



突破界限 着眼未来

在人员与技术交汇处
突破数字化转型的障碍

DELLTechnologies



目录

前言	3
第 1 部分：急迫的恢复需求	4
第 2 部分：与人员相关的转型挑战	6
1. 缺乏数字技能和能力	7
2. 缺乏愿景和以人为本的战略	8
3. 缺乏创新文化	9
第 3 部分：衡量转型就绪性：4 S	10
第 4 部分：实现突破	14
1. 通过连接进行突破	14
2. 通过提高工作效率来突破	17
3. 怀揣同理心进行突破	18
第 5 部分：总结	19
关于研究方法	20

前言

当今世界正在经历一场意义深远的数字化转型。无论是工作、学校还是家里，各个领域都在进行数字化转型，而 COVID-19 疫情促使数字化转型加速。2020 年，学生们在家学习，家人在原本应该见面的节假日通过视频会议联络感情，而且许多企业迅速改变了策略，在短短几天内完成计划在数年内完成的事情，以打造一支数字化员工队伍。

传统上我们认为循序渐进是实现真正变革的理想途径，因此两年前我们并没有这种奢望。员工必须迅速适应线上办公，而领导者则需要表现出极强的同理心，并帮助团队应对巨大的变革。我们这样做是为了度过危机。

在这个过程中，我们学到了很多。我们取得了真正的进步，见证了翻天覆地的变化，这些改变在以前也许很多年都无法实现。通过持续学习，我们确信我们正在朝着正确的方向前进。随着技术进步不断改变我们的生活和工作方式，企业将需要一种结构来维持持续的变化。

Dell Technologies 调查了全球各地 10,500 名受访者，并与行为专家合作，研究如何从人性的角度应对转型变革。本白皮书汇总了调查结果，并建议企业通过专注于提高连接性、生产效率和增强同理心做到以人为本，实现突破。

请阅读专家建议，了解如何在人员与技术交汇处取得突破。

谢谢，

Jen Felch

Jen Felch
首席数字官
兼首席信息官
Dell Technologies

Jenn Saavedra

Jenn Saavedra
首席人力资源官
Dell Technologies

致谢

我们诚挚感谢以下人员 ...

Baskaran Ambalavanan
Hila Solutions, LLC
人力资源技术专家兼负责人

Meghan M. Biro
TalentCulture 人力资源技术战略专家兼创始人

Sally Eaves 教授
新兴技术领域的作者兼全球战略顾问，
Aspirational Futures 创始人

Rachel Ivers
GiANT London 商业心理学家兼顾问

Sam Mather 博士
Henley Business School 组织心理学、弹性专家
兼领导力讲师

Mark van Rijmenam 博士
未来技术战略专家、作者兼 Datafloq.com
创始人

Jessica Rimmer 博士
领导力和文化专家兼 GiANT Worldwide 合伙人

Shannon Rogers 博士
Dell Technologies 流行病学家和

行为科学家

Rachel Watson-Jones 博士
认知科学家和用户体验研究员，Dell Technologies
杰出技术人员

Helen Yu
数字化转型作者兼顾问，Tigon Advisory 首席执
行官兼创始人



第 1 部分： 急迫的恢复需求

毋庸置疑，企业认为实现现代化势在必行。这次疫情只是增加了这种紧迫感。原本的马拉松变成了冲刺，随之而来的还有时间线压缩、策略重新制定等一系列变动。

在这种特殊环境下，企业取得了巨大的成就。但快速转变也让它们付出了代价。

这项新研究（基于 40 多个国家 / 地区 10,500 名受访者的见解）表明，数字化转型的人为障碍会造成严重的摩擦，会带来疲劳感。

超过半数受访者表示，自己的动力或精力有限，无法对工作场所的数字化转型采取行动。

41% 的受访者表示员工面临倦怠感或精神健康问题，影响他们出色完成工作的能力

“问题不在于是否出现了倦怠”，Jessica Rimmer 博士表示，她是领导力和文化专家兼 GiANT Worldwide 合伙人，擅长通过良好的领导行为改善企业文化。Rimmer 认为，帮助员工应对倦怠并从中恢复过来，不仅是正确的做法，也是非常必要的。“企业必须认识到，自己的竞争力与不再具备应对组织变革的弹性的人员有关”。

Dell Technologies 企业战略高级副总裁 Matt Baker 警告说：“疫情产生了一种动能，它超越了惯性。但危机过后，当肾上腺素消耗殆尽时，会发生什么呢？他们仍需做出大量时间敏感的决策。如果他们感到疲惫不堪，那企业可能就有麻烦了”。



85%

的企业领导者认为员工是“最重要的资产”

