

中国制造2025 + 精益管理实战丛书

04

精益企业 之 人力资源管理实战

章 义 舒冬华 ◎ 编著

图解版

详细解读**精益企业的人力资源管理法**则
针对特定问题给出**有效的解决方案**



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

中国制造2025+精益管理实战丛书

04

精益企业之 人力资源管理实战

章 义 舒冬华 ◎ 编著

图解版

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

精益企业之人力资源管理实战:图解版/章义,舒冬华编著. —北京:人民邮电出版社, 2017.9
(中国制造 2025+ 精益管理实战丛书)
ISBN 978-7-115-46653-2

I. ①精… II. ①章… ②舒… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 193666 号

内 容 提 要

随着工业4.0时代的到来,以及“中国制造2025”行动计划的不断推进,许多企业开始更加重视管理的精细化、精益化,希望通过实施精益管理提高人力资源管理效率,优化人力资源结构,为自身发展聚集更多优质人才。

《精益企业之人力资源管理实战(图解版)》围绕企业人力资源管理这一核心,从组织架构设计与岗位分析、人力资源规划、员工招聘与录用管理、员工培训与开发、员工薪酬福利管理、绩效管理、员工激励、员工职业生涯规划以及预防和化解劳资纠纷等多个方面对人力资源管理的方法及细节作出了详细的讲解,给出了有效的执行对策。此外,本书也针对特定问题给出了案例、范本,以供读者参考。因此,本书能够为读者提供切实可行的方法指导。

本书适合在企业中从事人力资源管理工作的管理人员以及企业培训师、咨询师和高等院校相关专业的师生阅读。

◆ 编 著 章 义 舒冬华

责任编辑 张国才

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17

2017年9月第1版

字数: 400千字

2017年9月北京第1次印刷

定 价: 69.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

精益管理：中国制造转型升级的一个重要维度

人类社会发展至今，已经历过数次工业革命，每一次工业革命都让社会生产力获得巨大提升，大量产业获得转型升级。探究工业革命背后的主要推动因素，归根结底可以聚焦于一处——技术革命。18世纪蒸汽机等新技术的发明，19世纪电力技术的出现，20世纪空间技术、原子能技术、计算机技术的飞跃，都导致了相关行业的产业革命，进而引发了工业革命。

现在，一场新的产业革命就要到来。一方面，嵌入式系统、移动互联网、人工智能、大数据、云计算等极具潜力的新技术不断发展与突破，与制造业深度融合，正在引发产业变革，形成新的生产方式、产业形态、商业模式。另一方面，美国等发达国家正由原来的“去工业化”转向“再工业化”，利用其原有的先进技术和信息技术优势重塑制造业竞争优势；德国也在探索如何永保在世界制造业的领导地位；中国则正在经历制造业由大到强的转变，即由中国制造向中国创造、中国速度向中国质量、中国产品向中国品牌转变；其他一些国家也在加快谋划和布局，积极参与全球产业再分工。因此，在这一全球产业竞争格局发生重大调整的时期，各国相继提出了工业互联网、新工业法国、英国制造2050、中国制造2025和工业4.0等战略，一场世界范围内的产业革命的大幕正徐徐揭开。

德国提出工业4.0，在全球引起了很大的反响。目前德国建立了由德国经济能源部和教研部领导的工业4.0平台，德国电气电子行业协会发布了“工业4.0的参考架构（RAMI4.0）”，德国教研部发布了“德国工业4.0技术路线图”，德国工业4.0平台正式推出了清晰标注有遍布德国各地的工业4.0应用实例和试验点的“工业4.0平台地图”“测试平台”“工业4.0中小企业实施指南”和“工业4.0成熟度模型”等。工业4.0正由概念走向工业实践，这对我国实施智能制造具有重要的参考价值。

