



领袖视角

组织变革（II）：推广敏捷转型的挑战

在L.E.K.领袖视角企业转型系列首发的《组织变革（I）：敏捷转型的价值》一文中，我们对敏捷如何对企业产生巨大助益进行了全面阐述，包括敏捷将会对企业员工的工作方式、组织设计带来的变化以及关键的敏捷促成因素。

在“绿地”环境中部署敏捷时必须认真思考、谨慎执行。而在大型企业环境中，由于所受约束更多，敏捷的部署将会更加复杂。引入敏捷工作方式意味着企业运作方式的各个维度都会发生不同程度的变化，企业则必须对这些变化加以管理，避免让正在进行的活动受到干扰。

本期《领袖视角》中，我们将分享L.E.K.与大型企业在制定和执行敏捷转型项目方面的经验，摆脱照本宣科的方式，根据企业的具体情况量身定制不同的实施方案。

制定敏捷推广模型

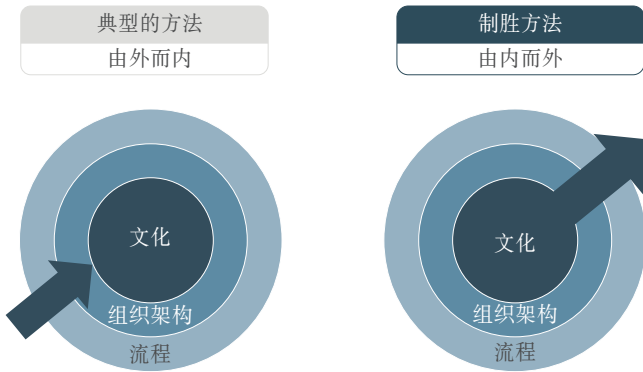
在实施敏捷工作方式时，企业首先要考虑的是制定整体的推广模型。许多公司理所当然更倾向于循序

渐进的方法，从试点项目开始，而不是一开始就“大举轰炸”。这样做的目的是为了尽量减少干扰，从试点中吸取经验教训，创建并不断调整工作模型，以适应企业的特定需求。

企业通常更倾向于将类似“绿地”的环境作为试点，因为在这样的试点中企业能够轻易且快速套用教科书式的敏捷方法，对企业其他部分的干扰也能降到最低。这样的安排的确能够使各个试点快速推进并看到成果，但后续将敏捷方法扩大到更广泛的组织时就会面临极大挑战。随着试点逐渐扩张并触及到组织中非敏捷的部分，敏捷方法的实施往往会遇到结构性障碍，要想解决就必须对更广泛的组织文化、结构和流程进行改变。

敏捷实施的典型方法是提倡基于试点将敏捷流程循序渐进地在组织中全面推出。然而在实践中，这种策略并不是最优的，因为它忽略了思维转变的必要性，也没有解决结构性障碍。L.E.K.认为单向地为团队提供方法、工具和流程是不足以让组织发生改变的，敏捷方法的成功铺开需要更深层彻底的改变。在

图1
敏捷转型的方法



资料来源：Pete Behrens、Trail Ridge Consulting

这里，我们强烈推荐另外一种由内而外的以文化为起点的转型方法（图1）。

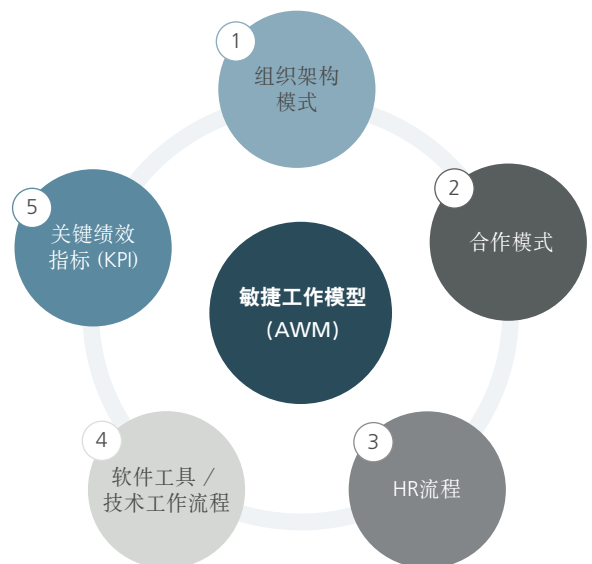
- **对必须做出的文化转变进行评估：**敏捷转型不仅要求企业要有明确的目标，还要求企业上下对达到目标状态所需的文化和思维方式的转变有着统一的理解。一些大型的等级分明的组织发现他们在实施敏捷方法的某些关键环节上面临困难，这些环节往往涉及分散决策权，或者要求企业习惯于成果迭代而非预先明确定义好的结果和路径。
- **解决文化转变可能遇到的结构性障碍：**组织的文化源于其组织架构层面的选择。因此，要顺利完成文化转变以全面实施敏捷方法，企业必须移除结构上的障碍。一个典型的例子是在管理层级中某些职位会承担人员管理和内容管理两方面的角色，尤其是在高级业务部门或部门领导中。虽然这种组织设置能够成功支持瀑布式工作方法，但它阻碍了敏捷开发团队的自主权，分散了内容领导者（产品负责人）的焦点，让他们不能专注于为客户开发最好的产品，转而被卷入人力资源管理相关的事宜中。正确的解决方案通常是在组织中将内容管理和人员管理的职责明确分开。
- **敏捷工作方式在组织中全面推行：**解决关键结构性障碍并开始文化转变之后，即可在组织中全面推行敏捷工作模型。

