



智享会
HR Excellence
Center



第十届企业员工关系年会

2020年12月8日-9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



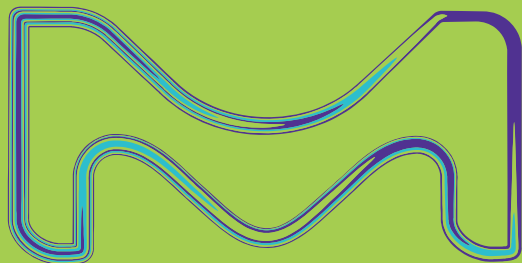
Engage!

员工敬业度调查@MERCK

默克中国人力资源部

李相华

2020/12



MERCK

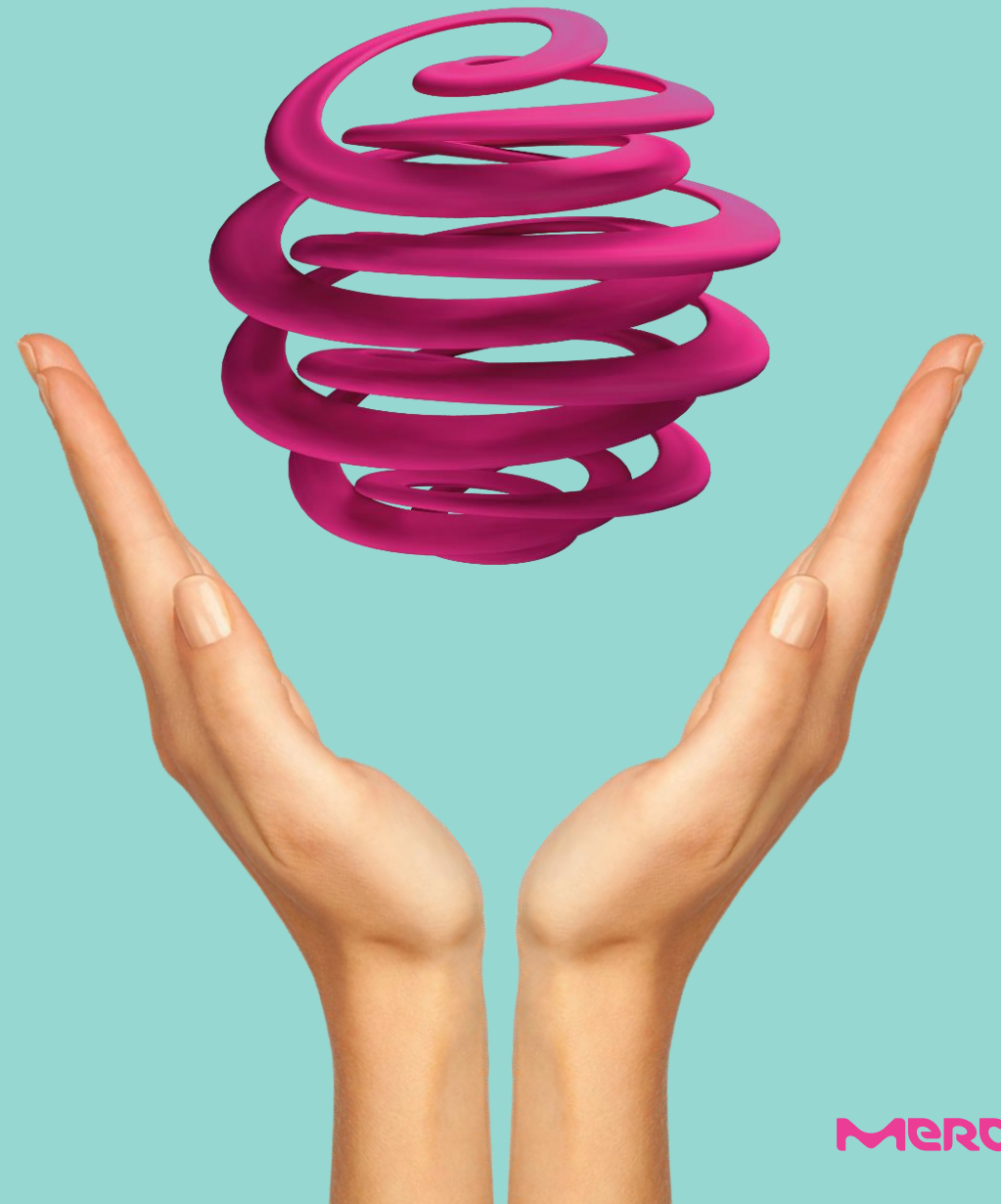
主要内容

默克的敬业度调查

我们如何跟进调查结果

总结和分享

we are a
vibrant
science and
technology
company



MERCK



我们是

MERCK

每天，我们分布在全球66个国家的近57,000名员工辛勤工作，创造更加愉悦和可持续的生活方式，改善千千万万人们的生命。

EMD
SERONO

Millipore
SIGMA

EMD
PERFORMANCE
MATERIALS

在国际上默克声名远播。但是在美国和加拿大，我们以EMD雪兰诺的名义开展生物制药业务，以密理博的名义开展生命科学业务，以EMD高性能材料的名义开展高科技材料的业务。

