Deloitte.

德勤



敏捷

零售银行转型利器

目录

中国零售银行业务转型渐入佳境——敏捷转型实践建议 1

零售银行业务敏捷转型报告 4

前言 4

报告摘要 5

第一部分——主要调研成果 6

- “为何”提升业务敏捷性 6
- “何人”提升业务敏捷性 7
- “如何”提升业务敏捷性——方法 7
- “如何”提升业务敏捷性——关键因素与挑战 8

第二部分——实现业务敏捷的要素 12

- 要素一：明确动机，专注结果 12
- 要素二：积跬步以至千里 14
- 要素三：鼓励而非强制 15

结论 17

尾注 18

作者 19

联系人 20

敬请访问Deloitte.co.uk/BusinessAgility, 了解更多对于业务敏捷性的研究

中国零售银行业务转型渐入佳境——敏捷转型实践建议

随着我国经济发展、产业结构调整力度不断增加、消费中产的兴起、金融科技发展及数字化水平的不断提升，商业银行从未停止过探索新的业务模式。国际经验表明，随着商业银行业务重心向零售业务转移，零售业务在银行利润来源中占比逐步提升。国内商业银行零售银行转型实践表明，零售银行的转型发展，对商业银行业务变革、服务思维模式转换、结构优化以及提质增效，起到举足轻重的作用。

零售银行业务发展面临“新”趋势

零售银行的六大新兴趋势对客户行为和期望的转变，正在直接影响零售银行的业务运营模式，促使银行重新思考自己的零售业务战略，并着手改善客户体验。

- **监管新常态**：推动商业银行回归本源、服务民生、发展零售业务，成为自监管层到管理层的共识。
- **客户新习惯**：消费中产、养老一族、城镇新兴一族的崛起，在激发新的业务增长点的同时也对商业银行提升客户体验提出更高要求。
- **渠道新融合:**“全渠道”理念推动渠道融合，为客户提供一致、流畅、多样的服务体验，将金融产品延伸到生活场景，打造全场景生态系统。
- **管理新模式:**“敏捷组织”成为新的管理模式，实现角色更加清晰、分工更加明确、协作更加流畅，提升决策效率、执行效率和质量。
- **技术新趋势**：金融科技日新月异，全面渗透到银行运营中，成为零售银行实现弯道超车的重要推手和动能。
- **竞争新格局**：传统零售银行业态与新兴零售金融和金融科技业态在竞争中不断融合、发展，形成新的竞争格局。

零售银行转型迫在眉睫

银行亟待寻找新的业务增长点，实现内涵式发展

2020年以来，宏观经济环境受到新冠肺炎疫情、贸易争端延续、国际金融资产大规模缩水等多重因素影响，作为顺周期的银行业也承受了较大冲击。随着中国经济全面进入“新常态”，银行业告别十余年快速增长期，粗放的发展模式带来的资产质量承压、客群基础薄弱等问题凸显，银行亟待寻找新的业务增长点，实现内涵式发展。

相比对公和同业业务，零售业务具有单体体量小、风险分散的特点，具备天然的稳定性。这种稳定性在以往的经济周期波动中已得到很好的证明，也日益受到全球银行业的重视。从同业来看，众多零售领先银行围绕场景生态搭建、综合化金融产品与服务等，逐步构建其独有的零售业务优势。而这一优势的形成，关键在于向零售敏捷转型，也将成为应对危机与挑战，实现逆周期发展的关键因素。

“迅速反应”的敏捷转型将成为零售银行的核心竞争力

多数零售银行发展过程中，普遍存在对业务机会把握不足、零售服务与体验水平不佳、管理决策依赖“专家经验”，决策执行存在“部门竖井”等方面问题。零售敏捷转型所带来的四个方面“迅速反应”，则可解决银行业务发展迫在眉睫的问题：

- **发现机会“迅速反应”**：建立前瞻性的市场机遇识别能力，快速、精准识别战略和战术客群的综合需求；
- **优化迭代“迅速反应”**：大幅提升渠道、产品、服务的优化与迭代效率，提高对客户需求的精准识别、精准优化和快速迭代能力；
- **管理决策“迅速反应”**：通过不断深化的协同响应机制，实现零售各部门的角色更加清晰、分工更加明确、协作更加流畅，大幅提升决策效率；
- **决策执行“迅速反应”**：能够充分激发零售员工主观能动性，大幅提升各项战略和战术举措在总分支行的执行效率和质量。

零售银行敏捷转型的重要抓手

零售银行业务敏捷转型主要体现在前台的营销人员能够快速洞察客户需求，后台的体制机制能够及时响应客户需求，从而为客户提供专业、有温度的金融服务。要实现前台与后台的有效链接，最为关键的一环在于搭建零售业务中台，打造零售数据的核心生产力：通过总行大脑的数字化能力打造，建立有效的管控模式，赋能零售业务营销团队，提升客户体验，最终实现从“数据生产资料”向“数据生产力”的转化，推进银行实现敏捷转型。

