



第三届 中国工厂蓝领员工管理状况调研报告

THE 3rd CHINA BLUE COLLAR WORKER MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方



© 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。

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

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陈学勤
高级人力资源经理
ABB 高压电机有限公司



耿俊仙
人力资源业务伙伴
大陆汽车系统(天津)有限公司



李隽琳
中国人力资源总监
上海欧菲滤清器有限公司



李芹
人力资源副总监
通用磨坊(中国)投资有限公司



浦剑平
人力资源总监
巴斯夫(中国)有限公司



乔虹
人力资源总监
庄信万丰(上海)化工有限公司



徐晓芸
集团技能经理 - 供应链业务合作伙伴
可口可乐瓶装投资集团中国区



杨婷婷
中国人力资源总监
铭基食品有限公司



应华
高级人力资源经理
采埃孚传动技术(杭州)有限公司



曾有生
培训发展部经理
德力西电气有限公司

最后, 感谢多位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



徐燕 Elsie.Xu@hrecchina.org

徐燕现担任人力资源智享会(HREC)的高级调研专员一职。主要负责的调研报告有: 第三届中国人力资源共享服务中心调研报告, 第三届中国员工健康福利调研报告, 中国企业内部招聘实践调研报告, 中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告, 中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告等; 在此之前, 在智享会从事销售工作。徐燕毕业于上海第二工业大学, 获得管理学学士学位。



- ◆ 人力资源智享会开展“第三届中国工厂蓝领员工管理状况”的调研工作，希望帮助工厂人力资源管理者获得全面的一手蓝领员工管理优秀实践与相关数据。
- ◆ 此次调研包含工厂管理者版本问卷和蓝领员工版本问卷，通过调研倾听蓝领员工的心声，发现工厂管理者与蓝领员工之间思维和感受等方面的差异，以此透视与改善各项管理问题，更加有效地激励与保留员工。报告从工厂蓝领员工现状、招聘管理、薪酬福利管理、激励与保留、发展与培养、员工关系等六大模块进行多方面分析与解读。同时，数据分析结合企业性质、行业等特点，希望以此为人力资源同仁提供参照。
- ◆ 调研报告中的企业案例则呈现工厂蓝领员工管理的实操做法，尝试给予工厂管理者更切实的借鉴与思考。

智享会调研，期待您的关注！更多研究请点击：

<http://www.hrecchina.org/survey.aspx>

目录

主要发现

关于本次调研

数据分析

- 🔍 工厂蓝领员工现状
- 🔍 蓝领员工的招聘管理
- 🔍 蓝领员工的薪酬福利管理
- 🔍 蓝领员工的激励与保留
- 🔍 蓝领员工的发展与培养
- 🔍 蓝领员工的员工关系管理
- 🔍 不同蓝领员工需求
- 🔍 报告附表

我们的建议

案例启示

主要发现

1 除薪酬福利外，蓝领员工表达的最突出**离职**诱因来自于劳动强度大与工作环境差。个人家庭原因并未成为主要离职原因，这与人力资源同仁听到的答案存在较大差异。

2 约四成参调企业存在**技术蓝领招工难**现象，人力资源管理者认为其最大挑战是薪酬缺乏竞争力(64.89%)，其次为人员素质达不到招聘要求(41.49%)，第三是所在地区人才稀缺(40.43%)。

3 越来越多企业为蓝领员工提供技能等级津贴、特定岗位津贴等货币性补贴，说明管理者已在调整蓝领员工的**薪酬结构**，使工厂薪酬管理更趋于灵活，突出差异化。

4 蓝领员工最看重的福利项目为住房补贴或提供住宿，高于其他所有福利选项，而提供此项福利的企业仅占四成。福利的改善，也关乎成本，如何找到**整体薪酬福利成本**与蓝领员工现实需求之间的平衡，似乎亟待解决。

5 超过八成企业为蓝领员工提供技术与管理职业发展**双通道**；在岗历练、课堂培养、轮岗、师徒带徒制则是常用的培养方式。值得注意的是，年轻一代蓝领员工对线上学习（在电脑上学习）感兴趣。

6 工厂了解蓝领员工需求的**沟通渠道**包括：**1** 满意度调查；**2** 班组长、线长与下属蓝领员工交流；**3** 通过开员工大会与蓝领员工交流。其中，一线班组长成为了解蓝领员工日常需要、与员工实时沟通的重要桥梁。

7 约七成的企业开展优秀员工评选活动，并认为是最有效的关怀措施之一；但是，蓝领员工对此却感受不深。组织蓝领员工聚餐、嘉奖长期服务的老员工则是人力资源管理者与蓝领工人皆认可的**关怀举措**。

8 提高工作舒适度是蓝领员工最看重的**激励措施**，他们对此的迫切程度甚至超过晋升机会、培训与学习机会，更远超企业文化活动；但此答案不在企业人力资源管理者们的激励理念或重点关注范畴内。

9 尽管极少的企业(7.26%)正在为蓝领员工提供**子女教育资助**，但这一事项逐渐被一些蓝领员工(18.13%)所关注。此外，蓝领员工也希望企业针对留守儿童提供关怀(20.98%)。

10 对于**年后返工**的蓝领员工，近四成企业提供开年红包，体现企业的人情味，而具体金额则一般为100元，并非特别高。

名词定义

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。

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个月以内的培训时间即可上岗。

25%分位值 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常25%分位代表所有数据中的较低或偏低水平。

50%分位值 通常代表所有数据中的中等水平。

75%分位值 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。



关于本次调研

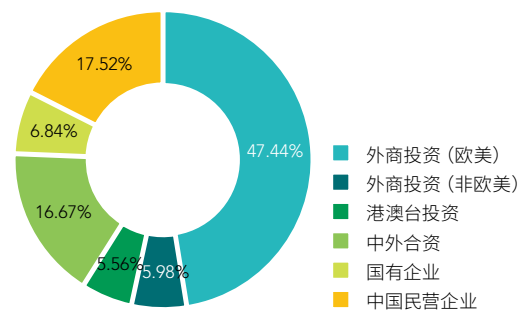
关于参调工厂

人力资源智享会“第三届中国工厂蓝领员工管理状况调研问卷”通过在线问卷和现场活动渠道，共收集到 234 份有效问卷（来自 234 家不同工厂），以下是参调工厂背景信息（图表 1-7）。参调工厂主要来自北部沿海地区，东部沿海地区，以及南部沿海地区（见图表 4）。

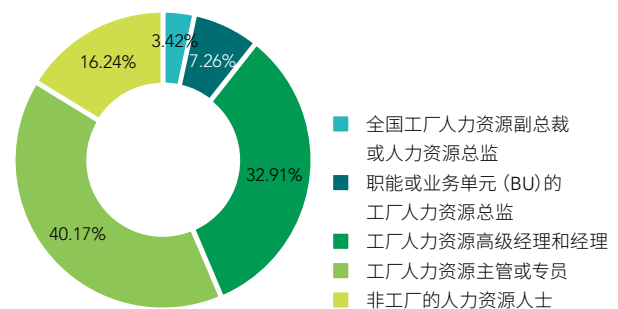
图表 1 行业 N=234

行业	计数	百分比
汽车及零部件	55	23.50%
机械制造	47	20.09%
生命科学	22	9.40%
化工与石化	20	8.55%
电子电气	20	8.55%
消费品（含快消与耐消）	19	8.12%
信息技术，半导体及通讯	18	7.69%
多样化生产	6	2.56%
建筑建材	5	2.14%
能源动力	4	1.71%
服装纺织	3	1.28%
造纸，包装及森林业	2	0.85%
物流仓储	2	0.85%
其他	11	4.70%

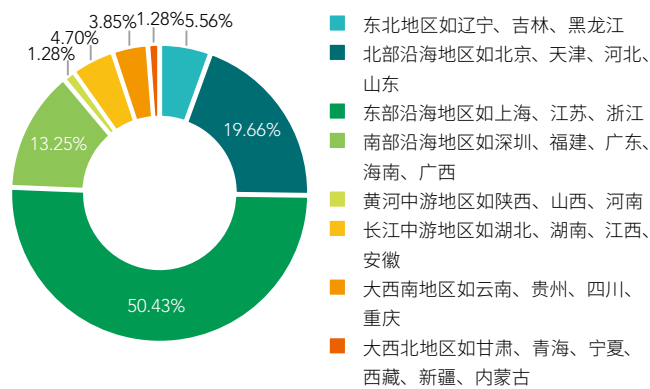
图表 2 企业性质 N=234



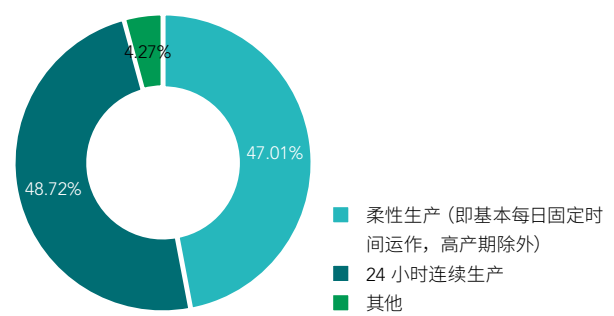
图表 3 参调者在企业中担任的角色 N=234



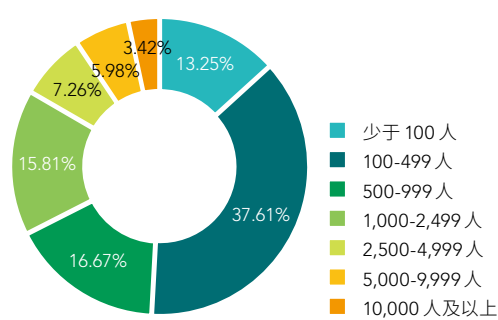
图表 4 工厂所属的区域 N=234



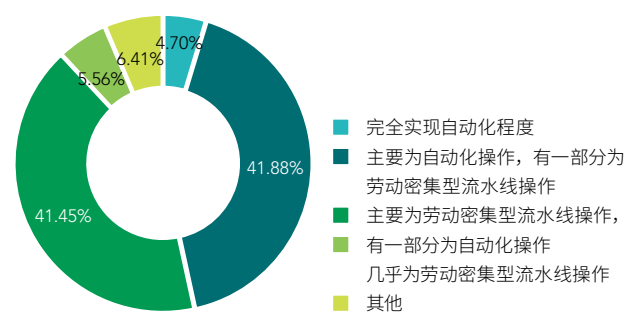
图表 6 工厂的生产作业方式 N=234



图表 5 工厂蓝领员工总人数 N=234



图表 7 工厂的自动化实现程度 N=234



关于参调蓝领员工

为了明晰蓝领员工对福利、培训、激励、关怀等工厂管理方面的想法,特邀请到 491 位蓝领员工通过手机端和电脑端方式参与调研,以下是参调蓝领员工背景信息。

图 8 所示,蓝领员工覆盖各个年龄段,以 26-30 岁为最主要人群,并且超过九成蓝领员工于所在工厂的服务年限超过 1 年,甚至逾 45% 的员工在工厂工作满 3 年或更久。

图 8 参调蓝领员工的基本情况 N=491

蓝领员工的年龄段	百分比
20 岁及以下	7.33%
21-25 岁	19.76%
26-30 岁	39.31%
31-35 岁	15.48%
36-45 岁	17.52%
45 岁以上	0.61%

蓝领员工在本厂的服务年限	百分比
本厂工作 1 年以下	6.92%
本厂工作 1-3 年	47.66%
本厂工作 3 年及以上	45.42%

蓝领员工的类型及平均年龄	百分比
操作蓝领 平均年龄 29.5 岁	88.80%
技术蓝领 平均年龄 33.2 岁	11.20%

蓝领员工的性别	百分比
男	86.15%
女	13.85%

数据分析

工厂蓝领员工现状

员工结构

根据所有工厂蓝领员工结构与平均分布比例，我们得出不同性质企业的平均员工结构现状(图表 9.1-9.2)。从几个维度而言，工厂的技术蓝领员工、操作蓝领员工的情况不尽相同。

学历情况

- 大专或以上学历的技术蓝领员工占到总数的 40% 以上，并且在中外合资、国有企业的比例更超过二分之一；
- 操作蓝领员工的平均学历显然比技术蓝领员工略低，但不可忽略的是，超过两成比例的操作工学历达大专或以上；

年龄与工厂服务年限

- 国有企业、民营企业的技术蓝领员工相对其他企业而言，整体年龄更年轻，服务年限也相对短；
- 非欧美及港澳台独资、国有企业的操作蓝领员工在 25 岁以下的

占比约 40% 左右；

- 除了国有企业以外，操作蓝领员工在本工厂服务年限比技术蓝领员工相对短。

另外，关于蓝领员工的学历情况特别值得一提的是，现在越来越多的企业提供教育资助项目，以激励和保留员工。从智享会于 2015 年发布的《企业教育资助项目调研报告》中发现，超过 57% 的企业为员工提供教育资助项目，并且其中逾六成企业认为教育资助项目达到了企业预期目标，提升员工的专业技能和管理技能，满足员工自我成长的需要，也助于他们获得晋升与发展机会。

在此特别分享《企业教育资助项目调研报告》案例节选之“奥特斯蓝领员工校企合作项目”，这一项目带出一个重要的启示：企业需要让蓝领员工感受到企业对他们的重视，鼓励其学有所成、获得更好的职业发展。“在新一批员工开学前，企业和大学会举办开学典礼，邀请政府领导和校长参与，让蓝领员工感受到企业对他们的重视程度。由于学员在学成之前需自己负担一部分学费，在学成之后才由公司进

图表 9.1 工厂技术蓝领员工结构及平均分布比例

学历	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
	本科及以上		13.07%	9.21%	9.07%	17.00%	23.00%
大专		27.83%	29.06%	22.89%	35.97%	32.56%	18.15%
高中，职高，中专，技校		47.22%	52.42%	54.07%	36.13%	38.25%	42.66%
初中及以下		11.88%	9.31%	13.96%	10.90%	6.19%	20.66%
年龄段	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
	20 岁及以下		2.40%	1.31%	2.22%	2.51%	4.06%
21-25 岁		16.16%	12.80%	15.37%	18.46%	26.38%	19.61%
26-30 岁		29.41%	30.68%	30.56%	27.10%	27.50%	28.15%
31-35 岁		25.69%	28.61%	22.89%	22.46%	15.06%	26.85%
36-45 岁		16.36%	17.84%	18.00%	17.15%	13.63%	11.61%
45 岁以上		9.97%	8.76%	10.96%	12.31%	13.38%	9.05%
本工厂服务年限	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
	3 个月以内		3.47%	2.52%	4.67%	2.41%	7.38%
3 个月以上 1 年以内		10.24%	7.72%	11.85%	7.28%	16.31%	16.46%
1-3 年		25.85%	24.79%	24.63%	24.74%	27.13%	30.07%
3-5 年		25.56%	27.15%	21.26%	27.97%	18.88%	24.39%
5-10 年		21.35%	23.45%	28.11%	19.00%	14.63%	16.07%
10 年以上		13.52%	14.36%	9.48%	18.59%	15.69%	8.24%
性别	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
	男		82.24%	86.15%	81.44%	80.03%	82.94%
女		17.76%	13.85%	18.56%	19.97%	17.06%	26.02%

图9.2 工厂操作蓝领员工结构及平均分布比例

学历	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
本科及以上		4.56%	3.21%	2.33%	7.23%	11.13%	4.61%
大专		17.47%	15.19%	11.04%	23.28%	35.75%	15.22%
高中, 职高, 中专, 技校		55.05%	61.77%	60.74%	49.77%	37.13%	45.15%
初中及以下		22.91%	19.84%	25.89%	19.72%	16.00%	35.02%
年龄段	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
20岁及以下		7.46%	4.73%	14.56%	6.74%	15.06%	7.90%
21-25岁		24.63%	23.71%	24.44%	25.38%	27.38%	25.44%
26-30岁		27.27%	28.92%	23.56%	27.18%	21.88%	27.46%
31-35岁		19.20%	21.42%	16.78%	17.90%	13.94%	18.07%
36-45岁		14.11%	15.20%	12.70%	15.36%	10.25%	12.39%
45岁以上		7.33%	6.02%	7.96%	7.44%	11.50%	8.73%
本工厂服务年限	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
3个月以内		6.95%	6.06%	9.37%	6.15%	6.56%	8.68%
3个月以上1年以内		17.17%	14.92%	21.11%	14.33%	19.63%	22.39%
1-3年		28.34%	27.43%	26.70%	33.05%	24.88%	28.76%
3-5年		22.02%	24.66%	19.70%	19.05%	20.06%	20.00%
5-10年		16.65%	18.61%	16.00%	14.77%	16.25%	13.68%
10年以上		8.87%	8.32%	7.11%	12.64%	12.63%	6.49%
性别	企业性质	所有企业 N=234	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
男		67.79%	67.44%	64.00%	72.97%	70.56%	65.22%
女		32.21%	32.56%	36.00%	27.03%	29.44%	34.78%

行返还,这就为员工修完两年课程提供了动力。即便如此,仅通过服务协议签订并不能完全绑定员工。除了让员工获知大专文凭所能带来的好处之外,公司也应制定针对蓝领员工的发展路径,使其可以学有所用。如果员工在学有所成之后能够看到自己未来的发展,并愿意承担更多的责任,再由企业配有与市场平均水平相当的薪酬条件,如此便能起到员工保留的作用。”

⊕ 员工的地域来源

图表10所示,工厂蓝领员工主要来源于工厂所在地区范围,其次即是长江中游地区如湖北、湖南、江西、安徽等。(东北地区如辽宁、吉林、黑龙江,北部沿海地区如北京、天津、河北、山东,东部沿海地区如上海、江苏、浙江等,可见图表4。)

⊕ 离职管理

调研结果可见,处于市场中等水平(见50%分位)的企业蓝领员工总离职率,与2014年的结果基本持平。技术蓝领员工为5%,操作蓝领员工为14%。

图表11.2-11.3所示,我们根据企业性质和所属行业分别统计,以供HR参考。同时,在此分享莱尔德的离职员工管理案例部分内容(见第8页),从中可以看到通过离职员工回访,帮助企业改善员工主动流失率的实操做法。

图10 不同区域工厂的蓝领员工的主要来源地域

蓝领员工的主要来源地域	工厂所在区域	员工来源 No.1	员工来源 No.2	员工来源 No.3
东北地区 N=13	东北地区	东北地区	北部沿海地区	长江中游地区
北部沿海地区 N=46	北部沿海地区	北部沿海地区	东北地区	黄河中游地区
东部沿海地区 N=118	东部沿海地区	东部沿海地区	长江中游地区	黄河中游地区
南部沿海地区 N=31	南部沿海地区	南部沿海地区	长江中游地区	大西南地区
黄河中游地区 N=3	黄河中游地区	黄河中游地区	北部沿海地区	
长江中游地区 N=11	长江中游地区	长江中游地区	黄河中游地区	东部沿海地区
大西南地区 N=9	大西南地区	大西南地区	长江中游地区	黄河中游地区
大西北地区 N=3	大西北地区	大西北地区	北部沿海地区	

◆ 员工年龄段

◆ 本工厂服务年限

◆ 离职率

◆ 个人绩效

这些因素之间存在怎样的关联?

有无数据分析?

