2022-05-23

**譯者**．**陳如月**

與哈佛商學院教授Linda A. Hill的問答

如果不到一半的公司高層認為他們的組織擁有在數位時代競爭的合適人才，那麼人才發展扭轉的策略是什麼？在哈佛商學院健康照護校友會（Harvard Business School Healthcare Alumni Association， HBSHAA）問答系列的這一期節目中，哈佛商學院教授Linda A. Hill 博士與Pharmaceutical Executive的撰稿人Michael Wong分享了她對這一主題的見解。

**Wong：**在我們上次的問答中，你分享了關於透過集體智慧提高藥業轉型速度的想法。具體來說，你解釋了偉大的創新領導者如何不符合傳統的「好」領導模式，在這種模式中，高層成員被認為是制定方向並激勵他人追隨的有遠見的人。相反地，你的研究指出，那些建立經常創新的組織的領導者儘管富有遠見，但他們更注重創造一個其他人既願意也能够創新的環境。創新是一種自願行為，更多的是共同創造，而不是追隨。

但是，公司高層在其全球營運中是否有這樣的人才採取這樣的行動？畢竟，你最近的研究指出，97%的人同意或非常同意，除非公司開始數位化轉型，否則公司將無法保持競爭力，但只有 47% 的人認為他們的組織擁有在數位時代競爭的合適人才。

**Hill：**我剛教完一門關於引領數位化轉型的執行領導教育課程。執行領導們分享了有關如何應對吸引、更重要的是留住頂尖數位人才這一艱鉅挑戰的策略。但他們都承認，要促進數位化轉型，關鍵的當務之急是提高組織中每個人的技能。提升技能更多的是改變心態和行為，而不是能力。在我們的研究中，公司高層認為會產生影響的是好奇心等心態，而不是編碼。

雖然數位素養很重要，但並非每個人都需要成為Python程式設計師。最重要的是領導者及其員工如何與具有專業技能的人合作。沒有一種功能可以獨攬全局。在我們的計劃中，我們進行了模擬以表露與開發一個演算法相關的所有倫理困境。程式設計師無法獨自做出這些判斷。我們還能夠證明，只有透過合作，業務部門的領導者才能提出「正確的問題」，讓他們的分析團隊進行A/B實驗，為他們試圖解决的問題提供答案。

由於大多數人都不願意暴露自己的局限性，因此，公司高層應該定下基調，就像一位高層說的那樣，離開「他們的象牙塔」，與跨職能、跨世代團隊的成員一起解決問題。透過表現出他們願意與技術人員互動並尋求建議，鼓勵其他人採用整個企業的學習和以客戶為中心的思維方式。

**Wong：**隨著公司計畫2023年人才管理工作時，在建立能夠在數位時代成功競爭的有能力的勞動力時，他們應該考慮哪三項建議？

**Hill：**首先，公司高層需要提供易於使用的工具，這些工具可以幫助促進其組織內部以及與包括各自生態系統中的客戶在內的利害關係人之間的協作。當然，那些依賴API設計方法和可視化工具的人會發現員工和客戶採用這種技術。但是開發用戶友好工具的唯一真正方法是讓那些開發工具的人與應該使用這些工具的人攜手合作。

高層開始意識到數位人才需要具備同理心和溝通技巧。正如一位高層所說，如此多的公司正在為其數位組織增加設計思維人才，這並不奇怪 — 以幫助他們的數位人才「愛上使用者的問題」，而不是他們最喜歡的尖端技術解決方案。

其次，從我與全球公司高層的接觸來看，很明顯，儘管對數位資產進行了出發點很好的重大投資，但許多投資並未得到充分利用。這些閒置資產是一種尚未開發的資源，可用來與具有創新能力和解決任何組織都無法單獨應對的挑戰的利害關係人建立未來展望的聯盟。

如果公司高層及其員工想要滿足企業在應對永續性和不平等等的社會最棘手的挑戰方面發揮作用的日益增長的需求，他們就需要接受一種新的作法，即經常與生態系統中的其他部門建立跨部門的夥伴關係。公司高層要培養既能夠進行策略性思考，又能夠進行系統性思考的領導者，他們能夠將各個點聯繫起來，並找出如何超越組織邊界催化變革。

雖然Fortune 500強中的幾家企業都表示，他們必須與其他生態系統利害關係人協作，以實現大膽的抱負，但只有當組織的聯盟能夠從構思擴展到實施時，才會有回報。這就是集體智慧的用武之地 — 公司高層如何培養能夠跨多個組織工作的領導者，他們願意並且能夠一起協作、實驗和學習。這是一項艱鉅的任務，因為許多公司高層仍在努力打破他們自己組織內部的孤島。

最後，公司高層領導者需要提供一種企業環境，以平衡對速度的緊迫感和對長遠目標的理解。一個例子是Pfizer全球臨床供應 (Global Clinical Supply，GCS) 副總裁Michael Ku，他領導Pfizer全球臨床供應組織長達10年的文化和數位化轉型。

2011年，在公司經歷了大規模的併購和外包舉措後，Ku升任現職。他和他的新領導團隊著手建立患者的第一個主動的、端對端、數位和實體的臨床供應鏈。他花了三年時間建立文化基礎，又花了三年時間徹底改造GCS的遺留系統並發展其數位能力，再花三年時間在他不斷發展的全球組織中嵌入創新文化。正如Ku和其他領導人將告訴你的那樣，數位化轉型永無止境 - 新興科技正在創造更多令人興奮的可能性。

正如大多數讀者可能猜到的那樣，鑑於Fortune 500強企業發生的典型組織變革，保持這種永續性的專注和承諾是具有挑戰性的。儘管如此，GCS在成為一個敏捷、創新的組織方面獲得重大進展，這是支持Pfizer專注於開發創新藥物和疫苗的新策略所必需的。當COVID-19襲擊時，該組織剛剛開始試行每週5天、每天24小時的勞動力模式。該團隊發現自己處於第一線，必須提供Pfizer的候選疫苗和研究性抗病毒研究，同時還要確保全球數百個其他試驗的臨床供應的連續性。

從中吸取的教訓是，由於在文化和數位化轉型上花費了10年的投資，他們已準備好迎接挑戰，並幫助Pfizer在創紀錄的時間內提供COVID-19疫苗。透過擁有合適的人才、技術和流程，該團隊創造了價值，支援Pfizer在COVID-19期間的豪賭。

***Linda Hill***博士是哈佛商學院Wallace Brett Donham工商管理教授，也是領導力倡議的主席。 她在哈佛商學院完成了博士後研究，在芝加哥大學獲得博士學位，並在Bryn Mawr College獲得學士學位。

*Michael Wong*是哈佛商學院健康照護校友會的名譽董事。

(資料來源：Pharmaceutical Executive)