

# 敏捷转型管理

在急速变化的世界中管理大规模转型

Jaap Backx、Tapio Schrey、Huib Kurstjens、Ana Olgati 和 Reinhard Messenboeck

**汽**车制造商正面临着自动驾驶汽车的挑战，全球银行正在见证自己最引以为傲的利润池遭受金融科技的侵蚀。传统零售商的业务不断被电子商务颠覆，而许多其他行业的企业也面临着曾经难以想象的巨变。在如此动荡的环境下，转型势在必行。事实上，在欧洲和北美的大型上市公司中，有52%宣布正在进行转型，这一比例比2006年增长了42%，而在同一时期（2006年-2016年），73%宣布将在两年内开展两轮转型。

遗憾的是，这些转型往往没能获得理想的结果。许多工作完成得太晚，达不到标准，而且成本远远高于预期。BCG的分析显示，只有24%的企业在经历转型后，实现了高于行业平均水平的短期（一年）或长期（五年或五年以上）股东总回报增长。

我们认为，大规模转型没能达到预期目标有三个根本原因：

- **变革组合缺乏透明度，导致转型工作不连贯。** 变革组合可能存在许多问题，如果未被发现，这些问题将成为转型成功的绊脚石。企业可能拥有过多的变革项目，超出了自己的执行能力，或者有太

多的项目争夺同一种稀缺的资源。企业可能会开展对整体战略并不重要的变革项目，或者相反，缺乏执行战略所必需的项目。如果高层领导者对变革组合缺乏全面的了解，就可能忽视这些问题，无法确保变革的效果。

- **传统的转型管理方式迫使计划进入较长的实现周期，并且无法跟上敏捷工作法的节奏。** 传统的项目管理方式需要长期细化的时间表和项目总览，在一个永动不息、快速变化、敏捷协作的世界中，这是完全不够的。这种环境要求转型工作在执行过程中不断进行有针对性地调整。
- **变革领导者抽身，把关键的职责委派给别人。** “照本宣科”、“监管”和其他官僚主义变革管理方式通常鼓励高层变革领导者建立一个“项目管理办公室”，然后将关键的职责委派给他们。这个机构负责计划、协调和解决问题，但通常缺乏对变革项目的深刻理解。

我们的解决方案是采用**敏捷转型管理方式**，从我们跨行业和跨地域的工作经验中提

炼而成，旨在解决一直以来导致转型失败的根本问题。我们的方法有助于企业变革领导者看清整体变革组合，梳理计划重点，灵活调整转型方案。与此同时，它通过提供对整体优先项目、项目计划、进度、障碍、消除障碍和其他相关行动的清晰认识，使变革领导者（以及企业高层）能够承担起责任，参与其中并与其他人协调一致。

## 敏捷转型管理的要素

敏捷转型管理包含三个关键要素。

### 1. 项目成熟度流程

高层领导者要有能力跟踪具体项目和整体项目组合的状态和成熟度。项目成熟度流程是一个持续的项目组合评审过程，从提出想法到实现收益，以一种结构化、规范化的方式采取变革举措。它解决了高管们在采用传统转型管理方式时经常面临的四个具体挑战：

- 过早的执行：没有明确目标和计划之前就开始执行，全力投入，导致之后不必要的方向修正。
- 无用的工作：不明确的变更组合管理使个别高管或项目将稀缺的资源投资于非优先的计划和/或将要终止的计划。
- 仓促的结束：在预期收益还没有得到充分实现和可持续维持之前就庆贺成功并结束项目。

