



智享会

HR Excellence  
Center

制造行业人才发展战略的落地实施

Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://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](http://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

# 议程

---

- 伊顿公司简介
- 伊顿的学习系统
- 实践分享
  - 老工厂的知识传承
    - 车间人才管道建设
    - 超级工人大赛
    - 学习分享项目
  - 新工厂的柔性制造能力建设
  - 学习激励
- 关键指标改善

# 伊顿集团

伊顿是一家领先的、多元化动力管理公司

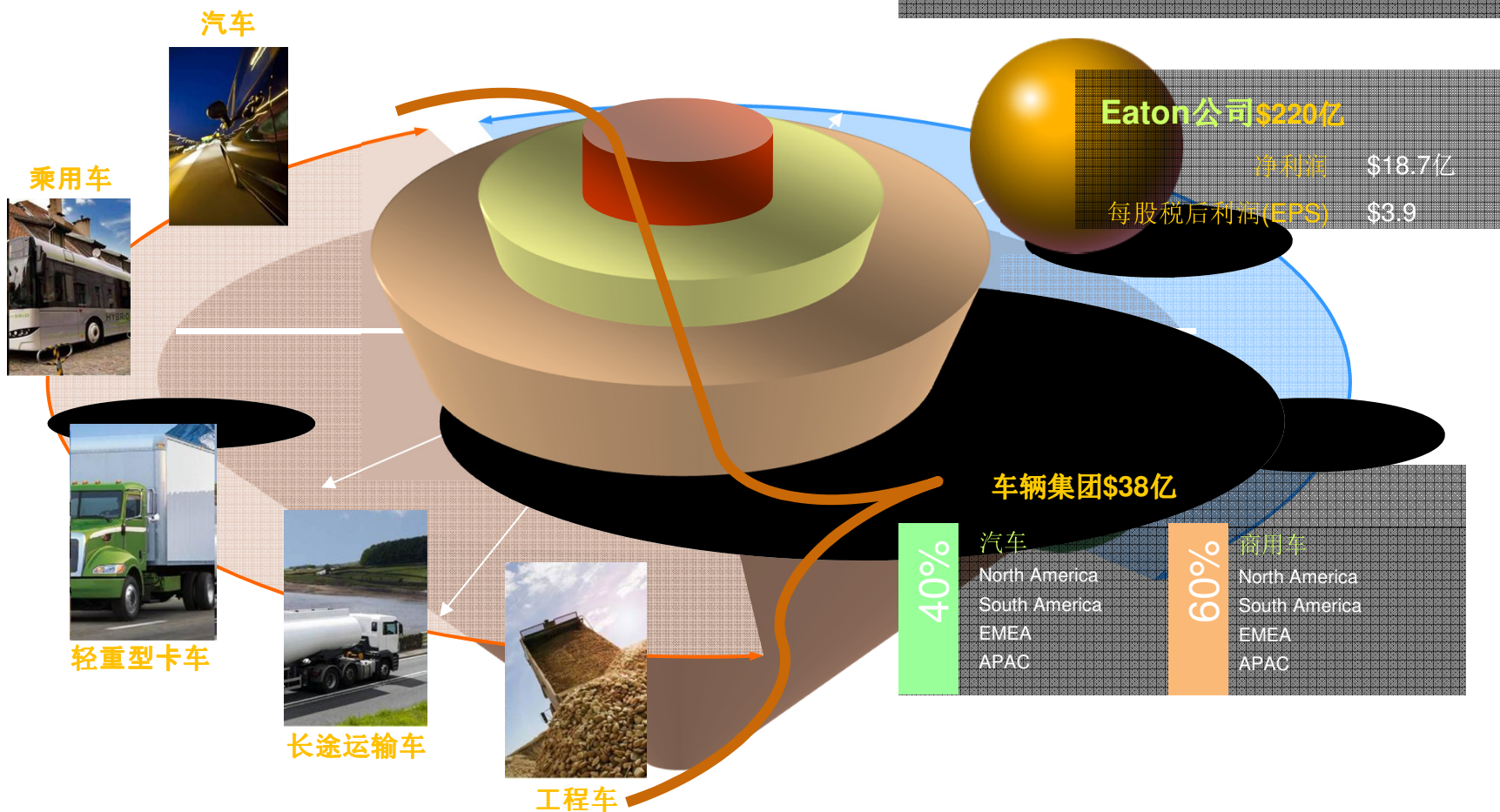
## 动力管理领头羊, 百年历史记征程

- 主席及首席执行官— Alexander M. Cutler
- 成立于1911
- 全球总部在美国的俄亥俄州克里夫兰市
- 全球区域总部位于中国上海、瑞士的莫尔日、巴西的圣保罗
- 分为工业集团（车辆、宇航、液压）和电气集团
- 美国、捷克、中国和印度设有创新中心
- 客户遍及全球150多个国家
- 全球雇员102,000
- 55%销售在美国本土以外

