

IT 領導者去年學習到的九大收穫

資訊長們分享關於 2023 年在所學經驗教訓上的見解，內容包括平衡營運和創新、IT 和業務之間的分歧，以及如何利用生成式 AI 等新興價值創造技術。

文／Mary K. Pratt 譯／林麗冠

過去一年，資訊長們面臨許多議題，經濟、政治和技術事件為各個產業的組織製造了不確定性和機會。

我們想要了解這一切的意義，所以請 IT 領導人回顧過去這有些動盪的一年，並反思所學到的東西。以下是他們分享的關鍵要點，以及這些見解未來將如何影響他們擔任 IT 領導人的行動。

1. 維護現有的 IT 環境很重要

聚焦於基礎是必需的，這被列為從去年學到的一大重點，資訊長們表示，如果基礎 IT 不符合要求，他們就無法像組織要求的那樣敏捷、快速或強大。

有些人承認，他們是從慘痛的經驗學到這一點。

「2023 年我們面臨大量湧入的需求，隨著這些需求的激增，我們發現必須更妥善照顧我們的 IT 環境，」威斯康辛州自然資源部資訊長 Ricki Koinig 表示。「我們很難跟上各部門提出的所有良好構想和優先事項，因為每次我們前進，都會因為環境問題而受到阻礙——這些問題也許是某些資訊沒有完整記錄，也許是資訊太老舊。」

Koinig 表示，資訊長（包括她自己）必須像照料花園般持續維護 IT 環境，以便獲得最佳報酬。她指出，她和其他資訊長必須知道並了解環境中的情況，並且必須能夠識別其中的各個部分，這樣 IT 團隊便能夠策略性地在其旁邊和之上

進行部署。

同樣地，Koinig 表示，資訊長及其團隊必須在實施新元素時，將維護現有環境列為優先事項；這種平衡的方法確保一切都能共同順利成長。

Koinig 表示，她會在 2024 年落實這些信念，以便在致力於新計畫和維護現有設施之間建立更好的平衡。

2. 絕不低估在基礎上表現傑出的重要性

同樣地，資訊長們表示，過去一年強調在基礎上表現傑出的必要性。

Clario 執行副總裁以及資訊、技術和產品長 Jay Ferro 承認，對大多數資訊長來說，這句口號並不新鮮。不過，他表示，這口號仍然值得記住和重述，因為它現在和以往一樣重要。

「你可能會被流行語、引人注目的事物、轉型分散注意力，但很多時候，你會被提醒——以不太好的方式被提醒——一件事：你必須確保事情按時進行，就像讓火車準時運行一樣。這是你進一步做那些更棒事情的入場券，」他說。

Ferro 表示，他去年一整年都被提醒這個訊息，尤其是當有關 IT 短缺的報導成為新聞時，就像 2023 年初西南航空因 IT 系統超載，對假期旅遊旺季造成嚴重混亂而登上的頭條新聞一樣。

IT 領導人的回顧與未來影響：

1. 維護現有的 IT 環境很重要。
2. 絕不低估在基礎上表現傑出的重要性。
3. 同樣也不要低估敏捷性、適應性和彈性的重要。
4. 不要拖延 — 尤其是在轉型技術方面。
5. 業務和 IT 並不如你想像的那麼一致。
6. 解決 AI 問題需要採取全面的方法。
7. 彈性工作模式（做得好）可以產生效益。
8. 不過，重返辦公室也沒那麼糟。
9. 為意外情況做好準備。

3. 同樣也不要低估敏捷性、適應性和彈性的重要

科技進展的步調不斷加快，最為顯著的例子是生成式 AI 的出現和獲得快速採用，也凸顯了敏捷的重要性。

「回顧 2022 年 12 月，我們擁有我在個人職涯中見過的最重要技術，那就是生成式 AI。大型語言模型已經存在數年，但生成式 AI 促成特別快速的變革步調。此外，這種技術並非只是由內部技術專家控制，而是每個人都在使用，這些人用它創造一些精彩的事物，」專業服務公司 Nash Squared 的資訊長 Ankur Anand 表示。

