



突破

突破數位轉型的障礙
克服人員與技術之整合

DELL Technologies

目錄

前言	3
第 1 節：百業待興，需求急迫	4
第 2 節：與人相關的轉型挑戰	6
1. 缺乏數位技能與才能	7
2. 缺乏願景和以人為本的策略	8
3. 缺乏創新文化	9
第 3 節：衡量是否做好轉型的準備：4 個 S	10
第 4 節：取得突破性進展	14
1. 利用連線能力突破	14
2. 利用生產力突破	17
3. 利用同理心突破	18
第 5 節：結語	19
關於研究方法	20

前言

我們的世界正在經歷影響深遠的數位轉型。這項轉變在職場、學校和家中都能看到，在 COVID-19 疫情期間，轉變更為明顯。2020 年，學生居家學習、親友在節慶假日時召開視訊會議（他們本應面對面團聚），許多企業也迅速改變方法，在短短數日內完成他們本來打算花多年完成的計劃，也就是打造數位勞動力。

儘管傳統上我們發現循序漸進是實現真正革新的最佳方式，但兩年前，我們並沒有這樣的餘裕。員工必須快速適應虛擬工作，領導者則必須展現極大的同理心，協助團隊度過重大革新。我們這麼做，是為了度過危機。

在過程中，我們學到了不少東西。我們取得了真正的進步，並見證一切以我們多年來未曾看過的方式實現。身為持續不懈的學習者，我們知道自己正朝著正確的方向邁進。隨著技術的進步不斷改變我們生活和工作的方式，企業需要一個結構來因應持續的變化。

Dell Technologies 對全球 10,500 名受訪者進行調查，並與行為專家協同合作，研究如何從人的角度引領實現轉型革新。本文總結研究結果，並建議企業以人為本，專注於利用連線能力、生產力和同理心來取得突破性進展。

請繼續閱讀專家建議，瞭解如何克服人員與技術的整合問題，取得突破性進展。

感謝您！

Jen Felch

Jen Felch
Dell Technologies
數位長暨
資訊長

Jenn Saavedra

Jenn Saavedra
Dell Technologies
人資長

感謝

我們衷心感謝 ...

Baskaran Ambalavanan
人力資源技術專家暨
Hila Solutions, LLC 負責人

Meghan M. Biro
人力資源技術策略師暨 TalentCulture 創辦人

Sally Eaves 教授
新興技術領域的作家與全球策略顧問，以及
Aspirational Futures 創辦人

Rachel Ivers
GiANT London
商業心理學家暨顧問

Sam Mather 博士
組織心理學、復原能力專家，以及雷丁大學亨
利商學院的領導力講師

Mark van Rijmenam 博士
未來科技策略師、作家暨 Datafioq.com 創辦人

Jessica Rimmer 博士
領導力與文化專家，以及 GiANT Worldwide 合作
夥伴

Shannon Rogers 博士
Dell Technologies
流行病學家暨行為科學家

Rachel Watson-Jones 博士
認知科學家暨使用者經驗研究員，Dell
Technologies 正式傑出技術人員

Helen Yu
數位轉型作家兼顧問、Tigon Advisory CEO
暨創辦人



第 1 節： 百業待興，需求急迫

企業均有現代化的急迫需求，是眾所皆知的事。全球疫情更加深了這樣的急迫感。原本的馬拉松變成短跑衝刺，時間被壓縮，還要改變策略。

在這些特殊情況下，企業均獲得極大成就。但進展快速也需要付出代價。

這項全新研究顯示，根據來自 40 多個地區的 10,500 名受訪者的見解，阻礙數位轉型的人為因素造成嚴重的摩擦，且徒勞無功。

超過一半的受訪者表示，他們並沒有太大的動力或精力去參與工作場所的數位轉型。

41% 的企業表示員工正因職業倦怠或精神健康不佳而陷入困境，使得他們無法把工作做好

「問題不在於是否出現職業倦怠。倦怠已經發生。」領導力與文化專家 Jessica Rimmer 博士表示，身為 GiANT Worldwide 合作夥伴，她擅長透過健康的領導行為改善企業文化。Rimmer 認為，幫助員工處理職業倦怠並從中恢復，不但是該做的事，也是必要的事。「企業必須意識到，他們的競爭力與那些失去靈活性而無法隨組織完成革新的員工息息相關。」

Dell Technologies 企業策略資深副總裁 Matt Baker 提醒：「全球疫情讓我們擁有動力去克服惰性。但是當危機過後，一旦腎上腺素消退，會發生什麼情況？他們仍需要做出許多講究時效性的決策。如果他們也感到疲憊且失去戰鬥力，企業可能就會遇到問題。」



85%

的企業領導者認為員工是他們
「最重要的資產」

人類悖論

此研究指出人們可以促進或阻礙轉型的方式之間存在的矛盾。

一方面，我們每個人都有創新的精神，並不限特定少數人。此外，受訪者也發現技術是進步的關鍵，當技術與人類創造力相結合時，便會產生強大的轉型效果。

我們發現，超過七成的受訪者認為每個問題都能找到技術解決方案，只是有待我們去發掘。還有 85% 的企業領導者認為員工是他們「最重要的資產」。在適當的情況下，他們認為員工是促進公司發展的動力。

