



智享会

HR Excellence
Center

基于业务需求的
人才激励与敬业度提升

Visiting us at  www.hrecchina.org





★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

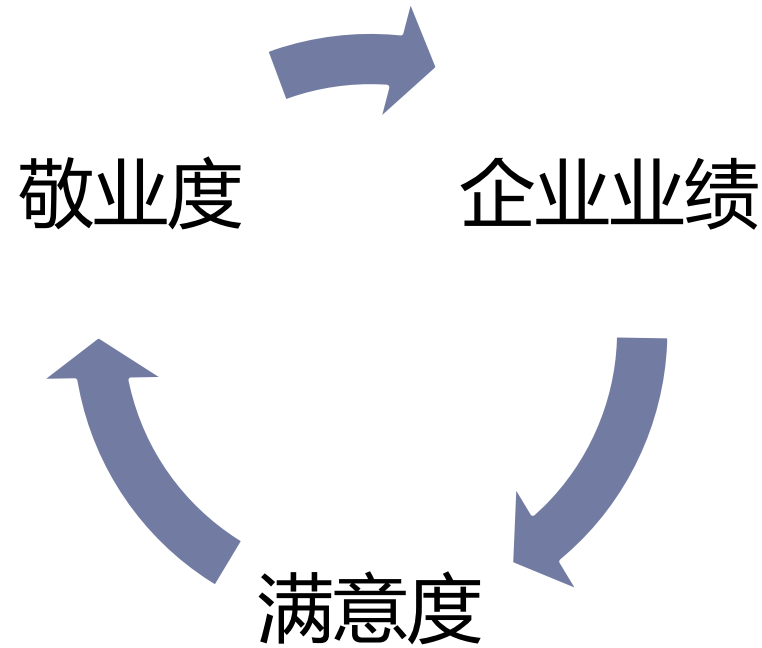
在浏览器键入链接：e.weibo.com/hrec



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

