



中国工厂蓝领员工管理实践调研报告

China Blue Collar Worker Management Practice Survey Report

调研主办方



@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调研报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



陈英
人力资源经理
雷勃电气(苏州)有限公司



李涛
人力资源主管
北京福田康明斯发动机有限公司



王晓云
人力资源总监
诺兰特移动通信配件(北京)有限公司



吴俊所
人力资源总监
艾欧史密斯(上海)水处理产品有限公司



吴玉峰
人力资源总监
哈尔滨誉衡药业股份有限公司



许莹
中国区人力资源总监
耐世特汽车系统(苏州)有限公司



杨群声
亚太区人力资源总监
库博标准汽车配件(昆山)有限公司



俞瑗
培训与发展经理
圣戈班管道系统有限公司



赵茹梅
人力资源总监
康明斯发电机技术(中国)有限公司

关于作者

薛融 rita.xue@hrecchina.org



薛融现担任人力资源智享会(HREC)的调研专员一职。主要负责的调研报告有：2012中国员工保留调研报告，2012中国人才管理状况调研报告，人力资源共享服务中心调研报告，2012中国工厂蓝领员工管理实践调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理(国际企业方向)本科学位。

关于人力资源智享会



人力资源智享会(HREC)是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的

知识经济中脱颖而出；同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括HRD Network, 专业会议和论坛, 专业培训, 人力资源前沿, HR Value 杂志, 电话会议, 功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。

读者可登陆智享会网站：www.hrecchina.org 了解更多详情。

前言

2012 年欧债危机席卷全球，中国经济增速逐步放缓，企业受到外部环境所带来的压力。随着制造业的产业升级，企业对技术型蓝领的需求越来越高。但职业教育的萎缩与员工培训的匮乏，导致技术型蓝领严重紧缺，并且短期内难以扭转。此外，市场劳动力供给的持续不足以及日益上升的人工、生活成本在未来一段时间将成为常态，这将更加促使操作型蓝领呈现“用工荒”的状态。与此同时，面对 85, 90 后群体开始进入劳动市场，“Y 一代”员工的管理无疑使企业的蓝领问题更加雪上加霜。

蓝领员工虽是大家普遍非常关注的问题，但市场上可提供的调研及一线数据的支撑仍然很少。因此，人力资源智享会于 2012 年 9 月针对 251 名人力资源主管进行了工厂蓝领员工管理实践调研，从**蓝领员工的现状、招聘、薪酬福利、技能培养与职业发展规划**四大模块深入了解当今蓝领员工的管理状况，希望能够给予企业在实践过程中更多的借鉴与基准。同时，报告中的案例呈现将更近距离了解实际操作方法，将数据与实际的结合为现今热门的蓝领话题寻求新的解读。

该报告依据参与调研的中国企业提供了以下信息：

第 1 部分 | 调研结果摘要

第 2 部分 | 关于本次调研

第 3 部分 | 数据分析

- ① 调研企业的工厂背景
- ② 蓝领员工的现状
 - 蓝领员工的基本信息
 - 在册、劳务派遣蓝领员工
 - 蓝领员工的离职情况
 - 蓝领员工的管理投入成本
- ③ 蓝领员工的招聘

④ 蓝领员工的薪酬福利

- 蓝领员工的薪酬
- 蓝领员工的福利
- 蓝领员工的加班小时数

⑤ 蓝领员工的技能培养与职业发展规划

- 蓝领员工的技能水平
- 蓝领员工的职业发展规划
- 蓝领员工的培训
- 蓝领员工的工作效率措施
- 蓝领员工的激励手段

第 4 部分 | 意见与建议

第 5 部分 | 案例分享

名词解释

为避免读者存在理解上的差异，以下统一解释此次调研中一些名词的定义：

- ① **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。
- ② **操作蓝领** 一线操作工、组装工、重工体力工或辅助工等。
- ③ **百分位** 将整个样本从小到大进行排序，从中找出某百分位的具体数据。例如 20 分位则表示在整个样本数据中处于第 20% 的具体数据，40 分位、60 分位、80 分位的表示意义以此类推。
- ④ **蓝领员工薪酬** 货币性薪酬，包括工资、奖金、货币性福利、补贴等，且为税前以及扣除公积金和缴纳社会保险前的实际所有得，但不包括加班费。
- ⑤ **蓝领员工工作效率** 衡量蓝领员工有效产出的指标，如生产力(Productivity) 或效率(Efficiency) 等。
- ⑥ **非连续性生产** 基本每日固定时间运作，高产期、季节性生产除外。

第1部分 | 调研结果摘要

1 蓝领员工流动问题仍然较为严重，尤其表现在操作蓝领员工群体，其普遍在同一公司工作服务年限较短。然而目前，工厂人力资源部门和生产运营部门仍然更多关注在技术蓝领的发展与保留。

2 个人家庭问题成为除薪酬待遇低以外，技术、操作、90后三类蓝领员工主动离职的最主要原因。但这一原因是否为蓝领员工的最真实想法还有待商榷。

3 蓝领员工的招聘实现程度目前仅停留在短期目标的衡量，例如：计划招聘人数或能否在规定时间内完成招聘目标等，还未达到根据企业中长期发展战略、员工技能以及成本匹配等长期指标考核阶段。

4 内部沟通、采用合理化建议成为除绩效激励外提升蓝领员工工作效率的最主要措施。

5 组织企业文化和提供与工厂管理层的沟通机会成为企业较为关注的员工激励手段。

第2部分 | 关于本次调研

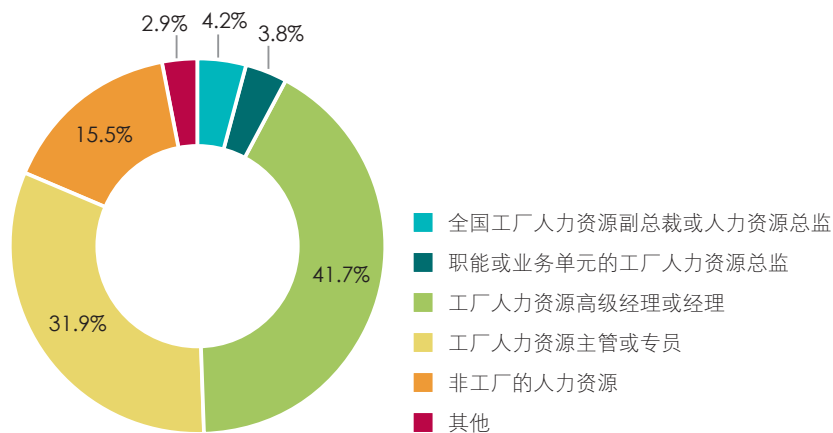
人力资源智享会于 2012 年 9 月至 12 月开展了此次调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 251 份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 238 份。同时，我们对部分工厂人力资源负责人进行采访，得到一些工厂蓝领员工管理方面的项目，并呈现在报告中与大家分享。

以下数据罗列了参与此次调研的企业所处行业，参与数最高的前五个行业分别为机械制造、汽车及零部件、消费品（含快消与耐消）、电子电气以及生命科学（见图表 1）。调研中，70% 以上的受访者担任人力资源高级经理或经理、工厂人力资源主管或专员职位（见图表 2）。受访者所在企业 65.6% 为外商独资（欧美）企业，其次为中国民营企业、中外合资企业等（见图表 3）。

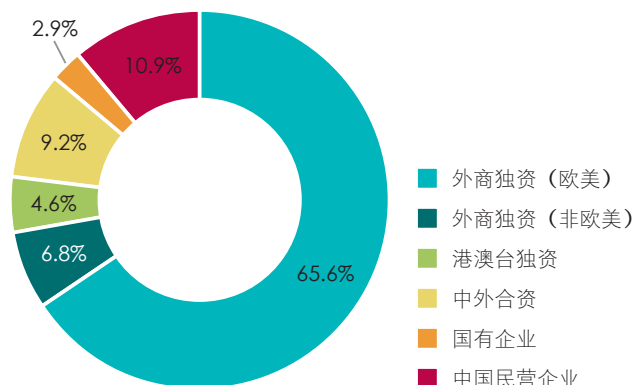
图表 1 参与调研企业所处行业：

参与调研企业所处行业	参与数	百分比
机械制造	65	27.3%
汽车及零部件	27	11.3%
消费品（含快消与耐消）	26	10.9%
电子电气	22	9.2%
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械，等等）	21	8.8%
化工与石化	18	7.6%
信息技术，半导体及通讯	12	5.0%
建筑建材	8	3.4%
造纸，包装及森林业	8	3.4%
专业性服务	5	2.1%
服装纺织	5	2.1%
能源动力	5	2.1%
多样化生产	4	1.7%
环境科学	3	1.3%
其他	9	3.8%

图表 2 参与调研者的职级：



图表 3 参与调研企业的所有权性质：





第3部分 | 数据分析

图表 4 参与调研企业的工厂所在地区：

工厂所在地区	参与数	百分比
江苏	91	38.2%
上海	59	24.8%
广东	23	9.7%
北京	22	9.2%
浙江	15	6.3%
山东	10	4.2%
安徽	5	2.1%
福建	4	1.7%
天津	3	1.3%
湖北	3	1.3%
河北	3	1.3%
其他地区	14	5.9%

1

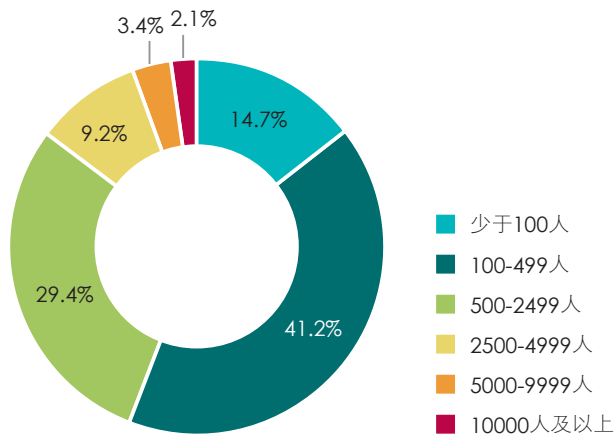
调研企业的工厂背景

在本次调研中，共有 238 家企业参与。从图表 4 中的数据显示，大多数调研企业的工厂所在地区集中在沿海及经济较为发达地区。

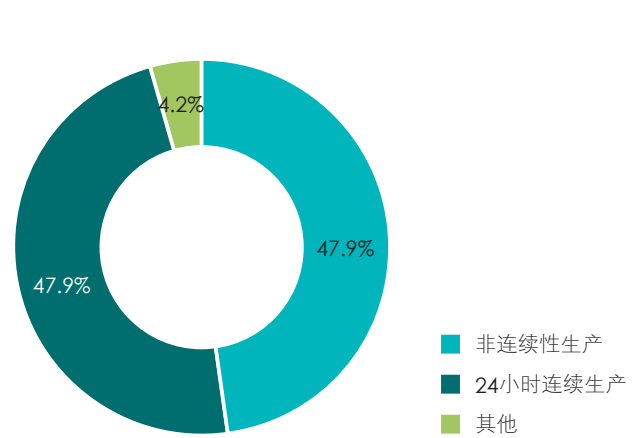
另外，值得注意的是，由于参与调研企业在中国地区可能拥有多家工厂或者受访者同时负责多家工厂的情况，以下调研内容只针对调研企业旗下或受访者负责的最大规模工厂进行现状分析。

参与此次调研企业的工厂规模人数大部分处于 100-499 人以及 500-2499 人 (见图 5)，采用非连续性生产方式与 24 小时连续生产的方式几乎相当 (见图表 6)。

图表 5 参与调研企业的工厂规模：



图表 6 参与调研企业的工厂生产作业方式：



2

蓝领员工的现状

1 蓝领员工的基本信息

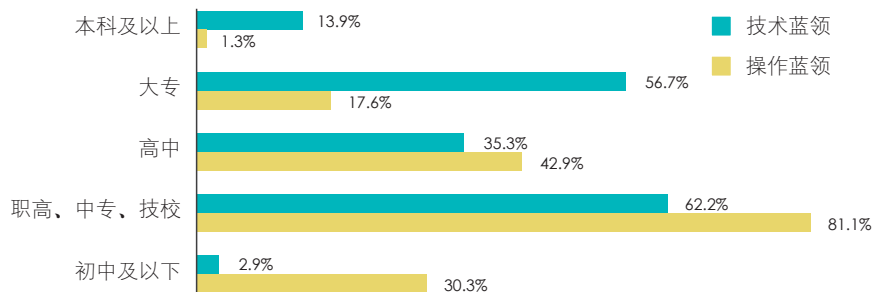
受访者被问及所在工厂技术、操作蓝领现有学历的主要分布。从图表 7 中我们不难发现，技术蓝领的学历主要分布在职高、中专、技校 (62.2%) 以及大专学历 (56.7%)。而操作蓝领普遍拥有职高、中专、技校 (81.1%) 或者高中学历 (42.9%)。由此可见，随着产业升级与发展，企业对工厂蓝领的学历要求提高，并需要其具备相应的专业基础。

而从工厂蓝领员工年龄分布的数据分析，技术蓝领的年龄主要分布在 26-35

岁。与之相比，操作蓝领相对年轻，以 21-30 岁的员工居多 (见图表 8)。从这些数据中，值得我们注意：随着 85、90 后员工的增加，工厂人力资源的管理更需要注重年轻一代蓝领员工的管理，提高他们的敬业度及做好个人职业发展规划。

我们还从他们的工作服务年限 (指

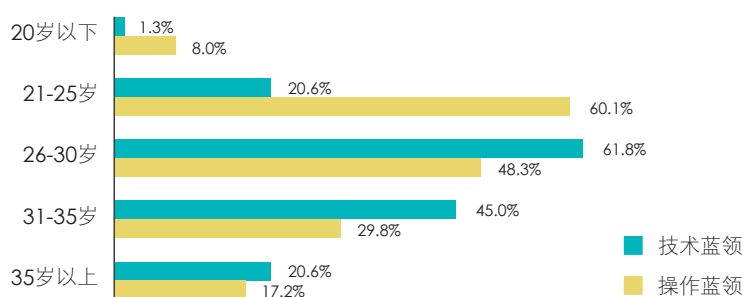
图表 7 贵工厂技术、操作蓝领员工现有学历分布：



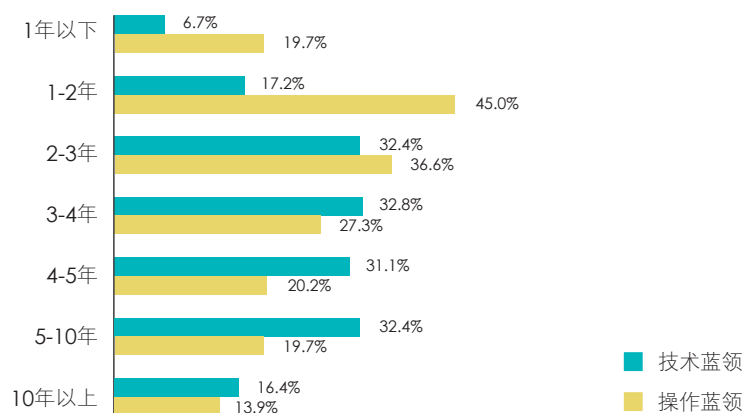
蓝领员工在同一公司的服务年限) 角度进行调研。从图表 9 中可以得到, 技术蓝领员工的服务年限主要集中在 2 年以上 10 年以下, 而操作员工的服务年限却大幅度的缩短, 大多分布在 4 年以内并且以 2 年以内居多。基于这些数据显示, 我们可以得出: 相对技术蓝领的稳定性, 操作蓝领的流动率较高, 需要进行更多关于操作蓝领的保留措施。但在此次的调研过程中, 通过与工厂人力资源负责人的交谈, 我们发现很多人力资源主管认为操作蓝领的高离职率并不是他们最为头痛的问题, 他们更加注重技术蓝领等关键人才的保留。甚至, 目前部分企业对于操作蓝领的工作服务年限状况还是较为满意的。这样的现象可能出于以下两点原因: ① 在整个市场中, 技术类人才的供给资源远比操作蓝领紧缺, 操作蓝领的可替代与复制性较高。② 从培养角度, 技术蓝领的培养无论是周期还是专业性相对于操作蓝领的培养更加繁琐与复杂。因此在资源有限的情况下, 工厂人力资源会将更多的精力、物力、财力用于技术蓝领的保留。