零售敏捷业务中台	**业务应用敏捷高效**	以零售数据价值挖掘为基石，实现零售业务敏捷能力的全面提升，重点实现客户服务更为敏捷、智慧经营决策更为敏捷、精准营销触达更为敏捷、数字智能风控更为敏捷、精细管理提升更为敏捷。
	业务中台敏捷赋能	中台应发挥“中枢”作用，赋能零售业务前台业务活动，提升中后台管控能力，打造零售数据的核心生产力。将“零售数据资产”作为一个基本的要素独立出来，构建零售业务数据和能力的“中枢”。
	数据管理敏捷服务	以零售业务应用为目标，强化零售业务数据治理，重点围绕零售数据创造、数据加工、数据服务、数据挖掘，有效沉淀零售数据资产，提升零售客户洞察与价值挖掘潜力，实现零售业务发展的敏捷赋能。

零售银行敏捷转型重点考量

零售敏捷转型对数十年来固化的组织运作模式构成了极大挑战，如打破部门壁垒和组织“孤岛”、弱化等级制度、重设汇报以及绩效考核机制等。针对这样大规模且动辄牵涉全员的改革尝试，德勤建议重点关注几方面难点：

- 源于西方商界的敏捷概念，如何适应中国发展实际，实现更好变革；
- 零售敏捷转型若要打破部门职责边界和协同模式，如何防范管理混乱；
- 敏捷转型如何与国内普遍采用的“总分支行”层级制管理模式相适应；
- 在强监管的环境下，风控、合规等职能部门的独立性如何不受影响。

但相较于转型实践中的难点我们更应看到，敏捷的关键在于快速迭代和不断试错。新的市场、新的业务以及新的商业模式，无时无刻不在挑战着中国银行业传统的运营模式，相信只有“博观而约取”，才能“厚积而薄发”。只有不断试错，才能不断实现新的突破，零售银行敏捷转型正当其时。

邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人（中国大陆）

零售银行业务敏捷转型报告

前言

随着监管法规、新兴技术和客户偏好的不断发展，传统零售银行业面临着巨大挑战，业务模式或将出现颠覆性转变。监管变革和技术进步不断催生更具敏捷性的新生力量，它们不仅能够迎合客户期望，还在服务效率上领先传统零售银行。

尽管银行在实现业务敏捷性方面具有一定挑战，但这对于更迅速地应对不断变化的商业环境来说至关重要，这不仅有助于提高银行业务效率，还能提升客户满意度和员工积极性。

本报告探讨了助力传统零售银行真正实现业务敏捷的要素。但这并非行事规范，如何落实到具体业务环境中才是关键。

本报告离不开受访者的贡献，在此感谢各位受访者与我们分享宝贵意见。

我们希望本报告能对您有所启发和帮助，同时期待您的反馈。

Jon Smart
德勤英国
业务敏捷服务领导合伙人

德勤英国零售银行业务敏捷转型报告由德勤中国翻译自《Business agility in retail banking: Build up your agility》

报告摘要

传统零售银行正面临前所未有的挑战。仅就盈利能力而言，尽管欧洲和美国的零售银行采取了强化成本控制措施，但从2005年到2016年，其股本回报率平均下降了9个百分点，成本收入比平均上升了6.8个百分点。[1]

此外，在新兴技术、监管法规以及不断变化的客户偏好的共同作用下，行业准入门槛不断降低，传统零售银行的业务模式面临颠覆性转变。新兴的敏捷型金融科技公司、新一代数字银行（neo banks）和科技巨头开始把握机遇，充分利用最新的监管规定，如欧盟支付服务指令PSD2和英国针对开放式银行相关监管规定。国际评级机构穆迪（Moody's）近期将英国银行体系评级展望从“稳定”下调至“负面”。面对这些前所未有的挑战，传统零售银行的关键战略要务在于：实现业务敏捷，把握行业颠覆趋势。

业务敏捷是指“企业提出、调整和响应新洞见的速度与成效”。[2]我们认为，业务敏捷可以帮助零售银行更好更快地应对变幻莫测的外部环境，克服由其本身的规模和成熟度带来的部分劣势。业务敏捷有助于加快产品上市、提升客户满意度和增强员工积极性。但是，敏捷转型可能不会立竿见影，转型之路或许荆棘密布。即便如此，面对极具吸引力的成效，所有或大部分传统零售银行都在开展或计划进行业务敏捷转型，以提升市场竞争力。

相较金融技术公司等新兴市场参与者，传统零售银行在实现业务敏捷方面面临着许多挑战，原因在于诸多组织方面的因素，包括传统零售银行的规模（以及复杂的相关历史遗留问题）、固化的繁杂程序、企业文化和员工思维方式。因此，传统零售银行如何实现规模化业务敏捷，进而在数字时代以及PSD2与开放式银行的监管环境中蓬勃发展，已成为行业关注的焦点。[3]

本报告从企业行为的角度探讨了传统零售银行“为何”、“何人”以及“如何”提升业务敏捷性。报告分为两部分。第一部分分析了对来自10个国家（包括英国、欧洲多国、加拿大和澳大利亚）的26名高管进行的匿名调研，其中大部分受访者供职于传统零售银行。同时，我们也对金融科技从业人员和其他行业高管进行了问卷调查，以更全面地了解传统零售银行如何开展业务敏捷转型。

第二部分概述了德勤的结论和建议，提出了传统零售银行真正实现业务敏捷需要植根企业行为的三大要素[4]：（1）明确动机，专注结果；（2）积跬步以至千里；（3）鼓励参与，而非强制推行。

