

Gartner®

Gartner IT 领导者

金融行业 CIO 如何培养领导者的数字敏捷性

CIO 研究团队



随着企业机构不断扩张数字业务计划，技术数量持续增加，技术影响更加深远，领导者需要承担起数字化领导的责任。而 **CIO** 必须采取相应措施，让企业领导者明确并提高其数字目标和能力，从而成功建立和运营数字化企业。



概述

为了成功加速数字化企业发展并实现运行，企业领导者需要具备高度的数字敏捷性——必须能够洞察数字机遇，并做出战略性的正确选择，从而创造和提供新的价值。

而在这方面，CIO 可以发挥积极作用。CIO 应该将重点从教育企业领导者转移到促成其行为的改变上。为此，他们应该引导领导者进行自我探索，获得领导者网络中具有影响力的利益相关方的支持并对这些利益相关方加以利用。

主要观点

- 大多数企业领导者缺乏足够的数字敏捷性，无法进行下一阶段的数字化业务转型。
- 相比于了解技术，培养企业领导者的数字敏捷性，更多的是改变其行为和思维。
- 一系列的情感激励因素可以促使领导者改变其行为，如竞争精神和使团队采用数字化的工作方式。
- 众多利益相关方都可以影响企业领导者的数字敏捷性，包括供应商、竞争对手和员工。而 CIO 可以帮助创造互动的机会，从而促进相互学习。

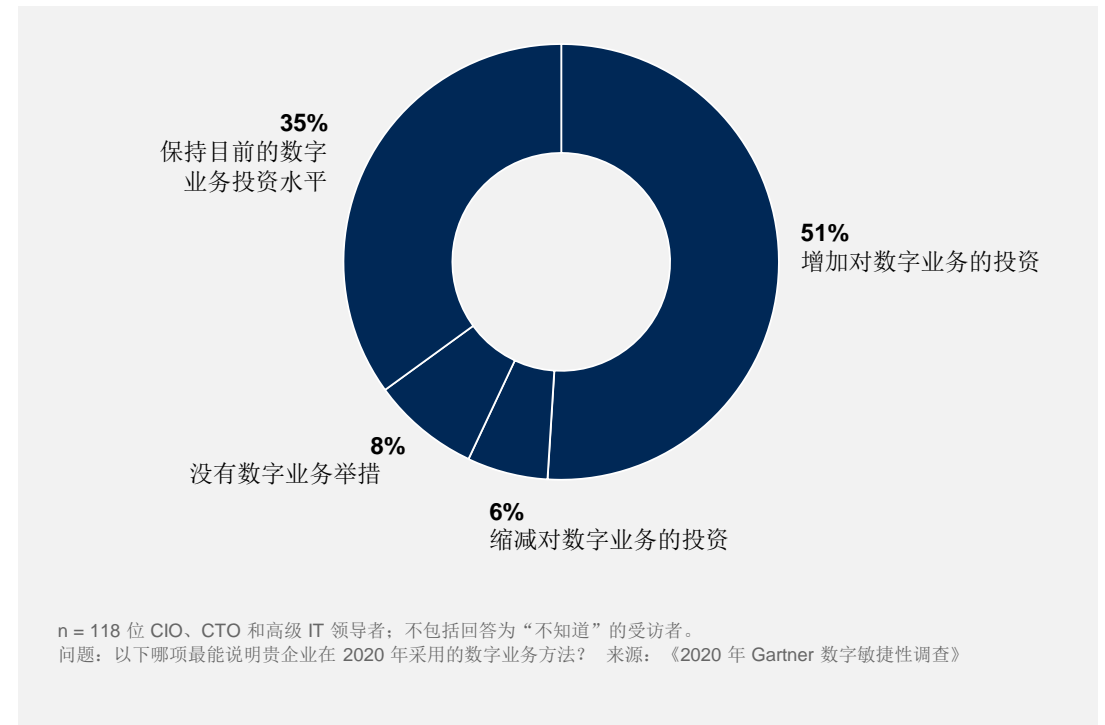
建议

- 在企业领导者执行数字计划时，改变其行为并培养他们的数字敏捷性至关重要。虽然关注其知识和教育也是必不可少的，但却不是最重要的关注点。
- 说明领导者的个人行为如何阻碍其团队的发展，从而进行情感激励。
- 在采用新技术的同时，促使领导者进行自我反思，改变其行为。
- 识别和利用业务领域中具备数字化专业知识的数字化转换师，他们可在领导者迎来不断扩展的数字计划职责时给予支持。
- 培养领导者的“数字化谦逊”态度，迫使他们承认自己的不足，并邀请新晋领导者向他们展示识别数字机会的新方法。

