

# 第四届 中国工厂蓝领员工 管理状况调研报告

THE 4<sup>th</sup> CHINA BLUE COLLAR WORKERS  
MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT

迎接工业 4.0 与新生代工厂蓝领  
Embracing Industry 4.0 and Young Generation Blue Collar Workers

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 盖雅工场所有。未经双方书面许可，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 & GaiaWorks. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & GaiaWorks 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)



**陈英**  
雷勃电气(苏州)有限公司  
密封电机中国人力资源经理



**郭耀辉**  
阿特斯阳光电力集团  
亚太区人力资源总监



**何志新**  
舍弗勒(中国)有限公司  
大中华区 HR 人才发展经理



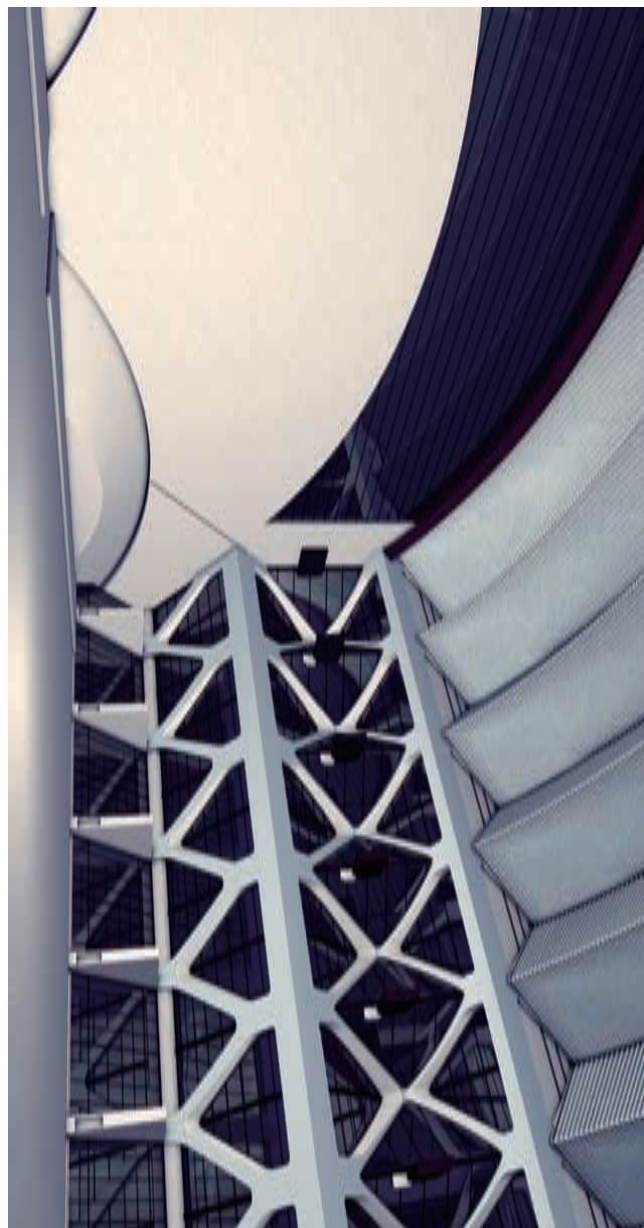
**李爱红**  
广州金升阳科技有限公司  
培训发展部经理



**李品伟**  
盖雅工场  
劳动力管理 SaaS 解决方案总监



**林正彬**  
台达集团  
中国区人资长



## 关于作者



**董伟** [Karen.Dong@hrecchina.org](mailto:Karen.Dong@hrecchina.org)

董伟现任人力资源智享会 (HREC) 高级咨询顾问, 调研和研究一职。主要负责的调研报告有: 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告、第二届中国企业弹性福利调研报告、HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告、高管福利调研报告、社交媒体与人才招聘调研报告、企业绩效管理改善与优化调研报告、实习生项目管理调研报告、VUCA 时代下组织领导力的转型与发展调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学, 获得经济学本科学位。



## CONTENTS

## 报告目录

 预览

- 01 | 目录                      02 | 前言  
03 | 主要发现                04 | 挑战聚焦

 工业 4.0 对蓝领管理带来有限但明显的影响

- 07 | 转型之下，招聘难度不减
- + 用人要求提高
  - + 招聘渠道用之有方，校企合作走向“深度”
- 11 | 培养之标准化与自主性并存
- + 一线管理者带教及管理方式标准化
  - + 员工职业素养与自驱力提升
- 14 | 劳动力管理够“酷”吗？
- + 劳动力管理数据运用
  - + 自动化及移动端运用趋势



## 新生代蓝领加入，引发工厂蓝领管理新思考

- 16 | 新生代离职原因分析
- 17 | 关怀需“软硬”兼施
- + 改善“硬性”条件
  - + 关注“软性”关怀
- 21 | 培养需更加“走心”
- + 一线管理者综合能力提升
  - + 企业文化融入蓝领员工培养
- 25 | 吸引新生代，有效运用内部员工



## 数据

- 26 | 标杆数据                      28 | 参调者信息



## 企业实践

- 30 | 舍弗勒
- + 师带徒标准化、一线管理人员发展、员工关怀
- 33 | X 企业
- + 一线管理者角色转变、内部推荐、文化推进
- 36 | 台达
- + 企业转型、员工关怀、深度校企合作
- 38 | 金升阳
- + 文化建设、员工保留
- 40 | 阿特斯
- + 工匠项目、员工沟通、新生代员工管理
- 42 | A 企业
- + 新员工保留、蓝领招聘、新老员工关系建立

## 前言

作为中国经济的支柱产业，制造业一直以来都是备受关注的焦点。随着“中国制造 2025”、“智能工厂”等战略的提出，中国制造业已悄然声息地发生着变化——工厂蓝领员工劳动力市场的用工成本正在节节攀升、新生代（90 后、00 后）逐渐成为蓝领员工的中坚力量、人工智能时代的到来……

简而言之，制造业转型的趋势可谓逐渐“显山露水”，劳动力领域已掀起转变之风。据本次调研分析，超过 90% 的企业都选择向自动化转型，其中 50% 的企业处于转型过程中。然而，对企业而言，转型和变化既是机遇也是挑战——相对比以往，在工厂转型和新生代员工增长的背景之下，企业在蓝领员工“招聘和保留”方面的挑战有所升级；与此同时，“一线管理人员综合素质提升”、“员工关怀”、“企业文化落地”逐渐成为企业在蓝领员工管理过程中的侧重点，同时也是挑战。

**应企业所需，智享会开展了“第四届 中国工厂蓝领员工管理状况调研”，并得到了来自 252 家不同企业和来自不同区域的 356 位工厂蓝领员工的参与。报告将针对企业所面临的主要挑战展开分析。**

### 背景

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 工业4.0对蓝领管理带来有限但明显的影响 | 新生代蓝领加入引发工厂蓝领管理新思考 |
|----------------------|--------------------|

### 挑战

- ◆ 一线管理者带教和管理能力有待提升
- ◆ 蓝领员工招工难度升级
- ◆ 针对员工关怀，工厂力不从心
- ◆ 员工离职率高，不稳定
- ◆ 新生代员工管理
- ◆ 企业文化宣传与倡导难以落地

### 报告章节

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| ◆ 转型之下，招聘难度不减   P7    | ◆ 新生代蓝领离职原因分析   P16 |
| ◆ 培养之标准化与自主性并存   P11  | ◆ 员工关怀，“软硬”兼顾   P17 |
| ◆ 劳动力管理方式够“酷”吗?   P14 | ◆ 培养需更加“走心”   P21   |

## 主要发现

### PART 1

工业 4.0 下，工厂转型趋势明显。  
其对蓝领员工管理带来的  
影响有限但却很明显



超过90%的企业选择向自动化转型，且50%的企业处于转型之中。随之转型，企业用工结构在变化，用工标准提高。进而使得招工难度升级，校企走向深度合作。



蓝领员工的“职业素养”和“自我驱动力”的提升在培养发展内容中的分量日渐明显。



企业对一线管理者的要求提高，一线管理者扮演角色在转型。但“一线管理者综合能力提升”也是挑战，企业对此已有意识，并有所行动。



蓝领员工日常劳动力管理趋于复杂，企业的管理方式向技术化和移动化转变。

### PART 2

新生代蓝领（90、00后）日益  
成为工厂中坚力量，引发  
蓝领管理新思考

员工对关怀的需求不仅“独善其身”，而且关乎其家庭关系、同事关系。



企业提供的关怀措施难以“直击”员工内心，缺乏“走心”的关怀。



“企业文化”在工厂蓝领员工综合管理过程中已无法避而不谈。尤其是针对新生代员工，企业文化是影响其离职的重要原因。



“一线管理者综合能力提升”对企业而言日益迫切，员工离职的5大原因中两项为“与直接上司关系处理不好”和“内部管理缺乏人性化”。





## 挑战聚焦

在制造业转型与新生代加入劳动力大军的背景之下，相对于白领劳动力市场白热化差异化的竞争格局，以及丰富多样的引才育才方案和薪酬福利模式，蓝领劳动力市场情况又如何？

就现阶段企业在蓝领员工管理上面临的挑战而言，相比以往，企业在蓝领员工“招聘和保留”方面的挑战似乎有所升级；与此同时，“一线管理人员综合素质提升”、“员工关怀”、“企业文化落地”成为企业在蓝领员工管理过程中的侧重点，同时也是挑战（参考图表 1）。在工厂转型与新生代加入劳动力大军的背景之下，上述挑战在蓝领员工的“选”、“育”、“用”、“留”上又有哪些新体现？

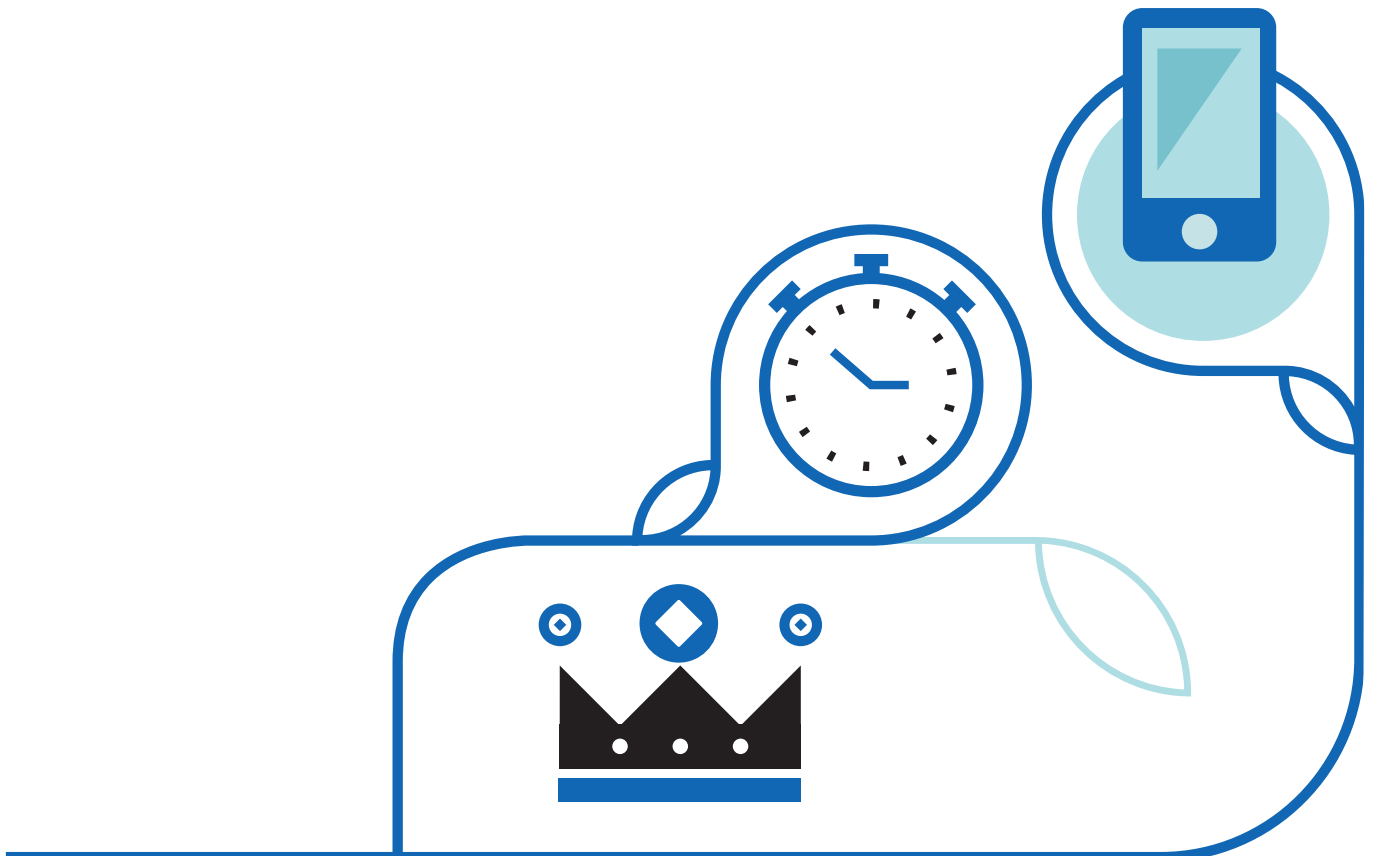
针对这一问题，本报告将分别针对“工业 4.0 下，工厂转型对蓝领员工带来的影响”和“新生代员工加入为蓝领员工带来的影响”对此调研结果进行解析。

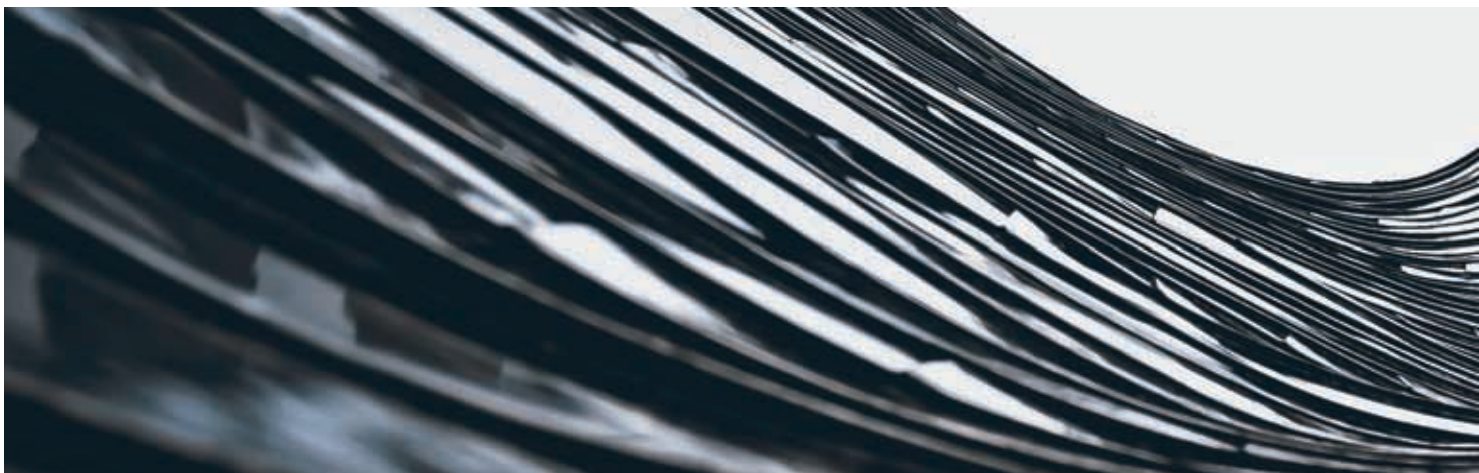
图表 1 企业在蓝领员工管理过程中所面临的挑战 [N=252]

选项	小计	比例
一线管理人员素质与能力有待提升	183	72.62%
蓝领员工招工难	176	69.84%
员工离职率高，不稳定，持续激励保留困难	134	53.17%
在有限成本下，蓝领员工薪酬与福利难以与市场水平相匹配	118	46.83%
新生代员工管理	116	46.03%
针对员工关怀与员工关系维护，工厂力不从心	105	41.67%
在工厂中，企业文化宣传与倡导难以落地	100	39.68%
蓝领员工日常工作繁琐	91	36.11%
蓝领员工敬业度提升	75	29.76%
蓝领员工自我提升意识和积极性低	53	21.03%
蓝领员工的职业素养和综合素质不高	42	16.67%



# 工业 4.0 对蓝领管理 带来的影响有限 但却很明显





## 工业 4.0 与蓝领管理

### 背景

工业4.0下,企业向自动化或技术密集型转型趋势明显

### 蓝领招聘、培育、管理难度加大

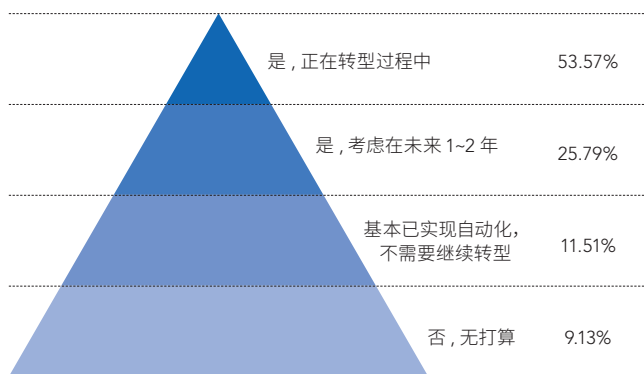
- 蓝领员工用工要求提高,招聘难度升级
- 蓝领员工培养侧重点出现新变化
- 劳动力管理方式转型

### 提升内外部培养深度

- 内部:蓝领员工综合能力培养
- 外部:校企走向深度合作
- 劳动力管理方式向技术化、移动端转型

2015年,中国提出了从制造业大国向制造业强国“中国制造2025”转型的战略愿景,可谓制造业转型大势所趋。据本次调研显示,超过90%的企业都选择向自动化转型,其中50%的企业处于转型过程中(参考图表2)。

图表2 是否打算/继续向自动化或技术密集型转型?[N=252]



处于转型的路上,“人”永远是企业抓住机遇应对挑战的核心,也是企业内部自我优化、保持生命力的关键因素。对制造业而言,蓝领员工往往是企业员工的主体部分,也是不可忽视的中坚力量。如何管理好这部分员工,在向自动化和技术密集型转型的背景之下,企业当下的挑战和症结又在于何处?