我们要求受访者填写技术、操作蓝领在男女分布以及婚姻状况的比例。图表 10A 的蓝领员工性别分布比例中, 男性员工明显高于女性员工。其中, 相比技术蓝领的男女比例跨度, 操作蓝领的数据稍小一些。这也许由于在技术专业人员的供给方面, 男性比女性更多。

图表 8 贵工厂技术、操作蓝领员工主要年龄分布:



图表 9 贵工厂技术、操作蓝领员工的工作服务年限:



图表 10A 贵工厂技术、操作蓝领员工的男女分布比例:

	20分位	40分位	60分位	80分位
技术蓝领员工的男女分布比例	72:28	83:17	94:6	100:0
操作蓝领员工的男女分布比例	42:58	63:37	85:15	95:5

图表 10B 贵工厂技术、操作蓝领员工家庭状况(婚姻状况):

	20分位	40分位	60分位	80分位
技术蓝领员工的未婚与已婚的比例	6:94	20:80	40:60	60:40
操作蓝领员工的未婚与已婚的比例	20:80	40:60	55:45	70:30

而针对蓝领员工的婚姻状况分析, 操作蓝领由于年龄分布相对年轻化, 未婚与已婚比例平均呈现各半数的趋势(见图表 10B)。

2 在册、劳务派遣蓝领员工

对于在册、劳务派遣蓝领员工的调研，通过图表 11A 显示，我们发现劳务派遣制员工人数占全体员工人数的比例很小，并且大多劳务派遣关系用于操作蓝领。关于这个现象，有几个可能的解释：

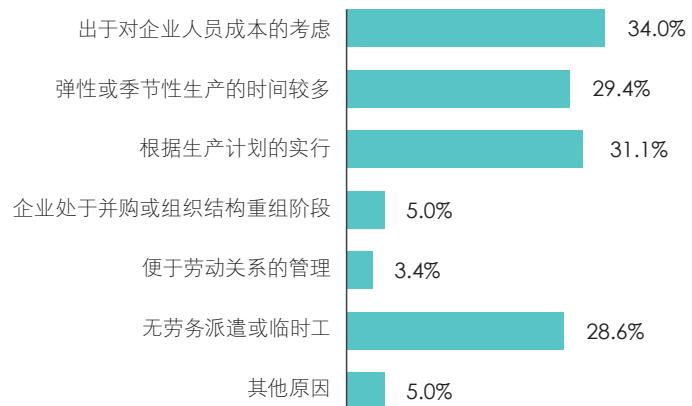
① 由于劳动合同法等国家相应政策法规的客观条件影响下，企业开始将劳务派遣员工转正或直接招聘正式员工。② 参与此次调研的企业大多来自外商独资企业 (77%)，而对于该类性质企业，正式员工与劳务派遣员工的用工成本与福利待遇大多并无太大区别，同时出于对员工心理上的关爱考虑，企业会更倾向使用正式员工。③ 我们发现此次调研工厂规模大多小于 500 人 (55.9%)，类似这样规模的工厂属于劳动密集型性质的相对较少，而它的现代化、自动化程度会非常高。因此这类操作蓝领的技术含量比一般组装工高，培训周期也会相对较长。出于这些因素的考量，企业会更希望对这类员工给予保障，减少流动性并进行长期保留。

我们对运用劳务派遣员工的原因进行进一步分析 (见图表 11B)，受访者普遍表示出于对人员成本以及企业生产计划的考虑而运用劳务派遣或临时工，这可能与劳务派遣员工的合同关系相对灵活，使用相对便捷有关。当然，也与调研企业是否为劳动密集型企业有关。

图表 11A 贵工厂技术、操作蓝领员工的人数占全体员工人数的百分比：

	20分位	40分位	60分位	80分位
技术在册员工	8%	15%	30%	100%
技术劳务派遣员工	0%	0%	0%	1%
操作在册员工	26%	49.3%	61%	80%
操作劳务派遣员工	0%	0%	10%	30%

图表 11B 贵工厂大量雇用劳务派遣或临时工的主要原因：



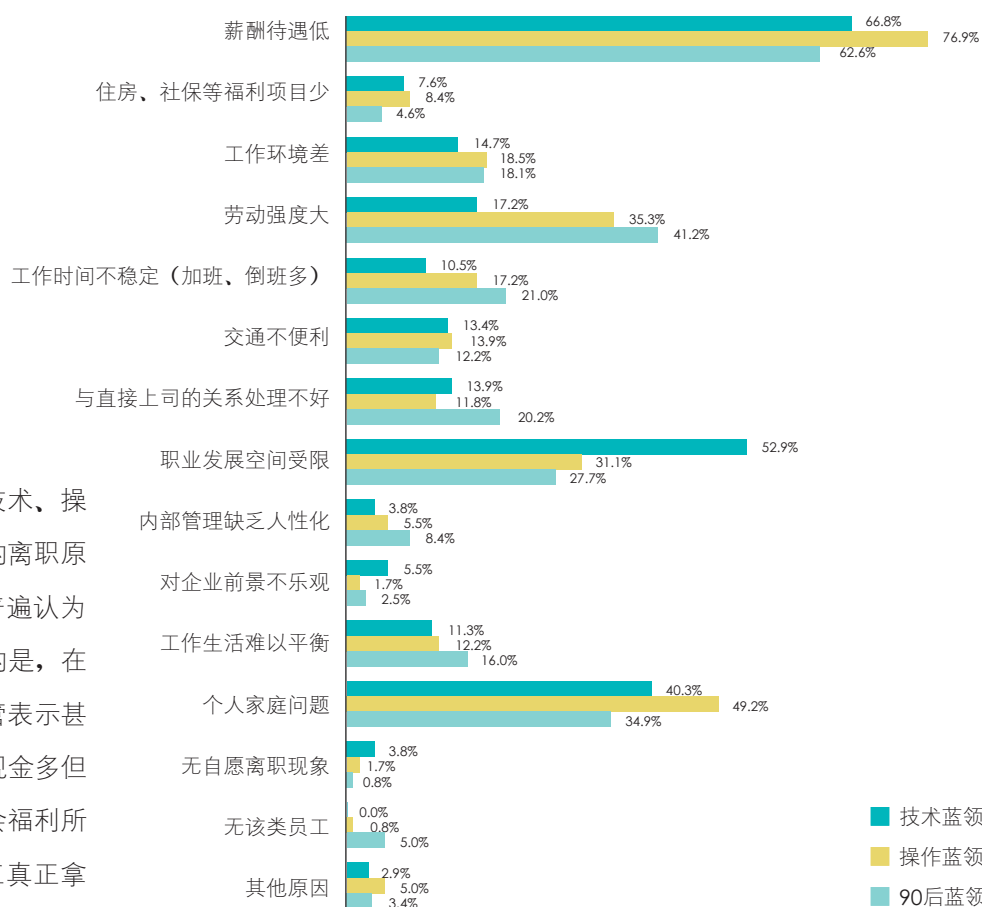
3 蓝领员工的离职情况

我们要求受访者填写蓝领员工的主动离职率，图表 12 显示，操作蓝领的总离职率高于技术蓝领的总离职率三倍左右。值得注意的是，大家普遍开始关心蓝领员工在试用期期间的离职率数据，从图表 12 中，我们还会发现操作蓝领在试用期的总离职率仍然呈现较高状态，这无疑导致招聘成本的大幅度上升。在调研访谈过程中，人力资源主管普遍表示离职的原因大多与不适应或认为工厂的实际环境、劳动强度与员工自身最初认识有出入相关。

图表 12 贵工厂 2012 年度蓝领员工主动离职率为：

	平均值	20分位	40分位	50分位	60分位	80分位
技术蓝领的总离职率	8.6%	1%	4.13%	5%	8%	15%
操作蓝领的总离职率	23.4%	8%	13%	15%	20%	40%
技术蓝领（试用期）的总离职率	5.0%	0%	0%	1%	1.5%	10%
操作蓝领（试用期）的总离职率	16.2%	1.68%	5%	9.8%	15%	30%

图表 13 贵工厂技术、操作、90 后蓝领员工自愿离职的主要三种原因：

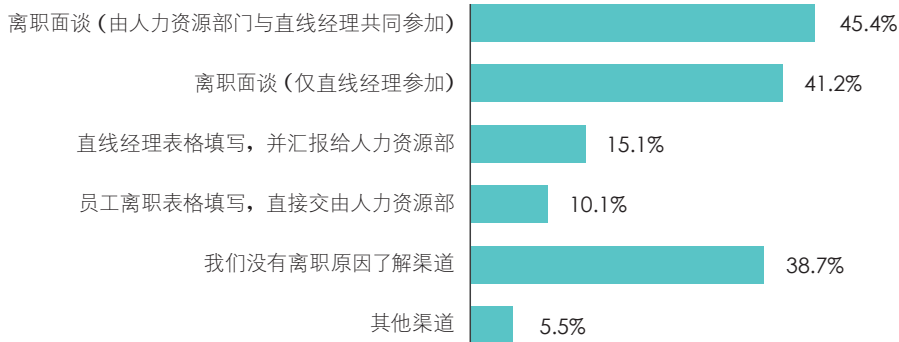


我们将工厂蓝领员工分为技术、操作、90 后三类员工进行进一步的离职原因解析，薪酬待遇低成为大家普遍认为的最主要离职原因。但有意思的是，在此次调研采访中，人力资源主管表示甚至出现蓝领员工更愿意就职于现金多但不交社会福利的企业。因为社会福利所占现金工资的一部分，蓝领员工真正拿到手的现金就会减少。当然，这种现象大多发生于刚出校门，并考虑短期利益较多的员工。

图表 13 显示，个人家庭问题成为三类员工主动离职的第二大原因。关于这个现象，有几个可能的解释。随着经济外部环境的影响和沿海城市生活成本

的上升，以及产业的转移和越来越多的工厂向中西部地区搬迁，外来务工者更加倾向于回乡就近工作从而降低生活成本。另外一个可能的解释为员工因为薪酬或其他原因开始寻找新工作，但在离职面谈中，他们并未表达真实想法，仅

图表 14 贵工厂了解蓝领员工主动离职原因的主要渠道：



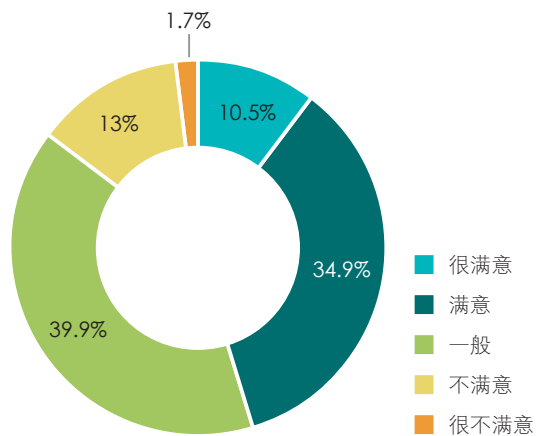
仅把离职原因归结为回家结婚、照顾家人等企业不可拒绝的个人家庭问题。

除了两大普遍存在于三类员工的离职原因外, 对于技术蓝领而言, 企业是否能够提供良好的职业发展空间也是他们较为关注的。而对于操作蓝领与 90 后员工, 劳动强度大成为他们离职的另一主要原因。

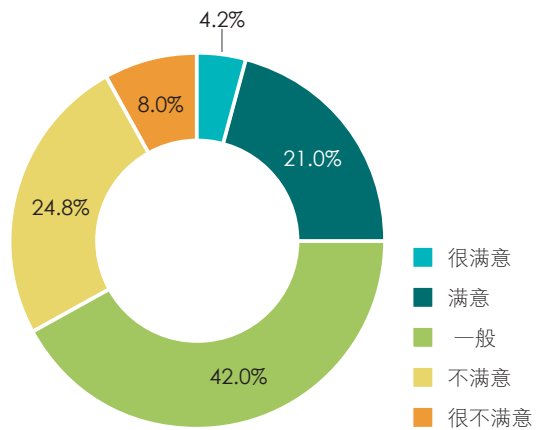
我们询问受访者通过哪些渠道了解蓝领员工主动离职的原因。如图表 14 所示, 超过 60% 的受访者表示工厂有了解员工离职原因渠道。主要运用人力资源部门与直线经理参与离职面谈的方式, 并且可能同时进行表格填写。值得注意的是, 仍然有高达 38.7% 的企业没有了解离职原因, 对于蓝领员工离职的真正原因并不注重。

超过 45% 的受访者对 2012 年技术蓝领的离职率表示满意 (见图表 15A)。但也有近 40% 的受访者对结果表示“一般”, 同样的现象还出现于操作蓝领员工的离职满意度, 多数受访者仍然对其离

图表 15A 您对 2012 年技术蓝领员工离职率的满意度：



图表 15B 您对 2012 年操作蓝领员工离职率满意度：



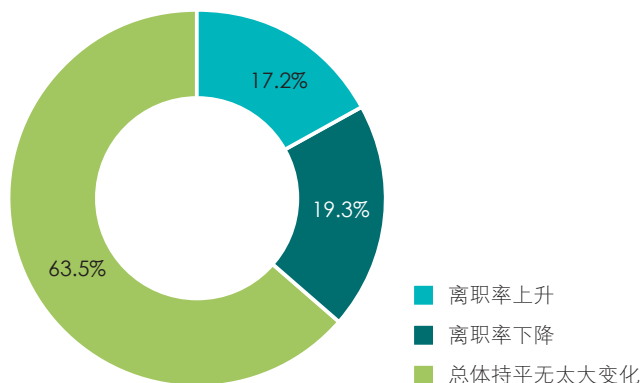
职率表示相同感受（见图表 15B）。当然，相对技术蓝领的离职率满意度，操作蓝领的满意率会稍低一些，仅占四分之一。