另一方面，員工也可能成為公司的敗因。我們大多數人都能回想起技術與人員無法整合以致出現麻煩後果的情況。誤差範圍可能相當大。總而言之，正如 Jessica Rimmer 所指出：「我們是複雜的生物。我們的行為模式，通常與我們口中所描述的自己以及自認的做法相反。」

舉例來說，48% 的受訪者認為他們是喜歡依常規行事的習慣性生物。我們的專家估計，可能會有更多人屬於這類性格，但他們不太願意主動承認。

遺憾的是，員工非但沒有推動創新，反而經常在不經意間阻礙公司的發展。

64%

受訪者表示，數位轉型方案失敗的原因通常是他們的員工

然而這並不表示員工是問題所在。企業的發展全憑藉其員工的付出。相反地，關鍵要點是讓複雜的人類需求成為轉型策略的要件。「革新可能讓人感到不自在，隨之而來的不確定性會引發各種情緒反應。正因如此，您真的不可以過度宣傳計劃中的革新對個人的好處。」人力資源技術策略師暨 TalentCulture 創辦人 Meghan M. Biro 表示。「同理溝通是關鍵。」



第 2 節：

與人相關的 轉型挑戰

數位轉型不容易成功的原因，涉及許多技術問題。但是追根究柢，許多障礙的源頭都是人類行為。例如，人們可能選擇公有雲端而非混合式雲端組態，但並不是因為它最適合該企業，而是乍看之下比較不會令人心生畏懼（即使其長期影響更令人頭痛）。

我們的研究發現，可能阻礙數位轉型的三大「人為障礙」包括：

1. 缺乏數位技能與才能
2. 缺乏願景和以人為本的策略
3. 缺乏創新文化



最受歡迎的特質

- 1 展望未來
- 2 敏捷有彈性
- 3 好奇、熱愛學習新的數位技能
- 4 有實驗精神而且是精打細算、勇於冒險的人
- 5 教育工作者與教練

01. 缺乏數位技能與才能

大多數 (69%) 受訪者擔心自己不具備數位轉型所需技能。我們當然知道 DevOps、持續整合、持續交付 (CI/CD) 流水線、雲端知識、自動化、邊緣、人工智慧、資料科學等方面的技能人才匱乏。但是我們同樣缺乏在思維、靈活度和態度方面具有「創新精神」特質的人員。

Dell Technologies 人資長 Jenn Saavedra 解釋說：「現在的員工瞭解我們正處於瞬息萬變的時代。在這個快速發展的世界中，樂於學習和敏捷的思維是成功的關鍵。」

研究結果證實了 Eaves 教授的假設：74% 的受訪者表示，他們的團隊可能要求有高度好奇心、熱愛學習、展望未來的能力與願望，以及 / 或能夠輕鬆從錯誤中學習的能力。



「技術革新這麼多，未來的樣貌我們大多無法掌握。所以終身學習比起以往更加重要。不久後，最佳技能便是個人、團隊和組織層級的敏捷性。」

**Sally Eaves 教授，前 CTO、作家暨
新興技術領域的全球策略顧問**

這些特質都無法透過線上課程學習。相反地，這些特質必須是公司文化的一部分，由富有同理心的領導者培養與鼓勵而成。如果員工擔心自己不具備必要的條件，認為無法在工作場所轉型後繼續擁有良好的發展，他們很可能會抗拒這種改變。領導者可以預期並避免這樣的抗拒發生，只要確保員工有機會發展各項技能，並以身做則展現有成效的思維。

正如數位轉型作家兼顧問、Tigon Advisory CEO 暨創辦人 Helen Yu 所言：「面臨前所未見的改變，企業領導者必須為員工建立一個能夠說出「我不知道該怎麼做」的安全空間，為他們提供學習路徑和工具，並鼓勵他們追求成功。」

致力於持續學習與改善，並向團隊宣傳及分享這些價值的領導者，可協助確保其員工做好轉型的準備。

本評估有部份內容可能包含他們對數位轉型的描述和處理方式。對許多人來說，「轉型」一詞讓他們感到不自在。那意味著大規模、典範轉移的改變。循序漸進實現目標更容易讓人接受，GiANT London 商業心理學家暨顧問 Rachel Ivers 建議領導者「不要小看微小的起步。漸進式改善很快就會有累積的效果。而龐大的執行計劃若缺乏明確的前進方向，可能會使某些員工不知所措，反而導致他們不作為」。



02.