……实现业务敏捷，进而把握行业颠覆趋势，成为传统零售银行的关键战略要务。

第一部分——主要调研成果

为编制零售银行业务敏捷报告，我们对来自17家零售银行的26位高管进行了问卷调查，所涉及的职位包括：

- 首席执行官
- 首席信息官
- 首席运营官
- 工作方式主管
- 转型主管
- 业务总监
- 敏捷转型主管

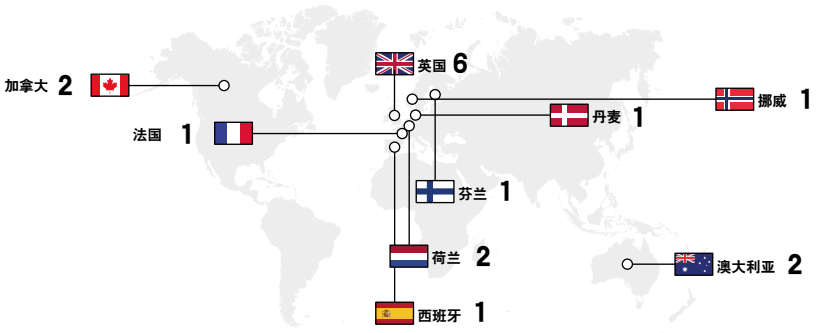
我们提请受访者回答了数个问题，以了解业务敏捷对各受访者所在银行的影响，以及各受访者对“为何”、“何人”和“如何”提升业务敏捷性的看法。*

> 我们的目标首先是围绕敏捷、开发运维、设计思维、精益产品开发和若干成效显著的方法搭建相关框架，以更高效、更迅速地向市场推出产品和服务，同时提供更适合客户需求的解决方案。
>
> **企业敏捷转型主管**

图1：受访者地域分布

26 位高管

17 家零售银行



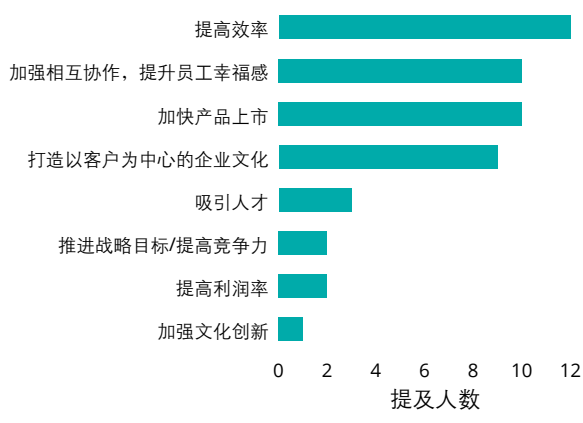
资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者；另有三位非银行领域的受访者

“为何”提升业务敏捷性’

提高效率是零售银行推进业务敏捷的主要原因

值得注意的是，大多数受访者还将非财务目标（如加强相互协作）列为推进业务敏捷的最重要原因，这表明业务敏捷具有广泛的预期收益。

图2：推进业务敏捷的原因



资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者

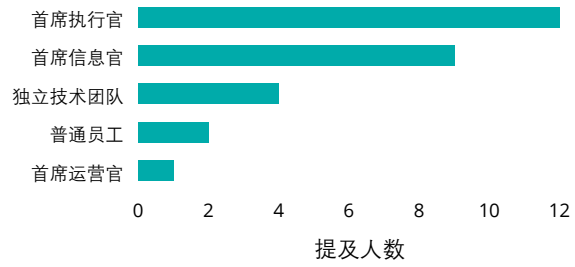
*注：调查问卷共有10个问题，每个问题可以选择多个答案。

“何人”提升业务敏捷性

业务敏捷主要由首席执行官推进，其次是首席信息官

由首席运营官、独立技术团队和普通员工领导推进业务敏捷的可能性不足50%。

图3：何人推进业务敏捷



资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者

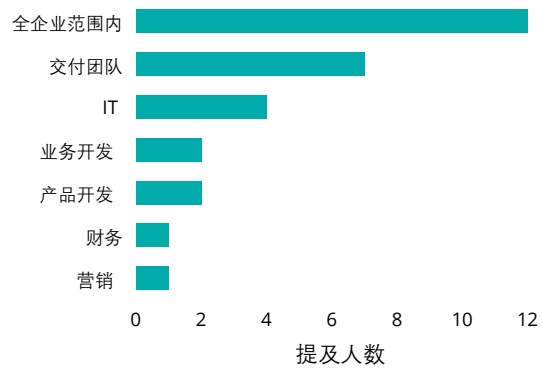
> 我认为推进业务敏捷需要由最高管理层授意。如果首席执行官不认同敏捷模式，那就不应推进业务敏捷，因为这会面临很多来自企业内部的障碍。如果首席执行官在某种场合中表示不支持敏捷运营，敏捷转型终会陷入困境。
>
> **创新业务总监**

“如何”提升业务敏捷性——方法

多数受访者在整个企业范围内推进业务敏捷

选择在全企业范围内推进业务敏捷的受访者人数几乎是其他的两倍。我们还注意到了“长尾效应”，少数受访企业在财务和营销等职能部门中推行业务敏捷，但其特征截然不同。这印证了我们其中一项调研成果：敏捷的应用范围颇为广泛。

