

大 Y 人才发展通道

——海立研发人才梯队建设实践分享

海立集团 黄亚非





目录

1

大Y发展通道的建立背景及评价体系

2

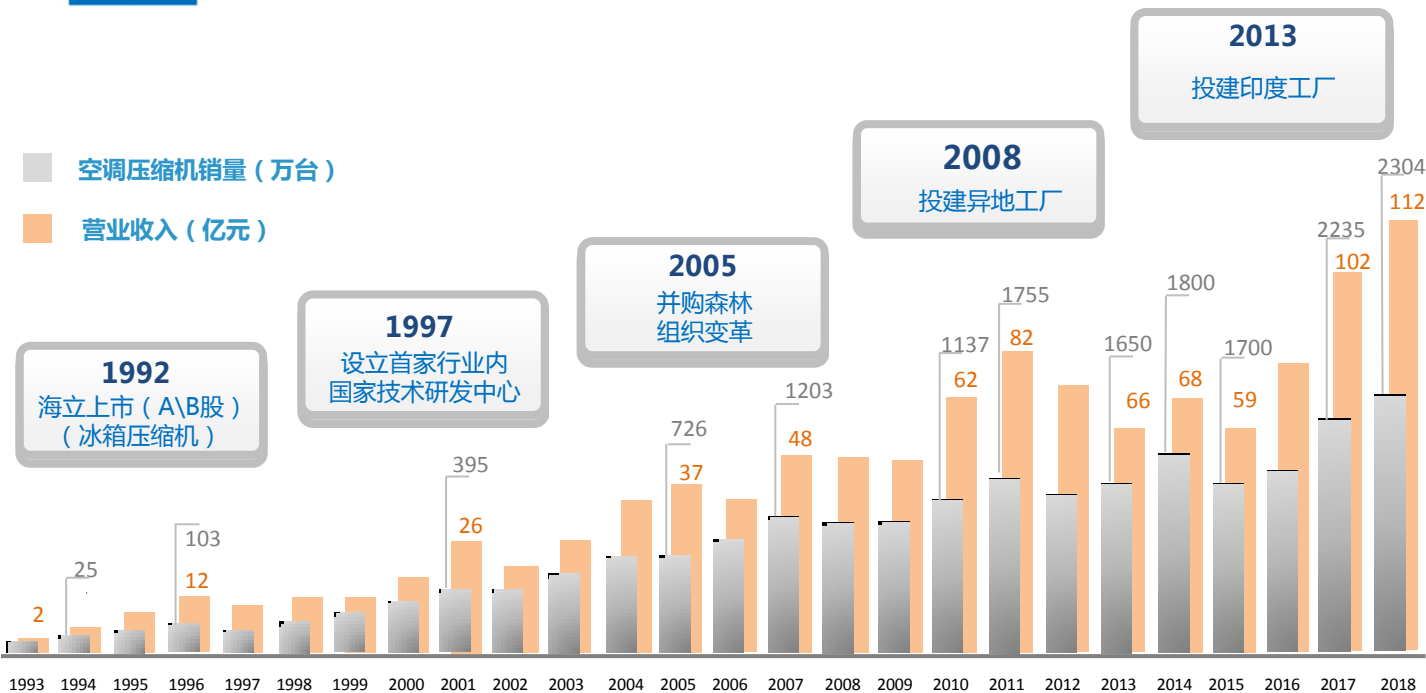
大Y发展通道的实践应用---研发技术



第一部分 大Y发展通道的建立背景及评价体系

- 01 海立的发展历程
- 02 海立的人才观与规划
- 03 人才发展通道的来历
- 04 大Y发展通道模型
- 05 大Y发展人才评价体系

1. 海立的发展历程



2013
投建印度工厂

2008
投建异地工厂

2005
并购森林
组织变革

1997
设立首家行业内
国家技术研发中心

1992
海立上市 (A/B股)
(冰箱压缩机)

2018年底，集团总资产143亿元，营业收入112亿元。

112 亿元
营业收入

1 万
员工人数

6 个
技术中心

13
制造基地

800+
有效专利

1993
投建上海日立
(空调压缩机)

