



构建既快又稳的敏捷组织： 对话张海濠





在帮助本土和跨国公司客户提高敏捷度的实践中，麦肯锡形成了独特的方法论。我们相信，真正敏捷的组织既追求速度，又重视稳定，懂得既快又稳地发展。这看似矛盾，其实不然。企业在设计架构、治理和流程时，必须保持一整套相对稳定的核心要素，有如人体的脊梁。同时，还应该创造更为宽松和更具活力的环境，以便快速适应新的挑战 and 机遇。

2016 年 3 月，在芝加哥大学香港中心举行的“面向未来的组织”会议上，麦肯锡全球资深董事合伙人张海濠讲述了他对敏捷组织的理解，以及他的团队近年来的研究和实践成果。他还特别分享了对大型成熟企业如何实现敏捷转型的思考。



张海濛为麦肯锡全球资深董事合伙人，大中华区组织与领导力发展负责人。

《麦肯锡季刊》：敏捷组织的定义是什么？

张海濛：我们把敏捷性定义为：以比较低的成本快速适应外部变化的能力。外部的变化包括监管环境的改变、技术的进步、客户需求的变化和竞争对手的颠覆等等。现在看来，传统的大型金字塔式的官僚组织日渐机械僵化，在适应外部变化方面表现不佳，它们必须要提高自身的敏捷性。

《麦肯锡季刊》：应怎样建立敏捷组织？

张海濛：我认为，敏捷组织要具备两个方面的支撑，既要有高度稳定的平台、完善的结构和流程，也要具备快速行动和应变的能力。首先是灵

活。互联网企业或是创业公司有很多值得学习的地方。比如把组织打散，组成很多个创业小团队，不仅内部有竞争，相互之间也有竞争，一切以价值创造力和客户需求为导向。创业团队的成效怎么样，组织内部很快就能反映出来。同时，创业小团队还能得到组织足够的授权和资源。但灵活并不是构建敏捷组织的全部，尤其对大企业来说。大企业需要同时强调组织的稳定性，但这个稳定并不是指传统意义上的员工终老退休，人员不流动，更多是指组织搭建了一个比较稳定的大平台。它能够减少风险，能够体现规模效应，能够给做业务、开发新产品等面向客户的团队以足够的资源支撑。

《麦肯锡季刊》：是否有一些方法论来指引敏捷组织变革行动？

张海濛：事实上，从 2013 年就有很多客户开始问：“麦肯锡对于 21 世纪的组织有哪些最新的研究？”我们的感觉是，不管是矩阵式组织、事业部，还是全球化组织，都比较强调管控、效率和风险，更像是 19、20 世纪工业化大生产时代的组织形式。

新时代的组织则更多强调创新、强调快速反应、强调以客户为中心。那么怎样才能做得到？如果说谷歌、阿里巴巴跳出了传统的组织管理智慧，那么它们做了哪些不一样的事情？有哪些可供其他行业借鉴学习的？尤其是规模更大的企业。这些是我们研究敏捷组织的出发点，也是这几年我们集中研究以及与客户探论的议题。

我们对客户进行了一些试验。结果发现，无论是本土公司，还是跨国公司，

在转型过程中都越来越重视敏捷性。同时我们借鉴了稻盛和夫的阿米巴组织和硅谷创业公司的一些做法。这样一边试验一边总结，逐渐形成了我们对现代敏捷组织的方法论，可以说是 1.0 版本(见下图)，当然它是在不断更新和迭代的。

以下8个杠杆是敏捷组织运营的主要支柱

	敏捷组织抓手	稳定的主心骨	动态能力
架构	框 / 线	制定清晰的主轴心和次轴心，在此后的5-10年保持不变	灵活地增加或解散跨职能团队，每个团队都可自主运作
	角色 / 职责	职位描述简明扼要，阐述岗位期望和必要能力，以便在整个组织内统一	管理者鼓励员工发挥主动性，自行优先排序，为客户或者公司最好的利益而努力
	治理	制定清晰的决策框架，高管可以专注于战略决策	在组织内尽可能地深度授予和分配决策权
	界限 / 位置	思考建立总部中心的选择（例如，总部地址，共享服务和专业能力中心）	将外部伙伴关系作为明确的业务模式，实现技能/人才/专业能力外包
流程	流程 / 决策	标准化核心流程，最小化规格，运用相同的语言	利用标准流程实现动态平衡（允许控制范围内的变动，实现大范围与开放的参与，无需重新发明 / 澄清）
	绩效管理	绩效管理系统结构不正式，但覆盖了跨职能项目和包含大部分联合KPI，以推动协作；同僚压力	频繁审视计划、重点项目和资源配置，高频率地进行绩效管理 / 反馈
人员	文化	高度共享价值观，强调问责制与协作制 领导层在“如何运作公司”方面意见一致行为	帮助员工点燃个人宗旨和激情 每天都致力于实现增长/创新 促进健康的竞争
	人才与技能	公开招聘岗位/人员配置市场 选择式招聘	

资料来源：麦肯锡分析

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_46944

