

2008年3月

打造一支高适应性人才团队：对CIO的重要启示



目录

- 2 简介
- 3 *IBM 2008全球人力资本研究*
- 3 *促进员工适应能力的发展*
- 6 *通过人才团队分析推动增长*
- 8 *打造一支21世纪的人才团队*
- 10 *在充满巨大变革的时代保持领先*
- 11 *IBM如何为您提供帮助*

简介

当今时代，一名成功的CIO必须像技艺高超的杂技师那样能够通过不断推出新一代的新技术来对不断变化的众多业务需求进行平衡。在这种艰难的环境下，有关劳动力的问题有时被忽视就不足为奇了。然而，事实证明，对人力资本问题的忽视是一种目光短浅的做法。我们认为，为了在当今全球快速变化的环境中保持竞争力，在培养并支持高度适应而且训练有素的人才团队的过程中，CIO们应该扮演关键的角色。

IBM开展的2008全球人力资本研究¹对企业更有效地对人力资本进行招募、配置和投资方面遇到的挑战做了调查。来自全球众多企业的人力资源(HR)高层管理人员参与了此次调查，他们对企业如何应对随着全球化、人口结构变化以及竞争加剧而出现的劳动力问题提出了新的深层洞察。研究得出的结论是：打造一支高适应性人才团队不仅对解决这些问题，而且对推动整个企业的发展和 innovation 来说都是至关重要的。

对CIO来说，调查对他们有两大重要启示。打造一支高适应性人才团队需要广泛的技术和工具来深入洞察整个人才团队的情况并提高其生产力。作为这些资源的提供者，IT部门在确保各部门能够充分利用整个企业的技术和功能方面起着关键作用。同时，CIO作为IT人才团队的领导可以从调查结果中获得启发，来提高IT部门的工作效率。随着技术在业务战略支持方面的重要性越来越高，打造一支高素质的IT人才团队对CIO以及整个企业来说都是一项核心任务。

摘要

IBM 2008全球人力资本研究

来自全球超过40个国家的400多名人力资源高层管理人员参与了这次针对对劳动力转型进行的结构性访谈。接受访谈的参与者来自不同行业、世界各地的私营、公共和非盈利组织。这些组织的规模从不到1,000名员工到超过50,000名员工不等，收入从不到5亿美元到超过250亿美元不等。绝大部分访谈来自现场采访，其余为电话采访。

研究结果显示，有四大核心问题需要引起整个企业（包括人力资源和IT）高层管理人员关注，它们是：

- 打造一支高适应性人才团队
- 通过人才团队分析推动增长
- 发现，培养并留住人才
- 为领导人的更替做好计划

促进员工适应能力的发展

无疑，要想在竞争激烈而且快速变化的全球市场中获胜，企业必须具备应变能力。然而，在被调查者当中，只有14%的人认为他们的团队具有很强的适应业务环境变化的能力。这就引出一个关键问题：这些“适应能力非常强”的企业与其它企业到底有何不同？

研究发现，那些员工具有高度的变化适应能力的企业具有三个共同的特点：首先，企业领导人善于预测未来的技术需求。其次，企业人员能够发现并找到所需专业人才。第三，员工善于在整个企业范围进行协作，突破部门、时区和文化界限，增强个人或团队间的沟通。

成功的企业善于预测未来的技术需求，提供各种方法和措施发现并找到专业人才，并积极参与整个企业范围的合作。

摘要

CIO能够倡导对协作为业务带来的好处，为协作提供所需的技术，并帮助营造一种鼓励并奖励协作的企业文化。

Web 2.0技术使员工无论身处企业何处都能发现相关专业人士。

如何借助这三项异于他人的优势来快速提高员工的适应能力，需要的不仅是一系列的人力资源计划。诚然人力资源部门会领导技术需求的预测，但专业知识定位和协作都要求IT部门对协作工具和技术进行确定和部署，例如，即时消息，统一通信，社交网络及其它Web 2.0应用。在这些领域CIO将可扮演主要角色，通过倡导与C级领导人的协作（包括整个企业范围的协作和IT部门自身的内部协作）能够为业务带来的好处来实现企业转型，提供可以用于日常工作流程的协作工具并积极营造鼓励协作的企业文化。