人性悖论

这项研究说明了人们促进或阻碍转型的方式之间的矛盾。

一方面，我们所有人都有一个创新者，而不仅仅是少数人。此外，受访者认识到，技术是进步的关键，当技术和人类的创造力相结合时，可以产生强大的变革性影响。

我们发现，十分之七以上的受访者都认可这一点，他们认为问题总有技术解决方法，只是需要发现而已。85% 的企业领导者认为，员工是“最重要的资产”。在适当的情况下，他们将员工视为推动公司发展的动力。

另一方面，员工也可能是公司的祸根。我们大多数人都能回忆起科技与人员无法良好协调、带来麻烦的时候。但其中的误差余地可能相当大。毕竟，正如 Jessica Rimmer 所说，“我们是复杂的生物，言行不一的情况并不罕见”。

例如，48% 的受访者表示，自己是受习惯驱动的人，喜欢例行公事。我们的专家估计，可能有多人属于这一类，但他们不大承认。

遗憾的是，人们经常（无意间）阻碍公司发展，而不是推动创新。

64%

的受访者表示，数字化转型计划失败通常是由员工造成的



然而，这并不是说人员是一个问题。企业能走多远取决于员工能带它走多远。相反，关键在于将复杂的人性需求作为转型战略的基石。“变革可能会让人感到不适，它带来的不确定性会引发各种情绪反应。正因如此，您不能过度宣传计划的变更会为个人带来的好处”，TalentCulture 人力资源技术战略专家兼创始人 Meghan M. Biro 说道。“同理心沟通是关键”。



第 2 部分：

与人员相关的 转型挑战

数字化转型之所以不容易实现，是因为存在许多技术原因。但剥开表面，其中许多障碍都可以追溯到人的行为。例如，有人可能会选择公有云选项，而不是混合云配置，不是因为它更适合企业，而是因为乍一看它不那么吓人（即使长期影响更棘手也是如此）。

我们的研究发现，扼杀数字化转型的“人为障碍”有以下三大类：

1. 缺乏数字技能和能力
2. 缺乏愿景和以人为本的战略
3. 缺乏创新文化



备受欢迎的特质

- 1 目光远大
- 2 敏捷灵活
- 3 充满好奇心，喜欢学习新的数字技能
- 4 喜欢尝试，具备风险评估能力
- 5 培养和指导他人

01.

缺乏数字技能和能力

大多数 (69%) 受访者担心，自己不具备数字化转型所需的技能。众所周知，目前，DevOps、连续集成、持续交付 (CI/CD) 管道、云知识、自动化、边缘、人工智能、数据科学等方面的技术人员非常缺乏。但是，与思维、弹性和态度相关的“善于创新”性格特质也很缺乏。

Dell Technologies 首席人力资源官 Jenn Saavedra 解释道：“如今的员工都明白，我们处在一个瞬息万变、充满活力的时代。在这个飞速发展的世界，乐于学习和敏捷思维是取得成功的关键”。

该研究结果证实了 Eaves 教授的假设：74% 的受访者表示自己的团队会更看重：充满好奇心和求知欲、展望未来的能力和愿望，以及 / 或容易从错误中汲取教训的能力。



“由于技术变革如此之多，在很大程度上，我们无从了解未来。这使得终身学习比以往更加重要。很快，更重要的一项技能将是个人、团队和组织层面的敏捷性。”

**Sally Eaves 教授，前 CTO，
新兴技术领域的作者兼全球战略顾问**

这些特质都不是通过在线课程就能学到的。而是，将其融入公司文化，由有同理心的领导者进行培养和鼓励。如果员工担心自己没有能力在转型后的工作场所中胜任，则很可能会抵制这种变革。领导者可以确保员工有机会提升技能，并为高效思维模式建模，以此来预测和避免这种阻力。

正如数字化转型作者兼顾问、Tigon Advisory 首席执行官兼创始人 Helen Yu 所说，“在这场急剧变革中，企业领导者必须为员工创建一个安全的空间，这样他们就不会抱怨‘我不知道怎么做’，并为其提供学习路径、工具和成功动力，这些至关重要”。

如果领导者致力于持续学习和改进、向团队宣传和分享这些价值观，则可帮助确保员工做好转型准备。

在此评估中，有一部分可能包括他们描述和处理数字化转型的方式。对许多人来说，“转型”这个词本身就让人感到不舒服。它表示模式转变的巨大变化。由于迭代式胜利更易于接受，GiANT London 商业心理学家兼顾问建议领导者“不要轻视小的开端”。渐进式改进很快就会累积起来。然而，如果大型执行计划没有明确的发展路线，可能会使某些人不堪重负，并走向另一个极端 - 无所作为”。



02.

