



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



一，奥迪汽车公司的人事管理与人员开发

1. Personalmanagement und -entwicklung bei Audi

叶灵博士

Dr. Dieter Jaehrling



德国奥迪大众集团人员开发部原主任

人力资源管理与开发顾问

顾客至上、高产率、强统御研究所所长

Ehemaliger Leiter der Personalentwicklung bei VW-Audi

DBV Personalentwicklung & Führungsberatung

Institut für Kundenorientierung, Produktivität und Führung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



一，奥迪汽车公司的人事管理与人员开发

1. Personalmanagement und -entwicklung bei Audi

- 全方位质量管理
- 技术计划和人事计划的吻合
- 合理化建议管理



- Total Quality Management
- Verzahnung von technischer und personeller Planung
- Ideenmanagement



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



全方位质量管理

Total Quality Management

- 产品的质量

- 员工的质量

- 销售

产品设计、
技术和生产
的质量

- Qualität des Produktes

- Qualität der Belegschaft

- Qualität
in Design
in Technologie
in Herstellung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



全方位质量管理

Total Quality Management

- 产品的质量
- 员工的质量
- 销售的质量

员工职业培
训和职业进
修的质量

- Qualität des Produktes
- Qualität der Belegschaft
- Qualität der Verwaltung

in Bezug auf
Ausbildung und
Weiterbildung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



全方位质量管理

Total Quality Management

- 产品的质量
- 员工的质量
- 营销的质量

- Qualität des Produktes
- Qualität der Belegschaft
- Qualität des Vertriebs

in Verkauf
und Service

营销所包括的销
售和服务质量



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



全方位质量管理

Total Quality Management

人事工作包括

- 挑选合适的工作人员
- 安排工作
- 保证工作安全
- 提供合适的工作报酬
- 控制人员雇佣
- 确保职业培训与进修
- 积极影响领导方式和员工的情绪

Personalarbeit

- richtige Mitarbeiter auswählen
- Arbeit gestalten
- Arbeitssicherheit gewähren
- für gerechte Entlohnung sorgen
- Arbeitseinsatz steuern
- Aus- und Weiterbildung sicherstellen
- Führung und Motivation positiv beeinflussen



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



一，奥迪汽车公司的人事管理与人员开发

1. Personalmanagement und -entwicklung bei Audi

- 全方位质量管理
- 技术计划和人事计划的吻合
- 合理化建议管理



- Total Quality Management
- Verzahnung von technischer und personeller Planung
- Ideenmanagement

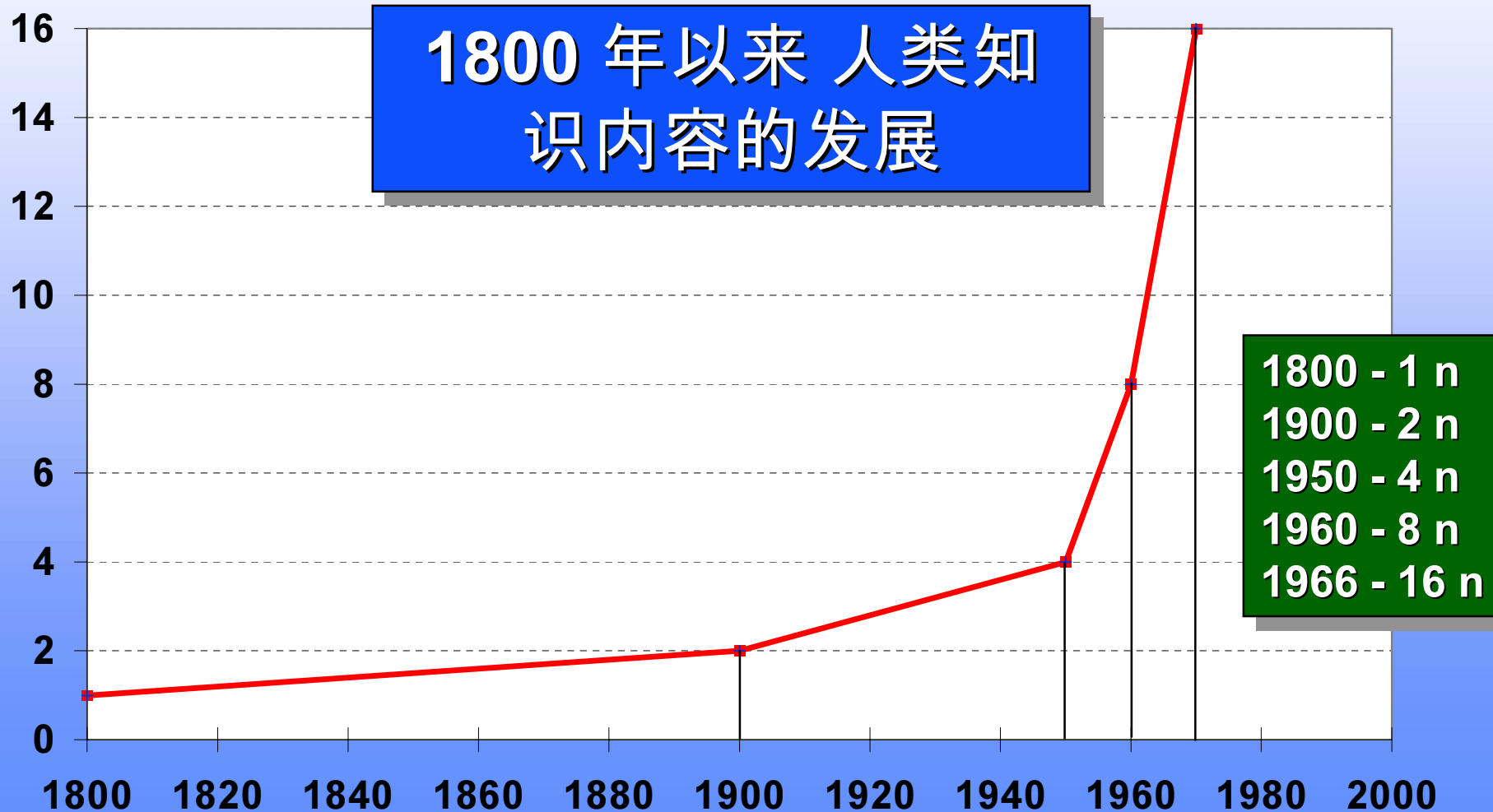


中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 1: Wissensstoff der Menschheit





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 2:
Qualifikationsplanung

制定培养能力计划

通过分析鉴定:

Qualifikationsplanung
durch Auswerten von

Trends (allg. def.)

