



KORN FERRY®

视角

## 数字化转型的 必备素质

伟大的数字化领导者拥有易于被忽视或被误解的特质。

他山之石：从 First Data、Clorox 与 S&P Global 等公司的故事中，让我们了解如何避开关键陷阱。



### 挑战：

快速变化的环境远超组织培养下一代领导者的速度。

### 解决问题的必要性：

在瞬息万变的商业环境中，员工是组织生存和发展的决定因素。

### 解决方案：

以企业的未来发展（而非企业的现状）为依据调整人才识别、人才培养和人才保留战略。

一个简单的想法引发的划时代科技，颠覆鸡肉快餐爱好者的世界。两年前，Chick-Fil-A 推出了一款手机应用程序，让该品牌（主打鲜美多汁的鸡肉三明治）的忠实消费者可以通过手机端订餐并付费，免去排队点餐的麻烦。应用程序上架仅三天下载量就高达一百万人。

可想而知，如今有许多组织都“跟风”推出帮助消费者“免排队”的科技；但有趣的是，这个简单而炫酷的想法，并非诞生于硅谷某个后院的车库，而是源自一家专注于提供支付服务，市值 120 亿美元的组织，First Data。为了提升客户体验，First Data 开展了一项“行动学习”，由其青年员工资源组（YoPro）及创新实验室负责。First Data 执行副总裁兼人力资源负责人 Anthony Marino 坦言：“从提供支付服务到提供科技服务，年轻的职场精英们对高管工作的支持至关重要。”简而言之，该组织已完成了深入人心的文化转型。



然而，类似的转型却把当下绝大多数的组织都难住了，可以肯定的是，众多组织正在科技方面大力投资，以期跟上商业变化的步伐。但事实证明，许多组织往往倾向于关注过程，而忽略了背后的人才。正如光辉国际全球高级合伙人兼数字化咨询业务负责人 Melissa Swift 所言，这种批判性的心态转变已被“故意忽略”，用以维持新旧招聘模式和发展模式之间的平衡。

Melissa 表示，那些看起来不符合标准的人才，往往恰好是真正适合的。在复杂的数字化转型世界中，有些事情看似错误，但实则正确。Melissa 说：“企业需要人才战略应对未来发展，但仍有太多企业的招聘仅着眼于当下。”

**“我们的目标是创造合适的学习机会，培养领导者。”**

”

\*\*\*

过去，随着组织规模越来越大，越来越复杂，组织倾向于打造自主的员工团体，并尽可能控制风险。相应的管理方法是：层级制度，传统薪酬，静态团队和封闭的环境。但是研究表明，数字化可持续发展（即组织在瞬息万变的商业环境中不断适应和发展的能力）所需要的正好相反：它需要一种更加敏捷、基于团队的运作方法。

培养这种文化需要全新的领导方式。人力资源经理协会成员 Ashley Inman 说道，“随着人力资源职能与运营的整合，人力资源专家日渐成为成功的合作伙伴，帮助组织识别成功所需的知识和技能类型，而非仅仅依靠过往的经验”。作为人才招聘小组成员之一，Ashley Inman 在制定人力资源战略规划、人才招聘和人才保留等方面累积了最佳实践。

类似的变化发生之处或许也让人大感意外。例如，Clorox 大概和你印象中的科技公司大相径庭。五十多年间，Clorox 只销售漂白剂，随后其业务才细分为木炭、猫砂、沙拉酱等，但这并不妨碍其成为一家数字化组织。在 Clorox 六十亿美元的年收入中，数字化销售约占 5%；其广告和营销投入 50% 以上用于数字化模块；该组织在创新方面的投资，每年持续带来 2% 的销售增长。“数字化必须成为我们的核心能力之一。” Clorox 全球运营副总裁 Rick McDonald 表示。他举例说，仅消费者数据分析模块，Clorox 就约有 40 名在职的“数字化科学家”。



## 数字化变革：三个案例研究

跨行业的组织正在改变他们招聘和培养人才的方式，以加强数字化领导者的储备。  
以下是 First Data, Clorox 和 S&P Global 三家组织应对挑战的一些方法。

