



十九届人才管理与领导力发展年会

2018年4月18-19日 上海





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



“高绩效，高潜力”项目的王牌效应 是如何“锻造”的？

——赛诺菲“千里马项目”实践分享

高立宁

赛诺菲（中国）投资有限公司 全国培训经理

上海·4.19

目录

- 赛诺菲公司介绍
- 如何更加有效地获取业务团队的需求并达成共识？
- 如何设计“爆款”项目？
- 项目管理与运营
- 效果衡量与追踪

赛诺菲公司

赛诺菲是一家生命科学企业，致力于为全球人口预防和治疗疾病。

拥有 110,000 名员工，承诺为您的健康问题保驾护航。

在您身边，遍布全球，在 **170** 个国家提供健康解决方案。

#5 全球医药健康企业销售额排名⁽¹⁾

#1 新兴市场和发展中国家排名

(1) 根据2015年数据。

业务覆盖超过 **100** 个国家

370 亿欧元 2015年集团销售额⁽²⁾

全球拥有 **110,000** 名员工 (包括147个国籍)

2015 - 2020 期间 **6** 项主要创新⁽³⁾

(2) 包括仿制药销售。参考图2014-2015。页90页。

(3) 2020年8月，赛诺菲与礼来合作，收购礼来公司。

Denorex [®]	登革热
Provent [®]	心血管疾病
Toujeo [®]	糖尿病
Liblan	类风湿性关节炎
SARILUMAB	肿瘤
DUPILUMAB	特应性皮炎

1982年 首批进入中国的跨国制药企业之一

11 个区域分支机构

3 大生产基地

9,000 名员工 覆盖 **1,700** 多个县市

高质量的创新药品和疫苗

心血管疾病	
糖尿病	
肿瘤	
肾病/内科	
中枢神经系统疾病	
骨科	
罕见病	
人用疫苗	

© Sanofi, Moderna, Janssen | 2017年1月

治疗方案覆盖中国十大致死疾病因素中的7种

- 1 恶性肿瘤
- 2 心脏病
- 3 脑血管疾病
- 4 呼吸系统疾病
- 5 意外伤害/中毒
- 6 代谢疾病/内分泌
- 7 消化系统疾病
- 8 神经疾病
- 9 传染性疾病 (含耐药菌耐药)
- 10 泌尿生殖系统疾病

