McKinsey&Company

大象起舞正当时：中国银行业踏上敏捷转型之路

2018 年 3 月

大象起舞正当时：
中国银行业踏上敏捷转型之路

倪以理（Joseph Luc Ngai）| 香港
张海濛（Haimeng Zhang）| 香港
钟惠馨（Violet Chung）| 香港
唐蓓（Vera Tang）| 上海
陈鸿铭（Hongming Chen）| 香港
储楠（Natalie Chu）| 深圳
潘浩（Kent Pan）| 上海
潘雨辰（Yuchen Pan）| 上海
揣姝茵（Shuyin Chuai）| 上海

序

尽管“敏捷组织转型”近年来在中外企业管理实践中屡被提及，然而国内除了领先的科技公司，以银行为代表的绝大多数传统企业尚未规模化实施，即使是领先的试水者大多也浅尝辄止，鲜有成功的案例。

从近年来国内外实践案例（以荷兰 ING 银行和平安银行为例）来看，全面的敏捷组织转型可以有效激发业务活力，提升工作效率，加快市场反应速度，以及提升客户满意度。ING 银行的敏捷变革取得了多项实效：产品上线周期从每年 2~3 次缩短到 2~3 周一次，员工效率提高 30%，客户净推荐值（NPS）大幅提升。平安银行通过推行跨条线集中办公、授权优化、流程精简等举措，将信用卡新产品开发周期从 23 周缩短至 9 周，同时仅用 8 周时间就完成了新业务模式设计、开发和实施落地，横跨对公和零售板块的 10 余个部门、涉及近 20 个核心系统升级、涵盖集团内多家子公司协同联动。

敏捷组织可为银行业带来如下四个“快”：

- **发现机会“快”：**建立前瞻性地市场机遇识别能力，快速、精准识别战略和战术客群的综合需求。
- **决策速度“快”：**优化各部门角色定位与分工，减少组织内耗，大幅提升整体决策效率。
- **开发上线“快”：**大幅加速产品、服务方案端到端的上线时间。
- **团队执行“快”：**激发员工主观能动性，大幅提升各项战略和战术举措在总分支行的执行效率和质量。

敏捷转型对数十年来固化的组织运作模式形成了极大挑战，如打破部门壁垒和组织“孤岛”、弱化等级制度、重新设计汇报以及绩效考核机制等。这样大规模且动辄牵涉全员的改革尝试，即使那些最具远见的银行业变革者，心中也多有疑虑。源于西方商界的敏捷概念，能否在中国落地生根？打破部门职责边界和协同模式，是否会造成管理混乱？在中国日益加强的监管环境下，风控、合规等职能部门的独立性是否会受到影响？

然而，今天的中国银行业，面临的已经不仅仅是同业的竞争，更有来自快速崛起的金融科技巨头的挑战。敏捷转型的“变与不变”已经不是银行高管的可选项，而是决定生死的必选项。传统银行需要执行更快速、运营更灵活、业务更创新，决策者需要大胆果断地采取行动，给组织插上“敏捷的翅膀”，让大象起舞！

目录

第一章：敏捷转型给银行、管理者和员工带来哪些变化？

第二章：中国银行业为何亟需敏捷转型？

第三章：中国银行业领袖对敏捷转型有哪些困惑

第四章：需要重点关注敏捷转型的哪些关键领域？

第五章：应该掌握哪些关键成功要素？

第六章：银行 CEO 应如何推动敏捷转型？

第七章：中国银行业实施敏捷转型应遵循何种路径？

第一章 转型启程，敏捷英雄长成记

敏捷组织，名在形，而意在人。其根本要义在于通过对组织架构、决策授权、人事制度和工作机制的优化，充分释放组织和团队的灵活性、创造力和进取心。敏捷转型根本目标是实现人的转变，让员工既精于执行，又敢于创造，以创业者的主人翁心态去对待工作。麦肯锡协助了平安银行零售银行进行敏捷组织转型，在组织“形敏捷”转型的背后，惊喜地观察到“人敏捷”被激发的潜力。我们用该银行不同层级员工的三个真实故事，开启中国银行业敏捷转型的探索之旅。

敏捷转型故事之一：核心高管层的转变

某业务高管 Y 总：从最初的怀疑到接受，再到亲自推动敏捷转型试点，打造了鼓励员工“自动、自决、自治”的敏捷组织和工作模式，进而带领部门从容应对更大挑战。

图 1

高级管理层：敏捷转型前易于对现有业绩骄傲自满

图 2

高级管理层：敏捷转型塑造了不断挑战自我，持续提升业绩的进取心态

试点前：Y 总对敏捷转型的想法：好像就是梳理流程、搭建跨部门小组，这我们自己也能做。何况我们的业绩在市场上很优秀了，敏捷程度已经很高了。

试点后：敏捷试点的两个变化让 Y 总兴奋地发现部门原来可以做得更好。第一，团队正在变得更加快速和高效，各项工作无缝衔接，心态也变得更加积极主动，现有的团队能创造出更多的价值，何乐而不为？第二，敏捷团队主人翁意识更强，主动提出并执行诸多有价值、有创意的举措。“在激烈的竞争中，鬼思怪招层出不穷，总是老人们的老脑筋，怕是跟不上时代的。”Y 总感慨于敏捷试点带来的积极变化，于是亲自推动更大范围的敏捷转型，向更高目标进军。

敏捷转型故事之二：中层管理者的转变

产品经理小 C：从起初的事事求人，到拥有更多的决策权力和责任。作为银行敏捷转型的中坚力量，项目经理通过跨条线团队管理和“端到端”负责制，更具全局意识和创业精神，加快成长为部门骨干。

图 3

产品经理：敏捷转型前对产品开发中跨部门的繁复协调沟通感到头疼

图 4

产品经理：敏捷转型成立跨部门项目团队，产品经理担任项目经理

试点前：“最初被通知参加敏捷试点的时候，我其实内心有些抗拒，一个半月开发一张联名信用卡，时间如此紧张，难免跟各部门工作中发生冲突，这事儿太不轻松。”小 C 的不情愿，不仅是对被额外增加工作的抵触，更是对开发流程中冗长的审批手续和跨部门协调感到恐惧和无助。

试点后：在新的工作模式下，小 C 从产品经理变身为项目经理，以创业者的心态带领跨部门团队顺利完成挑战。敏捷试点项目授予了小 C 三件利器：第一件是流程梳理和授权优化，通过诊断和优化原本冗长的审批链条，下放部分决策授权，直接缩短了 20%的开发时间；第二件是组建跨部门组队，小 C 作为项目经理打破组织条线，从各部门挑选人员组建全职团队，大幅提升协同效率，降低沟通成本；第三件是团队对新卡开发端到端负责，每个人都变得更有责任心和主动性。

敏捷转型故事之三：基层员工的转变

敏捷项目组支持人员：在项目组中获得更多参与感和归属感，从被动地“接受任务”到主动地“推动工作”。

图 5

计财部员工：敏捷转型前被动地、流程式地完成各项工作

图 6

计财部员工：敏捷转型提升了员工的项目中参与度，有效唤醒工作积极性

试点前：对于计财、合规、风险等职能部门，大家多有抱怨“态度不好、速度又慢”，而这些职能部门也有苦衷，“做好是应该的，稍有瑕疵就被埋怨”。更关键的是，项目中几乎没有任何参与感，久而久之也就失去了积极性。

试点后：在敏捷工作方式下，支持性角色的参与方式发生了质的转变。从原先被动地执行任务，向主动参与转变；从局部流程的工作交付，向“端到端”结果负责。原来机械式的工作变得生动活泼，敏捷转型让员工的热情和斗志彻底升级。

