

# 跨界限 工作

全球首席人力资源官调研  
大中华区洞察

跨界限工作：全球首席人力资源官调研-大中华区洞察

IBM

此调研报告是基于对全球700多名首席人力资源官的调研。



**J. Randall MacDonald**

**IBM公司人力资源高级副总裁**

## 致尊敬的首席人力资源官

自IBM上一次进行的首席人力资源官调研到现在将近两年的时间以来，几乎遍及所有市场和行业中出现的空前挑战使整个商业界发生了巨大的变化。尽管形势混乱，但在我们这次调研中表达观点的全球人力资源领导者都纷纷表现出乐观而又现实的态度，他们的观点深刻而又富有启发意义。

我很高兴向大家提供这份调研报告，其中有来自61个国家的700多个组织的见解。在这次调研中，我们深入采访了近600位高级全球人力资源主管，进一步加深了我们对首席人力资源官所面临的问题的理解。本次调研大中华区总访问量是55个。其中，大陆地区企业占到80%，香港和台湾地区占到20%。

这些具有前瞻性的人力资源主管希望他们的业务在未来三年内继续关注两个同等重要的目标，即推动业务增长和保持运营效率。不过，我的人力资源官同仁们预计，要实现这些目标意味着将来要采用与当今截然不同的运作方式 - 跨地区、跨功能、以及跨越时代界限与国界而实现更无缝的协作。

在这样的背景下，本次调研发现，首席人力资源官们认为，在人力方面的三个关键差距同时也是人力资源管理的最大机遇：

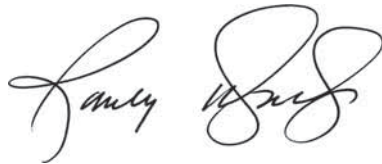
- 培养有创造力的领导人 - 能够在复杂的全球环境中更灵活地领导企业；
- 提高速度和灵活性 - 培养能够调整基础成本，以及更快地配置人才的能力；
- 充分利用集体智慧 - 通过日益全球化的团队更有效的协作来实现。

在IBM，我们也同样面临着这些挑战。就在今年，在基于我们对新全球化时代如何领导企业的理解的基础上，我们推行了全新的领导方法。同样，我们一直集中精力制订更灵活的人力资源策略和可变成本方案，以帮助我们的业务取得成功。

世界变得日益物联化和互联化，我们对新的协作技术投入了巨资，旨在使IBM员工之间以及员工与客户之间能够以不同的方式互相协作。例如，我刚刚主持了与来自170个国家的IBM人力资源专业人员参加的为期三天的互动式峰会，期间座无虚席。我们通过交互技术聚集在一起，交流思想，讨论概念，并且确定了未来的变革路线。

这次调研让我深有共鸣。我认为，将来成功的人力资源主管是在上述具有最大潜力的领域努力推动并坚持真正的变革人。

您可以借助本报告的思路，自己开始这一历程。感谢各位同仁抽出宝贵时间，分享他们对于未来的见解。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. Randall MacDonald". The signature is fluid and cursive, with the first name "J. Randall" and the last name "MacDonald" clearly distinguishable.

**J. Randall MacDonald**  
人力资源高级副总裁  
IBM公司

	执行摘要	5
序言	<i>提高创新能力、灵活性和速度</i>	9
第1章	<i>培养具有创造力的领导</i>	21
第2章	<i>提高速度和灵活性</i>	35
第3章	<i>发挥团队智慧</i>	47
结论	<i>实现跨界限工作</i>	59
	调研方法	67
	更多信息	70

## 执行摘要

我们生活在一个界限日益模糊的世界。高速互联网的全面普及消除了时间、距离和语言障碍，为交流思想和信息创造了一个全球性的平台。物联、互联和智能系统将世界每个地区的组织无缝地联系在一起。如今，我们可以跨文化、地区和时区轻松地一起工作。

然而，尽管在社会、政府以及商业领域中的许多界限逐步被消除，但全球人力资源仍然受到多种因素的限制，影响了各组织快速应对新机遇的能力。

为了更好地了解限制人力资源发挥作用的界限 - 以及如何打破这个界限 - 我们对全球不同的行业和机构中的人力资源高管和人力战略制定者进行了近600个的面对面访谈。此外，我们通过调查收到了超过100位高管的反馈意见。

调研结果表明，尽管各组织在全球不同区域继续更快地培养和部署人才，但人力投资背后的根本原因正在发生变化。在成熟市场中，企业往往采用的是通过在新兴经济区域增加员工数量而提高运作效率的传统模式；而在高速增长市场中的企业则寻求双向移动的人力投资。例如，中国和印度的许多首席人力资源官表示，他们的企业正计划在北美洲、西欧和其它成熟市场中增加员工数量。<sup>\*</sup>

无论是在哪个地区，向新市场渗透和开发新产品的机遇将推动未来的人力资源投资。尽管过去各企业人力资源管理的目的在于提高运营效率，但是，为了在日新月异的全球市场中抓住层出不穷的发展机遇，企业同时需要提高组织的创造力、灵活性和速度。要培养这些能力要求组织改进过去表现欠佳的方面，集中精力培养有创造力的领导者，激励员工提高速度和灵活性，并且擅于发挥团队的智慧。

<sup>\*</sup>高速增长的市场包括拉丁美洲、亚太地区(不包括日本)、中欧和东欧、中东和非洲。

### 培养有创造力的领导者

首席人力资源官需要注重培养有能力的领导者，他们能够以完全不同的方式来看待机遇和挑战。这些领导者必须能够指导，激发、奖励和推动日益分散和多元化的员工队伍创造佳绩。

### 提高速度和灵活性

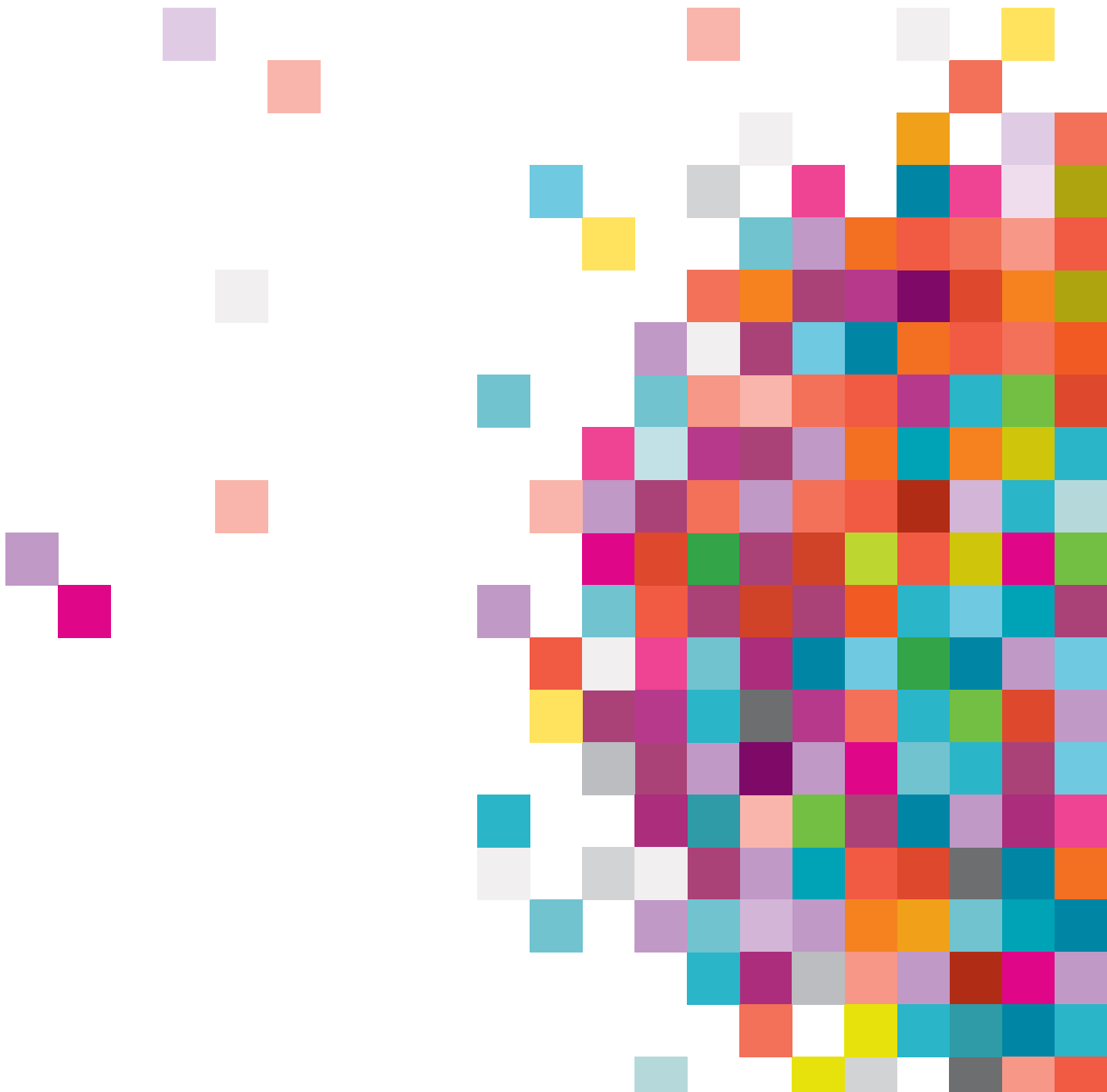
企业必须主动简化流程，并提供快速、恰当的人力解决方案，以满足快速变化的市场的需求。在当前瞬息万变的市场环境中，具有高度响应的人力资本供应链以及流动的分配资源的能力是实现差异化竞争优势的根本所在。

### 发挥团队智慧

有效利用结构性的知识对于开创和保持创新文化至关重要。企业必须适应创新，并将其应用到组织中，并且寻求新的方式将员工与员工以及员工与信息联系在一起，无论是组织内部还是外部。



# 跨界限 工作需要...



# 提高创造力、 灵活性和速度

在走出全球经济低迷期后，大家纷纷将注意力转向业务增长。然而，许多障碍制约了首席人力资源官们以最优方式部署其人力。如何跨越这些障碍来协调资源与机遇，并提高业务绩效？

---

“为了更好地支持下一代产品，我们希望培养一支这样的人才队伍：他们行动敏捷，能够快速跟上发展趋势，争取领导层的支持，并且在执行业务战略时遵循规则。”

Anne-Marie Leslie  
人力资源高级副总裁，  
Cochlear Limited

---

## 为抓住机遇而设计人力资源队伍

在当前日新月异且竞争激烈的全球市场中，快速匹配重要人才与战略机遇对企业取得制胜优势至关重要。发挥这一潜力需要克服那些限制员工发挥聪明才智的障碍，并且提高业务运作的创造力、灵活性和速度。

在人力与组织行动的敏捷性方面，企业可以观察那些需要依靠快速评估、部署和适应能力而履行使命的组织，并从中学习。例如，无国界医生组织/Médecins Sans Frontières (MSF)，一个国际人道主义医疗组织必须快速地分析不断发展的形势，了解大量的专业知识，并且快速部署高技能的多种人员。<sup>1</sup> 这些国际化的医生和保障人员组成的团队(每个人都掌握不同的多种专业技能)必须创造性的应对快速变化且常常不断恶化的形势。例如，2010年1月，在海地面临着毁灭性的自然灾害、通信设施中断和全国骚乱的形势下，MSF仍能够协调700名医生和保障人员，为海地7.3级地震中成千上万的伤者提供急救服务。<sup>2</sup>

很少有企业像MSF那样必须做出生死攸关的决策。然而，对于希望在竞争日益激烈的全球经济环境中获得竞争优势的企业来说，具备这些能力同样是最根本的要求。

然而，将创造力、敏捷性和速度融合到业务运作中并非易事。职能、文化、地理、年代和信息等方面的大量障碍限制了人员的生产力，使企业无法充分发挥潜力。必须跨越这些障碍才能抓住新机遇 - 无论机遇在何时、何地并以何种方式出现。

## 新目标：增长

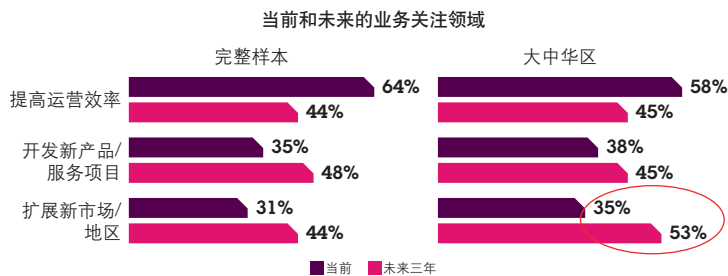
对于许多企业来说，尤其是在成熟市场中的企业，过去两年中它们被迫特别关注业务稳定性和成本控制。毫无疑问，运营效率是当今面临的主要业务问题之一，高达64%的首席人力资源官将此视为最严峻的业务挑战(见图1)。

然而，在摆脱不同程度的经济震荡后，我们发现许多组织的注意力转向了业务扩展 - 包括拓展将要进入的市场以及所拓展的产品和服务。48%的被调查者称，推出新产品和新服务将是他们在未来三年的主要任务，而44%的被调查者表示将主要侧重于向新市场和新地区的扩展。英国的一位运营总监说：“我们目前采用防御的战略，目的是在经济困难时期保证利润。然而，从中长期来看，我们的计划是实现全球业务增长。”

