

REPORT

INDUSTRIAL TRANSFORMATION-TALENT
ATTRACTION & UPSKILLING

产业转型， 人才的吸引与升级

调研主办方



联合主办方 **FSG** 上海外服

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 上海外服所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本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。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FSG. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FSG is prohibited.

首席顾问 CHIEF ADVISER



季效辰

上海外服（集团）有限公司
招聘及灵活用工事业部 产品总监

顾问团 ADVISORY GROUP

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)

制造业



邓荆辉

三一重机（重庆）有限公司
总经理



沈梦霞

宁波均普智能制造股份有限公司
人事经理



许伟

施耐德电气制造（武汉）有限公司
人力资源高级经理



左明浩

顺普汽车零部件（中国）有限公司
亚太区人力资源总监

丁芳

延锋彼欧汽车外饰系统有限公司
人力资源总监

零售业



王晓蕾

上海外服（集团）有限公司
招聘及灵活用工事业部兼职服务中心总监



胡伟

步步高商业连锁股份有限公司
组织发展部高级部长



孙薇

大型运动服饰类零售 D 公司
前 HRVP



杨燕

丝芙兰中国
零售人力资源总监

陆骅

M Stand
人力资源总监

Eunice Shen

PUMA China
Head of C&B and People Services

HRM

大型连锁餐饮类零售 H 公司

作者 AUTHOR



刘祖琴 Tina.Liu@hrecchina.org

刘祖琴在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

刘祖琴现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，曾负责的调研报告有《Future of work —— 工作模式与内容的灵活管理》、《产业转型，人才的吸引与升级》、《出海企业的招聘与跨境雇佣管理》等。

刘祖琴毕业于俄罗斯奔萨国立大学，获得经济学硕士学位。



目录 CONTENTS

前言	4		
什么是产业转型?	4		
为何要谈制造业和零售业的转型?	5		
第二产业——制造业篇		第三产业——零售业篇	
第二产业——制造业 目录	8	第三产业——零售业 目录	67
主要发现	9	主要发现	68
研究思路与框架	12	研究思路与框架	69
一、企业智能化转型下，蓝领人员的变化	12	一、产业转型对企业和一线人员的整体影响	69
▶ 对于各类蓝领人员的定义划分	13	▶ 企业的转型体现	70
▶ 蓝领人员结构的变化	13	▶ 转型对于一线劳动者的影响	73
▶ 蓝领人才画像的变化	16	二、转型带来人才变化的背景下，如何使一线人员具备相应的能力?	77
▷ 年龄分布变化	16	▶ 使用数字化工具	78
▷ 学历分布变化	18	▶ 招聘端要求提升（直接获得人才）	79
▷ 人员能力的变化	19	▷ 招聘渠道的应用及变化	79
二、企业智能化转型下，蓝领人才配置的变化	22	▷ 企业自主招聘无法满足时可采取的人员补足方式	81
▶ 难以通过 BUY 直接吸引到所需人才	22	▷ 第三方帮助	83
▷ 蓝领为何招聘难?	22	▷ 校企合作	86
▷ 如何应对蓝领人才招聘难的问题	23	▶ 培养 / 培训的改变	89
▶ “换个思路”获取人才：BUILD 与 BORROW	26	三、建议汇总	94
▷ BUILD：外部与内部	26	参调企业	97
▷ BORROW：外包与共享	40	企业案例 & 专家洞察	98
三、建议汇总	44		
参调企业	47		
企业案例	48		



前言 PREFACE

◆ 什么是产业转型？

产业转型中的“转型”，其核心是转变经济增长的“类型”，即把高投入、高消耗、高污染、低产出、低质量、低效益转为低投入、低消耗、低污染、高产出、高质量、高效益，把粗放型转为集约型。产业转型中的“转型”，既包括产业之间的转型，如在整个产业结构中由第一产业占优势比重逐级向第二、第三产业占优势比重演进；也包括产业内的转型升级，即某一产业内部的加工和再加工程度逐步向纵深化发展，实现技术集约化，不断提高生产效率。本报告中的“转型”主要指行业中的纵向深化发展，通过数字化、智能化等方式提高生产效率和人员效率。

◆ 为何要谈制造业和零售业的转型？

自改革开放以来，我国三次产业结构在调整中不断优化，总体呈现由“二一三”向“二三一”，再向“三二一”的演变趋势。展望“十四五”时期，我国经济发展进入新时代，转向高质量发展阶段，产业结构进一步转型升级。随着第一产业比重呈现持续稳步下降的态势，第二、三产业的转型将极大程度带动整个市场的发展，因此我们将着眼于第二、三产业，讨论转型之下企业和人才的变化。而我们为何又要具体谈制造业和零售业？



1. 根据《中国人口普查年鉴-2020》第七次人口普查的分项数据，从20个大类行业的就业人口占比看，农、林、牧、渔业是唯一一个占比超过两成的大行业，占比20.6%；制造业以18.1%的占比位居第二；批发和零售行业就业人员占比达到14.1%，位居第三。此外，第四次全国经济普查数据显示，2018年末，全国批发和零售业企业的从业人员4008.2万人，比2013年末增长20.9%，从业人员数居第三产业各行业首位。因此，制造业和零售业作为第二、三产业中从业人数占比最大的行业，都具有一线人员基数大的特点；

2. 制造业和零售业均是相对传统的行业，产业转型带给整个行业、所有员工乃至一线人员的影响十分明显，一线员工的能力要求也体现了较为显著的变化；

3. 两大行业都具有吸引人才难的挑战：

- ◆ 两大产业间的人才一直保持着动态流动的状态，第二、三产业的人员都有逐步流向第三产业中平台类行业的趋势，这也是人才始终不饱和的原因；
- ◆ 随着国民的经济水平和受教育程度的提升，无论是工厂蓝领还是门店人员，年轻人都越来越不愿从事这类一线岗位的工作；
- ◆ 即使是在有意愿的情况下从事了一线岗位，随着社会环境的不断变化，以及产业转型的推动，对于一线人员需求和能力要求在不断提升，也会存在无法胜任和适应的情况，因此都急需进行人才的吸引与升级。

在和外服专家沟通的过程当中，他们告知我们一个小故事，这个故事非常形象地解释了第二产业和第三产业之间的人才流向问题，以及第二、三产业的人员都有逐步流向第三产业中平台类行业的趋势，这也是制造业和零售业共同面对的人员流失的挑战问题。



如果一个农村四线五线城市的孩子 18 岁要求职，在学历不高或者学校不好的情况下，那么他求职的第一站可能会去工厂，比如当地的工头说富士康招人，他就会去富士康工厂，去了那个城市之后可以包吃包住，周末还可以出来放松，这时候他开始注意到社会上有服务业的存在，所以他第二站很可能会辞掉工厂稳定的工作去餐厅打工，但是打工之后又发觉工资固定又很少，所以他第三站要么选择当骑手送外卖，要么选择做销售卖房子，第三站已经可以自己控制收入。

所以小白打工之路第一站是进工厂，因为包吃包住，有托底的保障；第二站是进入餐饮业，能够包住，如果个人有养活自己的能力，要找一份工资没有上限的工作，第三站一般会做销售或骑手。这个故事也解释了第二三产业的人才流向问题。



——来自上海外服分享的小故事

综合上述背景，制造业和零售业便成为本届《产业转型，人才的吸引与升级》的研究主体。

随着第四次工业技术革命的发展，企业开始向数字化、智能化方向转型，数字化带来的业务流程、工作模式发生变化，对于人才也提出了更高的要求。那么聚焦在具体的产业和行业上，制造业和零售业的人才变化和配置方式也有所不同。

基于此，智享会联合上海外服，共同就产业转型背景下，目前制造业和零售业一线人员的现状及变化进行分析，并针对人才变化提出相应的人才获取方案，让人才的更新迭代“跟得上”企业的转型升级。

阅读本报告，您将获得以下信息：

制造业

- » 根据调研数据，了解蓝领人员在企业转型下的人才结构及各类蓝领人员的年龄、学历、能力等人才画像发生哪些变化；
- » 结合企业案例，对制造业企业“招不到人”的困境提出解决思路；
- » 根据智能化水平较高的制造业企业的实践内容，了解其如何通过内部培养、校企合作、灵活用工等方式更好满足企业的人员需求。

- » 结合数据分析以及案例内容，明确目前零售企业的转型体现在哪些方面；
- » 根据调研结果和企业实践，了解零售企业的一线劳动者发生了哪些变化；
- » 对于转型带来的变化，零售企业如何使人员具备相应的能力。

零售业

制造业篇



首席顾问 CHIEF ADVISER



季效辰

上海外服（集团）有限公司
招聘及灵活用工事业部 产品总监

顾问团 ADVISORY GROUP

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)

制造业



邓荆辉

三一重机（重庆）有限公司
总经理



左明浩

顺普汽车零部件（中国）有限公司
亚太区人力资源总监



沈梦霞

宁波均普智能制造股份有限公司
人事经理

丁芳

延锋彼欧汽车外饰系统有限公司
人力资源总监



许伟

施耐德电气制造（武汉）有限公司
人力资源高级经理

作者 AUTHOR



刘祖琴 Tina.Liu@hrecchina.org

刘祖琴在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

刘祖琴现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，曾负责的调研报告有《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》、《产业转型，人才的吸引与升级》、《出海企业的招聘与跨境雇佣管理》等。

刘祖琴毕业于俄罗斯奔萨国立大学，获得经济学硕士学位。



第二产业——制造业篇

第二产业——制造业 目录 CONTENTS

主要发现	9
研究思路与框架	12
一、企业智能化转型下，蓝领人员的变化	12
▶ 对于各类蓝领人员的定义划分	13
▶ 蓝领人员结构的变化	13
▶ 蓝领人才画像的变化	16
▷ 年龄分布变化	16
▷ 学历分布变化	18
▷ 人员能力的变化	19
二、企业智能化转型下，蓝领人才配置的变化	22
▶ 难以通过 BUY 直接吸引到所需人才	22
▷ 蓝领为何招聘难？	22
▷ 如何应对蓝领人才招聘难的问题	23
▶ “换个思路”获取人才：BUILD 与 BORROW	26
▷ BUILD：外部与内部	26
▷ BORROW：外包与共享	40
三、建议汇总	44
参调企业	47
企业案例	48



主要发现

企业智能化转型下，蓝领人员的变化

蓝领人员结构的变化

基础操作蓝领、技术蓝领与工程师的构成目前仍为金字塔型结构，但有向纺锤型结构发展的趋势。由于生产升级，企业智能化转型过程中，对于技能型人才的需求增大，技术蓝领和工程师人数比例较以往有显著上升，而能够被“机器替代”的基础操作蓝领人数则明显下降，尤为体现在流程型工厂中。

- » 基础操作蓝领的占全部蓝领的占比大约为 45%，技术蓝领约占 29%，工程师大约占 26%。
- » 约半数企业表示基础操作蓝领的人数比例显著下降。
- » 超四成企业表示技术蓝领与工程师的比例在明显上升。
- » 50.91% 的流程型企业表示基础操作蓝领的人数比例显著下降。

人才画像的变化

年龄变化：与 2020 年相比，各类蓝领的年龄均有上升趋势。一是技术蓝领和工程师在企业内部的占比在变高，从年龄的角度来讲，技术蓝领和工程师的年龄会比基础操作蓝领更大；二是受社会环境影响，年轻人普遍不愿进入工厂工作，所以导致企业内部的蓝领大多仍为 70 后或 80 后。

学历变化：相比 2020 年，2022-2023 年蓝领的学历在不断向大专、本科的方向上转变，尤为体现在技术蓝领和工程师群体，这也与技术蓝领和工程师群体在不断扩大有关。

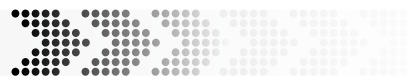
能力变化：生产升级和智能制造导致企业对基础操作蓝领和技术蓝领的要求变化显著体现在操作能力要求和技能证书获取；而对于工程师则更为注重更高的学历以及要求电气、机械、工程等专业的相关性。

- » 针对基础操作蓝领，32.86% 的企业表示对于相关生产设备的操作能力更高，24.29% 的企业表示要求技能证书更多。
- » 针对技术蓝领，43.57% 的企业表示对于相关生产设备的操作能力更高，31.43% 的企业表示要求技能证书更多。
- » 针对工程师，约两成企业表示对于学历要求更高，以及要求与电气、机械、工程等专业相关。

难以通过 BUY 直接吸引到所需人才

除了薪资以外，基础操作蓝领招聘不能满足需求的原因主要为“服务型行业的兴起”以及“工作环境不尽人意”，而技术蓝领和工程师则主要由于生产升级导致技术技能要求变高，且市场上难以找到合适的人员。

- » 近三成企业表示服务型制造业（比如，外卖、快递、家政）的兴起以及工作环境不尽人意是基础操作蓝领招聘不能满足需求的主要原因。
- » 约三成企业认为技术蓝领和工程师不能满足需求则主要由于生产升级导致技术技能要求变高，且市场上难以找到合适的人员。



企业智能化转型下，蓝领人才配置的变化

BUILD：外部——校企合作

由于生产升级导致的技术人才需求无法满足的情况，大部分企业主要通过培养的方式来解决，包括内部培养和前置培养（校企合作），其次则会考虑通过第三方帮助等方式来补足。

- » 超七成企业会选择内部培养作为重点。
- » 超六成企业也会通过校企合作的方式“从娃娃抓起”。
- » 也有大部分企业会寻找第三方帮助招聘、进行项目合作以及应用共享人才。

合作院校的变化：与 2020 年相比，企业与中专、中职院校的合作比例有明显下降，而与全日制大学合作比例有显著上升，尤为体现在技术蓝领群体。

- » 2020 年，76.97% 的企业与大专、高职院校合作，52.12% 的企业与中专、中职院校合作，29.09% 的企业与全日制大学合作。
- » 2022-2023 年，63.08% 的企业与大专、高职院校合作，27.69% 的企业与中专、中职院校合作，36.92% 的企业与全日制大学合作。

合作方式的变化：企业不再“一把抓”地进行多样化的投入，而现在更多聚焦于一两种效果较好的方式来重点维护和发展。开设定向班的企业比例较 2 年前有明显增加，同时也减少了仅开设相关专业课程的形式，二者相比，定向班则使校企合作更加深入。

- » 2020 年，近七成企业校企合作的形式是开展实习生项目，超过一半的参调企业也会邀请学生到工厂参观。
- » 2022-2023 年，这两种形式仍为企业使用最多的校企合作方式，但两者比例略微有所下降，而开设定向班直接进行定向培养的企业比例有明显增加，同时也减少了仅开设相关专业课程的形式。

校企合作挑战的变化：“时间周期长，合作方式受到限制”是 2020 年校企合作的最大挑战，而 2022-2023 年最大的挑战则是“学生群体不够稳定”。

- » 2020 年，“时间周期长，合作方式受到限制”、“竞争目标院校人才的企业多”以及“学校和企业培养人才不一致”是超过四成企业表示校企合作中存在的较大挑战。
- » 2022-2023 年，56.92% 的企业认为“学生群体不够稳定”是目前最大的挑战，也有 50.77% 的企业认为“竞争目标院校人才的企业多”仍是较大挑战。

BUILD：内部——内部培养

企业智能化转型背景下，对蓝领人员的技能培养内容变化显著体现于技术蓝领和工程师群体。目前技术蓝领更为侧重培养设备维修能力、数字化看板的操作。工程师则主要培养数据分析和编程、产品研发能力。

- » 对于技术蓝领而言，2020 年最主要的技能培养内容为实操度量、安全知识和安全操作以及厂间问题和解决方案，2022-2023 年则更多培养设备维修能力、安全知识和安全操作以及数字化看板的使用。
- » 对于工程师而言，53.97% 的企业已开始培养数据分析能力，38.89% 的企业针对编程能力和产品研发能力进行了培养。

由于存在技术壁垒和学历差距较大等原因，各类蓝领的可培养性有所不同。技术蓝领到工程师的可被培养性最高。基础操作蓝领到工程师的可被培养性最差。

- » 69.05% 的企业认为技术蓝领可被培养为工程师。
- » 仅有 39.68% 的企业认为基础操作蓝领可被培养为工程师。

**BORROW: 外
包与共享**

面对不断升级的工厂与设备，针对技术蓝领目前企业更多使用雇佣派遣员工，而工程师则更多会雇佣专家作为项目顾问来满足需求不足的情况。

- » 针对技术蓝领，36.67%的企业表示目前更多使用雇佣派遣员工，35%的企业会使用第三方公司进行人员外包。
- » 针对工程师，36.67%的企业会雇佣专家作为项目顾问，31.67%的企业会针对退休人员实行返聘。

由于各工厂生产流程定制化，外包公司无法提供合适的人才，以及存在核心技术外泄的风险等因素，技术人员外包的可行性仍是值得思考的议题。

- » 35%的企业认为生产流程定制化，外包公司无法提供合适的人才针对技术蓝领和工程师未使用外包的原因。
- » 33%的企业则认为目前无需通过外包解决。
- » 25%的企业表示技术蓝领和工程师使用外包人员存在核心技术外泄的风险。





研究思路与框架

在本篇中，我们将从两个方面展开讨论：

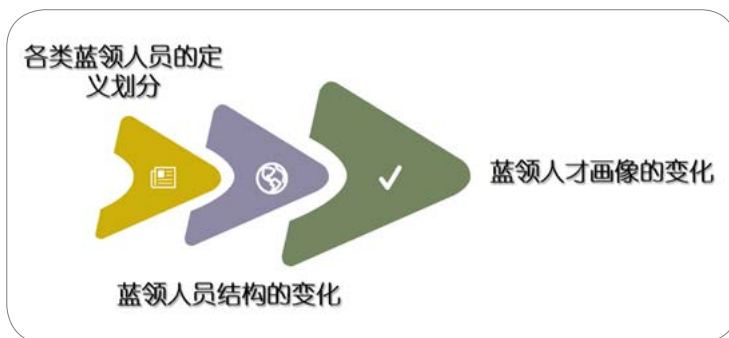
- ◆ **制造业企业在智能化转型的背景下，各类蓝领人员发生的变化。** 首先对于各类蓝领人员进行划分，其次针对各类蓝领的人员结构变化进行分析，最后讨论各类蓝领的人才画像（包括：年龄、学历、能力）的变化。
- ◆ **制造业企业在智能化转型的背景下，蓝领人员人才配置的变化。** 此模块中我们的研究思路是根据 3B 模型展开，即招聘（buy）、培养（build）和外包（borrow），首先对于外部招聘市场的现状进行分析，得出“目前难以通过 BUY 直接吸引到所需人才”这一结论，而后重点从 BUILD 和 BORROW 入手，结合调研数据与企业案例，重点分析校企合作、内部培养、灵活用工方式这几大人才获取方式的变化，以及企业面对现有的挑战与应对。

第二产业——制造业篇



一、企业智能化转型下，蓝领人员的变化

制造业企业转型的核心在于从价值链低端转向中高端，提高产业发展的质量和效益，但推动产业升级，就一定要全面推动劳动力要素的升级和结构优化，所以企业要想实现转型，未来对于人才的引进和培养至关重要。随着企业不断向智能化、数字化的方向发展，在转型的道路上，蓝领人员均随之发生了变化，本节将从人才结构、人才画像方面探究各类蓝领人员具体发生了哪些变化。





对于各类蓝领人员的定义划分

市场上对于蓝领人员的划分有诸多叫法，本报告将所有蓝领人员划分为三类，分别是基础操作蓝领、技术蓝领、工程师，以下给出划分定义，后文中调研数据的呈现也将这三类人群分别进行讨论。

基础操作蓝领

- 指负责工厂内最简单、最基础工作的蓝领员工，一般来说所掌握的技术技能比较初级，依靠体力劳动的蓝领工人。

技术蓝领

- 指有专长或职业技能的技术型蓝领，例如设备维修等。凭借着本身的技能，负责着某一工作领域或生产制造流水线的正常运行的蓝领工人。

工程师

- 工程师指具有从事工程系统操作、设计、管理、评估能力的人员。工程师的称谓，通常只用于在工程学其中一个范畴持有专业性学位或相等工作经验的人士。

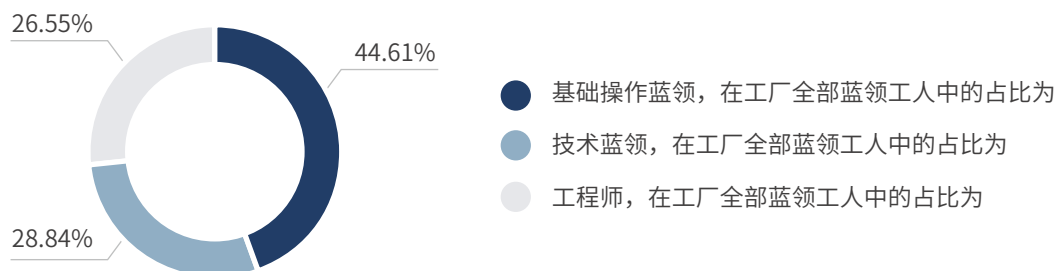
蓝领人员结构的变化

企业转型发展，对于人员的变化首先体现在数量变化以及需求量变化上，蓝领人员的数量变化必然导致整个工厂蓝领人员结构发生改变，由基础操作蓝领、技术蓝领和工程师构成的蓝领人员结构目前呈何种形态？是否已经有开始改变的趋势？或者已经开始改变？



发现一：基础操作蓝领、技术蓝领与工程师的构成目前仍为**金字塔型结构**，但有向纺锤型结构发展的趋势。由于生产升级，企业智能化转型过程中，对于技能型人才的需求增大，**技术蓝领和工程师人数比例**较以往有**显著上升**，而能够被“机器替代”的**基础操作蓝领**人数则**明显下降**，尤为体现在流程型工厂中。

图表 1 现阶段，您所在工厂的蓝领员工构成为（总构成为 100%）： N=140





根据调研结果显示，目前工厂中基础操作蓝领的占全部蓝领的占比大约为 45%，技术蓝领约占 29%，工程师大约占 26%，可以看出三类蓝领人员的结构仍为金字塔型，但技术蓝领和工程师两者的比例差距已然不大，高技术人才人数也在逐步增加。

制造业可以分为两大类，一个是离散行业，一个是流程行业。

01 离散型制造

离散型制造是指依照生产进度计划把离散的零部件以合理的速度和数量组装成产品的生产过程。其特点是**产品可数、加工过程非连续**，行业如：机械加工、冰箱组装等等。

02 流程型制造

流程型制造是使用化学或热力学方法对原料或配方以混合、分离的方式获取成品的连续生产过程，流程型制造的特点是**产品不可数、加工过程连续**，行业如：农药生产、炼油等。

图表 2 不同生产方式下各类蓝领人员的人数比例变化情况

		离散型生产 (N=30)	流程型生产 (N=110)	总计
基础操作蓝领	人数比例上升	16.67%	12.73%	13.57%
	人数比例下降	33.33%	50.91%	47.15%
	未发生明显变化	43.33%	27.27%	30.71%
	有一定变化，但与生产升级和智能制造无关	6.67%	9.09%	8.57%
技术蓝领	人数比例上升	40.00%	42.73%	42.15%
	人数比例下降	10.00%	10.91%	10.71%
	未发生明显变化	36.67%	39.09%	38.57%
	有一定变化，但与生产升级和智能制造无关	13.33%	7.27%	8.57%
工程师	人数比例上升	40.00%	41.82%	41.43%
	人数比例下降	6.67%	9.09%	8.57%
	未发生明显变化	43.33%	38.18%	39.29%
	有一定变化，但与生产升级和智能制造无关	10.00%	10.91%	10.71%

根据数据来看，约半数企业表示基础操作蓝领的人数比例显著下降，而超四成企业也表示技术蓝领与工程师的比例在明显上升。由于智能工厂主要集中在离散行业，流程行业内的智能工厂依然比较少，大多处于转型过程中，因此，与离散型工厂相比，基础操作蓝领在流程型工厂中的人数下降比例则更为突出。

在前期市场诊断中我们也发现，不少企业提出未来将会更多应用机器来替代重复工作的工人，越来越降低对人员的依赖，那么具体体现在人才结构上，未来蓝领的人员结构将会发生何种变化？延锋彼欧、三一重机（重庆工厂）、施耐德和均普智能四家企业也给出了不同的趋势解读。

**延锋彼欧**

一线基础操作人员占整个蓝领人员的比例逐步下降，技术灰领和工程师的人数比例也会上升。

三一重机（重庆工厂）

整体用工数量会减少；蓝领的人才结构有向倒三角转变的趋势。

施耐德电气制造（武汉）

金字塔结构逐渐向纺锤型结构变化，即一线操作工人在逐渐减少，技术蓝领 / 工程师的数量在急剧增加。

均普智能

技术蓝领和工程师的数量在逐年增加，未来蓝领人员也可能会从正金字塔型结构逐步向纺锤型结构转变。

专家洞见

延锋彼欧 | 人力资源总监 丁芳

◆ 人员结构的变化

随着自动化设备的大量应用，从长期发展趋势上来说，一线基础操作人员占整个蓝领人员的比例是逐步下降的，正是由于自动化程度的逐步提高，设备的日常维护也需要有强大的后台支撑，因此技术人员的需求会比以前更高，技术灰领和工程师的人数比例也会上升。

专家洞见

施耐德电气制造（武汉）有限公司 |
高级人力资源经理 许伟

◆ 人才结构的变化

2018 年时，企业便模拟出未来几年工厂的自动化程度，每年会达到怎样的自动化水平，以及蓝领的人员比例、能力会发生怎样的变化。当时模拟出的结果是从一线蓝领操作工、工程师到主管经理呈明显的金字塔式结构，三年以后金字塔结构逐渐向**纺锤型结构**变化，也就是说一线操作工人在逐渐减少，中间部分的技术蓝领 / 工程师的数量在急剧增加。

专家洞见

三一重机（重庆工厂） | 工厂总经理 邓荆辉

因为工厂自动化程度比较高，采用工业互联网和智能控制技术，所以像重庆工厂这种“灯塔工厂”对人力资源尤其是一线工人方面的需求会发生几个变化：

1. 用工数量减少。目前重庆工厂的省人化率达到 40% 左右，假设原先工厂要 1000 人，现在只需要 600 人。外部环境的改变也在一定程度上促使工厂减少人力，**一方面**是人口红利的削减导致劳动力数量逐渐减少；**另一方面**由于中国进入小康社会以后，年轻一代难以适应艰苦的环境和劳动强度过大的工作，导致年轻人进入工厂的意愿不强。

2. 蓝领的人才结构发生变化。原来基础操作工人、技工以及工程师的结构呈正三角趋势，但现在看来确实有向**倒三角**转变的趋势，以后工程师会应用地越来越多，大量简单重复的劳动力可以被机器替代，因此基础熟练工的数量也将会逐渐减少。

专家洞见

均普智能 | 人事经理 沈梦霞

◆ 人才结构的变化

随着产业转型和升级，企业中技术蓝领和工程师的数量也在逐年增加。以宁波工厂为例，与 2020 年期末相比，今年技术蓝领的增长率约为 36%，工程师人数较 2020 年的期末增长了 55% 左右。因此，经过两年的发展，工厂的蓝领数量在直线增长，企业对于整体人员的布局也在逐步地调整。同时，随着智能制造的不断深入，未来蓝领人员也可能会从正金字塔型结构逐步向**纺锤型**结构转变。



蓝领人才画像的变化



随着企业生产方式与生产流程的更新迭代，HR 需要根据实际生产需求来调整岗位需求，不同岗位要求的变化也促使人才画像发生变化，与前两年相比，各类蓝领人员的年龄、学历以及能力在转型下发生了怎样的变化？

