

# 辉瑞中国 破职业“隔断” 帮员工“转型”

为员工提供更多的选择并以制度进行保证,辉瑞让员工潜力得以充分发挥,彻底拆掉了外企的“玻璃天花板”。

□ 纪亮

作为一名外企员工,你了解自己的潜力吗?

传统观念中,销售代表的终极职业目标是销售总监,行政前台的最高期望值也不过是升级成为总裁助理,外企的“玻璃天花板”,是每个外企职场人无法回避的未来。

但牛培娥选择了说“NO”,她自己在辉瑞中国十六年履历证明:企业有一种选择,可以让你的潜力无限发挥。

2011年年初,辉瑞中国荣获了由安拓国际商务咨询有限公司评选的“2011中国最受推崇雇主品牌奖”,医药行业类第一名。

## 转型进行时

2009年12月,牛培娥被任命为辉瑞中国人力资源部高级总监,而在这一年年初,美国本土发生的一桩全球瞩目的收购案,让她在上任之初,就面临着巨大的挑战。

2009年1月,辉瑞制药收购美国惠氏,开始新一轮的全球业务整合。辉瑞与惠氏合并,业务需要整合,人力资源团队也面临重新整合。对有志于将中国打造为企业第二中心的辉瑞制药来说,中国的业务更是成为关注的焦点。

挑战重重。确保顺利过渡,HR团队建设、新业务单元架构和人员的整合、全新布局下的人力资源工资模式……牛培娥面前的工作,千头万绪,挑战重重。况且在此之前的一年时间里,她还在业务部门工作,作为辉瑞日本/亚洲销售效力部区域总监和辉瑞中国销售效力部负责人,牛培娥主要负责的业务是通过优化销售队

伍组织结构,并且开展学习发展项目提高销售效力,也曾担任过销售、培训师、销售培训与发展负责人等。医学专业背景的牛培娥,从事医药类企业的销售工作,也算是专业对口,可为何她却最终选择转向了人力资源?

## 打通职业“隔断”

牛培娥的职业发展,可以用“多元”二字形容。在她看来,正是这种“多元”的发展轨迹,使得自己能够在现在的人力资源管理岗位上得心应手,也正是这种允许“多元”的公司文化和机制,帮助辉瑞在行业中凸显出了自己的竞争力。

中国有句古语:“术业有专攻”,但是在辉瑞,像牛培娥这样履历丰富的员工绝非少数,这些员工职业发展的跳跃性令人感叹。从行政转型销售者有之,由销售转行做管理者有之,从中国“跳槽”到纽约总部也绝非不可能的事情。

什么样的企业人力资源管理机制,能够如此彻底地打通企业内部的职业“隔断”?

答案很简单,就是人尽其才。身处人力资源的高位,让牛培娥有机会回顾和审视自己在辉瑞的职业发展历程与企业的人才体系之间的微妙关系。她清楚地认识到:正是企业推崇的人才储备与培养机制,给了员工充分发觉自己潜能的机会。

一方面,企业鼓励员工做不同的职业尝试。企业多元化的经营范围和规模,提供了多样化的业务平台可供员工选择。当员工在一个领域发展到一定阶段后,可以有机会选择另一条通道继续发展。另一方面,用完善的人力资源机制和工具,保证能够倾听

员工的声音和需求。将企业需求与员工诉求相结合。

这也是牛培娥认为辉瑞员工的优势所在:“在辉瑞工作,不用换公司,就可以换行业。”

但新的问题随之而来:实行如此大范围的人才跨专业轮换机制,企业的组织效率、日常管理等方面势必付出更多的成本,更严重的问题是,如何保证员工的专业性?

