

激励员工以推动 企业发展

IBM 如何运用人力资源管理科学、分析和协作
工具打造智慧团队

IBM[®]



目录

IBM 智慧团队故事	3
人才	4
大数据中的大智慧	5
人才招聘	6
预测性人才保留	7
工作	8
IBM 的人力资源	9
社交、数据和云技术	10
云技术的灵活性与成本效率	11
IBM的技能管理	12
文化	13
社交商务：激发创新	14
社交世界	15
Think Academy（思想学院）	16
Workforce “Jams”（员工“脑力大激荡”）	17
全球参与	18
结论	19



IBM 智慧团队故事

IBM 认识到，在这个强大个体的年代，需要转变我们的工作方式。我们还意识到，我们最重要的资产——人才——必须处于变革的中心。

凭借我们在人力资源管理科学、分析、社交协作工具以及数字技术方面的知识广度、深度和经验，我们开发了“智慧团队”。这项成果以我们的员工为业务的核心，激励他们帮助我们的客户加速变革、创新、创造商业价值并保持竞争优势。我们有以下三个重点：

人才

我们需要最优秀的人才，而且我们也做到了。基于人力资源管理科学，我们的人才管理套件帮助我们理解员工的特性，也构建了驱使他们成功的招聘、发展以及留任机制。

工作

我们为员工提供技术，使其可通过网络与客户、合作伙伴及彼此之间保持沟通。我们能够发现差距以及机会，预测未来趋势，并随时随地采取行动。

文化

通过培养一个积极、投入的工作环境，IBM 有效地将企业战略和行动联系在一起，从而提高效率、生产力和敏捷性。

IBM 将以上以员工为核心的三个要素整体考量，而不是割裂看待，因此 IBM 能吸引、发展具有创新精神及以客户为中心的员工队伍，使其能快速适应商业环境的变化。



人才

我们通过人力资源管理科学以及分析技术吸引、提升敬业度、发展并留住我们最适合的人才，帮助他们开展有意义的工作。



大数据中的大智慧



对于人类行为的认知比以往任何时候都要精准。我们知道如何使员工胜任他们的工作，我们也了解到人才内在驱动力以及人类行为科学。分析能改变决策的方式。

IBM通过使用人力资源管理科学和分析技术，在重要岗位上，与其业务发展需要相匹配，吸引、激励、发展并留任最适合的员工。

从数据和分析中所得到的洞察力可帮助我们的经理人回答以下的棘手问题：

- 为什么顶尖的优秀员工会离职？
- 目前最有效的招聘技术是什么？
- 更高的员工敬业度是否能促进销售？
- 良好（good）与卓越（great）的绩效有何区别？
- 我们如何提高招聘的质量？
- 员工流失的主要特征是什么？
- 我们如何通过职务级别改善继任计划？

人才招聘

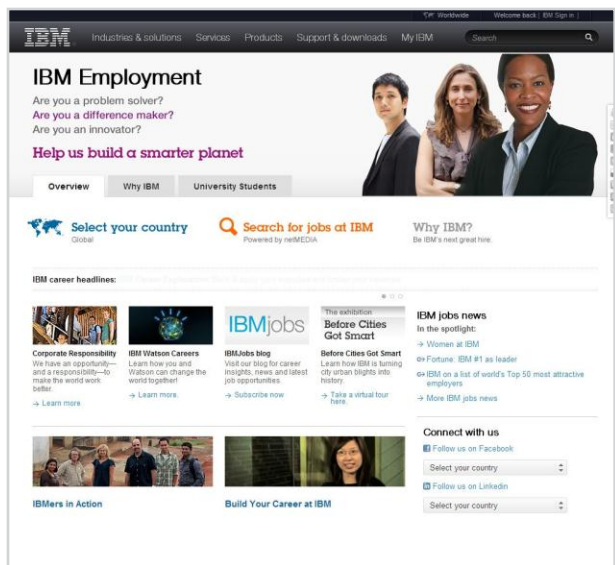


图 1 IBM 招聘网站



图 2 Soon2Blue 社区



图 3 New2Blue 社区

在 IBM，成功的人才招聘意味着通过科学、精确匹配，社交工具更快、更多地吸引合适的候选人到合适的岗位上，我们全球集成的招聘战略始于“为什么是 IBM”的企业价值定位，这些理念频繁地出现在 IBM 招聘网站、外部招聘网站以及社交媒体上。

