

## 上海大众参观有感：我眼中的上海大众

对于上海大众的印象，一直以来都集中在街头巷尾随处可见的 [POLO](#)、[PASSAT](#)，以及我家里的那辆用了多年的[桑塔纳](#)。而对于这样一家能够制造出众多畅销车型的企业，究竟是什么样子却一无所知。直到八月的最后一天，我得到了一个机会，有幸被腾讯汽车网邀请参观了上海大众的制造工厂，才对它有了些不一样的认识。

此次参观的是上海大众汽车三厂，位于嘉定区曹安公路的一侧。其中所生产的是上海大众旗下的 [PASSAT 新领驭](#)、[TOURAN 途安](#)、[OCTAVIA 明锐](#)、[SUPERB 昊锐](#)。

在三厂，我们首先参观了展示大厅。大厅里展示的是上海大众目前全系的在产车型。大家都兴奋地拉着旁边的人拍照、合影。待工作人员招呼我们集合的时候，我才[发现](#)上海大众的参观接待员早已安排好了三辆电瓶车在一旁静静地等着我们了，当我们坐上宽敞的电瓶车，参观接待员提示大家戴上座位边上放置的、特别小巧的播放器，告诉大家进入车间后别忘了要戴上特制的、防激光的眼镜。听着从播放器里传来的轻柔的讲解声，我们开始向车间进发！

### ● 车间有序整洁超乎想象 激光焊接令人称奇

首先进入的是车身车间。第一个的感觉就是：干净！偌大一个整洁无比的高度机械化生产车间中，工人们正在有序工作，橙黄色的机器人不断精确地运动着机械手臂。由于大部分的工艺都需要焊接，防护眼镜是自开始就必须戴上的。随行的工作人员介绍道：“整个车间，单是全自动焊接机器人就有 64 个之多，它们能够使得

每辆车的焊点数量达到 5800 个，每一个焊点的成本，大约是一元人民币。全自动化的精准焊点定位和超过普通家用轿车 2000 个焊点的焊接技术，令上海大众旗下车型车身强度十分高。”工人们有序而忙碌地工作着，[火花](#)不断从焊接枪中迸射出来，看上去十分闷热，但是空调厂房和通风的工作环境却令车间内凉爽宜人。

一圈看下来，对车身制造有了些了解，只可惜上海大众的拿手好戏——激光焊接工艺只能够通过一个液晶显示屏看到操作过程：一道激光在两个车身配件（车顶与侧围）接触的地方划过，用超过 1400°C 的高温将连接处的钢板融化并融合在一起，形成了整体无缝的结构。通过显示屏我们只能看个大概，但看到那硕大的橙黄色机器人不断精确地舞动着机械手臂，心里突然一阵“高科技！”的感觉，与其说是在参观工厂，倒更有些像是在看一部科幻电影的拍摄现场。这种感觉，在路过仓库的时候更强烈。



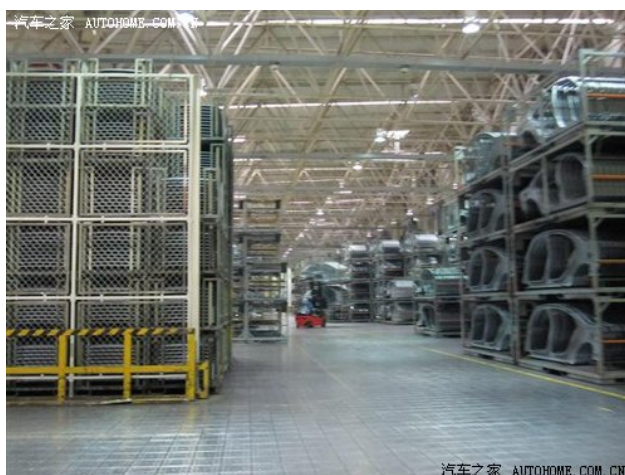
(图：用于焊接的高精度焊接枪)

### ● 精密一致 全自动的冲压生产线！

从车身车间出来，通过一个盛放车身部件的大型仓库，来到的就是冲压车间。路过仓库时，无数整齐的车身钢板冲压件把我吸引到了，仓库之大，配件数量之多，着实令我有些惊讶。看着周围一色银白的双面镀锌车身冲压件，一瞬间，我脑子里

闪过了《黑客帝国》里 Neo 的武器库。

“冲压过程十分精确，这里都是冲压零件的成品，我们可以保证到所有的相同零件完全一样。”随行工作人员看我直直地盯着车身配件，笑着说，言语中充满自豪感。



(图：无数冲压好的车身配件整齐地摆放着)

冲压车间的冲压钢板均是出自开卷车间，且都是双面镀锌超高强度钢板，一色银白很是漂亮，但漂亮不是重点，更主要的是它的高强度。当进入车间，看到由六台德国进口冲压机组成的冲压线，这让我又惊讶了一次。在我以往曾经参观过的汽车工厂中，冲压线上最多只有五个冲压机，有些则只有四个甚至三个。更多的冲压机，意味着更精细复杂的零配件设计，另一方面，也意味着最终产品的更精密、更高强度。

