



第二届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告

2nd China Blue Collar Worker Management Practice Survey Report

调研主办方



调研支持方



无锡新区人力资源工作协会
WND Human Resources Association

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@ 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



陈德智
组织与发展经理
辉门（中国）有限公司



傅沛明
董事 管理本部副本部长
SMC（中国）有限公司



纪晓冬
技术总监
中粮可口可乐饮料（山东）有限公司



毛文芳
亚太区组织发展经理
霍尼韦尔航空事业部



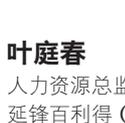
吴俊所
人力资源总监
艾欧史密斯（上海）水处理产品有限公司



杨帆
供应链业务人力资源经理
壳牌统一（北京）石油化工有限公司



叶诚为
大中华区人力资源、行政及传讯总监
阿科玛集团



叶庭春
人力资源总监
延锋百利得（上海）汽车安全系统有限公司

最后，感谢来自 20 家工厂的人力资源管理者对于蓝领员工版问卷数据收集的大力支持与帮助。

关于作者 | **薛融** rita.xue@hrecchina.org



薛融现任人力资源智享会（HREC）的高级调研专员一职。主要负责的调研报告有：中国内部讲师团队建立与发展调研报告，2013 中国人才管理状况调研报告，第二届中国人力资源共享服务中心调研报告，中国企业内部教练制体系与文化建立调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。

前言

近年来，随着中国经济的快速发展，中国劳动力成本的逐步上升，以及人民币汇率机制改革所带来的人民币汇率大幅攀升，都一定程度上削弱了“中国制造”在国际市场上的价格竞争优势。此外，劳动市场“人口红利”的不断消退和新生代蓝领工人的变化，都无疑使得企业无法再继续通过调薪的方式进行工人的吸引、激励和保留，而是需要通过新方式的寻求，提高工作本身带给员工的价值。

人力资源智享会开展第二届中国工厂蓝领员工管理状况的调研工作，希望能在市场有限的资源下帮助人力资源管理者获取更多有关蓝领员工的数据与最佳实践信息。相比上届数据研究，**此次调研增设蓝领工人版本问卷，收集来自长江三角洲、珠江三角洲、中国中部、中国北部四大区域共 20 家工厂数据**，并进行更为深度的调查，**寻找管理者与工人之间的想法差别，聆听来自工人内心的心声**。

整个调研从**蓝领员工现状、招聘、薪酬福利、培训激励与职业发展规划**四大模块深入。同时，报告中的案例呈现也使读者更近距离地了解实际操作方法，将数据与案例进行有效结合，为现今热门的蓝领话题寻求新的解读。

名词解释与目录

为避免读者存在理解上的差异，以下为此次调研中一些名词解释：

- ① **技术蓝领** 拥有某种专业技巧，经过特殊培训及工作经验积累等或持有技术资格证的员工，例如：焊工、电工、模具工等。
- ② **操作蓝领** 根据生产操作指引从事简单的生产操作，一般对该职位员工没有严格的学历及工作经验要求，只需短期培训，一般 6 个月以下的培训时间即可上岗。
- ③ **百分位** 将整个数据样本从小到大进行排序，从中找出某百分位的具体数据。例如 25% 分位则表示在整个样本数据中处于第 25% 的具体数据，50% 分位、75% 分位的表示意义以此类推。

第 1 部分 | 主要发现

第 2 部分 | 关于本次调研

第 3 部分 | 数据分析

第 4 部分 | 建议与意见

第 5 部分 | 企业案例

第 6 部分 | 行业数据

⊕ 参调企业的工厂背景

⊕ 蓝领员工现状

- ① 蓝领员工的基本信息
- ② 在册、劳务派遣蓝领员工
- ③ 蓝领员工的离职情况

⊕ 蓝领员工管理

- ① 蓝领员工的招聘管理
- ② 蓝领员工的薪酬福利管理
 - 蓝领员工薪酬
 - 蓝领员工加班小时数
 - 蓝领员工福利
- ③ 蓝领员工培训与激励管理
 - 蓝领员工的培训小时数
 - 蓝领员工的工作效率措施
 - 蓝领员工的激励手段



第1部分 | 主要发现

- ★ 人力资源管理者认为**个人家庭问题、职业发展空间受限、福利项目少**是蓝领员工离职的主要原因。而蓝领员工却普遍表示**福利项目、工作环境、工厂内部管理人性化**是他们最重视的条件。
- ★ **补充医疗险与额外补贴（按工龄或技能）**是蓝领员工较为看重的福利，但是从实际情况而言，工厂提供这一类福利的普及度较低。
- ★ “提供培训与学习机会”和“提供晋升机会”是人力资源和蓝领员工共同关注的员工激励手段。但除此之外，人力资源更多采取的是例如：**组织企业文化活动**等软性要素来提升员工归属感，而蓝领员工却希望能够得到更加实际的措施，例如：**工作环境的改善，提升舒适度等**。
- ★ 蓝领员工对激励措施看重程度排名第一的是“工作内容丰富化（特殊项目增加，岗位轮岗等）”，虽然该选项的整体选择率只排名第四（63.8%），这表明：**在选择这一激励措施的工人们眼中，该方式对于他们而言非常重要。建议管理者们同时需对综合选择频率间数值差异不大，但看重程度却较为重要的激励方式予以重视。**
- ★ 60%的参调企业表示有劳务派遣员工。随着《劳动合同法修正案》新政策的出台，对于这部分员工的安置，主要运用将**劳务派遣员工按照一定比例进行转正**的方式，其中的方法有：**岗位竞聘**。同时也有一部分企业将**逐步运用机器生产代替或者直接将部分员工进行辞退**。

第2部分 | 关于本次调研

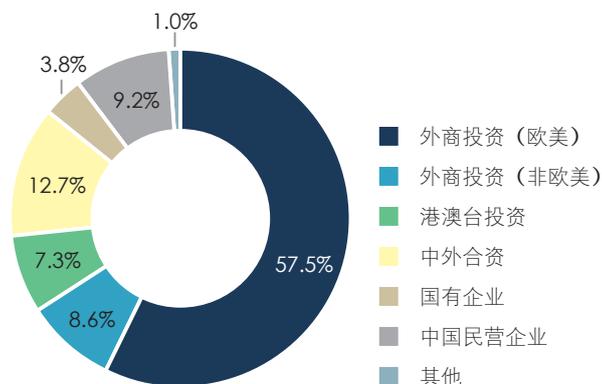
人力资源智享会于2014年2月至4月开展了此次调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到人力资源版问卷329份，蓝领员工版问卷680份。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效**人力资源版问卷315份，蓝领员工版问卷680份**。同时，我们对部分工厂人力资源负责人进行采访，获得一些工厂蓝领员工管理方面的实践，并呈现在报告中与大家分享。

以下数据罗列了参与此次调研企业的一些基本信息。图表1所示的，是参调企业所处行业。参与数最高的前三个行业分别为机械制造、汽车与零部件以及消费品（含快消与耐消），**读者同时可在报告的第六部分中获得相关行业数据**。另外，在此次调研中，参调企业的性质66%以上为外商独资（欧美与非欧美）企业，其次为中外合资企业等（见图表2）。50%的参调者担任工厂经理级别及以上职位。

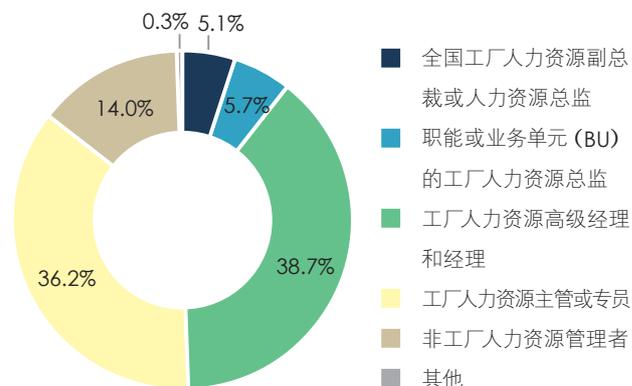
图表1 参调研企业所处行业

| 参调企业所处行业 | 计数 | 百分比 |
|-----------------------------|----|-------|
| 机械制造 | 81 | 25.7% |
| 汽车与零部件 | 57 | 18.1% |
| 消费品（含快消与耐消） | 54 | 17.1% |
| 化工与石化 | 24 | 7.6% |
| 信息技术，半导体及通讯 | 21 | 6.7% |
| 生命科学 （如，生物工程，医药，医疗器械，等等） | 20 | 6.3% |
| 电子电气 | 12 | 3.8% |
| 造纸，包装及森林业 | 11 | 3.5% |
| 建筑建材 | 9 | 2.9% |
| 服装纺织 | 6 | 1.9% |
| 多样化生产 | 5 | 1.6% |
| 能源动力 | 5 | 1.6% |
| 服务外包 | 5 | 1.6% |
| 环境科学 | 1 | 0.3% |
| 其他 | 4 | 1.3% |

图表2 参调研企业所有权性质



图表3 参调者在企业中担任的角色





1

参调企业的工厂背景

在本次调研中，共有 315 家企业参与。从图表 4 中的数据显示，大多数参调企业的工厂所在地区基本集中在长江三角洲、珠江三角洲等经济较为发达的沿海地区。

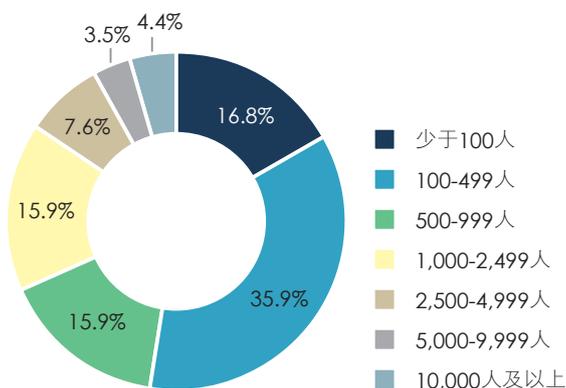
另外，值得注意的是，由于参调企业在中国地区可能拥有多家工厂或参调者同时负责多家工厂的情况。因此，以下调研内容只针对调研企业旗下或参调者所负责的最大规模工厂进行现状分析。

参与此次调研企业的工厂规模人数 50% 以上都处于 500 人以下，并以

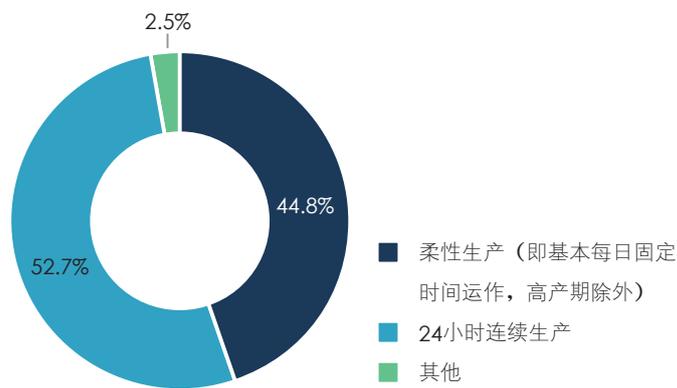
图表 4 参调工厂所在地区

| 参调工厂所在地区 | 计数 | 百分比 |
|----------|-----|-------|
| 江苏省 | 112 | 35.6% |
| 上海 | 69 | 21.9% |
| 广东省 | 29 | 9.2% |
| 浙江省 | 22 | 7.0% |
| 北京 | 19 | 6.0% |
| 山东省 | 14 | 4.4% |
| 天津 | 9 | 2.9% |
| 湖北省 | 6 | 1.9% |
| 重庆 | 6 | 1.9% |
| 辽宁省 | 4 | 1.3% |
| 广西省 | 3 | 1.0% |
| 福建省 | 3 | 1.0% |
| 吉林省 | 3 | 1.0% |
| 四川省 | 3 | 1.0% |
| 其他省份 | 11 | 3.5% |
| N/A | 2 | 0.6% |

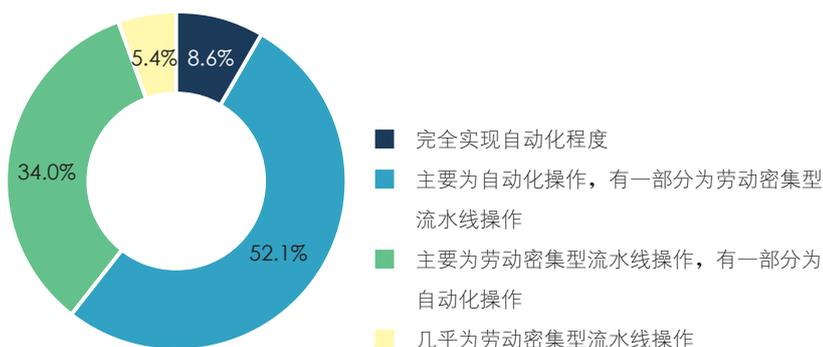
图表 5 参调工厂的蓝领员工总人数 (包括派遣制员工和临时工)



图表 6 参调工厂的生产作业方式 (劳动强度)



图表 7 参调工厂的自动化实现程度



100-499人居多 (见图表 5), 其生产作业方式所采用的柔性生产与 24 小时连续生产方式也几乎相当 (见图表 6)。而对于参调工厂的自动化实现程度, 图表 7 显示: 六成以上工厂表示采取自动化程度较高的操作流程, 这一结果与参调工厂的人数规模相对吻合。

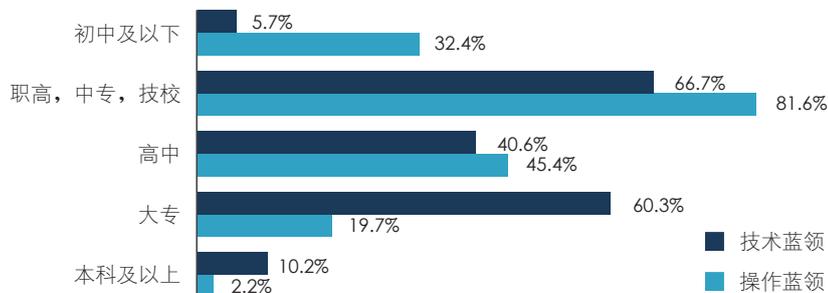
2

蓝领员工的现状

1 蓝领员工的基本信息

参调者被问及所在工厂技术、操作蓝领现有学历的主要分布。从图表 8 中我们发现, 技术蓝领的学历主要分布在职高、中专、技校 (66.7%) 以及大专学历 (60.3%), 而操作蓝领普遍拥有职高、中专、技校 (81.6%) 或者高中学历 (45.4%)。由此可见, 企业对工厂蓝领的专业背景有一定要求, 大多需要其具备技术类院校的学历资质。

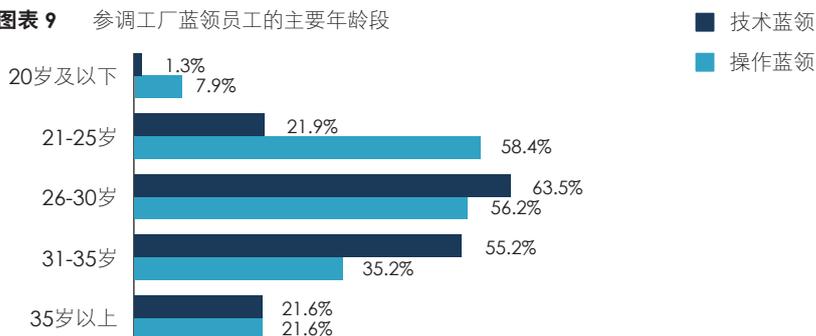
图表 8 参调工厂蓝领员工的现有学历



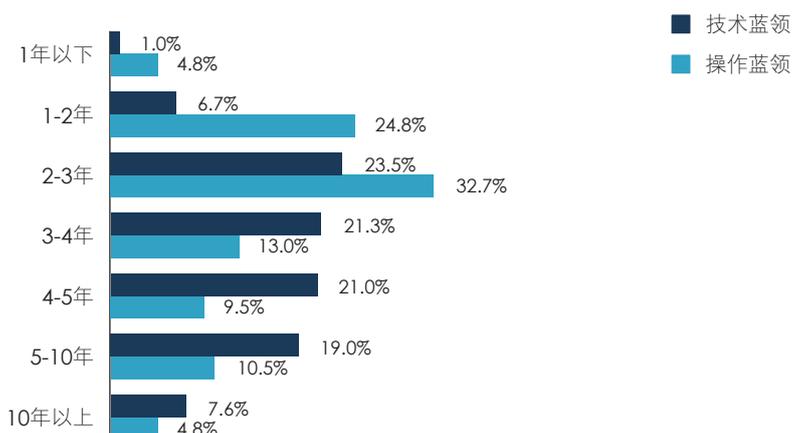
从工厂蓝领员工年龄分布的数据分析，技术蓝领的年龄主要分布在 26-35 岁。与之相比，操作蓝领则相对年轻，以 21-30 岁的员工居多（见图表 9）。而在工作服务年限（指蓝领员工在同一工厂的服务年限）方面，图表 10 显示，技术蓝领员工的服务年限主要集中在 2 年以上 10 年以下，相比之下操作员工的服务年限较短，大多分布在 1-3 年。基于这些数据显示，我们可以得出：由于操作蓝领大多偏年轻，其兴趣和个人生活规划尚不明确。另外，从行业适用性及专业角度出发，一线操作工的行业通用性相对更大。这些都是导致当前一线蓝领总处于高频率流动的主要原因。**工厂管理者需注重年轻一代的蓝领员工管理，充分了解他们所需，并制定针对性的措施以提高他们的敬业度与稳定性。**

我们要求参调者填写技术、操作蓝领的男女分布以及婚姻状况比例。在图表 11A 所示，在蓝领员工性别分布比例中，男性明显高于女性。相比技术蓝领的男女比例跨度，操作蓝领会较小些。这可能与技术专业供给方面，男性员工比女性员工更多相关。而针对蓝领员工的婚姻状况分析（见图表 11B），操作蓝领由于年龄分布相对年轻化，未婚与已婚比例相对技术蓝领更趋于呈现对半的现象。显然，回乡成婚、家庭不稳定性会是诱发操作蓝领普遍高离职率的原因之一。**不过值得注意的是，由于技术蓝领已婚率较高，对其的保留方式，尤其是专业性、稀缺性较强的人才，工厂管理者不妨可以从家庭安稳角度出发，有条件的企业可提供例如家属补充**

图表 9 参调工厂蓝领员工的主要年龄段



图表 10A 参调工厂蓝领员工平均工作服务年限（仅服务参调工厂）



图表 11A 参调工厂蓝领员工的男女分布比例

| 参调工厂蓝领员工的男女分布比例（男:女） | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 |
|----------------------|-------|-------|-------|
| 技术蓝领 | 78:22 | 90:10 | 100:0 |
| 操作蓝领 | 50:50 | 70:30 | 89:11 |

图表 11B 参调工厂蓝领员工的家庭状况

| 参调工厂蓝领员工的家庭状况（未婚:已婚） | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 |
|----------------------|-------|-------|-------|
| 技术蓝领 | 10:90 | 26:74 | 50:50 |
| 操作蓝领 | 20:80 | 40:60 | 70:30 |

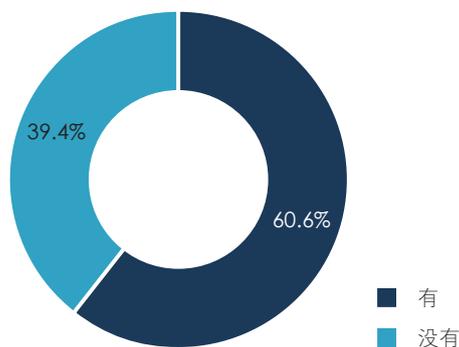
福利、子女教育资助又或是家庭活动日等一系列福利措施，帮助外来劳动者克服更多来自个人家庭所导致的困难，使其安心为企业创造更多的生产价值。

