



迈向 21 世纪的敏捷革命



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

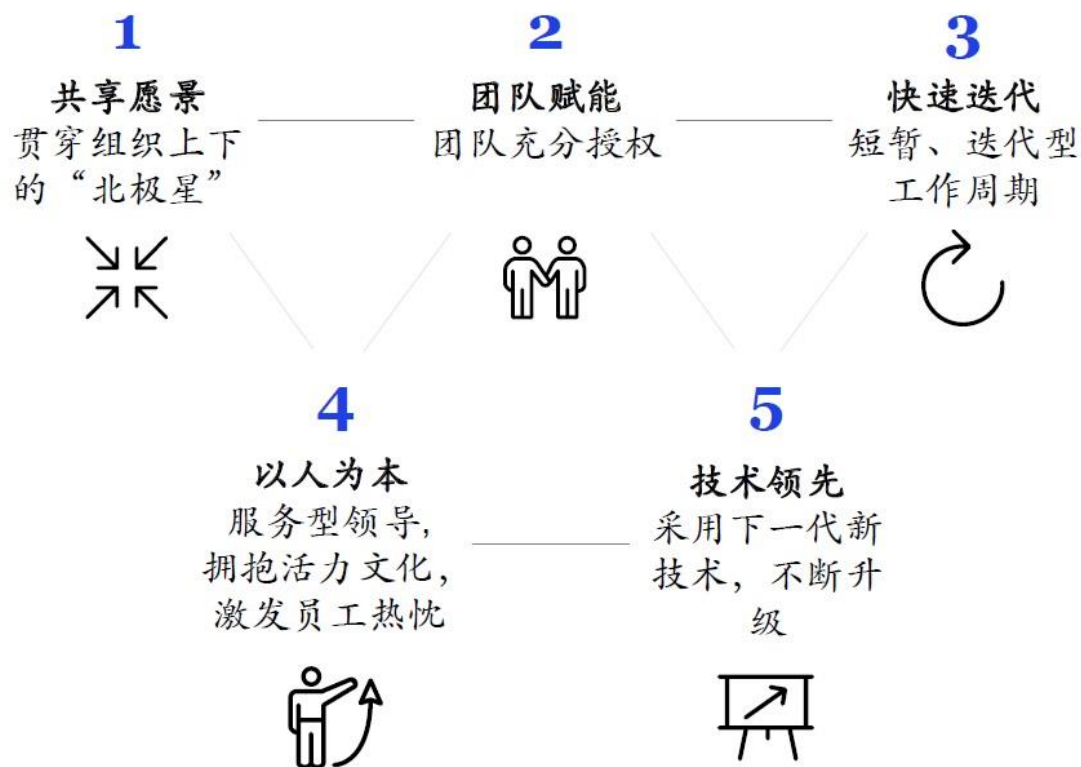
决策层思想未能与时俱进；另一方面，传统组织模式赖以生存的旧世界早已成为了过去式，而他们未能及时变革。

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

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

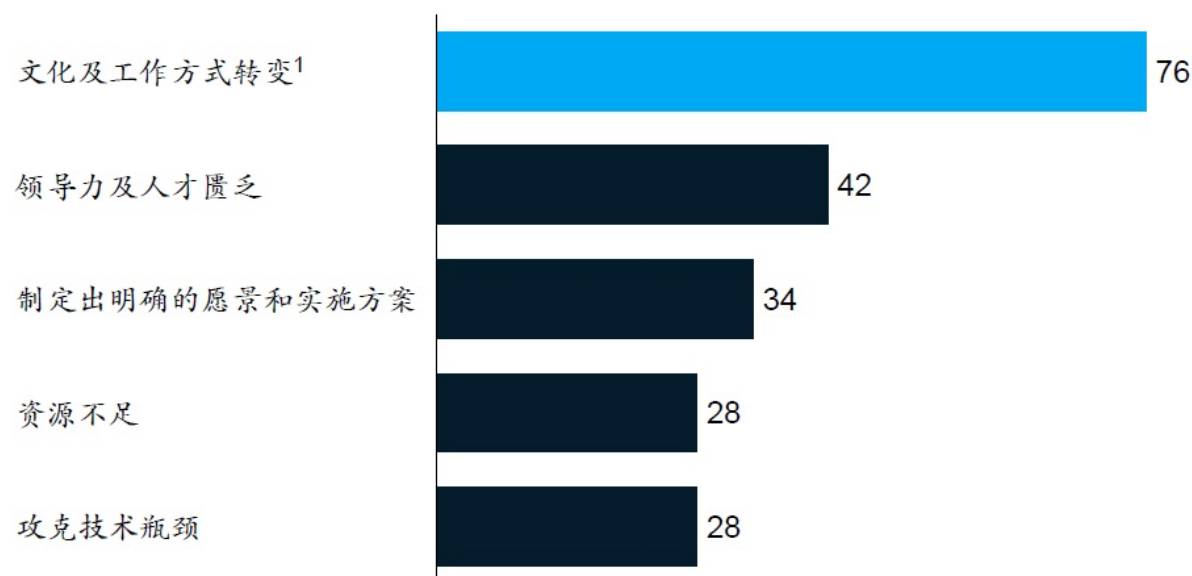
新型敏捷组织需要与之匹配的新型领导力。相关研究证明，领导力不仅能深刻影响组织绩效和实力【4】，还能带来更为深远的长期影响。塑造新型领导力以及企业文化是敏捷转型成功的最大障碍，但也是最重要的促

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

敏捷转型中的前五大挑战

参与者评选结果（最多可选择3个选项）；N=1,411



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。

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

个性和互助高于流程和工具

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

资料来源：agilemanifesto.org

备注·

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_33734

