



“激活能量、共克时艰”之 下篇：敏捷抗“疫”



作者：张海濛、余天雯、张勤亚、潘丽红、李靖怡

自新冠肺炎疫情爆发以来，各行各业都面临众多挑战，复工难问题尤为突出。江苏、山东、浙江、广东这四个制造业大省，3月初的平均劳动力数量仅为去年同期的48% [1]，企业业务难以迅速恢复。

尽管部分公司短时间内成功复工，但也面临着生产要素流通困难等挑战。以货运为例，至3月初货车的运力仅恢复到50%左右[1]，直接影响众多企业的上游供应链。与此同时，货物下游的需求也遭受重创，以汽车、家用电器两种消费品为例，其零售额在今年1-2月分别下降了37%和30%[2]。重振旗鼓、调整业务方向是不少企业当下的自然选择，但临时调整也意味着资源调配和人才能力难以支撑迅速转变。

“远程办公”是对企业组织能力的另一重大考验。根据阿里旗下在线办公平台钉钉的数据显示，春节假期结束后第一天，全国已有近2亿人通过远程办公复工[3]。但受平台技术、行业特性、企业文化和使用经验的影响，远程办公在实践中并不尽如人意，缺少透明度、管控困难、沟通不畅等问题接踵而至。

危机来临时，快速反应、把控风险、稳定基石至关重要。危机时刻是试炼企业敏捷度、加速转型升级的好时机。应对新冠疫情挑战，企业应遵循六大基本原则（图1）：

图1 敏捷抗“疫”6大基本原则



直面挑战，要有“大危大机 大破大立”的决心



简而精，快且稳，提升组织弹性和灵活度



保持开放学习的心态，勇于尝试，不断改进，探索更高效的工作方式



信息公开、透明、不隐瞒



充分信任员工，给予正向激励



充分运用数字化工具提升效率

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡分析

我们的经验和研究结果表明，优秀的敏捷型组织普遍具备五大特征，包括：点亮明灯凝聚共识、建立跨职能团队网络、快速决策和循环学习、灵活的人才模式、新一代的赋能技术。强化相关实践可助力企业在“抗疫”中快速突围、制胜市场。

点亮明灯凝聚共识

敏捷型组织以共同的使命和愿景凝聚上下，通过明确的目标和战略规划引导全员奋力向前。共同愿景即回答“我们想要创造什么”，有助于帮助员工发现工作的意义，同时建立“我”和组织的关系。明确的目标与规

划可为员工提供清晰、可实际操作的战略指引。

面对疫情，企业应首先在组织上下牢固树立“一盘棋”思想，营造公开透明、相互信任、正向积极的工作氛围，向员工公开企业目前面临的挑战和应对方案，明确整个组织和团队层面的最终及阶段性目标。企业管理层除了要“揽全局、知时局”，也要做到“应变局”，密切关注客户需求和外部环境的变化，捕捉窗口期的市场机会，灵活及时地将资源配置到最需要的地方：如，受疫情影响，本该是销售黄金周的春节假期，绝大部分人却只能“宅家”消费。很多 2C 企业积极采取行动，调整其线上线下业务比例，加速线下/全渠道落地，积极开拓新业务。据《淘宝经济暖报》消息，2 月份，共计 16 万家线下食品、餐饮企业入驻淘宝、饿了么平台，其中利用淘宝直播功能的店家同比增长 121%[4]。

建立跨职能团队网络

“抗疫”期间，兵贵神速。企业每天面对大量新情况、新问题，自上而下、通过命令与控制层层响应的组织结构和管控模式不足以支撑最高管理层快速决策，有效响应。相反，企业应动员整个组织，为响应制定明确的优先级，并授权他人提出和实施相关解决方案。

首先，可考虑在管理层建立一个跨职能的“危机管理小组”，由公司一把手和各业务/职能负责人组成。“危机管理小组”的主要工作包括（见图 2）：

图2 “危机管理小组”的主要工作

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡分析

其次，基于公司对未来走向的预测，“危机管理小组”应明确接下来48小时的具体目标（根据实际情况不断调整），并制定每周计划。团队应加快工作节奏，简化流程，重点关注输出与决策，杜绝形式主义的会议。

再次，在远程工作模式下，扁平化组织结构、小规模跨职能团队作战更有利于快速决策、快速应对。组建小规模跨职能团队的基本原则为：

最后，积极维护和拓展生态圈，在扩展内部网络的同时，也与外部网络建立关系，获取最好的资源、人才和理念，并合作开发新的产品、服务和解决方案，实现共赢。

快速决策和循环学习

减少风险和取得成功的最佳方法是接受不确定性，并迅速拥抱新事物。敏捷型组织通常也是学习型组织，鼓励每个人从自身或他人的成败经验中汲取教训，不断提升自身所需的新知识和新技能，同时鼓励组织内部进行知识和经验分享。持续学习和不断调整有助于快速交付，也能激发员工积极寻找改进业务流程和工作方式的方法，从而持续改进业务绩效。

同时，敏捷型组织打造快速的“想、做、学”循环，并据此开展工作，支持并快速落实创意。无论是采取精益运营、敏捷开发或其他形式，这种“想、做、学”形式及持续快速迭代能力都是组织敏捷创新和运营的重要组成部分。

