

研究洞察

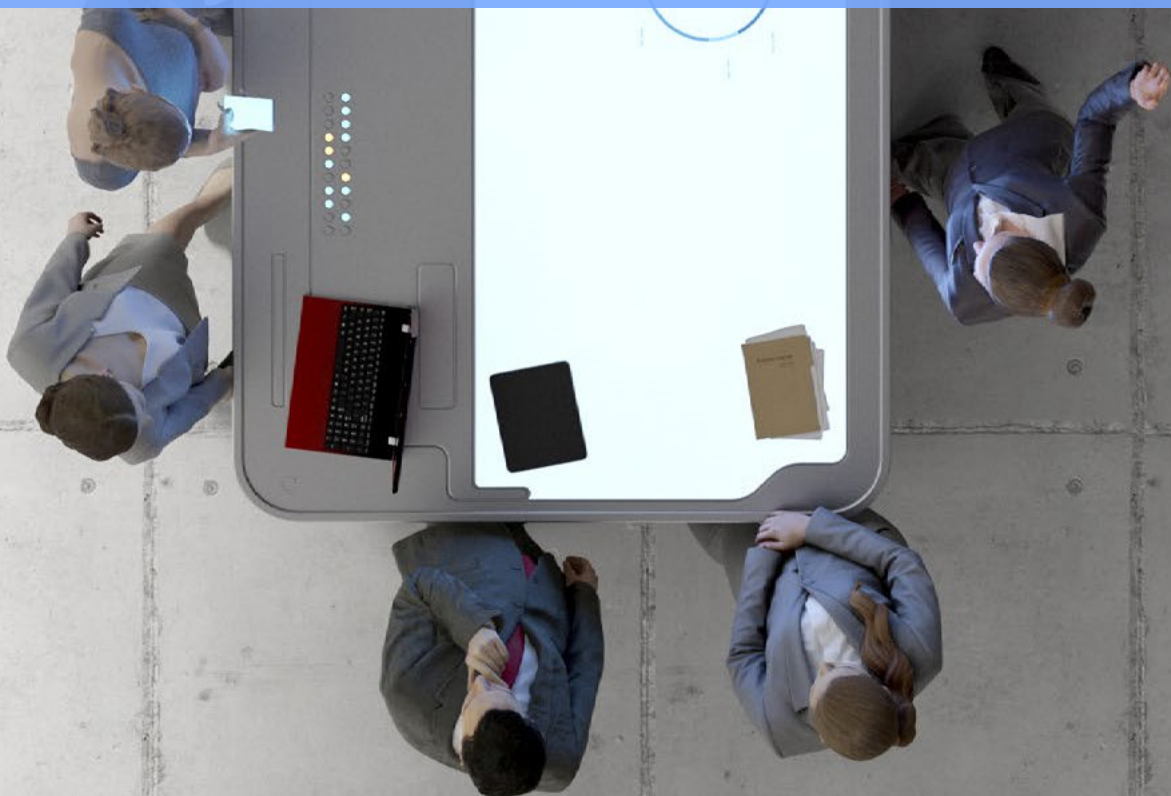
—



IBM 商业价值研究院

无边界企业

包容性人机偕行的创造力



IBM

包容性人机偕行的创造力

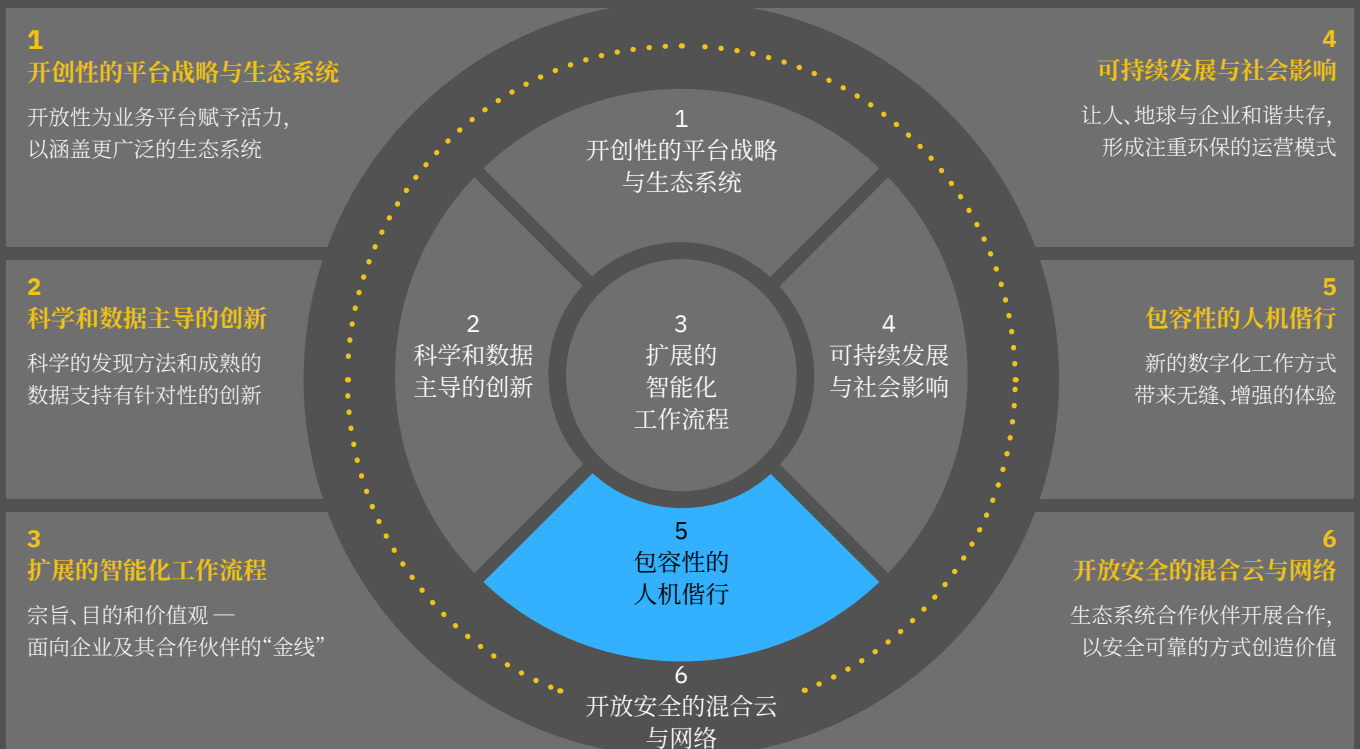
技术正在改变全球企业的业务模式，创造新的增长机遇，并且建立全新的生产力、合作、成本和效率基准。有了大规模应用 AI、自动化、区块链、物联网、5G、云计算和量子计算的能力，使得认知型企业的愿景成为现实。

