

此调研报告基于对全球 700 多名首席人力资源官的访谈。



J. Randall MacDonald
IBM 公司人力资源高级副总裁

致尊敬的首席人力资源官

自从 IBM 在近两年前进行的首席人力资源官调研以来，商业界由于几乎所有市场和行业中出现的空前挑战而发生了巨大的变化。尽管形势混乱，但在我们这次调研中表达观点的全球人力资源领导者都纷纷表现出乐观而又现实的态度，他们的观点有洞见、有启发意义。

很高兴向大家提供这份调研报告，其中列出了来自 61 个国家的 700 多个组织的见解。在这次调研中，我们深入采访了近 600 位高级全球人力资源主管，进一步加深了我们对首席人力资源官面临的问题的理解。

同时，这些具有前瞻眼光的人力资源主管希望他们的业务在未来三年内继续关注两个同样重要的目标，即推动业务增长和保持运营效率。然而，我的人力资源官同仁们预计，将来实现这些目标意味着采用与当前许多企业不同的运作方式—跨不同的地区、功能、时代界限与国界而实现更无缝的协作。

在这样的背景下，本次调研发现，首席人力资源官认为，在人力方面的三个关键差距意味着人力资源管理的最大机遇：

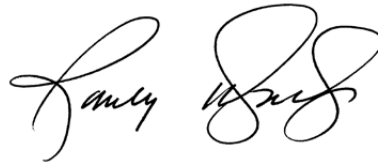
- *培养有创新意识的领导者*—他们能够在复杂的全球环境中更敏捷地领导企业；
- *提高速度和灵活性*—培养更优秀的能力，以调整基础成本，并且更快地配置人才；
- *利用集体智慧*—通过日益全球化的团队更有效的协作而实现。

在 IBM，我们也同样面临着这些挑战。就在今年，我们通过了解新的全球化时代如何领导企业，推行了全新的领导理念。同样，我们一直集中精力制订更灵活的劳动力策略和可变成本计划，以帮助我们的业务取得成功。

随着我们的世界变得日益物联化和互联化，我们对新的协同技术投入了大量资金，旨在使 IBM 员工之间以及与员工与客户之间能够以不同的方式互相协作。例如，我刚刚主持了与来自 170 个国家的 IBM 人力资源专业人员的为期三天的互动式峰会，期间座无虚席。我们通过交互式技术聚集在一起，分享想法，讨论概念，并且确定了未来的变革路线。

这次调研的结果让我深有共鸣。我认为，将来成功的人力资源主管是那些在上述具有最大潜力的领域努力推动并坚持真正的变革的专业人员。

您可以借助本报告的思路，自行开始这一历程。感谢各位同仁抽出宝贵时间，分享他们对于未来的见解。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. Randall MacDonald". The signature is fluid and cursive, with the first name "J. Randall" and the last name "MacDonald" clearly distinguishable.

J. Randall MacDonald
人力资源高级副总裁
IBM 公司

| | | |
|--------------|----------------------|-----------|
| | 执行摘要 | 6 |
| 序言 | <i>提高创新能力、灵活性和速度</i> | 11 |
| 第 1 章 | <i>培养创新的领导</i> | 23 |
| 第 2 章 | <i>提高速度和灵活性</i> | 33 |
| 第 3 章 | <i>发挥集体智慧</i> | 43 |
| 结论 | <i>实现无界限运作</i> | 53 |
| | 调研方式 | 60 |
| | 更多信息 | 65 |

执行摘要

我们生活在一个界限日益模糊的世界。高速互联网的全面普及消除了时间、距离和语言障碍，为交流想法和信息创造了一个全球平台。物联、互联和智能系统将世界每个地区的组织无缝地联系在一起。如今，工作可以跨多种文化、多个地区和时区轻松地进行。

然而，尽管在社会、政府和商业领域中的许多界限逐步消除，但全球人力资源仍然受到多种因素的限制，阻碍了各组织快速应对新机遇的能力。

为了更好地了解限制人力的界限—以及如何跨界限移动—我们对全球多个行业和机构中的人力资源高管和人力战略制定者进行了近 600 次的面对面访谈。此外，我们通过调查收到了超过 100 位高管的反馈意见。

我们的调研结果表明，尽管各组织在全球多个区域继续更快地培养和部署人才，但人力投资背后的根本原因正在发生变化。成熟市场中的企业采用的传统移动模式是，通过在新兴经济区域增加人员数量而提高运作效率；而在高速增长市场中的企业则致力于双向的人力移动投资，例如，中国和印度的许多首席人力资源官表示，他们的企业正计划在北美洲、西欧和其它成熟市场中增加人力数量。*

无论是在哪个地区，向新市场渗透和开发新产品的机遇将推动未来的人力资源投资。尽管过去各企业人力资源管理的目的在于提高运作效率，但是，为了在日新月异的全球市场中抓住层出不穷的增长机遇，这些企业同时需要提高组织的创造力、灵活性和速度。构建这些能力要求组织改进过去表现欠佳的方面，集中精力培养有创造力的领导者，激发员工提高速度和灵活性，并且擅于发挥集体的智慧。

* 高速增长的市场包括拉丁美洲、亚太地区（不包括日本）、中欧和东欧、中东和非洲。

培养有创造力的领导者

首席人力资源官需要注重培养有能力的领导者，因为这些领导者能够以完全不同的方式看待机遇和挑战。这些领导者必须能够提供指导，并激发、奖励和推动日益分散的员工创造优秀的成绩。

提高速度和灵活性

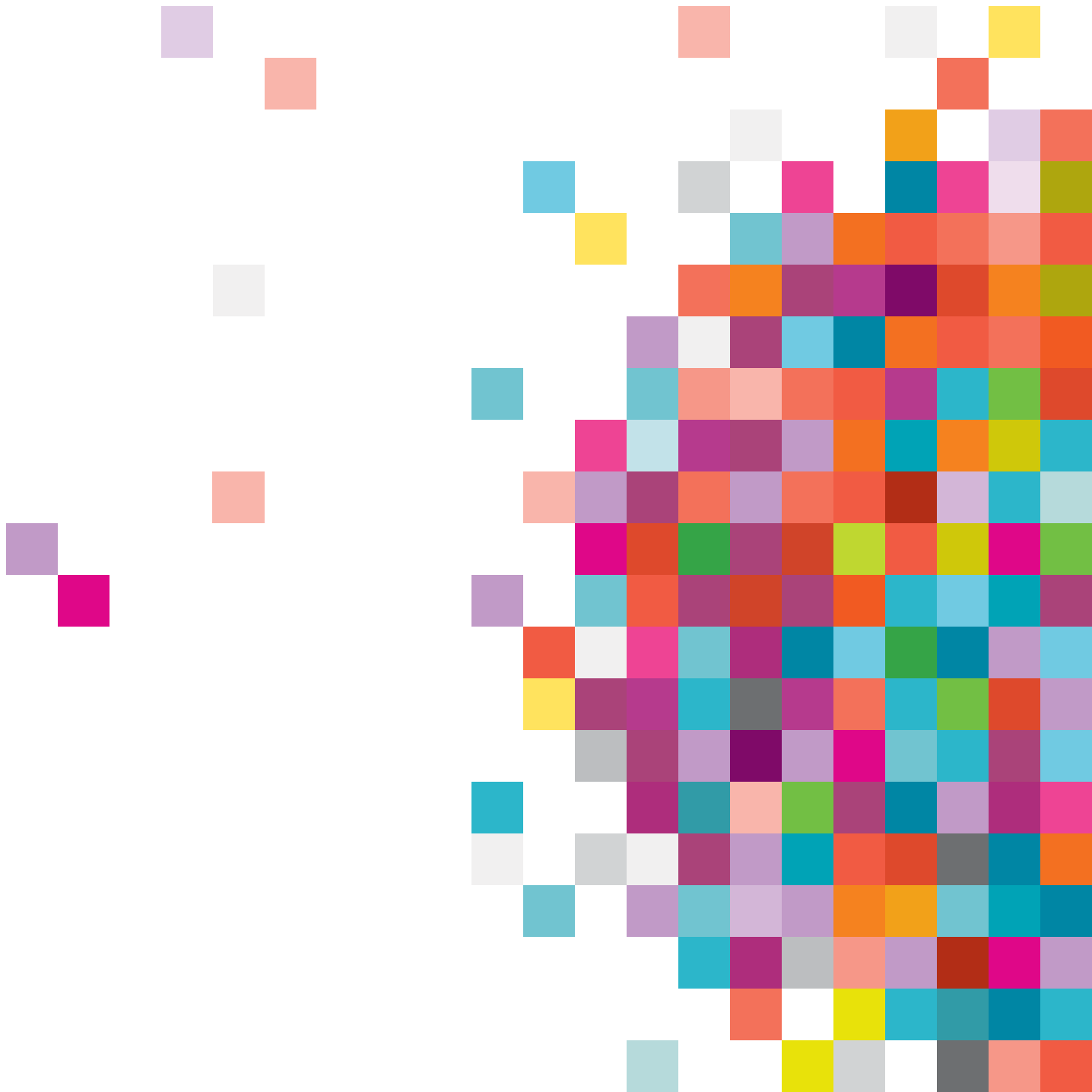
企业必须愿意简化流程，并提供快速、有适应能力的人力解决方案，以满足快速变化的市场的要求。在当前瞬息万变的环境中，具有高度响应能力的人力资本供应链以及邻国分配资源的能力是实现竞争优势的根本所在。

发挥集体智慧

了解大量的系统性的知识对于开创和维护创新文化至关重要。企业必须适应创新，将创新应用到组织中，并且寻求新的方式将人员与人员和人员与信息联系在一起，无论是组织内部还是外部。



跨界限
工作需要 ...



