

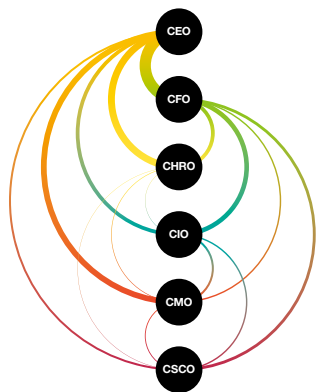


探索核心团队

来自全球最高管理层调研的洞察

最高管理层的成员们合作得如何？

我们在全球最高管理层调研中与4,183位最高管理层的高管成员进行了坦诚的面对面交流，最后一期研究报告着重探索核心团队内部正在发生的情况。



新技术使实体与数字世界的界限日益模糊，并且改变了人们互动的方式。因此，最高管理层必须为其企业与客户互动方式的巨大变化做好准备。

在本次全球最高管理层调研的第一期报告中，我们着重指出了您可以通过三个步骤帮助企业更有效地为拥有数字能力的客户服务：以开放姿态面对客户影响；领跑数字实体融合创新；精心打造互动客户体验。

在随后的报告中，我们探讨了不同角色的最高管理层主管如何应对这些新趋势。但是，最高管理层的成员们合作得如何？为何某些最高管理层团队表现得更为出色？

最高管理层团队面临哪些障碍？

我们分析了6,500多条来自受访者对于最高管理层团队成败的影响因素的看法。障碍分为三类。

现实制约

最棘手的一个现实问题是时间不足。美国某政府机构的CHRO指出：“我们每天几乎很难抽出15分钟时间进行交流。”许多最高管理层主管也表示，他们需要更快地获得更准确的信息，以帮助他们做出更明智的决策。

缺乏合格人员

其他问题更多地涉及到招募有合适经验和理念的高管人员。数字化革命对于在模拟时代成长起来的这一代高管提出了全新的要求。但是，找到合适的新候选人并非易事，尤其是对于处在发展中国家的企业。



“我们的某些最高管理层主管是从总经理职位上提拔的，他们并没有真正地理解自己的职责。”

中国某生命科学公司CEO

文化障碍

文化障碍——例如“权力之争”和“男性主导”的管理风格——是另一项挑战，而且在资金方面的分歧通常进一步加剧了紧张形势。英国某专业服务公司的CMO抱怨说：“我们必须应对数字问题。我们的所有对话都以数字开始，并以数字结束。”

哪些因素使得某些最高管理层团队脱颖而出?

最优秀的最高管理层团队是专业人才的“大调色板”

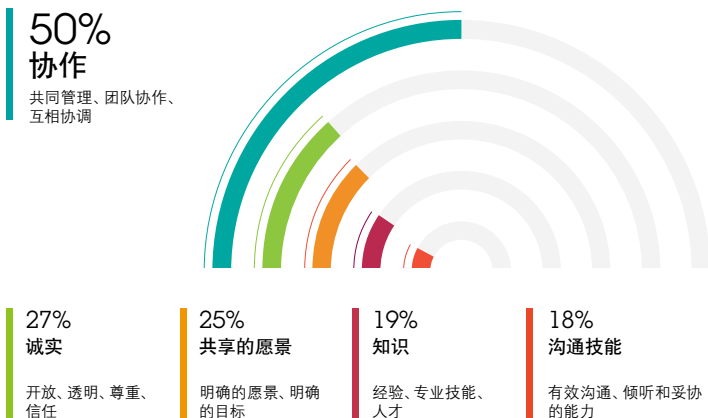
我们的研究表明，最优秀的最高管理层团队是“拥有不同背景和资历的人才的大调色板”——瑞士某能源公司的CEO如此描述。与保证每个成员个人拥有广泛的跨职能经验相比，确保最高管理层团队整体拥有多样化的能力组合对业务绩效的影响更大。

协作是关键标准

然而，协作能力是最重要的因素（见图1）。最高管理层的成员们如何协作与他们协作的范围同样重要。CEO们提出警告：彼此之间相处切勿过于舒适，这一点至关重要。

图1

团队决策：CEO认为协作是成功的主要特征



“目的明确型”表现最好

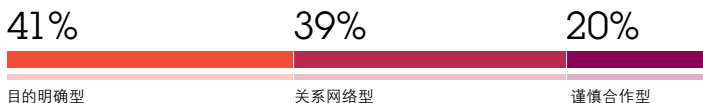
我们识别了三种不同的协作方式。谨慎合作型以谨慎的态度进行协作。关系网络型展开广泛协作，但不打算建立更多的合作伙伴关系。相反，目的明确型不仅广泛协作，并且期望未来能够更加广泛地进行协作。他们在开展协作时也抱有特定的目标：激发创新。

结果如何？关系网络型和目的明确型比谨慎合作型更了解客户，而且能以更开放的态度对客户的影响（见图2）。但是，只有目的明确型能成功地将对客户的深入理解转化为收益。

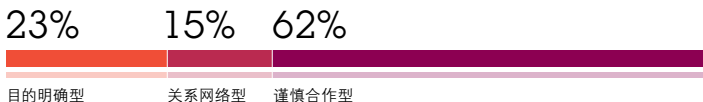
图2

了解客户：目的明确型和关系网络型在真正了解客户的企业中占五分之四

拥有强大客户理解力和客户影响力的企业的分布



具备较弱客户理解力和客户影响力的企业的分布



在调研样本中，三分之一的企业属于目的明确型。并且，这些企业在所有财务业绩表现出众的企业中占48%，而关系网络型和谨慎合作型分别只占27%和25%。

如何努力？

有一点很明确：我们正在经历巨大的变革—在某些方面，这些变革正使时光倒流

几个世纪以来，大多数人都认识与他们交易的每个人，而且所购产品都是手工制作，通常是按订单生产。如今，数字技术使这种生活方式复苏，客户通过在线“村落”分享各种想法—包括客户之间以及与为他们服务的企业。这些技术为创造个性化的产品和服务提供了越来越多的工具。

在互联的世界中，协作是成功的关键。这包括与客户协作以共同创造、共同生产并且共同营销商品、服务和体验；与员工、合作伙伴及供应商协作以扩大创新的范围；以及在最高管理层内部协作，以形成协调一致的响应。



“什么因素成就表现一流的最高管理层团队？是协作，而不是一致意见。”

澳大利亚某能源和公用事业公司CEO

我们分析了调研中获得的信息，识别出您可以合并和分别采取的多种措施，以帮助最高管理层更有效地运作。这些措施聚焦于如何更容易地开展协作，帮您为迎接未来的超级互联经济做好准备。您可以在完整版本的报告中找到实操性的建议等更多内容。

希望了解更多?

您可以在ibm.com/csuitestudy网址或者通过iOS和Android系统上的IBV平板电脑应用程序查看本报告的完整版本，以及之前各期调研报告。您还可以在ibm.com/csuitestudy网站使用我们的在线自我评估工具，确定您的企业是属于谨慎合作型、关系网络型还是目的明确型。



客户主导企业 合作铺就未来

来自全球最高管理层调研的洞察



重新定义参与规则

CEO洞察



从后台到前线

CIO洞察



边界前移

CFO洞察



迎接挑战

CMO洞察



新时代，新期望

CHRO洞察



协调客户主导的供应链

CSCO洞察

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。

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 2013

GBE03606-CNZH-00

