

新时代，新期望

全球最高管理层调研之CHRO洞察

IBM全球最高管理层调研之CHRO洞察

本报告是对参与全球最高管理层调研的4,183位受访者的观点进行分析研究的成果。全球最高管理层调研是IBM首次对最高管理层整体进行的调研，也是IBM商业价值研究院开展的一系列最高层主管调研中的第十七次。我们目前拥有从2003年起2.3万多次访谈所得的数据。

受访的CHRO总人数	342
日本	82
亚太地区 / 澳大利亚、新西兰	32
欧洲、中东和非洲	130
北美	56
南美	42

2013全球最高管理层调研《客户主导企业，合作铺就未来》中识别了未来成功企业的三个决定性特征：

- **以开放姿态面对客户影响** – 打破障碍，扩展内部和外部协作，让客户的声音直接进入最高管理层会议
- **领跑数字实体融合创新** – 将传统活动与社交、移动和数字网络相融合，以创造新的产品、服务和业务模式
- **精心打造互动客户体验** – 创造和加强无缝的互动体验，以满足客户期望并实现组织的差异化¹

序言

在数字时代，客户掌握大量信息并且拥有了更大的话语权，因而对与他们打交道的组织的期望不断提高，他们要求即时地沟通，获得个性化服务，并且有机会进行共同创造。2013 IBM最高管理层调研《客户主导企业，合作铺就未来》明确地传达了一个信息：社交、移动和数字技术的出现在组织与其客户之间关系的民主化方面扮演着重要角色。² 无论是位于里约热内卢的正在努力赢得青少年客户喜爱的零售商，还是位于都柏林的希望甩开全球竞争对手的电子产品公司，他们都有一个共同的目标：用差异化的方式更好地了解客户、吸引客户并让客户为之感到兴奋，从竞争中脱颖而出。

员工是一个组织与其客户之间的关键桥梁。吸引、发展、认可和支持员工的能力对于赢得客户忠诚度的决定性战役至关重要。正是这些个人代表了组织在市场中的品牌，每天与客户互动，分析客户偏好的变化，开发并维护着连接实体和数字世界的技术。因此，一支动力十足并且准备充分的员工队伍对于在客户主导的世界中取得成功是必不可少的。

“我们必须将客户与未来的员工队伍联系起来 – 确定客户需求并培养一支能够抓住机遇的员工队伍。我们需要明确如何使其以创新的方式全力以赴地服务客户，真正提供客户所需。”

某加拿大银行业CHRO

鉴于人才在这个客户主导的世界中的重要性，人力资源是否已经准备好为业务的成功输送所需的技能和能力？在这个客户掌握更多信息、拥有更大发言权、并更多地参与组织的日常运营的环境中，人力资源是否已经准备好帮助所在的组织保持领先一步？

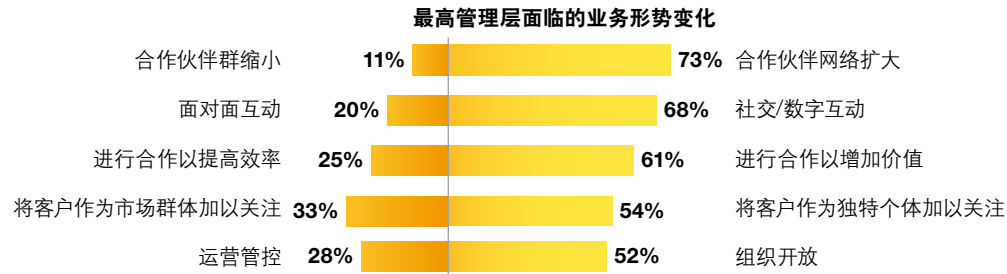
通过对70多个国家中4,183位最高管理层人员的回答进行分析，我们发现，企业都采取了重要的措施以培养一支能够在客户主导的世界中竞争的员工队伍。这一分析还包括了对342位参与调研的首席人力资源官CHRO的深入考察。

实现以客户为主导

最高管理层主管们认识到，他们必须更广泛地合作，在生态系统中寻找能够帮助他们为最终客户提供更高价值的伙伴(见图1)。他们看到了社交/数字化互动和以创新方式与客户交流并向客户学习的重要性。他们需要注重组织的开放性，提高组织内部和跨组织边界的透明度。

图1.