提高创造力、 灵活性和 速度

在走出全球经济低迷困境后，各组织纷纷将注意力转向业务增长。然而，许多障碍制约了首席人力资源官们以最优化方式部署其人力的能力。组织如何跨越这些界限，协调资源与机遇，并提高业务绩效？

“为了更好地支持下一代产品，我们希望培养一支这样的人才队伍：他们行动敏捷，能够快速跟上发展趋势，争取领导层的支持，并且在执行业务战略时遵循规则。”

Anne-Marie Leslie，人力资源高级副总裁，Cochlear Limited

为抓住机遇而设计人力队伍

在当前动态变化且竞争激烈的全球市场中，快速协调关键人才与战略机遇对企业取得制胜优势至关重要。发挥这一潜力需要各组织克服那些限制员工发挥聪明才智的障碍，并且推动提高业务运作的创造力、灵活性和速度。

在人力与组织敏捷性方面，企业可以观察那些依靠快速评估、部署和适应能力而履行使命的组织，并从中学习。例如，无国界医生组织 /Médecins Sans Frontières (MSF)，一个国际人道主义医疗组织必须快速地分析不断发展的局势，了解大量的机构知识，并且即时地部署高技能的多学科人员。¹ 这些国际化医生和支持人员团队（每个人都掌握多种专业技能）必须以创新的方式适应快速变化且常常不断恶化的形势。例如，2010年1月，在海地面临着毁灭性的自然灾害、通信设施中断和全国骚乱的形势下，MSF 仍能够协调 700 名医生和支持人员，为海地 7.3 级地震中成千上万的伤者提供急救服务。²

很少有企业像 MSF 那样必须做出生死决策。然而，对于希望在竞争日益激烈的全球经济环境中获得竞争优势的企业来说，这些能力同样是最根本的要求。

然而，将创造力、敏捷性和速度融合到业务运作中并非易事。职能、文化、地理、年代和信息等方面的大量障碍限制了人员的生产力，使企业无法充分发挥潜力。组织必须跨越这些边界才能抓住新机遇—无论机遇在何时、何地以何种方式出现。

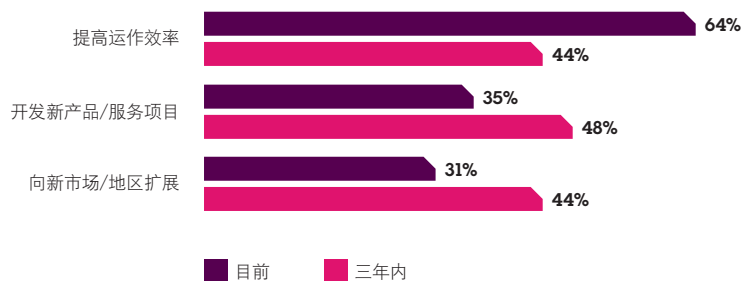
新目标：增长

对于许多企业来说，尤其是在成熟市场中的企业，过去两年中它们被迫特别关注业务稳定性和成本控制。毫无疑问，运作效率是当今的组织面临的主要业务问题之一，高达 64% 的首席人力资源官将此视为最严峻的业务挑战（见图 1）。

然而，在摆脱不同程度的经济震荡后，我们现在看到许多组织的注意力转向业务扩展—拓展已经进入其中的市场以及所提供的产品和服务。48% 的被调查者称，推出新产品和新服务将是他们的组织在未来三年的主要关注点，而 44% 的被调查者表示将主要关注向新市场和新地区的扩展。英国的一位业务运作总监说：“我们目前采用防御的战略，目的是在经济困难时期保证利润。然而，从中长期来看，我们的计划是实现全球业务增长。”

图 1 为增长做出规划

尽管运作效率仍是最主要的业务问题，但人力资源主管都明确表示正在为未来三年中的业务扩展而做准备。



“这是全球化，而非离岸运作：可以不受地点制约；旨在获取正确的人才，而不要求他们居住在这个国家。”

Fiona Michel，集团人力资源总监，
澳大利亚保险集团 (IAG)

这种以业务增长为推动力的企业战略对人力有深远的意义。企业需要将人力投资转向到那些能够提供最大机遇的领域，而不仅仅是那些成本最低的领域。企业必须能够获得新的人才和专业知识来源，并且更加靠近购买力日益提高的新兴市场客户。

追随全球机遇进行人力投资

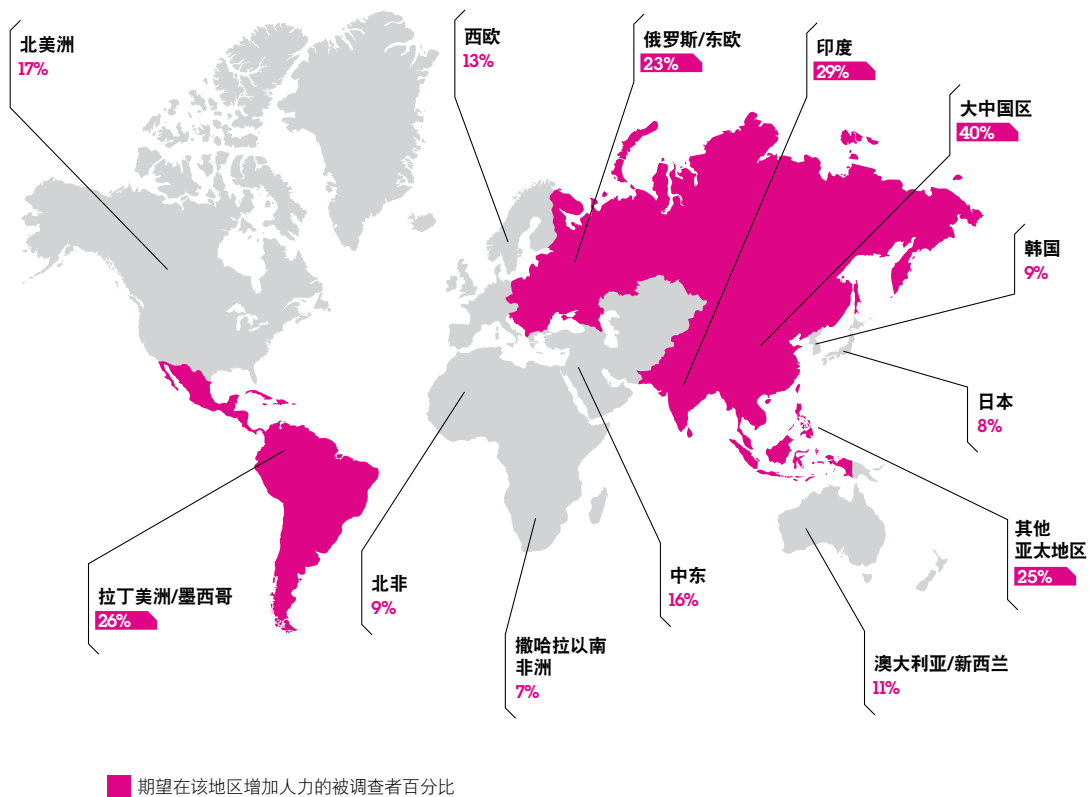
在未来三年内，中国和印度将继续作为人力投资增加的最大受益者，这毫不奇怪（见图 2）。40% 的首席人力资源官表示他们预计将在中国增加人力，而 29% 表示将在印度增加人力。首席人力资源官预计将大大增加人力的其它地区包括拉丁美洲 (26%)、除日本外的亚太地区 (25%) 和俄罗斯 / 东欧 (23%)。

但这并不是单向迁移。不仅成熟市场中的企业将在高速发展的市场中投资以增加人力，而且新兴市场中的企业也将继续拓展海外市场，并成为世界舞台上有力的竞争对手。例如，在高速增长的市场中，34% 的首席人力资源官称，他们预计将在未来三年内在北美洲增加人力，而 37% 的首席人力资源官计划在西欧进行额外的投资。这包括印度的企业，其中 45% 的被调查者指出，他们计划在北美洲增加人力，而 44% 的被调查者表示将在西欧增加人力。在中国，我们调查的 33% 的首席人力资源官称，他们计划在北美洲增加人力，而 14% 的人表示将在西欧增加人力。

这种全球范围内对人力增加的关注要求企业从根本上重新思考如何管理人力，如何跨越界限的障碍。它们必须考虑吸引和留住关键人才的方式的差异（请参见第 16 页的侧边栏：“了解并应对地区差异”）。

企业需要确定新的合作关系，使它们能够获得所需的技能和能力。它们需要从分散在全球的员工收集信息，并分享洞察力。

图 2 与业务增长相对应的人力投资
在未来三年内，企业将在高速增长的市场中大幅增加人力。



了解并应对地区差异

随着企业向新的地区增加人力投资，它们需要认识到在这些区域吸引和留住所需人才的差异。我们的调研明确地指出，已经在这些区域内运作的企业对如何吸引和留住人才已经有所了解，而对新进入者而言，如何吸引和留住人才可能意味着挑战。

在世界的不同地区，高级人力资源主管对于人才来源和招募重要性的看法有明显不同。虽然大多数首席人力资源官对他们走出去寻找正确员工的能力普遍充满信心（总体来讲，仅 16% 的企业认为这个方面是最严峻的挑战），但位于高速增长的市场中的企业将在企业外寻找并招募人才视作关键问题的比例高出近一倍。

鉴于在许多高速增长的市场中人才需求旺盛，这些地区的首席人力资源官将薪资和福利作为吸引人才的最重要因素。然而，在员工移动不太明显的成熟市场中，创造有挑战性的机遇、平衡工作与生活的需求以及协调企业和个人价值是最重要的因素（见图 3）。

