

IBM 全球企業諮詢服務事業部

IBM 商業價值研究院

全新的工作方式

領導者的見解



IBM 商業價值研究院

IBM 全球企業諮詢服務事業部透過 IBM 商業價值研究院，根據事實提出策略分析，解決資深企業主管的重要公營事業及私人產業問題。這份高階主管報告是由研究院的研究團隊，依據深入的研究資料製作而成，同時展現 IBM 全球企業諮詢服務事業部持續致力於提出各種分析與觀點，以協助企業實現商業價值。詳細資訊請洽詢本文作者，或電郵至下列信箱：iibv@us.ibm.com。

作者：Nancy Pearson、Eric Lesser 及 Joel Sapp

值回票價 - 以更有智慧的方式工作，收事半功倍之效。根據 IBM 商業價值研究院最近的研究顯示，表現成績大幅超越同業的組織，往往較積極尋求新的工作方法，採用動態、協同且互連的工作方式，在不斷變動的環境中有效完成工作。然而，大部分的組織都尚未能夠完成這些企圖。無論是表現領先還是落後的組織，都可從本研究獲得重要的方法及技術分析，可徹底改變工作的本質。

由於商業環境日益複雜，而且不斷變動，組織面臨很大的壓力，必須以快速、節省成本且有效的方式完成工作。工作方法的根本機制已經重新定義。

「工作」不但不再受限於工作同伴的鄰近性或時區，而且還涉及範圍更廣泛的「人員」，除了員工、供應商及合作夥伴之外，還有客戶、自由工作者，以及功能日益強大的智慧型裝置及互連系統，這些全部都靠跨越組織、時間及距離的商業程序緊密相繫。

透過不斷研究及全球大小企業的參與，我們找出 15 種工作方法，以更動態、協同且互連的方式完成工作；我們稱之為智慧型工作方法。

為了瞭解組織如何利用這些新的工作方法，以及這些方法如何促進企業表現，我們針對全球 275 位以上的資深高階主管進行意見調查。分析結果揭露多項重要發現：

- 相較於表現較差的同業，領先的組織使用大量智慧型工作方法，不止是為了提高效率，而且是促進成長。
- 在所有的組織中，阻礙提升敏捷性的三大顯著能力落差如下：處理程序及技術重新配置；更廣泛且進一步內嵌的協同作業；以及整合式即時資訊，可供決策之用。
- 最為動態、協同及互連的企業已廣泛採用特定技術，讓智慧型工作方法切實可行。

隨著變化腳步加速，以及商業複雜性加遽，組織要如何才能脫穎而出？我們相信答案就在於工作方法 - 不在於工作有多努力，而在於工作有多有效。這些走在同業前頭的企業，敏捷性都足以快速適應環境變化，而不是在後面追著跑。他們控制廣泛協調者網路的集體能力，而不只是內部員工。無論員工來自何方，都可隨時隨地準確存取所需資訊及專業知識。

很顯然，這些智慧型工作方法不僅蘊含無窮潛力，而且垂手可得。如同本研究及支援的案例研究所示，企業已經取得進展並且開始獲得回報。

複雜且無常世界中的敏捷工作區

工作快速生成。在忙碌的營業日，大型企業得管理為數近一兆的商業事件，^[1] 而這項任務必須在不斷變動的商業環境中完成。雖然組織一直都在對抗景氣起伏、市場需求變動、不斷提高的客戶期待及意外競爭，但在最近這幾年，這些商業變動更加快速極端，甚至牽一髮動全身。問題在於：完成工作所需的資源（員工、商業程序、資本資產及工具）過於靜態及僵化，以致於因應速度不夠快。

工作的複雜性日益增加；商業程序涉及的部門越來越多；涉入的當事人越來越廣，責任由組織內外的人共同承擔。此外，過去的跨國企業已快速搖身變成全球整合企業，工作分配涉及全球人力。

現今的工作也仰賴許多不同來源的資訊，包括不斷增加的感應器及智慧型裝置，這些設施能夠監控幾乎所有的實體或數位系統。雖然資訊豐富，但是也正因為如此，員工越來越難找到所需資訊。

組織如何以更有智慧的方式工作？

我們透過與全球客戶的互動，發現多種方法可提升組織的敏捷性。這些新方法主要分成三大類（請參閱圖 1），讓組織變得更加：

- **動態** - 針對商業狀況變化快速調整
- **協同** - 整合內部及外部的資源，以分享見解並解決問題
- **互連** - 啟用資訊存取，不受限於時間、距離或組織系統不相通。

