



從傳統管理到數位化管理

如何帶領數位化轉型

帶領數位化轉型

數位化，自動化，人工智慧，個人雲端和公共雲端，機器學習，摩爾定律，梅特卡夫定律等等。科技的衝擊對大小企業和部門組織都有無限的影響，而且影響正在不斷擴大。

到2020年，30%的行業收益將來自新的商業模式。¹企業需要快速的數位化轉型，以把握機會和增強競爭力，領導者也必須準備充分，以利站穩於數位時代。

擁抱數位時代的企業。



我們以前也曾經歷過技術的大變革，不過當前的商業週期更短，早期工業革命中企業花了50年的時間重新定義商業程序，並且學習如何充分利用新技術。現在的企業可能只有六個月的時間改變，此外，快速轉型也是成功和失敗之間的關鍵，而且這改變是需要不斷持續，以使組織保持領先及競爭力。總之，數位化轉型絕不是一蹴可及。

¹ Disruptive Trends That Will Transform the Auto Industry, McKinsey & Company (2016)

^{2,3} The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry, Capgemini Consulting (2012)



目錄

簡介 p2

當心領導轉型的斷層：你現在的能力，不一定適用下個職位 p4

轉型在即：歡迎來到數位化時代 p5

80/20法則：相似，但也有不同之處 p6-7

透過數位化轉型，製造業將迎接新未來 p8

培養數位化領導者：THE P3 LEADER MODEL P3企業領導模式 p9

借助數位化領導者 p9

不要一味地模仿：來思考如何迎接數位化轉型吧 p10-11



「從今天開始，就要讓明天的領導不一樣。你現在的能力，不一定適用下一個職位。」

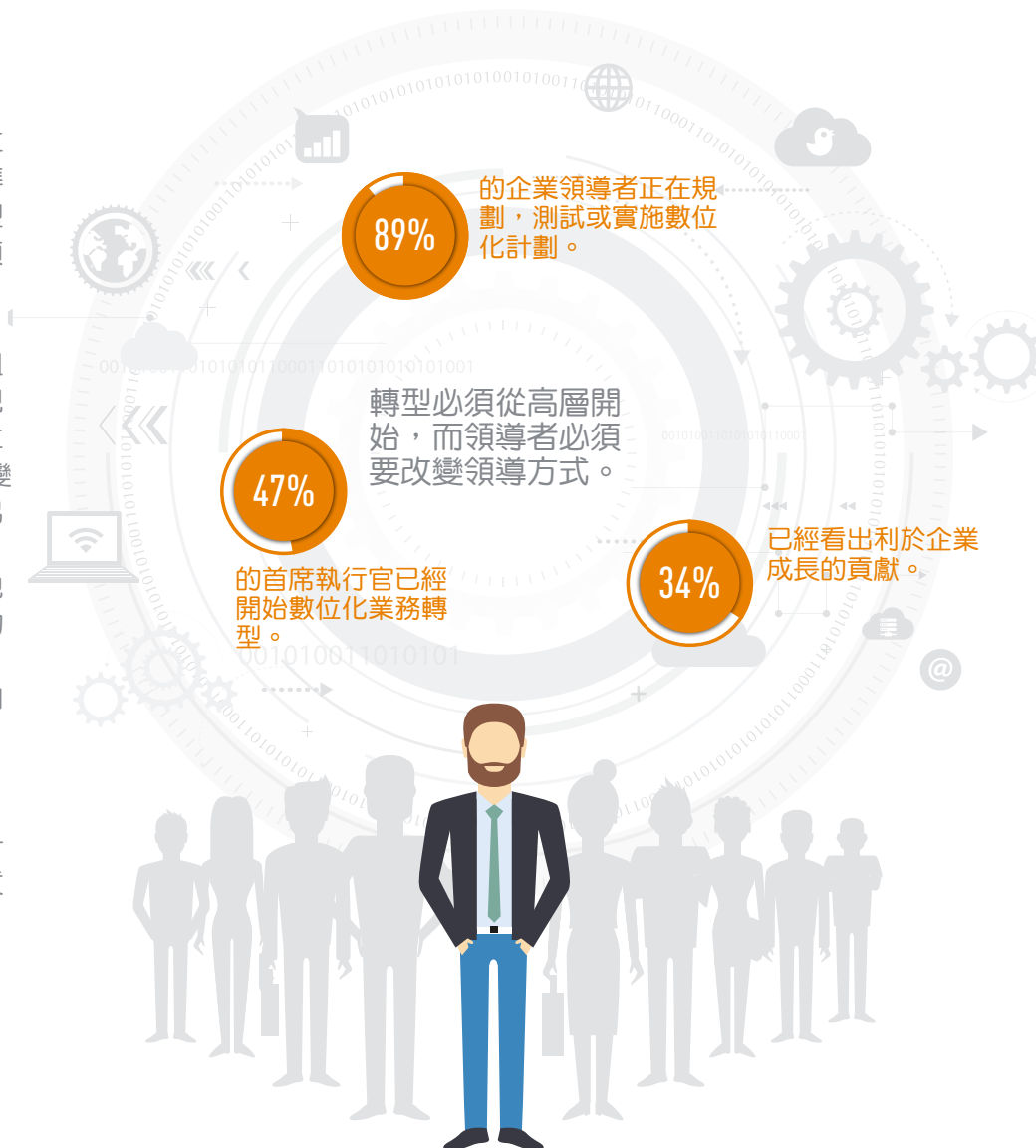
-Dr. Tomas Chamorro-Premuzic, CEO of Hogan Assessments and Professor of Business Psychology at University College London and Columbia University

