



智享会

HR Excellence
Center

上汽集团高技能人才队伍建设

Visiting us at  www.hrecchina.org





★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：e.weibo.com/hrec



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注



上汽集团高技能人才队伍建设

上海汽车集团股份有限公司
蒋建华



主要内容

1 上汽集团概况

2 员工职业发展

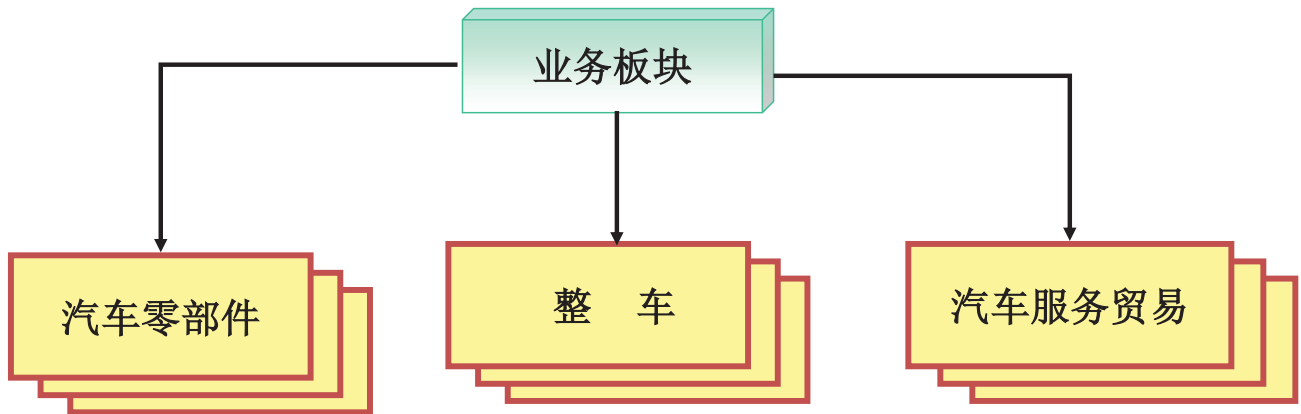
3 岗位技能提升

4 实践案例分享



上汽集团概况

上汽集团主要业务涵盖整车(包括乘用车、商用车)、零部件(包括发动机、变速箱、动力传动、底盘、内外饰、电子电器等)的研发、生产、销售，以及汽车服务贸易业务(包括汽车金融)。