发展趋势 (一般定义)

Projektvorhaben (konkret def.)

项目方案 (具体定义)

准备将来任务 (中长期)

Vorber. auf künft. Aufg.

准备实施目标 (短期)

Vorber. auf Ums. konk. Ziele

达到相应能力

通过:

Qualifikations-
anpassung durch

allg. vorber. Maßn.

一般准备措施

projektspezif. vorber. Maßn.

针对项目的准备措施

即传授基础和一般知识

Verm. v. Grundwissen

即传授专业知识

Verm. v. Spezialwissen



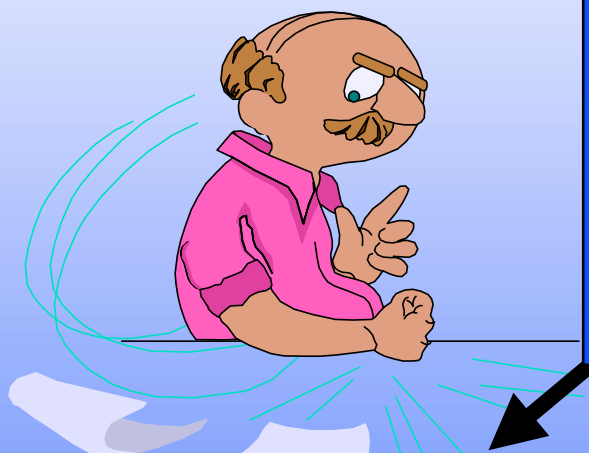
中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3a:
Bildungsplanung

教育计划



变化

- 生产设施和工作器具
- 生产程序
- 系统
- 工作组织
- 工作任务和工作内容
- 工资率政策
- 质量保证方法

Veränderungen

- Fertigungseinrichtungen u. Arbeitsmittel
- Fertigungsverfahren
- Systeme
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsaufgaben u. -inhalte
- Tarifpolitik
- Qualitätssicherungsverfahren u.s.w.

人员规划

教育计划

指导计划





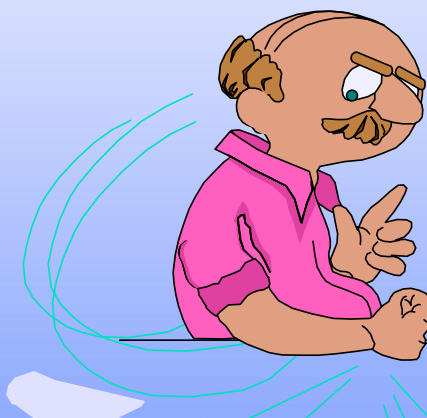
中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3b:
Bildungsplanung

教育计划



- ### 变化
- 生产设施和工作器具
 - 生产程序
 - 系统
 - 工作组织
 - 工作任务和工作内容
 - 工资率政策
 - 质量保证方法

Qualitative / Quantitative Personalplanung

Entwicklung und Planung
des Personalbestands /
Qualifikationsbestands in
Abhängigkeit vom Bedarf

人员规划

教育计划

指导计划

根据需求计划和发展人员数量和质量



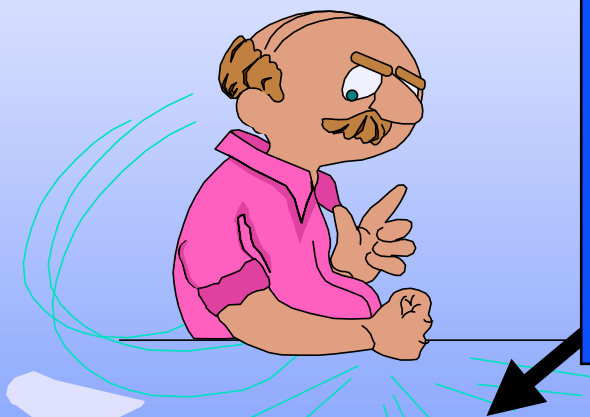
中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3c:
Bildungsplanung

教育计划



- ### 变化
- 生产设施和工作器具
 - 生产程序
 - 系统
 - 工作组织
 - 工作任务和工作内容
 - 工资率政策
 - 质量保证方法

Bildungsplanung

Entwicklung und Planung der Qualifikationserfordernisse und der Qualifikationsvermittlung in Abhängigkeit von der Personalplanung (Soll) und dem Qualifikationsstand (Ist)

人员规划

教育计划

指导计划

根据人员计划（应有状况）和技能状况（现有状况）计划和开发技能需求和技能传授



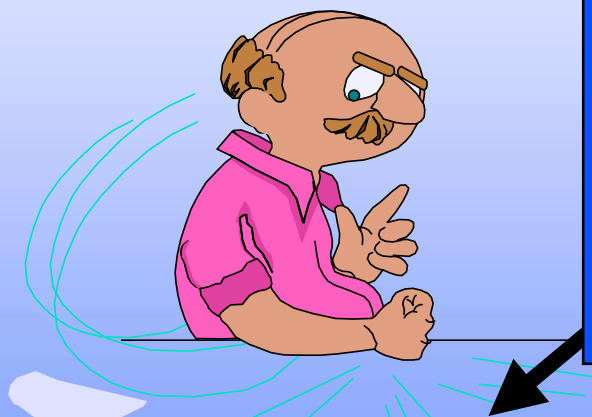
中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3d:
Bildungsplanung

教育计划



人员规划

变化

- 生产设施和工作器具
- 生产程序
- 系统
- 工作组织
- 工作任务和工作内容
- 工资率政策
- 质量保证方法

教育计划

Unterweisungs- planung

Entwicklung von arbeits- und aufgabenspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten auf der Basis bestehender Grundqualifikationen in Abhängigkeit von der Veränderung von Arbeitsaufgaben und -inhalten in Zusammenarbeit mit der Bildungsplanung