如果将这场技术革命放到日益虚拟化的世界这个大背景中，我们可以发现，生态系统、数字化工作流程和网络化组织发挥出越来越大的威力。无边界企业逐渐兴起，在一根价值“金线”的支持下，企业焕发出新的活力，生态系统参与者之间的联系也更加紧密（见图 1）。

无边界企业采用疫情期间已成为常态的新式数字化工具和工作方式。它充分利用人技接口加速重置的契机，包括面向客户的数字化渠道以及跨流程的无缝虚拟工作方式。但是，我们也认识到，需要建立新型的领导、激励、互动和连接方式，以应对不断提高的数字化互动程度而带来的人类同理心、创造力和归属感等方面日益严峻的挑战。

图 1

无边界企业的构成要素



无边界企业将生态系统视为战略的核心，籍此促进创新、创造市场以及大幅度提升企业能力。

包容性人机偕行如何创造竞争优势

无边界企业依赖于人员、生态系统以及他们使用的呈指数级发展的技术之间的接口。随着地点因素的重要性降低，企业有机会从任何地方获得所需的技能和能力。因此，企业也获得了释放新价值和发现新解决方案的巨大潜力。要确保这种动态协作的有效性，需要明确定义强有力的工作流程，提供易于使用的工具和系统。

对于人员而言，无边界企业既是机遇，也是威胁。它意味着，您有机会通过全球互联互通的强大力量，在新的领域发挥自己的聪明才智；但与此同时，企业也能更方便地获得比您更强的技能。因此，持续学习、扩展学习以及保持敏捷就成为当务之急。需要重新思考员工的概念，不再限于零工经济的范畴，而是将其视为精心设计的组织和能力建设的一部分。因此，无边界企业需要重塑明确而开放的员工战略。

在无边界企业中，领导、员工和利益相关方重新建立对数据和技术的信任，将其视为决策的关键推动力量和运营模式的核心规则。数字虚拟员工和 AI 机器人将做出更多具有更大影响力的决策。以可预测、结合背景的渐进方法培养这种能力，无疑是一项挑战。

什么是包容性人机偕行？

数字化给传统工作流程带来了挑战，曾经由人类完成的任务现在被机器所取代。这肯定会受到阻力，带来恐慌。但是，如果运用得当，技术可以提高生产力，改善员工体验。

包容性人机偕行将定义未来的无边界企业。他们优先考虑企业人员及其生态系统的积极潜力。通过以具备同理心的方式有目的地实施新的系统和工具，领导可以发挥机器和人类的最佳能力，从而优化成果，提高人才效率，促进员工队伍多样性，实现工作与生活之间的平衡。

图 2

人机偕行的发展



另一点也非常重要，无边界企业有能力显著加快包容性和多元化文化的发展，因为不同部门、组织、地域区域和背景的人员将参与到所创建的扩展工作流程和新的组织架构之中。对于目前被可信的开放平台和扩展的工作流程排斥在外的人员和企业而言，这为他们参与全球经济创造了新的机会。

但这一领域的开放潜力并不是简单地由技术或平台吸引力所推动。企业及其生态系统的文化和价值观必须以深刻的开放性为基础。考虑不充分或狭隘定义的无边界企业团队有损于团队的多样性，这会让团队错误地认为能够在彼此毫无联系的远程环境中茁壮成长。