“从最开始一直走到最后，我参与了可行性调研、产品功能设计、系统开发所有的流程，我感觉是在开发我自己的产品”。——敏捷项目组某职能部门基层员工。

组织变革的核心是人的改变。一个个鲜活的转型案例，既让我们看到了中国银行业开展敏捷转型的基础，也为犹豫不决，举棋不定的变革者们释放出了积极信号。

第二章 变革如逆水行舟，不进则退

当今中国银行业面临着一个充满着“VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)”的经营环境，取得成功的关键因素也随之变化。伴随移动互联网等现代技术的普及和人口结构的转变，传统银行必须顺应消费迅速升级的市场趋势和年轻一代热衷于社交分享和酷炫科技的时代趋势。此外，客户对日益复杂、快速迭代的金融产品和服务的需求，对银行在科技化、线上化等多维度实现大跨度飞跃提出了全新的要求。

银行业作为过去 40 年中国经济飞速发展的获益者，习惯了依托自身规模优势赚取“容易钱”。加之受制于复杂的部门和层级结构，当新的挑战出现时缺乏足够的“变革精神”。此外，相较于互联网行业以客户数、流量等方式估值，资本市场仍然主要以营收、利润等传统估值方式审视上市银行，而满足不断变化的客户需求意味着在人才、科技等方面要做大量的前期投入，这也让传统银行在关键决策时迟疑不决。

新兴互联网企业得益于自身的敏捷机制，可以快速准确地应对市场变化，捕捉潜在商机，深度挖掘客户价值。近年来，他们以领先科技和庞大客群为基础，逐步进入支付、财富管理、消费信贷等领域，吞食着传统银行的市场份额。传统银行如何守住现有优势，进而紧跟时代大潮，激流勇进，是一个关乎银行未来生存发展的问题。对此，国内外一些最具变革精神的银行已经勇敢地跨出了第一步：

- 荷兰的 ING 银行通过敏捷变革实现了管理层级扁平化，原有 6 个层级、30 多个独立部门、近 3500 名员工缩减到了 3 个层级、13 个敏捷部落和 2500 名员工。在新的敏捷组织和工作机制下，产品上线周期从每年 2~3 次缩短到 2~3 周一次，员工效率提高 30%，客户净推荐值（NPS）大幅提升，客户参与程度提高 20 分 。

- 平安银行通过敏捷变革，推行跨条线集中办公、授权优化、流程精简等举措，将信用卡新产品开发周期从 23 周缩短至 9 周，追踪市场热点迅速推出联名卡、定制卡产品。此外，还建立了敏捷项目组，仅用 8 周时间就完成了新业务模式设计、开发和实施落地，横跨对公和零售板块的 10 余个部门、涉及近 20 个核心系统升级、涵盖集团内多家子公司协同联动，而原有工作方式预计半年都无法完成。

无论是互联网企业的闪电突击，还是领先传统银行的敏捷试水，都凸显了快速的市场反应和灵活的组织形式对于企业的重要性。敏捷转型突破惯性思维，在严密的组织系统内，梳理纵向条线隔阂，打通横向关节，为业务运营提供了新的思路和方法。

根据大量的成功案例统计，组织敏捷性和经营业绩间存在着明显的正向关系：麦肯锡组织健康调研调研结果指出，数据库中 70%“最健康”的企业属于敏捷型组织，并有 2 倍的可能性取得优于同业的经营绩效。

第三章 转型困惑，束缚银行高管的心魔

面对急速变化的环境，传统银行亟须认清其面临的严峻局势与组织困境，主动寻求“组织悖论”的答案——如何在保持“稳定运转”的同时兼顾“快速反应”？部分传统银领先者已尝试采用敏捷机制进行组织架构和运作方式变革，有效提高了决策执行速度、员工工作效率、客户经营和服务水平。但在敏捷转型试水过程中，麦肯锡观察到中国银行家们对于敏捷转型的普遍困惑，我们希望通过对实践经验的总结，提出针对性的破局良策以供思考。

困惑一：文化冲击？

敏捷概念来自西方，是否适用于中国的商界文化。以银行为代表的中国传统企业，遵循“上下有别、长幼尊卑”的逻辑——员工长于执行、短于决策，事无巨细均“先汇报、后行动”，而领导层也习惯了“一言堂”。文化的差异，导致商业模式的不同，敏捷组织和工作机制能否在东方大地上艳丽绽放？

敏捷组织与中国商业文化并无对立。真正限制员工发挥潜能的是商业银行内部长期以来形成的僵化条线型组织架构，以及繁琐的上下级汇报关系导致的沟通协调不畅，这些在西方的商业银行同样存在。而敏捷转型的目的，正是为了突破这些限制，激活内生动力。**根据麦肯锡协助平安银行推动敏捷转型的实践经验，在敏捷机制的框架内，通过自上而下系统性地推动授权决策机制下放，可以有效破局。**

- **授权优化，核心职能抓大放小，敏捷组织自动、自决和自治。**
  审批层级过高、链条过长、部门往复审批等问题在当前传统银行各业务板块审批流程中十分常见。采用 RACI（Responsible-Accountable-Consulted-Informed）分析方法梳理并简化核心决策流程、下放授权决策，明确一线决策的范围及形式，可以最大程度实现和推动敏捷项目组的自动、自决和自治，挖掘和提升员工潜力、提高团队凝聚力及产能。此外，让拥有相关决策能力的层级和个人承担决策义务，避免了重复劳动和“逃避决策”的心态，也减轻了事必躬亲的高层领导的负担。

  为了理顺改革思路，确保授权优化落地，银行高管（CEO 等）需要做好以下两大转变：

– **勇于下放决策权力**，同时提升各层级领导和员工的决策判断能力，实现“上面放得稳，下面接得住”。

– **向“服务型领导”模式转变**，由结果导向型的“家长式”管控，逐渐转向过程监控、资源提供的“服务型领导”。

困惑二：组织“排异”？

敏捷工作机制适用于组织架构和人事制度相对灵活的小型企业，而以银行为代表的大型组织业务条线分明、部门壁垒森严、管理层级和组织架构繁复。敏捷转型打破原有组织架构和运作机制，在实施过程中是否会遇到等多方面的“排异反应”。

已经形成严密组织结构的传统银行，需要打破部门和层级壁垒，增强沟通、加速决策，而敏捷转型正是激活和打通各个环节和“组织孤岛”的一柄利器。敏捷转型的核心是通过银行高层领导的大力推进，根据实际业务需求，围绕关键业务环节建立起跨部门的敏捷团队，并通过固定人员、集中办公，由项目经理牵头在小组内部完成各项沟通协作。

为了顺利推进变革，减少人事阻力、突破部门壁垒，在实践中可依据组织成熟度和业务特点，有针对性地选择敏捷转型模式。**一般来说，银行可以采取临时性的依据业务需求进行成员动态调整的“项目抽调”式工作模式对全行跨部门的业务场景进行敏捷转型；同时，实施以组织架构调整为基础的“部落组建”模式，对局部较成熟的业务进行敏捷改造。**

借鉴荷兰 ING 敏捷转型模式，麦肯锡协助俄罗斯最大的国有商业银行俄罗斯联邦储蓄银行（Sberbank）成功实施敏捷转型。伴随组织架构和人事关系调整，敏捷变革需要银行顶层大力推动，以打破传统组织的内在惰性。银行高层管理者应当对可能出现的来自各层级的抵触和惰性予以高度关注，并做到有预期、有预案。