“其实,辉瑞是做好了申请流程、测评机制、培训辅助、文化包容这四点。”谢铮,安拓国际中国区合伙人对《中外管理》说。

所谓申请流程,即机会要公开,时间要统一,申请方法要简单,但个人隐私要根据情况得到适当的保护。而测评机制则是保证专业性的关键。

企业需要衡量不同职位的岗位需求,为内部人员设计统一合理的测试方法,从其专业知识、公司了解程度、内部沟通流程、学习能力等多方面考评。由于是内部转专业,企业在此人身上节约的是对其人品性和公司相容度的成本,但也因此要对其专业性有一定的容忍度,以在岗培训来补充。

“最重要的是企业长期的坚持,并在动态中完善。”谢铮在最后补充道,“要认识到这个机制建立的过程,要耗费大量人力、财力、时间成本,但它带给企业的长期利益绝对远大于这个成本。从人力资源风险系数、员工忠诚度、员工核心竞争力、企业招聘与培训开销上都为企业带来巨大利润。”

## 拆掉“天花板”

当员工职业发展的多样性通道被打开、职业“隔断”彻底消除时,所



谓的“玻璃天花板”也随之消失。更何况在辉瑞,员工能力与潜力,被放到了更开放的平台上。

更多的外企人力资源已经开始注意到中国市场的特殊需求。薪酬与职位仅仅是中国员工对自己未来考虑的一部分,他们希望对自己的职业规划有一个更清晰的认识,以便知道自己在这家企业中的“天花板”究竟在哪里,以便能够“择机”离开,规避“天花板”带来的不快。

但是在牛培娥眼中,这种人员的流失,却将是企业最大的损失。作为人力资源部门的决策者,她更看重双赢:剥夺员工的尝试机会而导致的员工流失,对企业是更大的损失,所以应当鼓励员工尝试不同的职位、用以补充企业的新鲜血液。

辉瑞在管理上采用了严格的制度体系保证这种双赢的实现。

人力资源部门评测出的所有员工的工作能力、成绩得失、潜力等方面(企业内部称之为人才回顾),都会有专人与员工沟通,通过帮助员工找到自己的优势和劣势,提升员工的工作空间。并且这一工作会列入经理级

管理人员的计划中,以便于落实。

而清晰的岗位设计与职业路径,则让员工看到希望。同时人才回顾的结果会放到跨团队、跨部门中进行沟通,甚至将高端人才放到其他市场和地区进行比对分析,进行全球性的人才交流。

牛培娥自己就是这一体系的受益者。过去的几年中,她先后被交流到韩国、亚太区负责培训、销售效率及领导力发展等工作。并且在过去两年多的人力资源工作中,辉瑞中国不仅从纽约总部、辉瑞日本等地“挖”来了多名人才,甚至还向中国台湾、马来西亚等地区输出了包括财务总监在内的许多人才。

广阔的平台给予了员工发挥潜力的无限可能。上升通道不顺畅,员工可以选择,就可能“跳槽”到新市场或新环境中;职业发展遇到瓶颈,有机会无障碍地“转行”;觉得在旧市场中没有用武之地了,同样可以“跨越”,辉瑞开放式人才通道的设计,彻底拆掉了狭隘的外企“天花板”,在开发员工潜能的同时,最大限度地丰富了自己的人才体系。

## 稻花香集团 开展安全警示教育 教育培训

日前,稻花香集团召开了首期安全警示教育培训会。来自集团部分成员企业的1080名职工参加了首期培训。

稻花香集团安全保卫处处长别庆刚以丰富的真实案例和视频案例资料,生动地讲述了安全生产知识、交通安全知识以及消防管理制度,并就安全生产、安全行车、酒驾处理等内容进行了详细讲解。随后,全体参会人员均进行了安全制度的考试。

该集团常务副总经理刘运湘指出,2011年是稻花香集团实现百亿目标的决胜年,集团各成员企业要认真落实省市区安全工作会议精神,按照“安全第一、预防为主”的方针,认真开展安全警示教育,把安全主题教育活动作为推动企业和谐发展的重要动力,切实抓好安全生产工作,以稳定的安全形势,保障集团各项目标的顺利实现。