- 过度的扩张：企业如果什么都要尝试，启动过多的项目，或者用一个项目作为实现太多不同目标的工具，将导致项目资源不足。

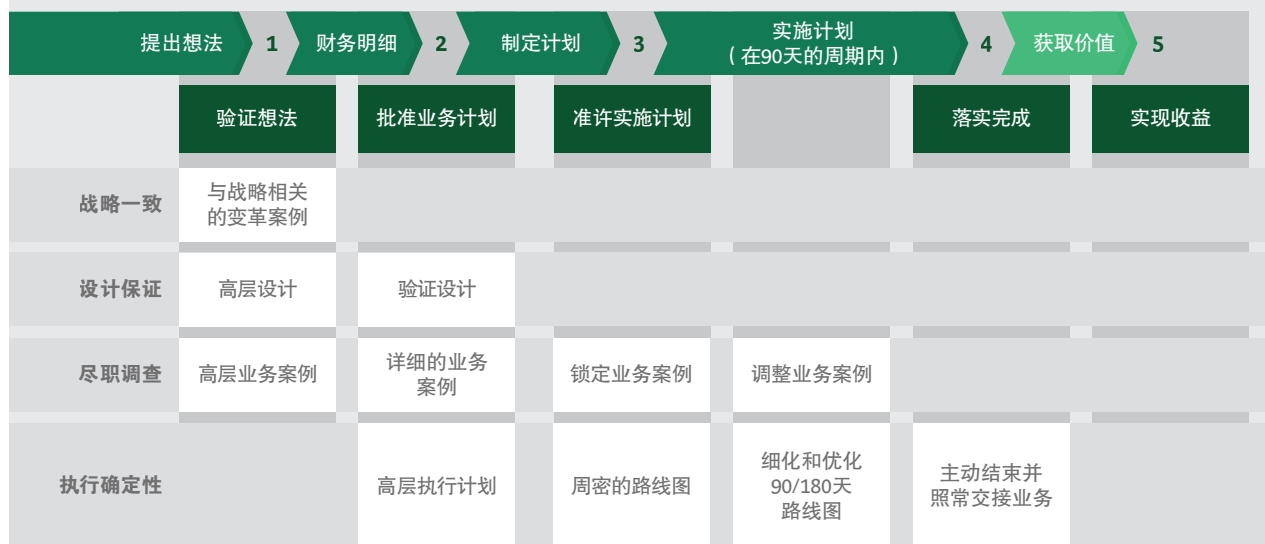
项目成熟度流程是为了确保所有变革项目在四个方面都能很好地执行：战略一致、设计保证、尽职调查和执行确定性。战略一致是指确保实现战略目标。设计保证是指一方面确保解决方案和项目设计之间的最佳匹配，另一方面确保企业现有的整体蓝图和经营模式之间的最佳匹配。尽职调查需要通过优化投资和效益简述实现清晰明确的业务价值。执行确定性意味着确保严格的执行和价值交付。为了成功实现这四个目标，项目成熟度流程制定了一条清晰规范的路径，包含五道成熟度“关卡”（参阅图1）。

项目成熟度流程确保了项目规划和执行的侧重、明确度和质量。在企业层面，该流程可以帮助企业将资源部署在“刀刃”上，并使领导团队能够随时对变革组合、相关投资概况和预期收益有直接的了解。这使得高层领导者能够根据变革项目、企业的其他业务和外部环境的变化，不断地调整变革组合。

### 2. 敏捷计划周期

敏捷计划周期可以赋予处在成熟度流程中执行阶段（第3关和第4关之间）的团队灵活性，使他们可以随时调整计划。与项目成熟度流程一样，它解决了变革领导者在当今急速变化的世界中利用传统管理方法所不

图1 | 项目成熟度流程示例



来源：BCG分析。

能解决的一些重要问题：

- 计划无法预测：在快速变化的环境中，详细的计划通常更需要前瞻性而不是可行性。
- 适应不断变化的环境：僵化滞后（如按年度规划）的流程使计划很难适应环境的变化。
- 有限的一致性：转型计划通常在横向或纵向上都无法实现充分的一致，导致在执行过程中会出现意想不到的问题和冲突。

敏捷计划周期的最高目标是促进企业变革管理方法的两种范式转变。第一是“从鲸鱼到海豚”，将项目重点从最终的完整价值交付转变为以较小的增量持续交付业务价值，理想周期是每90天一次。第二是“从固定到灵活”，使项目能够按季度计划、执行和反馈，并将相关学习纳入下一季度的计划中。

