

IBM 商业价值研究院

智慧运作

一种全新的工作方式



IBM 商业价值研究院

IBM 全球企业咨询服务部通过 IBM 商业价值研究院为高级执行主管提供了关于公共部门和私营部门重大问题的基于事实的战略信息。这份执行报告基于研究院研究团队的一项深度研究撰写。作为 IBM 全球企业咨询服务部长期承诺的一部分，这份报告所提供的分析和观点能够帮助公司理解业务价值。您可以与作者联系，或者发送电子邮件到 iibv@us.ibm.com，以获得更详细的信息。

作者: *Nancy Pearson、Eric Lesser、Joel Sapp*

最有价值的是

智慧运作而不是辛勤工作。根据 IBM 商业价值研究院的最新一项研究表明，许多处于行业领先位置的组织在采用新型工作方法方面也走在前面。他们采用动态、协作和连接的工作方法，在不断变化的工作环境中高效地完成工作任务。但是大多数组织仍然还没有在这些方面实现他们的目标。无论是对于那些处于领先位置的组织或是仍在落后位置的组织，这项研究都提供了一些重要的实践方法和技术，它们从根本上改变了工作方式。

商业环境越来越复杂且瞬息万变，许多组织在提高工作效率方面都经受了巨大的压力。我们所熟知的基本工作方式已经被重新定义。

“工作”不再受到同事距离远近或时区的限制。“工作人员”的范围更广泛——不仅仅包括员工、供应商和合作伙伴，也包括客户、自由工作者，以及越来越多的联网的智能设备和互联系统，所有这些工作人员都跨越组织、时间和地理界限通过业务流程紧密联系在一起。

根据我们的持续研究及全球各种规模的组织的参与，我们确定了 15 种以更动态的方式完成工作的方法。我们将它们称为智慧的工作实践。

为了更好地理解各种组织是如何使用这些最新方法，以及这些实践方法是如何有利于提高经营业绩的，我们对全世界超过 275 个高级主管进行了调查。我们的分析得到了几个重要的结果：

- 与绩效不佳的同行相比，领先组织更广泛地使用智慧的工作实践。而且他们这样做是为了促进成长，而不仅仅是提高效率。
- 众多组织所缺乏的三个最主要能力是：流程与技术的重新配置；更广泛和更深刻的协作；以及用于决策的整合的实时信息，这些因素阻碍了敏捷性的提高。
- 最动态、协作和互联互通的公司已经广泛采用了支持智慧的工作实践的特殊技术。

在变化加速与业务复杂性加剧的过程中，有什么能够让一个组织超越其竞争对手呢？我们认为答案是它的工作方式——不是它工作有多辛勤，而是它工作有多智慧。那些位于行业前列的公司具有足够的敏捷性，可以适应局面的变化，从而不会落后于变化速度。他们将利用组成网络的广泛的协作者，而不仅限于他们的全职员工。他们的员工将在他们需要的时间和地点准确地访问信息和知识，不论他们位于哪个位置。

显然，这些更智能的工作方法具有很大的可能性；同样重要的是，它们是可以实现的。这里所介绍的研究及支持案例研究中，许多公司已经取得了进展并获得了回报。

不甚稳定且复杂世界中的敏捷工作环境

工作在快速出现。在繁忙的时候，大型企业所管理的业务活动几乎达到万亿级。¹这些工作还必须在一个持续变化的业务环境中完成。虽然许多组织一直都必须面对经济的起伏、市场要求的变化、客户要求提高和竞争压力，但是最近几年，这些业务变化变得更快、更极端和更错综复杂。问题是：我们工作所使用的资源——我们的员工、业务流程、资金和工具——通常都是静态和刚性的，无法足够快地进行相应调整。

同时，工作的复杂性也在增加。业务流程跨越多个部门。参与的部门更多，并且还必须在组织内部与外部进行共享。而且，之前的跨国公司正在快速地变成全球整合型企业，他们会将工作分配到世界范围的人才库中。

现在的工作也依赖于各种来源的信息，包括数量更多的传感器和智能设备，它们几乎能够监控所有的物理或数字系统。尽管资源如此丰富，或许正是因为这样，员工们更难找到他们所需要的信息了。

组织如何实现智慧运作？

通过我们与全世界客户的沟通，我们证明了许多能够使组织变得更加敏捷的实践方法。这些新的工作方法主要可以分成三类（见图 1）——这些实践能够使它们组织更加：

- **动态**——可快速调整，以适应变化的业务条件
- **协作**——整合资源，包括内部和外部资源，实现信息共享和解决问题
- **连接**——实现在任意时间、任意地点或任何组织部门的信息访问。