用变革管理的方法来提高领导者的数字敏捷性

2020 年，受新冠疫情影响，许多数字业务工作加速发展。企业领导者（高层领导及其直接下属）团结一致，快速转向远程办公，创建新的数字渠道以及开发新的产品，而这对服务客户乃至企业的最终生存与否是至关重要的。在疫情之前处于次要地位的数字业务计划成为紧急的优先事项，CIO 和整个企业的领导者通力协作，力将关键的解决方案投入生产（见图 1）。

图 1：2020 年数字投资的方法（占受访者的百分比）



尽管进展迅速，但在数字化转型的道路上，企业仍有大量的“待办事项”和问题。例如，许多企业需要将其共同愿景转化为更具体、可操作的战略。领导者不断地思考：我们应该投资于数字平台还是加入数字生态系统？我们应该如何提升员工的技能？我们如何才能提高创新效率并提供更好的客户体验？

还有一些企业则在努力寻找改变技术融资的模式，以便提高持续交付的灵活性，或利用新的治理和风险管理方法，以涵盖因更广泛地使用技术而带来的诸多问题。要解决上述问题不仅仅需要 CIO 或 IT 领导者的决策和承诺，整个企业的领导层都必须行动起来。此外，为了不断发展深化 CIO 的角色，企业领导者必须在技术决策和技术资源的管理方面承担更多责任。

目前，大多数企业的领导者还没有完全准备好承担数字业务的责任。他们的画像通常是：

- 怀疑论者：不相信数字业务案例
- 让位论者：认为数字化是别人的工作
- 地方论者：专注于技术优化的本地使用
- 梦想论者：有灵感但无法起步
- 冲刺论者：急于推行数字计划，却没有可持续性

在上述情况下，所有领导者都缺乏能力和目标或能力与目标不匹配，因此限制了领导者实施数字业务的有效性。虽然怀疑论者在后疫情时代不太常见，但他们其中仍有一部分人抵制数字业务案例（见表 1）。

表 1：当前的企业领导者在数字化转型中的角色原型

 怀疑论者	 让位论者	 地方论者	 梦想论者	 冲刺论者
不相信数字业务案例	认为数字化是别人的工作	专注于技术优化的本地使用	有灵感但无法起步	急于推行数字计划，却没有可持续性

本图展示了存在数字敏捷性缺陷的 5 种企业领导者原型：怀疑论者、梦想论者、地方论者、冲刺论者和让位论者

来源：Gartner

许多领导者没有数字业务的经验却身居高位。而且目前只有不到一半的企业领导者表示，他们能够时常发现与 IT 相关的新机遇（《2020 年第四季度 Gartner 全球劳动力市场调查》，n = 873 名非 IT 部门高级领导者）。

大多数企业的领导团队都存在上述图表中一个以上的原型。而其具体组成通常是根 据各个企业的运营模式和/或行业特点决定的。例如，高度联合的企业往往会有更多的地方论领导者——基于其职责，他们认为数字化是本地战略，而不应扩展到更广泛的企业/生态系统中。此外，许多行业的数字化程度较低，数字化转型的机会较少。