受访者针对 2013 年技术、操作蓝领离职情况进行预测。无独有偶，大多数受访者认为对于这两类群体的离职趋势与 2012 年持平（见图表 16A,B）。但有意思的是，我们发现对于技术蓝领员工，认为离职率上升的受访者人数略少于认为离职率下降的人数，而操作蓝领却呈相反状态。出现这种情况的可能解释为：由于 2013 年受大环境的影响，行业市场机会相对减少，技术蓝领的流动率相对稳定。而对于操作蓝领，在经济环境的影响下，可能出于对生活成本与个人家庭生活等因素的考虑，三分之一的受访者认为 2013 年该人群的离职率会有小幅上升。

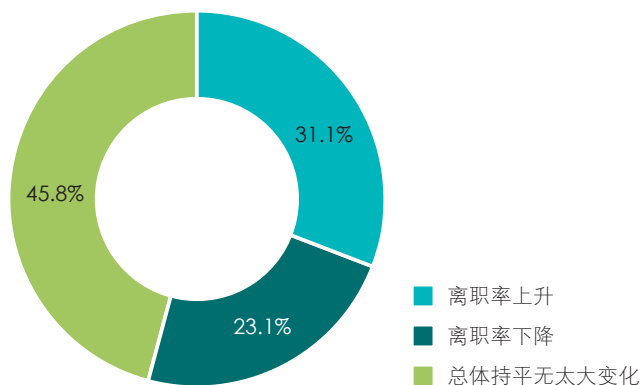
④ 蓝领员工的管理投入成本

排除企业规模、企业性质（或主营业务、生产方式）、管理中高层等其他客观条件，我们对相同等级职位的蓝领员工和白领员工在年度人工成本花费上的投入比例进行了调研。同时，我们也对工厂人力资源服务蓝领员工的人数比例进行了分析，由于考虑到因劳务派遣员工数量多而导致的人力资源事务外包或劳务公司人员驻派于工厂服务等情况，此处的调研样本已排除大量劳务派遣用工的企业。右图调研数据仅供读者参考（见图表 17A,B）。

图表 16A 您认为 2013 年技术蓝领员工离职率与 2012 年相比会呈现何种变化：



图表 16B 您认为 2013 年操作蓝领员工离职率与 2012 年相比会呈现何种变化：



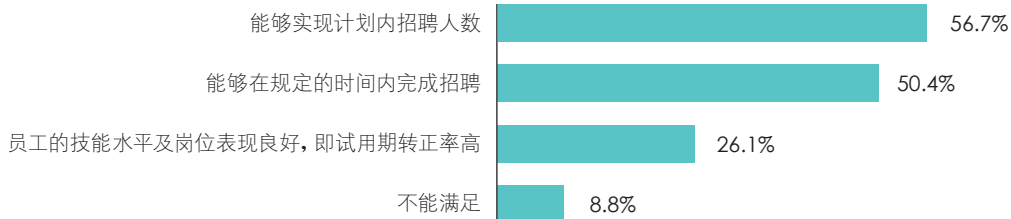
图表 17A 贵公司对于蓝领员工和白领员工在年度人工成本花费（预算）上的投入比例：

	20分位	40分位	60分位	80分位
蓝领员工：白领员工	25:75	40:60	50:50	63:37

图表 17B 贵工厂的人力资源部门人均服务蓝领员工的人数比例：

	20分位	40分位	60分位	80分位
人力资源：蓝领员工	1:24	1:55	1:100	1:150

图表 18 您认为贵工厂蓝领员工招聘的实现程度：



3

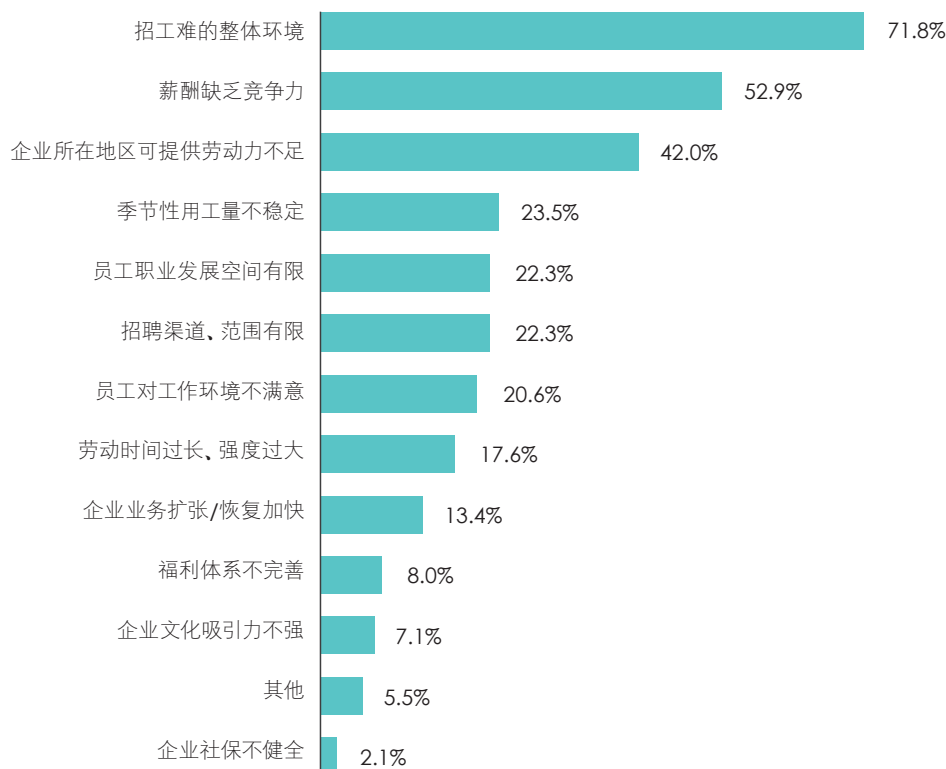
蓝领员工的招聘

我们询问受访者所在工厂对蓝领员工招聘的实现程度，数据表明，大多数的受访者认为能够实现招聘，并且以达成计划内人数或规定的时间内完成招聘为主，少数工厂会将员工技能或个人表现等方面作为考核标准进行衡量（见图表 18）。可以确定的是，现阶段多数企业对于招聘的考核指标仍属于短期，能够进行量化衡量并通过数值呈现。而针对类似于员工个人技能成熟度及个人绩效问题等长期的考量，大多数工厂表示还未达到运用这种衡量方式的阶段。甚至在普遍招工难的环境下，一些企业开始降低用工要求，仅仅为了快速解决员工供给等燃眉之急。同时，这样的现象也从侧面反应出在招聘方面，企业招到的人是否与企业需求相匹配，或是考虑企业与员

工的中长期发展等方面较为缺乏。

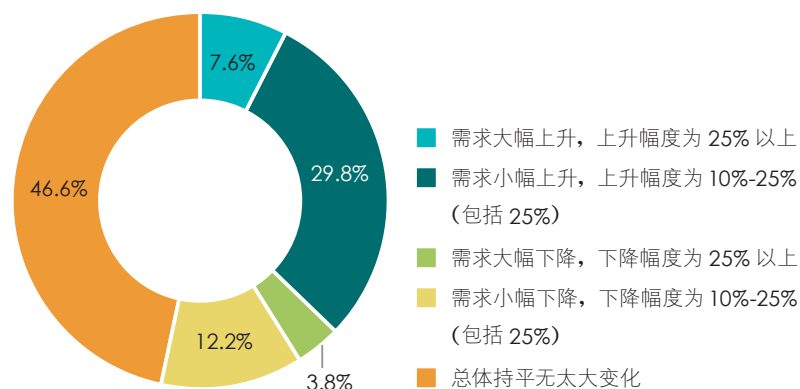
图表 19 中的数据表明蓝领招聘不能满足工厂需求的主要原因。结果显示的主要原因有三种为招工难的整体环境、薪酬缺乏竞争力和企业所在地区可提供劳动力不足。除了薪酬缺乏竞争力外，其他两种原因都与外部环境有关。这同时也验证了我们之前获得的调研信息：由于参与此次调研的企业工厂大多地处沿海或一线城市，生活成本比较高，又因为整个市场可提供劳动力呈下降趋势。因此，在外部压力比较大的情况下，企业需要创造并整合更多的内部资源。例如从企业组织角度，一些劳动密集型企业需要做更多的精益改善与精益生产，以减少劳动需求。又或者从人员管理角度，企业除了进行内部员工发展以作做好员工保留措施外，还应开拓更多新招聘渠道，例如深入校企合作，落实员工推荐制度等。

图表 19 您认为蓝领招聘不能满足工厂需求的主要原因有：



我们进一步让受访者对 2013 年上半年的招工需求进行预测，除了近 50% 的受访者表示与 2012 年招聘量持平以外，三分之一的企业计划 2013 年的招工需求会有小幅度的上升（见图表 20）。而从图表 19 中我们又了解到整个外部招聘环境的不尽如人意，因此 2013 年企业对于蓝领员工的招聘仍然面对较大压力。同时又再一次的印证企业内部发展新型招聘渠道与做好蓝领员工保留的重要性。

图表 20 您认为贵工厂 2013 年上半年的招工需求与 2012 年相比呈现的趋势为：



4

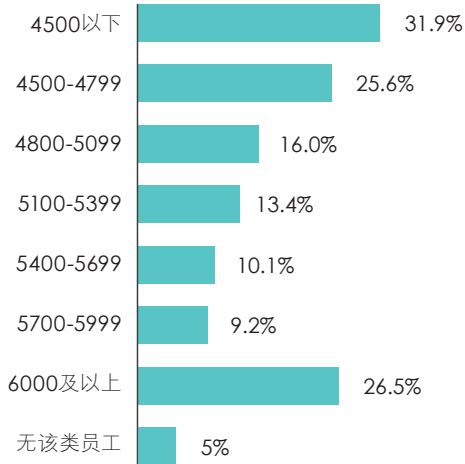
蓝领员工的薪酬福利

1 蓝领员工的薪酬

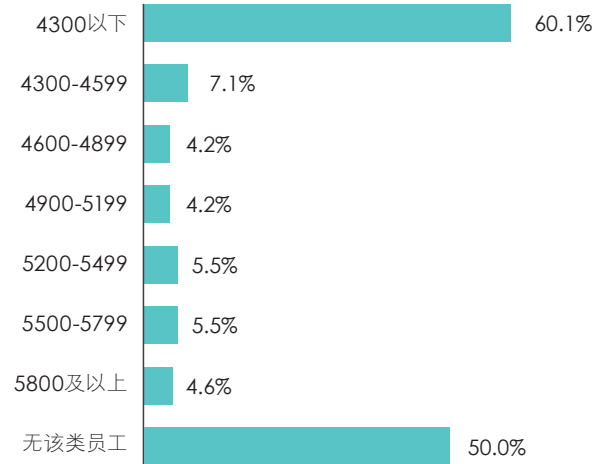
我们询问了受访者所在企业蓝领员

工的薪酬水平。技术蓝领按工龄或技能大致分为高、中、初级。操作蓝领分为班、组长与一般操作工。并且同时按合同关系分为在册员工与劳务派遣员工进行分类讨论。以下调研结果仅供读者参考：

