



敏捷组织创客大赛:全球洞见 与中国实践

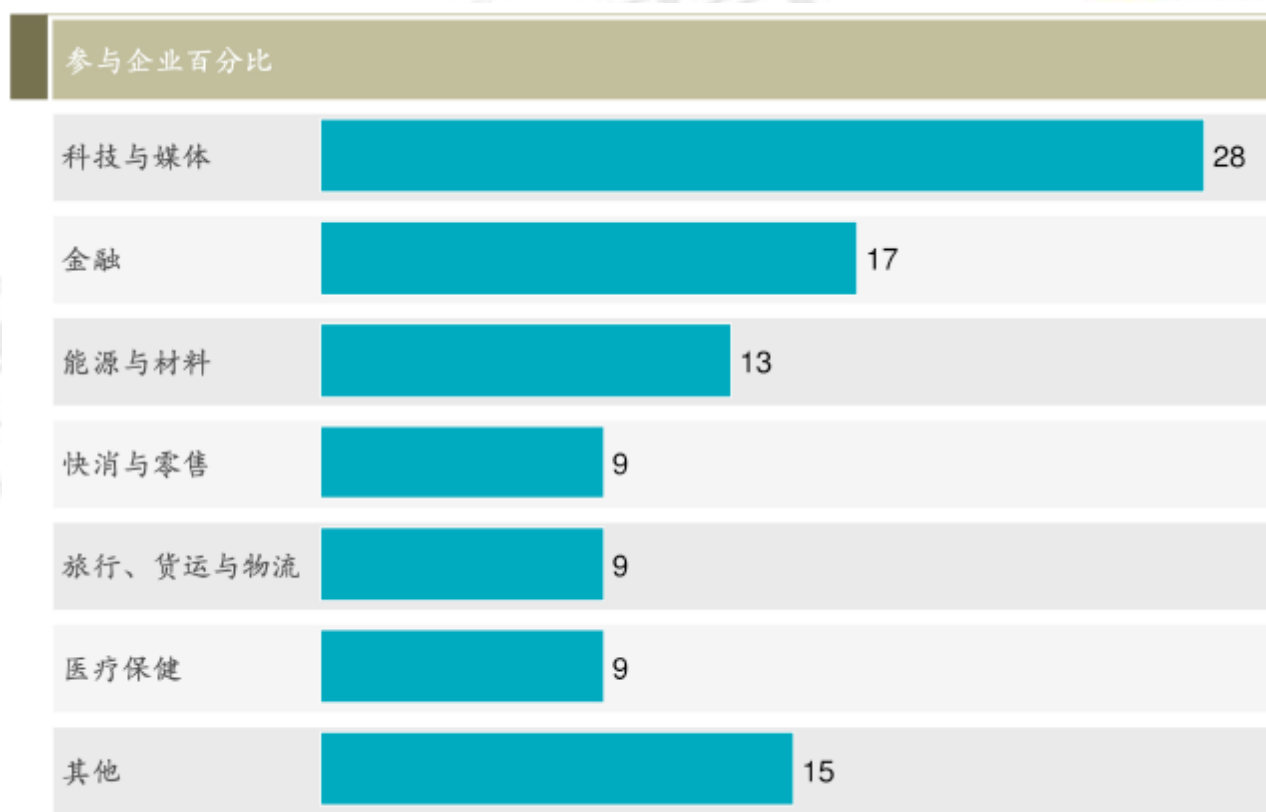




向敏捷组织转型以适应瞬息万变的市场，正在成为越来越多企业的共同选择。那么，在转型之路上，企业面临着哪些敏捷性挑战？应如何有效应对？又有哪些好的做法值得借鉴？为探讨以上问题，麦肯锡联合全球组织问题的多位专家学者和商界领袖共 1500 余人，于 2016 年 3 月 8 日发起了敏捷组织创客大赛（Agility Hackathon）。

此次敏捷组织创客大赛的参与者十分广泛，来自全球各地不同的行业（见图 1），可以帮助我们了解不同行业所面临的敏捷性问题。

图 1 参与企业百分比



资料来源: Client case example 2016

开幕: 由来自哈佛商学院的组织行为专家 Ranjay Gulati、Scout24 的 CEO Greg Ellis 以及麦肯锡的组织业务咨询负责人 Wouter Aghina 组成的小组讨论会, 为敏捷组织创客大赛拉开帷幕。

助推: 主题内容专家分享了敏捷组织的 11 个话题, 并展开讨论。话题包括“敏捷的产品开发”、“敏捷性创新”、“麦肯锡对敏捷组织的见解”、“敏捷性领导力”和“衡量敏捷度”等等。

实战: 这是本次敏捷组织创客大赛的核心环节。来自 115 个国家的参与者组成了 40 个工作小组(中国区工作小组由 14 家公司的代表组成), 在 6 周内进行了 3 至 4 次的集体讨论, 包括组织在敏捷性方面遇到的实际问题, 可能的解决方案, 并尽可能将讨论的内容在企业内进行测试或者试验, 同

时反馈。

检验：工作小组共提交了 69 个敏捷性方案，从中遴选出 5 个最佳解决方案，在线展示交流。中国区工作小组提交了 3 个方案，其中某英语教育机构的方案获得全球第五名的佳绩。

接下去，我们就中国区工作小组的想法、实践和案例进行总结和分析，希望对中国企业有所借鉴和启示。

组织向敏捷性转变实质上是一个文化变革之旅。企业文化是由价值信仰、体制、环境、架构以及人才等五个维度促成的。敏捷性组织对这五个维度的要求可以归纳如下。

首先，组织向敏捷性转变始于价值信仰的牵引。没有核心的价值信仰，各项举措就会如浮萍般没有根基。中国区工作小组中在敏捷性变革取得成功的公司都把价值信仰放在第一位，作为敏捷性体制的指引。

