

面对面协作 的力量

面对面协作的商业价值



 CISCO™

执行摘要

随着众多组织在快节奏的全球经济下的竞争与发展，形成一系列新的成功业务规则：快速解决复杂问题、有效扩展合作伙伴交流、培养客户关系、支持灵活的创新。在当今业务形势下，这些要素对创造市场差异化和竞争优势非常重要。分布式组织和合作伙伴、供应商及客户生态系统受到更严峻的挑战，过度依赖缺乏有全方位交流的通信战略会降低业务效率。

为了帮助企业评估其协作战略，思科最近在全球范围内发起一个研究活动，就有关分布式组织与其合作伙伴和客户间的交流问题对分散组织中面对面沟通业务价值进行探索。该研究由经济学人智库于 2011 年 12 月进行，该研究活动就面对面沟通的价值及其对 30 多个业务流程的影响，对超过 19 个行业的 862 名业务领导者进行研究，从而揭示了业务领导的观点。

研究数据强调了战略战术过程中现行方法的实质性风险以及提高与同事及合作伙伴和客户的面对面协作以积极地影响业务产出的愿望。

经济学人智库全球研究的重要发现包括：

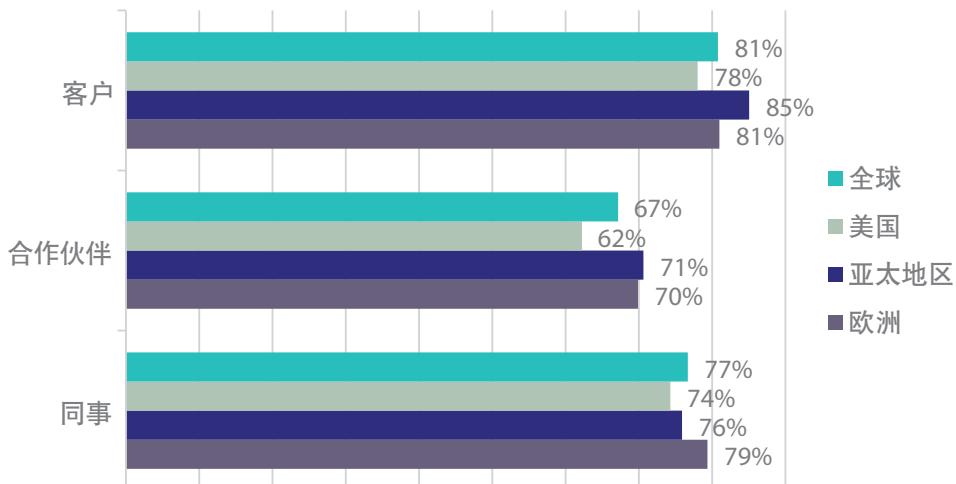
- 面对面沟通对业务领导人很重要，75% 的领导人表明面对面协作对业务成功很重要，比其他形式的沟通更能影响业务产出。
- 目前，分布式组织及其生态系统中的业务越来越多的暴露出其受限的面对面沟通选项。当今，60% 以上沟通为非实时沟通。
- 重大项目和战略方案缺乏面对面沟通会导致误解并让业务面临风险 — 88% 的业务领导表示，业务风险和资源对业务产出影响非常大。
- 成功的面对面沟通具有充分参与交流的特点 — 54% 的业务领导表示，最重要的通信因素是通过视觉和声音线索辨别参与和关注的程度。
- 提高面对面合作的愿望非常强烈，调查表明，面对面合作可能使关键业务流程生产效率和业务产出提高 20%。

面对面体验至关重要： 可获得更好的业务产出

鼓励与主题专家和跨职能团队进行动态合作的战略可促进市场条件的发展，并可提高响应能力。

业务领导对组织内外面对面交流价值的观点反映了这一事实。75% 以上的业务领导表示，面对面沟通对业务的成功与否密不可分。尽管结果表明该趋势为全球趋势，但是欧洲 (77%) 和亚太地区 (78%) 稍高的反应或许反映了区域体验、文化差异和业务实践（图 1）。

