



# 敏捷组织转型“基石”—— 构筑组织基础设施平台



## 一、问题的提出 - 组织如何支持和激活核心经营单元，实现自驱经营？

在敏捷组织系列文章的首篇《敏捷组织转型“利器”——重构核心经营单元》中，我们化繁为简，从实操角度阐述了敏捷转型的关键切入点——“核心经营单元”。如果把组织整体比喻为一座“城市”，那我们可以将每一个“核心经营单元”想象为城市中的“居民”。城市的治理者如何让每一位“居民”都安居乐业，实现个体的目标，将是我们在敏捷组织话题中探讨的下一个关键问题。

围绕这个问题，需要进一步思考的是组织如何为每一个经营单元赋能，支撑其自主、灵活地适应环境，抓住机遇和创造价值。本篇文章将从构建“城市”的基础设施、治理系统和运转规则三个角度出发，探讨敏捷组织转型的“基石”。

## 二、敏捷组织转型“基石” - 三管齐下，构建公共基础设施、治理系统、运转规则

核心经营单元需要有明确的团队使命、稳定的企业级平台支撑，以及敏捷的配套机制牵引；在这样的敏捷“城市系统”下，核心经营单元和企业级平台都将兼具稳健与灵活两种能力，以构建出“快又稳”的敏捷组织。核心经营单元将围绕稳健的战略执行能力，充分发挥灵活团队作战能力；企业级平台将围绕稳健的资源支持能力，构建灵活的资源配置能力。最终达成各核心经营单元与各方顺畅联动，最大限度地为业务提供敏捷价值。

## 1、公共基础设施：打造稳定的企业级服务平台，整合资源与能力

长远来看，敏捷组织将向“去中心化”的形式演进，但短期内，核心经营单元的发展仍离不开稳定的服务平台。我们认为，构建稳定的服务平台是保障敏捷组织高效运转的首要因素，且将为企业带来以下两方面赋能效应：

一方面，通过继续从前台业务中剥离共性“可复用”职能，整合资源与能力，形成稳定的企业级平台，为前台各业务赋能；另一方面，通过构建稳定的企业级平台，并将之作为敏捷组织的重要基石，实现关键组织能力的沉淀，进而促成公司资源调配优化，也为下阶段向“去中心化”的全敏捷组织演进提供能力储备。

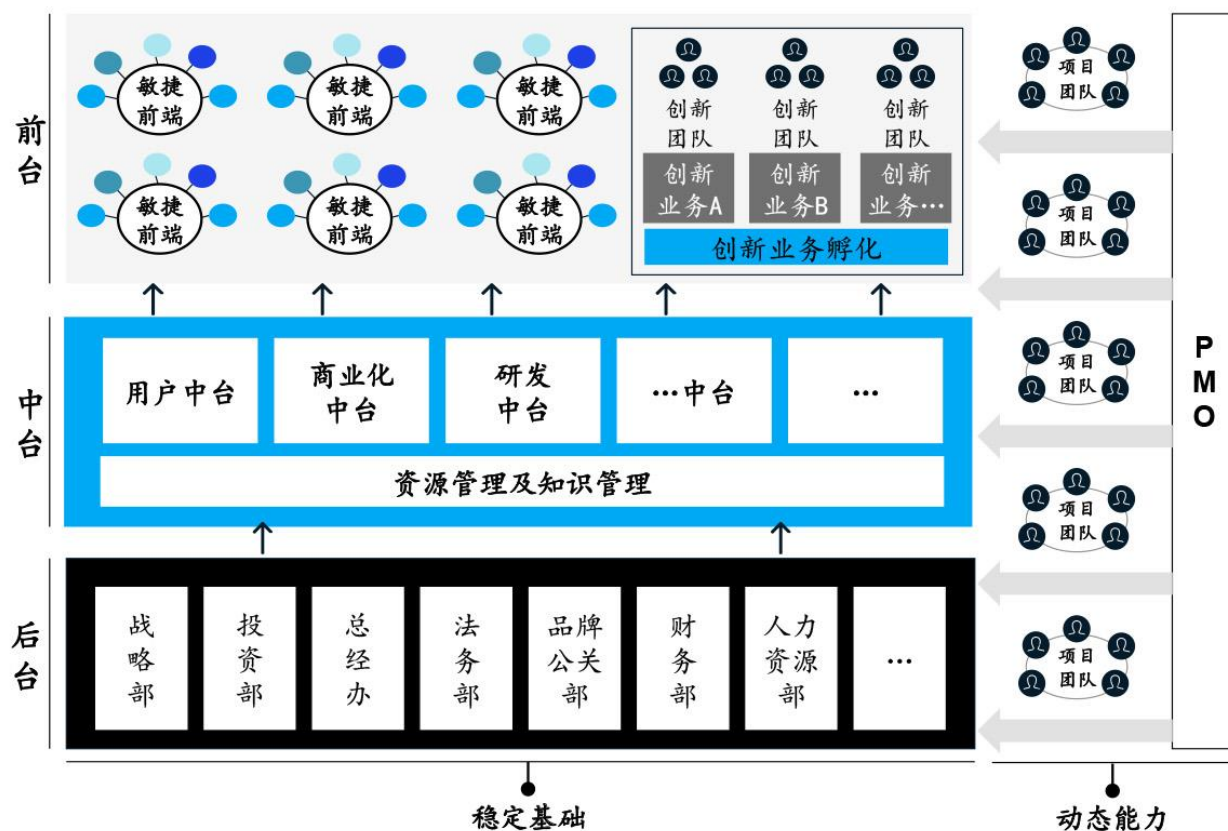
那么在具体实践中，企业如何基于自身业务逻辑构建服务平台，以赋能前台经营单元呢？我们来看下面的案例。