Anand 指出，技術發展和獲得採用的速度以及其民主化使用，凸顯了企業內部對敏捷性和適應性的需求 — 許多組織想要快速建立新的營運模式並且在機會來臨時掌握「世界上正在發生的創新」，對此類組織來說，這些特質都至關重要。

「我們不能坐等傳統的需求和交付模式迎頭趕上，」他說。「我們需要保持彈性以因應世界正在發生的變動。組織必須更加敏捷和更為協

作，因為事情每天都在改變，需求每天都在改變。」

4. 不要拖延 — 尤其是在轉型技術方面

在相關說明中，Sean Wetcher 指出，2023 年顯示已不再有觀望的餘地，尤其是轉型技術方面。

「停頓不是一種選擇 — 除非貴企業願意將競爭優勢讓給競爭對手，」軟體製造商 Boomi 的資訊長 Wetcher 表示。

他以 AI 為例，表示「領導人應該藉著高度聚焦於驅動商業價值的因素，來識別組織利用 AI 的最佳方式。例如，考慮如何將 AI 應用於組織中的流程，為客戶提供更吸引人的體驗，將核心營運簡化和最佳化，或透過產品、服務或商業模式的整合和自動化推動轉型計畫。」

那是 Wetcher 牢記在心的訊息。

「今年的 AI 轉型強化了我們一直以來採取的方法，亦即每個決策都必須與業務成果連結，」他如此表示，並解釋說，他的公司建立一個強大的架構 — 包括一項 AI 政策，針對負責任採用 AI 的做法制定明確指導方針 — 以促進和支援將 AI 納入公司營運中的整合行動。

5. 業務和 IT 並不如你想像的那麼一致

在過去一年學到的其他經驗教訓中，生成式 AI 扮演一定的角色。

那就是 IT 領導人 Daniel Uzupis 碰到的情況，他提到，許多企業領導人想要全面採用生成式 AI，儘管 IT 部門基於各種原因對限制使用生成式 AI 提出建議 — 或者 IT 部門發現了很好的使用案例，但最終因業務方面的疑慮而遭到否決。

10 月份成為 Union Community Care 資訊長的 Uzupis 表示，這種情況讓他明白，在許多地方，業務部門和 IT 團隊之間仍然存在「巨大的脫節」。

「我無法說問題出在哪裡，而且我認為這並

不是其中任何一方的過錯，但我確實認為這是兩者的結合，」他如此表示，並補充說，部分脫節源於許多人對資訊系統和 IT 團隊角色的持續誤解。他也認為，他們低估 IT 所能提供的價值，而這是另一個問題所在。

「我們〔資訊系統技術〕部門對組織運作方式的了解，超出人們的想像，」他說。

與其他資訊長一樣，Uzupis 了解 IT 在所有功能部門的工作如何讓技術團隊能夠看出組織的優點、缺點和需求。但 Uzupis 發現，有些企業並未重視或利用 IT 可以為策略規劃帶來的洞察力。

他表示，企業的會計做法使這種情況雪上加霜，因為財務部門關注的是年度數字，而針對策略目標的 IT 投資往往是跨多個年度的努力行動，這種不匹配的情況持續在許多組織中造成緊張。

「有時候，組織做出的策略性決策並不利於組織長期的成功，」他說。

6. 解決 AI 問題需要採取全面的方法

資訊長們表示，在過去一年裡，他們也學會如何看待生成式 AI — 以及整體 AI — 有些人已經全心接受它，有些人則害怕它，還有一些人不知道應該如何看待它。

「有些領導人相當渴望變革，但其他領導人則表示，『不，我們不能這樣做，』」製造公司 Avient 的資訊長 Amy Evins 說道。「所以必須教育人們這項技術是什麼、它是什麼樣子，以及應該如何看待它。」

要因應這種情況，埃文斯認為，最好的策略是採取非常有目的性的方法來利用這項技術。她首先確定了構成 AI 使用範圍的原則，然後制定政策，以確保實施的做法能夠在這些範圍內進行。

「人們會使用 AI，我在想，『我如何與他們合作？我不想禁止人們去探索這個領域，那麼我該如何安全地促進此事？』因此，我給人們一個沙盒環境，能夠跟他們說，『去探索吧』，但是要待在這個受控制的環境〔沙盒〕內進行，」她解釋道。

