



第六届工厂人力资源管理论坛

2018年4月17-19日 上海





联系我们

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

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org





王岚

April 2018

新时代下的 一线班组长能力发展项目分享

METTLER TOLEDO



1 公司简介

2 项目背景

3 一线班组长能力提升项目——TWI分享

4 一线班组长能力提升项目——HRM分享

5 HR的提升目标

梅特勒-托利多的总部设在瑞士，是一家全球领先的精密仪器制造商及销售商，其产品广泛应用于实验室、工业和食品零售业领域。

- 5大产品事业部，涵盖23个SBU
- 全球营业额约24亿美金
- 业务遍布全球，
在 38 个国家/地区设有市场机构
- 全球 13,100 名员工

■ 遍布全球的制造、销售和服务能力

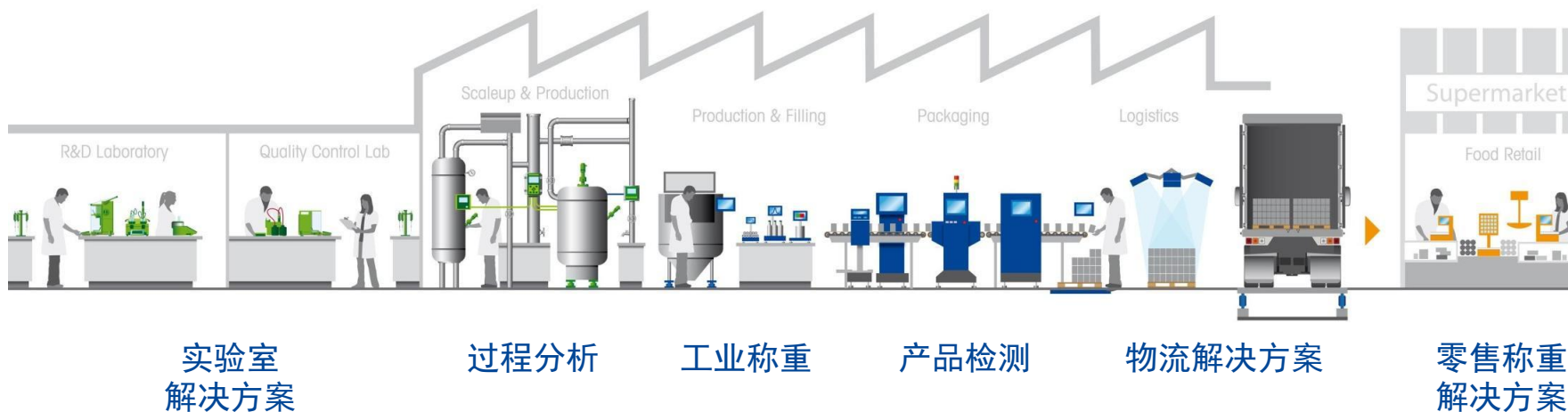


全球化制造战略配合集中的研发中心，超过10000名员工在全球35个国家和地区提供销售与服务。

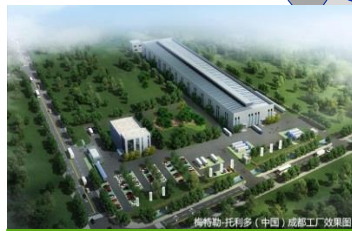
