

企业数字化领导力建设

杨安鑫 朱圆媛 宋卓凝 王雨宁

北方工业大学经济管理学院, 中国·北京 100144

【摘要】在数字经济时代变革下,企业推动数字化转型已经刻不容缓。本文提出中小型企业急需提升数字领导力,从数字化领导力建设的影响因素来分析,并提出开发数字化领导力具体解决方案以及在数字化领导力对员工行为与绩效的影响。希望通过数字化领导力建设提高数字化转型的效率,引领企业在数字经济生态中高质量、可持续发展。

【关键词】数字化领导力; 数字化建设; 企业管理

1 企业数字化领导力建设现状

基于Avolio等提出的数字化领导力概念,我们认为可以从两方面衡量企业数字化转型过程中领导力建设的现状。一是战略意识层面,企业领导者是否意识到或是否重视将数字化转型作为企业的核心战略;二是具体能力层面,企业领导者是否能进行将行政命令权威转向靠数据和企业文化驱动的转变,成为基于数据化决策的愿景型与赋能型领导,具备运用先进技术充分发挥领导者的管理职能,即计划组织领导控制^[1]。

在当下的中小企业数字化转型过程中,在战略意识层面,一部分企业已经认识到把数字化转型作为企业核心战略是刻不容缓的;但如何在数字经济中发现新的商业模式,却是大部分企业的重点难点问题。而在具体能力层面,不少企业都能将数字化融入到组织结构、业务流程中。例如,酷特智能,一家定制西服的公司,它的工厂里每个工位的生产流程都源于数据的驱动,因此大大提高了生产效率和组织的弹性,数字化与自动化帮助企业实现提质降本增效^[2]。

2 数字化领导力建设的影响因素

2.1 环境因素

2.1.1 新基建推动数字化

2020年的春天,新冠肺炎疫情突如其来,给全球的经济带来了极大的冲击,导致各行业经济下滑。2020年7月15日,国家发改委、中央网信办、工信部联合提出要加快推进产业数字化转型,我国数字经济展现出强大的活力和韧性。

可以看出,国家已经明确提出加快新型基础设施建设的步伐。新基建是指以5G、人工智能、工业互联网、物联网技术为代表的信息数字化的基础设施,充分体现出数字化转型的重要意义^[3]。

2.1.2 商业模式推陈出新

互联网让我国的商业环境发生了巨变,销售方式大面积由线下转换为线上,网红经济与知识付费也为市场带来了新的消费模式。与此同时催生了短视频、网红带货等传播全渠道,为各行各业提供了新思路。为了应对政策及商业环境的变化,企业在打散或重组的问题接踵而来,由此为人力资源从业者在人员招聘与分配上带来了新的挑战。

2.1.3 科学技术日新月异

科学技术的飞速发展让我们无时无刻被各种各样的新兴技术所包围,各家企业也在顺应科技发展潮流的过程中不断尝试,人工智能招聘、人工智能人才测评、大数据分析及决策等科学技术逐步进入不同行业。对于人力资源从业者来说,既要时刻关注新兴科技带给行业的变化,也要思考如何利用科学技术发展所带来的机遇和红利,来为企业提供更好的人力资源保障^[4]。

2.2 组织因素

2.2.1 系统割裂分散

随着企业的不断发展,很多企业增设了具体的职能部门,但越来越多的职能部门,却没有很好的关联,各个职能部门的系统分散割裂。领导者并不能管理所有部门,因此HR导致一些

人力资源分析的工作由于系统分散的原因而无法落地。

2.2.2 高层管理者的作用

高层管理者常常会作为企业数字化变革的引领者、推动者,同时也作为数字化领导力建设的重要人群之一,企业应该为其提供一个良好的环境与机会。除此之外,企业也应该重视对那些愿意参与到数字化变革之中的高管进行相应的培训,提升他们的数字化素养与相应的知识储备,这同样是数字化领导力建设的重要部分之一。

2.2.3 董事会的数字化程度

企业在建设数字化领导力,攻克数字化过程中遇到的种种难题时,需要一个有相当数字化程度的董事会提供帮助。研究显示,判别董事会是否具有数字化头脑有两个决定性因素:成员中是否有对最新技术有企业级理解的人,是否有足够数量的董事能真正理解数字化。在相关的量化测试中,当拥有数字化头脑的董事达到3人时,能给财务业绩带来显著影响,但超过3人时,企业财务业绩指标并无更显著增长。

