



“2013中国杰出雇主” 上海大众荣登第一 连续七年载誉树立行业标杆

2012年12月12日，上海大众汽车有限公司（以下简称“上海大众”）再次荣膺由荷兰CRF机构认证的“2013中国杰出雇主”。在此次调研中，上海大众的得分在36家被认证企业中排名第一，至此，已创纪录地连续七次获得该项殊荣，在国内汽车企业中树立了一个新标杆。

作为国内最早的轿车合资企业之一，上海大众一直致力于为消费者提供高质量的产品和优质的服务，旗下产品市场表现卓越，用户满意度也始终名列前茅。与此同时，上海大众也关注员工满意度的提升，这也是其连续获得“杰出雇主”称号的关键。在颁奖仪式上，上海大众第一副总经理兼商务执行副总经理何思渊谈到：“我们今天所取得的成就，离不开所有员工的共同努力。我们深知，唯有员工满意度的提高，才能形成一支有战斗力、充满凝聚力的团队，他们是造就高质量产品、提供优质服务的根本。”

上海大众始终坚持员工是企业最宝贵的财富，注重员工培养，帮助员工在企业内部真正实现其价值。新员工入职之初，上海大众会为其设计完备且人性化的成长计划，包括企业文化、组织流程与职能等内容的培训，团队拓展训练，德语课程学习，以及车间生产实习。在度过新员工阶段之后，员工在公司培训部门的支持下，能随时获得商务技能和专业技能的学习。有潜力的人

才还将获得管理后备课程、海外培训、跨部门轮岗、项目锻炼、专家论坛等学习机会。在员工逐步认识了企业、认识了自我以后，上海大众还针对不同特点的岗位、不同能力类别的员工，设计了三条发展之道，即管理道路、专家道路与技能道路。这样可以确保员工能根据自己的特长来选择发展道路，员工成为专家或者技能师之后，都可以享有与经理同等的政策和荣誉。

上海大众同样注重人力资源管理上的创新，通过人性化的管理提升员工满意度，其中最鲜明的就是“呼吸机制”和“员工情绪晴雨表”。“呼吸机制”即当市场需求增长的时候，上海大众通过增加产量、班次、周工作日，乃至吸纳新员工等“吸”的方式缓解员工压力、提升产量；而当市场需求出现萎缩，公司则通过一系列“呼出”的方式进行用工的错峰调整。“员工情绪晴雨表”则以员工1分钟内就可以完成的高效问卷为工具，测量员工对于公司和产品的认同程度，对于质量的满意程度，对本部门及跨部门合作的满意度，以及对工作压力的承受，对工作乐趣的体会等，从而不断优化管理的方向和手段。此外，



CRF Institute 首席执行官 David Plink 先生（右）与上海大众第一副总经理兼商务执行副总经理何思渊先生在颁奖典礼上

上海大众通过倡导人力资源战略伙伴模式、建立了人力资源综合评估、长效激励机制、全新职位层级体系和员工荣誉体系等创新的管理方式，有效提升员工满意度，为企业的前进和发展注入源动力。

连续7年获得“中国杰出雇主”称号，对上海大众来说是一种荣耀，也是一种鞭策。上海大众在人力资源管理上卓有成效的探索，营造出了能够发挥个人创造力和团队力量的文化氛围，为企业铸就了持续领先的竞争力，上海大众表示将继续以杰出雇主的形象要求自己，追求卓越、积极进取，在可持续发展的道路上不断实践。

中国杰出雇主TOP1 上海大众汽车的人才秘诀

人人都有发展路

上海大众坚信人才的成长是循序渐进的，新员工不会在毫无准备的情况下被直接委任以工作任务，而是可以全身心参与“新员工融入”计划，学习和体验的内容包括安全体系、企业文化、组织流程与职能、政策与规章、团队拓展训练、以及至少为期两个月的车间实习。经过上述几个月的融入期，新员工不仅对公司的运营有了清楚的认识，而且能完整地理解产品的形成过程。此后的半年内，新员工还能每周两天接受公司内部德语语言学习。

在员工逐步认识了企业、认识了自我以后，对于他们的发展，上海大众体现出独特的智慧，在这里，并非“人人都走独木桥”，上海大众针对不同特点的岗位、不同能力类别的员工，设计了三条发展之道，即管理道路、专家道路与技能道路。这样可以确保员工能根据自己的特长来选择发展道路，员工成为专家或者技能师之后，都可以享有与经理同等的政策和荣誉。

