

生于敏捷

# 敏捷时代 不进则退

敏捷文化 开启增长

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

# 创新和发展面临的挑战

在急剧变化、充满竞争的数字化环境中，各种组织都面临着快速创新和加速发展的挑战。坐以待毙绝非上策，主动出击发起的一次性项目往往费用高昂，效果又难以为继。这时领导者可以通过构建持久的组织敏捷性确保组织在多变环境中持续领先。

全球社会经济和商业趋势正在颠覆既有的商业模式，这些趋势包括数字革命和爆发式增长的零工经济。新竞争者和新技术在不断地缩短商业周期，创造新的客户需求，也涌现出打动客户的新策略，因此驾驭变革，促进发展成为每一位高管的核心议题。

创新或重塑方能在这个新世界中蓬勃发展。在大型的复杂组织中，铸就以往成功的流程和文化反而加剧了当前的挑战，因为它们拖慢了快速创新或重塑的脚步。很显然，组织想要生存，就必须更加迅速地评估和调整。



70% 的《财富》1000强企业在过去70年中逐渐销声匿迹

68% 的业务和人力资源主管认为快速的技术进步是促进其业务发展的一股重要力量<sup>1</sup>

326 据估算，2019年有326家独角兽公司<sup>2</sup>

100 家科技型独角兽公司或在2019年进行首次公开募股<sup>3</sup>

\$1B 独角兽公司指的是市值超过10亿美元的私营创业公司

1. 2019文化和敬业度实践网络会议：让你的员工准备好适应和转型

2. <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>

3. <https://www.businessinsider.com/over-100-unicorns-could-go-public-2019-ubs-report-2019-4>

# 敏捷文化发展的机遇

最具组织敏捷性的前25%的企业，其增长速度超过普通组织三年增长均速的两倍（15%<sup>4</sup> vs 7%）。包括设计思维、冲刺以及快速迭代的最简可行产品在内的“敏捷”技术在促进技术产品发展方面成果卓著。

领导者们已经注意到了并且正在探寻如何在组织的各个方面应用敏捷原则加速增长——超过80%（84%）的人力资源 and 行政主管表示敏捷化成为重中之重。<sup>5</sup>

成功部署敏捷的软件技术背后是以顾客为中心的文化思维、决策和行为，合作互动，迭代发展和应对改变的能力。<sup>6</sup> 为了成功地打造组织范围内的敏捷性，员工的工作和行为方式必须和以下文化属性保持一致。

成功培养敏捷文化需要下列文化属性的结合：

- 对客户的强烈同理心：领导者和员工有途径去倾听、理解、内化、预测以及围绕客户需求开展工作和安排——通常在顾客清楚地表达自己的需求之前就能做到。
- 共同合作产生最佳想法：领导者和员工必须打破壁垒，拥抱多样化的视角——开放、坦诚和心理安全感是关键。但是，达到平衡不是让员工和想法杂乱无章到无法决策或是无法完成任务，所以您还需要……
- 快速的迭代动员能力：领导者和员工需要快速决策，快速投资，并且能够尽快投入工作并创造价值。这意味着运用“做对是80分，快做才是100分”的思维来做决定、投入工作并允许工作中出现调整、重新确定方向、返工甚至停工的情况——这对多数领导者来说很难做到。

- 做出改变的开放度和准备度：领导者和员工需要做好突破常规的准备，专注于最终目标以及实现该目标的最佳方法——即使这样做会感觉不适应。追求更优秀的文化敏捷性意味着重大的改变。正如我们在研究论文《持续的变化需要更新思维方式》中讨论的，帮助领导者和员工做好改变的准备是关键：他们需要理解为何变得更敏捷很重要；需要做好拥抱变革的情感准备；需要感受到支持变革的力量；需要具有日益敏捷化的意愿。

