

“人才画像”：智能制造下的蓝领员工技能迭代新画像



数据发现

60% 制造型企业对于**技术型人才**的需求有了明显的提升；同时55% 的企业对于**基础操作蓝领**的需求减少了。



案例萃取

“人才画像”成为企业进行蓝领员工技能迭代的前提条件。根据岗位要求、生产工艺流程需求来置顶“人才画像”：

- 基础操作蓝领：生产操作熟练度高；“工匠”精神。
- 技术操作蓝领：学习能力强；学历较高；年轻。



数据发现

1. 针对需求量明显下降的基础操作蓝领, 有 77% 的企业选择通过与劳务公司合作来解决短期生产需求。
 - “灵活用工无法满足企业标准化需求”成为绝大多数企业担忧的问题
2. 针对需求量明显上升的技术人才, 61% 的企业选择主要通过校企合作来进行人才引进
 - “校企合作”周期较长, 无法满足不断变化的业务需求



案例萃取

1. 灵活用工解决基础操作蓝领需求：
 - 多种用工方式混合使用：劳务外包、共享员工、人员借调等方式混合使用
 - 针对劳务工使用完善的岗前培养体系和考核机制：短期的岗前培训，以及与正式工相同的考核机制共同保证交付质量
2. 校企合作解决技术操作蓝领的需求：
 - 针对自动化程度较低的企业，主要通过合作方式的改变，比如定向班、实习生项目
 - 针对自动化程度较高的企业，课程设计与内容更标准化，派遣工程师参与授课



数据发现

1. 技能迭代成为企业现阶段提升生产精益化的主要方式
2. 技能迭代当中的培养方式发生了较为明显的变化：
 - 传统的“师带徒 / 老带新”所带来的主观失误与知识进度不一致
 - “线上培训”造成的知识转化率低，员工无法将知识运用到实操当中



案例萃取

1. 针对“师带徒 / 老带新”的问题：
 - 根据岗位手册编写教材，并且鼓励老员工参与教材的编写。定期评选优秀教材等。
 - 老员工、资深技师、工程师、HRBP 等进行多人授课
2. 针对“线上培训”带来的知识转化率低的问题：
 - 根据岗位为技能需求设计定制化课表，要求员工“日学日打卡”
 - 定时进行线上测评与线下实操考评
 - 鼓励员工提出问题，并建立“问题库”



数据发现

1. 老员工过于稳定，不愿意继续学习，产生惰性
2. 新员工有个性，不稳定，离职率较高
3. 绩效考核和激励机制如同“冰与火”，无法融合促进员工发展



案例萃取

1. 在保证生产安全、质量的情况下，打造属于企业的“绩效文化”：
 - 生产：预先设立“问题库”；企业的生产、安全、质量等部门同时监控蓝领员工的日常生产，并及时反馈；数字化看板与管理系统的实时联动
 - 员工：设立“合理化建议”奖、“创新奖”，举办技能竞赛，给予员工技能评定资格证书等。
2. 老员工过于稳定和新生代留不住：
 - “佛系”老员工：多技能工奖、定期评选优秀技能、完善的人才梯队
 - 个性的新员工：招聘时降低期望值、提升员工关怀、提供清晰的职业发展通道



数据发现

1. 超过 7 成的制造企业已使用数字化系统来进行生产管理，但是其中只有 6 成的企业利用信息系统来进行劳动力管理
2. 制造企业数字化发展痛点：
 - 半数参调企业认为“生产管理系统和劳动力管理系统的服务器接口不一致”是导致制造业数字化进程缓慢的主要原因；
 - 同时“搭建信息系统的成本”也是影响企业发展的因素之一；
 - 然而，还有 4 成企业“未搭建生产管理系统 / 劳动力管理系统”。
3. 已搭建生产管理系统的企业，在劳动力管理模块上的选择：
 - 对于已将劳动力管理模块对接至生产管理系统当中的企业，超过 9 成的企业选择将“考勤”数据作为首选模块迁移至生产管理系统当中；
 - 对于未将劳动力管理模块对接至生产管理系统当中的企业，76% 的企业未来会将“员工工时”数据作为首选数据迁移至生产管理系统当中；
4. 对于 HR 来说，“对业务知识的了解”与“对业务需求的抓取”的技能是最需要进行提升的。



案例萃取

1. 搭建系统不是最终目的，搭建信息系统背后的原因才是最重要的。因此对于制造企业来说数字化发展进程如下：

搭建生产管理系统→搭建劳动力管理系统→利用劳动力管理系统来助力生产管理精益化

2. 制造企业逐步使用劳动力管理来提升生产效率：
 - **第一步：搭建劳动力管理系统：**对于大部分企业认为“工时”数据可以帮助企业提升生产效率。反而忽视了“考勤”数据的重要性：
 - ◇ “考勤”数据不仅仅作为员工出勤和绩效的分析指标，还能通过“有效工作时间”和“无效工作时间”来帮助企业进行生产排班和培训学习，来提高时间利用率。
 - ◇ 基于生产方式的不同，“工时”数据的计算方式也不同。对于离散型工厂，机器工时决定了员工工时数据。
 - **第二步：HR 根据需求进行手动清理和筛选数据：**
 - ◇ HR 通过系统自带报表和 Excel 来进行数据的收集和呈现
 - ◇ 主要通过“考勤”、“员工工时”、“排班”等数据来对生产、设备、物料等进行分析
 - **彩蛋：HRBP 自身能力提升与跨部门合作**
 - ◇ 定期参与生产会议，与生产部门进行沟通
 - ◇ 定期根据生产需求调取劳动力数据，比如员工出勤、工时、技能等数据
 - ◇ 能根据生产现状进行短期劳动力需求的预测，并根据结果调整“人才画像”