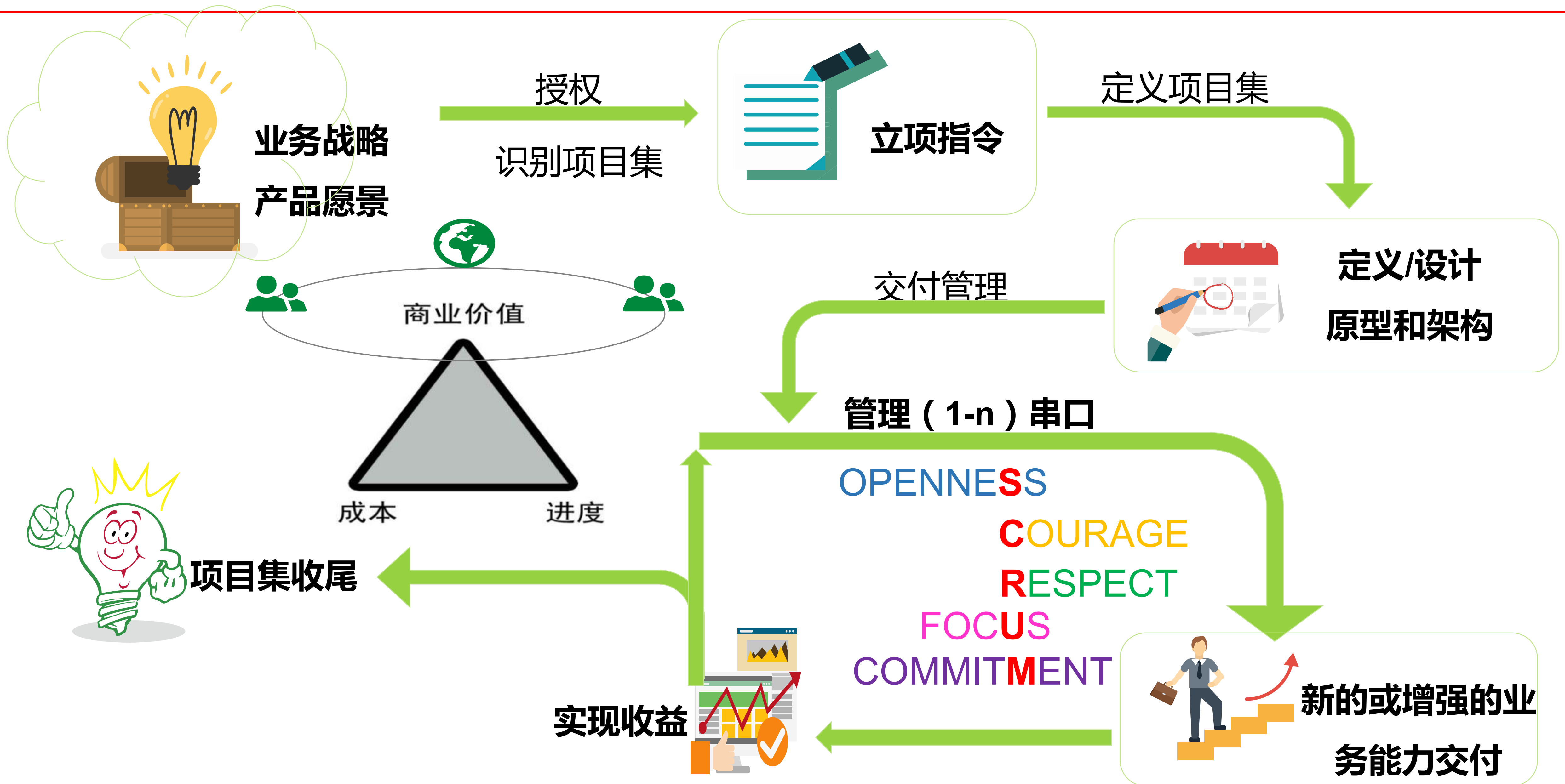




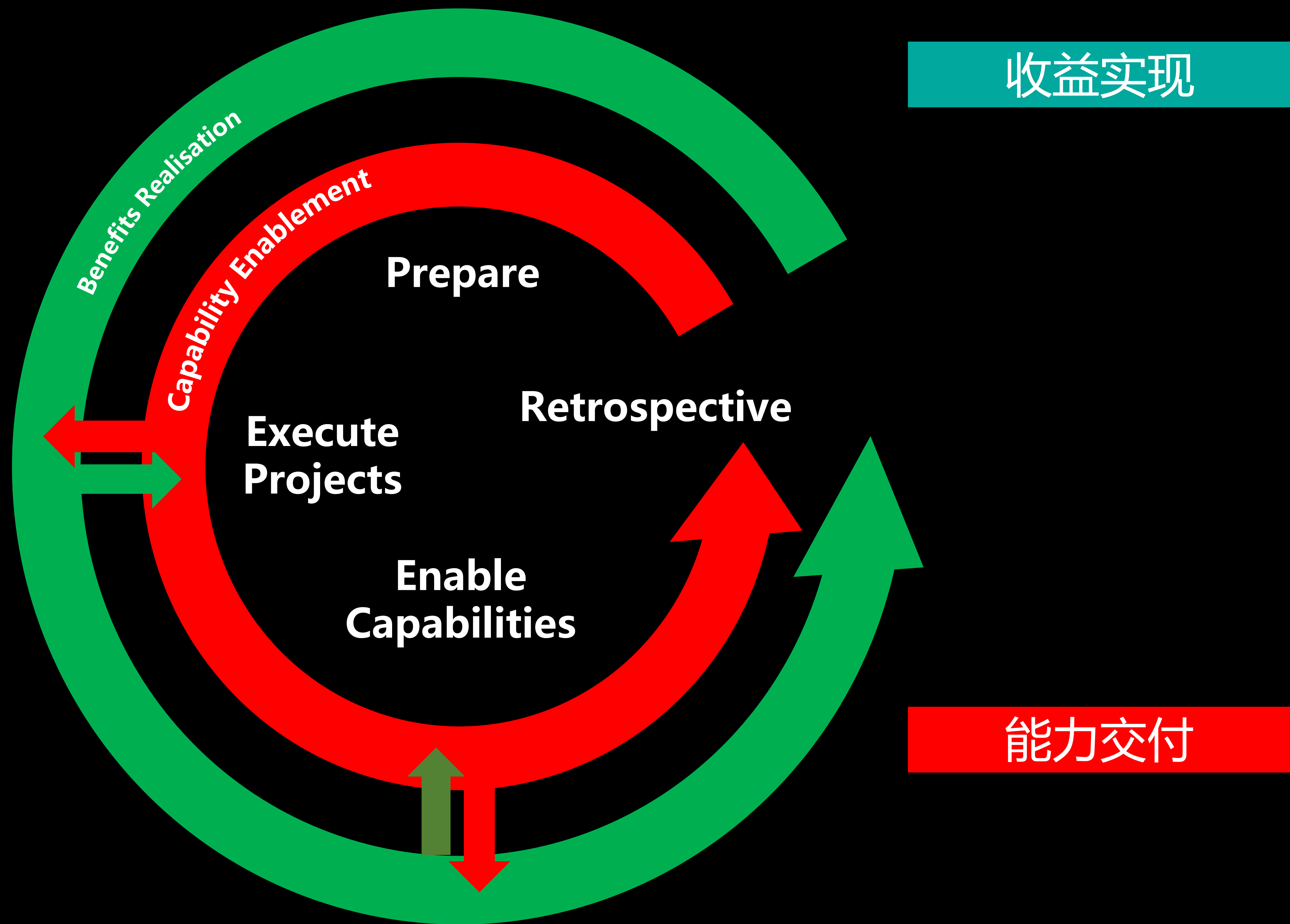
# 分享内容

- 敏捷项目群管理框架：能力交付
- 自画像（思维偏好）
- 项目画像
- 团队画像
- 敏捷领导力发展策略分享

# 敏捷项目集管理框架



# 双轮驱动



# PMI Talent Triangle® Captures Skills Needed

## PMI人才三角总结了所需掌握的技巧



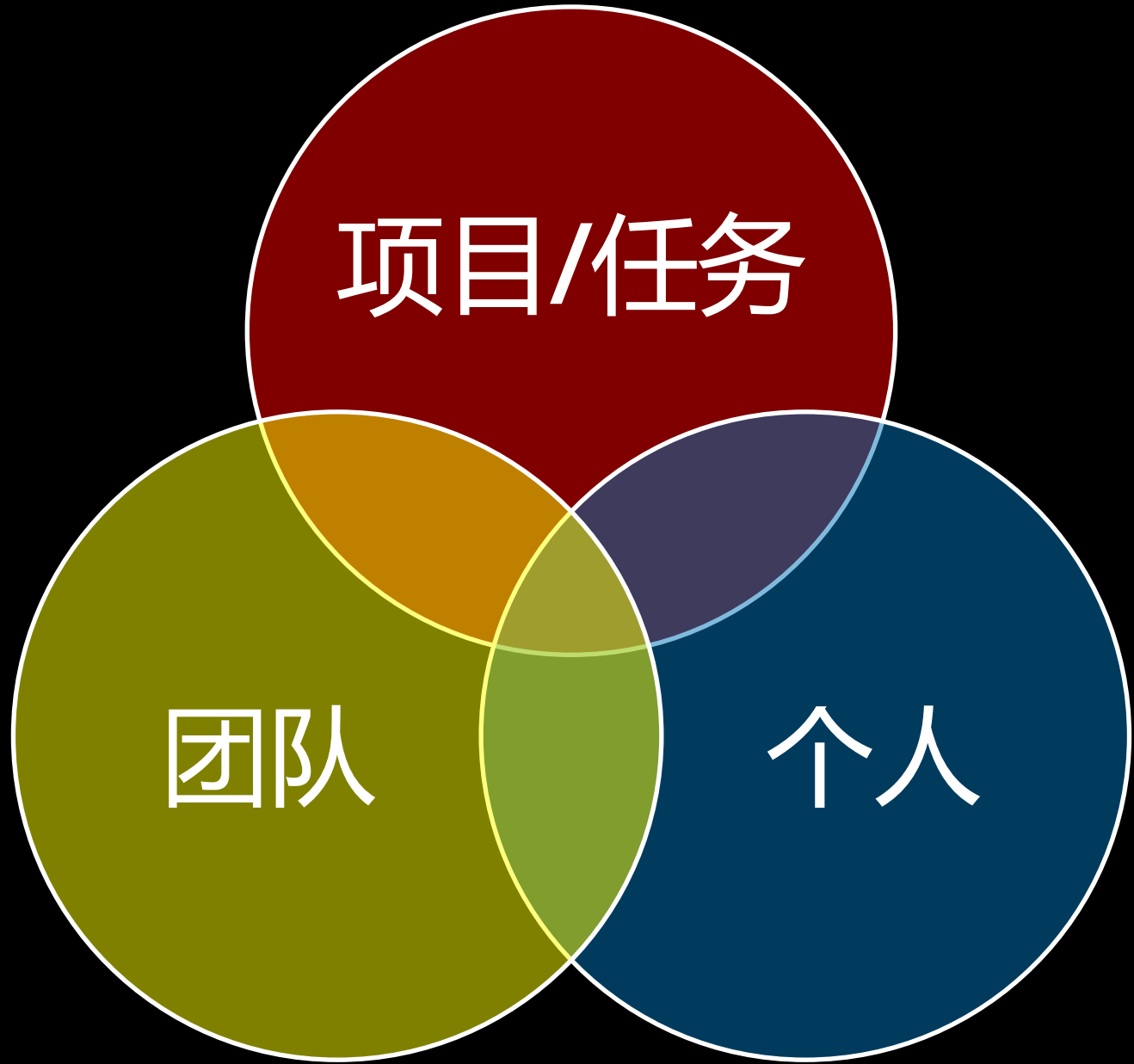
PMI 2017 Pulse of the Profession®



# 阿代尔领导力三环模型

领导素质-任务		
需要	素质	价值
任务	主动	使群体不断前进
	坚毅	避免放弃
	效率	工作出色完成，成本清晰
	诚实	摆出事实
	自信	面对事实
	勤劳	孜孜不倦。成效显著
	胆大	不墨守成规
	谦逊	勇于承认错误，不责怪他人

领导素质-团队		
需要	素质	价值
团队	正直	使团队融合为一体，充满信任
	幽默	缓解压力，松弛有度
	胆大	用创意和激情鼓舞团队
	自信	增加对他人的信任
	公正	公平、纪律严明
	诚实	赢得尊重
	谦逊	不自私、不傲慢、不制造纷争，共享荣誉



领导素质-个人		
需要	素质	价值
个人	机敏	灵活应对人际关系
	同情	富有同情心，乐于助人
	一致	能使人们清楚自己的位置
	谦逊	认可个人的素质/能力并给予赞扬
	诚实	赢得他人的尊重
	公正	办事公平、鼓舞人心



# 阿代尔领导力金句

- 最重要的六个字：我承认我错了。
- 最重要的五个字：我为你骄傲。
- 最重要的四个字：你怎么看。
- 最重要的三个字：麻烦你。
- 最重要的二个字：谢谢。
- 最重要的一个词：我们。