敏捷计划周期是一个为未来180天制定的规划，以90天为单位。项目领导者在每个季度的评审会议上都遵循以下步骤。

- 就企业的整体战略目标和优先事项寻求执行董事会的指导意见。
- 编写季度项目概述。
- 评估相关项目的季度报告，并协调后续的计划。

- 召开大会，共同解决最终一致性的问题，并签署90/180天的整体规划。
- 将剩余的协调问题交由执行董事会解决。

敏捷计划周期确保项目计划协调一致，与其他项目横向一致，与执行委员会设定的战略方向纵向一致（参阅图2）。

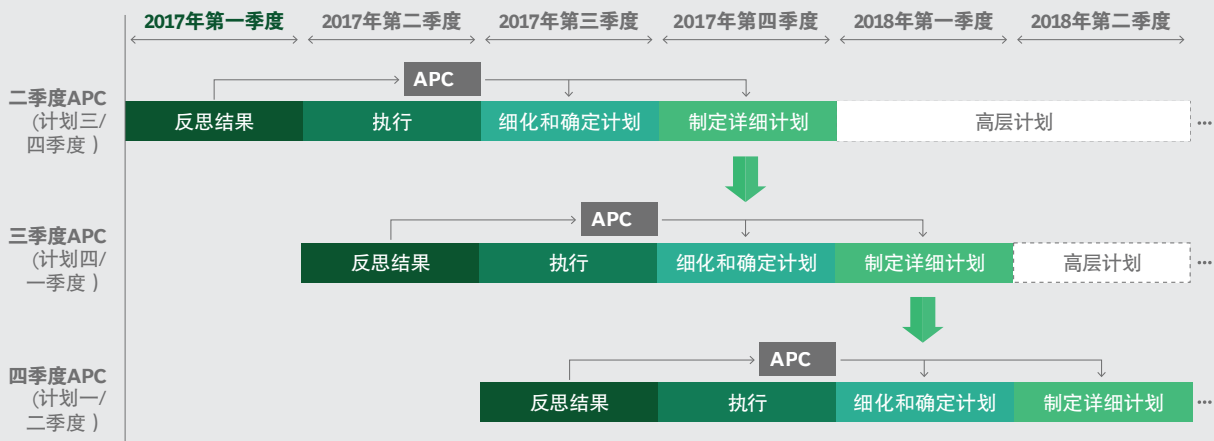
### 3. 影响力中心

90天和180天的详细计划及时间表制定完成后需要影响力中心来进行可视化设计，以跟踪进度并清除障碍。影响力中心是一个实体房间（指挥室），团队会在那里经历有序的常规流程，旨在促使变革领导者对计划、流程和面临的障碍有清楚的认识和了解，然后帮助领导者清除障碍。与项目成熟度流程和敏捷计划周期一样，影响力中心解决了传统管理方法所不能解决的一些具体问题：

- 脱节的变革团体：“模板化”和项目管理办公室推动的变革管理导致变革领导者和团队脱节。
- 跟踪时间陷阱：跟踪流程是耗时的官僚主义行为；诸如交通信号灯报告之类的演练会被无休止地讨论，却不会采取切实的行动。
- 缓慢的问题解决过程：清除障碍的过程通常是缓慢的，因为决策是逐层或逐部门传递的。
- 孤岛式解决方案：障碍的解决方案通常

图2 | 敏捷计划周期（APC）是季度性流程，用于计划未来90/180天的工作

反思之前90天计划并制定未来90/180天详细计划的循环过程



来源：BCG 分析。  
注：计划周期不一定是90天。

不是最佳的，因为关键的专家和利益相关者没有参与决策。

影响力中心的发展、节奏和常规流程应遵循三个重要的原则：有效互动(例如，可视化时间表、预期的影响和引发必需讨论的障碍)而不是汇报；将所有重点放在消除障碍上，而不是审查整体进度报告；授权项目领导人和专家参与协同决策，以消除障碍，而不是推卸责任。

影响力中心旨在实现六个要素的可视化，使转型目标、计划、进展、障碍以及清障举措透明可见。

“墙”可以是字面意思，也可以是比喻。比影响力中心的实体配置更重要的是那里的常规程序——通常是每月一次，不过在快节奏的转型中可以每周一次，在困难的情况下，甚至可以每天一次。尽管这些程序是根据企业组织和治理模式的具体情况定制而成，但影响力中心通常会有三种类型的会议：

- **项目负责人会议**(例如，在每个月的第一周)，专注于路线图墙，重点是确定变革团队在日常工作中面临的所有无法自行解决的障碍。项目领导者应该利用这段时间找到一个或多个消除障碍的方法。如果确实无法清楚特定障碍，这个问题就会被自动纳入下一会议的议程，即项目领导者会议。