57,000

全球员工



关键
数据

66

国家



成立于

1668



162亿

欧元销售额



23亿

欧元研发投入



MERCK

默克拥有 三大业务部门



医药健康

帮助孕育、改善和延长生命。
我们为疑难杂症提供个性化的治疗方案，帮助人们实现为人父母的梦想。



生命科学

我们的器械、服务和数字平台使得研究更加简便、准确，推动更快速的科研突破。
我们的解决方案保证检测的准确性和药物的可靠性，加速健康的实现。



高性能材料

我们的技术科研正在改变我们获得与展示信息的方式。我们帮助未来的交通变得更加安全，家居更加智能，技术变得更加可持续。

2019年销售额 (百万欧元)



- 医药健康
- 生命科学
- 高性能材料

默克对中国的关注始于百年前...

在中国经营已经有87年历史



1888年：威利·默克来到中国考察旅行。在一封信中他写道：“将来会有这样一个时刻，即使我们在欧洲也必须重视中国。”



1931年：上海的Schmidt公司成为默克公司在中国华南地区的商业代理



1933年：怡·默克化工有限公司在上海成立，是默克在中国成立的第一家分公司

默克中国医药健康

数据一览

87 年在华经营

2,000+ 员工

5 大治疗领域

16 种产品

1.7亿 欧元投资在南通

全球 **4** 个研发中心, **1** 个在中国



默克的 敬业度调查

01

默克对员工敬业度的定义



员工敬业度是公司和员工之间**互相的承诺**



敬业的员工对组织的绩效有贡献，同时在日常工作中有很强的**自我驱动力**并保持**好奇心**



公司努力打造**敬业的文化**，从而建立员工跟公司在**情感上的关联**

敬业带来有**创造力的能量、热情和投入**。当员工有机会**参与决策**、有**支持他们的成功的资源**，并且能够找到他们自己和公司以及公司的愿景之间**情感上的关联**时，他们会有敬业度。

敬业度与业务结果的关联

Organizational Drivers 驱动力

Leadership/领导力

- People Leadership 人员领导
- Direction 给与方向



Performance/绩效

- Performance & Recognition 绩效与认可
- Career Development 职业发展



Strategy/战略

- Vision & Mission 愿景&使命
- Strategy Framework 战略框架



Infrastructure/基础设施

- Resources 资源
- Process & Tool 流程与工具



Company Practices/公司实践

- Attraction & Retention 吸引与保留



Components of Engagement 敬业度

SPEAK/愿意说



Engaged employee **speaks positively** about the company among co-workers, family and his/her friends

STAY/愿意留下来



Engaged employee **are committed to stay** and grow with the company

Succeed/付出额外努力



Engaged employee **feels motivated to go extra miles** for the company

Business Outcome 业务结果

Talent/人才



- Retention
- Absenteeism
- Productivity

Operational/运营



- Productivity
- Safety

Customer/客户



- Satisfaction
- NPS
- Retention

Financial/财务

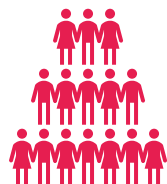


- Revenue/Sales Growth
- Op. Income/Margin
- Total Shareholder Return

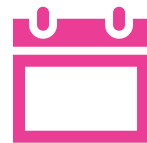
关于默克敬业度调研的一些总结



全球统一



覆盖全球50000+员工



一年一度，连续5年+



全球合作伙伴



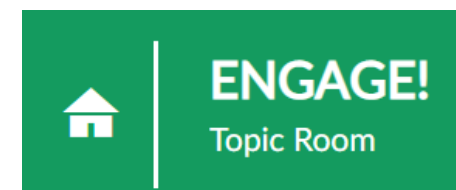
自愿参与

90%+

持续高参与度



线上了解进度/下载报告



教会经理跟进的方法

默克的 跟进敬业度调查例子

02

默克敬业度调查结果跟进的方法

我们的敬业度调查分成三个角度：

总部跟进、事业部跟进、变革专员的支持



总部的跟进

Global follow-up: Once a year the Healthcare Executive Committee (HEC) aligns on 1-3 global action topics based on the feedback we have received by the Employee Engagement Survey and based on the topics that were brought up by employees.

