



智享会  
HR Excellence  
Center



# 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





APRIL 2018

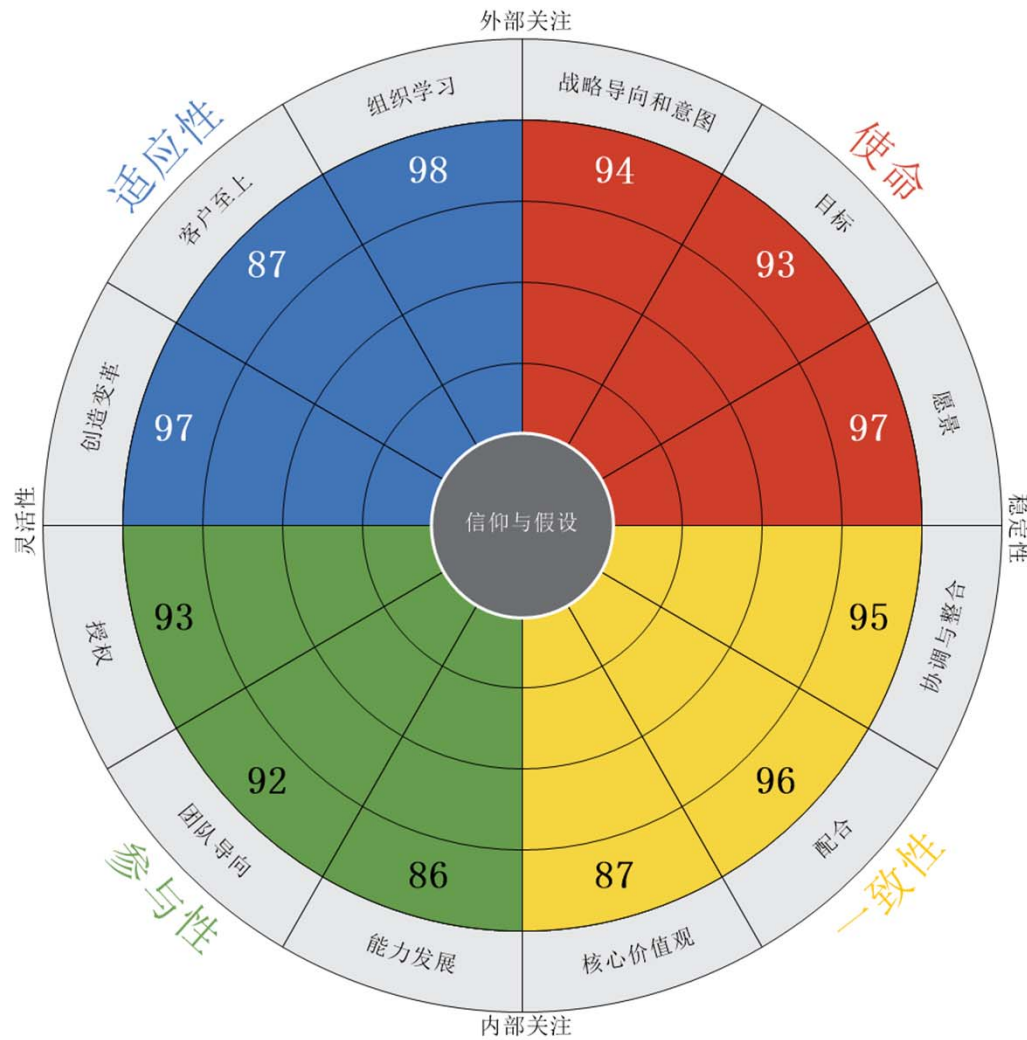


## 工厂转型中人力资源的贡献





# 2017 “发出我们的声音”调查



Region China

作者: Daniel R. Denison, Ph.D. William S. Neale, M.A., M.L.I.R

数字表示百分数 | 2017/11/3 | 2015 Normative Dataset (D600L4)

©Daniel R. Denison, Ph.D. 保留所有权利

Confidential Information. Use and disclosure limited for Gates business purposes only.

N = 1901

© 2017. Gates Corporation. All Rights Reserved.