图4：业务敏捷覆盖范围

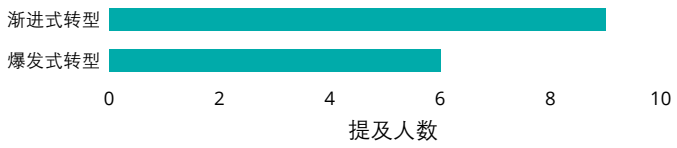


资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者

> 我们开始在整个企业范围内推行业务敏捷，但不是在所有领域或层面同时进行。
>
> **转型工作负责人**

就实现业务敏捷而言，采取渐进式转型的受访企业数量是采取爆发式一蹴而就的转型的1.5倍

图5：组织模式转型类型



资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者

> 我们首先在不同国家进行试点，以测试模式是否有效，然后采用特定方法分阶段实施。因此，这不是爆发式一蹴而就的转型，而是分阶段执行，每个阶段针对不同细分市场或不同区域。但是，我们采取了全覆盖的方式，一旦在某个区域推行，便会覆盖整个区域，不会有所遗漏。这是一种循序渐进的方法，我们逐步开展敏捷转型，并从已经完成的阶段中总结经验。
>
> **企业敏捷转型主管**

“如何”提升业务敏捷性——关键因素与挑战

企业文化的三个重要作用

企业文化在提升自主性、协作性以及透明度方面承担着重要的主动性作用。同时，受访者也提及了领导方式发挥的主动性作用（如以身作则）和被动性作用（如不设妨碍）。

图6：企业文化和领导方式在推进业务敏捷中的作用

企业文化的作用是提升……

自主性

> 转型最重要的是建立并给予信任，同时下放权力。

> 决策权应掌握在了解情况的人手中。团队应该获得自主决策权，并为决策负责。

协作性

> 变革在于行动，这也是协作的重点。

> 学习的重要性——如何帮助员工进步并促使员工互相学习？各部门员工需要相互协作，共同学习。

透明度

> 透明度非常关键。如果发现团队成员似乎陷入困境却不敢直言相告，那么团队永远不会获得出色绩效和持续提升。

领导方式的作用是……

> 不要干涉团队工作，不要给出直接指令，但要明确行动的原因、内容和业务关系。

> 领导先行。假如希望员工分享不太成功的经历，领导就要先进行经验分享。如果希望员工直抒心中忧虑，领导就要先分享自己的忧虑。

资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者

员工的思维方式和行为比能力更重要

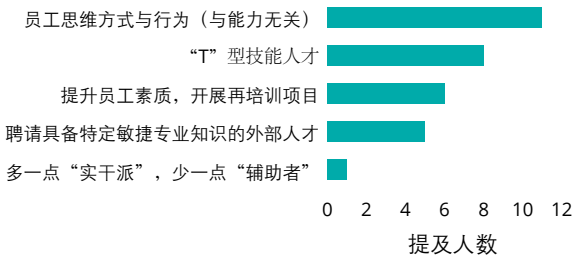
大多数受访者认为，相比具体的能力，员工的思维方式和行为才是提高敏捷性的关键。此外，拥有“T”型技能人才（既对某个领域有深刻理解和掌握，又在其他不同领域具备比较广泛的一般性知识修养）也很重要。

零售银行提及了确保和维持业务敏捷获得支持的五大手段

为获取高层领导的支持，受访者提到了使用指标和数据来证明提升业务敏捷的重要性。

此外，及时沟通、诚信透明、按小组工作、提供培训和支持也是确保获得员工支持的关键。成功案例的分享也十分重要，有助于构建“社会认同感”，推动员工采用全新的工作与协作方式。

图7：业务敏捷的关键人才考量因素



资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者。“T”型技能人才是指既对某个领域有深刻理解和掌握，又在其他不同领域具备比较广泛的一般性知识修养的人才。

……员工的思维方式和行为对提升业务敏捷性至关重要。

图8：确保业务敏捷转型获得支持及保持积极性的方法



> 我看到仍然有一些领导人尚未真正认同业务敏捷转型，但我相信事实和数据能够说明一切。

> 项目开始时，我们便特别注重沟通、信息透明等工作，并在方案设计出炉后公开分享。

> 承诺做出改变却未能实现，会令人感到沮丧失望。

资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者

零售银行面临的最大挑战是员工对未来职业道路感到困惑

在业务敏捷转型对人才吸引和职业发展的影响方面，机遇与挑战并存。最大的挑战是员工对未来职业道路发展充满困惑，而最大的机遇在于，员工可通过专精知识和协作思维实现职业成长。

> 员工奖励也是一大挑战，我认为不能继续实行个人奖励机制，如果团队达成目标，那就应该是团队成果。
>
> **敏捷转型专家**

图9：业务敏捷带来的人才挑战与机遇

挑战

职业发展困惑
在全新工作方式下，职业发展道路不明朗

人才缺口
各职位都难以找到具备敏捷技能的人才

鼓励员工参与
鼓励落后分子采取更优的工作方法

机遇

职业成长
员工可通过专精知识和协作思维实现职业成长

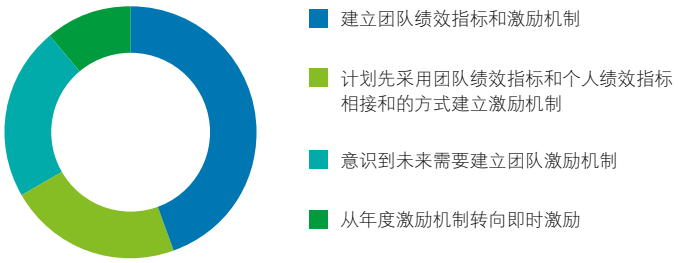
吸引千禧一代
敏捷文化将吸引千禧一代年轻人才，他们有着不同于传统银行员工的职业发展动力