IBM 开发并运用了软件工具包，它能为招聘团队提供全球一致的信息、创新引导、模板以及图像。我们的战略中心在于将相关的访问量引导到招聘网站上，不仅提供空缺职位，而且还教育候选人如何为 IBM 工作。

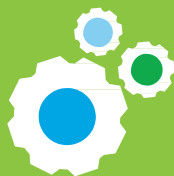
New2Blue 社区为 IBM 新员工提供了与同事快速建立联系的机会，并为其找到能帮助他们完成其工作的专家以及所需的资源。使用 New2Blue 社区之后，我们第一个月的流失率从百分之十几降到了个位数。我们通过避免流失和提高生产率及缩短实现价值的时间，大幅节约了成本。

IBM 认识到新员工入职后 90 天内流失率最高，所以创立了被称之为 New2Blue 的社交社区。

预测性人才保留

我们认识到留住优秀人才不仅能使我们保持竞争力，而且还可降低我们的流失成本。IBM 多因子分析技术利用调研和分析对人才保留产生积极影响。

开始实施



讨论将分析技术运用于稳态运营的各种可行性，并制定针对整个员工队伍的保留计划。

调研



持续地调研离职员工以找出导致员工流失的因素，从而能够采取及时的行动及理解背后的原因。

采取行动



分析总结特定风险因素，采取行动，以防止未来的员工流失，并提供对投资回报以及业务/关键职位影响；

分析



运用员工保留分析来找出可能主动离职的员工特征和概况，以预测未来员工流失。

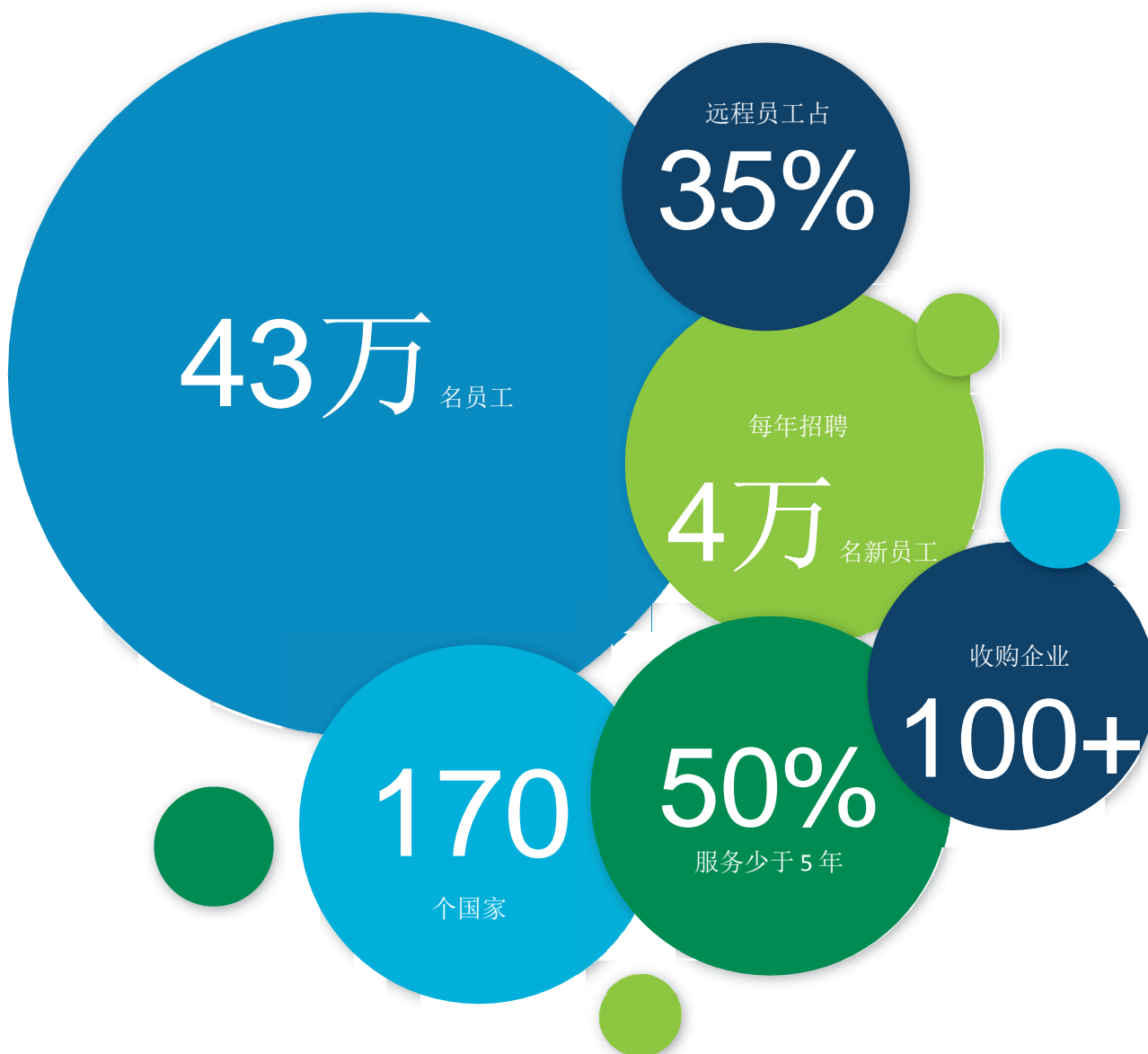


工作

我们通过将员工、客户和合作伙伴紧密联系在一起，从而创造一个相互协作的工作环境。该环境通过分析技术提供支持，使人们关联，并使之可随时随地融入其中。



IBM 的人力资源



- 全球各地 43 万名多样化员工
- 新员工、远程员工以及新招募员工占据了很大的比例
- 所有的员工通过 IBM 社交及协作工具互联。
- 互联的员工能更好地参与合作进行创新，为客户创造价值并驱动业务发展。