冲压车间几乎是完全自动化，除冲压线两端各有数名工人负责上料及检查产品质量外，全部由冲压机和连接的机械手臂自行完成，超高自动化的工艺，很大程度地提高了工人们的安全系数，并人性化地减轻了员工的劳动强度。



(图：几乎无人的冲压车间，全自动的机械在不断运作)

● 成品阵列冲击感强 [大众](#)品质让我更加放心

之后进入的是油漆车间，这里只有部分是可以参观的，为了保证车身油漆的绝对无尘，油漆车间在正常情况下不允许外人进入。于是参观到的油漆车间实际上可以说是已经上好油漆的成品车间。

进入这里，袭来的已经不再是之前的那种高科技科幻感，而是一种极为强烈的物质冲击……霎那间的想法就是：在这儿永远都不用愁没有车开！放眼望去遍地是车，[新领驭](#)、[途安](#)、[明锐](#)、[昊锐](#)……按照随行工作人员的说法，这里每两分多种便有一辆车检验合格并下线，崭新的车停放在这里等待检验，可以说，这里是一个巨大的汽车产房，一辆又一辆我们再熟悉不过的车型正由此诞生。



(图：总装车间一角，大批量的成车在这里等待检验，准备出厂)

当日的参观在此算是打了一个完美的句点，我也对上海[大众](#)产品的诞生及它充满高科技的制作流程有了初步的了解：上海[大众](#)车型能够如此优质，是源于上海[大众](#)的精湛制造工艺和严谨的质量体系。根据厂方工作人员的介绍，上海[大众](#)在产品质量的控制和工厂的科学管理上也是处于国内领先水平的。

# 上汽的汽用人文化观与战略的人力资源薪酬管理

“人对了世界就对了”。“企”字启示：有人成“企”，无人变“止”。

## 【课程背景】

在当今激烈的市场竞争中，战略的人力资源的管理已成为企业制胜的重要因素，它如同市场拓展、产品研发、资金运作一样重要。新劳动合同法的实施，对企业人力资源管理提出全面的挑战，对人员招聘、薪酬设计、绩效考核等都将产生深远影响。

员工管理是企业人力资源管理中最困难、最复杂的环节。怎样用好人，这一企业最昂贵的资源永远是企业中高层管理者所面临的最大挑战。但长久以来，非人力资源经理往往因为对人力资源管理认识不清，造成人员流失、考核不公，影响企业的整体发展。

作为企业决策者的你，是否曾遇到十大问题：

1、董事会制定了企业战略,你不知道如何根据部属情况去分配指标?部门扩大,你不知道需要什么样的部属并用适当的方法去招聘面试?

2、你虽然对部属的培育负有责任,但你却没有更好的方法去做到,以至你下属部门的业绩达不成;

3、绩效管理你想做到公平公正,想发挥部属的潜力,可是你不懂绩效管理的奥妙?

4、你想对部属激励,以留住他们,却没有合适的方法,甚至但属提出辞职的时候,你不知所措?

5、公司的用人成本越来越高,而生产效率并没有提高?

- 6、经理虽专业业务熟练，但部门运作效率不见提高？
- 7、人员流动可能不是因为薪酬制度，往往起因于用人部门的管理方法？
- 8、经理在、管理、绩效考核、规章制度运用仍沿用过去的思路，是否会导致公司法律劳动纠纷缠身？
- 9、部门主管是否善于考核、激励、培养下属？
- 10、如何培养一流下属，搞好赢得市场竞争力的企业人才梯队建设？

## 课程大纲：1.5 天

### 第一部分 上汽用人文化观

- 一、上汽---中国汽车工业现代管理的创新者
- 二、上汽这样是理解企业文化
- 三、上汽----中国汽车工业先进文化的创造者
- 四、制度强制人达到标准，文化引导人超越标准
- 五、上汽用人文化实例
  - 1、上汽是通过以下措施来挑选自己认为最合适、最优秀的人才的
  - 2、上汽的沟通机制在企业用人文化中的作用
  - 3、上汽的“无边界行为”缔造自由沟通环境
  - 4、上汽是如何培养一流的职业经理人的？
  - 5、上汽的薪酬和激励制度解读
- 六、关于上汽企业文化的一些初步结论与思考

### 第二部分 战略的人力资源薪酬管理

- 一、以绩效为导向的上汽薪酬分配制度简介

- 二、上汽薪酬分配的四大原则
- 三、不要把报酬和权力绑在一起。
- 四、让员工们更清楚地理解薪酬制度
- 五、大张旗鼓地宣传你的奖励制度
- 六、不能想给什么就给什么
- 七、不要凡事都予以奖赏

### **第三部分 人力资源战略的首选----如何有效选才**

案例：为何人事部门招聘工作效率如此之低？

- 一、公司到底缺什么？公司需要什么样的人才？
  - 一一工作分析、职位说明书的编制与应用
- 二、招错人的代价-人力成本的分析
- 三、人才质量如何保证---如何看人不走眼
- 四、招聘与甄选流程中的职责分工
- 五、结构化面试内容与技巧
- 六、提高效率：因岗而选用不同的面试测评手段
- 七、面试官在面试中出现的误区及其避免方法