指导计划

根据工作任务和内容的改变，在现有基础技能的基础上配合教育计划开发工作和任务所需知识



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 4:
Qualifikationsbedarf

技能需求

技能水平
Qualifikationsniveau

特殊技能需求
Spezif. Qual.-Bedarf

Modellanlauf
t1 新型生产设备开始运行

Qualifikationsdauer
培训期限



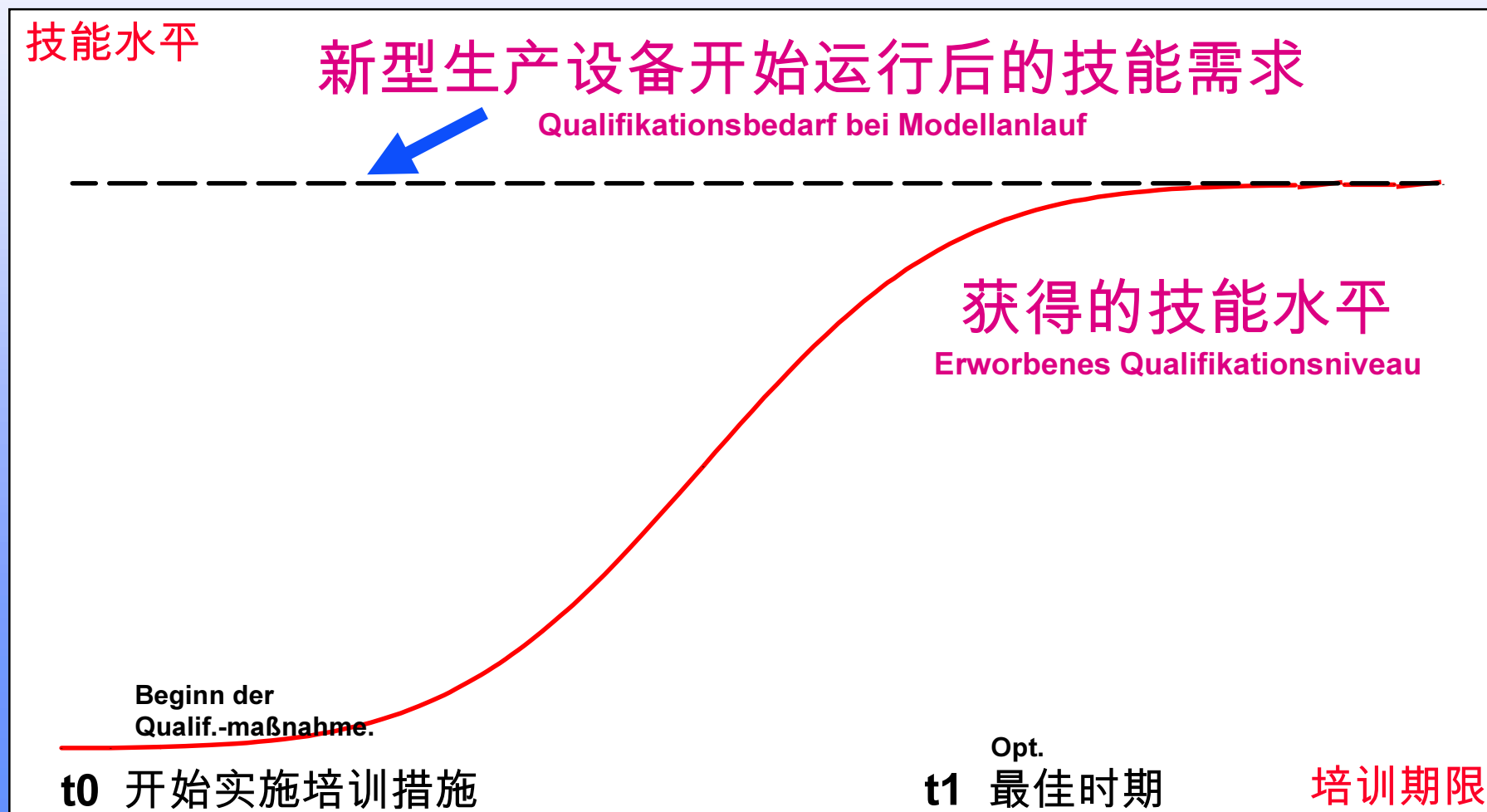
中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Qualifikationsbedarf

技能需求





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 6:
Qualifikationsbedarf

技能需求

技能水平

新型生产设备开始运行后的技能需求

Qualifikationsbedarf bei Modellanlauf

技能逆差导致产生的费用

Qualifikationsdefizit verursacht Kosten

- 设备停止运转
- 生产废品
- 返工
- 返修

特殊技能需求

Spezif. Qual.-Bedarf

获得的技能水平

Erworbenes Qualifikationsniveau

t0 开始实施培训措施

t1 最佳时期

培训期限



Abb. 7: Terminplan Rohbau Audi 100 NF

奥迪 100 NF 车身生产日程计划

[illegible]



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 8a: Fähigkeits-
Anforderungsprofil

能力要求



工作体系 : PXA	项目 : 奥迪 100 NF 车身生产 Projekt: Rohbau Audi 100 NF			
姓名 税号 工资类别				
原所在部门 成本中心				
FT ..(2)..... 工作 ...(车间主任)..... 数量 ..(2)... 顺序编号				
预计工资类别.....				
		是	否	注释
职业培训....(金属).....	Berufsausbildung (Metall)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
规定的职业经验年限.(2年)..	geforderte Dauer d. Berufserfahrung (2 J.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
职业经验种类..(机械设备)..	gef. Art d. Berufserfahrung (mechan Anl.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
可以灵活调派	flexible Einsetzbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
富有责任心	Verantwortungsbewußtsein	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
有能力接受高等培训	Fähigkeit zur Höherqualifizierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 8b: Fähigkeits-Anforderungsprofil

