

敏捷治理：一个新的管理变革

——研究述评与展望

任嵘嵘^{1,2,3}, 齐佳丽^{1,2,3}, 苏露阳^{1,2,3}

(1. 东北大学 工商管理学院, 沈阳 110000; 2. 东北大学秦皇岛分校 管理学院, 河北 秦皇岛 066000;

3. 河北省科普信息化工程技术研究中心, 河北 秦皇岛 066000)

摘要:为应对持续挑战,各组织尝试将大规模敏捷方法应用到自身业务中,以灵活、持续、快速地协调自身业务组件和资源。敏捷治理(agile governance)作为一个新兴交叉学科,在组织绩效、竞争力和可持续性方面,为企业战略变革、企业竞争优势和企业绩效提供了有效的支撑。采用系统分析方法,对敏捷治理的概念和内涵进行梳理,同时围绕敏捷治理的能力要素、内外部影响因素和影响效应等方面进行分析,构建敏捷治理研究框架,以期对当前的研究有系统的思考。

关键词:敏捷治理;快速感知;灵活响应;持续协调;管理变革

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2021)08—0133—12

一、引言

第四次工业革命时代的到来,使得新兴技术产业和新兴商业模式在社会中快速发展,企业需要采取新的灵活的知识和方法来适应新兴环境,并且需要一套完整的管理机制协调自身的所有业务组件和单元。各组织越来越多地尝试将大规模敏捷方法应用到自身业务中,采取敏捷的治理来适应外部动态环境的变化,从而获取高额绩效和竞争力(Luna et al, 2020)。早在1973年的石油危机,就是由于外部市场环境发生变化,汽车生产所具有的弱点日趋明显,日本丰田公司采用了一套适合日本国情的精益生产方式,使得丰田公司的业绩大幅度上升,为世人所瞩目。

当前,随着人工智能(artificial intelligence)、区块链(blockchain)、云计算(cloud computing)、大数据(data)等新兴技术的不断发展,企业的价值供给变的空前强大,新兴产业和新兴商业模式开始不断出现,但随之而来的负面权衡阻碍新兴产业的发展(程跃和周泽康, 2019)。一方面,新兴技术在广泛开发和广泛应用之前,很难预测技术的影响;另一方面,当技术已经在社会上根深蒂固时,通过监管来控制或修改技术会变得更加困难(Mavcello and Effy, 2018)。上海的摩拜共享单车,在2016年共享商业模式初期发展较为顺利,到2017年开始出现城市公共空间滥用和平台垄断,破坏了城市的长期环境,政府监管开始收紧,共享单车模式即将失败。摩拜迅速感知和响应到新兴商业模式的弊端,敏捷的推出智能摩拜首选位置和智能停车设备等新技术,以加强与街道和区政府的合作,避免因自行车泛滥、空间竞争和反共享行为而出现的公共空间问题,使得共享单车商业模式得以健康持续的发展(Ma et al, 2018)。可见,灵活感知环境变化并采取相应行动可以使企业获得生存和持续发展(Golgeci et al, 2019)。如果组织能具有一定的感知和响应能力,即使是新兴技术向着负面发展也能敏捷的进行变革,也能使企业和新兴产业向着持续健康的方向发展。

本文从 Academic Search Premier、Business Source Premier 和 Web of Science 数据库上以(TI = ‘Agile governance’)进行文献检索,分别收集到60篇和168篇文献,再进行人工筛选,最后得到管理学文献分别是11篇和43篇,可见敏捷治理尚处于研究初期,只受到少数学者的关注。本文通过对敏捷治理已有研究成果进行梳理,将相关文献按照敏捷治理的内涵与原则、形成背景、影响因素和影响效应进行总结归类,并进行相应的述评。本文首先对敏捷治理作为一种新的管理变革出现进行了解释,其次梳理了敏捷治理概念的演化

收稿日期:2020—11—25

基金项目:国家自然科学基金面上项目“‘中西合璧’理论视角下悖论认知框架的本土结构、形成机理及其效应研究”(71972033)

作者简介:任嵘嵘,博士,东北大学工商管理学院副教授,研究方向:战略管理、领导能力;齐佳丽,东北大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:战略管理;苏露阳,东北大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:战略管理。

过程,将敏捷治理与敏捷管理和适应性治理做了区分,并且归纳了敏捷治理的能力要素,之后再从商业模式、市场环境、新兴技术和政府监管等方面梳理了外部环境背景,从个人层面、团队层面和组织层面综述了敏捷治理的内部环境影响因素,并在此基础上探究了敏捷治理的影响效应,文章最后构建出敏捷治理研究的整体框架,探讨了未来的研究方向。全文为读者呈现出一个全面的敏捷治理的研究框架,以期对未来学者的研究提供一定参考。

二、敏捷治理的内涵与特点

(一)敏捷治理的演化及内涵

“敏捷(agile)”一词最早于1991年来源于制造业,它强调的是企业在生产制造过程中面对市场急剧变化,通过快速自我调整以适应市场的能力;2001年《敏捷软件开发宣言》的出台将“敏捷”进一步延伸到了软件工程领域,加入了团队互动和客户合作的参与,强调软件开发过程中通过团队内部互动和关注客户合作,采用分块开发持续迭代的方式,以缩短开发周期和适应快速变化的环境;2007年,Qumer(2007)正式提出了“敏捷治理(agile governance)”一词,依然以软件开发领域为主,但是强调敏捷治理通过业务敏捷目标、绩效和风险管理的战略协调,将敏捷理念正式与治理相结合,并将其视为一种战略机制与企业绩效联系在一起;Cheng et al(2009)将敏捷治理定义为一种管理职责与责任,通过采用敏捷软件开发方法,在敏捷环境中建立度量和控制机制,加入了管理的要素;Luna et al(2010)进一步将敏捷治理拓宽到多学科领域,将敏捷治理定义为一种在组织环境中为实现和改善战略竞争优势而采取的手段,以便更快、更好、更廉价地交付价值;Luna et al(2014)又将敏捷治理更加有条理性地定义为一种“重点关注组织绩效、竞争力和可持续性”的能力;2018年第四次工业革命世界经济论坛将敏捷治理定义为“一套具有柔韧性、流动性、灵活性或适应性的行动或方法,是一种自适应、以人为本以及具有包容性和可持续的决策过程”,重点强调敏捷治理的灵活性、适应性和可持续性。

综上,可以看出敏捷治理先后被定义为一种战略机制、控制机制、手段、能力和决策过程,本文通过对敏捷治理的相关定义演化的梳理,认为敏捷治理是一种使组织能够快速适应环境变化,将敏捷应用到感知、响应和协调整个组织之中,使组织获得高绩效、竞争力和可持续性的管理机制总和,是一种新的管理变革。