随着工厂生产自动化和技术密集化,企业对蓝领员工的技术和能力提出更高要求,这对蓝领员工招聘、培养策略已产生相关影响。而另一方面,针对蓝领员工管理,企业的劳动力管理方式同时也处在转型的过程中,向技术和便捷性看齐。针对于此,下文将在蓝领员工招聘、培养、劳动力管理相应章节中,对工业4.0下企业转型为蓝领员工管理实践带来的影响进行分析。



## 转型之下，招聘难度不减

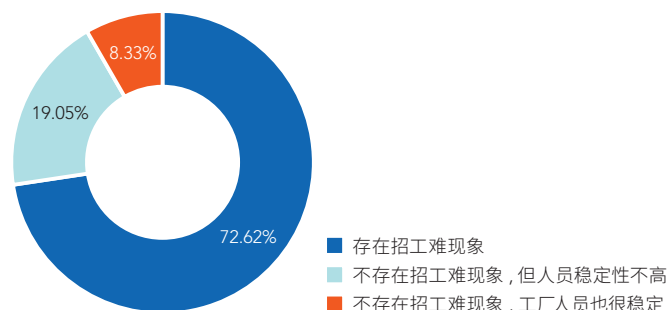
“蓝领员工招工难和流失”一直以来都是企业的心头之患（参考图表 3、4）。但在工业 4.0 的背景之下，招聘难背后的原因相比于以往有何变化？企业又该如何应对。

与过去相比，招工难背后的原因不仅因为蓝领劳动力供给量不足，也与企业用工要求提高有关。调研发现：“企业所在地区人才稀缺”、“薪

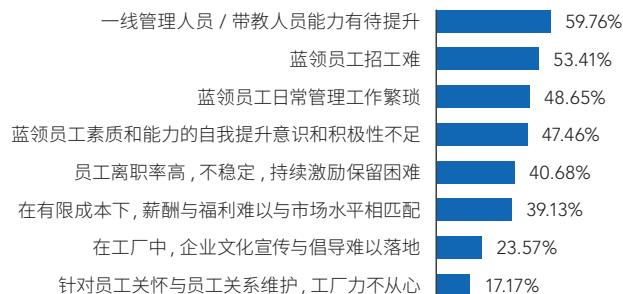
酬缺乏竞争力”仍是影响企业招聘难的原因（参考图表 6A, 6B）。从蓝领员工来源分析，企业用工来源仍以本地或邻近区域劳动力为主（参考图表 5）。但这与企业的人力资源战略和劳动力市场现状相关，往往不是 HR 可左右的，在报告中对此不做过多解释。

但从另一个角度来看，“企业所在地区人才稀缺”也反映企业用人要求的提升，据调研结果分析也是如此，详见下文分析。

图表 3 是否存在蓝领招工难的现象 [N=252]



图表 4 就工厂面临的挑战而言，哪些挑战深受工厂转型趋势（向自动化和技术密集型转型）的影响 [N=252]



图表 5 工厂所在区域与蓝领员工主要来源关联分析

工厂所属区域 \ 员工来源	东北地区	北部沿海地区	东部沿海地区	南部沿海地区	黄河中游地区	长江中游地区	大西南地区	大西北地区
东北地区 (N=8)	87.50%	0%	25.00%	0%	0%	12.50%	0%	0%
北部沿海地区 (N=38)	31.58%	94.74%	7.89%	2.63%	26.32%	10.53%	0%	7.89%
东部沿海地区 (N=137)	4.38%	9.49%	70.80%	2.92%	40.15%	55.47%	23.36%	2.92%
南部沿海地区 (N=40)	2.50%	2.50%	5.00%	82.50%	17.50%	57.50%	25.00%	5.00%
黄河中游地区 (N=4)	0%	25.00%	50.00%	0%	50.00%	0%	0%	0.00%
长江中游地区 (N=21)	0%	0%	4.76%	4.76%	14.29%	100%	0%	0.00%
大西南地区 (N=2)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0.00%
大西北地区 (N=3)	0%	0%	0%	0%	0%	50.00%	0%	100.00%

图表区域注释：

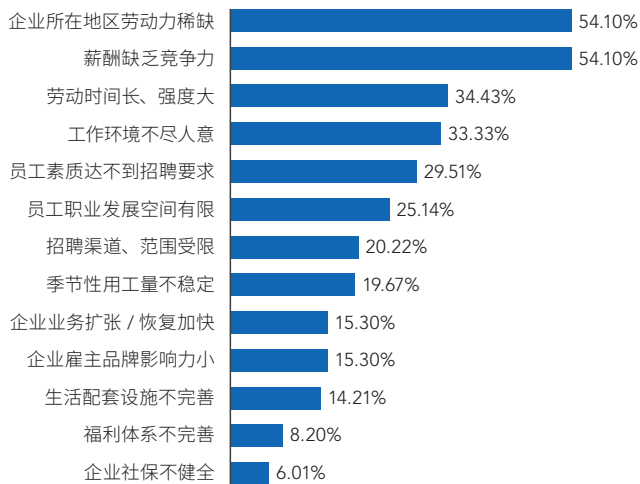
- |                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| A 东北地区 (如辽宁、吉林、黑龙江)     | B 北部沿海地区 (如北京、天津、河北、山东)        |
| C 东部沿海地区 (如：上海、江苏、浙江)   | D 南部沿海地区 (如：福建、广东、海南、广西)       |
| E 黄河中游地区 (如：陕西、山西、河南)   | F 长江中游地区 (如：湖北、湖南、江西、安徽)       |
| G 大西南地区 (如：云南、贵州、四川、重庆) | H 大西北地区 (如：甘肃、青海、宁夏、西藏、新疆、内蒙古) |

## 用人要求提高

就上文分析，“工厂所在地区人才稀缺”一跃成为大多数企业都面临的问题，这除了受到劳动力市场现状影响之外，也从侧面反映了企业用人标准和要求的提升。进一步对影响招聘难的背后原因进行分析，也不难发现：“人员素质达不到要求”也是影响企业的重要原因（参考图表 6A、6B）。

企业用工标准和要求提高？具体体现如何。调研发现：在工厂转型趋势之下，企业对技术蓝领的要求提升，部分操作蓝领开始向技术化转型，企业的用工结构逐渐发生变化——相对于操作蓝领，工厂对技术蓝领员工的需求上升更为明显（参考图表 7）。工厂不仅对蓝领员工的“学历”、“身体素质”提出要求，而且对蓝领员工的技术能力，综合素质和能力也都提出了要求（参考图表 8）。在情况之下，企业的蓝领员工招聘策略又有何变化？在下一章将展开分析。

图表 6A 蓝领招聘不能满足工厂需求的最主要原因 [N=183]



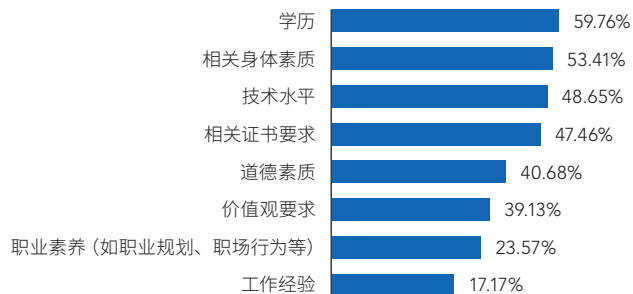
图表 6B 影响蓝领员工招聘不能满足需求的主要原因（2016 年数据与 2018 年数据对比）

2016 年数据	2018 年数据
薪酬缺乏竞争力	企业所在地区劳动力稀缺
人员素质达不到招聘要求	薪酬缺乏竞争力
企业所在地区人才稀缺	劳动时间长、强度大
员工职业发展空间有限	工作环境不尽人意
招聘渠道、范围有限	人员素质达不到招聘要求

图表 7 工厂本财政年度的招聘量与上一财政年度相比呈现的变化 [N=252]

类别 \ 需求变化	需求上升	需求下降	总体持平，无太大变化
总体招聘量	32.14%	9.92%	57.94%
技术蓝领	35.16%	5.14%	59.70%
操作蓝领	28.17%	13.49%	58.33%

图表 8 蓝领员工招聘过程中，企业筛选 / 评估维度 [N=252]

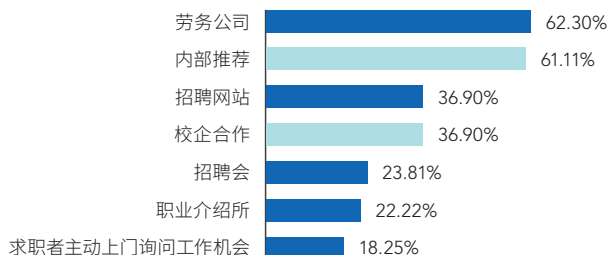


## 招聘渠道用之有方，校企走向“深度”合作

随着工厂用人标准的提升，以至于市场上的一部分劳动力难以为企业所用，企业的招聘难度加大。面临招聘挑战，在招聘渠道选择上，企业仍主要以“劳务公司”、“内部推荐”、“招聘网站”和“校企合作”（参考图表 9）。其中，就“劳务公司”和“招聘网站”而言，往往不受 HR 的相关工作影响，在本次调研中，就两种方式的运用而言，与往届调研无过多变化，因此不再进行详述。

值得一提的是“校企合作”，无论是针对白领招聘还是蓝领招聘，校企合作一直以来都是企业无法避而不谈的招聘渠道。但以往，就校企合作这一招聘渠道而言，其作用主要在于“人才争夺”的时效性，而且就有效性而言，据上届调研显示，校企合作并非企业认为极为有效的主要招聘渠道（第三届工厂蓝领员工管理调研图表 23）。

图表 9 工厂蓝领员工主要招聘渠道 [N=252]



在工业 4.0 下，随着工厂逐渐向技术密集型和自动化转型，随之而来的是企业用人标准和要求的提升，相对于以往，校企合作已渐渐成为工厂选人、育人、留人的综合性渠道。也正因此，工厂在校企双方的合作上逐渐深入化。

对一些企业进行深入访谈后了解：针对是否有必要开展校企合作，以及投入的成本与企业蓝领员工需求和企业人力战略紧密相关，尤其是长期深度的校企合作最好能在企业的人力资源战略和规划之下进行。具体而言，综合企业的相关实践，有关长期深度的校企合作的开展，下文将从培养、文化、相关活动、教学各层面的融合来展开分析。可参考下方企业实践。

### ◆ 前提：人才培养融合

促使职业院校的人才培养目标以企业对人才的知识、技能、素质的需求为依据进行建立的。企业可与学校共同商定培养目标，并根据自身定位和对人才的需求，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”。可建立“工学结合”、“订单培养”等培养模式。

### ◆ 核心：文化层面融合

企业文化在校企合作的过程中应深入校园，与学校精神文化相互交融，并在“职业性”上下功夫，对学生进行宣贯，例如通过成立企业文化研究会、开设“企业文化”专栏、定期邀请企业管理人员入校开设企业文化讲座等举措，加强对企业文化的研究和宣传教育，促进师生对企业文化认同感的提升。

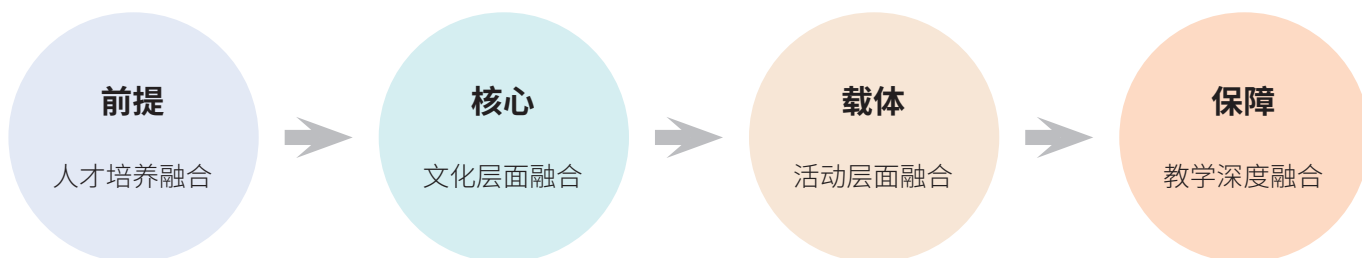
在校企合作中，还可组织学生到企业进行工学交替、顶岗实习，接受企业文化熏陶，有意识地将校园文化与企业文化、教育管理理念与企业管理理念进行有机结合。

### ◆ 载体：活动层面融合

就课外文体活动而言，企业不妨尝试将创新意识、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，以体现职业认知、职业规划、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。

### ◆ 保障：教学深度融合

为强化校企深度融合，企业需要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。另外也需要强化师资队伍的职业素养，建立熟悉企业文化的师资队伍。



## 案例 台达 & SMC | 深度校企合作

### ◆ 台达

面临企业人才需求的变化，内部人才结构需要转型升级，外部人才吸引和引入也是企业尤为注重的途径。就市场人才招聘策略而言，企业各个渠道均有尝试——网络 / 社群引才、内部推荐、猎聘、集团交流等，尤为值得一提的是“校企人才输入”。台达的校企合作具有长期性，从“选”、“训”、“留”三个方面展开：

- **选**：从大二开始便开始介入学生的培养。企业针对性选取与企业技术要求相关的高校及专业，进入学校进行宣传；然后学生申请；企业进行面试进行定向选择，并建立台达班。
- **训**：在大二时期，台达也会开发相应课程和教材，将与企业相关的培训内容融入学校课程和考试。除了技能和专业知识外，企业也会开发与企业产品品牌和雇主品牌相关的课程，进而将企业文化相关的内容融入其中，并通过座谈的形式进行交流性培养。而且，企业内部讲师也会融入学生教学过程中，加强与学生的联系。
- **留**：在大三向大四过渡的阶段，企业的相关激励制度（奖学金、助学金）和协议（与学校、学生三方）开始融入其中，以加强留用。



### ◆ SMC

如何才能快速地培养出企业需要的人才呢？为了解决这个问题，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。

同学们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。

#### • 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 SM 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。

#### • 企业文化融入

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）。

- 1 班级挂牌及体现 SMC 企业文化的教室布置
- 2 发放 SMC 工服
- 3 企业参观与寒暑假的企业实践活动
- 4 企业文化课程培训
- 5 企业文化主题班会的组织
- 6 参加公司组织的运动会，社庆等活动
- 7 5S 知识竞赛、户外拓展训练
- 8 各校辅导员和毕业生的座谈
- 9 青苗班主任的经验交流及授课老师的企业实践活动
- 10 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。

#### • 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。

#### • 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：特等奖（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。）

#### • 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。

## 培养之标准化与自主性并存

在工业 4.0 的背景之下，工厂趋于技术密集型和自动化，技术和机器的不断更新换代，这不仅意味着企业选人的标准和要求逐步提高，也意味着现有员工需要不断成长和学习。这对企业培养也提出了更高要求（第 7 页图表 4）：

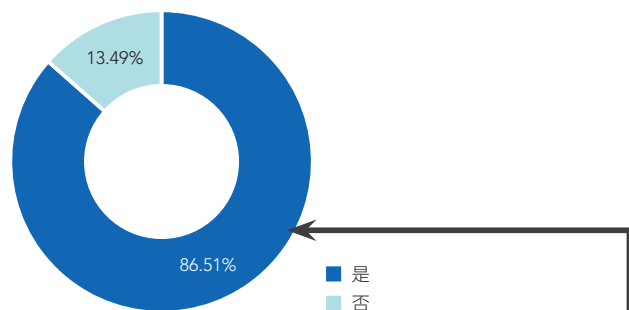
- 一方面，企业对一线管理者和带教师傅的带教能力提出了更高要求和挑战，正如调研显示，“一线管理人员 / 带教人员能力提升”是企业在转型过程中面临首要挑战；
- 另一方面，就被培养者本身而言，企业对其自身的职业素养、自我驱动力等综合能力的提升也提出更高要求，同样地，“蓝领员工综合素质不尽人意”也是工厂在转型的背景下面临的重要挑战。

针对于此，企业在蓝领员工培养的相关实践上已有所体现，下文将就数据和企业相关实践进行详述。

### 一线管理者带教及管理方式标准化

在上文的分析中提到“一线管理人员 / 带教人员能力提升”成为工厂在转型过程中面临首要挑战，但也反映了企业已意识到其是影响工厂转型的关键，而且大部分企业并着手开始改变（参考图表 10A、B）——针对一线管理者管理 / 带教能力的提升近 90% 的企业已提供相应培训和指导，就背后原因而言，工厂转型也是促使企业进一步提升管理者管理能力的重要原因之一。

图表 10A 针对一线管理人员的管理能力 / 带教能力，是否为其提供相应培训或指导？[N=252]



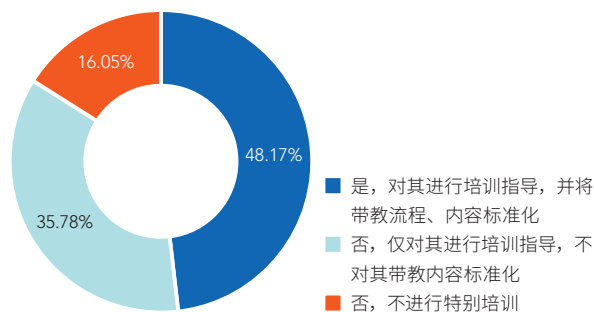
图表 10B 促使企业提升一线管理人员管理能力 / 带教能力的原因 [N=218]

原因	小计	比例
新生代员工的加入，对管理者的管理方式提出新的要求	157	72.02%
员工综合素质提升，对管理者的管理水平提出新的要求	147	67.43%
工厂转型（向智能化工厂转型）对管理者的专业能力和管理能力提升新的要求	120	55.05%
企业人力资源战略要求 / 高层重视	106	48.62%

据访谈，企业反馈：管理者以往的管理方式和带教方式更多是“随心所欲”，而不同的带教方式、带教流程、带教语言完全会带来不同的带教效果。

在工厂向自动化技术化转型的背景之下，知识更新和学习内容更新频率增加，“随心所欲”的带教方式则意味着试错成本的增加。因此企业趋于将管理人员的带教方式、内容、流程等标准化（参考图表 11）。以舍弗勒为例，其针对新员工的培养，开展了“On The Job Training”项目，通过该项目教会师傅如何标准化地培养和带领新员工，在舍弗勒看来，离职的工作交接不能完全保证经验全部被传递，企业通过标准化的方式一定程度上保证了老员工的丰富经验不随其离职而丢失。具体参考下文企业的具体实践。

图表 11 针对相关作业知识和技术学习，企业是否将一线管理人员的带教方式标准化？[N=218]



“在工厂向自动化技术化转型的背景之下，知识更新和学习内容更新频率增加，“随心所欲”的带教方式则意味着试错成本的增加。因此企业趋于将管理人员的带教方式、内容、流程等标准化。”

### 案例 | 舍弗勒 | 师带徒方式标准化

在技术和知识不断更新的情况下，如何让员工迅速成长与投入工作，企业通常的做法是通过“师带徒”和“做中学”相结合的方式让给予员工试错机会。但舍弗勒发现：不同师傅由于带教方式、带教流程、带教语言的不同，带教结果会有所不同，试错成本也会有所不同。因此针对新员工的培养，开展了“On Job Training”项目，以教会师傅标准化地培养和带领新员工。

一方面，避免新员工在实习初期因犯错导致损失；另一方面，将老师傅的丰富经验萃取成为企业的知识成果，并进行传递（在舍弗勒看来，离职的工作交接不能保证经验全部被传递，企业通过标准化的方式一定程度上保证了老员工的丰富经验不随其的离职而丢失）。

就经验传递标准化的过程而言，企业会借鉴业界成熟的理论，然后开发适合舍弗勒所适合的方案。形成理论之后，就“如何萃取经验”而言，企业会对相关人员进行培训，以让其完成经验的萃取，每个岗位至少由一位经验丰富的员工来完成——在工作岗位上边工作边记录每步的工作内容，形成作业分解表。作业分解表主要包含以下几部分内容：

- **主要步骤**：作业所包含的主要步骤及顺序。
- **要点**：每步操作所必须遵守的关键要点，其将影响产品的生产效率或质量风险。
- **理由**：各项操作需要遵守和进行的背后原因。

总体而言，经验萃取过程所遵从的逻辑为“How”和“Why”。而且，需要注意的是，经验萃取的过程不是一次性的。首先，萃取结束后，员工会运用所形成的作业分解表对员工进行培训，在培训过程中对其中的要点和语言进行完善；然后，技术工程师和质量工程师会分别站在技术和质量的角度上再进行确认是否有缺失内容；最后由生产经理批准形成正式的文件。

简而言之，经验萃取和最终文件的形成不是一朝一夕能够完成的，大概需要一个月的时间。而且，经验萃取完成形成正式文件后，也并非一成不变，会不断进行优化，优化源自于员工，优化并非通过集中性的讨论或会议进行，而是在实践运用中——在新员工培训过程中，带教人员会发现遗漏内容或需要更新的内容，进而提议进行修改，且优化的过程和消息会被完整记录。

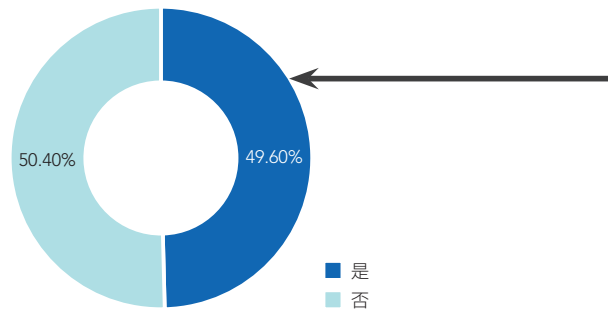
## 员工职业素养与自驱力提升

在工厂向自动化和技术密集型转型的过程中，随着技术和知识迭代更新速度加快，如何让员工迅速成长与投入工作，一方面需要管理者和带教者能力提升，方式标准化；而另一方面就被培养者而言，其自身的职业素养、自我驱动力和持续学习能力也需要提升，以适应工厂所需。

针对于此，企业已有意识改善（参考图表 12A、12B）：已有近 50% 的企业会将胜任力模型纳入蓝领员工管理发展过程中。且 56% 的企业会将其与绩效管理相关联。究其背后原因（参考图表 13），除“注重过程和结果改善”之外，企业也希望借此“促使蓝领员工本人关注自身能力的提升”，进而促使蓝领员工的自我驱动力提升。