变化的形势：高度的客户关注需要更加协作、灵活和透明的员工队伍



这些变化将对整个员工队伍产生重大的影响，而且我们相信，这将极大地改变人力资源组织的优先任务：

- **管理那些能够驱动客户主导型企业的关键角色**

当前和未来的客户需求变化要求企业关注一批新的“焦点”或关键员工角色。³ 企业不仅需要继续维护好传统的面向客户的岗位，例如销售和客户服务，而且必须管理好那些创造独特的数字化体验的岗位。这样的例子包括移动设备架构师、将全球的客户聚集在一起分享洞察并提供支持的“社区”管理者、获取独特客户洞察的数据科学家，以及在设计和构建新产品新服务时让客户直接参与其中的设计专家。这些角色在不同行业会有差异，而且在面对消费者的组织中和在主要是企业对企业关系的组织中也可能截然不同。

一旦识别了新角色，人力资源的工作需要聚焦于这些角色的独特需求 — 无论是招聘新人才、提供特别的培训，还是实施人才保留计划以留住那些了解并提供差异化客户体验所需的特定知识和技能。此外，组织必须更深入地了解担任这些角色的员工的个人动机，以及如何有效地吸引他们。掌握了这些持续的吸引和驱动因素，企业才更有可能不断地调整其人力资源计划和项目，以更好地吸引和保留这些人员，并推动他们的生产力。

- **利用分析提升客户价值**

劳动力分析对于为客户提供价值具有重要作用。更有效地将客户流量与员工安排相匹配、确保持续输送有合适资历的后备人员和留住关键角色的人员都需要对组织的员工队伍有全面地了解。分析能够帮助企业更轻松地识别趋势，预测潜在的成果，并且对未知的风险做出合理预期。

然而，要想有效地开展分析，人力资源部门需要创建一个能够认可基于分析进行决策的价值的大环境 — 包括在人力资源职能内部和整个组织中。根据IBM商业价值研究院最近的分析研究，解决好文化和信任问题是在组织的各个层面有效地使用分析的关键。⁴ 而且，劳动力分析需要整合到业务经理的日常活动中。经常与员工和客户打交道的经理需要了解与员工相关的决策的影响，包括招聘、日程安排和员工保留。将数据局限在少数后台分析员手中不仅限制了数据的使用，而且会导致员工对结论质量的不信任。

“我们需要像看待其他资产一样地看待人力资本并获得回报，分析系统可以帮助我们做到这一点。”

某美国零售公司CHRO

“人力资源部门必须是内部社交网络、主品牌战略和雇主品牌方面的高手。我们必须在如何吸引员工和鼓励参与方面采用新的思路，注重以创新的方式提供内容和学习，并且以身作则地使用移动设备以承担更多的社交责任。”

某加拿大银行和金融市场行业CHRO

- **应对新兴的数字化挑战**

在数字和实体体验更密切地结合在一起的世界中，新兴技术将给员工以及日常活动的完成方式带来重大改变。移动设备会产生显著的影响 – 不仅仅是“自带设备” (BYOD) 接入政策，还包括完成工作的地点和方式。社交媒体的使用不仅让人们更关注数字声誉管理的重要性，而且从数字世界的大量非结构化数据中提供了洞察力。组织增加内部和外部协作将会使问题更具多样性，包括能够或者不能够与他人分享什么，如何识别和认可那些作为知识分享的联系人或中间人的人员所做的创新贡献。人力资源需要在应对新兴的数字化挑战对人的影响方面发挥强有力的作用，因为这些问题将对未来的员工有效性持续产生重大影响。

对客户体验进行投资：CHRO须参与其中

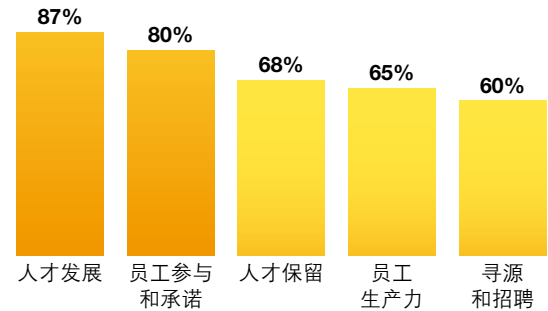
面对这些变化，人力资源职能是否已经准备好承担起这些新的职责？与其它最高管理层主管一样，CHRO认识到他们需要更好地了解外部客户。仅31%的受访者认为他们目前对客户有很好的了解，而78%的受访者认为他们需要在未来三到五年更好地了解客户。不出所料的是，财务业绩出众的企业更多地对客户有深入了解(44%，相对于其他企业的28%)。

CHRO也希望将更多个人时间用于改善客户体验。尽管28%的受访者表示他们目前直接参与这方面工作，38%指出他们在未来三到五年将在这方面投入更多时间。德国某公司CHRO说：“我们需要弄清楚我们知道什么和能够做到什么，并使其为客户所用。很多时候客户也不知道他们有哪些潜力，我们希望帮助客户认识到他们的能力。”

人才发展和员工参与是CHRO目前最优先的任务。在未来三年中，CHRO认为还有两个方面对于实现客户主导型企业的重要性在上升：协作和知识分享(从目前的55%上升至三年后的92%)，以及员工技能和能力的快速培养(从57%升至89%)。

图2.