(二)敏捷治理与相关概念辨析

Luna et al(2014)区分了敏捷管理(在组织中广泛采用,如敏捷软件开发、敏捷制造管理或敏捷供应链管理等)与敏捷治理的差别。一方面,敏捷管理具有有限且局部的影响,通常作用于组织价值链的几个阶段内,而敏捷治理则将敏捷应用到负责感知、响应和协调整个组织机构的系统中,通过建立控制机制实现策略和行动的一致性,从而实现持续性最优决策。敏捷管理的敏捷能力虽然可以促进业务运营,但没有控制能力(治理)的能力,可能会导致其敏捷具有危险性;另一方面,敏捷管理是管理者带领敏捷团队来激发团队人员的主观能动性从而实现顾客机遇利用的最优化,而敏捷治理是由员工进行自组织自发进行敏捷的响应和协调,是一个融合了混沌和秩序特征的组织体系(Luna et al, 2020)。

适应性治理也与敏捷治理混淆,Wang et al(2017)认为适应性治理有多中心、敏捷和有机三种类型,敏捷治理只是适应性治理的一部分;Soe和Drechsler(2018)认为适应性治理和敏捷治理的概念通常是相互关联的,但不是相同的是适应性治理是更为广义的概念,而敏捷治理是较为狭义的概念。由于没有达成一致的定,对于Janssen和Haiko(2016)提出的适应性治理的主要特征似乎达成了共识:分散决策、动员能力(内部/外部)、自下而上决策,更广泛地参与和应对不确定性的调整,而敏捷治理是面对新型环境变化,协调自身的所有业务组件和单元,更快速、更可持续地应对变化,确保法规合规性、业务运营一致性等管理机制也不断发展,来推动组织绩效的基石。前者更强调应对不确定性达成稳定,后者更强调快速响应变化提升绩效。学者们对敏捷治理、组织适应性和适应性治理的具体特点区别见表1。

表1 敏捷治理、组织敏捷性和适应性治理的区别

不同点	敏捷治理	敏捷管理	适应性治理
动员能力	内部和外部	内部	内部和外部
是否分级	否	是	是
动态能力	动态性	静态性	动态性
集权程度	自下而上	自上而下	自下而上
影响范围	整体	局部	整体
对变化的响应	对变化做出灵活响应	对变化做出快速响应	适应周围环境的变化
核心能力	感知、响应、协调能力	感知能力、组织能力	适应能力
重点关注点	组织绩效和可持续性	机遇利用最优化	应对不确定性、保持稳定

注:资料来源为根据相关文献整理。

敏捷治理理论是一个有用且适应性强的工具,能够带来业务敏捷性、可持续性和组织竞争力,让组织更快、更好、更廉价地向组织业务交付价值,对企业识别和处理调节因素、克服障碍、制定整体业务策略提出了新的指导意义。本文将对敏捷治理进行了深入研究,对敏捷治理已有相关文献进行了系统的梳理,通过构建出一个完整的动态研究框架,补充敏捷治理的研究体系。

三、敏捷治理的能力构成

随着新兴技术的不断发展,敏捷治理已成为当今企业重大转型所必需的工具,多位学者都在努力的探索企业敏捷治理所需的能力。通过对前人敏捷治理能力的梳理,发现大多学者一致认为敏捷治理需要有对外部环境变化的快速感知能力,可以通过预测模型或持续的监测、评估等方式实现(Brown 和 Toze, 2017),从而实现进一步的治理;同时,学者讨论最多的就是企业的灵活响应能力(Greve et al, 2019; Mergel et al, 2020),即企业为适应环境变化所做出的一系列反应,以帮助企业最快最好的交付业务;最后就是企业的持续协调能力,包括企业的综合治理能力(Roy, 2016)、对客户等开放能力(Gil-Garcia et al, 2016)、整体协调能力等,帮助企业实现持续应对外部环境变化的能力,促进企业长期的变革。因而本文总结出企业敏捷治理的三个核心能力:快速感知能力、灵活响应能力和持续协调能力。

(一)敏捷治理快速感知能力

企业的快速感知能力是敏捷治理中最基础的能力,因为只有快速灵敏的感知到内外部环境的变化,预测出外界环境的发展方向和内部环境面临的风险,企业才会调整自己的经营战略去更好地适应环境(Chong et al, 2018)。同时快速感知也会使组织灵敏地察觉到可能面临的风险,从而转变当前的经营模式,以避免在项目结束时发生大规模的失败(Mergel, 2016)。企业的快速感知能力由对外部环境的感知和内部环境的感知两方面构成。

企业对外部环境的感知非常重要,企业必须要时刻关注社会经济环境的变动趋势,了解国家政策监管方向和客户日益增长的多方面需求,才能掌控好企业自身的航向标。企业应主动将企业新型商业模式自身预期风险与政府进行沟通交流,让政府能够有充足的监管准备,提高监管机构和风险评估人员的预期能力,帮助企业实现新型商业模式和技术的生成和创新的步伐。同时企业也必须不断自我反省,预见未来情景,适应不断变化的环境,有能力很好地应对突发事件和社会变革;另一方面,对于客户日益增长的个性化、多样化需求,企业应该通过大数据等技术快速的预测和感知,灵活地转换企业的控制模式,与客户建立信任,与客户进行多层次沟通,以有效控制改善、重建和预防的响应过程。

企业对内部环境的感知也同样重要。在企业内部,新兴技术创新的快速步伐在创新速度和发展新兴技术特定风险治理的速度之间出现了明显差距,为了最大限度地缩小这一差距,企业必须要通过高效而精确的预测来使这些相互冲突的利益互补。预先对组织内部环境进行评估,并快速确定哪些点应该改进以实现企业战略计划的实施,可以最大化提升敏捷治理的效率。为此,企业应首先预测未来可能出现的风险,并制定预防战略,以减轻威胁的规模、持续时间和严重程度(Marcello 和 Effy, 2018),使企业避免遭受巨大损失。企业也可以建立一个信息共享网站,每个部门可以提供与其项目有关的数据要素,便于披露和预测其工作可能存在的风险,使领导者能够更好地监控企业活动,并帮助相关部门人员快速响应抵御风险。

(二)敏捷治理灵活响应能力

企业的灵活响应能力是敏捷治理的具体实施能力,当企业对内外部环境有了一定感知时,就必须对感知到的环境有一个灵活的响应过程,使自身敏捷地适应环境的变化。灵活的响应可以最大限度地缩短从确定客户需求到交付解决方案之间的时间,从而实现整个系统的最高绩效。灵活响应对于组织的生存和发展生存能力及公众对组织的信任至关重要(Chatfield 和 Reddick, 2017)。企业的灵活响应能力主要通过 Scott (2004)监督机制和共识体制安排来具体实施。

