McKinsey & Company

麦肯锡中国银行业CEO季刊

全球洞见　中国实践

敏捷银行

打破边界　组织创新



2019年春季刊精简版



2019年春季刊

麦肯锡
中国银行业CEO季刊

刊首语

当今世界市场变化之快、力度之巨，前所未有。企业为了竞争生存，需要更加敏捷，有关“敏捷组织”的讨论和课题应运而生。敏捷诞生于互联网，但随着21世纪日益动荡、变幻莫测的VUCA时代来临，越来越多企业选择敏捷方式以赢得竞争。这些企业可分为两类：一类是生而敏捷的企业，如谷歌（Google）、亚马逊（Amazon）；另一类则是通过转型而实现敏捷的企业，如荷兰ING银行、意大利圣保罗银行。

生而敏捷的企业天生自带敏捷基因，他们有快速迭代的开发模式、灵活自主的组织结构、新一代的技术工具和以人为本的企业文化。他们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。研究表明，敏捷模式可将产品开发速度提升5倍，将决策速度提升3倍。而受到这些生而敏捷的企业启发，众多传统企业纷纷采取不同方式向敏捷转型。其中，银行业敏捷转型的成功经验显示，敏捷能够带来更高生产率、更优客户体验、更高企业价值、更快决策流程和更强员工认同。虽然许多银行高管意识到敏捷转型势在必行，然而在实践过程中，具体到转型策略、路径选择以及转型速度上，仍然一头雾水，不知如何下手。

麦肯锡多年来协助国内外领先企业开展敏捷转型，积累了丰富的经验和洞见。本期季刊即脱胎于此，旨在与银行高管分享敏捷转型策略、国内外前沿趋势和最佳实践真知，助力其迎接数字经济的新时代。本期季刊分为6章共37篇文章。第一章总述敏捷可为银行带来何种价值，并提出了四种敏捷转型路径。第二、三章剖析敏捷转型的成功要素，主要关注敏捷组织的设计机制，以及领导力与组织能力的培养与塑造。第四章分享国际领先企业的敏捷实践与高管之声，剖析谷歌、亚马逊等敏捷企业的经典案例，以及国际金融、互联网等行业的高管访谈。第五章聚焦中国股份制银行与城市商业银行的转型实践。此外，季刊中介绍了麦肯锡如何帮助银行客户实现敏捷转型，包含转型方案设计与落地实施推动、海外考察、敏捷论坛及数字化学院。

银行业敏捷转型已迫在眉睫，只待行业高管积极行动，抢占先机。我们由衷希望本期季刊能够为中国银行业提供有价值的洞见，也期待未来中国能够出现更多富有远见卓识的变革者，在新时代竞争中打破常规，引领东方敏捷浪潮，创造百舸争流的新局面。

祝开卷愉快！



倪以理

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区金融机构业务负责人

麦肯锡
中国银行业CEO季刊

总　　编：倪以理　曲向军

编辑委员会：韩　峰
Deepak Mahadevan
邵　岷　王　巍
李　帅　方颖华
鲁志娟　林　琳

特别顾问：Nick Leung
Joydeep Sengupta
Jacob Dahl
Vito Giudici

我们谨在此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：张海濛，钟惠馨，唐蓓，周宁人，Boyoung Kim，陈鸿铭，储楠，潘浩，潘雨辰，揣姝茵，林琳，郑文才，张若涵，刘星，金悦，梅枝，郭明杰，陈子健，宋宇千，张允宜，刘昕昕，王若菲，邵奇，陆麒，赵鸿宇，刘娅琦，章淑蓉，邢娜，黄之浩，常程，王鹏，陆晗谦，黄亮和王多一等50余位中英文文章作者。作者名详见每篇文章。

关于麦肯锡中国区银行咨询业务

麦肯锡中国区银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行和资产管理机构，通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，并建立可持续的核心竞争力。

除了专注于协助客户设计整体转型、金融科技、布局和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以及帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

麦肯锡公司2019年版权所有。

第一部分　敏捷价值与四条转型路径



012 迈向 21 世纪的敏捷革命

数字化时代，企业要赢得竞争必须更加敏捷。通过与传统组织比较，本文介绍了敏捷组织的特点以及领导敏捷转型所需能力。

019 企业敏捷的新机遇

基于对全球领先企业成功实践的分析，麦肯锡发现，如果银行企业能走出十大误区，必能有效抓住敏捷转型的五大价值。



029 四条路径通向敏捷转型

四条路径可以引领银行实现敏捷转型，银行需要基于自身的数字化程度及能力选取合适路径。

034 踏上敏捷组织之旅

敏捷转型看似复杂，但是也可分阶段有序推动。本文阐述了敏捷转型旅程的四个阶段、重点举措及目标，给企业以启发。



044 意大利联合圣保罗银行：数字化工厂打通创新之路

为了重获业务增长，圣保罗银行以“数字化工厂”模式另辟蹊径，在保留原有组织的基础上，抽调骨干、组建跨职能敏捷团队。

第二部分 如何打造敏捷组织与机制



076 顺势而动：五大敏捷特征助力企业制胜未来

成功的敏捷型组织具备五大特征：营造以人为本的企业文化，借助技术快速学习和快速决策，制定共同宗旨以及为所有利益相关方创造价值。

100 掌握先机，敏捷制胜

尽管不同企业的敏捷转型各有千秋，但如何开始至关重要，为此麦肯锡基于调研提炼出开启企业敏捷转型的成功要素。



117 释放小型独立团队潜能

小型独立团队是敏捷组织的基本单位，高管必须创造最好机会、配备最优人才、提供先进工具，使得团队可以迅速行动。

128 前车之鉴：敏捷转型的七大陷阱

敏捷转型之旅充满挑战，但企业完全可以参考前车之鉴，规避常见七大陷阱。



136 法律合规团队的敏捷实践

敏捷组织如何面对法律、风险和合规等问题？麦肯锡给出五大建议，让法律合规意识渗透进敏捷团队。

141 大规模敏捷转型的先决条件

不少企业已小范围试点敏捷模式，但要推广至整个企业，就必须在工作流程和组织结构上做出调整。



151 新前沿：敏捷自动化

目前全球各行业30%以上的任务已充分具备自动化潜力，然而大部分企业仍然感到无所适从。大规模敏捷自动化能给企业带来福音。

158 西班牙对外银行的人力敏捷转型

敏捷转型是一个永无止境的旅程，终极目标是促进文化转型，将执行团队置于组织中心，并将管理者变为服务型领导。



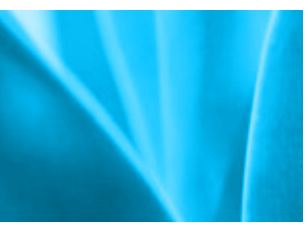
162 韩国 ING 保险：以客户为核心的敏捷组织设计

保险企业如何打造敏捷组织？本文介绍了韩国 ING 保险敏捷组织设计，实现以客户为核心、快速响应、专业高效的组织机制。

176 RBS："火箭基地"加速对公业务转型

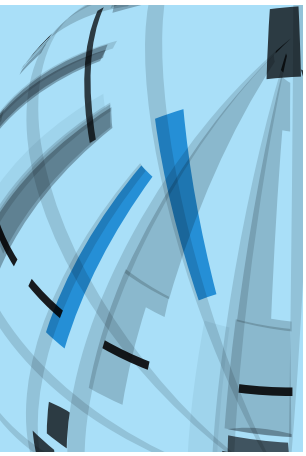
苏格兰皇家银行 2017 年设立"火箭基地"，聚焦对公业务的数字化转型与创新，本文分享了其具体措施及亮点，旨在为国内银行提供借鉴。

第三部分　敏捷领导力与能力



192 敏捷领导力四重奏

要组建并领导一支敏捷团队，高层领导者需要全新的思维方式和领导力，在成功实现自我转型的同时，推动团队和组织的敏捷转型。



212 转型领导力的内生力量

颠覆性时代需要能解决复杂问题的变革型领导者。而要成为这样的领导者，必须学会放下执念，拥抱不确定性。

226 敏捷团队领导

谁才是敏捷组织中真正的敏捷团队领导？本文带您走进敏捷组织内部，认识三类团队领导，了解他们如何打破部门壁垒，让人才和资源在组织内部流动起来。



232 打破数字化迷思：没有天生的敏捷组长

敏捷组长是连接业务和技术的“关键部件”，也是数字化转型成功的基石。

236 春风桃李：敏捷人才的“选”与“育”

麦肯锡调研发现，出色的敏捷人才具有相似能力与特质，他们能够在处理不确定性时保持专注，重视解决问题的结果而非过程，具有团队合作精神。

250 快速求变，锐意创新：六大敏捷习惯优化产品交付

敏捷开发的好处显而易见，比如快速更新迭代的软件、可持续的商业利益，但同时也对 IT 团队和业务部门提出新要求。

258 永续演进：制胜数字化转型的管理方法

传统企业若能不断更新组织架构，便有望在产品服务的交付速度上，赶超互联网竞争对手。



270 DevOps：实现创新加速度

DevOps，即通过整合产品开发与 IT 运维，可以让公司以更快速度、更低成本测试和发布数字化产品。



281 澳大利亚联邦银行: 双速 IT 引领数字化转型

为了保证业务持续发展与竞争优势，澳联邦银行开展了技术驱动的转型战略，把 IT 定位为战略引领的核心要素。

第四部分 国际领先敏捷企业与高管之声



298 谷歌公司: 实现极致目标的奥秘

诞生以来，谷歌便为自己设定了一系列极富挑战的目标，最终在硅谷 IT 巨头的重重包围之下开辟出一条大胆创新之路。

328 亚马逊公司: 打造最佳客户体验的敏捷实践

从一家名不见经传的图书电商到市值突破万亿美元的电商帝国，亚马逊的成功离不开敏捷实践，以及对极致客户体验的不懈追求。

349 安全至上，无畏前行: Zappos CEO 谢家华访谈

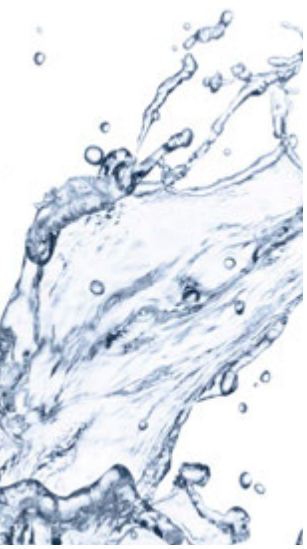
在谢家华的字典里，“特立独行”不是一个新词，而是 Zappos 的核心价值观之一，激励员工大胆试错，积极创新。

361 如何实现敏捷转型规模化: 房利美首席数据官 Scott Richardson 访谈

本文分享了敏捷专业中心对转型的推动作用以及转型初期如何建立敏捷团队。

370 南非标准银行访谈: 银行如何实现双速 IT 转型

南非标准银行的数字化转型已持续多年，其核心是向敏捷软件开发模式转型。





380 ING 银行访谈: IT 基础设施的敏捷实践

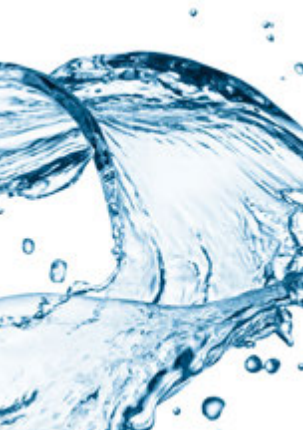
荷兰 ING 银行的 IT 基础设施负责人与我们分享了团队的敏捷转型之旅。

390 ING 银行访谈: 打造一流科技文化, 为转型加速

不断提升数字化能力是荷兰国际集团的长久目标, 该行首席信息官强调工程文化在数字化中的重要性。

第五部分

中国股份制银行与城商行的敏捷实践



404 大象起舞正当时: 中国银行业踏上敏捷转型之路

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。

423 与敏捷同行, 共筑转型未来: 平安银行蔡新发访谈

平安银行零售业务负责人蔡新发分享了为什么业务转型要与组织转型同行, 如何迈出敏捷变革的关键第一步。



431 中原银行: 中国银行业规模化敏捷转型领先实践

中原银行 2017 年启动数字化转型战略, 从总行到分支行网点分阶段逐步实施敏捷转型, 在经营业绩、数据营销、产品创新等各方面取得了卓越成效。

457 拥抱数字化时代: 中原银行王炯访谈

中原银行行长王炯认为, 传统银行的数字化转型势在必行, 并现身说法, 分享了中原银行零售数字化转型的目标、具体举措和经验。



463 包商银行 2.0 转型：打造一流数字化零售银行

通过长达 4 年的零售转型，包商零售银行正从一家传统城商行，逐步转型成为以客户体验为核心，大数据驱动的一流数字化零售银行。

512 城商行的零售转型之路：包商银行陈立宇访谈

作为包商零售银行分管行长，陈立宇建议小银行转型时要结合自身优势，急用先行，慢慢提升体系化能力，切忌一开始就大而全。

第六部分 麦肯锡助力银行敏捷转型



522 麦肯锡敏捷转型方案

531 领先敏捷银行观摩项目

533 麦肯锡全球敏捷论坛

535 麦肯锡敏捷学院

548 敏捷术语词汇表



精简版目录



012 迈向21世纪的敏捷革命

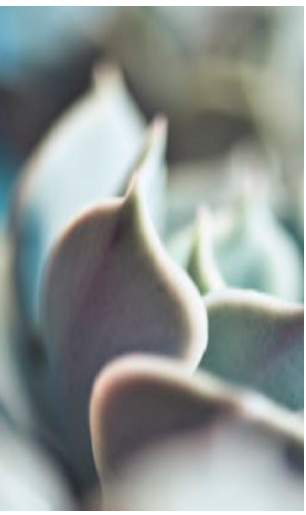
数字化时代，企业要赢得竞争必须更加敏捷。通过与传统组织比较，本文介绍了敏捷组织的特点以及领导敏捷转型所需能力。

019 企业敏捷的新机遇

基于对全球领先企业成功实践的分析，麦肯锡发现，如果银行企业能走出十大误区，必能有效抓住敏捷转型的五大价值。

029 四条路径通向敏捷转型

四条路径可以引领银行实现敏捷转型，银行需要基于自身的数字化程度及能力选取合适路径。



034 踏上敏捷组织之旅

敏捷转型看似复杂，但是也可分阶段有序推动。本文阐述了敏捷转型旅程的四个阶段、重点举措及目标，给企业以启发。

044 顺势而动：五大敏捷特征助力企业制胜未来

成功的敏捷型组织具备五大特征：营造以人为本的企业文化，借助技术快速学习和快速决策，制定共同宗旨以及为所有利益相关方创造价值。

068 释放小型独立团队潜能

小型独立团队是敏捷组织的基本单位，高管必须创造最好机会、配备最优人才、提供先进工具，使得团队可以迅速行动。

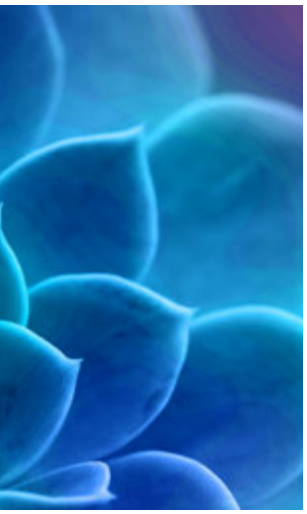


079 大规模敏捷转型的先决条件

不少企业已小范围试点敏捷模式，但要推广至整个企业，就必须在工作流程和组织结构上做出调整。

089 敏捷领导力四重奏

要组建并领导一支敏捷团队，高层领导者需要全新的思维方式和领导力，在成功实现自我转型的同时，推动团队和组织的敏捷转型。



109 敏捷团队领导

谁才是敏捷组织中真正的敏捷团队领导？本文带您走进敏捷组织内部，认识三类团队领导，了解他们如何打破部门壁垒，让人才和资源在组织内部流动起来。

115 春风桃李：敏捷人才的“选”与“育”

麦肯锡调研发现，出色的敏捷人才具有相似能力与特质，他们能够在处理不确定性时保持专注，重视解决问题的结果而非过程，具有团队合作精神。

129 永续演进：制胜数字化转型的管理方法

传统企业若能不断更新组织架构，便有望在产品服务的交付速度上，赶超互联网竞争对手。

141 安全至上，无畏前行：Zappos CEO 谢家华访谈

在谢家华的字典里，“特立独行”不是一个新词，而是 Zappos 的核心价值观之一，激励员工大胆试错，积极创新。

153 如何实现敏捷转型规模化：房利美首席数据官 Scott Richardson 访谈

本文分享了敏捷专业中心对转型的推动作用以及转型初期如何建立敏捷团队。

162 ING 银行访谈：IT 基础设施的敏捷实践

荷兰 ING 银行的 IT 基础设施负责人与我们分享了团队的敏捷转型之旅。

172 ING 银行访谈：打造一流科技文化，为转型加速

不断提升数字化能力是荷兰国际集团的长久目标，该行首席信息官强调工程文化在数字化中的重要性。

184 麦肯锡助力银行敏捷转型







迈向21世纪的敏捷革命

社会快速变化，技术日新月异，企业为了适应竞争，必须要更加敏捷。本文通过与传统组织比较，介绍了敏捷组织的五大特点以及领导敏捷转型所需的领导力。

Aaron De Smet， Michael Lurie 和 Andrew St George

当代社会快速变化，第四次工业革命带来的技术日新月异，这一切正把越来越多的行业推向变革临界点。企业为了适应竞争，必须要更加灵活敏捷，因此有关“敏捷组织”的讨论和课题应运而生。科技、出版和媒体等资讯密集型行业早已踏上敏捷变革之旅，而其他诸如银行、零售、制药和能源行业也已迎来这一变革临界点[1]。

如今，市场变化之快、力度之巨都是前所未有的，不论是国营、民营企业还是社会机构都感到猝不及防、应接不暇。麦肯锡针对科技企业在内的2500家企业的调研结果显示，仅有4%的受访企业表示已经实现了敏捷化，而越来越多企业希望通过敏捷转型优化客户体验、扩大企业规模、提升运营效率和员工忠诚度等。

传统组织的特点

何谓敏捷组织？敏捷组织与传统组织有何区别？简单讲，传统组织模式认为世界是可预知的，其最重要目标是充分了解营商环境并保持稳定。传统组织的理论基础是，企业如同一部机器，通过线性规划的方法操作这部机器，沿袭固定不变、独立运作的条线化体系有利于企业未来发展。

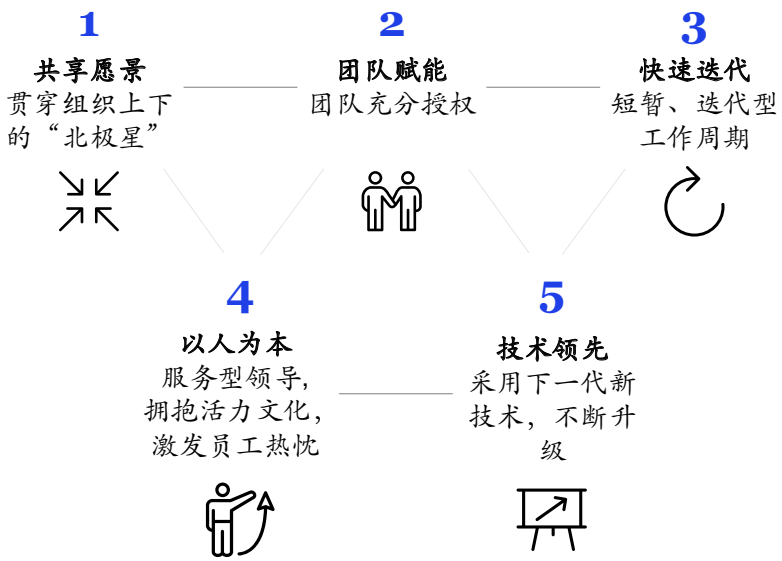
营商环境的日益复杂催生了更加繁复冗杂的组织结构和规则，这就要求企业加强控制。不少组织正快速接近这种方式的极端，令员工感到举步维艰。讳疾忌医的企业可能会付出巨大代价，曾经红极一时的行业巨擘诺基亚 (Nokia) 、柯达 (Kodak) 、摩托罗拉 (Motorola) 等曾是管理创新的领头羊，然而终究逃不过英雄迟暮的宿命。究其原因，一方面这些企业决策层思想未能与时俱进；另一方面，传统组织模式赖以生存的旧世界早已经成为了过去式，而他们未能及时变革。

敏捷组织的特点

敏捷组织是一种生命系统，它会在不可预知且瞬息万变的商业环境中逐步演化、蓬勃发展[2]。敏捷组织既稳定又充满活力，一切均以客户为中心，并将这种理念贯穿于全部工作之中。对外，敏捷组织能灵活应对市场变化、技术创新、客户反馈和政府监管；对内，敏捷组织开放包容、结构扁平并持续演进，无须频繁颠覆，对企业运营中的不确定性和模糊性具有更强包容性，信心更足。只有这样的企业才有足够的优势制胜未来。

虽然敏捷组织形态各异，但也不乏共通之处。简言之，敏捷组织具备五大特征[3]（见图1）。

图1 敏捷组织的特征



资料来源：《敏捷组织的五大标志》（*The Five Trademarks of Agile Organizations*），2018年1月，McKinsey.com

1. 共享愿景，敏捷组织具有一颗贯穿组织上下的“北极星”。在这颗“北极星”的指引下，组织能够重新设计创造价值的对象和方法，并坚守以客户为中心，与员工、投资者、合伙人以及社区等利益相关者共同创造价值。

2. 团队赋能，敏捷组织运作基于小型、高度赋权的团队网络。这既保持了主体结构的稳定，也改造了传统层级结构，打造了一个灵活可扩展的团队网络。该网络由多个高度自治、权责明确的团队有机组成。公司保留稳定的顶层架构，但充分授权团队自主开展工作，以快速响应外部的环境变化和客户需求。

3. 快速迭代，敏捷组织缩短了内部决策及学习周期。通过快速思考及实践把工作拆解成一个个小型项目包，并在较短时间内集中、爆发式统一执行，聚焦任务指标且频繁更新迭代。

4. 以人为本，敏捷组织拥抱活力文化，激发员工热忱。将员工置于文化与领导力的核心地位，更强的参与感能够激励员工快速、协同、有效地创造价值。领导会积极提供服务与支持，为团队扫除目标实现过程中的障碍，为员工创造提升能力的机会。

5. 技术领先，敏捷组织采用下一代新技术不断升级。敏捷型组织重视技术架构、系统与工具的不断演进，并且坚信前沿技术是企业提供创新产品、领先服务以及实现精益运营的基石。组织通过对相关技术的重新思考，加快技术迭代和部署速度，灵活运用各类新实践和工具。

“文化是实现敏捷转型的最重要因素。我们耗费了大量资源和时间，试图找到适合敏捷组织的行为模式：义不容辞、分权赋能、客户中心，进而寻找和塑造相应的榜样。”

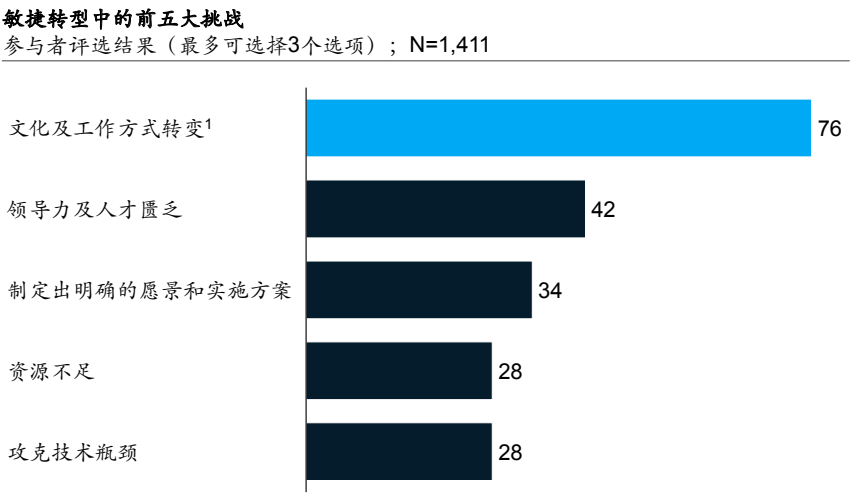
——巴特·施拉特曼 (Bart Schlatmann)
前荷兰国际集团首席运营官

如今有不少组织都处于传统与敏捷组织模式之间的过渡阶段，他们多少具备了上述特点，正在逐渐脱离传统企业的层级体系，但与彻底实现敏捷转型还有一定差距。组织若要成功实现敏捷转型，需要同时具备上述五项特征。

敏捷组织的领导力

新型敏捷组织需要与之匹配的新型领导力。相关研究证明，领导力不仅能深刻影响组织绩效和实力[4]，还能带来更为深远的长期影响。塑造新型领导力以及企业文化是敏捷转型成功的最大障碍，但也是最重要的促成因素（见图2）。

图2 成功实现敏捷转型的最大因素是文化转变



1 敏捷工作方法与日常活动要求存在错配，不同层级和（或）部门之间缺少协作，员工抗拒变化，员工行为及思维模式根深蒂固

资料来源：麦肯锡全球调研，《如何打造敏捷组织》（How to Create an Agile Organization），2017年10月

敏捷转型需要从提升组织内部关键能力开始[5]。在过去，领导者被赋予规划者、指挥者和控制者的角色。在一个如同机器的组织中，领导者带来的是确定性、控制力以及基于层级体系的权威。当今时代要求敏

敏捷起源

敏捷一词起源于互联网从业者。2001年初，17名软件开发人员在美国犹他州雪鸟滑雪圣地发起了一次聚会，他们都是敏捷方法的发起者和实践者，并且组建了敏捷联盟。在这次聚会上，这群软件开发人员一同讨论敏捷这些轻量级的开发方法，发布了“敏捷软件开发宣言”。

敏捷宣言

个体和互动	高于	**流程和工具**
可工作的软件	高于	**详尽的文档**
客户合作	高于	**合同谈判**
响应变化	高于	**遵循计划**

《敏捷宣言》中的12条原则

1. 我们的最高优先级是通过尽早和持续交付有价值的软件来满足客户需求
2. 欣然面对需求变化，即使在开发后期也一样。要善于利用需求变更，帮助客户获得竞争优势
3. 频繁地交付可工作的软件，按照几星期或一两个月的频率，倾向于采取较短的周期
4. 业务人员和开发人员必须相互合作，项目中的每一天都不例外
5. 激发个体的斗志，以他们为核心搭建项目。提供所需的环境和支援，辅以信任，从而达成目标
6. 无论团队内外，传递信息效果最好、效率也最高的方式是面对面的交流
7. 可工作的软件是进度的首要衡量标准
8. 敏捷过程倡导可持续开发。项目主管、开发人员和用户要能够共同维持一个长期稳定的工作步调
9. 对技术的精益求精以及对设计的不断完善会提升敏捷性
10. 以简洁为本，极力减少不必要工作量
11. 最好的架构、需求和设计出自于自组织团队
12. 团队定期地反思如何能够提高成效，并依此调整自身的举止表现

资料来源：agilemanifesto.org

捷组织探索全新的领导力：领导者要具备远见卓识，懂得搭建企业框架，勇于担当引领，并在必要时发挥催化剂作用。如果把敏捷组织比作一个鲜活的有机体，领导者就是它的园丁，就像一位思维活跃的向导和管家，培育有机体内部的“生命”，并与组织各部分建立起良性互动关系，提供适合新事物茁壮成长及蓬勃发展的沃土。■

[1] 《如何创建敏捷组织》（*How to Create An Agile Organization*），2017年10月，McKinsey.com。

[2] 代指一种工作方式的“敏捷”一词源自2001年，伴随着一种新的软件开发方法而出现。随着组织越来越追求更加敏捷，或更快并更灵活，企业发现，敏捷软件开发的原理可以被更加广泛地应用于整个组织。

[3] Wouter Aghina、Aaron De Smet、Gerald Lackey、Michael Lurie和Monica Murarka，《敏捷组织的五大标志》（*The Five Trademarks of Agile Organizations*），2018年1月，McKinsey.com。

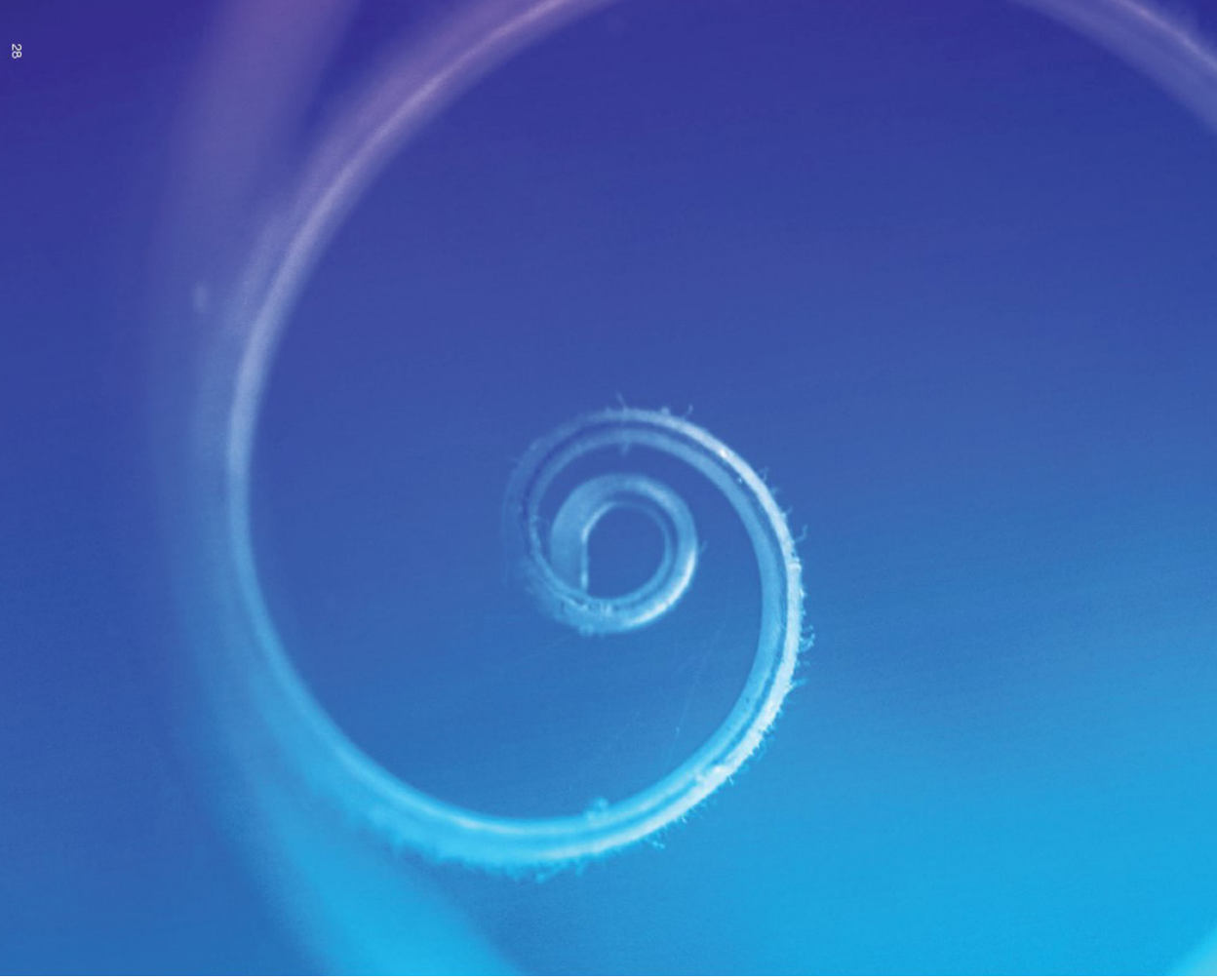
[4] 没有最顶尖的领导力，就无法培养最健康的组织。事实上，具备最佳领导力的组织在三年内为股东实现的总回报要比领导力最差的组织平均高3.5倍。在重大转型期间投入资源培养优秀领导力的组织可以把实现绩效目标的可能性提高2.4倍。

[5] 麦肯锡研究显示，领导者需要核心的行为底线，并辅以额外的情景，帮助组织提高绩效和健康。可参阅Michael Bazigos、Chris Gagnon和Bill Schaninger，合著的《特定环境所需的领导力》（*Leadership in Context*），McKinsey Quarterly，2016年1月，McKinsey.com。

Aaron De Smet是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻休斯顿分公司；
Michael Lurie是麦肯锡全球董事合伙人，常驻南加州分公司；
Andrew St George是牛津大学赛德商学院资深学者。

作者感谢Wouter Aghina、Karin Ahlback、Andre Andreazzi、Christopher Handscomb、Johanne Lavoie、Chirstopher Paquette 和王巍（Wesley Wang）对本文做出的贡献。

麦肯锡公司2019年版权所有。



企业敏捷的新机遇

敏捷组织打破条线割裂、层级森严的传统组织架构，在稳定性与灵活性之间实现完美平衡。基于对全球领先企业成功实践的分析，麦肯锡发现，如果银行企业能走出十大误区，必能有效抓住敏捷转型的五大价值。

曲向军 (John Qu)，邵岷 (Min Shao)，王巍 (Wesley Wang)
李帅 (Eric Li) 和方颖华 (Katrina Fang)

何谓敏捷

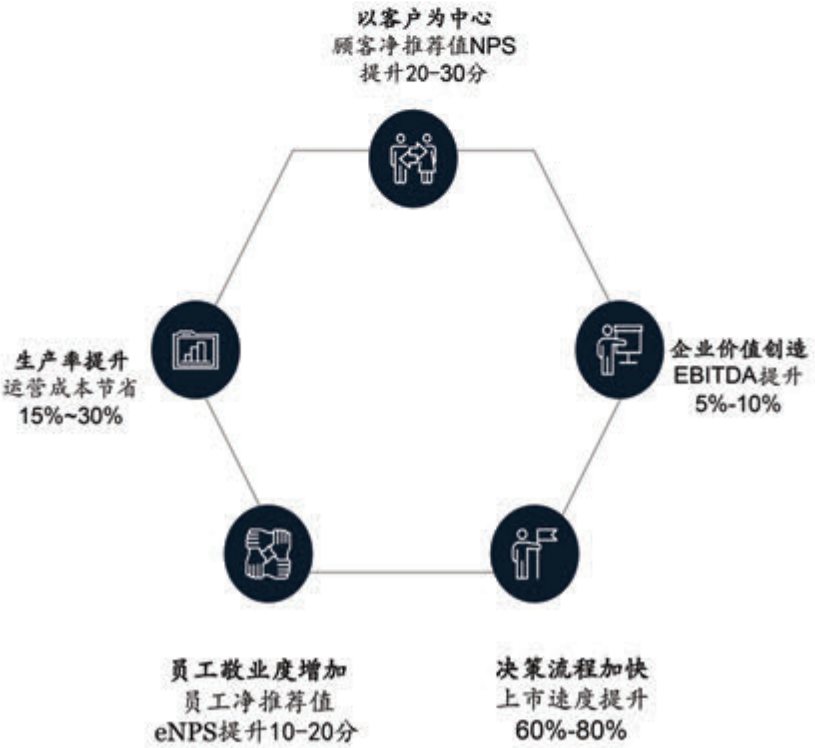
作为一种创新组织形式，敏捷似乎有一种魔力：它能让人个性舒展、潜力绽放，让人与人连接更紧密、彼此更信任，让组织用共同使命战胜部门内耗。

敏捷组织打破条线割裂、层级森严的传统组织架构，在稳定性与灵活性之间实现完美平衡。敏捷强调以人为本，借助先进技术工具，使组织快速学习和决策。面对瞬息万变的外部环境以及颠覆性技术的巨大冲击，唯有敏捷，才能帮助企业打造领先竞争优势。

抓住敏捷价值

敏捷能为企业带来巨大价值。我们发现，敏捷转型能在客户、价值、生产效率以及内部流程等诸多方面给企业带来显著的正面影响（见图1）。

图1 敏捷的五大价值



资料来源：麦肯锡分析

以客户为中心：与传统企业相比，敏捷企业聚焦于极致用户体验，以实现客户旅程的端到端优化。荷兰ING银行在敏捷转型后客户满意度大幅提升，净推荐值提升了20分。

提升生产率：敏捷组织释放出团队创新活力，通过技术革新和商业模式创新完成挑战性目标，提升经营绩效。敏捷组织在经营绩效上优于同业的几率是非敏捷组织的两倍。

提高员工敬业度：敏捷组织能充分发挥员工主观能动性，激发工作热忱。全球企业组织健康调研显示，70%最健康的企业都属于敏捷组织。

增加企业价值：敏捷组织有效提升企业价值，加快企业上市速度，实现股东价值最大化。敏捷组织以目标为导向，通过快速决策、充分授权团队以及及时吸收客户反馈，推动价值创造，减少不必要的资源浪费与内部成本。

加快决策流程：目标导向的决策流程和精简的层级结构大幅提升敏捷组织决策效率。企业在实践中对决策进行快速测试，并根据市场变化不断调整。敏捷组织可将决策速度提高三倍，并通过迅速有效的资源配置让决策落地。通过敏捷变革，国内某股份制银行将信用卡产品开发周期从23周缩短至9周。

敏捷企业与转型代表

敏捷诞生于互联网时代。21世纪以来，随着日益动荡、变幻莫测的VUCA[1]时代来临，越来越多企业选择敏捷方式以赢得竞争。这些企业可分为两类：一类是在互联网大潮中应运而生、具有先天优势的敏捷企业，比如谷歌、Spotify等；另一类则是本身不具备敏捷基因，但经过后天努力，转型成功的敏捷企业，譬如ING银行、ADP等（见图2）。

图2 自上世纪90年代开始敏捷才成为主流方法，目前有两类敏捷组织



资料来源：麦肯锡分析

生而敏捷

大名鼎鼎的谷歌 (Google) 、声田 (Spotify) 、特斯拉 (Tesla) 等互联网企业或创新型企业，天生具有敏捷基因：快速迭代的开发模式、灵活自主的组织结构、新一代的技术工具和以人为本的企业文化。得益于这些敏捷机制，它们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。

敏捷转型

数字化革命正在重塑各个行业，传统的机器型组织面临严峻的、颠覆性挑战。为了在激烈竞争中立于不败之地，越来越多传统企业基于互联网企业的启发，通过转型来习得敏捷。我们看到，在全球各地、各行各业，敏捷转型大幕已经开启，众多企业纷纷采取不同方式向敏捷转型。

转型企业最佳实践

转型企业的成功经验显示，敏捷确实能够带来更高生产率、更优客户体验、更高企业价值、更快决策流程和更强员工认同 (见图3) 。

图3 国际企业敏捷转型成效

		生产率	客户体验	企业价值	决策流程	员工能力
ADP	美国人力资源管理	IT效率提升30%	创新视觉语言推广	股价涨幅24% 营收同比增加8%	18个月建立端到端客户管理能力	
zalando	德国电子商务		快捷体验新时尚元素，评价提高	三年转型期股价上涨90%	三周设计冲刺	能够集中精力解决问题，工作热情提高
entel	智利电信	提升15%-20%		EBITDA提升10%	产品上市时间缩短82%	员工敬业度提升
Spark	新西兰电信	运营成本节省20%	顾客净推荐值NPS提升30分		产品开发周期缩短90%	员工净推荐值提升12分