81% 高绩效组织中81%的员工表示他们的企业对变化的客户需求反应很迅速。<sup>4</sup>

2X 最具组织敏捷性的前25%企业增长速度是普通组织的两倍。<sup>5</sup>

82% 高绩效组织中82%的员工表示他们的企业能够快速投资未来的想法。<sup>6</sup>

4. 2018年最佳雇主研究

5. 2019文化和敬业度实践网络会议：让你的员工准备好适应和转型

6. <https://assets.uits.iu.edu/pdf/Agile-Manifesto.pdf>

# 向组织敏捷冲刺

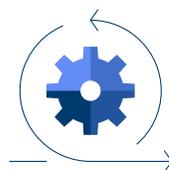
培养组织敏捷性对多数企业来说意味着重大的文化转向。那么文化改变可能总是需要一些时间？未必！谷歌风投的 Knapp, Zeratsky和Kowitz在他们《设计冲刺》<sup>7</sup>一书中提出在下列情形中冲刺可以发挥最大作用：风险高，时间紧，或仅是思维顿塞。如果你正在阅读这一部分，说明你或许正在经历其中的种种情形，那么组织敏捷正当其时。

以下是建立敏捷文化时能够加快步伐的一些冲刺建议



## 领导者——需要高瞻远瞩并做出决策

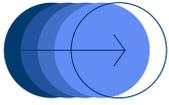
要实现敏捷化，有一种领导者不可或缺的：他/她能看到更敏捷的优势，看到敏捷化助力企业蓬勃发展的作用，同时还要有能力做出要完成什么任务以及何时推进事态发展的艰难决定。目光长远的CEO是提升组织敏捷性的一个很好的开端。同时，在敏捷的组织内部，推动团队前进的快速决策能力以及专注的行动是关键的领导力特质。



## 员工——敏捷化始于美好的员工体验

我们建议定义您认为成功的敏捷是什么样子的，划定一条基准线来理解敏捷组织的客户——即您的员工。上文中我们描述了敏捷组织的文化特质。敏捷性指数是我们做文化调研和最佳雇主认证的一部分（该指数与前25%企业实现两倍增速有关）。敏捷性指数用于衡量员工对组织中下列因素的感知：顾客响应能力、包容性、跨组织合作、果断性、能加速创新的投资和技术。许多与我们合作的组织都通过界定领导和员工的敏捷行为来提升这一指数。

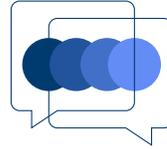
7. 冲刺——如何在5天内解决重大问题并尝试新鲜想法 作者：克纳普（J. Knapp）、泽拉茨基（J. Zeratsky）、科维茨（B. Kowitz）



### 开发原型

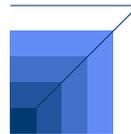
有了远景目标、理想的员工体验和员工输出的当前基准线，就该开始行动了。我们建议从组织内部的小团队或试点项目开始。我们看到一些组织将设计思维用于变革管理，他们邀请来自全球各地的跨职能人才参加为期一周的产品设计冲刺，还有人力资源部门将敏捷应用于调查流程，也有企业将敏捷性冲刺应用于文化重塑。

关键在于有深思熟虑的想法，要清楚什么是有效的并付诸实践。记住做对是80分，快做才是100分。我们见过小团队或试点项目的成功能够迅速获得组织其他成员的积极关注，从而单点突破，激发改变的活力。我们也听员工说过，参与到这些活动中，被别人倾听，是非常有参与感又鼓舞人心的经历。



### 持续对话

因为你允许自己表现得不完整或不完美，所以你需要改变倾听顾客的方式并做出调整。在大多数情况下，你的“顾客”就是你的员工。典型的满意调研一开始会询问大量问题，然后分析数据并确定行动方向（顺便说一句，即使加快这个过程也算不上敏捷）。既然你已经分析了假设的结果，开始了行动（原型）并收集了关于什么有效、什么无效的直接反馈，对需求和改进建议也有了更深层的理解，那么你已经为快速迭代做好了准备。成功的持续对话本身就是敏捷，这种对话包含了能够推动持续改进，加速行为改变的反馈循环。正如我们在研究<sup>8</sup>中所描述的，这需要采取行动的 strategy、能力和潜力，所以请花些时间，请教专家，然后做好这一步。



### 迭代和推广

随着你和员工的持续对话，以及不断地学习和调整，你可以在整个组织中推广方法和学习成果。有时组织无法成功执行方案，是因为支持快速推广运用的时间、资源和技术投入不足。推广敏捷需要行为（以及结构、流程和决策方式）上的弃旧杨新。

