



## 协同，成就数字化组织

当团队就工作的完成方式、地点和人员达成共识时，数字化工作的效率将达到最高水平

# 目录

数字技术与团队的结合	2
数字化工作为提高生产力创造新条件	3
数字生态系统	4
场所生态系统	6
员工生态系统	8
良性运转的团队和有效的协同为未来工作赋能	10
中国联系人	11

# 数字技术与团队的结合

**在**一家喧闹的咖啡馆中，一个穿着蓝色衣服的孤独身影正在静静地喝着咖啡，面前的桌上放着一台平板电脑。现在是她的休息时间，但她仍目不转睛地关注着平板上的情况：上面是她团队所负责的自动公交线路实时地图。她可以看到每辆公交在其路线上的位置、当前和预期的路线变化、团队处理过的事故等等；同时，她的无线耳机里正传来团队的群聊。

她在休息时间工作的原因是：团队里一名公交司机为了照顾生病的父母，选择了在家工作。而公交司机现在要远程操控一辆公交，引导它驶过发生交通事故的混乱路段。通常，当这种情况发生时，她会跳上滑板车，前往现场，安抚乘客，并帮助他们寻找替代路线。但现在是她们的休息时间，而另一位同样负责应对现场事件的同事刚刚在群聊中表示他可以在几分钟内赶到现场。确保情况已得到控制后，她转过身接着喝咖啡，充分享受休息时间并去评估接下来的情况。

自动驾驶公交车或许是几年后的事情，但我们设想的这种公交团队的工作方式体现了今天许多团队的实际工作情况。

该公交团队——包括事件响应者、远程司机和其他必要的角色（例如路线协调员和机械师）均是用数字化技术串联起来的。他们通过数字化工具来发现何时、何地、何人需要做何事，使用数字化媒体进行交流和协作。此时，数字化工具以及相关的规范和实践定义了团队工作的本质。

**自动驾驶公交车或许是几年后的事情，但我们设想的这种公交团队的工作方式体现了今天许多团队的实际工作情况。**

显然，要使团队提高效率，需给团队成员提供合适的工具，并培训他们掌握这些工具。因此，技术的选择和利用（确保员工拥有正确的技术以及使用它的专业知识）是工作场所战略中的重点。人们对为员工提供数字化支持和工作流程的意愿也越来越强烈——使用自动化流程和人工智能（AI）、自助服务和在线学习平台来帮助员工充分利用他们手中的技术。

但事情并非那么简单。数字化转型正在从根本上改变工作，同时也可能会加剧破坏团队生产力。工作将变得越来越复杂，工作模式开始围绕产出而不是具体活动来进行设计，并且还需要远超出以往传统工作的知识和技能。

相应地，组织的战略也需要重新规划以提高生产力。他们要使用工具和技术以外的方法来解决系统性问题——团队中的员工关系、团队之间的关系，以及员工、团队与公司之间的关系。这些关系影响着工作产出。

在本文中，我们探讨了企业如何协同三个生态系统的平稳运行：数字生态系统、场所生态系统和员工生态系统。这三个生态系统对成就数字化组织至关重要。

# 数字化工作为提高生产力 创造新条件

**数**字化工作是指主要通过数字化工具完成的工作。通过数据联网的方式，团队能够执行任务，处理信息（以及越来越多的现实对象），并进行协作。许多人意识到这是他们在疫情期间常用的工作方式。因为隔离和防疫的要求，许多员工被迫离开办公室，完全以数字化方式工作。数以百万的人本来应该去办公地点上班，现在却能够在家工作。事实上，这种向数字化工作的转变总是呈现为人们工作地点的变化。这一点明显体现在雇主对于后疫情时代员工工作模式的思考中：人们应该在家还是在现场工作，或者以混合模式在两者之间分配时间？在这个问题上，员工有不同的看法：

30%的员工表示他们更喜欢远程办公，30%的员工希望在公司办公场所工作，30%的人希望在两者之间轮流工作。

然而，关于工作应当在办公室还是在家完成的讨论，忽略了数字化工作创造的更大契机：摆脱办公室的束缚，重构工作，使其更有效率，更充实，更公平。能够在任何地方工作是数字化工作的一个突出优点，但想要发挥数字化工作的全部潜力，需要一个更细致的场所生态系统，而不只是局限在家庭和办公室的选择上。同时，数字化工具使得有效的数字生态系统变得尤为重要。最后，数字技术正在改变工作中的员工生态系统，因为组织利用技术创建了更多样化的跨界团队，工作变得不那么事务性和常规化了。