变革专员的支持

Change Agent support: To ensure that follow-up communications and activities are carried deep into all parts of the organization, we have support by our Change Agent Network for local and regional support.

[CLICK HERE](#)
to learn more about the
Action Teams of 2020

业务部门分别的跟进

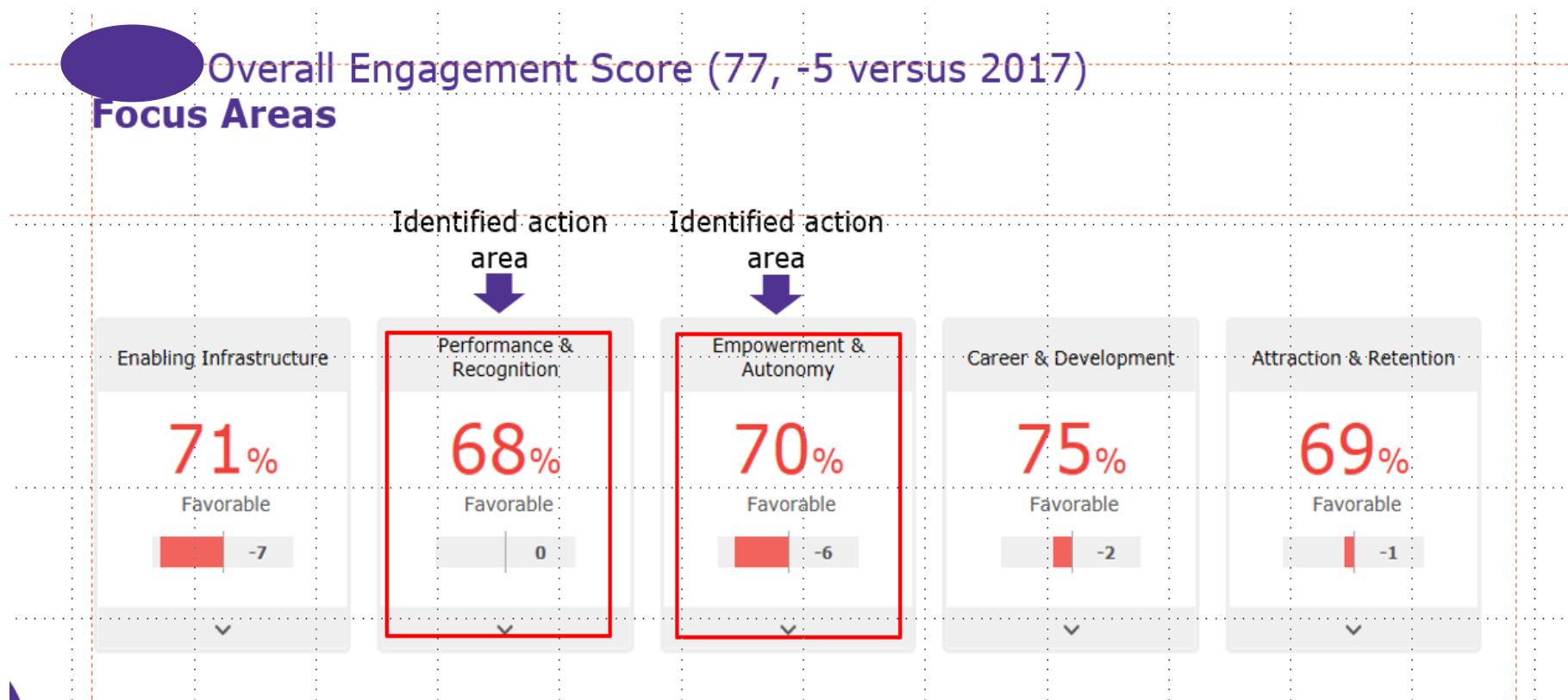
Business specific follow-up: Together with the Purpose & Engagement team, our various businesses carry out their own EES analysis and define additional follow-up actions.