上汽集团概况

上汽愿景

为了用户满意，
为了股东利益，
为了社会和谐，
上汽要建设成为品牌卓越，员工优秀，
具有核心竞争能力和国际经营能力的汽车集团。



创新是上汽集团成为“国际知名汽车企业集团”的无限动力和源泉。

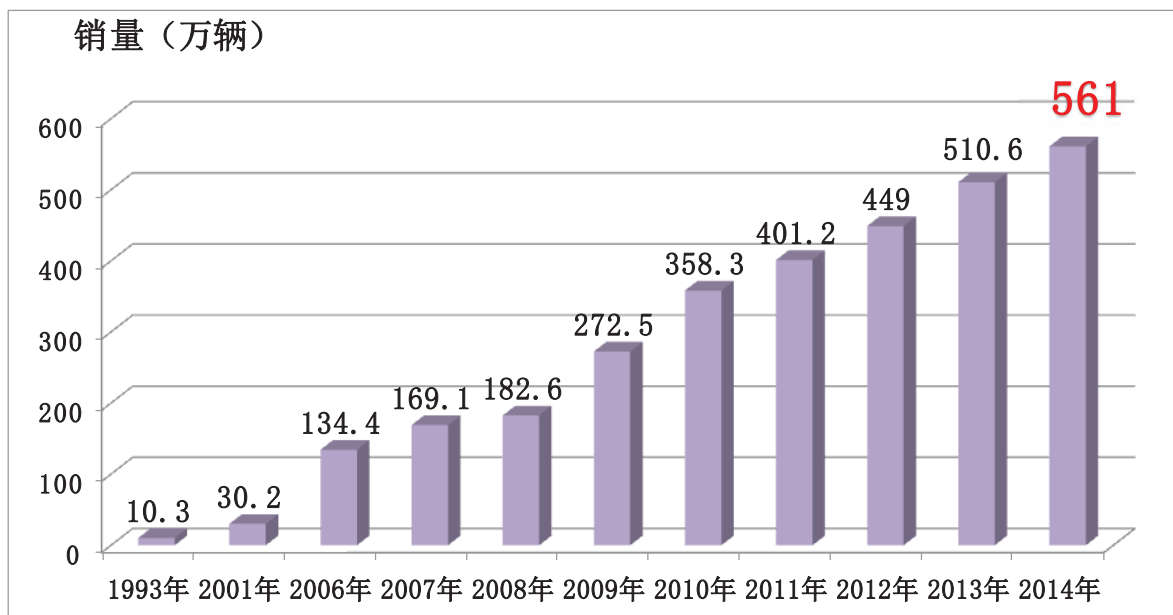


上汽集团概况



上汽集团概况

企业发展规模

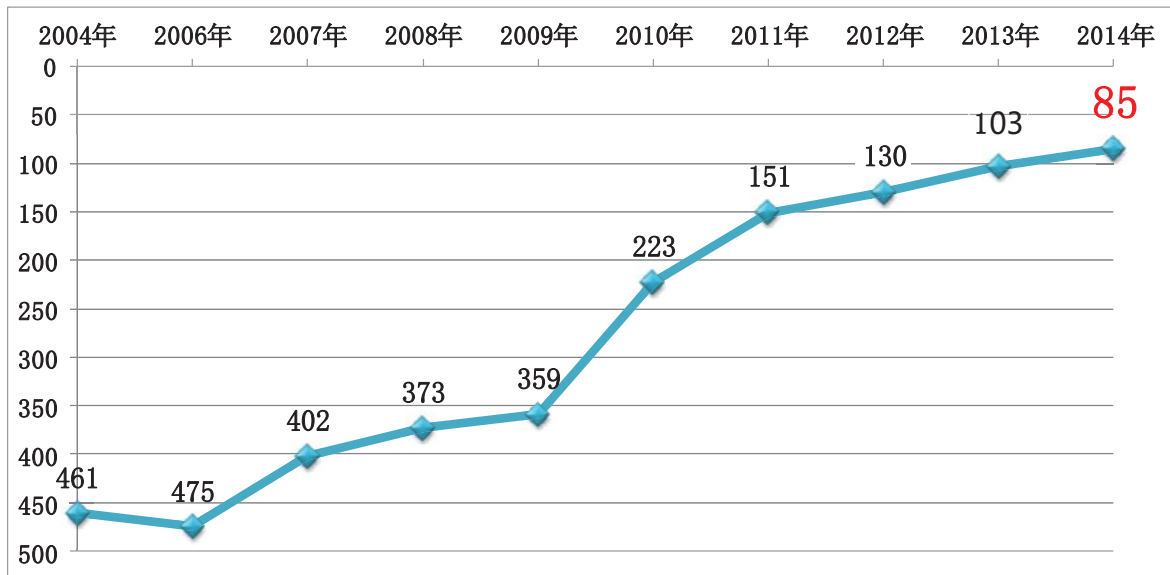


2006年起，上汽集团在国内市场销量稳居榜首，至今是中国最大的汽车集团



上汽集团概况

世界500强排名



上汽集团在世界500强企业中的排名稳步提升



核心能力要素

核心竞争力建立

建立与比较
竞争优势匹配的
核心竞争力

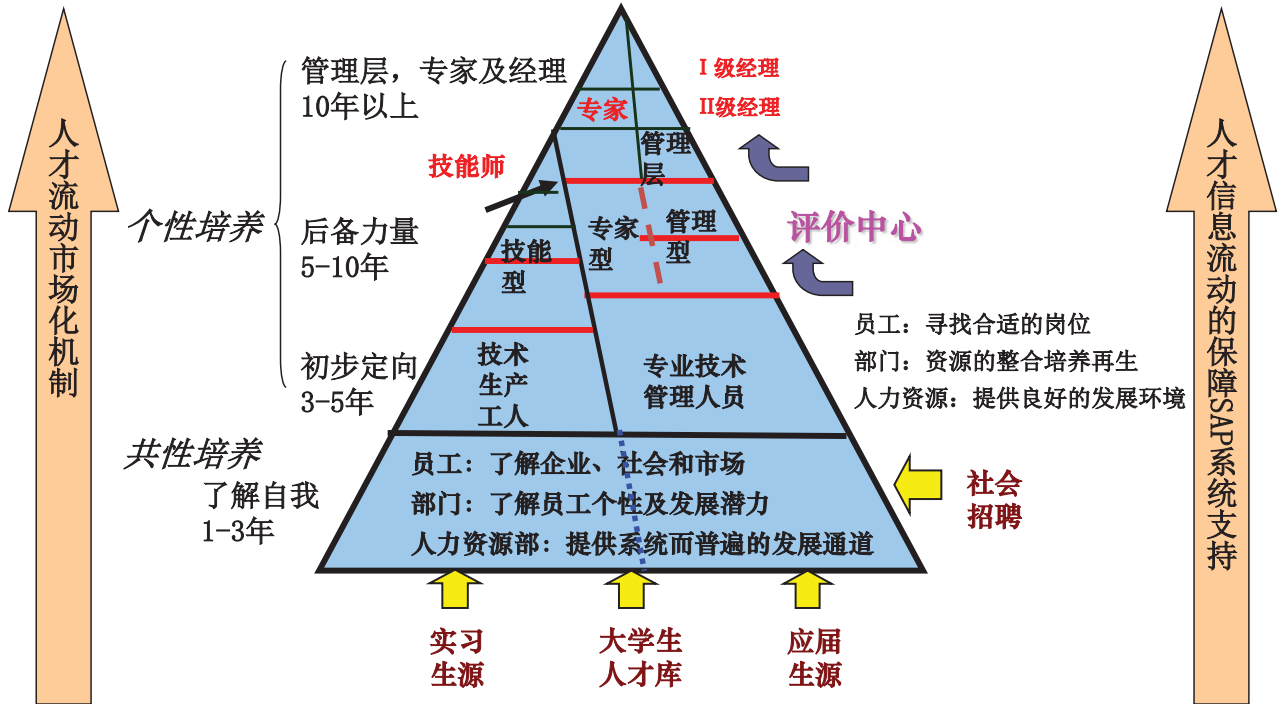
核心能力决定了企业能够形成竞争优势。

建立比竞争对手领先的核心能力对企业的长期发展产生根本性的影响。



员工职业发展

人才培养发展模式



员工职业发展

能力素质模型

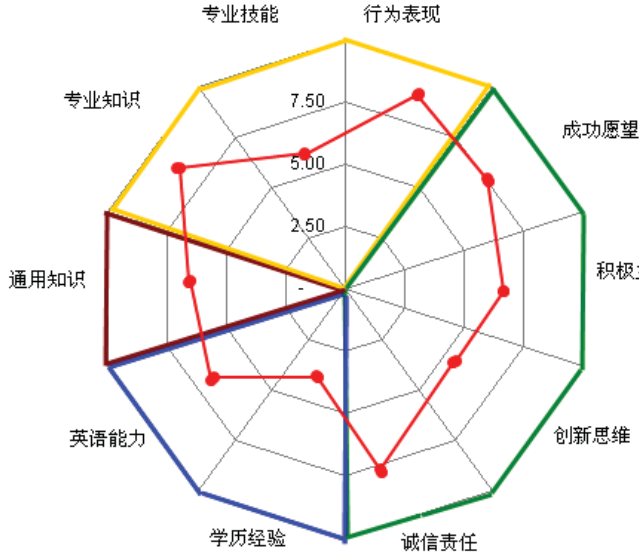
- ◆ 大多数将胜任力分为全员基本能力、通用能力、专业能力。
- ◆ 基于核心价值观，即企业最基本的文化理念，形成企业全员的基本能力。
- ◆ 依据员工所在的岗位群，或是部门类别不同而需要的专业知识、技巧及能力等公共行为及特征。具有普遍性的通用能力。
- ◆ 基于企业战略/商业目标，决定了在不同的组织分工与角色下不同的专业胜任力。



员工职业发展

搭建评估标准、差距指引需求

综合评价结果



培训发展方案

关键人员年度发展计划表（模版）

工号: XXX 姓名: 王 部门: 研发 岗位: XXX

最高学历: XXX 总工作年限: XXX 50% 50% 工作年限 XXX 现岗位年限:

岗位序列: XXX

能力素质素质提升计划	具体项目	现有能力评价	能力素质最高值	年度发展目标	发展计划	完成时间 (年-月)	资源支持备注
基本素质	英语	2	3	3			
	工作技能	2	3	3			此项不作为发展计划