當心面臨領導的斷層：你現在的能力，不一定適用下一個職位

為了做好轉型的準備，企業必須建立新的文化。敞開心胸來面對改變，準備好冒險，並且能夠接受失敗。轉型必須從領導階層開始，而領導者必須要改變原來的領導方式。

大多數組織（包括那些已經領先的組織）都表示，他們的領導梯隊以及現有的領導者，還沒有準備好應對數位化轉型。⁴像是思維和技能方面的轉變，容易使他們抗拒新的工作方式，另外複雜的數位化轉型所帶來的壓迫感，也容易造成許多組織無法有效地實踐。悲觀的看法指出，只有47%的首席執行官已經開始數位化業務轉型，集中在媒體，金融服務，零售和醫療保健相關行業。

⁵而樂觀的看法指出，89%的企業領導者正在規劃，測試或實施數位化計劃，34%已經看出利於企業成長的貢獻。⁶



十位中有九位的人資主管不相信自己會是成功的轉型領導者

商業領域正處於不同的轉型階段：擬定好策略，找出各自適合的角色，或是照著程序全力跟上，無論企業位於數位化轉型中的哪一階段，步驟都是清楚可見：他們需要更加敏銳，並且從只追求短期的效益，轉換為培養長期的競爭能力。他們必須利用新的工具和新穎的思維來增加機會。領導者一方面要保持業務進行順利，另一方面要準備好面對不確定的未來。

⁴ Leadership Crisis in Digital Transformation, Information Age (2017)

⁵ Driving Digital Transformation: Many Businesses are just beginning their digital transformation journeys, CIO (2017)

