



放大员工的声音

企业如何更好地把握员工的脉搏

IBM 商业价值研究院与
IBM 智慧团队学院

执行报告

企业与员工

IBM 如何提供帮助

如今的人力资源组织需要吸引和培养一流的人才，打造敬业的社交和协作文化，并让员工从事适合的工作。IBM 解决方案将市场领先的人才管理和社交协作工具与强大的劳动力技术和先进的分析功能结合起来。我们可帮助企业打造一支敬业和充满激情的员工队伍，并深化客户关系，带来丰厚的业务成果。

要了解关于 IBM 人才和变革咨询实践的更多信息，请访问 ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management。要了解关于 IBM 智慧团队解决方案和服务的更多信息，请访问 ibm.com/software/smarterworkforce。

为何要倾听的员工意见？

要打造一支敬业的团队，最重要的就是要了解员工的想法、需求和关注的问题，并按员工的需求行事。如今，新兴的内部和外部社交平台使得企业可以更轻松地捕获、分析和揭示潜在的员工问题和隐藏的机遇。这种行为就属于“倾听员工声音”。要实现互惠互利的双向对话，企业需要了解员工分享意见的意愿。然后，企业需要选择工具，鼓励员工参与，建立倾听联盟，保护员工隐私，并采取有意义的适当举措（根据IBM的调研，这一点是最重要的）。

执行摘要

社交媒体的兴起，以及提高员工队伍敬业度和工作效率的需求，使得“积极倾听员工意见”成为了管理者最重视的问题。如今，仅仅鼓励员工说自己关心的问题已经远远不够。现在的企业需要更加积极地向之前的员工、现在的员工甚至未来的员工征求和分析他们的意见，并与他们保持沟通。倾听员工们的声音有助于领导者实现各种目标，包括发现创新、防止异议、提高工作效率，并使员工与企业之间建立更好的联系，让他们更好地理解企业的使命。那么，企业如何才能建立并有效地管理互惠的倾听计划呢？

为了更好地了解不同公司在倾听员工声音方面都采取了哪些措施以及员工参与的意愿程度，我们对2015 IBM 智慧团队学院 WorkTrends 调研的数据进行了分析，这项大规模调研覆盖了23个国家/地区各行业数千家公司的24,000多名不同工作职能的员工。我们还对该领域新兴的服务提供商和12家成功提高了自身倾听能力的企业进行了访谈。

整体而言，我们发现无论企业采用怎样的倾听方式，大多数员工都愿意分享自己的意见，并且感觉自己在这方面得到了支持。员工们看到了倾听计划对自己和企业的益处，但也承认存在一些缺点，例如可能导致过激言论、冲突和资源过度使用。



83% 的受访员工表示，他们会**参加员工倾听计划**



受访的婴儿潮一代员工中，仅有 62% 的人认为**管理层会按照他们的意见行事**，而在千禧一代的员工中，这个数字为 78%



采用**多种倾听方法**的人力资源组织对自身组织业绩和声誉的评分比不这样做的组织高 24%

我们的研究表明，倾听计划不仅可以提升员工的参与感，还能带来积极的业务成果。采用多种倾听方式的企业在绩效和声誉方面都有更好的表现。

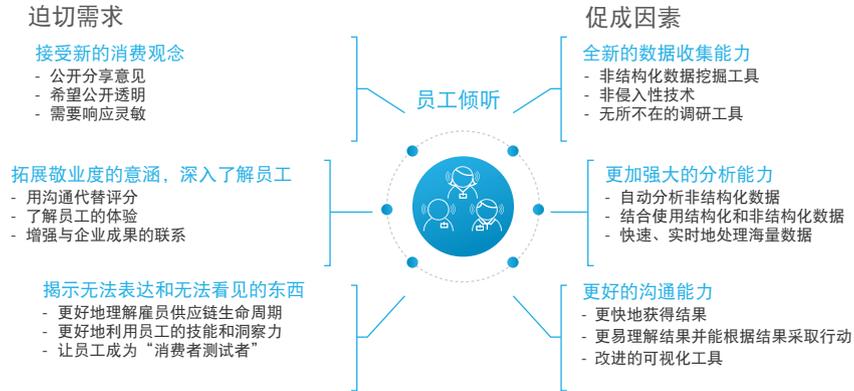
如今的员工越来越敢于提出自己的意见，但也越来越分散，通过满足员工的建言诉求，可以提高企业的运营效率。企业还能从员工每天分享的信息中获得宝贵的洞察力，例如发现危险讯号和获取创意。企业可以将这些洞察力转换为行动，以此来完善企业知识，提高工作效率和绩效，并增强员工的敬业度。