实习生和校园招聘人数  
增加两倍。

### First Data

创建 YoPro 员工资源小组，  
鼓励初级员工在领导力和发展  
计划方面积极发表意见。

招聘时，将对候选人在文科和  
商科的偏好，转向数学、计算  
机科学、工程、物流和其他  
数字化技能相关的专业。

与佐治亚理工学院合作开发  
数字化供应链战略和领导力  
高管教育计划。

### Clorox

对某些岗位的要求重点转换  
到技能上，而非经验或教育  
背景，以扩大新出现岗位的  
人才储备库。

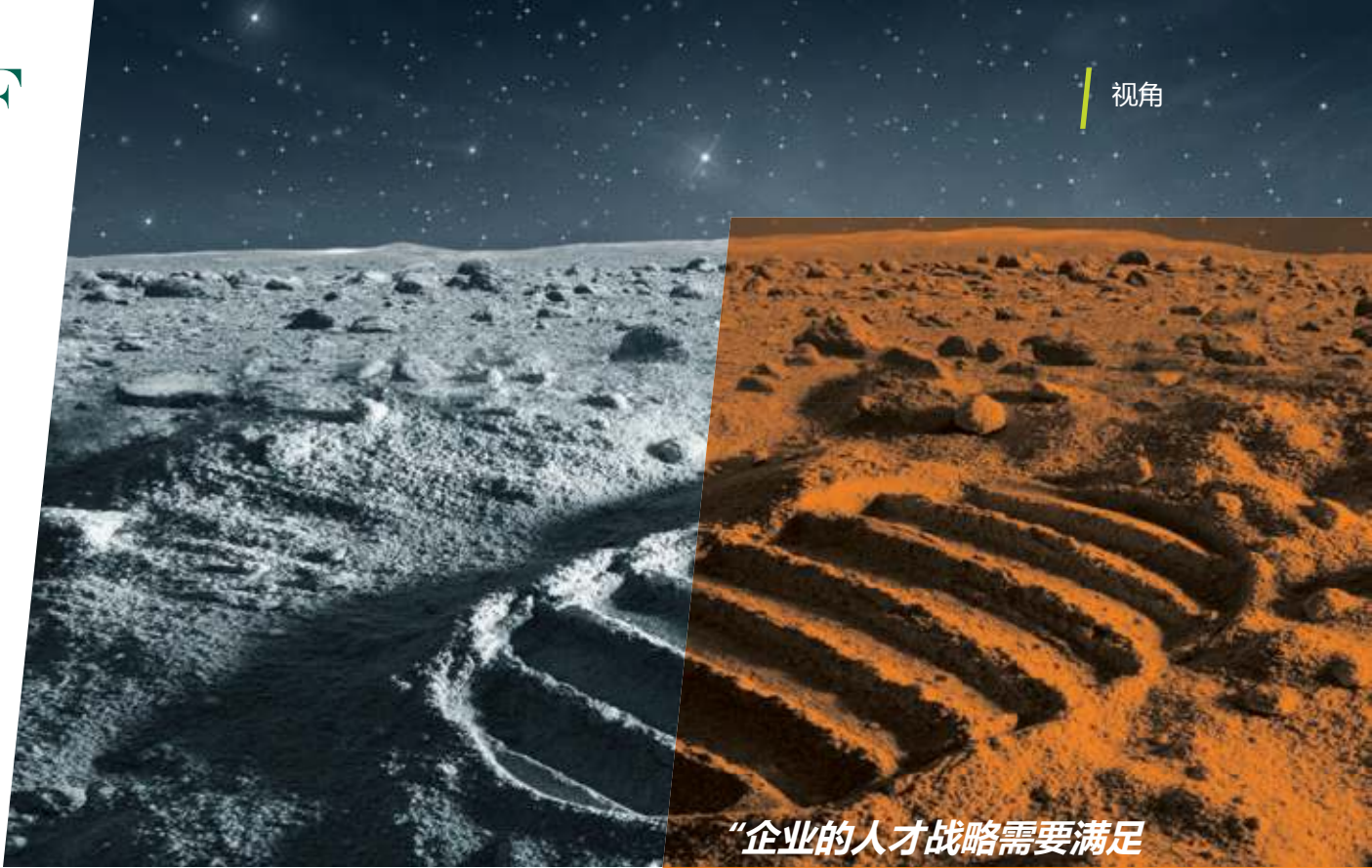
调整新员工入职培训  
计划，更加注重  
数字化培养。

开展“EssentialTECH”计划，  
提升员工数据科学、云计算  
和其他数字化相关技能。

### S&P Global

全球 75% 以上的员工接受  
了自动化和人工智能培训，  
并且有望在年底前对其所有  
2 万名员工进行培训。

与 Girls in Tech 合作，为全  
球 350 名女学生开设专属  
课堂并提供在线导师培训。



**“企业的人才战略需要满足未来的发展，但仍有太多企业的招聘仅着眼于当下。”**

在 Clorox 工作超过 25 年的 McDonald 坦言，为供应链领域寻找和吸引编程人员和数字化科学家是十分具有挑战性的新尝试。此外，组织内的 8000 多名员工跨越了五代人，因而在技能方面存在明显的差异。因此，Clorox 决定采取大胆的举措：与佐治亚理工学院建立合作关系。