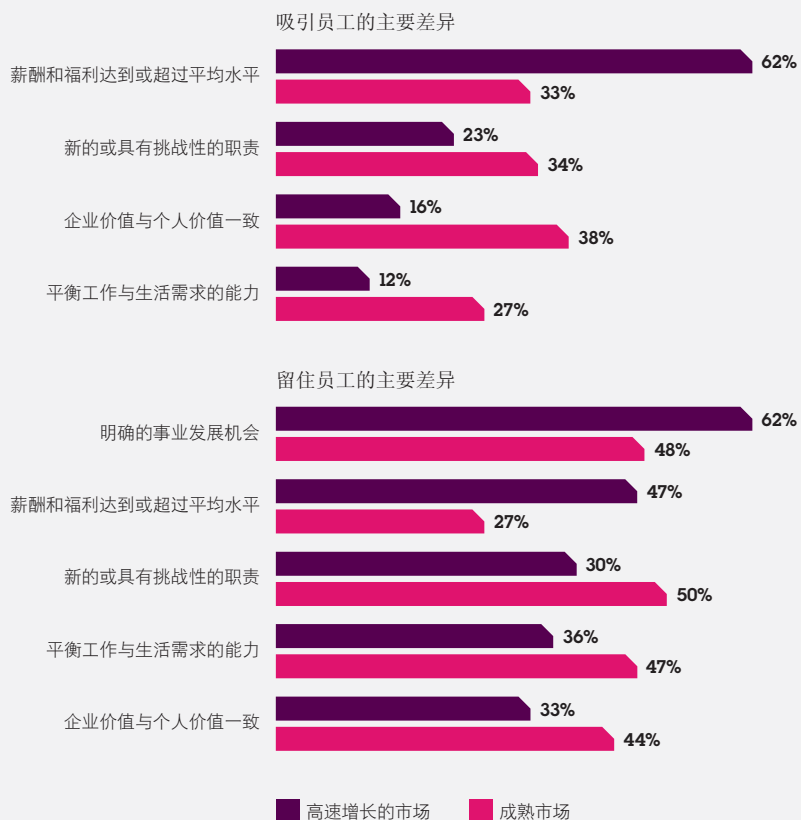
高速增长的市场中超过 45% 和成熟市场中 33% 的企业指出，与从外部招募人才相比，留住高价值人才更加重要，这才是人力方面的重要挑战。截止到目前，明确的增长机遇是高速增长的市场中留住员工的最重要因素—超过 60% 的企业认为这是留住员工的首要因素。在成熟市场，关注重点是新的或具有挑战性的职责，其次才是明确的增长机遇。

对于考虑在缺乏运作经验的地区进行人力投资的企业来说，上述差异具有重要的意义。企业的薪酬设计、绩效管理和人力政策必须结合当地的情况，同时，企业还需要满足全球准则和政策的要求。

此外，为了在不同地区吸引和留住人才，企业的领导者必须认识并了解如何提高人员绩效，并激励来自不同文化和背景的人员。

图3 了解什么对谁重要

对于吸引和留住员工的各个推动因素，高速增长市场和成熟市场中的人力资源领导者所选择的优先级有很大的不同。



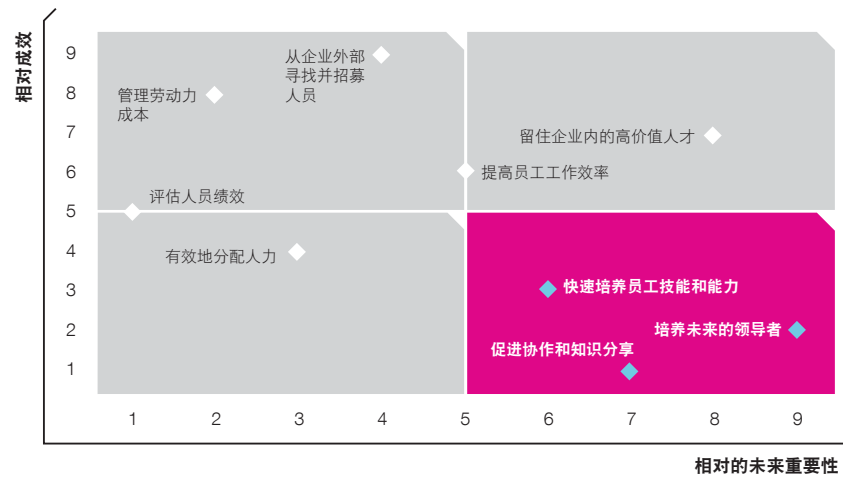
企业需要确定新的合作关系，使它们能够获得所需的技能和能力。它们需要从分散在全球的员工收集信息，并分享洞察力。

人力方面的三项不足

通过考察首席人力资源官认为对企业未来成功最重要的能力以及如何有效地获取这些能力，我们发现了人力方面的三项差距（见图4）。

首席人力资源官表示，他们在组织、管理和部署人力的某些方面比较擅长，

图4 揭示差距
根据被调查者对重要性和成效的评分，他们企业的三项关键能力落后。



例如在企业外部寻找和招募人才，管理劳动力成本和评估人员绩效。他们还认为在提高人员工作效率和留住高价值人才等具有战略重要性的方面表现较好。

然而，首席人力资源官对于有效分配人力的能力缺乏信心。尽管人力资源领导者不认为这一能力是未来增长的根本要素（只有 18% 的被调查者认为这一能力在未来三年内特别重要），但我们的数据指出了截然相反的情况。通过考察财务表现优秀的企业样本，我们发现，与表现较差的企业相比，这些企业认为它们能够有效地分配人力的比例高 47%。³

最大的问题是首席人力资源官认为极为重要但目前无法实现的能力。首席人力资源官要想跨界运作并发挥人员的潜力，必须应对三项关键差距——培养未来的领导者，快速培养人员技能和能力，以及推动知识分享和协作。

缺乏有创造力的领导者

在未来三年内，识别、培养和激励行动高效且敏捷的领导者的能力对于首席人力资源官至关重要。英国一位人力资源主管说：“我们拥有优秀的管理人员，而不是领导者——我们需要优秀的领导者来实现我们的战略目标。”为了向企业注入必要的敏捷度和灵活性从而抓住转瞬即逝的机遇，企业必须超越传统的领导能力培养方法，并寻找向候选的领导者灌输新能力的方法：不仅仅是高效管理所需的经验式技能，而且包括开发创新解决方案所需的识别技能。与期望培养有创造力的领导者这一目标一致，企业必须采取有创造力的学习举措才能实现这一目标。

无法快速培养人员技能和能力

首席人力资源官表示，开发人员技能和能力非常重要，但他们在这个方面做得并不好。正如英国的一位首席人力资源官指出：“我们过去采取‘自求生存’的方式将优秀人才安排到新的岗位。我们并未进行全面的前期评估。”

如何部署掌握必要知识和技能的人员与员工技能的培养密切相关。尽管首席人力资源官未将其视为关键能力而予以充分关注，但我们认为这个方面与创造新增长机遇有直接的关系。

无效的协作与知识分享

集体的组织知识和经验的应用对于建立敏捷且具有高响应能力的员工队伍至关重要。然而，许多组织缺乏推动系统知识分享和协作所需的组织架构和资源。

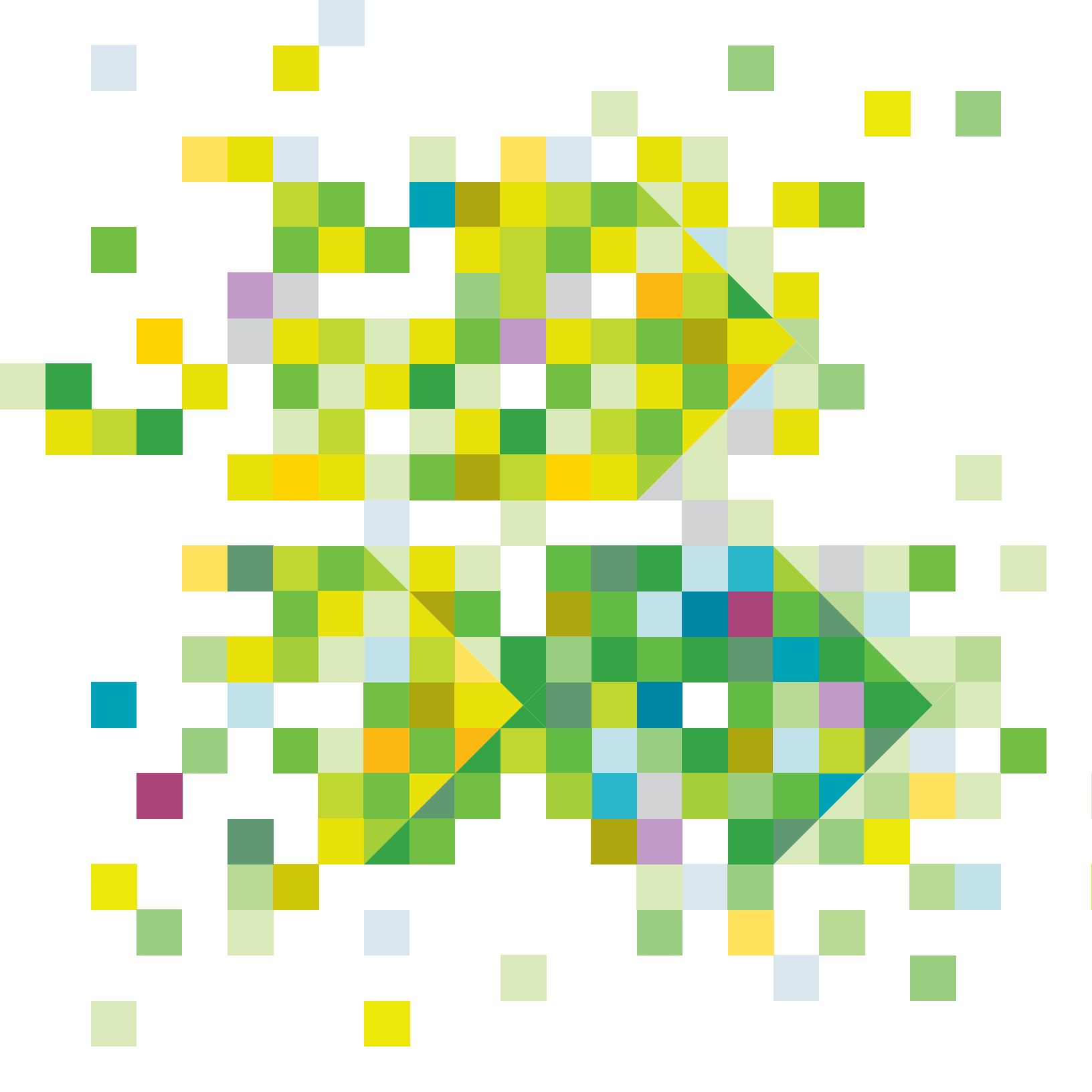
文化和组织孤岛通常对企业跨职能界限分享信息有负面影响。如北美洲一位高级人力资源副总裁指出：“我们需要知道我们的资源，依靠自己的力量跨职能部门解决问题，并且充分利用我们的人才和我们的想法。”

