

团 体 标 准

T/IQA 16-2022

企业敏捷教练组织成熟度模型

Enterprise Agile Coach Organization Maturity Model

(发布稿)

2022-09-07 发布

2022-09-08 实施

中关村智联软件服务业质量创新联盟 发布

目 次

前 言	III
引 言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
3.1 术语	1
3.1.1 组织 organization.....	1
3.1.2 变革 change.....	1
3.1.3 敏捷 agile.....	1
3.1.4 教辅 coaching.....	1
3.1.5 敏捷教练 agile coach.....	1
3.2 定义	2
3.2.1 敏捷转型办公室 Agile Transformation Office.....	2
4 缩略语	2
5 总体架构	2
5.1 体系建设	2
5.1.1 价值定位	2
5.1.2 组织定义	3
5.1.3 工作定位	3
5.2 教练管理	3
5.2.1 资源池建设	3
5.2.2 胜任力保障	3
5.2.3 活力保持	3
5.3 教练运营	3
5.3.1 变革管理	3
5.3.2 创新推动	3
5.3.3 社区连接	3
5.4 装备建设	4
5.4.1 过程支撑	4
5.4.2 专业支撑	4
5.4.3 赋能支撑	4
5.5 持续演进	4
5.5.1 数据度量	4
5.5.2 迭代改进	4
6 成熟度框架	4
6.1 成熟度架构	4

6.2 成熟度等级	5
6.3 能力域/能力项	5
6.4 成熟度关键成效定义	6
附录 A 体系建设成熟度等级评估说明	7
1 能力域结构	7
2 成熟度等级说明	7
附录 B 管理成熟度等级评估说明	8
1 能力域结构	8
2 成熟度等级说明	8
附录 C 教练运营成熟度等级评估说明	9
1 能力域结构	9
2 成熟度等级说明	9
附录 D 装备建设成熟度等级评估说明	10
1 能力域结构	10
2 成熟度等级说明	10
附录 E 持续演进成熟度等级评估说明	11
1 能力域结构	11
2 成熟度等级说明	11
参 考 文 献	12

表 1 成熟度等级划分	5
表 2 能力域/能力项描述	6
表 3 成熟度成效达成	6
表 A.1 体系建设能力域/能力项评估框架	7
表 A.2 体系建设能力域成熟度等级说明	7
表 B.1 教练管理能力域/能力项评估框架	8
表 B.2 教练管理能力域成熟度等级说明	8
表 C.1 教练运营能力域/能力项评估框架	9
表 C.2 教练运营能力域成熟度等级说明	9
表 D.1 装备建设能力域/能力项评估框架	10
表 D.2 装备建设能力域成熟度等级说明	10
表 E.1 持续演进能力域/能力项评估框架	11
表 E.2 持续演进能力域成熟度等级说明	11

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中关村智联软件服务业质量创新联盟标准化管理委员会提出并归口。

本文件起草单位：中关村智联软件服务业质量创新联盟、敏捷教练企业联盟、中兴通讯股份有限公司、思特沃克软件技术（北京）有限公司、中国银行软件中心、华为技术有限公司、华为云计算技术有限公司、阿里云计算有限公司、深圳市腾讯计算机系统有限公司、招商银行信息技术部、中原银行股份有限公司、中国平安人寿保险股份有限公司、京东科技信息技术有限公司、中信银行软件开发中心。

本文件主要起草人：肖然、金泽锋、张迎辉、李建昊、张佑文、叶文华、刘传湘、陈琼帅、王伟镜、刘艳芳、徐毅、徐琦海、赵喜鸿、张晔、程菲菲、郝一静、关志光、许江渝、王抒音、王进。

未经许可，请勿转载

引言

数字化时代多变的社会和商业环境，对每一个组织提出了持续变革和创新的要求。面对一波又一波的科技浪潮，VUCA时代的企业必然需要构建应对变化的机制。组织拥有这种生命力机制不是依靠天才的个体，而是依靠植根于自身文化基因的关键群体。他们是组织连接外部的桥梁，也是推动组织通过开放赋能来拥抱新兴技术的催化力量。

