



IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

人力资本管理

人才团队 的转型

在全球整合环境中
取得成功的七大要素



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



人才团队的转型

在全球整合环境中取得成功的七大要素

作者: Eric Lesser, Tim Ringo, Andrea Blumberg

在全球整合的大环境之下，各公司都面临着是否能够成功的巨大挑战，他们希望能够借助人才团队的力量从市场中脱颖而出。因此，必须要找到正确的方法来从全球范围内识别、培养并网罗人才。根据我们的调查结果和实践经验，我们认为企业要有效地构建全球人才网，必须具备七个重要能力。这些能力可帮助企业提高生产率、加速客户响应，并提升应变市场的能力。

跨国的整合企业：全新的组织形式

人才团队的主题再次成为焦点。许多重要出版物和会议都将人才管理和员工协作提上公司的重要日程。我们相信这一主题早应得到重视，但同时我们认为这种对员工的注重不应只扮演着公司近期发展趋势中一个无足轻重的角色。实际上，我们预见到公司未来运营方式将会发生的根本变化。这些变化需要公司以全新的角度去重新审视员工，并评估员工对商业绩效之贡献。

在《Foreign Affairs》杂志一篇近期刊登的文章中，IBM公司董事会主席兼CEO Sam Palmisano对公司从传统企业到新型机构的

业务迁移过程进行了描述。¹ 无论生产资源和价值创建资源位于何种地理位置，跨国整合企业都很重视将这些资源进行关联并加以平衡利用。因此在生产特定的产品或提供服务时就需要公司内部及外部人员，包括员工、客户、合作伙伴、政府机构和第三方之间展开密切的互动。这篇文章中提到：

“跨国整合企业需要通过截然不同的方式实施生产、配送和人才团队的部署……积极去管理不同的运营方式、专业技术和能力……从而与合作伙伴、供应商和客户实现更密切的联系。”²

全球整合企业的核心便是人才团队。虽然全球信息系统与紧密相连的产品供应链是整合计划的关键组成部分，但是归根结底，关乎企业成败的还是负责构思并提供产品配送和服务的企业员工。

然而，对许多企业来说，员工快速适应全球整合的能力还不成熟。对某些企业而言，就连简单地识别和定位全球员工的主要技能和能力也是一项挑战；就其余的企业来说，由于缺少在虚拟环境中开展业务的经验和工具，因此很难实现打破跨业务部门以及组织界线的协作。

此外，许多企业都无法做到吸引和保留关键人才，因此不能满足在整合世界中获得竞争优势所必备的前提条件。对于在成熟经济环境中开展业务的公司来说，人才分布的动态性使他们难以从老员工身上获得关键知识并吸引新员工来组成新的团队。在新兴市场中，公司数量在快速增长但有经验的员工数量却相对有限，因此出现了工资不断上调但流失率越来越高的问题。因此，无论在哪个经济环境中，发现、培养并保留具备一定能力的员工成为企业所必备的主要能力。

人才团队的转型

在全球整合环境中取得成功的七大要素

构建全球整合的人才体系：七大关键能力

如想在全球整合的环境中成功运营，企业必须培养一系列的核心人才能力。虽然我们合作过的许多公司都已对其中的一、两个领域开始重视，但几乎没有任何公司将人才整合计划作为强制性要求。这些工作通常都由特定部门或职能部门来负责，而不是由公司统一做出计划。培养这些能力应该不仅仅是人力资源部门的责任，而且还必须涉及到运营部门和支持部门，如IT、法律和公共传播部。这七大能力包括：

- 了解人才的分布和能力
- 预测未来人才供需情况
- 利用社会关系网来增强对整个组织知识的了解和应用
- 使员工可以不分地点展开工作
- 打破传统组织界线实现共同协作
- 驱使技能和能力的快速发展以满足不断变化的商业环境
- 对员工绩效进行考核并提供适当反馈

