



智享会
HR Excellence
Center



第五届工厂人力资源管理 论坛





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

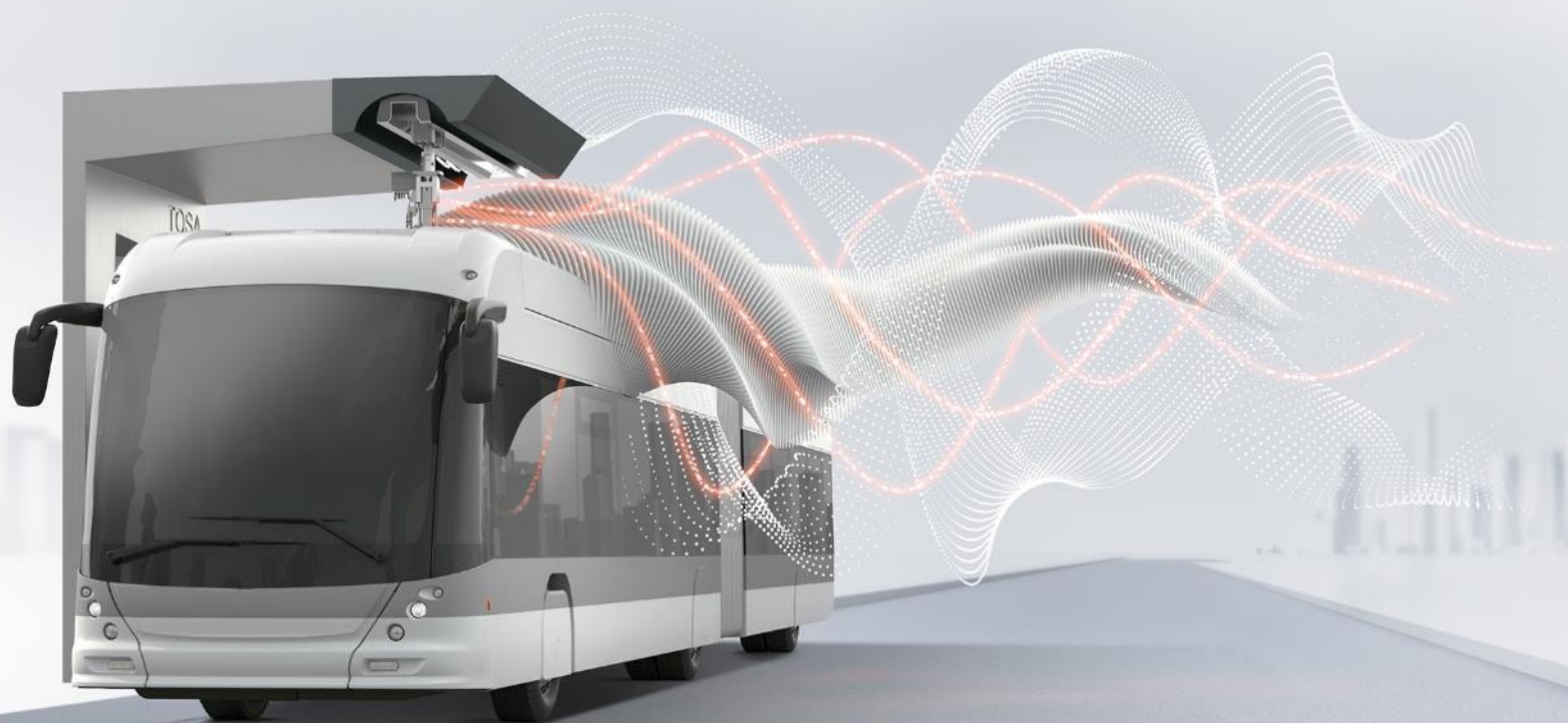
电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org





FEB 10TH, 2017

通过人力资本优化促进业务发展

工厂人力资源管理论坛

Maggie Zhang - 上海ABB变压器有限公司

ABB

ABB是全球**电气产品、机器人及运动控制、工业自动化和电网领域**的技术领导企业，致力于帮助电力、工业、交通和基础设施等行业客户提高业绩。在超过**125年**创新历史的基础上，ABB正在不断地推动能源革命和第四次工业革命，谱写工业数字化的未来。ABB集团业务遍布全球100多个国家，拥有13.5万名员工。


主题

工厂变革

减员

关键人才保留

多技能蓝领员工培养

The ABB logo is positioned in the top right corner of the image. It consists of the letters 'ABB' in a bold, red, sans-serif font. The background of the entire image is a 3D-rendered scene of a modern, brightly lit interior space with white walls and ceiling panels. In the center-left, a white robotic arm is shown in a dynamic pose, with its joints and end effector visible. The arm has the 'ABB' logo on its side. From the end effector, a series of glowing, red and white particle trails emanate, creating a sense of motion and energy. The overall aesthetic is clean, futuristic, and professional.