例如，专业知识定位技术已经成为企业集结具备特定知识和技术的员工共同解决新挑战的重要工具。为了帮助管理层以最佳组合组建团队，CIO们可以与人力资源部门合作实施一套专业技能定位系统。若想具备这种能力，人力资源部门必须开发一套正式的技能管理流程，使企业可以轻松地跟踪管理具备特定能力和认证资格的员工。这项任务的关键组成部分是开发一个定期对员工的描述性信息进行更新的规程。

通过这些初步的措施，CIO可以率先在社会网络或Web 2.0技术的基础上实施专业知识定位技术，例如，员工名录，员工概况信息，简历库和技能跟踪数据库。所有这些技术都有助于帮助企业确定哪些员工具备企业需要的技能和专业技术。个人网页，网站标签和博客都是员工们展现他们与客户和同事之间的联系以及专业技能的好途径。员工们可以在几乎不受外界干预的情况下轻松对其进行更新；而且，它们还能加强热点话题的曝光率，这是通过一般的结构性技能分类所无法做到的，因此，这些工具具有特殊价值。一流的专业技能识别系统还可对各种内容存储库进行深入挖掘，不仅能够帮助企业发现具有特定知识或技能的人才，而且还能对如何通过最短的社会途径联系上他们提供指导。

摘要

阻碍协作的主要因素来自文化和思想，而不是技术。

确保协作工具安全、便于使用而且可靠，对说服人们使用协作工具方面帮助很大

在打造一支高适应性人才团队方面，除了专业知识定位之外，协作是另外一个关键问题。从技术角度来说，CIO们可以在整个企业范围率先为协作技术提供平台和技术支持。然而，除了进行应用推广外，CIO们还必须从全局角度了解员工的工作方式，建立一个易用的满足所有员工需求的解决方案（见图1）。根据研究结果显示，影响协作的第四个障碍就是技术缺乏，包括缺乏有关组织和文化方面的技术，例如，数据孤岛，时间不足，绩效衡量标准不统一，这些所占的比重都很高。就像一家医疗护理机构的领导力开发主管在调查中表示的：“在我们这里，文化和思想是我们阻碍合作的实际因素。技术已经有了，或者说很快就有了，但是让员工理解协作的重要性并利用这些工具仍然需要时间。”确保协作工具安全、便于使用而且可靠，对说服人们使用协作工具方面帮助很大。人力资源、IT和业务线领导可以通过设立绩效衡量标准以认可协作活动的价值，以及通过正式和非正式的奖励机制以认可并奖励跨部门协作这两种方式共同向员工传达这样一个信息：协作是一个关键的业务战略。