图表 11.1 蓝领员工的总离职率 N=234

	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值	2014 年调研数据 50% 分位	2014 年调研数据平均值
技术蓝领	2.00%	5.00%	13.50%	9.50%	6%	10.30%
操作蓝领	7.50%	14.00%	23.90%	20.30%	15%	24.40%

图表 11.2 不同性质企业蓝领员工的总离职率

		25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
欧美独资 N=111	技术蓝领	1.40%	5.00%	8.90%	6.30%
	操作蓝领	8.00%	14.30%	18.00%	20.20%
非欧美及港澳台 独资 N=27	技术蓝领	1.00%	5.00%	12.00%	8.60%
	操作蓝领	7.80%	14.00%	24.80%	19.90%
中外合资 N=39	技术蓝领	2.00%	5.00%	10.00%	7.90%
	操作蓝领	6.00%	10.00%	20.00%	15.20%
国有企业 N=16	技术蓝领	2.80%	6.50%	14.00%	13.10%
	操作蓝领	6.80%	10.00%	30.00%	19.70%
中国民营企业 N=41	技术蓝领	5.00%	10.00%	20.00%	14.40%
	操作蓝领	12.00%	20.00%	30.00%	26.70%

图表 11.3 不同行业企业蓝领员工的总离职率

		25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
汽车及零部件 N=55	技术蓝领	2.10%	5.00%	10.00%	8.30%
	操作蓝领	8.00%	12.00%	29.00%	19.20%
机械制造 N=47	技术蓝领	1.40%	5.00%	15.00%	9.90%
	操作蓝领	5.00%	15.00%	25.00%	17.70%
生命科学 N=22	技术蓝领	2.30%	8.00%	17.00%	9.40%
	操作蓝领	12.00%	17.70%	20.80%	19.30%
化工与石化 N=20	技术蓝领	0	5.50%	9.30%	6.10%
	操作蓝领	4.80%	8.50%	14.10%	9.30%
电子电气 N=20	技术蓝领	2.90%	7.20%	12.80%	8.70%
	操作蓝领	11.50%	16.00%	31.50%	30.30%
消费品 (含快消与 耐消) N=19	技术蓝领	3.00%	5.00%	15.00%	8.90%
	操作蓝领	9.00%	13.00%	20.50%	21.60%
信息技术, 半导体 及通讯 N=18	技术蓝领	2.00%	5.00%	8.50%	7.30%
	操作蓝领	8.50%	12.30%	28.00%	28.40%

图表 12 蓝领员工试用期的总离职率

	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值	2014 年调研数据 50% 分位	2014 年调研数据平均值
技术蓝领	0	1.00%	5.00%	5.40%	1.50%	6.30%
操作蓝领	1.00%	7.60%	20.00%	14.60%	10.00%	15.80%

⊕ 服务年限与离职风险、工作效率

图表 13-14 所示, 参调者认为离职率最高和工作效率最高的服务年限区间分别为 3 个月以上 1 年以内、3-5 年。对于在本工厂服务年限 3 年至 10 年的员工群体, 企业如何更好地激励他们? 同时, 服务年限 10 年以上的老员工, 工厂管理者又如何使之传递企业文化与宝贵经验心得? 在此引出一个话题——**用数据说话**, 数据可以带给我们许多问题解决的策略或思路, 但前提是有效地对数据进行分析与利用。只有当大家找出数据之间的关联性、对其进行合理分析, 从数据中解读出重要的信息, 才能转化为解决问题的依据。以工厂人力资源数据而言, 员工年龄段、服务年限等状况, 与离职率、绩效表现、企业业绩之间的关联程度如何? 作为工厂管理者, 是否可尝试分析一些因素, 进而找出与绩效之间的关系, 例如: 1、工厂蓝领员工的平均工龄、年龄段分布; 2、单身的占比; 3、本地户籍 (或靠近) 的占比; 4、终身合同的占比; 5、老员工的占比等等。

同时, 与工厂人力资源管理者访谈所知, 一些工厂人事政策、项目方案制定或修订时, 人力资源部门都会进行分析, 利用原有数据、并结合专项调研, 以使政策方案更符合企业实际情况。

图表 13 参调者认为离职率最高的本工厂服务年限阶段 (多选)

离职率最高的服务年限区间	排序
3 个月以上 1 年以内	No.1
3 个月以内	No.2
1-3 年	No.3
3-5 年	No.4
5-10 年	No.5
10 年以上	No.6

图表 14 参调者认为工作效率最高的本工厂服务年限阶段 (多选)

工作效率最高的服务年限区间	排序
3-5 年	No.1
1-3 年	No.2
5-10 年	No.3
3 个月以上 1 年以内	No.4
10 年以上	No.5
3 个月以内	No.6

案例 | 莱尔德 | 离职员工管理

莱尔德公司十分注重对员工的离职管理。除了进行离职问卷调查与访谈以外，公司会对离职员工进行回访，并且会将获得的离职信息进行深入分析与反馈。

◆ 离职员工回访

莱尔德公司在员工离职后的一个季度内会对其进行电话回访。

- **目的：**主要为了解更全面及真实的离职原因，同时也观察是否可以返聘旧雇员。
- **回访对象：**考虑到回访效果，莱尔德公司主要针对职级相对较低但绩效较好的员工进行回访。其中包括两类人员，第一类是离职面谈时的沟通不够深入细致的员工，第二类是未能进行离职面谈但标记需要跟进的员工。
- **回访内容：**主要了解其新公司的工作情况、询问其是否有意愿回原公司及其原因等。同时，公司会将有意愿回聘的员工记录下来，而明确表示不会再回聘的人员则只记录回访内容、但不记录名字。

◆ 数据处理

- **电子报告：**综合问卷与访谈的结果。
- **数据分拆：**莱尔德公司将离职原因进行分类，并且会将最清晰具体的原因定期反馈给业务部门。数据分拆思路如下：

第一类别：员工原因和公司原因。由于员工原因（如：生育、生病等）一般不可改变，莱尔德只针对公司原因进行分拆。

第二类别：公司原因会被分拆成“管理原因、工作环境、人际关系、工作满意度”等。

第三类别：公司将第二类别再进行分拆。例如，“工作环境”可以细分至“与工作有直接关系的环境因素（如：噪音、温度、

光线……）”、“与工作福利有关的因素（如：员工餐厅、宿舍条件）”等具体内容。

◆ 改善效果 1：员工主动流失率的改善

流失率得到改善的根本原因：

- **管理层支持：**从事业部管理层到 HR 领导，各级管理层均非常重视并积极参与、支持，充分沟通合作。
- **数据精确：**收集到的数据基本能够反映真正存在的问题和员工的想法、喜好。
- **数据层次清晰：**数据呈现时细分层次清晰，并具有针对性。既能满足集团、事业部管理层从总体上对情况的了解、判断；也能通过细化、分类、合并以及提取，便于向基层管理者和 HRBP 提供具体的方向、准确把握问题所在以及改善的主要着力点。
- **及时性：**数据收集、分析和反馈及时。既有周期性的数据处理，也有根据不同时期、不同情况、针对特定问题或需要而进行的特殊处理。
- **改善计划准确有效：**由于采取多维度对数据进行收集、分析，确保前 3 项关键影响因素的高度准确性，从而保证由此而提出的改善计划的可行性。这样的改善计划能最大程度解决问题，更易于被管理层接受。基本上，所有的改善计划可以做到 100% 获得管理层认可。
- **差异性：**根据对流失影响的大小，对部门、班组采取差异性的管理资源配置。
- **与绩效挂钩：**将流失率控制目标分解，作为各级管理者的年度绩效目标，与个人的发展和薪酬挂钩。

详细内容请见智享会《企业离职员工管理状况调研报告》

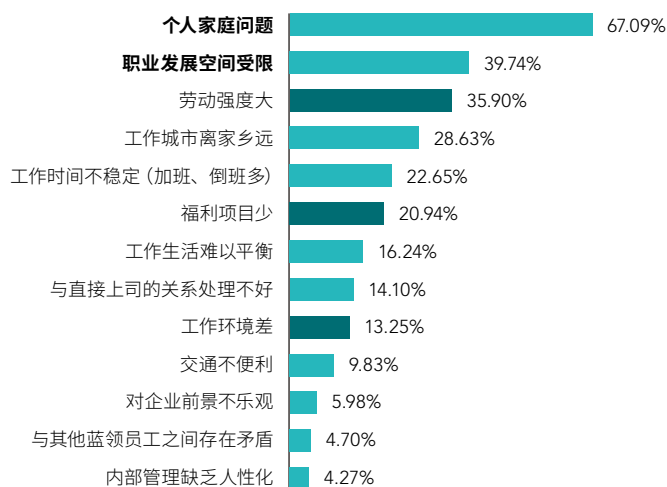
离职原因

◆ 参调工厂管理者认为蓝领员工为什么主动离职？

- 工厂管理者的角度（如下图表）

关于离职原因，工厂管理者与蓝领员工的答案（图表 15-17）差异可谓惊人。图表 15.2 可见，使蓝领员工萌发离职意向的真实原因来自于薪酬福利、劳动强度、工作环境等基本保障、工作舒适度以及管理人性化等因素。特别值得注意的是，在人力资源眼中显得额外重要的“职业发展空间”，并非蓝领工人最关注的前五因素之一。

图表 15.1 参调工厂管理者认为除薪酬待遇外，蓝领员工自愿离职的最主要原因（限选 3 项）



图表 16.1 参调工厂管理者认为除薪酬待遇外，不同工作年限蓝领员工自愿离职的主要原因

离职原因 工厂服务年限	离职原因 No.1	离职原因 No.2	离职原因 No.3
本厂工作 1 年以下	劳动强度大	个人家庭问题	福利项目少
本厂工作 1-3 年	个人家庭问题	职业发展空间受限	劳动强度大
本厂工作 3 年及以上	工作生活难以平衡	个人家庭问题	与直接上级的关系处理不好

图表 17.1 参调工厂管理者认为除薪酬待遇外，不同年龄段蓝领员工自愿离职的主要原因

离职原因 年龄段	离职原因 No.1	离职原因 No.2	离职原因 No.3
20 岁及以下	劳动强度大	个人家庭问题	福利项目少
21-25 岁	劳动强度大	个人家庭问题	福利项目少
26-30 岁	个人家庭问题	职业发展空间受限	劳动强度大
31-35 岁	个人家庭问题	职业发展空间受限	劳动强度大
36-45 岁	个人家庭问题	职业发展空间受限	工作生活难以平衡
45 岁以上	个人家庭问题	职业发展空间受限	劳动强度大

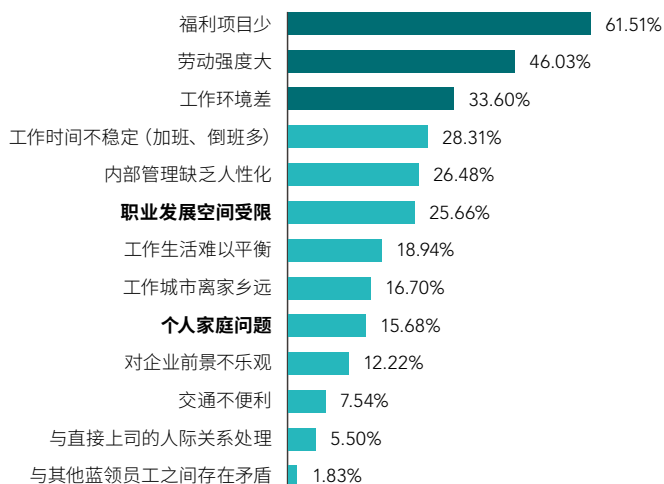
◆ 在职蓝领员工回答，什么原因将导致想离职？

- 蓝领员工的角度（如下图表）

针对蓝领员工回答的“福利项目少”，不同的企业管理者值得分析和关心自己的员工，不满意的福利项目指什么？食堂，卫生间，休息场所，班车，还是什么？白领认为的“福利”与蓝领眼里的“福利”是否同一个视角？除薪酬福利外，蓝领员工表达的最突出离职诱因来自于劳动强度与工作环境。**工作环境差**这一问题，具体到噪音、闷热、异味、粉尘、职业病等状况，企业是否对此有效管理或控制？工作环境问题是蓝领员工较有意见或抱怨的，企业管理是否发现问题就真正采取措施？以口罩为例，使用不同标准的口罩似乎是一个很小的细节，但这很可能影响蓝领员工的感受。对于差异较大的地方，已在图表 15.1 和 15.2 特别标注。

另外，**个人家庭原因**也并未成为主要离职原因，因此，这与人力资源同仁听到的答案存在一定差异。

图表 15.2 在职蓝领员工回答，导致其想离职的最主要原因（限选 3 项）N=491



图表 16.2 不同工作年限在职蓝领员工回答，导致其想离职的主要原因

离职原因 工厂服务年限	离职原因 No.1	离职原因 No.2	离职原因 No.3
本厂工作 1 年以下	福利项目少	工作环境差	劳动强度大
本厂工作 1-3 年	福利项目少	劳动强度大	工作环境差
本厂工作 3 年及以上	福利项目少	劳动强度大	工作环境差

图表 17.2 不同年龄段在职蓝领员工回答，导致其想离职的主要原因

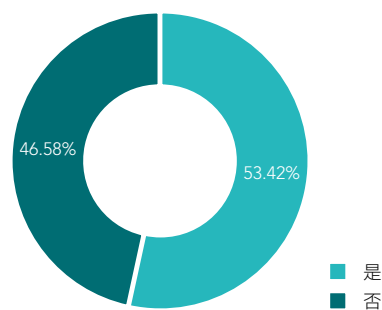
离职原因 年龄段	离职原因 No.1	离职原因 No.2	离职原因 No.3
20 岁及以下	福利项目少	劳动强度大； 工作时间不稳定 (加班、倒班多)	/
21-25 岁	福利项目少	劳动强度大	工作时间不稳定 (加班、倒班多)
26-30 岁	福利项目少	劳动强度大	工作环境差
31-35 岁	福利项目少	劳动强度大	工作环境差
36-45 岁	福利项目少	劳动强度大	工作环境差
45 岁以上	福利项目少； 工作环境差； 劳动强度大		

+ 劳务派遣

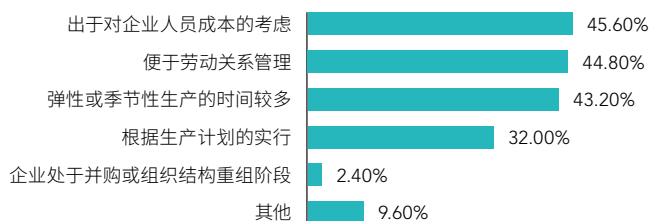
由图表 18-19 可见，约五成企业雇佣劳务派遣员工，且主要原因为“出于对企业人员成本的考虑”、“便于劳动关系管理”、“弹性或季节性生产的时间较多”。同时，新政策下，企业对派遣员工的安置方式主要为“将劳务派遣员工按照一定比例转正为正式员工”（图表 20），以及“外包于第三方管理（业务承包）”、“逐步运用机器生产代替”。

然而，希望工厂管理者特别注意劳务派遣与外包的区别或风险问题，以避免发生状况。在此引述上海市申达律师事务所管理合伙人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员夏利群律师关于“劳务派遣过渡期倒计时实操”的分享，希望对大家有所帮助。[下方文字的详细内容请见智享会官方网站“热门资源”之法律与法规版块。](#)

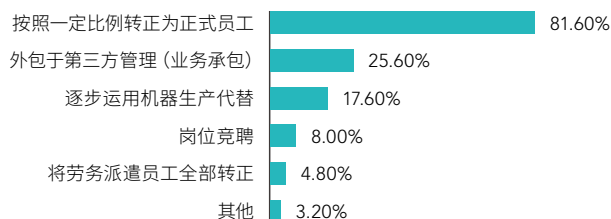
图表 18 在新政策出台之后，工厂是否仍有劳务派遣员工 N=234



图表 19 雇佣劳务派遣员工的主要原因 N=125



图表 20 劳务派遣员工的安置方式 N=125



案例 劳务派遣与劳务外包

◆ 案例情况

- A 公司向某劳务公司购买劳务外包服务，由该劳务公司向 A 公司提供司机，供 A 公司使用。A 公司每月按照劳务公司开具的账单付款，劳务公司则将自 A 公司处收到的全部款项均开具劳务费发票。
- 2014 年初，A 公司根据合同约定提前一个月通知劳务公司后，解除了双方之间的劳务外包协议。劳务公司此时认为处理员工而需要的费用过高，遂联合员工，指称三方之间实为劳务派遣关系，并由员工向 A 公司提起劳动仲裁，要求 A 公司向其支付加班费、违法解除劳动合同的赔偿金等费用。
- 2 个月后，仲裁裁决认定，三方之间构成劳务派遣关系，A 公司需要承担赔偿责任。

◆ A 公司仲裁败诉原因

- 根据员工和劳务公司签署的劳动合同，其注明是劳务派遣用工；
- A 公司向劳务公司付款方式为，分别列支社保费用、公积金费用及工资；
- A 公司的用工实质类似于劳务派遣，而非劳务外包。

◆ 劳务派遣与劳务外包的区别

- 标的不同：人、事
- 经营范围的限制：经营范围是否包含相关内容；
- 签订合同的区别：合同价格与人员成本挂钩与否；
- 连带责任：就员工提出的劳动争议，是否需要与劳务公司承担连带责任。

蓝领员工的招聘管理

技术蓝领从哪儿招? 外部招聘、内部招聘, 可否双管齐下?

技术蓝领招工难

您所在工厂是否存在技术蓝领招聘难? 存在此情况的参调者较普遍认为原因有三点: 1、薪酬缺乏竞争力; 2、人员素质达不到招聘要求; 3、企业所在地区人才稀缺 (图表 21-22)。

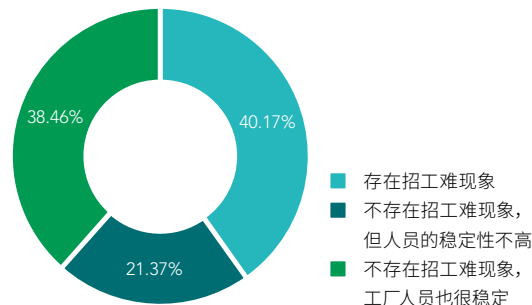
技术蓝领对外招聘, 从图表 23 可见, 参调者认为有效的渠道分别是内部员工推荐、招聘网站、当地劳务公司。访谈过程也知, 一些公司使用猎头进行高难度职位的招聘。

面对人才市场的普遍问题, 人员素质达不到要求、新生代不太愿意选择工厂蓝领岗位, 传统的外部招聘似乎越来越困难, 这值得引起工厂人力资源负责人的思考。 采访过程, 也发现不少企业进行内部招聘或校企合作, 助于减缓招聘挑战。(内部招聘指企业把空缺岗位开放给企业现有员工进行申请, 通过企业内部调配填充岗位空缺。) 内招有一定的优势, 例如, 1、内部招聘成本可控; 2、内部招聘的流程可相对简单; 3、内部候选人更适应企业文化、更了解公司政策与组织架构; 4、内部招聘传达给员工积极的信息——我们愿意把好的工作机会留给内部员工, 企业切实支持员工发展。不过, 内部招聘的最大挑战之一则是企业缺乏内部流动的文化, 一线经理对员工流动有顾虑。很实际的是, 技能熟练的操作工经内部招聘后转岗, 生产主管受此影响会需要重新培养新工人。如何疏导生产主管的抵触、做好沟通是人力资源部门需要特别费心的问题。

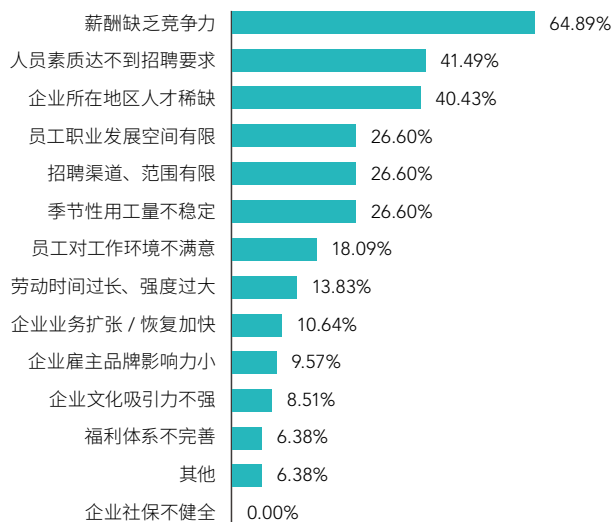
蓝领员工招聘量的变化

与以往相比, 2016 财年的蓝领员工招聘需求普遍持平。技术蓝领员工招聘需求上升的比例高于下降的比例近 7%, 而操作蓝领则是上升与下降比例同等高。另, 我们注意到图表 24.2 与图表 25.2 中的平均值相对较高, 究其原因是因为个别企业急速扩张 (上升 200-300%) 或关闭招聘 (下降 100%), 而拉高了平均值。

图表 21 是否存在技术蓝领招工难的现象 N=234



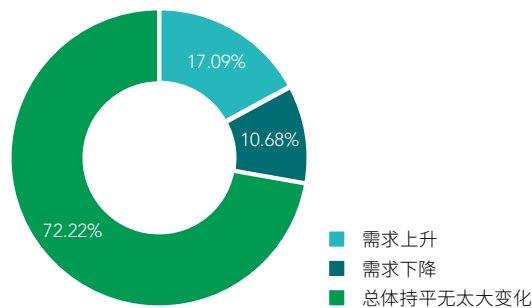
图表 22 根据实际情况, 参调者认为所在工厂的技术蓝领招聘不能满足需求的最主要原因 (限选 3 项) N=94



图表 23 技术蓝领员工招聘渠道有效性 N=234

招聘渠道	排序
内部员工推荐	No.1
招聘网站	No.2
当地劳务公司	No.3
当地招聘会	No.4
通过校企合作招聘毕业生	No.5
当地职业介绍所	
求职者主动上门询问工作机会	No.7

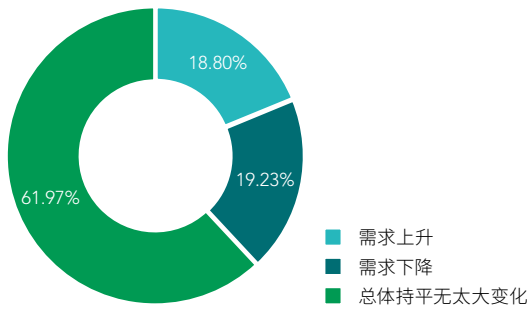
图表 24.1 技术蓝领员工 2016 财政年度的招聘量与以往相比的变化 N=234



图表 24.2 技术蓝领员工的招聘量上升或下降的比例

技术蓝领员工招聘量的变化	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
招聘量上升的比例 N=37	10%	10%	20%	27.68%
招聘量下降的比例 N=17	17%	20%	30%	27.94%

图表 25.1 操作蓝领员工 2016 财政年度的招聘量与以往相比的变化 N=234



图表 25.2 操作蓝领员工的招聘量上升或下降的比例

操作蓝领员工招聘量的变化	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
招聘量上升的比例 N=41	9%	10%	20%	24.88%
招聘量下降的比例 N=37	10%	20%	30%	25.12%

图表 26 上一财政年度蓝领员工 offer 到岗率 N=234

工厂在上一财政年度的 offer 到岗率	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
技术蓝领员工 offer 到岗率	80%	90%	100%	85.62%
操作蓝领员工 offer 到岗率	80%	90%	96%	82.30%

蓝领员工的薪酬福利管理

+ 月度薪酬组成



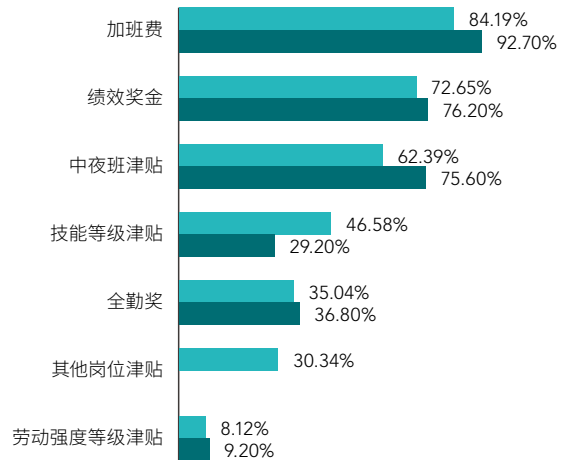
此章节涵盖工厂蓝领员工的月度薪酬组成，加班费与绩效奖金占月度基本薪资的比例，低峰期、高峰期与全年平均的月度加班小时数，蓝领员工年度薪酬的平均水平，工厂为蓝领员工提供的福利项目（图表 27-31 所示）。