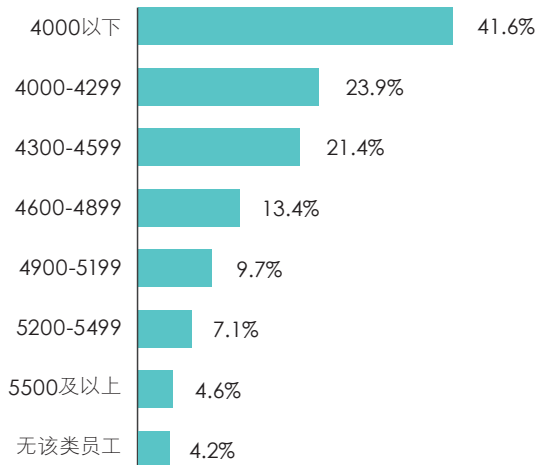
图表 21A 贵工厂高级技术蓝领（在册员工）的薪酬范围为：



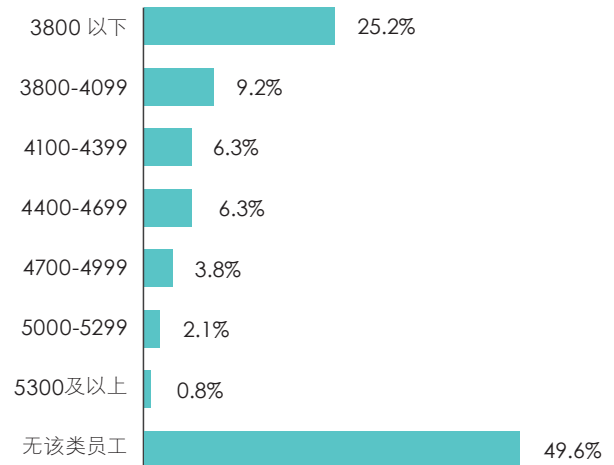
图表 21B 贵工厂高级技术蓝领（劳务派遣员工）的薪酬范围为：



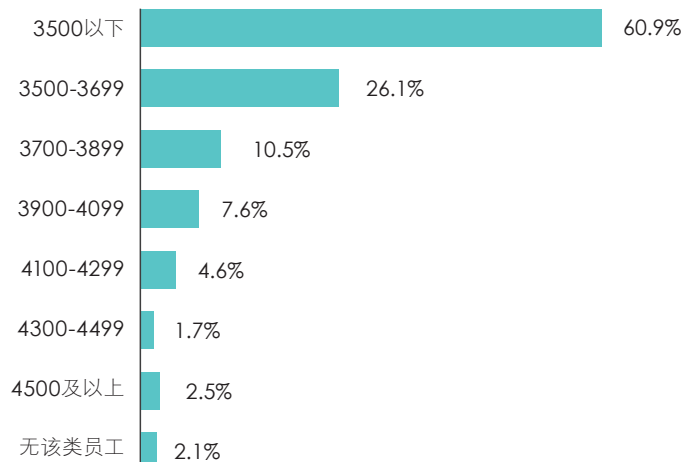
图表 22A 贵工厂中级技术蓝领（在册员工）的薪酬范围为：



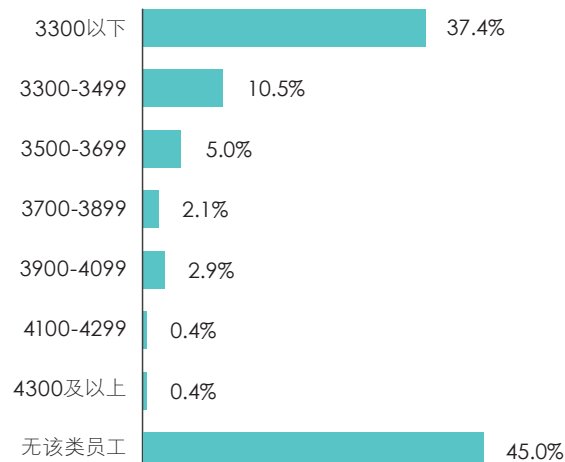
图表 22B 贵工厂中级技术蓝领（劳务派遣员工）的薪酬范围为：



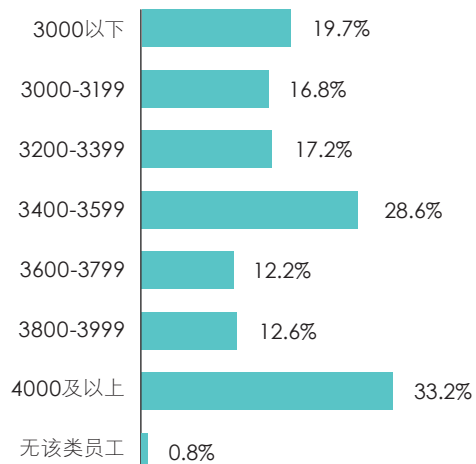
图表 23A 贵工厂初级技术蓝领（在册员工）的薪酬范围为：



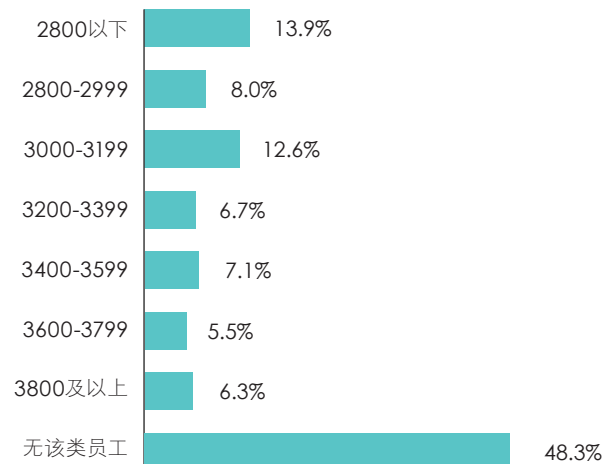
图表 23B 贵工厂初级技术蓝领（劳务派遣员工）的薪酬范围为：



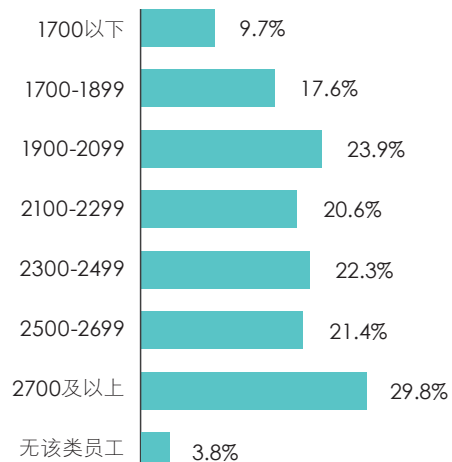
图表 24A 贵工厂班组长（在册员工）的薪酬范围为：



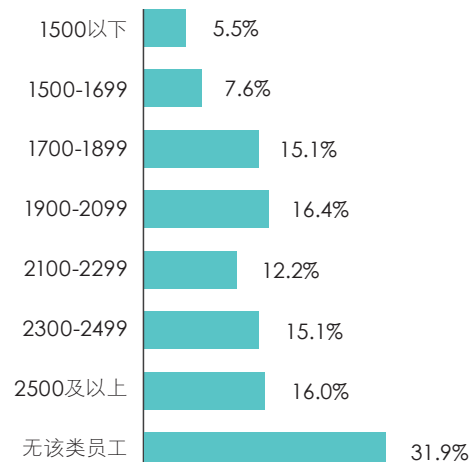
图表 24B 贵工厂班组长（劳务派遣员工）的薪酬范围为：



图表 25A 贵工厂一般操作员工（在册员工）的薪酬范围为：



图表 25B 贵工厂一般操作员工（劳务派遣员工）的薪酬范围为：



除了对工厂蓝领员工的薪酬水平进行调研外，我们还要求受访者提供蓝领员工固定薪酬与浮动薪酬的比例。图表 26 中的数据表明在调研样本 40 与 60 分位，其技术蓝领员工固定和浮动薪酬的比例为 80 : 20。与操作蓝领（40 分位的比例为 75 : 25，60 分位为 80 : 20）相比，技术蓝领固定薪酬所占比例会相对稍大一些。可能的解释为：企业一般会提供技术蓝领员工较为稳定的收入来对他们进行有效保留。而对于操作蓝领，会提供更多因个人效率例如生产率、个人绩效、加班等所产生的弹性奖励。

我们还进一步了解受访者所在工厂对技术及操作蓝领 2013 年薪酬计划的调整比例（见图表 27），调研结果显示无论是技术蓝领还是操作蓝领员工，大部分企业都将计划对其薪酬进行小幅度增长，涨幅为 5%-10% 左右。

② 蓝领员工的福利

我们列举了工厂蓝领员工的福利情况供受访者选择，图表 28 显示工厂蓝领与操作蓝领的福利情况，蓝领员工的福利覆盖面呈上升趋势。值得注意的是，三分之一以上的受访者表示会提供蓝领员工旅游补贴，生日补贴，家属补充医疗福利等关爱员工个人与家庭的福利项目。

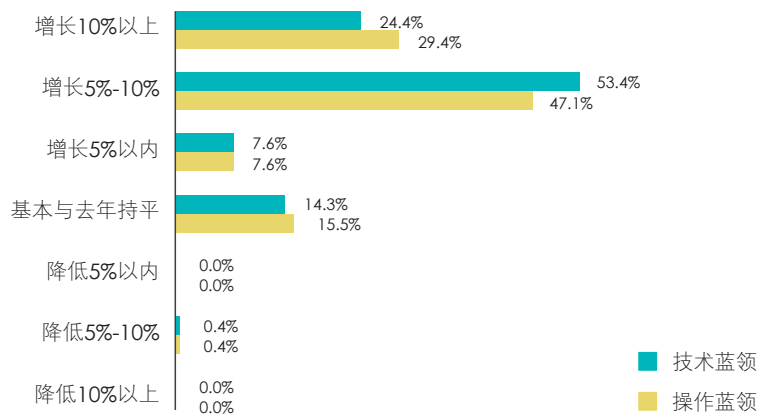
③ 蓝领员工的加班小时数

我们询问了受访者所在工厂蓝领员工平均每月加班小时数，我们将其分为

图表 26 贵工厂蓝领员工的固定薪酬与浮动薪酬（福利、补贴等）的比例为：

	20分位	40分位	60分位	80分位
技术蓝领员工固定和浮动的比例	70:30	80:20	80:20	90:10
操作蓝领员工固定和浮动的比例	60:40	75:25	80:20	91:9

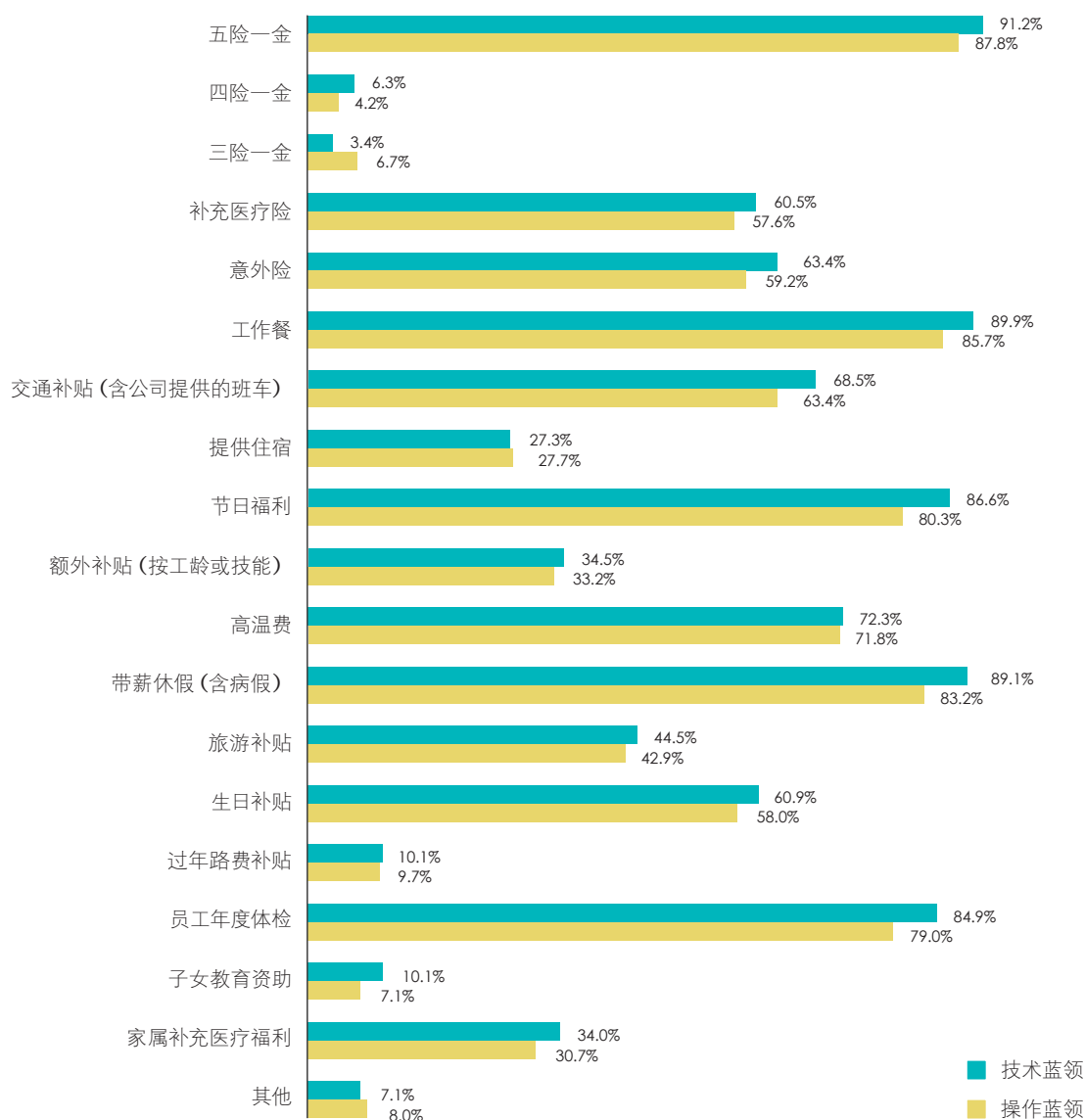
图表 27 贵工厂对技术及操作蓝领员工 2013 年薪酬计划的调整比例：



“蓝领员工的福利覆盖面不仅呈上升趋势，并且越来越多的企业开始提供关爱员工个人与家庭的福利项目。”

低产期与高产期两阶段进行调研。图表 29 显示，在低产期，工厂蓝领员工平均加班小时数为 21.1 小时，其样本的中位数为 16 小时。在高产期，工厂蓝领员工平均加班小时数为 53.7 小时，其样本中位数为 40 小时。从调研结果来看，还是较为符合中国工厂的现有状态。

图表 28 贵工厂技术蓝领、操作蓝领员工的福利情况：



图表 29 贵工厂的蓝领员工平均每月加班小时数：

	平均值	20分位	40分位	50分位	60分位	80分位
低产期	21.1h	0h	10h	16h	20h	36h
高产期	53.7h	30h	36h	40h	60h	80h

5

蓝领员工的技能培养与职业发展规划

1 蓝领员工的技能水平

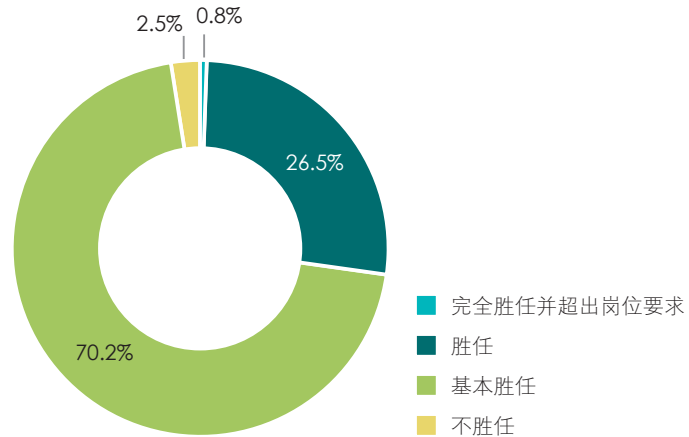
受访者被提供四个回答选项（完全胜任并超出岗位要求、胜任、基本胜任、不胜任）对所在工厂蓝领员工的技能水平能否满足岗位要求进行回答，70.2%的受访者表示蓝领员工的技能基本胜任岗位要求（见图表 30）。这也从另一个角度印证我们之前调研的结果：蓝领招聘的实现程度衡量大多来源于短期目标标准，而不以技能要求等较为长期的标准来衡量。

2 蓝领员工的职业发展规划

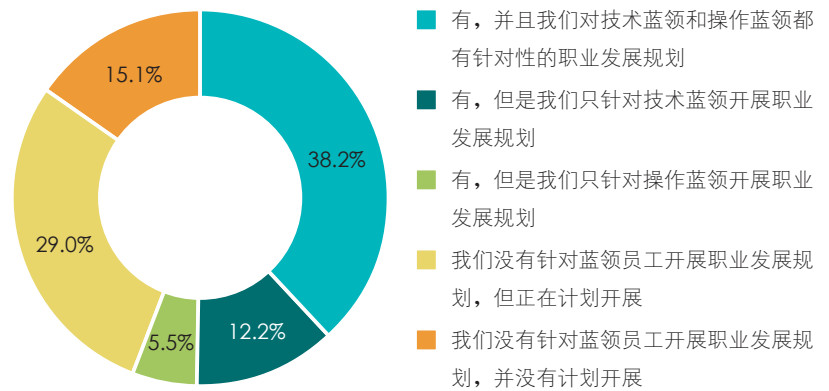
我们询问受访者所在工厂是否有针对性的蓝领员工职业发展规划，85%受访者表示有针对蓝领员工的职业发展规划或正在计划展开（图表 31A）。在调研过程中，我们通过与**库博汽车人力资源总监**的交流，了解到职业发展规划的开展不仅可以有效通过薪酬提升、员工发展等个人层面达到员工保留的目的。还可以上升至企业层面，通过员工效率与忠诚度的改善来提高企业的生产率。