面对企业内外部环境的日益变更,企业都在不断向新兴技术转型,应对这些技术转型的速度和规模需要创新性战略,可以根据 Scott(2004)的监督机制的3个参数或组成部分来思考这一点:规范、监督和执行(Seddon, 2014)。企业首先要对新兴技术和商业模式安全风险方面、经营管理方面及质量评价管理方面进行规范,培育行业协会,以帮助公司分享知识、结盟和做出集体决策等(Smite et al, 2019);其次要对企业新兴技术和商业模式的风险进行一定的监督,包括企业检查委员会或客户参与监督,通过下放决策来帮助企业提高

响应速度且注入新观点(Deley和Mindel,2018);最后根据响应过程中规范和监督中出现的问题进行改进和提升,形成一种新的敏捷、协作和自动化的战略规划系统体系结构,使参与的专家合作和互动,以确保更好的决策。这种新的治理形式涉及战略规划过程的变化,能让企业更快地进行响应,长期适应新的形势。

在企业的灵活响应中,达成企业上下一致的共识对企业适应长期的变革也是非常重要的(Lah,2017)。建立共识的体制安排提供了高度的战略和制度稳定,通过采用新兴技术而变得更加灵活和有弹性。达成共识的信息对于确保新兴技术来改造企业至关重要,同时企业信息本身也可以作为当前和未来决策的基本工具和向客户提供的关键服务得到保存(Brown和Toze,2017)。企业共识的技术创新可以为受影响的利益相关者和相关部门提供有意义的机会,来确定拟议的技术创新的范围和内容,帮助企业能够更加透明公开地发展和实施相应业务,以免造成不必要的麻烦。不论是通过技术的创新,还是通过信息治理等快速响应,多方参与的共识体制安排在其发展和实施中是至关重要和不可或缺的,都需要和外部利益相关者与内部相关领导者或部门进行沟通交流,确定最有效最恰当的响应方式来提升企业的业务模式,实现灵活响应,达到企业的快速交付。

(三)敏捷治理持续协调能力

企业的持续协调能力是敏捷治理最核心的能力,当企业自身与外部达到良好的协调关系时,能够有效降低组织环境变化对组织造成的影响。反过来,外界环境影响价值的逐渐降低加速了业务运营价值的增加,提高价值交付的价值,形成一个可持续的协调循环,让组织作为一个协调的整体应对持续的挑战。企业的持续协调能力包括企业与利益相关者之间的协调、企业相关部门和团队之间的协调和企业自身敏捷能力与治理能力的协调三种能力。

首先,是企业与利益相关者之间的协调,企业需要更加灵活地容纳、培育和整合新兴社会行为者,使其成为企业新型商业模式的治理伙伴,以确保其有效性、弹性和可持续性(Ma et al,2018)。也可以制定多主体和多层级的战略,通过企业相应负责人与不同主体和不同层次利益相关者取得联系,交流分享意见和建议,灵活、主动和自适应地跨越一系列利益相关者和科学领域(Marcello和Effy,2018)。在任何社会背景下,企业的生存都需要外界环境和客户的支持。因此企业可以与政府和客户建立新的工作关系来提供服务和产品(Klievink et al,2016),将注意力转向协作治理网络,把企业的商业模式和新兴技术应用透明的告知利益相关者,获取利益相关者的信任与支持,以提高企业的创新性和敏捷性(Osborne,2017)。综上,企业要想与利益相关者建立持续的协调联系,就应自愿将企业业务与公共服务和客户需求组合成一个连贯的服务提供系统(Scupola和Zanfei,2016),形成整个社会经济生态系统的共赢。

其次,是企业相关部门和团队之间的协调。在敏捷治理中,组织架构会更加扁平化,同一级别的团队可能没有正式指定的领导者,在推进活动的协调和促进时要将领导力归因于几个团队成员(Przybilla et al,2019),各个团队和成员都主动协调好自己所做的工作,并主动承担相应责任,以保证企业各个流程的正常运营。当然,在这其中最高领导者应保持足够的权威(Shergold,2017),通过自己的技能专长和渊博学识让团队成员崇拜和信服,产生一种团队成员乐于接受的影响力,推动团队成员为达成组织目标而努力工作服务。在各个团队和不同部门之间也要进行有效的协作和沟通,以优化高质量和经过全面测试的最终产品的发布周期(Weir et al,2018),实现质量最高、时间最快的业务交付。

最后,是企业自身敏捷能力与治理能力的协调。企业在治理过程中一定要注重敏捷动态能力的循环效果(王海军等,2018),在哪个环节出现问题就要立刻去解决,不能影响到下一环节的循环,最大程度提升时间效率。企业在敏捷感知和响应内外部环境变化时,也要注重组织环境的管理和控制机制,减少不确定性和风险性较大的试验,在敏捷的同时也不给治理造成困难(Seddon,2014)。企业在走向创新的第一步就要将重点从规则转移到一般原则或标准上,形成敏捷和治理能力的高效协调,以协调且可持续的方式对环境变化做出比环境变化速度更快的反应,以积极、灵活和敏捷的方式运营,在技术创新和新商业模式方面有所建树。

四、敏捷治理的影响因素

(一)外部环境因素

第四次工业革命时代的到来,使企业进入到一个动态变化的经济体中(Glgeci et al,2019),行业内新兴商业模式(Choain和Malzy,2019)的更迭、市场环境(Chatfield和Reddick,2017)的变动、新兴技术(Golgeci et al,

2019)的更新及政府的监管均进一步加速了企业敏捷治理能力的输出。

1. 商业模式影响

目前数字经济生态系统正在日益发展,共享单车、网约车、无人驾驶等新型商业模式开始大规模出现,个人生活、企业经营、国家管理的原则正在发生变化。这些商业模式的重大转变可能对经济体系产生不同的影响,既可能成为企业进一步增长的绝对优势和源泉,也可能对企业的渐进发展造成损害,对企业经济造成一定的威胁(Choain和Malzy,2019)。与此同时,新兴商业模式的流动性、风险性、时效性和不确定性也需要一套动态、灵活的技能,以便根据市场需求快速识别,面对新兴的商业模式环境,企业的敏捷治理亟待出台(Luna et al,2020)。

2. 市场环境影响

新兴产业和大数据的来临及网络信息化的不断发展为市场环境带来了巨大变化,对企业价值观、隐私和网络安全都带来了一定的影响(Janssen和van den Hoven,2015),将企业带入一个新的复杂且不确定的外部环境中,为企业的经营带来了一定的挑战,要求企业迅速灵活的调整自身模式来解决和降低这种不确定性和复杂性。同时,由于新兴产业和新兴商业模式初期的高效发展,使得更多的企业争先抢占市场份额,企业商业目标与企业服务关系紧张化,并且企业的疯狂扩张与稀缺的资源之间产生了激烈市场竞争(Ma et al,2018),这些激烈的市场竞争强调企业敏捷治理的必要性,以确保企业的正常运作,并使其商业目标与治理目标保持同步。