结合图表 14 也不难发现，在员工绩效评估的过程中，员工的“进取心 / 积极性 / 学习主动性”也是近 50% 的企业会考虑的评估维度。

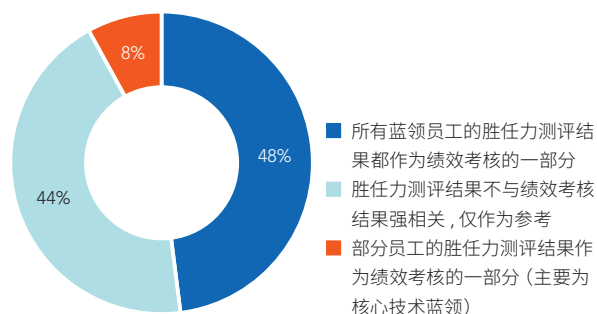
图表 12A 针对蓝领员工发展是否建立针对性胜任力模型？[N=252]



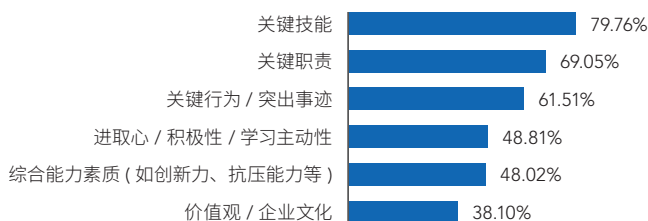
图表 12B 胜任力评估结果与蓝领员工绩效考核结果挂钩的原因 [N=125]

原因	小计	比例
企业不仅关注蓝领员工的工作结果，也关注过程和结果改善	95	75.71%
促使员工更关注自身能力的提升	95	75.71%
提升一线管理者对蓝领员工全面发展和职业发展的关注度	71	57.14%
促使组织对蓝领员工的管理以综合能力为导向	53	42.86%

图表 13 蓝领员工的胜任力评估结果与绩效考核体系之间关系 [N=125]



图表 14 工厂蓝领员工年度评估 / 绩效评估的维度 [N=252]



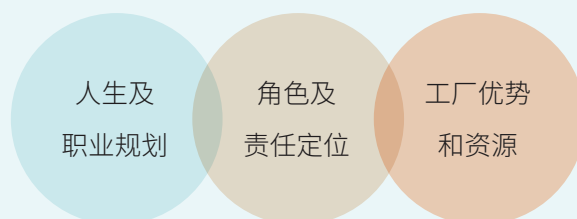
访谈中发现：一些企业已将“企业文化”、“职业规划和职业素养提升”、“激发员工内驱力”等内容融入员工入职培训之中，以促使蓝领对自身的人生和职业发展有更多的思考，以及在本工厂可实现的自我价值在哪里？进而激发蓝领员工的自驱力。

企业认为：这在一定程度上利于改善蓝领员工的离职状况——**当员工对自己规划有更新清晰的考虑时,面对外部“诱惑”或内部突发“事件”时,冲动离职发生概率会降低。具体可参考下方企业实践。**

## 案例 金升阳 | 职业化素养融入培训

针对新入职的一线蓝领员工，金升阳不仅会进行技能培训，也会组织“文化之旅”系列活动，以进行文化破冰，加强新人与企业文化的融入。文化之旅贯穿在新员工培训中，维持 5~7 天，每天固定 2~4 小时，内容主要包括两部分：一是新员工的职业化塑造，二是企业文化理念的宣导。

其中，就职业化塑造而言。随着企业的发展，企业工厂不仅局限在沿海区域，也逐渐在向内地发展。但在发展的同时，企业也面临着一个问题：相对于沿海地区的工厂，内地员工整体的职业化素养和对企业的认知度较弱。因此，针对新员工入职培训，企业不仅会关注新员工能力和岗位的匹配度，也关注其职业素养的养成和对企业的认知度，进而提升员工的保留率。更多的是通过研讨的形式探讨下列内容（参考下图）。



- **人生和职业长期规划**：企业认为，蓝领员工往往不会对自己的人生或职业有长期规划，考虑更多的是短期利益，以至于频繁跳槽。因此在新员工入职培训中，企业会加强新员工在人生规划和职业规划上的意识和能力。

注：对于职业发展塑造，由于大部分蓝领员工本身受教育和文化素质有限，很难有长期规划意识，企业会通过时间轴和对比的形式对员工进行引导。例如，以工作3年以上的员工的职业生涯和人生变化进行分析和对比：结婚以后，和同龄人对比以后你拥有什么？通过实例图片分析，引发新员工开始想象自己的未来，使脑海中有清晰的图。

- **激发员工内驱力**：在员工自我介绍和破冰之后，HR 会组织员工进行员工自身责任的探讨，让员工分享自己选择在这里务工的原因，通过这个环节更多地是希望从社会家庭责任感的角度分析自身价值，例如子女教育、夫妻问题的改善、父母等家庭关系的处理。对员工进行引导。
- **工厂优势探讨**：内地工厂与沿海工厂相比所具有的优势；或与内地其他工厂相比所具有的优势进行讨论分析。

## 劳动力管理够“酷”吗？

## 自动化及移动端运用

### 劳动力管理数据运用

随着工厂向技术密集型和自动化和转型，不仅生产效率被企业所关注，与此同时，劳动力管理的效率也为企业所关注。调研发现（参考图表 15、16）：在接入相关移动自助服务的同时，工厂在相关数据的使用和分析也更加全面，主要为“加班时长”、“缺勤率”、“加班原因分析”以及“工时效率”。在安排加班时，企业需要综合考虑的因素愈来愈多，如“合规性限制”、“加班预算 / 加班额度”、“员工意愿”、“技能匹配”等等。

而这意味着工厂安排加班的难度增加，也正因如此，企业在劳动力管理方面接入移动自助服务的趋势明显。

图表 15 有关蓝领员工时间管理数据中，企业选择分析情况 [N=252]

选项	小计	比例
加班时长	178	70.63%
缺勤率	133	52.78%
加班原因分析	108	42.86%
工时效率	103	40.87%
工时和薪资规则	96	38.10%
排班计划与实际考勤工时匹配比较	96	38.10%
加班比	84	33.33%
综合工时	84	33.33%
排班有效性	61	24.21%

图表 16 工厂在为员工排班或安排加班时所考虑因素 [N=252]

选项	小计	比例
合规性限制 (如是否超工时、连续工作)	205	81.35%
加班预算 / 加班额度	144	57.14%
员工意愿	137	54.37%
工作效率	108	42.86%
技能匹配	104	41.27%
一线管理者意见	101	40.08%
员工年龄	20	7.94%

图表 19 蓝领员工管理过程中技术或移动端运用过程中存在的挑战和问题 [N=252]

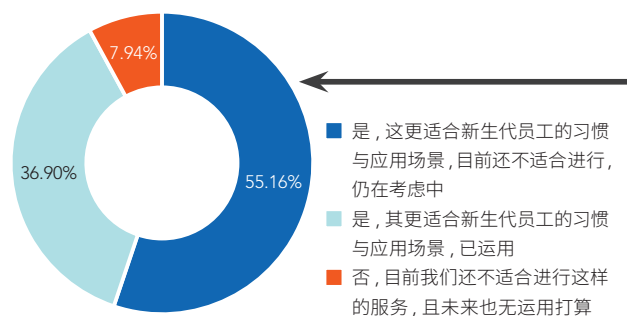
运用领域 \ 挑战	技术不够灵活，仍需要大量的人工介入	无法生成相应的数据分析	部分技术无法与企业系统对接	员工复杂性高，技术无法达到预期效果	无相关挑战
考勤管理	45.45%	21.39%	18.72%	21.39%	25.13%
假期管理 (请休假)	37.50%	20%	21.25%	16.25%	28.13%
排班和倒班	38.85%	22.30%	23.74%	20.86%	24.46%
加班管理 (加班时间、时长、加班预算及额度控制等)	36.09%	25.56%	20.30%	24.06%	22.56%
工时计算与量化	40.40%	21.21%	23.23%	23.23%	22.22%
绩效管理	46.88%	19.79%	17.71%	21.88%	21.88%

针对蓝领员工的日常管理，企业逐渐转向移动端或线上形式，多数企业开始强调日常劳动力管理方式是不是够“酷”，是否符合员工的习惯，并以此作为吸引人才的方式。例如考勤、绩效、工资查询等日常的管理都转向移动端行（参考图表 17、18），与微信账号相捆绑，尽量使对蓝领员工的管理方式以及相关运用与新生代的习惯相一致。

同时，访谈得知：为了保证蓝领员工激励认可的及时性和流动性，工厂也开始尝试采用虚拟币 / 积分形式——将奖金发放的权利下放至一线管理者或部门管理者，向其发放定量的虚拟币 / 积分，然后由一线管理者自主地根据不同情况发放给员工，员工可在网上商城实现购买。

但与此同时，值得注意的是，企业在推行各类系统或 APP 时，企业应在前期进行系统规划，避免适得其反，给员工带来不必要的麻烦，通过数据我们也发现企业在相关技术或移动端运用过程中仍存在一些挑战（参考图表 19）。

图表 17 有无必要为蓝领员工提供一系列移动自助服务接入 [N=252]

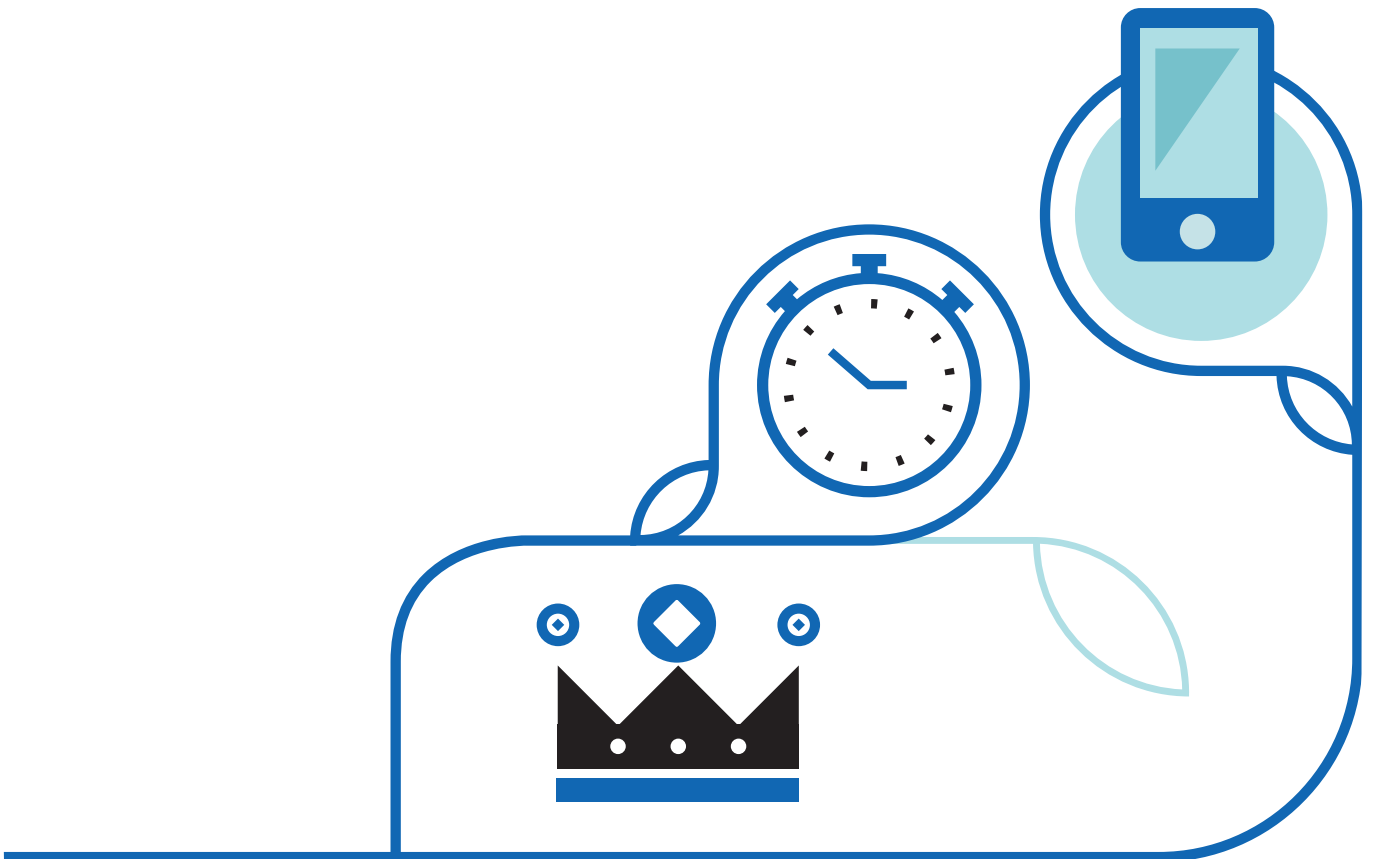


图表 18 相关技术或移动端的运用领域 [N=232]

运用领域	比例
考勤管理	74.21%
假期管理 (请休假)	63.49%
排班和倒班	55.16%
加班管理 (加班时间、时长、加班预算及额度控制等)	52.78%
工时计算与量化	39.29%
绩效管理	38.10%



# 新生代蓝领加入， 引发工厂蓝领管理新思考



# 新生代蓝领员工管理

## 背景

新生代员工加入，蓝领员工管理升级

## 建立良好的企业口碑

- 新生代员工离职原因分析
- 关怀与培养更加走“心”

## 发挥内部推荐力量

- 内部推荐力量最大化

## 新生代离职原因分析

据蓝领员工离职原因进行分析发现（参考图表 20A、B），影响新生代员工离职的其他原因包括：“企业文化不相符合”、“工作环境差”、“管理人员带教方式”、“工作时间不稳定”，以及“内部管理缺乏人性化”。由此可见，对新生代员工而言，其在选择工厂或离职时所考虑的因素除薪酬福利外，也极为关注与企业的文化融入、工作生活环境、工作氛围、同事关系以及工作生活平衡等等，甚至是更被看重。

在这种情况下，企业对蓝领员工关怀和培养有了一些更长远的思考。蓝领员工关怀不仅逐渐被企业重视，而且更是“软硬”兼顾，在培养方面也更加注重一线管理者的作用和能力的改善，以及文化因素的融入。总而言之，无论是员工关怀还是培养，企业都更加“走心”，详见下文分析。

图表 20A 除薪酬外，不同年龄阶层员工自愿离职的主要三种原因是 [N=356]

离职原因 \ 年龄层	20岁以下	20~30岁	30~40岁	40岁以上
企业文化不相符合	50.63%	41.07%	16.67%	4.17%
福利项目少	12.20%	41.46%	51.22%	29.27%
工作环境差	48.68%	67.11%	22.37%	13.16%
劳动强度大	54.70%	61.54%	32.48%	29.06%
岗前培训强度	31.58%	42.11%	31.58%	26.32%
岗位挑战程度 / 成就感	26.83%	60.98%	34.15%	19.51%
生活配套设施不完善	35.90%	58.97%	35.90%	12.82%
工作城市离家乡远	18.82%	50.59%	43.53%	30.59%
工作时间不稳定 (加班、倒班多)	37.35%	62.65%	34.94%	21.69%
交通不便利	17.78%	57.78%	24.44%	26.67%
工作氛围 / 同事关系	38.89%	38.89%	25%	16.67%
管理人员带教方式 (与直接上司关系不好)	45.28%	58.49%	32.08%	16.98%
职业发展空间受限	25.74%	52.48%	51.49%	17.82%
内部管理缺乏人性化	38.71%	48.39%	35.48%	45.16%
对企业前景不乐观	7.69%	30.77%	53.85%	23.08%
工作生活难以平衡 (工作时间不稳定)	20%	46.67%	46.67%	26.67%
个人家庭问题	8.46%	42.31%	60.77%	36.92%

图表 20B 蓝领员工离职原因对比分析

TOP 5 蓝领离职主要原因 (员工数据, N=356)	TOP 5 蓝领离职主要原因 (企业数据, N=252)
职业发展空间受限	个人家庭问题
劳动强度大	劳动强度大
与直接上司的关系处理不好	职业发展空间受限
工作生活环境差	工作城市离家乡远
内部管理缺乏人性化	工作时间不稳定 (加班、倒班多)

## 员工关怀，“软硬”兼顾

回顾企业在蓝领员工管理方面面临的挑战，其中之一即是“针对员工关怀与员工关系维护，工厂力不从心”。对此企业也“委屈满腹”：为何为员工提供了如此多的福利和关怀，还是不敌其他工厂？对比“员工希望企业提供的关怀措施”之后我们会发现问题何在（参考图表 21）。从蓝领员工所希望企业提供的关怀举措中，我们会发现：蓝领所期待的关怀措施主要与以下因素相关：和谐的人际关系、员工家庭、工作生活环境、管理方式、认可激励。

而再看企业所提供的关怀举措，却很难直击蓝领员工内心，面临如此失衡的情景，就企业蓝领关怀措施改善而言，企业需要“软硬”结合——既要改善相关福利和生活硬件设施，又要“硬”中不失“软”，在相关福利和硬件设施改善中融入“人性化”。

针对于此，调研中对部分员工满意度较高的企业进行深入访谈，发现企业相关的员工关怀举措可谓是“软硬”兼顾——硬性条件改善之中具备软性人文关怀，相关实践经验见下文总结。

### TIPS

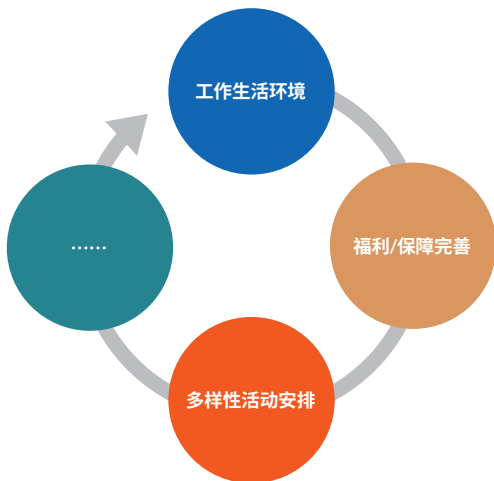
**结合蓝领员工离职原因分析，不难发现：企业所了解的蓝领员工离职原因与蓝领员工离职的实际原因存在一定差距——企业所了解的原因总体而言更偏向于蓝领员工个人原因，而蓝领员工实际原因则更多是由于企业的管理和关怀不尽人意。**

图表 21 企业所提供的关怀措施与员工所希望的关怀措施对比分析

TOP 10 关怀措施 (员工数据, N=356)	TOP 10 关怀措施 (企业数据, N=252)
组织素质拓展活动增进员工之间感情	开展优秀员工评比活动
HR 定期了解蓝领员工想法和意见	为长期服务的老员工颁奖
组织文体比赛、活动	组织蓝领员工聚餐
组织家庭日活动	为有困难的蓝领员工家庭提供帮助
开展针对外地蓝领员工家属关怀	邀请蓝领员工一起吃年夜饭
组织蓝领员工聚餐	领导下基层慰问, 分发降暑 / 温饮品
提供休闲娱乐设施或场所	组织家庭日活动
改善一线管理人员的管理风格 / 带教方式	为蓝领员工提供健身活动设施或场所
开展优秀员工评比活动	为有困难的蓝领员工家庭提供帮助
为有困难的蓝领员工家庭提供帮助	HR 定期去车间了解蓝领员工想法和意见

## “硬性”条件改善

在访谈中了解，某企业在进行校企合作时所遭遇的最大阻力即是：宿舍令学生不满意。深入员工离职原因后（参考图表 16）不难发现，员工离职的 5 大原因之一即是“工作环境差”。可见，企业留给员工的第一印象或日常工作环境设施等硬性条件愈来愈重要，其主要涉及以下方面：



提及蓝领员工的离职与保留的问题时，台达表示：在可视的发展前景和员工关怀下，员工的留任自然也不是问题。那么针对员工关怀，企业又有哪些实践呢？

针对工厂配套环境，企业在逐步进行改善。在员工人数逐渐减少的情况之下，企业希望提高员工的生活环境质量，因此对员工宿舍进行了重新设计，并让员工公投选择设计样式。由于宿舍改造是逐步完成的，企业根据员工绩效表现让部分员工优先居住。并且员工可自由选择共同居住的同事，企业希望通过该方式促进员工关系和谐，尽量提高员工工作之余的生活质量、增强员工之间的家庭感。除宿舍之外，其他相关的文体娱乐配套设施也一应俱全，例如电影院、体育场等。也包括一些细节设计，例如员工手机充电台。通过企业分析，住进新宿舍的员工，留任率远远高于之前。