2002
确立愿景使命
战略规划

2003
技术路线问题
退出冰箱行业

2007
大Y职业通道建立

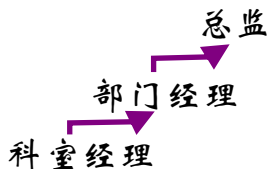
2. 海立的人才观与规划



3. 人才发展通道的来历

承担经营指标(KPI/PI)
和团队管理责任的中基
层管理者

职务制
经理



核心人才

具有较强专业技术、技
能，和高超职业素养的
专业人才

职级制
专家

- 丰富从业经验和杰出经营管理才能
- 高超专业技术或技能
- 对公司经营管理和持续发展起关键作用



3. 人才发展通道的来历

人力资源职能发挥的作用逐步得到提高，从事务处理到解决业务需要，最终成为了企业战略的重要支撑。

小h型



- 拥挤的晋升电梯
- 乖巧的HR
- 威武的业务经理
- 两难的创始领导人

- 拥挤的晋升电梯+分隔的通道
- 忙碌的HR
- 挑剔的业务经理
- 艺术领导



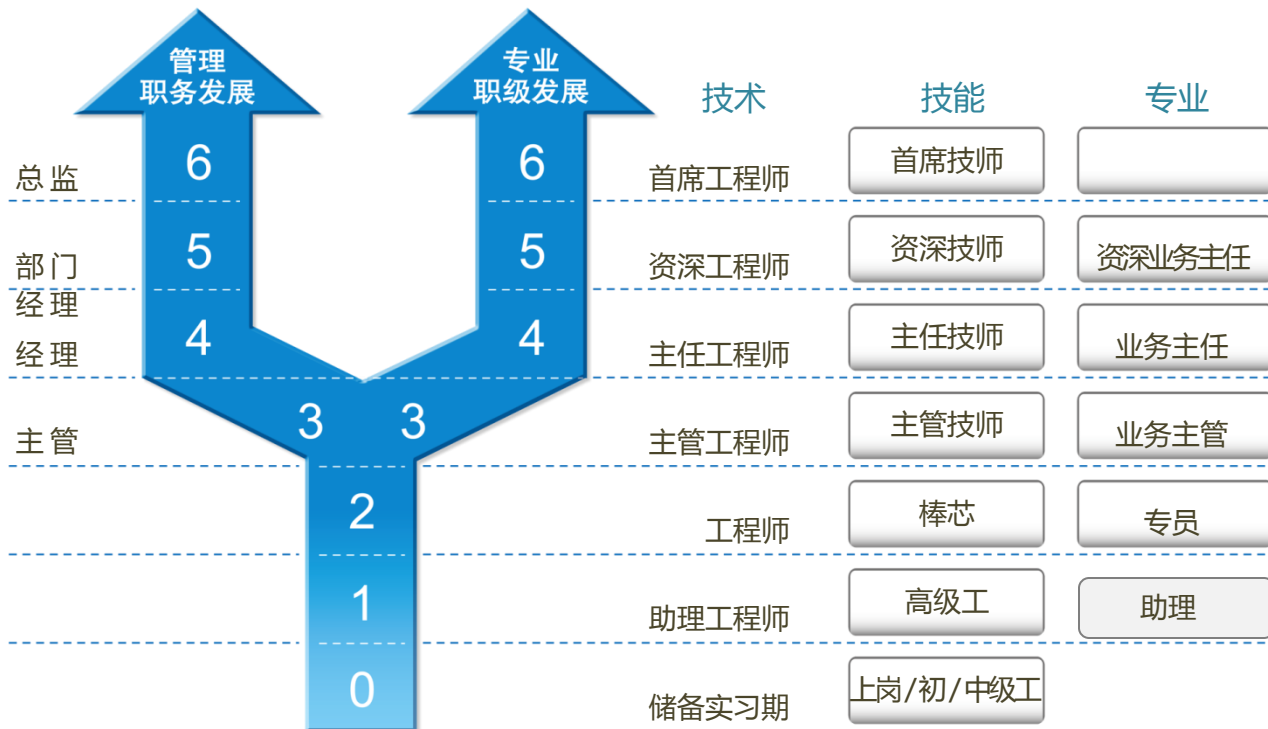
大H型

大Y型



- 循序渐进的阶梯模式
- 人才规划目标为导向
- 伙伴式的业务关系
- 战略领导

4. 大Y发展通道模型



- | | |
|--|-----|
| 年以上 | 发展期 |
| <ul style="list-style-type: none"> 寻求专业发展突破 | |
| ~ 年 | 成长期 |
| <ul style="list-style-type: none"> 确定职业方向 能力发展 承担更多责任 | |
| 1~ 年 | 探索期 |
| <ul style="list-style-type: none"> 员工自我了解 工作和社会经验的积累 基础职业能力的提升 不断寻找机会，确定方向 | |