社交、数据和云技术

我们的工作方式在不断改变。通过移动设备获取信息越来越普及，云技术的运用提供了与传统“按承诺”交付系统无可比拟的“按需”交付的灵活性。

大数据和分析法正不断提升员工的洞察力，使我们能够在各方面（从招聘到人才培养和人力资源规划）基于可靠信息、数据做出决策。

IBM不仅拥有快速变化的工作环境的理念，而且还将之在智慧团队中予以了全新定义。

智慧团队：

- “以人为本”提高员工敬业度，从而提升生产率和品牌价值
- 挖掘数据获得新的竞争优势
- 将云技术作为业务增长的一个引擎。



云技术的灵活性以及成本效率

IBM 人力资源的转型

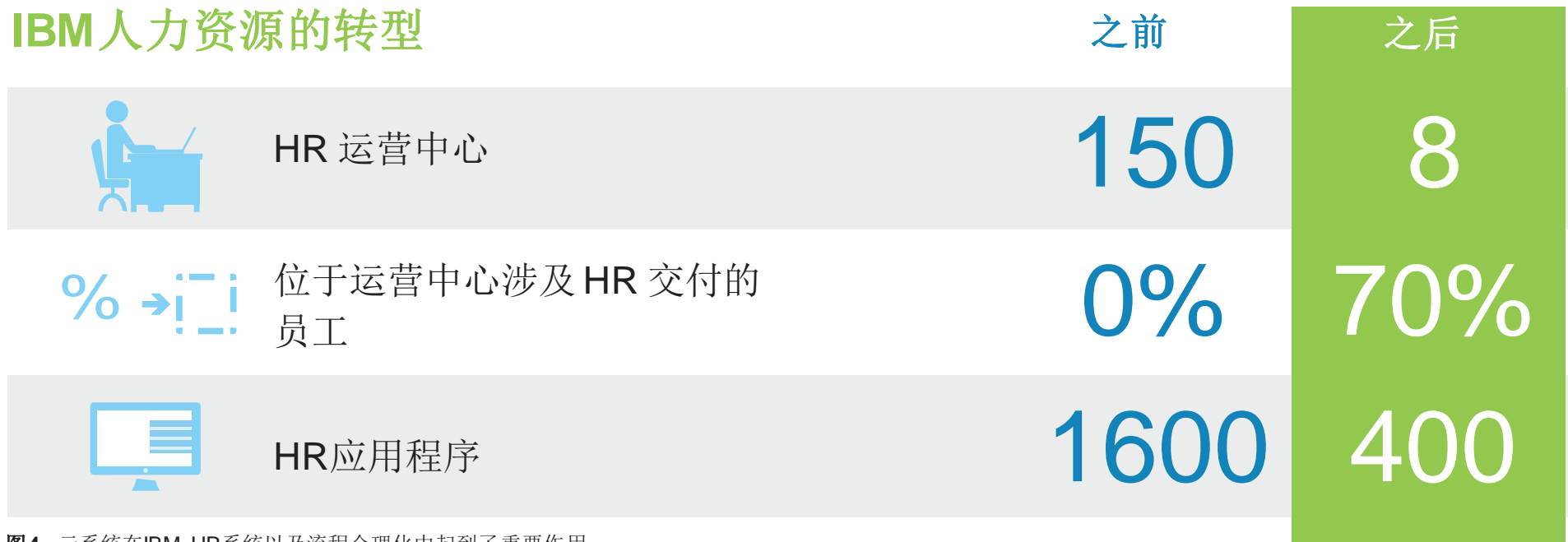


图4 云系统在IBM HR系统以及流程合理化中起到了重要作用

IBM 选择使用云技术获得更强的信息技术以及业务便利性。这帮助我们将 HR 系统的功能从简单的记录存储扩展到可随时随地提升高层员工绩效的激励系统。

