

# 科学的量化、简化管理，关注技能与经验的积累，培育工匠文化

——劳动工资科向任总汇报日本制造企业作业类员工管理调研纪要 2017年8月7日

## 一、对作业类员工的考核要逐步走向科学的量化管理

作业类员工要对确定性的内容负责，对他们的考核要有基于基线的量化指标和质量指标，通过比对，看完成情况来确定他的待遇。鼓励他们多拿钱，拿钱少的员工可能优先减员。基层员工级别不高也可以拿钱很多，他可能是销售很好，如果他没有持续贡献能力的，就不能提级，但是他可以拿奖金。在机制上真正体现出多劳多得，我们的价值观和管理体系要调整过来。对作业类员工的考核，要逐渐走向科学的量化管理，科学量化评价后，我们的薪酬管理也要简化。

我们在设计作业类员工的薪酬时，要考虑员工的作业特点，比如，服务员的薪酬，她们要去接待客户，面对现实端茶送水，有些人想躲在后面作管理者。我们设计了上岗津贴和宴会补贴后，她们就都愿意去一线接待客户，不愿意在后面做管理，在月度收入上就有体现出了差异，后面在配股上，我们按年薪酬总收入购买股票，就还有第二次获取分享。这样大家都愿意去一线作战。总收入少了，配股就会少。如果我们要给制造部员工升级，那么你们就用计算机扫描，去年拿得多的人就获得晋级机会，所以你要想升级，就要做出更多贡献，多劳多得。科学的量化考核后，员工知道自己能拿多少钱，不要每个主管去评议。我们要用数据说话，逐步改革走向科学化。对作业类员工的薪酬管理也要基于岗位特点逐步量化和简化，牵引大家都去一线作战。

## 二、注重岗位上的技能与经验积累，导向专注与踏实

日本企业员工成长通道大部分是单通道。蓝领升到一定级别就会有天花板了，蓝领是极少转换到白领上去的。(李建国[1]：我去日本考察的时候，看到他们的工段长很厉害，工段长对本工段的所有工序都会做，而且随便一个人有问题，他马上就可以顶上去。)每一级别的晋升都有明确的要求，如技能等级考核、经验积累、该级别上工作年限及达到绩效标准等，规则明晰。低职级的升得快一点，高职级的会升的慢一点，从新人升到蓝领的顶层需要二三十年。日本的职位通道与晋升体系强调岗位技能与经验的累积，导向专注与踏实。日本的自有员工以多技能工培养为主，而低端的操作类工人则以外包、劳务工、季节工、小时工等为主。

我们的作业类员工发展主要还是单通道，鼓励员工在岗位上持续积累，做精做专。我去参观徕卡，徕卡有一个工序，一个老太太37年就做一个东西，徕卡负责接待的人说现在机器人代替不了这个人，所以保留了这个工序作为展览。有些人能力不强，就适合在某个工序上做专做精，适合单通道发展，到了退休的年龄，有一个体面的收入。也有少量很厉害、很聪明的人，学习能力很强，可以走双通道，但是绝大多数人都是走单通道。我们将来每个岗位要有考核、考试，从最底层升到作业类的顶层可不可以，可以的，只要通过考核、考试就行，我们可以比他们灵活一点，我们在作业类和基层管理类中间，有一些岗位可以转换，但要明确转换中的考核和考试要求，通过考试的可以转。你想一下，有一些管理工段长的岗位，学历高解决不了问题的，要有实践的工作经验。当然还要达到一定的理论修养，光有实践也不行。在晋升节奏上也要有要求，美国军队的晋升也是有年限要求的。除了特殊天才外，大多数人的晋升都需要在岗位工作一定的年限去积累。

## 三、职级会有封顶，探索结构化工资，可以尝试工龄工资和岗位津贴，鼓励在本岗位做精做深

日本企业的绩效考核一般是每年考一次到两次（低端二次），每次会从技能、绩效和态度（核心价值观）等方面评价，一次考核，结果多维度应用。比如升级和加薪，除了看绩效结果以外，还要看能力和态度，态度可以理解为行为价值观，是不是履行了追求高质量、追求卓越。奖金主要看绩效结果。他们的考核结果应用规则非常明确，也没有那么多次评价，在考核、升级和调薪操作上非常简单，这是我们值得学习的地方。

我们的奖金已经放开了，因为奖金是计算出来的，干得越多拿得越多。我们将来对职级要进行考核，而且职级会有封顶，不是说职员都可以一直涨，封顶后的人可以采用工龄津贴，未来我们的工资结构中，可以尝试工龄工资和岗位津贴。

## 四、重视非物质激励，关注工匠氛围营造

日本非常重视非物质激励，概括起来就是荣誉、传承和沟通。这是日本制造企业产品高质量的灵魂。在日本荣誉代表着自身的地位和影响力，日本人将产品的质量视为自己的自尊和荣誉，在生产的全流程中自觉践行高质量文化。除了良好的个人的素质与修养外，日本的企业文化和社会环境都非常有利于培育高质量的工匠，日本企业中顶级工匠除了技术过硬，还要有德，德就是他一贯交付质量和口碑、影响力，他对瑕疵的态度及获得周边认同程度。日本的师徒制是终生的，师傅会把徒弟当成自己产品来看待，如果徒弟德行有亏，师傅会觉得自已失职，会很没面子。正是这种传承文化，将日本的工匠精神很好的延续下来。

我觉得将来你们发明日之星、发奖牌，可以搞一个仪式，要强调仪式感。要让人记得住。你们那个明日之星评下来，把奖牌悄悄一塞就走了，没有仪式感。这次看《深海利剑》，毕业的仪式很认真，我们可以花点钱让他们牢记，他的光荣就是责任。他拿到这个东西就是责任。你们制造系统可以适当拿点钱先做起来，让大家发奖的时候有一种荣誉感。师傅带徒弟，徒弟好了之后，能不能有奖励。这也是一种小鼓励，肯定你的传帮带。你们可以拿出一个适合我们的考核方法，包括升级规则、考核标准、师傅带徒弟等，徒弟超过师傅给师傅啥奖励。奖励就是我们现在的兑换比。因为升级是要自己能胜任，不能胜任升级这个奖励是有问题的。我们在内部也要营造出工匠的文化氛围，在考核、激励等方面，牵引员工自觉追求高质量，形成工匠的文化氛围。

我认为德国和日本是有区别的，日本强调一次就把事情做好，做好后再测试，而德国就是小心谨慎，不断检测，保证出好产品。华为在这两个地方设点，找到华为的质量文化的哲学体系是什么，考核也是哲学体系的一部分。你们这个日本的调研非常好，再去调研下德国宝马等公司，把这些东西归纳出来形成个大纲，拿去试用一下，看好不好用，我们再修正一下，就可以发布我们自己的质量文化大纲，质量和收入肯定是有关系的。我们的目标是走向自动化，最终走向智能化。但是我们现在要有一个过渡时期，一步是到不了自动化的。所以现在开始就要优化劳动力结构，逐步提升自动化水平，然后我们的评价都简单化

了。我们前面是有榜样的，不是完全摸着石头，要向榜样学习。

这次是我们自己在对标德国、日本，找到我们同专业的航母怎么管，以这个做好的标杆横向扩展到公司其他的作业类员工，逐步全面覆盖低端岗位，采用科学的量化、简化管理，我们中低端员工的管理问题就能解决。

[1] 华为制造部总裁，华为“工匠第一人”