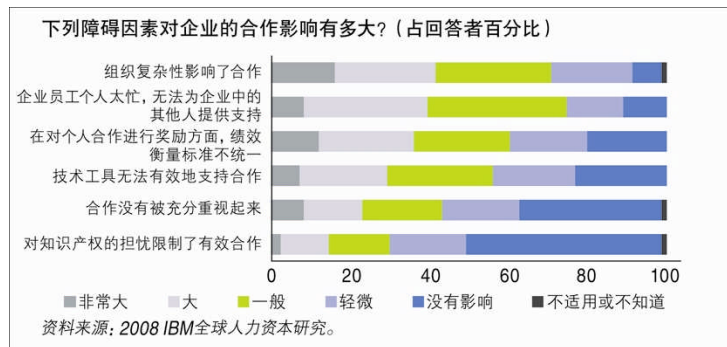


图1 CIO们通过提供便于使用的技术，在帮助企业消除协作障碍方面起着关键作用。

摘要

CIO们可以通过鼓励企业设立非正式虚拟实践社区的方法对协作进行宣传。

企业可以通过“Jam”技术深入了解利益相关者的情况，提高员工的参与意识以及认可程度。

IT负责人可以带头在自己的部门对协作进行宣传，尤其是在许多IT部门正在变得越来越分散但仍然需要加强与员工、外部合作伙伴以及承包商的合作的情况下。通过类似wiki这样的协作技术为虚拟团队提供支持，能够更有效地对全球项目进行管理并且在全球范围共享深刻洞见。其它步骤可能包括虚拟实践社区提供的支持，这些虚拟实践社区是员工在IT部门内部和整个企业范围内围绕共同的兴趣或专业知识而形成的。这些社区往往能够通过一些有价值的捷径来快速解决问题，还可以以论坛的方式让企业员工对其它员工的贡献做出评价和认可。此外，他们还可帮助企业开发和宣传最佳实践，帮助企业保存一些重要内容。

在更大范围内，通过采用类似IBM Jam（即兴大讨论）沟通方法这样的技术能够促进整个企业基于某个事件的合作，例如联合国2006年全球城市论坛的HABITAT Jam。Jam能够充分利用各种协作和文本分析技术对来自全球员工思想和创意进行启发、捕获和分析，加强在整个企业范围内对员工想法和创新的了解。例如，UN-HABITAT Jam通过Web在72小时内将来自全球158个国家的39,000名参与者连接起来，让大家在全球范围内对有关第一世界国家以及来自全球某些最贫困国家成千上万人的城市居住环境问题意见进行共享。Jam技术能够让企业了解到众多利益相关者的见解和预测力，同时提高员工参与协作的意识以及他们的认可程度。

通过人才团队分析推动增长

随着企业通过开发新产品和扩张新市场而快速成长，贯彻相应的政策将员工技能与企业的业务重点统一起来将成为一项关键的考虑因素。例如，一

摘要

目前只有很少的企业通过诸如每位员工创造的营收这样的衡量指标对人才团队的生产力进行跟踪。

CIO们可以通过与人力资源部门紧密合作在整个企业范围对人力资本管理系统进行整合，以便发现人才，制定招聘计划，并对业绩进行评估。

家中等规模的医疗护理机构设立了一个人员分类系统，对员工的技能、岗位角色和项目分配情况进行跟踪。因此，该公司能够根据需求对资源进行部署，以更加节约成本的方式为项目配备人员。同时，该公司开始对未来3到5年期间可能出现的各类项目数量进行评估，并根据项目类型对各类角色的人员进行分配。由此得出的分析结果能够帮助公司更准确地对需要招聘多少人员进行预测。

然而许多人力资源管理者表示，他们缺乏足够的有用信息来进行战略决策。在2008全球人力资本研究中，只有6%的被调查者认为他们在利用人力资本数据和信息进行劳动力决策方面做得非常有效。研究还发现，虽然许多企业目前正在采用一些相对比较容易跟踪的衡量指标（例如，员工的更替），然而只有很少的企业目前正在采用诸如每位员工创造的营收或者员工利用率这样的衡量指标，而后者能够更深入地洞察人才团队的生产力。

为了促进更好的决策，人力资源部门必须制定一套相关的衡量指标，然后与CIO一起对数据源的质量进行检查，确保数据源有高质量，能够反映企业需要的衡量指标，能够持续得到更新并且可以通过数据仓库和Web 2.0接口获取（见图2）。CIO们可以与人力资源部门紧密合作，在整个企业范围对人力资本管理（HCM）系统进行整合，在参考销售和财务部门信息的基础上对员工个人信息进行汇集，以便发现和招聘人才并对招聘进来的员工进行业绩评估。通过这种方法，CIO们能够在考虑当前和未来人才需求、员工生产力以及资源可用性的基础上，为更加有效的人才团队发展战略铺平道路。