② 在册、劳务派遣蓝领员工

对于在册、劳务派遣蓝领员工的调研，通过图表 12A、B 显示，我们发现 60% 左右的参调企业有劳务派遣员工。并且，这种用工形式大多用于操作蓝领（平均数 38.9%，中位数 30%）。我们对运用劳务派遣员工的原因进行进一步分析（见图表 13），参调者普遍表示主要出于便于劳动关系管理、人员成本以及弹性或季节性生产等原因的考虑。

随着《劳动合同法修正案》政策的出台，参调工厂纷纷开始对这类员工进行合理化安置，从调研结果来看，其主要运用将劳务派遣员工按照一定比例进行转正的方式，其中可能包括的方法有：岗位竞聘。同时也有一部分企业将逐步运用机器生产代替或直接将部分员

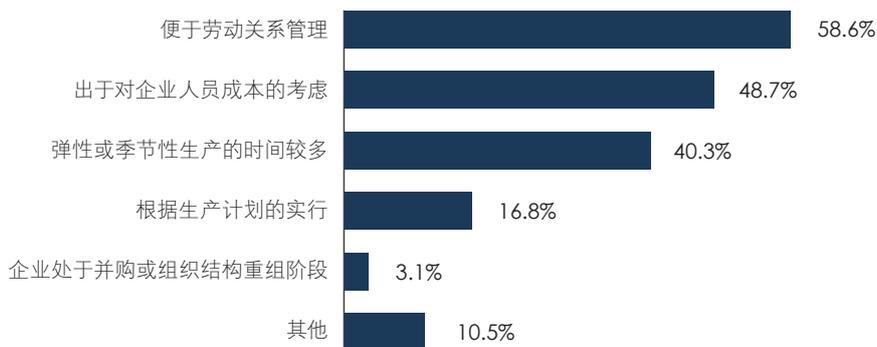
图表 12A 参调工厂目前有无劳务派遣员工



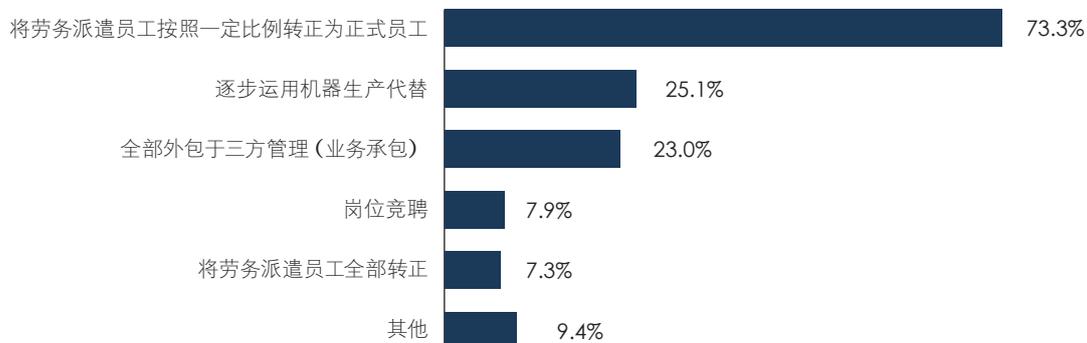
图表 12B 参调工厂劳务派遣工占全体蓝领员工的百分比

| 参调工厂劳务派遣工占全体蓝领员工的百分比 (N=191) | 平均数 | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 技术蓝领 | 13.3% | 0% | 0% | 15% |
| 操作蓝领 | 38.9% | 12% | 30% | 60% |

图表 13 参调工厂运用劳务派遣员工的主要原因



图表 14 随着新政策的出台，对于劳务派遣员工的安置，参调企业的处理方式



图表 15 参调工厂上一财政年度蓝领员工（在册员工）的各项离职率指标

| 技术蓝领 | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 | 2013年数据 (2012年财政年度技术蓝领离职率) |
|------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| | 计划离职率(N=309) | 11.1% | 5% | 10% | 15% | N/A |
| | 实际离职率(N=312) | 10.3% | 2.5% | 6% | 14.1% | 8.6% |
| | 试用期离职率(N=310) | 6.3% | 0% | 1.5% | 5.7% | 5.0% |

| 操作蓝领 | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 | 2013年数据 (2012年财政年度操作蓝领离职率) |
|------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| | 计划离职率(N=309) | 21.8% | 10% | 15% | 30% | N/A |
| | 实际离职率(N=312) | 24.4% | 7.09% | 15% | 30% | 23.4% |
| | 试用期离职率(N=309) | 15.8% | 2% | 10% | 23% | 16.2% |

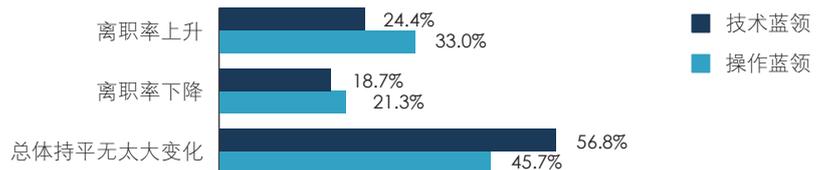
工辞退等（见图表 14）。

③ 蓝领员工的离职情况

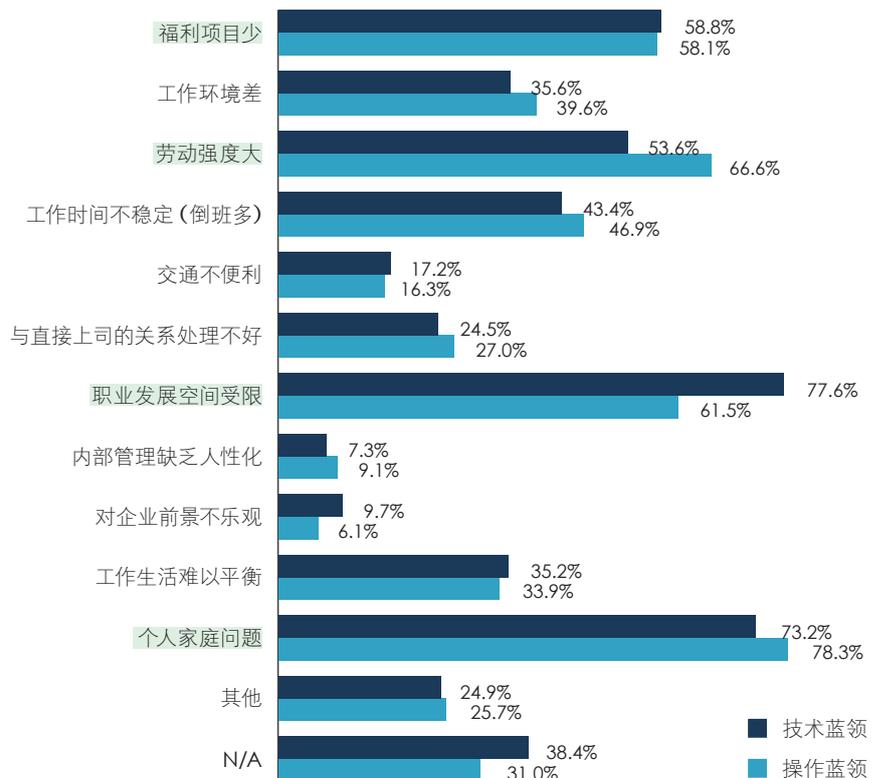
我们要求参调者填写在册蓝领员工的离职率，图表 15 显示，上一财政年度（2013 财年）的各项离职率指标基本与 2012 财年持平。较有意思的是，在计划离职与实际离职率的数值比较中，技术蓝领的实际离职率普遍低于计划离职率（详见平均数与中位数值）。而对 2014 年离职率的走向趋势，参调者大多预示其无太大变化，但相对技术蓝领而言，操作蓝领发生离职率上升的可能性会更高些（见图表 16）。

我们对蓝领员工的离职原因做了进一步调查，要求人力资源针对技术、操作蓝领分别进行离职原因讨论。调研结果显示，除了薪酬因素以外，其普遍原因为：**个人家庭问题、职业发展空间受限、福利项目少**以及**劳动强度大**，只是在主要程度上，这两类员工会略显不同（见图表 17A）。与此同时，在今天的调研中，我们对蓝领员工本身也进行了调

图表 16 参调工厂 2014 财政年度蓝领员工的总体离职率与以往相比呈现的趋势

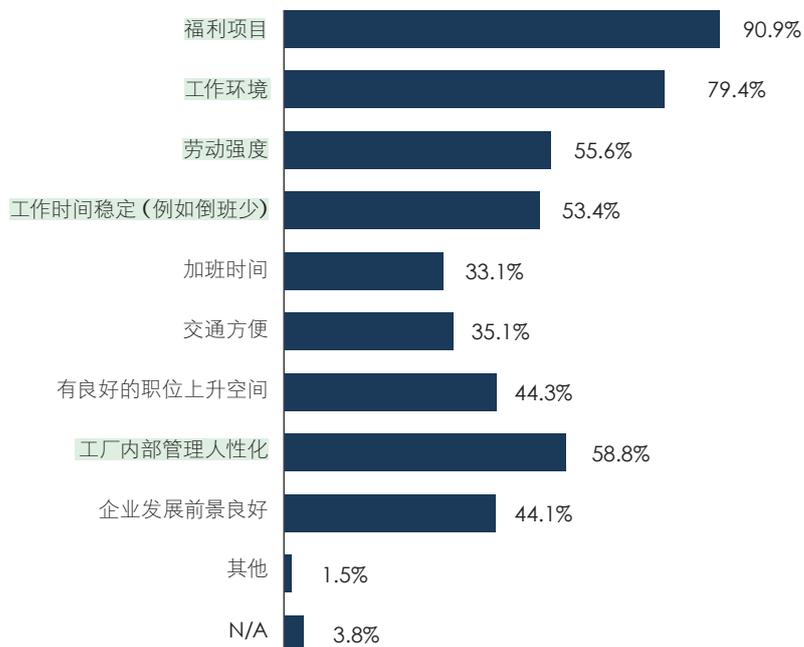


图表 17A 除薪酬待遇外，HR 认为蓝领员工自愿离职的最主要的原因



研，询问其就业时所看重的条件并与人力资源所了解到的离职原因进行数据对比。图表 17B 显示，蓝领员工最看重的条件为福利项目、工作环境、工厂内部管理人性化、劳动强度以及工作时间稳定。很明显，工人与人力资源之间存在一些差距。另外，在通过与工厂人力资源管理者的交谈中，我们了解到，虽然在员工离职时，人力资源大多会进行离职访谈或离职跟踪，但达到了解工人真实想法与原因的效果甚微。个人家庭问题仍然为在离职访谈中被提及频率最高的首要原因。人力资源管理者纷纷表示，在离职访谈中，工人普遍不会表达自己的真实想法，访谈也流于形式。一方面，随着城市生活成本不断上升及个人原因（例如结婚、照顾老人等）的影响，的确会导致外来劳动者更倾向于回乡或就近工作。但更多其他主要原因，他们却未真实袒露，仅仅只是将其归结为一些不可拒绝的个人家庭原因。因此，从调研结果来看，**蓝领员工的真实离职原因，是由于薪酬福利、工作环境、劳动强度等基本保障、工作舒适度以及管理人性化等因素所导致**。另外，值得注意的是，在人力资源眼中显得额外重要的“职业

图表 17B 除了薪酬待遇以外，蓝领工人在就业时，最看重工厂提供的条件



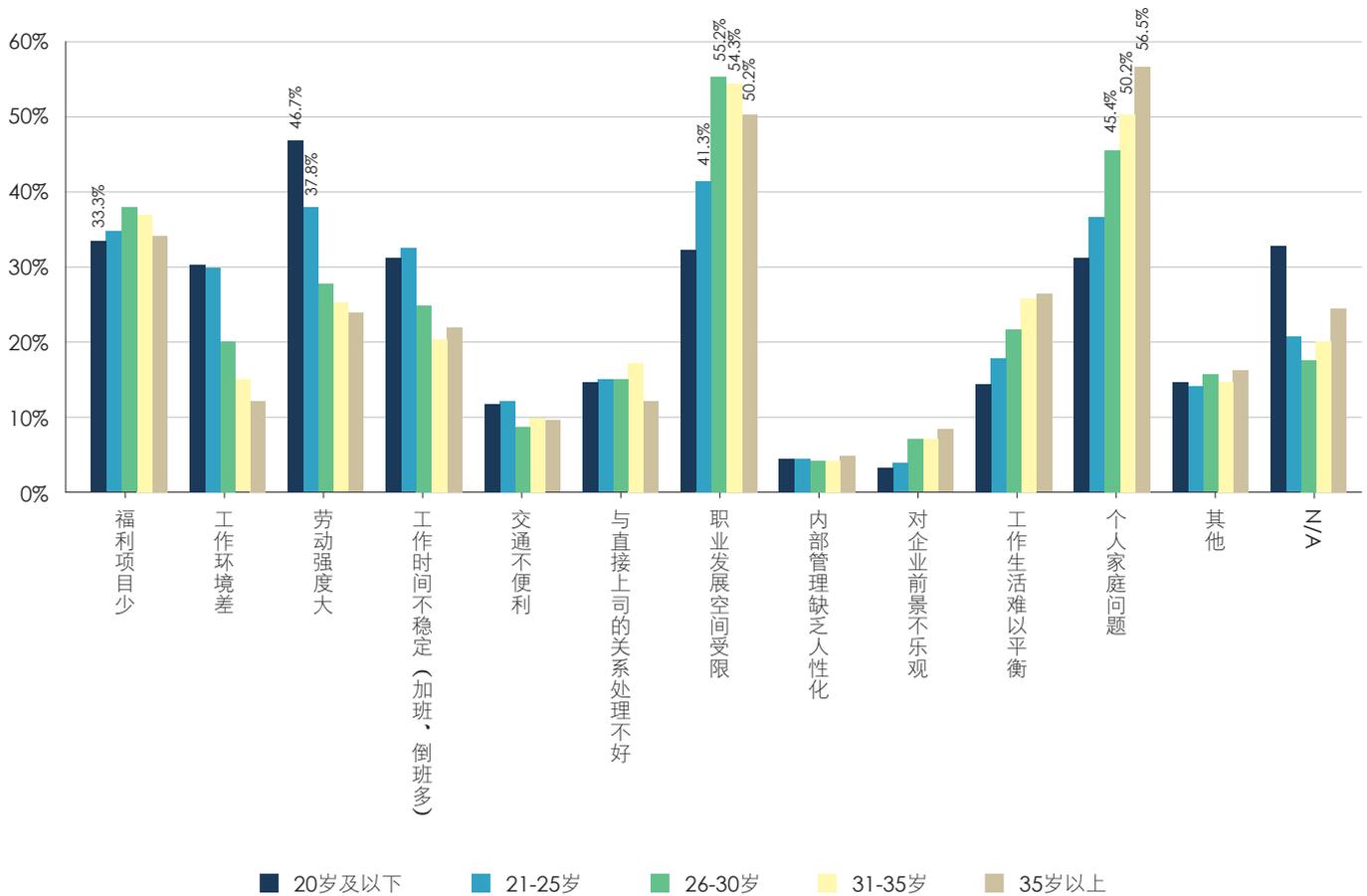
发展”原因，却未入工人数据的前五项。

另外，对于不同年龄段的技术、操作蓝领的离职原因，如图表 18A 所示，相比操作蓝领而言，人力资源管理者认为技术蓝领在各个年龄段都会更加看重职业晋升空间的发展。从年龄角度划分，劳动强度的承受力为低年龄段工人离职的重要衡量因素，而随着年龄的增长，个人家庭问题与职业发展受限将成为导致蓝领离职的最主要原因。（更多数据，

图表 18A 除薪酬待遇外，人力资源认为不同年龄段蓝领员工自愿离职的最主要三项原因

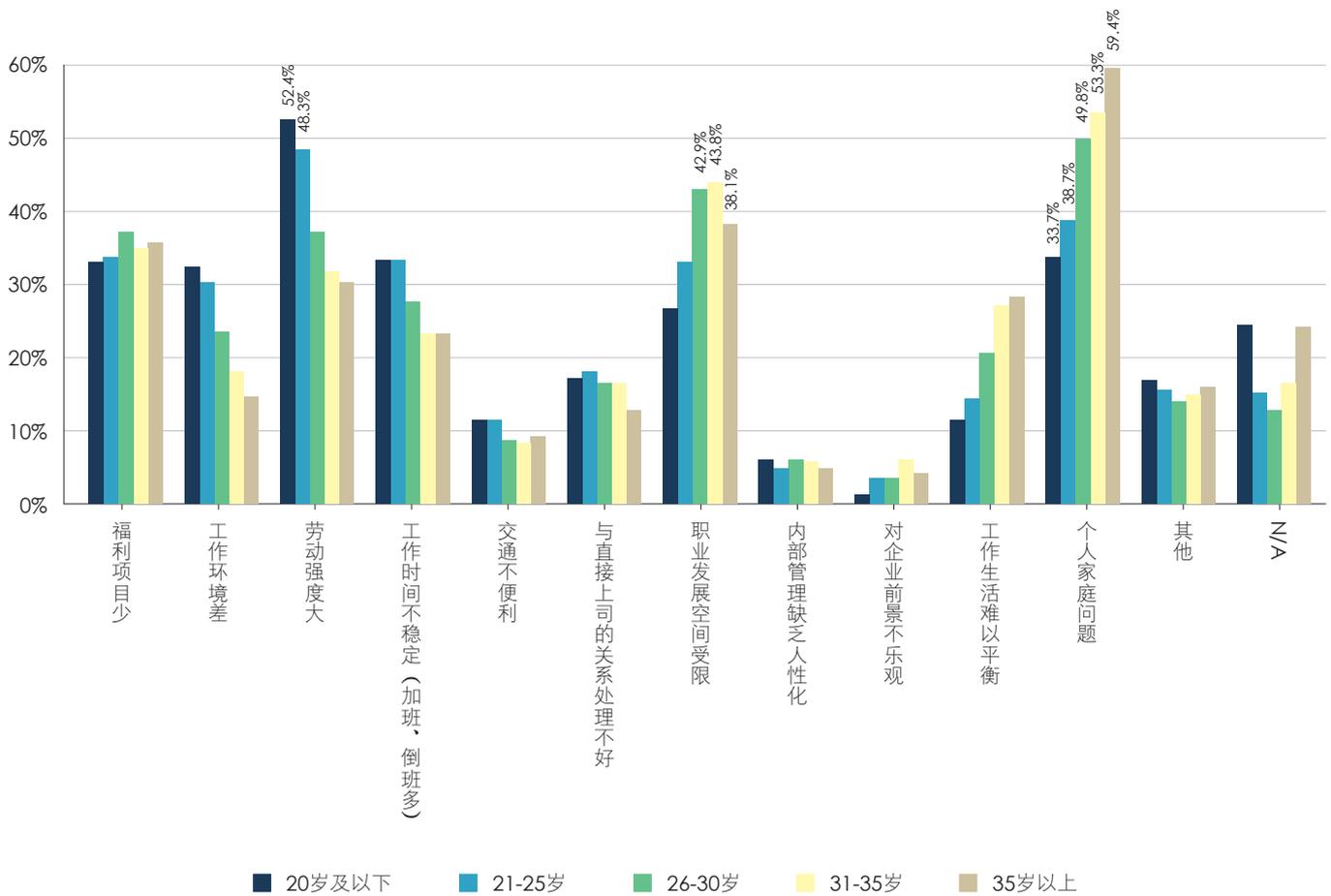
| 蓝领员工 | 20岁以下 | 21-25岁 | 26-30岁 | 31-35岁 | 35岁以上 |
|------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 技术蓝领 | 劳动强度大 福利项目少 职业发展空间受限 | 职业发展空间受限 劳动强度大 个人家庭问题 | 职业发展空间受限 个人家庭问题 福利项目少 | 职业发展空间受限 个人家庭问题 福利项目少 | 个人家庭问题 职业发展空间受限 福利项目少 |
| 操作蓝领 | 劳动强度大 个人家庭问题 福利项目少 | 劳动强度大 个人家庭问题 福利项目少 | 个人家庭问题 职业发展空间受限 劳动强度大 | 个人家庭问题 职业发展空间受限 福利项目少 | 个人家庭问题 职业发展空间受限 福利项目少 |