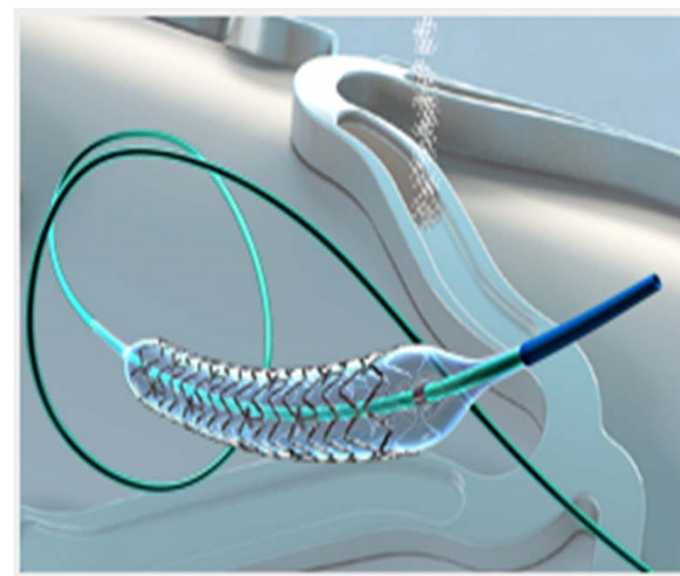


员工敬业度每提升5%会带来1.4%的客户满意度的提高，进而使得公司的整体利润上升0.5%。

企业特点



- 高科技企业
医疗器械；
- 民营上市公司
流程制度、标准
国内标杆；
- 运营模式
研发、生产、销售（全球）



人才特点

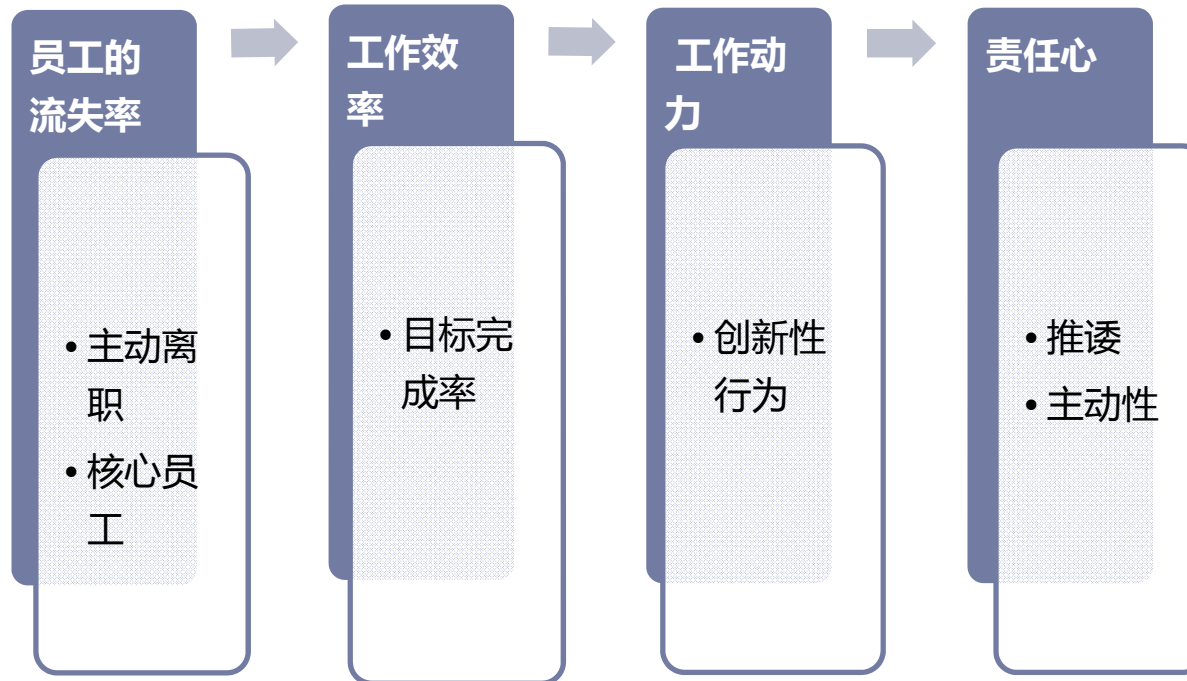


- 企业核心(稀缺)人才
研发、临床注册、品质人员、
- 特点
同行人才少
培养周期长、成长空间大
外部吸引(中外资企业)