缺乏願景和以人為本的策略

正如研究顯示，領導者擔心他們的團隊不具備轉型的能力。諷刺的是，員工對領導者也有同感。半數受訪者表示，他們擔心組織不知道要如何讓員工轉型。

53%

的受訪者擔心，由於缺乏具有適當授權 / 願景的員工，他們的企業將會被不斷進步的數位世界拒於門外

問題可能不在於領導者缺乏遠見，而是未能有效傳達那樣的願景。領導者多花時間建立共識，便可以解決此問題。根據我們的研究，超過半數 (55%) 受訪者參與諮詢委員會，在整個技術實作過程中與來自企業不同部門的人員進行諮詢。這是一個建立共識的極佳起點。

他們還可以確保員工對策略產生認同感，讓他們不僅參與實現願景，同時能讓願景更完善。

“

「實際協同合作是建立全組織共識的關鍵。我們需要擺脫指揮與控制的領導模式。因為它不利於數位轉型。協同合作是數位時代的關鍵詞。」

**Sam Mather 博士，組織心理學
與復原能力專家，以及領導力講師**

組織心理學家與復原能力專家暨領導力講師 Sam Mather 博士表示：「一位優秀的領導者應有自知之明和自信，可以檢視自己並交出控制權或影響力。他們很樂意讓團隊成員提出好點子，並在當下為其宣傳和服務。態度謙虛並不會削弱他們的地位，反而更加鞏固。」

透明、開放式溝通和協同合作，都是現代領導力不可或缺的要點。領導者以身作則實踐這三種做法，可確保員工和管理階層的目標一致，並做好準備實現有意義的改變。



03.

缺乏 創新文化

口頭上說某個人的組織重視創新且敢於承擔風險並不困難，但要確保員工感到自己獲得能力和支援，敢於嘗試、失敗再從失敗中學習，進而推動企業向前發展，卻不是易事。理論與實務之間存在著巨大差距：

60% 的受訪者表示，其組織文化限制員工的創新能力

在面對自己不認同的革新時，超過半數受訪者表示會採用「無形的抵抗」，使得這個挑戰更形複雜。這

可能意味著在討論時盡可能不發表意見，並採取觀望態度。或者，也可能意味著找藉口不參與。在極端情況下，這可能意味著主動但隱晦地拖延和破壞革新。

解決方案在於培養真正鼓勵承擔風險及挑戰世俗觀點的文化。人們可以輕易分辨出，那是想要探索和創新的真正任務，或者只是空口說白話。「若要培養創新文化，首先領導者必須清楚傳達這樣的口號：任何點子都不會是壞點子，每個想法都可能激出不同凡響的火花。」 Rachel Ivers 說。「同時，他們應指導人員大方接受別人要求解釋的問題，有時甚至是挑戰性問題，並據此調整。其次，領導者應確保會聆聽每個人的意見，而不是只顧及聲量最大或堅持最久的人。最安靜的人可能懷抱著最活躍的思維（或最具創意的想法）。」

第 3 節：

衡量是否做好轉型的準備：4 個 S

很明顯地，數位轉型計劃是否能夠成功取決於員工：他們是否已做好準備、了解情況、是否期待革新，都能使結果完全不同。

本研究的效能指標著重於受訪者對於革新的態度，評分的依據為：

- 他們對於自動化的本能反應（以技術擴增人類的能力）
- 他們在工作場所中進行調查和部署新興技術的方法
- 他們如何反對自己不認同的革新
- 他們對 IT 轉型採取行動的動力 / 精力

我們的研究發現，人們往往可歸納為以下四種類型：

SPRINT（衝刺）：準備追求創新的開拓者

10%

STILL（原地不動）：根據認知到的風險，對創新抱持悲觀態度

5%

STEADY（穩紮穩打）：準備採用他人選擇的技術革新

43%

SLOW（反應緩慢）：傾向於觀察多於採取行動

42%



歸類為 SPRINT 與 STEADY 群組的人更有可能：

- 成為有遠見 / 掌握趨勢的發現者
- 尋求改變
- 努力讓每一天有所不同
- 致力實踐某件事並堅持到底
- 將工作視為個人認同的核心
- 對公司有強烈的歸屬感
- 渴望在利用技術進行創新的公司工作
- 將障礙視為需要克服的挑戰
- 感知到採取緊急行動的壓力
- 表示他們熱愛學習新技能
- 體驗工作使命感
- 體驗公平、擇優的決策和平等機會
- 能夠應對模稜兩可的情況

歸類為 SLOW 和 STILL 群組的人更有可能：

- 將工作視為定時開始和結束的活動
- 迅速失去興趣
- 對革新感到有壓力
- 傾向於常規 / 習慣
- 需要更多時間 / 支援 / 獎勵才會改變習慣和學習新技能
- 當結果不確定時，感到難以專心付出 / 執行
- 擔心科技可能取代他們

