



第十六届中国薪酬福利年会

2020年9月22-23日，北京





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



[社外秘]

差异化薪酬助力企业效能提升

2020年8月

Eva Wang

**TERUMO**
泰尔茂

泰尔茂集团概要

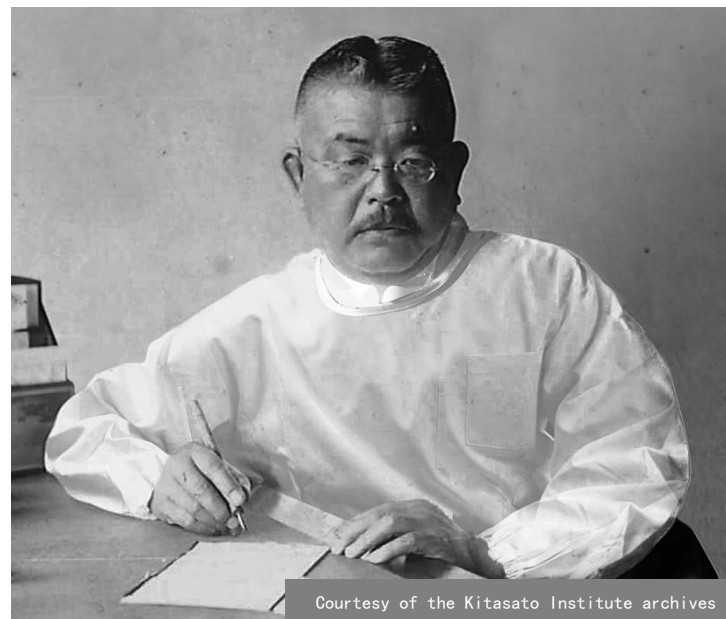
由医生创立的公司

1921年

为了实现优良体温计的国产化, 以北里柴三郎博士为首的医生们共同创办了泰尔茂公司。

公司名称的由来

“Terumo”这个名字源于德语 **“Thermometer”** (温度计)。



北里柴三郎博士 (1853 -1931)

- 破伤风病毒免疫抗体的发现者。
- 血清疗法的确立者。
- 发现鼠疫菌, 开拓了预防医学的道路。
- 被称为「日本近代医学的鼻祖」。

企业理念

通过医疗贡献社会 - 在医疗领域提供有价值的商品和服务, 回报人们的信任与支持, 对社会做出贡献。

业务遍及全球160多个国家和地区

合并后的子公司数目：101家
截止2020年3月底

泰尔茂美洲控股

新泽西州, 美国 (统管美洲)

泰尔茂(中国) 控股

北京 (统管中国, 中国台湾, 中国香港)

泰尔茂欧洲 N.V.

比利时 (统管欧洲, 中东, 非洲)

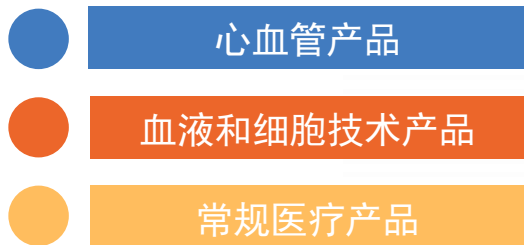
泰尔茂亚洲控股

新加坡 (统管亚洲国家, 澳大利亚)

大中华区办事处一览

- 北京
- 辽宁
- 陕西
- 山东
- 上海
- 浙江
- 湖北
- 四川
- 广东
- 香港
- 台湾

中国业务以心血管产品为主



差异化薪酬案例分享

新时代下人力资源管理呈现八大动态与趋势

1 迎接新人类

- Z世代职业期望完全不同
- 员工体验：**游戏化**可能是吸引和留住年轻员工的方式
- 关注员工认可，促进健康，职业发展和持续教育
- **崇尚自我**，强调多元化与包容性，消除就业歧视

2 灵活用工组合

- 自由职业者增加
- 挑战：如何寻求更好的方法以强化沟通效率并确保组织文化有效传递
- HR需要建立“无边界沟通”能力
- **关注多元化与包容性**

3 随时随地的办公

- 工作质量比工作时间更重要
- 个性化、高体验工作场所
- **灵活工作时间**
- 在家办公&远程办公
- 自治与无家长作风
- **共享服务，随时在线**
- 机器学习与碎片化时间

