

# 培養數位心態，為轉型加速

 [hbrtaiwan.com/article/21082/developing-a-digital-mindset](https://hbrtaiwan.com/article/21082/developing-a-digital-mindset)

Núria Madrid

在由數位科技推動的世界中，變革與轉型是持續的，並沒有終點。組織領導人必須緊跟脈動，不斷地調整策略，並努力讓員工持續學習新的技能，與組織一同進化。想做到這些，「數位心態」必不可少，那麼，究竟什麼是「數位心態」？

蒂埃里·布雷頓（Thierry Breton）於2008年，接任法國資訊科技服務公司源訊（Atos）的執行長，當時他很清楚，源訊需要立即進行重大的數位轉型。那時全球正處於「經濟大衰退」（Great Recession）期間，源訊的年營收增長將近16%，達到62億美元，但成長速度不如競爭對手。各自為政的業務和職能團對影響到公司營運，導致公司匯集全球資源的措施受限，而且必須在整個公司進行更多的創新。數位轉型是向前邁進的不二法門。

但是，資訊界巨頭企業要如何進行？布雷頓從擴大公司規模和推動全球化著手，提供更多線上交易服務、系統整合、網路安全等等。他把公司人力增加一倍，達到10萬人，希望藉此抵擋環繞四周的競爭對手，包括來自加州矽谷、印度和中國的數位原生新創公司。布雷頓也提出計畫，打算把人工智慧（AI）和其他由數據驅動的科技，整合納入公司的各項流程，並為不斷擴增的公司人力提高技能。

這項為期三年的數位轉型計畫，有賴於創造持續學習的文化，並需要員工培養我們所謂的「數位心態」（digital mindset）。布雷頓及其團隊，針對如何達成這些目標，辯論探討了各種選項。有些人認為，穩健扎實的訓練計畫，是向前邁進的唯一途徑；其他人則相信，在工作中學習才是最佳做法。他們最後制定了「數位轉型工廠」（Digital Transformation Factory）這項技能提升認證計畫。最初的目標是訓練35,000名技術和非技術員工，讓他們學習數位科技和AI。

值得注意的是，這項技能提升計畫是自願參加的。布雷頓的團隊展開內部宣傳活動，鼓勵員工學習和取得認證。他們也設立同儕和主管提名制度，以吸引員工加入這項計畫，並提供獎勵給達到各項認證標準的人。他們的想法是，如果員工自願參加而獲得認證，就更可能內化那些新的數位技能，並據此修正自己的工作行為。這項學習計畫配合每一個人的需求，從數據科學家和技能精良的工程師，到從事銷售和行銷等傳統上不屬於技術性質的職能，都包括在內。

新計畫的結果超過預期。三年內有七萬多人完成數位認證，而這主要是因為，員工了解公司的成長，必須要靠大家熟習數位科技。源訊的走向顯然很正確。布雷頓於2019年離開，出任法國的歐盟執委會委員時，源訊的年營收已接近130億美元。

## 何謂「數位心態」？

學習新的科技技能，是數位轉型的必要條件。但這樣還不夠，必須鼓勵員工使用自身的技能來創造新的機會。他們需要「數位心態」。

心理學家說明，「心態」（mindset）是一種思考和定位世界的方式，這種方式塑造了我們的觀感、感覺和行事方式。「數位心態」是一套態度和行為，讓人員和組織得以看到數據、演算法和AI如何開啟新的可能性，並在日益由數據密集的技術，和智慧科技所主宰的商業領域中，描繪成功之道。

培養數位心態需要許多努力，不過這很值得。我們的經驗顯示，擁有數位心態的員工，在工作上更成功，對工作更滿意，更可能獲得升遷，也能培養一些有用的技能；就算他們決定換工作，也能帶著這些技能離開。

培養數位心態的員工，工作更成功，對工作更滿意，也更可能獲得升遷。

擁有數位心態的領導人，更能夠讓組織處於取得成功的有利地位，並建立具有復原力（resilient，或譯韌性）的工作人力。擁有數位心態的公司，能夠更快速因應市場的變化，也處於有利的地位，能夠善用新的商機。