服務所有群組

雖然 Sprint 群組的人比較可能進行創新，而 Steady 群組比較可能採用逐步發展的方式，但都需要由領導者來激發這種動力。他們也應該更刻意地與 Slow 和 Still 群組的員工共事，以便聆聽他們的意見。他們的質疑和謹慎行事可能都有正當理由。審視某個想法並花時間從過往失敗中學習，能夠獲得極大的好處和智慧。在現代勞動力中，我們歡迎每個人表達意見。關鍵在於確保他們也感受到這個態度。因為只要有足夠的鼓勵與自主權，他們便可以採用 Steady 或 Sprint 群組的特質。事實上，如同大多數行為式分組的典型現象，群組之間的界限很寬鬆，而隨著時間推移，人們的生活經驗往往會形成他們對革新的傾向。

因此，一次性的即時民意調查並不足夠。領導者必須持續瞭解員工的狀況，因為忠誠度和擁護的態度可能很快轉變。若要保持相關性，轉型策略必須與時俱進。他們主動傾聽並諮詢的對象也至關重要。一個企業唯有收集不同觀點的意見回饋，才能掌握事情的全貌。缺少任何環節，只會形成同溫層效應。



「多元化非常重要。在工作場所中，我們必須讓所有群組都感到受重視。關鍵在於創造一個公平的環境，讓每個人的聲音都會被聽見。達成這個目標，便會產生協同效應和健全的彈性文化。」

Helen Yu, 數位轉型作家兼顧問
Tigon Advisory CEO 暨創辦人

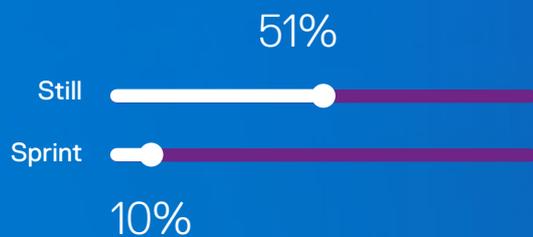


在不斷演變的世界中信心的重要性

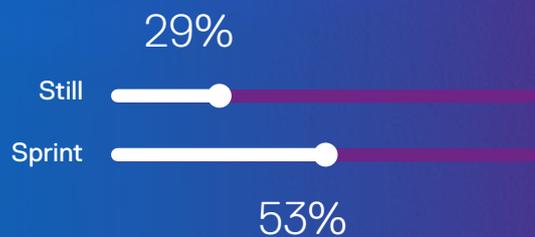
當我們查看調查中的行為反應問題時，可以清楚地看到 Sprint 和 Slow 群組對於新興商機的信心程度明顯不同。

因應不斷演變的技術

「我擔心我們的員工無法跟上技術革新的步伐。」



「在未來 1 到 2 年內，我們計劃加快改變的腳步，以因應技術革新。」

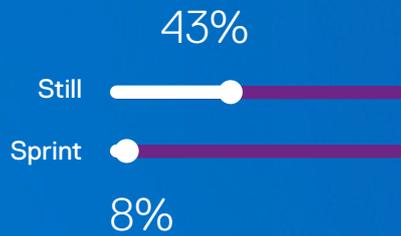


「員工經常被革新的承諾吸引。但最終公佈解決方案時，通常會出現抵抗、默許或其他情況。一定要考慮到人們對舊版 IT 和流程的感情連結，即使是人們不久前還在抱怨那些。」

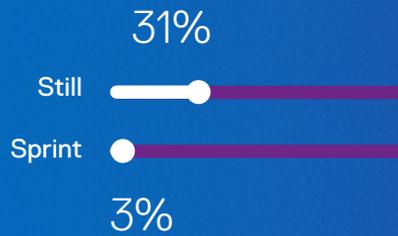
Baskaran Ambalavanan，人力資源技術專家暨 Hila Solutions, LLC 負責人

因應不斷演變的**工作**性質

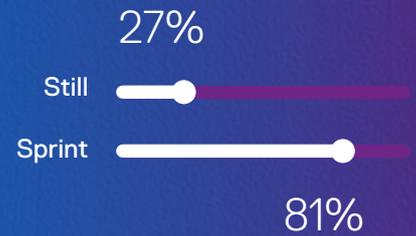
「在遠端工作期間，我難以持續參與並保持積極主動。」



「我擔心自己可能會被遺忘 / 忽略。」



「透過遠端工作和協同合作，我會提供工作效率。」

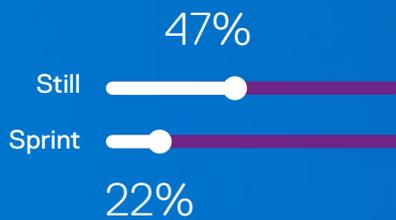


「為了尊重所有人的界線，減少對「永不間斷」的期望，請考慮部署提供非同步通訊的專案管理工具，並設置參數。具有同理心的技術以及對員工福祉的尊重相輔相成。」

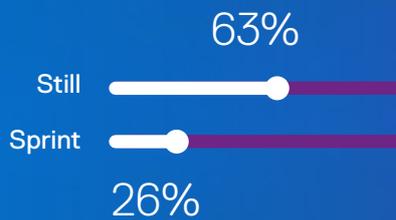
Meghan M Biro，人力資源技術策略師暨 TalentCulture 創辦人

