

IBM商业价值研究院

新时代已经开始

为指数级变革时代重新设计IT组织



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/>

作者：Stephen Reiser, Andy Short

信息技术 被越来越多的CEO视为将战略意图与实现能力联系起来的“关键点”。由于信息技术日益重要，企业纷纷重新思考IT组织的基本设计。一种新的IT模式已经出现，它的核心是：围绕“成效”重新组织业务和IT，利用社交社区，开创组织透明性，重新思考工作角色，并且为日益互连的世界开发一种新的领导模式。采用这些做法的企业已经获得了巨大的收益，包括更具创新性的快速交付、IT支出的显著降低与转变。

序言

CEO和CIO都在努力适应这个充斥着频繁的颠覆性变革的新业务时代。呈指数级增加的社交网络、移动设备成为客户分析/决策的主要渠道、产品的快速商品化、市场对服务差异化的要求、全球重组和去杠杆化以及新法规框架的出现，这些基本变化要素都在不可逆转地改变业务形势。IBM 2012 CEO调研指出，受访者已经形成一个共识，即在这个时代信息技术对战略成功的作用比以往任何时候都关键。¹

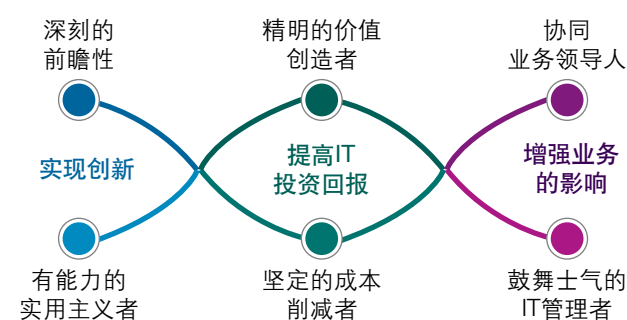
挑战在于：当前的IT组织在应对指数级变化方面的难度日益增大，而且业务和IT之间的差距实际是在增大，而非减小。CIO扮演着多重角色，各个角色有时甚至相互对立——一方面是先锋队，另一方面又是无情的成本削减者。此外，业务和IT组织结构相对来说过于静态，在很大程度上仍是根据传统“部门”战略而构建的。业务和IT之间固有的“壁垒”仍然存在，这导致两者脱节和效率低下。



图1. IT对业务成功的重要性日益提高。

我们的研究和客户的工作表明，CIO的角色和IT交付的基本方式正在发生不可逆转的变化。例如：

- CIO的角色正在发生变化，从自由人转变为战略领导人。过去几十年中，CIO在帮助企业提供产品/服务并且维护基础架构方面起着关键作用。现在，CIO的角色是具有战略重要性的领导者(提供洞察力和实现能力)，从根本而言，CIO是伟大战略和伟大执行力之间的“传球手”。
- CIO必须如履薄冰，扮演多样化(有时是互相对立)的角色，以成功实施这一多元化战略。一方面，CIO及其团队是新业务的坚定先锋和风险资本家(例如移动和社交计算)；另一方面，他们必须无情地降低成本，整合应用和基础架构，并且发挥每一分钱的用处。此外，CIO是最重要的关系管理人，帮助制订跨业务线的协同渠道战略和共享服务模式。顾名思义，以上不同的角色有其不同的指标，角色扮演者需要具备的领导风格和组织素质也不同。



资料来源：IBM CIO调研2011。

图2. CIO的多个角色。

IT组织转型的新范例

为了满足多方面的要求，CIO需要培养创新能力，允许多次“试错”，并且从风险资本家的有利角度出发指导战略项目。同时，CIO需要成为坚定的成本削减者，通过整合应用、实现硬件优化和寻找服务来源而发挥旧有平台的能力。

那么，CIO如何能够做到——一方面关注指数级变化，另一方面关注季度收入，同时(在主管的支持下)关注企业业务模式的转型？

在为编写本报告而进行的调研中，我们有机会查看客户组织的得分，以了解CIO如何通过重新设计IT组织而满足未来的需求。在调研中，令人振奋的结果是，少数的(但数量不断增多)的CIO敢于冒险，为未来的成功而进行必要的变革。

