

出國報告(出國類別：其他-視訊)

**出席 2022 Gartner
資訊長領導力論壇-亞太地區
(Gartner 2022 CIO Leadership
Forum-APAC)**

服務機關：科技部

姓名職稱：陳李賜楠 分析師

派赴國家：臺灣，中華民國

出國期間：111年5月23日至111年5月24日

報告日期：111年6月20日

摘要

Gartner 為全球知名高科技產業分析及資訊科技與應用研究公司，也是 IT 業界最大的 Conference 提供者，資訊長領導力論壇虛擬會議專為業務主管以及決策者而設計。以共同探索新興趨勢、加速學習並指導近期決策。與會者在虛擬 Gartner 資訊長領導力論壇 2022 亞太地區獲得了有關資訊長戰略、領導力技能、技術等方面的有用見解。

在虛擬的 Gartner 資訊長領導力論壇上，與會者受益於領導力、數字業務轉型、文化等主題的無與倫比、公正的指導。會議議程旨在確定最佳戰略方向，指導未來幾個月需要做出的決策，以推動其組織未來的成功。包含 1.創新戰略：2030 年數字業務，與會者了解了哪些短期和長期戰略可以引導您和您的團隊在動態和不確定的時期取得成功。在本課程中探索如何創建有效且適應性強的策略。2.大膽的領導：設計工作的未來，這條賽道幫助與會者重塑了組織結構和態度，以提高敏捷性，通過多樣性和包容性加強他們的團隊，並創造一種因變革和創新而得到滋養和鼓舞的文化。3.力量倍增器：實現分佈式數字領導力該課程的重點是通過應用適應性治理機制來擁抱分佈式數字領導力，以及如何讓同行參與共同創造新的工作方式，消除數字摩擦以加快業務成果。制定相關議程 探索去年基於我們最新研究的方向，這些研究解決了對資安長最關鍵的挑戰。這些關鍵主題引發了圍繞資安長的優先事項和舉措的對話，因此與會者可以解決對他們來說最重要的問題

科技部是我國推動科學技術發展之專責機構，肩負推動全國整體科技發展、支援學術研究，以及發展科學工業園區等三大任務。在知識經濟時代，科技創新為帶動經濟成長和國家進步的主要動力，實有必要參加此類國際性研討會，瞭解國際資訊科技應用趨勢、IT 人員管理、資訊業務治理機制及業務創新等，納為政策規劃之參考，以增進資訊長戰略、領導力技能增長、技術等方面的有用見解。

目錄

壹、目的.....	1
貳、過程.....	2
參、報告重點.....	2
肆、心得及建議.....	14
一、心得.....	14
二、建議.....	14

壹、目的

新冠疫情對台灣經濟衝擊，已改變整體經濟結構與商業生態，企業正在建立全新的核心事業，同時運用異業結合為顧客開發新價值，廠商如何永久提供免費送貨、無費用或無佣金，並且仍然能產生盈利？生態系統如何產生收入？探索這些商業創新數位經濟時代來臨的成果。

IT 人才短缺一直被認為是數字業務發展的最大障礙，打造一個讓員工有工作熱情的環境，採用能夠增強人類適應能力的工作設計，及釋放智能技術以實現自動化。另外，如何定位資訊長的角色及通過人力市場協調內部人才並利用外部人才，並結合平衡個人、團隊和業務需求的以人為本的設計將使 IT 組織能夠競爭稀缺的人才並提高績效。科技創新、網路及智慧應用將顛覆企業模式、人員管理及員工工作的樣貌，面對科技創新帶來的變化，應同步瞭解科技發展趨勢，接軌國際腳步，並藉由掌握科技水平以控制科技技術風險。

貳、過程

本次研討會自 2022 年 5 月 23 日至 5 月 24 日止，共計二天，本人參加場次如下：

日期	出席場次
5 月 23 日	1.Gartner Opening Keynote: Activate The Human-Centric Autonomous Future
	2.How to Prevail in the Competition for Talent Amid Future of Work Reinvention
	3.New Disruptive and Innovative Digital Business Models
5 月 24 日	1.Where Is the CIO Role Going
	2.Talent Beyond Your Teams — A Talent Ecosystem Approach
	3.Gartner Closing Keynote: Leading in 2022 — Three CIO Habits to Stop, Start and Continue