	计算机	2	3	3	参加培训课程AutoCAD2010, Word2007, Excel2007	Q1	计算机操作培训, 日常使用提高
必备知识	专业知识	2	4	4	熟悉公司各部门的职责, 了解公司的产品结构和制造制造工艺	Q2	1. 参与新产品项目开发培训 2. 产品部门培训
	行业背景及发展知识	3	5	3			
综合能力	计划制定及实施能力	4	5	4			
	组织协调能力	3	5	3	沟通培训, 能在工厂内部建立有效的沟通, 汇报和领导管理, 应到工厂内部培训。	Q4	组织提供固定车间的工程技术支持工作
能力素质	团队精神	6	10	6	对公司各部门了解, 积极参与部门工作, 并主动与各部门沟通, 征求多种建设性意见, 听取团队或员工的意见和建议	Q2	1. 参与新产品项目开发培训 2. 组织参与PMPA项目更新 3. 组织固定车间的工程技术支持工作
	工作技能	3	5	4	1. 提高专业技能素质	Q2	
能力素质	工作技能	3	5	4	熟悉本岗位工作的流程, 需时能及时与上司沟通并执行交付的任务	Q1	1. 支持研发, 协助工厂工程师系统二项 2. 车间指导开展刀具的持续改进工作
	基本分析能力	4	4	4			
应用开发能力	工业应用设计能力	3	6	3	能在车间一个或多个不同工厂应用开发设计, 能独立承接开发, 并能与研发部门(或工厂)并与同事合作	Q4	1. 参与新产品项目开发培训 2. 参与PMPA项目更新 3. 组织固定车间的工程技术支持工作
	组织协调能力	3	4	3			
技术支持能力	能独立解决能力	5	10	5	能在大多数情况下利用团队的力量解决技术问题, 并能以合适的方式和时机汇报。	Q4	1. 组织固定车间的工程技术支持工作 2. 组织参与PMPA项目更新
	技术交流和知识积累	3	3	3			
总分		60	100	70			

填写说明:
1. 请填写个人基本信息, 请与直接主管经理一同讨论你的年度发展计划。
2. 和你的直接主管经理一起, 根据现有能力评价, 计划你今年的能力素质提升计划
3. 部分计划项目, 请在表格下方填写你希望公司提供哪些支持
4. 部分能力素质指标与工作技能等自然指标不作发展计划



