

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116094

# 关于人力资源开发与企业发展战略 深度融合的策略分析

王 冉

科思莫斯医药科技(北京)有限公司, 中国·北京 100000

**【摘要】**伴随PC公司在中国市场的起步和快速发展的目标,企业发展战略和人力资源开发之间的融合对企业的影响逐渐加深。基于此,本文全面分析了PC公司的现状及我所处岗位及岗位职责,聚焦企业管理问题,提出解决思路 and 具体实施方案。

**【关键词】**人力资源开发; 企业发展; 深度融合; 策略分析

## Strategy Analysis on the Deep Integration of Human Resource Development and Enterprise Development Strategy

Wang Ran

Kosmos Medical Technology (Beijing) Co., LTD. China. 100000, Beijing

**[Abstract]** With the PC company in the Chinese market start and rapid development of the goal, the enterprise development strategy and human resources development between the integration of the influence of the enterprise gradually deepened. Based on this, this paper makes a comprehensive analysis of the current situation of PC company and my position and job responsibilities, focuses on the problems of enterprise management, and puts forward solutions and specific implementation plans.

**[Keywords]** Human resource development; Enterprise development; Deep integration; Analysis of strategy

### 1 PC公司简介、公司现状及目前所遇到的管理问题

PC公司是一家拥有50余年历史的创新型制药公司。自2003年起通过境内代理公司使产品进入中国,迅速在中国市场发展,成为缺血性治疗领域的领军企业。为了更好的惠及国内患者、更好的支持公司的持续发展、适应市场环境的变化,PC公司选择在国内设立全资子公司,对人力资源开发与企业发展战略深度融合的有效策略提出更高阶的要求。在人力资源开发的过程中,PC公司遇到了以下问题:

#### 1.1 市场人才的供给不足

随着中国医药改革、药品集中带量采购常态化后,创新药市场迎来了有史以来最辉煌和动荡的时代。行业繁荣的背后,是人才的快速更迭。创新药的研发、临床快速推进及加速获批,面临商业化运作,企业希望借助高管及业内人才的职业经历、经验成功运营产品,创新药企出现了“一人难求”的状态。

从2017年到2019年,传统外资药企在中国的招聘增长量为50%-70%,而创新药企业年招聘量翻倍。2019年到2020年,外资药企招聘增长量只有9%,而创新药企业年招聘量增长量达180%。这说明国内创新药企如雨后春笋纷纷涌现出来,而人才的结构和发展速度短时间内无法满足这些创新企业的需求。

PC公司始建,在行业内知名度不高,出现了人才供给不足、结构不平衡、招人留不住等问题,离职率达到了35.8%。

#### 1.2 企业与人才的相互适应

在人才稀缺、创新药企大量招人的情况下,PC公司也在外资药企和内资药企范围内寻找行业精英,众多招聘进来的人才就面临内资到外企转变的状态。

在生物制药行业内,“外资药企”与“内资药企”之间企业文化、管理风格差异很大。大多数外资药企文化强调团队作战,

绩效为先,内资则考虑个人因素更多,尤其是领导的决策。在PC公司招聘过程中,除了看中人才的能力、技术和经验外,与企业的文化契合度和一些软技能也显得尤为突出和重要。在人才应聘的过程中,也会考虑融入企业文化,与现有团队的融合与共处,如果高管的心态未调试到最佳状态,也会应验“一年离开”魔咒,尤其是那些没有做好准备就从体制内到体制外的高管。

在工作过程中,人才与企业管理者匹配性的问题,其中就包括性格、文化以及职业习惯等,虽然不构成高管和中层管理者离开的主要原因,但是在一定压力之下,也许会成为人才离开的导火索。

在此举一个在PC公司人力资源管理过程中遇到的案例:

PC公司招聘过一位曾经任职于内资药企的经验丰富的业务区域经理,他在入职后延续内资药企的企业文化,注重结果的交付。而PC公司的文化是典型的外资药企、并且所有高管都有外资药企背景,延续着外资药企的管理风格,体现出诸多无法适应的困难和矛盾。例如每月例行的业务发展管理会议,中层管理者需要准备十分详尽的汇报幻灯片;在日常经营管理的过程中,高层管理者要求区域人员填写很多统计表格,需要区域人员有大量的案头工作,占用了大量的他认为的“不必要”的时间。