參、報告重點

一、Gartner 開幕主題演講：激活以人為本的自主未來。

在 Gartner 傑出副總裁分析師 Mark Raskino 與 Graham Waller 對話中，論述解決當今人才危機、勞動力短缺和員工倦怠的唯一方法是採用能夠增強人類適應能力的工作設計，採用智能技術以實現的業務流程的自動化。重點如下：

因新冠疫情邊境關閉的近兩年時間裡，員工重新思考他們的人生哲學，稱之為意識的集體改變。而這種人為的反思正在導致勞動力市場過熱。媒體頭條新聞或人才爭奪戰等術語，隨著從送貨司機到軟體工程師的招聘激增而放大，2021 年接受新工作的 IT 員工中有 76% 至少有兩個其他工作機會，而非 IT 員工只有 43%。

為了採取有效的行動，必須擺脫這些頭條新聞的症狀，解讀一些數據，65% 的員工表示，疫情讓他們從根本上重新思考工作在他們生活中的位置。58% 的人說這改變了他們對工作地點可取性的看法。人們確實在重新調整他們的價值觀和對工作的態度。薪酬作為員工第一優先選擇，但更多人以工作與生活的平衡。自疫情發生之前以來，以工作與生活的平衡促使人們辭職的因素。



圖 1:IT 員工與非 IT 員工至少有兩個其他工作機會的比例。

針對人力的流失，首先解決員工情緒驅動的根本原因，實施以人為中心而非以地點為中心的工作設計。其次，採用敏捷的學習文化，不斷教育人們建立技能發展能力，推動個人成長，縮小技能差距。第三，提升管理人員的技能，使其成為員工現在需要的領導者。解決人才流失驅動因素，讓管理人員具備同理心和幸福感，從而提升員工並推動可持續績效。相較之下，以人為本的工作設計為團隊和個人提供了更多自主權來決定何時以及如何聚在一起。辦公時間由重要的時刻決定，而不是任務，包括入職、指導和技能發展等其他事情。



圖 2:解決員工流失的方法

第二個以人為本的行動是採用敏捷的學習文化，在疫情流行之前，許多經理衡量成功的主要標準是員工績效，然後是疫情流行和遠距工作，現在，組織必須以不同的方式更努力、更深入地應用技術。他們將不得不大規模自動化，因為最終，只有通過應用機器來提高生產力，我們才能產生經濟增長。在 90 年代和 2000 年代。我們發展了電子商務和數字營銷，以專注於我們在 2010 年代的銷售方式。持續到這十年，我們描述新一波商業創新浪潮，更多地關注重新發明產品、重新發明服務和商業模式，正在真正改變我們的模式。

戰略價值重點轉移到誰製造和誰購買，因為人工智能增強了人類作為工人和人類作為客戶的能力。此外，區塊鏈在日益可編程的經濟中改變了組織和資產的所有者和控制者。第一個自主業務將嚴重依賴自主運營。這些具有啟用人工智能的範圍來創建和交付產品和服務。自主操作的軟件算法和物理機器人將具有根據需求變化和其他外部信號進行自我調整的自由度和能力。一個簡單的例子是在當今已經在運行的一些最先進或可能是自動化的電子商務倉庫中，您在這裡看到的移動機器人會自動重新安排物品的存儲位置，它們將最需要的產品放在最前面最不受歡迎的在後面。這些自主操作將用於生產更高價值的自動組合和自動適應產品。自動組合產品意味著創建元素組合，為個人客戶量身定制產品，無論是服裝縫合的方式還是投資組合的組合方式。

二、如何在未來工作再造的人才競爭中勝出

在 Gartner 傑出副總裁分析師 Graham Waller 論述，實施混合工作模式，平衡個人、團隊和業務需求的以人為本的設計將使 IT 組織能夠競爭稀缺的人才並提高績效，重點如下：

反思促使員工辭職，尋找新的角色或新的職業道路，或完全退出了工作場所。招聘激增是另一個趨勢。隨著數字業務的加速、經濟重新開放以及對網絡安全的巨大擔憂，技術和數字技能在我們目前看到的這場 IT 人才爭奪戰中尤為突出。疫情流行的早期階段，許多人認為員工的反思正在發生的一些變化，因此轉向更加混合和靈活的工作。在印度到 2025 年，預計任何時候都只有 25% 的員工在我們的傳統辦公室工作。因而無論您是在辦公室還是在家、在城市或鄉村、在海灘或叢林中工

