

未来保险员工团队：
保险商如何完全释放
数字化潜能？

成就卓越绩效



保险企业正在积极拥抱数字化颠覆，将其视为企业变革的催化剂。然而令人遗憾的是，众多机构似乎都难以实现他们所期待的优势。

抓住数字化商机绝非易事

埃森哲针对保险业高管的最新调研¹证实，数字技术正掀起一场行业新风暴。逾80%的保险业管理者认为，数字化颠覆力量将改变的，不仅是保险商与客户的互动方式，而且还包括保险商如何管理传统流程与运营。

对于数字化投资的未来收益，这些管理者也同样持乐观态度。产险企业希望通过数字化举措，提升平均收入5个百分点。寿险企业的期望值更是高达7%。

遗憾的是，许多保险企业在实现梦寐以求的优势时，遇到各种困难。他们关注技术，视其为变革的催化剂，但却未能给予人才同样的重视——实际上，后者亦是愿景化为现实不可或缺的元素。

超过80%的保险业领导者认为，数字化颠覆力量将改变他们与客户的互动方式。

站在数字化变革前沿的保险商， 虚位以待

着眼未来发展，保险商不仅需要捍卫自己的核心业务，更应利用精明能干、行动敏捷、且乐于变革的员工团队，积极开拓新的业务领域²。要想充分实现数字化流程、大数据与算法、以及实时分析的潜力，理学、技术、工程和数学 (STEM) 技能至关重要。而就顺利适应快速变化的政策框架和监管规则来说，创造性和灵活性同样必不可少。此外，企业还需要加强从问题解决到沟通交流的各种软性能力，推动销售增长、加强协作，同时提供个性化客户体验。

许多保险商开始意识到，开创未来需要人才变革。例如，数据分析软件能使众多承保、理赔、决策流程无需人工参与，便能自动完成。评估风险时，实时提供的大数据将补充或替代传统的数据模式。而通过被保险人提交的损坏证明视频，评估人员就无需每次都查勘现场。

这些进步可能会导致传统保险员工团队的规模缩减。许多现有员工的工作性质面临改变，并且他们还需增加新技能或强化已有技能。例如：



核保员将与数据科学家搭档，利用来自企业内外更广泛的新数据集。借助新型工具和改善分析技术，他们不仅能实现数据可视化，而且可以产生更多有深度的洞见，藉此完成复杂的风险评估。



理赔员将成为在客户体验核心圈的服务倡导者。除了配备最新工具并实时掌握数据外，他们还应被授权去解决一线问题，即利用正确的评判力、新工具和数据源，通过多渠道去解决问题。他们不再一味遵循固定流程降低成本，而是更专注于理解、评估、并提供个性化解决方案满足客户需求，进而提升客户忠诚度、净推荐值 (NPS) 及长期经济效益。



产品研发人员将会是价值主张的设计者，专注于开发和交付对客户有价值的成果。他们可以与客户体验专家和外部合作机构携手开发新产品和新服务，设计具有吸引力的客户互动方式，并将新的业务模式推向市场。



创新拥护者将建立有助新概念快速试错的环境，从聚焦内部产品与流程的传统创新方式，转向寻求外部机遇。尤其创新拥护者需要识别、建立并管理各种机制与关系，由此激发创意，实验和尝试创新，以使之成为企业切实可行的商业利益。例如，保险业巨头安盛 (AXA)³和安联 (Allianz)⁴均已设立了这类创新实验室。



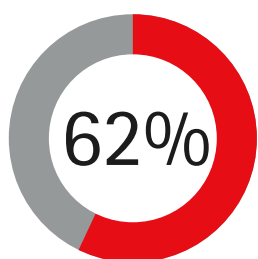
生态系统架构师也将日渐兴起。保险商亟需建立或加入跨界合作伙伴关系，从而为客户提供更好的成果和更具相关性的产品与服务。生态系统架构师将协助保险公司识别与其他伙伴合作的机会，协调双方的行动，共同开拓“超越传统保险”的新市场。

