

亞洲準備好創新了嗎？

關鍵商業活動研究

作者：Mark Marone，Andrew Calvert



Developing the 21st
century workforce™

執行摘要

培養創新文化充其量是一門未臻完美的科學，在具體商業實踐和企業創新層次之間有著密切的關聯。一般來說，總部在北美的公司參與此類實踐的頻率要高過亞太區的組織，在這些層面上與它們的美國同仁競爭會對地區內的公司大有助益。

雖然留下來的傳統是組織所無法控制的，但是在更充滿創新力的公司中，它們可以鼓勵和執行企業內部固有的關鍵活動。以多種類型的活動來激發創新，但是組織只有聚焦在能夠使其脫穎而出的獨特活動上，才是睿智之舉。此類活動通常與人有關，透過挑戰現狀以及建立創新網路的適當行為給予最與眾不同的獎勵，進而提升戰略性的協力合作文化。不過，重要的是組織要意識到創新不是從天而降，投資需要花錢。在這一點上，擁有更多研發預算以及更多人才的大型組織才會處於優勢。

雖然最大的差別常發生於流程中的人以及文化因素，但如果從創造的產品及服務來入手，有時候更易開啟創新文化。最重要的是，公司必須審慎性地全面檢驗自己的產品、服務、人員及流程，並且積極地參與能夠增強和營造創新氛圍的活動。

評估創新能力

創新的概念（即它在組織中如何產生，企業如何利用它）並非一個精確流程，難以進行觀察和測量。我們知道創新需要發揮和應用資訊、想像力以及主動創造，才能創造新的、更好的任務完成方式。但是如何在組織中實現則不甚清晰。

不過，組織可以參與一些能夠對新創意的開發和想法產生積極的影響活動。也就是說，創造一種有效的氛圍，從各類資源中汲取更多及不同的價值，從而產生新的創意。

此評估及調查的目的是判斷亞洲組織參與能夠促進創新氛圍，進而提高創新機會的活動的頻率。在之前的調查中，我們確定了18項獨立的創新活動，在此基礎上，我們現在讓各個企業評估它們參與每一項此類活動的程度。這樣可以幫助它們認清自己的創新“準備情況”。雖然這些活動無法為確保創新提供充分條件，但是它們對創新的傾向有著直接且積極的影響。

在本報告中，我們檢驗了受訪者參與這些活動的頻率，並按國家、總部所屬地區、組織規模及受訪者在組織中的級別進行了對比。我們還就創新型受訪者對公司的感受報告了相應的調查結果，並具體闡述了他們對創新的認知。這些發現又被進一步分類為組織的四個關鍵部分：產品，服務，人員及流程。

報告在展示調查資料的同時進行了一些分析，並闡明了資料含義。我們隨後從研究中匯總了各個主題，圍繞創新的準備進行了全面總結。

調查結果概要

本報告是以對410位亞洲商業人士進行的調研為基礎的。報告中的圖表講述了很多故事，同時揭示了一些有趣的關係。以下是一些關鍵調查結果的概要。

- 最受推崇的三項創新支持活動是：將失敗當做一次學習機會，支援有效的跨職能合作，從組織外尋求新視角和創意。
- 與人員（HR）和戰略（ST）相關的活動在參與頻率上大於與客戶（CU）相關的創新支持活動。

- 說自己的公司“非常”或者“異常”富有創新性的人一般是來自大公司，以及工作在臺灣及/或總部在北美的公司的副總或首席級別受訪者。
- 在臺灣工作的人說自己的公司“非常”或“異常”具有創新性的可能性更高（46%），其次是新加坡（35.4%）和中國大陸（29.2%）。
- 所有受訪者中有超過11%的人說他們的公司“一點都不”創新；22%左右的人說他們的公司“極其”具有創新性。
- 總部位於亞太區的公司比總部位於北美或歐洲-中東-非洲（EMEA）的公司在創新性的評分上要低。
- 相對於在新加坡工作的受訪者而言，在臺灣和中國大陸工作的受訪者說自己“總是”參與創新活動的比例更大。
- 不過，在中國大陸工作的受訪者說他們的公司創新力上遜於新加坡或臺灣公司。

創新支持活動

創新可以出現在組織任何地方，它取決於一系列有助於新創意的活動。本研究的一個目的是為組織提供一種評估，評定它們參與關鍵創新活動的程度，以便它們能夠更好地認識自己是否做好了創新準備。