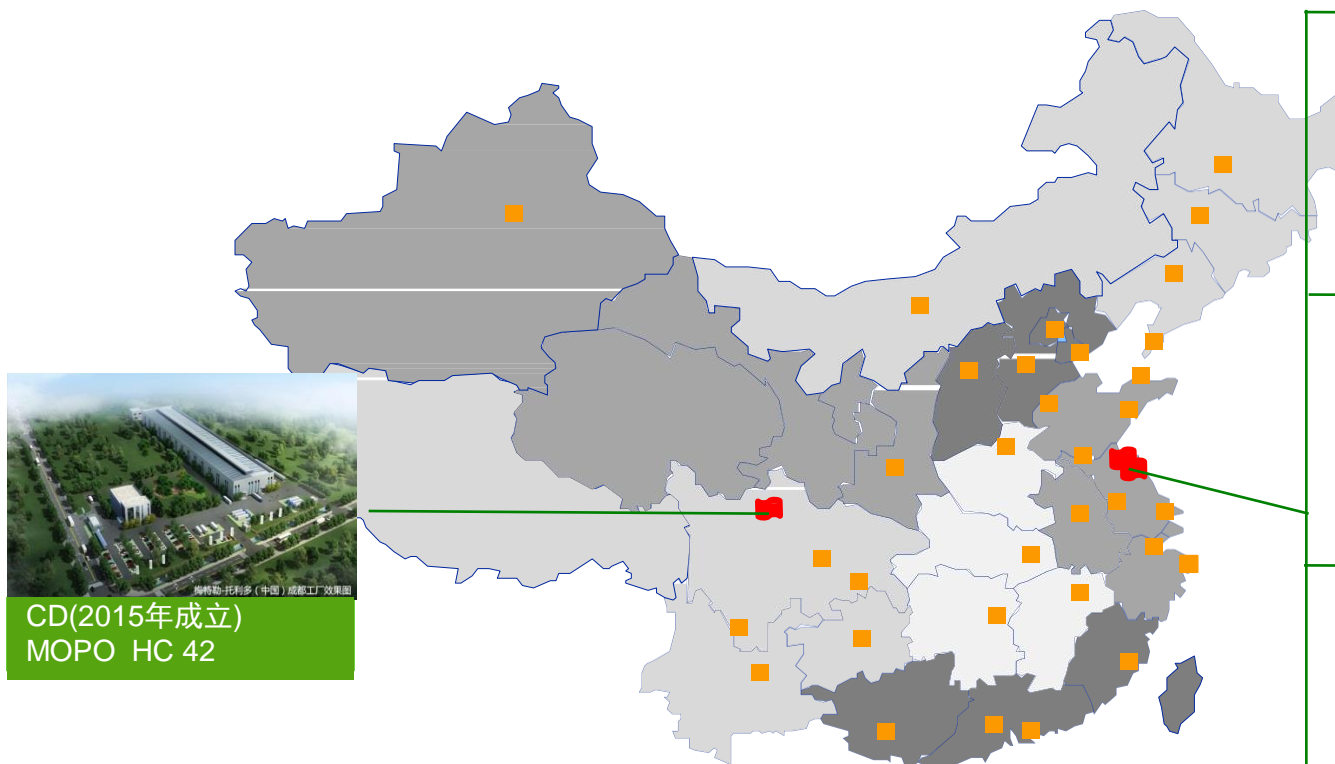
提供贯穿客户价值链的解决方案

- 精益管理流程
- 提高生产效率
- 满足法规和符合性要求
- 优化成本和减少浪费

全球范围内4000+多个专利，超过75%的产品全球销售排名第一



我们在中国的分支机构



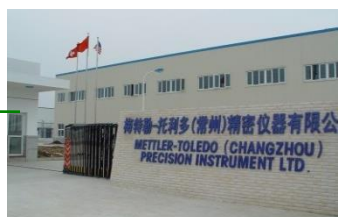
CD(2015年成立)
MOPO HC 42



CT(1987年成立)
MOPO HC 1,618



CT2-传感器新工厂
2017年落成



CZ(2003年成立)
PO HC 37



CS/ST(1992年成立)
MOPO HC 957

- 5 个事业部，涵盖21个SBU
- 5个工厂，2个研发中心
- 36个办事处（含Home Office）近30亿人民币销售
- 3000位员工，其中销售团队约500人

我们为来自全球各行各业的客户服务



1 公司简介

2 项目背景

3 一线班组长能力提升项目——TWI分享

4 一线班组长能力提升项目——HRM分享

5 HR的提升目标

■ 客观环境：

- 德国工业4.0、美国工业互联网、中国制造2015
- 中国最新“四大发明”指“高铁、支付宝、共享单车和网购”
- 马斯克特斯拉飞天, 还要把我们送上火星
- 梅特勒-托利多也已开始向自动化的转型