2001年发布的《敏捷宣言》逐渐被优秀企业所接受，敏捷所代表的工作方法能为应对这个挑战提供支撑，“敏捷教练”所代表的人群，就是致力并服务于企业持续变革与创新的催化力量。敏捷教练群体贴近一线业务，秉持系统性、全局性思维，以敏捷、数字化等专业知识和技能为基础，以教辅方式的手段，有组织的从管理与技术等多维度切入，能给予企业持续变革与创新巨大推动力。

敏捷教练最早伴随着软件开发领域的敏捷开发模式诞生，经典的敏捷管理框架Scrum里就有类似教练的Scrum Master (SM) 这个角色，并通过全球Scrum联盟 (<https://www.scrumalliance.org/>) 提供相关的培训和认证。SM成为了研发团队能够正确和熟练运用Scrum方法的不可或缺的角色，在各大研发组织的敏捷转型过程中发挥了非常关键的作用。

在此基础之上，以软件为基础的数字化时代在不断的扩展敏捷的适用范围。敏捷宣言签署者之一的马丁·福勒 (<https://martinfowler.com/>) 在近期的访谈中指出：过去几十年，我们尝试着告诉软件研发组织敏捷是正确的软件开发方法，现在我们尝试着告诉企业敏捷是正确的商业运营之道。

我们看到很多现代数字化企业已经把变革能力和教练能力写入了各级管理者的胜任力中。而很多传统企业在数字化转型过程中却放弃了对自身教练群体的组织建构，虽然取得了一些短期成绩，却没能建立真正的数字化DNA，甚是可惜。

我们意识到敏捷教练在企业内发挥催化作用离不开合适的环境和土壤。而孕育这样的内外部生态，需要企业建立针对敏捷教练“选、用、育、留”的完整运作体系和敏捷教练组织。在推动企业持续变革和创新道路上，敏捷教练组织一方面是甄选和调动敏捷教练、开展赋能工作的协调者；另一方面也是引入优秀思想、先进方法的开拓者，它帮助敏捷教练群体能够持续成长，保证企业在组织能力上的开放性和成长性。

最后，面对这样一个高速演进的历史时期，明确敏捷教练组织的定位和发展成为了企业数字化转型、敏捷组织打造的当务之急。CAC企业敏捷教练组织成熟度模型正是顺应这样的时代需求而生，旨在帮助中国有志于成为敏捷组织的数字化企业，明确组织级持续变革和创新能力的打造，理解企业内敏捷教练组织存在的意义和价值；并牵引企业通过自身体制建设的持续完善和改进，构建真正能够让敏捷教练发挥“催化剂”作用的环境和土壤，实现转型路上业务和人才的双赢。

企业敏捷教练组织成熟度模型

1 范围

本文件规定了企业敏捷教练组织的概念范围、总体架构及成熟度要求。

本文件适用于为具备敏捷教练的企业进行评价和指导，这些企业将敏捷教练定位为持续变革和创新推动力量；可供其他相关能力社区或组织 进行参考；也可作为第三方评估机构衡量敏捷教练组织成熟度的标准依据。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡标注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡未标注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

[1]GB/T 19000-2016 质量管理体系 基础和术语

[2]GB/T 37097-2018 企业创新方法工作规范

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 术语

3.1.1 组织 organization

为实现目标，由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人。

[来源：GB/T 19000-2016, 3.2.4]

3.1.2 变革 change

组织从现在状况向未来设定状态发展。

3.1.3 敏捷 agile

2001年《敏捷软件开发宣言》做为核心原则的思维方式和工作方法。

(<https://agilemanifesto.org/iso/zhchs/manifesto.html>)