图表 27 可见，参调企业的薪酬结构普遍包含加班费、绩效奖金。同时，近五成企业发放技能等级津贴，而其他岗位津贴这一类中，一些参调者提到特殊岗位津贴，班组长补贴，安全奖，多技能津贴，职业病津贴，工龄津贴。对比上一届数据，我们则注意到技能等级津贴的比例显著提升（增加 17.38%）；而加班费、中夜班津贴的比例则略有下降。

由图表 27 调研结果而言，我们可以解读出一个信号：**企业通过设立不同薪酬组成，包含且不限于绩效奖金、技能等级津贴，使工厂薪酬管理更趋于灵活，突出差异化。**

在月度薪酬的组成中，我们调研了加班费、绩效奖金占月度基本薪资的比例、月度加班小时数。具体数据以及不同行业加班费占比详见图表 28.1-28.2，50% 分位指将所有统计数据从小到大排列，处于二分之一分位点的值，代表了市场中等水平。蓝领员工的月度加班小时数结果则见图表 29.1-29.2，表格中同时呈现了上一届的此调研结果，均比上一届有大幅下降。

图表 27 除基本薪资外，月度薪酬的组成（法定津贴和货币性福利除外）N=234



图表 28.1 加班费与绩效奖金占月度基本薪资的比例

	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
加班费占月度基本薪资的比例 N=190	19%	25%	35%	26.84%
绩效奖金占月度基本薪资的比例 N=165	10%	15%	25%	20.33%

图表 28.2 不同行业企业加班费占月度基本薪资的比例

	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
汽车及零部件 N=47	20%	30%	38%	28.1%
机械制造 N=36	18.8%	20%	30%	24.6%
生命科学 N=18	13.5%	20%	30%	21.3%
化工与石化 N=17	15%	20%	25%	18.9%
电子电气 N=18	20%	30%	35.8%	29.6%
消费品 (含快消与耐消) N=15	19.5%	30%	35%	28.9%
信息技术, 半导体及通讯 N=15	20%	30%	37.5%	30.5%

图表 29.1 技术蓝领员工的月度加班小时数 N=231

	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值	2014 年调研数据 50% 分位	2014 年调研数据平均值
低峰期	0	10 小时	30 小时	17.66 小时	16 小时	24.4 小时
高峰期	24.5 小时	36 小时	60 小时	43.97 小时	40 小时	64.4 小时
全年	16 小时	30 小时	40 小时	33.37 小时	32 小时	48.2 小时

图表 29.2 操作蓝领员工的月度加班小时数 N=229

	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值	2014 年调研数据 50% 分位	2014 年调研数据平均值
低峰期	0	10 小时	30 小时	19.98 小时	20 小时	26.0 小时
高峰期	30 小时	36 小时	60 小时	48.34 小时	40 小时	67.5 小时
全年	20 小时	32 小时	48 小时	37.34 小时	36 小时	53.3 小时

案例 大陆汽车 | 精益生产绩效奖金计划

◆ 项目内容

全新的绩效奖金计划首先于 2012 年 8 月在天津工厂其中一个生产单元 (BU business unit) 试点推行, 2013 年推广到另外两个生产单元, 在 2015 年的时候已覆盖到仓库。

• 前期沟通

由于新的绩效考核标准与工厂在没有实行精益生产之前的考核指标有很多不同, 因此人力资源需要对员工进行大量的前期沟通, 以确保每位员工都能理解新的绩效考核方式。工厂主要通过员工沟通大会、CBS 和生产线上的周会等各种渠道把新的绩效考核标准、每月的奖金预算以及评估标准告知所有员工。

• 团队绩效

首先是团队目标的设定。通过实行精益生产, 工厂可以计算出每一个产品生产完成的标准时间 (t) 再乘以产量再乘以在这个生产线上做这个工位的人员的人数。

具体公式为：

$$\text{标准时间 (t)} \times \text{产量 (quantity)} \times \text{人数 (n)} = \text{target}$$

将目标小时数与实际小时数作对比, 计算出的百分比决定了这个月的团队绩效奖金。

若 100% 完成任务, 则团队中每位成员获得 200 元的奖金。工厂设定的预算允许团队的目标达成率在 0-200% 间浮动, 也就是说每月的团队绩效奖金在 0-400 元之间。同一个班组或生产线的员工每月的团队绩效奖金都相同, 这在某种程度上提升了员工的积极性, 同时一定程度上改变了他们希望通过加班的方式获得更多报酬的想法。

工厂设定团队绩效目标的目的在于激励员工更好地完成团队目标, 同一团队内员工相互协作提高生产效率, 而不是仅专注于个人的工作。团队绩效较高的团队每月能相应拿到更高的团队绩效奖金。

若团队绩效达成率在连续三次低于 80% 或者超过 150% 情况下, 人力资源部门将有权重新设定该团队的绩效目标。

• 个人绩效

大陆汽车天津工厂将个人绩效分成四个等级: 前 10% 的人是最优, 其次有 20% 的人分布在次好, 60% 分布在一般, 最后的 10% 是不合格。根据等级的区分, 不同等级分布的奖金金额会不同。人力资源部门会和与生产相关的所有人员共同讨论出绩效考核的标准。此标准涵盖诸多详细类目, 包括质量的要求、生产线 5s 的要求、不同岗位的等级要求、员工的出勤、违纪情况、重大贡献、团队合作情况等要素。具体考核指标如图一所示。前四项为减分项, 后六项为加分项。工厂在这些标准下再去细化各项指标的具体评分要求。根据制定出来的标准, 生产主管每月给每位员工进行打分, 再按照总分进行排名, 乘以各个档次的比例, 就能确定每个人在个人绩效部分能够拿到的金额。在具体的操作中, 各个生产部拥有一定的主动权, 生产主管有权利去调整最近几个月个人绩效考核指标中各个标准的权重。每天晨会, 各生产部门主管都会和下属员工强调每天的任务安排, 使每位员工对这个月的绩效考评侧重点牢记于心。

每个月生产主管会就这个月的绩效成绩与员工进行沟通, 人力资源部门会提供给生产主管沟通模板, 上面清楚的标了每位员工的每项绩效考核标准的分数 (加分项是多少, 减分项是多少, 问题出现在哪些方面)。每位员工只能看到自己的评分, 生产主管能够看到所管理员工的所有排名。

图一 员工月度绩效沟通 (一线员工适用)

生产线组: T76 HAA T76 TCU FC200 CAP line RUC BE RUC FE Warehouse R&S PMT

员工姓名: _____ 员工工号: _____ 主管姓名: _____ 日期: _____

月份	目标标准	完成标准			实际工作小时	达成情况	
		未完成 0%	全面完成 100%	超额完成 200% max		% 已完成	团队绩效奖金 (RMB)
样例	标准工作时间=(TE (min)/Piece)*实际产量	500	400	300	490	10%	20
		扣分项	标准分/权重	合计	实际得分/加分	备注	
个人绩效扣分 (-)	质量 (人为失误/事故)		20	50			
	出勤 (考勤/迟到/早退)		10				
	安全 (安全违规)		10				
	5S		10				
个人绩效加分 (+)	重大贡献 (需注明)		15	50			
	团队合作		15				
	岗位等级		5				
	上岗证		5				
	出勤 (全勤/超额加班)		5				
	其他 (需注明)		5				
总分			100	100	50		

个人绩效的优劣除了会在每个月的绩效奖金上存在差距之外，月度绩效成绩还会影响到员工的年终绩效评定，从而对来年的调薪产生影响。同时，对于劳务派遣员工还会关系到他是否能够转正。

针对个别绩效较差的员工，由各部门生产主管负责与下属员工进行沟通辅导，督促其改善绩效。若工厂内员工在某一模块普遍存在问题时，工厂人力资源则会组织员工参加统一培训。同时，每年工厂人力资源也会要求全员参加基础课程的培训比如生产、设备操作流程、各部门产量分析等知识。

• 绩效考核流程

每月由各部门生产主管计算好部门内员工的个人绩效奖金以及团队绩效奖金，通过系统上传，先交由生产部经理审核批复，之后再经过财务经理、人事经理以及工厂总经理进行批复。在各环节都

审核通过之后这个月就能按照计划发放绩效奖金。若在某一环节比如财务部经理没有通过该生产部门的团队绩效，则该团队该月只发放绩效奖金的个人部分，等到下月生产主管调整好团队绩效计划交由财务部经理审核通过后再补发。

◆ 实施成效

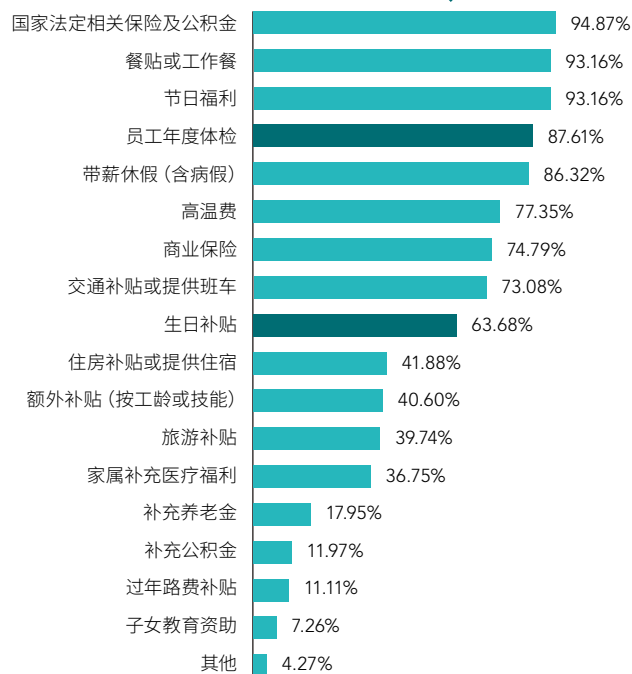
- 1 在同一班组的员工拿相同的团队绩效的情况下，对个人绩效的排名以及分等级的绩效奖金能够有效的区分出优秀的员工与表现较差的员工，通过奖金的不同来增加公平性，且在保留高绩效蓝领员工上起到了积极的作用。
- 2 对于团队的绩效标准，工厂财务经理和工厂总经理每个月都会进行回顾。从近几年趋势来看，整个工厂的生产效率明显提升。

* 完整案例请见报告“案例启示”章节

图表 30 工厂蓝领员工年度薪酬的平均水平 (单位：元)

	技术蓝领					操作蓝领	
	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	学徒工或 工龄 1 年及以下	班、组长	一般操作员工
25,000-30,000	1.28%	1.71%	2.14%	5.13%	29.06%	2.99%	13.25%
30,001-40,000	1.71%	2.14%	9.40%	32.91%	41.03%	6.41%	35.47%
40,001-50,000	2.99%	14.10%	32.05%	34.62%	17.09%	20.09%	29.49%
50,001-70,000	31.20%	44.02%	38.03%	20.94%	11.11%	33.76%	17.09%
70,001-90,000	30.34%	25.64%	14.53%	5.56%	1.28%	20.51%	3.85%
90,000 以上	32.48%	12.39%	3.85%	0.85%	0.43%	16.24%	0.85%

图表 31.1 工厂为蓝领员工提供的福利项目 N=234



⊕ 年度薪酬水平

我们调研工厂蓝领员工的薪酬水平，问卷中**年度薪酬定义**指年度货币性薪酬，包括基本薪资、奖金 (含年终奖)、加班费、岗位津贴等，但不包括货币性福利 (如饭贴、车贴、旅游补贴等)，所述的薪酬为税前以及扣除公积金和缴纳社会保险前的总额。技术蓝领分为高级工、中级工、初级工、学徒工五个层级，操作蓝领分为班、组长，一般操作员工两个层级。图表 30 所示，加粗字体代表该层级蓝领员工薪酬范围较为聚集的区域。

此外，由于工厂普遍受外部整体经济环境影响，近两年的年度调薪比例普遍不高。因此，对于那些不满意薪资水平的蓝领员工，人力资源同仁应考虑更多解释说明，缓解员工的不理解情绪。

⊕ 工厂福利项目

企业普遍提供福利包括国家法定相关保险及公积金、餐贴或工作餐、节日福利、员工年度体检、带薪休假 (含病假)、高温费、商业保险以及交通补贴或提供班车 (图表 31.1)。根据企业性质分类统计，则发现不同企业的福利项目提供比例有一定差别 (图表 31.2)，几处较大

图 31.2 不同企业性质的工厂为蓝领员工提供的福利项目

福利项目	欧美独资 N=111	非欧美及港澳台独资 N=27	中外合资 N=39	国有企业 N=16	中国民营企业 N=41
国家法定相关保险及公积金	95.50%	100.00%	97.44%	87.50%	90.24%
餐贴或工作餐	95.50%	88.89%	97.44%	81.25%	90.24%
节日福利	94.59%	96.30%	92.31%	87.50%	90.24%
员工年度体检	95.50%	92.59%	89.74%	81.25%	63.41%
带薪休假(含病假)	95.50%	96.30%	84.62%	68.75%	63.41%
高温费	71.17%	85.19%	94.87%	68.75%	75.61%
商业保险	90.09%	74.07%	79.49%	50.00%	39.02%
交通补贴或提供班车	79.28%	74.07%	79.49%	87.50%	43.90%
生日补贴	65.77%	74.07%	71.79%	56.25%	46.34%
住房补贴或提供住宿	33.33%	55.56%	38.46%	68.75%	48.78%
额外补贴(按工龄或技能)	36.94%	44.44%	51.28%	37.50%	39.02%
旅游补贴	39.64%	77.78%	41.03%	18.75%	21.95%
家属补充医疗福利	49.55%	25.93%	41.03%	18.75%	12.20%
补充养老金	18.02%	0.00%	28.21%	18.75%	19.51%
补充公积金	10.81%	3.70%	20.51%	12.50%	12.20%
过年路费补贴	9.91%	7.41%	12.82%	6.25%	17.07%
子女教育资助	3.60%	3.70%	17.95%	0.00%	12.20%

差异已特别标注。

特别一提的是，**住房补贴或提供住宿**并没有被工厂管理者与人力资源管理者认为是受蓝领员工欢迎的前五福利项目之一，这与蓝领的想法存在较大差异。

从图 32.2 可见，**蓝领员工最看重的福利项目**，住房补贴或提供住宿、节日福利、额外补贴(按工龄或技能)位列前三，而年度体检、高温费、生日补贴则基本没有蓝领员工很在意。根据年龄段、工厂服务年限、技术或操作等条件细分的福利倾向，则请见“蓝领员工调研结果补充”图 46.1-46.3 结果(本报告第 23 页)。

图 32.1 参与者认为受蓝领员工欢迎的福利项目(多选) N=234

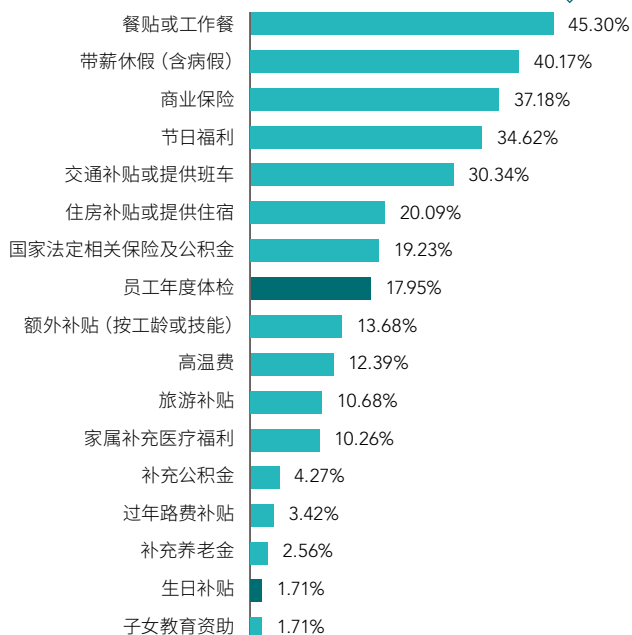
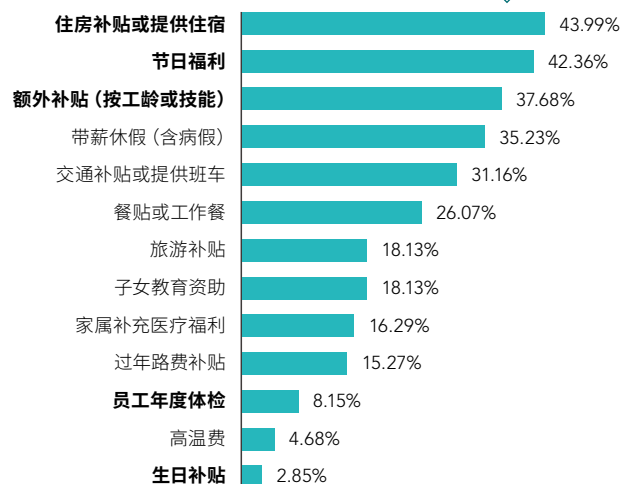
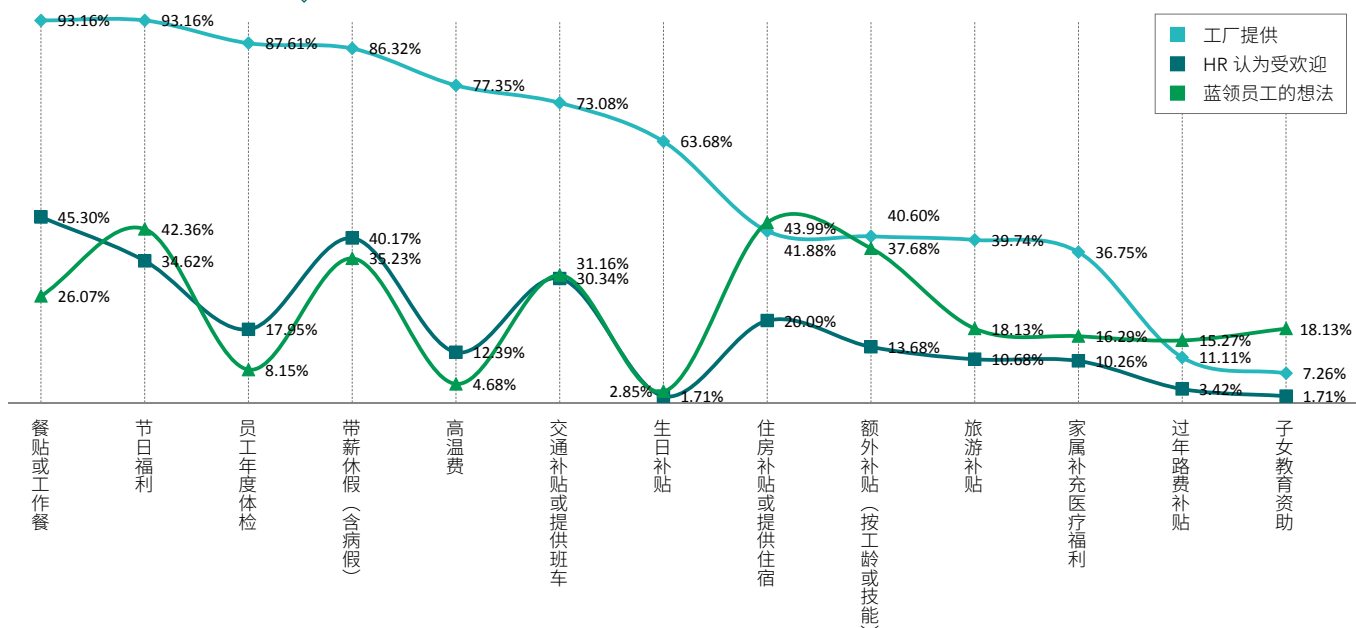


图 32.2 蓝领员工最看重的福利项目(限选 3 项) N=491



图表 32.3 福利项目有效性分析



- ❖ 工厂福利项目普及情况
- ❖ HR 认为受蓝领员工欢迎的福利项目
- ❖ 蓝领员工最看重的福利项目
- ❖ 三者数据差异分析

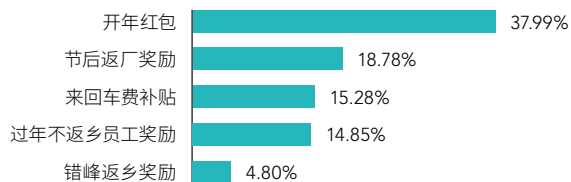
蓝领关注的前 5 项：1、住房补贴或提供住宿；2、节日福利；3、额外补贴 (按工龄或技能)；4、带薪休假 (含病假)；5、交通补贴或提供班车。而至于什么福利受蓝领员工欢迎，HR 与蓝领员工差异较大的 3 项则是 1、额外补贴 (按工龄或技能)；2、住房补贴或提供住宿；3、子女教育资助。尽管极少的企业 (7.26%) 正在为蓝领员工提供子女教育资助，但这却逐渐被一些蓝领员工所关注。

对于住房问题、子女教育问题，可谓是非常实现的社会因素，尤其是对于在一、二线城市工作的工人。并且，面对这两个问题，蓝领员工处在比较被动的位置，企业管理者如果能在此两项上提供一定帮助或扶持，相信会赢得更多蓝领员工的忠诚与信任。

⊕ 过年返乡福利

对于年后返工的蓝领员工，38% 的参调企业提供开年红包，这项福利更多体现企业的人情味，具体金额来看，并不是特别高，中等水平为 100 元 (图表 33-34)。其他几项返乡福利的数据汇总请见图表 34。

图表 33 工厂提供的过年返乡福利 N=229



图表 34 不同过年返乡福利的金额 (单位：元)

	25% 分位	50% 分位	75% 分位	平均值
节后返厂奖励 N=38	162.5	300	500	434.47
来回车费补贴 N=27	200	350	500	428.89
开年红包 N=84	100	100	200	218.07
错峰返乡奖励 N=9	200	500	500	377.78