这些企业的领导者更有可能是数字化怀疑论者——他们很难看到数字化的价值，因为他们的商业模式并没有从技术中获得很大的好处。

虽然这些原型的某些方面可能是领导者无法改变的特质，但 CIO 可以进行优化，从而为数字化转型做好准备。

对于尚未准备好提升其数字敏捷性的领导者，CIO 可以采取的其他方法：

- 让位论者——CIO 可以在团队中寻找其他能够在短期内承担数字责任的领导者。如果成功的话，让位论者会看到数字化转型的价值，并有兴趣了解相关知识和技术。
- 冲刺论者——CIO 可以在数字敏捷性方面下功夫，提供风险框架/选择框架。将冲刺论者引导到正确的行动路线上，并保证其安全性，直到他们准备好提升数字敏捷性。
- 怀疑论者——CIO 可以制定商业价值或概念证明框架。CIO 应该专注于提升他们的数字化目标，寻找极具吸引力的数字方案，使怀疑论者直接受益。如果他们能够获得数字化机会并取得进展，这将提升他们的目标，然后最终提高他们的数字化能力。
- 地方论者——根据其职责，这些领导者专注于其本地责任。他们可能根本没有完全地了解数字机会。因此CIO 需要制定一个大的战略框架，来证明数字化转型将如何助力其履行职责，甚至创造巨大的转型价值。
- 梦想论者——这些领导者在数字化工作中十分重要。他们愿意支持数字化发展并实现数字化目标，通常志向远大且想法大胆。CIO 应该利用这一点，然后帮助他们把雄心壮志转化为更具体的方案。CIO 还可以将他们与可实现的数字机会联系起来，并确定实用的资源配置框架，从而帮助他们定义/评估梦想。

我们的目标不是把每个人都变成同一类型的领导者，而是根据每个领导者当下的特性，来提高他们的数字敏捷性。每个领导者的需求也不尽相同：有些人需要提升目标，而有些人则需要提高能力。

数字敏捷性是一组结合数字业务目标和能力、以数字方式工作的属性（见图 2）。

图 2：数字敏捷性矩阵

	数字化工作	构建数字化业务
目标	数字化工作的目标 <ul style="list-style-type: none"> 相信技术能够帮助人们事半功倍 愿意承担新角色，支持数字化计划 认为数据和技术熟练度是促进职业发展的关键 	打造数字化业务的目标 <ul style="list-style-type: none"> 认为数字化对企业效率至关重要 勇于创新，敢于冒险，追求数字化机会
能力	数字化工作能力 <ul style="list-style-type: none"> 适应性强，接受不明确、不确定的要求 迭代工作，完善成果 可以使用正确技术在任何地方办公 	建立数字化业务的能力 <ul style="list-style-type: none"> 与不同的高层领导者合作，从而指明公司的数字化方向 找到数字化机会，改善部门运营 独立获得技术，胜任相关工作

n = 3,481 名来自各个行业和职能部门的员工；1,227 名企业领导者
来源：《2018 年 Gartner 数字敏捷性调查》；《2019 年第二季度 Gartner 全球劳动力市场调查》

这些属性中许多都是关于拥有开放的思维和进行迭代的工作，而不是聚焦在熟练使用和了解技术的工作。

当企业拥有较高的数字敏捷性时，成功实现数字化转型的可能性会增加 3.3 倍。然而，如原型所示，大多数领导者并不具备数字敏捷性；在非 IT 部门，只有 16% 的领导者具有高度的数字敏捷性（根据《2019 年第二季度 Gartner 全球劳动力市场调查》）。

能够提高员工数字敏捷性的方法也不见得对企业领导者有效。企业领导者可能并不会接受 CIO 的建议，并且/或者这些建议可能与内外部其他利益相关方的建议相冲突。他们与员工不同，更习惯于教学而非接受培训，而且他们的时间也更加有限。

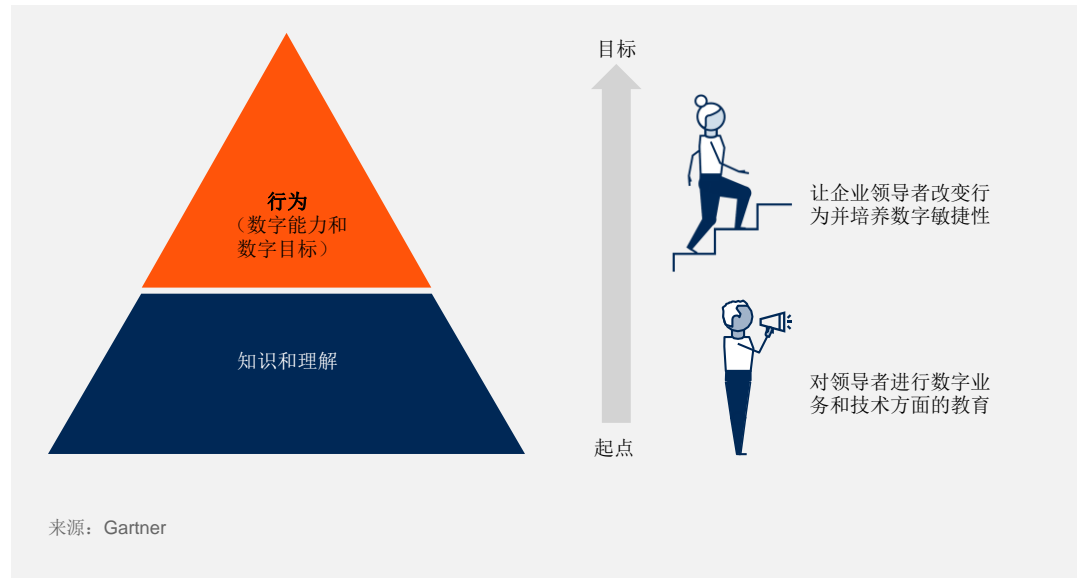
许多 CIO 倾向于把重点放在对领导者进行数字主题教育上。他们创新性地举办“展示讲述课”，并邀请外部专家与领导者合作，进行一对一介绍会，让领导者能够放心说出他们不知道的东西，并为他们提供相关答案。重要的是，您还要根据领导者对数字业务的不同态度来进行调整，并真正弥补其缺陷。