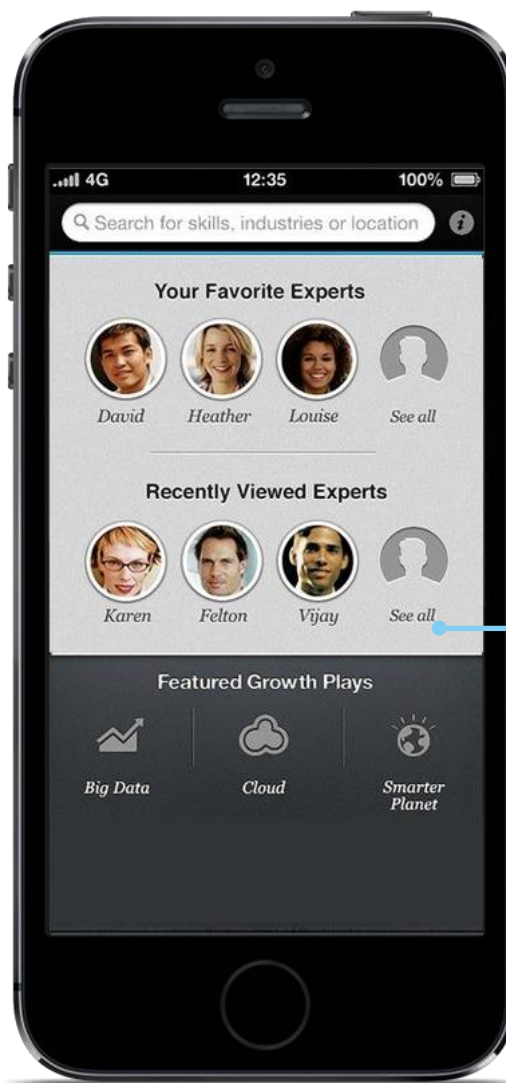
易于部署和成本低廉也是人力资源系统使用云技术的重要因素。该系统可在部署时比传统系统节约 20% 到 30% 的时间和成本，并且日常维护费用也比较低。基于云技术的人力资源转型已经成为一个使我们能够减少 HR 应用程序以及运营中心数量的重要要素。

IBM 的 Expertise（技能管理）

对于客户的专家技能需求做出快速反应使 IBM 在竞争中脱颖而出，这也促成了 Expertise 的问世。Expertise 是一款发现工具，可帮助 IBM 员工快速找到能为自己工作提供所需经验及技能的同事。

IBM Expertise 是基于在社交环境中，分享和认知同等重要的理念开发的，我们可以通过社交和分析推断员工的专业经验。

该工具从 IBM 员工完成其工作的许多场所挖掘并分析数据。IBM Expertise 基于现有的数据资源提供每位 IBM 员工经验的概况和数字描述。并根据他们的能力、经验以及网络，还有他们创作或描绘的内容不断丰富数据。