资料来源：资料检索；麦肯锡分析

ADP全面敏捷转型，生产率提升30%

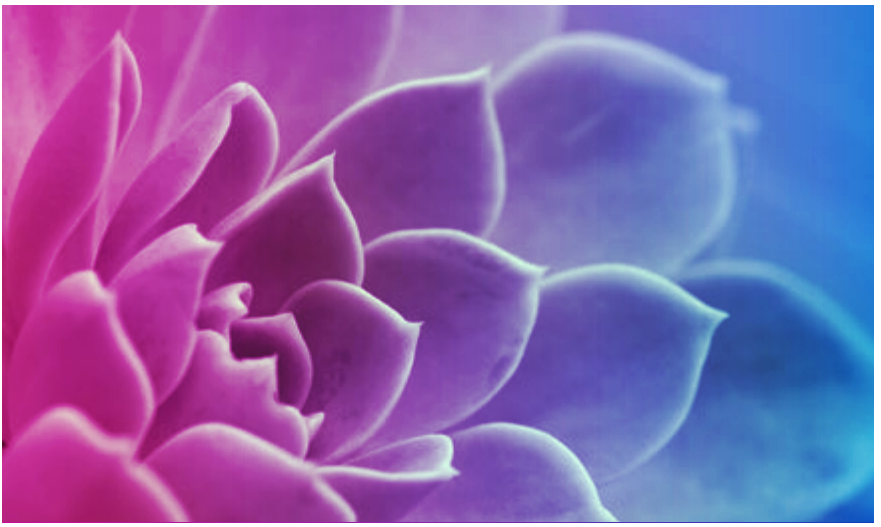
ADP公司是美国一家老牌人力资源管理软件和服务供应商，从业60余年，拥有3500万活跃客户，属于行业翘楚。ADP拥有3500余名开发人员，每年技术支出20多亿美元。然而由于组织效率低下，企业难以满足市场需要、无法快速开发出更复杂产品。在激烈市场竞争中，ADP后继乏力，迫切需要通过敏捷转型来加速创新。

ADP选择了自上而下的转型路径。它重组组织架构，将80%以上的开发团队转型为敏捷团队，并修改企业流程和运作模式，以实现整个组织范围内的敏捷性。公司进行了技术迭代，通过界定典型API层、平台即服务、创建中央仓库等方式促进IT架构敏捷化。

转型历时18个月，ADP对主要产品做了端到端的团队重构，转型后生产率提升30%，营收同比增长8%。

Zalando敏捷创新项目，三年股价上涨90%

Zalando SE 是一家总部设在柏林的德国电子商务公司，成立于2008



年。该公司业务飞速发展，目前运营范围已扩展至15个欧洲国家和全球其他地区。快速扩张在促进业绩增长的同时，也为Zalando带来了“后遗症”，例如没完没了的会议，不规范的工作流程，臃肿的团队和拖沓的决策流程。

2015年，Zalando以敏捷项目的形式快速变革绩效管理体系，仅用三周就完成了从设计到实施的冲刺，推出全绩效管理流程和工具。在整个敏捷项目的实施过程中，来自最高管理层的支持帮助团队获得了必要的资源。新绩效管理框架和工具包括下放权力、采取目标驱动的工作方式和创新的领导体制等，使得绩效管理更加公平透明，也有效地支持了员工个人发展。

转型促使员工更加敬业且动力十足，因为他们能够把更多时间与精力用于解决实际问题，而不是无谓劳动。公司通过更有效的方式传递出企业理念与价值观，大大提高了用户满意度。公司规模也进一步扩大，并进入新竞争领域。在2015~2017年转型期间，Zalando股价上涨了90%。

Entel规模化敏捷转型，加速产品创新

Entel是智利最大的电信公司，也是智利首家推出 GSM移动网络的

运营商，2017年占据智利37%的移动市场份额，拥有1550万手机用户，营收达30亿美元，利润达6500万美元。Entel总部一直采用条线式组织结构和阶段式项目管理形式，业务单元相互依存度高，产品开发缓慢，产品交付至客户往往需数月甚至数年。为了更快响应客户需求、推动产品创新，Entel在2015年启动敏捷转型。

Entel将三个业务单位划分为七大部落，建立端到端的跨职能敏捷小组。所有1000名员工重新安排岗位，确保同组成员同址办公。公司充分赋能团队，并培养服务式领导来鼓励授权，激发各团队创新和试验。流程方面，基于客户价值对所有团队的优先事项进行季度业务检视（QBR）管理，每三个月审视目标和关键结果。

转型后，Entel 90%的营收源于敏捷工作方式。整体生产率从15%提高至20%，产品上市时间减少82%，EBTIDA增长10%。员工敬业度相应提升，客服体验也得到改进。

Spark整体敏捷转型，同步提升客户与员工体验

Spark是新西兰最大的电信运营商，覆盖新西兰联网手机的40%，零售宽带市场份额占有率44%。Spark在1990年上市，年营收近35亿新元，利润率比竞争对手高出约8%。

高管团队认为，作为行业领头羊，Spark最大挑战并非来自同行竞争对手，而是那些可能成为“颠覆者”的跨界巨头，如成长于IT革命时代的亚马逊（Amazon）、网飞（Netflix）和声田（Spotify）。无论是与这些公司展开竞争还是合作，企业都需要改变固有思维，提高效率，增强市场反应能力。因此，Spark于2017年自上而下启动了整体敏捷转型。

转型涉及所有业务。最高领导团队推动战略制定，并在全公司形成协同一致的愿景使命。组织上，首先将组织架构调整为上中下三层、18个部落、200个小组的团队网络；接着裁撤了200个中层管理岗，并与1800名员工重新签订合同，基于贡献确定薪酬，岗位描述更灵活；最后对重

新定岗的员工展开100多项培训进行能力建设。流程上，启用QBR等敏捷流程，把公司战略转化为团队目标。技术上，革新IT基础架构和开发流程以适应敏捷模式。

Spark用9个月时间完成了整体组织转型，成为全球首家完全敏捷型电信公司。同时创造了企业完全敏捷转型的最快记录，比ING快了三倍以上。它还通过了首个敏捷认证项目，在三个月培训了50多名敏捷教练。

Spark转型成效令人印象深刻：运营支出节省20%，尤其在敏捷化劳动力成本方面，更是成绩斐然；产品开发上市周期缩短至原来的十分之一；用户体验方面，调查显示，引入敏捷化之后，顾客净推荐值（即客户忠诚度）提升了30个点；员工层面，员工净推荐值（eNPS）提升了12个点。

敏捷转型的十大误区

误区一：敏捷是概念炒作。实际上，敏捷是已经证实的概念，并且应持续实践下去。敏捷正在引发热议，且方兴未艾。它的价值已在不同行业得到验证并形成了最佳实践。

误区二：敏捷仅适用于IT或产品开发。虽然敏捷源于IT领域，但它的内涵和外延已经大大扩展，可应用于整个组织和业务。敏捷转型并不一定要从技术密集领域开始。但不可否认，在组织的某些部分采用敏捷模式比其他部分更具价值。银行家们可以根据自身企业特点来判断在哪些领域实施敏捷。

误区三：敏捷具有普适性，所有企业都应力争敏捷。银行家们应首先识别和分析企业亟需解决的问题，然后再评估敏捷是否是正确答案。虽然几乎所有项目团队都可受益于敏捷，但它只是一个解决方案而非目的本身，切忌“为了敏捷而敏捷”。

误区四：可以采取单一的敏捷应用方式，并复制到不同部门。敏捷不仅仅是到处设立部落和小组，具体方式取决于组织中每一个部分的特性。在任何转型中，蓝图都是关键，它可以识别出公司中的价值链，以及每一个价值链将如何受益于敏捷。

误区五：敏捷就是大规模的Scrum。Scrum是可用的众多敏捷工作模式之一（例如黑客马拉松、极限编程工作流）。将Scrum盲目应用到所有项目是敏捷规模化时常见错误。企业应根据各部门特性来采取不同敏捷模式。

误区六：敏捷规模化关键在于增加敏捷团队数量。要实现敏捷规模化，关键是流程重组、能力建设和领导力思维模式转变。要变得完全敏捷，组织必须重新安排核心流程，发展新能力和培养新的领导力思维，并打造稳定的中后台以支持前台敏捷实践。为此，企业需要一个详尽并且与最终愿景一致的转型方案。

误区七：敏捷转型过程混乱无序。敏捷转型是稳定性和动态的结合。实现敏捷必须有一个稳定主干的支持，这种稳定性可以避免混乱。因此，尽管敏捷能够让组织不断适应新变化，但其工作方式是相当严谨的，组织并非处于混乱状态。



误区八：敏捷主要是提高生产率。提高生产率固然重要，但速度和适应性也是敏捷题中之义。敏捷的真正价值是为企业带来竞争优势，而不是修补千疮百孔的生产率。除了降本增效之外，敏捷还有助于提升客户体验、提高员工敬业度、缩短产品上市时间、优化服务质量以及促进营收增长。

误区九：全面敏捷转型过于冒进，企业应该分步推进。正确认知是，全面敏捷和分步方法各有利弊，采取哪种方式应视企业自身情况而定。在某些情况下（例如受监管或复杂的环境），企业需要分步迭代实施敏捷，因为缺少了试点测试的全面变革存在较多风险。而在另一些情况下，自上而下式全面敏捷能极大减少敏捷部分与非敏捷部分的冲突，避免阶段式前进带来的倒退或停滞。

误区十：敏捷转型是短期工程，速度快、周期短。要知道，敏捷转型是一个持续渐进的长期过程。敏捷转型通常要花1~3年时间。企业在试点后即可感受到敏捷成效。不过，整个企业范围的全面敏捷则要花几年时间，有时甚至长达5年，这是一个持续改进的长期过程。

敏捷转型可以从客户、价值创造、员工、运营等多方面给企业带来积极影响。但是敏捷转型过程中也有一些误区和陷阱。国内金融领域的敏捷转型探索尚处在起步阶段，但其中也不乏一些成功案例，先行者转型成功的丰厚回报令更多银行家们跃跃欲试，敏捷转型大幕已开，未来势必呈星火燎原之势。■

[1] VUCA是Volatility（易变性），Uncertainty（不确定性），Complexity（复杂性），Ambiguity（模糊性）的缩写。

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
邵岷（Min Shao）是前麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
王巍（Wesley Wang）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
李帅（Eric Li）是麦肯锡资深顾问，常驻香港分公司；
方颖华（Katrina Fang）是麦肯锡资深顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



四条路径通向敏捷转型

尽管银行高管们已经意识到运营模式的数字化转型势在必行，但具体到路径选择上还是一头雾水。银行可以通过四条路径实现敏捷转型，分别是敏捷试验小组、数字化工厂、规模化敏捷以及全组织敏捷。银行需要考虑到自身的数字化程度及能力选取合适的路径。

João Dias 和 Rohit Sood

银行高管们已经达成一种共识：要提高竞争力，运营模式的数字化转型势在必行，但具体到路径选择以及转型速度上，很多高管还是一头雾水，不知如何下手。

麦肯锡发现，有四条路径可以引领银行转型到下一代运营模式（见图1）。在实践中，这四条路径不是离散和孤立的，而是一个连续性过程。哪条路径更适合您的银行？这取决于各家银行的数字化程度及能调动的能力。需谨记，随着经验和能力的积累，银行的数字化运营模式也会改变。

图1 银行业敏捷转型四条路

	敏捷试验小组	数字化工厂	规模化敏捷	全组织敏捷
描述及与业务的关系	• 敏捷转型从IT切入，随后推广至业务条线 • **固定**团队、**围绕项目运作** • 在人员配置上选择**跨职能**人员、**敏捷**灵活且为全职调配，打造持续交付能力 • 明确界定**管控机制**	• **独立的“沙箱”**部门，纳入数字化、业务和IT专业资源 • **独立的团队结构**和管控 • 团队**制定战略规划、推动**数字化举措	• **将特定价值链**（例如：按揭贷款、日常银行业务等）**转型为**不同的组织设置 • 独立的人员配置、管控机制和业绩管理 • 随着时间逐步推广到整个组织	• **全面转型**为设计导向的敏捷方法 • 以往条块分割的组织彻底转型为**跨职能、多技能团队组织**，责权明晰、全程负责
敏捷度	20%~40%	30%~50%	30%~50%	大于90%
效果	• 通过零散的试点项目帮助小组成员提升敏捷意识和工作经验 • 业务效益低	• 缩短产品迭代投用的时间 • 部分IT工具就绪 • 基本意识到Scrum不适用于规模化敏捷	• 更高效的科技开发和交付 • 新技术应用更迅速 • 意识到企业核心的敏捷化将进一步提升敏捷能力	• 提升全公司生产力（+30%） • 提升员工参与度 • 更灵活地面对变革
范例	Standard Bank	INTESA SANPAOLO, RBS, HSBC	CommonwealthBank	ING

资料来源：麦肯锡小组分析

敏捷试验小组

敏捷试验小组独立于其他业务单元或职能部门。这一模式的好处是数字化举措不受银行主流文化、官僚主义以及底层技术架构影响。摆脱这些约束后，创新者就能挑战极限，培育出新业务模式——类似内部互联网初创企业。通过谨慎监控，敏捷试验小组可帮助企业实现能力飞跃。

例如，一家零售商选择通过敏捷试验小组改进低效的线上业务。公司专注于下一代分析法、客户体验（而非技术）以及移动性。敏捷试验小组的工作在公司内部技术圈中引发热议，吸引了更优秀的人才加入。目前，其创新举措正在全公司范围内推广。

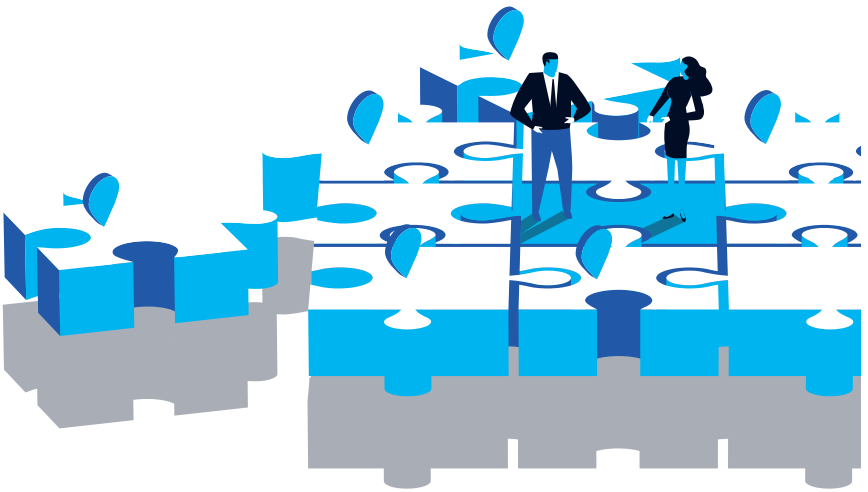
即使高管层尚未完全确定转型的价值，敏捷试验小组也能推动银行取得进步，但其影响可能有限。真正转型要求整个组织文化的变革，由于敏捷试验小组处于主流之外，因此在这方面作用有限。

数字化工厂

这是最常见的路径。数字化工厂集中了企业内部数字化人才和能力，从一开始就是企业和各业务单元的合作伙伴。数字化工厂在开发新应用和创新产品的同时，还示范新的工作方式及新的试验、学习和风险承担模式，成为企业文化转型范例。

一家欧洲银行在总部为数字化工厂专门安排了好几个楼层。每层专注于一个数字化项目，开发一些可重复使用的技术，比如客户识别和核实或者电子签名。每个团队积极开发新产品和服务。这些新产品和服务在移交给主营业务前，会快速进行原型商业化。在产品被采纳后，团队会基于绩效和客户反馈，继续进行监测和迭代。

当企业致力于进行全组织敏捷转型时，数字化工厂的效果较为显著。随着数字化在团队和业务单元之间逐渐扩散，文化变革也会缓慢但稳



固地生根发芽。不过这种方法的缺点是，公司内部数字化发展会不均衡。

规模化敏捷

它是数字化工厂的缩略版，用于特定业务单元。采用这种方法，业务单元就搭上了数字化快车，可以在机器人或流程再造等领域开发相关技能。该业务单元享有自主权，开发速度也更快——他们直接为加速器提供资金，无需在整个组织内达成共识就可开始行动。

一家北美银行就采用规模化敏捷模式，因为该模式更注重以客户为中心，其规模效益比集中式更胜一筹。该业务单元大张旗鼓地投资于数字化人才和工具，在数字化方面带来了良好客户体验。

如果组织拥有独立运营的大型业务单元，那么加速器的效果会比较好。当某个业务单元已经在数字化方面领先，或者具有丰厚的数字化回报潜力时，这种方式也是一个良好的起点。规模化敏捷的缺点是可能会增加组织复杂性，并且IT部门需要单独管理相关供应商和授权等。此外，由于加速器能力是根据具体业务单元量身定制的，因此很难在整个组织内建设和分享。

全组织敏捷

这是最雄心勃勃的路径，需要各业务单元和职能部门同时转型。对于“数字土著”而言，由于其技术、服务与产品交付与生俱来的数字化特点，这一路径可以说是默认选项。全组织敏捷强调产品或服务的快速开发、测试和迭代，紧贴客户需求。

一家欧洲银行正采取这一路径，目的是向下一代运营模式——敏捷组织转型。员工们发现自己已经身处跨职能团队中，其业绩是根据所创造的价值以及能带来盈利的客户旅程来衡量的。这种方法就像休克疗法，但好处也很明显，比如能够撼动原有管理体系，并迫使组织快速进行文化变革。该银行全面建设敏捷能力，识别出高绩效者和低绩效者，并明确找到有价值的技能和缺失的技能。

当组织达成广泛共识，并且有自上而下的指令要求变革时，这一路径的效果较好。但此模式也面临诸多挑战，包括必须确保最佳实践，并把资源集中到最有价值的举措中。■

João Dias是麦肯锡校友，曾就职于科隆分公司；
Rohit Sood是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻多伦多分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



踏上敏捷组织之旅

“边飞边重造飞机”，这是很多人对敏捷转型的形象比喻。敏捷转型旅程尽管看似复杂，但是也可分阶段有序推动，转型任务可进行优先级排序。本文介绍了敏捷转型旅程的4个阶段及其重点举措与目标，给致力于敏捷转型的企业以启发。

Wouter Aghina，Karin Ahlbäck，Aaron De Smet，Clemens Fahrbach，Christopher Handscomb，Gerald Lackey，Michael Lurie，Monica Murarka，Olli Salo，Elizabeth Seem 和 Jannik Woxholth

迈向敏捷组织的旅程

我们已经明确了敏捷组织的五大特征,包含组织上下一致的共享愿景,充分授权实现自治的高效团队,内部快速决策不断迭代的流程,以人为本拥抱敏捷的文化和领先创新不断升级的技术。

那么,如何把这些标志转化为现实,或者为此创造条件?我们曾帮助数十家组织踏上了敏捷之旅,凭借这些经验,我们将整个过程划分为4个各具特点的阶段:

1. 基础性敏捷
2. 原型化敏捷
3. 规模化敏捷
4. 新常态

评估你们公司现在处于何种阶段十分关键。你可以从回答下列问题开始:

- *是否所有员工都清楚组织目标和战略?*
- *我们所有关键性业务活动是否都有标准的工作方式?*
- *组织中所有角色、职责和决策权是否都十分清晰?*
- *我们的治理和决策是否快速、清晰、有效?*
- *我们的领导者,尤其是高级领导者,是否具备了设计、建设和领导敏捷组织的技能和思维模式,尤其是后者?*

如果你对其中任意一个问题的回答是"否",那么你首先要从基础性敏捷开始入手。

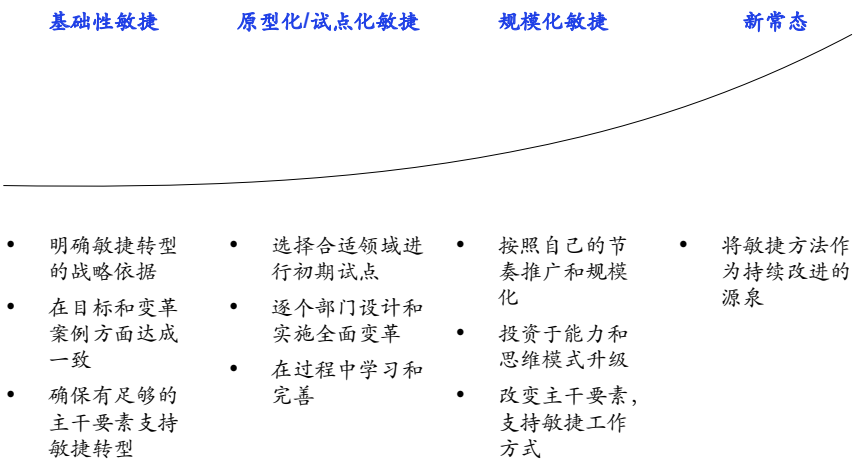
你应该规划和设立一个敏捷试点项目,你还应该处理好实现稳定、成功执行试点项目所需的基本要素。

如果你对所有这些问题的回答都为“是”，那么请考虑下列问题：

我们是否还需要开展更多工作来赢得领导层对敏捷转型的广泛认同？	如果是，则你处于原型化和试行阶段。
我们是否已经成功完成了一个大型的敏捷试点项目或者若干较小型的试点项目？	如果是，那么你已具备条件进入规模化阶段（注：试点项目仍可在规模化的同时并行开展）。
从经营模式以及思维模式和行为这两方面来看，我们是否属于完全型敏捷组织？	如果是，那么恭喜你，你们公司已经实现了新常态。

在下文中，我们对敏捷旅程的4个阶段做了更详细划分，并且针对各个阶段应开展的任务提出一些建议。值得注意的是，这并非一个线性发展过程。企业常常会发现自己同时在开展试点项目和基础建设工作，或者会基于试点项目结果重新调整基础。下面各项描述均列明了敏捷旅程中各个阶段的实质，能让你认识到，组织很有可能并行开展相关工作（见图示）。

图 敏捷旅程四大阶段



资料来源：麦肯锡分析



1) 基础性敏捷：在建立高级结构的敏捷模式（比如跨职能的端到端团队或者基于企业文化的方向指导）之前，很重要的一点是确立一个强大但灵活的模式。我们称之为“打造主干”——动员和启动能让敏捷原型取得成功的人员、流程和结构。

在我们的研究和经历中，有三项稳定的“主干”要素表现得十分突出，乃是敏捷旅程的前提条件：

1. 清晰的角色、职责、决策权
2. 标准的工作流程和跨职能协作方法
3. 清晰、快速、果断的治理和决策

虽然依据这三项要素就能判断出组织是否已做好了进入原型化阶段的准备，但是具体到每个组织自身的敏捷旅程，在人员、流程、结构上可能仍有一些其他重要方面。一切都必须与目标契合。

某家可再生能源公司已大幅削减成本和人员，又于近期决定转型为一个敏捷组织，以便更好地应对变幻莫测的市场状况。它可以迅速利用一些基础性机会，从而让未来的敏捷原型更加成功：一支由业务和

人力部门高级领导组成的团队，明确了将在未来12个月推出的基础性举措。这支团队立刻明确所有角色和决策权，改进顶层团队治理模式以提高透明度，整改绩效管理系统以鼓励更大胆的“探月式”绩效目标。

一条关键主线从基础性敏捷开始，贯穿于敏捷旅程各阶段，这就是培养出设计、建立、领导敏捷组织所需的领导技能和思维模式。这包括培养个人敏捷能力（比如发掘个人使命和热忱，开展反思实践，深度倾听，提出不同问题），以及培养能让敏捷组织五大标志落地的能力。

如何开始：

1. 针对个人和组织，培养开展相关对话、开启敏捷旅程所需的敏捷领导力和思维模式。
2. 就人员、职能、组织结构明确关键经营要素——这些要素直接关系到价值创造，并且在现阶段运作不佳。
3. 针对每一项要素，确定能够带来成功的稳定环节和活力环节，然后实施相应整改措施。
4. 量化敏捷转型的业务影响，然后围绕业务案例及未来愿景，在领导层内达成共识。

2)原型化敏捷：在开展基础性敏捷建设的同时，每个组织都应明确、圈定和启动少量敏捷原型。最佳试点项目应该业务影响明晰、风险较低并且在大多数领导者眼中可行。试点范围取决于领导层能力、资源以及试点项目规模，具体可从5到10人不等，甚至多达300人。

我们的经验显示，最好是在有限的试点范围内（例如若干团队或若干

部门）推行“彻底”敏捷转型，而不是试图在整个组织中全面铺开，逐个引入敏捷实践。选择领导者愿意开展试验并且端到端、足够独立的重点领域。

某家大型油气公司研发部门近期对公司经营模式进行了分析。他们面对的问题无法通过简单的调整来解决。他们需要更快速、更好的方式，来与各区域互动，拥有创业精神（快速试错和恢复），建设高水平研究技能。通过自下而上的访谈，他们确定了几个试点项目，就在本文付梓之时，他们正在利用自上而下的方法对这些试点项目进行优先级排序、审批和蓝图规划。

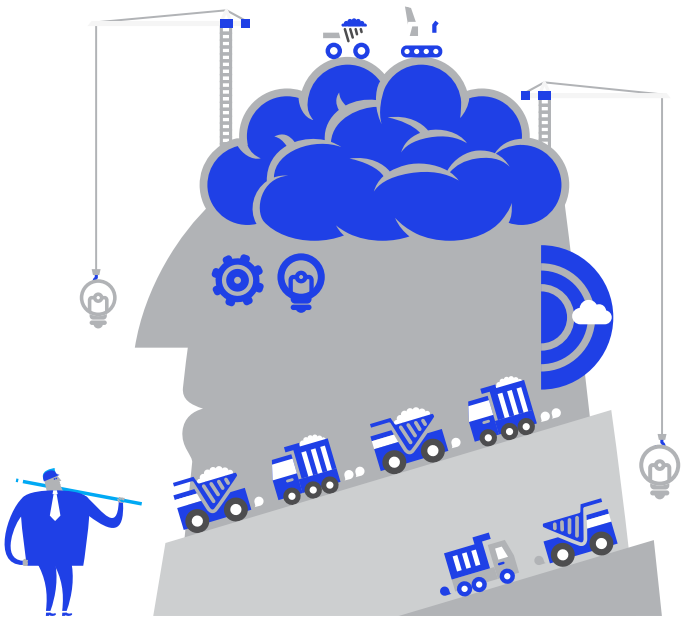
如何开始：

1. 针对最大业务需求，以及敏捷试点可能带来帮助的领域，征求中高层领导意见。
2. 自上而下依据端到端价值创造活动的潜在影响、风险和可行性，对试点项目优先排序。

3)规模化敏捷：当组织在新工作方式方面树立起信心后，就该进入另一阶段了。规模化阶段标志着实现方法将从有效测试和调整，转变为在整个组织范围内全面推广新工作模式。

成功的规模化要确保正确的思维模式、行为、能力已融入到组织当中，以一种成规模的敏捷方式发挥效用。这方面的建设最好是在开展试点时同步进行，但应该经过评估后再继续进入规模化阶段。

在规模化阶段，我们需要确定哪些举措在试点中发挥了作用，这些举措对于稳定主干的进一步变化有何影响。然后需要部署计划，管理以新组织为目标的大规模转型，令其对业务经营的干扰最少，并将人才



流失控制在最低。组织可通过两种方式进入规模化阶段：分批式推广和爆发式推广。在我们近期合作过的15个组织中，有75%选择了分批式推广法，但这15个组织全部取得了成功，因此，成功没有任何定式。

如果采用分批式推广法，就需要挑选出预期能产生最大影响的领域，从而在更多员工中积蓄动能。这样的转型会需要更长时间（可能更高成本），但对业务的干扰度较小。来看一家国际银行的例子，该行正在改造旗下所有分行，实现更加敏捷的工作方式。他们从一项涉及两个国家的试点项目开始，接着在两到三年里，将敏捷方法推广至分设于20个国家境内的所有分行，一次一个国家。

如果采用爆发式推广法，那就要尝试把试点中学到的经验，放大到整个组织或业务单元（BU）。这种方法通常对只有数百人的小型团体更有效，可以成为这类团体的首选。爆发式推广法的成本低，因为进入价值创造的过程会更快，但这也会对业务经营产生巨大干扰，因此可能并非高风险环境中的最佳选项。再来看另一家全球银行的例子，该行希

望全面改造整个总部的运营。它将大部分时间都用在了前端，在试点过程中对所需技术和能力基础设施进行布局，但在那之后，只用了不到12个月便迅速完成了总部业务的全面转型。回顾整个过程，该行领导承认当时任务艰巨，但对结果感到满意。

如何开始：

1. 首先，确定规模化的程度和速度。你是想实现某个业务单元、职能部门或地区的100%规模化？还是要把范围做得更小或更大？为规模化工作划定边界，将有助于判断当前的准备程度。

2. 是否已将所需的思维模式、行为和能力内化到希望规模化的组织中？还是仍需要进行这方面的建设？虽然这也可以在规模化过程中进行，但如果先行打好所有基础，整个工作进展将会更快。

3. 确定任务次序。是将所有试点项目组织到一起，构成更大部落？还是找出可以立刻进行转型的部门？

4)新常态：到达该阶段后组织并不会停步。若要保持敏捷，光是稳坐钓鱼台的同时努力保持组织现有活力是不够的。这些组织一直在持续完善经营模式，确保不断满足变化中的要求。这些完善往往是小规模的，并会触及到经营模式的活力层面，经营模式本身也要接受战略评估，一般是三到五年一次。

敏捷公司以及踏上敏捷旅程的公司正在增多，因为组织认识到，采用这些工作方式，将其作为“新常态”，将取得出色的业务结果、更快的创新、更短的上市时间、以及更高的员工敬业度。



永不停歇的敏捷旅程

无论您的企业正处于哪一阶段，在开启敏捷旅程之际，我们有几条建议：

- 成功的标准是绩效提升。不要陷入为了敏捷而敏捷的怪圈。挑选出几项企业希望重点改进的目标（比如以客户为中心或者员工敬业度），然后对照预期来衡量所有变化。
- 聚焦于稳定性和活力。成功领导具有园丁思维模式——专心设计总体稳定蓝图，同时也帮助“各株植物”在各自领域内学习、适应、茁壮成长。
- 记得这个过程是马拉松而非冲刺。企业在敏捷转型过程中，不时会有受挫沮丧的情况，想要回归熟悉工作方式的意愿将会十分强烈。抵御这种诱惑。让高管形成一张网络，紧密合作，在为期6到36个月不等的敏捷旅程中相互支持。这是组织变革管理中至关重要却又容易忽视的一个方面。在各类境遇中建立并保持动能的过程中，很重要的一点就是让每个人都始终专注于目标的达成。

在我们看来，敏捷旅程既是有次序的，也是同步的。各个阶段并行推进；进展似乎难以衡量，而其中最大的感受可能是“边飞边重造飞机”。不过，对这些任务进行排序并确定优先级是完全可能的，也是可取的。正因如此，我们在此阐述了如何进入敏捷模式的4个阶段（基础性、原型化、规模化、新常态），并且针对各阶段阐述了敏捷旅程不同时期的重点考虑因素。■

Wouter Aghina是麦肯锡全球董事合伙人，常驻阿姆斯特丹分公司；
Karin Ahlbäck是麦肯锡项目经理，常驻伦敦分公司；
Aaron De Smet是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻休斯敦分公司；
Clemens Fahrbach是麦肯锡校友，曾驻慕尼黑分公司；
Christopher Handscomb是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司；
Gerald Lackey是麦肯锡校友，曾驻华盛顿分公司；
Michael Lurie是麦肯锡全球董事合伙人，常驻南加州分公司；
Monica Murarka是麦肯锡资深专家，常驻旧金山分公司；
Olli Salo是麦肯锡全球专家副董事合伙人，常驻赫尔辛基分公司；
Elizabeth Seem是麦肯锡校友，曾驻硅谷分公司；
Jannik Woxholth是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻奥斯陆分公司。

参与作者
Steven Aronowitz, Esmee Bergman, Daniel Brosseau, Santiago Comella-Dorda, Naina Dhingra, Francesco Di Marcello, Diana Ellsworth, Chris Gagnon, Allan Jaenicke, Gregor Jost, Nikola Jurisic, Johanne Lavoie, Deepak Mahadevan, Florian Pollner, Kirk Rieckhoff, Bill Schaninger, Marcus Sieberer, Ali Soomro, Ramesh Srinivasan, Andrew St. George, Rob Theunissen和Sarah Wilson

麦肯锡公司2019年版权所有。



顺势而动：五大敏捷特征助力企业制胜未来

我们的经验和研究结果表明，所有成功的敏捷型组织都具备五大特征。归根结底，就是营造以人为本的企业文化，借助技术快速学习和快速决策，制定共同宗旨，为所有利益相关方创造价值。传统银行可以通过实施这五方面的举措，成功实现敏捷转型。

Wouter Aghina， Karin Ahlbäck， Aaron De Smet， Clemens Fahrbach Christopher Handscomb， Gerald Lackey， Michael Lurie， Monica Murarka， Olli Salo， Elizabeth Seem 和 Jannik Woxholth

传统模式：机器型组织

当面临未知的新挑战时，我们需要转变自己的看法或是认知模式，才能不断吸纳新信息。而对组织而言，认知模式的转变需要在稳定与动态之间达成完美平衡。

让我们先回顾一下传统模式。1910年，福特汽车公司还只是一个不起眼的小型汽车制造商。仅用10年时间，福特便一鸣惊人，雄霸全球新车市场60%的份额。福特汽车的流水生产线将每辆汽车的组装时间从12小时缩短到90分钟，汽车单价从850美元下降到300美元，员工工资也十分有竞争力。



1 环境瞬息万变

各利益相关方的需求日新月异：客户、合作方、监管方越来越苛刻；投资者要求增长，而增长又会带来更多的收购和重组；竞争和协作也都要求企业快速应对，以适应纷至沓来的变化



2 颠覆性技术不断推出

随着数字化的演进、生物科技的进步、新模式的创新应用、自动化技术的发展，现有企业及行业日渐同质化，并不断面临后起之秀的挑战。机器学习、物联网和机器人的发展就是最好的例证



3 数字化与信息透明化进程加快

信息数量的增加、透明化的增强、覆盖面的上升要求各类组织尽快与客户、合作伙伴、同事进行多维度沟通，并构建复杂协作



4 人才争夺战加剧

如今，大部分工作都强调创新能力和学习能力，因此，所有组织都需要独具特色的价值主张才能吸引和保留最优秀的多元化人才。这种“学习型员工”往往来自不同的背景，他们的思维、技能、经验可能千差万别，因此需求也各有不同（例如，千禧一代）

福特公司的观念与当时泰勒 (Frederick Taylor) 的科学管理理论同样意义深远，都是利用科学方法优化生产效率的重大突破，并由此开启了

一个前所未有的推崇效益和效率的时代。泰勒的理论是现代质量控制和全面质量管理的先驱，也深刻影响了他的学生甘特 (Henry Gantt) 所提出的项目管理理论。

摩根 (Gareth Morgan) 认为，福特汽车这样的泰勒型组织层级分明、特长突出，形如机器[1]。数十年来，采用这种机器模式和科学管理原则的组织一直在市场中居于主导，它们的绩效优于其他形式的组织，对人才的吸引力也最强。受泰勒的影响，1911至2011年被称为“管理世纪”。

挑战传统模式的颠覆趋势

如今，“数字化革命”正在重塑各个行业、经济、社会，也对机器型组织带来了冲击。

尽管机器型组织一直在努力适应新形势，但成功者却寥寥无几。1983年位居标普非金融类500强的企业中，只有不到10%仍在2013年榜上有名。更重要的是，外部风险并不是唯一变量，根据我们的观察，机器型组织内部也在不断经历震荡。我们对1900位企业高管进行了调研，结果发现，他们对战略和企业结构的调试频率相较过去大幅增加。在过去三年内他们中有82%的人进行过组织架构调整，但大部分的尝试都以失败告终——只有23%取得了成功[2]。

新型范式：生命型组织

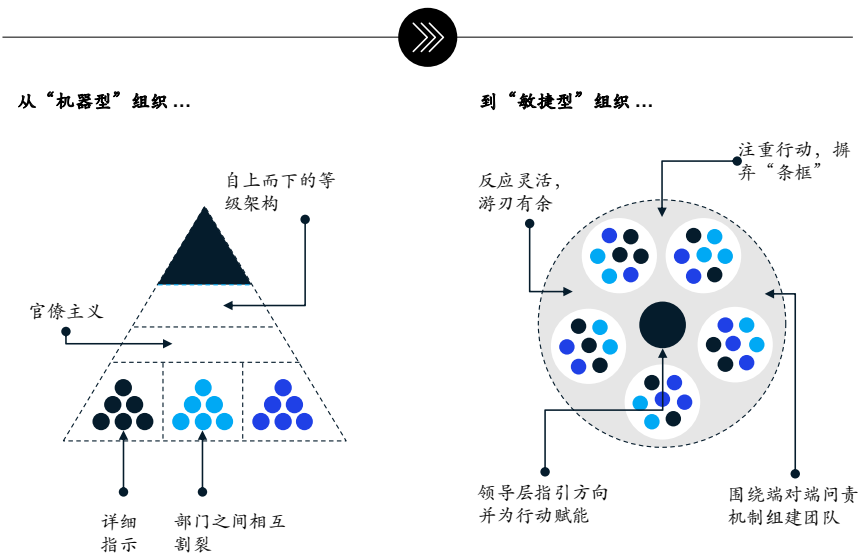
上述趋势极大地改变了组织运作模式和员工工作方式。所以，在下一个100年，什么样的组织模式会成为主流？如何平衡企业的稳定性与动态性？什么样的企业才能主导市场并吸引到最优秀的人才？

我们在《敏捷性：与稳定性相得益彰》一文中对这一问题做出了具体回答。真正敏捷的组织能够灵活把握这一矛盾，实现稳定和动态之间的

平衡。对他们而言，这两者并非背道而驰，而是相辅相成[3]。这类组织的主干部分较为稳定，不会出现突发性改变，但组织本身十分有活力，能够快速应对新挑战，抓住新机遇。就好比一部智能手机：手机本身能为众多动态应用提供一个稳定的平台，而平台上的各种应用则为用户提供独特和有用的工具。此外，敏捷型组织还能快速动员，灵活变通；既富有行动能力，又易于实施。总之，这类组织就如同一个生物体般运作（见图1）。

图1 敏捷型组织必将成为新的主流组织范式

与死板的机器相反，敏捷型组织如同生命体



资料来源：Wouter Aghina，Aaron De Smet和Kirsten Weerda，“与稳定性相得益彰”（Agility: It rhymes with stability），《麦肯锡季刊》，2015年12月，McKinsey.com。

面临压力时，敏捷型组织能够展现出更多其他优点，而且压力越大，实际表现反倒越好[4]。研究结果表明，在组织健康度这一最能证明组织长期表现的指标中，有70%的敏捷型组织位列得分最高的25%[5]。