我们的跟进-例子1-绩效与认可

X BU根据2018年敬业度调查结果采取的行动

- 各团队提前分享敬业度调查结果，各团队基于各自调查结果带自己的行动计划建议到会议中来
- 在BU会议上分享整个BU的调查结果，管理团队共同讨论并确定要关注的领域



我们的跟进-例子1-绩效与认可

X BU根据2018年敬业度调查结果采取的行动

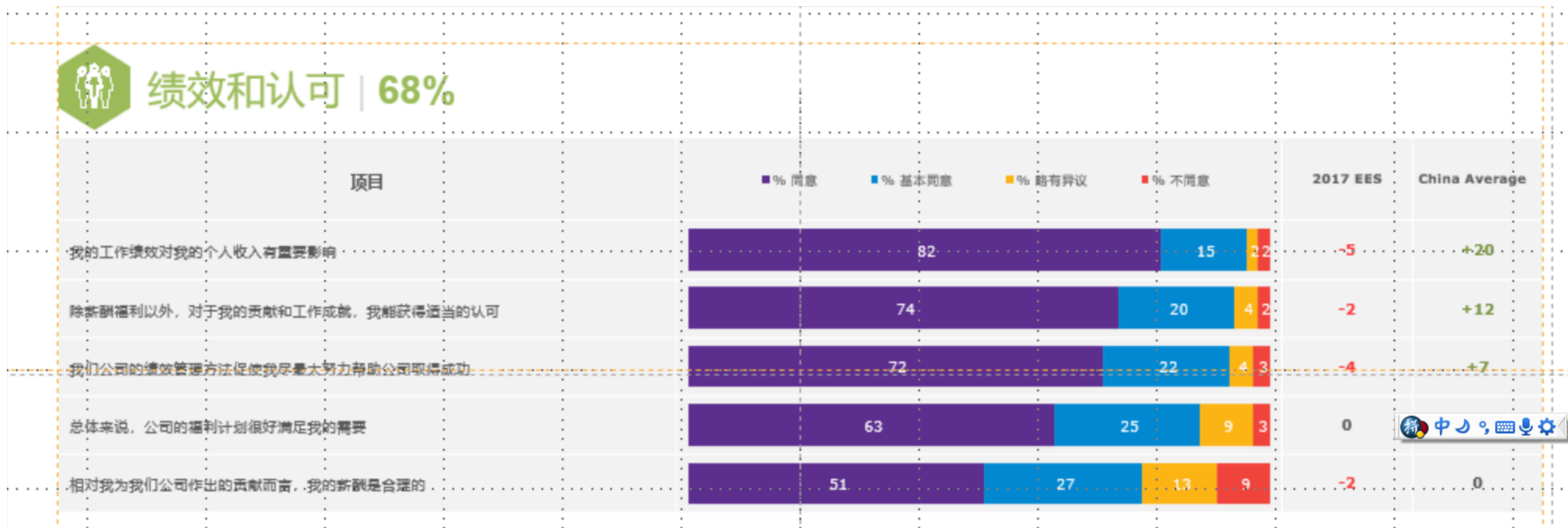
- 基于选定的关注领域，现场确定具体的行动方向以及负责人
- 项目负责人是管理团队成员之一

	Action 1	Action 2	Action 3
Focus area Name	Performance & Recognition	Empowerment & Autonomy	Performance & Recognition-focus on RPM
Start Date	March 2019	March 2019	March 2019
Target Completion Date	December 2019	December 2019	December 2019
Champion (team member to lead efforts)	[Redacted]		
Action plans	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brainstorm non-monetary recognition ideas to recognize the team ➤ On top of above mentioned, brainstorm specific ways to recognize central marketing people 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Setup mechanism/platform to regularly collect ideas/suggestions from employees in BU level, evaluate and give feedback to people. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refine RPM positioning in (), work out ways to improve their value proposition.
Measurement criteria – measurable outcomes/goals	People are recognized for their behavior, morale is high.	People feel their idea being heard, valued. People would like to take extra miles to achieve more.	RPM engagement level improved and their value is perceived and recognized throughout the organization.

我们的跟进-例子1-绩效与认可

“绩效和认可”

➤ 根据当前分数/改变的可能性/对改变敬业度结果的重要性分析，选择行动方向



我们的跟进-例子1-绩效与认可 充分展现“认可”