困惑三：管控失位？

中国银行业处于“强监管”、“分业监管”的经营环境，强调风控、合规等职能部门与业务部门保持相对独立，某些业务部门间甚至需要建立“防火墙”。然而，由于担忧敏捷组织中横向跨条线组织架构、精简优化的授权流程等有悖于传统银行日益强化的全面风险管控机制，大部分银行高层在推动敏捷转型中循规蹈矩。

根据麦肯锡协助国内外银行推动敏捷转型的成功经验，**在人事管理、考核评价、部门职责等领域进行创新优化，敏捷组织及其运作机制与传统银行风控合规体系可以有效兼容。**以平安银行敏捷转型为例，敏捷项目经理负责项目组中风险、合规、计财等员工的日常工作管理，而原职能部门则聚焦其专业能力认证、持续技能培训、专业履职评价等，双方共同对项目组成员进行考核评价。而原职能部门对于风控、合规等关键岗位，甚至拥有人员任免的“一票否决权”。通过明确敏捷组织与原职能部门的职责分工，理顺两者在人员管理方面的协同机制，在敏捷组织的“灵活”和传统组织的“稳健”找到最佳平衡点。

第四章 大象起舞，敏捷变革有章可循

保证庞大组织的团队高效而顺畅地运转是中国各大银行在经营管理方面永葆竞争力的关键。通过打破僵化的金字塔组织架构，敏捷组织和工作机制可以有效激发组织活力、点燃员工主观能动性，从而提升银行的综合经营能力。

敏捷工作机制指组织“有机”、“高效”和“快速”的运转，对于传统的银行机构来说，意味着打破传统组织条线、贯通职能部门，通过聚焦业务场景而灵活快速地响应外界变化。同时改变领导本位文化，大胆赋权一线，充分发挥员工潜能。**麦肯锡认为传统银行需要在核心高管层、中层管理者和员工执行层这三个层级上，实现组织形式、人才管理、授权决策、考核评价、职责范围、工作方式六大维度的转变，才能推动敏捷组织和工作机制的成功落地。**

图 7

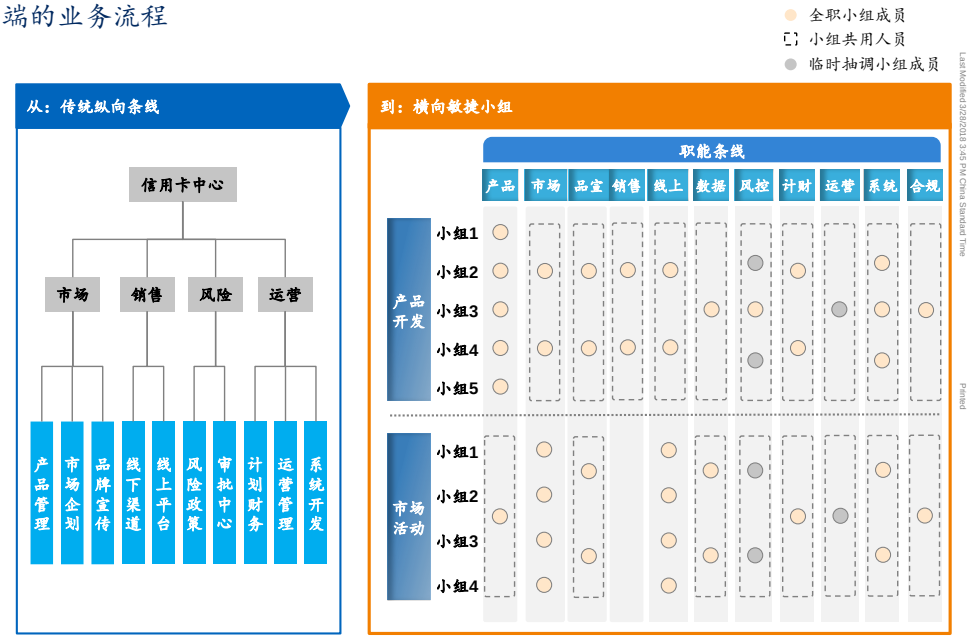
传统银行实施敏捷转型，需要在三个层级和六大维度上实现心态、行为和管理方式的改变

组织形式：组建跨部门的敏捷团队打破协同障碍

传统企业按照业务职能划分组织，而敏捷机制按照业务场景和任务目标构建跨部门敏捷团队。项目经理通过对关键业务流程进行梳理，明确项目需要的各类型人员，组建跨条线敏捷小组，且该敏捷小组成员在项目开展期间主要对项目经理负责。以图 8 中信用卡产品开发为例，将过程涉及的信用卡产品经理、IT 需求规划师、IT 开发分析专员、市场企划专员、品牌推广专员、风险专员、合规专员、计财专员、运营专员、行销专员及数据分析师等从各相关部门中调出，并纳入跨职能敏捷小组。这种“横向—扁平”的敏捷组织不仅极大提升跨职能协同效率，还能在具体项目及交付目标之外碰撞跨界业务创新的火花。

图 8

信用卡中心打破部门独立工作模式，跨部门组建横向敏捷小组，以执行端到端的业务流程



为协助跨部门敏捷小组顺利开展工作，**管理人员需要明确团队成员工作内容，合理调配各组员的参与时间，同时优化考核汇报关系，减少人事管理上的重叠和冲突。**此外，如前文所述，传统银行企业组建跨部门小组，可依据企业文化、业务场景、团队能力和组织成熟度等因素，选择通过“项目抽调”和“敏捷部落”这两种形式建立敏捷团队。

- **“项目抽调”适用于无法进行大规模组织改造，或业务模式较新尚未固化等情形。**

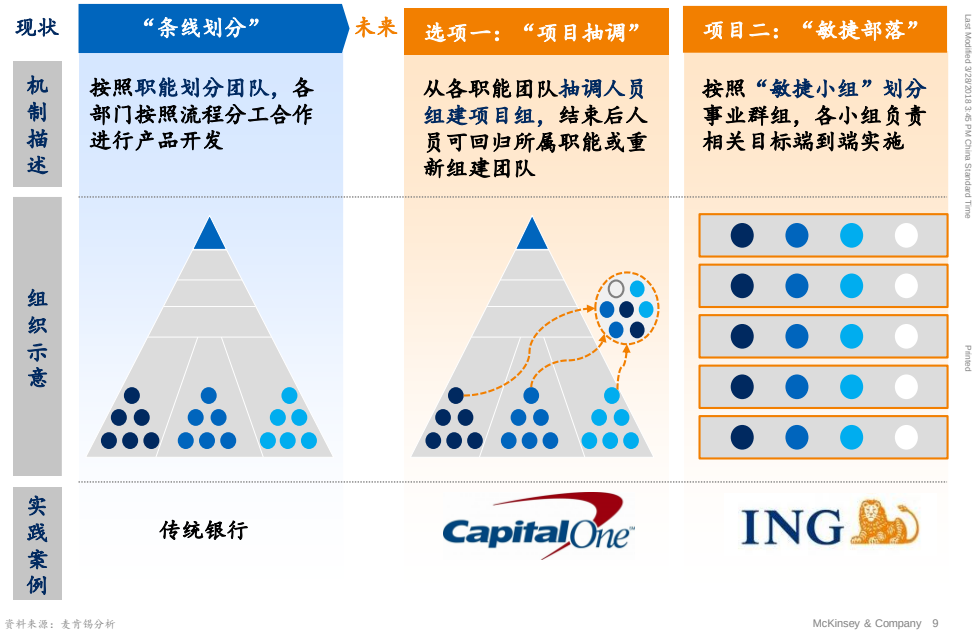
这种模式能够在日常业务稳定运转、原有组织架构不受重大影响的情况下，较为顺利地开展“敏捷运作”，并可将组织内较为宝贵的人才、机制、资金等资源集中于与核心战略方向相关的变革创新型项目，“毕其功于一役”。然而，该模式的缺点也颇为明显，“一次性闪电战”虽然能取得短期成效，但组织的自发敏捷性却难以建立。

