



智享会

HR Excellence
Center

工厂人力资源分享：工程师盘点

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

Contents 内容

Introduction of our practice Engineer Review 2012

2012工程师盘点实践介绍

- Background背景
- Process and analysis分析过程
- Communication with
Management 管理层沟通

My suggestion for you 建议

Sharing for Engineer Grade & Criteria 工程师等级和任职标准分享



Introduction of engineer review 2012

2012工程师盘点实践介绍

- **Scope, the engineer titles' and supervisors working in the workshop** 人员选择：拥有工程师和主管职位的
- **Period, July to mid of Aug. 2012** 时间，2012年7月至8月中旬
- **Process** 过程
 - **Name list prepared by HR according to organization chart and PA system, and confirmed by line managers**
HR根据组织架构图和PA系统准备名单，并交由直线经理确认
 - **Category discussion by major, and confirmed by top management**
讨论专业类别，并由高管层确认
 - **Evaluation done by line managers and invited senior professionals**
邀请资深专家和直线经理对所选人员进行评估
 - **Analysis & communication done by HR**
HR进行分析&沟通

Background 背景

Background 背景:

- Big company with more than 30 years operation experience

我们是拥有30多年历史和传统沿革的大公司

- We all believe we have many talents

我们都相信公司的人才储备充足

Challenges 挑战

Challenges 挑战:

- Often we have to face the situation who is the best candidate for the position or this task.

谁是最好的候选人？

- Do we have enough talents with suitable competency to support company strategy

我们有没有足够的具有专业技能的人才支持公司未来的战略发展吗？

- Do we have efficient way to develop potential talents in line with company strategy

我们是否有有效的潜力人才发展通道，且与公司发展战略一致？

Question 1 we want to answer

问题一

📌 **How many talents do we have, and enough for us? 我们目前有多少人才？又需要多少人才？**

- **Major 专业, 15**

- ▶ Equipment 设备相关, 4
- ▶ Process 工艺相关, 6
- ▶ Supporting 支持职能, 5

- **Seniority, Junior/Senior/Professional/Master**
专业度, 初级/高级/专业/专家

- **Quantity/Job Category/Education**
数量/职位类别/学历

- **Ratio against total HC**
占总人头数比例

Question 2 we want to answer

问题二

 Do we have the efficient way to develop talents?

我们是否有有效的人才发展通道？

- Age & Seniority 年龄和专业程度
- Departments & seniority & current job category
部门&专业程度&目前工作类别
- Benchmark internal & external 外部和内部标杆对比
- Individual conversation 个性访谈

By Job Category & Grade

分析工作类别和等级

heads	Junior	Senior	Professional	Master	总计	Factory + Technical	
MAS	16	38	16	6	76	1047	7.3%
Engineer Management							
XZ							
Engineer Management							
总计	17%	62%	17%	3%	100%		

□ 通过分析技术人员数量和占总人数的比例，以及在4个专业等级上的分布，来获得总体印象。

By Function and Grade

分析职能和等级

Egr + Mgr	Junior	Senior	Profes	Master	总计		
Automation							
Casting & Melting							
Civil Work							
Coating							
Coking							
EHS							
Electrical							
Foundry Mould							
Foundry Process							
Iron making (Sinter)							
Lab							
Mechanical							
others							
quality							
utility							
总计	57	202	56	11	326	100%	

- 通过专业类别和专业程度的对比分析，我们了解到
- ✓ 在哪些专业类别我们比较强，哪些比较弱
 - ✓ 在每个专业类别中是否“老中青”匹配合理、储备充分

By Age 分析年龄

Egr + Mgr	Junior	Senior	Professi	Master	总计
Automation		27	25		36
Casting & Melting					3
Civil Work					
Coating					
Coking					
EHS					
Electrical					
Foundry Mould					
Foundry Process					
Iron making (Sinte					
Lab					
Mechanical					
others					
quality					
utility					10
总计	31	37	38	37	36

- 通过分析专业类别和专业程度的矩阵中的人员年龄结构，我们再次验证了
- ✓ 成熟是需要时间积淀的
 - ✓ 但也并非“越陈越香”
 - ✓ 问题是：伟大要靠什么来实现？

Education & Grade

分析学历和等级

Education				
Egr+Spr	Junior	Professional	Senior	总计
Casting & Melting	6	6	24	36
Master				
Bachelor				
college				
High school				
Technical School				
Iron making (Sintering)				
Bachelor				
college				
High school				
Technical School				
Technical Secondary School				
总计	8	11	28	47

通过分析学历和专业程度之间的关联性，我们确认

Education				
Egr	Junior	Professional	Senior	总计
Casting & Melting	4	5	5	14
Master				
Bachelor				
college				
High school				
Iron making (Sintering)				
Bachelor				
High school				
Technical School				
Technical Secondary School				
总计	5	7	8	20

- ✓ 伟大要靠天赋加努力
- ✓ 组织核心素质的提升需要持续的更新和积累

External Benchmark with competitor

外部标杆比较

- 外部标杆非常重要
- 外部标杆需要修正

Communication with top management

Conclusion and Suggestions

与高管沟通分析的结果和建议

How to develop technical talents efficient?