成为更优雇主
成为更具吸引力的雇主，尤其在数字领域

在业务敏捷转型对人才吸引和职业发展的影响方面，机遇与挑战并存。最大的挑战是员工对未来职业道路发展充满困惑，而最大的机遇在于员工可通过专精知识和协作思维实现职业成长。

大多数零售银行仍在努力搭建激励框架，力求建立团队绩效指标和激励机制。
实际上，只有不到一半的受访者正在制定团队绩效指标。

图10：业务敏捷对员工激励机制的影响

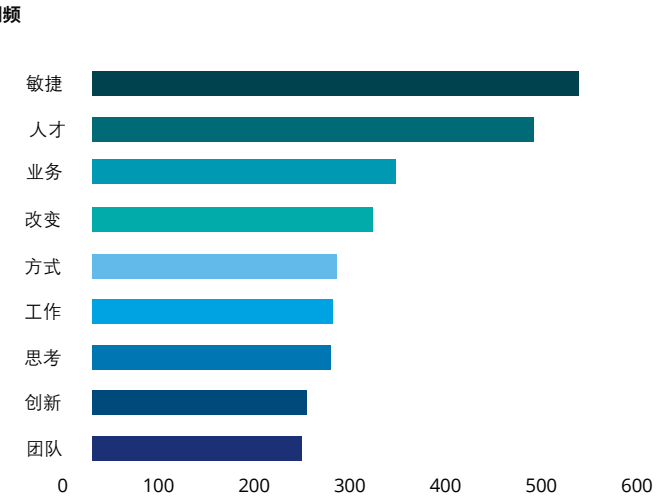


资料来源：调研资料
注：共有26位来自银行的受访者

> 激励机制尚未发生改变，未来到底如何操作亦不明确，但现在的绩效考核正在转向团队绩效指标和激励机制，而不再专注于个人绩效。
>
> **转型主管**

最重要的是，“人才”是业务敏捷的核心；除“敏捷”外，“人才”是被提及次数最多的关键词。

图11：业务敏捷的关键词





第二部分——实现业务敏捷的要素

第一部分阐述的调研结果指出，传统零售银行目前正采用各种方法来实现业务敏捷。我们认为这反映了不同企业的独特情况。在本章节中，我们提出了零售银行实现业务敏捷需植入企业文化的三大关键要素。将三大要素应用于每个企业所特有环境是制胜的关键。

要素一：明确动机，专注结果

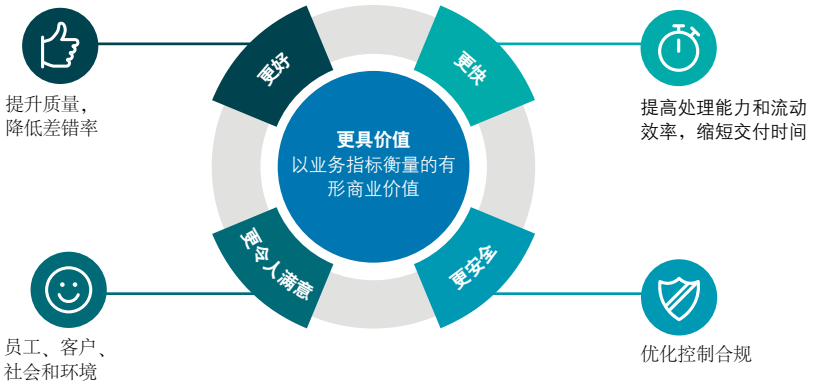
针对企业“为何”需要改变工作方式并力求不断改进提升业务敏捷，应明确动机并进行充分沟通达成共识。这个问题并无放之四海皆准的标准答案。企业的每个下属机构由于自身的历史、文化规范和惯有工作方式不同所导致具体动机亦有所不同。

能够激励员工的提升业务敏捷动机应当具有更高层面的目标。研究表明，当工作会对社会、客户、公司、团队及自身产生积极影响时，员工的积极性最高。[5]因此，动机应当基于上述五个方面，而非盈利能力、股东回报或股价。

明确动机后，传统零售银行就需要行动见真功。因此，必须针对业务敏捷确立一系列转型成果，即“更好、更具价值、更快、更安全以及更令人满意”。“更具价值”是指交付适当的结果，用正确的方式“更好、更快、更安全以及更令人满意”地交付价值（见图12）。

研究表明，当工作会对社会、客户、公司、团队及自身产生积极影响时，员工的积极性最高。

图12：“更好、更具价值、更快、更安全以及更令人满意”的成果



每项成果均可按以下标准衡量：

更好意味着在不同维度上质量更高；可通过生产事故率、恢复弹性和静态代码分析（一种计算机程序质量分析）来衡量。

更具价值随环境不同而变化；可通过季度业务成果来衡量（例如：降低碳排放量、促进性别多元化、增加对中小型企业的贷款、减少风险加权资产等）。传统零售银行需提防成为更注重产出而非成果的“特色工厂”。