是什么让企业越来越注重倾听员工的声音？

我们在与企业的讨论中发现了三个迫切需求和三个促成因素，可以解释企业为什么越来越注重倾听员工的声音（见图 1）。

图 1

与过去相比，倾听员工声音更有必要、更加可行



来源：IBM 商业价值研究院和 IBM 智慧团队学院分析。

迫切需求

出于多种原因，今天的企业必须要通过倾听计划积极地与员工互动。

接受新的消费观念

网络上的几乎所有消费品牌都积极征求客户在各个方面的体验反馈 - 从推出共同设计产品的特色服务，到提供基于社区的客户支持。有了社交媒体，人们不再仅仅满足于提出问题。他们还需要别人对他们的问题给出答案。例如为什么他们最爱的口味停产了，为什么他们的航班延误了，还有街道上的坑什么时候才能填平？

可以理解，人们在工作场所也需要类似的沟通方式。成熟的第三方网站（如 Glassdoor 和 The Vault）以及一些新网站（如 Memo 等）允许员工评价自己的工作体验，并分享他们对雇主的看法。企业和政府机构的主流内部社交平台也提供了论坛，用于讨论一些之前只有在闲聊时才会讨论的问题。

无论是表达有深度的见解、正当的意见还是不满和抱怨，员工都期望他们的声音能够像客户反馈一样，得到快速、深入地处理。

拓展敬业度的意涵，深入了解员工

敬业度已经替代满意度，成为了企业吸引和保留人才的口号。众多严谨的研究表明，员工敬业度与企业绩效之间存在着明显的联系。¹IBM以前的一项调研表明，在员工敬业度方面投入越大，客户满意度越高、股东收益和资产收益也越大。²但是，和满意度一样，对于许多公司而言，敬业度已经不再仅仅是一个用来评判企业发展和对比其他企业的评分。

真正的员工敬业度涉及全面了解员工的体验。这需要理解员工在工作环境中的身心感受。还需要了解员工、经理和更大型企业之间的复杂关系。而这无法仅仅通过年度调研来衡量。

揭示无法表达和无法看见的东西

与消费者评论产品和服务体验类似，员工可以对企业的改进提供独特的见解。他们接触客户、业务合作伙伴洽谈和竞争对手，并且可能是最先发现市场新进入者的人。因此，企业正在逐渐认识到员工作为企业突破和持续改进渠道的重要性。

多年来，我们看到公司企业纷纷采用各种方法来挖掘员工的知识 and 经验。³其中大部分方法都是主动征求员工的意见，而现在，这些方法可以与其他较为被动的数据源挖掘相结合（例如社交网络帖子和内网页面浏览量的元数据），来帮助企业发现新的趋势、员工关注的问题和重要的潜在影响。

促成因素

上面的这些迫切需求促使企业更加注重员工意见，而技术可以让企业更有效地捕获、分析员工的想法、意见和关注的问题，并做出相应的回应。

全新的数据收集能力

企业可以从内部和外部数据源获得文本或其他形式的非结构化数据。传统的调研工具变得更易管理，并针对移动设备进行了专门定制。可穿戴设备，如“社会计量器”，可以被动地捕获员工互动的信息，如位置、互动时长、生命信号、甚至对话音量，而这些都无需用户直接参与。

更加强大的分析能力

数据可以得到比以前更快速、更准确地分析。如今的分析工具能利用认知算法发现问题，如员工的心情和情绪，然后将这些结果与传统的人力资本数据集成，如绩效指标和保留数据。

更好的见解沟通方式

改进的可视化工具使企业在倾听员工声音时能更快地得到更易理解的结果。例如，迷你投票调研工具可为受访者提供实时图形，显示他们的回答与与其他人回答的对比情况。还有其他一些可视化工具，有助于更好地了解网络数据和复杂的分析。

