

IBM 商业价值研究院

全新的工作方式

来自全球领先公司的深入分析



IBM 商业价值研究院

IBM 全球业务咨询服务部以 IBM 商业价值研究院为平台、围绕公共事业部门和私营部门的主要问题为高级管理层提出基于事实的战略远识。本执行报告以 IBM 商业价值研究院评选小组的深入研究结果为基础。它是 IBM 全球业务咨询服务部现有使命的一部分，致力于提供卓有远见的分析结果和观点，帮助各大公司实现商业价值。有关详细信息，请联系本文作者或发送电子邮件至 iibv@us.ibm.com。

由 Nancy Pearson、Eric Lesser 和 Joel Sapp 撰写

我们提倡智慧运作而非埋头苦干。根据 IBM 商业价值研究院最近的研究表明，同行业中表现出色的企业在创新工作方法方面也经常起着极为重要的推动作用。他们使用动态、协作和互联的工作方式，因此能够在不断变化的环境中以更高效的方法顺利完成工作。然而，大多数企业在这些领域还未实现自身目标。对于领先和滞后的企业而言，该项研究可提供对重要实践和技术的深入分析，这是改变工作方式本质的基础。

尽管（或许）由于业务环境复杂性不断增加并持续变化，企业正面临着需要更快速、更经济和更高效完成工作的巨大压力。我们所熟知的基本工作机制也正在进行重新定义。

“工作”已不再局限于同事或时区之间。它还涉及更为广泛的“工作者”概念，不仅仅是员工、供应商及合作伙伴，还包括客户、自由职业者和不断增加且具有智慧化设备的网络和互联系统，所有这一切均通过跨企业、时间和距离的业务流程紧密相连。

根据对全球范围内各种规模企业的不断研究和深入分析，我们已找到 15 种在动态性、协作性和互联性更强的变革环境中完成工作的方法。我们称之为智慧运作实践。

了解企业如何使用这些最新的工作方法以及此类实践如何推动企业绩效，我们已对来自世界各地超过 275 名高管人员进行调查。分析结果显示出以下几点重要发现：

- 与绩效低下的同行企业相比，领先企业更广泛地实施智慧运作。这样不仅可以提高效率，还能推动利润增长。
- 在企业间，阻碍实现更高灵活性的三个最明显的差距为：流程和技能重新配置、广泛且更加紧密的协作、以及用于制定决策的集成化实时信息。
- 最具动态性、协作性及联系最紧密的公司广泛采用可实现智慧运作实践的特定技术。

随着变革步伐的加快以及业务复杂性进一步加剧，企业应如何在竞争中脱颖而出？答案便是工作方式——不是如何努力地工作，而是如何智慧地运作。处于行业前沿的公司能够根据变化先发制人，而不是在之后亡羊补牢。他们将充分利用广大合作伙伴网络的全面能力，而不仅仅局限于自身员工。无论何时何地，只要员工需要，便可以随时获取准确的信息和专业技术。

显然，这些智慧运作方式具有巨大的潜力，更重要的是，它们伸手可及。正如本调查和支持案例研究显示，已在工作方式研究上取得重大进展的公司，其回报也相当可观。

在变幻莫测的复杂世界中，获得灵活的工作空间

工作不等人。在繁忙的一天中，某大型企业需管理约一万亿个业务事件。¹ 同时，这项工作还必须在不断变化的业务环境中顺利完成。虽然企业已经经常应对经济高速增长及迅速衰落的挑战、市场需求变化、客户期望不断提高以及竞争压力，但近年来，业务变化却已愈发迅速、极端且联系密切。问题是：我们完成工作所利用的资源（员工、业务流程、资本资产和工具）在适应快速变化方面却经常一成不变。

工作的复杂性也在不断提高，业务流程可在多个部门间实施。涉及企业内外、承担不同职责相关方越来越多。此外，从前的跨国公司正快速地演变为全球集成企业，通过世界范围内的人才团队进行工作分配。

现今的工作仍依靠大量不同来源的信息，包括数量不断增加且可监控几乎所有物理或数字系统的传感器和智慧设备。然而可能由于信息量过大，工作人员有时更难找到所需的信息。

企业如何实现智慧运作？

通过与全球客户进行交互，我们已见证多项令企业更具灵活性的实践活动。这些全新的工作方式可以分为三大类（请参见图 1）——实践活动令企业更具：

- **动态性**——快速调整以适应随时变化的业务情况
- **协作性**——整合内外部资源，共享信息并解决问题
- **互联性**——在不受限于时间、距离或组织流程的情况下促进信息访问。