而且，这类企业会更以客户为中心，产品推出速度更快，营收增长率更高，成本更低，员工的忠诚度也更高：

一家跨国电子企业在推行敏捷运营模式之后，在三年内实现了2.5亿美元的息税折旧及摊销前利润（EBITDA），股价上涨了20%。

一家跨国银行削减了30%的成本，同时员工忠诚度、客户满意度和产品推出速度大幅提升。

一家基础材料公司在手工工人间推广敏捷运营模式，成功将生产效率提高了25%，并将工伤率降低了60%。

因此，尽管敏捷型组织仍处于起步阶段，但已呈星火燎原之势。麦肯锡近期的一项调研结果显示，虽然完全实现敏捷化的公司仍是寥寥无几，但很多企业已在业绩单位层面开始推进敏捷化。比方说，一个企业可能已有近四分之一的业绩单位实现敏捷化。而剩下四分之三的业绩单位则在动态性或稳定性方面稍作加强。

研究还发现，尽管只有不到10%的企业完成了公司或者业绩的敏捷化转型，大多数企业都认为这一转型在未来大有可为。有75%的企业都将敏捷化视为首要工作或排名前三的优先工作，正在进行敏捷化转型的企业也已达40%。其中，高科技、电信、金融服务、媒体和娱乐行业领风气之先，拥有最多的企业转型数量。即便在尚未开展敏捷化转型的企业中，也有一半以上制订了相关计划。除此之外，所有受访企业都认为，他们的员工也应多加采取敏捷化的工作方式（平均而言，他们认为应该采取敏捷化工作方式的企业员工数量应达68%，但目前这个数字只有44%）。

基于麦肯锡近期的观察和调研，我们注意到，所有敏捷型组织都具备五大共同特征。希望实现敏捷化的组织可以以这些特征为参照，审视自身在敏捷化转型中取得的进展。我们还针对每项特征，列举了一系列“敏捷化实践”——即各类组织在实现敏捷化过程中采取的实际举措（见图2）。

图2 敏捷型组织的五大特征

	特征	组织敏捷化实践	
战略	使命愿景贯穿组织	▪ 共同使命与愿景 ▪ 发现和把握机会	▪ 灵活的资源配置 ▪ 可行的战略指引
组织	充分授权的团队网络	▪ 明晰的扁平结构 ▪ 明确的角色职责 ▪ 亲力亲为的治理 ▪ 强大的实践社区	▪ 主动合作的生态系统 ▪ 开放的实体与虚拟环境 ▪ 权责分明的职能单位
流程	快速的决策学习迭代	▪ 迅速迭代与试验 ▪ 标准化工作方式 ▪ 绩效导向	▪ 信息透明 ▪ 持续学习 ▪ 可行决策
人才	激发潜能的动态人才管理模式	▪ 聚合型社区 ▪ 分享与服务型领导团队	▪ 创业精神 ▪ 岗位流动性
技术	新一代赋能技术	▪ 不断演进的技术架构、系统与工具 ▪ 新一代技术开发与交付规范	

资料来源： 麦肯锡小组分析

敏捷型组织的五大特征

虽说每项特征都有各自的内在价值，但我们的经验和研究结果表明，只有5项特征都具备且共同发挥作用，敏捷化才能真正实现。他们在有机系统中缺一不可。

将这些特征联系起来，我们不难发现，他们代表的是敏捷型组织中观念的根本性转变。因此我们认为，只要作出这些观念的转变，任何企业都能在其全部或部分业务中相应实现五大特征。



1.使命愿景贯穿组织

观念转变

转变前:“面对资源稀缺的环境，我们通过从竞争对手、客户和供应商那里获取价值，通过使股东利益最大化来取得成功。”

转变后:“认识到丰富的机遇和可利用的资源，通过与所有利益相关方价值共创来取得成功。”

敏捷型组织重新思考了为谁创造价值，和如何创造价值这两大问题。答案就是，敏捷型组织严格以客户为中心，努力满足整个客户生命周期内的各种需求。此外，敏捷型组织还致力于与各类利益相关方共同创造价值（比如，员工、投资者、合作伙伴、社区）。

为满足所有利益相关方日新月异的需求，敏捷型组织会设计分布式的灵活路径，往往还会直接对接外部合作伙伴来创造价值。这样的例子

在业内数不胜数，比如：制造行业的模块化产品与解决方案，分销行业采用的敏捷供应链，电力行业使用的分布式电网，以及优步（Uber）、爱彼迎（Airbnb）、Upwork这样的平台类企业。这种模块化的创新业务模式不仅具有稳定性，且种类多样，还能提供定制化功能。

为了突出其分布式价值操作模式的连贯性和侧重点，敏捷型组织会设定**共同的使命与愿景**——犹如为企业指引方向的北极星——这能够让企业员工不仅投身于工作，并诚挚地热爱自己的工作。除企业员工外，客户、员工、合作伙伴在进行选择时也能依托“北极星”找到明确的方向。亚马逊（Amazon）、戈尔（Gore）、巴塔哥尼亚（Patagonia）、维珍航空（Virgin）将利益相关方最看重的东西作为使命愿景的核心内容，因此创造价值时也将利益相关方包涵在内。

敏捷型组织将深深植根的使命愿景与灵活的分布式价值创造路径相结合，因此能够迅速**发现和把握机会**。企业员工会主动关注客户偏好和外部环境变化，并及时采取相应措施。企业会以各种方式获取并吸收利益相关方的反馈意见（例如，产品评价、众筹、黑客马拉松）。企业会利用客户旅程等工具，识别能为客户提供更好服务的新机会，并且通过正式或非正式机制收集客户意见（例如，网络论坛、亲身体验活动、初创企业孵化器），帮助塑造、试验、实施、迭代新的举措和业务模式。

敏捷型企业也会灵活及时地将资源配置到最需要的地方。谷歌（Google）、海尔、特斯拉（Tesla）、全食超市（Whole Foods）这样的企业对环境高度敏感。他们会定期评估各项举措的实施进程，决定加大力度还是全盘取消；通过标准化的快速资源配置流程，企业会将人力资源、技术、资金相应地从增长缓慢的业务配置到增长较快的领域。这一过程和风险投资基金的模式类似，都是按照明确的指标在规定期限内将资源分配到各个方案，同时进行定期审查。

敏捷组织的领导层在这种分布式系统中扮演着综合性作用；他们能够保证组织的凝聚力，为关键工作提供明晰、**可行的战略性指引**，同时制定整个系统层面和团队层面的预期结果。他们还会通过定期反馈和辅导，让员工自觉主动地向着团队目标的实现迈进，从而确保每位员工都着力于为客户及所有其他利益相关方创造切实价值。

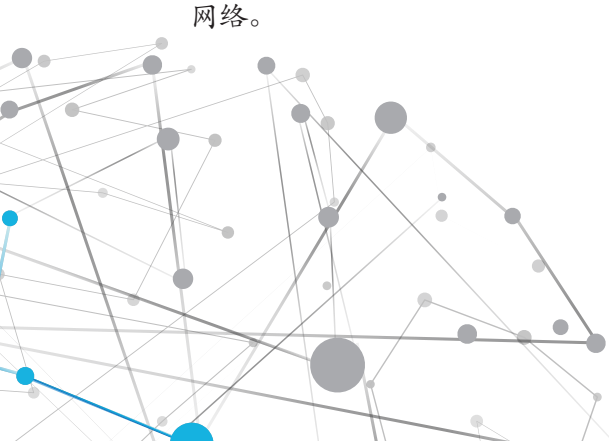
2.充分授权的团队网络

观念转变

转变前："员工需要被严格指导和管理，否则他们就会不知所措，在工作中各扫门前雪，造成混乱。"

转变后："如果权责明确，员工积极性便会提高。他们会彼此关照，思考出绝佳的解决方案，取得超出预期的成果。"

敏捷型组织会保留稳定的顶层架构，但是余下绝大部分的老旧层级将会被灵活的、发展潜力巨大的团队网络替代。通过平衡个人自由与集体协作，团队网络可以很自然地调动员工展开工作。要构建敏捷型组织，领导人员就要对人际网络（业务或社交网络）有所了解，知道如何设计和组建网络，如何实现网络之间的协作，以及如何发展和维持网络。



一个敏捷型组织由多个权责明确的团队共同组成，这些运营团队具有高度的一致性、严格的问责机制、行业领先的专长、透明度、协作能力。公司也必须建立一个稳定的生态系统，确保这些团队能够有效开展工作。像戈尔、ING银行和声田 (Spotify) 这样的敏捷性组织会关注以下几个问题：

- 部署能够体现和支持组织价值创造方式清晰的**扁平结构**。例如，不同的团队若有共同目标，便可被集聚成一个各有侧重的业绩群组（例如“部落”）。这些团队的规模各有不同，队员数量通常不超过150。这一数字不仅是实践经验的证明，也是邓巴理论研究的体现。邓巴认为，150是维持人际关系和有效协作的人数上限[6]。群组内部的团队数量可相应进行调整，以满足不断变化的需求。

- 保证**角色职责的明确**，这样，整个组织的员工都能有清晰的目标，并致力于完成工作，而不会因为角色不明确或重叠、需要等待上级批复而浪费时间和精力。在此情况下，角色和职责被明确界定，当发现角色不清晰时，员工会主动及时地解决；与此同时，不同的角色可以在员工之间分享，员工可以同时拥有多个角色以保证工作顺利完成。

- 加强**亲力亲为的治理**，将跨团队绩效管理和决策权限落实到组织的每一个角落[7]。决策将尽可能的由负责相关工作的团队通过高效的协作沟通完成。各个团队有权负责日常任务的完成，而高层领导则能将精力集中于总体系统的设计，为团队提供指导和支持。

- 将各个职能转变成为**强大的实践和知识社区**，为员工提供职业上的“归属感”。社区能够吸引和培养人才，分享知识和经验，并在员工角色流动时维持社区的稳定性和持续性。



- 形成**主动合作的生态系统**，扩展内部网络，与广阔的外部网络建立意义深远的联系，从而让组织能够获得最好的人才和观念，形成洞见，共同开发新的产品、服务和/或解决方案。在敏捷型组织中，员工每日主动与客户、供应商、学术界、政府实体及各行各业的其他合作伙伴开展合作，共同开发新的产品、服务和/或解决方案，并向市场推广。

- 设计和营造**开放的实体与虚拟环境**，让员工能够在最适合自己的环境中高效开展工作。这样的环境能够提高透明度，促进沟通和协调，也能让组织内部各团队和各单位碰撞出火花。

敏捷组织的基本组成部分是**各司其职的业绩单位**，和生物体的细胞类似。与机器型组织相比，这些组织中的业绩单位通常有更大的自主权限和责任，覆盖更多学科，组建（和解散）的速度更快，也更加侧重于特定的价值创造活动和业绩结果。在这些业绩单位中，无论任务完全一致还是毫不相干，各团队都可以通过通力合作共同完成。确定要组建什么类型的业绩单位就如同玩乐高积木，不同类型的团队可以通过自由组合形成多个定制化模式（见图3）。

图3 选择适当的敏捷模式时需回答的问题

敏捷模块	描述	工作性质	什么流程，举例
1 跨职能团队 	▪ 各产品责任人就优先目标与愿景进行协调；各团队就实现方式开展协调 ▪ 各团队由不同职能的专业人员组成，这些人员来自于组织的不同层级	通常以团队为基础，相互联系，形成整体	产品开发、产品上市
2 自我管理团队 	▪ 各个团队自行确定工作方式，按照制定的关键绩效指标共同就端对端业绩承担责任	通常以团队为基础，相互独立，重复性工作	客户服务、销售、制造
3 专业资源池团队 	▪ 根据需求的优先顺序，为人才安排不同的全职任务；任务可历时几个小时到几个月不等	通常为个人，相互独立，重复性工作	企业服务（人力资源、法律等）

资料来源： 麦肯锡小组分析

目前，敏捷型业绩单位通常有三种形式：

1. **跨职能团队**负责交付“产品”或项目，确保团队内部具备满足交付预期结果的知识和技能。这类团队通常有一个产品或项目责任人，负责确定整个团队的愿景和重点工作。

2. **自我管理团队**负责提供基础负荷服务，较其他团队而言相对稳定。各团队自行确定实现目标的最佳路径，各项活动的优先顺序和重点工作。团队领导的选举依自身能力，而非原先职位的高低。

3. **专业资源池团队**根据需求的优先顺序，为个人安排不同的全职任务。这种工作方式能够提高效率，让员工拥有更多技能，并确保重点业务能够获得充足的资源。

除此以外，企业也在不断尝试新模式，其中一些已经取得成功。

3.快速决策和学习迭代

观念转变

转变前："要达到预期结果，需要最资深和最富经验的人制定工作目标、实现目标的详细计划，并要尽可能减少实现目标过程中的风险。"

转变后："我们处于瞬息万变的环境之中，无法预知未来的具体走向。减少风险和取得成功的最佳方法就是承认变化，在尝试新事物的过程中做到最快和最有效。"

敏捷型组织有了想法后，就会迅速付诸行动，这些高效的周期与其创意和实现过程密切配合。无论是采取设计思维、高效运营、敏捷开发还是其他形式，这种"想、做、学"形式的结合和持续快速迭代使得组织能够敏捷创新和运营。

高效的迭代会为组织的方方面面带来积极影响。在团队层面，敏捷型组织摒弃了"瀑布式"和"阶段关卡式"项目管理模式，大胆推陈出新。在企业层面，敏捷型组织会采用高效周期模式加快战略的构思与执行。比如，有些组织不再使用传统的年度规划、预算、审查流程，转而按季度循环，采用"目标与关键结果"（OKR）等动态管理系统，实行12个月滚动预算。





这种运营模式会产生巨大的影响。例如，某跨国银行撤销了项目管理办公室，对其产品管理组织进行了调整。原先，该银行采取瀑布式模型，每年只关注4个新产品推出周期。调整后，该银行开始关注对产品细微的改良，每月都对产品进行上千次调整；它的产品开发、部署以及维护的工作效率也都同时提高了30%以上。

快速迭代模式有以下几个特点：

- 敏捷型组织注重**快速迭代和试验**。往往通过为期一到两周的冲刺，各团队就能很快交付单项主要成果（最小可行产品或可交付成果）。在这种短期冲刺期间，团队会定期（通常是每天）进行内部检查，以便沟通进度、解决问题、确保协调。在每次冲刺的间隔，团队成员也会碰头，回顾截至目前的进度，并设定下一次冲刺的目标。想要这一工作模式奏效，团队成员就要对其工作的端到端结果负责。他们有权直接寻求利益相关方的意见，确保产品满足客户群体的全部需求，同时管控运营过程中的所有步骤。采用这种结构化创新模式能够节省时间，减少重复工作，创造更多“跳蛙式”创新解决方案，提高队员的责任感和成就感，同时强化问责机制。

- 在为期一周左右的“冲刺”中，敏捷型组织会采用**标准化工作方式**促进各团队之间的互动和沟通，比如采用统一的规范、流程、会议形式、社交媒体以及数字科技，并在指派时间内进行面对面交流。在斯坦利·麦克里斯特尔 (Stanley McChrystal) 将军任美国陆军上将期间，美国军方实行了一系列标准化工作方式，包括领导联席电话会议、每日全体人员简报、联合在线数据库，以及不同单位人员的短期部署和共同办公。该模式能够实现快速迭代、输入、创新，这一点是分散和分割的工作模式望尘莫及的。

- **绩效导向**是敏捷型组织的自然属性。在某一特定流程或服务的端到端工作中，敏捷组织会基于共同目标去探索新的绩效管理和结果管理模式，对业务成效而非活动本身进行衡量。公司会以反馈形式开展频繁的正式和非正式的绩效对话，以告知公司工作进展。除此之外，公司还会就目标完成情况对业绩进行公开讨论。

- 快速循环工作模式要求敏捷组织保持**信息完全透明**，这样，每个团队都能够快速便捷地获取他们所需的信息，并与其他团队分享。信息的完全透明意味着整个单位的员工都能获得其产品、客户和财务状况未经过滤的信息，更容易发现组织内拥有相关知识或类似兴趣的员工，并且开诚布公地与对方分享各自想法及工作成果。这也要求团队成员之间保持公开透明，只有这样，组织才能创造一个充满信任的环境，让每个人都有权发表意见，不受拘束地讨论任何问题。

- 敏捷组织致力于将**持续学习**纳入其血脉之中。每个人都可免费从自身或他人的成败经验中汲取教训，同时不断学习其角色需要的新知识和新技能。这样的环境鼓励持续学习和调整，从而有助于快速



形成可交付成果。员工也会专门花时间寻找改进业务流程和工作方式的方法，最终不断提升业务绩效。

- 敏捷型组织注重**快速高效的持续决策**，更加强调眼前70%的可能，而不是未来100%的确定。这类企业对决策类型和决策参与人员有着非常深刻的洞察[8]。他们不是作出几个重大决策就万事大吉，而是不断作出小的决定，组成快速循环的周期。他们会在实践中对决策进行快速测试，并按照下一次迭代的需要进行调整。这也意味着敏捷型组织不是一言堂；所有团队成员都可提出意见（如缺席可提前提出）。诚然，在相关话题上经验最深厚的团队成员拥有更大的话语权，其他团队成员（包括领导人员）也要学会“和而不同”，这样才能推动团队不断向前。

4.激发潜能的动态人才管理模式

观念转变

转变前：“为取得预期结果，领导需要将任务不断细化，并指导员工工作，从而才能掌控工作。”

转变后：“高效的领导会赋予员工充分的自主权，相信员工会推动组织最终实现其宗旨与愿景。”

敏捷型组织文化以人为本，强调组织内每一个人都很重要。齐心协力，他们可以快速高效地创造价值。

能够完全做到这一点的企业一般对领导层的投入都很高，因为好的领导能够促进员工的发展。这些企业一般也会建立强大的社区，以支持和培养组织文化。他们还会重视相应的人力资源流程，从而激发敏捷转型所需的创业家精神并推动能力建设。

敏捷型组织的领导层服务于员工，促进他们的成长与发展。他们并不制定计划、发出指示、施加控制，而是设计愿景、确定架构、提供辅导，让员工具备最为重要的能力，从而让员工能够引领、协作、取得最好的结果。这样的领导层就像是催化剂，能够推动和激励员工以团队为中心开展工作，让员工参与作出将会影响自己及其工作的战略和组织决策。我们称之为**分享与服务型领导团队**。

有了共同文化之后，敏捷型企业实际就成为了一个**高凝聚力社区**。员工间彼此良性竞争，相互带来积极影响，从而打造出一个信任度极高的环境。相比之下，若是全凭规章规程或等级制度来强化文化规范，只会适得其反。同样的道理也适用于员工招聘。被亚马逊收购的专业鞋类电商Zappos就调整了招聘方式，以期招到最适合其文化的人才——甚至为离职员工支付4000美元的解雇费也在所不惜[9]。

人才管理有助于维系组织文化，比如，给予员工明确的问责及自主权，提供自行选择发展的机会和晋升空间。敏捷型组织的员工具有**创业动力**，将团队目标、决策、业绩视为己任。例如，员工会在日常工作中主动发现和寻找机会来提出新方案，开发新知识和培养新技能。敏捷型组织吸纳的人才具有上进心，对自己的工作充满激情，并努力做到最好。



此外，敏捷的人才培养模式就是通过各种体验获得新技能。敏捷型组织允许和倡导**岗位流动**，根据员工的个人发展目标，员工能在不同岗位和团队定期（平行或垂直）流动。这一模式依托开放式人才市场，这样企业能够轻易地提供岗位、任务和/或项目的信息，并且匹配员工兴趣、能力和发展目标等信息，从而促进岗位的流动。

5.新一代赋能技术

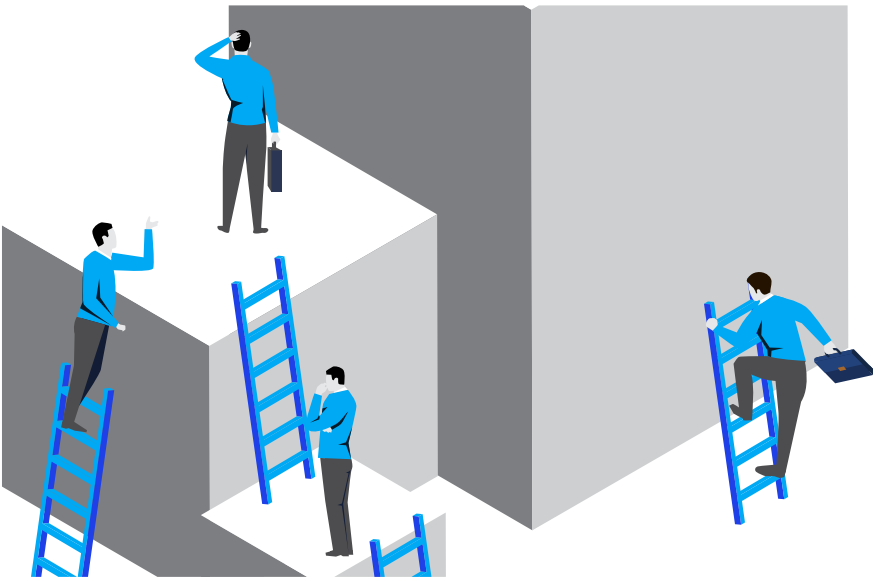
观念转变

转变前："技术是按照既定的优先顺序、资源和预算，将特定的服务、平台或工具提供给组织其他部门的辅助手段。"

转变后："技术与组织的各个方面无缝衔接，是企业各方面的核心，是发掘价值、快速满足业务和利益相关方需求的手段。"

对许多组织而言，想要彻底地重新定义其发展模式，就要重新审视支撑组织发展的技术，让其产品、流程、必要的技术规范能够快速灵活地适应变化。

敏捷型企业提供的产品和服务既要能够满足客户日新月异的需求，又要能够适应市场来势汹汹的竞争。传统的产品服务要想跟上转型的步伐，就要具备数字化功能或彻底实现数字化。企业的运营流程也需要不断快速调整，而其支柱力量就是不断**演进的技术架构、系统、工具**。



各类组织需要着手运用新的实时通信和工作管理工具。通过部署模块化软件架构，各团队能够有效利用其他单位开发的技术。这能够减少交接次数和相互依赖程度，从而加快生产周期。技术部门应不断融合新的技术创新，比如集装箱化技术、微服务架构、云平台存储、服务等。

要设计、构建、部署、支持这些新技术，敏捷型组织就要将各种**新一代技术开发与交付实践**融合到业务之中。业务和技术部门员工形成跨职能团队，负责新产品和流程的开发、测试、部署、维护。通过黑客马拉松、众筹、虚拟协作空间，他们能够实时了解客户需求并快速开发可行的解决方案。随着自动化测试和部署技术的广泛应用，软件能够以高效、无缝的形式持续向市场发布（例如，每两周而非每半年发布一次）。在IT部门内部，各个学科之间密切协作（例如，IT开发与运营团队按照流水化、无需交接的开发运行规范开展协作）。

总之，目前的市场环境要求各类组织提高敏捷性，而应运而生的新型组织形式就具有上述五大特征。五大特征的集结能够让各类组织达到稳定性与动态性的平衡，从而在这一充斥着前所未有机遇的时代发展壮大。

但是，如何实现这一目标？面对瞬息万变的商业和社会环境，不同的组织面临着不同的境况。有些先天具备敏捷，有些后天实现敏捷，还有一些迫切需要转型以达到敏捷。

麦肯锡的敏捷转型观念

早在2000年，产品开发人员就发现一个问题：由于产品上市速度太慢，等到准备投产时，产品往往已经过时，因为客户早已改变对产品的需求。不过，这一问题仅用一年时间就得到了解答。当时，有17位软件开发人员自称“无组织主义者”，寻求新模式以代替软件开发的传统瀑布模式。他们所提出的一系列新型价值观、方法和工作方式，在之后的16年风靡全球产品开发与技术界。这就是所谓的“敏捷软件开发”或“敏捷技术”。

2011年，麦肯锡在对组织架构调整做调研时也发现了同样的问题——57%的企业每两年才进行一次组织架构调整，而一次调整就要历时18个月。换句话说，在市场或客户再次提出调整要求之前，企业还没有完成上一次的设计——这简直是瀑布模式问题的重演。为了解决这个问题，旧的组织形式又要进行变革。他们仔细研究了新旧企业的管理及决策方式、资源部署方式、绩效管理原则，取其精华，去其糟粕，综合成新的方法来帮助组织尽快适应日新月异的市场。这种新模式就是我们所称的“敏捷型组织”。它与传统的组织模式相比存在根本性区别，而且绩效更高，能够应对21世纪瞬息万变的复杂市场。

麦肯锡对“敏捷转型”的定义比较宽泛。于我们而言，“敏捷转型”是能够为企业创造价值的全局性变革，这要求企业转变运营模式和工作方式。除此之外，技术和数字化也是完成敏捷转型之旅的重要组成部分。我们会全面审视企业的运营模式、人力资源、流程、架构、战略、技术，这些都是为了达到敏捷性所必备的稳定性和动态性元素。这种转型可以针对整个企业，也可以只在一个职能、业务单位、端到端流程之内开展。想要敏捷转型，就要从行业的角度思考敏捷设计，着眼于将



会给市场带来颠覆性变革的数字化、技术、人才、供应链方面的最新趋势。敏捷转型还要将组织敏捷与项目的敏捷交付挂钩，从而让组织具备快速交付工作所必需的技能，同时营造相应的组织环境，让所有团队都能顺利完成工作。

麦肯锡多年来为国内外银行提供敏捷转型的专业咨询，形成了多种系统化的解决方案。对于那些锐意进取、期待各业务单元和职能部门同时转型的银行，麦肯锡可为其打造全组织敏捷转型方案，通过五大举措的整体布局领导银行实现全面转型。麦肯锡已协助若干国内银行制定了顶层战略，助力其分阶段推进“自上而下”的全面转型。而对于大多数银行而言，组织转型难以一蹴而就，数字化工厂将是一个可行的路径选择。为此麦肯锡也提供了“数字化工厂”转型方案，帮助其在保留原有组织架构的前提下搭建跨职能敏捷团队、组建创新实验室，“自下而上”推动组织转型（见图4）。

同时，麦肯锡也为银行高管量身定制了诸多与国外领先同业机构交流的机会，包括海外考察、敏捷高管论坛等。麦肯锡建立了敏捷学院，设置了一系列定制化课程，包括高管敏捷能力提升、团队能力导入、技术实践规划及实施等多个方面。以此帮助银行高管建立敏捷意识、实现领导力转变，并领导组织的成功转型（见图5）。

图4 麦肯锡推动银行敏捷转型的两大解决方案

敏捷银行

- 敏捷银行以跨职能敏捷组织为基础，以客群经营、体验优化、产品交付和数字化营销四驾马车为动力，推动银行数字化转型落地





数字化工厂

- 数字化工厂在维持传统组织架构的基础上，抽调跨职能部门人员全职参与“以客户体验为核心”的旅程再造工作，实现数字化转型





资料来源：麦肯锡分析

图5 麦肯锡为国内银行提供全面的敏捷转型方案以及诸多与国外领先机构交流学习的机会，包括海外考察、高管论坛以及敏捷学院，助力银行敏捷转型



敏捷学院

高管敏捷能力提升

- 帮助企业发现组织缺陷，跳出“矩阵式”条框
- 引入组织设计的9项“黄金法则”，分享最佳实践
- 建立灵活高效的敏捷组织，推动企业创新

敏捷能力的导入和提升

- 运用敏捷小组能力矩阵，导入产品创设、迭代交付、运营反馈及技术实践四大方法论
- 敏捷小组成熟度模型评估小组的敏捷能力及提升路径

敏捷技术实践规划及实施

- 帮助银行设计DevOps的功能架构，建设科技基础及能力
- 培训DevOps的核心工具和知识基础
- 引入最佳实践，全面改进推广银行的DevOps治理

资料来源：麦肯锡分析

[1] Gareth Morgan，《组织形象》（*Images of organization*），加利福尼亚州比佛利山庄：世哲出版公司，1986年。

[2] Steven Aronowitz、Aaron De Smet和Deirdre McGinty，“正确重新设计重组”（*Getting reorganization redesign right*），《麦肯锡季刊》，2015年6月，McKinsey.com。

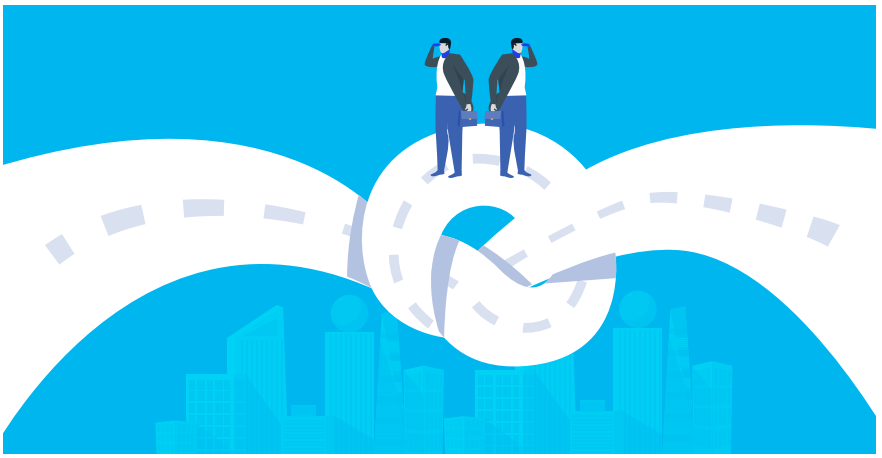
[3] Wouter Aghina、Aaron De Smet和Kirsten Weerda，“与稳定性相得益彰”（*Agility: It rhymes with stability*），《麦肯锡季刊》，2015年12月，McKinsey.com。

[4] 我们在“敏捷”（agile）的概念中引入了Nicholas Taleb在其著作中自创的新词“anti-fragile（反脆弱）”。

[5] Michael Bazigos、Aaron De Smet和Chris Gagnon，“为何敏捷富有成效”（*Why agility pays*），《麦肯锡季刊》，2015年12月，McKinsey.com。

[6] https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-01-10/the-dunbar-number-from-the-guru-of-social-networks

[7] David S. Alberts和Richard E. Hayes，“边缘力量：信息时代的指挥和控制”（*Power to the Edge: Command and Control in the Information Age*），指挥和控制研究计划出版物系列，2005年4月再版www.dodccrp.org。



[8] Aaron De Smet、Gerald Lackey和Leigh Weiss，“为你的组织决策松绑”（*Untangling your Organization's Decision Making*），《麦肯锡季刊》，2017年7月，McKinsey.com。

[9] https://www.inc.com/david-burkus/why-amazon-bought-into-zappos-pay-to-quit-policy.html

Wouter Aghina是麦肯锡全球董事合伙人，常驻阿姆斯特丹分公司；
Karin Ahlbäck是麦肯锡项目经理，常驻伦敦分公司；
Aaron De Smet是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻休斯敦分公司；
Clemens Fahrbach是麦肯锡校友，曾驻慕尼黑分公司；
Christopher Handscomb是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司；
Gerald Lackey是麦肯锡校友，常驻华盛顿分公司；
Michael Lurie是麦肯锡全球董事合伙人，常驻南加州分公司；
Monica Murarka是麦肯锡资深专家，常驻旧金山分公司；
Olli Salo是麦肯锡全球专家副董事合伙人，常驻赫尔辛基分公司；
Elizabeth Seem是麦肯锡校友，常驻硅谷分公司；
Jannik Woxholth是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻奥斯陆分公司。

参与作者：Steven Aronowitz，Esmee Bergman，Daniel Brosseau，Santiago Comella-Dorda，Naina Dhingra，Francesco Di Marcello，Diana Ellsworth，Chris Gagnon，Allan Jaenicke，Gregor Jost，Nikola Jurisic，Johanne Lavoie，Deepak Mahadevan，Florian Pollner，Kirk Rieckhoff，Bill Schaninger，Marcus Sieberer，Ali Soomro，Ramesh Srinivasan，Andrew St. George，Rob Theunissen和Sarah Wilson

中文版翻译整理者：唐蓓（Vera Tang），揣姝茵（Shuyin Chuai），储楠（Natalie Chu），李剑锋（Jeff Li）和林琳（Lin Lin）。

麦肯锡公司2019年版权所有。



释放小型独立团队潜能

小型独立团队是敏捷组织的命脉。最高管理层可以通过激发成员雄心，简化繁琐流程，帮助管理者适应新常态，释放团队潜能。

Oliver Bossert，Alena Kretzberg 和 Jürgen Laartz

怎样才能让独立团队带动整个敏捷组织积极行动？小型独立团队是敏捷组织的基本单位，能以敏捷的方式完成各个项目。一家典型的敏捷公司会拥有数个小型独立团队，他们麻雀虽小五脏俱全，其成员的能力能胜任不同工作任务。亚马逊首席执行官杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）认为，如果一个团队的工作午餐需要吃两个以上比萨，那么该团队就需要“瘦身”了。敏捷组织的各个部门都采用这种人才构建模式。以IT部门为例，敏捷组织不再将技术人员专门集中在某个部门，而是将软件设计师和工程师安插到各个独立的团队中，不断地参与重要项目。

项目成败很大程度上取决于团队成员的表现，因此高管层要认真思考，如何打造出积极向上的团队氛围。简言之，在日新月异的数字时代，指挥与控制的行为模式和组织架构已然过时，高管必须带领公司与时俱进。独立团队凭一己之力无法对抗庞大的官僚体系，所以高管层必须加倍努力来摆脱资源分配惯性，打破内部各自为政的局面。高管必须创造最好机会、配备最优人才并且提供先进工具，使得团队可以迅速行动，另外，在保持沟通的同时还要提供宽松的监管氛围，不过多干涉其具体工作。上述几点看似简单，但许多成长于传统企业的领导，对此往往不够重视。

本文将着重探讨高管层如何授权小型团队、支持团队管理者，从而充分释放其潜能。团队管理方式已被敏捷思想理论重新定义（见图示）。下面让我们通过具体例子一探究竟。



图 要提升小型团队的效率，需要同时改变企业环境以及团队管理方式



- 高管**赋能**
- 重点关注面向客户的小型团队
- 安排顶尖人才加入小型团队
- 为团队提供清晰直观的客户情况
- 预先分配资源并让团队承担相应职责



- 团队**独立工作**
- 开展工作无需审批
- 最小化对内部职能的依赖
- 自行建立、发布数字化解决方案
- 使用预先分配的资金，无需提交正式预算申请



- 团队管理者**促成团队工作**
- 自行判断，设定团队需要达成的目标
- 自我定位为管家而非上级
- 优先解决问题而非制定决策
- 与之前相比，将更多时间用于指导与学习

资料来源：麦肯锡分析

独立团队如何工作？

几年前，欧洲金融监管机构决定，今后银行验证客户身份不再单单依赖网点当面验证，还可以通过数字视频进行远程识别。获悉这一消息后，某知名银行“了解你的客户”（KYC）流程的负责团队敏锐地意识到，这一监管变化可能会给银行带来新客户，于是他们立刻创建了相关服务。该团队表现如此出色，银行领导者功不可没——高管层之前就为小型独立团队提供了锻炼机会，使之具备各项能力，所以当市场出现类似机遇时，他们能够迅速抓住，使银行多个部门的业绩得到提升。同时，该银行进行了一系列补充性改革，简化繁琐的审批、预算和治理流程。如果没有这些制度上的改进，那么KYC团队也很难快速出击，抢占市场先机。

重要的是，高管层给了KYC这类小型团队开展项目的权力和资源。在支付KYC数字服务的开发费用时，团队无需提交正式的预算申请，更不必花费数月等待公司规划委员会走常规审批流程。团队可以充分利用已经获得的部分资金，提高客户转化率。

产品团队实现人员精简，甚至不再依赖其他部门。例如，在改革银行人力资源流程之后，KYC团队可以快速安排外部承包商进行前端和后端开发，无需再走承包商审查。IT方面，银行也精简了技术系统和运营体系，新建的现代化结构式平台将面向客户的新型服务与原有终端系统无缝衔接。银行还淘汰了传统的瀑布式开发流程，取消了新产品发布前的测试。以前，核心IT团队必须将数字化的KYC服务与核心系统整合起来，这一整合过程往往耗时数月。而今，KYC团队可以将测试与工作流整合起来，一旦时机成熟马上推出新服务，之后再不断迭代优化。这些改革使KYC团队的数字化服务开发时间从数月缩短至数周。

尽管KYC等团队独立运行，但公司管理层在整个过程仍然不可或缺。高管根据明确的绩效指标来判断团队是否达标，并评估进展、分配资源。但他们只是偶尔进行干预，主要是为了清除障碍并提供支持。通过支持性组织架构以及宽松的管理，高管层在银行内所有团队都培养出了这种创新精神。

高管如何赋能独立团队？

敏捷组织的高管层既要充分授权小型团队，给予其高度的独立性和足够的资源，同时也要承担责任。正如一位麦肯锡同仁所言，敏捷组织应允许一线团队在日常工作中对低风险问题独立决策，以加速决策流程；只有那些影响重大，或者必须由其他部门介入签核才能更高效的决策，才需高层介入。管理层通过减少团队对财务、规划和人力资源等支持类部门的依赖，进一步增强了团队能力。但与此同时，高管们仍然要确保团队在适当的管理下运作，确保公司资源集中投入到战略优先事项中，并确保中层管理人员得到必要指导，从而日益精通敏捷工作方式。基于在敏捷转型方面积累的丰富客户经验，麦肯锡给出以下建议举措：



有的放矢，在合适领域授权，放宽对独立团队的控制

麦肯锡认为，对致力于改善客户体验流程、提高服务能力的团队授权更有成效。当管理层开始授权时，应先从对客户体验影响较大的团队入手。管理层可以藉此探究独立性如何助力团队创造更多价值。怀疑论者可能会提出质疑，他们认为在面向客户的重要领域，采用未经测试的新方法来管理团队过于冒险。但事实上，独立团队带来的业务风险反而较小，因为他们是循序渐进地推进变革，如果效果不佳可以随时弥补。还有一点很重要，高管应挑选不同技能的成员。当不同领域的员工加入独立团队时，高管和团队管理者可以通过这些成员，测试不同部门放权的程度，并向其证明自主团队拥有良好判断力可以被授权。

在独立团队中派驻优秀人才，尤其在起步阶段

高管们可能不太愿意将最优秀的员工派驻到未执行关键任务的独立团队中，毕竟还有“更重要”的工作需要他们。但麦肯锡的观点恰好相反：独立团队对于公司的未来太过重要，以至于非顶尖人才莫属。经历过敏捷转型的公司高管们对此深有同感。房利美 (Fannie Mae) 的首席数据官斯科特·理查森 (Scott Richardson) 在接受麦肯锡访谈时表示：“创建新团队是管理者所有事务中最重要的一项，因此一定要确保万无一失。当我们创建最初的敏捷团队时，我亲自参与了团队构建和成

员选拔。作为首席数据官，参与到这一层级的工作及相关细节听起来可能有点疯狂，但这对早期团队的成功至关重要。”选择高素质人才不仅确保了团队成功，还让管理者懂得如何创建更多独立团队。“从第4个或第5个团队开始”，理查森接着说，“我的直线下属便学会了该提什么问题，如何用正确的方法组建团队，从此他们就自己扛起了发展团队的大旗。”

