



第二十四届组织发展年会

2020年9月9-10日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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



HR战略价值分析

-- 2020 --

分享者简介

宋涛



2018年底加入卫材中国组织发展中心

中国

首页 | English | 中文

关心人类健康是我们的目标。

我们将患者及家属的利益放在首位，
为提升其福祉做出贡献。



human health care

关于卫材

企业文化

公司产品

求才纳贤

欢迎来到卫材中国

卫材在华企业隶属于卫材株式会社，卫材株式会社是一家以研究开发医药产品为主的跨国公司，总部设在日本东京。

卫材中国自上世纪90年代初进入中国市场以来顺利发展壮大。自1991年先后成立沈阳卫材制药有限公司和卫材（苏州）制药有限公司，并于2002年正式更名为卫材（中国）药业有限公司。伴随着中国业务的发展，于2010年成立卫材（苏州）贸易有限公司，于2014年成立卫材（中国）投资有限公司，并于2015年通过全额收购本地仿制药企业正式成立卫材（辽宁）制药有限公司。至此，形成了以卫材（中国）投资有限公司为控股管理，以卫材（中国）药业有限公司、卫材（辽宁）制药有限公司、卫材（苏州）贸易有限公司为业务支撑的发展模式。为适应中国业务的快速发展，2014年11月卫材（中国）药业有限公司注射剂工厂竣工，2017年11月新国体制剂厂房落成，卫材中国的产能得到迅速提升。

目前，总注册资本10,854万美金。已形成以神经科学领域、肿瘤（特药）领域、消化肝病领域为重点领域，拓展仿制药领域，多达数十种药品在中国销售的发展规模。

未来，苏州工厂除满足中国患者临床用药的需求外，将向亚洲其它国家和地区同样提供高品质满足患者需求的产品。另外，卫材中国的销售额已连续十余年保持在华日资制药企业的第一位置。

联系我们

寻求合作

卫材全球

神经科学领域

- 弥可保
- 固立康
- 妙纳
- 安理申
- 敏史朗
- 咪哆吡
- 珂丹
- 达灵复
- 卫克泰

消化肝病

- 波利特
- 施维舒
- 希笛尼
- 雅博司

肿瘤（特药）

- 海乐卫
- 乐卫玛
- 法乐通





通过HR现状价值（已经提供的支持与服务），用户价值（用户需求）和市场价值（对标行业标杆企业）来重新定位HR在组织中的未来价值。

- 在过去十年里，中国大陆的生命科学产业经历了一场重大转型，并力图成为制药和生物科技方面的巨头。据德勤发布的数据，中国制药市场年销售额增长率达到了21.4%，即将在2020年达成年销售额2200亿美元的目标，与美国并列全球制药市场的头把交椅。
- 近年来国家政策的一系列改革，极大地影响了中国大陆的制药领域的格局。应对这些变化，相关的医药公司正在进行组织转型、优化与效能提升的工作。涉及的组织发展工作包括：**人才与领导力发展、组织架构优化、组织文化建设与工作流程的优化。**
- 由此，卫材中国HR对标药企领军公司辉瑞与阿斯利康进行组织架构优化的分析。从而在现状价值、用户价值和市场价值中探索未来的价值。



