



智享会

HR Excellence  
Center

现场技能人员育成概况

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

# 【第三届工厂人力资源管理论坛】 现场技能人员培养概况

〈分享内容〉

- 1，培养现场技能人员的基本流程
- 2，构筑内部标准教育体系的基本思路
- 3，结合标准教育体系的评价制度（技能鉴定制度）
- 4，电装对现场技能人员育成的出处

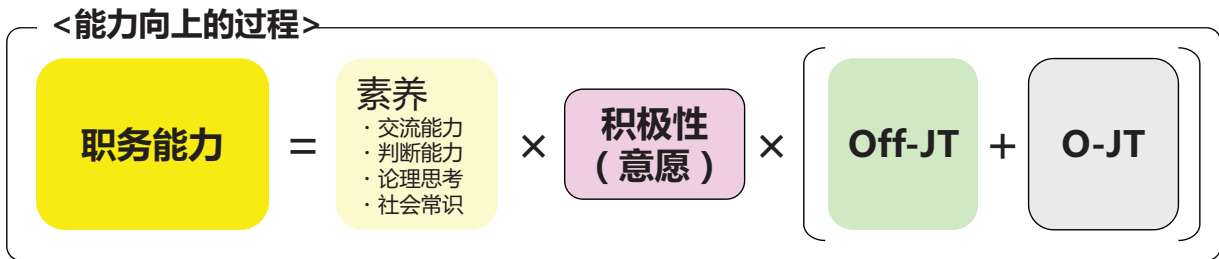
电装（中国）投资有限公司  
中国区人事部 吴硕

## 1，培养现场技能人员的基本流程

# 职场内人才育成的目的为： 工作绩效 ( Performance ) 的不断提升

例如 ) “能够完成新作业” / “缩短作业时间” / “追求作业结果的品质”