	人员	流程	信息
动态	<ul style="list-style-type: none"> • 简单地确定和引入人员与技术来解决当前的需要和条件 • 快速创建和构建能够解决目前业务动态性的各领域技术 	<ul style="list-style-type: none"> • 自动重新配置流程以响应业务条件变化 • 建立一种机制，其中规则管理业务流程是由流程所有者拥有和管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 交付和显示满足不同目标用户需要的信息 • 根据不同情况自动确定相关信息组成部分
协作	<ul style="list-style-type: none"> • 促进组织内的讨论，提升洞察力和实现更高的生产力 • 引入业务边界以外的人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 保证流程文档的可视化，并且被主要涉众理解 • 业务流程中加入协作功能，以便改进决策制定的速度和质量 	<ul style="list-style-type: none"> • 允许个人给信息添加评论和设置值
连接	<ul style="list-style-type: none"> • 允许在不同位置、时间或设备上的人员能够高效地工作 	<ul style="list-style-type: none"> • 为整个组织范围的新活动和现有活动实现无缝互连，以便更高效地完成任 	<ul style="list-style-type: none"> • 获取由人或设备触发的实时信息 • 从多个数据源执行查询

图 1: 智慧的工作实践为组织提供更大的敏捷性。

但是在日常工作中，这些实践方法的普遍性是怎么样的？使用这些方法的人员能够实现何种结果？这些方法是如何影响业务效能的？这些技术在支持这些实践方法中发挥了什么作用？

为了解这些问题，我们对全世界 275 位主管进行了调查。这些主管是他们组织中的业务和 IT 部门的高级主管。我们还对许多主管进行了深入的访谈，他们的公司已经在应用一些智慧的工作实践。

我们的研究获得了几个有意义的成果：

- 表现优异的公司往往比效益较低的同行使用更多的智慧的工作实践。而且他们这样做是为了促进成长，而不仅仅是提高效率。
- 对于大多数组织而言，适应持续变化环境的能力主要受到以下三个方面能力欠缺的影响：流程与技术重新配置；更广泛和更深入的协作；以及用于决策的整合的实时信息。
- 最动态、协作和互联的公司已经广泛采用了支持智慧的工作实践的特殊技术。

研究方法

我们的随机调查了 289 个调查对象，职位在副总裁或以上，他们在组织中都担任重要的业务或技术领域角色（见图 2）。他们属于公共部门的各种不同的行业，其中 29% 来自亚太地区，36% 来自美洲，其余 35% 来自欧洲、中东和非洲。

在调查数据分析过程中，我们对比了一般企业与“表现优异者”——那些所在公司业绩明显高于他们同行的调查对象（占抽样总数的 16%）之间的差别。特别地，我们调查了最动态、协作和互联互通的公司（那些报告大量采用智慧的工作实践的公司）的响应模式。

为了补充我们的调查分析，我们采访了已经实施了智慧的工作实践的一些组织的主管。他们的洞察和经验在案例研究中得到很好的反映，并且在整个报告都有出现。

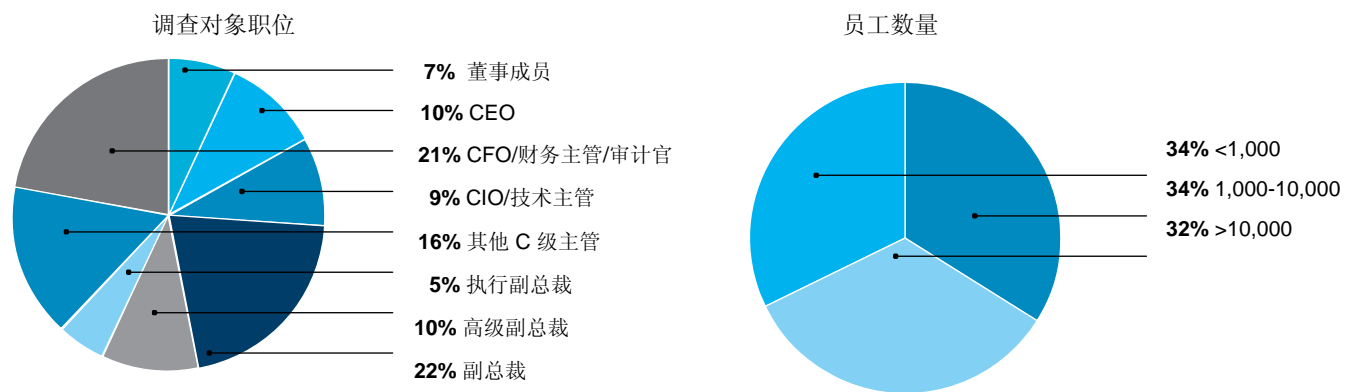


图 2：本研究获取了领先大型和小型组织高级执行主管的观点。

表现优异的企业实现了智慧运作—— 以推进增长

长久以来，由于倍受经济不景气的影响，大多数公司目前都注重于实现业务的稳定性。接受调查的主管将改进运营效率看作是他们到目前为止最高的业务挑战，而利润空间则远远退居第二位。从现在起未来两年中，他们计划将部分注意力