能力要求



决定能力	Entscheidungsfähigkeit		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
领导能力	Führungsfähigkeit		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
准备接受高等培训	Bereitschaft zur Höherqualifizierung		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
准备参与小组工作	Bereitschaft zur Gruppenarbeit		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
准备与新技术打交道	Bereitschaft z. Umg. m. neuen Technolog.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
准备承担工作责任	Bereitschaft, Verantwortung zu tragen		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
已审阅	SPL	日期	PRK	日期
体格符合标准	physiologische Eignung			
已审阅	SW	日期		
通知工作人员日期 经办人 日期				
收到对方答复日期 经办人 日期				



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 9a: Tätigkeitsbild
Straßenführer

工作内容一览表：流水线负责人

承担的职责 Auszuführende Funktionen	工作分担者 Aufgabenteil. mit	培训措施编号 Qual. Maßn. Nr.
监控部分输送装置，排除故障 Überw. der Teilsysteme, Beheb. v. Störungen	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	6
参与修理，按照规定排除故障 Bei Reparaturen Mitwirken bei der Behebung	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	7
操纵控制机器人 Roboterbedienung und Überwachung	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	32
监控生产设备 Überwachung der Fertigungseinrichtungen	设备、机器人护理工 Anl.Rob.Betreuer	5
领导工作小组提高工作效率 Leistungsorientierte Führung der Gruppe	设备、机器人护理工 Anl.Rob.Betreuer	9
汇编取得的工作成果 Dokumentation der Leistungserbringung	设备、机器人护理工 Anl.Rob.Betreuer	9





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 9b: Tätigkeitsbild
Straßenführer

工作内容一览表：流水线负责人



确保设备保持正常运转 Anlage betriebsbereit machen und halten	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	10
手开动设备和编制程序 Anlage von Hand fahren und Vorwahlen eingeben	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	11
按照编制程序监测调控生产程序 Produktionsprog. auf Einhaltung überwachen	设备、机器人护理工 Anl.Rob.Betreuer	13
监控安全设备 Überwachung der Sicherheitseinrichtungen	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	14
监督设备清理 Überwachung der Anlagenreinigung	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	4, 15
监督部件准备好待用 Überwachung der Teilebereitstellung	给料工 Einleger	16
协调流水线停止运转期间的小组内部工作 Koordinieren der Aktivitäten bei Anlagenstillstand	设备、机器人护理工 Anl.Rob.Betreuer	17






中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 9c: Tätigkeitsbild
Straßenführer

工作内容一览表：流水线负责人



保证生产质量 Fertigungsqualität einhalten	给料工/质量监督员 Einleger/Qualitätspr.	18
预防故障发生，鉴别设备磨损情况及时通报 Vorbeug. Störungsbekämpfung, Verschleißerkennung	给料工/机器人护理工 Einleger/Anl.Rob.Betr	19
更换机器人焊把，监视起始点 Roboterschweißungen wechseln, Nullpunkt kontr.	设备、机器人护理工 Anl.Rob.Betreuer	20
协调组内外人员共同承担的维修工作 Koordination aller Rep. mit Stellen außerhalb	设备、机器人护理工 Anl.Rob.Betreuer	32
检查电焊条磨损、修补、更换和安装电焊条 Schweißelektroden: Verschleiß prüfen, erneuern	给料工 Einleger	21
根据质量要求控制焊接 Schweißsteuerungen einstellen	给料工 Einleger	22



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 11a:
Robbyschulung

机器人操作训练

质量保证

课程：质量保证与质量检查
(两个星期)

- 测量设备检验设备
- 测量方法检验方法
- 质量保证方法
- 分析利用测量检验记录

Qualitätssicherung

Lehrgang Qualitätssicherung /
Qualitätskontrolle - Bildungswesen
2 Wochen

- Meß- und Prüfeinrichtungen
- Meß- und Prüfverfahren
- Verfahren der Qualitätssicherung
- Auswertung von Meß- und Prüfprotokollen





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 11b:
Robbyschulung

机器人操作训练

质量保证

课程：释解图纸
(两个星期)

- 工件图式表达，草图制作
- 了解形状偏差和位置偏差
- 从图表和工作计划中了解材料加工方式和工作流程

Qualitätssicherung

Lehrgang Zeichnungslesen - Bildungswesen
2 Wochen

- Zeichnerische Darstellung von Werkstücken, Anfertigen von Skizzen
- Kennenlernen der Form- und Lagetoleranzen
- Bearbeitungsangaben und Arbeitsfolgen aus Zeichnungen und Arbeitsplänen entnehmen





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 11c:
Robbyschulung

机器人操作训练

质量保证

质量检查与质量监督
车身生产检查、组装检查
(四个星期)

- 了解各种测量检验设备的使用
- 借助生产测量和生产检验设备进行测量与检验
- 了解统计式分析利用测量结果和检验结果的方法

Qualitätssicherung

Qualitätsprüfung / Qualitätskontrolle -
Inspektion Rohbau / Inspektion Montage
4 Wochen

- Kennenlernen des Einsatzes verschiedener Meß- und Prüfeinrichtungen
- Messen und Prüfen unter Zuhilfenahme von Produktionsmeß- und -prüfeinrichtungen
- Verfahren zur statistischen Auswertung von Meß- und Prüfergebnissen kennenlernen





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 11d:
Robbyschulung

机器人操作训练

塑料技术

课程：材料处理与加工
(两个星期)

- 塑料的结构、性能、应用
- 鉴别塑料类别
- 热塑性塑料和热固性塑料的张力处理
- 热塑性半制品改形
- 热塑性半制品焊接
- 塑料粘合
- 表面处理
- 硬泡沫塑料加工
- 塑料技术中的材料试验

Kunststofftechnik

Lehrgang Be- und Verarbeitung -
Bildungswesen
2 Wochen

- Aufbau, Eigenschaften und Anwendung von Kunststoffen
- Erkennen von Kunststoffen
- Spangebende Bearbeitung von thermoplastischen und duroplastischen Kunststoffen
- Umformen thermoplastischer Halbzeuge
- Schweißen thermoplastischer Halbzeuge
- Kleben von Kunststoffen
- Oberflächenbearbeitung durch Wirbelsintern und Beflocken
- Verarbeitung von Hartschaum
- Werkstoffprüfung in der Kunststofftechnik