# 主要内容

## 1、企业文化推动 & 项目的发起与实施

盖茨激励与表扬系统

我的文化故事

## 2、办公室以及跨部 门的精益管理

## 3、案例分享



## 盖茨企业文化 - 影响行为

### 挑战现状

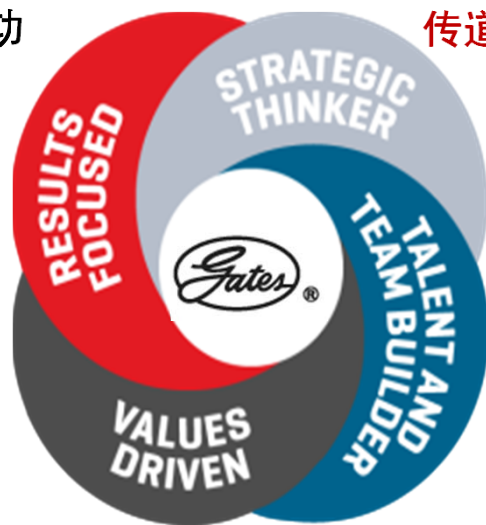
保持好奇心 敢于提问  
 评估风险、适当尝试 有勇有谋  
 积极正向  
 衡量成功

### 学无止境

对自己的学习与成长负责  
 持续提升自身技能与知识  
 注重学习、视学习为要事  
 带动他人学习  
**传道、授业、解惑**

### 预见变化、长远考虑

接受不确定性  
 保持紧迫感  
 灵活应变



### 表达关爱

珍视多元化与包容性  
 重视职业安全及职业道德  
 以身作则、影响他人

### 坦诚沟通

真实真诚  
 尊重事实  
 积极面对有挑战的会话

### 达成目标

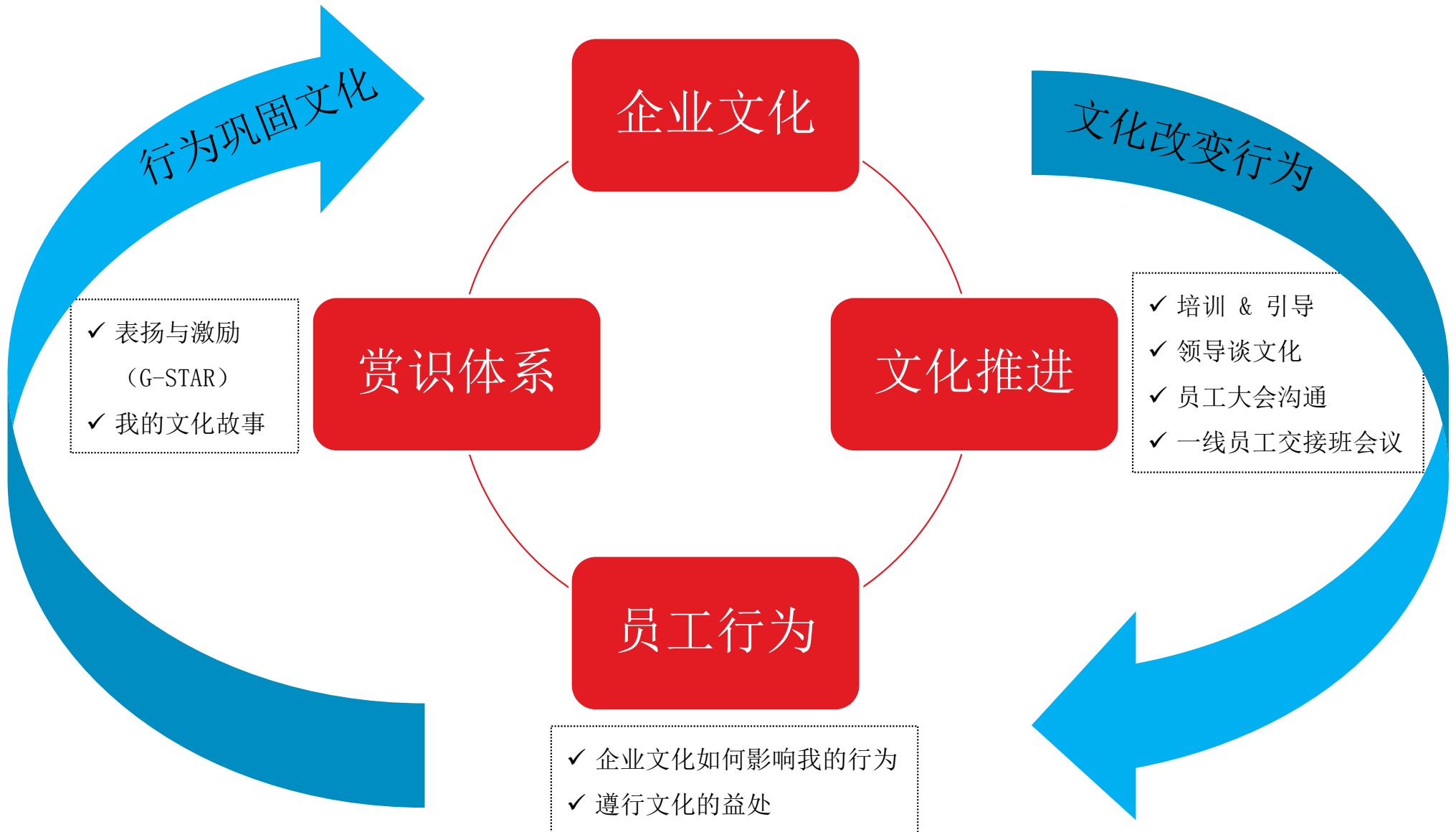
设定有挑战的目标  
 坚决克服各种困难  
 对结果负责  
 激发好奇心

### 诚实守信

言必信、行必果  
 勇于担当、认真负责  
 鼓励他人诚实守信



# 企业文化推进





# 盖茨表扬和奖励系统 (G-STAR)

赠送一个徽章

业绩斐然	有合作精神	了不起	领导者
团队合作	谢谢	欢迎使用	Innovative

取消 赠送一个徽章

赠送一个徽章

**谢谢**

<积极面对有挑战的会话>

徐工反馈法兰槽尺寸不正确, Zhao积极配合查找相应的图纸以及标准确认相应的标准, 发现现有图纸版本有错误, 并及时的指出错误, 避免了因为标准问题导致的与客户争论。

SITUATION TASK  
ACTION RESULT

更改徽章

取消 赠送一个徽章



Gates January Top G-STAR - Changzhou

**BEST RECEIVER**

David Yuan from Production  
Total Received: 4 STAR Feedback  
