



阿斯利康：不遗余力培养未来人才

作为医药行业内屈指可数的获奖企业之一，阿斯利康近年来在中国取得了跨越式的发展。截止去年年底，公司销售额已高达12亿美元，同比增长20%；公司生产的不到20个品牌药品中，有11个已稳居中国市场的领导地位，靓丽的成绩单引发了行业内的高度关注。

今年6月，阿斯利康亚太区总部正式落户上海张江园区，中国也就此成为阿斯利康继英国、美国之后的全球第三大战略高地。这充分体现了阿斯利康对于中国市场的重视，但同时也给公司未来的人才建设提出了更高的要求。值此承前启后的关键时期，能够连续第三年蝉联中国杰出雇主，意义自然非同寻常。

“我们对阿斯利康的文化深感骄傲！致力于发展我们的领导人才是文化的核心，也是我们能够取得长远发展和成功的关键！”对于阿斯利康的未来，阿斯利康中国及中国香港地区首席运营官大卫·思诺满怀信心地说。

全面的人才招聘

一家企业是否具有竞争力，能否发展壮大，归根到底取决于人才的质量。作为国际知名的医药巨头，阿斯利康始终将人才建设放在优先发展的位置，不遗余力地吸引优秀人才，充实自己的员工队伍。

一方面，阿斯利康从2009年开始，便推出了针对高校应届毕业生的“试翼计划”，在全国展开校园招聘。“我们需要的员工，不一定要有医药行业背景，但他必须具备优秀的学习能力、适应能力和团队协作精神。”阿斯利康中国区人力资源副总裁张伟介绍说，近年来公司日益重视应届大学生的招聘工作，招聘范围也不断扩大，基本涵盖了国内最顶尖的医学类院校，“今后公司很大比例上的销售岗位都将来自校园招聘。”

另一方面，公司主动出击，从海内外延揽高端的研发和管理类人才。早在2006年，阿斯利康就在华投资一亿美元用于药物研发，并在上海建立中国创新研究中心（ICC），阿斯利康也因此成为首批在中国成立研发基地的跨国制药企业之一。今年6月，在搬入新的办公地点后，公司又将单独的一幢楼拨给了研发团队，这也是除了英国总部之外最为先进的研发中心，为此，公司招聘了一大批优秀的医药科学家致力于转化科研成果，力争在行业内保持领先地位。

完备的培训体系

阿斯利康在行业内率先推出了“五星级”培训体系，新员工进入公司后，首先要进行为期两周的“一星”培训，了解公司历史、文化、管理政策和业务模式，让他们快速融入企业；随后的几年内，员工将就销售技能、业务规划、客户关系等诸多方面，再逐步进行“二星”、“三星”和“四星”培训，让处于不同发展阶段的员工可以更好地完善自己的业务水平。



2010年6月，公司针对基层的销售团队，启动了新的销售人才发展战略，将有潜力的员工分为专业化和销售两大方向，有针对性地制定发展计划。其中，旨在提高管理人员的专业能力的阿斯利康商学院为高潜力员工创造了更好的培训机会，其培训涵盖了沟通技巧、演讲技巧、计算机能力、时间管理等诸多方面，同时，公司还与清华和中欧国际工商学院合作开设EDP计划，为企业的初级管理者、资深管理者分别量身定制管理培训课程，通过全方位的模块化培训，提升其领导力。

如此大手笔的培训，是否会增加公司的人力成本？张伟回答说，“阿斯利康的预算一直都控制得很紧，把每分钱都用在最关键的地方，成本控制业内也是有名的。但在人才投资上，我们看重长远利益，我们相信，对未来领导者的投资，将会有丰厚回报。”

清晰的职业规划

吸引优秀的人才，提供良好的培训，最终目的还是为了员工的职业发展。据了解，阿斯利康目前主要通过绩效和潜能两个方面对人才进行培养。事实上，阿斯利康的文化中一直很看重员工的绩效是否可以达到公司标准，而潜能方面，公司已开始逐渐从基层的管理人员中寻找好苗子，为此，人力资源部门还从国外引入潜能测评工具，更加客观、有效地选拔人才，并提供清晰的职业发展规划。据统计，阿斯利康70%的高管岗位由本土人才担任，而总监级别80%以上都是内部晋升。

