2023-01-09

**譯者**．**陳如月**

銷售和行銷的人才管理策略

Fresenius Kabi**美國行銷副總裁Angie Lindsey分享2023年生命科學人才管理策略，特別是與銷售和行銷有關的策略。**

在哈佛商學院醫療保健校友會（Harvard Business School Healthcare Alumni Association，簡稱HBSHAA）的問答採訪中，Fresenius Kabi美國行銷副總裁Angie Lindsey解釋了生命科學銷售和行銷團隊在規劃2023年策略時的人才管理策略**。**

**HBSHAA：**自從你在1990年代開始擔任**AstraMerck**的一線銷售代表以來，在混成工作場所以及多樣性、公平性和包容性（**diversity, equity, and inclusion**，簡稱DE&I）方面發生了很大變化。隨著僱主和員工之間不斷變化的動態，2023年銷售和行銷主管的人才管理策略應該是什麼？

**Lindsey (Fresenius Kabi USA)：**由於這些主題對某些組織來說可能是困難的話題，我認為Fresenius Kabi已經培養了一種重視每個人貢獻的強大文化。員工希望擁有社群和聯繫的基本願望與我在90年代作銷售代表時的想法是一樣的。任何一個在高績效團隊工作過的人都知道那種同志情誼。一旦你有一個強大的團隊，培養團隊成員之間的信任文化是很重要的，這些團隊成員堅定地致力於彼此的成功和成長。這需要在團隊的一致性、明確角色和責任以及相互支援的做法方面進行投資；這是信任的基礎。

我在品牌製藥公司工作了17年多，擔任過銷售和行銷職務，後來我轉到Fresenius Kabi，領導學名藥銷售團隊。我記得那是我的第一次全國銷售會議，我們和作家史蒂芬．柯維（Steven M. R. Covey）舉辦了一個關於信任的研討會。這是10多年前的事了，但我仍然清晰記得，因為與同事和客戶的關係信任比以往任何時候都更加重要，尤其是在虛擬工作環境中。他在《高效信任力》一書中概述的13種信任行為，正是我所信奉的。一個團隊必須致力於實踐信任行為，管理者必須在提供清晰的願景和方向的同時，將信任擴展到團隊。當團隊知道他們是更大事務的一部分並且他們的貢獻很重要時，敬業度和生產力就會隨之而來。

在疫情初期，我參加了西北大學凱洛管理學院（Kellogg School of Management）一門關於基於價值的領導力的虛擬課程，該課程由前Baxter執行領導Harry M. Jansen Kraemer, Jr.教授主持。Kraemer教授描述「從價值觀到行動」的過程，並強調基於價值觀的領導力的四個原則：自我反思、平衡的觀點、真正的自信和真正的謙遜。這門課特別引起我的共鳴，因為我還沈浸在突然過渡到虛擬工作環境的過程中。

尋求平衡的觀點和謙遜是支持我的團隊成功的關鍵。對我來說，謙虛意味著關注我周圍的人，尊重每個人，並意識到我們不是我們的工作。每個人在工作之外都有自己的生活，這一點在疫情下被放大了。這就是邀請人們參與對話，以便聽到他們的聲音，歡迎不同的想法，並保持開放。

我們嘗試了多種會議平台和溝通方式（包括Microsoft Teams、Slack和WebEx），這是一種愉快的共享體驗，讓我們團隊的溝通管道保持暢通，並幫助我們保持有趣、健康的對話。所有這些都很有幫助，我們商定了一個流程，以找出我們都是虛擬人時最好的溝通方式。最終，當我們能夠安全回到辦公室時，我發現人們真的想回到辦公室在一起。

在Fresenius Kabi，有許多工作可以遠端完成。我們提供彈性的工作制，這樣每個員工都有權利與他或她的經理一起制定最適合自己的辦公室時間表，其中包括他們去辦公室的頻率。但對我的行銷團隊來說，這是一次有趣的合作之旅，因為我們都決定每周有三天回到辦公室，我們設計了其中兩天的重疊時間。激勵的部分原因是，對於每周返回三天的人來說，他們可以保留自己的辦公室；否則，是開放的臨時空間。儘管如此，我的行銷團隊 100%的人每周都有好幾天會自願回到辦公室，而且反饋是人們喜歡親自協作。