我们帮助全球更可靠、高效、安全及可持续地使用电力、流体及机械能。

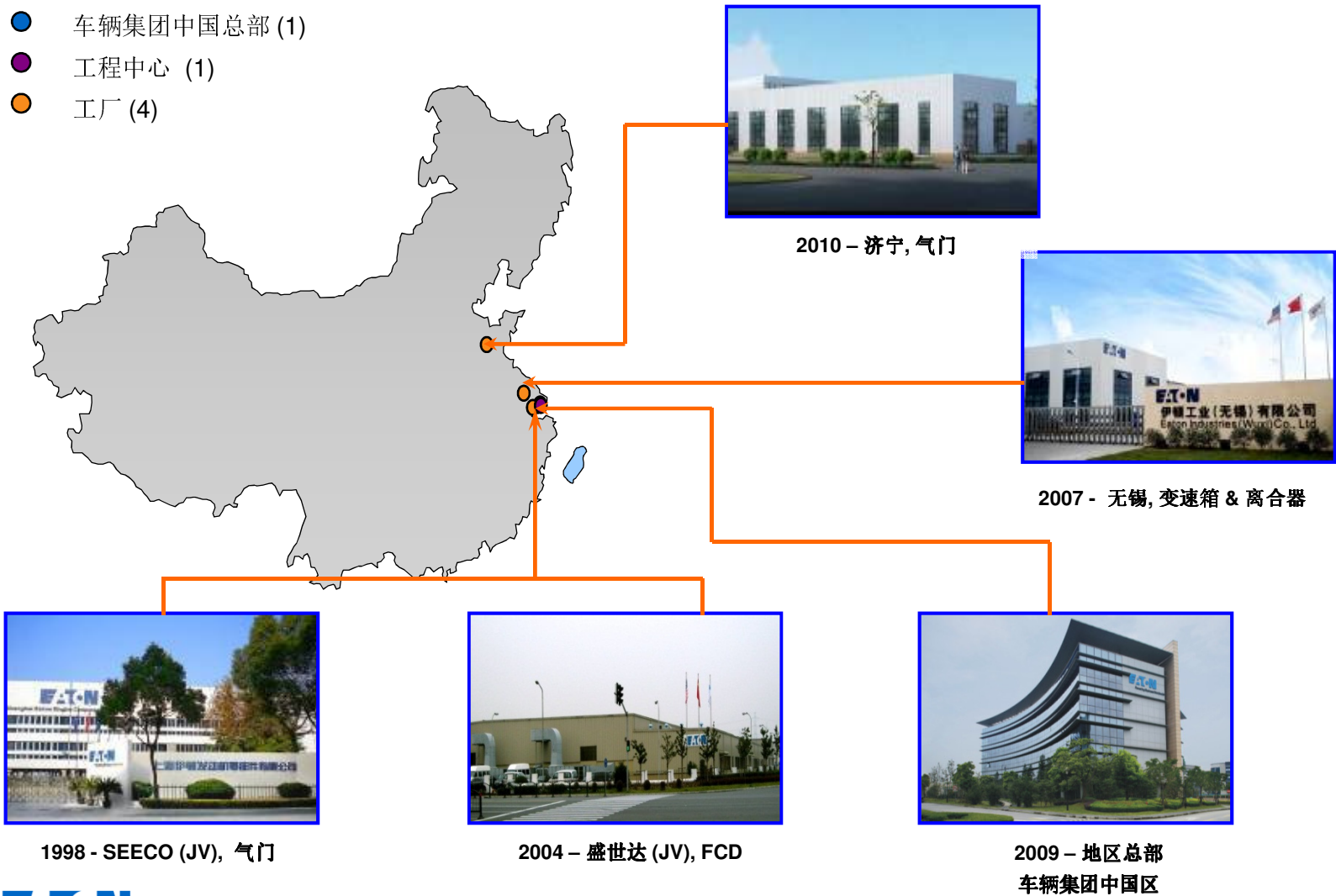
# 伊顿车辆集团

全球扩张 2013 重要财务数据