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



一，奥迪汽车公司的人事管理与人员开发

1. Personalmanagement und -entwicklung bei Audi

- 全方位质量管理
- 技术计划和人事计划的吻合
- 合理化建议管理



- Total Quality Management
- Verzahnung von technischer und personeller Planung
- Ideenmanagement



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



一，奥迪汽车公司的人事管理与人员开发

1. Personalmanagement und -entwicklung bei Audi

合理化建议管理

- 利用工作人员的思想潜力
- 推动工作人员的创造性
- 调动工作人员的积极性
- 尽快更新产品、改进服务
- 促进加强共同思考和共同承担责任

Ideenmanagement

- Ideenpotential der Mitarbeiter nutzen
- Kreativität der Mitarbeiter fördern
- Motivation der Mitarbeiter fördern
- Schneller zu verbesserten Produkten und Dienstleistungen kommen
- Mitdenken und Mitverantwortung fördern und stärken



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



一，奥迪汽车公司的人事管理与人员开发

1. Personalmanagement und -entwicklung bei Audi

合理化建议管理

工作人员建议改进：

- 产品或服务
- 生产工艺
- 自己或其它工作岗位
- 销售

在建议中说明：

- 改进什么
- 为什么要改进
- 怎样改进

Ideenmanagement

Idee des Mitarbeiters zum

- Produkt / Dienstleistung
- Herstellungsverfahren
- eigenen oder anderen Arbeitsplatz
- Verkauf

Sein Vorschlag beschreibt

- was zu verbessern ist
- warum es zu verbessern ist
- wie es zu verbessern ist



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



一，奥迪汽车公司的人事管理与人员开发

1. Personalmanagement und -entwicklung bei Audi

质量小组成员学习了解

- 如何采取不同方式完成同样工作
- 如何解决问题
- 如何解决小组内冲突
- 他们的工作在企业整体工作的作用是什么
- 费用和质量意味着什么

Qualitätszirkel

Die Mitarbeiter lernen

- wie unterschiedlich man dieselbe Arbeit erledigen kann
- wie man Probleme lösen kann
- wie man Konflikte in einer Gruppe lösen kann
- welchen Anteil ihre Arbeit an der gesamten Arbeit im Unternehmen hat
- welche Bedeutung Kosten und Qualität haben



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



二， 现代人事管理与员工积极性

2. Moderne Personalführung und Mitarbeitermotivation

- 领导体系
- 人员挑选
- 领导后备力量
培训
- 管理人员进修



- Führungssysteme
- Personalauswahl
- Traineeprogramme
- Führungskräfte training



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 1: Führungssysteme



大众和奥迪领导模式

Volkswagen / Audi Führungsmodell

目标：具有接受任务职责能力的工作人员

对独立工作的工作人员
进行协作式领导
**Kooperatives Führen von
selbstständigen Mitarbeitern**

**Ziel: der
delegationsfähige
Mitarbeiter**

一、工作人员开发
1. Mitarbeiter entwickeln

二、权力下放
2. Delegation

三、工作人员管理
3. Mitarbeiter führen

专持
业在
上顶
保点

独
立
工
作

合
作

给和
予职
任权
务

确
定
目
标

鉴成作
定绩行
工与为
作工

调成作
控绩行
工与为
作工



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 2a: Führungsgrundsätze VW



德国大众汽车公司

大众股份公司董事会同企业雇员委员会

协商议定以下经营管理原则：经

营管理原则

内容：

- 1 针对工作人员的工作任务进行培训（开发能力）
- 2 针对高级工作任务进行培训（鼓励促进工作人员）
- 3 给予任务和职权（下放职权）
- 4 代理
- 5 合作
- 6 制定确立目标
- 7 评定工作结果、工作态度和经营态度
- 8 调控工作结果、工作态度和经营态度

Volkswagen Betriebsvereinbarung Führungsgrundsätze

Inhalt:

1. Qualifizieren der Mitarbeiter für Ihre Aufgaben (Fähigkeiten entwickeln)
2. Qualifizieren für höherwertige Aufgaben (Mitarbeiter fördern)
3. Aufgaben und Befugnisse übertragen (Delegieren)
4. Stellvertretung
5. Zusammenarbeiten
6. Ziele erarbeiten und setzen
7. Arbeitsergebnisse, Arbeits- und Führungsverhalten beurteilen
8. Arbeitsergebnisse, Arbeits- und Führungsverhalten steuern





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 2b: Führungsgrundsätze VW



德国大众汽车公司
大众股份公司董事会同企业雇员委员会协商议定以下经营管理原则：

经营管理原则

为了保证企业的经济成果和就业岗位，特别需要全体员工进行互相信任和卓有成效的合作。

合作前提是所有员工均按原则办事，均按原则得到同等对待。

实现这个前提的基础是对独立完成任务的工作人员进行合作式领导

Volkswagen Betriebsvereinbarung Führungsgrundsätze

Für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze ist insbesondere auch eine vertrauensvolle und wirksame Zusammenarbeit aller weiblichen und männlichen Mitarbeiter erforderlich. Sie setzt voraus, daß alle Mitarbeiter nach gleichen Grundsätzen handeln und behandelt werden. Grundlage hierfür ist das kooperative Führen selbständiger Mitarbeiter...



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 2c: Führungsgrundsätze VW



德国大众汽车公司
大众股份公司董事会同企业雇员委员会协商议定以下经营管理原则：

经营管理原则

这就是说，所有员工不论在企业处于什么地位都有责任根据个人的工作范围参与目标的确定、决策的准备、措施的规划以及任务和职权的安排。通过这种方式达到所有员工担负企业目标、决策和措施的实现，并使他们的积极性和努力精神得到鼓励

Volkswagen Betriebsvereinbarung Führungsgrundsätze

... Das heißt : alle Mitarbeiter sind unabhängig von ihrer Stellung im Unternehmen entsprechend ihrer Zuständigkeit an den Zielsetzungen, der Vorbereitung von Entscheidungen, der Planung von Maßnahmen sowie durch Übertragen von Aufgaben und Befugnissen verantwortlich zu beteiligen. Dadurch soll erreicht werden, daß Zielsetzungen, Entscheidungen und Maßnahmen im Unternehmen auch von den Mitarbeitern getragen und deren Initiative und Engagement gefördert werden...