设计最佳敏捷工作模型

在敏捷转型过程中，制定合适的敏捷工作模型（AWM）非常关键。敏捷工作模型（AWM）将作为中心参考点，为关键决策提供指导。用于全面推行敏捷工作方式的教科书式的框架（例如：LeSS、SAFe）最初是为软件行业构建的，通常太过模糊。而不同行业的大公司的组织和企业情况又十分复杂，他们在推行敏捷工作方法的过程中必须考虑到所有维度，这种传统的框架根本不足以帮助他们解决所有问题。鉴于众多盲点的存在，专注于培训企业推行敏捷的指导人员可能无法发现或解决敏捷推广过程出现的所有问题，从而失去管理层的信任。当涉及到如何取得管理层的支持时，敏捷实施过程中做出的选择要考虑到结构层面的限制，而且对这些选择须加以记录，以便在整个组织中保持一致。

在为工业客户提供这方面的咨询服务时，我们通过与敏捷培训人员合作来观察和了解阻碍敏捷工作方式在组织内广泛推行的原因。我们对观察结果进行了记录，并据此制定了一个包含关键决策并能从五个维度提供明确指导的框架（图2）。

图2
敏捷工作模式



资料来源：L.E.K.研究与分析

在一个组织内，不同部门之间的要求可能存在显著差异，这是由于不同部门在产品的技术复杂性、所需技能、与其他部门互动的程度以及是否启用外部第三方等方面都存在不同。“一刀切”的解决方案可能并不存在。因此，在大多数情况下，敏捷工作模型（AWM）在为关键决策提供清晰且一致的指导方针（例如：敏捷角色和职责的描述）的同时还要保留一定程度的灵活性，以便根据特殊情况来处理次级决策相关的问题。对于这些针对具体情况的决策，敏捷工作模型（AWM）能够提供针对关键维度提供指导。例如，在考虑“地点设置”时，建议让团队在同一地点工作，但出于某些实际操作、预算或合同原因，可能需要团队分散在不同地点工作。

这些指导方针在促进敏捷工作模型（AWM）的实施和敏捷在整个组织中的扩展的同时还具备一定程度的灵活性。敏捷工作模型（AWM）的主要构成部分都是通过以下方式进行考量和定义的：

- 目标敏捷工作模型（AWM）的结构化分析，试点结果汇总
- 评估调整敏捷工作模型（AWM），以适应企业需求；或者制定额外的指导方针以填补现有敏捷理论中的“空白”
- 制定完整的敏捷“手册”，对组织的敏捷工作模型（AWM）进行记录和编撰，为广泛的推行做好准备

保证动态的敏捷工作模型（AWM）至关重要；不同的敏捷方案或者团队之间的知识共享（例如：通过Scrum敏捷专家圆桌会议）也是一个重要的成功因素，能够基于敏捷团队的不断学习和/或不断发展的企业需求实现敏捷工作模型（AWM）的迭代优化。

通过强有力的变革管理深入推进

要想成功地实施敏捷，就必须对变革管理进行全面周密的计划并加以执行，变革管理计划包括五个主要元素（图3）。对计划的设计、实施和不断调整进行投资是至关重要的，企业还应该采取措施确保新的工作模型顺利嵌入以完成文化转变、减少对企业运营的干扰。

1. 推行新的组织架构和流程的时机和顺序

对许多组织来说，在所有部门同时开展敏捷转型计划可能会导致局面过于复杂和混乱，为了避免出现这种情况，企业可采用循序渐进的方式。为了加快对整个组织的积极影响，企业有必要对敏捷在每个部门的目标助益和实施的便利性进行评估，优先在综合条件最为有利的部门推进。其中关键的一点是：根据各个部门之间的相关性决定推行顺序，以尽量减少采用不同敏捷工作模型（AWM）的部门之间的摩擦。

虽然任何推行过程的确切时长和规划都取决于组织，但我们相信，在现有资源、变革管理能力、培训

图3
变革管理的五大关键元素



资料来源：L.E.K.研究与分析

和指导能力的允许的情况下，尽快推行是有好处的。快速推行能够让企业一鼓作气地完成转变过程，克服组织惰性。

2. 领导层参与推动必要的文化转变

敏捷工作方式的成功实施要求管理层做出包括时间在内的极大投入，以领导文化转变。此外，与传统组织中的管理角色相比，敏捷环境中的领导者角色将被极大程度地重新定义。企业需要一个更扁平化、更以团队为导向的结构，并且随着传统结构的扁平化，总体管理角色也会减少。

