



打破边界，组织创新——中国银行业敏捷转型正当时



《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊》2019 年春季刊《敏捷银行》正式发布。本刊梳理了敏捷的起源及其价值，分享了生而敏捷的互联网企业的成功要素以及国内外领先银行敏捷转型的最佳实践，辅之以企业高管的深度访谈，深入剖析了敏捷转型的不同路径及制胜策略。

当今世界市场正处于 VUCA（波动、不确定、复杂与模糊性）的环境中，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。中国银行业同样面临着诸多挑战，包括瞬息万变的环境带来日新月异的需求、颠覆性技术推陈出新、数字化和信息透明化进程加快以及人才争夺加剧。

麦肯锡全球资深董事合伙人兼麦肯锡中国区金融机构咨询业务负责人曲向军介绍：“过去一两年金融业核心指标增速显著放缓，中国商业银行平均净利润增速远低于 2014 年之前的水平，仅为最高峰时的三分之一，大部分银行难以实现双位数增长。银行业已全面步入 4.0 时代，金融服务无处不在，但就是不在银行网点，客户脱媒趋势日益明显，跨界竞争也愈发激烈。面对内忧外患，越来越多银行选择部署开启数字化银行战略来赢得竞争优势，而敏捷是数字化转型最重要的实施手段。”

敏捷诞生于互联网时代。作为一种创新组织形式，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。对企业来说，敏捷具备五大价值，即：聚焦于实现极致用户体验、提升生产率、提高员工满意度、加快决策流程和提高企业效益。

麦肯锡将敏捷型企业分为两类——生而敏捷的互联网企业和转型敏捷的传统企业。观察国内外企业敏捷转型的成功实践，麦肯锡发现，敏捷模式可将产品开发速度提升 5 倍、决策效率提升 3 倍；已经开展敏捷转型的国内外领先银行则惊喜地看到斐然成效：对内员工服务意识提升、员工体验改善，员工净推荐值提升 10-20 分；对外客户服务体验改善，顾客净推荐值提升 20-30 分，税息折旧及摊销前利润 (EBITDA) 增长 5%-10%。

虽然许多银行高管们已意识到敏捷转型势在必行，但国内金融机构的敏捷转型探索尚处在起步阶段，转型过程中也会碰到误区和陷阱，比如认为敏捷只是概念炒作、仅适用于 IT 或产品开发、认为可将单一的敏捷方式复制到不同部门等等。

麦肯锡全球董事合伙人韩峰表示：“在实践中，银行企业需尽早走出误区，从而有效抓住敏捷转型的巨大价值。我们认为银行可通过四种连续性路径实现转型，从小范围试点的敏捷创新实验室切入、建立独立于传统组织架构的数字化工厂、选取传统银行业务条线推动规模化敏捷转型到自上而下在整个银行开展全组织敏捷。至于具体选择哪条路径，则取决于银行自身数字化程度以及资源调动能力。在国际领先的敏捷银行转型案例中，我们看到全组织敏捷和数字化工厂都成效斐然。”

针对中国传统银行如何布局，如何培养与塑造领导力与组织能力，麦肯锡提炼出五大举措，我们的经验和研究表明，只有五项措施都具备且共同发挥作用，才能成功实现敏捷化。

麦肯锡全球副董事合伙人王巍说：“国内许多银行纷纷借鉴互联网企业和国际领先银行的经验，尝试数字化工厂、全组织敏捷等不同转型模式，并取得了初步成果。这些具有中国特色的敏捷实践对国内其他银行的敏捷转型更具借鉴意义。我们观察到敏捷转型面临三大挑战：第一，敏捷作为一种思维模式，强调拥抱变化、勇于试错和基于信任的授权，这对银行传统自上而下‘命令式’的管理方式和观念意识会产生重大冲击并引发思想转变；第二，适用于敏捷组织的‘T型’人才需具备业务能力、数据能力、结构化思维等能力，要培养这些能力需要资源、时间上的持续投入；第三，要根据银行自身所处阶段和文化探索适用于敏捷组织的激励机制。”

为了应对这些挑战，我们建议银行业在探索自身敏捷之路时关注如下核心经验：

第一，高层决策者对转型的信念和投入；第二，做好前瞻性人才布局，通过多种渠道从外部引入和内部挖掘复合型人才，并激发员工以创业者的主人翁心态去对待工作；第三，管理者要从“指令型”转向“服务型”，把精力聚焦在赋能团队自主决策、提升团队内生动力上；最后一点，我们

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_33735