	人员	流程	信息
动态	<ul style="list-style-type: none"> 轻松地确定和调整人员及技能，应对当前的需求和状况 快速创建并建立可应对当今动态业务需求的交叉技能 	<ul style="list-style-type: none"> 自动地重新配置流程，以便对不断变化的业务条件作出响应 建立特定机制，制定有关流程所有者所有及所管理业务流程的管理规则 	<ul style="list-style-type: none"> 提供并显示信息，以满足各种受众的需求 根据不同情况自动识别相关信息
协作性	<ul style="list-style-type: none"> 促进企业内部讨论，从而进行深入了解并提高生产率 充分发挥业务范围之外人员的作用 	<ul style="list-style-type: none"> 确保流程文档的可视性并易于主要相关方进行理解 合并业务流程中的协作功能，以提高决策制定的速度和成效 	<ul style="list-style-type: none"> 允许个人对信息进行评论和赋值
互联性	<ul style="list-style-type: none"> 在不考虑地点、时间或设备的情况下令员工高效工作 	<ul style="list-style-type: none"> 在企业范围内创建能够与现有活动完美结合的全新实践活动，从而高效地完成任务 	<ul style="list-style-type: none"> 获取并使用通过员工或设备触发的实时信息 整合不同来源的数据

图 1：智慧运作实践为企业带来更高灵活性。

但在日常工作中，应如何开展这些活动？尝试者会实现哪些目标？这些方法如何影响业务绩效？在支持这些实践活动时，技术发挥着何种作用？

为了研究这些主题，我们已对来自世界各地超过 275 名高管人员进行调查。这些高管人员均在其公司中担任业务部门和 IT 部门的高级领导者职务。我们还对那些正在应用智慧运作实践活动的公司高管人员进行深入的采访。

我们的研究揭示出多个有趣的发现：

- 与绩效低下的同行企业相比，领先企业更广泛地实施智慧运作。这样不仅可以提高效率，还能推动利润增长。
- 对于大多数企业而言，他们在适应不断变化的环境方面仍存在着能力差距，其中三个方面最为显著：流程和技能重新配置、广泛且更加紧密的协作、以及用于制定决策的集成化实时信息。
- 最具动态性、协作性及联系最紧密的公司广泛采用可实现智慧运作实践的特定技术。

研究方法

我们的受访对象包括 289 名副总裁或更高职位的受访者，他们在其公司中担任重要业务或技术领导角色（请参见图 2）。他们来自不同行业及多个公共部门，其中 29% 的受访者来自亚太地区，36% 来自美国，35% 来自欧洲、中东和非洲。

在对调查数据的分析中，我们将普通企业与“业绩优异企业”（即在同行业中具有杰出绩效的企业，占总受访企业的 16%）的不同之处进行对比。此外，我们还对最具动态性、协作性和互联性的公司（全面实施智慧运作实践）响应模式进行仔细研究。