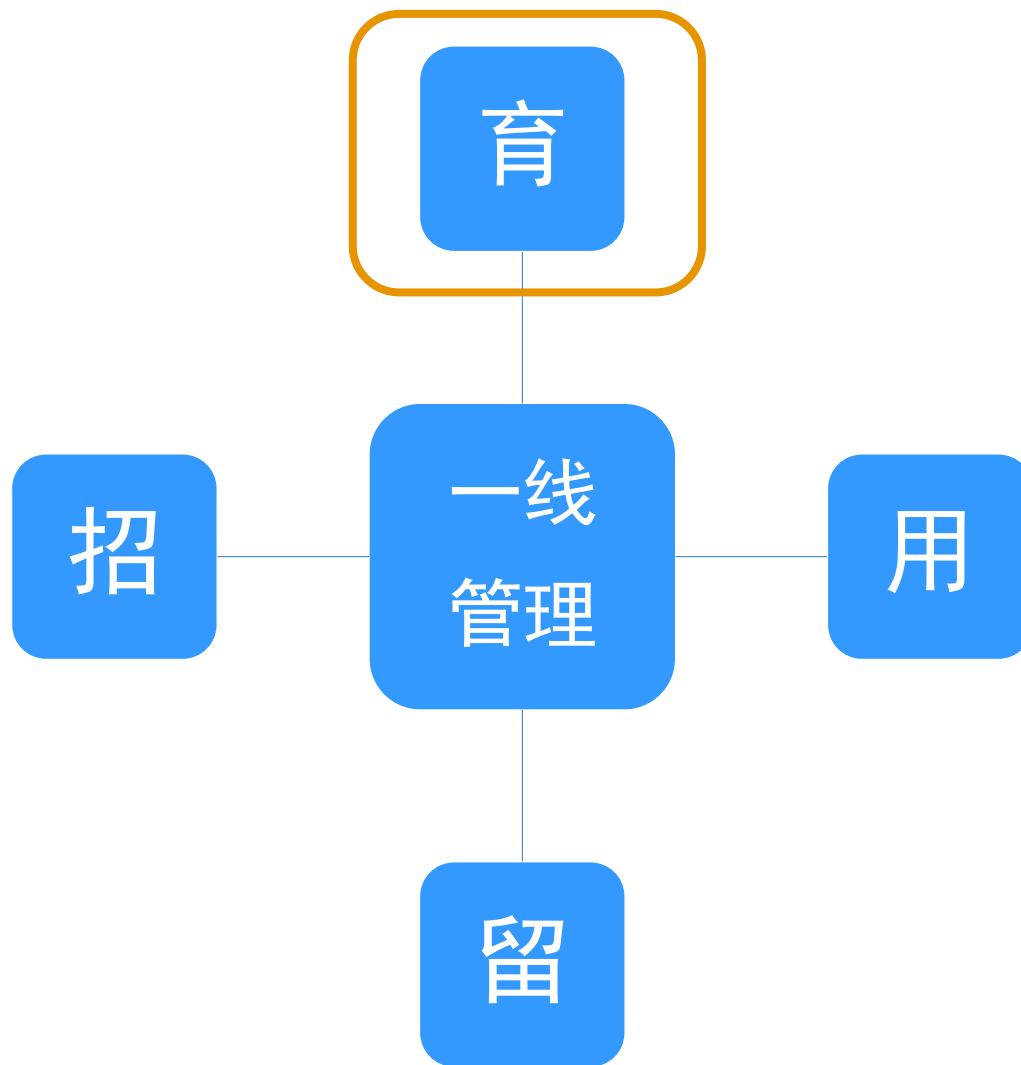
■ 员工特点（85后，90后将成为一线主力军）

- 思维活跃，自我为中心突出；思想开放，目标高远
- 热情冲动、爱冒险、慷慨、天不怕地不怕
- 使用QQ；驻扎贴吧、团队游戏……被称作“手机一代”的85\90后



■ 面临的挑战：

- 过去成功的管理模式与经验开始失效
- 传统的考核的激励方式无法与员工的实际需求不匹配
- 世界变化的速度太快，难以把握管理方式和新一代蓝领变化进步的节奏



1 公司简介

2 项目背景

3 一线班组长能力提升项目——TWI分享

4 一线班组长能力提升项目——HRM分享

5 HR的提升目标

Trainning Within Industry

英文原意

在企业内部（不脱产）的培训

日文翻译

监督者技能训练

中文翻译

蓝领技能训练

- 让一线班组长形成共同的TWI文化
- 使用通用的现场管理方式
- 帮助提升一线班组长的技能，以及一线班组长和管理者之间的关系
- 增强一线班组长凝聚力、达到员工积极配合，使员工技能最优化
- 搭建一线班组长的交流平台
- 一线班组长需掌握的能力：
 - 了解工作相关基础知识（工作的知识、职责的知识）
 - 指导技能（工作指导）
 - 待人技能（工作关系）
 - 改善技能（工作改善）
 - 安全作业技能（工作安全）

Training Within Industry

(JI) 工作指导

Job Instruction: 指导的技能
关于JI
工作指导 (JI) -- 使一线班组长能学会建立作业标准, 并能够运用有效的程序, 清楚地教会一线员工工作的方法, 使员工很快地接受正确、完整的技术或指令。

(JR) 工作关系

Job Relations: 待人的技能
关于JR
工作关系 (JR) -- 使一线班组长平时与部属建立良好的人际关系, 预防各类人际问题的发生。当问题发生时, 能冷静地分析、合情合理地解决。

工作
指导
(JI)

工作
关系
(JR)

工作
改善
(JM)

工作
安全
(JS)

Job Method: 改善的技能
关于JM
工作改善 (JM) -- 这是一种对工作的细节内容加以研究、分析、简化、决定其有利顺序并给予重新组合的技能。这种技能可以使一线班组长更有效地利用材料、机器及人力, 指导部属建立更好的工作方法。