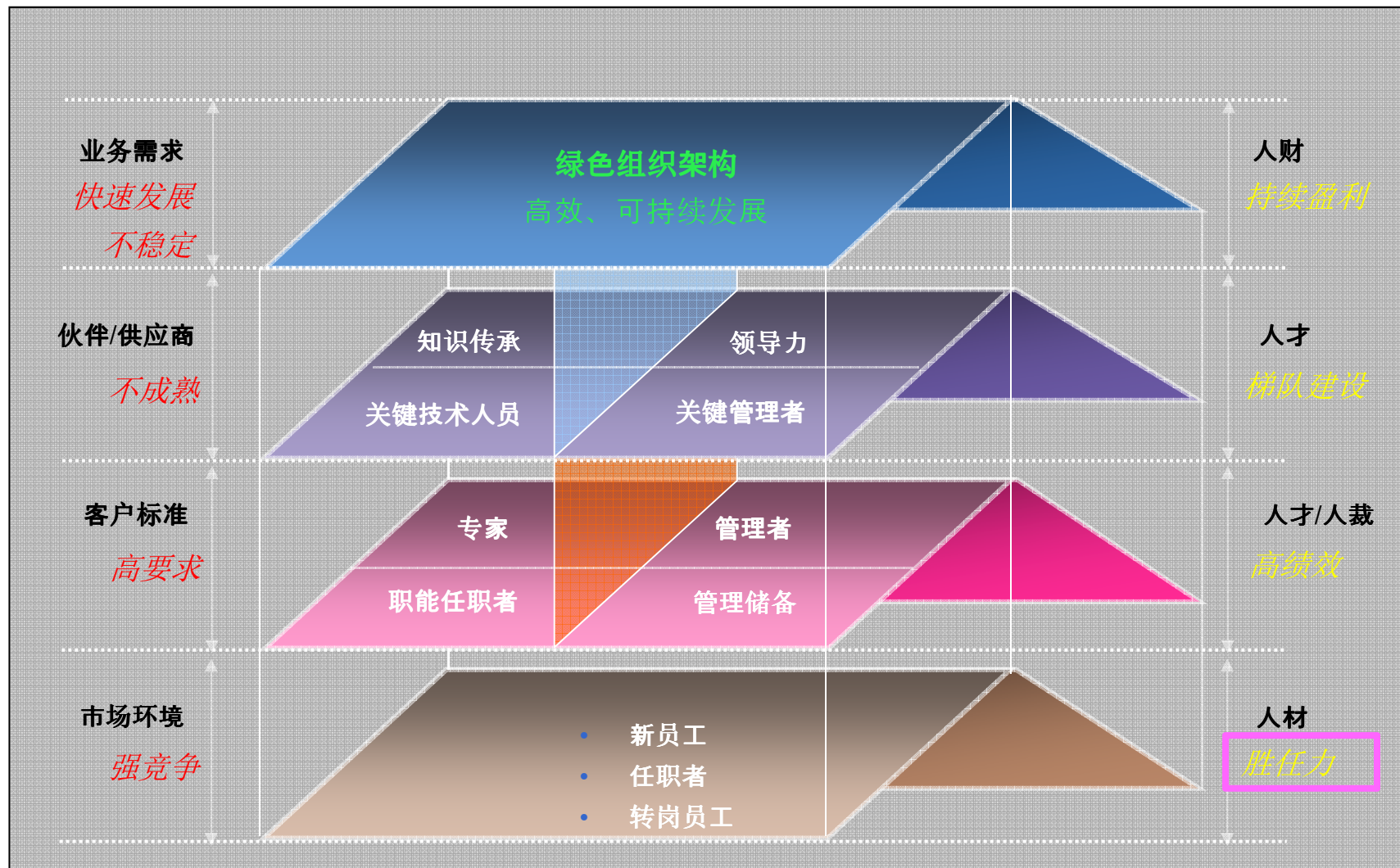


# 伊顿车辆集团中国区

- 车辆集团中国总部 (1)
- 工程中心 (1)
- 工厂 (4)