为了完成调查分析，我们还采访了已正确实施智慧运作实践的公司领导者。他们深入的见解和丰富的经验在案例研究和贯穿报告始终的引述中均有所体现。

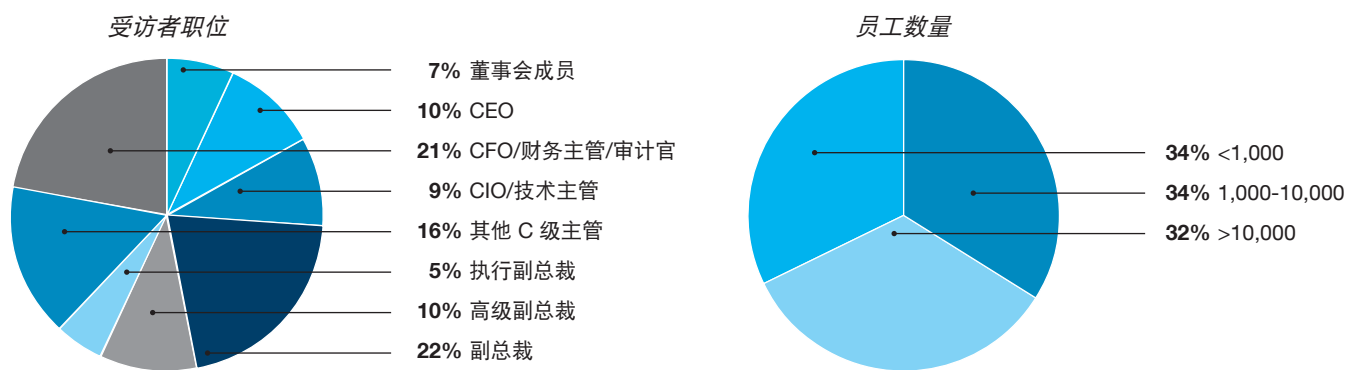


图 2：本研究以大型及小型领先企业高级主管的独特视角为方向。

业绩优秀的企业采用智慧运作方法推动绩效增长

现在，多数公司都感觉到这场数十年一遇的经济危机正逐步走出低谷，因此他们当前主要关注的问题是如何稳定其现有业务。在评价当前最严峻的业务挑战时，受访高管人员将提

高运营效率排在首位，远远超过位于次席的利润增长。他们计划在两年后将少量精力投入到研发新产品/服务并致力于拓展新市场中。但目前，多数公司仍会维持现状。

与之形成鲜明对比的是，在业内绩效突出的企业现已对未来发展进行定位（请参见图 3）。这些企业从不担心运营效率（或许由于他们在此方面有过人之处）。相反，他们侧重于业务创新和扩展。他们当前所关注的是解决有关推介

新产品及服务、遵从法规要求（与其在新地区和市场拓展业务相关的法规要求）等问题。

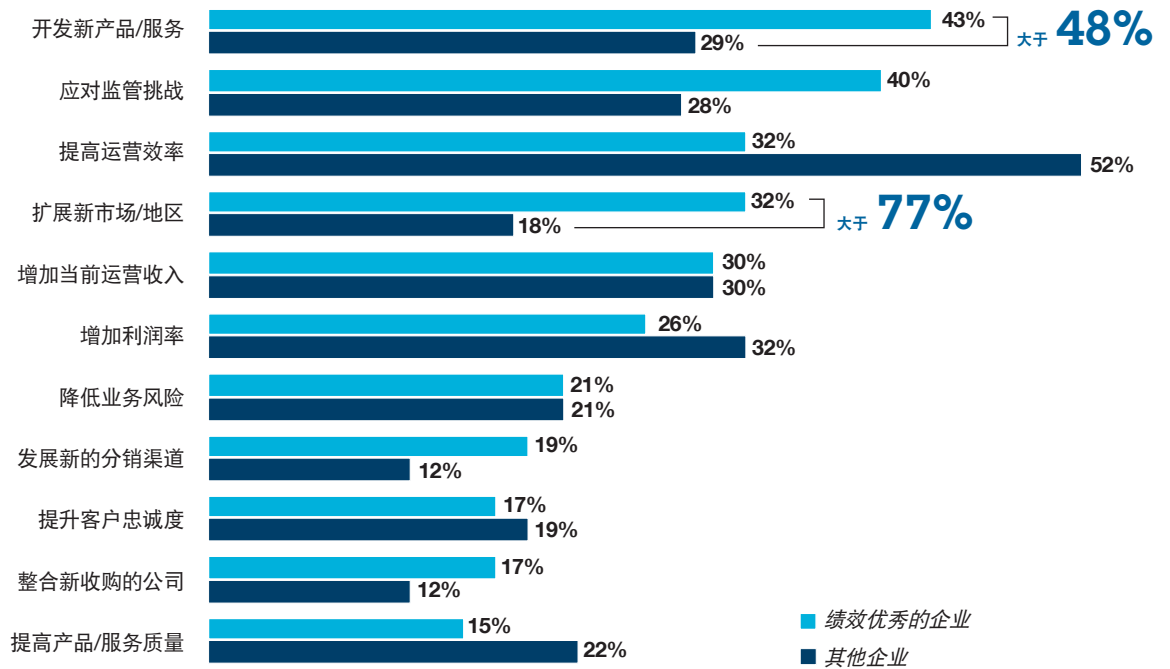
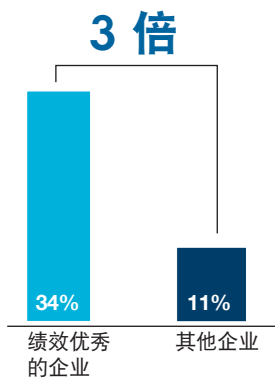


图 3：绩效优秀的企业现已为未来发展进行定位。

同样重要的是，这些一流企业通过采用智慧运作实践活动推动业务增长。我们发现，业绩优秀的企业全面实施动态性、协作性或互联性工作的比例是其他企业的三倍以上（请参见图 4）。

