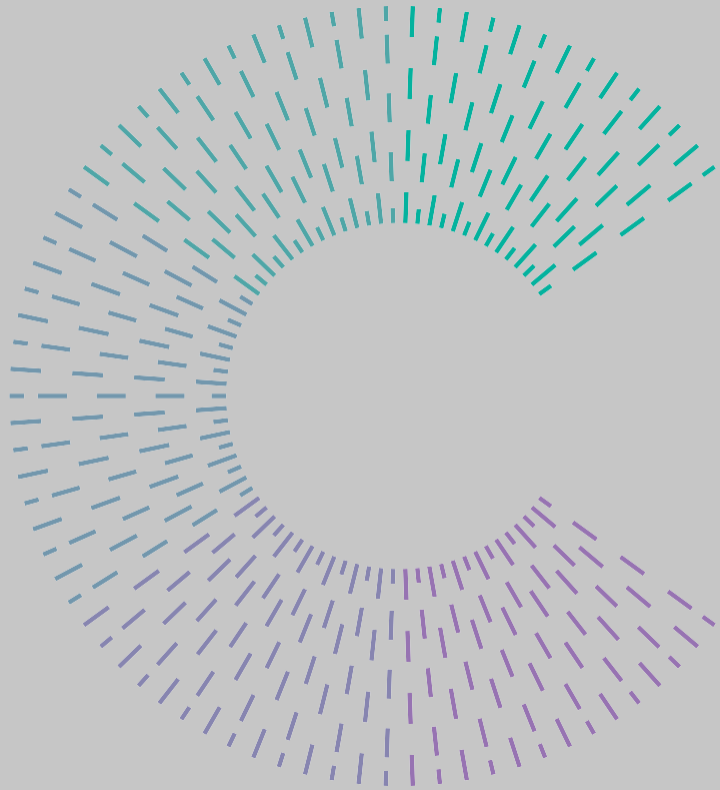


政府机构 最高管理层调研



全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



未来该走哪条路？

过去十年，全球发生的变化令人目不暇接。数字化技术层出不穷、人口结构发生显著变化、地缘政治动荡不安，在这三重力量的共同作用下，在全球掀起了一场“完美风暴”，各行各业、各类市场乃至整个社会无一能独善其身。同时，这也深刻影响了我们的日常生活方式——以及我们与企业组织之间、组织与组织之间的互动模式。正因如此，全球各种组织的最高层主管都在积极探寻未来发展之路。

政府机构最高层主管也不例外。2015 年，他们曾设想开放式创新将占据主导地位。而如今，形势反转，49% 的政府机构最高层主管预计未来将以内部创新为主。尽管大多数受访者坚信网络业务模式的趋势仍将持续，但这个“大多数”的比例较以前已有大幅下降。仅有 48% 的政府机构最高层主管预计大多数组织将加大合作力度以拓展业务生态系统——而三年前的这个比例高达 79%，跌幅巨大。

政府机构最高层主管还表示，在未来几年，最有可能影响组织的外部力量将发生显著变化。在上一期全球最高管理层调研中，“技术进步”是受访高管最关心的外部力量。而今，技术因素已降至第五位。与此同时，鉴于公共财政负担急剧攀升，人才招聘和保留日渐困难，因此预算压力和人员技能因素的排名有所上升。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 1,002 名政府机构最高层主管开展了调研，广泛覆盖中央、州/省以及地方政府的主管。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。本政府机构调研报告从收集的全部数据样本中选出 965 项有效回答作为分析基础。

来自 122 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名高管参与了我们本次最新调研，涵盖 6 种高管层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（见图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们在财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重而道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们通过与最高层主管开展对话，并与学术机构合作研究，发现了政府机构尤为关注以下三个主题：

携手努力，驾驭多变的世界
通向个性化的道路
积极创新，与时俱进。

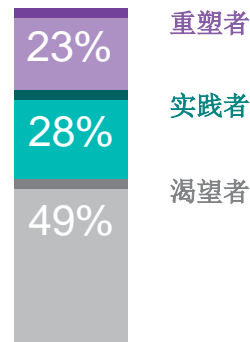
“我们迫切需要停止过分关注人员编制以及过分细化人员管理。而是应当把重点放在人员所掌握的技能上，也就是他们头脑中的知识，同时增强信任。”