我們所檢驗的18種活動被歸類為三大領域：人員或與人力資源相關的活動（HR），策略活動（ST）以及以客戶為導向的活動（CU）。例如，人員或與人力資源相關的活動包括鼓勵員工挑戰現狀，提供輔導以便使員工的努力方向與業務成果一致，安排員工負責積極的創新。策略導向型活動有設定組織目標，打造各種關係網，從組織外尋找創意。

我們依照國家、全球總部所屬區域，公司規模及受訪者在組織中的職位對他們參與18項活動的程度進行了對比（從“從不”參與到“總是”參與）。這一節介紹了此類對比的資料，並提供了一些分析和解讀。

地理位置

下表按總體平均分數（該類中所有受訪者的平均評分）對各個類別進行了排序，每一個活動從1到5進行打分，1分代表“從不”參與，5分代表“總是”參與。此表按照受訪者的工作地點（中國大陸，新加坡和臺灣）和他們的總部所屬地區（亞太，北美或EMEA地區）展示了單獨的平均分。

黃色表格代表高得分。值得注意的是，相對於新加坡而言，來自中國大陸和臺灣的受訪者參與創新活動的頻率（得分更高）更大，次數更多。

與中國大陸（4.01分）甚至是臺灣（3.92分）相比，支持有效的跨職能合作這一活動被新加坡專業人士實踐的幾率要小一些（3.68分）。這表明，新加坡公司能夠通過投入更多時間開發整體方案並內部檢測戰略機會，從而獲得巨大的利益。它代表這些公司有著顯著的空間去利用它們強力的部門運營和個體的職業道德。

相反，公司總部位於北美的受訪者說，和於亞洲成長的公司相比，他們參與所有活動的頻率幾乎都遠大於後者。在很多活動上他們甚至超越了他們的EMEA同仁。事實上，總部在北美洲的受訪者在前五項創新活動中有四項參與頻率更高。

創新活動 (按總平均分)	我的位置			總部所屬區域		
	中國	新加坡	臺灣	亞太區	北美	EMEA
ST 將失敗當做學習機會	3.93	3.90	3.89	3.82	4.12	3.92
ST 支持有效的跨職能合作	4.01	3.68	3.92	3.71	3.97	3.81
ST 從組織外尋找新視角和思路	3.75	3.65	3.78	3.75	3.72	3.75
HR 鼓勵跨職能溝通	3.79	3.59	3.98	3.60	3.93	3.68
CU 擁護客戶的觀點	3.63	3.78	4.07	3.64	3.92	3.66
HR 鼓勵員工挑戰現狀	3.68	3.75	3.67	3.70	3.80	3.72
HR 分享戰略資訊	3.73	3.68	3.75	3.55	3.79	3.74
ST 鼓勵均衡看待風險	3.67	3.72	3.61	3.59	3.85	3.65
HR 促使員工用新方式思考和行動	3.85	3.50	3.79	3.60	3.72	3.73
ST 挑戰當前的假設	3.35	3.59	3.54	3.65	3.56	3.49
HR 提供輔導以使員工的努力與業務一致	3.61	3.53	3.36	3.39	3.68	3.54
ST 設定遠大的創新目標	3.61	3.36	3.54	3.45	3.58	3.50
HR 對挑戰現狀的行為給予獎勵	3.50	3.32	3.61	3.40	3.62	3.39
HR 安排員工負責積極的創新	3.70	3.24	3.57	3.35	3.50	3.54
ST 打造能夠推動創新的關係網	3.53	3.29	3.58	3.36	3.46	3.52
CU 定期與客戶溝通	3.44	3.39	3.75	3.40	3.38	3.40
ST 促進快速提早試驗	3.56	3.34	3.66	3.27	3.49	3.51
CU 找出瞭解客戶的新方式	3.36	3.18	3.43	3.15	3.35	3.25

雖然商業人士在該國家工作，他們的公司總部位於何處與他們參與創新活動的頻率有著顯著的關聯，但是很難說清哪一個變數對創新有更大的影響力。通過他們認為自己公司所具有的創新能力來檢驗這些活動也許能夠提供額外的領悟。

創新性

按照對組織創新力的認知對比創新活動的評分能夠為每一項活動的相對重要性提供有趣的角度。說自己的公司“非常”或“異常”具有創新力的受訪者說他們參與創新活動的頻率遠高於缺乏創新力的公司，這點不足為奇。

