

IT必須掌握的新核心能力

為你贏得一席之地的技能尚且無法讓你得到話語權，在企業紛紛數位轉型的年代，學習新技能對於是否取得高層次 IT 成果至關重要。

文／Dan Roberts 譯／雲翻譯

幾週前，我與 CVS Health 的技術長(CTO) Claus Jensen 聊了一會，討論了IT組織目前面臨的不斷變化的挑戰。他稱當前局勢為三重打擊。

「大家都知道大環境正在發生變化——而且變化的速度正在加速。而且，大企業的社會責任及消費者期望等方面，也在不斷變化。再加上大企業對員工的期望也在變化：員工現在不僅需要成為優秀的士兵，他們也需要成為領導者、合作者和有遠見的人。」

如今，外界期待資訊長實現這三個期望，以前所未有的速度朝著新方向發展，同時創造並留下新型的勞動力。

Jensen 認為：「但是，你不能立即重新建構企業文化，也不能只是更換團隊成員。」

這就是三重打擊，而且多年來，IT領導人不斷告訴我，長久以來IT產業邁向成功的模式，並不是解決這個問題的答案。過去，我們期望IT能夠展現出人際溝通、影響

力、創新思維或客戶關懷等軟實力，甚至能夠在其它領域勝出。

這些是當今業界最需要的能力，但是與我合作的每位資訊長都討厭「軟實力」這個詞。因為它未能反映出目前IT專業人員心目中真正重要之事——亦即新的核心技能。

新的核心競爭力

Jensen 的三重打擊並不是要「爭取一席之地」這個典型目標。

「我們已經有一席之地了，」路易斯安那州 Blue Cross 和 Blue Shield 公司的資訊長(CIO) Sue Kozik 表示：「現在的重點在於我們的行為模式、如何實現遠見。」

她對這個問題有一個簡單的看法：「我總是問團隊成員：『如果企業有機會聘請其他人來完成IT工作，他們還會選擇我們公司嗎？』因為我們每天都必須贏得客戶的青睞，生意才會上門。」

我所屬的公司與巴布森學院(Babson College)專家進行的研

究指出了IT成熟度曲線，研究顯示領先的組織通過成為策略合作夥伴以贏得業務，然後進一步發展成為「創新的預期者」，從而推動業務前進。

IT組織利用更改其工作方式來提高自身的等級。透過成為願意了解業務的合作夥伴，以及成為了解市場的創新策略家，眾資訊長及其組織贏得了參加足以參加更高等級討論的信任。

當我們觀察領先組織的工作方式時，我們發現硬實力並非其出眾之處。其實我們指出了14種核心能力，而技術敏銳度只是其中之一。真正的差異因素——也是取得高層次IT成果的所有其他基本要素——就是我們不斷提及的軟實力。軟實力才是IT真正贏得信任的方法，可以進一步讓你在成熟度曲線上向前進，並真正幫助你得到話語權。

Ouellette & Associates 來自巴布森學院及 Ouellette & Associates 的研究指出了14種取得IT成果的核

心能力——除其中一項外，其餘皆為非技術軟實力。

半導體和LED技術製造商Cree的資訊長 Steve LeMoine 將個人核心技能分為四種能力類別：

1. 領域專業知識、
2. 變革型領導、
3. 計劃/專案執行、
4. 組織領導和發展。

他說：「當我們在內部進行季度開發時、面試求職者時，我們實際上是在關注這些關鍵領域及其中蘊含的核心技能。若求職者只有領域專業知識，成功的機率實在不高。我曾經遇過，求職者意識到我們公司對變革型領導一類的事情有

多認真時，便選擇退出。」

好奇心顯示出與眾不同

什麼樣的人會向前邁進，學會表現出與眾不同？多年來，Sue Kozik 幫助許多IT組織進行數位轉型，她提供了全面而實際的答案。

她說：「我告訴我的員工，你必須保持好奇心，如果你真的對我們想要完成的事情不感興趣，那麼你就是選錯了公司。」

這意味著對他們的工作內容、IT的職責、公司的使命和IT產業感興趣。

她說：「對於我的IT組織裡的600位員工來說，我對商業敏銳度

的要求很高。」「其中包括三班制網路營運中心經理必須了解醫療保健業務及其作用如何。」

她問旗下主管，並希望這些主管再問他們的屬下，該如何適應組織以及如何使企業以不同的方式做事。

在你要求團隊成員改變之前，請確保你自己能夠完成任務。當你感覺自己或組織陷入困境時，你必須有勇氣找出原因。

Jensen說：「十次裡有九次的原因就是你。但除非你非常主動地檢視自己，否則你也看不到那塊玻璃天花板似的困境。」

懷著勇氣（和好奇心）去真正

IT核心能力





地評估自己。問問同事和老闆：你為什麼未能升遷，或是預算需求被打回了票？為什麼IT在這種策略討論或外包決策中沒有發言權？

Jensen指出：「大多數技術人員都具有相當高的分析能力。但是你還記得上一次把高超的分析能力用在自己身上是什麼時候嗎？」

並非所有人的目標皆相同

當新領導人帶著遠見進駐一個組織時，組織通常會做出對新核心技能的承諾，並且戮力實現目標。要求大家不僅要改變工作方式，而且得改變行為模式和展現自我的方法，是一個巨大的挑戰。並非每個人都會為此努力。

Cree的LeMoine說：「我敢打賭我們四年內已經替換了超過三分之一的團隊成員。幾乎每個選擇退出的人都意識到合格門檻不斷提高，而且Cree的轉型幅度大到他們

無法承受。

我來了不久就失去了三分之一的團隊成員，我的上司還以為我會損失掉一半。」

自從新官上任期的人事大地震之後，兩位領導人的員工流失率都降到非常低。而失去沒有共同願景的員工，反而創造了引進能夠樹立榜樣的新成員的機會。Sue Kozik強調，這個舉動對於轉型極其重要。

「我認為99.9%的人每天上班都想做對的事，因此，如果員工沒有按照自己的意願處理工作內容，通常是領導能力方面的問題。」她說她問自己是否旗下有足夠的人能夠展示新的核心技能。「因此，在職缺出現時，我引進了一位榜樣，以證明確實執行這些新方法是安全的。」

LeMoine說，建立榜樣非常重要，以至他剛到Cree時，就中止了

實習計畫。「當時我們有兩個實習生，但我問大家：『你想讓你的孩子在這裡實習嗎？他們要學什麼？他們有什麼榜樣能效法？』」

那是2015年的事了。Cree在2018年時有50位實習生，今年有125位。他說：「我們計劃明年招收250至300名實習生。」

重塑文化、重新定義績效

這些偉大的領導人對企業寄予厚望的三重打擊有三方面的回應：

- 認識到你必須以不同的方式出現。
- 認識到你必須重組改造組織。
- 認識到並不是每個人都會幫助你實現遠見。

但是，一旦你致力於這種幅度的變革，你實際上該如何開始灌輸一種圍繞人際交往能力建立的新文化。