中国的调研结果显示，中国企业未来三年的战略重点毫无疑问将是拓展新市场，这一比例比全球平均水平高出近10个百分点。中国企

图1 为增长做出规划

尽管运营效率仍是最主要的业务问题，但人力资源主管都明确表示正在为未来三年中的业务拓展而做准备，中国企业的战略重点更是放在业务拓展方面。



---

*“这是全球化，而非离岸运作：可以不受地点制约；旨在获取正确的人才，而不要求他们居住在这个国家。”*

Fiona Michel ,  
集团人力资源总监，  
澳大利亚保险集团 (IAG)

---

业的市场拓展将不只局限在国内，许多中国企业将向海外拓展业务，建立全球化的业务版图。在致力于业务拓展的同时，大中华区企业同样重视提高业务运营效率和产品开发。

这种以业务增长为驱动力的企业战略对人力资源有深远的意义。企业需要将人力投资转向到那些能够提供最大机遇的领域，而不仅仅是那些成本最低的领域。企业必须能够找到新的人才和专业知识来源，并且更加靠近购买力日益提高的新兴市场的客户。

### 追随全球机遇进行人力投资

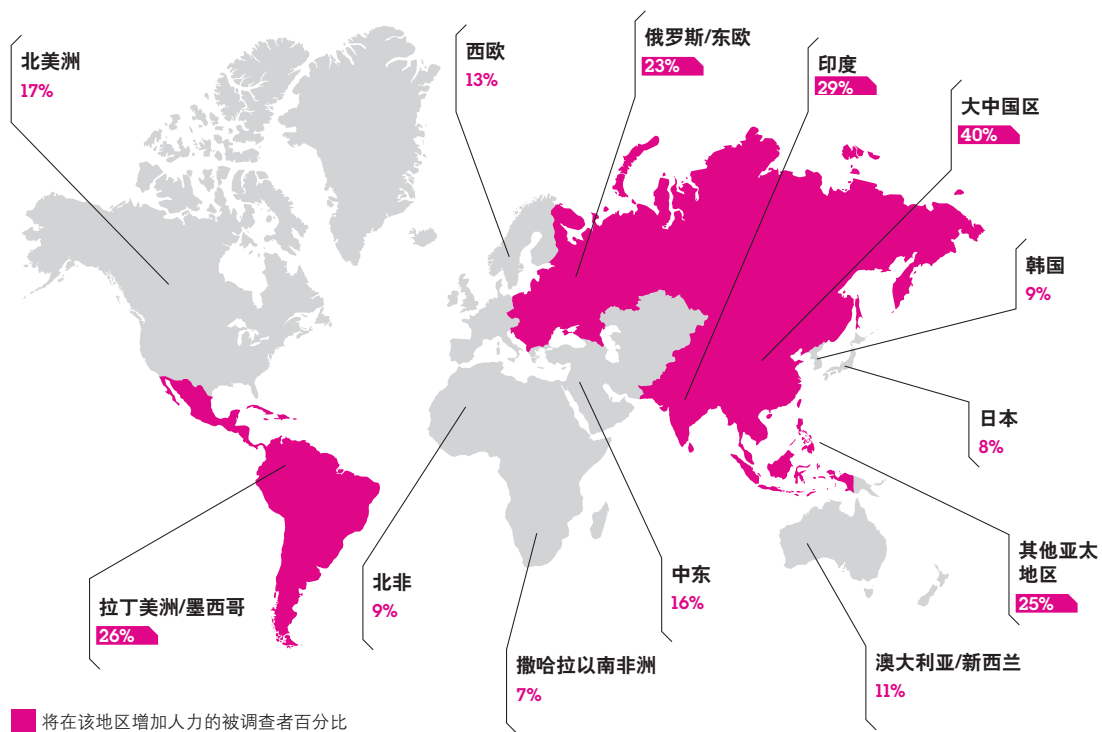
毫无疑问，在未来三年内，中国和印度将继续作为人力投资增加的最大受益者(见图2)。40%的首席人力资源官表示他们预计将在中国增加人员数量，而29%表示将在印度增加人员数量。首席人力资源官预计将大大增加人员数量的地区还包括拉丁美洲(26%)、除日本外的亚太地区(25%)和俄罗斯/东欧(23%)。

但这并不是单向迁移。不仅成熟市场中的企业将在高速发展的新兴市场中增加人力投资，而且新兴市场中的企业也将继续拓展海外市场，并成为世界舞台上有力的竞争者。例如，在高速增长的市场中，34%的首席人力资源官称，他们预计将在未来三年内在北美洲增加人力，而37%的首席人力资源官计划在西欧进行额外的人力投资。这包括印度的企业，其中45%的来自印度的被调查者指出，他们计划在北美洲增加人力，而44%的被调查者表示将在西欧增加人力。在中国，我们调查的33%的首席人力资源官称，他们计划在北美洲增加人力，而14%的人表示将在西欧增加人力。

这种全球范围内对人力增加的关注要求企业从根本上重新思考如何管理人力，以及如何跨越界限的障碍。它们必须考虑吸引和留住关键人才的方法(请参见第16页：“了解并应对地区差异”)。

企业需要发现新的合作关系，使它们能够获得所需的技能和能力。它们需要从分散在全球的员工收集信息，并分享见解。

图2 与业务增长相对应的人力投资  
在未来三年内，企业将在高速增长的市场中大幅增加人力。



## 了解并应对地区差异

随着企业向新的地区增加人力投资，它们需要认识到在这些区域吸引和留住所需人才的差别。我们的调研明确地指出，在这些区域内运作的企业对如何吸引和留住人才已经有所了解，而对新进入者而言，如何吸引和留住人才可能意味着挑战。

在世界的不同地区，高级人力资源主管对于人才来源和招募重要性的看法有明显不同。虽然大多数首席人力资源官普遍对他们走出去寻找正确员工的能力充满信心(总体来讲，仅16%的企业认为这个方面是最严峻的挑战)，但在高速增长的市场中的企业将在企业外寻找并招募人才视作关键问题的比例却高出近一倍。

鉴于在许多高速增长的市场中人才需求旺盛，这些地区的首席人力资源官将薪资和福利作为吸引人才的最重要因素。然而，在员工流动性不大的成熟市场中，创造有挑战性的机遇、平衡工作与生活的需求以及协调企业和个人价值是最重要的因素(见图3)。

高速增长的市场中超过45%的企业和成熟市场中33%的企业指出，与从外部招募人才相

比，留住高价值人才更加重要，这才是人力资源方面的重要挑战。截止到目前为止，清晰的发展机遇是高速增长的市场中留住员工的最重要因素 - 超过60%的企业认为这是留住员工的首要因素。在成熟市场，关注重点是新的或具有挑战性的工作，其次才是清晰的发展机遇。

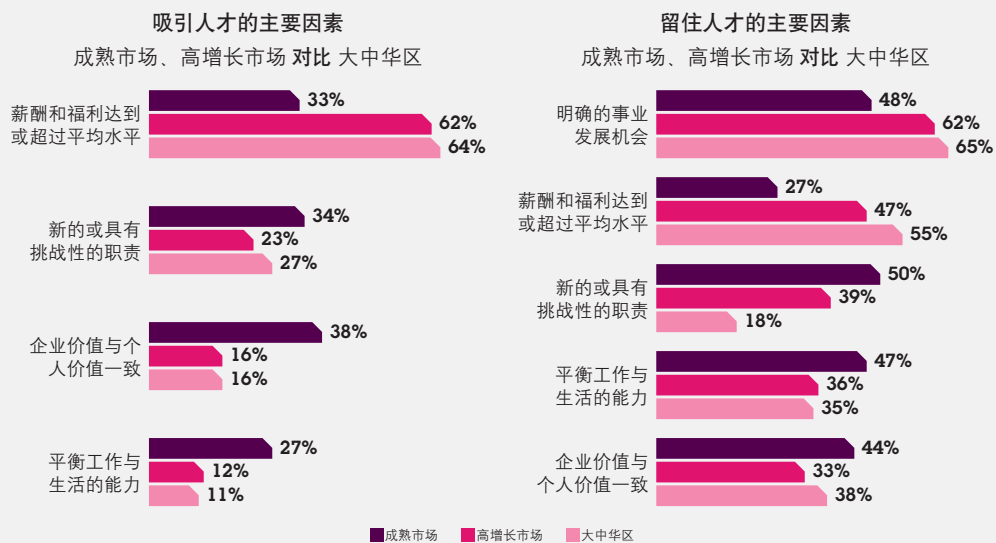
在大中华区，薪资和福利是吸引员工的最重要因素。但在留住员工方面，更多企业把清晰的发展机会看作是留住员工的关键，排在第二位的才是薪资和福利。可见中国企业的员工更加看重企业为自己职业生涯的发展提供的机会和空间。

对于考虑在新的缺乏运作经验的市场进行人力投资的企业来说，上述差异具有重要的意义。企业的薪酬设计、绩效管理和人力资源政策必须结合当地的情况，同时，企业还需要满足全球准则和政策的要求。

此外，为了在不同地区吸引和留住人才，企业的领导者必须认识并了解如何提高员工绩效，并激励来自不同文化和背景的员工。

图3 了解什么对谁重要

对于吸引和留住员工的各个推动因素，高速增长市场和成熟市场中的人力资源领导者所选择的次序有很大的不同。在大中华区，薪资和明确的职业发展机会对吸引和留住人才最为重要。

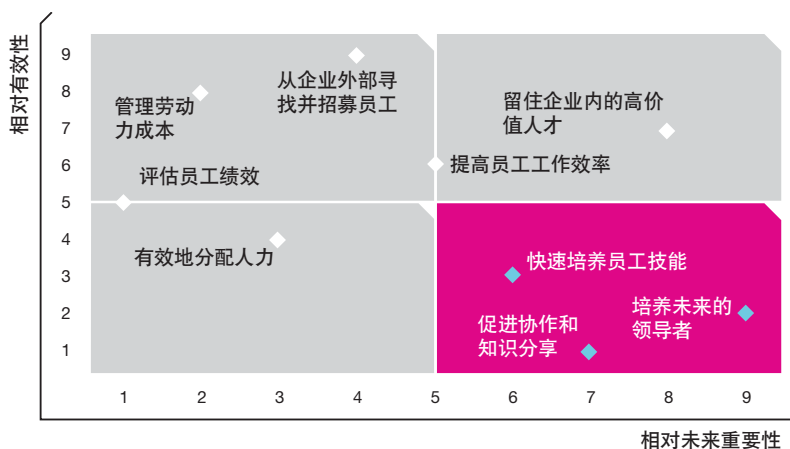


### 人力资源方面的三项不足

通过对首席人力资源官认为对企业未来成功最重要的能力以及如何有效地获取这些能力的调查，我们发现了人力资源方面的三项不足(见图4)。

首席人力资源官表示，他们在组织、管理和配置人力资源的某些方面比较擅长，例如在企业外部寻找和招募人才，管理劳动力成本 and 评估员工绩效。他们还认为在提高员工工作效率和留住高价值人才等具有战略重要性的方面表现较好。

图4 揭示差距  
根据被调查者对重要性和效率的评分，企业的三项关键能力落后。



然而，首席人力资源官对于有效分配人力资源的能力缺乏信心。尽管人力资源领导者不认为这一能力是未来增长的根本要素(只有18%的被调查者认为这一能力在未来三年内特别重要)，但我们的数据提供了截然不同的情况。通过考察财务表现优秀的企业的样本，我们发现，与表现较差的企业相比，这些企业认为它们能够有效地分配人力的比例高47%。<sup>3</sup>

最大的问题是首席人力资源官认为极为重要但目前无法实现的能力。首席人力资源官要想跨界运作并发挥员工的潜力，必须应对三项关键挑战 - 培养未来的领导者，快速培养员工技能，以及推动知识共享和协作。

根据大中华区和全球的数据比较，发现这三项人力资源的关键挑战对大中华区企业同样适用。只有快速培养员工技能的重要性较低，说明在这一点上大中华区的企业还没有将快速培养员工技能列为现阶段主要考虑的问题。有很大比例大中华区的企业把留住有价值的人才作为企业人力资源的重要性很高的领域，但同时这些企业也对它们留住人才的能力比较自信。

### **缺乏有创造力的领导者**

在未来三年，发现、培养和激励高效而敏捷的领导者对于首席人力资源官至关重要。英国一位人力资源主管说：“我们拥有优秀的管理人员，而不是领导者 - 我们需要优秀的领导者来实现我们的战略目标。”为了抓住转瞬即逝的机遇，企业需要注入必要的敏感度和灵活性，必须超越传统的领导能力的培养方法，并寻求向潜在的领导者注入新能力的方法：不仅仅是高效管理所需的经验式技能，而且包括提出创新解决方案所需的认知能力。企业必须采用有创造性的学习方法才能实现培养有创造力的领导者这一目标。

### 无法快速培养员工技能

首席人力资源官认为，开发员工技能非常重要，但他们在这个方面做得并不好。正如英国的一位首席人力资源官指出：“我们过去采取‘自求生存’的方式将有能力的人安排到新的岗位。我们并未进行很好的事前评估。”