然而，提供知识和教育并不足以提高数字化能力和改变传统的行为。单纯的理解不能带来持久的行为变革。如果没有足够的接触和经验，单纯的知识也不能培养数字化能力。

当然，任何 IT 责任的转变都伴随着风险，需要负相应的责任，但 CIO 必须确保不会无意阻碍领导者的数字敏捷性发展。

只有 38% 的高级领导者表示其企业的 IT 部门鼓励他们进行技术管理。因此，为了培养数字敏捷性，CIO 需要克服他们自己不愿意在非 IT 部门共同承担技术责任这一问题。他们必须在对领导者进行数字业务和技术教育方面上进行转变，从而使企业领导者改变其行为，并培养数字敏捷性（见图 3）。

图 3：变革管理的目标领域



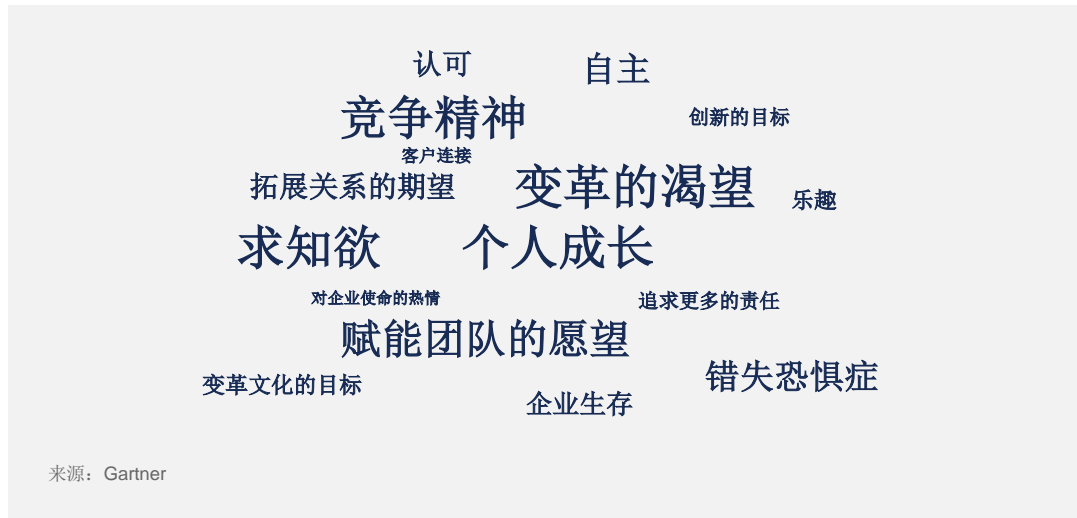
为了影响行为，而不仅仅是知识，CIO 必须帮助企业领导者：

- 利用情感激励因素，进行自我反思和变革。CIO 应该了解情感激励因素，促使企业领导者培养自身的数字敏捷性，并拉动杠杆，引导领导者进行反思并致力于自我变革。
- 激活领导者网络，培养数字化能力。即了解并影响领导者周围的利益相关方，他们能够支持领导者的发展。