为团队提供清晰全面的客户情况

数字原生公司和老牌敏捷公司会时刻关注客户体验，无论各个独立团队具体负责什么，业务优先级上都能够保持一致。每个团队的工作任务都简单明了：小幅但高频改进客户体验质量。如果管理者希望众人对此达成共识，就要为每个团队提供清晰而全面的客户情况。

在某国际零售商的办公室里，几乎随处可见客户体验的实时数据。当你穿过餐厅，可以看到墙上的超大屏幕，显示着公司每个销售渠道的最新转换率。当你来到独立团队的工作区，可以看到屏幕上显示着各个团队负责的项目中客户行为和满意度的量化数据，如客服中心的脚本修改后、官网页面调整后客户满意度的数据。在工作日，产品经理也会来到这些团队的办公室，了解工作进展，询问客户反馈并提供帮助。



为了让每个独立团队及时跟踪相关客户体验情况，公司可能需要放松数据管理。如果在全公司范围内采用统一数据分类标准的“规范数据模型”，那么当新增数据类型或重新分类现有数据时，便需要所有团队对数据模型的更改达成一致，这往往在不经意间导致各种延误。为了避免这样的局面，理想的解决方案是允许独立团队在其业务环境中自行使用和定义数据。

先划拨资源，再让团队肩负责任

在大多数公司，面向客户的产品和服务团队总有办法让新项目获批并得到所需的资金、信息和人员。所以这里的主要问题不是资源，而是速度。为了保障独立团队高速运行，高管应提前分配所需的全部资源，如关键问题的决策权限、跳过常规的人力资源流程以快速招聘新人才或跳过常规的采购流程选择承包商的权力、支付运营费用资金等等。资源中还应包括简化客户或业务流程的数字化解决方案所需的构建工具和启动工具。此外，这种自助式应用软件开发方法同样需要模块化的松耦合IT架构，从而使公司能够灵活地进行新应用的持续开发，这种方法被称为“持续演进”。

小型团队对其他利益相关者的依赖度越低，完成任务的速度就越快。由于团队常常会碰到无法预见的障碍，如一刀切的政策禁止团队使用公有云，这时高管就必须及时施以援手：给予独立团队有力的支持，抽出时间聆听其工作进展。了解团队困难的高管，可以推动相关改革，从而使所有独立团队走上快速发展的轨道。

一旦高管层赋予独立团队更多资源和权力，他们就需要确保这些团队在更大范围内持续推进企业的战略优先事项。正如接下来将要讨论的，敏捷组织管理者的职责之一就是帮助独立团队拟定目标，并精确合理地评估团队业绩。最高管理层应让团队对各自的工作成果负责，并迅速将资源从效果不佳的领域投向有望成功的领域。麦肯锡研究发



现，将预算与战略计划挂钩比与业绩挂钩更能推动增长、提高盈利能力。

高管如何赋能敏捷团队领导？

要使敏捷小组以最高速度运作，中层管理者必须多加学习并大力实践相关管理方法，帮助团队以真正的敏捷方式运作。但如果管理者真心希望给予团队成员鼓励和支持，就必须身先士卒，对敏捷方式了如指掌。对于那些习惯于“指挥与控制”层级结构的管理者而言，抛弃旧思维、接受敏捷方式并非易事。高管层必须确保团队能接受并学习全新的团队管理方式。对于小型团队的管理者而言，以下三种行为值得推崇：

设定目标，放手让团队自行制定路线图

敏捷公司的高管应让团队决定产品特性或客户体验旅程的某个组成部分，及其具体提升措施。在这种情况下，优秀的敏捷团队领导会基于公司优先战略事项，设定最终目标，然后借助转化率或受众参与度等常见的业绩指标来进行评估。之后，管理者不去过多干涉，允许其自行规划实现步骤，只有当团队面临棘手的问题或需求时才施加援手。

通过赋予小型独立团队更多权力，某零售商极大地提高了客户服务推出的速度。该零售商的业务目标十分明确：将转化率提高30%。但具体如何实施，则由团队自行决定。电邮营销团队决定测试一种新营销方式，锁定小规模客户群，推送定制化产品信息和促销内容，从而提高转化率，测试结果反响不俗，证明新的方式值得采用。该团队无需再提交正式方案、进行预算讨论，也无需经过高管层的审批便可正式推广这一做法。事实上，这些流程中的任何一项都可能会导致项目停滞不前甚至偏离轨道。

融入独立团队，助其成功

独立团队通常每日召开一次20分钟左右的“站会”，在会议上检查项目进展，讨论计划安排，商议难点并寻求突破。之后的大部分时间都可以放在真正的工作上，而不必浪费在写进度报告等行政任务上。

要适应这种工作方式，团队管理者可能需要对自身工作方式做出重大调整。他们可能不再需要规划与决策等方面的能力，而必须加强沟通、解决问题等能力。面对新的压力，并非每位管理者都能勇往直前，有些可能会产生另谋高就的念头。

最高管理层应该鼓励这些兢兢业业的管理者融入各自的独立团队，这些管理者应当参加每日的“站会”，了解团队进度，或者尝试通过敏捷友好型平台及时解决问题。大多数积极融入的管理者都对敏捷方法赞赏有加。在员工和资源分配以及规划项目等方面，敏捷组织大大减轻了管理者的负担，同时节省出更多时间，用在更有价值的活动上，如：将专业知识应用于长期事务，指导团队成员和同事，以及帮助团队克服障碍。

在一家采用瀑布式软件开发的传统公司，有一位表现极为突出的软件开发人员，他几次放弃了晋升为开发团队管理者的机会，因为与管理相



比，他更喜欢解决技术问题、编写代码。后来，公司将面向客户的职能重组进独立团队，他的职业前景大为改观。除了继续从事开发工作外，他还担任了公司敏捷教练网络的负责人，指导独立团队如何采用敏捷工作模式。这一新职务将技术类任务与敏捷开发专业知识分享的职责结合起来，而且没有涉及到他一直以来不感兴趣的传统管理工作。

大力培训管理者，帮助其适应新角色

除了IT领导之外，传统公司中很难找到熟悉敏捷工作方式的管理者。为了融入高度独立的团队，大多数管理者需要外界的帮助来学会如何围绕产品而非流程进行思考，如何指导团队制定业绩目标而非工作计划，如何自我定位为管家而非上级。高管层有义务给予团队管理者相应的机会来培养这种行为和思维习惯。可以采取的方法有：支持他们学习使用协作软件、分析引擎之类的新工具；鼓励他们与不同的独立团队合作完成任务、不断学习；安排他们和更有敏捷团队经验的同事合作以吸取同辈经验；还可以调整对他们业绩的评估方式，着重考察提高可量化成果，并360度全方位评估这些成果的影响。

业界享有盛誉的企业史学家阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）曾提出著名的“架构跟随战略”理论：公司制定自己的战略，然后根据战略调整组织架构，从而使战略得以充分实施。然而，在数字原生企业快

速发展和老牌机构纷纷进行数字化转型的双重夹击之下，传统企业面临着巨大压力，这意味着他们不再有充裕的时间重新思考战略，更无法每隔几年对架构做出调整。为了提高企业敏捷性，越来越多的公司选择将小型团队作为基本组织单位。然而，当公司不能给予小型团队足够自主权和决策速度时，问题将会一一浮现。对此，高管有诸多解决方法，如：提供团队所需资源、消除繁文缛节以鼓励团队管理者积极学习使用更为灵活的敏捷组织管理方法。沿着这条道路前行的高管将会发现，麾下的小型团队会变得更加独立、更有创意，其业绩也会随之攀升，最终在竞争中一马当先。■

Oliver Bossert是麦肯锡高级专家，常驻法兰克福分公司；
Alena Kretzberg是麦肯锡全球董事合伙人，常驻法兰克福分公司；
Jürgen Laartz 是麦肯锡校友，曾驻柏林分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



大规模敏捷转型的先决条件

不少企业已成功在小范围内进行敏捷模式试点，但要推广至整个企业，就必须在工作流程、组织架构和内部关系等方面进行4项调整。

Santiago Comella-Dorda，Swati Lohiya 和 Gerard Speksnijder

启示

传统企业正在初尝敏捷转型，但由于缺乏大规模推广所需条件，他们无法充分发挥该模式的潜力。

我们发现，很多企业都调整了运营模式，以促进敏捷模式的大规模推广。这些调整主要集中在4个方面：1）调整组织架构，更加注重产品；2）加强业务部门与IT部门间的互动；3）重新定义业务部门与IT部门内的不同角色；4）调整预算和规划模型。

对运营模式进行大范围的调整，有序推进变革，才能帮助企业紧跟竞争对手、新兴技术和客户的预期。

在敏捷模式下，许多数字化企业能更高效、更可靠地交付新产品。通过大范围推广敏捷模式，数字化巨头得以迅速设计和打造产品的新功能，让客户试用，并通过快速迭代对性能进行微调和更新。

相比之下，很多线上和线下相结合的传统企业并未大规模启用敏捷模式。例如，很多银行都设有数字化团队，负责移动app和网站开发。但小到办公位置，大到战略制定，他们都游走于企业其他部门之外，甚至独立于IT部门的其他团队。

研究表明：许多传统企业在相互独立的试点项目中尝试推广敏捷模式。这虽大有裨益，但只有不到20%的企业认为，已将敏捷模式推广到全局层面[1]。而据麦肯锡观察，大规模推广敏捷模式最多可使创新速度提高80%。

传统企业未能大规模推广敏捷模式，这一现象背后有诸多原因。但在麦肯锡看来，传统企业转型的最大障碍，还在于其现有运营模式和组织架构。

几乎所有传统企业的软件和产品开发流程都很分散、复杂。很多时候，连开发一个新的网站功能都会牵扯多个团队，但团队本身又各自为政，导致大量的重复性工作。比如，甲队负责前端应用，乙队负责相关服务器和数据库的更新，丙队则负责协调甲乙两队的工作。此外，IT与业务部门的支持性业务流程（包括预算、规划和外包），以及职位和职责设置，都还在沿用原有的瀑布式方法[2]。

因此，即便小规模试点项目再成功，企业如不做结构性调整，也很难将敏捷模式推广到组织层面。

麦肯锡帮助许多组织在IT部门与业务团队中普及了敏捷模式。在此基础上，麦肯锡最近又深度剖析了13个大规模推广敏捷模式的传统组织，这些企业都调整了运营模式，以促进敏捷模式的大规模推广。这些调整主要集中在4个方面：1）调整组织架构，更加注重产品；2）加强业务部门与IT部门间的互动；3）重新定义业务部门与IT部门内的不同角色；4）调整预算和规划模型（见图）。

图 企业必须改变经营模式和组织结构，才能大规模推广敏捷模式

	之前	之后
组织结构	**应用导向**，团队随时变化，资源入池；孤岛视角	**产品导向**，团队稳定，资源专用；端到端视角
业务与IT的互动	开发流程由IT部门的**代理敏捷组长**管理，业务部门仅在需要时提供支持	开发流程由业务部门的**优秀敏捷组长**管理，并在所有环节与IT部门紧密合作
角色与责任	Scrum团队由**开发人员和测试人员**组成；项目经理和产品经理仍遵循瀑布式开发法	自我管理的Scrum团队，**所有角色均融为一体**；项目经理角色最小化，产品经理专注于职能建设
预算和规划	**按年制订预算**，分配给各项目的预算固定	**“风投式”制订预算**，用于推出最小可行产品，未来资金情况取决于产品表现

资料来源：麦肯锡分析



变革之路上的先行者已有了不小的收获。例如，某公司已将其运营模式由项目导向转变为产品导向。在客户引导阶段，该公司会依据客户整体体验而非单个应用所需的IT技术，来部署人才与IT资源。该企业过去一年仅发布4种新功能，而进行调整后，一个月内就能上线4种新功能。企业若能认真思索如何循序渐进地转变运营模式，就将大大提升向敏捷模式转型的成功几率。

扩大敏捷实践规模

敏捷模式的益处已广为人知。在该模式下，IT部门和产品开发团队会与业务部门一起打造产品与服务，这会避免瀑布开发模式所产生的敷衍了事与各自为政的问题。团队可以先行设计最小可行产品（MVP），并不断测试和改进，数日或数周就能交付新产品，而不用再等好几年。麦肯锡观察走在敏捷模式最前沿的公司发现，只要企业循序渐进地调整运营模式和组织架构，IT与业务人员就能在更广的层面上合作，也能更快地协作开发产品。在此过程中，企业需要遵循4条原则：

1.组织架构以产品为导向

传统企业往往会根据应用或项目调配IT资源，导致整个开发过程过于

分散。正确的做法是围绕产品来分配IT资源，集业务领导、开发人员和组织内其他成员之力，组成稳定的端到端团队，专注于特定业务成果的交付。这种结构会颠覆传统的项目制，也不再需要“项目管理办公室”。

在敏捷模式已得到大规模推广的环境中，产品不再只是某种商品，而是多种服务（如薪资管理服务）、多个客户体验（如线上购物旅程的方方面面）、多支产品团队共享的IT系统（如即时生成报价的定价软件）之和。因此，业务部门与IT部门的领导者必须重新定义交付内容。这一步完成后，企业必须指定一支或几支敏捷团队，由他们负责产品的开发和维护。团队通常包含开发人员、测试人员和敏捷组长等，他们可以从专家团队那里获取额外支持，比如有关安全、用户体验和企业IT架构等方面的帮助。

通过调整组织架构，某大型医疗器械制造商大幅缩短了产品上市时间。由于产品之间依赖度很高，原先发布一款新产品或一个新功能，可能会在业务部门与技术部门间折腾20个来回。领导层发现这点后，意识到仅在单一业务团队或技术团队采用敏捷模式远远不够。2015年，该企业调整了原有的产品开发权限，使得业务部门的敏捷组长能绕开组织层级，直接向敏捷团队下达指令。经过这番调整，该企业成功缩短了产品上市时间。结构调整还促成了新团体的兴起。这些基于特定职能或业务主题的团体（或称“行会”）是敏捷组织内的重要平台，能让团队成员彼此交流知识，促进团队与职能部门间的协作，持续推动绩效改善。

2.业务部门与IT部门加强互动

想要大规模推广敏捷模式，企业就要打破业务部门与IT部门之间以及内部各自为政的状态。事实上，多数企业都长期深受此问题困扰。但其实，公司可以指定具备专业知识和权威的优秀产品负责人为敏捷组

长，让他们与IT人员合作，为产品功能做优先级排序，从而实现更加高效、紧密的合作。

在多数传统企业，来自业务部门的敏捷组长只会偶尔参与软件开发，按需提供帮助。为了弥补这一人手不够的情况，IT部门往往会指定一名本部门员工作为敏捷组长。这种安排在短期内或许有效，但长期来看只会起阻碍作用。由于组织架构的限制，IT部门的“敏捷组长”很难近距离接触用户，并且也没有决策的权限或威望。由此造成的方向不明、优先次序不清晰和问责制度缺失，会导致敏捷开发停滞不前，而团队也将面临大量的返工与浪费。

相比之下，优秀的敏捷组长对产品有着深刻的理刻，他们能接触客户、了解客户，并可全权作出决策。高效的决策流程能够消除开发阶段的瓶颈并提高生产力。

某家SaaS（软件即服务）供应商，曾面临产品难以及时交付的问题。当时，决策流程明显滞后，IT部门与业务部门之间也缺乏清晰的沟通路径。2014年，公司采用了三层架构：一名敏捷部门领导管理整个产品业务；一名敏捷项目经理管理其中一条产品线；数名敏捷组长与Scrum团队分工协作。新结构加强了IT部门与业务部门之间的互动，沟通路径也变得更加清晰。公司决策速度加快，各产品开发团队内部以及彼此之间也沟通顺畅、合作协调。结构调整后，公司每季度都能推出新产品，有时还会逐月推出。而此前，公司每年只能推出一到两款新产品。

3.重新定义管理人员的角色与责任

在麦肯锡调查的企业中，约有一半都调整了管理人员的角色与责任，以凸显敏捷模式的优势。在瀑布模式下，项目经理需要协调各应用开发团队和数据库团队的一系列任务。而在敏捷模式下，任务的数量（以及对协调的需求）被降至最低，仅存的任务会由权责明确的敏捷组长或敏

捷团队自行处理。同样，此前由项目经理负责的流程管理任务（如发现和解决依赖问题、任务分配等），则会由专注于产品的、自组织的敏捷团队负责。

非洲一家大型银行就调整了部分管理角色的沟通路径和职责，以大规模推广敏捷模式。之前，银行的软件开发团队需要与数名技术主管合作才能了解架构师对技术规格的要求。采用了敏捷模式后，技术主管的职责被架空，该岗位不复存在。开发人员可以直接与架构师和敏捷组长对话，因此能更好地理解用户需求，并针对这些需求开发软件。当然，直线经理仍承担重要职责，如提供职业发展方面的支持，以及进行相关的专业指导。但他们的职责经过了重新定义，并在组织内部进行了清晰传达。这样，团队成员便能知道彼此的职责，以及特定情况下应该向谁求助。

根据麦肯锡的观察，成功推广了敏捷模式的企业都高度透明。在决策权限的划定上，他们的指导原则十分明确。团队拥有适度的决策权，既能承担一定的责任，又不会因权限过大而闯祸。

4.调整预算和规划模型



IT部门通常会逐年制定预算和工作计划，这通常会导致两种结果：1）各个技术项目间存在矛盾和冲突；2）大量的返工和浪费。

对想要大规模推广敏捷模式的组织而言，这种方法简直是个诅咒。有些企业打破了这种模式，总预算仍逐年制定，但会逐月或逐季度回顾工作路线图和计划，并持续对各项目的优先次序进行调整。

欧洲一家大型保险公司调整了预算制定流程，为每个产品领域都分配了一定比例的年度预算，供敏捷领导者使用，同时保留部分预算作为必要的维护费用。预算权责主要有三方面：1）业务和IT管理人员组成开发委员会，每月开会决定各个项目实施与否；2）敏捷领导者负责合理分配预算（例如出现新商机时快速决策），并且不定期开会，随时调整预算的分配；3）敏捷组长则负责确保软件开发任务的及时执行，管理维护任务和积压任务，并持续进行评估。工作方法的转变使得公司预算流程的灵活性得到提升，响应能力也大幅改善。

了解到敏捷模式的精髓后，部分企业开始探索一种“风投式”的预算模型：先为最小可行产品提供初始资金，基于用户反馈改进后，再重新投放市场，后续资金支持则视MVP的市场表现而定。



在这种模式下，MVP会受到密切监控，而开发任务的优先次序也会不断调整，因此项目失败的风险会大大降低。这样，产品经理的工作会变得更加透明，无用功也会减少，企业也更容易终止那些没有前景的项目。

选择正确的实施方法

调整运营模式是一项浩大的工程。在向新模式转型的过程中，会有很多颠覆性挑战需要克服。一如任何大规模变革管理举措，这种转型需要全体员工的长期投入。在调查中，我们发现企业有几种改变运营模式的方法。

有些企业采用了敏捷试验室，即单独设立一个部门，作为贯彻敏捷模式的专项试点，试验成功后再进行大规模推广。若公司高层愿意给予的支持有限，且需要在短时间内看到变革的必要性，那采取这种方法无可厚非。但很多时候，这种敏捷试验室会始终游离在外，难以为整个企业带来变革。

有些企业则过于激进，企图一次性改造所有职能部门和业务部门，实现敏捷转型和流程提速。在这种模式下，成功的前提是高层领导自始至终都全力以赴，但能做到这一点的企业已是凤毛麟角。

上述两种做法都较为极端。其实，逐波推进才是大规模推动敏捷变革的最好方法。在这种模式下，各团队会有序分批向敏捷模式进发，在每一批次的末尾，管理者提出新的运营要求。例如，一家大型技术解决方案供应商曾需要快速提升数字化能力。由于项目的规模、复杂程度和数量都在与日俱增，IT部门在产品交付上遇到了很大困难。

该公司将产品开发团队分批改造为敏捷团队：第一批培训和部署5支团队，第二批则包括近20支。每批团队成功转型后，公司都会收集相

关反馈意见，编制和修订培训资料，以供下一批团队使用。此外，公司还委派了多名敏捷教练来指导团队。

敏捷转型开展到第6个月时，该公司采用了产品导向型组织架构，让业务单元领导者、开发人员、工程师及IT人员组成一个个“部落”。几个月过后，公司又开始专注于IT部门与业务部门之间的互动。公司调整了运营模式，以增强产品开发团队与IT运维团队的合作，真正进入DevOps模式。这些调整极大提升了产品上市速度，残次品数量和需要返工的情况也显著减少。

一些公司只在小范围内推广了敏捷模式，初尝了甜头。他们或许认为，应该紧守眼前的好处，避免大规模转型的风险。然而，止步不前才是数字化商业世界中最大的风险。若想紧跟竞争对手、新兴技术和客户预期，企业必须在各职能部门和业务部门大规模推广敏捷模式，勇于调整组织架构的方方面面，为敏捷转型的蓬勃开展提供所需的空间和支持。■

---

1 《第10次“敏捷现状”年度调查》（*Tenth annual State of Agile survey*），VersionOne，2016年，versionone.com。

2 瀑布式产品开发并非同步，团队必须严格依序完成多个流程阶段。

Santiago Comella-Dorda是麦肯锡全球董事合伙人，常驻波士顿办公室；
Swati Lohiya是麦肯锡专家，常驻伦敦分公司；
Gerard Speksnijder是麦肯锡全球董事合伙人，常驻阿姆斯特丹办公室。

麦肯锡公司2019年版权所有。



敏捷领导力四重奏

要组建并领导一支敏捷团队，高层领导者需要全新的思维方式和领导力，在成功实现自我转型的同时，推动团队和组织的敏捷转型。

Aaron De Smet， Michael Lurie 和 Andrew St George

对于许多企业而言，当今科技高速发展、市场环境瞬息万变，只有敏捷转型才能够适应数字化时代的要求，在激烈的竞争中存活下来。麦肯锡研究发现，成功完成敏捷转型的组织在绩效与健康度方面均有实质性改善，其收入、盈利、客户满意度和员工敬业度都显著提升。

领导者是敏捷转型成功的关键。只有领导者具备了敏捷思维模式和能力，才能推动和领导团队变革和组织变革。领导者要锻造敏捷领导力，必须先从自我变革开始。

一、自我转型

培养全新领导力要从打造全新自我入手。沃伦·尼斯 (Warren Bennis) 曾经说过："……成为优秀领导者与成为全方位人才的过程大同小异[1]。"要成功实现组织转型，领导者必须先自我转型，首先要改变思维模式。麦肯锡一项关于组织健康的研究显示，优秀领导者毋庸置疑会自觉检查并反思自己的思维模式，简言之：你的关注点反应了你是怎样的领导者。

从响应式思维到创造性思维

要改变或调整思维模式并非易事，但领导方式转型的前提就是培养这种"内在敏捷性"[2]。以罗伯特·凯根 (Robert Kegan) 为代表的学者研究显示，敏捷组织领导者要先从响应式思维转变为创造性思维[3]。

响应式思维，或称社会化思维，是一种由外而内体验世界的方法，被动响应环境及他人期望。一般人在面对挑战或在日常工作中经常会陷入这种思维模式，导致视野被局限，只能看到不满意的地方，并出现恐惧、焦虑、挫败和紧张等情绪。

创造性思维，或称自主创作性思维，则是一种由内而外的体验世界方法，通过发掘和表达自身兴趣与目标，主动创造自我发展道路。研究表明，大部分人平常都停留在响应式思维模式上，导致传统组织的运作方



式也多为“响应式”[4]。因此，打造敏捷组织的前提就是领导者向创造性思维模式转变。

不妨在此回想一下您的日常工作：您和团队大部分时间是否都花在应付上司要求、指挥团队成员、力求交出完美成果方面？有没有把部分时间分配到追求自我目标和兴趣、信任并赋权他人、探索全新而又充满挑战的可能性上？

麦肯锡发现，要从响应式思维转变到创造性思维，就要在敏捷组织内培养一种新的创新、协作和价值创造文化。其中有三种文化转变最为重要：从定论到发现、从权威到合作、从稀缺到增量。

从定论到发现：培养创新

追求定论的响应式思维模式以力求完美、全权掌控和复制过去为核心目标，这也是传统组织的运作基础，具体表现为制定详细的线性规划、固化年度预算和年度个人绩效目标，专注于狭隘的专业技能和已知的最佳实践。在领导者能够高度预见未来的稳定环境中，这种思维方式可以发挥最佳效用。

然而，求稳求定的思维模式可能导致零和博弈和资源浪费。例如，提前一年或更早制订的预算，到年度结束时，最终的实际开销与预算分毫不差。这意味着，组织很可能因为预算限制错过当年预料之外的机

遇，从而错失内部革新的最佳时机。同样，这种思维方式还会灌输一种从众心理和模仿文化。打个比方，就像一支部队用老办法和旧装备应对新军情和新战术，还天真地以为这种老方法可以适应新环境[5]。

当今时代要求领导者自我转型，切换至重视发现探索的创造性思维模式：渴望成功、多元思维、拥抱风险及不断进行头脑风暴。领导者要鼓励创新，即不断试验、检验和学习，而且不能只把创新活动放在某个业务部门内，而对其他组织成员不闻不问。优秀的领导者要把创新意识植入到所有层面的工作中。

石油公司希尔克普能源（Hilcorp Energy）的不少公司高层成功实现了向创新性思维模式的转变，从而推动公司实践了大量的敏捷做法。希尔克普能源的战略规划，能够有条不紊地应付大概率事件。

在越是充满不确定性、快节奏的环境中，企业计划需要覆盖的范围就越大，这可能会因重大失误而无法实现业绩目标，也可能因为创新灵活的做法抓住了意外机遇而大获成功。

业内领先的特种工业设备生产商伊利诺伊工具公司（Illinois Tool Works）也是这种创新思维模式的受益者，而充满探索精神的企业文化正是该公司数十年来保持领先地位的关键。该公司的创新成果十分丰富，拥有逾17000项专利及待批专利，其中有许多产品创新都源自





与客户的讨论，他们会针对某些特定客户问题重点开发定制化解决方案。

从权威到合作：培养协作

传统组织基于响应式思维模式，采用层级结构。领导者与团队的关系是前者全权指挥下属。职位较低的人员要听从领导指示，执行好领导布置的任务，领导的任务是保护和激励团队。这种自上而下的思维模式的核心是汇报关系。

敏捷组织强调协作，搭建一个由自主团队构成的网络，这就需要一种崇尚合作和协商的创造性思维模式。这样的组织通过给予自由、信任以及问责制发掘员工创意、潜能和优势，领导者与员工需要建立一种彼此接纳、相互尊重的对等关系。这种思维模式的核心是互助和扶持。

合作不仅需要信任、倾听和协作，还要弱化小我，对异议持开放心态，比如麦肯锡公司在新同事入职时会教他们如何“提出异议”。此外，人事晋升应该基于知识水平和人际交往能力，而不仅仅是部门预算或人员规模。

敏捷组织领导者注重引导和支持，而非指挥和事无巨细的管理。谷歌一项著名研究表明，高绩效团队特点之一是能够在内部创造心理安全感，

允许团队成员积极建言献策，坦率发言，承认知识盲点[6]。敏捷领导者会专注于打造这样的环境，鼓励所有成员对个人和团队成果负责。

这种强调合作的思维模式正是全球最大番茄加工商Morning Star取得成功的关键。该公司向团队赋权，即使团队没有正式意义上的领导也可以开展工作，这恰恰体现了该公司对团队成员的信任以及对合作精神的重视。公司全体员工每年都会与各自的利益相关方协商，达成一份“同事谅解书”，明确各方在合作、担责和互惠方面的承诺。

从稀缺到增量：促进价值创造

在增速平稳的发达市场，企业会优先考虑提高市场份额，以提升股东价值。这种策略体现了一种响应式思维模式，企业关注的是有限的市场机会和稀缺的生产资源，把做生意视为零和博弈，只关注如何能分到最大的那块蛋糕。

然而，如今市场发展变化迅猛，带来了前所未有的机遇与挑战，要想在当今市场竞争中脱颖而出，领导者必须用创造性思维审视市场和业务，为组织挖掘无限资源和潜在空间。寻求增量的思维模式主要体现在以客户为中心、培养创业精神、提倡包容和共同创新上。领导者要不断寻求共赢方案，为所有利益相关方创造价值，致力于把蛋糕做大[8]。

史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）回归苹果后就创造了增量市场、实现了共赢。该公司没有继续闭门造车，而是先后推出了iTunes和应用商店（App Store），邀请上万人才作为合作伙伴，共同创造出一个前所未有的生态系统。通过这种共享模式，苹果扩大了供给池，发掘出巨大的需求及价值潜力，也一举成为全球最有价值的企业之一。

追求稀缺性资源、自上而下、追求稳定的响应式思维模式已不再适合这个日新月异的世界。这种思维模式局限于企业内部和过去，从而错失良机。因此，麦肯锡建议组织要做出三大根本性转变：打造追求增



量、崇尚合作、注重探索发现的创造性思维模式，把注意力放在外部和未来，最大限度激发人才和组织潜力。

实现方法

虽然上述思维模式的转变有些无据可循，要求组织勇于把旧观念老规矩连根拔起，但是结合起来，便构成了一种自我督促的领导力转变方式。敏捷组织的领导要用好主观能动性，通过自我激励和自我监督完成思维模式转型。转变的动力不应来自于对后果的畏惧，而是对实现目标的渴望。

敏捷领导力具有如下特点：

- 注重发现探索：
  - 多提问，少发表个人观点
  - 用心倾听，重点关注可能被忽视的部分
  - 学会停下脚步，创造反思空间
- 崇尚合作互信：
  - 承担责任
  - 审视自身职责，厘清对他人的期望

- 接纳并吸收异议

- 创造增量价值:
  - 寻找新机遇和未被满足的需求
  - 通过创造价值获得组织所需资源
  - 追求共创、共赢



行动建议:

- 先改变自己,再变革组织。
- 您何时表现出响应式思维模式,何时表现出创造性思维模式?
- 您如何转向注重发现、崇尚合作和追求共赢的思维模式?这将如何影响您和身边人?
- 您可以采用哪些强制做法转向创造性思维模式?

二、团队转型

组织领导者成功完成思维模式转型后接下来就是要帮助团队实现敏捷转型。由于团队是敏捷组织的核心单位,所以帮助团队实现敏捷转型是领导者的核心技能。

帮助团队找到新的工作方式

如何帮助团队采用更敏捷的工作方式?对团队领导者有哪些要求?以下三项必不可少。

首先,领导者要学会组建多样、自主和紧密的团队。充满活力的高绩效

小团队是敏捷组织的核心。领导要学会下放权力，给予其信任从而摒除所有高成本的监督形式。给团队成员分配具体职责，制定清晰的业务目标，放手让团队成员自己选择完成目标的最佳路径。

领导者要能因材施教，打造各种类型的敏捷团队，比如打破信息孤岛的“跨学科”团队，能提供出色服务、善于自我管理的“单学科”团队，还有“专人专办”、定点挂职的临时团队。

领导者在组建团队时还要确保团队成员具有多元视角。领导者要学会倾听，为不同视角的碰撞创造空间，做到兼听则明。领导者要学会自我发问：“团队内部是否具备了适当的多样性来保证从不同角度对当下问题开展系统性思考？”

第二，领导者要允许并鼓励敏捷团队在快速的周期轮替中完成工作，从而更高效、迅速地创造更大价值。领导者要指导团队对任务进行优先排序，专注于重大且紧迫的任务，这可以减少多任务导致的低效率问题。在此过程中，领导者要化解团队压力，辅导团队攻坚，判断团队是否真正为客户创造了价值，并为下一轮工作及时调整计划。

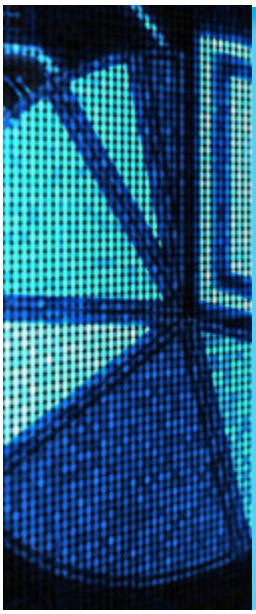
第三，领导者要确保敏捷团队始终以客户为中心[8]，以及聚焦于创造客户价值。无论团队提供的是何种产品或服务，都要以为内外部客户创造价值为使命。领导者要帮助团队深入理解客户，尤其是客户未被满足甚至是未被发现的需求；专注于为客户打造创新解决方案，并意识到所有利益相关方的最终回报均源于客户价值。在整个过程中，领导者要能帮助团队快速交付价值，在与目标客户的紧密协作中创造出最小可行产品，满足目标客户最基本需求。

设计思维和业务模式创新

麦肯锡发现，除了敏捷工作方式之外，充分理解另外两项准则：设计思维与业务模式创新也至关重要。

设计思维源于工业设计，用于开发创新型客户解决方案、商业模式和其他系统。该方法的要务是理解不同客户旅程中全部客户体验。通过客户旅程地图等工具，敏捷团队可以探索客户各层面需求，包括对产品与服务的核心需求、购买决策前的信息收集、评估和测试，购买产品和服务后对安装、使用、保护、维护方面的需求等。基于这些认识，团队会通过发散性思维提出创意，随后将纷繁的创意整合为多套方案，逐一测试并挑选，并基于客户反馈意见快速调整方案。

在敏捷组织中，每个团队都是一个创造价值的业务单元，他们应该不放过任何一个追求业务模式创新的机会。敏捷组织的特点就是全心全意为内部或外部客户服务，把充分理解并满足客户要求视为己任。因此，各个层级领导要深刻理解业务模式的每个关键要素，以及如何通过要素创造增量价值，而关键就在于构建共赢业务模式。比如共享经济的典型代表爱彼迎就通过平台连接住宿和出租市场，帮助个体之间便捷地完成交易。



行动建议：

- 建设多元开放型团队，大胆赋权，接纳各种观点和异议。
- 鼓励团队在快速周期轮替中工作，对代办任务优先排序并严格执行，集中、爆发式工作，培养反思习惯，吸取经验教训。
- 鼓励团队将关注点放在客户身上，深刻理解客户需求，与客户共创共赢。
- 借助设计思维，探索商业模式创新。



三、组织转型

在改变了个体的思维模式、工作方式，并在团队层面上实现敏捷转型后，敏捷组织的领导者们需要推动组织转型。如果想扩大敏捷规模并成功植入到整个组织中，领导者就要在以下三个领域培养新的组织领导能力：准确提炼并清晰地表述组织的共同目标、应用敏捷组织设计理论与经验，塑造敏捷组织文化。

目标：找到“北极星”

在组织层面，领导者需要培养的第一种技能，就是准确提炼出组织当前的目标。这一目标必须是清晰明确、已达成共识且必须实现的，亦称作组织的“北极星”。“北极星”对一般组织的重要性不言而喻，而在敏捷组织中更甚。因为敏捷组织是一个由不同自主业务单元构成的开放式网络，所以一个定义明确的共同目标对于提升整个组织稳定性和凝聚力至关重要。在当今这个信息爆炸的时代，各方可做的选择、接收的信息远超以往，因此只有统一的奋斗目标才能让组织上下团结一致，更好地动员全体员工脚踏实地，朝同一个方向全力以赴。

“北极星”具有指引和规划的功能，它定义了组织是什么，明确了从高层的战略探讨到一线部门日常工作等一切事项。假以时日，“北极星”会根植于整个组织及其生态系统。领导者要意识到，“北极星”带来的凝聚

力正成为组织竞争优势的来源之一，与资本、知识产权、设计方案、技术和物质资源等其他要素一样重要，潜力巨大，难以估量。

“北极星”是为了以最佳方式发掘全体员工价值，所以不是高管层在办公室内拍脑袋决定的。相反，领导要号召全公司上下通过各种方式开展有关“北极星”的讨论。领导者在其中观察和倾听，发现在什么时间点，“北极星”的讨论最清晰。这时，敏捷组织领导要深刻思考一系列看似简单的问题：我们真正需要解决的是什么？除了单纯看数字，如何衡量绩效？为什么要去衡量？可能会得出哪些结论？如何应对？

设计：运用敏捷组织的设计原则和实践

接下来，领导者要根据敏捷组织原则及实践来设计组织战略和运营模式。传统企业的大部分高管习惯在相对集中和静态的体系中做决策，在这类体系中，主营业务相对单一，业务模式悠久。往往很难与只在业务单元内规定并执行公共职能制度的公司部门共存。

要设计并建设敏捷组织，领导者需要截然不同的能力。具体来讲，领导者要能把现有的大型业务拆分为颗粒度更细的业务组合，精简公司职能，吸引各类合作伙伴共建强大的生态系统。

管理微型业务组合

要把大型业务拆分为颗粒度更细的专职业务（“微型业务”），领导者就必须从以下三个维度思考：市场、产品及价值链。每一项微型业务都应与组织的“北极星”保持高度一致。例如，海尔内部有2000多项这样的微型业务，伊利诺伊工具股份公司（ITW）成立了84个业务部门及800多项微型业务，荷兰ING银行拆分出数十项微型业务，并将其归纳为十多个部落。

领导者与其关注每项微型业务细节，不如将它们作为一套业务组合进行管理，灵活调配资源，聚焦增长更快的领域，从而维持业务增长和盈利水平。

精简而强大的职能“主干”

领导者要学会设计“主干”。所谓“主干”，是组织为微型业务提供支持以实现智能的平台。传统职能部门配置方式已经无法适应敏捷组织的要求。领导者要从设计层面为微型业务提供工具和能力，基于明确的价值定位，助力其更高效完成任务。设计新的跨职能流程实施方法，例如战略、预算、资本投资、绩效管理和基础设施等。

合作伙伴生态系统

领导者要将外部供应商、渠道、开发者、联盟和战略合作伙伴整合起来，建设一个大型合作伙伴生态系统，培养“开放创新”，大幅拓展组织辐射范围和业务能力，从而影响整个行业的发展方向。

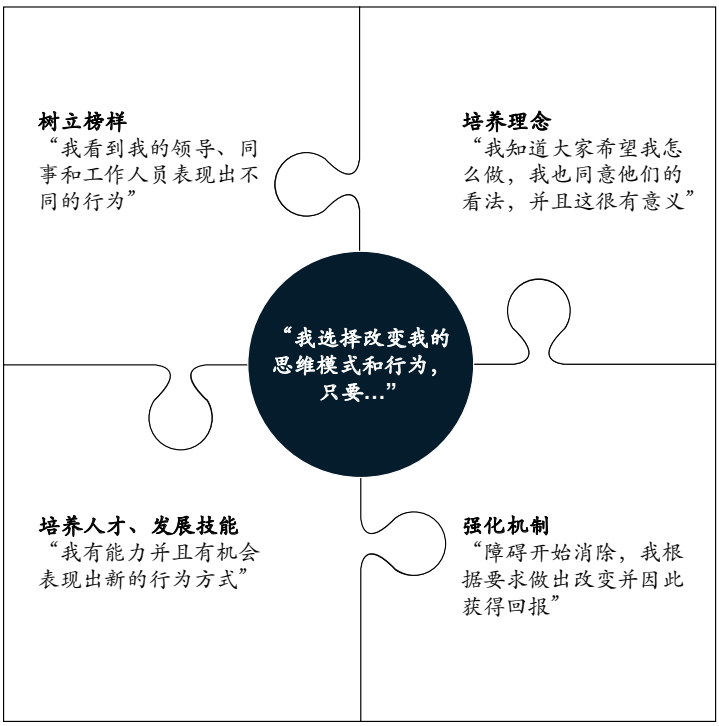
在敏捷转型中，高管们不应局限在新组织的各种设计细节上，而是要放眼于绘制全局性的宏观蓝图，从而增强整体凝聚力，并为组织指引方向；同时，通过全员参与、全员授权，共同为组织创造新要素。领导者可以先通过试验的方法，既快速又低成本地分辨有效和无效方法，并在必要时调转工作方向，而非闭门造车，只顾埋头盲目地设计方案。