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 2d: Führungsgrundsätze VW



德国大众汽车公司
大众股份公司董事会同企业雇员委员会协商议定以下经营管理原则：

经营管理原则

全体员工有责任在尊重法律条例、工资协议规定条例和企业条例的基础上实现这些原则。如果出现违背这些原则的现象，每个被牵连的员工都有权向主管部门申诉。

Volkswagen Betriebsvereinbarung Führungsgrundsätze

... Alle sind verpflichtet, diese Führungsgrundsätze unter Beachtung der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen zu verwirklichen. Jeder betroffene Mitarbeiter hat das Recht, sich bei den zuständigen Stellen zu beschweren, wenn gegen diese Führungsgrundsätze verstoßen wird.



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



二， 现代人事管理与员工积极性

2. Moderne Personalführung und Mitarbeitermotivation

- 领导体系
- 人员挑选
- 领导后备力量
培训
- 管理人员进修



- Führungssysteme
- Personalauswahl
- Traineeprogramme
- Führungskräfte training



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3a:
Anforderungsprofil

管理人员开发 Führungskräfteentwicklung DBV Winterthur



先决条件

- 在一（专门）领域里具备特别的专业能力
- 具有灵活性和机动性
- 随时准备接受使用
- 表现出高度责任感
- 品质正派
- 在协作中成绩出类拔萃

Voraussetzungen

- Hohe Fachqualifikation in einem (Spezial-) Gebiet
- Flexibilität und Mobilität
- Hohe Einsatzbereitschaft
- Verantwortungsbewußtes Auftreten
- Moralische Integrität
- Herausragende Leistungen im Team



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3b:
Anforderungsprofil

管理人员开发 Führungskräfteentwicklung DBV Winterthur



能力

- 企业家能力
- 协作能力
- 智力能力
- 自我发展
- 领导下

- 创新精神
- 着手成果与收益
- 组织才能
- 准备承担风险

Qualifikationen

- Unternehmerische Fähigkeiten
- Kooperative Fähigkeiten
- Ge...
- Fä...
- Mi...
- Initiative
- Ergebnisorientierung
- Organisationsvermögen
- Risikobereitschaft



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3c:
Anforderungsprofil

管理人员开发 Führungskräfteentwicklung DBV Winterthur



能力

- 企业家能力
- 协作能力
- 智力能力
- 自我管理能力
- 领导能力

- 心理学的感情移入能力
- 说服能力和实施能力
- 交流能力
- 小组领导能力
- 解决冲突能力

Qualifikationen

- Unternehmerische Fähigkeiten
- **Kooperative Fähigkeiten**
- Geistige Fähigkeiten
- Fachliche Fähigkeiten
- Methodenkompetenz

- Psychologisches Einfühlungsvermögen
- Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamführungsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3d:
Anforderungsprofil

管理人员开发 Führungskräfteentwicklung DBV Winterthur



能力

- 企业家能力
- 协作能力
- 智力能力
- 自我发展能力
- 领导下属人

- 学习能力
- 独创能力
- 决策能力
- 抽象能力

Qualifikationen

- Unternehmerische Fähigkeiten
- Kooperative Fähigkeiten
- Geistige Fähigkeiten
- Fähigkeit zur Selbstentwicklung
- M...

- Lernfähigkeit
- Kreativität
- Entscheidungsfähigkeit
- Abstraktionsfähigkeit



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3e:
Anforderungsprofil

管理人员开发 Führungskräfteentwicklung DBV Winterthur



能力

- 企业家能力
- 协作能力
- 智力能力
- 自我发展能力
- 领导下属人员

- 自我能力评价
- 批评能力
- 承受能力

Qualifikationen

- Unternehmerische Fähigkeiten
- Kooperative Fähigkeiten
- Geistige Fähigkeiten
- Fähigkeit zur Selbstentwicklung
- M...

- Einschätzung eigener Fähigkeiten
- Kritikfähigkeit
- Belastbarkeit



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 3f:
Anforderungsprofil

管理人员开发 Führungskräfteentwicklung DBV Winterthur



能力

- 企业家能力
- 协作能力
- 智力能力
- 自我发展能力
- 领导下属人员能力

Qualifikationen

- Unternehmerische Fähigkeiten
- Kooperative Fähigkeiten
- Geistige Fähigkeiten
- Fähigkeit zur Selbstentwicklung
- Mitarbeiterführung

- 开发鼓励下
属工作人员
- 下放职权
- 确定目标

- Mitarbeiter
entwickeln
und fördern
- Delegieren
- Ziele setzen



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



二， 现代人事管理与员工积极性

2. Moderne Personalführung und Mitarbeitermotivation

- 领导体系
- 人员挑选
- 领导后备力量
- 培训
- 管理人员进修



- Führungssysteme
- Personalauswahl
- Traineeprogramme
- Führungskräfte training



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



二， 现代人事管理与员工积极性

2. Moderne Personalführung und Mitarbeitermotivation

- 领导体系
- 人员挑选
- 领导后备力量
培训
- 管理人员进修



- Führungssysteme
- Personalauswahl
- Traineeprogramme
- Führungskräftetraining



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



领导人员进修 Führungskräftetraining

领导能力 Führungs-Fähigkeit

领导技术 Führungs-Technik

- 下放权力
- 确定目标
- 鉴定雇员

- Delegieren
- Ziele setzen
- Mitarbeiter beurteilen

领导行为 Führungs-Verhalten

- 要求服从的
- 合作的
- 被动的

- autoritär
- kooperativ
- passiv



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 4:
Wissensmenge

知识的半衰期

Halbwertszeiten des Wissens

Wissensmenge

知识量

今天可供使
用的知识
Verfügbares
Wissen heute = 100%

t1

在同一专业领域
可供使用的知识
Verfügbares
Wissen in
demselben
Fachgebiet

t2

Zeit
时间



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister

- Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
 3. Persönliche Voraussetzungen
 4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
 5. Überfachliche Anforderungen
 6. Meisterschulung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister

- Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
- 2. Allgemeine Voraussetzungen
- 3. Persönliche Voraussetzungen
- 4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
- 5. Überfachliche Anforderungen
- 6. Meisterschulung



中德工商合作项目



任务范围 Aufgabenber.	职能 Funktion
人员挑选 Personalauswahl	参与雇员挑选，提出挑选建议。
人员安排/使用 P-einsatz/-dispos.	掌握雇员的工作安排，雇员外借和借出，协作确定和调配额外工作。
指导 Unterweisung	向雇员介绍工作过程中的职责、任务、责任和变化，并进行咨询和指导。
任务的完成 Aufgabenerfüllung	掌握和监督归自己负责的雇员的任务完成情况以及遵守工作规程和其它规章的情况。
鉴定 Beurteilung	参与和监督工资等级定级，鉴定工作成绩。
人员开发 P-entwicklung	建议和检查雇员的培训进修措施。
职业培训 Berufsausbildung	参与和支持技术工人后备力量的培训，评定每一培训阶段结束后的结果。
工作安全 Arbeitssicherheit	对雇员进行工作安全问题方面的指导，保证安全条例的遵守，书写事故报告。
工作条件 Arb.-bedingungen	向领导和专业部门建议和促使通过改进工作流程和生产设备及设施减轻劳动强度。
人员管理 P-verwaltung	为雇员解决人事方面问题，如记考勤、批准度假、签发进厂通行证、处理申诉。



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister

- Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
 3. Persönliche Voraussetzungen
 4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
 5. Überfachliche Anforderungen
 6. Meisterschulung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能

任务范围 Aufgabenber.	职能 Funktion
工作流程保障 Arbeitsablaufsicherung	对工作流程进行时间和技术上的监督调控，出现重大偏差时及时向企业领导汇报，以其它部门合作的形式参与排除运营障碍。
生产设备的使用 Einsatz von Betriebsmitteln	促成和监督机器设备的提供准备，促成和监督符合技术要求及有效地使用机器设备。
准备提供营运供应品 Bereitst. v. Betriebsstoffen	促成和监督营运供应品（生产辅助材料）的提供准备。
生产设备的维修保养 Instandh. d. Betriebsmittel	推动生产机器设备、运输工具的维修保养和检查，向企业领导介绍缺陷问题及排除情况。
质量保证 Qualitätssicherung	查明质量问题来源和偏差原因，排除问题保证质量（有可能做质量缺陷成因统计）。
经济效益 Wirtschaftlichkeit	从勤俭节约的角度检查材料使用和工作流程，建议和推动相应措施。
同专业相关的管理工作 Fachbezogene Verwaltungsaufgaben	在预计的与专业相关的管理程序里（例如加工承揽产品、订购生产设备、工作班次记录簿、材料提取单）采集和审查数据，签署规定要求。



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
3. Persönliche Voraussetzungen
4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
5. Überfachliche Anforderungen
6. Meisterschulung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要素质
- 个人必要素质
- 专业必要素质
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben

2. Allgemeine Voraussetzungen

3. Persönliche Voraussetzungen

工长必须准备做到和能够做到

Der Meister muß bereit und in der Lage sein,

- 身为企业管理人员自觉完成自己的任务并通过自己的工作促使企业目标的实现
- 在专业领域和技术领域里不断进修，熟悉掌握新的方法和程序，在自己的工作范围内运用奥迪公司领导体系的基本原则



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
- 3. Persönliche Voraussetzungen**
4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
5. Überfachliche Anforderungen
6. Meisterschulung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
3. Persönliche Voraussetzungen
4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
5. Überfachliche Anforderungen
6. Meisterschulung

• 年龄 Alter	任命时的年龄只有在说明理由的情况下能够超过 40—45 岁。
• 企业经验 Betriebl. Erfahrung	应聘者至今为止的工作要能证明他全面掌握企业诸多的内在联系并能够在今后的职权范围内根据这些联系处理事情。
• 企业行为 Betriebl. Verhalten	至今为止的企业行为要能证明应聘者作为工长（企业管理人员）得到众人认可。



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
3. Persönliche Voraussetzungen
- 4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen**
5. Überfachliche Anforderungen
6. Meisterschulung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
- 领导任务
- 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

专业领域, 如 Fachbereiche, z.B. 装置维修保养 工具制造 检验 技术开发 教育	一般情况下需要相应的 职业培训; 附加工业/手 工业工长培训, 技术员 培训 (在特殊情况下需 要多年承担某种职责方 面的工作经验)
其它领域, 如 übergreifende Bereiche, z.B. 检验 (生产) 压制机 车身生产 机械加工 油漆车间 组装 仓库	一般情况下需要与工作 领域相关的职业培训。

Meister

ungen
ungen
etzungen
ingen



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
3. Persönliche Voraussetzungen
4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
- 5. Überfachliche Anforderungen**
6. Meisterschulung



中德工商合作项目



标志 Merkmal	要求 Anforderungen
信息行为 Informationsverhalten	工长必须能够很好地掌握要接受和要传递的信息之间的整体内在联系，重视信息流，采取正确方法获取信息；同时必须以适当方式传递没有特别加工的信息。
协作工作能力（合作） Teamfähigkeit (Zusammenarbeit)	要求工长准备对合作与工作小组的合作结果施加积极影响，同时具备施加积极影响的能力。工长必须能够正确领导小组，能够给予、接受和加工倡议与批评。
权力下放 Delegation	交给任务时需要明确雇员承担各个任务的职权范围和资格，在他们完成任务时提供帮助。
制定目标 / 评判能力 Zielsetzung / Beurteilungsfähigkeit	工长必须能够在自己任务和企业任务范围内确定目标并在确定的时间内实现这些目标。为此，工长必须负责促使自己管辖的工作人员为他们的任务做好准备，同时以出色的领导行为促使他们完成自己的任务。
人员开发 / 人员促动 Personalentw. / -förderung	有必要具备以下能力：正确估计雇员发展可能、为促动措施适当推荐新生力量
首创精神 Initiative	前提是具备以下的特别能力：开发好见解好主意、考虑研究切合实际的建议、顺利确实地推动实施这些建议（工长必须能够在困难情况下迅速准确地作出决定。）
准备决策 / 决策能力 Entscheid.-bereit. / -fähigkeit	工长必须能够为解决棘手问题有效地搜集数据和信息，并在考虑他人建议和高水平提示的基础上作出迅速正确的决定。
准备承担责任 Verantwortungsbereitschaft	前提是积极准备对直接主管范围内的每个工作方面承担责任，客观地维护作出的决定，承担相应的后果。