# 数字时代领导者应具备的10大能力

## 个人特质

- 处理不确定性
- 敏捷

## 人际交往

- 深化协同合作

## 业务管理

- 数字化敏锐度
- 多维度决策
- 重视多元化

## 团队领导

- 驱动创新
- 大胆授权
- 引领变革
- 激发热情



WE Must be Agile in Our Thinking

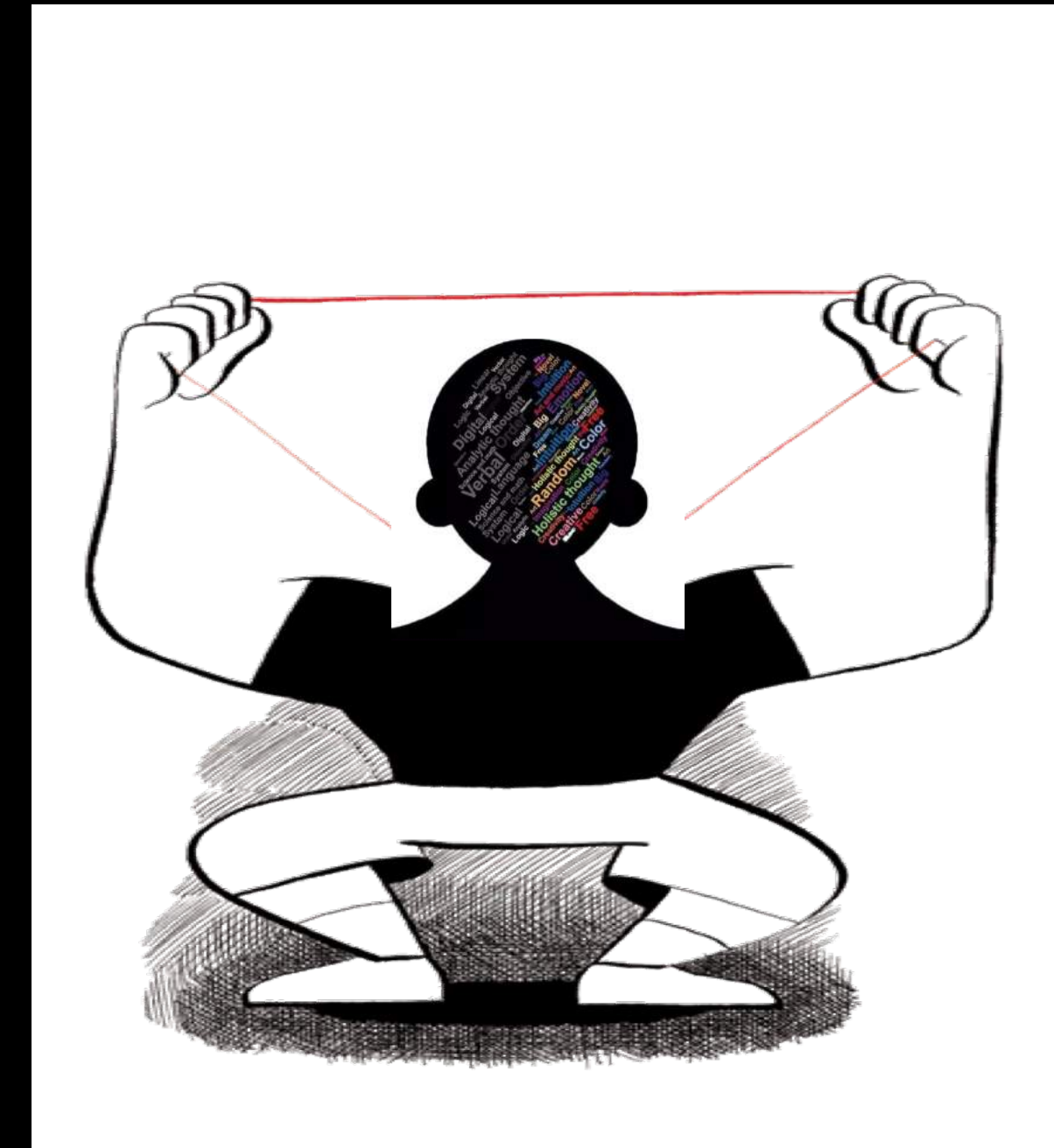
我们必须保持思维的敏捷





# Thinking Agility: **Consciously and deliberately** shift your thinking as the situation requires it.

**敏捷思维**      **有意识的、刻意的** 依据情况所需转换你的思维





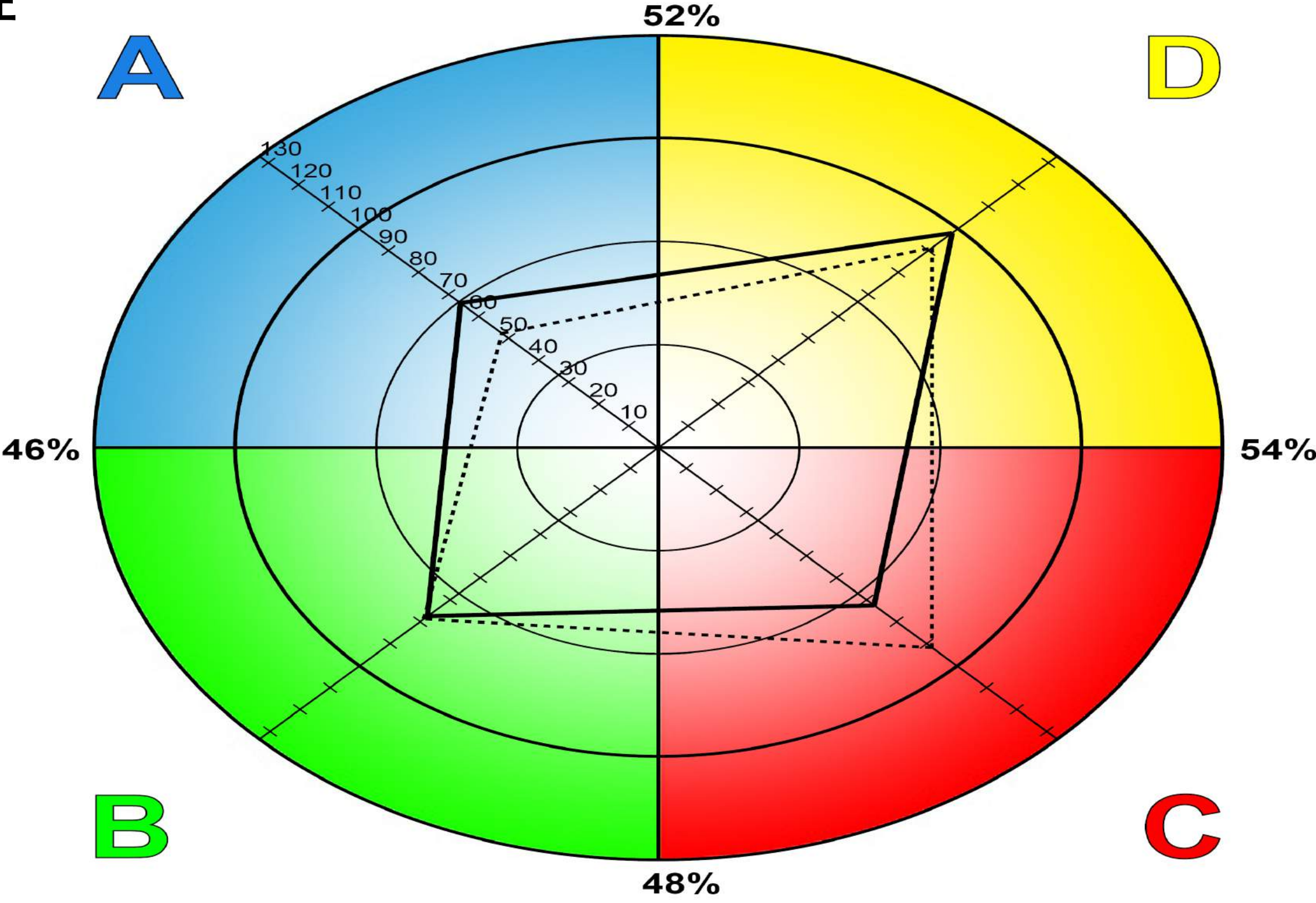
# 我的样例-2008

有这种图形的人，再作决策时可能会问：

我是否看到所有隐藏的可能性？  
我可以成立可行的计划吗？  
别人将如何被影紀

不过可能会忽视：  
善用数据，  
收集事证和细节

图形是许多顾问的图形，  
包括教师还有需要多层次理解和能力的其它专业人士。最有满足感的工作包括规划事务，提供支援，设计，综览‘大局’，团队合作和帮助他人



最自然的解决问题策略包括：

重视视觉欣赏，  
头脑风暴  
直觉，  
