



工作现状调查：
智慧运作调查报告



摘要

“智慧运作”企业授权员工根据市场变化对业务流程进行变更。

在 2009 年 8 月，为了解企业如何利用其人员、流程和技术实现“智慧运作”，IBM 对 176 名业务和 IT 经理进行了调查。

调查发现，智慧运作企业通常具备某些重要的共同特征，其中前三个特征是：

1. 授权 LOB 员工快速适应和响应市场条件变化
2. 利用无线或移动技术，实现人员，流程和信息之间的互联互通
3. 迅速变更业务流程和模型，以响应市场变化。

此次调查还揭露了有些企业难以实现智慧运作的原因：他们往往将过多 IT 预算用于维护现有应用，而用于提供新价值的预算相对较少；他们授权员工对业务做出必要变更的可能性也较小。

我们的研究分析了这些调查结果，探寻了企业的智慧运作之道。



企业智慧运作的 10 大特征

智慧运作企业往往具有某些显著特征。他们授权员工进行变更，为员工协作完成变更提供必需的技术支持，并让客户和合作伙伴参与变更流程。

调查结果表明，想要实现智慧运作的企业需要尽可能多地采纳以下 10 大特征，这些特征彼此相关且互为辅助。这些特征相互结合，能更好地解决企业智慧运作的难题。实现智慧运作的企业：

1. 坚信授权 LOB 员工
响应市场条件变化的价值
2. 利用无线或移动
技术，连接人员、流程和信息。
3. 快速变更业务流程和模型，以响应市场条件变化。
4. 能够高效、适时地定位合适的信息，以支持业务决策的制定。
5. 重用已有资产，以解决新的业务挑战。
6. 在事件发生时，直接与业务流程交互或变更业务流程。
7. 使用 Web 2.0 协作技术实现与客户和合作伙伴的交互。
8. 利用人来感知重要业务事件。
9. 捕捉并利用实时业务事件，以改善决策的制定
10. 将更多 IT 预算用于实现全新的业务价值。

快速适应并要实现智慧运作，公司需要尽可能多地采纳智慧运作企业的 10 大特征这些特征。彼此相关且互为辅助。



智慧运作企业的一致性

智慧运作企业在采用这些特性时往往是一致的。例如，重视授权给业务人员的企业往往也很注重使用协作和社交媒体技术实现该授权。

调查结果表明了智慧运作企业支持和采用这些成功要素的程度。为了解企业在下列情况下如何一致地采用相似的特性，我们将调查结果分为三类：(1) 使用针对协作的社交媒体，(2) 授权员工，以及(3) 利用人员完成变更。这些分组表明，智慧运作企业往往采用相互辅助的成功要素：

社交媒体和协作

- 69% 使用 Web 2.0 或社交媒体技术来实现项目协作
- 83% 使用无线或移动技术连接资源
- 68% 使用 Web 2.0 或社交媒体技术与客户展开协作
- 72% 使用 Web 2.0 或社交媒体技术与合作伙伴和供应商展开协作
- 66% 认为跨越界限协作是一大挑战
- 79% 认识到 Web 2.0 或社交媒体技术在以上几个方面发挥着较大作用

授权

- 73% 认为其组织正在利用最有效和高效的资源完成特定功能，从而实现企业目标
- 88% 认为授权 LOB 管理业务流程和模型中的变更很重要
- 81% 认为其组织已经授权 LOB 管理业务流程和模型中的变更；88% 认为这样做很重要。



利用人员完成变更

- 75% 捕捉和利用 RT 业务事件来改善决策的制定
- 79% 认为人员能够与业务流程直接交互或对其进行变更
- 78% 利用人来感知重要业务事件。
- 81% 认为他们的组织能够根据市场条件变化变更业务流程
- 81% 认为他们的组织能够高效、适时地定位合适的信息
- 58% 认为他们的组织在该领域存在真正的挑战

