



大象起舞正当时：中国银行业踏上敏捷转型之路



林琳

如何让大象般的组织既保持奔跑的速度，又保持平台的稳定？敏捷转型显然是崭新的管理思考维度和有效的行动指南。但是，敏捷绝不只是追求快，其根本要义在于通过小步快跑的方式，达到提高产品和服务品质的终极目的。换句话说，敏捷不是目的，而是手段。但这套打法恰恰是大型传统成熟企业所不熟悉的。如何让大象起舞？惟有敏捷。然而，除了“生而敏捷”的初创公司和凤毛麟角的领先科技公司，绝大多数传统企业尚未起步。以中国银行业为例，除了应对同业竞争，还要直面行业外互联网金融科技公司发起的挑战。与此同时，消费者对数字技术和新兴模式也逐渐熟悉起来，甚至更为偏爱。传统银行应如何敏捷起舞？

日前，麦肯锡银行敏捷团队分享了对敏捷转型的思考和创新实践。2017年下半年，该团队为中国某股份制银行实施了两个敏捷转型试点。该行属于股份制银行第一梯队，目前正大力推进零售业务。敏捷试点主要取得三项成果，一是试点业务流程大大优化，从开发到上市缩短了60%的时间；二是短期内发现了一批优秀的一线和中层人才，构建了该行的未来人才库；三，调动全行资源实现对新业务模式的探索和快速落地。

Q：这几年敏捷越来越成为一个热词，敏捷转型的时机是否成熟了？

A：对于中国的银行业来说，敏捷转型已经不是可选项，而是关乎生死的必选项。现在很多银行都在聚焦零售业务，这意味着银行要真正做到以客户需求为导向，要把客户服务和体验做好。那么如何做到？你必须灵

活、敏捷，具备快速反应和行动的能力。今天，银行会发现自己的竞争对手并不只是来自同业，更有行业以外“生而敏捷”的新兴互联网公司。来自客户端的倒逼，以及互联网“搅局”者对银行业务产品的竞争压力，都决定了传统银行必须敏捷转型。

事实上，敏捷组织与经营业绩存在着明显的正相关。根据麦肯锡的组织健康度（OHI）研究，数据库中 70%最健康的企业为敏捷组织，并有 2 倍的可能性取得优于同业的经营业绩。以敏捷转型的标杆企业荷兰 ING 为例，产品上线周期从每年 2~3 次缩短到 2~3 周一次，员工效率提高 30%，客户净推荐值（NPS）大幅提升，客户参与程度提高 20 分。

Q：源于西方的敏捷是否适用于中国商业环境？

A：管理惯性、组织排异和管控失灵是高管对敏捷转型的三个普遍疑问。

首先看管理惯性。领导者应从“下命令定指标查结果”转变为“听意见给资源当教练”，真正放低身段为团队成员服务赋能。解决之道是授权优化，核心职能抓大放小，让敏捷组织成为每个人翩翩起舞的舞台。

再来看组织排异。敏捷转型打破了原有组织架构和运作机制，是否会遇到等多方面“排异反应”？“孤岛”是大多数传统企业的巨大障碍，敏捷是打破“孤岛”，推进员工合作的一柄利器。

最后看管控失灵。这是很多银行担忧的，觉得精简优化授权流程是否

不利于风控？事实并非如此，敏捷并不意味着混乱和失控。我们的做法是明确敏捷项目与风险、合规和计财等部门的职责分工，在灵活与稳健之间找到最佳平衡点。

Q：敏捷组织，名在形，而意在人。敏捷转型对人才有哪些影响？

A：人才识别，这是两个试点项目里所有高层一致认为的最大收获之一。敏捷模式下的人才培养方式跟传统做法是完全不同的。在传统的组织里，选拔人才往往遵循的是按资排辈，一线和中层员工一般要熬相当长时间才能得到晋升，这就限制了优秀年轻员工发挥潜能。敏捷组织则把业务能力扎实、管理能力突出的员工安排到项目经理、部落领导等管理者的角色。这次试点过程中，我们就发现了十几个自主性强、解决能力强、协调能力也强的小伙伴，都是一线员工，相当于企业未来的人才库。

Q：能否谈一谈敏捷改造的两种模式？

A：我们把这两种模式分别看作敏捷组织的初级版本和高级版本。“项目抽调”是指从各职能部门抽调人员组成跨部门团队，由产品经理、风险经理、数据分析师、计财、运营、营销咨询员和需求规划师等 10 余人组成小部门，成员在项目期间全职负责，项目完成后可以回到原职能部门。这种做法适用于无法进行大规模组织改造，或业务模式较新，尚未固化等情况，并可将较为宝贵的人才、机制、资金等资源集中于与核心战略方向相关的变革创新型项目，“毕其功于一役”。然而，该模式的缺点也颇为明显，“一次性闪电战”虽然能取得短期成效，但组织的自发敏捷性却难

以建立。

“敏捷部落”是把敏捷组织加以固化，持续推广，一般一个部落大概是 150 人左右，里面有多个敏捷小组。荷兰 ING 做得非常大胆，从 2015 年夏天 ING 踏上敏捷转型之旅，从原来的 6 个层级、30 多个职能部门、近 3500 名员工缩减为 3 个层级、13 个敏捷部落和 2500 名员工，目前大概有四分之一的 ING 员工是固化在敏捷组织里的。ING 旨在放弃传统的金字塔组织结构，把自己变成一家“从事金融服务的科技公司”。当然，大型银行在向“敏捷部落”转型过程中，通常会遇到较大的挑战——考核汇报线调整、敏捷团队（Squad）各岗位职责范围界定、转型实施路径设计等，都高度考验着领导的智慧与韧性。

Q：《麦肯锡季刊》：敏捷是如何帮助企业小步快跑、试错迭代？

A：我们从四个方面入手做了探索。

首先是组织逻辑。传统的组织是按照职能来划分部门的，敏捷的做法是从各个相关部门抽调人员，成立跨职能团队。团队成员秉承“端到端”

原则，每个人从端到端对项目负责，所有人的 KPI 都是一致的。

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_33757