前瞻校园预培养

不仅要善待在职的雇员，上海大众也深知人才储备对于日益严酷的汽车市场竞争中保持人才的重要性的。2007年开始，上海大众汽车与大众中国设置了大众教育基金，并正式启动了“预备工程师联合培训项目”，通过选拔优秀学生参与上海大众的培训计划，很多大三或者研究生二年级的同学都选择到上海大众进行毕业设计，用一年的时间了解公司的企业组织架构、了解所学知识在实际工作中的应用。“预备工程师”项目结束后，很多同学都将上海大众作为开展职业生涯的第一选择，此项目也成为了吸引优秀人才的良好通道之一。

公司还针对当代大学生的特点，开设了校园知识竞赛等特色活动，包括网络答题，征文，线下闯

关，实战销售，商业模拟等环节。满足了大学生对于职业生活的向往，并将一批优秀在校学生纳入视野，在不久以后的招聘工作中占得先机。

能级评估重能力

区别于传统的结果导向的绩效管理手段，上海大众倾向于关注员工的能力的发展，并开启了能级评估的创新举措。

上海大众依据企业发展战略，面向包括产品研发、生产规划、采购、质量保证、物流等职能部门在内的知识型员工，开发建立了一套以“8+2”为主要内容的能级评估模型，常态化测量这类员工的能级当量，并以此定量化分析所在部门人力资源整体能力状况，建立和实施个性化的员工能级提升方案，实现员工个体能级和部门核心能力同步提升的目的。

基于关键绩效指标法（KPI）、胜任力模型等现代管理理论，创造性的提出人力资源能级管理概念。通过建立科学合理的知识型员工能级评价体系，对有关人员的岗位能力进行评定分级，明确组织所需要、所重视的能力以及能力提升的通道，针对性的帮助员工提升能力。在此基础上进一步借鉴人与组织匹配理论（P-O匹配理论）和目标管理理论，将员工的能级评估上升到部门人力资源整体能级分析层面，聚焦到如何让一个团队发挥出更好的整体战斗力，从而实现员工个人和部门以及企业整体人力资源能级的提升。

丰富培训育精英

每年人力资源部门将为各部门的知识型员工提供多元化的培训方法（主要包括岗位实训和课程培训），从公司学习、合作伙伴中学习、高校进修、行业学习等方面提供各种学习方式，确定个性化的员工能力提升方案。上海大众根据CCM核心能力矩阵的分析结果和员工能级提升目标，

设置具有针对性的培训课程，集中最有效的资源打造最有效的成果。另外，每个部门开放的选课清单既有公共课，也有专业课，既有必修课，也有公开课，课程丰富多彩，每个员工可以根据自己的兴趣选择。公司人力资源部门每年度提供部门专项、个人能力类课程，以每位员工选择的课程为依据，汇总所有员工的培训需求后，制定年度培训计划，并公布于公司内部网上。

情绪还有晴雨表

如果说“员工满意度调研”算是一件HR常规工作的话，那么“员工情绪晴雨表”则是大众汽车的独门功夫。它包括以下环节：预热阶段的宣传，覆盖全员的调研，调研数据的挖掘，各级组织的内部研讨，制定改进措施并实施。

情绪晴雨表的鲜明特色在于：高效的问卷：员工可以在1分钟内完成；精确的统计：各级组织的情绪差异得以量化；合理的比较：跨部门或者上下级部门的员工情绪都可以进行对比；有效的措施：部门立足于自身能力提出的改进措施，具有很好的可行性。

为鼓励员工发表真实见解，情绪晴雨表的问卷是匿名的，通过IT工具的帮助，进一步确保了匿名性。其能够测量雇员对于公司和产品的认同程度，对于质量的满意程度，对本部门及跨部门合作的满意度，以及对工作压力的承受，对工作乐趣的体会等。人力资源部门据此，可以不断优化管理的方向和手段，提高雇员满意度。

上海大众的HR们有一句口头禅：汽车可以用来试驾，职业却不能轻易试验。

对于正在踌躇于职业前路的人才而言，加盟这样一家拥有卓越业绩和优良信誉的杰出雇主，的确是聪明的选择。

人才应聘请登录上海大众汽车杰出雇主官网：career.csvw.com