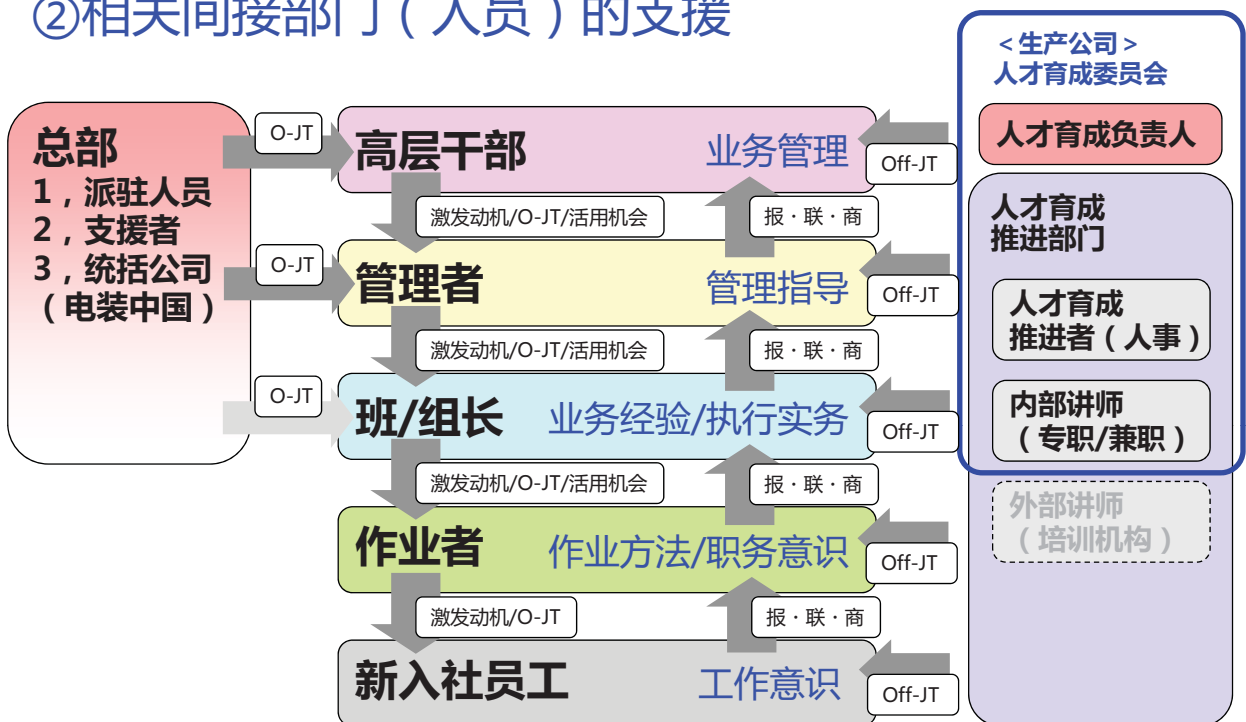
## < 用于工作绩效提升的“人才育成公式” >



备注 ) Off-JT : 职场外教育, O-JT : 职场内教育

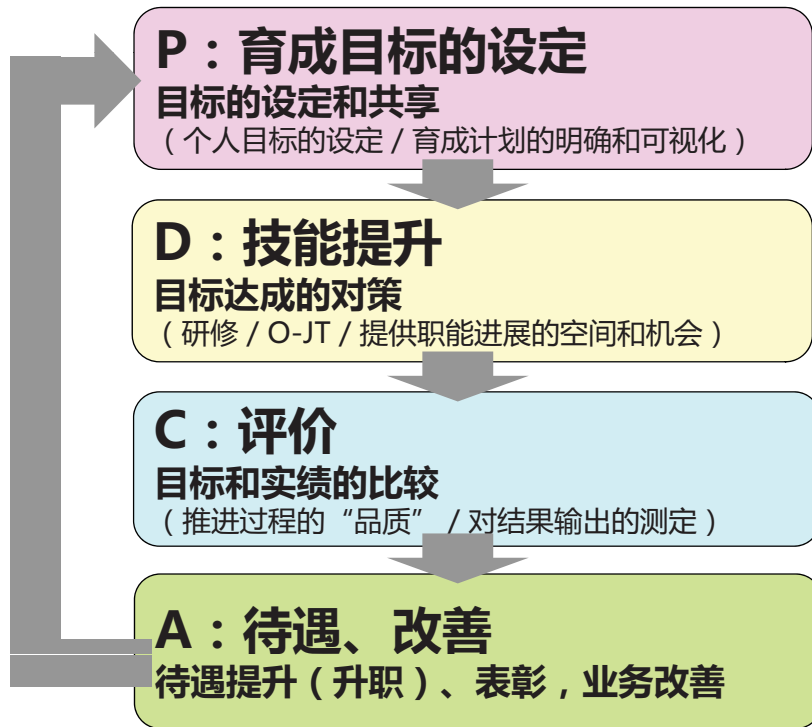
## 1-2 推进人才育成的组织结构

【关键】①班/组长 ( 监督者 ) 对部下的职能传承，  