### 案例一：建立平台沉淀业务共性能力，实现前端“轻量化”

某互联网企业围绕流量和营收这两个核心业务逻辑，识别前端核心经营单元业务所需的关键共性能力，打造相应的两个业务赋能平台，沉淀业务共性能力，为前端各敏捷组织提供协同性高效支持，进一步实现敏捷前端“轻量化”。

# 图1 通过组织形态与配套机制的设计，奠定组织稳定基础并培育动态能力

示意图



## 1 赋能平台

通过复用共享、去重沉淀和业务对接，形成规模效应，为前端业务提供可靠的能力和稳定的接口，帮助业务或产品快速迭代创新

## 2 服务后台

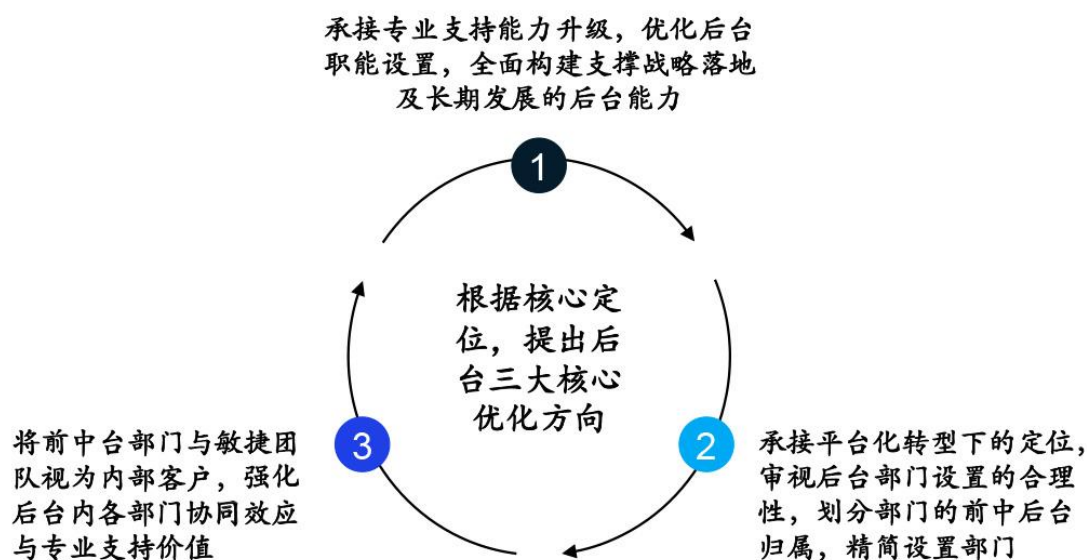
重塑着眼于专业支持服务与集约化效应的后台，最大化发挥服务赋能、价值创造的功能，提升业务支撑的有效性

McKinsey & Company

随后，该企业构建了研发中台、数据中台、知识中台等稳固可复用的

中台，重塑着眼于专业支持服务与集约化效应的后台，基于敏捷组织转型对后台职能部门的要求，明确后台核心定位为战略发展、专业服务、共享支持和风险管控。

**图2 基于敏捷组织转型对后台职能部门的要求，明确后台核心定位为战略发展、专业服务、共享支持、风险管控，根据核心定位提出后台优化举措**



McKinsey  
& Company

## 2、治理系统：搭建敏捷组织体系，建立“规则制订中心”

保障敏捷组织顺畅运转的第二个因素是组织机制。敏捷组织机制作为实体架构的重要补充，牵动敏捷组织快速起跑并内化敏捷基因，保持组织

韧性。通过建立贯穿整个组织的敏捷机制，可为各敏捷组织与稳定平台之间的协作赋能，使其通过机制的牵引实时响应，在最需要的地方迅速实现局部敏捷。敏捷团队机制将在组织架构基础之上，围绕动态能力诉求进行设计，针对不同的组织形成不同类别的动态能力补位。