弥补差距

人力资源的位置、结构、组成、技能组合，至关重要的敏捷性，以及推动高效运作的领导力，这些因素能够极大地促进企业进入新市场，并助力创新产品与服务的开发。但是，组织需求和成效之间的差距会影响企业的增长。

根据 700 多位高级人力资源主管提供的见解，我们认为三项基本能力将帮助企业跨越消除限制人力效用的种种障碍，即培养有创造力的领导者，提高速度和灵活性，以及发挥集体智慧。





培养有创造力的领导者

人力资源主管称，培养未来领导者的能力对企业未来的成功影响最大。然而，只有三分之一的被调查者表示，他们可以有效地做到这一点。怎样才能培养出当前的新环境所需要的有创造力的领导者呢？

“培养未来的领导者始终是首要任务。业务的增长面临的一大挑战是保持敏捷度。我们在领导能力培养方面需要认识并且持续关注这一方面。”

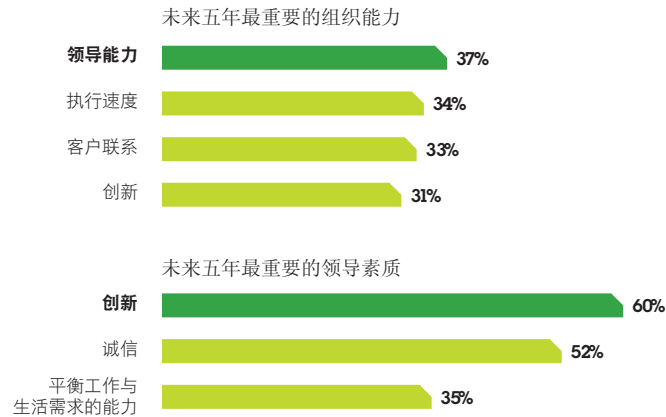
Marcelo Modica, 人力资源高级副总裁,
Discover Financial Services

领导者：高需求，难培养

建立一个灵活而敏捷的企业要求企业具备创新的领导力，以适应不断变化的环境。这些领导必须能够协调不同的文化背景、复杂的跨年代动态和多种沟通风格。事实上，我们最近的全球 CEO 调研将有创新领导力确定为未来五年首要的组织需求（见图 5）。⁴

然而，企业需要努力寻找并培养高效的未来领导者。在我们的调查中，不足三分之一的高管认为其企业善于培养领导者—与其重要性相比，这一比例非常低。

图 5 高管的首要任务
2010 IBM 全球 CEO 调研将有创新领导力视为保障成功的关键能力。



对全球许多公司来说，领导型人才的获得都是一个问题。随着竞争的加剧，吸引、培养并留住有潜力成为高效而有活力的领导者的员工越发困难。一家美国公司的高级副总裁说：“我们已经推出了领导培养计划。但是，在某些情况下，我们并没有足够的‘人才’加入到该计划中。”委内瑞拉的一位首席人力资源官说：“我们必须集中精力培养未来的领导者，尤其是在教育质量日益下降的形势下。与几年前相比，现在新招聘的员工都没有做好充分准备。”

随着企业开始执行增长战略，领导力的挑战越发严峻。日本的一位高级副总裁表示：“随着业务向多个地区扩展，我们的领导者却不具备相应的技能。我们需要培养能够走向全球并在全球竞争中获胜的领导者。”英国一位人力资源主管称：“我们的领导者目前都是偶然升迁的，而非遵循设计的路线。我们需要培养人才。”

如何成为有创造力的领导者

有创造力的领导者拥有一组共同的特征，这些特征帮助他们以创新的方式领导其企业。他们敢于挑战业务模式的每个要素，以抓住未开发的机遇，并提高运作效率；他们通过发现、选择和执行关于新市场潜力的多种（甚至是非常规的）想法而实现业务的增长；他们利用新的沟通风格激励人才，重建企业内部以及整个供应链中的关系，以提高协同生产力；他们着眼于全球市场这一更广的领域，注重快速优化组织的集体技能。

“我们开始衡量领导者素质，并将之与分红机制直接挂钩：‘所为即所得’。”

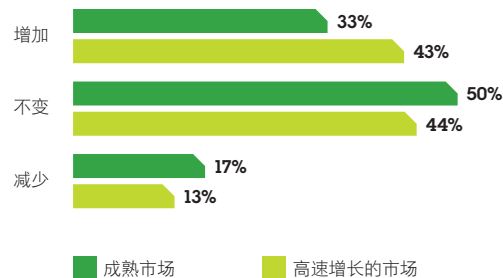
Axel Tripkewitz，人力资源与业务支持部门高级总监，Fujitsu Semiconductor Europe GmbH

未来的领导必须学会一个虚拟的无限制的全球环境角度来思考和行动。他们必须在企业内创建整合的、跨职能的能力，并且打破限制创新和速度的机制单元。美国一位负责人力资源的高级副总裁说：“我们已经招聘并培训了各单元的员工。我们需要确定能够在全全球整合的公司中工作的未来领导者，并培养他们从全球的角度思考和工作。”

对未来的投资

可喜的是，企业认识到了对高效的未来领导者的需求，并且在努力弥补差距。即使在全球经济危机期间，成熟市场中 33% 的被调查者和高速增长的市场中 43% 的被调查者都加大了在领导能力培养方面的投资，同时，大多数被调查者正在考虑成本控制举措，许多公司在这方面已经先行一步了。（见图 6）。

图 6 现在投资，否则未来将付出代价
尽管面临着经济不确定性，许多公司——尤其是在高速增长的市场中的公司——已经加大了在领导能力培养方面的投资力度，将赌注压在了首席人力资源官认为影响未来成功的最重要的能力上。



建议

员工跨界限工作要求领导者成为企业增长和转型举措的高效拥护者。领导者必须具有灵活性和适应能力,并且拥有应对日益复杂的世界所需的权力、知识和技能。传统的培训和“渗透力”已不足以满足要求。企业必须培养领导者在当前虚拟化和分布式世界中保障企业发展壮大所需要的技能。他们必须:

放眼于总部之外

*识别并培养新秀,无论他们在何处。*随着企业在全球的业务范围不断扩大,新秀可能在任何地方出现。主动地选择机会,使他们获得必需的经验,并安排导师向他们提供正确的指导和全局观点。

*将企业面临的全局问题作为实际学习体验的基础。*配备团队解决现实世界的问题,例如评估新市场机遇,应对不断变化的客户/员工特征,这可以将未来的领导者召集在一起,并且激发来自不同业务部门的独特见解。

*为在新市场/地区工作的人员提供短期的、具有针对性的机会。*确定短期任务和项目,帮助人员了解新市场并积累经验,而不必支付与长期移居海外计划相关的费用和承诺。

培养有创造力的领导者

为有创造力的领导者改变传统领导风格提供机会。通过社交媒体和其它新兴沟通渠道，为邀请、说服和影响员工参与决策过程而开发新的方式。

将外部观点（如供应商、客户）融合到领导能力培养过程中。创建一些要求领导者收集意见并与直接影响范围之外的其他人建立关系的任务，例如关键客户、供应商、学术和贸易协会。

严格把关领导力投资

分析未来的业务趋势，以确定新业务机遇 / 位置的领导能力要求。确保领导角色反映出未来业务位置、员工和客户的在地理特征的组合。

为领导角色创建有公司特点的模式、流程和评估工具。识别那些在市场上实现业务差异化的能力，并将其结合到招聘、培养和绩效管理流程中。

在全球范围内监控潜在的未来领导者的工作进展。识别需要建立必要技能的角色类型，并持续监控具有领导潜力的员工的发展情况。

培养有创造力的领导

案例研究

LAN Airlines

依靠强有力的领导者展翅高飞

当智利的旗舰航空公司 LAN Airlines 于 2005 年成立阿根廷分公司时，公司已在厄瓜多尔和秘鲁蓬勃地发展业务。但是，进入阿根廷市场被证明是一个更严峻的挑战。

由于高关税、严格管制和不断破产的行业历史，阿根廷航空业并不发达。LAN 阿根廷分公司也需要整合来自阿根廷国家航空公司 LAFSA 的 650 名员工（已经同意从政府收购 LAFSA）。高管团队尽管热情高涨，但相对来讲缺乏经验。即使如此，LAN 阿根廷分公司定下了宏伟的目标：在 18 个月内获得 30% 的国内市场份额。

然而，公司很快开始陷入困境，在 2007 年 5 月，LAN 决定发起一项领导能力培养计划。公司首先让所有阿根廷高管定义“领导”的含义，说出他们的个人信念和价值，并且确定企业内的榜样。然后，公司澄清了对每个人的期望，包括他们将要做什么，何时和如何去做，再细化到一个每星期任务列表。

这个过程最终产生了“LAN 领导者”能力模型。他或她必须具备诚信、智慧（例如精通技术和心智发达）；以结果为导向，有能力设定较高的目标并采取主动；具备良好的沟通能力和推行变革的专业技能。

培养新一代领导者已经得到了回报。目前，LAN 已成为世界上第八大航空公司，市值达到 62 亿美元。公司还将从 LAFSA 继承的“国家”文化转变为一种服务文化，并且使员工满意度提高了三倍。



案例研究

Maxis Communications

通过连接实现创新

Maxis Communications 是马来西亚领先的移动通信服务提供商。公司凭借将简单、可信和创新结合到“我们所做和所说的每件事”中的理念，已经吸引了超过 1200 万客户。⁵ 但是，由于需要在电信行业提高竞争优势，Maxis 希望更新其开创精神。