变革管理

变革

变革前的工厂背景

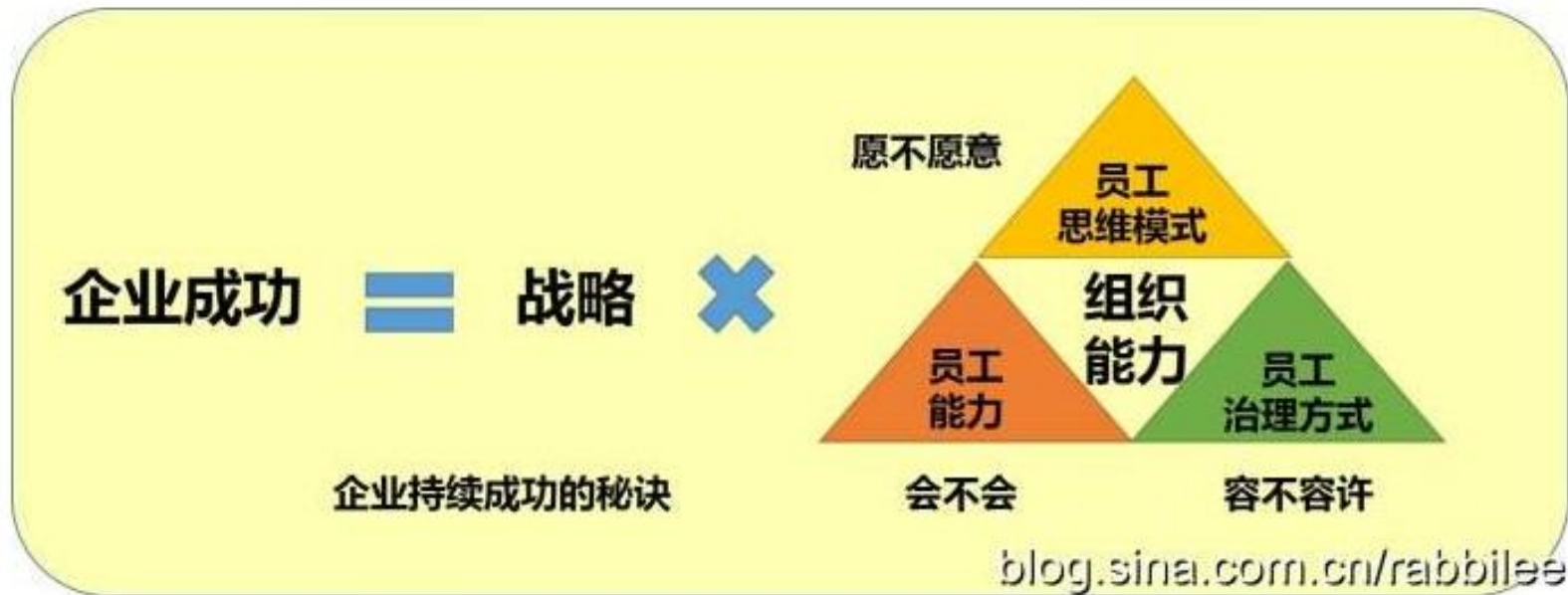
1. 在ABB全球行业内部排名最后；
2. 业绩连续几年下滑，处于全球业务部决定是否要关厂的紧要关头；
3. . . .

全球业务部给出“最后通牒”：

1. 6个月内业绩有明显好转；
2. 1年内：
 - ① 减员50%；
 - ② 工厂库存占地面积减少50%；
 - ③ 盈利率达到2位数的提高；
 - ④ . . .

变革

“组织能力”提高是唯一出路！



愿不愿意

定期变革管理会议成为“新常态”

始于一个质量问题的解决. . .