<坦诚沟通, 尊重事实> Hi David, 从1月初你发现FM工单扫描产品号与IMES后台数据库不符后, 在现场收集信息, 组织相关工程师反复沟通, 一直到找到根本原因, 解决问题, 历时近一个月, 尊重事实, 抽丝剥茧, 了不起!  
--- from Emma Jiang

**BEST RECEIVER**

Nicole Shi from S&OP&L  
Total Received: 4 STAR Feedback  
<诚实守信, 言必信, 行必要> Hi Nicole, 在1月份, 你及时提供相关数据, 使得Scorecard能按时更新, 你对2017年PB产量进行产品结构分析, 并很快提供清单, 谢谢!  
--- from Emma Jiang

**BEST RECEIVER**

Tony Han from Production  
Total Received: 3 STAR Feedback  
<积极正向> Tony在工作过程中, 面对相关建议能作出积极正向的响应, 例如碳纤维护套编织模型优化, 合理设置参数, 机器参数标准化等, 谢谢!  
--- from Emma Jiang

**BEST GIVER**

Tina Liu from Lean & Sig Sigma  
Total Gave out: 13 STAR Feedback  
To Li You: <尊重事实, 坦诚沟通> 李默重新整理了HFM产品清单, 此间, 你对相关成员都能坦诚沟通, 真诚合作, 非常感谢!

**BEST GIVER**

Emma Jiang from Lean & Six Sigma  
Total Gave out: 10 STAR Feedback  
To Charlie Lv: <诚实守信, 勇于担当, 认真负责> Hi, Charlie, 你在本月帮助常州工厂解决了一系列的IMES问题, 包括各产线AHT更新, 增加CT查询项, Idling时间的原理解释, 工单号与系统后台数据匹配, 使相关工作得以顺利进行, 非常感谢!