重要问题： 员工队伍相关的五个主要挑战



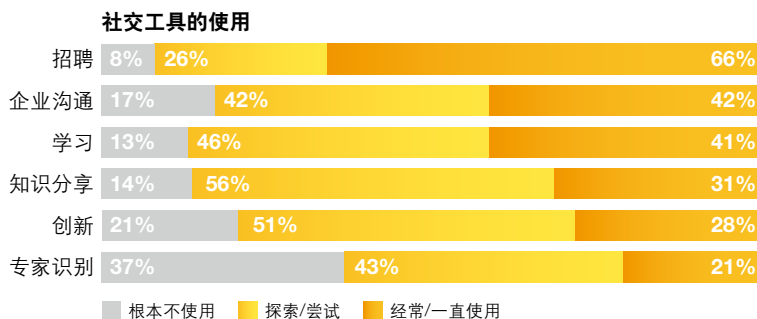
“人力资源职能正在努力通过使用社交工具实现创新，以发展内部协作和更好地与外部联接：由于缺乏数字化战略，这很难实现。”

某意大利生命科学公司CHRO

CHRO开始认识到社交能力在处理员工队伍相关的关键问题上的重要性(见图3)。他们已经在社交化招聘方面取得了进展，三分之二的受访者指出他们的组织经常使用社交方法。然而，对于其余的领域，在将社交方法应用于组织的关键问题方面，很大一部分CHRO仍然处于初级阶段，例如知识分享、创新和专家识别。鉴于最高管理层对于社交和协作能力赋予的巨大重要性，人力资源高管显然必须在这个方面投入更多的时间和精力。

图3.

转向社交：CHRO处在组织中应用社交方法的早期阶段

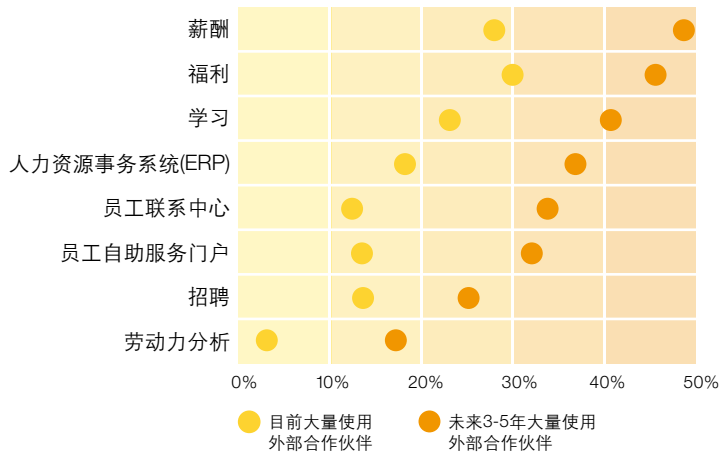


CHRO也越来越认识到，他们的组织不能(或者不应该)只依靠自身力量。由于CHRO面临着战略性的压力，对于那些通常要占用大量时间、资源和组织精力的活动，他们自然希望找到替代方式去完成。他们认可了这种需求：交给更专业化的公司去执行那些能够以更低成本、更高价值来完成的活动。

例如，某合作伙伴可以为一家公司的员工行政方面的任务提供移动支持，因为该公司可能无法投入大量资源在内部开发这一能力。

我们的调研结果表明，在未来几年我们将看到在组织外部进行的流程发生明显变化。近一半企业将在管理薪酬和福利方面寻求外部合作。在员工学习、人力资源事务系统和员工联系中心管理方面，他们对外部合作伙伴的使用预计会大大增加。即使是传统来说在内部完成的任务，他们也将更大程度上与外部机构共同合作，例如招聘(见图4)。

图4.
更多合作伙伴：人力资源职能未来几年将在多个方面更多地寻求与外部伙伴合作



跨越障碍

尽管CHRO明确希望在战略层面更多地参与到客户相关的活动中，但组织中的其他人员并不认为人力资源职能有能力或者有必要参与其中。我们的调研指出了可能阻碍人力资源参与构建客户主导型企业的几个关键能力差距。