- 为获奖人颁发高管签署的认可信、通过邮件跟全体员工分享他们的成功故事
- 表达认可的同时，鼓励其他员工



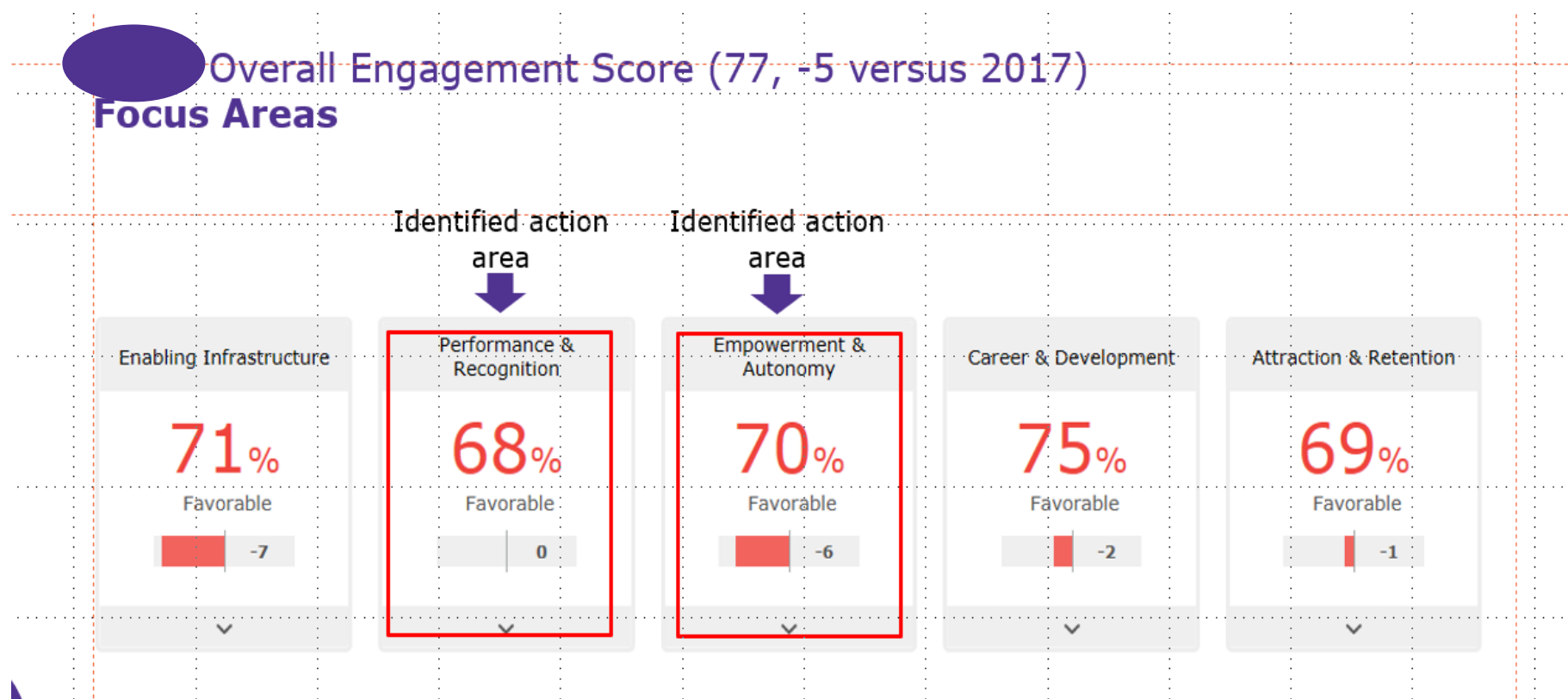
我们的跟进-例子1-绩效与认可 在公司年会上展现他们的故事，邀请有代表性的员工上台分享



我们的跟进-例子2-授权与主动

X BU根据2018年敬业度调查结果采取的行动

- 各团队提前分享敬业度调查结果，各团队基于各自调查结果带自己的行动计划建议到会议中来
- 在BU会议上分享整个BU的调查结果，管理团队共同讨论并确定要关注的领域