- **“敏捷部落”的形式更适合在传统架构包袱较轻、项目制运作组织基础较好、项目经理人才储备充足的成熟性业务场景中应用。**
  例如，针对信用卡产品开发、市场推广或对公客户大项目方案承接等业务环节，可以建立稳定的敏捷小组单元，持续开展项目制运作。大型银行在向“敏捷部落”转型过程中，通常会遇到较大的挑战——考核汇报线调整、敏捷团队（Squad）各岗位职责范围界定、转型实施路径设计等，都高度考验着银行高管的韧性与智慧。

无论选择“项目抽调”及“敏捷部落”两种形式之一，或是混合并举，都需要循序渐进、不可能一蹴而就。

图 9

敏捷机制的实现可通过“项目抽调”和“敏捷部落”两种形式



人才管理：建立“能者尽其才”的管理制度

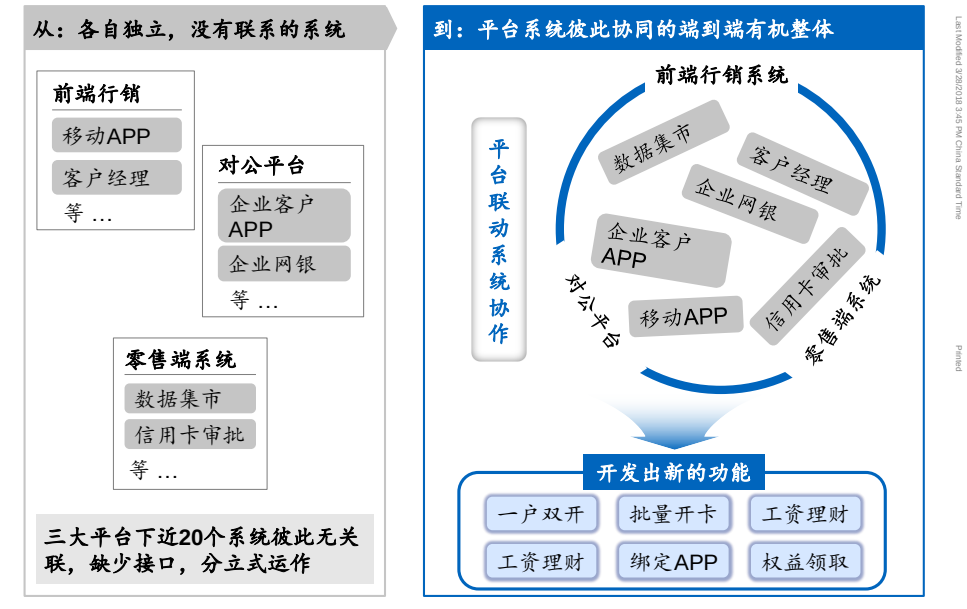
传统组织中，管理层领导的任命往往体现了论资排辈的惯性思维，年长且经验丰富的员工容易获得更多信任而担任要职。这种体系能够维持组织稳定性，并在绝大多数时候有效地促进能力梯队的建设，但另一方面也限制了优秀的年轻员工充分发挥潜能，施展才华。敏捷转型应打破这种体系的限制，冲破陈旧思维的束缚，将业务能力扎实、管理能力突出的员工安排到项目经理、部落领导等管理者的角色，真正做到“能者尽其才，岗位不设限”。通过设置灵活的人事管理制度，可以有效地调动起全员，尤其是基层员工的积极性，充分挖掘“民间能手”。与此同时，这种“不拘一格降人才”的做法，将激活企业文化，提升品牌竞争力，吸引更多优秀的员工加入进来，使组织活力创新、永葆生机。

职责范围：明确“端到端”的流程推进和最终交付

在敏捷组织里，各职能部门由仅参与自身相关业务环节，转变为敏捷小组团队共同负责项目的“端到端”流程推进及最终交付。激励小组成员跳出狭隘的职能范围及 KPI 限制，实现团队高效协同合作。例如，在平安银行一项跨部门的新业务模式设计和开发的实践中，通过敏捷工作机制将近 20 个彼此分立的核心系统团队“融为一体”，并以业务子功能开发为导向共担小组责任和目标，显著提升了协作效率。

图 10

采用敏捷工作方式进行某跨部门新业务开发，子系统按照任务导向开展协同运作，共同促成端到端的项目交付



资料来源：麦肯锡分析

McKinsey & Company 10

需要注意的是，特大型敏捷团队在实践中容易陷入旧有运作模式，可为团队配备敏捷教练，全程跟踪项目进度，及时发现并消除团队内的协调不畅。

考核评价：变革考核体系，从 KPI 到 OKR 的转变

来自各职能部门的员工从专注于各自领域的绩效考核指标（传统 KPI），转变为以敏捷小组团队为单位、基于项目整体目标和完成情况的考核体系（如产品开发周期、项目成功落地、销售指标完成等），即 OKR 的管理体系。实现并在此基础上由各项目经理和原职能部门领导对其在参与敏捷项目期间的工作表现和专业能力进行评价。

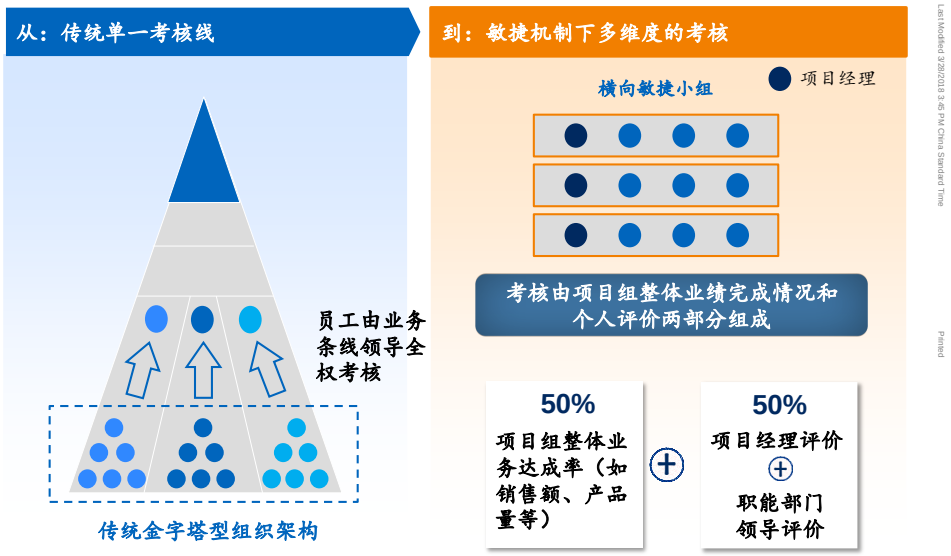
- **将项目完成情况纳入项目组所有员工（包括业务和支持岗）的考核指标，并占 50%或以上权重：**目标共担可以有效改善传统组织中由于员工主要被单一部门考核而产生的低效协同现象，例如合规、计财、采购等部门对产品上市速度、客户体验缺乏责任感，影响项目工作进度和质量。

- **个人表现及专业能力的评价成为员工考核另一项重要指标：**定性表现评价可以更全面衡量员工参与敏捷项目期间的表现，由项目经理和其原职能部门领导共同完成。项目经理着重考核该成员在敏捷小组期间的工作表现、责任心和配合度，而原职能部门领导则聚焦考察其专业职责履职表现（如风险、合规等）。