在他人构想上发挥  
执行

不过可能会不考虑：  
调研，  
逻辑，  
界定问题

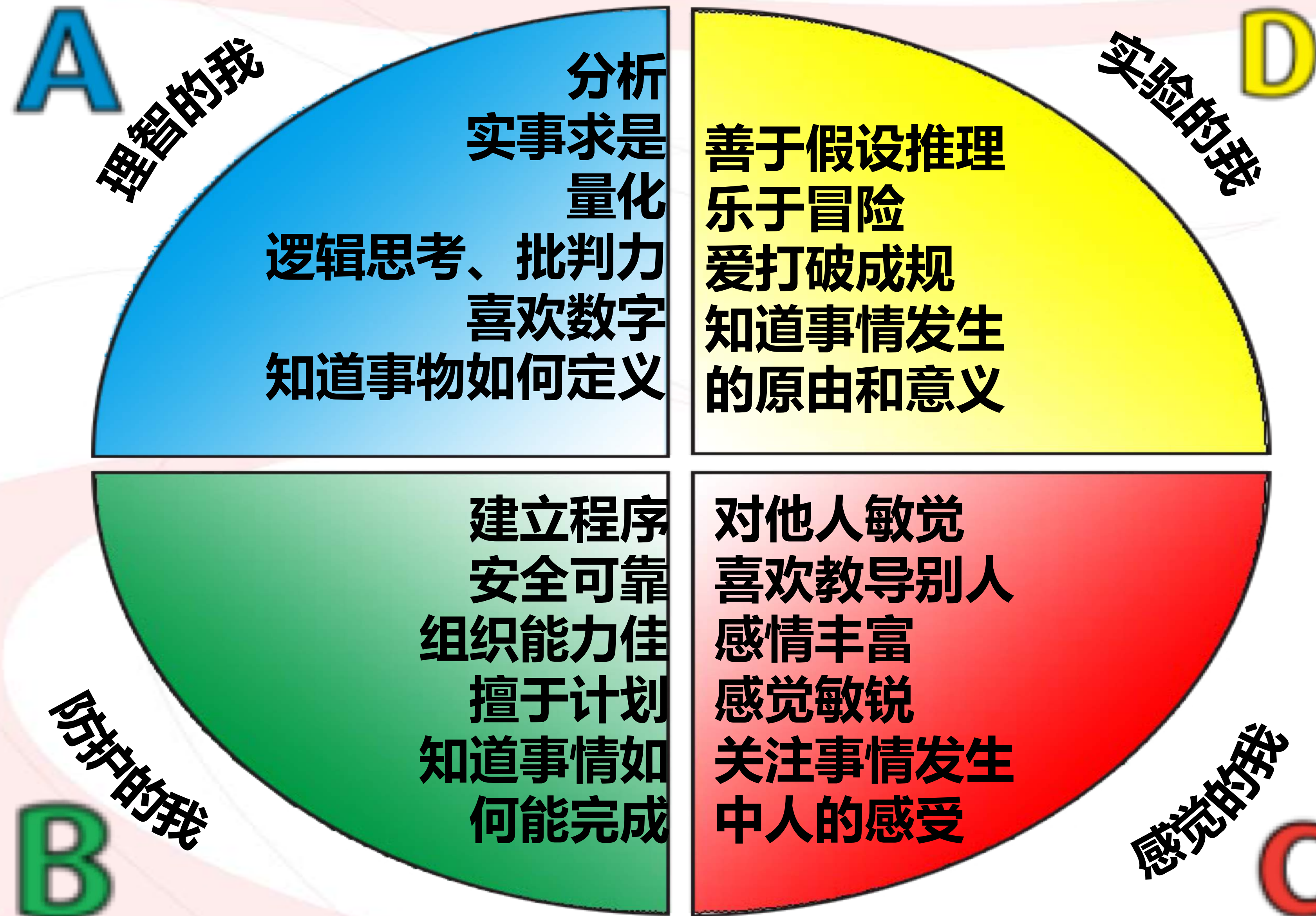
最适用的沟通方式可能包括：

沟通之前的书信来往，  
提供导论  
点子/构想的集成  
鼓励他人参与  
个人感性的接触

不过可能会忽视：  
信息和事证  
技术精确性



# 四个不同的“我”





# The Herrmann CEO Study

**9300** CEOs

**& 1.1** MILLION  
DATA POINTS

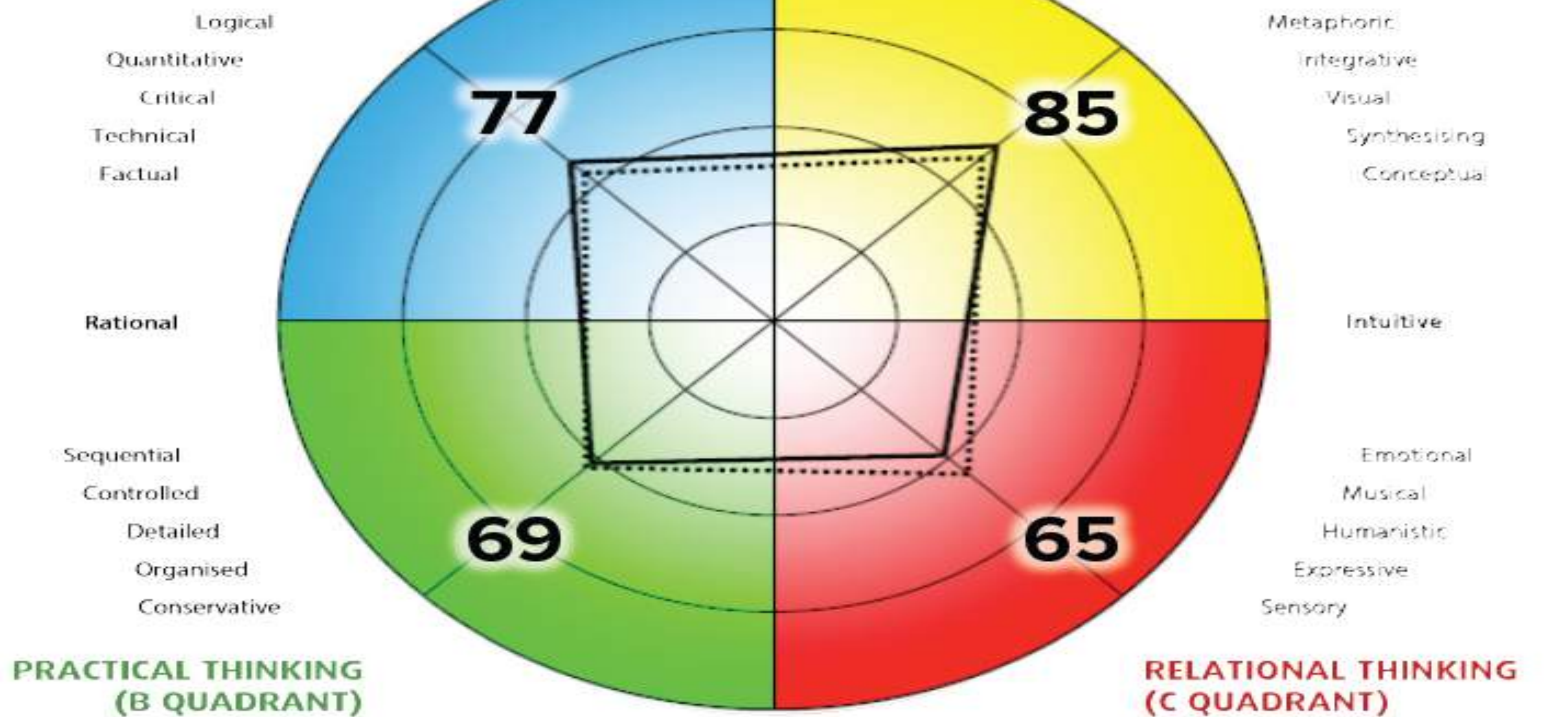
USING THE **HBDI**®  
THINKING DATABASE



# All 9300 CEOs...

## ANALYTICAL THINKING (A QUADRANT)

## EXPERIMENTAL THINKING (D QUADRANT)





# Male vs. Female CEOs

**MALE CEOs**  
(n=7478)

**1**

**PROBLEM  
SOLVING**

**2**

**CONCEPTUAL  
ACTIVITIES**

**3**

**ANALYTICAL  
ACTIVITIES**

**4**

**EXPRESSING  
IDEAS**