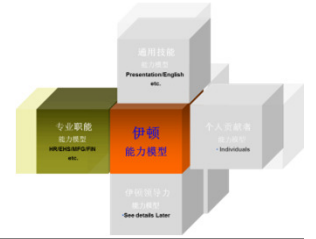


# 业务挑战VS.人才发展愿景

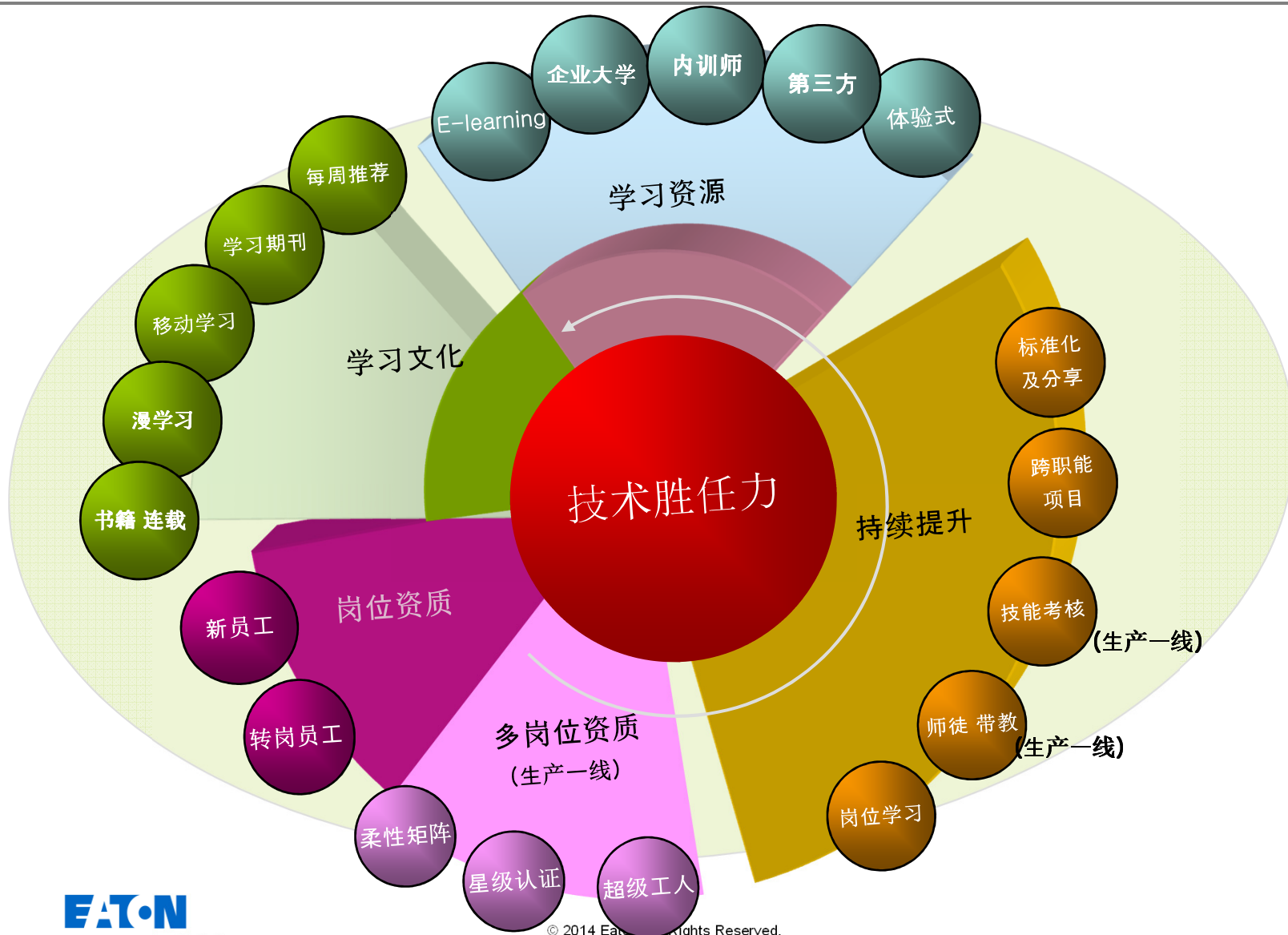


# 伊顿能力模型是其人才发展战略的指针

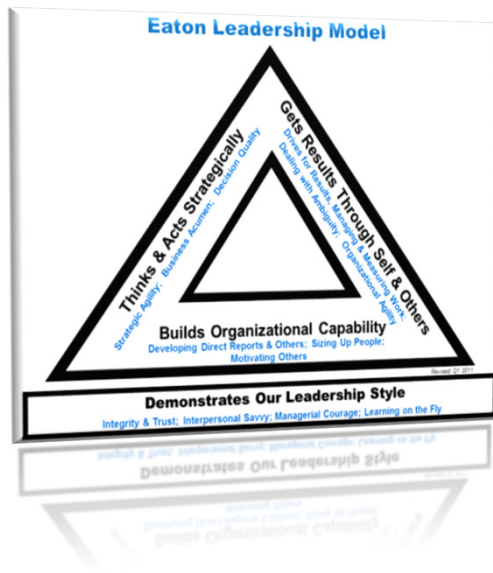




# 专业职能能力提升方案



# 伊顿领导力提升解决方案



# 车间人才管道建设

2012. 3-7  
自荐及主管推荐 (13人)  
实习生选拔 (19人)

1. 持续改进
2. 人才库参与者激励:
  - 提升到基层管理/技术员岗位
  - 培训与发展资源的继续投入

1. 中专及以上, 机、电、汽车等专业;
2. P3及以上(新进实习生不使用此标准);
3. 优先考虑:
  - 1) 大专及以上学历;