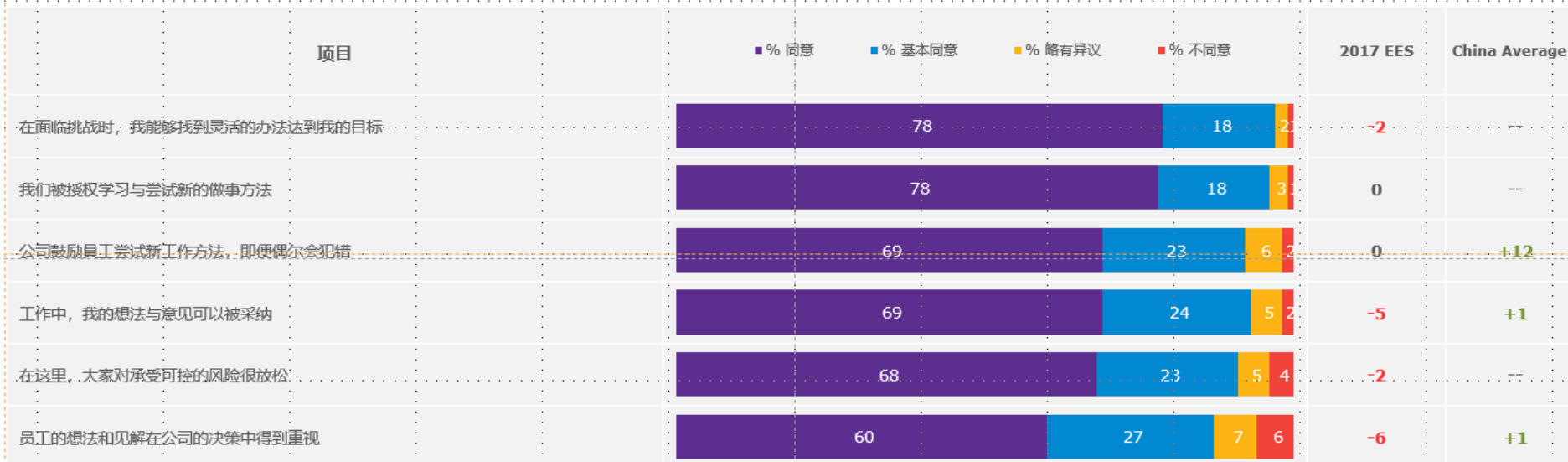


我们的跟进-例子2-授权与主动 选定项目核心关注点

维度详情



授权与主动 | 70%



我们的跟进-例子2-授权与主动招募团队成员

- 采用公开招募，自主报名的形式，招募的过程也是展现倾听大家声音的过程

各位达人、大咖、豪杰、贤士们:

为期一周的“声入人心”招募活动在大家的热烈瞩目中，已圆满结束。在此期间，承蒙各位的厚爱，我们共收到了来自 44 位同事的自荐信，再次证明我们事业部人才济济，高手林立。

为了更好的代表天南海北各派声音，我们精心甄选了来自不同地区、不同产品线、不同级别、不同职能、不同年代及不同性别的以下 11 名代表加入到项目小组:

No.	MUID	区域	产品线	职位	姓名	性别	手机	电子邮箱	工作地点
1	M218375	MDA	DB	销售经理					宁波
2	M148372	GM ST	ST	思德宁市场副总监					北京
3	M261921	GM ST 2	ST	高级医药代表					无锡
4	M218614	CMC South DB 6	DB	高级大区销售经理					成都
5	M268011	CMC South DB 1	DBA	销售经理					上海
6	M208003	CMC South CV 2	CV	高级客户专员					金华
7	M269113	CMC South TD	TD	销售经理					上海
8	M246220	CMC North	North	销售支持助理					北京
9	M245910	CMC North	North	助理区域产品经理					北京
10	M251226	CMC North DB 1	DBA	高级医药代表					北京
11	M245931	CMC North DB 1	DBD	高级医药代表					沈阳

向他们致以诚挚的祝贺! 今后，我们将会遵循招募令的承诺，携手在事业部搭建起员工发声的平台，代表并帮助所有同仁表达心声，采取行动，做出反馈。

同时，也向所有参与或关注过招募令的各位表达诚挚的谢意! 希望事业部所有同仁都可以在此项目今后的运行中继续鼎力相助，响亮的发出属于自己的声音，声入人心!

我们的跟进-例子2-授权与主动 问卷调研大家的需求并给与反馈

- 面向全员收集到308条反馈，项目小组整理后，分类为10个方面
- 项目小组收集相关部门反馈后，在管理会上报告进展并与员工沟通阶段性进展



我们的跟进-例子2-授权与主动

最后的总结

Dear 小伙伴们,

经过半年的努力，敬业度关注领域“授权与主动”项目《声入人心》已接近尾声。在此，项目组怀着无比激动的心情，迫不及待地和大家分享这一路的成长历程和丰硕成果。

您还记得我们做这件事情的初衷么？

《声入人心》项目是由 3 总监带领，HRBP 支持，同时广发招募令，精心甄选来自 3 个产品线的有志之士，组成的 16 人项目组。也是第一个由 GBU 全员作为志愿者报名参加的 BU 层面的项目，从最初项目成员的组合形式上就已开始体现着“授权和主动”的意义。《声入人心》所坚持的初衷是创建一个可收集 3 全员声音的平台，让每个发出的声音都被听到；同时对大家的建议进行评估，针对可行性的建议在 3 层面实施改进方案，并及时与大家沟通项目进展。

您愿意见证这个项目从无到有的成长历程么？

面对这个全新尝试，刚开始的时候，项目组也有茫然的时期，马总启发大家群策群力，集思广益，一起探索未来多种可以体现“授权和主动”，可以实现大家声音的可能性；随后项目组 3 全员进行调研，共收集到 308 条来自广大员工的声音；经梳理整合，将所有的声音归纳为 10 个类别，16 个成员随之组成 10 个子项目组，分别实施跟进改进方案；同时依据项目可行性的难易程度，按照短期、中期、长期三个时间段来开展。项目组每月定期商讨，经过数十场大大小小的会议沟通，共商改进方案 50 余个；除与 3 部所有部门紧密合作外，同时与近 10 个跨部门共识可行的改进行动。每轮最终商讨的改进方案，均在得到 3 管理层的审阅及大力支持下得以推进实施。