**FEMALE CEOs**  
(n=1822)

**1**

**PROBLEM  
SOLVING**

**2**

**INTER-  
PERSONAL**

**3**

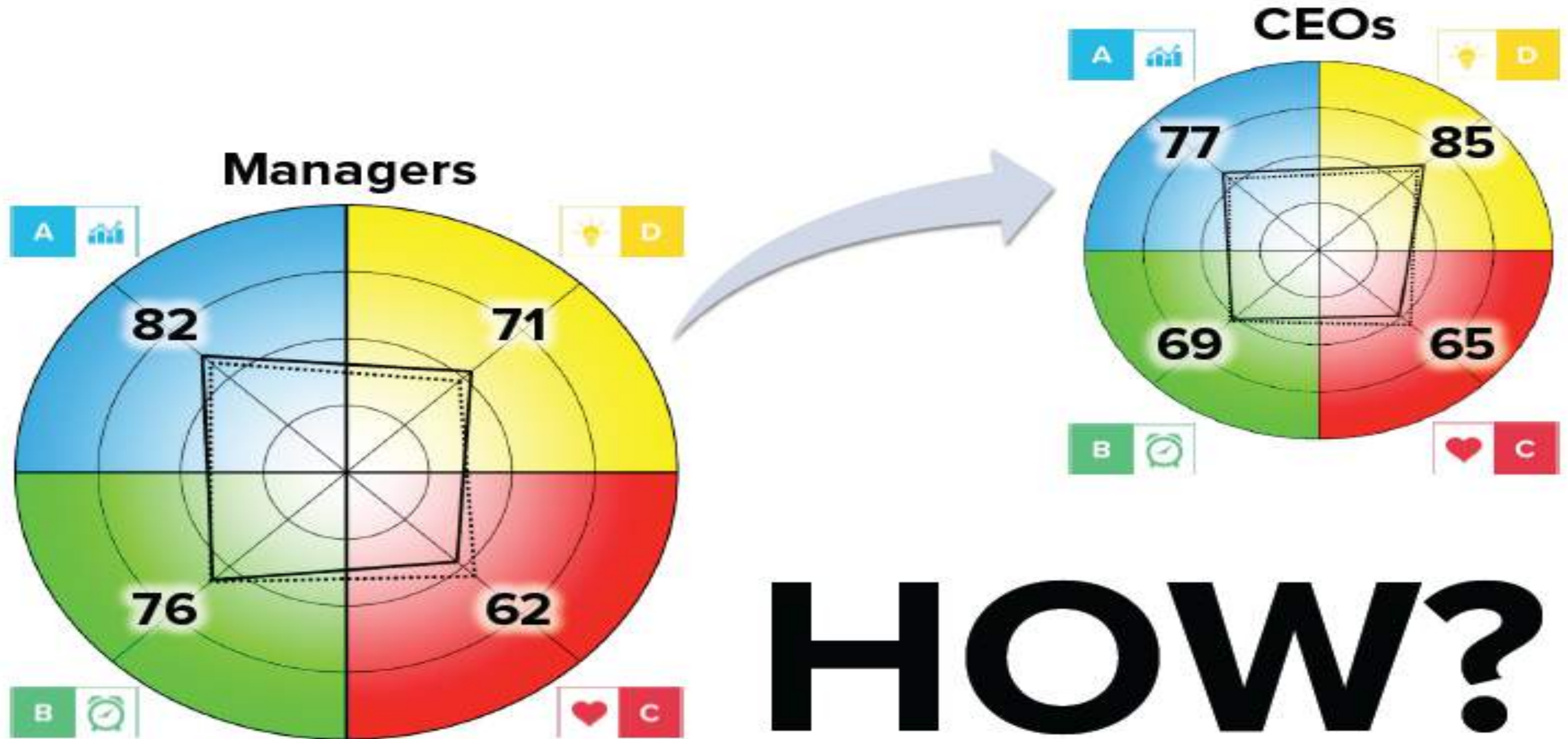
**EXPRESSING  
IDEAS**

**4**

**CONCEPTUAL  
ACTIVITIES**



# Developing the next generation of global leaders



# HOW?



# Secrets to Engaging Your Leaders

1. **Diagnose** and understand **thinking preferences**, skills, expectations and job needs.
2. Understand the mental **requirements** of the work being done.
3. Provide them autonomy to do their work, and the tools to **develop mastery**.
4. **Facilitate** their **ownership** of their thinking, their work, and the purpose behind what they do.