员工技能的培养与如何部署有技能的员工密切相关。尽管首席人力资源官未将其视为关键能力而给以充分重视，但我们认为这个方面与创造新的增长机遇有直接的关系。

### 低效率的协作与知识共享

有效利用团队的知识 and 经验对于建立敏锐且高度响应的员工队伍至关重要。然而，许多组织缺乏推动系统知识共享和协作所需的组织架构和资源。

文化和组织孤立通常为企业跨部门界限共享信息造成障碍。如北美洲一位高级人力资源副总裁指出：“我们需要知道我们已有的资源，依靠自己的力量跨部门解决问题，并且充分利用我们的人才和我们的思想。”

中国经济在过去的20年中经历高速成长。与全球企业相比，多数中国企业正处在高速发展的上升期，业务发展速度往往超过预期。随着中国企业业务的快速发展，其复杂程度也相应增加。应对这种复杂程度的变化需要在体系上做好准备。除了高速发展，中国的市场环境的另一个特点就是变化快。机遇与挑战会随时出现，考验一个企业的应变能力。另外，全球化是许多领先的中国企业所面临的必

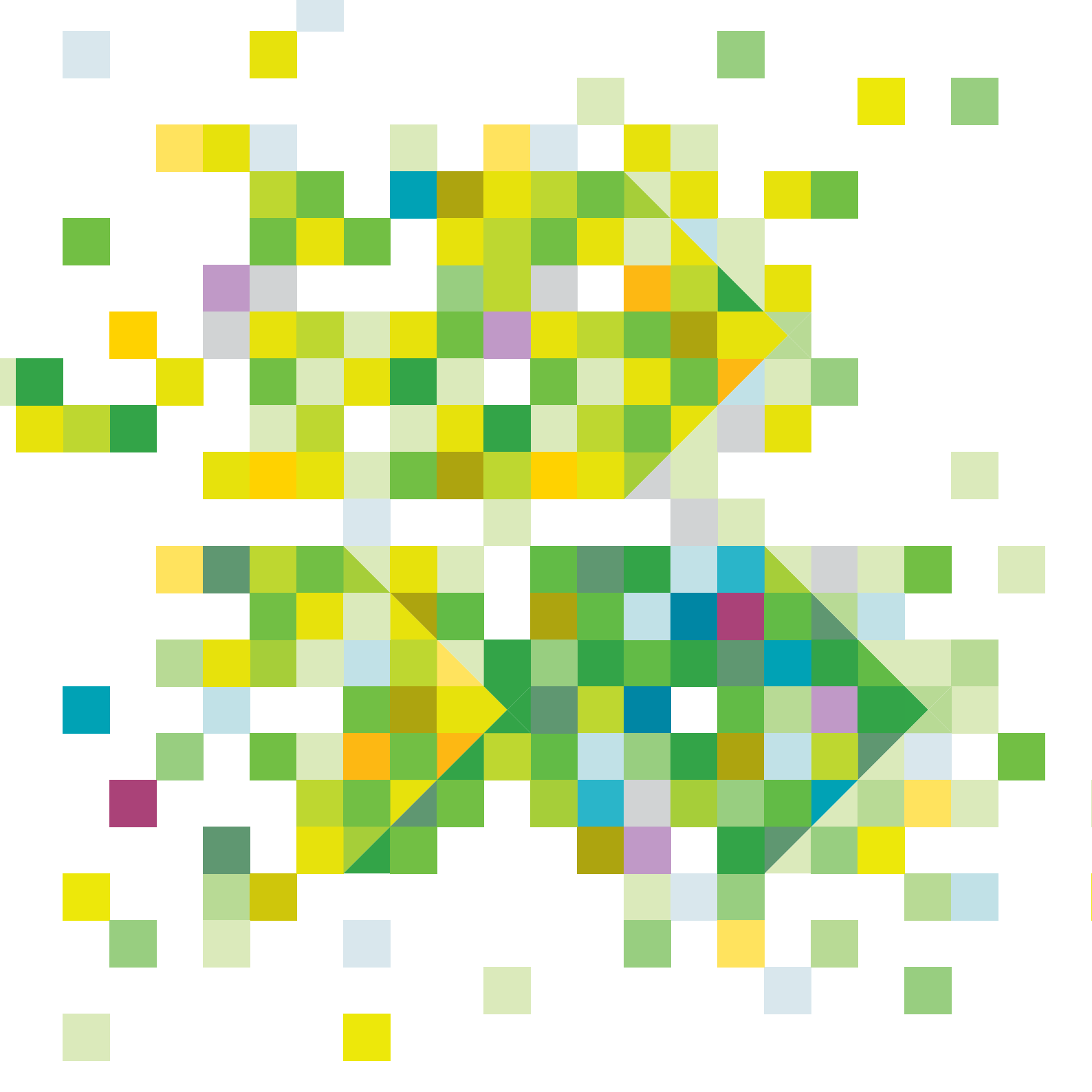
然的发展趋势,带来的挑战和机遇都是空前的。面对这样的局面,中国的企业领导者发现,依靠个人的能力难以了解和掌控所有的业务领域,应对所有挑战。人力资源需要在关键领域进行变革以应对挑战。

### 弥补差距

位置、结构、组成、技能,以及至关重要的敏捷性,是员工和其领导者创造高效运营以及进入新市场,开发新产品和推出新服务的关键。但是,组织需求和效率之间的差距会影响企业的增长。

根据700多位高级人力资源主管提供的见解,我们认为三项基本能力将帮助企业消除限制人力资源发挥效力的种种障碍,即培养有创造力的领导者,提高速度和灵活性,以及发挥团队智慧。





# 培养有创造力的领导者

人力资源主管称，培养未来领导者的能力对企业未来的成功影响最大。然而，只有三分之一的被调查者表示，他们可以有效地做到这一点。怎样才能培养出当前的新环境所需要的有创造力的领导者呢？

“培养未来的领导者始终是首要任务。业务的增长面临的一大挑战是保持敏锐度。我们在领导能力培养方面需要认识并且持续关注这一方面。”

Marcelo Modica ,  
人力资源高级副总裁 ,  
Discover Financial Services

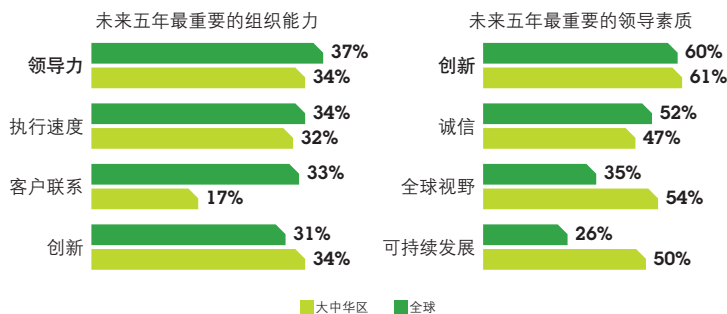
### 领导者：高需求，难培养

建立一个灵活而敏锐的企业要求具备创新的领导力，以适应不断变化的环境。这些领导必须具备协调不同的文化背景、不同年代和多种沟通风格的能力。事实上，我们最近的全球CEO调研将创新领导力确定为未来五年首要的组织需求(见图5)。<sup>4</sup>

然而，企业需要努力寻找并培养高效的未来领导者。在我们的调查中，不足三分之一的高管认为其企业善于培养领导者 - 与其重要性相比，这一比例显然非常低。大中华区的企业的人力资源高管认为其企业善于培养领导者的比例比全球平均水平更低，这凸显了大中华区企业在领导力培养方面能力不足。

图5 高管的首要任务

2010 IBM全球CEO调研将创新领导力视为保障成功的关键能力。



然而，在领导力培养方面，中国企业面临着一些特有的挑战。这些挑战包括：

**缺乏具有前瞻性的未来领导人才标准。**对企业未来领导力的培养首先要根据公司战略明确领导人才的能力标准。中国企业对于如何解读公司未来战略，识别未来所需要的关键领导人才，如何洞察关键领导人才的成长规律，明确关键领导人才能力标准，以及企业在发展的不同阶段需要领导者具有不同的素质和能力比较困惑。

**缺乏整合的领导人才管理机制。**中国企业高速成长的业务催生出一批优秀的领导人才，但是，企业没有总结、梳理成功经验。企业缺乏贯穿选、用、培、留整合的管理机制，也缺少科学工具、方法。另外，中国企业领导人才管理机制尚未成为公司人力资源管理机制的重要组成部分，也未能根据未来关键领导人才需求，确定立领导人才获取策略。

**没有形成“领导发展领导”的文化。**在快速发展过程中，中国企业领导者还不具备发现和培养企业未来领导者的能力；管理者对业务关注远远大于对人的关注。

**企业全球化对领导力的特殊挑战。**对中国企业而言，全球化是时代性的新课题，并且没有前人的经验可以遵循。如何将国内人才向全球化领导人才转变，如何吸引国外优秀人才是主要挑战。全球化要求领导者具备全新能力面对完全不同的市场挑战，企业的管理机制也要更具包容性，包括语言、文化、价值观等。

---

*“ 我们开始衡量领导者素质，并将之与分红机制直接挂钩：‘所为即所得’。”*

**Axel Tripkewitz** ,  
人力资源与业务支持高级总监，  
Fujitsu Semiconductor Europe  
GmbH

---

*缺乏创新的持续动力。*目前中国市场的市场容量足够大，不通过创新也能高速成长，因此企业领导者创新的动力不足。中国企业执行力强，但鼓励创新的氛围不够。企业领导缺乏创新对企业未来意义的认识，对创新的认识不够，创新也没有作为衡量合格领导力的标准。同时，企业缺乏鼓励创新的管理机制以及对创新的长期投入。

对全球许多公司来说，获得领导型人才都是一个难题。随着竞争的加剧，企业吸引、培养并留住有潜力成为高效并富有活力的领导者的员工变的越发困难。一家美国公司的高级副总裁说：“我们已经推出了领导培养计划。但是，在某些情况下，我们并没有足够的‘人才’加入到该计划中。”委内瑞拉的一位首席人力资源官说：“在教育质量日益下降的形势下，我们必须集中精力培养未来的领导者。与几年前相比，现在新招聘的员工都没有做好充分准备。”中国的一位汽车制造企业人力资源副总裁表示：“随着质量、品牌和赢利的提升，培养未来的领导者成为企业最重要的任务。”

随着企业开始执行增长战略，对领导力的挑战越发严峻。日本的一位高级副总裁表示：“虽然业务向多个地区扩展，但我们的领导者却不具备相应的技能。我们需要培养能够走向全球并在全球竞争中取的成功领导者。”英国一位人力资源主管称：“我们的领导者目前都是根据机会升迁的，而并非遵循设计的路线。我们需要塑造和培养人才。”

## 如何成为有创造力的领导者

有创造力的领导者拥有一些共同的特征，这些特征帮助他们以创新的方式领导企业。他们敢于挑战业务模式的每个要素，以抓住未被开发的机遇，并提高运营效率；他们通过发现、选择和执行关于开发新市场的多种(甚至是非常规的)想法而实现业务增长；他们利用新的沟通风格激励人才，重建企业内部以及整个供应链中的关系，以提高协同生产力；他们着眼于全球市场这一更广阔的领域，注重快速优化组织的团队技能。

未来的领导者必须学会从虚拟的无限制的全球角度来思考和行动。他们必须在企业内创建整合的、跨部门协作的能力，并且打破限制创新和速度的障碍。美国一位负责人力资源的高级副总裁说：“我们已经招聘并培训了独立工作的员工。我们需要发现能够在全局整合的公司中工作的未来领导者，并培养他们以全球的视角思考和工作。”

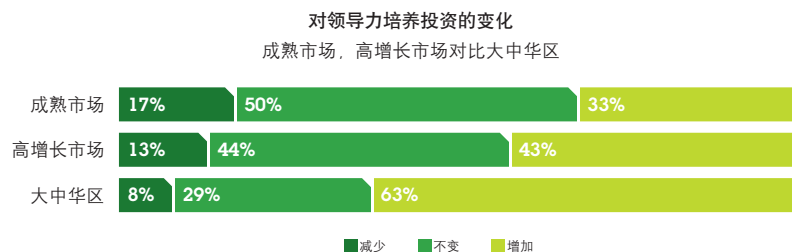
## 未来的投资

可喜的是，企业认识到了高效的未来领导者的重要性，并且在努力弥补差距。即使在全球经济危机期间，成熟市场中33%的被调查者和高速增长的市场中43%的被调查者都加大了在领导能力培养方面的投资。同时，大多数被调查者正在考虑成本控制举措，许多公司在这方面已经先行一步。

大中华区的企业更加重视领导力培养的投资，在调研中我们发现，回答将增加对领导力投资的大中华区企业比成熟市场企业高出了30个百分点。大中华区企业已经充分认识到领导力培养的重要性，以及自身的差距，并且正在为培养新一代创新的企业领导者付出努力。(见图6)。

图6 现在投资，否则未来将付出更大的代价

尽管面临着经济不确定性，许多公司 - 尤其是在高速增长的市场中的公司 - 已经加大了在领导能力培养方面的投资力度，将赌注压在了首席人力资源官认为影响未来成功的最重要的能力上。



## 建议

员工跨界限工作要求领导者成为企业增长和转型的高效拥护者。领导者必须具有灵活性和适应能力，并且拥有应对日益复杂的世界所需的勇气、知识和技能。传统的培训和“耳濡目染”已不足以满足要求。企业必须培养领导者在当前更加虚拟化和分散世界中，保障企业发展壮大所需要的技能。他们必须：