  - 2) 基础英文技巧;
  - 3) 计算机技能。



选拔通知模板

2013. 7-9  
持续改进与激励

2012.8  
面试评估,  
分配带教经理



面试评估表

## 不断进步

1. 自荐和推荐人员面试评估(生产经理+HR参与);
2. 实习生报告会。



季度报告演讲模板

2013.4-6  
项目评估

1. 对人才库参与者评估:
  - 直属主管评估反馈绩效与能力的改进状况;
  - 第3次季度报告会评估结合绩效决定是否继续对该员工继续投入
2. 管理层评估整个项目是否成功
  - 50% 的员工有潜力担任基层管理或技术岗位

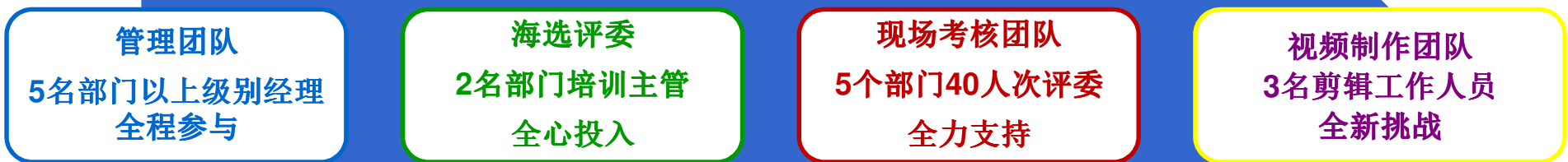
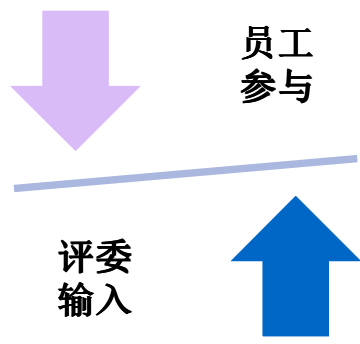
2012.9-2013.3  
执行与跟踪