2009 年 12 月，Maxis 安排 18 名高级管理人员到旧金山、硅谷和洛杉矶出差。这个团队与企业家进行了交流，深入了解了新公司的文化，参观了 Paramount，亲身体验了最新的多媒体内容传播技术——这是 Maxis 非常感兴趣的一项技术，因为公司已经是马来西亚首屈一指的音乐发行商；他们还参加了经典的《创新制胜》(*Winning through Innovation*) 一书的作者——Michael Tushman 等管理界大腕举行的讲座。

Maxis 此行还有另外一个聪明的想法，为了进一步拓展团队对于技术创新的看法，18 名成员都使用了 iPhone 手机的 Twitter 和 Foursquare 与位于马来西亚和印度的 8,300 名同事分享实时的体验。员工可以提出问题，之后由团队向他们遇到的人员提出这些问题。

结果如何？该行程结束后，18 人不仅加深了互相之间的关系，而且也为恢复企业文化提出了想法，此外，他们的热情也感染了以虚拟方式参与到整个行程中的人员。

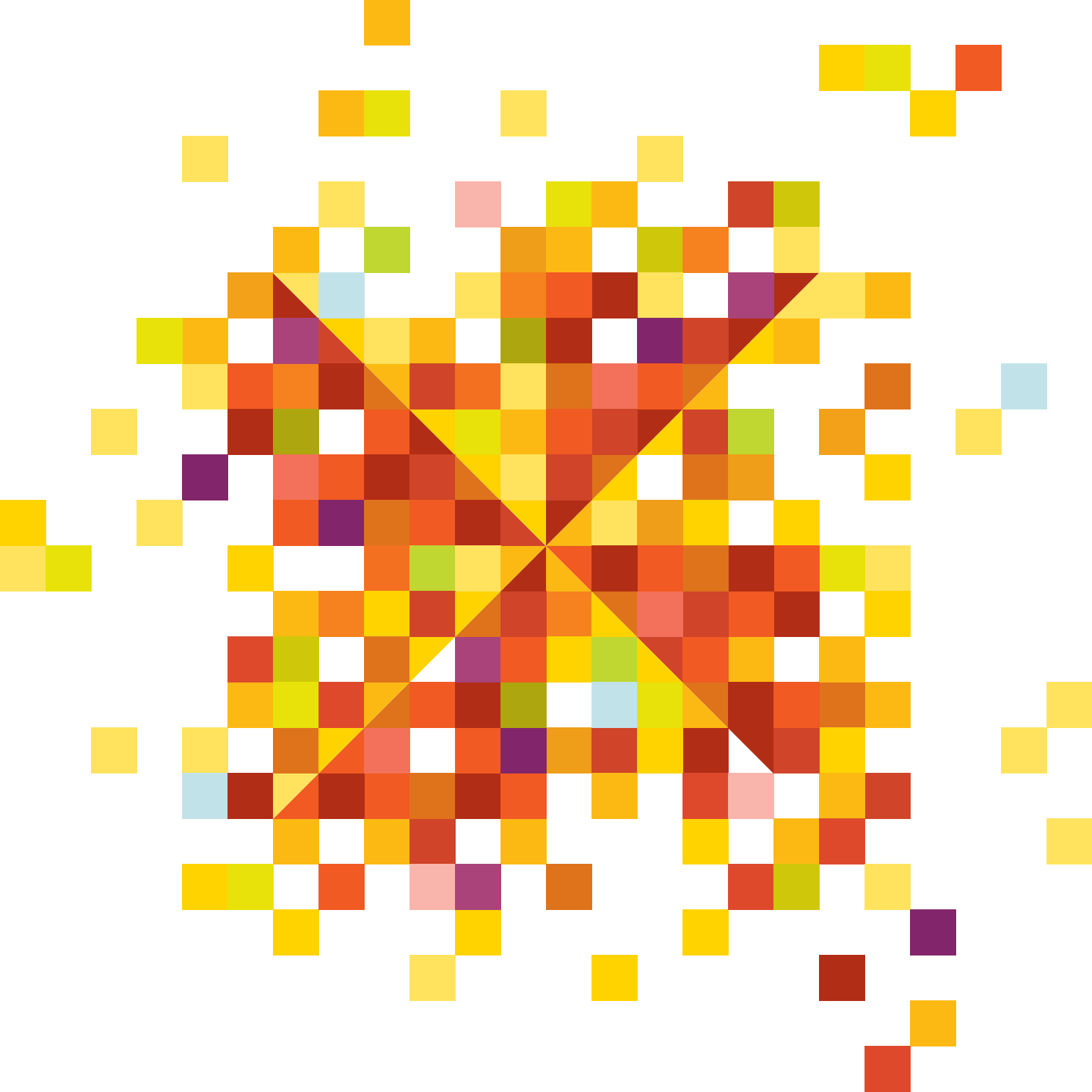
对于 Maxis 来说，创新实现了协作，而协作又反过来激发了新一轮的创新。公司关于培养人力资源的创新举措在 2010 年度马来西亚人力资源大奖中荣获金奖殊荣，公司的创新理念现在已经得到了广泛的认可。

培养有创造力的领导之关键问题

如何培养领导团队的创新意识和跨界限思考方式？

您是否积极地重新思考领导能力的培养，以快速弥补效率差距？

您是否将领导能力培养与新的业务机遇相结合，使领导者更好地做好应对未来的准备？



提高速度和 和灵活性

首席人力资源官将快速培养员工能力评为最重要的任务之一，但他们在这个方面的成效排在最后三位。企业如何更好地将资源与机遇相匹配？

“更高的灵活性决定了公司的战略方向：促使员工完成高负荷的工作。从危机中复苏的不均衡态势意味着各个地理区域的业务也不相同——对有些计划的需求可能更高。”

Gina Rallis，加拿大人力资源与技能发展局，人力资源服务部助理副部长

人员、时间与机遇的同步

激发员工提高速度和灵活性的能力是我们在首席人力资源官采访中所总结的第二项基本能力，为了在当前激烈竞争的全球市场中保持业务增长，这一能力与有效的领导力同样关键。

当今的技术使每个人都能在任何时候、任何地点开展工作，但将正确的人员安排到正确的岗位和地点仍然是一项巨大的挑战。寻找能够在日益无界限的市场中开展竞争并保持创新的人员非常困难。更难的是，管理来自不同文化、跨不同地区和时区的人员。

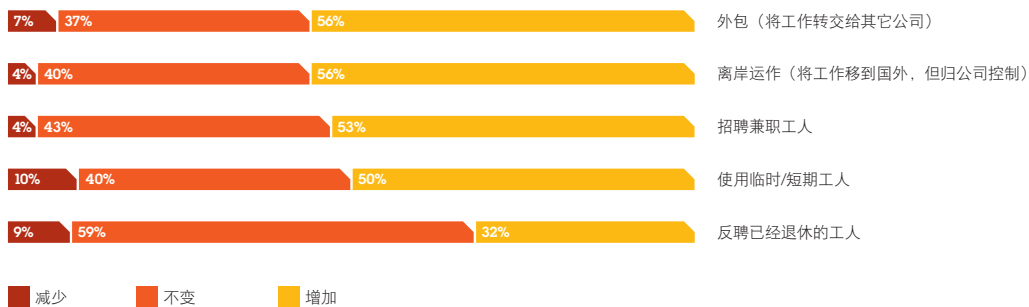
确切地说，大多数被调查者明白他们面临的巨大困难。美国一家消费品公司负责人力资源的副总裁说：“我们需要能够依靠优秀的技能和能力，以顺畅且统一的方式部署全球资源。”一家专业服务公司的人力资源高管的表达更为直率：“全球化是我们的关键企业战略，而在全球市场中部署人力是我们面临的巨大挑战。”

努力提高灵活性

为了平衡效率和增长两项需求时，许多企业纷纷将更高的灵活性融合到其运作事务中。例如，在我们的 2010 年 CEO 调研中，62% 的 CEO 表示，他们的转变方向是在运作模式中更多地利用可变成本（而非固定成本）。从调研中，我们发现首席人力资源官也在人力方面响应这一灵活性趋势。我们采访的超过一半的人力资源高管预计，他们将在未来三年内使用外包、离岸运作技术以及更多地使用临时、短期和兼职工人（见图 7）。相反，只有 10% 或更少的被调查者指出，他们将在这一时期内减少这些技术的使用。

图 7 劳动力模式经历巨大变革

在未来三年，全球超过一半的首席人力资源官计划将更高的灵活性注入到其人力资源中。



阻碍灵活性的因素

日益提高的组织灵活性需要多项重要能力才能实现。企业必须能够预测产品和服务需求的波动，并且为支持这些变化而分配资源。它们必须与供应商和合作伙伴建立牢固的关系，使它们能够管理非核心活动，并补充现有的劳动力，从而应对峰值负荷和需求。企业需要向有限的学习资源投资，以快速地帮助人员掌握新流程和技术。

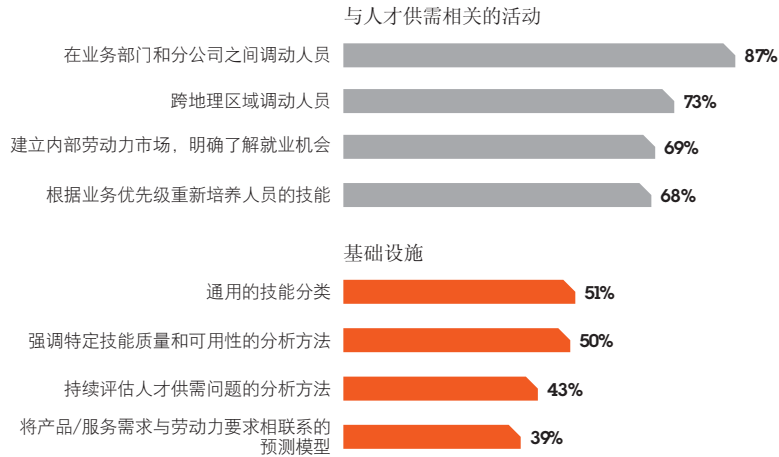
但是，企业在许多方面都面临着挑战。例如，只有 35% 的被调查者认为他们能够有效地分配人员，31% 的被调查者认为他们的公司在快速培养新技能方面颇有成效。