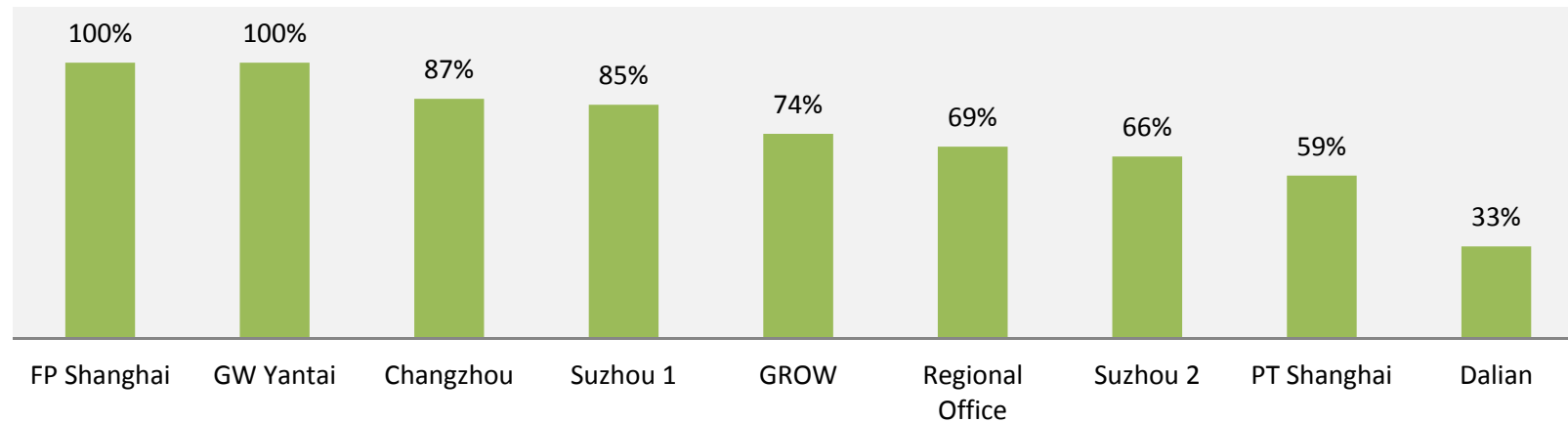
**BEST GIVER**

Bob Yu from Production  
Total Gave out: 7 STAR Feedback  
To Bruce Zhang: <表达关爱, 重视职业安全及职业道德> Hi Bruce, 连续的暴雪天气, 作为HSE 经理, 你提前进行预警, 并分享了很多的冬天出行知识, 同时组织公司内部各方面做好提前应对, 做到安全上下班, 谢谢!