瑞典某政府机构人力资源负责人

图 1

政府机构划分

政府机构重塑者具有不同的特征，导致他们处于不同的位置



携手努力，驾驭多变的世界

各行各业的最高层主管普遍认同，我们生活在颠覆性的数字时代。然而，政府机构的受访最高层主管指出，他们所感受到的颠覆性冲击远不及私营领域的最高层主管。只有 9% 的政府机构受访主管表示自己所在领域正经历翻天覆地的变化，只有 11% 的受访主管声称迫切需要转变政府机构的运营模式以应对颠覆大潮。

尽管如此，政府机构的最高层主管还是深知自身面临大量问题。目前，他们最主要的优先任务聚焦于经济和财政方面：提高生产力、创造新的就业机会、控制公共开支以及遏制不断攀升的赤字。但是，36% 的受访政府机构主管还希望提高自身的服务质量，同时有 30% 的受访者对网络安全问题表示担忧，另有 31% 希望加强运营透明度。

目前的挑战在于，大多数政府机构并未就解决这些问题做好准备。在受访的高管中，仅有 1/3 报告称已获得所需的资源和资金支持。同样，仅有 33% 的受访高管表示制定了战略和计划，仅 30% 的受访高管表示掌握了有效缓解困境所需的技术能力。此外，尽管许多受访者承认加大政府投资力度会有所帮助，但认为单纯增加投资还远远不够。他们普遍认为加强公私合作、采用新型运营模式、制定新政策以及部署更先进的技术都是至关重要的举措。

我们发现，一些政府机构远远走在其他同行的前面：63% 的政府机构重塑者已出台正式战略以应对动荡局面，另有 58% 优化了业务流程以支持这些战略。与我们的总体样本相比，这个比例还是比较低，表明相较于商业企业，政府机构掌握的资源更少，自主性也更低。尽管如此，相较于政府机构领域的整体状况，这个数字已经非常不错了：仅有 44% 的政府机构实践者和 19% 的政府机构渴望者制定了应对颠覆的计划，而表明业务流程与战略意图协同一致的受访政府机构的比例则更是少之又少。

因此，政府机构重塑者针对不可预见的未来做了更充分的准备。基于自己的过往经历，他们在应对突如其来的方向转变方面也显得更加自信：55% 的重塑者表示，他们过去在应对变化方面一直表现不错，而表达相同观点的实践者和渴望者的比例则为 37% 和 20%。

“我们希望缩小公共机构与私营行业之间的差距，为广大民众提供更多以客户为中心的 digital 服务。”

美国某政府机构负责人

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户和公民建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验极为困难，这需要深入了解不同人群的特点。政府机构重塑者在挖掘数据以发现未满足的客户和公民需求方面再次走在前列 — 尽管与总体研究样本相比，政府机构重塑者的这个比例依然明显较低（请参阅图 2）。在运用技术探寻新机遇方面，重塑者同样表现更加积极。采用人工智能 (AI) 的政府机构的数量仍然很少。但仍有 27% 的重塑者计划投资人工智能和认知计算，而表达相同观点的渴望者仅为 13%。

不过，政府机构重塑者不只是搜索和处理海量的数据。他们采用设计思维方法处理问题 — 从规划、设计到服务交付、跟进支持的每个阶段，他们都与客户/公民直接接触，站在客户/公民的立场上思考问题。另外，他们还与其他企业广泛合作，更充分地了解所服务的客户/公民：58% 的重塑者善于利用第三方洞察和专业知识来提升自身提供的体验（而表达相同观点的实践者和渴望者的比例则为 48% 和 23%）。

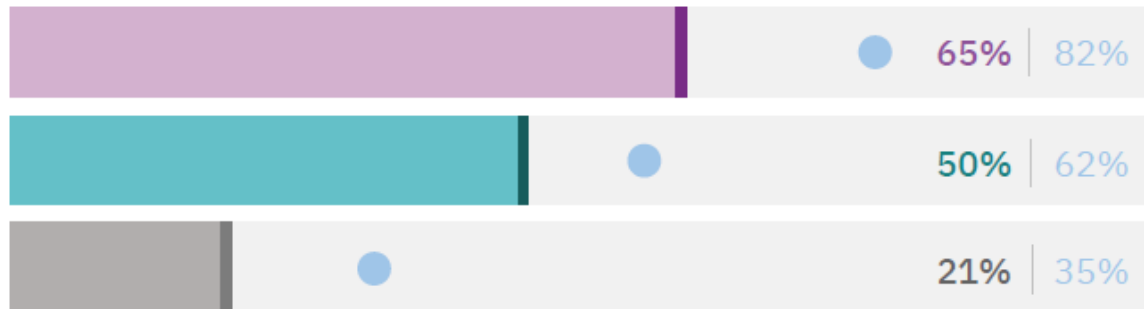
结果如何呢？61% 的政府重塑者已具备营造个性化客户/公民体验的能力，而表达相同观点的实践者和渴望者的比例仅为 45% 和 24%。