缺乏愿景和以人为本的战略

正如本研究表明的那样，领导者担心自己的团队没有能力进行转型。具有讽刺意味的是，员工对领导层的看法也一样。半数受访者表示，他们担心自己的组织不知道如何实现员工转型。

53% 的受访者担心，由于缺少具有正确权威 / 远见的人员，自己的企业将无法适应不断发展的数字时代

问题很可能不在于领导层缺乏愿景，而在于缺乏对愿景的沟通。领导者可以花时间建立共识，以此来解决这个问题。根据我们的研究，超过一半 (55%) 受访者会参与咨询委员会，在整个技术实施过程中咨询企业不同部门的人员。这是一个很好的起点。

此外，还可以确保员工对战略有一种主人翁意识，员工不仅参与愿景执行，还参与愿景细化和改进。



“实际协作是在整个组织范围内建立共识的关键部分。我们需要摆脱命令和控制这种领导风格。这不利于数字化转型。协作是数字时代的口号。”

**Sam Mather 博士，组织心理学、
弹性专家兼领导力讲师**

组织心理学、弹性专家兼领导力讲师 Sam Mather 博士表示，“优秀的领导者需具备一定的自我意识和信心，才能作自我检查并放弃控制或影响。他们乐于接受团队成员提出好想法，从那一刻起，宣传这些想法并提供相应支持。他们的谦逊不会削弱自己的地位，反而会使其得到巩固”。

透明、开放的沟通和协作都是现代领导力的重要组成部分。领导者如果能做到这三点，就能确保员工和管理层保持一致，并准备好做出有意义的改变。



03.

缺乏 创新文化

一个组织需鼓励创新和冒险，这说起来容易。但是，为了推动企业向前发展，很难确保员工觉得自己受到了重视，得到了支持，他们也就无法去尝试、失败并从这些失败中吸取教训。理论和实践之间的差异非常大：

60%

的受访者表示，自己的组织文化限制了员工的创新能力

为了增加挑战难度，如果面对他们不同意的改变，超过一半的受访者表示他们会提供“无形的阻力”。这

可能意味着在讨论中很少提供意见，采取“原地观望”的方法。也可能意味着找借口根本不参与。在极端情况下，可能意味着积极（但隐蔽）地拖延和破坏变革。

解决办法在于培养一种文化意识，即真正鼓励冒险和挑战传统智慧。人们很容易区分是真正的探索和创新任务还是嘴上说说而已。“要培养创新文化，首先，领导者必须让员工明白，世上没有没用的想法，每个想法都能激发非凡的火花”，Rachel Ivers 说道。“与此同时，他们应该指导人们对澄清（有时是具有挑战性的问题）持欢迎态度，并相应地做出调整。其次，领导者应该确保每个人的声音都会被听到，而不仅仅是响亮或持久的声音。安静的人可能会提出非常有活力的想法（或极具创意的想法）”。

第 3 部分：

衡量转型 就绪性：4 S

显然，数字化转型计划的成功取决于人：员工是否准备好了，是否了解情况，是否对变革感到兴奋，这些都至关重要。

该研究的基准考察了受访者对变革的态度，得分依据如下：

- 他们对自动化的本能反应（利用技术增强人工能力）
- 他们在工作场所调查和部署新兴技术的方法
- 他们如何反对自己不同意的变革
- 他们针对 IT 转型采取行动的动力 / 精力

我们的研究发现，员工往往属于以下四个类别之一：

冲刺型： 准备追逐创新的
开拓者

10%

安于现状型： 基于感知风险对创新
持悲观态度

5%

稳定型： 准备接受别人选择的技
术变革

43%

反应迟缓型： 更倾向于观察，
而不是采取行动

42%

冲刺型和稳定型群体更有可能：

- 着眼于未来 / 观察趋势
- 寻求改变
- 尝试让每一天都有所不同
- 承诺做某件事，并坚持到底
- 将工作视为自己身份的核心部分
- 对公司有强烈的归属感
- 渴望为使用技术创新的公司工作
- 将障碍视为需要克服的挑战
- 感受到采取紧急行动的压力
- 表示自己喜欢学习新技能
- 体验到工作的目的
- 经历公平、基于业绩的决策和平等的机会
- 应对模棱两可的情况

反应迟缓型和安于现状型群体更有可能：

- 将工作视为需要打卡上下班的活动
- 很快失去兴趣
- 发现变革带来的压力
- 倾向于例行公事 / 按习惯行事
- 需要更多时间 / 支持 / 激励才能改变习惯和学习新技能
- 在结果不确定时，发现很难做出承诺 / 完成工作
- 担心技术会取代自己

为所有群体提供服务

冲刺型员工更有可能进行创新，稳定型员工更有可能接受进步，而点燃这团火焰则取决于领导者。此外，还应该更有意识地关注反应迟缓型和安于现状型这两组员工，听听他们的想法。他们的质疑和谨慎可能也有一定的道理。质疑想法，并花时间从过去的失败中汲取教训，这是一种优秀的特质，也彰显着智慧。在现代化员工队伍中，人人都受欢迎。关键是要确保他们也有这种感觉。因为受到了一定的激励并具备自主性后，他们才能具备稳定型或冲刺型特征。事实上，就像大多数根据行为划分的群体一样，界限不明确，随着时间的推移，人们的生活经历往往会在不同程度上塑造自己的改变倾向。