图表 18B-1 除薪酬待遇外，HR 认为不同年龄段技术蓝领员工自愿离职的原因



| 技术蓝领员工离职原因 | 20岁及以下 | 21-25岁 | 26-30岁 | 31-35岁 | 35岁以上 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 福利项目少 | 33.3% | 34.6% | 37.8% | 36.8% | 34.0% |
| 工作环境差 | 30.2% | 29.8% | 20.0% | 14.9% | 12.1% |
| 劳动强度大 | 46.7% | 37.8% | 27.6% | 25.1% | 23.8% |
| 工作时间不稳定（加班、倒班多） | 31.1% | 32.4% | 24.8% | 20.3% | 21.9% |
| 交通不便利 | 11.7% | 12.1% | 8.6% | 9.8% | 9.5% |
| 与直接上司的关系处理不好 | 14.6% | 14.9% | 14.9% | 17.1% | 12.1% |
| 职业发展空间受限 | 32.1% | 41.3% | 55.2% | 54.3% | 50.2% |
| 内部管理缺乏人性化 | 4.4% | 4.4% | 4.1% | 4.1% | 4.8% |
| 对企业前景不乐观 | 3.2% | 3.8% | 7.0% | 7.0% | 8.3% |
| 工作生活难以平衡 | 14.3% | 17.8% | 21.6% | 25.7% | 26.3% |
| 个人家庭问题 | 31.1% | 36.5% | 45.4% | 50.2% | 56.5% |
| 其他 | 14.6% | 14.0% | 15.6% | 14.6% | 16.2% |
| N/A | 32.7% | 20.6% | 17.5% | 20.0% | 24.4% |

图表 18B-2 除薪酬待遇外，HR 认为不同年龄段操作蓝领员工自愿离职的原因



| 操作蓝领员工离职原因 | 20岁及以下 | 21-25岁 | 26-30岁 | 31-35岁 | 35岁以上 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 福利项目少 | 33.0% | 33.7% | 37.1% | 34.9% | 35.6% |
| 工作环境差 | 32.4% | 30.2% | 23.5% | 18.1% | 14.6% |
| 劳动强度大 | 52.4% | 48.3% | 37.1% | 31.7% | 30.2% |
| 工作时间不稳定(加班、倒班多) | 33.3% | 33.3% | 27.6% | 23.2% | 23.2% |
| 交通不便利 | 11.4% | 11.4% | 8.6% | 8.3% | 9.2% |
| 与直接上级的关系处理不好 | 17.1% | 18.1% | 16.5% | 16.5% | 12.7% |
| 职业发展空间受限 | 26.7% | 33.0% | 42.9% | 43.8% | 38.1% |
| 内部管理缺乏人性化 | 6.0% | 4.8% | 6.0% | 5.7% | 4.8% |
| 对企业前景不乐观 | 1.3% | 3.5% | 3.5% | 6.0% | 4.1% |
| 工作生活难以平衡 | 11.4% | 14.3% | 20.6% | 27.0% | 28.3% |
| 个人家庭问题 | 33.7% | 38.7% | 49.8% | 53.3% | 59.4% |
| 其他 | 16.8% | 15.6% | 14.0% | 14.9% | 15.9% |
| N/A | 24.4% | 15.2% | 12.7% | 16.5% | 24.1% |

对比工人数据结果，我们发现“福利项目”和“工作环境”为各个年龄段的蓝领员工最为看重的两项条件。而对于其他要素，20岁以下的工人希望工作时间能够相对稳定，21-35岁工人则看重工厂内部管理是否可以更加人性化。而劳动强度则是35岁以上员工所关注的（见图表 18C）。读者可参考附页中的数据，了解更多有关不同年龄段蓝领员工关注的内容。

不过，值得一提的是，以下页附表中

图表 3：年龄 21-25 岁的蓝领员工看重条件为例，我们发现工人选择频率最高的看重条件为福利项目、工作环境以及**工厂内部管理人性化**，但就其重要程度而言，却是福利项目、工作环境以及**工作时间稳定**。这个现象说明，蓝领员工虽然对内部管理人性化提及的频率很高，可相比工作时间的稳定性，其重要程度有所欠缺。这也就意味着，虽然这个条件不可或缺，但并不是蓝领员工最为看重的。同样的情况，在图表 3-6 中都有出现。

图表 18C 除了薪酬待遇以外，不同年龄段的蓝领员工在就职时，最看重工厂提供的三大条件为

| | 20 岁以下 | 21-25 岁 | 26-30 岁 | 31-35 岁 | 35 岁以上 |
|------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 蓝领工人 | 福利项目 | 福利项目 | 福利项目 | 福利项目 | 福利项目 |
| | 工作环境 | 工作环境 | 工作环境 | 工作环境 | 工作环境 |
| | 工作时间稳定（例如倒班少） | 工厂内部管理人性化 | 工厂内部管理人性化 | 工厂内部管理人性化 | 劳动强度 |

“人力资源管理者认为个人家庭问题、职业发展空间受限、福利项目少是蓝领员工离职的主要原因。而蓝领员工却普遍表示福利项目、工作环境、工厂内部管理人性化是他们最重视的条件。”



附表

图 表 1 除了薪酬待遇以外，蓝领员工在就业时，最看重工厂提供的条件排名

| 蓝领员工总数据 (N=680) | No1 (%) | No2 (%) | No3 (%) | No4 (%) | No5 (%) |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 福利项目 | 60.6% | 12.1% | 6.3% | 5.7% | 6.2% |
| 工作环境 | 11.3% | 36.8% | 12.8% | 10.7% | 7.9% |
| 劳动强度 | 4.0% | 13.1% | 25.9% | 7.4% | 5.6% |
| 工作时间稳定 (例如倒班少) | 4.6% | 12.4% | 14.9% | 15.9% | 5.7% |
| 加班时间 | 3.1% | 4.1% | 8.2% | 9.6% | 8.1% |
| 交通方便 | 1.8% | 4.0% | 9.1% | 11.0% | 9.3% |
| 有良好的职位上升空间 | 4.1% | 7.9% | 7.8% | 14.3% | 10.1% |
| 工厂内部管理人性化 | 3.8% | 5.0% | 9.1% | 18.2% | 22.6% |
| 企业发展前景良好 | 6.6% | 4.6% | 5.0% | 6.6% | 22.1% |
| 其他 | 0.1% | 0.0% | 0.4% | 0.0% | 0.9% |
| N/A | 0.0% | 0.1% | 0.4% | 0.6% | 1.5% |

图 表 2 除了薪酬待遇以外，年龄 20 岁及以下的蓝领员工在就业时，最看重工厂提供的条件排名

| 年龄20岁及以下 (N=32) | 总计数 | No1 (%) | No2 (%) | No3 (%) | No4 (%) | No5 (%) |
|-----------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 福利项目 | 78.1% | 46.9% | 9.4% | 9.4% | 6.3% | 6.3% |
| 工作环境 | 78.1% | 18.8% | 25.0% | 3.1% | 9.4% | 21.9% |
| 劳动强度 | 50.0% | 9.4% | 15.6% | 15.6% | 9.4% | 0.0% |
| 工作时间稳定 (例如倒班少) | 65.6% | 9.4% | 12.5% | 25.0% | 15.6% | 3.1% |
| 加班时间 | 43.8% | 3.1% | 6.3% | 3.1% | 25.0% | 6.3% |
| 交通方便 | 43.8% | 3.1% | 6.3% | 18.8% | 9.4% | 6.3% |
| 有良好的职位上升空间 | 50.0% | 6.3% | 12.5% | 9.4% | 15.6% | 6.3% |
| 工厂内部管理人性化 | 50.0% | 0.0% | 9.4% | 9.4% | 9.4% | 21.9% |
| 企业发展前景良好 | 37.5% | 3.1% | 3.1% | 3.1% | 0.0% | 28.1% |
| 其他 | 3.1% | 0.0% | 0.0% | 3.1% | 0.0% | 0.0% |
| N/A | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |

图表 3 除了薪酬待遇以外，年龄 21-25 岁的蓝领员工在就业时，最看重工厂提供的条件排名

| 年龄21-25岁 (N=132) | 总计数 | No1 (%) | No2 (%) | No3 (%) | No4 (%) | No5 (%) |
|------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 福利项目 | 90.9% | 59.1% | 13.6% | 2.3% | 5.3% | 10.6% |
| 工作环境 | 75.8% | 15.9% | 25.8% | 10.6% | 15.2% | 8.3% |
| 劳动强度 | 42.4% | 2.3% | 11.4% | 18.9% | 5.3% | 4.5% |
| 工作时间稳定（例如倒班少） | 57.6% | 2.3% | 17.4% | 22.0% | 12.1% | 3.8% |
| 加班时间 | 34.1% | 3.8% | 3.0% | 14.4% | 9.1% | 3.8% |
| 交通方便 | 27.3% | 1.5% | 2.3% | 7.6% | 7.6% | 8.3% |
| 有良好的职位上升空间 | 58.3% | 6.1% | 15.9% | 8.3% | 18.2% | 9.8% |
| 工厂内部管理人性化 | 61.4% | 5.3% | 6.1% | 11.4% | 16.7% | 22.0% |
| 企业发展前景良好 | 44.7% | 3.0% | 4.5% | 3.0% | 9.1% | 25.0% |
| 其他 | 1.5% | 0.8% | 0.0% | 0.8% | 0.0% | 0.0% |
| N/A | 6.1% | 0.0% | 0.0% | 0.8% | 1.5% | 3.8% |

图表 4 除了薪酬待遇以外，年龄 26-30 岁的蓝领员工在就业时，最看重工厂提供的条件排名

| 年龄26-30岁 (N=176) | 总计数 | No1 (%) | No2 (%) | No3 (%) | No4 (%) | No5 (%) |
|------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 福利项目 | 90.3% | 59.1% | 10.8% | 5.1% | 8.5% | 6.8% |
| 工作环境 | 77.8% | 11.4% | 36.4% | 13.1% | 10.2% | 6.8% |
| 劳动强度 | 56.3% | 2.8% | 11.4% | 25.0% | 9.1% | 8.0% |
| 工作时间稳定（例如倒班少） | 55.1% | 4.0% | 13.1% | 14.2% | 17.0% | 6.8% |
| 加班时间 | 36.9% | 1.1% | 4.5% | 8.0% | 7.4% | 15.9% |
| 交通方便 | 29.5% | 0.6% | 4.0% | 6.8% | 10.2% | 8.0% |
| 有良好的职位上升空间 | 50.6% | 6.3% | 9.1% | 9.1% | 11.9% | 14.2% |
| 工厂内部管理人性化 | 59.1% | 8.0% | 5.1% | 11.9% | 19.9% | 14.2% |
| 企业发展前景良好 | 42.6% | 6.8% | 5.7% | 6.8% | 5.7% | 17.6% |
| 其他 | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.6% |
| N/A | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.1% |

图表 5 除了薪酬待遇以外，年龄 31-35 岁的蓝领员工在就业时，最看重工厂提供的条件排名

| 年龄31-35岁 (N=147) | 总计数 | No1 (%) | No2 (%) | No3 (%) | No4 (%) | No5 (%) |
|------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 福利项目 | 89.1% | 64.6% | 11.6% | 5.4% | 3.4% | 4.1% |
| 工作环境 | 77.6% | 7.5% | 37.4% | 15.6% | 10.9% | 6.1% |
| 劳动强度 | 57.8% | 5.4% | 14.3% | 22.4% | 10.2% | 5.4% |
| 工作时间稳定（例如倒班少） | 51.0% | 6.1% | 15.6% | 12.9% | 12.2% | 4.1% |
| 加班时间 | 32.7% | 2.7% | 3.4% | 9.5% | 9.5% | 7.5% |
| 交通方便 | 37.4% | 3.4% | 3.4% | 7.5% | 14.3% | 8.8% |
| 有良好的职位上升空间 | 45.6% | 2.7% | 6.1% | 12.2% | 15.6% | 8.8% |
| 工厂内部管理人性化 | 61.9% | 0.7% | 3.4% | 7.5% | 18.4% | 32.0% |
| 企业发展前景良好 | 40.8% | 6.8% | 4.1% | 4.8% | 4.8% | 20.4% |
| 其他 | 1.4% | 0.0% | 0.7% | 0.7% | 0.0% | 0.0% |
| N/A | 4.8% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.7% | 2.7% |

图表 6 除了薪酬待遇以外，年龄 35 岁以上的蓝领员工在就业时，最看重工厂提供的条件排名

| 年龄35岁以上 (N=193) | 总计数 | No1 (%) | No2 (%) | No3 (%) | No4 (%) | No5 (%) |
|-----------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 福利项目 | 94.8% | 62.2% | 13.0% | 10.4% | 5.2% | 4.1% |
| 工作环境 | 85.0% | 9.8% | 46.1% | 13.5% | 8.3% | 7.3% |
| 劳动强度 | 63.2% | 4.1% | 14.5% | 34.7% | 4.7% | 5.2% |
| 工作时间稳定（例如倒班少） | 48.7% | 4.7% | 5.7% | 10.4% | 20.2% | 7.8% |
| 加班时间 | 28.0% | 4.7% | 4.7% | 4.1% | 9.3% | 5.2% |
| 交通方便 | 42.5% | 1.6% | 5.2% | 11.9% | 11.9% | 11.9% |
| 有良好的职位上升空间 | 26.9% | 1.6% | 2.1% | 2.6% | 12.4% | 8.3% |
| 工厂内部管理人性化 | 56.0% | 2.1% | 4.7% | 6.2% | 19.2% | 23.8% |
| 企业发展前景良好 | 48.7% | 8.8% | 4.1% | 5.2% | 8.3% | 22.3% |
| 其他 | 2.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.1% |
| N/A | 4.1% | 0.5% | 0.0% | 1.0% | 0.5% | 2.1% |

3

蓝领员工管理

我们对工厂人力资源服务蓝领员工的人数比例进行分析（见图表 19），结果显示参调工厂平均 1 位人力资源人士服务 100 位蓝领员工。这一结果主要基于整个项目参调背景：企业规模、生产方式以及生产自动化的实现程度所得出的结果，读者在进行数据参考时，请注意考虑工厂的这一系列客观因素以及劳务派遣用工方式等情况。

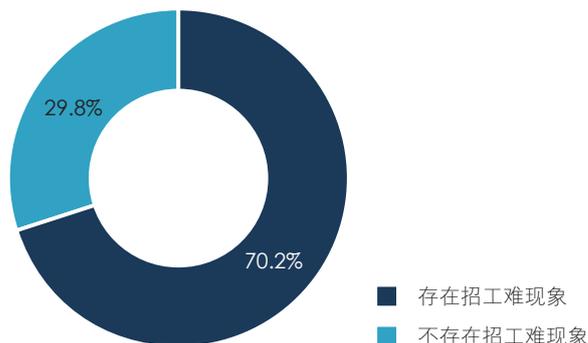
1 蓝领员工的招聘管理

我们询问参调者所在工厂是否存在招工难现象，以及对蓝领员工招聘的实现程度，数据表明，虽七成的参调者表示存在招工难现象，但大多仍能在规定的时间内完成计划用工数的招聘（见图表 20A、B）。而对于不能完成的企业，其实际完成率与计划完成率的差距在 15% 左右（中位数）（见图表 20C）。针对这些数据的理解，在与人力资源管理者交流中，大多表示则可能出于业务的压力，能够在规定的时间内按量完成招聘，虽然这可能与招聘所在地提供劳动力数量与质量相关。但大多实际情况为：能够按时按量完成，不意味着按质完成。根据时间以及数量作为招聘的考核指标，只是短期的一种量化衡量方式。人力资源需要更加注重质的完成，例如在试用期转正率或是否与岗位要求匹配等数据上进行考量，并采取相应的措施。

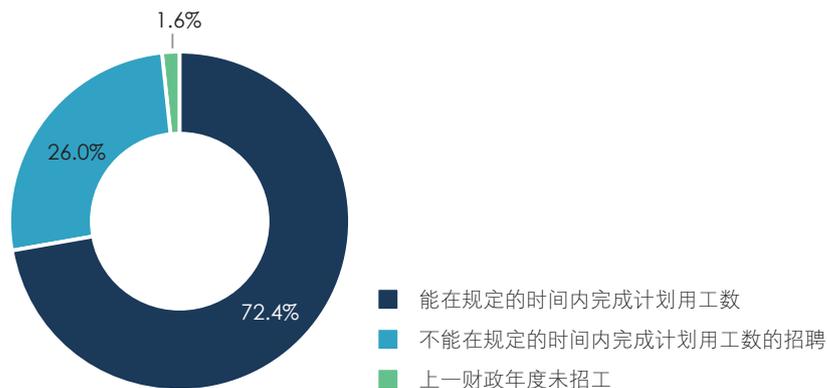
图表 19 参调工厂的人力资源部门服务蓝领员工的人数比例

| 参调工厂的人力资源部门服务蓝领员工的人数比例 (N=307) | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| 人力资源 : 蓝领员工 | 1:45 | 1:100 | 1:167 |

图表 20A 参调工厂是否存在招工难的现象



图表 20B 参调工厂上一财政年度蓝领员工招聘的实现程度



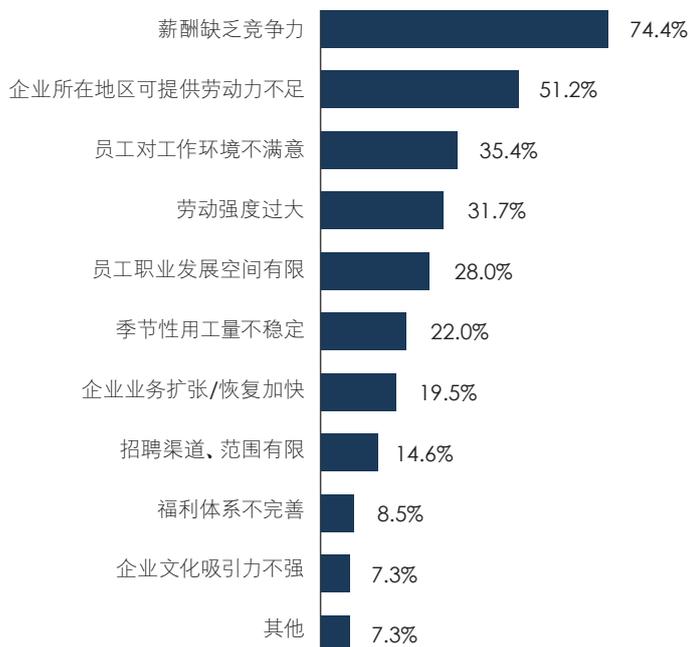
图表 20C 不能在规定的时间内完成计划用工数招聘的参调工厂，其实际招工数与期望招工数的差距

| | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|-----------------------|-------|--------|--------|--------|
| 实际招工数与期望招工数的差距 (N=77) | 24.6% | 10% | 15% | 30% |