- 每年 2 ~ 3 场公司层面变革管理会议
- 研讨主题包括:
 - 公司发展战略- 将来
 - 重大质量问题的解决- 当前
 - 流程改进- 可持续发展

变革管理会议

有助于：

与管理层有效的沟通;

通过团队建设有助于部门间的合作;

学会从对方的角度考虑问题;

提高与会者的展示技能;

将会上研讨结果化为行动，再通过项目执行的方式落实，有助于员工项目管理能力和领导力的发展;

促进健康的企业文化建立

容不容许

优化流程+部门重组（举例）

优化流程

- 运行生产率和质量问题讨论
- 订单项目管理“流程电子化”讨论
- 流程优化以提高白领工作效率（WCP）

对个别业务部门重组以提高效率

- 通过团队管理形式重组销售市场部以提高订单量
- 试验并进生产流程以提高生产率和生产质量
- 不同生产线装配工序合并，以提高效率

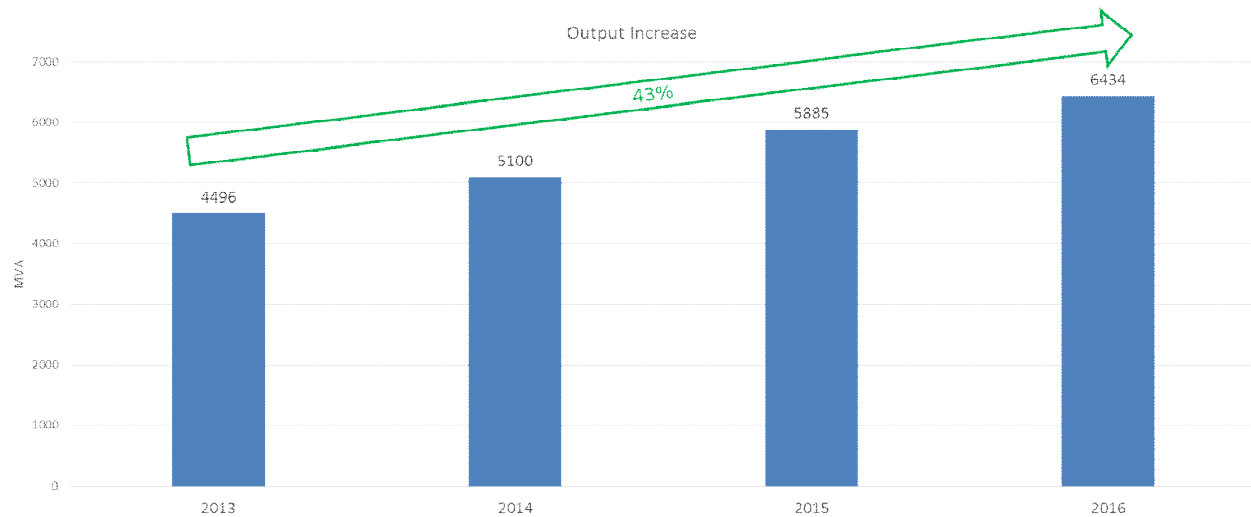
能不能够

人才发展与培养

1. 人才发展计划基于员工的业绩考评和人才甄别结果建立；
2. 据不同的职业要求和发展方向设定发展计划，包括培训、技能评估、指派项目或短期国内、外派遣等；
3. 定期跟踪人才管理项目的完成情况
4. 根据业务需要晋升人才
5. 公司内部人才发展
6. 蓝领员工多技能培养

4年后的今天

- 人员减少1/3，产量/销售收入提高50%；
- 人均生产率提高超过100%；
- 盈利率达到2位数的提高；
- 各项经营指标达到ABB同行业首位；
- 1/5的车间出租给ABB另一生产单元，节省厂房租用成本1MRMB/Y；