其他資訊長表示，他們也利用過去一年的經

驗教訓來落實他們的 AI（尤其是生成式 AI）方法，並指出應用良好治理和其他現有最佳實務來使用該技術的重要性。

例如，Ferro 表示，他開發了一種方法，聚焦於優先考慮預計會帶來最大價值的專案計畫，先從小規模開始，等證明價值之後再擴大規模。

「資訊長們也受到技術熱潮的帶動。但你只能下這麼多賭注，不能無限制地投資。因此，請聚焦於適合貴公司的最佳使用案例。你可以在邊緣進行創新，但要確保你所投資的技術對貴公司和客戶有用，」他補充道。

7. 彈性工作模式(做得好)可以產生效益

對 Ferro 來說，繼續在任何地方遠端工作的選擇，讓他相信，這項工作場所政策不僅會繼續存在，而且還需要像他這樣的資訊長優先考慮促成彈性工作。「這是確實對用戶體驗進行深思熟慮，」他解釋道。

這意味著進行小組訪談並建立用戶群組，以提供持續的反饋意見；查看疑難通知，以尋找顯示問題的模式和需要改進之處；提供充分的訓練，確保所有員工都能自在、自信地利用協作工具和其他工作場所技術。

它也意味著找到方法來幫助團隊 — 包括 IT 部門內部的團隊 — 聚集起來，進行協作、連結和慶祝。

「這意味著，你是有空而且可以取得聯繫的，你正在積極主動進行外部聯繫，表達感激之情，你不只是等待事情發生，而是進行抽查。此外，你不僅聚焦於員工的生產力，也聚焦於他們身為個人的情況，」Ferro 說道，並指出他的 IT 員工遍布 30 多個國家。「我們必須照顧整個人。在現今混合工作的時代，我們都習慣了螢幕上出現孩子和寵物。你必須傾身投入並接受這一點。」

8. 不過，重返辦公室也沒那麼糟

另一方面，一些資訊長表示，過去一年的報告顯示遠端工作的缺點，促使他們重新平衡員工



的工作排程。

Clackamas Community College 社區學院的資訊長和資安長 Saby Waraich 的情況就是如此。他指出，有關 2023 年的一般報告，內容包括員工生產力下降、人們同時從事兩份工作、以及日益增加的孤立和心理健康問題，是重新評估遠端和混合作業狀態的理由。

Waraich 的團隊已經完全遠端工作一段時間，現在每週三天在現場工作。他打算明年初重新評估該時間表，以確定是否將在辦公室內辦公的時間表增加到每週四天。

9. 為意外情況做好準備

去年出現的另一個經驗教訓是，需要為可能不在議程上的事件做好準備。

正如 IT 領導人 Sam Segrán 所解釋的，資訊長們一直致力於處理長期存在的優先事項，因此許多人沒有為出乎意料的變動做好準備。

「過去幾年，資訊長的主要優先事項是業務協調、網路安全和基礎設施韌性、用戶體驗、數位轉型、資料管理、包括 AI／機器學習和量子運算在內的新興技術，以及供應鏈問題。然而，

2023 年的兩個最大重點是，生成式 AI 在速度和影響範圍上的大幅增加，以及政治和社會方面的影響。」

德州科技大學資訊長和 IT 副總裁 Segrán 表示，這兩個事件讓一些資訊長陷入被動模式，並指出資訊長們「爭相整合、管理、促進、資助和支持這種大幅增加的生成式 AI 使用」。

與此同時，他表示，圍繞著 TikTok、微信和其他技術出現的疑慮和限制，「對資訊長造成額外的營運挑戰，包括提高網路安全和營運成本、履行法規遵循要求，以及在可行的情況下幫助客戶找到替代技術。」

Segrán 表示，資訊長在未來工作時應牢記此類事件，並採取行動以便處於更好的位置加以因應。他列舉資訊長需要做的事情：充分了解新聞主題；為所有員工提供持續訓練；加強與非 IT 合作夥伴的協作；使用以行為為主的政策，使這些政策即使在不斷發展的技術環境中也能保持相關性和恆久性。