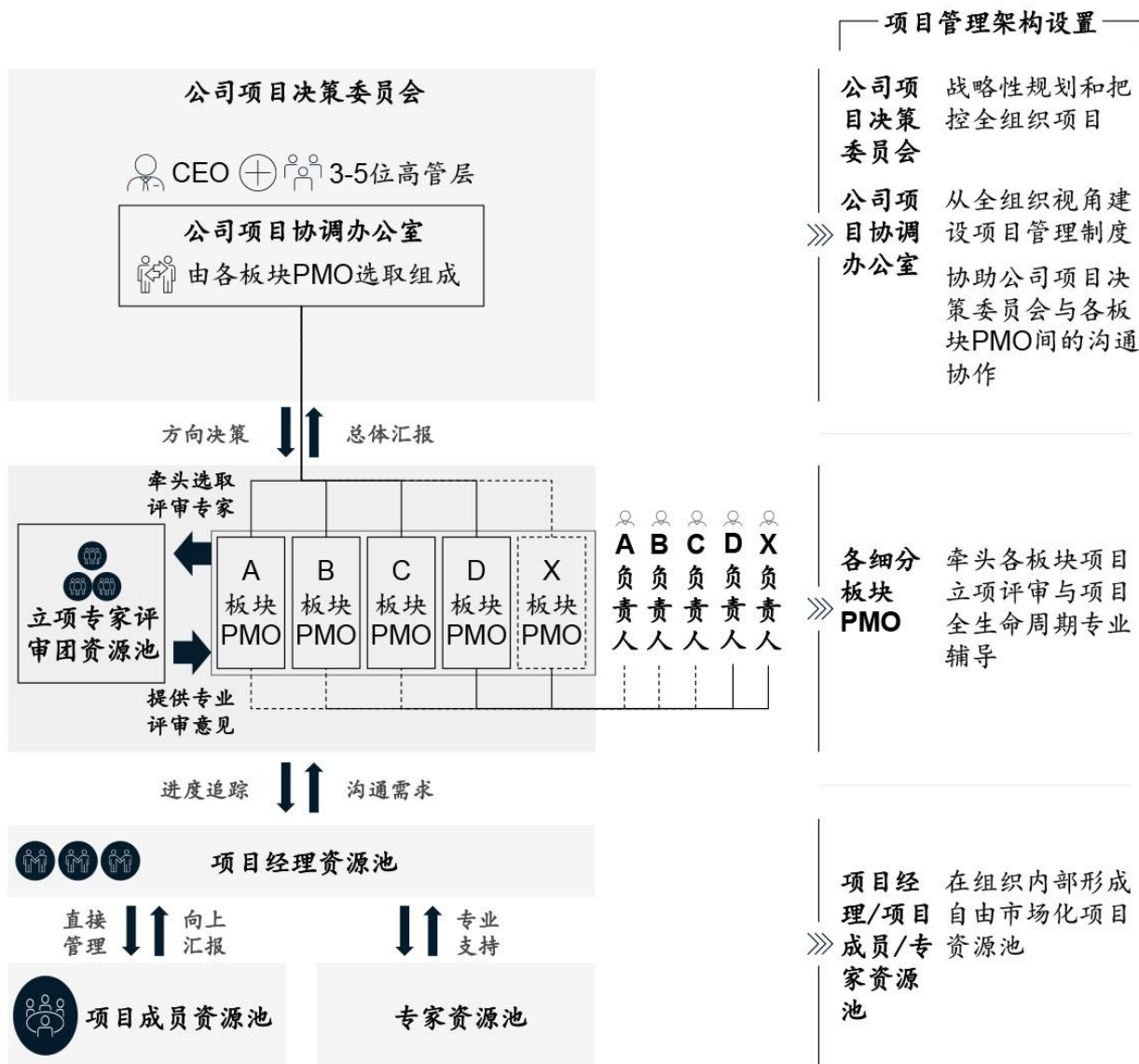
我们来看下面的案例：

### 案例二：建立敏捷组织架构，实现动态能力灵活流动

某高科技企业 A 通过建设公司级敏捷项目委员会，由高管层指引公司敏捷项目总体规划并负责战略级项目，同时设立公司项目办公室作为中央级指挥室，协同各板块项目；最后由分设于各板块的项目管理组织针对各项目群进行全生命周期的监控与指导。

建立贯穿整个组织的敏捷团队管理机构，兼顾组织的全局考量与专业视角，掌管分散于组织各处的动态团队。各敏捷团队会被具体的敏捷需求触发，但贯穿整个组织的敏捷团队管理机构将通过中央化来确保业务战略在各个项目群的实现，同时向各敏捷团队平台化输出项目管理知识与工具。在全组织实体架构之上，构建完善敏捷团队架构，将之作为组织的动态能力培育中心，藉此实现动态能力的横向及纵向贯通，确保动态能力能够围绕组织整体战略方向在内部灵活流动。

### 图3 案例：某高科技公司项目管理架构



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_27246](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_27246)