在学校的帮助下，Clorox 为中层管理人员提供数字化战略和领导力的高管教育。为期两周的供应链战略和领导力论坛总共包括了 22 门课程，提供封闭式和沉浸式培训，透过数字化视角，重点关注四个关键领域：战略思维、卓越运营、领导力和应用知识。自该计划启动以来，来自 11 个国家的 280 位领导者已经完成了该项培训，极大地提升了组织的继任计划。到 2020 年，Clorox 预计将有 800 名管理人员和 85% 以上的供应链员工将完成高管培训项目。

Clorox 在招聘方面也同样大刀阔斧，改变或摒弃以前对招聘职位设置的“门槛”，例如教育背景。McDonald 表示，新员工的入职流程也有所调整，更加关注组织的

数字化工具和架构。其结果就是，在韦莱韬悦 (Willis Towers Watson) “可持续员工敬业度指数的高绩效组织” 研究中，Clorox 的排名高于平均水平。该指数主要衡量员工的敬业度和留任意愿。

McDonald 说：“我们的目标是创造合适的学习机会，培养出一批符合未来预期的，与数字化架构匹配的的优秀领导者。”



### 转变视角

崭新的工作方式需要以全新的视角评估人才的工作经历和性格特质。以下这些曾经被视为“危险信号”的表现，如今也许要另眼相看。



#### 任期较短

有些候选人简历上频繁变动的任职组织可能代表跳槽，但也可能透露出数字化领导者特有的“先锋心态”。



#### 职位跨度大

一份看似在没有关联的组织 and 岗位上任职的职业经历实际上代表了较高的模糊容忍，而这正是许多数字化领导者所需要的。



#### “无名”雇主

简历上缺少知名雇主并不意味着应聘者没有做好加入大型组织的准备。这可能意味着候选人有足够的好奇心，乐于尝试新鲜事物。



#### 长期效力一家组织

效力于同一家组织可能仍然意味着忠诚和承诺，但也可能掩盖了求职者缺乏学习敏锐度的事实。当今数字化人才需要学习敏锐度。

\*\*\*

当然，优秀的领导力在所有这些变化中起着重要作用，这可能是组织面临的重大变化之一。Melissa 说道：“杰出的数字化领导者在简历上或许并不好看。”

Melissa 举例，如果数字化领导者具有“先锋心态”，这就意味着他们在测评中表现出比其他人更突出的好奇心、适应能力和冒险精神。在简历中，这些特质展现的行为可能是频繁跳槽，任职毫无关联的岗位，以

及缺乏知名雇主的任职经历。过去，在一家组织担任同一职务的十年经验可能表明稳定；现在它可能意味着缺乏学习敏锐度。

更重要的是，根据光辉国际的研究表明，数字化领导者更加包容，在情商方面得分也更高。这与硅谷倡导的理想数字化领导者形象（即具有“快速行动和突破常规”心态的千禧年代白人男性）恰好相反。



尽管如此，对于招聘人员来说，要破译一页简历中所包含的特质并不是一件容易的事。因此，许多组织正求助于人工智能。例如，数据和分析公司 S&P Global 正把人工智能运用于需要高投入度和参与度的领域并探索模式。S&P Global 在澳大利亚、中国、印度、美国和其他 27 个国家和地区拥有大约 2 万名员工。S&P Global 执行副总裁兼首席人事官 Dimitra Manis 表示：“我们正在使用人工智能从大量数据中识别模式，以突显趋势，并尝试了解趋势之间的关系。”

可以肯定的是，S&P Global “为未来市场提供动力”的愿景很大程度上依靠对新数字化科技的投入和培训。S&P Global 计划将科技投资增加一倍，用于其“EssentialTECH”计划。S&P Global 招聘人才也更多元化，比如曾经任职汤森路透 (Thomson Reuters) 和安盛 (AXA) 的 Manis，S&P 招聘她很重要的原因在于其任职期间，在评估潜在收购目标的人才和文化方面累积的丰富经验和工作背景。

Manis 表示，S&P 最近斥资 5.5 亿美元收购数据分析和机器学习企业 Kensho，将有助于加速创新，并成为 S&P Global 的“EssentialTECH”培训计划的关键支柱；该计划旨在使组织的整个员工队伍在数据科学、云计算和其他数字化技能方面保持一致的水平，以满足客户快速发展的需求。为适应这个快速变化的数字化时代，组织的努力将是惊人的。在“EssentialTECH”培训计划的前九个月里，该组织超过 75% 的全球员工都接受了自动化、人工智能和其他科技课程的培训；该计划有望在 2019 年底前吸引所有 2 万名员工参加。

“每个人都需要围绕科技、理解并使用相同的科技语言，” Manis 解释。“在 S&P Global，我们在投资和建设这些全新能力领域的同时，始终以人为本。”



了解更多光辉国际  
研究报告