据了解,此次安全警示教育培训会也是稻花香集团“安全生产月”活动的重要内容之一,分三期进行,将有超过3000名来自生产一线的员工参加培训。此外,稻花香集团安全保卫处还通过法律知识宣传车、悬挂标语横幅、发放宣传资料、展示案例、解答咨询等形式,向广大职工宣传安全生产方面的知识。(袁林)

## 羚锐制药 “人性化管理” 暖人心

8月1日,正好在这一天过生日的李林便收到了印有生日祝福的生日卡片和一张精美的蛋糕卡,这让李林倍感惊喜,深受感动。

近年来,羚锐制药本着尊重人、关心人、理解人、重用人的理念,切实关心员工的生活需求。公司为员工建立起了生日档案,生日当天为其送上祝福和蛋糕卡;建立员工互助基金,健全困难员工档案,经常为困难员工及患病员工“送温暖”;员工家庭有“红、白”事,公司领导及部门负责人到场慰问;重视员工子女教育,员工子女中考或高考,员工可以以假期陪护,同时建立员工子女励志奖学金制度,公司为“金榜题名”的员工子女颁发奖学金;公司对于新毕业的大学生和研究生,不但在经济上给予补助,为解决他们的择偶问题,公司在强化与新县文学协会联系,开展文学笔会的同时,还积极邀请新县职业高中、新县红桥小学、新县群星小学等单位来企业举办未婚青年联谊会;每年均组织中高层管理人员或企业经理人、员工骨干集体出游,大大丰富了员工的业余生活,在身心放松中,激发了员工的工作热情。

通过一系列人性化举措,不仅增强了员工的归宿感,还使员工充分感受到了来自企业大家庭的关怀和温暖,激发了员工的工作积极性,达到了增强集体凝聚力、向心力和战斗力的目的,有效推动了企业又快又好地发展。(汤兴)

## 同祝贵人庆五载 茅台品牌映真情

由贵人相助网主办,贵州驻京办、北京贵州商会协办的“北京贵人相助网成立五周年”协同论坛于2011年7月23日在北京毕节饭店隆重举办。此次茅台品牌带来了旗下白酒、啤酒、葡萄酒多款产品参与本次活动。

同会200余贵州籍在京各界人士,大家在会谈期间举杯相庆,把酒言欢;共叙乡情,同谋发展。乡音融融,气氛热烈,茅台葡萄酒赢得嘉宾的普遍好评。作为贵州的支柱产业,茅台品牌旗下产品有幸参与并见证了这一和谐盛世贵州同人大团聚的场景。(安倍涛)

## 远东获“十二五”期间企业文化优秀成果

日前,由远东控股集团首席品牌官徐浩然等报送的企业文化建设成果“远东的品牌文化之道”,经中国组织文化测评专业委员会评审,被评定为“十二五”期间企业文化优秀成果,并纳入国家图书馆出版社正式出版的《中国组织(企业)文化优秀成果案例集》,被国家图书馆收藏。

《中国组织文化管理体系测评标准10》(简称COCS标准)是我国第一部关于组织文化管理体系测评的可操作性标准,填补了我国组织文化领域的一项空白。COCS标准由术语和标准文件等九个部分共三十条款构成,制定和实施COCS标准的目的是立足于我国组织文化实际,吸纳当今组织文化先进理念,大力推进组织文化管理体系测评工作,积极促进我国组织文化健康发展。

COCS标准由组织文化测评基地专家委员会进行多次论证,反复修订后发布。专家委员会拥有来自国家行政学院、中国社会科学院、清华大学、北京大学、中国人民大学、首都经贸大学、南开大学等高等学府和研究机构的著名组织文化专家、党政机关和大企业集团的顾问委员和专家委员共80余人。实施COCS标准能够使组织文化建设各项工作更加规范、有效,可以极大提升组织的领导力和执行力;有利于识别组织文化管理体系存在的缺陷和问题,实施经常性的自我更新;有利于找出组织文化建设和过程中存在的不合格项,并及时加以改进;有利于提高整个组织系统的工作效率;能够巩固组织核心价值观,提高组织成员的归宿感和认同率。(远东宣)

