



智享会

HR Excellence  
Center

新建工厂人力资源所碰到的挑战

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

# 新建工厂人力资源碰到的挑战及解决方案



Shirley Yu  
HR Director – China, Japan, Thailand  
April 22<sup>nd</sup>, 2015



## 涵盖内容

- 博格华纳公司简介
- 新建工厂面临的业务挑战及解决方案

# 博格华纳概述

- 2014销售额: 78 亿美元 (不含NSK-Warner)
- 员工数量: 20,000
- 基地分布: 60 个基地  
19 个国家
- 产品: 发动机、变速器和全轮驱动产品
- 市场推动力: 提升燃油经济性  
降低排放  
提升驾驶性能



Financial and Employee information as of December 31, 2012  
Location information as of December 31, 2012

3

## 博格华纳-动力系统创新领导者

### 发动机系统

占销售68%

#### 涡轮增压系统

- 废气旁通阀式涡轮增压器
- 可变截面涡轮增压器(VTG)
- 两级涡轮增压器(R2S™)

#### 热能系统

- 热能管理系统及部件
- Viscronic® 风扇驱动系统
- 风扇/风扇驱动器

#### 排放系统

- 废气再循环系统(EGR 阀)
- EGR冷却器 & EGR管
- EGR总成
- 二次空气系统
- 驱动器

#### 摩斯链条系统

- 发动机气门正时系统
  - 正时链条
- 可变凸轮正时系统
  - 油压驱动式相位器
  - 扭矩辅助相位器
  - 凸轮轴扭矩驱动相位器
- HY-VO® 哈瓦传动链条系统
  - 变速器/分动箱链条

#### 贝鲁系统

- 电热塞
- 瞬间启动系统
- 压力传感器电热塞
- 火花塞
- 传感器技术
- 加热器

### 传动系统

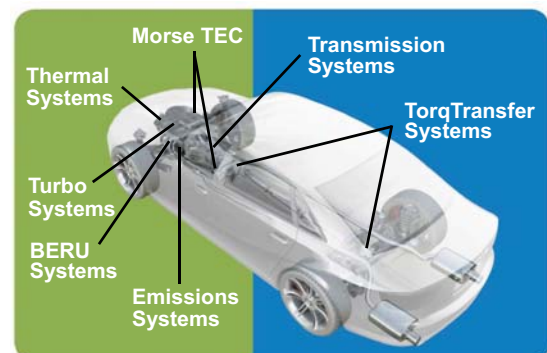
占销售额32%

#### 变速器系统

- DualTronic® 双离合系统
- 变速器控制模块和电磁阀
- 高压变速器执行机构
- 向离合器
- 摩擦片

#### 扭矩传动系统

- 四轮驱动耦合器
- 分动器
- eGearDrive® 电子驱动变速桥
- eAWD Torque Vectoring 电动车四驱变速桥
- 四驱电子控制单元和系统集成