- **将敏捷工作经历作为晋升必要条件，激励员工参与敏捷项目热情。**该标准应对专业序列和管理序列的员工一视同仁，从本质来看，敏捷工作经历对员工的专业素质以及管理能力都有较强的锻炼，鼓励员工进入敏捷体系将有利于干部梯队的培养。

图 11

相较于业务部门内的单一考核模式，敏捷工作机制下员工的评价由项目整体业绩完成率和个人表现评价两部分组成



工作方式：转变为“单线程”和“端到端”

敏捷转型带来的一项关键转变，就是由各职能部门人员同时负责多项业务，转变为敏捷小组团队在项目期间全职投入“端到端”项目交付，员工从传统工作模式下的被动接受任务转变为主动参与计划、设计和实施。如前述基层员工敏捷故事，团队成员全程参与到项目开发工作中，逐渐摆脱“完成任务”心态，转而不断自我检视、突破，针对项目交付目标提出各种改进可能及解决思路，责任意识和积极性都得到了明显的提升。

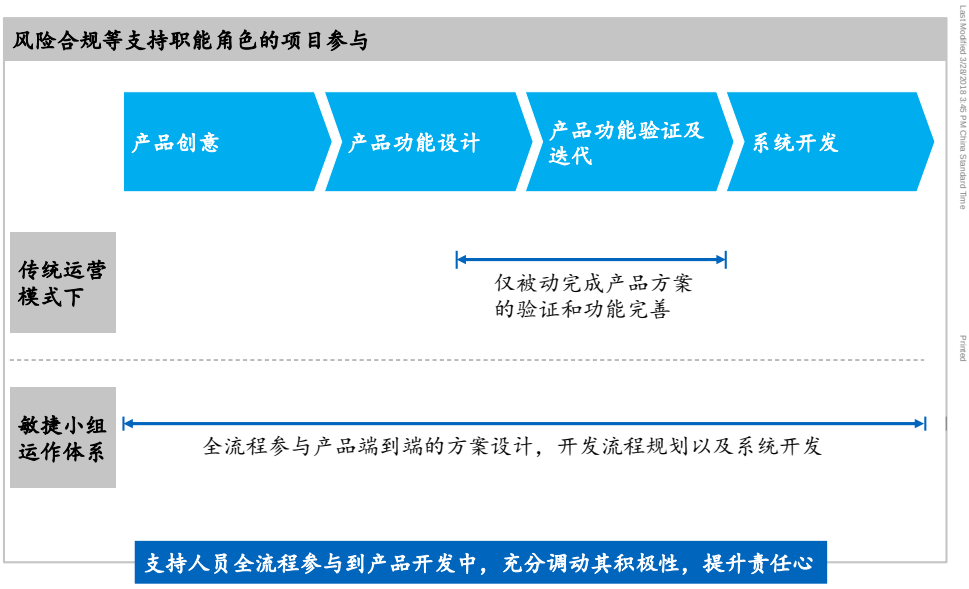
- **保证员工“单线程”工作，而非“一心多用”。**
  多线程工作方式是指同时支持多个具体客群、产品或场景项目工作，也是风险、合规、运营等职能部门经常成为瓶颈的主要原因。根据小组优先事项及团队交付承诺，明确定义此类部门人员的时间投入和交付节点，可极大提升工作效率。

- **鼓励支持岗“端到端”参与项目，加强其主人翁意识。**
  在传统工作方式下，支持岗员工通常是被动接受相关指派工作，这种模式下员工往往“不求有功但求无过”。在敏捷工作机制下，项目组所有成员都获得了主动参与设计、规划和执行项目的机会，每个人都从全局视角审视项

目战略意义和团员互动关系，大幅提升项目团队工作满意度和使命感。在平安银行敏捷试点中，团队成员为共享目标、彼此通力协作感到兴奋——“咱们试点项目在 1 个多月内完成了过去半年都无法完成的任务”。

图 12

风险、合规及计财等支持岗位在敏捷组织中参与端到端项目全流程有效提升了员工的积极性和责任心



授权机制：优化授权体系、建立配套机制

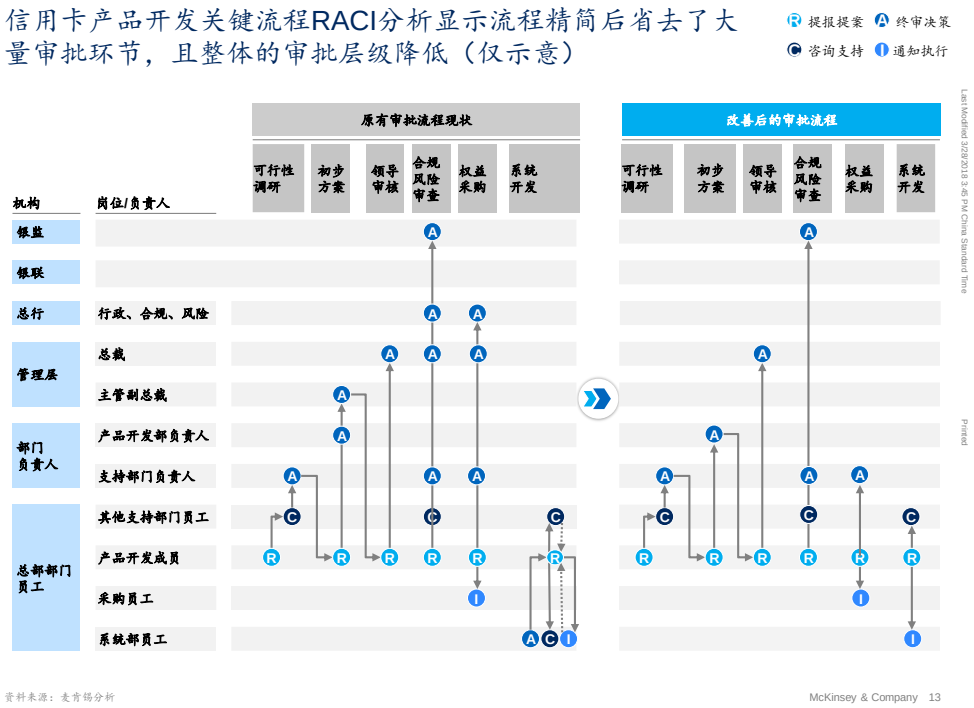
如前文所述，产品经理小 C 的故事凸显了决策层级下放对提升工作效率的关键推动作用。通过决策流程和审批链条诊断和优化，并辅以相应的配套机制大幅提升项目效率。

- **应用 RACI 分析，诊断和优化相关业务的审批链条。**
  RACI（Responsible-Accountable-Consulted-Informed）分析方法可以清晰地指明项目全流程中层级冗余、决策重复以及耗时较长的关键节点，并以此为基础优化整体审批链条。以图 13 信用卡产品开发为例，通过一系列的授权下放以及流程精简，过去决策层级过高、流程反复的审批步骤得到有效优化，整体产品开发时间缩短近 60%。让合适的人负责与能力匹配的决策，杜绝“遇事则向上汇报”的逃避责任行为，是成功敏捷转型的关键之

一。项目经理应在项目初期与相关高层领导共同明确授权范围和特殊事项汇报机制，为项目高效推进奠定基础。

图 13

信用卡产品开发关键流程RACI分析显示流程精简后省去了大量审批环节，且整体的审批层级降低（仅示意）



■ **建立与授权体系配套的工作机制，进一步提升决策效率。**

例如，为总裁决策机构引入邮件审批制度，提升了对于难度小、异议少，但重要性较高事项的决策速度。此外，引入 24 小时审批时限，对涉及到的相关业务部门领导审批效率提出严格时效要求，对无故未给予审批、故意拖延时限的情况予以限制。