利用情感激励因素，进行自我反思和变革

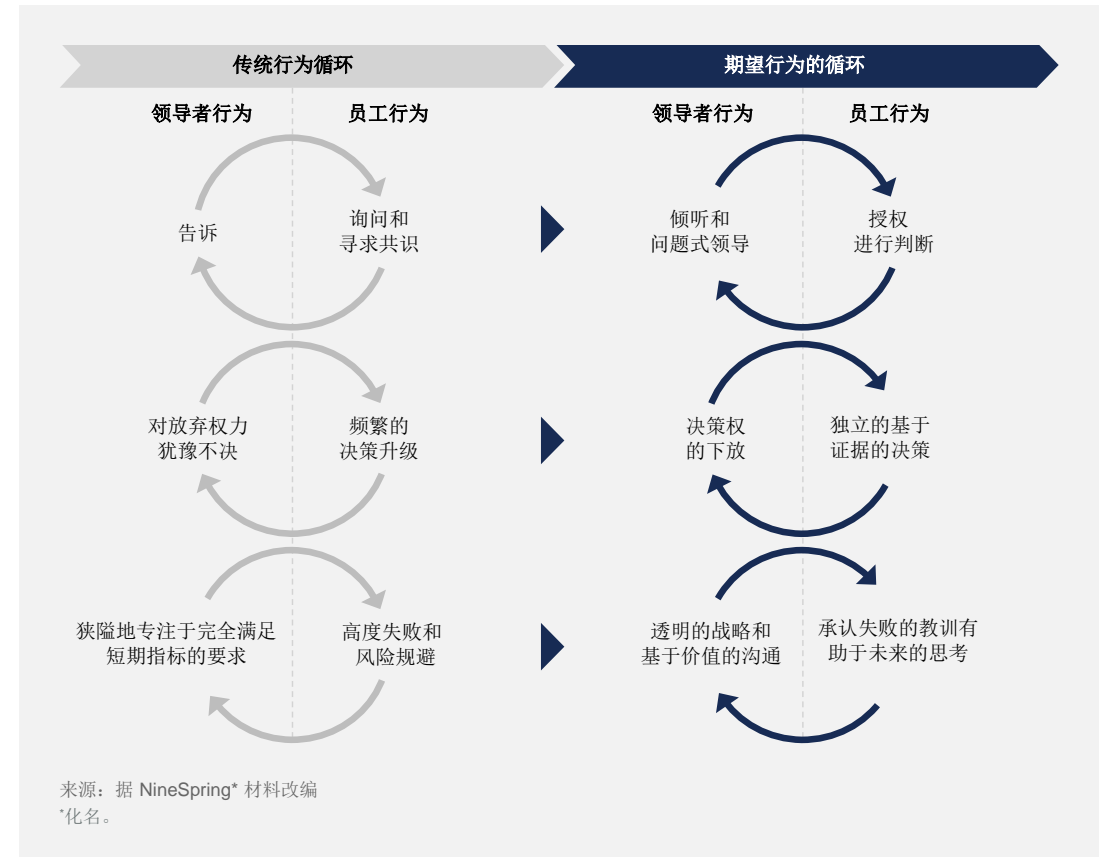
为了让企业领导者培养数字敏捷性，CIO 必须了解任何特定领导者的相关动机。其中，虽然财务激励和绩效目标肯定是必要的，但很少有 CIO 能直接控制这部分因素。而且企业领导者还会受到一系列其他激励因素的影响，比如个人成长、竞争精神、自主性或自我完善的愿望（见图 4）。因此，CIO 可以利用这些激励因素，帮助领导者做出正确的行为变革，从而培养其数字敏捷性。在这一过程中，相比于说教，促进自我反思更加重要，这样领导者才能确定各自的变革方向，并真正致力于改变。

图 4：企业领导者数字敏捷性的情感激励因素



促使领导者进行情感激励的一种方式是使用行为循环进行强化。CIO 可以利用行为循环来突出领导者的激励因素，并鼓励他们进行企业文化转型，进而支持其团队的发展（见图 5）。这对于具有强大文化变革和赋能团队愿望的领导者来说，尤其重要和有效。企业领导者意识到，他们的转型目标取决于员工改变工作方式和思维方式，因此，情感激励就能够推动文化变革。而这些激励因素需要通过行为循环来加强，从而激励领导者进行自我变革和文化变革。

图 5：传统行为和期望行为的循环



例如，大型金融服务公司 TenValue 的 CIO 意识到员工和领导的行为在本质上是相互联系的，是一种强化循环。领导者需要针对整个企业团队的文化变革给予情感激励，所以 CIO 帮助领导团队认识到，他们首先需要改变自己的行为，并以身作则。尽管领导者希望大多数决策由更接近价值点的产品团队做出，但产品团队还是会不断向领导者寻求共识并要求批准。