作，他們都會僱用您。只要有合適的技能、正確的價值觀和互聯網連接。

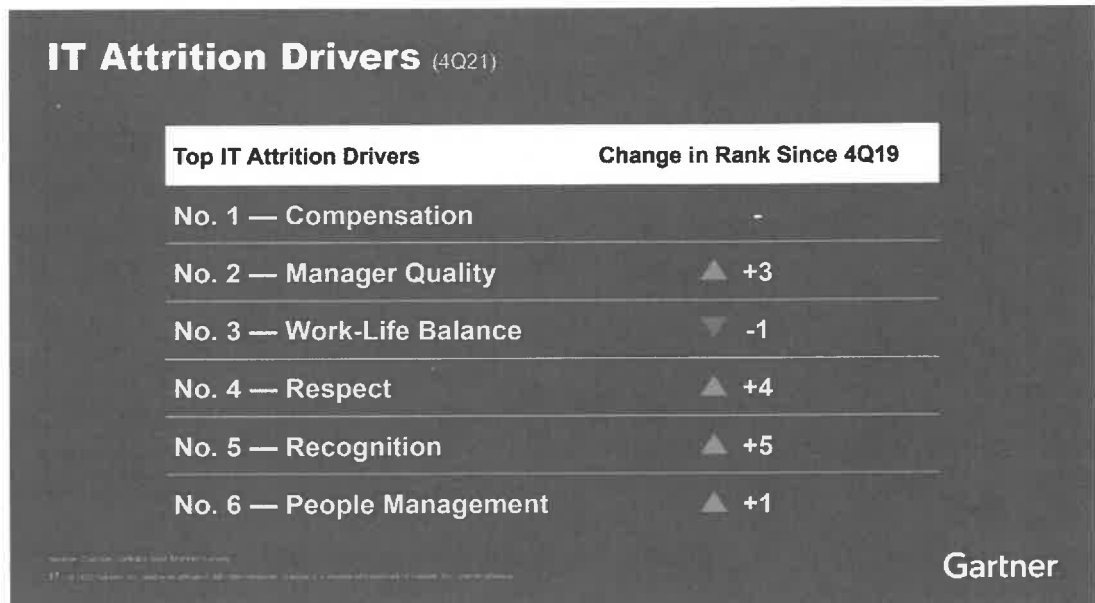


圖 3:IT 員工流失因素

IT 就業市場吸引人的驅動因素，會引導人們並促使他們決定加入一個新的組織，如果你想首先吸引新的人才，最高驅動力為報酬。而工作與生活的平衡是 IT 吸引力最大的驅動因素，導致人們離開當前組織的因素，其他損耗驅動因素上它們本質上都是以人為中心的。例如，組織是否尊重我這個人、覺得被認可了嗎？這些都是由於這種偉大的反思而變得越來越重要的事情，以及我們都可以採取行動的事情。