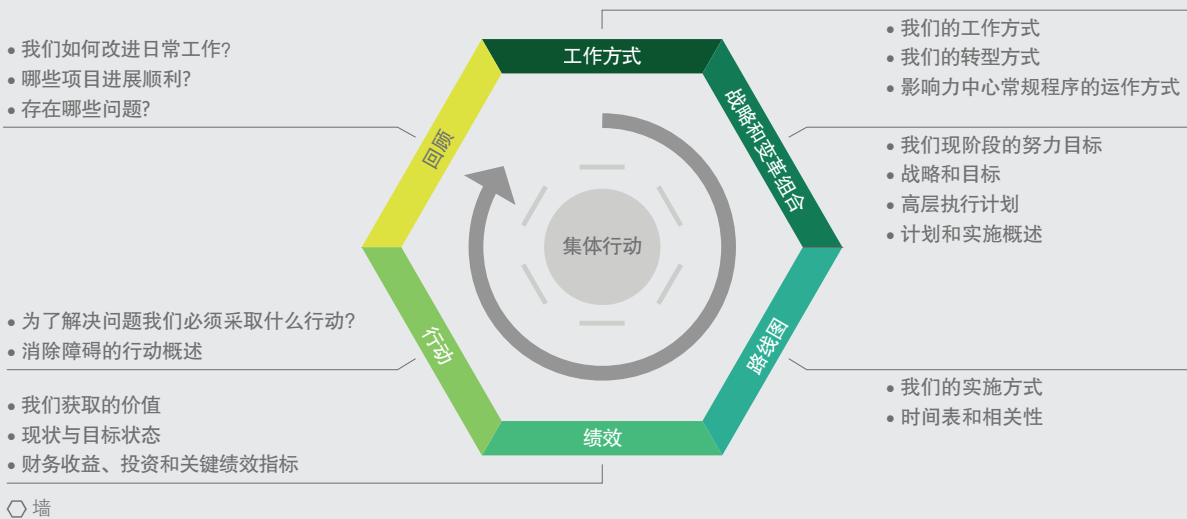
- **项目领导者会议**(例如，在每个月的第二周)，由负责创造业务价值的所有高层管理人员参加。这种会议通常专注于绩效墙，重点是处理项目负责人无法解决的障碍。目标是确保项目交付并实现其预期的业务价值。如果存在项目领导人无法消除的障碍，则需提交执行委员会。

- **执行委员会会议**(例如，在每个月的第三周)，通常集中于战略和变革组合墙，重点是消除项目领导者提交的艰巨障碍。会议的目的是探明整个变革组合是否能够实现企业的战略目标。

行动墙展示了为消除转型进程中的障碍而采取的所有行动，通常是敏捷转型管理中真正的规则改变者。它让企业内所有的变革领导者无处可藏，极大地提高了响应力，特别是那些常常回避紧迫运营问题的高管。

项目成熟度流程为整个转型提供了可视性，敏捷计划周期提供了必要的灵活性，影响力中心确保所有参与引领变革的人，一直到高管层，都对变革的成功负责。总之，敏捷转型管理中的这些要素使企业能够解决转型工作中执行进度落后的根本原因。通过赋予变革领导者迅速行动的自主权，确保项目之间、以及项目与企业战略之间的一致性，敏捷转型管理使企业能够实现转型的真正承诺和潜力，即使在一个永动不息、急速变化的世界中也是如此。

图3 | 影响力中心将六个要素可视化，使转型目标、计划和进展透明可见



来源：BCG 分析。

## 关于作者

**Jaap Backx** 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理, 常驻阿姆斯特丹办公室。如需联络, 请致信 [backx.jaap@bcg.com](mailto:backx.jaap@bcg.com)。

**Tapio Schrey** 是波士顿咨询公司 (BCG) 联席董事, 常驻赫尔辛基办公室。如需联络, 请致信 [schrey.tapio@bcg.com](mailto:schrey.tapio@bcg.com)。

**Huib Kurstjens** 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理, BCG 金融机构专项核心成员, 常驻阿姆斯特丹办公室。如需联络, 请致信 [kurstjens.huib@bcg.com](mailto:kurstjens.huib@bcg.com)。

**Ana Ogliati** 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理, 常驻阿姆斯特丹办公室。如需联络, 请致信 [ogliati.ana@bcg.com](mailto:ogliati.ana@bcg.com)。

**Reinhard Messenboeck** 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理, 常驻墨尔本办公室。如需联络, 请致信 [messenboeck.reinhard@bcg.com](mailto:messenboeck.reinhard@bcg.com)。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司, 是世界领先的商业战略咨询机构, 客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG 与客户密切合作, 帮助他们辨别最具价值的发展机会, 应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中, BCG 融入对公司和市场态势的深刻洞察, 并与客户组织的各个层面紧密协作, 从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势, 成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年, 目前在全球50个国家90多个城市设有办公室。欢迎访问我们的网站: [www.bcg.com](http://www.bcg.com) 了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料, 请发送邮件至: [greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察, 请关注我们的官方微信帐号, 名称: BCG 波士顿咨询; ID: BCG\_Greater\_China; 二维码:



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有

4/19