3.1.4 教辅 coaching

一种能力发展形式，有经验的人（称为教练）通过提供培训和指导来支持学习者或学习团队实现特定的个人或专业目标的达成。

3.1.5 敏捷教练 agile coach

敏捷教练依据敏捷思想和价值观，帮助组织、团队和个人采用敏捷方法和实践。敏捷教练的目标是培养更高效、更透明和更有凝聚力的团队，从而促进团队为客户提供更好的成果、解决方案和产品/服务。

（解释来源：“The 2021 State of Agile Coaching Report”《2021年敏捷教练调研报告》）

3.2 定义

3.2.1 敏捷转型办公室 Agile Transformation Office

面对数字化时代的高响应力要求，达到一定成熟度的企业成立“敏捷转型办公室”，旨在塑造和管理企业的敏捷转型旅程，持续推动整个组织改进和创新，最终植入敏捷文化的基因。

4 缩略语

- 下列缩略语适用本文件。
- CAC：中国敏捷教练（China Agile Coach）
 - SM：Scrum方法中团队关键角色（Scrum Master）
 - ATO：敏捷转型办公室（Agile Transformation Office）

5 总体架构

企业敏捷教练组织总体架构明确了企业敏捷教练组织推动企业成为数字化敏捷组织的定位。并且围绕企业内敏捷教练的“选、用、育、留”，形成了一套敏捷教练组织的能力模型，定义了敏捷教练组织的工作范围和工作成果。

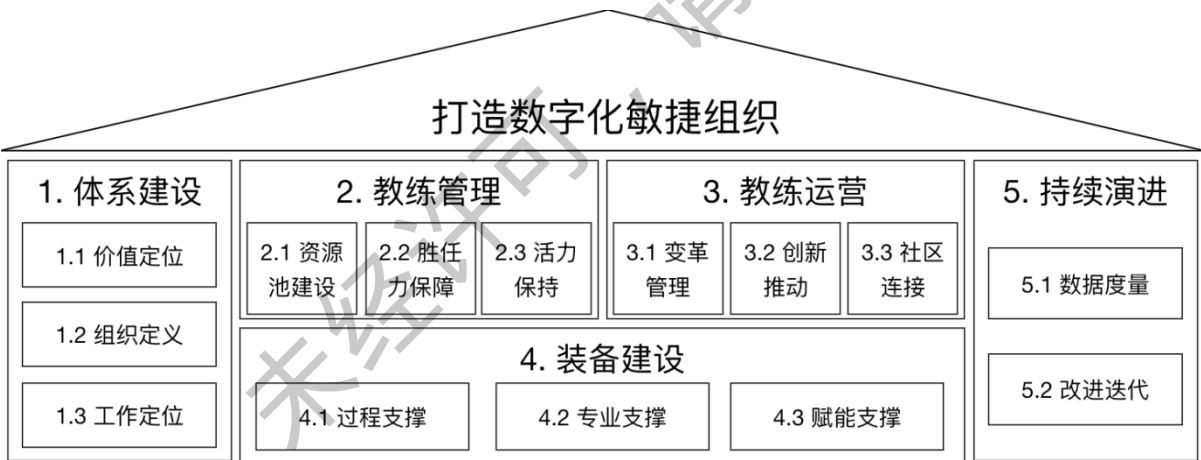


图 1 企业敏捷教练组织总体架构

企业敏捷教练组织总体架构由5大领域构成（见图 1），在企业内部明确机构定位，建立围绕敏捷教练的管理机制，并构建支撑敏捷教练工作的信息化、数字化装备，推动整个机制的持续演进和完善。