不過，資料顯示，認為自己“非常”或者“異常”具有創新性的公司所報告的熱門創新活動可能代表的是對組織創新有著最大影響力的活動。下表對比了總體而言最重要的六大活動以及高度创新型公司的受訪者所認定的六大活動。

雖然這些活動的排序略有差異，但是這兩個表仍舊有五大活動是共有的。高度创新型公司的那個不同的活動與人員有關，在下表中以彩色標注：*促使員工用新方式思考和行動*。它反映了這些公司在組織中對員工的高度重視，員工不再單純是招聘來完成工作的資產。普遍共識是，創新的潛力在於人們是否有信心、有意願將他們各自的組織提升到新的高度。因此，人員得到了更高的重視。要注意的是，在六大活動中它替代的是：*從組織外尋找新視角和思路*（ST）。角度上截然不同。

熱門創新活動（總體）	熱門創新活動：我的公司很或非常具有創新力
將失敗當做學習機會	將失敗當做學習機會
支援有效的跨部門合作	鼓勵員工挑戰現狀
從組織外尋找新視角和思路	鼓勵跨部門溝通
鼓勵跨部門溝通	支援有效的跨部門合作
擁護客戶的觀點	促使員工用新的方式思考和行動
鼓勵員工挑戰現狀	擁護客戶的觀點

在我們繼續檢視高度创新型公司內的活動時，我們還將它們與自我感覺“一點都不”創新的公司進行了對比。下表列出了在分數上有最大偏差的一些活動，也就是說，這些活動在创新型公司中實踐較為頻繁，但在非创新型公司中則恰恰相反。八項活動中有五項與人有關，其餘活動則與戰略有關。這表明，促使高度创新型公司與非创新型公司區別開來的因素更多在於啟動人員的創新能力，以及制定能夠支持和鼓勵創新行為的戰略，例如建立網絡和承擔風險。

尤其是，非创新型和创新型公司之間的最大平均分差在：*對挑戰現狀的行為給予獎勵*（1.41分）和*打造和引導能夠促進創新的網路*（1.38分）。這又一次論證了，人是創新的關鍵，通過物理網路或IT社交網路為人員提供便利的交流條件，組織可以最大限度地利用該資源。



高度創新的公司相對於非創新型公司最為推崇的創新活動		(平均分差)
HR	對挑戰現狀的適當行為給予獎勵	1.41
ST	打造和引導能夠推動創新的網路	1.38
HR	鼓勵員工對事情的處理方式提出質疑	1.18
HR	安排員工負責積極的創新	1.12
ST	設定遠大的創新目標	1.11
HR	提供輔導以使員工的努力與業務一致	1.11
ST	支持有效的跨職能合作	1.10
HR	促使員工用新的方式思考和行動	1.06

這些發現表明，組織應該密切地關注高度創新型公司那些更為頻繁實踐的行動。雖然高度創新型公司肯定也有其他的創新動作，但是我們至少可以說這些活動能夠支持公司營造一種有利於創新的氛圍。

公司規模

來自大公司的受訪者參與創新活動的頻率遠高於小公司。下表按公司規模展示了有顯著平均分差的活動。事實上，除兩個例外情況外，來自大公司（10000名員工以上）的受訪者不僅僅比小公司更頻繁地參與創新活動，而且他們“總是”這麼做。這些公司在前三個總體活動的平均分為3.86或更高。

	創新活動（按總平均分排序）	員工人數		
		1-1000	1001-10,000	10,000+
ST	將失敗當做學習的機會	3.83	3.89	4.07
CU	擁護客戶的觀點	3.71	3.60	3.78
ST	鼓勵均衡地看待風險	3.59	3.59	3.86
ST	挑戰當前的假設	3.66	3.54	3.51
HR	提供輔導使員工努力與業務一致	3.41	3.47	3.68
HR	對挑戰現狀的行為給予獎勵	3.34	3.44	3.62
HR	安排員工負責積極的創新	3.39	3.41	3.62
ST	打造能夠推動創新的網路	3.31	3.41	3.58
CU	定期與客戶溝通	3.50	3.30	3.37
ST	促進快速提早試驗	3.39	3.30	3.52
CU	找出瞭解客戶的新方式	3.20	3.09	3.31

在大多數創新活動中，雖然大公司通常做的更好，但是在兩個案例中小公司的得分明顯更好。來自大公司的受訪者給**挑戰當前假設**（3.51分）的打分較低，比小公司打分（3.66分）和總體平均分（3.57分）均低。同樣，來自小公司的員工說他們更多地**定期與客戶溝通**（3.5分）。