4 从一刀切到私人订制

- 人力资源实践以组织的需求为出发点，例如招聘、入职流程等
- **个性化**将得到很多关注

5 绩效管理变革

- **85%**的千禧一代希望更频繁地反馈他们的表现。
- 虽然专家认为从一年一次的反馈收集中走出来是朝着正确方向迈出的一步，但确定以对公司和员工都有利的方式评估员工的最佳流程仍然难以捉摸

6 员工敬业度

- **需要征求和跟踪员工反馈**，认可员工的成就，并促进积极的活动
- 提供持续培训和教育，职业发展，员工认可，以及围绕健康身体、心理和经济等主题创建计划

7 AI改善人力资源运营

- 人工智能驱动的人力资源技术创新将**增加35%**
- 人工智能将创造更多的替代岗位

8 人员分析、软技能与组织敏捷度

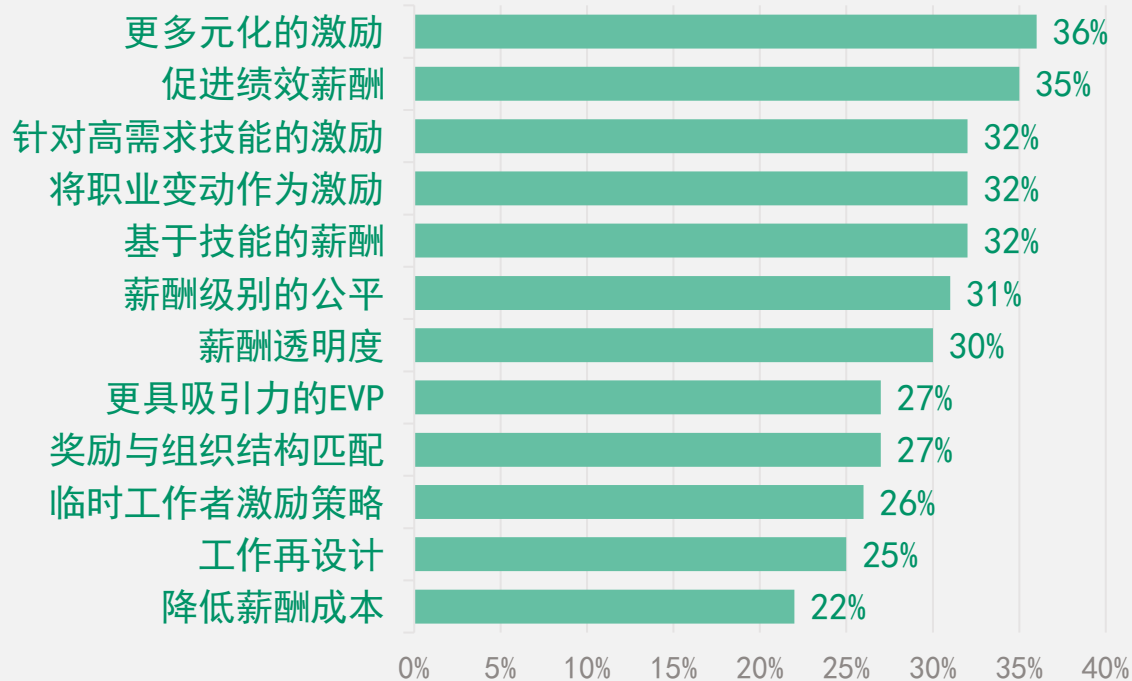
- 使用**组织网络分析**来突出关键影响因素，识别倦怠风险及绘制关系
- 企业需要更加关注**组织敏捷度**，人力资源专注于对**软技能**的强化
- **数据驱动决策**，支持业务发展

数据来源：《2019年中国企业人才管理数字化成熟度调研报告》

薪酬激励方面，更多元化的激励成为普遍选择

- 在激烈的市场竞争下，三分之一的HR领导者（在生命科学领域将近一半）正在考虑对高需求技能人才进行激励创新
- 泰尔茂也将持续专注于整体薪酬体验，将重点从基本工资扩展到包括职业发展、激励和认可等更广泛的措施，以实现对不同类型员工提供个性化的激励措施，普遍激发员工活力