对这些企业的调研揭示了许多根本性的原则：

1. 业务和IT交付围绕“成效”而全面整合：这些群组之间传统的分离(或者壁垒)逐渐消失。
2. IT组织的核心结构从部门转向社区：反映了数字化世界新的社会秩序。
3. IT交付正变得完全透明：“X光”组织已经出现，作为持续改进的基础。
4. 新的混合工作角色不断变化，例如数据科学家、业务服务经理、业务/IT架构师：反映了业务与IT之间更深入的合作关系和亲密度。事业发展途径也围绕个人潜力的最大程度发挥变得更加可定制。
5. 形成C³领导风格(candor, coaching, combining, 坦率、指导和结合)，从而实现战略目标：基于社区的IT模式变化促使CIO的领导模式也随之发生变化，这或许最重要一个原则。

这些转变导致IT绩效有了显著改进：更快的响应能力、更高的组织敏捷度、生产力的显著提高以及更优秀人才的培养，如图3所示。总体来讲，这些转变使CIO能够满足新的要求。

实施这种模式带给企业的收益非常显著。IBM案例研究中被调查的客户获得的收益包括：

- 运营成本每年节约40%
- 资产重复利用率提高了50%
- 缺陷率减少了20-30%
- 周期时间缩短了30-50%²

下面，我们将逐一说明这种新业务和IT模式的每个主要原则。

A. 业务和IT围绕成效全面整合

在与许多业务主管交流时，他们对IT的一般评论如下：

- IT对业务的响应能力不足
- IT不理解我们的要求
- IT的交付速度缓慢
- 成本过高
- 质量低

为了达到业务和IT全面整合的状态，企业需要将业务战略分解为价值规律，如图4左侧所示。³

简单地说，价值规律从三个基础维度构成一个业务战略 — a)客户洞察, b)产品/服务创新, 和 c)卓越交付 — 企业需要在每个维度上协调业务和IT。

改进领域	说明	好处
A.业务与IT的整合	• 业务—IT按照价值因素(客户、产品、运营)和业务服务(如信用管理、开户、客户智能、社交网络)来构建	• 战略整合 • 普遍以业务为核心
B. 社交社区设计	• 围绕服务建立社区	• 集中的IT交付 • 具有创业精神的小企业模式 • 在企业内将领导行为降至“自然水平” • 资产的全面重复利用
C. 透明性	• 群组、社区、团队和个人绩效的透明视图(例如数字声誉)	• 更准确地了解并消除组织弱点
D. 混合工作角色	• 新的业务-IT角色出现，反映了一种整合模式(例如，客户数据专家、业务服务经理)	• 更密切地整合业务和IT • “消除”孤岛
E. 新的领导模式—C ³ (坦率、指导、结合)	• 领导模式从部门管理转型至社区的协调	• 完成CIO的四大任务：利用、扩展、转变和创新

