

案例探讨：解析诺和诺德生物技术公司的HRM 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\\_255981.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_255981.htm) 诺和诺德公司是世界上最大的生物制药公司之一，是世界治疗糖尿病领域的主导企业，总部位于丹麦首都哥本哈根，员工总数1.6万人，在多个国家设有子公司。诺和诺德1994年进入中国，建立了诺和诺德（天津）生物技术有限公司。这样一个跨国公司，在人力资源管理方面有何独特之处呢？就此，记者独家采访了诺和诺德大中华区总经理柯坦森先生和人力资源部总监洪朝阳女士。

**人才招聘宁缺毋滥** 作为一家跨国公司的子公司，其人力资源管理反映了母公司的企业文化、社会价值观。柯坦森最关注的一件事就是公司的价值观是否能够得到很好的贯彻、认同。据柯坦森介绍，诺和诺德有其独特的价值观，即“勇于承担职责、具有远大理想、富有责任心、与各有关方面携手合作、真诚坦率、准备变化”。从最初的新员工招聘开始，这种价值观便有所体现。新员工招聘由人力资源部和用人部门一同进行，非常仔细、严格。初选阶段不仅要考查应聘者的工作能力，还要看他的工作态度、观念是否与公司的价值观相符合。如果应聘者的价值观不符合公司的要求，即使有很强的工作能力，也不会被公司聘用。柯坦森说，公司招聘员工的基本原则是宁缺毋滥。假如招聘时来了15名应聘者，公司经过考查，觉得这15人都不理想，那么决不“矮子里面拔将军”，宁肯将这15人全部放弃。这也是公司成立80余年至今仍能保持活力的原因之一。入职培训再度考查 员工被招聘进公司以后，公司对他们并非马上使用，让其立刻为

提高公司效益而工作，而是先对其在各方面，尤其是在价值观上进行严格的培训。培训后还要考试及考查，如果不合格，公司仍然不会录用新员工。新员工有11天的入职培训，内容包括公司的历史、文化、产品及业务能力，但最重要的是公司价值观的培训。洪朝阳说，曾经有一位参加入职培训的医药代表在培训后考试不理想，他说，我是来工作的，并不是来参加考试的，作为医药代表，只要能卖出产品，挣回钱来就行了，公司过多干预我采用什么方式推销干什么？而公司认为，产品不能如此销售，医患人员也不能接受这样的服务，作为医药代表，他可能有很强的工作能力，但他的这种“为达目的不择手段”的观念与公司的价值观格格不入，因此没有录用他。柯坦森画了一个坐标，来解释公司的做法。在图上，横坐标表示价值观，纵坐标表示工作能力。柯坦森说，如果这个员工的价值观与公司的价值观能够一致，员工的工作能力当然越强越好，那么在坐标上所得出的数值是非常高的；而如果在能力方面有所不足，我们还可以通过对其实进行帮助，让他有所提高；如果在价值观方面与公司要求相距甚远，那公司将付出巨大努力，而收效会甚微。此时，公司会牺牲业绩，但决不放弃价值观。非业务人员接触客户提到与客户接触，会令人想到那是业务人员的事情，但在诺和诺德，公司会想方设法让非业务人员也经常与客户或患者进行接触。诺和诺德在中国成立有诺和关怀俱乐部，经常组织糖尿病患者活动，对他们在糖尿病治疗中遇到的问题予以解答，公司会让非业务人员参加这样的活动。通过参加这种活动，体会糖尿病人的感受，使员工加深了对客户及患者的了解，知道自己在为谁工作，怎样才能做得最好。同时，这样

做也会让员工明白公司为什么特别重视价值观，使“我们所从事的不只是一份工作，而是一项事业”不成为一句空话。慢慢地，公司的价值观渗透到了每一个员工身上。员工与企业共同发展 公司认为，人才的培养是一个长期的过程，公司以其独特的管理之道为员工创造最佳的发展环境和发展空间，鼓励和帮助员工不断改革和创新、奖励挑战并超越自我的表现，激发员工个人与公司事业的共同发展。员工进入公司后，其直系领导会同他一起制定员工个人的发展计划。比如，公司会询问员工个人的发展目标，今后是否想出国，是否想到国外工作，对专业技能的提高有什么要求，想做到什么位置等，据此为员工设计、提供个人发展的空间。对于员工某些不切实际的幻想，公司也会为他指出，并帮其进行合理的规划。如果员工没有发现自身具有某种长处，公司还会对他进行多方面的帮助，并为其推荐具有挑战性的目标。洪朝阳举了她自己的一个例子。她在公司工作一段时间后，决定去加拿大留学，她向当时的总裁递交了辞职报告。总裁找她谈话时告诉她，待她留学回国后，会为她提供一个比原来更具挑战意义的职位，并将她的奖金及在公司所占的股份进行了公证。这种结果出乎她的意料，让她感到公司并不是把员工当成赚钱的工具，而是真正尊重一个员工。诺和诺德努力将公司营造成一个大家庭。公司不仅在各种重大节日以及员工过生日时都有一些聚会，而且专门设立了“诺和家庭日”，组织员工带着家人共同参加活动，努力使大家享受家庭的温暖。在这种环境中，员工也自然会为这个温馨的“家”做出自己的贡献。可以看出，所有这些也成了诺和诺德吸引和留住人才的法宝。 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)