文化：塑造敏捷组织文化

敏捷组织领导者要在企业上下打造新文化。敏捷组织内部文化与传统组织截然不同，特色来源于创造性的发现思维与合作。除了养成新行为之外，领导者要淘汰那些已经落后的行为。埃里克·鲍曼（Eric Bowman）等敏捷专家曾系统性地阐述论证过领导者在培养新的敏捷文化时，弃旧扬新的重要性。

要成功打造出敏捷文化，领导者要学会从多个层面开展文化转型工作，聚焦自身能力的提高。麦肯锡的文化培养影响力模型[9]的4项要点中三项与领导力有关：树立榜样、培养理念和建设能力（见图示）。

图 影响力杠杆有助于转变思维模式及行为，取得想要的变化



资料来源：Scott Keller和Colin Price，《绩效与健康：组织转型的实证型实现方法》（*Performance and Health: Evidence-Based Approach*），2010年

树立榜样

正如前文所述，在敏捷转型中，领导者的第一步就是培养全新的思维模式及行为方式。领导者要言出必行、以身作则。对组织文化影响最大的或许就是高管层的所作所为。层级制度的逐渐坍塌意味着内部透明度提高和地位权力弱化，员工与领导之间的距离也随之拉近。原本束之高阁、仅供内部讨论的话题也会公开讨论。

培养理念

塑造敏捷文化的第二种方式是共同开创并清楚规划发展道路。组织目标也极为关键。传统组织通常由最高层团队制定组织的终极目标与愿景，之后再逐级沟通，层层下达。但是敏捷组织关注的不是终点，而是

方向，组织内部人员会与发展目标共同演变。敏捷组织的高管与一线团队互相学习、共同进步，从一线团队中得到更多启发。

在敏捷转型中，领导者要与组织中所有利益相关方合作，倾听、感受并归纳各方想法。在得到清晰、统一的结论之后，领导者要善用“讲故事”的沟通方式。荷兰知名家庭护理服务提供商Buurtzorg，就是一个典型案例。Buurtzorg的高管会选择在全员大会上传达公司愿景，团队及个人根据愿景进行创新。首席执行官认为自己的首要职责是倾听、感受和分享，留意新事物并快速传达给员工，从而让员工们更有干劲和热情。

能力建设

就像领导者从培养自己的思维模式和能力着手进行敏捷转型一样，他们必须提高整个组织的能力，让每一个人去锻炼敏捷思维模式与能力，强调要发挥个人影响力，而非只会指挥他人，要能建设性地管理冲突，在局势不明朗的情况下依然能够专心工作。

敏捷组织把学习和日常活动融为一体，从而建立起一个真正意义上的学习型组织，远远超越了传统意义的学习与培训。组织内每一次的交流和思维碰撞，都是实现学习目标、追求业务卓越、提升自身能力的宝贵机会[10]。



强化机制

在麦肯锡的影响力模型中，敏捷组织领导者的关键作用在于精准部署不同设计要素，构建起相应的强化机制。

这种敏捷文化的培养方案对设计转型进行了补充，保证了二者一致。敏捷组织的领导者们，主要通过在组织的不同领域和部门发起和开展试验，来树立榜样、转变思维模式以及提高能力。文化建设与文化设计相辅相成，二者相互促进、追求一致的组织目标。只有能够做到这些的组织才真正有了进行大规模转型的机会，领导者与团队携手前进，共同完成转型。



行动建议：

- 全员参与，组织上下制定统一目标，之后反复宣传。
- 打造微型业务组合，精简和强化中后台，与外部合作伙伴高度协作。
- 领导者以身作则，积极培养员工的敏捷思维模式及行为方式，围绕核心目标培养理念，在内部塑造并深耕敏捷组织文化。
- 动员员工积极参与，通过经常性试验和学习，共同打造全敏捷组织设计及组织文化。

四、培养领导者的敏捷方法

前文探讨了个人、团队及组织转型过程中所需的领导能力，问题在于：如何培养这些领导力？是否也能通过敏捷方式？

不少组织都选择小范围试点，这样的确能培养出敏捷领导力，但想要把敏捷转型成功推广到整个组织，最高管理层就必须积极采纳相关理念，努力提高自身能力。而最终全面铺开的敏捷转型关乎全体高管层，尤其是最高的三到四级管理者。但是对一些大型组织来说，属于这个级别的高管人数动辄数百，而且大多数都是行业经验深厚的高级专家。想要从根本上完成这一群体的整体思维模式及行为转型，则需要一个全面且精心设计的“能力加速器”，并将其无缝嵌入敏捷转型工作中。根据经验，我们总结了建成“能力加速器”的5项基本要素。

1. 敏捷教练

首先，要建设一支企业敏捷教练团队，为领导力转型提供支持。高管们在转型过程中也需要指引，以便加强对新概念的理解和应用，改变思维和行为模式，做到活学活用，从而转变组织架构和文化。正是由于这种需要，企业敏捷教练这一职业便应运而生。他们对敏捷组织有着深刻的认知，同时又具备专业的引导与培训技能。

为了实现大规模领导力转型，企业需要培养一支由专家组成的骨干队伍，与人力资源和领导力培养小组、敏捷转型团队以及培训师紧密合作。组织还需要建立一支核心的领导力转型团队，与人力资源部门及整个敏捷转型团队并肩作战。这支领导力转型团队作为企业敏捷教练坚强的后盾，负责设计执行接下来的4项要素。

2. 高管层率先改变

安排高管团队开展自身能力建设。组织内所有的中高层干部都要接受高管团队的指示，因此很有必要让高管团队尽早加入，从个人和团队层面开始转型。跟工作团队相比，高管团队的思维模式和行为转型可能更困难，因此也就需要水平更高的敏捷教练。但是无论如何，要转型成功，高管团队必须做出改变。

3. 沉浸式敏捷领导力体验

让高管进行沉浸式敏捷领导力体验。根据我们的经验，领导力建设工作的核心在于沉浸式领导力体验，这种集中的体验活动短则3~4天，长则数月之久，主要目的是培养三种领导力：敏捷思维模式及行为、敏捷工作方法和敏捷组织设计与文化。

这种沉浸式体验由企业敏捷培训师打造，囊括多种交互式学习模式及相应活动，让高管体验并探索全新思维模式和技能，相互学习，既能在安全又充满挑战的逼真环境中演练全新领导力技能和方法，又可以在相应的场景中同步锻炼与提高个人、团队和组织领导力。

人的本性是服从于惯性思维和行为方式，而敏捷转型就是要改变领导者的惯性思维，在面对不确定性时要懂得担当。沉浸式课程不仅可以培养技能、传授知识，还能从根本上转变领导者的思维方式。

4. 敏捷实践

实践永远是最佳学习途径，领导者要把所学与敏捷实践联系起来，在此基础上启动新的试验，检验学习成果。这样，他们就可以向团队成员传达新的思维模式和能力，当前的组织敏捷度也会通过再审视、再规划、再设计得到提高。企业敏捷培训师要与高管团队密切合作，帮助他们进一步提升学到的知识和技能，让他们在繁琐的日常工作中不断提炼全新思维模式和行为方式。

这样一来，领导力建设就可以成为大规模敏捷转型的基石，要么为进程中的转型提供规划支持，要么催化出一种更深刻的有机转型方法。无论哪种情况，只要是在组织内部的不同领域开展试验，高管们就能培养他人能力，改变组织文化，激励组织，提供动力。

5. 敏捷速度

最后，要用敏捷的节奏建设领导力，无论是核心的领导力沉浸式体验，

还是大规模能力建设，都需在稳定的同时保证活力和创造力，让他们在繁琐的日常工作中不断提炼全新思维模式和行为方式。

组织可以选择以季度为周期进行敏捷运营，即每季度都回顾上一季度的领导力体验、试验和文化转型进度，在此基础上安排当季计划及优先级。只要参与度和透明度够高，这一季度性周期回顾体系便可以提高支持度，并且提供持续化、分享式的学习机会，保障组织长期保有灵活性。



行动建议：

- 引入或培养敏捷教练骨干队伍，帮助领导力转型。
- 为高管团队定制流程。
- 为高管团队创造沉浸式学习体验。
- 活学活用，理论结合实际。
- 90天为一周期推动领导力转型举措。

如今，越来越多的组织已经把敏捷转型提上了日程，不少组织的成败在此一举。成功转型的组织在运营绩效和组织可持续性这两个方面有了实质性改善，其业绩、盈利水平、客户满意度和员工敬业度方面都显著提升。

在各种因素中，促成敏捷转型的最关键因素在高管团队培养、思维模式及能力建设上，唯有如此，在面对当今竞争激烈、日新月异的市场格局时，组织才能在万千竞争者中逆势而上，屹立不倒。■

[1] 沃伦·本尼斯（Warren Bennis），《成为领导者》（*On becoming a leader*），美国马萨诸塞州雷丁市：艾迪生韦斯利出版公司，1989年。

[2] Sam Bourton、Johanne Lavoie 和 Tiffany Vogel，《用内部敏捷性来领导》（*Leading with Inner Agility*），麦肯锡季刊，2018年3月，McKinsey.com。

[3] 范例参阅：Robert Kegan 和 Lisa Laskow Lahey，《变革为何这样难》（*Immunity to Change*），2009年，哈佛商业评论出版社；Robert J. Anderson 和 William A. Adams，《精通领导力》（*Mastering Leadership*），2016年，威立出版社；Frederic Laloux，《重塑组织》，2014年，尼尔森帕克出版社。

[4] 参阅Carol S. Dweck，《终身成长》，美国纽约州纽约市：巴兰坦图书出版社，2016年。

[5] 对现代世界中随机应变敏捷开展的战事的精彩描写，请参阅Rupert Smith，《武力的效用：现代世界的战争之道》（*The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*），美国纽约州纽约市：佳酿出版公司，2005年；Stanley McChrystal等人，《赋能：打造应对不确定性的敏捷团队》，美国纽约州纽约市：Portfolio出版社，2015年。

[6] Laura Delizonna，《高绩效团队对心理安全感的需要及如何实现》（*High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It*），2017年8月，HBR.org。

[7] 共赢模式的魅力得到了开放式思维及封闭式思维相关研究（*Carol Dweck*或*Seth Godin*）和成功谈判相关研究（Roger Fry、William Ury 和 Howard Raiff）的支持。

[8] Sam Bourton、Johanne Lavoie 和 Tiffany Vogel，《用内部敏捷性来领导》（*Leading with inner agility*），麦肯锡季刊，2018年3月，McKinsey.com。

[9] Tessa Basford和Bill Schaninger，《变革的四大基本构成要素》（*The Four Building Blocks of Change*），麦肯锡季刊，2016年4月，McKinsey.com。

[10] Robert Kegan和Lisa Laskow Lahey，《大众文化：成为有意识的发展性组织》（*An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*），2016年，哈佛商学院出版社。

Aaron De Smet是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻休斯顿办公室；
Michael Lurie是麦肯锡全球董事合伙人，常驻南加州办公室；
Andrew St George是牛津大学赛德商学院资深学者。

作者感谢Wouter Aghina, Karin Ahlback， Andre Andreazzi, Christopher Handscomb, Johanne Lavoie 和 Christopher Paquette对本文做出的贡献。

麦肯锡公司2019年版权所有。



敏捷团队领导

谁才是敏捷组织中真正的领导？如何为敏捷团队领导定义具体工作职责？本文带您走进敏捷组织内部，认识三类团队领导，了解他们如何打破部门壁垒，让人才和资源在组织内部流动起来。

Aaron De Smet

“敏捷组织”一词的热度逐渐攀升。麦肯锡曾针对敏捷组织进行过一次调查，受访者来自各行各业的不同职能领域和地区，任职时间各异。调查结果显示，37%的受访者认为自己的组织正在开展敏捷转型，另有4%的受访者表示，所在企业已完成敏捷转型。企业高管越来越重视敏捷转型，这一定程度上是因为，以小型跨职能团队为特色的敏捷组织能够迅速响应市场变化和客户需求。80%身处敏捷部门的受访者表示，自从组织实现敏捷转型以来，整体业绩出现了“一定或显著提升”。

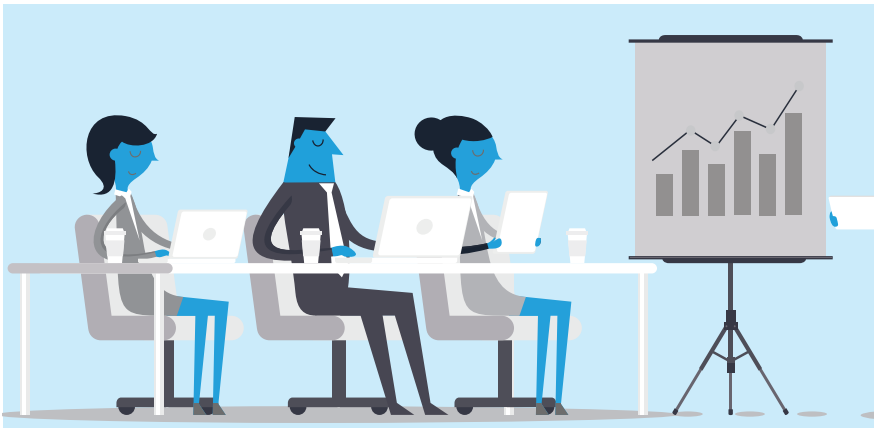
这种小型跨职能团队常被称为“小组”（Squad），通常由8到10人组成，享受极高自主权。每项任务都将责任落实到个人，把决策权真正下放到基层。如此一来，习惯了传统、层级结构的员工会感到迷茫。那么，敏捷组织中谁是真正的管理者？他们又有哪些具体工作和职能？

基本形式

典型的敏捷组织通常会采用一种动态矩阵架构，员工拥有两条汇报线：职能线和价值创造线。在这个框架下，几乎所有员工都要“两条腿走路”，职能线界定了员工所属部门，而价值创造线为员工设定了业务目标和业务需求。

换成敏捷术语，职能线通常被叫作“职能”（chapter），类似传统组织的职能部门。比如企业内部可以建立一个“网站开发”职能，或者“研究”职能。“职能”主要负责招聘、解雇和培养人才，拓展员工的职业发展路径，晋升考评员工，制定工作方法和工具标准等。“职能”还要基于员工的专业和工作能力，将其部署到最对口的工作上去。简而言之，“职能”负责的是企业中“怎么做”的部分，不过完成人才部署后，具体的工作职责、优先级和监督管理并不归“职能”管。

价值创造线常被称为“部落”（tribe），专注于收入和价值创造，比如企业内部可以建立一个“抵押贷款服务”部落，或者“移动产品”部落。



“部落”类似于传统组织的业务或产品部门，大部分资源都是向“职能”租借的。如果说“职能”负责的是“怎么做”，那么“部落”负责的就是“做什么”，它会根据任务优先级和目标分配资源，把具体工作布置给员工。

领导角色

传统企业架构里的中层管理者在敏捷组织中被重新划分成三个不同角色：职能领导、部落长和敏捷组长。下文将详细介绍其各自职责，以及传统管理者向敏捷管理者转型时的挑战。

职能领导

每条职能汇报线上都有一名领导。职能领导负责培养“对”的人和业务所需的能力，辅以相应技能、工具和标准，让他们在出色完成职能工作的同时，还能承担起价值创造类工作，比如为业务团队提供长期支持，但更多时候是直接参与到小型且独立的小组中。职能领导负责考评、晋升、辅导和培养部门员工，但没有传统意义上的监督职责。职能领导并不参与小组的日常工作，也没有检查、审批、督导等琐碎任务。

相反，职能领导会定期从敏捷组长、团队成员及其他同事处收集反馈，在此基础上考评并辅导员工。由于取消了直接监督的工作，职能领导可以大幅拓展工作范围，在一定程度上挤掉了中间层，职能领导也因

此更加务实，有足够时间解决实际业务问题。

对于新晋职能领导而言，最大的挑战在于，如何跳出日常工作限制，将注意力转到培养“正确”的能力，以及将“对”的人匹配到“对”的价值创造项目上。传统管理者习惯近距离监督团队成员，但学会放手之后，管理者会发现，发挥领导力和善用创造性人才更为重要。他们也可以时不时加入到小组中去，还可以通过各种有趣方式优化职能领导角色。举例来说，如果一家企业的敏捷小组组合调整频率很快，经常会把人才派往不同小组，那么职能领导就可以罗列一份职能部门内部待办事项清单，让成员在轮岗间隙处理这些事项。

部落长

部落长的大部分资源都是从职能“租借”，无需费力建立自己的部门能力，从而节约了时间和精力，可以像真正的总经理或“迷你”CEO那样，专注于价值创造、业务成长和客户服务。他们必须制定出正确的战略战术，以实现预期成果。同时，他们要布置工作任务，决定资源投入，设定工作优先级。部落长要与职能领导携手合作，把最合适的人放在最匹配的小组。

部落长与职能领导一样，也要轻管理、重领导。公司盈利能力是敏捷团队领导的重要考核指标，因此他们必须拥有战略视角，一方面解读自身业务和客户能力，另一方面培养跨职能的宏观视角，能从职能部门高效获得所需资源，并具备全局观，思考自身业务应如何融入整家企业。能够做到这几点的部落长可以锻炼管理经验，并且可以打破企业内部孤岛，促成跨领域协作，赋权敏捷组长，并在目标、优先级和任务方面为其提供日常指导。

传统管理者在转型为部落长时，最大挑战应该就是放弃人事大权，把注意力从微观管理转移到制定目标、优先级和宏观业务战略决策上。部落长还必须努力克制建立自有资源池的愿望，尽管创建“影子”职能部门可以更便捷获得资源，但这样做会破坏组织的敏捷矩阵。在敏捷矩

阵中，需要一种健康的张力和有建设性的冲突，只有这样，才能保证在合适的时间，将合适的能力部署到合适的机会上去。

敏捷组长

敏捷组长在敏捷矩阵中扮演关键角色。他们并不是团队的“老板”，而是要帮助团队规划和统筹工作，并建设有凝聚力的团队。另外，他们还要启发、辅导团队成员，并及时提供反馈，向部落长汇报进度，就人才发展和业绩表现，向相关职能领导提供建议。简单来说，敏捷组长也是团队贡献者之一，只不过他们同时也在培养领导力技能，或者至少对此有兴趣。敏捷组长的角色大多不太正式，甚至还会随着团队的工作内容来调整。同样，传统管理者转型敏捷组长的挑战也是要学会宽松式管理。但克服挑战后的回报是巨大的。部分敏捷组长会逐渐成长为部落长，部分会继续坚守岗位，为组织贡献敏捷领导力。

敏捷理念的传承与发展

自主团队并不是什么新概念，实际上有着数十年的历史。例如，50年前，制造业曾经出现过一场关注质量的行业运动，而当时主要依靠一支自治、自组的团队来管理质量和工作绩效，团队负责人也不是真正意义上的“老板”。

最近，知名材料科学企业戈尔（Gore）和家电企业海尔等也强调赋权小型团队的重要性，虽然它们没有特别使用敏捷相关术语，但最突出的特点仍是敏捷化。

如今的敏捷组织正是建立在上述理念之上发展起来的，在多个方面与传统组织模式都存在不同。敏捷组长现在也成为敏捷矩阵的一部分，参与价值创造。部落长负责调整方向和设定优先级，职能领导则专注于培养精深的专业能力、提供共享工具，同时实现规模经济。如果敏捷组长、部落长和职能领导能够做到高效且协作，那么敏捷企业就能“鱼与熊掌兼得”：既有大型组织的体量与规模优势，又具备小型初创企业的速度与敏捷。

与传统组织相比，敏捷组织的主要转变

	从 …	变成 …
转变之一：组织有十分具体的战略“北极星”	在“资源有限”的理论下，通过攫取竞争对手、客户、股东和供应商的价值获得成功	认识到增量市场机会和富余资源，通过与利益相关方和为利益相关方共同创造价值实现成功
转变之二：赋权敏捷团队，打造网络化组织	团队没有了指挥和管理就无所适从，思考问题只从自己的角度出发，混乱时有发生	通过清晰的责权划分，团队敬业度大幅提高，想问题从他人角度出发，能通过巧妙的解决方案交出满意答卷
转变之三：缩短决策和学习周期	为了交付正确结果，必须由级别最高、经验最丰富的管理者制定团队工作内容和详细方案，并尽量把实施期间的风险降到最低	日新月异的社会意味着无法精确预知未来。风险最小化的最佳方法就是接受环境中的不确定性，用最快的速度尝试新事物
转变之四：激发热忱的动态人力模型	为了实现预期结果，领导者需要不断强调具体任务，如牵线木偶般操控员工，高压控制指挥	大胆授权员工，信任他们会带动组织实现目标与愿景
转变之五：技术赋能	技术是一种支持性的专业能力，按照既定优先级、资源和预算为组织提供特定服务、平台或工具	技术无缝融入组织的方方面面，成为组织核心，释放价值，快速响应业务与利益相关方需求

资料来源：麦肯锡分析

Aaron De Smet是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻休斯顿分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



春风桃李：敏捷人才的“选”与“育”

哪些人格特质和价值观能够让敏捷组织更加成功？如何在员工招聘和培训中识别这些特质？

Wouter Aghina，Christopher Handscomb，Jesper Ludolph，Dave West 和 Abby Yip

为了更好地生存与发展，许多组织正致力于更加“敏捷”。较之于机械化、层级化和线性的传统组织，敏捷组织更有生命力、更鲜活：他们能在稳定和动态之间取得平衡，灵活适应日新月异的市场。在《顺势而动：五大敏捷特质助力企业制胜未来》一文中，麦肯锡详细介绍了传统组织和敏捷组织的差异。有鉴于此，成就两种组织的人才类型也大相径庭。

当今，人才对敏捷组织的作用尤为重要，无论是前期的人才招募，还是后期的人才培养。概括来说，能在敏捷组织中成功的人需要三种能力：1）在处理不确定性时保持专注；2）重视解决问题的结果而非过程；3）团队合作精神。

那么，如何选择和培训人才才算成功？如何为敏捷组织挑选和培训人才？在此麦肯锡给出了两组参考信息：1）促进敏捷组织文化繁荣兴旺的人格特质（先天和后天特质及行为）；2）人才在工作中践行的特定价值观（及其构成行为）。我们会在下文中详述如何在招聘和培训中识别和培养类似的特质和价值观，以及如何评估和提升您自身的技能。该结论由麦肯锡与Scrum.org联合推出，Scrum.org是一家提供培训和敏捷评估认证的专业机构。

1.敏捷组织的特质和行为

当被问及敏捷组织人员应具备的内在特质时，研究小组[1]给出了以下回答（见图1）。若研究选用的样本数量较少，且缺乏数据，那么得出的定性发现可能不太可靠，籍此归纳结论则更为困难。因此，我们采用了五因子模型[2]这种定量方法（模型中增加了“处理不确定性的能力”，以更好地在敏捷环境中应用），来系统性[3]地识别和分析敏捷组织中两大关键角色（敏捷组长和团队成员[4]）取得成功的相关特质（见图2）。

图1 敏捷文化特质与价值观

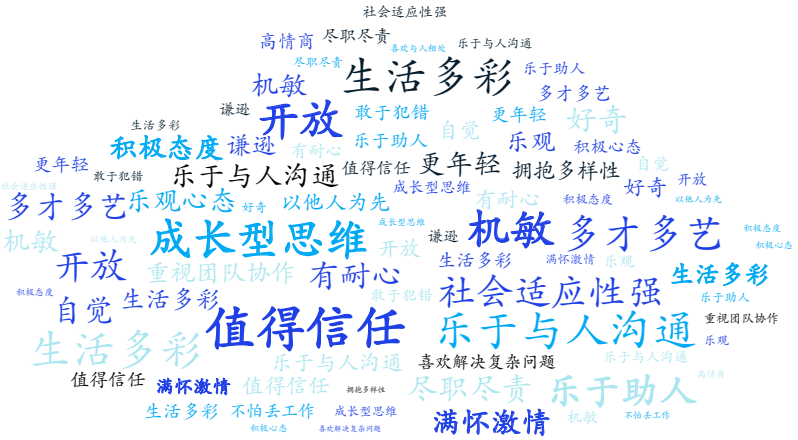
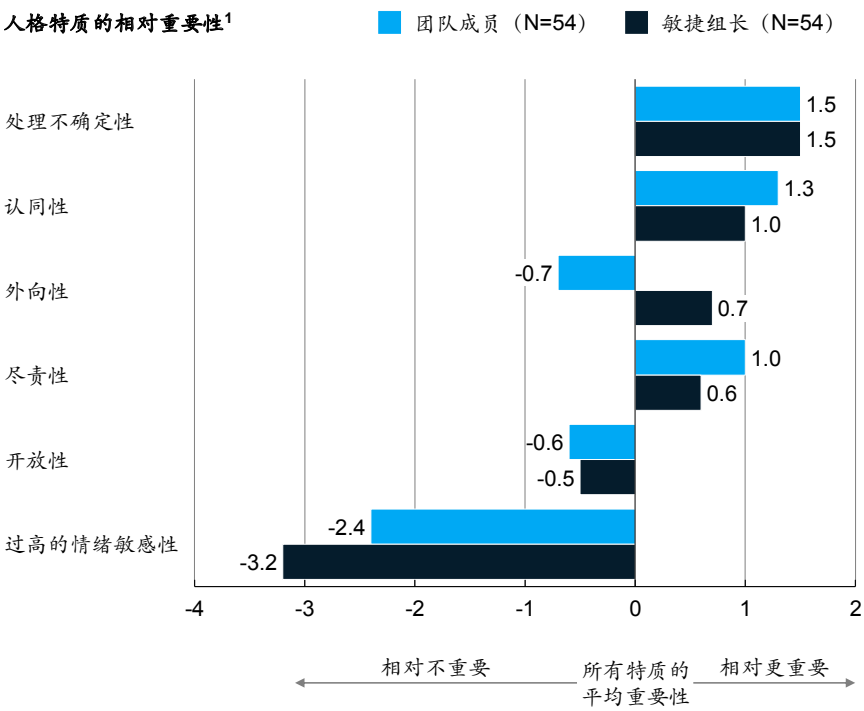


图2 从偏差值看不同人格特质的相对重要性



1 表中数字代表Scrum机构54位教练对该特质重要性打分的平均值。分数的绝对值越大越重要。正值代表正向相关，负值代表负相关

资料来源： 麦肯锡分析

下文列出了我们的主要研究发现，并给出建议，以便读者更好地评估和观察人才。随后，我们介绍了进一步提高团队敏捷度的有效方法[5]。我们的很多发现不仅限于敏捷组织，也适用于传统组织。

i. 处理不确定性的能力与高度认同性最为重要

研究表明，对敏捷组织人员而言，最重要的是处理不确定性的能力和高度认同性。

“敏捷”在本质上要求高灵活度，因此对处理不确定性有高要求也并不令人意外。这些团队会聚焦于目标，在前期只关注少数优先事项，不会花费大量时间去深入理解所有细节和风险，也不会试图让计划面面俱到（见图 3）。

图3 处理不确定性的能力

问题与评估	观察	发展提升
• 请举例说明相似情境：您的客户/用户每天一个想法，不知道自己想要什么 • 请介绍几个您处理这类情况的策略 • 这种情况让您有什么感受	• 询问几个他们遇到过的在初始阶段不知道解决方案的棘手情形 • 询问他们为解决该问题采取的具体步骤；基于他们作出假设和系统化工作的能力进行评估 • 找出那些视不确定性为机遇，与客户一同学习、试验和尝试新想法的人	• 提供一个具有容错保障、最小化规则和复杂度、鼓励创新的环境 • 讨论敏捷思维的益处和敏捷工作方式较之线性规划的优势，进而强调处理不确定性的重要性；利用灵活性来不断降低重大风险 • 规范行为并认识到在变革期间面临不适是正常情况

让人惊讶的是，认同性在研究结果中，排名远超开放性和尽责性。我们发现，认同性是优秀敏捷组织的制胜秘诀。大多数文化都会强调竞争的重要性，但我们越来越多地发现，用其他方式也可以建立高绩效的敏捷型组织。谷歌（Google）在研究高绩效团队时就强化了这一观点。相似地，亚里士多德项目（Project Aristotle）发现，信任是成功团队最重要的特质，也是构成认同性必不可少的一点。认同性的另一主要

特质是坦诚直率，这就意味着敏捷组织成员既要能开放、坦诚地各抒己见，也要能勇敢并礼貌地表达异议。认同不代表不加思考，盲从他人。事实上，研究发现，良性冲突与工作中日益提升的多样性密不可分，良性冲突让团队成员乐意尝试新想法，倾听不同观点，进而提升工作表现。认同性意味着团队成员在沟通时会说“是这样的，并且……”，而非“是这样的，但是……”。认同性不是一味地规避冲突，而是设身处地地理解团队的想法，感同身受地听取客户的反馈（见图 4）。

图4 认同性

问题与评估	观察	发展提升
• 如果有一名团队成员一直与您意见相左，您会怎么做？通常情况下，您会如何处理这类冲突？ • 试想在一次会议中，您的团队成员提出了一个在您看来并不合理的想法。出人意料的是，其他成员似乎对这一想法大加赞赏。您会如何处理这个情况？	• 理解冲突和他人观点十分必要。注意听取那些将理解他人观点和感受放在首位的策略和方法，而非一味地追求正确的解决方案并不时释放愤怒情绪 • 找机会多提问题，并重点关注回答问题时的走向。受访者可能会提出跟进问题，或寻求进一步的澄清，这是一个反映他们聆听技能的好方法	• 让团队成员列举出各自的优先发展事项，并找出共同点 • 问一些开放性问题，帮助团队成员培养“积极聆听”的能力 • 身体力行，向团队展示一个好的“聆听者”该有的行为风范 • 在入职培训期间，向团队明确介绍“如何建设性地解决分歧和矛盾”的行为原则

敏捷组长若能保持高认同性，就能与团队更好地合作，协调差异，并设定可逐步实现的小目标。如此一来，他们也能更好地理解和设计出满足客户需求的产品。团队成员之间若能保持高认同性，就意味着他们能尊重彼此的个性和意见，能实现跨领域合作，并在团队成员间保证信息透明、相互理解，打造高凝聚力。通常，一个团队只有在不具备某种品质时，才会更容易意识到其重要性。那么，认同性的缺失会带来什么问题？例如，某次开会时，团队新成员提出一个挑战性的问题，但其他人的回应却充满了质疑和敌意。这样下去，团队成员在未来出现类似情况时可能会选择保持缄默以避免冲突。这不仅会导致工作环境变得不友好和不透明，还会限制团队获得建设性建议。

ii. 敏捷组长若较外向，工作会相对轻松

敏捷组长有一系列日常工作，包括构建团队愿景、与各个利益相关方沟通、理解客户以及领导敏捷组织等。这些工作都需要与各式各样的人互动。由于大部分工作都涉及到团队之外的人，因此外向型人才可能会觉得工作较为轻松。然而研究也表明，如果手下的团队富有创意且积极主动，那么内向型负责人在领导力方面也毫不逊色。内向的人天生就是优秀的聆听者。他们关注他人，比外向者更容易感同身受地聆听、因人而异地引导，和建设性地听取或提出意见。虽然实现的方法不同，但外向型和内向型人才都可以成为优秀的领导者。外向型敏捷组长更容易适应工作，能更好地领导团队；而内向型敏捷组长，如果领导一个能自我激励、富有创意和积极主动的团队，则更能帮助团队成员发光发热（见图5）。

图5 外向性

问题与评估	观察	发展提升
• 当花上一整天了解客户的问题后，您的下一步行动是什么？您是否需要自己呆上一天对研究发现进行整理？ • 您对工作中的美好一天有什么样的定义？身处当前职位，您有哪些日常活动？	• 关注他们如何描述理想状态下的工作方式、工作的日常度过方式，以及工作的哪些方面更能激励他们。外向性人格倾向于从社交互动中获取能量，而内向性人格更倾向于独处，或拥有较小的社交圈	• 提高社交能力，重点观察两种不同人格行为方式获取的优势[1] • 鼓励组建一支积极向上、创意满满和自主自觉的多元团队

1 过去的研究表明，内向者以外向的方式行事产生的代价较小；他们更多展现的是积极情绪，不会承受额外的压力，任务表现也没有受影响

iii. 关于过高情绪敏感性的警告

在所有特质中，我们最不需要哪一点？数据显示，过高的情绪敏感性只会为敏捷组织徒增烦恼，团队成员和敏捷组长均是如此。由于敏捷组织拥有快速学习和决策周期，也会频繁进行测试和试验，因此保持团队成员情绪稳定十分重要。当产品没有按预期发展，或客户反馈多为负

面时，敏捷组长必须能够克服焦虑，团队成员也需要能在意外错误和问题出现时保持冷静（见图6）。

图6 过高的情绪敏感性

问题与评估	观察	发展提升
• 举例说明您在工作中感到沮丧的时刻。为什么会感到沮丧？您是如何应对的？这会对团队有什么影响？ • 您在职场中犯过的最大错误是什么？您是如何处理的？您从中学到了什么？	• 请对方详细描述过往经历中的具体案例，或通过提出假设询问在焦虑情境下，他们会如何应对 • 观察他们在访谈过程中的表达方式。情绪敏感度适中的人，会表现得更加冷静和自信；而情绪敏感度过高的人，则更可能感到焦虑和压抑	• 花时间解释以下事项的重要性： — 团队成就高于个人成就 — 从失败中快速反思和学习，不要回避或忽视问题 • 从第三人称的角度帮助成员从外部分析问题，例如：“如果您的朋友面临相同的问题，您会建议他们怎么做？” • 提出深刻的问题，鼓励团队公开讨论对工作的担忧和顾虑，增强对团队的支持

2.敏捷组织的工作价值观

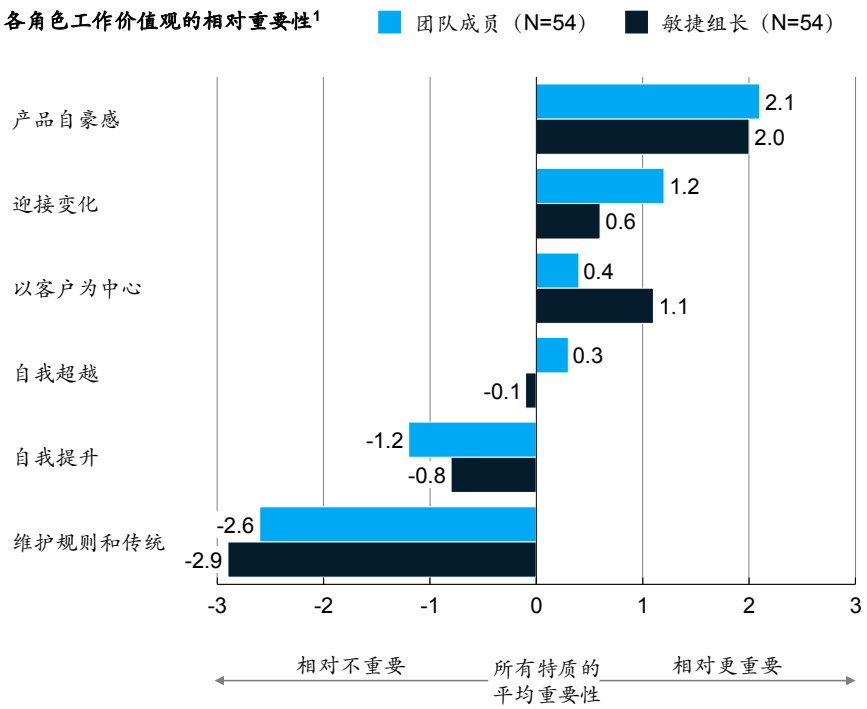
有些工作价值观能直接促成敏捷组织成功。当团队成员在工作中期望获取的目标、奖励和条件与敏捷组织工作要求相符时，团队就实现了价值观的统一。研究归纳了四大类工作价值观：自我提升、迎接变化、自我超越、维护规则和传统[6]，我们将“产品自豪感”和“以客户为中心”也纳入其中，以满足敏捷组织的独特要求。

i. 每位团队成员都为自己开发的产品感到自豪

敏捷组织对自己交付的产品具有强烈责任感。对他们来说，对产品（结果）的自豪要远大于对工作（流程）的自豪：因为他们深知，在回顾流程与价值之间的关系时，可以（也一定会）对流程作调整。这里说的自豪，

不仅是满意于自身的工作，更多的是要建立与产品的纽带，并对产品的价值和贡献负责（见图7）。

图7 研究结果通过偏差值体现不同人格特质的相对重要性



1 表中数字代表Scrum机构54位教练对该特质重要性打分的平均值。分数的绝对值越大越重要。正值代表正向相关，负值代表负相关

资料来源： 麦肯锡分析

有产品自豪感的团队（或团队成员）拥有三大特性：1）团队对质量的追求是自觉主动的行为（产品自豪感体现在主动改进质量、有强烈的产品责任感）；2）团队积极上进（与亲手打造的产品之间建立纽带有助于让团队成员更加积极向上，从而变得更加高效和机智）；3）团队能迸发出人意料的新想法（与产品之间的关联互动推动新想法和改进方案的产生）（见图8）。

图8 产品自豪感

问题与评估	观察	发展提升
• 请介绍一款您自己参与开发的产品或服务。它最让您自豪的一点是什么？	• 注意对方如何谈论这款产品及它的价值、贡献，以及最终取得的成果。在一家结构复杂的大型机构中交付产品十分困难，尤其是对多方参与的产品来说。尽管机构结构复杂，但成功的敏捷组织仍会为自己的产品感到自豪，会因产品的价值和贡献而兴奋。他们知道前方充满问题和挑战，但是他们更注重交付的结果	• 让大家就产品结果达成共同愿景 • 庆祝总结小规模的成功和失败，嘉奖积极尝试的团队成员 • 帮助团队想象自身产品对客户的影响，强调产品成果的重要性

ii. 客户是敏捷组织的灵感源泉

几乎人人都有电脑、电视和炉具，但它们的有些功能您是否从未用过？Standish集团估计，在所有的软件功能中，可能有一半都从未或很少被人用过。开发人员在设计产品功能时往往煞费苦心，但很多功能甚至从未被客户使用过，或者并没有发挥出应有价值。这一问题之所以令人费解，是因为它不仅涉及到开发人员，还牵扯到了用户和消费者。客户和敏捷组织其实是在共同学习、共同进步，这也意味着每位团队成员都要关心客户。以客户为中心能够帮助敏捷组织实现三个结果：