除住宿和娱乐生活设施的改善，另外，有关员工保障和健康的相关措施也异常重要。就员工福利而言，舍弗勒为蓝领员工设计了养老金计划（每月定期存入，员工 2~3 年可取出）；另外，也会从员工健康的角度出发落实相关员工健康管理措施，而不仅仅是安全口号——在员工工作过程中，企业会强制员工佩戴相关保护产品，以确保员工的健康不受到损害。企业表示：虽然员工日常会“抱怨”规矩，但实际上员工会因为企业的严格要求感受到企业的关怀，尤其是在与其他工厂对比的过程中，员工会进一步增强员工的敬业度。

## 关注“软性”关怀

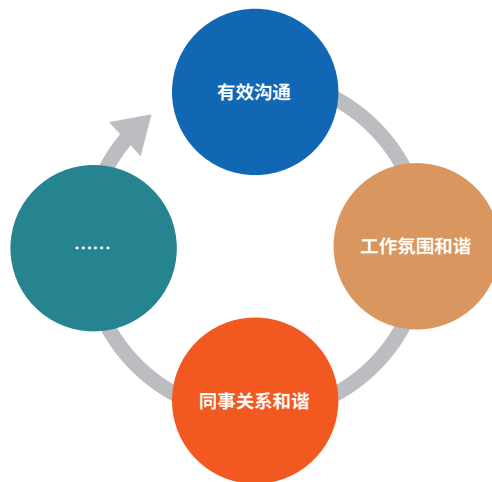
追求个性、不喜束缚、需要尊重、渴望关注与认可……等等已成为新生一代的标签；与此同时，蓝领员工信息获取与办公室员工之间的差异愈来愈小、蓝领员工的文化素质逐渐在提升。进而，新生代蓝领在工厂管理和企业关怀上的要求与过往相比多有不同。

结合数据我们也不难发现（参考图表 22），如要使员工关怀深入员工内心，企业在“一线管理者管理技巧”、“良性工作氛围营造”、“蓝领员工沟通”等方面仍需要花费心思。

图表 22 员工对所在工厂相关现状的评估结果 [N=356]

相关现状 \ 评估结果	是，事实如此	否，公司正在努力改变中	否，且公司无改善的趋势
在工作中我是否有自主权，以确保我高效地完成工作	65.60%	34.40%	1.92%
出色表现能够及时得到上司认可	67.08%	31%	1.92%
公司各项工作流程和制度能否促使所在公司成为具有创新力的公司	70.52%	26.91%	2.56%
工作中我的意见是否被充分重视	49.72%	47.07%	3.21%
所在部门，大家是否愿意开诚布公正视问题并利用团队力量解决问题	52.15%	46.26%	1.59%
我的上司是否能够耐心的给我指导	66.03%	30.12%	3.85%
管理层是否会征求我的意见，并愿意倾听逆耳忠言	78.85%	18.59%	2.56%
我的薪资福利水平是否与我的岗位、工作量相符合	42.56%	47.40%	10.04%

在台达改造宿舍的过程中，不难发现其中处处具备软性关怀，例如：与员工沟通，听取员工意见、公投决定宿舍设计、允许员工自主择友、促进同事关系和谐等等可见企业之用心。简而言之，企业不仅需要对蓝领员工的关怀给予更多的关注，在关怀过程中更需要“走心”，如何走心？综合受访企业的实践，不妨从以下几方面酌情考虑：



## + 日常沟通管理

图表 21 和 22 显示，“工作中我的意见是否被充分重视”、“HR 定期了解蓝领员工想法和意见”是蓝领员工希望企业进一步改善之处。可见蓝领员工期待与企业沟通，但也从侧面反映企业在蓝领员工沟通方面仍需努力。就沟通的有效性而言，企业不仅要考虑渠道，也要注重沟通内容和问题的最终解决，让员工感受到企业的用心和真心。

就沟通方式而言，由于员工对企业的不满往往很难“直言不讳”，而且，对新生代员工而言，以往“匿名信箱”等方式具有极大的不便捷性。而据调研显示：企业在沟通方式的选择上仍过于“传统”（参考图表 23）。

图表 23 了解蓝领员工需求 / 意见的方式 [N=252]



### TIPS

企业不妨根据员工的使用习惯选择移动端讨论平台，让员工随时可畅所欲言。但与此同时，一些线下正式的沟通会也必不可少，相对而言，通过线下沟通，企业更容易与员工建立信任关系，可让员工感受被关注、被尊重。

### 案例 | 阿特斯 | 沟通关键在于细节

在阿特斯，与员工的沟通格外地被企业重视，企业认为：与员工沟通是员工关怀的重要部分，也是影响员工保留的重要因素。在不同的目的下，企业会开展不同的沟通会——首先，企业针对所有员工每月会开展一次沟通会，主要是站在员工的角度了解员工所遇到的问题 and 需求；除此之外，针对工匠，企业每月会进行针对性沟通，本次沟通主要站在公司的角度听取员工（工匠）所提出的有助于公司改进和发展的建议。**为了保证沟通的有效性，阿特斯主要从以下方面着手：**

- **及时全面的反馈：**在沟通会开展的同时会形成明确的员工反馈清单，并根据反馈清单将问题责任到人，能够当场解决的问题当场解决，针对事后才能解决的问题，企业也会向员工说明解决方案和时间段，最终不能解决的问题也会给员工反馈，告知无法解决的背后原因。
- **高层参与：**不同类型的沟通会，工厂总经理、各部门负责人都会参与其中，以保证员工的声音能够直接向上传递。某种程度上，在员工看来，其所提出的问题或反馈并非一定要求企业提出解决方案，而更多地是希望有发泄渠道，以此引起高层重视。因此，高层参与沟通会一定程度上已使员工感受到企业的诚意，进而才会吐露心声。

除沟通会之外，阿特斯的另一沟通项目也值得一提，即“知心姐姐”项目——在每条生产线上，企业会为员工安排一位“知心姐姐”。相对于沟通会，“知心姐姐”项目能保证企业与员工沟通的及时性、全面性和真实性。“知心姐姐”与蓝领员工的沟通内容涉及与员工生活、家庭、感情各方面相关的困难和问题，而非仅仅是工作。

## + 工作氛围和谐

据企业反馈，一些新生代蓝领冲动型离职往往由于“不爽”，也正因如此，企业愈来愈强调“尊重”、“信任”的文化氛围，希望通过文化来增强员工的敬业度，而非仅仅是薪资。而员工对工作氛围和企业文化最直接也是最容易获取的渠道是一线管理者的管理方式，因此对于良性工作氛围的营造，企业不妨从一线管理者做起。

例如，部分企业主张“层级淡化”，促进员工关系和谐。无论是白领、还是工厂管理者或是工程师，在工作中，很难与一线蓝领员工相区分；针对企业的部分公开课（如“有效沟通”），企业向白领和蓝领同时开放，而且会设计“蓝领员工”版本。一些企业会尝试引入新的管理者，为企业管理融入新的血液。

对一些工厂而言，企业文化不再是条例而是共识，要调动员工主动性，需要其合力参与到企业建设中去，为员工营造“家”文化氛围，从细节之处着手，例如公司也会给员工父母发节日祝福短信，会严格要求员工严格佩戴安全措施，会考虑员工感受尽量不加班，等等从细节之处给予员工“走心”关怀。

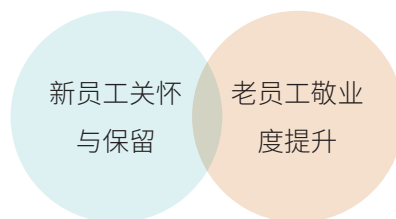
## + 同事关系和谐

在台达案例中我们看见企业花费大量资金改造员工宿舍，建设基础的生活娱乐场所，而其中的细节也是获得员工满意的重要原因：

- 员工可自由选择共同居住的同事，员工之间的互相照顾远比来自于HR的照顾和关怀要重要，因此企业希望通过该方式促进员工关系和谐，尽量提高员工工作之余的生活质量、增强员工之间的家庭感。
- 除此之外，台达较为注重员工之间的凝聚力，企业会组织相关体育竞赛活动，包括工厂内部、不同工厂之间、以及技术开发区域内的竞赛。以此丰富员工生活，同时也增加了员工的凝聚力，有利于促进员工离职情况的改善。

为适应新生一代的加入，企业管理在调整改善和活动推进过程中，不可避免地会遭到老员工（工作年限长、年龄大）的抵触。相对新生代员工或新员工，老员工的思维相对固化，较难接受公司新的变化。但与此同时，老员工在公司有小团体和组织，因而具有一定的影响力。如何应对老员工的情绪呢？

企业不妨从“增加团队多样性”尝试开始做起——注重团队构成的新老结合，当团队内部老员工居多时，当需要增加团队管理人员时，企业应注重引入年轻领导者，以此促进新老员工在共同的工作环境中相互影响相互学习。



### TIPS

在同事关系和谐中，新老员工关系和谐值得关注，由于老员工是影响新员工的关键人群，其行为和想法无时无刻地对新员工产生着影响，新员工离职往往是由于听信老员工“谗言”。而且，老员工的工作积极性也影响着生产效率。在线下访谈中，发现多数企业中存在的现象：在新员工不稳定的情况之下，老员工却异常地稳定。

## 培养需更加“走心”

随着新生代员工在企业的占比逐渐提升，以至于企业对新生代员工蓝领员工的管理日益关注，恰恰也充分说明了企业面临新生代蓝领员工的问题。面临新生代蓝领员工管理的相关挑战，企业意识到以往的管理方式和带教方式已有些不合时宜。

对此，企业对一线管理者的综合管理能力提出了更高要求，如“沟通能力”、“关怀技巧”、“认可激励”，以及“文化引导”等。另外，对新生代员工而言，企业文化融入度是影响其认可度和离职的重要原因，因此，企业也逐渐将文化因素融入蓝领员工培养管理。下文将围绕“一线管理者综合能力提升”和“企业文化融入蓝领员工培养”两部分展开。

### 一线管理者综合能力提升

正如前文所述，“新生代员工管理”正是大多数企业面临的挑战，同时，“一线管理人员素质和能力有待提升”也是企业面临重要挑战，两者之间存在何种关联？

结合图表 20，深入分析蓝领员工离职原因，不难发现，“管理人员的带教方式”、“蓝领员工与其直属上司关系不好”是影响员工离职的重要原因，尤其是对新生代员工（“20 岁以下”或“20~30 岁”），这一因素的影响更为明显。对于此，多数企业已有意识，进而对一线管理者提出了更高的要求，并尽力帮助一线管理者改善能力。

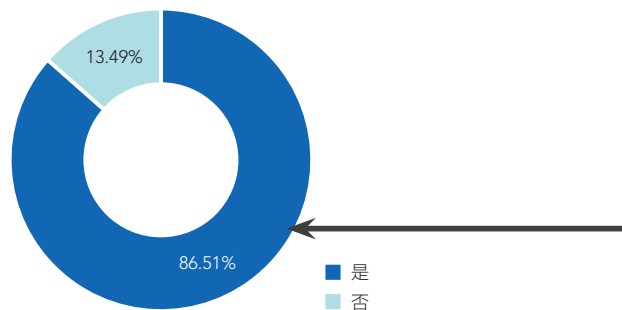
### + 更高要求的一线管理者

#### TIPS

进一步对参调企业访谈中，企业坦言：以往老一套的流水线管理方式已不能适应新生代员工的管理了，一线管理人员需要“更新换代”，企业也需要帮助他们进行改造；而且，与HR相比，一线班组长在蓝领员工管理中扮演的角色以及影响愈来愈重要（以X企业实践为例，参考下文企业经验部分）。

大多数企业已经意识到这一趋势，数据显示（参考图表 14A、14B）：87%的企业都为一线管理者提升管理能力和带教能力提供指导，而其中 72% 的企业做出这一举措都源于“新生代员工的加入”，其次则是因为“员工综合素质的提升”对管理者的管理方式提出新的要求。

图表 14A 针对一线管理人员的管理能力 / 带教能力，是否为其提供相应培训或指导？ [N=252]



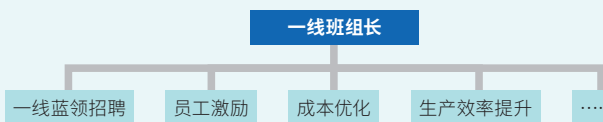
图表 14B 促使企业提升一线管理人员管理能力 / 带教能力的原因 [N=218]

原因	小计	比例
新生代员工的加入，对管理者的管理方式提出新的要求	157	72.02%
员工综合素质提升，对管理者的管理水平提出新的要求	147	67.43%
工厂转型（向智能化工厂转型）对管理者的专业能力和管理能力提升新的要求	120	55.05%
企业人力资源战略要求 / 高层重视	106	48.62%

### 案例 X 企业 | 逆向管理，一线班组长责任加重

值得一提的是，在蓝领员工管理方面，企业采用逆向管理的方式。所谓逆向管理，即让一线班组长对一线蓝领员工的“选育用留”承担更多责任。

以招聘为例，以往当生产部门有人员需求时，告知 HR 后主要由 HR 负责招聘。而现在，企业把责任转移至班组长，班组长再发动员工推荐，在企业看来蓝领员工的朋友圈自然具有聚集效应，相比于 HR 更具效应和影响力。当 HR 把需求告知各班组长后，一周后就收到了三百多个联系方式（包括简历）。在收到简历之后，HR 再将简历发给各班组长，由其根据需求进行挑选，并参与面试（但为避免由内部推荐导致的员工小群体形成，被推荐需要被安排至于推荐者不同的部门或团队）。通过逆向管理，95% 的岗位所提的需求，基本上在一个月內都能完成。而且通过持续追踪，企业发现不仅一线蓝领员工的效率得到了提升，而且离职率也在持续下降。



除招聘外，一线班组长也参与一线的运用管理，如错班制度、工位调整，以及一线员工的激励，都由一线班组长负责，如此一来，增强了运营管理的效率和员工激励的即时性。也正是由于这种模式，使一线管理者的管理潜力得到了发挥，在一线管理者的合理化建议之下，企业开展了众多精益项目，以提高制造工艺，如质量提升项目、成本优化项目。在一线班组长的主导之下，企业开展了“时间都去哪儿了”的一线效率提升的管理工具。具体而言：由于一线班组长发现在生产当中有很多因为原材料质量、一些不必要测试或其他的一些辅助工作。进而影响了一线生产效率。因此，在一线管理者的主导之下，与自动化部门的支持之下，发起了“时间都去哪儿了”项目，使企业能够从数据的角度直观地看见影响生产效率背后的原因，并从哪些方面进行改进。目前该项目已向集团推进，包括欧洲美洲。

此外，除了一线效率提升项目，针对蓝领员工日常管理，一线班组长也尽情发挥，如“手机管家”——在工作过程中，手机被放在一个地方集中管理，下班之后再交还。

注：由于一线管理转向“逆向管理”，一线班组长承担更多职责，企业每年节约大量成本。但这种转变如要被一线管理者所接受，HR 需要做什么？

- 一方面，在开始试行项目时，企业主要采用激励的方式推行，对优秀班组长，企业会颁发证书，而且薪水级别会被调整。逐渐的，对于一些不适合担任管理岗位的班组长，企业会进行调整，企业认为：在团队里找到适合做管理工作的员工非常重要。
- 另一方面，HR 也会为一线班组长的人力资源技巧进行培训，包括招聘技巧、面试技巧等。同事针对日常 HR 运营工作，例如绩效奖金的评选和设置、晨会制度规范等等，当一线管理者遇到挑战时，HR 仍是一线班组长的坚实后盾。除此之外，HR 也会经常让一线班组长到外部学习，这样让其意识到进一步学习发展的空间。

## + 一线管理者能力改善从何做起

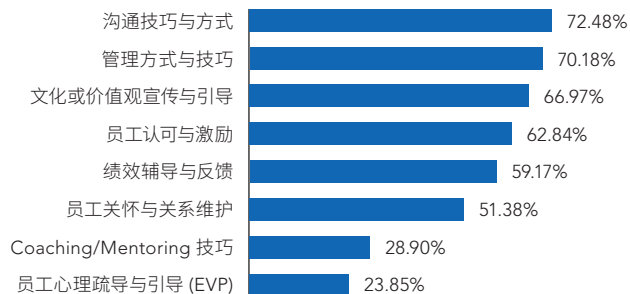
企业通过观察得到的对新生代员工的印象“关键词”主要包括：“缺乏韧性”、“需要尊重”、“追求个性”、“渴望及时认可”、“喜好新鲜”、“需要关注”……

而与此相应，调研发现：就企业为一线管理者提供的培养而言，其内容主要涉及（参考图表 25）：“沟通技巧与方式”（72.48%）、“管理方式与技巧”（70.18%）、“文化或价值观宣传与引导”（66.97%）、“员工认可与激励”（62.84%）。可见，沟通技巧、管理技巧以及认可激励都与管理者能力的提升息息相关，也有助于一线管理者“应对”新生代员工。

其中值得注意的是：“文化或价值观宣传与引导”在一线管理者能力提升中的重要性，企业认为：只有当一线管理者对企业保持认同感和荣誉感时，其才会向一线蓝领传递，并尽最大努力保留一线员工。员工对公司政策、管理理念或是福利的了解更多地是来源于其直接上司，简而言之，一线管理者的稳定是影响蓝领员工稳定的重要因素。以舍弗勒为例，其在一线管理者的培养中，特别加入了“认同感和荣誉感”的因素，具体见下方案例。

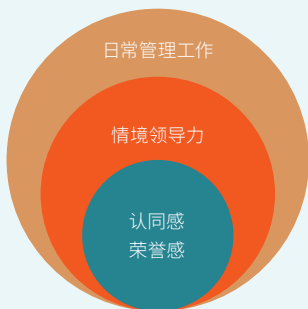
**由此可见，企业逐渐开始重视文化在蓝领员工培养中所扮演的角色，尤其是针对新生代员工，相对于 70 后和 80 后，新生代员工更在乎与企业的文化和价值观的默契程度。下文也将就此展开分析。**

图表 25 您所在工厂为一线管理人员提供的培训内容主要涉及 [N=218]



## 案例 舍弗勒 | 一线管理人员培训

在舍弗勒看来，一线管理人员是影响蓝领员工稳定的重要因素，正如上文所述。也正因如此，企业尤为注重一线管理者的选拔及管理技巧培训。企业的初级管理者主要来源于内部晋升，内部晋升的流程正如上文所提及的“管理晋升通道”，员工会经过严格的“Assessment Center”。初级管理者在被晋升至岗位之后，会接受不同内容模块的培训，主要如下：



### • 认同感与荣誉感

对于蓝领员工而言，其往往只知道自己所生产的产品，但是不知产品的用途，也不知产品的供应链，以及企业在市场中的位置和价值。针对于此，舍弗勒会安排工厂管理者到公司总部进行为期1~2天的Workshop。在Workshop过程中，员工首先会了解企业所有产品的运用（例如，完整的冰箱或汽车发动机会被切开，使员工能够真实地看见产品的运作），进而增强员工的自豪感和产品的感情。企业认为，只有当管理者建立对公司的信任之后，才会向一

线蓝领员工传授，才会尽最大努力保留员工，向其传递对企业的认可、信心和自豪感。

注：以往，企业总部有关产品运用的课程内容只对工程师以上级别开放，但后来发现：蓝领员工同样会好奇公司产品的运用领域和原理，因此现在也会向蓝领员工开放，而且会介绍企业产品在业界的领先位置、未来汽车等相关行业的发展趋势，以及舍弗勒在这种发展趋势中的价值和位置。进而使员工不仅对公司的过去和现在保持荣誉感，也对未来保持信心。

### • “情境领导力”

就员工关系管理、冲突管理而言，企业开设了“情境领导力”课程对管理者进行培训——针对员工的类型，有不同的沟通方式、工作分配方式（在舍弗勒，依据“能力”和“意愿”两个维度的高低程度，员工被区分为4类）。

“情境领导力”课程主要通过授课、案例、经验分享的形式进行，首先会向管理者讲授理论；然后，通过案例演练（角色扮演）的形式深入理解和思考所学知识——案例演练共两场，在第一场演练结束后，由大家共同分析和评价，融合大家的改进建议后再进行第二次演练；同时，不同工厂之间的管理者也有机会集中在一起进行互相交流本工厂的实践，值得注意的是，在经验交流和分享之后，员工有相应的家庭作业（每半年一次），即日常工作中所遇的管理问题及处理过程，作业内容会被HR评估进行打分，优秀案例会被纳入教学资料，反之成为教学案例。