如何有效发展技术人才

- **Candidates selection young potential** 候选人甄选

- ▶ Education background 教育背景

- ▶ Wishes of personal development 个人发展期望

- ▶ Personality, communication and team work 性格，沟通能力和团队合作能力

- **Focus & Coach** 聚焦&辅导

- **Competency evaluation** 能力评估

- **Career ladder, and job rotation** 职业通道和轮岗

招收高素质的大学生，让他/她承担适当的工作，辅以有效的培养是提升专业人才储备的有效途径

Suggestions for you 建议

- To understand clearly the company strategy
清楚理解公司战略
- To involve the key managers and key professionals
让关键的直线经理和专家积极参与进来
- To share your passion 用你的激情影响他人
- To select only the key competencies & majors
只选出关键的能力和专业的
- External & internal benchmark 内外部标杆对比
- Define clearly the talents development strategy and tools in your organization
清晰定义人才发展的战略和所需工具

Dual Ladder & Engineer Grading

职业双通道&工程师评级

SG Class	SG Mercer	PaM CN Manager	PaM CN Engineer		Mercer	Hewitt
SG 7	59-60	Director / Senior Manager	General Engineer	杰出	Expert	Senior Engineering Mgr.
SG 6	57-58			行家		
SG 5	55-56	Middle Manager	Chief Engineer	专家		Chief Engineer
SG 4	54				Specialist	
SG 3	53	Junior manager / Senior Supervisor				
SG 2	52	Professional / Supervisor	Senior Engineer	高级	Senior	Engineer III
SG 1	50-51				Engineer II/Chief Engineer	
SG B	48-49	Professional	Engineer	熟练	Experienced	Engineer I
SG A	46-47		Junior Engineer	初级	Entry	Assistant Engineer
Hay 11	45		Highly skilled technician			Senior Technician
Hay 10	44		Skilled technician			Technician
Hay 9	43		Entry technician/Highly skilled worker			Highly skilled worker

Engineer Grading 工程师等级

Criteria for engineer 工程师任职条件

PaM CN Engineer 穆松桥中国工程师	Typical working experience	工程师任职条件
General Engineer 总工程师	above 10 years	特指具备本科或相当的教育程度，11年以上的组合型工作经验；在所从事领域（包括专业理论、产品标准或技术规范等全方面）是业界公认的专家（甚至是世界级的），在相邻领域有广泛及深入的了解；有能力为某项复杂并困难的任务开发或制定新的工作方法或工具；承担为穆松桥中国区制订技术工作方向的重任；该职位由穆松桥中国区中国区执行总经理任命。
Chief Engineer 主任工程师	8-10 years	特指具备本科或相当的教育程度，8年以上的组合型工作经验；是所从事领域的专业理论、产品标准或技术规范等全方面的专家，在相邻领域也具有一定的造诣，并被公司内部人员一致认同；曾经主持，并成功地解决过非常高难度的技术难题；在日常工作中也时常表现出创造性，而不是简单重复传统的做法。可以作为导师去辅导他人。工作自主性极高，向技术总监或基地执行总监的领导下工作。
Senior Engineer 高级工程师	5-8 years	特指具备本科或相当的教育程度，5年以上的工作经验；对于所从事领域的专业理论、产品标准或技术规范理解深刻，掌握完全、应用合理，并可以作为导师去辅导他人。工作独立性高，在部门、工厂经理或运营总监管理下工作。
Engineer 工程师	2-5 years	特指具备大专或接近的教育程度，2年以上的现场工作经验；具有较高的技术水平，可理解某些特定的技术领域或技术活动中的问题，并应用理论或经验加以解决；只需接受部门经理或专业主管的有限指导即可独立工作的工程技术人员。
Assistant/Junior Engineer 助理工程师	0-2 years	特指具备大专或接近的教育程度，具有初级技术水平，在部门经理或专业主管的直接指导下，从事辅助性技术工作的工程技术人员。