## 东风德纳车桥十堰部件厂开展“家庭助廉”活动



近日,东风德纳车桥十堰部件厂召开“家庭助廉”宣传教育活动动员会,这标志着该厂以“珍惜亲情、远离腐败,家庭助廉、人人有责”为主题的“家庭助廉五个一”系列活动正式拉开帷幕。为引导广大女员工提高思想道德素质,持续增强廉洁从业意识,构建积极、乐观、向上的家庭文化,十堰部件厂女工委在全厂女员工以及高(中)管配偶中开展“家庭助廉”宣传教育系列活动,活动内容包括:观看一部反腐倡廉教育片;组织一次“争做廉洁港湾,建设和谐工厂”主题座谈会;举行一次“珍惜亲情、远离腐败,家庭助廉、人人有责”廉洁文化作品征集活动;组织一次廉洁从业知识答题。

图为动员会场景。

计德锐 摄影报道

## 台塑:没有口号的文化软实力

□ 周放生

我去台塑,有一个非常深的印象,就是无论在他们高雄的车间,还是麦寮的产业基地,或者台北总部,几乎看不见任何一条口号!不像我们的企业,车间里、办公室大楼,到处都是口号。

我只在麦寮基地看到了王永庆老先生母亲的一尊塑像,以及拱形的石墙上写着“勤劳朴实”四个字。台塑早期的文化叫“勤劳朴实、刻苦耐劳”。后来进一步发展,叫“追根究底、止于至善、共存共荣”。再发展,叫“回报社会,永续经营”。然而,无论台塑最早的文化,或者如今的文化,其实本质还是勤劳朴实。王永庆讲这是他母亲——一个贫苦农家的女儿——传给他的。

我在台塑前后待了20天,接触众多台塑员工后也有一个感觉,好像他们有点“拙”,不是很精明、很外向。后来他们告诉我,这是文化的作用。

一样,各自的特色很鲜明。所以大学生选择工作时,会对号入座,看看自己属于哪种类型的人,能够接受什么样的企业文化,是去台积电呢?还是去台塑?人以群分,物以类聚。即使进了某家企业,如果文化不适应,他也很快就会走的,而留下来的人就会越来越相似。

所以我能强烈地感受到扎根于台塑每个员工身上的东西,那就是,他们非常认同台塑的理念,认同台塑的文化。尽管工作很辛苦,但是他们觉得在台塑是一种享受。这就是台塑的软实力。软实力看不见,却非常有力量。

台塑已经做到了四个国际一流:一是装置一流,二是产品一流,三是管理一流,四是成本一流。装置一流比较容易做到,只要有钱,就能把世界上最好的装备买来,有了一流的装置,还不等于能生产出一流的产品,这就非常需要有力和管理,台塑做到了产品一流,也达到了国际一流的管理水平。至于成本一流,这更是台塑的核心竞争力之一,



它能够做到同类产品、同规模运营而成本最低。

台塑还有三化,首先是市场化,再就是国际化,同时是中国化。台塑在1970年代就开始到美国投资,现在它已然是一个跨国公司。但是,它却能把国外先进的管理理念与中国文化以及台塑自己的管理实践融合在一起,进而创造总结出了一套自己的管理经验。

在全球化的环境里要做好企业自己的事情,勤劳朴实的理念下就是实实在在地做好运营管理。而台塑只追求这样一个目标:“合理化管理”。

合理化管理,是台塑最重要的管理理念,就是要合乎做人做事的基本道理,依此制定合理标准,确定合理的考核,进行合理的管理,获得合理的收入和利润。

王永庆不追求利润最大化。他认为利润最大化是不可持续的,是短期、短视的。因而台塑从来不讲利润最大化,而是追求合理利润。他们讲究上下游共生共赢。如果上游的产品涨价,王永庆绝不向下游转移,而是由企业自己消化成本。他说:如果我把成本转移给下游,下游就死了,而下游是我的衣食父母啊——这就是他的理念。