因此，一次性临时投票远远不够。领导者需要不断地与员工队伍保持一致，因为忠诚度和支持度可能会迅速发生变化。为了保持相关性，转型战略必须逐步做出响应。他们积极倾听和咨询的对象也很重要。企业只有从不同的角度收集反馈，才能掌握整体情况。如果不这样做，那就会产生回声室效应。



“多样性至关重要。在工作场所，我们需要所有群体都能感到受重视。关键是要创造一个公平的环境，让每个人的声音都能被听到。实现这一目标后，您会发现协同效应和强大的弹性文化。”

**Helen Yu，数字化转型作者兼顾问，
Tigon Advisory 首席执行官兼创始人**

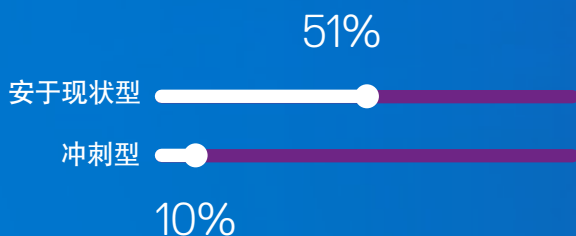


信心在不断发展的世界中的重要性

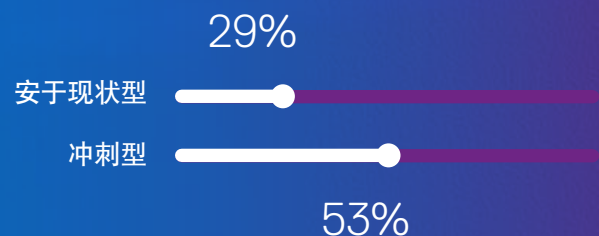
观察调查中的行为回应问题时，我们可以清楚地看到，冲刺型和反应迟缓型群体对新兴机会的信心程度明显不同。

响应不断发展的技术

“我担心员工无法跟上技术变革的步伐。”



“在未来 1-2 年内，我们计划加速变革，以跟上技术变革的步伐。”

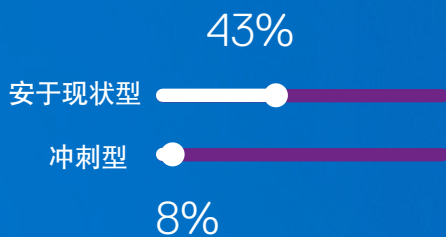


“员工通常会被变革的承诺所吸引。但是，当最终实施解决方案时，通常会出现阻力（隐性或其他形式的）。即使不久前抱怨过，也要始终考虑人们对原有 IT 和流程的情感依恋。”

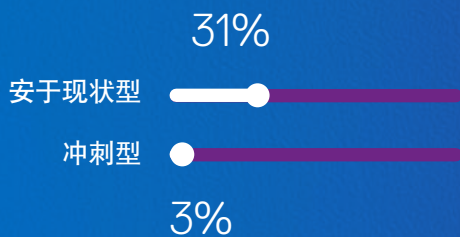
Baskaran Ambalavanan, Hila Solutions, LLC 人力资源技术专家兼负责人

响应不断变化的工作性质

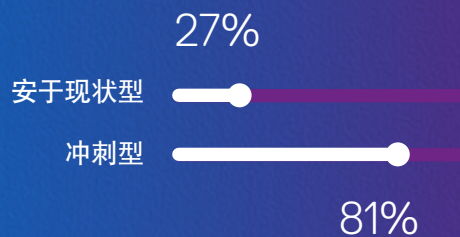
“在远程办公期间，我很难保持专注和积极性。”



“我担心我可能会遭到遗忘 / 忽视。”



“通过远程办公和协作，我的工作效率会提高。”

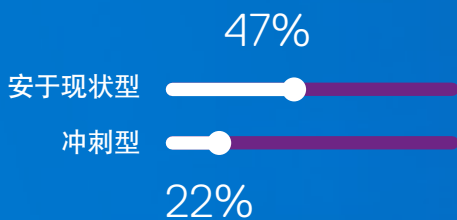


“为了尊重每个人的界限并降低对“始终在线”的期望，可以考虑部署允许异步通信的项目管理工具和参数。具有同理心的技术和对人们幸福感的尊重相辅相成。”

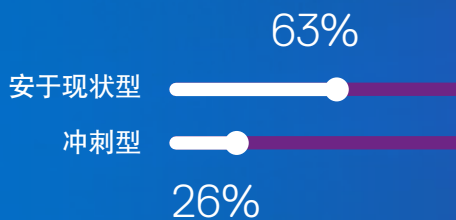
Meghan M Biro, TalentCulture 人力资源技术战略专家兼创始人