从员工的角度倾听

企业很显然需要培养自己的倾听能力，但首先需要有什么可以倾听。员工是否会参与是任何倾听计划的重要考虑因素。

在 2015 WorkTrends 调研中，受访者被要求想象自己在一家公司中负责实施一项新的举措来倾听员工的意见和反馈。随机指定受访者采用以下四种倾听方法：员工普查、样本调研、迷你投票和社交分析（见侧边栏，“WorkTrends 调研中分析的倾听方法”）。

通过三个方面来衡量员工的回应：

建言 – 愿意提出建议并分享自己的意见

支持 – 认为其企业在乎和重视他们

行动 – 相信会带来积极的改变

在该调研中，我们还向受访者提出了一些开放式的问题来描述每种方法的优缺点

员工愿意分享

整体而言，大部分员工都愿意分享，感觉得到了支持，并相信倾听会带来积极的改变（见图 2）。在这些受访者中，有 83% 愿意分享信息，无论企业采用什么样的倾听方式。尽管只使用内部社交分析的方法会降低员工分享意见的意愿，但影响微乎其微，并且可以通过增加员工普查或迷你投票的方式进行弥补。

WorkTrends 调研中分析的倾听方法

员工普查 – 每隔一年或两年对所有员工进行的大规模意见调研

样本调研 – 较为频繁的简短调研，针对特定主题和选出的部分员工

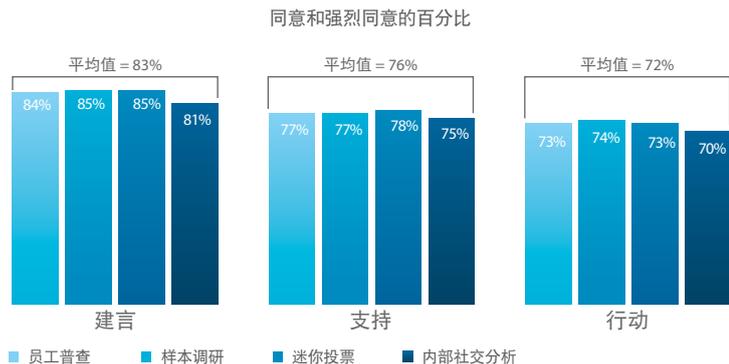
迷你投票 – 较为频繁、针对所有员工的单问题调研，有时后续会有数据可视化

社交分析 – 对员工在内部社交网络上发布的内容进行分析

虽然许多员工愿意参与倾听计划，但仍有一些人不确信会带来改变。

图2

大多数员工愿意表达自己的意见，感觉得到支持，并且相信会采取行动。



来源：2015 IBM 智慧团队学院 WorkTrends 调研，n=4,357。

有76%的受访者表示，若采用这些倾听方式，他们会感觉得到企业的支持。大多数受访者在这三个方面都持积极的态度，不过相比之下，他们对于企业是否会采取行动并不十分乐观，只有72%的受访者表示相信会带来积极的改变。

倾听员工声音的益处和风险

员工们看到了这对于自身和企业的益处，使他们有机会表达自己的意见和想法，使企业可以获得洞察力、做出改进并提高效率。员工普查的优势为范围广泛、反馈多样，样本调研在范围和反馈多样性上中规中矩，迷你投票则为是频次较高的即时调研。内部社交分析独具特色，其优势在于可以让更多的员工看到诚实、开放和真实的反馈。