就像其他變革計畫一樣，數位轉型經常遭遇阻力，早期的失誤也在所難免。根據我們的經驗，在這方面表現最好的公司，都專注於兩個關鍵領域：

- (1) 讓員工做好準備，以接受新的數位組織文化。
- (2) 設計互相配合的系統和流程。

本文提出這種重大努力的一些基本原則，並汲取飛利浦（Philips）、莫德納（Moderna）和聯合利華（Unilever）等公司的心得教訓。這些公司提供一套發展路線圖，以便在現有的人才庫中培養數位心態，並讓各項系統和流程互相配合，以利用嫻熟的數位能力。

## 建立持續學習的文化

---

健康服務公司飛利浦，最近把核心能力從供應健康相關產品，轉為提供數位解決方案。為了促使員工配合這個新走向，公司必須創造持續學習的環境。飛利浦與雲端學習和人力資源軟體供應商Cornerstone OnDemand合作，建立由AI運作的基本設施，能調整以配合學員的特定需求和步調。員工能像分享音樂串流服務的播放清單一樣，與同事分享為他們客製化的課程清單。這個平台的社群媒體功能，促進新員工與可能指導他們的較資深員工建立關係，以培養比正式的配對計畫更自然的「同儕導師」（peer-mentor）關係。

飛利浦的領導人擔任持續學習計畫的老師，並強調公司不只需要新的知識，也必須改變企業文化。他們為團隊成員的未來負起責任，而不只是管理各項工作任務，並在訓練課程當中分享他們的專業能力、知識和熱情。公司收集有關員工如何使用平台的數據，衡量持續學習與績效之間的相關性，並檢視各種工具如何以預期和非預期的方式，協助員工學習。

培養數位心態的能力，取決於員工內化這項努力的程度。思考他們會如何使用新工具，並與這些工具互動，以及這些工具能夠如何協助他們提高績效，對數位轉型的成功非常重要。

## 加速接受度

---

數位變革經常很激進，會需要改變共有的價值觀、常規做法、態度和行為。這是艱鉅的任務，因此一個有助益的做法，是以大膽的行動展開變革計畫：這種行動要能吸引大家的注意，並促使每一個員工了解公司需要新的方向。這類行動的例子包括：進行重大改組、從事收購、重新分配資源、聘任一名直屬於執行長的數位轉型總負責人，以及宣布公司正逐步廢除某一套舊系統。