4

4

# 全球战略布局

60 基地在 19个国家

● 发动机系统    ■ 发动机系统



Location information  
as of March 14, 2014  
-Includes Wahler

美洲  
19个基地

欧洲  
20个基地

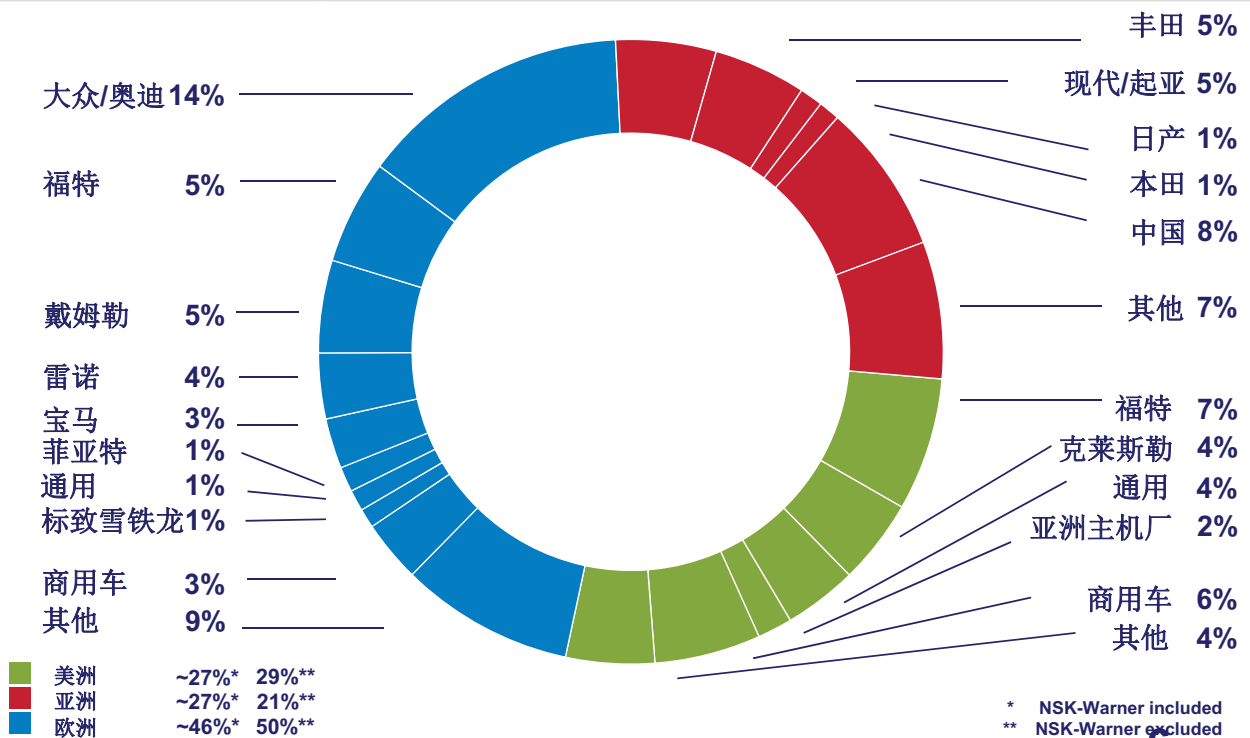
亚洲  
21个基地

Copyright © 2014 BorgWarner Inc.

**BorgWarner**

5

# 客户和地域分布



Copyright © 2014 BorgWarner Inc.

**BorgWarner**

6

# Product Leadership Recognition 技术创新奖

博格华纳是PACE奖历史上获得次数最多的公司之一

2014

ECO-Launch™ 启停蓄能器电磁阀

创新团队奖

ECO-Launch™ 启停蓄能器电磁阀

2013

可调三级涡轮增压器 (R3S)

创新团队奖

可调三级涡轮增压器(与宝马汽车公司合作)

2012

带有低压废气再循环系统的内燃机专用增压器

2009

凸轮轴扭矩驱动的可变凸轮轴相位系统

柴油发动机压力传感预热塞

创新团队奖

凸轮轴扭矩驱动的可变凸轮轴相位系统(与福特汽车公司合作)

2008

可调两级涡轮增压器R2S®

环境保护奖

可调两级涡轮增压器R2S®

2007

带可变截面的汽油涡轮增压器

与主机厂合作创新奖

带可变截面的汽油涡轮增压器(与保时捷公司合作)

与主机厂合作创新奖

高效 ITM 3e® 四驱管理系统(与保时捷公司合作)

2005

Dualtronic™ 双离合器, 直接换挡变速箱(DSG)



Copyright © 2014 BorgWarner Inc.