5.1 体系建设

体系建设领域关注敏捷教练组织在企业内部的目标定位、组织结构及工作范畴，确保敏捷教练能够在企业内部开展赋能工作。

5.1.1 价值定位

定义敏捷教练组织在企业内预期的价值产出，确立敏捷教练组织在企业内部的目标定位，回答企业内部敏捷教练为什么存在（why）的问题。

5.1.2 组织定义

定义敏捷教练组织在企业生态中的管理结构，明确敏捷教练组织的工作机制，回答企业内敏捷教练组织如何设置（what）的问题。

5.1.3 工作定位

定义敏捷教练组织相关工作的具体事项，明确敏捷教练组织的管理范畴，回答企业内敏捷教练组织做什么工作（how）的问题。

5.2 教练管理

教练管理领域关注敏捷教练组织在企业生态中，持续获取和盘活敏捷教练资源的机制和方法，同时强调基于敏捷教练能力的甄选和培养过程。

5.2.1 资源池建设

定义敏捷教练在组织内外部的来源，明确敏捷教练组织获取敏捷教练的内、外部通道及方式。

5.2.2 胜任力保障

定义敏捷教练在组织内部的甄选过程，明确敏捷教练组织甄别敏捷教练胜任力的过程。

5.2.3 活力保持

定义敏捷教练在企业内部的持续激活机制，明确敏捷教练组织在激励敏捷教练群体发展方面的方法。

5.3 教练运营

教练运营领域关注敏捷教练组织在企业生态中，持续运用敏捷教练推动组织变革和创新的方法和机制，同时强调以学习型组织为导向的影响力建设。

5.3.1 变革管理

定义敏捷教练组织在企业中推动变革的方式，明确在企业持续变革中使用敏捷教练的场景及覆盖的范围。

5.3.2 创新推动

定义敏捷教练组织在企业中推动创新的方式，明确在企业持续创新中使用敏捷教练的场景及覆盖的范围。

5.3.3 社区连接

定义敏捷教练组织在构建内、外部社区的方式，明确针对社区影响力打造方面的投入渠道及资源。

5.4 装备建设

装备建设领域关注敏捷教练组织在支撑敏捷教练工作和成长方面的工具及平台建设，强调通过线上化、数字化的手段保证敏捷教练能够高效开展赋能工作。

5.4.1 过程支撑

定义敏捷教练组织根据教辅工作的执行及管理而提供的工具平台，保障敏捷教练教辅工作能够有序和高效进行。

5.4.2 专业支撑

定义敏捷教练组织根据教辅工作所需知识的供给及管理而提供的工具平台，保障敏捷教练知识体系能够持续沉淀和刷新。

5.4.3 赋能支撑

定义敏捷教练组织根据敏捷教练能力发展所提供的工具平台，保障敏捷教练个人的知识和视野得到持续增长。

5.5 持续演进

持续演进领域关注敏捷教练组织针对赋能工作的度量体系设计，及通过数据驱动的持续改进过程。

5.5.1 数据度量

定义敏捷教练组织针对敏捷教练工作的度量范围和方向，确保教辅工作的目标和成果透明。

5.5.2 迭代改进

定义敏捷教练组织针对敏捷教练工作及过程管理的改进方式。确保企业敏捷教练体系能够持续自我改进。

6 成熟度框架

基于企业敏捷教练组织的总体架构，针对企业在敏捷教练“选、用、育、留”能力上的不同阶段，形成了5级成熟度框架。通过成熟度框架帮助企业评定自身敏捷教练组织的现状，设定敏捷教练组织发展的目标和路标。

6.1 成熟度架构



图 2 企业敏捷教练组织成熟度架构

成熟度由两大维度构成：

- 第一个维度是**成熟度等级**，标识了组织变革和创新的 5 级组织能力特征。包含五个梯级由低到高分别是：“L1 初始级、L2 领域级规范、L3 业务级、L4 组织级、L5 生态级”。
- 第二个维度是**能力域/能力项**，源自于敏捷教练组织的总体架构，能力模型包含 5 大能力域和 14 个能力项。5 大能力域为“体系建设、教练管理、教练运营、装备建设、持续演进”。