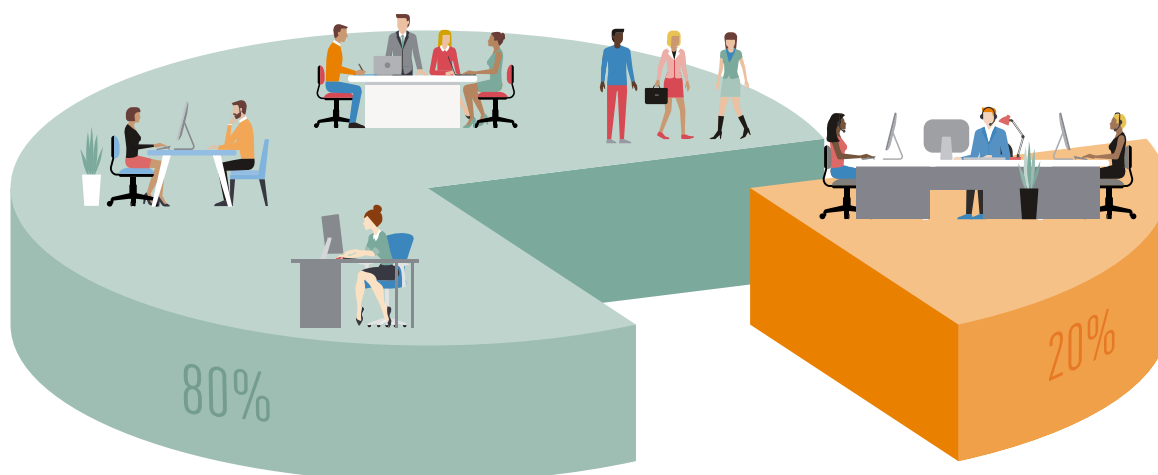
⁶ Fujitsu Surveys Business Leaders Across 15 Countries on the Status of Digital Transformation Initiatives, Fujitsu (2017)

轉型在即：歡迎來到數位化時代

改變原有的處事方法會產生摩擦，可能會影響決策，阻礙進步以及造成人們疏離，因此，領導者必須推動正確的方式。然而，原先培養領導者的方法必須加以改進。

87%的人力資源主管不相信自己會是數位化時代成功的領導者。⁷傳統的領導效能以及數位化時代推動業務的方法，兩者的差距已經越來越明顯。

但好消息是，數位化領導方式並不是完全取代原先的領導效能。相反，80/20法則適用。也就是說，80%的領導效能仍然保持不變。另外20%是由以前不那麼必要的能力組成的，但是現在對當代和未來的領導者來說是非常重要的。



數位化轉型能力

在社群內充分溝通，並與領導者密切合作，致力於在組織內部創造重要的文化和能力，以發掘機會並推動成功的數位化轉型。

⁷ Talent Management: Accelerating Business Performance, Right Management (2014)

百分之八十：別低估原來強大的領袖技能

現有的領導者花費數年累積專業的經驗，並且發展了具有價值的技能，促使企業成功變革。用新的數位化團隊替換原有的團隊，並不是解決的辦法。

數位化轉型時代的領導者，會面臨現代化快速的變革，所以之前累積的經驗就變得很重要，固有的能力結合新技能才能利於數位化進行。需要快速轉型的組織，發展現有領導者的關鍵能力及教導力，培養他們成為下一個時代的領導者是至關重要的。所有的領導者，除了擁有固有的能力之外，伴隨數位化技能和專業知識，還應具備好奇心和好學心。