2019年HR在员工激励方面的优先级



从员工角度来看，公司如今在改善薪酬方面所能做的最重要的一点是什么？

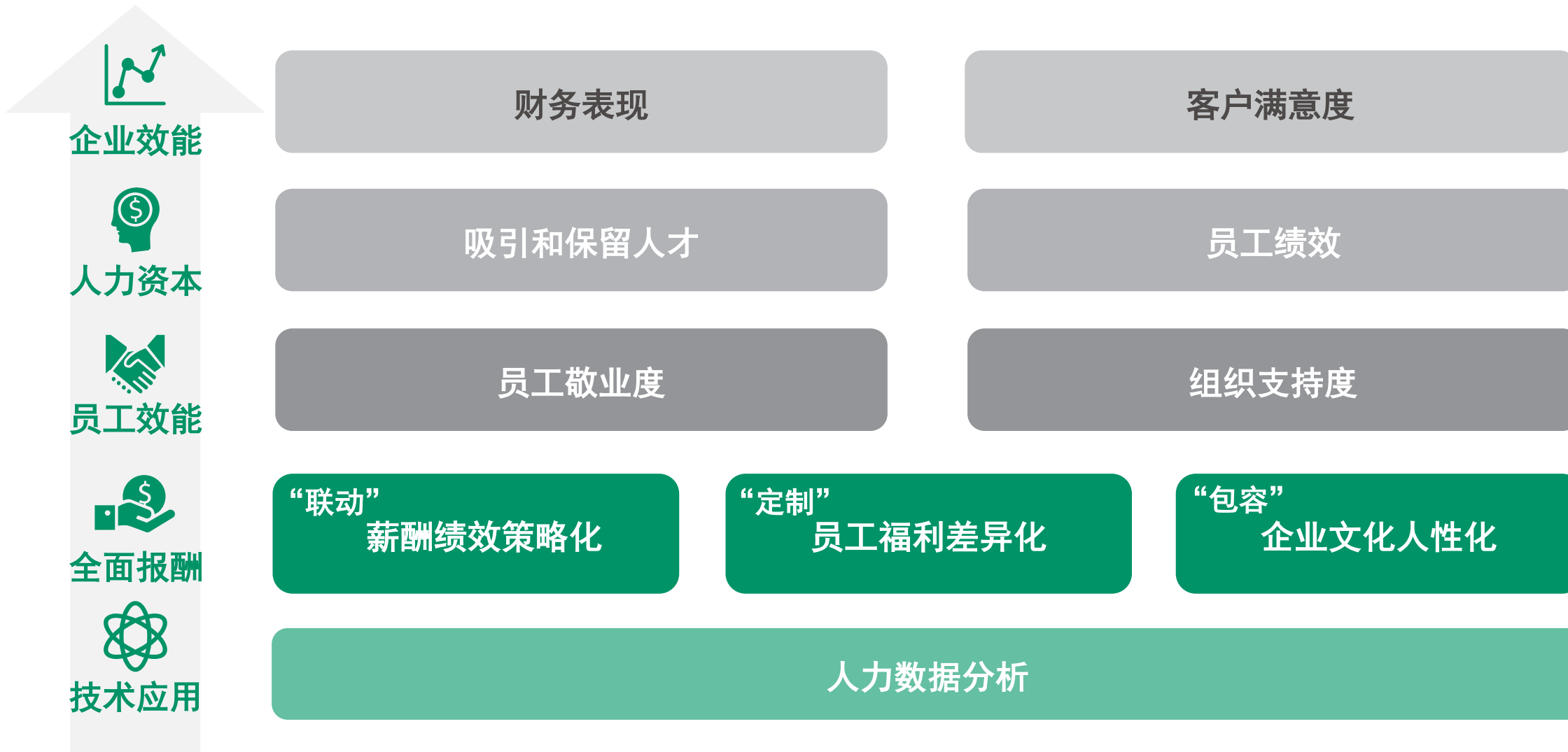
- 1 提供更多类型的奖励和薪酬
- 2 让我有更多机会赚更多
- 3 把我的薪酬与具体项目的成功与否挂钩
- 4 在员工之间做到更加公平公正