Job Safety: 安全作业的技能
关于JS
工作安全 (JS) -- 这是所有工厂企业进行生产的大前提。它教会现场的主管平时要善于观察和发现隐患, 以提前考虑对策, 采取措施, 切断一切可能引发事故和灾害的锁链。

(JM) 工作改善

(JS) 工作安全

MT特色的TWI培训课程开发与实施



课程开发与设计

- 参加专业的TWI培训
- 开发MT版TWI培训
- 团队的力量，由运营经理设计课程、培训试讲
- 培训落地：每模块培训后，进行实践，并有辅导和分享

Step1



第一梯队讲师&辅导员 第一~二期培训

- 培训的至上而下，推广TWI学习文化
- 第一梯队讲师由运营经理担任
- 第一期学员为生产管理者
- 第一期培训后，运营经理培养第二梯队讲师和辅导员

Step2



导师&第二梯队讲师 第三~六期培训

- 在主管级的TWI辅导员中挑选出后备讲师，重点培养为第二梯队讲师
- 传授经验、细心辅导、试讲后的第二梯队讲师，开展TWI第3~6期培训

Step3

Step4

"Where Time Goes 时间都去哪儿了" 一线效率管理工具

People & Incentive 员工管理和有效激励

车间目视管理

典型培养案例

METTLER TOLEDO | 13

TOLEDO | 8

班组长能力，在做好班组长同时，全面负责本工序的制造工艺，培养复合型人才

■ 邵慧道



■ 顾志川



■ 技术能力



仓库目视化管理



传感器支撑座工装设计

■ 措施：

- 班组长专业技能为快速有效的改善提供坚实基础
- 带领团队并主导项目极大提升员工的领导力中
- 专业能力和领导力既相互独立又相辅相成

■ 结果：

- 逐渐成为生产现场懂管理、技术、质量、安全等复合人才



■ 领导力



主导POVEH-CT安全月活动



主导Gemba Walk活动



- 有三个大的生产部门，取消生产经理职位，完全由一线班组长自主管理
- 一线员工合理化建议很多已转成公司组精益改善项目
- 生产一线的现场质量问题、5S、效率等改善成效显著
- “Where Time Gone 时间都去哪了” 车间效率管理工具，并在MT全球推广。（相关论文已发表）