图 1。面对面沟通对业务成功非常关键



1. 摘自：珀恩·肯德拉《地理位置分散团队间有效业务通信的心理学》2006 年

误解造成的沟通风格和业务风险

随着不断全球化，众多组织的个人和群体生态系统日趋复杂，有效的知识共享和沟通可能成为是否能成功的重要决定因素。有效沟通与业务目标结合的重要性不应过分夸大。

最后，73% 以上的业务领导表示，面对面协作体验有助于更好地理解关键战略问题。

经济学人智库 (EIU) 的研究确认了内外合作伙伴和客户受众间面对面沟通的因素。增加面对面交流的主要因素和动机包括：更有效地解决问题，建立关系，理解拓展的机会、客户关注点或问题（表 1）。

表 1。同事、合作伙伴和客户交流的面对面协作动机

与同事面对面开会的最重要的

五个动机

1. 更有效地解决主要问题
2. 迅速解决问题或创造机会
3. 更好地理解任何潜在问题
4. 建立更好的长期关系
5. 与合作伙伴/供应商

共享敏感信息

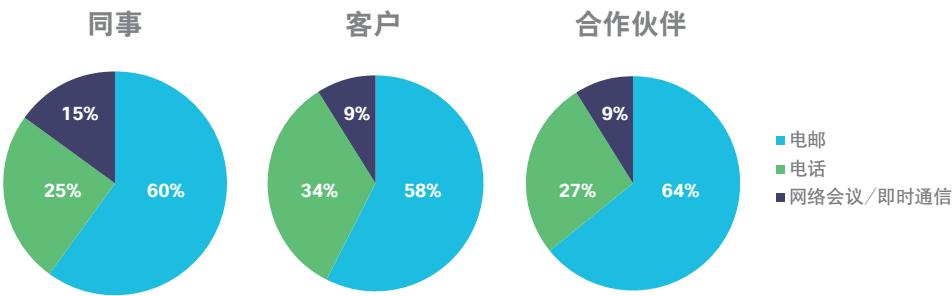
1. 建立更好的长期关系
2. 更有效地解决主要问题
3. 迅速解决问题或创造机会
4. 更好地理解任何潜在问题
5. 就附加产品或服务与客户进行

更多的交流和集体研讨

1. 建立更好的长期关系
2. 更好地理解任何潜在问题
3. 迅速解决问题或创造机会
4. 更有效地解决主要问题
5. 就附加产品或服务与客户进行

然而，当问到目前使用的沟通模式时，受访者表示他们交流最常用（60% 以上）的模式是非实时交流，如电子邮件（图 2）。

图 2。当今使用的沟通类型



| 同事 | 区域 | | |
|-----------|-----|-----------------|-----|
| | 美国 | 欧洲、中东和非洲 (EMEA) | 亚洲 |
| 电邮 | 62% | 60% | 57% |
| 电话 | 23% | 25% | 26% |
| 网络会议/即时通信 | 14% | 14% | 18% |

| 合作伙伴 | 区域 | | |
|-----------|-----|-----------------|-----|
| | 美国 | 欧洲、中东和非洲 (EMEA) | 亚洲 |
| 电邮 | 65% | 64% | 62% |
| 电话 | 26% | 28% | 29% |
| 网络会议/即时通信 | 9% | 7% | 10% |

| 客户 | 区域 | | |
|-----------|-----|-----------------|-----|
| | 美国 | 欧洲、中东和非洲 (EMEA) | 亚洲 |
| 电邮 | 57% | 58% | 68% |
| 电话 | 34% | 34% | 32% |
| 网络会议/即时通信 | 10% | 7% | 11% |

当电子和非实时沟通方式主导着地理位置分散和在有文化差异的团队间的交流时，有效的通信是提高生产效率面临的一个挑战。珀恩·肯德拉确定了一个有效业务沟通心理学的延迟，该延迟表明，建立信任需要 2 星期，而通过电子的方式传达信息花费的时间是面对面方式的 4 倍。

沟通出现问题时，相关组织可能面临重要的业务风险。80% 的调查受访者表示曾因在关键交流中无法面对面沟通或未采用面对面沟通方式而导致在重大项目沟通过程中产生误解。这些情况下，使用替代沟通选项（例如：电子邮件、电话或网络会议解决方案）导致业务产生消极结果，包括延迟（45% 的受访者）、重组工作需要更多的资源（33% 的受访者）、项目方向的非计划转变（12% 的受访者）。

在竞争激烈的市场环境中，时间和协作对获得竞争优势是必不可少的，这些潜在风险是难以接受的。

面对面协作：业务成功的因素

鼓励与主题专家和跨职能团队进行动态合作的战略可促进市场条件的发展，并提高响应能力。

在多数工作环境下，很多人参与多个同时进行的项目，并可能代表着不同的文化和知识背景。可以降低歧义、为共享内容和材料提供快速反馈和实时协作机会的通信模式将会带来更有效果的结果。