数据来源：《美世：2019全球人才趋势调研报告》

泰尔茂以全面薪酬回报的概念进行差异化薪酬设计



泰尔茂三大差异化薪酬策略主力企业效能提升



薪酬绩效策略化 - 浮动薪酬联动绩效

- 泰尔茂通过内外部多维度数据分析，在原有绩效管理优化的基础上，联动整体薪酬，就不同类型人员，实现Pay Mix、部门系数、基本薪酬及固定年度奖金进行整体策略性优化，实现相对细化但保持适度灵活的绩效管理方式，完成能力模型落地绩效管理体系

面临的问题



- 部门间目标设置缺乏良性竞争
- 销售优胜劣汰机制不完善，激励措施效果差，导致销售队伍活力不足
- 薪酬中浮动占比小缺乏竞争力
-

优化方向



- **短期激励（STI）诊断及优化：**
Pay Mix调整，销售人员绩效奖金分析及再设计，组织绩效及个人绩效系数再设计……
- **个人绩效评估优化：**考核项目占比、内容、特殊职能考核设计

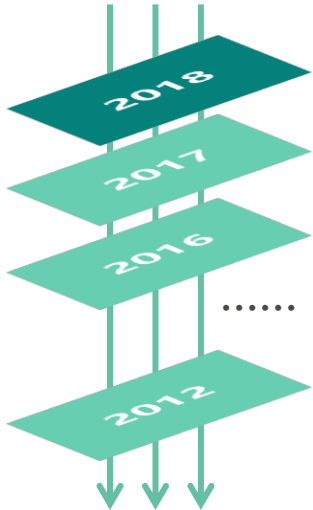
最终效果



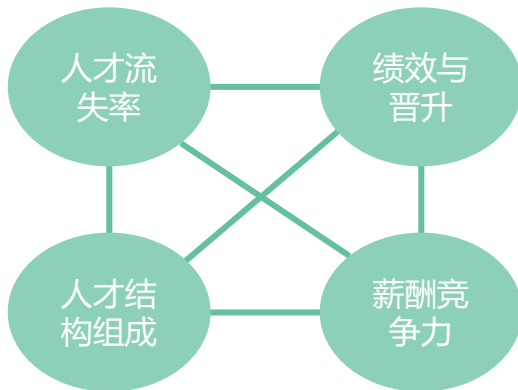
- **对内：**提高绩效管理相对公平性，建立优胜劣汰机制，推动员工工作积极性，保留高绩效人才；
- **对外：**相对加强整体薪酬外部竞争力，吸引优秀人才

员工福利差异化 - 数据分析定制福利科目

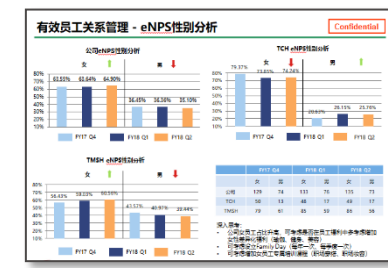
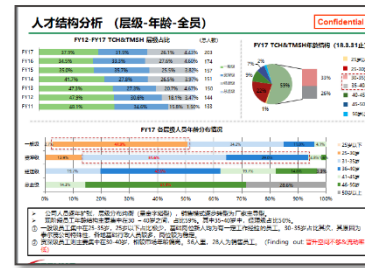
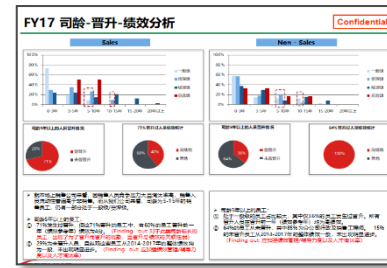
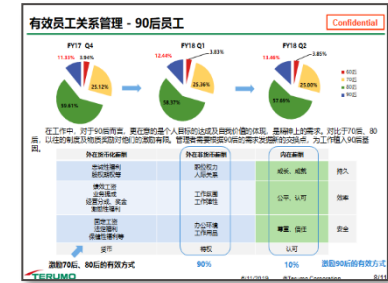
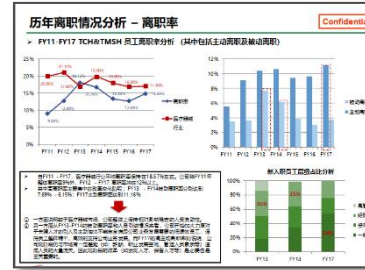
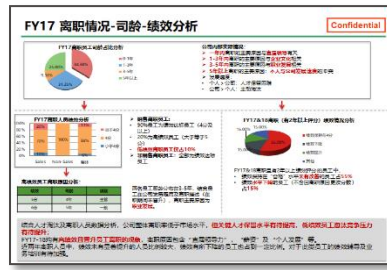
历年数据深度挖掘