②相关间接部门 ( 人员 ) 的支援

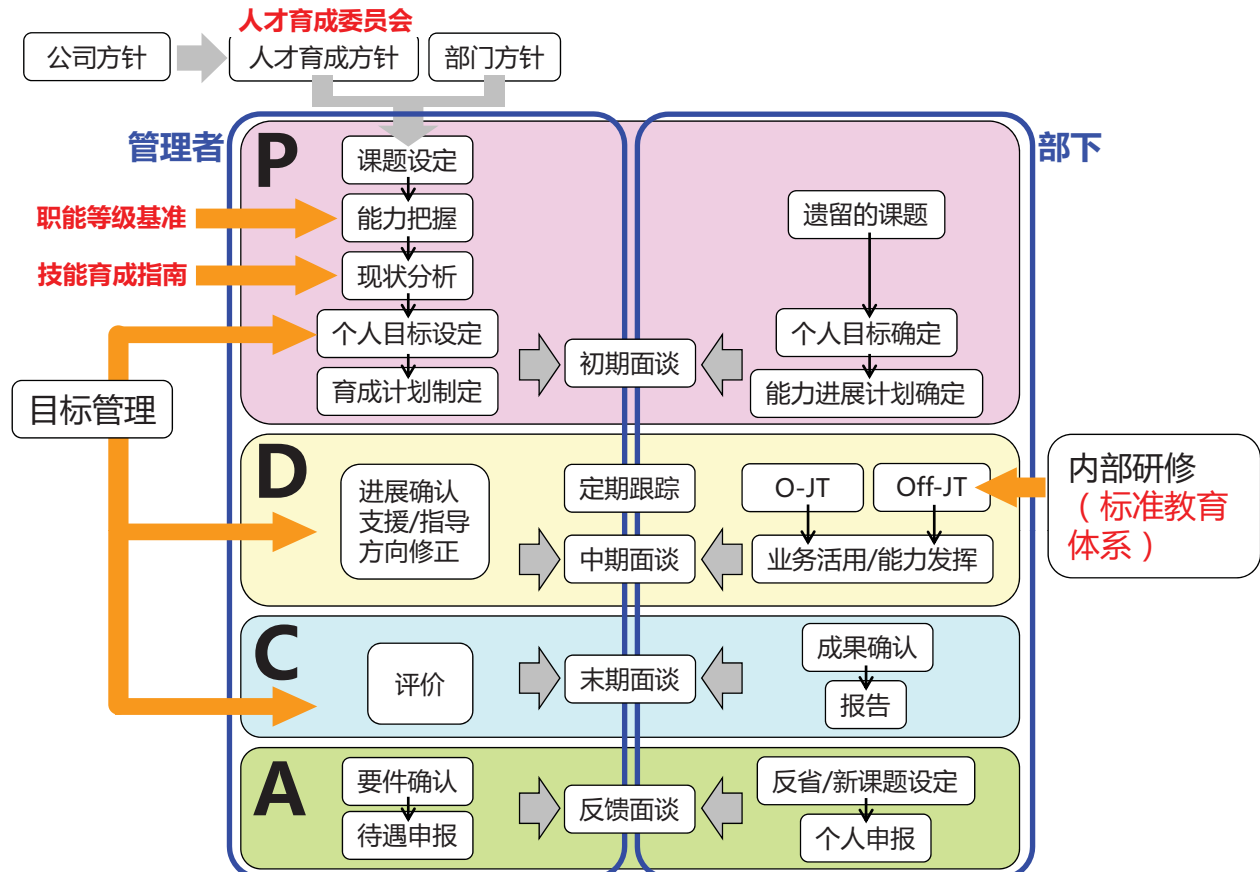


备注 ) 报·联·商 : 报告、联络、商量

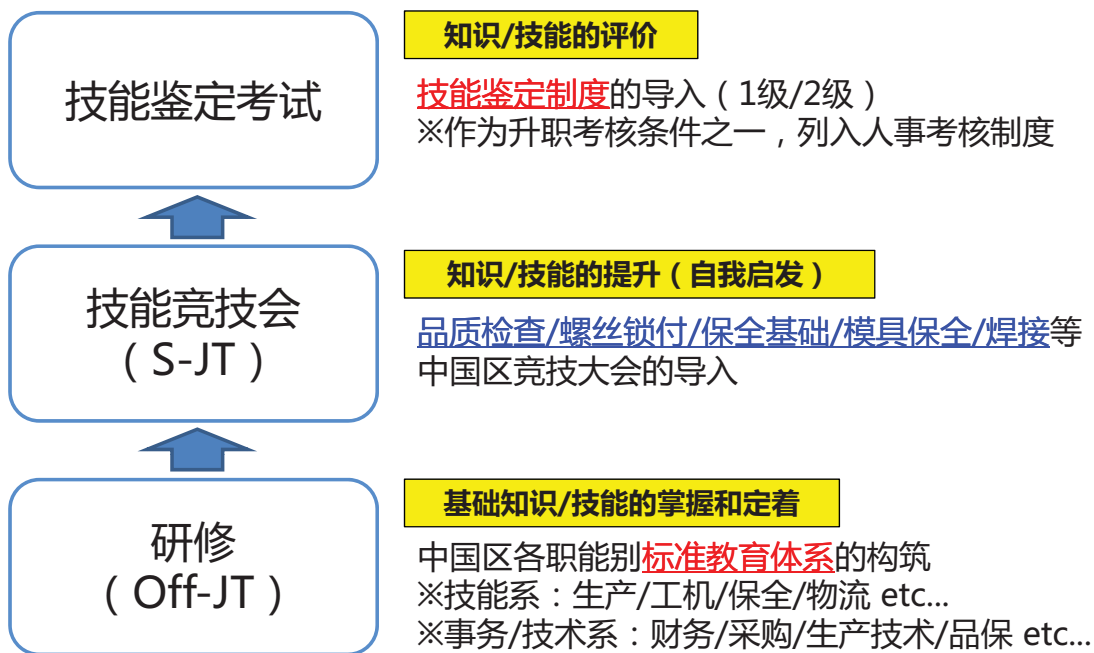
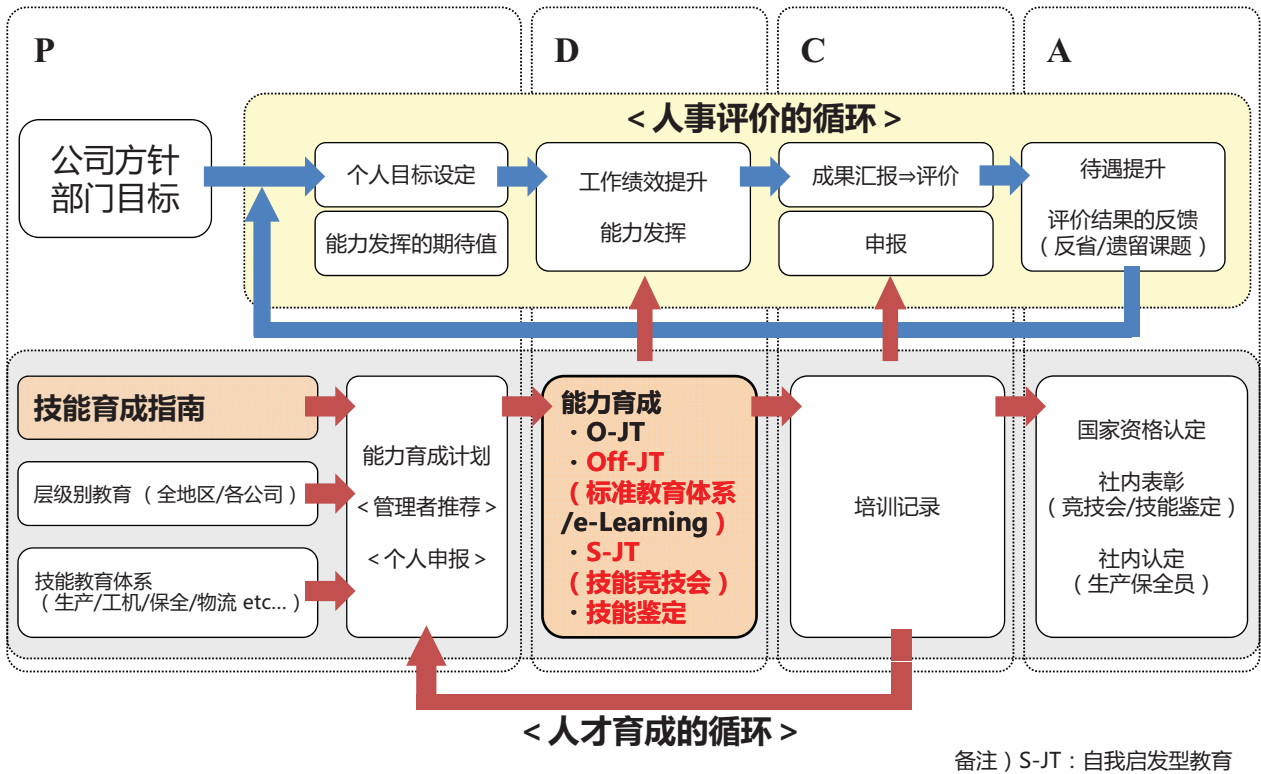
【关键】明确目标，持续“PDCA”的循环