员工职业发展

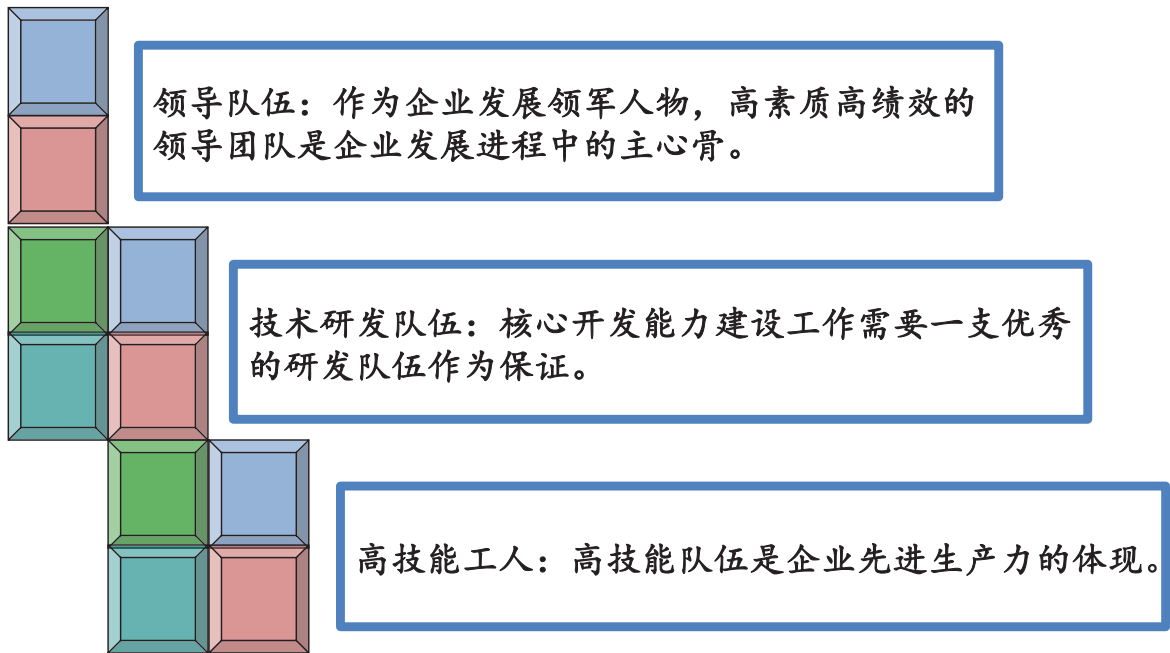
培训方案制定步骤





员工职业发展

人才队伍



员工职业发展

一是新技术、新装备的应用，自动化率的提高，对技能人才的能力提出更高要求。

二是效率优先、成本控制、质量提升的内在需求，对劳动生产率提出了更高要求。

三是人工成本的不断提升和劳动力的日趋紧缺，要求技能人才队伍更加精益高效。



员工职业发展

上汽集团高技能人才发展规划



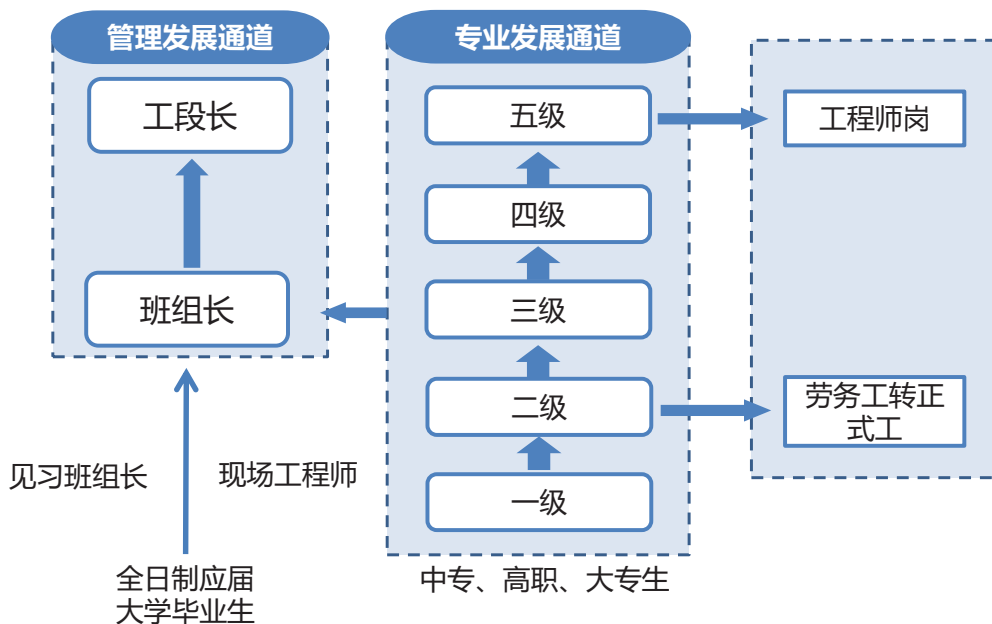