	人員	處理程序	資訊
動態	<ul style="list-style-type: none"> 輕鬆尋找人員、使用技術，以因應目前的需求及狀況 快速建立及建置跨學科技術，以因應現今的商業動態 	<ul style="list-style-type: none"> 自動重新配置處理程序，以反映變動的商業狀況 建立機制，讓商業程序負責人主導及管理由規則控管的商業程序 	<ul style="list-style-type: none"> 提供及顯示資訊，以因應不同群眾的需求 根據不同的情況，自動識別相關的資訊
協同	<ul style="list-style-type: none"> 讓組織內的討論能很方便進行，以促進發表見解並提升生產力 善用企業外部的人才 	<ul style="list-style-type: none"> 讓相關作業人員能夠查看及理解程序文件 在商業程序中納入協同作業功能，以提升決策的速度及品質 	<ul style="list-style-type: none"> 容許個人加註及評價資訊
互連	<ul style="list-style-type: none"> 讓人員能夠提升工作效率，不受位置、時間或裝置所限 	<ul style="list-style-type: none"> 跨組織新建活動，且緊密連結現有活動，藉此更有效完成工作 	<ul style="list-style-type: none"> 擷取及運用由人員或儀器觸發的即時資訊 整合多重來源的資料

圖 1：智慧型工作方法可提高組織的敏捷性。

但在日常工作中，這些方法的普及程度如何？採用者實現了何種成果？這些方法如何影響企業績效？在支援這些方法時，技術扮演何種角色？

為了探索這些主題，我們針對全球 275 位以上的高階主管進行意見調查，這些高階主管都是公司業務單位及 IT 部門的資深領導者。此外，我們還對公司已應用智慧型工作方法的高階主管進行深度訪問。

研究顯示幾個有趣的發現：

- 相較於表現較差的同業，表現領先群倫的組織使用大量智慧型工作方法，不止是為了提高效率，而且是促進成長。
- 對於大部分的組織來說，妨礙適應變動環境的主要原因，在於以下三大領域能力不足：處理程序及技術重新配置；更廣泛且進一步內嵌的協同作業；以及整合式即時資訊，可供決策之用。
- 最為動態、協同及互連的企業已廣泛採用特定技術，讓智慧型工作方法切實可行。

研究方法

本調查包含 289 位受訪者，職位為副總經理以上，在各自公司內擔任重要的業務或技術領導角色（請參閱圖 2）。受訪者任職於各種行業及公共部門，29% 來自亞太區、36% 來自美洲，另外 35% 來自歐洲、中東及非洲。

在分析意見調查資料時，我們檢驗一般受訪者及「表現領先者」之間的差異，表現領先者是指其公司的表現大幅超越同業者，佔總樣本的 16%。另外，對於動態、協同且互連的企業，也就是報告指出大量實作智慧型工作方法的公司，我們特別檢驗因應模式。

為了完成意見調查分析，我們特別針對已經實施智慧型工作方法的組織，訪問其領導者。他們的見解及經驗反映在個案研究中，另外本報告也不時引述他們的談話。

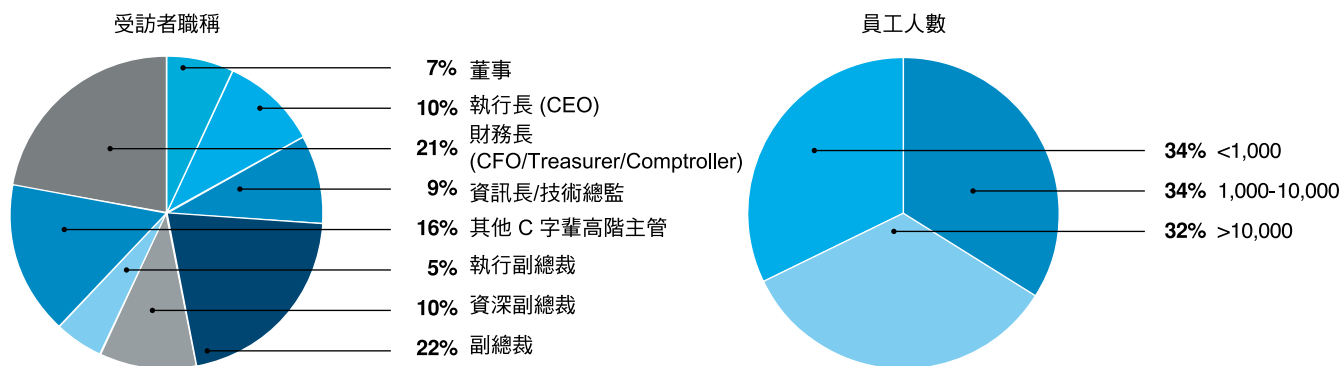


圖 2：本研究針對在大大小小組織中擔任領導者的資深高階主管，汲取其觀點及看法。

表現領先者致力於智慧工作以促進成長

數十年來仍然受經濟大蕭條的困擾，大部分的公司目前都致力於穩定業務。受訪的高階主管將提高作業效率列為首要的業務

難題，遠遠高於排名第二的創造利潤。高階主管計劃兩年之後將注意力轉移到開發新產品/新服務，以及進軍新市場。但目前大部分的企業仍舊守株待兔。

相形之下，表現領先同業的公司則已經做好創造成長的準備（請參閱圖 3）。或許因為在這方面已經很卓越，因此他們不太擔心作業效率，反而比較關切創新及擴充。他們目前集中於

導入新產品及新服務，以及因應法規要求，與進軍新地區及新市場相關。

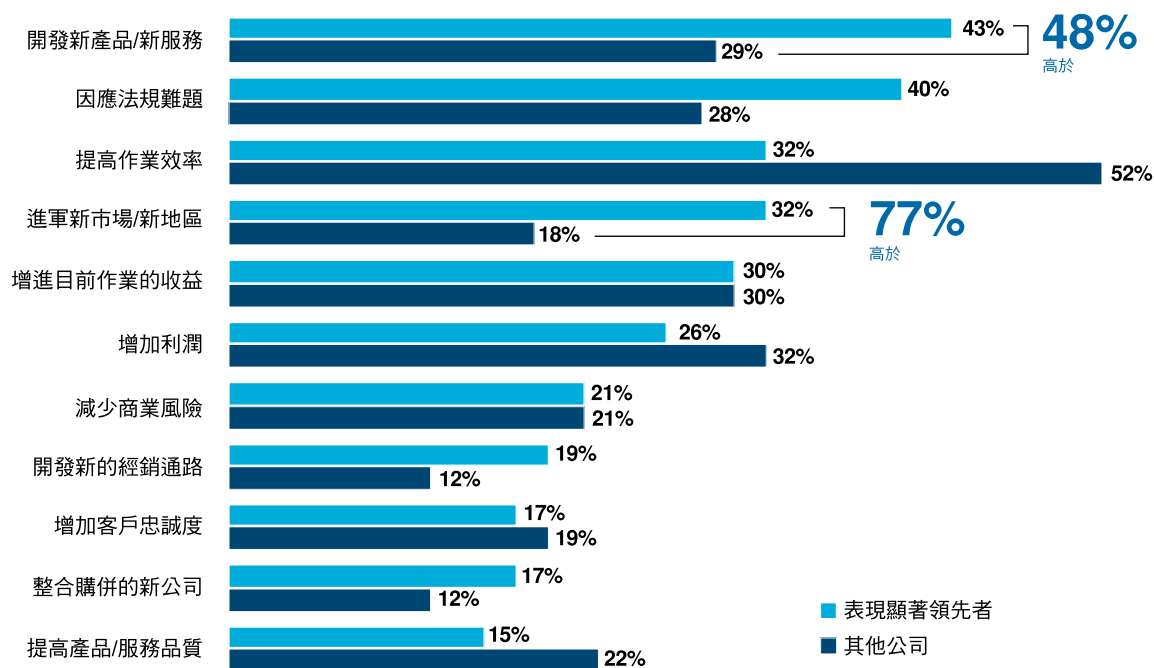
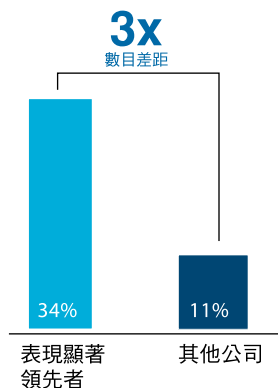


圖 3：現在表現領先者已經做好創造成長的準備。

而且，這些表現領先者已經採用智慧型工作方法，為創造成長做好準備。我們發現在表現領先者中，已大量實作動態、協同或互連工作方法的比例是其他公司的三倍（請參閱圖 4）。

智慧型工作方法的廣泛採用者*



*附註：在多個智慧型工作維度（動態、協同或互連）的所有元素中，回答「高」或「很高」的公司。

圖 4：在表現領先者中，採用智慧型工作方法的比例是其他公司的三倍。

表現領先者的優勝之處

表現領先者正在開發能力以快速調整及反應，比例是其他適應能力較低之同業的兩倍以上，表現領先者可以：

- 輕鬆找出擁有所需技術的人員
- 顯示及提供資訊，以因應不同群眾的需求
- 快速建置技術以因應不斷變動的狀況

此外，表現領先者還運用組織內部及外部利害關係人的集體力量，建立工作方法，以促進及鼓勵協同作業。具體來說，表現領先者：

- 能夠讓主要業務相關人員能夠查看及理解程序文件，比例是其他公司的兩倍
- 能夠在處理程序中直接加入協同作業功能，以提升決策速度及品質，比例是其他公司的兩倍以上
- 能夠讓使用者評價及註解所使用資訊，比例是其他公司的三倍

在所有的智慧型工作方法之中，表現領先者的最大優勢是能夠整合各種資料以利決策：

- 近 30% 的表現領先者表示大幅整合不同的資料來源，比例是表現較差同業的 3.5 倍。
- 同樣，表現領先者運用即時資訊決策，頻率是其他組織的 2.6 倍。

簡而言之，在日益變動及複雜的商業環境中，這些方法不斷協助表現領先的組織提升工作效益。組織可隨意重新配置程序及技術時，不確定性就不再是個問題。而越來越廣泛的人員、處理程序及資訊網路則變成具有競爭優勢的資產，不再令人沮喪。唯有整合分析許多資料來源，才能從複雜性創造新鮮的想法、寶貴的見解，並加速進展。

三大工作方法落差

我們請受訪者指出哪些智慧型工作方法是短期內最優先的重點業務，同時評估目前在這些領域的能力水準。在以人為本的方法中，高階主管認為最迫切的需求是快速建立技能，以及超越傳統界限，與外部協同作業。有趣的是，他們表示公司在這兩個領域中能力是最低的。

而在資訊相關能力方面，高階主管的首要任務是，整合資料來源及運用即時資訊以利決策。他們的回答，突顯出從現有資訊產生相關見解的挑戰及必要性。

從處理程序的角度來看，高階主管認為最優先的任務是能夠隨著狀況改變而自動重新配置商業程序。但不幸的是，他們認為公司目前在這方面的能力是最低的。在優先處理清單上排名第二的是，提高特定處理程序的協同作業程度。

我們比較高階主管的最優先工作及其組織的能力水準時發現三大落差，分別需要：

- 快速重新配置處理程序及技術
- 更廣泛的內嵌式協同作業
- 整合的即時資訊以利決策

快速重新配置，以符合多種用途

商業程序的設計不能僵化，必須擁有足夠的內建智慧，以感應狀況變化、分析替代方案，並協助員工改變方針。必要時，處理程序還得輕鬆擷取其他資源，包括其他部門的專業、事業夥伴的能力，以及組織內外的各種資訊來源。

例如，看看一家可依狀況變化而重新配置供應鏈的製造商，考量其作業優勢。若偵測到可能發生供應中斷，系統會自動辨識全球其他地方的替代供應商，根據成本、時間及客戶影響等不同因素建議行動方針。分析內容甚至可決定，究竟是分別採購個別元件或預先組裝的子系統較好。

Atlas Air：重新配置航班

Atlas Air Worldwide Holdings 是領先的全球航空業委外解決方案提供者，擁有全球最大的波音 747 航空貨運機隊，客戶遍佈亞洲、歐洲、中東、南美洲及美國。^[2]

航空貨運業務天性就極為動態，不同於路線及航班較能預測的客機，Atlas 的飛機在收到通知之後短短時間內，就得飛到世界各地，通常是異國。為了飛機及貨物確實安全並及時抵達，Atlas Air 必須管理涉及許多元件的複雜作業計劃，從維護飛機及裝填燃料，一直到解決滯留機組人員的食宿問題。由於處理程序高度同步化，任何的差錯都會殃及整體作業。

在制定作業決策時，Atlas 仰賴許多不同系統的廣泛資訊，包括公司本身，以及供應商、客戶及政府機關。Atlas 在初期採用權宜之計以整合所有的資訊，包括以人工整合不同系統的資訊。然而，隨著 Atlas 業務成長，作業決策的複雜性也日益增加，這時仰賴人工判斷及手動介入的缺點就越來越明顯了。

為了減少無法預測的影響，Atlas 實作可提供「管理彈性」的商業程序管理解決方案。Atlas 運用動態整合資訊及更準確的決策支援工具，可在狀況生變時「即時」更改作業計劃。而且決策者可查看特定決策的財務影響，例如是否要為了裝載緊要關頭的出貨而停飛，並承受費用遲付的風險。

除了大幅提高靈活彈性之外，Atlas 現在可跨部門提高處理程序最佳化，以大幅降低作業成本。此解決方案的服務導向架構也協助 Atlas 減少與策略遞送夥伴整合所需的成本及時間，得以在出現新的市場商機時充分把握。

「我們建立了數位神經系統，讓我們在高度變動的環境中監控作業並進行動態最佳化。我們知道在最後一刻額外增加兩個貨盤的財務及作業含意，即使是風向都會影響計劃。」

Atlas Air 公司資深企業架構總監 Jim Barrecchia

新一代協同作業 - 內外部緊密融合

在改善傳統的內部協同作業方面，大部分的組織都相當成功。不過，在以下兩個主要領域中，許多企業的協同作業範圍及特性都有所不足：促進外部協同作業，以及在一般工作程序中納入協同作業方法。

企業疆界是智慧工作的人為障礙，若能擴大協同作業範圍，組織就能利用工作程序傳統疆界以外的豐富專業。事業夥伴及客戶可成為主要貢獻者，協助解決問題，提高效率。

為了充分發揮潛能，必須在程序網路中整合協同作業，讓員工在工作環境中探索及取得所需專業。例如，在檢閱患者的電腦斷層掃描時，放射線學專家發現之前沒看過的併發症，不用離

開醫學成像應用程式，即可尋找國內其他瞭解該問題及其嚴重性的專家，並且進行通訊。放射線學專家可在交談中加入適當的外科醫生，一起採取所需步驟以拯救患者生命。

Celina：協同作業是競爭區隔因素

Celina Insurance Group 保險公司在美國中西部跨八個州提供產險及意外險，主要透過 500 多位獨立的保險經紀人銷售保單。[[3]] 雖然 Celina 是員工不到 200 人的小公司，但是得和規模大 20 到 200 倍的承保公司競爭。

Celina 的主要挑戰是贏得並提升獨立保險經紀人的忠誠度，這些人同時銷售該公司及其主要競爭者的產品。Celina 在幾年前決定在獨立保險經紀人的商業程序中，納入更個人化的直接協同作業，以便與大型保險公司有所區隔。

保險經紀人可使用 Celina 的外部網路，在線上進行近乎所有的交易。許多交易都已自動化，例如，有了基於規則的評等引擎，即可在核保人不用涉入的狀況下自動處理 50% 的新建保單。保險經紀人輸入客戶資訊後，只要客戶一接受，應用程式就會自動將報價單轉換成保單，工作人員不需要在 Celina 的後端保險系統中再次輸入資訊。Celina 甚至將許多 Web 功能延伸至保險經紀人的客戶（即使這些人已購買競爭者的產品），如此一來，即可精簡保險經紀人的工作流程。

不過，保險經紀人最欣賞的獨特競爭優勢，也許是 Celina 能夠透過即時協同作業工具動態回應。在線上查看保單或為新業務報價時，保險經紀人按一下核保人姓名即可起始交談階段作業。若對於理賠有疑問，他們可與相關的調節人透過電子交談討論需求。

雖然許多員工都已經 55 歲以上，但目前在 Celina 的公司文化中，即時協同作業已然根深蒂固。即時傳訊已搖身成為主要的通訊模式，電話數目及相關費用因此減少 50%。Celina 透過自動化工作流程及簡化的保險經紀人即時互動，將保單的回復時間從數週縮短為數天。

Celina 在商業程序及協同工作環境中緊密整合保險經紀人，藉此在日益商品化的市場中脫穎而出。顯然策略奏效：一家競爭公司竟然直接致電 Celina，希望瞭解如何達成即時協同作業。

「對我們來說，即時協同作業是競爭優勢。為了鞏固關係，我們必須讓保險經紀人在有需要時確實找到核保人。」

Celina Insurance Group 首席資訊長 Rob Shoenfelt

無論使用的是新穎的社交軟體工具，例如部落格、Wiki 及多媒體，或者使用傳統的協同作業技術，例如即時傳訊及協同作業空間，關鍵都是要在組織的內部及外部，於整個跨大型價值鏈的日常商業程序中內嵌這些工具。能夠在日常業務中實踐協同作業方法的公司可獲得重大好處，就如本個案所示，Celina：協同作業就是競爭區隔因素。

Globe Telecom：即時行銷

擁有 2700 萬個客戶的 Globe Telecom，瞭解在快速成長的市場中要怎麼做才能與人競爭。^{[[4]]} 在不到十年的時間，菲律賓的電信普及率從個位數狂飆到 80%。這個市場的另外一個主要特徵是預付計劃深受歡迎，每十個手機客戶就有九個採用預付。

不同於期限固定的服務合約，預付模型必須面臨更大的經常性客戶流失。每當預付額度趨零時，客戶就得選擇繼續採用現行提供者、轉換其他提供者，或者放棄服務。在這樣的環境下，Globe Telecom 深知行銷必須見機行事。Globe 不缺有創意的行銷想法，但缺乏資訊及敏捷性，無法在機會敲門時採取行動。

Globe 為了獲得靈活性，特別實作基於服務導向架構的服務建立及遞送平台。此解決方案可整合來自手持裝置、通訊網路及 IT 系統的資料，讓該公司偵測新商機並執行快速的戰術性活動。

Globe 第一個運用新解決方案的促銷活動是針對通路夥伴，只要夥伴吸收新用戶就提供現金獎勵。這個促銷活動透過客戶傳

整合的即時資訊 – 據見解行動

現今的組織不缺資料，但欠缺可輕鬆用於執行商業程序的整合資訊及見解。在工作上，隨著處理程序及系統（包括天然及人工）變得日益儀器化（具有數十億的感應器及智慧型裝置），資訊數量也越來越龐大。企業需要擬定策略，讓資訊變得有意義，此外，資訊必須遞送給有需要的人員及程序。

送的啟用文字訊息，於銷售點記錄新用戶。此訊息不但會擷取零售商的身分識別，還會自動供應促銷服務套件給該用戶。Globe 可立即付款給零售商，不用花幾個月的時間等待送回人工記錄的獎勵資訊才能處理。結果這個促銷活動創造 600% 的業績，相形之下，舊的方法只能創造 15%。

整合客戶個人資料、行為區隔、利潤模擬及促銷執行的分析見解，Globe Telecom 現在可用吸引人的方式及時回應商機。在客戶的高速資料服務促銷優惠快要到期前，Globe 可提供更個人化的限時行銷優惠。而且該公司可在中途判斷哪些促銷活動較可行，若效果不彰就立即更改。

Globe 透過這個彈性平台，減少 95% 的新促銷活動開發成本及時間，而且大幅提高客戶吸收率。有了更好的分析見解及更快速的回應時間，Globe 總算能夠在高度競爭的市場中爭取大量商機。

「出現促銷機會時，我們可以快速回應。」Globe Telecom 產品設計及建立部門主管 Mario Domingo [[5]]

運用整合的即時資訊可讓保險公司在數十億的理賠案件找出詐欺案件，同時協助銀行識別信用卡盜用。來自警官、交通工具、攝影機及其他裝置的相關街道資訊，可協助警察機關偵測及預防犯罪。在醫療院所中，互連資訊有助於改善患者照護、減少等待時間，並且預防醫療疏失。

若能根據整合的即時資訊行動，幾乎各行各業都可從中獲益。試想一家飯店若能夠與補充供應商互連，然後在客戶旅程中的每個階段獲得資訊並回應，服務水準會有多優異。只要追蹤實際的航班狀態，就能在適當時間派遣高級轎車接應客戶。在機場資訊站登記入住，即可讓旅客的智慧型手機與飯店系統通訊，自動觸發以客戶位置為基礎的事件。例如，客戶在踏進飯店時，智慧型手機就會打招呼並且直接引導進入客房。在客戶進入客房時會發出警示，讓服務台送上行李或客房服務備妥預訂餐點。這家與合作夥伴互連的飯店充分運用即時資訊，在提供優秀的旅遊體驗之餘，還提高客戶的忠誠度。

表現領先者消弭落差

雖然在實行智慧型工作方法方面，表現領先者幾乎在每種方法上都呈現領先，但仍然未竟全功。他們在某些方面也同樣有能力落差，只是較小而已。

尤其是重新配置的能力，即使表現大幅領先同業者，他們在快速重新配置人員及處理程序的能力上仍有很大的不足。例如，在動態的處理程序配置方面，表現領先者在重要性及目前能力的落差僅略低於一般公司，表現領先者為 26%，一般公司則為 34%。

不過，在某個特定領域中，表現領先者已消弭能力落差。他們成功整合多重來源的資料，可更快速制定更好的決策，相形之下，在大部分的組織中仍有 17% 表示在這方面能力不足。

科技在智慧工作中所扮演的角色

在這些智慧型工作方法中，科技很顯然是主要的啟動因素。但組織是否有在能力最為不足的領域投資？不盡然。

為了充分利用整合資訊以利決策，大約 70% 的組織已在特定領域中實作分析及資料視覺化技術。不過，雖然已將動態重新配置列為優先重點，但組織尚未完全運用程序自動化及服務導向架構的優點，這兩項技術的採用率分別只有 55% 及 36%。此外，雖然協同作業的重要性獲得壓倒性的肯定，但只有半數公司採用協同作業空間，曾在組織中某個單位實作社交軟體的公司更是只佔 35%，而在整體公司採用的比例就更低了，只有 8% 使用社交軟體。