大量的智慧运作实践*



* 注意：在所有要素中，评分为“高”或“很高”的公司至少实施一项智慧运作（动态性、协作性或互联性）。

图 4：与其他企业相比，绩效优秀的企业采用智慧运作实践的比例是其他企业的三倍以上。

一流企业的引领方向

一流的企业正在努力增强有助于自身迅速作出调整和反应的能力。其比例是适应能力较差的同行业企业的两倍，他们能够：

- 轻松确定企业员工所需的技能
- 显示并提供信息，以满足各种受众的需求
- 快速完善技能，以应对不断变化的各种情况。

他们还已建立促进并提倡协作的工作方法，充分利用企业和外部相关方的协作优势。尤其是，他们：

- 在确保业务流程文档可视性方面的比例是其他企业的两倍，可以更好地帮助重要相关方进行理解
- 在关注将协作能力直接嵌入流程方面的比例是其他企业的两倍以上，因此可通过此能力提高决策制定的速度和成效
- 在促使用户评定及评价其所用信息方面的比例是其他企业的三倍。

在所有智慧运作实践中，一流企业的最大优势在于能够整合大量毫无关联的数据以用于决策制定：

- 接近 30% 的绩效优秀企业表示能够在很大程度上整合不同来源的数据，这一比例是同行业绩效较低企业的 3.5 倍。
- 同样地，他们采用实时信息以进行决策制定的比例是其他企业的 2.6 倍。

简而言之，这些实践有助于优秀企业在变幻莫测、复杂性日益增加的业务环境中提高工作效率。当企业可以任意地重新配置流程和技能时，问题必将迎刃而解。流程和信息将代替繁琐、巨大的人员网络，成为企业的竞争资产。通过整合众多不同来源的分析信息，即可获得创新的理念、更快速的流程和宝贵的信息来应对这一复杂局面。

工作方式中存在的三个巨大差距

我们要求受访者指出哪些智慧运作实践是他们近期关注的重点，并在这些方面评估其现有能力水平。在以人为本的实践中，高管人员感觉最需要的是必须迅速培养技能，打破传统界限并进行外部协作。有趣的是，这也是那两方面中能力水平最低的部分。

就信息方面的能力而言，高管们最注重的是整合数据来源并利用实时信息制定决策。他们在回答中均强调从当今巨大的信息量中提升相关洞察力的挑战和必要性。

从流程角度来看，高管人员应随势而变，将自动重新配置业务流程看做是最重要的一环。不幸的是，他们在这方面的现有能力评估结果却位列最后。而在流程重要性排名中位列次席的是增强在具体流程中的协作性。

我们对高管层的关注点及其企业的能力水平进行比较，发现存在三个主要差距，即需要：

- 对流程和技能进行快速的重新配置
- 进行范围更广的紧密协作
- 利用集成化实时信息制定决策。

快速进行重新配置 - 实现多方面目标

不再采用灵活性不佳的方式设计业务流程。当环境发生变化时，企业必须掌握足够的信息，同时结合自身判断力，分析替代方案并帮助员工适应变化。如有需要，还必须能够在流程中轻松地利用其他资源，包括其他部门的专业知识、业务合作伙伴能力和企业内外的不同信息来源。

例如，考虑一家制造商的运营优势，该制造商可以根据不断变化的情况重新配置其供应链。如果发现供应可能发生中断，其系统会自动定位全球其他地区的供应商，根据多种因素（包括成本、时间及客户影响等方面）提出一系列方案建议。通过进行分析，甚至可以确定分别获得单个组件还是作为预装子系统会达到更好的效果。

Atlas Air：在运营中进行重新配置

Atlas Air Worldwide Holdings 是一家全球领先的航空货运业外包解决方案供应商。公司拥有全球最大的波音 747 机队，其服务范围覆盖亚洲、欧洲、中东、南美和美国。²

事实上，航空货运业务极为复杂多变。商业航班的航线和班次往往都是事先确定，而与商业航班不同，Atlas 的飞机会飞往全球各地，通常都是在接到临时通知后立即飞往国外。为确保飞机和货物的安全性和准时性，Atlas Air 必须对涉及各个方面的复杂飞行计划进行管理，包括飞机的维护和加油、乘务人员的饮食以及在酒店短暂停留。由于其流程要求高度同步，因此任何中断都可能破坏整个飞行计划。

在制定运营决策的过程中，Atlas 依赖于来自不同系统的信息（来自公司自身、供应商、客户和政府）。起初，Atlas 尝试采用临时方法将信息进行整合，包括对不同系统的信息进行手动三角校正。然而，由于 Atlas 的业务增长，公司需要制定更加复杂的运营决策，这令其依赖于人为判断和人工干预的运营弊端日益显现。

为了减轻不可预测的影响，Atlas 采用业务流程管理解决方案来提供“灵活性管理”。通过采用动态集成信息和先进的决策支持工具，Atlas 可以根据情况随时改变运营计划。同样重要的是，决策者可以看到某一决策对公司财务造成的整体影响（例如是否耽搁飞行以及为装运未预定货物所承担的滞纳金）。