上汽集团高技能人才开发管理体系



上汽集团高技能人才开发管理体系建设示意图



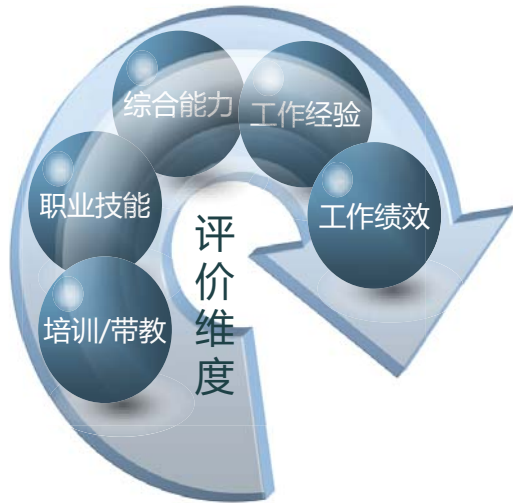
技能人员发展通道



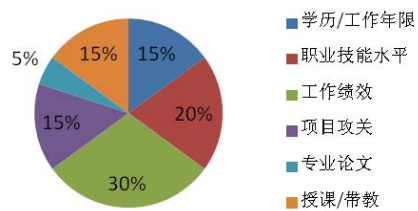


技能等级提升

在技能人才发展通道的基础上，确定了技能人才的水平定位和培养方式。



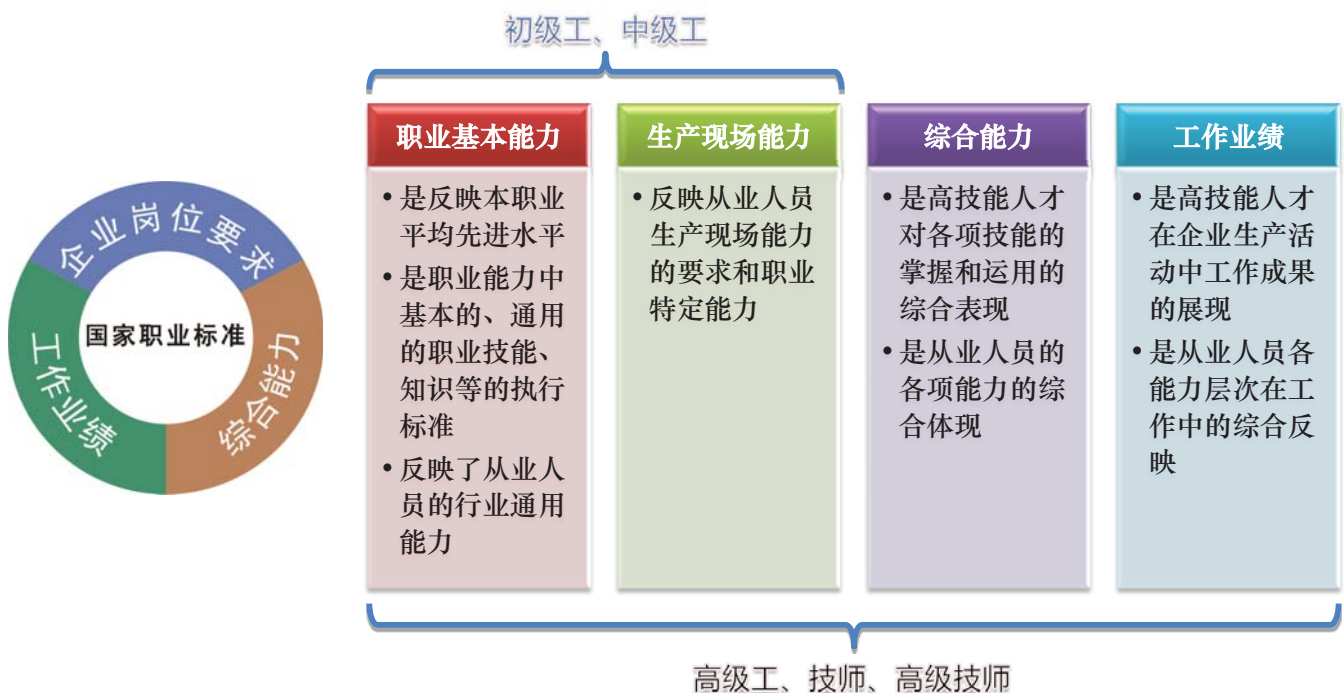
- 以工作绩效为导向
- 以能力建设为核心
- 以学习带教为路径
- 实现企业与员工共同发展