百分之八十：固有的推動力

前瞻力，適應力，忍耐力和驅動力的強大結合是為領導者立下堅固的基礎，這些特質是未來成功的配備。

適應力：習慣於面對灰色地帶，複雜和不確定的狀況

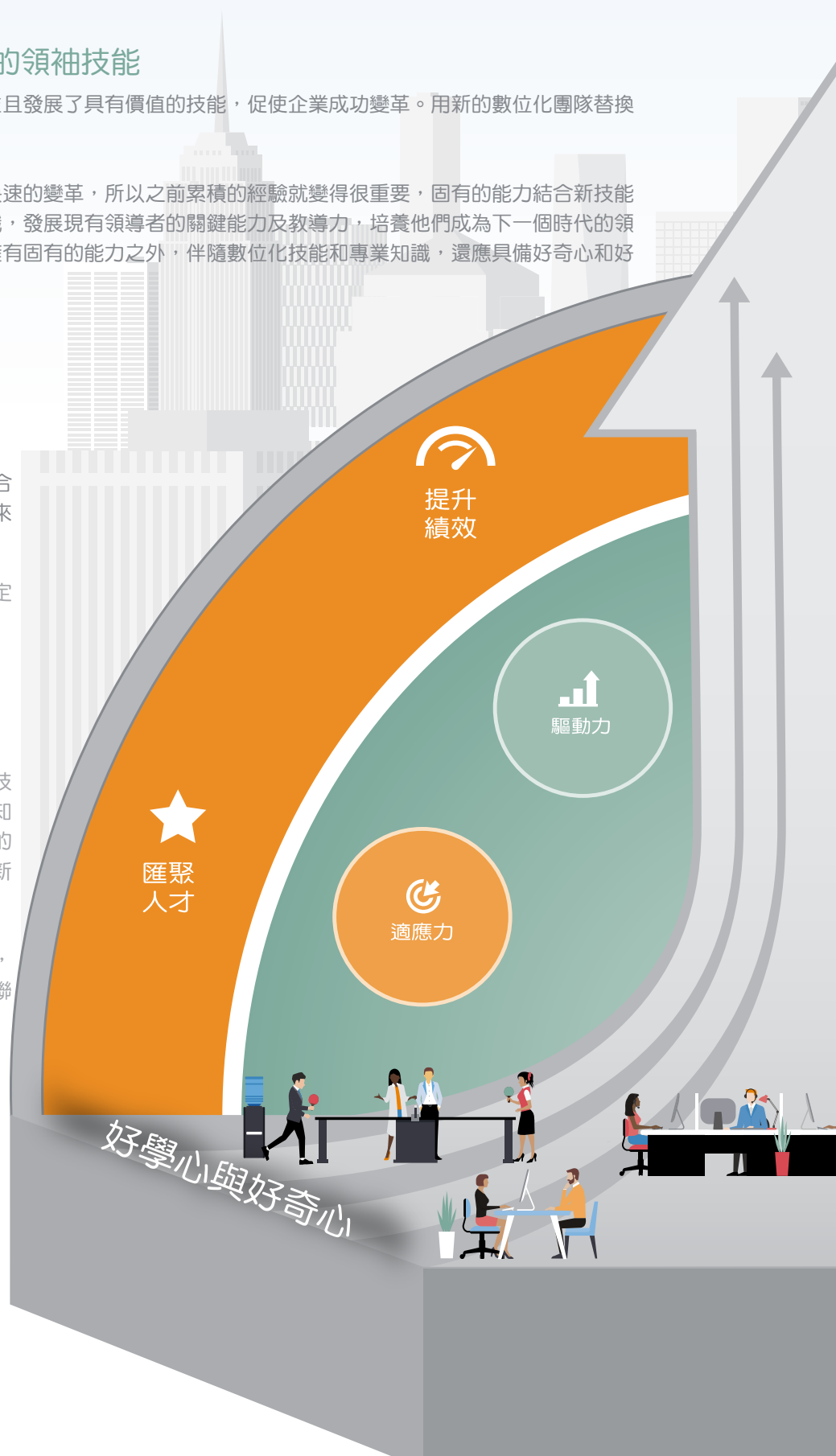
驅動力：飢渴，活力充沛且對成功有欲望

忍耐力：適應能力強，執著且耐力高

前瞻力：好奇心強，敏銳且持續學習新事務

好學心及好奇心：在這瞬息萬變的時代，新技能產生相當快，反之亦然。你能學的比你所知道的更多，領導者必須成為榜樣，找尋不同的經驗，不一樣的觀點，並且打開心胸，接受新的想法。

數位化技能及專業：領導者必須瞭解新技術，才能有效地轉型業務。他們必須和專家密切聯絡，持續關注組織的趨勢，挑戰及機會。



著重於另外的百分之二十：提供新技能給數位化領導者

數位化領導者需具備傳統領導能力的堅固基礎，並且能夠展現其他的20%能力。他們需要能夠匯聚人才，勇於領導並能夠提升績效。提升現有的領導者和高潛力人才，並通過其他業務，將人才庫與數位化領導者結合，在轉型過程中會更加順利。