自2015年5月8日国务院发布《中国制造2025》战略规划以来，为了贯彻落实国家战略，各省、市、自治区针对各自的地域特点及产业优势，陆续制定和发布了《中国制造2025》地方版的行动计划，出台了有针对性的举措，勾画出本地制造业发展的蓝图。2016年8月，工信部发布了以宁波市为代表的“中国制造2025”试点示范城市，这是创建有利

于制造业转型升级生态环境的重要探索。目前，我国政府正在通过不断推进《中国制造2025》“1+X”体系，推动《中国制造2025》系统逐渐落地。

然而，在实施《中国制造2025》的过程中，除了需要将新的理念落地之外，还有很多问题需要我们进一步思考。例如，由于工业4.0、智能制造并非纯粹的技术问题，企业还应该思考如何推进精益生产，实施精益管理？在基于CPS的互联互通的数字化、智能化生产车间，企业应该如何进行现场管理？智能工厂不是无人工厂，人的岗位和职责都会发生变化，企业如何在这样的环境下进行人力资源管理？从未来制造模式的横向集成考虑，需要上下游企业共同组成生态圈，在此背景下供应链应该如何管理？

“中国制造2025+精益管理实战丛书”在一定程度上为我们提供了答案。这套丛书分别从精益企业的成本管理、质量管理、人力资源管理、TPM（全员生产维护）管理、安全生产管理、7S管理、五型班组管理、IE（工业工程）管理、现场管理、供应链管理10个方面进行了深入讲解，为读者提供了有价值的指导。而且，这套丛书采用了图解的方式，能够为读者带来更加轻松的阅读体验，帮助读者更加透彻地理解相关内容。

陈 明

同济大学中德工程学院副院长

同济大学工业4.0—智能工厂实验室主任

中国制造需要智能，更需要管理升级

制造业是国民经济的主体，是立国之本、兴国之器、强国之基。没有强大的制造业，就没有国家和民族的强盛！

在新一轮全球产业分工中，我国制造业面临着“双重挤压”。一方面，金融危机使美国、欧盟等发达国家和地区重新重视发展实体经济，加速“再工业化”和“制造业回归”。另一方面，受劳动力成本上升、人民币汇率升值等因素的影响，我国低附加值产品出口的价格优势弱化，其他发展中国家也在加快以更低廉的劳动力成本承接劳动密集型产业的转移。因此，我国以往那种依靠廉价劳动力，过度消耗资源，甚至以牺牲环境为代价的发展方式将难以为继。

为了解决这些问题，2015年我国政府提出了《中国制造2025》行动纲领，明确要求加快发展智能装备和产品，推动制造过程智能化，重点建设数字化工厂，深化互联网在制造业的应用，提供个性化产品，同时提出要普及卓越绩效、六西格玛、精益生产、质量诊断、质量持续改进等先进生产管理模式和方法。

由此可见，在中国推进精益管理已经从个别企业的选择上升为政府部门所倡导的提升企业管理水平的关键手段。一些大中型企业在精益之路上越走越顺畅：中国南车集团采取先试点、后铺开的方式，由易到难，用精益管理实现高端制造和高品质、低成本的发展目标；中集集团在内部实施精益管理后又带领供应商一起学习和实施精益管理，积极构建精益供应链体系；中国兵器装备集团调动全体员工参与精益生产和精益管理，着力培育精益文化；长安汽车则确立了“品质、精细、锐意进取”的发展原则……

当然，尽管有一些企业正在推动精益理念并且使之落地生根，但是以中国制造企业的数量之多和规模之巨来看，大部分中国企业的精益之旅尚处于起步阶段。

基于中国企业精益管理的现状，为适应智能制造和管理升级的需要，广东工商职业学院院长王元良教授组织众多工作在企业一线的实战专家编写了“中国制造2025+精益管理实战丛书”。我认为，这套丛书具有两大特点：其一，讲究实用性、可操作性，与企业的实