小公司打分更高的一個解釋是，小公司進行這兩項活動更容易，因為小公司官僚作風更少，與客戶的聯繫更直接，同時有機會發表顧慮並質疑當前的戰略。同樣，小公司也可以更為直接地感受客戶的反應和員工參與度。

職位

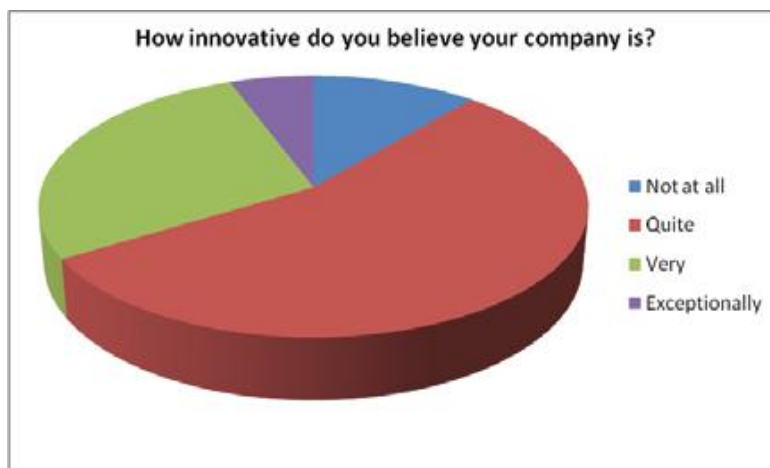
按照受訪者在組織內的資歷對比創新支持活動的參與度時，我們也看到了一個非常牢固的關係。從下表中可以看出，相對於經理或者無下屬的個體，身處高層職位的人——尤其是副總及更高職位，更可能會說他們總是或者一直參與我們所測驗的所有創新活動。

	創新活動（按總體平均分排序）	職位			
		一般員工	經理	高級經理/ 總監	副總或 首席
ST	將失敗看做學習的機會	3.82	3.84	4.14	4.28
ST	支持有效的跨職能合作	3.73	3.65	3.98	4.17
ST	從組織外尋找新視角和	3.57	3.68	3.84	4.24
HR	鼓勵跨職能溝通	3.35	3.61	4.12	4.45
CU	擁護客戶的觀點	3.55	3.61	3.99	4.07
HR	鼓勵員工挑戰現狀	3.52	3.62	3.96	4.28
HR	分享戰略資訊	3.39	3.55	4.00	4.45
ST	鼓勵均衡地看待風險	3.52	3.57	3.93	4.03
HR	促使員工用新的方式思考和行動	3.41	3.63	3.90	4.10
ST	挑戰當前的假設	3.37	3.54	3.70	4.10
HR	提供輔導以使員工的努力與業務一致	3.18	3.36	3.94	4.31
ST	設定遠大的創新目標	3.33	3.45	3.68	3.86
HR	對挑戰現狀的行為給予獎勵	3.23	3.34	3.80	3.76
HR	安排員工負責積極的創新	3.35	3.34	3.59	3.97
ST	打造能夠推動創新的網路	3.28	3.33	3.69	3.69
CU	定期與客戶溝通	3.24	3.32	3.61	3.69
ST	促進快速提提早試驗	3.18	3.38	3.62	3.59
CU	找出瞭解客戶的新方式	3.11	3.11	3.50	3.34

對於組織創新情況的發展，這一發現既令人鼓舞也問題重重。誠然，創新必須從高層開始，很多這類活動從本質上是領導們的職責。不過，個體貢獻者和一線經理也必須積極地參與活動，支持和促進創造性思路的產生。其間，必須要有一個能夠鼓勵自下而上創新的體系。

公司創新的認知

除要求受訪者評定他們參與創新支援活動的情況，我們還請他們回答了對公司創新情況的認知。按照下圖所示，說公司“一點都不”創新的受訪者（11.2%）在數量上是說公司“異常”（5.7%）具有創新性的受訪者的幾乎兩倍。超過半數（55%）認為他們的公司“比較”具有創新性，另外28%的受訪者說他們的公司“非常創新”。



我們按照他們的工作所在地和公司總部所屬區域分析了受訪者對自己公司的創新力認知。我們感覺是相互關聯的，即使一些受訪者可能著眼的是本地運營的創新性，而非公司整體。下表按照受訪者的總部所屬地區和工作所在國展示了認為公司“非常”或“異常”具有創新性的比例。