可兼容不同格式

易于使用

提高效率

多样化的数据来源

各类关键字过滤

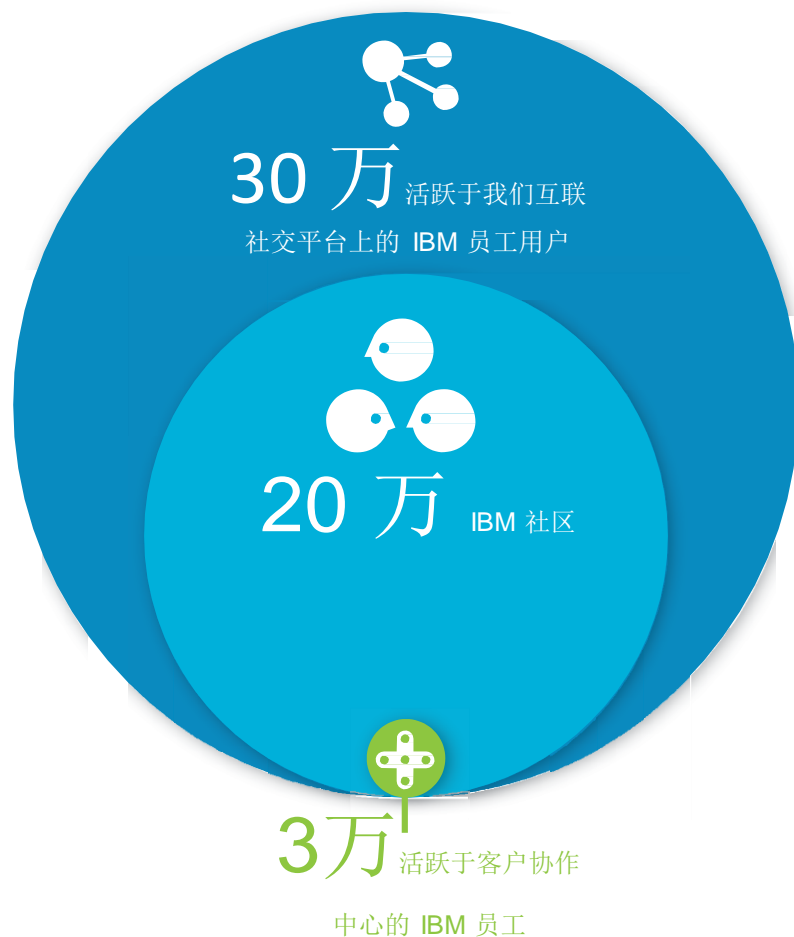
文化

我们基于共同成功愿景，依据分析技术，营造一种建立于信任、透明且响应员工需求基础上的高度敬业的工作环境与文化。



社交商务： 激发创新

社交商务的规模



社交商务的新模式是IBM转型的重点。借助于种类繁多的程序和工具如超过了30万IBM员工正在使用的社交平台IBM Connections，IBM为整个员工队伍的新型协作与创新开启了大门。现在大家无界限,大规模地共享工作经验、建议，互相学习，构建富有活力的虚拟社区。

这些社交互动帮助员工快速地学习，自信地工作并以全新的方式影响他人。这种集体智慧的结晶最终使IBM提供更多以客户为中心的产品和服务，并提高我们在预测客户需求并做出反应方面的敏捷性。IBM在社交商务环境中能够

- 通过基于专业社区整合的知识，让人们更容易学习，找到专家并获取相关信息，以积累不同的专业知识。
- 通过创建一种更多以分析为本且在每一个接触点都体现个性化的环境，优化决策和激励行动，以培养更牢固的客户关系。
- 通过重塑招聘、激励以及留住顶尖人才的方式，运用人力资源管理科学、分析和比较基准，优化员工人才队伍。

“在一个社交世界，你所分享的比你所知的更重要，你必须将之置于中心和首要位置。”

—IBM首席执行官Ginni Rometty

就管理人员而言，数字化的工作环境为团队建设和岗位管理提供了快速集成接入。招聘、入职、绩效以及社交协作能力可在同一地方以个性化的界面呈现出来，便于使用和采取快速行动。