5. 大Y发展人才评价体系

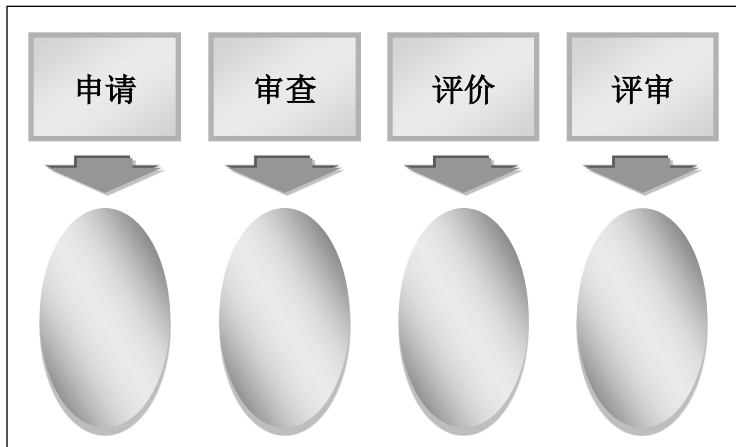
标准系统



- 体现公司价值观、战略的要求
- 关注能力的绩效产出和价值创造



评价系统



- 关注方法、程序、结果的客观性、公正性：两级评价组织、主审评委负责制、评委的选择和构成、标杆评价、现场答辩



应用发展系统



- 关注个体能力差距和能力提升
- 以能力为基础的人力资源业务改进

持续改进



第二部分 大Y发展通道的实践应用---研发技术

- 01 研发技术人员的深度调研
- 02 研发技术能力标准建立
- 03 能力评价体系构建
- 04 大Y发展的应用落地
- 05 TIPS

1. 研发技术人员的深度调研

技术人员的关注因素

管理与激励系统探索的关注点

工作本身

薪酬

- 晋升
- 挑战性工作
- 工作成就感
- 培训、学习



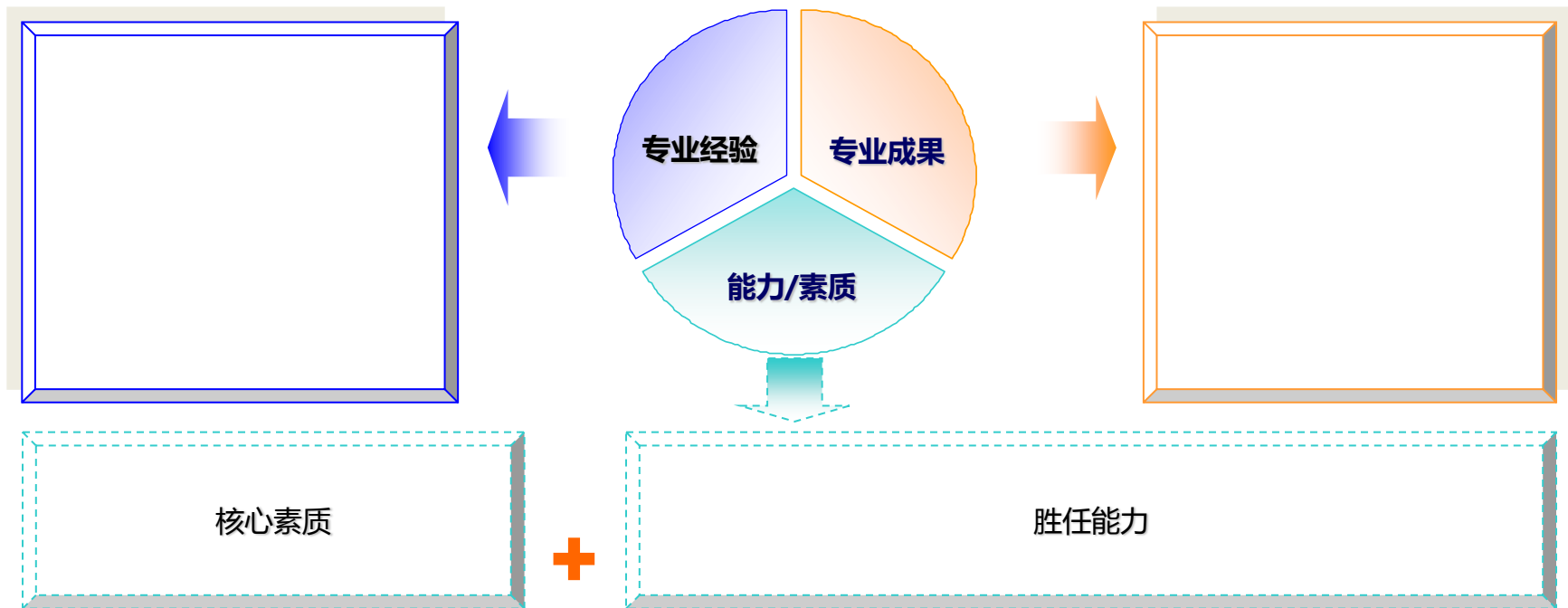
- 薪酬水平（外部竞争性）
- 激励性 - 能力、绩效
- 公平性 - 评价标准与方法
- 公平性 - 分配方式