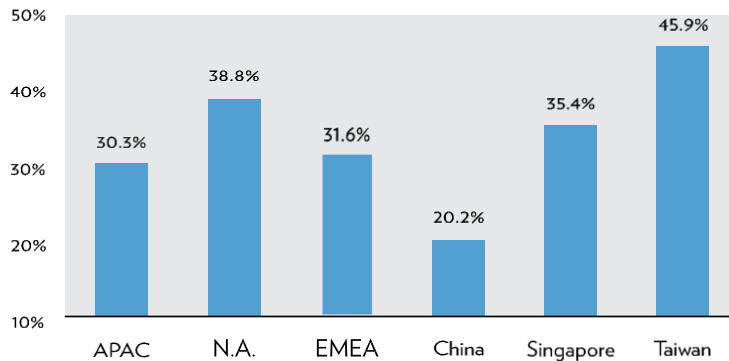
總部在北美的所有受訪者中有近40%說他們的公司非常或異常具有創新性，而亞太區和EMEA的公司均只有30%左右。由於北美洲尤其是美國是傳統的科技研發強國，這種關聯也許並非意料之外。這些地區在企業流程分析和再造方面均有著較為完善的發展，這為創新的認知增加了砝碼。

在判斷公司創新力時，受訪者的工作地點比他們的總部所在地的作用更為顯著。在臺灣工作的受訪者更傾向於說他們的公司非常或異常具有創新力（46%），新加坡（35.4%）其次，隨後是中國大陸（29.2%）。

有趣的是，雖然我們之前看到的是中國的受訪者比其他國家的受訪者參與創新活動的頻率更高，但是從總體上說，在中國工作的人認為自己的公司創新力較低。



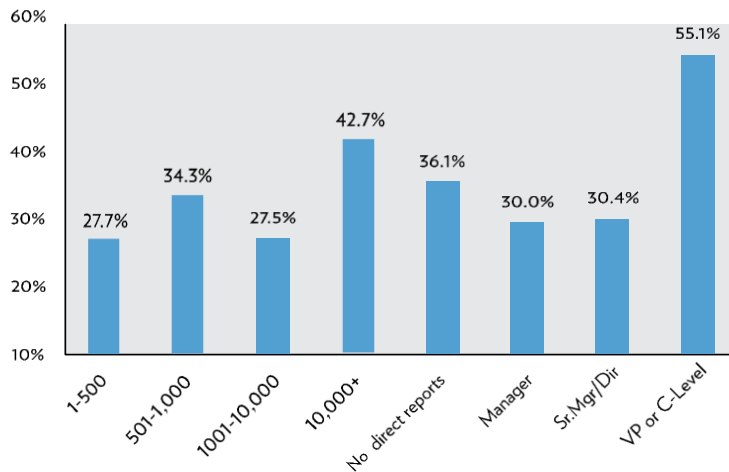
Very or exceptionally innovative by headquarters and work location



我們還想知道一個公司的創新程度是否因公司規模或受訪者在組織中的職位而異。我們發現所調查的一些最大的公司（員工人數過萬）比規模稍小的公司（27%-34%）看起來創新力明顯更強(27.5%)。較大的公司有著固有的特徵，例如資源多，人才更多，研發預算更多，這些特徵對於創新的程度可能較為關鍵，因此引出了一個問題：較小的公司怎麼做才能提高它們較小的規模經濟呢。雖然參與具體的活動能夠起到一定的幫助，但是參與的程度可能還取決於能夠得到的資源多寡。

員工在組織中的職位影響著他們認知組織創新程度的方式。從下表可以看出，相對於低級別的人員而言，身居副總或最高職位的人員更傾向於說他們的公司“非常”或“異常”具有創新性（55%）。解釋有二，領導常常能洞悉資訊或觀察，而這些東西是下屬們所無法接觸到的，而且他們對公司創新程度有著更高層次的感受。

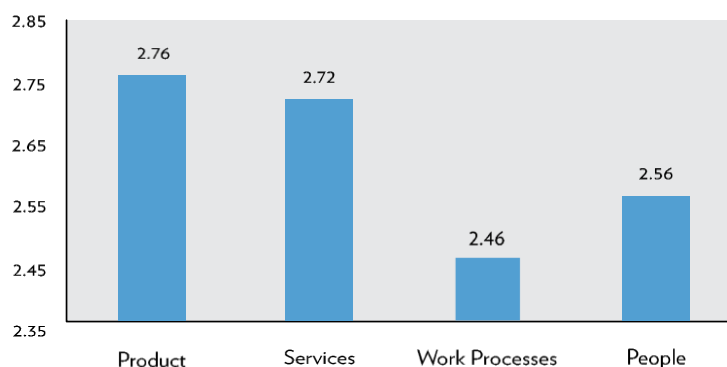
Very or exceptionally innovative by company size and position