1-4 人才育成的循环 (详细)



【关键】实现“人事评价”与“人才育成”的良好循环



## 2，构筑内部标准教育体系的基本思路

2-1 岗位技能要求描述

DENSO

### 基于「技能育成指南」 明确不同职能部门对岗位（等级）技能水准的要求

〈技能育成指南的目的〉

1，把握个人技能的强项和弱项

与技能育成指南进行对比，把握每一个员工的技能水准

2，中长期育成计划的制定

与员工共享问题和目标，制定促进技能进展的育成计划





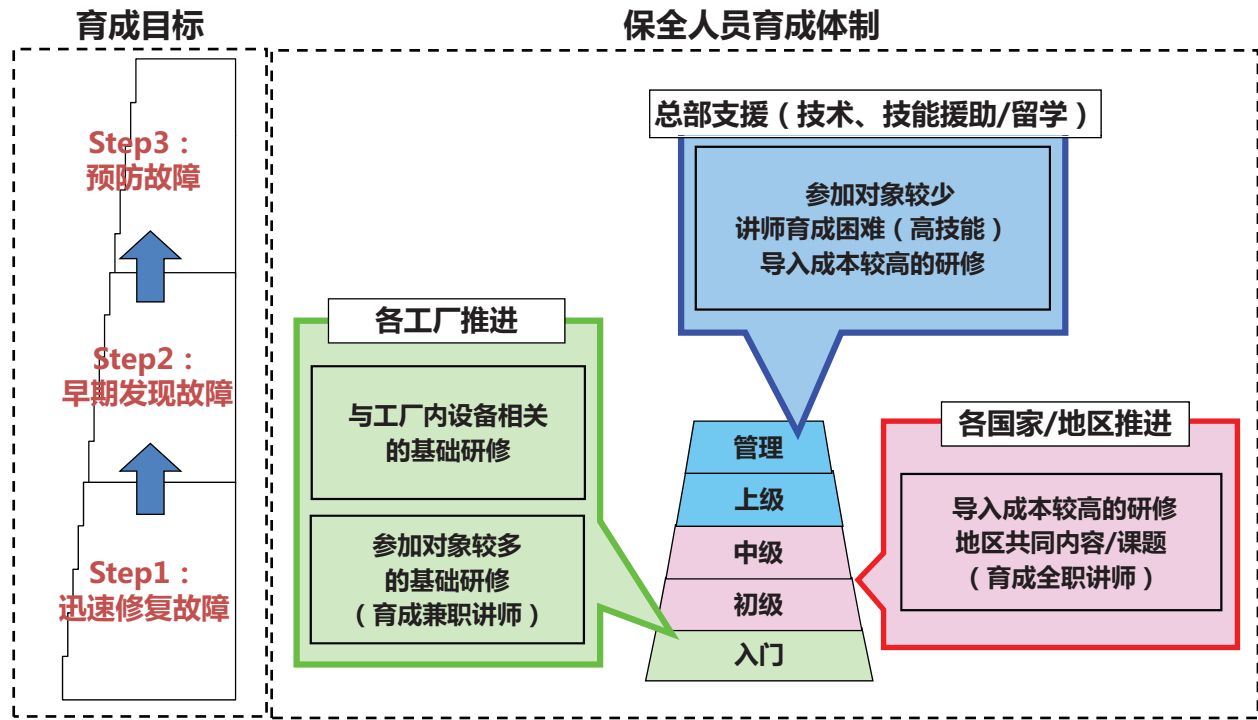
〈技能育成指南的种类〉

	事务系	技术系	技能系	
基础技能	共同项目（这对业务/人）			
专业技能	企划、人事、 财务、采购等 （共12项）	设计、软件、 生产技术等 （共16项）	生产、工机 保全、物流等 （共12项）	具体作业内容 （共40多项）