仅2%的应届毕业生表示有兴趣在保险企业工作。

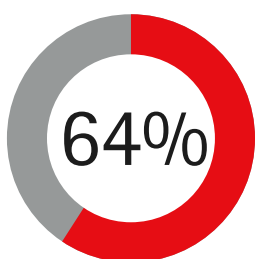


保险最终能成为炫酷的职业吗？

利用正确的技能吸引并再培训员工，已成为一项战略优先任务。值得欣喜的是，新员工们普遍希望获得提升自身绩效的机会，特别是在提到“数字化准备”。我们的最新调研⁵显示，62%的员工正在评估自己未来所需的各项技能，其中包括新的数字技能、思维能力、情商、以及沟通技巧。同时，64%的受访者已经在寻找学习机会。由此可见，如果保险企业能够创造适当的支持环境，那么促进在职人员积极主动拥抱变革会变得顺理成章。



正在评估未来所需技能的员工



已开始寻找学习机会的员工

应届毕业生正在努力寻找各行各业的就职机会。埃森哲战略服务2015年全美大学毕业生就业调研显示，新近毕业的大学生们抱持着理想主义的观点，渴望从事改善人类生活的职业。对于他们而言，与兴趣结合，富有挑战性工作的重要性仅次于薪资和福利⁶。与此同时，具有社会性、趣味性和挑战性的新型保险职位正被不断创造，它们有望吸引这群年轻、时尚，并愈发精通技术的人才。

不过，保险企业尚需克服一个迫在眉睫的难题，应届生中只有2%的人愿意从事保险工作⁷。更为棘手的是，对于理、技、工、数（STEM）人才的争夺正日趋激烈。从传媒业到制造业的一系列非保险业也在纷纷拥抱数字化机遇，它们设立了比保险业更为诱人的工作岗位。

为了迎合员工学习的热情和期望，保险企业需要明确员工所需的技能，并且决定是内部自行开发课程还是购买外部课程。将自身重塑为具有高度相关性的企业，致力于交付高质量的创新解决方案，以帮助保险客户提升生活水平，这将成为保险机构吸引顶级人才的有效方式。保险商要充分展示自身所提供的独特员工体验，即鼓励创造性的方案，公司的灵活性和创新性是成功关键因素。

数字化颠覆=人才颠覆

尽管目前保险商在人才争夺战中尚不具备优势,但在不久的将来其有望脱颖而出。秘诀就是,在人才招聘、发展、培养和留存等方面,采取更为积极主动、甚至是更具竞争性的方法。以下三大举措将在保险商打造领先员工团队时产生立竿见影的效果:

1. 重塑员工体验

各行业的客户都在无缝化地通过各种渠道,与供应商展开互动、获取信息,得到所需的产品与服务。同样,企业员工期待在工作中获得相似体验。因此,保险企业可以从客户服务手册中吸取经验,利用全新技术和创新方式,吸引、鼓励和留存现有员工。

现在保险企业有望做身先士卒的践行者,在人才的生命周期中率先创建更具吸引力的员工体验。例如,他们能够利用招聘应用软件、以及游戏化的评估与选拔工具,完成招募与绩效管理工作。他们能够搭建各类平台,支持员工使用多种设备、在不同物理位置,管理自身任务。他们能够采纳受消费者欢迎的线上方式,如通过同事评论和个性化推荐,让员工在工作中学习各种课程。他们还能够挖掘员工数据,通过数据分析来了解员工真正看重的因素——就如同他们在了解客户偏好方面所做的种种努力。这些收集到的洞见将帮助他们完善薪酬福利体系,为企业带来切实经济意义,同时满足员工预期。

2. 重新设计在职培训

2015年度,72%的美国大学毕业生和84%的英国毕业生期待雇主能够提供正式的培训课程⁸。保险企业可以利用数字技术挖掘年轻员工的学习需求,并在他们需要的时候给予定制化的培训。

