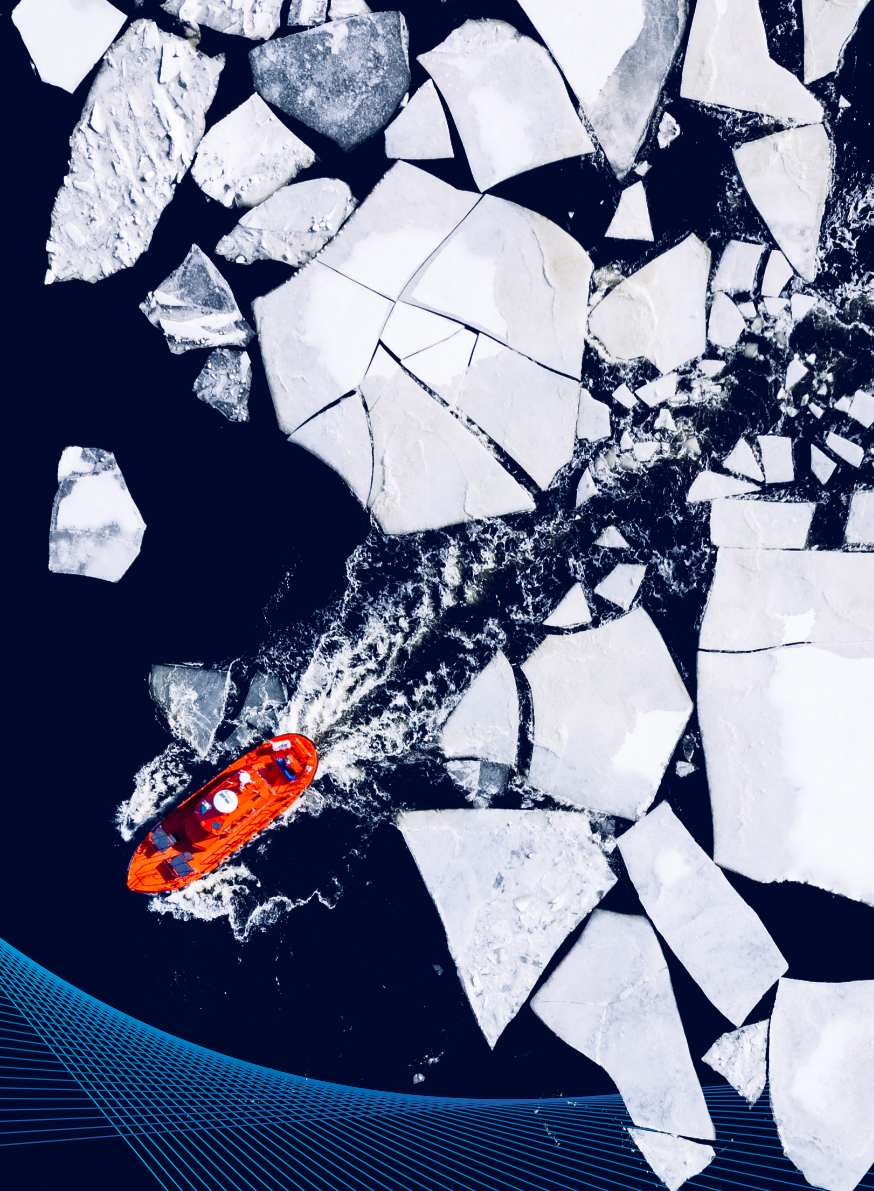


McKinsey
& Company



金融机构敏捷转型白皮书

从“形似”到“神似” ——敏捷转型成功之道

2023年4月

目录

- 3** **第一章**
敏捷转型，方兴未艾：敏捷转型的趋势与挑战

- 19** **第二章**
实现敏捷组织转型的六大关键成功要素

- 25** **第三章**
如何全面启动敏捷组织转型

- 31** **结语**



前言

在当今的VUCA时代（Volatility动荡、Uncertainty无常、Complexity复杂、Ambiguity模糊），金融机构因应新常态的能力与速度决定了机构长期的竞争力。后疫情时代，越来越多的金融机构认识到组织敏捷的重要性，并期望通过全面应用敏捷工作方法提升组织敏捷性。

具有敏捷性的组织能够更快察觉环境与市场变化，并快速作出调整来回避损失，扩大业务规模、提高获利能力。因此在面对环境的变化时具有更高的韧性，能够承受变化冲击的程度更高，在机会出现时也能领先抢占先机。

然而，许多机构在引入敏捷后却遭遇形似而神不似、无法扩大规模、效益不如预期等状况。麦肯锡研究发现不同机构推动敏捷转型带来的效益呈现巨大的差异。组织敏捷本质是组织运作模式的全面革新，如果仅仅引入容易进行的敏捷实践而不落地配套机制的调整，往往难以实现预期的成果。

敏捷转型涉及组织的各个领域，而每个领域的变革都会面临多重不同的挑战，这使得许多企业却步，只做简易的实施而牺牲整体效益，因此在大中华区大部分金融机构的敏捷转型往往停留在“口号”、架构和工作方法的简单调整，在战略、运营流程、人才管理、技术底层等关键领域的调整未能有效展开，在组织架构上也无法突破僵固性，无法以价值为导向重塑团队运作方法并赋能团队，导致成效不明显或无疾而终。

本白皮书着重剖析了敏捷转型的重要意义和不同机构推动转型的成效情况，揭露国内金融机构敏捷实施常见的六大挑战，并基于麦肯锡全球敏捷实施经验，引入一套体系化敏捷转型实施方法，包含六大策略：制定转型目标、敏捷领导力转型、目标与预算管理流程、考核体系、人才培养与转型管理，以助力金融机构从做敏捷“Doing Agile”走向组织敏捷“Being Agile”。



第一章

敏捷转型，方兴未艾：敏捷转型的趋势与挑战

一、组织敏捷与韧性是疫情时代的制胜关键

新冠疫情几乎让全球所有组织都面临不可预见的冲击与前所未有的挑战。麦肯锡通过近两年对全球2000多家企业的问卷调查，得出一个重要结论：**敏捷企业在疫情时代更能够保持韧性并提升效益**。根据我们的测算，韧性较强的企业在顾客满意度、员工积极性、运营效率等方面平均提升了30%，而创新速度则呈现5-10倍的增长，其中65%的企业认为敏捷转型会对财务指标产生重大贡献（见图1）。

基于调研，我们总结了强化企业韧性的三大关键要素：

- **预判未来，因势而动**：主动分析宏观经济趋势、产业格局变化，及时顺应环境变动调整顶层战略。
- **业务突破，砥砺前行**：敢于推动业务模式转型，并平衡短期与长期决策。短期聚焦于优化组织效能和资本支出，并降低杠杆；长期聚焦于精细化管理、资源分配与回报管理。
- **汇聚英才，应对变革**：持续优化组织对人才的吸引力，打造韧性强、主动创新求变的领导团体与工作队伍。