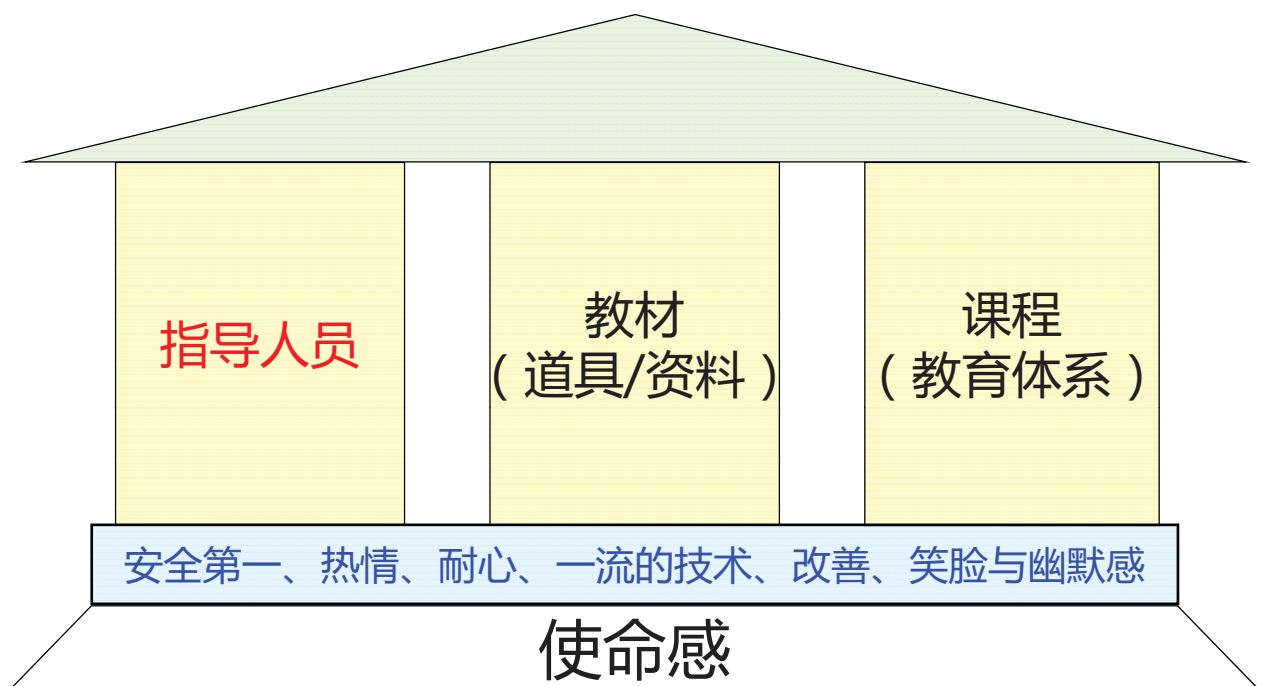
	专业等级	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
业务要求	业务范围	岗位要求描述				
	知识					
	技能					
	能力					
业务种类	项目	要掌握内容				

班长	<b>管理技能</b> （设备管理，业务管理，人才育成）	
组长	<b>高级技能</b> （异常发现，故障分析等内容）	
	<b>中级技能</b> （设备结构，各种器件等内容）	
担当	<b>初级技能</b> （设备工作原理等内容）	
等级 职种	保全（设备维修）部门	

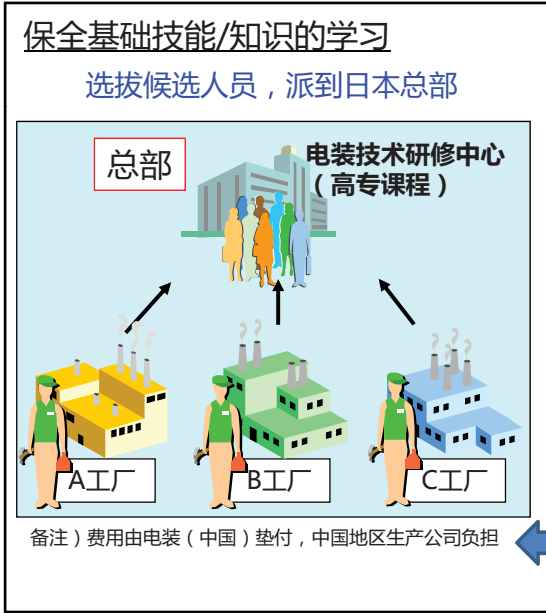


根据育成对象及目标，合理分配教育资源

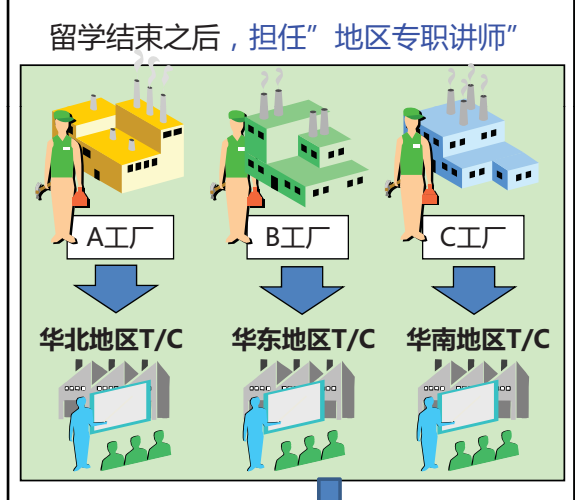
【关键】研修的效果取决于“指导人员”的指导水准



步骤1:



步骤2:



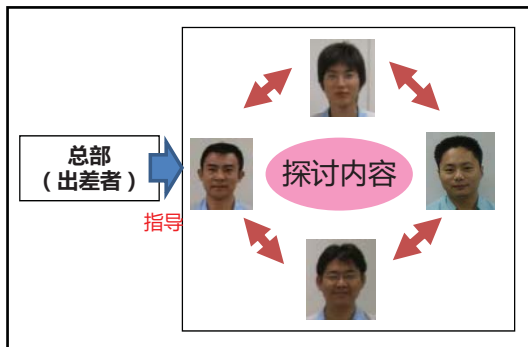
步骤3: 持续育成(不同工厂)

《全职讲师的优点》

生产工厂; 能够育成“核心”人才

电装(中国); 解决讲师问题, 人才育成速度加快, 布置“核心”人才

《推进方法》



《研修准备》



《研修实施》



《试讲练习》



↓ 授课方式相互之间检查再检查



相互之间确认授课内容, 研修准备过程中不断改善授课方式

## 3，结合标准教育体系的技能评价制度 (技能鉴定制度)

### 3-1 技能鉴定制度导入的背景&目的

**DENSO**

#### 【导入背景】

- 现场制造体制的强化（基础技能的提升）
- 完善部门组织架构时，需要**育成优秀的人才，辨别人才**的评价制度
- 在人事考核中，需要**认同感（说服力）**的评价制度