以一线生产人员为例



上汽高技能人才评价模型





技能人员能级提升



高技能人才培养方案

基本情况	出生日期	<input type="checkbox"/>	参加工作 时间	<input type="checkbox"/>	本工种 工龄	<input type="checkbox"/>	照片	
	单位	<input type="checkbox"/>						证明人
	起止年月	主要学历和工作经历(包括技术培训和进修)						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
工作业绩	考核项目			配分	得分	部门负责人		
	完成技术项目情况			30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	完成工作任务			10	<input type="checkbox"/>			
	生产质量			20	<input type="checkbox"/>			
	培养、传授技艺			20	<input type="checkbox"/>			
	荣誉、获奖情况			20	<input type="checkbox"/>			
合计			100	<input type="checkbox"/>				
工作业绩由申报人所在部门填写。完成技术项目应是本人主持或参与的,如需说明可以另附页。								
所在部门综合评价:								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
盖章: <input type="checkbox"/> 年...月...日 <input type="checkbox"/>								
所在单位意见:								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
盖章: <input type="checkbox"/> 年...月...日 <input type="checkbox"/>								
评审小组意见:								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
签名: <input type="checkbox"/> 年...月...日 <input type="checkbox"/>								
职业技能鉴定意见:								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
盖章: <input type="checkbox"/> 年...月...日 <input type="checkbox"/>								

序号	考核项目	配分	等级	评分细则	得分
1.	完成技术项目情况	30	A.	本人主持或主要参与获得集团及以上科技成果奖(如国家专利成果)。	25~30
			B.	本人主持或主要参与获得企业科技成果奖。	20~24
			C.	本人主持或主要参与技术革新,项目成果得到企业认可和运用。	14~18
			D.	次要参与一般技术项目。	0~13
2.	完成工作任务	10	A.	能出色完成各项工作任务,表现一贯很好,企业工作绩效考核得优。	25~30
			B.	能做好自己的本职工作,表现较好,企业工作绩效考核得良。	20~24
			C.	能基本完成任务,表现一般,企业工作绩效考核得中。	14~18
			D.	不能按时完成工作任务,表现差,企业工作绩效考核得差。	0~13
3.	生产质量	20	A.	企业生产质量考核得优。	25~30
			B.	企业生产质量考核得良。	20~24
			C.	企业生产质量考核得中。	14~18
			D.	企业生产质量考核得差。	0~13
4.	培养、传授技艺	20	A.	本人主持或主要参与技能培训教材(教程、讲义)编写、授课,或带教徒弟获得高级工及以上等级。	17~20
			B.	带教徒弟岗位技能有明显提高,有技术攻关项目(合理化建议)得到企业认可并运用。	13~16
			C.	带教徒弟只能完成常规工作,无技术攻关项目(合理化建议)。	9~12
			D.	技术保守,不愿带教。	0~8
5.	荣誉、获奖情况	20	A.	省、市级及以上。	17~20
			B.	集团级或企业级。	13~16
			C.	车间级。	9~12
			D.	无荣誉、获奖。	0~8