了解人才的分布和能力

全球整合企业的重中之重就是根据人才团队来做出从实际情况出发的决策。了解内外部劳动力的供需情况对于在全球范围内有效分配资源、判断现在和将来的人才供给和技能要求以及预测直接影响公司战略的人才趋势至关重要。例如，如果公司意识到将因为员工老龄化的问题而丢失某类技能，那么它可以考虑外包此类特定能力，或从二级人才市场中挖掘兼职的退休人员或寻求战略合作伙伴的帮助。无论做出以上哪种选择，公司都需要清晰、可靠、可获得的数据与信息才能做出明智决策。

对许多公司来说，分析人力资本数据以及对公司员工分布、技能、能力和绩效的能力等进行深入了解都因多种因素的存在而受到了阻碍和制约。不完整的人力资源系统、缺少分析工具以及资源有限等因素都限制了许多跨国企业无法针对内外部人才做出明智决策。因此，对许多企业来说，高层管理者根本不可能像首席财务官那样基于公司的经济情况做出战略决策那样而轻松地做出人才决策。

公司不仅需要考虑全职员工，而且还需要考虑外包合作伙伴和职业介绍所等第三方机构提供的技能。

预测未来人才供需情况

虽然许多公司都在试图了解人才现状，但更多的公司发现甚至连准确预测未来人才需求都存在困难。在需求方面，许多组织都试图将组织业务战略转变成一系列的人力资本需求。但是，公司业务方向与人才需求之间却存在着严重的脱节问题。例如，在近期召开的一次人力资源会议上，一名资深HR执行官声明，要想全面实施公司的三年业务战略，至少需要再雇用50%的员工。如想全面解决业务战略对人才需求的问题，企业需认真考虑以下三个问题：³

- 生产力 – 公司能否提供足够的员工来执行既定战略？
- 能力 – 公司是否具备恰当的知识、技能和能力来执行战略？
- 文化 – 公司现在的行为规范和价值体系是否能够支持战略的发展和实施？

在人才供给方面的任务也同样艰巨。全球化趋势、人才分布的动态性以及不断波动的业务周期都要求企业了解人才市场的供给情况并始终监控能力的获得以及相关成本。此外，公司不仅需要考虑全职员工，而且还需要考虑外包合作伙伴和职业介绍所等第三方机构提供的技能。

利用社会关系网来增强对整个组织知识的了解和应用

我们在上面章节曾提到过，全面了解自身能力(甚至包括合作伙伴的能力)对公司定位、开发和分配人力资本至关重要。然而，公司还需要增强对知识和能力的可视性，以便在需要对问题做出解答时能够找到具备适当技能的内外部人才。通过减少电话和电子邮件数量并缩短查找信息的时间，组织可更快速地对问题做出响应并提高工作效率。

在公司内部构建非正式网络可作为一个极为有力的工具来帮助领导者了解员工如何获取知识以及如何完成工作。例如，麻省理工学院的Tom Allen在查看了十几年的调查结果后，发现与查看数据库或纸张文件等非个人信息相比，工程师和科学家更倾向于寻求个人提供信息，而且后者的发生率是前者的五倍多。⁴ 其他调查结果也一致证明了非正式关系在获取信息、解决问题以及完成工作方面的重要性。⁵ Social Network Analysis等工具可帮助企业建立非正式网络来更好地了解并引导这些重要的知识渠道的发展。

近期社交网络软件的发展，如博客、wikis和标签等新兴技术的出现，帮助组织增强了内外部知识的可视性。通过允许用户轻松展示他们的专业领域并获得观点反馈，这些工具可帮助您促进发展联系、增强合作关系并为跨越传统边界的知识流提供承上启下的平台。这些工具还允许用户为其他组织控制知识的可视性和导向，大大提高了传统的技能管理活动。

非正式小组定期会面以讨论大家感兴趣的话题，这对维持公司内部的知识流动起着重要作用。

使员工可以不分地点展开工作

鉴于企业需要在全全球范围内开展工作，因此，远程访问信息以及执行相关任务的能力变得至关重要。将来，无论是在客户端、合作伙伴站点还是在自己家中，企业为使员工始终保持高效工作，会为员工提供有效的技能和工具。由于全球整合需要员工在传统的工作时间以外彼此联系，因此，创造灵活的工作环境成为公司保留人才和维持生产力的必需要求。