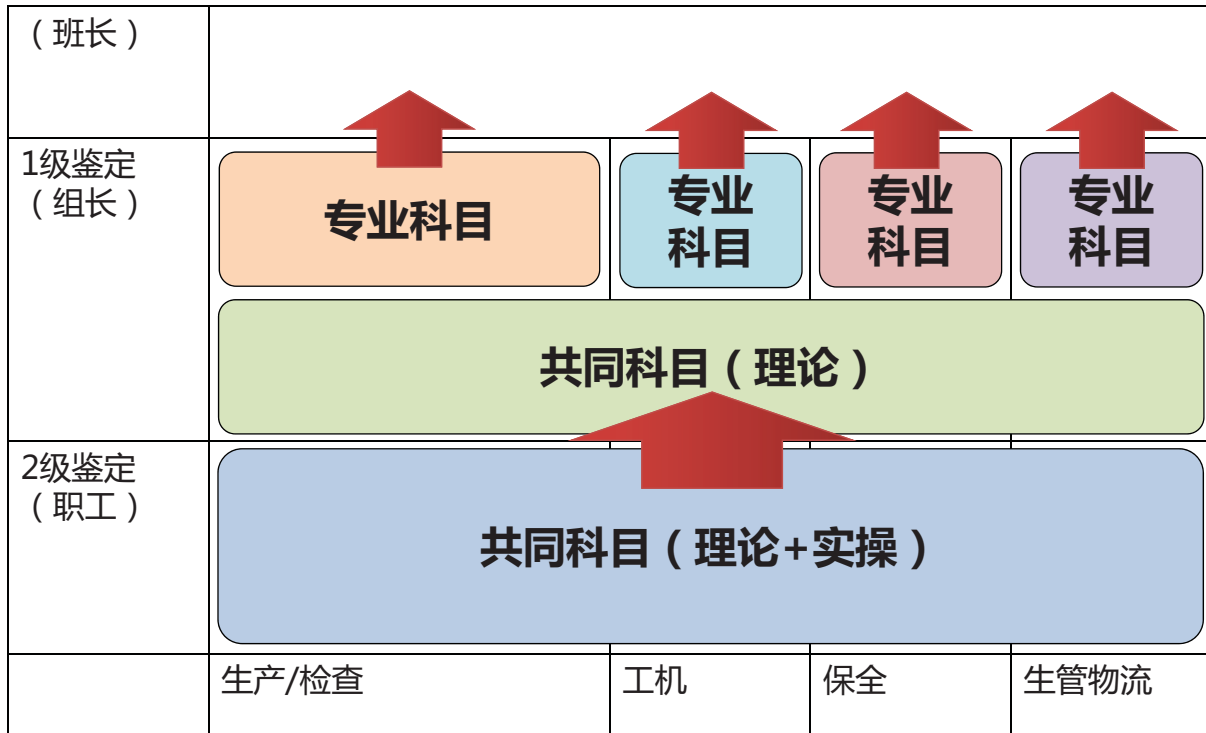
#### 【实施目的】

- 分不同职能部门，对员工的技能水准进行可视化。
- 营造现场部下育成的氛围（人才育成的根基，技能传承）
- 激发提升技能的自我意识

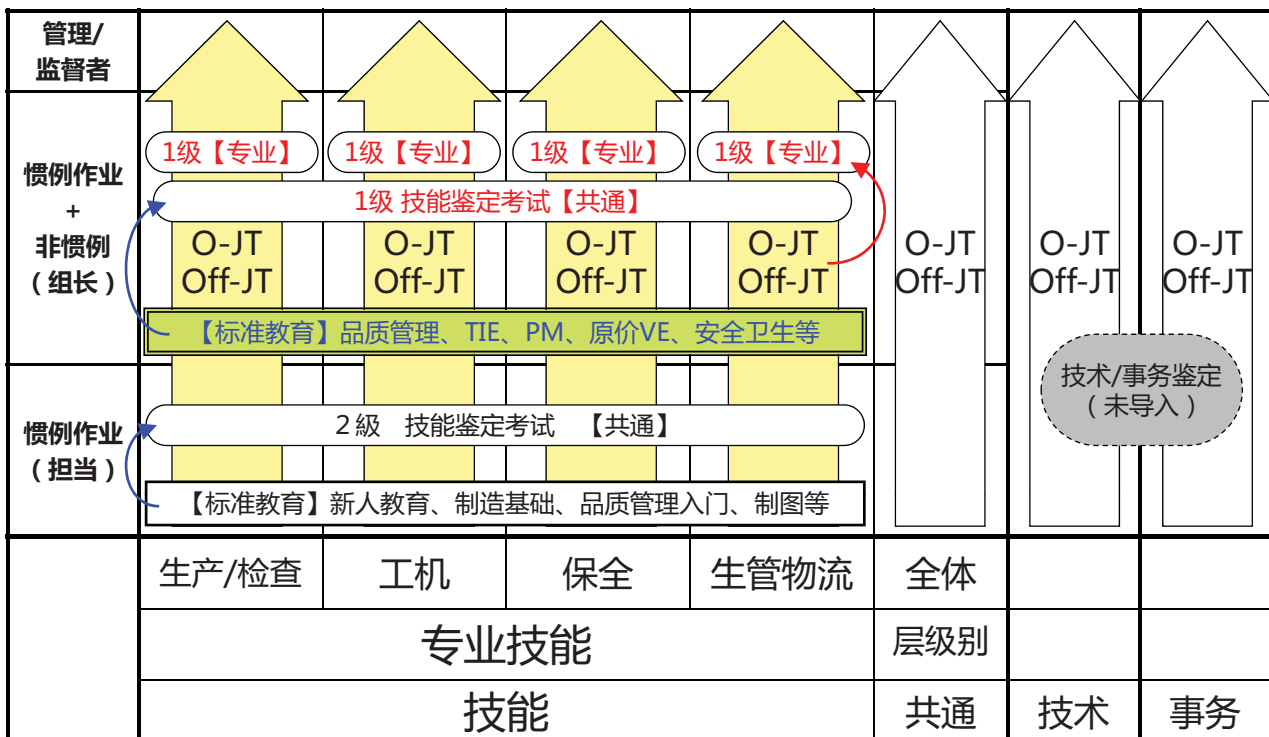
#### 【运作风险】

- 与实际工作的连贯性
- 与人事制度（考核方面）的关联性
- 公平公正的运作（机密管理）

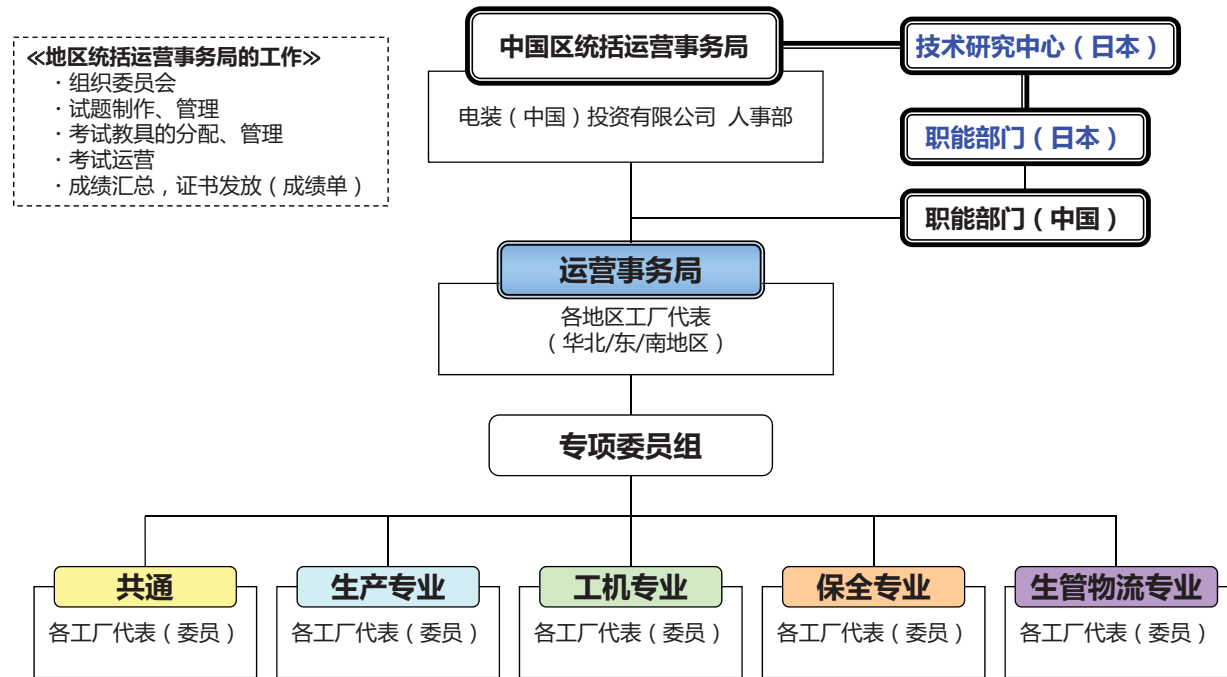




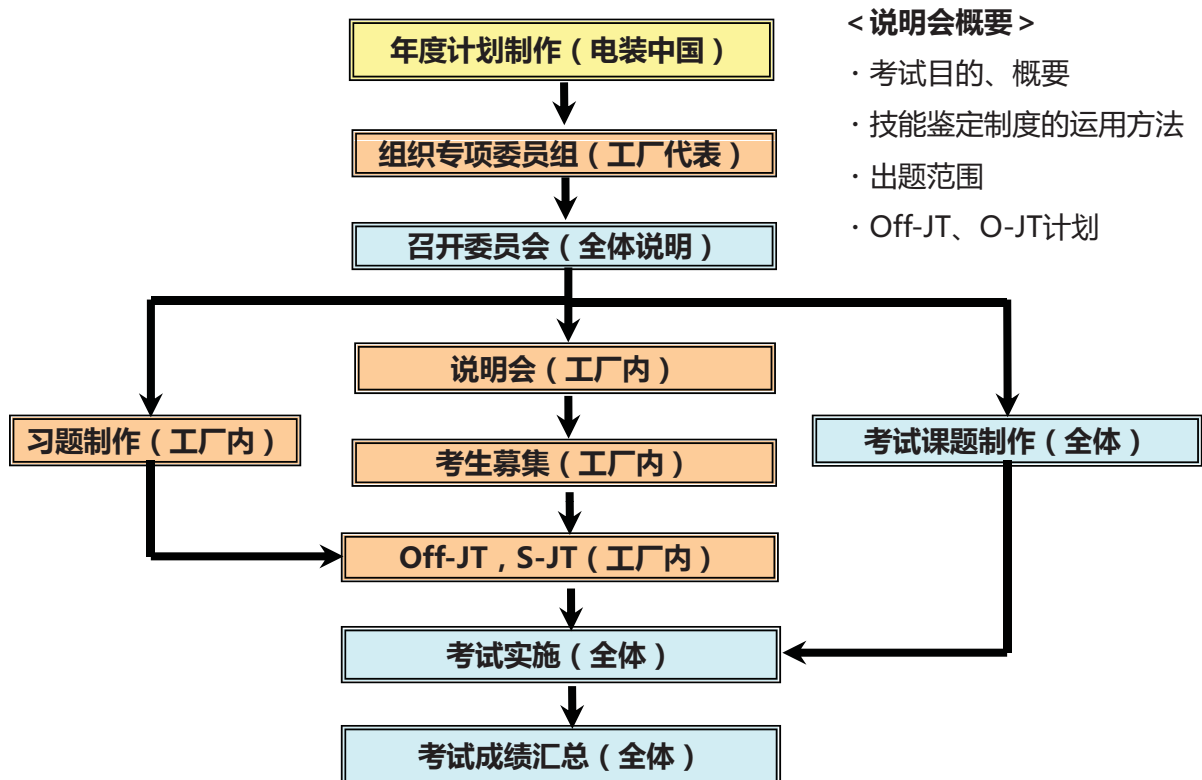
技能人员的“基础技能”和“专业技能”的考核基准



考核内容与标准教育项目保持一致，避免追加不必要的教育



组织技能鉴定运营委员会，明确各职能部门和工厂的职责



## 4，电装对现场技能人员育成的出处

### 4-1 我们的出处

DENSO

如何打造具有竞争力的制造体制？  
如何稳定生产高品质的产品？  
如何营造有活力的职场？

电装的制造理念  
“制造=育人”



**人才育成 不等于 “研修的实施”**  
**人才育成 等于 “效果的跟踪” 和 “不断改善/持续”**

《为了实现我们的信念...》

- 1，成立人才育成委员，明确“育成方针”加强“部门之间的交流沟通”
- 2，举办“技能竞技大赛”，培养现场技能人员的“自主性/目标意识”
- 3，通过“职场巡回活动”检验研修效果，收集问题采取对策

谢谢!