我们认为，为了使这三个生态系统能够提高而非阻碍生产力，团队必须协同每个生态系统中的工作。组织可以通过提供支持和指导来推动有效的协同。但在一定程度上，最好的方法是信任团队自己能够找到可行的解决方案。

一个重要的原因是：日益动荡、不确定、模糊和混乱的商业环境促使组织围绕问题和结果而不是流程和任务来安排工作。解决问题往往意味着要处理不可预见的情况，需要非常规的方法。通常来说，现场员工，而不是所谓的负责人，最了解当下的需求以及解决方法。

此外，现场员工最了解他们自己和同事的需求。这些个人需求与生产力也有一定的联系。比如，通过了解团队成员的居住地和他们需要送孩子上学的时间，可以更有效地安排线下会议，也可以使员工免于承受漫长、耗费精力的通勤或找人送孩子的压力。

尽管如此，组织仍然发挥着关键作用。不是让团队完全自行其是，而是授权给他们以决定出有效的规范和做法。在集权和团队自治之间取得适当的平衡是必须的，而且每个组织甚至每个团队都会有不同的平衡。

# 数字生态系统

**假** 设在我们的开篇故事中，喝咖啡的事件响应者关掉了她的平板电脑和耳机，这样她就可以在休息时间处理私人事务。再进一步假设，如果其他响应者没能及时到达现场，在这种情况下，监控情况的人（例如，协调几条不同公交路线的路线协调员）通过社交媒体联系第一事件响应者是否合适？路线协调员能否获取事件响应者的个人号码？如果能，事件响应者更倾向于回复短信还是电话？公交部门是否允许使用个人设备？如果不允许，如何判断情况是否紧急到需要违反政策？（当然，这与事件响应者是否可以接受缩短休息时间是两回事，这会在后面的员工生态系统中进行讨论。）

数字化工作的团队必须不断探讨这些问题的答案，因为数字化工具和技术是他们工作的基石。如果规划有序，将会形成一个连贯的数字生态系统：一组数字化工具和平台，以及使用这些工具的惯例，赋能团队中的每个人来充分地发挥作用。每个人都应该了解要使用什么工具，团队将如何把它们用于各种需求和任务，以及在什么情况下可以打破“规则”。我们对疫情期间工作的研究证实，这种观念使数字化工作更有效：

团队的数字生态系统越有凝聚力，成员在家工作时就越高效。

团队的数字生态系统越来越有可能跨越组织、地理、政治和文化的界限。因此，团队可能需要将许多“企业数字世界”（为组织创造价值的团队所需的事务平台、门户、应用程序和协作平台）整合到一个连贯的整体中。这不是一件容易的事，因为不断增长的网络安全威胁迫使公司要避免混乱的公共互联网，数字环境变得越来越分裂。跨组织团队必须确定哪些工作内容将由哪个组织主管，工作中的不同方面要使用哪些不同的工具和数据库。有价值的见解和系统知识可能隐藏在供应商和合作伙伴的平台中，可能在电子邮件对话中，也可能记录在任何超过组织权限的文件和分析平台上。

团队成员可能还会发现，将个人数字世界的一部分工具（他们在生活中使用的工具往往也会渗入到工作中）插入到系统中是很有用的。这将使得协同有凝聚力的数字生态系统更为复杂，尤其当组织的安全协议可能会限制个人设备和外部应用程序的使用范围时。



如何创建有效的数字生态系统可能是许多组织在使用技术提高生产力时面临的最基本难题。2021 NTT对高管和一线员工的调查发现，只有54.6%的受访者认为，员工可以使用数字化技术来提高工作绩效。唯有56.1%的人同意公司内部的技术能产生上述作用。仅仅40%的人认为，他们组织的员工在数字化工作时能够有效地进行头脑风暴、协作和社交互动。