### • 日常管理

针对初级管理者，企业会通过针对性项目帮助初级管理者适应岗位。例如，“Key Card”项目为例——企业会将基层管理人员每天需要做的工作用卡片的形式进行显现，如“巡线”、“员工交流（2位）”、“日报表”，管理者每完成一项则进行相应的标注，通过此形式帮助员工进行工作规划和时间管理。类似与此，企业也会将晨会、交接班的流程标准化，使管理者有“法”可依，而不是按照自己的方式随性进行。

## 企业文化融入蓝领员工培养

在前文中，已多次提到企业文化在新生代蓝领员工管理中的重要作用，首先，在蓝领员工离职原因探讨中，企业文化是影响新生代蓝领员工离职的重要原因；在蓝领招聘中，企业文化成为企业衡量候选人的重要维度；在一线管理者培训和新员工入职培训中，企业文化认可度培养也是需要学习的重要一课……

但与此同时，有关企业文化在蓝领员工培养管理中如何落地，如何深入人心，企业也仍面临挑战。就文化在蓝领员工培养各阶段的融入而言，根据访谈企业的相关实践，调研对培养各阶段的关键人及关键措施进行了归纳总结，参考下方表格。

“企业文化是影响新生代离职的重要原因；在招聘过程中，企业文化成为衡量候选人的重要维度；在一线管理者和新员工入职培训中，企业文化也是需要学习的重要一课……”

关键人 / 关键措施 / 关键阶段		“言教”“境教”“身教”	入职管理、培训发展	行为巩固培养
关键角色	高层领导	<ul style="list-style-type: none"> <li>在关键场合，如员工大会，新员工入职会、中基层管理层会议等，请高层领导谈文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化融入入职培训，结束后，企业进行考核（可不设置考核不设置及格线或淘汰线，但可将成绩排名公开）</li> </ul>	/
	中基层管理者	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织新员工文化之旅等活动，并让老员工参与其中畅谈文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织文化故事分享活动，鼓励员工将身边体现企业文化的故事进行分享（并可形成文章进行传递）</li> </ul>
	HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>使公司的文化理念“入眼即得”、无处不在，例如提示语、办公软件、文化广播、集训方式等员工可接触的人文提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>逐层落实，上至管理层会议下至部门会议以及车间内部交接过程中，管理者都会有意识地进行文化引导</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立激励表扬系统，让员工可随时对身边体现文化并产生积极结果行为进行表彰（表彰与被表彰者获得相应物质精神激励，表彰应被直线经理知晓）</li> </ul>
	员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR 组织相关文化活动，让员工参与设计，尤其是老员工（使老员工对企业文化温故知新），可通过比赛形式给予相应激励</li> <li>树立老员工的榜样意识，通过相关激励措施促使其以身作则</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在一线管理者培训中，融入“如何加强管理者对企业的认同感和荣誉感”的培训内容，例如工厂产品价值和使用原理、企业的社会价值与行业地位等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>设计带有企业文化元素的礼品纪念品</li> <li>定期追踪行为改变：在文化推行和宣传之后，HR 与管理者一同交流沟通员工行为，是否在一定时间内发生有效改变</li> <li>让员工对企业能够体现文化的方方面面进行评分，并对分数进行持续追踪</li> </ul>

## 吸引新生代，有效运用内部员工

据前文所述，企业仍主要以“劳务公司”、“内部推荐”、“招聘网站”和“校企合作”。进一步分析，对新蓝领员工而言，其了解企业招聘信息的主要渠道为“身边熟人推荐”（参考图表 26）。可见，但随着新生代员工的加入，内部推荐在蓝领员工招聘的具体运用实践有新的变化和关注点。而且，据智享会《招聘成本及招聘渠道有效性调研》相关调研结果显示：无论在使用率还是招聘有效性方面，内部推荐都是员工招聘的最佳渠道。

图表 26 新生代蓝领员工而言，有效的招聘渠道为 [N=356]

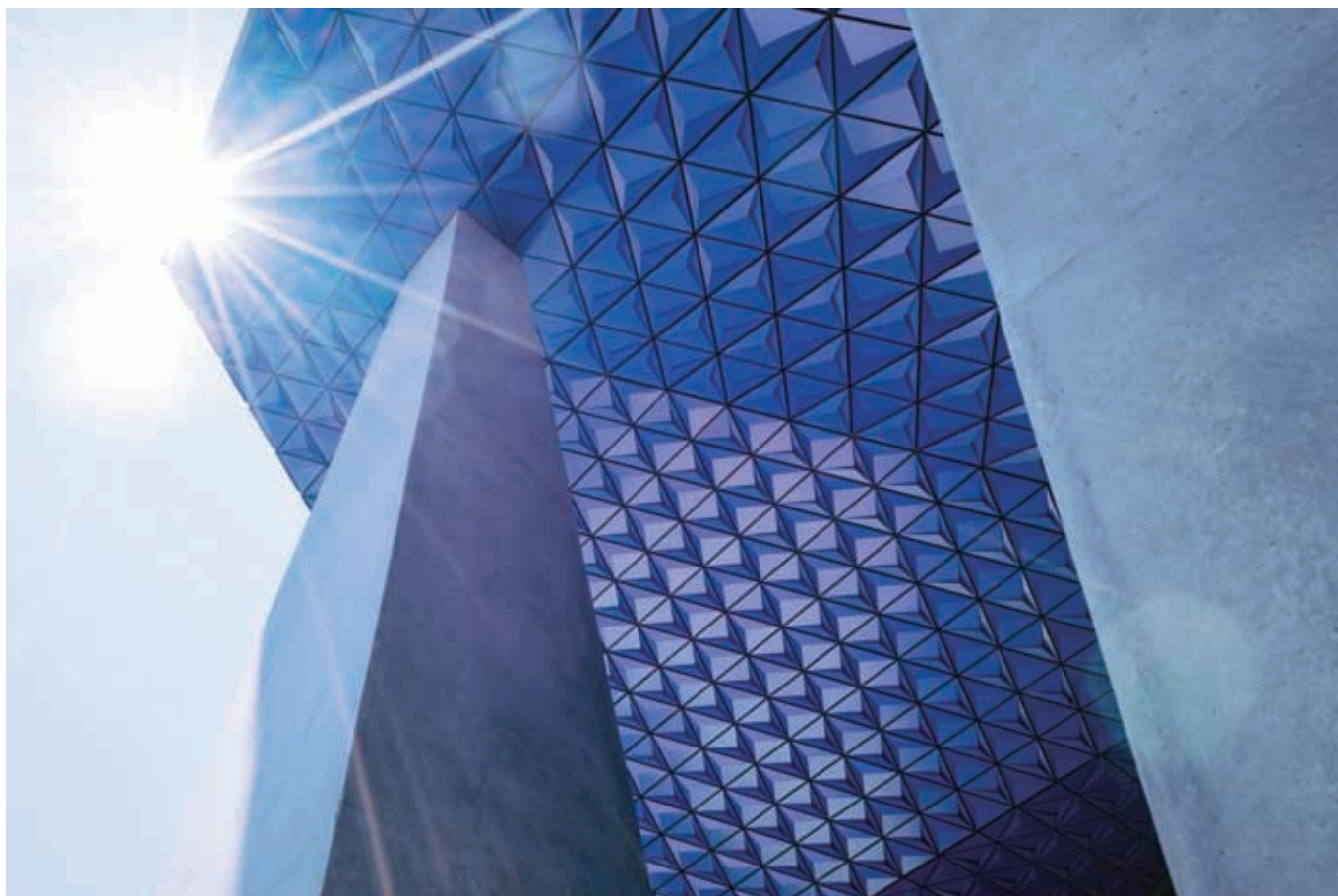
选项	20 岁以下	20~30 岁
劳务公司	28.68%	37.11%
身边熟人推荐	64.70%	41.55%
招聘网站	71.59%	62.10%
校企合作	56.82%	50.58%
招聘会	35.90%	38.97%
职业介绍所	18.82%	50.59%
主动上门询问工作机会	8.60%	7.11%

但需要注意的是，为使内部推荐力量充分发挥，工厂首先需要从员工关怀和培养先做起，以塑造员工眼中“好的”工厂，提升内部员工的认可度，使其有效地传递企业信息、进行内部推荐。同时为了增强员工对工厂的了解，可定时开放工厂，让被推荐者进入工厂参观。

### TIPS

另外，在内部推荐在蓝领招聘运用的过程中需要也需要注意，由于内部推荐导致的小团体的形成，进而导致一些负面效应，因此，企业在内部推荐的过程中应注意：

- 最大程度上确保推荐者的品行和道德；
- 内部推荐量占总招聘量的比例；
- 被推荐员工与推荐者之间的关系，适当进行分散（如调至不同生产部门）。





# 标杆数据

**图表 27** 企业对工厂蓝领的最低学历要求 [N=252]

蓝领类别 \ 学历要求	本科及以上	大专	中专、技校	高中	职高、初中及以下
对技术蓝领有一定学历要求 (N=182)	3.85%	38.46%	43.96%	7.14%	6.59%
对操作蓝领有一定学历要求 (N=106)	0%	12.26%	39.62%	29.25%	18.87%

**图表 28** 由于工厂转型(自动化/技术密集),工厂对蓝领员工所提出的更高要求 [N=252]

蓝领类别 \ 相关要求	学历	相关技能专业证书	相关培训或操作经验	无特别要求
技术蓝领	39.29%	64.29%	72.22%	2.78%
操作蓝领	18.25%	22.22%	68.65%	22.22%

**图表 29** 企业为蓝领员工设计职业发展路径时会提供哪些发展方向 [N=252]

蓝领类别 \ 发展通道	仅管理方向发展通道	仅技术方向发展通道	管理方向和技术方向双通道	无特别要求
技术蓝领	3.57%	15.08%	80.56%	2.78%
操作蓝领	9.52%	19.44%	70.64%	22.22%

注：此调研将蓝领员工发展路径总结为以下两种模式(仅供参考)

管理方向：助理 ---- 组长 ---- 线长 ---- 主管 ---- 经理

技术方向：助理 --- 初级技师 ---- 中级技师 ---- 资深技师 ---- 高级技师

**图表 30A** 不同发展通道的相关要求设定情况 [N=252]

发展通道 \ 选拔要求	不设选拔标准,所有有意愿的蓝领员工都可参加	年龄,请注明上限:(岁)	个人绩效	技能等级	学历	在工厂工作年限,请注明下限:(年)
管理方向	16.67%	13.49%	75.40%	61.51%	48.81%	28.17%
技术方向	21.83%	9.92%	69.44%	75.00%	35.71%	24.21%

**图表 30B** 不同发展通道的年龄限制情况

年龄上限	管理方向	技术方向
50岁	5.26%	7.14%
45岁	10.53%	35.71%
40岁	31.58%	14.29%
35岁	31.58%	28.57%
30岁	10.53%	0%
25岁	5.26%	7.14%

**图表 30C** 不同发展通道的工作年限要求

工作年限	管理方向	技术方向
5年以上(包含5年)	22.86%	7.10%
3~5年(包含3年)	28.57%	28.60%
1~3年(包含1年)	42.86%	60.70%

**图表 31** 企业在培养管理和技术方向蓝领员工时的选拔标准

发展方向 \ 选拔要求	不设选拔标准,所有有意愿的蓝领员工都可参加	年龄	个人绩效	技能等级	综合素质(如管理能力、行为表现)	学历	在工厂工作年限
管理方向 (2018年数据, N=252)	16.67%	13.49%	75.40%	61.51%	86.51%	98.81%	28.17%
管理方向 (2016年数据, N=234)	15.82%	6.63%	88.27%	70.92%	63.45%	81.63%	28.57%
技术方向 (2018年数据, N=252)	21.83%	9.92%	79.44%	75%	48.81%	35.71%	24.21%
技术方向 (2016年数据, N=234)	23.00%	4.50%	80.00%	76.50%	44.24%	83.00%	22.00%

图表 32 针对蓝领员工的培养, 企业运用的培训方式 [N=252]

蓝领类别 培养方式	师带徒制	导师制	课堂培训	线上学习	轮岗	在岗历练	项目实践	内部分享会	专业会议	学校进修	专业证书考取
操作蓝领	82.95%	16.27%	55.56%	29.76%	59.13%	78.17%	23.02%	28.17%	11.90%	12.30%	21.83%
技术蓝领	68.06%	30.95%	63.49%	32.14%	58.73%	71.43%	45.24%	43.25%	25.40%	19.84%	46.83%

图表 33 除基本薪资外, 工厂蓝领员工的月度薪酬其余组成部分 (法定津贴和货币性福利除外) [N=252]

选项	小计	比例
加班费	199	78.97%
中夜班津贴 / 倒班津贴	186	73.81%
绩效奖金	156	61.90%
技能等级津贴	125	49.60%
全勤奖	96	38.10%
劳动强度等级津贴	42	16.67%
其他岗位津贴	34	13.49%

图表 34 工厂蓝领员工年度薪酬的平均水平分布情况 [N=252]

薪资 (元 / 年)	高级技术蓝领	中级技术蓝领	初级技术蓝领
25,000-30,000	0.40%	0%	2.78%
30,001-40,000	1.59%	2.78%	23.02%
40,001-50,000	4.76%	19.05%	30.16%
50,001-70,000	17.86%	38.49%	37.70%
70,001-90,000	35.71%	35.71%	5.95%
90,000 以上	39.68%	3.17%	0%

图表 35 工厂为蓝领员工提供的年假情况 (本题中年假指法定节假日之外的带薪年假) [N=252]

选项	小计	比例
以法定为准	122	48.41%
法定年假之外额外提供其他带薪年假	119	47.22%
无相关年假规定	11	4.37%

图表 36 法定年假之外, 企业提供的带薪年假天数 [N=119]

题目 \ 分位数	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
带薪年假上限天数 (单位: 天)	13.9	10	15	20

图表 37 工厂的生产作业方式与年假标准关联分析

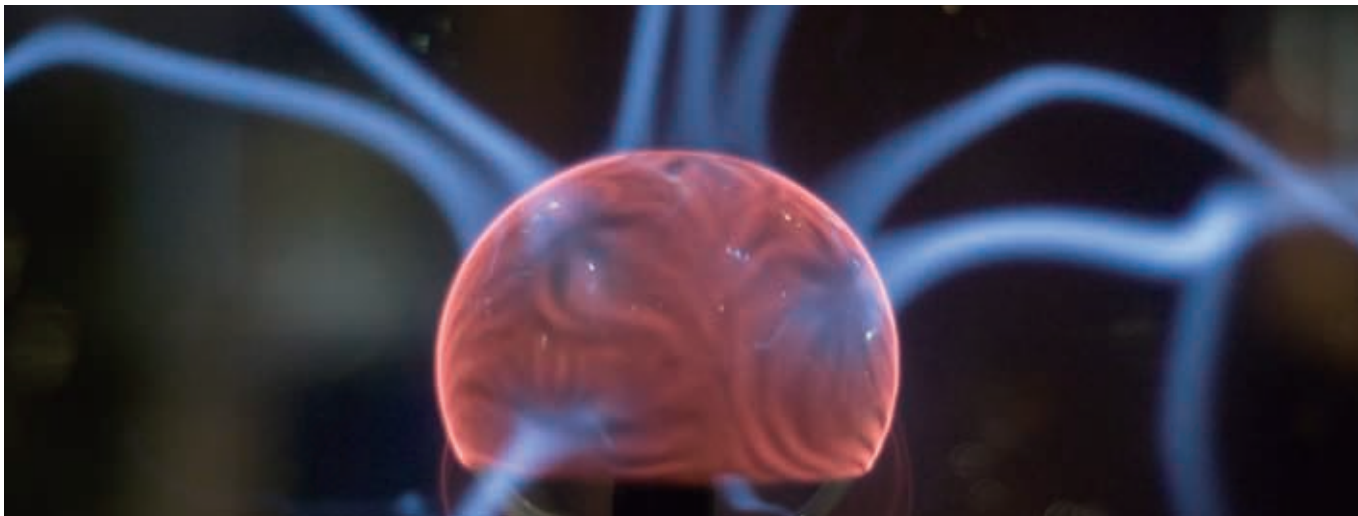
加班限制条件 \ 作业方式	柔性生产 (即基本每日固定时间运作, 高产期除外)	24 小时连续生产
以法定为准 (N=122)	57.38%	40.16%
法定年假之外额外提供其他带薪年假 (N=119)	42.02%	55.46%
无相关年假规定 (N=4)	50.00%	50.00%

图表 38 工厂对员工加班有额度或预算限制情况 [N=144]

选项	小计	比例
有额度限制	113	78.47%
有额度限制, 且高低峰期不同	16	11.11%
有预算限制	11	7.64%
有预算限制, 且高低峰期不同	4	2.78%

图表 39 工厂生产作业方式与加班限制条件关联分析

加班限制条件 \ 作业方式	柔性生产 (即基本每日固定时间运作, 高产期除外)	24 小时连续生产
有额度限制 (N=113)	48.67%	49.56%
有预算限制 (N=11)	63.64%	27.27%
有额度限制, 且高低峰期不同 (N=16)	31.25%	68.75%
有预算限制, 且高低峰期不同 (N=4)	75.00%	25.00%



## 参调信息

图表 40 参调企业行业性质 [N=252]

选项	小计	比例
机械制造	60	23.81%
汽车及零部件	55	21.83%
消费品 (含快消与耐消)	26	10.32%
生命科学 (如生物工程、医药、医疗器械等)	25	9.92%
电子电气	22	8.73%
信息技术, 半导体及通讯	17	6.75%
化工与石化	15	5.95%
能源动力	10	3.97%
造纸, 包装及森林业	7	2.78%
多样化生产	5	1.98%
服装纺织	5	1.98%
建筑建材	3	1.19%
环境科学	0	0%

图表 41 参调企业的所有权性质 [N=252]

选项	小计	比例
外商投资 (欧美)	116	46.03%
外商投资 (非欧美)	27	10.71%
港澳台投资	15	5.95%
中外合资	44	17.46%
国有企业	19	7.54%
中国民营企业	30	11.90%

图表 42 工厂的蓝领员工总人数 (您所了解的大致人数, 包括派遣制员工和临时工) 为 [N=252]

选项	小计	比例
少于 100 人	18	7.14%
100-499 人	75	29.76%
500-999 人	44	17.46%
1,000-2,499 人	61	24.21%
2,500-4,999 人	24	9.52%
5,000-9,999 人	12	4.76%
10,000 人及以上	18	7.15%

图表 43 工厂所属的区域为 [N=252]

选项	小计	比例
东部沿海地区, 如上海、江苏、浙江	137	54.37%
南部沿海地区, 如福建、广东、海南、广西	40	15.87%
北部沿海地区, 如北京、天津、河北、山东	38	15.08%
长江中游地区, 如湖北、湖南、江西、安徽	21	8.33%
东北地区, 如辽宁、吉林、黑龙江	8	3.17%
黄河中游地区, 如陕西、山西、河南	4	1.59%
大西南地区, 如云南、贵州、四川、重庆	2	0.79%
大西北地区, 如甘肃、青海、宁夏、西藏、新疆、内蒙古	2	0.79%

图表 44A 工厂未来是否有关厂 / 扩建 / 搬迁打算? [N=252]

选项	小计	比例
均无	122	48.41%
有扩建打算	109	43.25%
有搬迁打算	35	13.89%
有关厂打算	8	3.17%

**图表 44B** 如工厂未来有关厂、扩建或搬迁打算，其区域分布情况

工厂情况 \ 所属区域	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	南部沿海地区如福建、广东、海南、广西	黄河中游地区如陕西、山西、河南	长江中游地区湖北、湖南、江西、安徽	大西南地区云南、贵州、四川、重庆	大西北地区甘肃、青海、宁夏、西藏、新疆、内蒙古
有关厂打算 (N=8)	25%	12.50%	37.50%	12.50%	0%	12.50%	0%	0%
有扩建打算 (N=109)	7.34%	9.17%	41.28%	17.43%	1.83%	16.51%	4.59%	0.92%
有搬迁打算 (N=35)	2.86%	2.86%	51.43%	17.14%	0%	22.86%	2.86%	0%

**图表 45** 工厂蓝领员工年龄分布情况 [N=252]

选项	小计	比例
26-30 岁	137	54.37%
31-35 岁	121	48.02%
21-25 岁	103	40.87%
36-45 岁	63	25.00%
20 岁及以下	24	9.52%
45 岁以上	13	5.16%