年龄分布变化



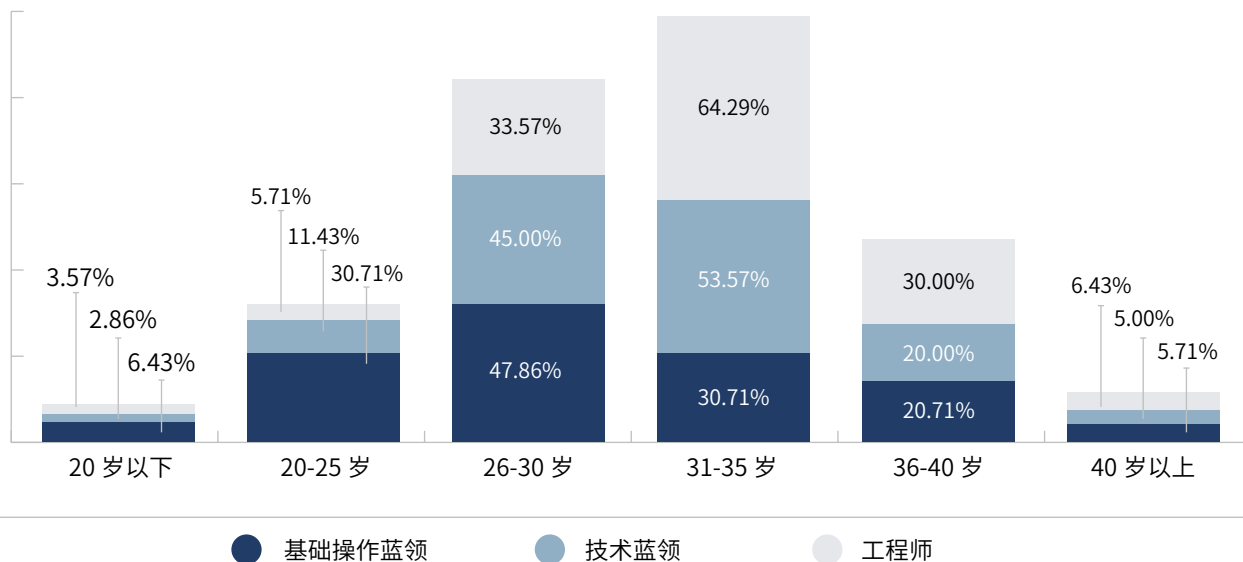
发现二：与 2020 年相比，各类蓝领的年龄均有上升趋势。一是技术蓝领和工程师在企业内部的占比在变高，从年龄的角度来讲，技术蓝领和工程师的年龄会比基础操作蓝领更大；二是受社会环境影响，年轻人普遍不愿进入工厂工作，所以导致企业内部的蓝领大多仍为 70 后或 80 后。

图表 3 参调企业蓝领员工的年龄分布情况

年龄段分布	2020 年 N=254	2022-2023 年 N=140
分布不集中	24.93%	/
20 岁以下	1.38%	3.05%
20-25 岁	15.70%	11.16%
26-30 岁	16.92%	29.95%
31-35 岁	22.77%	35.03%
36-40 岁	15.00%	16.75%
40 岁以上	3.30%	4.06%



图表 4 2022-2023 年现阶段，您所在工厂各类蓝领员工的年龄分布情况 N=140



根据图表 3 来看，大部分蓝领的年龄仍分布在 26-35 岁之间，但蓝领群体年龄比例较 2020 年有明显提升。结合图表 4，我们发现，针对基础操作蓝领，年龄分布最多在 26-30 岁，在 20-25 岁和 31-35 岁的年龄比例相当，而针对技术蓝领和工程师，36-40 岁也占有较大比重，由于技术型人才需要有学历和经验要求，那么年龄相应也会有所增加。同时，年轻人对于从事苦、脏、累的基础岗位意愿性不强，不少企业表示基础操作蓝领几年前是 80 后、90 后，现在还是这些人，这种人员的变化未必能够称为老龄化趋势，但确实 Z 世代进入制造业工厂的人数和意愿都在减少。





学历分布变化

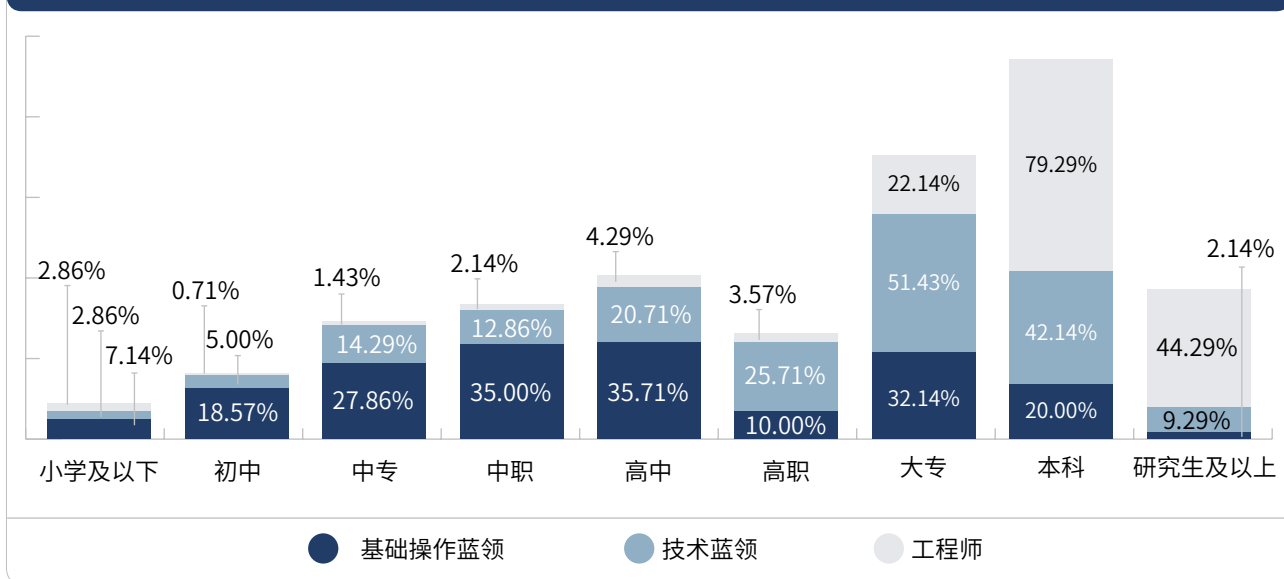


发现三：相比 2020 年，2022-2023 年蓝领的学历在不断向大专、本科的方向上转变，尤为体现在技术蓝领和工程师群体，这也与技术蓝领和工程师群体在不断扩大有关。

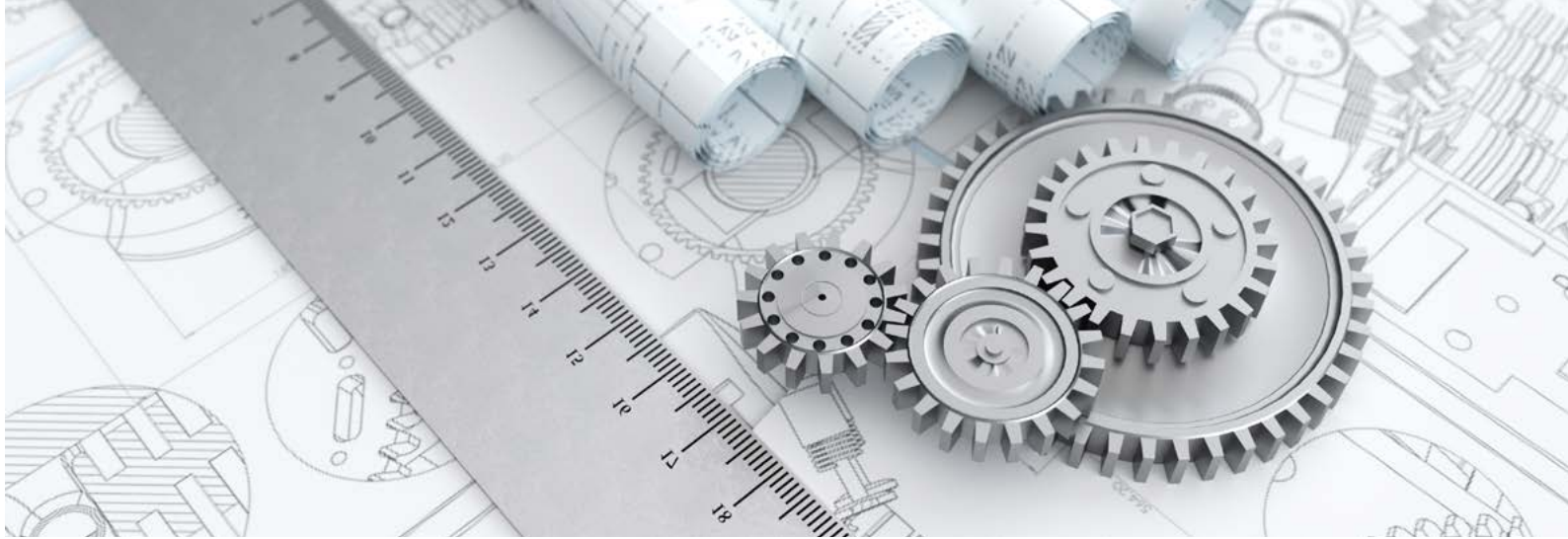
图表 5 蓝领人员学历分布

学历分布	2020 年 N=204	2022-2023 年 N=140
小学及以下	0.49%	5.00%
初中	30.88%	12.14%
中专	34.31%	21.43%
中职	19.12%	25.00%
高中	31.86%	28.57%
大专	21.57%	42.14%
高职	5.39%	17.86%
本科	2.45%	31.43%
研究生及以上	0.00%	5.71%

图表 6 2022-2023 年现阶段，您所在工厂各类蓝领员工的学历分布情况 N=140



根据图表 5，2020 年蓝领学历主要分布于中专、高中和初中，也有超过 20% 的蓝领来自于大专学历，而 2022-2023 年蓝领学历主要分布于高中、大专甚至是本科，蓝领的学历普遍有所提升。再结合图表 6，受产业转型影响，技术蓝领和工程师群体的学历提升尤为明显，技术蓝领目前普遍为大专、本科学历，而工程师则大多为本科和研究生学历，较高的学历代表具备较扎实的专业知识储备，一定程度上能够缩短培养的时长，提升工厂人效。



🔄 人员能力的变化



发现四：生产升级和智能制造导致企业对基础操作蓝领和技术蓝领的要求变化显著体现在操作能力要求和技能证书获取；而对于工程师则更为注重更高的学历以及要求电气、机械、工程等专业的相关性。

图表 7 由于生产升级和智能制造，现阶段您所在工厂针对不同类型的蓝领员工在招聘时有哪些要求变化？ N=140

题目 选项	相关生产 工作经验 更高	相关生产设 备的操作能 力更高	技能证书 / 岗位证 书更多	学历 (请填写: 更高 / 更低)	相关专业 (比如, 工程类、设计 类、电气类专业) 变化 (请填 写具体变化)	年龄	没有要求	其他
基础操作蓝领	46.43%	32.86%	24.29%	11.43% (更高)	7.86% (智能化相关)	15.71%	16.43%	1.43%
技术蓝领	41.43%	43.57%	31.43%	16.43% (更高)	10.00% (电气、机械)	10.00%	12.86%	1.43%
工程师	44.29%	27.14%	27.14%	22.14% (更高)	17.14% (设计、电气、机械、工程)	7.14%	10.71%	1.43%

横向来看，企业对各类蓝领人员的工作经验、设备操作能力以及技能证书要求均比以往更多，蓝领工人是制造业中必不可少的生产要素，在企业转型发展过程中，需要着重关注他们的专业技能，工作经验和技能证书更多也是技能要求提高的表现；从纵向来看，工程师群体则更侧重于学历和专业方面要求，这是因为随着设备的更新，工程师要能够解决设备难题和普通操作工人、技术工人无法解决的问题，因此需要更多相关专业的知识储备，更高的学历也代表着更强的学习能力，能够更迅速应对工厂的各种变化。

无论是调研数据，还是前期市场诊断的反馈，由产业升级带来人才技能的改变已是企业的普遍共识，那么蓝领人才的能力在不同企业中具体发生了哪些变化？

延锋彼欧

对于蓝领人员的能力素质要求会更复合、更多元；对于蓝领人员的数据采集和数据挖掘、分析的能力要求会更高。

三一重机（重庆工厂）

对于工人个人娴熟或高超的操作技能需求降低，反而对于编程能力的需求增大；人员除了要有编程的能力，还要有维保机器人的能力。

施耐德电气（武汉）

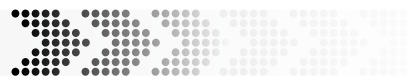
人员需要具备调试和解决故障的能力以及运用各种数字化工具和平台的能力。

均普智能

对于技术蓝领的要求也从原先单一的经验要求逐步扩展至具备综合调试、问题分析及问题解决能力。

顺普

对于技术员的能力要求有相应提升，学历要求从原来的中专变为大专。



案例启示——延锋彼欧

◆ 人员能力的变化

首先，对于蓝领人员的能力素质要求会更复合、更多元。比如企业现在机电一体化，不会再特意把机和电分开，包括在岗位设置上、培训内容上都进行了合并，种种变化都是让人员能力向更复合的方向发展。

其次，对于蓝领人员的能力要求会更高。随着更多智能化的设备和系统的应用，比如以前内部与传感应用相关的课程仅属于基础普及类课程，但现在在传感应用等方面，对于人员的数据采集和数据挖掘、分析的能力会比以前要求更高。

案例启示——三一重机（重庆工厂）

◆ 蓝领人才的变化

技能要求发生变化。随着工厂自动化程度的提升，采用大量新设备以后，工厂对人员的技能要求也发生了变化。比如原先机械加工岗位对个人技能有较高的要求，但现在工厂基本上都采用了精度较高、自动化程度较高的机械加工设备，所以对于工人个人娴熟或高超的操作技能需求降低，反而对于编程能力的需求增大；焊接岗位也是如此，焊接机器人取代了大部分手工焊接，因此人员除了要有编程的能力，还要有维保机器人的能力。

案例启示——施耐德电气（武汉）

◆ 人员能力的变化

工厂自动化即手工装配线会越来越多地被自动化设备所替代，而这些自动化设备跟以前的不同之处在于它会与数字化相结合。比如工厂许多自动化设备会运用5G技术，需要装IIoT Box与5G技术互联，把设备中的一些底层参数通过IIoT Box上传到云端，再进行数据分析和辅助决策。在这种设备与技术的演变过程中，人员的能力也相应发生变化。

▶ 需要具备调试和解决故障的能力。原来工厂新开设一条产线，需要人员了解整个装配的过程，但是经过自动化设备的升级改造后，机器可以实现自动装配，所以人员的能力不再是以往能够装配产品即可，而是要清楚地知道在运行过程中遇到的故障，并能够通过调整自动化设备来处理 and 解决简单故障问题。

▶ 需要运用各种数字化工具和平台。以前企业对于一线蓝领工人的学历要求是初中毕业或中专毕业，工人培训几天后便能上岗进行产品装配，但随着数字化平台的上线，需要工人会使用电脑，会运用一些数字化的平台和网站等，这是目前对于一线员工最基础的要求。

案例启示——均普智能

◆ 人员能力的变化

随着自动化产品在企业和市场中的深度运用，智能制造行业对于人员的能力以及经验要求越来越高，尤其是对于数字化应用的能力，也提出了一些新的要求，

对于技术蓝领的要求也从原先单一的经验要求逐步扩展至具备综合调试、问题分析及问题解决能力。此外由于均普的全球化运营模式，因此对于技术蓝领人员的外语能力也有一定程度的要求。



案例启示——顺普

◆ “智改数转”，人才结构的变化

- ▶ **企业人才结构的变化显著体现于基础操作蓝领和技术蓝领的需求量及能力变化上。**随着工厂自动化和智能化的程度越来越高，一方面，一部分的基础操作蓝领被智能化设备取代，普工数量要求逐步降低，而对于技术工人的需求则越来越大；另一方面，机器人设备中的编程方式较为复杂，因此对于技术员的能力要求也有相应提升，学历要求从原来的中专变为大专，并且大专生进入企业后还需经过长周期的培训学习才能掌握。
- ▶ **工程师岗位职责相应地发生了变化。**以前工程师更多是在办公室里审查问题或进行设计工作，但随着企业自动化和智能化转型，系统设备越来越复杂，技术员学历不高导致基础理论知识薄弱，存在一定的技术壁垒，所以工程师不得不到现场来帮助技术工人解决操作难题，工程师进入车间的频率也在近几年显著增高。
- ▶ **企业对于领班的要求也与以往不同。**以前领班由普通工人晋升即可，但企业在“智改数转”过程中逐渐发现，由普通工人晋升的领班对于管理思路 and 经营体系，以及设备的掌握程度都不尽人意，所以现在对于领班的学历要求也提升为大专。

小结：产业转型下，企业蓝领人员能力侧重发生明显变化，多数企业表示数字化平台上线后，对于基础操作蓝领的要求不仅是操作、装配等，而是需要会使用各类数字化工具；在工厂整体设备更新后，对于设备维修、维保类人员的需求增大，技术蓝领的能力也侧重于需要具备调试和解决故障的能力，工程师群体则更为注重编程能力和数据分析能力，需要在后台把控整个系统和平台的应用。

各类蓝领人员能力变化

基础操作蓝领	使用各类数字化平台、工具
技术蓝领	具备调试、解决故障的能力
工程师	编程能力和数据分析能力





二、企业智能化转型下，蓝领人才配置的变化

随着企业智能化、数字化转型升级，工厂业务、生产方式的改变直接影响蓝领人员的人才结构和人才画像，蓝领人员的能力要求发生变化后，人才配置方式也随之改变。如何调整和优化人才吸引与培养方式，从而更好契合企业发展战略？这已成为企业转型过程中需要解决的关键问题。诚然，从外部直接引进人才可能是目前大部分企业面临的痛点问题，因此本节我们也分为两个部分，一方面讨论外部吸引人才难的原因和应对思路，另一方面从整体人才配置的角度出发，探究企业在产业转型下对于人才获取的布局、策略的改变与侧重。

难以通过 BUY 直接吸引到所需人才

市场声音

- 受疫情影响，到内陆、沿海地区找工作的农民工、务工人员的人数在逐年下调
- 中国的人口红利逐步消退之后，一线员工的招聘越来越难
- 社会对于制造业工厂的思想观念固化，再加上各类新兴产业的兴起，导致年轻人普遍不愿意进入工厂
- 由于产业的转型，制造业 4.0 的推进，市场上的技术蓝领缺乏，制造业又涌现更多的新企，供求不平衡导致技术蓝领的招聘更难

根据以上的市场声音我们了解到，受各类外部环境的影响，大部分企业都存在外部招聘难的问题。

蓝领为何招聘难？

图表 8 2020 年基于现在您所在工厂的招聘情况，是否能满足对蓝领员工的需求？ N=268

题目 \ 选项	基本上可以满足	不能满足
基础操作蓝领	82.46%	17.54%
技术操作蓝领	66.42%	33.58%

图表 9 2022-2023 年年基于现在您所在工厂的招聘情况，是否能满足对蓝领员工的需求？ N=140

题目 \ 选项	基本上可以满足	不能满足
基础操作蓝领	76.43%	23.57%
技术蓝领	70.00%	30.00%
工程师	63.57%	36.43%

尽管多数企业表示现有蓝领员工基本可以满足需求，但是根据图表 8 和图表 9 的对比来看，招聘不能满足对各类蓝领需求的企业占比明显增大，尤其是基础操作蓝领与工程师群体的需求明显不足，那么为何招聘越来越满足不了企业对于蓝领的需求？



发现五：除了薪资以外，基础操作蓝领招聘不能满足需求的原因主要为“服务型行业的兴起”以及“工作环境不尽人意”，而技术蓝领和工程师则主要由于生产升级导致技术技能要求变高，且市场上难以找到合适的人员。

图表 10 根据实际情况，除了市场劳动力人口下降以外，您认为您所在工厂的蓝领招聘不能满足需求的最主要的原因：
N=140

题目 \ 选项	企业本身生产有特定要求，市场内没有合适的人员	因为生产升级导致技术技能要求变高	服务型制造业（比如，外卖、快递、家政）的兴起	工作环境不尽人意	薪资福利缺乏竞争力	季节性用工量不稳定	没有遇到招工难的情况	其他
基础操作蓝领	24.29%	20.00%	28.57%	29.29%	32.14%	26.43%	16.43%	0.00%
技术蓝领	27.14%	31.43%	20.00%	23.57%	38.57%	13.57%	13.57%	0.00%
工程师	32.86%	32.86%	11.43%	19.29%	38.57%	10.71%	13.57%	0.71%

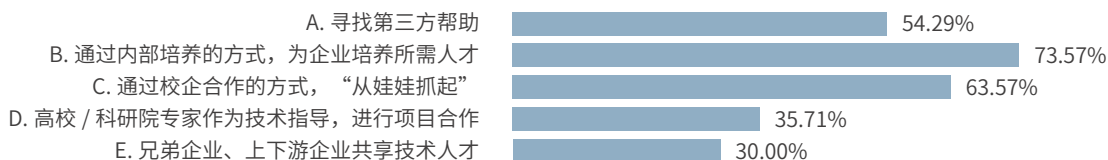
外部招聘难以获取人才已是企业普遍共识，由上文中的市场声音也可得到佐证。探究其原因，除了人口红利削减后劳动力数量本身下降的因素外，薪资缺乏竞争力是各类蓝领招聘不能满足需求的最大原因，对于基础操作蓝领而言，工厂的工作环境不尽如人意与第三产业的兴起也是影响招聘的较大因素，不少企业表示诸如外卖、快递行业的快速发展尤其导致年轻人不愿进入制造业，招聘工作面临极大挑战；对于技术蓝领和工程师而言，由于各企业生产的独特性，市场上难以寻找到直接可以上岗的人才，同时也受产业转型的影响，对于人才的技能要求提高导致人岗匹配度下降，如何获取适合业务和岗位要求的人才才是企业亟需解决的人力难题。

🔄 如何应对蓝领人才招聘难的问题



发现六：由于生产升级导致的技术人才需求无法满足的情况，大部分企业主要通过**培养**的方式来解决，包括内部培养和前置培养（校企合作），其次则会考虑通过**第三方帮助**等方式来补足。

图表 11 2022-2023 年由于生产升级和智能制造而导致招聘无法满足需求的情况，您认为可通过哪些方式补足 / 通过哪些方式改进？ N=140





由图表 11 可知，由于生产升级和智能制造而导致外部招聘无法满足需求的情况，超七成企业表示会通过内部培养的方式，为企业培养所需人才，也有超六成的企业会通过校企合作的方式，提前锁定人才资源，“从娃娃抓起”，同样也有许多企业会寻找第三方帮助招聘，以及应用项目合作、共享人才等灵活用工方式，通过“BORROW”的方式来满足企业的人员需求。

根据前期市场诊断和调研数据，对于招聘难的问题，大部分企业会“绕道而行”：

- “招不到现成的，就自己培养”
- “和学校合作，培养年轻人，学的快、效率高”
- “使用外包人员，请专家进行项目指导”
- ……

真正深入企业实践中，各企业又是从哪些角度出发，应对招聘难的问题？我们不妨了解施耐德、均普智能和顺普的案例。

<p>施耐德电气（武汉）</p>	<p>从外部难以直接招聘，企业只能通过培养的方式来获取所需人才。培养的一种方式是从“从娃娃抓起”，通过校企合作的形式，从学校学生层级开始培养；另一种方式是从企业内部的蓝领中挑选一些有知识基础和发展意愿的员工，实现一线蓝领人员的内部学习和提升。</p>
<p>均普智能</p>	<p>基于未来可能会发生的技术人员短缺问题，均普从 2019 年开始逐步从单一的外部引进人才开始增加了自主培养的模式。一方面建立了自己的智能制造学院，同本地的院校共创深度的新型学徒制联合培养模式，另一方面开启了工程师岗位“长周期实习生”的积极培养模式，希望能够通过本地化的校企合作和内部培训的方式来实现人才的长期获取及保留。</p>
<p>顺普</p>	<p>顺普的校招和社招情况较为乐观，原因在于企业实施了较为有效的员工保留方案。一方面，顺普具有良好的文化氛围以及人性化的管理措施；另一方面，顺普去年也向人社局申请到部分工种的自主认定权。</p>

案例启示——施耐德电气（武汉）

◆ 招聘难：通过培养的方式获取所需人才

施耐德武汉工厂应用的设备都是根据产品制程而专门设计的非标准化设备，所以对于设备技术人员的要求更高，需要较为扎实的机械设备的设计制造和维护的背景，而市场上普通维修工、技工大多只能维修一些非常简单的设备，对于施耐德工厂较为复杂的设备，其技能水平远达不到要求，所以从外部难以直接招聘，企业只能通过**培养的方式**来获取所需人才。

培养的一种方式是从“从娃娃抓起”，通过**校企合作**的形式，从学校学生层级开始培养；另一种方式是从企业内部的蓝领中**挑选一些有知识基础和发展意愿的员工**，实现一线蓝领人员的内部学习和提升。

案例启示——均普智能

◆ 外部招聘的挑战与变化

由于行业技术蓝领人员在市场上的需求呈井喷式增长，因此也给外部招聘人员带来也一定的挑战。**一方面**，企业为全球化运营模式，对于使用全球化工作模式的人员需求越来越高，外部招聘人员的外语能力往往很难符合企业要求，**另外一方面**，从外部市场获取相应人员的成本也在逐年上升，对企业的人员成本管理带来了一定的挑战。

基于未来可能会发生的技术人员短缺问题，均普从 2019 年开始逐步**从单一的外部引进人才开始增加了自主培养的模式**。**一方面**深度借鉴了在德国、奥地利等公司实行的学徒制培养的成功经验，企业建立了自己的智能制造学院，同本地的院校共创深度的**新型学徒制联合培养模式**，**另一方面**开启了工程师岗位“长周期实习生”的积极培养模式，希望能够通过本地化的校企合作和内部培训的方式来实现人才的长期获取及保留。



案例启示——顺普

◆ 招聘难：员工保留是关键

根据目前的外部环境来看，大部分企业在招聘上也存在一定挑战。

不过顺普的校招和社招情况则较为乐观，原因在于企业实施了较为有效的员工保留方案。

一方面，顺普具有良好的文化氛围以及人性化的管理措施。企业会为每位校招进入的学生指配生活导师，导师为学生进行生活方面的帮扶，也会将学生遇到的困难及时反馈给 HR 来共同解决；企业也会定期召集新员工圆桌讨论来相互沟通。只要员工愿意加入顺普，大概率都会选择留在这里。

另一方面，顺普去年也向人社局申请到部分工种的自主认定权。企业能够自己制定标准、自主培养与考核，员工考核通过获得二、三、四级的证书，效力也等同于人社局的证书，所以对于员工加分落户，包括子女上学都大有益处。

根据图表 10 我们知道，技术蓝领和工程师这类技术型人才受产业转型的影响最大，企业“智改数转”背景下，人员可被分为“被机器替代的人”和“操作机器的人”，技术型人才作为“操作机器的人”将很大程度影响企业的转型发展，如何提升企业竞争力来招聘新型研发人才？顺普提出了建议与思路。