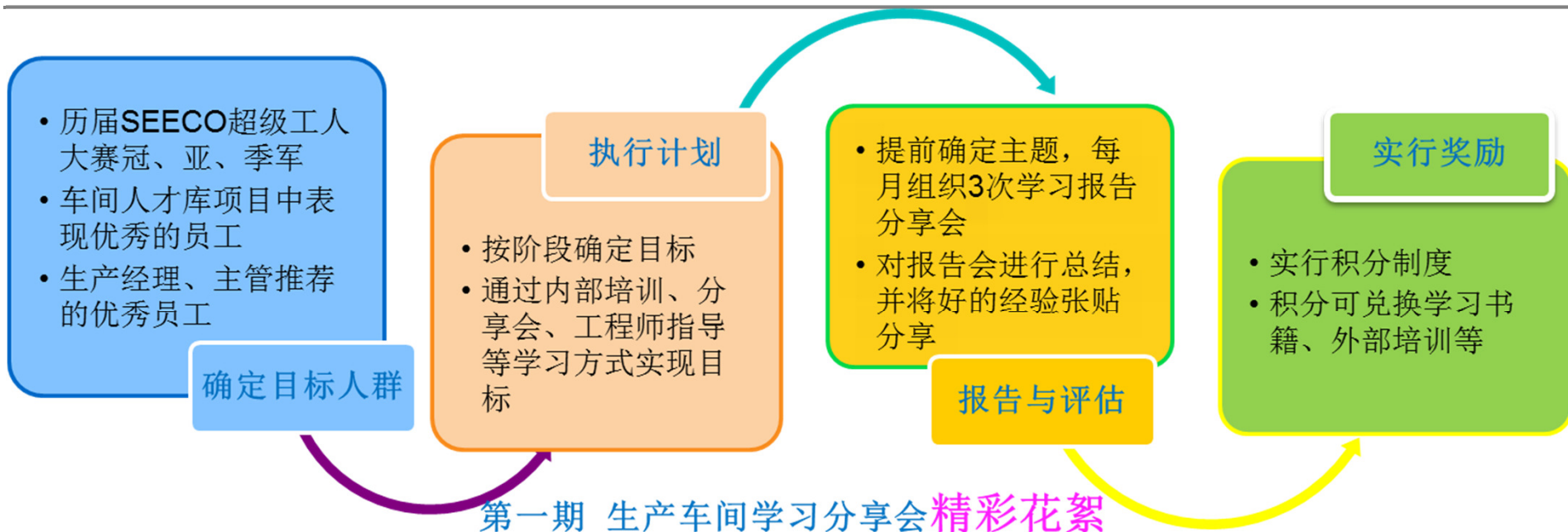
月度学习报告

1. 执行:
  - 师傅每月与徒弟沟通、讨论、指导;
  - 车间人才库培训课程
  - 理论书籍学习与读书报告
  - 参与CI项目, 获得实践经验
2. 跟踪:
  - 徒弟主动学习、思考、进步, 交阅读报告;
  - HR每季度召开学习报告会回顾进程。

# 超级工人大赛



# 生产一线学习分享



# 柔性制造能力：背景及需求

## 客户需求



- 客户需求不稳定，销售预测困难，生产不稳定。
- 各产品线客户群不同、所在地区不同，同一产品线也型号各异，小批量、多品种的业务模式为主。

## 成本压力



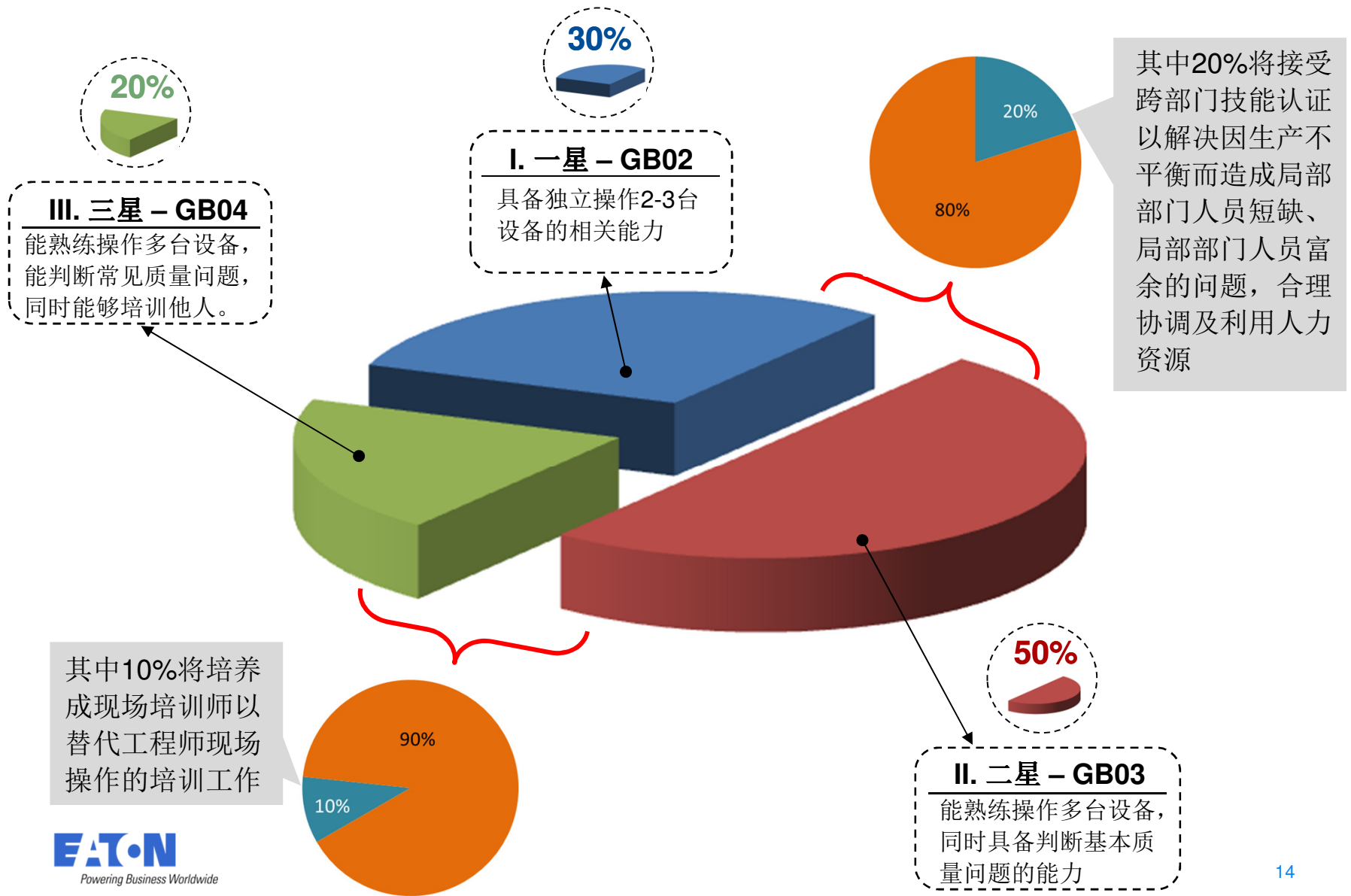
- 中国市场的开发仍处于起步发展阶段，市场占有率低，需要控制成本、增强盈利能力。
- 当地市场蓝领工人紧缺，人力成本逐年递升。