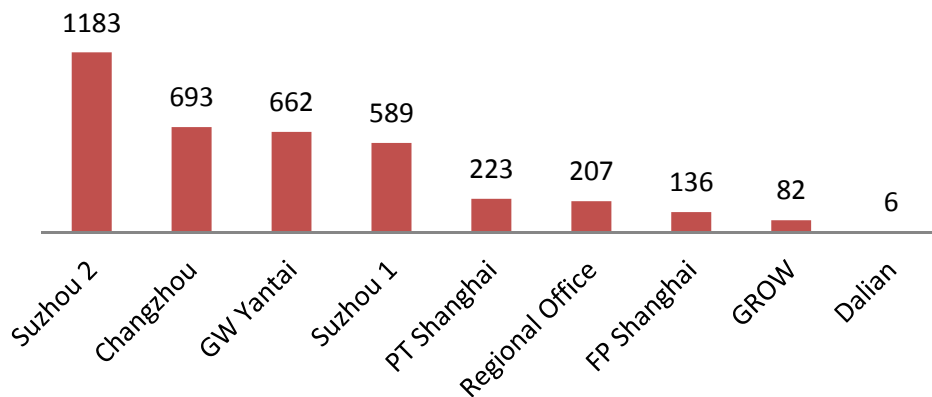


# 盖茨表扬和奖励系统 (G-STAR)

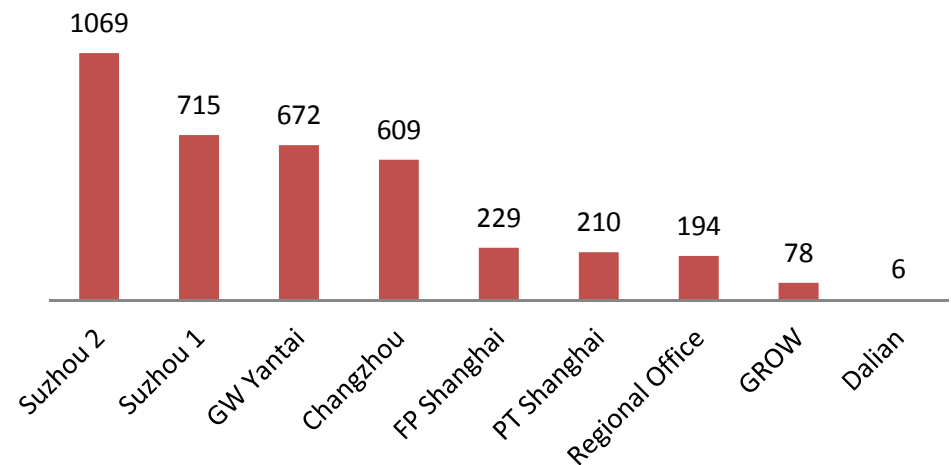
## 2017 G-STAR ANNUAL Employee Participation % (coded)



## 2017 G-STAR Received Total by Site



## 2017 G-STAR Gave Total by Site





# 我的文化故事

日常展现文化卡片上的行为



## 员工收获:

- ✓ 每季度有机会参加“我的文化故事”分享会
- ✓ 每季度有机会在员工大会上分享“我的文化故事”
- ✓ 每季度有机会获得“我的文化故事”入围奖
- ✓ 员工大会分享“我的文化故事”后，有机会获得文化T恤衫
- ✓ 有机会参与年度最佳员工评选