极致自动化、数字化和算法成为新常态，人们分散在更多的远程工作环境中，当然，这会让无边界企业的人文关怀工作承受压力。我们可以看到，一些新的工作模式已经在帮助团队和个人更有效地处理日益模糊的家庭和工作之间的界线问题。

无边界企业及其领导层需要主动将“人员”与机器重新结合起来。随着混合程度更高的工作环境成为标准，办公室的选址、设计和面积调整变得更加复杂，开放空间和私密空间的平衡同样如此（见图 2）。

随着企业日益虚拟化，需要根据新的行动手册来建立强大的企业文化。企业领导需要向分布在全球的员工队伍（包括可能只在线上工作的员工）灌输积极的企业形象，这无疑是巨大的挑战。清晰的沟通、以身作则，以及有助于促进员工成长的持续反馈，对于建立成功的企业文化与明确的竞争优势至关重要。

建立现代的协作式企业文化

客户与员工互动日益虚拟化，加速了我们的工作和交流方式的转变。新的工作和协作模式不断浮出水面，例如随时随地开展工作的能力，这迫使企业重新审视现有流程，并与合作伙伴一起在生态系统中创建新的流程。

对于无边界企业而言，这是明确无疑、令人振奋的机遇 — 通过由高技能人才有的放矢地实施技术，建立现代高效的协作式企业文化，放大人才的作用。

在 IBV 最近的一项调研中，超过一半的受访最高层主管表示，他们打算在未来 3 年内通过随时随地利用人才库来获取专业技能。¹ 然而，工作的无边界化不仅给企业和员工创造了机遇，也带来了挑战。一些最高层主管估计，到 2023 年，每年有 14% 的员工需要接受重新培训或技能重塑。因此，一些企业积极打造持续学习、扩展学习的文化，以吸引、培养和留住顶尖人才。

对于那些被排斥在员工队伍之外的人来说，依靠基于技术的生态系统，他们现在不需要“四处漂泊”就可以获得就业机会，因此有更多机会参与到全球经济之中。25% 的受访企业已通过生态系统合作伙伴获得人才和技能，另有 41% 的受访企业打算在未来 3 年内这样做。²

通过无边界模式使用更广泛的人才库，可帮助企业消除关键的技能差距。这还提供多元化的候选人才渠道，激励工作场所发生积极的变革和创新。

无边界企业从根本上重新构想基于高度自动化工具和智能化工作流程的人机偕行。现在，人们希望与工作场所系统进行轻松而直接地互动。他们要求在工作时间、工作地点和工作方式等方面拥有更大的灵活性和自主权 — 在网络化的系统和工具的支持下，开展协作、实施创新并取得成功。

具有长远眼光的企业将自动化和 AI 作为这一工作的核心 — 加强人才的关键优势，支持员工将精力放在重点工作之上。智能自动化可确保整个企业“永葆活力” — 不断优化产品和服务的交付，在不断变化的市场环境中持续运营。工作流程是可信信息和关系的支柱，也是用于推动关键即时决策的自动化规则和算法的存储库。

领先者有何与众不同之处

领先企业总是在寻找更加智能、速度更快的工作方式，建立适应能力更强、更有弹性的运营模式。这包括使用数字技术增强员工队伍，从而灵活应对需求高峰或产能下降，适应动态市场环境，并在行业内及跨行业调配员工。

数字化有助于发掘新的员工队伍潜力，但同时也带来了与同理心、归属感和人际关系相关的新挑战。通过这种方式，不断进步的软件和技术持续支持和检验工作关系与协作。领先者能够在人机偕行方面保持平衡——采取以人为本的方法，通盘考虑收益绩效指标以及员工的身心健康。

通过将 AI、云计算和自动化技术集成在一起，领先企业实现了这一新的现实，为数据推动的智能化工作流程赋予强大的能力。这有助于建立敏捷的新业务模式，以此作为无边界企业中的价值“金线”，塑造未来的工作方式。

我们发现成功的领先者依赖于 4 个优先事项：

文化意识：89% 的领先企业认识到，必须推动文化和流程转型，同时重塑员工技能，留住人才，这样才能充分发挥智能自动化的价值。³ 这包括负责任地使用新技术工具，避免人群不平等和偏见。

真诚沟通：只有 34% 的受访高管表示，他们所在企业的领导层开展了真诚而且富有同理心的沟通。⁴ 在目前的人才市场上，员工拥有比以往任何时候都更大的选择自由度，因此领先者必须提供个性化的互动，并有意意识地培养包容、积极的职场文化。

智能技术：到 2023 年，预计将有 12% 的日常任务和 11% 的简单业务决策将由智能机器完成，而在 2017 年，两者的比例分别为 7% 和 6%。⁵ 通过将更多任务托付给智能机器，可以将人员解放出来，使他们专注于价值更高的工作。

