



阿斯利康与 DDI 打造 研发中心领导力发展体系

重视人才发展

阿斯利康是世界上最大的制药公司之一，员工总数超过 5 万 7200 人，分布在 100 个国家。在加拿大大约有 1050 名员工，其中超过 125 人在蒙特利尔的镇痛药发明中心工作。自 1997 年开始运营，这家顶尖的疼痛治疗中心申请了许多关于改善人体健康的专利。阿斯利康致力于成为全球疾病控制治疗领域的领袖，而蒙特利尔研发中心是这一计划的坚实基础。

和许多组织一样，蒙特利尔研发中心非常重视吸引、留任和发展一流的人才。他们认识到，如要创造理想的工作环境并成为员工的首选公司，需要特别重视公司文化的许多方面。

蒙特利尔研发中心特别希望增强和改善整体领导力水平：发展机会对员工是否真正有帮助，合作的级别，有建设性的内部对话，和运营管理水平。这些领域的改善需要实施目标清晰的发展计划。该计划致力于：

- > 支持共同价值。
- > 支持领导力的发展。
- > 为所有领导者和管理人员提供基本的管理技能。
- > 向组织内部注入统一的管理方式。
- > 加强对员工辅导和发展。
- > 加强组织内的团队合作、沟通和人际互动技能。
- > 认可并珍视每位员工的差异性和独特性。
- > 在人力资源发展上的积极投资。
- > 积极回应最近的组织效能调研结果。

适用于多层级的解决方案

公司的一个重点目标是发展高级和基层主管、项目经理、研发人员和普通员工的技能。由于不同的部门有各自的发展需求，因此需要创建定制化培训课程。蒙特利尔研发中心与 DDI 合作制定解决方案，专注于每种职位成功所需的具体能力。

产业 制药业

组织
阿斯利康 蒙特利尔研发中心 (AZRDM)

使用的 DDI 产品
> 互动管理[®]：高效领导力的战术和战略[®]
(Interaction Management[®]: Tactics and Strategies for Effective Leadership[®])

> 发展高绩效团队系列课程 (Techniques for a High-Performance Workforce[®])

结果
> 学员报告称其技能水平提高了 29%。观察员称他们的技能水平提高了 16%。

> 经过四年的周期，培训项目将产生 685% 的人力资本投资回报，即每投资一美元便可获得 6.85 美元的回报。



公司的一个重点目标是发展高级和基层主管、项目经理、研发人员和普通员工的技能。由于不同的部门有各自的发展需求，因此需要创建定制化培训课程。蒙特利尔研发中心与 DDI 合作制定解决方案，专注于每种职位成功所需的具体能力。

课程内容的选择也需要与共同价值和增强企业文化的潜力相统一。培训课程中讲述的许多内容与工作要求和员工调查数据密切相关。首次展开的培训模块包括下列 DDI 课程中的内容（根据学员在组织中的职位，提供不同的配置）：

- > 鼓励承担的基本技巧
- > 重视意见 接纳分歧
- > 授权型领导
- > 领导力：推动变革
- > 信任：强化基础
- > 支持勉励，迎接转变
- > 辅导支持，力求佳绩
- > 自我激励
- > 适应转变
- > 建立信任
- > 处理冲突

在计划实施的第一阶段，公司对 30 名领导者、100 名科研人员和员工进行培训。培训以多重方式进行（包括法语和英语两种形式），每组人进行 3-5 天的培训。在实施的第一个阶段，还提供了很多的培训和发展机会。

衡量项目结果的调研设计

为了评估此技巧培训项目，26 个领导者和 72 位科研人员及员工参与了在线调查。在评估了自己的技巧后，这些人还对他们参与培训的直接领导的技巧进行评分。通过观察员的提供看法，这种多角度的评估方法准确的衡量了技巧改变的有效性。所有调查对象为自己在培训前以及培训后的技巧水平进行评分。

最直观的结果

整体行为改变

学员报告称其技能水平提高了 29%。观察员称他们的技能水平提高了 16%。¹

图 1 和图 2 中的结果显示在每门培训课程包含的技能中获得“良好”或“优秀”评级的学员百分比。培训的目的是增加获得“良好”评级员工的百分比。学员进行自我评估中显示,经过培训后的员工,在“帮助他人适应改变”能力中的提高幅度最大(62%)。“辅导:帮助他人成功”能力的变化也很大(43%)。观察员称领导者提高幅度最大的能力在“给予支持 鼓励承担”(20%)。

有趣的是,根据学员的报告,改善幅度最大的能力“帮助他人适应改变”在培训之前的得分是最低的。在接受培训后,学员更加容易接受变化,并能够更好地应对新的挑战。旨在加强信任的两门课程也带来了改善,但改善幅度不大。很明显,在培训开始之前信任级别就已经相当高了。