### 建立未来领导人才标准

中国企业需要根据公司的战略目标，识别未来对领导人的需求，并建立关键领导能力标准。

### 将领导力建设纳入到企业的核心管理流程

*预测未来人才需求，制定领导人才获取策略。*企业对领导人才的需求要进行有前瞻性的规划，同时制定计划如何获得所需得领导人才。

*将领导人才的“选用育留”纳入到企业的核心管理流程。*中国企业的领导培养和选用一般都不在企业的核心管理流程中。企业需要建立相关机制，保证领导力支撑公司战略。

*评估关键领导人才队伍现状，制定领导人才提升路线图。*针对有潜力的领导人才，评估现有能力和目标能力的差距，制定有针对性的培养计划，规划提升路线。

### 培育企业的“领导发展领导”文化

企业高层领导要承担起“领导发展领导”的责任。企业高层领导要对领导力的发展负起首要责任，将领导力的培养放在公司战略高度。

坚持持久的领导力培养计划，长期投入。一个领导力培养项目一般需要至少1 - 2年才能产生效果，更大范围的领导力培养计划则需要更长的时间。坚持长期投入是保证成功的关键。

立足于在自己企业内部培养关键领导人才。企业要坚持培养自己的领导人才，而不仅仅是从外部聘用。合格的领导人才需要对企业有深入的了解和对企业文化的高度认同，这些都是在长期的培养当中才能逐渐形成的。

### 培养全球化企业领导人才

加速培养高潜质全球化人才。面对多元化管理的挑战，企业要立足尽早着手，识别高潜质的人才。让这些高潜质的人才尽早获得海外工作的历练，并为他们设计加速培养计划，支持公司全球化战略。

提高现有全球化管理人才的业务水平。对现有的全球化管理人才制定针对性计划，加速实现就地“转身”。

加强对当地高级管理人才的管理。吸引更多当地人才加入海外业务的管理团队，以更加开放和包容的管理方式完善对当地高级管理人才的管理。

## 营造鼓励创新的企业氛围

企业对领导者的创新要有更好的包容性，有更完善的机制鼓励创新，包容失败，营造鼓励创新的氛围，而不仅仅是结果导向。要注意领导团队多样化配置，拓展眼界，提高决策质量。同时，要将外部观点(如供应商、客户的建议)融入到领导能力培养过程中。

## 严格把关领导力投资

分析未来的业务发展趋势，以确定新业务机遇和这些机遇所在的位置对领导能力的要求。确保领导角色能够反映出未来业务的位置、员工和客户的地理特征的组合。

根据公司的战略目标确定重点培养哪些方面的领导能力。比如，确定公司的未来战略重点是创新还是全球化，然后确定领导力培养的重点。

持续监测潜在的未来领导者的工作进展。持续监测有潜质的领导者的工作表现以及与目标能力标准的差距，根据这些差距为领导者制定有针对性的培养计划。

## 案例研究

### LAN Airlines

依靠强有力的领导者展翅高飞

当智利的旗舰航空公司LAN Airlines于2005年成立阿根廷分公司时，公司已在厄瓜多尔和秘鲁蓬勃地发展业务。但是，进入阿根廷市场被证明是一个更严峻的挑战。

由于高关税、严格管制和曾有不断破产的行业历史，阿根廷航空业并不发达。LAN阿根廷分公司也需要整合来自阿根廷国家航空公司LAFSA的650名员工(已经同意从政府收购LAFSA)。高管团队尽管热情高涨，但相对来讲缺乏经验。即使如此，LAN阿根廷分公司定下了宏伟的目标：在18个月内获得30%的国内市场份额。

然而，很快这一计划就开始陷入困境。在2007年5月，LAN决定发起一项领导能力培养计划。公司首先让所有阿根廷高管定义“领导”的含义，说出他们的个人信念和价值，并且找出企业内的榜样。然后，公司明确了对每个人的期望，包括他们将要做什么，何时和如何去做，细化到一个每星期任务清单。

这个过程最终产生了“LAN领导者”能力模型。他或她必须具备诚信、智慧(例如精通技术和心智发达)；以结果为导向，有能力设定较高的目标并采取主动；具备良好的沟通能力和推行变革的专业技能。

培养新一代领导者已经得到了回报。目前，LAN已成为世界上第八大航空公司，市值达到62亿美元。公司还将从LAFSA继承的“国家”文化转变为一种服务文化，并且使员工满意度提高了三倍。



## 案例研究

### Maxis Communications

#### 通过连接实现创新

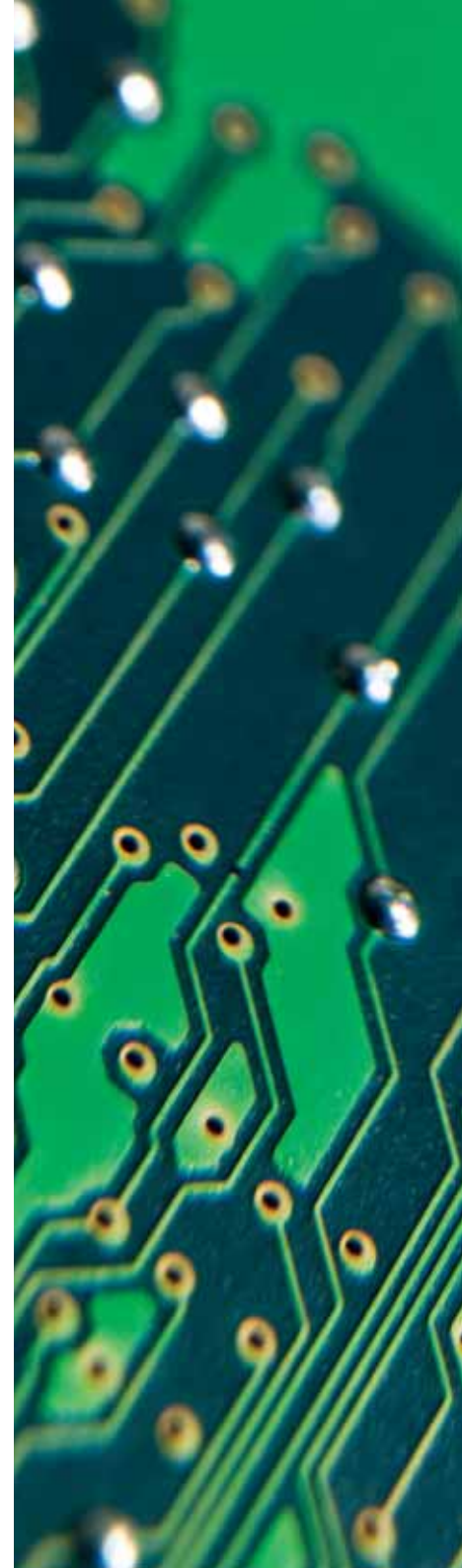
Maxis Communications是马来西亚领先的移动通信服务提供商。公司凭借将简单、可信和创新结合到“我们所做和所说的每件事”中的理念，已经吸引了超过1200万客户。<sup>5</sup> 但是，由于需要在电信行业提高竞争优势，Maxis希望改进其开创精神。

2009年12月，Maxis安排18名高级管理人员到旧金山、硅谷和洛杉矶出差。这个团队与当地白手起家的企业家进行了交流，深入了解了他们公司的文化，参观了Paramount，亲身体验了最新的多媒体内容传播技术—这是Maxis非常感兴趣的一项技术，因为公司已经是马来西亚首屈一指的音乐发行商；他们还参加了经典的《创新制胜》(Winning through Innovation)一书的作者 - Michael Tushman 等管理界大腕举行的讲座。

Maxis此行还有另外一个聪明的想法，为了进一步拓展团队对于技术创新的视野，18名成员都使用了iPhone手机的Twitter和Foursquare与位于马来西亚和印度的8,300名同事实时分享体验。员工可以提出问题，之后由团队成员向他们拜访人提出这些问题。

结果如何呢？此行程结束后，18人不仅加深了互相之间的关系，而且也为振兴企业文化提出了想法。此外，他们的热情也感染了以虚拟方式参与到整个行程中的员工。

对于Maxis来说，创新实现了协作，而协作又反过来激发了新一轮的创新。公司关于培养人力资源的创新举措在2010年度马来西亚人力资源大奖中荣获金奖殊荣，公司的创新理念现在已经得到了广泛的认可。



## 案例研究

中国某大型设备制造商

*销售组织领导力转型的成功实践*

该企业是中国最大的设备制造商之一，全球化战略和业务快速成长带来了无限的发展机会和事业平台，但也面临着领导力建设的巨大挑战：既要推动现有领导人才的就地“转身”，又要加速未来领导人才梯队的培养。

在外部咨询公司的帮助下，该企业启动了领导力发展项目，包括：1) 根据公司战略要求，确定领导人才培养策略，并设计整合的领导人才管理机制，以及领导力体系建设路线图；2) 识别未来关键领导人才，明确人才标准；3) 根据领导人才成长的规律，建立和完善领导人才培养体系；并对特殊人才，制定个性化的培养项目；4) 将领导人才管理流程、工具嵌入公司主管理流程，推动领导人才管理体系的持续实施、优化。5) 自上而下，逐步落实、实施领导人才管理方法和工具，推动领导人才的持续提升。

通过该领导力发展项目，企业最终明确了企业整合领导力体系，识别出未来战略所需要的关键人才及标准，盘点现有人才队伍现状，明确了差距。结合企业特点，确立了如何实现核心领导人才的转变、高潜质人才加速培养的领导力提升机制，支持企业快速成长对关键领导人才的需求。



## 培养有创造力的领导之关键问题

---

企业是否具有系统长期的领导力培养计划，并致力于长期投入？

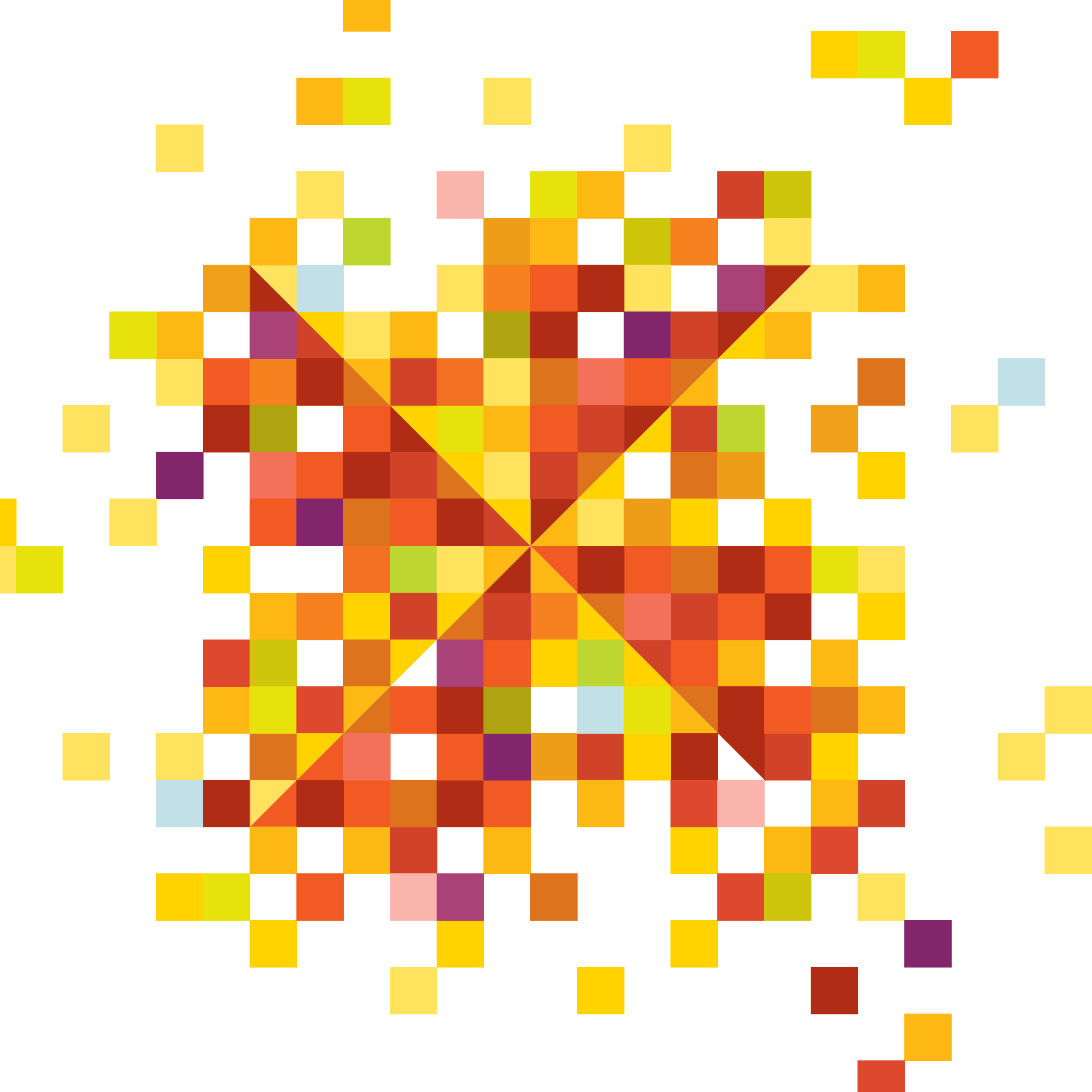
如何培育企业的“领导发展领导”文化？

如何从领导人才培养发展，支持公司的全球化战略？

如何培养领导团队的创新意识和跨界限工作的思考方式？

是否将领导能力培养与新的业务机遇相结合，使领导者更好地做好应对未来的准备？

---



# 提高速度和 灵活性

首席人力资源官将快速培养员工能力列为最重要的发展领域之一，但他们对这个方面的表现的评分却排在最后三位。企业如何更好地将资源与机遇相匹配？

---

“更高的灵活性决定了公司的战略方向：促使员工完成高负荷的工作。从危机中复苏的不均衡态势意味着各个地理区域的业务也不相同，有些项目对人力的需求可能更高。”