第五章 高屋建瓴，六大要素铸就成功转型

中国银行业的成功转型，关键在于银行 CEO 和核心高管的意志和决心，以及付诸实施的策略和手段。总结领先银行案例，我们提炼出了银行业敏捷转型的六大要素，为成功转型保驾护航。

破除惯性思维，坚定变革信念

“积跬步，以至千里”，需要在长期变革历程中保持坚定和坚持。敏捷转型打破了银行数十年来的工作方法和组织形式，在传统银行如此庞大的组织中，强大的惯性思维无处不在，可能来自银行高层中的保守派、职责发生被动变化的中层主管、甚至是对敏捷工作方式有抵触情绪的一线员工。**银行领导应意识到敏捷转型并非一蹴而就，而是“波浪式前进”的持久战，对任何形式的负面反弹应做到有预期、有预案。**

立足高层视角，推动敏捷试点

树立高层领导的变革决心，与推动组织内领导方式的转变是成功的关键。试点期间高层领导的亲力亲为和高度关注有助于初期破冰和取得阶段性局部成效。高层领导的直接参与可以加快问题的解决，清除敏捷试点推行的障碍，保障项目组的资源顺利调动，呼吁全行员工的重视。

引入外部力量，实现内部破冰

外部力量将带入不同于传统模式的新思维新理念，同时有效激活传统业务体系下的组织生态。因此，如何引入并支持具有“敏捷”经历（如互联网背景）的“鲇鱼”式领导担任变革旗手，推动核心管理层转变传统层级观念、拥抱“服务型领导”(servant leader)文化，是传统企业面临的首要挑战。在实践中，我们观察到平安银行跨界引入拥有互联网从业经验的技术型领导担任全行核心业务板块负责人，并直接向董事长汇报，以表明其“科技引领”的战略思维和决心。板块内部产品部门亦通过设置专职 CTO 和网络平台总监等技术型管理岗位，引入具有多年互联网从业经验的骨干，加速了线上线下渠道的业务融合，提升整体科技化水平。此外，该行运营部还聘请了具有丰富业务管理背景的领导，大幅提升了业务与运营的融合。

培养“敏捷种子”，培育敏捷文化

敏捷项目经理处于敏捷变革的核心，是转变组织形式、落实运作机制、梳理敏捷文化的先锋队。而敏捷项目经理所需要的核心能力及工作机制却是传统银行人才梯队中非常欠缺，也极为陌生的。引入外部敏捷教练，通过日常指导与技能培训，围绕行为观念、管理能力、工作习惯等维度培养锻炼一批敏捷项目经理作为“种子选手”是变革成功的核心举措之一。

总结试点反馈，落实固化机制

通过实战演练、小步快跑不断总结调整，并探索固化方式是保证敏捷变革成功落地的唯一途径。例如，平安银行通过敏捷试点，将复杂业务场景或庞大项目团队划分为“子小组”分模块运作。结合一线洞察，设计适合组织的敏捷工作固化机制，避免敏捷变革“水土不服”，摆脱“敏捷方法”条框细节限制。

及时纠偏误解，正确践行敏捷

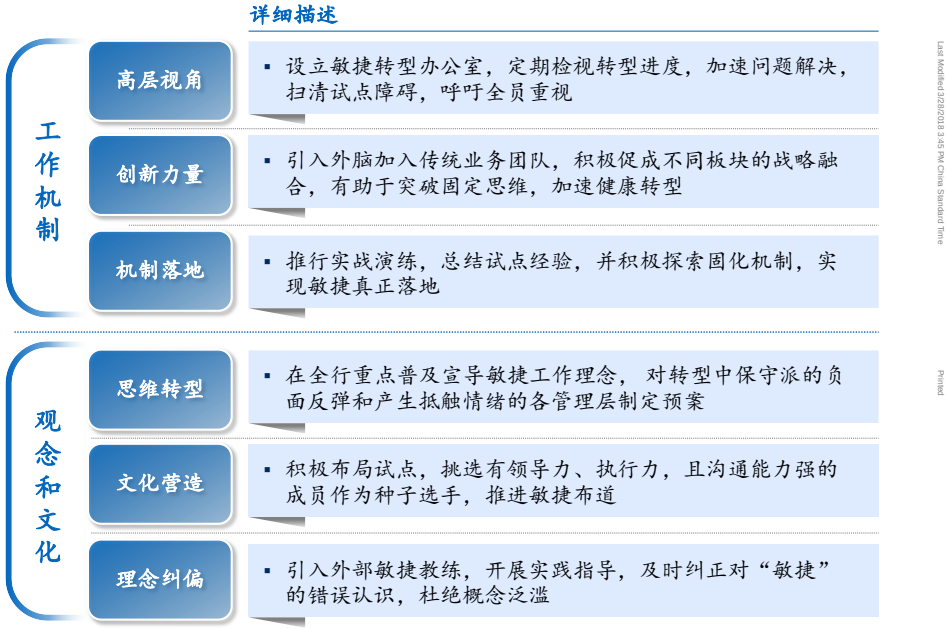
保证组织对于“敏捷”概念的正确认知是扩大、固化试点成果及不断迭代优化的前提条件。许多参与试点的团队成员及核心高管对此感触颇深：“我们开始时对‘敏捷’这个概念有误解，以为只是‘快’，甚至可能为了‘快’在某种程度上牺牲交付质量（慢慢发现不是这样的）”，“有些领导把‘敏捷’作为尚方宝剑，任意要求加班、随意交办任务（导致大家‘谈敏捷色变’）”。及时纠正对“敏捷”错误认知，杜绝概念滥用，切实从以提升业务水平、发挥员工潜能、打破组织痼疾为目标来理解并践行“敏捷”，才能事半功倍。

第六章 顶层设计，中国银行业CEO切实推进改革

敏捷转型作为一种自上而下颠覆式的组织变革，挑战着中国银行业传统的运作模式和银行高管们的“舒适区”，成功转型关键在于银行 CEO 和核心高管的意志和决心。作为变革引领者， CEO 们应当亲力亲为，重点跟进敏捷工作机制的设计、试点和推广，在全行范围树立转型理念、打造敏捷文化、深化落地成果。图 14 总结了 CEO 们应当重点关注和践行的两个层面、六大举措。

图 14

CEO应从两个层面推进六大抓手，亲力亲为，成就关键转型



麦肯锡建议银行 CEO 可以在日常的管理工作中做好以下三项工作，推进敏捷转型的落地和实施：

- **亲力亲为定期检视：**银行 CEO 应该亲力亲为，直接督战项目的进展，通过与试点项目组开展电邮日报、周报的交流，召开周/双周例会，为项目团队提供必要的资源，扫除潜在的障碍。

- **高管团队心态建设：**高管团队的敏捷心态的转变是转型成功的关键，由于高管团队配合不力而导致转型停滞不前的案例比比皆是。因此， CEO 应当重视核心高管团队的敏捷心态建设，由点及面、从上至下地推动敏捷转型。

- **转型初期容错纠错：**敏捷转型是对固有工作机制和文化的颠覆性挑战，转型初期将遇到来自组织各层级的“应激性”反弹，敏捷工作机制从建立到顺利运转也需要大量磨合， CEO 应抱以容错纠错的心态，坚定、积极地推动转型，并对潜在挑战做到有预期、有预案。

第七章 循序渐进，敏捷转型“四步法”