## 人力挑战



- 传统的定人定岗方式，将造成人力浪费并可能因人员流失而影响交付。
- 需要兼顾员工激励和人力成本控制的的薪酬方案。

# 柔性制造能力：车间人员星级认证项目



# 柔性制造能力：星级认证流程及实施成果

## 制定培训计划及认证计划

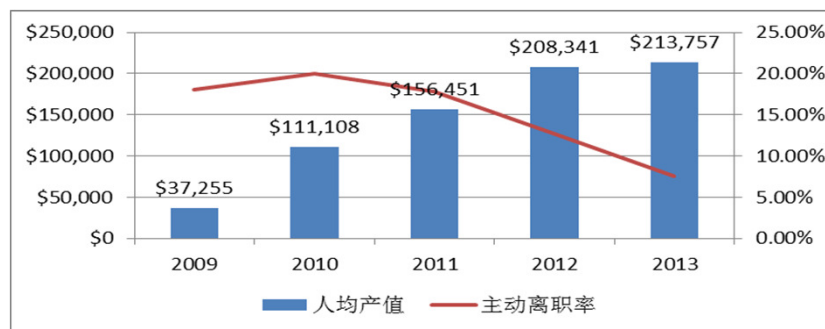
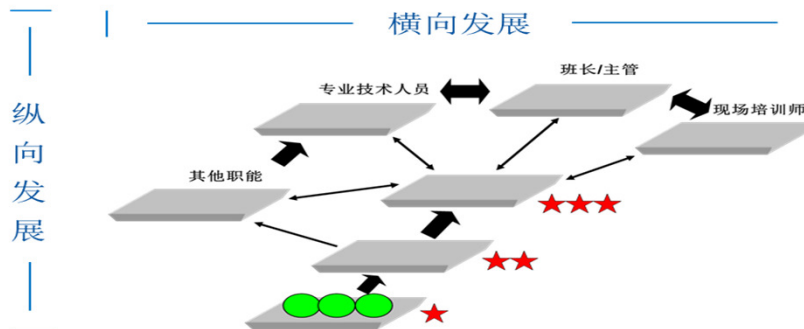
- 采用目视化管理制定培训计划及认证
- 控制各层级人员比例以控制成本
- 统一教材、统一认证资料