组织力即企业竞争力

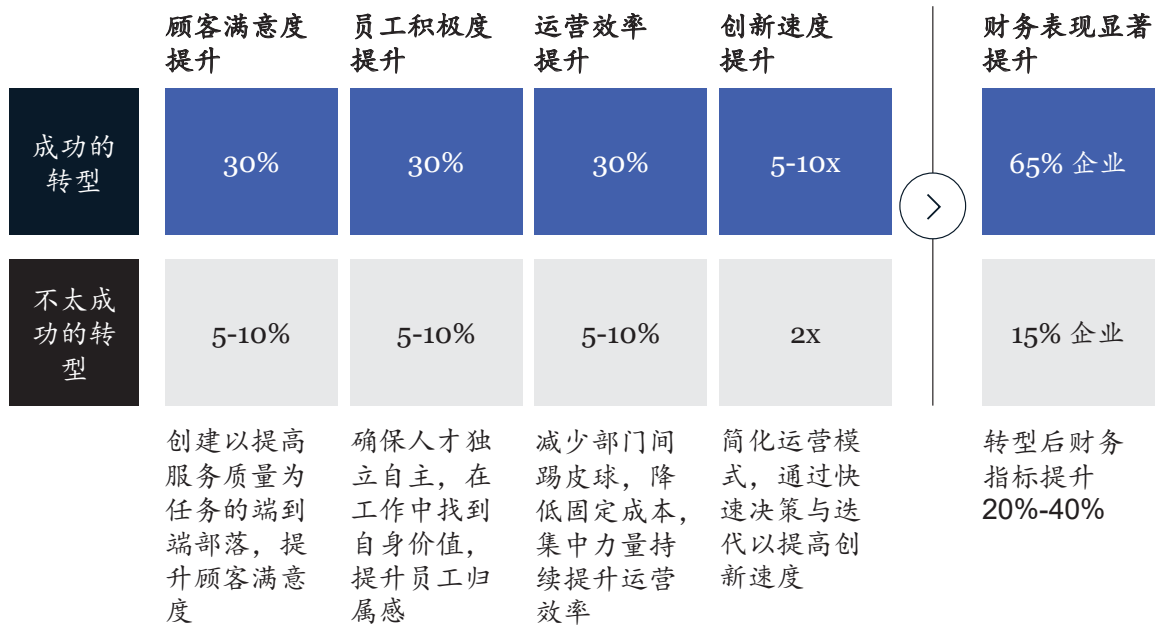
在经济增长放缓的压力下，许多企业CEO会寻求缩减成本，以平稳度过寒冬，但这种被动做法通常不可持续。优秀的CEO应主动思考如何推动组织再造，以解锁新的内生动力，在穿越周期后成为新一代领先企业。此时，CEO思考的关键问题应包括：

- 如何改变组织流程与架构，提升市场敏锐度及敏捷反应力？
- 如何让大公司焕发如初创公司一般的创新能力？
- 如何在此时招募一些稀缺的优秀人才？

要回答上述问题实属不易，CEO们需要在组织上找寻根源。许多CEO会问两个关键问题：一、哪些因素在制约公司发展潜力？二、哪些转变能释放公司被封印的价值？只有明确这些问题的答案，CEO才能正视组织沉疴、破局前行。

图 1

一次成功的敏捷转型为组织带来多维度的巨大效益



麦肯锡在2021年问卷调查了838家曾经或正在经历敏捷转型的企业。所有受访企业高管都需要在顾客满意度、员工积极度、运营效率、创新速度、财务表现等维度进行评量。麦肯锡对评量结果进行分群，将表现前30%的受访企业定为“成功转型”的案例，其余则属于“转型不太成功”的案例

二、金融机构推进敏捷转型的六大关键挑战

基于麦肯锡在过去五年帮助多家国内外金融机构建立敏捷、提升韧性的实战经验，我们发现，难以通盘落实敏捷转型的金融机构往往存在六大挑战：

挑战一：缺乏量化、可衡量、上下一致的共同目标

大部分机构推进敏捷转型时往往缺乏从整体到局部、自上而下、清晰明确的目标，特别是在经营、交付效率等方面的量化指标。敏捷涉及组织、流程、人员管理等多维度转型，需要以先行团队的速赢在组织内建立信心。如果

缺乏明确目标、难以建立共识，那么敏捷转型成功与否也就无从衡量。

挑战二：管理层的思维、领导方式与技能尚未转变

敏捷组织经常遭遇的挑战是管理层在思维和能力上未能满足转型要求，导致转型失败。在敏捷成熟的组织中，管理层从权威型领导转变为服务型领导，将产品设计、方案迭代的授权下放，推动赋能式管理，鼓励敏捷团队自主决策。

然而，在我们观察的多数组织中，管理层仍习惯给出“如何做”的要求，而不是以“做成什么”为导向，并对团队行为进行指导与约束，而非管理最终成果。这些行为都会导致团队本身缺乏主观能动性，事事向上汇报，得到许可方才推进，不愿承担风险，最终难以支持敏捷组织转型。

挑战三：目标设置与资源分配僵化，未能弹性调配

许多机构在敏捷转型时未充分落实OKR（目标与关键成果）、QBR（季度业务审查）等敏捷规划流程。特别是在QBR实施过程中，仅进行形式化的结果复盘和目标设定，未能平衡跨团队资源依赖，资源配置规划、考核管理也没有配合QBR进行必要调整，直接导致QBR流于形式，未能对管理产生实质性影响，徒然增加团队成员的会议时间，而没有产生相应成效。

挑战四：敏捷团队缺乏配套的考核与绩效管理

许多组织虽然组建了跨职能团队，但仍停留在以兼职成员为主、虚线汇报敏捷团队的“弱组织形态”（临时工作组）。团队成员的绩效仍以原汇报条线为主，日常工作的优先顺序与目标也以满足原部门或领导的要求为先。这样的

“弱组织”即使有团队目标，也与成员个人关联度过低，成员往往缺乏动力来更好地满足用户，自然也无法切身感受和理解用户需求。与此同时，这样的团队由于决策权过低，难以自主改善流程、实践和工具等，通常无法充分实现当初设定的目标。

挑战五：敏捷转型团队规模与能力未能匹配

组织转型需要大幅提高能力建设的广度与深度，特别是关键转型角色，如PO（产品负责人）、SM（Scrum Master）等需要纵览全局、具备敏捷管理能力的新角色。因此，完整构建体系化的敏捷培训体系，多维度推动能力建设，才能实现大规模团队赋能。

挑战六：缺乏完善的变革管理机制，敏捷止于局部试点

许多组织的敏捷转型都是由团队发起，借鉴同业或成员经验，在一个或几个团队落实。这样的做法有时也能取得成效，然而在扩大规模时，往往会面临配套资源、机制和能力不到位的问题，导致转型无法持续。虽已积累成功经验，但敏捷转型止步于少数团队或部落，而未能扩大至整个组织。



第二章

实现敏捷组织转型的六大关键成功要素

麦肯锡基于服务全球金融机构推动组织敏捷转型的多年经验，提出六大策略（见图2）：

图2

成功的敏捷组织转型有六大改变

从	到
1 缺乏量化、可衡量、上下一致的共同目标	组织具有 清晰明确、可沟通、可实施、可衡量 的转型目标，并在组织内各个层级形成 共识与理解
2 管理层思维、领导方式与技能未能转变	组织 管理层具备敏捷领导力 ，以身作则展现敏捷思维与行为，赋能团队进行自我管理以追求最大价值
3 目标设置与资源分配僵化、未能弹性调配	以OKR、QBR 落实敏捷动态规划与动态资源分配 ，层级团队能快速回应新讯息与变化，抢占先机并减少浪费
4 传统组织架构鼓励成员墨守成规，考核与绩效管理限制行为转变	清楚透明的绩效考核方法， 完整、客观地衡量人员绩效 ， 激励人员自主性 并持续改善团队协作，建立价值导向并发展专业能力
5 缺乏敏捷专业人员与新能力建设	组织持续发展关键人才，以系统化的方式培育人才池，保障 关键能力充足 ，能够支持新团队与业务的 敏捷实施
6 缺乏变革管理机制，敏捷止于局部试点	建立变革管理体系，透过由上而下、持续沟通与赋能、鼓励变化的方式，发展敏捷组织文化，带来 可持续的长期影响

一、高层明确转型愿景，目标上下对齐、形成共识

为确保敏捷转型的成功，管理层必须自上而下确立转型的愿景和目标，并推动组织层面达成共识。转型目标应当具备**清晰明确、可沟通、可实施、可衡量**等四大特点，并通常会围绕着四大方面来设定，即客户满意度（如净推荐值NPS）、员工积极性（如员工推荐值eNPS）、运营效率（如盈利能力）和创新速度（如新产品开发速度）。

在敏捷组织中，机构、部落、小队的目标会频繁调适，以回应现状与变化，因此需要**自上而下持续对齐目标来确保方向一致性**。由目标设定着手，层层往下分解，自上而下地贯穿部

落、小队乃至个人，进而取得自下而上的支持与对齐。例如，机构目标设定为提升用户满意度，银行日常服务可将目标设定为提升用户体验，而其中的网银支付小队则将目标设为缩短用户单笔交易的平均花费时间，以此方法确保整个组织活动聚焦于实现共同目标。