转移到新的产品/服务的开发及新市场的拓展上。但是，现在大多数的公司仍然未开始行动。

与之形成鲜明对比的是，那些在他们行业中领先的组织已经处于增长的位置（见图 3）。他们已经不太担心运营效率问题（可能是因为他们已经做得很好了）。相反，他们

更关注于创新和扩张。他们目前主要关注于推出新产品和服务，以及解决管理需求，因为这是与他们向新地区和市场拓展相关的。

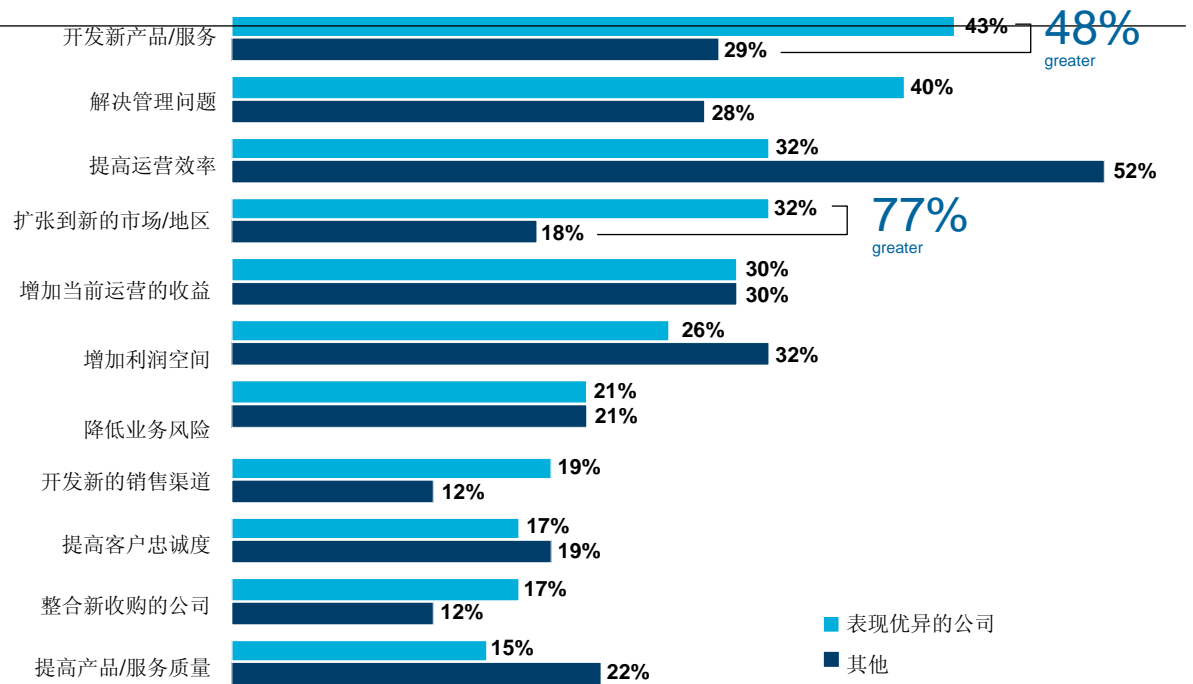
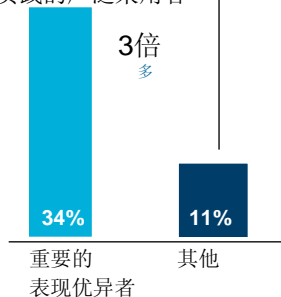


图 3：表现优异的公司已经处于增长阶段。

同样重要的是，这些表现优异的公司在他们的组织中采用了智慧的工作实践。我们发现许多表现优异的公司对于动态、协作或连接的工作实践的采用率是其他公司的三倍（见图 4）。