您想了解我们如何实现了您的声音和建议么？

我们希望听到每位 3 心里真实的声音，只要您愿意表达，您的声音就一定会被听到，就有被实现的可能。现在，让我们一起来看看，项目组为您实现了什么吧！

我们听到了来自您的声音

培训类相关	期望培训多样化；产品目录集宣传；公司作业&微考试过于繁重
流程优化-市场活动	市场活动多样化；覆盖面下沉到基层医院，符合临床专家兴趣
工作生活平衡相关	内部会议尽量避开周末；邮件作业提早72小时发出提高目的及有效性；希望增加员工关爱活动
4+7政策导向，应对方法的沟通	期望了解公司目标和方向；4+7后的安排及对普药代表的影响

听着您的声音，我们为您做了这些

培训类相关	相关资料整合完毕，创建共享文件夹“\cnb\file0” 3-声入人心；后续还会增加员工培训场次，敬请期待
流程优化-市场活动	与中央市场部沟通，制定2020年落地计划，覆盖潜力最大专家群；市场部根据各产品特点覆盖到市场潜力最大处
工作生活平衡相关	和相关部门沟通达成共识，周末尽量不安排内部会议， 3 已经发生的宁波经理会议，各大区会的开展均有体现；Merck员工红十字救助培训开展，2019默克中国家庭日的开展和推进
4+7政策导向，应对方法的沟通	定期就4+7项目小组进展，进行有效信息沟通，通过声入人心项目组发布消息及不同场合和大家沟通外部政策例如VBP进展及公司内部准备的相关信息更新



一面，北中国和思德宁的同事，并分享了他们对《声入人心》的反馈：



ST 3 - SDM

积极的一面：声入人心项目还是很好的，收集了大家的意见和建议并且有落实有反馈。今年思德宁的内部环境好了很多，加了工资，拿到奖金，而且基本上周末也没有安排内部会议，我们反馈的意见和建议也得到了很好的反馈。市场部在制定明年的计划的时候也在不断地收集我们的意见和建议，同时今年思德宁有两个地区经理到市场部轮岗，对于我们未来的学习和发展是个积极的信号。目前衡量我们思德宁团队最好的指标就是今年销售同事的流动率非常非常低。另一方面反映出大部分销售同事可能关注还是太少，尤其是一些代表，大部分只关注自己的地区经理和大区经理，对于其他的部门领导和工作不太熟悉，跨部门沟通还有待提高。



North - CV4 - RSM

2019年4月，GBU启动了全新的“声入人心”项目，经过近半年的运转，该项目取得了一些成果。在已经公布的进展中，我们看到涵盖了多个方面，比如工作相关的，像4+7政策影响、mix团队管理等这些大家非常关心的话题；也能看到对个人发展相关的，比如轮岗机制的建立。在今年身边已经有很多小伙伴参与到了轮岗之中，大家在轮岗中也获得了成长和进步；当然也有很多人心关心的薪酬福利部分。在7月1日销售同事得到了 paymix 调整；甚至也从工作生活平衡的议题，我们看到，通过项目和多部门的沟通，已经承诺周末尽量不安排内部会议。

在接着来这些内容和我们工作生活息息相关。之前大家或多或少都会有一些困惑，而该项目的意义也就和往常一样，声入人心，通过这样一个媒介平台，把大家的建议和想法汇集起来，和公司相关部门沟通和沟通，系统化的讨论，进而给出解决方案，帮助 GBU 更好的飞翔。也期望更多的人能参与到这个项目中，反馈你的意见，倾听他的声音，促进我们的发展，让声音见证 GBU 的成长。



South - CV3 - DSI

“声入人心”项目采用了多渠道的方式收集大家的声音与建议，给我最大的感受是，我们的声音被听到了。同时通过微信/邮件/H5等形式，更新反馈进展，很大程度上让大家感受到 BU 重视同事们的声音，而且管理层也给了积极的反馈。

同事们不但更清晰自身的薪酬福利，还有行业政策分析，让大家有信心面对当下，拥抱未来，也愿意看到销售流程逐步优化，感谢声入人心项目组！

对于项目组的期望和建议是希望以后会更多组织员工活动（例如羽毛球/篮球等），BU 可以建立一个长期反馈平台，让大家畅所欲言，及时反馈建议。

感谢三位同事的宝贵建议。

我们的跟进-例子2-授权与主动 最后的总结

《声入人心》项目中我们所听到的声音，所实现的建议，它们可能是您声音的全部，也可能只是您建议的点滴；无论它代表了多少，也无论我们实现了多少，都一如我们的初衷：我们更希望 GBU 的每位同仁都可以感受到“授权和主动”的力量，感受到您的宝贵声音对每个相关决策的重要参考意义。短短半年的时间，仅仅演奏出了声入人心的序曲，让我们继续共同谱写 GBU 未来悠扬的主旋律。我们相信，GBU 会因此而变得更美好！