為了進一步瞭解受訪者是處於何種位置看待創新的，我們請他們按四個單獨的領域為他們的創新程度進行了打分：產品，服務，工作流程和人員。在下表中，我們看到產品和服務的創新性勝過工作流程或人員。在四分的打分區間內（4代表“異常”），受訪者為公司的產品（2.76分）和服務（2.72分）的評分低於3分，或者說未達到“非常”創新，其次是人員（平均2.56分），再次是工作流程（2.46分）。

沒有创新型的人員和工作流程就有創新的產品和服務是令人奇怪的。一個解釋是，流程和人員的創新更難以觀察，同時傳統的創新概念可能一般都指的是產品，而非無形的東西，例如工作流程。

How innovative is your company in the following areas?
(mean score on 4-point scale)



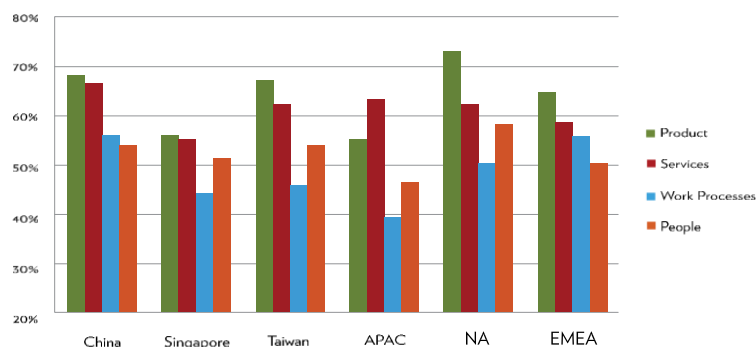
下面兩張表按照總部所屬地區，工作所在地，公司規模和職位展示了四個領域的創新認知。總部位於北美的公司在每一類中一般都更具創新型，除了**工作流程**，因為總部位於EMEA地區的公司說它們在這一領域更具創新性。

雖然在中國工作的人員一般不太傾向於說他們的公司“非常”或“異常”具有創新性，但是與新加坡和臺灣的受訪者相比，他們給每一個領域打的創新評分確實更高一些。

從下表中還發現：

- 對於總部位於EMEA和在中國工作的人員來說，**工作流程**比**人員**更具創新性
- 在總部位於北美的公司中**人員**是最具創新性的
- 在總部位於APAC地區的公司中**工作流程**是最沒有創新性的
- 工作在新加坡和臺灣的受訪者為**人員**的創新評分遠高於**工作流程**

Very or exceptionally innovative: organizational activity by HQ region and work location

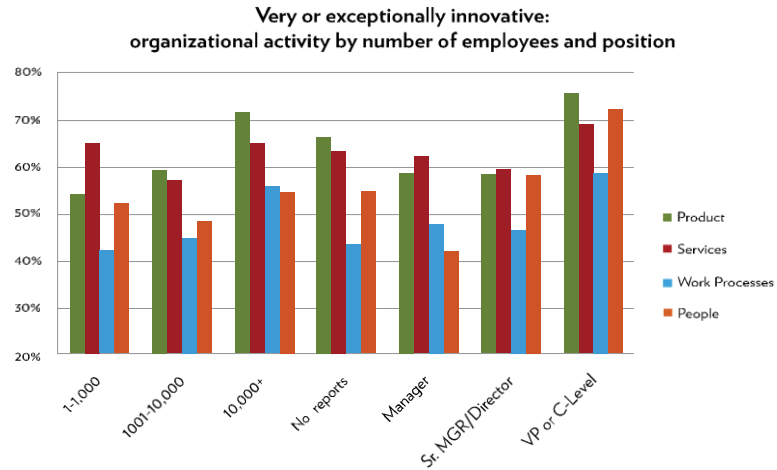


按照公司規模和受訪者的職位對比四個領域的創新評分時，會出現類似的模式。產品更具創新性，其次是**服務**，**人員**和**工作流程**。總體上說，相對其他人員而言，在組織中職位較高和在大公司工作的受訪者說他們公司在所有四個領域上都更具創新性。



