



人才保留：你缺少什么，以及为什么它对2021年的发展至关重要

当制造企业在绩效上苦苦挣扎时，他们通常默认从运营或者设备上寻找问题和解决方案。但实际上，人力资源问题也很容易成为罪魁祸首。

- 在一个企业或者行业内工作多年，可能导致很多的制造业领导者无法打开视野，并真正了解其运营中绩效问题的真正根源。他们过于专注于特定的目标和任务，以至于错过了一些导致绩效不佳的关键领域；
- 探讨三个实际案例，其中对问题的看法与实际情况大不相同；
- 对人力资源的现状有一个清晰的了解，帮助您找到控制成本、优化生产力和质量的方法，帮助您在稳定时期/困难时期最大限度的充分运用人力资源。

诺贝尔奖得主心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）观察到，“我们可能对显而易见的事物视而不见，我们也对自己的盲目性视而不见。”丹尼尔参照《看不见的大猩猩》（The Invisible Gorilla）一书中关于焦点的研究得出的结论。在这项研究中，参与者被要求观看一段视频，视频中有两支球队在传递篮球，并计算其中一支球队的传球总数。在视频中间的某个地方，一个穿着大猩猩服的人走进画面，逗留了一会儿，然后走了出去。这项研究的惊人发现是，在数千名研究参与者中，只有大约一半的人真正注意到穿大猩猩服的人。

虽然《看不见的大猩猩》研究的重点是参与者对某项任务的即时关注，但这项研究的引述和总体思路与制造业运营中突然出现的问题有关。毕竟，在复杂的操作中，各个层级的员工常常被具体的任务和思维

方式所困，以至于他们再也看不到引起问题的“大猩猩”。

这些听起来耳熟吗？

如果您注意到，旷工和人员流动已经成为一个更大的问题，这个问题也不是一家独有。事实上，我们与之交谈的每一位领导者都在以这样或那样的方式与该问题抗争，而大多数员工认为这是他们公司特有的问题，但事实是，对于许多制造商来说，旷工和周转率甚至在疫情之前就已经成为一个大问题。

几乎每个人都认同，缺勤、人员流动和缺乏经验的领导者会极大地阻碍绩效和产量，并推高运营成本。但当谈起造成问题的根本原因时，事情很快就变得模糊起来。

感知与现实：3个简单的例子

很多时候，人们对工作的关注使他们很难看到导致绩效问题的根本原因。他们不是后退一步去弄清楚数据所反应出的问题，而是根据他们在企业中的角色和/或影响力，做出假设并采取措施，例如产量无法满足需求时增加一条生产线。这是可以理解的，因为搞清楚到底发生了什么是很困难的。思考以下这些例子：

增加一个班次以弥补出勤率

在疲于应付低出勤率后，我们之前帮助的一个客户通过增加了班次以弥补产量下降，但对于额外的人员需求，没有细致考虑。在努力填补职位空缺后，该公司转向了临时工，并面临着与高流动率和持续不断的培训要求有关的新问题。TBM进行了为期一周的人才评估，并与人力资源和运营部门进行了为期三天的改善，以找出导致人员流失的根本原因，并制定了进一步的改进计划。通过这项评估，我们发现，该公司缺少有效的招聘和培训流程，加上加班工资结构，导致了整个劳动力的波动性。

以更快的入职速度解决员工流动率高的问题

曾服务过的一家劳动密集型企业的人员流失率远远高于平均水平。他们解决这个问题的办法是加快招聘流程，尽快让新员工加入公司，但他们不明白为什么员工离职的速度几乎和他们招聘入职的速度一样快。在对工厂运营进行了两周的评估后，TBM确定，尽管工厂有一个高效的招聘流程，但企业内部的系统性文化问题正在将员工赶走。

公司和当地团队之间的脱节

我们曾帮助一家制造企业对其包装生产线进行改造，但由于整个生产线有19个空缺职位，因此很难确定业绩的改善。管理团队知道在当地很难找到空缺人才，但没有人知道原因，当地的运营团队也没有寻求帮助，因为他们认为此事已经在掌控之中。TBM顾问对运营部门和人力资源部的现有流程进行了诊断，以更好地了解发生了什么以及为什么会发生。在分解关键绩效指标（KPI）并测量所有数据之后，我们发现，管理及运营团队认为的情况与实际情况之间存在明显的脱节。通过进行市场（竞争）分析、改变招聘策略、重组人才结构和入职流程，工厂能够在不到10天的时间内完成零空缺职位，并最大限度地提高了整个生产线的生产能力。

触及问题的核心

这些类型的绩效问题可能与各种各样的因素有关，从领导层之间的沟通中断到缺乏对人力资源流程清晰的可见性。问题的一部分往往与运营和其他团队的领导看待挑战的方式不同有关，他们并没有聚在一起真正尝试理解发生的问题。因此，领导团队可能不会深入挖掘其他可能导致缺勤或离职的因素，例如工

资福利待遇的竞争力或职业晋升机会。另一个大问题是，制造商通常会衡量除了人力资源以外的几乎所有业务。这使得人们很容易将问题归咎于设备、就业市场或其他无法控制的因素。这些问题的真正根源可能存在于（在大多数情况下）当前的领导者、人才获取和入职流程中。

衡量人力资源的重要性

找出导致缺勤和人员流动的原因很重要。通常，我们会发现以下三个方面中的一个或全部问题：

- 人才培养
- 入职培训
- 保留计划

根据我们的经验，当您定义和测量这些区域及其对车间的影响时，您会对隐藏在眼前的东西感到惊讶，例如：

- 在企业 and 部门中缺乏明确的、可以帮助吸引最优秀的人才的方法
- 导致员工沮丧的领导方式转变（包括对晋升的管理人员缺乏足够的培训和领导力培养）
- 每个职位缺乏标准工作和/或培训实践不足
- 没有竞争力的工资或福利
- 没有明确的职业道路
- 企业文化局限性

归根结底，对人力资源所发生的事情有一个清晰的了解，可以帮助您找到控制成本、优化生产力和质量的方法，帮助您在稳定时期/困难时期最大限度的充分运用人力资源。

TBM CN