百分之二十：教導能力

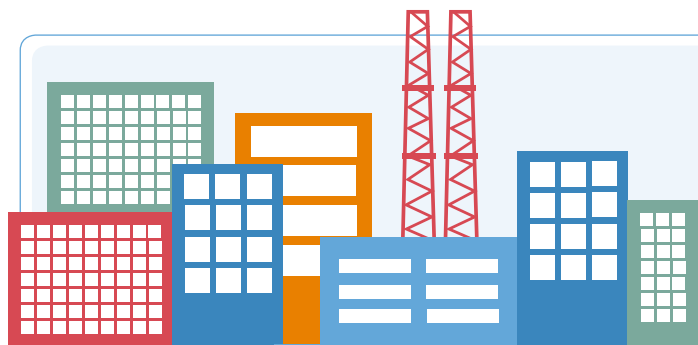
領導者必須發展匯聚人才的能力，培養學習能力，提升績效，培育企業精神以及大膽的領導能力。

匯聚人才：具有效率的領導者，需要通過吸引和培養組織從內而外的高潛力人才，來提升績效。他們必須建立鼓勵員工持續發展的文化，並為員工提供目標。建立對領導階層的信任，對於當今領導者的成功是非常重要的。

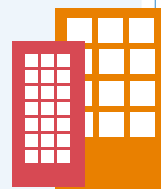
提升績效：實現持續性的績效，需要數位化領導者能夠平衡長短期業務發展策略。成功的領導者，幫助員工理解他們在公司的角色，協助公司完成目標，並且支持跨職能合作。

勇於領導：中層管理階級有望支持變革，但往往會迷失於追求遠大的商業目標，而忽略將數位化程序極佳化。與中層階級領導者一起促進創新，承擔風險並做出大膽的決策，是非常利於有效轉型。

數位化技能與專家



未來十年，美國製造業將會創造350萬的工作機會。



透過數位化轉型，製造業將迎接新未來

受數位化轉型衝擊最大的產業是製造業。在美國，這個部門及其供應鏈佔GDP的32%⁸。雖然有人預測機器人將會使製造業相關職缺減少⁹。然而，隨著自動化腳步的加快，預計未來十年，美國製造業將創造350萬個工作機會。將會跨越所有領域，從醫療設備，電子產品，汽車，3D打印供應商到食品和其他消費性產品。因此，製造業最大的威脅不是機器，而是人。多達200萬個工作崗位可能會空缺，因為現有和新興的工作者，並未具備新型的勞動技能。¹⁰

製造業也產生了比其他行業更多的效益。¹¹產業領導者認為數位化轉型是振興產業的契機，徹底地提高生產力，在戰略，人力，產品和客戶經驗方面進行數據分析和革新。將數位化契機變為行動，是需要技術，正確的能力及合適的人才。

縮小新舊技能的差距，並了解未來所需的技能，是所有行業的雇主面臨的挑戰。到2020年，超過三分之一的必要技能組合，將包含一些先前不被認為重要，甚至是現今還未開發的技能。¹²

這就是為什麼在2017年，數位製造暨設計創新研究所（DMDII）與萬寶華集團（ManpowerGroup）和該行業的其他雇主合作，確定和定義21世紀先進和數位化製造業角色的必要技能。我們創建了第一個類似的工作分類標準，確定了165個以數據為中心的工作，這將定義美國製造業的未來。¹⁴

能夠為新的數位化企業，繪製營運框架的數位化領導者，並且有效傳達激勵人心的願景以及組織數位化員工，最有可能取得成功。



到2020年，超過三分之一的必要技能組合，將包含一些先前不被認為重要，甚至是現今還未開發的技能。



培養數位化領導者：P3企業領導模式

企業需要一個實用的方法來預估，發展和衡量領導效能。Right Management 的P3企業領導模式為人、目的與績效（People, Purpose, Performance），幫助企業培養當前和未來的領導者。根據我們對跨越不同領域的13,000多名領導者的領導能力評估——製造業，能源，公用事業，科技，醫療，銀行和金融以及製藥業，P3企業領導模式辨識了固有的促成能力和教導力，以協助領導者發展適合數位時代的能力。