关于人员优化（减员）

关于人员优化（减员）

从以下3方面考虑

1. 人头目标（量）；
2. 人员分析（质）；
3. 操作途径以及可能引起的劳动纠纷；

减员分析（减员难度/对业务的影响）

ü 低 : 39

ü 中 : 40

ü 高 : 69

业务影响	高	13	6	9
	中	24	7	54
	低	7	8	20
		低	中	高
		减员难度		

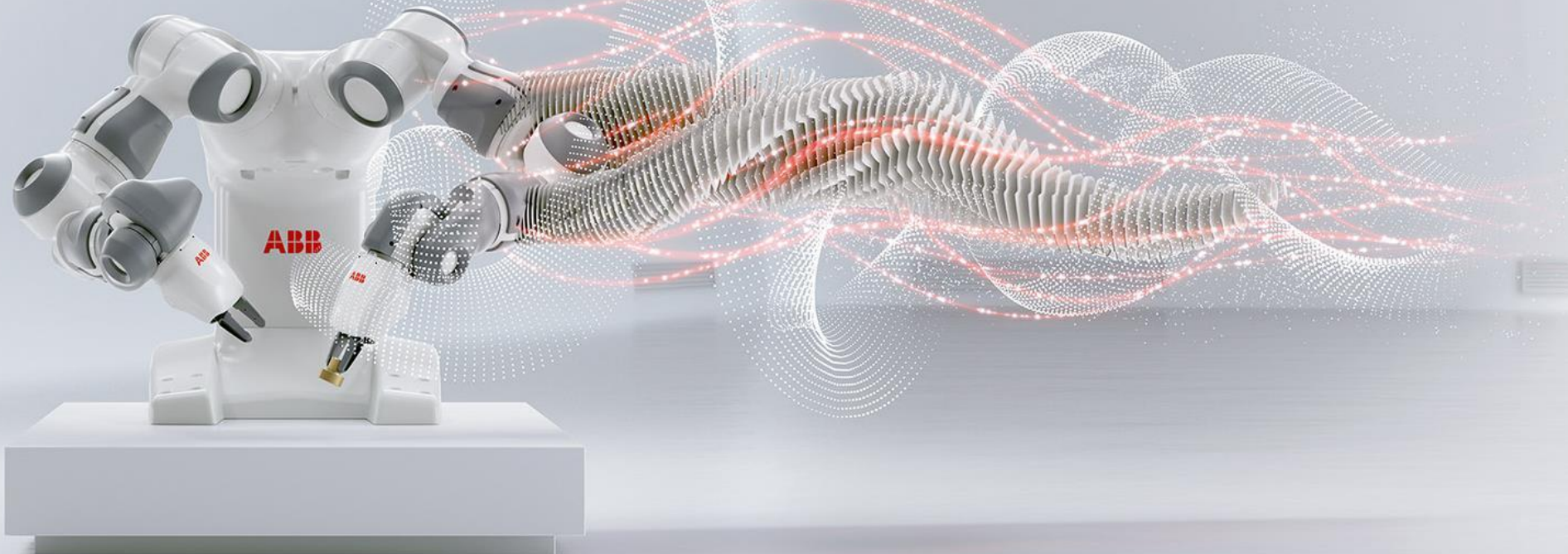
出台方案及实施步骤:

1. 合同终止/到期解除
2. 办理退休
3. 内部转调
4. 5年内退休人员的安置
5. 协商解除

人员安置应关注以下几方面：

- ü 根据当地/当时环境制定最适合的安置政策
- ü 政策通过民主程序
- ü 业务经理的决心和配合至关重要
- ü 个个击破以防集体诉讼

ABB



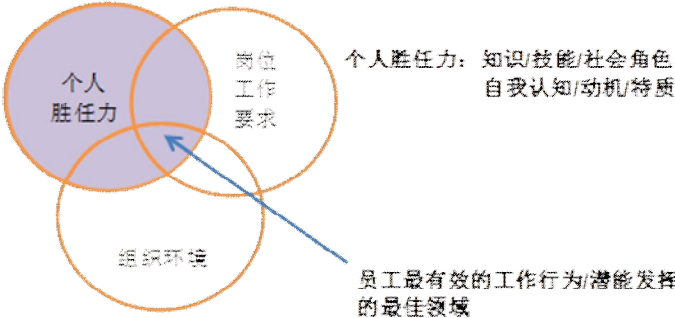
内部人才发展

背景

1. 骨干和管理者人才严重缺乏，基本要靠招聘
2. 继任者计划1：0.8，远低于行业部1：2的水平
3. 关键人才流失

背景

人员优化的同时，我们更关注人员的发展
从公司识别出30名高潜力/潜力员工

<p>Q1: 测量-了解现状</p>	<p>Q2: 分析-找出差距及根本原因</p>
<p>1、根据员工信息、绩效考评结果汇总关键人才的基本情况。（分析表） 2、了解主管人员对关键人才的发展要求。</p>	 <p>个人胜任力: 知识/技能/社会角色 自我认知/动机/特质</p> <p>岗位要求</p> <p>组织环境</p> <p>员工最有效的工作行为/潜能发挥的最佳领域</p>
<p>Q4: 维持-执行并制度化</p>	<p>Q3: 改进-解决问题</p>
<p>1、跟踪发展计划完成情况。 2、跟踪员工在工作中的行为改变（访谈法：主管反馈）</p>	<p>“7+2+1”原则 成人的学习与发展70%来自于工作历练、20%来自于人际互动、10%学习来自正式的课堂学习及阅读</p> <p>途径： 1、主管人员安排项目、任务。 2、工作中的指导、顾问等支持。 3、HR 提供各类培训信息，主管人员选择确认。 4、员工的自我学习能力，推荐书籍等。</p> <p>SMART原则，建立发展计划</p>

发展工具

- ü 岗位技能测评/提高；
- ü 领导力测评/提高；
- ü ABB青年人才发展计划
- ü 参与/引领项目；
- ü 参加管理会议/研讨会
- ü 导师/教练制
 - a) 业务经理积极参与，进行导师/教练配对，共28对
 - b) 教练与被教练者之间是一种合作关系，以结构性对话，不给建议的方式，通过亲和、聆听和强有力的发问，结合被教练者的价值观、远景和身份，成果导向地帮助被教练者找到解决问题的办法。
 - c) 导师更主要是依据自己的工作经验，帮助学员解决具体问题。
- ü . . .

发展计划的改进

1. “黄埔军校”提名：
 - ∅ 业务部门更新人员名单;
 - ∅ 管理层筛选，控制在20人以内;
2. 制定发展计划：
 - ∅ 业务经理与学员沟通，了解学员的发展意愿，制定发展计划（**SMART**原则）并达成共识；
 - ∅ 业务经理将发展计划同步于员工的年度业绩考评，便于跟进；
3. 教练式指导：
 - ∅ 学员与业务经理在相互承诺的基础上自由结对，形成教练式指导模式（不超过1：3）；
 - ∅ 建立至少1小时 / 学员 / 月的指导和沟通机制；
 - ∅ 目标：至少50%的学员有教练式指导

发展计划的改进

4. 学员**每个季度一次**活动，邀请业务经理参加，形式包括：
 - ∅ 组织培训；
 - ∅ 拓展或学习型分享；
 - ∅ 团建活动；
5. 为加强学员间的合作，**一起完成一个项目**，如“建立微学习分享平台”，“OPEX KPI跟踪及汇报”等
6. HR**半年**对项目跟进一次

	2013A	2014A	2015A	2016A	2017B
Successor Ratio – Candidates / Key Positions	0.8	1.2	1.5	1.8	2.0



蓝领员工多技能培养

目的

1. 从企业来看：
 - A. 提高劳动生产率
 - B. 以解决生产线负荷不平衡的问题
2. 从员工来看：
 - A. 个人发展的需要
 - B. 提高个人在公司的价值
 - C. 提高个人市场价值