培养人力资源职能的战略能力

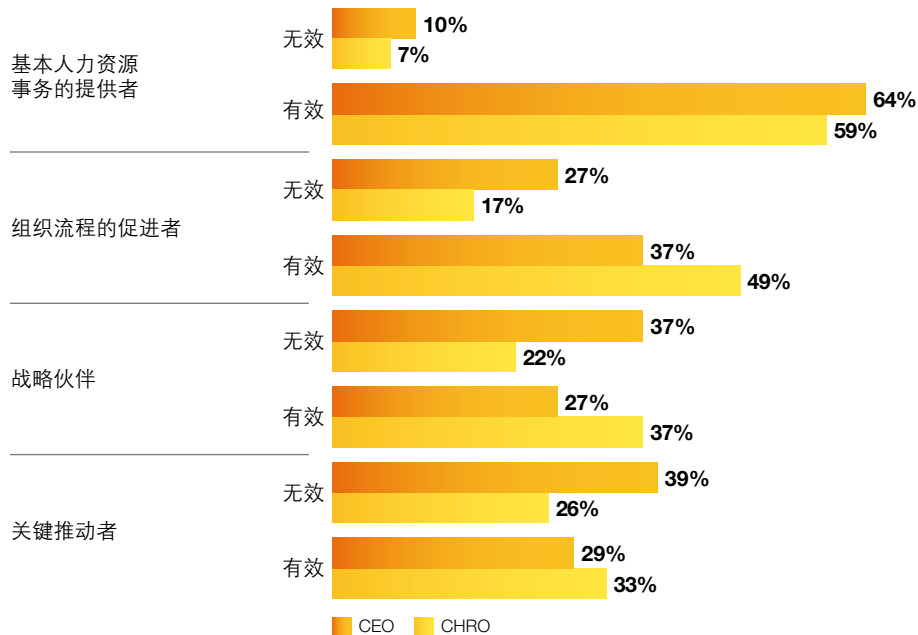
与其他职能组织相比，人力资源仍不被认为是做出战略性贡献的最前沿。例如，CEO表示他们会像与CMO或CIO合作那样与CHRO密切合作。然而，在被问及哪些高级主管对组织的业务战略制定有重大参与时，仅35%的CEO提到了CHRO。与此相对，72%提到了CFO，63%提到了CMO，42%提到了CIO。

CEO和CHRO都认为人力资源在组织中被视为基本人力资源事务的提供者和组织流程的促进者(见图5)。但是，近三分之二的CEO都认为人力资源是基础性事务的有效提供者，相比而言，将其视为组织流程的促进者、战略伙伴或者关键推动者的CEO要少得多。这些结果表明，在许多公司眼中，人力资源在战略性决策过程中仍然处于影响力的边缘。

然而，通过考察调研中所有非CHRO受访者，我们发现财务业绩出众的企业更多地将人力资源视为战略性的、关键的角色。虽然在将人力资源视为事务性工作的有效提供者(59%和56%)方面差异不大，财务业绩出众的企业比其他企业更多地将人力资源视为战略合作伙伴(30%和19%)。尽管业绩出众企业的比例和CEO的理解没有太大差别，但这的确表明，财务业绩优秀的企业都将人力资源视为企业全面成功的更重要的贡献者。

图5.

事务性导向：CEO和CHRO都认为人力资源职能被视为更多以事务和流程为导向



“我们必须创建文化、能力和产能以帮助我们实现远大的增长目标 – ‘文化’是领导力、‘能力’是技能，而‘产能’让整个组合运行。”