为了解决这些难题，组织可以通过以下方式帮助团队建立一个有凝聚力的数字生态系统：

- **精心组建团队，确保成员具备必要的技术技能和人际交往能力。**一个拥有数字化能力但又气氛不佳的员工团队可能会挣扎于数字化转型，他们无法或不愿妥协去找到一个被所有人都认可的数字化工作方式。另一方面，一支数字化能力不强但志趣相投的员工团队会发现：从整体上看，他们具备了有效工作所需的知识和技能。更重要的是，融洽的团队给予成员安全感，使他们能够利用共有的知识，打造出一个适合所有人的共享数字工作空间。
- **鼓励团队采取数字交互行为。**举一个简单的例子，组织应当培训员工何时能够使用电子邮件、短信或电话来与同事联系（使用哪种技术并不重要，重要的是建立每种技术应该在什么时候使用的共同约定）。简而言之，组织向员工强调打造共享数字工作空间的重要性，以及具体的技巧和方法，确保团队是具备数字化能力的，而不会为数字化所困扰。
- **认识到人们最终将放弃统一的平台。**强制要求所有员工都使用同一套官方技术，这并不符合多种平台和工具正在日益萌生的数字化趋势。对组织而言，更好的方法是将他们的统一平台视为宽泛的数字生态系统的一部分，并提供一个可扩展的“零件包”，团队可以根据他们的需要进行组装和重组。此外，这个零件包应使员工能够将组织的部分或全部内部能力导出到其他合作组织的数字工作空间。同时，合作者的工具也可导入到员工自己的数字工作空间。
- **认识到许多团队成员不会为你工作（他们为外部团队工作）。**数字化工作可能需要组织将外部合作者引入团队。同样，也可能需要将员工“导出”到由其他组织主导的共享数字工作空间中去。如果一个团队跨越多个组织，需要明确探讨如何跨平台工作。
- **提供技术方面的帮助。**当一个团队不能将各种工具整合到一个连贯的数字环境中时，投资于正确的数字化推进器或许是一个好的选择。数字平台的设计也可以兼备复杂性和灵活性，当首选方法受制于组织、技术或政治限制时，为团队提供替代性方案。

# 场所生态系统

**提**到工作场所，我们大多数人都会联想到一个物理场所的形象，比如将人们聚集在一起工作的办公大楼。我们可能会开玩笑说，公交车司机驾驶的公交就是他们的办公室。但是，当工作是数字化的而不是实体的时候，这种说法还是正确的吗？我们的司机可能在家里的某个房间远程工作，而公交车是在路线上实现并交付工作。那么，驾驶公交车的工作是在物理世界中的公交车上，或是公交车司机的办公桌上，还是在公交车和司机相遇的数字世界里完成的呢？

## 驾驶公交车的工作是在物理世界中的公交车上，或是公交车司机的办公桌上，还是在公交车和司机相遇的数字世界里完成的呢？

有些工作，比如在晚点的公交车上安抚生气的乘客，最好有人亲自到场去做，这也就意味着员工必须去现场上班。但是，当工作不是存在于物理世界，而是存在于各项数字工具中时，就有可能将工作远程分派给员工。当我们能够将工作分派给员工时，他们工作的最佳场所应是最能够展现出他们能力的地方。区分不同工作场所，思考在哪里办公能够实现最高生产力，而不是任意位置均可。需要使工作地点成为提高绩效的杠杆，而不是束缚；使得组织能够利用更多更好的方案，而不仅仅是家庭、办公室或仅是两者的“混合”。

员工将如何选择办公场所取决于一系列因素。手头任务的性质，比如因为工作的敏感性，可能需要在公司办公室、家庭或公共工作空间的私密处完成。其他任务可能适合在咖啡馆完成，例如我们前文提到的事件响应者经常坐的咖啡馆。个人喜好也是一个考虑因素。工作是我们人生体验的一部分，因此工作体验必须围绕激励和赋能来进行设计。一些员工可能在僻静的家中或办公室里做得最好，而另一些员工可能会认为繁忙的咖啡馆或开放式工作空间更令人振奋。

员工除工作之外的责任也会决定他在哪里工作能效率最大化。事件响应者的咖啡馆可能位于她刚刚预约的医生办公室附近，这使她看病很方便。

远程司机留在家中，让他能够照看生病的父母。路线协调员的公交站，可能就在她孩子幼儿园的拐角处。

我们并不是说所有可以远程完成的工作都“应该”远程完成。当工作活动在物理和数字世界中都可行时，应该权衡工作地点的利弊。处于同一个的物理环境中依旧重要，因为它帮助员工建立关系，并使员工从现场辅导和指导中受益。虽然团队可以通过视频进行社交，以此培养团队协作所需的员工心理安全感，但大多数人都认同，亲自参加社交活动对建立信任更为有效。

数字化工作的另一个挑战是如何为偶然性创造机会，比如现实中有“饮水机边的对话”，人们可以在那里分享经验，交换技巧，相互学习。当前的数字化实践，试图在网络空间中复制这种类型的互动，但它们仍然不能替代现实中的交流。