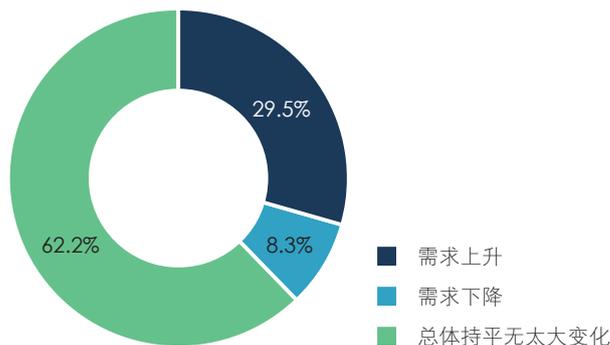
而问及参调者不能完成计划招聘的主要原因时，除了薪酬缺乏竞争力以及所在地区可供劳动力不足外，值得注意的是其后的三项原因：工人对工作环境不满意、劳动强度过大以及职业发展空间有限（见图表 21）。这与我们之前调研得出的人力资源与蓝领员工所认为的离职原因和看重条件相符合。因此，**提升员工工作环境的舒适度以及在劳动强度方面做出的合理化改善与适当性补偿，都是管理者们应当着重考虑的。**

我们进一步让参调者对 2014 财年的招工需求进行预测，62% 的参调者表示基本与 2013 财年招聘量持平（见图表 22A）。另外，有三成企业表示会在 2014 财年扩大招工需求，上升幅度在 14% 左右（中位数）（见图表 22B）。而从图表 20A 中我们了解到整个外部招聘环境仍然存在招工难的现象，因此建议**企业运用外部资源的同时，需要创造并整合更多内部资源，例如运用员工推荐方式**。智享会《2012 招聘渠道与招聘成本调研》与《中国员工内部推荐最佳实践调研》报告中，相关调研结果都分别显示：无论在使用率还是达成效果方面，内部推荐都是蓝领员工招聘的最佳渠道之一。

图表 21 根据实际情况，参调工厂蓝领招聘不能满足需求的最主要三种原因 (N=82)



图表 22A 参调工厂 2014 财政年度的招工需求与以往相比的呈现形势



图表 22B 参调工厂 2014 财政年度的招工需求变化幅度

| | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|
| 招工需求上升幅度 (N=87) | 17.1% | 10% | 14% | 20% |
| 招工需求下降幅度 (N=21) | 31.2% | 10% | 20% | 50% |

“智享会《2012 招聘渠道与招聘成本调研》与《中国员工内部推荐最佳实践调研》报告中，相关调研结果都分别显示：无论在使用率还是达成效果方面，内部推荐都是蓝领员工招聘的最佳渠道之一。”

公司会特地在各个厂区的科室张贴海报，让他们了解内部推荐流程和岗位空缺情况。与此同时，招聘组也会和各科室负责人进行有效沟通，让他们协助宣传，确保能将一些关键岗位空缺信息传达给各个厂区工人，共同找寻合适人选。

对于内部推荐而言，其最为重要的是强化员工对于内部推荐岗位的信息关注以及积极性。公司的招聘组正在推出“伯乐奖”等荣誉性激励方式来提高员工对内部推荐的积极性。另外，也通过推荐积分等方式，让员工通过积分累计来兑换一些物质奖励，力求运用多种方式帮助员工习惯养成的同时，营造良好的内部推荐氛围。

——选自《中国员工内部推荐最佳实践调研》中老板电器内部推荐项目

图表 23 参调工厂蓝领员工年度薪酬的平均水平

| 年薪范围 (元/年) | 技术蓝领 | | | | | 操作蓝领 | |
|---------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| | 高级工或工龄8 年以上的年薪 (N=303) | 高级工或工龄8 年及以下的年薪 (N=303) | 中级工或工龄5 年及以下的年薪 (N=306) | 初级工或工龄3 年及以下的年薪 (N=304) | 学徒工或工龄1 年及以下的年薪 (N=298) | 班、组长的 年薪 (N=310) | 一般操作员工的 年薪 (N=311) |
| 18,000-21,000 | 1 | 1 | 1 | 2 | 12 | 0 | 1 |
| 21,001-24,000 | 0 | 1 | 2 | 6 | 9 | 0 | 7 |
| 24,001-27,000 | 1 | 0 | 3 | 5 | 23 | 3 | 10 |
| 27,001-30,000 | 1 | 2 | 3 | 9 | 32 | 1 | 18 |
| 30,001-33,000 | 2 | 4 | 6 | 20 | 38 | 4 | 22 |
| 33,001-36,000 | 7 | 4 | 13 | 33 | 32 | 7 | 33 |
| 36,001-39,000 | 5 | 9 | 20 | 25 | 28 | 11 | 35 |
| 39,001-42,000 | 7 | 13 | 14 | 34 | 29 | 16 | 42 |
| 42,001-45,000 | 9 | 9 | 14 | 32 | 29 | 9 | 31 |
| 45,001-48,000 | 6 | 13 | 29 | 29 | 19 | 16 | 30 |
| 48,001-51,000 | 15 | 27 | 23 | 20 | 8 | 28 | 27 |
| 51,001-54,000 | 14 | 18 | 31 | 25 | 11 | 9 | 16 |
| 54,001-57,000 | 16 | 25 | 27 | 18 | 12 | 20 | 6 |
| 57,001-60,000 | 14 | 21 | 19 | 10 | 1 | 15 | 7 |
| 60,001-63,000 | 27 | 29 | 27 | 12 | 8 | 36 | 11 |
| 63,001-66,000 | 21 | 11 | 10 | 7 | 2 | 16 | 4 |
| 66,001-69,000 | 13 | 9 | 14 | 4 | 1 | 14 | 3 |
| 69,001-72,000 | 17 | 19 | 13 | 3 | 2 | 18 | 4 |
| 72,001-75,000 | 17 | 12 | 11 | 4 | 1 | 13 | 0 |
| 75,001-78,000 | 10 | 8 | 8 | 1 | 1 | 17 | 2 |
| 78,001-81,000 | 11 | 15 | 2 | 1 | 0 | 15 | 0 |
| 81,001-84,000 | 13 | 12 | 7 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| 84,001-87,000 | 13 | 12 | 3 | 1 | 0 | 6 | 0 |
| 87,001-90,000 | 25 | 16 | 2 | 1 | 0 | 13 | 0 |
| 90,000以上 | 38 | 13 | 4 | 2 | 0 | 18 | 1 |
| N/A | 12 | 12 | 9 | 11 | 17 | 5 | 4 |

2 蓝领员工的薪酬福利管理

2.1 蓝领员工薪酬

我们询问了参调者所在企业蓝领员工的薪酬水平。技术蓝领按工龄或技能大致分为五大类：高级工或工龄8年以上、高级工或工龄8年及以下、中级工或工龄5年及以下、初级工或工龄3年及以下和学徒工或工龄1年及以下。操作蓝领分为班、组长与一般操作工两类。值得注意的是，这里所提及的**年度薪酬定义为**：年度货币性薪酬，包括基本薪资、

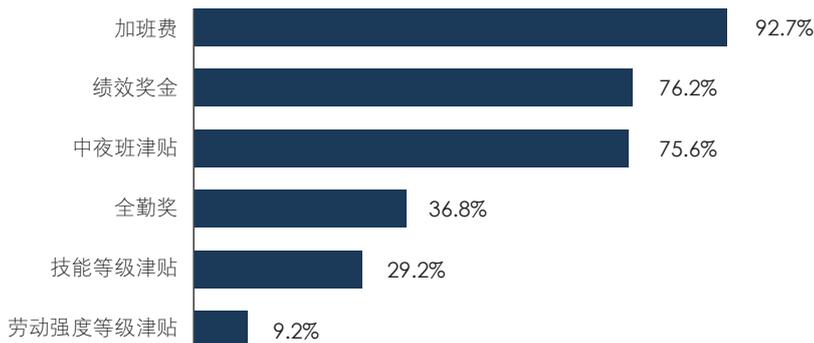
图表 24A 参调工厂对蓝领员工 2014 财政年度薪酬计划的调整比例



图表 24B 蓝领员工 2014 财政年度计划薪酬调整比例分别

| 计划薪酬增长幅度 | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|--------------|------|--------|--------|--------|
| 技术蓝领 (N=192) | 9.7% | 7% | 9% | 10% |
| 操作蓝领 (N=187) | 9.3% | 7% | 9% | 10% |

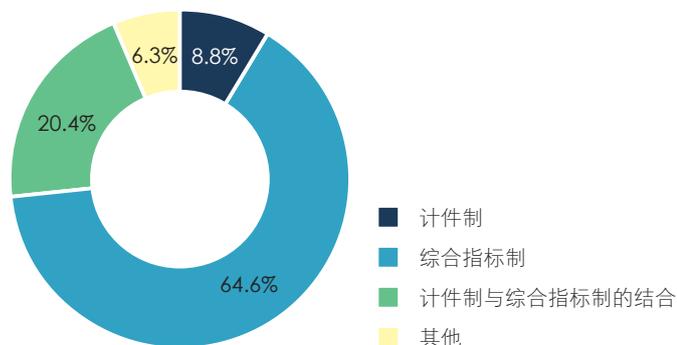
图表 25A 参调工厂蓝领员工的月度薪酬除基本薪资外，其余组成部分（法定津贴和货币性福利除外）



图表 25B 技能等级津贴与绩效奖金的分别占比

| | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|----------------------|-------|--------|--------|--------|
| 技能等级津贴占月度薪酬比例 (N=90) | 12.2% | 8% | 10% | 15% |
| 绩效奖金占月度薪酬比例 (N=228) | 20.4% | 10% | 20% | 26% |

图表 25C 参调工厂蓝领员工的薪酬中，绩效奖金的计算依据 (N=240)

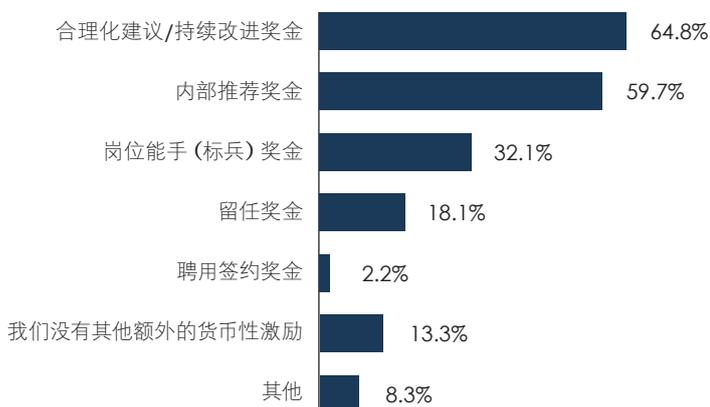


奖金（包括年终奖）、加班费、岗位津贴等，但不包括货币性福利（例如：饭贴、车贴、旅游补贴等）。并且，此薪酬为税前及扣除公积金和缴纳社会保险前的总额。**上页 (P19) 图表 23** 中绿色标注部分为该层级蓝领员工薪酬范围较为聚集区域，其调研结果仅供读者参考。

我们还进一步了解参调者所在工厂对技术及操作蓝领 2014 财年计划薪酬的调整比例（见图表 24A、B），调研结果显示无论是技术蓝领还是操作蓝领员工，大部分企业计划对薪酬进行小幅度增长，涨幅为 9% 左右（中位数）。

除了对蓝领员工进行年度薪酬的调查外，我们还对其薪酬的组成架构进行了研究。除每月固有的基本薪资外，加班费、绩效奖金以及中夜班津贴为最主要的三项薪酬组成部分。其中，绩效奖金的普遍占比为 20%（中位数），主要根据综合指标制计算（见图表 25A、B、C）。**不过，值得我们注意的是，在图表 25A 中，选择劳动强度等级津贴作为薪酬架构一部分的企业还不足 10%，显然处于非常微不足道的位置。这与我们之前**

图表 26 参调工厂提供给蓝领员工额外的货币性激励



图表 27 参调工厂蓝领员工平均每月加班小时数

| | 参调工厂蓝领员工 平均每月加班小时数 | 平均 数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|------|-----------------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 技术蓝领 | 低峰时期(N=311) | 24.4h | 2.5h | 16h | 30h |
| | 高峰时期(N=312) | 64.4h | 30h | 40h | 60h |
| | 全年平均(N=312) | 48.2h | 20h | 32h | 50h |
| 操作蓝领 | 低峰时期(N=311) | 26.0h | 4h | 20h | 35h |
| | 高峰时期(N=312) | 67.5h | 32h | 40h | 80h |
| | 全年平均(N=312) | 53.3h | 20h | 36h | 60h |

的调研结果：劳动强度是蓝领员工离职以及招工难最为主要的原因之一背道而驰。人力资源管理者应该针对这一现象做出较为具体并且让员工真实感受到的解决方案，例如将劳动强度等级津贴作为月度薪酬的一部分，或者减少高劳动强度工种的工作时间。

参调者被问及除了每月薪酬外，是否还有其他货币性激励，图表 26 显示只有合理化建议 / 持续改进和内部推荐通过货币性发放的形式运用率较高，在 50% 以上。而员工留任方面的货币性福利却少之又少。

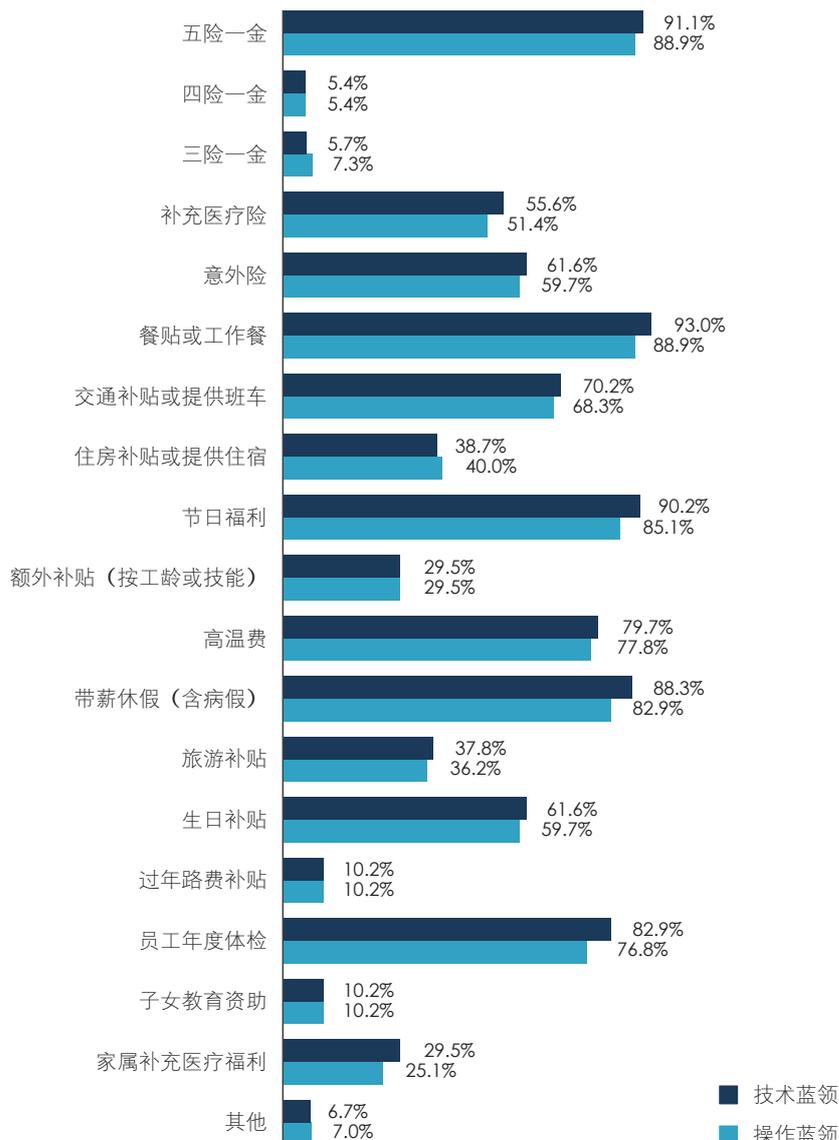
⑥ 蓝领员工加班小时数

参调者被询问所在工厂蓝领员工平均每月加班小时数。我们将其分为低产期与高产期两阶段并将技术和操作蓝领进行了分类讨论，供读者进行数据对比（见图表 27）。

⑥ 蓝领员工福利

我们列举了工厂蓝领员工的福利供参调者选择，图表 28A 显示工厂实际所提供技术与操作蓝领的福利情况。结

图表 28A 参调工厂对蓝领员工提供的福利包



果表明：就福利覆盖面而言，技术与操作蓝领并无太大区别，排名前六位的分别为：工作餐、五险一金、节日福利、带薪年假、员工年度体检以及高温费。值得注意的是，对比工人数据（见图表 28B），我们发现相比工厂所提供的福利，蓝领员工对**补充医疗险**（72.2%，排名第三）与**额外补贴（按工龄或技能）**（69.0%，排名第六）格外重视。另外，对于额外补贴（按工龄或技能）的福利提供，在先前有关薪酬架构的调研中（见图表 25A、B），其结果显示只有近 30% 的企业会将技能等级津贴考虑在薪酬架构内，平均占比仅为 10%。因此，综合其结果数据，**企业在发展员工技能多元化及专业化的同时，相应的激励福利措施也应该与之匹配；对于员工在企业的服务年限或工龄，企业也可适当的进行奖励或与薪酬挂钩以达到提升员工保留率的目的。否则，企业在员工培养上投入了大量的时间和精力，却没有相应的奖惩机制，这必将造成优秀的技能人才流失。**

③ 蓝领员工培训与激励管理

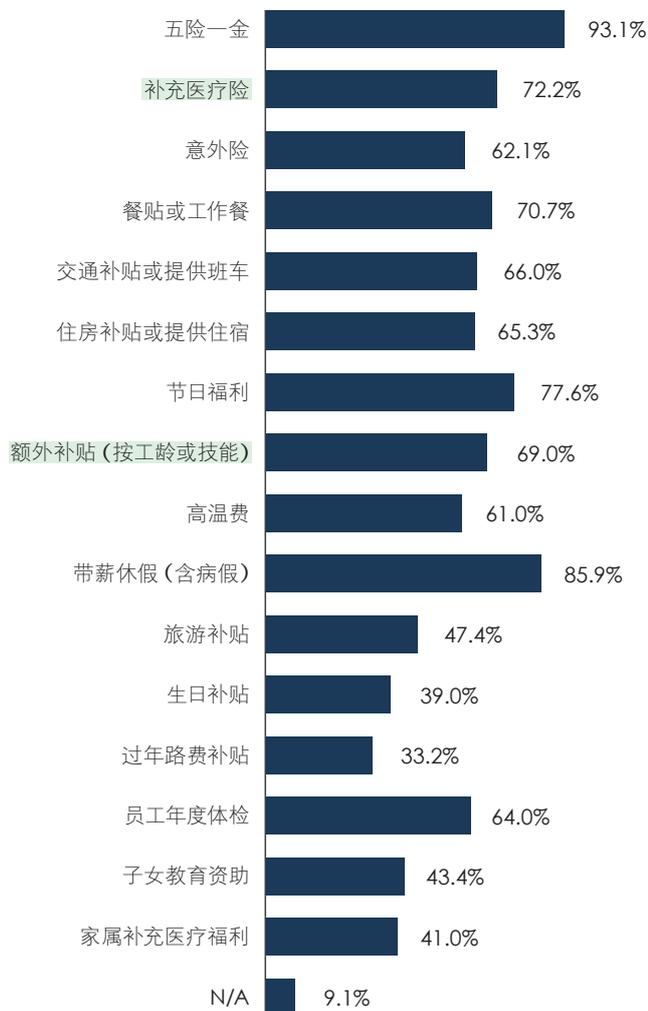
④ 蓝领员工的培训小时数

我们要求参调者提供所在工厂蓝领员工年度人均培训小时数，如图表 29 所示，技术蓝领的年度平均培训小时数为 46.0 小时，样本中位数为 35 小时。操作蓝领的年度平均培训小时数为 45.2 小时，样本中位数为 24 小时。从数据对比中我们可以得到技术蓝领的人均培训小时数略高于操作蓝领员工。