际管理接地气；其二，采用图解的方式，浅显、易懂，使读者能够很轻松地阅读、理解。因此，这套丛书值得每一位关注中国制造业转型升级的读者认真阅读。

于立新

中国社会科学院对外经贸国际金融研究中心主任

前言

Preface

“工业4.0”是由德国提出和倡导的，以信息物理系统（CPS）为核心技术的制造系统变革。德国借助“工业4.0”已经领跑全球制造业，保持了德国制造业的全球竞争力。

精益管理源于精益生产。精益生产是由美国麻省理工学院詹姆斯·P·沃麦克等专家提出，他们通过国际汽车计划（IMVP）对全世界17个国家90多个汽车制造厂的调查和对比分析后，认为日本丰田汽车公司的生产方式是一种最适合于现代制造企业的生产组织管理方式。精益管理的目标可以概括为“企业在为顾客提供满意的产品与服务的同时，把浪费降到最低程度”，其核心内容就是努力消除浪费。

精益管理已经由最初在生产系统的成功实践逐步延伸到企业的各项管理业务，也由最初的具体业务管理方法上升为战略管理理念。它能够提高顾客满意度、降低成本、提高质量、加快流程速度、改善资本投入，进而使股东价值实现最大化。

《中国制造2025》是为应对新一轮科技革命和产业变革，围绕创新驱动、智能转型、强化基础、绿色发展、人才为本等关键环节，以及先进制造、高端装备等重点领域，国家于2015年提出的加快制造业转型升级的重大战略任务和重大政策举措，目标是力争到2025年我国从制造大国迈入制造强国行列。

《中国制造2025》行动纲领是中国版的“工业4.0”，其在“战略任务和重点”中论述“加强质量品牌建设”时，特别提到了“普及卓越绩效、六西格玛、精益生产、质量诊断、质量持续改进等先进生产管理模式和方法”，而这正是精益管理的直接体现。

一言以蔽之，精益方法是管理基础，信息化、智能化的“工业4.0”是发展方向。我们必须打好基础，才能在向“工业4.0”前进的道路上走得更快、更稳。

我们的咨询老师在辅导制造企业转型升级的过程中发现，很多企业对互联网如何在制造业中落地感到茫然，也不知道互联网如何能与工厂的生产结合起来。基于此，我们对自己在实际辅导企业中积累的经验进行了归纳、总结，组织众多工作在企业一线的实战专家策划、编写了这套“中国制造2025+精益管理实战丛书”，以帮助企业走出困境，更好地适应复杂多变的市场要求。本丛书共有10本，具体为：

- ◇《精益企业之现场管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之人力资源管理实战（图解版）》



- ◇《精益企业之安全生产管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之7S管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之成本管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之质量管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之五型班组管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之IE管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之TPM管理实战（图解版）》
- ◇《精益企业之供应链管理实战（图解版）》

“中国制造2025+精益管理实战丛书”的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触精益管理的企业管理人员也能看得懂、看得明白。同时，本丛书利用图解的方式，能使读者阅读更轻松、理解更透彻、应用更方便。另外，本丛书特别突出了企业在管理实践过程中的实际操作要领，让读者可以结合自身情况进行学习，并将相关知识直接应用于工作中，因而具有很高的参考价值。

《精益企业之人力资源管理实战（图解版）》一书主要对企业人力资源管理的方法及细节作出了详细的讲解，给出了有效的执行对策和指导方法。同时，本书也针对人力资源管理方面特定的问题给出了案例、范本，以供读者参考。

本书由章义、舒冬华主编，刘吉松、张卫东、王子飞、王莹莹、邓振华、阮晓华、荀海鹏、李娜、刘英、敬翠华、唐新宇、白晶、祁小波、严双艳、文川、王凤兰、安建伟、齐小娟、刘艳玲、匡仲潇参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红对全书相关内容进行了认真细致的审核。