通常，部落与小队会每季度设定与组织对齐的目标（如OKR），而小队会每次迭代设定更具体的战术目标（如Sprint Goal，冲刺目标），以确保在转型过程中持续对齐。我们稍后将在本章详述制定目标的方法。

二、推动管理层理念和行为的转变

管理层的思维与管理方式会直接影响组织成员的行为模式，只延续传统的管理方式，组织行为将不会发生改变，因此也不能真正落实转型。为了转变组织成员行为，真正建立敏捷组织，各层级领导须改变传统的命令式管理风格，培养当责意识（Ownership）、提升一线人员解决问题的能力，全面减少效率瓶颈。**敏捷转型要求组织领导者转型成为服务型领导**，致力于实现五项根本性转变：

1. 以影响力领导，而不是以权威领导

领导力关乎影响他人并齐心协力实现特定目标的综合能力，各级领导须务实地持续培养领导力，发挥影响力来让团队致力于目标实现，而不是简单粗暴地以主管的职级或年资

来要求团队服从。因为成员在遵从权威的同时，也会将决定的责任转嫁，降低对结果的关切程度。

2. 创造共同愿景，而不是提供解决方案

在表达意见时，敏捷领导会将关注点放在确保大家都清楚认知理想的结果是什么，而不是指导成员应该如何工作。以愿景、目标为核心建立的形式，让团队充分理解在为谁通过什么方式带来什么改变，并产生什么效益；至于实现这些目标的路径则留给团队来抉择，并综合团队的各项能力来推进。指导式的管理方式只能让团队发挥低于指导者的能力，从而失去了发挥最佳创造力的机会。

3. 营造鼓励自主性的环境，而不是确保他人遵循计划

敏捷领导相信人的行为模式会依所处环境和人际互动而改变。因此敏捷领导不但自己具备开放心态，鼓励成员的不同意见，创造成员的内部动机，也会有意识地改变组织中会影响团队自主性的因素，如实体环境、规范、阶层、考核等。他们鼓励团队为了最佳效益来进行工作，并对团队的交付方式与成果抱持开放态度。如果将监控重心放在是否符合计划上，团队会为了避免犯错而拒绝改变，在乎行动是否符合预期而胜于能否产生效益。

4. 培养成员的当责意识，而不是单纯执行职能任务

敏捷领导会引导团队成员将成果与自身建立连接，培养团队将产品成效视为自身责任。通过教练 (Coaching) 技巧，聆听团队对议题的想法，并推动团队思考，探索更好成果，分析其中原因并找到达成路径。这样的方式不单能拓展团队承担的责任，也加深了团队对成果的承诺，以及对于优质成果的期待，从而产生更好的协作与创造力。

5. 管理成果与价值，而不是过程与交付

敏捷领导会将绩效重点放在影响与价值上，因为这些才是真正能为用户带来改变的指标；同时对过程与交付保持开放态度，以确保有足够弹性对现况作出快速准确的回应。将管理标的放在过程 (如有效工时、产出程序、拨打电话) 或交付 (如功能、文件)，会驱使成员盲目填满工作时间，交付符合规格却无价值的产出。反之，敏捷领导对于影响与价值进行检视和讨论，可增强团队的用户中心思维、创造力与自主性，以及当责意识与全局观。

除了上述思维与行为的改变，高阶领导应积极参与并带领组织开展敏捷转型，为组织的发展明确方向。具体做法还包括：

- 持续发展敏捷思维，先做到自身敏捷，才能领导敏捷团队
- 作为赞助者参与部落和团队运作，示范敏捷工作方法与决策流程
- 授权、激励、赋能团队成员，增加沟通以传递信息给团队及团队成员

三、结合OKR/QBR做好弹性资源配置

组织需提高目标设定、预算配置与决策机制的弹性，传统的资源规划实施多是基于年度计划，经常遭遇准确性不足、偏差较大等问题，造成资源投入错配，如无预算投入在新的机会点，或是为了花费预算而进行已无效益的项目。为塑造敏捷组织，必须彻底落实OKR、QBR和实时绩效跟踪这三大保障机制。

1. 系统性引入OKR，对齐目标且提升弹性与透明度

推进敏捷转型的第一步，提高目标设定的有效性与管理弹性，金融机构往往会引入OKR作为重要的目标管理工具，其具备三个核心要素：

- **志存高远、激发潜能:** OKR的目标设定应具有挑战性,通常相较于KPI更激进,以鼓励团队与员工挑战自己的潜能。
- **纵向对齐、上下一心:** 公司战略即为部落目标(O:Objective),部落目标会由小组目标来完成,通过OKR设置将组织整体战略层层下达,同时每个小组针对目标设计关键举措,以及配套的可量化关键结果(KR:Key Result)。在目标拆解与执行方法方面,各层级管理者均拥有高度的自主决策权。
- **横向协同、保持透明:** 某个整体关键结果的实现,通常需要多个部落/小队的协同;在全组织内公布1.0版本OKR,有利于发现上级关键结果覆盖中的疏漏,并进行跨部门协调分工。各团队OKR作为日常工作任务优先级对齐与协调的基准,始终对所有团队公开。

案例实践

某亚太区领先金融机构为推动组织全面敏捷转型,在公司层面将战略目标设定为“打造与众不同的客户体验”,据此定义四大关键结果,并明确如下可衡量的达成标准:

- 成为客户的首选:如以该机构为主要往来银行的客户占比
- 发展数据分析技能:如个性化交互在所有数字交互中的占比
- 提升创新速度:如合作金融科技伙伴数量以及创新基金规模
- 发展生态圈业务:如住房交易平台的访客数与交易数

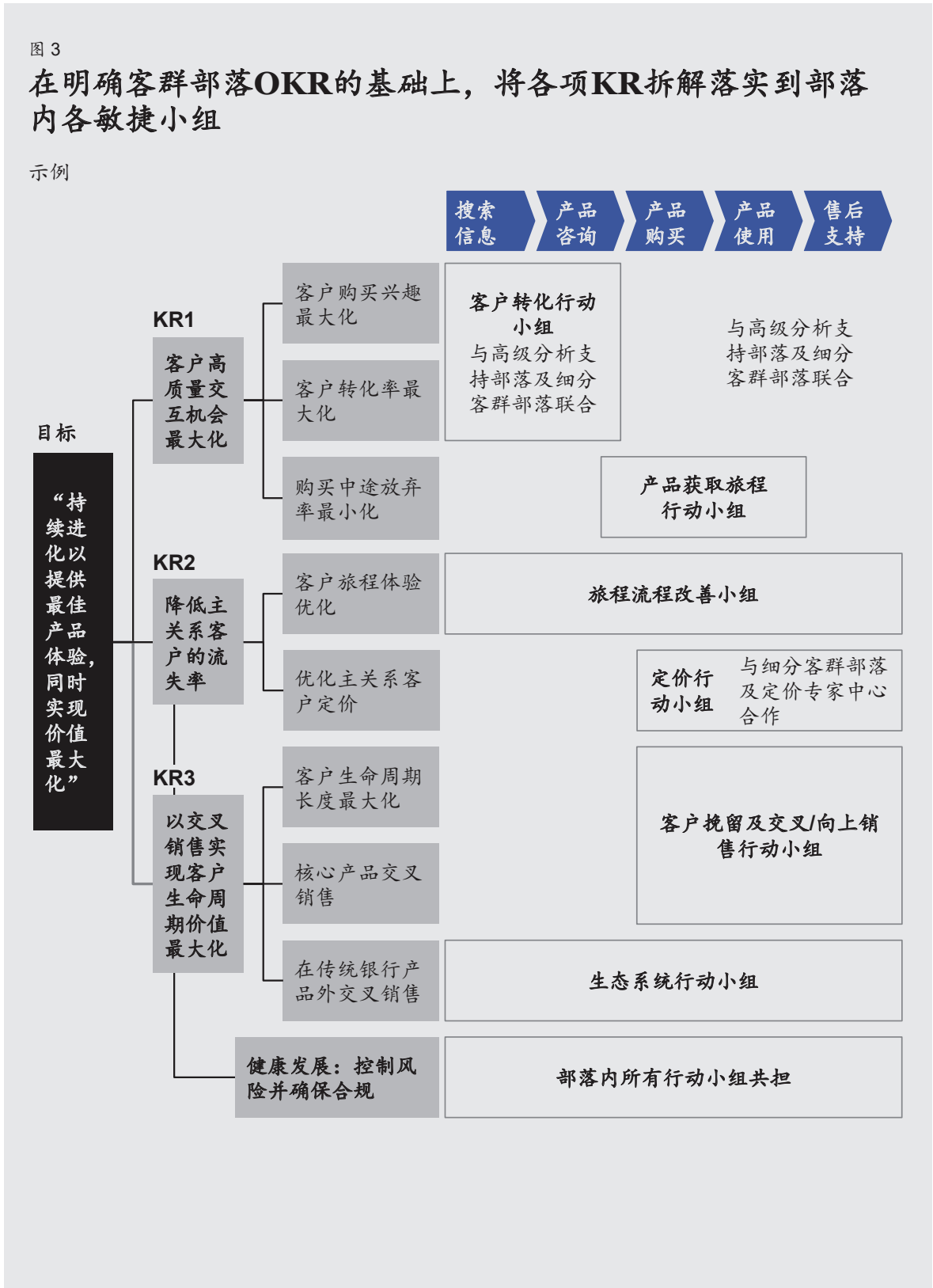
四大关键结果依据组织分工,层层下达至高阶主管、部落以及敏捷团队。举例来说,在零售银行的OKR中,围绕持续优化客户体验实现经营价值最大化,分管领导层承接三个关键结果,即提高客户互动的质与量、降低客户流失率、实现客户生命周期价值最大化,并制定了相应的定性/定量指标。