在管理风格和企业文化的融合上,他也逐渐表现出不适应。例如,在业务推进方面,内资企业更多偏重以客情发展业务、以业务发展拉动市场,而外资企业恰恰相反,更加注重学术推广,即以改变诊疗习惯和认知来拉动市场,这就需要业务团队具备更扎实的专业领域知识,以合规推广为首要原则,逐步拉动公司业务发展。这一转变就需要业务区域经理带领团队通过定期的专业知识考核等方法达到这一目的,这就与他习惯的管理方法有了区别。一些团队成员在无法适应的情况下,选择了主动离职。

### 1.3 企业发展战略与人力资源发展策略的不匹配

在人力资源开发方面,PC公司物质条件投入有限,管理层用人制度存在一定的滞后性,对管理层的激励体系不够完善;在初创期,企业更多考虑自身发展的需要,人才缺乏良性的成长和自我价值生发空间,短期内没有实现科学的职业路径发展规划,这是当前PC公司内部人力资源开发对企业发展战略产生最为重要的一个影响。

此外,PC公司在两个拳头产品代理权交接的第一年,在交接期间难免遇到由于代理公司的业内影响、业务推广团队更换、商务渠道的二次开发等因素带来的销量下降,公司在短期内需要完成团队搭建、稳定发展的目标。以往业务发展团队均以奖金激励做为驱动,现在销量暂时上不去,如何更好的激励业务发展团队、如何激发人才的内驱力也成为阻碍企业发展战略实施的原因。

## 2 符合企业发展战略的人力资源开发建议

### 2.1 给予人力资源开发足够的重视

对PC公司目前的发展状况来说,人才的招聘和保留是持续困扰企业发展的问題,是影响企业竞争力的重要因素。在企业目前面临的竞争环境及处于起步的发展形势下,企业对于人力资源开发工作中的问題必须提升重视程度,从多方面给予足够的支撑和保障。企业管理层必须充分结合企业在中国市场的发展形势,和具体需求从战略规划层面进行战略发展内容调整,真正将人力资源开发提升到企业发展战略层面上,企业管理层要对全球先进的人力资源开发经验进行学习、对现存问題开展定期有针对性的培训,改变固有的观念,更好地将企业优势科学发挥。

强化企业在人才市场上的雇主品牌建设,如加强企业在社交媒体上的品牌宣传、通过开展校园招聘增加企业品牌的知名度,使得新企业在行业内有更好的认知度;利用一些业内数字媒体平台通过员工、猎头进行企业在业内口碑传播,更好的吸引人才流入、同时为人才保留起到一定作用。

企业管理层在完善企业晋升机制的同时,开展下属定期辅导,及时了解并解决员工工作中遇到的困惑,帮助员工明确职业发展方向、并对员工的个人能力提升给予相应的帮助,切实减少人才流失的问題。

### 2.2 提升人力资源开发资源的科学匹配程度

对企业来讲,对于各岗位人才能力的需求是截然不同的,并且人才的自身素质各有所长各有缩短,企业必须在中国市场的发展过程中针对不同岗位员工的实际特点,结合具体的人才情况提升员工的个人价值,促使员工在适合自己的岗位上发挥自我价值。企业在中国市场的人力资源匹配中,要本着优化的理念,将工作岗位与员工科学融合,以此全面提升工作效率、人尽其才。

在员工上岗后,可及时的进行标准化的新员工上岗培训,使得员工及企业在入职初期就能更好的相互了解,从而相互适应协调。“岗位委派训练计划”可利用企业国际化的优势,使人才在不同的部门、不同的职能岗位间进行短期委派轮岗,在使人才更好的了解各岗位的职能作用后,有机会在企业内部寻找更加适合自己能力、符合发展方向的岗位,从而最终达到充分发挥人才优势,科学匹配的结果。