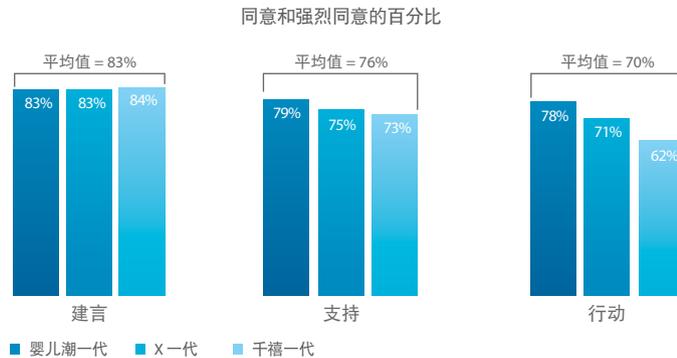
关于缺点，主要有三大类：过激言论、冲突和资源过度使用（见侧边栏，“员工认为倾听员工声音的三类缺点”）。资源利用更多地被视为员工普查、样本调研和迷你投票的缺点，而冲突更多地被认为是内部社交分析的缺点，尤其可能泄露隐私。⁴

影响倾听的细微人口差异

不同人口构成的员工群体对倾听计划的看法存在一些细微差异。不过与差异相比，各代员工之间的相同点更多一些。千禧一代的员工和X一代、婴儿潮一代的员工一样，都愿意表达自己的意见。但婴儿潮一代的员工不太相信管理层会按照自己的意见行事（见图3）。

图 3

所有年代的员工都愿意建言。但婴儿潮一代的员工不太相信管理层会采取行动。



来源：2015 IBM 智慧团队学院 WorkTrends 调研，n=16,212。

员工认为倾听员工声音的缺点有三类

过激言论

“雇主很容易忽视结果。”

“员工不会诚实发言。”

冲突

“管理层可能打击报复。”

“言论可能会被认为具有侮辱性。”

过度使用资源

“员工会感到厌倦。”

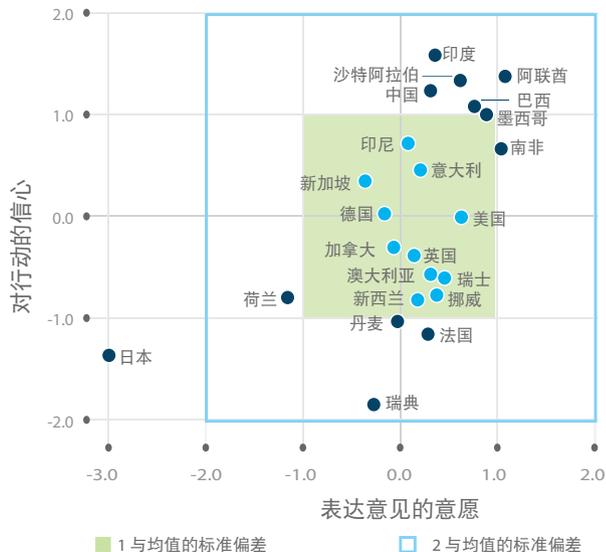
“浪费大量时间。”

在某些国家/地区，员工对于建言和行动都不持积极的态度。在其他国家/地区，员工愿意发表意见，但对管理层采取行动不报太大的希望。这些差异会影响倾听计划在全球范围内的实施。

从全球来看，高增长国家/地区的员工更愿意表达自己的意见，并且更相信自己的意见会被付诸实施（见图4）。

图4

高增长国家/地区的员工对于员工倾听计划更加乐观



注释：评分已标准化，均值为0，标准偏差为1。

来源：2015 IBM 智慧团队学院 WorkTrends 调研，n=16,212。

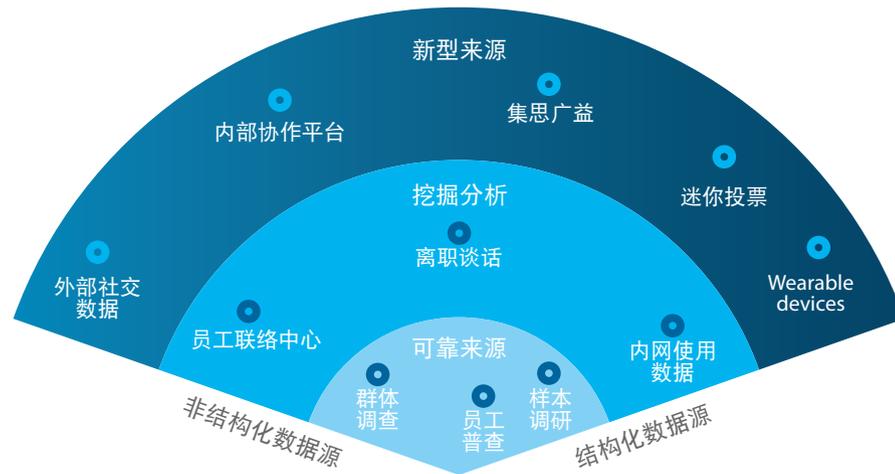
工作地点也很重要。远程工作者和内部员工一样愿意提意见，并且在企业采用内部社交分析的倾听方式时更愿意这么做。事实上，企业正在越来越多地使用社交倾听工具来倾听世界各地员工的心声。⁵

