



革新运营模式，拥抱敏捷转型



新冠疫情期间，各类组织以空前的速度做出了彻底的转变

为应对新冠疫情，许多公司迅速进入“最低限度生存”模式，彻底改变了运营方式。例如，一家制造企业将资源配置降到最低水平，只保留25%~50%的员工在场，但通过敏捷运营仍保持了80%~100%的产能水平。有的公司采取的措施卓有成效，生产率实现了巨大飞跃，显著提高了速度和效率。这些初尝甜头的公司现在更希望锁定成效，保持可持续发展。

这些成就得益于新的工作方式大幅提升了运营效率。组织内部不再各自为政，新技术得以快速采纳，决策速度也显著加快。管理者投入更多时间与团队直接沟通，还组建了高素质人才团队来应对最重要的问题。组织的代谢率快速提升。

这些措施的好处显而易见：整体运营速度加快，成本效率提高，员工体验改善（如灵活性增强、通勤时间缩短），人才遴选范围扩大（职住分离不再是限制因素），权力更多被下放，组织的自主性也更强。

传统大型组织的运营理念面临挑战

传统大型组织的运营理念往往设定了许多假设，但其中很多常见假设却因为新冠疫情期间取得的这些成果而备受挑战。例如，传统理念认为多数大型组织的效率都已经接近上限。实际上许多企业虽然减少了人员，却在几个星期内完成了原本要几个月才能完成的工作。人们普遍认为流程和IT调整是变革的瓶颈，但许多设定目标保持专注的公司却能在一夜之间上

马新技术，还能用短短几天时间推出新产品。此外，当人们体会到远程工作反而能提升绩效后，便有越来越多的人开始质疑传统的办公模式是提升工作效率的必备要素。

传统运营理念受到挑战后，企业家们开始寻求保留及适应新理念的方法。不断有首席执行官告诉我们，开弓没有回头箭。他们亲眼见证了“不可能”如何变成“可能”，因此希望保住这些“意外成果”。正如历史学家 Yuval Noah Harari 所说：“这就是紧急情况本质。它们可以加快历史进程。”现在有一个机会摆在我们面前，完全可以把“最低限度生存”模式中提炼的经验教训移植到新的“战略最优”状态，而不必回到传统的组织模式和旧的运营标准。这就引出一个核心问题：企业究竟是应该进行一系列战术调整，还是全面重新思考组织结构和工作模式？抑或二者兼顾？

在短期速赢.....

企业或许可以首先明确目前的混合式远程工作效果，据此启动战术调整。例如，某欧洲电信公司发现，其白领员工的工作方式可以支持平均 60% 的远程工作效果，而疫情前估算的比例仅为 25%。企业或许也希望将疫情期间卓有成效的某些新型决策方式制度化。如果核心领导团队有效制定的决策大幅增加，为什么疫情之后不继续沿用这种方式呢？企业还可以着手保留过去几个月形成的高绩效组织结构，如新的跨职能产品和定价团队，这些团队能够全身心地投入到一连串的单任务中，还能以快速迭代冲刺

的方式完成任务。

以中国某领先在线旅游服务提供商为例，其在疫情期间形成的高绩效结构也得以保留。疫情冲击旅游业后，该集团旗下细分的各业务团队便在各自的“小 CEO”主导下，根据自身的资源能力跨职能转向不同的自救方向——卖菜、卖消毒液、卖知识付费产品等。其中，旗下某旅游公司引导旅游顾问成功开展线上生活电商品类交叉销售，给了管理者沿用类似组织结构的信心。集团旗下航旅公司 CEO 表示，未来旅游公司的旅游顾问也将采用销售合伙人模式。

并以速度和绩效为目标重新设计运营模式

除了渐进式调整外，企业或许还可以对运营模式进行深入改造。为此，他们需要回答一些根本问题。例如，组织结构能否从职能层级制永久转向扁平的跨职能团队模式？在制定战略时，能否不再同时追求多个相互冲突的重要事项，转而集中精力处理几个有序目标？用人模式是否应该着眼于技能的流动和贡献，打破传统的职能专业化和职能孤岛？如果企业想保持疫情期间的速度，就需要解决二三十个类似的问题。

每一次危机，都隐藏着机会。我们发现，以全方位调整为目标的企业都会遵循以下模式：反思、决策、大规模部署。反思至关重要，因为新冠疫情期间采取的许多变化措施都是临时救急，且往往没有经过深思熟虑。如果不加以调整，就难以持续实施。全体高管团队必须齐心协力，明确旧的运营模式有哪些可以调整，从而为新常态奠定基础。最后，大规模部署

通常是从一个领域的深度转型（试点）开始，然后迅速推广到整个公司。

前文提到的中国某连锁零售集团就没有浪费这场“敏捷转型危机”。自线上业务在疫情期间取得好成绩后，其管理者开始思考疫情逐渐缓解后如何继续保持线上业务的增长，最后做出的决策便是把疫情期间迅速发展的线上业务常态化，针对新的业务结构对组织进行一次系统性调整。对此，该集团最高领导作出重大部署：线上业务会成为整个公司业务的标配，目标是今年将线上业务扩大到全部业务的 20%。

现在就行动

早期迹象显示，锁定疫情成果的组织获得了更高的客户满意度，还为员工营造了更优质的工作环境。例如，一项调查显示，感觉居家工作更有效率的员工在 2020 年 4 月至 5 月间增加了 45%【1】。因此，成功延续疫情期间工作节奏的公司将会在客户满意度及工作环境等各方面超越没有这样做的公司。

进入后疫情时代，你希望保留多少这段时期积累的敏捷经验与成果？

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_33958