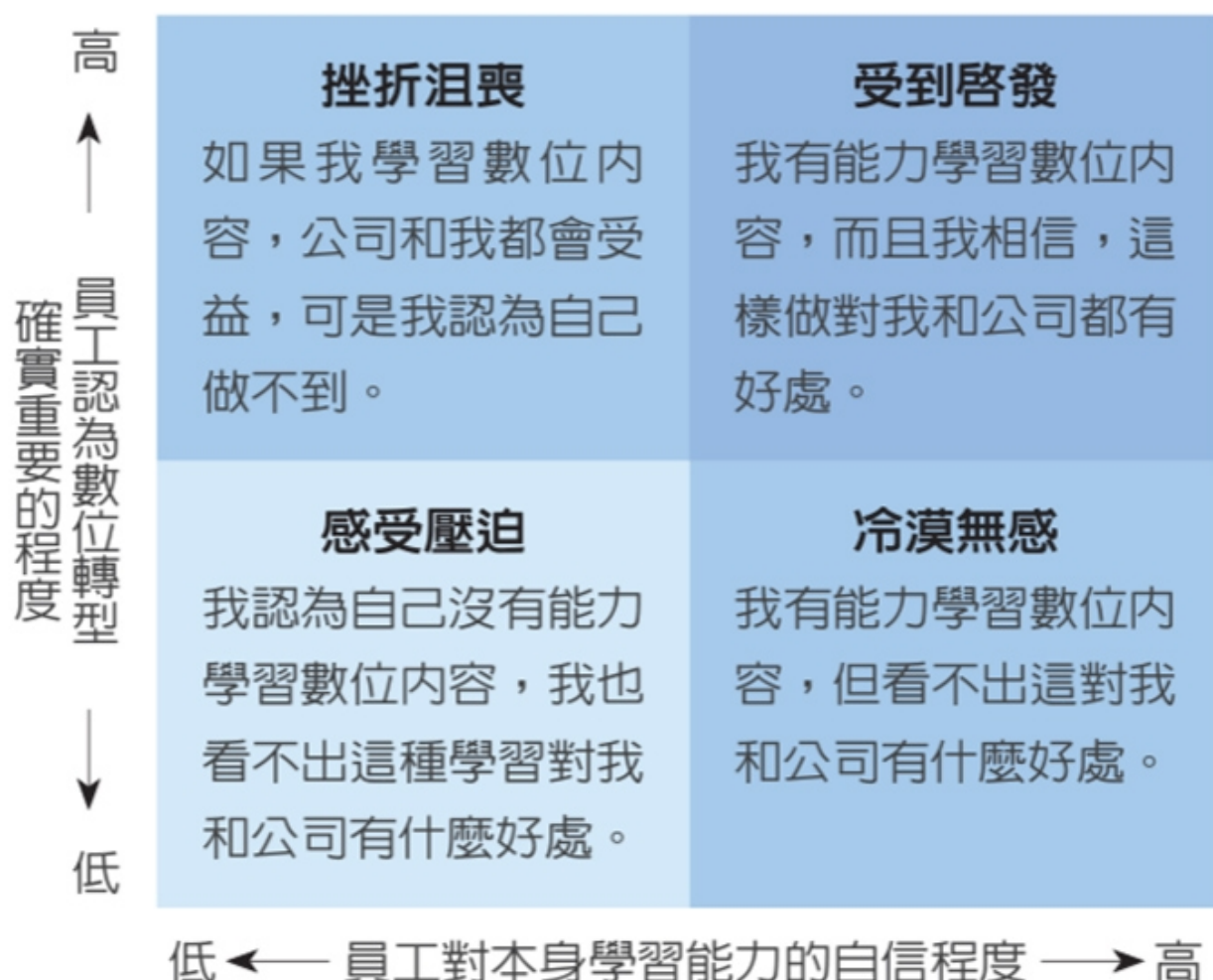
展示新作風可以創造動能，可是這還不夠。採取大膽的行動之後，必定是漫長的推進過程，一開始要先評估，員工對數位轉型計畫有什麼感受。有的人可能對未知情況感到不安；有的人可能擔憂自己是否能夠學習這項新技能，並應用在自己的工作上。技術和非技術人員都難免會產生這些焦慮感受。員工也可能懷疑，數位轉型對公司和他們的工作，是否真的很重要。

推動激進變革之時，主管人員必須小心衡量兩個關鍵面向：**支持程度**（員工有多麼相信這種改變會為他們和組織帶來好處），以及**學習能力**（員工對自己能獲得足夠的新能力以通過考核的自信程度）。如果員工完全支持轉型策略，並覺得自己能夠協助實現目標，因而有動機要培養相關能力，那麼接受程度就會達到最高。

在數位轉型期間，這兩個面向結合起來，會產生一個包含四種反應的矩陣：感受壓迫、挫折沮喪、冷漠無感、受到啟發（請參考下方圖表「接受度矩陣」）。在最佳情況的情境裡，人們位於矩陣的右上象限，也就是受到這項變革的啟發，並相信自己有能力學習數位內容。主管應評估每一個團隊成員位於哪個象限，然後根據情況需要，推動個別人員轉到不同的象限。

# 接受度矩陣

數位轉型在員工之間引發一系列反應。



## 促進支持。

要協助那些看不出培養數位能力有何價值的人（這類人員處於矩陣下層那兩個象限），參與變革行動，領導人必須加強傳播訊息，強調數位轉型是公司非常重要的待開發領域。他們應推出內部宣傳活動，以協助員工想像，由數位科技推動的公司有哪些發展潛力。主管應鼓勵團隊成員，相信自己能為這樣的數位組織做出重要貢獻。

## 促進自信。

在促使員工支持轉型計畫後，主管應致力於讓位於左邊兩個象限的成員加強自信。我們發現，人們對數位科技的經驗愈豐富（不論是經由教育或工作獲得的經驗），就愈有自信。分享故事也有幫助：人們若是聽到同事、主管和他人的經驗，就能感同身受並建立自信。在公司領導人和直屬主管的鼓勵和加強下，員工會開始相信自己的能力（請參考下方「成功的員工訓練計畫要素」）。