从企业的角度倾听

除了员工普查、样本调研、迷你投票和内部社交分析，我们在后续采访中还发现了员工意见的一些其他重要来源。所有这些来源可分为三个层级，每个层级中包含不同的倾听方法，并且都包含结构化和非结构化数据源，这三个层级分别为：可靠来源、挖掘分析和新型来源（见图 5）。

图 5

员工意见的来源可分为三个层级



来源：IBM 商业价值研究院和 IBM 智慧团队学院分析。

可靠来源

“可靠来源”层级中包含传统的倾听方法，如群体调研、员工普查和样本调研。员工普查和样本调研主要收集结构化数据，但也允许员工提出建议和意见。群体调研位于该层级的另一端：收集的数据几乎都是基于某个员工群体非结构化的对话，但引导对话的问题通常都是结构化的（见图6）。

图6

传统员工意见来源的优缺点

| 来源 | 说明 | 优势 | 弱点 |
|------|-------------------------|---|--|
| 群体调研 | 通过群体访谈解决问题或获取意见 | <ul style="list-style-type: none"> 当群体中的员工来自不同的企业层级时，员工有机会与领导层直接接触 通过交换想法发现问题 | <ul style="list-style-type: none"> 有的员工可能会对群体环境中提意见感到犹豫不决 需要有经验的协调人员 - 尤其是敏感的主题 需要投入大量人力，并且十分耗时 |
| 员工普查 | 每隔一年或两年对所有员工进行的大规模意见调研 | <ul style="list-style-type: none"> 范围广，员工覆盖面大 是首选的基准调研方式 数据可以报告给各个层级的管理者 | <ul style="list-style-type: none"> 需要时间进行设计、管理和分析 可能无法发现新问题 |
| 样本调研 | 对具有代表性的样本进行的涵盖特定主题的定期调研 | <ul style="list-style-type: none"> 可以更频繁地获得目标问题的回应结果 可以利用较少的参与者获得与员工普查相当的信息 | <ul style="list-style-type: none"> 限制向企业内的高层管理者报告 可能无法发现新问题 |

来源：IBM 商业价值研究院和IBM 智慧团队学院分析。

挖掘分析

这一层级中的方法利用企业内部的现有数据，但之前从未用来倾听员工声音。数据类型从高度结构化的数据（如内网使用统计数据）到高度非结构化的数据（如员工联系中心数据），种类多样（见图7）。

图7

利用企业内未开发的员工意见来源

| 来源 | 说明 | 优势 | 弱点 |
|--------|----------------------|--|--|
| 员工联络中心 | 呼叫记录、web聊天和访问的常见问题数据 | <ul style="list-style-type: none"> 了解员工对哪些政策或运营问题存在困惑 了解员工压力或焦虑的原因 | <ul style="list-style-type: none"> 可能无法获得足够的分析数据 不能对员工的问题和关注点有全面的了解 |
| 离职谈话 | 来自离职员工的意见 | <ul style="list-style-type: none"> 可以揭示出员工流失趋势 有助于获得坦诚的意见，尤其是由第三方在匿名、保密的情况下进行的时候 | <ul style="list-style-type: none"> 不再代表企业，可能只会一味抱怨 由于担忧声誉，员工可能不愿意提供坦诚的反馈 |
| 内网使用数据 | 浏览量、点击次数、访问时长和其他使用模式 | <ul style="list-style-type: none"> 揭示员工感兴趣的主题 确定影响因素和信息共享方式 | <ul style="list-style-type: none"> 由于数据缺乏具体的环境，可能会产生误解 |