图 2

了解现状

政府机构重塑者善于利用数据了解未满足的客户和公民需求

重塑者
实践者
渴望者
全球



问题：贵公司在利用数据辨别未确定及未满足的客户需求方面的成效如何？（选择“高效”或“非常高效”的受访者百分比。）

积极创新，与时俱进

随着组织通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。政府机构重塑者具备特别出色的适应能力：64% 的受访重塑者最高层主管能够牢牢把握政府机构的发展方向（而表达相同观点的实践者和渴望者的比例则为 56% 和 26%）。领导这些机构的最高层主管也能更清晰地阐述组织战略，鼓励开放持续的对话。

不仅如此。许多政府机构重塑者正在建立能够不断学习的灵活企业。近 2/3 的重塑者主动征询员工意见，开发新的途径，而一些重塑者则走得更远。他们已经建立了不断变化的跨职能团队以促进持续学习，并支持团队做出最佳行动方案决策（请参阅图 3）。

“如果要获得创新成果，就必须允许失败。”

加拿大某政府机构负责人

图 3

重塑者

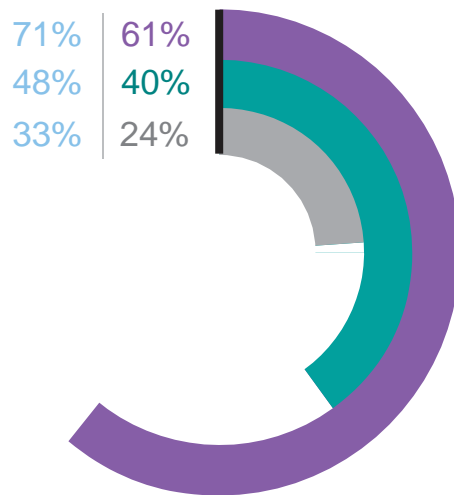
实践者

渴望者

全球

自主型团队

政府机构重塑者为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策。



问题：贵公司在多大程度上为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策？（选择“很大程度”的受访者的比例。）

同样，政府机构重塑者更愿意投资开展持续培训以提升员工技能，更擅长建立适当的合作伙伴、供应商和分销商网络，而且更乐于开展试验：56% 的重塑者对快速失败和成功创新都给予奖励（而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 37% 和 24%）。简而言之，受访政府机构重塑者将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是组织灵活性的基石。

强化优势：立即行动

重塑组织，更为敏捷地提供服务。 建立更强调开放与合作的组织文化，激励创新。应用云和认知流程自动化，提高业务敏捷性。快速应对颠覆大潮，适应全新的公民和客户需求浪潮。

数据与设计合二为一。 利用设计思维方法理解收集的数据，营造真实的公民和客户体验。加强设计人员、数据分析师和公民、企业及其他生态系统合作伙伴间的联系。关注公民和企业需求，而非技术的可行性。

释放人才潜能。 保证信息公开透明。和员工分享组织愿景，营造敏捷创新的组织文化。鼓励员工发挥聪明才智，勇于试验，勇担风险，在确保试验安全的前提下包容快速失败。寻找能够顺畅沟通交流并乐于在跨职能团队中工作的数据科学家和数字工程师。

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和三份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能和区块链。此外，还可以阅读我们的相关政府机构报告：“造福子孙后代：积极引领政府机构变革”（网址：ibm.biz/govchange）；“双线作战：面对全球技能危机，政府机构如何占得先机”（网址：ibm.biz/govskills）；以及“使命：全力前行！政府的认知未来”（网址：ibm.biz/cognitiveindustry）

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

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 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务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。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 5 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。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。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。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（无论是明示的还是默示的）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“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

65015665CNZH-01