© David Hooton/Getty | 2017年1月

> 赛诺菲大学成立于2007年

> 是行业内最大的内部培训机构之一

> 为不同层级和岗位的员工制定并完善学习发展路径，开展差异化培训

> 赛诺菲与中欧国际工商学院和北大国际合作开展MBA课程，培养未来的行业领袖。

> 缔造持续发展的人才梯队

海外轮岗计划SWAP和SEED项目，分别为初级和中高级员工提供海外工作机会。

赛诺菲大学

BU Training Team

Assessment Project Team

New Hire Training Team

MA&EB Team

CNS Training Team

CV Training Team

... Training Team

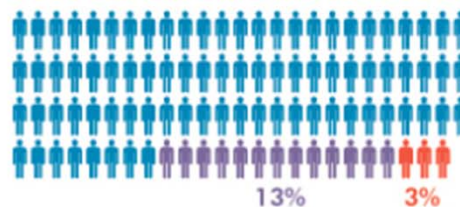
CD&QC



成长与发展

83%

我在赛诺菲能够真正获得学习和发展的机会



如何更加有效地获取业务团队的需求并达成共识？

组织架构上的变化



思维方式上的变化



改变提升

课程架构上的变化



人员能力上的变化



组织架构的变化是第一步 明确团队人员的位置，从而明确工作职责。



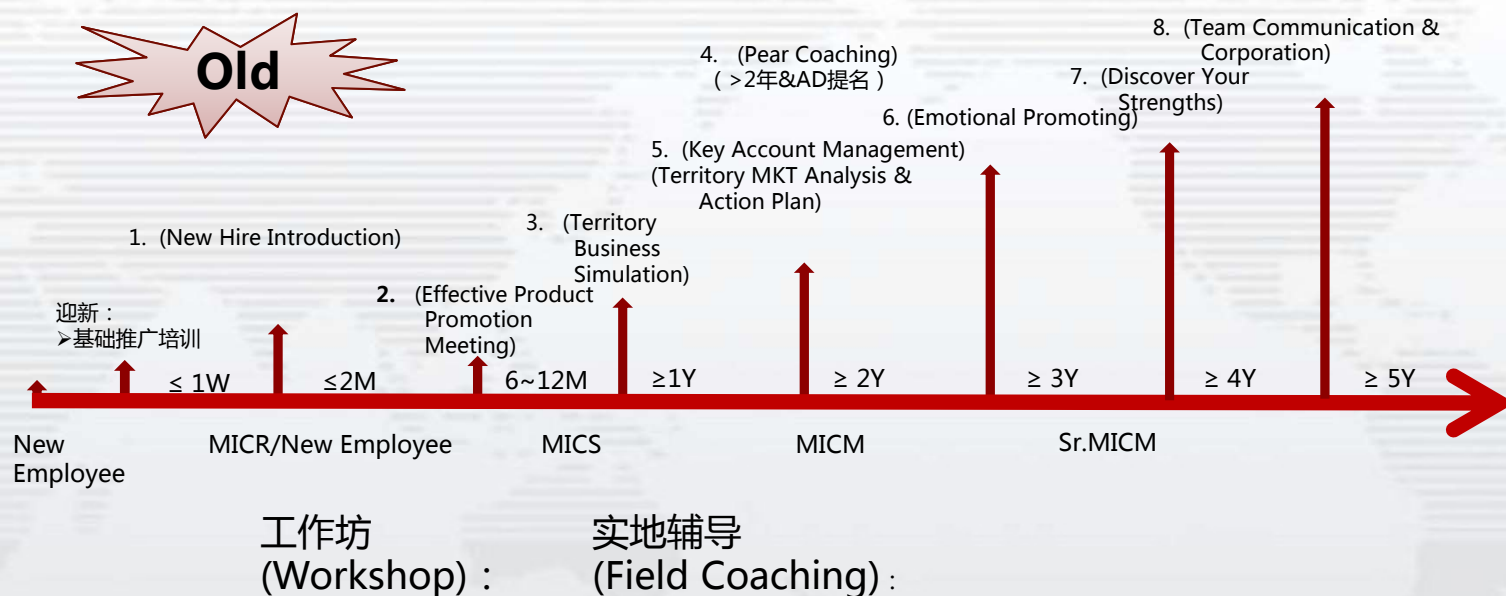
思维方式的变化是行动的源头 但需要不断的被强化

Teach
Teacher
Learning ?
Implementation ?



Why ? 了解需求
Objectives ? 目标
Who ? 谁是主要受众
What ? 准备内容
How ? 方法论
Follow & Evaluation ? 如何跟踪

课程架构的变化进一步强化了思维的改变 从而产生行为的变化



Creative!
on how learning is applied

企业或组织的外脑和决策层：
发现、诊断、排序问题，提供优选方案。

一二线经理：
掌握最前沿的信息和问题。是一切决策的基础。

Trainer / Facilitator

设计师：
需求调研、经验萃取；
课程设计、项目管理、项目跟踪；
课程实施、课程评估、课程跟踪；

测评师

% of trainers' time

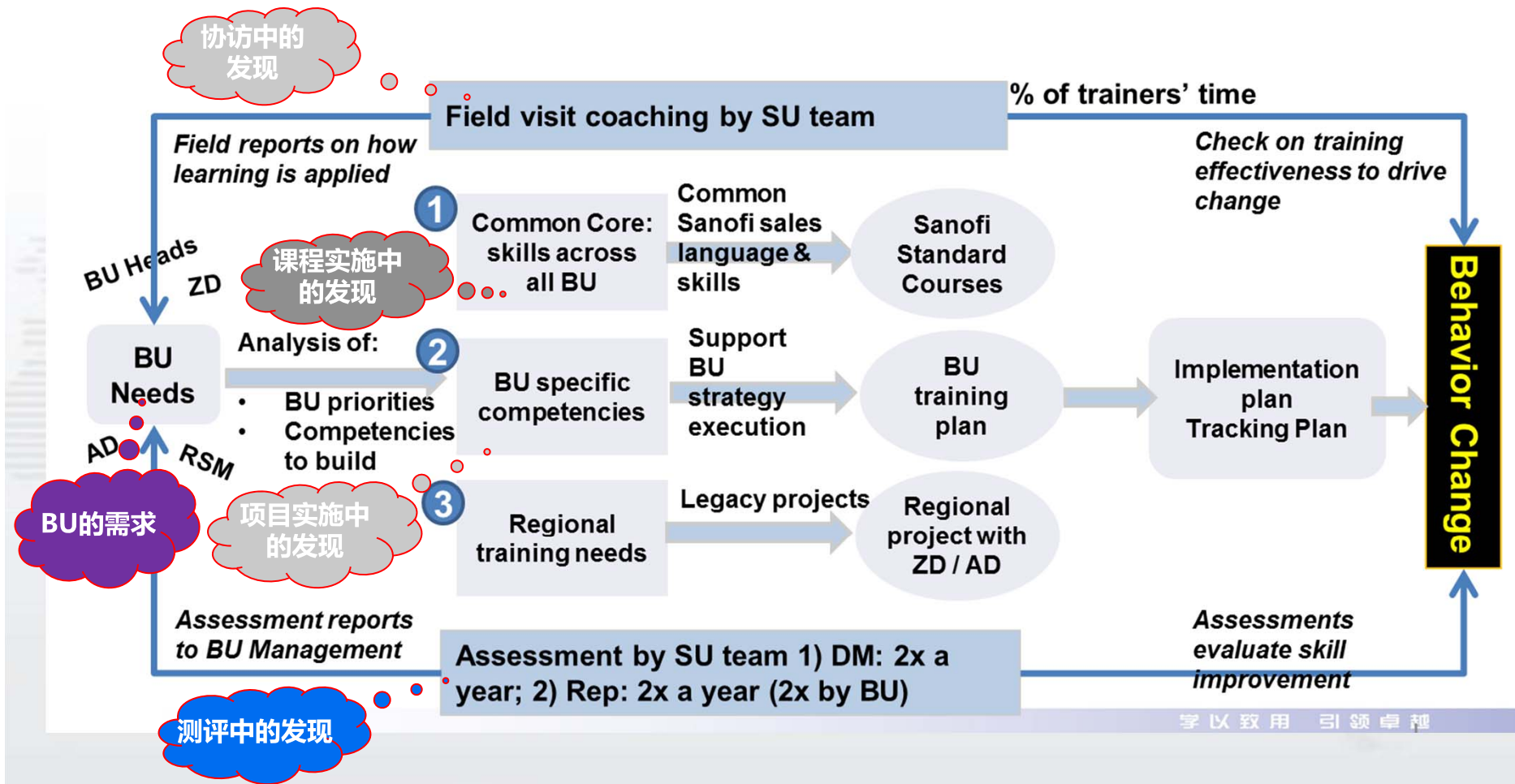
Check on training effectiveness to drive change

