



设计员工体验

统一方法如何提高敬业度与生产力

执行报告

人才与变革

IBM 如何提供帮助

当今的企业需要吸引和培养顶尖人才，创造富有吸引力的社交和协作文化，与合适的人员建立联系，以便顺利完成工作。IBM 解决方案将市场领先的人才管理和社交协作工具与员工队伍科学和高级分析的强大功能相结合。我们帮助企业打造充满激情和敬业精神的员工队伍，并深化客户关系，从而实现可衡量的业务成果。要进一步了解 IBM 人才与变革咨询业务，请访问：
ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management。

赢得员工的心

虽然设计客户体验始终是参与当今数字环境竞争的企业的核心思想，但是企业现在应当开始重新审视员工体验的重要性了。在认识到体验对于员工敬业度和生产力的影响后，企业开始从更全面的视角研究这个问题。我们的研究表明，员工体验问题既重要又复杂，需要企业评估员工的实体环境、社交环境和文化环境之间的密切联系，以及他们完成日常工作所需的工具和关系。

执行摘要

要赢得员工的心，主要依靠打造卓越的日常工作场所体验。现在，企业一方面关注如何赢得客户的忠诚、青睐和钱包份额，另一方面同样重视如何创造有助于提高员工队伍敬业度和生产力的环境。他们设计员工体验，不但旨在吸引和留住关键人才，还希望充分发挥个人和集体的职场潜力。

为了更好地了解与这种趋势相关的挑战和机遇，近期我们对超过 30 位具有不同方面的员工体验专业知识的个人进行了深入访谈。受访者包括将员工体验作为总体使命一部分的高管、旨在改善员工体验的服务和软件工具提供商、IBM 主题专家以及这一领域经验丰富的研究人员。

我们发现，决定员工体验的因素有很多，包括：工作关系的构成与发展、员工实体工作环境的设计与日常使用，以及员工用于完成工作相关活动的工具和社交平台。我们的研究表明，企业要改善员工体验，可以从以下五项战略入手：个性化、透明度、真实性、简便性和企业响应能力。



员工体验通过以下**三个方面**的互动而形成：员工的实体环境、社交关系和需要完成的工作。



企业使用**五项战略**来改善总体员工体验：个性化、透明度、简便性、真实性以及企业响应能力。



改善员工体验的**四种方法**包括：使用分析技术；了解差异化的接触环节；建立跨职能部门的体验联盟；以及应用快速迭代设计原则。

对于希望改善员工体验的企业来说，应当从员工视角出发，利用数据和分析发现需求，并衡量对于业务成果的影响。确定员工体验之旅中的关键节点，进一步深入洞察体验不佳的领域以及最有效的应对措施。采用迭代式总体设计方法，逐步改变体验，确保员工可以看到与他们工作相关的改进，并设定对于持续体验重塑的期望值。人力资源 (HR) 职能部门无法独自承担改善员工体验的重任；还需要营销、IT 和物业/设施管理等其他职能部门的大力支持，以及业务部门高管的正确领导。

关注员工体验

企业开始从许多不同的角度审视员工体验。通过与专家对话，我们总结出以下改善员工体验的方法：将员工体验与企业文化联系起来，培养协作社区，在工作中建立目标和价值观。对于许多受访企业而言，进一步关注于设计有意义的员工体验，主要是受到五个重要趋势的推动：

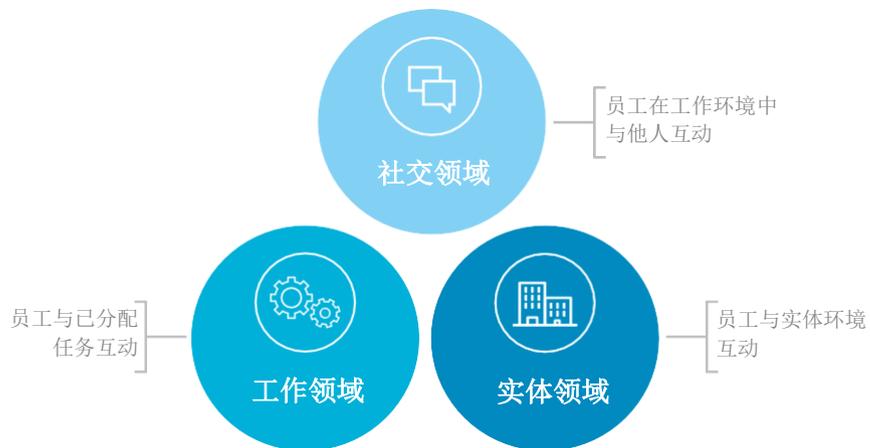
- *持续的人才争夺战不断加剧，尤其是在新兴学科领域。*各个行业的企业都认识到，要想吸引并留住顶尖人才，他们需要打造差异化的职场体验。除了传统的竞争对手，其他行业的企业也对具有急需技能的员工虎视眈眈。
- *千禧一代的思维方式正渗透到整个员工队伍之中。*由于这个新生代已在员工队伍中占据了一席之地，因此他们对于职场的期望，比如弹性工作制、使用移动工具和增强绩效反馈等，也逐步影响到其他世代的员工。
- *员工在职场中以消费者的身份出现。*员工希望在工作场所获得和消费者一样的体验，比如使用简单直观的技术，能够评价和分享关于产品和服务的观点，以及直接接触决策者。
- *企业开始认识到客户体验与员工体验之间的关系。*受访企业的许多专家表示，要想打造独特而积极的客户体验，需要创造这样的环境：不仅要让员工感到备受重视，而且要能够帮助他们高效完成工作。
- *研究还发现员工敬业度与生产力之间存在联系。*大量研究表明，在工作环境中积极敬业的员工可能具有更高的工作效率，获得更高的客户满意度，确保更高的质量水平，并且缺勤率和流失率更低。

员工体验由哪几部分组成？

根据研究，我们认为员工在以下三个主要领域开展互动：社交、实体环境和工作（参阅图 1）。

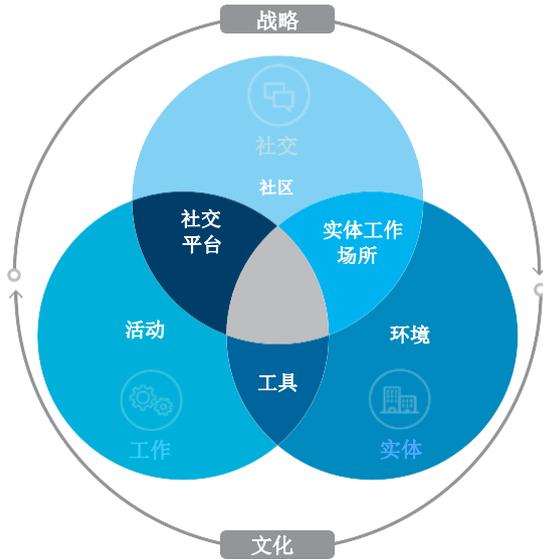
图 1

员工体验的三个领域



在员工一天的工作中，这些互动领域经常重叠，形成了员工体验的六个层面（参阅图 2）。

图 2
领域重叠形成员工体验的独特层面



社区

我们几乎所有人都在某种程度上依赖于与他人的互动。因此，我们建立和维持的关系可能会影响个人工作效率以及我们对整个企业的看法，这并不奇怪。我们通过这些关系表达善意，通常称为“社会资本”，这可以影响诸多重要因素，包括促进跨组织知识共享和提高员工个人满意度。¹

LinkedIn: 将社区扩展到员工群体²

LinkedIn 通过诸多举措和计划，为发展社区做出了巨大努力。该公司每月举办一次“**InDay**”主题活动，致力于培养办公室内和各办公室之间同事的关系。员工参与各种旨在鼓励建立人际关系和培养企业价值观的活动和项目。LinkedIn 还在各经营地点组建了“文化委员会”，用于促进当地社区的发展。该企业通过特定活动将这种社区意识扩展到全体员工范围，以便与更大的 LinkedIn 社区保持联系。

Steelcase: 研究实体空间如何影响心理状态³

Steelcase 是一家领先的办公环境供应商，以其独到的工作场所洞察而闻名于世，一直致力于尝试新形式的实体环境设计。研究人员应用神经科学的原理，确定不同实体空间布局如何影响心理状态。他们确定了三种需要独特行为和环境的“大脑模式”。在“聚焦”模式中，可以通过“茧居”方式来避免分心，也就是将自己与他人分开；在“恢复+启发”模式下，接触其他人和补充食物可以与他人保持联系，同时让精神得到休息；在“激活”模式下，工作人员可以做做伸展，让身体活跃起来。

“通过研究神经科学家的研究结果，我们意识到，更深入地了解大脑如何影响身体、认知和情感健康，可以更清楚地确定人类在工作场所的需求”，Steelcase 副总裁 Donna Flynn 说道，“我们正在学习如何利用所有这些新科学，帮助人们在工作中更好地思考。”

实体工作场所

在整个讨论过程中，专家们都将个人和团队工作场所的配置和设计作为员工体验的重要组成部分。企业可通过以下方式，改善工作场所环境：提供可重新布置的家具和设备，以适应灵活的工作团队；配备有助于信息交流的公共空间；提供有利于集中精力开展工作的安静空间，以及可能发生偶然互动的场所。

例如，IBM 一直在发展“设计工作室”，在这里，由设计师、业务架构师和程序员组成的项目团队可以聚在一起，共同加快开发更具创新性的客户解决方案。实体工作空间的设计也可能影响员工的身体健康，例如，设计得当的人体工程学可以减轻员工压力，减少对人体的损伤。

环境

企业不仅需要关注工作场所家具的设计和布置问题，还要考虑其他环境因素。环境照明、温度控制、噪音影响、通风条件，甚至办公地点都会对员工的工作效率和体验产生重大影响。例如，研究表明，当环境温度设置得太低或太高而无法达到舒适程度时，人为错误率就会上升。⁴

工具

移动计算和物联网等数字功能改变了我们访问信息、接触专家、做出决策以及最终交付和使用商品及服务的方式。这些新技术不但改变了我们的工作地点，还彻底改变了工作方式。

随着对基于软件的工具的依赖度越来越高，引发了大量亟待解决的问题，否则可能会增加员工的挫败感，降低工作效率。运行软件的实体设备的设计至关重要。在日常工作条件下，访问和使用起来是否方便？软件设计也会对满意度和生产力产生持久影响。登录系统有多方便？进入所需的页面需要单击几下？两次页面刷新之间要间隔多久？员工希望获得顺畅无阻、直观可见的技术。他们希望将时间用在完成工作上，而不是研究如何使用工作背后的技术。

最后要考虑，工具能否帮助用户满足独特喜好或解决实际难题？鉴于劳动力老龄化趋势，以及许多企业希望提供更加多样化、更具包容性的环境，因此能够解决视觉、听觉以及行动困难的工具正变得越来越重要。

IBM 与代尔夫特理工大学联手合作：让工作更舒适⁵

研究人员探索技术如何根据个人喜好，帮助预测最优的环境条件。他们试验基于传感器的系统，用于推荐甚至修改温度和噪音等条件，以便创造最适合员工个体的环境。这项研究的目的是通过让员工在工作中感到更加舒适，帮助留住员工。

CEMEX：基于内部门户网站提高员工体验⁶

CEMEX 是水泥和其他建筑材料制造与分销的全球领军企业，该公司发现员工使用内部门户网站分享和积累专业知识。于是，该公司决定顺势而为，通过确定适当的员工体验目标，帮助加速协作，创造更丰富的内容。2011 年，CEMEX 创建了无缝整合的一站式 web 渠道，而且提供多种语言版本。截至 2012 年，该公司总共记录到 35,000 人次访问门户网站，以及超过 1,600 个在线社区。

活动

员工体验的一个主要组成部分就是个人认为他们可以在多大程度上影响工作，掌控以及理解工作的总体目标。

我们的讨论揭示了影响成功完成工作任务的诸多因素。可以对员工体验产生显著影响的因素包括：了解如何使任务与工作单位的目标和更大的企业使命保持一致；拥有相关知识或专业技能；根据需要访问其他信息或接触专家；确保经理或自动化系统及时提供反馈，等等。正如 *Drive* 一书的作者 Daniel Pink 所指出的：“科学表明，业绩出众的秘诀不在于我们的生理学动机，亦或是奖惩性机制，而是第三个因素，也就是我们想要指引生活方向、拓展自身能力以及过有目的的生活的深切愿望。”⁷

社交平台

越来越多的企业开始使用内部社交平台支持组织创新、查找专家和分享知识，并帮助员工与全球范围的其他人员建立联系。这些社交平台提供通用的环境，供员工获取相关洞察。此外，通过使用这些工具获得的分析可以帮助找到潜藏的专业技能或新出现的员工士气问题。

要使社交平台真正影响员工体验，有许多问题需要考虑。企业需要拥有足够数量的用户，才能维持必要水平的内容，并吸引其他用户。此外，他们必须制定参与规则，说明允许发表的言论和企业对于平台上所共享数据的使用计划。领导需要公开支持使用平台，并表彰奖励那些做出实质性贡献的人。

战略与文化

企业必须根据总体业务目标和文化，考虑员工体验的这六个层面。一家软件公司的业务目标与一家零售商的业务目标是截然不同的，而一家初创企业的文化与一家大型跨国公司的文化也会大相径庭。对于从事酒店服务的公司而言，提供高质量宾客服务的需求是设计员工体验的指导方针；而对于一家石油公司来说，其重点则可能放在职业安全方面。明确定义这些基本原则对于设计体验十分必要，因为这样可以确保体验不仅满足个人需求，又能与企业的战略优先任务保持一致。

同样，一旦企业制定了战略，就必须确保领导行为、人员实践和管理体系等企业文化的正式推动因素始终如一地支持员工体验。非正式的实践活动也很重要；如果文化是基于对上司的畏惧感，或者基于企业的层级结构，那么员工可能很难在开放的社交平台上开展合作。

影响员工体验：五种实践

通过与专家的讨论，我们确定了企业用于创造更有效的体验的五种实践（参阅图 3）。

图 3

用于创造更有效的员工体验的五种实践



个性化

每个人对工作的感受都不尽相同。我们发现，许多企业都认识到，务必在企业需求与员工个人和工作团队的独有特征之间实现平衡。因此，他们想方设法为员工量身打造个性化的体验，满足这些要求。从社交的角度来看，这可能包括支持员工在协作式平台上制作个人资料页面，可以利用来自公司人力资源系统的数据，或个人感兴趣来源的数据。在实体环境层面，这可能包括支持员工自行布置工作区域，以符合工作要求和自己的个人品味。再比如，对于个性化学习，可根据工作绩效和个人职业发展目标，为员工制定特别的学习目标。个性化还包括配置各种数字化工具以适应特定用户的独特需求。

澳大利亚国民银行在扩充员工队伍的过程中需要满足残障员工的特殊要求，由此认识到个性化的必要性。澳大利亚国民银行是澳大利亚的四大银行之一，服务的客户数量多达 1270 万，该银行制定了一项增招残障人士的行动计划，要求所有分行接纳残障人士，促进形成包容性的文化。⁸ 该银行还组建了一支专门的无障碍顾问团队，为今后招聘的残障员工提供支持。

透明度

就像人们要求更加深入地了解食品、衣服及其他商品和服务的来龙去脉一样，他们也希望洞悉自己企业的运作方式。他们希望知道自己的努力如何助力实现更大的目标。社交平台为个人提供了公共讨论场所，可以提出问题、贡献创意点子以及与领导层进行持续对话。社交平台还可以发现非正式的关系网，确定有影响力的领导者。我们甚至看到企业利用物联网来观察协作模式并与客户进行交流，从而提高了实际互动的透明度。

包括 Humanyze 在内的许多企业通过可穿戴的电子传感门禁卡，从地理定位系统、社交信号和面对面交流等来源收集“人员”数据。⁹ 收集到的数据经过匿名处理和汇总整理，可以帮助企业调整内部指标以及结构和资源，并确定业务差距。

“Klick 借鉴亚马逊和谷歌长期以来针对客户的做法，即利用技术来了解和满足其需求和喜好，为员工做同样的事。”¹⁰

Leerom Segal, Klick 首席执行官

Klick 是一家为医疗保健和其他特定行业提供商业化、数字营销和电子学习服务的科技公司，特别重视建立组织透明度。Klick 创建了名为 **Genome** 的内部专有企业操作系统，借助大数据和社交技术提供富有吸引力的个性化工作体验。¹¹ Klick 会收集并分享团队成员绩效、项目管理和其他方面的信息，挖掘这类数据以预测潜在的员工需求。然后，通过各种方式提供输出，包括个人反馈和 **Genome** 个性化仪表板上持续更新的记分卡。

简便性

大型企业中的许多人都感受到，有两股力量使工作流程越来越具挑战性。一方面，持续多年的兼并、收购和技术变革，已将工作流程变为错综复杂的流程与规则的集合，导致员工心理受挫，客户响应能力不断下降。另一方面，企业还受到新的数据和信息来源的狂轰滥炸，这些内容经常冲突，而且缺少必要的上下文，无助于改进决策。即便是召开高效会议这种简单的活动，也常常因为会议室配备的技术与虚拟平台不兼容导致在关键时刻停止运行而变得复杂起来。简化工作包括删除非增值流程步骤，支持轻松访问知识库或改变信息显示方式，从而创造更为积极的工作环境。

真实性

许多受访企业都强调使员工体验与企业的文化和价值体系保持一致的重要性。企业可通过多种方式表达企业价值观，包括在公司总部和当地办公地点的宣传展示以及举办企业活动。

作家兼心理学家 Ron Friedman 在其 2014 年的 *The Best Place To Work* 一书中指出，企业应该考虑他们的工作场所设计如何反映企业文化和企业品牌。他认为：“企业声称具有独特品质，但却未能在其内部设计中体现，这会让员工感到不真实，员工的印象也会不可避免地渗透到客户身上”。¹²

Clif Bar & Company 是营养与有机食品及饮料制造商，它在企业环境中充分反映了追求健康生活方式的宗旨。通过每周举行全体会议，强调员工参与和保持健康的重要性，全体会议由员工主导，从免费的健康早餐开始，鼓励开展社交和建立联系。还有一些健康福利，包括现场按摩、针灸和健身训练。¹³

“我们是以价值观为导向的企业，我们创造的所有计划和体验都反映这些价值观。”

Jen Freitas, Clif Bar & Company 人力发展总监

响应能力

在我们的消费和职业生活中，迅速的反馈已变得司空见惯。人们不仅希望对他们的工作环境提出意见，还希望公司对于他们的想法和担心给出回应。正如我们在先前的一份 **IBV** 调研“放大员工的心声”中强调的那样，“通过接受员工的参与意愿，企业可以和分散在不同地点、越来越希望发声的员工队伍开展更高效地合作。他们还可以根据员工每天分享的信息，获得宝贵的洞察，包括发现警示信号和获得创意点子。随后，企业可以将这些洞察转化为行动，用于改进企业知识，提高生产力和绩效，以及增强员工敬业度。”

许多企业开始将响应能力整合到日常的绩效管理系统中。**Globoforce** 是一家社交奖励软件提供商，旨在鼓励个人通过移动应用向企业内的其他人提供反馈，并因为所做的贡献而获得奖励。¹⁵ 该软件为员工和领导提供即时、直接而且直观的洞察，并生成大量事务，提供有关关系、生产力和组织相互依赖关系的数据。

有些企业还收集有关个人对于环境状况的看法。**CrowdComfort** 是马塞诸塞州萨默维尔市的一家初创企业，致力于通过传感器网络进行设施管理。¹⁶ 该公司开发了一款移动应用，用于从员工那里收集有关建筑低效问题和环境个人偏好的信息。员工可以根据需要可以在公司园区内的任何地方报告问题。所有员工都可以看到上报的信息以及由管理人员、设施工作人员等采取的相应行动。

建议：设计符合企业特点的员工体验

利用分析技术，持续倾听员工心声。

员工体验话题可能表明员工文化和认知准则不够强健，但是改进工作应当从分析开始。用于衡量和评估客户体验的方法，同样可用来衡量员工体验。传统的员工人力资源信息、半结构化的敬业度调研以及来自内部和外部社交平台的非结构化评论，都可以为潜在的解决方案提供深入洞察，帮助应对挑战。甚至物联网也可以生成关于工作条件和个人健康状况的有用信息。分析可以帮助您更深入地了解特定人群，发现实体环境和社交环境的变化，放大员工的心声，并解决与生产力和工具使用相关的问题。

投资建设可以对员工体验产生最大影响的关键接触环节。

进行员工体验变革往往需要投资。这就必须思考员工生命周期中的哪些环节可以真正对员工和整个企业产生影响。对于一些企业而言，特别是传统劳动密集型行业的企业，招聘和入职流程对于吸引和留住顶尖人才有着重大影响。这些企业依靠招聘体验来反映雇主品牌，能够快速将员工吸纳到工作环境当中。对于其他企业而言，与项目安排和职业发展相关的体验将对保留率和生产力产生更为显著的影响。了解不同员工体验的相关性，将企业战略和企业文化考虑在内，可以帮助您找到最有影响力的领域进行投资。

打破传统孤岛，建立员工体验联盟。

要围绕实体环境、社交和任务领域设计整合式体验，需要从多职能视角出发。除了工具设计和开发，IT 还需要提供硬件和帮助台支持，以使员工更轻松地完成工作。设施和物业服务对于在工作场所提高个人生产力和集体创新能力至关重要。营销部门必须帮助大力宣传员工与企业品牌形象之间的关系。最重要的是，业务层面的领导必须监督日常员工活动和整体工作环境。

员工体验不能委托给特定的支持组织；而是需要融入到业务架构之中。未来，确保员工体验的责任可能由首席数字官负责。虽然目前许多数字领导职位只涉及外部客户体验工作，但是将他们的工作职责扩展到员工体验，也不是遥不可及的事。

利用快速迭代的设计原则设计员工体验。

从客户体验世界汲取的经验教训表明，应用敏捷设计原则来改善员工体验具有非常高的价值。首先，根据量化数据和观察数据深入了解用户群。其次，记录员工体验之旅的各个阶段，重点关注每个阶段发生的实体环境、社交和任务相关互动，以及用于解决局限性或瓶颈问题的方法。第三，快速制定解决方案，在短时间内解决部分难题；而不是创建可能需要数月或数年时间才能执行的大型解决方案。最后，持续获取反馈并优化最初的解决方案。运用这些原则来设计员工体验可以快速取得成功，并防止未来出现规模更大、代价更高的挑战。

准备好了吗？问问您自己这些问题

- 贵公司当前的员工体验对于吸引和留住关键职位的人才有何影响？
- 改善员工体验在多大程度上帮助提高企业生产力？
- 贵公司的员工体验在多大程度上影响到客户体验？
- 谁是贵公司中设计员工体验的主要责任人？个人或团队如何与他人合作，共同解决员工体验问题？
- 贵公司使用哪些类型的分析技术，评估员工体验的效果？

了解更多信息

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。可在 Twitter 上关注 @IBMIBV；要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，请访问：ibm.com/iibv。

使用平板电脑，从应用商店中免费下载 iPad 或 Android 可用的“IBM IBV”应用，即可访问 IBM 商业价值研究院的执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

作者

Eric Lesser 是 IBM 商业价值研究院研究总监和北美地区负责人。他领导了一个由 50 多名专业人士组成的全球团队，负责推动 IBM 对一系列行业主题和跨行业主题的研究和思想领导力工作。他最近还发表了一系列著作，专注于分析、员工队伍问题、社交型企业以及企业移动能力。此前，他曾负责领导 IBM 全球企业咨询服务部在人力资本管理领域的研究工作。Eric 的联系方式为 elesser@us.ibm.com。

Janet Mertens 是 IBM 全球企业咨询服务部人才与变革业务咨询经理。她在变革管理、组织设计与学习方面拥有 15 年的丰富经验，她主要负责领导和指导客户进行重大转型，并支持项目团队打造强有力的利益相关方体验。Janet 的联系方式为 jmertens@ca.ibm.com。

Maria-Paz Barrientos 是 IBM 商业价值研究院副总裁兼合伙人，也是人才与变革全球咨询业务负责人。Maria 拥有 20 年的咨询经验，主攻企业转型、变革领导和社交型企业等领域，帮助客户提高业务绩效，实现转型计划的全部价值。她在美国、欧洲、拉丁美洲和亚洲均有过工作经历。Maria 的联系方式为 maria.barrientos@us.ibm.com。

Meredith Singer 是 IBM 全球企业咨询服务部副合伙人，主要为希望“驾驭变革”和准备在快速发展的数字时代参与竞争的企业提供建议。作为 IBM 人才与变革能力中心的成员，同时作为 IBM 与苹果公司合作关系的产品经理，Meredith 负责指导企业领导和经理使用社交和移动功能来打造令人难忘和激励人心的员工体验。Meredith 的联系方式为：Twitter: @mbsinger13，电子邮件：meredith.singer@us.ibm.com。

高管支持

Tina Marron-Partridge, IBM 全球企业咨询服务部合伙人兼副总裁,
人才与变革全球负责人

合作者:

Natalia Framil, IBM 智慧员工队伍设计总监

Bethany Hale, IBM 战略与变革内部咨询副合伙人

April Harris, IBM 销售与支持服务部市场营销平面设计师

Seth Hollander, IBM 人力资源部人才战略项目经理

Kristin Fern Johnson, IBM 销售与支持服务部市场营销资深作家

Victor J. Reyes, IBM 全球企业咨询服务部副合伙人

Susan Steele, IBM 全球企业咨询服务部合伙人

Rebekah Yarbrough, IBM 战略与变革内部咨询高级顾问

备注和参考资料

- 1 Lesser, Eric and John Storck, "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Performance." *IBM Systems Journal*. Vol. 40, No. 4, 2001; Riordan, Christine M. "We all need friends at work." *Harvard Business Review*. July 3, 2013, <https://hbr.org/2013/07/we-all-need-friends-at-work>; Chiaburu, Dan S. and David A. Harrison. "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 5, pp. 1082-1103. September 2008.
- 2 IBM Institute for Business Value analysis based on client interviews and secondary research.
- 3 "Think Better: Neuroscience is the Next Competitive Advantage." Steelcase. 2015. <http://www.steelcase.com/insights/articles/think-better/>
- 4 Hedge, A. "Linking environmental conditions to productivity." Eastern Ergonomics Conference and Exposition. June 2004. http://ergo.human.cornell.edu/Conferences/EECE_IEQ%20and%20Productivity_ABBR.pdf
- 5 King, Rachel. "IBM researchers try to measure employee well-being using technology." *Wall Street Journal*. July 2015.
- 6 Luis Garza, Innovation Manager, CEMEX Research Group. Retrieved from: <https://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/dispatches/cemex.html>; Base22 Case Study. Retrieved from: <http://base22.com/wps/portal/home/our-work/clients/cemex-shift>
- 7 Pink, Daniel. *Drive*. Riverhead Books. 2009.
- 8 Accessibility Action Plan, 2015-2016. National Australia Bank. Retrieved from: <http://www.nab.com.au/content/dam/nabrwd/legacy/about-us/corporate-responsibility/documents/nab-accessibility-action-plan-2015-2016.pdf>

-
- 9 Waber, Ben. *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What it Tells Us About the Future of Work*. Pearson Education. 2013.
 - 10 Segal, Leerom, Aaron Goldstein, Jay Goldman and Rahaf Harfoush. *The Decoded Company: Know Your Talent Better Than You Know Your Customers*. Portfolio/Penguin. 2014.
 - 11 Ibid.
 - 12 Friedman, Ron. *The Best Place to Work*. Penguin. 2014.
 - 13 IBM Institute for Business Value analysis based on client interviews and secondary research.
 - 14 Feinzig, Sheri, Eric Lesser and Rena Rasch. "Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce." IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>
 - 15 IBM Institute for Business Value analysis based on client interviews and secondary research.
 - 16 Schiller, Ben. "The World's First Crowdsourced Thermostat Lets You Adjust The Temperature At Work." *Fast Company*. March 14, 2014. <http://www.fastcoexist.com/3027405/the-worlds-first-crowd-sourced-thermostat-lets-you-adjust-the-temperature-at-work>

© Copyright IBM Corporation 2016

Route 100
Somers, NY 10589
美国出品
2016年2月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。



请回收利用