領導者的焦點何在？

針對最動態、協同且互連的組織，也就是最廣泛實作各種智慧型工作方法的組織，我們在檢驗技術組合時，看到了不同情況。

其中使用服務導向架構的比例是其他公司的九倍；已廣泛採用協同作業空間的比例是其他公司的四倍。事實上，在每一項與智慧工作緊密相關的技術領域中，他們的採用率幾乎都高於同業（請參閱圖 5）。

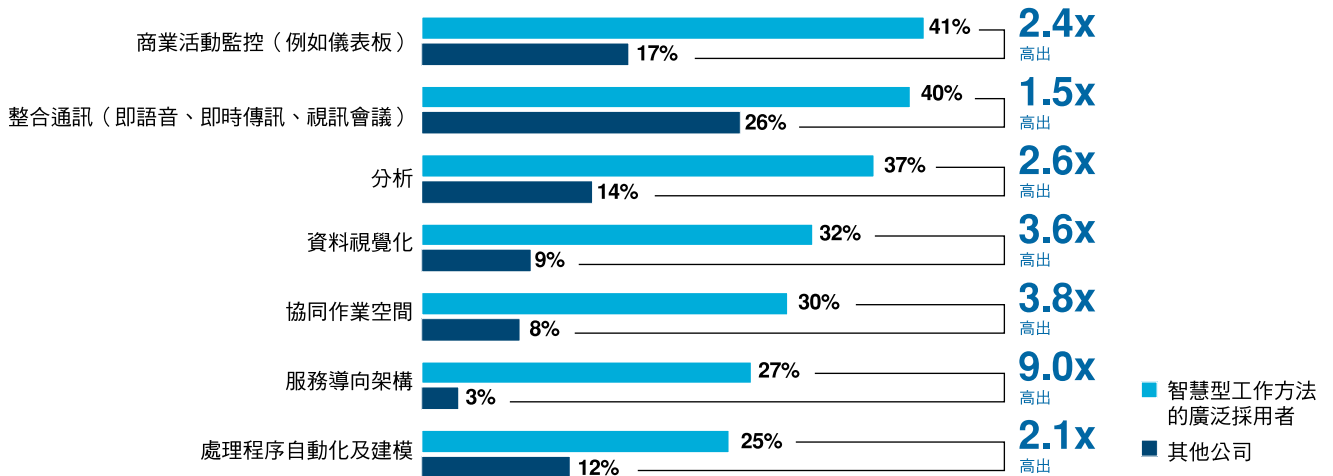


圖 5：智慧型工作方法的廣泛採用者傾向於廣泛採用支援技術。

總結

本研究根據全球高階主管的受訪內容，歸結出智慧工作的價值。我們從這些領導者身上瞭解，實施智慧型工作方法的背後動機除了效率還有成長，能夠產生創新想法、辨識商機並據此行動。

但我們同時也發現，許多組織仍然面臨重大的能力及技術落差，妨礙提高敏捷性。為了在複雜、步調快速且不確定的商業環境中有效工作，組織必須能夠：

- 以快速或自動的方式，重新配置商業程序及技術，以因應意外挑戰並把握偶然機會
- 讓協同作業內部及外部成為完成工作的核心所在，納入處理程序的自然環節，而不是額外步驟或事後諸葛
- 以適當方式組合整合資訊及分析工具，以協助決策者作出及時且明智的抉擇。

將這些發現放在較個人的環境下，看看您組織的工作方法智慧程度如何？請回答以下問題：

- 何種處理程序及系統最需要靈活彈性？或者換個說法，何種處理程序及系統的僵化及回應太慢最讓您的客戶沮喪，或者讓精明的競爭者有機可趁？
- 有多少創新想法因為整合人員太困難或太昂貴而石沉大海？
- 讓查詢及要求沉沒在語音信箱及電子郵件收件匣中、訂單處理速度太慢、供應鏈毀壞及客戶服務延遲，這些問題究竟為您的組織造成多大的成本？
- 哪些工作程序用電子郵件往返很費時，但透過快速電子交談很快就能完成？
- 哪些商業程序仍然在用人工方式整合資訊？哪些商業程序使用的是過時資訊？
- 若能夠提供更新、更整合的資訊，以及更準確且更自動化的分析支援，哪些重要決策可改善品質並加快速度？

的確，工作變得越來越複雜，但造成這種狀況的許多因素，同時也提供大量機會。更多的來源創造更多的資訊，您只要按一下就能獲得專業知識。更準確的軟體能夠完成許多高難度工作，因為可整合、自動化及醒目提示有價值的見解，並且免除成本高昂的監控。可能性一直都存在，但要實現其中的好處，企業必須要有計劃及策略，才能設計組織、善用這些能力的優點，並且根據所產生的新見解行動。