3. 新兴技术影响

第四次工业革命进一步促进了新兴技术的发展,社会对新兴技术逐渐呈现出支持创新的状态,人工智能、区块链、云计算、大数据等新兴技术陆续被企业所采纳。面对不断变化的社会变革和新兴技术出现所带来的机遇与风险,企业被放到了一个双面夹击的处境中,新兴技术的使用受到越来越大的挑战(Shergold,2017),企业敏捷治理亟待出现。一方面,不同企业间通过新兴技术的应用已经建立了庞大的价值网络,可以帮助企业更快速感知到风险并做出灵活响应,促使企业实现更敏捷的治理(Ma et al.,2017);另一方面,相关的社会变革引起了新兴技术用途的多样化,构成了潜在威胁的数字化风险,为企业造成了不可避免的经营影响(Marcello和Effy,2018)。面对新兴技术带来的问题,尚没有完整的解决方案,只有临时和不完善的决策,这促使企业更加追求敏捷的治理(Mergel,2019)。

4. 政府监管影响

随着新兴技术的快速发展,政府的监管显得略有落后,因为在一些新兴技术方面政府对技术的认知晚于企业,为防范未知的风险,政府只能采取最保险的方式进行严格监管(李晓方,2019)。而且,城市的社会、政治和基础设施机构没有发展出足够的能力和规范来应对、吸收和适应新型商业模式中监管不足的商业和技术力量带来的变化。当快速发展的技术应用开始影响社会时,国家的监管体系也无法采取适当的针对性措施,甚至政府为防范科技发展带来的各种风险,可能会抑制企业新兴产业的发展,“阻碍”企业科技战略的实施。面对政府的严格监管,企业只能最大限度防范新兴技术的风险与政府及时沟通交流,实现敏捷治理(薛澜和赵静,2019)。

(二)内部影响因素

除了以上提出的社会和政府等外界环境背景促进敏捷治理的生成外,还有很多企业内部因素也影响到了敏捷治理的实施路径,对企业的敏捷治理效果起到一定的影响,带来了新的管理变革。正如Luna et al(2020)所说,不论是个人、团队还是组织,都是由人构成的,都会对敏捷治理动态系统造成影响(王海军,2018),从而降低组织的绩效。因此本文从个体、团队和组织三个层面对敏捷治理的影响因素进行研究。

1. 个人层面

企业的敏捷治理会受到多方面的影响,其中个人层面的影响因素主要由员工和管理者两部分构成,见表2。

员工的影响因素包括员工资质、员工水平、员工能力、员工期望等。当企业内员工都具有较高资质时,这些专业的员工就可以迅速感知到外界环境的变化(Choain和Malzy,2019),并且可以灵活的帮助企业去响应这些新兴变化,改善企业已有运营模式,使企业能够迅速适应环境的变化(Giheon,2018);员工水平则影响了

企业治理的难度,即使企业快速感知到环境的变化但是企业在下达敏捷响应信息时,低水平员工由于既定的思维决策模式使反应时间延长,无法快速的做出敏捷响应(Vlietland et al,2016);员工的期望影响了企业的敏捷能力,员工一旦对新兴产业或新型模式持一定认可态度时,就会与企业形成一体,共同敏捷的感受业务的发展形式,敏捷的感知、敏捷的响应,从而使企业变得更加敏捷,促进敏捷治理的闭环高效运转(Mergel et al,2020)。总之员工的行为和能力都可以影响到敏捷治理的发展效果,培养优秀的高水平员工,提升员工的专业能力,能够有效地促进敏捷治理的良性运转。

管理者的影响因素包括管理者能力、管理者影响力、管理者意愿、管理者领导力等。管理者的能力直接影响了企业的治理能力,一个优秀的管理者可以带动更多的员工变得优秀,从而组织上下可以共同敏捷的感知动荡环境带来的风险和危机,快速转变企业模式进行敏捷响应;管理者的影响力影响了员工的工作观和价值观,能够让企业上下义无反顾的追随着管理者的脚步让企业变得敏捷起来(Mergel et al,2020);领导者的意愿在敏捷治理中影响最大,它直接影响了敏捷治理的整个形成路径,当管理者有着更前沿的思维,想让企业迅速适应环境的变化,实行敏捷治理时,整个企业的敏捷治理就会很容易实施(Vlietland et al,2016; Greve et al,2019);管理者的领导力对企业的治理能力有着极大的影响,有领导力的管理者能够让员工体验解决难题的乐趣,而且能够让员工认识到他们是一个团队的部分,每个人都是这个团队有价值的贡献者,从而创立一种机会和成长并存的环境,提升员工的主动性,在外界复杂的环境面前变得更加灵活有挑战性,促进企业的敏捷治理(Jun and Weare,2011; Venkatesh et al,2003; Giheon,2018)。综上,管理者的能力、影响力、领导力及期望都能很大程度影响到企业的治理能力,提升企业管理者的各方面能力和思维模式,能够最有效的带动企业的敏捷治理,提升企业的敏捷性。

2. 团队层面

团队在企业的治理中起到不可或缺的作用,团队层面的影响因素主要由团队凝聚力和信息共享程度两部分构成,见表3。

团队凝聚力的影响因素包括团队合作、团队协调、成员责任承担程度等。团队合作对敏捷治理的各个环节都起着重要的作用,因为不论是感知环境、灵活响应还是协调治理等都需要团队的共同执行,达成共识后齐心协力工作,才能使企业在短时间内快速运转(Moon,2020; Wang et al,2017);团队协调是敏捷治理最大的基础,整个闭环环节都需要团队的协调,只感知到环境的变化却不能灵活的响应,做到灵活的响应却得不到良好的治理,都会对敏捷治理造成影响,每个环节都需要团队之间的良好协调(Vlietland et al,2016);团队成员责任承担程度决定了团队之间的默契程度,是团队完成高效率工作的前提,在敏捷治理过程中为灵活响应是企业变得更加敏捷,可能一个小的团队中并没有领导,而是需要团队成员之间自治理,如果团队成员都能主动地承担自己工作责任,团队就会变得更加默契,整个敏捷治理流程就会变得更加灵活(Choain 和 Malzy,2019);总之,缺乏凝聚力会导致沟通失效,使团队沟通效率越来越低,并导致对团队所面临问题的性质缺乏共识,从而导致解决冲突的困难不断升级(Luna et al,2020),因而一定要通过团建等形式不断提升团队的凝聚力,提升企业的敏捷治理能力。