评定师：
评估项目的结果；
对业绩的影响
ROI

Behavior Change

Assessment reports to BU Management

Assessments evaluate skill improvement



如何设计“爆款”项目

2017年CNS学习与发​​展策略



2017年CNS学习与发​​展项目



项目设计



- 设定针对候选人现状的评估标准及项目需要达到的目标
 - 工作能力、LEAD Model、学习能力、敬业度、意愿
- 评估方法
 - 入选阶段：
 - 千里马：DSM/RSM结合STAR根据评分标准打分，AD Calibration
 - 千里马+：DSM/RSM结合STAR根据评分标准打分，BU Head Calibration
 - 培训项目过程评估：Course Training
 - 项目结束：
 - 千里马：
 - DSM/RSM结合STAR根据评分标准打分，AD Calibration
 - 面对面评估：区域管理/Core客户管理
 - 千里马+：
 - DSM/RSM结合STAR根据评分标准打分，BU Head Calibration
 - 面对面评估：伙伴辅导、区域管理/Core客户管理
 - Task Assignment

工作能力			Lead Model			
区域管理	Core客户管理	伙伴辅导 (千里马+)	实现目标	客户服务	敢于改变	横向合作
SU：区域管理/大客户管理使用各自真实区域做汇报并评估、伙伴辅导案例（千里马+）			HR：评估标准			
销售管理团队：选择重点发展项、全程参与						

了解现状&能力评估



- 千里马，针对关键能力项的具体培训课程
 - 1 Day，岗位能力：区域管理+Core客户管理
 - 1 Day，通用能力：六项思考帽
 - 分五场进行
- 针对千里马+
 - Course Training：伙伴辅导，1 Day，11月
 - 任务指派：
 - NHA面试小组
 - BU内的相关项目：产品研发小组成员、合规大使、赛动先锋
 - 伙伴辅导：Intern/新代表带教

Task Assignment	Mentor	WHAT 做了什么	SO WHAT 该任务带来了什么效益/影响

匹配方案&培养途径

项目规划



- ◆ 项目规划三年+
- ◆ 不仅覆盖代表，还要覆盖到一线经理/二线经理

一线代表

- 思维能力训练
- 区域管理+核心客户管理
- 伙伴辅导

一线代表+一线经理

- 自我认知
- 核心客户管理进阶
- 区域业务规划
- 外部测评

一线代表+一、二线经理

- 绩效改进
- 领导力初阶
- 贝尔宾团队角色
-



如何获得各方支持与参与



如何获得各方支持与参与

- BU Head
- AD+RM
- 项目组
- 最佳实践者

人员

- 头脑风暴
- 工作坊
- 最佳实践萃取
- 案例收集

方法

机制

- 专线
- 运营总监
- 奖励

- 年度
- 每季度
- 月度

频率

项目沟通

项目管理与运营



效果衡量和追踪

从三个角度进行

调研问卷

设计调研问卷，在培训结束后在问卷星上发起问卷评估。

协同CE部门的同事，通过系统调出相关业务数据，进行评估分析。

HR数据

同样是通过CE部门同事整合HR相关数据，进行评估分析。

业务数据