工作流程自动化：IBV 最近的一项调研表明，到 2023 年，企业打算交给自动化处理的复杂工作将是目前的 7 倍。⁶

通过在人员和数字化劳动力之间实现恰当的平衡，无边界企业能够加速提高生产力、协作水平和创造力，建立更灵活、更具包容性和更有影响力的员工队伍。

我们确定了指导无边界企业实现这种平衡的 3 项关键洞察。它们关注于：

— 工作流程

— 决策制定

— 领导能力

数字化工作流程 有助于提高收入

疫情加速了客户和员工互动的虚拟化，塑造了持久的新型工作方式。



无边界企业通过部署技术，提高人员的工作效率，增强创造力。通过对关注未来的文化进行投资，企业可以更有效地实现长期的积极成果，吸引全球各地的包容性人才。

这些努力有助于改善业务成果，正如最近的 IBV 研究表明：为迎接技术推动的变革而成功重塑员工技能的领先技术采用者，实现了 15% 的收入增长率。⁷

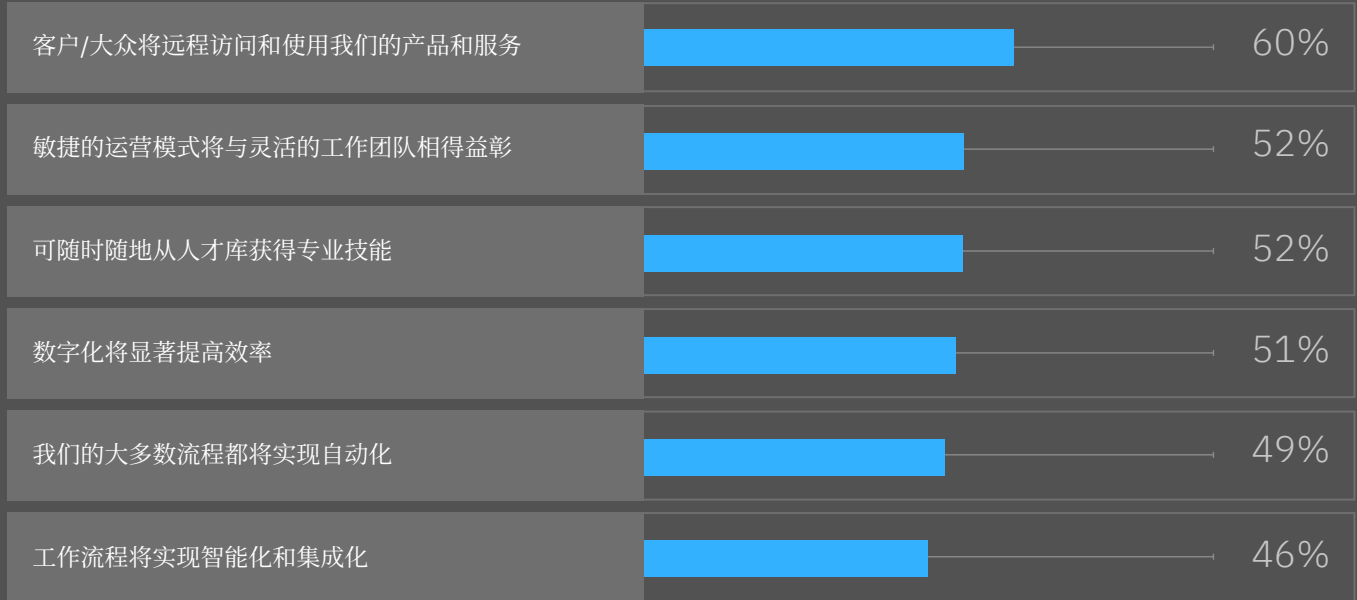
疫情导致了大规模的业务中断。员工和雇主一直在努力寻找可持续的工作、娱乐和生活方式，同时保证安全和健康。对于高管来说，要在每个员工的需求与企业的重建和发展之间实现平衡几乎是不可能的。员工队伍日益无边界化，这不仅需要新的混合工作方式并重塑员工技能，还需要差异化的人才管理方法。

自动化工作流程有助于克服这些挑战。一半的受访企业将“融入技术的工作流程”视为他们未来 3 年最重要的竞争优势之一。⁸ 通过扩大工作流程范围，在工作流程的客户和生态系统之间创建端到端连接，可以改善业务成果。

工作流程的数字化几乎支持人才管理工作的所有领域，包括人才吸引、培训和技能重塑。它帮助企业利用任何地方的技能和能力，抓住新的机遇，促进多样化与包容性。呈指数级发展的技术、全新的业务模式和层出不穷的全球颠覆大潮都在推动企业转型，因此，提高人员的工作能力和技能水平凸显出前所未有的重要性（见图 3）。

图 3

混合工作方式和混合的客户消费方式需要敏捷性和数字化



来源：来自 2021 年 IBM 商业价值研究院无边界企业调研的之前未发布的数据。
问题：您在多大程度上同意上述陈述？

工作流程数字化的有效程度如何？

问题 1 如何规划企业内以及业务网络和生态系统中混合工作环境的影响，并对其建模？

问题 2 贵公司如何优先实施工作流程自动化？工作流程自动化在多大程度上需要获取新人才或重塑员工队伍技能？

问题 3 如何将对新技术的投资与对员工队伍培养、培训以及敬业度方面的投资结合起来？

西门子

利用虚拟客服为员工提供支持

作为数字化转型计划的一部分，西门子公司（Siemens AG）已将自动化和 AI 整合到许多流程之中，为客户和员工提供卓越的服务。该公司的人员与组织（P&O）领导不断采用新的变革和数字化技术，为全球 29.3 万名员工提供支持。领导让他们的团队参与到设计流程之中，旨在为员工提供互动式体验，更迅速、更准确地回答问题——无论涉及的地点、设备或时间。