 BorgWarner

7

## Road to Innovation 创新之路



1880s 摩斯链条公司成立

1900s 开发手动变速器, 差速器和离合器, 第一款BERU预热塞

1940s 生产出第一款分动器

1950s 开始生产自动变速器和涡轮增压器

1990s 发动机正时系统, 主动全轮驱动系统问世

2000 生产可变截面涡轮增压器

2003 DualTronic™ 离合器模块和控制模块技术

2004 可调两极涡轮增压器问世

2005 BERU AG 柴油冷启动, 汽油机点火和电子技术并入博格华纳

2006 Cool Logic® 风扇驱动器, ITM 3e® 全轮驱动耦合器

2008 凸轮轴扭矩驱动式相位器 (CTA) 技术, 压力传感器预热塞, eGearDrive® 电子驱动变速桥

2009 收购先进点火技术 (EcoFlash®)

2010 收购Dytech ENSA EGR 冷却器, 管路和集成EGR模块技术, 带中间锁止可变凸轮轴相位技术

2011 Haldex 四轮驱动业务并入博格华纳成为IndyCar®系列赛官方指定涡轮增压系统供应商

2012 带低压废气再循环系统的内燃机涡轮增压器

2013 可调三级 (R3S) 涡轮增压系统, 紧凑型无刷电机控制器, Visctronic® 型高速储油系统

2014 ECO-Launch™ 启停蓄能器电磁阀, 收购Wahler EGR 阀体, 管路和热管理技术

Copyright © 2014 BorgWarner Inc.

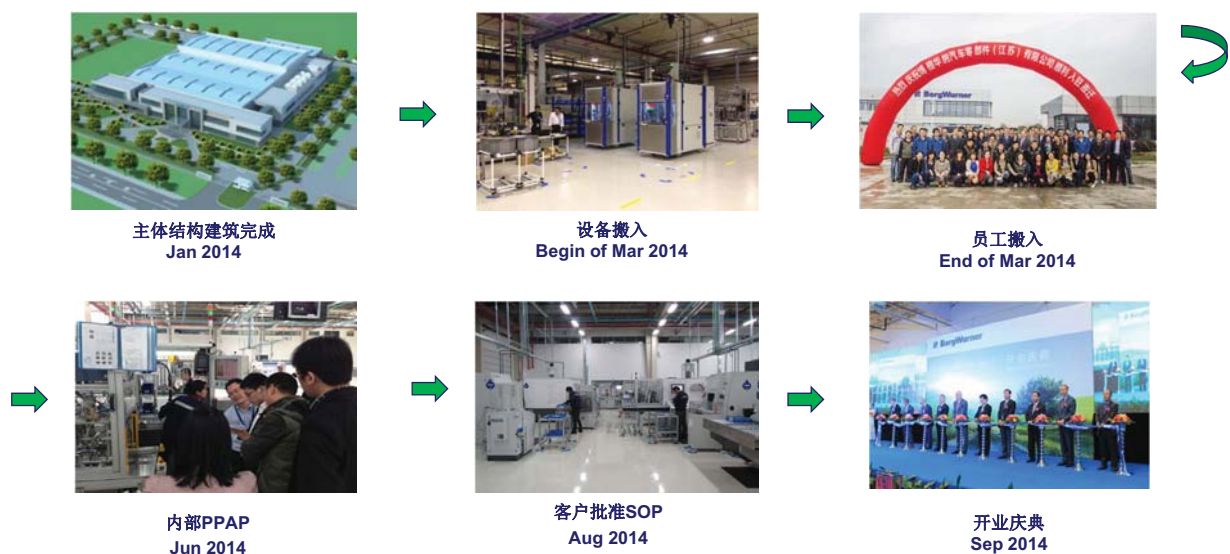
 BorgWarner

8

# 案例分享

- 新建工厂碰到的人力资源挑战及解决方案
  - 背景介绍
  - 新建工厂面临的业务挑战
  - 人力资源面临的挑战
  - 人力资源如何支持新建工厂的顺利量产
  - 关键岗位、管理岗位技术和经验的转移
  - 人员的异地调动、安置
  - 新招员工的培训
  - 如何保留量产之前的人员，保持人员的稳定

