



HRD Network Briefing

第二十四届上海 HRD Network Briefing

活动话题 : 劳动力成本上升与员工生产力提高

活动时间 : 2013 年 7 月 18 日

主办方



请联系 : HREC / Marketing

地址 : 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 邮编 : 200063

电话 : +86 21 6056 1858 传真 : +8621 6056 1859

邮箱地址 : marketing@hrecchina.org 网站 : www.hrecchina.org



Part I 活动概况

活动话题 劳动力成本上升与员工生产力提高

活动时间 2013年7月18日

参加人数 43人

活动主持 吴文卫 | 亚太区人力资源总监 | 强生杨森医药

分享嘉宾 CS Yue | 亚太区人力资源副总裁 | 德尔福汽车系统(中国)投资有限公司

Part II 主题案例分享

分享主题：怎样提高员工生产力

分享嘉宾：CS Yue | 亚太区人力资源副总裁 | 德尔福汽车系统(中国)投资有限公司

什么是员工生产力？

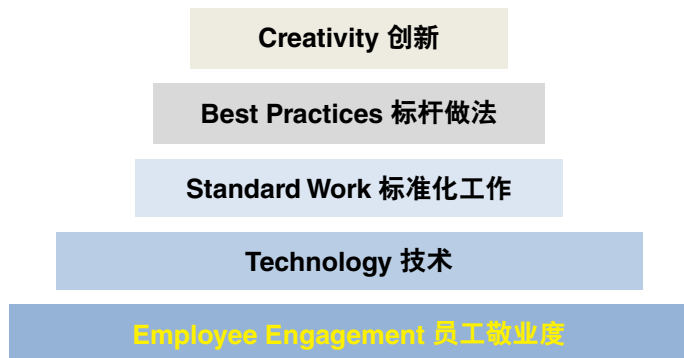
- 有些人认为生产力等同于“有效 (effective)”，指做“对”的事情。如果你做错事情，但是却做得很好，就不能称之为有效。
- 有些人认为生产力等同于“效率 (efficiency)”，指在规定的时间内将事情做好。
- 生产力应该是两者合一。即：将对的事情做好。

推进生产力的方法

- 更好 (Better)、更快 (Faster)、更便宜 (Cheaper)
注：先做到更好，然后考虑更快和更便宜。但别倒过来看，先考虑更便宜，这样很难做到更好。
- 比供应商做得更好。如果不能比供应商做得好，就不知道怎样去要求供应商。
- 将工作做好。
- 5S - 整理 (Sort)、清洁 (Straighten)、清扫 (Sweep)、规范化 (Standardize)、不断改进 (Sustain)
- 减少7个浪费 (WOMen DO IT)：等待 (Waiting)，过度操作 (Over-Processing)，动作 (Motion)，错误 (Defects)，过度生产 (Over-Production)，存货 (Inventory)，交通 (Transportation)
- 时间管理
- 时间控制

生产力提高的层级

员工参与度是生产力提高最基础的部分。



提高员工参与度

- 让员工全身心投入工作
- 让员工了解工作的目标
- 给员工有质量的工作
- 追求生产力的提高

生产力建设过程



生产力提高

从我做起 



Part III 细分讨论话题

[讨论话题一] 怎样提高办公室员工的工作效率?

[讨论话题二] 怎样来衡量生产力?

[讨论话题三] 不同年代(60后/70后/80后/90后)员工的生产力管理方式

Part IV 精选讨论发言

[讨论话题一] 提高办公室员工工作效率的方法?