表2 敏捷治理个人层面影响因素

影响类别	影响因素	影响对象	相关文献
员工	员工资质	感知能力	Choain 和 Malzy(2019)
	员工水平	治理能力	Vlietland et al(2016)
	员工能力	感知能力	Giheon(2018)
	员工期望	敏捷能力	Mergel et al(2020)
管理者	管理者能力	治理能力	Wang et al(2017)
	管理者影响力	敏捷能力	Mergel et al(2020)
	管理者意愿	敏捷能力 治理能力	Vlietland et al(2016), Greve et al(2019)
	管理者领导力	治理能力	Jun 和 Weare(2011), Venkatesh(2003), Giheon(2018)

资料来源:根据相关文献整理。

表3 敏捷治理团队层面影响因素

影响类别	影响因素	影响对象	相关文献
团队凝聚力	团队合作	感知能力 响应能力	Moon(2020), Wang et al(2017)
	团队协调	感知能力 治理能力 响应能力	Vlietland et al(2016)
	成员责任承担程度	治理能力	Choain 和 Malzy(2019)
信息共享程度	信息交流	感知能力	Wang et al(2017)
	信息共享	响应能力	Przybilla et al(2019)
	决策权分享	治理能力	Toby(2014)

资料来源:根据相关文献整理。

团队间信息共享程度的影响因素包括信息交流、信息共享、决策权分享等。团队间的信息交流能够有效提升团队的工作效率,使团队变得更加灵活,能够更快地感知到外部环境的变化,更迅速地对变化进行响应,节省了大量的工作时间(Wang et al, 2017);团队间的信息共享可以提升企业内部系统的协作效率,提升敏捷治理中业务模式流程速度,不同团队之间可以在最短的时间内得到信息的交互,同时实现信息共享后对于企业内部或客户的一些信息可以只填写一次,减少了很多繁杂的流程,大大提升了企业的工作效率(Przybilla et al, 2019);团队间的决策权分享直接影响到敏捷治理流程中治理能力的协调,团队间决策权分享可以让团队内成员自治理形成合力,谁最擅长谁来决策,并且团队成员也达成共识,共同快速敏捷地推动企业的治理,以最优的方法治理企业的业务模式等,提升敏捷治理效率及质量(Seddon, 2014)。总之,团队间信息共享程度可以节省工作时间,提升治理流程与业务协作的效率,推动敏捷治理的高效发展。

3. 组织层面

敏捷治理也会受到组织层面的影响,组织层面的影响因素主要由新兴技术战略、组织架构和组织文化三部分构成,见表4。

新兴技术战略的影响因素包括新兴技术战略、灵活适应战略、大数据预测战略等。随着新兴技术的不断发展,企业外部的环境已经变得更加数字化,企业必须要实施新兴技术战略才能适应到复杂的外部环境中,新兴技术的应用对于企业敏捷治理的整个过程都有很好的促进作用(孙新波等, 2019),尤其是对于企业环境的预测有着强大的贡

表4 敏捷治理组织层面影响因素

影响类别	影响因素	影响对象	相关文献
新兴技术战略	新兴技术战略	感知能力 响应能力	Choain 和 Malzy (2019), 孙新波等(2019)
	灵活适应战略	响应能力	Paterek (2018)
	大数据预测战略	感知能力	Moon (2020)
企业组织架构	组织架构	治理能力	Paterek (2018)
	组织决策结构	治理能力 敏捷能力	Mergel et al (2020)
	组织层级	治理能力	Kwon (2018)
组织文化	组织文化	敏捷能力	Paterek (2018), Greve et al (2019)
	人物宣传	响应能力	Jun 和 Weare (2011), Venkatesh et al (2003)
	安全文化建设	治理能力	Moon (2020)

资料来源:根据相关文献整理。

献作用,可以让企业敏感的感知到近期的发展趋势,从而产生更加灵活的响应措施,持续协调敏捷治理(Choain 和 Malzy, 2019);企业的灵活适应战略最直接影响的是企业的运营模式,因为企业要想灵活适应外界环境就要将企业的运营模式与外界接轨,将企业的运营变得更加数字化和灵活化,与客户的需求紧密地结合在一起,灵活适应客户不断改变的需求,实现敏捷治理的高速运转(Paterek, 2018);大数据预测战略是企业战略的数字化,通过大数据分析外界环境的变化,分析客户日益更改的需求,能够更快的感知外界环境以更灵活地进行响应(Moon, 2020)。总之,企业的新兴技术战略可以使企业以更快的速度去感知环境变化,以更灵活、更前沿的视角实现企业运营模式的更新,推动企业的敏捷治理。

企业组织架构的影响因素包括组织架构、组织决策结构、组织层级等。企业的组织架构和组织层级都会直接影响到企业的治理能力,较复杂的架构为企业的治理流程增添了许多不必要的手续,较多的层级使得企业感知和响应都会比较缓慢,不能适应外部动荡的环境,需要扁平化的组织架构将整个企业员工与领导的决策更快更灵活快速整合到一起,使整个企业的决策达成共识,共同参与到企业的敏捷治理中(Paterek, 2018; GiHeon, 2018);企业的组织决策结构也会影响着企业的治理速度和敏捷能力,较为复杂的决策结构不仅增加了企业治理决策的时间,而且会使得复杂决策人之间不能有效的达成共识,或者是低结构层级不能完全保留自己的意见,更加影响了决策的公信度,不利于企业的敏捷治理(Mergel et al, 2020)。综上,企业的组织的复杂架构会影响企业决策和治理的时间,而且会影响企业整体的共识,因而一定要将组织扁平化,采用新型组织结构,助力敏捷治理。

组织文化的影响因素包括组织文化、人物宣传、安全文化建设等。组织文化最直接影响的是企业的敏捷能力,因为组织文化可以带动企业的整体氛围,优秀的企业文化可以让员工主动投身于敏捷流程中,并更加主动地为企业的敏捷做出贡献,实现自己的个人价值(Paterek, 2018; Greve et al, 2019);因为企业人物宣传会激励员工进行先进人物的学习,并且激发工作斗志更创新的开动大脑,对外界环境的感知能够灵活的响应(Jun 和 Weare, 2011; Venkatesh et al, 2003);安全文化建设可以加强新兴产业安全风险的宣传,提升员工安全

和风险意识,营造企业共同预防风险良好氛围,从而提升了企业的风险治理能力。总而言之,组织文化的这些影响元素可以定期改善组织环境,提升组织绩效,加快组织环境中业务运营的进展,进而促进对业务的价值交付。

五、敏捷治理的影响效应

敏捷治理能力巧妙地将企业的敏捷能力和治理能力协调起来,起到了 $1+1>2$ 的效果,通过快速感知能力、灵活响应能力及整体持续协调能力促使企业有效利用资源和最大限度地减少浪费,保证企业的敏捷、稳定及可持续性发展,不仅能催生企业战略变革而且能更好地提升企业的竞争优势和企业绩效。

