



---

## 概述

### 业务需要

确认和了解员工敬业度与个人绩效之间的关系，因为它与六大关键业务指标有关。

### 解决方案

在为期两年的时间里，针对 5 家美国 CAT 代理商（涵盖 57 家分店）实施员工敬业度与业务成果之间的关联度研究。

### 收益

- CAT 建立了工作组，了解和学习顶尖分店
  - 高绩效分店达到或超过季度财务目标的频率高出 40%
  - 顶尖分店的客户忠诚度比其他分店高出 5.3%
  - 顶尖分店的主动离职率明显较低，技术人员效率更高，技术人员相关的返工成本更低
- 

# CAT

## 将员工敬业度与关键业务指标挂钩 从而影响 Caterpillar 的利润收益

Caterpillar 是世界领先的建筑与采矿设备、柴油机、天然气发动机、工业用燃气轮机以及柴电混合动力机组制造商，2011 年销售额和收入达 601 亿美元。逾 85 年来，Caterpillar 不懈努力、追求进步，在各大洲推动积极、可持续的变革。Caterpillar 拥有 127,000 多名员工，代理商网络覆盖广泛。公司网站：[www.cat.com](http://www.cat.com)。

公司通常使用重型建筑设备进行大型作业。这些复杂的大型机械平整土地，帮助大小型城市建立基础设施，具有较长的使用寿命。因此，如果听说某些机械自购买后已使用几十年了，也不足为奇。

对于服务的客户和像 Caterpillar (CAT，世界领先的建筑与采矿设备制造商) 一样的公司来说，可以有效保持重型设备正常运行的代理商至关重要。Caterpillar 广泛的代理商网络有助于公司通过其世界一流的维护与服务、融资、保险和培训水平，使投资最大化。

对于公司的整体成功而言，拥有敬业度高且高效的员工在 CAT 全球代理商网络中工作具有关键影响。这些员工与客户互动频繁，利用他们的专业知识使设备可以更高效地运行更长时间。

### 挑战：借助员工推动实现业务成果

CAT 人力资源高管希望研究和了解在其全球代理商网络中，员工敬业度与业务绩效之间的关系。了解这两个变量之间的关系后，Caterpillar 计划使用所得到的洞察，帮助代理商进一步推进行动规划，实施“员工”方案，最终以可预测的方式提升业绩和企业绩效。



---

解决方案组件：

- IBM® Kenexa® 企业调研解决方案
- 

CAT 高管与代理商网络合作，确定所有代理商共通的绩效指标，进而重点关注业务关键型和对公司利润收益有积极影响的指标。Caterpillar 用以衡量敬业度的六大关键业务指标是安全、质量（返工）、离职、客户忠诚度、技术人员效率和收入与目标收入目标之间的关系。

CAT 也决定研究年度员工敬业度调查的结果，确定敬业度提升是否影响具体业务部门的业务成果。

“一个企业的最大资产是它的员工，” Caterpillar 全球人力与企业发展经理 Christine Kreuser 说：“助力员工实现可推动业务发展的目标是成功的关键所在。Caterpillar 也不例外 - 我们的最大资产是员工，包括我们强大的代理商网络。CAT 代理商网络包括全球逾 186 位代理商，是世界最强大的经销系统。Caterpillar 通过 CAT 员工意见调研流程，帮助代理商了解和使用关键数据来打造优势，抓住商机。”

### 解决方案：将员工敬业度与个人绩效挂钩

IBM 提供的员工调研让企业可以准确衡量员工意见，并根据调查结果实施变更，建立成功基础。这让公司了解哪些可控因素会让员工更努力工作，在职时间更长，更关心自己的工作。

公司也从 IBM 的常模数据库（行业最大数据库之一）和顾问与行业专家组中得益，依赖他们进行行业比对，推动改进整个企业。

Caterpillar 的人力资源服务团队与 IBM 合作开展关联度研究，旨在确定和展示员工意见调研 (EOS) 流程的重要性和价值所在，因为它与业务成果直接相关。在过去的 11 年里，CAT 请 IBM 在其整个企业和许多代理商中测评员工敬业度。

这些研究集中考察了 5 家美国 CAT 代理商（涵盖 57 家分店）的敬业度和业绩。关联度研究旨在确定可以推进业绩的领域；量化敬业度、领导力和企业效率对公司的影响；为公司带来竞争优势。

IBM 与 CAT 人力资源服务和代理商团队合作，用两年时间分析五家代理商的员工敬业度和业务成果。

## 结果：提高敬业度有利于业务

Caterpillar 的关联度研究表明，员工敬业度对业务绩效具有直接影响。研究发现，在使用六大关键业务度量指标（安全、质量、离职、客户忠诚度、技术人员效率和收入 vs. 预期收入关系）衡量代理商时，员工敬业度较高的代理商结果明显更优。员工敬业度较高的代理商：

- 达到或超过季度财务目标的频率较敬业度较低的高 40%
- 客户忠诚度高 5.3%
- 主动离职率低 71%
- 技术人员效率高 4.5%
- 技术人员相关的返工低 60%
- 事故记录少三倍

“代理商关联度研究回答了高管多年来一直在问的问题：员工意见调研流程会如何影响利润收益”，Kreuser 说：“这项研究不仅显示了员工对于业绩的直接影响，也表明了员工意见调研结果如何与业务成果相关。换句话说，员工意见调研数据可以预测领先的和落后的业务指标，如员工敬业度对离职、技术人员效率和安全的直接影响。最后，员工意见调研流程将有助于高管更好地做出关于在何处如何投资人力资本的决策，使企业利益最大化。”

因为这项研究，CAT 创建了工作组，了解和学习顶尖分店，与其他代理商网络分享最佳实践。通过采用高绩效代理商的最佳实践，其他代理商也将能够提升效率、客户忠诚度和利润收益。

## 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