# 成功的員工訓練計畫要素

持續學習是教育和職涯成長的新典範：員工在整個職涯中只擔任一個工作、只擁有一套固定技能的時代已經過去。成功提升全體工作人力技能的公司，都遵循下面六種做法。

1. 訂定全公司的訓練目標。
2. 設計包含所有職能角色的學習機會。
3. 優先採用虛擬方式提供訓練，使學習可以按需要調整規模，並讓每一個人都能使用。
4. 利用宣傳活動、獎勵和誘因來激發員工的學習動機。
5. 確保主管了解公司提供的學習計畫，好讓他們有效引導和激勵員工。
6. 鼓勵員工參加帶有數位成分的專案和實做的學習機會。

直接雇用已擁有所需技能的人，讓整體工作人力快速進入數位時代，這種做法看似更有效率。但正如大部分公司都知道的，人才爭奪情況非常激烈：在現有市場中，幾乎不可能雇用到足夠公司所需的數位人才。因此，招募人才還不夠，必須搭配擴大推動提升現有人才的技能。

領導人應在同儕之間發掘擁有數位心態的影響力人士，請他們帶頭倡導轉型，並為不願意加入的人樹立榜樣。影響力人士也很有助於發掘員工關切的問題，以及提供改善的意見。他們可能了解哪種訊息能引起員工的共鳴。舉行有關數位轉型的訓練活動和傳達新目標，也很重要。

## 讓數位系統互相配合

了解員工如何部署數位工具，對組織領導人來說非常重要，如此才能建立科技生態系統，以及能夠培養數位心態，並加快數位轉型的各項流程。

莫德納是數位原生的生技製藥公司，哈佛商學院教授馬可．顏西提（Marco Iansiti）、卡林．拉哈尼（Karim Lakhani）和同事們，找出組成莫德納的三個主要層面。

**第一**，該公司的基礎層次是能夠**廣泛取得數據**，而數據是莫德納開發疫苗和其他藥物的價值來源。

**第二**，仰賴**雲端運算**。相較於使用公司內部的伺服器，這種解決方案不僅成本更低得多，也更加迅速而敏捷。

**第三**，建立以AI演算法來執行**研發流程**的能力，而且執行的正確性和速度都非人力所能及。

正如莫德納的共同創辦人及執行長斯特凡．班塞爾（Stephane Bancel）告訴前述那些學者的，莫德納是一家「剛好從事生物工作的科技公司」。

大型製藥公司向來由一些分散全球、各自為政的單位來運作，但莫德納擁有一個完全整合的結構，數據在公司內部自由流動，可讓不同團隊即時地共同合作。該公司科技營運品質長胡安．安德列斯（Juan Andres）指出：「**比起擁有精密的數位工具或演算法，更重要的是整合公司內所有的層級。把所有事物進行結合，是科技很重要的一部分，而非科技本身最重要。**」

2020年1月，莫德納面對為新冠病毒開發疫苗的急迫任務之時，之所以能加速推動開發流程，正因為所有層級的整合已經完成。在那之前五年，班塞爾就聘請馬塞洛．達米亞尼（Marcello Damiani）負責監督數位和營運的卓越表現，班塞爾也小心地避免把這兩種角色分割開來。達米亞尼解釋：「關鍵在於，讓馬塞洛能夠妥善設計這些流程。只有完成那些流程，推動數位化才有道理。如果你有差勁的類比流程，就會獲得差勁的數位流程。」完全整合的系統和流程，讓莫德納員工能利用原有的數位解決方案，來開發新疫苗，並在內部建立其他許多解決方案，例如從頭設計演算法或調整既有的演算法，以進行更深入和更專業的分析。新冠疫情爆發僅僅幾個月之後，莫德納就開發出大約20種用於開發疫苗和其他藥物的演算法，並繼續開發其他許多演算法。

聯合利華這家消費產品巨擘，也調整散布於全球的龐大業務，以順應數位時代。對這家在全球190國，銷售逾400種品牌的家庭用品製造商和零售商來說，必須在地方市場特性和全球營運的廣大規模之間保持微妙的平衡，才能取得成功。**解決之道在於擁有敏捷團隊，既能針對各個當地市場來客製化自家的產品，同時也運用公司的數位能力，來協調跨越多國的工作，能朝一致方向進行。**在聯合利華服務30年的數位轉型執行副總裁拉烏．魏爾德（Rahul Welde），設計了一個敏捷團隊結構，讓成員保持分散在全球各地的運作模式，同時策略性地使用數據，為快速改變的地方市場，量身制定各項方案。