⑤ 蓝领员工的工作效率措施

从人力资源角度出发，参调者被问

图表 28B 技术蓝领员工所看重的福利



图表 29 参调工厂蓝领员工的年度人均培训小时数

| 培训小时数 | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|--------------|------|--------|--------|--------|
| 技术蓝领 (N=311) | 46.0 | 20 | 35 | 50 |
| 操作蓝领 (N=311) | 45.2 | 15 | 24 | 48 |

及所在工厂是否对提升蓝领员工的工作效率开展措施，近 96% 的工厂表示已开展一系列提升员工工作效率的措施或正在计划进行（见图表 30A）。而对于一些已开发相关措施的工厂，我们进行了进一步的调研。如图表 30B 所示，60% 左右

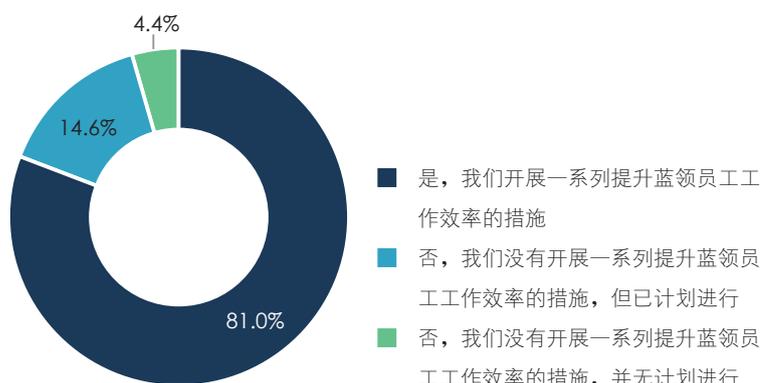
的参调者认为技能提升，绩效激励，内部沟通、采用合理化建议是他们普遍用来提升蓝领员工工作效率的措施。无独有偶，这些措施都从员工本身出发。企业希望能够保证稳定的情况下通过培训、激励、合理化建议来提高员工自身的工作生产效率。

而人员数量优化、人均产能的历史同期跟踪以及工作岗位重新设计等上升至企业组织架构层面的措施，则需要较大范围和较长时期的变革才能形成趋势。其牵涉的周期和员工影响面较广，因此运用的工厂会相对少一些。

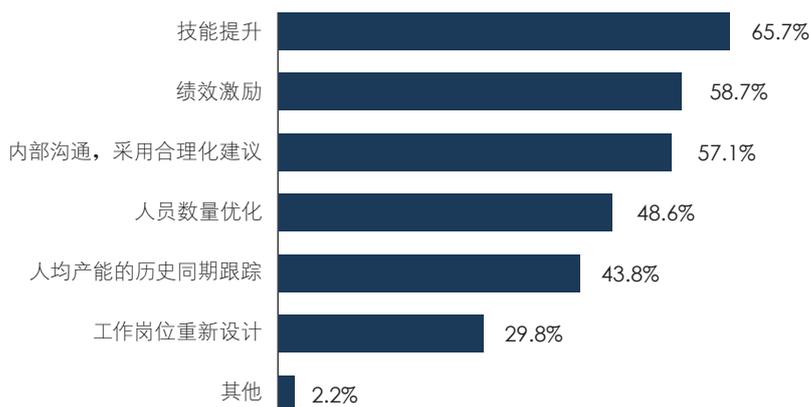
◎ 蓝领员工的激励手段

我们询问参调者所在工厂有哪些针对蓝领员工的激励手段，图表 31A 显示，最经常使用的三项激励手段分别为：提供培训与学习机会 (74.3%)、组织企业文化

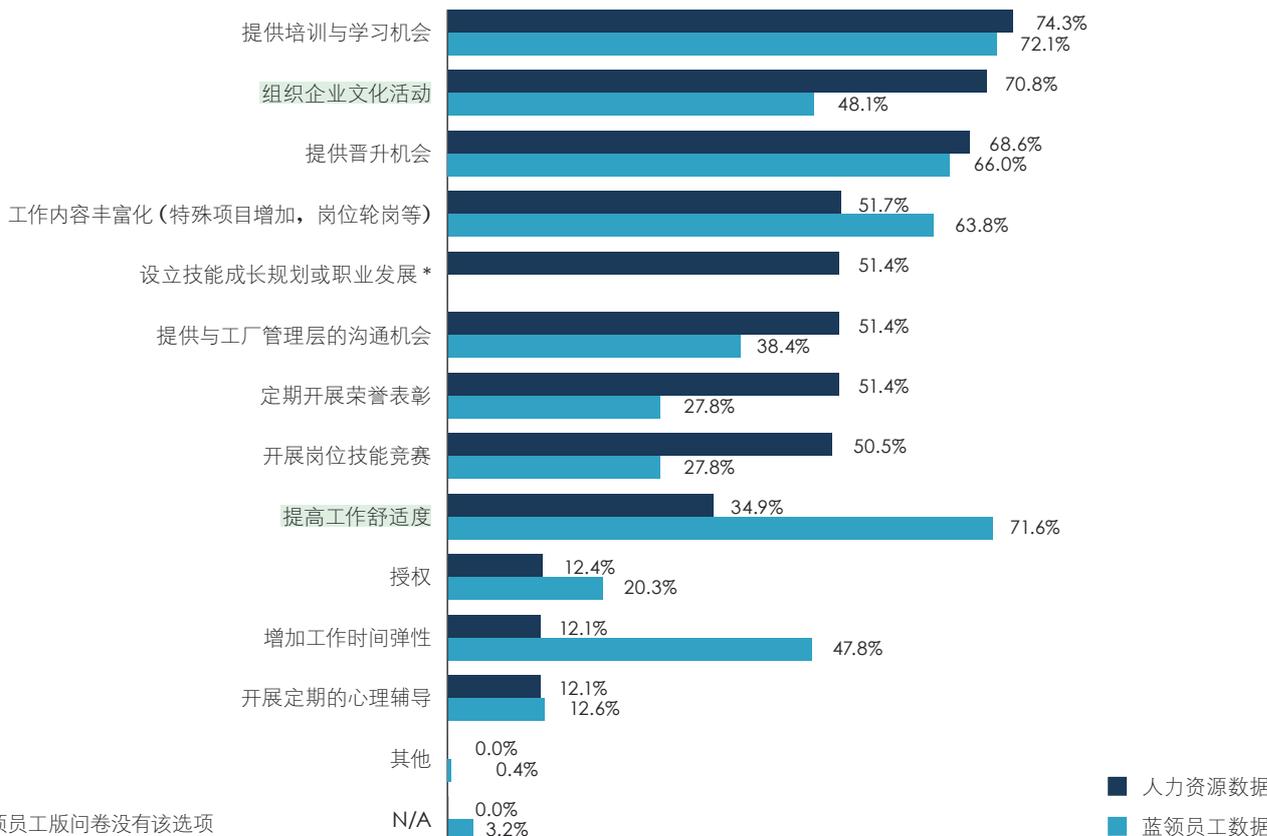
图表 30A 从人力资源角度出发，参调工厂是否对提升蓝领员工的工作效率开展措施



图表 30B 参调工厂提升蓝领员工工作效率的措施 (N=255)



图表 31A 参调工厂针对蓝领员工的激励手段



* 注：蓝领员工版问卷没有该选项

化活动(70.8%)、提供晋升机会(68.6%)。而工人期望工厂提供的激励措施为：提供培训与学习机会(72.1%)、提高工作舒适度(71.6%)、提供晋升机会(66.0%)。由此可见，工厂管理者希望除了提供培训和晋升机会外，通过采取更多例如文化沟通等软性手段方式来提升员工归属感、关爱及凝聚力。但现实情况而言，工人的真实感受却更希望工厂能够对工作环境做出改善，提升舒适度以减少在日常工作中的辛苦感。这一结果，从蓝领离职、招工难等原因中，都能得到充分的验证。

值得一提的是，通过图表 31B 显示，蓝领员工对激励措施看重程度排名第一的是“工作内容丰富化(特殊项目增加，岗位轮岗等)”，虽然该选项的整体选择

率只排名第四(63.8%) (见图表 31A)。这表明：在选择这一激励措施的工人们眼中，该方式对于他们而言非常重要。建议管理者们同时需对综合选择频率间数值差异不大，但看重程度却较为重要的激励方式予以重视。

“提供培训与学习机会和提供晋升机会是人力资源和蓝领员工共同关注的员工激励手段。但除此之外，人力资源更多采取的是例如：组织企业文化活动等软性要素来提升员工归属感，而蓝领员工却希望能够得到更加实际的措施，例如：工作环境的改善，提升舒适度等。”

图表 31B 蓝领工人对于不同激励措施的看重程度排名

| 操作蓝领愿工厂提供的激励措施 | No1 (%) | No2 (%) | No3 (%) | No4 (%) | No5 (%) |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 工作内容丰富化(掌握多项技能，岗位轮岗) | 34.6% | 7.8% | 6.9% | 6.6% | 7.9% |
| 工作时间弹性 | 13.1% | 16.8% | 5.3% | 7.1% | 5.6% |
| 提高工作舒适度 | 20.0% | 25.1% | 11.2% | 7.9% | 7.4% |
| 提供晋升机会 | 15.7% | 17.1% | 20.3% | 8.4% | 4.6% |
| 提供培训与学习机会 | 10.3% | 16.6% | 22.8% | 14.3% | 8.1% |
| 授予权力 | 0.4% | 2.6% | 5.0% | 7.8% | 4.4% |
| 提供与工厂管理层的沟通机会 | 2.5% | 4.0% | 10.7% | 12.9% | 8.2% |
| 组织企业文化活动 | 0.9% | 4.4% | 9.1% | 17.1% | 16.6% |
| 开展定期的心理辅导 | 0.4% | 0.4% | 2.1% | 3.8% | 5.9% |
| 开展岗位技能竞赛 | 1.5% | 2.6% | 3.2% | 6.6% | 13.8% |
| 定期开展荣誉表彰 | 0.4% | 2.4% | 3.1% | 6.6% | 15.3% |
| 其他 | 0.1% | 0.1% | 0.0% | 0.1% | 0.0% |
| N/A | 0.0% | 0.0% | 0.3% | 0.7% | 2.2% |



第4部分 | 建议与意见

在经济环境影响与用工荒、招工难持续普遍的情况下，人力资源管理者要整合并拓展各种渠道搜寻蓝领人才。

外部渠道

➤ 深入职业教育体系，开拓校企深度合作。

对于现今的校企合作，已不仅仅是满足于在招聘季进行简单的校园宣讲，而是逐步开拓更为深度的合作。“准”蓝领们在学生到职业人的转变中，会有诸多例如专业技能的实际运用、观念理解、角色转换、工作习惯等方面的不适应。企业可以将专业技术课程、企业文化、基本素质提前植入技术学校的教育体系中，同时匹配相应的企业活动、实习和奖学金设立，实现校企共同人才

培养计划。一方面，可以有效减少日后因职场过度不当所导致的人员流失。另一方面，也能帮助“准”蓝领们知晓未来职场的要求，从心态、习惯以及技能训练上有效提升能力准备度。另外，深度的校企合作除了能保证持续性的人员供给外，还能在校园中建立良好口碑，将企业文化提前烙印在学生心中。

➤ 维持稳定劳务供给合作关系的同时，尝试建立企业自己的员工招聘基地。

在用工荒来临时，各大劳务公司随之上演蓝领人才争夺战。除此之外，由于人员供给有限，还会出现几家企业对同批员工进行反复筛选，最终为达到业务指标与用工需求而降低聘用标准的现象。企业不妨可以考虑进入二三线，甚至四线城市，与当地劳动局、劳务输出公

司或劳动力中心进行合作，建立自己的员工招聘基地。一方面，可以在当地拓宽品牌知晓度，另一方面，也能够获得一手蓝领员工资源。

内部渠道

实行内部推荐政策，并与即时激励挂钩。

管理者应自上而下的进行内部推荐宣传，建立内部推荐制度（规定推荐流程，规避推荐自己亲属作为下属等），在企业内部建立良好氛围，帮助员工养成关注岗位空缺信息的习惯。另外，为激励这种正向行为，促使员工积极性，企业不妨可以实行即时分级制奖励，即将奖励分为两阶段：通过面试阶段与试用期转正阶段。被推荐人在通过面试后，企业可以向推荐人发放部分奖金或运用推荐积分制（通过积分累计兑换奖励）。在被推荐人通过试用期转正后，再进行剩余奖励的补给。这样的做法，可以使得员工获得即时激励，有效减少因转正率低或转正周期较长而消减积极性的现象。同时，也能让员工感受到企业对他们参与推荐的重视与肯定。

在招聘的过程中实行雇佣前培训，使得企业与员工在人职前对其个人资质能力、工作环境、劳动强度等获得双向了解，避免人职后产生的低效率、高离职等负面情况。在按时按量完成招聘的同时，更注重“质”的追求。

虽然雇佣前培训相对一般招聘流程花费的成本较高，但可以帮助企业节省另一部分成本，例如员工入职后发现现实情况和想象中有所出入而导致的离职损失。企业可以运用 3-4 天的招聘流程，通过工作能力测试、公司介绍与实地考察、培训以及综合评估等环节，让面试者提前了解今后的工作环境，并作好思想上的准备。与此同时，也能让企业与个人都充分考虑双方的期望和需求的匹配，从而有效避免草率入职匆匆离职的情况。

马斯洛的需求层次理论根据蓝领员工的驱动因素，可以将需求分为三个层次：

- ① 薪酬福利、工作环境和考核制度；
- ② 工作顺畅、尊重认可以及沟通、培训职业发展；
- ③ 自主权和使命感。

Daniel H Pink 在《驱动力》一书中表示人类的驱动力可分为三类：

驱动力 1.0（生物冲动）；驱动力 2.0（寻求奖励，避免惩罚）；驱动力 3.0（自主、专精、目的）。

那么，对于蓝领员工管理，这就意味着……

初级需求

建立公平公开的蓝领薪酬福利体系。

为了确保蓝领薪资的市场竞争力，也为了更好的提升员工能力与积极性。企业可以将蓝领员工的薪酬架构进行拆分并公平公开的“明码标价”。除了基本薪资外，企业可以设定例如根据职责和能力设定的技能津贴、岗位奖金、绩效奖金、倒班津贴、劳动强度津贴等，或一些额外奖励，例如内部推荐、安全奖、合理化建议等。这样的设定，除了可以让员工明确公司薪酬福利：哪些是法定必须的，哪些是需要通过自己努力获得的，哪些是需要积极参与才能得到的同时，也可以使得企业有效控制员工的期望值，激励员工的驱动力。

蓝领员工的感受保障需“问计于民”。

对于企业而言，若想优化人性化的管理方式，就有必要明确了解员工的诉求。蓝领员工除了希望企业提供良好的薪酬福利外，常常还会关注管理中有利于自身感受的细小问题，例如：工作环境舒适度、劳动强度、作息安排的合理性等问题。企业如果在这些细节上充分的“问计于民”并予以改进，通常只需很少的花费，却可以达到提高员工士气和满意度的长期目的。

中级需求

- **人力资源与直线经理“从心出发”，走进蓝领员工的工作生活，通过多沟通的方式了解他们的真实所需，给予更多的关注与尊重。**

新世代一线员工的自我认知和外部对这一群人的实际看法存在偏差，他们对于工作平衡提出了比以往更高的要求。而这种信息的不对称与不信任关系也直接导致在最终产生离职率或在离职面谈中，管理者们无法真正了解并究其真实原因。企业应自上而下的倡导“尊重、认可、需要”的心理需求，走进这些工人的工作现场，细致观察、关心并发现他们生活上的需求与合理建议，和蓝领员工说同样的语言以建立良好的沟通关系。除此之外，在了解的同时，更重要的是让工人真正地感受到问题的改善，以实际行动拉近双方的距离感。

- **根据企业自身情况，对不同层级的蓝领员工制定相对应的职业发展与激励计划。**

- **普通蓝领：**

引导员工专业化与多样化的技能发展。无论从横向的多技能掌握，还是纵向的技能专业化深入，都能够使得员工提高自身能力水平，并具备市场竞争力。而对于企业，可以从业务需求出发，清楚明晰员工具备的技能以及人岗匹配情况，有效形成人才储备库。

- **一线管理者：**

打造对员工意识、思维方式有所提升的员工素质模型，根据科学的模型制定出相应岗位的能力要求，并为之匹配针对性课程培训，打造技能管理双向发展渠道。一方面，对于企业而言，在人员岗位设定、晋升人员选取、课程设定以及考核测评，都能够有所依据。另一方面，对于蓝领员工而言，也更显公平公正，并具备指导性。

高级需求

- **激发员工自主使命感，运用多样化的方式促使员工持续参与工厂的精益改善项目。**

企业应培养蓝领员工具备持续改善的能力，并倡导以主人翁的精神对生产效率的提升作出贡献。除了科普性与专业性培训以外，企业可以通过一系列的主题活动竞赛，工作站等多样化的方式让员工提高积极性的同时学以致用，并养成持续改善的习惯，甚至促使员工激发自身使命感，达到自主专精的目的。另外，值得一提的是，随着精益改善项目的趋于成熟，企业不妨可以对这些合理化建议进行统计，分析改善建议集中或分散的方面，运用以结果为导向进行自下而上的反馈，了解员工技能缺失或缺乏关注点的地方再进行培训内容的拟定，切实做到让员工全面发展的同时，全面提升企业的卓越运营。

- **导师制（Mentoring）方式贯穿蓝领员工“选、用、育、留”管理始末。**

导师制在工厂管理中的运用，使得员工获得关爱的同时，还能让管理者（可以来自各支持部门或一线管理者、班组长甚至是优秀蓝领员工）具备教导他人的能力。在蓝领员工的招聘初期，导师制能够更好的帮助新员工适应工厂的环境、了解工作流程和方式以消除陌生感与不适应性。而在培养与人员发展阶段，导师可以与直线经理一起，关注员工的发展，帮助其达到能力的提升，让员工一有问题，就能获得解决与辅导。另外，导师制的效益还能在留用方面发挥一定的作用，Mentor与Mentee相互建立信任关系，在日常的工作中能够了解更多想法和客观情况，及时帮助员工解决困难与需求，提升留人率。

第5部分 | 企业案例

人力资源智享会于 2014 年 3 月至 4 月陆续开展一系列有关中国工厂蓝领员工管理访谈。我们对工厂人力资源负责人进行采访并撰写成案例供读者参考，希望籍此分享，作为调研数据分析以外的补充，使读者更全面与清晰地了解蓝领员工的管理现状以及相应的实践措施。

案例启示 SMC (中国)