图3. 新的IT组织模式的主要方面和优点。

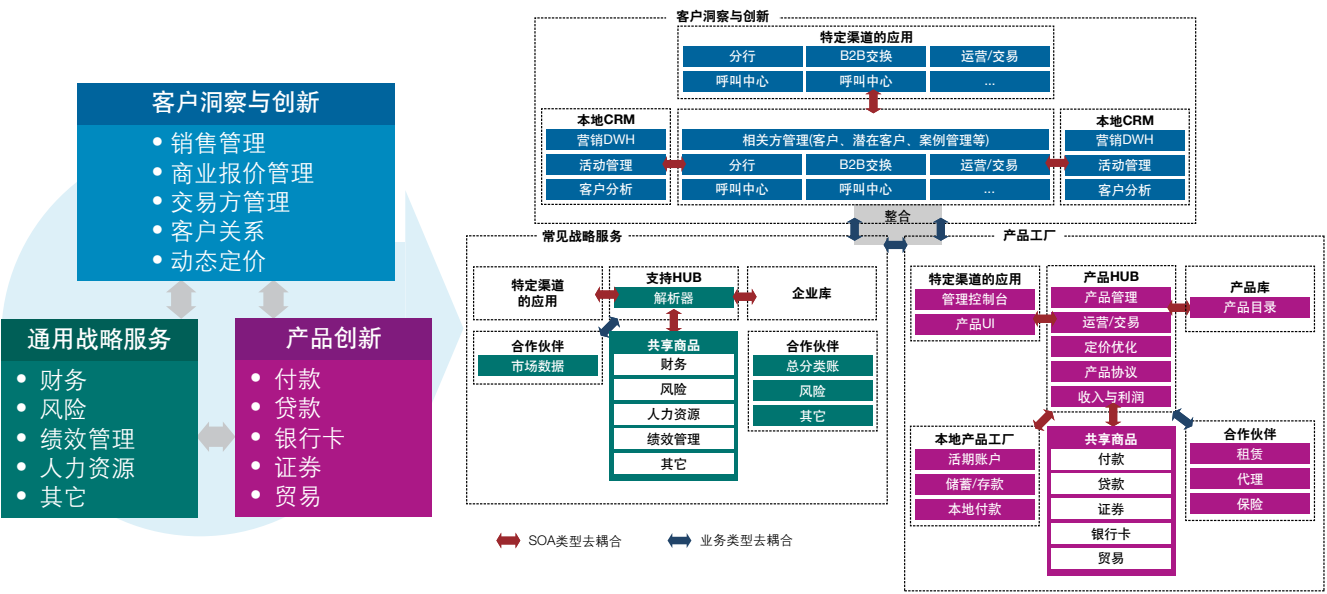


图4. 业务战略由一系列价值规律组成，价值规律又分解为诸多业务和IT的“服务”。

然后，价值规律可以分解为核心业务和IT服务，以实现其目标，图4右侧展示了价值规律在银行组织内是如何实现的。

这个模式的优点在于，企业的目标成效(结果)可映射为价值要素(途径)，然后映射为服务(方法)。例如，在银行业中，如果收入的增加是“结果”，交叉销售是“途径”，客户分析是“方法”，于是“客户分析”业务和IT组件成为一个价值规律，被称作“客户洞察”。这个运营模式的总体视图如图5所示。需要注意的是，IT围绕三个主要价值规律而构建(客户、产品、服务)，为业务管理、应用开发、人才管理、财务管理等提供了通用的方法。这一模式超越了传统的业务线组织方法。此外，每个价值规律内都实施了交付社区(将在后文讨论)，目的是在业务和IT之间围绕服务和成效提供密切的整合/联动。

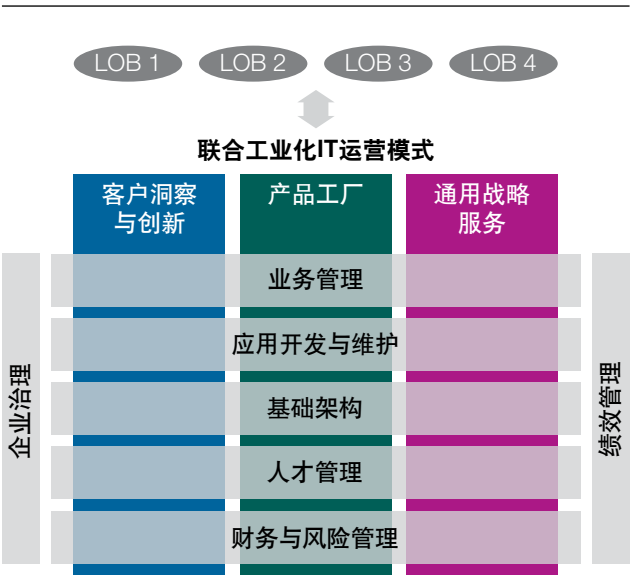


图5. 通用交付框架中的业务和IT价值规律。

例如，一家全球20强金融机构采用这一模式建立了一个企业范围的业务和IT服务组织，该组织围绕客户分析、风险管理、付款等通用服务，把“业务线”协调有效地转变为服务整合。⁴ 整合主要在前端实现。按照主要的服务需求将业务联系人、架构师和分析员组织起来，共同实现跨业务线的协同效果。