值得一提的是，作为一家全球性企业，阿斯利康特别看重人才的国际化视野，每年都会输送优秀人才前往海外轮岗工作，学习先进的管理理念和方法。而随着阿斯利康亚太区总部今年落户上海，中国员工也有了更多的机会，足不出户，便可以担任亚太区域或是全球的管理工作。“不仅仅是在中国地区，我希望看到更多中国人在阿斯利康全球范围内担任更重要地岗位。作为国外的企业，我希望在中国我们不仅仅是‘索取’，更多的应该是‘给予’。”阿斯利康亚太区副总裁马克·马龙总结说。

领先的福利制度

在为员工提供具有竞争力的薪酬的同时，阿斯利康也致力于建设更完善和多样化的福利制度。其中，2010年公司推出的弹性福利计划，不仅是公司历史上最大的福利改革，也开创了跨国药企在华推行弹性福利计划的先河。所谓弹性福利计划，就是改变过往人人均一的福利计划，在核定的人均年度福利预算范围内，给员工更多的自主选择权，由员工依据本人及其家庭成员的需要自主选择福利产品或者产品组合。

“打一个形象的比喻，弹性福利制就是把‘团餐变成了自助餐’。”张伟骄傲地说，弹性福利计划推行后，效果十分明显，在2011年进行的员工满意度调查中，员工对于“公司福利”的



阿斯利康（中国）人力资源副总裁 张伟

满意度就比2010年提高了12%。为此，公司在去年底再接再厉，又将员工父母的医疗保障纳入弹性福利计划中。

除了在福利计划中采用了“弹性”，阿斯利康在其他诸多工作上也采取了人性化管理，而最后的结果都是增加了员工与企业间关联的韧性。例如在今年阿斯利康的亚太总部落户上海张江后，公司为免除员工的后顾之忧，推出了一系列福利政策，包括增加员工的交通补贴，提供免费午餐，设立医疗急救中心、健身中心和图书馆等，受到员工的一致好评。而“家庭办公”计划自去年在个别部门先行试点后，今年已向上海总部和北京的分公司全面推广。“其实在搬家之前，我们还挺担心会有一些程度的人才流失，但通过种种努力，最终因搬家而选择离职的员工只有个位数，考虑到我们700多人的规模，这个比例是相当低的。”张伟回忆道。

和谐的人际关系

在日常的工作生活中，阿斯利康倡导在员工中建立一种和谐的人际关系。从去年开始，公司在网上设立员工意见箱，公开收集大家的意见和建议，其中一个重点就是让大家来发现公司哪些地方可以有所改进，有所创新，帮助企业提高效率，降低成本。“广开言路之后，公司还会将员工的意见收集起来，转给相应负责人进行评估，一旦建议被企业采纳并取得了一定的效果，公司还会给员工一定的物质和精神奖励。”张伟介绍说，平台开通了一年多来，效果显著，很多建议都被阿斯利康采纳并付诸实施了。

在阿斯利康，无论是亚太区还是中国区的高层，总会抓住每一个机会和大家分享阿斯利康的战略以及需要面临的挑战。每个季度，中高层管理者会开展季度大会，将企业的战略、变革以及现在面临的挑战和具体需要执行的工作公开进行讨论。之后，他们会带着分享结果和员工再进一步交流，以便让公司上下对企业的未来达成共识。

此外，公司还不时地举行各种文娱活动，丰富员工的业余生活，如一年一度的迎新晚会、歌唱比赛，让员工劳逸结合，同时在玩乐中增进彼此间间的友谊，为日后的工作注入更大的动力和活力。

得益于这一系列的关怀措施，阿斯利康今年的内部调查显示，中国区员工的敬业度达到了91%，整体员工的满意度达到了86%，在阿斯利康全球和亚太区都名列前茅。

文 房浩 周仕超