某汽车零部件企业人力资源总监:

办公室工作的流程往往很复杂。要提高办公室员工工作效率,首先,必须找到可以提高的地方,即找到存在浪费的地方;然后,明确工作的真正价值所在,并审视工作流程中的浪费,找到最快、最简单的方法来实现这个价值。

某跨国制药企业人力资源总监:

我认为通过6 sigma项目的推行在员工心中建立一种理念是最重要的。我们推行6 sigma项目的目的并不是期望能够实质性地改善员工的行为,而是希望通过这个过程员工能够学习到6 sigma的理念:怎样找到问题、发现问题、分析问题和解决问题?当员工在工作中碰到类似事情时,这些理念可以直接套用。

我们花很大精力去优化流程,在1-2年中确实可以将生产力提高很多,但是长期来说,随着环境的改变,流程更需要不断地更新,否则会被淘汰;但是理念和思考的方式不会被淘汰。

某大型消费类电子企业人力资源总监:

1. HR通过6 sigma项目,在思维模式上的改变确实比实际产出更重要。但如果确实希望通过6 sigma项目提高员工生产力,我认为与其在原有的流程中做改善,不如好好理一理价值流,理清哪些业务可以做。

2. 做同行业的标杆对比。将本公司数据与市场上行业内的优秀企业数据作比较,让员工意识到差距,以此激励他们努力工作。

某日资医药企业人力资源总监:

防范于未然。办公室员工主要工作是提供服务,在日本人眼中,服务是指:在你提出期望之前,我能够想到、揣测到你的期望并做在你的前面。办公室员工除了日常工作外,更多面临的是突发的事件。减少突发事件,防范于未然,就可以减少不必要的人力浪费。

某全球性制造企业人力资源总监:

提高生产力要从让员工更好地享受工作这一角度出发。作为HR,我会鼓励员工“聪明地”工作而不是“努力地”工作,因为很多好的工作方式都是聪明人发明出来的。办公室员工的生产力得到提高,最后的受益者都应该是员工本人,让员工自主地发现新的工作方式,提高工作效率,他们才能更好地享受工作。过去我们采用自上而下的方式,员工只是按照规定做,但是他们并未获得归属感。让员工工作得更轻松,少加班,并

在工作中有一定的想象空间,这对于员工和雇主双方都是有好处的。

某全球性办公用品企业人力资源总监:

HR的生产力提高其实可以借助其他的部门的能力。我更多关注的是改变与HR工作相关的人的行为,从而提高HR的生产力。例如:我发现招聘周期长往往是因为部门经理没有空或者是部门经理面试完后拒绝了一个原本合适的员工。为了解决这个问题,我们为每一个会涉及到面试的业务经理进行面试技巧的培训。完成了培训项目后,我们招聘的效率明显得到了提高。

某全球性汽车零部件企业人力资源副总裁:

1. 每一个公司的问题都是不一样的,怎样解决问题,首先要找到问题的原因,然后再解决流程问题。具体使用什么样的方式(6 sigma / Lean)取决于公司的文化。有人说,中国企业很难使用6 sigma,大多都会使用精益(Lean),因为这个流程更简单。

2. 办公室员工的生产力提高相对简单。因为如果是工厂的设备改进,你需要培训上千人,但办公室员工可以从改变一个人开始。

讨论总结:

- 提高办公室员工的工作效率方式:1. 找到问题的源头。2. 明确工作的真正价值。3. 做到防范于未然。4. 借助其他部门的能力解决。
- 设定生产力提高项目的目标时,将理念的改变和员工能力提高作为主要目标。首先要达到理念学习的目标,然后再看项目结果。再下一步,关注员工敬业度,让员工享受工作

[讨论话题二] 怎样来衡量生产力?

某汽车零部件企业人力资源总监:

生产力的衡量是系统性的,而不是单向数据。我们首先要知道系统性的目标是什么,比如:某公司生产力的衡量标准是交付产品的质量和速度。而这个大的衡量标准细分到不同的部门时,就需要从部门的角度来服务这个大的目标,并且部门间需要知道相互之间的标度。

另外,在建立测评方式前还需要明确测评的结果是否满足业务目标。我们会将所有的结果数据透明化,因为这可以鼓励大家主动改善生产力,否则员工永远不知道怎样做得更好。

某全球性消费品企业人力资源总监:

生产力衡量要将硬指标和软指标结合在一起。有些部门的业绩指标很好,但是评价却很差。就是因为KPI的设置问题,只有硬指标而没有软性指标,比如:客户服务等。针对不同员工的特点软指标的设定也可以不同。