为此，西门子创建了基于 AI 的 HR 虚拟客服 CARL。CARL 仅用了 3 个月就完成了开发，于 2017 年首次亮相，在德国和奥地利的西门子业务地点为 12 万受众提供服务。从那时起到现在，CARL 已得到了显著的改进，并已推广到其他国家或地区。

开发团队采用设计思维实践，在创建和增强 CARL 时都优先考虑用户体验。该团队最初对聊天机器人进行编程，以处理西门子欧洲员工最常询问的 5 个主要话题。但从一开始，西门子就决定 CARL 的架构必须易于扩展和调整，能够随着扩展到其他西门子经营场所，适应不断增加的用户、语言和话题数量。如今，CARL 可通过 17 种语言为全球超过 29 万人服务，涵盖不计其数的话题。

西门子还决定实施全球人力资本管理（HCM）云平台。这样，西门子简化并协调了全球 P&O 策略和流程，为 HCM 创建了标准化的数字平台。

如今，分布在 38 个国家或地区的西门子员工可以通过自己选择的设备，安全便捷地访问自助式 HR 功能。



决策必须是共享和可信的



工作的无边界化既给企业和员工提供了新的机遇，也带来了新的挑战，因为企业能够更轻松地获得全球能力。

在无边界企业中，AI 驱动的决定既具有最大的潜力，也最让人担忧：哪些决策必须由人做出？哪些决策可由机器做出？这个不断发展的领域是人机偕行的核心要素。

机器主导的决策不断普及是不可避免的趋势。动态网络和服务越来越依赖于自动化流程和工具。极致数字化导致了数据源的爆炸式增长，为解决复杂问题和寻找新解决方案带来了机遇。

随着 AI 和机器学习应用于这个广泛的信息输入领域，模式识别和 workflow 优化的潜能变得更加清晰。由数据主导的客户行为分析有潜力重塑服务主张，绩效监控可以明确指出有待改进之处。

将近五分之四 (78%) 的受访高管预测，到 2023 年，一些复杂决策或任务关键型决策将由智能机器做出。⁹

然而，人类因素同样相当重要。随着极致自动化、数字化和算法成为常态，人们在远程工作环境中变得越来越分散，这也给企业带来了越来越大的压力。领导层需要接受并积极应对这些挑战。关注人机偕行中的人类因素，对于实现和信任高质量的成果至关重要。

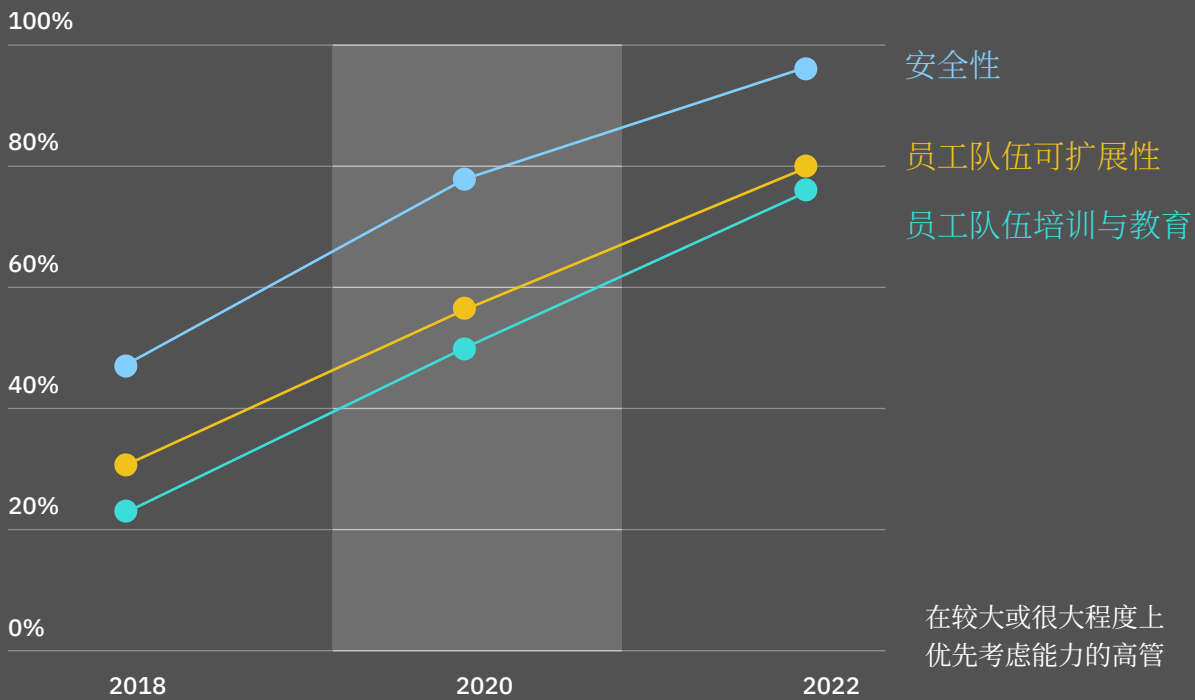
大多数高管都明白，员工在帮助他们应对经济动荡方面发挥着重要作用，因此他们会相应地优先考虑员工队伍的能力。事实上，员工队伍的安全性是高管最主要的优先任务，92% 的受访高管计划在 2022 年前优先考虑这一能力。¹⁰ 近五分之四的受访高管十分重视员工队伍的培训和教育（见图 4）。