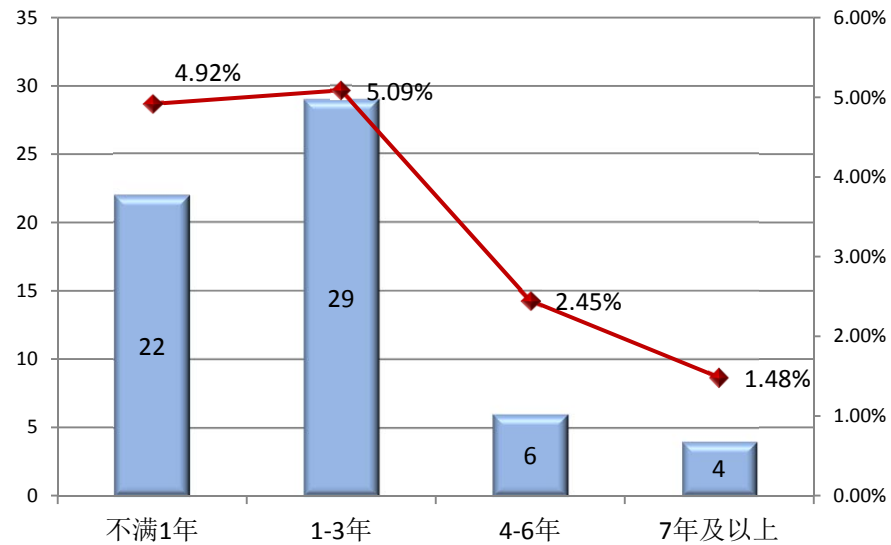


人才法则 七分成熟、八分用途、九分待遇、十分爱护

敬业度的具体表现

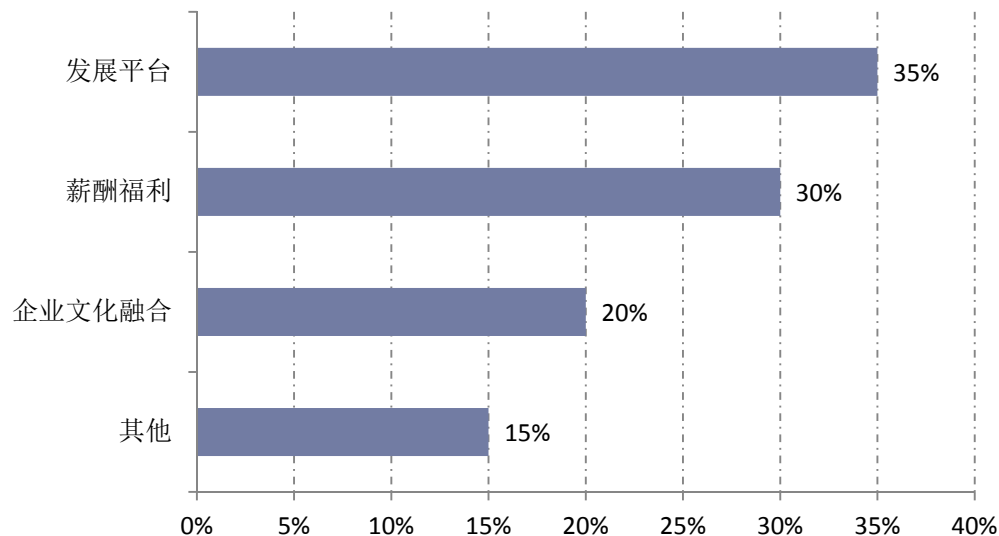


员工流失率分析



(数据来源于2013年6月-12月底，针对公司500名左右核心人员,公司员工平均年龄30.5岁，离职人员平均年龄28.5岁)

流失原因分析



- 发展平台：晋升、培训学习机会、学到新技能的机会
- 薪酬福利：基本薪酬、绩效奖励、年终奖励、短期激励、中长期激励（股票、期权）。子女学费、车贴、饭贴、旅游费、年休假
- 企业文化融合：上级主管管理方式、工作环境、沟通方式、相关制度

（数据来源于2013年6月-12月底，针对公司500名左右核心员工）

工作效率、动力、责任心

**项研发项目，按计划完成各研发阶段的不足50%
(衡量标准) ；

各部门继续细分职能，人员大量冗余；

部门建壁垒，沟通成本增加。

总结：敬业度的驱动因素



领导

企业形象

员工职业
发展

薪酬福利（基础）

一点

集团化战略下，各公司的管理人员的水平层次不齐，他们的胜任与否，价值体现与否，影响着其个人及团队的管理及发展；因此**人力资本与工资委员会及人力资源部**共同对集团所有经理、资深经理、总监人员、集团横向组织负责人以及子公司领导班子进行岗位胜任能力的盘点。旨在**完善集团管理体系**以及**知人善任**。