摘要

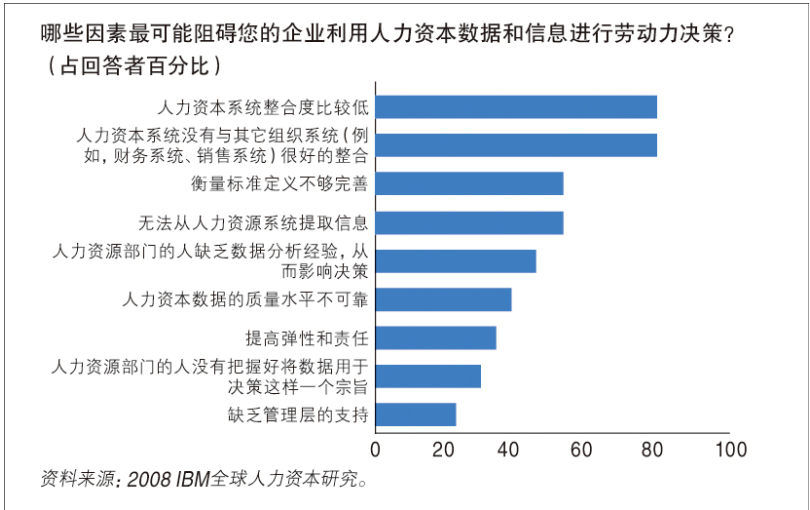


图2 CIO们可以通过与人力资源管理部门紧密合作, 开发并发布可以加强劳动力决策的可靠数据。

打造一支21世纪的人才团队

对招聘、业绩管理和全球人才团队的发展需求进行管理再也不能仅仅是几张电子表格和独立的应用程序所能解决的问题。相反, 企业目前正在向众多软件提供商寻求帮助在发掘各地的人才, 确保报酬和福利的一致性, 甚至为员工提供远程学习以应对关键资质认证及合规事宜。CIO在这方面的角色很重要, 他们需要对这些系统进行管理, 确保对各种数据源进行适当程度的整合。

除了为人才管理架构提供支持外, CIO们现在的重点放在员工招聘和保留战略上, 为未来打造一支更加成功的IT人才团队。随着团队的成熟, 许多资深的IT员工很快将进入退休年龄, 这些熟悉公司系统的人的退休, 对公司来说是一笔知识财富的损失。对任何企业或IT部门的未来发展能力而言, 人员更替计划都是必不可少的。这很可能包括为年长的工人提供灵活的工作安排, 赋予年轻、具有高潜力的员工以更大的责任。这两种方法都能为平稳的新老人员交替计划打好基础, 充分发挥多代员工的技术优势。

企业希望IT部门能够帮助企业发现位于各地的内部人才, 确保报酬和福利一致, 并为员工提供远程学习以便应对关键资质认证及合规事宜。

对任何企业或IT部门的未来发展而言, 人员更替计划都是必不可少的。

摘要

CIO们应该对他们当前的IT战略进行检查，预见未来几年可能需要哪类技术和专业知识。

通过制定领导者发展战略和建立“成功指示板”，CIO们能够在人员接替规划中做到有备无患。

明智的CIO们会采取主动措施，通过对他们当前的IT战略进行检查以及预见未来几年可能需要哪类技术和专业知识，对这些即将到来的新情况做好准备。他们应该在对IT人才团队的构成情况进行评估时着眼于发现他们技术上存在的差距，并确定员工退休会不使技术流失。他们需要在IT人才团队内对关键的衡量指标评估结果进行检查，确定这些评估与生产力以及保留人才之间的关系。他们应该为自己的员工安排相应的学习机会，了解IT部门内的员工如何更新他们的技能。最后，他们可以为IT工作人员制定一个“成功指示板”，制定领导者发展战略以及部门内的继任接替计划。

虽然人力资源部门可以和IT部门合作开展这些活动，但IT领导团队应该负责开发并实施一个全面的人才管理模式。虽然企业在招聘、资源部署、培训、职业生涯规划等方面有各种各样的计划，但CIO和IT领导团队绝对有责任将这些计划纳入一个统一的计划，以便在最大限度上发挥他们在人力资本方面的投资效能。