相关的客群部落以及小组(如客户获取小组、流程再造小组、客户挽留小组)承接并推动落地(见图3),过程中保持OKR体系的垂直向下以及横向透明度,以支持后续的定期追踪与迭代。

图 3

在明确客群部落OKR的基础上，将各项KR拆解落实到部落内各敏捷小组

示例



2. 以QBR提升资源分配的弹性

敏捷组织需突破传统预算方法，提高预算配置与决策机制的弹性，这通常会以QBR来实践。相较于传统预算模式，QBR具备五大关键特征：

- **自上而下与自下而上相结合：**领导团队自上而下明确公司层面的目标要求，层层分解下达。而各部落、小队均可根据自身策略方向，自下而上承诺更高的目标，来获取更多资源。全公司会经过多轮研讨调整工作优先级和资源配置。
- **以季度为频率进行：**实行更高频的预算管理迭代，领导团队每季度复盘业务成果，明确各团队是否在完成目标的正确路径上，如果期间市场或经营策略发生变化，也可灵活调整团队间资源配置，不受年度规划限制。
- **零基预算管理：**敏捷预算设置不依赖于过往的预算制定结果，而根据每个部落/小队当期设置的目标和预期创造的价值，进行零基规划 (Zero-based budgeting)，鼓励部落/小队不受限于过往的传统策略和可预测的增长目标，勇于挑战更高目标。同时，资源配置也从需求市场转向供给市场，即不是每个部落/小队需要多少资源就配置多少，而是在资源有限的大前提下，谁承诺的目标更高，获得的资源就更多。
- **风投式预算思维：**除部落预算外，为鼓励创新与中长期投资，在公司层级常设跨部落战略预算池，以支持公司层面的重要战略或创新项目。战略预算池不直接分配给各部落，而是由各部落自主提案争取战略预算；对于可以竞标的概念，可以跨部落择优选取方案，力求将战略资源用在最具

潜在效益的方案上。在后续配置过程中，每一阶段须达成预定目标，由领导团队权衡是否持续投资，如果推进过程与原提案或预定目标不符，经领导团队决策可提前中止投资。

- **追踪成效而非执行事项：**敏捷预算须基于预期成效与高阶预估来进行，不依赖现有的完整工作内容，以便最大限度地保持工作计划的弹性。在追踪预算执行进度时也要重点关注实际成效，而不是工作项目完成度。

除整个组织的战略项目要有独立管理机制外，QBR通常也在组织的各部落/业务单元、能力中心实施，具体涵盖四个步骤：

1. **上季度QBR复盘：**展示该季度关键指标的完成情况，复盘相关阶段性重点任务的完成情况，充分剖析成功的关键要素，如市场影响、团队举措的作用、竞争者状况等，从而为下阶段的目标制定输入信息。
2. **下季度OKR制定：**结合复盘，明确下一阶段的工作重点和目标，并据此形成相应的OKR。这包括两部分内容：一是本部落的OKR，二是完成该OKR所需的其他部落或团队的支持；最后通过一轮公开展示，让所有部落/业务单位、能力中心充分了解其他团队的工作重心和依存关系。
3. **跨部落OKR对齐：**通过一天的闭门会议，基于部落与小队所展示的目标进行校准，结合总体战略和优先级，修正各部落/业务单元、能力中心的OKR，形成最终版OKR。在校准过程中，会进行必要的资源重新配置，包括费用、资本等。各部落也可依据自身提案争取战略预算。

4. **传导至小组OKR:** 每次进行QBR之后, 每个部落/业务单元都必须发布QBR备忘录, 以确保所有成员充分了解本部落阶段性任务完成情况, 以及下一阶段的工作重点和对其他部门的支持要求, 从而支持各敏捷小组进行本团队的OKR拆解与预算规划, 并相应进行小队调整、工作任务规划、优先级排序等。

案例实践

某欧洲领先银行在全组织敏捷转型之后, 为有效推动决策并动态配置资源, 采用敏捷工作方式, 以OKR及作战室 (War room) 的形式指导每周工作。

在制订QBR期间, 该银行建立了线下实体的作战室 (在实际操作中也可以是线上虚拟房间)。作战室每周一按照不同层级以时间为顺序依次举行, 由部落层级开始, 作战室根据信息拟定行动方案, 以及需要跨部落协调或上报高层的事项; 之后推动业务单元层级的作战室讨论, 各业务线的CEO/COO/CIO和业务单元下属各部落管理者共同参与; 最后举行公司层级作战室, 公司和各业务单元的CEO/COO/CIO共同参与, 讨论所有待解决问题。作战室在四个墙面分别呈视不同的讯息视角: 表现墙 (展示团队当前表现)、计划墙 (展示团队原定计划, 如QBR备忘录、OKR)、改进墙 (展示与填写改进措施)、行动墙 (展示与填写下一步行动)。

3. 建立实时的绩效追踪方法

为了能有效追踪敏捷转型的成果并即时根据市场与客户的回馈做出回应, 组织须建立涵盖绩效、健康等方面指标的即时监控能力, 具体包括两方面改变:

- 建立监控组织绩效与健康的指标体系

敏捷组织的绩效指标关注成果, 而不是活动或产出 (如工时利用率、发布功能数)。常见的绩效指标包括: 一、顾客绩效, 如净推荐值、转换率、使用量等; 二、业务绩效, 如营收、单位成本、销售组成等; 三、运作绩效, 如发布频率、品质、错误回复时间等。

此外, 衡量组织健康状态的指标也同样重要, 这些指标与组织、团队及成员的行为特征与投入程度紧密相关。健康状态指标不仅能呈现组织的可持续性, 也是绩效的领先指标。常见的健康指标包括**组织健康指标**, 如员工净推荐值、组织敏捷成熟度等, 以及**员工健康指标**, 如团队士气量表值、团队晴雨表等。

- 建立透明的指标量测, 提升即时性、可视化、可得性

通过导入仪表盘等工具, 提高各项指标的更新频率与透明度。通过自动化流程可将指标刷新周期缩短至一个月内; 使用仪表

盘则是为了进一步提高透明性,可视化呈现指标的现状、历史与趋势,包括组织、部落与小队当前的OKR/KR状况、产品待办清单、后五季路线图(Roadmap)等,以清晰展示指标与由上至下目标的连动关系。最后,要确保这些信息的可得性,将其对