随着数据和信息成为这些新自动化决策流程的“原材料”，数据的价值在很大程度上取决于来源的透明度、可信度和安全性（来源包括企业、合作伙伴生态系统或客户洞察）。企业领导必须信任数据和技术，以便推动建立业务运营模式的决策规则。

将技术的信息输入与人类的信息输入联系起来，正是无边界企业的独特之处。智能化 workflow 为数字化劳动力和人类员工提供了可视性和数据透明度，从而可以揭示实时洞察，并通过自我学习和自我校准进行动态调整。事实上，通过运营自动化对人机互动进行建模，可帮助无边界企业模拟和分析如何改进效率与成果。

图 4

高管更加关注与员工队伍相关的能力



来源：“消除差距：高管和员工并不认同雇主对新冠疫情的应对措施”，IBM 商业价值研究院。
ibm.co/closing-chasm

如何实现同时由 AI 和人类主导的决策？

问题 1 贵公司如何定义软件与 AI 以及人员的决策权？如何推进机器主导的决策，同时防止数据和软件中的潜在偏见？

问题 2 如何实现科学实践并确保数据来源安全可靠，从而使员工队伍、合作伙伴以及生态系统能够参与持续的探索和创新？

问题 3 如何让员工队伍和高管适应自动化主导的决策过程的速度？应考虑和实施何种故障保护措施？

美敦力

交付创新型 HR 解决方案

美敦力 (Medtronic) 在全球 150 个国家或地区拥有 9 万多名员工，为 70 多种全球最复杂、最具挑战性的疾病开发治疗方法，制造医疗设备。为了支持美敦力企业范围的业务转型，HR 部门实施了 IBM Garage 模型，用于大规模交付解决方案。

HR 的目标是通过快速发展创新型解决方案，推广新型协作式工作方式。他们以可重复的方式，不断发现新的用例，改善 HR 客户的体验，实现积极的业务成果。

通过应用 IBM Garage 原理，如设计思维、敏捷方法以及与 HR 利益相关方的共同创造，美敦力的 HR 部门能够建立有关改善 HR 服务和支持共同愿景，将员工和经理置于由价值驱动的流程和工具改进工作的核心。

这种创新驱动的交付方法现在已成为 HR 数字化支持的引擎，也成为企业中基于价值的敏捷解决方案开发的模型。它简化了流程，改善了客户体验，节省了大量时间，显著提高了效率。目前，美敦力的 HR 部门建立了创新渠道，用于发掘奇思妙想，帮助实现价值。



领导层需要基于同理心开展互动

新的混合工作方式正在兴起，需要为人员、团队和企业提供新的互动工具和规则。



无边界企业并不是没有人情味的地方。相反，它践行同理心，将其作为开放、探索和创造力的主要推动力，帮助促进价值创造并产生社会影响。

无边化将企业带入客户、员工以及合作伙伴的家庭和工作场所之中。办公室、团队和地点等多方面角色最近都被重新定义。随着技术的进步，以及新型互动模式的出现，这种演变只会越来越快，重新塑造协作与工作。

对一些人来说，随着他们采用并适应新的工作方式，家庭和工作之间的界线日益变得模糊。虽然虚拟工作改善了协作，比如共同开展项目或处理事务，但同理心和人际网络等企业凝聚力可能会遭受到侵蚀。

这一切都给领导层带来了新的压力，迫使他们重新思考企业文化。根据 IBV 最近的一项调研，41% 的受访高管表示，他们专注于培养植根于同理心、适应能力和创新精神的企业文化。¹¹