因應不斷演變的**資料**性質

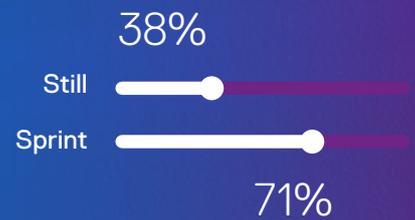
「我擔心我們的員工會因為資料的速度、數量和種類不同而感到不知所措。」



「我擔心會與成為資料導向企業的機會擦身而過。」



「我期待資料深入解析能提振我們的創業精神，而我們將更有能力去發掘新商機。」



「資料負擔實際存在，企業亦有所感。然而，出於人性的獨有特質，許多人仍然倚賴人工程序，因為這是他們所瞭解的，而且他們尚未接受新系統所需的個人改變，即使這些改變能讓他們的生活變得極其輕鬆。」

John Roese，Dell Technologies 全球技術長

第 4 節： 取得突破性進展

未來的挑戰十分明確：領導者必須讓經常不知所措的員工跟上進度，賦予他們權力和動力，並推動帶動成長的革新。

在人員與技術整合時，便會發生突破性的轉型。公司可以在三個待發展的領域尋求突破，藉此促進創新，由此構成一個整體分析方法：

1. 利用連線能力突破

不限地點完成任何工作的經濟，將釋放新的創造力和工作熱情。彈性工作一向是員工與組織之間重要且經常是感性的協議。但是這並不是必然賦予的權利。近年來，員工開始要求按照自己的條件工作，所體現出來的就是他們根據所需或想要的彈性來決定是否進入和離開勞動力市場或是更換僱主。全球疫情使不限地點工作的模式更加普遍，而較少自行決定的情況。

現在，我們將進入疫情的另一個階段，企業應拒絕單純地恢復成「傳統的工作方式」。

「這並不是一種進步的模式，因為從我們過去幾年內居家 / 不限地點工作的經驗中學會了很多東西。」 Dell Technologies 數位長暨資訊長 Jen Felch 表示。

「企業應善用這個機會，傾聽員工對維持工作彈性的渴望，並重新打造工作方式，以便不限地點均能提供安全、公平、高生產力、持續連線的體驗。從 IT 的角度來看，重點是我們要一直吸收最新資訊，並做好準備迎新任何事物。例如，若要在彈性的環境中隨時保持安全，企業不能不思進取，讓技術升級再延遲一天。」

其中包括為員工提供「自然」的虛擬協作方式，讓員工能夠無論遠近與同事和利益關係人聯絡。目前，在 Still 和 Slow 群組中，有 58% 的受訪者表示遠端協作及 / 或建立關係很困難。某些人可能需要這方面的額外輔導，才能使協同合作工具充分發揮其效用。



「透過技術，我們可以與員工建立關係，無論員工的工作方式、時間或地點為何。這並不是要重現大多數員工在辦公大樓中的情況，而是以新方式實現相同的成果。自發性的聯絡時刻會有所不同。」

Jenn Saavedra, Dell Technologies
人資長

Dell Technologies 客戶解決方案事業群技術長 Glen Robson 也擁有相同的信念，認為技術能夠整合員工、團隊及文化來改善人員體驗。為此，他促請公司找出下列問題的答案：「在進行所有這些革新時，請探究：人們如何一起工作？他們如何利用媒體或使用他們已掌握的技術進行協同合作？重要的是，不要讓假設或資訊不足的 IT 策略造成人們無法掌握技術，而這些技術保證會帶來出色許多的體驗。這可能導致他們失去機會，無法享有水準更高的平衡和生產力。當您找到這些答案後，請在您的策略、技術、業務、研究和設計團隊中運用創新的力量，以在員工滿意度、生產力、人才招募與保留方面達成優異表現。這些是您的差異化優勢。」

根據探索的主要目的，組織應將其員工體驗放在首位，IT 策略的基礎，應該是讓團隊在沒有干擾或挫折的情況下工作。目前，44% 的員工希望他們的領導者能讓自己選擇偏好的工作模式，並提供必要的工具及 / 或基礎結構。

「人們的工作方式已改變，並會隨著團隊和個人找到適合他們的流程和生活方式而持續演變。」Dell Technologies 現代運算解決方案事業群副總裁 Brooke Huling 表示。「混合式工作模式的成功基礎，包含個人化、一致、無中斷的經驗，並將仰賴以人為中心的 IT 策略。人們需要輕鬆取得合適的工具來完成工作，無論當天工作地點是何處，無論是家中餐桌、辦公室或是與世隔絕的熱帶地區。」

42% 的員工希望自己的領導者能擁有更完善的能力去公平管理遠端團隊



40% 的員工希望其領導者能說明對於工作彈性的長期承諾，以及落實此目標的可行性



員工同樣需要清楚掌握情況，也需要更多指導和支援。目前，當有人工作的「地點和時間」模稜兩可時，仍不確定企業要如何確保公平性和透明度。為了充分發揮不限地點完成任何工作的潛力，領導者必須建立並維持良好的界線，並針對不同需求、興趣和照護責任讓工作普及化。58% 的受訪者尚未在工作與生活之間取得更好的平衡，因此我們離目標還有一段距離。此外，員工也有責任贏得雇主的信任，無論身在何處，都會負責任且勤奮地工作。