许多高管为了提高工作效益，已经开始尝试搭建场所生态系统，突破物理场所的边界。在2021年NTT的一项调查中，49.1%的高管非常认同：工作场所不再是一个物理建筑，而是一群员工协作工作的各类环境。

为了帮助团队协同出一个有效的场所生态系统，高管们可以：

- **根据组织对工作需求的理解制定指导方针，但不要过度约束这些指导方针中的行为。**遏制灵活性和选择权的规定性公司政策很可能会引起冲突和抵制。提供符合当地文化和工作风格的指导更能行之有效。例如，雇主可以规定哪些特定的会议必须亲自到场，但由团队决定时间和地点。
- **提供多种工作地点的选择。**如果员工需要在全市各个地方进行现场工作，那么可以在几个位置合适的联合办公空间租用办公桌。合作组织可以允许彼此的员工使用这些设施。组织还可以通过补贴人体工学椅或站立式办公桌等方式，使家庭成为一个更高效的工作场所。
- **提供技术支持，以便员工能够选择最有效的办公地点。**给咨询顾问提供笔记本电脑，让他们带去客户现场就是一个明显的例子。在离家方便的附属办公室为远程公交司机提供驾驶设备也是如此。在其他情况下，技术可能受限制。例如，当公司的网络安全协议不能完全应用在笔记本电脑或虚拟专用网络时，企业应确保有足够的拨款装备家庭办公室，不然员工就只能冒着不被批准的风险，想办法自己弥补技术的不足。





# 员工生态系统

**虽**然员工总要处理与同事的关系，但数字技术带来的以下两种趋势，使得动态化的团队变得更加重要并且更具挑战性。首先，数字自动化使我们能够将日常重复性的计算工作交给技术来完成，员工有更多精力去关注问题的解决和发展机会。这使得工作变得更加有趣和吸引人。然而，没有任何两个问题或机会是完全相同的，因此团队必须协作，灵活地解决这些问题，而不是因循守旧，生搬硬套。第二，通信技术使我们能够组建来自不同组织、地域和文化的多样化、跨界团队。这些团队会拥有更丰富的技能和观点，但他们也可能更难和谐共事。

有两种较为普遍的方法应对这些挑战。一种是通过将工作拆分，依据项目和任务的所需技能拆解为更小的单元，使工作更加灵活。然后，算法根据工作需要、员工能力、员工兴趣和工作安排等因素，将这些单元与员工进行匹配。团队是围绕明确的目标组建的，每个团队都是根据所需的技能定制的，在任务完成后团队就会解散。在理论上，这种模式在提高灵活性的同时也增加了管理的复杂度。将员工的技能和兴趣与工作紧密结合固然很好，但这种做法很容易成为行政管理部门的噩梦。

第二种方法是扩大员工的工作范围，让员工解决更宏观的问题，而不只是拘泥于有限的任务。

组织设定目标，指明要实现的结果、需要解决的问题或要开发的新价值来源，同时赋予员工和团队自主权去判断如何更好地完成这些工作。员工们能够在业务上而非在任务中工作，处理意外情况，寻求改进和机会，并与客户建立关系。

对于许多工作来说，第二种方法可能更可行。将工作分解为一套成文的、静态的任务和责任，或许是难以实现的，因为组织现在所面临的情况通常都较为复杂。能够完成所有任务的“最佳”方式并不存在，这意味着，不可能存在理想的任务分解定义。任务之间的相互依赖性也会使分解变得复杂，因为任何重要的任务都需要员工与他人合作。例如，员工可能需要通过协商来明确操作顺序，而协商结果取决于他们对于任务的思考。

围绕问题和机会的工作比围绕业务和任务的工作更自由，更不可预测。因此，一个团队对于角色和责任的协调能力影响着其工作质量的好坏。所有人都必须了解谁负责做什么，此外，团队如何决定谁来负责什么也同样重要。