调研指出，许多企业缺乏在人员分配方面根据事实做出决策所需的基础设施（见图 8）。由于缺乏对企业在指定时间拥有的技能和能力、帮助评估潜在人力短缺以及监控人才供需的资源的深入了解，许多企业都面临着决策不佳和事后被动响应市场变化的风险。

“通过了解劳动力队伍所拥有的技能和能力，采用通用的技能分类法，您可以自由地调派人员，并实现人力资源工作的灵活性和敏捷性。”

Christian Archambeau,
欧洲专利局人力资源部主任

图 8 在管理人才供应链时缺乏哪些能力
首席人力资源官纷纷努力建造基础设施，用于平衡人才的供需关系。



快速培养技能需要新的学习方式

除了更有效地分配资源之外，企业必须以更创新的方式缩短学习曲线，并且培养新能力。我们的调研结果指出，在快速培养技能方面效率最高的企业更愿意使用协同工具（分别是 43% 和 34%）和浸入式学习技术，例如虚拟世界（分别是 19% 和 9%）。这些工作和技术提供了反映现实世界问题并鼓励创新的适应能力、计算风险量和反复改进的模拟情境。嵌入式学习允许人员演练新的角色，快速培养新技能，并且学习如何有效地远程协作和快速做出决策。⁶

建议

许多企业将人才管理职责分配给多个职能部门，包括招聘、学习和培养以及采购。业务部门领导也可能负责各权限领域内的某些或全部活动。但是，随着人力资本的竞争不断加剧，没有任何一家公司能够依赖孤立的方法培养和部署所需的人才。企业必须开发一种跨越传统职能孤岛的整合方法。企业还应该重新思考其政策和流程对人力的持续影响，并且将人力规划融合到战略制订过程中。企业为解决这些问题而必须采取的关键活动包括：

建立单一、整合的人力观点

制订统一的人力战略，汇集不同业务部门的需求，并且考虑多种人力方案（例如全职员工、兼职员工、承包商、外包合作伙伴）。确保人力资源、业务运作和采购活动协调运行，以持续地制订并且修正人力资源战略。在设计灵活的人力安排时，注重以结果为导向的模式。

确定通用的专业能力分类系统，作为企业能力的“通货”。利用这个平台评估企业内的人才短缺和过剩，并且推动以信息为基础的人力资本决策。

加快对机会的响应

提供内部人才市场，使人员和经理能够了解并获得新机遇和所需技能。藉此经理和员工能够更好地掌控人员安排和事业管理决策，更快地做出决策，并且接触那些以其他方式可能无法考虑的候选人。

开发能够快速应对新形势的更灵活的组织结构。像能力中心和快速响应小组等业务部门可帮助快速地应对形势，确定并激励关键资源，并且快速地应对客户需求，同时降低对核心业务的干扰。

显著缩短获得能力的时间

向核心职位和角色分配学习资源。对于那些真正在市场上为企业带来差异化优势的职能部门（或者在公共领域中，对于实现使命至关重要的部门），稀缺资源的分配需要能够提高这些职能部门的绩效。

将社会媒体的特性结合到学习平台、事件和活动中。允许学习者更轻松地分享观点并将内部和外部信息源链接起来的工具可帮助增加知识量，并使员工能够更快、更有效地将新技能应用到工作中。

将虚拟世界、游戏和业务模拟作为促进面对面学习的新技术。新一代员工已经将互动式虚拟体验作为学习环境的一部分。企业可以通过更好地利用这些技术而帮助激励学习者，并强化预期的行为。

案例研究

CLP Holdings

设计未来

CLP Holdings (CLPH) 是亚太地区领先的能源供应商。尽管在全球开展业务，但公司必须适应当地的变化，而且所做的投资必须持续 25 年。因此，CLPH 的观点与其他许多公司都不同；公司必须敏捷且灵活地运作，同时着眼于长远的未来。

这并不是 CLPH 面临的唯一挑战。发电和输电需要高技能的工程师，但 CLPH 的员工岁数偏大一缺少优秀的年轻工程师。另外，现场工作人员必须能讲当地语言。人力的战略规划对 CLPH 至关重要，这一点非常明显。

公司首先分析了所有的员工，并将他们分为两类：掌握核心技能和不掌握核心技能。公司对核心技能的定义是：管理发电、输电和配电过程中的关键业务或运作流程和活动所需技能的组合，以及只能通过长时间企业内部培养的针对公司特点的专业能力。通过考察这两类人的人口统计学特征，公司发现了在何处存在最重要的不足。于是，CLPH 启动了多项旨在弥补差距的举措，例如，快速追踪有抱负的人，并优化每个团队中的工程师与技术员的比例。公司还建立了奖学金和实习制度，以吸引最优秀的工程学毕业生，而且实习并不太侧重于理论。

CLPH 例行监控内部统计数据，例如人员变动，但公司也同时着眼于更远的目标。公司追踪每个市场中的人口变化和学历模式，这一趋势对一个公司长期开展业务有深远影响。



案例研究

美国航空公司

将灵活性提升到新高度

美国航空公司是一家领先的全球客运航空公司，公司每天的 3,400 多个航班飞往 40 多个国家的 250 座城市。完成这一巨大任务需要大量人员，美国航空公司在全球拥有近 82,000 名人员。⁷

多年来，公司管理着支持这些内部员工所需要的所有人力资源职能。然而，尽管公司的人力资源服务中心和技术非常优秀，但技术日益老化，而且维护和升级费用高昂。更重要的是，所有工作都在内部完成，这使公司几乎不能灵活地随着公司的发展而扩展业务，同时尽量降低对业务的干扰。

因此，在 2007 年，公司决定外包多项 HR 职能，同时保留更具战略意义的部分在公司内部完成。通过与人力资源外包合作伙伴密切配合，美国航空公司确定了希望外包的职能、可实现收益的领域以及满足公司需求的最佳应用。另外，公司还优化了许多人力资源流程，并为顺利过渡制订了一个路线图。

美国航空公司目前正在实现其目标，并利用一套强大的服务、标准和技术来管理员工学习、人才管理和福利等行政流程。除了满足功能要求外，美国航空公司新的人力资源业务模式使公司能够动态地响应不断变化的经济形势，通过可变的定价结构实现成本可变，并且建立了一个可以根据业务需求而扩展或修改的技术基础。目前，美国航空公司能够灵活地处理所有的可能事件。⁸

提高速度和灵活性的关键问题

哪些备选的工作结构为更高效、更灵活的部署人力提供了更好的机遇？

如何打破阻止您充分发挥人才潜力的组织孤岛？

如何缩短在最关键的工作中获得能力的时间？



发挥集体 智慧

在被评估的各项人力能力中，首席人力资源官认为自己的企业在促进协作和知识分享方面的效率最低。如果不解决这一问题，企业多样化分散的团队能否有效地工作和创新？

“人力资源职能部门应在识别协作所需的工具时扮演领导角色。它还应设立并推进‘实践社区’。”

Kevin Mahoney, 美国小型企业管理局
首席人力资本官

协作影响底线

创新是任何企业的生命源泉，能够推动效率提高，促进新产品和服务的开发。但是，创新不仅仅是以新的方式利用所掌握的技能；它是企业能力、经验和系统知识的组合。另外，保持创新能力需要发挥集体智慧。

集体智慧帮助企业在组织内分享和应用相关的实践从而提高效率。它使企业建立在经验的基础上，并避免重新设计流程和程序。智慧创造了适应新市场/机遇并利用创新的能力。另外，它通过与客户和其它外部来源的交流，评估反馈意见，并利用所学到的知识发现新的改进方式。

尽管协作可能被许多人视为“软件”技能，但我们的数据表明，协作可以产生底线结果。在我们的抽样中，在使用协同和社交网络工具而使全球团队更有效地合作方面，财务表现优秀的企业比表现较差者的比例高 57%。

四分之三的被调查者的协作能力较差

尽管了解并利用全球洞察力日益重要,大多数高管仍在努力地了解其员工。例如,我们采访的 78% 的人力资源领导者不认为其企业能够有效地推动协作和社交网络的使用。只有 21% 的被调查者最近增加了对于协作和联系工具的投资。此外,不足 20% 的被调查者正在积极地利用分析技术了解其举措的影响。

来自澳大利亚的一位高级副总裁说:“在鼓励创新方面,人力资源应当在寻找并维护协作工具、为支持协作提供激励机制方面承担更重要的角色。”日本一位人力资源经理有同样的感受,他说:“不同的地区各自处理协作和知识分享,不同的地区和国家之间互不相通。我们需要消除这些孤岛,并且推动全球协作和知识分享。”

对协作能力的目标过低

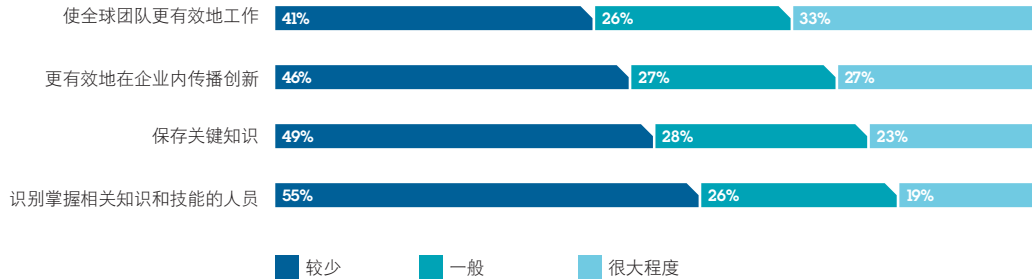
企业不仅没有向新的协作和沟通工具大力投资,而且许多企业也没有充分利用已有的知识分享资源。被调查者称,他们在增强企业沟通和学习计划的效率,确定和招聘外部的候选人时最常使用协作方法。他们通常不将协作方法用于战略目的,或者用于了解各种想法。

“与增强效率相比,我们在创新方面表现并不好。人力资源部门应帮助企业树立创新文化、搭建论坛、培养领导者,并且寻找新的方式以衡量和奖励创新。”