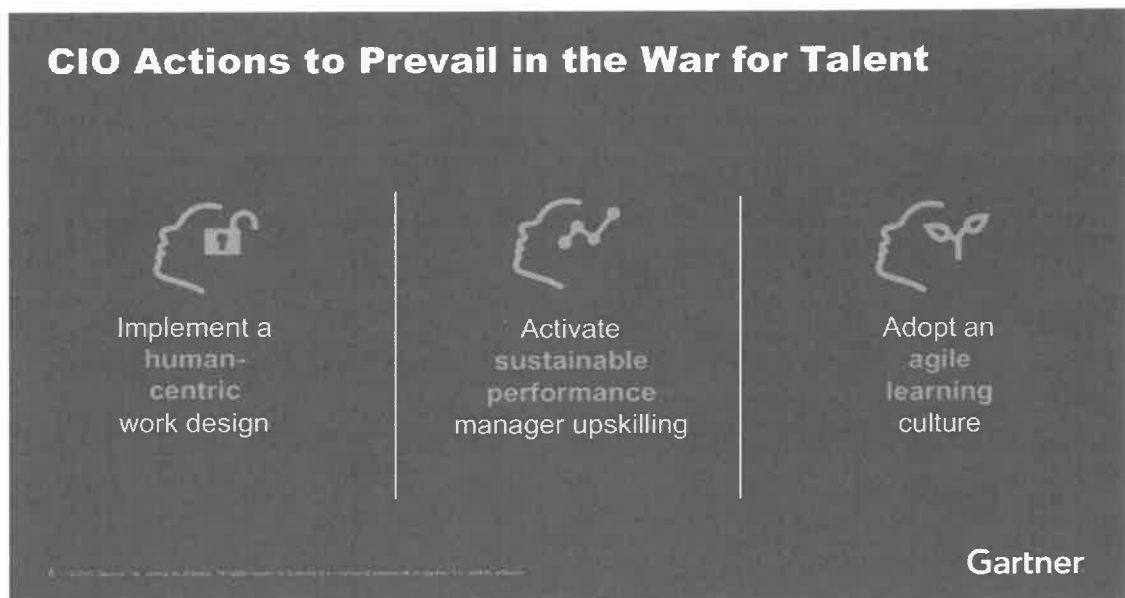


圖 4:人才競爭優勢的策略

首先是實施以人為本的工作設計，利用獨特的時間重新設計工作。其次，提高

我們的管理人員的技能通過幫助他們實現我們稱之為可持續績效的東西。第三，採用敏捷的學習文化，押注於我們自己的員工，提升他們的技能和重新培訓他們，不僅幫助我們填補我們的關鍵技能差距，而且為員工提供他們正在尋求的一些職業發展。

團隊中盡我提供最有利的戰術，實施以人為本的工作設計。第一種策略是當我們將人們帶到辦公室時，我們專注於重要的時刻，而不是任意的日子。這些潛在的工作流程事件不僅僅適用於敏捷，它可以是我們的網絡團隊、我們的現場安全團隊，或者整個企業。此外，還有一些正在進行的活動，例如指導、社交學習、幫助員工在整個組織內建立社交聯繫和社交網絡，這些都是將人們聚集在一起的好時機。這裡的關鍵信息是在辦公時間專注於重要的時刻。

第二種策略，與您的員工共同設計課程，讓他們感到被傾聽、理解和尊重。讓我們看看另一種策略，它圍繞自適應和實驗數據驅動的變化，我們稱之為學習循環。我們應該從有針對性的成果開始，包括人才和業務成果。讓我舉個例子。假設我們正在努力減少倦怠，我們將使用一個學習循環進行設置，並且可能會設置一個關於我們如何改進該現狀的假設。

即關注我們的員工真正重視靈活性。員工看重的東西和組織實際提供的東西之間存在很大差異。這是一個巨大的機會空間，我們可以在員工價值主張方面發揮創意。IT 員工的價值主張是盡可能將靈活性與他們交付的目標相結合。他試行了這個，她與我分享了他的實際減員數字，如果我們將這與人才爭奪戰聯繫起來，實際上與大流行前處於同一水平，因為他在職業生涯方面做了很多出色的工作和其他事情進展。

我們需要一種新的衡量標準來衡量我們的管理者是否成功，衡量成功的主要標準是員工績效和生產力之類的東西。但是，隨著大流行的發生，一些有趣的事情發生了，員工實際上投入了更多的工作，工作時間更長，工作更努力，但往往以倦怠或疲勞為代價。所以我們需要一個新的衡量標準，我們需要在圍繞員工健康的傳統衡量標準的基礎上增加員工福利。隨著對員工健康的額外關注，成為員工健康經理是我們的管家。他們是我們的前線。我們需要支持並為他們提供工具和技能來做到

這一點。

綜上的討論；可以幫助您在人才爭奪戰中獲勝的大行動領域是實施以人為本的工作設計，持和提升我們的管理人員的技能，以通過可持續的績效提高管理人員的素質，並採用敏捷的學習文化。

三、新的顛覆性和創新性數字商業模式

在 Gartner 傑出副總裁分析師 Hung Lehong 論述，舉例說明企業如何永久提供免費送貨、無費用或無佣金，並且仍然能盈利？探索這些商業創新創造利潤，重點如下：

將重點關注這個標題顛覆性的商業模式，討論新的商業模式與創新。但重點關注於顛覆性的部分。是什麼因素驅使你購買新鮮玩意？是不是有些是免費的或其他贈品、免費送貨、利息等諸如此類的優勢，或者是因為有一個很棒的應用程式免費的部分，它驅使人們朝著真正推動市場的方向前進，比如購買體驗和擁有體驗、客戶服務、忠誠度和保留率等因素加速進入市場。