除了具有更强的灵活性，Atlas 现在可以实现更加深入的跨部门流程优化，因此能够大大降低运营成本。此外，该解决方案面向服务的架构还能降低与战略交付合作伙伴进行整合所耗费的成本和时间，从而令 Atlas 能够抓住新的市场机遇。

“公司创建的数字神经系统能使我们在多变的环境下监控并动态地优化运营流程。我们了解在最后时刻再增加两个货盘所带来的财务和运营影响，有时即使风向也会影响我们的计划。”

Jim Barrecchia, Atlas Air 企业架构高级总监

新一代协作模式 - 完整而非辅助性模式

多数企业已经比较成功地改进传统的内部协作方式。然而，对于许多企业而言，协作的范围和性质仍然在两个关键方面存在不足，即促进更多的外部合作和将协作方式与日常工作流程相结合。

企业局限性通常是人为设置而令智慧运作方式无法实现的障碍。通过扩大合作范围，各个企业能够充分利用除传统工作流程以外的丰富专业知识。业务合作伙伴和客户均能发挥重要作用，帮助企业解决问题并提高绩效。

为了发挥全部潜力，协作还需与流程结构进行整合，以便令员工在其工作范围内发现并运用所需的专业知识。例如，在对病人进行 CT 扫描时，放射科医生遇到之前从未见过的并发症。利用医疗成像应用程序，她能立即在国内

其他地区找到了解该病症及其严重性的专家并与之进行沟通。这样，该医生便能够确定正确的手术方案，从而采取必要措施挽救病人的生命。

Celina：将协同合作作为竞争优势

Celina Insurance Group 主营财产和意外保险，业务覆盖美国中西部的八个州。该公司主要通过 500 多个独立保险代理商为其销售保单。³虽然 Celina 的规模相对较小，且员工人数不足 200 人，但其保户却都为规模是其 20 到 200 倍的大型企业。

Celina 面临的主要挑战是赢得并提高独立代理商的忠诚度，原因是这些代理商会同时销售 Celina 和其竞争对手的产品。几年前，Celina 决定在其业务流程中与独立代理商进行更加亲密和直接的合作，令自己从众多大型保险公司中脱颖而出。

代理商能够使用 Celina 的企业外部网络进行几乎所有交易，许多交易甚至可以自动完成。例如，凭借基于多种特定规则的计费引擎，半数新车保单可在没有保险公司参与的情况下进行处理。代理商只需输入客户信息，一旦客户接受，应用程序便会自动将报价单转成保险单，而无需工作人员重新将客户信息输入到 Celina 的后端保险系统中。Celina 还能够向代理商的客户（其中甚至包括购买其竞争对手产品的客户）提供多种网络功能，从而大大简化独立代理商的工作流程。

但是，代理商最为满意且与众不同的功能，或许莫过于 Celina 可进行动态回应的实时协作工具。当在线查看保单或对某项新业务进行报价时，代理商可以点击保险公司的名称并发起会话。若有关于索赔的问题，则可以根据需要与相关的理赔员进行在线交流。

现在，实时协作已经成为 Celina 企业文化的一部分（尽管许多员工都已年满 55 岁）。即时通信已经成为主要的沟通方式，该方式可减少 50% 的电话呼叫量（及相关费用）。通过实施工作流程自动化和简化以及与代理商进行实时互动，Celina 已将保单的处理时间从数周缩短到几天。

通过将代理商与业务流程和协作工作环境进行紧密整合，Celina 在日益商品化的市场中脱颖而出。其战略措施的一个明显标志是：Celina 果敢进取，直接找到实现实时协作的方法。

“对于我们来说，实时协作是一种竞争优势。为了维护稳固的合作关系，我们要确保在代理商需要时，保险公司能够随时为其提供服务。”

Rob Shoenfelt, Celina Insurance Group 首席信息官

无论使用新的社会软件工具（如博客、威客及多媒体）还是更加传统的协作技术（如即时通讯和协同空间），最重要的是在组织内外的更大价值链上将此类工具与日常业务流程进行整合。在将协作方法与日常业务相结合的过程中，各企业获益颇丰（如案例所述）。*Celina：将协同合作作为竞争优势*

Globe Telecom：实时市场营销

Globe Telecom 拥有 2700 万用户，公司明白如何才能快速增长的市场上立于不败之地。⁴ 过去十年间，Telecom 在菲律宾的普及率已经从个位数猛增至 80%。该市场的另外一个主要特点是预付费套餐的普及，90% 的手机用户都采用这种收费方式。