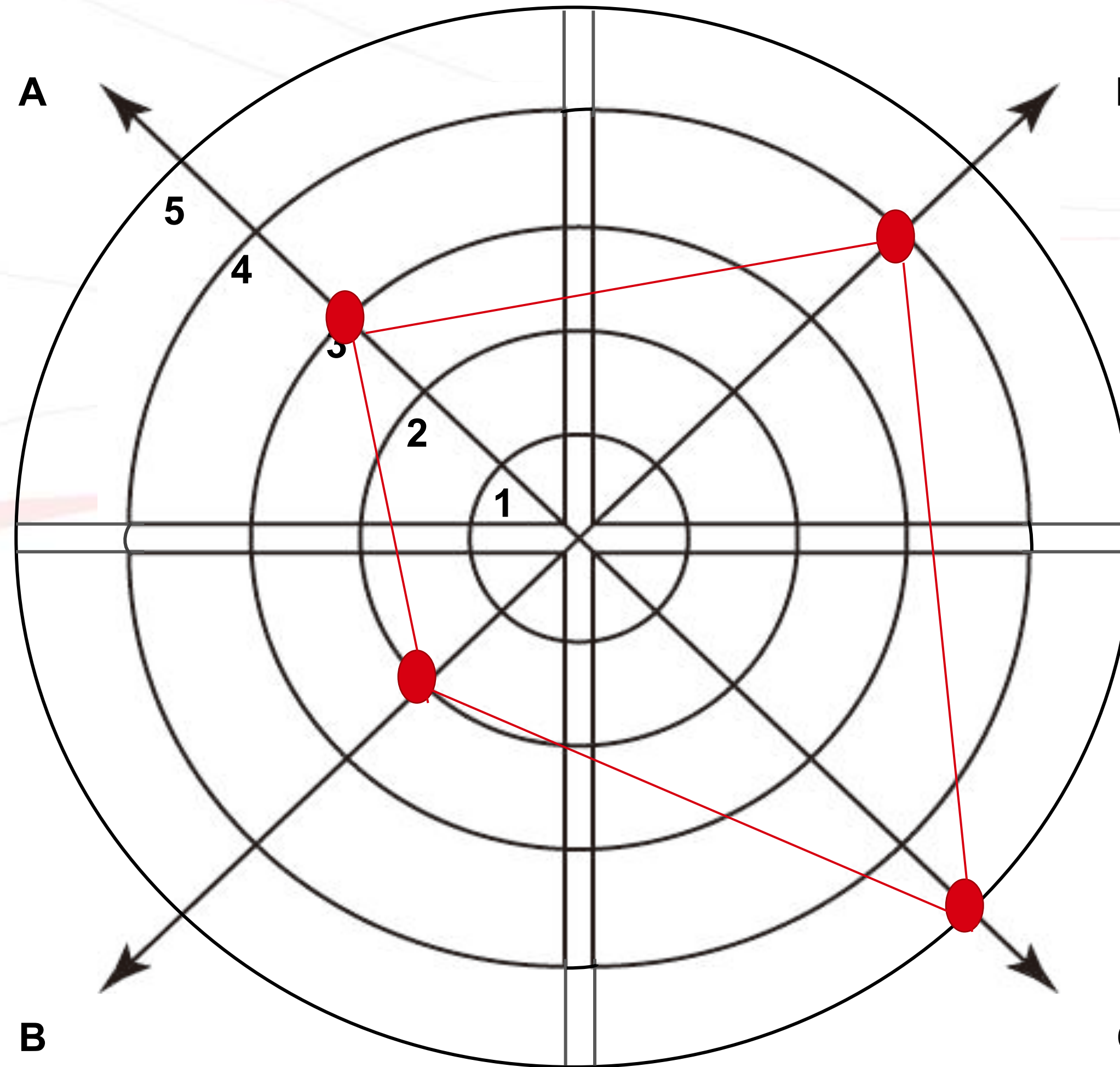
# 项目画像

A WHAT

D WHY

B HOW

C WHO



# 项目属性（评估维度）

项目特征	你的理解（从风险的角度）	
WHY	业务需求	4
WHO	干系人需求	5
WHAT	解决方案需求	3
HOW	交付（过渡）需求	2