蓝领员工的激励与保留

货币性激励

工厂蓝领员工的激励与保留是管理者极为重视的课题之一，从数据结果而言，超过六成企业提供合理化建议 / 持续改进奖金。对于工厂人力资源从业者，有责任辅助业务负责人推行生产的持续改进。无论是精益管理 (LEAN)，还是六西格玛 (Six Sigma)，工厂人力资源管理者需要配合业务部门明确清晰的机制、营造氛围。很多时候，激励绝非一蹴而就，关键是过程中的行为规范、引导、正确行为的认可，让员工意识到企业鼓励哪些行为，并提供非正式认可、非现金激励和现金激励。激励与保留往往需要是中长期的关注，持续性的资源投入。

为了达成特别的激励效果，企业可设置明确的短期目标、中期目标与长远目标。如针对工作环境、工作舒适度的改善，短期目标可能是缺勤率，季度主动流失率，中长期则例如员工满意度、员工服务年限等等。

非货币性激励

蓝领员工需求提炼

工作舒适度

提高工作舒适度 53.97%
增加工作时间弹性 25.25%

晋升机会

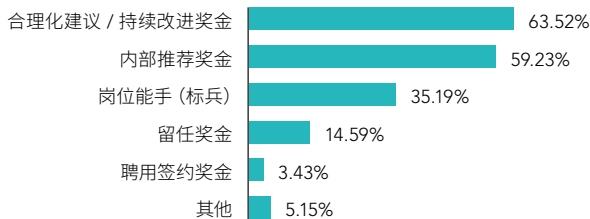
提供晋升机会 49.29%
设立技能成长规划或职业发展 20.57%

培训与学习

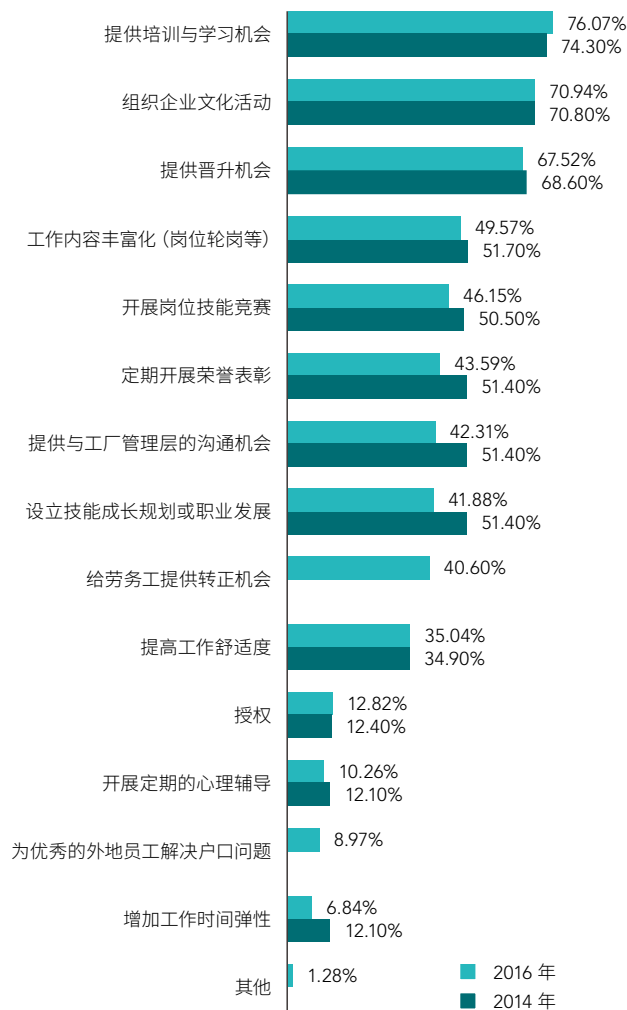
提供培训与学习机会 42.97%
工作内容丰富化 (岗位轮岗等) 27.29%

结合图表 36.1 与 36.2 来看，**提高工作舒适度**这一项应引起工厂管理者的特别重视。蓝领员工对此的需求甚至超过了晋升、培训与学习机会，更远超过企业文化活动。

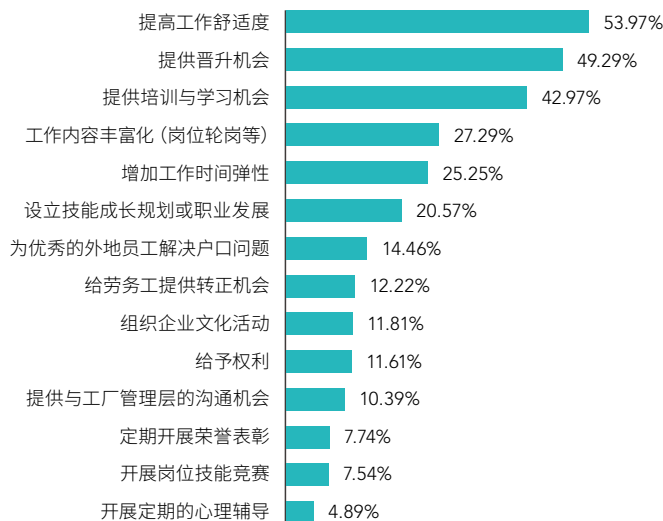
图表 35 企业为蓝领员工提供的货币性激励 N=234



图表 36.1 企业为蓝领员工提供的非货币性激励 N=234



图表 36.2 蓝领员工最看重的激励措施 (限选 3 项) N=491



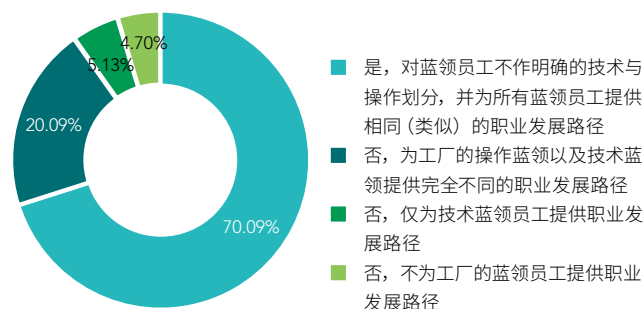
蓝领员工的发展与培养

职业发展路径

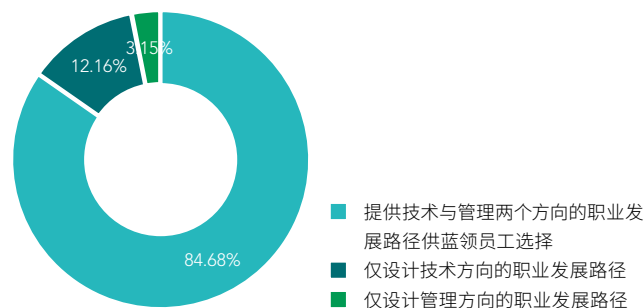
图表 37-38 所示，超过七成企业对蓝领员工不作明确的技术与操作划分，并为所有蓝领员工提供相同（类似）的职业发展路径；并且，企业提供的职业发展路径一般都是双通道（管理与技术）。

尽管双通道普遍存在，但在此再设一个开放问题：工厂给予的职业发展路径是否提供全面详细的工具或相应方案，告诉员工、辅导员工能力提升？

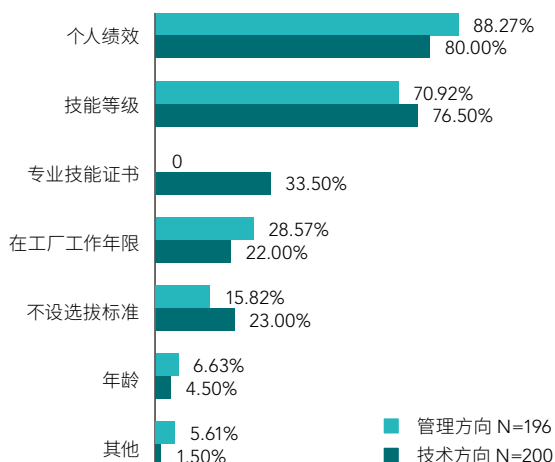
图表 37 是否为工厂的蓝领员工提供同样的职业发展路径 N=234



图表 38 为蓝领员工设计职业发展路径时提供哪些发展方向 N=222



图表 39.1 培养蓝领员工管理方向和技术方向职业发展路径的选拔标准

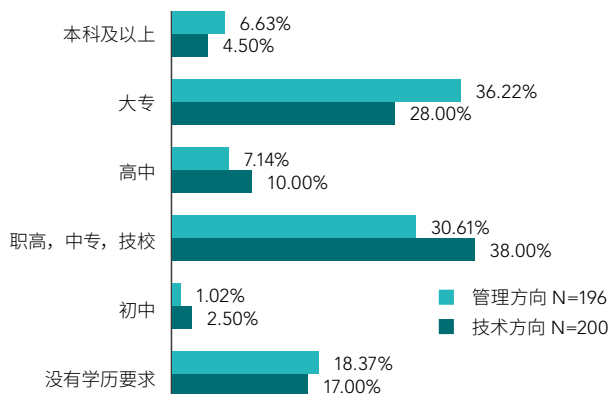


选拔与培养

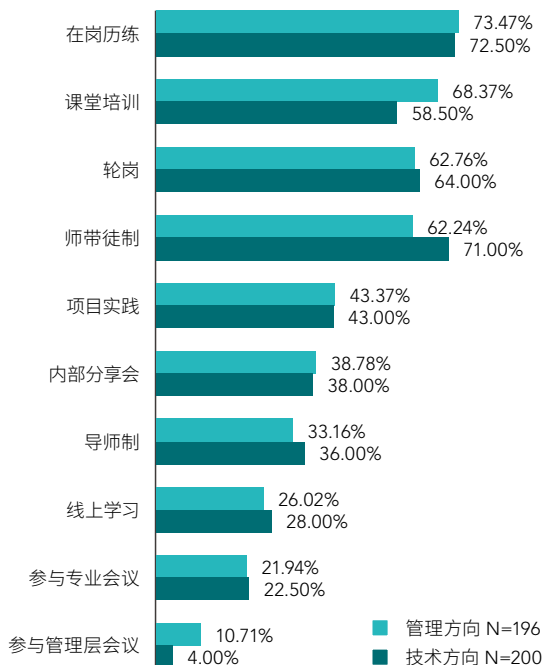
根据调研结果，我们可以发现蓝领员工选拔，个人绩效、技能等级为较普遍的两项选拔条件（图表 39.1）。同时，一些企业对职业发展路径没有设置门槛，所有蓝领员工都可参加。此外，我们也就学历的最低要求做了调研，两种答案较为主流，一种要求较高学历（大专或以上）；另一种仅要求职高（或中专、技校）学历，结合图表 9.1-9.2 可知，大多数员工符合。

管理方向与技术方向使用的培养方式基本近似，除在岗历练外，课堂培养、轮岗、师带徒制是工厂对蓝领员工较常见的培养方式（图表 40）。我们也注意到内部分享会、导师制等方式的使用程度也占了三分之一以上。并且，相比管理方向，培养技术方向更常用**师带徒制**（71.00%），说明技术培养方面，工厂较看重这样的传承方式。

图表 39.2 培养蓝领员工管理方向和技术方向职业发展路径的学历最低要求



图表 40 蓝领员工管理方向和技术方向职业发展路径的培养方式



案例 可口可乐瓶装集团 | 一线操作员多技能发展项目

◆ 项目内容

关键实施步骤主要有以下几点：

- 1 为每块工作区域明确技能矩阵以及评估工具；
- 2 分技能、分等级为一线操作员明确学习模块；
- 3 为每一位一线操作员量身定制个人发展计划 (IDP)；
- 4 技术专家团队 (SME) 支持对一线操作员的培训与辅导；
- 5 建立并完善不同等级的薪酬体系。

可口可乐瓶装工厂建立一套学习体系，以帮助一线操作员能够具备快速学习与适应新岗位所需要具备的技能包括多台不同设备操作；掌握设备维修、产品在线监测等跨职能多技能；领导力与自我管理；精益生产理论及 OE 分析工具使用能力。根据这五点要求，可口可乐瓶装工厂设计出了相应的四个能力模块：操作、质量、维修以及 OE (精益生产理论及 OE 分析工具)。并在各个等级有明确的各模块技能要求。具体如图一所示。

	Operation/运营	Quality/质量	Maintenance/维护	OE/卓越营运
高级主任	精通所有运营知识并能制定运营策略 有效管理运营团队，提高生产效率	精通质量及维护知识并能制定、实施、改进运营计划及维护计划 制定运营计划	精通设备维护、优化运营工作 (生产、维护、设备管理)	精通精益生产理论、并能制定运营策略 制定运营计划
主任	能够管理运营团队并能制定运营策略 有效管理运营团队，提高生产效率	精通质量及维护知识并能制定、实施、改进运营计划及维护计划 制定运营计划	精通设备维护、优化运营工作 (生产、维护、设备管理)	精通精益生产理论、并能制定运营策略 制定运营计划
高级技术员	可以管理运营团队并能制定运营策略 (运营、维护、设备管理) 制定运营计划	精通质量及维护知识并能制定、实施、改进运营计划及维护计划 制定运营计划	精通设备维护、优化运营工作 (生产、维护、设备管理)	精通精益生产理论、并能制定运营策略 制定运营计划
中级技术员	可以管理运营团队并能制定运营策略 (运营、维护、设备管理) 制定运营计划	精通质量及维护知识并能制定、实施、改进运营计划及维护计划 制定运营计划	精通设备维护、优化运营工作 (生产、维护、设备管理)	精通精益生产理论、并能制定运营策略 制定运营计划
技术员	能够管理运营团队并能制定运营策略 (运营、维护、设备管理) 制定运营计划	精通质量及维护知识并能制定、实施、改进运营计划及维护计划 制定运营计划	精通设备维护、优化运营工作 (生产、维护、设备管理)	精通精益生产理论、并能制定运营策略 制定运营计划

图一 能力矩阵

◆ 考核方式

可口可乐瓶装工厂会根据不同等级的评估标准对员工进行考核。除了最终的在岗实际操作测试，工厂还会结合员工在日常工作时的学习记录和记录。比如在日常工作时会让员工在设备上实践学习，在开机关机的时候要掌握哪些内容，有哪些关键点。工厂会要求员工做学习过程的记录、留底，做完模拟之后的梳理和总结，列出学习中的重点，这样就能从平时的记录中看到员工的学习过程，学习笔记如图四所示。同时员工的主任或者辅导人员会对他的整个操作流程做一些评论，哪些做的好，哪些做的不好，哪些地方需要改进。经过一段时间的学习，每个员工都会有一本个人发展手册，把他们的学习记录放在里面。工厂的专家团队在考核时会对员工的能力进行评估，参考员工过往学习手册里的内容，结合他现场的操作模拟以及笔试。这些考核都通过之后基本就可以认可该员工能够独立在岗完成工作。绩效主任或领班会对该员工在试岗期间做绩效

管理，经过 3-6 个月的试岗后绩效考核通过就能得到认证。员工的薪资在试岗时就会相应上调。



图四 学习笔记

可口可乐瓶装公司各个工厂的员工年龄层不同，所以在推广项目时所用的方法也有所不同。针对一些年轻员工较多的工厂，员工接受变革和新事物的能力比较强，辅以相应的薪酬制度来提升激励员工的积极性，以保证能力项目的有效推动和执行。而对于老龄化较严重的老工厂，工人的学习能力和学习意愿不足，针对这样的员工就需要花费更多的时间与他们沟通，了解他们的学习进展和困难，寻找和调整更为适合他们的学习发展的方式。并通过先从一些积极性较高、配合度高的员工开始，树立成功的榜样，起带头作用，从而激发老龄员工的积极性。

可口可乐瓶装工厂的层级 1 全员覆盖率在 60% 左右，每个营运单位工厂生产部门有 80-150 人不等，目前达到至少 50% 的覆盖率。层级 2 的覆盖率相对较低，有 20% 左右。

在未来 2-3 年内，可口可乐瓶装公司所有工厂的层级 1 操作工覆盖率将会达到 100%。

◆ 实施成效

- 1 与之前相比，设备操作各项指标都有显著提升。包装质量指数更是达到 99.2/100。
- 2 从工厂外部来看，客户投诉较之前有减少。
- 3 从工厂内部来看，员工的离职率较之前有所降低。

* 完整案例请见报告“案例启示”章节

案例 德力西电气 | 一线班组长发展与培养项目

◆ 日常培训——应知应会手册

从2015年开始，德力西电气集团根据班组长的胜任力模型，为一线班组长编制了“应知应会手册”。“手册”共有5个模块组成，具体内容如下表所示。工厂希望班组长自学手册内容，提高他们的生产技能和操作标准。

领导力	专业能力			跨职能能力
模块 1	模块 2	模块 3	模块 4	模块 5
结果导向	生产管理	生产成本控制	安全生产	有效沟通
客户导向	班组长职责	工单管控 (计件 & 计时)	成产管理工具 (kaizen、WMS 等)	员工关系管理
	订单管理	TS 差异管理		
	物料管理	员工管理		
	KE&IE	规章制度		
	工作指导	绩效考核与管理		
	应急处理	团队建设		
	OTDM 出场服务率	员工激励		
	SIM 会议管理	新员工管理		
	过程质量管控能力	多能工培养		
	过程质量管理			
基本质量工具				
5s 现场管理				

表 4 “应知应会手册” 学习内容

“手册”学习周期半年，按模块进行。工厂规定每个模块学习的起始时间，在各模块自学时间结束之后进行摸底考试，然后根据考试结果总结班组长存在的普遍不足，依此为他们安排有针对性的培训。所有模块学习结束后，工厂还会再安排一次综合考试，评定班组长的学习效果。综合考试结果较差的员工会对他进行更有针对性的个别培训。对考试结果在前 10 的员工会给与 100-200 元左右的奖励。同时，在下一年的竞聘时，只有综合考试在前 30% 的员工才能获得提名。

根据每年对班组长胜任力评估的情况，生产主管以及工厂人力资源部会决定是否要再一次对班组长开展“应知应会手册”的培训。若只有个别班组长胜任力评估较差，则有生产主管在各自车间开展个别培训，如发现胜任力评估结果中某一模块普遍存在不足，则会针对这些模块开展统一的再培训。

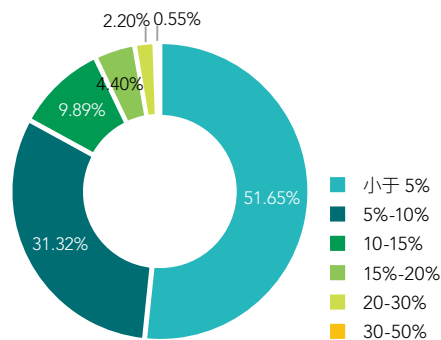
为了督促班组长在学习完成之后继续对“手册”知识进行巩固，德力西在每年的内部竞聘时，理论考试的题目基本出自“应知应会手册”并对知识点进行深化。

* 完整案例请见报告“案例启示”章节

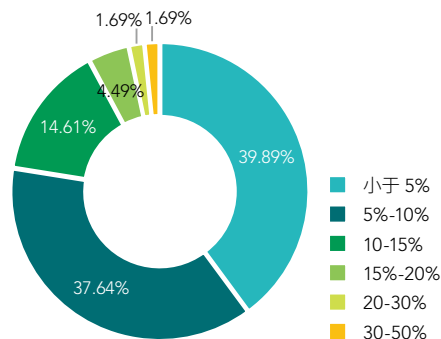
⊕ 员工晋升比例与时间间隔

图表 41.1 与 41.2 可见，职业发展路径规划中管理方向与技术方向的晋升比例均小于 5%。而至于蓝领员工职业发展过程一级级晋升的所需时间，可见图表 42.1 与 42.2。管理方向晋升的四个阶段，我们定义第 1 阶段例如助理至组长，其后分别晋升至线长，主管，经理。第 4 个阶段（例如主管至经理）晋升时间基本无固定。技术方向晋升四个阶段的后半段，晋升时间也基本不固定。

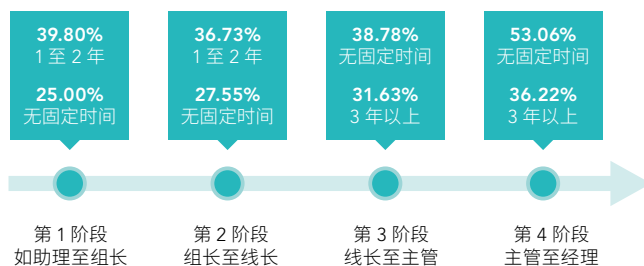
图表 41.1 参加管理方向职业发展路径规划的蓝领员工在过去一年内的晋升人数占全厂所有蓝领员工人数的比例 N=182



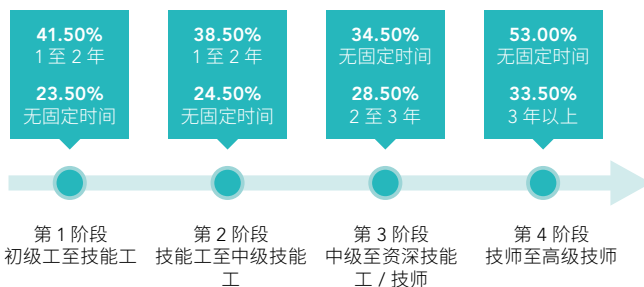
图表 41.2 参加技术方向职业发展路径规划的蓝领员工在过去一年内的晋升人数占全厂所有蓝领员工人数的比例 N=178