目录 Contents

导 论 工业4.0与智能制造

- 一、什么是“工业4.0” / 1
 - 相关链接 工业1.0、2.0、3.0是什么 / 1
- 二、“工业4.0”项目的重点应用技术 / 2
 - 相关链接 各界积极响应“工业4.0”项目 / 2
- 三、“工业4.0”三大主题 / 3
- 四、制造企业如何适应工业4.0时代 / 8
- 五、智能制造 / 10

第一章 组织架构设计与岗位分析

为了让人力资源发挥最大潜能和创造力，企业需要设计相应的组织架构，明确各部门、各岗位的设置原则，将人力资源与岗位职责相匹配。企业组织架构设计与岗位分析相辅相成，是完善企业管理的基础。

第一节 组织设计 / 20

- 一、组织结构的基本形式 / 20
- 二、组织设计的原则 / 24
- 三、组织结构设计的方法 / 26
- 四、组织设计的过程 / 28

第二节 岗位分析 / 32

- 一、岗位与岗位分析 / 32
- 二、岗位分析的要素 / 33
- 三、岗位分析的步骤 / 33
- 四、岗位分析的固化——岗位说明书 / 36



第二章 人力资源规划

企业必须对自己当前和未来的各种人力资源需求进行科学的预测和规划，以确保能及时得到各种需要的人才。

第一节 人力资源规划概述 / 40

- 一、人力资源规划的作用 / 40
- 二、人力资源规划的原则 / 40
- 三、人力资源规划的层次与内容 / 41
- 四、人力资源规划的期限 / 42
- 五、人力资源规划的依据 / 42
- 六、人力资源信息系统产生的报表及经营预测 / 44

第二节 人力资源规划的方法 / 44

- 一、经理判断法 / 44
- 二、经验预测法 / 45
- 三、德尔菲法 / 45
- 四、趋势分析法 / 47
- 五、现状规划法 / 48
- 六、驱动因素预测法 / 49
- 七、管理人员接替法 / 50
- 八、马尔科夫模型 / 51
- 九、技能清单法 / 53

第三节 人力资源规划的步骤 / 54

- 一、企业战略澄清 / 54
- 二、调查和分析企业人力资源规划信息 / 55
- 三、企业人力资源需求和供给情况预测 / 58
- 四、人力资源预算 / 60
- 五、企业人力资源规划的制定 / 61
- 六、对人力资源规划进行评价 / 61

第三章 员工招聘与录用管理

成功的招聘需要健全的招聘制度作支撑。但是，目前一些企业尤其是中小企业没看到人力资源的重要性，没有投入人力、物力、财力进行招聘制度的规划，相应的制度还不完善。这将使企业的招聘工作不能顺利开展，甚至会有失败的风险。

第一节 招聘计划 / 64



一、招聘计划的内容	/ 64
二、制定招聘计划的原则	/ 64
三、制定招聘计划的流程	/ 65
四、合理选择招聘渠道	/ 65
五、做好招聘成本预算	/ 67
【范本】招聘费用预算表	/ 67
【范本】招聘活动费用预算表	/ 68
第二节 招聘广告	/ 68
一、招聘广告的内容	/ 69
二、招聘广告中的风险规避	/ 70
第三节 把握好面试	/ 72
一、面试的方法	/ 72
【范本】结构化面试实施方案	/ 83
二、面试不同岗位	/ 85
第四节 入职审查	/ 87
一、基本信息审查	/ 87
二、劳动关系审查	/ 87
三、竞业限制审查	/ 88
四、入职体检	/ 88
五、其他信息审查	/ 88
第五节 录用	/ 89
一、录用环节的工作	/ 89
二、录用过程中风险防范	/ 90
【范本】录用通知	/ 92
三、签订劳动合同	/ 96
【范本】签订劳动合同通知书	/ 99
第六节 新员工报到与试用	/ 100
一、新员工报到	/ 100
二、新进员工试用	/ 101
三、新进员工提前转正与辞退	/ 102