开展敏捷转型切不可操之过急，而应当依据自身禀赋和业务需求，小步快跑、步步为营。可参照国内外领先银行的实践经验，采取四步法行动指南。

1. 诊断组织敏捷程度，建立转型基础

2. 选择最佳项目和模式，推动敏捷试点

3. 敏捷转型全行推广，最大化机制优势利好

4. 深化固化敏捷变革，永葆敏捷文化

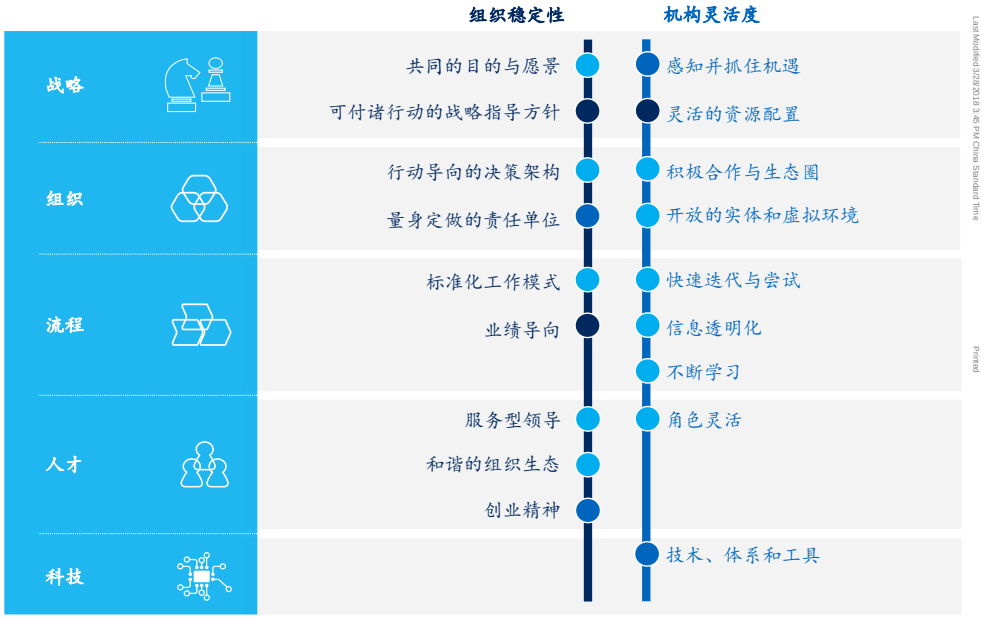
第一步：诊断组织敏捷程度，建立转型基础

首先需要对其敏捷基础和成熟度进行梳理诊断，通过解决组织重大痛点、改善组织基本健康，保证其具备变革基本条件。

- **通过评价组织稳定性和机构灵活度两个维度开展敏捷诊断。**
  银行组织的敏捷程度诊断可以通过较为简单直观的方法开展，利用内部员工和管理层的问卷调查，通过 5 大维度（战略、组织、流程、人事和科技）、18 个子系统的表现进而确定组织稳定性和机构灵活度两大维度的敏捷指数，见图 15。

图 15

通过5大维度18个子系统对传统银行的组织稳定性和机构灵活度两方面维度进行评价，综合得出企业的敏捷指数



- 基于诊断结果，选择适合企业开展敏捷转型的方式。
  一般来说，对于组织管理水平较好，改革接受程度较高，且业务流程相对成熟的银行，可以采取“敏捷部落”模式，便于理顺敏捷转型后的业务划分、汇报考核关系。对于组织敏捷程度较差，或业务模式尚未成熟的机构，可以先从“项目抽调”模式试水，以降低组织敏捷变革“拔苗助长”的风险。

第二步：选择最佳项目和模式，推动敏捷试点

通过试点可以探索最适合其自身特点和发展阶段的敏捷转型模式，并在过程中向组织内部（尤其是核心高管）展示敏捷机制的价值及具体实施路径。

- **敏捷试点项目选择标准。**
  根据麦肯锡于全球调研，企业高管推行敏捷变革的业务领域中排名最前的是“产品”（如研发创新、产品开发管理等）和“客户”（如客户历程及体验设计、客户服务及账户管理、销售推广等）这两大主题。**在挑选适合作为敏捷试点的业务环节时，银行应重点考虑跨部门沟通协调要求高、具有明确**

时间节点、存在端到端交付目标的业务环节。图 16 详细列举了选择敏捷试点项目的主要标准。

图 16

敏捷项目的评判标准应包含工作方式、项目交付物以及时效限制等方面要求，同时符合集团和银行整体发展战略

■ **试点团队成员的选拔标准。**

– 项目经理应当具备以下几项能力素质。A，业务能力娴熟，清楚各个条线的业务支持需求；B，较强团队管理和沟通能力，能够起到对上和对下的沟通传递作用；C，工作责任心和主人翁意识，碰到问题不逃避，主动承担交付物成果；D，认同敏捷工作方式，具有较强的自我挑战意识。

– 项目组成员应当在自愿基础上，选择业务扎实、善于表达、勇于开拓的“变革种子”，并尽量避免难以剥离日常工作的部室负责人。

为保障试点的顺利进行，银行高管应定期检视进度并及时发现和解决问题，并考虑推出额外的激励制度，增进试点团队的使命感与进取心。与此同时，针对核心高管的敏捷机制宣导和培训也不能忽视，以增进其对敏捷转型项目的了解、参与和支持。

第三步：敏捷转型全行推广，最大化机制优势利好

基于敏捷试点总结出最佳推广模式，银行应当自上而下地果断推广，快速捕捉敏捷机制优势利好。基于国内外领先银行的敏捷转型实践，麦肯锡总结了“项目抽调”和“敏捷部落”两种模式的推广模式。

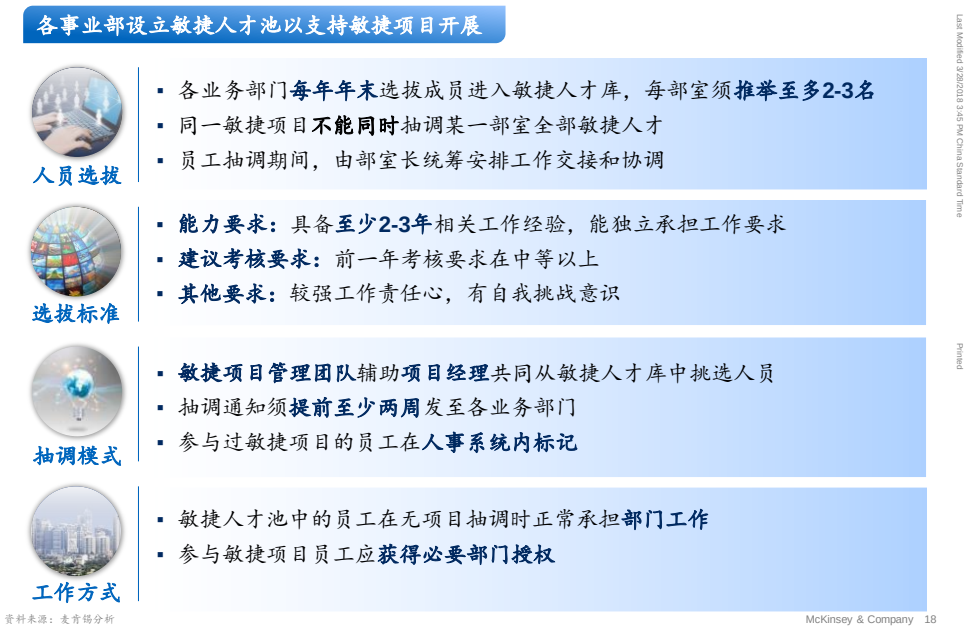
- **“项目抽调”的规模化推广机制。**
  银行应当明确“项目提案和预算制定”、“人事抽调”、“部门授权”、“项目开展”和“交付评估”等五大环节的主要责任方和实施流程，其中核心是建立“敏捷人才池”以支持推广落地。我们以总行层面敏捷项目为例，介绍“项目抽调”模式的流程步骤。