雖然世界經濟論壇 (World Economic Forum)最近的一項研究指出，「…只有12%的老闆完全相信他們的員工在家工作效率很高…. 。儘管87%的員工表示他們的作效率很高」，但我的直接下屬認識到我對他們的信任；我們也能從親自協作中獲得更高的能量。就在上周，我們在週三下午召開了一次臨時會議，當時我們都在辦公室裡討論一些關於我們行業的最新突發新聞。將團隊當面聚集在一起並體驗每個團隊成員的反應是如此充滿活力。我知道我們可以在Microsoft Teams上進行相同的對話，但你無法勝過面對面所獲得的能量。

對於你的讀者來說，重要的是要考慮如何與團隊建立有意義的聯繫，積極徵求反饋，擴大信任，並支援吸引、培養和留住最優秀人才所必需的平衡。

**HBSHAA：人才管理是DE&I的一個完美階段，因為員工必須了解企業社會責任義務和這一主題的商業價值。作為領導者，你在提高工作場所的DE&I意識方面做了什麼?你面臨哪些挑戰？**

**Lindsey (Fresenius Kabi USA)：對我來說，非常有趣的發展是不斷增長的多世代的工作團隊以及它在保持每個人的參與方面所帶來的挑戰。我們還面臨著虛擬和混成工作的碎片化，迫切需要圍繞共同目標團結我們的團隊。員工敬業度對於團隊完成最佳工作至關重要。**

我們的組織最近讓所有經理參加由神經領導力研究院（NeuroLeadership Institute，簡稱NLI）推動的DE&I培訓計劃，內容是關於如何培養包容性，我認為這是一個非常重要的觀點。包容性的一個核心組成部分是關聯性，這對我來說一直很重要 — 指的是我們與生俱來的歸屬感，這對人類的生存至關重要。當我們無意識地將某人歸類為團體成員時，我們往往會更喜歡他們，並對他們產生更多的共鳴。然而，這可能會導致我們無意中投射出自己的無意識偏見，這可能會讓其他人感到被排擠。

我受到啟發，透過培養與團隊的關聯性來創造一種包容的文化。NLI培訓中最能引起我共鳴的一個方面是，我們可以用簡單的方法增加團隊環境中相關性體驗，它們是：

* **熱情和好奇心。**我注意到，大多數領導者都能憑直覺表現出能力，但他們往往很難表現出熱情。熱情的一些最明顯的標誌是身體上的：說話時進行眼神交流，微笑，保持開放的身體姿勢（不交叉手臂或看手機）。這些訊號在虛擬環境中同樣重要，甚至更重要的話。其他訊號包括表達同理心和積極傾聽。
* **發掘共同的經驗。**同事之間的相似之處並不總是顯而易見的。你可能需要積極尋找共同點，也許是在工作之外，透過分享經驗來實現這種程度的共享。例如，我們的團隊每年至少一起做一次志願者工作；回饋社區提供了一種有意義的聯繫。我們還以破冰活動拉開季度策略會議的序幕。這是一項重要的投資，可以幫助隊友們耿好地了解彼此，而且很有趣。
* **制定共同目標。**像種族或性別這樣的共同身份可以創造強大的群體內關係，但共同的目的和目標被證明在創造聯繫方面更加強大。我們的團隊經常就我們的願景和使命保持一致，我們不斷尋找可以一起慶祝的勝利。當我們都立足於一個崇高的目標時，比如Fresenius Kabi的「關愛生命」理念，就會形成一個我們都能認同的共同點。

當你有意識地這樣做時，我發現它創造了一個適合制定策略和敬業的團隊環境，我們擁有一個由多世代人和多個背景組成的多元化團隊。每一個聲音都被聽到了，每一個觀點都受到重視。

此外，包括我們在內的大多數全球組織都有指導計劃和員工資源小組，個人可以利用這種支持計劃，就像我自己參與指導北美團隊的一位高素質的Fresenius Kabi同事一樣。這確實可以豐富工作環境，為有意義的聯繫創造機會。畢竟，創造一種具有聯繫機會的包容性文化是一種留住人才的策略，也是一項重要的商業策略。

(資料來源：Pharmaceutical Executive)