許多企業的運作正處於奇怪的模糊地帶。他們已解除辦公室工作模式，並將工作移至家中，但沒有追蹤後續影響並據此更改營運模式。直接套用並不適合。它們是兩種不同的模式，需要不同的治理、管理和獎勵結構。

因此，Yu 認為員工應對他們的角色和責任全面進行重新評估：「現在環境已截然不同。藉由重新檢視他們的角色並對其技能進行定位，我們可以賦予職場新的定義。我們需要重新思考衡量工作表現的方式，要以員工和成果為主，而非所記錄的時數。」

總而言之，顯然還有許多地方需要努力，但也有值得樂觀的理由：80% 的受訪者表示，轉換成分散式工作，可以創造更具包容性的工作環境。

MCLAREN 如何利用連線能力突破

McLaren Group 擁有快步調的工作環境，並確保其員工擁有所需設備，無論他們身在何處都能立即協同合作。其中包括順暢存取遙測資料或電腦輔助調度 (CAD) 系統。團隊成員可能位於附近或遠處，但他們感到自己就坐在協作對象的身邊。

資訊長 Chis Hicks 讚揚轉變成不限地點完成任何工作的情況，並認為公司現在更能不斷改進且變得敏捷。「過去在家工作是一種恥辱。你幾乎感到自己在做一些不守規矩的事。」Hicks 表示。「但現在這只是生活的一部分，對 McLaren 來說，它為實現創意自由開創了許多機會。界線不復存在。在 McLaren，工作不限地點正如字面意義，不限任何地點 [包括我的 McLaren 600LT]。」

利用安全連線能力突破

“

「安全性是每個人的責任。隨著安全性威脅不斷上升，企業必須向員工傳授正確的知識，並讓他們瞭解，只要遵循組織制定的安全性要求，就能夠協助阻止網路犯罪份子。企業也必須部署固有的安全技術和技術流程，讓上述行為成為預設行為。當務之急是將共同承擔安全責任的訊息融入文化。一般來說，人們需要以不同的方式重複聽到一則訊息，才會逐漸累積變成行為。」

John Scimone, Dell Technologies
資深副總裁暨安全長

當員工都在同一棟辦公大樓中使用公司核准的裝置工作時，提供快速、安全的網路存取是一回事。而要為分散各處，經常使用自己的手機和筆記型電腦的員工提供安全的裝置，又是另一回事。

多年前，當「自攜電子裝置」(BYOD) 進入工作場所成為趨勢時，IT 專業人員必須盡力克服授權給不安全的個人裝置存取公司網路的立即性風險。現實中工作不限地點的情況加劇了這種威脅：72% 的受訪者認為，日新月異的工作環境已使其組織面臨更大的風險。現在，資訊長必須確保所傳輸的資料和應用程式安全無虞，並根據業務之間加速數位轉型的計畫（包括影子 IT 加速）更新其安全協定。他們也需要考慮看不見的人類行為。所有這一切都讓人擔心，因為一些企業已經知道，一間公司最大的弱點通常是他們的員工：62% 的受訪者認為員工是其網路安全防禦中最脆弱的環節。

當企業解決網路安全中的人為因素時，員工必須知道組織會給予他們支持，即他們所使用或獲分發的產品均內建安全措施。這不是一個小要求。保護超連結世界的安全是我們目前最緊急、最迫切的問題之一。

2. 利用生產力突破

賦予員工能力使他們工作表現優異的其中一個方法，就是為員工提供可提高生產力的現代智慧型技術。如此一來，他們不再需要負擔沉重的重複性工作，而能夠將重心放在更高階、更充實的工作上，進而為企業創造更多價值。

領導階層所面臨的挑戰是建立接納這些革新的文化，Dell Technologies 全球技術長 John Roesse 表示：「雖然自動化讓公司能夠利用目前最創新的數位技術，並減輕員工負擔，基本上為雇主和員工帶來雙贏局面。但另一項研究也顯示，接納自動化的主要障礙，我指的也是進度，在於文化方面。當我將市場研究與我在實地進行的談話結合時，顯然發現我們還需要更加努力，鼓勵他們採用這些新技術和營運模型。」