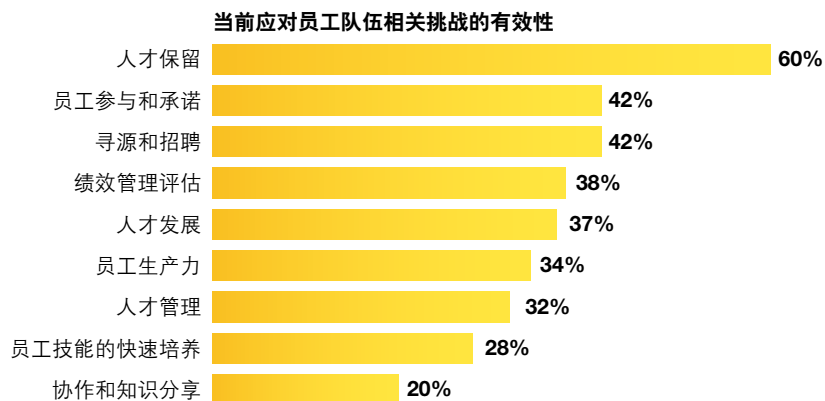
某英国零售公司CHRO

人力资源职能应对员工队伍相关的关键挑战的能力仍然至关重要

在被要求评估应对多种员工队伍相关挑战的有效性时，CHRO对其能力总体上感到不尽满意。排在最前的一项 – 人才保留 – 只被六成的CHRO认为有效(见图6)。另外，在人才管理、技能培养以及协作和知识分享方面 – 这些我们认为对于以新方式和创新方式服务客户至关重要的方面 – 只有不到三分之一的受访者认为有效。

图6.

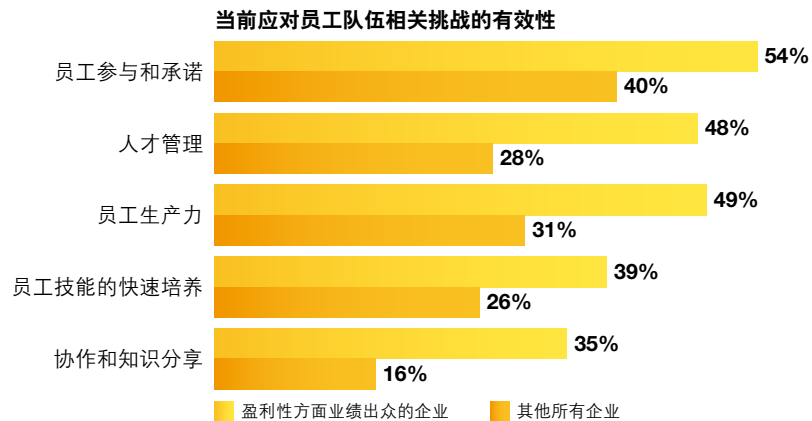
应对人才问题：绝大多数CHRO相信他们保留人才的能力，但在员工队伍管理能力的其他主要方面则没有这么有效



财务业绩出众的企业非常认可处理好这些问题能够带来价值(见图7)。在多项员工队伍管理相关的关键能力上，财务业绩出众的企业认为他们比整体受访者要有效得多。尽管很难直接得出更高有效性和绩效提升之间的联系，但这仍然表明高绩效企业在这个方面的举措确实有成效。

图7.

有效的业绩出众者：财务业绩出众的企业更多地认为他们在应对员工队伍相关的挑战方面更有效



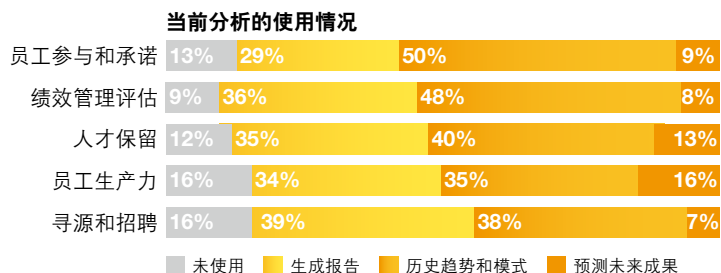
从洞察到行动：分析能力仍有待提高

要对战略性的流程做出贡献，其中一个明确的前提是以和其他职能类似的方式应用分析能力，例如营销、财务和供应链。在本次调研中，我们看到人力资源组织在推进分析日程方面取得了一些进步，但只有少数公司充分发挥了潜力。一家位于美国的公司的CHRO说：“我们的挑战是快速获得数据，了解如何存储和分析数据，并且确定它多快会变化。”

目前，不到60%的组织在真正地着手进行劳动力分析(见图8)。在历史数据的使用名单上，员工参与、绩效管理和人才保留排在前列。预测性分析最常见的应用领域是员工生产力，但仅16%的企业表明他们这样做。

图8.