如何实施

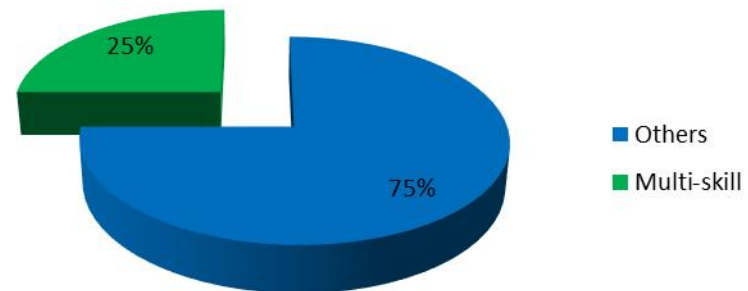
对蓝领评级作要求

H01-H05 蓝领任职要求要求										
适用岗位: ABB 中国操作员工位										
主要工作职责 (含人员管理职责)		必要因素 (从事该岗位应满足的基本要求)				参考因素 (从事该岗位应满足的参考要求)				
		5本岗位技能 (含岗位知识、技能)	多技能要求	团队合作、主动性、接受任务	安全	工作质量和效率	解决问题的能力 (含创新能力)	学历	晋升至本级别的所需内部证书 (如有)	岗位绩效评分
H01	Entry-Level Worker	进行简单操作	1) 了解基本的工作流程和办法, 具备常规的操作能力, 能够按照要求开展工作; 2) 能够使用简单设备、机械和工具	无要求	能够接受任务并按时完成; 遇到问题能够及时向上级汇报或寻求帮助; 能够与同事协作配合, 关系融洽;	掌握基本的安全生产知识, 安全操作机器设备	能够在规定的期限内完成分派的工作	能够及时报告问题	中专、技校或同等学历	无
H02	Skilled Worker	独立进行简单工序操作和点检/或从事简单工序的简单操作	1) 能够读懂简单零件图样及参数, 能按操作点 2) 至少了解一种工序工艺知识并能处理关键 3) 能够独立进行简单工序操作或从事简单工序工作的岗位技能 4) 掌握所需工装设备的正确使用	愿意接受业务需要学习 主动性 能在日常工作中遇到较复杂问题时主动解决问题的能力	团队合作 与同事及工友之间建立良好关系, 愿意与其他同事工作并提供帮助。	掌握基本的安全生产知识, 安全操作机器设备	能够在规定的期限内保证质量完成分派的工作, 通常能够高效地完成。	具备发现并报告简单常见问题的能力	中专、技校或同等学历	达到期望目标
H03	Highly Skilled Worker	独立进行复杂工序的操作管理 (复杂程度可由各家公司定义)	1) 能读懂零件图样和装配图, 照图操作; 2) 掌握一种或以上工序产品的装配/或质量关键点; 3) 能够独立完成复杂工序的操作; 4) 了解并能处理异常; 5) 掌握安全操作规范; 6) 掌握所需工装设备的正确使用	具备一种或以上本工段以外其他一般工序独立操作的岗位技能	团队合作 与同事及工友之间建立良好关系, 愿意与其他同事工作并提供帮助。	1) 掌握安全操作规程, 安全操作机器设备 2) 积极发现不安全的行为并汇报	能够高质量、准确、及时、令人满意地完成分配的任务, 有效利用时间, 高效率、高质量完成日常工作, 在指定周期内及时, 连续生产, 并将浪费降到最低。	具备发现和解决简单常见问题的能力	中专、技校或同等学历	连续两年达到期望目标
H04	Specialized Worker	1) 独立进行复杂工序的操作 (复杂程度可由各家公司定义); 2) 在技术上指导他人	1) 对本工段所有相关产品结构/图样熟悉, 并具备快速查阅和解决问题的能力; 2) 熟悉本工段所有相关产品知识和质量关键点; 3) 能够独立并熟练完成复杂工序的操作; 4) 在技术上具备指导他人的能力; 5) 了解相关管理体系; 6) 掌握安全操作规范, 负责整个组别的安全生产; 7) 掌握所需工装设备的正确使用	具备一种或以上本工段以外其他关键岗位/特殊工序独立操作的岗位技能, 能够指导并指导新员工或见习工技能	团队合作 与同事及工友之间建立良好关系, 愿意与其他同事工作并提供帮助。	1) 掌握安全操作规程, 安全操作机器设备 2) 积极发现不安全的行为, 能够提醒他人并汇报; 3) 积极参与本工段的文化建设	能够高质量、准确、及时、令人满意地完成分配的任务, 有效利用时间, 高效率、高质量完成日常工作, 在指定周期内及时, 连续生产, 并将浪费降到最低。	1) 具备发现和解决常见问题的能力; 2) 对生产流程和工艺改进提出合理的优化建议	中专、技校或同等学历	连续四年达到期望目标 并且当年的绩效能力超出期望目标 (连续4年超出期望目标可以破格提升一级)