**图表 46A** 工厂蓝领男女比例分布情况 [N=252]

男女比例分布情况 (男 / 女数值)	计数	比例
0.5 及以下	38	15.08%
0.5~1	43	17.06%
1~2	27	10.71%
2~3	14	5.56%
3~4	29	11.51%
4~5	26	10.32%
5~6	2	0.79%
6~7	1	0.40%
7~8	4	1.59%
8~9	16	6.35%
9~10	9	3.57%
10~15	8	3.17%
15~20	15	5.95%
20~30	4	1.59%
30~60	2	0.79%
60 以上	14	5.56%

**图表 46B** 工厂蓝领男女比例值分布情况 [N=252]

题目 \ 分位数	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
数值 (男 / 女)	8.8	1	2.3	5

**图表 47** 工厂蓝领员工中老员工所占比重分布情况 [N=252]

选项	小计	比例
10% 及以下	17	6.75%
10%~30%	77	30.56%
30%~50%	84	33.33%
50~70%	53	21.03%
70% 及以上	21	8.33%

**图表 48** 企业对老员工所定义的服务年限情况 [N=252]

题目 \ 分位数	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
服务年数 (单位: 年)	5.2	3	5	5

## 案例启示

### 案例启示



## 舍弗勒：蓝领员工管理，标准化与灵活性并存

何志新 舍弗勒(中国)有限公司 大中华区HR人才发展经理

### 关于舍弗勒大中华区

舍弗勒于1995年开始在中国投资生产。20多年来，舍弗勒已成为中国汽车和工业领域重要的供应商和合作伙伴。秉承“本土资源服务本土市场”理念，舍弗勒大中华区致力于本土生产和本土研发，为客户提供高品质产品与近距离服务。目前，舍弗勒大中华区拥有员工约1.3万人，在安亭设有研发中心，在太仓、苏州、银川、南京等地设有8座工厂，在北京、上海、沈阳、广州、南京、济南、成都、武汉、太原、重庆、西安、天津、大连、杭州、长沙、哈尔滨、郑州、无锡、苏州、香港、台北、台中等全国各地设有22个销售办事处。从2016年起，舍弗勒大中华区连续3年被评为“中国杰出雇主”（China Top Employer）企业。

随着汽车行业的快速发展，作为汽车零部件的领跑者，舍弗勒的规模也在不断扩大，处于快速发展之中，一线蓝领数量也在不断增加，针对工厂蓝领员工管理，企业所面临的挑战和压力也与日俱增，包括蓝领员工招聘和吸引、新蓝领员工的技能培养与保留等。

### 蓝领员工招聘

面临这些压力和挑战，舍弗勒也在不断地改进蓝领员工管理的方式。首先就招聘而言，企业会从多个角度来吸引人才。

#### + 鼓励内部推荐

一方面，针对企业招聘公众号发布的信息，企业鼓励内部员工转发，员工的转发次数会与相应的积分对应，凭借积分员工可以领取相应的礼品；另一方面，鼓励员工线下推荐和介绍，被推荐员工通过试用期之后，推荐者将获得相应的奖金（折合在工资内一起发放），一年后根据被推荐者的绩效表现，其将获得另外的奖金。就舍弗勒的实践

而言，企业发现：相对而言，内部员工推荐的候选人稳定性更强。

#### + 校企合作

舍弗勒定向会与一些职业技术学院合作，开发舍弗勒班，在早期与学生建立联系和亲密度，毕业后直接进入企业。

#### + 广告宣传

为了进一步增强在社会上的影响力和宣传力度，舍弗勒在上海某几个“重要的”地铁站内投放了广告，并放置了企业招聘公众号二维码。

#### + 员工福利

除了上述招聘渠道外，薪资福利仍是企业关注的内容，注重增强福利待遇的吸引力，而且为了留住员工，企业也为蓝领员工设置了养老金计划。

### 经验传递过程标准化

新员工入职后，其职业规划及发展，以及岗位胜任力的提升是影响其留用和企业生产工作的重要因素。如何让新员工迅速成长与投入工作，企业通常的做法是通过“师带徒”和“做中学”相结合的方式让给予员工试错机会。

但舍弗勒发现：由于带教方式、带教流程、带教语言的不同，不同师傅带教结果（新员工的表现和成熟度）会有所不同，试错成本也会有所不同。因此针对新员工的培养，企业开展了“On Job Training”项目，通过该项目教会师傅如何标准化的培养和带领新员工，即将新员工培训标准化。通过标准化，一方面，避免新员工在实习初期因犯错误导致损失；另一方面，将老师傅的丰富经验萃取成为企业的知识成果，并进行传递（在舍弗勒看来，离职的工作交接不能保证

经验全部被传递，企业通过标准化的方式一定程度上保证了老员工的丰富经验不随其的离职而丢失)。

就经验传递标准化的过程而言，企业会借鉴业界成熟的理论，然后开发适合舍弗勒所适合的方案。形成理论之后，就“如何萃取经验”而言，企业会对相关人员进行培训，以让其完成经验的萃取，每个岗位至少由一位经验丰富的员工来完成——在工作岗位上边工作边记录每步的工作内容，形成作业分解表。作业分解表主要包含以下几部分内容：

- **主要步骤**：作业所包含的主要步骤及顺序。
- **要点**：每步操作所必须遵守的关键要点，其将影响产品的生产效率或质量风险。
- **理由**：各项操作需要遵守和进行的背后原因。

总体而言，经验萃取过程所遵从的逻辑为“How”和“Why”。而且，需要注意的是，经验萃取的过程不是一次性的。首先，萃取结束后，员工会运用所形成的作业分解表对员工进行培训，在培训过程中对其中的要点和语言进行完善；然后，技术工程师和质量工程师会分别站在技术和质量的角度上再进行确认是否有缺失内容；最后由生产经理批准形成正式的文件。简而言之，经验萃取和最终文件的形成不是一朝一夕能够完成的，大概需要一个月的时间。

而且，经验萃取完成形成正式文件后，也并非一成不变，会不断进行优化，优化源自于员工，优化并非通过集中性的讨论或会议进行，而是在实践运用中——在新员工培训过程中，带教人员会发现遗漏内容或需要更新的内容，进而提议进行修改，且优化的过程和信息会被完整记录。

## ▶ 员工职业发展

就新员工的职业发展而言，舍弗勒开展了“Qualification for Tomorrow”的项目——主要介绍了蓝领员工的两条发展路径，一是管理通道，二是专业技术通道。

### + 管理通道

企业每年会进行两次人才评估，每年会招收一些初级的管理人员(等同于初级工程师，一般为大学本科毕业)，就学历而言，蓝领员工很难在刚刚进入企业就发展成为初级工程师。针对于此，舍弗勒给予了蓝领员工走向管理岗位的机会，企业会筛选蓝领员工中具有潜质并且与公司价值观相符的员工。当蓝领员工通过了人才面试和人才评估，其将被提拔至管理岗位，同时，企业也会有相应的发展项目帮助其进一步成长，以让其更好地适应岗位。

面试和评估过程主要更具岗位的能力要求，例如情境领导力、沟通技巧、目标导向、冲突管理等8项能力进行，面试主要分为四个模块，每项能力由两个不同模块的面试进行考核：

- **二对一面试**。
- **无领导小组讨论**：面试过程中，一位面试官对应观察一位候选人，并对其某些能力进行打分。同时为了保证面试过程的公平性，面试官通常与面试者不来自于同一个工厂。
- **基于能力测试**：在此测试过程中，其中一个部分为“邮件处理”，假设候选人为管理人员，其将收到15封涉及不同问题的邮件，并被要求对邮件处理的顺序进行排序。然后在面试的过程中会询问顺序安排的逻辑和解决问题的过程及方法，以此评估相关能力。

当蓝领员工被提拔至管理岗位，企业会对其进行为期18个月的课程培训，同时，针对员工的管理和关系的处理，不同工厂之间会进行经验分享；同时也会进一步发展其知识技能，因为对于初级管理者而言，其工作不仅涉及员工管理，也涉及员工培训，及所负责区域的产品质量和出工率。总而言之，通过“Learning by Doing”的方式发展其解决问题的技能，当稳定之后逐渐将有机会提升至生产经理、部门经理等。

### + 专业技术通道

当然，针对面试管理岗位失败的员工，或是不愿意从事管理岗的蓝领员工，其可选择专业技术发展路径，在舍弗勒，企业尤为强调“工匠精神”，也注重保护师傅的经验传递。针对这些员工，其可自行报名或由生产经理、部门经理提名相应职称，之后企业将给予其相应的培训，培训通过考核之后企业会给予其技师、初级技师或高级技师的职称，薪资也会相应增加。

## ▶ 员工关怀

面临新蓝领员工的保留与激励而言，除了关注员工的职业发展和成长，舍弗勒也关注日常的管理对员工的影响，如企业健康关怀、工作氛围、文化因素、直线管理人员的管理方式等。

### + 福利与健康关怀

就员工福利而言，舍弗勒为蓝领员工设计了养老金计划(每月定期存入，员工2~3年可取出)。从员工健康的角度出发落实相关员工健康管理措施，而不仅仅是安全口号——在员工工作过程中，企业会强制员工佩戴相关保护产品，以确保员工的健康不受到损害。舍弗勒表示：虽然员工日常会“抱怨”规矩，但据企业所了解的员工心声，员工会因为企业的严格要求感受到企业的关怀，尤其是在与其他工厂对比的过程中，员工会进一步增强员工的敬业度。

### + 文化氛围

在舍弗勒，企业非常强调“尊重”和“信任”的文化氛围，企业希望通过文化来增强员工的敬业度，而非仅仅是薪资。尊重和信任在企业随处可见，例如，企业主张“层级淡化”，无论是白领、还是工厂管理者或是工程师，在工作中，很难与一线蓝领员工相区分；针对企业的部分公开课，例如“有效沟通”，企业针对白领员工和蓝领员工都

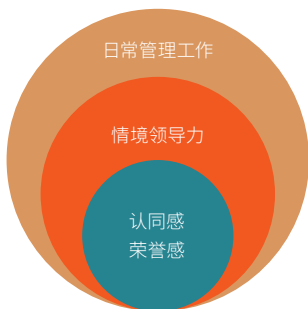
开放，而且会设计“蓝领员工”版本，以促进员工关系和谐。

## + 一线管理者

在舍弗勒的分析，影响员工离职的重要原因并不只是薪资，或是公司的知名度，决定权往往在于员工的直接上司。员工对公司政策、管理理念或是福利的了解更多地是来源于其直接上司，简而言之，一线管理者的稳定是影响蓝领员工稳定的重要因素。因此，针对企业蓝领员工的初级管理者，企业会通过一系列培训来提升其沟通技巧。

## ▶ 一线管理人员培训

在舍弗勒看来，一线管理人员是影响蓝领员工稳定的重要因素，正如上文所述。也正因此，企业尤为注重一线管理者的选拔及管理技巧培训。企业的初级管理者主要来源于内部晋升，内部晋升的流程正如上文所提及的“管理晋升通道”，员工会经过严格的“Assessment Center”。初级管理者在被晋升至岗位之后，会接受不同内容模块的培训，主要如下：



## + 认同感与荣誉感

对于蓝领员工而言，其往往只知道自己所生产的产品，但是不知产品的用途，也不知产品的供应链，以及企业在市场中的位置和价值。针对于此，舍弗勒会安排工厂管理者到公司总部进行为期1~2天的Workshop。在Workshop过程中，员工首先会了解企业所有产品的运用（例如，完整的冰箱或汽车发动机会被切开，使员工能够真实地看见产品的运作），进而增强员工的自豪感和产品的感情。企业认为，只有当管理者建立对公司的信任之后，才会向一线蓝领员工传授，才会尽最大努力保留员工，向其传递对企业的认可、信心和自豪感。

注：以往，企业总部有关产品运用的课程内容只对工程师以上级别开放，但后来发现：蓝领员工同样会好奇公司产品的运用领域和原理，因此现在也会向蓝领员工开放，而且会介绍企业产品在业界的领先地位、未来汽车等相关行业的发展趋势，以及舍弗勒在这种发展趋势中的价值和位置。进而使员工不仅对公司的过去和现在保持荣誉感，也对未来保持信心。

## + “情境领导力”

就员工关系管理、冲突管理而言，企业开设了“情境领导力”课程对管理者进行培训——针对员工的类型，有不同的沟通方式、工作

分配方式（在舍弗勒，依据“能力”和“意愿”两个维度的高低程度，员工被区分为4类）。

“情境领导力”课程主要通过授课、案例、经验分享的形式进行，首先会向管理者讲授理论；然后，通过案例演练（角色扮演）的形式深入理解和思考所学知识——案例演练共两场，在第一场演练结束后，由大家共同分析和评价，融合大家的改进建议后再进行第二次演练；同时，不同工厂之间的管理者也有机会集中在一起进行互相交流本工厂的实践，值得注意的是，在经验交流和分享之后，员工有相应的家庭作业（每半年一次），即日常工作中所遇的管理问题及处理过程，作业内容会被HR评估进行打分，优秀案例会被纳入教学资料，反之成为教学案例。

## + 日常管理

针对初级管理者，企业会通过针对性项目帮助初级管理者适应岗位。“Key Card”项目为例——企业会将基层管理人员每天需要做的工作用卡片的形式进行显现，如“巡线”、“员工交流（2位）”、“日报表”，管理者每完成一项则进行相应的标注，通过此形式帮助员工进行工作规划和时间管理。类似与此，企业也会将晨会、交接班的流程标准化，使管理者有“法”可依，而不是按照自己的方式随意进行。

## ▶ 我们建议

有关蓝领员工管理、发展的项目能否被落实和执行，舍弗勒认为：企业不应该只在项目进行前期保持热度，而且应该考虑项目的持久性，建立可执行的机制，并定期回顾，以使业务管理者和相关员工对项目的热度保持在合理范围之内；同时，对于项目取得的相关成果，企业会将其显性化，使员工能够看得见并有所感受，例如，工匠经验萃取过程中，对于提出建议的员工，企业会将修改版本和员工照片一同进行公开，增强员工的荣誉感。

另外，对于新项目和新标准的制定，是否能被员工支持，舍弗勒认为关键是其是否贴近生产，因此，项目前期规划的核心团队，生产部门人员将是重要参与者——HR创造方法论之后由相关业务人员通过Workshop一同确定所需要的内容模板，最后达成一致。与此同时，在具体落实过程中，HR仍会走访一线员工，了解其心声和反馈。

注：就与员工沟通的方式而言，舍弗勒为避免沟通流于形式，HR会采取相对轻松随意的方式，例如午餐会（公司最好的午餐），让员工在相对轻松的环境中提出建议；或HR直接进入产线直接与员工沟通，亲身体验蓝领员工工作（让蓝领员工用标准化的方法教会HR某项作业和操作，以增强蓝领员工对方法的信任，以及自身的自豪感），针对HR下基层，企业有相关流程规定频率。

## 案例启示

## X 企业：蓝领员工管理迎接工厂转型

近年来，X 企业的员工满意度逐渐提升，在近期的员工敬业度调研中，员工的评分基本都在 90 分以上。企业认为这样的结果首先要归功于好的业务态势，以使员工收入和福利得到保证；另外也要归功于 HR 所进行的一些改善工作，包括迎接新生代员工所做的一些改变、企业文化落地、招聘流程变革等。

### ▶ 新生代员工管理

对 X 企业而言，员工大多是应届毕业生，刚刚踏出校园，多为 90 后甚至 95 后，面对员工离职情况日益恶化，企业对员工离职原因进行了深入分析后发现主要有以下原因：

- 三班倒的排班形式，新生代员工进入企业后连续几次倒班之后便无法承受；
  - 团队内部无新员工环境，与老师傅（老员工）无共同语言；
  - 发生另其不开心的事情，而恰巧外部有机会，冲动离职。
- ……

而同时，企业甚至对新生带员工下班后的生活进行观察，发现新生代员工精力旺盛，追求自我；也发现对新生代员工而言，他们更渴望新鲜感，具有超强的自我展示愿望，渴望被认可。在对新生代员工有了初步认知后，X 企业认为企业原先的管理模式已经不能适应新生代的发展趋势，在这种情况下，企业对生产模式以及员工的日常活动进行了调整。

#### + 生产线调整

由于产品订单逐渐趋于小量化，以往大批量生产逐渐减少，而且新生代员工也更加追求新鲜感，因此企业把传统的流水线全部转变成 U 型线——每位员工负责一个产品的始末，这同时意味着员工可能会被频繁的换线，对员工而言，更具新鲜感和成就感。

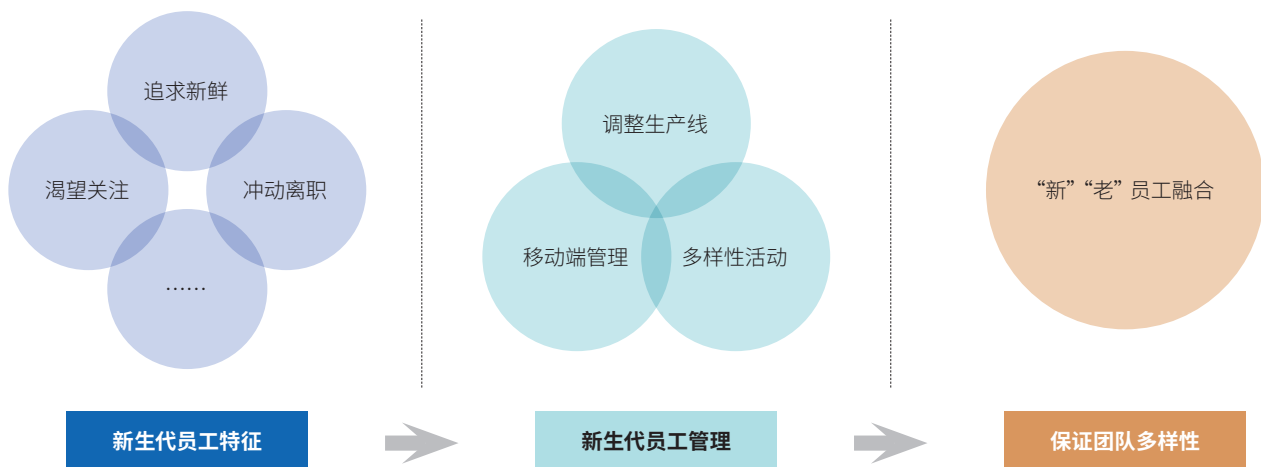
#### + 管理转向移动端

不仅是新生代员工，“手机控”是当今社会的显性特征，因此，企业逐渐将一些制度从纸质转化到手机端（企业微信公众号），财务管理、行政管理以及生产管理逐渐转向手机 APP。但需要注意的是，在推行软件前，企业会进行系统规划，避免“繁琐”给员工带来不必要的顾虑，进而使员工产生抱怨。

#### + 组织系列活动

为丰富员工生活，促进员工关系和谐发展，增强员工之间的紧密度，X 企业的工会会组织多种多样的活动，包括乒乓球、篮球、卡拉 OK、舞蹈、风筝节等比赛或活动。

但在调整改善和活动推进过程中，也不可避免的遭到老员工（工作年限长、年龄大）的抵触。相对新生代员工或新员工而言，企业的老员工思维相对固化，不愿意接受公司新的变化，而且，其在公司有小团体和组织，具有一定的影响力。如何应对老员工的情绪呢？X 企业的应对方式为“增加团队多样性”——团队的构成注重新老结合，当团队内部老员工居多时，当需要增加团队管理人员时，企业注重引入年轻领导者，以此在共同的工作环境中相互影响相互学习。



## ▶ 一线班组长责任重大



值得一提的是，在蓝领员工管理方面，X 企业采用逆向管理的方式。所谓逆向管理，即让一线管理者主导一线的人力资源管理，班组长对一线人员的“选育用留”承担更多责任。

以招聘为例，以往当生产部门有人员需求时，告知 HR 后主要由 HR 负责招聘。而现在，企业把责任转移至班组长，班组长再发动员工推荐，在企业看来，每位班组长身后有几十位一线员工，而蓝领员工的朋友圈自然具有聚集效应，相比于 HR 更具效应和影响力。当 HR 把需求告知各班组长后，一周后就收到了三百多个联系方式（包括简历）。在收到简历之后，HR 再将简历发给各班组长，由其根据需求进行挑选，并参与面试（但为避免由内部推荐导致的员工小群体形成，被推荐需要被安排至于推荐者不同的部门或团队）。通过逆向管理，95% 的岗位所提的需求，基本上在一个月内都能完成。而且通过持续追踪，企业发现不仅一线蓝领员工的效率得到了提升，而且离职率也在持续下降。