然而，通过反思 CIO 向他们展示的“行为循环”，领导者就能够发现，他们经常性提供答案和承担决策责任，其实是在强化错误的行为。领导者的回应越多，员工的要求就越多。因此，领导者认识到，他们首先需要改变自己的行为，进行倾听和提问，并表明他们不会做出决策。如此一来，领导者越是倾听和提问，员工就越是拥有自行判断的权力。通过了解领导者及其团队相关的情感激励因素，CIO 可以帮助刺激这种自我反思和对新行为的承诺。



案例：富通

位于比利时的保险公司富通，有一套固定的自我反思方法：即专注于领导者的竞争精神和创新欲望这两个强烈的激励因素/动机，设计数字之旅，不仅关注技术的实施，更重要的还是让领导者以客户为中心，了解敏捷和协作的重要性，这些都是其他外部企业在数字业务中取得成功所不可或缺的。数字之旅也能接触新兴技术，但主要意图还是向领导者展示其他领导团队如何处理和做出数字决策。在富通的领导者与其他公司的领导团队进行了数字化经验交流后，富通会指导其领导者使用自我反思模板，将交流后获取的内容进行场景化处理，并帮助他们决定将来计划的方向。该模板还会要求领导者制定计划，进行行为实践。

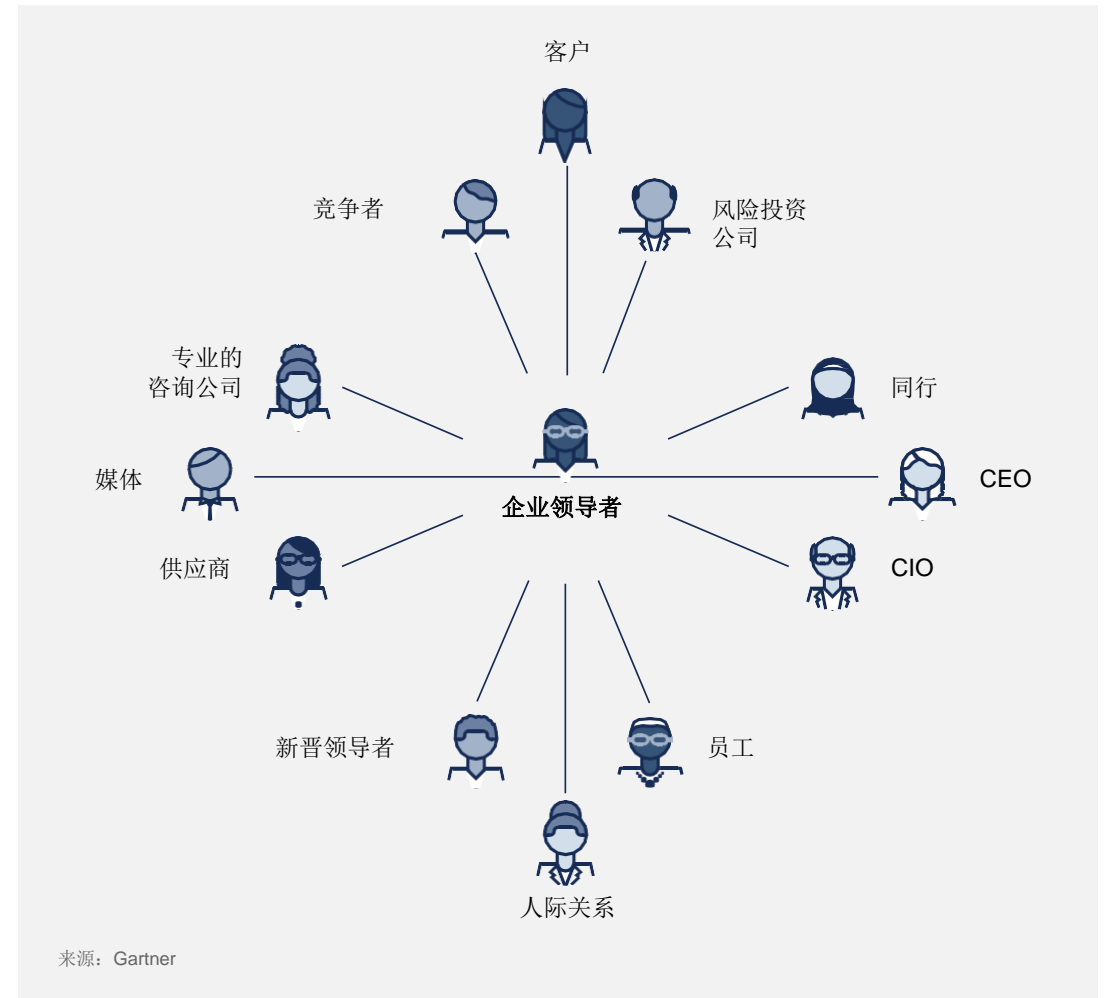
激活领导者网络，培养数字化能力

激励企业领导者改变其传统行为十分关键。为了进一步发展数字敏捷性，领导者还需要从实践中学习。然而，毕竟事关企业的发展，CIO 也担心企业领导者在数字计划中承担更多的责任会带来风险，这是可以理解的。因此，CIO 应该确保领导者获得周围利益相关方的支持，这样他们就不会陷入困境或承担无法管理的风险。

CIO 可以从了解所有影响企业领导者的利益相关方（见图 6）开始，帮助企业领导者评估其网络，寻找尚未开发的、可以支持其数字敏捷性发展的资源。CIO 可以通过以下方式来组建领导者网络，以支持领导者的学习。

同行小组：一些 CIO 利用“数字化冠军”或变革代理人（在高管中指定的人）来推动数字化投资和合作（见案例研究：通用的数字化基础培训【联合利华】）。而促使领导层同行之间相互学习的一个有效方法是共同参与客户旅程的规划和分析。在 CIO 的推动下，领导者可以了解如何分担客户体验的责任，如何相互依赖合作，从而创造数字产品或服务。特别是当您的企业有“地方论”领导者时，规划客户旅程图是一个非常好的主意。设计思维研讨会，比如那些由合作者小组的 CIO 组织的研讨会，也有类似的用途（见领导者领导的数字敏捷性发展【合作者小组】）。