傅沛明
董事 管理本部副本部长 | SMC (中国) 有限公司

SMC青苗培养计划

➤ 项目成立背景与需要解决的业务问题

SMC (中国) 的快速发展，使得生产规模不断扩大，急需大量制造型人才。每年 SMC 从合作的各中、高职院校中大量招聘毕业生加盟。但在学生到职业人过渡的过程中，SMC 感到从校园文化中走出来的学生到企业成为职场中人有诸多的不适应。例如在时间观念、人际关系、学习方法、成本意识、安全意识、质量意识等，都会存在一定的差距 (图表 1 中，列举了一些学生和企业人的行为及价值观上的区别)。因此，当毕业生踏出“象牙塔”步入企业时，与领导同事相处以及踏实工作作风等方面，会产生许多冲突、不理解以及不认同。企业的领导及师傅需要对其进行观念的引导、行为的修正和良好工作习惯的培

养。所以，毕业生需要拥有一段从学生变为企业人的角色转换经历，以减少因观念与文化的冲突从而离开公司或影响其个人职业发展的几率。而对于企业而言，毕业生最初培养的不是与企业相匹配的技能和知识，而是文化的认同以及基本素质是否达到企业标准。出于这些问题的考虑，SMC 于 2006 年开展了“SMC 青苗培养计划”。在项目实行的这几年中，SMC 在不断持续改进，过去只是北京的职业院校，近年随着北京生源的减少，企业已向河北、山东等地区扩展青苗班，也取得较好效果。

➤ 项目内容与实施

采取过去订单式培养方式，能解决人员的急缺，但职业院校毕业生素质尚达不到企业要求。如何才能快速地

图表 1 学生和职场中人的区别：

| 比较学生和企业人的区别 | | |
|-------------|-------------|----------------------------|
| 项目 | 学生时代 | 企业人 |
| 价值观 | 个人价值观为主 | 认同企业文化，和企业趋同的价值观 |
| 人际关系 | 简单的师生关系 | 和不同年龄、不同职务、不同性格的人相处 |
| 时间关系 | 自由支配的时间较多 | 时间就是成本，严格时间管理，至少8小时束缚 |
| 学习的方法 | 被动的接受 | 干中学、学中练，OJT岗位胜任训练，自我启发 |
| 考核 | 固定的时间、阶段的考试 | 每天都有工作目标，时时都是考核 |
| 顾客 | 无 | 有内、外客户，服务意识 |
| 制度 | 学生守则 | 严格的规则/制度，严谨的作业标准 |
| 成本意识 | 无 | 以最低的制造成本，生产高质量的产品 |
| 质量意识 | 无 | 质量是企业的生命 |
| 交货期意识 | 作业延时交付，影响不大 | 按时完成工作指示，按客户要求交货是赢得市场竞争的法宝 |
| 安全意识 | 被保护的對象 | 具备危险预知，主动预防的意识 |

培养出企业需要的人才呢？为解决这个问题，SMC 提出与学院深度合作战略思想，将企业文化和现代化企业员工的素质培养提前进入校园的“青苗计划”，对其进行“准员工”的培养方式，创出校企合作育人的新模式。这种模式体现为：同学们一进校后班级就被命名为“青苗班”，将 SMC 企业文化的内容移植到学校，使学生提前接触企业文化，知晓未来职场的要求，从心态上、习惯上以及技能训练上提高对自己的要求，不断提升综合素质，在学校就顺利地完成了从学生到职场的过渡。

SMC 挑选了长期合作的国家示范校及几家重点中/高职学校，开展 SMC 青苗培养计划。在运行校企合作育人新模式中，主要采取了以下措施：

① 青苗班的组建

让学生充分了解公司的基础上选择报名参加 SMC 青苗班，经过企业宣讲、学生自愿报名、公司面试选拔组建 SMC 青苗班，增加进入 SMC 班学生的荣誉感；同时，为增加组织的保障，企业人力资源部还设有青苗管理岗。

② 企业文化的融入

为实现校园文化和企业文化的衔接，SMC 通过以下系列活动的组织，进行教育的前移（形式上和内容上）。

- 班级挂牌及体现 SMC 企业文化的教室布置
- 发放 SMC 工服
- 企业参观与寒暑假的企业实践活动
- 企业文化课程培训
- 企业文化主题班会的组织
- 参加公司组织的运动会，社庆等活动
- 5S 知识竞赛、户外拓展训练
- 各校辅导员和毕业生的座谈
- 青苗班主任的经验交流及授课老师的企业实践活动
- 专项奖学金的颁发

通过以上系列活动的策划和组织，让学生对未来供职的公司有充分的了解，增加学生对公司的归属感和认同感。同时，知晓现代企业对员工的基本要求，增强自律性，从学生阶段就养成良好的习惯，实现校园文化和企业文化的有效连接，为今后顺利完成从学生到职场的过渡打下基础。

③ 建立归属感

为提升学生对公司的认同感、归属感，SMC 称其为“SMC 准员工”。企业的大型团体活动会邀请青苗学生派队参加，例如：公司运动会；另外，公司也会对青苗班定期发放月刊，让他们了解企业的发展和变化，感觉到自己与 SMC 息息相关，而不只是挂名班级中的一员。

④ 设立 SMC 奖学金

为了打造积极进取的企业文化，同时鼓励学生德智体美劳全面发展，SMC 设立了青苗学生专项奖学金：特优奖（和公司的年度先进员工同等奖励）、优秀奖及专项奖，共投入青苗奖学金 30 万，奖励学生接近 200 人。另

外,更有各种技能大赛、演讲比赛、运动会等激励活动。通过这些活动,同学们对 SMC 的文化会有更直接的感受,对其将来顺利融入 SMC 团队也起到了积极的引导作用。(注:SMC 奖学金的评比条件与学校评选奖学金有所不同,SMC 不只看学习成绩,更关注同学的全面发展,在综合素质、公益活动中表现突出者也可入选。重点是鼓励同学们努力学习知识的同时,亦要努力提高自身的综合素质。)

⑤ 青苗辅导员制度

选拔各中、高职院校优秀毕业生代表走进青苗班,和学生零距离畅谈在公司的发展,经历的坎坷与成长,让学生对未来工作的期待更符合实际,也更有足够的心理准备迎接困难和挑战。

+ 项目效果与阶段性评价

经过校企合作项目,SMC 青苗班毕业的学生成为制造现场争抢的对象。他们在对公司的经营理念、企业精神有了一定的理解后,在时间观念、责任心、脚踏实地的工作作风、质量成本交货期的意识、客户至上的服务理念、5S 管理等方面都和企业的要求比较接近,并且理解、认同企业文化,基本符合企业的要求。同学们进入企业后,很快进入员工的角色,也得到企业部门的重视。而对于其效果的阶段性评估的衡量标准与维度,SMC 主要根据图表 1 中企业人与学生的对比图进行设立。

+ 反思与建议

① 以人才培养融合为前提

职业院校的人才培养目标,是要以市场和社会的需求,以及企业对人才的知识、技能、素质的需求为依据进行建立的。学校和企业要共同商定科学的培养目标,并根据自身的定位和企业对人才的需求,共同制定人才培养计划,使毕业生进入企业后就能做到“上手快、留得住、用得上”。通过建立“工学结合”、“订单培养”等校企合作的培养模式,以达到受企业欢迎的高素质人才目标要求。

② 以文化层面融合为核心

学校精神文化是学校文化的核心和灵魂,在与企业文化对接时,职业学校以校企文化精神的融合为核心,吸纳

优秀企业的核心价值观,打造自己的文化特色,并在“职业性”上下功夫。学校通过成立企业文化研究会、开设“企业文化”专栏等举措,加强对企业文化的研究和宣传教育,促进师生对企业文化的认同感。

③ 以校企深度融合为保障

随着职业教育的改革与发展,校企共建专业、共同开发课程、共建共享实训基地、共享校企人才资源、共同培养高技能人才、共同开展应用研究和技术开发,形成校企合作共赢的长效机制,已成为校企合作的共识。一方面,需要邀请企业全方位参与教学改革,优化课程体系,更新教学内容,建设生产性实训中心,并引进具有丰富实践经验的技术人员参与实训教学,定期邀请企业管理人员来校开设企业文化讲座。另一方面,需要强化师资队伍的职业素养,建立一支熟悉企业文化的师资队伍。另外,在校企合作中,还可以组织学生到企业进行工学交替、顶岗实习,接受企业文化的熏陶,将校园文化与企业文化、学校精神与企业精神、教育管理理念与企业管理理念的有机结合,营造全新的育人环境。

④ 以活动层面融合为载体

职业院校的校园文化活动更多体现职业认知、职业情感、职业道德和职业技能、职业心理等职业文化,更好地实现与企业文化的互动与对接。就课外文体活动而言,可以将创新意识、科技意识、市场意识等具有企业文化内涵有机融入其中,以活动为载体,对企业文化进行传播与实践。

案例启示 阿科玛



叶诚为

大中华区人力资源、行政及传讯总监 | 阿科玛集团

稀缺蓝领人才的保留发展体系

Akema 在全国工厂分布较多，整个企业的蓝领员工占全员的三分之二。由于行业特殊性的关系（自动化程度很高的化工行业），工厂中的蓝领员工与普通蓝领定义不同，定位更趋向于高级蓝领。在 Akema，除了一般支持部门人员和管理人员，例如财务工作人员，生产一线员工都被称为蓝领。而产品特殊性（化工品，具备强专业性与一定危险性）以及工作内容与环境的严格性（进入现场需佩戴 PPE，即个人防护装备。大多时间进行设备控制与维护。控制室的仪器仪表和各项操作设备都非常复杂，一些特殊化学品也需特别处理。）更加导致对这些蓝领员工的能力素质以及专业知识背景的高要求。Akema 的班组长和一线操作工人的学历要求，大都为专业本科以上，而工程师、工艺研发等人员更需要硕士以上学历。所以，Akema 针对这些稀缺的蓝领人才，其保留措施与职业发展管理，会更加的具有挑战性与特殊性。

+ 完善的薪酬福利体系

除了提供一般的员工福利、津贴保障外，Akema 还会提供一些职业健康体检以及住房补贴福利。除此之外，由于稀缺人才来自全国各地，公司会协助非本地员工解决家属相关问题。例如，运用当地政府网络关系，解决员工户口、买房优惠等。另外，对于大学毕业的新晋员工，公司会联合周边企业、街道妇联组织一些员工联谊活动。而对于已成家员工，公司也会为其配偶在当地提供一些工作机会，对于小孩上学问题，企业也会帮助入学定期赞助的幼儿园、小学等。给予员工家庭最大限度的保障，是为了更好的让

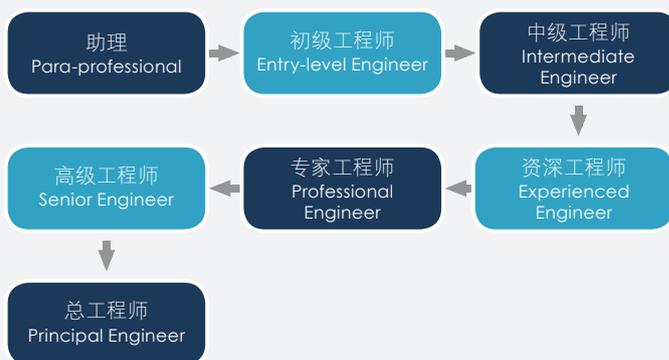
员工无后顾之忧，提高稳定性，更加安心地工作。

+ 职业发展体系：“Professional Ladder”

Akema 有个“Professional Ladder”系统体系，这是一个在内部运行多年的职业发展阶梯。整个发展阶梯分为**专业方向发展**和**管理方向发展**两部分。

1 发展通道

专业方向发展通道：



管理方向发展通道：



2 考核维度

专业方向发展通道：

- 学历以及专业技能证书；
- 获得企业内部专家委员会的技能成熟度评估；

管理方向发展通道：

- 学历要求；
- 是否有带团管理经验。
- 团队目标达成情况。

其中，第二维度还需评估所带团队的人数、复杂程度。若没有团队管理经验，Akema 会给予一些管理项目或协助项目的负责人共同完成以帮助员工积累相关经验。

Akema 的“Professional Ladder”职业发展体系针对全员，希望能够通过体系的建立让员工看到自己的发展路径。这个项目实行蓝领员工自愿参加制，正式员工若对自己的职业发展有要求，希望能够在一定时间内获得培训，达到晋升职位目标，都可以与上级领导反映情况，并参与该项目。此时，上级领导会拟定一个计划，并为其配备一位 Mentor（导师）。在这期间，上级和 Mentor 会根据该员工的实际情况量身定做培训要求，并统一至公司年度培训计划里，由 HR 进行具体培训的落实。在整个过程中，上级领导与 Mentor 会每 6 个月进行一次回顾，了解员工的发展状态以及欠缺之处（Mentor 与该员工的互

动频率会更高些）。当双方都认为该员工具备进入下一层级的能力，就会进行职级晋升。

对于 Akema 而言，企业的快速发展，能够给予员工更多的职业发展机会与通道，员工也能够在公司给予的平台中发挥自己的特长与能力。但与此同时，也正因为企业发展速度过快，员工的能力是否完全具备来匹配公司的发展速度也将会是一个挑战。无论作为主管还是 Mentor，企业都会花更多的时间来关注他们的发展与能力的提升。而针对这一现象，Akema 现阶段所采取的措施为：

- 建立专门人才库，把人才归类为：高潜力人才和关键人才，制定专门的培训指导计划和保留政策；
- 各区域的 HR 部门定期沟通，交换内部岗位空缺信息；大中华区总部的 HR 部门与巴黎总部及亚太各国的 HR 部门定期沟通，交换岗位空缺信息。以此推动公司内部跨地区、跨部门的人才轮岗和流动机制。

案例启示 辉门



陈德智

组织与发展经理 | 辉门(中国)有限公司

工厂主管及班组长能力发展项目

项目背景：

1 辉门是世界上最大和最多元化发展的汽车零部件供应商之一。在中国，辉门在 9 个城市拥有 12 家工厂，工厂中 90% 都是工人，主管和一线班组长的行为会直接影响员工的士气与产量，因此，他们的角色非常关键。

2 大部分班组长是从一线员工中提拔上来的，企业对其培训不多，员工也没有获得系统性训练，最终具备的能力与企业的期望形成一定差距。另外，之前的培训都属一次性培训，每次都实行为期 2-3 天的套路，也没有后续跟进，使得整体培训效果不佳。

基于以上现象及原因，2012 年 4 月，辉门决定开发生产主管与班组长能力发展项目，着力提高他们的关键通用能力和管理能力。

项目内容：

整个项目分为以下四个阶段（流程见图表 1）。

1 阶段一，建立能力模型。

在项目的第一阶段，其体现的是企业对于工厂中的主管、班组长的要求是什么。辉门对能力模型进行搭建，通过与工厂总经理、运营总经理、产品线经理以及优秀班组长、主管的谈话和密集讨论，将典型性、标准性的岗位行为与能力表现纳入模型中，形成一个较为系统的能力模型。整个模型确认了 4 大类共 24 条能力条目（见图表 2、3）

2 阶段二，开展能力评估。

能力模型搭建完成并与员工沟通后，辉门要求员工本人及直接领导对其能力进行 180 度评估，并由人力资源部进行校准：所有的主管和班组长都需要针对上面所设的能

图表 1 主管能力发展项目四步骤框架



图表 2 四大类能力



图表 3 四大类能力对应的 24 条能力条目

| | | | |
|--------------|-------------------------------|------------------------|-------------------|
| 业务能力 | EHS 质量管理 | 生产运营（产量、设备、存货管理） 测试 | 成本控制 精益生产 |
| 通用能力 | 解决问题 有效沟通 | 时间管理与工作计划 电脑操作 | 培训能力 英语 执行力 |
| 管理能力 | 建设团队 尊重、欣赏与认可 赢得信任与建立威信 | 人员安排与部属 绩效管理 | 激励他人 培养与辅导下属 |
| 人品与性格 | 主动积极 团队协作 | 承受压力 | 责任心 |

力模型，对照自己的经常行为，客观地评价自己。同时，他们的经理也需要独立地对照能力模型和日常行为，准确评判下属是否具备这些能力。

在评估过程中，对于知识的评估，员工和经理直接选择“是”或“否”即可；对其他能力的评估，他们根据行为频次，选择“一贯如此”、“经常”、“偶尔”或“从不”。选择“偶尔”和“从不”的比例越高，说明差距越大。人力资源部将比例分配归纳整理出来，很容易就找到了主管和班组长群体的能力强项和弱项；而能力弱项，正是后续培养项目关注的重点。（具体实例，可见图表 4）

3 阶段三，实施模块化培训。

模块化培训基于两方面进行课程设计：1) 能力模型中 4 大模块 24 项具体能力条目；2) 根据测评结果对员工能力较弱的地方进行针对性弥补。整个培训体系分为 11 个模块（见图表 5）。

值得一提的是，此次模块化培训具备以下两大特色：

一、一改每次培训为期 2-3 天的套路，将所有培训化整为零。

为了改善培训效果，创造持续学习的氛围，辉门一改

图表 5 能力项对应的 11 个培训模块

| 能力项 | 培训模块 |
|----------------------|------------------|
| 辉门主管与班组长能力综述 | 1、班组长应具备的能力 |
| 有效沟通 | 2、有效沟通技巧 |
| | 3、不同工作环境的沟通技巧 |
| 时间管理与工作计划 主动积极 | 4、时间管理与工作计划 |
| 问题分析与解决 | 5、问题分析与解决 |
| 人员部署 | 6、人员安排、部署，管理与留任 |
| 激励他人 尊重感激与认可他人 | 7、激励机制分析 |
| | 8、激励技巧与分享 |
| 发展自己与他人 尊重感激与认可他人 | 9、部署培育与辅导的技巧（一） |
| | 10、部署培育与辅导的技巧（二） |
| 绩效管理 责任心 | 11、绩效考核让执行更持久 |

图表 4 能力标准与评估结果

| 能力大类 | 能力条目 | 能力标准 | | 评估结果 | |
|----------|-------------|----------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| | | 典型行为 | 员工自评 | 上级评定 | |
| 领导力与管理能力 | 发展自己和他 人 | 寻求和给予及时、具体及有建设性的反馈意见，以促进自身及员工的发展 | 一贯如此：43.33% 经常：44.44% 偶尔：12.22% | 一贯如此：17.65% 经常：54.41% 偶尔：26.47% 从不：1.47% | |
| | | 准确评估员工的优点和发展需求 | | | |
| | | 激励他人 | | | |
| | | 适当的辅导和授权 | | | |
| | | 提供具有挑战性的任务和发展机会，提供资源和支持 | | | |

每次培训为期 2-3 天的套路，将所有培训化整为零，实施模块化培训。每个模块培训只持续半天，每隔一到两周培训一次。这种方式能够有效地解决主管和班组长由于生产任务重，不能进行长时间脱产培训的问题。另外，碎片化的学习方式，也能让员工更好的对新知识、技能进行更有效的吸收，运用在实际的工作中。

④ 案例教学、三人学习法和落实到行动成为模块化培训的主要呈现方式。

培训前，老师向学员发放专门针对每个模块设计的问卷，为学员把脉，了解学员工作中遇到的挑战和问题，根据他们的反馈再结合能力原理进行课件设计。半天学习完成后，所有学员都需要填写行动计划表，列举出本次课程所学到的新知识和新技巧，制订 2 周内运用这些新知识和新技巧计划达到的几个工作重点目标以及达成这些目标所需要采取的关键行动。“行动计划表”一式三份，学员本人、人力资源部和上级经理各执一份，以利于跟踪行动计划的实施和效果。