Gina Rallis ,  
加拿大人力资源与技能发展局，  
人力资源服务部助理副部长

---

## 人员、时间与机遇的同步

提高人力资源的速度和灵活性的能力是我们在首席人力资源官采访中总结的第二项基本能力，为了取得在当前激烈竞争的全球市场中的业务增长，这一能力与有效的领导力同样关键。

当今的科技使每个人都能在任何时候、任何地点开展工作。但将正确的人员安排到正确的岗位和地点仍然是一项巨大的挑战。寻找能够在日益无界限的市场中展开竞争的员工并保持创新是非常困难。更难的是，管理来自不同文化、跨不同地区和时区的员工。

确切地说，大多数被调查者明白他们面临的巨大困难。美国一家消费品公司负责人力资源的副总裁说：“我们需要能够依靠优秀的技能，以整体和统一的方式部署全球资源。”一家专业服务公司的人力资源高管的表达更为直接：“全球化是我们的关键战略，而在全球市场中部署人力是我们面临的巨大挑战。”

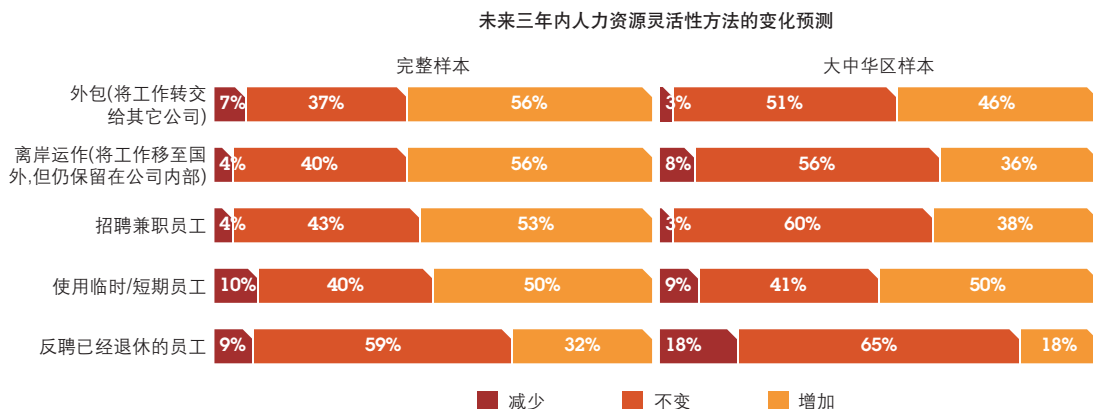
## 努力提高灵活性

为了平衡效率和增长两项需求，许多企业纷纷将更高的灵活性融合到其运营中。例如，在我们的2010年CEO调研中，62%的CEO表示，他们的转变方向是在运营模式中更多地利用可变成本(而非固定成本)。从调研中，我们发现首席人力资源官也响应这一灵活性趋势。我们采访的超过一半的人力资源高管预计，他们将在未来三年内使用外包、离岸运作等技术以及更多地使用临时、短期和兼职工人(见图7)。相反，只有10%或更少的被调查者指出，他们将在这一时期内减少这些技术的使用。

调研数据显示，大中华区的企业回答将提高各项促使工作更为灵活的方式上面的比例都远低于全球水平。这说明提高灵活性还不是大中华区企业人力资源高管的首要考虑因素。这一部分原因是因为中

图7 人力资源模式正在经历巨大变革

在未来三年，全球超过一半的首席人力资源官计划将更高的灵活性注入到其人力资源中。大中华区企业对灵活性的重视程度低于全球水平，提高灵活性还不是目前大中华区企业主要关心的人力资源问题。



国的劳动力成本较低，因此企业还未感到人力资源的灵活性对其业务产生很大的影响。目前中国企业在考虑人力资源的灵活性方面主要针对的是高级人才，包括高级技术人员和管理人员等。

我们认为，更加重视人力资源的速度和灵活性对中国企业非常重要。原因有如下几个方面：

- 1)全球化对灵活性的要求。在企业全球化的过程中在不同市场需要不同的员工技能。因此，灵活的配置员工技能对抓住不同地区的市场机遇非常重要。
- 2)商业环境和业务日趋复杂。中国企业必须提高人力资源的速度和灵活性以适应日益复杂的商业环境和业务运营的挑战。

3)降低人力准备和培养滞后所带来的成本。人力方面的准备滞后不仅会使企业错过发展机遇，而且还会在管理方面产生诸多问题。加快人力的培养速度并提高灵活性可以帮助企业减少人力准备滞后所带来的成本。

4)留住和快速补充人才的需要。提高人力资源的灵活性可以为员工提供更好的发挥技能的机会，帮助企业更好的培养并留住人才。市场充满机会使各个企业的员工队伍稳定性较低，提高灵活性有助于企业快速补充人才。

### 阻碍灵活性的因素

日益提高的组织灵活性需要多项重要能力才能实现。企业必须能够预测产品和服务需求的变化，并且要为支持这些变化而分配资源。它们必须与供应商和合作伙伴建立牢固的关系，使它们能够管理非核心业务活动，并补充劳动力，从而应对高负荷的工作需求。企业需要投入有限的学习资源，以使员工快速地掌握新流程和技术。

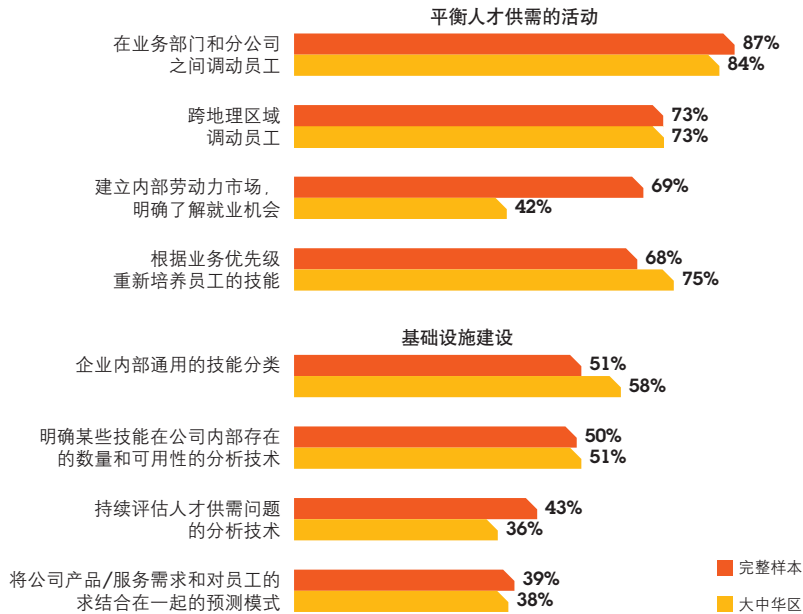
但是，企业在分配资源和快速培养学习技能方面面临着挑战。例如，只有35%的被调查者认为他们能够有效地分配人力资源，31%的被调查者认为他们的公司在快速培养新技能方面颇有成效。

调研指出，许多企业缺乏在人员分配方面根据事实做出决策所需的基础(见图8)。由于企业缺乏对在什么样的发展阶段，需要拥有什么样的技术和能力的洞察、以及对帮助评估潜在人力短缺以及监控人才供需的深入了解，许多企业都面临着决策不力和事后被动响应市场变化的风险。

数据显示，大中华区的企业同样缺少预测和平衡供需所需的基础。它们特别缺乏评估人力资源供需的持续分析能力。大中华区企业特别需要为人力资源供应链打造预测和平衡供需的基础以及获得相应的分析能力。

图8 在管理人才供应链时缺乏哪些能力

首席人力资源官纷纷努力建造基础设施，用于平衡人才的供需关系。大中华区企业特别缺乏持续的分析 and 预测供需的能力。



在提高人力资源的灵活性方面，中国企业还面临着一些特有的挑战，包括：

缺乏对人才队伍的系统规划。灵活性需要建立在系统性的基础上。中国企业一般没有根据业务发展需要对人才储备以及人才所需具备的能力进行提前(一般是3到5年)的规划，这在很大程度上阻碍企业在人力资本应对市场变化的速度和灵活性。另外，因为企业的人力资源部门也缺乏与业务部门的有效协作，也在一定程度商阻碍了速度和灵活性。

业务发展过快导致没有体系和章法的速度和灵活性。中国企业的业务增长速度太快，相应的管理机制难以跟上。其特有的速度和灵活性是强大的执行力的结果，而不是有体系、有掌法、有计划的速度和灵活性，是一种不成熟阶段的表现。因此，当中国企业快速扩大规模的时候，这种依靠个别领导者的意志所建立的执行速度不能在整个企业中长期推行。

缺乏支持速度和灵活性的管理机制和工具。中国企业缺乏支持实现人力资源速度和灵活性的管理机制，如业务流程，考核体系和激励机制等。另外中国企业也缺少必要的工具，如人才的规划的统一视图和人才数据库等。同时，多数中国企业满足于依靠自身解决人力资源问题，还没有认识到与外部专业企业合作弥补自身能力的差距的重要性。

### 快速培养技能需要新的学习方式

除了更有效地分配资源之外，企业必须以更创新的方式缩短学习曲线，并且培养新的能力。我们的调研结果指出，在快速培养技能方面效率较高的企业相对效率较低的企业更愿意使用协同工具(分别是43%和34%)和浸入式学习技术，例如虚拟世界(分别是19%和9%)。这些工具和技术模拟现实世界的问题并鼓励员工培养创新的适应能力、计算风险和持续改进。浸入式学习允许员工扮演新的角色，快速培养新技能，并且学习如何有效地远程协作和快速做出决策。<sup>6</sup>

在大中华区，在快速培养员工技能方面效率高的企业比效率低的企业更多的使用指导和计算机辅助培训这两种学习方法。与全球水平相比，大中华区在快速培养员工技能时使用混合学习方式，计算机辅助培训和协同工具进行学习方面与全球的差距较大。因此，大中华区的企业需要加强使用新兴的学习工具。<sup>7</sup>

## 建议

许多中国企业将人才管理职责分配给多个职能部门，包括招聘、学习和培养以及采购。业务部门领导也可能负责各权限领域内的某些或全部活动。但是，随着人力资本的竞争不断加剧，没有任何一家公司能够依赖孤立的方法培养和配置所需的人才。企业必须开发一种跨越传统职能壁垒的整合方法。企业还应该重新思考其政策和流程对人力资源的持续影响，并且将人力规划融合到战略制订过程中。企业为解决这些问题而必须采取的关键措施包括：

### 加强需求预测，系统规划，提高准备度

根据未来业务发展的需要，对人力资本提前进行规划。这些规划包括未来的人才体系结构，数量，能力要求，培训计划，薪酬和激励机制等。要提高对人员调配的准备度，合理配置资源。

建立单一、整合的人力观点。制订统一的人力资源战略，汇集不同业务部门的需求，并且考虑多种人力方案(例如全职员工、兼职员工、承包商、外包合作伙伴)。确保人力资源、业务运营和采购活动协调运行，以持续地制订并且修正人力资源战略。在设计灵活的人力配置时，注重以结果为导向的模式。

确立通用的专业能力分类系统，作为企业能力的“通货”。利用这个平台评估企业内的人才的短缺和过剩，并且推动以信息为基础的人力资本决策。

### 注重对高端人才的培养，优化高端人才布局

中国现阶段提高人力资本的速度和灵活性主要是指针对高端人才，如管理人才和高端技术人才等。因此，对高端人才的培养非常重要。可以采取一些措施，比如有意识的让管理人员轮换不同的岗位，以使他们快速获取更多的经验。

### 加快打造适应全球化业务的人才队伍

海外业务迅速崛起需要中国企业快速打造一支适应全球化业务的人才团队。在进行海外拓展的时候，要合理的布局人才，并通过一系列措施快速培养和打造面向全球化业务的人才队伍。

### 加快对机会的响应，显著缩短获得能力的时间

*提供内部人才市场，使员工和经理能够了解并获得新机遇和所需技能。* 由此经理和员工能够更好地掌控人员安排和职业管理，更快地做出决策，并且接触那些以其他方式可能不会考虑到的候选人。

*向核心职位和角色分配学习资源。* 对于那些真正在市场上为企业带来差异化优势的职能部门(或者在公共领域中，对于实现使命至关重要的部门)，稀缺资源的分配能够提高这些部门的绩效。

*将网上培训和协同工具作为面对面学习的补充。* 新一代员工已经将互动式虚拟体验作为学习环境的一部分。企业可以通过更好地利用这些技术来激励学习者，并增强学习效果。

## 案例研究

中电控股有限公司

设计未来

中电控股有限公司(CLP Holdings)是亚太地区领先的能源供应商。尽管在全球开展业务，但公司必须适应当地的变化，而且所做的投资必须持续25年。因此，CLPH的观点与其他许多公司都不同；公司必须敏锐且灵活地运作，同时着眼于长远的未来。