专家洞见

顺普汽车零部件（中国）有限公司 |
亚太区人力资源总监 左明浩

◆ 如何提升企业竞争力来招聘新型研发人才？

首先，竞争力的核心一定是**薪资待遇**，要吸引优秀人才，企业的薪酬水平必须要在同行中具有竞争力，需要及时了解业态相近公司在薪酬方面的数据，建议对于研发型人才的薪资水平可设置到近 75 分位左右，这对于人才的吸引将会是比较强有力的竞争。

其次，需要具备人性化的**企业文化**。除了薪资以外，顺普近两年在招聘研发人才时，许多候选人了解到顺普在汽车行业的企业文化建设得非常好，也会因此选择加入顺普。所以企业的文化氛围和雇主品牌对于人才的吸引，特别是高端人才的吸引也是至关重要。





“换个思路”获取人才：BUILD 与 BORROW

由上文我们得知，企业对于招聘难的问题，从招聘渠道本身出发，目前暂无很好的改进办法，因此“BUILD”和“BORROW”也是大部分企业获取所需人才的途径。无论是通过何种方式获取人才，只要最终能够达到业务需要，换个思路也未尝不可。但是针对不同群体、不同岗位的人才获取思路也不能一概而论，在人才配置上仍需有所侧重。

在具体实践中，企业不仅会站在人员类型本身的角度上，通过划分人员类型来进行人才获取，也会根据企业的人才结构以及各部门的实际情况来统筹规划人力，从而确定不同的人才引进方式，以下可参考三一重机（重庆工厂）和顺普的实践案例。

案例启示——三一重机（重庆工厂）

招聘的变化：细分岗位，区分类别，调整人才获取方式

重庆工厂已投产一年多，内部拥有几百名员工。之前工厂人员基本全部采用“拿来主义”，一部分员工从老工厂调入，一部分员工在当地招聘。但由于工厂设备及产线的优化与升级，公司也根据人员工作岗位以及要求进一步细分，从而调整了不同层级人才的获取方式。整体而言分成三个层次：

- ▶ 对技能要求**一般**的岗位划分成一类，仍采用“**拿来主义**”；
- ▶ 对技能要求**较高**的岗位划分成一类，开始采取**校企合作**的方式；
- ▶ 对技能要求**特别高**的岗位再划分成一类，采取定向培养或者**内部培养**的方式。

案例启示——顺普

根据人才结构确定技术蓝领的获取方式

顺普通过两种方式来获取技术蓝领，一是**企业内部培养**，二是**外部招聘**。

- ▶ 如果是**内部培养**的方式，普工需要先成为高级工之后才能晋升为技术工人。企业在招聘高级工时倾向于选择在大专或中专学习成绩优异的学生，学生在高级技工岗位工作一段时间后，企业会从中挖掘一些有潜力的人员，通过完整的培养体系将其培养为技术蓝领。
- ▶ 如果是**外部招聘**的方式，企业会根据不同部门的技术人员的人才结构来决定是采用校招还是社招。针对**资深技术人才较多**的部门，主要采用校招方式，从大专院校校招一部分学生进入企业，再从初级技术员开始培养；而针对**资深技术人才较少**的、且大部分都是初级技术员的部门，企业会社招一两个经验较为丰富的技术人才来扩充人才库。

BUILD：外部与内部



在上文中“如何应对蓝领人才招聘难的问题”上，大部分企业表示会使用校企合作和内部培养的方式（见图表 11），同时，施耐德的案例内容也与数据调研结果相辅相成，施耐德表示从外部难以直接招聘，企业只能通过培养的方式来获取所需人才。培养的一种方式是从娃娃抓起，通过校企合作的形式，从学校学生层级开始培养；另一种方式是从企业内部的蓝领中挑选一些有知识基础和发展意愿的员工，实现一线蓝领人员的内部学习和提升。因此我们也在本部分从外部和内部两方面来探讨，了解产业转型下，培养的变化与挑战应对等问题。



✓ 外部：前置定向培养——校企合作

校企合作作为老生常谈的人才引进方式，大部分企业都已不陌生。企业能够提前锁定资源并进行针对性培养，对于企业而言绝对是利大于弊的选择。但是随着企业不断地转型发展，以及受到外部环境的影响，校企合作的培养结果可能也并不如预期，因此企业也开始调整合作的方式，同时针对蓝领人才的升级迭代，合作的内容以及院校也会发生变化，变得越来越契合企业需求、贴合岗位要求。那么校企合作受到产业转型影响，目前已经发生了哪些变化？针对合作过程中已存在的挑战，企业又进行了哪些调整来优化这一人才获取方式？

∴ 校企合作的应用变化

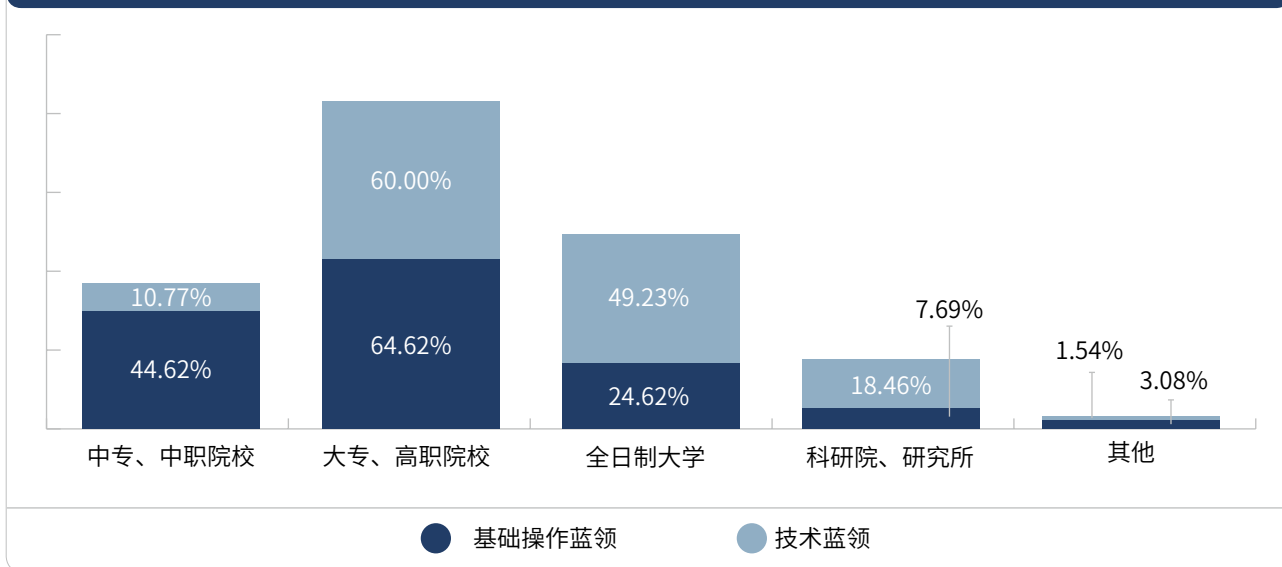


发现七：合作院校——与 2020 年相比，企业与中专、中职院校的合作比例有明显下降，而与全日制大学的合作比例有显著上升，尤为体现在技术蓝领群体。

图表 12 现阶段，您所在工厂主要和哪类学校有校企合作？

选项	2020 年 N=165	2022-2023 年 N=65
中专、中职院校	52.12%	27.69%
大专、高职院校	76.97%	63.08%
全日制大学	29.09%	36.92%
科研院、研究所	/	13.85%
其他	1.21%	3.08%

图表 13 2022-2023 年现阶段，您所在工厂针对各类蓝领员工主要和哪类学校有校企合作？ N=65



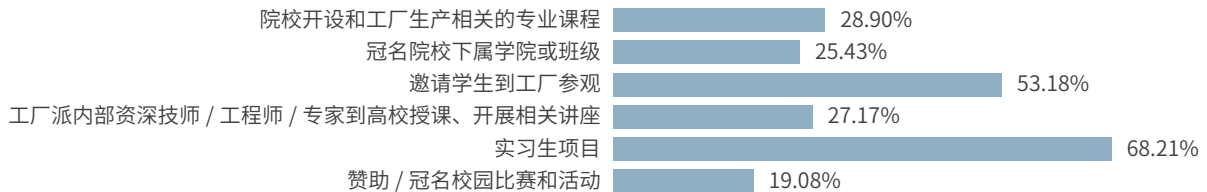


由图表 12 我们发现，2020 年超过七成参调企业会与大专、高职类院校进行合作，超半数企业的合作对象是中专、中职院校，而今年超六成企业仍与大专、高职类院校合作，但与全日制大学合作的企业比例有明显上升，而院校学历的提升在技术蓝领上体现的更为显著，根据图表 13，六成企业表示仍与大专、高职院校合作，而近半数企业的合作院校已转变为全日制大学，另有近两成企业会与科研院、研究所合作，总体而言，由于企业智能化升级，对各类蓝领的学历要求变高，企业校企合作的院校学历均在提升。



发现八：合作方式——企业不再“一把抓”地进行多样化的投入，而现在更多聚焦于一两种效果较好的方式来重点维护和发展。开设定向班的企业比例较 2 年前有明显增加，同时也减少了仅开设相关专业课程的形式，二者相比，定向班则使校企合作更加深入。

图表 14 2020 年现阶段，您所在工厂和校企合作的方式主要有哪些？N=173



图表 15 2022-2023 年现阶段，您所在工厂的各类蓝领员工应用校企合作的方式主要有哪些？N=65

题目 / 选项	院校开设和工厂生产相关的专业课程	定向班直接进行定向培养	邀请学生到工厂参观	工厂派内部资深技师 / 工程师 / 专家到高校授课、开展相关讲座	实习生项目	赞助 / 冠名校园比赛和活动	项目研发合作	其他
基础操作蓝领	23.08%	41.54%	47.69%	21.54%	53.85%	15.38%	10.77%	3.08%
技术蓝领	27.69%	38.46%	46.15%	30.77%	58.46%	20%	18.46%	4.62%

整体而言，校企合作的各种形式的比例都有所下降，但根据前文的图表 11 来看，校企合作仍是多数企业选择的获取人才的主要方式之一，这种整体比例的下降说明企业不再“一把抓”地进行多样化的投入，而是更多聚焦于一两种效果较好的方式来重点维护和发展。具体来看，2020 年近七成企业校企合作的形式是开展实习生项目，超过一半的参调企业也会邀请学生到工厂参观，理论与实践相结合的形式使学生更为了解工厂实际情况，今年这两种形式仍为企业使用最多的校企合作方式，但两者比例略微有所下降，而开设定向班直接进行定向培养的企业比例有明显增加，同时也减少了仅开设相关专业课程的形式，相较于院校开设和工厂相关的专业课程，定向班则使校企合作更加深入，能够更为全面和针对性的进行技能教授，实现校企合作的深度绑定，为企业输送所需人才。

延锋彼欧在校企合作的应用上，较以往而言也加大了合作力度，合作更为前置，在合作方式的策划上也更细致。

案例启示——延锋彼欧

◆ 校企合作的变化

首先，由于这两年对于人才的需求加大，因此企业**加大了校企合作的力度**，合作学生的数量和合作院校的数量均有增加。比如原来合作学生的数量可能只有几个人，但现在会有几十个人；原来可能只与一所院校合作，现在会在**新布点区域的工厂附近与几所院校合作**。

其次，在校企合作的策划上比以往更加细致，增强与学生的粘性。比如企业会派老师到当地授课，在当地建实训基地，也会邀请以往由校企合作进入企业发展的学生，作为**校园大使**的形象回到其原来的学校，为**师弟师妹们**讲述自己在延锋彼欧的发展。学生进入企业之后，企业会定期为其开座谈会，了解学生们的状态，会为他们设置**游戏化的学习方式**，让他们在学习的过程里面感受到延锋彼欧是一家很年轻、很有活力和张力的公司，让他们对公司的感受更好。

第三，从市场竞争的角度来说，目前人才争夺尤为激烈，所以企业会使用**更多前置的校企合作的导入方式**，与学校接触的时间更早，培养的时间也会更提前，同时与学生的交流频率会更高，比如原来学生到了该实习的时候，就直接来企业实习即可，实习结束后愿意留下来的就留任，但现在企业会高频次“小剂量”地与学生接触，对其进行持续关注，尽可能提高学生的留任率。





图表 16 不同智能化程度的工厂针对各类蓝领人员校企合作的变化 N=65

	基础操作蓝领					技术蓝领					总计
	合作院校的升级	合作方式的改变	合作内容的改变	未发生变化	不再合作	合作院校的升级	合作方式的改变	合作内容的改变	未发生变化	不再合作	
A. 智能化程度为主, 少部分人工操作	7.69%	18.46%	3.08%	23.08%	1.54%	15.38%	12.31%	12.31%	21.54%	1.54%	50.77%
B. 人工操作为主, 少量智能化操作	9.23%	10.77%	12.31%	24.62%	0.00%	13.85%	12.31%	12.31%	20.00%	0.00%	46.15%
C. 基本未实现	0.00%	1.54%	1.54%	1.54%	0.00%	0.00%	0.00%	1.54%	1.54%	0.00%	3.08%
D. 已全面实现智能化	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

根据图表 13 能够看出，近半数企业在整体上未发生变化，但同时也有超半数企业表示已经发生了变化，聚焦于具体变化之上，我们发现在智能化较高的企业中，基础操作蓝领校企合作的变化主要体现在**合作方式的改变**，如上文所述，校企合作绑定更为深入；智能化一般的企业中，基础操作蓝领校企合作的变化主要体现在**合作内容的变化**，此类企业处于转型过程中，设备的更新导致人员技能发生变化，从而需要掌握的知识内容也有所变化；而技术蓝领则更多体现在**合作院校的升级**，产业升级后，基础操作蓝领可能存在技能壁垒从而无法由培养获取，因此企业提高了对技术蓝领的学历要求，具备基本的专业知识储备是可发展为所需人员的基础。

具体体现在企业的实践中是怎样的，如何体现校企合作的深度绑定，合作院校的升级又主要聚焦在哪类院校？施耐德的案例或许能够给出解答。



案例启示——施耐德电气（武汉）

◆ 校企合作的变化

- ▶ **更加深度合作。**许多大型企业通过捐赠设备、设立实训室等形式实现校企合作，但这只是停留在表象，并没有非常深入地合作。对于施耐德电气来讲，最近几年的变化在于会与校企合作的院校进行深度绑定、深度合作，除了设立实训室之外，还设立了订单班，订单班不只是冠名投资，企业还与学校共同设计班级的课程设计、实训形式等。共同设计的好处在于能够非常贴合企业所需人才的实际技能要求和需求，避免了以前学校培养的人才跟企业所需的人才严重脱节的情况。
- ▶ **院校学历的提升。**以前企业只是与高职、高专和大专院校进行合作，但受产业转型的影响，由于工厂智能化的提升以及设备的数字化、智能化改变，对于蓝领人员的要求也相应提升，高职高专的学生已经无法满足培养的需求和要求，所以从今年开始，企业重点合作的院校对象改变为三本院校，从本科类院校开始培养，专门培养未来的技术型蓝领或者技术类工程师。



企业在智能化、数字化转型下，校企合作的目标是否会发生改变？三一重机（重庆工厂）的总经理提出了对于未来校企合作变化的思考。

专家洞见

三一重机（重庆工厂）| 工厂总经理 邓荆辉

◆ 对于校企合作变化的思考

企业进行校企合作的原因主要有两点：

一是通过校企合作，提前锁定院校学生，锁定资源，解决人才数量需求的问题。

二是通过校企合作，让学生提早学习专业技术和专有的产品知识，从而能够更好更快地胜任岗位。

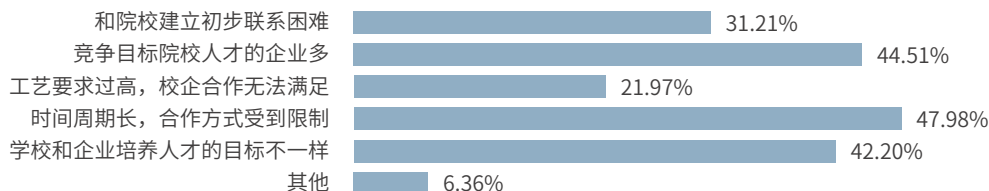
但现在校企合作的目的也会发生一些变化，随着信息时代的到来，企业可以将一些专业知识进一步细化分工，降低专业性和技能要求，所以未来工厂未必会通过校企合作的方式来解决“让学生提前学习专业知识”这一问题，很大程度上是要解决第一个问题，即提前锁定资源、锁定人才。

∴ 校企合作过程中的挑战与应对

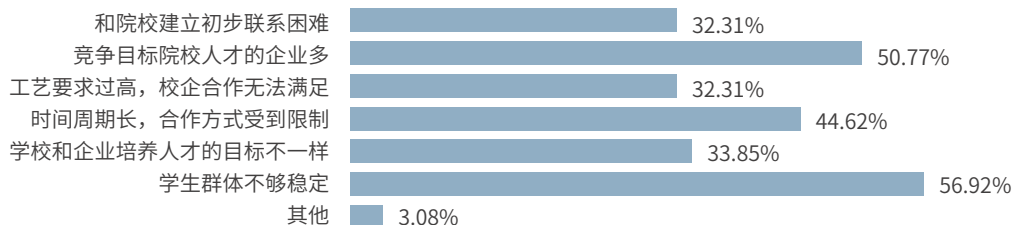


发现九：“时间周期长，合作方式受到限制”是2020年校企合作的最大挑战，而2022-2023年最大的挑战则是“学生群体不够稳定”。

图表 17 2020 年现阶段，您所在工厂和校企合作遇到了哪些挑战或困难？N=173

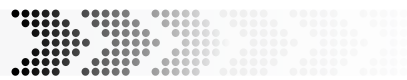


图表 18 2022-2023 年现阶段，您所在工厂应用校企合作时遇到了哪些挑战或困难？N=65



与2020年相比，时间周期长、合作方式受到限制和竞争目标院校人才的企业多，仍是企业校企合作中存在的较大挑战，但与两年前不同的是，随着合作方式的调整 and 不断深入，“学校和企业培养人才不一致”已不再成为多数企业的难题，而今年超过半数企业认为学生群体不够稳定是目前最大的挑战，这也与前文中各类蓝领人员难以获取的原因相对应，外部环境的多变导致年轻人不愿意进入制造行业，尽管企业花费大量精力和资源，仍难以确保人员的稳定性。

在如何确保学生的稳定性方面，顺普调整了合作的具体方式，使理论与实践融合得更为紧密，将资源更多投入到真正有意愿就业的学生身上。



案例启示——顺普

◆ 校企合作的挑战与变化

针对高级技工，顺普与大专院校合作成立定向班（“顺普班”），对专业匹配的院系进行招生，感兴趣的学生会加入“顺普班”学习。在大三上学期时，企业会在“顺普班”中前置性地安排一些有关管理体系、质量、焊接或技术类模具的课程，学生在大三上学期学完课程后，下学期再来工厂实习。

但这种合作形式的人才转化率并不是很高，原因有两点：

第一，虽然部分学生大三上学期报名并参与学习了“顺普班”，但实际上在下学期时，许多学生仍会选择“专升本”继续深造，不会直接就业。

第二，虽然学生报了班，但00后进入制造业的意愿仍然较为薄弱，一方面00后普遍家境优渥，另一方面市场上也有大量灵活就业的机会，所以真正有意愿进工厂的学生并不多。

因此企业也开始考虑对校企合作形式进行一些调整。今年开始，企业不会让学生在大三下学期时每天全职实习，会将课程设置为理论加实践的形式，两三个小时学习理论知识，两三个小时去工厂实践。

这样的调整一方面可以只针对去工厂实习的人群开展，能够把资源更多地投入到真正有就业意向的学生；另一方面学生刚毕业，暂时无法适应高强度的工作，较短的工作时长也能帮助其更好适应从学校到职场的过渡。

如何改变学生对于制造业工厂的固有观念，蓝领岗位是否如年轻人所想，是苦、脏、累的代名词呢？施耐德提出让学生去实地参观、实际了解，所见才能改变认知，这也需要制造业全行业的共同努力，增加更多宣传曝光，让社会大众转变对工厂的刻板印象。

案例启示——施耐德

◆ 校企合作的挑战与应对

学生对于未来工作的期望高，对于工作的诉求也不再是解决温饱，而是从工作环境到自我发展，更追求个人的偏好选择，加之长久以来社会大众对制造业工厂的刻板印象，所以对于整个制造业的形象以及企业的建设都提出了更大的挑战。

在各种外界因素的挑战之下，施耐德在合作形式上也做出改变。在订单班的设计中，企业会组织学生到工厂实地参观，让其了解智能化工厂的实际情况，绝大部分学生在参观过后都表示与想象中的工厂完全不一样，所以制造业企业在宣传曝光上以及对固有观念的转变上仍需进行大力投入。

均普智能借鉴德国“双元制”的职业化培训方式，结合企业实际情况与我国国情，为技术蓝领建立了“新型学徒制”的培养模式，针对合作培养过程中出现的挑战，均普也从“选用育留”几方面着手来提升留用率。

案例启示——均普智能

◆ 校企合作的培养方式

均普一直致力于校企合作的人才引进方式。校企合作也分为两种形式，一种是在借鉴德国职业化培训方式的基础上，同院校共同搭建学徒制联合培养项目培养技术蓝领，在中国叫做“新型学徒制”的培养形式；另一种是针对于工程师的培养，企业从2020年开始联合本地本科类院校推出了长周期实习生项目。

▶ 新型学徒制

学生在大专的第一年进入公司，企业会与学校共同设定培养路线。“新型学徒制”与定向班的区别在于：

第一，尽管两者都是以理论加实践的培养方式，但“新型学徒制”以实践为主，也就是学生以公司内部项目实践的形式进行培养为主，同时辅助以校

内的课程理论学习。

第二，企业通常会在大一上半学期去高职、专科类院校筛选一批学生，为其制定机械或电气的培养方向。在此过程当中，均普内部的智能制造学院同学校对接，共同制定合作目标、共建师资队伍、共创完成后期的学习课程和培养计划。

► 长周期的实习生项目

长周期的实习生项目已实行了大约两年。学生整体的选用按照正常的校招流程，基于双方有意愿的情况下，学生从大三下半学期的暑假开始进入公司实习。在实习过程中，企业会为学生量身定制“一对一导师”的长周期实习计划，实习时间从暑假两个月一直延续到大四毕业前，给学生充分的时间认知企业、行业，并将学校的理论知识同企业实践进行深度结合。同时学生也可以采用在企业的实践项目作为毕业设计课题，并由企业导师联合学校导师共同辅导其完成相应的毕业设计。从近几年的实施成果来看，长周期实习生项目的学生整体转化率非常理想。企业会将该项目作为企业人才培养发展的战略项目持续耕耘。

◆ “新型学徒制”的挑战

由于国家政策的倡导，以及借鉴学徒制在海外公司成功实行的经验，因此均普在国内也开始实行“新型学徒制”。根据实行的结果来看，尽管学生的留任率尚可，大约有半数人员愿意留在公司，但是留下来的人员更倾向于在办公室办公，真正愿意从事技能蓝领工作的人员

比较少，所以这也成为企业在运转新型学徒制项目时面临的较大挑战。

究其原因，**一方面**，学生在学生阶段对自己的个人未来职业规划认知相对模糊；**另一方面**，国内社会的技术蓝领职业化程度相对较低，社会对于技能蓝领的认可度不像在海外那么高，所以这也是相较于国外，国内公司实行效果不佳的一大因素。

◆ 校企合作挑战的应对：“招选育留”角度改进，提高学生留用率

在面对技术蓝领留用率不高的挑战时，企业也从“招选育留”的角度出发，从三个方面去努力改进。

首先，“招”和“选”的环节至关重要，从第一步就决定了人才未来的发展方向。因此企业后期调整了整体的选人方向，从人选的家庭背景、未来的职业发展规划等方面考量，侧重于选择一些能够吃苦耐劳的孩子，这类学生对于技术蓝领岗位接受程度相对较高；

其次，在“育”的过程当中，企业也增加了逐步考核、逐步替换的环节，对于学徒导师的自身能力和对于学徒的引导能力的要求也会有所提高；

最后，再到“留”的环节，企业会辅以一套较好的成长计划和薪酬增长方案，同时也会调整岗位名称，比如原来称为钳工、电工的岗位，现在企业会改名为“装配工程师”、“硬件工程师”，希望通过长期的企业文化熏陶、得体的职位名称以及薪酬包的吸引，提升技术蓝领的认可度，以此来提高自主培养学生的留用率。

企业可以从哪些方面入手提高校企合作的转化率？施耐德的高级人力资源经理也给出了建议。

专家洞见

施耐德电气制造（武汉）有限公司 | 高级人力资源经理 许伟

◆ 如何提高校企合作的转化率？

首先，企业在校企合作的最初阶段就要与学校达成深度共识，提前做好相互了解和沟通，例如共同设计专业类课程、共同确定培养形式等，共同探讨如何达成培养目标，优化培养策略，短频多次地进行复盘与结果衡量。

其次，企业要对合作对象大力宣导和灌输企业的文化与价值观。年轻一代更加看重工作氛围和工作环境，所以企业的文化价值观以及工作环境显得尤为重要。正如施耐德宣导的价值理念：意义、包容和赋能，从企业的文化和价值观角度出发，更前置地寻找到与企业理念契合的学生。



✓ 内部：现有人员升级——内部培养

由前文的图表 11 可知，当无法从外部获取所需人才时，内部自主培养便是大部分企业会采取的方式。受到产业转型的影响，培养的形式和内容也可能会有所改变，而这一点在我们前期市场诊断中也了解到，不少企业表示无论企业是否转型，都会使用多种多样的培养形式和花样，但是真正受产业转型影响的是在于内容方面；另外在培养的结果层面上，人员也存在着可培养和不可培养的区别，针对不可培养的人员，需要探究原因并调整策略，以提高培养的转化率。因此本部分内容主要讨论内部培养中培养内容的变化以及人员的可培养性及结果转化问题。

∴ 企业内部培养的现状与变化



发现十：企业智能化转型背景下，对蓝领人员的技能培养内容变化显著体现于技术蓝领和工程师群体。目前技术蓝领更为侧重培养设备维修能力、数字化看板的操作。工程师则主要培养数据分析和编程、产品研发能力。

图表 19 2020 年现阶段，您所在工厂现阶段针对蓝领员工最主要的技能培养内容有哪些？ N=268

题目 \ 选项	生产知识	实操度量	数字化劳动力管理软件的使用	数字化看板的操作	安全知识和安全操作动作	常见问题和解决方案	其他
基础操作蓝领	74.25%	75.75%	19.78%	26.12%	82.84%	45.90%	0.37%
技术操作蓝领	63.81%	65.30%	47.39%	54.85%	78.36%	69.03%	1.12%



图表 20 2022-2023 年现阶段，您所在工厂现阶段针对蓝领员工最主要的技能培养内容有哪些？ N=126

题目 \ 选项	生产知识	实操度量	数字化劳动力管理软件的使用	数字化看板的使用	安全知识和安全操作	设备维修能力	数据分析能力	编程能力	机器调试能力	产品研发能力	常见的问题和解决方案	其他
基础操作蓝领	63.49%	57.14%	24.60%	23.81%	46.83%	23.02%	11.11%	9.52%	15.08%	7.94%	14.29%	0.00%
技术蓝领	34.13%	27.78%	33.33%	41.27%	42.86%	52.38%	38.10%	16.67%	34.13%	11.11%	23.81%	0.00%
工程师	26.19%	17.46%	33.33%	36.51%	26.98%	26.19%	53.97%	38.89%	38.10%	38.89%	30.95%	0.79%