第四章 员工培训与开发

培训是人力资源管理与开发的一个重要组成部分,日益受到企业的重视。企业要在激烈的市场竞争中获胜,一定要拥有高素质的人才,而员工培训与开发是提高员工素质必不



可少的一环。

第一节 员工培训体系设计 / 104

- 一、培训的目的 / 104
- 二、培训的原则 / 105
- 三、企业培训的组织与设计 / 107
- 四、企业培训的需求分析 / 112
- 五、培训计划 / 116
- 六、培训的角色 / 119
- 七、企业培训的标准 / 121

第二节 企业培训评估 / 124

- 一、培训评估的目的 / 124
- 二、培训效果评估的层次 / 125
- 三、培训评估的实施步骤 / 125
- 四、系统评估、反馈的五方介入 / 127

第三节 员工培训的风险防范 / 128

- 一、企业开展员工培训会面临哪些风险 / 129
- 二、做好培训的转化工作 / 131
- 三、转变培训理念，强化风险意识 / 131
- 四、健全培训项目，增强组织文化 / 132
- 五、合理设计培训协议，防止员工流失 / 132

第五章 员工薪酬福利管理

企业运营过程中不仅需要精神激励，还需要物质激励。薪酬体系体现了企业对员工的物质激励，而且可以吸引、留住、激励企业所需的人才。

第一节 薪酬体系设计 / 136

- 一、薪酬调查 / 136
- 二、确定薪酬预算 / 139
- 三、进行岗位评价 / 142

第二节 激励性薪酬设计 / 145

- 一、薪酬体系的结构 / 145
- 二、薪酬体系设计的基本模式 / 145
- 三、薪酬设计模型 / 146

第三节 薪酬的管理 / 148



- 一、建立全面薪酬制度 / 148
- 二、定期进行薪酬体系诊断 / 148
- 三、对薪酬进行调整 / 150
- 四、给员工心理“加薪” / 152

第四节 企业福利管理 / 153

- 一、员工福利的构成 / 153
- 二、弹性福利计划 / 157
- 三、福利规划 / 160
- 四、福利管理 / 161

第六章 绩效管理

绩效管理是指制定员工的绩效目标,收集与绩效有关的信息,定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈,以改善员工工作绩效并最终提高组织整体绩效的制度化过程。绩效管理是一个系统的循环过程,它包括绩效管理体系设计、绩效计划制定、绩效管理实施与监控、绩效评估、绩效沟通与反馈、绩效结果运用等环节。

第一节 绩效管理体系设计 / 164

- 一、确定绩效管理的参与者 / 164
- 二、确定合适的绩效考核指标 / 166
 - 【范本】生产管理类业绩KPI指标 / 169
 - 【范本】质量管理类业绩KPI指标 / 171
 - 【范本】市场营销类业绩KPI指标 / 172
 - 【范本】客户服务类业绩KPI指标 / 174
 - 【范本】财务管理类业绩KPI指标 / 175
 - 【范本】财务管理类业绩KPI指标 / 177
 - 【范本】技术研发类业绩KPI指标 / 178
 - 【范本】广告公关类业绩KPI指标 / 180
 - 【范本】人力资源管理类业绩KPI指标 / 181
 - 【范本】行政管理类业绩KPI指标 / 183
- 三、选择合适的考核者 / 184
- 四、确定绩效考核的方法 / 185
- 五、确定绩效考核的时间和周期 / 187

第二节 制定绩效计划 / 188

- 一、绩效计划的内容 / 188
- 二、谁来制定绩效计划 / 189
- 三、如何制定绩效计划 / 189



- 第三节 开展绩效管理培训 / 191
 - 一、开展绩效管理培训的目的 / 192
 - 二、绩效管理培训的内容 / 192
- 第四节 绩效辅导 / 194
 - 一、持续不断地进行绩效沟通 / 194
 - 二、数据收集形成记录 / 195
- 第五节 绩效考核 / 196
 - 一、汇总检查员工的相关绩效数据 / 196
 - 二、选择合适的评价方法 / 197
 - 三、绩效反馈面谈 / 197
- 第六节 绩效考核结果的运用 / 199
 - 一、管理应用 / 200
 - 二、开发应用——个人发展计划 / 201