同时，我们分别从职业规划的平均实行周期、员工完成项目后的晋升比例以及晋升时间间隔三个维度对有蓝

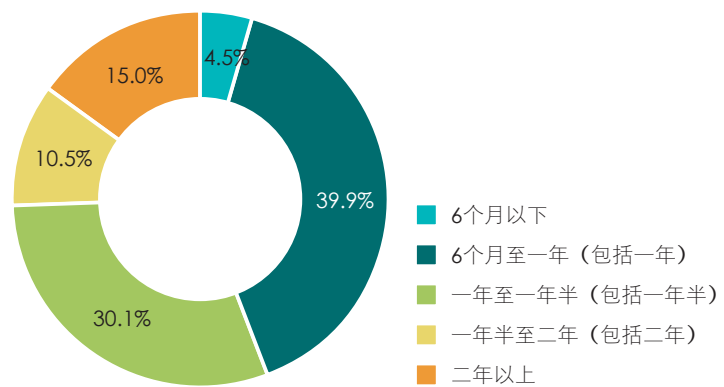
图表 30 您认为目前工厂蓝领员工的技能水平能否满足岗位要求：



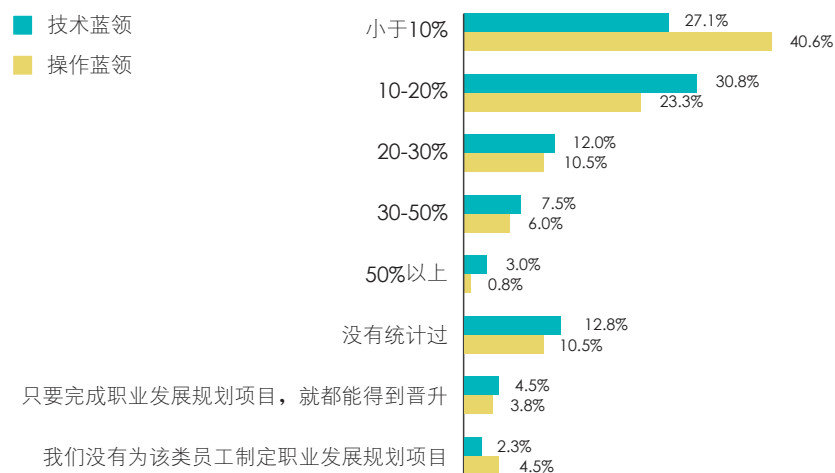
图表 31A 贵工厂是否针对蓝领员工开展职业发展规划：



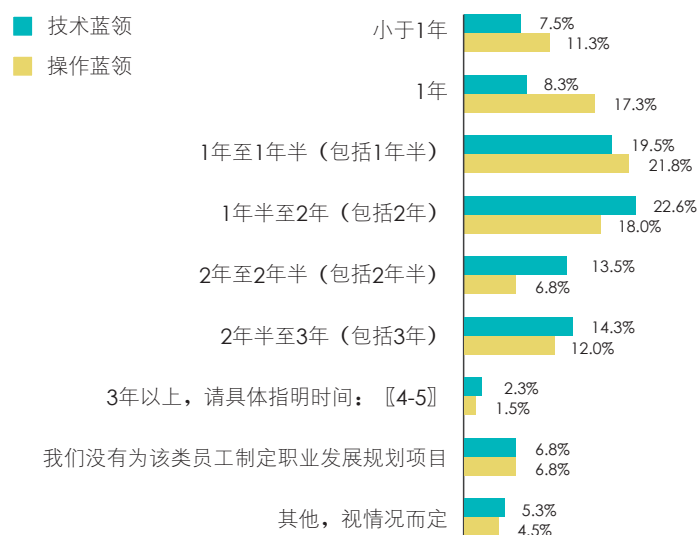
图表 31B 贵工厂针对蓝领员工开展职业发展规划的平均实行周期：



图表 31C 贵工厂操作、技术蓝领员工完成职业发展规划项目后的晋升比例对比：



图表 31D 贵工厂操作、技术蓝领员工完成职业发展规划项目后晋升的平均时间间隔对比：



图表 32 贵工厂蓝领员工的年度人均培训小时数：

	平均值	20分位	40分位	50分位	60分位	80分位
技术蓝领员工	47.2h	20h	30h	36h	40h	60h
操作蓝领员工	43.4h	15h	24h	30h	36h	50h

领职业发展规划的工厂进行进一步的分析。图表 31B 显示，70% 工厂的蓝领职业发展规划的平均实行周期为半年至一年半。而对于蓝领员工完成职业发展项目后的晋升比例与晋升时间间隔，图表 31C 与图表 31D 展现了较为详细的解析：在职业晋升比例方面，技术蓝领相对操作蓝领员工的晋升比例稍大，主要比例为 10-20%，而操作蓝领大多为小于 10% 的晋升比例。在职业晋升时间间隔方面，技术蓝领大多时间间隔为 1 至 3 年不等，而操作蓝领时间间隔相对较短，大多为 1 至 2 年，有些甚至低于 1 年。这些数据结果与技术蓝领职业发展规划特点有关，其呈现：周期较长，发展内容专业化，发展对象人数较少。而操作蓝领职业发展规划特点呈相反状态。

③ 蓝领员工的培训

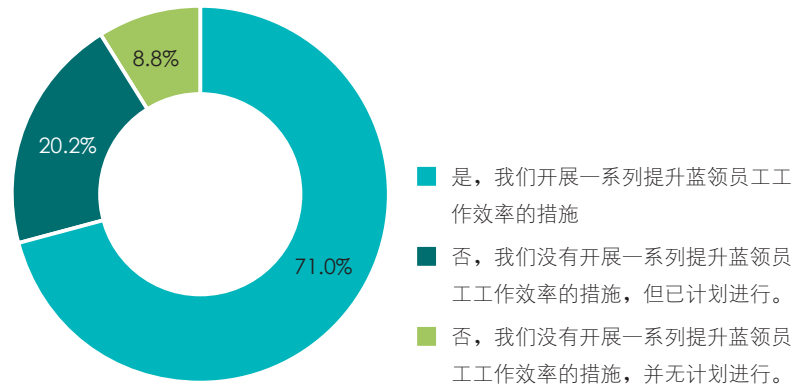
我们要求受访者提供所在工厂蓝领员工年度人均培训小时数，如图表 32 所示，技术蓝领的平均培训小时数为 47.2 小时，样本中位数为 36 小时。操作蓝领的平均培训小时数为 43.4 小时，样本中位数为 30 小时。从数据对比中我们可以得到技术蓝领的人均培训小时数略高于操作蓝领员工。但值得注意的是，技术蓝领的培训可能主要针对专业性的职业发展内容，而操作蓝领的培训以基础操作技能、操作熟练度等内容为主。

4 蓝领员工的工作效率措施

从人力资源角度出发，受访者被问及所在工厂是否对提升蓝领员工的工作效率开展措施，90%工厂表示开展一系列提升员工工作效率的措施或正在计划进行（见图表 33A）。而对于已进行措施实行的工厂，我们进行了进一步的调研。如图表 33B 所示，超过 60% 的受访者认为绩效激励，内部沟通、采用合理化建议，加大培训以及人均产能、人均销售值的历史同期跟踪是他们普遍用来提升蓝领员工工作效率的措施。无独有偶，这些措施都从员工本身出发。企业希望能够保证稳定的情况下通过激励、培训、衡量指标来提高员工自身的工作生产效率。

而人员数量优化、工作岗位重新设计等上升至企业组织架构层面的措施，可能需要较大变革才能落实，实行周期

图表 33A 从人力资源角度出发，贵工厂是否对提升蓝领员工的工作效率开展措施：

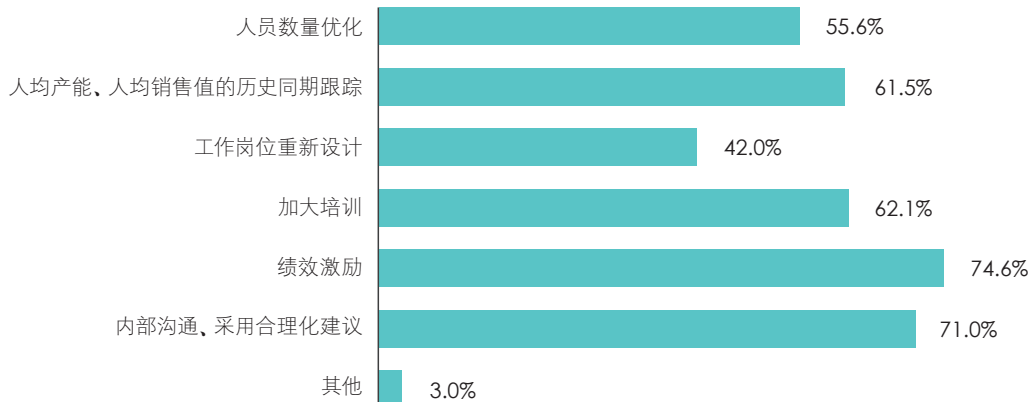


较长，对员工的影响也较大，因此受访者所在工厂运用的就会相对少一些。

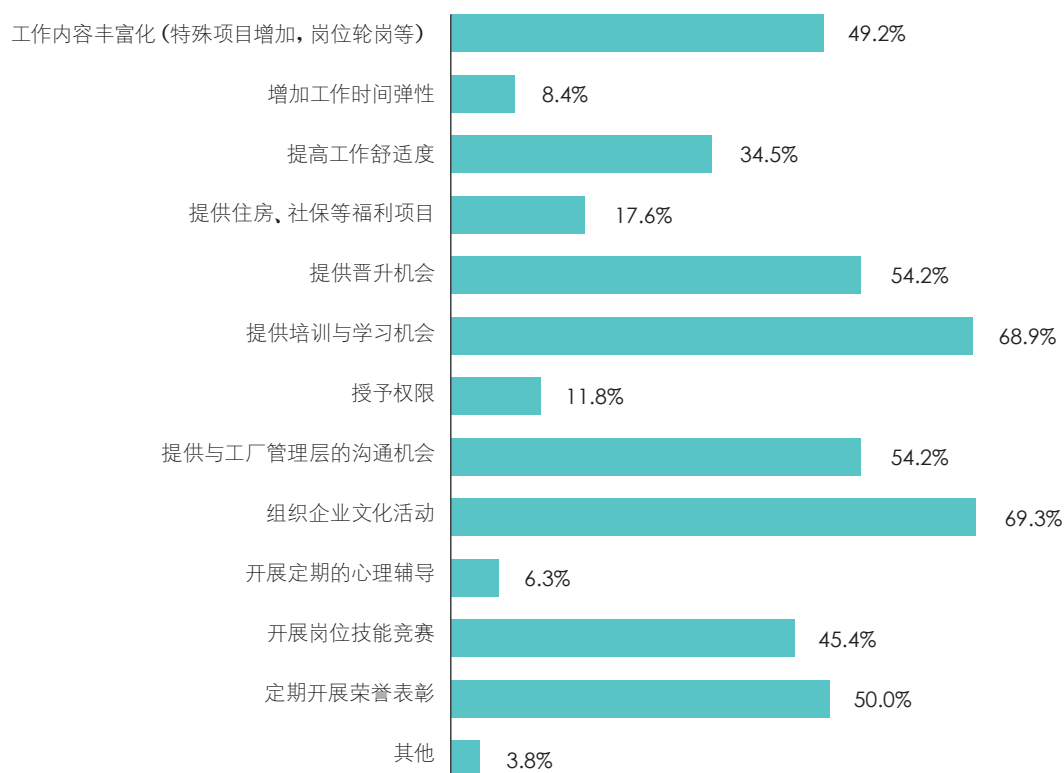
5 蓝领员工的激励手段

我们询问受访者所在工厂有哪些针对蓝领员工的激励手段，图表 34 显示，

图表 33B 贵工厂有哪些提升蓝领员工工作效率的措施：



图表 34 贵公司针对蓝领员工的激励手段：



最经常使用的激励手段分别为：组织企业文化活动(69.3%)、提供培训与学习机会(68.9%)、提供晋升机会(54.2%)、提供与工厂管理层的沟通机会(54.2%)和定期开展荣誉表彰(50.0%)。从调研结果中，我们不难发现企业会采取文化沟通等软环境的优化以及员工内部晋升的提倡等方式进行激励。特别对于蓝领员工这一群体，建立员工关爱、提升员工凝聚力、增强员工归属感、让员工看到自身的职业发展通道显得尤为重要。

“ 内部沟通、采用合理化建议成为除绩效激励外提升蓝领**员工工作效率**的最主要措施。

组织企业文化和提供与工厂管理层的沟通机会成为企业较为关注的**员工激励手段**。”



第4部分 | 意见与建议

1 在经济环境影响与市场劳动供给的持续紧缺下，人力资源对操作蓝领的高离职率需要引起重视，并根据企业自身情况制定针对操作蓝领的职业发展规划。

对于操作蓝领的高离职率，虽然该类员工的替代性较强，培训周期较短，成本较低。但由于他们属于直接产出类员工，高流动率会对企业生产率与产品质量稳定性造成直接影响。另一方面，如果操作蓝领保留率上升，人力资源就可将一部分在招聘、基础培训上节省的成本运用在更多可以帮助提高蓝领员工保留率的其他项目上。因此，人力资源需要开始对操作蓝领建立针对性的职业发展规划来予以尽可能

的保留。

① 企业可以考虑将操作蓝领的职业规划定为向技术蓝领转型，既可以增强操作蓝领的稳定性，也可以在外部资源紧缺的情况下，通过企业内部培养与晋升从而达到技术型人才供给储备的目的。当然，设计操作蓝领向技术蓝领转变的职业路径还需考虑员工自身能力水平，企业组织架构等诸多因素。

② 设定操作蓝领等级晋升制项目，等级分类可以以多岗位工种技能或熟练度等简单维度进行分配，项目培训与考核也可相对技术蓝领的发展内容更为简单。此类项目的落实目的既可以提高个人生产率，也可通过激励的手段让员工发展学习。同时，调研显示蓝领员工离职的主要原因为薪酬缺乏竞争力。等级晋升制能使操作蓝领通过自身的

努力得到薪酬的提升。

③ 横向轮岗，发展多功能岗位。这样既可以从工作丰富性上一定程度满足操作蓝领的期望，另一方面使企业在快速响应业务所需要的岗位种类和数量上变得非常弹性。

2 培养直线主管或一线领导者与员工沟通的能力。并且，人力资源应与直线主管定期沟通蓝领员工的工作生活问题。

人力资源应与直线主管针对蓝领员工的个人工作生活进行实时了解，而不是最终产生离职率或在离职面谈的过程中才对员工进行关注并究其主要原因。但是否能够了解到真实的信息要取决于主管与下属的信任关系、沟通的方式及技巧。智享会与 The Retention Institute 于今年 7 月发布的《2012 中国员工保留调研报告》中建议，直线主管应承担当员工保留的责任，定期进行与员工的留任面谈，并且提供互相之间建立信任的机会，了解员工更多的想法与客观情况。人力资源也可以制定一些措施来帮助直线主管养成与蓝领员工良好沟通并及时进行员工关爱的习惯。

3 企业需要开发并整合更多地内部资源以应对外部招工难、市场劳动供给严重紧缺的情况。

在外部环境压力、企业蓝领员工需求上升的状态下，企业需要创造更多的内部资源。除了可以从组织层面出发，需进行更多的精益改善与个人生产率优化外，在招聘方面，企业应开拓更多新招聘渠道。智享会《2012 招聘渠道与招聘成本调研》报告结果显示：蓝领员工招聘渠道使用率最高为招聘网站与员工推荐，但从使用效果来看，员工推荐与技术学校等定点培养和招募项目的效果最好。因此，企业工厂可以更多地进行内部员工推荐，并建立完善的奖励体系。同时，校企合作也是个非常值得推荐的方法，运用例如校园宣讲会、制定企业个性化课程、提供企业实习机会等合作方式得到稳定的员工供给来源。

4 激发员工本身驱动力，除个人绩效激励外，开拓更多渠道，让操作蓝领与技术蓝领共同参与工厂的改善与管理项目，帮助企业提升员工工作效率。

Daniel H Pink 在《驱动力》一书中表示人类的驱动力可分为三类：驱动力 1.0（生物冲动），驱动力 2.0（寻求奖励、避免惩罚），驱动力 3.0（自主、专精、目的）。面对信息化时代的快速发展以及员工的年轻化，工业时代盛行的驱动力 2.0 的行为模式已经不能够全面地激发与激励员工了。因此，关于员工工作效率的提升，企业除了设定个人绩效制度予以激励外，员工自主驱动显得尤为重要。工厂应建立更多让员工参与的项目，类似持续、精益改善项目来鼓励操作与技术蓝领参与，让其主动提出改善生产的有效意见。相比倡导实施该项目的管理人员，蓝领员工对于企业一线生产的实际操作问题会更为了解。同时，也能让员工感受到自己能够成为企业的主人，与企业共同成长。