与 2020 年相比，今年基础操作蓝领的主要培养内容仍为安全知识和安全操作动作以及生产知识和实操度量，但是比例均有所下降，对于数字化劳动力管理软件的使用方面在逐步加强；随着企业数字化系统和工具的上线，以及各类智能化设备的更新，技术蓝领的培养变化在于更侧重于设备维修能力和数字化看板的使用；同时，工厂中大数据、工业互联网的引入，也提高了对人员数据分析能力的要求，这一点显著体现于工程师群体上，不少企业表示工程师的数据分析能力是招聘时考量的一大要素，另外编程能力和产品研发能力也是企业目前培养工程师的侧重点。

在前期市场诊断中许多企业也表示对于蓝领人员的培养不仅是培养内容的改变，同时在培养方向上也逐步从专人专岗转变为一人多技，能力要求也变得更为复合。均普智能的案例内容也指出，企业现在会着重培养一人多技的复合型人才，培养的方式也从单一的岗前培训转变成为多岗技能的培训，同时在培养内容方面，也在逐步培养人员对于数字化、智能化软件的使用能力。

案例启示——均普智能

◆ 人员培养方向的侧重变化

以往技术蓝领是“一个萝卜一个坑”，企业会基于岗位需求进行特定的岗前培训，实行专人专岗。但是受产业升级和智能制造行业的影响，优质人才也非常紧缺，因此企业现在会**着重培养一人多技的复合型人才**，培养的方式也从单一的岗前培训转变成为多岗技能的培训，不同岗位之间互相学习，不断提升员工的技能水平和专业素养，横向打通职业发展路径；对于工程师的培养侧重点仍以本领域的的能力要求为主，培养其在自己技能领域内做精做强。

在具体培养内容的变化方面，由于企业的设备中会有一些数字化智能化软件的系统，因此企业现在也在逐步培养人员对于**软件的使用能力**。

∴ 人员的可培养性及结果转化



发现十一：由于存在技术壁垒和学历差距较大等原因，各类蓝领的可培养性有所不同。技术蓝领到工程师的可被培养性最高。基础操作蓝领到工程师的可被培养性最差。



图表 21 您认为您所在工厂对于各类蓝领人员的内部培养方式是否能够符合预期 / 是否能够培养出所需人才？ (最多选 3 项) N=126

选项	小计	比例
基础操作蓝领 -> 技术蓝领		
A. 是，基础操作蓝领可被培养为技术蓝领	83	65.87%
B. 否，基础操作蓝领不可被培养为技术蓝领	16	12.70%
C. 不确定	26	20.63%
基础操作蓝领 -> 工程师		
D. 是，基础操作蓝领可被培养为工程师	50	39.68%
E. 否，基础操作蓝领不可被培养为工程师	37	29.37%
F. 不确定	33	26.19%
技术蓝领 -> 工程师		
G. 是，技术蓝领可被培养为工程师	87	69.05%
H. 否，技术蓝领不可被培养为工程师	9	7.14%
I. 不确定	27	21.43%

图表 22 您认为不可培养的原因有哪些？ N=46

	A. 学历差距较大	B. 技能水平差距较大 / 存在技术壁垒	C. 思想认知水平差距较大	D. 人员的求知欲和自我发展要求较低
基础操作蓝领不可被培养为技术蓝领	10.87%	23.91%	21.74%	8.70%
基础操作蓝领不可被培养为工程师	58.70%	58.70%	60.87%	41.30%
技术蓝领不可被培养为工程师	10.87%	15.22%	13.04%	8.70%

由图表 22 可知，超半数企业表示技术壁垒是各类蓝领难以被培养成所需人才的最主要原因，而对于基础操作蓝领而言，思想认知水平差距和学历差距也是企业普遍认为其难以培养的重要原因。因为存在技术壁垒和学历差距较大等因素，我们发现技术蓝领到工程师的可被培养性最高，基础操作蓝领到工程师的可被培养性最差，这一数据结论恰好验证前文中图表 5 的调研结果，超过半数企业对于技术蓝领的学历要求已经转变为大专甚至是本科，也正是由于技术蓝领和工程师的学历差距在逐渐拉小，因此技术蓝领培养的成功也最高。

培养之后的结果转化问题不仅体现在不同类型的蓝领群体上，也体现在不同类型的岗位上，企业需要根据群体和岗位的不同来调整人才获取方式，将有限的资源投入到有效的渠道之中，实现资源利用最大化来提高人才培养的成功率。

顺普的蓝领培养路径为普工 -> 高级工 -> 技术员，普工培养为技术员的难度较大，培养效果不如预期，但企业对于技术员的需求量又很大，所以现在调整了人才获取方式，高级工开始侧重于校招渠道，校招生普遍的知识储备和理论基础较好，理解能力也更强，因此培养的效果也有显著提升。



案例启示——顺普

◆ 内部培养的挑战与变化：技术员难培养，高级工重校招

顺普的蓝领培养路径为**普工 -> 高级工 -> 技术员**，从岗位需求出发，当高级工和技术员岗位出现空缺后企业才会开始培养。但根据培养的结果来看，**普工培养为技术员的难度较大，培养效果不如预期。**

以前顺普的高级工几乎全都是由普工内部晋升而来，不会单独从外部招聘。后来发现普工本身的素质和理论知识相对浅薄，当晋升至高级工，继而学习技术员的岗位知识时较为困难，因此培养周期和培养效果并不如预期，但企业对于技术员的需求量又很大，所以现在调整了人才获取方式，**高级工开始侧重于校招渠道**，校招普遍的知识储备和理论基础较好，理解能力也更强，因此培养的效果也有显著提升。

对于施耐德而言，设备技术员的培养难度较大，因此企业也进行了人员、岗位分层，通过进一步的筛选和划分，优化人才获取方式。

施耐德把对设备技术要求不太高的岗位设置为调整工，企业仍然可以将一线操作工人内部培养为调整工；将可以监控自动化设备产线的技术人员称为线长，线长的培养难度较大，所以企业会通过校企合作提早选拔，学生具备一定专业背景和理论基础，其上岗胜任的时间也会缩短。

根据培养效果的衡量来调整和优化人才获取方式。

例如，**针对工艺技术员**，熟悉生产制程和设备参数的操作员，具备较强的学习意愿和能力的，能够培养为工艺技术员，总体来说成功案例较多。

针对设备技术员，如果是识别、处理简单故障的技术，一线操作工尚可培养得出，但如果是培养为能开自动线的技术蓝领，仍然有较大挑战。一线操作员工存在一定的技能和知识壁垒，所以培养设备技术员的难度相对较大，培养的成功率也较低。

◆ 培养的挑战应对（变化）

针对培养中有较大挑战的设备技术员，企业也进行了**人员、岗位分层，一层是调整工，一层是线长**。通过进一步的筛选和划分，优化人才获取方式。

施耐德把对设备技术要求不太高的岗位设置为调整工，企业仍然可以将一线操作工人内部培养为调整工；

施耐德将可以监控自动化设备产线的技术人员称为线长，线长的培养难度较大，所以企业会通过**校企合作**提早选拔，学生具备一定专业背景和理论基础，其上岗胜任的时间也会缩短。

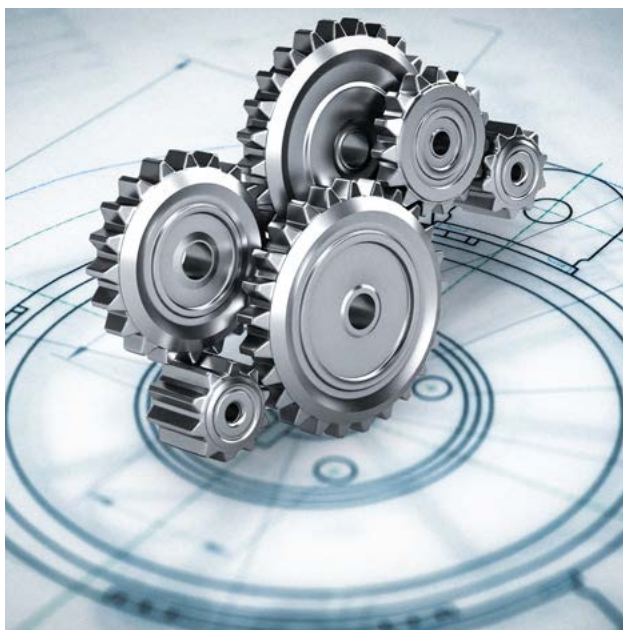
针对培养转化率不高，员工无法胜任的问题，延锋彼欧也提出设置过渡岗位的形式，让员工拥有多项技能的同时也能保证新岗位的胜任。

案例启示——施耐德电气（武汉）

◆ 内部培养体系与培养结果

施耐德的内部培养是双向选择，基于员工的发展意向，企业再进行培养。如果有跨职能的机会，企业先会在内部发布，确定有意愿发展的人员后，再解决其能否胜任的能力问题。比如某员工对质量检验员的岗位有兴趣，企业会制定一套包括培训、实践以及考核的完整的培养体系，确保员工如何从“小白”成功胜任质量检验员岗位。

当然内部培养也需要区分岗位的形式、岗位的情况，





案例启示——延锋彼欧

◆ 内部培养的变化：工艺维修双方向，过渡岗位促培养

延锋彼欧内部针对基础操作蓝领设计了维修、工艺两个方向的培养方案，例如维修方向有“维修生力军计划”，工艺涂装方向有“涂装加速培养”。以往针对工艺员、维修员等技术灰领的内部培养，是先从基础操作工之中选拔，再针对选拔出的人员进行培养项目的提升，培养结束后直接将其调动到技术灰领岗位。

尽管企业采取了培养措施，也提供了实践的环境，但是基础操作工真正投入新的技术岗位上工作后，可能会出现无法胜任的情况，如果此时企业将员工调回至原岗位，对于员工来说相当于降级，也会对其产生较大的伤害，因此企业便设置了过渡岗位。举个例子，就像爬楼梯一样，员工很难一步爬上三个台阶，好不容易爬上去之后有可能发现走不好又要下去，所以企业就在三步台阶中间进行划分，帮助员工更好适应。

▶ 过渡岗位的设置

过渡岗位比工艺和维修低一层级，但又比其他操作岗位高一级。一般情况下过渡岗位的任职时长为2年，员工除了完成日常操作岗位的工作之外，还要完成工艺的初步调试或解决简单的维修任务。在过渡岗位上，企业会设计三到四个阶段的培养项目，每个阶段会给员工设置相应的课程打卡任务、考证和实操的要求，其经过阶段性的培训和层层筛选后，能力验证合格即可转到正式岗位上。

▶ 转换成功率 / 可培养性

总体来说，最终转换的成功率比较高。工艺岗涉及到一些参数的设置以及相关的操作，对于基础内容的要求偏低，因此成功率相对较高，一般情况下约为70%；而维修岗则需要掌握较多基础知识，培养难度大、周期长且安全性风险更高，进行设备维护需要电工证、进网证、高压证等，取证后才能上岗，因此门槛也相对更高，最终培养的成功率大概在50%左右。若员工未过渡成功，最终仍会回到一般操作岗，但企业会保留其多岗津贴，不会直接降薪。

▶ 过渡岗位的优势

- ▷ 对于基础操作员工而言，过渡性岗位更具吸引力和发展动力，首先员工的发展目标更明确，作为未来目标岗位的储备培养，过渡岗位更能激发其学习动力和学习热情；其次员工在过渡岗位上能够拥有多项技能，也能获得多岗的额外津贴，并且企业也会为员工报销技术岗位所需证书的考试费用，因此员工既可以学到新的知识、技术，又能够有薪资的提升，未来还能够在职业发展上得到晋升；
- ▷ 对于公司而言，如果员工升到技术岗位但又无法胜任的情况下，不仅可以继续回到原岗位，而且其多岗技能和薪资也不会因此受影响，在发展员工的同时也保留了员工。

无论是校企合作还是内部培养，其实对企业而言都已不再是“新鲜事”，那么为满足转型需求，企业应当如何为旧事物赋予新能量，应该注意哪些大方向和关键点？延锋彼欧、施耐德和顺普从人员培养、人才管理等角度出发，提出了各自对于企业转型发展过程中的思考与建议。



延锋彼欧

- ◆ 对于人才的培养一定要基于业务本身的需求，业务部门和人力资源部门需要在目标层面保持一致，要有共同的目标和共同的动力，人才培养的项目才能做好。
- ◆ 要在项目培养过程中与技术灰领等人员保持粘性，形成良好的学习氛围。
- ◆ 对于校企合作方面，企业要提前做好布局规划，在前期与学校达成共识，并与学校多频次地对接，增强与校企合作的粘性。

施耐德

- ◆ 建议企业投入精力和资源优化培养和合作的方式。
- ◆ 企业需要完善技术型蓝领的全职业生命周期的设计和规划。
- ◆ 需要给予技术专家足够的尊重和话语权。
- ◆ 企业要有足够包容赋能的文化。

顺普

- ◆ 要打破传统的校企合作形式，需要有针对性的设置更适合企业发展的校企合作模式，特别针对技术蓝领和高级研发岗位。
- ◆ 要有更加包容的企业文化，特别是 Z 世代进入职场以后，他们更加注重企业对自身的尊重与包容。
- ◆ 制造业企业需要重点聚焦核心人才，特别是技术蓝领、复合型人才以及新型研发人才。

专家洞见

延锋彼欧 | 人力资源总监 丁芳

◆ 在培养过程中需要注意的关键点

首先，要切合业务本身的需求。对于人才的培养一定要基于业务本身的需求，业务部门和人力资源部门需要在目标层面保持一致，要有共同的目标和共同的动力，人才培养的项目才能做好。比如延锋彼欧中灵活的内部流动机制，各工厂产生人才需求时，不能仅关注自己的工厂的情况限制人员流动，需要站在整个公司的角度上有全局意识。

其次，要在项目培养过程中与技术灰领等人员保持粘性，形成良好的学习氛围，这一点至关重要。HR 要引导每个人向更高处发展的想法，在培养项目里面，通过一些机制的设置、氛围的营造激发员工学习的意愿，比如某位员工考证通过后，企业要进行大力宣传，营造“比学赶帮超”的学习氛围，加强员工自我发展的目标感。如果员工既有发展，又能获得更多的薪资福利，那么就会更有动力去学习提升。

最后，对于校企合作方面，企业要提前做好布局规划，在前期与学校达成共识，并与学校多频次地对接，增强与校企合作的粘性。

专家洞见

施耐德电气制造（武汉）有限公司 | 高级人力资源经理 许伟

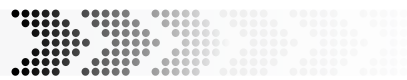
◆ 企业智能化转型过程中需要注意的关键点

在智能化转型过程中，无论是对人才的管理上还是对人才的培养上，都对企业提出了更高的要求，企业可以从以下方面着手来更好实现转型。

首先，建议企业投入精力和资源优化培养和合作的方式。在人才获取途径上，不能仅依靠外部的人才争夺，要从内部培养和校企合作的源头抓起，基于企业需求，投入精力和心思设计适合自身企业文化的培养方案，这需要通过制造业全行业的共同努力来培养适合未来制造业转型后的技能人才。

第二，企业需要完善技术型蓝领的全职业生命周期的设计和规划。技术型蓝领的全职业生命周期包括相匹配的薪资待遇福利以及职业发展通道。施耐德打通了一线操作员工到管理层的职业发展通道，也打破了技术型人才职级的天花板，技术人才甚至可以与总经理平起平坐。所以从职级上来讲，企业需要设立完善的技术类人才的职业发展通道。

第三，需要给予技术专家足够的尊重和话语权。技术型人才希望自己的建议能够影响管理决策，不希望自



己只是被当做普通工人，相较于管理类白领更需要管理的成就感，因此对于级别较高的技术专家包括技术蓝领，企业要有相应的认可和尊重的制度和文化氛围，保证能够给予他们充分的尊重和话语权。

第四，企业要有足够包容赋能的文化。这一点也最为关键，企业文化是员工找到自身工作价值和意义感的基础，也决定了员工是否愿意进企业，是否愿意留在企业，对人才吸引与保留的起着决定性的作用。

🔄 BORROW: 外包与共享

在季节性用工量不足的情况下，使用外包等灵活用工方式应对基础操作蓝领的数量不足已是绝大多数企业解决短期量产的主要渠道，但这并非我们此次研究灵活用工方式的背景与出发点。我们本此研究的重点在于由企业转型升级带来的人员需求不足，从而使用灵活用工方式来应对，这一点也在前文的图表 11 中有所印证，有超过六成企业会选择使用第三方、项目合作形式和共享人才来满足人员需求不足的情况，那么这些方式的具体变化体现在哪里？以及对于技能型人才是否能够大规模使用灵活用工方式？以下内容将对上述问题予以解答。

✓ 各类蓝领人员的灵活用工现状与变化



发现十二：面对不断升级的工厂与设备，针对技术蓝领目前企业更多使用雇佣派遣员工，而工程师则更多会雇佣专家作为项目顾问来满足需求不足的情况。

图表 23 2022-2023 年由于生产升级和智能制造，近 1-2 年内，您所在工厂针对蓝领员工在人力外包需求上的变化如何？ N=60

题目 \ 选项	增加	减少	无变化	未使用外包
基础操作蓝领	13.33%	13.33%	61.67%	11.67%
技术蓝领	8.33%	8.33%	61.67%	21.67%
工程师	6.67%	8.33%	53.33%	31.67%

图表 24 由于生产升级和智能制造而产生的需求不足，您所在工厂针对各类蓝领人员使用了哪些灵活用工方式？ N=60

题目 \ 选项	雇佣专家作为项目顾问	雇佣派遣员工	与兄弟公司、上下游公司共享人才	使用第三方公司进行人员外包	针对退休人员实行返聘	将部分工作任务分发至零工经济的互联网平台或众包平台，由公司外部人员完成并支付其一定的报酬	其他
基础操作蓝领	13.33%	48.33%	33.33%	56.67%	15.00%	8.33%	3.33%
技术蓝领	28.33%	36.67%	30.00%	35.00%	23.33%	13.33%	6.67%
工程师	36.67%	21.67%	20.00%	28.33%	31.67%	8.33%	11.67%



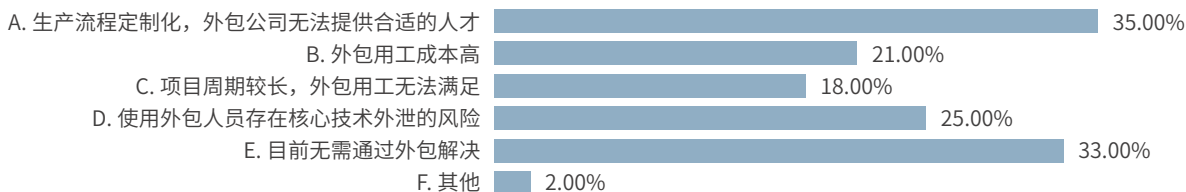
根据图表 23 可知，大部分企业对于外包的需求上暂无明显变化。尽管针对外包这一方式上，变化并不显著，但结合图表 24 来看，企业对于 BORROW 这一方式的需求仍然较高，在面对需求不足的情况下，大部分企业主要还是通过外包来满足。总体来看，基础操作蓝领和技术蓝领应用最多的三种方式分别为外包、派遣和共享人才，而工程师岗位则更多会与专家进行项目合作，以及使用退休人员返聘和外包。由此我们也可看出，除了外包仍是主流方式外，项目合作和人才共享作为共享的形式也在越来越普遍地被企业所应用。另外，在前期市场诊断中我们也了解到，针对目前市场新兴的零工经济、平台接单的方式，企业普遍应用不广泛且认为大规模应用的可能性不强，原因主要在于同行业同类型企业存在竞争关系，如果同一人员在具有竞争关系的企业中都有工作任务，可能也会带来一定风险。

✓ 未来技能型人才灵活用工方式的可能性



发现十三：由于各工厂生产流程定制化，外包公司无法提供合适的人才，以及存在核心技术外泄的风险等因素，技术人员外包的可行性仍是值得思考的议题。

图表 25 您所在工厂受生产升级和智能制造的影响，针对技术蓝领和工程师未使用外包的原因是什么？ N=100



根据前期市场诊断的反馈，尽管技术型蓝领因产业转型而产生稀缺，但企业普遍认为难以使用外包的形式来满足需求，由调研数据可知，一方面由于各工厂生产流程定制化，目前外包公司无法提供合适的人才，另一方面技术人才的人才缺口还未达需要批量引进人员的程度，大可不必使用外包，另外，针对同时具备研发和生产能力的企业，使用外包人员也存在核心技术外泄的风险，值得注意的是，不少企业都表示技术人员需要跟线、需要在场地及时响应，工厂的项目周期较长，外包人员的短期停留无法满足企业的生产需要，因此技术人员外包的可行性仍是值得思考的议题。

但其实均普智能作为智能制造企业，与传统制造企业的不同点正是体现在外包的应用上，均普智能会与工程外包公司合作进行技术人员的外包，而非传统的人力资源公司。但随着市场对于技能人才的需求越来越大，工程外包公司的优质资源也相对紧俏，因此企业也在减少对于外包公司的依赖。

案例启示——均普智能

◆ 灵活用工方式的实践与变化

▶ 技术人才外包的应用

智能制造行业和其他传统制造行业的不同点体现在外包的应用上，人力外包大都是针对钳工、电工等基础技能型人才应用人力外包，但传统的人力外包公司无法提供此类基础技术人员的外包，所以以往智能制造行业人力外包的服务提供商都是业内专门提供该类人员的工程外包公司。工程人力公司常年给同行业的公司提供人员支持，人员有相关的行业经验，这是此类型企业能够针对性技术人员应用外包的关键因素。



► 外包的变化

由于智能制造下人员需求的井喷式增长，不仅是招聘获取优质人才的难度在提升，对于技能工种的灵活人力外包的优质资源也相对紧俏了起来，在此情况之下，企业也开始逐步调整了相关使用方案，更多以校企合作、自行培养的渠道。但由于人力外包能够根据业务需求灵活调整资源，因此在项目质量有所保障的前提下，为了提升整体项目交付效率，企业仍然会继续保持一定比例的基础技术蓝领的外包。

三一重机（重庆工厂）、施耐德以及顺普根据企业的实践情况，也提出了对于技术型人才应用灵活用工方式的不同思考。

专家洞见
三一重机（重庆工厂） | 工厂总经理 邓荆辉

◆ 灵活用工的实践与思考

► 人员外包：

社会的不断进步正是由于分工的不断细化，从目前的发展趋势来看，企业会将部分工作细化拆分后交给外包公司派员来完成。比如工厂需要维护网络的人员，但网络不可能时时刻刻出故障，那么企业就可以将网络维护的工作外包出去，让网络公司来完成，网络公司可能只维护一家工厂的网络，也可能维护周边三个、五个工厂共同的网络，用工方式将会越来越灵活。

► 共享人才：

只要不涉及企业的核心竞争力和商业机密，大部分公司都可以进行人才共享。但这也存在问题，如共享人才本身的工作量已经非常饱和，本职工作每天 8 小时、10 小时都难以完成，那在工厂场地跟线的可能性也就相对较小。

► BPO（业务流程外包）：

业务流程外包由来已久，但随着新技术的介入，会让外包变得更好、更高效、更低成本，但是也是随着新技术的广泛使用，对于外包类业务的人才要求也会变得更高。简单举个例子，以往没有移动网络时，工厂的生产效率远不及如今，但现在有了工业互联网，企业将一些业务外包给其他公司时，可以通过实时监控的方式来发现问题，或者通过远程的方式解决问题，相较于以往能够实现更高效、更低成本的工作方式。

专家洞见
施耐德电气制造（武汉）有限公司 | 高级人力资源经理 许伟

◆ 灵活用工的实践与思考

► 技能人员的外包

企业为什么可以使用外包？第一，形成了规模效应，第二，拥有标准化操作或流程。

对于工厂而言，技术型工人无非就是进行现场设备故障的维护，设备维护未来也可能发展为设备供应商能够提供的一项增值服务，如果许多家工厂都应用此设备，那么设备也可以新增远程数据收集诊断的功能，还可以进行远程维护，必须要到现场维护的，就指派技术人员到现场提供支持。但施耐德工厂的设备均是非标准化设备，每台设备都不一样。如果采用外包公司提供技术支持和服务，将会有以下几个难点：

第一，是否具备能够维护非标设备的技术人员的能力。

第二，及时响应的效率。生产制造过程中，设备只要出现故障，需要人员的及时响应。如果使用外包，很难满足及时响应现场的需求。

所以先能够解决这两大难点，其次当外包公司能够像 IT 服务公司一样，具有大规模的、标准化的、远程解决问题的能力时，技术人员的外包才能具有可实现性的条件。

► 项目合作及共享人才

针对困扰企业较久的一些技术问题以及需要运



用新技术和新方法去解决的问题，施耐德也曾与高校的研究院及博士生导师沟通过，但发现这种合作形式仍然存在困难。**第一**是成本问题，合作前期需要投入大量沟通成本、时间成本以及合作的费用成本，投入成本与实际效果并不一定能够相匹配；**第二**是实用性问题，目前研究院与研究生导师等大部分都进行学术型研究，不一定能够有效解决企业实践性的技术痛点问题；**第三**是合作方的意愿度，合作方也需要花费大量时间和精力来做调研和学习，所以其意愿度也是需要考量的一大因素。

专家洞见

顺普汽车零部件（中国）有限公司
| 亚太区人力资源总监 左明浩

◆ 灵活用工形式：共享人才应用将会愈发广泛

顺普与某高校研究辊压成型的教授签订了顾问协议，教授会在规定的时间段内到工厂现场做诊断，提供理论支撑，指导工程师执行项目，并帮助解决难题。另外企业也和清华大学在苏州的清研院（清华大学苏州汽车研究院）合作，联合创办一些项目主题。

根据顺普的实践应用来看，未来灵活用工形式会运用得越来越广泛，不光是技术领域，未来专家顾问的形式会扩展至各个行业、各个职能里，不仅有技术顾问，也许还有财务顾问、法律顾问、人力资源顾问等，但凡有价值的人，未来能够发挥价值的地方就会越来越多。





三、建议汇总

难以从外部直接吸引到所需人才

解决方案

从外部难以直接招聘，大部分企业会采用**培养**的方式来获取所需人才。

培养的一种方式“从娃娃抓起”，通过**校企合作**的形式，从学校学生层级开始培养，比如可以建立自己的智能制造学院，同本地的院校共创深度的新型学徒制联合培养模式；

另一种方式是从企业内部的蓝领中挑选一些有知识基础和发展意愿的员工，实现一线蓝领人员的**内部学习**和提升，比如开启工程师岗位“长周期实习生”的积极培养模式，通过本地化的校企合作和内部培训的方式来实现人才的长期获取及保留。

外部：前置定向培养——校企合作

解决方案

◆ 校企合作的应用变化：

1. 由于对人才的需求加大，因此企业**加大了校企合作的力度**，合作学生的数量和合作院校的数量均有增加，会在新布点区域的工厂附近与几所院校合作。

2. 在校企合作的策划上比以往更加细致，增强与学生的粘性。比如企业会**派老师到当地授课**，在**当地建实训基地**，也会邀请以往由校企合作进入企业发展的学生，作为**校园大使**的形象回到其原来的学校，为师弟师妹们讲述自己在企业的发展。学生进入企业之后，企业会定期为其开**座谈会**，了解学生们的状态，会为他们设置**游戏化的学习方式**，让他们在学习的过程里面感受到公司富有年轻、活力的企业文化。