智慧的工作实践的广泛采用者*



*注意：所有元素中分值为“高”或“非常高”的公司至少有一个方面的智慧运作方法（动态、协作或连接）。

图 4：与其他公司相比，表现优异的公司的智慧的工作实践采用率是其他公司的三倍。

表现优异的公司领先的方面

表现优异的公司正在开发允许他们更快速地调整与响应的功能。与他们适应能力更小的同行相比，许多表现优异的公司可以在以下方面实现两倍以上成果：

- 轻松确定具有所需技术的人员
- 更快速地显示和交付符合各种目标用户需要的信息
- 更快速地培养应对条件变化的技能。

他们还建立了促进和鼓励协作、利用组织及外部涉众协作力量的工作方法。它们包括：

- 保证业务流程文档可视化，被主要涉众理解的可能性加倍
- 对直接将协作功能嵌入到流程中以改进决策速度和质量的高度重视加倍
- 保证用户对他们使用的信息进行评分和评论的可能性增加到三倍。

在所有智慧的工作实践中，表现优异的公司的最大优势在于他们能够收集决策所需的各种数据：

- 接近 30% 的表现优异的公司将不同来源的数据整合到一个有效范围中，这比其他低绩效同行多 3.5 倍。
- 类似地，他们使用实时信息进行决策制定的频率是其他组织的 2.6 倍。

简而言之，这些实践方法正帮助优胜组织在越来越不稳定且越来越复杂的业务环境中更高效地工作。如果一个组织能够按需重新配置流程和技能，那么不确定性造成的影响就变得小得多。这样越来越多的人、流程和信息就不会成为障碍，而会成为一种竞争资本。要从这种复杂性中产生新的见解、更快的进步和有价值的洞察，显然必须通过对许多来源的信息整合分析才能够实现。

我们工作方式的三个最大问题

我们询问了一些调查对象，以便确定他们在短期内的最重要的智慧的工作实践。在以人为本的实践方法中，主管们认为最重要的是在传统边界外部快速地构建技能和协作。有意思的是，他们也表示他们在这两方面的能力水平是最低的。

在与信息相关的能力方面，整合数据源和使用实时信息进行决策制定是主管们最首要的任务。他们的回复主要强调的是从目前信息流生成相关洞察的挑战和必要性这两个方面。

从流程的角度看，主管们最关注的是能够根据条件变化自动地调整业务流程。可惜，他们对自己当前这方面的能力的评估在所有方面中是最低的。他们的流程优先级清单的第二位是提升特定流程中的协作水平。

在我们根据组织的能力水平查看主管们的首要任务时，我们发现三个突出的问题——他们需要：

- 流程与技能的快速重新配置
- 更广泛的嵌入式协作
- 用于决策制定的整合实时信息。

快速重新配置——满足多种用途需要

业务流程不能再以牺牲灵活性的方式进行设计。它们必须具备足够的智能性，要能够感知条件的变化，分析替代方法，以及帮助相关人员转变方法。流程还必须能够在需要时很容易地吸收新的资源——其他部门的专门技术、业务伙伴的能力和组织内外的各种信息源。

例如，请思考一个能够基于条件变化来重新配置其供应链的制造商会具有什么样的运营优势。如果它的系统检测到可能发生的供应中断，就可以自动确定全球其他位置的替代提供商，并基于许多不同的因素推荐操作步骤。这个分析基于还能够确定选择单独供应各个组件还是以预装配子系统的方式供应会更好。

Atlas Air: 即时重新配置

Atlas Air Worldwide Holdings 是全球航空行业的一个领先提供商。作为一个拥有最多波音 747 运输机的公司，它的客户遍布亚洲、欧洲、中东、南美和美国。²

航空业务本身就是极为动态的。与其他商用飞机不同，Atlas 飞行的跳线和行程的不确定性更大些，需要在很短的时间里飞往不同的地方——通常是国外航线。为了保证飞机和货物安全准时地到达目的地，Atlas Air 必须管理复杂的运营计划，这包括许多组成部分——飞机的维护和加油，以及工作人员的给养和途中住宿。而且由于它的流程是高度同步的，出现问题就可能波及它的整个运营。

在制定运营决策过程中，Atlas 依赖于来自各种不同系统的大量信息——它本身的信息及其他供应商、客户和政府机构的信息。在早期，Atlas 曾经使用临时措施将所有这些信息整合在一起，包括对不同系统的手工测量。然而，随着 Atlas 的业务增长，它的运营决策的复杂性也随之增长，这使得它严重依赖人工判断和手工干预的缺点越来越明显。

为了降低不确定性的影响，Atlas 实现了一个业务流程管理解决方案，它提供了所谓的“受管理的灵活性”。通过使用动态整合的信息和成熟的决策支持工具，Atlas 就能够在条件发生变化时“即时”修改运营计划。同样重要的是，决策制定者能够看到某个特定决策对财务的总体影响——如是否应该调派一个航班和逾期风险手续费以适应最紧急的运输需求。

