

案例探讨：寻找志同道合的人 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/255/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E6\\_8E\\_A2\\_E8\\_c67\\_255980.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_255980.htm) 用能力模型把工作描述、个人发展计划和目标设定整合起来，诺和诺德中国公司注重招聘和公司价值观有可能统一的员工。作为全球最大的生物制药公司之一，诺和诺德公司在用于糖尿病治疗的胰岛素开发和生产方面居世界领先地位。公司总部位于丹麦，在全世界70个国家拥有分支机构。诺和诺德（中国）获得了很好的发展，在中国招聘员工的数目正以每年一百多人的速度增长，2003年，诺和诺德获得“中国最佳雇主”称号。诺和诺德（中国）人力资源与企业交流总监洪朝阳说：“我们招聘的原则是寻找和我们志同道合的人”。你们最近在招哪些职位？我们的组织近年来发展得很快，每年都有一百多人的增长。因为整个公司的人员结构是超过四分之三的是医药代表，所以我们招收新员工中医药代表的数目也差不多占到这个比例。其他各个部门也都有，包括市场、对外事务部、人力资源部、财务、IT、办公室管理等等。你们招聘有哪些程序？最开始的时候我们都是人力资源部的人做这些工作，后来随着需要招聘人数增加，我们的人手不够了。所以现在我们的方式是和外部第三方的人力资源机构合作：我们收集职位的要求、能力标准等给他们，他们帮我们去做广告，接着帮我们做一定的初筛，但是很多重要职位我们会自己去做初筛。然后再进行第一轮、第二轮的面试。所有重要的职位面试时人力资源部的人一定要在场。说到招聘，就要谈到我们特有的一个模型，诺和诺德公司有一个理念，认为员工应当

和公司一同发展。我们在为员工做培训，帮助他们发展的时候感觉应该有一个模型，可以把人才量化。公司现有的模型我们认为都不是很适合，所以我们决定自己来做这个模型。在做这个模型的时候，我们有一个理念：简单实用、因需而生，还要有一点前瞻性，并且一定要看到效果。我们提出一个原则叫做KISS（keep it simple and stupid），让模型像傻瓜相机一样简单易用。我们把工作描述、个人发展计划和目标设定三个系统用能力模型贯穿到了一起，变成了一个系统进行了整合。因为之前就有这三个系统，但是相互之间也没有什么联系。现在的状况是在设定职位的时候，这个职位已经有工作描述了：需要担负怎样的职责、执行这些职责需要怎样的能力等。这些能力不要超过7个，5个最好。把这5个最需要的能力列在上面，分成三级：我知道一级，我会做二级，我会让别人做三级。人力资源和各部门的主管谈，确认了这个东西，就拿去登广告。选人的时候就集中在这5个能力上，面试的时候我们设计了考察这5个能力的问题。根据这5个能力，每个能力设计两个问题。用这种方式可以公平的去比较员工相互之间的能力。这些人到达设定的岗位之后，就会根据工作描述进入“我的个人发展计划”。你们在招聘时最注重应聘者哪些素质？我们相信能力有可塑性，但是价值观的形成需要更长的时间。所以我们在筛选人的时候就特别注意他的价值观是否有可能和企业统一。我们认为，公司也应该像产品一样，是和别人不一样的。什么会不一样呢？产品、系统，同行之间，大家相差并不大。最大的差异其实是人心，是员工是否对工作尽心的投入，是否认可公司的文化。“物以类聚，人以群分”，我们吸引和我们志同道合的人。新员

工一进来的时候，我们就要为他们做培训。首先就要讲工作不仅是工作，而且是一份事业。讲我们的工作怎样能够拯救生命。我们告诉他们：你们不是卖药的，而是教育者。在中国医患比例比较低的情况下，很多对患者传播知识的工作就需要医药代表来做。销售产品只是一个自然的结果。曾经有一个例子：新员工一进来我们就要为他做很多专业知识的培训。第一期培训就有十五天，第二期培训还有十多天。有一个医药代表就很不耐烦地说：“为什么要讲这么多东西呀？我要做的工作就是把药卖出去就行了，你管我用什么样的方法呢！”我们回答说我们就是很在乎用什么样的方式来做事情。后来那个人我们就没有录用。同样还有一个令我印象特别深的事情：培训之后，有一个医药代表对我说：“做了这么多年的医药代表，还是第一次意识到我是一名教育者。而且我的工作能够帮助很多人，使得他们的人生变得不一样。这让我觉得非常有成就感。”这样员工就把自我实现和公司的目标结合起来了。这样一种信念使得他们在工作中总是能够充满热情。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)