员工队伍的洞察：仅有过半的组织真正地着手应用劳动力分析



许多企业正在努力利用分析来平衡对人才的持续需求和所需技能及能力的供给。无论是根据客户需求匹配现场销售人员，还是把有限的IT架构师在项目之间分配，这都是一项重要的组织能力。然而，仅34%的组织拥有通用的技能分类体系，仅26%建立了预测模型把对产品/服务的需求与劳动力要求联系在一起，而仅20%利用分析来追踪特定技能的数量和可获得性。由于需要让掌握适当技能和经验的人员与客户密切互动，还有需要重点解决如IT和高技能制造等领域的人才缺乏问题，企业非常需要采用更科学的方法匹配人才的供给和需求。

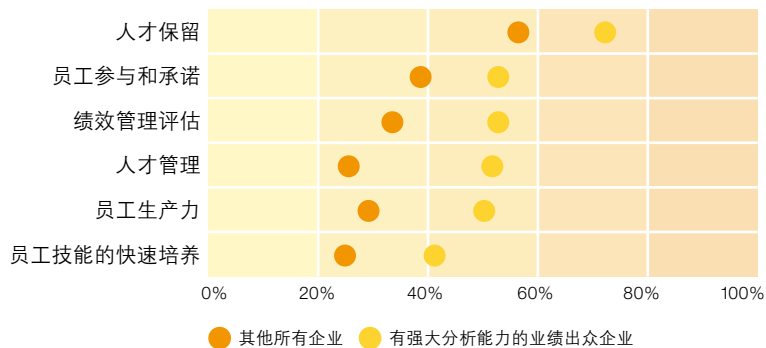
“我们需要关注人才管理以及它如何支持整体战略。我们从何处获取人才？如何进行组织？需要哪些技能？这对组织的成功具有巨大影响。”

美国某电子公司CHRO

克服这些挑战并利用更先进的劳动力分析带来了明确且实际的收益。我们发现，持续使用劳动力分析的企业在克服一系列员工相关的挑战方面要有效得多，例如人才保留、员工参与和绩效管理(见图9)。这方面有效性的显著差异表明，分析在帮助企业解决员工队伍相关的艰巨挑战方面扮演着重要角色。

图9.

人才和数据：拥有高超分析技能的企业能够更好地解决与人才相关的关键挑战



采取行动：CHRO的三个关注领域

CHRO非常清楚他们在构建客户主导型企业时能够提供的价值，并且希望积极地推动其实现。然而，其他最高管理层人员的看法说明人力资源尚需克服一系列挑战并证明他们具备做出这些贡献所需的战略敏锐度。我们认为，三个焦点领域可以帮助人力资源建立起未来的客户主导企业所要求的员工队伍。

1. 将科学和分析注入到人才管理的艺术当中

企业需要将其了解和预测客户需求时的严谨同样地运用在劳动力方面。不能再依靠直觉管理关键人才，相反，他们需要放大智慧，利用数据和科学的分析来推动决策。

组织需要开发出多种模式用于识别每个关键角色中的高绩效驱动因素，并且利用这些驱动因素更有效地招聘、培养和保留那些掌握关键能力的人才。对于大量人员从事类似工作的岗位以及绩效差异很大的岗位，情况尤其如此。

了解不同时间段的关键技能和能力需求也变得格外重要。对于零售商，这可能是关于每小时的排班，而对于工程公司，这可能是将人员与持续数周或数月的项目进行匹配。对于医疗服务提供商，则需要在数年内持续地吸引医护人员和其他健康专业人员。

“我们需要在未来几年更好地预测将来的技能需求，并且做出规划。目前，我们招收人员后有时会认识到这些员工并不具备适当的技能。”

美国某政府机构CHRO

将科学引入人才管理

一家娱乐公司采用科学方法来了解其人才输送管道。公司需要吸引并留住合适的人员以提供卓越的客户服务，从而推动销售额的增长，并将人才的高流动率降下来。公司开发了一种模型用于确定系统内表现最优秀的人才的特征，并将结果融入到申请人追踪和评估平台中。结果，公司降低了人员流动率，降低了总体培训成本，并提高了利润率。在这个利润率的微小改变都会对整个组织有重大影响的行业中，这些改进都是非常显著的成绩。⁵

组织还必须了解那些将员工聚集在一起的网络，并识别出哪些网络在促进组织的集体智慧方面最有效。了解这些基础网络的动态可以帮助人员更有效地上岗，获取关键信息，并且发现新的职业机会。

2. 将社交能力融入组织结构

在客户如何与员工互动以及员工如何互相交流方面，透明性是客户主导型企业的标志。社交平台为防火墙两端的人员之间互相提建议、分享技巧和线索、讨论解决方案和实现创新提供了机会。

社交能力的起点是通过让个人有机会发现并联系到具备所需技能和能力的人来提高专业能力的可视性。无论是客户在寻找具有特定技能的维修人员，或者是员工寻找成功克服过内部特定挑战的同事，专业能力就相当于一种在社交环境中得到明确认可的通货。这意味着社交形象在未来5-10年内会成为专业能力和声誉的载体。

