



智享会
HR Excellence
Center



第二十三届组织发展年会

2020年10月27-28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

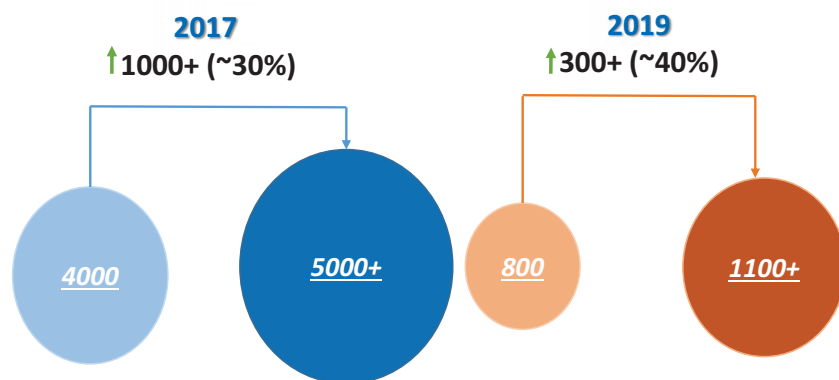


组织扩张变化中的HR组合拳

张黎 高级人力资源合作伙伴
诺华肿瘤（中国）



- 有过组织扩张的经历么？
- 是否认为扩张的过程/结果是有效的？



55%

的HR认为经历的扩张是有效/成功的 (Gartner Survey).

式 击 追 融 气

招式/机制：项目团队，R&R，流程，合作。。

出击/进攻式招聘：selling point，内部转化，特殊项目

追踪/进程：完成率，难点区域。。

融合/Onboarding：快速融入，提高生产力

内功/平时积累



式 招式/机制

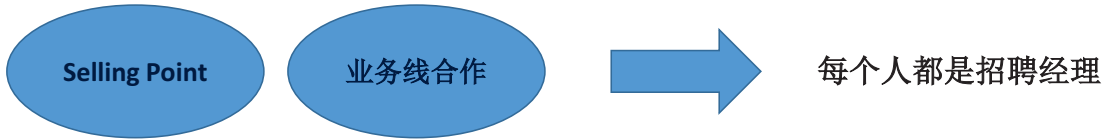
策略Align

- 扩张的背景/业务原因
- 重组？架构调整？
- 内部优先？
- 具体需求？
- 时限，最终交付结果

计划



出击/进攻式招聘



Vision Setting Build strong/clear team identity

- 政策红利**
This is one of the most important strategic decision in Novartis China when MoHRSS formally released the "2017 National Reimbursement Drug List (NRDL)" on Feb.23.
- 星火燎原**
Be the game changer:
• Can take the heat and raise the bar in CHC new business model.
• Like to help others success when the team expand in future.
- 广阔天地大有可为**
A fast-growing team with sufficient job opportunities. Given the promising expansion and the huge market potential, employees could develop on a fast tracking in CHC.
- 掌控千变万化**
Enable team member's learning agility in VUCA market:
• Comfort with diversity
• Can play with many roles
• Very Flexible and adaptable



员工推荐奖励计划



热岗缺人 内部人才流动

各位亲爱的同事：

为了给大家提供更多职业发展机会，鼓励内部人才流动和成长，从2018年开始，我们会启动大家每年年中制的工作岗位，大家可以按照流程申请。同时，为了感谢直线经理对人才的培养以及支持下属员工的成长，我们也推出了“伯乐奖”，奖励优秀的直线经理。

我们成为大家提供公平透明的发展平台，我们希望每位员工都能保持热爱和激情，每位同事都能以团队成就，每天都能“超越自我”前进一步，实现个人和团队的共同成长。

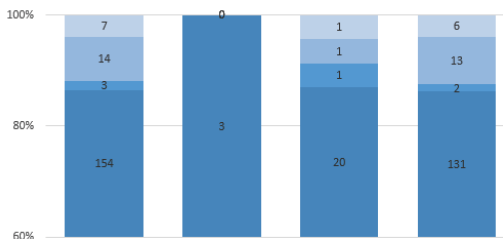
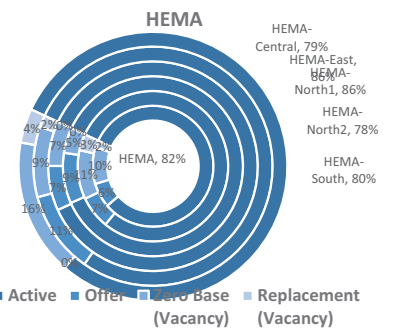
期待您的申请和申请审核，感谢支持。

薪酬岗位
薪酬岗位

追 追踪/适时调整

P&O MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

INFORMATION MAINTENANCE	DASHBOARD	REPORT & ANALYSIS
USER GUIDE	POLICY & PROCESS	MASTER DATA



- 实时跟踪招聘进展
- 及时跟进困难点，调整策略和找到解决方案
- 招聘进展好的区域进行实战经验分享

融 融合 / 高质量上岗

明确期望和学习目标

上岗90天学习app 完成

- 新代表90天学习roadmap
- 每天推送学习任务并跟踪
- 新代表可以互动分享



DSM新员工融入指南 完成

- DSM行为指南-在新员工入职的不同阶段需要提供的帮助和支持
- Tips关于怎样建立信任和归属感

DSM对新员工的责任 完成

- 与新员工在Day1高质量互动的不同阶段需要提供的帮助和支持
- Day 1给到新员工ipad, token, 员工手册以及启航手册
- 销售培训部会提供团队管理和人员辅导培训

入职前互动&情感连接

新员工入职大礼包 完成

- Day 1前一一周寄出
- 需要签署的文件
- 新员工礼物-印有公司文化和热线提示内容的本子
- 欢迎信



新员工入职红宝书 完成

- 诺华文化价值观
- 患者故事
- 职业发展
- 合规原则
- 权限, 系统以及设备申请指南



销售助理起到关键作用 完成

- 在销售助理岗位职责中明确对新员工的上岗支持
- 为销售助理提供16场新员工上岗支持相关培训

气 平时积累

Talent Sourcing

关注市场和竞争对手的动态

打造内部Agile组织, 建立快速反应机制

完善内部项目和平台, 打好基础

养成跨小团队高效合作能力

Example:

作为一线经理:

每周: 通过自身渠道, 收集至少**3个**潜在人才的联系方式

至少与**1位**潜在候选人深入沟通

每月: 选拔出**2位**可以进入二面的候选人

日常: 与**3-5位**潜在候选人保持长期联系

在任何的组织变化中，
考验的是HR的综合应变/战斗能力
练好内功，打好组合拳
在越来越多的组织变化中出奇制胜！