要想在虚拟环境中运行，仅提供远程访问连接和高速带宽是不够的。公司还需要提供适当工具来帮助员工通过简单有序的方式来管理他们的个人事务并允许收集关于他们自己、工作部门和整个组织的相关信息。员工和经理级的自助服务工具不仅能够缩短日常工作的时间并降低相关成本，而且还应允许员工打破时区或地域的限制而获取所需信息。如果关乎到对员工的特定业务部门或组织角色进行定制，那么这些工具可帮助减少组织上的“混乱”，并降低浪费在查找信息上的宝贵时间。

除了不断更新相关的工具和流程外，公司还必须打消对远程工作地区的偏见。在许多公司中，在远程工作的人员常感到不被重视，并觉得难以参与制定重大决策。⁶ 他们力求通过非正式的渠道，获取新的职业发展机会或寻求适当的建议来提高绩效。如果想取得成功，公司必须通过适当方式来评估远程工

作人员的贡献，而不能仅仅依靠工作地点。公司需要通过适当方式来确保远程工作人员可以始终连接至网络并且以奖励或晋升等形式对他们的出色工作表示认可。

打破传统组织界线实现共同协作

在全球环境中，时间、距离、组织和文化等界线都在影响着员工完成工作的能力。许多公司都发现自己常常无力在全球范围内调配专业人员。组织上的孤立以及绩效评估标准上的不同常令不同地域的员工难以彼此联系并实现协作。此外，多个负责解决相同或类似问题的零散部门将会很快耗尽公司的有限资源。因此，在全球整合环境中，公司必须提供适当的工具和资源来开发和维护虚拟员工团队是非常重要的。

许多情况下，我们都发现公司提倡非正式小组进行定期集会来讨论大家感兴趣的话题，以便共享知识和技能。此种团队，少则15-20人，多则几百人，不但对维持公司内部的知识流动起着重要作用，同时它也是保护公司知识资产的一种方式。许多调查研究都提到了构建团队来帮助新员工减少学习弯路、提高对客户需求和询问的响应速度、减少返工、防止“重复工作”以及在产品和服务创新方面的重要性。⁷ 此类团队的另外一项重要功能是，帮助在远程地区的工作人员减少孤独感并改善他们与公司同事沟通较少的状况。

协作工具也可用于将人才汇聚在一起，共同就提升组织绩效的新观点和新方法展开对话。IBM对750多名CEO开展的调查明确显示了鼓励员工、客户及合作伙伴参与创新的重要性(见图1)。⁸ 将分散的员工聚集在一起能够让他们为公司的发展献计献策，以此来帮助跨国企业获得领先优势。

例如，IBM使用内部网络环境召开了一系列在全公司范围内的观点收集会议。这些“密集的”全天候会议为期2-4天，吸引了全球近5万名员工参加，大家围绕着预定的系列主题进行观点分享并增进了对彼此的了解。IBM雇用了协调者和经纪人来掌控这些活动，为联系讨论线索提供建议，并针对特定问题开展参会人员调查并确保将知识远播到整个世界。随后，他们从会议中获得的线索进行分析进而确定需要进一步改进的领域，然后在整个公司中宣传这些信息。