团队、领导及相关业务团队开放,并降低使用门槛。如果是用系统呈现,则须将权限开放给所有相应人员,并集成至日常工作所使用的系统,对在共同空间工作的团队实体化展示最佳标准效果,地点可以是团队工作室或讯息辐射站(见图4)。

图 4

工作空间设置范例





四、重塑绩效管理体系以打造敏捷组织

敏捷组织需要动态管理目标，以应对环境变动，鼓励员工灵活自主、快速试错的特性，因此在绩效管理上有几个原则：

- **灵活**：以价值为导向，动态管理目标，减少对价值生产过程的过度干预和限制
- **授权**：在制订绩效考核指标时授权员工参与；在执行绩效考核指标的过程中授权员工可以对指标进行调整
- **透明**：考核内容和执行标准透明，提高考核频率，委员会校准并减少关注度差异，多渠道收集信息……
- **持续改进**：强调实时回馈与绩效对话，择机调整并提高绩效，而非机械式执行
- **近者打分**：以员工为中心，多面向（如360度反馈）收集评价信息，尽可能授权最了解员工和团队工作状态的人进行绩效考核
- **重视能力**：重视员工在技能上的提升，包括客观数据与主观评价等

- **团队协作**：考核与激励方式更重视如何鼓励团队实现目标，并强调个人对团队的贡献

在敏捷转型的过程中，绩效管理及考核系统也须进行相应调整，以配合转型要求，确保绩效管理和敏捷转型目标一致。对于交付团队，即总部产品/业务管理团队，可考虑以下两种绩效考核优化方向：

1. 以OKR为核心的委员会考核模式

该模式以OKR作为考核的核心依据，通过分层委员会模式对各级别人员进行基于OKR的评估，并形成最终评价。该模式更适用于以人才为核心的组织，且绩效考核结果多用于人才发展、晋升或其他非物质奖励，而非直接的奖金激励。

在这种模式下，考核过程并不会把OKR的完成率量化为得分，或作为KPI来考量，而是将OKR作为基准，通过分层委员会每年度对员工以OKR为基础进行讨论并综合评价。

案例实践

某银行于2010年启动IT敏捷转型，2015年启动全组织敏捷转型，从而形成了由管理委员会、部落、小队组成的三层架构体系。在推动组织转型过程中，绩效考核体系优化成为重中之重，该银行选择将OKR完全融入考核体系的模式，其背景在于：

1. 薪酬浮动范围较小，几乎没有奖金，绩效考核结果仅与职位晋升、非物质奖励（全球轮岗、培训机会等）相关。
2. 作为以人才为核心的金融机构，更关注人才的成长和创造力，而非简单的量化指标达成。
3. 此次敏捷转型主要覆盖总行架构，不涉及一线销售人员，以交付赋能团队为主。

该银行整个考核体系规划遵循五大核心设计原则：

1. 其组织考核包含在对组织管理者（部落长和产品负责人）的考核过程中，OKR是部落和小组层面年终绩效考核的重要输入。
2. OKR考核不是单纯计算关键结果完成率，而是**基于对业务的价值贡献**进行主观评判。
3. 不设个人OKR，员工的关键结果价值取决于所在小组的整体评价。
4. 由利益关系较少的职能领导以中立视角进行绩效初评；由“定量公式、上级决策”转变为“综合价值评判、委员会研讨决策”。

5. 应用于部落长和产品负责人时，OKR考核结果**不直接与绩效奖金挂钩**，而主要决定职位晋升、基本工资涨幅以及非物质激励。

在此考核体系中，每个员工（含部落长、产品负责人和小队成员）的考核均由三个维度组成：

1. **工作价值：考核的重要输入。**综合考量OKR完成率、个人创新与努力程度，以及市场、竞争等其他内外部因素。
2. **行为/价值观：考核的“红线”。**评判员工行为是否符合企业价值观，如果打分过低，则没有资格获取奖金，甚至可能被辞退。
3. **挑战性个人目标：考核的次要输入。**评估个人工作或非工作相关的挑战性目标，鼓励员工持续自我提升。

在工作价值维度中，员工的层级不同，OKR也不同。如部落长使用部落OKR，产品负责人和成员使用小队OKR。OKR的制定必须严谨规范，并能有效联动上下级；小队OKR必须完整承接部落OKR。

考核体系的三个维度均采用定性评分，尤其是OKR须避免简单使用完成率测算。OKR完成率和在工作价值之间没有量化公式，需综合内部因素（如团队敏捷/灵活性、资源分配）和外部因素（如市场竞争、挑战程度）对OKR价值进行主观评判，并考量员工在此过程中展现出的个人专业知识、团

队管理能力等。例如，团队1的关键结果为每周新开户多于2000，其完成率仅为70%（实际开户1400），但在评价中发现，关键结果未完成的主要原因在于其他部门约定资源支持未到位，且该团队开发了10户大客户，AUM（资产管理规模）贡献极高，在拓展客户生态的过程中展现出了极强的前瞻性与专业素养；因此综合来看，该团队价值贡献与能力符合预期，最终评分为满分（4分）。与此同时，团队2的关键结果为合作试点获客500户，完成率为100%，但由于类似合作已被多次验证，目标挑战性不足，交付时间也没有提升，因此该团队的价值贡献与能力有待提升，最终评分仅为3分。可见，关键结果完成率并不能全盘决定评分结果，评分关键在于员工实际的价值创造和挑战难度。

为实现上述考核体系，该银行建立了以委员会评价为核心的绩效评价流程。该流程由利益关系较少的职能领导而非直接业务主管来搜集反馈，并对被评估人进行初评，最终评估则由委员会集体决策。作为年度最重要的工作，绩效评价流程通常至少需要一个月来完成，由五个步骤组成：

1. **考核前预沟通：**员工与职能领导就三个考核维度进行一对一谈话，帮助职能领导了解其工作成果和发展期望。
2. **360度反馈：**职能领导针对工作价值、行为/价值观收集360度评分和反馈意见，确保信息完整，最小化个人偏见。

3. **初评：**职能领导根据预沟通和360度反馈对员工绩效进行初评，包括1-4的评分及事实依据。

4. **终评：**委员会听取职能领导（Chapter Leader）对员工的初评，通过投票确定员工评分，并重点讨论绩效评分最优和最低的员工，确保各部门评估尺度一致。

5. **绩效评估反馈：**职能领导根据最终绩效评分与员工进行业绩对话，明确公司对其绩效、个人优势的认可，并就下一步发展方向进行讨论。

考核体系中最重要的是“职能领导”，负责各职能分队的专业技术/能力发展。

职能分队由部落中跨团队且从事相同职能的成员组成，致力于专业技能培养、专业人才招募，是员工发展的主要组织体系。职能领导指导职能分队成员的工作方式和标准，协调专业维度绩效评价，给予专业输入，并由该专业领域最资深的分队成员兼任，而非直接业务主管。

这种考核体系的另一个特点是，普通员工不再有个人OKR，而是共背所在小队的OKR。敏捷要求团队成员之间不再树立边界，每个人在贡献自身专长的同时也为共同目标努力，且在必要时敢于超越自身专业范畴，做有利于达成团队目标的事情。敏捷鼓励每个员工挑战自我，从而真正培养“T型”（一专多能）人才。

2.“行为-专业-绩效”的综合评量模式

一些敏捷组织仍会倾向于将OKR作为目标管理工具而非考核工具，考核结果依然与KPI挂钩，同时增加行为、专业两个评估维度，以综合评价个人能力。具体来看，考核项目可分为行为、专业、业务绩效三个面向：

1. **行为**：指标包括个别成员对团队目标的贡献与投入程度、推进目标的过程与方法、团队协作表现、用户中心表现，以及该方式是否展现组织与企业的价值观。团队目标可以是OKR，也可以是其他结果导向的目标，如产品目标、冲刺目标等。这些指标的评测会通过两种输入来获得：一是职能领导定期进行一对一讨论，了解成员在交付过程中实际采取的行动；二是从各团队成员或主要相关人持续提供的360度反馈中评量。敏捷教练（或Scrum Master）、团队成员与产品负责人等定期搜集反馈。
2. **专业**：依个别职能定义职能专业性与影响力等级，测评个别成员目前在职能专业上