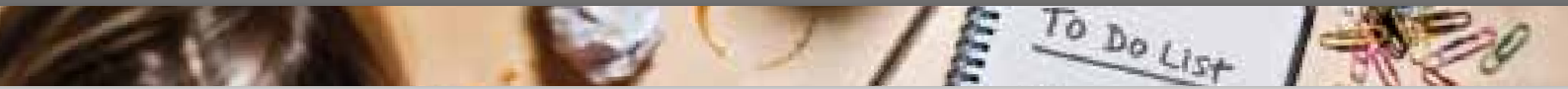
另外,与业务部门对话时,HR确实需要用数字说话。我的做法是先了解公司未来的销售目标,然后将HR项目配合这个销售目标来设定。在与业务部门交流时,就把这些数字拿给他们看,他们自然会意识到问题。所以,衡量生产力数字和非数字一定要结合在一起。

某跨国医药企业人力资源总监:

HR在公司中有很多伙伴,如果你自己在数据上不擅长,可以找其他部门合作,如果与财务部门合作的话,KPI会做得更轻松、更好。

讨论总结

- 从业务目标出发,找到价值增加点。



- 具体的方法：1. 硬指标和软指标结合。2. 数据是“死”的，但是从解决问题角度出发，数据就会“活”过来。3. 如果自己不能完成，可以找财务部门合作。4. HR 一定要懂业务。

[讨论话题三] 不同年代(60后/70后/80后/90后) 员工的生产力管理方式

某大型消费类电子企业人力资源总监：

1. 少招人。我们将所有耗人的加工过程，尽量外包。此外，我们尽量将生产转向越南，或者欧美。
2. 少用人，提高自动化。调动 90 后的聪明才智改进流程，并用一些趣味性的工作方式，比如擂台挑战。
3. 用对的人。制造业的年轻人呈现打工短期化，打工旅游化的趋势。其实，很多招到的人并不适合在制造业工作。我们公司现在对于新招的员工不会马上投放到工厂，而是先由人力资源部门单独培训。经过两周的培训后，将不适合在制造业工作的员工剔除。
4. 70 后的有效激励方式是效益奖。90 后则需要在工作中引入一些乐趣，例如：阶段性的小奖励，积分兑奖。

某多样化生产企业人力资源总监：

首先，年轻员工的特点是对电子事物的接受速度特别快，虽然他们在业务理解上不是很成熟，但是我们可以从他们身上看到很多创新的能量。其次，年轻员工的主人翁意识很强。我们公司的员工俱乐部，是由员工自己牵头，再交由人力资源部和财务部审批。所以我们的俱乐部非常多样化，员工的参与度也高，这种良好的氛围有助于提高员工的敬业度。