驱使技能和能力的快速发展以满足不断变化的商业环境

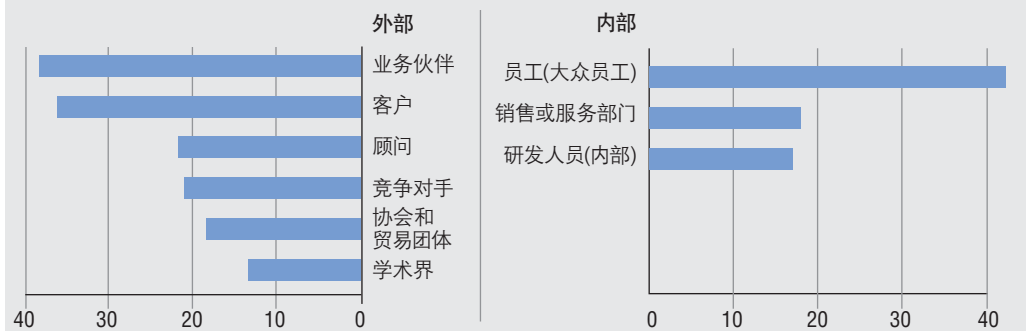
大量证据表明，对员工进行培训可改变底线收益。据美国培训与发展协会2000年开展的

调查显示：“培训能够帮助大幅度提高公司的股东回报。愿意为员工培训而投资的公司，在利润、股票和证券收益方面都实现了丰厚回报。”⁹ 通过培训获得的其他收益还包括：鼓舞员工士气、增强处理工作环境变化和使用新技术的能力、提高团队绩效、缩短执行任务的时间、降低错误发生率和减少浪费、改善健康和提高安全度、提高员工和客户的维系力。

那么，公司如何充分进行培训投资呢？公司怎样才能为员工需要时为其提供相应的培训，使培训形式更易于消化吸收并能在工作中轻松应用呢？这些都依靠着技术作支撑。RAND Corporation近期开展的调查显示：

“... 在人才进入市场之前为他们提供上岗培训以及长期培训，这从技术上完全可以实现。以技术为依托的学习 - 即在学习过程中使用电脑和其他信息技术 - 正在得到认可；基于计算机和互联网的教学以及其他定制的学习方法也越来越普及。信息技术允许您随时随地进行学习。”¹⁰

图1：新观点的来源(回答者的百分比)



资料来源：“拓展创新视野 - 2006年全球CEO调查”，IBM全球企业咨询服务部

如要实现劳动力转换，企业一开始必须实施统一战略来满足公司目标。

然而，通过技术提供培训只是整个培训计划中的一个单元。即便是最好的培训系统，也只能满足少数人高效开展工作的需求。正式培训项目虽然允许大量地分配内容，但它们只占整个培训市场的30%。¹¹ 剩下的70% (非正式培训) 均为在职培训：不仅需要绩效支持工具的支撑，而且还需要讲师授课并且找机会与面临相似问题的其他人员讨论问题并交流思想。

对员工绩效进行考核并提供适当反馈

当员工处于拥有多种复杂的报告关系、参加多个项目组并为不同的内外部客户提供服务的环境中时，要明确记清的是：一定要对他们进行绩效考核并及时提供清晰无误的反馈。这种能力不仅仅是企业对员工做出的亲善态度 - 它将会直接影响到员工与公司的关系及其总体生产力。例如，IBM对300多家公司开展的调查显示，接受正式绩效考核的员工数量越多，企业的盈利能力越强。¹²

为了获得这种能力，公司必须创建统一的框架来制订目标并定期评估进展情况。公司应通过统一的流程来对基于岗位和角色进行区分的目标和期望值进行评估。除绩效反馈外，公司还应为员工评估现有技能和能力，对职业发展开展讨论并为晋升创造机会。其中不仅要包括为员工提供个人的发展机会，还要包括整个公司增强对员工现状和未来的了解和决策能力。

在跨国整合企业中实施人才团队的转型

孤立地审视上述七个关键能力是不够的。实际上，由于它们相辅相成的关系，公司必须通过更全面的人力资本议程来连接并将这些能力进行统一。例如，提供工具和资源来支持全球协作的同时对当地员工的业绩实施评估和奖惩，这还不足以去帮助公司实现人才的全球整合。在一开始，所有公司都必须制订统一战略来满足公司的目标并为实现这些目标对员工行为进行规范，其中的重点是如何管理变革流程。