TWI项目，让一线班组长的专业技术能力得到充分的发展

1 公司简介

2 项目背景

3 一线班组长能力提升项目——TWI分享

4 一线班组长能力提升项目——HRM分享

5 HR的提升目标

Human Recourse Management

一线班组长主导一线员工HRM项目
(选、育、用、留)

- 创建一个平台，给蓝领员工提供展示和发展的机会
- 结合新时代一线班组长的特点，点燃一线班长的工作激情
- 提升一线员工的综合管理能力
- 降低离职率
- 符合新时代下的管理方向
- 打破边界，提升蓝领员工的自信和成就感

点燃新生代一线班组长的的工作激情

一线员工内部推荐项目 成功案例

- 一周收到了320个联系方式
- 150多封内部推荐简历纷至沓来
- 利用周末举办专场面试
- 所有有需求的一线班组长到场，协调大量面试和资源管理
- 搭建了有效的人才库
- 最多一名员工推荐28份简历，推荐成功5人

周末排起的面试长龙



一线班组长群面现场



一线班组长面试



- 所有一线的招聘大部分由蓝领员工自行解决，包括自行推荐和预面试工作
- 招聘效率和质量大幅提升，95%的岗位1个月全部完成
- 蓝领员工离职率在持续下降中
- 公司的招聘成本也不断降低
- 产品质量和员工效率不断提升
- 他们与HR一起制定各项激励政策，包括葡萄图绩效管理 and 奖金挂钩、月度明星员工评比和表彰、晨会点赞制度等

创造一个平台，给蓝领员工提供展示和发展的机会

一线班组长正在实施的计划

- 雇佣残疾人项目
- 引进外国人项目



打破边界，提升员工的自信和成就感

- 雇佣残疾人项目对我们的要求：
 - 哪些岗位可以使用？
 - 哪些岗位位可以使用什么类型的？
 - 我们公司的环境需要进行什么样的改变？
 - 我们自己需要做什么准备？
 - 我们什么时间可以引入？

- 引进外国人项目对我们的要求：
 - 哪些岗位可以使用？
 - 在工作上需要进行什么准备？
 - 哪些流程需要改变？
 - 我们需要进行哪些提升？

1

参与和主导一线员工的招聘、面试

- 内部推荐
- 预面试
- 传帮带工作

2

综合能力的提升

- 海外实习生的引入
- 英语角
- 跨文化交流活动
- 一线岗位残疾人的引入
- 与当地技术学校联合办班

3

专业能力的培养

- TWI培训
- 职业素养和个人品格要求培训
- HR招聘、面试技巧的培训和演练

4

综合能力再提升

- 一线激励体系的优化
- 一线效率提升方案和计划
- 一线合理化建议方案优化
- 关键员工的保留和发展计划

1 公司简介

2 项目背景

3 一线班组长能力提升项目——TWI分享

4 一线班组长能力提升项目——HRM分享

5 HR的提升目标

- 管理创新能力
- 跨文化思维
- 懂公司业务
- 专业管理能力
- 良好的沟通协调能力

新的创新模式下提出了对HR专业能力更大的挑战

HR 流程优化

- 清晰简明的招聘动态表，让一线班组长及时了解业务动态
- 让业务部门对招聘动态及时了解掌握
- 一线招聘流程优化

自我业务能力提升

- 各部门生产流程的掌握
- 各部门岗位操作工序的掌握
- 各部门各岗位JD要求的掌握

HR 专业能力提升

- 专业的培训和指导能力
- 薪资福利架构的优化
- 一线激励项目的参与和领导能力

成为业务部门信任的专业伙伴

人力资源管理是我们的竞争优势

质量和创新是我们的核心竞争力