3. 会使用更多前置的校企合作的导入方式，**与学校接触的时间更早**，**培养的时间也会更提前**，同时**与学生的交流频率会更高**，比如原来学生到了该实习的时候，就直接来企业实习即可，实习结束后愿意留下来的就留任，但现在企业会高频次“小剂量”地与学生接触，对其进行持续关注，尽可能提高学生的留任率。

4. 与高职、高专和大专院校的合作已经无法满足人员的需求和要求，所以企业也将重点合作的院校对象改变为**三本院校**，从本科类院校开始培养，专门培养未来的技术型蓝领或者技术类工程师。

◆ 校企合作的挑战与应对：

1. 学生留用率不佳、稳定性不强：

- ▶ 调整选人方向，从人选的**家庭背景**、未来的**职业发展规划**等方面考量，侧重于选择一些能够**吃苦耐劳**的孩子，这类学生对于蓝领岗位在接受程度相对较高；
- ▶ 增加逐步考核、逐步替换的环节，**提高学徒导师的自身能力和对于学徒的引导能力**的要求；
- ▶ 辅以一套较好的**成长计划和薪酬增长方案**，同时**调整岗位名称**，如钳工、电工的岗位改名为“**装配工程师**”、“**硬件工程师**”，通过长期的企业文化熏陶、得体的职位名称以及薪酬包的吸引，提升技术蓝领的认可度，以此来提高自主培养学生的留用率。

2. 时间周期长，合作方式受到限制：

缩短全职实习的时长，将课程设置为**理论课程与实践实习融合培养模式**，两三个小时学习理论知识，两三个小时去工厂实践。一方面可以只针对去工厂实习的人群开展，能够把资源更多地投入到真正有就业意向的学生；另一方面学生刚毕业，暂时无法适应高强度的工作，较短的工作时长也能帮助其更好适应从学校到职场的过渡。

3. 学校培养的人才与企业所需的人才严重脱节：

设立**实训室**、开设**订单班**，除了**冠名投资**以外，还会与学校**共同设计班级的课程、实训形式等**，共同设计的好处在于能够非常贴合企业所需人才的实际技能要求和需求。

4. 学生对制造业工厂的刻板印象导致其不愿进入工厂工作：

在订单班的设计中，组织学生到**工厂实地参观**，让其了解智能化工厂的实际情况，改变学生对于工厂环境恶劣的偏见，这也需要制造业全行业的共同努力，在**宣传曝光**上进行大力投入，让社会大众转变对工厂的刻板印象。

内部：现有人员升级——内部培养

解决方案

◆ 培养的变化：

由于优质人才的紧缺，技术蓝领从专人专岗转变为一人多技复合型人才，培养的方式也从单一的岗前培训转变成**多岗技能的培训**，不同岗位之间互相学习，不断提升员工的技能水平和专业素养，横向打通职业发展路径；

工程师的培养侧重点仍以本领域的能力要求为主，培养其在自己技能领域内做精做强。

培养内容的变化方面，由于企业的设备中会有一些数字化智能化软件的系统，所以现在企业也在逐步培养人员对于**软件的使用能力**。

◆ 提高人员的培养成功率：

▶ 针对培养难度较大的岗位，进一步进行**人员、岗位分层**。比如分为调整工和线长等。把对设备技术要求不太高的岗位设置为调整工，企业仍然可以将一线操作工人内部培养为调整工；把能够监控自动化设备产线的技术人员称为线长，线长的培养难度较大，所以企业会通过**校企合作**提早选拔，或者通过**校招**的方式，学生具备一定专业背景和理论基础，其上岗胜任的时间也会缩短。通过进一步的筛选和划分，优化人才获取方式。

▶ 对于较难培养的岗位类型，可以设置过渡岗位进行培养，**过渡岗位**的级别介于操作岗位和技术岗位之间，员工除了完成日常操作岗位的工作之外，还要完成简单的技术岗位的工作任务，在过渡岗位上，可以设计三到四个阶段的培养项目，每个阶段给员工设置相应的课程打卡任务、考证和实操的要求，经过阶段性的培训和层层筛选后，能力验证合格即可转到技术岗位上。员工在过渡岗位上即能够拥有**多项技能**，也能够获得**多岗津贴**，若未过渡成功也可继续回到原岗位，薪资不会受到影响。

外包与共享

解决方案

◆ 外包的应用变化：

优质的外包资源相对紧俏，因此企业减少了外包的使用，更多采用校企合作和自行培养的模式。

◆ 技能人员外包的可能性：



1. 具备能够维护非标设备的技术人员的能力。
2. 具备及时响应的效率。

◆ **项目合作及共享人才的应用思考：**

1. **成本问题**，合作前期需要投入大量沟通成本、时间成本以及合作的费用成本，投入成本与实际效果并不一定能够相匹配；
2. **实用性问题**，目前研究院与研究生导师等大部分都进行学术型研究，不一定能够有效解决企业实践性的技术痛点问题；
3. **合作方的意愿度**，合作方也需要花费大量时间和精力来做调研和学习，所以其意愿度也是需要考量的一大因素。



参调企业

贵公司所处的行业 N=140

选项	小计	比例
A. 消费品 (含快消与耐消)	9	6.43%
B. 汽车及零部件	24	17.14%
C. 机械制造	16	11.43%
D. 多样化生产	5	3.57%
E. 生命科学 (如生物工程、医药、医疗器械等)	18	12.86%
F. 信息技术, 半导体及通讯	22	15.71%
G. 化工与石化	5	3.57%
H. 电子电气	5	3.57%
I. 服装纺织	2	1.43%
J. 能源动力	14	10.00%
K. 建筑建材	1	0.71%
L. 造纸, 包装及森林业	1	0.71%
M. 环境科学	1	0.71%
N. 其它	17	12.14%

公司的所有权性质 N=140

选项	小计	比例
A. 外商投资 (欧美)	43	30.71%
B. 外商投资 (非欧美)	6	4.29%
C. 港澳台投资	2	1.43%
D. 中外合资	12	8.57%
E. 国有企业	9	6.43%
F. 中国民营企业	65	46.43%
G. 其它	3	2.14%

您所在工厂的蓝领员工总人数 (您所了解的大致人数, 包括派遣制员工和临时工) 为: N=140

选项	小计	比例
A. 少于 100 人	13	9.29%
B. 101-500 人	26	18.57%
C. 501-1000 人	26	18.57%
D. 1001-2500 人	21	15.00%
E. 2501-5000 人	14	10.00%
F. 5001-10000 人	16	11.43%
G. 10001 人以上	24	17.14%



企业案例

CASE SHARING

制造业





施耐德发展中的“灯塔工厂”：优化蓝领人员培养方式，助力企业智能化转型



许伟

施耐德电气制造（武汉）有限公司

人力资源高级经理

◆ 企业与项目背景

施耐德电气（武汉工厂）是施耐德电气（中国）首批进行数字化转型的试点工厂，在整个施耐德电气供应链体系中比较具有代表性，自动化程度在施耐德电气（中国）的 20 家工厂中名列前茅，每年自动化的发展速度都在快速增长。施耐德电气（武汉工厂）也于 2018 年被达沃斯世界经济论坛与麦肯锡联合评选为全球首批发展中的“灯塔工厂”和中国工信部首批认证的“绿色工厂”。另外，基于可持续发展的理念，武汉工厂也于 2022 年成为施耐德首批内部认证的“零碳工厂”。

无论是外部获得的殊荣，还是企业目前应用的前沿、先进的技术和理念，都能够证明施耐德电气武汉工厂的自动化和智能化的领先程度，其也成为了智能制造和绿色节能生产在全球的典范。

◆ 蓝领人员的变化

▶ 人才结构的变化

2018 年时，企业便模拟出未来几年工厂的自动化程度，每年会达到怎样的自动化水平，以及蓝领的人员比例、能力会发生怎样的变化。当时模拟出的结果是从一线蓝领操作工、工程师到主管经理呈明显的金字塔式结构，三年以后金字塔结构逐渐向纺锤型结构变化，也就是说一线操作工人在逐渐减少，中间部分的技术蓝领 / 工程师的数量在急剧增加。

▶ 人员能力的变化

工厂自动化即手工装配线会越来越多地被自动化设备所替代，而这些自动化设备跟以前的不同之处在于它会与数字化相结合。比如工厂许多自动化设备会运用 5G 技术，需要装 IIoT Box 与 5G 技术互联，把设备中的一些底层参数通过 IIoT Box 上传到云端，再进行数据分析和辅助决策。在这种设备与技术的演变过程中，人员的能力也相应发生变化。

▶ **需要具备调试和解决故障的能力。**原来工厂新开设一条产线，需要人员了解整个装配的过程，但是经过自动化设备的升级改造后，机器可以实现自动装配，所以人员的能力不再是以往能够装配产品即可，而是要清楚地知道在运行过程中遇到的故障，并能够通过调整自动化设备来处理和解决简单故障问题。

▶ **需要运用各种数字化工具和平台。**以前企业对于一线蓝领工人的学历要求是初中毕业或中专毕业，工人培训几天后便能上岗进行产品装配，但随着数字化平台的上线，需要工人会使用电脑，会运用一些数字化的平台和网站等，这是目前对于一线员工最基础的要求。

◆ 招聘难：通过培养的方式获取所需人才

施耐德武汉工厂应用的设备都是根据产品制程而专门设计的非标准化设备，所以对于设备技术人员的要求更高，需要较为扎实的机械设备的设计制造和维护的背景，而市场上普通维修工、技工大多只能维修一些非常简单的设备，对于施耐德工厂较为复杂的设备，其技能水平远达不到要求，所以从外部难以直接招聘，企业只能通过培养的方式来获取所需人才。

培养的一种方式是“从娃娃抓起”，通过校企合作的形式，从学校学生层级开始培养；**另一种方式**是从企业内部的蓝领中挑选一些有知识基础和发展意愿的员工，实现一线蓝领人员的内部学习和提升。

◆ 校企合作的变化

▶ **更加深度合作。**许多大型企业通过捐赠设备、设立实训室等形式实现校企合作，但这只是停留在表象，并没有非常深入地合作。对于施耐德电气来讲，最近几年的变化在于会与校企合作的院校进行深度绑定、深度合作，除了设立实训室之外，还设立了订



单班，订单班不只是冠名投资，企业还与学校共同设计班级的课程设计、实训形式等。共同设计的好处在于能够非常贴合企业所需人才的实际技能要求和需求，避免了以前学校培养的人才跟企业所需的人才严重脱节的情况。

- ▶ **院校学历的提升。**以前企业只是与高职、高专和大专院校进行合作，但受产业转型的影响，由于工厂智能化的提升以及设备的数字化、智能化改变，对于蓝领人员的要求也相应提升，高职高专的学生已经无法满足培养的需求和要求，所以从今年开始，企业重点合作的院校对象改变为三本院校，从本科院校开始培养，专门培养未来的技术型蓝领或者技术类工程师。

◆ 校企合作的挑战与应对

学生对于未来工作的期望高，对于工作的诉求也不再是解决温饱，而是从工作环境到自我发展，更追求个人的偏好选择，加之长久以来社会大众对制造业工厂的刻板印象，所以对于整个制造业的形象以及企业的建设都提出了更大的挑战。

在各种外界因素的挑战之下，施耐德在合作形式上也做出改变。在订单班的设计中，企业会组织学生到工厂实地参观，让其了解智能化工厂的实际情况，绝大部分学生在参观过后都表示与想象中的工厂完全不一样，所以制造业企业在宣传曝光上以及对固有观念的转变上仍需进行大力投入。

◆ 如何提高校企合作的转化率？

首先，企业在校企合作的最初阶段就要与学校达成深度共识，提前做好相互了解和沟通，例如共同设计专业类课程、共同确定培养形式等，共同探讨如何达成培养目标，优化培养策略，短频多次地进行复盘与结果衡量。

其次，企业要对合作对象大力宣导和灌输企业的文化与价值观。年轻一代更加看重工作氛围和工作环境，所以企业的文化价值观以及工作环境显得尤为重要。正如施耐德宣导的价值理念：意义、包容和赋能，从企业的文化和价值观角度出发，更前置地寻找到与企业理念契合的学生。

◆ 内部培养体系与培养结果

施耐德的内部培养是双向选择，基于员工的发展意向，企业再进行培养。如果有跨职能的机会，企业先会先在内部发布，确定有意愿发展的人员后，再解决其能否胜任的能力问题。比如某员工对质量检验员的岗位有兴趣，企业会制定

一套包括培训、实践以及考核的完整的培养体系，确保员工如何从“小白”成功胜任质量检验员岗位。

当然内部培养也需要区分岗位的形式、岗位的情况，根据培养效果的衡量来调整和优化人才获取方式。

例如，**针对工艺技术员**，熟悉生产制程和设备参数的操作员，具备较强的学习意愿和能力的，能够培养为工艺技术员，总体来说成功案例较多。

针对设备技术员，如果是识别、处理简单故障的技术，一线操作员工尚可培养得出，但如果是培养为能开自动线的技术蓝领，仍然有较大挑战。一线操作员工存在一定的技能和知识壁垒，所以培养设备技术员的难度相对较大，培养的成功率也较低。

◆ 培养的挑战应对（变化）

针对培养中有较大挑战的设备技术员，企业也进行了人员、岗位分层，一层是调整工，一层是线长。通过进一步的筛选和划分，优化人才获取方式。

施耐德把对设备技术要求不太高的岗位设置为调整工，企业仍然可以将一线操作工人内部培养为调整工；

施耐德将可以监控自动化设备产线的技术人员称为线长，线长的培养难度较大，所以企业会通过校企合作提早选拔，学生具备一定专业背景和理论基础，其上岗任职的时间也会缩短。

◆ 灵活用工的实践与思考

▶ 技能人员的外包

企业为什么可以使用外包？第一，形成了规模效应，第二，拥有标准化操作或流程。

对于工厂而言，技术型工人无非就是进行现场设备故障的维护，设备维护未来也可能发展为设备供应商能够提供的一项增值服务，如果许多家工厂都应用此设备，那么设备也可以新增远程数据收集诊断的功能，还可以进行远程维护，必须要到现场维护的，就指派技术人员到现场提供支持。但施耐德工厂的设备均是非标准化设备，每台设备都不一样。如果采用外包公司提供技术支持和服务，将会有以下几个难点：

第一，是否具备能够维护非标设备的技术人员的能力。

第二，及时响应的效率。生产制造过程中，设备只要出现故障，需要人员的及时响应。如果使用外包，很



难满足及时响应现场的需求。

所以先能够解决这两大难点，其次当外包公司能够像 IT 服务公司一样，具有大规模的、标准化的、远程解决方案的能力时，技术人员的外包才能具有可实现性的条件。

► 项目合作及共享人才

针对困扰企业较久的一些技术问题以及需要运用新技术和新方法去解决的问题，施耐德也曾与高校的研究院及博士生导师沟通，但发现这种合作形式仍然存在困难。第一是成本问题，合作前期需要投入大量沟通成本、时间成本以及合作的费用成本，投入成本与实际效果并不一定能够相匹配；第二是实用性问题，目前研究院与研究生导师等大部分都进行学术型研究，不一定能够有效解决企业实践性的技术痛点问题；第三是合作方的意愿度，合作方也需要花费大量时间和精力来做调研和学习，所以其意愿度也是需要考量的一大因素。

◆ 企业智能化转型过程中需要注意的关键点

在智能化转型过程中，无论是对人才的管理上还是对人才的培养上，都对企业提出了更高的要求，企业可以从以下方面着手来更好实现转型。

首先，建议企业投入精力和资源优化培养和合作的方式。

在人才获取途径上，不能仅依靠外部的人才争夺，要从内部培养和校企合作的源头抓起，基于企业需求，投入精力和心思设计适合自身企业文化的培养方案，这需要通过制造业全行业的共同努力来培养适合未来制造业转型后的技能人才。

第二，企业需要完善技术型蓝领的全职业生命周期的设计和规划。技术型蓝领的全职业生命周期包括相匹配的薪资待遇福利以及职业发展通道。施耐德打通了一线操作员工到管理层的职业发展通道，也打破了技术型人才职级的天花板，技术人才甚至可以与总经理平起平坐。所以从职级上来讲，企业需要设立完善的技术类人才的职业发展通道。

第三，需要给予技术专家足够的尊重和话语权。技术型人才希望自己的建议能够影响管理决策，不希望自己只是被当做普通工人，相较于管理类白领更需要管理的成就感，因此对于级别较高的技术专家包括技术蓝领，企业要有相应的认可和尊重的制度和文化氛围，保证能够给予他们充分的尊重和话语权。

第四，企业要有足够包容赋能的文化。这一点也最为关键，企业文化是员工找到自身工作价值和意义感的基础，也

决定了员工是否愿意进企业，是否愿意留在企业，对人才吸引与保留的起着决定性的作用。

◆ 企业智能化转型中，HR 的作用

首先，在 HR 推动的变革中，最关键的一点是要改变管理和领导力的意识。因为领导风格会决定企业文化氛围，所以这是转型的核心。如何让员工感受到在工作环境中是安全的，感受到团队主管以及高层领导是包容的，不会有偏见或者有差异化对待，这就对 HR 提出了一些新的要求，HR 需要赋能管理层，改变管理层的管理风格和领导方式，尤其是制造业里的技术人员，他们对于人的敏感度较低，因此在人员管理上花费的时间非常少，所以未来 HR 需要更多地驱动技术型人才的管理方式，从事务型管理向人员管理的方向转变。

其次，对于人才的培养和职业发展通道的拓宽，HR 可以参与设计一些更加开放的平台，给予员工心理安全感，提供其自由选择职业和岗位的机会，保障员工的自由流动等。

最后，建设多样性和包容性的文化氛围。HR 可以赋能于管理者，丰富领导力风格，推动一线领导力的转型，比如近两年火热的“代际领导力”，如何管理新生代的员工等，通过多样性的管理风格使组织更为多样和包容，从而影响企业的文化氛围。



延锋彼欧：产业转型下，蓝领培养的实践与变化

丁芳

延锋彼欧汽车外饰系统有限公司
人力资源总监

◆ 企业及项目背景

延锋彼欧专注于汽车外饰件的设计、研发与生产，属于汽车零部件产业，目前在全国各地共有 30 多家工厂，主要工艺是从注塑到涂装，涂装后进行装配，形成保险杠的总成或尾门的总成之后送至主机厂，主机厂诸如大众、通用、宝马、奔驰等汽车公司。

包括一线员工在内的技术灰领、工程师等作为整个公司运作的基础，在选用留用方面近几年也遇到了较多挑战。一方面，随着中国的人口红利的逐步消退，人员招聘也越来越困难招聘，新生代年轻人对于制造行业的青睐明显低于其他互联网、半导体等高新行业，另一方面，市场上的技术蓝领缺乏，制造业又涌现更多的新企，供求不平衡导致技术蓝领的招聘更难。

受到企业内部人员短缺以及外部市场竞争激烈的影响，延锋彼欧为提升效能加快了智能化的脚步，智能化系统上线后，一线操作蓝领的效率有较大提升，与此同时企业在维护系统运作方面也需要投入更多的人力，包括对其在自动化、智能化方案维护的能力要求，如何获取与培养所需的蓝领人才便是企业亟需解决的首要问题。

◆ 人员能力的变化

首先，对于蓝领人员的能力素质要求会更复合、更多元。比如企业现在机电一体化，不会再特意把机和电分开，包括在岗位设置上、培训内容上都进行了合并，种种变化都是让人员能力向更复合的方向发展。

其次，对于蓝领人员的能力要求会更高。随着更多智能

化的设备和系统的应用，比如以前内部与传感应用相关的课程仅属于基础普及类课程，但现在在传感应用等方面，对于人员的数据采集和数据挖掘、分析的能力会比以前要求更高。

◆ 人员结构的变化

随着自动化设备的大量应用，从长期发展趋势上来说，一线基础操作人员占整个蓝领人员的比例是逐步下降的，正是由于自动化程度的逐步提高，设备的日常维护也需要有强大的后台支撑，因此技术人员的需求会比以前更高，技术灰领和工程师的人数比例也会上升。

◆ 内部培养的变化：工艺维修双方向，过渡岗位促培养

延锋彼欧内部针对基础操作蓝领设计了维修、工艺两个方向的培养方案，例如维修方向有“维修生力军计划”，工艺涂装方向有“涂装加速培养”。以往针对工艺员、维修员等技术灰领的内部培养，是先从基础操作工之中选拔，再针对选拔出的人员进行培养项目的提升，培养结束后直接将其调动到技术灰领岗位。

尽管企业采取了培养措施，也提供了实践的环境，但是基础操作工真正投入新的技术岗位上工作后，可能会出现无法胜任的情况，如果此时企业将员工调回至原岗位，对于员工来说相当于降级，也会对其产生较大的伤害，因此企业便设置了过渡岗位。举个例子，就像爬楼梯一样，员工很难一步爬上三个台阶，好不容易爬上去之后有可能发现走不好又要下去，所以企业就在三步台阶中间进行划分，帮助员工更好适应。



► 过渡岗位的设置

过渡岗位比工艺和维修低一层级，但又比其他操作岗位高一层级。一般情况下过渡岗位的任职时长为2年，员工除了完成日常操作岗位的工作之外，还要完成工艺的初步调试或解决简单的维修任务。在过渡岗位上，企业会设计三到四个阶段的培养项目，每个阶段会给员工设置相应的课程打卡任务、考证和实操的要求，其经过阶段性的培训和层层筛选后，能力验证合格即可转到正式岗位上。

► 转换成功率 / 可培养性

总体来说，最终转换的成功率比较高。工艺岗涉及到一些参数的设置以及相关的操作，对于基础内容的要求偏低，因此成功率相对较高，一般情况下约为70%；而维修岗则需要掌握较多基础知识，培养难度大、周期长且安全性风险更高，进行设备维护需要电工证、进网证、高压证等，取证后才能上岗，因此门槛也相对较高，最终培养的成功率大概在50%左右。若员工未过渡成功，最终仍会回到一般操作岗，但企业会保留其多岗津贴，不会直接降薪。

► 过渡岗位的优势

- ▷ 对于基础操作员工而言，过渡性岗位更具吸引力和发展动力，首先员工的发展目标更明确，作为未来目标岗位的储备培养，过渡岗位更能激发其学习动力和学习热情；其次员工在过渡岗位上能够拥有多项技能，也能获得多岗的额外津贴，并且企业也会为员工报销技术岗位所需证书的考试费用，因此员工既可以学到新的知识、技术，又能够有薪资的提升，未来还能够在职业发展上得到晋升；
- ▷ 对于公司而言，如果员工升到技术岗位但又无法胜任的情况下，不仅可以继续回到原岗位，而且其多岗技能和薪资也不会因此受影响，在发展员工的同时也保留了员工。

◆ 校企合作的应用

延锋彼欧会与学校中汽车相关专业的学生在其专科二年级时进行合作，在学生的课程里加入机器人维修等实操内容，并派企业内部的讲师去学校授课。对于班级的学员，企业也会设置奖学金计划来鼓励学生，让其在校时就增进对于企业的认同感。学生们会在最后一年来企业实习，有专门的培养项目称之为“育苗计划”。他们可以先到操作岗位或者

直接到过渡岗位上工作，如果到过渡岗位上，将接受为期半年或一年的培养，同时企业也会设置一系列的积分规则的达标条件，通过考核且有意愿留下来的学生可成为正式的技术灰领。

◆ 校企合作的变化

首先，由于这两年对于人才的需求加大，因此企业**加大了校企合作的力度**，合作学生的数量和合作院校的数量均有增加。比如原来合作学生的数量可能只有几个人，但现在会有几十个人；原来可能只与一所院校合作，现在会在新布点区域的工厂附近与几所院校合作。

其次，在校企合作的策划上比以往更加细致，**增强与学生的粘性**。比如企业会派老师到当地授课，在当地建实训基地，也会邀请以往由校企合作进入企业发展的学生，作为校园大使的形象回到其原来的学校，为师弟师妹们讲述自己在延锋彼欧的发展。学生进入企业之后，企业会定期为其开座谈会，了解学生们的状态，会为他们设置游戏化的学习方式，让他们在学习的过程里面感受到延锋彼欧是一家很年轻、很有活力和张力的公司，让他们对公司的感受更好。

第三，从市场竞争的角度来说，目前人才争夺尤为激烈，所以企业会使用**更多前置的校企合作的导入方式**，与学校接触的时间更早，培养的时间也会更提前，同时与学生的交流频率会更高，比如原来学生到了该实习的时候，就直接来企业实习即可，实习结束后愿意留下来的就留任，但现在企业会高频次“小剂量”地与学生接触，对其进行持续关注，尽可能提高学生的留任率。

◆ 在培养过程中需要注意的关键点

首先，要切合业务本身的需求。对于人才的培养一定要基于业务本身的需求，业务部门和人力资源部门需要在目标层面保持一致，要有共同的目标和共同的动力，人才培养的项目才能做好。比如延锋彼欧中灵活的内部流动机制，各工厂产生人才需求时，不能仅关注自己的工厂的情况限制人员流动，需要站在整个公司的角度上有全局意识。

其次，要在项目培养过程中与技术灰领等人员保持粘性，形成良好的学习氛围，这一点至关重要。HR要引导每个人向更高处发展的想法，在培养项目里面，通过一些机制的设置、氛围的营造激发员工学习的意愿，比如某位员工考证通过后，企业要进行大力宣传，营造“比学赶帮超”的学习氛围，加强员工自我发展的目标感。如果员工既有发展，又能获得更多的薪资福利，那么就会更有动力去学习提升。



最后，对于校企合作方面，企业要提前做好布局规划，在前期与学校达成共识，并与学校多频次地对接，增强与校企合作的粘性。

◆ **激励与保留**

智能化系统上线后，企业对于技术人才的需求增大，但从外部难以获取可直接上岗操作的人才，人员仍需经过一段时间的培养后才能胜任，因而对于现有员工的激励与保留便显得尤为重要。

▶ **职业发展路径的激励**

自工厂智能化转型以来，延锋彼欧在员工发展路径上进行了更多的延伸与拓展。

对于**技术灰领**，企业增加了技术等级，技术灰领不仅可以发展至技师，还可以继续向上到高级技师、首级技师，员工的发展通道越来越宽阔。

对于**基础操作蓝领**，企业通过赋予其“操作技工”、“技能大师”等称号，以及增加相应称号的薪酬来保留一些关键的一线操作员工。

▶ **蓝领人才的保留措施**

面对人员紧缺的情况，企业对于员工生活方面的需求越来越重视。延锋彼欧会在物质上给予员工激励，以及在生活方面提供帮助和保障，解决其后顾之忧，员工能够工作地舒心，也会更愿意留在这里。

提供置业援助，满足员工生活需求。对于一些关键员工，其外出务工后，配偶及子女仍留在家乡，因而会涉及到在家乡建房或买房的问题。为了保留这些员工，企业不仅会提供购房援助，还会提供免息借款，帮助其在家乡置业，在激励方案上越来越满足员工的生活需求。

加强流动，满足人才发展诉求。延锋彼欧具有广布点的基础，在一线、二线城市都设立了工厂。作为外来务工人员，其也会在各个城市之间进行流动，比如部分员工由于一线城市的生活成本和压力很大，想要返回二线城市发展，那么公司的广布点和灵活的内部流动机制，更能满足人才本身的职业发展诉求。