6.2 成熟度等级

表 1 成熟度等级划分

成熟度级别	级别描述
L5 生态级:生态裂变	敏捷组织行业典范、持续赋能生态，引领持续商业和社会成功。
L4 组织级:全员求变	明确了敏捷组织的战略方向，确立了整个组织的敏捷运营体系，通过组织关键职能（如 HR、财务、法务等）的敏捷实践，推动能力开放型组织的打造。
L3 业务级:全链应变	明确了敏捷转型办公室（ATO）规划和引领组织敏捷转型工作，确立了组织自身针对敏捷教练的“选、育、用、留”体系，通过内生力量持续催化组织核心能力和机制的发展。
L2 领域级:精准识变	明确了敏捷转型的组织方向，指定了专门的部门牵头转型工作；通过内、外部教练结合的方式，开启组织持续变革和持续创新能力的构建。
L1 初始级:应激处变	明确认知数字化时代需要持续变革和创新，安排相关部门或团队进行研究，对接外脑，有序启动敏捷实践试点尝试。

6.3 能力域/能力项

为打造数字化敏捷组织，支撑企业持续变革与创新能力的落地，敏捷教练组织需从“体系建设、教练管理、教练运营、装备建设、持续演进”五大能力域进行建设。每个能力域进一步分解为更为具体的能力项，如表 2 所示。

表 2 能力域/能力项描述

能力域	能力项	概要描述
体系建设	价值定位	敏捷教练组织在企业中预期产生的价值（why）。
	组织定义	敏捷教练组织在整个企业生态中的管理结构（what）。
	工作定位	敏捷教练组织相关工作的具体事项（how）。
教练管理	资源池建设	敏捷教练在企业内外部的来源方式。
	胜任力保障	敏捷教练在企业内部的甄选过程。
	活力保持	敏捷教练在企业内部的持续激活。
教练运营	变革管理	敏捷教练组织在企业中推动变革的方式。
	创新推动	敏捷教练组织在企业中推动创新的方式。
	社区连接	敏捷教练组织在内外社区参与的方式。
装备建设	过程支撑	敏捷教练组织支撑教辅工作过程和管理的工具平台。
	专业支撑	敏捷教练组织支撑教辅工作知识管理和积淀的工具平台。
	赋能支撑	敏捷教练组织帮助敏捷教练持续成长的工具平台。
持续演进	数据度量	敏捷教练组织针对赋能工作的度量体系。
	改进迭代	敏捷教练组织针对过程和结果的持续改进机制。

6.4 成熟度关键成效定义

依据企业敏捷教练组织成熟度模型的设置，达到相关级别的企业应具备以下的关键成效表现。

表 3 成熟度成效达成

成熟度级别	关键成效
L5 生态级： 生态裂变	面向合作生态，形成上下游持续的创新共赢。 通过生态，持续孵化和裂变出新的组织和实体。
L4 组织级： 全员求变	面向发展，洞察市场变化，持续创新产品/服务。 企业内部产生创新实践、提炼创新方法，并形成支撑创新的平台。
L3 业务级： 全链应变	产品/服务的质量和效能面向市场持续领先。 各个关键角色面向专业领域持续能力成长。
L2 领域级： 精准识变	在某些关键领域取得了效能的显著提升。 培养出了一批有敏捷方法实践经验的种子人员。
L1 初始级： 应激处变	转型产品/服务在质量或响应力方面在企业内取得领先。

附录 A
(资料性)
体系建设成熟度等级评估说明

1 能力域结构

体系建设能力域结构及相关评估项框架由表A. 1所示。

表 A. 1 体系建设能力域/能力项评估框架

能力域	体系建设		
能力项	价值定位	组织定义	工作定位
评估项	企业战略对齐	组织结构设计	工作目标设定
	价值成效定义	组织人员设计	工作范围设定
	/	决策范围设计	/