5 除了提供员工职业发展与学习机会外，企业应运用企业文化与沟通机会等软性系统来增强员工的归属感，并进行员工心理上的关注。

工厂环境相对沉闷与枯燥，企业需要多组织文化性活动让蓝领员工更了解企业文化的同时感受到企业带来的归属与安全感。企业文化和精神激励等软性系统往往要借助企业内部沟通渠道来传播和落地。在很多企业花费巨大人力财力对外推广雇主品牌时，何不尝试内部营销这个低投入，高回报的方式？《关键时刻》一书中指出，最终影响外部客户满意度的将包括与之直接、间接接触的所有链上人员。所以，内部沟通不仅仅是法律与日常操作层面的工作，更是驱动员工敬业度，提高生产率和客户满意度的战略工作。内部沟通工作已经不仅仅是自上而下的传统宣传（比如官方的布告栏，内部期刊，荣誉表彰），更多要考虑自下而上的员工合理化建议，与管理层的沟通机会（跨级会议），甚至跨部门多维度的其他信息交流活动增强员工归属感。此外，员工的心理辅导也将成为日后企业内部沟通的一个主要手段。人力资源应将蓝领员工的心理辅导计划提上项目实施日程，有效解决并激励员工因沟通不当或心情影响所导致的离职或生产效率降低问题。

第5部分 | 案例分享

智享会于10-11月陆续展开一系列的企业招聘项目访谈。希望借此访谈分享，作为调研数据分析以外的补充，使读者能够更全面与清晰地了解企业招聘面临的现状与挑战。



许莹 | 中国区人力资源总监 | 耐世特汽车系统（苏州）有限公司

雇佣前培训 Pre-Employment Training 项目

项目成立背景和需要解决的业务状况：

蓝领员工招工难的现象在社会中普遍存在，整个招聘过程中因供需关系不均衡及相互了解度低很难招到符合公司需求的人。同时，因耐世特所处汽车行业，机会多、流动量大，因而在招聘方面的挑战也就更大。其次，公司内部的招聘流程对蓝领工人候选人的甄选缺乏比较科学的做法，因此新进员工与职位要求的不匹配性比较高。

另一方面，在招聘的过程中，蓝领工人候选人普遍对公司的情况缺乏比较清晰的了解。与办公室人员的招聘不同，蓝领员工的招聘面临工作内容、作业环境等一些非常直观的问题，因此经常出现员工入职不久，便提出离职的情况。这些现象在很多制造业中极为普遍，直接对企业造成损失与影响。为了对以上现象作出改善，耐世特于2010年实行了“雇佣前培训（Pre-Employment Training）”项目，实行区域为苏州工厂。

项目目标：

通过该项目能够在员工入职前对其个人资质，技能，工作态度等方面有相对全面的了解，以便找到与公司职位要求更为匹配的现场操作员工。避免入职后产生低效率，高离职等负面情况。

项目参与者与推动者：

苏州工厂的人力资源部与各职能部门的负

责人共同参与推动。

项目展开方式：

雇佣前培训的整个流程一般会持续3-4天。在整个为招聘而进行的培训考核过程中，我们主要会分为四大部分：

- ① 工作能力评估淘汰环节。通过一些沟通和动手环节的测试对应聘者进行粗略的筛选，将一些沟通存在问题或特别缺乏操作技能的人员进行淘汰。
- ② 公司介绍环节。对留下的人员进行企业背景、政策、薪酬制度等内容的介绍。整个介绍的过程也是公司与应聘者的双向选择。一些应聘者会由于某些公司制度或待遇不能满足自己的条件而选择离开。
- ③ 培训环节。培训内容主要是生产安全、产品知识、质量要求、企业文化体系、工厂参观等。另外，结合企业文化建设的需要，我们也会在雇佣前培训中进行企业文化的传输。我们会把一部分入职后的企业文化训练课放在入职前来进行培训。与此同时，由于耐世特所处汽车行业，精益生产是我们的核心竞争力，所以除了以上内容，我们还会进行一些有关精益生产的培训，主要目的是让应聘者对精益生产有初步的认识与理解，并学会用这方面的知识进行实践与改善。通过一些基础的精益培训与动手实践，我们还能找到有发展潜力的合格人选。
- ④ 综合评估环节。完成以上培训与评估项目，我们通过综合评估来确定合格人选。能力较

强的人选把他们安排在对技能要求高，对产品质量输出比较关键的岗位。能力相对弱的，我们会安排在组装线上。

项目过程中的困难与挑战：

在雇佣前培训项目的运用过程中，我们主要面临三方面的挑战：

① 劳务公司的选择

中国的人才市场相对激进与浮躁，更加渴望得到具有时效性的快速结果。不管是企业还是劳务公司，都希望在最短时间内找到人选来顶替缺失的岗位。因此对于蓝领员工的招聘，很少企业愿意在前期花费时间与精力。我们实行雇佣前培训项目，不单对企业本身的时间与精力是个考验，帮助企业招聘的劳务公司的配合也显得至关重要。按照我们的流程，劳务公司必须给我们公司3-4天的时间选择确定人选。而这对于劳务公司来说是一种变相的成本付出或者说是损失。因为他们绝大部分的客户公司一般只用半天时间就能得到面试结果，未被录用的候选人劳务公司可以立刻输送给其他客户公司进行再选择。对于我们这样的招聘方式，劳务公司必须有足够的理解和耐心来配合。

解决方式：需要通过沟通与相互了解、长期合作配合才能找到赞同彼此理念并愿意予以配合此实践的劳务公司。

② 应聘者的意愿

雇佣前培训在实施过程中，很多困难来源于应聘者。虽然培训是免费的，应聘者能通过

培训获得有益的知识 and 经历，但是愿意花费时间来工厂做三天培训的候选人并不多，因为他们来说：其一，他们当时的处境是急于找工作，急于安定的状态。其二，他们接受培训期间是没有薪水的。我们曾经有过几比一甚至是十几比一的录取状况。但是我们认为，如果这个人最终愿意留下，至少他的思想是相对成熟的，对自我是有一定要求的，今后培养发展的空间比较大。所以我们仍然愿意把时间精力花费在前期（即招聘阶段），这样能够保证我们把有质量的人雇佣进来。

解决方式：有长期合作关系的劳务公司对我们的招聘需求有深入了解的前提下，能对应聘者进行一些有效的筛选，减少公司在前期的时间与精力。

③ 项目的流程与细节

对于这个项目，我们希望每个环节能够做得更加精细。在整个项目运行过程中会不断遇见问题，并不断地将其更好的改善。我们曾遇到过这样的问题：例如应聘者参观工厂环节，这会是很多企业都去做的流程，但后来发现其实这样的做法仍然很浅显，应聘者还是没有办法真正体验日后将要面对的工作环境和实际操作情况。所以我们统一在这 3-4 天的培训中，挪出半天的时间让应聘者在生产线上进行试验性操作，让他们的对产线环境的体会更加深刻。

项目阶段性成果与最终结果：

虽然雇佣前培训项目相对一般招聘流程花费的成本较高，但可以帮助我们节省另外一部分成本，例如员工入职后发现现实情况和想象中所出入而导致的离职这部分损失。通过“雇佣前培训”，我们可以让应聘者提前了解他们今后的工作环境，作好思想上的准备，他们愿意留下来是因为真正愿意做这份工作，草率入职，匆匆离职的情况就能有效避免。

这个项目的实现程度非常高，我们并不要求新招的员工必须有相关工作经验，所有新入职的员工都必须经过公司规定的培训与考核才能上岗和逐渐独立工作。因此在雇佣前培训项目中我们的着重点在于观察应聘者的综合素质和能力，和双方的期望与需求是否匹配，以此有效降低员工入职后 3 个月或者 6 个月的流失率。

项目中尚未解决的问题：

这个招聘的流程，其实是一个培训、观察与考核的流程。我们面临的问题是在整个过程中，各相关方的积极参与和配合。与人力资源部门相比，业务部门通常有诸多原因不能对项目全力以赴，比如培训的老师和时间安排等。毕竟培训是入职前的，需要花费较多精力却仍存在很多不确定性。因此在培训的时间安排等

问题上还需要人力资源部进行推动，以得到各相关业务部门的积极支持。

项目过程与结果带来的启示与价值：

因实施了这个项目，我们已经将一部分入职后的培训移到入职前去完成。入职后我们仍然要进行培训，内容更为详尽丰富。而员工之前在“雇佣前”的项目接受过的培训内容在入职后培训中仍然要进行，这些内容一直贯穿在员工的整个职业生涯中，随着岗位和技能能力的不断变化而赋予新的内容。员工对培训的内容和形式有较高的接受度。

此外，在这个项目中，我们有一些动手的环节，通过这些环节，我们测试出员工的聪明度，手脚灵巧度。通过 3-4 天的培训，我们充分的介绍公司情况，应聘者在未入职前对公司就有比较全面的了解，增加其选择的可靠性，减少新员工离职率发生的可能性。

项目建议：

开展这个实践，需要公司高层的认可与支持，这样能得到相关职能部门的重视，以此提高参与度。在项目开始前，要有详细的入职前培训规划，包括内容，负责的职能部门，需要达成的目标等。其次与相关合作部门、劳务公司有充分的沟通，获得大家对项目的承诺非常重要。

员工即时奖励表彰项目

项目成立背景和需要解决的业务状况：

企业的人力资源管理认识到员工的沟通与激励越发重要，但很多时候只停留在口号的层面。针对现有蓝领员工和白领员工的高离职率，我们会考虑薪酬、福利、办公环境、个人挑战等诸多激励因素，但除此之外，还能怎样留住

员工？企业与企业之间根本的差别是什么？我们认为很大程度取决于企业的软环境，即企业文化。我们公司称其为“高绩效文化”。企业文化让员工增强认同感与归属感。而这些归属感一部分源于上级对下级的态度以及同事之间的和谐沟通。但由谁来创造这样的氛围呢？我们之前也有过非常多的举措，例如企业文化

内训课、员工满意度调查等方式鼓励部门经理进行沟通，同时也通过一些宣传海报的方式进行“积极沟通”的推广，但效果甚微，因为员工并不了解这些口号背后真正的含义。为了让员工真正了解高绩效企业文化的要义，也为了增强对员工的激励与认同，我们实行了“员工即时奖励表彰”项目，该项目成立于 2010 年，

实行区域为中国区各机构。

项目目标：

通过员工事迹的即时表彰来帮助员工了解个人行为与企业文化的衔接。

增强员工的企业归属感与满意度，提升直线主管对员工日常工作与表现的关注度。

参与者与推动者：

中国区人力资源部，各职能部门的负责人，班组长及员工个人共同参与推动。

项目展开方式：

我们公司的高绩效文化有四个价值要素：目标清晰，紧迫意识，积极对话，关系紧密。对于员工即时表彰奖励，只要员工的行为事迹符合这四项基准就可以获得表彰提名。候选人提名可以由他的直系上司提出，也可以由他的同事推荐。一旦通过审核，我们就会给员工颁奖，并由提名人来撰写事迹。我们对于颁奖仪式非常的注重，例如在晨会召集众多管理层进行颁奖，或者走到他的工作岗位进行表彰，周边的员工也会一起参与予以鼓励，受表彰的员工通过这样的形式能获得非常强烈的自豪感。

在表彰过程中，我们会告诉员工，他们的

哪些行为展现了企业文化，这一行为取得了怎样的正面效益，我们也会在奖状上写明该行为凸显了企业文化中的哪种价值要素。员工能够清晰地明白他们的行为是符合了企业文化中的某一条而被认可的。周围的员工也会去学习，形成积极氛围，在此过程中员工对企业文化有了更深一层的了解。通过这个表彰过程，让员工更深刻的了解企业文化和日常的员工行为之间的衔接，影响员工的日常行为表现。除了能够帮助员工了解企业文化外，员工通过表彰活动，获得更高的工作满意度。最为重要的是，员工的主管亲笔撰写员工的表彰事迹，使员工感觉到企业与主管对自己的关注和认可。因此我们非常主张即时表彰，我们要求员工的主管时刻了解他们下属的绩效状况。

项目过程中的困难与挑战：

项目中的挑战之一是对主管的对人的关注度与对项目的参与度。主管必须认识到在他们的职责范围中人是第一要素才会自觉自发地关注员工，激励员工。挑战之二是设计用于奖励的小礼品。我们为奖励设计制作了各种各样的小礼品，但随着时间的转移，不免缺乏新意。所以需要更多的创意去设计有意义，有吸引力的小奖品，成为激励因素之一。

项目阶段性成果与最终结果：

这个项目的最终成果非常成功。员工及时表彰所需的成本并不多，但需要花费班组长、人力资源部门、各职能经理等比较多的时间与精力。这个项目的初衷是希望员工能够深入了解公司的企业文化，并且让他们感受到被关注被认可。及时的表彰可以让员工感受到被重视，他的每个小小进步都能得到认可，也可以让员工认识自身价值，增强信心。员工获得成功的感觉不仅仅依靠这些小奖励，而是因为公司非常注重员工的成长与成长的程度。另外，当有职业发展机会时，主管非常清楚谁是最为适合的人选，员工有机会在公司学习、成长与发展。这些完全来源于主管平时非常细微的去关注每一位员工。

另外，年度员工满意度调查是我们非常有效的了解主管经理在这方面的工作成效与员工感觉的一个工具。

项目建议：

经理主管们的积极参与对项目成功产生直接的作用。人力资源部需要给予积极的配合，提供方便有效的工具供直线部门使用。

员工技能等级升迁制项目

项目成立背景和需要解决的业务状况：

蓝领员工最为看重的仍是薪酬与自身的职业规划与发展。因此我们需要创造条件让员工能够通过自己的努力逐步完成自身的职业规划和发展。出于此目的，我们推行了员工技能等级升迁制项目。同时，我们也把这个项目作为最关键的蓝领工人保留方式。

项目内容：

员工技能等级升迁制共有 ABCD 四个等级，其中 B 级再分为三等，分别为 B1、B2、B3。A 级员工的底薪至 B3 级员工的底薪会有 40% 左右的涨幅，不同的等级有不同的奖金基数。从 A 级至 B3 级，我们将其完全开放，只要员工有自我要求，参加完规定的培训科目，

并且能够通过考核，我们都可以让他们得到晋升。从初级新入职的 A 级员工到 B3 级，一般员工约需花费两年时间。对于一名一般操作工，两年时间能够有 40% 的薪酬提升，会相当具有吸引力，并且能够促使他们发挥自主积极主动性。在整个等级升迁的过程中，他们会接受培训并且上线进行操作考核。除了考核外，还

需要承担一些精益项目的改善任务。C级和D级是我们通常意义上的高技能等级技工，能从事复杂的工位操作，具有相当水平的发现问题解决问题的能力，在品质管理和设备维护保养等方面有比较丰富的经验。从C级开始，对员工的要求会有明显提高，对于员工的技能要求是一个较大的跨越，因此大部分员工在到达B3级后会有较长时间的再学习与提升过程，之后才可能有机会晋升C级。很有很多操作员工的潜力在这个阶段会遇到瓶颈。根据产线与技术员工布局的要求，整个工厂每个等级的员工大致呈现正态分布，这在成本管理上也是比较合理的分布状态。