技能人才队伍建设

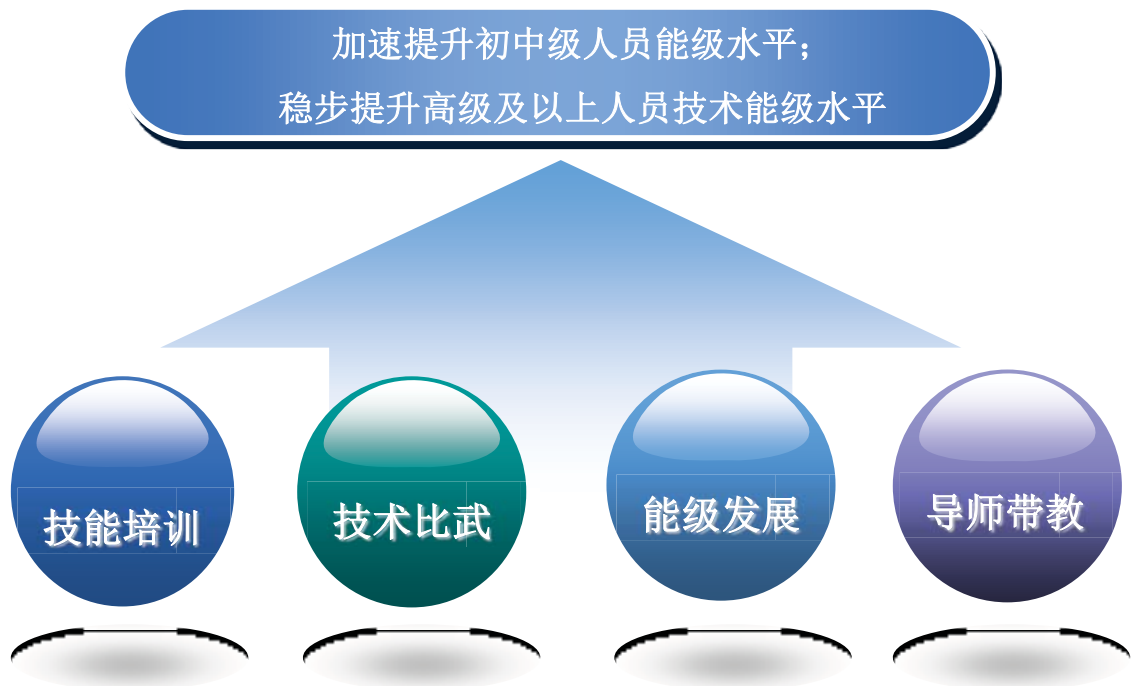
等级	项目	评定范围	培训模块	评定内容	评定方式	评定设备及资源		
见习 (A级)	知识要求	基础知识	1. 能够看懂简单的电气原理图、针对三类设备的液压图	基础知识	新技术、新工艺的应用	1. 2. 3. 4.		
		专业知识	能够看懂简单的电气原理图、针对三类设备的液压图	基础知识	对疑难故障的排除描写处理及编制共享	1. 2. 3. 4.		
	技能要求	相关知识	环境保护法规、处理	会编制维修工人员配备	相关知识	具体一定外语能力	1. 2. 3. 4.	
		基本技能	1. 正确操作 2. 正确操作 3. 能够按计划书等	环境保护与安全 能够参与发酒	基本技能	1. 跨部门的协调; 2. 能够严格控制重复故障频次(安装要求、设备缺陷); 3. 对设备不合理结构进行改造; 4. 技术问题解决	1. 2. 3. 4.	
		专业技能	1. 在叫停 2. 能够解决处理	熟练掌握所在	专业技能	能够运用新技术、新工艺新材料、新设备进行技术改造和技术改造;有一定的技术管理能力;	1. 2. 3. 4.	
		高级技师 (D级)	知识要求	基础知识	解决问题的能力	基础知识	新技术、新工艺的应用	1. 2. 3. 4.
初级 (B级)	知识要求	基础知识	识图知识	相关知识	PLC应用技术、	1. 能够独立承 2. 能够承担 3. 能够编制 4. 能够编写 5. 能够编写 6. 能够编写		
		专业知识	熟悉设备建议的	基本技能	1. 能够独立承 2. 能够承担 3. 能够编制 4. 能够编写 5. 能够编写 6. 能够编写			
		相关知识	环境保护	专业技能	能够进行设备、工具的检查并合理使用工具,能够正确拆装和检修简单设备			
	技能要求	基本技能	1. 能看懂 2. 掌握 3. 能正确	高级技师 (D级)	知识要求	基础知识	新技术、新工艺的应用	1. 2. 3. 4.
		专业技能	能够进行设备、工具的检查并合理使用工具,能够正确拆装和检修简单设备	专业技能	基本技能	1. 跨部门的协调; 2. 能够严格控制重复故障频次(安装要求、设备缺陷); 3. 对设备不合理结构进行改造; 4. 技术问题解决; 能够撰写技术报告	1. 2. 3. 4.	
		专业技能	能够进行设备、工具的检查并合理使用工具,能够正确拆装和检修简单设备	专业技能	专业技能	在技术攻关和工艺革新方面有创新,能组织开展技术改造、技术革新活动;能组织开展系统的专业技术培训,具有技术管理能力;	1. 2. 3. 4.	

备注:
1. 每个等级的培训模块内容必须覆盖该等级的知识和技能要求即评定范围所要求的
2. 评定内容需为具体的评定试题,此类试题需每年进行更新
3. 评定方式可采用笔试和操作两种方式
4. 评定设备及资源指组织评定将会涉及到的设备和人员

通过设定培训模块,帮助技能人才实现能力的有效提升。



技能人员能级提升





搭建技术比武平台

加快转变经济发展方式和调整优化经济结构，对加强高技能人才素质培养提出新要求。随着产业升级和技术进步，特别是信息化、自动化技术的发展，具备高超技能、良好理论和技术知识素养、一专多能的高技能人才将成为高技能人才队伍的需求主体。



搭建技术比武平台

上汽集团职业技能竞赛，以培育符合行业转型发展要求的高素质技能职工队伍为主题。带动全体职工争学技术、比拼技能、提升产品和服务质量，创造“技能成才”的良好环境，形成高技能人才脱颖而出、人尽其才，充分激发高技能人才的创新创造活力，为上汽集团发展提供人才保证和智力支持。