除了提高灵活性，Atlas 现在能够在各职能部门之间实现更深层次的流程优化，从而有助于显著降低运营成本。解决方案的面向服务架构也能够减少它用于整合交付伙伴所需要的成本和时间，这允许 Atlas 捕捉最新出现的市场商机。

“我们创建了一个数字化神经系统，它允许我们在不断变化的环境中对我们的运营状况进行监控和实现动态优化。我们了解在最后一刻发出另外两个货机对于财务和运营的意义。即使是风向也可能会影响我们的计划。”

Jim Barrecchia, 高级企业架构主管, Atlas Air

新一代协作——完整的，非辅助性的 大多数组织在改进传统的内部协作方面相对更成功一些。然而，对于许多组织而言，协作的范围和性质在两个主要的方面仍然是不足的：促进更多的外部协作和将协作实践方法嵌入到日常的工作流程中。

企业边界通常会成为阻碍智慧运作的人为障碍。通过扩大协作范围，许多组织就能够挖掘大量位于传统工作流程边界之外的专业知识。业务伙伴和客户都可能成为重要贡献者，帮助解决问题和提高绩效。

要达到它的最大效果，协作还必须整合到流程的结果中，允许员工在他们的工作环境中发现和访问所需要的专业知识。例如，在检查一个病人的 CT 扫描结果时，放射科医师发现她遇到了新的并发症。她不需要离开医疗图像应用程序，

就能够找到了解这个问题及其严重性的外地专家，并与之进行交流。然后，这个放射科医师就可以邀请适合的外科医生参与讨论，然后他们一起想办法治愈这个病人。

Celina：将协作变成竞争利器 Celina Insurance Group 在美国中西部提供财产和人身意外伤害保险产品。这个公司主要通过 500 多个保险代理人来销售产品。虽然 Celina 是一个相对较小的公司，只有不到 200 名员工，但是它具备与规模是它的 20 至 200 倍的对对手竞争的實力。

Celina 的主要问题是保持和增加独立代理人的忠诚度，因为这些代理人同时还在销售它的主要竞争对手的产品。几年前，Celina 决定通过将更多与独立代理人的个人直接协作引入到它的业务流程中，以此来提升它与大型保险公司的竞争力。

通过使用 Celina 外联网，代理人几乎能够在线完成他们的所有交易。而且许多交易都是自动完成的。例如，由于使用了基于规则的评分引擎，50% 的新自动保单都能够在不需保險商干预的情况下完成处理。代理人输入客户信息之后，只要客户接受条件，应用程序就将报价转化成保单，无需员工在 Celina 后端保險系统中重新键入信息。Celina 甚至给代理人的客户扩展了许多 Web 特性——即使是那些购买了竞争对手产品的客户——因此简化了独立代理人的工作流程。

但是可能最与众不同的特色和最受代理人欢迎的是 Celina 能够通过实时协作工具动态响应。当在线查看一个保单或对一个新业务进行报价时，代理人可以单击保險公司的名称而发起一个聊天会话。如果他们对一个索赔有异议，他们可以通过电子方式与相关保險理算员进行交流。

实时协作现在已经深深扎根于企业文化中——尽管许多 Celina 员工都是超过 55 岁。即时消息传递已经成为主要的交流方式，它减少了 50% 的电话呼叫（及相关费用）。通过自动化的工作流程和简化、实时的代理人交互，Celina 已经将保单的周转时间从几周缩短到几天。

通过将代理人紧密地整合到业务流程和协作工作环境中，Celina 已经占领了越来越多的市场。有清晰的迹象表示它的战略是有效的：有一个大胆的竞争对手直接打电话向 Celina 请教它是如何实现实时协作的。

“对于我们而言，实时协作是一种竞争优势。为了保持强有力的关系，我们必须保证保險公司在代理人需要时及时出现。”

—— Kim Kiefer, 应用程序开发主管, Hendricks Regional Health

无论是使用最新的社交软件工具，如博客、Wiki 和多媒体，还是更为传统的协作技术，如即时通讯和协作空间，关键在于要将这些工具嵌入到组织的日常业务流程中，在组织内外更长的价值链上延伸。那些将协作实践方法作为正常业务的一部分的组织将获得显著收益，如我们的案例“*Celina: 将协作变成竞争利器*”所介绍的那样。

Globe Telecom: 实时营销

Globe Telecom 拥有 2700 万客户，它理解自己需要什么技术来保证自己在快速增长市场中的竞争力。4 Telecom 在进入菲律宾市场的短短十年中，它的销售增长率从一位数飙升到 80%。这个市场的另一个主要特点是预付费计划的普及，其中有 90% 的移动客户选择这种方式。