图 6：对企业领导者数字敏捷性的影响



CIO 还可以将不同原型的领导者进行配对。例如，怀疑论者和冲刺论者的合作将互相制衡。梦想论者与更务实的领导者合作则有可能提高想法付诸于行动的转化率。

外部资源：一些 CIO 会让领导者模仿风险投资公司，学习他们如何对新技术做出投资决定。大多数领导团队会研究竞争对手和客户，以获得数字创新的想法和洞察。其他领导团队则会通过咨询公司、供应商和媒体进行学习。虽然这类利益相关方能够有效补充领导者的知识或理解，但他们也容易夸大炒作或误导领导者，从而产生适得其反的效果。因此，CIO 应该为领导者提供问题清单，并帮助他们把从供应商和其他第三方那里听到的内容联系起来。例如，一些 IT 部门已经为企业领导者创建了一个“买方指南”，以帮助他们向供应商提出正确的（具有适当怀疑性的）问题。

员工和新晋领导者：为了帮助企业领导者尽可能地从新晋领导者那里有所收获，CIO 可以促成双方之间正向的联系，并搭建平台，提高交流效率。比如，CIO 可以帮助领导者识别新晋领导者，使后者成为“数字转变师”，协助企业领导者完成数字业务计划。此外，当 CIO 培养新晋领导者时，也是在为下一代企业领导者培养数字敏捷性。



案例：ENGIE

在能源和公共事业公司 ENGIE，CIO 创建了一个数字化转换师的角色，该角色可以帮助识别资源和促进各个领域的数字敏捷性发展，从而指导企业领导者实现数字业务的想法和倡议。而 ENGIE 领导者的激励因素是希望为公司的数字增长目标做出更多贡献，并拥有更多的自主权和责任，因此他们乐于接受其他员工的建议，并提高自身的能力。数字转换师是非 IT 部门员工，是数据科学或区块链等数字领域的专家，也可以充当数字业务机会方面的顾问。

数字转换师可以连接企业中的各位领导者。而且作为非 IT 类员工，他们也不参与任何 IT-业务接收流程。这就进一步为领导者创造了履行自主权的机会。此外，数字转换师也不需要承担数字业务的实施工作，而是向企业领导者提供建议，告诉他们如何在特定的数字计划中更好地承担更多责任和进行领导。因此，IT 部门需要为数字转换师设定标准，这样企业领导者就知道具体该向谁寻求帮助。企业领导者也能够通过一个描述数字转换师专业技能的门户网站来与他们取得联系。