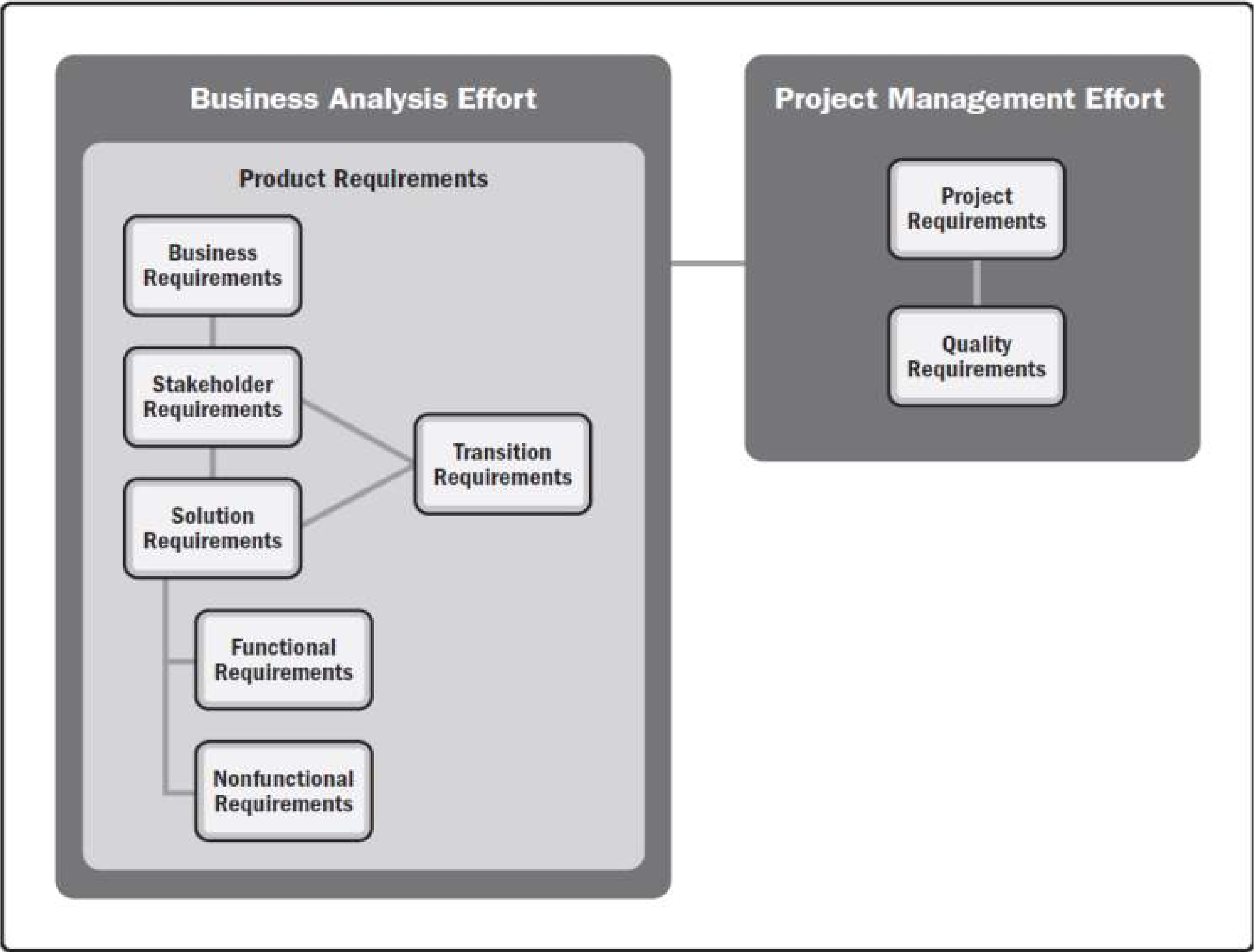
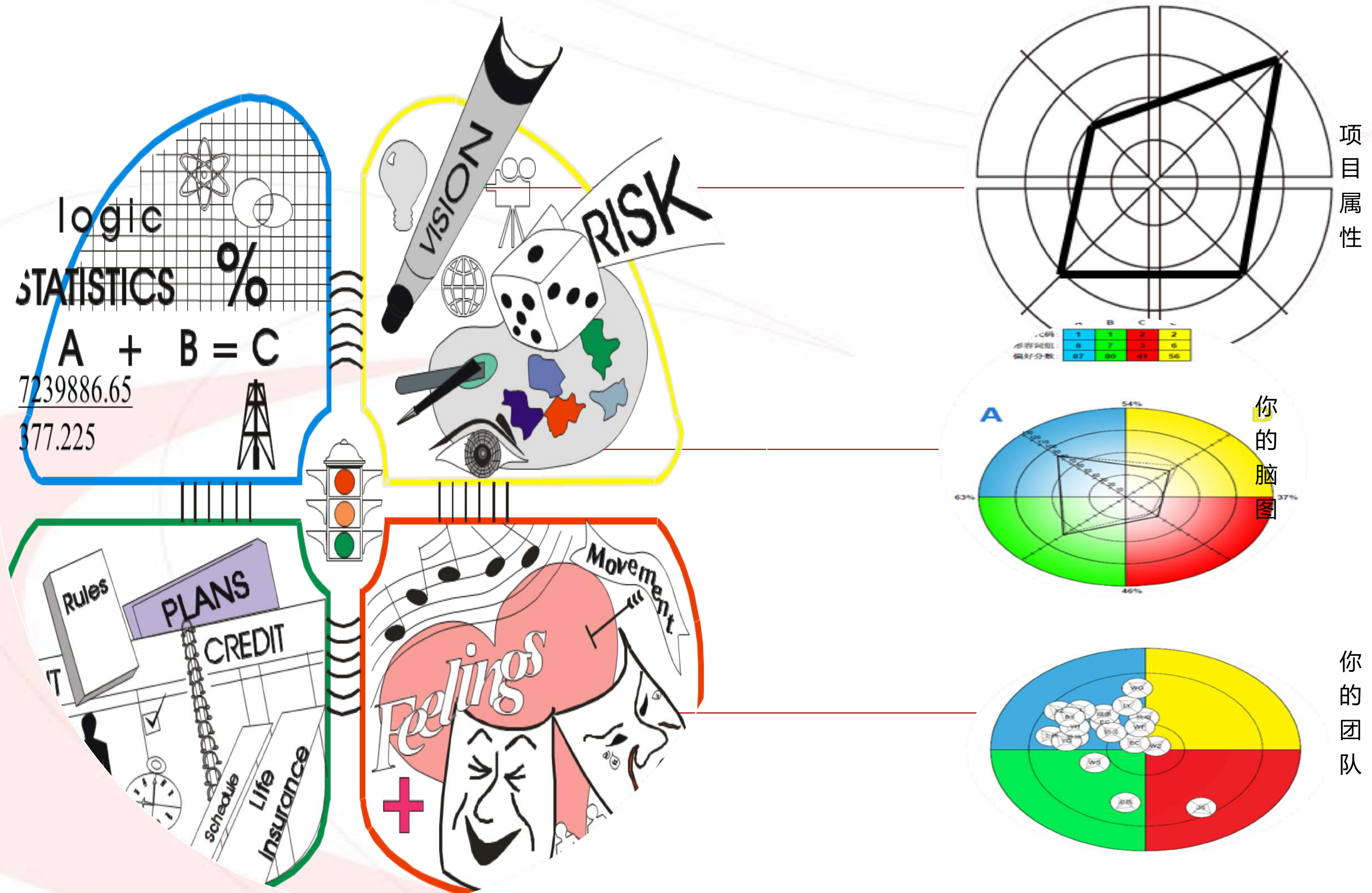


Figure 1-1. Relationship Among Various Categories of Product and Project Requirements