针对企业招聘中遇到的“内资药企”与“外资药企”文化的不同和适应问題,可以从管理层开始开展一对一的手拉手帮扶计划,旨在帮助新入职的员工快速适应外资企业文化、企业价值观、企业管理风格及方法等,及时帮助员工在工作过程中进行调整,使得员工的工作积极性获得正向的作用。

### 2.3 利用各种手段鼓励管理层持续学习和创新

对于PC公司来说,创新发展是企业长久生存的根本竞争关键点、企业长久的生命力。面对这一创新需要,企业人力资源开

发工作必须在企业内部形成一个创新文化氛围,通过打造优质创新机制促使企业内部形成创新意识,对富有创新意识和能力的员工,企业要注重积极引导,帮助其获得更多充分发挥自我空间的机会,促使其真正将创新技术成果进行全面发挥。

企业要高度关注员工的教育培训问題,这对于企业来讲是一笔高收益的投资,企业要通过教育培训工作的开展提升员工的能力和业务素质,在其为企业贡献更多创新成果的同时,也可以充分提升员工对企业的信任感和责任感,企业可以利用完善的成长规划和培训通道,培养出属于企业的职业经理人,让企业的人力资源建设规划得到更加合理的发展。

### 2.4 合理运用核心人才激励制度

科学有效的人才激励制度能够更好地调动企业员工的工作积极性,有效提升工作效率。在企业激励制度完善和构建的过程中,企业要充分结合现代激励手段提升人力激励制度的科学性,构建契合企业发展实际的激励环境,为促进企业人力资源开发提供良好的激励基础。在激励过程中,人力资源部分要讲情感因素、职业规划因素和精神因素作为物质激励之外的重要激励内容,从多方面着手,更好地让人才感受到足够的重视和尊重,提升员工的工作积极程度,安心在企业经营管理环境中获得成长的机会和发展的机遇。另外,企业在激励制度中要科学添加技术学历的要求,对不同级别的管理类型人才和技术研发人才,要积极鼓励参与相应的学习活动,在达到企业要求的技能标准时,及时给予奖励,更好地帮助人才成长。

例如,企业可发展并实施《核心人才发展计划》,通过奖金激励对行为表现突出、业绩突出的员工及时给予经济上的鼓励;也可通过全球经验分享的平台,使业绩突出的员工有更多、更好的展现自己的机会,员工在分享过程中获得精神上的成就感。

### 2.5 强化人力资源开发成本核算

对中国市场来讲,企业在经营管理过程中,人力资源评估存在一定难度,融合针对人力资源效益进行评估,这对企业来讲是一个重要的管理课题。人力资源效益自身具备一定特殊性,这种效益需要通过驱动和其他资源要素的整合,充分借助其他要素作用产生的效益。企业自身的经营管理效益主要由多方面因素决定,人力资源开发主要发挥驱动作用,在评估过程中,需要从企业人才资源培训、规划、绩效和薪酬待遇等方面进行评估,必须明确整体成本效益,工作推进必须符合理论支撑。

## 总结

在竞争日趋激烈的创新药市场及人才市场的背景下,机遇与挑战并存。企业需要更好的做到人力资源开发与企业发展战略深度融合,才能使企业更好的达成发展目标的同时,企业内的人才也得到发展。

## 参考文献:

- [1]王静.人力资源开发与企业可持续发展[J].人才资源开发,2021(16):90-91. DOI: 10.19424/j.cnki.41-1372/d.2021.16.040.
- [2]常春燕.人力资源开发与企业文化建设融合发展的对策建议[J].企业改革与管理,2021(13):84-85. DOI: 10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2021.1307.
- [3]魏世彤.人力资源开发与企业发展战略深度融合的策略分析[J].企业改革与管理,2020(24):101-102. DOI: 10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2020.2461.
- [4]孙凤强.企业人力资源开发与可持续发展[J].人力资源,2020(24):36-37.
- [5]张蕾.浅析建筑施工企业人力资源开发与经济协调发展[J].时代经贸,2020(15):70-71. DOI: 10.19463/j.cnki.sdjm.2020.15.028.