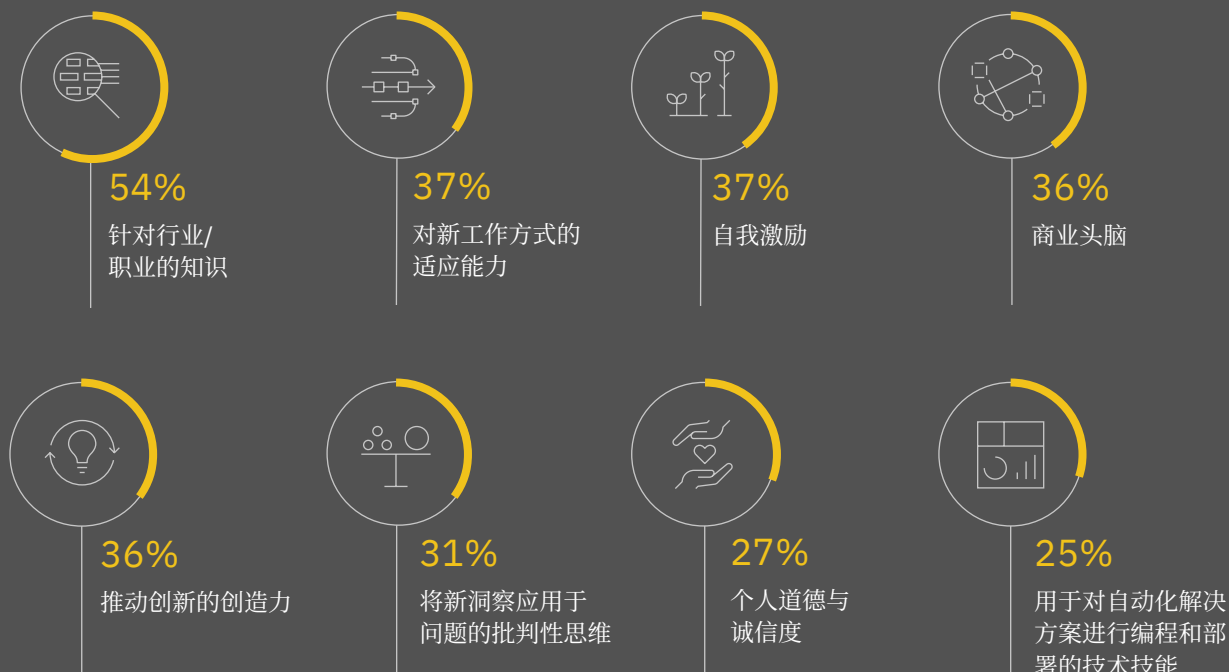
具有同理心的领导会把员工的安全和健康放在首位，并利用技术实现这一点。尽管人们担心技术可能会取代一些员工，但自动驾驶、无人机以及增强技术正在工业品、采矿和能源等行业为人类活动提供有益补充。这些技术不仅减少了碳排放，还改善了员工的安全和健康状况。

通过数字化的工作流程，无边界企业还能够利用任何地方的技能和能力。这样，获得各种人才的范围扩展到整个企业、合作伙伴企业甚至更广泛社区，颠覆了原来的人才管理模式。通过利用全球人才库，可以创造新的工作机会，并提高多样化与包容性水平。

扩展的自动化、连通性和透明度也可以改进员工队伍的情感表达，提高他们的敬业度。通过明确将员工健康和福祉以及工作模式灵活性视为高优先任务，企业就可以建立新型的“开放”式员工队伍战略。通过培养员工的各类技能，例如数字技能、认知技能、社交技能、情感技能、适应技能和弹性技能，企业可以让自已处于竞争优势地位（见图 5）。

图 5

软技能的重要性不断提升



来源：来自 2021 年 IBM 商业价值研究院无边界企业调研的之前未发布的数据。
问题：在后疫情世界里，最重要的员工队伍技能是什么？

如何培养富有同理心的领导能力？

问题 1 随着无边界化让工作和家庭之间的界线变得模糊，如何放大其积极效益，同时有效处理负面影响？

问题 2 如何培养经理和领导的软技能？贵公司对于员工队伍诉求的开放程度如何？

问题 3 如何解决对新技术的担忧？如何使用新技术改善职场体验？

Orange France

帮助人们与科技合作

作为一家主要的全国性电信企业，Orange France 制定了一项全面的 Orange Campus 计划，旨在增强员工的数字能力。通过共创工作室，Orange France 形成了人才和技术如何无缝协作的构想。在此过程中，150 个现有角色缩减至 30 个高级角色，并确定了未来员工队伍所需具备的 80 项数字化能力。

取得的成果令人印象深刻。Orange France 重新规划了培训路径，帮助员工掌握至关重要的新数字技能，提升了职业流动性。参与数字化转型的员工中有半数通过 Orange Campus 计划掌握了新的数字技能。各种各样的新数字产品使客户销售额增加了 150%，净推荐值分数也增加了 10 分。在全面的数字协助下，Orange France 数字渠道的自助服务使用率增加了 30%。



行动指南

深化包容性人机偕行， 建立竞争优势

无边界企业兼顾技术和人文关怀，通过合理利用来放大两者的影响。无边界企业有目的地持续开展工作和投资，将人机融合成具有凝聚力、协作性和竞争力的整体，而不是让两者产生矛盾。

疫情的爆发导致新的工作模式在短短几周内成型，而压力也随之快速出现。随着工作和家庭的界线越来越模糊，积极和消极影响也越来越难以区分。新的混合工作方式要求企业及其员工和团队使用新的工具和敬业度规则。不愿意适应新环境的企业就会落在后面。