通过线上、虚拟或移动渠道,提供简洁而快速地培训,其能达到的效果与传统方法一样,甚至更优。不仅如此,采用游戏化方式对现实世界进行在线模拟,必定可以在这群初入职场的员工中引发共鸣——因为伴随他们成长的,正是无处不在、永远在线的游戏化应用程序。这类能够根据学习者的决定提供实时反馈的课程,不仅适用于新员工,也能满足老员工需求,帮助他们在快节奏、多样化的世界中重新提高技能,实现更高的绩效水平。

重新思考, 重新定义, 重新构想

3. 重塑人才供应链

保险企业需要从源头反思其吸引、招募和留存人才的战略。通过开展新型教育合作, 保险企业能够在更广阔的人才生态系统中占据有利位置。而与监管方合作开办认证项目, 与职业学校和社区大学开展实习生项目, 均有助于培养后备人才, 且不必再强制要求具有四年本科学历。

例如, 苏黎世保险集团正与其北美总部周边的社区大学开展合作, 联合推出“学徒计划”。该计划不仅向参与者提供报酬, 而且工作经历还能记作学分。本次北美项目借鉴已于瑞士成功举办的同类计划, 旨在打造实习转成全职工作的通道。2014年, 参与瑞士计划的全部毕业生中, 被苏黎世集团聘用的比例高达94%⁹。

此外, 保险企业还应当挖掘非常规的人才资源。例如, 与技术型创业公司建立合作关系, 可以帮助保险企业获取新的技能组合。而与创新型公司合作, 还能帮助承保商消除对保险业的负面看法。行业组织、在线交流, Kaggle之类的技能平台, 以及众包平台, 都是获取人才的潜在来源。

站在数字化前沿, 保险企业必须采取较以往截然不同的行动。其最显著的变化之一是需要重新思考激励和培养员工队伍的方法。承保商唯有重新定义找出、获取和培养人才的方式, 才能推动业务发展, 成为行业转型中当之无愧的领军者。

联系作者

拉维·马尔霍特拉 (Ravi Malhotra)
澳大利亚 悉尼
ravi.malhotra@accenture.com

其他撰稿人

沙拉德·米斯特里 (Sharad Mistry)
英国 伦敦
sharad.b.mistry@accenture.com

参考资料

1. 数字化创新调研, 埃森哲, 2014年。
2. “静观其变, 还是提高竞争力? 如何在保险业新竞争格局中果敢前行?”, 埃森哲战略服务部, 2015年。
3. “安盛实验室: 培养创新与数字文化”, 资料获取时间: 2015年6月16日。
4. “安联数字技术实验室”, 资料获取时间: 2015年6月16日。
5. 埃森哲战略服务部针对员工的数字化调研, 2015年。
6. “你是最薄弱的环节吗? 强化企业人才供应链”, 埃森哲战略服务部, 2015年。
7. 埃森哲战略服务部针对美国高校毕业生的就业调查, 2015年。
8. “你是最薄弱的环节吗? 强化企业人才供应链”, 埃森哲战略服务部, 2015年。“今天的大学毕业生是否希望为您的企业工作? 重塑人才供应链, 推动业务增长”, 埃森哲战略服务部, 2015年。
9. “获取最新保险专业人才的方式: 自我培养”, 罗莎莉·L·唐隆, PropertyCasualty360, 2015年, 资料获取时间: 2015年6月16日。

敬请关注

埃森哲新浪微博官方帐号



埃森哲微信公众号



关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司, 为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿, 业务涵盖40多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的交付网络, 我们帮助客户提升绩效, 并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一, 目前拥有约37.3万名员工, 服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新, 从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年, 拥有一支逾1万1千人的员工队伍, 分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家, 我们将世界领先的商业技术实践于中国市场, 帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势, 从而实现基业常青。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

关于埃森哲战略

埃森哲战略融会贯通商业与技术, 利用商业、技术、运营和职能战略等领域的专长, 帮助客户创建并执行行业战略, 支持企业实现全面转型。我们着重关注数字化、竞争力、全球运营模式、人才和领导力议题, 助力客户运筹帷幄, 提高效率, 实现增长。更多信息, 请访问: www.accenture.com/cn-zh/strategy-index.aspx