## 新工厂面临的主要业务挑战 – 时间紧迫



# 新建工厂人力资源面临的挑战 -1

- 有效的组织架构
- 准确的人员到岗计划
  - 与生产需求匹配
  - 培训期
  - 精准的到岗时间
- 招聘！招聘！招聘！
  - 专业技术人员：匹配的经验，英语要求
  - 管理人员：丰富的管理经应对快速的业务增长
  - 工人：快速学习者，稳定性

# 新建工厂人力资源面临的挑战 -2

- 知识，技能和经验的传递和转移
  - 制造工艺，质量，关键操作岗位
  - 如何在短时间内快速培训成就合格的操作员工
- 人员的稳定
  - 保证培训合格的操作员工的稳定性
  - 保证关键岗位员工的稳定性
- 从人力资源角度保证顺利量产，支持业务的快速增长
  - 把握人员到岗的时间节点，确保人员在时间节点前培训到位，能独立上岗
  - 调动现有资源支持新工厂量产，及半年内的迅速爬坡

# 如何支持新工厂顺利量产

- 第一步：确定合适的组织架构
  - 工艺，生产，质量，物流，人事为先
  - 财务，销售，项目管理，采购逐渐转移
  - 确定转变的时间节点
- 第二步：甄别组织中的关键岗位
- 第三步：满足人员计划
  - 关键技术岗位：内部招聘，调派
  - 管理岗位：内外部招聘，提供机会给内部员工
  - 剩余岗位：外部招聘
- 第四步：知识，技能和经验的转移
  - 制定培训计划，到成熟工厂边工作边培训

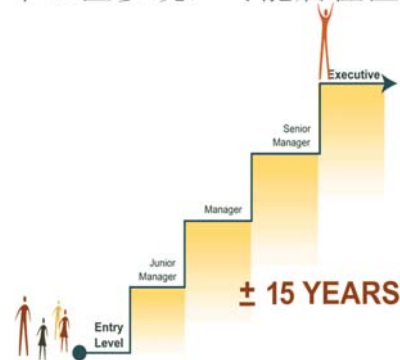
# 知识，技能和经验的转移

- 关键技术岗位：
  - 师带徒 – 放到师的年度考核中，额外的每月津贴
- 关键操作工位：
  - 在现有熟练工人中识别愿意到异地工作的员工
  - 在新工厂当地招聘合适新员工派到现有工厂学习---完善的培训计划 – 上岗证书
- 管理岗位
  - 开放给内部员工
  - 将现场的工作流程，经验带到新工厂
- 新员工的培训
  - 到新工厂实地培训，了解产品，流程，质量要求等

**有吸引力的异地调动薪酬方案！！**

# 人员的异地调动、安置

- 如何吸引？
  - 找到新城市的吸引点，向销售学习“推销”
    - 房价低，落户，上学，城市规模小生活便利，物价水平低，消费低，经济发展良好...
  - 组织调动前的实地考察
    - 有针对性地安排行程：参观新工厂，领导讲话，未来发展前景，体现关爱，城市介绍，中心区参观，可能居住区参观，小礼品...
- 员工看中什么？



# 实施

- 公布内部招聘岗位及申请时间
- 沟通异地调动薪酬方案 – 透明，公开
- 面试，择优录取
- 准备沟通函件，一旦录取就签署沟通函
  - 职位
  - 薪水
  - 福利
  - 新单位入职日期
  - 目前单位离职日期
- 更新人员招聘计划

# 量产之前的人员稳定

- 建立良好的企业文化
  - 沟通
  - 团队活动建设
  - 培训
  - 良好的氛围
- 留任奖金 – 针对有技术和经验的调派员工
- 生产启动奖金– 针对现场工资比较低的工人，到量产6个月

# Thank You For Your Attention

## Our Vision

- A Clean, Energy-Efficient World

## Our Mission

- Deliver Innovative Powertrain Solutions that Improve Fuel Economy, Emissions & Performance



Fuel Economy



Emissions



Performance