的级别，以及是否展现出专业成长。此部份常由职能领导通过定期的一对一辅导进行观察与专业判断，同时反馈发展建议；此外也会配合同职能分会成员的互评结果，以进行专业综合评定。

3. **业务绩效**：团队级别的业务绩效指标通常与团队的目标与价值交付关联。团队业务指标可使用团队的KPI或ROI，常见的指标量测包括营收创造、产品使用人数、用户满意度与净推荐值等，同团队成员共享此评量。

通常这三个考核维度的占比约为4:3:3，各组织可根据实际情况，由领导、教练、职能专家等共同确定，找出最能在该组织中支持业务与人员成长的方式。

在实际业务层面，敏捷组织之间的具体实践不会完全相同，在考核框架下组织仍需根据自身现况与实践特性进行取舍，并在实施后持续调适，找出最适合该组织的实践组合。



五、持续培养关键人才与规模化能力建设

限制组织推动大规模敏捷的常见瓶颈，通常是缺乏足够的核心人才，敏捷组织要求人员能力从过去的专业导向向“T型”结构转变，要求团队成员具备更高的主观能动性和创造力，而不是局限于自己的岗位和职责。

对于推进大规模敏捷转型的组织而言，需要从两个视角进行能力建设：

1. 引进敏捷关键人才

大部分传统组织不具备敏捷基因，单单依靠内部人员无法完成整体意识和行为的转变，因此领先机构往往会引入外部专业人才为组织注入新鲜血液，如某领先金融机构通过引入CAO (Chief Agile Officer, 首席敏捷官) 来统筹推动敏捷转型。我们建议，在转型初级阶段应当引入敏捷教练，以规范敏捷行为，传播敏捷理念，激发全新思维模式。敏捷教练持续投入带来的效果很难通过组织自身推动来达成，其驱动作用和效益创造横跨公司所有层面，包括高管层和所有执行层面的员工。

2. 构建自上而下的持续能力建设体系

落实系统化培训是敏捷转型中最为重要也最容易被国内金融机构忽视的领域。领先机构的大规模敏捷转型往往始于先期的敏捷培训，从而将敏捷的理念和优势贯彻于各级员工层面，以保证新的架构、流程和工作方式有效落地。通过建立敏捷CoE (卓越中心)，逐步健全从高管层、转型骨干到全体员工的敏捷培训体系，推进全组织敏捷从“形似”真正走向“神似”。

- **针对管理层的敏捷领导力：**为了驱动管理层在数字化时代推动公司层面的转型，须针对管理层进行多维度能力培训，帮助他们从命令式领导逐步向服务式、赋能式领导转型，以激发员工自身的创造力和主观能动性。通常我们建议由浅入深开展六个层面的培训课程，来逐步转变管理层行为与理念，即敏捷基础、敏捷领导的定位、赋能团队、转变组织的行为模式、学习/试验以及迭代思维模式。

- **针对关键角色的定制化培训：**敏捷组织中存在三类最为重要的角色：产品负责人、Scrum Master或敏捷教练、职能领导，他们是整个转型的中坚力量，其思想和行为的转变将影响整个组织的转型成效。除课程培训外，敏捷CoE应针对不同角色制定工作手册 (Play book)，以指导其日常工作。

- **产品负责人 (PO)：**产品负责人并不等同于项目经理，其着重关注用户对产品或解决方案的需求，并对整个产品/业务或解决方案负责，而非仅仅进行流程和事务性管理。对于产品负责人的培训包含三个层面：1) 敏捷基础：充分了解敏捷工作方式、各类敏捷仪式及其背后的意义；2) 个人领导力和打造敏捷团队：明确敏捷团队的意义，知晓如何激发团队活力，打破团队内部的边界感，辅导团队设立OKR；3) 敏捷运作：设计思维、待办清单管理和优先级排序、产品路线图规划及MVP (最简可行产品)。

- Scrum Master或敏捷教练：与产品负责人配合，更多从第三方视角观察团队协作、迭代节奏等，帮助团队在错失方向时给予正确指导。其培训应当包含三个方面：1) 角色定位和内在敏捷：更深入地灌输敏捷概念，确保其成为组织敏捷的先行者；2) 赋能他人：学会主动聆听团队反馈并给予团队正确指引；3) 价值导向的敏捷 (A2V)：客户研究的方法、原型创造与用户故事、MVP规划等。
- 职能领导 (Chapter Leader)：这是敏捷中的另一关键角色，负责保证以跨职能团队为核心的组织职能专业性，是各小组中专业职能人员的发展导师，统筹管理职能人员的专业发展。因此其培训需包含三个层面：1) 新的职责定位和个人领导力；2) 敏捷人力管理：敏捷组织框架下推动专业人才的培养、晋升、考

核管理、绩效对话等；3) 职能分会互动模式：辅导其如何给予分散于不同团队的专业人员以归属感，并推动跨团队高效互动。

- **针对全体员工的敏捷培训**：着重聚焦两个层面的培训：1) 敏捷理念与工作方法的体系化导入 (包括敏捷定义, OKR/QBR, 敏捷运作机制如晨会、站会、迭代复盘等)；2) 建立团队协作和反馈文化：打破团队间的边界感、激发个人主观能动性，从而逐步建立敏捷理念。以某欧洲领先投资银行为例，在推进规模化敏捷前，其通过系统化敏捷培训建立全组织的敏捷思维，在内部设立“敏捷大学”，以开展涵盖行为、风险、金融、合规等多领域的敏捷课程。每个员工投入近两天时间接受培训，截至2020年正式员工参与学习活动逾100万次。



六、建立体系化的变革管理机制

推动组织敏捷转型,可从四方面着手打造长效的变革管理机制:

1. 领导梯队以身作则

各层级领导的深度参与对于敏捷转型至关重要。敏捷组织需要建立面向未来的领导梯队,塑造更多优秀的团队领导,以带领组织开展敏捷转型,为组织发展明确方向,示范敏捷工作方法 with 决策流程,并激励赋能团队成员,打造不断创新迭代且高效运转的新一代敏捷组织。具体可参考本章第二节中所述的敏捷组织所需的领导特质与行为。

2. 充实能力建设

敏捷组织需要不断夯实团队的能力建设,以支持重点战略的执行和员工的职业与个人发展。团队应充分利用现有人员培训项目,并不断打造全新能力建设项目,以推动敏捷转型与员工发展;同时可为不同岗位制定不同的学习旅程与职业路径,为所有人才明确岗位角色、提供轮岗与发展的机会,并通过“管理岗位”与“专家岗位”并行的模式鼓励多元化人才培养与能力建设。本章第五节所述的关键岗位培训也是强化变革的一环。

3. 持续沟通,推动成效导向的组织文化

敏捷转型需要组织以共同目标为导向,这就要求团队设立明确目标,共同探讨发展路径,并推动成效落实。同时,组织还应设置有效的组织/人员评估、反馈与激励机制,以认可并嘉奖员工的价值创造。

文化是敏捷组织的重要基因,也是转型成功的关键推手。敏捷组织应致力于建设具有使命感的敏捷文化,营造敏捷转型氛围,构建转型故事,树立敏捷意识,同时提升整个组织的凝聚力与活力,不断推动组织优化迭代。

4. 建立固化员工行为的机制

组织须确保原有的机制与互动不会阻碍敏捷转型,使新行为不受到鼓励而难以持续。其中特别是确保考核方法与工作管理能够支持团队协作、最终效益、持续成长,并持续配套调整来支持、鼓励新的行为,进而固化并形成新的常态。

总体而言,敏捷转型没有一体适用的样板,无法通过直接复制其他组织的做法来实现。机构须综合评估自身转型目标(如加速市场验证与交付、降本增效、提升员工满意度与企业形象以吸引人才)、战略要点与优势能力、关键领域成熟度、资源限制、可投入人员等,来定制自己的转型旅程、样态与实践。

