



顺势而为：中国先进制造企业的敏捷探索



引言

明者因时而变，知者随事而制

长期以来，麦肯锡公司始终坚信，对于一家渴望实现基业长青的企业而言，其组织模式及人才配置与商业战略同等重要。然而，迄今为止，许多企业所进行的组织及人才建设常常隔靴搔痒、事倍功半。为协助国内企业尽快走出迷思，找到组织及人才的升级策略，我们推出以“组织与人才”为核心议题的系列文章，分别围绕打造敏捷组织、升级人才管理模式&重新定位人力资源部门、梳理公司治理模式&创建平台型组织这三大类举措抒一己之见，以期助力国内先进制造业组织成就鸿图伟业。

得益于资源和劳动成本优势、人口红利及开放政策，中国书写了近 40 年的制造业传奇。尤其进入 2000 年后，国内市场需求的上升和对外贸易的扩张为中国制造业的发展提供了坚实的基础，大量内部以及外商投资进入工业制造环节，使得中国迅速成为“世界工厂”。

然而，随着红利效应的衰减、国内外发展环境的改变以及经济新常态的到来，中国制造业正遭受前所未有的瓶颈。曾经规则明晰、相对稳定的经营环境正与大时代一样变得更加动荡、无常、复杂以及边界模糊，客户和消费者日益成熟，需求趋于多样化，加之同业竞争白热化等多方面的不确定因素和挑战，近 10 年来，中国制造业的生产效率难以大幅提升，客户需求愈加分散，创新亦难以短期产生成果。

第四次工业革命为制造业实现生产力和生产效率的突破提供了机遇，制造企业只有抓住机遇、顺势而变，方能激发潜能、重现活力。我们认为制造企业要实现变革，需要从战略、技术和组织三方面着手：

在组织范畴，基于大量研究和客户实践，我们建议企业考虑采取以下三类关键举措：

自改革开放以来，借由国内得天独厚的自然资源、人口红利、劳动成本优势及开放政策，中国先进制造业如汽车制造、先进装备和电器设备制造等飞速发展壮大。但随着人口红利的逐渐消失、劳动成本的不断增加以及国内外经济环境的改变，中国先进制造业正面临前所未有的挑战：一方面，企业产品同质化严重，缺少技术创新，劳动成本攀升，进一步挤压企业利润，增长遭遇瓶颈；另一方面，日益壮大的中产及以上阶层群体作为先进制造企业产品与服务的主力消费群体，不仅重视产品质量与个性，也更注重购买过程中的体验，对企业提出了更高的要求。同时，近几年互联网企业引领的“平台、开放、协同”模式正持续冲击着传统行业模式，也吸引了更多年轻的人才，导致制造业人才流失严重，产业竞争力进一步下降。

新时代新问题需要创新的解决方案，且“创新未必需要高科技，创新在传统行业中照样可以进行[1]”，在传统行业中，一些新模式组织已如雨后春笋般涌现，另外一些企业也已经通过组织转型，运用新的组织模式实现“更快、更好、更满意”。

一、天生敏捷、生机勃勃

正如有些人“出生即在罗马”，有些组织“天生敏捷”。新型技术的爆炸模糊了传统行业的界限，也催生了众多诸如具有互联网基因的“天生敏捷”的新兴企业。国内某具有互联网基因的造车新势力组织 A，是国内第一家智能电动汽车制造商。组织 A 从成立的第一天起就摆脱了传统的组织形式，是一家从诞生之日起即符合敏捷组织特点的企业。

组织 A 因“为用户创造愉悦的生活方式”这一愿景所生，并在组织成长的整个过程中始终坚守这一愿景，以实现这一愿景为目标思考为客户创造价值。在 A 公司不断壮大的过程中，无论它的组织形态如何改变，也无论它所在的生态系统及外部环境如何进化，其始终将“为用户创造卓越体验”这一愿景作为企业的灵魂，根植于企业的所有组织细胞中，不曾动摇。企业 A 通过多种渠道宣贯企业愿景，帮助所有员工充分理解并完全认同愿景，将之作为指导日常行为的指针。