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
3. Persönliche Voraussetzungen
4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
5. Überfachliche Anforderungen
6. Meisterschulung



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
 - 领导任务
 - 专业任务
- 一般必要条件
- 个人必要条件
- 专业必要条件
- 跨专业要求
- 工长培训

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen
3. Persönliche Voraussetzungen
4. Fachl. Zugangsvoraussetzungen
5. Überfachliche Anforderungen
6. Meisterschulung

目的 Ziel	能够熟悉和应用技术与手段以完成工长承担的专业及跨专业任务。
方法 Methode	参加培训人员通过报告、讨论、电影、角色扮演和小组工作方式掌握信息，深化对领导体系的了解认识，分析利用以往经验。



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project



Abb. 5:
Funktionsbild

工长职能 Funktionsbild Meister

- 工长任务的描述
- 领导任务
- 专业任务

1. Aufgabenbeschreibung Meister
 - Führungsaufgaben
 - Fachaufgaben
2. Allgemeine Voraussetzungen

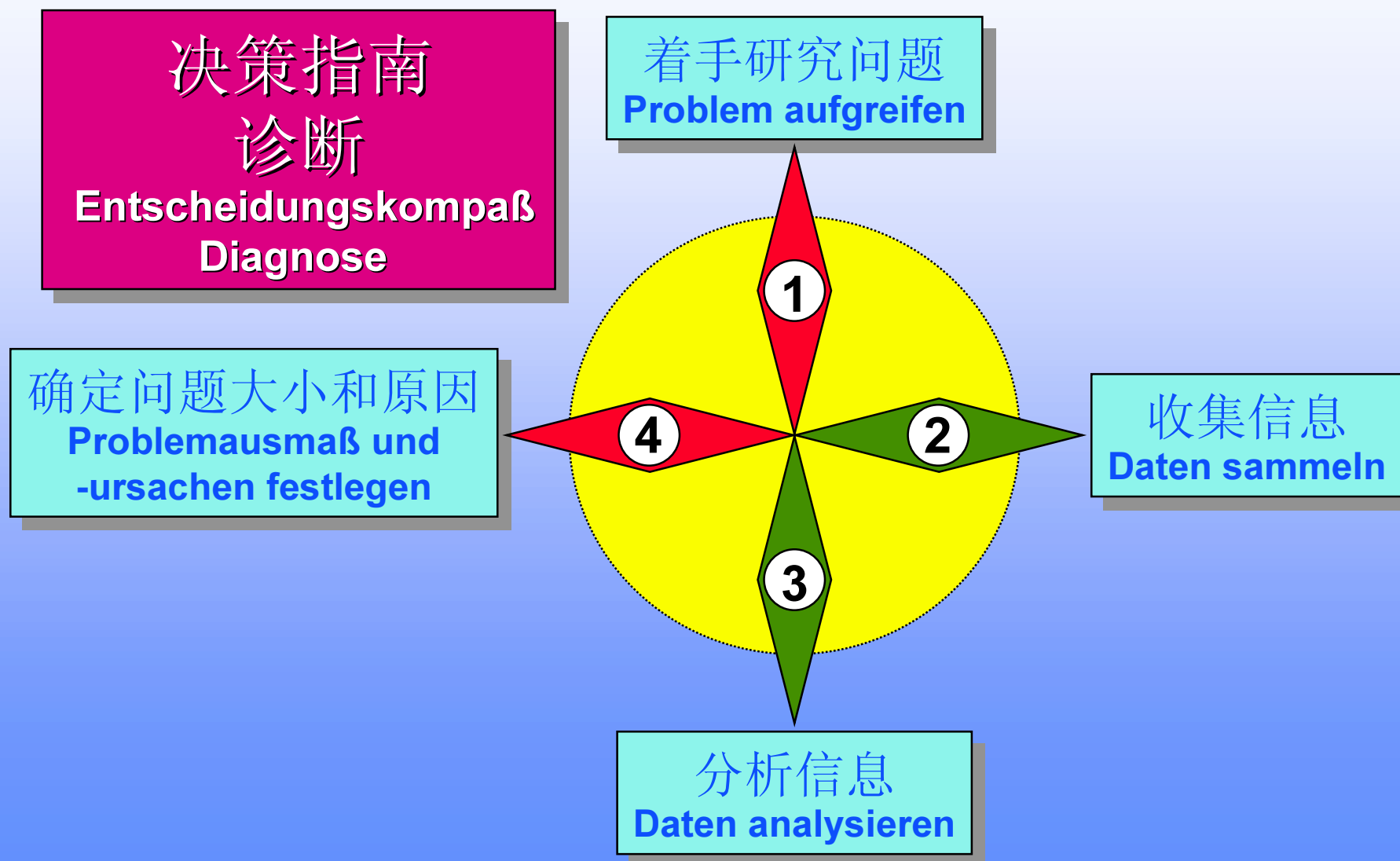
培训段落 Schulungsblocks

段落A 120小时 Block A 120 Std.	<ol style="list-style-type: none">1. 领导技巧 12. 安全与防火3. 急救4. 安全与工作安全5. 费用6. 维修保养7. 法律基础 18. 社会福利费用9. 产品知识10. 经营知识	段落B 80小时 Block B 80 Std.	<ol style="list-style-type: none">1. 工作鉴定、工资确定、评定2. 领导技巧 23. 数据处理入门4. 控制5. 法律基础 26. 数据保护法	段落C 80小时 Block C 80 Std.	<ol style="list-style-type: none">1. 专业领域任务2. 数据媒体3. 工作指导4. 质量保证5. 工作场所设计
---	--	---	--	---	---



中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project





中德工商合作项目

DIHT-ACFIC Partnership Project