通过HR现状价值（已经提供的支持与服务），用户价值（用户需求）和市场价值（对标行业标杆企业）来重新定位HR在组织中的未来价值。

大师的格局

能够处理组织中的各种矛盾，疏导相悖的观点，以最大化满足各方需求

在保障员工有竞争力的薪酬福利的同时，为员工提供无形的价值。包括创造和展示组织发展前景和工作的价值。



评估内外部商业环境的能力，以及将其转为洞见的能力，完成战略布局和决策。

运用各类媒体和技术工具来辅助创造出高性能组织和团队。



能够通过日常事务的执行和对组织改革的推动，在组织内部赢得信任和尊重。

能够为企业定义合适的文化，学习如何分析并塑造一种文化；发动变革，实现并管理变革可行性的过程，成为文化变革的先锋和旗帜。



对数据的运用和理解能力，进行决策解读和运用。

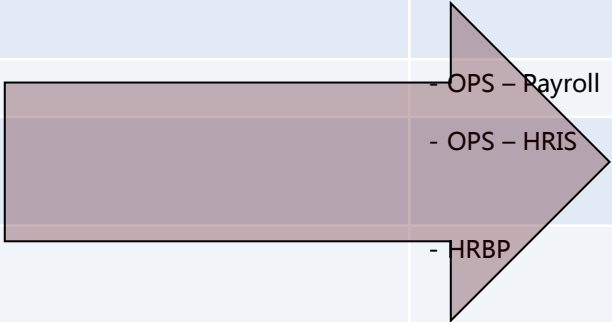
识别并发展适合组织目前及未来业务需求的人才，发挥其效能。



对合规有更深刻的理解，肩负起合规管控的职能，来保障组织运营的稳定性和可持续性。

HR角色与HR工作内容

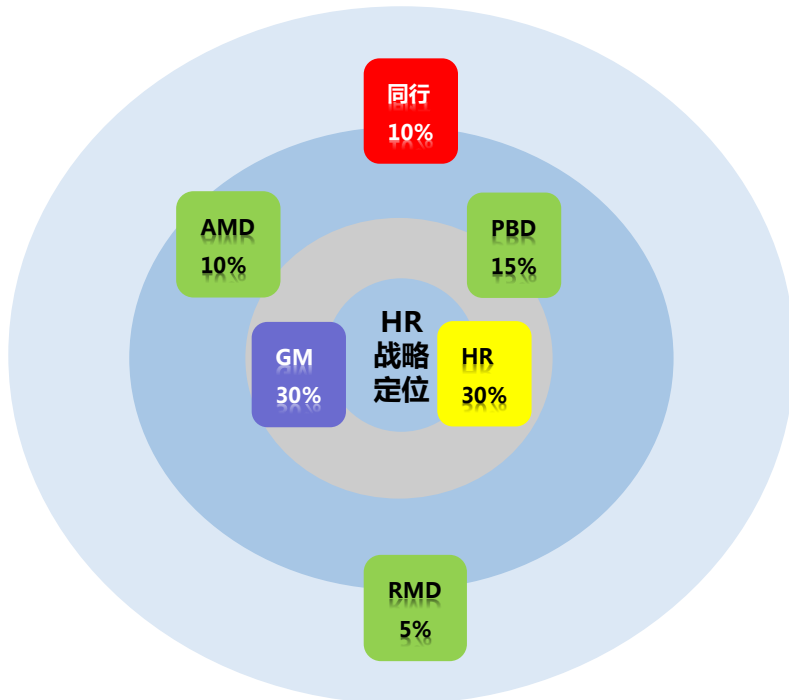
HR角色	TE匹配	HR功能匹配	HR Tasks
矛盾疏导者		- HRBP	- ER case - Internal Transfer Process
人力资本管理者	A – Talent Strategy B – Workforce Planning C – Talent Acquisition D – On-Boarding E – Learning & Development F – Performance Management G – Leadership Development H – Career & Succession Management J – Culture - Exit Management	- OPS -TA - LD - TD - OPS – PM - HRBP	- Talent Acquisition - Learning & Development - Talent Review & Development - Leadership Development - Performance Management - Retention Program - Succession Mgmt - HC planning - Promotion Mgmt
薪酬福利大管家	I – Compensation & Benefits J – Culture – Well-being	- OPS - C&B	- Labor Cost Analysis & Planning - Merit Increase - Job Grading - Total Rewards - Benefits program
可信赖的行动派		- OPS – Payroll	- HR project follow-through
技术和媒体整合者		- OPS – HRIS	- HR公众号 - 企业微信 - 卫材书苑 - E-platform
数据的设计 and 解读者		- HRBP	- DTM - Turnover Analysis - Recruitment Channel Analysis - IDP analysis for development needs - Hipo identification and analysis - Market Data analysis
合规管控者	J – Culture – Ethics & Integrity		- HR Policy Integration - HR process
战略定位者		- HR	- HR Strategy - Employee Value Proposition - Employer Branding
文化和变革倡导者	J- Culture – Value / EVP / Engagement / Diversity / CSR / Communication	- OE	- Organizational Development - Value - Engagement / Cultural program - Family Day / Employee Events - hhc