其次，人才维度。敏捷性领导力常见的特质包括以支持式取代命令控制式 (command & control) 领导方式，并将决策权下放到一线员工。在人才选拔方面，敏捷性组织对人才在价值层面和软能力层面的要求更加明确，主要的工具还是基于价值观和软胜任力的行为能力面试 (competency based interview)。在面对大量候选人的时候，也有公司运用自然语言处理 (Natural Language Processing) 技术，从申请材料中抓取候选人在价值观和软胜任力方面的细节进行初筛。

第三，架构维度。继传统的“层级制组织结构(Bureaucracy)”和“精英制组织结构(Meritocracy)”之后，出现了“灵活组织机构(Adhocracy)”。这种灵活组织机构包含以下三个方面的特点。

围绕外部市场机会协调各项活动。在协调各项活动时，层级制组织结构依据的是程序和规章制度，精英制组织结构则凭借信息的流动和个人经验，而灵活组织机构是围绕外部机会来协调各项活动。例如，某医药企业将药品研发部门分为40个部门，让各部门围绕市场机会协调人员组成团队，竞争资金等资源。

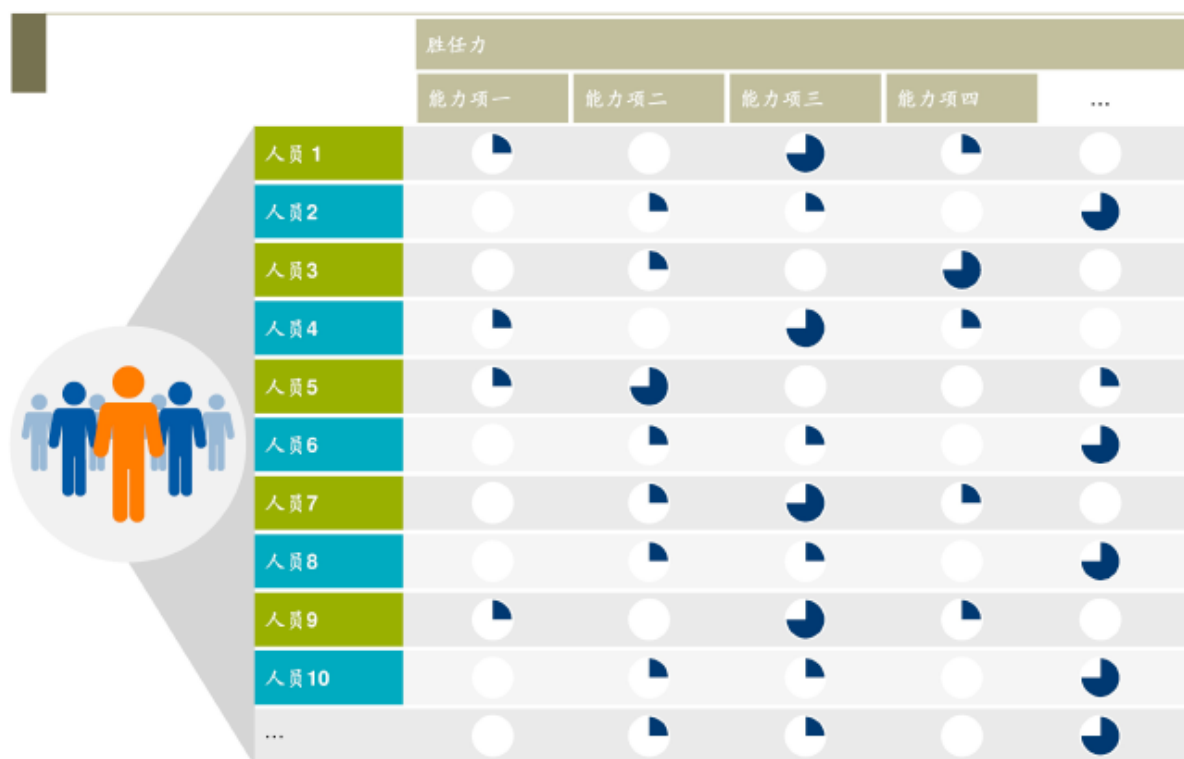
通过试验做决策。层级制组织的决定是由层级制定（即高层决策），精英制组织的决策是通过讨论和争辩做出的，而灵活组织结构通过试验做决策，节省了内部决策的时间，直接去客户那里检验并根据反馈进行调整。

通过成就和认可激励员工。层级制组织主要通过财务手段激励员工，精英制组织采用财务和非财务激励两种方式并用，而灵活组织结构激励仅凭借非财务激励，围绕着员工在工作方面的挑战，给予员工资源的支持和充分的自主权。

围绕机会灵活自组的这种灵活组织结构越来越多，且效果很好。为了实现这种灵活，有些企业的做法值得借鉴。首先将目标部门的所有职位做两个维度的划分，一个维度是专业性职位，需要长时间且非常专精的知识和经验，另一个维度是通用类职位，技能要求没有那么多高，通过相对较短的时间培训或者学习即能胜任的；然后针对第二类职位建立通用人才库（见

图 2)，并根据每个任务项要求配备相应员工。不过，这一做法可能会导致通用型员工的职业发展机会相对较少。因此需要特别关注此类人才的挽留和职业发展。

图 2 通用人才库示例



资料来源：Client case example 2016

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_46942