④ 阶段四，跟踪评估效果。

辉门主要采用柯氏评估法，对主管能力发展项目的效果进行评估。

④ **反应评估和知识评估。**每个模块结束后，老师当场发放评估表，了解学员对培训内容、授课形式、讲师风格与能力的评价，掌握学员的反馈意见。

④ **行为评估。**人力资源部、学员本人及其上级主管密切监督学员落实行动计划的情况，并对学员参加项目前后的行为进行对比，考察其是否有明显的行为变化。所有模块结束后，我们还将对所有学员再进行一次能力评估，了解参加项目前后的行为变化。

④ **绩效评估。**除了产量、质量等工作目标以外，一线班组长还肩负着管理工人的重担，因此辉门还对员工满意度、团队士气、员工离职率进行评估，了解他们参加项目前后重点绩效指标的改进情况。

④ 项目挑战：

① 时间问题

因为主管和一线班组长有不同的工作与工作时间，所以会出现培训时间难以协调的情况。针对这一问题，辉门将教学班分成几个班，安排在不同的时间段，这样可以让员工自由选择。员工的排班决定工厂的分班，这样的安排，不会和员工的本职工作有所冲突。

而对于现在而言，辉门的项目已经进入第二年（即 2.0 版本），相对第一年的培训计划，2.0 版本的课程安排相对不会那么密集，基本每月进行一次，每次一天，放在周末。

② 实际应用的问题

学员虽然得到培训，但是否能够学以致用是项目的实际问题。为了解决这个现象，辉门除了对主管和一线班组长进行培训外，还会邀请其生产经理、产品线经理等一同参与听课。这些领导一方面能与学员共同参与，另一方面也会带头一起进行能力与行为上的改变。在培训过程中，他们能分享实际过程中的经验与应对措施。在培训后的行动计划时，他们也能够更加了解标准化的能力要求，对学员进行指点。

④ 项目启示：

① HR 是项目推动者，而非项目主角。

项目初始，工厂的管理层，经理就应成为主导者，由他们定夺能力模型和选择所需的培训模块。而作为 HR，则应作为项目推动者，了解各工厂所需，并整合他们需要具备的能力以及欠缺的能力，最终推动主管和班组长认为自身有培训与提高的需要。

② 对各个层级员工进行沟通，帮助其有效了解项目目的。

在项目正式落地之前，辉门对各层级召开了密集的沟通会和介绍会。沟通内容包括学员所需了解、所需配合的事项以及项目需要达到的目的。

③ 针对实际情况设计和开展项目。

能力模型来自于各工厂实际，能力评估帮助员工了解自己的差距。课程的设计完全来自于能力评估的结果，直接针对所有的能力弱项，使学员都能够进行最契合、有针对性的能力提升。

PER (Positive Employee Relationship) 优化员工关系

+ 项目背景与目的：

员工和管理层之间或多或少地存在沟通问题。一方面，员工的呼声和心声难以得到关注。另一方面，员工该知道的信息没人告知。无论是自上而下还是自下而上，信息沟通不够透明顺畅。这样的现象，会让员工得不到关怀，也没有主人翁的意识。为促进信息共享，使得工厂管理层与普通员工信息沟通与交流能够顺畅，辉门发起了PER项目。

+ 项目核心内容：

1 口头沟通：

- **每天：**班前会、班组交接会。主要分享内容为生产任务、关注点、公司大事件分享、上一班组的成果，由班组长带动。
- **每周：**部门会议。主要分享部门目标、成果、经验、下周工作安排等。
- **每月：**人力资源部门与不同员工群体的沟通。例如生日会、恳谈会、新员工交流会等。
- **每季度：**员工大会。把工厂或公司的所有员工都召集起来开会，主要分享这一季度的公司业绩情况、获奖情况、客户审核结果、下一季度业务展望及目标。
- **每年：**人力资源计划在一年中与每位员工都有交流，了解员工的工作投入度、对公司的感受、对主管的反馈以及自身职业的想法。

2 书面沟通：

- 每个生产线都会有电子公告栏，让员工对当天的生产任务、质量、安全、各员工交付情况等一目了然。
- 人力资源公告栏，主要内容为公司内部的空缺岗位与招聘计划、公司内部政策更新、人事变动、企业的组织活动等。

- 建议箱，搜集员工对公司各方面的建议。公司定期对员工建议的进行整理、向员工反馈落实情况，并对员工合理化建议作评比和奖励。

- 每两年给员工的家里写信。工厂总经理给员工家庭写信，感谢他们的支持，也让家属能够知晓工厂的情况和员工在公司的良好表现。

- 员工满意度调查，了解员工对公司、工作和主管的反馈和意见建议，18个月进行一次。

3 与日常工作结合：

- 发动员工参与决策。与员工直接相关的事情，例如员工排班、培训等都与员工沟通，征求员工建议和意见。
- 员工认可。经常进行技术比赛（质量、5S等），或者客户审核通过后进行庆祝活动。
- 另外，在培训的过程中，公司也会自制证书，颁发给表现优秀的学员，请工厂总经理、人力资源部负责人签字。员工都把这个证书当成一种荣耀，放在办公桌的显要位置。
- 根据实际情况进行社区活动、慈善活动，进行对社会的回馈。例如慰问老人、资助贫困学生、帮助家庭遇到困难同事、去民工学校支教等
- 员工入职培训配备导师（Mentor），帮助新员工尽快了解工作流程、工作方式、掌握操作技巧，并回答他们的疑问等，让新员工能够更好更快速的融入新环境中。除此之外，公司也给Mentor本人提供软技能和硬技能的培训，例如作为一名Mentor，你该具备怎样的心态，如何倾听，如何得到Mentee（被辅导者）的信任，如何反馈与跟进，如何有效传授工作技能和操作流程等。

案例启示

霍尼韦尔



毛文芳

亚太区组织发展经理 | 霍尼韦尔航空事业部

精益管理

⊕ Honeywell 精益管理的主要内容：

多年来 Honeywell 在公司内部推行并逐步完善精益生产理念，围绕安全，质量，交付，成本和持续改进开展。除了传统的硬件工具帮助员工掌握精益生产的技能之外，还从培训和文化的角度巩固这种技能。

① 培训

在培训方面，内部的 Lean expert（精益专家）的团队（通常由质量部经理 / 工程师，总部的精益专家等担任）给相关人员做培训。培训主要分成两类：给公司高级技术蓝领、工程师解释什么是精益项目；对操作蓝领进行普及性的知识培训，例如：解释质量的概念，公差范围，质量的比例，5S，分析工具，RPS（快速问题解决）等，帮助其了解精益的知识。

此外，通过一系列的主题活动，比如“5S”周、质量月的分享、表彰最佳工作站等，通过标杆学习向其他工作站分享经验与总结，提高生产率。对于最佳团队，公司采取了物质与非物质奖励的方式，例如：流动红旗，全体员工大会表彰，团队建设费用报销等。

培训后的跟踪：Honeywell 原先使用传统的考试方式检验培训后效果，但最终结果并不理想，培训与日常操作结合不够紧密。因此，现基本已改为主要通过活动周和

活动月的形式给予优秀团队即时奖励。在整个活动过程中所产生的员工改善建议，Honeywell 也会根据公司拟定的建议标准额外给予奖励。对于这些建议，针对可能会存在不同的情况，例如：一些建议员工可以自行进行改善的完成；一些建议需要工程师协助改善；甚至于一些建议长期能节约成本，提高生产率但短期需要公司投入等，霍尼韦尔都会予以考虑与支持，并且进行建议评比。另外，值得一提的是，公司会针对这些合理化建议进行统计，分析改善建议集中或分散的方面，运用以结果为导向进行自下而上的反馈，拟定培训方案对工人进行培训。例如，公司发现工人对于库存的改善建议很少，可能会存在工人对这一方面的技能运用不熟练或缺乏关注的情况，那么公司就会通过培训与引导帮助工人提高能力，发现库存方面的改善。

② 文化

Honeywell 还通过文化氛围的形成倡导减少员工对精益工具的抵制，把被动使用变为主动运用。其主要在以下六个方面体现：

① 强调每个管理者都需要使用教练（Coaching）的方式，以身作则。在现场通过教练（Coaching）的方式促进员工改善的形成。Honeywell 比较有特色的是，每个业务支持部门的管理者（例如：HR）也要学习精益的工具，

具备指导现场员工的能力，实现“任何人、任何时间、任何地点都能进行精益改善”。

- ➡ Leadership Standard Work (领导标准化工作) 推动领导者的行为。
- ➡ 工厂每日进行四层会议，确保自上而下、自下而上的信息传递畅通，快速问题解决。
- ➡ 员工分享平台，最佳实践共享。
- ➡ 奖励与鼓励，促成文化的形成。
- ➡ 鼓励员工参与工厂可视化管理，并启动小组访谈形式，分析员工的积极性。

⊕ Honeywell 精益管理中的特色与启示：

- ① 每个新员工匹配导师或指导，帮助新员工尽快适应。每年推选优秀导师并根据新人的考试，反馈给予评选。导师带教会有奖励，从而激励带更多人员参与。
- ② 重点的培训进行重复与强调。
- ③ 改变原来的课堂式培训，转变成现场实操和课堂相结合的培训。
- ④ 各个业务支持部门参与学习，让文化氛围慢慢渗透。例如，精益知识培训，公司运营体系培训，新加入的经理和主管都需要参加。从而导入式地了解为什么要做这样的精益活动，加速对文化的接受。

蓝领工人的职业发展——技能交叉培训

对于蓝领员工的职业发展，除了传统向上发展的职业通道以外，Honeywell 针对没有潜能或者没有兴趣成为管理者的蓝领员工在他们技能专业化和多样性方面给予发展。每位员工掌握的技能都会被统计，**纵向**为技能分级（4个级别）：在培训中还没有掌握该技能；掌握也能独立使用该技能；非常有经验地掌握，并且使用6个月以上；非常有经验地掌握并且具备一定的指导能力。**横向**为不同技能。公司给予的工资和奖金会根据技能的专业性和多样化的掌握而不同。值得一提的是，4级员工会因带教徒弟而获得额外的奖励，以此鼓励4级技能员工指导同事的热情。

项目做法的特色：

- ① **员工角度**：Honeywell 引导员工从专业化与多样化的角度进行技能发展。
- ② **企业角度**：从业务需求出发，设定每项技能所需的人员数量。每个工作站都会明晰张贴目前每个岗位的目标人数，以及符合要求的现有蓝领员工的信息。员工可以根据公司需求报名参加某项技能的培训。这种直观化的管理，对于员工学习公司需要的技能具有指向性的同时，掌握多样化技能以增强市场竞争力。另外，企业也通过这一员工发展方法以及人员统计有效了解工厂各岗位的人员储备情况，形成有效的员工保有渠道。

案例启示 壳牌统一



杨帆

供应链业务人力资源经理 | 壳牌统一(北京)石油化工有限公司

供应链班长/主管组织能力发展项目

➤ 项目背景：

为了进行组织能力的提升，壳牌统一依据“杨三角理论”模型作为支撑，进行了组织能力提升项目的建立。所谓杨三角理论，主要从三方面进行体现：1) 员工能力，即员工能不能做；2) 员工思维方式，即员工愿不愿意做；3) 员工治理方式，即允不允许员工这样做。在壳牌统一，这一组织能力提升的理论模型理念已普遍被一线主管所接受。因此，根据“杨三角理论”，壳牌统一打造出对员工意识、思维方式有所提升的员工素质模型。素质模型共分为五方面：1) HSSE+5S(安全)；2) 质量管理；3) 物料管理；4) 设备动力；5) 员工意识，例如领导力、责任心和团队合作。其中，员工意识作为整个项目的核心。壳牌统一通过建立一套人员能力模型对人员能力进行培养，提升整个组织能力并在工厂中营造学习氛围。同时，对一线领导者进行职业晋升通道规划，给予员工更多的发展机会。

对象：供应链主管、高级主管以及班组长。

一线主管对于整个工厂的质量、安全，甚至团队建设起着非常重要的作用，也是一个工厂中，信息传递的衔接者。下游员工的信息需要通过他们得到反馈，上级领导的信息也需要他们进行传达。因此，员工的素质能力以及管理能力对于他们而言非常的重要，但也是他们最为缺失的。

➤ 项目特色：

一般而言，对于管理类的员工的职业发展，会较多运用能力模型。尤其在领导力方面，以高潜力员工为对象的较多，很少会将这些重点用于供应链管理中一线主管与班

组长身上。壳牌统一希望能够以比较科学的能力模型为基础的人力资源管理，对他们进行招聘、培训与个人职业发展。实践证明，能力模型的运用是可行的并且也获得很好的效果。

➤ 项目内容：

整个项目从 2012 年开始建立，对下属的三个工厂(北京、无锡、咸阳) 进行开展，整个的操作流程分为四个部分：

① 准备阶段。

通过测评、面试以及一些基础性的考核进行人员的筛选。测评考核主要会通过以下几方面进行：1) 个人绩效系数(IPF)，只有连续两年达到 1.0 以上的人员才符合初筛的要求(占 80%)。2) 直线经理的面试与推荐。对于这一阶段，主要达到两个目的：一方面，通过推荐可以最直接的获取优秀人才。另一方面，让直线经理参与，获得对项目的支持与了解，同时也建立其直线经理与下属在个人发展过程中的“心灵契约”。

② 培训阶段。

对于初步筛选的人员，壳牌统一根据之前拟定的能力模型(五大能力模型)，设置了近 30 门课程。课程会安排在生产淡季进行授课。授课老师为经验丰富的业务线经理与专业技术工程师，授课方式以面授为主，结合其他实践项目方式。

以下是壳牌统一能力模型中有关 5S 能力模型所要求的不同能力要求，对于主管级别在评估的过程中要求是“技能”项，也就是能够独立完成此项工作。

5S 定义：“5S”是整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu) 和素养 (Shitsuke) 这 5 个词的缩写。“5S”活动的对象是现场的“环境”，它对生产现场环境全局进行综合考虑，并制订切实可行的计划与措施，从而达到规范化管理。

| 主题 | 意识 “基本理解” | 知识 “工作常识” | 技能 “独立工作” | 精通 “解决问题/适应” | 开发新方法 “重要的新方法” |
|-----------------------------------|--------------|--|---|-----------------|-------------------|
| 1.1 了解 5S 的定义和目的 | | 2.1 有效理解 5S 的标准，合理应用工具和技术全面改善 5S 的绩效 | 3.1 熟悉供应链 5S 的工作流程，制定规范化的管理标准 | | |
| 1.2 了解本部门的关键控制点和控制要素 | | 2.2 能够制定本部门关键控制点和控制要素 | 3.2 能够设立绩效目标，以改善业务的绩效；同时主动进行 5S 管理分析，从趋势中不断地寻找机会，不断提升绩效标准 | | |
| 1.3 了解整理、整顿和清扫、清洁、素养的含义，以及它们的内在联系 | | 2.3 了解 5S 管理与 HSE 及设备管理之间的关系，并能推进绩效的改善 | 3.3 指导他人，确保 5S 管理在执行中是正确的和有效的 | | |
| 1.4 了解本部门的 5S 标准及绩效，并能够有效执行 | | 2.4 能够识别工作中遇到的 5S 问题情况和趋势以及它们对业务的潜在影响，提出改进建议 | 3.4 能够根据供应链管理中的问题，进行根本原因分析，制定改善计划，持续改善 | | |
| 1.5 了解 5S 管理与 HSE 及设备管理之间的关系 | | 2.5 持续检查和回顾 5S 的执行情况，使成果得到有效的维持 | 3.5 管理跨部门就 5S 管理改进的沟通，对反馈的问题进行处理与管理 | | |
| | | | 3.6 确保用有效的程序对员工的能力和表现及时进行评估和认可 | | |

3 评估阶段。

评估阶段分为笔试以及现场评估两个步骤。

笔试主要考核所学理论知识为主，笔试内容也是以五大能力模型为基础，同时结合供应链特性，采取闭卷考试的方式。（对于不通过者，如果仍然想得到晋升，壳牌统一会给予其 1-3 个月的自学期，再进行笔试。如果仍然不通过，则需要等到第二年项目实行再进行报名）。

现场评估阶段会根据五大模块中先前拟定的标准进行考核。每一模块都会有主考官（一般为各模块对应的业务负责人，五人组成评估委员会），主要对学员的学习效果进行考核，学员会通过现场演练与演讲（Presentation）形式进行呈现。

4 360° 反馈阶段

通过理论与现场评估后，人力资源部门会对学员进行 360° 反馈，通过问卷的形式进行行为层面的考核。全部通过后，才会得到晋升与调薪。在现场测评和 360° 的过程中，只要有一个模块（共五个模块）或 360° 反馈评估不合格，该学员就不能通过项目晋升至下一职级。另外，对于该学员可能处于通过或不通过的情况，壳牌统一会启动待观察项目。

在整个操作流程中，对于学员而言会有比较大的挑战，由于他们本身的学历背景并不是很高，所以想要通过一些理论学习以及现场测评是较难的。如果学员不通过的话，将继续参加培训。新入职的员工，壳牌统一也会要求他们

进行项目培训。整个项目运行进入第三年，在供应链的基层主管中已经产生了一种很强的职业发展欲望，员工也了解到只有通过这个项目才能晋升到下一级别，这为他们向更高层次的级别发展做一个很好的铺垫。同时，对于壳牌统一的工厂，项目实行也能够帮助其产生学习氛围，形成组织能力发展意识。

⊕ 项目衡量、现阶段结果与后期跟踪：

① 项目衡量：

HR 在项目中的几个衡量节点：1) 课程培训过程中的学员评价与反馈。2) 笔试与现场评估阶段的通过率。3) 360° 的反馈。4) 最终的通过率以及各级别的晋升率。

② 项目现阶段结果：

从 2012 年开始，壳牌统一的第一批学员中（最后通过考核的），已有 30%-40% 的员工晋升为班组长、一线主管与高级主管，其中 2 位员工现已晋升至经理级别。

③ 项目后期跟踪：

从 2012 年壳牌统一实行项目以来，一线管理者的离职率明显降低。2013 年，一线管理者这一级人员离职率为 0。可能导致这一结果有众多因素，但会有一些影响。壳牌统一自从设立晋升通道后，员工认识到晋升的渠道与机会，对其起到了一定的激励与积极作用。

⊕ 项目实行过程中的挑战：

① 工作学习与生活的平衡。

项目的实施需要占用学员的工作时间和生活时间。最初在进行项目制定时，壳牌统一考虑到项目时间较长，因此选择淡季以尽量减少对生产的影响以及员工压力。同时，得到各个部门管理者的支持非常关键，让他们意识到这个项目是能够帮助一线员工在能力缺失方面有所补给与发展

的。这样，员工自身得到上级领导的鼓励后，也会更加积极地去克服困难。另外，整个课程学习的时间安排也会相对灵活，运用碎片化时间学习，尽量改善所导致的不平衡。

② 一线管理者的学历背景。

培训学到的知识除了需要能理解外，还需要进行回炉，这对于蓝领员工而言比较困难。实践与理论是需要来回切换，最终形成闭环的。因此，他们必须要经过理论与实践结合，不断巩固与洗礼，才能更好地理解以后业务发展对他们的要求。

③ 积极性转为挫败感。

由于整个项目的考核体制比较的严格，需要进行层层筛选。壳牌统一发现一些员工从一开始非常的积极，但由于文化程度的原因一直通不过，从而导致挫败感的现象。对于这一挑战，壳牌统一主要从两方面进行解决：一方面，就通过率而言，其没有因为达到激励的目的而降低标准，着实让每位参与者了解公平公正性，真正做到只有严格的审核，才能更好的帮助学员成长，达到项目目的。另一方面，公司也会以鼓励为主，让这些员工认识到这是一个长期项目同时看到因这个项目而得到职业发展的优秀人员，继续给予他们机会。另外，一些得到晋升的员工也会对没有通过考核的学员进行辅导，言传身教，分享成功经验。