Right Management與各種規模的企業合作，於對的人和對的時間發展正確的領導技能，以加速領導者在轉型過程中的成功。

借助數位化領導者：促進勞動力轉型

要引領數位時代，企業領導者需要結合最好的人才和機器智慧，創建一家具有包容性，技術性佳和具前瞻性思考的公司。轉型過程中，企業在每個階段都需要識別，培養和發展現有的員工和未來的領導者，以擴展數位化世界中的人性化。領導者願意組織戰略，樹立文化，為員工提供清晰的願景，培育及發展現有和未來的領導者，將會帶領企業轉型成功。



⁸ Manufacturing's Economic Impact: So Much Bigger Than We Think, IndustryWeek (2016)

⁹ Forrester Predicts Automation Will Displace 24.7 Million Jobs and Add 14.9 Million Jobs by 2027, Forrester (2017)

¹⁰ The Skills Gap in US Manufacturing: 2015 and Beyond, Deloitte (2015)

¹¹ The Digital Manufacturing Revolution: How It Could Unfold, McKinsey & Company Operations (2015)

¹² Future of Jobs, World Economic Forum (2016)

¹³ A UI Labs collaboration in partnership with the U.S. Department of Defense to transform American manufacturing through the digitization of the supply chain

¹⁴ Manufacturing is Dead? Think Again. Here are 165 Digital Roles Shaping NextGen Manufacturing in the United States, ManpowerGroup (2017)

不要一味地模仿：來思考如何迎接數位化轉型吧

數位轉型並非一蹴即成。改變要積極，所以反應敏捷和持續地調適很重要。來自消費者，工作者，投資者，競爭對手，甚至是機器和系統的回饋，對領導決策都非常關鍵。

領導者在數位時代必須要有清楚的規範，鼓勵創新及反覆實驗的文化，而且必須要快速學習。他們應該做好準備，才能面對快速的變化並獲得最佳的機會。他們必須打破孤立的單位，爭取無縫合作和訊息交流。更重要的是，他們必須培育競爭力強的技能，並且以更多樣化的方式吸引人才，倡導更廣泛的思維和學習能力，快速追蹤員工的技能升級和重新定位。

想要準備好面對數位化的時代，領導者必須先向自我發問：

我們是否準備好冒險和面對失敗？我們的反應是否夠敏捷，且能敞開心胸踏上數位轉型的旅程？

我們的程序是否受數位化視野的影響？

我們準備的程度，是否能讓我們在數位化時代提升技能？

在數位化時代，領導者如何結合最佳的人性以及機器智慧來創造包容性高，具備前瞻性思考的成功公司？





想要開始並且學習發展成為優秀的數位化轉型領袖團隊嗎？

聯絡Right Management的網址：www.right.com/digitalleader

我們的發展計畫是否導向
培育及發展未來的數位化
領導者？

在數位化時代，我的領袖團隊和人才梯隊是
否具備固有的推動力及教導力，以促進成功
的數位化轉型？

我們是否創造
了革新的文化？

我們是否用正確的標
準去審視未來的領導
者？





關於Right Management

Right Management是隸屬於ManpowerGroup®的全球職業及人才發展專家。

我們通過創造職業發展和學習的文化，幫助企業反應變得更加敏捷，有吸引力和創新，培育未來的人才，並為個人提供在職業生涯中增加價值的機會。

我們通過在組織效能，職業發展和個人發展方面的專業知識，改善了價值觀。我們的方法主要集中在個人事業成功時，組織蓬勃發展的情況。過去35多年來，我們一直在尋找員工的挑戰和開發革新解決方案，使我們在全球通行的方法，能夠成功在50多個國家經過時間的考驗。

加入線上對話

www.right.com/thoughtwire

www.linkedin.com/company/right-management

www.twitter.com/rightupdates #CareersMatter

www.facebook.com/rightmanagement

www.right.com

© 2017 Right Management. All Rights Reserved.