2.3 领导者自身因素

2.3.1 数字经济洞察力

对数字经济的洞察力来源于对数字经济概念的准确把握、对国内外数字经济发展阶段的宏观研判、对数字经济商业模式的深入理解、对数字生态的全方位了解等多个方面。特别是在当前数字经济宏观测算体系尚未健全的形势下,种种决策都离不开敏锐的数字经济洞察力,因此领导者提升数字经济洞察力势在必行。

数字经济洞察力的提升可以分为技能与能力两部分。技能方面,领导者应提升思考技能。如今商业模式不断创新,如何在不断创新的环境中结合行业与组织特点,找准自身定位是领导者应当思考的。能力方面,应提升抓住机遇的能力。在数字经济发展迅速的当下,机遇处处可见,先人一步抓住机遇便可获得更大优势立足数字经济生态圈^[5]。

2.3.2 数字人才培养力

领导者应该具备一定的数字人才培养力。这就需要领导者自身具备较高程度的沟通能力,了解人才招聘的渠道、行业标准,明确企业需要的人才类型及其应该具备的能力素养,也要有一定程度的人才培训经验与方案,设计出符合企业数字人才需求的培训方案,使企业所招聘的人才能及时转化成企业所需要的人才。

2.3.3 数字资产运营力

数字资产运营力是领导者对数字资产的认识和运营的能力,它发挥着重要的作用,关乎到企业的生存与发展。其中,工作能力、与员工交互并沟通的能力、品牌营销能力都在数字资产运营中有着极为重要的地位^[6]。

工作能力是指领导者要具备工作的相关技能,对于基础业务、行业知识、技术技能等都能熟练掌握,这是梳理自身现有的数据资源体系的基础。

员工交互并沟通的能力,是指领导者通过交流与教导员工,让他们获得更高的认知水平和学习能力,有机会使用数字

化技能及机器完成现实世界的工来实现数字资产的高效运转。

品牌营销能力,是领导者需利用社交媒体创造积极的品牌形象,强调企业文化的积极方面,增加员工自豪感,在此过程中建立强大的连接,吸引和留住员工与用户。

2.3.4 数字科技学习力

20 世纪初至今,移动互联网、机器学习、机器人技术、量子信息技术、5G 通信等技术得到了飞速发展就目前而言,最不容易被人工智能替代的岗位是需要自我认知能力的工作。

由此可见,对于企业领导者来讲,学习新的职场技术、有专业化的学习能力并且能够加强员工的数字科技学习力,形成人与数字科技相结合的最大化优势对于企业的数字化转型尤为重要。

3 开发数字化领导力建设的具体解决方案

3.1 组织方面

3.1.1 激发组织中层及基层的数字化意识

在《数字化领导力》一书中,方跃构建了一个数字化2+3+4模型,由最高层战略层,中层契机层以及最底层四个落地领域组成。而无论是契机层还是落地领域层,这些都离不开中层及基层的管理人员和员工,激发组织中层及基层的数字化意识,有利于解决阻碍企业数字化领导力建设中的响应速度缓慢等问题。

如何激发组织中层及基层的数字化意识,可以从培训做起。给予组织中层及基层人员必要的数字化相关的培训,让员工具有自主收集信息、整合信息、运用信息、创新信息的能力,释放员工自身的能量,营造一种共同的数字化建设认同。

3.2 领导者方面

3.2.1 定期培训,提升变革意愿

强烈的变革意愿和前瞻性观点一直是领导力的重要组成部分,在动态的数字化环境中更是如此。通过对领导者进行定期培训,使其认识到变革的重要性与必需性,拥有数字化转型的意愿和战略,然后将理念贯穿于管理工作中。通过强烈的变革意愿引领企业进行数字化转型并积极响应这些趋势,辅助员工找到数字化转型中的发展目标和方向,带动员工一起实现这一愿景^[8]。

3.2.2 定期学习,提高数字素养

数字素养是领导者能够理解数字技术的重要能力。一个具有数字文化的领导者能够跟上数字时代的发展和趋势,能够阐明这些趋势如何能为组织带来新的价值或对组织构成的威胁,面对不确定的环境中也能做出更明智的决策。

在学习的过程中,领导者可以依据数字技术和环境的变化,进行自我审视,分析自身的优势与不足并进行记录。每隔一段时间对比环境与自身的进步制定下一阶段的学习计划。并且,领导者在自我学习的同时要主动识别和定位中层管理人员,组织并鼓励他们共同学习。如此级级相扣,形成企业内良性的学习环境,企业上下共同提升数字素养。