这并不是CLPH面临的唯一挑战。发电和输电需要高技能的工程师，但CLPH的员工岁数偏大 - 缺少优秀的年轻工程师。另外，现场工作人员必须能讲当地语言。显而易见，人力的战略规划对CLPH至关重要。

公司首先分析了所有的员工，并将他们分为两类：掌握核心技能的和没有掌握核心技能的。公司对核心技能的定义是：管理发电、输电和配电过程中的关键业务、运作流程和活动所需技能的组合，以及只能通过长时间企业内部培养才能形成公司特别需要的专业能力。通过考察这两类人的统计特征，公司发现了在何处存在着最重要的不足。于是，CLPH启动了多项旨在弥补差距的举措。例如，快速发现有潜质的人才，并优化每个团队中的工程师与技术员的比例。公司还建立了奖学金和实习制度，以吸引最优秀的工程专业毕业生，而且实习并不太侧重于理论。

CLPH例行监控内部统计数据，例如人员流动，同时公司也着眼于更长远的目标。公司追踪每个市场中的人口变化和学历模式，这一趋势对一个公司长期开展业务有深远影响。



## 案例研究

美国航空公司

将灵活性提升到新高度

美国航空公司是一家领先的全球客运航空公司，公司每天有3,400多个航班飞往40多个国家的250座城市。完成这一任务需要大量人员，美国航空公司在全球拥有近82,000名员工。<sup>8</sup>

多年来，公司管理着支持这些内部员工所需要的人力资源职能。然而，尽管公司的人力资源服务中心和技术非常优秀，但技术日益老化，而且维护和升级费用高昂。更重要的是，所有工作都在内部完成，这使公司几乎不能灵活地随着经济的发展状况调整业务，将经济的影响因素降到最低。

因此，在2007年，公司决定外包多项HR职能，同时保留更具战略意义的部分在公司内部完成。通过与人力资源外包合作伙伴密切配合，美国航空公司确定了外包的职能、将获得收益的领域以及满足公司需求的最佳应用。另外，公司还优化了许多人力资源流程，并为顺利过渡制订了一个路线图。

美国航空公司目前正在实现其目标，并利用一套强大的服务、标准和技术来管理员工培训、人才管理和福利等行政流程。除了满足功能要求外，美国航空公司新的人力资源业务模式使公司能够动态地响应不断变化的经济形势，通过可变的定价结构使价格可以上下浮动，并且建立了一个可以根据业务需求而扩展或修改的技术基础。目前，美国航空公司能够灵活地处理所有的可能事件。<sup>9</sup>

## 提高速度和灵活性的关键问题

---

公司是否根据业务发展目标提前规划人力需求？

什么样的工作结构对更高效、更灵活的部署人力资源更有利？

如何提高对于高端人才配置的灵活性？

如何打破阻止充分发挥人力资源潜力的组织壁垒？

如何缩短在最关键的工作岗位中获得能力的时间？

---



# 发挥团队智慧

在本次调研评估的各项人力资源能力中，首席人力资源官认为自己的企业在促进协作和知识共享方面的表现最差。如果不解决这一问题，企业多样化和分散化的团队如何有效地工作和创新？

---

“人力资源部门应在识别协作所需的工具时扮演领导角色。它还应设立并推进‘实践社区’。”

Kevin Mahoney ,  
美国小型企业管理局首席人力资  
本官

---

### 协作影响底线

创新是任何企业的生命源泉，能够有助于提高效率，促进新产品和服务的开发。但是，创新不仅仅是以新的方式来应用所掌握的技能；它是企业能力、经验和系统知识的组合。另外，保持创新能力需要发挥团队智慧。

团队智慧帮助企业在组织内分享和应用相关的实践从而提高效率。它使企业建立在经验的基础上，并避免重新设计流程和程序。团队智慧创造了适应新市场和新机遇以及应用创新的能力。另外，它通过与客户和其它外部资源的交流，评估反馈意见，并利用所学到的知识发现新的改进方式。

尽管协作可能被许多人视为“软技能”，但我们的数据表明，协作可以产生底线效果。在我们的抽样中，在使用协同和社交网络工具而使全球团队更有效地合作方面，财务表现优秀的企业比表现较差者的比例高57%。

在此次调研中，来自中国的数据显示中国企业还没有想要充分利用协作和社交网络工具。并且中国企业也还没有认识到如何通过共享知识资源来发展业务。在许多重要的业务活动中，如产品设计，产品研发，迅速进军国际市场等，一个系统的协作机制和知识分享体系都尤为重要。在竞争日益激烈的全球环境下，迫切要求中国企业向知识型经济转变，并增强长远的竞争力。

中国领导人开始意识到员工创新和技术对公司发展的重要性。他们同时也意识到对必要的配套基础设施投资的重要性，并正在采取行动。这包括形成创新机制和构建知识管理体系。

越来越多的中国企业在进入新的业务，开发出新的产品和服务时，跨部门和地理的位置的团队积极交换意见和分享市场信息。这些公

司正在用一个结构更加合理的，先进的协作和社交网络工具，来迎接未来的机会。

#### 四分之三的被调查者的协作能力较差

尽管了解并利用全球洞察力日益重要，大多数高管仍在努力地了解他们的员工。例如，我们采访的78%的人力资源领导者认为其企业不能够有效地推动协作和社交网络的使用。只有21%的被调查者最近增加了对于协作和社交工具的投资。此外，不足20%的被调查者正在积极地利用分析技术了解这些举措的影响。

来自澳大利亚的一位高级副总裁说：“在鼓励创新方面，人力资源应当在寻找并维护协作工具、为支持协作提供激励机制等方面扮演更重要的角色。”日本的一位人力资源经理有同样的感受，他说：“不同的地区各自处理协作和知识共享，不同的地区和国家之间互不相通。我们需要消除这些壁垒，并且推动全球协作和知识共享。”

在大中华区的公司中，只有很少的人力资源领导者表示，他们发现协作和社交网络有效地促进了合作和知识共享。其余大部分的公司发现这不是他们的业务重点，他们工作的重点是拓展新市场，开发新产品和服务，以及持续提高运营效率。

在发挥集体智慧方面，中国企业面临着一些特有的挑战，包括：

*经验和思想没有得到有效的分享。*在中国企业中，商业知识和智慧只局限在高层领导，如创始人和合伙人头脑之中，而这些往往没有被记录成文。另外，员工的工作经验和成果没有得到有效的分享，这特别是对于服务型企业的挑战。

*缺少纵向和横向的协作机制。*中国公司缺少纵向交流和横向交流，协作和知识分享的机制，也没有相应的业务流程进行保证。纵向的

---

*“与增强效率相比，我们在创新方面表现并不好。人力资源部门应帮助企业树立创新文化、搭建论坛、培养领导者，并且寻找新的方式以衡量和奖励创新。”*

Veronica Rörsgård ,  
Skanska人力资源高级副总裁

---

---

“我们需要在知识共享和员工交流的网络应用和基础设施上加大投入。”

美的公司 人力资源经理

---

交流方式是领导和下属之间的双向交流，中国公司更强调的是从上到下的交流，而缺乏自下而上的交流，特别是集合员工的观点帮助决策。公司同时缺乏横向交流和协作的机制。横向交流是指员工与员工，部门与部门的交流。

高管的支持不足。中国企业领导者对跨部门的合作和促进知识共享重视程度不够。

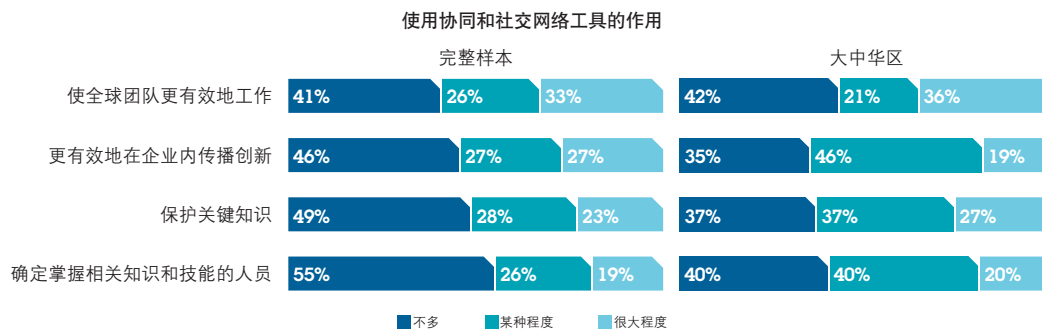
在线协作环境不成熟。多数中国企业还没有习惯使用在线交流工具，而更倾向于面对面的交流方式。企业不强调在线协作工具的使用，协作和社交网络工具没有得到优先的财务支持。

### 对协作能力的目标过低

企业不仅没有大力投资新的协作和沟通工具，而且许多企业也没有充分利用已有的知识分享资源。被调查者称，他们在增强企业沟通和学习的效率，发现和招聘外部的候选人时最常使用协作的方法。他们通常不将协作方法用于战略目的，或者用于了解不同的想法。

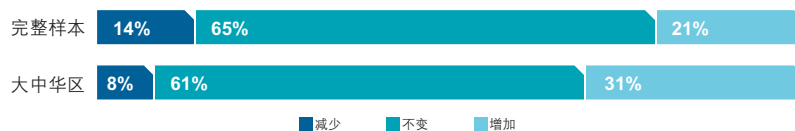
只有19%的被调查者表示，他们经常使用协同技术来发现那些掌握相关知识和技能的员工。23%的被调查者使用协同技术保存关键的知识，而27%的被调查者在广泛传播创新方面使用协同技术(见图9)。正如日本一家工业品公司的人力资源经理指出的那样：“我们没有充分地共享知识资产，虽然我们拥有这样做所需的IT基础设施。”必须认识到，协作是形成正确决策的最以有效的方法，同时也是企业为客户提供价值的最有效的方法，特别是企业为客户提供综合性服务或整体解决方案的时候。

图9 企业是否建立了正确的连接关系？  
不到三分之一的企业经常利用协同工具和技术推动协作和知识共享。



虽然大中华区企业的整体协作水平还不高，但是，被调查企业回答将增加对协作和社交网络工具方面投资的企业比例比全球平均水平高出10个百分点以上，这说明大中华区的企业正在加大力度提高协作能力，实现无界限运作。(图10)

图10 最近在协作和社交网络方面的投资  
大中华区企业的投资力度高于全球水平。



## 建议

在建立鼓励创新并增强运作效率的组织文化和基础设施方面,首席人力资源官扮演着重要角色。他们可以帮助建立统一的环境,并鼓励分散于全球各地的员工之间建立新的联系。另外,他们可以在企业内寻找好的方式使好的想法和做法更加容易被发现。要实现这些目标,他们必须:

### 加强知识共享

*鼓励并激励员工进行知识共享。* 公司需要加大各方面的投入,包括经济上的奖励等来鼓励和激励人们共享知识,促进企业员工素质和各项能力的提高,使企业的智慧资源得到充分的利用,为企业的发展提供更大的帮助。

*建立和完善知识分享的机制,并配备所需的工具和技术。* 知识分享不仅是一种员工自发的行为,同时需要适当的管理机制,工具和技术加以保证。将知识分享纳入企业的标准管理流程可以保证有效的知识分享。

### 倡导在线协同工具的使用

*提倡在线协同工具的使用。* 广泛采用并适应利用在线协作和社交网络工具来提高连通性,促进知识分享和为未来提供系统化的参考。

*根据每个业务领域分派专人负责发展和维护知识数据库。* 企业需要确定并分配各业务领域的特定的人选,负责发展和维护知识数据库。这样有助于确保每个领域的知识共享水平,增强企业的整体实力。

### 将协作融入到员工的工作方式中

*将协作纳入工作的标准流程,保证各业务部门协作有序进行。* 各个部门之间的协作,体现在企业业务和管理的方方面面。只有将协作纳入标准的管理流程,才能保证协作有效和有序的进行。

形成各部门协作支持决策的体系,使各方面意见能够清晰可见,并支持决策。决策需要来自企业内部和外部各方面的信息。企业必须建立相关的协作制度使决策层可以清楚的了解来则各方面的信息,保证科学决策。

鼓励围绕战略性业务主题建立并使用跨部门团队。寻找能够激发员工热情的方式,同时满足企业的关键需求。为员工小组提供资助、协同工具和其它资源,以促进企业不同部门员工之间的知识分享和互信度。

为客户提供整合性服务的时候保证企业内部各部门有效协作,消除因利益冲突对项目产生的风险。客户越来越多的需要企业提供整合性而不是单一的服务。这尤其考验企业各部门间的协作能力。针对整合性服务,应该建立相应的机制保证部门之间合作的有效进行。

### 增强想法和洞察力的可视性

发起在线协作活动,以便激发并优化各种想法,同时根据事件参与者确定的最佳想法的优先顺序而提供资金和支持。企业已经发现,在全局范围内增强新想法的可视性具有极大的价值,但同时,企业必须确定这些举措的优先级,并且为执行这些举措提供资源。

寻求并识别外部的新见解和新想法。随着外部环境日益复杂,企业需要确保业务网络的所有部分参与到创新流程中。

利用网络虚拟化技术加强员工以及工作团队之间的联系。确定在虚拟空间谈话的核心人员,以了解新趋势来自何处,以及在企业中的分布情况。使用信息板和其它工具来提高对协同模式的了解,并帮助发现潜在的协同问题。