响应不断变化的数据性质

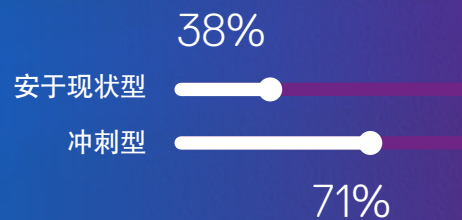
“我担心员工会因数据的速度、数量和种类而不堪重负。”



“我担心我们将失去成为数据驱动型企业的机会。”



“我希望数据洞察会让我们更具创业精神，我们将能够更好地发现新机遇。”



“数据负担真实存在，企业也感受到了。然而，作为人的一项独特特征，许多企业仍然采用手动流程，因为这是他们目前所知道的，而且还没有接受新系统所需的个人变革，即使这会让他们的生活变得无比轻松。”

John Reese, Dell Technologies 全球首席技术官

第 4 部分： 实现突破

未来的挑战显而易见：领导者需要让一支经常不堪重负的员工队伍跟上步伐，加快速度，为他们提供支持，激励他们，并推动实施变革，从而实现增长。

突破性转型发生在人员和技术交汇处。企业可以通过在以下三个领域（共同形成一种整体方法）寻求突破来促进创新：

1. 通过连接进行突破

随时随地办公这种经济将释放出新的创造力和工作热情。弹性工作制一直以来都是员工和组织之间达成的一项重要约定（常常带有情感色彩）。但并不总是受到认可。近年来，员工开始要求按照自己的方式工作，这表现在根据自己需要或想要的灵活程度来决定是加入、退出员工队伍，还是跳槽到其他公司。这次疫情使得随时随地办公变得不那么具有任意性，而是变得更加普遍。

既然我们进入疫情的不同阶段，企业应避免简单地恢复为“传统办公方式”。

“这个模式不会带来进步，因为我们可以从过去几年在家 / 任何地方办公的经验中学到很多东西”，Dell Technologies 首席数字官兼首席信息官 Jen Felch 说道。“企业应该利用这个机会，倾听员工对持续灵活性的渴望，并通过可随时随地提供安全、公平、高效、互联体验的方式对工作进行重组。从 IT 角度来看，关键在于，我们始终需要保持与时俱进，并为任何事情做好准备。例如，为了在灵活的环境中始终保持安全，企业不能倒退到将技术升级推迟到其他时间。”

其中包括为员工提供“尽可能自然”的虚拟协作方式，以便员工与或远或近同事和利益相关者建立联系。目前，58% 的安于现状型和反应迟缓型群体受访者发现很难进行远程协作和 / 或建立联系。有些人可能需要额外指导，以充分利用协作工具。



“无论员工在何时何地以何种方式工作，我们都能采用技术为他们建立联系。这并不是指要重新置办大多数员工以前在办公大楼里所用到的许多东西，而是要采用新方式工作，从而实现同样的结果。自发建立联系会有所不同。”

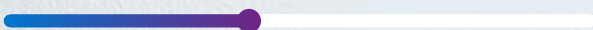
Jenn Saavedra, Dell Technologies
首席人力资源官

Dell Technologies Client Solutions Group 首席技术官 Glen Robson 也相信，技术能够将人、团队和文化团结在一起，以改善员工体验。为此，他敦促企业为以下问题寻找答案：“在所有这些变革中，探索：人们如何协同工作？他们如何通过现有技术来使用媒体或进行协作？重要的是，不要让假设或不明智的 IT 策略成为人们无法掌握技术的原因，而这些技术可能会带来远超预期的体验。这可能会让他们失去机会，无法体验更好的平衡和提高工作效率。一旦得到这些答案，您就可以在战略、技术、业务、研究和设计团队中运用创新的力量，在员工满意度、工作效率、人才招聘和保留方面取得卓越的成绩。这些是您的竞争优势”。

在该探索的核心，组织应将员工队伍的体验放在首位，方法是：基于团队在没有中断或挫折的情况下工作的需要制定 IT 策略。目前，44% 的员工希望领导支持他们选择自己喜欢的工作模式，并提供必要的工具和 / 或基础架构。

“人们的工作方式已经发生了变化，并会随着团队和个人找到适合自己的流程和生活方式而继续演变”，Dell Technologies Modern Compute Solutions Group 副总裁 Brooke Huling 说道。“成功混合工作模式的基础将涉及到个性化、一致、无中断的体验，并将依赖以人为中心的 IT 战略。无论人们在哪里工作，餐桌也好，办公室也罢，还是在一个不为人知的热带地区，都需要方便地获得正确的工具来完成工作”。