第七章 员工激励

在现代企业中，人才是企业发展的最重要的驱动因素。企业能否成功地建立和实施激励机制，激活人力资源，使员工的边际努力最大化，是企业可持续发展和赢得竞争的关键。

- 第一节 激励机制的建立 / 204
 - 一、员工激励理论基础 / 204
 - 二、激励机制的内容 / 206
 - 三、构建激励机制的原则 / 208
 - 四、激励机制设计步骤 / 209
- 第二节 股权激励的设计 / 210
 - 一、股权激励的理论基础 / 211
 - 二、股权激励的特点 / 211
 - 三、股权激励的模式 / 212
 - 四、股权激励设计的关键因素 / 214
 - 【范本】某企业股权激励方案 / 216

第八章 员工职业生涯规划

职业生涯规划是指一个人对职业生涯乃至人生进行持续、系统的规划，它包括职业定位、目标设定、通道设计三部分内容。企业为员工做职业生涯规划时，要在员工个人发展与组织发展相结合的基础上，对员工职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，以确



定其事业目标,并为其实现这个目标编制相应的工作、教育和培训等行动计划。

第一节 职业生涯规划管理 / 222

- 一、职业生涯规划管理的目的 / 222
- 二、职业生涯规划的要害 / 222
- 三、职业生涯规划的方法 / 223
- 四、职业生涯规划的流程 / 224

第二节 职业定位管理 / 226

- 一、职业定位的内涵 / 226
- 二、职业定位的类型 / 227
- 三、职业定位的方法 / 228

第三节 职业生涯目标设定 / 230

- 一、职业生涯目标设定的步骤 / 230
- 二、职业生涯各阶段目标规划的特点 / 230
- 三、职业生涯目标设定的方法 / 231

第四节 职业通道设计管理 / 233

- 一、职业通道模式 / 233
- 二、员工职业发展通道的建立步骤 / 233
- 三、职业发展通道设计的注意事项 / 234

第九章 预防和化解劳资纠纷

劳资双方之间发生纠纷是非常正常的事,任何企业只要从事生产经营,就不可避免地会遇到劳资纠纷方面的问题。关键是要有效地预防纠纷的产生,具体措施包括在管理过程中完备各项法律文书、做好法律规定的各项措施,在产生纠纷时及时地按法律程序处理。

第一节 劳资纠纷的预防 / 238

- 一、解雇纠纷的预防 / 238
- 二、开除争议的预防 / 239
- 三、辞工和自动离职争议的预防 / 240
- 四、加班争议的预防 / 241
- 五、患病医疗费力的预防 / 241
- 六、工伤待遇争议的预防 / 242

第二节 劳动争议的处理 / 243

- 一、劳动争议的分类 / 243
- 二、劳动争议案件(劳资纠纷)的处理程序 / 244



- 三、处理劳动纠纷、争议时应依法进行 / 245
- 四、对于已经出现的劳资纠纷要谨慎评估 / 245
- 五、六种常见劳资纠纷的应对策略 / 246
- 六、企业要保留档案以应对劳动争议的仲裁时效延长 / 247
- 七、完善员工档案管理，规避劳动争议中不能提供证据的责任 / 247
- 八、对“一裁终局”的案件应请律师把关 / 248
- 九、依法对追索劳动报酬等裁决申请撤销 / 248
- 十、仲裁员应当回避的情形有权申请其回避 / 249

第三节 建立非司法性员工申诉机制 / 249

- 一、非司法性申诉机制的目的 / 250
- 二、非司法性申诉机制的原则 / 250
- 三、申诉机制中的主体 / 252
- 四、申诉的类型 / 252
- 五、申诉处理的标准 / 252
- 六、申诉处理的程序 / / 252
- 七、申诉信息的保密 / 255