此外，这家银行还实现了跨服务“强有力的横向联合”，例如，在“跨业务线”的战略项目中优化企业资源的部署(渠道整合和数据转换等)。横向联合有助于在所有服务领域实现专业标准。这样做的好处是银行实现了全球最低的成本收入比，并且建立了最灵活的IT架构。⁵

B. 信息技术作为社交社区的构件

在建立了以成效为驱动力、整合的业务-IT服务模式后，接下来的转变是利用数字市场中的社交框架，将IT组织转变为一系列社区。图6说明了交付社区的核心要素，包括人才管理、资产重复利用、跨组织网络和员工队伍优化。



图6. 交付社区设计要点。

交付社区的核心要素包括：

- **社区和网络：**一组注重交付战略服务的业务和IT专业人员(例如开户、整合的风险管理)。社区也致力于和其它社区密切配合，以实现整合的成效；
- **人才招聘：**根据能力和职业兴趣为每个社区成员确定适当的角色，提供指导，并且衡量持续改进的情况；
- **工作管理：**采取相应措施，将工作分解为一系列工作包，并协调安排工作交付。继而以同样方式管理全部社区项目。
- **资产管理：**系统地维护需求文档，对技术进行编码，测试脚本，从而有力地推动重复利用。

IT组织从部门转向社区结构带来了巨大的价值：

1. 社区围绕“成效”和“服务”(例如订单收款周期、公司报告)而组织，而非“应用”(例如应用S130和智能消息总线)。对于典型的客户，我们看到IT被分解为50-150个社区。
2. 领导角色下放至“自然水平”。不必被迫采用自上而下的领导方法(对于当前许多主管来说这是真正让他们筋疲力尽的一个过程)，领导力被分解到社区中。一般情况下，每个社区都有一名业务领导和一名IT领导联手工作。更先进的模式中会有单个或“混合”领导人(例如，业务和IT的组合领导人)。⁶
3. 与小型企业一样，社区有具体的业务目标，并且拥有实现其目标和各项权力。
 - 交付社区负责管理其预算以优化客户项目，管理各种权衡关系，优化基础应用等。这种模式将领导和控制权下放，但更重要的是，这种模式促进了创业精神，正因如此，社区能够有效地优化和管理其“业务”。例如，风险管理社区可以致力于优化分散的、跨业务线系统，以降低运营成本，并且提高“获利能力”，这与小企业主通过优化特许店的基础架构而提高利润的方式类似。

- 社区共同遵从年度预算流程。例如，IT将项目、运营支持等方面的业务需求汇总到一个总体预算下。这个预算一经批准，则分配给多个交付社区——从而优化多项举措的交付，以最佳的方式管理资源和成效——并对超越原定目标的社区予以奖励。
4. 由于社区跨越传统的业务线，因此，开发过程只需进行一次，结果却可以多次应用。例如，“开户社区”并不维护10个开户系统，而是最终维护1+开户系统，并且最大限度减少重复的应用开发。
 5. 此外，社区绩效和各成员的绩效完全透明(例如，测试员、开发人员、程序管理的效率)。每个团队和每个成员有其自己的数字计分卡(也叫DigiRep或数字声誉)。这种方法推动了“单一领导人”模式，使每个IT专业人员发挥最大功用。
 6. 社区利用社交网络技术推动整合、归属感和团队认可。新兴社交网络能力嵌入到了社区结构中，例如博客、连接和资产注册，从而推动社区内和社区之间的沟通。从许多方面讲，每个社区都有类似Facebook的环境，但从更深层的意义讲，社区还要维护软件资产、最佳实践和关键方法论。

例如，一家全球100强公司实施了交付社区，作为建立全球整合企业的核心。⁷ 公司看到市场对于产品创新、客户服务和上市速度的需求日益提高，但同时认为在跟上变革速度方面力不从心。

在新CIO的领导下，公司开发了一个大胆的解决方案，建立了企业范围的流程模式，用于围绕成效整合业务和IT活动(而不是围绕业务线组织方式)。然后，公司将IT从分散的部门级小组改造为跨越业务线的单个IT组织。超过11,000名IT专业人员组成140个交付社区，分别专注于单一服务领域。

