

经济学人： 敏捷管理理念 正在蔓延

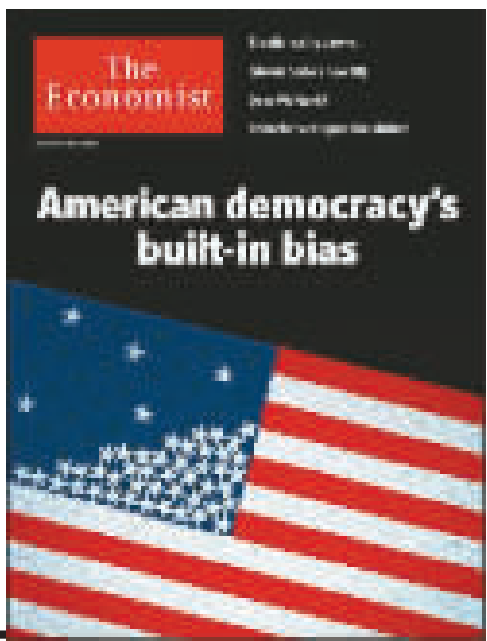
敏捷管理这一概念源于丰田在汽车制造领域的精益管理理念。以往的大型软件开发项目通常存在诸多问题，如项目开发成本较高，项目进展拖沓以及程序繁琐等。管理者为了解决这一现实中存在的问题，摸索出敏捷管理的现代管理理念，并应用于此类项目的运作过程。

敏捷管理的理念基于小型、创新和多学科的团队，认为团队中人与人之间的互动比项目的过程和开发工具的选择更为重要。因此，这一理念倡导要时刻灵活应对多变的环境。实践表明，这种思维方式适用于特定的项目，能够在最大程度上提高项目运作效率，降低成本。

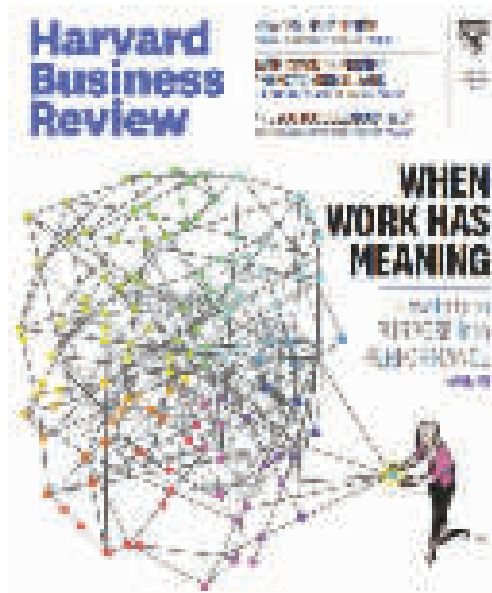
《哈佛商业评论》(HBR)曾调研德国博世、美国USAA、3M等企业，证实了研究人员对于敏捷管理理念应用的猜想——这一理念可以被用于整个企业的经营管理实践，将团队转变为“敏捷公司”。在这一理念下，企业管理层的目标具有流动性强的特点，公司能够尽可能地接近客户，客户的反馈在每个阶段都是必不可少的。新的想法可以在小范围内进行测试，那些没有产生实际效果的想法，可以被随时抛弃。团队在短周期内完成小任务，实现他们的直接目标，并迅速进入下一个目标。

但是，在这个过程中，仅仅依靠团队建设是不够的，企业必须对整个领导和文化做出改变，以强调敏捷性。一些人认为，以通用汽车公司为代表的传统自上而下的企业模式已经不再适用企业管理。相反，企业需要依靠不断的创新才能适应不稳定、不确定、复杂和模糊(VUCA)的世界。构建“敏捷团队”就相当于在企业内部建立起创业公司。然而，如果敏捷管理理念真的是商业成功的特征，从本质上说，小型企业更有可能真正适用这一原则。

1



2



哈佛商业评论： CEO的时间管理学

首席执行官(CEO)是领导力的缩影，代表着公司的终极力量。大型复杂组织的首席执行官们利用分配时间的过程，不仅展示了领导力的全部内涵，也会影响到整个企业的表现。哈佛商学院的一项研究关注并调研分析了首席执行官们分配、管理时间的方式和规律，比较他们在工作时间管理安排方面的不同，总结共性，分析他们的时间管理方式对企业的影响，以便为更多管理者了解从时间安排上把握成功的关键，为改进时间安排提供好的建议。

相比于电子邮件，面对面交流是最省时高效的交流方式。尽管电子邮件可以帮助领导者减少面对面的会议，提高工作效率，但是在现实中，管理者仅将24%的沟通时间用于电子邮件，而将61%的工作时间都用于工作上的面对面交流。原因是，使用电子邮件会在无形中延长工作时间，也不利于进行有深度的讨论。

制定明确的工作议程是提高时间利用效率的关键。调研跟踪发现，首席执行官们日常需要监督大量的组织单位和工作流程，一个明确的议程是首席执行官优化有限时间最重要的工具。清晰而有效的议程可以帮助管理者同时在多个工作流程上取得进展，解决好不同优先级事项的进展速度差异的问题，合理利用时间。研究建议，管理者每季度回顾一下他们在上一时期的日程安排是否与他们的个人议程相匹配，及时调整更新议程。

研究发现，首席执行官们将大部分的时间用于反应模式，处理内部和外部的的问题。其中，塑造企业的文化、调整企业战略、处理临时性的危机，以及提高管理层人员素质占据了重要内容。管理者都会抱怨会议太多而导致的时间浪费，研究建议的解决办法是尽量采取小规模化会议，只邀请相关人士参加会议。或是重新设定会议规范，制定清晰的议程，提前告知与会者应该做好的准备。

时间是战略的一部分，时间管理不应是一个被动的过程，而应是一个战略上的规划。

国研经济研究院东海分院助理研究员 王斯佳

BOOK