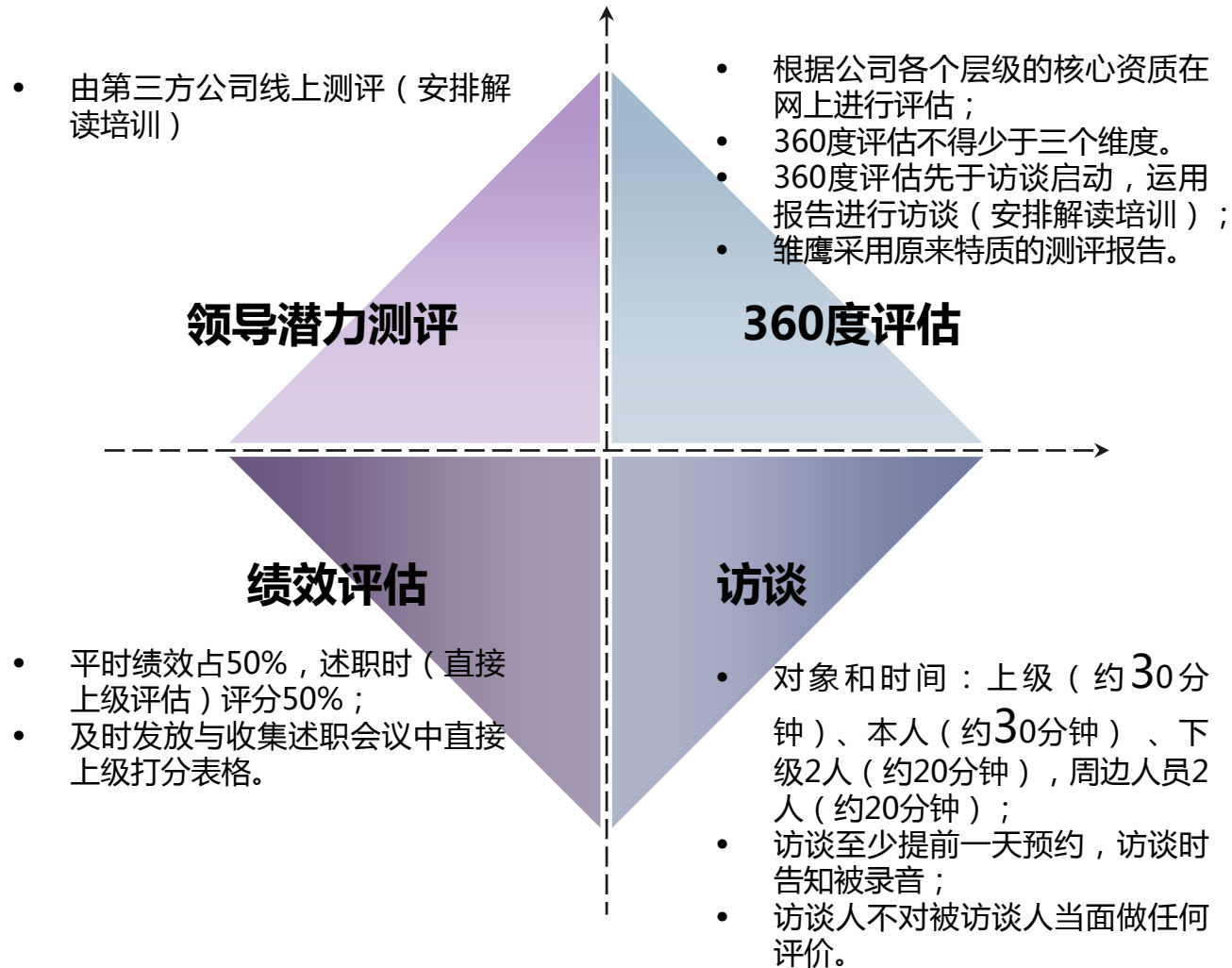
二道

管理等级	技术等级	技能等级	项目管理专业通道
副总裁			
资深总监			
总监			
资深经理			
经理			
主管			
专员			
助理			

三划

人才计划	人数	姓名
海归科技领军人才		
新生代领头雁、赤兔		
微创百人雏鹰、卧龙		

管理人才盘点工具



人才盘点（公司三星人才）



维度	将星	明星	新星
定位	率众之才 领导力和业务规划能力出众者	攻城之才 策略制定的参与者与主要执行者	骑射之才 专业能力突出的基层管理者
关键能力			
关键业绩			

人才盘点 (**评估)

季度	一季度	二季度 /半年	三季度	年终述职评估	职位	汇报上级
2014年绩效	/	B+	/	A	**技术产品研发 总监	***

360评估结果 : 4.4 分
 平均分 : 4.1 分
 排 名 : 8/43



2014年变化 :

2014年工作成果 :

人才盘点（将星人才发现-**）



将星人才发现：

关键能力：

-

关键业绩：

-

入选资格参考标准：

-

人才盘点（人才发现与培养）



将星人才候选人12人：

、、***、***、***



明星人才候选人20人

、、***、***、***



新星人才候选人30人

、、***、***、***

后续发展策略

一、管理人员：

- 1、进入公司人才库，并由公司创新学院进行策划进行重点培养；
- 2、晋升加速计划；
- 3、一年内的津贴。

二、技术、技能人员

- 1、进入公司人才库，并由公司创新学院进行策划进行重点培养；
- 2、进入三化。

微创激励与发展（项目管制制）



项目管制制

行业领军 → 研发团队（博士、研究生） → 子公司 → 股份制

职务等级	基础项评价维度			
	项目管理实践	执行能力	专业知识储备	交流和分享
项目管理专家				
资深项目经理				
高级项目经理				
项目经理				
助理项目经理 -2				
助理项目经理 -1				