在北美或歐洲的環境中，它被稱為平台商業模式。這是 Uber 和 Airbnb 使用的著名商業模式等，但就 Matewan 而言，他們使用的是平台業務。他們使用了帶入平台業務的司機車隊。創新商業模式是將平台業務與團體自行車相結合，並創造了令人難以置信的優惠。而 BMO 和其他銀行提供本質上是一種財富管理產品、提供服務，有一種叫做機器人顧問的技術，以大量的自助服務取代了人類互動的繁重工作。他們不僅僅是在做自助服務。他們還提供顧問服務，並輔以自助服務和機器人顧問，蠶食現有的財富管理產品，並提供低成本的服務。很多這些數字商務企業只是試圖降低他們的運輸成本、運營成本、任何的成木，在交易的過程中得到其中一些利潤。產品本身，我們可以做些什麼來通過改變產品來擾亂市場？讓我們來看看這個例子，在美國，FDA 批准一款針對多動症兒童的視頻遊戲的應用程式。作為父母或醫生，選擇開藥、藥丸或是兒童視頻遊戲。成癮或抑鬱症。一些應用程式，其中一些是遊戲，其中一些是監控應用程序等等。但最重要的是，現在在某些領域有一種數字替代醫學，當然，它被稱為數字療法。現在，從商業模式的角度來看，這些替代的系統是一個龐大的商機。

談談一些產品的製作，為機器人創建了所謂的微型工廠，在製品庫存被帶到那些機器人身上，機器人只是重新編寫程式，即可組裝不同產品。機器人放在那裡，庫存被送到他們那裡，汽車就在這個微型工廠裡製造。事實證明，如果你以這種方式工作，而不是一條巨大的裝配線，這種方式需要的資本支出大量減少，縮短投入使用的時程，產生如此驚人的運營模式。



圖 5:異業結合提升公共運輸覆蓋率

如果我們現在繼續進入公共部門這是來自中華民國台灣交通運輸部。實際上，對於該地區的農村地區，他們將公共交通覆蓋率從 65% 提高到 90%，這是他們觀看名為“不讓任何人掉隊”的視頻的標語之一。他們是怎麼做到的？他們有一個汽車共享平台。對於農村地區，使用了公共交通服務優化及相關數據蒐集和分析，所有這些東西結合起來，讓偏遠地區人們去醫院和上學。我們可以使用技術來增加居民的交通便利，是令人驚嘆的產品或服務的另一個例子。展示的所有商業模式都是真實的，關鍵是它們存在於現實世界中。

四、CIO 的角色去哪兒了

在 Gartner 傑出副總裁分析師 Mark Raskino 與 Graham Waller 對話中論述，資訊長的角色和職責？機會？資訊長 的角色和職責不斷演變。Gartner 已經確定所有資訊長都應該了解其角色的重要原型。這些原型表明資訊長有巨大的機會超越其在 IT 交付中的角色，從而影響其企業的設計和執行，以尋求這些機會並塑造他們作為技術主管的角色，重點如下：

許多領導者開始將技術視為一種商品，一種真正無法區分真正沒有創造價值的東西，我們進入了技術、軟件即服務、雲技術方面的一些新進展。當然，數字化時代技術的消費化真正開始形成。在過去的 10 年中，技術的價值不斷增加，即使在新冠疫情期間，技術價值也在加速增長，他們認識到通過新冠疫情流行破壞性因素實現業務彈性和敏捷性的重要性，未來技術的價值正在擴大和增加。