图表 42.1 蓝领员工管理方向职业发展路径的四个阶段平均晋升时间间隔

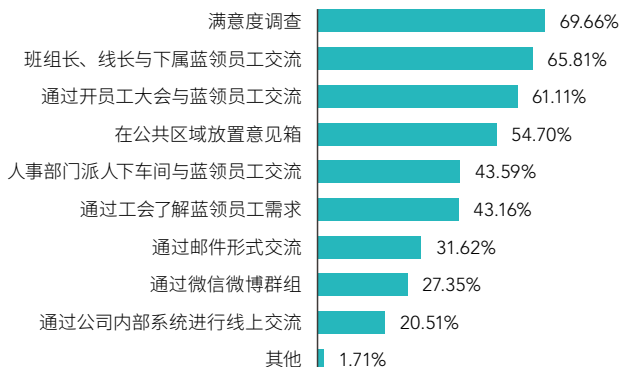


图表 42.2 蓝领员工技术方向职业发展路径的四个阶段平均晋升时间间隔



蓝领员工的员工关系管理

图表 43 工厂了解蓝领员工需求的渠道 N=234



了解蓝领员工需求的渠道

此次调研特别新增关于员工关系的问题，既了解工厂与蓝领员工沟通的渠道，也关注工厂正在为蓝领员工提供哪些关怀措施。

图表 43 可见，最普遍的沟通渠道为：1、满意度调查；2、班组长、线长与下属蓝领员工交流；3、通过开员工大会与蓝领员工交流。对于员工需求的了解，一线班组长是重要沟通桥梁。因此，人力资源部门负责人应考虑定期与班组长沟通或辅导，使其掌握沟通技巧，从而能更好地与工厂沟通互动。与此同时，企业的一线班组长是否都有关注员工的意识呢？对于缺乏沟通意识的人员，人力资源管理者更要多多关注，帮助其逐渐掌握沟通能力、形成意识。只有不断员工动态，才能更及时地解决员工问题。

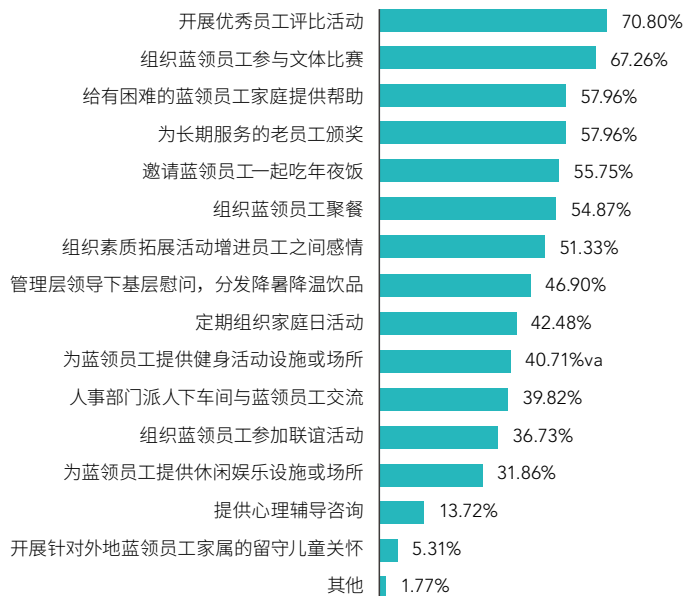
此外，我们发现已有近三成企业使用微信等社交媒体来了解蓝领需求，值得关注其效果如何。

关怀措施

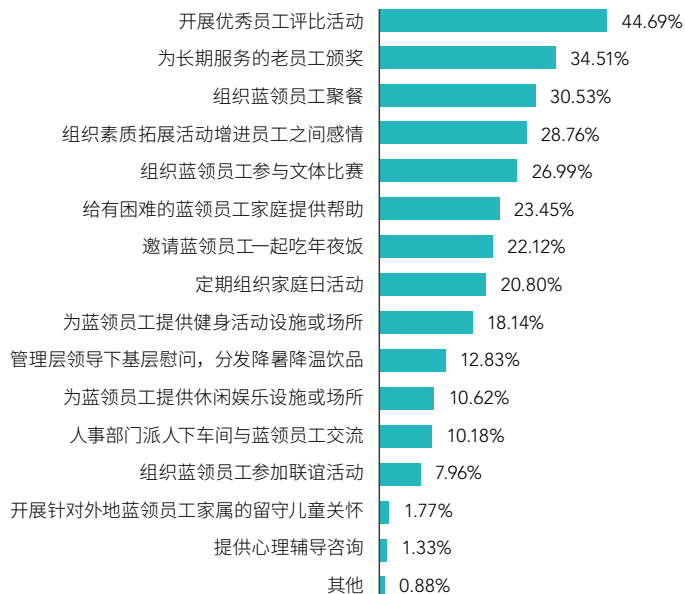
关键词：组织聚餐 | 为长期服务员工颁奖 | 增进员工感情

- ◆ 工厂关怀措施普及情况
- ◆ HR 认为受蓝领员工欢迎的关怀措施
- ◆ 蓝领员工最看重的关怀措施
- ◆ 三者数据差异分析

图表 44 工厂对蓝领员工关怀的措施 N=226



图表 45.1 参调者认为最受蓝领员工欢迎的关怀措施（限选 3 项）N=226



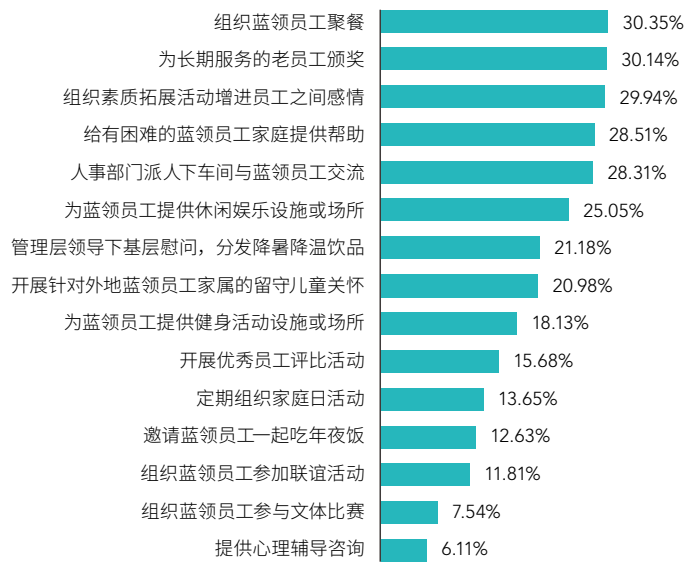
尽管工厂普遍开展优秀员工评比活动，并且人力资源管理者认为此关怀措施行之有效，但此次调研却发现，蓝领员工对此已经不太看重，或者感到稀松平常。他们更看重的是：组织蓝领员工聚餐、嘉许长期服务的蓝领员工、组织活动增进员工感情、帮助有困难的蓝领员工，以及派人下车间与蓝领员工交流。并且，对比 HR 认为受欢迎与蓝领员工自己欢迎的措施，相较差距最大的分别如下，即他们更希望工厂：

- 1 开展针对外地蓝领员工家属的留守儿童关怀
- 2 人事部门派人下车间与蓝领员工交流
- 3 为蓝领员工提供休闲娱乐设施或场所

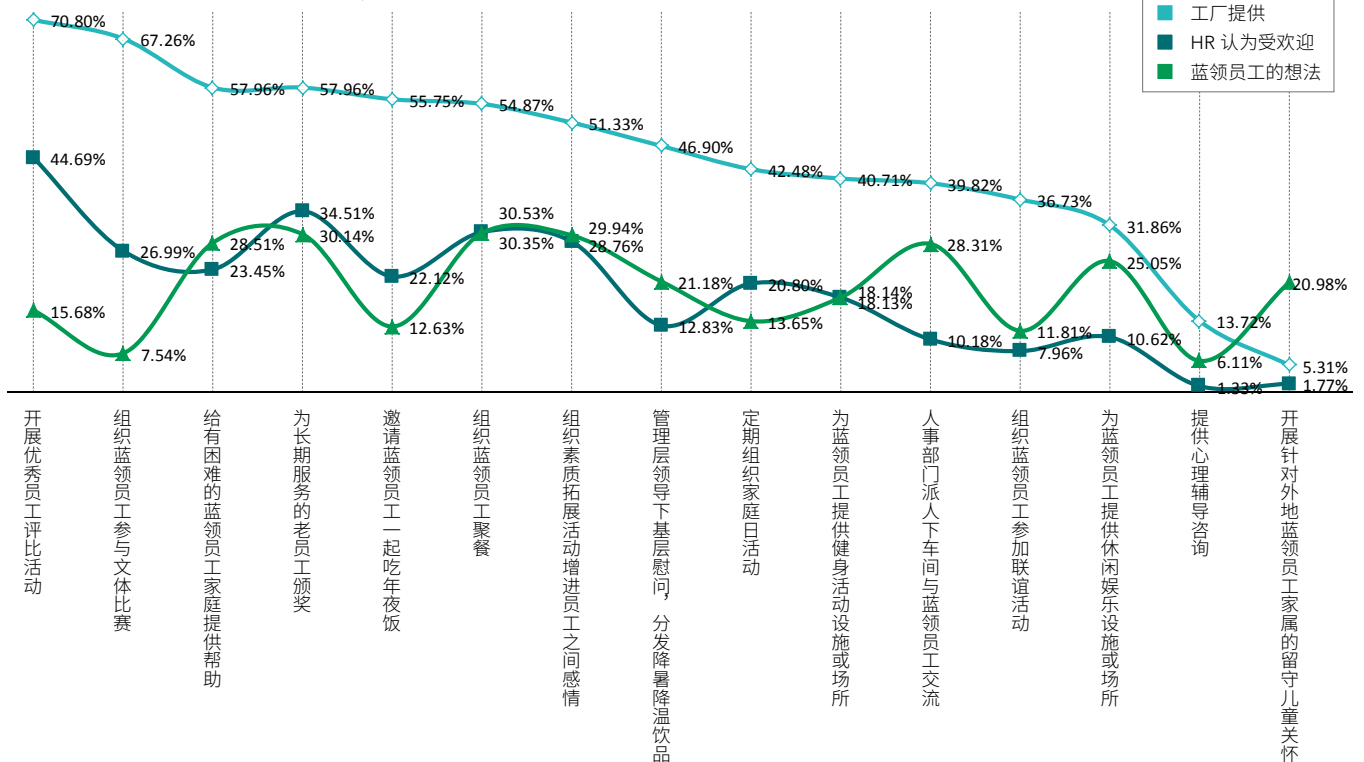
对此，人力资源管理者如何应对？建议工厂人力资源同仁分析自己所在工厂此情况，尽可能缩小差距。以留守儿童问题来说，如何关心员工所急、尽企业社会责任，值得每位人力资源从业者思考与实践。

同时，所有的员工关怀，一定要注意沟通，沟通，再沟通！缺乏充分沟通的项目，其效果都可能大打折扣。并且，蓝领员工的想法与需求也和其年龄等状态息息相关，不同蓝领员工调研结果则可见报告下一段落“不同蓝领员工需求”，供大家参考或借鉴。

图表 45.2 蓝领员工最看重的关怀措施 (限选 3 项) N=491



图表 45.3 员工关怀措施的有效性分析



不同蓝领员工需求

蓝领员工看重的福利项目

图表 46.1 不同年龄段蓝领员工最看重的福利项目 (限选 3 项)

福利项目 年龄段	看重的福利 No.1	看重的福利 No.2	看重的福利 No.3
20 岁及以下	交通补贴或提供班车	餐贴或工作餐	节日福利
21-25 岁	节日福利	带薪休假(含病假)	住房补贴或提供住宿
26-30 岁	住房补贴或提供住宿	节日福利	额外补贴(按工龄或技能)
31-35 岁	额外补贴(按工龄或技能)	住房补贴或提供住宿	交通补贴或提供班车
36-45 岁	住房补贴或提供住宿	额外补贴(按工龄或技能)	节日福利
45 岁以上	节日福利	带薪休假(含病假)	员工年度体检

图表 46.2 不同工厂服务年限蓝领员工最看重的福利项目 (限选 3 项)

福利项目 服务年限	看重的福利 No.1	看重的福利 No.2	看重的福利 No.3
本厂工作 1 年以下	交通补贴或提供班车	餐贴或工作餐	节日福利; 带薪休假(含病假)
本厂工作 1-3 年	节日福利	住房补贴或提供住宿	带薪休假(含病假)
本厂工作 3 年及以上	额外补贴(按工龄或技能)	住房补贴或提供住宿	节日福利

图表 46.3 不同类型蓝领员工最看重的福利项目 (限选 3 项)

福利项目 类型	看重的福利 No.1	看重的福利 No.2	看重的福利 No.3
操作蓝领	节日福利	住房补贴或提供住宿	额外补贴(按工龄或技能)
技术蓝领	带薪休假(含病假)	住房补贴或提供住宿	额外补贴(按工龄或技能)

蓝领员工看重的激励措施

图表 47.1 不同年龄段蓝领员工最看重的激励措施 (限选 3 项)

激励措施 年龄段	激励措施 No.1	激励措施 No.2	激励措施 No.3
20 岁及以下	提高工作舒适度	增加工作时间弹性; 提供晋升机会	
21-25 岁	提高工作舒适度	提供晋升机会	提供培训与学习机会
26-30 岁	提供晋升机会	提高工作舒适度	提供培训与学习机会
31-35 岁	提高工作舒适度	提供培训与学习机会	提供晋升机会
36-45 岁	提高工作舒适度	提供晋升机会	提供培训与学习机会
45 岁以上	组织企业文化活动	提高工作舒适度; 提供培训与学习机会	

图表 47.2 不同工厂服务年限蓝领员工最看重的激励措施 (限选 3 项)

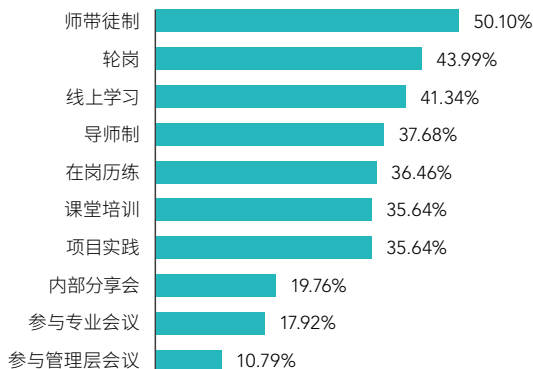
福利项目 服务年限	激励措施 No.1	激励措施 No.2	激励措施 No.3
本厂工作 1 年以下	提高工作舒适度	提供晋升机会	提供培训与学习机会
本厂工作 1-3 年	提高工作舒适度	提供晋升机会	提供培训与学习机会
本厂工作 3 年及以上	提高工作舒适度	提供晋升机会	提供培训与学习机会

图表 47.3 不同类型蓝领员工最看重的激励措施 (限选 3 项)

福利项目 类型	激励措施 No.1	激励措施 No.2	激励措施 No.3
操作蓝领	提高工作舒适度	提供晋升机会	提供培训与学习机会
技术蓝领	提供晋升机会	提供培训与学习机会	提高工作舒适度

蓝领员工希望获得的培训方式

图表 48.1 蓝领员工最希望获得的培训方式 (多选)



图表 48.2 不同年龄段蓝领员工最希望获得的培训方式 (多选)

培训方式 年龄段	培训方式 No.1	培训方式 No.2	培训方式 No.3
20 岁及以下	师带徒制	线上学习	导师制
21-25 岁	轮岗	师带徒制	线上学习
26-30 岁	导师制	师带徒制; 轮岗	
31-35 岁	师带徒制	轮岗	课堂培训
36-45 岁	师带徒制	线上学习	轮岗; 在岗历练
45 岁以上	导师制; 线上学习; 课堂培训		

图表 48.3 不同工厂服务年限蓝领员工最希望获得的培训方式 (多选)

培训方式 服务年限	培训方式 No.1	培训方式 No.2	培训方式 No.3
本厂工作 1 年以下	师带徒制	导师制; 线上学习; 轮岗	
本厂工作 1-3 年	师带徒制	轮岗	线上学习
本厂工作 3 年及以上	师带徒制	课堂培训	线上学习

蓝领员工看重的关怀措施

图表 49.1 不同年龄段蓝领员工最看重的关怀措施 (限选 3 项)

关怀措施 年龄段	关怀措施 No.1	关怀措施 No.2	关怀措施 No.3
20 岁及以下	为蓝领员工提供休闲娱乐设施或场所	管理层领导下基层慰问, 分发降温降温饮品	组织蓝领员工聚餐
21-25 岁	组织蓝领员工聚餐	为蓝领员工提供休闲娱乐设施或场所	组织素质拓展活动增进员工之间感情
26-30 岁	组织素质拓展活动增进员工之间感情	人事部门定期派人员去车间了解蓝领员工想法和意见	给有困难的蓝领员工家庭提供帮助
31-35 岁	为长期服务的老员工颁奖	给有困难的蓝领员工家庭提供帮助	人事部门定期派人员去车间了解蓝领员工想法和意见
36-45 岁	为长期服务的老员工颁奖	开展针对外地蓝领员工家属的留守儿童关怀	给有困难的蓝领员工家庭提供帮助
45 岁以上	组织素质拓展活动增进员工之间感情; 定期组织家庭日活动		

图表 49.2 不同工厂服务年限蓝领员工最看重的关怀措施 (限选 3 项)

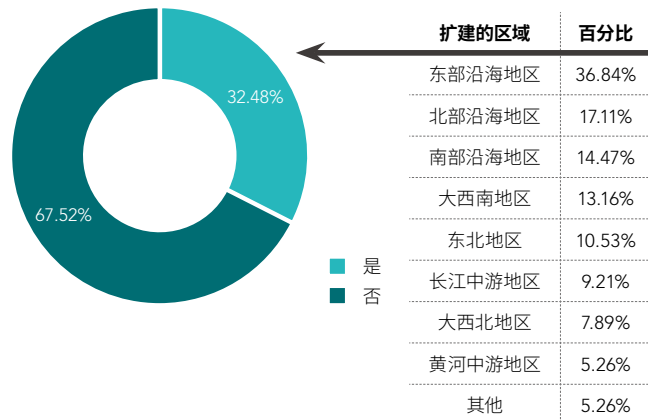
关怀措施 服务年限	关怀措施 No.1	关怀措施 No.2	关怀措施 No.3
本厂工作 1 年以下	为蓝领员工提供休闲娱乐设施或场所	组织蓝领员工聚餐	开展优秀员工评比活动; 组织蓝领员工参加联谊活动
本厂工作 1-3 年	组织素质拓展活动增进员工之间感情	组织蓝领员工聚餐	人事部门定期派人员去车间了解蓝领员工想法和意见
本厂工作 3 年及以上	为长期服务的老员工颁奖	给有困难的蓝领员工家庭提供帮助	组织蓝领员工聚餐

图表 49.3 不同类型蓝领员工最看重的关怀措施 (限选 3 项)

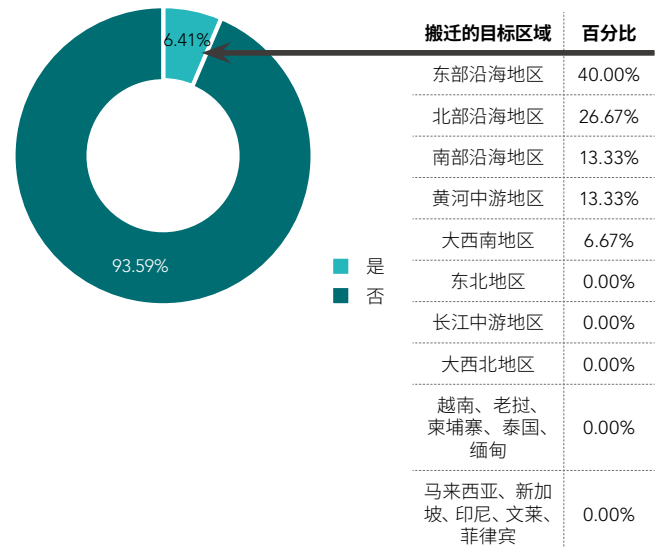
福利项目 类型	关怀措施 No.1	关怀措施 No.2	关怀措施 No.3
操作蓝领	组织蓝领员工聚餐	组织素质拓展活动增进员工之间感情; 给有困难的蓝领员工家庭提供帮助	
技术蓝领	为长期服务的老员工颁奖	组织素质拓展活动增进员工之间感情	人事部门定期派人员去车间了解蓝领员工想法和意见

报告附表

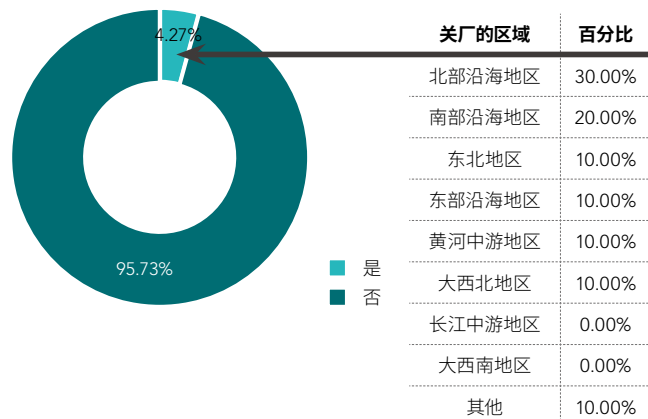
附表 1 工厂在明年是否有扩建打算 N=234



附表 3 工厂在明年是否有搬迁打算 N=234



附表 2 工厂在明年是否有关厂打算 N=234



我们的建议



1 从工厂蓝领员工的日常管理中，发现问题，分析问题

综述本次调研报告中一些关键信息，希望帮助读者回顾调研发现，探讨不同问题之间的内在关联性，并展开更深入的全盘思考。

◆ 离职 | 表象下更真实的诱因

当员工告知工厂管理者或人力资源从业者，出于个人家庭原因、职业发展空间原因而提出离职时，关于离职原因的答案似乎就此有了结论。但从本次针对在职蓝领员工的调查，显然他们自己表达的并不是这样，个人家庭原因甚至排在非常靠后，而是福利项目少、劳动强度高、工作环境差、工作时间不稳定（加班、倒班多）、内部管理缺乏人性化等原因位列离职诱因的前五位。