敏捷组织常通过“冲刺”的方式实现快速迭代、交付单项主要成果（最低可行性产品或可交付成果）。“冲刺”周期通常为1-2周，期间团队会定期（通常是每天）进行内部检查，沟通进度、解决问题并保持步调协调一致。在两次“冲刺”的间歇期，团队成员通过会商进行检讨和规划，讨论当前进度，并设定下一次冲刺的目标。

要完成“冲刺”目标，团队成员必须能够对自身工作产生的端对端结果负责。团队授权成员可直接寻求利益相关方的意见，以确保产品或服务满足客户群体的需求。同时，团队成员也要管控运营过程中的重要步骤。这种结构化创新模式不仅能节省时间，减少重复工作，为“跳蛙式”创新解决方案提供机会，还能提高团队成员的责任感和成就感，同时强化问责

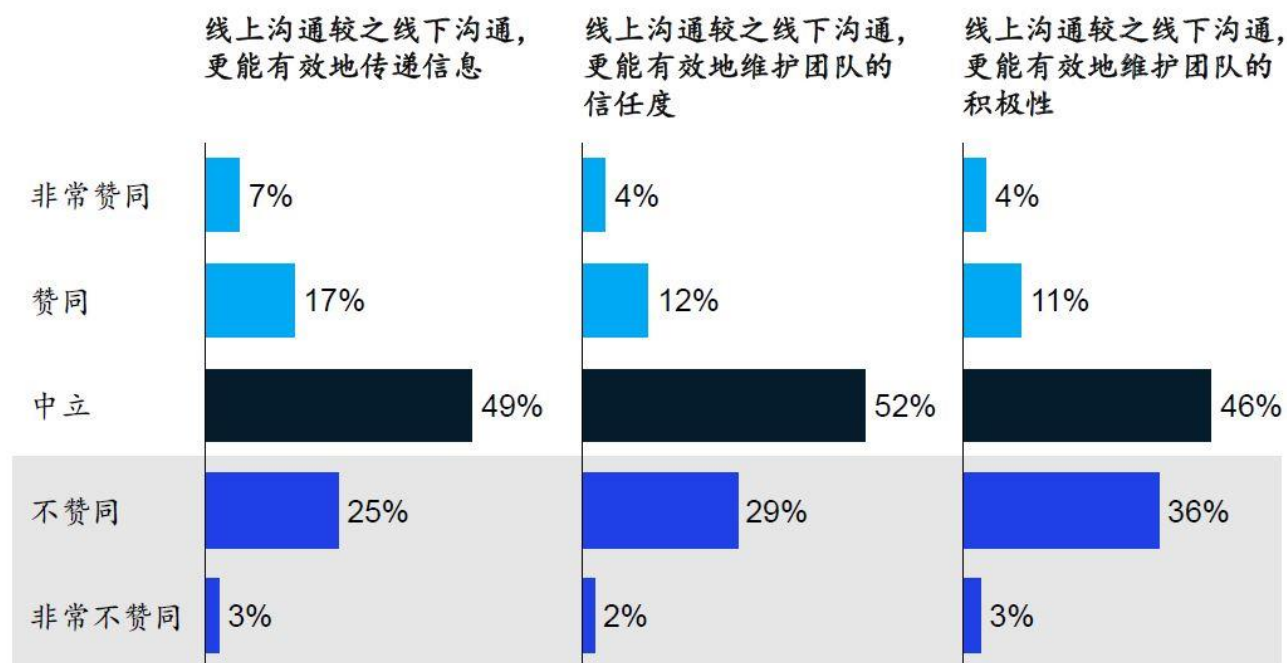
机制。

随着新冠肺炎疫情的缓解，企业陆续复工，此时采用“冲刺”工作方式可帮助企业快速检视目标、重新分配任务、协调团队合作。

值得强调的是，调整沟通机制尤为关键。麦肯锡“正念领导 敏捷抗疫”的近期调研显示，疫情期间远程工作的员工对线上沟通更多地持负面态度（见图3）：

图3 员工对线上沟通更多地持偏负面态度

总人数 = 1,300



McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡“正念领导敏捷抗疫”线上调研（2020年3月），麦肯锡分析

我们认为这并非完全由沟通工具所致，沟通机制与沟通流程的不完善也会影响沟通效率。对此，我们提出如下三点建议：

灵活的人才模式

我们希望企业管理者可以看到，特殊时期也是考验、挑选和培养未来干部队伍的绝佳时机。领导层可以采用“充分授权，适时辅导”的原则，通过特殊时期的工作任务大力发展人才。授权是当下发展人才的有效方法之一，它不仅可以减少交接、精简审批流程、加快响应速度，更能够让员工增强主人翁精神，为自己的工作负责。但这一定是建立在领导者充分信任员工和愿意提供适时辅导的基础之上。领导者以正面积极的视角看待员工，充分信任员工会以最佳的判断和专业的行为给公司带来价值，员工便会减少消极负面的行为和态度。同时，领导者也应给予适当的辅导，通过观察工作进度及时地关注到团队所需要的帮助。在我们的采访中，我们发现有一些公司已经在一系列的疫情危机处理工作中体现了这样的工作方式。例如，某房地产公司高管在采访中提到，面对业绩下滑，总经理充分授权员工自由探索创新的线上销售模式，结果成功促成可观数量线上订单的完成。

另外，特殊时期也是向员工传递积极文化和价值观以激励员工的绝佳

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_33963