因此，在设计目标运营模式的初期阶段，高级管理人员的参与以及整个过程中的领导力培训是获得管理层支持并促使领导力推动文化转变的关键。

3. 沟通的时机、形式和信息

制定全面的沟通计划也是一个关键的成功因素，沟通计划能够使组织向着共同的目标保持一致，并分享这些目标的实施进展。沟通计划所包含的信息必须保持一致，在敏捷转型开始前就要定期开展，并贯穿整个转型过程。沟通计划的起点应该是创建一个联合的激励目标和一个有信服力的案例，这一案例需要指出现有模式的主要缺陷，并通过详细阐述新模式如何带来助益证明敏捷转型的必要性。

4. 发展符合敏捷工作模型（AWM）要求的能力

与传统的瀑布式开发方法相比，敏捷的工作方式需要不同的能力组合。及时发展这些能力是确保敏捷转型成功的关键因素之一。为了保证相关能力满足需求，企业需要为每种类型的角色定义清晰的胜任要求，通过比对现有员工层面的能力确定需要弥补哪些方面的差距，然后针对特定角色制定相应的培训和指导路径。尽管技能培养和个人发展的原则在敏捷模式中根深蒂固，但大规模的敏捷转型可能需要外部招聘。

5. 跟踪执行进度和预期助益的实现程度

最后，敏捷转型的成功需要有效的机制来跟踪执行进度和预期助益的实现程度。这样才能更快地帮助团队对计划进行改进，帮助产品负责人更好地评估交付团队的表现，还能够分别从团队和整体层面来对转型进程进行透明化管理。

通过与敏捷试点和优秀的敏捷培训人员的合作，L.E.K.制定了一套可进行敏捷健康检查的自评工具。这套工具能够根据组织的具体情况量身定制，旨在帮助评估敏捷工作模型（AWM）各方面的推进工作。

确保敏捷全面实施的关键成功因素

根据L.E.K.以往敏捷转型的项目经验，我们发现了六个关键成功因素：

1. 制定清晰的商业案例以获得高级管理层的支持
2. 将类似“绿地”的环境作为试点和起始点，并从中吸取经验
3. 根据企业的实际情况量身定制敏捷工作模型（AWM），而不是简单复制教科书式的方法
4. 由内而外地推行，从文化转变和解决组织结构障碍开始
5. 制定全面的变革管理计划，由高级领导层推动
6. 在组织中快速广泛地推行敏捷工作模型（AWM），并持续跟踪计划进展

在这些成功因素中，前四个最为关键：商业案例能够为组织艰难的决定提供支持，试点能够帮助企业尽早了解什么样的做法是真正有用的，量身定制的敏捷工作模型（AWM）则能够使组织从中获得最大利益，同时消除不容忽视的组织结构的限制。

这些经验能够帮助领导团队很好地将敏捷作为一种方法论来推动组织变革，亦可作为一种策略来加快

领袖视角

产品上市，还能帮助企业克服大型复杂的组织中普遍存在的限制，充分利用数字技术和解决方案所带来的机遇。

编者按：慕尼黑分公司副董事Michael Ringleb和伦敦分公司合伙人Aubry Pierre亦对本文有贡献。

关于作者



Karin von Kienlin是L.E.K.慕尼黑分公司高级合伙人兼德国业务负责人。她在增长战略制定和实施方面拥有超过20年的项目经验，致力于为欧洲、北美和亚洲汽车、机械制造、建筑材料、化学品以及包装行业的客户发掘盈利性增长机会，并为企业的组织变革和并购提供支持。



Vassilis Economides是L.E.K.伦敦分公司合伙人及欧洲消费品业务团队资深成员。他拥有15年的项目经验，致力于帮助欧洲、美国和中东的客户制定组织策略、提升商业效率，尤其专注于市场进入策略与能力、客户关系管理、运营模式转型、组织设计、成本管理、绩效改善、销售和市场推广效率提升等。



Sebastian Olbert是L.E.K.慕尼黑分公司合伙人。他在工业领域拥有超过20年的项目经验，专长于工业设备和清洁能源行业。在全球数字化程度日益加深的背景下，Sebastian致力于为大型企业和领先的中小型企业完成数字转型，主要负责工业领域的数字转型项目，重点在增长战略制定、绩效改进、组织敏捷性和卓越运营等。



王悒凯 (Eric Wang) 是L.E.K.上海分公司合伙人，他在汽车、能源、物流、化学和高科技等领域拥有丰富经验，致力于在战略制定、并购和运营转型等一系列关键问题上为客户提供咨询和建议。王悒凯先生具有丰富的咨询和行业经验，拥有上海交通大学化学工程硕士学位。

关于L.E.K.咨询

L.E.K.是全球领先的战略咨询公司，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务---包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.创立于1983年，目前共拥有1,600多名专业咨询顾问，遍布美洲、亚太地区以及欧洲。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在中国复杂的商业环境中增加收益，取得成功。

欲了解更多详情，请访问www.lek.com。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

© 2020 L.E.K. Consulting Limited