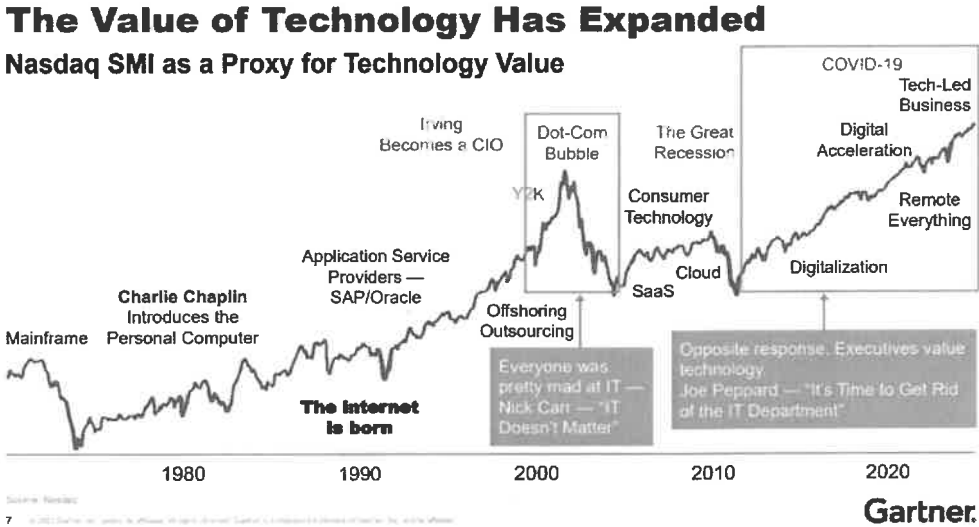


圖 6:技術價值的趨勢

我們發現的另一個驚人結果是，資訊長不僅僅是團隊中的一員，39% 的人向我們表示他們是責任執行官。這意味著他們正在製定組織舉措的決策，並對結果負責。顯然，資訊長一直在將他們的角色擴展到傳統的 IT 工作之外。這些公司的頂級技術領導者通常並不總是來自傳統的 IT 背景，他們引領技術，並將技術融入他們的組織，但技術對他們所做的工作如此重要，清楚地表明技術領導者的作用正在擴大。

組織就持續盈利而言。我們將需要更多的技術人才。所有技術、人才戰略問題，高階管理員都在努力顯著提高供應鏈的績效，及成為很多技術領導機會。他們不是經驗豐富的技術領導者，他們需要您的幫助才能聘請合適的人員與生成技術服務提供商合作，並真正解決挑戰以使技術成為未來。依靠該核心網絡來幫助您建立知識，建立專業知識，幫助您與擁有不同機會的其他高管建立聯繫，並為成功做好準備。同樣，他們也存在相同的核心網絡。為了幫助他們了解技術是如何運作的，它如何創造價值，他們應該與誰合作，他們應該組建什麼樣的團隊等

等。你可以成為他們成功所需的教練。最後，這將具有競爭力。當有競爭時，總會有政治。所以你真的需要專注於發展你的政治資本優勢，如何建立政治資本，以及如何聰明地使用它，以便在競爭激烈的現實中獲得機會。

資訊長的一條非常好的前進道路，可以專注於各種不同的可能路徑。首先是價值創造，技術如何幫助您創新業務、創造數字產品和服務、轉型及戰略能力，這是一個巨大的機會。技術如何改變您與客戶或公民的關係性質？我們如何創建新渠道來營銷論壇新的數字交互元素，從而創造這種持久的客戶體驗。最後，一切都與您的員工有關。我們必須創造新形式的員工價值主張，建立新的工作場所，豐富我們團隊的價值，這樣我們才能培養人才，留住人才，發展我們的公司。當然，最終的方向是您如何處理 IT 職能？您如何推動成功的戰略技術民主化、裝備和支持整個企業的技術人員以幫助推動未來的成功？你有很多可能性。那麼 CIO 的角色去哪兒了？。你想在哪裡擔任這個角色，機會就在那裡，前進的道路非常明確。所以 CIO 的角色並沒有過時。它正在發展和擴大。我鼓勵你向前傾斜並追求自己的職業擴張。現在，我希望你能把我們放在你的核心網絡上。請記住，您需要專家，我們絕對可以為您提供幫助。您還需要指南，我們可以向您展示正確的路徑。我們也可以成為您的啦啦隊和您的監護人，以確保您有一個成功的旅程。

五、超越團隊的人才——人才生態系統方法

在 Gartner 傑出副總裁分析師 Irving Tyler 論述 IT 人才短缺一直被認為是數字業務發展的最大障礙。資訊長應將人才視為流動資產，通過市場/生態系統方法協調內部人才並利用外部人才，重點如下：

重新思考我們的工作模式、團隊文化、組織價值觀，團隊的成員重新思考驅使工作的因素。經經濟合作暨發展組織(OECD)收集的數據顯示，在其 38 個成員國中，與新冠病毒襲擊之前相比，勞動力減少了約 2000 萬人，其中 1400 萬人已退出勞動力市場，並被歸類為不工作或不找工作，以重新思考他們真正想要的目標、職業生涯及項目與偏好。

在大反思的背景下，不存在阻礙員工流動的事情。組織接受人們可能離開、轉移、改變並創建一個可以管理和利用的生態系統。從變化的角度。將人才視為流

動的可以增強人才庫的品質，提供他們所具有之大部分技能和能力。組織之所以獲勝，無論何時何地需要員工，取決於每個人的技能和能力。

人力挑選的新方法不是從公共人才庫中單獨查詢臨時資源，而是通過人才市場來協調資源，並製定審查這些公共人才庫的規則。隨著時間的推移，經過審查的公共人才庫成為您私人人才庫的一部分。因此，可以將員工視為數位(Digital)游牧民族。隨時從僱傭模式轉換，如何才能將其轉變為這種方法呢？有三個關鍵的條件：