除招聘外，一线班组长也参与一线的运用管理，如错班制度、工位调整，以及一线员工的激励，都由一线班组长负责，如此一来，增强了运营管理的效率和员工激励的即时性。也正是由于这种模式，使一线管理者的管理潜力得到了发挥，在一线管理者的合理化建议之下，企业开展了众多精益项目，以提高制造工艺，如质量提升项目、成本优化项目。在一线班组长的主导之下，企业开展了“时间都去哪儿了”的一线效率提升的管理工具。具体而言：由于一线班组长发现在生产当中有很多因为原材料质量、一些不必要测试或其他的一些辅助工作。进而影响了一线生产效率。因此，在一线管理者的主导之下，与自动化部门的支持之下，发起了“时间都去哪儿了”项目，使企业能够从数据的角度直观地看见影响生产效率背后的原因，并从哪些方面进行改进。目前该项目已向集团推进，包括欧洲美洲。

此外，除了一线效率提升项目，针对蓝领员工日常管理，一线班组长也尽情发挥，如“手机管家”——在工作过程中，手机被放在一个地方集中管理，下班之后再交还。

注：由于一线管理转向“逆向管理”，一线班组长承担更多职责，企业每年节约成本几百万。但这种转变真的能被一线管理者所接受吗？为什么？在逆向管理之下，HR 的职责又有哪些变化？

- 一方面，在开始试行项目时，企业主要采用激励的方式推行，对优秀班组长，企业会颁发证书，而且薪水级别会被调整。逐渐的，对于一些不适合担任管理岗位的班组长，企业会进行调整，企业认为：在团队里找到适合做管理工作的员工非常重要。
- 另一方面，HR 也会为一线班组长的人力资源技巧进行培训，包括

招聘技巧、面试技巧等。同事针对日常 HR 运营工作，例如绩效奖金的评选和设置、晨会制度规范等等，当一线管理者遇到挑战时，HR 仍是一线班组长的坚实后盾。除此之外，HR 也会经常让一线班组长到外部学习，这样让其意识到进一步学习发展的空间。

## ▶ 企业文化落地



在 X 企业看来，员工敬业度的提升，与企业的文化落地有着密切关联，通过文化落地，企业增强了与员工在文化层次上的融合。另外，在文化推进的过程中，也丰富了员工的激励的形式，以及与员工沟通的机会。就企业实践而言，文化推进的原则是与员工日常管理息息相关，包括员工生活、招聘、培训发展、激励等。

### + 自上而下地进行文化宣传

企业认为，在工厂内部推行任何工作，都需要得到工厂各部门经理的支持，文化推行也不例外，在文化推进过程中，HR 首先获得了 VP 以及其他部门总经理的支持。进而，再通过他们的影响力，在员工大会、管理层会议等不同场合对文化进行宣贯，并畅谈自己的想法；逐层落实，上至管理层会议下至部门会议以及车间内部交接班过程中，管理者都会有意识地进行文化引导。除人为宣贯之外，企业也会在餐厅、会议室等公共场所张贴文化海报。

### + 定期追踪行为改变

在文化推行和宣传之后，HR 会与管理者一同交流沟通员工行为，是否在一定时间内发生有效改变。在员工行为改变过程中，企业会有配套的激励机制和分享活动，以加深员工印象，促进员工以身作则。

首先，企业有表扬激励系统——当员工发现身边有体现企业文化、积极正向的行为，并达成了一定的结果时，其可以在激励系统上为期望颁发徽章（参考下图），并需要按照“Star”原则（8 个维度，与企业文化相匹配）撰写一段话。系统不仅会将表扬内容以邮件形式发送给被表扬者，也会发送给其直接汇报的上司。员工可以对身边所有同事进行表扬，包括上司、下属等其他同事。该系统的使用不仅限于一个工厂，而是中国区所有工厂，每月 HR 会进行汇总，并根据工厂的大小进行评估，评出最佳给予者和最佳获得者，并奖励其相应的积分，可

## 案例启示

在工厂的管理中，HR 需要学会的是借力“打力”——借助工厂的管理者，在推进相关制度、项目或其他工作时，首先要获得工厂中高层管理者的支持，让其参与其中，并非一定要其承担具体职责，但要发挥其影响力。针对一线蓝领的管理，一线管理者（班组长）的力量和能量应使其充分发挥，转移部分 HR 职责交由其发挥，HR 则作为后盾，当然在具体落实过程中应有配套的培训和激励机制。



在网站上进行购买。

另外，在线下企业也会组织文化故事分享活动。当员工发现身边体现企业文化的故事时，其可整理成文字交由 HR 同时，每季度的 HR 分享会上，文化故事提供者会在分享会上进行分享，针对典型的故事而且会在员工大会上再次进行分享。参加文化故事分享活动的同事会收到带有企业文化元素的礼品或纪念品。更重要的是，文化故事分享已成为年度最佳员工的评选条件。

案例启示



## 台达：工业 4.0 下蓝领员工管理

林正彬 台达集团 中国区人资长

台达集团创立于 1971 年、1988 年在台湾上市，是台湾最早的一家公司之一。台达的开关电源供应器及无刷直流风扇分别自 2002 年及 2006 年成为全球第一外，在许多的电源管理及节能应用领域上，台达都位居领先地位，台达的全球营收年年成长。

在企业稳步发展的过程中，也伴随着企业转型（工厂转型），向自动化转型，即逐渐向“人机结合”、“技术密集”转型（参考下图）。显而易见，自动化转型同时意味着企业组织弹性化程度增强，以及人力结构的调整——员工总数逐渐减少、员工职能转型、员工总体素质提升、人才加速发展。这进而导致企业对蓝领员工的要求和管理也逐渐发生了改变。

主要负责设计自动化过程以及生产线规划，第二圈员工与核心圈人才有较大相关性，其主要负责在工厂端推动自动化产线和新设备的运用和管理；外圈员工主要是为一线员工，主要负责自动化的落实与执行。

与“企业人才圈”相应，在重新规划的培训体系和课程中，不同“圈内”的员工所需要承担的工作也有所不同。就核心人才而言，由于技术密集化以及机器的更新频率加快，台达希望通过标准化的方式来应对快速变化，而课程标准化的过程和讲师团队建立的过程则与“内圈”人才密切相关。

由于台达自动化过程所采用的机器（机台）是企业自己负责研发生产（参考下图），因此，企业在研发过程中和“机器使用说明书”产生过程中参与学习的人也将成为企业的内部讲师，而这部分员工通常为企业的核心人才。因此，企业鼓励讲师团队开发新课程，将带教过程标准化，以增加培养的可复制性。

但同时由于机器更新频率较快，课程更新速度很难与机器更新速度相匹配，而且使用过程中问题的多样化，这为培训增加了难度，在这种情况下，课程学习其至少需要准确指导不同问题对应可使用的资源，并要抓取频繁发生的问题。

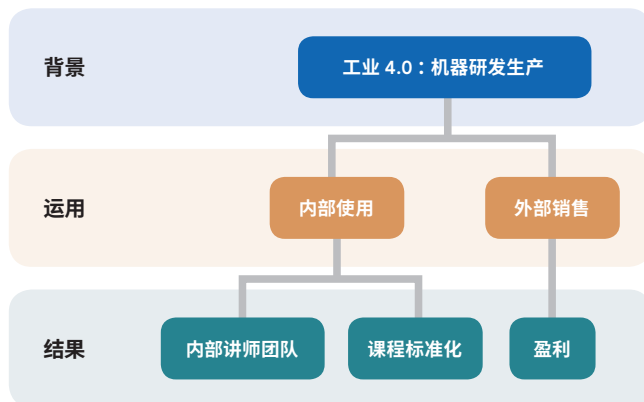


### 内部培养体系的搭建

在企业转型方向的引导之下，台达首先对工厂的岗位进行了整合调整，重新规划了相关职位职能、任职资格、落地新旧职位的切换，例如：“管理团队”可能被调整为“管理设备”，其工作职能也将发生转变。

#### + 专业人才培养

根据员工与工厂转型的相关度，台达首先将员工分为三个层级（参考下方图表）——中心为核心人才，是企业的重中之重，该部分员工



#### + 核心技能发展：实训室

同时，为了加强各领域核心技能的发展，台达构建了先进的技术平台，形成了完整的技能人才培养体系，建立了众多的企业实训室（参考下图）。例如，“维修电工实训室”、“PLC 实训室”、“Robot 机器人实训室”、“软件实训室”、“焊锡实训室”五大技能实训室。进而在企



业内部形成了“尊重技能人才，人人积极学习”的良好氛围，并也取得了丰硕成果。

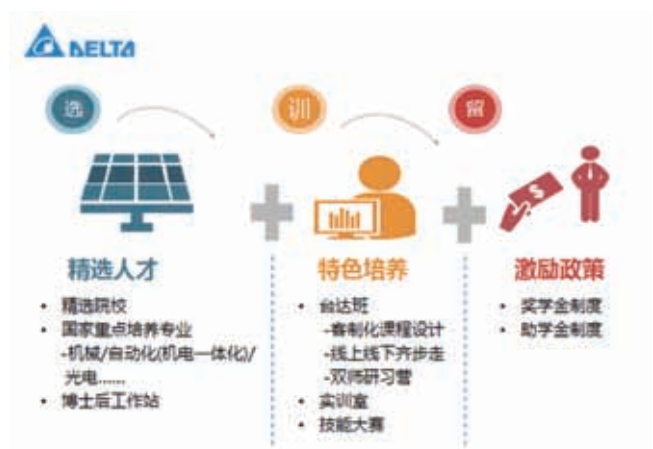
而且，在此技能平台的基础之上，企业同时注重增强企业在区域及各高校间的影响力，企业连续承办所在技术开发区技能大赛机械加工项目，并取得相关奖励，以及教育部相关委员会、自动化学会共同举办了“台达杯两岸高校自动化设计大赛”。



## ▶ 外部招聘：深度校企合作

面临企业人才需求的变化，内部人才结构需要转型升级。上文中主要从内部培养的角度分享了台达如何应对企业转型的需求。而与此同时，外部人才吸引和引入也是企业尤为注重的途径。就市场人才招聘策略而言，企业各个渠道均有尝试——网络/社群引才、内部推荐、猎聘、集团交流等。尤为值得一提的是“校企人才输入”（参考下图）。台达的校企合作具有长期性，并非仅在校招期介入：

- **选**：从大二开始便开始介入学生的培养。企业针对性选取与企业技术要求相关的高校及专业，进入学校进行宣传；然后学生申请；企业进行面试进行定向选择，并建立台达班。



- **训**：在大二时期，台达也会开发相应课程和教材，将与企业相关的培训内容融入学校课程和考试。除了技能和专业知识外，企业也会开发与企业产品品牌和雇主品牌相关的课程，进而将企业文化相关的内容融入其中，并通过座谈的形式进行交流性培养。而且，企业内部讲师也会融入学生教学过程中，加强与学生的联系。
- **留**：在大三向大四过渡的阶段，企业的相关激励制度（奖学金、助学金）和协议（与学校、学生三方）开始融入其中，以加强留用。

## ▶ 员工保留与激励

针对蓝领员工的离职与保留时，台达针对“不同圈层”的人才才会进行定期的追踪和评估回顾，并界定不同的 KPI 指标管理员工离职。就现状而言，提及企业人才保留和离职率时，似乎并非是目前主要的挑战，台达表示：在可视的发展前景和员工关怀下，员工的保留自然也不是问题。那么针对员工关怀，企业又有哪些实践呢？

### + “硬性”条件改变

与以往相比，当今时代，蓝领员工对健康、环境以及心情的关注度在逐渐提升，因此针对工厂配套环境，企业在逐步进行改善。在去年，企业花费近 5000 万元帮助员工改造宿舍——在员工人数逐渐减少的情况之下，企业希望提高员工的生活环境质量，因此对员工宿舍进行了重新设计，并让员工公投选择设计样式。由于宿舍改造是逐步完成的，企业根据员工绩效表现让部分员工优先居住。并且员工可自由选择共同居住的同事，因为在台达看来，员工之间的互相照顾远比来自于 HR 的照顾和关怀要重要的多，因此企业希望通过该方式促进员工关系和谐，尽量提高员工工作之余的生活质量、增强员工之间的家庭感。通过企业分析，住进新宿舍的员工，留任率远远高于之前。除宿舍之外，企业其他相关的文体娱乐配套设施也一应俱全，例如电影院、体育场等。也包括一些细节设计，例如员工手机充电台。

### + “软性”方面

- **入职关怀**：相对于办公室员工的管理，台达认为工厂的文化认同感需要企业投入更多精力。当新员工入职时，企业会花费更长时间开展入职培训，设计相应活动。
- **入职后关怀**：在入职后，台达较为注重员工之间的凝聚力，企业会组织相关体育竞赛活动，包括工厂内部、不同工厂之间、以及技术开发区域内的竞赛，同时也会举办企业内部的运动会。以此丰富员工生活，同时也增加了员工的凝聚力。

## 案例启示



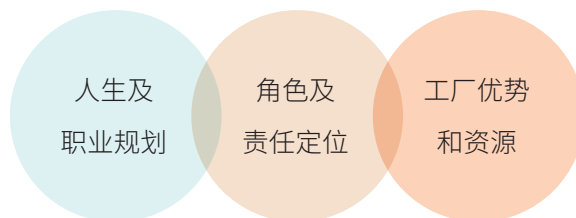
## 金升阳：企业文化建设与蓝领管理

李爱红 广州金升阳科技有限公司 培训发展部经理

金升阳成立于1998年，注册资本达2亿元，拥有2000多名员工和超过10万平方米的办公及研发基地，是国内集研发、生产、销售一体，规模最大的模块电源制造商之一。连续两年荣登广东省制造业500强前列，国家高新技术企业，致力于为工业、医疗、能源、电力、轨道交通等行业客户提供完整的电源解决方案，帮助客户提高生产效率和能源效率，同时降低对环境的不良影响。

企业管理和企业文化建设之间的联系是企业发展的生命线，科学的企业文化，能引导员工形成共同的价值观，增强企业凝聚力，进而促进企业生产要素的高效整合，成为我们企业持续发展的基石。为此，金升阳专门筹建了“企业文化建设推进委员会”，从策略方针到实施办法，从文化顾问到班组文化官，从工会委员会到各文化社团，针对新入职员工和老员工，开展了不同形式的文化建设活动

### 文化建设的核心要素



- **员工自身责任探讨**：在员工自我介绍和破冰之后，HR会让员工分享自己选择在这里务工的原因，通过这个环节更多地是希望从社会家庭责任感的角度分析自身价值，例如子女教育、夫妻问题的改善、父母等家庭关系的处理，对员工进行引导。
- **工厂优势探讨**：内地工厂与沿海工厂相比所具有的优势，如对于企业内地工厂的蓝领，研讨“足不出户就有好工作”；或与内地其他工厂相比所具有的优势进行讨论分析。
- **人生和职业长期规划**：企业认为，蓝领员工往往不会对自己的人生或职业有长期规划，考虑更多的是短期利益，以至于频繁跳槽。因此在新员工入职培训中，企业会加强培养新员工在人生规划和职业规划上的意识和能力。

(注：对于职业发展塑造，由于大部分蓝领员工本身受教育和文化素质有限，很难有长期规划意识，企业会通过时间轴和对比的形式对员工进行引导。例如，以工作3年以上的员工的职业生涯和人生变化进行分析和对比：结婚以后，和同龄人对比以后你拥有什么？通过实例图片分析，引发新员工开始想象自己的未来，使脑海中有清晰的图。)

针对新入职的一线蓝领员工，金升阳不仅会进行岗位操作技能培训，也会组织“新员工文化之旅”系列活动，以进行“文化破冰”，加强新人与企业的融合。文化之旅贯穿在新员工培训中，持续5~7天，每天固定2~4小时，内容主要包括两部分：一是新员工的职业化塑造，二是企业文化理念的宣导。

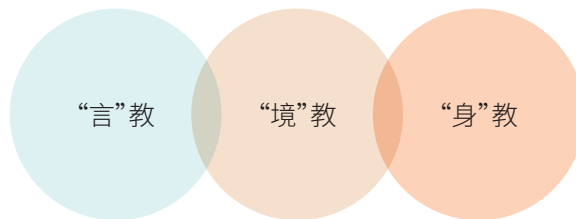
#### + 新员工职业化塑造

随着企业的发展，企业工厂不仅局限在沿海区域，也逐渐在向内地发展。但在发展的同时，企业也面临着一个问题：相对于沿海地区的工厂，内地员工整体的职业化素养和对企业的认知度较弱。金升阳新员工职业化塑造，将文化融入与技能学习相结合，形成环环相扣的培训环节：从学唱司歌《魅力金升阳》到研讨“我为谁工作”；从向标杆看齐，了解自身优劣势，到树立岗位目标，拟定行动计划，逐步强化的主人翁意识，让新员工在上岗前充分了解公司、了解自我，掌握岗位所需技能，建立岗位自信心，提高员工主动解决问题的意识和能力。

因此，针对新员工入职培训，企业不仅会关注新员工能力和岗位的匹配度，也关注其职业素养的养成和对企业的认知度，进而提升员工的保留率。培训不单单是通过讲授的方式进行，更多的是通过小组研讨、全员分享等形式探讨下列内容（参考下图）。

#### + 企业文化的“三教化”

为了加强员工与企业的粘合力，企业不仅会引导员工做职业规划，而且会从企业文化本身的角度引导员工工作行为的养成，企业文化建设的落地实施主要以“言教”、“境教”和“身教”三种方式开展。



- **言教**：言教以知识性普及为主，即将公司的文化理念通过“讲授”方式传递给员工，如安全手册、员工手册学习、入职培训等集训方式。在培训结束后，企业会进行考核，考核不设置及格线或淘汰线，但是成绩会进行排名和公开。通过这种方式使新员工在试用期内就能快速了解及适应企业对员工行为要求
- **境教**：境教主要使企业文化的宣贯在企业无处不在，例如文化标语、行为准则提示语、办公软件、文化广播、活动测评环节、企业内刊等多渠道随时随地不断宣贯，进而“入眼入脑、潜移默化”。
- **身教**：除了言教和境教，企业认为最重要的还是身教。通过树立标杆、表彰优秀、管理者以身作则、志愿者活动等方式，形象具体地让员工明白“何为工作积极”、“何为工作主动”、“何为敬业精神”、“何为成本观念”、“何为效率高”等，从而提升员工的行为，做到“内化于心，外化于行”。
- **同时**，金升阳认为其可运用的最有效的资源即是老员工——老员工的良好规范的行为表现是企业文化建设的目的，也是能对新员工行为影响最大的因素。

所以，企业会将“新员工文化之旅”的内容进行提升设计，每年定期进行“一线员工新职业化塑造”系列培训，老员工也将参与其中，温故知新。在过程中，会结合与员工有关的一些视频，也会让员工分享心得和工作经验，让不同产线、不同工作年限的人互相交流，更加深入的了解企业的文化理念对工作带来的影响。

(注：通过跨产线跨层级的交流，使员工能够了解自己岗位之外的事情，也会发现自身与目前岗位的匹配度，或与其他岗位的匹配度，对自己的职业有进一步的规划和思考。而且，HR在员工交流过程中也能发现一些潜在的管理人员。)

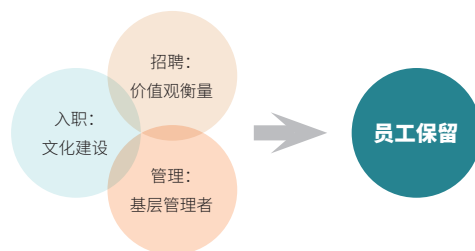
除了文化之旅活动本身的深入之外，企业也会通过技能比武的形式调动员工的工作热情。技能比武主要针对企业工厂的一些瓶颈工序，员工报名参加比赛。员工比赛的过程会形成视频，优秀经典的操作企业不仅会对员工本人进行认可激励，而且会将其作业视频和心得分享视频将作为教学资源全员公开，员工本人的照片和相关荣誉也会放置公布栏。而且，企业发现：通过这种方式，老员工（或导师）会发现企业内部一些潜在的高手，进而对自己提出更高要求。

总而言之，针对文化建设，金升阳注重的不仅仅是短期的活动和形式，而是最终的效果，以及可持续性；文化建设长期的过程，而不仅仅是新员工入职后的培训所能完成的，老员工的行为塑造和文化素养的养成一样重要，甚至更重要。就金升阳的实践而言，企业文化建设各方面的评分逐步在提升，从60+分提升至80+分（企业每年会进行文化建设方面的打分，让全部员工以半匿名的方式对企业文化的落实程度进行打分）。