来源：IBM 商业价值研究院和IBM 智慧团队学院分析。

新型来源

这一层级主要是探索新型的员工倾听数据源，包括迷你投票、集思广益、内部协作平台、可穿戴设备和外部社交数据（见图 8）。

图 8

员工意见的新数据源

| 来源 | 说明 | 优势 | 弱点 |
|-------------|-------------------|---|--|
| 外部社交数据 | 来自公共社交媒体网站的数据 | <ul style="list-style-type: none"> 可以揭露潜在的品牌和声誉问题 可以提供更加诚实的反馈，并且可以通过反馈了解员工的感受 | <ul style="list-style-type: none"> 需要制定道德数据挖掘和使用方面的政策 无法代表整个员工队伍 |
| 内部协作平台 | 共享信息和提高内部可见度的在线工具 | <ul style="list-style-type: none"> 能帮助确定员工情绪的趋势和问题 以非正式的沟通网络为主 | <ul style="list-style-type: none"> 并非所有员工都愿意使用公开论坛 企业可能没有足够多的员工持续使用的协作平台 |
| 集思广益和其他协作活动 | 关注特定主题的在线互助活动 | <ul style="list-style-type: none"> 允许员工与企业内的其他人合作 让员工能够利用彼此的想法 | <ul style="list-style-type: none"> 需要投入资源进行计划和管理，还要员工有时间参与 并非所有员工都愿意使用公开论坛 |
| 迷你投票 | 只包含一个问题的高频次调研 | <ul style="list-style-type: none"> 能帮助公司快速确定员工对某个主题的了解情况 可以向参与者提供及时反馈 | <ul style="list-style-type: none"> 单问题会影响调研结果的可靠性，并且提供的信息有限 |
| 可穿戴设备 | 可追踪个人活动的个人设备 | <ul style="list-style-type: none"> 能够捕捉数据，无需员工操作，也不损失工作时间 能够捕捉实时的活动数据 | <ul style="list-style-type: none"> 存在隐私、安全和可访问性等问题 |

来源：IBM 商业价值研究院和 IBM 智慧团队学院分析。

建议：制定员工倾听计划

鼓励员工参与：向员工说明计划的目标和预计带来的好处可以激发员工参与的兴趣。使用FORT（反馈、自愿加入、互惠、透明）框架作为切入点。⁶FORT明确了鼓励员工参与的四种重要方式：

- **反馈：**根据倾听计划的目标追踪并分享计划的进度。
- **自愿加入：**选择自愿提供的员工数据进行分析。
- **互惠：**重点描述分享信息对员工的益处。
- **透明：**传达倾听计划的目标，分享调研结果、并将采取的行动与调研结果关联起来，以此来建立信任。

让目标与数据源匹配：新型的工具和数据源可以制定更加精细的目标，如解决问题或协作开发新产品和新服务。有些方法适用于探索某个主题，而其他方法更适用于确认信息。倾听计划的目标将决定参与者的数量和最适合的数据源。反过来这又将决定平台的可扩展性、数据可用性和托管方式等考虑因素。

建立跨企业的倾听联盟。出于实际考虑，倾听工作需要多个职能部门的配合。建立一个由相关方组成的倾听联盟，以在整个企业范围内设计、实施并共享信息，这将有助于利用整个企业内的独特专业知识（见图9）。

图9

员工倾听计划中的重要相关方



来源：IBM 商业价值研究院和IBM 智慧团队学院分析。

重视隐私：企业需要根据倾听计划的目标和企业文化考虑匿名/隐私的等级。有四种隐私等级：完全匿名、验证匿名、保密和实名（见图10）。

图 10
不同的隐私等级

| 来源 | 说明 | 优势 | 弱点 |
|------|------------------|----------------------------|-------------------|
| 完全匿名 | 公司不知道回应者是谁 | 可以获得更真实的意见 | 由于缺乏责任心，可能会有不当的意见 |
| 验证匿名 | 由第三方验证回应者的身份 | 可确保目标人群的正确 | 由于缺乏责任心，可能会有不当的意见 |
| 保密 | 公司知道回应者是谁，但不公开身份 | 保护回应者遭到打击报复 | 员工可能不相信自己的意见将会被保密 |
| 实名 | 回应者的身份公开 | 可以让员工更认真地回应，通常会获得具有实践意义的反馈 | 可能会影响员工参与的意愿和坦率程度 |