顺普汽车零部件（中国）：“智改数转”，蓝领人才的变化与挑战



左明浩

顺普汽车零部件（中国）有限公司

亚太区人力资源总监

◆ 企业与项目背景

顺普汽车零部件（中国）有限公司是由美国 Shape 和 NetShape 集团于 2008 年 03 月 04 日在昆山高新区投资成立的美国公司，起家于领先的钢板冷辊压成型，凭借靠近底特律的地理优势，创造性地将其辊压产品引入汽车彻底结构应用领域。公司总部在美国密歇根州，主要分布在美国、墨西哥、欧洲和亚洲四个区域。亚洲总部在苏州昆山，除了昆山以外，顺普也分布在广州、北京，其他国家包括日本和韩国等。

顺普昆山工厂总人数约为 600 人。普通工人有 300 人左右，技术人员约有 50 人，工程师也有近 50 人，其余约一两百人为职能部门员工。企业年产值能够实现 12 个亿，即人均产值能达到 200 万，产值水平在行业里属领先地位，工厂的自动化程度也较高。车间的工艺主要分为三类，**第一是辊压成型**，和冲压类似，但工艺上有差别；**第二是辊压成型之后进行激光切割**；**最后再是焊接**，每种工艺几乎都用设备或机器人进行操作。基础蓝领人员多数处于搬运和检验的岗位，技术蓝领着重解决设备、机台进行调试和换型问题。

近几年企业正处于智能化转型过程中，相应推出了生产制造的 MES 系统，管理人员可以随时查看投射至系统和管理电子屏看板中的产量、产能和质量等数据。当然企业仍在持续优化改进，研究诸如通过机器人手臂实现搬运操作以及使用自动叉车的可行性等。

◆ “智改数转”，人才结构的变化

- ▶ **企业人才结构的变化显著体现于基础操作蓝领和技术蓝领的需求量及能力变化上。**随着工厂自动化和智能化的程度越来越高，**一方面**，一部分的基础操作蓝领被智能化设备取代，普工数量要求逐步降低，而对于技术工人的需求则越来越大；**另一方面**，机器人设备中的编程方式较为复杂，因此对于技术员的能力要求也有相应提升，学历要求从原来的中专变为大专，并且大专生进入企业后还需经过长周期

的培训学习才能掌握。

- ▶ **工程师岗位职责相应地发生了变化。**以前工程师更多是在办公室里审查问题或进行设计工作，但随着企业自动化和智能化转型，系统设备越来越复杂，技术员学历不高导致基础理论知识薄弱，存在一定的技术壁垒，所以工程师不得不到现场来帮助技术工人解决操作难题，工程师进入车间的频率也在近几年显著增高。

- ▶ **企业对于领班的要求也与以往不同。**以前领班由普通工人晋升即可，但企业在“智改数转”过程中逐渐发现，由普通工人晋升的领班对于管理思路 and 经营体系，以及设备的掌握程度都不尽人意，所以现在对于领班的学历要求也提升为大专。

◆ 根据人才结构确定技术蓝领的获取方式

顺普通过两种方式来获取技术蓝领，**一是企业内部培养，二是外部招聘。**

- ▶ 如果是**内部培养**的方式，普工需要先成为高级工之后才能晋升为技术工人。企业在招聘高级工时倾向于选择在大专或中专学习成绩优异的学生，学生在高级技工岗位工作一段时间后，企业会从中挖掘一些有潜力的人员，通过完整的培养体系将其培养为技术蓝领。

- ▶ 如果是**外部招聘**的方式，企业会根据不同部门的技术人员的人才结构来决定是采用校招还是社招。针对**资深技术人才较多的部门**，主要采用校招方式，从大专院校校招一部分学生进入企业，再从初级技术员开始培养；而针对**资深技术人才较少的、且大部分都是初级技术员的部门**，企业会社招一两个经验较为丰富的技术人才来扩充人才库。

◆ 内部培养的挑战与变化：技术员难培养，高级工重校招

顺普的蓝领培养路径为普工 -> 高级工 -> 技术员，从岗



位需求出发，当高级工和技术员岗位出现空缺后企业才会开始培养。但根据培养的结果来看，**普工培养为技术员的难度较大**，培养效果不如预期。

以前顺普的高级工几乎全都是由普工内部晋升而来，不会单独从外部招聘。后来发现普工本身的素质和理论知识相对浅薄，当晋升至高级工，继而学习技术员的岗位知识时较为困难，因此培养周期和培养效果并不如预期，但企业对于技术员的需求量又很大，所以现在调整了人才获取方式，**高级工开始侧重于校招渠道**，校招生普遍的知识储备和理论基础较好，理解能力也更强，因此培养的效果也有显著提升。

◆ 校企合作的变化

针对高级技工，顺普与大专院校合作成立定向班（“顺普班”），对专业匹配的院系进行招生，感兴趣的学生会加入“顺普班”学习。在大三上学期时，企业会在“顺普班”中前置性地安排一些有关管理体系、质量、焊接或技术类模具的课程，学生在大三上学期学完课程后，下学期再来工厂实习。

但这种合作形式的人才转化率并不是很高，原因有两点：

第一，虽然部分学生大三上学期报名并参与学习了“顺普班”，但实际上在下学期时，许多学生仍会选择“专升本”继续深造，不会直接就业。

第二，虽然学生报了班，但00后进入制造业的意愿仍然较为薄弱，一方面00后普遍家境优渥，另一方面市场上也有大量灵活就业的机会，所以真正有意愿进工厂的学生并不多。

因此企业也开始考虑对**校企合作形式进行一些调整**。今年开始，企业不会让学生在大三下学期时每天全职实习，会将课程设置为理论加实践的形式，两三个小时学习理论知识，两三个小时去工厂实践。

这样的调整**一方面**可以只针对去工厂实习的人群开展，能够把资源更多地投入到真正有就业意向的学生；**另一方面**学生刚毕业，暂时无法适应高强度的工作，较短的工作时长也能帮助其更好适应从学校到职场的过渡。

◆ 招聘难：员工保留是关键

由于技术壁垒的存在，内部培养的结果往往不尽人意，仍需通过外部招聘的形式来获取人才。但根据目前的外部环境来看，大部分企业在招聘上也存在一定挑战。

不过顺普的校招和社招情况则较为乐观，原因在于企业

实施了较为有效的员工保留方案。

一方面，顺普具有良好的文化氛围以及人性化的管理措施。企业会为每位校招进入的学生指配生活导师，导师为学生进行生活方面的帮扶，也会将学生遇到的困难及时反馈给HR来共同解决；企业也会定期召集新员工圆桌讨论来相互沟通。只要员工愿意加入顺普，大概率都会选择留在这里。

另一方面，顺普去年也向人社局申请到部分工种的自主认定权。企业能够自己制定标准、自主培养与考核，员工考核通过获得二、三、四级的证书，效力也等同于人社局的证书，所以对于员工加分落户，包括子女上学都大有益处。

◆ 灵活用工形式：共享人才应用将会愈发广泛

顺普与某高校研究辊压成型的教授签订了顾问协议，教授会在规定的时间段内到工厂现场做诊断，提供理论支撑，指导工程师执行项目，并帮助解决难题。另外企业也和清华大学在苏州的清研院（清华大学苏州汽车研究院）合作，联合创办一些项目主题。

根据顺普的实践应用来看，未来灵活用工形式会运用得越来越广泛，不光是技术领域，未来专家顾问的形式会扩展至各个行业、各个职能里，不仅有技术顾问，也许还有财务顾问、法律顾问、人力资源顾问等，但凡有价值的人，未来能够发挥价值的地方就会越来越多。

◆ 企业“智改数转”需要注意的关键点

企业在“智改数转”过程中，普工、技工、甚至是工程师的引进、培养方式都在发生改变，因此对于人才的引进、保留也引发了新的思考，顺普总结出一些关键点来助力企业更好转型。

- ▶ **要打破传统的校企合作形式**，需要有针对性的设置更适合企业发展的校企合作模式，特别针对技术蓝领和高级研发岗位，比如企业可以与专家教授甚至高校院系合作项目，共创业务发展。
- ▶ **要有更加包容的企业文化**，随着越来越多的Z时代人群进入职场，这类群体更加注重企业是否能够给予自己足够的包容和尊重，这是保留人才的基础。
- ▶ **从人才类型角度出发，企业需要重点聚焦核心人才**，特别是制造业，主要体现在三类人群上：**一是技术蓝领**，技能型人才培养跟不上产业转型速度，出现结构性缺口，企业需要着重关注此类人才，当然国家也出台了相关政策推动技能人才的培养培训，帮助制造业企业纾困解难；**二是复合型人才**，如今企



业对于许多岗位要求逐渐提高，需要人才具备多种技能，所以内部的技能矩阵和复合型人才的培养也很重要；三是**新型研发人才**，比如在新能源、智能制造、算法领域的新型研发人才，未来在驱动自动数字化的过程当中将会发挥着至关重要的作用。

► 从人力资源的角度出发，数字化和智能制造对**人力资源的能力要求发生了变化**。

1. 人力资源需要**对业务的理解度更强**，比如老生常谈的业务合作伙伴，实际上以前许多 HR 并不能够深入业务，但现在如果 HR 不懂业务将无法驱动组织内部的项目变革，所以人力资源对于业务的理解、敏锐洞察的要求也越来越高。

2. 人力资源要真正**成为内部顾问的角色**，要思考如何解决业务合作伙伴的问题，即使不能给业务具体的解决方案，也要能够提供一些思路。

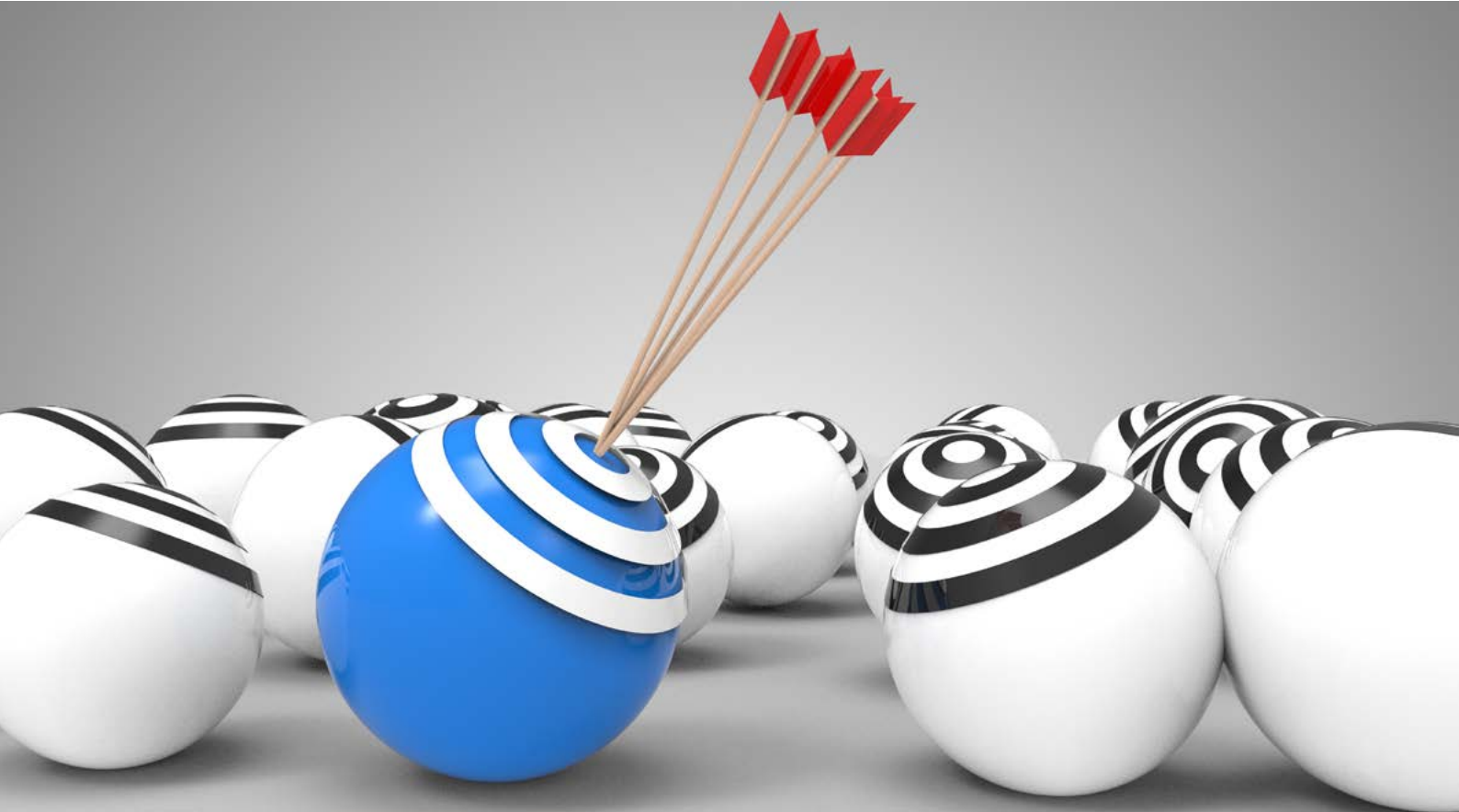
3. 人力资源也要**与工厂数字化转型同步发展**，要使用数字化工具进行管理，提升管理效率、降低人工成本、加速企业发展。

4. 在推进数字化管理的过程当中，也要**关注同理心以及与员工的情感连接**。当人力资源使用大量数字化工具之后，要让员工感受到这不是一个冰冷冷的工具，而是一个“有温度”的组织，所以人力资源需要在工具和“温度”之间做好平衡。

◆ **如何提升企业竞争力来招聘新型研发人才？**

首先，竞争力的核心一定是**薪资待遇**，要吸引优秀人才，企业的薪酬水平必须要在同行中具有竞争力，需要及时了解企业相近公司在薪酬方面的数据，建议对于研发型人才的薪资水平可设置到近 75 分位左右，这对于人才的吸引将会是比较强有力的竞争。

其次，需要具备人性化的**企业文化**。除了薪资以外，顺普近两年在招聘研发人才时，许多候选人了解到顺普在汽车行业的企业文化建设得非常好，也会因此选择加入顺普。所以企业的文化氛围和雇主品牌对于人才的吸引，特别是高端人才的吸引也是至关重要。





均普智能：自主培养人才，敏捷响应组织



沈梦霞

宁波均普智能制造股份有限公司
人事经理

◆ 企业与项目背景

均普智能是智能制造领域的一家公司，主要聚焦新能源智能汽车、医疗健康、高端消费品等细分行业。回顾发展历程，公司从属于均胜集团，在 2017 年先后收购了德国 Preh IMA 和奥地利 Macarius GmbH，并对其业务、技术、人才、客户进行了全球整合，并于 2022 年 3 年在上交所科创板顺利上市。从公司整体的类型来说，均普智能作为智能制造上游设备供应商，是一家为工业 4.0、中国智造转型方向发展的企业提供自动化装备和数字化服务的企业。具体来看，均普智能在中国地区有宁波工厂和苏州工厂两个工厂，目前企业 95% 以上都是高度自动化的产品，工厂整体自动化、智能化水平比较高。

从智能制造的市场领域来讲，2021 年整个全球智能制造的市场规模大概在 2459 亿美元，但根据最新的研究报告，到 2028 年，预估可能到达 5762 亿美元，由此看出整个全球智能化数字化的发展已经成为趋势，尤其是自 2020 年以后，随着能源行业的注入，也引领着智能制造装备行业整体向更广阔的空间发展。

◆ 蓝领人员的变化

▶ 人才结构的变化

随着产业转型和升级，企业中技术蓝领和工程师的数量也在逐年增加。以宁波工厂为例，与 2020 年期末相比，今年技术蓝领的增长率约为 36%，工程师人数较 2020 年的期末增长了 55% 左右。因此，经过两年的发展，工厂的蓝领数量在直线增长，企业对于整体人员的布局也在逐步地调整。同时，随着智能制造的不断深入，未来蓝领人员也可能会从正金字塔型结构逐步向纺锤型结构转变。

▶ 人员能力的变化

随着自动化产品在企业和市场中的深度运用，智能制造行业对于人员的能力以及经验要求越来越高，尤其

是对于数字化应用的能力，也提出了一些新的要求，

对于技术蓝领的要求也从原先单一的经验要求逐步扩展至具备综合调试、问题分析及问题解决能力。此外由于均普的全球化运营模式，因此对于技术蓝领人员的外语能力也有一定程度的要求。

◆ 外部招聘的挑战与变化

由于行业技术蓝领人员在市场上的需求呈井喷式增长，因此也给外部招聘人员带来也一定的挑战。一方面，企业为全球化运营模式，对于使用全球化工作模式的人员需求越来越高，外部招聘人员的外语能力往往很难符合企业要求，另外一方面，从外部市场获取相应人才的成本也在逐年上升，对企业的人员成本管理带来了一定的挑战。

基于未来可能会发生的技术人员短缺问题，均普从 2019 年开始逐步从单一的外部引进人才开始增加了**自主培养的模式**。一方面深度借鉴了在德国、奥地利等公司实行的学徒制培养的成功经验，企业建立了自己的智能制造学院，同本地的院校共创深度的新型学徒制联合培养模式，**另一方面**开启了工程师岗位“长周期实习生”的积极培养模式，希望能够通过本地化的校企合作和内部培训的方式来实现人才的长期获取及保留。





◆ 招聘渠道的变化

以往企业的蓝领人员以人才市场、招聘会等渠道获取为主，到了“后疫情时代”，人们的线下见面变得越来越不容易，因此企业也敏捷调整了招聘方式，整个招聘的沟通对于线上渠道的应用也越来越多，招聘对象对于招聘方式的喜好变化也在反向推动着企业招聘渠道应用的变化。

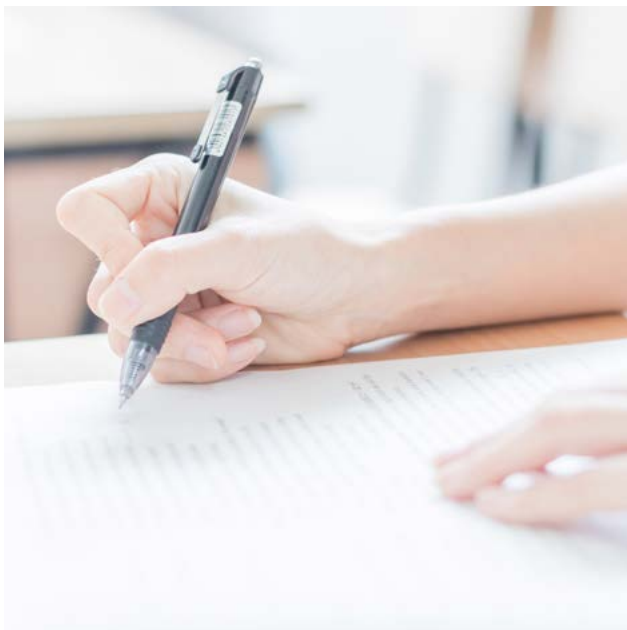
◆ 蓝领学历的要求

对于**技术蓝领**，如果是**社会招聘**，企业本着实用性的原则，具有一定工作经验可以弥补学历上的不足，因此中专及以上的学历也在认可、接受范围之内；但如果是**校招**，由于均普的许多设备需要交付到海外，所以对于人员基本的交付素质以及语言能力等有一定要求，没有工作经验的、需要企业重新培养的人员，均普更倾向于招聘大专院校的学生。

对于**工程师**，**本科**是基本的要求，企业每年在招聘时会分为两条线路，一方面招一些 985、211 的学生，另一方面也会招一些普通本科学生，但是在他们的个人成长发展路径的整体设置上会有一些不同。

◆ 校企合作的培养方式

均普一直致力于校企合作的人才引进方式。校企合作也分为两种形式，**一种**是在借鉴德国职业化培训方式的基础上，同院校共同搭建学徒制联合培养项目培养技术蓝领，在中国叫做“新型学徒制”的培养形式；**另一种**是针对于工程师的培养，企业从 2020 年开始联合本地本科类院校推出了长周期实习生项目。



▶ 新型学徒制

学生在大专的第一年进入公司，企业会与学校共同设定培养路线。“新型学徒制”与定向班的区别在于：

第一，尽管两者都是以理论加实践的培养方式，但“新型学徒制”以实践为主，也就是学生以公司内部项目实践的形式进行培养为主，同时辅助以校内的课程理论学习。

第二，企业通常会在大一上半学期去高职、专科类院校筛选一批学生，为其制定机械或电气的培养方向。在此过程当中，均普内部的智能制造学院同学校对接，共同制定合作目标、共建师资队伍、共创完成后期的学习课程和培养计划。

▶ 长周期的实习生项目

长周期的实习生项目已实行了大约两年。学生整体的选用按照正常的校招流程，基于双方有意愿的情况下，学生从大三下半学期的暑假开始进入公司实习。在实习过程中，企业会为学生量身定制“一对一导师”的长周期实习计划，实习时间从暑假两个月一直延续到大四毕业前，给学生充分的时间认知企业、行业，并将学校的理论知识同企业实践进行深度结合。同时学生也可以采用在企业的实践项目作为毕业设计课题，并由企业导师联合学校导师共同辅导其完成相应的毕业设计。从近几年的实施成果来看，长周期实习生项目的学生整体转化率非常理想。企业会将该项目作为企业人才培养发展的战略项目持续耕耘。

◆ “新型学徒制”的挑战

由于国家政策的倡导，以及借鉴学徒制在海外公司成功实行的经验，因此均普在国内也开始实行“新型学徒制”。根据实行的结果来看，尽管学生的留任率尚可，大约有半数人员愿意留在公司，但是留下来的人员更倾向于在办公室办公，真正愿意从事技能蓝领工作的人员比较少，所以这也成为企业在运转新型学徒制项目时面临的较大挑战。

究其原因，**一方面**，学生在学生阶段对自己的个人未来职业规划认知相对模糊；**另一方面**，国内社会的技术蓝领职业化程度相对较低，社会对于技能蓝领的认可度不像在海外那么高，所以这也是相较于国外，国内公司实行效果不佳的一大因素。

◆ 校企合作挑战的应对：“招选育留”角度改进，提高学生留用率



在面对技术蓝领留用率不高的挑战时，企业也从“招选育留”的角度出发，从三个方面去努力改进。

首先，“招”和“选”的环节至关重要，从第一步就决定了人才未来的发展方向。因此企业后期调整了整体的选人方向，从人选的家庭背景、未来的职业发展规划等方面考量，侧重于选择一些能够吃苦耐劳的孩子，这类学生对于技术蓝领岗位在接受程度相对较高；

其次，在“育”的过程当中，企业也增加了逐步考核、逐步替换的环节，对于学徒导师的自身能力和对于学徒的引导能力的要求也会有所提高；

最后，再到“留”的环节，企业会辅以一套较好的成长计划和薪酬增长方案，同时也会调整岗位名称，比如原来称为钳工、电工的岗位，现在企业会改名为“装配工程师”、“硬件工程师”，希望通过长期的企业文化熏陶、得体的职位名称以及薪酬包的吸引，提升技术蓝领的认可度，以此来提高自主培养学生的留用率。

◆ **内部培养体系**

对于校招的应届生和校企合作的学徒，进入企业后首先会在公司的培训中心学习基础的机械和电气专业的理论知识，同时进行实操培训，考核达标之后再转回到部门，由部门导师带其参与项目实训。

均普针对每个岗位都会建立技能矩阵，不同的技能矩阵也会拓展出相应的学习包和不同的学习路径图，根据岗位的不同“因材施教”。因为均普是为客户提供定制化高端设备的公司，一般情况下只有在出现新技术时，相应领域的技能知识可能才会有较大的更新，所以企业的培训更多侧重于项目完成后的经验总结和学习分享（lesson learn 模式），每个岗位的技术蓝领通过项目提升后，将自己的知识、经验留存下来，作为实践的经历和培训的教材“宝典”，以便新人学习。

企业一直注重 lesson learn 的培养管理模式，随着数字化的发展，**从原来传统式的管理改成了线上数字化管理**，现在公司在内部平台上搭建了“PIA Wiki 均普维基百科”线上知识管理系统，员工可以在此系统中自主检索到各个项目组成员沉淀下来的经验总结分享和历史数据材料，这也是一个非常好的自主培训的培训资源来源渠道。

◆ **人员培养方向的侧重变化**

以往技术蓝领是“一个萝卜一个坑”，企业会基于岗位需求进行特定的岗前培训，实行专人专岗。但是受产业升级



和智能制造行业的影响，优质人才也非常紧缺，因此企业现在会**着重培养一人多技的复合型人才**，培养的方式也从单一的岗前培训转变成多岗技能的培训，不同岗位之间互相学习，不断提升员工的技能水平和专业素养，横向打通职业发展路劲；对于工程师的培养侧重点仍以本领域的能力要求为主，培养其在自己技能领域内做精做强。

在具体培养内容的变化方面，由于企业的设备中会有一些数字化智能化软件的系统，因此企业现在也在逐步培养人员对于软件的使用能力。

◆ **灵活用工方式的实践与变化**

▶ **技术人才外包的应用**

智能制造行业和其他传统制造行业的不同点体现在外包的应用上，人力外包大都是针对钳工、电工等基础技能型人才应用人力外包，但传统的人力外包公司无法提供此类基础技术人员的外包，所以往往智能制造行业人力外包的服务提供商都是业内专门提供该类人员的工程外包公司。工程人力公司常年给同行业的公司提供人员支持，人员有相关的行业经验，这是此类型企业能够针对性技术人才应用外包的关键因素。

▶ **外包的变化**

由于智能制造下人员需求的井喷式增长，不仅是招聘获取优质人才的难度在提升，对于技能工种的灵活人力外包的优质资源也相对紧俏了起来，在此情况之下，企业也开始逐步调整了相关使用方案，更多以校企合作、自行培养的渠道。但由于人力外包能够根据业务需求灵活调整资源，因此在项目质量有所保障的前提下，为了提升整体项目交付效率，企业仍然会继续保持一定比例的基础技术蓝领的外包。



◆ 企业智能化转型的实践与思考

▶ 对于组织：打造敏捷组织，贴近业务需求

均普目前致力于打造敏捷组织，随着市场的剧烈变化，企业希望能够提升组织的整体能力，人才发展体系搭建能够更加贴近业务、贴合组织，并且在人才的发展渠道上突破创新，同时让员工能够更加敏捷地学习，更加快速地响应这些变化。

▶ 对于人才：完善“育”人机制，“留”住人才

“育”：企业针对技术蓝领要侧重于一人多岗、一人多技的复合型人才的培养，在人效上实现突破，并继续深入拓展公司内部的培训平台，完善技能导向的培训机制。同时，也技术蓝领的职业发展通道做横向打通，技术蓝领经过一定的培训实践后也可以申请工程师的岗位，逐步承接一部分简单制图设计工作，以此拓展其职业发展生涯。

“留”：在蓝领的培养上，企业要做好蓝领人员的梯队建设，更多地培养自己的员工。均普从“新型学徒制”的学生开始培养，与学生建立更为强烈的黏性，从人员保留的角度上来缓解未来可能面临的行业人员短缺的问题。

◆ HR 的能力要求变化

第一，敏捷学习的能力。根据企业过往几年的发展历程，从开放性学习的态度，转变到敏捷学习、快速响应组织的要求，对于 HR 的能力要求也有所转变，近几年各企业频繁提到敏捷性，不仅要打造敏捷组织，人员也要敏捷响应，所以 HR 一定要能敏捷地学习新知识去迎合组织的变化。

第二，应用数字化工具的能力。在敏捷组织和数字化时代的背景下，如何应用好数字化的手段来实现组织的可持续发展，这也对 HR 提出了更高的要求。近年来均普一直在持续推进 HR 的数字化转型，例如上线人力资源的数字化看板，员工能够快速入职、在线学习的数字化工具，希望在数字化转型过程中，HR 能够提升自己的学习力、对组织业务的理解力以及对数字化工具的快速应用能力。