1. 找到最经济可行的方案（当团队聚焦客户并采用敏捷方法时，便能持续不断地为客户带来新价值）；

2. 团队成员共同努力，做到尽善尽美（许多组织都让某个员工或部门单独与客户互动，但敏捷组织会让公司集体研究客户需求，共同分担责任）；

3. 团队成员更加积极上进，因为他们能接触到最终从他们的工作中受益的人（每位团队成员权责明确，并直接与终端用户挂钩）（见图9）。

图9 以客户为中心

问题与评估	观察	发展提升
• 举例说明您曾经帮助过的客户。该客户遇到了什么问题？为什么这个问题对他来说很重要？ • 请谈谈您曾参与开发的产品和服务。您的客户是谁？他们有什么需求？请具体谈谈您是怎样一步一步满足客户期望的	• 在倾听的过程中，关心候选人换位思考的能力；候选人若对客户及客户问题持负面态度，这可能是值得警惕的信号	• 鼓励所有团队成员积极与客户互动 • 鼓励团队采取第三方视角，描述该产品值得喜欢和不值得喜欢的部分

iii. 敏捷组织成员喜欢自己掌控命运

我们的研究发现，在敏捷组织中，“对变化持开放态度”中的“自我驱动”被视为最重要的价值观之一。显然，敏捷组织需要对变化持开放态度，并且需要找到自己的方向。但是，仅仅告诉一个人他需要自我管理并为自己赋能，并不意味着他真的能做到这一点。自我管理需要经验和高度的成熟，而这些素质需要经年累月的积累[7]。从广义上来说，自我驱动的价值在三大流程中得到体现：1）它有助于推动敏捷实践的规模化（当团队开始自主决定方向和规划时，团队管理成本会显著下降，公司就有经费去增加团队数量）；2）自我驱动有助于快速决策（不需要监督让决策速度提高）；3）自我驱动有助于提升工作质量（当最直接与工作挂钩的人员能够全权负责时，敏捷组织的工作质量会得到提升）（见图10）。



图10 自我驱动

问题与评估	观察	发展提升
• 请说说您是如何与老板共事的。您对上级有什么期望？	• 关注候选人对上级的期望。由于敏捷组织将自我管理和充分授权视为根基，那些期望从上级身上获取大量指导和支持的人员，可能并非敏捷组织的最佳人选。而那些只需轻轻点拨就能释放想象力，并且创造有价值产品的员工，则更能在敏捷组织里茁壮成长	• 尽量减少干预，通过提问来提升透明度；如果问题的形成是源于技能的缺失，则需要展开培训或召开相关会议予以弥补 • 给员工制定的界限越少越好，给予他们充分的自由性和灵活度来开展创新 • 让团队成员参与决策，提高他们的积极性和自主意识

iv. 保守心态会限制团队潜力

想在复杂环境中创造价值，敏捷组长和团队成员就必须攻克万难，跨越组织里的条条框框。在这一点上，创业精神和勇于尝新的意愿十分重要。正如爱因斯坦所说，我们不能用造成问题的思维来解决问题。

在传统企业中工作过，或者领导思维较为传统的人可能会倾向于用权威和权力去解决问题。但敏捷组织会依靠挑战现状和摒弃规则来成长和实现愿景。他们挑战现有边界、重新界定限制的含义，并在必要时打破规则和传统。正因如此，他们才能蓬勃发展。为全面迎接敏捷组织，敏捷组长要领导团队开发新方案和新设计，以满足客户需求；而团队成员则要敢于承担风险、处理不确定性，并且适度摒弃规则和传统（见图11）。

3. 理解特质和价值观之后的下一步工作

通过定性和定量研究，我们总结了成功敏捷组织中敏捷组长和团队成员的表现行为及价值。您可以将研究结果作为人才选拔的参考，也可以据此为员工提供适应敏捷工作的发展机会。当然，您也可以以我们的

图11 维护规则和传统

问题与评估	观察	发展提升
• 举例说明曾被您无视过的规定，并说明原因。您为什么会制定规则和流程，以及为什么有时会选择无视或打破他们？您的衡量标准是什么？	• 敏捷组织有一个特质，那就是无论面临怎样的限制，他们都会把工作做好。了解候选人是否接受这种模式很重要。盲从规则流程的人可能在传统组织中如鱼得水，但进入敏捷的工作环境后就会觉得难以适应其灵活性和复杂性	• 要承认维护规则和传统是正常的反应，也是人与生俱来的天性 • 鼓励跳出条条框框，提出发人深省的开放性问题，例如，“假如我们资金充足，我们会怎样设计这个产品？”

研究结果为基础，摸索并制定自己的方法。无论什么行业的员工，他们的某些特质和价值观是与生俱来的，而有些则是后天习得的。因此大量而广泛的指导、辅导以及培养可以改善员工表现。

下面，我们将以问题形式，讨论敏捷组织人才选择与培养的4个指标。

1. **激励团队成员的因素是什么？**传统激励一般都与生产力、效率、风险挂钩。然而在当下，激励因素应该以结果和客户为导向。企业可考察员工的兴趣所在、热情所在，以及他们未来三年的设想。此外，只有那些喜欢解决复杂问题并且把不确定性看成学习机遇的人，方能在敏捷组织中蓬勃发展。

2. **团队成员对其它成员的期望是什么？**敏捷，指的是每一个团队成员都要善于团队协作，并为实现既定目标完成自己的任务。同事之间的期望值是动态变化的。企业可考察他们与同事的协作情况，如何管理团队工作，以及他们对同事支持的期待。

3. **团队成员是否以客户为中心？**敏捷组织时时以客户为中心：他们会与客户深度互动，了解客户需求。企业可考察他们作为客户对公司有何期待，客户服务又对他们意味着什么。



4. **团队成员是否为自己的工作成果自豪？**这项特质看来简单，似乎应该人人具备，但是重视自己的技能水平、从事的工作以及交付的成果对敏捷组织至关重要。企业可考察让他们感到自豪的经历，以及他们如何将这些经历与自身目标和价值观相结合。

■ ■ ■

在复杂的工作环境下，敏捷组长需要有足够强的感召力和明确的愿景，方能领导优秀的团队。组织最终的成功来源于负责人和团队的共同努力。优秀团队未必需要技术最佳或经验最丰富的人员：优秀团队需要的人员，要有合适的人格特质、合格的行为以及正确的敏捷价值观，不管三大要素是“先天”还是“后天”，都不可或缺。■

1 一组敏捷教练（N=10）。

2 人格五因素模型（又称为五大人格）是人格调研中最常用的模型之一。该理论框架提出了人格的五个维度（通常称为人格特质）。本文在五大维度上，又新增了一大维度。每一大人格特质在定义上都有更加细致的几个层面：
外向性（Extroversion）：热情、好社交、果断、活跃（主动寻找活动）、爱冒险、乐观。
尽责性（Conscientiousness）：有能力、有条理、尽职、重成就、自律、谨慎。
过高的情绪敏感性（Neuroticism，与情绪稳定性相对）：易焦虑、敌对、压抑、自我意识强、冲动、脆弱。
开放性（Openness）：好自省、好奇、想象、富有洞见、原创性强、兴趣广泛。
认同性（Agreeableness）：易信任/感激、直率、利他、依顺/善良、谦虚、温柔。
处理不确定性的能力（Ability to handle ambiguity）：灵活性、适应性、韧性、温顺、意愿强。

3 我们的团队采集了54位Scrum专业培训师的样本，让培训师根据人格五因素模型对最受欢迎的人格特质打分（量化）。我们在原有的五因素模型上增加了“处理不确定性的能力”，因为敏捷组织要花大量时间处理不确定性。通过增加这项特质，我们可以了解该特质相对于其他特质的重要性。

4 敏捷组长组织的代表，既代表了业务的声音（尤其是组织内部背负损益责任的部门），也代表了客户的声音。因此，敏捷组长必须帮助组织树立未来目标，管理对目标的优先级。敏捷组织的规模通常是10人以下（不排除例外）。

5 基于与Scrum专业培训师的访谈，样本规模相对较小（N＝10），访谈形成的建议虽有一定意义，但仍有待进一步证实。

6 自我提升的工作价值观更强调追求个人兴趣和相对成功，而非组织中同事的兴趣和成功，该价值观可进一步细化为权力、成就、享乐。
迎接变化的价值观强调独立思考、行动以及未雨绸缪，该价值观可进一步细化为自我驱动、自我激励、享乐。
自我超越强调注重同事的福祉和利益，可进一步细化为普世主义、仁慈。
维护规则和传统强调秩序、守旧、抵抗组织变革，可细化为传统、遵从、安全。

7 Management 3.0“delegation poker”等工具为领导人员提供了实践平台，有助于进一步探索团队与管理层的责任划分。

Wouter Aghina 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻阿姆斯特丹分公司；
Christopher Handscomb 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司；
Jesper Ludolph 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻伦敦分公司；
Abby Yip 是麦肯锡纽约分公司实习生；
Dave West 是Scrum.org CEO及产品经理。

本文作者希望借此机会感谢Scrum.org。该公司是一家任务导向型组织，其培训及敏捷评估证书在业界广受认可。本研究由麦肯锡公司与Scrum.org共同完成，Scrum专业培训业务相关人员积极参与了研究。

作者感谢唐蓓（Vera Tang）、揣妹茵（Shuyin Chuai）、储楠（Natalie Chu）和李剑锋（Jeff Li）对本文做出的贡献。

麦肯锡公司2019年版权所有。



永续演进：制胜数字化转型的管理方法

传统企业若能不断更新组织架构，便有望在产品服务的交付速度上，赶超互联网竞争对手。

Oliver Bossert 和 Jürgen Laartz

互联网零售商只需要短短几个小时就能让电商网站焕然一新，实体零售商则需要耗费三个月，甚至更长时间。云端的企业软件供应商只需要几天或几周就能更新产品，相比之下，传统的软件企业则需要耗时几个月。

为什么传统企业要远远慢于互联网竞争对手呢？

在一个企业中，支撑其经营策略的是技术平台与能力的底层设计以及管理水平，这被称为企业的组织架构。不过在传统企业中，组织架构往往是一个限制因素。

传统企业的组织架构充斥着过去的时代印记。当时，企业无需频繁转变经营策略，快速发布新产品服务，也没有必要不断地更新业务流程。

10年前，移动设备、物联网、大数据和分析平台对市场竞争而言微不足道。显而易见，将基于IT的新业务能力纳入到经营体系当中，并非企业的迫切需求。

但改变的时刻已经到来。为了与互联网企业一较高下，传统企业需要采用一种全新方式来设计和管理组织架构，即我们所说的“永续演进模式”。这种模式强调业务能力和技术的持续改进以及模块化设计，其一系列组织架构虽已广为人知，但组合方式却别出心裁。在这种模式下，高管能够全面了解公司的数字能力和技术水准，在管理过程中，也能减弱或消除相互依赖，更加看重速度。麦肯锡研究了多家探索数字化转型的企业，发现向永续演进模式转变可以缩短产品开发周期，提高运营效率，而这一切也正是客户们所热切期盼的。

与传统企业相比，永续演进模式下的组织架构主要有以下6个特点：1) 在考虑业务流程和工作时，IT部门和业务部门负责人更强调端到端的客户旅程，而不是面向产品或服务的单个流程；2) 采用多种运营模

式；3）在考虑应用环境时，IT部门负责人会设计和开发模块化应用，彼此独立运作，而非依赖于其他应用程序或系统；4）组织架构有一个中央集成平台，配备多条轻量级连接，而非一条重量级总线[1]；5）IT部门部署的应用程序开发模式，能让开发人员和IT运营人员密切合作，快速测试和推出新的软件功能（DevOps）；6）信息和通信技术被视作日常商品，而非战略要素（见图1）。

图1 数字化转型要求管理企业架构的方式异于以往

传统模式	企业架构的组成要素	永续演进模式
关注以产品或服务为中心的流程	业务运营	关注以客户为中心的旅程
依赖于单一运营模式	业务能力	采用多种运营模式（双速）
强调相关性	业务应用	强调应用程序解耦
采用重量级总线[1]	IT集成平台	采用轻量级连接
软件开发集中管理	基础架构服务	软件开发人员与IT运营共同打造新产品或功能（DevOps）
昂贵资产	信息通讯技术	日常商品
		技术堆栈

1 指一个包含大多数业务逻辑（或计算规则）的连接层

资料来源：麦肯锡分析

本文中，麦肯锡对比了永续演进模式与现有组织架构的设计管理方法，尝试探明转向新模式的必要条件。成功的企业可以摒弃老旧的业务流程和思维模式，打造制胜数字时代所需的系统与能力，包括加强服务交付和大幅缩短软件发布周期。

新旧管理方法对比

如何了解企业组织架构的演变？一个有效的方法就是观察这家企业在过去处理其核心要素时的态度，这些核心要素包括业务运营、业务能力、IT集成平台、IT基础设施服务，以及底层信息和通信技术。然后思考，若是放置在永续演进模式下，这些要素会产生哪些变化？

业务运营

企业在设计其业务运营时，通常会着眼于简化内部流程。

他们搭建系统的主要目的，可能是为了实现内部交易自动化，比如“从订单到现金”和“从服务查询到解决方案”。系统更新也是循序渐进的。

在永续演进模式下，业务运营和数字化系统的设计必须始终对外，也就是说，专注线上线下的客户体验。两种模式关注的重点不同：以前，客户只是流程的一部分，并且该流程始终以产品或企业为中心；现如今，产品和服务变成了客户旅程中的组成要素。当然，运营和设计也需要保持一定的对内性。企业需要维护核心交易流程和系统，具体包括应付账款、应收账款、订单管理、采购等的流程与系统，企业同时还需要确保这些业务流程和技术系统的高效运转。

不过，业务运营和IT系统不能只着眼于客户购买的那一瞬间，而是要反映出客户旅程中所有的阶段和要素。整个体验也需要不断更新与完善。

每个企业都隶属于更高层级的行业生态系统，而所有生态系统无一例外都关注端到端的客户旅程。例如，过去的电视制造商将零售商视作风向标，其业务运营和IT系统的设计都要向零售商看齐。时至今日，数字电视早已经以平台的形式展现，电视制造商能为千家万户提供一系列的增值服务，比如根据观看习惯投放节目和广告等。有鉴于此，电视

制造商的业务运营和IT系统必须将终端用户的电视观看体验纳入考量范围，而不是仅仅盯着零售商的要求。此外，考虑到终端用户的偏好日新月异，企业运营与活动也必须不断调整，方能跟得上用户的节奏。

B2B企业也无法高枕无忧，尤其是那些在产品中嵌入数字化技术的企业，比如为了出售预测性维护服务，性能提升服务的企业，以及为了能够提供建筑设备、飞机发动机、动力涡轮机和钻井设备等服务的企业。它们的组织架构必须保证客户能在使用产品服务的全过程获得支持，甚至是获得实时支持。

业务能力

正如前文所述，10年前的企业并不急于将基于IT的新业务能力纳入到运营体系当中，比如不急于识别客户接下来最有可能购买的产品是什么。相反，他们会循序渐进地将这些能力纳入组织架构。支持这些能力的业务应用程序也是紧密耦合的，通常会牵一发而动全身，如企业资源规划（ERP）、产品生命周期管理（PLM）和客户关系管理（CRM）系统。

然而，在当今瞬息万变的数字世界里，企业必须能够确保在不破坏整个体系的前提下，不断提升业务能力。一种有效的方法就是将流程和系统分为两类：1）能够改变客户体验的数字化业务能力；2）能够支撑交易的数字化业务能力。经过归类之后的体系被我们称为双速架构。它是永续演进模式中的关键元素，能够帮助企业合理配置资源[2]。

假设一家零售连锁店正将越来越多的产品放到网上售卖，如果它的电商竞争对手可以在数天或数周内完成产品推荐引擎升级，那么该企业绝没有资本在这上面耗费数月的时间。他们的组织架构不能成为业务能力的瓶颈，无论该零售商拥有怎样的核心系统，其新的或优化后的产品推荐功能都应当能够轻松实施，任何改进也都能够快速落实。这些数字化业务能力是网络世界的竞争基础。

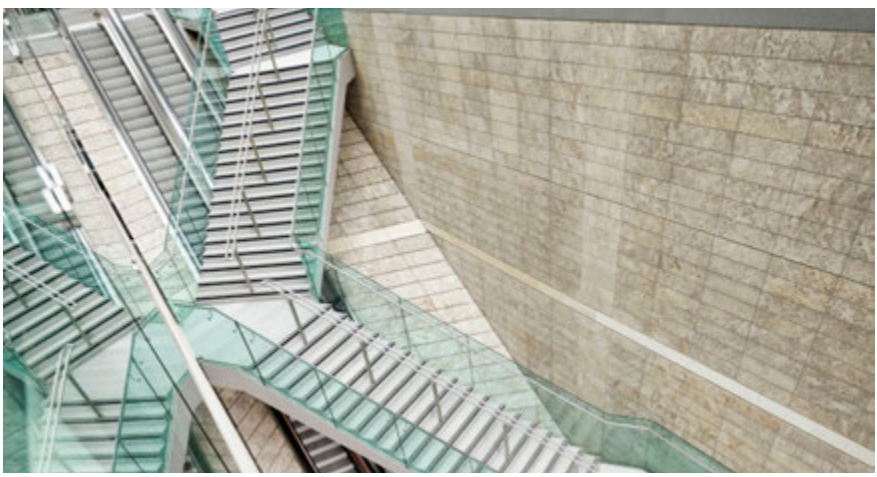
IT集成平台

前文所述的两个组织架构要素都侧重于前端运营与活动，其余4个要素则着重考虑企业组织架构的后端。

在传统的组织架构管理模式下，企业IT集成平台通常只有单一的重量级企业服务总线，这使得企业难以实现实时的数字化运营。在数字环境中，连接数量会呈指数级增长。如果每一个服务调用都要经过总线，单一的连接层便可能成为瓶颈。在这种情况下，或许连缩短页面加载时间都会变得困难重重，这种延迟可能会导致数十亿美元的收入损失。

相比之下，永续演进模式强调轻量化连接，改善传输性能，并解决延迟问题，即缩短线上用户每次提交实时请求后的网页响应时间。

影响客户购买体验的功能要素（例如支付或促销管理应用程序）应彼此分离，这样一来即便日后出现影响整个平台，而非单个服务的变化，也能得到逐步解决。企业也可以依据模块（或服务）来逐步升级CRM、ERP、PLM和供应链管理系统中的不同核心应用程序，而非更换整个系统。此外，应用程序的迁移可以更快，风险（比如停机、系统错误）的发生频率也可以保持在最低水平。





IT基础设施服务

在多数传统企业里，IT基础架构服务（支持企业IT环境所必备的硬件、软件和网络资源）一般由一个独立团队集中管理。当应用程序的开发员和代码测试员完成任务后，会把任务交给生产团队。由于整个测试和移交过程十分复杂，最终可能导致新系统交付的时间延迟数周，甚至数月。

在永续演进模式下，DevOps成为企业测试新数字化业务能力并迅速将其推向市场的核心。DevOps的概念已在多家企业扎根，它让IT开发人员和IT运营人员密切合作，共同开发新的软件产品和功能。鉴于双方为同一个任务负责，并且没有部门架构的隔阂或是中间人的阻隔，问题的解决往往是积极且富有成效的。在这种方法下，软件开发团队明显提高了生产效率，数字产品服务的发布速度变得更快，客户体验也得到了改善。麦肯锡的经验表明，企业从完成代码开发到开始准备上线的全过程所需平均时间，可以从89天缩短到15天，仅为原来时间的17%。

信息通讯技术

信息通信技术（ICT），即企业所有视听、电话和计算网络的组合，对企

业而言往往成本高昂，却又不可或缺，因此通常会精心部署。然而，网络互联、云计算和其他技术的进步，让企业更容易用永续演进的思维模式来管理ICT。无论企业规模大小，都可以使用云技术来降低IT成本。即便是初创企业也可以从云供应商那里租借计算能力和存储空间，从而加快打入目标市场的速度。ICT现在已成为一种日常商品，其价格已不再是决定企业能否在竞争中胜出的要素。

搭建永续演进型架构

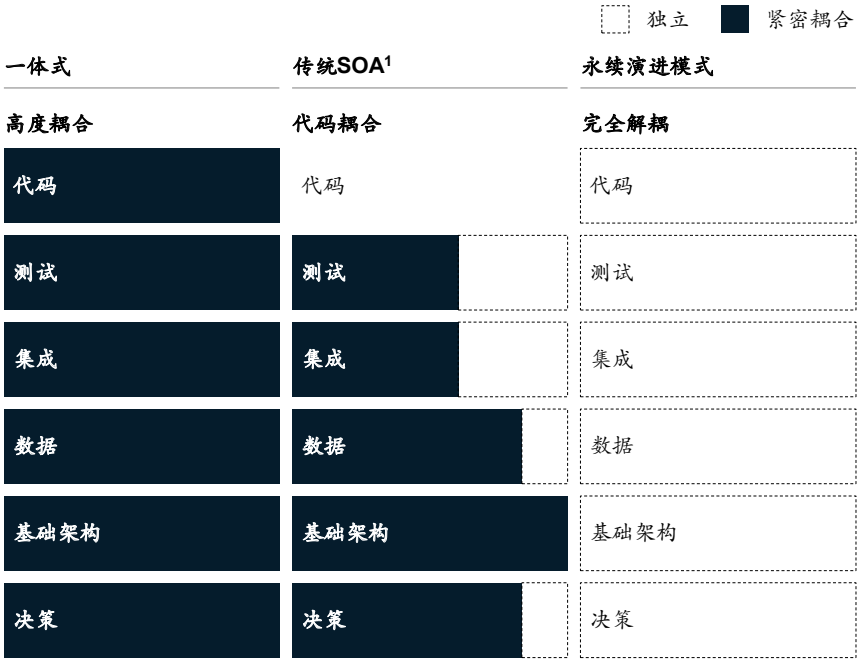
系统性地管理技术堆栈中所有要素的变更，有助于企业转向永续演进型架构。然而，大多数企业仍将这些要素独立对待，视其为单个系统或能力，而不是紧密相连的重要组成部件。麦肯锡总结了以下五大原则，对改变这种思维方式有着至关重要的作用：

1. 让开发团队跳出不必要的依赖。
2. 保持一致性：专注于组织架构方方面面的变更。
3. 打破部门隔阂...
4. ...但严格区分平台团队与其他团队。
5. 认识到组织架构的转型是一个持续不断的进程。

1.让开发团队跳出不必要的依赖

企业唯有快速调整其数字产品和流程的组成元素，才能和竞争对手同台竞技，提升客户体验以满足市场需求。要做到这一点，开发团队必须摆脱不必要的依赖（见图2）。他们可以部署DevOps模式，并将应用程序与大平台区分开来。如此一来，团队在写代码时，就无需长时间等待签核、移交和准备测试环境了。这些任务将交由团队内部管理，由开发和运营专员及时提供反馈意见。有了这种自由度，开发团队便有希望将软件发布时间从几个月大幅缩短到几个小时。

图2 永续演进模式能够消除技术堆栈不同要素间依赖性



1 以服务为导向的架构

资料来源：麦肯锡分析

每个客群对数字化能力的要求不尽相同，企业若想在设计和销售上更有针对性，就必须消除不必要的依赖。以一家汽车制造商为例，这家企业在车辆中嵌入了数字化技术，车主能在线更新导航、信息娱乐等系统。为了确保永续的演进，在设计之初，企业就需要将为客户所服务的各项业务能力彼此“隔离”，比如将某种导航功能，和信息娱乐系统的某个新功能相互“隔离”，这样才能进行独立的更改或更新。

2.保持一致性：专注于组织架构方方面面的变更

消除不必要的依赖不仅适用于写代码的阶段，测试、集成、数据、基础架构和决策制定等方面也同样需要。当然，首先要搞清楚的就是分工。批准新业务实施的是特别建立的团队还是高管层？如果在开发完成后，投入市场必须获得高管层的批准，那么新功能的上市几乎可以注定要经历一个相当漫长的过程。

这种依赖其实体现了早期组织架构中一个根深蒂固的特征，那就是所有要素都必须紧密耦合。由于不同模块共享同一个代码库，因此个别区域的一丁点儿更改都会触发长时间的依赖性检查，判断其他区域是否受到影响。新软件的安装取决于软件测试员和相关资源的安排，就算开发人员解耦了软件功能，但只要数据还耦合，就会导致依赖性。有时即便开发人员区分了集成层与应用程序，只要团队仍遵循旧有的业务逻辑，依靠一条重量级总线，那么依赖性也不可避免。软件在投产前，往往会在开发团队到基础设施团队的转交上耗费过长的时间，因为这一过程必须遵循生产团队的时间安排，还要跟众多其他待发布的软件竞争。最糟糕的是，投产前的新软件系统或功能更新也需要高管层的批准，而这一等又是好几个礼拜。

可以肯定的是，在过去的数十年间，企业在以下两个领域取得了长足进展，一是在向服务导向型架构 (service-oriented architecture，简称SOA) 的转型上，一是将代码与组织架构的其他五大要素进行解耦上。现在，企业的网页服务设计已经可以围绕具体业务功能展开。但在大多数企业里，测试、集成、数据、基础架构和决策制定等工作仍然保持紧密耦合，这些企业必须对网页服务的使用进行探索，以实现软件新功能的独立启动，同时新功能将独立于IT堆栈中的其他部分。事实上，这才应该是企业的最终目标。





3.打破部门隔阂...

软件开发人员对IT架构师有着一个刻板的印象，那就是他们总是“在图表里画搞笑的方框”。而在架构师看来，软件开发员一直在为那些“搞笑的方框”所代表的模块写代码。这种分工往往让两个角色都沉浸在各自的世界里，互不干扰。企业要想具备数字化竞争力，特别需要架构师发挥积极作用。但是这些架构师绝不能闭门造车，唯有和开发人员紧密合作，才能确保把永续演进的架构规则写入软件，而这也远不只是写写代码那么简单。架构师也要成为业务能力或相关能力团队的一员。他们也需要和产品经理、开发人员、营销人员、测试人员、生产人员，以及法务等打交道。

4....但严格区分平台团队与其他团队

每个企业都将其IT架构的一部分作为平台进行管理，其余部分则视业务能力而定（例如与新客引导或营销活动相关的微服务）。若要转变为永续演进的架构，企业必须划清上述两个部分之间的界限，同时还要通过严格的监督以及其他管理流程来使界限更为明晰。

数字化业务能力是企业快速更迭产品、优化流程的关键，因此IT专业人员也必须将目光聚焦在这上面。他们应当根据自身支持的业务能力，而不是技术来定义IT平台的各个部分。企业若将IT能力视作一种

“服务集成”，将有助于在内部识别具备类似功能的技术。除此之外，企业的岗位名称听起来也会更有意义，例如“服务集成架构师”，而不是“XYZ产品架构师”。

5.认识到组织架构转型是一个持续不断的进程

划清业务能力和技术平台之间的界限后，企业就能够把快速变化的基础架构部分（业务能力）与变化速度较慢的基础架构部分（平台）区分开来。但是，组织也不能忽视平台的持续改进，其组成部件的更新必须循序渐进。高管团队也要改变自身的思维方式，因为他们过去只负责“颠覆式”系统变更的请求和批准。而现在，IT部门负责人和架构师需要向高层讲解永续演进模式的优势，强调对技术堆栈方方面面的持续监控与更新。他们可能需要创新式的报告和沟通方式，来帮助业务高管了解需求并跟踪成果。

■ ■ ■

当今世界，卓越的客户体验是重中之重。几乎所有行业的企业都必须不断在数字产品和服务、底层的业务流程上锐意创新，这样才能保持竞争力。摒弃过去呆板的组织架构，转而采用永续演进方法的组织，将会获得更高的敏捷度和灵活性。快速改变组织架构、即时添加新组件、纳入最新最强大的功能之后，传统企业就能赶超互联网竞争对手。■

---

1 指一个包含大多数业务逻辑（或计算规则）的连接层。

2 Oliver Bossert、Martin Harrysson和Roger Roberts，《组织数字加速：制定双速IT运营模式》（*Organizing for digital acceleration: Making a two-speed IT operating model work*），2015年10月，McKinsey.com。

Oliver Bossert是麦肯锡资深专家，常驻法兰克福分公司；
Jürgen Laartz是麦肯锡校友，曾驻柏林分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



安全至上，无畏前行：Zappos CEO谢家华访谈

如果员工和团队都能最大化自己的价值，那么组织就更容易实现创新与繁荣。

谢家华（Tony Hsieh），Aaron De Smet 和 Chris Gagnon

1996年，谢家华（Tony Hsieh）与他人共同创办了在线广告平台LinkExchange。1999年以2.65亿美元的价格卖给了微软。随后，他逐步为新公司做准备，在1999年正式成立了Zappos。2000年，谢家华出任公司CEO。2009年以12亿美元的价格将Zappos出售给亚马逊。2012年，他斥资3.5亿美元打造“市中心项目”，旨在重振位于Zappos总部附近的拉斯维加斯市中心。

谢家华拥有哈佛大学计算机科学学士学位。

谢家华出任Zappos的CEO已19年有余。在他的字典里，“特立独行”可不是一个新词。事实上，特立独行正是Zappos的核心价值观之一。这家以线上鞋履零售发迹的公司，因受顾客狂热追捧一举成名，2009年被亚马逊收购。最近，Zappos又开始在组织模式上摩拳擦掌。4年前，Zappos高调采用了合弄制（Holacracy）。在该模式下，决策权不再被牢牢掌握在管理层手中，而是为一些自行组织的“圈子”所享有。每个圈子都有一个具体目标，圈内员工也没有具体职位，而是担任不同的角色（可多选）。他希望，这些试验性方法能让员工充当起“传感器”，让整个组织变得更具适应性、创新性和灵活性。虽然谢家华从未说过Zappos的运营模式易于复制，但很多公司已向他看齐，将其视为想法与点子的试验平台，以期在未来逐步实现变革。

谢家华应邀接受了麦肯锡全球资深董事合伙人Chris Gagnon和Aaron De Smet的采访。在对话中，他就组织的价值观、目标和决策发表了自己的看法。此外，他还谈及了个人的重要性，以及自组织（self-organization）的创新潜力。本次访谈在美国内华达州拉斯维加斯Zappos企业园区内进行，谢家华走出“头条光环”，深入剖析了Zappos不断优化的组织哲学。以下为编辑后的访谈实录。

麦肯锡：对Zappos而言，合弄制意味着什么？

谢家华：每提及合弄制，或是我们使用的工具，大家都会过分纠结技术细节。其实，我们一直都鼓励员工多换岗位，去找他们热衷、擅长、能为公司增值的事。对我而言，“合弄制”更像是一个标签，指明了我们的文化内涵。如果员工换岗的自由被总经理或CEO攥在手中，那将是企业的致命伤。Zappos的组织结构图可以在线实时访问，一天甚至会更新50次。所有员工都能查看彼此的使命和职责。我们采用了自组织的治理方法，并会定期开展会议，所有信息都可在线浏览、更新，有时政策更新也会在线发布，这些都让员工能为组织结构优化出一份力。其实合弄制并不复杂，其核心就是“自组织”。

麦肯锡：您刚说过度依赖CEO是致命伤，那采用自组织模式的公司如何找到自己的方向？

谢家华：想象一间堆满植物的温室，每株植物都代表一名员工。在其他公司，CEO可能是最高、最壮的那株。其他植物都以此为榜样，渴望有朝一日能成为温室中的佼佼者。但这并不是我对自己的构想。相反，我觉得我像是温室构架师，为整个温室提供恰当的条件，让所有植物都能蓬勃发展。



自组织还有一个很好的类比是城市，它是最能经受时间考验的人造组织。城市历久弥坚，极具韧性和适应性，这是公司无法比拟的，并且城市的等级划分也与大多数公司不同。我曾在一篇文章中读到，纽约曼哈顿理论上只能保证三天的食物供应。但曼哈顿没有中央食品规划员，消费者和企业以自组织的方式在“自私”地消耗食物，这才为食品供应商带来了诸多商机。即便发生了自然灾害，整个自组织系统也会发挥作用。就算曼哈顿大桥彻底塌了，那里的食物也不会耗尽。

大量证据表明，城市不仅经受住了时间的考验，还在不断地创新和扩大生产力。一项有意思的数据显示，城市规模每扩大一倍，每位居民的创新或生产率就都会提高15%。但这种情况在企业往往会适得其反。规模扩大后，企业的繁文缛节也会增多，每位员工的创新能力也会降低。

每个城市都必须为居民提供最基本的公共设施，例如水、电、排污管道等；每个城市也都会强制执行一些最基本的法律法规。但市长不会对居民该做什么、该住哪里指手画脚。在大多数情况下，城市发展和创新实际上是居民、企业和其他组织自由发展、相互作用的结果。

麦肯锡：Zappos有哪些主要原则？

谢家华：我认为，Zappos有三大支柱或维度。我们要做的，就是确保这三大支柱运转良好。

第一大支柱是文化和价值观。我不是呼吁其他公司都效仿我们的价值观，因为我之前看过一个很有意思的理论：一个公司的价值观是什么不重要，重要的是要有价值观，并且要让整个组织都认同并恪守它。这就意味着在招募或解雇员工时，你都要以此为参照。其实，多数大公司都有核心价值观或核心指导原则。但我想它们的员工都会觉得这些东西假、大、空，读起来像公关声明。虽然它们在公司网站及大厅接待处随处可见，但没人真正在意。



我们公司有10条核心价值观。每一条都是集思广益的结果，通过一系列提问与反馈，历时一年多才最终敲定。现在，它已成为我们文化的一部分，也被纳入员工日常用语。员工在进行日常对话时，会不自觉地冒出一些涉及核心价值观的话语。一旦它们成为语言的一部分，就会被印入思维模式中。这就是我们的第一大支柱：统一的价值观。

第二大支柱是目标。无论在个人层面还是组织层面，我们对目标的阐述都十分清晰。合弄制带来的好处之一就是，我们会有不同层面的目标。比如说，公司的目标是“热爱生活，制造惊喜”，那么，整个公司就是围绕这一目标而形成的“大圈”(General Company Circle)。大圈会有不同的子圈和角色，然后层层下放，形成包含更多子圈和角色的层级结构。任选层级结构中的任意角色，你都会发现围绕这一角色有一整套目标，环环相扣，且最终一定会指向公司目标。确实，我们目前不会过多地去阐述目标，但我希望日后，它能与核心价值观一样被放置在首位。当下，我们的日常用语不太会涉及组织目标，起码还没到达核心价值观那样深入人心的程度。所以，这也许是一个好机会。

第三大支柱是“市场性动态”。城市需要一个真正的市场才能打破垄断，不同的内部团队也需要一个“市场”，这样才能成为彼此的客户。我们正在建立一套内部货币和系统工具，以支持底层架构，实现多方合

作、快速反馈以及众包。这就好比股市，只不过在公司你投资的是库存而非股票。试想一下，如果员工或团队能给库存下注，就像现实生活中人们和组织在股市中下注一样，结果会怎样？

Zappos生态圈



麦肯锡：所以，您其实是把组织当做一个市场来看的，并且在努力释放每一位成员的潜能？

谢家华：是的。自组织和自管理带给我们一个启示：这不仅是一个体系的变化，更是每位员工自己的历程。自组织和自管理也体现了勇于创新创业的思维。几年前，有一项研究探讨了伟大企业家与平庸企业家的区别。他们发现，伟大企业家在三个方面略胜一筹：1）接受不确定性的能力；2）强烈的好奇心；3）情商。Zappos招聘时，会格外看重这三点。

在所有反馈机制中，市场能汇集所有个体的智慧，给予反馈的速度绝对名列前茅。除了超级碗（Super Bowl），我几乎不看运动赛事。不过，

即便我对比赛一窍不通，只要看看体育博彩市场，我就能知道哪支队伍最有可能拔得头筹。他们预测赔率的能力惊人，这就是集体智慧。

想要最大化地利用集体智慧，就要让所有员工都发挥自己的价值。每位员工对世界的感知都不同，因此，全面接收及处理这些感知十分重要。他们就好比飞机上的传感器。有些传感器，比如高度计，重要性可能会更加突出一些，但这并不意味着其他传感器不重要。在飞行时，即便高度计和其他多数传感器都正常，你也不会忽略明晃晃的低压警告，因为这时你不会考虑他们的重要性排序。然而，类似的忽略事件却在组织内不断上演。

一些实习生可能会说："嘿，我们应该多看看Instagram。"但老一辈的资深员工可能都没听说过这个APP，所以这个建议就被忽视了。在Zappos，我们会让所有员工都畅所欲言，并据此采取实际行动，绝不会因为人微言轻而被忽略。在我们看来，每个人都像是一个传感器，能够感知紧张气氛。紧张不一定是坏事，它可能只是理想与现实的差距。Zappos目前有1500名员工，每个人都能真正感知到紧张气氛。我们现在设计公司体系的方式，也正是为了集中处理这些紧张感。这样做的话，新的紧张感就会涌现。如果每个人都能不断贡献新感知并得到认可，组织就能不断前进。

麦肯锡：您怎么将这种理念付诸实践？

谢家华：在Zappos，一个员工可以属于多个圈子，他们的紧张感来源于自身的角色，或是所在圈子的目标。公司现在大约有500个圈子，如果你想及时获取圈子内部会议的最新情况，可以订阅任意一个、10个，甚至是所有你感兴趣的圈子。例如，有一个圈子最初只关注我们园区，最初的目标是让员工获得好的体验。随着时间推移，其他人可以提出："你看，我们都发展这么多年了，也是时候融入周围的社区了。"圈内员工可以重新设定目标，为员工、供应商以及社区中的其他人都带来绝佳体验，也能进一步提升Zappos的品牌知名度。当然，其他员工也可以

快问快答

在您看来，哪些常见的领导力建议反而会产生误导？

我觉得“领导力”这个词本身就会产生误导，因为它描绘了一个既定架构，并且层级分明，好像组织只有在有人“领导”的情况下才能正常运行。但是，大自然中有很多生态系统和架构都是自我恢复、自我适应的，它们并不需要谁来领导。

公司对客户通常有什么误解？

我们总觉得客户在公司和品牌上花的时间精力和自己差不多。但现实情况是，每个人都很忙，客户也很忙。他们有很多事情要做，不太可能会把你们公司当成头等大事。

有没有哪种还未出现的产品或服务是您希望在市场上看到的？

最好是一种比电子邮件好，能够取而代之的产品，这样我们就不用忍受电子邮件了。

在此基础上补充，添加或修改整个圈子的目标。

还有一些元素与好莱坞模式相似。有些人会在团队合作时获得更多灵感。可能他们共同完成了一个项目，发现彼此合作十分愉快。这样，他们就会选择继续共事。一段时间后，他们就能演化成一支梦之队，创造最好的成果。

麦肯锡：听起来合理利用合作氛围十分关键。

谢家华：我们一般会称之为“思想碰撞”。关键是看你能否经常遇到一些与你截然不同的人，可能你们只是随便聊了几句，但最后却成了合作伙伴。当然了，我们也会看这种合作的深度。

在美国，每个雇员平均拥有300平方英尺的办公空间，包括了走廊和会议室等。在Zappos，这个数字大概是100平方英尺。因为研究表明，你在公司坐得离某个人越远，见到他的几率就越小。