從下表我們還可以明確：

- 副總和最高層的受訪者更傾向於說他們的人員比服務更具創新力。
- 對於在最大的一些公司工作的受訪者而言，*工作流程*比人員在創新性上略高。
- 小公司中*服務*比其他領域都更具創新性。
- 經理更傾向於他們的人員在所有四個領域中是創新力最低的。
- 相對於組織中的高層主管而言，無直接部屬的人員說*工作流程*是四個領域中最缺乏創新的。



雖然資料限制我們不能草率地進行討論，但是在公司規模和創新認知之間，受訪者職位和創新認知之間有著顯著的關聯。這些發現引發了一些有趣的討論，但是我們還需要進一步的調查，才能更為縝密地驗證從資料中得出的假設。



結論：打造創新環境

本報告的數據說出有利於創新的行為和受訪者對公司的創新力。我們根據受訪者的不同類型之對比資料，以求判別出它們是否是導致受訪者回答評估的方式各有不同的原因所在。雖然我們無法確定哪些國家更具創新力，創新在大公司普遍還是在小公司更普遍，或者是受訪者在評定公司創新力時的準確度，但是這些資料確實能夠展露出何處發展創新的幾率更大——至少是從方向上。

同樣，我們所評估的18項活動並不足以確定創新能力，但是在營造正確的氛圍上它們是必需的。在評估的所有活動中，受訪者參與更多的是那些與人員和戰略有關的活動。對創新得分最高的公司中的人員所從事的活動進行分析時，受訪者最常進行的活動是，鼓勵員工用新方式思維和挑戰現狀，以及強化跨職能溝通和合作。評分較高的那一項以客戶為導向的活動是：擁護客戶的觀點。

走向何方？

為了協助或開始貴組織的創新活動，我們建議提問以下部分或所有問題：

我們有沒有對挑戰現狀的適當行為進行獎勵？

我們如何為新思維提供支持？

我們有沒有創造和引導有助於創新的網路？

為了支持有效的跨職能合作，我們做了哪些？

我們上一次將工作流程作為一種潛在創新來源時是什麼時候？

（針對高層領導）我們有沒有針對創新的溝通工作開誠佈公地徵詢過回饋？

（針對較大的公司）我們有沒有檢視自己是否有效地以客戶為著眼點？

（針對較小的公司）我們有沒有很有效地將失敗當做學習的機會？

不過，要確保創新並不能依靠某一個公式或某一活動。而且，僅僅靠發揮政策、流程或體系也無法成功地開展創新。更確切地說，創新是各個來源得到的創意產出。組織只能為流程提供支援，而流程有助於建立一個理想的“育成中心”；並在公司內孕育和滋養創新。



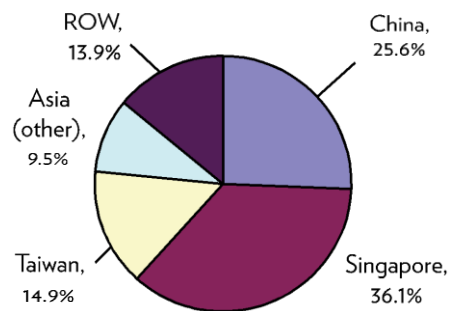
附錄

研究參與人員

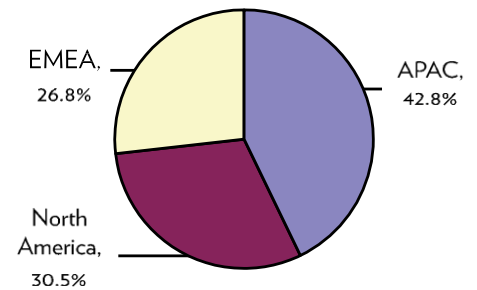
本評估是由亞洲410位商業人士所完成的。約77%的參與者來自中國、新加坡或臺灣。雖然他們主要在這三個國家工作，但是他們的總部遍及全球。

根據下表顯示，超過42%的受訪者說他們的公司總部在亞太地區，30%的總部在北美，其餘的公司則位於歐洲、中東和非洲地區（EMEA）。

Geographical Location of Respondent



Region of Company Headquarters



我們還請這些受訪者報告了他們的員工人數以及受訪者在組織內的年資。

- 約37%的受訪者來自於員工人數超過萬人的公司，28%來自於員工人數在1001到10000人以上的公司。
- 四分之一以上的受訪者（26%）說他們的公司員工人數少於500人。
- 其餘9%為中等規模的公司，員工人數介於500到1000人。
- 研究調查中的受訪者多數是經理和總監，總計占62%以上。
- 7%的受訪者是副總或首席執行人員，而有超過30%的人是沒有帶部屬的個人。