2 成熟度等级说明

能力域成熟度等级由能力项构成，能力项成熟度分等级描述见表A. 2。

表 A. 2 体系建设能力域成熟度等级说明

等级	价值定位	组织定义	工作定位
L5 生态级：生态裂变	开放和赋能已经成为组织战略的一部分，并在生态链企业间形成共识，能持续相互助力商业成功。		
L4 组织级：全员求变	明确对于组织战略落地的支撑作用，成为战略实现的重要一环。	ATO 成员中包含决策层，参与到组织重大决策中。	教练工作对齐组织发展战略，持续引入创新型方法和实践。
L3 业务级：全链应变	取得业务价值流的整体性效能改善，并在组织内推动敏捷转型规模化开展，。	ATO 明确定义，能够持续运作。	教练工作对齐业务发展，持续引入行业先进方法和实践。
L2 领域级：精准识变	跨团队的敏捷方法应用，使得团队瓶颈得到改善，积累敏捷转型实践经验。	固定专职人员负责敏捷转型，初步的教练任命。	有针对性引入行业优秀实践，侧重于基础的敏捷实践。
L1 初始级：应激处变	通过试点项目，建立敏捷转型相关领域的认知。	有明确的牵头部门，负责敏捷试点项目。	(依赖于外部专家和教练)

附录 B
(资料性)
管理成熟度等级评估说明

1 能力域结构

教练管理能力域结构及相关评估框架由表B.1所示。

表 B.1 教练管理能力域/能力项评估框架

能力域	教练管理		
能力项	资源池建设	胜任力保障	活力保持
评估项	成长跑道建设	教练资格认证	教练资格保级
	能力中心建设	教练学习交流	教练等级晋级
	专职教练池建设	教练实践锻炼	教练任职激励

2 成熟度等级说明

能力域成熟度等级由能力项构成，能力项成熟度分等级描述见表B.2。

表 B.2 教练管理能力域成熟度等级说明

等级	资源池建设	胜任力保障	活力保持
L5 生态级：生态裂变	组织以业界联盟或行业协会的形式，形成了有效运作的教练生态	组织基于战略为上下游、企业生态组织提供赋能与转型支撑	教练在业界联盟与行业中得到一致认可和持续成长
L4 组织级：全员求变	组织内部教练涵盖关键运营领域，如 HR、财务等。	组织各级管理者具备敏捷价值观和教练工作方式，教练活动融入到了组织管理者们日常工作中。	组织内部敏捷教练相关社区持续活跃，变革和创新话题持续研讨。
L3 业务级：全链应变	组织转型工作以内部教练为主，覆盖组织业务的主链路。	通过 ATO 形成相对体系化的敏捷教练培育和认证机制。	组织针对敏捷教练建立了职业通道，保证教练群体在组织内的持续发展。
L2 领域级：精准识变	组织转型工作中内外部教练结合，覆盖转型的核心领域。	建立初步的内部认证机制，在外部教练的帮助下甄选内部人员。	针对敏捷教练，制定差异化激励机制，鼓励更多人加入。
L1 初始级：应激处变	(针对相关领域，引入外部教练。)	明确的外部教练（顾问）筛选标准。	在外部教练辅导团队过程中，提供实时反馈。

附录 C
(资料性)
教练运营成熟度等级评估说明

1 能力域结构

教练运营能力域结构及相关评估框架由表C.1所示。

表 C.1 教练运营能力域/能力项评估框架

能力域	教练运营		
能力项	变革管理	创新推动	社区连接
评估项	组织问题定义	业务创新	内部贯通
	解决方案设计	技术架构创新	外部连接
	赋能落地实施	组织创新	/

2 成熟度等级说明

能力域成熟度等级由能力项构成，能力项成熟度分等级描述见表C.2。

表 C.2 教练运营能力域成熟度等级说明

等级	变革管理	创新推动	社区连接
L5 生态级：生态裂变	针对技术和商业趋势，主动整合内外部资源与能力，引导合作伙伴共同变革。	基于内外部环境变化及技术洞察、商业洞察，建立创新型的组织，与上下游协同，持续创新和效能提升。	建立开放式学习型文化，在行业或外部企业中开展交流、赋能活动，推动行业进步。
L4 组织级：全员求变	面向价值管理，形成跨领域的系统性变革运作。	针对组织创新，建立催化业务创新的机制。	组织针对新方法和实践的经验和创新持续输出到社区，产生行业影响力。
L3 业务级：全链应变	面向目标管理，有较成熟的变革项目机制。	针对业务创新，打造组织内的实践支撑，如“设计思维”等。	内部敏捷教练形成持续的总结和输出机制，积极参与到广泛的社区活动中。
L2 领域级：精准识变	面向活动管理，明确改进项目计划和实施过程。	在组织内部引入创新活动，如“黑客松”等。	组织内部实践人员总结提炼经验教训，内外部社区输出。
L1 初始级：应激处变	撮合教练和团队形成改进工作共识。	/	组织内部人员持续参与社区，提升敏捷认知。