42% 的员工希望领导能够更好地公平管理远程团队



40% 的员工希望领导能够明确规定对弹性工作的持续承诺，以及使其发挥作用的实用性



此外，还需要针对员工增加透明度，为其提供指导和支持。目前，在“何时何地”办公还不明确的情况下，对于企业如何确保平等和透明度，仍存在一些不确定性。为了充分发挥随时随地办公的潜力，领导者需要建立并保持良好的界限，并根据不同的需求、兴趣和关怀责任实现工作民主化。58% 的受访者还没有体验到更好的工作与生活平衡，这还需要一段时间。无论身处何地，员工都有责任以负责任、勤奋的态度工作，赢得雇主的信任。

许多企业都在一个奇怪的模糊地带运营。他们将办公室工作搬到了家里，却没有跟踪影响并相应地改变运营模式。简单地叠加这两种模式并不合适。因为它们是两种不同的模式，需要不同的治理、管理和奖励结构。

因此，Yu 认为员工应完全重新评估自己的角色和职责：“现在的环境大不相同。通过重新审视他们的角色，规划他们的技能，我们可以重新定义工作场所。我们需要重新思考工作衡量方式，以人为本，以结果为中心，而不是单单记录工作时间”。

总而言之，很明显，有更多理由需要阐明，但也有理由保持乐观：80% 的受访者表示，转向分布式工作可以创建一个更具包容性的工作环境。

MCLAREN 如何通过连接实现突破

McLaren Group 在快节奏的工作环境下，可确保其员工无论身在何处，都能立即获得协作所需的设备。这包括无缝访问遥测数据或计算机辅助调度 (CAD) 系统。团队成员有的离得近，有的离得远，但他们感觉自己就像坐在合作人员旁边。

其首席信息官 Chis Hicks 欢迎这种向随时随地办公的转变，并相信公司现在更具迭代性和敏捷性。“过去，在家工作是一种耻辱。你几乎会觉得自己在不务正业”，Hicks 说道。“但现在，它已成为生活的一部分，对 McLaren 来说，它为创意自由创造了大量机会。再也没有界限限制了。在 McLaren，随时随地办公字面上的意思是不受位置限制 [包括我的 McLaren 600LT]”。

通过安全连接实现突破

“

“安全人人有责。随着安全威胁不断增加，企业需要为员工提供适当的知识，并让他们明白，如果他们遵守组织制定的安全要求，就可以帮助挫败网络犯罪分子。企业还必须通过部署固有的安全技术和流程，使这种行为成为默认行为。宣传共同的安全责任，将其渗透到文化中，这样做至关重要。通常，需要以不同的方式多次进行宣传，人们才会接受，进而才会影响到行为。”

John Scimone, Dell Technologies
高级副总裁兼首席安全官

当员工都在同一栋办公大楼里，使用公司批准的设备时，提供快速、安全的网络访问权限是一回事。为经常使用自己手机和笔记本电脑的分布式员工队伍提供安全保护和装备则完全是另一回事。

多年前，在工作中使用“自带设备”(BYOD)这一趋势开始显现时，IT 专业人士不得不应对将不安全个人设备接入公司网络所带来的严重风险。随时随地办公的现实已使这种威胁增加了几个数量级：72% 的受访者认为，不断变化的工作环境使自己的组织面临更大的风险。现在，无论数据和应用程序在哪里运行，首席信息官都必须确保其安全，并根据整个企业内加速的数字化转型计划（包括影子 IT 加速）更新安全协议。他们还需要考虑到隐藏的人员行为。所有这一切都令人不安，因为企业早就知道，企业的显著弱点往往来自员工：62% 的受访者认为员工是网络安全防御中的薄弱环节。

虽然企业会在网络安全中考虑人为因素，但员工需要知道组织支持他们，因为安全性是他们使用 / 用于工作的产品所固有的。这不是一个小问题。保护这个超级互联世界是我们这个时代非常紧迫的一个问题。

2. 通过提高工作效率来突破

支持员工出色完成工作时，其中一部分就是为他们提供用于提高工作效率的现代智能技术。这样一来，他们无需再承担繁重的重复性任务，而是专注于更高层次、更有成就感的工作，从而为企业创造更多价值。

Dell Technologies 全球首席技术官 John Roese 说，领导力面临的挑战是打造一种能接受这些变革的文化，“虽然自动化会解放企业，使其能够利用更具创新性的可用数字技术，并减轻员工负担（基本上对雇主和员工来说是双赢局面），但另一项研究也表明，实现自动化（也就是进步）的主要障碍是文化障碍。当我将市场研究与现场对话结合在一起时，很明显，还需要做更多工作来鼓励采用这些新技术和运营模式”。

有了正确的文化和战略，员工就可以准备好利用技术进行协作，拥抱自动化：



“在指数级变化的影响下，人们担心自己会失去工作。领导层的意见应该是将机器融入员工队伍，这会打造更人性化的企业，因为人们可以自由地追求人类利益。”