### 创建并共享资产,以推动生产力的提高

通过系统获取和重复利用员工的工作成果来创造价值。组建团队,使其负责过滤和添加企业知识资产的共享目录。制订认可协同及其创造的价值的人才计划。

## 案例研究

### Haier

#### 共享所有员工的创新成果

在竞争日趋激烈,变幻莫测的市场中,能够汇集公司的集体智慧,高效的发现问题,解决问题,才能够不断抓住新的机遇,取得竞争优势。海尔一直相信,让员工参与,让员工做大,才能把市场做大。在海尔,多年来,开展合理化建议活动是员工普遍参与企业民主管理的一种重要途径。

海尔的员工对企业的贡献不仅仅局限于本职工作,企业采用“海尔独有”的方法使广大员工积极并广泛的提供合理化建议,工作创新等来更多的为企业做出贡献。海尔为此提供了信息化的平台,以及相应的即时激励政策,提高了员工的参与热情,并把合理化建议和创新的成果成功的推广到了各个部门。

在海尔,员工的合理化建议活动的开展非常普及,集团工会成立了“员工创新成果经营公司”,专门管理员工的合理化建议活动,还利用信息化技术建立了合理化建议网上申报、网上确认,让员工提合理化建议更加便捷,建议解决更加迅速,员工参与率达100%,并且合理化建议采取提案书的制度,在一张提案书上实现了建议提出、建议落实、建议跟踪、建议闭环。

由合理化建议产生的创新成果,到底如何能被集团各部门所共享呢?定单推进本部还于2004年11月,在海尔内部网上开设了“创新推进平台。”在这个平台上,有每个事业部的最新创新信息:质量、生产效率、工艺等内容,上面有详细的操作资料,还有已经使用过的部门的推荐意见。从而可以促进各部门对创新成果的共享。

每位员工都将为项目贡献自己的智慧,因为项目的成败及效益,直接关系到每个人的收益。在这种不断打破和创立的无边界组织中,海尔员工的集体智慧在流动中被无限激发。

## 案例研究

### Pfizer

#### 收集来自全球各地的想法

在快速发展且充满激烈竞争的市场中，能够将正确资源汇集在一起而快速高效地解决问题和应对机遇的企业才有优势。全球最大的生物制药公司Pfizer就是这样一家公司。<sup>10</sup> 2006年，Pfizer启动了“想法库” (Idea Farm) - 以类似的、但更灵活、可扩展且高性价比的方式解决问题的协同流程，不包括会面、演讲和展示板在内的传统方法。

这个流程首先是选择适当的问题。这些问题可能来自企业内的任何地方，但必须是大型的复杂问题。此外，问题也必须由一个业务发起人予以支持。如果选定了一个问题，下一步就是明确地阐述问题，从而立即向各方传达，并确定需要哪些帮助。然后，按照Pfizer的说法，公司向参与的每个人发出“挑战” - 可能是200至20,000人。

当参加者进入系统中的提供建议时，预先配置的电子表格可理顺获取想法，如果某个想法重复，系统会自动发出警告。小组中的每个人也可以看到已经提交的建议，这样，不同专业领域的人可以做出评论，并提出问题，从而激发进一步的想法。最后，所有建议都通过非正式和正式访谈而进行评估，在对建议做出比较后，做出最终决策。

“想法库”被证明非常有效。这一做法应用以后，Pfizer已经发现了出新市场中1亿美元的业务机会，并且节省了2000万美元的成本。



## 案例研究

溢达集团

联手人才

溢达集团是一家全球性的服装制造商，在中国、马来西亚、越南、毛里求斯和斯里兰卡建有工厂，组成了一个满足关键市场需求的分支机构网络。公司为全球最知名的多个品牌生产棉衬衫，包括Tommy Hilfiger、Hugo Boss和Brooks Brothers，并为知名零售商生产产品，例如Nordstrom。事实上，公司不仅生产衬衫，而且还种植和纺织棉花，以及制作自己的纺织产品。<sup>11</sup>

但是，服装生产是一个竞争激烈的行业。那么，溢达集团是如何保持竞争优势的呢？公司成功的秘诀是与员工协作，获取并分享能够帮他们提高工作效率的优秀做法，并且推动建立持续创新的文化。

溢达为棉农提供技术支持，帮他们提高所种植的棉花的质量和产量。例如，用滴灌取代浇灌方法使棉农能够增加适耕土地的数量(不需要挖沟渠)，提高棉花产量，并且使棉农的收入增加了3成。<sup>12</sup>

同样，溢达集团为纺棉工和织布工提供关于提高效率操作的指导。公司还培训服装工人进行自我质量检查(消除了返工现象，从而减少了浪费)，并且对工厂设施进行了改进，例如减少了搬运工作所需的悬挂系统。溢达集团人力资源主管Calvin Tsang说：“如果您只是简单地提高工资，您就会失去竞争力，并最终被市场淘汰。因此，我们希望以可持续的方式增加员工的收入。”

溢达集团的协同业务模式帮助公司成为领先的服装制造商。这种业务模式还证明了服装公司可以实现赢利和遵守行业道德之间的平衡。

## 发挥团队智慧的主要问题

---

组织上阻碍协作与知识分享的障碍都有哪些？

如何评估不同工具对不同协作领域，不同类型的知识分享，以及不同的员工和商业伙伴的有效性？

如何探求、奖励并整合多样化且非常规的观点？

采用哪些技术支持全球和中国企业员工内部和人力资源生态圈的协作和知识分享？

---



# 实现 跨界限工作

随着企业着眼于业务增长，它们需要不同的、更有活力的人力资源来帮助实现目标。企业应该如何向人力资源注入足够的创新、敏锐和速度意识，以实现跨界限运作，并且抓住任何可能的机遇？

---

*“在不断打破和创立的无边界组织中，每位员工都将为项目贡献自己的智慧，员工的集体智慧在流动中被无限激发。”*

海尔的人力资源高管

---

## 消除界限

被调查的首席人力资源官指出，他们在未来面临的两个主要挑战是提高效率和促进增长，而应对这两个挑战需要克服影响员工效率的多个内部和外部障碍。必须消除物理和功能界限，才能充分发挥在传统机构线条上日益分散的员工的潜力。消除这些障碍并非易事，但是，这项任务应作为企业转型策略的核心。

在这个新世界中，有创造力的领导者将通过制订创新战略、确定共同的远景目标以及激励全球员工而帮助消除障碍。培养下一代领导者需要确定整个企业内的候选者，并向他们提供实际的培训和经验指导，从而使他们能够在日益复杂和快速变化的全球市场中提高领导能力。

激发员工提高速度和灵活性，对于企业在无界限的世界中利用已有能力抓住新机遇同样至关重要。妨碍业务增长的职能和机构壁垒必然被整合的人力资源观点所替代，因为这种整合观点将企业的核心人员和其他人员与业务战略联系在一起，并且无论员工处在什么位置，与企业是何种关系，都可以确定、培养和配置他们所需要的能力。

成功地跨界限运作要求企业发挥团队智慧 - 确保不管来自何处的最优秀的想法都能够被发现和传播。这种累积的系统知识的共享，可以使最佳的做法能够得以推行，并减少重复工作。从内部和外部寻求新见解以及促进建立连接将有助于传播那些对于企业充分发挥其规模和范围优势的极为必要的关键知识。

## 中国企业的人力资源之惑

中国企业在拓展新市场，新产品和服务的过程中，因为拓展原有的业务边界，所以需要快速获得新的技术和能力。另外，业务的拓展也增加了运营的复杂度，为提高运营效率提出了新的挑战。同时，如何在不同的市场和产品品类中配置适合的资源以满足不同的消费者需求，也是中国企业要面对的问题。

在业务快速增长的过程中，从人力资源的角度讲，中国企业面对如下挑战：

- 1) 现有的领导能力不能满足新的战略业务发展的需求；
- 2) 员工技能不能适应新业务范围的宽度和深度；
- 3) 不能快速发展领导力和员工技能以配合业务的发展；
- 4) 现有的员工培养，任用和晋升的方法难以留住人才；

企业需要在三个人力资源的重点领域打造关键能力以应对挑战，这三项关键能力又是互相影响，互相依存的。

- 1) 培养有创造力的领导者：企业领导者具有创新意识和强有力的领导力可以帮助企业拓展新市场和新的业务领域，同时可以促进另外两项人力资源能力更好更快的实现。
- 2) 提高速度和灵活性：加快对领导能力和员工技能的培养，建立一个灵活的系统以使不同业务部门能够更有效的协作。
- 3) 发挥团队智慧：更有效的协作和知识分享能促使人力资源系统拥有更快的速度和更好的灵活性。

---

“我们在哪些方面做得好？人才管理和组织开发。我们在哪些方面可以做得更好？培训交付和人力分析。”

Shirley Gaufin ,  
Black & Veatch Corporation  
首席人力资源官

---

在企业建立人力资源的关键能力的时候，有一些重要的因素决定成败。企业需要了解它们需要具备哪些新的领导能力，通过在质和量两个维度比对现有领导能力与未来需求之间的差距，了解与现有能力与未来需求的差距，并预测通过什么样的方式弥补这些差距。同时，人力资源部门需要利用内部和外部的资源，了解需要员工具备哪些技能，技能的数量，企业内部和外部是否拥有具备这些技能的员工，他们的工作表现和成本怎样等因素，以使人力资源部门可以快速灵活性的对机遇做出反应。

人力资源部门必须能够清楚的了解不同业务部门的需求才能更好的进行人力资源规划。因此，必须拥有强大的人力资源分析，对从企业中各个业务部门和整个人力资源系统中获得的数据进行整合分析，才能对人力资源规划，领导力培养和员工发展给予有效的支持。

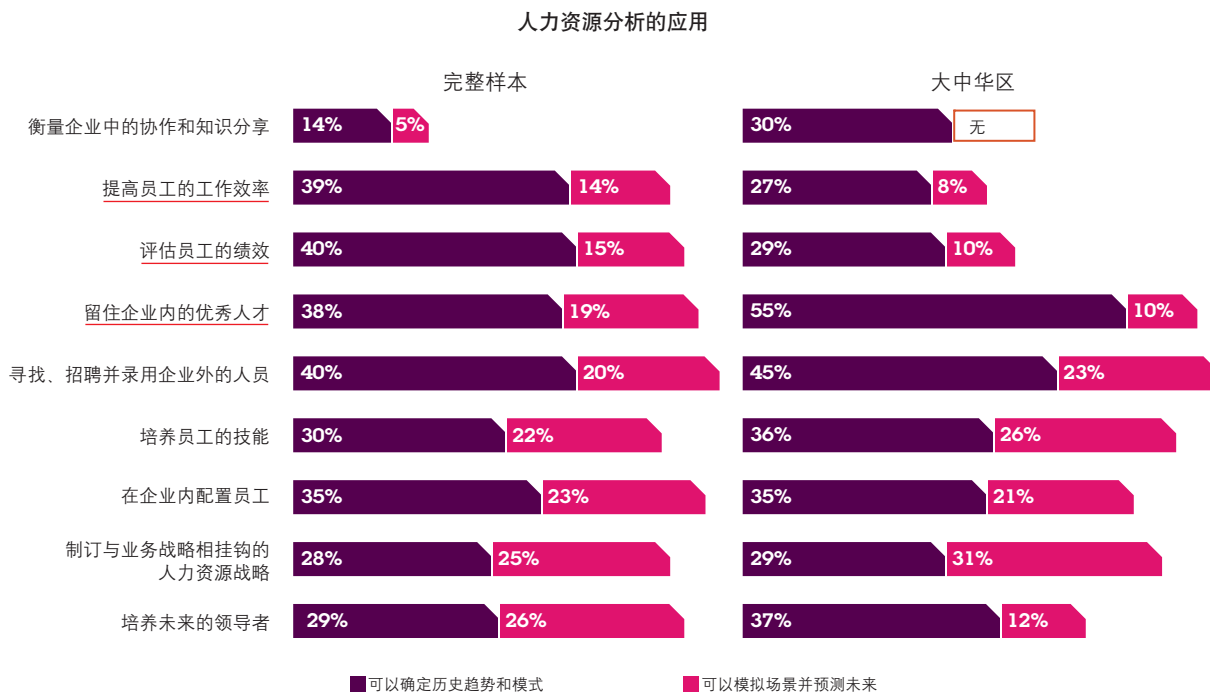
### 人力洞察：缺失的环节？

培养高效领导能力、从战略角度出发建立并部署员工队伍，以及促进知识分享和协作，都需要拥有基于实证的人力决策信息。然而，许多企业无法获得这种洞察力。只有7%的被调查者表示，他们能够极为高效地使用分析工具制订关于人力资源的决策。澳大利亚一位公共行业的首席人力资源官说：“到目前为止，我们在使用分析能力方面效率不高，因为我们没有相关的技能或高级管理层的支持。”

许多企业有能力使用分析工具来查看企业内的历史趋势和行为。然而，很少的企业擅长使用信息来制订未来场景和预测结果。在我们采访的首席人力资源官中，只有超过四分之一的被调查者表示，在培养未来领导者时利用分析工具进行具有前瞻性的分析。在大中华区，企业能利用分析工具进行前瞻性分析的比例甚至更低。(见图11)