参与者与推动者：

人力资源部，生产部门各级管理人员，品质与工程部门，员工本人。

项目过程中的困难与挑战：

在项目落实的过程中，很多员工在到达B3级之后，动力热情逐步减少。原因是再往上等级的C级难度系数的确比较大，很多员工虽花费很多精力但仍旧无能为力。虽然B3级员工的薪酬与市场相比具有一定的竞争力，但因为C级与D级的存在，反而对员工形成负激励。当时，我们有一定比例的B3级员工产生了负面情绪。对于这样的思想困扰，我们和他们进行了有效沟通，让他们能够有这样的反思：1. 你是否还会继续努力？你与下一等级的差距有多少？2. 如果实在无法达到下一等级，那么对现在的等级所获得的薪酬是否满意？

同时我们认为企业对员工的保留必须有一个实际可行的期望值。现行的等级考核制度，大部分员工都能在正激励的状况中在公司中任职3-4年，其中又有一部分有能力有潜力的蓝领工人成为高技能技工而被保留下来，那么这样的一个保留比例还是可以接受的。此外，除了考级晋升获得薪酬提升，我们仍然有与市场同步的年度加薪，甚至还设立了年资服务奖，服务时间越久，获得的年资奖越多。综合起来看，我们能够保证各个级别的员工薪酬水平在市场上保持竞争力。

因此针对这个问题，我们主要会通过以上两个方法来解决，最终也得到较为满意的结果。

项目阶段性成果与最终结果：

这个项目是一个给员工提供藉由技能提升继而得到薪酬提升的机会，而且是给予员工主动权，员工不是被动被安排的角色。在汽车行业包括其他行业，很多公司在蓝领员工职业发展方面大都处于被动状态，基本技能考核与培训大都是由公司统一安排，对于每个晋升职位具有局限性，这主要还是出于成本的考虑。因此我们公司员工技能等级升迁制项目的落实，能够让员工在自己职业发展的道路上发挥主观能动性，员工非常有动力和激情。

项目中尚未解决的问题：

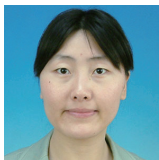
员工从C级至D级的考核，我们会更加的严格。对于C级员工，他已经有几个优势：1. 这个等级的薪酬绝对值已高于市场，即便他没有办法通过考核晋升至D级，他的薪酬与市场水平相比，已非常优越。2. C级员工除完成本职工作外，一般会被赋予班组长等管理职责，我们有额外的岗位津贴。在这样的情况下，员工的稳定性非常高。那么对于这些“稳定性”高的员工，会出现一个问题：因C级晋升至D级较为困难，又因薪酬已具有竞争力，他们对自己目前的状态容易产生满足，在思想上会有所松懈，会比较的安逸，没有激情。对于这类员工，该怎样考核他们的绩效表现是我们比较关注的问题。解决方法之一是我们现在把他们纳入办公室员工的考核评定范围，公司会给他们额外一些任务作为年度绩效考评项目，例如精益改善项目等，如果绩效太差，他们可能就会失去C级的资格。

另外关于这个项目，最大工作量在于培训内容整理、更新、考核、精益改善项目安排、跟进考核等。这同时也是需要各个部门的积极配合。例如日常的培训安排需要人力资源和生产部门的合作；等级考核内容需要各生产主管经理进行时时的更新。还有例如精益项目跟踪考核，需要品质部、工程部等投入精力进行协作。同时，关于C级员工的年度考评项目，

我们会有规定与考核标准来推动他们必须完成。公司的管理层会投入比较大的成本与精力，所以我们会非常看重它的完成情况和取得的效果，并且进行阶段性的进展考核，确保同一个项目小组的成员都能积极参与，并具有成效。公司也在员工职业发展上不断发现问题与解决问题，最终目的希望员工能够更好的发展，挖掘自身的潜力与价值，与公司成长与发展取得双赢的结果。

项目建议：

在该项目的实施中，高层重视，支持与推动是非常关键的要素。企业要有真正重视一线员工的能力与职业发展的意识才能使该项目落实到位。在项目实施过程中，企业的用工成本会有较大的增长，如果只着眼于单纯控制成本，取得眼前节约，则员工的发展空间仍然受限。我们企业的理念是员工成长给企业带来的可视和不可视的效益增长能超过我们给予他们的薪酬增长，因此整个组织对于这个项目的实施和贯彻落实都做得非常到位。



李涛 | 人力资源主管 | 北京福田康明斯发动机有限公司

蓝领工人招聘培养、技能检验提升及认可发展项目

项目成立背景和需要解决的业务状况：

蓝领员工招工难是现有市场普遍存在的现象，不仅仅关于社会招聘，学校资源也相对紧张，毕竟用工量大，生源少。福田康明斯的蓝领员工招聘群体以学生为主，其中也有部分来自相关行业、企业等有经验的工作者。这些学生基本源于公司附近的职业技术学校、中专、高职。为了解决生源紧张问题，我们与学校进行了合作办学，希望从源头抓起，以确保公司有稳定的新员工及实习生的资源。从2009年开始，公司启动了校企合作机制，并分别与北京的两所学校合作。当时的学生蓝领占整个工厂蓝领员工40%左右，2012年的学生招聘比例由于大环境的影响相对略低。除了招聘问题外，针对这群年轻的蓝领员工群体，怎样管理与培养，并有效的检验与发展技能使其确保公司生产的要求是我们非常关注的另一问题。因此为了解决这一系列的业务状况，公司于2010年成立了蓝领工人招聘培养、技能检验提升及认可发展项目。

项目参与者与推动者：

人力资源部与各业务部门的负责人共同参与推动。

项目展开方式：

1 蓝领员工招聘

为了每年都有良好的学生资源，我们采取校企合作机制，并且与学校建立定向班。对于定向班的学生，我们会有一定的考核标准，例如针对性专业、知识与文化的面试筛选等。在这个定向班中，一方面，我们会和学校制定学生第三、四年的上课内容，这些内容同时也符

合学校的教学大纲，并在其基础上制定了许多个性化需求。另一方面，学生将会在第四年进入我们公司实习。在实习过程中，我们会对他们进行考核、观察、培养。直至他们毕业后，我们开始进行准上岗评估。学生如果有意愿，并且也通过我们的考核，就能成为我们正式的一线蓝领员工。

2 蓝领员工培养

新员工在企业的培养主要通过这几方面：

1) 成为企业的正式员工后，无论是刚毕业的学生还是有经验的社会工作者，所有员工必须参加新员工的导向培训。培训一周后，他们会被安排至各相关部门的具体岗位。这时，业务部门会按照公司的需求给他们进行新员工上岗培训。这些培训分为车间级、部门级和岗位级，并通过以下几种形式进行：1. 理论式。相关知识的传授。2. 实际操作的练习。公司有车间的技术类培训教室，并且有我们发动机、产品等实际模拟的动手操练。3. 师带徒。新员工上岗时，会有师傅进行教授与指导，直至员工能够独立进行操作。

2) 员工能够独立的进行岗位操作后，为了能够提升员工的技能，拓宽职业发展道路，掌握更多的技能，公司内部会有轮岗机制。

3) 员工掌握多样化技能后，我们根据他的表现会将其中一部分优秀人才安排至关键岗位。还有一部分优秀人才会分流至其他部门承担更具有挑战性与复杂性的岗位，例如售后服务技师、质量检验技师等岗位。除了职业技术方面的发展，员工还可以向现场管理方向发展，一部分骨干员工经过我们的评估后，会承担起一线班组长的管理职能。

3 蓝领员工技能检验及提升

通过一系列理论、实操练习、师徒制等培训，我们需要检验他们的技能成熟度、匹配度以及是否符合工艺、安全、质量等标准。我们有一种方式叫作岗位认证，当他们完成上岗前的培训，就开始落实考核检验机制，该机制由我们跨部门的考核团队操作。员工通过了这一系列的考核后，我们就会给他们颁发上岗证。到目前为止，我们组装车间的工人平均每人都具备10个岗位的独立操作技能及认证。这样的检验项目与机制能够确保员工在上岗时具备独立上岗的资格，并且标准化作业。每个部门考核时，会有一张岗位技能矩阵图（见图表一）：横坐标为公司的岗位信息，纵坐标为员工信息，通过这样一张图，我们能够时时了解每种岗位人员的技能情况。并且，相应的从横向来看，该员工能够操作的岗位种类及他现有的技能成熟度一目了然。公司每个部门团队都有岗位技能矩阵，能够帮助部门主管管理整个部门人员的技能。同时，这样的管理方式也能使企业在进行员工岗位分配或调整时，有一个内部的高技能员工储备池。除了对岗位技能匹配进行有效管理外，关于岗位认证，我们还对员工进行岗位认证评估：岗位认证评估八分图（见图表二）。我们主要从纵向理解及熟练两维度以及横向作业要领理解、设备使用、工位作业理解、作业熟练四方面进行八分位分析，更进一步的进行岗位认证的有效落实与标准衡量。

4 蓝领员工技能认可及发展

在蓝领员工技能发展方面，员工通过岗位认证考核并且熟练完成本岗位的操作后，我们为了给员工更多的发展机会，帮助他提升获得更多的技能，并且培养他前后工位的技能。除此之外，如果他能够继续通过考核，我们还会培养他在本班组其他岗位的技能，直到本班组其

掌握该岗位技能人数		岗位																	
1年以下新 员工★	学历 数量	姓名	岗位1	岗位2	岗位3	岗位4	岗位5	岗位6	岗位7	岗位8	岗位9	岗位10	岗位11	岗位12	岗位13	岗位14	岗位15	岗位16	岗位17
		员工A																	
		员工B																	
		员工C																	
		员工D																	
		员工E																	
		员工F																	
		员工G																	
		员工H																	
		员工I																	
		员工J																	
		员工K																	
		员工L																	

说明：○表示了解工位内容，不能独立操作；◐表示能够独立操作，但是不满足节拍要求；◑表示能够独立操作，并且满足节拍；●表示能够指导他人。

图表一

岗位认证评估表		
岗位名称		
操作者		
入职时间	认证时间	
作业要领理解度	设备使用度	
◐	◐	
工位作业理解度	作业熟练度	
◐	◐	
理解度		熟练度
认证结果评估：		

图表二

他岗位的技能都学习之后，再进行整条生产线的跨班组技能，以此类推，进行多能工的发展。

在蓝领员工技能认可方面，公司内部会定期举办技能比武。同时，我们也会组织蓝领员工参加外部的技能比赛。这样的目的主要为蓝领员工搭建平台，使一些优秀的员工有展示技能及被公司认可的机会。另外，员工可以通过对比、竞赛让其了解差距，明确未来努力的方向。而从文化的导向角度，希望能够帮助公司建立一个员工间相互比试技能，相互学习技能的氛围。

项目过程中的问题与挑战：

在蓝领员工离职分析时，我们会发现有一个非常主要的离职原因：对于学生而言，虽然我们公司的工作环境、成长的平台及机会相对于其他企业非常占优势，但这是他们的一份工作，没有对比性。有时为了多一点点工资，就会离职。建议的方案：组织员工到其他企业参观，帮助其了解相关行业及其他企业的情况，

开拓其视野；老师傅在发挥传、帮、带角色的同时，承担起新员工职业发展、引导的作用，帮助新员工调整浮躁的心态；搭建员工发展的平台，并为之充分沟通。

项目中还存在的问题：

① 蓝领员工招聘

以前招聘时没有太考虑地域的问题，但是经过了一段时间之后，我们会发现从一些较远的学校招来的学生，工作一段时间后，由于结婚、照顾老人等一些个人因素的影响，他们可能会因为这些原因离职。因此，在招聘过程中，我们开始考虑多一些临近优秀生源，可以避免员工成家立业时期因为一些不可抗力性的个人问题而导致的离职率上升。

② 蓝领员工培养

刚毕业的学生会对自己的职业规划不明朗，对于企业的认识也由于没有对比而较为浅显，这样的离职也是我们未来需要重点花精力

去努力应对的方向，如何去引导学生规划他们自己的职业，如何保留这些没有在其他公司工作过的学生。针对这项挑战，我们主要有两种解决方式：1. 对于蓝领员工的职业规划，我们会更加的清晰，同时展开技能提升及技能认可的发展项目，帮助规划、梳理他们的职业发展。2. 从工作环境、员工关爱、即时沟通等方面着手做出努力，希望从企业文化的角度更多的进行员工保留。

项目过程与结果带来的启示与价值：

80/90后的蓝领工人不再只关心生计，他们对于职业、未来发展及企业文化有了更高的要求及期待。他们期望融入到企业的文化、期望随着企业一起成长、也期待着获得认可及尊重。如果我们希望他们与企业一起走的更远、走的更长久，我们需要有一个蓝领工人的管理体系。保留从招聘开始，将招人与用人、管人、育人结合起来，为企业最终的发展保留、储备人才。



吴玉峰 | 人力资源总监 | 哈尔滨誉衡药业股份有限公司

“Coacher”项目

项目成立背景和需要解决的业务状况：

X企业的工厂蓝领员工架构趋于老龄化，工作经验10年以上的员工较多。工厂工作环境相对办公室环境较为封闭，工作氛围也较为沉闷。因此，工厂蓝领的关爱需要做的非常细致。同时，工厂的员工有时会结成帮派，在沟通方面会存在问题。很多蓝领员工可能因为日常小事而与主管沟通不顺畅，一旦沟通出现问题就会导致工作上的积怨，从而上升至影响工作效率及工作的顺利进行。在这样的背景下，我们当时就实行了“Coacher”项目。

项目目标：

在工厂中能够提供一种细致入微的员工关爱文化氛围，有效建立并破除工作障碍的沟通机制。

核心掌控者和参与者：

工厂厂长、高管；各个部门的负责人；一线管理者；人力资源部门；Coacher项目后续行动方案负责人。

项目的主要内容：

所谓的Coacher，我们称他为：企业的教练员、辅导员。他在工厂中扮演着这样的角色：他向现有工厂厂长直接汇报，虚线向工厂人力资源总监汇报，但不隶属于人力资源部。他的主要职责：处理工厂员工心情、情绪上的问题，或者说他是通过处理员工心情而解决业务上的问题，提高工厂运营及生产效率。他需要主动约见不同部门员工进行定期交流，交流内容为工作与个人问题。交流后，Coacher会收集很多信息，然后将其分门别类的进行总

结与处理，并针对这些问题提出建议，最终将这些问题与相关人员进行反馈与沟通。例如Coacher会定期约见工厂员工沟通，进行有关情绪问题的交流。

“例如：我如果是那位Coacher，由于是定期沟通，我会安排时间与某一员工进行情况了解。这样的聊天可以很随意，也许在当时的情况下，我并不了解他的状态是好是坏。在聊的过程中，我发现他在情绪上有些低落，这个低落是他从谈工作开始的，也许起初他的抱怨是源于生产线上的产量下滑等问题，但随着谈话的深入，真正的原因浮出水面：他情绪低落的原因是由于他上司的影响。他的上司可能有些新的做法或者规则的改变给实际操作带来不便。他试图想说服上司的想法保留原先做法，但可能他的上司没有时间去沟通或者回应的不是非常友善而导致整个情绪上的低落。虽然在实际的操作中这样的改变的确产生生产问题，但由于这位员工的沟通不善而导致不好的结果。因此，听取他的描述后，我会将这些信息重新整合，找出其中敏感点和来源后与他的上司进行沟通，但沟通方式我会用Coacher方式进行，相对较为专业并给予一些建议。他会接受我的意见，并要求他及时沟通后向我反馈。”