与固定期限的合同不同，这种预付费模式会带来更频繁变化的用户群。每当一个预付费帐号用完时，客户可以继续使用他们当前供应商产品，也可以转到另一个供应商，或者直接关闭服务。在这种环境中，Globe Telecom 认识到它的营销手段需要更巧妙。虽然 Globe 不缺少促销手段，但是它缺少捕捉这些稍纵即逝的商机所需的信息和灵活性。

为了获得灵活性，Globe 基于面向服务的架构实现了一个服务创建和交付平台。这个解决方案整合了来自移动手持设备、通信网络和 IT 系统的数据，这允许公司发现新机会和执行快速的营销策略活动。

Globe 的第一次促销利用了面向渠道合作伙伴的新解决方案，为新用户提供现金奖励。这个促销在销售时就通过客户发送的一个激活短信消息记录下这个新用户。

整合的实时信息 —— 操作洞察力 许多组织现在不缺少数据，但是许多组织缺少用于轻松执行业务流程的整合的信息。随着流程和系统采用了越来越多的传感器和智能设备，它们会获得更多的信息 —— 天然的或人造的。业务需要一种新的战略，让这些信息都变得有意义。而信息则必须在上下文内交付给需要它的人员和流程。

这条消息不仅能确定零售商的身份，也包含为客户自动发放的促销服务包。这样 Globe 就不需要再向上级部门发送手动记录的激励信息，然后等待几个月的处理时间，从而几乎能够即时向零售商支持奖励。结果，这次促销带来 600% 的销售增长，而旧的方法只有区区 15%。

通过收集关于客户方案、行为分割、利润模拟和促销执行的信息，Globe Telecom 现在能够以一种及时强制的方式响应销售机会。当向客户促销的高速数据服务即将过期时，Globe 能够向客户提供一份个性化且具时效性的销售产品。同样重要的是，这个公司能够确定中间环节的促销是否有效 —— 如果无效，那么它会马上对它们进行修改。

通过它的灵活平台，Globe 制定新促销活动的时间和成本减少了 95% 以上，并且显著提高了吸收客户的速度。由于有了更好的洞察力和更快速的响应能力，Globe 有信心在这个充满竞争的市场中占有一席之地。

“当促销商机出现时，我们能够非常快速地响应。”

*Mario Domingo, 产品设计和开发主管,
Globe Telecoms*

使用整合的实时信息，保险公司能够在数据以亿计的索赔中发现欺骗行为，并帮助银行发现被盗信用卡。建立街道信息与办公室、车辆、监控摄像机和其他设备的联系，有助于公安部门发现和防止犯罪事件的发生。在医院，及时连接的信息有助于改进病人护理，减少等待时间和防止医疗事故。

实际上，如果能够根据实时、整合的信息采取行动，任何行业的公司都可以从中受益。想像一下，如果一个酒店能够与辅助提供商联系，收集旅客的每一步行程的信息并根据该信息采取行动，那么它所能实现的服务水平会如何。通过跟踪实际的航班状态，它可以安排第三方的豪华轿车服务准时接送客户。在机场报摊签到可以将旅行者的智能手机连接到酒店系统，自动触发基于客户位置的事件。例如，在到达酒店时，这个客户将在他的智能手机上获得欢迎信息，并被指引直接到达他的房间。在收到客户进入房间的提醒时，接待人员就会送上一个等待包，而房间服务也可以准备预先定好的用餐。通过与其合作伙伴连接的工作方式，这家酒店可以使用实时信息交付优异的旅行体验，并增加客户忠诚度。

表现优异的公司正在缩小差距

虽然表现优异的公司几乎在所有智慧的工作实践的应用上都处于领先地位，但他们并没有完成所有的目标。他们仍然有一些功能欠缺；他们仍然需要继续提高智能性。

特别地，快速进行重新配置的能力——在人员和流程方面——仍然是一个相当大的挑战，即使对于那些在行业中占据明显优势位置的公司。例如，在动态流程配置方面，

表现优异的公司当前的差距仅仅是稍微小一些而已——一般公司为 **34%**，而表现优异的公司是 **26%**。

然而，在一个特定的方面，表现优异的公司实际上完全弥合了这个差距。他们成功地整合了多个来源的数据，以便更快地作出更好的决策，虽然大多数组织在这个方面仍然只有 **17%** 的差距。