關於作者

Mark Marone，資深研發經理

Mark Marone博士是AchieveGlobal資深研發經理，在經濟發展、企業戰略和商業政策等議題的研究和諮詢領域有著超過13年的學術和企業工作經驗。

職業生涯中曾任Nielsen Media Research 的高級分析師，負責主要的全國性媒體客戶分析市場資料。他還在Global Business Information Network擔任過研究調查總監，這是一家為美國中西部企業提供國際諮詢的研究調查公司。另外，他還在KPMG,LCC公司擔任過多年的管理顧問，以及Sterling Research Group,Inc.的客戶服務經理。

Mark在多個領域著作廣泛，例如高科技行業，以及電信行業的經濟發展和企業策略。他曾在眾多國際學術會議中擔任過主要演說嘉賓並簡報其研究結果。Mark在Indiana University擔任過多個學術職務，並在此獲得了哲學博士學位。目前，他是University of South Florida的管理學兼職教授。

Andrew Calvert，營運總監和解決方案策略師

Andrew Calvert是AchieveGlobal 新加坡公司的營運總監和解決方案策略師，負責全球、地區及本地績效改進方案的設計、規劃和執行。他是一位英國人，同時是新加坡永久居民，在亞洲已生活達11年。作為國際演說家，Andrew於多個領域發表過講演，例如員工敬業度，戰略變革，創新以及客戶體驗管理。他還為AchieveGlobal定期撰寫文章。

Andrew在香港、新加坡和美國等地擁有20多年的領導力、銷售、客戶服務之培訓經驗，在客戶服務、銷售及運營等角色擔任過本地及國際職務。

在加入AchieveGlobal之前，Andrew在Palo Alto, California擔任過RR Donnelly Financial公司的總經理，並且在Chicago, Illinois擔任過策略變革經理。



關於AchieveGlobal

在21世紀，人員的技能水準決定著企業未來的成功。

AchieveGlobal能夠為人際業務技巧提供卓越的發展，為企業達成業務成果提供所需的工作隊伍。我們能夠在全球、地區及本地提供多語且以學習為基礎的解決方案。

我們瞭解您所面對的競爭。您的成功離不開那些能夠應對科技以外的挑戰的人。我們正是發展這方面能力的專家。在21世紀，正是這些技巧能使您將戰略轉化為業務上的成功。

這些都是科技所無法企及的。思考，學習，解決問題，聆聽，激勵和解釋，具備這些技巧的人在21世紀有著光明的未來。AchieveGlobal幫助您走向全球。



新加坡（亞洲總部）

TripleOne Somerset
111 Somerset Road, #10-06
Singapore 238164
電話：(65) 6505 2030
www.achieveglobe.com.sg

AchieveGlobal 中國

上海辦公室
上海市延安東路618號東海商業中
心II期13A-B2
郵編：200001
電話：(86) 21 2326 3602
www.achieveglobe.com.cn

AchieveGlobal 中國

北京辦公室
北京市朝陽區建國路
91號金地時代中心B
座808-811單元
郵編：100022
電話：(86) 10 6562 5353
www.achieveglobe.com.cn

AchieveGlobal 香港

香港灣仔洛克道333號中國網路中心23樓
電話：(852) 3966 7180
www.achieveglobe.com.hk

AchieveGlobal 臺灣

臺灣臺北市南京東路四段16號A1-6F
郵編：105
電話：(886) 2 2578 6106
www.achieveglobe.com.tw

電郵：marketing@achieveglobe.com.sg

全球辦公室

阿根廷
澳大利亞
奧地利
比利時
百慕大
巴西
保加利亞
加拿大
智利
中國
捷克
丹麥
芬蘭
法國
德國
希臘
香港
匈牙利
印度
印尼
義大利
日本

韓國
馬來西亞
墨西哥
中東
荷蘭
新西蘭
挪威
菲律賓
波蘭
葡萄牙
羅馬尼亞
俄羅斯
新加坡
南非
西班牙
瑞典
瑞士
臺灣
泰國
英國
美國
越南



Developing the 21st
century workforce™