在魏爾德的領導下，聯合利華成立300組敏捷團隊，每組10名成員，這些團隊以遠距的方式，在全球各地運作，而且能夠大規模地運作。魏爾德指出，這個策略包含三部分。第一是使用賦予員工能力的科技和工具，藉以減少全球和地方之間的分歧。利用數位平台，品牌就能以遠為更大的規模，與地方市場裡的顧客直接交流。第二是重新設計既有的流程，以順應新的科技和工具。第三是確保工作人員能夠取用科技，並擁有使用那些科技的技能和動機。

## 由誰選擇數位工具？

---

經理人和企業領導人必須密切參與對數位工具的選擇和實施。要做到這點，他們必須了解現在的資訊科技部門能做什麼，以及不能做什麼。在過去，科技團隊向來很能勝任在整個企業大規模地運行軟體的工作，並確保維繫公司運作的軟體受到妥善的維護，發揮應有的效能。實施公司選定的工具或企業資源規畫（ERP）系統，仍然是資訊科技部門的重要功能。但是，現在公司用以推動數位轉型的科技，大部分是在雲端運作（也就是SaaS，亦即軟體即服務）。團隊可以不知會資訊科技部門，就直接購買軟體授權，然後下載軟體和自行啟用。

**資訊科技人員習慣管理那些支持公司運作的應用軟體，但最適合由商業端的領導人負責定義新的角色，和新的常規做法，並有效地重新塑造組織文化和目標。**他們一開始應該先找出各單位有哪些活動，能最有效地推動更大的組織目標，因為這能提供相關資訊做參考，以協助公司選擇數位工具，以及決定轉型方向。隨著科技驅動的流程改變而產生新的角色和責任，組織內會出現新的協同合作網絡。這些關係網絡是組織真正的正向驅動力量。

公司必須持續收集數據以監測轉型的行動，並評估員工行為究竟是在協助，還是妨礙我們所謂的「工作數位化流程」（work digitization process）。領導人應研究資訊在組織內如何流動，並消除可能妨礙員工採用新流程的制度障礙。

## 使改變成為常數

---

根據變革管理的理論，組織會從目前的狀態轉移到過度狀態，然後邁向未來狀態。過度狀態通常被認為是一段固定的時期，在這段期間，組織從熟悉的結構、流程和文化常規，轉移到新的結構、流程和文化常規。在過渡期，大家難免會有強烈的情緒，因為他們必須理解新的觀點和行事方式。在這種暫時的混亂困惑狀態當中，成功地從組織的過去轉向未來，就是每一個人的任務。

但是，在由數位科技驅動的世界裡，過度期並沒有終點：數位工具不斷快速改變，使用它們所需的知識和技能也是如此。組織結構必須不斷調整，以善用新的數據見解，領導人也必須持續努力，讓員工隨著組織演變發展。

重新思考變革，把變革當成持續不斷的過度過程，而非處於不同狀態之間的一種活動，這麼做協助了蒂埃里·布雷頓，領導源訊成功地進行數位轉型。**資訊科技公司進行本身的數位轉型，竟然需要協助，這可能令人感到意外，但也正好強調了我們認為的觀點：培養數位心態非常重要。**只因員工嫻熟使用某種科技，並不表示他們已準備好調整順應下一種科技。**領導人必須把數位變革視為一種持續過度的狀態**，需要每一個人接受持續變動的發展，以及永遠處於不穩定的狀況。

## 數位轉型是一種手段

---

數位科技及其對組織結構、工作角色、員工能力和顧客需求的影響，一直不斷地改變。領導人的任務不只是調整行動以應付變化，也必須持續保持這種順應能力。數位轉型不是一個要努力達到的目標，而是達到本身各種獨特目標所採取的手段。有了數位心態，組織所有的員工都能做好準備，去掌握當前變化萬千的世界所帶來的機會。

領導人的任務不只是調整行動以應付變化，也必須持續保持這種順應能力。數位轉型不是一個要努力達到的目標，而是達到本身各種目標的手段。

(黃秀媛譯自“Developing a Digital Mindset,” HBR, May-June, 2022)