第三，更注重员工体验感。在 HR 数字化工具应用的时候，员工可能会感觉到这是冷冰冰的工具，反而降低了员工的体验感。因此企业也非常关注员工的反馈，根据反馈来帮助 HR 进行及时修正。在迎合当下生产升级、智能制造的转型背景下，企业也会更加注重提升员工的体验感，员工发展得好，于组织也是相互增益。





三一重机（重庆工厂）：产业转型下，蓝领人才的变化与思考



邓荆辉

三一重机（重庆）有限公司
总经理

◆ 企业与项目背景

三一集团西南地区首个“灯塔工厂”——三一重机（重庆）有限公司（以下简称：重庆工厂）于2020年7月1日在重庆签约，2021年6月30日开始投产。重庆工厂按照灯塔工厂的标准要求建设，有450多名工人和713台机器人，自动化率能够达到80%左右，人力节省接近40%，依托MOM系统、WMS系统、中控系统、数字孪生、设备互联、三现四表等数字化模块，采用工业互联网技术，实现了设备、物料、产品和人员之间的互联。与传统工厂相比，重庆工厂有以下3个特点：

1. 应用了大量的自动化设备；

2. 设备的操作和控制方面发生变化。通过物联网或者工业互联网将各类设备相连接，通过系统优化计算以后，指令直接下达到每一台设备，数字化的控制方式更为精准。

3. 工厂对投入产出以及能源使用方面都会进行更精准的控制。除了对设备的数字化控制之外，工厂对周边环境、能源包括水、电、油、气等都会通过工业互联网进行物联和控制。

目前工厂仍在逐步完善的过程中，未来达到设计的智能化程度时，工厂的劳动效率还会大大提高，工人的劳动强度也会有所降低，工作环境也会有所改善。

◆ 蓝领人才的变化

因为工厂自动化程度比较高，采用工业互联网和智能控制技术，所以像重庆工厂这种“灯塔工厂”对人力资源尤其是一线工人方面的需求会发生几个变化：

1. 用工数量减少。目前重庆工厂的省人化率达到40%左右，假设原先工厂要1000人，现在只需要600人。外部环境的改变也在一定程度上促使工厂减少人力，一方面是人口红利的削减导致劳动力数量逐渐减少；另一方面由于中国进入小康社会以后，年轻一代难以适应艰苦的环境和劳动强度过大的工作，导致年轻人进入工厂的意愿不强。

2. 技能要求发生变化。随着工厂自动化程度的提升，采用大量新设备以后，工厂对人员的技能要求也发生了变化。比如原先机械加工岗位对个人技能有较高的要求，但现在工厂基本上都采用了精度较高、自动化程度较高的机械加工设备，所以对于工人个人娴熟或高超的操作技能需求降低，反而对于编程能力的需求增大；焊接岗位也是如此，焊接机器人取代了大部分手工焊接，因此人员除了要有编程的能力，还要有维保机器人的能力。

3. 蓝领的人才结构发生变化。原来基础操作工人、技工以及工程师的结构呈正三角趋势，但现在看来确实有向倒三角转变的趋势，以后工程师会应用地越来越多，大量简单重复的劳动力可以被机器替代，因此基础熟练工的数量也会逐渐减少。

◆ 招聘的变化：细分岗位，区分类别，调整人才获取方式



重庆工厂已投产一年多，内部拥有几百名员工。之前工厂人员基本全部采用“拿来主义”，一部分员工从老工厂调入，一部分员工在当地招聘。但由于工厂设备及产线的优化与升级，公司也根据人员工作岗位以及要求进一步细分，从而调整了不同层级人才的获取方式。整体而言分成三个层次：

对技能要求**一般**的岗位划分成一类，仍采用“拿来主义”；

对技能要求**较高**的岗位划分成一类，开始采取校企合作的方式；

对技能要求**特别高**的岗位再划分成一类，采取定向培养或者内部培养的方式。

◆ 人才获取途径的变化

三一集团之前针对一线技工，大多数是采用外部招熟练工，即“拿来主义”。但是随着工厂规模增大、智能化水平提升，企业对人员技能的要求也有所提升，因此在人才获取途径上也发生了变化。

第一，开始应用联合办学（校企合作），通过定向的方式来培养一线技工。企业本身与国内许多知名职业技能学院进行合作，后来企业也开办了一所职业技能学院，与工厂共同培养部分所需的技术工人。

第二，企业开始跨行业招聘人才。原先企业大部分是从同行业或者相关行业招人，但是随着自动化设备的应用、工业互联网的普及以及数字技术和大数据的应用，人才的来源更加多元化，因此除了同行业和相关行业之外，企业还会跨行业招聘一些蓝领人员。比如工厂目前使用自动物流来进行日库分拣配送，此过程中需要使用5G网络等，那么工厂就需要一些能够进行日常网络维护的人员，同行业中没有相关人才或相关人才较少的情况下便可跨行业进行招聘。

相应地，重庆工厂最初也是采用“拿来主义”来获取蓝领人员，但随着工厂的智能化转型，未来重庆工厂也会考虑应用校企合作的形式，以及跨行业招聘来补足企业智能转型后带来的人员缺口。

◆ 对于校企合作变化的思考

企业进行校企合作的原因主要有两点：

一是通过校企合作，提前锁定院校学生，锁定资源，解决人才数量需求的问题。

二是通过校企合作，让学生提早学习专业技术和专有的产品知识，从而能够更好更快地胜任岗位。

但现在校企合作的目的也会发生一些变化，随着信息时代的到来，企业可以将一些专业知识进一步细化分工，降低专业性和技能要求，所以未来工厂未必会通过校企合作的方式来解决“让学生提前学习专业知识”这一问题，很大程度上是要解决第一个问题，即提前锁定资源、锁定人才。

◆ 内部培养的路径

首先，企业会对所有的工序进行细分，再进行工作设计，尽可能降低对员工的技能要求和劳动强度要求，设定了工作岗位以后，根据不同工作岗位层级，采取社招或校招的方式来补充人力；

第二，工厂对产品交付时间节点的要求很高，但实际上在生产过程中会出现各种各样的异常，企业通常需采取“多能工”的方式来应对人员方面的异常。正常情况下员工只需要熟悉一个工位或一个工序，但企业会在员工中挑选一些学历稍高、有学习热情的人员培养成为“多能工”。当产线出现异常时，“多能工”可以随时保证产线的正常运作，另外也可以担任带岗师傅或者顶替其他岗位；

第三，企业会在优秀的技工或多能工中选拔一些人担任班组长、车间主任，还会培养一些高技能的人才成为现场技师，实现高中初级别的技工队伍搭建。企业希望通过主任、班组长或者现成技师的持续改善，不断让工厂和产线的效率越来越高，成本越来越低。

◆ 先聚焦业务，再聚焦人力？

工厂的管理者在遇到问题的时候，首先会思考工艺流程是否存在问题，然后再考虑管理的问题、物料的问题、方法的问题。但是人力资源是第一资源，不解决好人的问题，每一个公司都无法正常运转。企业需要有合理的组织结构和有效的组织体系来保证人尽其才，每个人才能发挥其积极性。在生产运转过程中，“人机料法环测”六大因素缺一不可。

◆ 工厂蓝领的未来趋势

如果是从生产一线的趋势来讲，未来对人的依赖度会越来越低；但是从创新的角度来讲，对人的依赖度仍然很高，人能够发挥的作用还是会非常大，因为创新类工作相对非标准化，比如工程师需要编程或维保机器人，但很难通过一个机器人再去维护另外一个机器人。未来只有标准化的、提升效率的工作才可能被机器替代，高技能、高创新的工作仍然需要依赖于人。

◆ 灵活用工的实践与思考

▶ 人员外包：



社会的不断进步正是由于分工的不断细化，从目前的发展趋势来看，企业会将部分工作细化拆分后交给外包公司派员来完成。比如工厂需要维护网络的人员，但网络不可能时时刻刻出故障，那么企业就可以将网络维护的工作外包出去，让网络公司来完成，网络公司可能只维护一家工厂的网络，也可能维护周边三个、五个工厂共同的网络，用工方式将会越来越灵活。

► 共享人才：

只要不涉及企业的核心竞争力和商业机密，大部分公司都可以进行人才共享。但这也存在问题，如共享人才本身的工作量已经非常饱和，本职工作每天8小时、10小时都难以完成，那在工厂场地跟线的可能性也就相对较小。

► BPO（业务流程外包）：

业务流程外包由来已久，但随着新技术的介入，会让外包变得更好、更高效、更低成本，但是也是随着新技术的广泛使用，对于外包类业务的人才要求也会变得更高。简单举个例子，以往没有移动网络时，工厂的生产效率远不及如今，但现在有了工业互联网，企业将一些业务外包给其他公司时，可以通过实时监控的方式来发现问题，或者通过远程的方式解决问题，相较于以往能够实现更高效、更低成本的工作方式。



零售业篇



首席顾问 CHIEF ADVISER



季效辰
上海外服（集团）有限公司
招聘及灵活用工事业部 产品总监

顾问团 ADVISORY GROUP

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)

零售业



王晓蕾
上海外服（集团）有限公司
招聘及灵活用工事业部兼职服务中心总监

陆骅
M Stand
人力资源总监



胡伟
步步高商业连锁股份有限公司
组织发展部高级部长

Eunice Shen
PUMA China
Head of C&B and People Services



孙薇
大型运动服饰类零售 D 公司
前 HRVP

HRM
大型连锁餐饮类零售 H 公司



杨燕
丝芙兰中国
零售人力资源总监

作者 AUTHOR



刘祖琴 Tina.Liu@hrecchina.org

刘祖琴在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

刘祖琴现任人力资源智享会咨询顾问（Consultant, Research and Survey）一职，曾负责的调研报告有《Future of work —— 工作模式与内容的灵活管理》、《产业转型，人才的吸引与升级》、《出海企业的招聘与跨境雇佣管理》等。

刘祖琴毕业于俄罗斯奔萨国立大学，获得经济学硕士学位。

第三产业——零售业篇

第三产业——零售业 目录 CONTENTS

主要发现	68
研究思路与框架	69
一、产业转型对企业和一线人员的整体影响	69
▶ 企业的转型体现	70
▶ 转型对于一线劳动者的影响	73
二、转型带来人才变化的背景下，如何使一线人员具备相应的能力？	77
▶ 使用数字化工具	78
▶ 招聘端要求提升（直接获得人才）	79
▷ 招聘渠道的应用及变化	79
▷ 企业自主招聘无法满足时可采取的人员补足方式	81
▷ 第三方帮助	83
▷ 校企合作	86
▶ 培养 / 培训的改变	89
三、建议汇总	94
参调企业	97
企业案例 & 专家洞察	99



主要发现

产业转型对企业 和一线人员的影 响	企业的转型体现	<ul style="list-style-type: none"> 零售业企业的转型最主要体现在全渠道布局和以用户体验为中心。
	转型对于一线劳 动者的整体影响	<ul style="list-style-type: none"> 线下一线工作人员（包括门店销售、门店售后）的需求比例有下降，线上一线工作人员（包括线上客服、线上主播）的需求比例明显上升。 零售企业在转型过程中，人员的变化主要体现在提高对一线管理者的要求、提高一线员工的工作效率以及提高一线员工的能力要求上。
转型带来人才变 化的背景下，如 何使一线人员具 备相应的能力？	使用数字化工具	<ul style="list-style-type: none"> 使用电子标签提高员工效率、提升客户体验感 使用电子排班系统赋能一线管理者 针对细分行业，使用独特性的数字化系统满足消费者的个性化需求 使用自动收银机器精简一线人员数量
	招聘端要求提升 (直接获得人才)	<ul style="list-style-type: none"> 除第三方招聘渠道以外，企业针对各类一线劳动者普遍使用最多的社招渠道是招聘网站和内部推荐。 除薪资缺乏竞争力以外，“劳动者就业观念发生变化”、“企业本身有特定要求而无法从市场获取合适的人员”以及“业态重塑等导致能力要求变化”是目前企业认为招聘无法满足需求的主要原因。 在招聘无法满足需求的情况下，大部分企业会选择寻找第三方帮助招聘，超半数企业也会通过校企合作或内部培养的方式来补足人员缺口。 当用工不足时，企业普遍使用实习生来满足需求。对于线下员工而言，近六成企业也会选择雇佣派遣员工；对于负责线上工作的一线员工而言，超过三成企业也会将部分工作任务分发至零工经济的互联网平台，由公司外部人员完成并支付其一定的报酬。 近半数企业目前针对线上、电商运营比如客服、主播类人才采取自行培养 / 招聘的方式，近三成企业则是使用第三方代运营的方式。 超半数零售企业与大专、高职类院校合作，也有近五成企业会与全日制大学合作；使用最多的合作方式为提供实习机会，定向班和冠名赞助校园活动也是主要的合作方式。 受转型影响，提供实习机会是六成零售企业表示新增的校企合作方式，近四成企业新增了定向班的形式，近三成企业也会邀请学生到门店参观。
	培养 / 培训的改 变	<ul style="list-style-type: none"> 尽管近六成企业暂未对一线劳动者的数字化能力提供针对性的培养，但许多数字化程度较高的企业已经开始着手对人员的培养上做出了改变。



研究思路与框架

在本篇中，我们将从两个方面展开内容：

- ◆ **零售企业转型对于企业和一线人员的影响。**明晰当前零售企业转型主要体现的方面，以及企业转型对于一线劳动者会产生何种影响。
- ◆ **零售企业转型使人才发生变化后，如何使一线人员具备相应的能力。**结合调研数据与企业案例，从使用数字化工具、招聘端要求提升和培养 / 培训的变化三个角度来进行说明。

第三产业——零售业篇



产业转型对企业和一线人员的影响

企业的转型体现

转型对于一线劳动者的整体影响



转型带来人才变化的背景下，如何使一线人员具备相应的能力？

使用数字化工具

招聘端要求提升（直接获得人才）

培养 / 培训的变化

一、产业转型对企业和一线人员的影响

伴随社会经济的发展，三大产业的数字化渗透率逐渐提高，传统零售不断向新零售演进升级。所谓的新零售，即通过运用大数据和人工智能等技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。同时，新冠肺炎疫情暴发给我国零售业带来深刻影响：在短期内对个别零售业态造成较大损失的同时，也给传统实体零售业设施数字化、智能化升级改造，加快数智化转型提供了契机，而在企业转型的过程中必然也会带动人才发生变化，因此，在本节中我们将分为两部分——企业与“人”，通过数据结果以及案例启示来讨论企业的转型具体体现在哪些方面，以及转型对于一线劳动者的影响。

企业的转型体现



转型对于一线劳动者的整体影响



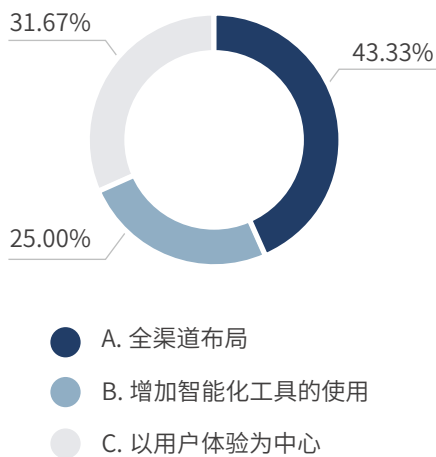
企业的转型体现

随着互联网、大数据、人工智能等先进技术发展，以及居民消费需求升级，消费者变得越来越多元化，零售企业无论是内部驱动还是外部推动，转型已是必然趋势，那么根据目前的市场环境来看，零售企业的转型主要体现在哪些方面？



发现一：零售业企业的转型最主要体现在全渠道布局和以用户体验为中心。

图表 26 贵公司的转型最倾向于体现在哪方面？ N=60



图表 26 的调研结果显示，超过四成的参调企业表示转型最倾向于体现在全渠道布局，超三成企业主要以用户体验为中心而转型。随着线上电商的发展，传统零售业在线下实体店的经营已无法满足消费者的需求，因此多数企业开始了线上渠道的布局，逐渐发展为线上服务、线下体验以及现代物流深度融合的新模式，但无论选择何种渠道，消费者实际上最终购买的都是整体对产品和服务的体验感，而在企业的全渠道、多业态、多模式布局中，背后数字化仍是主驱动。基于大数据及新技术，数字化持续赋能零售业全渠道，线下渠道向智能化转型，线上渠道在便捷性及个性化推荐方面优势显著，预计未来在数字化的驱动下，线上线下渠道将进一步融合。这些转型在企业实践中也均有所体现。

丝芙兰

- ◆ 全渠道转型
- ◆ 数字化转型

D 公司

- ◆ 快速推动“云仓”项目，打通线上线下渠道的商品库存，实现全渠道资源整合
- ◆ 开发各子公司独立运营的微信视频号、小程序，推广社群营销，开始做私域运营

步步高

- ◆ 数字化转型
- ◆ 业态转型

H 公司

1. 会员数字化之路
 - ▶ 存量用户精细化运营
 - ▶ 小程序智能化
 - ▶ 多平台认知优势，创建品牌超级符号
2. 全渠道覆盖的外卖数字化之路
 - ▶ 全渠道覆盖
 - ▶ 独特的包装和外送产品
 - ▶ 精细化的营销策略



案例启示——丝芙兰

◆ 转型体现

丝芙兰在 2018 年开始，经历了两大转型中的第一个转型——**全渠道转型**，随着近几年天猫京东等电商平台的迅猛发展，以及京东到家、美团到家、一小时送达等业务的兴起，全渠道主要体现在通过各种渠道的互相支持，无论通过线上还是线下的任何一种方式都能随时随地满足客户的需求。

第二大转型则是**数字化转型**，数字化风潮在过去几年开始盛行，特别是在零售公司体现的尤为突出，零售公司通过数字化的应用，提升消费者的购物体验的同时也为企业提高效益。丝芙兰在两年多前已在美妆模块进行了线上线下的数字化应用，比如虚拟试妆功能。同时，企业也成立了专门的数字化部门，希望在数字化应用方面能够有更多尝试。



案例启示——D 公司

◆ 业务发展转型

随着智能技术的发展、数字化创新的推动和零售渠道多元化演变的影响，所有的零售企业都面临着时代课题。而新冠疫情这个黑天鹅事件，出乎意料地加速推动了深刻的市场变革。原以为可以“踱着四方步”有计划有步骤的变革，演绎成瞬间发生、立即应对的故事。

2020 年新冠疫情爆发以来，D 公司加速推动了全渠道营销计划，针对线下零售门店，刻不容缓地推动转型和升级，一边变革一边调整。主要体现在两个方面：

▶ 快速推动“云仓”项目，打通线上线下渠道的商品库存，实现全渠道资源整合。

随着线上平台的多元化发展，公司以电商事业部牵头率先进行转型，除了传统的天猫、京东、淘宝等直营/分销渠道之外，还迅速拓展到抖音、得物、快手、拼多多等新兴的线上平台，并快速开出很多直播间。为了给这些新兴线上平台供货，公司需要打通线下门店和线上渠道，实现商品库存共享，以便最快速的满足销售需求。实施云仓项目后，可以实现顾客在线上下单，就近的线下门店负责打包发货、提供后续的售后服务，最大化的使用公司资源。公司为此在内部还专门设立了“云仓”项目组，定期总结项目进展中的问题，及时调整解决。

▶ 开发各子公司独立运营的微信视频号、小程序，推广社群营销，开始做私域运营。

随着微信小程序商城、微信视频号的兴起，D 公司在全国 7 个大区 13 家子公司开始建立独立的视频号和小程序，全体一线的员工，都可以通过微信小程序商城来开展销售业务，最大化增加销售机会；所有的顾客信息都会进入私域数据库，进行后期维护和运营。同时，各子公司建立自己的视频号，利用视频号进行品牌宣传，通过直播进行销售。公司还在每个门店推广社群营销，让一线员工通过建立多个微信群，为顾客提供最直接的 VIP 服务，及时发出新品上市信息，推出各种节日促销活动等服务内容。



案例启示——步步高

◆ 转型体现

随着技术不断发展，零售业属于在数字化变革当中发展速度较快的一个行业。步步高集团作为中国零售百强之一，在过去几年的转型主要体现在两方面：

1. 数字化转型

步步高集团经过 3-5 年的转型发展，尽可能把运营流程、目标客户和商品进行数字化重构。数字化转型主要体现在数字化运营、数字化顾客和数字化商品这三个层面上。

2. 业态转型

步步高集团过去的商超渠道主要布局在大卖场，现在逐渐开始向便利店和社区超市转型。

不论是数字化转型，还是业态创新，本质上都是从技术到人的转化，从这个角度来讲，集团层面的转型最终要回归到人才的层面。现如今企业转型带动一线人员也发生变化，在此背景下企业对一线人才的需求也愈发迫切。

案例启示——H 公司

◆ 转型体现

如今数字化正构建新的产业生态，改变诸多行业的商业逻辑，餐饮零售行业亦是如此。数字营销也不仅仅是一种技术创新，而是覆盖着多样化的互联网技术和实践，包括全链路、智能化、精准化等等都是行业讨论的热点，其终极核心都是为追求降本增效。

而 H 公司深耕多年，也一直是餐饮行业数字化转型的先锋。在数字化的发展进程中，H 公司的创意始终领先于其他同类企业，例如 H 公司是最早接入移动支付的餐饮品牌，也是第一批进驻外卖平台的餐饮品牌。

1. 会员数字化之路

▶ 存量用户精细化运营

截至 2022 年 6 月，H 公司整体会员数量已超过 8500 万，平均单店会员的数量也远超其他同类企业；同时依靠 H 公司数字化团队的精密计算逻辑，推出面向消费者的多重维度的付费卡权益组合矩阵，为品牌发展带来了稳固的客户群体。

▶ 小程序智能化

为了提升用户体验，2021 年底，H 公司小程序进行全面升级，将会员小程序与点餐小程序联动改造，实行点餐 + 会员购销一体化，会员的外送到家业务也能够一键直达，实现会员消费生态的闭环。

▶ 多平台认知优势，创建品牌超级符号

在 H 公司的数字化运营之路上，第三方平台的中心化流量也是功不可没。2021 年底成为首个升级支付宝生活号的餐饮重点商户，同时 H 公司是首个以小程序形式入驻 PLUS 的餐饮品牌。

2. 全渠道覆盖的外卖数字化之路

在公司另一重要业务外送服务上，员工也有很多精彩的创意，有效提升了用户的满意度和复购率。

▶ 全渠道覆盖

接入外卖是另一个节点，使线上线下形成了闭环。H 公司实现了微信 / 支付宝 / 钉钉小程序 / 饿了么美团等全渠道覆盖，使消费者在最短的时间内收到外卖订单。

▶ 独特的包装和外送产品

H 公司设计了行业内独有的外送保温包装，可以最大限度保留食物口感和口味；开发了外送专属产品系列，如针对堂食冰淇淋易融化难配送的特点，在夏季为外送开发了易于配送的雪糕类型，针对咖啡随配送时间的品质和口味变化，为外送研制了口味和品质随配送时间稳定的咖啡类型；同时引入了独特的饮料防洒漏、薯条透气等包装设计。

▶ 精细化的营销策略

根据不同城市、场景、时间、用户群体，H 公司的员工设计了差异化营销策略；同时紧跟市场热点，和王者荣耀、春日齐白石、这就是街舞、炉石传说 / 明日之后等著名 IP 合作，有效提升了在年轻消费群体中的知名度和购买率。



根据市场诊断和企业案例来看，许多零售企业都开始了“转型之路”，那么什么样的企业数字化转型较快，哪些情况会促使企业加速转型？上海外服也给出了解答。

专家洞见

上海外服 | 招聘及灵活用工事业部 产品总监 季效辰
& 招聘及灵活用工事业部兼职服务中心总监 王晓蕾

◆ 什么样的企业数字化转型较快？

企业进行数字化升级本质上是由于激烈竞争导致的，**毛利越低的行业数字化的可行性会更高**。和零售业相比，制造业的毛利是偏低的，当然除了高端生产产业。如果在毛利低的时候，企业要比同行多出一一点优势的话，数字化是比较容易突破的点，所以竞争越激烈的赛道中，企业的数字化发展就越强。比如优衣库在行业中属于快时尚赛道，跟其他企业生产销售同样版型的衣服，如何能够在全球采购供应链做得更好？优衣库就是通过数字化、信息化的方式去降低采购成本。

转型对于一线劳动者的整体影响

零售企业在全渠道、数字化转型过程中，一线劳动者或多或少都会发生变化，因此本部分内容一方面从需求和结构出发，另一方面从转型带给一线劳动者的整体变化入手，具体讨论企业转型对于一线劳动者产生何种影响。



发现二：线下一线工作人员（包括门店销售、门店售后）的需求比例有下降，线上一线工作人员（包括线上客服、线上主播）的需求比例明显上升。

图表 27 由于智能化与业态重塑，贵公司的一线劳动者需求人数构成较以往发生了什么变化？

题目 \ 选项	需求人数比例上升	需求人数比例下降	有一定变化，但与智能化与业态重塑无关	未发生明显变化
A. 线下门店销售人员 N=30	30.00%	30.00%	20.00%	20.00%
B. 线下门店售后人员 N=18	5.56%	50.00%	16.67%	27.78%
C. 线下门店技术人员 N=19	15.79%	26.32%	31.58%	26.32%
D. 物流仓储工作人员 N=29	17.24%	41.38%	20.69%	20.69%
E. 线上客服 N=16	43.75%	31.25%	12.50%	12.50%
F. 线上主播 N=8	75.00%	12.50%	12.50%	0.00%
G. 线上售后 N=13	30.77%	46.15%	7.69%	15.38%
H. 一线管理者 N=28	25.00%	25.00%	10.71%	39.29%

由图表 27 我们可以发现，对于线下门店销售人员和技术人员而言，人数的需求变化不明显，对于线下门店售后人员和物流仓储人员而言，需求人数比例有明显下降，而线上客服、线上主播岗位的需求人数比例有较明显的上升。整体来看，线下的一线人员需求人数比例有下降，而线上人员的需求人数比例则明显上升。丝芙兰与步步高的企业案例也对此结论有所佐证。



案例启示——丝芙兰

◆ 一线人员数量的变化

零售门店人员的配置直接跟客流量、业务目标和工作内容配置相关。所以，在近几年的疫情影响导致客流下降的同时，企业深入了解门店各层级员工的工作内容，适时调整，确保人员配置的减少不影响业绩的达成。

案例启示——步步高

◆ 一线人员结构的变化

在数字化和业态重塑的背景下，步步高一线劳动者中线上人员的比例毫无疑问地在逐步提升，从3%到5%到8%到15%，比例仍在不断提升，预计一年以后会发展到30%。

由图表 27 我们得知，线下门店销售人员的人数比例变化并不明显，这与我们起初的预想并不吻合，我们认为在企业应用数字化工具、系统之后，可能会对一线人员的人数有所精简，但是线下门店如果以客户体验为主导，那么一线人员的数量并不一定会有所减少，人员数量的具体变化还需要取决于企业定位。

专家洞见

PUMA | Head of C&B and People Services, Eunice Shen

◆ 企业定位决定使用数字化工具后，人员数量发生何种变化

企业数字化系统和工具的应用可能会使门店的人员结构或者人员数量发生变化，但是这个变化究竟是一线人员数量增加还是减少，要取决于企业的定位。

- ▶ 如果像 PUMA 类型的企业，门店主要以销售产品为结果导向，目前不完全属于体验式消费，所以机器或者智能化工具完全有可能替代一部分门店人员，比如收银岗位的工会大量减少，可能需要更多导购员或者仓库人员，总体而言，一线人员的数量一定是减少的。
- ▶ 但如果像 Apple 这类企业，相比最终的销售结果，线下门店更注重消费者的购物体验，所以即使高科技产品赋能再多，门店服务人员也只会多不会少，因为机器对门店来讲是工具，服务人员是主导角色，不像 PUMA 等传统零售业态，可能慢慢地服务人员变成了辅助角色，而机器变成了主要工具，所以这还是取决于不同的业态。

