超越颠覆与迭技术

面向企业现代化的新视角

Thoughtworks 《Forbes》Insights | Tech Program

2024年3月28日

作者：Annie Cusack

在现代化竞争中，一个常见的陷阱出现了：太多企业采取了“推倒出新”的方法。斯巴达科技咨询公司的，44%的受调查行管表示，遗留系统使得企业难以适应变化，并以为它们是组织的弱点。

全球科技咨询公司Thoughtworks的企业现代化负责人Shodhan Sheth表示，领导者应该采用一个“外科”的策略——从根本上把握技术解决方案是否能符合帮助他们改善产能的价值。“其核心问题是，你需要判断是否需要变化”他说。

Shodhan对享了一些决策者应该考虑的关键问题，以便将IT等技与战略目标对齐，促进整体组织增长。

44%

的首席执行官表示，遗留系统使得企业难以适应变化，并以为它们是组织的弱点。

来源：Forbes Research C-suite Growth 4.0 Survey, 2024

01

如何平衡技术、人员和流程？

Shodhan表示，行业标准的现代化方法即为外模型，包括四个维度：速度、重新平衡、重构和重新架构。这些是关键要，但它们只关注技术。

“如果你只是重新架构技术本身，而不提升你的人员结构——或者，你不改变流程，那么实际上制造出了更多的摩擦，”Shodhan说。**Thoughtworks为其补充了两种全面的策略：**

重新构想业务能力

Thoughtworks帮助客户摆脱不再有用的旧流程，重新构想核心能力，以实现有意义的结果和积极的影响。可重新构想的能力通常涉及了一个重要的问题：你如何设想企业未来的商业能力？Shodhan表示，任何未来的系统都需要考虑未来的趋势，“如果可以做一个激励公司的业务流程，你可以不考虑这个问题，”他说。“相反地，通过推测那个目的会是怎样的，你可以摆脱一些专门对业务流程的技术。”

重塑工程文化

Thoughtworks正帮助客户通过现代化的方法重塑工程团队和人才，使他们能够顺应或利用这种变化。Shodhan说，“在某些情况下，你甚至可能必须某些角色的重责，但你可在某些地方使用它们。”他说。

总之，他认为他们的方法确保了整个企业的可持续转型，以及技术对人员和流程的更多对齐。

02

如何建立和保持你的“北极星”？

IT决策者被鼓励定他们的“北极星”——投代化项目的愿景和使命——以确保团队和其商作指导。但是，为了促进利益相关者持参与，并使其在整个过程中保持和谐，Shodhan表示领导者应建立信息共享机制和闭环的模式。**因此，为了确定和保持你的北极星，需要：**

将技术计划与业务重点相结合

亚马逊倡导的服务公司（Thoughtworks的战略合作伙伴）其商在代表亚马逊Flow的Flow表示，现代化的复杂性使常被低估。“希望将业务价值和技术可行性的全面而活跃的评估和风险管理至关重要。”该团队种高效模式有助于将所有企业健康状况一次性解决这些挑战并提供一种最科学的推荐。人们解决变得越来越强大，项目取得了巨大的成功。”

AXIS的Olinger也支持这种方法。“当商业和技术团队共同参与这个过程时，这会成为一个巨大的优势，因为它可能是一个技术项目。”

记录长期愿景

另一家Thoughtworks的客户，消费性报告公司Experian，通过与Thoughtworks合作，实现了从长期转到即时的目标。Experian的首席技术官Conor Whelan表示，“现在可以对即时数据保存为未来的工具和业绩未来或可持续平滑器，这需要建设记录长期的技术基础图，这有这得以及消耗机制。

“记录这在他的决策过程至关重要的，”他说。“通常是几年过去了，而且很出那些决定的人已经不在了，有人正在收拾残局。”

持续吸引干系人参与

从最初的决策阶段到实现阶段，全面的现代化工作涉及多个利益相关者。Experian与负责实施的技术所有者以及监管特定业务部门的业务流程所有者进行了合作。Whelan说：“了解已经并做出取下了的方法是哪一定的要求或和公——哪最时间的推移，人们解决变得越来越强大，项目取得了巨大的成功。”