(一)催生企业战略变革

敏捷治理是企业整体的一个动态机制,通过敏捷能力和治理能力的持续协调来不断地适应外部环境的变化,使得企业能够快速有效地应对数字化、新兴商业环境等外部变革,从而催生了企业的战略变革(Choain和Malzy,2019)。首先,当企业处于变化复杂多样的外部环境,面临千变万化的挑战时,企业通过敏捷治理能力能够快速感知外界环境的变化,从外界环境中进行知识信息的接收,并通过不断和渐进地探索机会和适应不断变化的环境来改变惯性力量,促使企业进行战略变革,最终创造暂时的和连续的竞争优势。其次企业通过运用敏捷治理能力可以灵活快速地响应客户需求,准确捕捉到客户乃至行业的需求变化,催生企业不断更新企业战略方向、结构和能力,从而实现战略变革(Salice和Pais,2017)。最后,敏捷治理也可以促进企业技术战略的实施,提升新兴技术和新型商业模式的正向收益,使得企业战略能够适应长期的社会变革(Oliver,2017)。

(二)提升企业竞争优势

敏捷治理能力是企业创新绩效的重要预测指标,企业通过敏捷治理能力能够有效提升企业的创新绩效,促进企业的流程和业务创新,进而提升企业的竞争优势(Wetering et al,2020)。首先,敏捷治理能力很大程度上弥补了传统管理能力理论的不足,强调了在复杂多变的环境中对机遇和挑战的快速识别与感知,减少新产品、新技术开发的时间和成本,能够先于对手对环境做出响应,有效地提升企业的竞争优势(Marco,2015)。其次,企业可以运用敏捷治理能力来灵活且敏捷地响应客户的需求,降低市场风险并快速有效地改进完善产品制作流程、提升新产品的质量和市场认可度、开发设计新产品,从而提升企业竞争优势(Farzaneh et al,2020)。最后,企业通过敏捷治理能力能够持续性的协调整合来自公司不同部门不同技术层次领域的知识、信息等资源,并将其激活到企业创新活动中,以便重新配置常规资源以适应不断变化的环境(Soundararajan et al,2020),并将潜在机会甚至危机转化为企业优势,促进新产品和新技术的创新,进而提升企业的竞争优势。

(三)提高企业绩效

敏捷治理能够较大幅度地提升企业绩效,助力企业持续健康发展。首先,敏捷治理使得企业善于洞察感知市场环境变化,精准把握客户不同阶段的需求,为客户提供更好地服务与产品,甚至能引领消费者,开拓行业新的市场,从而提高企业的销售收入和行业占有率(Marcello和Effy,2018)。其次从领导力方面来看,敏捷治理创建了新兴的领导力,可以实现多个团队的领导力共享,不仅是对利益相关者承诺产生积极影响,更是通过领导力的共享直接对企业绩效产生积极影响(Przybilla et al,2019),并且敏捷治理也改善了团队的责任感,减少了审批时间,并大规模降低了新型商业模式的风险,减少了查找变通方法和漏洞的尝试(Petit和Marnewick,2019),为企业减少了很多不必要的时间和成本,间接地提升了企业绩效。最后,公司的敏捷治理能力可以促进企业方案业务快速交付,实现企业间跨部门合作,吸引更多新形式的社会投资和更多顾客参与的机会(Shergold,2017),为企业的绩效带来了跨越式的提升。总之,企业的敏捷治理最大限度地缩小了新型商业模式创新步伐与发展新兴技术的特定风险治理步伐之间的差距,为企业节省了大量的成本,带来了更高效的利益,提升了企业的绩效(Liu和Zheng,2018)。

六、研究框架及展望

敏捷治理概念早已出现,但是企业的敏捷治理仍然处于初步探索阶段,尤其是第四次工业革命世界经济

论坛发布以后,才开始引起了部分学者的关注。敏捷治理作为一项新的管理变革,如何将敏捷治理应用到企业内部的管理活动中?及又是如何影响企业绩效?这是当前学者对敏捷治理关注的重点。其实很多企业在当前5G、数字化、智能化等大背景下已经不知不觉地运用了部分的敏捷治理工具,以使企业迅速融入到快速变化的社会环境中。本文首先对敏捷治理的定义演化及内涵进行了梳理,然后在其基础上对敏捷治理的能力要素、内外部影响因素和影响效应进行了综述,最终形成了敏捷治理的逻辑框架,如图1所示。

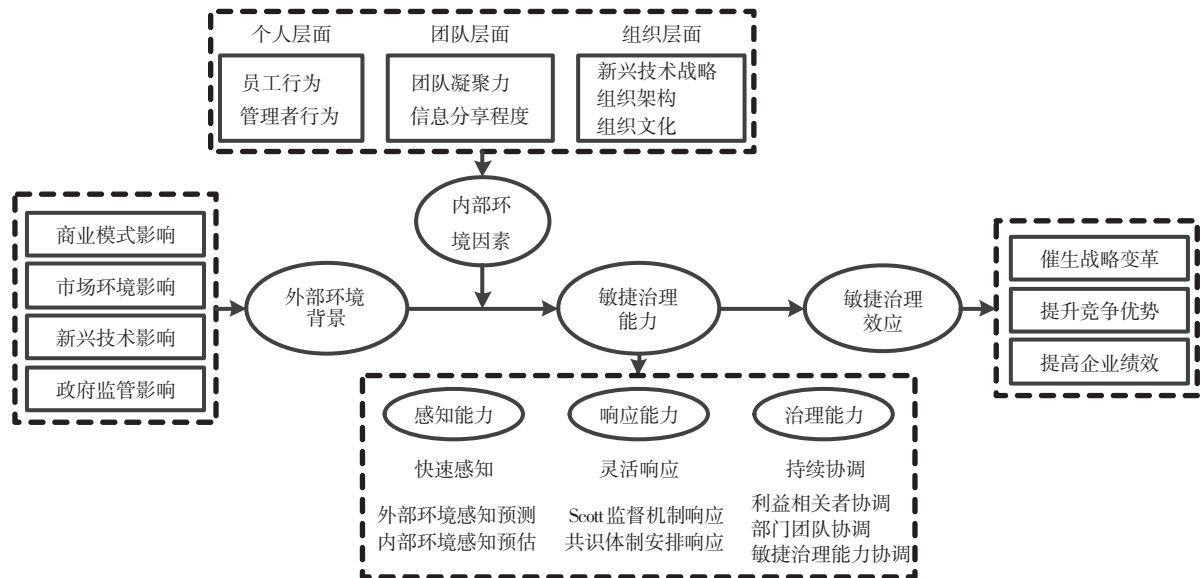


图1 敏捷治理的系统逻辑框架

敏捷治理作为一个新兴研究领域,在未来还有极大的研究空间:

(一)企业如何最大化的协调风险与利益?