案例实践

过去十年，某东南亚领先银行阶段化进行敏捷转型，重组其已有50年历史的组织架构，并重新构想银行业务。为了推动转型与变革成功，该银行采取了一系列措施推动变革，建设敏捷组织文化与员工能力：

1. 对成为最佳银行的目标进行具体定义

该银行将最佳银行目标定义为更具弹性和适应性，包括拥有开放的文化、不断从外部和过去的经验中学习，以及树立并遵守持续学习、成长和适应的原则；同时要求其员工具备成长心态，强调持续发展而不是固步自封，并通过融入日常运营的成长机制来赋能员工，使高绩效团队员工成为公司变革与成长的主要引擎。

2. 塑造全行价值体系，推进组织团队协同与业务开展

该银行塑造了五条全行核心价值观，并制定相应的行动要求，包括：

- **目标驱动 (Purpose-driven)**：旨在创造银行以外的影响力，要求组织与员工进行战略性思考、以客户为导向、投资于自我和他人，并积极倡导风险文化。
- **关系主导 (Relationship-led)**：强调协作共赢，引导构建信任并推动广泛合作。
- **创新 (Innovative)**：在行为上要求拥抱变革、勇敢尝试，以推动价值创造。
- **有决断力 (Decisive)**：要求管理层与员工具有决断力，敢于做出决定并承担责任，并强调数据驱动。
- **快乐 (Enjoy)**：希望团队创造愉悦的工作文化，工作乐在其中，认可并庆祝成功。

3. 投资员工学习与持续发展

该银行广泛投资于员工持续学习，以培养员工的成长心态，实现组织的适应能力与弹性。学习内容包括：员工持续发展相关课程（如专业技能课程、反馈机制、银行内部教育学院等）、团队学习机会（如跨文化人际交流学习、多样性管理、敏捷团队合作等）、组织文化的学习与分享活动（如汲取各类型的外界/以往经验、相互学习的课程与活动）。

4. 针对高附加值团队开展文化变革项目

该银行专门设计了一个基于团队的文化变革冲刺项目，并针对银行内部100个最具高附加值的团队展开。该项目包括一系列论坛、聚会与反思活动，旨在改变个人领导力效能、提升团队效能，并为团队及成员建立多项核心转型领导能力。





第三章

如何全面启动敏捷组织转型

典型的企业敏捷转型旅程历时约18-24个月。可以分成检视现状与潜在价值、目标对齐与蓝图规划、成立敏捷团队并推动试点、全面推广并迭代建立组织新常态等四个阶段。前3个月设立现状、价值、目标与蓝图基准，完成后进行3-4个月的规划试点，以及12-15个月的小范围建置与改良方案。之后持续迭代进行规划试点与推广改良，直到敏捷运营模式从运行试点推广至整个企业。

1. 检视现状与潜在价值

在基准设立阶段，敏捷转型的第一步是检视现状以确立转型的主要契机。企业一般可以通过分析专案管理系统数据、针对用户及员工的问卷调查、依据公开标准自我检视等方式，评估在战略、架构、流程、人才、IT等转型层面的敏捷成熟度。

麦肯锡基于多年服务全球组织转型的经验，建立Agile 360解决方案以评价企业的敏捷程度。Agile 360可以从与能力/结果相关的十大维度上为企业快速评分，衡量企业与行业标杆之间的可量化差距，以此为基准定义可行的转型抓手，以及转型后的价值提升空间（见图5）。

本阶段工作完成后，组织应完成第一个里程碑：洞察组织的敏捷现状与机会点。

2. 目标对齐与蓝图规划

本阶段的重点是对齐领导层的目标，并对敏捷转型进行蓝图规划。领导层齐心协力是任何有效转型的必备条件。组织可通过研讨会的形式，引导企业领导层在敏捷转型“是什么”“为什么”“怎样做”等核心问题上达成共识；最后由领导层创造企业专属的转型叙事（Change story），并在企业内广泛传播。

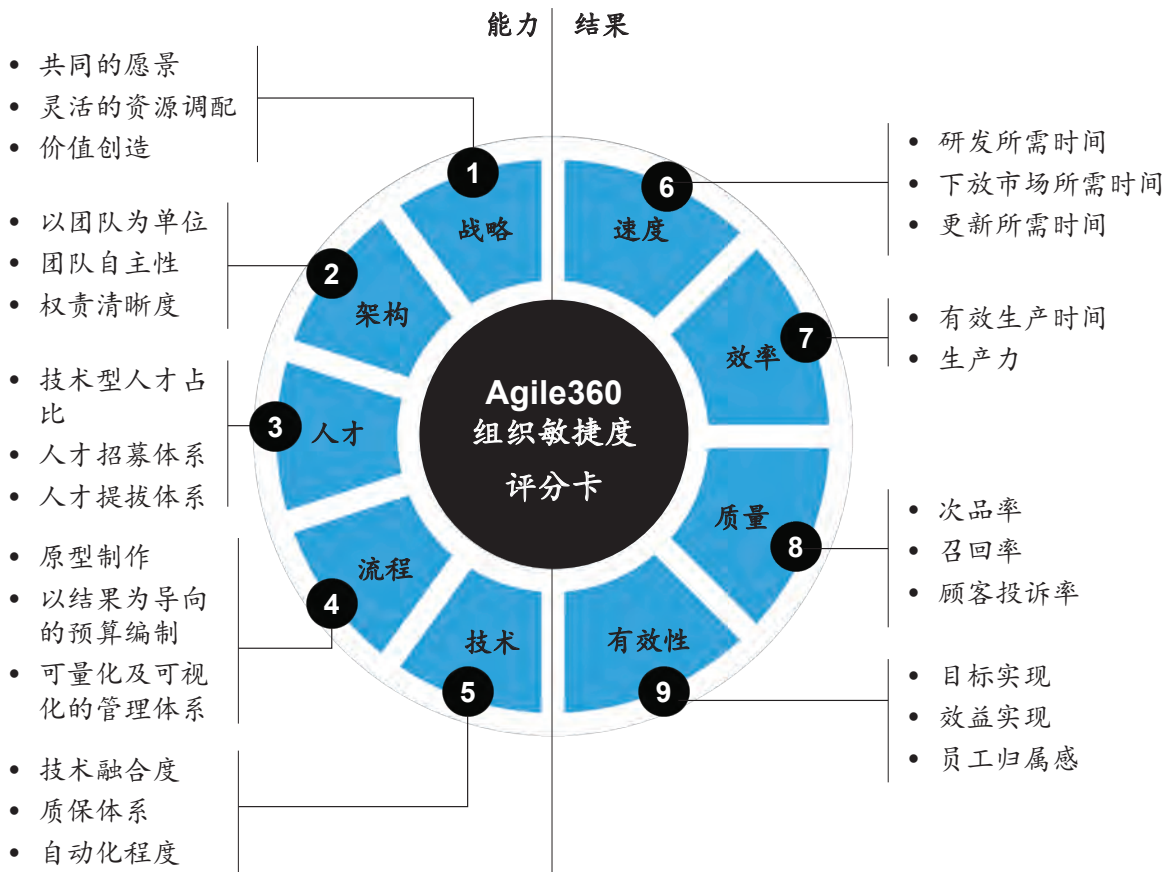
目标对齐后，本阶段的第二个步骤是敏捷转型的蓝图规划。蓝图涵盖顶层设计和实施路径图两部分。首先，根据第一阶段的检视结果，管理层对敏捷转型后的组织架构与运营模式进行顶层设计，包括设立敏捷部落的数量与种类，以及新架构在人员、流程、技术等方面所需的最低资源禀赋。然后，管理层根据不同敏捷部落的预期价值空间确立转型实施的先后顺序，明确率先试点的业务板块。

本阶段里程碑：清晰的目标、组织敏捷转型的分阶段蓝图

图 5

Agile360 组织敏捷度评分卡范例

范例 非穷尽



3. 成立敏捷团队并推动试点

明确机会点后，企业可设立初始的敏捷转型团队。**敏捷转型团队专职负责转型的推动、支持与成效，并专注于资源调配与文化重塑。**根据过往的经验，敏捷转型的成功关键首先在于思维模式的转变。因此，敏捷转型团队在启动之初就要以推动企业上下思维模式转变为己任，并在转型全过程中不断推行敏捷思维、移除实施瓶颈，直至敏捷思维成为公司文化的一部分。