来源：IBM 商业价值研究院和 IBM 智慧团队学院分析。

行动胜于言语：研究的参与者一致认为行动是倾听计划最重要的元素。显然，按照所有员工提出的所有建议采取行动并不实际，也没有必要。但受访者强调，他们的企业表示会根据倾听计划获得的信息采取行动，并且收集的意见会被用于制定未来决策。若没有这种响应，员工不太可能会参与，他们只会将倾听计划视为浪费时间，并不会认为这会给他们带来好处。

方法：我们是如何进行调研的

本报告中的分析基于 IBM 智慧团队学院在 2015 年对 23 个国家/地区不同行业的数千家企业和所有主要工作类型的 24,000 多名工作者样本进行的 WorkTrends 调研。样本大小因分析而异。

此外，我们还对在员工倾听方面拥有领先实践经验的 12 名主题专家和企业进行了访谈。行业涵盖零售、媒体、社交网络、员工互动服务和专业服务。

是否准备好回应员工的意见了？

- 您的企业制定的倾听计划纳入了哪些符合计划目标的不同数据源和方法？
- 之前的员工、现在的员工和未来的员工如何看待您的企业？
- 您的企业发现新出现的员工问题并采取行动总共花了多长时间？
- 您的企业根据员工建议采取行动的效率如何？最好通过什么方式让员工了解此类行动？
- 您企业文化中的哪些元素有利于 – 或阻碍 – 您有效地倾听员工的声音？

作者简介

Sheri Feinzig 博士是 IBM 智慧团队学院院长。她拥有 20 多年人力资源研究、企业变革管理和业务转型方面的经验。Sheri 将自己在分析和方法学方面的专业知识应用到了众多以员工保留、员工敬业度、岗位设计 and 企业文化为课题的研究项目中。Sheri 拥有纽约州立大学奥尔巴尼分校工业/组织心理学博士学位。她曾出席大量全国性会议，并与人共同撰写了大量手稿、出版物和技术报告。可通过 sfeinzig@us.ibm.com 与 Sheri 联系。

Eric Lesser 是 IBM 商业价值研究院的调研总监和北美地区主管。他领导着一支由 50 多名专业人士组成的全球化团队，负责推行覆盖各种行业和跨行业课题的 IBM 调研和思想领导力。除了为商业价值研究院的调研确定方向和提供监督，他还在近期的大部分出版物中重点阐述了分析、员工队伍和人力资本问题、社交业务和企业移动性的影响。之前他曾负责推行 IBM 全球企业咨询服务部在人力资本管理方面的调研和思想领导力。可通过 elesser@us.ibm.com 与 Eric 联系。

Rena Rasch 博士是 IBM 智慧团队学院的一名研究员，负责管理学院的 WorkTrends 研究。Rena 重视基于经验的实践，她运用自己在理测量理论、研究设计和统计方面的技能开发出了可靠有效的人力资源工具和知识。她曾发表过多篇经过同行评审的文章，还有白皮书和研究报告，并参加过众多专业学术会议。Rena 拥有明尼苏达大学工业/组织心理学博士学位。可通过 rrasch@us.ibm.com 与 Rena 联系。

了解更多信息

如欲了解有关本 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请通过 iibv@us.ibm.com 联系我们。关注我们的 Twitter: @IBMIBV; 如要获取我们研究的完整目录或订阅我们的月报，请访问：ibm.com/iibv

可通过手机或平板电脑从应用商店免费下载 iOS 或安卓版“IBP IBV”应用，查看 IBM 商业价值研究院的执行报告。

要了解关于 IBM 智慧团队学院的更多信息，请通过 ibmswi@us.ibm.com 联系我们。关注我们的 Twitter [@IBMSmtWorkforce](https://twitter.com/IBMSmtWorkforce)。