3.2.3 改变管理方法,培养员工能力

数字化转型面临的不仅仅是资源约束与战略改变,还有人才缺乏。面对外部数字环境的剧烈变化,领导者没有足够的时间和机会去试验决策的效果,如果依然采用传统自上而下的沟通和决策方法,那么数字化转型战略可能会产生发展瓶颈。相反,通过改变管理方法,将数字项目划分为各个较小的业务单元,单元之间保持网络沟通,每个单元由相应员工负责。这样的方式不仅提高了管理效率,还能激发员工的个人价值与责任感,使其与公司愿景联系在一起。区块内的员工通过决策时的不断思考和与各个单元间的不断沟通,既提升了个人能力,又使团队关系更加紧密,一举多得^[7]。

4 数字化领导力对员工行为与绩效的影响

4.1 对员工行为与绩效的影响

4.1.1 行为方面

高绩效的组织必须培养能够有效领导数字化员工的领导者。

然而,数字化能力有两方面的影响:一方面,拥有数字化能力的员工会给领导者施加压力,要求领导者自身提高技术技能。另一方面,数字化员工期望领导者能明确理解他们带到工作中的情感欲望和价值观。就当下来说,领导力更主要是通过数字化的方式得以展现:比如企业的目标、价值观在员工中是否有一致的理解,往往取决于数字化之后员工感知到的领导者的真实性、透明度和可及性。

4.1.2 绩效方面

一个健康的公司文化旨在使公司与员工的价值观、期望和目标保持一致,并包含文化属性,如敏捷性。清晰地阐明目标和期望,以及员工如何根据数字特定需求进行工作,可以打破成功的障碍。持续的度量标准使每个员工都知道他们是否实现了关键绩效指标,这对于定义成功是至关重要的[9-10]。

作为一个数字化的合作伙伴,企业应该体现一种敏捷的市场策略——它不是用固定的解决方案解决客户问题,而是识别特定的客户业务挑战,并提供独特的克服方法。这种敏捷方法是企业的文化的一部分,其中包括一个高度协作的环境,由精通数字技术的员工推动创新。

4.2 总结

成功地赋予员工权力是数字化领导成功的基石。它最终点燃了盈利业务的引擎。为了赢得员工的芳心,在企业中制定一些关键原则是很重要的,包括:

4.2.1 创造一种学习的文化

在组织内培养一种学习的文化,以帮助激励员工获得新的技能,并跟上最新的、按需认证的步伐。这将提高工作人员的留用率。

4.2.2 优先考虑协作

采用正确的支持技术,以便在同事之间和与客户之间进行协作。协作应该是业务优先事项。员工必须使用移动技术和社交应用互相联系、联系潜在客户和客户。

4.2.3 制定人才管理计划

KPI的技能库存计划和员工保留是需要考虑的两个人才管理领域。两者都能对员工的保留和满意度产生积极的影响,公司的盈利能力也将得到提高。

4.2.4 明确定义公司的目标和期望

清晰地表达目标和期望,以及员工如何根据数字特定的要求进行工作。提供持续的度量标准,使每个员工知道他们是否实现了KPI——他们需要知道成功是什么样子的。

参考文献:

- [1] 马浩壤. 成功进行数字化转型的5个原则[J]. 计算机与网络. 2020, 46(16): 43.
- [2] 段柯. 数字时代领导力的维度特征与提升路径[J]. 领导科学. 2020(16): 60-62.
- [3] 吴军. 数字化人才发展的问题及对策. [J] 人才资源开发. 2021(05): 22-24.
- [4] 温晗秋子. 数字经济时代亟需数字化领导力. [J] 中国领导科学. 2021(01): 106-111.
- [5] 马晓东. 数字化转型方法论[M] 机械工业出版社, 2021.
- [6] 方跃. 数字化领导力[M]. 东方出版中心, 2019.
- [7] 加里·奥布莱恩, 郭晓, 迈克·梅森. 数字化转型: 企业破局的34个锦囊[M] 机械工业出版社, 2020.
- [8] 陈雪频. 一本书读懂数字化转型[M]. 机械工业出版社, 2020.
- [9] 徐刚. 人力资源数字化转型行动指南[M] 机械工业出版社, 2020.
- [10] 刘澜. 领导力[M]. 北京大学出版社, 2018.