## 实施培训及认证

- 培训分为理论培训及现场技能培训
- 认证需通过理论考试及现场技能考核
- 认证由认证小组共同认证以规避作弊

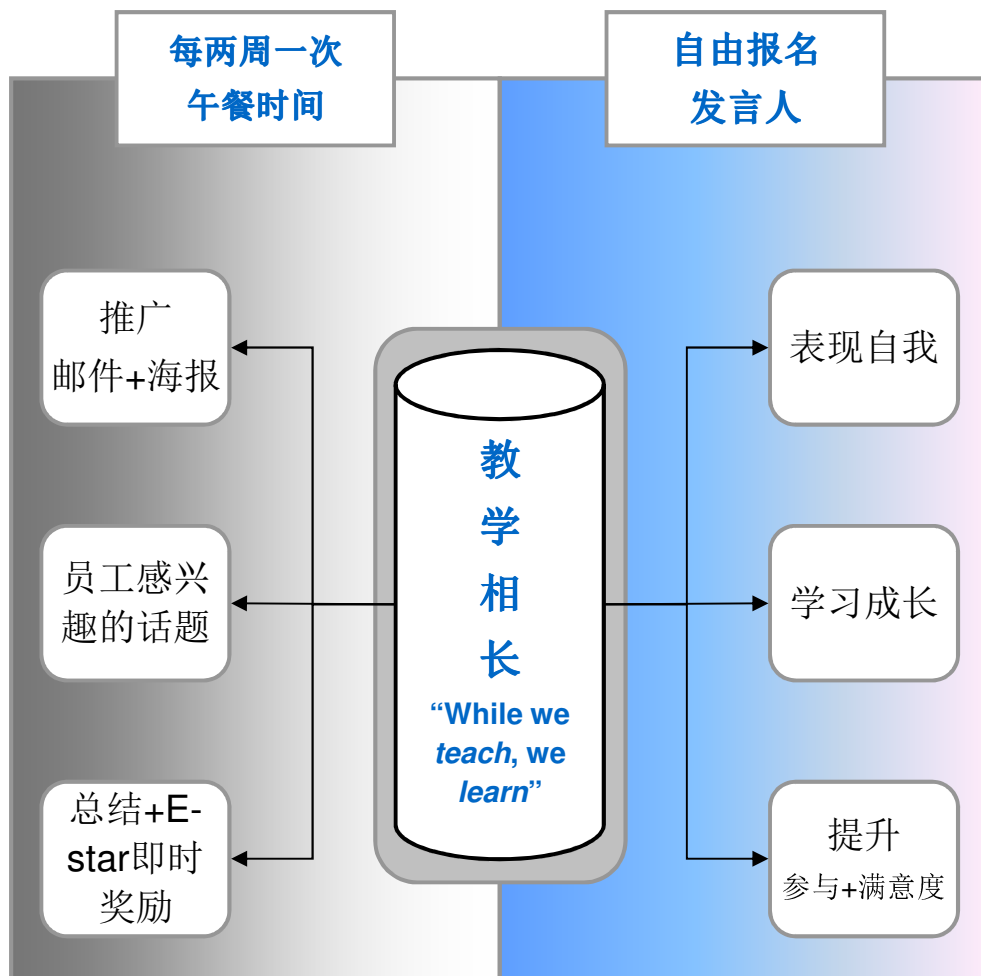
## 绩效跟踪

- 认证等级与薪酬等级挂钩增加激励效果
- 已认证人员每月跟踪其绩效
- 离岗6个月以上的需再次认证



- 60%的技师及线长来自该项目的培养
- 2名线长通过该项目的培养得到职位发展的提升，并担任生产主管的职务
- 自2012年进一步实施跨部门技能认证以来，销售额逐年递升、人员总数逐步递减，人均产值逐年递升，主动离职率逐年递减。

# 学习激励：午餐会



# 学习激励：蓝星计划

## 什么是蓝星计划？

它是工厂推行的一项培训和学习推广项目，旨在鼓励员工自主、积极地参加培训和学习活动。



## 如何获得蓝星？

- ☺ 参加培训 – 保留培训记录
- ☺ 全程参与 – 保证培训有效性
- ☺ 完成培训评估 – 支持持续改进

完成以上三步即可获得HR提供的蓝星环保袋，并在HR处得到一枚蓝星！

## 如何兑换蓝星积分？

- ☺ 半年内积满10个蓝星，即可兑换小奖品
- ☺ 年度奖励评选和绩效考核的重要参考元素



培训积分手册

EATON  
Powering Business Worldwide

伊顿工业(济宁)有限公司



# 关键指标改善