**Mark van Rijmenam 博士，未来技术
战略专家、作者兼 Datafloq 创始人**



37% 的受访者表示，他们目前正在经历让人感到刺激的非重复性工作

当面临提高自动化程度的机会时，77% 的受访者希望减少人为失误，69% 的受访者希望学习新技能和新技术并提升自己的职位。

然而，重要的是，领导层必须管理这一变化：26% 的安于现状型和反应迟缓型群体受访者担心，自己可能会被技术所取代。虽然这是一种没有根据的看法（假设智能解决方案能创造更多工作岗位并保留工作），但研究确实表明，有些人会很自然地倾向于反乌托邦观点。不能忽视他们，因为其仍占员工队伍的四分之一。相反，他们需要的是参与和无后顾之忧。

FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION 如何通过提高工作效率来取得突破

Founders Federal Credit Union 希望迅速响应其 30 多个地点成员不断变化、增长的需求。其第一步是，减轻后台管理和支持智能自动化的负担。凭借这种全新的敏捷性，IT 员工可以腾出时间，为其成员群体提供更多增值战略和运营贡献。

Founders 还开始了一段旅程，为员工和其他普通终端用户（无论其技术水平如何）普及数据科学方面的知识。与此同时，领导者也获得了相应见解，通过这些见解评估员工是否受到了激励去做正确的事情。

Founders 不再为管理企业基础架构而分心，能够支持 IT 专业人员的发展，让他们高枕无忧地进行创新。现在，客户获得了卓越的服务，员工的工作满意度和士气从未如此高涨。

3. 怀揣同理心进行突破

虽然大多数领导者将员工视为他们最重要的企业资产，但员工始终感受不到信任和重视。同理心文化（分享和理解他人情绪的能力）应该贯穿一切，尤其是变更管理计划，从而激发那些受影响的员工，让其充满动力。

Glen Robson 将同理心视为推动创新的引擎。“重点是关注我们的员工体验”，他说。“了解人们与周围世界的互动方式。科技是通向这个世界的途径，因此，在采用前，必须经过深思熟虑。如果他们不能从迫使自己以某种方式工作的流程和技术中看到自己，就会退缩。这会破坏团队合作这一微妙的平衡行为”。

我们的研究表明，在同理心领导力方面，还有许多方面需要弥补。

83% 的受访者表示，领导会忽视不同的观点和看法

更令人担忧的是：超过三分之一的受访者表示，领导将员工视为可有可无的人。公平地说，大多数领导者都不打算留下这样的印象。很少有人会骄傲地说，他们忽视了不同的意见，或将员工视为机器中可更换的齿轮。在大多数情况下，这些评估会与公司价值观背道而驰。

因此，问题不在于意图，而在于执行。领导者需要证明，自己对员工作为集体和个人时的重视程度。例如，59% 的员工表示，领导层不会根据个人处理变化的技能和能力来调整变化。实施转型的一刀切式方法意味着许多人会落伍。同理心方法将寻求理解员工的需求，并满足他们更个性化和适应性策略的需求。

这样一来，他们会审查程序的可用性。因为，许多程序仍不是为终端用户而设计的，近一半的员工被复杂技术搞得不知所措。领导者可以通过征求员工反馈、对员工面临的挑战保持敏感、及时调整并提供培训和支持，来表现出同理心。这样，领导层才能设计出对个人理想的学习和工作方式具有包容性的计划。

Ambalavanan 说，本质上，“需要倾听人们的心声，人们也需要知道，有人在倾听自己的心声。其中一种方法是，建立涵盖所有级别和业务部门的委员会”。当然，仅征求这些意见远不够，然后，应该评估所有这些反馈并将其纳入公司的未来规划中。



DELL TECHNOLOGIES 如何怀揣同理心进行突破

戴尔的 [Experience Innovation Group](#) 有一个愿景，那就是利用技术推动人类进步。为了实现这一愿景，它将同理心应用于人类挑战和应对这些挑战的响应式技术策略，为终端用户尽可能打造卓越的体验，并解放他们，让其做自己擅长的事情。因此，技术是一种助推器和倍增器（而不是一种限制或挫折），几乎可帮助他们在任何时候快乐地工作，而不是只将少量时间花在自己想要做的事情上（以及他们在职业生涯开始时希望做的事情）。

该原则适用于所有行业。终端用户可以是深入研究数据的数据科学家、编写代码的软件工程师、教书的老师，以及帮助患者改善健康状况的医生。通过精心挑选的工具，人们可以发现自己独特的价值。