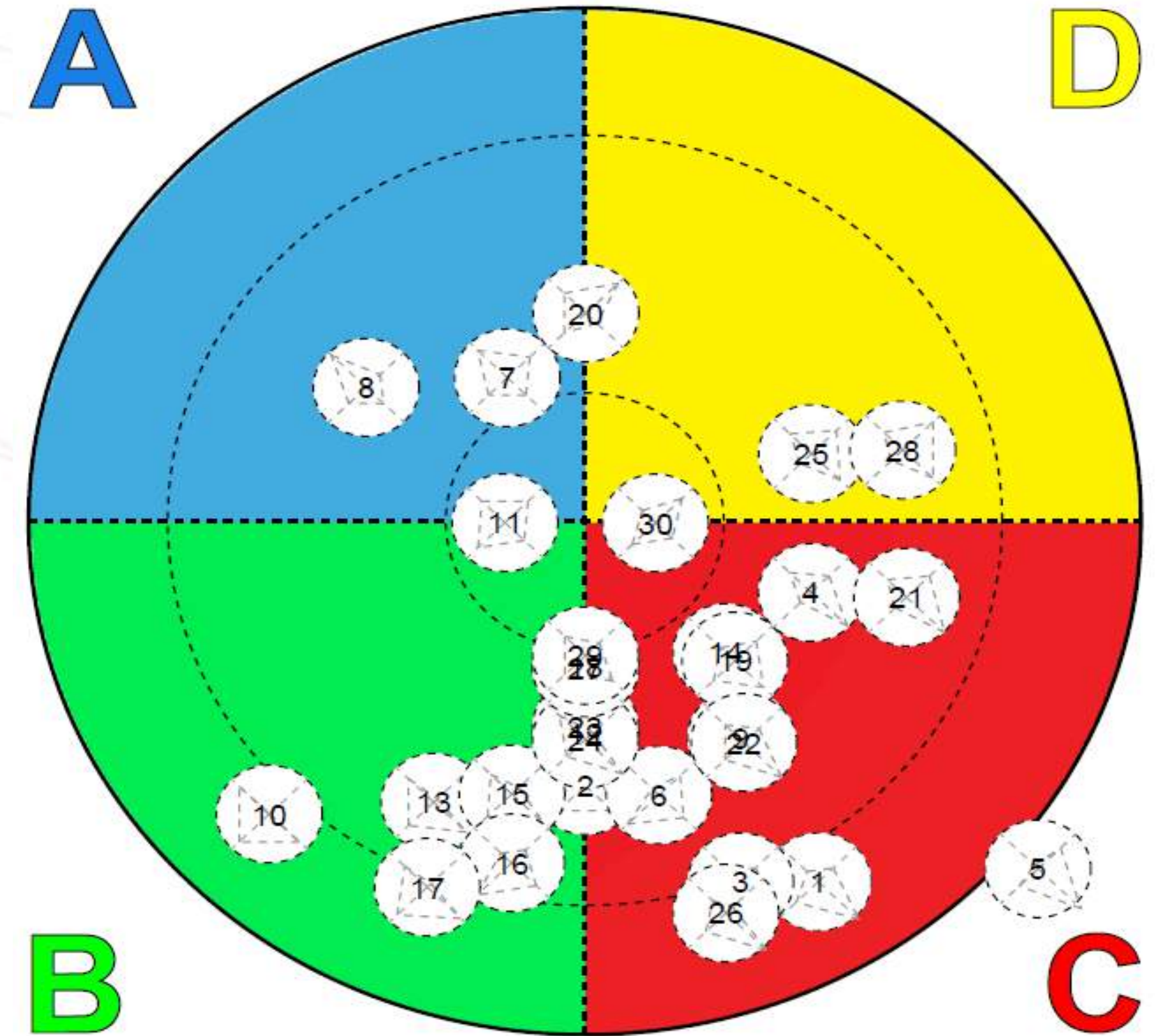
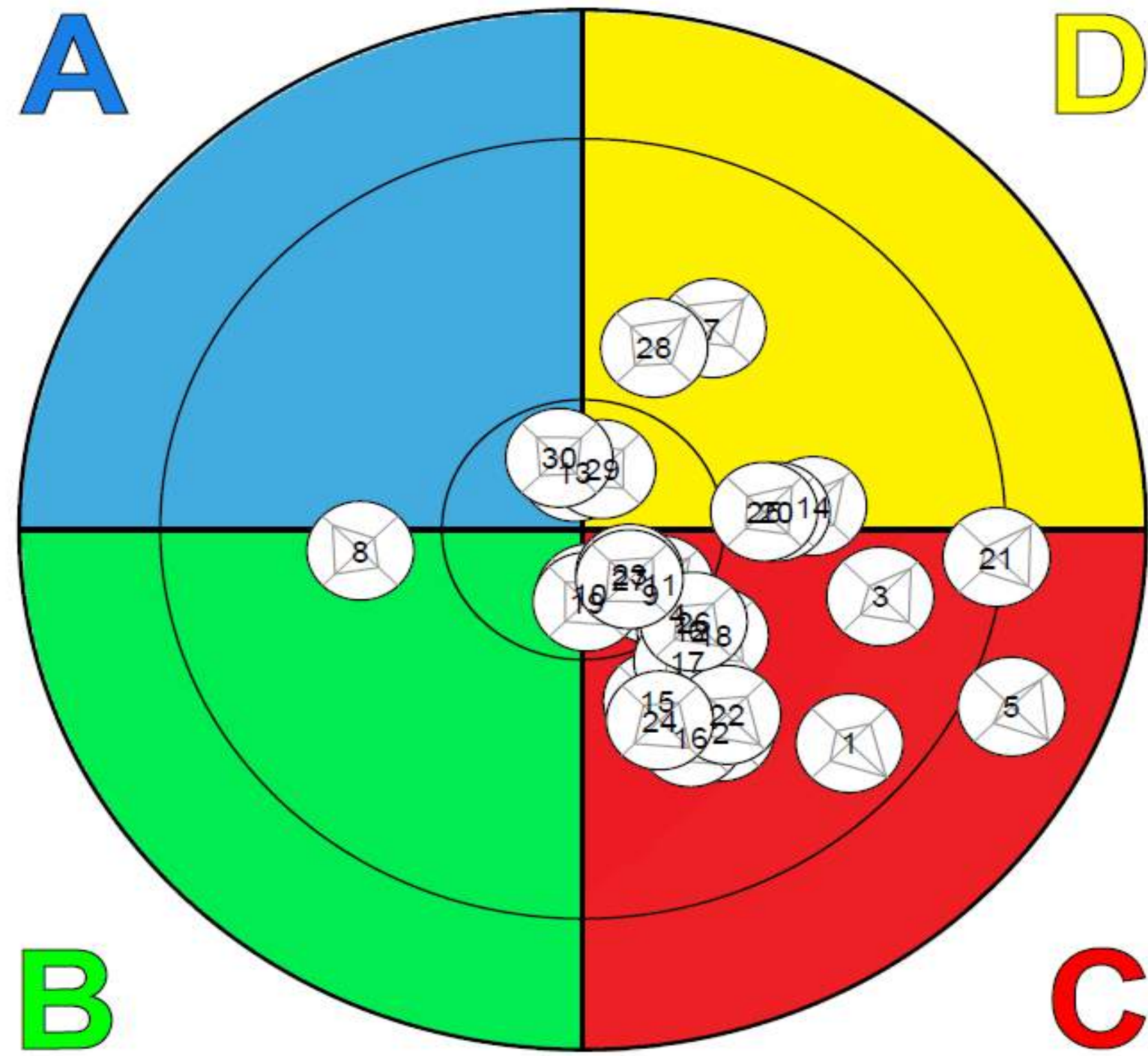


学会思考解决项目管理中不确定性管理问题，学会分析影响项目成功的关键要素和变量，理解如何管理项目中“因人而异”“因事而异”“因时而异”和“因势而异”方面的问题。





# 团队画像





# 提升计划-行动方案

待提升的元素	
现在的位置（ 书面描述数据或者事实 ）	
提升目标（ 构想达成目标时的成果 ）	
规划采用的执行策略	
需要的支持	
规划时间（ 起始时间和完成时间 ）	
自评	
团队成员点评	

# 项目管理心法

- ① 相信某件事有可能。必须相信成功是有可能的，要从相信开始。
- ② 说不出来拿不到，说不清楚做不好。沟通是解决项目问题王道。
- ③ 做该做的，不做不该做的。我们是什么，不是什么；我们做什么，不做什么；我们可以做什么，不可以做什么；我们应该怎样，不应该怎样。
- ④ 找个新方法去做：守正出奇，不管事情看起来多复杂，都有一种视角让复杂的事情简单化。假如方法有效，则继续；若无效，重复上这条。
- ⑤ 达成目标，则意味着“谁能做事，让事情效果更好”，而非把焦点放在已发生的问题上，挖掘原因在寻求处理方法。想要成功，通过推动人来达成对事的运作，就必须聚焦、聚焦、聚焦。这条最容易被忽略。



# 项目管理心法

- ①相信某件事有可能。必须相信成功是有可能的，要从相信开始。
- ②说不出来拿不到，说不清楚做不好。沟通是解决项目问题王道。
- ③做该做的，不做不该做的。我们是什么，不是什么；我们做什么，不做什么；我们可以做什么，不可以做什么；我们应该怎样，不应该怎样。
- ④找个新方法去做：守正出奇，不管事情看起来多复杂，都有一种视角让复杂的事情简单化。假如方法有效，则继续；若无效，重复上这条。
- ⑤达成目标，则意味着“谁能做事，让事情效果更好”，而非把焦点放在已发生的问题上，挖掘原因在寻求处理方法。想要成功，通过推动人来达成对事的运作，就必须聚焦、聚焦、聚焦。这条最容易被忽略。

# Thank you