图11 对人力分析工具的使用仍然有限

不到四分之一的首席人力资源官使用先进的分析技术和建模方法制订未来决策。大中华区企业应该重点加强利用人力资源分析对提高员工工作效率，评估绩效，留住人才和培养领导者方面的预测。



如果没有人力资源洞察力，企业在有效壮大业务方面的能力就面临着风险。企业会难以将正确的技能应用到正确的地点，而且无法对适合扩展的地点做出明智的决策。它们难以知道表现优秀的员工位于何处，而且会难以证明未来人力投资的合理性。

然而，许多企业正在努力提高，注重将分析工具作为人力规划的一个核心组成部分。例如壳牌公司(见第65页)已经开始向领导培养流程中增加更多的分析内容，目的是更好地了解成功高管的特征，并且对下一代领导者做出适当的投资和培养。

中国企业在打造人力资源无界限运作能力的时候一个突出的问题就是人力资源分析能力不足，特别表现在不善于使用全面的人力资源分析功能。拥有人力资源分析工具的中国企业只能使用其中有限的分析功能。另外，中国企业也不能做到完全信任现有收集的数据支持决策规划。从另一个角度讲，决策也不能被现有的人力资源分析数据所支持。

为了加强人力资源分析，实现跨界限工作，我们建议中国企业的领导者要做好如下准备：

首先要建立和完善人力资源数据库。要建立相应的业务流程收集高质量的人力资源数据，同时，人力资源部门与业务部门需要紧密配合利用人力资源分析帮助决策。

另外，对加强使用人力资源分析工具要更加重视，进一步采用功能齐全的人力资源分析。

人力资源分析还要发挥其预测作用，企业领导应鼓励使用整合的人力资源分析数据来帮助进行未来人力资源决策。

## 案例研究

壳牌

照亮领导补给线

全球最大的石油公司之一壳牌公司的下游业务(制造与销售)需要多方面的专业知识。但是,在拥有40,000人的公司中,寻找出有潜力成为未来领导的员工并非易事。因此,在2009年,壳牌公司决定以更系统化的方法来做这项工作。

人力资源小组首先比较了450位高级主管的信息。公司希望为高层管理人员提供一个包含可信的储备领导数据的“人才名册”,同时探索一些问题的答案:覆盖范围和多样性是否适合?人员是否有适当的绩效档案、领导素质和相关经验?他们在储备库中如何流动?这涉及到根据任期和绩效而分析所有的候选人,以确定哪些人仍在学习新技能,哪些人表现出色,哪些人是经验丰富的专业人员,而哪些人的表现不太令人满意。人力资源小组还考察了这些管理人员在公司的升迁路线,以了解他们是否掌握了运行壳牌公司下游业务所必需的技能。

之后,人力资源小组研究了升迁缓慢的候选人的详细历史数据。这为一些高级管理人员提供了“扩展角色”,例如负责审查其他人的潜力,并确认这些人的升迁“障碍”。另外,对于最有潜力的高管,小组也为他们确定了“目标角色”,并且制订了培养路线。

壳牌的下游领导者现在明确地了解领导储备库的品质和范围要求,以及如何在将来以最好的方式扩大覆盖范围。他们还有强有力的短期和中期计划,一保证关键领导角色的连续性。同时,人力资源部门能够更有效地持续评估最有才干的高管。



## 跨界限工作的建议

通过对MSF(无国界医生组织)的大致了解,我们发现,那些有能力快速评估正在发展的形势、有效地利用集体系统知识并快速部署有创造力的高技能人员团队的组织通常会在短期内产生巨大影响。对于MSF的情况,这些特征通常决定了企业的存亡。对于其它组织,这些特征可以确定一个组织在市场中将成为胜利者还是失败者。

在企业 and 员工队伍中灌输创造力、灵活性和速度,需要有创造力的领导者解决原有的问题,并且抓住新的机遇。快速培养技能、根据目标部署高级人才以及快速扩大或缩小员工规模的能力,这些对于提高员工队伍的运作速度和灵活性起到至关重要的作用。团队智慧、企业全部知识和经验的共享对于充分发挥企业的力量也十分必要。

具体建议包括:

	提高运作效率	拓展新市场/地区	开发新产品/服务内容
培养有创造力的领导者	适应分布式和虚拟化领导方法,培养能够利用非常规能力的领导者	加速培养真正的跨界限工作的领导者,以创新方法整合全球和本地人才	设计领导培养计划,创造创新的业务机会
提高速度和灵活性	开发在线市场,有效地匹配全球人才供需	适应全球化的人才选用理念,消除跨界限移动的政策和流程障碍	利用灵活的工作结构,在新的业务领域中快速协调人才与关键岗位
发挥团队智慧	通过最佳实践分享和减少重复工作提高生产力	通过为虚拟团队协作建立的在线平台提高跨部门运作效率	营造创新的文化氛围,使新产品理念能够明确地传达,并获得高管的支持

我们期望继续通过以下网址进行讨论:

[ibm.com/workingbeyondborders](http://ibm.com/workingbeyondborders)

## 调研方法

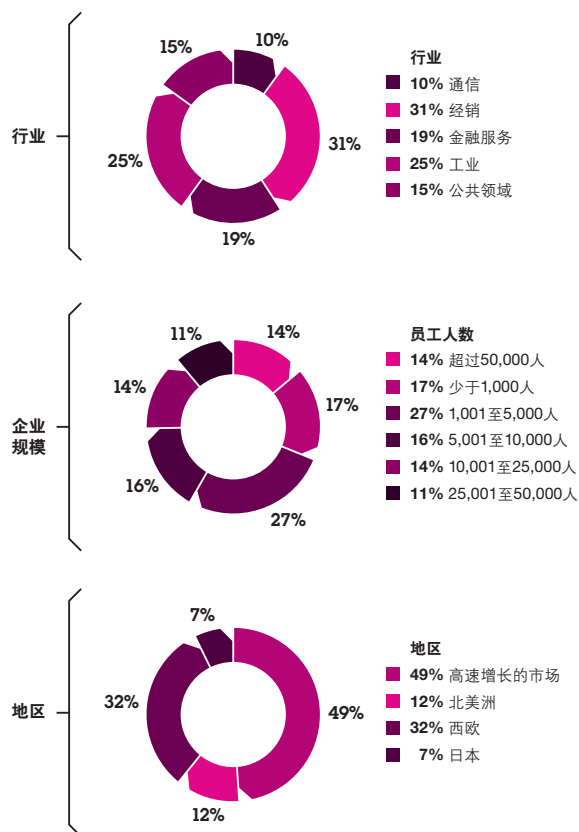
2010年IBM全球首席人力资源官调研是我们的全球人力资本调研系列的第三版，由IBM商业价值研究院和IBM战略与转型事业部共同领导。为了了解当前首席人力资源官的挑战、机遇和目标，我们进行了IBM有史以来最大规模的人力资本高管调研。在2009年11月至2010年4月间，我们调查了707位高管，其中600人采用面对面访谈的方式。

我们的调研对象包括61个国家中各种规模的组织，而且成熟市场和高增长市场中的高管数量几乎相等。

此外，我们将这次调研的结果与2010年IBM全球CEO调研结果进行了比较。在尽可能的情况下，我们对财务表现优秀的企业进行了统计分析，以确认它们与其它企业在多大程度上存在着区别。我们借助公开财务信息，采用2003到2008年间扣除利息、税金、折旧和摊销(EBITDA)的复合年收入增长率，分析了这些企业的表现。我们还将调研结果与每个行业的平均值进行了比较，以确定超出平均增长率的企业。最后，我们比对了“财务表现优秀”的企业和低于平均增长率的“表现较差者”中的人力资源高管的回答以寻找重大差异。

今年调研中不同规模的企业

2010年调研中的707名参与者包括与近600位高级人力资源主管的面对面访谈。



## 致谢

感谢全球707位首席人力资源官抽出宝贵时间表达他们的看法。特别感谢那些允许我们在本报告中引用采访内容以强调主要观点的被调查者。

还要感谢为本次全球首席人力资源官调研做出贡献的IBM团队

本次调研执行总监：组织和人员部门，全球领导人Denis Brousseau和IBM商业价值研究院的Eric Lesser。

全球调研项目组：Dan Roddy(调研主管)、Marni Barrett、Steve Ballou、Carolyn Carlson、Angie Casey、Brian Comella、Sean House、Ellen Johnson、Keith Landis、Maria Isabel Loaldi de Tacchi、Barbara Lombardo、Kathleen Martin、Hemant K. Minocha、Kazuya Ohike、Jim Phillips、Mary Sue Rogers、Christian Slike和Rajrohit S. Teer。

中国工作小组成员：仓梓剑，Michelle Kam，詹颖，Yvonne Seah

另外，我们对参与首席人力资源官访谈的多位IBM全球领导人，以及与我们分享观点和见解的中国人力资源转型专家高德斌，曹新宇和赵宇静表示感谢。

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在IBM，我们积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## IBM全球企业咨询服务部战略与变革

IBM全球企业咨询服务部是全球最大的“战略与变革”咨询组织之一。IBM的“战略与变革”咨询顾问帮助客户制订、调整并实施企业愿景和业务战略，从而驱动增长和创新。

## IBM商业价值研究院

IBM商业价值研究院隶属于IBM全球企业咨询服务部，它主要为企业高层管理者就特定行业和跨行业的关键管理问题开发基于事实的战略洞察。本次“全球首席人力资源官调研”是我们持续进行的“高级执行官调研系列”的一部分。

## 参考文献

- <sup>1</sup> “About us. History and principles.” Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders. <http://www.doctorswithoutborders.org/aboutus/?ref=main-menu>
- <sup>2</sup> “MSF Teams Facing an ‘Unprecedented Challenge’ in Haiti.” Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders. January 19, 2010. <http://www.doctorswithoutborders.org/news/article.cfm?id=4175&cat=video>
- <sup>3</sup> 我们借助公开财务信息，采用2003到2008年间扣除利息、税金、折旧和摊销(EBITDA)的复合年收入增长率，分析了这些企业的表现。我们还将调研结果与每个行业的平均值进行了比较，以确定超出平均增长率的企业。
- <sup>4</sup> “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. [http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search\\_google\\_kw190](http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190)
- <sup>5</sup> “About us.” Maxis Communications. [http://www.maxis.com.my/personal/about\\_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:0Np](http://www.maxis.com.my/personal/about_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:0Np)

- <sup>6</sup> Demarco, Michael, Eric Lesser and Tony O'Driscoll. "Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming." IBM Institute for Business Value. May 2007.
- <sup>7</sup> 本次调研所涉及到的学习方式包括课堂培训,混合学习,指导,计算机辅助培训,协同工具和虚拟世界。课堂培训和指导是较传统的面授学习方式。混合学习是在线学习和面授相结合的学习方式。计算机辅助培训是指以计算机为辅助工具的学习方式,包括网上培训等。协同工具是用于人与人之间、组织与组织之间,面向团队与项目管理的跨组织、跨地区的综合、灵活的群组协作工具,是信息资源和知识的共享、高效管理以及应用运行的支持平台。虚拟世界是指基于网络的模拟现实的学习环境,它通过用户之间的互动强化学习效果。新兴的学习工具主要是指协同工具和虚拟世界。
- <sup>8</sup> "AMR Corporation – American's Parent Company." American Airlines. <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>
- <sup>9</sup> "American Airlines: A fresh take on human resources services." IBM. August 2009. [ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00\\_AA\\_Final\\_SP\\_Aug19-09.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00_AA_Final_SP_Aug19-09.pdf)
- <sup>10</sup> "Pfizer at a glance." Pfizer. <http://www.pfizer.co.uk/sites/PfizerCoUK/AboutUs/Pages/Pfizerataglance.aspx>
- <sup>11</sup> Esquel Group. <http://www.esquel.com/en/index1.html>
- <sup>12</sup> Yang, Marjorie. "Corporate Social Responsibility: The Esquel Case." Presentation at Asia Business Council Spring Forum, Tokyo, May 16, 2008. <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/CSR-Yang.pdf>

## 更多信息

欲了解关于本次调研的更多信息,请联系以下IBM领导,或者访问:

**ibm.com**/workingbeyondborders, 或者发送电子邮件至IBM商业价值研究院:

[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。

美洲	<b>María-paz Barrientos</b>	<a href="mailto:maria.barrientos@us.ibm.com">maria.barrientos@us.ibm.com</a>
亚太地区	<b>Denis Brousseau</b>	<a href="mailto:dbrousse@cn.ibm.com">dbrousse@cn.ibm.com</a>
日本	<b>Kazuya Ohike</b>	<a href="mailto:KOHIKE@jp.ibm.com">KOHIKE@jp.ibm.com</a>
北欧	<b>Denis Brousseau</b>	<a href="mailto:dbrousse@cn.ibm.com">dbrousse@cn.ibm.com</a>
南欧	<b>Martina Pareschi</b>	<a href="mailto:martina.pareschi@it.ibm.com">martina.pareschi@it.ibm.com</a>
IBM商业价值研究院	<b>Eric Lesser</b>	<a href="mailto:elesser@us.ibm.com">elesser@us.ibm.com</a>



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

---

**北京总公司**

北京朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编：100101  
电话：(010)63618888  
传真：(010)63618555

**上海分公司**

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码：201203  
电话：(021)60922288  
传真：(021)60922277

**广州分公司**

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码：510620  
电话：(020)85113828  
传真：(020)87550182

IBM商业价值研究院