技术只是问题的一个方面。社交能力必须嵌入到个人完成工作的方式中。开放和认可的文化必须渗透到组织不成文的规章和规范中。美国一位CHRO说：“现在，所有一切都在所有人之间分享。组织需要透明。与客户建立信任并且保证在很长时间内持续履行承诺是非常重要的。”

学习是社交能力产生重大影响的另一个领域。对于在多媒体和移动网络中长大的一代，学习已经成为一种互动式、协同式体验。操作手册和学习小组已经迅速被平板电脑、视频和在线聊天取代。无论是在保险行业还是在食品服务行业，各行各业的企业中负责员工学习的专业人员都已经认识到他们需要更多社交经验融合到学习项目中。

最后，可以挖掘社交和其他非结构化数据的新兴技术已经开始为人力资源职能提供多种新能力。这些“参与系统”可用于持续地监控员工与候选人的参与情况，并且着重指出关键的问题或收获。文本分析和认知计算等领域的进步使组织能够从各种差异很大的不同来源获取洞察力，包括呼叫中心对话、创新事件、博客文章和职位公告牌等。此外，这些技术有助于确定员工关注的新问题，追踪品牌优势和劣势，甚至在许多传统人力资源主题方面为员工提供直接的指导。

3. 与内外部合作伙伴共同开启新的价值来源，释放新能力

人力资源部门不能(也不应该)被指望凭一己之力就能全面地改造组织。从内部来讲，人力资源需要与许多职能合作伙伴共同解决各种客户吸引和互动方面的问题。例如，品牌(需要营销部门紧密参与，使员工与客户的观点保持同步)、协同(通常由CIO驱动)和风险(多由财务和供应链管理部门负责)等方面，这些都是人力资源需要积极参与的领域，这样才能全面处理好与人相关的问题。

将社交用于知识分享

波士顿儿童医院抓住了社交的价值。由于认识到跨越传统界限共享知识的必要性，医院创建了首个社交学习平台，该平台模拟了一种全球学徒模式。平台将引导型的学习路径和模拟与社交网络相结合，使全球儿科医护从业者社区能够学习新的程序，分享本地做法，并且将关键知识传播到全球各地。该平台的最初版本已经在78个国家的200多个城市推出。⁶

此外，人力资源需要与战略伙伴共同提供服务，以改善员工的参与和互动并提高生产力。在功能和速度都变得更加重要的人力资源“消费者化”时代，外部合作伙伴可以在技术和资源方面为内部人员提供补充。无论是关于移动员工自助服务还是使员工能够掌控其医疗和财务状况的计算器，与外部公司密切合作能够使人力资源部门利用其他人所做的投资来提升价值。

云计算是一种快速发展的能力，可以驱动组织和内部及外部服务提供商结成新合作伙伴关系。通过这个骨干可以交付大量新的人力资源服务和能力，无论是对人力资源人员还是直接向员工提供。云计算将技术成本从资本性支出转变为经营性支出，使企业摆脱对IT部门为传统系统提供支持的依赖，并从不同角度考虑运营流程。而且，云计算可以促进人力资源数据的可获得性，使组织能够更容易地利用越来越宝贵的资源，尤其是通过使用移动设备。

基于云的服务也改变了服务提供商和客户之间关系的性质：更频繁地发布更新的能力需要双方更密切的联系以及持续的对话。

最后，人力资源部门需要更多地参与到能影响更大范围员工的工作中。随着企业在面向客户的角色中(实际上是任何角色中)以更灵活的方式使用劳动力，人力资源需要承担更多职责，保证这些人员有效地代表企业品牌和价值观。尽管合同工和临时员工传统来说是通过采购组织管理，但人力资源部门需要采取有力的措施，以满足这些人员在技能和参与方面的需求。无论是在繁忙的假日额外增加销售人员，还是使用外部公司管理呼叫中心，组织都需要为非传统方式使用的员工提供培训和指导，从而展示企业的正面形象。

合作推动文化变革

推动文化变革是企业通过合作补充现有能力的一个领域。总部位于英国的著名金融服务公司 Barclays 实施了一个项目，旨在让 Barclays 成为所有利益相关方的“首选”银行。该项目的核心是对公司长期成功至关重要的五个关键价值：尊重、诚信、服务、卓越和管理。保证公司各个业务部门都理解并且践行这些价值观需要的不仅仅是演讲和公司简报中的文章。

为了应对这一挑战，Barclays 与一家外部合作伙伴联手举行了一场全球协作活动，邀请全球各地的同事讨论这些价值观。超过 49,000 名员工注册参加了 Barclays 价值大讨论，其中 35,000 人登录到直观的网站门户参与。讨论的直接效果是：Barclays 高层领导团队验证了为改进流程和改善普通员工和高管人员之间的沟通而设计的新举措。⁷