图 1 :绩效改善自我评估

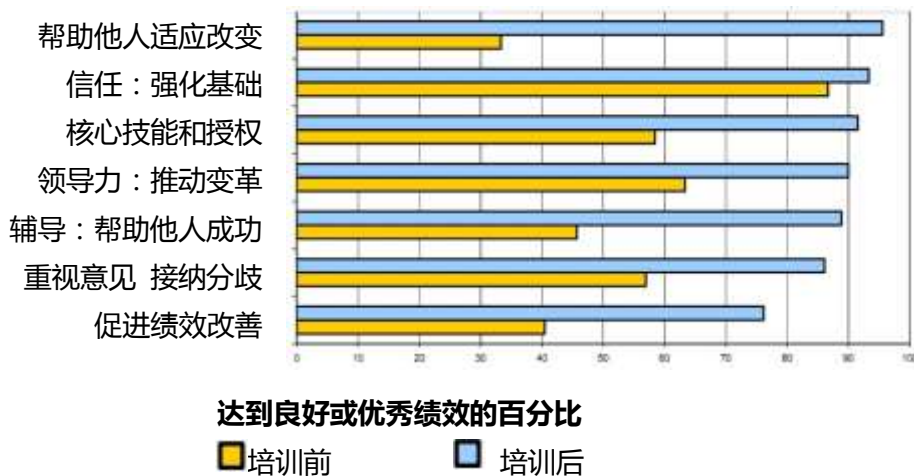
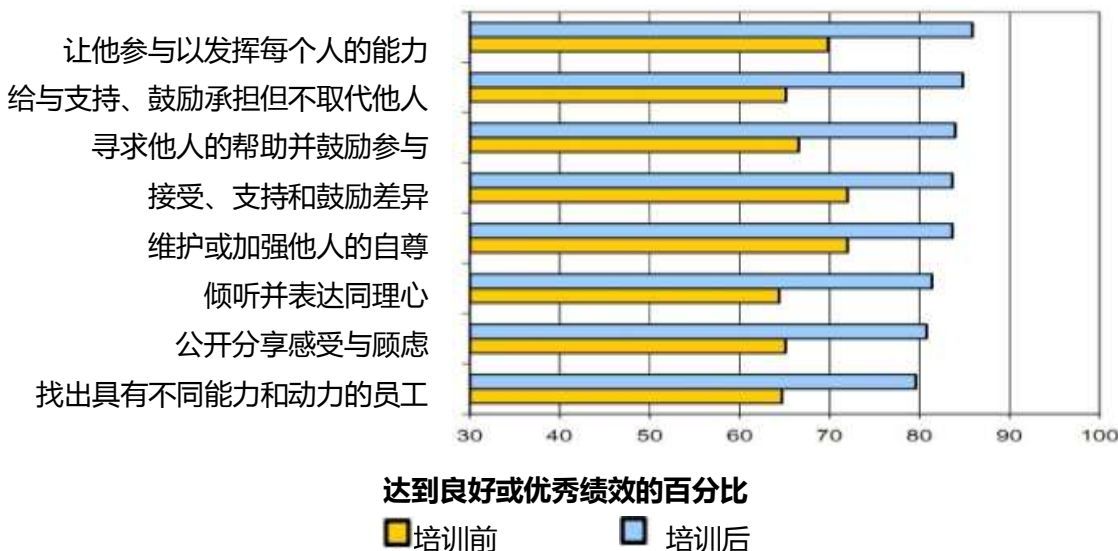
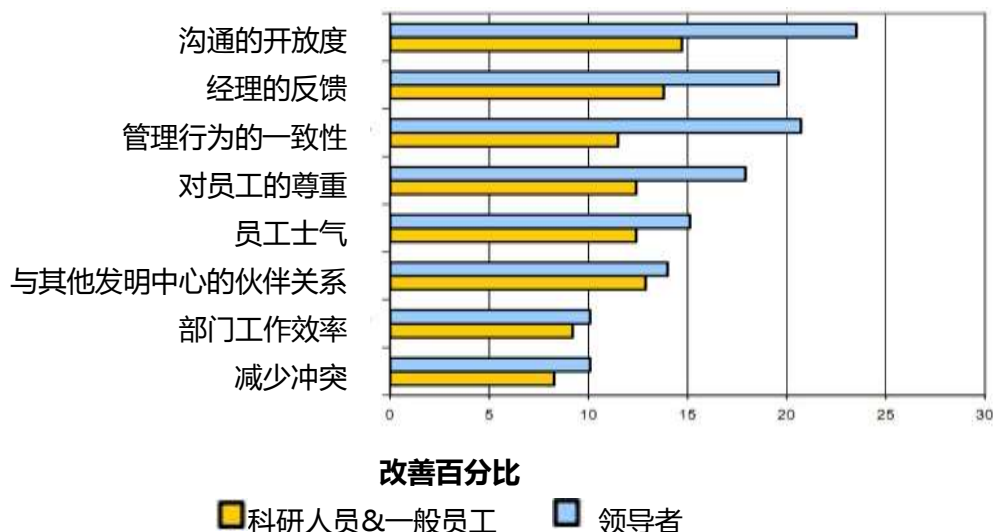