智慧运作的技术角色

技术显然是智慧运作实践的一个重要条件。但是各种组织购买了能缩小他们最严重的功能差距的技术了吗？显然还没有。

为了更好地利用整合信息进行决策制定，大约 **70%** 的组织已经在特定方面实现了分析和数据可视化技术。然而，许多组织还没有完全利用流程自动化和面向服务的架构，即使动态重新配置也是一个亟待解决的任务。分别只有 **55%** 和 **36%** 的组织部分采用这些技术。而尽管协作的重要性很高，但只有一半的组织采用了协作功能，并且只有 **35%** 在他们的组织中实现了社交软件。普遍采用水平还非常低——只有 **8%** 采用了社交软件。

主管关注哪些方面？

当我们调查那些最动态、最协作和连接最好的组织（那些已经在各个方面最大范围实现了智慧运作实践的组织）的技术配置时，我们发现了完全不同的结果。

他们中有 **9** 倍多的组织在大量使用面向服务的架构。接近 **4** 倍的公司广泛使用协作技术。事实上，在每个与智慧运作密切相关的技术领域，他们的采用率高于其他同行（如图 5 所示）。

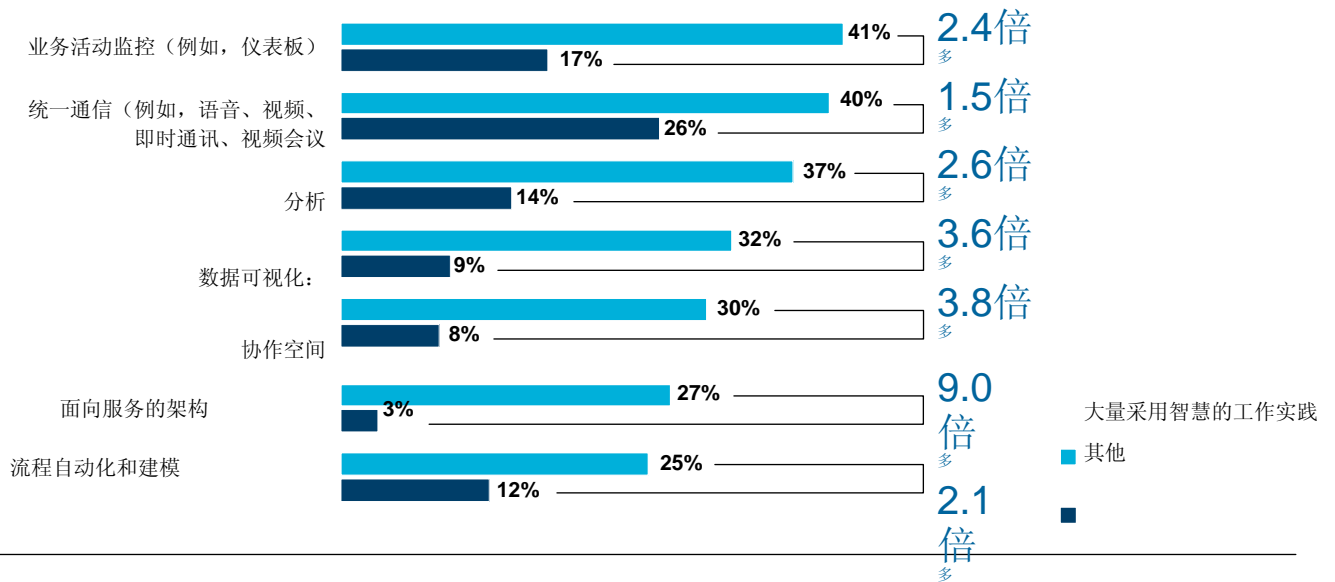


图 5: 大量智慧的工作实践的用户很可能会广泛采用支持技术。

结束语

根据全球主管们提供的信息，这个研究展示了智慧协作的价值。我们从主管们那里了解到，智慧的工作实践的目的不仅仅是提高效率，更包括促进成长——获得产生创新想法、发现商机、处理商机的能力。

但是我们也发现许多组织仍然有一些严重的能力和技术缺口，它们阻碍了更大敏捷性的实现。为了在一个复杂的快速变化且不确定的业务环境中高效地工作，各种组织需要能够：

- 快速——或自动地——对业务流程和技术进行重新配置，以解决意料之外的问题和抓住意外的商机。
- 使内部和外部协作更集中，并将它作为流程的自然组成部分，而不是额外的步骤或补充措施。
- 正确组合完整的信息与分析工具，以帮助决策者及时做出明智的选择。