被问到成功的面对面沟通的属性时，调查受访者反映对丰富的沟通环境的需求。在此沟通环境中，参与者不仅可以轻松地辨别同事们（91%）的沟通和关注度，还能辨别视觉和听觉起到的作用。研究结果验证了个人交流沟通的属性，即激发创造力、形成更好的理解、建立关系，因为参与者不仅可以从面部表情，而且可以从手势和身体语言（图 3）获得反馈。

图 3。最成功的沟通属性

在某一业务关系中与别人合作时，以下方面很重要：

73% — 使用的词语

64% — 有意识的动作或手势

82% — 语调

69% — 潜意识的肢体语言

80% — 面部表情

91% — 专注于共享的内容



面对面交流：改进的战略性和日常业务流程

尽管面对面会议和协作通常用于战略和行政沟通，但是有效的沟通模式也可更广泛地应用于关键业务，从而获得更强大的业务产出。

当我们要求业务领导评估包括与同事、合作伙伴和客户间交流的 30 多个常见业务流程时，对调查的回应让我们了解到最佳实例，即有策略地进行更多面对面的协作可以提高生产效率或业务产出。调查结果确定了战术和日常及战略性会议，在会议中，面对面沟通可以提高业务价值，并可提高组织考虑投资增加团队凝聚力的机会（表 2）

表 2。面对面协作：业务流程评级

| 重要等级 | 会议类型 |
|--------------------|------|
| 对面对面沟通的超常需求 | |
| 项目启动/启动会议 | 战术 |
| 第一篇简介 | 战略 |
| 集思广益—新想法/创新 | 战略 |
| 问题及其他方面的管理 | 战术 |
| 危机管理 | 战略 |
| 辅导团队成员 | 战术 |
| 对面对面沟通的一般需求 | |
| 合同续签 | 战术 |
| 战略规划/战略讨论 | 战略 |
| 与新客户见面 | 战略 |
| 共同开发项目计划 | 战术 |
| 合同协议/扩展 | 战略 |
| 对面对面沟通的少量需求 | |
| 新团队启动项目 | 战略 |
| 经常性项目更新 | 战术 |
| 日常/正常项目更新 | 战术 |
| 与主要参与者进行的分组会议 | 战术 |

公司如何利用面对面协作的实例

· **客户关系：**增强客户关系，促进销售。一家跨国高科技公司通过利用思科 TelePresence® 会议在客户、销售团队和领导中间扩展面对面体验，将销售周期缩短了 10%，将销售额提高了 2%。

· **组织及同事间交流：**利用面对面体验在跨职能团队间快速决策。挪威国家石油公司利用思科网真会议提升面对面体验协作的用户体验，将故障解决时间由 2 个月降低到 2 个星期。

· **合作伙伴关系：**与合作伙伴和供应商缔结更紧密的关系。大众汽车通过扩展面对面的交流加强与主体专家的沟通，降低了 50% 的维修时间。

识别业务优点：面对面交流的力量指数

可以通过定向的最大化回报的途径在组织和工作组扩展面对面体验来获得业务价值。

查阅成千上万个提供答复的组织的业务概况找到了相同主题。专注于定向流程的面对面体验可能会提高业务流程效益。参与研究的业务主管们的共同观点指向关键方面，增强同事、客户和合作伙伴沟通之间的面对面协作能够促进各种业务流程的效能和效率。

按照使用面对面协作产生的效益分数将这些流程分组，突出表明面对面沟通的六个流程的当前和未来投资均超出平均水平。这些投资超出平均水平的流程与增长的、突破性的业务成果相符合，增加生产效率、加快上市时间和效率，以及为市场优势和差异化奠定基础（图 4）。