如何衡量绩效的最高峰?即如何确定新兴技术正负面的临界点?Ma et al(2018)曾讨论过共享单车起初可以为客户提供更环保、更方便和更具包容性的交通工具,并且符合政府智能城市战略,但是随着共享单车商业模式的扩大出现了公共空间滥用、社会不平等加深和平台垄断等问题,如果不能有效地权衡利益最大点可能会产生严重矛盾,甚至政府会阻止共享单车的进行。因此权衡好敏捷治理中利益最大点是非常必要的。Chong et al(2018)也曾提到过要做好绩效与稳定性的平衡,Marcello和Effy(2018)也曾提到过治理中风险-收益分析的不确定性,但是鲜有学者给出答案,未来学者可以通过将实证研究和动态模型相结合,寻找风险和绩效的最大值点,形成一个动态的趋势图,为企业的敏捷治理应用提供一定参考。

(二)企业如何保持自己的敏捷治理能力?

如何使企业长期处于敏捷治理的状态?动态能力系统如何通过不断调整应对不确定性?Janssen和Haiko(2016)曾提出了解治理的横向和纵向层次,并研究它们之间是如何相互影响的,可以使组织适应长期的变革。研究治理动态模型的内部层次确实是一个非常有效的研究方法,但是只是对于人工智能等新兴产业带来的敏捷治理有效,还缺乏一定的情景化,需要考虑到不同行业、不同背景情况下的动态机制变化(Wang et al,2017),了解不同情境下导致敏捷治理动态能力机制出现变化的决定因素,以拓宽敏捷治理的适用场景,使不同企业都可以长期适应环境变革。

(三)敏捷治理绩效能比传统治理强多少?

敏捷治理哪些因素起到的效果最大?除了企业绩效还表现在哪些方面?Galbraith(2005)曾对比过敏捷性组织和传统组织的区别,通过文本分析得出了优缺点,但是并没有很好地地区别出关键因素的比重,对企业的指导并不是很详细。未来的研究重点可以放在敏捷治理模式和传统治理模式性能度量和比较上,找到一个评价标准,来对模型的泛化能力进行量化评价(Mergel,2019),通过量化的测量比较出敏捷治理的哪些因素以什么比重价值使得绩效的增长,以及敏捷治理对传统治理究竟有多大的颠覆,敏捷治理还有哪些额外效果;也可以通过双案例比较分析敏捷治理的影响因素比重,以帮助企业找到敏捷治理最关键的因素点,找到

企业最优的敏捷治理路径。

综上,敏捷治理现在仍然是一个有待探索的新兴领域,已有研究已经为未来的探索奠定了一定基础,未来还要进行更加深入和具体的研究,为企业敏捷治理的应用和管理学界管理变革做出更大的贡献。未来主要有两大方面研究有很大前景,第一是研究方法,需要有实证研究和案例研究的丰富,案例研究来讲好中国敏捷治理故事,实证研究来探索敏捷治理更微妙的视角;第二是理论的情境化,可以进行不同政府监管情境、不同行业背景、不同客户类型等情境的对比,以便拓宽敏捷治理的适用性。

参考文献

- [1] 程跃,周泽康,2019. 新兴技术企业生态位的动态优化——基于网络能力的案例研究[J]. 技术经济, 38(2): 52-61.
- [2] 方荣贵,银路,王敏,2010. 新兴技术向战略性新兴产业演化中政府政策分析[J]. 技术经济, 29(12): 1-6.
- [3] 李晓方,2019. 理念、激励与共享经济的敏捷治理: 基于地方政府网约车监管实践的实证分析[J]. 中国行政管理 (6): 42-48.
- [4] 孙新波,钱雨,张明超,等,2019. 大数据驱动企业供应链敏捷性的实现机理研究[J]. 管理世界, 35(9): 133-151.
- [5] 王海军,谭洁,王天雨,2018. 供应链复原能力与供应链竞争力关系研究: 基于动态能力的视角[J]. 管理评论, 30(11): 223-233.
- [6] 薛澜,赵静,2019. 走向敏捷治理: 新兴产业发展与监管模式探究[J]. 中国行政管理(8), 28-34.
- [7] BROWN D C G, TOZE S, 2017. Information governance in digitized public administration [J]. Canadian Public Administration, 60(4): 581-604.
- [8] CHATFIELD A T, REDDICK C G, 2017. All hands on deck to tweet #sandy: Networked governance of citizen coproduction in turbulent times[J]. Government Information Quarterly, 35(2): 259-272.
- [9] CHOAIN L, MALZY T, 2019. Leading change through your creative class [J]. Journal of Organizational Change Management, 32(3): 377-384.
- [10] CHONG M, HABIB A, EVANGELOPOULOS N, et al, 2018. Dynamic capabilities of a smart city: An innovative approach to discovering urban problems and solutions[J]. Government Information Quarterly, 35(4): 682-692.
- [11] DELEY T, MINDEL M, 2018. Internet communications technology skills and systems of engagement[J]. Canadian Public Policy, 44(4): 146-152.
- [12] DYER L, SHAFER R A, 1998. From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility[J]. CAHRS Working Paper Series, 6(2): 6.
- [13] GALBRAITH J R, 2005. Designing the Customer-Centric Organization[J]. Personnel Psychology, 59(1): 252-255.
- [14] GIL-GARCIA J R, ZHANG J, PURON-CID G, 2016. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view[J]. Government Information Quarterly, 33(3): 524-534.
- [15] GIHEON, K. A, 2018. Serach for the governance 4. 0 model: What is a good governance & 4th governance model[J]. Journal of Governance Studies, 13(1), 1-27.
- [16] GOLGECI I, ARSLAN A, DIKOVA D, et al, 2019. Resilient agility in volatile economies: Institutional and organizational antecedents. Journal of Organizational Change Management, 33(1), 100-113.
- [17] GREVE C, EJERSBO N, Per LÆGREID, et al, 2019. Unpacking nordic administrative reforms: Agile and adaptive governments[J]. International Journal of Public Administration, 43(8): 697-710.
- [18] JANSSEN M, HAIKO V D V, 2016. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government[J]. Government Information Quarterly, 33(1): 1-5.
- [19] JANSSEN M, HOVEN J V D, 2015. Big and open linked data(BOLD) in government: A challenge to transparency and privacy?[J]. Government Information Quarterly, 32(4), 363-368.
- [20] JUN K N, WEARE C, 2011. Institutional motivations in the adoption of innovations: The case of e-government[J]. Journal of Public Administration Research & Theory, 21(3): 495-519.
- [21] KLIEVINK B, BHAROSA N, TAN Y H, 2016. The collaborative realization of public values and business goals: Governance and infrastructure of public-private information platforms[J]. Government Information Quarterly, 33(1), 67-79.
- [22] LAH O, 2017. Continuity and change: Dealing with political volatility to advance climate change mitigation strategies-examples from the transport sector[J]. Sustainability, 9(6): 959.
- [23] LAPPI T M, AALTONEN K, 2017. Project governance in public sector agile software projects[J]. International Journal of Managing Projects in Business, 10(2): 263-294.
- [24] LIU X, ZHENG L, 2018. Cross-departmental collaboration in one-stop service center for smart governance in China: Factors, strategies and effectiveness[J]. Government Information Quarterly, 35(4): 54-60.
- [25] LUNA A J H D O, COSTA C P, MOURA H P D, et al, 2010. Agile governance in information and communication technologies: Shifting paradigms[J]. JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management, 7(2), 311-334.