还有一点值得注意的是，最佳团队并不等于最优秀员工的集合。你听说过“超级小鸡”这个研究吗？在养鸡场，你可以通过鸡蛋的数量来计



算鸡的生产力。因此，研究人员设计出了两条策略，第一条是把10只小鸡放在同一个笼子里，找出最能生蛋的那只，等它培育出下一代后，再挑选出最能生蛋的那只，一直往后繁衍到六、七代。到了第六代或第七代，就培育出了超级小鸡，每一只都很能生蛋。但是，这个过程中可能杀掉了一半的小鸡。所以，若是按整个鸡笼生出的蛋来看，策略一反而不如策略二，那就是培育出"蛋生得最好"的一笼鸡。可能有一只鸡生的蛋不多，但它能够确保一整笼鸡和谐共处。所以，如果要提升整体生产力，最好的方法是策略二。可惜，大多数大公司都选择了策略一。

麦肯锡：在企业结构方面，您觉得强调适应性而非预测性有什么后果？

谢家华：达尔文曾说过"物竞天择，适者生存"。当然了，这句话也有可能是杜撰的。这个世界日新月异，科技进步推动万物迅猛发展，信息流动的速度今非昔比。过去，我们可能还想着怎么去预测、规划、管控和执行一个具体计划，而今我们更多是思考怎么能快速拿到反馈、怎么不断感知并回应、怎么让组织的适应性和韧性更强，存活得更久。这已不再只是效率至上的传统思维。系统理论和研究都表明，如果一味追求效率和稳定最大化，那往往会牺牲一定的韧性。韧性本来就不易察觉，也不容易衡量，因此也很难实现最大化。

确实，我们可能很难预测6个月后组织结构的模样。但我并不觉得可预测性就一定是好事。甚至有时候，我认为组织就是因为太看重结构的可预测性才会停滞不前。如果组织结构本身就有问题，那预测出错的东西又有什么意义呢？组织结构是影响其生产效率与产出的主要变量，且大多数组织结构积重难返。

麦肯锡：说到变量，鉴于您的核心业务都依靠数据和分析，在您看来，数据和分析扮演着什么角色？您会借助它们来衡量业绩吗？

谢家华：这个要看情况。我们有一个团队专门负责看数据。有些东西是

很明确的，比方说如果你在这个渠道花了X美元去打广告，就能获得Y美元的销量。那么只要投资回报率持续保持乐观，我们就会继续投资。

然而，不是所有东西都能拿数字去衡量。有些员工能够给我带来更多灵感，我们在一起工作时总能迸发出火花。但非要我用某种标准去衡量，来说服法务部和人事部的话，我可能就无能为力了。

我们认为，员工能力要远超其职位描述。某位员工可能十分擅长舞蹈，虽然与其职位描述无关，但在公司年会或是其他活动上，他就能大展身手。除了兴趣之外，我觉得每一位员工还有更大的创造潜力与智慧。我们也在探索，什么样的组织架构最能帮助他们释放潜力和智慧。很多公司都在制约员工的发展，可能这些员工只释放了10%的潜力，对理想状态更是望尘莫及。

十多年前，我们就决定要恪守Zappos的核心价值观。这就意味着，我们会根据价值观来决定招募和解雇员工的标准，这无关个人业绩。招聘团队会先进行一轮面试，之后会有团队专门针对企业文化与价值观契合度做二轮面试。候选人必须两轮面试都通过才会被雇佣。我们其实筛掉了很多既聪明又有才华的候选人。如果邀请他们加入公司，短



期内肯定能够提升利润。但如果这些人才与我们的价值观不契合，那么仅凭这一条，他们就会被淘汰。在员工的辞退上也是一样，如果某位员工没有践行我们的价值观，就算他的业绩再好，我们也会请他离开。有些公司可能会说："这家伙确实是个混蛋，但是没办法，他能赚钱，要不就随他去吧。"在我们公司，不会有这样的犹豫。

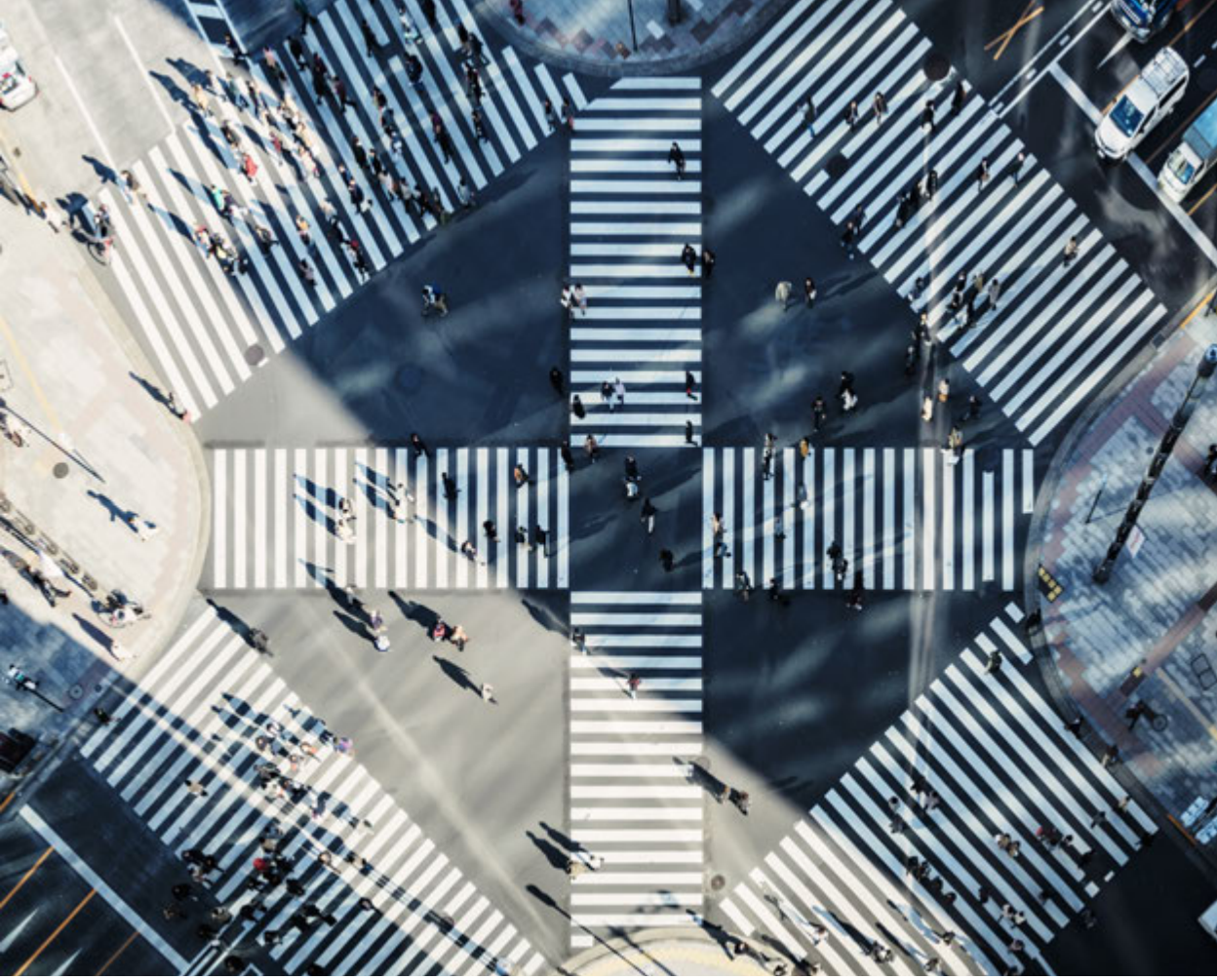
麦肯锡：听完您的描述，感觉Zappos最后能走到哪一步，您丝毫也不在意。

谢家华：从小到大，我们听得很多的一个观点就是"如果你做了A，B就会发生。"但是，人生充满了意外。纵观那些伟大发明，基本都是非线性思维的成果。这些发明家并没有说："我想发明X，只要我完成先前制定好的步骤，那X就能凭空蹦出来。"人们总是认为自己可以预测未来，因此想去掌控命运，但在我看来，这其实是自欺欺人。

所以，在Zappos，我们的底线是：这是否足够安全？其他员工都不看好这个想法，没关系，我都能接受。但我们肯定会把安全放在首位。以前，包括我们在内的绝大多数公司，都想在达成共识之后才去落实某想法。当公司规模很小的时候，谨慎一点固然很好。但能让公司规模变大的不是共识，而是正确的想法。只要想法正确，自组织自然能形成规模。■

谢家华 (Tony Hsieh) 是电商平台Zappos的创始人和CEO；
Chris Gagnon是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻达拉斯分公司；
Aaron De Smet麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻休斯顿分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



如何实现敏捷转型规模化：房利美首席数据官Scott Richardson访谈

企业上下统一战略是实现敏捷转型规模化的先决条件。

Scott Richardson 和 Khushpreet Kaur

要成功推行敏捷工作方式谈何容易？需要敏捷的文化、适宜的团队以及整个组织上下一心。针对如何实现敏捷转型规模化的话题，麦肯锡全球董事合伙人Khushpreet Kaur采访了美国房利美（Fannie Mae）公司首席数据官Scott Richardson。以下为编辑后的访谈实录。

麦肯锡：在推进敏捷规模化方面，有哪些成功战略？

Scott Richardson：我会建议企业先成立一个组织级的专业中心（CoE）。每个人对敏捷的看法和行事风格都不同，如果放任这些差异不管，只会在转型初期拖慢企业的脚步。成立专业中心后，就可以统一标准，让企业上下齐心合力。中心最好能提供“种子基金”，因为在转型初期，企业通常需要聘请专家教练来给予指导。大多数本地团队无力自行出资，所以可先让各团队在自给自足前“共享”教练。中心还能帮助企业组建培训项目、评估组织敏捷转型成熟度，并为更有实质性的变革提供重要指导，例如修订现有的系统开发生命周期（SDLC）等。

我喜欢从小处入手，循序渐进。一开始可能只有一到三个团队，但从团队负责人到成员无一不是最佳人选。只有这样，你才能够集中精力，做对的事。早期成功十分重要，因为这可以鼓舞其他团队，并提供经验教训。此外，在与早期团队打交道时会遇到很多棘手问题。只有尽早克服这些障碍，后续团队才能一路畅通无阻、奋勇前行。

规模化的另一个关键，就是在企业中低层和高管层塑造“变革引领者”，在中低层，本地“变革引领者”可以互相学习，加油打气，积累最佳实践。这样有助于本地文化的转变，也能帮助本地团队培养独当一面的能力。高管层也需要“变革引领者”。每个组织都需要高管在其部门积极推广“敏捷”，这也是激发“后进者”行动起来的原因。

要想在高管层打造“变革引领者”，简单易行的方法是让首席信息官或其他高管跟踪每个部门或业务板块的敏捷团队数量。你会发现，如果C级高管将这项指标纳入月度考核范围，那么，过不了多久，部门或业务

负责人就会竞相建立最敏捷的团队。这种富有成效的同伴压力可以真正推动变革。

麦肯锡：谁才是敏捷转型背后真正的推动力？

Scott Richardson：业内人士其实一直争论不休，到底是自下而上（一线员工采取行动）的转型方式更为可取，还是自上而下（高管层指导变革过程）略胜一筹。但我一直认为，这两种方式缺一不可。

自下而上的模式需要本地领导亲临现场，还需要一些有前瞻性、精力充沛的团队。但仅凭这些，他们不会走得太远。整个组织内还是会存在诸多限制，当团队发展到一定阶段时，就会遇到瓶颈。大家不会公然反对敏捷项目，但他们可能会消极抵制，尤其是中间层。

面对该问题，只有得到最高层领导自上而下的支持，才能实现大范围持久性变革。其实，高层领导最初只需公开表态支持即可。在随后的规模化过程中，来自高层领导持续、明确和公开的支持会营造一种氛围，让人们看到高层对敏捷坚定的支持态度。



麦肯锡: 您如何建立起早期敏捷团队?

Scott Richardson: 对管理层而言,组建新团队是重中之重,所以一定不能有差池。当时我就亲自参与了团队建设,也亲手挑选了不少团队成员。可能你会觉得我对这些细节的关注听起来不可思议,但我想确保早期团队的成功,其重要性不言而喻。

在我的带领下,管理层进行了一系列有关业务目标、工作范围及所需跨部门能力的讨论,并根据技能组合、资历和态度等要素挑选出了最合适的人才。这些团队只有一个目标,那就是成功。等到要建立第4或第5支团队时,无需我多加干涉,管理层已经熟知创建成功团队的必备要素了。之后他们就可以自己做主,逐步实现规模化。

有些公司在组建团队时,随便拉上几个有空的人,或是参与了上一个瀑布式项目 (waterfall project) 的员工,草草了事。这些团队当然不会成功。不出数月,公司就要对团队进行重组。

作为领导者,在初期就要做好正确的示范,比如确立优先级,将权力和责任下放给做实事的员工,教导队员自力更生,减少干涉并赋予下属更多机会等。发展后期可以适当放手,但早期的积极参与必不可少。

麦肯锡: 您认为如何推动组织文化变革?

Scott Richardson: 文化很难直接改变,只能通过点滴的流程和行为潜移默化地影响它。比如,在企业内部推广敏捷时,你会遇到一系列危机,那么你在这些时刻所作出的反应会极大地影响企业文化。

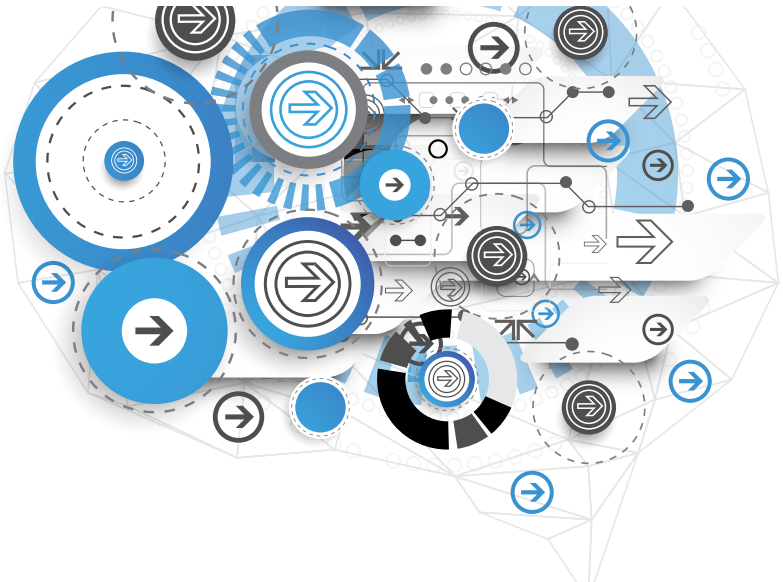
发生危机时,因循守旧是人的本性。因此,很多人都会摒弃当前推行的敏捷方式。在这种情况下,领导者应该积极介入,帮助员工找到解决问题的正确方法。这样,在下一次危机来临时,团队就会用新的方法和行为去强化目标文化,而不是破坏它。

我记得在转型初期，有一次在做跨团队规划时，有几个团队发现自己无法按时完成任务，不能交付相关产品的部分重要功能。当时全公司都能看到这个项目的紧迫性，团队成员慌作一团。几个新上任的敏捷团队负责人都说，要么破例一次，多调配几名员工去突击一下，就像过去一样。但他们自己也感觉这并非明智之选，因此邀请我介入，希望我能肯定他们的建议，或是听听我的想法。

其实，危机发生时，往往是最需要树立对敏捷方法信心的时刻，你要做“风暴中平静的风眼”。你要平和地告诉他们：“不，当务之急是去找管理工作重点和优先级排序的敏捷组长，问他，‘你的解决方案是什么？问题不出在技术上，而是优先级排序上。你设想的最小可行产品（MVP）是什么？’”当然，敏捷组长刚开始会焦头烂额。但当他们认清规划无法如期完成后，通过对产品进行仔细研究，很快便确定了可实现的修订版MVP。新版MVP减少了一些无关紧要的要求和功能，但仍能提供核心客户价值，几个小时内，一切回到正轨。最终，所有团队都按时完成了任务，也准时将产品交付给了客户。

这场危机现已成为一段佳话。员工们经常口口相传，询问彼此“还记得那场危机吗？还好我们最终做了正确的事情，贯彻了敏捷做法”。这个故事树立了一个好榜样，也给了他们勇气，帮助他们在日后遇到问题时，能





用真正富有成效的方式去解决，如此就形成了文化。

麦肯锡：您如何管理成熟度不同的敏捷团队？

Scott Richardson：在我之前任职的所有公司中，我们都会分析外部实例，然后在内部建立我们自己的敏捷成熟度矩阵。在房利美，我们将这一矩阵划分为4个阶段，利用一些季度或半年度的独立评估，确定分别有多少团队处于这4个阶段。这也是成立专业中心的另一个益处。了解每个团队的成熟度后，我们才能确保决策适用于整个企业，并判断未来需要对团队提供哪些支持。例如：增加培训项目、提供更多指导及调整管理者等。

个人认为，有一个指标评估工具很有帮助，能就团队成熟度提供详实的洞见。汇总的结果会在团队之外共享，具体的细节则仅会向成员内部公开。这一工具提供的反馈能够涵盖16个不同维度，十分详实。这种程度的评估非常重要，因为它指明团队日后的改进方向，理清改进的原因，并评估改进可以带来的益处。这一切都会鼓励团队成员为个人成长负责，这也是我们的企业文化。

麦肯锡：您是如何鼓励敏捷团队以客户为中心的？

Scott Richardson：我在房利美主要与数据打交道，所以表面上不直接面向客户。不过，前一份工作让我意识到：敏捷转型必须以客户为中心，这是心态上的一种巨大转变。在之前的公司，我们天天谈“客户”，但没有将“人”放在首位。因此，所谓心态的调整就是要认识到：我们是一个为人服务的企业，我们的客户都是人，需要个性化的旅程。只有不断帮助他们获得更好的人性化体验，我们才能成功。做这些可能不是我们的主营业务，但更好的客户体验一定会成为我们的竞争优势。

为实现这一切，我们改变了一线员工的结构、目标、薪酬和奖励。为了在公司上下贯彻以客户为中心的理念，我们改变了公司内部沟通语言。

敏捷转型虽说是一次巨大的进步，但它的各种实现模式（例如Scrum）仍有提升空间。例如，敏捷组长遇事仍会手足无措。很多情况下，他们对客户的洞察，或是对产品特性的优先排序能力甚至还不如团队成员。所以，在可能的情况下，让团队直接与客户互动，利用设计思维与客户联合设计产品和服务会更加有效。将以人为本的理念贯穿整个设计流程后获得的洞见和最终的产品绝对会让你惊喜。这种直接面向客户或与客户协作所能获得的洞见，要远远优于客户调研的结果或客户经理的一家之言。■

Scott Richardson是美国房利美公司的首席数据官；
Khushpreet Kaur是麦肯锡全球董事合伙人，常驻纽约分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。

房利美敏捷转型之旅

房利美公司 (Federal National Mortgage Association,简称Fannie Mae) 成立于1938年，是美国也是全球最大的住房按揭二级提供商。通过二级市场，大约每4笔美国家庭住宅按揭贷款中就有一笔资金源于房利美。房利美对美国房地产行业有着举足轻重的影响，2018年《财富》世界500强排行榜中，房利美位列48位。

为了打造开放的金融生态系统，建立合作共享平台，实现资源整合，房利美于2015年开始敏捷转型，在两年内通过“三步走”实现整体敏捷转型：

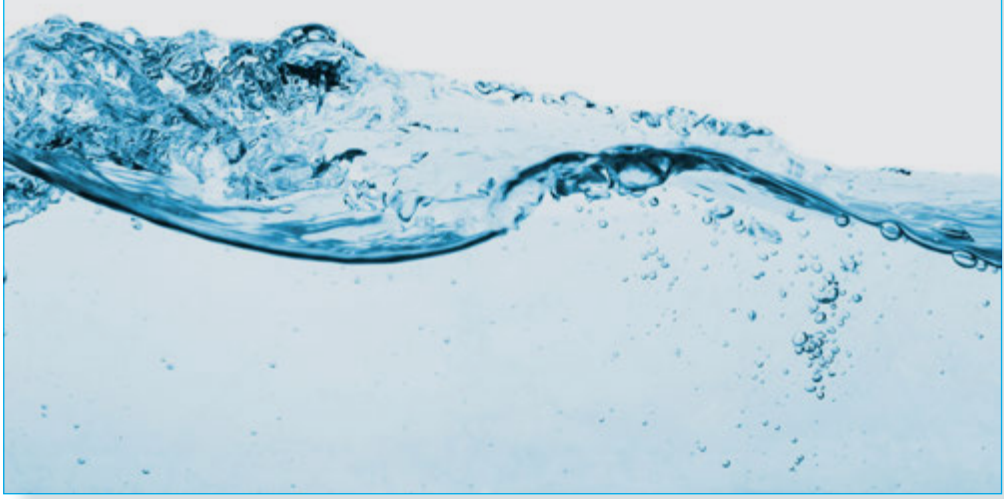
图 房利美敏捷转型旅程



资料来源：麦肯锡分析

- 第一步，在企业内部建立“以客户为中心”的战略思想，贯穿于企业上下。
- 第二步，重组组织架构，将与客户相关的职能部门打散，组建成为11个敏捷部落以及120多个跨职能的敏捷小组，向客户提供统一、标准化的产品及服务。
- 第三步，建立一套全新的“数字化运营模型”，聚焦敏捷产品开发，通过快速迭代和客户反馈进行数字化产品开发和流程优化。

两年的敏捷转型之后，房利美取得喜人成绩。由于敏捷化后岗位精简、员工效率提升，房利美将原来的2600个岗位缩减为2000个岗位，员工参与度也极大提升。敏捷化工作流程缩短了内部交付时间，财务部门每月节省600个工时，月末关账时间缩短33%，技术部门将服务器配置时间减少39%、请求积压减约40%。于此同时，客户请求按时响应率提高至90%，客户满意度也大幅提升。房利美产品净推荐值（Net Promoter Score，简称NPS）在两年内由13%提升至52%。





ING银行访谈：IT基础设施的敏捷实践

IT领导者很少将敏捷实践与IT基础设施联系起来。在这次访谈中，荷兰ING银行的IT基础设施负责人与我们分享了团队的敏捷转型之旅。

René Visser 和 Vito Di Leo



René Visser

ING银行IT基础设施部门负责人

教育背景

荷兰阿姆斯特丹HEAO大学商务信息学学士

职业经历

自1989年加入荷兰ING银行，现担任ING银行IT基础设施部门负责人

荷兰ING银行于2015年6月首次在总部引入敏捷的工作方式，并在一年后将其扩展到极少运用敏捷方法的IT基础设施和运营领域。这一举措不仅让银行IT运营更快速、更稳定，也大大提升了工作效率和员工参与度。本次访谈中，麦肯锡的全球副董事合伙人Vito Di Leo采访了荷兰ING银行IT基础设施部门负责人René Visser，他向我们解释了为什么银行会选择打造敏捷基础设施，这项举措带来了什么样的转型，以及银行是如何攻破“拦路虎”的。

麦肯锡： 为什么荷兰ING银行会进行IT基础架构的转型？

René Visser： 在ING内部，无论是业务还是应用交付，无一不采用了敏捷方法，但IT基础设施在这方面却乏善可陈。因此，在运营上效率较低。举例来说，一旦开发人员要交付新的应用程序，他们首先要联系基础设施团队，建立虚拟化基础设施。接下来的每一步，无论是程序交付，还是运营和维护，都会由于种种原因触碰到基础设施，导致了大量的运营需求和服务请求。这是我们当时亟需解决的问题。

同时，IT部门的其他团队也加重了这个问题。开发团队构建的应用程

序并不总是易于运营。因此，我们必须做更多的工作才能避免故障发生。

麦肯锡: 敏捷转型是如何解决这些问题的?

René Visser: 基础设施的敏捷转型需要双管齐下。一方面，它意味着将基础设施看作是一个产品，不仅有核心基础设施，还有全方位的运营方式。如此一来，应用程序的开发人员就可以根据自己的计划自主操作。另一方面，它意味着改变我们提供产品化服务的方式，这又回到了软件开发。

这样的转型是完全可能实现的，因为我们的基础设施团队主要提供软件，而非硬件，而敏捷方法就恰好适用于软件开发。当我还在应用程序部门的时候，我就学会了如何应用敏捷方法，这已经成为了在基础设施之外IT管理的主流方法。如何让基础设施与IT其他团队的工作方式保持协调至关重要。

如果我们能够让应用程序团队自己部署程序并维护底层基础设施，那么我们将更接近DevOps模型，并可以更快地采用云服务，这恰恰是我们IT战略的两个核心要素。



麦肯锡：启动这样的转型，你的团队当时一定知道前路挑战重重。

René Visser： 我们确实考虑到转型会让一些人感到不安。IT基础架构的目的发生了转变，从之前主要构建和运营个性化解决方案，转变为为开发人员创建工具，帮助他们自行部署标准化基础架构。虽然我们有一些工程人才，但不是每个人都拥有高超的技能或热衷工程工作，我们还需要避免各职能各自为政，让大家能够跨职能运作。

应用程序团队作为基础设施的“消费者”，必须适应自助服务。虽然他们是DevOps团队，但他们中的许多人仍然需要了解基础设施的操作。

麦肯锡：你是如何让大家齐心协力推动转型的？

René Visser： 转型并不容易，但我们也知道，改变对于员工也大有裨益。在新架构中，我们将流程简化，减少转手环节，并更多致力于IT的整体交付和敏捷性。此外，新的组织和角色也将创造新的机会和职业道路。

接下来的几个月中，我们定期与员工进行开诚布公的沟通。我经常邀请团队的同事和我进行交流，有时我们就站在办公室的咖啡机旁随意的交谈。这样的“咖啡角”我们每周举行一到两次。大家可以直截了当地向我提问，我也尽我所能地回答。有的时候很多人来参加这个活动，我们不得不换一个能容下所有人的开放空间。

另外，我还花了很多时间与应用程序团队的主管说明新的愿景，并听取他们的想法，从而帮我们决定基础设施应该提供哪些服务，以及如何提供这些服务。

麦肯锡：在此之后你们还采取了哪些举措？

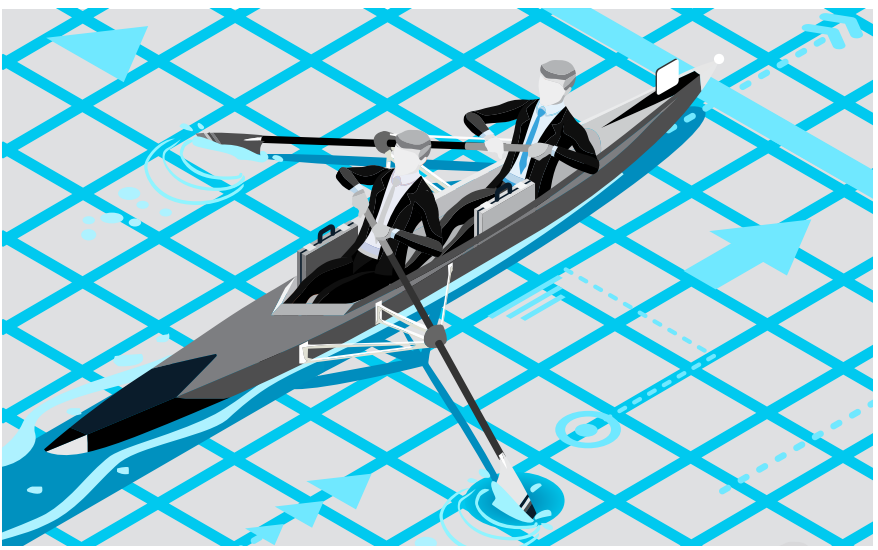
René Visser：我们对基础设施部门的组织架构进行了两个关键调整，重新设计了每个团队的角色。第一，我们从以服务请求为基础的单职能团队变成了以开发基础设施产品和服务为目标的跨职能工程小组。例

如，Linux小分队设计一个兼容的操作系统和工具，帮助应用程序设计团队可以次日交付APP。我们还设立了特别小组来为专业基础设施技术（如大型主机或数据湖）开发产品。第二，我们大大精简了职能岗位，只设立了约10个工程岗位。我们取消了项目、服务和业务关系管理等职能。如今，最常见的职能是工程师、产品负责人、小分队负责人、敏捷教练和架构师。这两个转变大大简化了组织，缩减了规模。

麦肯锡： 基础设施团队的领导层是如何为每个职能和敏捷小组选择合适的人才的？

René Visser: 在新组织中，我们要求每个人最多只能申请三个岗位，申请收到之后，我们投入了大量精力评估人员。这是ING荷兰在重组过程中采用的标准方法。我们认为要推出新的产品，需要团队拥有新的态度和软件工程技能。我们把这个标准说得很清楚，很早就发布了新的岗位要求，并向所有人公开。

不仅如此，我们还通过一套非常严谨的流程来评估人员的工程技能和思维模式。在ING，我们称之为“橙色代码”。除此之外，我们还要求申请者参加编程考试。综合这些举措，我们充分了解了他们能否在新组织中取得成功。



每个申请者都至少经历过两轮面试，一次是评估技术专业知识，另一次则评估敏捷思维和工作方式。在短短十周内，我们就面试了数百名员工，因为我们希望尽可能为他们减少不确定性。

麦肯锡：这项工作听起来非常艰巨，那是谁负责执行呢？

René Visser：对于我们来说，面试所有员工的工作量确实是超负荷的，以至于到后来我要求应用程序团队的同事也来帮忙。幸运的是，很多人愿意挺身而出。让应用程序团队的主管们来参与面试，不仅减轻了我们的负担，也让两个团队凝聚在一起，双方更好地了解将来的合作方式。这也是非常有价值的，因为我们不仅要改变基础设施的组织架构，还要改变基础设施和开发团队之间的协作模式。

麦肯锡：重组设计完成后，新结构是如何付诸实践的？

René Visser：我们力求创新，为了让新的小组凝聚在一起，我们让同一组的成员戴上相同颜色的帽子，使得他们能够找到彼此进行面对面交谈。仅在一天之内，我们就从旧架构切换到新架构。另外，我们还要求新的产品负责人重新设计座位区域，以便更好地鼓励小组成员进行互动。

为了能够顺利转型，我们建立了临时工作组来执行IT服务请求，以便新的团队有时间自动化基础设施服务并为开发人员建立新工具。因为临时工作组终有一天会被解散，我们使用了外部承包商。自2016年11月新的基础设施组织架构启动以来，我们已经解散了50%以上的临时工作组。

麦肯锡：敏捷小组成功的秘诀是什么？

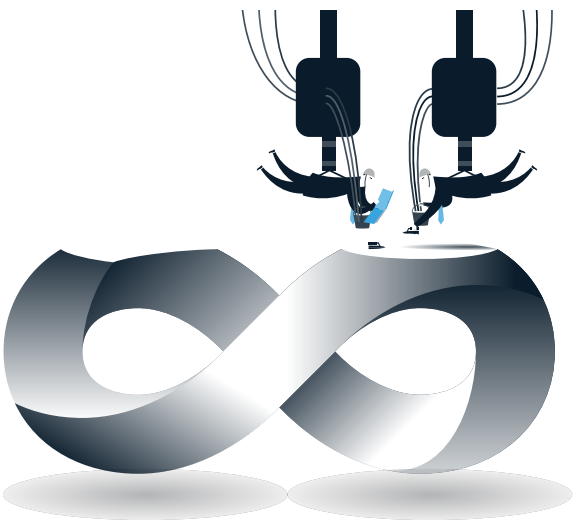
René Visser：我们用新兵训练营的方式来管理敏捷小组。起初，我们给每个小组设定了目标，然后他们会不断精进自己的目标。在敏捷教练的帮助下，他们还共同开发了第一个产品路线图和第一批工作清单。

为了让新的小组保持工作节奏，教练会帮助他们协调与其他小组的步调，并进行个人辅导，帮助他们实现新目标。

同时，我认为最好的学习方法就是身体力行。放手去做，不要害怕犯错误。犯了错误，我们也不会慌张，而是争取从每一个错误中吸取教训，并在下次更上一层楼。

麦肯锡：随着时间的推移，各个基础设施小组现在发展得如何？

René Visser：敏捷小组的发展情况不尽相同，有些小组从一开始就做得很好，但也有一些人难以适应敏捷方法，没有找到合适的工作节奏。我们对每个小组的发展前景有着执着的目标，因此，我们也尝试用不同的方法和角度来处理事情，比如更换敏捷教练。我们予以团队很大的空间和自由，让他们找到自己的发展方式。一年之后，大多数团队都状态良好。回想起来，我认为我们应该在一开始就引导每个小组采用相同的工作方法。起初，教练们有很大的自由度来决定每个小组需要什么样的辅导，而有些教练会更多地关注个人沟通或工作方式。半年后，一些团队在敏捷方法上已经小有成效，而有些团队仍在努力解决问题。因此，转型的领导团队度决定让所有辅导工作变得更加统一。我们希望敏捷小组采用DevOps的方法，并形成更加一致的工作方式。





麦肯锡：ING的应用程序开发人员对新的基础设施模型接受程度如何？

René Visser： 表现最好的敏捷小组会尝试了解开发人员的处境，并花时间向他们解释新的工具，让开发团队能够更好地使用新的自助服务工具。但有些小组则只是告诉开发团队他们有什么工具，而这些工具是他们仅有的选择，这就不是一个很好的沟通方法。总的来说，开发团队很快就接受了自助服务模式。如此一来，他们可以更快、更灵活地工作。举个例子，开发人员可以使用自助服务工具随时修补应用程序的基础设施。

麦肯锡：敏捷转型对于IT环境的修复力有什么影响？

René Visser： 开发人员的工作是开发和部署性能良好的应用程序，而最终使应用程序顺利运行的责任却落到了基础设施团队的头上。因此，应用程序团队在开发时并不会考虑程序的后期运维。比方说，我们可能开发出一个应用程序，如果基础设施中断2毫秒，它就会崩溃，但是我们都知道基础设施是无法完全阻止中断的。

现在，我们的基础设施变得更加稳定。背后最大的推动力不仅在于基础设施得到了提升，应用交付团队也功不可没。正所谓一个巴掌拍不响，跨部门的通力合作大大提高了我们IT环境的弹性。全天可用的基础



设施固然重要，一个良好的应用程序架构也不可或缺。

我们在荷兰的首席信息官Peter Jacobs也是敏捷转型的大力支持者。他说，如果应用程序崩溃，那么开发人员就需要修复它们，不能只寄望于基础设施不出错。基于这个原则，我们要求应用团队对程序的运维负责，从而系统性地减少了一级和二级集中支持功能。开发团队领会了这个宗旨后，也让应用程序变得更加稳定。短短数月，荷兰ING的整个IT环境变得比以往更加强大。

麦肯锡：整个IT团队还取得了哪些进步？

René Visser：我们的开发团队现在拥有了工具来运营应用程序，也负起运营维护基础设施的责任。这和云运营模式是非常相似的。我们的开发团队也因此获得在云运营模式下管理基础设施的经验，未来要采用云技术也变得更加容易和自然。从技术角度来看，我们也向前迈进了一步。例如，我们升级了数据中心，并改善了连接通道，使我们的环境更符合云架构的要求。

此外，敏捷转型也改善了大多数运营领域。我们大大减少了计划中断的发生，以及基础设施引起的事故和周末加班的情况。现在，我们能够在常规工作时间内完成所有工作，效率大幅提升。我们用更少的人，通过工程设计和自动化来提高交付水平。

麦肯锡： 对于其他正在进行相似转型的公司，您有什么建议？

René Visser： 首先，不要只尝试修复基础设施方面的问题。你肯定需要应用程序团队从一而终地参与进来。这意味着在转型设计阶段，尽早与他们互动，从他们的反馈中吸取建议，并让他们参与到交付过程中来。当初战告捷时，也要与他们分享这个好消息。比方说，在白天维护软件这种有违常理的事竟然实现了，你们就应该好好庆祝一番。■

René Visser是荷兰ING银行的基础设施部门负责人；
Vito Di Leo是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻苏黎世分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



ING银行访谈：打造一流科技文化，为转型加速

在将不断提升数字能力视为荷兰国际集团（ING）的长久目标之后，ING银行首席信息官强调工程文化在数字化推进中的重要性。为实现顶尖的工程人才来执行数字工作，ING引入五阶段Dreyfus模型，从而改变了人才吸引、培养和评价方式。同时，ING银行引入敏捷的工作方式，开展JAVA社区试点项目，取得了巨大的成功，在半年内实现了26个团队的转型。

Robert Carsouw，Andrea Del Miglio 和 Naomi Smit

启示

ING银行首席信息官Ron van Kemenade在访谈中介绍了为支持敏捷转型，IT组织人才管理流程需要做哪些改变。

他和团队强调了在数字化变革紧迫性增强的当下，打造优秀的工程文化的重要性。他们通过一个叫Java社区的试点项目告诉工程师们，哪怕只是小小的成功也能有效激发灵感和推广敏捷工作方式。这支团队还启用了一款考核行为而非资历的五阶段模型对IT工程师进行绩效评估。

他说："我建议那些正在推进类似转型的公司可以从人才入手，这是转型早期的重中之重。"

ING银行首席信息官Ron van Kemenade认为，对今天的银行来说，数字能力不再只是"锦上添花"，而是改善客户互动和实现长期增长的必备要件。2010年，ING采用了敏捷的软件开发交付模式，快速推出迭代新产品，并根据客户反馈进行及时调整。在完成敏捷组织转型之后，ING的发展战略和客户价值主张更为明确，同时员工价值主张也得以重塑，把高技能工程师人才推到前方，领导数字化创新。麦肯锡的Rober Carsouw、Andrea Del Miglio和Naomi Smit对Ron van Kemenade进行了专访，着重探讨了软件工程师人才在公司敏捷转型过程中所起到的关键作用。以下为整理后的访谈记录。

麦肯锡： 您一直在说数字化技术对今天的银行很重要，ING是怎么做的？

Ron van Kemenade： 数字化既非昙花一现，也不可能毕其功于一役。数字化对整个行业有着深远影响，不断提升数字能力已经成为我们的长期目标。自从我加入ING，我们一直在努力提高数字化水平。对

Ron van Kemenade



教育背景

特温特大学公共管理硕士

职业经历

ING和KPN荷兰电信公司董事会成员

参加各类研讨会和国际会议，包括O’Reilly Velocity大会、JavaOne大会和Qcon大会。

主要工作经验

ING银行
首席信息官
（2013年-至今）

ING集团，荷兰
首席信息官
（2011-2013）

零售银行首席信息官
（2009-2010）

ING来说，技术已经不再只是一个支持职能，而是需要与业务全面整合，并且成为银行战略布局的抓手。

事实证明，技术确实起到了作用。银行流程数字化使客户的交易更为清晰便捷，我们也在渠道和客户触点上下足了功夫，利用移动和其他技术，保证客户可以随时随地享受我们的服务。与此同时，我们在数据分析上也投入巨大，对客户进行360度全景剖析，帮助他们对自身的金融资产作出重要决定。我们引入了敏捷[1]的工作方式，特别是DevOps模型[2]。

麦肯锡： 您提到要借力强大的IT职能以及高技能软件工程师来支持敏捷转型，为什么要强调这两点？

Ron van Kemenade： 我入职的第一天，刚上班一两个小时，一位首席构架师来办公室找我，先跟我握了手，然后开玩笑说：“欢迎来到月球的‘黑暗面’”。这句话真是太经典了，因为当时IT部门确实不受重视，纯粹只是个后台支持部门，是成本中心，办公室也是放在地下室的。当时的IT员工只有在需要“救火”的时候才会走出地下室，或者是突然停电，又或者是项目延期。所以当时的IT员工普遍情绪低落，怀疑自己对公司没有什么贡献。

这几年情况发生了彻底转变。软件工程因为其驱动战略的角色已经得到了充分重视。没有高技能的工程师，就什么也做不了。技术更新或者流程数字化都需要顶尖人才的支持。

麦肯锡：你们是怎么从幕后走到台前的？

Ron van Kemenade：一开始，我们强调优秀的工程文化对于ING的紧迫性和重要性。我举个例子，工作几个月后，我为软件工程师专门写了一篇内部博客，告诉他们工程师是最好的职业。我们接触到的是最顶尖的技术，为最优秀的客户主张提供支持，每天都因此收获同事的赞誉。但我同时也问他们，现实真的是这样吗？你们真的热爱这份工作吗？从那篇博客出发，我呼吁工程师们加入我们的试点项目Java社区，旨在开发全世界最棒的移动应用。第一次开会是在周二晚上，一共来了30位工程师。他们都很好奇，但对这个项目没什么信心，可能是奔着免费披萨来的。

但在从这次尝试以及多次会议之后，我们的移动银行应用诞生了，并且连续多年在荷兰以及欧洲保持颇佳的口碑。凡事总要找个突破口——我们从唤醒工程师的使命感与自豪感开始，打造出了一款优秀的产品。



麦肯锡: 那您是如何进一步推动这种企业文化的改变?