在此，我们建议管理者需要考虑和分析“个人家庭原因”，为何成立？其背后更深层次的意思包含哪些？薪酬福利、劳动强度、工作环境等基本保障，是不是诱发离职的基础条件或根本原因，再而和家庭问题、职业发展等看似更合理的原因综合出“为什么离开”的真正结论。我们相信只要愿意观察，就可以发现表象下更真实的诱因。同时，管理者如对一些离职反馈与员工年龄、工厂服务年限等信息进行关联分析，或回访部分离职员工，就可以接近或找到问题背后的问题。

◆ 招聘 | 更令人满意的工作环境 with 组织氛围

企业表示存在技术蓝领招工难现象，其原因除薪酬

缺乏竞争力外，最突出的是人员素质达不到要求、所在地区人才稀缺。这两个原因与近年来人才市场大环境息息相关，新生代也越来越不甘愿做工厂蓝领，工厂人力资源负责人不得不思考破解之路。

而联系起上述的离职原因，我们大胆地猜测，工厂环境差、工作时间不稳定极有可能是影响年轻人尝试申请工厂工作的主要“元凶”。没有做过工厂操作工、快递员、电话中心客服等蓝领或泛蓝领的“门外汉”而言，至少会认为快递员相对工作时间自由、电话中心客服工作环境尚可……换言之，社会上有越来越多的工作种类吸引新一代年轻人，沟通能力、学历水平也不是很大的门槛，一批批打工者可以找到各种工作机会。

针对招聘的挑战，工厂需要分析影响招聘结果的深层次问题。也许并非仅仅是“人员素质达不到要求”，而是为什么素质达标的人没有考虑工厂职位等其他问题。在此，建议人力资源管理者分析问题，并就问题提出合适的改善的方式，可能是让外面的候选人接受到更令人满意的工作环境、同事关系、组织氛围等信息，也可能是开展更多的员工活动、提供员工满意度，让员工成为“招聘推荐人”，从而改变潜在候选人对工厂工作的传统印象，吸引他们了解工厂、最终选择在工厂上班。

◆ 薪酬福利与激励保留 | 普惠与公平之外的灵活性与吸引力

1 打破福利的惯常思路

通过调研所知，企业普遍提供法定福利、餐补或工作餐、节日福利、员工年度体检、带薪休假、商业保险

以及交通补贴或提供班车。并且，常态如此，这几年没有太多的调整。即使不少人力资源管理者意识到蓝领员工很看重住宿问题，却也没有对此进行有效的改善措施。企业福利的“不变”与员工需求的“改变”，二者之间很可能逐渐演变成难以逾越的鸿沟。

每个人都有惯性思维，企业的福利也存在“惯性思维”，是否可适时调整、改变与突破？值得探究的是，在普惠的同时，福利项目如何有一定的灵活性？例如对于员工体检，根据员工类型做一些可选方案。又或者调整福利项目以满足蓝领的最大需求？例如企业如果能够对员工的现实住房需求给予一定帮助或提供建设性的举措，或许更能赢得蓝领员工的忠诚与信任。基于管理中发现的问题，我们倡导人力资源管理者在福利方面适时调整与创新，打破福利方案设计的惯常思路，以此提升员工满意度与敬业度。

2 具有吸引力的薪酬与激励方案

调研欣喜地注意到工厂蓝领员工的薪酬结构具差异化，包括技能等级津贴、特定岗位津贴等组成。这使得工厂对蓝领员工薪酬的管理更趋于灵活，把技能水平、劳动效率、劳动量都显性地与薪水关联起来。

同时，希望所有管理者试想，怎样才是对蓝领员工具有吸引力的薪酬福利方案？是否对蓝领员工的“薪酬期望”有了解？从他们的期望出发，合理调整薪酬方案，突出差异性，助于吸引与保留他们。

建议在蓝领员工的期望上从薪酬、激励进行考虑和管理，扩大差异程度，以提高薪酬吸引力，激励与保留员工。薪酬方面，强调绩效表现。根据职责和能力设定技能津贴、岗位奖金、绩效奖金、劳动强度津贴等补贴类型。也借此引导员工向专业化与多样化的技能发展，使得他们提高自身能力水平，具备市场竞争力。激励方面，其一，行为认可。以企业文化、价值观为标准，认可符合自身企业文化、价值观的行为，并给予口头表扬、实物奖励等。同时，倡导一线班组长应对蓝领员工做出即时的夸奖和认可，营造团队氛围。其二，象征奖励。无论是荣誉称号、长期服务奖杯，还是带有企业标志的纪念品，都在传递尊重员工和重视员工的信号。此外，与

公司业务相关的还包括安全/质量奖、合理化建议/持续改善奖，既培养蓝领员工具备持续改善的能力，也在向员工传达与企业共成长、发扬主人翁精神的作用。

2 针对性调研，了解并明确蓝领员工的不同需求

- ✓ 年龄
- ✓ 性格
- ✓ 受教育程度
- ✓ 家庭状况
- ✓ 工厂服务年限
- ✓ 人生观、价值观、世界观
- ✓ 理想
- ✓ 兴趣爱好
- ✓ 内在驱动力

……

人性的需求是多层次的，马斯洛需求理论讲从生理到自我实现五个层次，同时，由于年龄、家庭状况、学历等因素，需求的层次更加丰富或多变。而赫茨伯格的双因素论，则提出保健因素与激励因素的区别。从管理而言，很重要的一点是明白蓝领员工真正要的是什么，再根据不同的需求，给予更恰当的方案。一般而言，保健因素包括公司政策、管理机制、同事关系、物质条件、薪资等。如果这些因素恶化到员工认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当员工认为这些因素较好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。

针对蓝领员工，企业有必要进行全面的调研，尤其是针对新一代员工，而非用管理“白领”的方式去管理他们。管理者只有真正满足蓝领员工的合理需求，才能够有员工的信任、忠诚和敬业。

希望此次针对蓝领员工的调研和数据统计为人力资源管理者起抛砖引玉的作用，大家真正投入并关注来自蓝领的感受与心声。此外，建议正在谋求工厂人力资源

管理变革的企业，不妨在调研后再进行阶段性回访，进一步深入分析与持续改善，以此巩固项目成果。

3 用心管理， 给蓝领员工创造归属感

在现今社会中，蓝领的身份与地位似乎并不被广泛认可，相对更接近社会的底层。这样的大背景下，企业尤其需要帮助蓝领员工认可自己的工作、身份与人生价值，让工厂成为一个有归属感的“大家庭”。

一些简单的切入点：1) 工作中以肯定为主，强调多鼓励与赞赏。工厂可以设计一些简单的卡片，如“做得好”、“谢谢你的努力”等鼓励或赞美的话语。2) 给予荣誉、头衔、颁奖仪式，形成一定的仪式感，传递尊重、关怀与爱。3) 大事小事征求基层蓝领员工的意见，多沟通、倾听他们的声音；关心员工的生活，对他的配偶、子女或父母给予一定关心。4) 邀请他们参与办公环境的布置、工厂休息区域的设计。布置工厂的休息区域、公共布告栏或墙贴，不仅仅是简单的员工参与、群策群力，而是在这个地方留下聚餐的留影、拓展活动的照片、家人的合影，打造温馨的氛围、留存共同的记忆。用心管理，并不一定代表着昂贵的费用投入，而是从细节上、对他们的感受进行管理与沟通。

最重要的一点，真诚。一家企业的发展，会有快速发展阶段、也有逆境下的业务下滑，蓝领员工的努力不见得换来金钱上的不断增长，现实如这两年蓝领的工作量或许只增不减，但年度调薪比例却不高，如何在这样的状况下给予安抚，让他们理解，最根本的一点，来自于对每个员工的态度，来自于从上至下、从高层管理者到其下属的真诚。员工的忠心，并非一蹴而就，也非本该如此，而是由日积月累、逐渐凝聚起来的。我们建议人力资源管理者更多走进这些员工的工作现场，观察、关心并发现他们生活上的需求，和他们说同样的语言，在了解他们的同时，更让他们真正地感受到自己提出的问题有被重视和改善，以实际行动拉近双方的距离感，营造像家一样的归属感。

此外，古语云，“安居乐业，长养子孙”，蓝领员工

最核心的需求一定是从居住和工作本身出发的。所以，切切建议工厂管理者重视蓝领员工衣食住行的具体问题，不可轻视。

4 在人员管理与文化塑造上， 需要总结，更要有创新

大多数企业都有员工激励概念（措施、活动等），希望以此保留员工。然而需要注意的是，激励手段并不是一旦采用就能一劳永逸的，任何一种激励手段都有“生命周期”。开始采用某种方式对员工产生良好的激励效果，经过一定时间的推移，扪心自问激励效果依然大吗？员工的需求一旦得到满足，其效果势必将渐渐减弱或完全消失。就以工厂普遍开展优秀员工评比活动为例，从前一定是“有效”过，但现在似乎对保留员工就不一定依然有效。此次针对蓝领工人的调研印证了这一想法，很多员工对优秀员工评比活动已经不太看重，或感到稀松平常。与此同时，针对工厂的调研结果也显示，今年工厂关于激励的常用措施，与上届调研结果几乎没有很大变化。这是否对员工激励带来很严重的影响，我们不可而知，但却希望引起管理者的重视和思考。

相信每个工厂在人员管理与文化塑造上，必然有很多经验或心得总结，在此建议人力资源从业者不断总结经验的基础上，更重视管理的创新。除了关于激励的方面，又例如企业对人才的培养方式（常见为在岗历练、师带徒制、轮岗以及课堂培训），此次调研显示年轻的蓝领员工对线上学习有兴趣，那么，我们是否可以研究他们的兴趣需求、结合工作需要，设计一个适合蓝领的新学习路径呢？其他例子相信也有很多，管理者只要愿意总结、愿意尝试，就可找到突破口，探索出人员管理的创新方法。同样，企业文化塑造也是如此。墙上贴大字的口号式文化，现在还有多少人甘心接受？文化宣传、员工关怀可以落实到工厂管理的各个方面，无论是自上而下，还是从下至上，每一位工厂管理者需结合工厂实际情况，为企业打造令人感到幸福的氛围与组织文化。

案例启示

案例启示

可口可乐装瓶集团一线操作员多技能发展项目



徐晓芸

集团技能经理 - 供应链业务合作伙伴 | 可口可乐瓶装投资集团中国区

公司背景

可口可乐装瓶投资集团中国作为可口可乐系统在中国的四大装瓶合作伙伴之一，负责在中国 10 个省份内生产、包装和销售可口可乐旗下各品牌的饮料，并在业务区域内与可口可乐各级经销商和终端消费者建立起紧密的联系，集团目前共拥有员工近 17000 人。

项目背景

随着外部劳动力成本的增长，根据国家“彩虹计划”到 2020 年人均收入翻番，劳动力成本逐年成 10% 以上的增长，中国不再是一个廉价的劳动力市场，对可口可乐瓶装公司来说成本压力巨大。

另一方面，随着饮料生产技术和工艺的革新，设备自动化程度的大大提升，可口可乐瓶装集团在生产布局更有突破性设计。在黑龙江和云南将建成的两个新工厂新的生产线布局采用两条流水线呈对称结构，操作员在两条生产线中可以操作左右两侧多台设备。自动化程度的提高减少了一线员工的设备操作时间，员工更多起到一个观察者的作用，查看自己所负责的生产线是否会出现卡瓶、倒瓶、标签不正等问题，并采取措施。因此可口可乐瓶装工厂对一线操作员工作职责进行了拓展，增加了简单的设备维护和维修能力以及质量检测能力，以此来提高生产效率、确保生产过程中的产品质量。

项目内容

关键实施步骤主要有以下几点：

- 1 为每块工作区域明确技能矩阵以及评估工具；
- 2 分技能、分等级为一线操作员明确学习模块；
- 3 为每一位一线操作员量身定制个人发展计划 (IDP)；
- 4 技术专家团队 (SME) 支持对一线操作员的培训与辅导；
- 5 建立并完善不同等级的薪酬体系。

可口可乐瓶装工厂建立一套学习体系，以帮助一线操作员能够具备快速学习与适应新岗位所需要具备的技能包括多台不同设备操作；掌握设备维修、产品在线监测等跨职能多技能；领导力与自我管理；

精益生产理论及 OE 分析工具使用能力。根据这五点要求，可口可乐瓶装工厂设计出了相应的四个能力模块：操作、质量、维修以及 OE (精益生产理论及 OE 分析工具)。并在各个等级有明确的各模块技能要求。具体如图一所示。

	Operation/运营	Quality/质量	Maintenance/维修	OE/卓越运营
高级主任	<ul style="list-style-type: none"> 能够管理运营团队实现运营目标 为工厂运营提供决策 有效管理供应链、物流生产 多职能技能或领导者的职责 	<ul style="list-style-type: none"> 购买设备及管理控制和维护、运营、安全、质量、运营分析的技能 制定运营计划 核心运营领导者 承担技能或领导者的职责 	<ul style="list-style-type: none"> 维护设备策略、优化维修工作 (计划、预防、成本控制) 获得高级别的课程学习 增加 3 个机电维修技能模块 	<ul style="list-style-type: none"> 领导卓越运营工作，参与跨职能项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目
主任	<ul style="list-style-type: none"> 能够管理运营团队实现运营目标 为工厂运营提供决策 有效管理供应链、物流生产 	<ul style="list-style-type: none"> 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 具备工厂管理能力 能够管理运营系统共同 	<ul style="list-style-type: none"> 熟悉了解维修策略、能够计划并实施维修项目 掌握 4 个机电维修技能模块 	<ul style="list-style-type: none"> 有效管理运营工作，参与跨职能项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目
高级技术员	<ul style="list-style-type: none"> 可以管理运营团队实现运营目标 为工厂运营提供决策 有效管理供应链、物流生产 	<ul style="list-style-type: none"> 生产运营工程变更管理、质量、运营、安全、运营分析的技能 使用 SPC 工具进行质量控制 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 	<ul style="list-style-type: none"> 完成 EXIMACT 项目 增加 3 个技术模块 能够分析、维修、预防设备故障 	<ul style="list-style-type: none"> 了解卓越运营策略，增加 5S、Kaizen、SME 等，同时优化设备维护项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目
中级技术员	<ul style="list-style-type: none"> 可以管理运营团队实现运营目标 为工厂运营提供决策 有效管理供应链、物流生产 	<ul style="list-style-type: none"> 有效管理运营团队实现运营目标 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 	<ul style="list-style-type: none"> 完成 EXIM 项目 掌握 3 个技术模块 能够分析、维修、预防设备故障 	<ul style="list-style-type: none"> 了解卓越运营策略，增加 5S、Kaizen、SME 等，同时优化设备维护项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目
技术员	<ul style="list-style-type: none"> 能够管理运营团队实现运营目标 为工厂运营提供决策 有效管理供应链、物流生产 	<ul style="list-style-type: none"> 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 了解设备生产流程并控制可口可乐生产运营中供应链的需求 	<ul style="list-style-type: none"> 安全有效对设备进行预防性的维护 掌握 4 个技术模块 能够分析、维修、预防设备故障 	<ul style="list-style-type: none"> 了解卓越运营策略，增加 5S、Kaizen、SME 等，同时优化设备维护项目 领导卓越运营工作，参与跨职能项目

图一 能力矩阵

可口可乐瓶装工厂根据各等级的能力要求，对一线操作员进行能力评估并找到其需要改进的地方。按照不同操作员的需求给予课堂培训、在岗操作实践以及模拟教室辅导。同时，可口可乐瓶装公司非常重视一线操作员的实际动手能力，工厂在模拟教室中设立了设备机械装置，例如传动装置、离心泵、PAL 等设备装置，供一线操作员在现场进行实践模拟，拆装零部件。技术模拟教室如图二所示。

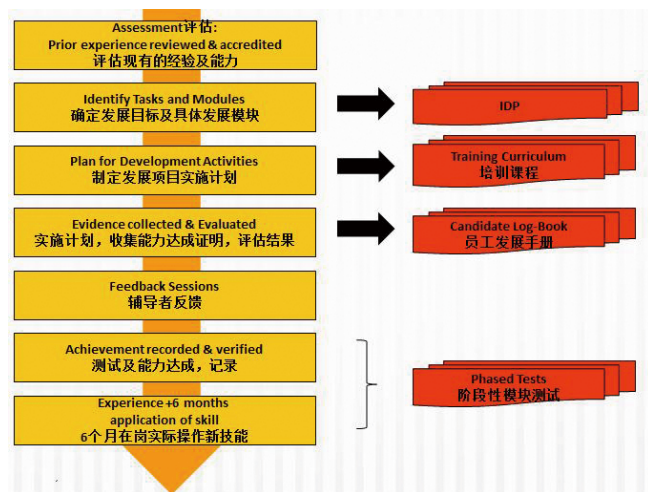


图二 技术模拟室

在学习发展的工程中，由于可口可乐瓶装工厂的一线操作员实行倒班制，因此会利用在非倒班期间组织员工统一进行课堂培训。同时，当一线操作员在工作时发现机器故障，维修工或者领班会在现场做一些指导，教授一些基本的故障检测、维修以及排查方法。

一线操作员多技能发展项目主要关注两类人员的培养：生产线的员工以及设备维修工。生产线员工对机器操作能力掌握较好，但缺乏设备维修能力，需要长时间的实践积累经验。相较于生产线员工，维修工的设备维修能力较强，但不具备机器操作能力。然而熟悉设备操作所需时间比提高维修能力所需时间要短的多，因此可口可乐工厂也会根据员工自身特点制定不同的发展计划。

层级1的一线操作员大约需要6-10个月的培训方能及格。层级2的一线操作员则需要10-12个月左右的培训时间。具体的评估及培训流程如图三所示。



图三 技能认证流程

专家团队(SME)的建立：可口可乐瓶装工厂的内部专家团队由来自于生产、工程、质量、持续改进等各个职能经理、主任、工程师资深领班或某个领域的技能专家组成，负责开发并设计与设备维修方面的相关课程。每个工厂都会经过严格选拔和识别，建立各自的专家团队。

📌 考核方式

可口可乐瓶装工厂会根据不同等级的评估标准对员工进行考核。除了最终的在岗实际操作测试，工厂还会结合员工在日常工作时的学习记录和笔记。比如在日常工作时会让员工在设备上进行学习，在开机关机的时候要掌握哪些内容，有哪些关键点。工厂会要求员工做学习过程的记录、留底，做完模拟之后的梳理和总结，列出学习中的重点，这样就能从平时的记录中看到员工的学习过程，学习笔记如图四所示。同时员工的主任或者辅导人员会对他的整个操作流程做一些评论，哪些做的好，哪些做的不好，哪些地方需要改进。经过一段时间的学习，每个员工都会有一本个人发展手册，把他们的学习记录放在里面。工厂的专家团队在考核时会对员工的能力进行评估，参考员工过往学习手册里的内容，结合他现场的操作模拟以及笔试。这些

考核都通过之后基本就可以认可该员工能够独立在岗完成工作。绩效主任或领班会对该员工在试岗期间做绩效管理，经过3-6个月的试岗后绩效考核通过就能得到认证。员工的薪资在试岗时就会相应上调。



图四 学习笔记

可口可乐瓶装公司各个工厂的员工年龄层不同，所以在推广项目时所用的方法也有所不同。针对一些年轻员工较多的工厂，员工接受变革和新事物的能力比较强，辅以相应的薪酬制度来提升激励员工的积极性，以保证能力项目的有效推动和执行。而对于老龄化较严重老工厂，工人的学习能力和学习意愿不足，针对这样的员工就需要花费更多的时间与他们沟通，了解他们的学习进展和困难，寻找和调整更为适合他们的学习发展的方式。并通过先从一些积极性较高、配合度高的员工开始，树立成功的榜样，起带头作用，从而激发老员工员工的积极性。

可口可乐瓶装工厂的层级1全员覆盖率在60%左右，每个营运单位工厂生产部门有80-150人不等，目前达到至少50%的覆盖率。层级2的覆盖率相对较低，有20%左右。

在未来2-3年内，可口可乐瓶装公司所有工厂的层级1操作工覆盖率将会达到100%。

📌 实施成效

1 与之前相比，设备操作各项指标都有显著提升。包装质量指数更是达到99.2/100。

- 2 从工厂外部来看，客户投诉较之前有减少。
- 3 从工厂内部来看，员工的离职率较之前有所降低。

遇到的挑战

- 1 由于原来的操作工的职责的拓展，每一位操作员都需要同时操作一到二台设备，并负责对产品质量的监控以及基础的设备维修、保养、诊断工作，以此来确保整条生产线的平稳运行。员工的工作强度和工作压力随之增加，如何去调动员工的积极性。可口可乐瓶装工厂会在项目启动大会时充分宣传员工的发展路径以及吸引人的薪酬体系，同时也会邀请经验丰富的老员工现身说教，鼓舞士气，调动员工的积极性。
- 2 除了在岗的实践学习，可口可乐瓶装工厂还希望员工能够利用休息时间学习相关的理论知识。为了激励员工学习，营造良好的学习氛围，可口可乐工厂采取了积分制的奖励计划。员工利用业余时间学习一小时，可积一个点，积满相应点数则可以兑换奖品。
- 3 各车间的领班主要负责对下属一线操作员进行辅导、培训以及反馈，这就要求领班需要有扎实的领导能力。可口可乐瓶装工厂从 2013 年第四季度开始开展了一系列针对领班的领导力发展项目，希望提高领班的领导能力，更好的辅佐下属员工。