EMPOWERING OUR PEOPLE

### 盖茨企业文化 - 影响行为

**挑战现状**  
保持好奇心 敢于提问  
评估风险、适当尝试 有勇有谋  
积极正向 衡量成功

**学无止境**  
对自己的学习与成长负责  
持续提升自身技能与知识  
注重学习、视学习为要事  
带动他人学习  
**传道、授业、解惑**

**预见变化、长远考虑**  
接受不确定性  
保持紧迫感  
灵活应变



**表达关爱**  
珍视多元化与包容性  
重视职业安全及职业道德  
以身作则、影响他人

**坦诚沟通**  
真实真诚  
尊重事实  
积极面对有挑战的会话

**达成目标**  
设定有挑战的目标  
坚决克服各种困难  
对结果负责  
激发好奇心

**诚实守信**  
言必信、行必果  
勇于担当、认真负责  
鼓励他人诚实守信

了解更多，请访问: #PowerCommunity | Leading Your Career at Gates | Success Profiles



# 办公室以及跨部门的精益管理

盖茨精益办公是指在非制造型部门中利用精益工具来提高工作效率、降低成本的一种方法。

## 精益办公目的

在组织的各个层级增加沟通

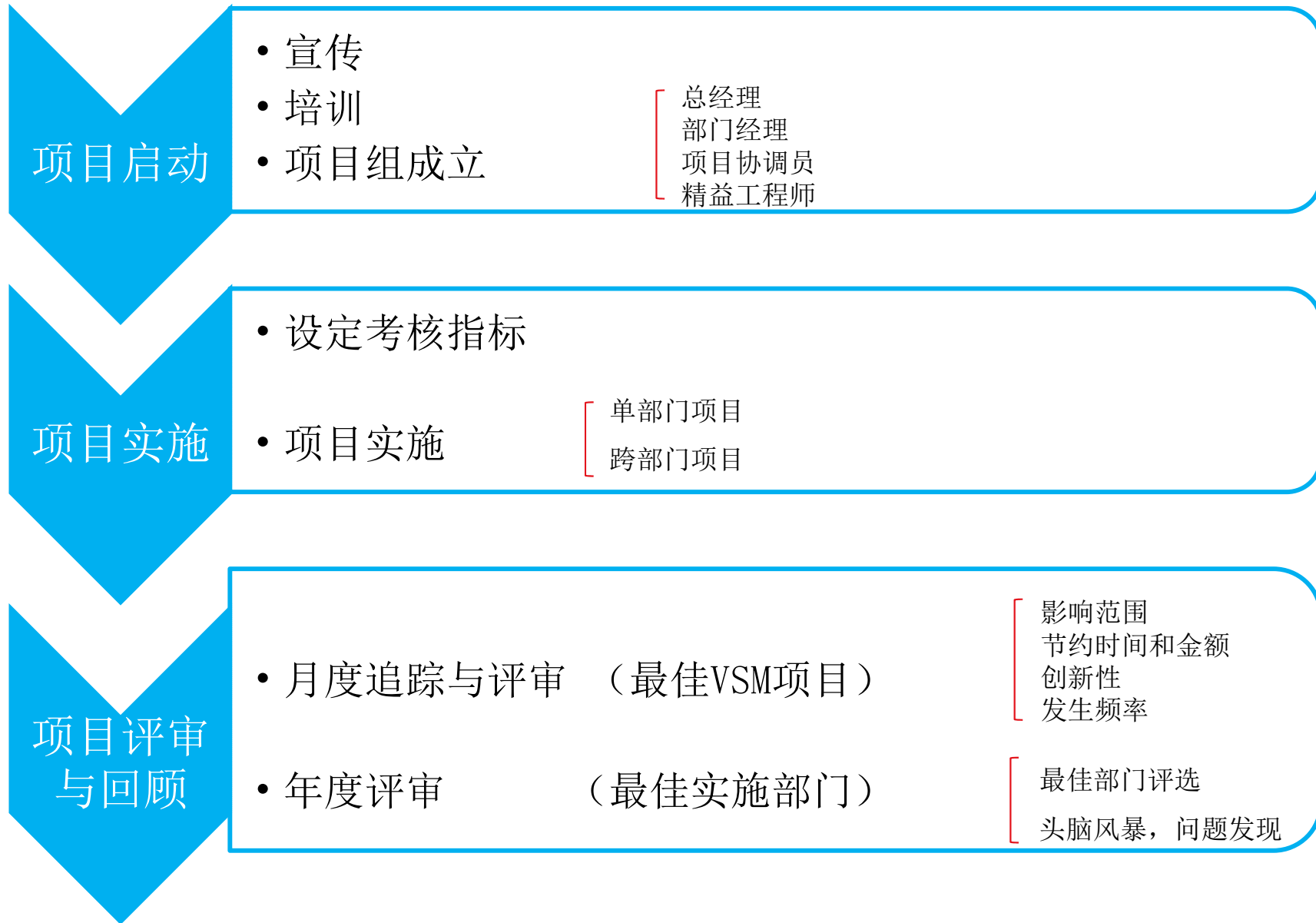
快速、有效地识别和消除浪费

降低成本、提高质量和满足交付要求

赋予员工提升自我的权利

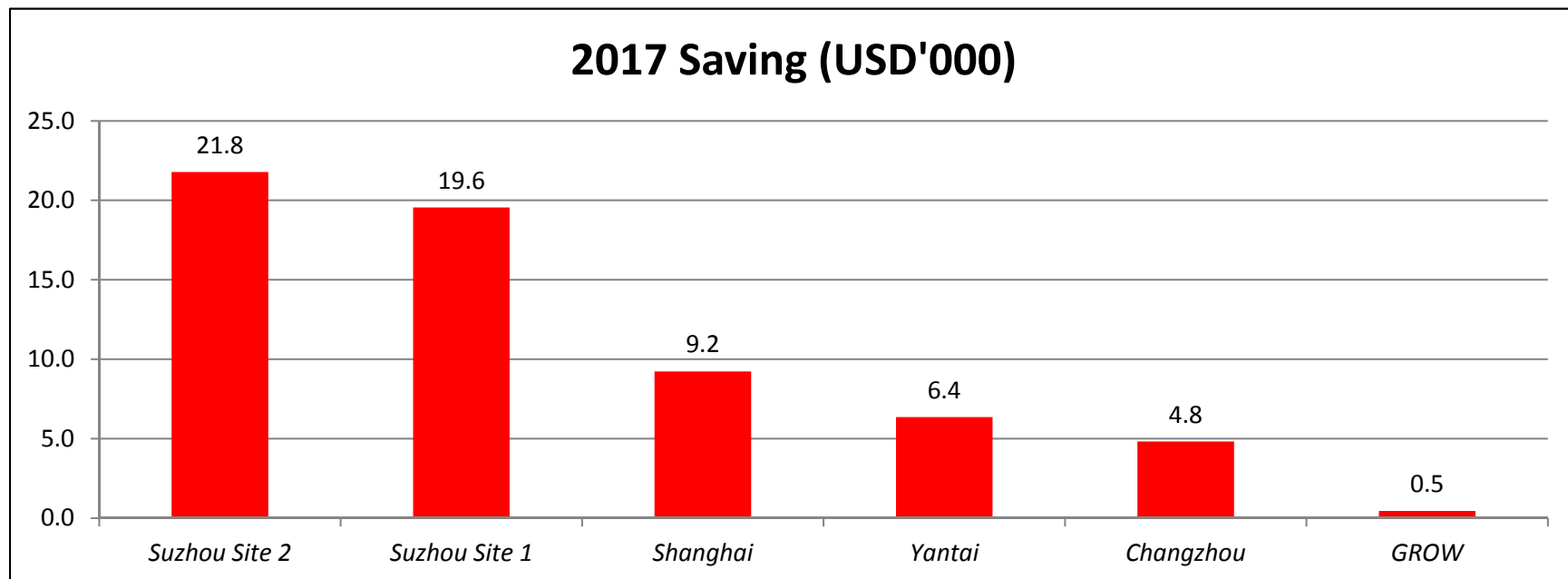
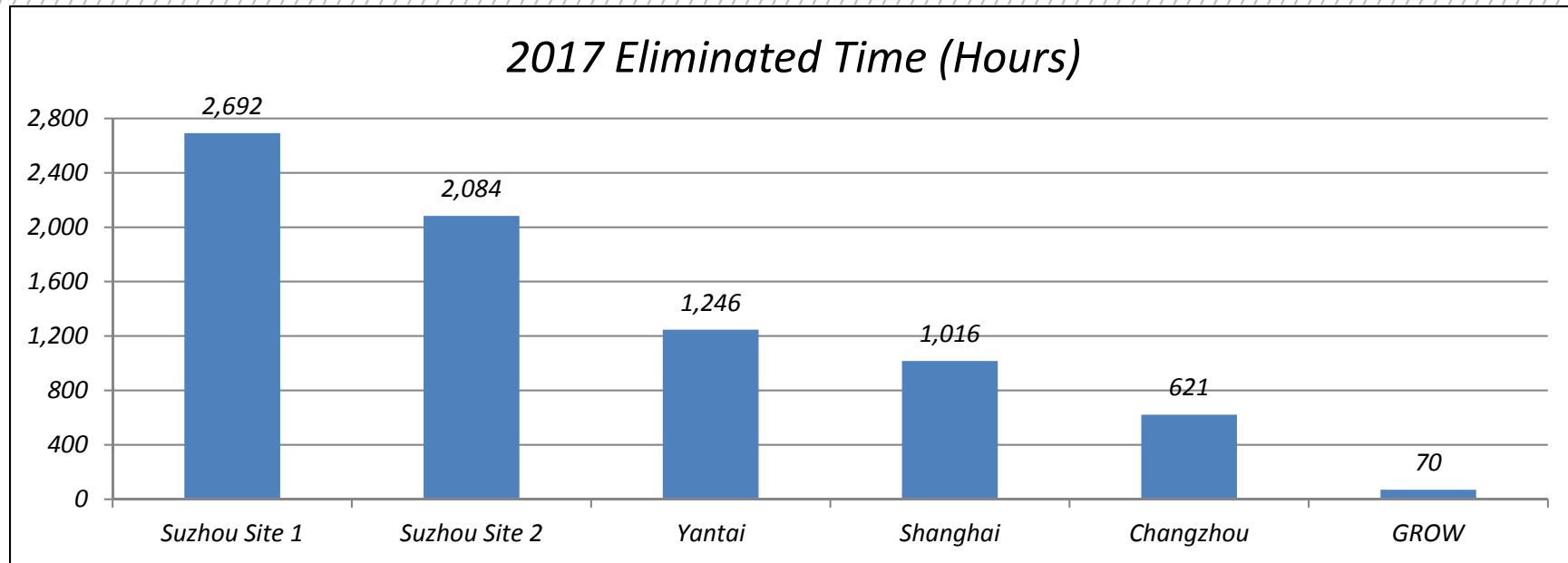