首先，你需要解構工作和工作機會。在人們經常改變角色的環境中，他們跨越了組織界限，並與多學科團隊合作。所以你需要所有這些敏捷性。一個重要步驟是將這些工作分解為就業模式的多種角色、項目和任務。所以在需求方面，你需要打破這些工作機會創造所謂的工作單元，當您尋找人才時，您將尋找特定的技能、能力和經驗。其次，是要豐富人才概況。無論是僱傭模式，是顧問，是全職，兼職，還是自由職業者，你將在個人方面獲取技能或能力。因此，通過這種方法，您可以使用不同類型的就業模式。但要做到這一點，在供應方面，每個員工都將擁有一份人才檔案，其中包含有關他們的文憑、微型證書、證書技能、項目、任務、內部外部培訓、記錄、績效、評估、反饋以及您在該特定級別可能需要的任何其他相關信息。

最後，您需要投資自動化和人工智能技術。人工智能和區塊鏈等技術將自動化所有的配置文件，這些配置文件來自工作人員在項目和任務中使用的不同平台和工具。如果不這樣做，就很難跟踪驗證、共享和存儲該信息。人才檔案存儲在一個保險庫中，它與他們一起從一個工作安排轉移到另一個工作安排，該保險庫追蹤他們並保證雇主可以訪問他們的整個歷史。聯合利華開放人才的例子，因為他們分解工作以建立更靈活的就業模式。因此，認識到他們需要更高的敏捷性，以便能夠在需要的時間和地點、需要的時間和地點獲得人才。因此，他們專注於選擇與關鍵項目最相關的人才，並利用非傳統資源的權利來做到這一點。大多數情況下，我們認為人才檔案是員工或人力資源專業人員正在鍵入協作工具或社交網絡平台或人力資源系統的東西，有很多不完整的信息。為了能夠使其盡可能靈活。

這就是自動化和人工智能提供巨大幫助的地方。因此，實現這種自動化的關鍵要素之一是更好地了解您擁有的技能。這意味著從選擇列表和工作流中選擇移動以利用許多不同的數據源。

因此，您需要能夠使用數字平台市場，讓公司能夠彌合供需不匹配的問題，充當正在招聘的公司與需要一定程度重新調整規模的工人之間的聯繫。我們從那些致力於為項目人員配備資源的公司轉向那些更多地關注員工發展和增長保留的公司。阿拉伯聯合酋長國最大的銀行工廠在這個市場工作場所實施了這項工作，讓他們打破了整個組織在人才管理方面存在的孤島，並為員工提供了更具可操作性、多樣化和個性化的職業道路。

停止將人才資產視為固定資產，開始將其視為流動資產，我們必須在這裡建立良好的合作夥伴關係，並致力於您的利益相關者管理，解構創建數字人才檔案的工作。從試點開始，它們與敏捷學習權利和職業發展實踐相結合。當然，隨著時間的推移，您將需要投資於人工智能。如果您想擁有員工的所有技能和能力，那麼我在自動化領域擁有自己的才能，參與和參與外部人才市場，有權策劃挑戰、分享和交流，這是一項投資，您可以從內部市場轉向考慮更廣泛的領域，從外部接納外部和公共人才。

六、Gartner 閉幕主題演講：引領 2022 年——CIO 停止、開始和繼續的三個習慣。

在 Gartner 副總裁分析師 ED Gaabrys 及常務副總裁 Mary Mesaglio 對話中，論述重點關注資訊長在特定時刻應如何領導。具體來說，討論我們已經正常化和不應該擁有的東西，我們學到的東西和應該保留的東西，重點如下：

疫情流行到現在已經兩年了，為了生存，我們已經習慣了一堆行為，其中一些非常好，它們為我們服務。重新評估和理解這些習慣，以及如何處理它們。因此，我們將重點關注三個方面：

首先確實是我們需要停止的事情，你需要停止一直在做如此出色的工作，我們的第一個習慣，我們稱之為超級英雄習慣。要真正認識到這一點，我們必須認識到你們所做的非凡努力，你們經歷了額外的時間、額外的時間、額外的工作、額外的獎勵，你們已經成為超級英雄，而且你們真的很擅長。所以你們可能會自問，你需要停止什