“……建立交付社区并拆分任务使我们的IT团队能够明确了解个人角色，以及如何支持业务目标的实现。挑战变得单一、可定义、可以管理，而且，在正规流程的支持下，业务和IT目标得以保持一致。这种方法促进了集体创新，产生了显著的功效……”

CIO，全球1000强公司

社区采用小企业的理念和结构而建立：每个社区领导人负责不同的IT专业人员小组和用于实现目标的预算(各社区拥有相对的自由度，例如，通过用于组合管理而理顺跨项目的应用，优化 workflow 管理和资源开发，提高决策效率，促进资产的重复使用)。社区和个人数字计分卡广泛用于确定团队每位成员的明确贡献。此外，社区由业务和IT部门领导，促进对项目成效的联合所有制和负责制。

这一工作取得了良好的结果。在三年内，项目周期时间缩短了30%，缺陷率降低了20%，重复利用率提高了10%(50%的新应用实现了重复使用，组件交付的总体成本降低了超过33%)。⁸

C. IT组织完全透明 — X光组织已经出现

设计下一代IT组织的一个关键方面是“X光”透明性。其价值在于以坦率和指导文化为依托，鼓励社区持久和专业改进。

全面透明性通过以下方式展现：

- 全面且透明的社区指标；
- “数字计分卡”作为个人绩效的基础 — 不但全面，还是自豪的来源；
- IT整体绩效随时可以查看并且透明。

透明性对于IT组织取得强劲绩效具有重要价值。如果一个社区领导人明确了解其团队中每个人的绩效(成效、举措、生产力、培训、总体发展情况)，则他或她可以提供定制的指导和辅导，使个人得到最好的发展。

与此相似，社区绩效的交叉对比为共享最佳实践奠定了基础。社区领导人可以随时与其它社区交叉对比，

以了解谁的资产重复利用率更高，或者哪个团队的生产力更高。然后，社区领导人可以联系这些最佳实践典范，了解差别的原因，并且采取措施将最佳实践融合到自己的社区中。

了解定量和定性、业务和技术、专业 and 社交等绩效可用的全面衡量指标可见图7所列。

我们发现，在通常情况下，过去曾管理大型IT团队的大多数人当中存在一个80/20法则，即20%的人做出了80%的贡献。造成这种常规性偏差的因素有多种，例如以前的培训、不适当的人员配备和文化弱点，或者“空白区”。透明组织的价值在于明确IT组织中谁的表现如何，以及原因何在。接下来，自我调整行为开始发生，使整个组织的绩效向好的趋势发展。