图 2 : 观察员对于绩效改善的评估



¹所有的改善在 $p < .05$ 级别时具有统计显著性。尽管报告中的图标显示为百分数，但分析和结论均基于平均分。

图 3：由于培训提高的工作绩效



频繁的反馈

培训结束后，关于绩效的具体反馈很普遍。超过 2/3 的学员收到了 STAR 形式的反馈。培训项目的一个关键部分是 STAR 反馈原则。通过培训，学员学习到如何通过描述事件的情况/任务、行动和结果（STAR），提出正面反馈和改进型反馈。当学员希望肯定正面的绩效或提供改进型反馈时，我们也鼓励学员与他人分享 STAR。培训结束后，领导者、科研人员和一般员工会经常收到 STAR。超过 2/3 (71%) 的领导者收到过一个 STAR、63% 的科研人员和员工收到过至少一个 STAR。

对于工作氛围的影响

学员认为培训后工作氛围得到改善并提高了 14%。

培训产生的影响不仅是更多重要行为的展现，当不断重复这些行为时，工作环境的质量开始改变，人们能够看到其他方面的改善。蒙特利尔研发中心希望通过参加培训课程后改善工作环境中的一些结果。图 3 显示出参加的学员观察到这些现象显著提高，他们认为改善的直接原因是参加了培训课程。更为重要的是，培训课程改善了总体的沟通和反馈水平，使组织可以通过更加连贯的方式对员工进行管理。其他收益也很明显，培训影响的不仅仅是员工的技能，员工的技能增强后，使日常工作发生了质变。

投资回报率

经过四年的周期，培训将产生 685% 的人力资本投资报酬率，即每投资一美元便可获得 6.85 美元的回报。

行为变化分析的结果转换为生产效率的提高，然后对该结果进行复杂的投资报酬率（ROI）分析。该分析将资金投入在培训活动中的回报（美元）与投入在其他活动中的回报进行对比。在计算长期影响时考虑的因素包括：

- > 项目成本（材料、讲师时间、设施等）。
- > 将金钱投资在非培训活动中获得的回报。
- > 学员工资。
- > 行为改变的程度（培训前和培训后）。
- > 培训对于全部工作能力产生影响的比重。
- > 衡量方式的可靠性。
- > 一段期间后学员的潜在流动率。
- > 一段期间后的技能减退。

结论

- > **显著的行为改变**——参与培训后，学员增加了所培训技巧的运用。领导者、科研人员和一般员工表示，在接受培训后，相应的培训技能得到了提高。尤其是科研人员和普通员工更加容易接受变化，并更加频繁地使用 STAR 反馈原则。
- > **对于工作氛围的影响**——许多培训课程的长期目标是提高组织的工作效率并获得成功。这一过程的第一步是改善员工的技能和知识。由于员工行为发生变化，工作方式也会随之发生变化。整个文化的转变需要时间，但蒙特利尔研发中心已注意到员工在沟通和互动过程中发生的变化。组织总体绩效表现的改变需要一段时间才能看得出来，但已经能观察到一些进步。接下来就要看蒙特利尔研发中心的高级管理者如何充分运用员工所增强的技能了。
- > **对于培训的全力支持**——学员感到提供的培训与组织目标一致，并与自身工作紧密相关。此外，受访者还感受到他们的管理层和同事都支持他们在工作上运用培训学到的技能和概念。分析显示，员工对于培训的看法与行为变化幅度紧密相关。蒙特利尔研发中心在确保员工接受和认可培训项目获得了成功，这些也将帮助培训项目的长期进展和成功。
- > **长期变化**——培训项目产生的效果鼓舞人心。普通员工和管理者在参加培训后，技能得到了提高。这个项目具有丰厚的投资回报，并且会随着时间的增加而扩大。不过，员工技能仅是影响工作绩效的众多因素之一。为了实现长期行为变化，培训课程中讲述的技能和概念必须得到加强。如果没有持续的努力和警惕，一般员工和管理者会重新恢复原有的技能和领导方式。公司员工必须不断运用培训课程中学到的技能和概念，才能确保实现培训项目的长期目标。

联系我们

北京 86.10.6566.5526
上海 86.21.2329.5000
台北 88.62.8101.0468
香港 852.2526.1188

美洲地区

全球总部 412.257.0600
墨西哥城 52.55.1253.9000
多伦多 416.644.8370

欧洲/非洲地区

杜塞尔多夫 49.2159.91680
伦敦 44.1753.616000
巴黎 33.1.41.96.86.86

亚太地区

孟买 91.22.61911100
新加坡 656226.5335
悉尼 612.9466.0300

电子邮件：marketing.cn@ddiworld.com
网址：www.ddiworld.com/cn

智睿咨询