企业如何实现智慧运作？

开展智慧运作调查之前，我们通过与多家企业的讨论做出如下假设，实现了智慧运作的企业更倾向于：

- 授权业务人员随市场条件变化管理业务流程变更
- 根据这些条件快速变更业务流程和模型
- 使用社交媒体技术合作完成变更，让客户和合作伙伴也参与进来
- 重用现有资产（比如流程模型）解决新的业务问题

认为难以智慧运作的企业往往将过多的 IT 预算用于维护现有应用，而用于提供新价值的预算相对较少。

调查结果证实了这些假设，各界受访者强烈同意下列三点：

1. 授权业务人员迅速适应和应对市场条件变化。受访者认为这是最重要的特征。



2. 在组织内找到拥有专长或合适的人员完成任务往往存在很大问题。
3. 与远程或跨边界员工进行协作是一大难题。

此外，调查结果表明，认为难以智慧运作的企业往往将过多的 IT 预算用于维护现有应用，而用于提供新价值的预算相对较少。他们授权员工进行必要变更的可能性也较小。

回应的不同之处

虽然 IT 和 LOB 受访者的回应大多是一致的，但仍然存在一些显著区别。最大的不同体现在敏捷性和移动技术方面。例如，IT 组织认为他们更敏捷，能比 LOB 受访者更好地利用移动技术。

此外，IT 经理阐明授权 LOB 响应市场变化的极度重要性的几率是业务经理的 1.6 倍（52% 比 35%）。

根据受访者的行业不同，回应也不尽相同。例如，

- 金融服务行业受访者往往表现出比医疗保健、化工与石油和公用事业行业的受访者更高的智慧运作程度。
- 公用事业行业受访者似乎比其他行业受访者更少利用 Web 2.0 和社交媒体技术。有趣的是，公用事业受访者更可能认为，其大部分预算应该用于维护现有系统而非实现新的商业价值。



- 与其他行业中的组织相比，智慧地球计划所针对的行业（化工与石油、公用事业、医疗保健和金融服务）中的组织更可能快速变更业务流程和模型来响应市场条件变化。

SOA 是潜在的关键因素

实现过 SOA 项目的组织更倾向于表明他们的组织是敏捷的。

回应一般根据组织是否实现过主要 SOA 应用而有所不同，因为 SOA 常常提供了驱动敏捷性和变更的底层结构。实现过 SOA 项目的组织比正在计划 SOA 实现的组织更倾向于：

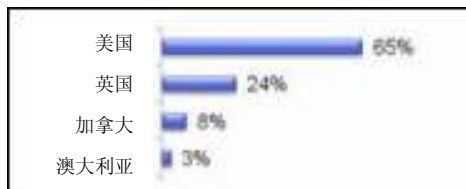
- 表明他们的组织在市场条件要求对业务流程或模型进行变更时是敏捷的
- 被认为能够高效、适时地定位合适的信息来支持业务决策的制定
- 利用 web 2.0 或社交媒体技术与合作伙伴和供应商开展协作
- 捕捉和利用利率波动、天气事件、客户交易资料等实时业务事件改善决策的制定
- 关注组织利用最有效和高效的资源完成特定功能从而实现企业目标的能力



附录： 智能运作调查： 受访者简介

从最初选定的 1000 家企业中，选定了 176 家进行调查，其中 57% 从技术角度（CIO、CTO 和 IT 经理）发表了看法，43% 从行业角度发表了看法。

此次调查涉及了众多以英语为母语的国家，收到的回应来自美国、加拿大、英国和澳大利亚。



对企业的选择主要基于其规模

（超过 1000 个员工）和当前的 SOA 成熟度（即是否已经实施或计划在接下来 12 个月内实施重要的 SOA 项目）。拥有这些特征的企业

采用了智慧运作实践的可能性更大。



此外，该调查还尝试从正在以较快速度实现智慧运作的四个关键行业收集尽可能多的意见。56% 的受访者来自以下行业（括号内的数字代表受访者数量）：

- 化工与石油 (34)
- 公用事业 (10)
- 医疗保健 (27)
- 金融服务 (44)

超过一半 (57%) 的受访者是而非 IBM 客户。





© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Corporation Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.