8. 2017年持续倾听白皮书：升级至持续对话，2018；员工体验研究报告，2018

# 永远“在路上”

无论是通过人才战略、持续对话来落实员工体验的敏捷优化，还是通过增强人力资源职能的敏捷性来实现组织敏捷性的过程中，人力资源管理都发挥着关键作用。正如Josh Bersin所言，如果敏捷已经改变了软件开发，那么它将会改变——或者说正在改变——人力资源管理。<sup>9</sup>

敏捷的一个重要方面是永远“未完待续”。客户需求和员工需求之间需要有一个持续的反馈循环，同时为了有更好的体验，也需要程序、技术和能力的支撑。有了正确的理念、领导力和战略，再结合持续对话，你就可以激发组织敏捷性，而它将帮助员工和客户加速进行价值创造。

---

3 / 10 的员工认为他们的组织不重视多样化观点。

---

5 / 10 的员工认为高质量决策并非以恰当的速度做出。

---

5 / 10 的员工认为不同组织/部门之间无法有效合作。

---

4 / 10 的员工认为企业技术阻碍了生产率提高。

---

如果这些员工中有人已经准备好了要改变世界，那会怎样？

9. 人力资源部门的敏捷之力已经到来：它正快速增长，作者贝辛（J.Bersin），2019年5月

# 我们如何 为您助力

长期以来我们成功地帮助广大客户优化员工体验，增强组织敏捷性，我们可以帮助您对员工的职业生涯做出评估，从入职到经历组织和文化变革，帮助您展开定期调查，实施针对具体活动和体验的定制化方案。

我们同样可以帮助您评估和培养未来的领导者，与您合力打造战略性的人力资源职能，这将推动改变和转型。

## 帮助员工追求卓越



人

—  
有影响力  
的人事解决方案



技术

—  
直观的  
体验



洞察

—  
数据驱动  
的结果

## 定期反馈和快速响应变化是企业敏捷性的 两大重要支柱

我们有影响力的人事解决方案、直观的技术体验和数据驱动的洞察将为企业提供杰出的竞争优势。

如果您想详细了解我们如何帮助您提升组织敏捷性，欢迎联系这篇文章的任一位作者。

## 作者

肯·欧勒 (**Ken Oehler**) 博士  
高级合伙人  
文化及敬业度咨询业务 | 全球负责人  
ken.oehler@kincentric.com

托德·马瑟斯 (**Todd Mathers**)  
合伙人  
文化及敬业度业务 | 加拿大  
todd.mathers@kincentric.com

布丽娅·克诺尔 (**Bria Knorr**)  
产品负责人  
文化及敬业度业务 | 美国  
bria.knorr@kincentric.com

克里斯托弗·亚岱尔 (**Christopher Adair**) 博士  
高级顾问  
文化及敬业度业务 | 美国  
christopher.adair@kincentric.com

## 特别感谢

在此我们想感谢此项目的贡献者，感谢他们的真知灼见：格哈德·戴德里克斯 (Gerhard Diedericks)，丹尼尔·弗洛格特 (Daniel Froggatt)，阿施施·卡杜纳 (Ashish Khanduja)，玛格达琳娜·库斯特拉-奥尔谢夫斯卡 (Magdalena Kustra-Olszewska)，斯蒂芬·毛尔斯堡 (Dr. Stefan Mauersberger) 以及亚历山大·华莱士-史密斯 (Alexander Wallace-Smith)。

---

## 关于 Kincentric

Kincentric, 史宾沙公司成员，以其特有的方式探讨人力资本 – 我们帮助您识别驱动员工的因素，继而推动您的业务发展。

我们源于怡安，数十年来致力于研究文化与敬业度、领导力测评与发展，以及人力资源和人才咨询业务相关领域，这些专业经验让我们助力组织从内部进行变革。

我们的全球员工网络、经过验证的深刻洞察以及直观的技术为我们提供了新的方法，帮助组织释放员工与团队的力量 – 促进变革、加速成功。

更多详细信息，请访问 [kincentric.com](http://kincentric.com)。

© Kincentric, 史宾沙公司版权所有

关于复制、分销和展示此作品的信息，请联系 [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com)。