IBM 2004年CEO调查的一个重大发现是：很多CEO认为组织管理变革的能力是不尽人意的。大多数回答者都指出，他们对组织的变革管理能力感到不满，超过40%的回答者认为他们的组织在变革管理方面是失败的。¹³ 根据调查，困扰CEO的不仅是变革管理方法不统一的问题，更多还在于，由于合并及收购等原因，变革由偶发事件而逐渐演变为企业需要长期面对的、越来越琐碎的频发事件。公司不可再将变革管理视为无足轻重，而应作为日常任务由专人负责。

根据我们的经验，要想培养能够适应变化的人才团队，必须关注对实施有效的变革管理战略至关重要的三个领域。首先，员工协作 - 设法让关键领导主动参与变革流程的制订工作；第二，标准一致地实施组织奖励计划，以便员工从变革中看到有形的正面收益；最后，公司必须建立沟通渠道以便在员工之间培养信任感，促进关键领导利用自己的个人影响力来对重要信息进行宣传，并且长期主动地征求反馈意见。如果不能投入一定的时间和精力用于员工的培养、激励与沟通，公司的转型能力将受到极大影响。

在跨国整合环境中的人力资本管理：两个例子

石油服务公司促进工程师相互协作

知识共享是令人头痛的问题，尤其是对于跨国整合企业来说。例如，一家石油服务公司发现不同地区的石油工程师之间极少进行交流。在偏远的油田工作，远程工作的员工对于独立做决策通常都缺少信心，于是他们便转向频繁请求总部的有限支持人员提供帮助，这就造成了总部人员的工作负担过重。此外，许多增长速度最快的业务都在十分偏远的地区，这一地域问题限制了公司通过知识和技术来帮助这些区域实现快速增长。

为了解决这个问题，公司投资组建了常设的工程师社团，其主要任务是通过知识共享来解决工程问题。基于对这些人员的需求及知识共享模式的了解，公司为这个社团提供足够的资金、资源和技术来构建面对面的或者虚拟的环境，以便了解彼此的知识和能力并形成互相信任。其中包括开发社区门户网站和内容管理软件，用于查看成员简历、深入研究文档、常见问题解答和其他关键内容。

虽然许多社团成员都不太善于协作，但整个社团却可作为一个促进连接与协作的工具，同时又是一个通用的平台环境，便于成员远程交互建议及业务实践经验。社团成立不到一年，公司便发现它帮助减轻了总部支持人员的负担并大幅度提高了现场工作人员的决策能力。准确的决策帮助公司节省了150万美元的成本，公司对社团的投资在第一年便得到了回报。

保险公司管理全球范围的IT员工

更高效地管理知识密集型的全球专业人员对这家保险公司提出了严峻挑战。公司的IT职能部门由850名全职员工、250家承包商和600多个全球采购资源组成，这造成了很难开展高端服务以及难以保持高绩效的工作氛围。经过咨询调查，公司发现其人才管理方法缺乏一致性，而且对技能的培养和职业生涯的发展极不重视。大家普遍认为公司在优化利用资源或者为高素质的专业人员提供发展环境方面做得远远不够。

解决这个问题需要采用全新的人才运营模式 - 它需要以能力开发及改进客户服务为目标。全新的运营模式需要添加大量的重要角色：

- 项目经理 - 主要负责项目的交付和实施
- 实践经理 - 负责识别最佳业务实践并鼓励所有相关人员都采用最佳业务实践
- 资源部署经理 - 负责为内部项目预测技能供需情况
- 技术开发经理 - 负责IT专业人员的技能培养和能力管理

根据这个全新的运营模式，所有专业人员都要写下自己的目标和发展计划，以便更准确地评估绩效。此外，员工将有机会看到更清晰的长期职业发展路径，并且通过使用“最佳业务实践”更好地实现其职业发展通道。资源管理水平及员工士气的提高将会帮助IT组织实现总体目标：在12个月内将成本降低33%，在两年半时间内将相关生产力提高50%。