该企业的组织架构也从一开始就摆脱了传统的金字塔结构，长成了以内部社区为“稳定基础”，并灵活组建“跨职能团队”或“自治性团队”或“工作流程组”等具有快速反应能力的上层建筑单元。企业 A 的所有员工，从最高管理层到基层员工均在一个微信工作群里，这种数字化的沟通平台不但直接拉平了组织的管理层级，更最大化地提高了组织的决策速度，并促使企业内部形成极度透明公平的文化氛围。

在 workflows 方面的精心设计也帮助组织能够灵活敏捷地应对客户需求

和外部变化。企业 A 目前是国内唯一一家可以为客户提供车辆全生命周期体验的汽车品牌。企业 A 没有 4S 店，所有的服务人员都为用户提供端到端的服务。当一位用户进入企业 A 的门店后，就会被一位服务人员接待，这位服务人员会负责客户从最初询问车辆性能、试乘试驾、购车到售后车辆保养等各种服务，同时，他/她可以灵活调集相关专家资源为用户提供必要的服务。

敏捷不仅体现在企业 A 的软硬环境设施中，更体现在该组织的人才能力中。企业 A 的 4S 店服务人员们没有用非常量化的 KPI 来考核他们的绩效成果，所有的用户都可以在一个公开的平台为他们/她们评分并随时给予反馈意见，所有服务人员则被期待根据反馈不断优化服务能力。另外，用户们也被鼓励晒出他们的感动以激励服务人员们再接再厉、共创辉煌。

二、稳定灵动、持续进化

在现实商业环境中，如企业 A 一样敏捷的制造业组织并不多见，大多数企业仍然对敏捷组织存疑或正挣扎在转型的旅途上，然而，敏捷组织这一概念并不像人们所想的那么复杂。我们在“敏捷性：与稳定性相得益彰 [2]”中阐述了敏捷是“一个组织能够以高成效的运营模式，快速灵活地适应环境，抓住机遇、创造价值，并凝聚员工的能力”，它在有效提高工作效率的同时“借事修人”释放员工的潜能，激发组织活力，提升组织健康，为长期持久的业务增长提供源源不断的能量。真正的敏捷组织可以兼备稳定的基础和动态的能力。以上文中企业 A 为例，该企业从建立之初就建立

了稳定的组织平台及构筑在平台之上的软硬件系统与资源，即“稳定基础”；同时，它确保自身可以快速高效地满足顾客需求，它也具备了“快速能力”元素。两者结合起来，企业 A 成为了国内敏捷组织的典型。

需要强调的是，敏捷组织即可以天然生就，也可以通过组织自身进化而成。当组织进化成为敏捷组织时，不仅企业的组织运营模式会发生变化，其自身属性也会相应改变。费雷德里克·莱卢[3]总结归纳了组织的这种属性并以色彩为之命名：

在历史发展的长河中，人类组织机构方式在有人类意识进化的各阶段各有不同



资料来源：《组织进化》弗雷德里克·莱卢 (Frederic Laloux)

McKinsey & Company |

在现实中，这五种组织颜色并非是“离散不相交”的五类，组织的进

化更像是一个连续的光谱，不是“非青即红”。例如，企业 A 整体是一个青色组织，员工有意识也有能力进行“自我管理、自我驱动”，整个组织在不停地自我迭代，但其中也有一些部门更加接近绿色组织，员工们的行为为“为用户创造愉悦的生活方式”这一价值观所驱使，但相对于青色组织的平台模式，它们更像一个社区；此外，企业 A 也有橙色组织的特征，该组织仍然强调精英文化，并重视整体销售业绩的增长从而为股东创造价值。此外，国内一家跨界具有互联网基因的出行组织也是有多种色彩组织的代表，此组织既有以强烈的精英文化为特点的橙色元素，也是一家在整体上偏向绿色甚至青色的敏捷组织。

三、因地制宜、循序渐进

任何的改革和转型必然会带来阵痛，而国内很多的制造企业本身利润不高，管理和组织机制大都不够成熟，文化相对保守，恐难以招架太多持续的阵痛，且很有可能半途而废，“转型”流于形式和口号。因此要因地制宜，循序渐进，找到适合自己的转型方法，不可盲目跟风。

一家国内领先的专用车制造企业 B 在确定了“业务转型”和“制造升

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_33953