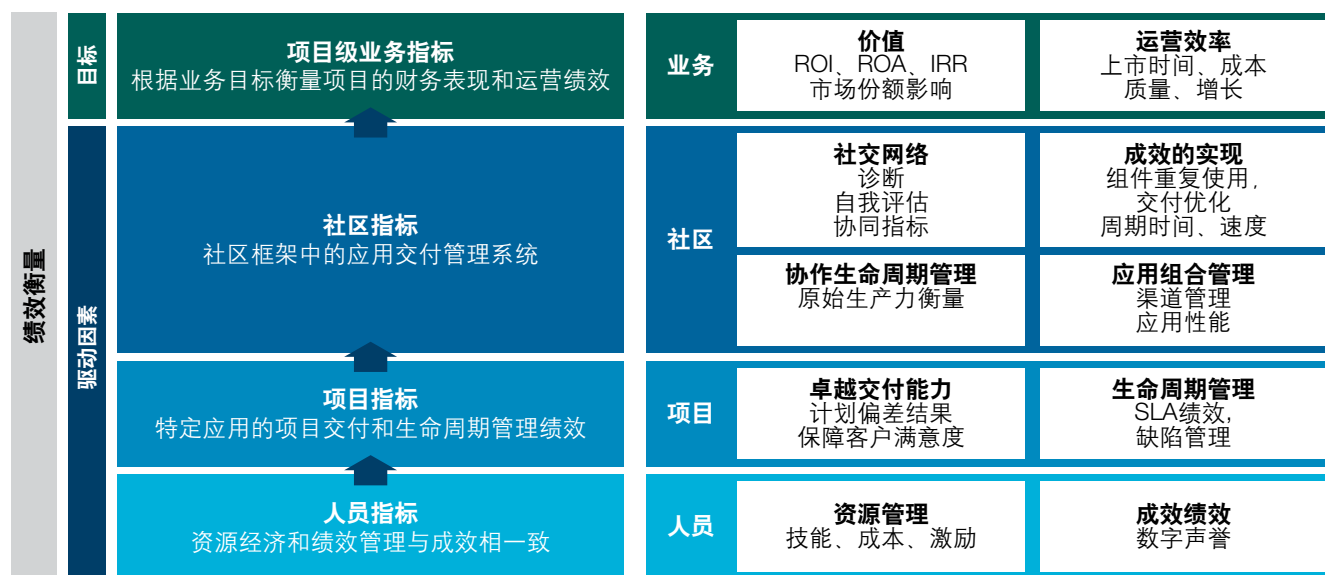


图7. 绩效衡量框架的总体视图。

最重要的是，一个人的“数字声誉”实际上是大多数IT专业人员自豪感的来源。事业途径根据新型组织模式中的每个人的具体情况而定制，而不是个人去适应几套岗位描述，例如系统分析员(将在下一节详细讨论)。IT专业人员有更多的途径，可以更好地选择适合自己的途径，并且可以相应地培养卓越的专业能力。

例如，一个大型媒体和娱乐组织的CIO希望将第三方IT交付从传统应用管理服务转变为更具创新性/响应能力的应用交付和应用管理模式。公司希望在内部

“2011年，我们开始看到应用开发与维护(ADM)计划的转型。[我们公司]和全球合作伙伴之间的协作得到增强。我们规划和执行工作的透明度大大提高。ADM团队能够更轻松地在更短时间内提供更高质量的服务。这些是如何实现的？答案是，我们在开放社区、更好的工作管理和正规的资产重复使用流程的帮助下建立了新的IT交付模式框架。这对于我们公司实现更好的ADM工作管理是一个重要的战略举措……”¹⁰

IT主管，媒体与娱乐

IT和业务相关人员以及应用管理服务组织中实现更高的协作和透明性，目标是消除团队间的延迟，最大程度缩短完成工作的时间。⁹

除了在业务和IT之间以及内部IT与外部合作伙伴之间建立一系列交付社区外，公司还在整个交付生态系统中建立了绩效衡量框架，涉及传统绩效衡量参数和一系列重复使用和社会化指标。这些指标的一个主要好处是在解决方案开发过程中提供了整体的透明性(例如实时状态、资产重复使用、技术性能)。另外，数字计分卡的实施指出了每个社区成员的绩效。

D. 新型混合工作岗位出现 — 将业务和IT融合在一起

除价值规律、社区和横向治理结构外，一个额外设计维度是工作群组的设计。在过去的工作中，我们发现，一个有效的IT组织包含大约30个基本的工作群组(例如框架工程师、产品架构师、产品组合经理)。围绕每个工作角色和工作群组提供有效的培训、辅导和联合战略最大程度提高了专业发展效率。

从自我实现角度讲，这意味着什么？简单地说，经过全面定义的工作角色和事业途径使每个人能够寻求适合自身的事业途径，并且可以获得适当的回报和奖励。图8列出了多个不同的事业途径。

在这个新兴的业务和IT模式中，我们还看到了“混合”角色的出现，例如客户数据科学家和衍生品工程师，这反映出业务和IT交付的合并趋势。新型混合角色取代业务领导人和技术领导人，充分显明了信息密集型业务模式的真正性质。



图8. 工作群组举例。

例如，一家著名的全球银行希望改造机构银行的IT交付模式，涉及2,000多名专业人员。CIO在多个项目中面临着极大的成本超支和时间表拖延问题，包括下一代全球支付系统。此时，改善IT规则和交付成为重中之重。为了改善IT交付，银行建立了新的业务和IT整合交付模式，包括联合项目规划、业务和IT之间的整合交付，这些都通过一个称作整合应用组合开发 (IPD)的框架而实现。¹¹