书面的目标和发展计划将允许公司更准确地评估绩效。

需要注意的主要问题

如果公司希望发展人力资本以在全球整合的经济环境中取得成功，请从下面的问题入手：

- 您的人才战略与业务目标在何种程度上相一致？
- 您的人才战略是否能够通过相互促进的方式帮助您获得七个关键能力？
- 这些能力在帮助员工解决日常问题以及帮助您实现长期战略目标方面是如何表现的？
- 您的公司是否拥有提升这七个关键能力的内部资源？
- 您将如何通过这些能力来解决现在和将来的问题去开发商业案例？
- 您使用什么标准来评估员工对七个能力的掌握情况并将它们与组织绩效相挂钩？

人才转型的任务虽然令人望而却步，但您不必在组织中一下子就进行全面推行。正如我们在示例中所述，锁定主要目标，您可将时间和资源集中应用在对底线收益影响最大的领域中。此外，公司一个部门的成功转型也将作为催化剂来推动其他部门纷纷效仿。

总的来说，在全球整合环境中参与竞争需要公司去重新审视员工能够在哪些地方通过什么方式为公司增加价值。通过不断加强上述的七个关键能力，我们相信公司将能够快速高效地响应全球变化的环境并把握住新机会。然而，公司不应孤立地审视这些能力，因为它们只是提高员工工作效力的一个组成部分。

关于作者

Eric Lesser, IBM商业价值研究院人力资本管理方向负责人。他的电子邮件地址是：elesser@us.ibm.com

Tim Ringo, IBM全球企业咨询服务部人力资本管理方向全球领导人。他的电子邮件地址是：ringota@nl.ibm.com

Andrea Blumberg, IBM全球企业咨询服务部人力资本管理方向资深顾问和项目经理。他的电子邮件地址是：andrea.blumberg@se.ibm.com

致谢：

本文作者感谢Alan Hewitt和Stephen Haywood为本文所做的重要贡献。

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部的顾问和专业人员遍布全球160多个国家，该部门是全球最大的咨询服务组织。IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务流程和行业专业技术，使客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案，并使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建及运行这些解决方案。

参考文献

- ¹ Palmisano, Samuel E., "The Globally Integrated Enterprise," Foreign Affairs, Vol. 85, No. 3, March 2006.
- ² Ibid.
- ³ Lesser, Eric, "How Human Resources keeps its seat at the table," IBM Institute for Business Value, 2006.
- ⁴ Allen, Tom, Managing the Flow of Technology (Cambridge, MA: MIT Press, 1984).
- ⁵ Cross, Rob, Andrew Parker, Laurence Prusak and Stephen Borgatti, "Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks," Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 2, 2001.
- ⁶ Lesser, Eric, "The Mobile Working Experience: Lessons from Europe," IBM Institute for Business Value, 2005.
- ⁷ Lesser, Eric and John Storck, "Communities of Practice and Organizational Performance," IBM Systems Journal, Vol. 40 No. 4, 2001.
- ⁸ "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006," IBM Global Business Services, March 2006. <http://www.ibm.com/bcs/ceostudy>
- ⁹ Bassi, Laurie, Jens Ludwig, Daniel P. McMurrer and Mark Van Buren, "Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?" American Society for Training and Development White Paper, 2000.
- ¹⁰ Karoly, Lynn A. and Constantijn W.A. Panis, "The 21st Century at Work: Forces Shaping the Future Workforce and Workplace in the United States," The Rand Corporation, 2004, p. xxv.
- ¹¹ Center for Workforce Development, The teaching firm. Where productive work and learning converge. Newton, MA: Education Development Center, Inc., 1998.
- ¹² "The capability within: The Global Human Capital Study 2005," IBM Global Business Services, 2005. http://www.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2005_human_cap_mgt_gen.html
- ¹³ "Your Turn: The Global CEO Study 2004," IBM Business Consulting Services, 2004.



© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

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.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海市淮海中路333号
瑞安广场10楼
邮政编码: 200021
电话: (021)63262288
传真: (021)63261177

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