依照蓝图，可以先规划**小范围试点**，如聚焦客户旅程优化、新产品开发等方面，来向管理层及全组织展示敏捷转型所带来的实实在在的

效益。首批试点的成功极为重要，对企业上下面对转型的态度都有极强的鼓舞作用。因此，在设立试点部落时，管理层应基于科学方法确立试点长中短期目标，并通盘考虑人员、架构、工作地点、工作方式等实施细节，确保试点真正展现出预期的效益。

本阶段里程碑：建立初步敏捷团队与试点规划

4. 全面推广并迭代，建立组织新常态

试点运行后，即进入了转型的**推广迭代阶段**。

首先，组织应根据转型蓝图，分阶段设立规划的所有敏捷部落。企业须向转型中的所有部落提供足够的预算及人员支持，如向每个部落提供1-2名敏捷教练，并将各部落确立的敏捷工作流程记录在案。这是转型过程中最为困难的步骤，企业往往无法在敏捷部落全面展开的过程中合理配置资源，导致一些部落运行受阻，从而对转型的整体节奏失去把握。

因此，在这一阶段，企业须积极改良运营中心功能（如预算、人才、科技、风控等中后台资源），不断查缺补漏，合理配置各部落所需的资源禀赋。

第四步与第三步的关系并不是线性的，而是迭代的。企业在推广敏捷部落、改良运营框架的同时难免会遇到意想不到的挑战，例如IT遗留系统与敏捷工作模式不兼容；此时与其放慢脚步甚至暂停转型，不如立即回到第二阶段，调整或修正蓝图规划及实施路径，并迅速开展新试点，改良运营框架，扫清障碍，从而使敏捷转型重回正轨，直至全部完成。

在迭代实施过程中，运营中心功能会逐步转变，以更好地支持敏捷部落。经过几次迭代实施，大部分运营中心功能都会完成改变并趋于稳定。此时组织敏捷已打下良好基础，积累足够经验，能够大范围落实新的工作方式与流程。至此，敏捷不再是转型目标，而成为组织的新常态。

本阶段里程碑：分阶段扩大敏捷规模，规划所需的相应资源/能力



案例实践

某全球领先银行“从1到N”的组织敏捷转型历时18个月，经历四个阶段。其转型旅程从三个领跑者小队开始，在起初几个月扩展到三个部落，接着延伸至平台和客户分类部落，最终实施扩大到整个组织（见图6）。

图 6

该银行转型旅程四阶段

	第一阶段 诊断机会	第二阶段 目标与蓝图定义	第三阶段 试点团队	第四阶段 全组织推广
里程碑	诊断差距并设置敏捷路线图 定义目标状态 建立领跑团队	完成部落设计与启动的剧本 设置部落OKR 招募敏捷教练为领跑部落进行启动培训	领跑部落正规化 引入QPR管理绩效与相依性 调整中心职能团队以支持敏捷工作方式	启动路线图中所有部落 通过QPR持续检视绩效 持续调整中心职能团队以更好地支持敏捷工作方式

1. 第一阶段：诊断机会

该银行通过Agile 360及产业基准比较，找出能力与绩效的主要差距，在这个阶段，大部份资源投入在诊断议题上，以明确未来的潜在业务价值点。

2. 第二阶段：目标与蓝图定义

该银行将转型目标设定为在全球大规模部署敏捷，以推动营收成长、优化客户中心、缩短上市时间。具体通过五项关键转变来实现：一、组织结构大幅扁平化；二、授权

跨职能团队作为银行运营模式的骨干；三、在整个组织建立高度协作、自下而上的创新文化，以客户为中心；四、明显改善交付节奏，追求使命必达；五、以更灵活、透明的时间和资源分配来捕捉机会。

此后，银行通过Agile 360为其敏捷运营模式制定蓝图。初步规划在两个重点国家/地区建立以客户为中心的试点团队，预期在重点区域实施速赢举措并验证成效；再扩大至部落层级，最后延伸至各业务与中心功能单位。

3. 第三阶段：试点阶段

在第一轮的试点阶段，银行成立了三个试点团队，共计40名参与人员。团队进行实验性、迭代式试点，推动新用户流程等关键流程的优化，在此过程中建立适用于该银行的新工作方式，并快速调整未来的蓝图规划。

第二轮试点是建立能改变整个客户旅程的领跑部落。目标是明确可推广至部落层级的工作方法，并在小队间共享目标、驱动合作。在这轮试点过程中，该银行完成**部落设计并着手建立完整的手册**，以扎实的能力建设计划快速提升员工技能，为敏捷工作方式做足准备。此外，该银行也在部落中针对业务成果初步设定OKR，开始补足专职敏捷教练，并通过全天候训练营来培养试点部落成员的敏捷工作方式。这轮试点共有3个领跑部落、39个小队成立，超过400名成员具备敏捷技能。

4. 第四阶段：全组织推广阶段

试点阶段完成后，该银行将部落推广至不同的客户类型和平台，调整其原有的流程和技术以确保敏捷工作方式的成功拓展；同

时调整运营骨干，成立人力资源和预算等中心团队来支持敏捷工作方式。该银行先后成立了10个领跑部落，成员逾600名。

领跑部落在五个关键转型领域顺利运作后，该银行进一步将敏捷工作方式扩展到整个组织。历时18个月的旅程结束后，该银行共建立了20个部落，2500多名成员发生了深刻转变。这是一个长期的过程，该银行不断自我调整、与时俱进，始终追求将对客户的影响最大化。

5. 案例总结

回顾案例，我们可以总结出该银行的三项关键成功经验：

- 转型之初就先在高层领导团队对齐愿景与目标，为转型成功铺平道路。
- 设定分阶段的具体业务目标，并力求让成员了解目标的背景与原因，在整个旅程中检视成果。
- 大量的投资能力建设，投入百名敏捷教练，提供千余小时的培训计划，确保敏捷团队的必备能力得以提升。



结语

后疫情时代，全球各区域都将面临长期不确定的变化环境，而能够有效应对变化的敏捷组织将取得更好的绩效，因此，全球金融机构敏捷转型势在必行。我们认为，转型成功关键在于在六大领域妥善实施并取得突破，以自身战略引领，以转型实践落实。大中华区金

融机构已意识到组织敏捷性亟待提高，为了保持竞争力与长期业务发展，在应对变化的过程中占得先机，金融机构应审视自身现况与战略目标，借鉴同业经验，寻求专家协助，规划自身敏捷转型旅程与实践，尽早启动、锐意进取，以提高机构的弹性与竞争力。



关于麦肯锡中国区

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，致力于帮助各类组织实现可持续且包容性增长。我们与私营、公共和社会部门的各类客户广泛合作，解决复杂问题，并为客户的所有利益相关方带来积极变化。我们将果敢的战略与变革性技术相结合，帮助组织实现更具可持续性的创新、持久的业绩改善，并打造立足当下、制胜未来的卓越员工团队。在中国，我们在北京、上海、深圳、香港、台北和成都开设了六家分公司，拥有全球合伙人、咨询师和业务支持专家超过一千名。了解更多关于麦肯锡中国区的信息，请访问www.mckinsey.com.cn。

关于麦肯锡中国区金融机构咨询业务

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等多个领域。我们在本地区共有约300多位专注于金融领域的咨询顾问，均在该领域拥有深厚的行业经验。与此同时，麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问、研究人员及分析人员共同构成了庞大的资源体系，为我们中国本土的客户提供充分的支持与服务。

作者简介：

曲向军 (John Qu) 是麦肯锡全球资深董事合伙人，中国区金融机构咨询业务负责人，常驻香港分公司；

容觉生 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；

韩峰 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

徐海超 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻台北分公司；

胡艺蓉 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

郑伟鹏 是麦肯锡敏捷教练，常驻台北分公司。

麦肯锡公司2023年版权所有。

