



## 安联集团

通过领导力和敬业度实现安联集团的文化转变

### 概述

#### 业务需要

安联需要建立一种共识，来紧密联系各子公司，实现高绩效和以客户为中心的文化。

#### 解决方案

这是一种将领导力和敬业度结合起来的统一调查解决方案，拥有 23 种语言版本，它让安联员工可以表达自己对于公司、职业发展和个人工作环境的观点。

#### 收益

- 安联可以更好地了解员工的工作动力和敬业度动因，以及员工对于在公司工作的看法
- 标准化的调查格式可以对个别公司进行比较，有助于改进子公司，让子公司可以使用调查结果来制定和实施自己的行动计划

安联集团成立于 1890 年，是全球最大的集团之一，业务范围包括保险、银行和资产管理产品与服务，客户遍布中东、非洲以及亚太地区，总计约 7500 万，包括财富世界 500 强中的大部分公司。公司网站：[www.allianz.com](http://www.allianz.com)。

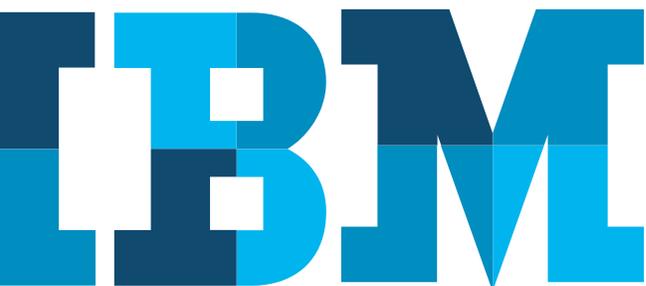
作为全球领先的金融服务提供商之一，安联集团引入全球员工调查，从而进一步了解自己在全球范围内的优势、商机以及员工工作动力和敬业度动因。

IBM 与安联集团合作，在开展关于领导力和敬业度的两项单独调查后，设计了一个拥有 23 种语言版本的统一调查解决方案。

现在，安联集团的子公司可以制定和实施自己的行动计划。这有助于安联在全球范围内构建自己的安联文化 - 一种惠及员工且可以提升生产率、客户满意度和盈利能力的文化。

对于一个在 70 个国家或地区的 66 家不同子公司，拥有 153,000 名员工的真正全球性集团来说，它要如何建立共识、紧密联系各子公司，实现高绩效和以客户为中心的文化？

安联集团首先确定五大领导力价值标准，明确了集团提倡在全公司内实施的行为。接着，针对 5,000 名高管引入年度领导力调查，以便监测这些价值标准的履行情况和行为结果。



---

解决方案组件：

- IBM® Kenexa® 调查解决方案
- 

“我们从主管开始，因为他们对集团文化具有重大影响，”安联集团首席人力资源官 Christian Finckh 说：“下一个重点是员工敬业度。我们决定在领导力调查的基础上，再开展单独的敬业度调查，以便全面了解我们的企业现状。”

IBM 受托为安联集团开展这两项调查。最初，敬业度调查仅在 39 家子公司进行，因为安联的部分子公司已经在独立开展自己的员工调查。针对公司调查，IBM 计算出一个员工敬业度指数 - 表明员工行为背后的态度和观念的指标。

“员工敬业度对客户满意度、效率、生产率和盈利能力等具有直接影响，” Finckh 说：“例如，我们使用净推荐值方法监测客户对于我们的绩效和服务的看法，结果发现员工敬业度与客户的满意度及其推荐我司服务的意愿性具有极高的关联度。”

### 制定统一的全球性调查

通过开展领导力和敬业度调查而取得有效洞察后，安联决定将二者结合起来，制定一个统一调查，从而可以在全球范围内整个公司使用。

“两项调查都很出色，但是问的是不同的问题，所以我们无法制定交叉报告，而且我们没有关于整个集团的敬业度数据，”全球敬业度调查项目经理 Blanca González Miranda 说：“通过创造统一的全球文化，我们希望让员工可以发出自己的声音，表达他们对于安联、职业发展和个人工作环境的观点，而最好的方法就是在整个公司内开展统一的全球性调查。”

安联集团首席执行官 Michael Diekmann 对新的全球性调查给予了个人支持，并使管理委员会一致认同员工敬业度是一笔企业资产。因此，现在安联使用员工敬业度指数作为评定高管部分年度奖金的因素之一。

IBM 与安联密切合作，将之前的两项调查简化合并成一个实体，它能够提供更全球认可的标准领导力、文化和敬业度措施。最终问卷名为“安联敬业度调查”，涵盖 13 个具体领域，包括战略定位、沟通与协作、结构与流程、领导力行为、多样性、最佳实践共享、学习与拓展、绩效与薪酬、客户导向、创新和雇主吸引力。

“IBM 充分了解敬业度，” Blanca González Miranda 说：“从第一天开始，他们即有求必应，服务至上。”

### 实施和监测行动

2010 年，安联敬业度调查以 23 种语言形式提供给所有的 66 家子公司的 106,000 多名员工。

Kenexa 负责调查的行政管理部分，也分析反馈，展示关键调查结果，提供多语种报告。

安联的子公司使用调查结果来制定和实施自己的行动计划。“我们不指定统一的全球性行动计划，”安联集团品牌服务与敬业度主管 Ellen Heather 说：“本地公司 CEO 以调查结果中的战略重点为核心，制定自己的计划，以便打造自身业务优势，处理业务劣势。他们拥有流程。员工进而可以积极参与实施和监测最终行动。”

因为是标准化的全球性调查，所以可以对单个安联公司进行比较。

“调查显示各公司在关键领域内的表现情况，” Ellen Heather 解释：“我们在此的目标是帮助子公司改进，而不是让它们相互竞争。我们鼓励它们共享最佳实践，相互学习。通过 Kenexa，我们可以高绩效的金融服务公司为外部基准，衡量我们的得分。但是，因为安联过去一直在为其他公司设置行动标准，我们的子公司主要注重与安联的总体分数及其运营所在国家或地区的其他安联公司进行比较。”

## 发展基础

安联集团的目标是创建最强大的金融社区。

“没有员工的支持和付出，我们就无法实现战略目标，” Finckh 说：“通过开展全球性调查，现在我们可以更好地了解员工的工作动力和敬业动因，以及他们对于在公司工作的看法。反馈信息让我们可以“揽镜自照”，看到自己在全球范围内的优势和商机。我们可以在全球范围内衡量员工敬业度以及我们的领导力行为和员工培训进展。这为我们取得高绩效和以客户为中心的企业文化奠定了基础，这最终将惠及我们的员工、客户和股东。”

## 更多信息

了解如何打造智慧团队，请致电：

IBM 大中华区智慧团队解决方案团队：+86-10-82456089

或访问：[ibm.com/social-business](http://ibm.com/social-business)



---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM  
Corporation  
Software  
Group Route  
100  
Somers, NY 10589

美国印刷  
2014年1月

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标术语在本资料中第一次出现时带有商标符号（©或™），这些符号表明在本出版物出版时，由 IBM 拥有的美国注册商标或普通法商标。此类商标还可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。Web 地址 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark”部分提供了 IBM 商标的最新列表

本文档中的内容（包括不含适用税款的货币或定价参考）在本信息首次发布之日是最新的，IBM 可随时对其进行更改。并非 IBM 开展业务的每个国家或地区均提供所有产品。

此处讨论的数据是在特定运行条件下产生的。实际结果可能有所不同。本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是暗含的）的保证，包括适销性、适用于特定目的和非侵权的保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。



请回收利用