更快是指高流动性和高吞吐量；可通过交付时间、产品发布节奏和和流动效率进行衡量。

流动性的重要性

流动性对于持续缩短交付时间、提升质量及提高员工和客户满意度至关重要。应针对发展趋势而非某一时间点的情形进行衡量，因为每个企业的具体情况和初始状态都有所不同。流动性的衡量指标应尽可能地广而告之，企业的高层领导尤其应当知晓。流动性趋势不仅便于企业员工问对问题，还有助于引导企业通过检查和调整来采纳持续优化的改进[6]流程。

更安全涉及治理、风险及合规问题（例如信息安全、了解您的客户、数据隐私、《通用数据保护条例》[7]及相关要求）；可通过产品发布来衡量是否遵循了持续的最低合规性要求。根据产品发布速度和控制力度确定适度的合规要求（杜绝一刀切，确立许多较低风险的细分步骤），而不是要求所有工作都遵循共同的最低标准。

更令人满意是指客户、员工和社会满意度更高，以及对环境更友好；可通过调查和反馈回路来衡量（例如：提升客户净推荐值）。

明确动机后，传统零售银行就需要行动见真功。因此，必须针对业务敏捷确立一系列转型成果，即“更好、更具价值、更快、更安全以及更令人满意”。

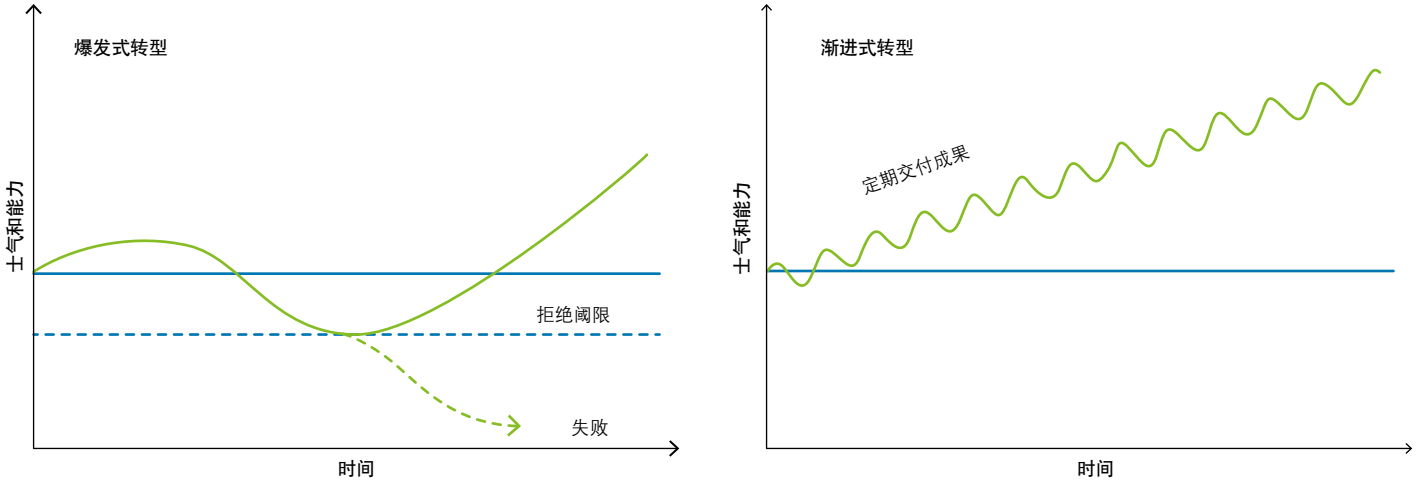
要素二：积跬步以至千里

警惕爆发式转型

关于悲伤情绪的研究洞察——尤其是库伯勒-罗斯曲线[8]——可解释为何通过爆发式转型实现业务敏捷相比采用渐进式转型面临更多行为挑战。爆发式转型和渐进式转型的行为（即员工的士气和能力）结果如图13所示。

零售银行应摒弃爆发式转型，致力于“积跬步以至千里”（将价值细分），力求实现连续的以成果为导向的转型。这其实是一个巨大的转变，从易于接纳变革的领域（银行内的先锋人士）着手，涵盖一系列细分步骤，通过快速学习推进转型。整个转型与预期成果保持一致，不断迭代且持续进行，形成一系列较小的变化曲线。因此，曲线下行不明显，反馈和学习的速度更快，风险亦有所降低。为实现“积跬步以至千里”，传统零售银行需采取两大举措：（1）先纵向再横向扩展敏捷应用范围，而非止步于“实现敏捷”；（2）以价值流为导向。我们将在后文中作详细阐述。

图13：爆发式转型和渐进式转型



实际上，爆发式转型的力度越大，变化曲线就越大。若是采用爆发式转型方法，预计下行曲线斜率较大且持续时间较长。降幅越大，就越难爬升回来，实施变革所需的时间也就越长。这对文化规范很可能受控制措施或能力影响的受监管大型多元化跨国企业尤其如此。面对变革的阻力，否定、受挫和愤怒情绪加重，失败的风险增大，并且这种情况可能严重恶化。例如，某些方面的转型会要求员工重新申请工作职位：依照相关流程规定，某员工在周五以项目经理的身份离职，下周一重新入职时职位变成了敏捷专家。这可能让员工感到恐慌，进而导致工作不在状态，甚至产生更严重的抵触情绪。如此一来，真正实现改变的机会大大减少。