项目实施的一个核心内容是重新定义工作群组和角色，以便更好地反映工业化的、端到端的解决方案交付。新的混合业务和IT角色(例如产品架构师)更加注重前期产品解决方案设计。新的IT交付角色(例如框架工程师)注重50多个国家的标准支付算法的开发。客户获得的收益包括对复杂举措的更强控制和管理，包括更好的项目报告、更高的生产力和更清晰的团队角色，这都是成功交付的必要保证。

E. 领导模式转变：管理以社区为驱动力的IT模式，推动C³领导风格(坦率、指导、结合)

在当前的IT模式中，经理一般负责部门的运行，并且指导其下属开展项目。因此，领导权限一般存在于一小组人中。

问题在于，虽然这种模式提供了某种程度的领导力和控制权，但也可能导致高管和工作人员疲于应付，因为领导权/知识一般位于组织层次的高点(例如“主管”级)而IT“人员”很少参与到其中，并且把自己视为“工人”，而不是像所有者那样思想和行动。

新的业务—IT模式希望在IT领导中创建“数千个亮点”。如前文所述，IT被分解为50-150个小社区。此外，社区中的每个人在培养/维持其数字声誉方面提供个人领导力。因此，这种模式将组织的领导权下放(即下放到个人级)。领导力不会对几个主管产生负担，而是转移给社区领导人和每个人员。

那么，在这种性质的联网社区模式中，主管如何发挥领导作用？从根本上讲，这些负责多个IT业务领域的主管负责一系列社区。例如，商业银行的IT主管围绕贷款业务、信用管理和客户分析建立了交付社区。主管需要将这些社区结合在一起，以实现业务目标，例如改造商业贷款价值链。这种方法的另一个好处是业务主管在需要对一种业务模式做根本转型时，可以系统地调用一系列社区“专家”。这些专家可以更快、以更高的效率和更有针对性的方式采取行动，从而实现业务目标。

领导者的工作是在这个模式中引入坦率、指导和结合(C)3的文化。组织是透明的——能力、技能和成就都透明。因此，反馈可以做到精确性和有激励性。由于角色是针对相对少数工作角色和群组而定义的，人员可以调至他们选择的岗位(并且根据自身能力获得“可行”的反馈和指导)。最重要的是，主管/领导人可以激励并且将这些社区融合在一起，以创建新的服务(转型后的业务流程、新的移动服务等，这与来自不同领域的科学家团队共同开发新产品，以及一个公司的人员共同规划新计划的方式相同)。

“领导互连社区既是挑战，也会带来巨大的回报。摒弃了线性的管理结构，各团队都有权负责自己的工作。领导者需要借助强有力的激励手段和对结果的赞赏来管理这些团队，这是一种动态的个人的体验。看着一个社区成立并投入工作，真是一种非凡的经历。”¹²

CIO，财富500强技术公司

开始行动

我们认为，CIO必须现在开始接受这种新的业务和IT范例。当前的业务和IT组织结构不够快、创新能力不够，或者缺乏以业务为中心的理念，所以企业无法在指数级变化的世界中成功实施战略。业务和IT之间的差距并没有消失，而是在增大。变革势在必行。

因此，CIO需要努力审查整个组织，并且为在未来取得成功而建立一个定制的模式。此外，这种组织结构并非IT的重组，而是重新思考业务和IT如何共同转型。

我们认为，以下步骤是开始行动的基本要求：

1. 剖析、提炼、诊断当前的能力，以了解优势和可以解决的弱点；
2. 围绕基于服务的交付和社区而建立新的业务与IT组织愿景，与CIO的要求保持一致；
3. 采用调整与学习技术加快进程，同时最大限度降低实施风险；
 - 构建、培养、创造覆盖全生态系统的领导小组，以领导转型；
 - 按“组件”实施新能力，而不是按“工作流”；
 - 采用螺旋上升法获得信心，并加快进展；
 - 采用病毒式策略寻求来自最基层的变革管理支持；
 - 根据明确的价值实现计划而维护和交付业务。