有了正確的文化與策略，員工就能做好準備，利用技術進行協同合作並接受自動化：

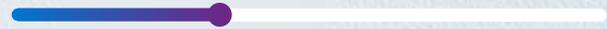


「隨著劇烈變化的速度，人們開始擔心自己會失去工作。領導階層應傳達的訊息為，將機器與勞動力整合，實際上會創造更人性化的企業，讓員工有餘力能夠追求人類利益。」

Mark van Rijmenam 博士，未來科技專家、作家暨 Datafloq 創辦人



37% 的受訪者表示，他們目前正在經歷能振奮精神的非重複性的工作



當面對擴大自動化的機會時，77% 的受訪者期待降低人為錯誤，69% 的受訪者則期待可學習新的技能與技術，並承擔更重要的職務。

然而，領導階層必須要管理這些革新：在 Still 和 Slow 群組中，26% 的受訪者擔心自己可能會被技術取代。儘管這種觀念毫無根據，因為智慧型解決方案能創造更多的工作機會及保留更多工作，但研究確實顯示，某些人會自然而然地傾向反烏托邦的觀點。我們不能忽視他們，他們仍然佔據四分之一的勞動力。相反地，我們必須讓他們參與並感到放心。

FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION 如何利用生產力突破

Founders Federal Credit Union 想要迅速回應其在超過 30 個（且不斷增加中）據點之會員不斷變化的需求。第一步就是減輕後端辦公室管理與支援的負擔，實現智慧型自動化。透過新獲得的敏捷性，IT 人員便能騰出時間，為其會員群做出附加價值更高的策略和營運方面的貢獻。

創辦人也開始著手為員工和其他普通最終使用者推動資料科學普及化的工作，無論他們的技術技能如何。同時，領導者同樣掌握必要的深入見解，可評估員工是否受到激勵去做對的事。

Founders 不再因為管理企業架構而分心，因此能夠支援其 IT 專業人員的發展，讓他們能夠放心、自在地進行創新。現在，客戶享有卓越的服務，而員工的工作滿意度和士氣也比從前更高。

3. 利用同理心突破

儘管大多數的領導者將員工視為他們最重要的商業資產，但員工不一定感受到被信任和被重視。同理心（分享和理解他人情感的能力）文化應全面貫徹，尤其是變更管理方案，使受影響的人們心情振奮且有目標。

Glen Robson 認為同理心是推動創新的動力。「著眼於我們的人類經驗」，他表示。「瞭解人們與其周圍世界互動的方式。技術是進入那個世界的管道，因此提供技術必須經過深思熟慮，且小心謹慎。如果他們在迫使他們採取特定工作方式的流程和技術當中找不到自己的定位，他們就會退縮。這樣一來，便會干擾團隊合作的微妙平衡。」

我們的研究顯示，對於同理心領導力，我們還有許多地方需要努力。

83% 的受訪者表示，他們的領導者會忽視不同的觀點與看法

更令人擔心的是：超過三分之一的受訪者表示，他們的領導者認為員工可有可無。但平心而論，多數領導者不會有意讓員工留下這樣的印象。很少有人會驕傲地說自己無視不同的意見，或將員工視為機器中可更換的小螺絲釘。在大多數情況下，這些評估與公司的價值觀背道而馳。

那麼，問題不在於意圖，而是執行方式。領導者必須展示他們對員工整體和個人的重視程度。例如，59%的員工表示，他們的領導者並不會根據個人技能及處理變化的能力來個別調整革新的內容。以一體適用的方式實施轉型，意味著許多人將會無法跟上腳步。採用富同理心的方法可設法瞭解員工的需求，並以更加個人化且可調整的策略來滿足他們的需求。

這樣一來，他們便會審視方案的可用性。許多方案仍不是針對最終使用者而設計，將近一半的員工因為複雜的技術而感到不知所措。領導者可以藉由徵詢員工的意見回饋，謹慎對待他們所面臨的挑戰、進行調整，並提供訓練與支援，展現出同理心。如此一來，領導階層才能設計出具有包容性的方案，接納每個人各有最合適的學習與工作方式。

基本上，Ambalavanan 說：「人們需要被傾聽，並知道有人聽到他們的聲音。實現此目標的方法，就是在所有層級和業務部門之間成立委員會。」當然，僅僅徵求這些意見是不夠的，應評估所有意見回饋，並納入公司未來的計畫。



DELL TECHNOLOGIES 如何利用同理心突破

Dell 的技術體驗創新小組的願景是用技術推動人類進步。為了實現此願景，小組利用同理心去理解人類的挑戰，並採用反應迅速的技術策略來克服這些挑戰，盡可能為最終使用者建立最佳的體驗，讓他們能夠自由地從事他們最擅長的工作。因此，與其花費少量時間去做自己想要做的事（以及他們在開始職業生涯時所希望從事的工作），他們幾乎在所有時間裡都保持愉快的心情和良好的工作效率，因為技術是賦予及擴大人們的能力，而非限制或挫折。

此原則適用於所有職業。該最終使用者可能是想要深入了解資料的資料科學家、想要編寫程式的軟體工程師、想要教學的老師、想要協助病患康復的醫師。透過精心設計的工具，人們可以發現自己的獨特價值。