纵向和横向扩展敏捷应用范围，而非止步于“实现敏捷”

在小范围启动，首先从纵向架构上挑选一批自告奋勇之士（包括各级别的领导者，先锋人士优先，对其他团队的依赖越低越好）。理想状况下，这组人员将与价值流、产品或服务相关，而非基于“工程师”等角色。包括中层管理人员在内的所有参与者均应有明确的定位，针对不断改进工作方式提供指导或接受指导。若是大规模启动，通常无法让员工参与其中，因为并不一定每个参与人员都在扩展敏捷应用范围的过程中有明确的角色。

以价值流为导向

在一个或多个价值流上实现敏捷后，以可持续的速度横向扩展敏捷应用范围，努力迈向最终目标——将企业打造成一个互相依赖的服务网络。将敏捷拓展至更多价值流、产品或服务领域。为此，企业应设立一个支持中心，用以提供指导、培训、共享学习等服务，并助力扫清组织障碍，为各团队实现敏捷肃清道路。不断追求渐进的、演变的、以成果为导向的持续转型。以客户为中心，对照长期存在的价值流，先在小范围启动，再逐步从项目团队和临时团队转向长期、多学科团队。每个扩展敏捷应用范围的团队对应的应该是价值流，而非特定的工作角色。

敏捷思维意味着不要限定具体方法，而是赋权团队在遵从企业准绳和共同规范的前提下努力实现预期成果。这种形式可以推及子业务部门及更低层面。各业务部门的领导人应当作为一个虚拟团队每周进行沟通。所有由业务部门或子业务部门领导人组成的虚拟团队均应设人数限制——通常少于十位，这有利于快速识别并集中[10]消减共同的制约因素。

敏捷思维意味着不限定具体方法，而是赋权团队去实现预期成果……

要素三：鼓励参与，而非强制推行

对于实现业务敏捷，并不存在放之四海皆准的标准方法。每个企业及其利益相关的生态系统都有其独特性，因此任何一种方式都不可能在所有情况下发挥最大成效。传统零售银行需将敏捷思维应用于业务敏捷，鼓励员工发声：

- 价值观和理念
- 成果
- 以目标为导向的领导方式
- 指导
- 实验

价值观和理念

确立、校正并宣扬企业及有关工作方式的“价值观和理念”，并使之成为决策基础。作为行为准绳，价值观和理念揭示了行为目标，有助于识别不符合价值观和理念的行为，这包括使团队领导人为自身行为承担责任，帮助团队向上或向下管理。“价值观和理念”应不受时间影响（例如客户至上或持续改善）且应适用于所有情境。

“价值观和理念”决定着每个企业所特有的行为趋向。

成果

企业应当清楚阐释改善工作方式的原因以及预期成果（例如“更好、更具价值、更快、更安全以及更令人满意”），每项成果都应有一个或多个衡量指标和反馈回路，而不是为了敏捷而敏捷，亦不是因为竞争对手在推进业务敏捷。

以目标为导向的领导方式

推行“以目标为导向的领导方式”和赋权[11]。分散决策权，力求实现高度自主和高度统一，团队可自行研究如何达到预期“成果”。鼓励实现敏捷，而非强行实施。领导人发挥模范作用，带头采取预期行为，建立明确的员工参与模式。为使员工参与变革，可采用工作事项转换（Agenda shift）[12]或开放空间敏捷（OpenSpace Agility）[13]之类的参与模式，这些模式有助于确保变革的广泛参与性和兼容并蓄性，并能激发员工内在动力。

至关重要的是，领导人应当营造可以使员工大胆尝试的氛围环境，以此培养“心理安全感”。以目标为导向的领导方式类似于变革型领导方式，鼓励和激励员工锐意创新并努力实现预期成果。与此不同的是，二十世纪九十年代的指挥型和控制型领导风格旨在求稳、在可预测的环境中提高运营效率。

指导

提供敏捷“指导”，而不仅仅是一个规范性框架——因为并不存在万能良策。指导的目的并不是达到特定的最终状态，而是要建立不断迭代和优化工作方式的思维模式。指导内容涵盖：追求高标准的卓越技术、消除组织上的障碍以及寻求持续的细微改善（Kaizen[14]）和重大改善（Kaikaku[15]）。

将小型执行团队联合起来。此类团队应扮演“服务者+领导人”的角色：服务者——培育文化、消除组织障碍、支持领导人和各团队；充分自治，提供助力而不是施加压力。领导人——确保高度一致性；明确成果，建立反馈回路和企业准绳，以确保“敏捷而不脆弱”；保证速度和控制力度。

实验

一旦确立以假设为基础的预期结果及衡量指标，并在遵从企业准绳的前提下拥有自主权，就可进行“实验”，借助快速反馈推动实现预期结果。由于是在独特、复杂且具有适应性的系统中开展特定、复杂的工作，需按顺序进行探究、获取洞察并做出反馈。与其他任何实验一样，所有假设均有待检验。但工作系统尚处于发展初期，实验结果得不到保证。复杂的自适应系统会针对输入信息作出反应，因而许多实验也许不可逆或无法轻易复制。根据“系统思维”[16]里所说的，并不存在线性因果关系。