通过HR现状价值（已经提供的支持与服务），用户价值（用户需求）和市场价值（对标行业标杆企业）来重新定位HR在组织中的未来价值。

攸关方对HR战略定位的影响力



关键攸关方

1. GM
2. 关键业务团队
3. HR
4. 市场同行

依据对HR价值定位的影响力程度（离开圆心的远近距离）来放置这个图标。

开场引言：

提升用户满意度与展现HR价值始终是HR部门追求的目标，我们特别期望能听到您对于HR目前现状的反馈与未来价值的期望。

关键互动问题：

HR现状探索 – 使用平衡轮来勾画出现状的雷达图

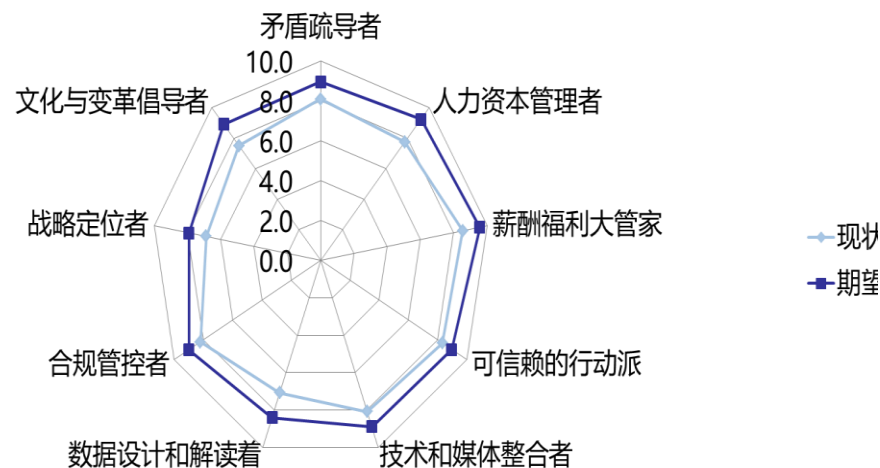
- 您对于HR工作（服务），印象最深刻有哪些？对您和团队有价值的有哪些？还有呢？请举例详述
- 在过去的一年中，哪些是您一直期望HR能帮上您的，然而由于不同的原因，HR没有做到或者做得不够好的？还有呢？请举例详述
- 我这里有9个HR的角色，我把您刚才对于HR目前现状的反馈归纳到这些角色中，现在邀请您从客观的角度给这9个角色打一个分数（有必要请进行相应的角色说明）以及打分的相关说明。

HR价值展望 –

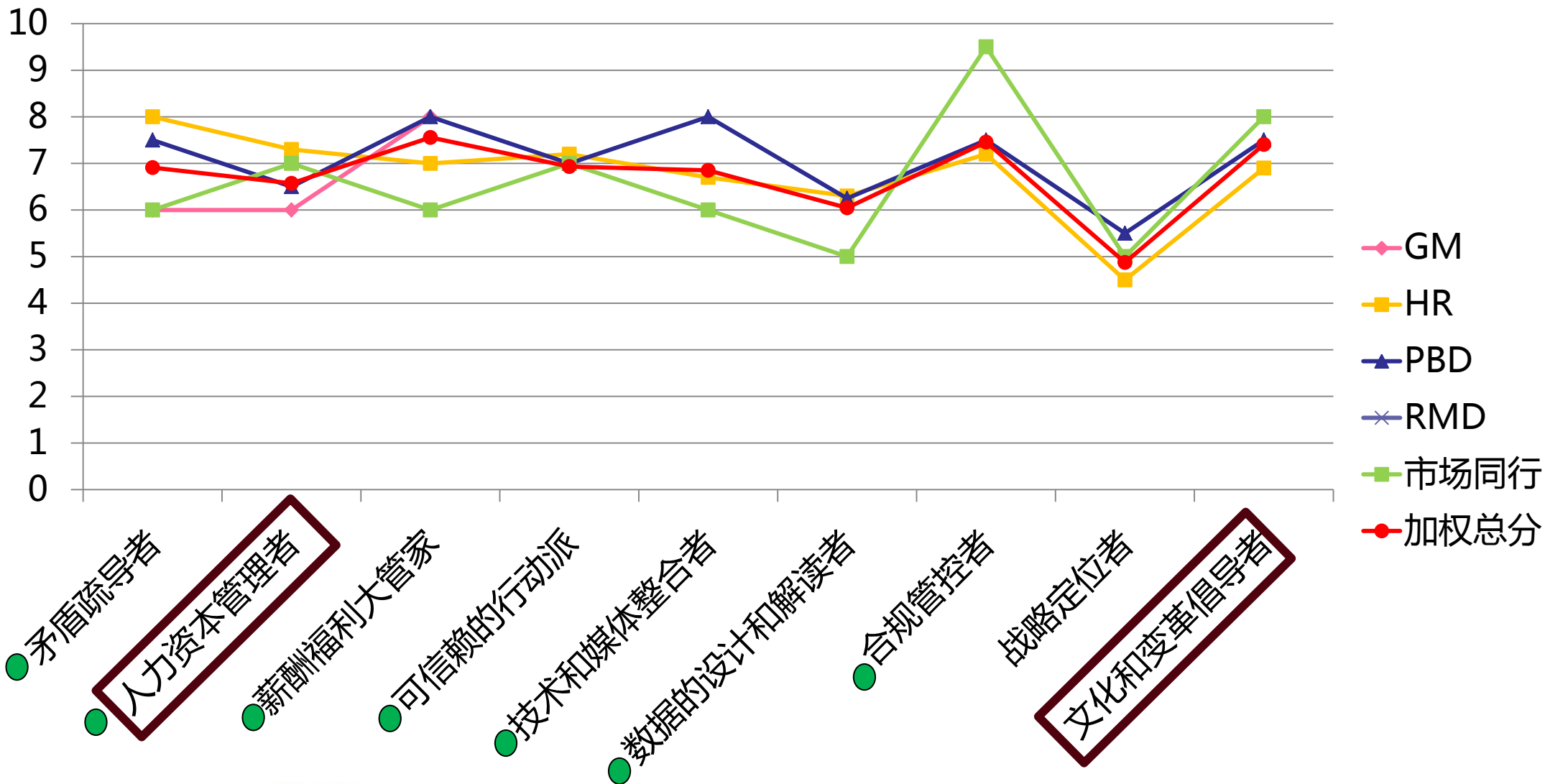
- 这里是9个HR角色的现状分值的雷达图，从您的角度来看，哪些HR角色是您特别期望看到在卫材中国被充分地展现出来的？那样的话，对您的团队与团队目标的实现意味着什么？若要给个分值的话，那会是多少分？还有呢？
- 看到了哪些变化的出现，您觉得这个HR角色对您产生价值了？还有呢？
- 对于这些角色，您觉得它们的优先顺序是怎样的？短期您特别期待的角色，以及中期您特别期待的角色？

您还有哪些要补充的？

再次感谢您给予HR的真诚反馈！



关键攸关方对于HR现状评估



表扬点：

1. **矛盾疏导者**-BP对于ER case处理得当，展现其专业度
2. **薪酬福利大管家**-薪酬具有竞争力，员工福利获得业内认可，福利方案体系完善
3. **技术和媒体整合者**-HR有很好的线上线下的学习互动平台，能及时传递信息，分享知识

问题点

1. **数据和设计解读**者-离职率偏高，**数据的分析以及解读还不够**，没有挖掘业务**深层次需求**
2. **可信赖的行动派**-项目繁多，HR文案作业有些多，没有真正关注员工意愿度
3. **战略定位者**-HR日常工作没有紧密联系公司战略，战略定位模糊，给业务端感受到的更多是追随者的形象

期望值

1. **人力资本管理者**-提高员工**招聘质量**，能够提供更多**优秀人才**吸取的途径。在人才留用方面，期待人才盘点评估体系的标准化，为**关键人才**提供更多职业**发展机会**。通过人员流动风险预测降低大区流动率，**定期**向业务端给予离职访谈结果等系列**反馈**情况。
2. **数据和设计解读**者-对于绩效管理，员工PIP给予支持，缩短PIP周期、**提高绩效管理**，希望HR从更专业的人力分析维度支持业务管理。
3. **文化与变革倡导者**-增加企业**文化引导**和**推动变革**的角色，跟进业务不同发展阶段，快速应对外部市场环境变化，希望提早给予合适组织的**管理应对方案**。

短期目标建议

1. **矛盾疏导者**-快速应对外部环境和内部冲突，提早准备预案
2. **人力资本管理者**-及时分析人员流动情况，完善人才留用、招聘机制，针对业务需求展开相关人员培训
3. **可信赖的行动派**-减少空岗率，提高招聘质量，高效完成招聘与选才

中期目标建议

1. **文化与变革倡导者**-针对公司架构及文化价值开展活动，推动变革，打造有凝聚力的团队
2. **人力资本管理者**-人才盘点评估体系的标准化，完善晋升体系，为关键人才提供更多职业发展机会
3. **可信赖的行动派**-与业务团队建立信任，挖掘业务痛点和需求，展开有针对性的项目，帮助业务更好发展




通过HR现状价值（已经提供的支持与服务），用户价值（用户需求）和市场价值（对标行业标杆企业）来重新定位HR在组织中的未来价值。

三家公司的人员信息对比

职能部门VS 公司规模

部门	人员编制 (人)	公司规模 (人)
HR/Onsite	64/14	 14000
IT	70	
Sales Training	53	
Medical	247	
Marketing	283	
Market Access (73人)	27(中央) 46(地方)	
KA	99	
Comm	207	

部门	人员编制 (人)	公司规模 (人)
HR/Onsite	37/8	 5700
IT	25	
Sales Training	24	
Medical	52	
Marketing	61	
Market Access (52人)	18(中央) 34(地方)	
KA	47	
Comm	46	

部门	人员编制 (人)	公司规模 (人)
HR/Onsite	23/1	 1608
IT/Onsite	8/8	
Sales Training	13	
Medical	25	
Marketing	45	
Market Access (19人)	4(中央) 15(地方) 40%	
KA (24人)	22(60%的 KA工作) 2(KA项目)	
Comm	33	

编制的合理性

职责要求差异

组织架构特点

组织有效性分析
(对比美世2017人
力资本有效性报
告)

- 编制
- 管理幅度

对比外部二家企业
职责范围(通过JD
和OrgChart)

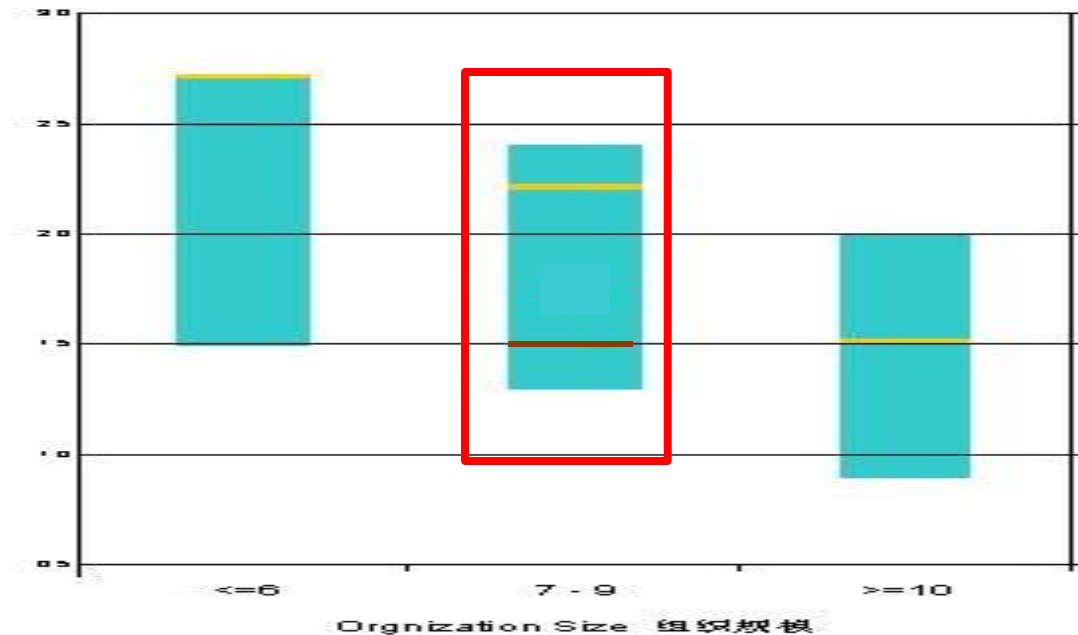
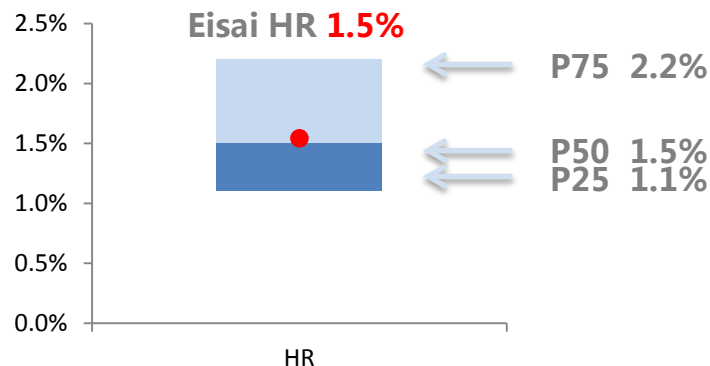
- (Top Pharma)
- 辉瑞(PBG)
 - 阿斯利康

分析三家企业组织
架构特点

Findings

□ 卫材HR人员 (25人) 占比
1.5% (=P50), 处于市场**正常**
范围

□ 行业HR人员占比**与组织规模**
相关, 通常组织规模越大
占比(百分比)越小



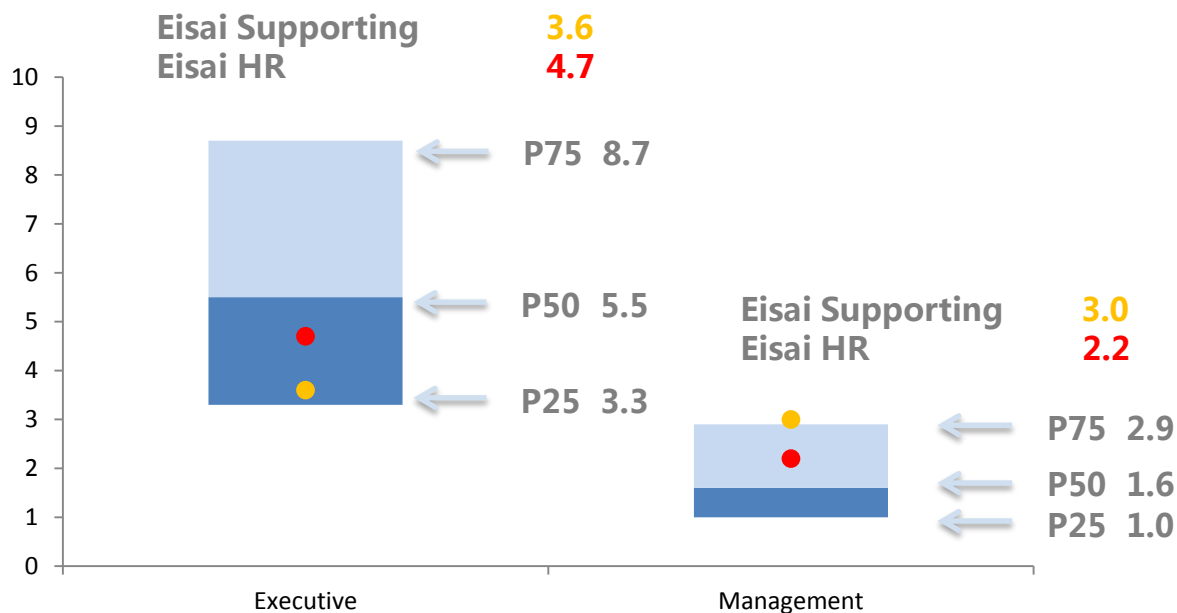
Findings

高级管理人员(Executive)

- 卫材支持部门管理幅度较行业处于中下水平(约=P25)
- 卫材HR管理幅度较行业处于中等水平(约=P50), 较卫材支持部门管理幅度更大

一般管理人员(Management)

- 卫材支持部门管理幅度较行业处于较高水平(约=P75)
- 卫材HR管理幅度较行业处于中上水平(>P50), 较卫材支持部门管理幅度略低



编制的合理性

职责要求差异

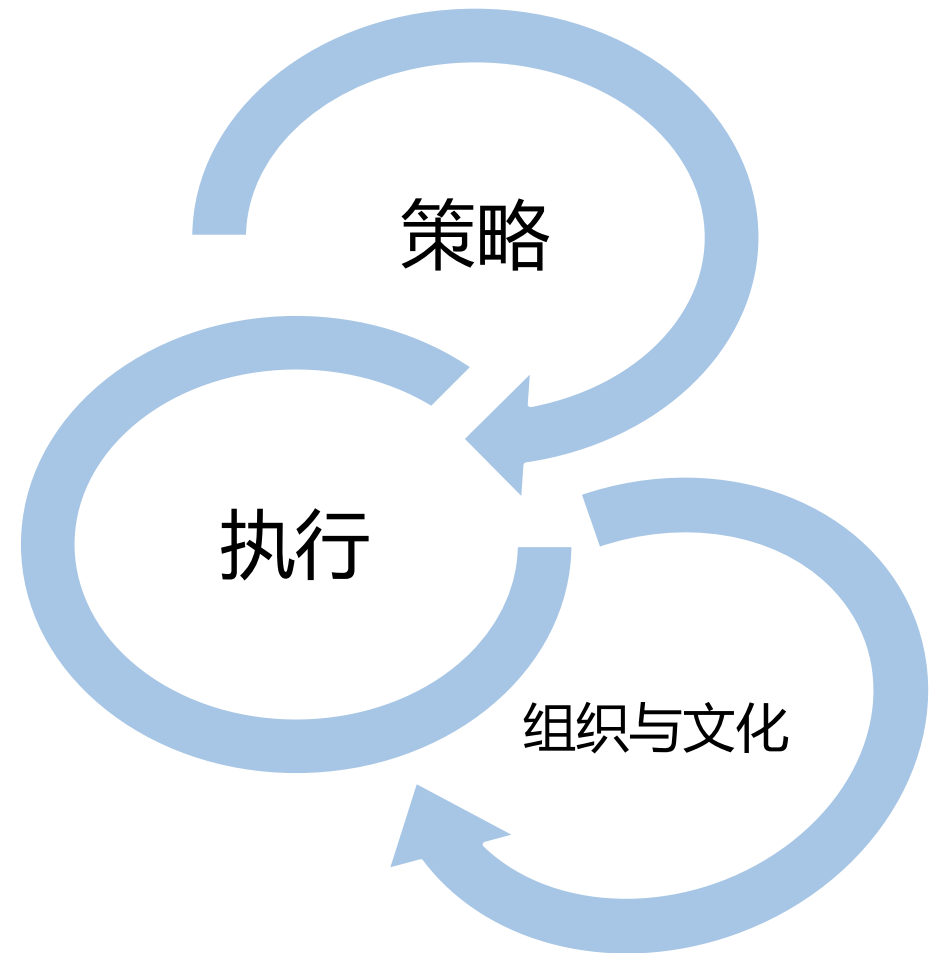
组织有效性分析
(对比美世2017人
力资本有效性报
告)

- 编制
- 管理幅度

对比外部二家企业
职责范围

(Top Pharma)

- 辉瑞(PBG)
- 阿斯利康



HR职责要求差异——选才

	职责	Pf	AZ	Eisai
策略	<ul style="list-style-type: none"> 校园招聘战略及项目执行 评估现有招聘渠道有效性 建立雇主品牌 主导编制计划 招聘策略分析报告 关键职能人才mapping 全球人才项目本地化落地 招聘系统开发及流程管理 招聘KPI追踪及管理 招聘渠道管理 	<p>TA TA TA TA TA TA TA TA TA TA TA</p>	<p>TA TA TA TA TA TA TA TA TA TA TA</p>	<p>TA TA TA(部分) BP --- --- --- TA TA/BP TA</p>
执行	<ul style="list-style-type: none"> MR招聘 MGR及以上招聘 招聘技术培训 参加人才盘点及评估 职业发展培训 	<p>外包 TA TA TA TA</p>	<p>外包 BP 无信息 BP TD/BP</p>	<p>TA/BP TA/BP LD/TA/BP TD/BP LD</p>

3家公司HRJD的对比分析：

Pf –

- TA负责招聘的全部工作，从策略到执行。其中MR招聘是外包的；
- 有清晰的招聘策略分析与关键人才mapping；
- TA对人才招聘质量与速度负责，对人才供给的现状有全景图。

AZ –

- TA负责人才招聘策略和渠道（专家中心），MR招聘通过外包，HRBP负责Mgr及以上人员的招聘工作；
- 有清晰的招聘策略分析与关键人才mapping。

Eisai –

- TA需要与BP密切合作才能完成整个招聘流程；
- MR招聘工作占到了HR相当比例的时间；
- TA缺乏招聘策略。

HR职责要求差异——用育留

		Pf	AZ	Eisai
策略	<ul style="list-style-type: none"> 人才盘点/继任者计划 人才状况分析 主导人才发展项目 设计和推动HR流程 协调全球化项目 薪酬调研及薪酬架构调整 薪酬相关分析报告 	BP BP BP 无信息 无信息 CB CB	TD TD TD OP 无信息 CB CB	TD TD/BP TD/LD OP TD CB CB
执行	<ul style="list-style-type: none"> 员工绩效/留任/发展 领导力辅导 确保HR实践合规 员工敬业度调研 编制追踪人力成本预算 调薪年终奖方案更新及支付 季度或年度销售奖金分析 支持薪酬福利运营工作 培训全流程管理 处理员工关系事务 HR政策咨询解答 绩效评估/调薪及晋升 处理复杂的员工关系事务 外籍员工管理 协调沟通和实施薪酬项目 	BP BP 无信息 无信息 无信息 无信息 无信息 无信息 无信息 无信息 BP BP BP BP CB CB CB	BP BP BP 第三方/BP CB CB CB BP TD BP BP BP BP BP 无信息 BP	BP --- HR OE/BP CB CB SFE CB LD BP BP/OC CB BP CB/行政 CB
组织与文化	<ul style="list-style-type: none"> 协助构建组织架构及推动业务成功 岗位评估及管理 主导领导力项目 主导创建学习型组织项目 协助构建BU远景使命价值观 提供客户组织架构重组编制指导 	BP CB 无信息 信息 BP CB	BP CB TD TD BP BP	--- CB TD TD --- ---

3家公司HRJD的对比分析：

Pf –

- 中国区HRD只管BP、OP和CB团队。TA和LD团队的汇报线在辉瑞总部；
- BP团队除了负责ER协调工作外，BP还承接了人才盘点工作。为业务端提供文化建设和人才绩效/留任/调薪/发展的支持工作；

AZ –

- 除了OP团队的汇报线不在中国外，HRVP负责HR全职能模块的管理；
- BP团队除了负责ER协调工作外，还为业务端提供文化建设、架构重组和人才绩效/留任/调薪/发展的支持工作

Eisai –

- HRD负责HR全职能模块；
- 基于业务端的需求，HRBP以ER协调、招聘工作为主（事务性工作占比较大）；
- 各职能模块为业务端提供文化建设和人才绩效/留任/发展的支持工作

编制的合理性

职责要求差异

组织架构特点

组织有效性分析
(对比美世2017人
力资本有效性报
告)

- 编制
- 管理幅度

对比外部二家企业
职责范围

- (Top Pharma)
- 辉瑞(PBG)
 - 阿斯利康

分析三家企业组织
架构特点

Eisai

- HRD作为所有业务端的关键窗口，负责HR战略的灵活应变；
- 缺乏全球COE的支持；
- HR项目由各职能模块与业务端直接沟通后，从设计到执行的全程管理。

挑战：

- 与业务端多点沟通的模式，使业务端无法获得完整的HR信息与解决方案；
- HR内部各职能团队缺乏沟通，很难做到多团队的协同快速反应

Pfizer

- 以TA为核心，偏后台综合运营能力强；
- 全球COE团队的策略与项目设计支持；
- TA实现全球化人才招聘管理（符合辉瑞收购兼并战略目标）。MR招聘外包；
- BP不负责招聘，为业务端提供文化建设和人才绩效/留任/调薪/发展的支持工作

挑战：

- TA团队需要平衡全球/本土目标
- TA与BP协作沟通成本增加

AZ

- BP为核心，BP是业务端的窗口（符合AZ打造强势中国业务的战略目标）；
- 全球COE团队的策略与项目设计支持；
- OP实现全球化标准的SSC外包服务，减少local HR的事务性工作；
- TA负责招聘策略与渠道工作
- BP负责经理及以上招聘（MR招聘外包）和为业务端提供文化建设、架构重组和人才绩效/留任/调薪/发展的支持工作。

挑战：

- 对BP的能力要求高

对于本次HR组织效能的总结：

1. 业务战略与需求决定HR的定位与组织架构。与领军药企相比，需要与公司高层进一步明确自身的短期和中期的定位。从而进行组织架构和工作职责要求的相应调整来提升组织效能；
2. 卫材中国HR团队的编制目前还是落在合理的范围内，管理层级与幅度需要改善；
3. 增加各职能团队之间的协作，给业务团队提供完整的解决方案。



通过HR现状价值（已经提供的支持与服务），用户价值（用户需求）和市场价值（对标行业标杆企业）来重新定位HR在组织中的未来价值。





新定位（战略）

HR角色从伙计到伙伴的转型。

新组合（路径）

1. 提供用户满意的高质量人才
全流程管理；
2. 积极推进组织文化和变革，
助力卫材中国战略落地。

关键行动

基础角色

- ① 注重招聘与培训的质量
- ② HR能力提升（引导能力、心理学、专业度、风险预判、协助RM提升HR技能、数据深度分析和数字化平台整合）
- ③ 加强人才发展的闭环工作（人才储备、留任、人才展示平台）

升维角色

- ④ 支持业务发展的人力配置计划（助力NTA业务转型）
- ⑤ 组织效能对标
- ⑥ 文化落地，建立雇主品牌

关键行动的具体方案（聚焦FY20）

基础角色

① 注重招聘与培训的质量

② HR能力提升（引导、心理学、专业度、风险预判、协助RM提升HR技能、数据深度分析和数字化平台）

③ 加强人才发展的闭环工作（人才储备、留任、人才展示平台）

升维角色

④ 支持业务发展的人力配置计划（助力NTA业务转型）

⑤ 组织效能对标

⑥ 文化落地，建立雇主品牌