经验总结

- 1 能力矩阵设计中，层级 1 要求操作工能够进行简单的日常设备维护工作比如说点检，润滑，简单故障的排除。层级 2 要求操作工能够进行相对复杂的设备维修，并在每年的设备大修是做辅助。每年设备大修时都要把机器拆开了做清洁和保养，包括一些零部件，都在工程团队的领导下去进行，一线操作员也可以乘此机会在旁观察，学习经验。层级 3 的操作工则需要掌握较复杂的设备维修技能，也需要花费更多时间去培养，但需要配备人员比例不会很高（约占 5%-10%）。
- 2 各生产工厂规模以及设备新旧程度不同，会产生某些工厂没有足够的专家对所有员工进行辅导。这时工厂也会鼓励员工之间相互学习，比如资深的贴标机操作员和资深的灌装机操作员就可以互相学习，互相辅导。
- 3 培养一线操作工的质量检测与设备维修能力，能够缓解工厂维修工的日常维修压力，从而工程团队的工程师则投入更多的时间在战略维修，例如设备状态的评估，维修计划、备件计划等制定等方面。在未来，可以通过对工厂工程团队的培养，在公司内部建立设备维修专家团队，实现各工厂间维修专家共享，减少对外部维修工程师的依赖，降低成本，并能快速响应设备故障的处理，减少设备非计划停机时间。

案例启示 德力西电气一线班组长发展与培养实践



曾有生
培训发展部经理 | 德力西电气有限公司

公司背景

德力西电气是中国低压电气行业规模最大的合资企业，在华拥有温州、芜湖、宁波三个生产基地，超过一万名蓝领员工。

项目背景

在工厂的生产管理中，一线班组长是关键角色，他们直接管理、领导一线蓝领员工，是影响生产效率的主要因素之一。

在德力西电气三个工厂中，一线班组长数量占整个蓝领员工群体的 10%，即每位班组长管理 100 名左右一线工人，这对班组长的能力是一个巨大考验。在 2014 年以前，工厂主要通过内部竞聘的方式从一线蓝领员工中选拔班组长，大部分班组长人选的文化素质不高、发展

潜力有限，且随着工厂对生产质量管控要求的提高，工厂对班组长在质量工具使用、过程控制、生产成本管控、办公软件应用等方面提出了更高的要求，然而很多老一批班组长在这些方面能力上存在一定不足。

基于以上原因，2014 年，在保留内部竞聘制度的基础上，德力西启动了“朝阳计划”，项目旨在招募并培养高素质、高潜力的班组长继任者，以期提高工厂班组长团队的整体素质，拉动工厂生产效率进一步提升。

项目内容

在德力西工厂中，班组长的主要定位和工作内容是生产线的管理及监督者，包括团队的建立及发展以达成及时交货、降低成本和优异直通率的需求；日常生产线生产计划的高效执行；5S、环境卫生及

能力代码	领导力能力	等级	能力代码	专业能力	等级	能力代码	跨职业能力	等级
L01	结果导向	2	FZ001	生产管理	3	C002	电脑软件知识	2
L02	客户导向	3	FZ002	过程质量控制能力	3	C009	有效沟通	3
			FZ003	5S现场管理	3			
			FZ004	生产成本管理	2			
			FZ005	员工管理	3			
			FZ006	安全生产	3			
			FZ007	生产管理工具	3			

表1 德力西一线班组长胜任力模型

JIT 模式的贯彻；带领生产线装配员工塑造积极进取的团队形象。

德力西对班组长的选拔、培训、评估都依据班组长胜任力模型。此胜任力模型由工厂运营部门与各部门领导沟通、讨论制定，分为领导力、专业能力、跨职业能力三部分，具体细分为 11 条能力标准，如下表所示。

+ 选拔与招募

◆ “朝阳计划”

“朝阳计划”的招募对象为合作院校相关专业的大专、本科毕业生。候选人先后经过理论考试、无领导小组讨论以及结构化面试筛选，成为工厂的管理培训生。

- 1 理论考试：考核题目与公务员考试题目相似，主要注重候选人的综合能力。考试成绩在 20/50 分以上的候选人才能进入到无领导小组讨论环节。
- 2 无领导小组讨论：8 名候选人为一组，就一些时政话题进行开放式讨论，时长 30 分钟左右，用人部门经理和人力资源部门的面试官在一旁观察。这一轮主要考察候选人的综合素质能力，逻辑是否清晰，情绪控制以及表达等能力。最终会从每组挑选出 3-4 个表现较优秀的候选人进入面试。
- 3 结构化面试：若候选人在前两个环节表现优异，可跳过此环节直接签约；如候选人在前两轮考核中出现较明显的不足但其余方面表现优秀，工厂会再安排结构化面试对其进一步评估。面试内容主要关注候选人的求职动机以及个人能力这两方面。也会了解其家庭情况，在校情况等信息来预测未来的离职风险。

2014 年，经过用人部门经理和人力资源部门的考核评估，工厂招募了约 40 名候选人。

◆ 内部竞聘

2014 年，德力西将内部竞聘班组长的学历要求调整为至少大专以上。主要流程如下图所示。

内部竞聘在每年年底进行，竞聘岗位除了一线班组长，还有可能是检验员、工程师等。当有空缺岗位时，工厂通常优先考虑通过内部竞聘进行人才补充。竞聘流程中的笔试的主要考核内容是“应知应会手册”（详细内容请参考下文）上的重要知识点以及在此基础上的知识延伸。

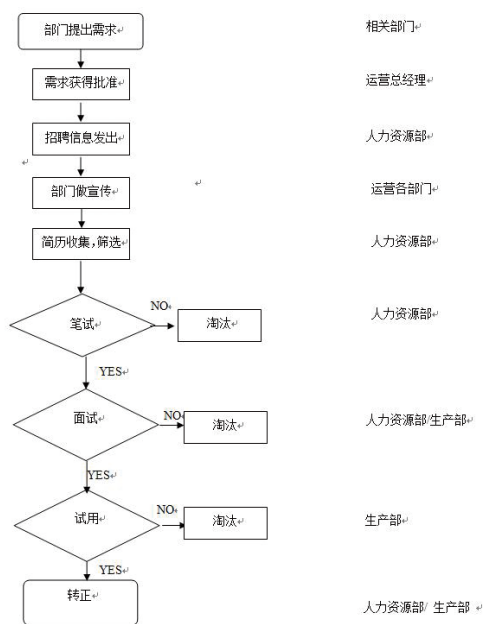


表2 德力西工厂内部竞聘流程

+ 培养与发展

◆ “朝阳计划”

针对“朝阳计划”的管理培训生，他们在进入德力西电气之后，会先接受为期 3-6 个月的培训。具体的培训流程如下：

- 1 入职第一天，新员工前往公司历史与文化展厅参观，了解德力西电气的发展史。之后新员工进工厂参观，了解具体的工作环境与工作内容。
- 2 入职第一周：德力西安排学生参加入职培训，内容主要涵盖企业文化、职场心态、生产管理 5s、后勤保障、安全生产等。每天四点以后，新员工参加军训和拓展游戏，增加团队的凝聚力。在入职第一周内，工厂还会组织一次才艺展示，目的在于发现学生优点、让他们表达自己正真的想法。届时，工厂会邀请总经理、各部门经理前来观摩，帮助工厂领导了解新员工的能力情况，挖掘能力突出的学生并在后期着重关注。
- 3 从第二周开始，新员工在分配至各生产线，进行为期 3-6 个月的轮岗。在此期间，生产主管担任新员工的导师，带领他们在各个岗位轮岗并给予指导。

在这 3-6 个月的轮岗期间，工厂管培生的评估以积分制的方式进行，具体积分标准如下图所示。由管培生领队负责进行积分统计，在达到相应分值后方能合格。比如出勤每次 2 分，迟到一次扣一分，缺勤扣两分。当出勤分数达到 6 分时这项才算合格。

在轮岗结束之后，根据积分高低，排名前 10% 左右的优秀管培生可以直接晋升到班组长或检验员的岗位，排名前 10%-30% 的管培生通过面试晋升到不同岗位。剩余 70% 的新员工会进入一线岗位，在今后有职位空缺时享有被优先推荐的机会。在末尾的 5%-10% 的管培

适用范围	项目	群体	积分值	备注	通关分值	积分总计
公司培训和活动	出勤	参与者	2分/次	迟到者扣1分，缺勤者扣2分	6分	管培生领队
	课堂参与	参与者	1分/次	积极发言者给予1分，发言质量高的老师可另行加分，最高上限5分	10分	
	作业完成	参与者	1分/次	作业未完成者扣3分	视作业次数而定	
课外团队活动	日常活动	组织者	10分/次	Ps: 协助组织者开展活动的成员，根据个人贡献程度最高给予3分/次	6分	管培生领队
		协助者	1-3分/次	迟到者扣1分，缺勤者扣2分		
		参与者	2分/次			
公益活动	参加公益项目或其他活动	参与者	5分/次	为社团争光者或参加比赛获得名次者加5分/次	10分 (捐款一次也算5分)	管培生领队

表3“朝阳计划”积分规则

生由于能力达不到要求等原因，会继续待在一二线或离职。

每位管培生都会有一张个人综合情况表，上面记录了其从入职开始的信息，包括毕业学校、面试情况、考试情况等，也有在轮岗培训结束后的评语，例如在培训中的表现，长处与不足，今后发展方向等。在未来岗位调动时，工厂会根据这张表格上的情况有针对性的安排培训发展。

每年除了一线班组长之外，还有许多别的岗位开放，如检验岗、设备维修岗、仓库保管岗等。工厂的BP会在有上述岗位空缺时优先考虑“朝阳计划”中的员工。

◆ 日常培训——应知应会手册

从2015年开始，德力西电气集团根据班组长的胜任力模型，为一线班组长编制了“应知应会手册”。“手册”共有5个模块组成，具体内容如下表所示。工厂希望班组长自学手册内容，提高他们的生产技能和操作标准。

领导力	专业能力			跨职能能力
模块1	模块2	模块3	模块4	模块5
结果导向	生产管理	生产成本控制	安全生产	有效沟通
客户导向	班组长职责	工单管控(计件 & 计时)	成产管理工具 (kaizen、WMS 等)	员工关系管理
	订单管理	TS 差异管理		
	物料管理	员工管理		
	KE&IE	规章制度		
	工作指导	绩效考核与管理		
	应急处理	团队建设		
	OTDM 出场服务率	员工激励		
	SIM 会议管理	新员工管理		
	过程质量管控能力	多能工培养		
	过程质量管理			
	基本质量工具			
	5s 现场管理			

表4“应知应会手册”学习内容

“手册”学习周期半年，按模块进行。工厂规定每个模块学习的起始时间，在各模块自学时间结束之后进行摸底考试，然后根据考试结果总结班组长存在的普遍不足，依此为他们安排有针对性的培训。所有模块学习结束后，工厂还会再安排一次综合考试，评定班组长的学习效果。综合考试结果较差的员工会对他进行更有针对性的个别培训。对考试结果在前10的员工会给与100-200元左右的奖励。同时，在下一年的竞聘时，只有综合考试在前30%的员工才能获得提名。

根据每年对班组长胜任力评估的情况，生产主管以及工厂人力资源部会决定是否要再一次对班组长开展“应知应会手册”的培训。若只有个别班组长胜任力评估较差，则有生产主管在各自车间开展个别培训，如发现胜任力评估结果中某一模块普遍存在不足，则会针对这些模块开展统一的再培训。

为了督促班组长在学习完成之后继续对“手册”知识进行巩固，德力西在每年的内部竞聘时，理论考试的题目基本出自“应知应会手册”并对知识点进行深化。

⊕ 考核与晋升

德力西每年对班组长考核两次，分为自我评估和部门经理评估。班组长首先根据胜任力的各项标准，对自我表现进行评价打分。然后，部门经理对评估结果进行审核并与班组长进行面谈讨论据班组长的自评结果，结合个人的KPI以及部门经理的评估结果，由班组长自己制定相应的个人发展计划(IDP)，提出需求，工厂根据各人不同要求给予相应的支持。

从2015年开始，德力西将班组长岗位分成了三个等级，依次为1星、2星、3星。等级评定在每年的1月份进行，与工厂每年的调薪时间一致，所有班组长都必须参与。部门经理与人力资源部门一起根据班组长过去一年的KPI、胜任力、APA (annual performance appraisal) 指标进行考核。不同星级的班组长有不同的胜任力考核指标以及薪资标准。各星级班组长具体要求如下表所示：

在这一年的评级中，班组长若达不到规定要求，将会面临被降级的处罚，其基本薪资不变、奖金降低。截至目前，整个公司被降级的班组长仅有5、6人。

目前，在整个德力西电气集团的三个生产基地中，一星班组长占60-70%，二星班组长占10-20%，三星班组长占10%。

👁 遇到的挑战

1 从“朝阳计划”中培养出来的员工由于都是刚毕业的学生，他们虽然学历素质达标，但工作经验不足，需要时间培养。

2 “朝阳计划”的管培生在经过3-6个月轮岗之后，没有被提拔的员工以及每年的班组长评级考核中没有被晋升的班组长，如何安抚他们的情绪。德力西电气集团会给对结果表示不满的员工进行安抚，与他们进行面谈，给他看各阶段的考核结果以及告诉他与别人的差距，并

职等	管理类	岗位定义	至少停留年限	一般情况评判参考		晋升要求
				学历要求	工作年限要求	
M6	三星组长	基层生产管理者，直接汇报给生产主管或经理，可从事产线负责人岗位。	2	大专 / 本科	6年 / 4年	1 需有跨部门的轮岗工作经历； 2 近一年内未受到过任何违纪处分； 3 上年度的 APA 不得低于 3.2 分； 4 组长胜任力各项能力均需达到目标要求。
M5	二星组长	基层生产管理者，直接汇报给生产主管或经理	2	大专 / 本科	4年 / 2年	1 需有内部不同岗位轮岗的工作经历； 2 未受到过任何违纪处分； 3 上年度的 APA 不得低于 3.2 分； 4 组长胜任力专业能力均需达到目标要求。
M4	组长	基层生产管理者，直接汇报给生产主管或经理	2	大专 / 本科	1年 / 0.5年	1 需有几个工作岗位的多能工的经历； 2 有较强的沟通能力； 3 未受到过任何违纪处分； 4 能够熟练使用办公软件。

表 5 各星级班组长能力要求

给予改进意见。

3 在一年两次的一线班组长胜任力自评以及经理对评估结果的审核过程中，如何确定经理对评估结果的公平性。德力西电气集团通过对经理进行培训，给他们制定统一的评估标准，预防在评估过程中由于个人原因产生的偏差，减少评估的不公平性。

实施成效

1 目前为止，在德力西电气集团有 100 个左右的班组长，其中 10 人左右是通过“朝阳计划”以管培生的身份晋升上去的。

2 每年的班组长评级考核以及相应的晋升淘汰机制激起员工的竞争意识。德力西电气集团在有职位空缺时，会优先开放给内部员工，通过内部竞聘的方式提拔优秀员工。已经成为班组长的员工也会有每年的星级考核机制，提拔优秀员工，淘汰表现不佳的员工。通过这种考核竞争机制激励员工不断自我增值。

经验总结

1 德力西电气集团对一线班组长的学历要求为大专及以上学历，这样一个高门槛对集团以及员工个人今后的发展都是非常重要的。

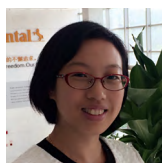
2 在制定胜任力模型时，要充分结合集团的需要，生产部门的经理要与人力资源部门一起讨论胜任力模型的各项指标。

3 德力西电气集团在每年两次的班组长评估时，为保证公平性，给各班组长打分的经理需要经过统一的培训。

4 一线班组长在根据自评结果制定出个人发展项目 (IDP) 后，人力资源部门会对其后续的发展学习进行持续跟踪，考察他是否在这过程中有所改进、发展。

5 各班组长通过自学“应知应会手册”，并参加摸底考试发现存在的不足，工厂据此提供有针对性的培训课程，适应了工厂的业务发展需求。

案例启示 大陆汽车精益生产绩效奖金计划



耿俊仙

人力资源业务伙伴 | 大陆汽车系统(天津)有限公司

公司背景

大陆汽车系统(天津)有限公司位于天津泰达经济技术开发区中心工业区,是天津地区最大的汽车零部件供应商之一。公司的主要产品应用在汽车电子的各个领域,包括车载蓝牙模块,收音机模块,发动机控制模块,及车身控制模块,为世界范围内许多重要的客户提供产品及服务。

项目背景

2012年,大陆汽车集团天津工厂基于全球总公司的要求,在工厂范围内大规模推行精益生产,由工厂的CBS(精益生产部门)负责推行,目的是提高工厂的整体生产效率和竞争力。

在执行精益生产之后,蓝领员工的用工人数减少,相应的,每个人的劳动强度增加,工厂需要提供额外的报酬以弥补每位员工增加的劳动量。

除了内部原因,大陆汽车也受到来自于天津本地市场的影响。随着经济复苏,天津地区对蓝领员工的需求增加,天津市也对员工的最低基本工资有所上调,无论是从外部招聘一线员工还是留住工厂内部的员工,工厂意识到薪酬调整势在必行。

基于以上原因,大陆汽车天津工厂开始实行基于精益生产的绩效奖金计划。计划分为团队绩效和个人绩效两部分。其中团队绩效奖金发放依据是生产单元或生产线的整体生产效率,因此同一个生产单元或同一生产线上的班组成员拿到的团队绩效奖金相同。个人绩效奖金则是为了突出每位员工工作表现的差异并进一步激励高绩效员工。团队绩效和个人绩效互不影响。

项目内容

全新的绩效奖金计划首先于2012年8月在天津工厂其中一个生产单元(BU business unit)试点推行,2013年推广到另外两个生产单元,在2015年的时候已覆盖到仓库。

前期沟通

由于新的绩效考核标准与工厂在没有实行精益生产之前的考核指标有很多不同,因此人力资源需要对员工进行大量的前期沟通,以确

保每位员工都能理解新的绩效考核方式。工厂主要通过员工沟通大会、CBS和生产线上的周会等各种渠道把新的绩效考核标准、每月的奖金预算以及评估标准告知所有员工。

团队绩效

首先是团队目标的设定。通过实行精益生产,工厂可以计算出每一个产品生产完成的标准时间(t)再乘以产量再乘以在这个生产线上做这个工位的人员的人数。

具体公式为:标准时间(t) × 产量(quantity) × 人数(n) = target

将目标小时数与实际小时数作对比,计算出的百分比决定了这个月的团队绩效奖金。

若100%完成任务,则团队中每位成员获得200元的奖金。工厂设定的预算允许团队的目标达成率在0-200%间浮动,也就是说每月的团队绩效奖金在0-400元之间。同一个班组或生产线的员工每月的团队绩效奖金都相同,这在某种程度上提升了员工的积极性,同时也在一定程度上改变了他们希望通过加班的方式获得更多报酬的想法。

工厂设定团队绩效目标的目的在于激励员工更好地完成团队目标,同一团队内员工相互协作提高生产效率,而不是仅专注于个人的工作。团队绩效较高的团队每月能相应拿到更高的团队绩效奖金。

若团队绩效达成率在连续三次低于80%或者超过150%情况下,人力资源部门将有权重新设定该团队的绩效目标。

个人绩效

大陆汽车天津工厂将个人绩效分成四个等级:前10%的人是最优,其次有20%的人分布在次好,60%分布在一般,最后的10%是不合格。根据等级的区分,不同等级分布的奖金金额会不同。人力资源部门会和与生产相关的所有人员共同讨论出绩效考核的标准。此标准涵盖诸多详细类目,包括质量的要求、生产线5s的要求、不同岗位的等级要求、员工的出勤、违纪情况、重大贡献、团队合作情况等要素。具体考核指标如图一所示。前四项为减分项,后六项为加分项。工厂在这些标准下再去细化各项指标的具体评分要求。根据制定出来的标准,生产主管每月给每位员工进行打分,再按照总分进行排名,乘以各个档次的比例,就能确定每个人在个人绩效部分能够拿到的金额。在具体的操作中,各个生产部拥有一定的主动权,生产主管有权利去调整最近几个月个人绩效考核指标中各个标准的权重。每天晨会,各生产

部门主管都会和下属员工强调每天的任务安排，使每位员工对这个月的绩效考评侧重点牢记于心。

每个月生产主管会就这个月的绩效成绩与员工进行沟通，人力资源部门会提供给生产主管沟通模板，上面清楚的标示了每位员工的每项绩效考核标准的分数（加分项是多少，减分项是多少，问题出现在哪些方面）。每位员工只能看到自己的评分，生产主管能够看到所管理员工的所有排名。

**员工月度绩效沟通
(一线员工适用)**

生产线组: T78 HAA T78 TCU PQ200 CAP Line BUIC BE BUIC FE Warehouse B&S PMT

员工姓名: _____ 员工工号: _____ 主管姓名: _____ 日期: _____

月份	目标标准	完成标准			实际工时/秒数	完成情况	
		未完成 0%	全面完成 100%	超额完成 200% max		% 已完成	团队绩效奖金 (RMB)
样例	标准工作时间=CTE (min/Piece)60/实际产量	500	400	300	490	10%	20
评分项		标准分/权重	合计	实际得分/加分	备注		
个人绩效得分 (*)	质量(人为因素/事故)	20	50				
	出勤(考勤/迟到等)	10					
	操作/安全/事故	10					
	5S	10					
个人绩效得分 (*)	组长/副组(需注明)	15	50				
	团队合作	15					
	岗位等级	5					
	上岗证	5					
	技能(金融/技能/技能等)	5					
其他(需注明)	5						
总分		100	100	50			

图一

个人绩效的优劣除了会在每个月的绩效奖金上存在差距之外，月度绩效成绩还会影响到员工的年终绩效评定，从而对来年的调薪产生影响。同时，对于劳务派遣员工还会关系到他是否能够转正。

针对个别绩效较差的员工，由各部门生产主管负责与下属员工进行沟通辅导，督促其改善绩效。若工厂内员工在某一模块普遍存在问题时，工厂人力资源则会组织员工参加统一培训。同时，每年工厂人力资源也会要求全员参加基础课程的培训比如生产、设备操作流程、各部门产量分析等知识。

绩效考评流程

每月由各部门生产主管计算好部门内员工的个人绩效奖金以及团队绩效奖金，通过系统上传，先交由生产部经理审核批复，之后再经过财务经理、人事经理以及工厂总经理进行批复。在各环节都审核通过之后这个月就能按照计划发放绩效奖金。若在某一环节比如财务部经理没有通过该生产部门的团队绩效，则该团队当月只发放绩效奖金的个人部分，等到下月生产主管调整好团队绩效计划交由财务部经理审核通过后再补发。