在日益儀器化、互連化及智慧化的世界中，工作肯定會變得更刺激且更有生產力。我們期待與貴公司一起協同合作，攜手學習有效工作。

作者簡介

Nancy Pearson 是 IBM 應用程式整合中介軟體事業的全球行銷副總裁，在行銷、顧問、技術教育及銷售方面擁有 24 年的經驗。Pearson 在 IBM 生涯中曾參與許多策略方案，最近一項是跨多個業務線推動的 IBM 智慧星球行銷。Pearson 可暢談智慧工作主題，以及智慧工作在營造智慧星球方面所扮演的角色。Pearson 住在紐約州的 Somers，聯絡方式為 npearson@us.ibm.com。

Eric Lesser 是 IBM 商業價值研究院的研究總監及北美洲主管，在人力資本管理方面的研究及顧問經驗超過 20 年。Eric Lesser 是數本書籍的共同編輯，而且曾在各種刊物發佈文章，包括 Sloan Management Review、Academy of Management Executive、Chief Learning Officer 及 International Human Resources Information Management Journal。Lesser 目前任職於麻薩諸塞州劍橋，聯絡方式為 elesser@us.ibm.com。

Joel Sapp 是 IBM 全球企業諮詢服務事業部公共部門人力資本方法的管理顧問，在知識管理、協同作業、Web 2.0 及學習技術方面擁有 15 年以上的經驗。Sapp 與公共部門及私人組織合作，共同建置學習及協同作業策略並實作技術。Sapp 是美國訓練及發展協會的成員，目前住在麻薩諸塞州劍橋，聯絡方式為 joelsapp@us.ibm.com。



台灣國際商業機器股份有限公司

台北市松仁路7號3樓

市場行銷處：0800-016-888按1

技術諮詢熱線：0800-000-700

© Copyright IBM Corporation 2010

台灣印製

2010年4月

版權所有

IBM、IBM 標誌 及 ibm.com 是國際商業機器股份有限公司在美國及 / 或其他國家的商標或註冊商標。若上述及其他 IBM 商標在本文首次出現時，帶有商標符號 (® 或 ™)，表示於本文付梓時，這些符號為國際商業機器股份有限公司 (IBM) 所有的美國註冊或習慣法商標。這類商標可能已在其他國家註冊或屬於普通法商標。網路上的“Copyright and trademark information” (著作權及商標資訊) 有 IBM 商標的現行清單，網址為 ibm.com/legal/copytrade.shtml

其他公司、產品和服務名稱各為其所屬公司之商標或服務標章。

本文提及的 IBM 產品及服務，並不表示 IBM 將提供於所有營運據點所在的國家或地區。

注釋與資料來源

- 1 作者：McKendrick、Joe，〈是否每個人都準備好每天處理一兆個事件？〉(Is anyone ready to process a trillion events per day)，ZDNet.com, 2008/5/11. <http://blogs.zdnet.com/service-oriented/?p=1102>，本文內容提到：「在任何一秒鐘，大型企業的網路上隨處都有 10,000 到 1000 萬個商業事件.....在離峰時，每天幾乎有一百萬個事件；在高峰時，每天幾乎有一兆個事件。」
- 2 「運用啟用 SOA 的商業程序管理，Atlas Air 的效率即刻起飛」，IBM Corporation. 2008 年 12 月，http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPCHK?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 3 「Celina Insurance Group 簡化與保險經紀人之間的協同作業程序，藉此在市場競爭中脫穎而出」，IBM Corporation. 2007 年 10 月，http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCL-788MR 9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en_us
- 4 「Globe Telecom：透過智慧促銷獲得行銷敏捷性」，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。

致謝

IBM 軟體事業處智慧工作行銷計劃總監 Michael Holmes

IBM 軟體事業處智慧工作商業領域總監 Tami Cannizzaro

IBM 軟體事業處行銷暨通路副總裁 Kristen Lauria

進一步資訊

如需進一步瞭解組織如何智慧工作，請造訪：

ibm.com/smartwork/study

誠邀您檢閱 IBM 商業價值研究院的其他研究：ibm.com/iibv

可因應世界變化的最佳合作夥伴

IBM 致力與客戶協同合作，提供先進的研究及技術，讓客戶能夠在快速變動的環境中獲得顯著優勢。我們整合各種商業設計與執行方式，協助客戶將策略轉換為行動。IBM 擁有 17 種產業專業與橫跨 170 個國家的全球運籌能力，可協助客戶預測變動，並從新商機獲利。