附录D
(资料性)
装备建设成熟度等级评估说明

1 能力域结构

装备建设能力域结构及相关评估框架由表D. 1所示。

表 D. 1 装备建设能力域/能力项评估框架

能力域	装备建设		
能力项	过程支撑	专业支撑	赋能支撑
评估项	协同流程设计	评估模型设计	使能平台化
	辅助工具设计	最佳实践积淀	软技能知识库积淀
	/	解决方案工具/平台建设	/

2 成熟度等级说明

能力域成熟度等级由能力项构成，能力项成熟度分等级描述见表D. 2。

表 D. 2 装备建设能力域成熟度等级说明

等级	过程支撑	专业支撑	赋能支撑
L5 生态级：生态裂变	组织与合作伙伴建立了常态化的链接和协同机制，并提供平台支撑协同改进	沉淀行业的最佳实践，输出产品化的解决方案,具备在业界推广应用的能力	方案、知识体系与赋能平台融合，并具备内外部提供服务的能力
L4 组织级：全员求变	支持教辅工作和业务工作一体化管理，教辅业务协同线上化。	组织开始持续管理前瞻性方法和技术。	通过 ATO 对接外部相关社区，开拓视野，并利用外部实战场景辅助教辅能力成长。
L3 业务级：全链应变	具备教练工作管理系统工具，教辅过程线上化。	组织转型过程中系统性的方法和案例得到持续沉淀。	通过 ATO 形成内部的教练技能持续成长实战平台。
L2 领域级：精准识变	引入活动可视化工具，教辅结果线上化。	组织转型过程中专项方法和案例得到持续沉淀。	组织具备初步的教辅技能课程。
L1 初始级：应激处变	针对教辅过程有明确定义。	/	/

附录E
(资料性)
持续演进成熟度等级评估说明

1 能力域结构

持续演进能力域结构及相关评估框架由表E. 1所示。

表 E. 1 持续演进能力域/能力项评估框架

能力域	持续演进	
能力项	数据度量	改进迭代
评估项	度量模型设计	持续运作优化
	度量数据采集	持续改进成果
	度量可视化展示	持续及时激励

2 成熟度等级说明

能力域成熟度等级由能力项构成，能力项成熟度分等级描述见表E. 2。

表 E. 2 持续演进能力域成熟度等级说明

等级	数据度量	改进迭代
L5 生态级：生态裂变	持续赋能组织的合作伙伴生态，形成整个生态的持续变革和创新，创造共赢的组织生态圈。	
L4 组织级：全员求变	结合组织数字化转型战略目标，改进相关数据的收集和反馈贯通组织各个经营单元。	面向组织经营进行迭代复盘和优化，帮助战略决策者明确变革和创新方向及成果。
L3 业务级：全链应变	组织级明确的度量体系，改进相关数据的收集和反馈贯通业务全链条。	面向组织成效进行迭代复盘和优化，帮助ATO 优化教练投入的方向及成果。
L2 领域级：精准识变	转型目标领域建立了度量体系，改进相关数据进行持续收集和反馈。	面向教辅活动进行迭代复盘和优化，帮助敏捷教练提升教辅针对性。
L1 初始级：应激处变	试点项目在转型过程中针对相关过程指标和结果指标进行数字化反馈。	改进工作复盘，推动教练和团队合作效率提升。

参 考 文 献

- [1] GB 3100 国际单位制及其应用
- [2] GB/T 14691(所有部分) 技术产品文件 字体

未经许可，请勿转载