领导者发现合适机会的能力

许多企业领导者都需要提高其识别合适数字机会的能力。而 CIO 在这方面可以有所作为，他们可以评估领导者的行为并向领导者展示其他人想出解决方案的方式。

ASICS 的 CDIO Mitsuyuki Tominaga 深知机会识别将是 ASICS 转变其数字战略的关键能力。当审视企业领导者的行为时，他看到大多数人仍在使用传统的渠道、合作伙伴和流程。但是为了获得更多的创新想法，ASICS 的领导团队需要寻找更多的灵感和伙伴关系，更深入地分析客户数据，并超越现有的技术架构。ASICS 领导者的激励因素在于实现更紧密、更深入的客户联系这一企业目标，但这基于合适的数字机会。

为此，ASICS 开发了新晋领导者网络，帮助企业领导者更好地识别机会，向领导者展示了其他人用来生成想法的过程，而不仅仅是呈现最终结果。

CIO 还举行了一系列新晋领导者数字推介会，促进领导者的行为变革。这些推介会不仅关注新的机会，而且还关注产生想法的过程（见图 7）。

图 7：新晋领导者的数字推介会



要想让企业领导者做好学习的准备，必须先从“数字化谦逊”开始。也就是承认理解上的差距，并愿意向基层员工学习。而 **CDIO** 需要引导企业领导者询问发现和发展想法的背景故事，以便他们自己能够采用适当的方法，把握更好的机会。新晋领导者则需要在推介会上分享他们所使用的数据以及他们为确定数字机会所采取的其他步骤。由此，领导团队会得到全新的可行性解决方案的灵感，从而改变他们自己的工作流和方法，并促进实现**ASICS**的数字愿景。

结语

作为拓展数字业务的一部分，**CIO** 需要培养企业领导者的数字敏捷性，成为其数字化整体方案的关键支柱。下一轮数字业务的发展在很大程度上取决于企业领导者的准备情况，他们不仅要做出决策，还要承担起责任。因此，**CIO** 不仅要关注领导者的理解能力/知识水平，还应该营造一种环境，让领导者能够培养自己的数字化能力和制定目标。

关于 Gartner

Gartner 是全球领先的研究和咨询公司，股票入选标普 500 指数成分股。公司致力于为商界领袖提供不可或缺的洞察、建议与工具以完成当前关键任务和打造面向未来的成功企业。

在业内首屈一指的 **Gartner** 报告由专家主导研究、从业人士提供信息并以详实数据为基础，旨在引领客户就重大问题做出正确决策。

作为备受信赖的咨询顾问和客观公正的信息来源，**Gartner** 为 100 多个国家的 14,000 多家客户提供服务，覆盖各主要行业、职能和企业规模。

如需了解 **Gartner** 如何帮助决策者推动未来业务成长，敬请访问 [gartner.com](https://www.gartner.com)。

© 2021 Gartner 咨询有限公司及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner 是 Gartner 咨询有限公司及其关联公司的注册商标。如无 Gartner 事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含高德纳研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但 Gartner 不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。高德纳研究中可能涉及法律及财务问题，但高德纳并不提供法律建议或投资服务，亦不可将高德纳研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守《Gartner 使用政策》之规定。Gartner 以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。

可行的、客观洞察

助力您的金融服务企业成功转型。
探索其他的数字业务免费资源和工具：

研究



数字化巨头跑步入场金融业CIO亟需
抢占先机

制定面向未来的数字化业务战略

立即下载

研究



银行CIO：单一客户视角将面临
严峻挑战

推动金融服务数字化业务战略和创新

立即下载

网络研讨会



后疫情时期金融服务技术领导者的
成功之路

疫情前和疫情期间，Gartner 消费者银
行客户调查洞察

观看网络研讨会

研究



预测2021：银行业20%静态信
用评分将被淘汰

确定优先战略，并通过数字业务战略
和创新赋能员工

立即下载

已经是 Gartner 客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。[登录](#)

了解更多。

获得可行的、客观洞察，以实现您最关键的优先事项。Gartner 专家指南和工具使您能够做出更快、更明智的决策并获得更优的业绩表现。联系我们成为客户：

成为客户

点击了解更多关于 **Gartner IT 领导者** 的相关信息

gartner.com/en/information-technology

关注**Gartner**官方微信账号，持续获得最新洞察