某全球性汽车零部件企业人力资源副总裁：

要管理好年轻员工，首先要理解年轻人的想法。另外还要将员工放在他们擅长的领域。

讨论总结

对待不同年代的员工可以从业务模式入手：外包，自动化，将员工放在他们擅长的领域。

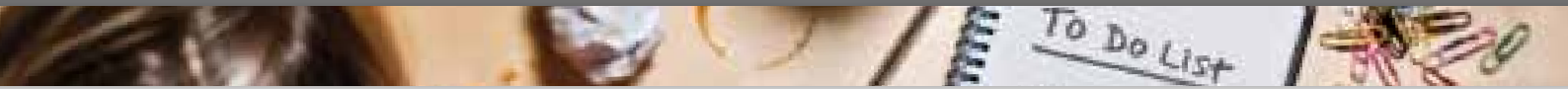
Part V 下期建议话题

- 1 战略人力资源业务伙伴
- 2 发展本土人才的全球化领导力

本次活动出席嘉宾

副总经理 | TCL 王牌电器(无锡)有限公司
大中华区资深人力资源经理 | 埃迈诺冠商贸(上海)有限公司
中国人力资源总监 | 埃斯普利特
人事经理 | 艾本德(上海)国际贸易有限公司
人力资源经理, 上海分公司 | 安智电子科技(苏州)有限公司
人力资源副总监 - 食品运营部 | 百事(中国)有限公司
人力资源总监 | 贝因美
人力资源总监 - 亚太区 | 博士伦(上海)贸易有限公司
人力资源副总裁 | 博思格投资管理(上海)有限公司
人力资源总监 | 蔡司光学仪器(上海)国际贸易有限公司
人力资源总监 - 南亚及大中华区 | 道康宁(中国)投资有限公司
人力资源总监 | 德马格起重机械(上海)有限公司
中国区人事总监 | 法孚国际贸易(上海)有限公司
集团全国人事部总经理 | 分众传媒控股有限公司
人力资源部副总监 | 广东溢达纺织有限公司上海分公司
助理招聘总监(代老板) | 好耶信息技术(上海)有限公司
人力资源总监 | 辉瑞
人力资源部副总监(替换的) | 汇丰晋信基金管理有限公司
中国区人事总监 | 康斯博格汽车部件(无锡)有限公司
人事经理 | 路华救援(北京)有限公司
亚太区人力资源总监 | 美德维实伟克(中国)投资有限公司
人力资源总监 | 美尔森(中国)投资有限公司

人力资源总监 | 明基电通有限公司
人力资源总监 - 工业涂料亚太区 | 庞贝捷管理(上海)有限公司
人力资源经理 | 赛生贸易(上海)有限公司
人力资源总监 | 上海江森自控有限公司
人力资源总监 | 上海缪氏企业集团有限公司
人力资源总监 | 上海新致软件有限公司
亚太区人力资源总监 | 圣戈班(中国)投资有限公司
亚太区人力资源总监 - 管理发展, 薪资福利及人力资源信息系统 | 圣戈班(中国)投资有限公司
高级总监, 人力资源部及公关部 | 史泰博(中国)有限公司
区域人力资源总监 | 索迪斯(上海)管理服务有限公司
人力资源副总裁 | 沃尔沃汽车中国区
人力资源总监 | 悉地国际设计顾问
中国区高级人力资源经理 | 新百伦贸易(中国)有限公司
亚太区人力资源总监 | 亚利桑那化学贸易(上海)有限公司
人力资源总监 | 杨森制药亚太区
人力资源与组织发展总监 | 永恒力叉车(上海)有限公司
人力资源总监 | 用友汽车信息科技(上海)有限公司
员工激励负责人 | 中德安联人寿保险有限公司
人力资源总监 | 住友制药(苏州)有限公司
人力资源总监 | 自然美集团



关于 HRD Network

参加 HRD Network，您不用付费，但需凭邀请函才能入场。HRD Network 不是高峰会议，它是为人力资源高层管理人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，进行及时、高层次的人际交流的平台。与会者将共同审视最佳实践方案，探讨人力资源发展方向，并就一系列焦点问题进行深层次的讨论。

HRD Network 将给您有限的时间带来最大的价值。它既非嘉宾问答也非独家演说。我们精心挑选参会者，以确保为您的事业发展、知识分享、技能提高带来收益，并使您的思想和同行中的领军人物保持同步。

我们的活动以半天研讨会的形式开展。将由 20 至 25 位资深人力资源总监深入讨论当前面临的焦点问题，并特邀 1 位人力资源资深专家担任整场活动的主持。

为避免舟车劳顿，我们将送“会”上门。每 2 个月我们会去您所在的城市搭建这个学习、分享和交流的平台。

此外，交流会还安排了茶歇环节，以满足您对于交流互动的愿望。

我们希望通过这个特殊的形式，使企业的人力资源总监能在一个开放、活跃和愉快的气氛下相互交流，互惠互利。



About HREC 关于智享会

智享会是中国最具影响力的会员制知识学习和经验分享的平台。我们面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出；同时推动中国人力资源行业的发展。当您成为 HREC 的会员后，HREC 将为您提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network, 会议和论坛, 专业培训, HR Frontier, 行业工作组, 网络研讨会, 《HR Value》杂志, 以及功能强大的网络平台等一系列具有高附加值的产品和服务。

请联系：HREC / Marketing

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 **邮编：**200063 **电话：**+86 21 6056 1858 **传真：**+8621 6056 1859
邮箱地址：marketing@hrecchina.org **网站：**www.hrecchina.org