将这些结果放到一个更具体的环境中考虑，您的组织的工作实践方法处于何种智慧水平？考虑下列问题：

- 您的哪个流程和系统的灵活性是最重要的？或者换种方式说，哪个方面僵化和缓慢的响应时间会损害客户满意度和为竞争对手留下更多的机会？
- 有多少创新想法是由于将正确的人员召集在一起太难或太昂贵而被扼杀的？
- 您的组织因查询与请求停留在语音邮件和电子信箱上、缓慢的订单、供应链中断和客户服务延迟而花费的实际时间有多少？
- 哪些工作流程是通过冗长的电子邮件交换完成，而这些流程通常是可以通过快速电子聊天工具完成的？
- 哪些业务流程仍然需要手动整合信息？哪些还在使用过时的信息？
- 如果有更及时更完整的信息和更复杂更自动化的分析支持，哪些重要的决定可以得到改进和加速确定？

目前的实际状况是，工作正变得日趋复杂，但是这也为我们带来的巨大的机遇。更多信息源提供了丰富的信息。专业的知识可能仅仅通过简单的单击就能够获得。复杂的软件能够通过整合、自动化、突出高价值的信息和防止代价高昂的疏忽完成更多高难度工作。这些可能性是存在的；但是要实现它们，各种组织必须制定计划和战略，确定如何设计他们的组织和业务流程才能够利用这些功能并根据洞察采取行动。

在这个正变得物联化、互联化和智能化的世界中，工作正在变得更有趣、更高效。我们期待与您的组织协作，我们需要智慧地协作。

作者简介

Nancy Pearson 是 IBM 应用程序集成中间件软件业务的全球销售副总裁。她在市场营销、咨询、技术培训和销售方面有 24 年的经验。在她的整个 IBM 生涯里，Nancy 参与了许多战略方案，也参与最近启动的涵盖多个业务的 IBM Smarter Planet 营销活动。她经常就智慧运作及其在实现智慧地球中所起作用发表演讲。Nancy 居住在 Somers, NY，您可以通过电子邮件与她联系：npearson@us.ibm.com。

Eric Lesser 是 IBM 商业价值研究院的研究主管和北美区主管。他在人力资本管理方面有着 20 多年的研究和咨询经验。他参与编著了一些著作，并在各种媒体上发表过文章，例如 Sloan Management Review、Academy of Management Executive、Chief Learning Officer and the International Human Resources Information Management Journal。Eric 居住在 Cambridge, MA，您可以通过电子邮件与他联系：elesser@us.ibm.com。

Joel Sapp 是 IBM 全球企业咨询服务部 Public Sector Human Capital Practice 部门的一位管理顾问。他在知识管理、协作、Web 2.0 和学习技术方面有 15 年的工作经验。Joel 与公共和私营部门组织一起构建学习与协作策略，并实施相关的支持技术。他是美国培训与发展协会的成员之一。Joel 居住在 Cambridge, MA，他的电子邮件是：joelsapp@us.ibm.com。



编著者

Michael Holmes, 智慧运作营销计划主管, IBM 软件部

Tami Cannizzaro, 智慧运作区域主管, IBM 软件部

Kristen Lauria, 营销与渠道副总裁, IBM 软件部

更多信息

如需了解更多关于组织如何实现智慧运作的信息, 请访问:

ibm.com/smartwork/study

我们诚意邀请您了解 IBM 商业价值研究的其他研究: ibm.com/iibv

在变幻的世界中选择正确的合作伙伴

在 IBM, 我们与我们的客户协作, 将业务洞察、高级研究和技术集中在一起, 使他们在当今快速变化的环境中获得独一无二的优势。从我们的整套方法到业务设计和执行, 我们帮助客户将战略付诸实践。我们具备涵盖 17 个行业的专业知识和遍布 170 个国家的全球覆盖力, 能够帮助客户在变化中占得先机, 并赢得新的机遇。

© 版权所有 IBM Corporation 2010

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

在美国印刷
2010 年 4 月
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家(地区)的商标或注册商标。如果这些商标和其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标注了商标符号(® 或 TM), 均代表在本文出版之际, 它们是在美国或其他国家/地区注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家(地区)也可能是注册商标或普通法规定的商标。可在网络上获取 IBM 商标的最新列表, 请查看 ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“Copyright and trademark information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用, 不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家。

注释与出处

- 1 McKendrick, Joe, “Is anyone ready to process a trillion events per day?” ZDNet.com, 2008 年 5 月 11 日。 <http://blogs.zdnet.com/service-oriented/?p=1102>, 本文阐述了“在每一秒钟, 大型公司都可以在网络的任何位置处理 10,000 到 100 亿的业务事件……按最小值计算, 就是每天几乎要处理十亿的事件——而按最大值计算, 每天要处理接近万亿的事件。”
- 2 “Atlas Air’s efficiency takes off with SOA-enabled business process management.” 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.” IBM Corporation. 2007 年 10 月。 http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCL-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en_us
- 4 “Globe Telecom: Gaining marketing agility with smart promotions.” 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 Ibid.



请回收利用