- ❖ 公司整体管理框架下，**技术开发人员特点的管理方法**
- ❖ **关注新时期技术人员**思想工作，重视教育和引导
- ❖ 关注技术人员**内在性激励**，促进员工全面发展和个性完善
- ❖ 增强激励系统的**内部公平性**，调动技术人员的工作积极性，**留住关键技术人才**。

资料来源：员工满意度调查、技术人员思想状况调查、员工深度访谈、离职面谈、

2. 技术人员能力标准

每年对技术人员进行能力认证，从专业经验、专业成果、能力素质全面测评，确保技术人员发展和晋升考核的透明性和公平性。



3. 技术能力评价体系

技术委员会委员



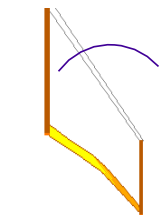
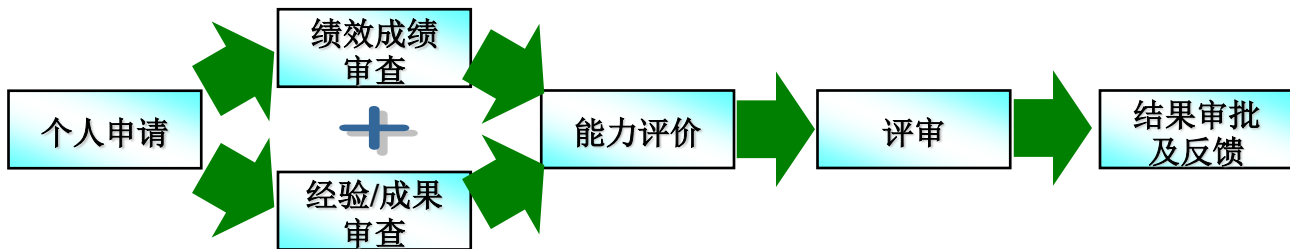
- 参与技术人员任职能力标准的制定与修改；
- 审核技术人员申报资料的充分性、真实性、符合性；
- 对照证据和标准，列出审核中发现的问题和疑惑；
- 参加资深工程师（含）以下级别评价会议，介绍申报人的资料审核情况；
- 对照能力标准和评分规则，对申报人各项胜任能力打分；
- 提出评价意见和建议，填写能力评价表。

技术委员会常委

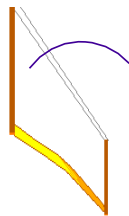


- 审定、批准技术人员任职能力相关政策制度；
- 审批资深工程师（含）以下级别的能力评价结果；
- 提名首席工程师候选人；
- 参加首席工程师的能力评价会议，介绍负责审核的候选人的认证材料；
- 对照能力标准和评分规则，对候选人各项胜任能力打分；
- 提出评价意见和建议，填写能力评价表。

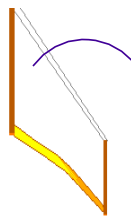
3. 技术能力评价体系



资格审查



能力评价



评审



4. 大Y发展通道的落地



大Y人才培养体系



• E-18项目

项目定义：**90后** 应届毕业生，**18个月**的工程师培养计划
背景目标：技术创新，产品研发，快速培养工程技术人才



深入学习专业技能，总结、提炼，具备独立完成项目的能力。

-面授课程：

-学习活动：



3个月



以通用知识技能学习、职业态度的引导与塑造为主，培养基础职业能力。

-面授课程：

-学习活动：



6个月



熟悉岗位、掌握流程，强化职业习惯，提升技术能力。

-面授课程：

-学习活动：



6-9个月

• DSP培养模式

• DSP (Development Support Plan) , 建立以导师制为核心的员工发展支持计划



• 创造与动手实践
体验手工纸艺

• 玩也是门学问 --工作之余的脑力激荡



• FOCUS团队--浙江大学校园行，追寻创新的启蒙地

· 科技人才培养体系--TIS创新活动

“技术创新沙龙”（Technological Innovation Salon简称TIS），围绕“春、夏、秋、冬”四季进行各种技术创新及交流活动，促进不同个性和知识结构的技术人员相互融合，引导和激发创新欲望。

取得的成果：

- 建立TIS博客：名人堂、学术交流、文化窗、世博情报站等栏目
- TIS点子簿
- DSP活动提案
- 创新驱动力的探讨提案
-



• 科技人才培养体系---行业顶尖学术联盟

与国内外掌握国际制冷尖端技术的组织和机构保持密切联系，从更广泛的领域获取科技信息和技术支持。



创新奖
项目奖



谢谢聆听