麼？並不是要你放棄你的超級英雄身份。我們要求你做的是重新關注其中一些超能力(Superpower)。超級英雄的一個定義是看起來很普通的人變的非凡。你每天都在做非凡的事情，企業也已經習慣了所以他們已經習慣並規範了你做非凡的事情。除了與生產力的提高並列之外，還有成本-心理健康問題的增加和幸福感的下降，我們看到抑鬱症增加，社交焦慮增加，社會孤立增加，自殺增加，工作生活平衡大幅下降。我現在沒有工作生活平衡。你現在可能沒有工作生活平衡，而所有這一切都要付出巨大的代價。而即使是超級英雄也會被燒毀的。但事實上，我們還沒有為此做很多事情。部分原因是因為這是一種習慣。這是兩年多來長時間養成的，很難改掉的習慣。在 2022 年你需要做的第一件事是你需要做的第一件事是採用這種有洞察力的概念，學會說不，讓組織養成習慣。

其次我們要求您繼續。這是在疫情流行期間學到的東西，你們都敢於真實地領導，誠實地說出同理心變得脆弱，並使用真實的語言來傳達真實的意義。因為當我們對員工進行調查時，我們發現他們最看重的是工作的意義和目的。他們希望被視為完整的人類。他們想在他們所做的事情中找到意義。而你使用的詞語，傳達了意義。現在比以往任何時候都更重要。所以請繼續。

一種讓人們創造性地思考激發創造力，有很多很酷的事情正在發生，在 2022 年為組織注入一些創新精神真的很重要。所以這裡有一個實用的方法來做到這一點，正在運行一個構思會議，所以你正在從你的員工那裡收集一大堆想法，這是第一步，收集一堆專注於一些大膽的問題或一些真正令人興奮的機會的想法。您收集了一堆想法，回到你的團隊，找出是什麼幫助員工發揮創造力，在什麼條件下幫助他們發揮創造力。每個人都有點不同，你會有一些人喜歡更簡單、安靜的風格，他們會坐下來不管是什麼，再一次，回去和你的人交談，打開那個對話，找出他們覺得最有創意的情況是什麼，然後創造這些條件。

我們要求您考慮三個習慣。首先是要停止對所有事情都說“是”的習慣，並且養成辨別何時應該說好與不好的習慣。第二件事就是請繼續真誠待人，把業務話放在一邊，確保它不會讓你看起來像個業務。第三件事是請抬頭看受到啟發，開始發揮創造力，創新正在發生的事情非常鼓舞人心。

肆、心得及建議

一、心得

此次參加 2022 Gartner 資訊長領導力論壇，採線上會議未能與議題主講者進行實務對談及經驗分享，除依預定目標參與主辦單位規劃的 IT 領導、商業組織及 CIO 得職責等主要議題，聆聽具高度權威的研究顧問提供最新的策略性建議及精準分析，更深感獲益良多。

對於組織 IT 人力實施以人為中心而非以地點為中心的工作設計，敏捷的學習文化，建立技能發展能力，及提升管理人員的技能，從而提升員工並推動可持續績效。其次，資訊長不僅僅是團隊中的一員，他們製定組織舉措的決策，並對結果負責。顯然，資訊長一直在將他們的角色擴展到傳統的 IT 工作之外，他們引領技術，並將技術融入他們的組織，清楚地表明技術領導者的作用正在擴大，IT 部門不再僅扮演後勤支援的角色，當公司業務對 IT 依賴度越來越高，IT 部門必須要有更積極主動的態度與行動，改變他們經營 IT 部門的策略。最後，在 IT 人力的競爭，需要使用人工智能和區塊鏈等技術以自動化配置所有的文件，這些配置文件來自工作人員在項目和任務中使用的不同平台和工具，以追蹤驗證、共享和存儲人才檔案，以便能夠在需要的時間和地點、需要的時間和地點獲得人才。本次研討會議題皆屬當前因受疫情影響，IT 單位管理議題，未來執行 IT 單位管理，將提供更多助益。

二、建議

面對快速的科技進步與產業消長，異業結盟尋求並創造新機會，共同創造新的商業模式，滿足顧客的需求，將成為策略發展上思考與創新的方向。公共部門過去致力於業務委外化、去任務化，與民眾相關業務議題，若能經由科技的協助，建置資訊平台以優化服務及相關數據蒐集和分析，以解決民眾的問題。