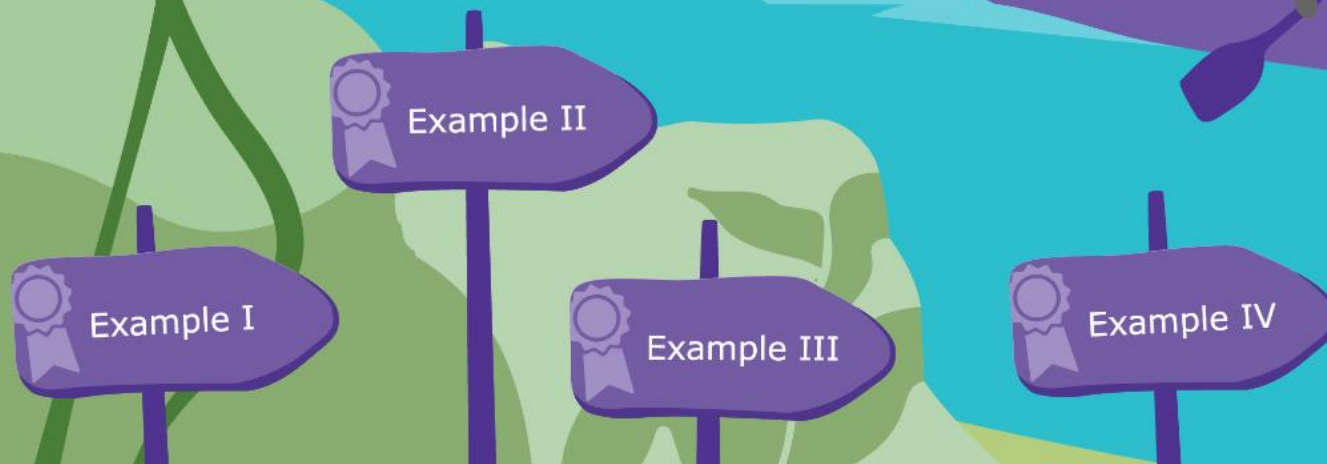


作为中国的最佳实践之一在全球分享

Best Practices

Since 2019 we had several initiatives across our entire Healthcare Business ongoing. The activities were initiated by colleagues of different HC organizations but also smaller teams as well as by different countries / regions.

Here is a small selection of best practice examples that should inspire you to follow up on the employee engagement survey and that will motivate and engage you to act As One for Patients.



来自中国的最佳实践

CHINA

EES BEST PRACTICES
CONTACT: xianghua Li, Fiona An, Evelyn Qi

INTERNATIONAL & CORE FRANCHISES

FOCUS

- EMPOWERMENT & AUTONOMY
- PERFORMANCE & RECOGNITION

As a result of 2018 EES, Performance & Recognition was identified as improvement area to strengthen recognition to our employee in GBU

Empowerment and Autonomy was identified as improvement area for this GBU and for FBU as a result of 2018 EES

SOLUTIONS

- Performance & Recognition:** GEM award was set up in this BU to recognize partnering, innovative and impactful behaviors. In 2019, 80+ employees have been given this award, all these employees got personal recognition letter, their personal stories was shared through newsletter to everyone in the BU. In order for them to feel being recognized, their photos and stories were posted as posters in annual meeting, lots of colleagues took photos in front of these posters. Lastly, all of these employees were invited to be given the award during annual meeting by senior leaders, and some of the colleagues were invited to share their stories in front of 1000+ employees on stage.
- Empowerment & Autonomy:** EES follow up team had setup the platform to collect ideas/suggestions from all of 1100+ employees on BU level, received 308 voices, then categorized them with 10 different sub projects to take action. After evaluation of those 10 different projects, 50+ feasible plans were made and implemented on BU level. A series of comprehensive communication for progress and implementation were also made to all employees. All employees gave very positive feedback to the project, as they felt their voice can be heard and accepted.
- Empowerment & Autonomy:** Set up a BU Support...



项目中的思考

03

项目中的思考

最高层的重视，各种场合谈论到、投入时间

管理团队拿出专门的时间讨论结果、制定计划

多渠道、多形式的沟通，让员工感受到、看到行动/变化

敬业是业务经理期望的结果，敬业度调查跟进行动是他们的责任（不是HR的责任）