H04	Junior Foreman	1) 独立进行复杂工序的操作 (复杂程度可由各家公司定义); 2) 管理小组团队, 生产进度的控制; 3) 负责本工段的安全	1) 对本工段所有相关产品结构/图样熟悉, 并具备快速查阅和解决问题的能力; 2) 熟悉本工段所有相关产品知识和质量关键点; 3) 能够独立并熟练完成复杂工序的操作; 并持有以外其他关键岗位/特殊工序独立操作的岗位技能, 能够培养并指导新员工或见习工技能; 4) 在技术上具备指导他人的能力; 5) 了解相关管理体系; 6) 掌握安全操作规范, 负责整个组别的安全生产的能力; 7) 掌握所需工装设备的正确使用	无要求	团队合作 与同事及工友之间建立良好关系, 愿意与其他同事工作并提供帮助。	1) 严格遵守并执行安全操作规程, 安全操作机器设备 2) 积极发现不安全的行为, 能够提醒他人并汇报; 3) 积极参与本工段的文化建设	能够高质量、准确、及时、令人满意地完成分配的任务, 有效利用时间, 高效率、高质量完成日常工作, 在指定周期内及时, 连续生产, 并将浪费降到最低。	1) 具备发现和解决常见问题的能力; 2) 对生产流程和工艺改进提出合理的优化建议	中专、技校或同等学历	连续四年达到期望目标 并且当年的绩效能力超出期望目标 (连续4年超出期望目标可以破格提升一级)
H05	Senior Specialized Worker	1) 独立进行复杂工序的操作 (复杂程度可由各家公司定义); 并能同时管理 2) 具有指导下游工序的责任 3) 负责多个工段/人员调配, 生产进度的控制; 4) 负责本工段的安全	1) 对本工段所有相关产品结构/图样熟悉, 并具备快速查阅、识图、自学的能力; 2) 熟悉本工段所有相关产品知识和质量关键点; 3) 能够独立并熟练完成复杂工序的操作; 并持有以外其他关键岗位/特殊工序独立操作的岗位技能, 能够培养并指导新员工或见习工技能; 4) 在技术上具备指导他人的能力; 5) 了解相关管理体系; 6) 掌握安全操作规范, 负责整个组别的安全生产的能力; 7) 掌握所需工装设备的正确使用	无要求	团队合作 与同事及工友之间建立良好关系, 愿意与其他同事工作并提供帮助。	1) 掌握安全操作规程, 安全操作机器设备 2) 积极发现不安全的行为, 能够提醒他人并汇报; 3) 积极参与本工段的文化建设	能够高质量、准确、及时、令人满意地完成分配的任务, 有效利用时间, 高效率、高质量完成日常工作, 在指定周期内及时, 连续生产, 并将浪费降到最低。	1) 具备发现和解决复杂问题的能力; 2) 对生产流程和工艺改进提出优化建议	中专、技校或同等学历	连续四年达到期望目标 并且当年的绩效能力超出期望目标 (连续4年超出期望目标可以破格提升一级)
H05	Foreman	1) 独立进行复杂工序的操作 (复杂程度可由各家公司定义); 并能同时管理 2) 具有指导下游工序的责任 3) 负责多个工段/人员调配, 生产进度的控制; 4) 负责本工段的安全	1) 对本工段所有相关产品结构/图样熟悉, 并具备快速查阅、识图、自学的能力; 2) 熟悉本工段所有相关产品知识和质量关键点; 3) 能够独立并熟练完成复杂工序的操作; 并持有以外其他关键岗位/特殊工序独立操作的岗位技能, 能够培养并指导新员工或见习工技能; 4) 在技术上具备指导他人的能力; 5) 了解相关管理体系; 6) 掌握安全操作规范, 负责整个组别的安全生产的能力; 7) 掌握所需工装设备的正确使用	无要求	团队合作 与同事及工友之间建立良好关系, 愿意与其他同事工作并提供帮助。	1) 严格遵守并执行安全操作规程, 安全操作机器设备 2) 积极发现不安全的行为, 能够提醒他人并汇报; 3) 积极参与本工段的文化建设	能够高质量、准确、及时、令人满意地完成分配的任务, 有效利用时间, 高效率、高质量完成日常工作, 在指定周期内及时, 连续生产, 并将浪费降到最低。	1) 具备发现和解决复杂问题的能力; 2) 对生产流程和工艺改进提出优化建议	中专、技校或同等学历	连续四年达到期望目标 并且当年的绩效能力超出期望目标 (连续4年超出期望目标可以破格提升一级)

如何实施

纳入激励计划中

1. 员工认可计划评选中加分
2. 奖金考核指标之一
3. 晋升的依据；
4. 年终评估/调薪的依据；
5. 优先纳入师傅储备力量，作为关键人才留用，享受师傅津贴



Q & A



谢谢！

ABB