图9简要说明了这些步骤。

活动	说明
剖析、提炼、诊断当前的组织能力	- 按照最佳实践(例如客户智能、解决方案开发、解决方案部署)确定当前IT组织的成熟度 - 识别并评估差距
建立与战略要求相符的全新IT组织交付模式	- 利用本文中讨论的设计原则和组织结构而创建下一代IT组织的定制愿景 - 在适当/可能的范围内与业务模式转型集成(注: IT转型通常是独立进行的, 如果与业务模式转型共同进行, 则效率更高) - 重新规划软件开发生命周期和流程架构, 与模式保持一致 - 建立基于能力的工作群组 - 协调计分卡框架和激励体系 - 建立实现/整合的平台解决方案 - 制作价值案例
在实施转型时采用“调整和学习”策略以加快进程并最大限度降低风险	- 利用业务为IT转型提供可选的支持 - 培养下一代IT主管, 以推动实施 - 按组件实施(而非工作流), 把每个组件的发布都当作是新组织模式要素的发布(例如社交协作平台、“横向”跨组织项目管理等) - 使用调整和学习技术: - 设计原型、试验、制造(例如在IT的一部分以非正式方式实施小规模测试解决方案, 根据反馈进行优化, 然后在生产环境中试验、优化, 最后推广到整个组织) - 将小规模的成功作为推广的基础 - 与此相似, 采用“自下而上”的方法进行变革管理 - 使IT转型计划与整个IT组织被明确识别的差距(通过调研、讨论和其它社交群体方法所表现出来的)保持一致, 寻求理解和共识 - 证明新的IT组织转型围绕解决“根本”问题 - 在制订解决方案时寻求整个组织的参与 - 为转型创建明确的价值案例 - 将价值的实现作为加快计划进行的基础

图9. 开始有效的IT转型。

结束语

CEO和CIO已经进入新的业务时代, 其特点是指数级的颠覆性变革(即“肥尾”世界)。越来越多的CEO将IT视为成功的关键。

为实现这一复杂的业务要求, CIO的角色需要改变——从过去的自由人转变为未来的战略家(并且作为战略意图和实现能力的传球手)。

业务和IT组织模式需要彻底改造, 以提供所需要的创新、快速和整合。

新的组织结构已经出现——围绕成效整合业务和IT, 利用社交社区结构, 提供绩效透明性, 创造新的混合业务与IT角色, 并采用新的C3领导风格。全面而巧妙地实施这一模式会为企业带来卓越的成效。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录, 请访问:
ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊IdeaWatch:
ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

关于作者

Stephen Reiser, IBM全球企业咨询服务部合伙人, 负责领导IBM银行与金融市场的协助转型事务。

Andy Short, IBM协助转型的高级管理顾问。

更多撰稿人

作者感谢以下人员在编写本文过程中所作出的贡献和提供的帮助:

Jeanette Horan、Pat Howard、Pablo Suarez、Eric Lesser、Oswald Perrin、Beverly J. Girouard、Maricio Alban Salas、William Bas Ferreira、Tim O' Malley、David Guiton、Gustavo Cameira、Sergio Fernandes和Linda Ban。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

1. “Leading Through Connections: Insights from the IBM Global CEO Study.” IBM Institute for Business Value. May 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012/>
2. IBM Global Business Services client experience.
3. The value discipline is in part based upon a concept discussed in the Disciple of Market Leaders by Michael Treacy and Fred Wiersema in January, 1997. However, the concept has been significantly extended and coupled to business-IT delivery in this 2013 report.
4. IBM Global Business Services client experience
5. Ibid.
6. Additionally, and as discussed in more detail later in this white paper — each individual becomes truly responsible for managing his own career and his own development, i.e., the model ultimately promotes a “leader of one” model.
7. IBM Global Business Services client experience.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Quote from internal client experience, IBM Global Business Services.
11. Ibid.
12. Quote from internal client experience, IBM Global Business Services.



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

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.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182