以目标为导向的领导方式类似于变革型领导方式，鼓励和激励员工锐意创新并努力实现预期成果。

结论

传统零售银行真正实现业务敏捷应包括三个核心要素：

- **要素一**：明确动机，专注成果。传统零售银行需视自身情况明确“更好、更具价值、更快、更安全以及更令人满意”的成果。其中，流动性对“更快”尤为重要。
- **要素二**：积跬步以至千里。传统零售银行需采取两大举措：（1）先纵向再横向扩展敏捷应用范围，而非止步于“实现敏捷”；（2）以价值流为导向。
- **要素三**：鼓励参与，而非强制推行。传统零售银行需鼓励员工发声：（1）价值观和理念；（2）成果；（3）以目标为导向的领导方式；（4）指导；（5）实验。

面对不确定的环境以及更具敏捷性的新生力量，实现业务敏捷已成为传统零售银行的关键战略要务。为真正实现业务敏捷，传统零售银行需从行为的角度解决“为何”、“何人”以及“如何”实现敏捷这三大问题。

面对不确定的环境以及更具敏捷性的新生力量，业务敏捷成为传统零售银行的关键战略要务。正如本报告所述，为真正实现业务敏捷，传统零售银行需从行为的角度解决“为何”、“何人”以及“如何”实现敏捷这三大问题。

尾注

1. Structural changes in banking after the crisis, Bank for International Settlements, 2018. See also: Structural changes in banking after the crisis
2. Agility: Build the right thing, Medium, 2018. See also: https://medium.com/sooner-safer-happier/agility-build-the-right-thing-69d316aeb56b
3. Open Banking: How to flourish in an uncertain future, Deloitte UK, 2018. See also: https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/future-banking-open-banking-psd2-flourish-in-uncertainty.html
4. Business Agility, Deloitte UK, 2019. See also: https://www.deloitte.co.uk/bvssh
5. New Study Answers: What Motivates Employees To Go The Extra Mile? Forbes, 2014. See also: https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/#742dc7fba055
6. Refers to activities that continually improve all functions and involve all employees from the CEO to assembly-line workers.
7. The General Data Protection Regulation is a regulation in EU law on data protection and privacy.
8. The care of the dying – Whose job is it? The International Journal of Psychiatry in Medicine, 1970. See also: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/P28C-3TV2-D3WM-VW7T
9. Ibid.
10. Defined as a behaviour whereby team members with available capacity and appropriate skills collectively work (swarm) on an item to finish what has already been started before moving ahead to begin work on new items.
11. Intent-based leadership is a concept developed by David Marquet, a former submarine commander with the US Navy, and author of the book "Turn the Ship Around! A True Story of Building Leaders by Breaking the Rules", Penguin, 2015.
12. Agendashift is best understood as an engagement model. It aims to help: (1) the change agent structure their engagement with their client organisation and its staff; (2) the client organisation engage its staff meaningfully in change-related work and (3) the transforming parts of the organisation engage constructively with the rest of the organisation, so that both will thrive.
13. OpenSpace Agility is a safe, pragmatic and repeatable technique for getting a rapid and lasting adoption of business agility.
14. Refers to activities that continually improve all functions and involve all employees from the CEO to assembly line workers.
15. Refers to making fundamental and radical changes to a production system.
16. Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking, Medium, 2017. See also: https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a

作者

中国作者



邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人（中国大陆）
+86 136 0133 8963
ypqiu@deloitte.com.cn



杨鑫
德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营合伙人
+86 186 1840 6360
liliayang@deloitte.com.cn



王世新
德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营总监
+86 137 0138 9121
sxwang@deloitte.com.cn



王若曦
德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营经理
+86 451 8586 0060
rowang@deloitte.com.cn

英国作者



Jon Smart
业务敏捷服务领导合伙人
+44 20 7007 4697
jonathansmart@deloitte.co.uk



Margaret Doyle
金融服务业合伙人，客户与市场主管
+44 20 7007 6311
madoyle@deloitte.co.uk



Rahul Sharma
金融服务洞察总监
+44 20 7007 5557
rahulsharma@deloitte.co.uk

Zsolt Berend
管理咨询高级经理
+44 20 7007 5011
zsoltberend@deloitte.co.uk



Dr. Alexandra Dobra-Kiel
金融服务洞察经理
+44 20 7303 0558
adobrakiel@deloitte.co.uk



Vishwanath Sonnad
金融服务洞察分析师
+1 678 299 4724
vsonnad@deloitte.com

联系人

中国联系人



吴卫军
副主席
德勤中国
金融服务业领导合伙人
+86 10 8512 5999
Davidwjwu@deloitte.com.cn



邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人（中国大陆）
+86 136 0133 8963
ypqiu@deloitte.com.cn

英国联系人

Jon Smart
业务敏捷服务领导合伙人
+44 20 7007 4697
jonathansmart@deloitte.co.uk



Allan Southward
管理咨询总监
+44 20 7007 9405
asouthward@deloitte.co.uk

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为 “德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。 欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0444913



这是环保纸印刷品