Veronica Rörsgård, Skanska 人力资源高级副总裁

只有 19% 的被调查者表示，他们经常使用协同技术识别那些掌握相关知识和技能的人员，23% 的被调查者使用协同技术保存关键的知识，而 27% 的被调查者在广泛传播创新方面使用协同技术（见图 9）。正如日本一家工业品公司的人力资源经理指出的那样：“我们没有充分地共享知识资产，虽然我们拥有这样做所需的 IT 基础设施。”

图 9 企业是否建立了正确的连接关系？
不到三分之一的企业经常利用协同工具和技术推动知识分享和创新。



建议

在建立旨在推动创新并增强运作效率的组织文化和基础设施方面，企业首席人力资源官扮演着重要角色。他们可以帮助建立统一的环境，并鼓励分散于全球各地的员工之间建立新的连接和关系。另外，他们可以寻找在整个企业内使好的想法和做法更加显而易见的方式。要实现这些目标，他们必须：

将协作融合到员工的工作方式中

鼓励围绕战略性业务主题建立并使用跨组织社区。寻找能够激发员工热情的方式，同时满足企业的关键需求。为员工小组提供赞助、协同工具和其他资源，以促进企业不同部门人员之间的知识分享和互信度。

将协同能力直接融合到业务流程和项目管理活动中。使用即时消息、博客和维客等工具促进实时通信，并且使分散的项目组能够了解新信息和进度。

增强想法和洞察力的可视性

发起在线协作活动，以便激发并优化各种想法，同时根据事件参与者确定的最佳想法的优先顺序而提供资金和关注。企业已经发现，在全局范围内增强新想法的可视性具有极大的价值，但同时，企业必须确定这些举措的优先级，并且为执行举措提供资源。

寻求并认可外部的新见解和新想法。随着外部环境日益复杂，企业需要确保业务网络的所有部分参与到创新流程中。

利用网络虚拟化技术加强人员 / 工作团队之间的联系。确定位于交谈核心地位的人员，以了解新趋势来自何处，以及在企业中的分布情况。使用信收集来自全球各地的想法

创建并共享资产，以推动生产力的提高

通过系统化获取和重复利用员工的工作成果而创造价值。建立社区，使其负责过滤和增加企业中所用资产的共享目录。制订人才管理计划，以认可协同及其创造的价值。

案例研究

Pfizer

收集来自全球各地的想法

在快速发展且充满激烈竞争的市场中，能够将正确资源汇集在一起而快速高效地解决问题和应对机遇的企业才有优势。全球最大的生物制药公司 Pfizer 就是这样一家公司。⁹ 2006 年，Pfizer 启动了“想法库” (Idea Farm) — 以类似的、但更灵活、可扩展且高性价比的方式解决问题的协同流程，不包括会面、演讲和展示板在内的传统方法。

这个流程首先是选择适当的问题。这些问题可能来自企业内的任何地方，但必须是大型的复杂问题。另外，问题也必须由一个业务发起人予以支持。如果选定了一个问题，下一步就是明确地阐述问题，从而立即向各方传达，并确定需要哪种帮助。然后，按照 Pfizer 的说法，公司向选出的每个人发出“挑战” — 可能是 200 至 20,000 人。

当参加者进入系统中的建议时，预先配置的电子表格可理顺获取想法的过程，如果某个想法重复，系统自动发出警告。小组中的每个人也可以看到已经提交的建议，这样，不同专业领域的人可以做出评论，并提出问题，从而激发进一步的想法。最后，所有建议都通过非正式和正式访谈而进行评估，在对建议做出比较后，做出最终决策。

“想法库”被证明非常有效。这一做法应用以后，Pfizer 已经识别出新市场中 1 亿美元的业务机会，并且节省了 2000 万美元的成本。



案例研究

溢达集团

与人才联手

溢达集团是一家全球性的服装制造商，在中国、马来西亚、越南、毛里求斯和斯里兰卡建有工厂，组成了一个满足关键市场需求的分支机构网络。公司为全球最知名的多个品牌生产棉衬衫，包括 Tommy Hilfiger、Hugo Boss 和 Brooks Brothers，并为知名零售商生产产品，例如 Nordstrom。事实上，公司不仅生产衬衫，而且还种植和纺织棉花，以及制作自己的纺织产品。¹⁰

但是，服装生产是一个竞争激烈的行业。那么，溢达集团如何保持竞争优势呢？公司成功的秘诀是与员工协作，获取并分享能够帮他们提高工作效率的优秀做法，并且推动建立持续创新的文化。

溢达为棉农提供技术支持，帮他们提高所种植的棉花的质量和产量。例如，用滴灌取代浇灌方法使棉农能够增加适耕土地的数量（不需要挖沟渠），提高棉花产量，并且使棉农的收入增加了 3 成。¹¹

同样，溢达集团为纺棉工和织布工提供关于提高操作效率的指导。公司还培训服装工人进行自我质量检查（消除了返工现象，从而减少了浪费），并且对工厂设施进行了改进，例如降低所需搬运工作量的悬挂系统。溢达集团人力资源主管 Calvin Tsang 说：“如果您只是简单地提高工资，您就会失去竞争力，并最终被市场淘汰。因此，我们以可持续的方式增加员工的收入。”

溢达集团的协同业务模式帮助公司成为领先的服装制造商。这种业务模式还证明了服装公司可以实现赢利和遵守行业道德之间的平衡。

利用集体智慧的主要问题

如何让多代员工积极参与到在线协作中？

如何探求、奖励并整合不同的非常规观点？

采用哪些新技术获取全球员工的见解和想法？



无界限运作

随着企业着眼于业务增长，它们需要不同的、更动态的一组人力资源特征来实现目标。企业如何向员工灌输足够的创造力、敏捷性和高速度意识，以实现跨界限运作，并且抓住任何可能的机遇？

消除界限

被调查的首席人力资源官指出，他们在未来面临的两个主要挑战是提高效率和促进增长，而应对这两个挑战需要克服影响员工效率的多个内部和外部障碍。必须消除物理和功能界限才能充分发挥在传统机构线条上日益分散的员工的潜力。消除这些障碍并非易事；相反，这项任务应作为企业转型策略的核心。

在这个新世界中，有创造力的领导者将通过制订创新战略、确定共同的远景目标以及激励全球员工而帮助消除障碍。培养下一代领导者需要确定整个企业内的候选者，并向他们提供实际的培训和经验指导，从而使他们能够在日益复杂和动态变化的全球市场中提高领导能力。

激发员工提高速度和灵活性对于企业在无界限的世界中利用已有能力抓住新机遇同样至关重要。妨碍业务增长的职能和机构孤岛必然被整合的人力观点所替代，因为这种整合观点将企业的核心人员和其他人员与业务战略联系在一起，并且无论员工处在什么位置或者与企业是何种关系，都可以确定、培养和部署他们所需要的能力。

成功地跨界限运作要求企业发挥集体智慧—确保不管来自何处的最优秀的想法都能够被发现和传播。这种累积的系统知识的共享使最佳的做法能够得以推行，并减少重复工作。从内部和外部寻求新见解以及促进建立连接和关系将有助于传播那些对企业充分发挥其规模和范围优势极为必要的关键知识。

人力洞察：缺失的环节？

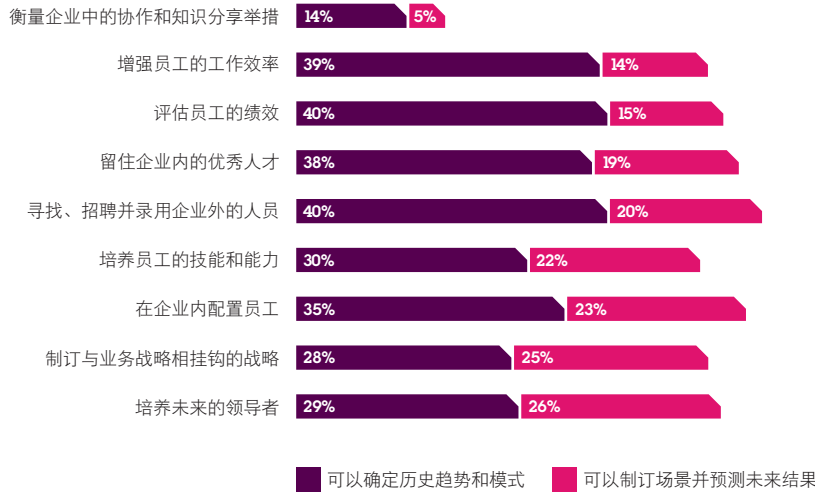
培养高效领导能力、从战略角度出发建立并部署员工队伍以及促进知识分享和协作，都需要拥有基于实证的人力决策信息。然而，许多企业来无法获得这种洞察力。只有 7% 的被调查者表示，他们能够极为高效地使用分析工具制订关于人力资源的决策。澳大利亚一位公共行业的首席人力资源官说：“到目前为止，我们在使用分析能力方面效率不高，因为我们没有技能或高级管理层的支持。”

许多企业有能力使用分析工具查看企业内的历史趋势和做法。然而，很少的企业擅长使用信息制订未来场景和预测结果。在我们采访的首席人力资源官中，只有超过四分之一的被调查者在培养未来领导者时利用分析工具进行具有前瞻性的分析（见图 10）。

“我们在哪些方面做得好？人才管理和组织开发。我们在哪些方面可以做得更好？培训交付和人力分析。”

Shirley Gaufin, Black & Veatch Corporation 首席人力资源官

图 10 对人力分析工具的使用仍然有限
不到四分之一的首席人力资源官使用先进的分析技术和建模方法制订未来决策。



如果没有人力洞察力，企业在有效壮大业务方面的能力就面临着风险。企业会难以将正确的技能分配到正确的地点，而且无法对适合扩展的地点做出明智的决策。它们难以知道表现优秀的员工位于何处，而且会难以证明未来人力投资的合理性。

然而，许多企业正在努力提高能力，注重将分析工具作为人力规划的一个核心组成部分。例如壳牌公司（见第 57 页）已经开始向领导培养流程中增加更多的分析内容，目的是更好地了解成功高管的特征，并且对下一代领导者做出适当的投资。