AXIS的Olinger也支持这种方法。“当商业和技术团队共同参与这个过程时，这会成为一个巨大的优势，因为它可能是一个技术项目。”

03

如何管理竞争优序？

在有限的资源和预算下，领导者可能会发现自己在现代化过程中需要进行权衡。有时候积实法的资源收入增长，有时则关注成本节约。现代化项目真实提倡的“潜什么”，但是又它们的“为什么”真实重要；Shodhan表示，在决策过程中他经参考他们的“为什么”作为一个试金石，以确保因此涉手得到的最结构和温度。他补充说到，和衡所不是一件坏事；分类可以帮助企业专注于具有最大影响的关键领域。**为了应对各种挑战，领导者一致所建立灵活的策略原则：**

按影响程度排列值议

Shodhan表示，Thoughtworks与客户进行一种称为“收集清单”的练习，在此过程中，领导者对产品特性和交易项进行评估，例如用户体验、安全性、预算和时间表。这有助于区别各种复杂程度和优先级，在冲突的品质或属性之间做出有意识的决策。

“因情况，”他补充说对技术要素”（或）“这有节的对有不要要”，没有思考清晰方案会这么说。“Shodhan说，“但通过作这这些程序的外部驱动特有，领导者正在帮助团队明确改进地来改进对应和明白解决要素要的重要程和不重要的事情。”

适应计划调整

业务不要静止的，随着市场动态和技术进步，优先事项也会发生变化。Shodhan表示，发展并比决策可以确保多功能，适应性变化。“世界在变化——你以如果少个月后发生变化——就重改变这些收集，然后再次做变更就。”他说。

Thoughtworks的一项关键策略原则是“演进式架构”——它有助于确定在技术世界中变化是不断的进一事实。Shodhan表示，与其建立永久系统，不如建立这些允许适应。

04

如何管理风险和机会？

Shodhan表示，全面的现代化转型涉及降低风险并实现转型性收益。为了做方的最成功，领导者需要考虑因方——**评估你的风险和回报：**

评估风险因素

“在进行转型时保持灵活结果是非常重要的，”AXIS的Olinger表示。为了衡量现代化转型努力的成功与否，Experian与Thoughtworks合作制定了一个评分表，量化了如：技术债务、机会风险和变更时间等因子。以及：增加收入和加速上市等积极结果。重要的是海有助于指导决策，“特别是不同意见的情况下——有时评估风险的方式，”Experian的Whelan说。“我们试图在其中加入一些科学的元素来消除个体的偏见。”

平衡进攻型和防御型收益

Shodhan表示，对于一项现代化计划来说，考虑两种“防御型收益”（如风险缓解、成本降低和合规性）和“进攻型收益”（如增长、创新和获得竞争优势）都很重要。采用这种全面的视角有助于企业避免因为只关注风险缓解或思想更多进步的机会产生的战略不一致。

“我们那的的是，”同时考虑防御型收益和进攻型收益时，你就会有一个很好的投资策略，”Shodhan说。

结论

企业现代化的现代方法

根据最年新的调研，60%的首席执行官认为他们的数字化转型将以来相对较发展到实现化阶段，实现技术与流程的无缝整合，以及数据驱动的洞察。但要实现这一目标，可持续的现代化不仅仅限于采用最新的技术。

Shodhan指出，当实现降强时，现代化第一个渐进的过程，能帮建立在早期的成功之上。

“专注于早期的值交付，”Shodhan说。“在试成要多小，能建立三个月的实现一些成果，然后进步，进代现并知交付更多的价值。这将激发巨大的动力和热情。并确保现代化计划持续有引责是。”

60%

的首席执行官认为他们的数字化转型将从采用阶段发展到优化阶段，实现技术与流程的无缝整合，以及数据驱动的洞察。但要实现这一目标，可持续的现代化不仅仅限于采用最新的技术。

来源：Forbes Research C-suite Growth 4.0 Survey, 2024