Dell Technologies 还通过 [Dell Digital Way](#) 重新思考其人员、流程和技术，并能够证明将同理心置于数字化转型核心的优势。业内软件开发人员平均每天只花一小部分时间编写代码（少于 20%），且需将大量时间用于管理任务。三年来，我们一直致力于打造卓越的开发人员体验，现在，戴尔 IT 组织 Dell Digital 的开发人员将自己 70% 到 75% 的时间用于编写功能代码，并借助创新型人才引入新解决方案，为我们的公司增加价值。



第 5 部分： 总结

在过去几年里，许多企业都实现了惊人的转型。John Roesse 反映，“在疫情期间，IT 团队充当出色的黏合剂、协调人和进步引擎。但对坐在驾驶座上的人及其乘客来说，变革的速度有时令人眼花缭乱。”

在以某种节奏适应和创新的迫切需要中，数字化转型人为方面的空间有限，这可以理解，因为数字化转型并非易事，尤其是在压力之下进行。Matt Baker 形容数字化转型“就像穿过节孔一样，会留下伤疤。现在是时候开始愈合了，将人力资本赤字转化为信贷。”

这项广泛而具有开创性的研究强调了让人们为变革做好准备的重要性，同时也阐明了推动变革的复杂性。通过了解人类行为和学习偏好并采取适当的行动，企业可以将员工从摩擦来源变为动力来源，本质上是推动变革的合作伙伴。

作为起点，企业最好记住，人员现在是，而且以后仍将是自己最重要的创造力来源。凭借考虑周道的人机合作关系，他们可以激发员工队伍，并释放每个员工的创新潜力。

有关详情，请访问：www.dell.com/breakthrough。

关于研究方法

这项研究受 Dell Technologies 委托，由 Vanson Bourne 执行（一家位于英国的独立研究公司）。采访了 40 个地点涉及 14 个行业不同规模企业（从小型到大型）的 10,500 名高级业务和 IT 业务领导者及知识工作者。该研究随机抽样调查了一些具有代表性的公司。现场工作于 2021 年 8 月至 10 月进行。

受访地点

北美

加拿大、美国

拉丁美洲

巴西、阿根廷、智利、哥伦比亚、墨西哥、秘鲁、NOLA（巴拿马、哥斯达黎加、危地马拉、洪都拉斯、波多黎各、萨尔瓦多）

欧洲、中东和非洲

比利时、法国、德国、爱尔兰、以色列、意大利、荷兰、波兰、俄罗斯、沙特阿拉伯、西班牙、南非、瑞典、瑞士、阿拉伯联合酋长国、英国

亚太及日本地区

澳大利亚、日本、印度、印度尼西亚、马来西亚、新西兰、菲律宾、新加坡、韩国、泰国、越南

大中华区

中国大陆地区、中国香港特别行政区、中国台湾地区

受访行业

汽车

政府

教育培训

金融服务

保险

IT 和技术

生命科学

制造

媒体和娱乐

石油和天然气（能源）

私营医疗

公立医疗

零售业和消费品

电信

本研究探讨了人们对变革的看法 / 途径，以及特定的学习和开发需求。独立专家帮助设计了该调查，然后进行了相关分析，以确定哪些看法 / 方法影响他们在超数字时代对变革的热情 / 可能的自主感。诚挚感谢以下人员：

Sally Eaves 教授，新兴技术领域的作者兼全球战略顾问，Aspirational Futures 创始人

Rachel Ivers，GiANT London 商业心理学家兼顾问

Sam Mather 博士，Henley Business School 组织心理学、弹性专家兼领导力讲师

Jessica Rimmer 博士，领导力和文化专家兼 GiANT Worldwide 合伙人

Shannon Rogers 博士，Dell Technologies 流行病学家和行为科学家

Rachel Watson-Jones 博士，认知科学家和用户体验研究员，Dell Technologies 杰出技术人员

此外，这些专家还与另一组涉及工作场所、技术和业务等领域的其他专家，对研究结果进行了同行评审：

Baskaran Ambalavanan，Hila Solutions, LLC 人力资源技术专家兼负责人

Meghan M. Biro，TalentCulture 人力资源技术战略专家兼创始人

Mark van Rijmenam 博士，未来技术战略专家、作者兼 Datafloq.com 创始人

Helen Yu，数字化转型作者兼顾问，Tigon Advisory 首席执行官兼创始人

关于 DELL TECHNOLOGIES

Dell Technologies 帮助组织和个人打造数字未来，实现工作、生活和娱乐方式的转变。我公司为客户提供业界较为全面而且具有创新意义的技术和服务产品组合，助力客户为数据时代做好准备。www.delltechnologies.com

关于 VANSON BOURNE

Vanson Bourne 是一家专门从事技术领域市场调研的机构。其领导的分析公司以基于调查的翔实、可信的分析而闻名，赢得这一声誉一是因为他们有严格的调查原则，二是因为他们能够征求所有主要市场中所有类型的企业中的技术和业务部门的高级决策者的意见。www.vansonbourne.com