Ron van Kemenade: Java社区只是第一步。工程师们切身感受到了小小的成功也可以带来很大的成就感,只要努力就会得到认可。我们把移动客户端团队搬到了办公楼中心地带,每个人都能看到他们不同以往的工作方式。他们与其他部门的互动也更频繁了。原本我跟IT渠道负责人谈的是6个月让6支团队完成敏捷转型,结果半年内总共有26支团队完成了转型。没有任何讨价还价,大家只是想要获得一些成就。甚至像负责主机区域的同事都开始思考怎样才能变得敏捷?有哪些工具可用?如何实施变革?这些完全出乎我的预料。这就不再是一场严格管控的变革,而是源于激发员工潜能的一次变革。

麦肯锡: 在用敏捷性改造银行上下、赋能IT工程师的过程中,您遇到不少阻力吧?

Ron van Kemenade: 没错,总会有些阻碍,来自方方面面。比如,原有的职业发展和教育的预算有限,很难让工程师培训新知识。我们原有的评估方式以及大部分瀑布式和由CMMI[3]模型驱动的开发流程都成了敏捷转型的障碍。另外,管理层方面也有一些声音。

不管哪个行业,特别是银行业,都要做到减轻风险。理论上看,瀑布式的工作模式可预测性强,对于最终产出可以有大概的预判。但敏捷的工作方式,是挑战看起来做不成的产品,边做边学,根据反馈实时改进,可能会严重犯错,

“甚至像负责主机区域的同事都开始思考怎样才能变得敏捷?有哪些工具可用?如何实施变革?这些完全出乎我的预料。这就不再是一场严格管控的变革,而是激发员工潜能的一次变革。”



导致更大风险。贴近客户是可以减少风险的，但要说服管理层你得拿出实际的成果。

麦肯锡：您是如何说服管理层接受您的想法的？

Ron van Kemenade：转型本身就是一次敏捷的探索历程。我们设定了短期目标和关键时间节点，明确在未来90天要完成的目标，根据实施进程随机应变。现在看来，整个过程中发生了许多与我们的设想很不一样的重大事件。

我举个例子，ING银行基础设施部门的角色完全变了。原来我们会把非职能的工作全都丢给基础设施团队处理，比如灾难恢复、日常监控等。但采用了DevOps模型后，基础设施团队和应用工程师之间的互动就不一样了，增加了更多标准和自动化。之前我们都没想到这些事情，总是寻找外部力量解决。

一些做得比我们好的公司也有同样的问题，但很可能自己就解决了。在这个案例中，我们从那些拥有数字化基因的公司学到了很多，比如把组织层层细分、运用各种相关技术以及如何重新定义能力模型。



麦肯锡: 在向敏捷组织转型的过程中,人才评估体系是如何改变的?

Ron van Kemenade: 我们需要顶尖工程人才来开展数字化工作,所以我们的人才吸引、培养和评价体系也要对此有所反映和调整。由于原先的人事工作与此目标不甚匹配,所以两年前我们借鉴了Netflix的人力资源系统。我们发现五阶段的Dreyfus模型[4]对员工的评价基于可观察到的行为,而不是他的学历。模型考察员工对知识的学习和应用能力,以及如何在团队间和组织内传播知识。在此基础上,我们制定了自己的五阶段IT工程绩效考察体系。

工程师也参与了整个制定过程。我们询问了他们对于自己和同事在不同水平阶段掌握的知识和能力的期望,将其作为重要的参考标准。

在五阶段中的最底层,我们对新人的要求是在对技术或环境有限了解的基础上有能力完成一些小任务,但仍需要指导;最上面的专家层是指真正的技术大师,他们有能力找到新问题的解决方案,他们承担着灯塔的角色,指导其他员工。Dreyfus模型告诉我们,一个专家抵得上多名新人或初级人才的总和。

人才抵万金。如果员工知识能力过硬,找准问题症结,并能确保提议

方案的实施效果，那绝对是公司的巨大财富。

麦肯锡：启用了新的五阶段模型后遇到了哪些挑战？

Ron van Kemenade：大家很快明白了Dreyfus的设计初衷以及每个人应该扮演的角色。但如此一来，职责与报酬并不匹配。所以我们要做些调整：向全体员工介绍了最新的考核方式，解释了我们特别重视的几项技能或绩效指标。员工必须搞清楚为什么考核方式跟以前不一样了。我们现在的考核流程会收集来自同事、部门经理甚至其他相关部门负责人的360度的反馈。最终，我们会根据可观察行为对工程师进行评估，并加以相应调整。

麦肯锡：为了加强IT组织，你们做了很多改变，那效果如何呢？

Ron van Kemenade：举个例子，我们刚开始组建两支移动端开发团队的时候就已经落后于市场了。其他银行早我们一年半就已经纷纷推出了各自的第一款移动应用，我们需要迎头赶上。如果当时我们用的是传统的瀑布工作模式，整个应用开发流程就要历时数年，我们永远都不可能后来居上。现在我们推出新功能的速度已是业内最快。更让我骄傲的是，我们的工程师已经在着手解决一些积压的问题，把我们原先设想的功能逐一实现，服务客户。现在我们的客户不仅可以看到账户



余额与交易明细，还能在收款之前就预先制定支出计划。

麦肯锡：现在还有些什么挑战？

Ron van Kemenade：ING要确保自身的全球拓展能力不逊于任何一家金融科技公司或是竞争对手。我们还要继续完善产品组合管理，还要解决基础技术架构仍然比较分散的问题，同时继续打造简单高效的工作模式，培养有成功氛围的合作式工作环境。我们想要人尽其用，不管是市场营销、工程还是运营人才都能帮助公司创造全球影响力，不再局限于本地。

麦肯锡：如果可以从头来过，您会改变自己当时的决定吗？

Ron van Kemenade：确实有一点希望能够重头来过。虽然我们实现了流程自动化，推出了持续交付的工作线，引入了敏捷的工作方式，但重新定义IT工程角色却落后于人。我们本应早点做的。我建议那些正在推进类似转型的公司可以从人才入手，这是转型早期的重中之重。■

1 可登陆Mckinsey.com，参考2017年1月《麦肯锡季刊》中的文章“ING’s agile transformation”。

2 在DevOps模型中，IT运营与软件开发人员密切合作，通过减少所需的交接次数，加快软件交付和IT架构的变化。

3 能力成熟度模型集成或CMMI是一个过程模型，它定义了组织应该如何促进改善绩效的行为。

4 技能获得模型Dreyfus，描述了人们通过正式教学获得技能的五个常见阶段，即入门级、初级、熟练级、专业级和大师级。

Robert Carsouw是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻阿姆斯特丹分公司；
Andrea Del Miglio是麦肯锡全球董事合伙人，常驻米兰分公司；
Naomi Smit是麦肯锡全球董事合伙人，常驻阿姆斯特丹分公司。

麦肯锡公司2019年版权所有。



荷兰ING银行“联邦式”IT治理模式

荷兰ING在敏捷化IT组织架构上，采用了“联邦式”治理模式，即分散与集中并举，很好地平衡了规模性与灵活性、自治及协作需求。

“联邦式”组织架构

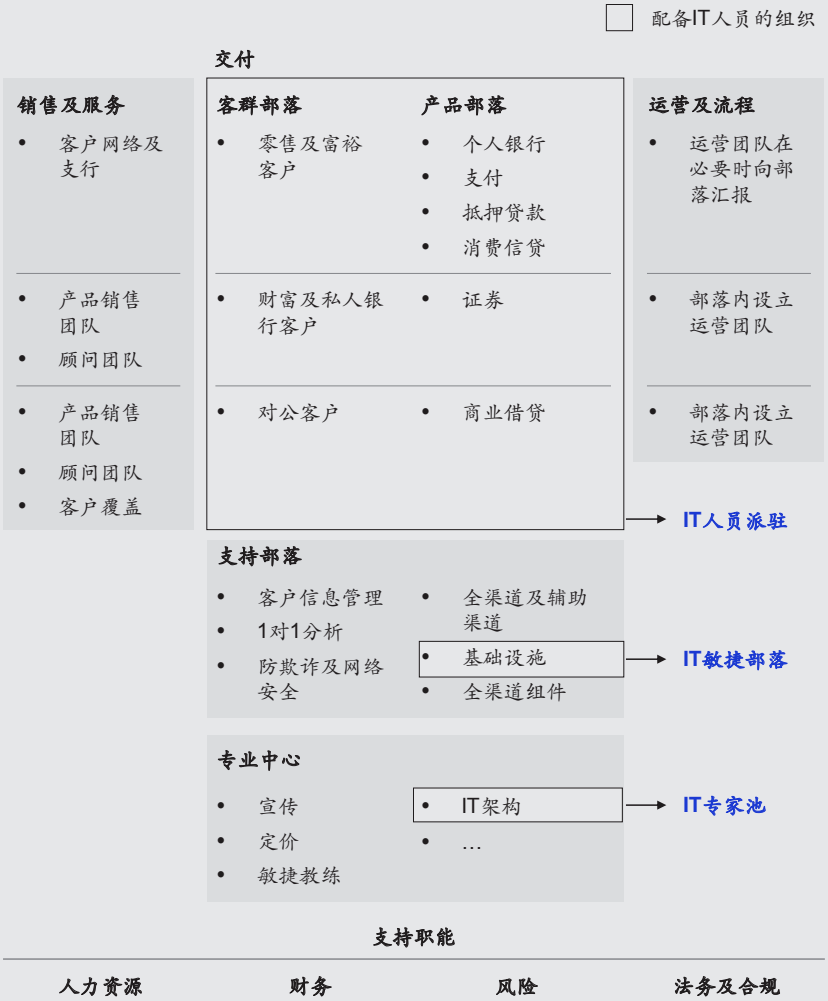
ING在客群和产品部落的IT人员完全归属于业务条线，采用分散式管理。在业务贡献上受条线考核，和业务人员同址办公，共同参与产品及服务端到端的开发。同时，在专业上IT受兼职职能经理和专职IT区域负责人领导和考核。

ING在中后台通过两种形式集中管理IT人员：部落化IT组织和资源池专业中心。ING在支持部落里设立基础设施敏捷部落，以IT内部跨职能的敏捷团队形式，负责对基础设施集中实施和运维。ING在专业中心集中管理IT架构专家，按需为客群及产品部落提供在架构规划和系统开发方面的专业能力（见图1）。

敏捷组织中IT角色

- 开发工程师：负责产品开发，包括代码把控、系统纠错排查及版本迭代，是敏捷小组的基础组成人员

图1 IT人员以不同形式分布在敏捷组织的各类组织中



资料来源：客户案例；麦肯锡小组分析

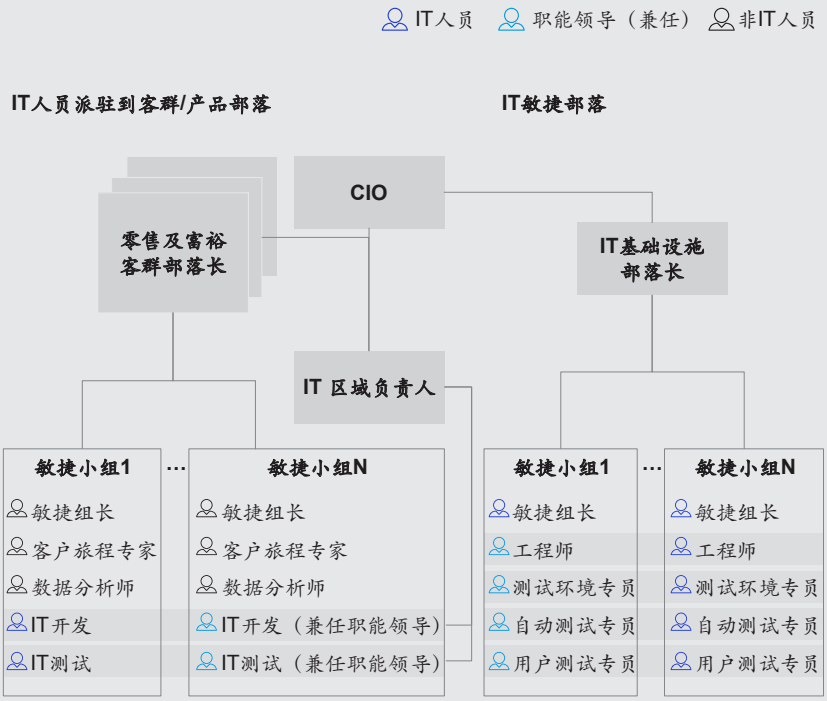
- 测试工程师：负责各个阶段软件测试，保证软件安全性和可靠性，是敏捷小组的基础组成人员
- 职能经理：负责同一部落相同职能人员的专业能力培训及考核，由小组成员兼任

- IT区域负责人：负责管理某个或某几个部落的职能经理，专注于IT战略与决策、人才培养与管理，全职担任
- IT架构师：熟悉系统架构，负责确认和评估系统需求，给出开发规范，搭建系统实现的核心构架的技术人员。由专业中心统一管理

双线式IT治理模式

敏捷部落实行双线式治理机制。敏捷小组的IT人员在业务贡献上，和敏捷小组其他成员一起承担相同任务和指标，并向敏捷组长汇报。同时，IT人员在技术专业领域，受职能经理管理和考核。职能经理作为一个兼职角色，同时向敏捷组长和区域IT负责人汇报。区域IT负责人则同时向业务领导与首席技术官汇报（见图2）。

图2 双线式的IT治理模式



资料来源：客户案例；麦肯锡小组分析

麦肯锡助力银行敏捷转型

多年来，麦肯锡致力于为国内外领先金融机构提供敏捷转型的专业咨询，积累了丰富的洞见和经验，形成了多种系统化的解决方案。同时，麦肯锡也为银行高管量身定制了诸多与国外领先同业机构交流的机会，包括海外考察、敏捷高管论坛以及敏捷学院。

麦肯锡银行敏捷转型方案

- 敏捷银行：对于那些锐意进取、期待以创新打造竞争优势的银行，麦肯锡提供了“一横四纵一基石”的整体转型方案。目前，麦肯锡已协助若干国内银行制定了顶层战略，助力其分阶段推进“自上而下”的全面转型。

- 数字化工厂：对于大多数银行而言，组织转型难以一蹴而就。为此麦肯锡也提供了“数字化工厂”转型方案，帮助其在保留原有组织架构的前提下搭建跨职能敏捷团队、组建创新实验室，“自下而上”推动组织转型。

海外考察：为了帮助银行高管直观感受敏捷转型的历程与实际成效，麦肯锡为银行高管量身打造了考察全球领先同业机构的机会，以经验交流、实地参观等方式帮助银行高管切实转变心态，培养敏捷转型的共识。

全球敏捷论坛：麦肯锡每年会定期举行为期两天的全球敏捷论坛，针对不同主题开展讨论和嘉宾互动，旨在促进银行同业之间的交流。

敏捷学院：麦肯锡通过一系列定制化课程帮助银行高管提升敏捷领域的专业知识，课程内容包括敏捷组织设计、敏捷化IT战略、敏捷专业中心设置等多个方面。

麦肯锡推动银行敏捷转型的两大解决方案

敏捷银行

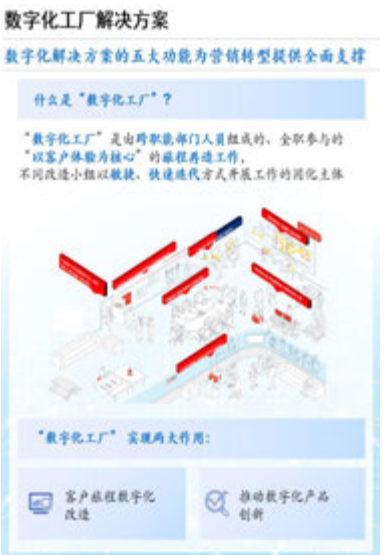
- 敏捷银行以跨职能敏捷组织为基础，以客群经营、体验优化、产品交付和数字化营销四驾马车为动力，推动银行数字化转型落地





数字化工厂

- 数字化工厂在维持传统组织架构的基础上，抽调跨职能部门人员全职参与“以客户体验为核心”的旅程再造工作，实现数字化转型





领先敏捷银行观摩项目

打造敏捷组织，坐拥竞争优势

目标：通过实地考察国际领先金融机构的敏捷转型实践，帮助银行高管们开拓思路，向国际领先金融机构取经并形成共识

参与者：领先金融机构CEO、首席高管、创新/数字化/数据部门负责人

主要访问机构：

苏格兰皇家银行



地点：英国伦敦

背景：苏格兰皇家银行（RBS）是英国最大的银行。RBS在近几年推出一系列数字化转型战略，包括数字工作室（Digital Studio）、“火箭基地”等。RBS已通过技术创新和端到端流程再造实现核心银行业务转型。

访问内容：参与者实地走访RBS数字工作室，了解RBS在数字转型方面的经验与收获，考察位于伦敦的麦肯锡大数据实验室QuantumBlack。

参会人员：RBS商业和私人银行首席运营官、RBS创新和战略负责人等。

联合圣保罗银行



地点：意大利米兰

背景：联合圣保罗银行是欧元区顶尖银行集团，2013年启动全面数字化战略，以数字化工厂模式推行敏捷转型，实现了端到端的流程改造，大力投资数字化技术并取得卓越成效，为未来几年打造一流竞争力奠定坚实基础。

访问内容：参与者观看联合圣保罗集团转型演示，并与企业银行高管深度探讨圣保罗如何全面改造企业银行平台。

参会人员：联合圣保罗企业和投资银行数字业务合伙人、私人和零售产品数字业务合伙人等。

主要访问机构:

ING银行



地点: 荷兰阿姆斯特丹

背景: ING银行是荷兰资产规模最大的银行，在2015年提出“全渠道战略”,并通过自上而下的方式进行全组织敏捷化转型。转型后ING在提升效率、客户净推荐值和员工参与度上取得显著成效。

访问内容: 参与者了解ING银行整体转型历程，与ING银行高管探讨并亲自体验“全组织敏捷转型”。

参会人员: ING银行首席信息官。

加拿大皇家银行



地点: 加拿大多伦多

背景: 加拿大皇家银行 (RBC) 是北美名列前茅的综合金融服务企业之一。RBC新一代优化方案从机器人流程自动化入手，帮助银行降低运营风险，提升客户满意度，实现精益化运营。

访问内容: 参与者了解RBC转型全貌，参观自动化实验室，与自动化团队的敏捷专家面对面交流。

参会人员: RBC加拿大境内客户运营部门主管、投资人与资产服务部门主管，以及麦肯锡全球资深董事合伙人。

丹斯克银行



地点: 丹麦哥本哈根

背景: 丹斯克银行是丹麦最大的银行，于2013年开始寻求数字化突破，目前正在整个银行开展数字化转型。通过敏捷转型，丹斯克银行的利润和净资产收益率明显提升，成本收入比也不断下降。

访问内容: 参与者全方位了解中小企业客户 (B2B) 部门的转型历程，探究丹斯克银行如何实施并且扩大敏捷工作方式等一系列问题。

参会人员: 丹斯克银行丹麦境内商业银行部门主管、新型融资部落主管，以及麦肯锡全球资深董事合伙人。

麦肯锡全球敏捷组织论坛

简介

论坛为期两天，以互动的形式，围绕如何跳出矩阵型组织架构，如何构建敏捷高效的组织等话题进行深度探讨，帮助企业更好地应对挑战，立足21世纪复杂、快速及多变的商业环境。

形式

先由客户提出敏捷组织相关问题，后深入探讨敏捷转型的原因、内涵和方法：

- **原因：**为了让企业站稳脚跟并茁壮成长，领导者必须摒弃僵化、机械的组织架构，引导企业迈向充满活力的企业生态，如此才能在瞬息万变的市场环境中与时俱进，开拓创新。

- **内涵：**我们将探讨敏捷组织领域的最新理论和最佳实践。麦肯锡已确立敏捷组织的五大特征——不同企业的敏捷转型不尽相同，但转型成功的企业都具备这些特征。

- **方法：**客户及麦肯锡团队将与敏捷专家并肩合作，将最新的理论研究应用于组织内部。论坛结束时，无论您是C级高管、副职领导或资深总监，所有与会的业界领袖都将满载而归，不仅深刻理解什么是敏捷组织，也将明确企业的行动计划，还能与顶尖敏捷专家一同探讨敏捷转型的意义与成效。

> “我们团队一起参加了论坛，跟麦肯锡的组织设计专家共同讨论新想法，培育能力，让我们有了进一步的启发和思考，可以说是获益匪浅。

我本来不太懂组织设计，这两天的论坛让我对该领域有了更加透彻的了解，填补以往的认知空白。

— 某首席战略官

对于领导公司的敏捷转型，我现在更加有备无患，脑子里有了各种新想法。

— 某首席人力资源官

论坛非常精彩，充满活力，不仅有趣，还十分具有启发性。

— 某麦肯锡全球董事合伙人

大家或多或少都碰到了一些相同的根本问题。虽然情况不同，但肯定都想找到应对方案。我非常期待把在论坛上的所学带回公司，继续学习正反面案例，从中吸取经验教训。

— 某首席人力资源官

组织要设计得又稳又快，这是我第一次接触这种两者并兼的想法。这次论坛让我大开眼界，我发现在我们公司很多事其实可以换一种方式来做。

— 某绩效转型副总裁

5月22日-23日 阿姆斯特丹 | 6月5日-6日 圣保罗
8月21日-22日 北美西海岸 | 10月9日-10日 阿姆斯特丹

麦肯锡敏捷学院

高管敏捷能力提升——课程总体介绍

学习目标

帮助银行突破传统组织束缚，提升跨部门协作能力与效率，建立敏捷、高效的组织形式，推动创新变革：

- 帮助企业发现组织缺陷，跳出“矩阵式”条框
- 引入组织设计的最新理论和最佳做法
- 建立灵活高效的敏捷组织，推动企业创新

课程描述

- 敏捷组织论坛采用两天高峰论坛形式
- 课程将研讨如何超越“矩阵式”组织架构框架，建立高效、灵敏的敏捷组织应对市场挑战
- 通过解决四项悖论，领导者可以将企业转变为更加有机的生态组织，具备调整适应以及创新的能力
- 介绍敏捷组织设计的9项“黄金法则”，将组织的成功机会提高6倍

课程基本信息

目标受众：银行高管

课程时长：2天

课程人数：每家银行不超过3人

课程通过分享敏捷组织的定义及设计方法论，有效帮助银行建立敏捷、高效的创新组织形式

敏捷组织设计

- 解决组织的四种“两极平衡”
- 协助企业从机械式组织转变为能够自适应和创新的有机生态组织
- 学习敏捷组织设计的五大步骤，掌握组织流程再造的黄金法则

敏捷能力提升

- 系统化了解敏捷方法
- 理解敏捷原则，拥抱敏捷文化
- 敏捷环境下的领导力提升

麦肯锡敏捷学院

高管敏捷能力提升——课程安排示例

日程	用时
第一天	
项目启动	1小时
■ 致欢迎辞及课程简介 ■ 敏捷组织的竞争优势 ■ 愿景与展望	
敏捷组织架构	2小时
■ 敏捷组织设计的五大步骤 ■ 敏捷组织构建蓝图设计 ■ 组织流程再造的九大黄金法则 ■ 具体设计方法介绍	
敏捷方法介绍	4小时
■ 以客户为中心的精益产品创设 ■ 迭代式交付管理 ■ 敏捷技术实现持续交付 ■ 数据驱动的敏捷运营	
晚宴与交流	3小时
第二天	
敏捷行为观念深入探讨	3小时
■ 价值驱动、持续改进 ■ 赋能团队、职责共享 ■ 拥抱变化、勇于试错 ■ 以人为先、以客户为中心	
敏捷领导力提升	3小时
■ 敏捷环境中的领导力建设 ■ 结构化思维和系统思考 ■ 高效沟通和反馈 ■ 影响力模型	
思考与总结	1小时

敏捷术语词汇表

敏捷小组	Squad	围绕给定业务目标组建的自治的跨职能实体业务团队，包括团队开展业务所需的所有角色（如软件开发人员、市场专家），端到端负责业务目标的达成。
职能	Chapter	部落内同一领域（如软件开发人员、市场专家）的专业人员组成的跨敏捷小组虚拟团队，负责建立专业知识、维护和改进对相似任务的共同方法并评估其成员。
敏捷组长	Product Owner/Squad Leader	敏捷小组负责人，负责决策团队业务举措、确定举措优先级，对团队的最终业务目标负责。敏捷组长并非纯管理人员，通常也需要在敏捷小组内承担具体工作。
职能领导	Chapter Leader	职能团队的负责人，通常由部落内某敏捷小组成员兼任，主要负责职能团队内成员的能力建设和评估、工作方法的沉淀、推广和改进。
部落长	Tribe Leader	部落的负责人，负责设定部落的业务愿景和目标，设计部落组织结构和管理部落人员，支持部落内各敏捷小组工作，协调部落内小组间以及本部落和其他部落的协作沟通。
敏捷教练	Agile Coach	负责辅导部落和敏捷小组的敏捷方法的导入，推动流程和实践的持续改进，并促进小组成员敏捷能力的提升以及思维观念的转变。
部落	Tribe	业务上关联紧密的若干敏捷小组所组成的一个敏捷组织，通常不超过150人，负责组织内某一块业务的经营和目标的达成。

敏捷专业中心	Agile Center of Excellence (Agile CoE)	敏捷专业中心是所有敏捷教练组成的虚拟或者实体组织，负责培养和管理敏捷教练，评估和提升部落内小组和成员的敏捷能力，促进组织内敏捷思维方式的转变和文化的传播，沉淀敏捷工作方法。
Scrum	Scrum	Scrum是最被广泛采用的一套规范的迭代流程框架，通常用于复杂产品的研发，它定义了团队的三种角色（敏捷组长、SM和团队成员），迭代的5个标准活动（迭代计划会、评审会、回顾会、每日站会和backlog梳理），以及3种产出物（产品backlog、迭代backlog和产品增量交付物）和5个核心价值（承诺、开放、专注、尊重、勇气）。通常被敏捷小组用来进行迭代开发。
冲刺	Sprint	Scrum框架对迭代的专有称谓。迭代是固定的时间周期，一般为2周。团队将工作时间划分成一系列连续的迭代，在每个迭代内共同设定迭代的工作目标，产出有价值的交付物，回顾并改进工作方法。通过每迭代的小粒度的增量价值交付和反馈调整，团队可以持续优化预测能力，降低交付风险，更好地实现团队的最终目标。
SM	Scrum Master	Scrum Master负责辅导和支持团队更好地实施Scrum框架。Scrum Master通过帮助每个人理解Scrum理论、实践、规则和价值来做到这一点。
迭代计划会	Sprint Planning	Scrum框架定义的一种迭代活动，通常在迭代起始的时候进行，团队成员在一起确定本迭代需要达成的目标和任务，确定迭代backlog的内容，并且讨论如何更好地完成迭代的任务。
迭代回顾会	Sprint Retrospective	Scrum框架定义的一种迭代活动，通常在迭代结束的时候进行，是团队的持续改进活动，团队成员一起回顾本迭代团队表现，寻找下个迭代可以执行的改进点。

迭代评审会	Sprint Review	Scrum框架定义的一种迭代活动，通常在迭代结束的时候进行，向全体团队、客户和利益相关人展示迭代的成果，听取反馈。
站会	Standup Meeting	Scrum框架定义的一种迭代活动，团队每天早上通过15分钟的时间，全员描述自上次会议以来所做的工作、他们计划在当天完成的工作，以及可能对其他团队成员产生影响或需要获得其他团队成员帮助的任何问题或障碍。站会让组内成员有机会频繁沟通，对团队当前迭代的任务进度及风险作出快速的反馈与同步。
产品待办清单	Product Backlog	产品待办列表，是小组所有待办事项的清单，清单里的每一事项都有优先顺序和工作量估计，优先级越高的待办事项需要越清晰，越详细，优先级低的事项相对比较粗略和模糊。产品backlog同时也是产品的实现蓝图，体现了团队的迭代工作计划，小组要优先完成优先级高的事项。产品backlog会根据产品的环境的变化而动态调整（例如优先级、工作量估计，事项的增删改），确保小组的工作计划适应变化。通常敏捷组长会收集来自于各方的需要、期望、诉求等等到产品待办列表中，给定优先级，常见的一种待办事项是用户故事。
用户故事	User Story	用户故事是一种轻量级的产品需求沟通和管理工具。一个用户故事是用简明的日常商务语言描述的一个产品需求，让所有人理解要做什么，为谁而做，同时为什么要做，通常比较简略。用户故事鼓励团队成员面对面澄清、反馈和确认需求细节，理解需求背后的价值。
迭代待办清单	Sprint Backlog	小组迭代内的待办事项清单，通常是产品backlog里的一部分。迭代backlog的内容通常比较清晰具体，颗粒度较小（工作量约在3天之内）。

待办清单梳理	Backlog Grooming	迭代过程中团队根据市场变化、客户反馈和经验对于backlog的持续性的调整活动，目的是让团队的backlog及时准确反映真实需求情况，通常包括添加新任务、调整优先级、调整工作量估算等。
任务完成定义	Definition of Done (DoD)	DoD是团队共同认可的在迭代内完成一个任务所需要做的一系列活动。团队可以用来验收迭代内任务的完成情况并据此统计迭代完成的工作量。
任务齐备定义	Definition of Ready (DoR)	DoR是团队共同认可的一个任务进入迭代backlog前所必须具备的条件。通常意味着该任务的验收条件明晰，依赖关系明确，工作量有明确管算，风险被识别出来。对于用户故事来说，意味着满足了INVEST原则。
INVEST原则	INVEST	INVEST是独立、可协商、价值、可估计、小和可测试的英文首字母缩写，是一套描述和评价高质量的用户故事的标准。
迭代速率	Velocity	团队在每个迭代按照DoD标准完成得工作量总和。迭代速率通常用来指导团队的后续计划调整，确保团队每个迭代计划的工作量和团队的产能匹配。
看板	Kanban	看板是一个帮助团队高效管理工作流程和持续改进的可视化管理工具，通过可视化展示任务的进展状态，它可以帮助团队快速沟通识别、解决瓶颈并持续优化流程，加速任务在整个流程中的流动，缩短任务的交付周期，平衡团队的任务量和产能。
估算	Estimation	估算是一个寻找工作任务（例如用户故事）的近似工作量的过程，通常由实际完成这些任务的人来估算，可以采用理想人天或者故事点作为单位，估算是计划的基础。

燃尽图	Burndown Chart	燃尽图是一个二维图，是团队迭代内工作完成情况的一个可视化展示，迭代计划的工作量显示在Y轴上，迭代的时间流逝显示在X轴上，根据团队每天任务的完成情况，燃尽图应该是一个不断下降的曲线。
精益画布	Lean Canvas	精益画布是一页纸的商业计划书，把商业计划通过9个维度在一页纸上清晰简明地表示，这9个维度包括：目标客户群，客户问题/痛点，针对痛点的解决方案，方案的独特卖点，门槛优势，渠道，收入，成本和关键度量指标。
精益创业	Lean Startup	精益创业是一套科学严格的将想法转变为成功的产品或者服务的方法，团队通过快速地迭代交付产品和服务，频繁地实验和获取客户反馈，验证或者证伪产品想法，不断学习调整以交付真正适合客户和市场需求的产品和服务。
最小可行产品	Minimum Viable Product (MVP)	最小可行产品是指以最低成本交付并能获取客户反馈的产品。MVP同时也是一种产品策略，用最低成本的方式建立一个包含足够可用的核心功能的产品版本，满足早期客户的需求并能够搜集他们的使用反馈，然后通过后续迭代来逐渐调整和完善产品。
增长黑客	Growth Hacking	增长黑客是一种集市场营销、产品开发和数据分析一起不断进行快速地创造性实验和优化来寻找快速、低成本和高效的业务发展方式的方法。
测试驱动开发	Test Driven Development (TDD)	一种开发实践，在该实践过程中，用于验证代码片段表现的小测试在编写代码前就已经写就。这些测试最初是失败的，但开发人员的目标是接着添加代码使这些测试成功。

持续集成	Continuous Integration	持续集成是一种软件开发实践，它要求开发人员每天多次把代码集成到源代码管理库中。每次集成都通过自动化的构建（包括编译，发布，自动化测试）来验证，从而尽快地发现集成错误。持续集成提高了代码集成的效率，增强了集成过程的可见性，能够及时给团队反馈问题并且促进解决，减少了交付风险。
持续交付	Continuous Delivery	持续交付是一套软件开发的流程和实践，通过自动化测试、自动化部署等技术手段让开发人员的代码快速和安全地部署到生产环境中，确保团队对客户需求和市场变化的快速响应。
DevOps	DevOps	DevOps（Development和Operations的组合词）是一组过程、方法与系统的统称，主张利用自动化工具来优化开发测试团队与运维团队之间的协作，来使得构建、测试、发布软件能够更加地快捷、频繁和可靠。
自动化测试	Automatic Tests	自动化测试是把以人为驱动的测试行为转化为机器执行的一种过程。自动化测试将人编写的测试用例采用代码方式来实现，可以自动频繁反复地运行，提示代码修改中的错误。自动化测试可以更快地给团队提供产品缺陷反馈，持续保障产品质量。
双速IT	Two-speed IT Infrastructure	双速IT架构是一套兼顾稳定安全与快速市场响应的系统架构，对前台应用（如渠道、客户关系管理和分析等），进行快速架构的构建，实现业务功能对客户和市场需求的快速甚至实时的响应；对核心系统和后台系统，尽心简化和升级，确保核心系统的稳定性。

IT区域负责人	IT Area Land	负责管理某个或某几个部落的IT工作，对部落里的职能领导进行管理和考核，专注于通过IT战略和决策、IT人才培养与管理和敏捷文化实践，帮助部落负责人实现部落业务目标。
目标与关键结果法	OKR	OKR是一套明确目标和跟踪关键结果指标的考核管理体系。通过设定具有挑战性的指标，层层分解下达到执行层面，并且围绕目标设定过程指标及结果指标来确保目标可达成。由英特尔公司发明，著名的使用OKR的公司包括谷歌、ING等。
自我管理团队	Self-managing Team	充分授权的小型团队，一般不超过10名全职员工。需要掌握多种专业技能，以完成任何端到端的客户服务任务并尽可能避免工作转手或交接。
专业资源池	Flow-to-Work	由具备专业技能的人员组成，没有规模限制。资源池包括销售管理、HR、风控、合规等职能，根据部落或部门的具体请求派驻专业人员，通过内部计价等方式提供专业服务，在提升专业化能力的同时也提高内部资源的使用效率。
敏捷前线	Agile Overlay	一般保持原有的线性组织管理模式，主要为销售团队，独立运行，通过定期召开跨部门碰头会分享最佳实践、反馈销售的执行情况。

关于麦肯锡中国区银行咨询业务

麦肯锡中国银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行，通过打造效益驱动的解决方案，帮助客户建立可持续的核心竞争力，取得持续的商业成功。

我们在中国拥有近300的银行业务核心咨询团队，专注于银行的整体转型、创新和并购等战略咨询，并提供端到端的方案设计和实施支持，主要包括五大类型：总体转型与创新战略规划，金控集团的战略及管控，具体业务业绩提升方案，客户体验提升，以及战略导向的风险管理和资产负债管理体系设计。同时，我们协助银行进行全面的组织能力升级和核心能力建设，包括领导力建设、事业部制改革、设立创新组织、打造大数据能力、协助双速IT转型等。

我们建立了麦肯锡敏捷学院，为国内银行董事长及行长设计了一系列敏捷转型解决方案和创新培训，旨在帮助国内银行高管开拓视野，汲取全球智慧。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



韩峰

全球董事合伙人
深圳分公司



Deepak Mahadevan

全球董事合伙人
布鲁塞尔分公司



邵岷

前全球董事合伙人
上海分公司



王巍

全球副董事合伙人
上海分公司



李帅

资深顾问
香港分公司



方颖华

资深顾问
上海分公司

关于麦肯锡

麦肯锡成立于1926年，是全球领先的管理咨询公司。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、风险、人力资源、创新、技术和并购等各方面的难题，进而获得显著而持久的成效。在咨询服务领域、创新解决方案和研发能力等各个领域的覆盖之广博、专业之精深，堪称业界翘楚。麦肯锡的10，000多名咨询顾问和合伙人遍布于全球的60多个国家和140多个城市，同时还拥有全球超过1，800人的庞大研究团队，支持我们汲取全球智慧，更好地服务于本地客户。自1985年正式进入中国起，麦肯锡深耕中国市场，目前已在北京、上海、深圳、香港和台北开设了五家分公司，在华全球合伙人、咨询师和业务支持专家总共超过了700名。过去5年麦肯锡在中国区共完成数千个项目，协助中国领先的民营和国有企业以及在华跨国公司创造了巨大的价值。

上海

麦肯锡上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编：200021
电话：(86-21) 6385-8888
传真：(86-21) 6385-2000

北京

麦肯锡北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：(86-10) 6561-3366
传真：(86-10) 8529-8038

香港

麦肯锡香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：(852) 2868-1188
传真：(852) 2845-9985

台北

麦肯锡台北分公司
台北市信义路五段七号47楼110
电话：(886-2) 8758-6700
传真：(886-2) 8758-7700

深圳

麦肯锡深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：(86-755) 3397 3300



麦肯锡中国银行业CEO季刊
敏捷银行
2019年春季刊精简版
版权所有© McKinsey & Company
https://www.mckinsey.com.cn