实施成效

1 在同一班组的员工拿相同的团队绩效的情况下，对个人绩效的排名以及分等级的绩效奖金能够有效的区分出优秀的员工与表现较差的员工，通过奖金的不同来增加公平性，且在保留高绩效蓝领员工上起到了积极的作用。

2 对于团队的绩效标准，工厂财务经理和工厂总经理每个月都会进

行回顾。从近几年趋势来看，整个工厂的生产效率明显提升。

遇到的挑战

1 员工的个人绩效部分是由各主管负责进行评估，可能出现员工觉得评估结果不合理的情况。人力资源部门会与评估主管进行沟通，要求主管针对评估结果与员工进行沟通，同时人力资源部门也会发挥监督作用。

2 在实际的工作情况中，绩效考核应考虑一些特殊情况。例如，员工的出勤率，有些特殊状况如员工虽然被排班但没有实际上岗，这种情况是不应被计算在内的。人力资源部门每月在绩效评估之前会对这些特殊状况做回顾，保证公平性。

3 在设定目标的初期确保目标合理性的同时，工厂应根据具体情况调整绩效目标。工厂在做计划之前要和员工进行充分沟通，明确在团队绩效完成率连续三个月高于150%的情况下，工厂人力资源部有权上调绩效目标。

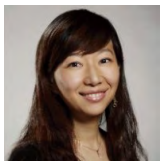
经验总结

1 绩效奖金要结合精益生产一起进行。人力资源部门要与用人部门一起制定各个考核标准的指标，尤其是在操作细节上的评分标准。在具体的操作中，各个生产部拥有一定的主动权，生产主管有权利去调整最近几个月个人绩效考核指标中各个标准的权重，但是所调的权重比例必须适用所有员工。

2 无论是在前期制定绩效考核标准时的沟通，还是后期在绩效完成之后与员工对考核结果的沟通都是非常重要的。沟通是否充分、全面影响员工对绩效考核体系的理解。另外，各部门的生产主管要与员工定期进行沟通，告诉他们需要改进的地方，帮助员工进一步提升。

3 在绩效奖金计划实施之前人力资源部门会对各生产主管做培训，让他们充分理解个人绩效部分中各个考核指标的评分标准以及整个精益生产绩效奖金的框架，为计划的顺利实施打下坚实基础。

案例启示 通用磨坊供应链零损失文化



李芹
人力资源副总监 | 通用磨坊(中国)投资有限公司

项目背景

企业文化是企业的核心竞争力之一，也是一家企业所具有的最难以被复制、被超越的优势。作为一家全球知名的快速消费品行业企业，通用磨坊也深谙此道。2013-2014年，为了保持市场上的可持续竞争力，通用磨坊在全球供应链(Supply Chain)推广“零损失文化”。此项目反映了全新的企业价值观，是企业增强长期竞争力的关键措施。

“零损失文化”的核心

如图1所示，通用磨坊的“零损失文化”主要包含两方面内容：零浪费，即在生产的过程中尽量减少物料浪费、资源浪费、工时损失等；零事故，包括零人生安全事故和零食品安全事故。

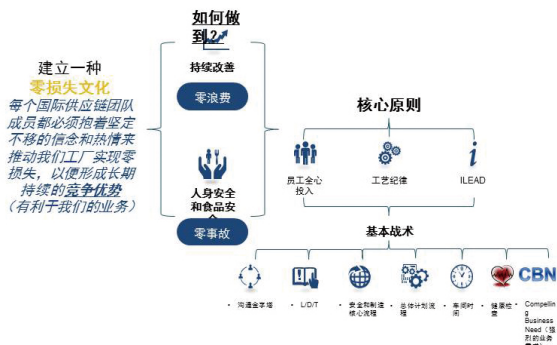


图1 “零损失”文化概念

为了达到这两个“零”的标准，通用磨坊在公司内部制定了三项核心规范，即“全员敬业度(Total Employee Engagement)”，“流程纪律(Process Discipline)”以及“我领导(I-leader)”。其中“全员敬业度”是最基础的，也是最重要的，因为“事在人为”，“零损失文化”是来自于全体员工的认同和参与。

全民敬业度(Total Employee Engagement)

“全员敬业度”通过员工致力于为组织奉献的程度、以及他们的工作认真程度、留任的时间长度得到体现。认真投入的员工，工作表现超越明确的工作要求、充分投入自己的工作并充满热忱、他们的行为方式也更加有利于组织的利益。通用磨坊认为能够提升全员敬业度

的五个关键驱动力分别是领导者、我的公司、我的团队、我的工作本身以及我的经理，如图2所示。这五个驱动力既相互独立、又互相影响，公司从这5个方面着手，制定清晰可行的行动计划，最大程度的推动全员敬业度。



图2 员工敬业度的五个维度

同时，“全员敬业度”也是一个连续的统一体，通用磨坊希望通过长期的培养以及企业文化的灌输，将员工从麻烦制造者(trouble maker)转变成只是做工作的工人(worker)，渐渐成为有能力的员工，最后成长为一个具备能力、有主人翁意识、全情投入的将自己与公司紧密联系在一起的员工。如图3所示。

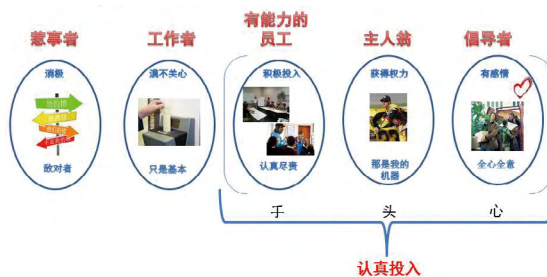


图3 敬业的转变过程

为了确保提升“全员敬业度”的理念能够被广泛的了解、认识、认可，人力资源部门做了大量的宣传沟通工作；同时也推行了一系列活动将其落到实处，例如：“机手发展双通道”活动，其实就是通用磨坊的师徒相成和尊师重道。在通用磨坊现代化生产车间里，“师”就是我们的高级机手，“道”就是他们娴熟的操作技巧。为不断丰富一线员

工的职业发展通路，公司推出了机手发展双通道，达到一定级别以上的机手可以选择继续纵向发展成为专业的技术人员，或者朝着管理类岗位的迈进，成为一线生产的管理者。对于不同级别的机手公司通过差异化的薪酬进一步有效的发展、激励员工，具体如图4所示。同时从精神层面上，不同技能级别员工在制服上也体现出了差异性，对于晋级员工公司通过授证、领导合影、文章专刊等方式不断强化优异、不断激励其他员工通过努力不断晋级。同时，通过点滴的人文关怀如全员家庭日，邀请员工家属共同参与；旺季员工关怀，冬季保暖贴士、节假日加餐、冬日/夏日特别饮品等形式多样的温馨活动来贴近员工。一段时间以来，可以看到员工的离职率有明显的降低，全员的敬业度有长足的进步。

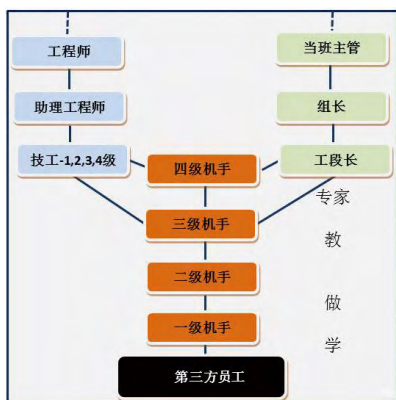


图4 工厂员工职业发展路径

除了“全员参与度”，“零损失文化”的核心还有“流程纪律”和“我领导”，“流程纪律”不难理解，没有规矩不成方圆，对于浪费和事故的容忍，是于“全员参与度”相互配合，相得益彰的文化支柱。而在整个厂区内通过“我领导”的模范作用，使得每位一线员工真切感受来自工厂领导团队所做出的表率行为，从而不断激励厂区内的所有员工能够从我做起、充分投入自己的工作，最终实现规范化的流程来确保产品工艺的标准型和一致性。

“零损失文化”的战术

为了在全球范围内进一步深化“零损失文化”项目，通用磨坊设计了七大基本战术使零损失文化这个概念能够在公司内部有效执行。七大基本战术为：

- 沟通金字塔
- LDT（学做教）文化
- 安全和制造核心流程
- 总体计划流程
- 车间时间
- 健康检查
- 强烈业务需求（Compelling business needs）

在此，简要分享“沟通金字塔”以及“车间时间”这两项。

沟通金字塔

由人力资源部门主导，致力于将全厂范围内的员工都参与到这个项目中，以求工厂员工能够有机会和不同部门、不同级别的领导沟通交流，表达自己的所思所想。如每天的早班会议、换班协调会、安全访谈，每星期的领导团队会议、方向性的会议，每两个星期的员工关系会议，每月的市场计划、财务分析，每季度工厂领导团队对各个部门的绩效表现回顾会议，以及年度的工厂长期计划分享会议。

在整个沟通的过程中，人力资源起到监督、推动的作用，以确保会议的正常有序、有效开展。如图5所示。

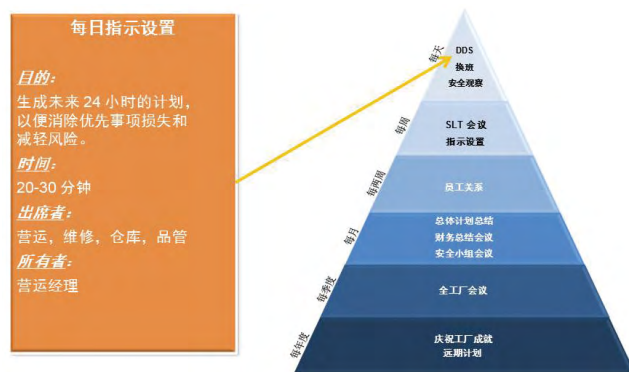


图5 沟通金字塔

车间时间

通用磨坊鼓励工厂内的领导团队（由厂长、生产、维修、工程、财务、人力资源、安全、质量部门领导组成）多花时间到车间内了解员工的工作，与员工建立关联点以及良好的关系。作为“零损失文化”的领导者，从安全方面着手了解车间员工的工艺流程，说出他们在操作设备时的担忧以及改善建议。员工是公司很重要的资产，让员工感受到来自上层领导的关心更能够激发他们工作的动力。通常车间时间的沟通会经历四个不同的阶段。如图6所示。

实施“车间时间”战术过程中，工厂鼓励管理者能够多看多听多问，避免直接给员工下命令、下要求。人力资源部也为进行车间时间的管理者提供了必要的沟通工具（FUEL）的培训。在过去一段时间内，我们欣喜地发现员工自主发现问题、解决问题的案例不断增多，这些都为“零损失文化”的推进添砖加瓦。

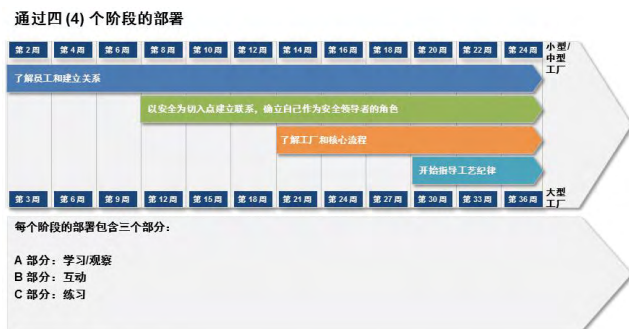


图6 车间时间四阶段

▶ 项目成果

在“车间时间”方面，以通用磨坊南京工厂为例，厂长，生产主任以及品控、车间经理都超额完成。其他的部门经理可能因为工作关系，会有点差别，但是总体达成率达到 96%。

险情 (near miss, 即有效预防可能发生的危险) 方面达成率为 100%，合理化建议达成率在 80% 以上，安全访谈也是 100% 完成。

在敬业度方面，在敬业度调查中，2014 年敬业度总体分数达到 92%，比 2013 年高了十个点，比通用磨坊国际部高出 16 个点。其中“沟通”这项的分数是 97%，“领导力”分数达到 90%，比 2013 年增长了 14%，员工的发展与激励分数分别为 93% 和 92%，比 2013 年有 12% 的增长。无论是领导力还是员工发展，都是一直以来通用磨坊想要提升的，通过“零损失文化”项目的开展，领导者投入了大量时间与员工进行互动、助力员工发展，对员工起到了激励作用，这些都在数据上有充分展示。

在离职率方面，所有中国工厂的主动离职率都有显著的下降。通用磨坊对 2016 年的离职率进行了预估，上海工厂的离职率预计在 15% 左右，与 2015 年相比下降 5%。

除此之外，在 2014 年，通用磨坊中国的生产制造团队与全球其他 227 个团队竞争，获得了“零损失文化”项目的全球大奖。

▶ 经验总结

“零损失文化”项目仍然在如火如荼进行中，通用磨坊对蓝领员工的激励与管理总结了一些心得：

1 真诚以待，认真倾听。在工厂里面要真诚地对待下属员工，要尊重他们，在做车间时间时要认真去倾听他们的想法，关心他们，让他们感觉到无论是公司还是领导都很注重他们。

2 提供舞台，及时鼓励。给到员工提供展示自己的舞台，并鼓励认可他们。公司通过很多途径让员工展示自己，例如每月明星、技术标兵的评比等。同时，公司还会鼓励员工参加工厂所处的园区内组织的技术比赛，并给获胜的员工颁发额外奖励。工厂鼓励员工提出合理化建议，只要他的建议被采纳，工厂都会给予一定的奖励。除了金钱之外，工厂还会利用工厂内的屏幕、黑板、内部刊物、社交平台等，分享员工优秀案例，在员工中传播正能量。

案例启示 员工关系优化措施

项目背景

2008年，新版《中华人民共和国劳动合同法》正式实施，修订后的法律体现了司法的公正性，为劳动者提供了明确的法律依据，切实保护了劳动者的劳动权益，也对用人单位提出了具体的规范。由于新版劳动合同法侧重于维护处于弱势一方的劳动者的合法权益，以实现双方之间力量与利益的平衡，从而对企业的内部管理提出了更高的要求。

某知名食品企业的工厂位于中国华南地区，此地区外来务工人员较多且大多拥有丰富工作经验，具备较强的维权意识。在当时，该工厂在员工关系维护尤其是在劳动纠纷处理上陷入困境。一方面，由于当时工厂基层管理者管理理念陈旧，在处理下属员工纠纷时的行为欠妥，没有做到合情、合理、合法，导致部分矛盾激化，员工申请仲裁；另一方面，人力资源部门在劳动纠纷的预防上难以发挥作用，一般等到员工走上法律程序之后才会被告知并参与处理。

为了摆脱上述困境改善工厂基层管理者的管理方法，同时将人力资源部门从被动告知的局面转为主动参与，从源头预防和控制劳动纠纷，该工厂做了以下四点改进措施。

项目内容

改变基层管理者的管理方式并修订相关制度

很多劳动纠纷的发生与工厂基层管理者的管理方式有关。陈旧的管理理念和简单沟通方式往往会忽略问题出现的苗头，后续如果不能进行有效疏导，往往会累积演化成矛盾或纠纷。加之，当发生劳动纠纷时没有及时通知工厂人力资源部，就会导致人力资源部介入迟缓，错过最佳的处理时机。为了扭转被动局面，人力资源部对基层管理者进行了长期沟通教育，通过对具体事件的处理，以及事件后的回顾和沟通，晓以利害，一步一步地推动他们的管理方式和行为习惯的改变。

除了面对面的沟通和教育，人力资源部还完善了员工沟通流程，并于2011年重新修订了员工手册的内容，把内部制度升级。新修订的员工手册上，对奖励及工作纪律进行了明确的规定，提出“奖优罚劣”的基本方针，既重视宣扬优秀的行为习惯，也提出处罚过程中应当坦诚地沟通，本着了解事实、讲明道理、指出错误、重在改善。因此，手册为基层管理者处理各类事件提供了具体的参照和说明，为劳资双方都建立了行为规范，对各种问题的处理和沟通机制进行了明确规定，

例如当员工违反公司工作纪律后，在纪律处分上不能与基层管理者达成共识时，基层管理者需要在24小时内通知人力资源部门，听取建议。当员工与管理人员发生直接的矛盾和冲突时，必须要人力资源部门介入和二级经理一起进行沟通。

修订的员工手册按照规定进行了公示程序，成为发生纠纷后的合法依据。人力资源部通过工会组织的职工代表大会公示员工手册上的内容，并且在每位员工入职时进行培训，安排纸质文件的签收。每一份经由员工签名的签收表将会保存在人力资源部门处，此表表示该员工已经收到员工手册并且了解了手册上列明的各项要求。

基层员工的申诉渠道

为了预防纠纷，除了加强与基层管理者的沟通，改善管理方法，公司还为员工提供了更多的沟通渠道。工厂历来重视了解员工诉求，建立之初就在工厂内设立了员工信箱，每周都会有员工关系专员去打开信箱，收集员工的意见与反馈，再通过调查沟通等管理手段将结果反馈到员工。工厂会将收到的来自员工的每一条意见整理成档案。

从2014年开始，公司总部要求在保持原先沟通渠道的基础上新设立24小时免费热线，旨在给基层员工提供一个沟通、投诉的渠道。此热线服务由第三方公司运营和管理，从而保证了申诉热线的透明性和公平性。

热线具体操作流程如下：

- 1 接到电话之后会有一套设计好的问卷让员工逐一回答并记录下来。员工可以选择是匿名还是不匿名（是否匿名会关系到后续的调查能否反馈到个人，但对所有的投诉都会进行调查）。
- 2 之后热线中心会将反映的问题反馈到总部法律与风险中心。中心会在24小时内将信息传递给区域的HR和高管，例如投诉针对中国某工厂，则该公司亚太区的主管会收到这个信息。
- 3 收到信息后，区域的HR和高管会在24小时内将信息传递到中国的人力资源主管，此主管将这个信息传递到相应的工厂。每周例会时会在过去一周内收到的投诉整理汇总，由中国区的人力资源部门汇报给中国的领导团队。
- 4 工厂在对收到的投诉意见进行调查之后会给投诉员工反馈。

申诉电话开通之后，该工厂通过海报以及分发小卡片的形式告知厂内员工，让员工了解此申诉渠道。

除了上述正规的投诉渠道，该工厂还建立了许多非官方的微信群，让员工能够在里面表达自己意见与想法。通过专人管理这些微信群，既促进了组织志同道合的员工一起在群里交流，同时也能及时了解员工在微信群里的心声和抱怨，从而丰富了沟通的渠道。

⊕ 系统地梳理过往的劳动案例，实现风险管控体系的建设

2015年年初，工厂人力资源部门与专业法律顾问以及亚太区的同事对已有的劳动纠纷风险管控体系进行了全面回顾，把过去三年内工厂遇到的申诉案例逐一梳理，对申诉案例进行分类和共性总结，通过项目管理的方式去优化管理体系。最后根据总结出来的结过对员工手册上的相关管理要求以及操作要求进行更新并对风险管控系统进行改进。升级之后，工厂对员工开展一系列的沟通和培训。

工厂内部对劳动纠纷案例研究的具体参与人员为：资深的人力资源经理以及他的团队、工厂 HRBP 团队以及在前期案例整理时发生劳动纠纷事件较多的运营团队。

⊕ 员工关怀

公司每两年都会做一次敬业度调查，了解员工们的想法。在最近一次的调查中发现，员工觉得在沟通方面没有满足他们的需求，尤其是觉得工厂和员工之间双向沟通的渠道很少。针对此问题，工厂人力资源部从2014年开始开展了员工访谈。访谈在员工的休息时间于员工宿舍进行，人力资源部员工与业务部门领导一起前往，在轻松的环境中，了解员工对公司、职业发展的真实想法，鼓励他们畅所欲言，让他们感受到企业对他们的关心。

▶ 遇到的挑战

最大的挑战主要来自于营运部门基层主管的不配合。营运部门的主管往往将精力主要集中在如何提高生产效率上，不愿改变陈旧的管

理方式。人力资源部门需要对基层管理者进行大量的沟通教育，通过长时间的沟通和影响以及结合实际案例分析利害，慢慢改变基层管理者的想法。

▶ 实施成效

- 1 在实施了上述的一系列措施之后，虽然工厂所处城市在过去一年的整体员工仲裁申诉率上涨了约40%，但该工厂的申诉率基本与前一年持平。
- 2 通过非官方的微信群，员工多了一个解决疑惑、寻求帮助渠道。同时微信群也增加了员工之间跨部门、跨层级的沟通，给员工提供了一个能够平等的和自己的上司去交流的渠道。

▶ 经验总结

- 1 在发生纠纷时，业务部门要与人力资源部门合作，达成共识。在对员工纠纷进行处理时，业务部门与人力资源部门要对处理的结果以及方式事先达成一致。
- 2 对劳动纠纷要有防范意识。人力资源部门要对过去三年发生的劳动纠纷进行不断的总结和梳理，找出案件中存在的共性，与业务部门一起讨论防范措施，并对管理方式进行不断调整和升级。
- 3 当发生纠纷时，善于利用各种资源。在有员工发生纠纷时，工厂可以通过与他关系较好的同事入手，了解情况，从而软化矛盾。企业最终希望共建和谐工厂，劳资冲突一定不是解决问题的好方案，只有双赢才能带来企业发展。很多员工发生纠纷的根本原因就是希望得到经济上的回报，能够愉快的在厂里工作。人力资源部门以及各生产业务部门在处理员工纠纷时也要本着理解体谅员工的心情。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,100 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是具有深远影响力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 份权威研究报告, 撰写超过 150 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, 提供人力资源行业优秀的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。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现优秀实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



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

第三届 中国工厂蓝领员工管理状况调研报告

THE 3rd CHINA BLUE COLLAR WORKER MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

© 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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。