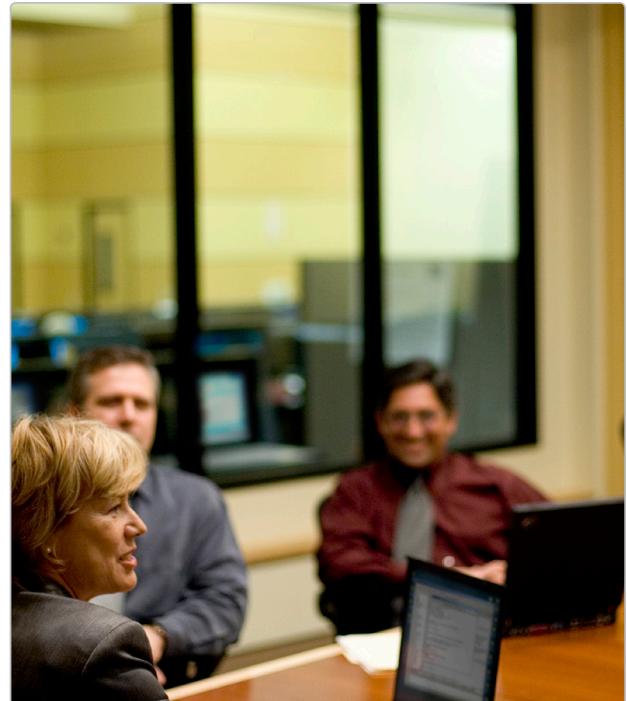
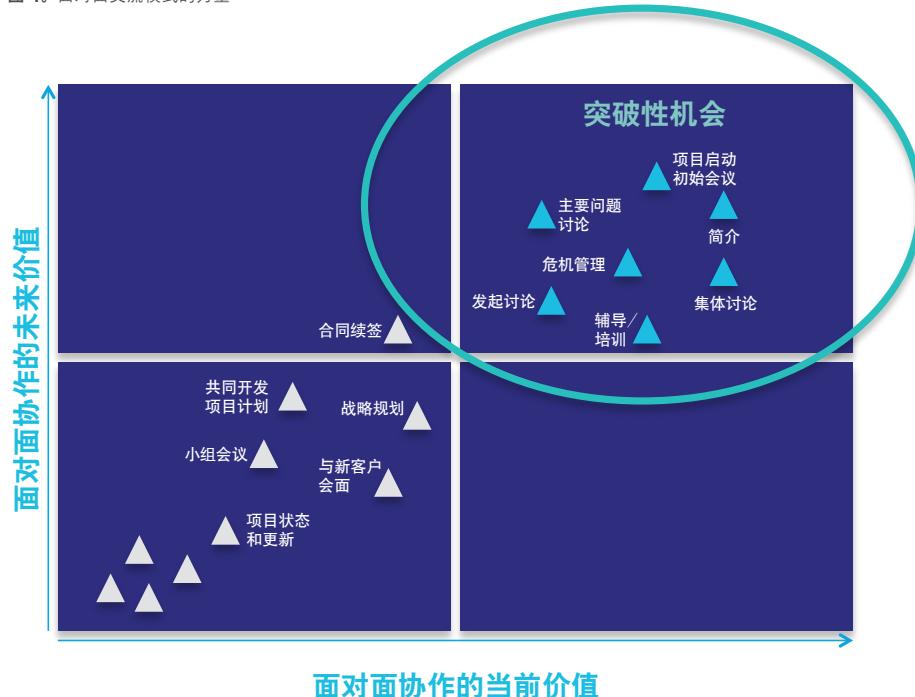


图 4。面对面交流模式的力量



总结

关键交流和关键时刻的面对面体验的力量可以在日常协作和战略沟通方面增强员工的生产效率。

扩展组织间面对面体验的协作战略可以提高业务产出，并更有效地利用关系和团队交流的能量来选择流程，从而获得竞争优势。

最正确的协作战略包括您的组织的最有价值的资产 — 您的人员与客户、合作伙伴、供应商之间的关系。通过面对面沟通和协作吸引商界同事、个人的经验、观点和知识是一个鼓励创新和改变关键业务流程的有效方法。另外，据这些业务领导表示，面对面沟通显著影响业务，它是广泛的沟通方式选型的补充要素，以定向的方式使用时，可以最大化业务影响和生产效率。通过该研究的见解和全球主管的实例，思科可以借助技术解决方案帮助您利用面对面体验的力量，技术解决方案在您的组织扩展这些体验，并对现有的通信和网络解决方案起到补充作用。

关于本研究

本在线调查由经济学人智库于 2011 年 12 月进行，对来自美国 (323 个回应)、欧洲 (344 个回应) 和亚太地区 (195 个回应) 的 862 名业务领导进行了调查。这些主管分别代表了各类行业和业务规模的公司（小型企业到大型企业）。

Economist Intelligence Unit | **The Economist**

有关详情，请访问：www.cisco.com/go/economist