预付费模式不同于定期服务合同，它会导致客户频繁流失。预付余额为零时，用户可以继续使用当前的供应商，也可以转换供应商或是取消现有服务。在这种情况下，Globe Telecom 明白还需在营销方面把握更多机遇。尽管 Globe 并不缺少创新的宣传理念，但是当这些机会敞开大门时，公司才发现其所缺乏的是信息和行动的灵活性。

为了增强灵活性，Globe 在面向服务架构基础上采用服务创建和交付平台。该解决方案可将手机、通信网络和 IT 系统中的数据进行整合，从而令公司发现新的机遇并快速执行战略活动。

Globe 首次推广活动利用针对渠道合作伙伴的全新解决方案，向新用户提供免费奖励。这次促销活动通过激活客户发送的短信来记录销售点的新用户数量，该信息不仅可以采集零售商的

集成化实时信息 - 深入了解并采取行动

如今的企业不缺乏数据，但许多企业缺乏可轻松采用的综合信息和洞察力来执行其业务流程。随着流程和系统（自然和人为）引入越来越多的设备和仪器，可能有数十亿个传感器和智能化设备同时工作，从而使我们可以运用更多信息。企业需要制定战略，对其进行合理利用，使其发挥最大价值。并且还必须将信息传递给有需要的工作人员和相应的流程。

信息，还可以向客户自动提供促销服务包。与花费几个月将手动记录奖励信息发送到上游进行处理相比，Globe 几乎可以立即向零售商支付费用。因此，促销活动使销售量增长 600%，而采用原始方法的销售量增长仅为 15%。

通过深入了解客户档案、行为细分、利润模拟以及推广促销活动，Globe Telecom 现在能够及时、牢牢地把握住机遇。当客户高速数据的促销服务即将到期时，Globe 能够为其提供个性化、高时效性的市场价格。而且，公司还可以中途确定促销活动是否达到效果，如果作用不大，可以立刻进行更改。

依托灵活性极佳的平台，Globe 已将制定新促销活动的时间和成本减少高达 95%，同时还大幅改善客户的接受程度。凭借更深入的洞察力和更快速的反应，Globe 有机会在竞争激烈的市场中占据更高的市场份额。

“当出现促销机遇时，我们可以迅速地作出反应。”

Mario Domingo，产品设计与创意主管 Globe Telecom⁵

利用集成化实时信息可以使保险公司在数十亿件索赔业务中发现欺诈行为，并帮助银行识别被盗用的信用卡。通过警察、车辆、摄像头和其他设备所提供的相关街头信息，可以帮助警方进行侦查并逮捕罪犯。在医院，可利用相关信息及时改善病人护理、减少等候时间并防止发生医疗事故。

实际上，任何行业都能够通过采用集成化实时信息并作出响应而受益。设想一家与辅助供应商联系密切的酒店可以提供服务，它能够在客户行程的每个阶段收集信息并对信息作出响应。通过跟踪实际飞行状态，酒店可以在适当的时间委派第三方提供豪华轿车服务，满足客户需求。当旅客在机场自助机上办理入住手续，智能电话可帮助其与酒店系统建立通信，从而根据客户位置自动触发事件。例如，抵达目的地后，客户可以在机场收到智能电话的欢迎信息，并在其指导下直接找到自己的房间。客户进入自己的房间时会收到提示，接待人员可以将已经到达的行李送过来，或者通知客房服务送来已预订的餐点。通过与合作伙伴保持联系，酒店能够利用实时信息提供卓越的旅行体验，进而提高客户忠诚度。

优秀的企业在缩小差距

虽然优秀的企业对几乎所有智慧运作实践的运用均处于领先地位，但他们并未将了解所有细节。这些企业仍然存在能力差距，只是这种差距正变得越来越小。

特别是对人员和流程进行快速重新配置的能力，即使对于业内一流的企业而言，这仍是一项极大的挑战。例如对流程进行动态配置方面，优秀企业在重要性和当前能力间的差距正在缩小，人数较多的大企业占 34%，而优秀的企业则为 26%。

然而，在某一特定领域，优秀的企业在缩小这种差距。他们能够成功地将不同来源的数据进行整合，从而更好、更快地制定决策，而大多数企业在这方面仍然有 17% 的能力差距。