# 办公室以及跨部门的精益管理





# 办公室以及跨部门的精益管理





## 沟通形式

### 精益沟通板

5S

价值流程图 (VSM)

节约金额

存在问题

项目汇总

表彰奖励



# 案例1 - 绿色通道

## Previous Situation

- 员工发生工伤时去医院就诊需要自己垫付治疗费用，有时金额较大，员工没有那么多的钱，延误治疗的时间
- 工伤时去医院治疗需要排队，等候的时间较长，延误治疗时间
- 工伤后就诊时员工垫付费用的，后期还要再走报销流程，浪费时间

No: LS0021075

苏州九龙医院  
绿色通道证

单位编号: [ ]

就诊人信息

姓名:	性别:	年龄:	职务:
送诊单位名称:		送诊/就诊人:	
负责人签字:		联系电话:	
负责人电话:		接诊人:	
送诊日期:		接诊日期:	

备注:  
1. 就诊人凭此绿色通道证(送诊单位盖章后生效)至苏州九龙医院门诊/住院部就医。  
2. 此证就诊当天有效, 复印无效。  
3. 本证一式四联送诊单位均须盖章, 由门诊/急诊财务、住院财务、接诊所室、送诊单位各执一联。  
第一联: 门诊/急诊财务(白) 第二联: 住院财务(红) 第三联: 接诊所室(黄) 第四联: 送诊单位(蓝)

## Actions Taken

- 和医院签订绿色通道协议，工伤员工凭绿色通道单可以及时就诊，不需要垫付资金。
- 绿色通道不需要排队，可以直接就诊，避免延误治疗。
- 治疗费用医院和公司月结，避免了再走报销流程

## Results

- 消除了因为没钱而延误治疗的隐患
- 消除了工伤排队等候而延误治疗的隐患
- 消除了费用再报销的重复性的工作，节约了时间



## 案例2 - 快递单信息录入改善

### Previous situation

原先流程:

1. 写上公司名称及地址等信息
2. 写上收件地址及名称
3. 放入物品封口并寄件



### Actions taken

快递单上直接印刷好寄件单位的信息（公司的名称及地址）

### Results

节约时间，操作更加方便。

每天按照寄件28计算，更便捷的设置方式可节省：

$28 * 5 * 4 * 48 * 1 / 60 * 70.02 = 31368.96$ 元

一年节省金额约：31368.96元



## 案例3 - 安全奖励流程改善

### Previous situation

在公司内部的安全规章制度当中，除了有相应的惩罚措施，还有相应的奖励措施，通过评估现场员工STOP观察和现场隐患报告活动的参与度，评选出每月的安全之星，并对其进行物质上的奖励。以此提高员工参与安全管理，安全环境建设的积极性。在之前对员工进行的物质奖励都是在员工大会上直接发相关的奖品，而因此每月都需要花时间去采购相应的物品，对于时间成本上会有浪费，而且对于奖品价格的界定也比较难。

### 改善前

HSE每月给安全之星发放实物奖品奖励。



### 改善后

安全之星每月获得50积分，到月底统一兑换。

### Actions taken

取消之前的每次员工大会都分发奖品的机制，改为积分制（与精益部门合作将此机制纳入相关系统）。每月的安全之星都会获得50积分，到了年底再统一采购，并对相应员工的积分进行统计，到年底统一兑换（1积分=1元）。

### Results

采购的时间的到大幅度的降低，对于奖品的价格也有了更加明确的界定。  
预计全年可节省 $1*12*74.72=896.64$ RMB

# Thank You

---