“作为变化的催化剂，我们驱动了企业文化的根本性变革。”

某日本技术公司CHRO

结论

全球各地的最高管理层主管都清楚地预期客户将在组织的生命中扮演更重要的角色。从为新产品和新服务提供洞察到为定制产品服务而分享个人信息，客户将更加主动，更有话语权，而且比以往任何时候要求更高。而人力资源部门将越来越灵活动态地提供差异化价值。未来，员工队伍的结构、技能组合和知识将成为向客户主导型企业转型的主要驱动力。

即便如此，这个旅程才刚刚走到中途。人才与需求的匹配、先进的劳动力分析技术的使用以及发掘组织的集体智慧都是需要持续关注的领域。

客户的声音只会越来越强，如果人力资源要充分发挥其潜力并成为组织的战略推动力，这些差距必须得到弥补。客户正在提供机会；现在的关键在于人力资源如何应对。时机的把握至关重要，对您来说，就是现在。

我们如何进行研究

本报告是我们发布的全球最高管理层调研系列的第五期。2013全球最高管理层调研是IBM针对高管人员进行的第十七次调研，也是首次同时涵盖六个主要高管角色的调研。我们的目标是更好地了解最高管理层的成员面临的机遇和挑战，以及他们如何共同为组织提供支持。

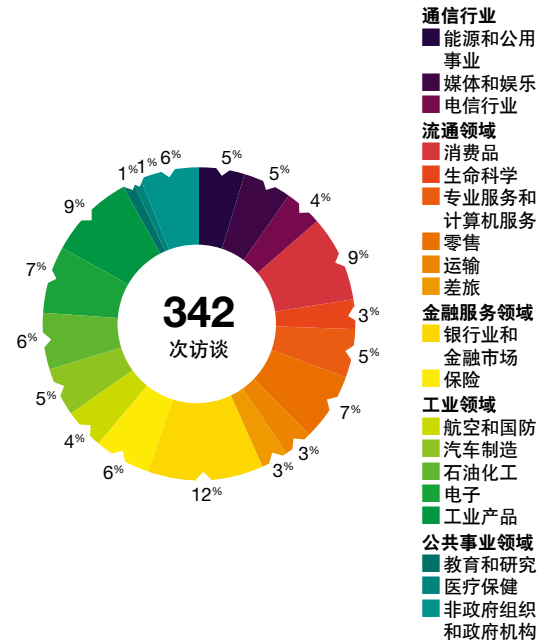
2013年2月至6月间，我们面对面访谈了4,183位高级主管，他们来自70多个国家、20多个行业的大量公共和私有领域企业。其中包括884位首席执行官(CEO)、576位首席财务官(CFO)、342位首席人力资源官(CHRO)、1,656位首席信息官(CIO)、524位首席营销官(CMO)和201位首席供应链官(CSCO)。

本期报告聚焦于全球参与调研的342位CHRO的回答(见图10)。本报告还将他们的回答与参与调研的其他2,527位最高管理层成员的回答进行了对比。

我们的研究分析对比了财务业绩出众企业和业绩欠佳企业的CHRO的回答，这一分类是基于CHRO对其所在组织的评估。我们要求CHRO对其组织在过去三年内的收入增长和盈利能力相对于同行业进行评估。在这两个方面均表现优秀者归为业绩出众的企业；而两方面均得分较低的归为业绩欠佳的企业；其余则归为同等表现的企业。

图10.

行业分布：CHRO受访者来自多个行业



选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力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商业价值研究院隶属于IBM全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

参考文献

- 1 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013.
- 2 Ibid.
- 3 Lesser, Eric and Denis Brousseau. “Focal jobs: Viewing talent through a different lens.” IBM Institute for Business Value. October 2009.
- 4 “Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese and Rebecca Shockley. “Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results.” IBM Institute for Business Value. October 2013.
- 5 IBM client case example.
- 6 IBM client case example.
- 7 IBM client case example.

国际商业机器中国有限公司

北京市朝阳区北四环中路27号

盘古大观写字楼25层

邮编: 100101

IBM主页位于:

ibm.com

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他IBM已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用适当的符号 (®或™) 加以标记, 那么表明这些符号在本信息发布时已经是由IBM根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下Web站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了IBM商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中所提到的IBM产品和服务并不暗示这些产品或服务将在所有有IBM业务的国家或地区中提供。

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03592-CNZH-00

IBM[®]