在 IBM，数字化的工作环境是创新的催化剂，诸如社交商务、Expertise Locator（技能搜索工具）、Think Academy（思想学院）、workforce “jams”（员工“脑力大激荡”）以及Corporate Service Corps（企业服务团队）等。



Think Academy（思想学院）

“每个IBM员工，无论他从事何种工作，都需要经历这个过程。”

- IBM首席执行官Ginni Rometty

Think Academy是一种鼓励 IBM 员工学习的全新方式。该教育程序运用丰富内容激发有关战略性话题（例如云计算、分析技术、社交商务、移动科技等）的对话和创意

每个月的第一个周五被定为“思考星期五”，首席执行官 Ginni Rometty 和其他 IBM 高管以及客户也会提供一系列讲座、视频及访谈，以深化 IBM 的理念。40 多万名IBM员工可以通过各种设备随时随地地访问 Think Academy 站点。面对客户以及从事技术的 IBM 员工都有专门的学习课件，这些与战略资产及 IBM 专家的直接链接。



Workforce “Jams”（员工“脑力大激荡”）

在 IBM，我们通过被称为“脑力大激荡”以及社交媒体的方式鼓励员工参与。“脑力大激荡”是一场 72 小时的大规模活动，会邀请所有员工参与并讨论一个特定话题。这些受欢迎的活动最早是在 10 年前开展的，当时我们利用“values jams（价值观大讨论）”来强化我们的三大价值观：成就客户、创新为要、诚信负责，使之更具时代感并可用于推动我们未来的发展。

2013 年，客户体验“脑力大激荡”活动的参与人数达到了历史最高点，来自 150 个国家的超过 24.8 万 IBM 员工参与了此项活动。



2013 年客户体验“脑力大激荡”活动参与情况



全球参与



“如果财富 500 强企业中仅 100 家派出 500 名顶尖人才参与这项活动，我们即可在全球范围内部署 5 万位最优秀的领导者，以帮助解决全球社会面临的一些最困难问题，这是一项极其伟大的慈善事业。”

——Stanley S. Litow, IBM 企业公民与企业事务副总裁兼IBM国际基金会总裁

IBM 企业服务团队派遣一部分IBM的最优秀员工为一些发展中国家提供公益咨询服务，其中涉及商业、技术以及社会多个方面。他们带去了技术、科研、市场、金融、人力资源以及法律方面的相关技能，并与当地政府、非盈利社会团体以及小型企业针对经济发展、能源、运输、教育以及医疗保健方面的问题开展合作。

自 2008 年这项活动开始以来，IBM 向 34 个国家的 187 项活动派遣了来自 50 个国家的 2400 名 IBM 员工，他们完成了超过 850 项团队任务。

该项目给予了员工一个施展其专业技能的机会，为 IBM 培养了更多忠诚的员工以及具合作精神和了解各国文化的未来 IBM 的领袖。

我们的成就



IBM 帮助尼日利亚的 Cross River 省设计了可为贫困妇女和儿童提供财政、医疗保健以及文化援助的项目。



IBM 的建议使巴西的几十个儿童医院和青年中心更有效地运营。



得益于 IBM 的建议，位于南非的金融服务机构，降低了其消费贷款的不良率。

结论

智慧团队使我们能从一个全新的视角看待工作，它的独到之处在于将我们的员工置于企业的中心。我们发现敬业的员工能帮助推进变革，推动创新，创造企业价值，为我们创造可持续的竞争优势。他们也更可能加深与客户间的联系，从而推动企业业绩提升。

此外，同样独特的价值——分析法、人力资源管理科学、工作体验、社交协作、广泛丰富的经验及我们所掌握的技能，可通过智慧团队解决方案中带给我们的客户。

就像我们对自己所做的那样，我们可通过智慧团队帮助其他企业

- 设计合适的人力资源——吸引并发展合适的人才
- 灌输适合的文化
- 以全新的方式完成工作，通过涵盖员工、客户和合作伙伴的网络加速价值创造

提升员工敬业度从而推动企业发展，这就是智慧团队的意义所在。

更多信息

了解如何打造智慧团队，请致电：

IBM 大中华区智慧团队解决方案团队：+86-10-82456901

或访问：ibm.com/software/cn/smarterworkforce/





© Copyright IBM Corporation 2014

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

Produced in the United States of America
August 2014
All Rights Reserved

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked

on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