技术在智慧运作中的作用

技术显然是智慧运作实践的主要推动力。但企业是否已在最关键的能力差距所对应的技术上投资？并不多。

为了更好地利用集成信息制定决策，大约 70% 的企业在某些方面已经采用分析和数据可视化技术。然而，即使动态重新配置受到高度重视，各企业仍未充分利用流程自动化和面向服务架构的优势。分别只有 55% 的流程自动化和 36% 的面向服务架构采用这些技术。尽管协作能够发挥至关重要的作用，但却只有半数企业运用协同空间，而只有 35% 的企业在内部采用社会型软件。普及化所占比例要更低，社会化软件的普及率只有 8%。

领导者关注哪些问题？

当我们对动态性、协作性与互联性最佳企业的技术情况进行调查后，那些已在企业内部广泛采用智慧运作实践的企业则给我们留下不同的印象。

有 9 倍的企业广泛采用面向服务架构，近 4 倍的公司已经广泛采用协同空间。事实上，在每一个与智慧运作相关的技术领域，其使用率均高于同行企业（见图 5）。

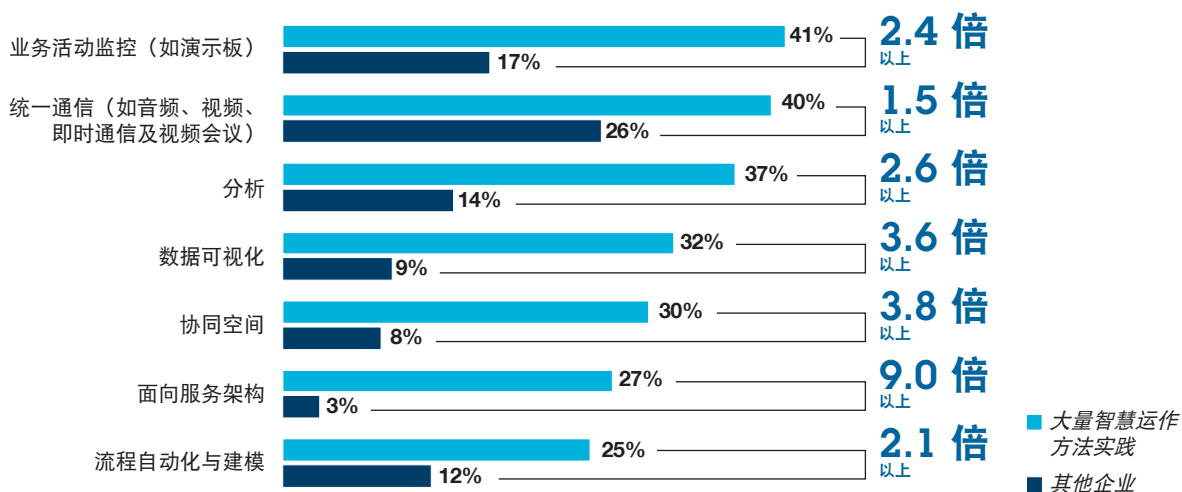


图 5：大量智慧运作方法实践更倾向于广泛采用支持技术。

结论

根据对全球高管们进行的调查，本研究显示出智慧运作的巨大价值。我们了解到某些领导者采用智慧运作方法的目的不仅是实现高效率，而且要实现业务增长，即有能力进行观念创新、发现机遇并采取正确行动。

但我们也同时发现，很多企业仍然在能力和技术上存在差距，无法实现更高的灵活性。要在复杂、快速和多变的商业环境中高效进行工作，各企业必须：

- 迅速或自动重新配置业务流程和技能，解决无法预测的挑战并把握偶然出现的机遇
- 使内外部协作成为工作重点（包括使其成为流程的一部分），而不是作为额外流程或事后的想法
- 将集成信息和分析工具进行最佳整合，帮助决策者制定更加及时、明智的决策。

将调查结果与更具体的工作环境相结合，您企业中智慧运作实践的程度如何？将如下事项纳入考量：

- 对贵企业而言，实现流程灵活性还是系统灵活性哪个更为重要？换一种角度说，即对于刻板与反应速度过慢而言，哪种情况更令客户反感，或者说能够为灵活性更好的竞争对手提供良机？
- 因为很难或需要付出太大的代价才能将理想的工作人员集合在一起，会使多少创意石沉大海？
- 如果贵企业在语音信箱和电子邮件中滞留很多客户疑问和要求，会减缓订单处理速度、中断供应链并延迟客户服务，在这些情况下您需要付出多大代价？
- 哪些工作流程需要冗长的电子邮件，却往往可以通过快速的在线对话来实现？
- 哪些业务流程需要对信息进行手动集成？哪些流程需要使用过往的信息？
- 如果存在更多当前的集成信息和更先进的自动化分析工具，那么可以改进或加速哪些重要决策的执行？