要了解关于 IBM Kenexa 员工声音的更多信息，请访问 ibm.com/employeevoice。

选择正确的合作伙伴，应对瞬息万变的市场环境

IBM 全球企业咨询服务部积极与客户合作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研和技术，助其在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院属于 IBM 全球企业咨询服务部，主要为企业高管就国营和私营企业的重大问题提供基于事实的战略分析。

IBM 智慧团队学院

IBM 智慧团队学院提供严谨创新的全球性调研，范围覆盖各种员工主题，旨在促进所有员工对工作和企业的了解。

撰稿人

Maria-Paz Barrientos，合作伙伴兼副总裁，Talent and Change（人才与变革部门），IBM 全球企业咨询服务部；Rebekah Bliss，高级顾问，IBM 全球企业咨询服务部；Chris Broderick，员工分析与咨询主管；Jay Dorio，全球计划主管，智慧团队；Jonathan Ferrar，副总裁，智慧团队；Bethany Hale，中级合作伙伴，IBM 全球企业咨询服务部；Tina Marron-Partridge，合作伙伴兼副总裁，Talent and Change 全球主管，IBM 全球企业咨询服务部；Louise Raisbeck，营销传播顾问，智慧团队学院；M. Sadat Shami，经理，Center for Engagement and Social Analytics（敬业度与社交分析中心）；Meredith Singer，中级准合作伙伴，IBM 全球企业咨询服务部；Alan Wild，人力资源副总裁，Employee Relations and Engagement（员工关系与敬业度部门）。

致谢

Joni McDonald、Kristin Fern Johnson 和 Kristin Biron，IBM Sales and Distribution Marketing（IBM 销售和分销部门）

我们要特别感谢 Jessica Pantano 在实施该项目的过程中给予的大力协助。

注释和资源

- 1 Rayton, B., T. Dodge 和 G. D’Analeze。 “The Evidence:Employee Engagement Task Force ‘Nailing the evidence’ workgroup (证据: 员工敬业度特别小组 ‘证据验证’ 工作组) ” , 2012。
- 2 “Beyond engagement: The definitive guide to employee surveys and organizational performance (超越敬业度: 员工调研和企业绩效权威指南) ” , IBM 软件技术白皮书, 2014 年 2 月。<http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14043USEN>
- 3 关于该主题的早期探讨, 请参阅 Lesser、Eric、David Ransom、Rawn Shah 和 Bob Pulver 的文章, “Collective Intelligence: Capitalizing on the Crowd (集体智慧: 利用群众的力量) ” , IBM 商业价值研究院执行报告, 2012 年 1 月。<http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-collective-intelligence.html>
- 4 2015 IBM 智慧团队学院 WorkTrends 调研, 基于开放式评论的分析。
- 5 Melendez、Steven, “Unhappy At Work?Swipe Right To Tell The Boss (工作不开心? 动动手指告诉老板) ” , Fast Company, 2015 年 7 月 8 日 <http://www.fastcompany.com/3046843/unhappy-at-work-swipe-right-to-tell-the-boss>
- 6 Guenole、Nigel 和 Jonathan Ferrar, “Active employee participation in workforce analytics: A critical ingredient for success (团队分析中的积极员工参与: 关键成功要素) ” , IBM 智慧团队学院, 2014 年 12 月。
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/lo/en/low14280usen/LOW14280USEN.PDF>; <http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14280USEN>

© IBM 公司版权所有 2015

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

美国印制
2015 年 10 月

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是国际商业机器公司在全球许多司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块: www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档包含截至发布之日的最新信息, IBM 可能随时更改。并非所有产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区均有提供。

本文档的信息“按原样”提供, 无任何有关适销性、特定用途适用性和非侵权性的明示或暗示的担保。IBM 产品依据产品协议中的条款和条件提供担保。

本报告仅可用于一般性指导。不可代替深入研究或专业判断。对于任何因依靠本出版物而遭受损失的组织或个人, IBM 不承担任何责任。

本报告中使用的数据源于第三方, IBM 未单独对数据进行验证、确认或审核。使用这些数据得到的结果均按“原样”提供, IBM 对这些结果不做任何明示或暗示的表示或保证。

IBM