- [26] LUNA A J H D O, KRUCHTEN P, PEDROSA M L G D E, et al, 2014. State of the art of agile governance: A systematic review[J]. *International Journal of Computer Science & Information Technology*, 6(5): 121-141.
- [27] LUNA A J, MARINHO M, DE MOURA H P, et al, 2020. Agile governance theory: Operationalization[J]. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 16(1): 3-44.
- [28] MA Y, LAN J, THORNTON T F, et al, 2018. Challenges of collaborative governance in the sharing economy: The case of free-floating bike sharing in Shanghai[J]. *Journal of Cleaner Production*, 197: 356-365.
- [29] MARCELLO I, EFFY V, 2018. Dual use in the 21st century: Emerging risks and global governance[J]. *Schweizerische Medizinische Wochenschrift*, 148(47): 1-8.
- [30] MARCO T, 2015. The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge[J]. *Strategic Management Journal*, 36(4): 586-597.
- [31] MERGEL I, 2016. Social media institutionalization in the U. S. federal government[J]. *Government Information Quarterly*, 33(1), 142-148.
- [32] MERGEL I, 2019. Digital service teams in government[J]. *Government Information Quarterly*, 36(4): 1-16.
- [33] MERGEL I, GANAPATIS, WHITFORD A B, 2020. Agile: A new way of governing[J]. *Public Administration Review*.
- [34] MOON M J, 2020. Fighting against COVID-19 with agility, transparency, and participation: Wicked policy problems and new governance challenges[J]. *Public Administration Review*, 80(4), 651-656.
- [35] OSBORNE S P, 2017. Public management research over the decades: What are we writing about?[J]. *Public Management Review*, 19(2), 109-113.
- [36] PATEREK P, 2018. Agile transformation framework in software project organization [A]. in Paul G. *Proceedings of the International Conference on Management Leadership and Governance*[C]. Bangkok: Bangkok Univ: 258-267.
- [37] PETIT Y, MARNEWICK C, 2019. Earn your wings: A novel approach to deployment governance [J]. *International Conference on Agile Software Development*, 364: 64-71.
- [38] PRZYBILLA L, WIESCHE M, KRCMAR H, 2019. Emergent leadership in agile teams: An initial exploration [A]. In Damien J, Craig V S (Eds.). *Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference*, 176-179.
- [39] QUMER A, 2007. Defining an integrated agile governance for large agile software development environments [J]. *Agile Processes In Software Engineering and Extreme Programming*, 4536: 157-160.
- [40] ROY J, 2016. Data, dialogue, and innovation: Opportunities and challenges for “open government” in Canada[J]. *Journal of Innovation Management*, 4(4): 22-38.
- [41] SALICE S M, PAIS I, 2017. Sharing economy as an urban phenomenon: Examining policies for sharing cities[M]. Springer International Publishing, 199-228.
- [42] SCOTT C, 2004. Regulatory innovation and the online consumer[J]. *Law & Policy*, 26(3-4): 477-506.
- [43] SCUPOLA A, ZANFEI A, 2016. Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library[J]. *Government Information Quarterly*, 33(2): 237-249.
- [44] SEDDON T, 2014. Drug policy and global regulatory capitalism: The case of new psychoactive substances(NPS)[J]. *Int J Drug Policy*, 25(5): 1019-1024.
- [45] SHERGOLD P, 2017. Re-imagining public service[J]. *Australian Journal of Social Issues*, 52(1): 4-12.
- [46] SMITE D, MOE N B, LEVINTA G, et al, 2019. Spotify guilds: How to succeed with knowledge sharing in large-scale agile organizations[J]. *IEEE Software*, 36(2): 51-57.
- [47] SOE R M, DRECHSLER W, 2017. Agile local governments: Experimentation before implementation [J]. *Government Information Quarterly*, 35(2): 323-335.
- [48] SOUNDARARAJAN V, SAHASRANAMAM S, KHAN Z, et al, 2020. Multinational enterprises and the governance of sustainability practices in emerging market supply chains: An agile governance perspective[J]. *Journal of World Business*, 56(2): 1-13.
- [49] VENKATESH V, MORRIS M G, DAVIS G B, et al, 2003. User acceptance of information technology: Toward a unified view[J]. *MIS Quarterly*, 27(3): 425-478.
- [50] VLIETLAND J, VAN SOLINGEN R, VAN VLIET H, et al, 2016. Aligning codependent scrum teams to enable fast business value delivery[J]. *Journal of Systems and Software*, 113: 418-429.
- [51] WANG C, MEDAGLIA R, ZHENG L, 2017. Towards a typology of adaptive governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability[J]. *Government Information Quarterly*, 35(2): 306-322.
- [52] WEIR J, RICHARD A, UEDA Y, 2018. Accelerating application delivery in a hybrid world[J]. *FUJITSU SCIENTIFIC & TECHNICAL JOURNAL*, 54(3): 64-69.
- [53] WETERING R V D, KURNIA S, KOTUSEV S, 2020. The effect of enterprise architecture deployment practices on organizational benefits: A dynamic capability perspective[J]. *Sustainability*, 12(21): 1-21.

Agile Governance: A New Management Change: Research Review and Prospect

Ren Rongrong^{1,2,3}, Qi Jiali^{1,2,3}, Su Luyang^{1,2,3}

(School of Business Management, Northeastern University, Shenyang 110000, Liaoning, China;

2. School of Management, Northeastern University, Qinhuangdao, Qinhuangdao 066000, Hebei, China;

3. Hebei Science Popularization Information Engineering Technology Research Center, Qinhuangdao 066000, Hebei, China)

Abstract: In order to meet the ongoing challenges, organizations try to apply large-scale agile methodologies to their own business, so as to coordinate their own business components and resources flexibly, continuously and quickly. As an emerging interdisciplinary, agile governance provides effective support for corporate strategic change, corporate competitive advantage and corporate performance in terms of organizational performance, competitiveness and sustainability. A systems analysis approach is adopted to sort out the concept and connotation of agile governance, as well as to build a research framework for agile governance based on the analysis of its capability elements, internal and external influence factors and influence effects, so as to reflect systematically on the current researches.

Keywords: agile governance; quick perception; flexible response; continuous coordination; management change