以上为一个实际事例。Coacher在工厂中会产生很多决策并且产生员工与员工之间的沟通桥梁作用。他不仅仅是一名简单的信息传递与反馈者，同时，用自己很专业的方式建设成专业体系并把一系列问题重新整合与转换，转化成相互之间的通用语言。其目的能够既处理了情绪问题，又处理了沟通问题，最终为工厂业务提高生产效率。

Coacher除了每日进行例行沟通，运用专业方式去逐一帮助员工破解与落实情绪问

题外，他还需要接受员工主动询问：当项目从早期需要强制性施加影响力后，一旦员工会运用这样的项目工具，很多员工、主管、高层领导都会主动的来找他解决情绪上的问题。这时，Coacher需要从两方面着手进行问题处理：1. 帮助处理员工的情绪，让他回归到一个冷静和正常的心态。2. 将问题收集并一一解答给予建议。

与此同时，Coacher还有更为重要的职能：虽然他平时处理的都是人的心态与心情问题，但他实际在针对业务，所以在日常大量的工作与沟通中，他会逐步提炼对整个工厂发展或运行的几个关键性问题，然后把这些问题罗列成项目，并汇报给工厂的高层决策者。此时，高层决策者会接受他的意见去计划一些工作的项目与目标。

项目的展开方式：

① Coacher的角色建立

项目的落实需要把Coacher角色建立起来。所以在项目最初运用引进时，首先要让工厂员工理解这个角色的设置含义：Coacher究竟能够给工厂的员工带来怎样的帮助？这些员工为什么要找Coacher进行心理上的沟通？找到Coacher后，员工的收益会是什么？在概念的理解与实际操作上需要做很多的铺垫。信息与项目的传递我们会通过对各级别管理层培训的方式进行。做培训时，我们也会给这些管理层进行一个思想灌输：Coacher会是一个非常好的工具来帮助他们做好有效沟通的同时能够提高工作效率，并且在工厂中逐步强化建立这样的机制制度。

② Coacher的选拔与培训

Coacher 的要求会比较高，例如需要有心理学背景、人力资源出身，很了解工厂运作等。除了这些硬性条件，他们也需要具备良好的性格与能力。例如愿意与人接触、愿意倾听、容易取得他人的信任等。

我们也会对 Coacher 进行比较系统的培训，把他送往美国的工厂学习理念，并进行一线实践，学成后回归国内工厂搭建体系。

同时，Coacher 的工作主要涉及以下五个方面的内容，相应的能力也是在这五个方面得以体现：

- ① 变革管理 Change management
- ② 辅导 Coaching
- ③ 文化价值观 Culture & Value
- ④ 敬业度 Engagement
- ⑤ 人员发展 People Development Program

五个方面的工作每年都会有具体的计划和目标，多数是跟 HR 部门一起合作，配合公司在人才和文化方面的建设项目，要求 Coacher 在这五个方面应该具备相应的能力和技能，以便于能够顺利有效得开展工作。

项目的持续时间：

2006 年底开始做这个项目，第一阶段的项目普及与铺垫持续了一年的时间，现在仍然进行。这个项目做法还是比较的新颖，当初预计 5 年后这样的做法与想法能够成为中国比较普遍或常用的做法，但现在可能落实这样项目的企业仍然非常的少有。因为这个角色需要不停的与别人沟通，做到感情情绪上非常细致的处理。

项目过程中的主要挑战与解决措施：

① 早期实施项目时，受众群体（工厂的员工）都不是很理解。所以怎样去培养或惯性他们的意识会是一个比较大的挑战。当你和他去沟通的时候，由于起初没有建立起一个非常信任的关系，员工不会很愿意去和你说他们的心情与想法。例如：1. 如果我没有强制性的让员工定时进行沟通，可能就没有人来了。2. 即使强

制性的让员工来，员工也不会将自己的真实想法和你交谈，不会有实质性的改变。

解决方式：通过对员工的培训，先从各个级别的管理层展开，进行各种培训与情景模拟。之后在实际的落实中，一旦让员工意识到这样的交谈能够帮助他们解决烦恼，整个项目也就逐一铺开了。其次为强制落实，早期进行制度化 and 习惯的养成还是非常的重要。

② 随着工作的深入，怎么样让员工很清晰的将业务问题和非业务问题分开。例如有些员工尝试了几次沟通交流后，觉得效果很好，很有可能之后他再来找 Coacher，就会把他当成一个求救的对象，一有事就来找你，非常的依赖，但其实有些需求已经超出了 Coacher 该解决问题的范围。因为这个角色的主要操作范围还是以工作中的情绪为主。所以怎样去正确的引导他们适当的使用这个角色很重要。当然，除了员工自己本身要分清楚外，coacher 也需要分清在员工向你倾诉的时候，什么是该解决的问题，什么是不该过多插手的问题。所以，这对 coacher 本人的要求也会非常的高。

解决方式：每个人的界定评估标准会不同，所以我们还是主要靠引导，包括在培训中让他们正确的理解 Coacher 该解决的问题。除了对受众群体的培训外，Coacher 自身需要去辨别自己工作范围内应该解决的工作职责。

项目过程中的阶段性成果和最终结果：

- ① 员工满意度、敬业度调研结果比较以往有很大提高，（从亚太区的倒数几名提升到中等排名）
- ② 员工离职率下降（从 15% 到低于 10%）

除以上两种衡量方式，coacher 的工作其实很难用量化的标准来评价，他是系统地处理人的问题，实际上解决的是业绩，所以多数评价 HR 工作的指标同样适用于 Coacher。

项目启示与建议：

① 这个项目会比较的适用于发展比较成熟的企业，因为只有这样的企业，才会到达并考虑管理层面的问题。一些还处于发展早期的工厂，

员工管理的问题不是最为关键的，驱动整个工厂的发展还需业务与产品进行，还未到达通过管理进行驱动的层面。但随着企业的发展，产品与业务的饱和度趋于完善与稳定后，这时就需要通过管理来进行生产效率的提高。

② 项目理念对于国内来说还是一个非常新颖的做法，所以在落实的时候，需要一些考虑。例如此项目是否真的能够得到高层的支持？是否可以让他们真的对新理念有充足的了解并接受进行主观驱动？与此同时，需要落实该项目的工厂中出现的问题是否真的已经上升到管理层次，并且真的能够通过一系列的落实得到有效解决。因此建议借鉴该方案的企业在落实前，需要有一套相对比较成熟、系统的方案搭建。

人力资源总监 | 某欧美制造型企业

岗位评估 Job Evaluation Project 项目

项目成立背景和需要解决的业务状况：

该欧美制造型企业的员工约有 600 人，公司业务包括从研发、生产制造到一线销售，其中 60% 的员工为蓝领员工，并且多以本地员工为主。2011 年南京生产制造基地在人力资源管理中遇到一个问题：关键操作岗位留人难。其主要原因分为以下两点：

① 南京蓝领的工作机会较多，导致蓝领工人离职率很高，其工厂每月计算自然流失率，最高时达到 8%。

② 除了外部环境竞争力因素外，部分离职员工对于公司的薪资福利结构存在不满意的情况，感觉到手的收入少于其他部分公司，也造成了一部分员工流失。公司性质为外商独资，相对其他性质企业，公司的社保、公积金等福利相对完善。当地部分企业存在不缴纳社保或公积金等法定福利，在产业化蓝领员工认识的局限性与成熟度低的情况下，他们往往很在乎每月到手的薪酬，而忽略了公司替他们交付的各种综合薪资福利。

对于这一系列的现状，我们进行了以下主要调研和评估：1. 市场调研，调研其他公司蓝领员工的薪酬福利制度和水平。2. 评估现有蓝领工人薪资结构与岗位匹配的合理性。3. 进行员工敬业度调查，了解员工对于公司各方面的评估。

针对这些调研和评估结果，我们将“岗位评估”项目列为降低蓝领工人离职率最为关键的行动方案之一。整个项目的部署从 2012 年 5 月开始，计划 2013 年 1 月进行分年度逐步实施推广。

项目目标：

为关键技能类岗位的蓝领提供可见的职业发展路径，并最终能留住他们，尤其是技术蓝领岗位。

项目参与者与推动者：

美国总部、中国区南京工厂的人力资源部、生产运营部和一线经理。

项目展开方式：

岗位评估的关键行动方案包括：1) 现有岗位的评估；2) 依据岗位评估结果，确定不同岗位的合理薪资范围；3) 针对员工进行跨岗位的 SOP 培训；4) 制定内部竞岗的管理流程，为员工竞岗和职业发展提供指导和规范。

岗位评估，首先进行岗位分类：一线经理对岗位进行描述，共归纳 130 种最详细的岗位。其中 80 种岗位为直接工人岗位 (Directly Hourly People)。直接岗位与间接岗位 (Indirectly Hourly People) 的区别在于：直接岗位是与产品直接接触，例如流水线组装工人。间接岗位例如维修工、电工、仓储、质检人员、组长等。相比直接岗位工人，间接岗位工人需要承担多一些的管理职能。

岗位评估分为四个维度评估：工作技能，劳动强度，工作责任，工作环境。间接工人除了以上四个维度的评估外，还会对管理责任进行评估。针对这些维度，我们还匹配了相应的权重。在这四项维度中，我们比较看重工人的工作技能，因此所占比重会略大一些，占整个维度的 35% (其他维度：劳动强度：35%，工作责任 20%，工作环境 10%)。四个评估维度中，我们还进行一些子要素的细分。以劳动强度为例，我们会分为体力劳动强度 / 劳

动姿势和工时利用率，工时利用率指的是现场工作效率。除了细分子要素外，我们同时还将子要素分为 5 个等级，对其进行诠释并作为评分依据。以工作技能为例，级别 1：简单的操作技巧，经过 1 周内的在岗培训方可独立上岗。级别 2：两周内培训上岗。级别 3：四周内培训上岗。级别 4：八周内培训上岗。级别 5：八周以上的培训上岗。因此，纵向为四要素，纵向为五等级。这样整个工作岗位的评估就有一个标准与描述。这些标准是通过工艺部、安全部、车间经理、人力资源部共同制定。有了这些标准之后，我们就进行现场打分，在打分的过程中，本部门的经理负责介绍岗位但不得参与评分，真正做到客观，公平。我们成立评估小组，对 130 种岗位进行统一打分，算出平均值后对所有的岗位进行分级，最终我们将这些岗位分为 10 级，并且对这 10 级的岗位进行三方面的跟踪：1. 这些等级岗位的现有工资水平与等级的匹配度，以及与市场同等岗位的比较；2. 区分出高技能岗位和低技能岗位；3. 制定出员工职业发展通道与级别的关系，以及到达相应级别的岗位需要的技能培训。

未来职业发展通道培训：岗位分类与评估完成后，为了能够给蓝领员工一个职业发展通道，我们针对性的培训，主要从两方面落实：一方面的培训为现有 SOP 标准作业，新来的蓝领员工必须进行一些最标准的操作方式培训，而不是仅仅依靠自己本身的一些经验。同时，我们也会进行一些考核、竞赛、奖励。这样既能保证产品的标准化作业，也能对员工进行激励与肯定。另一方面的培训为管理类培训，例如员工怎样提出改进意见等。对于一线班组长，我们还会进行一些类似文化、沟通技巧等管理工人的培训。未来的规划是：员工可

以报名参加我们提供的各种 SOP 培训，每人有培训记录。当岗位有空缺时，经过该岗位技能培训合格的员工才可以申请该空缺岗位。

另外，所有新员工的入职培训中，我们已经加入“WIIFM”（What's in it for me?）模块，其意义为：我为什么要为公司工作，对我的意义是什么？在此模块，我们会和新员工分享加入公司后，与其他公司不同的地方，包括完善的福利政策对于他们未来的保障和意义，培训他们不能仅仅看到眼前到手的收入而忽视社保公积金等的福利（针对当地的用工环境）。通过这个模块，我们可以让员工从一开始就知道自己的薪资结构及公司区别于其他公司的合理合情之处。

现在，我们整个项目已经进行到岗位评估结束并将所有的直接和间接岗位为 10 个级别，未来的岗位级别将与岗位薪资逐步挂钩（需要 2-3 年逐步过渡）。2013 年年初将结合岗位评估结果，作为蓝领员工的调薪依据之一。

项目过程中的困难与挑战：

① 岗位评估的四个维度中，“工作技能”的权重高低与总部意见不一致，美国总部认为，公司需要留用的是高技能员工，但技能所占权重仅为 35%，应该为 50% 以上或者更高，目前依据工厂实际情况，初步达成共识。

② 对于现有蓝领员工的工资，要从现在的薪资结构（未完全与岗位评估挂钩）调整到希望的结构（与岗位级别挂钩）将是 2013 年 1 月调薪将面临的问题。公司既需要保证现有蓝领员工的工资不能降低并保持上升，又要保证项目的目标逐步实现，即薪酬与岗位匹配。另一方面的挑战：未来同一生产线的不同岗位薪酬是不同的，蓝领员工需要有个接受的过程，这方面将有大量的沟通与培训工作要做。针对这项挑战，我们计划有三种应对方式：

1) 将与一线经理和班组长充分沟通，并听取他们的建议，尤其经理人员的意见，取得支持。

2) 采取逐步过渡并缓冲的方式，在未来 2-3 年时间逐年进行，靠近理想目标；

3) 配合岗位评估，制定出员工内部竞岗的详细步骤和流程，将蓝领工人职业发展的初衷落地并让员工看到可执行性。

③ 对于职业发展通道的培训，我们可能会遇到这样的挑战：员工接受很多培训，但最终公司却没有空缺的职位给予他们晋升，会影响员工的热情以及对于职业晋升的渴望。关于这项挑战的应对，首先我们有一个内部竞岗的机制，我们的一些有技术含量的岗位都是通过竞岗机制进行内部招聘与晋升，并且一些员工已经成功的申请了这些岗位，并得到了薪资提升。对于其他员工，他们通过这样的案例可以看到自己职业的未来机会与发展，甚至有些员工成功申请了管理类岗位，例如车间操作工转换为生产部门的文员。

项目建议：

① 项目实行过程中，蓝领员工的薪资调整与岗位的评估相结合是重中之重，也是员工最为敏感和关注的地方，为了避免改革过程中的人员流失，必须做好应对方案，例如招聘实习生，储备人员等。

② 项目实施的过程中，一线经理的支持理解和后期和一线蓝领员工的沟通解释非常重要，一线经理需要全程参与到该项目中来，便于双向沟通反馈，及时调整，且人力资源部门要针对经理人员进行培训沟通，确保与一线员工沟通的一致性。

中国工厂蓝领员工管理实践调研报告

China Blue Collar Worker Management Practice Survey Report

@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。