多维度交叉分析



- 从19年开始，我们人力资源部开始建立HR部门的数据研究院，通过历年数据的挖掘以及多维度的交叉分析，进行公司运营管理、组织效能及HR内部运营诊断。基于2019年5月1号出台了养老公司部分比例降费政策，以此为契机，在了解市场福利趋势和信息的基础上，结合ENPS及SHL测评数据，基于不同员工的视角考虑潜在需求，结合企业文化制定弹性福利策略，实现资源利用和宣传最大化。



员工福利差异化 – 数据分析定制福利科目

➤ 职位级别

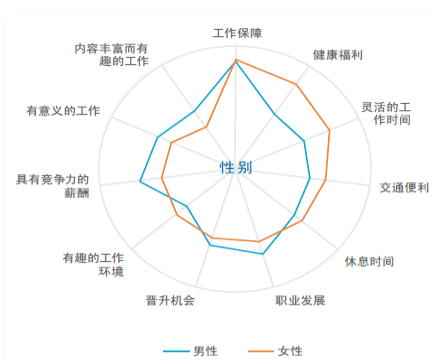


重要性排序	普通员工	所有管理层
1	健康福利	职业发展
2	灵活的工作时间	有意义的工作
3	交通便利	晋升机会

发现:

- 考虑增加对于健康类福利的关注（补充医疗保险优化、健康咨询室等）
- 根据岗位不同，增强专业性/通用性技能的培训

➤ 性别



重要性排序	女性	男性
1	健康福利	具有竞争力的薪酬
2	灵活的工作时间	职业发展
3	交通便利	晋升机会/有意义的工作

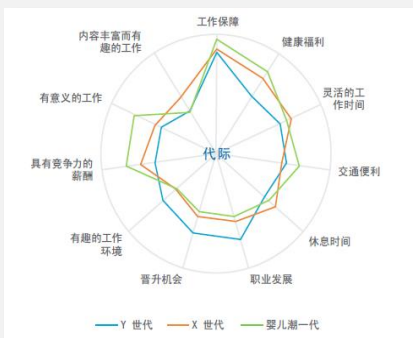
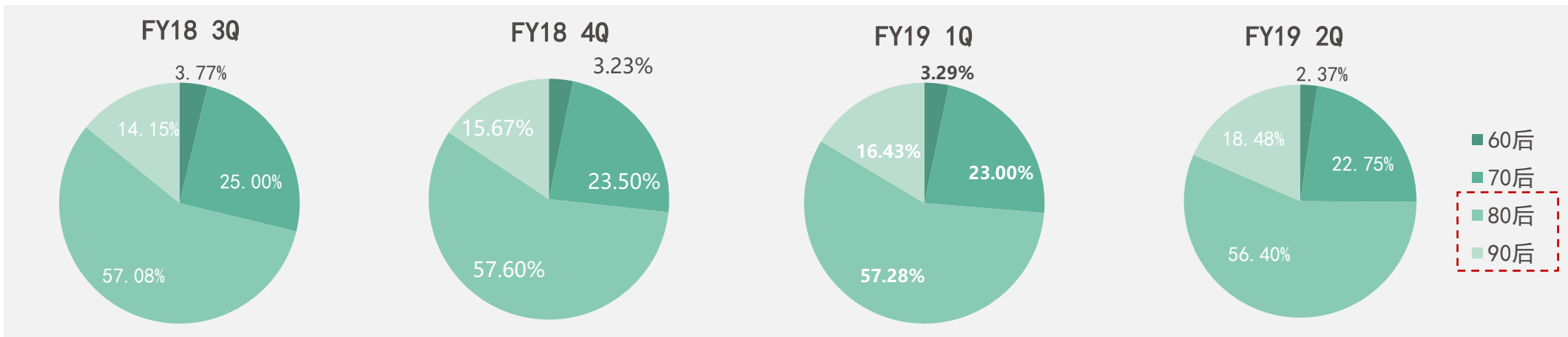
发现:

- 公司女员工占比较高，可考虑在未来员工弹性福利中增加女性差异化福利（瑜伽、健身、美容等）
- 同时增加Family Day等活动，增强员工的幸福感（员工关怀活动）

数据来源：《Mercer2019全球人才发展趋势研究报告》

员工福利差异化 - 数据分析定制福利科目

➤ 年龄



婴儿潮一代：50-65后

X世代：65-80后

Y世代：80-95后

重要性	50-65后	65-80后	80-95后
1	健康福利	健康福利	职业发展
2	具有竞争力的薪酬	灵活的工作时间	晋升机会
3	有意义的工作	具有竞争力的薪酬	有趣的工作环境

数据来源：《 Mercer2019全球人才发展趋势研究报告》，行知社《代际领导力|用90后的思维领导90后》

企业文化人性化 – 核心价值包容员工个性

■ 基本理念

- 泰尔茂集团把员工当作伙伴 (Associate) ，我们把伙伴当作最重要的资产，为他们提供能适应多样化人才工作的职场环境，我们将每一个员工的价值提升当作首要任务，与我们的伙伴共同成长，一起 “通过医疗贡献社会”



Terumo Patient's Day

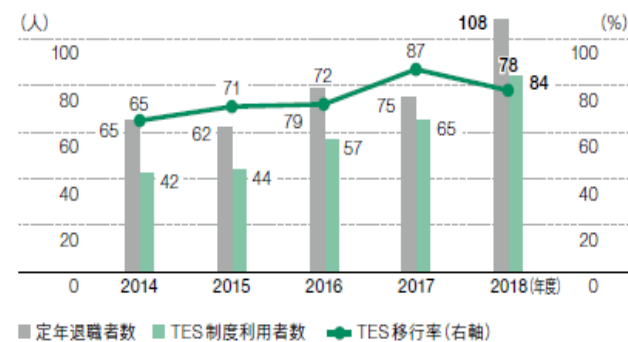
提升员工自我价值与荣誉感



全球表彰大会

鼓励为企业与社会做出贡献的员工

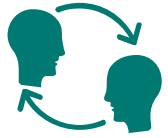
TES 制度利用者数および移行率 (テルモ株式会社)



退休员工再雇佣制度 (TES)

经验与知识的传承，尊重老年员工的价值

企业文化人性化 - 核心价值包容员工个性



尊重



包容

TERUMO CORE VALUE 泰尔茂核心价值观

- **Respect（尊重）-尊重他人**
 - 我们尊重员工、客户和业务伙伴,并对他们心怀感恩。我们重视个性和多元文化,广泛地倾听不同的意见和社会的声音。
- **Integrity（诚信）-以公司使命为指引**
 - 泰尔茂集团以爱护生命和健康为己任。作为泰尔茂员工,我们始终带着真诚和使命感,通过日复一日的努力,与所有相关方建立高度的互信关系。
- **Care（关爱）-关心病患**
 - 我们谨记,我们所做的一切最终都将与患者紧密相连。我们深入理解医疗工作者,与他们共同协作,为患者提供更美好的未来。
- **Quality（质量）-追求卓越**
 - 为提供安全安心的医疗,我们从医疗现场的角度考虑每个问题,以寻找最佳解决方案。与产品质量相同,我们在产品供应和客户服务等所有方面均追求卓越。
- **Creativity（创造力）-矢志创新**
 - 我们带着求知欲和激情,迎接未来的挑战。我们及时地提供有创造性、有意义、有价值的产品与服务,以回应现场的需求。

企业文化人性化 – 核心价值包容员工个性

践行保证文化落地



操作方式: 建立Core Value激励, 发展, 筛选及监督机制

目的: 以机制引领员工, 持续贯彻Core Value

操作方式: 建立Core Value行为评估机制, 用于招聘选拔

目的: 从入口端选拔招募符合Core Value的人员, 提升新员工归属感及适应性, 降低离职风险, 提升新员工效能

操作方式: 年度表彰, 典型事例宣讲

目的: 加强员工对Core Value践行的荣辱感, 树立践行榜样, 影响身边员工学习

操作方式: 建立Core Value评价机制, 引入晋升考核

目的: 发展符合企业Core Value的员工, 确保员工价值与企业发展方向一致; 最终帮助员工及企业共同实现企业理念及战略目标



TERUMO

泰尔茂