例如，英国一家保险公司发现自己的IT部门的成本高于行业一般标准，内部员工对IT部门的工作不满意，员工士气低落。为了解决这些问题，公司对其IT运作模式、新流程的开发和角色部署、与IT专家的沟通和奖励机制做了重新设计。通过这些措施，该公司能够更快地利用自己所需的技术和专业知识，将当前的项目与员工个人的技能和发展需求结合起来，对业绩优胜者予以肯定。通过采用整合的方法对人才团队进行管理和开发，该公司的员工敬业程度大大提高，整个企业的工作效率也显著改善。

摘要

75%以上被调查的人力资源领导者表示，培养企业未来领导者的能力是他们最关心的问题之一。

在充满巨大变化的时代进行领导

2008全球人力资本研究发现，人力资源高层管理人员面临这样一个巨大的隐忧：为企业培养未来领导者的能力。全球75%以上的企业表示，这是有关他们核心能力培养的问题之一。对未来领导者技能进行培养的能力对CIO来说具有重要的启示作用。向新兴经济领域扩展，加强与外部IT合作伙伴的合作，不断变化的团队构成情况，使得领导力问题被IT部门提上了议事日程。在当今业务机构日益分散的环境下，如何在兑现重大计划和实现项目目标的同时充分调动全球各地不同业务部门的工作积极性，并打破传统组织界限实现外部合作，已经成为未来IT领导者的一项非常重要的技能。

为了满足这些不断变化的需求，CIO应该对众多选项进行考虑。通过了解全球各地员工的领导潜力，而不是只在传统区域内部对员工的领导潜力进行考察，企业在制定人员更替计划时就能做到游刃有余。举个例子来说，一位很有发展潜力的员工目前正在巴西负责一个海外开发中心的工作，虽然他有能力领导IT部门的其它工作（甚至整个企业的业务），然而如果不深入了解此人的个人兴趣、职业发展需求和未来的选择，那么此人很可能就被企业忽略掉了。而且，CIO应该寻找机会，通过实际学习、指导和轮岗计划，让初级人才能够有机会与企业其它部门的高层管理人员接触，为企业培养下一代领导者。不仅这些正在成长中的领导者会从这些接触和培养中获益，IT部门也会从这些全面发展且能更好地融入更大组织的人才当中获益。

CIO应该寻找机会，通过实际学习、指导和轮岗计划，为企业培养下一代领导者。

摘要

IT部门可以首先充当试点部门的角色，促进协作，建立虚拟团队，促进实践社区的建设，然后在更大范围内进行推广。

IBM如何为您提供帮助

作为一家已经对自己的人才团队实现转型并持续与全球客户合作提高他们人力资本效率的公司，IBM对提高员工业绩的流程以及其中存在的潜在风险了如指掌。凭借广泛的经验，IBM将一系列深层次的最佳实践汇集起来，为CIO们在整个企业范围以及IT部门内部实施和支持劳动力转型战略提供指导。在IBM全球企业咨询服务部的人力资本管理实践内，除了与企业的其它部门在劳动力工作效率、学习与培养、知识管理与协作，以及人力资源战略和技术问题方面开展合作之外，我们还拥有通过与CIO合作来提高IT部门效率的丰富经验。

凭借自身在软件、研究以及全球企业咨询服务部的人力资本管理实践优势，IBM在人才团队分析领域也处于领先地位。此外，可扩展和定制的IBM Lotus软件通过全面的web 2.0技术为企业协作提供支持。

更多信息

若想了解IBM如何与企业在全球范围开展合作，帮助企业打造具有更高适应性的人才团队，请与您的IBM代表或IBM业务合作伙伴联系，或者访问：

ibm.com/cio

若想获得《2008全球人力资本研究》副本，请访问：

ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html



©BM公司版权所有，2008

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
U.S.A.

美国制作
2008年3月
保留所有权利

IBM、IBM 标志和Lotus是国际商用机器公司在美国、其他国家（或两者同时）的商标或注册商标。

其他公司、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

此出版物中所提到的 IBM 产品或服务并不意味着 IBM 打算在所有 IBM 开展业务的国家提供这些产品或服务。

- 1 “高适应性人才团队DNA大揭秘：2008全球人力资本研究”。IBM 全球业务服务部。2007年9月。
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html>