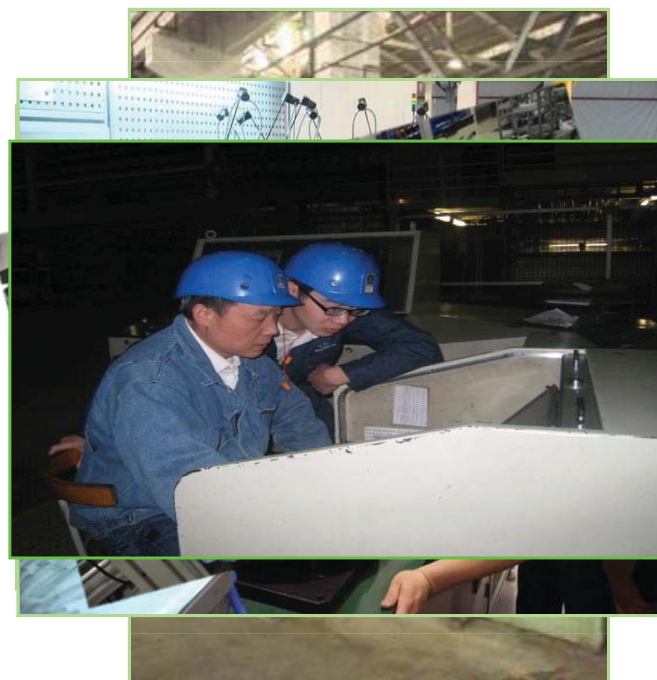


搭建技术比武平台



培养技能领军人才

上汽集团首席技师工作室，坚持聚焦生产现场，服务生产现场，以示范引领为特征，促进广大员工在首席技师工作室引领下，不断丰富实践知识，提高技能水平。





培养技能领军人才

首席技师是企业核心技术的“金字招牌”，作为“领军人物”，他们的共同特点是技艺高超、掌握核心和关键技术，是立足岗位创新的标兵。



培养技能领军人才

首席技师发扬团队精神，传绝技、带高徒。所带徒弟多人成为企业技能骨干，进一步激发了一线职工“拜名师、练绝活”的积极性。





培养技能领军人才

实例

2006年“徐小平维修服务中心”挂牌成立；

2011年 授牌“首席技师工作室”及“劳模创新工作室”；

历年来，先后建立起“电主轴专业、感应头专业、电子电气维修、量仪维修、刀具技术专业和维修培训中心”六大专业工作室。



徐小平

上海大众

首席技师工作室



上海大众发动机厂维修经理、首席技师，从事维修岗位30多年



培养技能领军人才

实例

项目概况：

- ✓ 桑塔纳变速器生产线的工艺优化；
- ✓ 意大利COMER公司割草机械减速机的试制；
- ✓ 大众变速器MQ200手动变速器16+6核心零部件的试制；
- ✓ 北美FORD公司输入轴和主减速从动齿轮的试制；
- ✓ 北美通用GM公司零部件的试制；
- ✓ SCM-6档手动变速器核心零部件的试制；
- ✓ Y4M手动变速器核心零部件的试制；
- ✓ 名爵PG1跑车零部件的试制；
- ✓ 重卡项目零部件的试制；
- ✓ EDU新能源项目零部件的试制；
- ✓ DCT自动变速器核心零部件的试制；
- ✓ 猎豹，双龙，江铃核心零部件的试制；



周巍

上汽变速器

首席技师工作室



技师工作室2010年成立至今，累计完成项目12项，为生产线节约各类费用300余万元。

上汽变速器DCT工厂IE主管、首席技师，从事制造工艺、设备调试11年



搭建技师交流平台



上汽集团技师继续培训班，目的是通过“技师继续培训”，使技师进一步了解国内外形势和上海经济发展，学习**新技术、新知识、新理论**，拓展岗位创新思路，提升技师、高级技师的综合素质。



搭建技师交流平台

上汽集团技师创新论坛大大拓展了学员的视野，在一个高层面上相互切磋技艺，同时也展现了技师、高级技师令人赞叹的高招绝活，体现了与时俱进、开拓进取的创新精神。



上海与南京地区技师第一届技师创新论坛合影



搭建技师交流平台

组织技师、高级技师撰写技术论文，至今已汇编成《技师论文集》共**五**集。收录各专业论文**129**篇，作者**100**多名，共印刷**5000**余本发放至上汽集团各公司员工。

技师协会将继续定期组织编辑这样的论文集，以吸引更多的能工巧匠钻研技术，交流经验。



构建双轨制培养模式

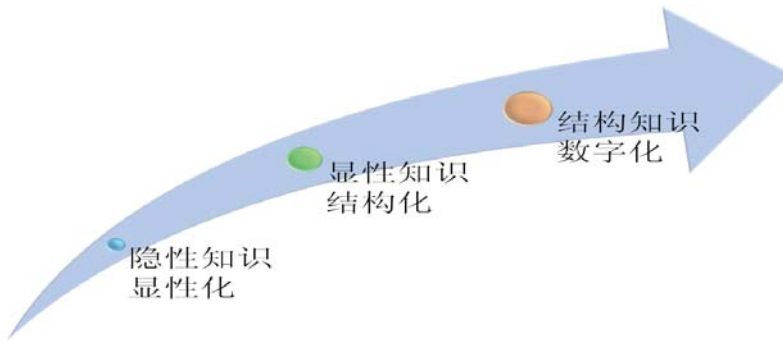
双轨制合作办学设想

- ◆合作原则：校企合作、人才优先、共同发展
- ◆培养模式
 - 上汽人力资源部协调推进双轨制培养工作；培训中心做好企业与学校的衔接，提供线下实习及有上汽特色的培训指导与教学；
 - 企业提出用人方向、用人需要及课程设置建议，并根据企业实际需求提供实习场地，安排实习指导；并在学籍结束时择优录用；
 - 学校负责招生及学生的日常管理及安全管理；
 - 共同协商编制教学计划，实施联合培养。



培训体系建设

创新学习特色



企业发展
战略目标

培训与开发
体系

员工职业
生涯规划



Thank You!

蒋建华: jianhuaj@saitc.saic.com.cn