结合研发工作特征的OKR设计要点



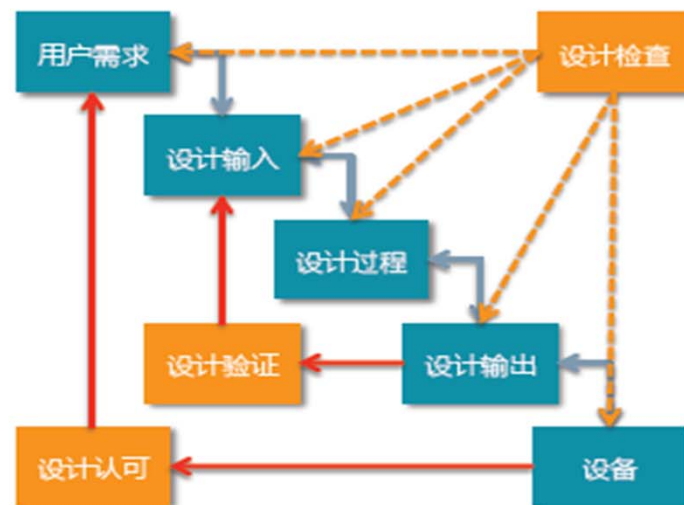
影响研发工作的要点：

- 项目周期控制
- 项目质量管理
- 项目经费控制
- 项目人员管理



OKR设计要点：

- 项目周期控制（关注阶段性目标的设计）
- 项目质量管理（关注技术指标的达成）
- 项目经费控制（关注各项经费阶段性使用情况の設定）
- 项目人员管理（关注人员胜任情况及稳定性的评价）



研发流程

考核评估标准

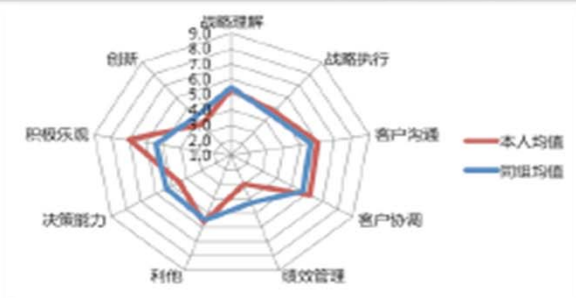
根据研发项目工作特点及目标，设计胜任特质



营销信息工作内容	工作日常关键词	对核心工作目标达成													
		情绪与情绪				外显性				开放性					
		敷衍	乐观	积极	果断	领导	交际	认真	勤奋	创新	冒险	多样	计划		
负责与材料商、开发商、设计院的业务开发与合作关系维持；	业务开发与维护		1					1	1	1					1
负责与客户部门进行工程项目的对接；	项目计划														1
负责物料采购管理；	采购计划														1
负责工程项目的质量管理；	控制			1					1						
负责工程项目的施工进度与协调；	协调														1
负责工程项目的成本控制；	控制														1
负责工程项目的风险管理；	控制														1
负责本部门员工的培训与考核；	管理/培训	1				1	1	1		1	1	1	1	1	1
负责本部门员工的绩效管理；	绩效管理	1	1	1	2	1	2	5	1	2	1	1	2	4	

营销信息中心工作目标	工作日常关键词	对核心工作目标达成												
		情绪与情绪				外显性				开放性				
		敷衍	乐观	积极	果断	领导	交际	认真	勤奋	创新	冒险	多样	计划	
业务开发	业务开发与维护		1	1				1	1	1				1
客户关系管理	项目计划		1											1
本部门发展计划与考核	控制				1									1
本部门员工的培训与考核	管理/培训	1	1	1	2	0	3	3	2	2	1	3	1	

胜任特质	项目设计		工作日常		加权分
	工作内容	权重	工作日常	权重	
情绪与情绪	控制	1	1	1	1
	协调	1	30%	2	1.7
	计划	1	1	1	1
	果断	2	2	2	2
外显性	领导	1	0	3	0.3
	交际	2	3	2	2.7
	认真	5	3	3	3.6
	勤奋	1	1	1	1.7
	创新	1	1	1	1.7



内部人才输出

- 核心人员提出离职
公司再次提供一到两个职位机会
- 招聘职位发布
优先内部员工应聘

晋升

- 一定是离该岗位的要求有一定的差距，主要体现在管理；
- 做出重大贡献者直接参与晋升（不受硬性条件的影响）；

复合型人才培养

- 2013年全面启动了管理人员第一期“微创EMT轮岗计划”，即卓越管理才能训练（Excellent Management Training），参与人群为公司资深总监、总监人员，轮岗周期为6个月；
- 派往子公司管理 轮岗培养。

微创企业文化-合纵连横



- 市场营销
- 研发
- 供应链
- 品质
- 注册与临床
- 财务
- 人力资源
- 共享服务
- 商业发展
- 集团总部办公室
- 微创生命科技
- 微创骨科
- 微创电生理
- 微创心脉
- 微创神通
- 东莞科威
- 北京龙脉

- 党 总 支
- 工 会 委
- 团 委
- 先进分子协会
- 钻石俱乐部
- 中层管理者沙龙
- 闪电斑马俱乐部
- 归 来 吧
- 黑 帮 会
- 鹏 翼 会
- 大拇指精艺联盟
- 体 育 联 盟
- 通 讯 社
- 志愿者服务队
- 微 创 妇 联
- 狼性与狼群战术研究会

合纵连横