如今，企业工作愈发复杂，但仍有很多导致复杂化的因素中潜藏着巨大的机遇。我们可以通过更多的资源获得更为详细的信息，只需轻松点击，即可分享专业知识。通过整合、自动化及强调宝贵信息并防止疏忽造成重大损失，全面的软件功能能够胜任更多复杂的工作。现在所有这些均能实现，然而要获得最佳效果，各企业必须制定设计本组织和业务流程方式的计划和策略，从而利用此能力并根据其产生的新信息采取行动。

在设备化程度、关联性及智能化程度越来越高的现代社会中，所有工作都更加富有趣味并更为高效。我们期待与贵企业开展合作，让我们共同学习智慧运作方法。

关于作者

Nancy Pearson 是 IBM 应用集成中间件软件业务全球营销副总裁，她在市场营销、咨询、技术教育和销售方面拥有 24 年的丰富经验，在 IBM 工作期间，Nancy 已参与制定许多战略措施，并于最近推出跨多个业务领域的 IBM 智慧地球营销策略。她经常讨论智慧运作的主题及其在实现智慧地球过程中所发挥的作用。Nancy 居住在纽约索莫斯，可以通过 npearson@us.ibm.com 与之联系。

Eric Lesser 是 IBM 商业价值研究院的研究部总监和北美地区主管，他在人力资本管理领域研究和咨询方面拥有超过 20 年的丰富经验。他曾以联合主编的身份出版多部著作，并在很多出版物上发表过文章，包括《Sloan Management Review》（斯隆管理评论）、《Academy of Management Executive》（经营者学会期刊）、《Chief Learning Officer》（首席学习官）和《International Human Resources Information Management》（国际人力资源信息管理）期刊。Eric 居住在马萨诸塞州剑桥市，可以通过 elesser@us.ibm.com 与之联系。

Joel Sapp 在 IBM 全球业务咨询服务部的公共部门人力资本实践小组担任管理顾问，他在知识管理、协作、Web 2.0 和学习技术方面拥有超过 15 年的经验。Joel 在公共与私营组织工作，帮助其建立学习和协作策略并负责实施技术支持。他还是美国培训与发展协会 (ASTD) 的会员。Joel 居住在马萨诸塞州剑桥市，可以通过 joelsapp@us.ibm.com 与之联系。



编著者

Michael Holmes, IBM Software Group,
智慧运作营销计划总监

Tami Cannizzaro, IBM Software Group,
智慧运作业务总监

Kristen Lauria, IBM Software Group,
营销与渠道副总裁

如需更多信息

如需了解更多有关贵企业如何实现智慧运作的相关信息，请访问：

ibm.com/smartwork/study

我们邀请您了解 IBM 商业价值研究院的其他研究，请访问
ibm.com/iibv

风云变幻世界中理想的合作伙伴

在 IBM，我们与客户通力合作，将业务洞察力、先进的研究和技术融合在一起，为他们在当今瞬息万变的环境中提供显著的竞争优势。我们采用整合的业务设计和执行方法，帮助客户将战略转化为行动。我们拥有 17 个行业的专业知识和覆盖全球 170 个国家/地区的服务能力，可帮助客户预测变革并抓住新机遇以获得收益。

© IBM 公司版权所有 2010

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

美国印制
2010 年 4 月
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志（® 或 ™）出现在信息中，则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国拥有的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：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。

本出版物中对 IBM 产品和服务的援引并不意味着 IBM 将在开展业务的所有国家均提供此产品和服务。

参考资料和注释

- 1 McKendrick 和 Joe, 《Is anyone ready to process a trillion events per day?》（您是否已准备好每天处理一万亿件事情？）ZDNet.com, 2008 年 5 月 11 日。 <http://blogs.zdnet.com/serviceoriented/?p=1102> 这篇文章指出“在任一秒钟内，大型公司都要在其网络中的任何地点处理 10,000 到 100 亿项业务活动... 每天几乎至少要处理十亿件事，最多则要处理一万亿件事。”
- 2 《Atlas Air's efficiency takes off with SOA-enabled business process management.》（采用 SOA 业务流程管理大幅提高 Atlas Air 的效率。）IBM Corporation. 2008 年 12 月。 http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 3 《Celina Insurance Group streamlines collaborative processes with agents to stay ahead of competition.》Celina Insurance Group 简化与代理商之间的协作流程以保持竞争优势。）IBM Corporation. 2007 年 10 月。 http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CLE-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en_us
- 4 《Globe Telecom: Gaining marketing agility with smart promotions.》（Globe Telecom: 通过智慧化促销活动实现营销灵活性。）IBM Corporation. 2010 年 3 月。 http://www-2000.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 5 同上。



请回收利用