Dell Technologies 也透過 [Dell Digital Way](#) 重新思考員工、流程和技術的意義，並證明在數位轉型中以同理心作為核心能產生極佳效果。整個業界的軟體開發人員平均每天只有少數時間撰寫程式碼（不到 20%），而花費大量時間處理系統管理工作。在我們建立世界級開發人員體驗的三年內，Dell IT 組織 Dell Digital 的開發人員現在會使用 70% 至 75% 的時間編寫功能性程式碼，並運用其創新才能推出新的解決方案，為我們的公司創造價值。



第 5 節： 結語

在過去幾年內，許多企業都實現了令人驚豔的轉型成果。John Roesse 認為：「在全球疫情期間，IT 團隊擔起責任成為極佳統合者、溝通橋和進步的動力。但變化的速度有時會讓負責推動的人，以及參與過程的其他人都感到頭暈目眩。」

在必須快速調整和創新的步調中，數位轉型並沒有多少餘裕可以處理人性的層面。我們可以理解，因為數位轉型並不容易，尤其是面臨壓力的時候。Matt Baker 形容數位轉型「就像從樹洞中被拉出來一樣，總會留下傷痕。現在就要開始修復程序，將虧損的人力資本轉換成信用。」

這項廣泛且具開創性的研究強調讓人們做好準備迎接革新的重要性，同時揭露推動轉型的複雜性。透過瞭解人類行為和學習偏好，以及採取適當的行動，企業可以讓員工轉變，從造成摩擦的根源變成動力來源，讓員工實質上共同參與推動革新的過程。

作為一個起始點，企業最好能記住，無論現在或未來，員工都是他們最大的創造力來源。透過周詳的人機合作關係，企業能夠激發員工的熱情，使他們發揮心中的創新精神。

如需深入了解，請造訪：www.dell.com/breakthrough。

關於研究方法

此研究由 Dell Technologies 委託英國獨立研究機構 Vanson Bourne 進行。針對來自 40 個國家 / 地區橫跨 14 個產業，從小型到大型企業的一萬零五百位資深業務和 IT 業務領導者以及專業工作者進行採訪調查。該研究對多間公司隨機挑選的代表性樣本進行問卷調查。在 2021 年 8 月至 10 月間進行實地調查。

調查地點

北美洲

加拿大、美國

拉丁美洲

巴西、阿根廷、智利、哥倫比亞、墨西哥、秘魯、NOLA (巴拿馬、哥斯大黎加、瓜地馬拉、宏都拉斯、波多黎各、薩爾瓦多)

歐洲、中東及非洲

比利時、法國、德國、愛爾蘭、以色列、義大利、荷蘭、波蘭、俄羅斯、沙烏地阿拉伯、西班牙、南非、瑞典、瑞士、阿拉伯聯合大公國、英國

亞太及日本地區

澳洲、日本、印度、印尼、馬來西亞、紐西蘭、菲律賓、新加坡、韓國、泰國、越南

大中華地區

中國大陸、香港、臺灣

調查產業

汽車

政府機關

教育

金融服務業

保險

IT 與技術

生命科學

製造業

媒體與娛樂

石油與天然氣 (能源)

私人醫療保健

公共醫療保健

零售和消費型產品業

Telco

本研究探索人們對革新的觀點 / 實現方法，以及具體的學習與發展需求。獨立專家協助設計問卷調查，然後進行相關分析，以確定哪些觀點 / 方法會影響他們在超數位化環境中對革新的熱忱 / 可能產生的主體控制感。我們衷心感謝：

Sally Eaves 教授 新興技術領域的作家與全球策略顧問，以及 Aspirational Futures 創辦人

Rachel Ivers GiANT London 商業心理學家暨顧問

Sam Mather 博士 組織心理學兼復原能力專家，以及雷丁大學亨利商學院的領導力講師

Jessica Rimmer 博士 領導力與文化專家，以及 GiANT Worldwide 合作夥伴

Shannon Rogers 博士 Dell Technologies 流行病學家暨行為科學家

Rachel Watson-Jones 博士 認知科學家暨使用者經驗研究員，Dell Technologies 正式傑出技術人員

研究結果隨後由先前提及的專家以及一組橫跨職場、技術和業務領域的其他專家進行同儕審查：

Baskaran Ambalavanan 人力資源技術專家暨 Hila Solutions, LLC 負責人

Meghan M. Biro 人力資源技術策略師暨 TalentCulture 創辦人

Mark van Rijmenam 博士 未來科技策略師、作家暨 Datafloq.com 創辦人

Helen Yu 數位轉型作家兼顧問、Tigon Advisory CEO 暨創辦人

關於 DELL TECHNOLOGIES

Dell Technologies 協助組織與個人建構數位未來，並改變他們工作、生活和娛樂的方式。該公司為客戶為業界提供最廣泛且最創新的技術和服務產品組合，以因應資料時代的需求。www.delltechnologies.com

關於 VANSON BOURNE

Vanson Bourne 是專門從事技術領域市場研究的一家獨立公司。該公司遵循嚴格的研究原則，能夠橫跨所有行業和主要市場徵求技術和業務部門資深決策者的意見，提供健全且可信的研究結果分析，因此享譽業界。www.vansonbourne.com