案例研究

壳牌

照亮领导补给线

全球最大的石油公司之一壳牌公司的下游业务（制造与销售）需要多方面的专业知识。但是，在拥有 40,000 人的公司中，确定有潜力成为未来领导的员工并非易事。因此，在 2009 年，壳牌公司决定以更系统化的方法来做这项工作。

人力资源小组首先比较了 450 位高级主管的信息。公司希望为高层管理人员提供一个包含可信的领导补给线数据的“人才名册”，同时探索多个问题的答案：覆盖范围和多样性是否适合？人员是否有适当的绩效档案、领导素质和经验？他们在补给线中如何流动？这涉及到根据任期和绩效而分析所有的候选人，以确定哪些人仍在学习新技能，哪些人表现出色，哪些人是经验丰富的专业人员，而哪些人的表现不太满意。人力资源小组还考察了这些高管采取的措施，以了解他们是否掌握了运行壳牌公司下游业务所必需的技能。

之后，人力资源小组研究了升迁缓慢的候选人的详细历史数据。这为一些高管提供了“扩展角色”，例如负责审查其他人的潜力，并确认这些人的升迁“障碍”。另外，对于最有潜力的高管，小组也为他们确定了“目标角色”，并且制订了培养路线。

壳牌的下游领导者现在明确地了解领导补给线的品质和范围要求，以及如何在将来以最好的方式扩大覆盖范围。他们还拥有强大的短期和中期成功计划，有助于关键领导角色保证业务连续性。同时，人力资源部门能够更好地持续评估最有才干的高管。



跨界限工作的强制要求

通过大致了解 MSF（无国界医生组织），我们发现，那些有能力快速评估正在发展的形势、有效地利用集体系统知识并快速部署有创造力的高技能人员团队的组织通常会在短期内产生巨大影响。对于 MSF 的情况，这些特征通常决定了企业的存亡。对于其它组织，这些特征可以确定一个组织在市场中将成为表现优秀者还是失败者。

在企业 and 员工队伍中灌输创造力、灵活性和速度需要有创造力的领导者解决旧有的问题，并且抓住新的机遇。快速技能培养、根据目标部署高级人才以及快速扩大或缩小规模的能力对于提高员工队伍的运作速度和灵活性起到至关重要的作用。集体智慧、企业全部知识和经验的分享对于充分发挥总体能力也十分必要。

主要要求包括：

| | 提高运作效率 | 扩展新市场/地区 | 开发新产品/服务内容 |
|------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 培养有创造力的领导者 | 适应分布式和虚拟化领导方法； 培养能够利用非常规能力的领导者 | 加速培养真正的跨界限领导者； 以创新方法整合全球和本地人才 | 设计领导培养计划，创造创新的新业务机遇 |
| 提高速度和灵活性 | 开发在线市场，有效地匹配全球人才供需关系 | 适应全球化的人才选用理念； 消除跨界限移动的政策和流程障碍 | 利用灵活的工作结构，在新的业务领域中快速协调人才与关键岗位 |
| 发挥集体智慧 | 通过最佳实践分享和减少重复工作而提高生产力 | 通过为实现虚拟团队协作建立在线平台而提高跨职能效率 | 建立独创和创新文化，使新产品理念能够明确地传达，并获得高管的支持 |

我们期望继续通过以下网址进行讨论：

ibm.com/workingbeyondborders

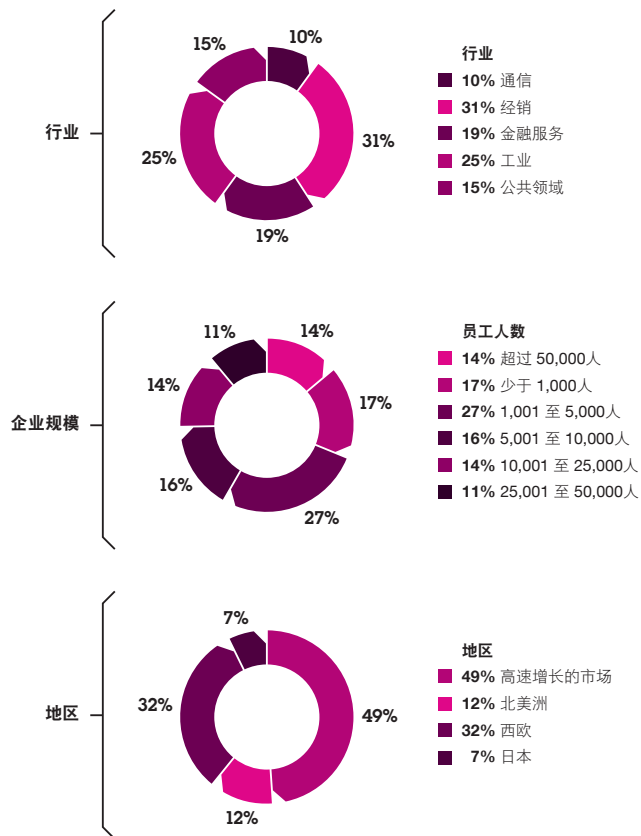
调研方法

2010年IBM全球首席人力资源官调研是我们的全球人力资本调研系列的第三版，由IBM商业价值研究院和IBM战略与转型事业部共同领导。为了了解当前首席人力资源官的挑战、机遇和目标，我们进行了IBM有史以来最大规模的人力资本高管调研。在2009年11月至2010年4月间，我们调查了707位高管，其中600人采用面对面访谈的方式。

我们的调研对象包括61个国家中各种规模的组织，而且成熟市场和高增长市场中的高管数量几乎相等。

此外，我们将这次调研的结果与2010年IBM全球CEO调研结果进行了比较。在尽可能的情况下，我们对财务表现优秀的企业进行了统计分析，以确认它们与其它企业在多大程度上存在区别。我们借助公开财务信息，采用2003到2008年间扣除利息、税金、折旧和摊销(EBITDA)的复合年收入增长率，分析了这些企业的表现。我们还将调研结果与每个行业的平均值进行了比较，以确定超出平均增长率的企业。最后，我们比对了“财务表现优秀”的企业和低于平均增长率的“表现较差者”中的人力资源高管的回答以寻找重大差异。

图 11 今年调研中不同规模的企业
2010 年调研中的 707 名参与者包括与近 600 位高级人力资源主管的面对面访谈。



致谢

感谢全球 707 位首席人力资源官抽出宝贵时间表达他们的看法。特别感谢那些允许我们在本报告中引用采访内容以强调主要观点的被调查者。

还要感谢为本地全球首席人力资源官调研做出贡献的 IBM 团队。

本次调研执行总监：组织和人员部门全球领导人 Denis Brousseau 和 IBM 商业价值研究院的 Eric Lesser。

项目组：Dan Roddy（调研主管）、Marni Barrett、Steve Ballou、Carolyn Carlson、Angie Casey、Brian Comella、Sean House、Ellen Johnson、Keith Landis、Maria Isabel Loaldi de Tacchi、Barbara Lombardo、Kathleen Martin、Hemant K. Minocha、Kazuya Ohike、Jim Phillips、Mary Sue Rogers、Christian Silke 和 Rajrohit S. Teer。

以及参与首席人力资源官面对面访谈的多位 IBM 全球领导人。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，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。

IBM 全球企业咨询服务部战略与变革

IBM 全球企业咨询服务部是全球最大的“战略与变革”咨询组织之一。IBM 的“战略与变革”咨询顾问帮助客户制订、调整并实施企业愿景和业务战略，从而驱动增长和创新。

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，它主要为企业高层管理者就特定行业和跨行业的关键管理问题开发基于事实的战略洞察。本次“全球首席人力资源官调研”是我们持续进行的“高级执行官调研系列”的一部分。

参考文献

- 1 “About us. History and principles.” Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders. <http://www.doctorswithoutborders.org/aboutus/?ref=main-menu>
- 2 “MSF Teams Facing an ‘Unprecedented Challenge’ in Haiti.” Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders. January 19, 2010. <http://www.doctorswithoutborders.org/news/article.cfm?id=4175&cat=video>
- 3 我们借助公开财务信息，采用 2003 到 2008 年间扣除利息、税金、折旧和摊销 (EBITDA) 的复合年收入增长率，分析了这些企业的表现。我们还将调研结果与每个行业的平均值进行了比较，以确定超出平均增长率的企业。
- 4 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190
- 5 “About us.” Maxis Communications. http://www.maxis.com.my/personal/about_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:ONp
- 6 Demarco, Michael, Eric Lesser and Tony O’Driscoll. “Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming.” IBM Institute for Business Value. May 2007.
- 7 “AMR Corporation - American’s Parent Company.” American Airlines. <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>
- 8 “American Airlines: A fresh take on human resources services.” IBM. August 2009. ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00_AA_Final_SP_Aug19-09.pdf
- 9 “Pfizer at a glance.” Pfizer. <http://www.pfizer.co.uk/sites/PfizerCoUK/AboutUs/Pages/Pfizerataglance.aspx>
- 10 Esquel Group. <http://www.esquel.com/en/index1.html>
- 11 Yang, Marjorie. “Corporate Social Responsibility: The Esquel Case.” Presentation at Asia Business Council Spring Forum, Tokyo, May 16, 2008. <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/CSR-Yang.pdf>

更多信息

欲了解关于本次调研的更多信息，请联系以下 IBM 领导，或者访问：
ibm.com/workingbeyondborders，或者发送电子邮件至 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

| | | |
|-------------|-----------------------------|--|
| 美洲 | Maria-paz Barrientos | maria.barrientos@us.ibm.com |
| 亚太地区 | Denis Brousseau | dbrousse@cn.ibm.com |
| 日本 | Kazuya Ohike | KOHIKE@jp.ibm.com |
| 北欧 | Denis Brousseau | dbrousse@cn.ibm.com |
| 南欧 | Martina Pareschi | martina.pareschi@it.ibm.com |
| IBM 商业价值研究院 | Eric Lesser | elesser@us.ibm.com |