这并不是说，要每个人都满意的情况下，这些协议才会有效。即使这是解决当前问题的最佳方案，员工们仍有可能在做一些他们不喜欢或者不擅长的工作。

一些员工甚至可能拒绝（或暂时无法）做最初商定好的事情，要求重新进行协同。但是，“协同顺利的话，将最大限度地减少这些情况。

组织可以通过以下方式帮助团队协同搭建一个有效的员工生态系统。

- **角色定义要平衡特异性与通用性。**需要有专人来负责管理和汇报。例如，公交线路管理团队月度绩效报告可能会分配给路线协调员。类似地，一些任务，例如远程驾驶公交车，可能需要员工持有特定证书。然而，还有许多任务可以由团队中的任何成员轻松完成。正如我们将工作场所分为特定地点和任意地点一样，我们也可以将任务（及其相关知识和技能）分为特定任务和任意任务。
- **明确团队中需要协同的角色和职责。**区分特定员工和任意员工的工作，使团队能够定义狭义的角色（该角色负责特定的事情）和广义的角色（由团队决定谁负责什么事情）。每个员工都应该清楚，有些事情是要他们自己负责的，而有些事情则需要团队集体解决的。这种理念使员工在遇到自己无法完成的任务时，能够向其他团队成员求助——举一个例子，当员工了解团队中的技能储备状况，他们就可以学习其他必需但暂不具备的知识。
- **为清晰的协商创造平台。**一个团队应该明白，它可以并应当就它所负责工作的某些方面进行协同。搭建一个连贯的数字生态系统就是一个很好的例子。与其一头扎进工作，不如在团队成立之初（或有新成员加入，又或团队结构、责任发生重大变化时），就花时间确定好他们将用于协作的数字工具和媒体。
- **组建团队并为其提供资源，使其具备必要的技能、资源及动力。**组织应该组建团队并分配资源，以便所有特定任务都有一个负责人，并且该团队有足够的能力来完成所有的任务。当团队没有合适的工具、知识或资源来解决问题时，任何协同都徒劳无功。
- **对于工作要求远远超出其技术和职能范围的员工和团队给予支持。**每个员工，每个团队，都有一个极限。当被迫从事那些不愉快的、超出他们能力范围的或不合理的工作时，他们的绩效、参与度和留存率都会受到影响。工作场所分析、员工健康分析和助推技术，通过监控员工敬业度趋势并鼓励健康的工作行为（如定期休息），可以帮助解决这些问题。

# 良性运转的团队和有效的协同 为未来工作赋能

**未**来的工作通常是根据未来的员工以及他们将如何应对不断变化的环境来制定的。但这是一个错误的想法。工作的数字化已经打破了物理距离，因此，工作已经很大程度上，从孤立的事件转变为团队利用数字化共同完成的事情。未来的工作将是团队合作的，如果想要提高工作效率，我们应该重视团队的核心地位。

团队是工作的核心。团队能够决定如何面对问题、机会，甚至突发情况。此外，团队可以很好地将工作拆解为任务，明确谁来执行任务以及如何执行，并决定如何充分利用虚拟和物理空间。我们当今所经历的环境是在动态变化的，而严格定义的程序假定了一个静态的环境，所以事先计算工作量是很复杂和难以实现的。

在未来工作中，组织的角色是团队成功的支柱。组织通过搭建一个有凝聚力的数字生态系统，用以容纳远程工作的正式和非正式员工，使员工能够更有效地完成更多工作。组织通过协同一个有效的场所生态系统，为员工提供设施和政策，使他们能够在最有生产力的地方和时段工作，从而提高工作产出。组织通过构建一个良好且多样的员工生态系统，以便了解员工关心的问题，建立员工与组织的互联性，从而鼓励员工积极投入工作并形成良性运转的团队。

## 中国联系人

### 颜蓉

德勤管理咨询中国人力资本事业群 总裁  
电子邮件: [ramonayan@deloitte.com.cn](mailto:ramonayan@deloitte.com.cn)

### 张晓婷

德勤管理咨询中国 总监  
电子邮件: [azzhang@deloitte.com.cn](mailto:azzhang@deloitte.com.cn)

### 刘云婷

德勤管理咨询中国 副总监  
电子邮件: [tinayliu@deloitte.com.cn](mailto:tinayliu@deloitte.com.cn)

### 花磊

德勤管理咨询中国 合伙人  
电子邮件: [leihua@deloitte.com.cn](mailto:leihua@deloitte.com.cn)

### 范金荣

德勤管理咨询中国 总监  
电子邮件: [enyfan@deloitte.com.cn](mailto:enyfan@deloitte.com.cn)



# Deloitte. Insights

敬请登陆[www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)订阅德勤洞察最新资讯。

 敬请关注 @DeloitteInsight

## 关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

## 关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

## 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2023 Deloitte Development LLC 版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所

Designed by CoRe Creative Services. RITM1412956