⊕ 项目启示：

企业需要拟定一个有标准、有基础以及科学的员工能力模型作为框架来支撑整个项目的运行。在整个项目中，无论从人员选取、课程设定以及考核测评，都是基于一线蓝领的能力模型进行设计的。因此，是否能够科学的，符合企业现状的以及针对性的能力模型是整个项目的关键。

案例启示 中粮可口可乐



纪晓冬
技术总监 | 中粮可口可乐饮料(山东)有限公司

卓越运营(OE)项目

“卓越运营”的背景

中粮可口可乐(以下简称中可)在2009年时提出2020愿景,要实现愿景目标,必须提升生产力。除此之外,结合其他内外部原因(见图表1),中可决定开始启动“卓越运营(Operational Excellence, OE)”项目。所谓卓越运营,是指用客观、辩证、实事求是的态度,使用一系列科学的工具和方法论,帮助员工形成主动消除浪费、持续改善的理念和意识,从而促进企业形成专注于业务的卓越运营组织文化,成为行业的标杆企业。而落实到中可山东工厂的实行,即主要达成三大目标:①随着工厂规模的逐步扩建,更多流程需要实行标准化操作,在运营上实现世界级工厂标准。②改善组织中每位员工的个人意识和能力,帮助提升组织能力,从而持续保持高绩效运作,将团队打造成卓越团队。③卓越运营文化:使员工具有主人翁精神,并且能够自主地进行持续改善,实现工作与生活平衡,从而达到工厂充满卓越运营的文化氛围。

图表1 实施卓越运营的必要性

| 内部原因: | 外部原因: |
|-----------------|--------------------|
| 可口可乐2020愿景 | 来自行业内的其他工厂的竞争 |
| 提高企业系统改善能力 | 来自消费者更高的安全、质量、服务要求 |
| 员工能力建设、扩大员工发展空间 | 成本压力 |
| 消除浪费、提升效率、持续改善 | |
| 提升工作环境和工作关系的需求 | |

“卓越运营”的理论构架

中可OE项目主要通过TRACC(持续改进管理系统)进行实行。TRACC系统结合了精益生产、六西格玛管理、TPM(全效维护)和TQM(全面质量管理)等现代管理理念和方法。整个管理系统分为两个维度:绩效与最佳实践。通过每个最佳实践的推行来提升绩效和组织能力。其中,最佳实践中包括8大模块(见图表2),每个模块都会分为五个阶段(按成熟度进行划分)。

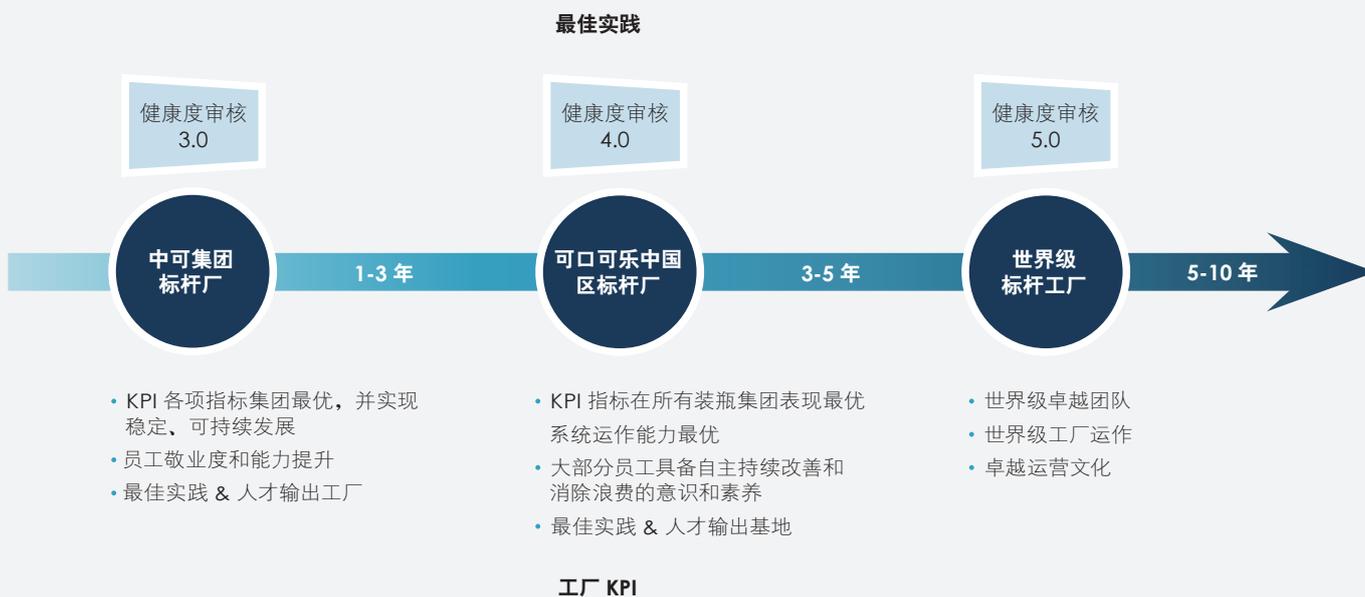
图表2 最佳实践中的8大模块

| 基础模块 | 立柱模块 |
|---------------|-------------|
| 领导与管理变革(L&MC) | 自主维护(AM) |
| 团队协作(TW) | 资产维护(AC) |
| 6S | 缩短准备时间(STR) |
| 可视化绩效测量(VM) | |
| 集中改进(FI) | |

以“团队协作(TW)”为例。在这个模块中,实现成熟度会分为五个阶段:个人主义→构成→稳定→绩效→自我指导。每个阶段都需要完成一系列工作,例如建立一线团队、制定团队愿景、选拔团队领导、运用可视化的数据进行日常工作管理、建立汇报制度等。

随着每个模块中实行内容的确定与达成,各个落地工厂会根据这些系统内容建立相应的培训制度。待培训完成,

图表 3 工厂绩效与最佳实践间的关联



整个流程运营成熟并达成有效运作后，就交由第三方咨询公司以及通过系统内问卷进行综合性的健康度审核。达到一定标准后，即可进入下一阶段的运营。

而对于这些最佳实践的实行过程，整个管理体系会形成知识管理，使得岗位职责更具标准化，从而成为工厂绩效提升和持续改善的力量源泉。将最佳实践嵌入生产管理流程，巩固持久绩效。不同阶段的完成以及健康度的标准，会有相应的绩效目标对应（见图表 3），在且行且完善的过程中，建立一个个短期的里程碑，获得阶段性的效益的同时，也能够做到全员激励，让他们更有信心的将 OE 之旅走下去。

✦ “卓越运营”的实际运行

① 推行架构

山东工厂在运行初期，会建立三层管理架构。工厂指导委员会（SSC）、卓越运营促进者以及实施小组（Task

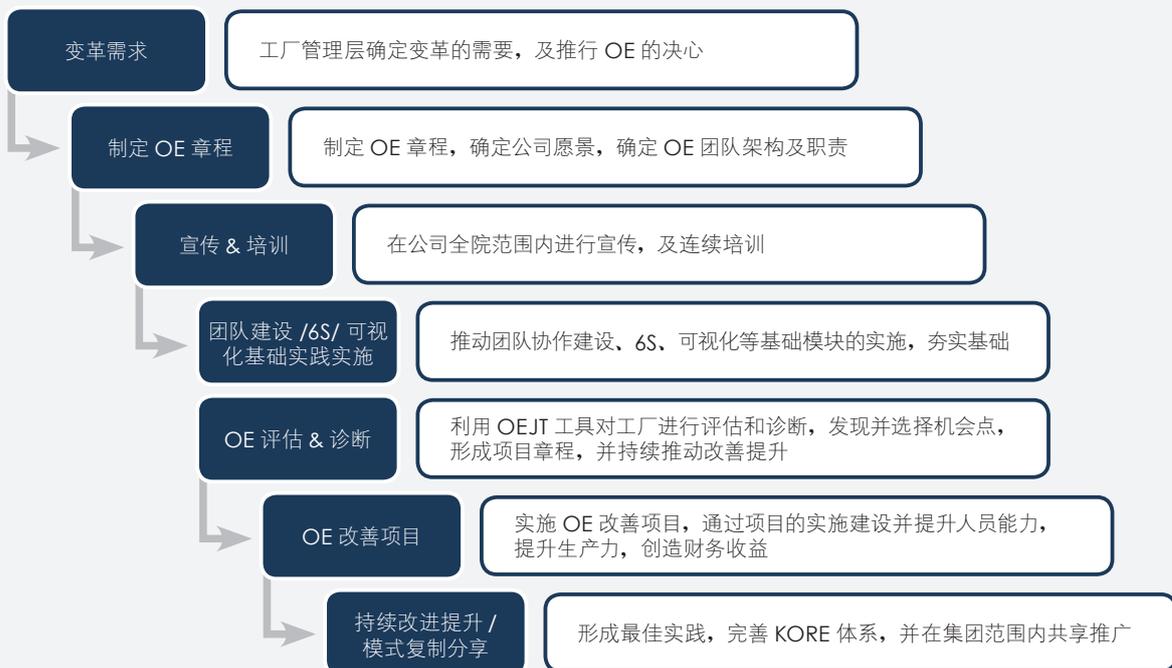
Force, TF)。其中，SSC 由工厂总经理和各部门的管理者担任，主要负责整个项目的推进计划制定、团队架构的搭建、管理和风险化解以及确保变革过程中的连续性与可持续性。卓越运营促进者则主要管理整个的实施进度。TF 进行具体事宜的实施。

② 覆盖范围

卓越运营在山东工厂推行，首先从技术部生产制造环节进行推动，形成最佳实践后再逐步推广至物流、财务、人力资源以及销售市场环节。值得注意的是，在制造环节运行的过程中，也同样实行逐一覆盖制，以某条生产线作为先锋区域，根据项目架构进行运营，在实施的过程中，无论是 6S 还是团队会议，都会针对在实现的过程中产生的问题进行解决和改善。直到整个循环可以较为成熟的进行，山东工厂再将其复制到所有的现场管理团队以及一线团队区域。

③ 实施步骤 整个卓越运营在山东工厂的实施步骤如下图：

图表 4 卓越运营实施步骤



④ 三大计划

在中可，由于从未以“卓越运营”这种框架对一线员工展开一系列的活动，因此山东工厂将其界定为变革的过程。并把例如如何管理好变革，解决变革中出现的风险等问题提升至至关重要的位置。工厂将可能会遇到的困难，全部罗列出来，并形成三大计划：**沟通计划、培训计划以及风险计划**。(1) **沟通计划**：包括与高层领导、中层管理者、基层员工的沟通，分别以报告、培训、宣传、会议等形式，进行分级倡导，得到其充分的认可，做到全员参与，确保上下目标协同一致。与此同时，在项目执行的过程中，与各个层级的保持沟通也非常的重要，应确保在整个运营当中的信息通畅与对称。(2) **培训计划**：培训计划实行分级制，通过对团队和外部专家、卓越运营促进者、内部培训师(TOT，由工厂经理、生产主任、工程师甚至班组长组成。接收工厂提供的 TTT 课程培训后，根据学习到不同模块的内容要求进行课程的自我编写与授课。)的运用进行自上而下针对所有员工的培训，既将 OE 咨询和顾问的角色逐渐

由外部转向内部，也可凝聚内部强大的师资与知识教学力量，协助集团其他装瓶厂推行 OE。(3) **风险计划**：工厂会对在运营过程中可能存在的潜在风险列举出来，并且罗列相应的应对措施以及责任人，使得在整个计划实施的过程中尽量的通畅，并且当出现问题与风险时，能够有效快速的找到责任人和解决方案，将导致的后果降到最低。

④ 贯穿员工发展

在 OE 项目的八大模块中，有一个模块称之为领导和管理变革。相关人员的绩效考核会在这个模块中进行回顾，随之匹配其个人职业发展规划，若达到项目的预期目标，整个考评就会上浮一级，并且给予专业或管理的双向晋升通道。另外，OE 使得员工有着主人翁精神，并且具备提升效率、持续改善以及解决问题的能力，这样，即使在职业发展的上升空间有限，员工也能在原有岗位上进行熟练技巧的掌握，提出合理化建议与革新改造的同时，使得设备、操作流程更加趋于标准与稳定，从而达到人员精简，薪酬提升的目的。

第6部分 | 行业数据

此次调研中参与数最高的三大行业：
机械制造、汽车及零部件、消费品

行业样本信息

| 行业 | 参与数 | 百分比 |
|-------------|-----|-------|
| 机械制造 | 81 | 25.7% |
| 汽车及零部件 | 57 | 18.1% |
| 消费品（含快消与耐消） | 54 | 17.1% |

劳务派遣工占比

| 行业 | 参调工厂劳务派遣工占全体蓝领员工的百分比 | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|------------------|----------------------|-------|--------|--------|--------|
| 机械制造 (N=51) | 技术蓝领 | 15.9% | 0% | 0% | 20% |
| | 操作蓝领 | 34.2% | 10% | 23% | 50% |
| 汽车及零部件 (N=42) | 技术蓝领 | 14.2% | 0% | 2% | 20% |
| | 操作蓝领 | 50.1% | 25% | 50% | 72% |
| 消费品 (N=28) | 技术蓝领 | 8.25% | 0% | 0% | 15% |
| | 操作蓝领 | 35.8% | 10% | 25% | 50% |

上一财政年度各项离职率指标

| 行业 | 蓝领类型 | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
|--------|---------------|-------------------|-------|--------|--------|--------|
| | | 计划离职率 (N=81) | 11.5% | 5% | 10% | 15% |
| 机械制造 | 技术蓝领 | 实际离职率 (N=81) | 11.9% | 3% | 7% | 15.2% |
| | | 试用期离职率 (N=81) | 5.6% | 0% | 2% | 5% |
| | | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
| | 操作蓝领 | 计划离职率 (N=80) | 18.9% | 10% | 12% | 22% |
| | | 实际离职率 (N=80) | 20.0% | 8% | 13% | 25.3% |
| | | 试用期离职率 (N=80) | 11.9% | 1.9% | 7.5% | 17.5% |
| 汽车及零部件 | 技术蓝领 | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
| | | 计划离职率 (N=54) | 11.0% | 5% | 10% | 20% |
| | | 实际离职率 (N=55) | 9.7% | 2.5% | 7% | 15% |
| | 试用期离职率 (N=54) | 6.9% | 0% | 2% | 5% | |
| | 操作蓝领 | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25% 分位 | 50% 分位 | 75% 分位 |
| | | 计划离职率 (N=54) | 22.1% | 10% | 20% | 30% |
| | | 实际离职率 (N=55) | 24.6% | 6% | 20.53% | 35% |
| | 试用期离职率 (N=54) | 18.8% | 3% | 10% | 32% | |

| 消费品 | 技术蓝领 | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 |
|---------------|---------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | 计划离职率 (N=54) | 11.4% | 5% | 10% | 15% |
| | | 实际离职率 (N=54) | 11.5% | 2% | 7% | 15% |
| | 试用期离职率 (N=54) | 7.3% | 0% | 1% | 8% | |
| | 操作蓝领 | 参调工厂上一财政年度各项离职率指标 | 平均数 | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 |
| | | 计划离职率 (N=54) | 28% | 10% | 20% | 40% |
| | | 实际离职率 (N=54) | 32.0% | 8.8% | 20% | 48% |
| 试用期离职率 (N=54) | | 16.5% | 2% | 10% | 23% | |

蓝领员工加班小时数

| 行业 | 参调工厂蓝领员工平均每月加班小时数 | | 平均数 | 25%分位 | 50%分位 | 75%分位 |
|--------|-------------------|-------------|-------|-------|-------|--------|
| 机械制造 | 技术蓝领 | 低峰时期 (N=81) | 21.1h | 2.5h | 16h | 30h |
| | | 高峰时期 (N=81) | 46.9h | 30h | 40h | 60h |
| | | 全年平均 (N=81) | 35.5h | 16h | 30h | 43.36h |
| | 操作蓝领 | 低峰时期 (N=81) | 21.6h | 2h | 16h | 30h |
| | | 高峰时期 (N=81) | 49.1h | 30h | 40h | 72h |
| | | 全年平均 (N=81) | 36.8h | 20h | 30h | 42h |
| 汽车及零部件 | 技术蓝领 | 低峰时期 (N=54) | 25.7h | 0h | 20h | 40h |
| | | 高峰时期 (N=55) | 52.6h | 36h | 40h | 70h |
| | | 全年平均 (N=55) | 42.5h | 20h | 40h | 55h |
| | 操作蓝领 | 低峰时期 (N=55) | 28.3h | 1h | 30h | 40h |
| | | 高峰时期 (N=55) | 58.4h | 35h | 48h | 90h |
| | | 全年平均 (N=55) | 46.8h | 25h | 40h | 66h |
| 消费品 | 技术蓝领 | 低峰时期 (N=54) | 19.5h | 0h | 10h | 36h |
| | | 高峰时期 (N=54) | 46.5h | 20h | 36h | 60h |
| | | 全年平均 (N=54) | 40.6h | 15h | 30h | 45h |
| | 操作蓝领 | 低峰时期 (N=54) | 20.7h | 0h | 10h | 30h |
| | | 高峰时期 (N=54) | 61.8h | 30h | 36h | 80h |
| | | 全年平均 (N=54) | 51.5h | 16h | 36h | 60h |

关于智享会调研团队

智享会调研团队关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 18 本调研报告。每本调研报告由数据分析与企业优秀案例两部分组成。努力为人力资源行业人士提供市场对比数据、前沿趋势和优秀实践方案。

智享会目前已经出版以下智享会调研报告：

- 第二届中国人力资源共享服务中心调研报告
2nd China Human Resource Shared Services Center Survey Report
- 中国企业内部教练制体系与文化建立调研报告
China Internal Coaching System and Culture Building Survey Report
- 2014 企业校园招聘实践调研报告
2014 Campus Recruitment Survey Report
- 中国员工内部推荐最佳实践调研报告
China Internal Referral Program Best Practice Survey Report
- 2013 中国招聘流程外包调研报告
2013 China Recruitment Process Outsourcing Survey Report
- 2013 中国人才管理状况调研报告
2013 China Talent Management Landscape Survey Report
- 中国内部讲师团队的建立与发展调研报告
China Internal Trainer Team Building and Development Survey Report
.....

在 2014 年智享会调研团队即将呈现更多报告：

- 外籍员工管理调研报告
Expatriate Staff Survey Report
- 行动学习案例调研报告
Action Learning Survey Report
- 第二届人力资源业务业务伙伴调研报告
The 2nd HR Business Partner Survey Report
- 招聘渠道有效性与招聘成本调研报告
The Effectiveness of Recruitment Channel and Cost Survey Report
- 企业大学实践调研报告
The Corporate University Survey Report
.....

如果您有任何疑问或需求，可以通过以下方式与调研团队负责人取得联系：

Rita Xue
021-60561858*850
Rita.Xue@hrecchina.org



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是中国最大和最具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2013 年 12 月，智享会的付费会员企业超过 1,200 多家，汇聚了大量来自世界 500 强、福布斯 2000 强及本土上市的领先企业。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是最具价值的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 18 份研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等，提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家以上公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

第二届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告

2nd China Blue Collar Worker Management Practice Survey Report

定价: ¥5800 | 仅限智享会会员免费使用

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可,任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。