人机偕行为智能化工作流程带来一根“金线”。企业内部以及整个生态系统的开放性增强了员工队伍的包容性，拓宽了人才的获取渠道与机会。

技术既会带来压力，但也可以产生解决方案、机遇和新发现。只有通过实现人机互动的最优平衡，未来的企业才能充分发挥其最大潜力，无论是为员工、利益相关方还是更广泛的社会而言。

以下是通过深化人机偕行获得竞争优势的 5 个步骤：

重塑员工队伍

- 探索新的工作方式，实现灵活性。
- 支持和帮助人才，缓解他们在工作/家庭平衡方面的压力。
- 提供持续的学习和技能培养机会，特别是在技术使用方面。

应用智能工具

- 利用 AI 和自动化开发智能化工作流程，将员工解放出来，让他们集中精力从事更高价值的工作。
- 部署混合云和其他连接系统，以实现内部和整个生态系统的开放共享与透明度。
- 利用数据，持续获得有关流程和人机偕行的洞察。

增强员工队伍

- 通过灵活的劳动力资源和方法改善业务连续性和成果。
- 培养强调企业和生态系统范围的协作和共同创造的思维模式转变。
- 利用实验和实时洞察。

统筹协调数字化决策过程

- 投资与呈指数级发展的新技术相匹配的角色和技能集。
- 确定在哪些情况下由算法独自做出决策，在哪些情况下需要由人员参与做出决策。
- 检验新能力，以便整合人机专业知识。

促进员工敬业度，培养包容性文化

- 为多元化、公平和包容性业务实践提供切实支持。
- 获取并优先考虑整个企业中的各种建议或意见。
- 实现具备同理心、同情心和透明度的领导方式。



Tina Marron Partridge

IBM Consulting

人才转型
管理合伙人

tina.marron-partridge@uk.ibm.com
linkedin.com/in/tinamarronpartridge

Tina Marron Partridge 负责领导全球人才转型咨询和运营实践，这项业务通过应用最新的技术创新，帮助高管（尤其是首席人力资源官）实现企业转型，以全新方式运营业务。她的专长是复杂的企业变革；企业文化与技能；以及通过技术、AI 和数据实现的数字化转型。Tina 拥有超过 25 年的工作经验，在与全球《财富》500 强客户合作的过程中积累了丰富的专业知识。作为思想领袖和值得信赖的高管顾问，Tina 热衷于让高管参与企业的数字化重塑，强调在工作的各个方面以人为本，领导企业应对颠覆大潮，并培养未来的领导者。



Obed Louissaint

IBM

转型与文化
高级副总裁

obeddl@us.ibm.com
linkedin.com/in/
obed-louissaint-0530b71

Obed Louissaint 负责 IBM 的领导力、学习、人才、技能、多样化与包容性以及转型领域的工作。他负责重塑人事系统和文化，使创新成果能够快速进入市场。他还帮助确保 IBM 客户取得成功，以及发现新的增长领域。Obed 在多个 HR 和运营专业领域与业务单位有过工作经验。他曾在领导能力开发与能力模型、全球选址、HR 全面战略、人才管理和交付等领域担任过相关职务。



Kelly Ribeiro

IBM Consulting

合伙人
创新部门领导

kelly.ribeiro@ibm.com
linkedin.com/in/
kelly-ribeiro-46b36b6

Kelly Ribeiro 负责 IBM 在拉丁美洲地区的人才和转型服务业务。Kelly 在 HR 解决方案方面拥有超过 20 年的经验，在拉丁美洲市场的多个行业以及战略、外包和人才管理整合项目方面具备丰富的专业知识。她领导着一个顾问团队，从事新人员工作安排和自动化工作的优化。在实施 HR 技术和转型项目方面，Kelly 也具有丰富的经验。

备注和参考资料

- 1 Previously unpublished data from 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey.
- 2 Ibid.
- 3 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. "Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise." IBM Institute for Business Value. July 2020. Unpublished data. <https://ibm.co/automation-workflows>
- 4 Previously unpublished data from 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey.
- 5 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. "Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise." IBM Institute for Business Value. July 2020. Unpublished data. <https://ibm.co/automation-workflows>.
- 6 Ibid.
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Jacob Dencik, and Anthony Marshall. "Extending digital acceleration: Unleashing the business value of technology investments." IBM Institute for Business Value. October 2021. <https://ibm.co/extending-digital-acceleration>
- 8 Previously unpublished data from 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey.
- 9 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. "Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise." IBM Institute for Business Value. July 2020. <https://ibm.co/automation-workflows>.
- 10 "Closing the chasm: Executives and employees don't see eye-to-eye on employer responses to COVID-19." IBM Institute for Business Value. October 2020. <https://ibm.co/closing-chasm>
- 11 Previously unpublished data from 2021 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey.

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

在 IBM, 我们积极与客户协作, 运用业务洞察和先进的研究方法与技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点, 将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合, 提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化, 支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站, 免费下载研究报告:
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

© Copyright IBM Corporation 2021

美国出品
2021 年 11 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的 "Copyright and trademark information" 部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息 "按现状" 提供, 不附有任何种类 (无论明示还是默示) 的保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为 "按现状" 提供, IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编: 100101

ODYBAZ9X-CNZH-00