图 17

  - **项目提案和预算制定。**在总行层面设立专门的敏捷项目管理团队。项目发起单位向敏捷项目管理团队提交立项申请，由该团队统筹安排在总行领导决策会上的审批和立项。
  - **敏捷人才管理。**建立敏捷人才池，各单位每年将部分业务骨干纳入敏捷人才池，敏捷项目可从人才池中抽调人员。建议敏捷人才池的管理可以从人员选拔、选拔标准、抽调模式以及工作方式四大维度实施（详见图 18）。

图 18

从人员选拔方式、选拔标准、抽调模式以及工作方式四大方面对敏捷人才池的管理做出规定



– **部门授权：**加入项目组的成员事前获得原部门授权，以提升工作效率；此外，每个项目指定一位相关业务中层领导干部作为“敏捷导师”，对项目规划、跨部门协调、资源调配等提供帮助。

– **敏捷项目工作机制：**项目组应遵循集中办公、常态化工作例会、定期培训和汇报检视等敏捷项目开展原则，全面提升工作效率。

– **工作交付物评估：**总行领导带头对项目交付物进行评估，评估标准以立项申请中制定的预期项目目标为主要标准，同时兼顾业务上线时间、预算管理、财务效益和内外部用户评分等多维度。

■ **“敏捷部落”的规模化推广原则。**

– **紧扣全行重点战略方向，以提升业务水平为动机进行组织设计。**银行可考虑将现有业务依照“客户”、“产品”等战略维度进行拆分和重组。以战略导向为第一细分维度的好处在于可以使组织的业务模式、业绩目标及考核方式与银行的整体目标保持高度一致性。

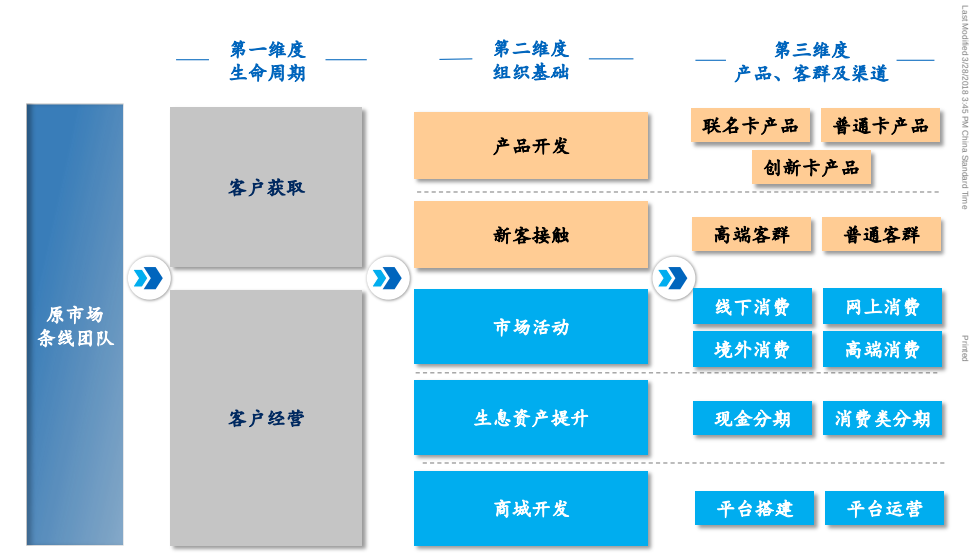
– **以现有组织架构为基础，秉承“业务条线为主、支持条线为辅”的原则进行“敏捷部落（Tribe）”搭建。**该原则可以帮助决策者在尽可能减少对现有组织改动的情况下，全面而清晰地理顺端到端的业务环节，并有重点、有方向地指明敏捷部落搭建逻辑。

– **在敏捷部落的划分基础上，根据产品、客群和渠道等维度设计“敏捷小组（Squad）”的架构，**同时需要制定与之相配套的“敏捷小组（Squad）”间的互动机制、职责分工等。

以麦肯锡对平安银行信用卡中心的敏捷部落设置为例，即遵循“以客户为中心”的战略理念，将原市场条线的业务部门调整为五大敏捷部落和数十个敏捷小组（见图 19）。

图 19

对信用卡中心原市场条线通过客户生命周期、现有组织基础及产品客群渠道三大维度划分成敏捷部落及小组



资料来源：麦肯锡分析

McKinsey & Company 19

1. 第一维度立足全行客群经营战略，以客户生命周期将原市场业务分为客户获取和客户经营两大主题。其中客户获取聚焦产品开发和新客获取，客户经营负责推动持卡客户的消费和分期业务。

2. 第二维度依照组织架构基础，将现有业务部门小范围调整为五大部落 ，其中客户获取下分产品开发（新卡产品的开发）和新客接触（获取潜在目标客

群），客户经营下分市场活动（制定不同消费场景下的差异化营销方案）、生息资产提升（主责分期业务）和商城开发（手机 APP 端的商城开发和运营）。

3. 第三维度沿着产品、客群和渠道等主线，进一步在敏捷部落下设置不同的项目组，细化工作职责、业绩目标和考核框架。

第四步：深化固化敏捷变革，永葆敏捷文化

深化固化敏捷变革成效，需要持续迭代优化敏捷组织设置和工作机制，并以使敏捷文化长青。

1. “敏捷机制”的灵魂在于“持续改进”(continuous improvement)，敏捷机制本身也需要持续改进以保证其“日日新”的活力。

2. 面对“VUCA”的外部商业环境和组织内部对于敏捷机制认知的改变，不断调整优化敏捷机制覆盖的业务及人员范围，“项目抽调”和“敏捷部落”两种具体实现形式，敏捷人才培养成长体系等。

3. 探索形成“内部孵化”、“合伙人制”和“自我进化”等更为创新的组织运作形式，是从敏捷变革出发，走向更为先进的商业社会组织形式的探索之路。

结语：未来已来，大象起舞正当时

新的市场、新的业务、新的商业模式，无时无刻不在挑战着中国商业银行传统的运作模式，如果讷于行动、错失先机，就会沦为新时代的落伍者。我们期待中国各大银行机构的变革领袖，以敢于打破常规的勇气和胆识破解敏捷转型的种种困惑，以新时代的大智慧设计敏捷转型的最优路径，以充满创意的实践引领敏捷转型的东方浪潮，为中国银行业插上敏捷的翅膀，在新时代的跨界竞争中制胜。

关于作者

倪以理
全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com

张海濛
全球资深董事合伙人
香港办公室
Haimeng_Zhang@mckinsey.com

钟惠馨
全球董事合伙人
香港办公室
Violet_Chung@mckinsey.com

唐蓓
全球董事合伙人
上海办公室
Vera_Tang@mckinsey.com

陈鸿铭
全球副董事合伙人
香港办公室
Hongming_Chen@mckinsey.com

储楠
项目经理
深圳办公室
Natalie_Chu@mckinsey.com

潘浩
项目经理
上海办公室
Kent_Pan@mckinsey.com

潘雨辰
咨询顾问
上海办公室
Yuchen_Pan@mckinsey.com

揣姝茵
麦肯锡组织与领导力发展资深专家
上海办公室
Shuyin_Chuai@mckinsey.com