## ▶ 员工保留

在文化之旅系列活动中，金升阳已将企业文化的倡导植入了新员

工的培训中，加强新员工与企业文化的契合度和融入度，以增强新员工的稳定性。而在此之前，企业在招聘环节中已经将企业文化价值观契合度纳入招聘考量因素，正如企业“人才理念”所体现的：志同道合、知人善用。



在金升阳看来：文化理念可以被宣导、被建设，员工行为也可以被塑造，但是员工的价值观如与企业价值感相差过大，在入职之后的磨合和培养过程中则会增加双方的痛苦度，员工的离职率也会增大。因此，在招聘过程中，企业不仅会要求应聘者填写应聘单，也会填写调查表，涉及内容主要包括：过去的工作经历、加班时间、薪资以及离职主要因素等。HR根据员工调查表的内容审核其性格和价值观，进而将与本企业价值观差异过大的应聘者进行淘汰。

另外，针对员工的保留，HR会定期对一些特定人群进行访谈，例如3个月，1年以上的员工。但总体而言，无论是针对员工留用还是生产效率的提升，HR所能做的关怀和细节有限，企业更希望班组长等基层管理人员本身具备一定的管理能力，起到“兵头将尾”的作用。也正因如此，企业尤为关注基层管理本身管理水平的提升，针对基层管理人员，企业有不同阶段的培训班，分别为：

- **第一阶段为班组梯队人员，即梯队人才建设中的管理人员。**接受培训的员工并不意味着其立马可以被晋升，而是根据企业生产扩充的需求，培养班组长梯队人才。在第一阶段，员工所接受的培训主要为“辅助班组管理”。
- **第二阶段针对有经验的老组长，即提升班，有针对性的职业训练班。**提升班的培训内容安排，遵从7-2-1原则，主要分为“前中后”三个环节，前期主要是指定的书籍教材学习以及课前知识考试，课中更多是案例分享和行动学习，在培训班结束之后，需要进行课程考试、行动计划拟制及结业汇报。结业汇报主要从所有成绩排名、出勤情况以及行动计划落实效果等角度进行180度评估（同级、上级、隔级），进而形成最终的报告评价，并作为其以后能否晋升的参考。

## ▶ 案例启示

无论是企业文化建设还是员工保留，在金升阳看来，单纯只靠HR自身“单打独斗”会“力有不逮”，HR应调动协调全公司各阶层“同心协力”，如老员工对新员工的行为引导和示范作用、同级以及跨产线之间经验传递、基层管理人员对员工的关怀等，进行科学、系统的设计、引导以及机制化，真正为企业的业务部门“解决问题、创造价值”。

## 案例启示



## 阿特斯：蓝领员工激励保留

郭耀辉 阿特斯阳光电力集团 亚太区人力资源总监

特斯阳光电力集团 (Canadian Solar Inc., NASDAQ: CSIQ) 由国家“千人计划”首批特聘专家瞿晓铎博士于 2001 年创办。集团总部位于加拿大安大略省，中国区总部位于江苏省苏州市。通过全球战略和多元化市场布局，目前在全球六大洲 20 个国家和地区建立了分支机构。除了作为领先的太阳能光伏组件制造商和太阳能整体解决方案提供商，阿特斯在世界各地还拥有丰富的公用事业规模太阳能光伏电站项目储备。

阿特斯阳光电力集团在全球有超过 12,000 名员工。在过去 17 年里，我们为世界各地的客户提供了超过 26 吉瓦的太阳能组件，阿特斯阳光电力集团将开辟一个崭新的、更具竞争力的，世界主流的新能源公司。

### 企业现状

由于企业在中国的快速成长、新生代员工的加入，以及工厂自动化程度提高，针对蓝领员工的吸引激励和保留，阿特斯也在不断迎接新的挑战。面临挑战，企业对蓝领员工的相应管理措施有了进一步的改变和完善，包括员工的成长发展、关怀沟通，以及日常管理。进而使得蓝领员工的稳定性逐步提升，离职率逐年降低。

### 员工发展

首先，就员工发展而言，由于大量新生代员工的加入，阿特斯逐渐意识到：相比于薪资福利，新生代员工更关注个人发展、充分的尊重及关怀；同时，随着工厂自动化程度的提高，使得蓝领员工工作更多地从手工操作转向机器设备操控，相应地对蓝领员工的发展也提出了新的要求。在这种情况下。

针对蓝领员工的发展，除了针对所有员工的普通员工发展通道和针对优秀蓝领员工的海外轮岗交流阿特斯也有一些新的思考——“工匠”项目。

#### + 普通发展通道

针对所有一线蓝领员工的培养发展，阿特斯将蓝领员工分为三个层级，不同层级有对应的要求标准和条件，而且各级员工晋升之后并非一劳永逸，企业会定期对不同层级的蓝领员工进行评估，以保证

员工持续进步，与其岗位的标准和要求相吻合。

#### + 海外轮岗交流

针对优秀蓝领员工（技能掌握成熟，能够培训当地员工），其也将有机会轮岗至其他地区的工厂学习，包括加拿大、巴西、印尼等工厂进行工作交流，作为代表对当地的蓝领员工进行培训。阿特斯坦言：海外轮岗学习交流机会也是企业人才吸引的关键点。

#### + “工匠”项目

除了常规的员工发展通道和海外轮岗，针对“精英”蓝领，阿特斯在 2017 年开展了“工匠人才”项目，通过该项目，企业一是想向员工倡导学习文化；同时也希望员工能在专注的领域里精耕细作，具备追求极致的工匠精神。

与普通发展通道的级别认证不同的是，工匠项目由集团总部主导，资源也来自于集团事业部，而普通蓝领发展通道的资源主要来自于各工厂车间的资源。该项目持续了 8 个月，就开展过程而言，主要分为以下阶段：

- **宣传活动**：通过开展工匠精神视频教育活动（观看《大国工匠》、《了不起的匠人》等）、组织各部门参观“御窑金砖博物馆”活动；推动各部门开展工匠精神理解头脑风暴活动；开展工匠精神征文大赛活动共 4 项宣传活动，以让全体员工了解工匠文化，感知工匠人才的魅力，以及增强对工匠精神的认识与理解。
- **选拔工匠**：总体而言，工匠项目本质上是“优中择优”的项目，“工匠”仅占蓝领员工总量的 2%，因此选拔过程十分严格——工匠选拔评估包括两部分内容，一是理论，二是实操，理论占评分的 30%，实际操作占 70%。工厂各功能模块的总监作为评委来进行评估。



- **认可与培养**：工匠选拔完成之后，集团高级副总裁将对工匠进行颁奖和认证，同时，企业也会在内部刊物上进行褒奖；而且，在取得工匠资格后的蓝领员工，其薪资待遇也相应会被调整；同时，

对员工自身而言，其职业发展通道也与其他蓝领员工有所不同，在发展速度、发展机会和空间等方面都有更多可能。

另外，工匠人才将被放入企业的关键人才库，每半年至一年，企业通过九宫格的方式会对人才库的员工进行评估，选拔其中 1/3 的高潜人才，并进行集中培训，为其晋升和职业发展做准备，因此，培训内容不仅涉及相关技能、也包含领导力、精益管理等内容。

需要注意的是，针对工匠的资格，企业也会定期考察（每两年），并非选拔之后一劳永逸，而是需要持续进步；与此同时，企业的工艺、设备也在不断更新，因此对工匠的要求也在与时俱进。总而言之，作为工匠人才，其首先需要具备持续学习进步的能力。

- **效果与产出：**首先，就公司利益而言，通过该项目，无论是发明创造或是其他一些改善性项目，工匠都为企业带来了极大的经济效益；其次，就企业内部文化氛围而言，工匠带动了企业的学习氛围和创新文化，工匠也为其他员工树立了榜样；最后，就外部雇主品牌而言，在同行业中，阿特斯通过该项目提高了公司声誉，凸显了企业重视员工发展的企业文化，对外部人才吸引也产生了积极影响。

## ▶ 蓝领员工日常沟通与管理

在阿特斯，与员工的沟通格外地被企业重视，企业认为：与员工沟通是员工关怀的重要部分，也是影响员工保留的重要因素。在不同的目的下，企业会开展不同的沟通会——首先，企业针对所有员工每月开展一次员工代表沟通会，每周开展一次老员晚餐会、每周开展一次入职一个月内新员工晚餐会，主要是站在员工的角度了解员工所遇到的问题和需求；除此之外，针对工匠，企业每月会进行针对性沟通，本次沟通主要站在公司的角度听取员工（工匠）所提出的有助于公司改进和发展的建议。为了保证沟通的有效性，阿特斯主要从以下方面着手：

### + 及时全面的反馈

在沟通会开展的同时会形成明确的员工反馈清单，并根据反馈清单将问题责任到人，能够当场解决的问题当场解决，针对事后才能解决的问题，企业也会向员工说明解决方案和时间段，最终不能解决的问题也会给员工反馈，告知无法解决的背后原因。

### + 高层参与

不同类型的沟通会，工厂总经理、各部门负责人都会参与其中，以保证员工的声音能够直接向上传递。某种程度上，在员工看来，其所提出的问题或反馈并非一定要求企业提出解决方案，而更多地是希望有发泄渠道，以此引起高层重视。因此，高层参与沟通会一定程度上已使员工感受到企业的诚意，进而才会吐露心声。

### + 知心姐姐

除沟通会之外，阿特斯的另一沟通项目也值得一提，即“知心姐姐”项目——在每条生产线上，企业会为员工安排一位“知心姐姐”。相对

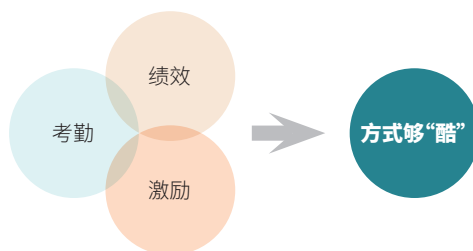
于沟通会，“知心姐姐”项目能保证企业与员工沟通的及时性、全面性和真实性。“知心姐姐”与蓝领员工的沟通内容涉及与员工生活、家庭、感情各方面相关的困难和问题，而非仅仅是工作。

## ▶ 新生代员工管理

正如上文中提到，越来越多新生代员工的加入企业。这对阿特斯而言，与以往相比，针对蓝领员工的吸引和管理，企业也面临着一些不一样的挑战——新生代员工到底关注什么？其爱好是什么？其性格有何特点，如何对他们进行管理？也正因如此，在招聘前，以及开展校企合作过程中，企业都会邀请入职不久或离开校园不久的员工一同沟通：企业应该从哪些角度对进行展示宣传，以更好地吸引新生代员工。

值得一提的是，为了加强对新生代员工的吸引，阿特斯尤为强调日常劳动力管理方式是不是够“酷”，是否符合员工的习惯——针对蓝领员工的管理，企业愈来愈推崇移动管理：

- 一方面，例如考勤、绩效、工资查询等日常的管理都通过手机端来进行，尽量使对蓝领员工的管理方式以及相关运用与新生代的习惯相一致，例如与微信账号相捆绑。
- 另一方面，为了保证员工激励认可的及时性和流动性，阿特斯选择通过虚拟货币的形式进行——企业会向总监和经理发放虚拟货币，然后由其自主地根据不同情况发放给员工，然后员工在网上商城进行现实购买。



另外，上文中已提到阿特斯的离职率逐年下降，企业认为：离职率的下降与一线管理人员的管理能力提升有着不可分割的联系。针对一线管理人员，企业会开展相应的培训，例如，如何管理新生代员工？也会增加上下级以及同级之间定期沟通经验、交流教训的机会；同时，有关企业的文化（倡导的理念），企业也在逐渐向一线管理人员渗透。

## ▶ 案例启示

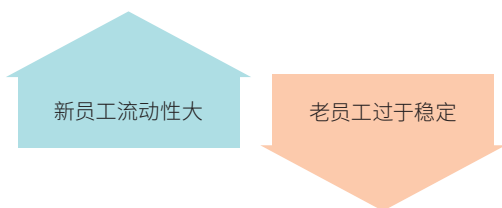
总体而言，针对蓝领员工的管理和留用，阿特斯认为：保证薪资在合理水平下，更重要的是企业对员工的关怀和重视——了解员工真正关注的问题，并有诚意地与员工一同解决问题，以及工作环境和氛围是否让员工愉悦；另外，管理层要对一线蓝领员工的发展要予以重视，给予员工足够发展成长的机会和空间，敢于提拔。

## 案例启示

# A 企业：新员工保留，老员工激励

A 企业是一家自行开发生产和代客加工产品的外资厂家，其产品销往世界各地。A 企业 100% 生产设备在中国大陆，工厂现有雇员 4500 余名，并在逐步扩展中。

现阶段而言，A 企业在蓝领管理方面所面临的挑战集中在两方面——其一，新员工的流动率较大；其二，老员工（5~10 年工作年限）非常稳定，但工作积极性却有所欠缺，对新员工也产生一定的负面影响。



### ▶ 新员工管理：全方位把控

首先，针对新员工离职率的管理，A 企业不仅聚焦在新员工入职后的培养，也着眼于前期的候选人招聘和甄选阶段。总体而言，企业主要从以下几个角度进行改善：

#### + 生产经理加入蓝领招聘

面临新员工流动，A 企业分析了背后的原因，原因之一即是：新员工在入职阶段，其对企业文化、对生产部门等都不了解，很难融入企业。因此，为了让新员工尽早了解企业，在蓝领员工面试阶段，生产部门的经理会加入其中——HR 进行初步筛选之后，基本的硬性调节符合之后，经理会进行一对一面试（5 分钟），进一步向员工介绍企业文化，并解答候选人与部门和岗位本身相关的疑问，例如本部门加班情况、生产线及订单的稳定性、职业发展、技能提升等，进而更好地管理员工的期望值。

加入面试对经理而言，最大的挑战是需要其匀出大量时间。但相对于员工入职后离职所带来的招聘成本和生产成本，经理的时间投入是值得且必要的，而且得到了各生产经理的认可；对 HR 而言，与其听取各生产部门经理对 HR 招聘工作的抱怨，不如让其直接加入招聘过程。对员工而言，让其经理直接对其进行面试，增强了员工的归属感，并使其意识到企业的重视。总体而言，生产经理加入面试确实对企业的离职率下降产生了重要影响。

另外，由于新员工离职很大程度上是因为没有及时与企业建立信任，而新员工与企业建立信任的途径很大程度上取决于老员工（或师傅）

的影响。因此，企业每个月会针对新老员工举行座谈会，增进新老员工的交流，为新员工提供解决问题的途径。并且针对老员工“师带徒”技能的提升，每季度企业会对老员工进行培训。

#### + 新老员工座谈

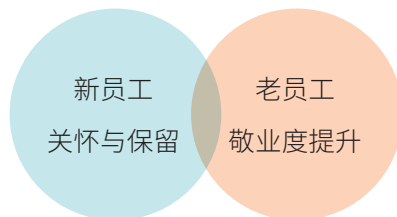
在新员工不稳定的情况之下，另一方面，老员工却异常地稳定，但对企业而言，“员工稳定”是把双刃剑，一方面反映了企业能够得到员工认可；另一方面，老员工的稳定却并不意味着其敬业度和工作积极性一如既往。

因此，A 企业分析了吸引老员工长期稳定的因素，并希望将其作为蓝领员工招聘和吸引的关键因素；同时，企业也意识到老员工敬业度有待提升，并着手改善。

### ▶ 老员工管理：关怀与激励并用

在新员工不稳定的情况之下，另一方面，老员工却异常地稳定，但对企业而言，“员工稳定”是一把双刃剑，一方面反映了企业能够得到员工认可；另一方面，老员工的稳定却并不意味着其敬业度和工作积极性一如既往。

因此，伟嘉分析了吸引老员工长期稳定的因素，并希望将其作为蓝领员工招聘和吸引的关键因素；同时，企业也意识到老员工敬业度有待提升，并着手改善。



+ 首先，谈及老员工稳定性背后的原因是，A 企业从员工关怀的角度分享了企业的相关措施，也是得到员工认可的方式。主要包括：

- **关于社保：**在 A 企业，员工社保个人缴纳部分也由公司负责缴纳。
- **关于住房：**在员工住房方面，企业允许员工的家属和员工一同居住，无论是员工宿舍还是企业帮忙租赁的房屋。总而言之，在居住方面，给予员工的选择权和自由度较大。

- **关于工作强度：**企业为了降低员工的工作强度，减少加班，同时又保证员工的产出，收入不受影响，因此致力于生产效率的改善。企业针对每个生产组或生产线会定期开展生产效能改善的会议，影响生产效率的相关部门负责人都将参与其中。通过会议将针对各生产小组各生产线的产出分析影响效能的原因，并提出下一年度的生产目标，然后分析：为了达到目标，各部门可以从哪些方面进行改善，进而将责任、具体落地行为和时间节点。在相应的时间节点进行跟踪回顾，以确保计划的落实，以此来保证生产效率的改善，进而降低员工的工作强度。
- + 另外，由于老员工是影响新员工的关键人群，其行为和想法无时无刻地对新员工产生着影响。而且，老员工的工作积极性也影响着生产效率。因此，企业也尤为关注如何提升老员工的工作积极性和敬业度？针对于此，A 企业认为：相对于制度和规定约束，直接老板对员工的影响更大，老板的态度和管理风格直接影响着员工行为。因此：

- **引入新的管理者：**针对一些中高层管理者，企业相对会从管理理念、管理风格和行为出发，引入一些新的管理者，进而为企业的管理融入新的血液。
- **加大对管理者的培养塑造：**另一方面，针对管理者的行为塑造和新理念的植入，企业针对不同层级会引入相应的活动、培训，以逐渐对管理者进行熏陶，从高层至基层逐层进行影响。

总体而言，针对蓝领员工的管理，无论是新员工还是老员工，A 企业的主要原则是：首先企业要从员工那里发现问题，然后从自身找原因，最后站在员工的角度解决问题，制定方案和措施。在方案制定的过程中，注重数据的运用，增加方案的可行性和说服力。



## 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 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3, 500 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。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

- **线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。
- **线上学习渠道:** 近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 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。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“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会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



## 劳动力管理，盖雅搞得定

盖雅工场是亚太地区劳动力管理软件云服务领导品牌，通过业界领先的劳动力管理软件云服务平台和优质高效的服务能力，为包括“二五一十”（世界500强、中国500强、行业前10名）在内的众多中大型生产制造、连锁零售、现代服务业客户和政企单位如通用电气、三星、大众、奇瑞捷豹路虎、雅诗兰黛、耐克、GAP、华润、索迪斯、华夏幸福、品骏物流、新凤祥、中石化、中石油、中铁沈阳局等提供从劳动力计划 - 智能排班、劳动力执行 - 复杂考勤、劳动力绩效 - 生产工时和销售绩效及劳动力大数据分析等全流程劳动力管理解决方案，帮助企业精确控制劳动力成本、快速提升劳动力效率、预先规避合规化风险并切实提高员工满意度。

盖雅工场成立于2009年，已获得包括华平投资、元生资本和经纬创投超过两亿元投资，总部位于苏州，在北京、上海、广州、深圳等地设有分支机构。每天，遍布亚太13个国家和地区的800多家企业超过300万名员工使用盖雅工场劳动力云管理自己的排班、工时和劳动绩效。劳动力管理，盖雅搞得定。更多信息请访问 [www.GaiaWorks.cn](http://www.GaiaWorks.cn) 或拨打 400-666-7866。

GaiaWorks is a leading SaaS provider of Workforce Management (WFM) solutions in Asia Pacific. Our services integrate Smart Scheduling, Time & Attendance, Workforce Performance, and Workforce Big Data Analytics to simplify compliance, control labor costs, improve satisfaction and productivity for organizations across Asia Pacific. Our solutions are deployed by some of the world-leading retail brands, manufacturing plants, logistic hubs and professional services firms, including Canadian Solar, Capital Land, China Resource, Estee Lauder, Gap, GE, Jaguar, Nike, PetroChina, Samsung, Sinopec, Sodexo, Suning, and Volkswagen etc.

Our platform is helping 3,000,000 users and 4,500 facilities across 13 countries every day. GaiaWorks was found in 2009 and backed by Warburg Pincus, Matrix Partners & Genesis Capital. A Great Workforce, GaiaWorks. For more details, please visit [www.GaiaWorks.cn](http://www.GaiaWorks.cn) or call +86 400-666-7866



欢迎关注盖雅工场

热线: 400-666-7866

邮箱: [wfm@gaiaworks.cn](mailto:wfm@gaiaworks.cn)

网址: [www.gaiaworks.cn](http://www.gaiaworks.cn)

# 第四届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告

THE 4<sup>th</sup> CHINA BLUE COLLAR WORKERS MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT