

THE AGILE ORGANIZATION

How to Build an Innovative, Sustainable
and Resilient Business (2nd Edition)

[英] 琳达·J. 霍尔比契 著 刘善仕 睦灵慧 等译

Linda Holbeche

敏捷 组织

(原书第2版)

如何建立一个创新、可持续、柔性的组织



机械工业出版社
China Machine Press

THE AGILE ORGANIZATION

How to Build an Innovative, Sustainable
and Resilient Business (2nd Edition)

[英] 琳达·J. 霍尔比契 著 刘善仕 眭灵慧 等译

Linda Holbeche

敏捷 组织

(原书第2版)

如何建立一个创新、可持续、柔性的组织



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

敏捷组织：如何建立一个创新、可持续、柔性的组织（原书第 2 版）/（英）琳达·J. 霍尔比契（Linda Holbeche）著；刘善仕等译. —北京：机械工业出版社，2020.5
书名原文：The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business

ISBN 978-7-111-65439-1

I. 敏… II. ①琳… ②刘… III. 组织管理 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2020）第 068293 号

本书版权登记号：图字 01-2020-0415

Linda Holbeche. The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business, 2nd Edition.

Copyright © 2015, 2018 by Linda Holbeche.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2020 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Kogan Page 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

敏捷组织

如何建立一个创新、可持续、柔性的组织（原书第 2 版）

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：李晓敏

责任校对：李秋荣

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2020 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×230mm 1/16

印 张：22.5

书 号：ISBN 978-7-111-65439-1

定 价：79.00 元

客服电话：(010) 88361066 88379833 68326294

投稿热线：(010) 88379007

华章网站：www.hzbook.com

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

有组织打败无组织，敏捷组织超越传统组织

“敏捷”的意思就是在 VUCA（多变的（volatile）、不确定的（uncertain）、复杂的（complex）和模糊的（ambiguous））的环境中能够快速反应。VUCA 这个概念最早是由美军提出的，用于描述新时期的战场局势。美军在战争中非常喜欢搞管理实验和管理改革，容易出新思想，也为商业界培养了很多管理人才。西方商业界跟中国的企业界一样，喜欢用战场比喻商场。

如果商场是战场，仗都是怎么打赢的呢？

老一辈的企业家会告诉你组织的重要性。中国这么多年以来最重要的经验就是组织优势。历史一再证明，有组织的队伍一定会打败无组织的队伍。

做好宣传和教育，让全公司上下思想统一，确保领导有威信、员工忠诚，要求令行禁止、如臂使指，组织就能集中力量办大事。相反，如果一家公司像一盘散沙，领导层山头林立，员工军心涣散，那就必定什么事都办不好。

根据这个理念，有的公司动不动就组织一场集体活动，以加强组织纪律和提高员工的等级意识。有的公司会给员工做日常性的“团建”，比如有的理发店每天早上当街高喊励志口号。

但是，这一套对新一代年轻人来说好像不是那么有效。有的“90后”根本不管什么纪律、威信和等级，一言不合说辞职就辞职。现在，很多公司（特别是高科技公司）根本就不搞这一套，反而还都是好公司。

这是什么道理呢？难道说“组织”不重要了吗？

* * *

事实是组织现在更重要了，但是现在你需要的可能不是传统的那种组织。“敏捷组织”这个词尽管尚未流行，但这并不是一个标新立异的概念。换一本别的书可能就叫“扁平化”“去中心化”“让听得见炮火的人指挥”，其实都是一个意思。^①

这个意思就是：在如今这个新时期，如果你想做高级的业务，你就需要更高级的组织形态。

跟同类图书相比，霍尔比契这本《敏捷组织》的好处是：它是一本专业著作，内容系统性强，有理论、有文献、有案例、有问答，条理非常清晰。本书的中文版译者之一眭灵慧先生是一家高科技公司的副总裁，分管公司研发项目管理，而且对管理学很有研究。我仔细研读了这本书，还特意与眭灵慧先生进行了沟通交流。我帮大家捋一捋敏捷组织的逻辑。

公司的竞争优势一般有三种。第一种竞争优势是“结构性”，也就是巴菲特说的“护城河”。比如你有一门特别领先的技术，或者一个特别知名的品牌，或者一个垄断特权，这些就是结构性的，是别人想抄都抄不走的优势。第二种竞争优势是“低成本”，比如现在越南工人工资低，这也算是一种优势。

传统企业，要么像发达国家的超级大公司那样靠结构性优势，要么像发展中国家的公司那样靠低成本优势，在管理风格上都是向内看：我把自己的人管好、把自己的事做好就行，外部因素对我影响不大。

但是，现在很多高科技公司，特别是互联网行业的公司，面对的是 VUCA 的环境。在技术层面，大家都差不多，你没有特权，人才自由流动，业务在全球，市场随时变化，公司可能还是刚刚成立的，那你的竞争优势是什么呢？答案就是“差异化”，也就是第三种竞争优势。

你必须找到一个独特的市场定位，并做到极致，占据一席之地。这样的公司必须向外看，必须“以客户为中心”，因此就特别需要敏捷组织管理。

敏捷组织管理对公司高层和普通员工都提出了挑战。

① 伊藤穰一，豪·爆裂常识：未来社会的9大生存原则[M]. 张培，等译. 北京：中信出版社，2017.

高层的挑战是：如何才能既适应市场的变化，又保持自己的特色。如果你坚持一个不变的战略——我就要生产这样的产品，那么市场变了、消费者不再喜欢这样的产品了，你怎么办？如果你干脆就没有战略，只看市场上什么好卖就生产什么，那你就不会在一个方向上深耕，你的产品就没有真正的竞争力，也就谈不上差异化。

高层到底应该坚持什么呢？答案是使命和愿景。比如阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”，围绕这个使命，公司的技术可以不断更新，商业模式可以不断调整，但是这个使命不变。有使命和愿景的公司就如同一台有了灵魂的机器。

有了使命和愿景，再去积累商业模式和技术上的竞争优势；确定了商业模式和技术方向，再去建设公司组织细节，匹配相关的人才。

眭灵慧先生的说法是：公司其他人员都可以随时变动，但是核心团队必须稳定。他们必须“上接天气，下接地气”。所谓上接天气，就是保证战略独特性，给员工讲一个好故事，构建好使命，做好公司的愿景管理，让员工始终知道该选择哪个方向。而下接地气，就是对人性的理解、对用户的理解。

* * *

多数中国企业现在仍是传统的管理模式，讲究命令与控制。每年年底制订计划，通常要考虑未来3~5年的销售、利润和成本，战略的制定者和执行者往往分开，制订计划的人只制订计划，执行计划的人只执行。这样的管理是把执行者当成了工具。

高科技公司可不是这么干的。雷军说“小米没有战略”，任正非说“战略是打出来的，不是写出来的”。雷军说的没有战略并不是真没有战略，而是战略敏捷化，敏捷地响应用户需求。而这样的公司就不能用“工具人”了，领导者必须指望在一线奋斗的员工自己有想法，能给公司战略提出建议，甚至敢直接调动资源指挥行动才行。

这样的人才不是螺丝钉，管理这样的人得像职业足球俱乐部管理球星一样。你得真正以人为本，根据每个人不同的特长分配工作，而不是按照一个死板的岗位说明书安排人。你必须让人产生工作的愉悦感，你得关心每个人的成长和进步。

为了研究高水平人才的工作模式，眭灵慧先生特意关注过一些人，观察他们上班时间都在干什么。他发现他们只是漫无目的地打开电脑文件夹看一下就关掉，又打开另外一个。他还发现一个特别常见而公司 CEO 永远都听不到的人才离职原因——工作无聊。这些人在离职之前不是感觉焦头烂额，而是不知道自己要做什么，坐着无聊。

高水平人才最看重的是这份工作能不能让自己成长，所以他们关心的优先级如下：

- 第一，有没有成就感；
- 第二，使用的技术是不是世界领先；
- 第三，公司氛围是否令人愉快；
- 第四，工资收入。

这是不是有点像一些球星，宁可少拿工资也不愿意到某些国家的俱乐部踢球？

* * *

我还特意问眭灵慧先生：如果你们公司精心培养了一位人才，你会不会担心他的忠诚度呢？眭灵慧先生的回答是高科技公司对忠诚度有新的理解，高水平人才不是忠于某家公司，而是忠于自己的职业。高水平人才完全可以自由选择公司，甚至可以同时服务几家公司。

但是公司并不会担心高水平人才拿了钱不好好做事，或做损害公司利益的事情。为什么呢？眭灵慧先生的回答是高水平的人才都要树立自己在整个行业的口碑，绝不做有损职业道德的事。

高水平人才都是社会化的。他们有自己的职业道德和职业文化，他们非常重视个人信誉。我自己观察到的情况正是这样，每个人都是宁可自己吃点亏也要有个好名声。其实，高科技行业的圈子并不大，业内人士互相都认识，信誉实在太重要了。

高水平人才最不好管，其实也最好管。敏捷组织要做的就是把工作充分模块化，把接口做好，让人才既能充分发挥各自的才能，又容易互相合作。敏捷组织强调员工之间的横向交流，尽量减少管理层级，让一线员工能直接向高层反馈。敏捷组织既有明确的价值观和战略目标，又有灵活的组织文化，让人才

来了就知道该干什么。

* * *

现在，中国互联网行业的公司几乎都已敏捷化了。霍尔比契认为，不仅仅是高科技公司，而是所有公司，甚至包括像政府、学校、医院这些机构也都应该敏捷化，敏捷组织一定超越传统组织。但是，整天讲纪律、等级森严、高喊励志口号的那些组织肯定不敏捷。

也许，其中的道理是生产力决定生产关系。也许，有些传统行业就是不需要敏捷。也许，把一群人训练成一个拳头，集中力量办某些大事就是效率高。

但是，敏捷化这个趋势是存在的。中国要产业升级，要把中国制造变成中国创造，要用创新带动新时期的经济增长，不会敏捷不行。

更重要的是，现在很多传统行业都在跟高科技结合，比如几乎所有的汽车品牌都在做人工智能自动驾驶，大多家电品牌都在做智能家居。那么，这些公司就至少需要一个二元管理模式：一部分人讲纪律和执行，另一部分人讲敏捷。

好消息是中国的年轻一代非常适合敏捷组织。眭灵慧先生说，中国高校里正在传授现代化的管理思想和工作方式，还有越来越多的有海外留学和工作经历的人回国，他们都是在敏捷环境里成长起来的，这些人不仅适应中国科技发展的智力需要，也对敏捷的工作环境提出了要求。

不爱“命令与执行”这一套管理理念的年轻一代，可不是不爱公司。全世界最先进的公司都是相似的，落后的公司各有各的落后之处。讲自由，爱分享，充分发挥自我价值，追求工作乐趣和成就感，这是所有高水平人才的特点和共同价值取向，这跟会不会机器学习技术没关系。

员工有使命感、有价值观、自由敏捷、敢想敢干、人人如龙，这样的组织就是敏捷的。我们希望更多的中国企业是这样的。

万维钢

科学作家

美国科罗拉多大学物理系研究员

“得到”App《精英日课》专栏作者

The Translators' Words

译者序

敏捷组织给科技公司插上腾飞的翅膀

翻译《敏捷组织》这本书要从2017年说起，中国科技的风口发生了很大的转变，从直播、VR到AI，再到区块链、短视频泛娱乐IP，移动互联网深刻改变着人们的生活。这一年，蚂蚁金服、滴滴出行、小米、美团点评都上了科技部发布的独角兽企业名单。当时，我们就在思考一个问题：这些企业背后的成长逻辑是什么？平台化、数字化、智能化会给组织发展带来什么影响？我们查阅了很多中文书，没有发现一本著作能从组织发展的角度解释这些科技公司的新型组织形态。后来，在亚马逊上看到霍尔比契的《敏捷组织》时，我们特别兴奋，感觉找到了一本科技公司组织发展的“宝典”，于是翻译这本书来推动我国科技公司的组织变革与促进我国科技公司屹立于世界民族之林的使命感油然而生。我们找到了机械工业出版社，得益于机械工业出版社吴亚军编辑的信任，很快达成了出版协议。在翻译过程中，《敏捷组织》在国外又更新到了第2版，为了能向读者呈现最新的内容，我们重新选择了第2版进行翻译。

为了能在当今VUCA环境下生存和发展，组织必须做些什么？这是本书的主旨。现在，我国科技公司普遍都面临着组织如何变革、如何让自己的公司变得敏捷的问题，本书提供了一套系统的敏捷管理思考框架和方法论，很有借鉴意义。我们强烈推荐我国科技公司管理者阅读本书并在工作中参考本书提出的观点，让敏捷组织给科技公司插上腾飞的翅膀！

本书有什么不同

首先，本书是采用文献综述加案例分析的写作方式，参考了近千篇敏捷组织管理的文献，涵盖了敏捷组织发展的历史和前沿的研究成果，站在巨人的肩膀上高屋建瓴。本书中的案例都来自真实的企业或组织，每个案例都结合理论做了详尽的分析。这为我国企业进行敏捷管理提供了很好的参照系。

其次，本书力图建立一个分析框架，以便读者对照自己所在公司的实际情况，结合书中的推理逻辑自己找到解决方案。其实，本书具有一定的敏捷性，不同的读者得到的思考框架和解决方案是不一样的。

最后，本书各章的结尾都有一个自查清单，对照这个清单可以诊断自己所在公司或组织的敏捷性如何，以及改善方向在哪里。这个自查清单具有很强的可操作性和落地性。

组织为什么要敏捷

驱动敏捷的因素主要有全球市场、颠覆式创新、技术、市场化社会、人口因素。不确定性成为时代的主题，组织如何更加敏捷、富有弹性成了组织生存的必备技能。工业革命以来，科层制组织已经深入人心，但是随着技术的进步和环境的变化，科层制组织势必产生不和谐。面对新的环境，我国科技公司自发地进行组织变革，出现了很多新名词，如平台型组织、水样组织、自组织等。它们都有一个共同特点，就是希望自己的组织更加敏捷，更快地适应市场的需求。本书的一个重要观点是：客户体验是敏捷性的核心。敏捷性成了当今科技公司的一种嵌入式能力，只有拥抱变化，自己的组织才会起变化。

组织如何敏捷

本书从理论、案例和落地工具三个维度对敏捷战略制定、敏捷实施、敏捷连接、敏捷组织设计、敏捷的人员与流程、HR在敏捷组织中的角色、培养员工敬业度与弹性、敏捷变革与转型、敏捷文化、敏捷领导等做了系统的阐述。敏捷组织的打造不是一个点的事情，也不是一个人的事情，而是在大家达成共识后，从上到下、从下到上的全员参与的系统工程，关键是要从变化中找到不

变，以无形胜有形，以敏捷文化为基础，建立敏捷战略、敏捷连接，优化敏捷运营，灵活权变。敏捷起点和终点都是以人为本与客户价值实现。走进了敏捷组织就是走进了一个持续改进的过程，只有起点没有终点。敏捷组织里的每一个细节都有值得打磨的地方，比如“高管团队做出大胆决策的能力往往会因内部斗争和‘输赢’政治而受损”。这个现象很常见，但是很多公司往往回避，高管团队找来很多“牛人”为什么也没有效率，反而相互斗争，严重影响了响应客户的速度，敏捷不起来。原因不在于这些高管能力不够，而在于阻碍公司敏捷的职场政治因素，本书就给出了一些思考的框架。书中还有很多有趣的观点，值得读者阅读和探索。

虽然书中提供了一套敏捷组织建设的思考框架和方法论，但是具体用于自己所在公司或组织时还是要结合自身实际情况。世界上没有哪一种组织形式适合每个具体的组织，每个具体的组织要如何敏捷取决于自己的实际情况，可以按照本书提供的框架分步骤地去实现。我们相信，只要动起来就会有收获。

本书作者霍尔比契是英国著名人力资源专家，有丰富的实践经验和理论基础。作为译者，我们中的一位长期从事人力资源领域的研究和教学工作，另一位主要从事研发项目管理和人力资源管理工作，在翻译过程中能够相对准确地还原作者语境的实际场景、进行恰当的翻译等。但是，由于时间仓促，翻译难免有些粗糙，还请各位专家和读者批评指正，以便修订时完善。

在此，要感谢机械工业出版社吴亚军编辑在我们翻译的过程中给予的支持和帮助，翻译讨论的过程也是我们建立友谊的过程。同时，还要感谢张婷婷、韦佩贝、王怡云、刘越、刘虹廷，他们在校对和试读过程中提出了很多宝贵的建议。最后，感谢眭灵慧的女儿眭跃馨在他翻译的过程中自己阅读，学会了独立，营造了安静的翻译环境。

刘善仕 眭灵慧

2020年4月于广州

Acknowledgements

致 谢

感谢南加州大学有效组织中心、西雅图弗吉尼亚梅森研究所，它们是我灵感的来源；感谢戴夫·弗朗西斯（Dave Francis）和桑德拉·梅雷迪斯（Sandra Meredith），这两位学者在 2000 年提出的模型激发了我对组织敏捷性本质的思考。此外，我还要感谢参与各种研究项目和慷慨帮助我开展案例研究的人员，以及以前为本书提供过案例的所有人员和相关组织。

我要特别感谢通用电气的约翰·威斯登（John Wisdom）和贾尼思·西姆博（Janice Semper），以及 SNC- 兰万灵集团（SNC-Lavalin）旗下的阿特金斯公司（Atkins）英国和欧洲业务部门的尼克·罗伯茨（Nick Roberts）、莎伦·潘普林（Sharron Pamplin）和海伦·格巴德（Helen Gebhard）对案例研究的慷慨支持，感谢曼彻斯特商学院（Alliance Manchester Business School）的安·马洪、加州大学伯克利分校（UC Berkeley）的比尔·赖希勒和佩吉·休斯顿参与案例研究。

在本书中，我提到的各种研究项目是我在前雇主罗菲帕克（Roffey Park）担任研究和战略负责人期间进行的，最近的研究工作是在总裁迈克尔·詹金斯（Michael Jenkins）及其团队的帮助下完成的，为此我要向他和他的团队表示感谢。

我还要感谢 Kogan Page 出版社的斯蒂芬·邓内尔（Stephen Dunnell）、她的前辈索菲娅·莱文（Sophia Levine），以及露西·卡特（Lucy Carter）、菲利普·费松（Philippa Fiszson）的耐心帮助和鼓励。最后，我要感谢我的丈夫和家人一直以来的支持和理解。

尽管我已尽力与版权持有人联系，但是如果任何人的著作权被无意中侵犯，请与作者和出版商联系。

毋庸置疑，组织敏捷性已经成为当今研究领域的一个热门话题。在一个持续多变的环境里，企业的变化是如此之快。为了生存，企业必须快速发展，以适应变化的环境。组织的敏捷性，或者说在核心业务中不断调整 and 适应战略方向的能力，越来越被认为是企业成功的关键因素。

“VUCA”一词常被用来描述我们现在所处的多变的（volatile）、不确定的（uncertain）、复杂的（complex）和模糊的（ambiguous）环境。如今金融和商品市场动荡，地缘政治也不稳定。金融动荡不断加剧，持续时间比过去更长，¹商业周期较之前也短得多。2008年开始的金融危机使许多商业模式过时，全世界的组织陷入了混乱的状态。在IBM 2010年的一项研究中，绝大多数CEO形容他们的经营环境与他们之前所见过的不同，²组织再也不能依赖传统管理模式（比如根据过去经验制定的战略规划）成为行业的领跑者了。

在VUCA环境中，没有哪家公司能够永远立于不败之地。人口统计特征、数字化、连通性、贸易自由化、全球竞争和商业模式创新等方面的趋势正导致新的竞争对手出现，并推动新的经营方式的普及。³组织正面临着消费者需求不可预测、组织复杂性增加、不确定性增强、信息超载以及资源缺乏的情况。这些趋势中许多因素的影响是不确定的，但这些因素之间存在一些共同的主题和相互依赖的关系，这表明它们的影响将是复杂和持久的。这些因素共同作用，迫使许多企业重新思考未来的商业成功将从何而来，因为以往的成功并不

能保证未来的繁荣。

唯一可以肯定的是，在不久的将来，每个企业都将面临挑战，会以前所未有的方式改变，旧的方式可能不再是最好的方式。持续有效变革的能力将是企业生存和未来繁荣的关键。当然，企业也可以选择不做任何改变，试图维持过去的状态来迎接即将到来的变革潮流，但这显然不是最明智的做法。换言之，全球商业环境的这些深刻变化需要组织领导者以新的方式来领导和管理组织，并为以下这个问题提供新的答案：为了能在当今快速发展的复杂时代下生存和发展，组织必须做些什么？

这就是本书的主旨。

实际上，如果商业领袖和组织中的工作人员要在当今的动态环境中更好地发展自我，就必须采取灵活的行为方式和敏捷的思维方式。作者坚信，敏捷不是仅凭个体一己之力就能获得的，它必须与组织的适应能力或从重大挫折中学习和恢复的能力相辅相成。组织追求敏捷性的程度影响了它的适应能力和行动能力。如果敏捷性纯粹是为了节省成本而进行的，劳动力就很可能被视为消耗型成本，那么员工就不太可能自发地为组织做事。这样，组织也将不太可能获得灵活性带来的“有价值”的利益，如适应性、速度、创新和可持续性等。我认为，人力资源和组织发展（OD）专家对于组织取得可持续性的成功做出了潜在的重大贡献。本书指出了如何避免以牺牲可持续价值为代价来实现组织敏捷性，并提出了组织及其利益相关者，尤其是为组织工作的人，可以尝试的好方法。

本书为谁而写

一本书通常都会有它的主要受众，对本书而言，作者认为有几类在敏捷组织中扮演着重要角色的受众，他们包括：

- 高管作为战略变革的主要推动者，他们在企业变革发展中扮演着至关重要的角色。他们需要培养敏捷的领导力，其中包括知道下一步的计划以及何时让他人参与决策。
- 直线经理是日常运作的中心，反映员工与组织关系的真实性。他们也需要

在敏捷组织中扮演不同的角色，比如成为自我管理团队的指导者和支持者。

- 人力资源、市场营销、知识管理、财务和信息技术等职能部门的专家需要在制定政策和战略以支持更敏捷的工作实践方面发挥更大的作用，且必须共同努力，以产生良好的结果。
- 劳动力本身的所有组成部分，包括外包和合同工。他们是组织的“千里眼”与“顺风耳”，通过他们与客户的沟通，可以发现组织在敏捷性方面还有哪些提升空间。所以，他们应该在敏捷执行和创新方面发挥更加积极的作用。
- 董事会、股东和社区等外部利益相关者，只有在内部利益相关者转变过去的发展模式同时为敏捷组织注入新的活力时才能受益。

在某些情况下，作者强调了不同关键角色的具体作用，比如通过案例或整个章节加以说明。每章末尾都列了一份清单，可以帮助不同的受众思考他们在具体问题上需要协作的地方，以提高他们组织的敏捷性和弹性。

这本书是如何组织的

本书将回答许多与敏捷组织有关的问题，比如：

- 是什么使组织变得敏捷？是你在敏捷地做事，还是你变得敏捷？
- 在敏捷组织中如何践行“以人为本”原则？
- 组织文化中有没有“敏捷”的成分？
- 不断改进与彻底转变组织制度有何不同？
- 如何发展组织的“应变能力”，或提高“动态能力”？
- 领导组织真正变革的体系是什么？这一体系的基础是什么？

在构思这些问题的答案时，本书通过第3章介绍的模型来阐述“组织敏捷性和适应力”的“什么”“为什么”和“谁”。通过对许多不同理论的理解与整合，作者构建了这个模型。本书要特别感谢戴夫·弗朗西斯和桑德拉·梅雷迪斯，他们在2000年提出的模型是作者灵感的来源。⁴ 本书的其余章节则探讨了如何构建组织的弹性和敏捷性。

第 1 章 组织为什么要敏捷

在本章中，文化、经济和环境因素以及诸如数字化等趋势，会促进新的市场、企业、渠道和消费者需求的飞速发展，而敏捷组织是在这样的背景下发展起来的。为此，本书概括了一些有关敏捷组织的商业案例。虽然可能有些人认为敏捷组织只适用于特定业务类型的组织，如高科技公司，但是本书认为随着新的发展趋势越来越明显，各个部门和行业的组织都将面临更大的发展敏捷组织的压力。

本书定义了组织敏捷性及其相关的一些要素，如创新。作者探讨了组织如何通过削减成本、缩小规模、离岸外包或外包非核心活动，以及通过供应商与“合作伙伴”组织的合作网络来实现敏捷性。同时，作者还讨论了哪些因素可以促使一个组织变得更具适应性和弹性，从而能够应对不断变化的环境，并迅速在新的、具有挑战性的环境中找到蓬勃发展的途径。作者还论述了组织弹性与雇用关系之间的联系，并强调了在弹性敏捷组织中员工技能和心态的重要性。

第 2 章 为什么敏捷性和弹性如此难以捉摸

正如本章标题所示，真正的敏捷组织的例子很少，而缺乏敏捷性的例子比比皆是。在本章中，作者讨论了出现这种情况的原因。首先，作者从历史的角度对敏捷性做了思考，关注了雇主与雇员之间“白领”式雇用关系的变化性质以及这种关系中权力的平衡。其次，作者分析了一系列在过去增加组织复杂性和锚定效应的结构与文化实践，同时还研究了在快速发展、模棱两可的商业环境中领导者需要的新的领导思维和技能。最后，作者探讨了推动变革的人的因素，尤其是人才短缺和不断变化的劳动力人口结构，这些因素正推动人们重新关注“以人为本”的问题。

第 3 章 弹性敏捷组织

本章对弹性敏捷模型及相关功能和惯例进行了概述。该模型由四个维度组成：敏捷战略制定、敏捷实施、敏捷联系和敏捷人力实践。模型的核心是敏捷

文化和人。该模型的要素将在本书的后面章节中逐一进行阐述。

第4章 敏捷战略制定

在本章中，作者讨论了传统战略决策过程与运筹帷幄过程之间的差异，特别是涉及让执行战略的人员参与战略决策的重要性。汲取长期成功的公司有关确立公司共同目标并实现此目标的经验和教训，作者认为最高领导层在战略决策和所涉及的技能方面，尤其是在控制方面要知道在哪里“收紧”和“放松”，以及实现更大的自主权。

第5章 敏捷实施

缩小战略制定和执行之间的传统差距将需要新的运作方式、新的原则，采用新的工作程序和高绩效的工作实践，如自我管理团队，这样是为了把创新和速度嵌入组织新的敏捷能力中，使之成为正常商务活动的一部分。作者分析了精益方法、敏捷项目管理以及如何创造有利于创新的内部氛围，同时还特别讨论了这些敏捷实施做法对直线经理的影响。

第6章 敏捷联系

越来越多的组织通过跨越传统的时间和地点界限来追求敏捷性与灵活性。在虚拟管理者的角色下，作者讨论了新兴的灵活组织形式，并关注了虚拟工作的兴起。作者还研究了战略联盟中的一些挑战，包括它们对管理者的影响，并考虑什么因素可以帮助联盟有效运作。

第7章 敏捷组织设计

在本章中，作者探讨了数字化及追求以客户为中心如何推动工作和组织构建。我们回顾了一些组织灵活性的演进方式，并比较了传统流程与敏捷流程的