在越来越多的企业逐步向全渠道转型的背景下，步步高也对于未来线上、线下一线劳动者的比例给出了预测，随着线上渠道布局的增多，企业也可着手进行线上人才的规划与配置。

专家洞见

步步高 | 组织发展部高级部长 胡伟

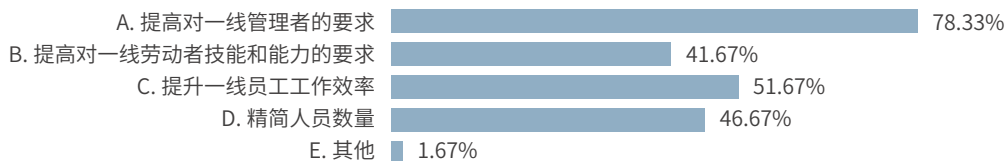
◆ 线上、线下一线劳动者比例的未来趋势

线上加线下是未来所有零售业需要迎接的趋势，这个趋势应该是三到五年，可能线上和线下一线劳动者比例会是 1: 1，每年会以 5%-10% 左右的比例递增。



发现三：零售企业在转型过程中，人员的变化主要体现在提高对**一线管理者的要求、提高一线员工的工作效率以及提高一线员工的能力要求上。**

图表 28 贵公司转型给一线人员带来了哪些变化? N=60



上表显示，零售企业在转型过程中，近八成企业认为在人才层面的变化主要体现在提高了对一线管理者的要求，超半数企业表示转型提升了一线员工的工作效率，46.67%的企业也认为转型对于精简人员数量有较大变化，这也侧面体现了人员的工作效率有所提升。企业越来越多应用数字化工具和系统，对于一线人员的要求也越来越高，尤其是一线管理者，除了以往的日常管理之外，对于转型后新增的渠道和数字化系统，不仅要自己“懂”，还要让其他人“懂”，这都对其提出了更高的要求，同时在数字化赋能之下，员工工作效率也能得到大幅提升，相应地也可能会精简一定的人员数量。

H 公司

对于一线门店人员：

- ◆ 企业转型对于其能力要求越来越高，不仅要知道各类点餐渠道，学会各种券码的核销，还要知道每个渠道中各种有趣玩法的市场活动。
- ◆ 在多线程操作的同时还要在喧嚣的环境中将工作完成出色，对于员工的理解能力、应变能力都提出了更高的要求。

对于一线管理者：

- ◆ 现在不仅自己要懂、会“玩”各种渠道和玩法，而且要能和顾客“玩”得到一起，甚至要比顾客还了解这些玩法。
- ◆ 管理人员需要将新的玩法教给 40-50 岁的退休返聘员工，比如抖音的餐券如何核销等，所以现在对管理人员的综合素质要求非常高。

步步高

对于一线劳动者的能力要求非常显著的一点就是能够熟练掌握信息化、数字化软件。

案例启示——H 企业

◆ 人员的能力变化

- ▶ **一线门店人员：**对于一线门店人员，企业转型对于其能力要求越来越高。举个简单例子，原来现金收银只要会使用 POS 机、会辨别真假现金即可，但现在顾客开始使用银行卡，各种 App 中的优惠券，甚至在各类软件上点餐之后，一线人员不仅要知道各类点餐渠道，学会各种券码的核销，还要知道每个渠道中各种有趣玩法的市场活动，尽管单一工具的使用较为简单，但实际上员工需要了解的信息繁多，尤其是多线程操作的同时还要在喧嚣的环境中将工作完成出色，对于员工的理解能力、应变能力都提

出了更高的要求。

- ▶ **一线管理人员：**对管理人员来说，首先，以前只需做好基本几项行政工作即可，比如排班、订户等等，但是现在不仅自己要懂、会“玩”各种渠道和玩法，而且要能和顾客“玩”得到一起，甚至要比顾客还了解这些玩法，因此需要了解和学习隐性知识内容很多；其次，原来企业进行培训非常简单，只要记住一套动作，未来五年十年都不用改变，但是现在隔三差五出现新的玩法后，管理人员需要将新的玩法教给 40-50 岁的退休返聘员工，比如抖音的餐券如何核销等，所以现在对管理人员的综合素质要求非常高，并且这种能力是无法用胜任力模型衡量的隐性能力。



案例启示——步步高

◆ 一线人员能力的变化

因为数字化的变化，一线劳动者的能力要求非常显著的一点就是能够熟练掌握信息化、数字化软件，这是其能否生存和发展的决定因素。比如原来在传统卖场工作，许多员工甚至没有智能手机也能够胜任工作，但是随着这几年数字化的提升，很多运营工作都转移到了手机或移动端。一线劳动者能否顺应信息化的时代，能否提升对于信息化处理方式的适应性，决定了其未来能否在转型中生存。

专家洞见

上海外服 | 招聘及灵活用工事业部 产品总监 季效辰 & 招聘及灵活用工事业部兼职服务中心总监 王晓蕾

◆ 一线人员的能力变化

零售门店的前端人员有两个属性，service 属性和 sales 属性，比如星巴克、耐克都更侧重 service 属性，不侧重 sales 属性，但屈臣氏的门店服务人员就更侧重 sales 属性，以前在结账时会让顾客填表单办会员卡，但是现在对门店人员要求更高，要懂企微等数字化系统的使用，懂得如何转化优惠券等，通过线上营销活动的玩法，来达到拓客引流、转化、留存的目的。

无论是前期市场诊断的反馈还是前文所示图表的调研结果，不少企业都表示转型的重点在于提升客户体验之上，但随着企业在信息和智能方面的应用，实际上许多一线人员与客户的接触是越来越少了，通过直接交流和互动提升客户体验的难度也有所增加，因此企业转型过程中，如何根据人才的变化调整岗位和职责来提升客户体验？我们不妨看看 H 公司的实践做法。

案例启示——H 公司

◆ 一线人员的变化：“客户体验”为宗旨，“品牌大使”去又回

随着企业在信息和智能方面的应用，一些岗位和职责也已经发生了较大的变化。原来员工和顾客会有面对面接触和交流的过程，但是现在一线员工跟顾客的交流 and 沟通越来越少，对于顾客的感受来说，交流的减少无法体现出 H 公司的服务热情，因此企业对岗位进行了调整。

比如很多年前企业设立了“品牌大使”这一市场推广的服务型岗位，帮助顾客维持秩序，为顾客讲解产品等，但随着大众用餐习惯的改变和整体素质的提高，“品牌大使”岗位的价值也逐渐降低，因此企业便将此岗位予以取消，但现在“品牌大使”又再度回归，其职责也发生了变化，现在的“品牌大使”更多需要离开点餐台到顾客中间进行面对面的交流，帮助顾客使用 SOK，为顾客点餐偏好提出建议，以及组织相应的活动来提升顾客对企业的了解程度，企业希望通过“品牌大使”细致入微的服务，慢慢拉近顾客和企业之间的距离。



二、转型带来人才变化的背景下，如何使一线人员具备相应的能力？

不论是企业全渠道、多业态，还是数字化、智能化转型，都会给一线人员或多或少的改变，人员的数量、结构和能力要求发生变化后，企业应该从哪些方面切入，通过哪些方法使人员具备相应的能力，从而更好应对企业的转型发展？本节内容将对上述问题予以解答。



发现四：由于转型与对人员要求的变化，企业主要会通过**使用数字化工具、更高要求的招聘以及培养的改变**使一线人员具备相应的能力。

图表 29 由于贵公司的转型与对人员要求的变化，贵公司会通过哪些方法使其具备相应的能力？

题目 \ 选项	新业务知识的理解	数字化系统的采购和使用	劳动力数字化技能的培养	一线劳动力 SOP 的更新	更高要求劳动力的招聘
A. 提高对一线管理者的要求 N=47	80.85%	59.57%	40.43%	34.04%	44.68%
B. 提高对一线劳动者技能和能力的要求 N=25	55.56%	11.11%	33.33%	66.67%	44.44%
C. 提升一线员工工作效率 N=31	51.61%	51.61%	58.06%	54.84%	29.03%
D. 精简人员数量 N=28	53.57%	39.29%	53.57%	50.00%	50.00%

由图表 29 的结果可知，第一，大部分企业认为未来获取人才的侧重点将是对新业务知识的理解，企业的转型首先带动的是业务模式发生变化，相应地一线劳动力的 SOP 也会有所更新，因此要更侧重培养员工对于新业务知识的理解以及更新的 SOP；第二，企业数字化转型必定要进行数字化系统的采购和使用，那么对于劳动力数字化技能的培养也至关重要，所以在转型的过程中也会更多使用数字化工具为一线员工赋能；第三，转型导致人才变化后，对于人才获取的源头便是招聘端，不少企业也表示为满足人员变化，需要在招聘端就把好关，对“招聘”这一人才获取方式也提出了更高的要求。

总结归纳以上几点，我们可以从**使用数字化工具**为一线劳动者赋能、**培养 / 培训**转型带来新业务知识和 SOP 的改变以及**提升招聘端**满足人员需求这三个角度出发，通过案例启示和专家洞察的分析内容，具体来看企业可以做哪些事来更好应对转型带来的人才变化。



使用数字化工具



招聘端要求提升



培养/培训的改变



使用数字化工具

在企业转型的过程中，不论是加大数字化系统的采购和使用，还是更多培养劳动力数字化的能力，这些数字化的改善方式都是从赋能给一线管理者和提高员工效率的两个层面出发，这一点在我们定性分析中也有所印证，在企业的具体实践操作上我们也发现，目前许多企业的零售门店也已经新增了许多数字化工具来提升一线管理者的能力以及提高一线员工的工作效率，比如**应用电子标签**，在提高效率的同时也提升客户的体验感。以往在使用纸质标签的时候，可能会发生由于一线人员的忙碌疏忽而导致顾客在结账时发生产品价格输入错误的情况，因此，一方面，企业希望通过更多的科技手段来降低人为的错误，提升顾客的体验感；另一方面，对于店员而言，数字化工具的使用也会让其在琐事中解放出来，有更多时间愿意与客户交流，让客户能够得到更好的关心和关怀，也是间接地提升了客户的体验。

从管理的角度上来讲，企业会对一线管理者有更高的要求，因此上线数字化系统和工具能够将其从琐事中释放，比如许多企业已上线了电子签，希望从入转调离等方面帮助门店经理提高工作效率，从而更好地进行日常管理。另外，门店的一线人员可能包括全职和非全职，对于不同的员工类型都有不同的排班时间要求，而门店经理每天进行门店排班就会花费较大精力和时间，所以较多企业也会**上线排班系统**，帮助门店经理更好地追踪一线人员的排班情况、打卡情况和工时确认情况。

对于像丝芙兰这类具有独特业态的零售企业，其也上线了数字化美妆设备和试色系统，为一线人员赋能的同时满足消费者的个性化需求。

案例启示——丝芙兰

日常门店里，为了给消费者打造多元体验感的美力奇境，丝芙兰也在加码数智化科技装备。目前，丝芙兰已在多家线下旗舰店内，提供了Fragrance Studio美力探氛站2.0、Foundation Finder底色由我的试色系统、Virtual Artist虚拟系统等创新数智化美妆设备，以多元化服务满足消费者的个性化需求。

去年开业的首家数字化艺术旗舰店——北京三里屯太古里店内，还推出了VR“云端”探店。消费者即便未能到店，也可以通过丝芙兰官方小程序及APP远程逛店。

在今年丝芙兰携手高端国潮品牌WEI 蔚蓝之美于海口万象城店倾力打造的首家店中店里，消费者还能体验到数字化体感互动及智能测肤等“黑科技”。

——内容截取自“21世纪商业评论”——《首创“美妆全宇宙”，丝芙兰玩转数智化零售》

随着中国数字经济规模的不断提升，在全行业都向数字化转型的背景下，数字化工具的优势已是毋庸置疑，那么零售企业在大规模应用数字化工具时需要考量哪些因素？PUMA也给出了专家建议。

专家洞见

PUMA | Head of C&B and People Services, Eunice Shen

◆ 数字化工具对企业转型的影响

企业在高科技产品上的投入，绝对会极大地提高效率。以优衣库门店的自助收银机器为例，与商超目前主推的扫码自助买单体验不同，优衣库几乎是移动支付最精简流程，只有三步：放货、扫描支付、自助装袋。从体验来讲，解决了每件衣服要手动扫码的过程（在商超这是最耗时间最繁琐的步骤），源于优衣库在几年前就已经推行的RFID电子标签。简单来说，当优衣库的服装上安装了RFID电子标签后，店员能够及时知晓服装的库存数量、尺码、颜色等具体信息，比起以往扫码识别相关信息，店员的工作效率将大大提升。

尽管数字化系统、设备的应用能够提高效率，但企业在进行决策时仍需考虑一些关键因素，除了系统本身以外，背后的专业团队也非常重要，**一是**后台的运营团队，从系统搭建完成再到门店的推广应用，都需要运营的推动；**二是**后期的维保，机器出现故障的后续问题如何解决；**三是**机器在店铺上线后，如何对人员进行培训，这也是企业需要思考的重要问题。



招聘端要求提升（直接获得人才）

招聘渠道的应用及变化

由前文的图表中我们得知，不少企业表示需要对“招聘”提出更高的要求来满足企业所需人员，外部招聘作为应用最多的方式，其渠道也多种多样，那么目前哪些渠道的应用最广泛？当招聘无法满足需求时，企业又可以采取哪些方式来进行人员补足？



发现五：除第三方招聘渠道以外，企业针对各类一线劳动者普遍使用最多的社招渠道是**招聘网站和内部推荐**。

除第三方招聘渠道以外，贵公司针对不同一线劳动者主要使用哪些社招渠道？

题目 \ 选项	人才市场	线下招聘会	空中宣讲会	招聘网站	内部推荐	企业之间共享员工
A. 线下门店销售人员 N=30	56.67%	43.33%	30.00%	63.33%	60.00%	13.33%
B. 线下门店售后人员 N=18	33.33%	38.89%	33.33%	50.00%	50.00%	16.67%
C. 线下门店技术人员 N=19	57.89%	57.89%	42.11%	73.68%	73.68%	15.79%
D. 物流仓储工作人员 N=29	37.93%	27.59%	10.34%	58.62%	48.28%	6.90%
E. 线上客服 N=16	31.25%	25.00%	25.00%	68.75%	43.75%	6.25%
F. 线上主播 N=8	37.50%	37.50%	25.00%	62.50%	37.50%	0.00%
G. 线上售后 N=13	30.77%	30.77%	23.08%	69.23%	46.15%	0.00%
H. 一线管理者 N=28	42.86%	32.14%	17.86%	67.86%	60.71%	17.86%

我们根据各类一线岗位的划分，针对性的提出各岗位招聘渠道的侧重，由调研结果可知，对于所有一线人员，企业的首选招聘渠道均为招聘网站，大部分一线岗位也会较多使用内部推荐的方式，同时针对线上主播和线上客服岗位，人才市场也是较多企业的选择。

随着互联网的广泛应用，招聘渠道也越来越多样化，步步高组织发展部高级部长表示不仅仅可以通过网站招聘，各类社交软件也是未来招聘渠道的趋势。



专家洞见
步步高 | 组织发展部高级部长 胡伟

◆ **人才获取方式的变化**

▶ **一线劳动者**

招聘从原来 1.0 的纸媒招聘到 2.0 的网络招聘，如今已走向了 3.0 的社交招聘。对于步步高而言，招聘一线劳动者的主要手段也从原来的互联网走向了社交软件，如今企业更多使用微信、微博和抖音“两微一抖”的招聘方式，同时员工自主推荐也是效果评估中相对较好的手段。

结合步步高专家的见解，招聘的变化已经从 1.0 的纸媒招聘到 2.0 的网络招聘，到如今的 3.0 的社交招聘，因此对于 HR 来说，门店人才招聘需要更加善于利用多元渠道，从“一招鲜”转变为“全面抓”，要熟悉各个平台来进行人员招募。

专家洞见
H 公司 | HRM

◆ **转型之下，HR 招聘方面的建议**

在面对目前外部市场环境不佳的状况下，企业要做更多努力来改变现状。从招募上来讲，

第一，招聘方式要从“一招鲜”转变为“全面抓”。原来做招募工作的 HR 只要有一项技能过硬就可以胜任工作，比如打电话强或者用网站沟通强，起码“吃饱饭”没问题，但现在由于各类人员的分流过于复杂，比如 70 后、80 后、90 后甚至 00 后所在的平台完全不同，所以 HR 在招聘人员时更需注重全面性，需要熟悉各个平台来进行人员招募。

第二，对于企业的一线服务人员，HR 要尽量招募同年龄层的人，同年龄层的人员之间沟通起来更加顺畅，工作效率也会更高。

第三，将人员的招募提升至战略的高度，加强企业在雇主品牌推广和提高人员招募的投入，未来餐饮行业的竞争将会是人才的竞争；服务业将会成为专业管理人员最密集的行业。

从整个招聘流程或者说从“选用育留”的角度出发，企业究竟如何招聘所需的人员？M Stand 的人力资源总监也给出了洞察见解，他提出首先要找到正确的渠道，其次要找到吸引人员的条件，最后要考虑长期激励和留用制度。

专家洞见
M STAND | 人力资源总监 陆骅

◆ **如何招聘企业想要的人员？**

现在的零售从业人员在年龄、知识层次、家庭环境、财务负担、父母教育程度等方面和 10 年前、5 年前甚至 3 年前的群体已然不同，并且这类群体在当下具有稀缺性。换句话说，现在中国的劳动力市场存在结构性的供需不平衡，各企业对于员工的需求在激增，但是市场的供给并没有对应增长，所以 HR 的招聘工作也会成为一大挑战。

首先，HR 如何找到正确的渠道、花费合适的成本触达未来的基层员工？传统的招聘渠道已经无法触达现在的就业群体，即使可以触达，对方也未必会有正向反馈。这类群体希望用他们能接受的方式，通过便利度更高、隐私保护性更好、可信度更高的渠道去加入他们的意愿行业和意愿公司。举个简单例子，传统零售企业以前可能会将招聘信息发布在纸媒广告上，后来会通过 51 JOB 等网站招聘，但现在 HR 要通过小红书、抖音等社交媒体，以及诸如 BOSS 直聘、拉勾等应用更为广泛的招聘 APP 进行招聘，通过年轻群体更青睐的渠道来触达他们，这是招聘最明显的变化。

其次，当 HR 通过上述渠道找到未来的员工，企业靠什么来吸引他们？在 HR 挑选未来员工的同时，对方也在挑选公司。只有双方都满足条件时招聘才能落实。比如候选人会考虑企业的品牌够不够酷、工资高不高、工作环境能不能摸鱼、上班允不允许带手机、是否有自己期待的同性或异性群体，从而愿意加入并成为其中一员等等，所以要站在他们的角度上去考虑挑选公司的一些因素。

第三，在吸引了这类群体之后，企业如何长期留住他们？这一点更多与企业的培训体系、晋升体系、发展体系，企业文化（温度）甚至是员工关系相关。



上述几位专家的洞察见解实际上都不谋而合，无论是“全面抓”还是“社交媒体”的应用，如今的招聘渠道已经发生了明显的变化，对应渠道这一变化，人力资源者的思维、能力又需要做出哪些改变？M Stand 的人力资源总监和 D 公司的前 HRVP 均提出，具备营销思维将会是未来 HR 在招聘工作中的“致胜点”。



专家洞见 M STAND | 人力资源总监 陆骅



◆ 招聘的变化：具备营销思维的招聘

无论是小红书还是抖音，它霸占的是视觉时间，用具备音乐、场景、故事性等要素的视频内容作为输出载体来吸引用户。这个过程被通俗化地称为“种草”。M Stand 的社交媒体的运营，更多是以广泛的、非功利性质的“种草”为主，在“种草”的过程当中，HR 要利用好这波“种出来的草”，在最合适的时间，最大化地把这一波对品牌产生好感度的人转化为候选人，因此对于 HR 的要求也更为严格苛刻，HR 需要具备雇主品牌意识、找对实施方案、能够出文案、出场景、出脚本并且执行实施出来，同时还能把流量真正转化为入职人数。

未来的 HR 已经不能只是单一地强调专业化，还需要营销化、运营化。营销看的是叙事能力，运营看的是细节精度。所以 HR 要用 HR 的专业做为基础，加上故事的叙事能力，再加上对细节的精准把控，这才是 HR 真正需要转型和变革的地方。



专家洞见 D 公司 | 前 HRVP 孙薇



◆ HR 需要以营销的方式传递企业文化

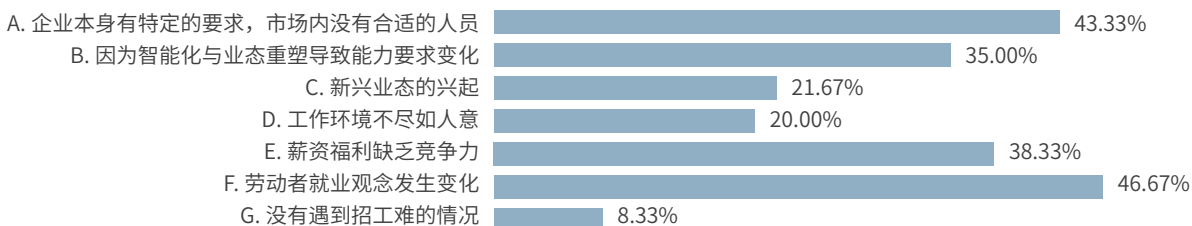
如何让店员全身心的为客户服务？孙薇认为：只有店员被公司全心全意对待的时候，他才会将自己接收到的这份全心全意的对待传递给客户。所以现在 HR 在招聘时，和以前有很大变化：以前 HR 张贴广告、网络上发布招聘信息，主要内容是品牌介绍、薪资结构、五险一金等内容，而现在，仅有这些是远远不够的，HR 的招聘工作需要采用对人才市场的**营销思路**，即不仅仅是表述那些基本的标配信息，更要把自己的企业文化作为竞争优势，生动地讲述给每一位来应聘的候选人，将企业文化很好地包装和传递出去，吸引每一个应聘者。对于企业来说，不论候选人是否被录用，他都是一位潜在的客户，所以 HR 要对招聘工作要有与时俱进的改变。

🔄 企业自主招聘无法满足时可采取的人员补足方式



发现六：除薪资缺乏竞争力以外，“劳动者就业观念发生变化”、“企业本身有特定要求而无法从市场获取合适的人员”以及“业态重塑等导致能力要求变化”是目前企业认为招聘无法满足需求的主要原因。

图表 31 除了市场劳动力人口下降以外，您认为贵公司一线劳动者招聘不能满足需求的主要原因为：N=60





根据前期市场诊断的反馈，不少企业表示如今一线人员越来越难以获取，究其原因，从宏观角度而言，由于整体市场劳动力人口下降，中国的人口红利逐渐削减导致整个就业市场“水池”中的“水”变少，同时，随着教育水平的普遍提高，越来越多的年轻人不愿意从事一线岗位，劳动者的就业观念明显发生变化；从微观角度而言，各企业转型发展不一，本身具有特定要求，市场内难以找到合适的人员，尤其是随着转型进程的加快，直接导致人员能力发生变化，需要根据变化找到适合岗位的人员愈发困难，另外，岗位薪资缺乏竞争力，也是直接导致人员不愿从事一线岗位的较大原因。

针对于餐饮零售企业，难以获取一线人员尤其是年轻人的这一挑战则尤为突出。

案例启示——H 企业

◆ 一线人员难以获取的原因

随着信息化和智能化工具的更新，企业更需要一些年轻、高学历伙伴的加入，但对于现在的 90 后或者 00 后，服务行业并不是其心中首选。

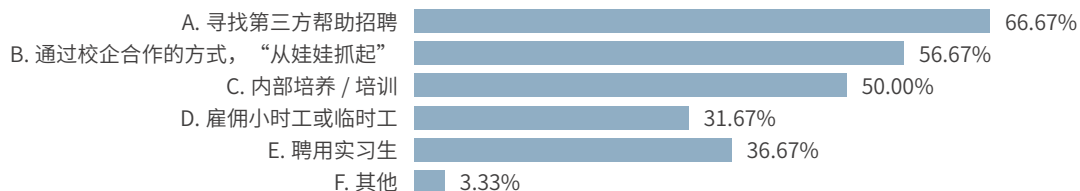
首先，餐饮零售行业相较于其他很多行业来说，是一个起点较低、发展速度较慢的行业。因为员工从一开始入行需要摸爬滚打十几年才能够掌握行业相关的信息从而晋升至高层，而且每天还要经历早中晚不同班次的倒班，所以这是许多年轻人不愿意从事此行业的原因。

其次，很多年轻人对于餐饮零售业仍存有一些偏见，希望从事一些相对高端或时尚的行业，或者在办公室工作，认为这类工作更有价值。虽然现在大家的思维方式已经在转变，但是还没有转变彻底，在这种前提背景之下，企业也开始选择应用校企合作的方式来进行年轻伙伴的补充。



发现七：在招聘无法满足需求的情况下，大部分企业会选择寻找**第三方帮助招聘**，超半数企业也会通过**校企合作或内部培养**的方式来补足人员缺口。

图表 32 一线劳动者的招聘无法满足需求的情况下，贵公司通过以下哪些方式补足？ N=60



当一线劳动者的招聘无法满足需求的情况下，超六成企业会寻找第三方帮助招聘，比如使用 RPO（招聘流程外包），将整个招聘流程交付外部机构来完成；超过半数企业也会使用校企合作的方式，提前锁定资源，引进年轻群体来为企业注入新鲜血液，也有五成企业会使用内部培养 / 培训的方式，使现有员工在能力上有所提升，更好满足企业的岗位要求和转型发展。另外也有三成左右企业表示会雇佣小时工或临时工、聘用实习生等灵活用工方式，满足人员的需求缺口。



🔄 第三方帮助

尽管企业会使用实习生、非全职员工等灵活用工形式，但大部分企业都不会与第三方合作进行人员外包，一方面出于客观原因，企业考虑到用工成本较大，投产比并不一定能够符合预期；另一方面出于主观原因，企业希望能够让所有员工都有归属感，不愿以第三方公司来划分界限产生差别。

案例启示——丝芙兰

◆ 外包的应用与思考

丝芙兰是 LV 集团的下属公司，整个集团的门店员工均未使用外包的方式，因此丝芙兰也不例外。企业不使用外包人员的原因有两点，**第一**，企业不希望这种用工方式将人群划分成两类，希望每一位员工都是自己的成员；**第二**，企业的管理层更关注成本效率，尽管使用外包能够为管理人员减负，但是企业支出的成本也会更高，这也是丝芙兰进行校企合作的原因，如果能够将学生培养成自己的人员，其工作效率一定会高于外包人员。

案例启示——H 公司

◆ 灵活用工方式的应用与思考

企业线上和线下均未采取灵活用工的方式，当然企业内部的员工的类型有全职人员、学生、兼职人员，甚至还有一些退休员工，只不过企业没有使用第三方平台进行合作。对 H 企业而言，未应用灵活用工方式的原因有两点：**首先**，灵活用工只能补充人员的数量，而对技能性人才的补充并无太大增益；**其次**，灵活用工的用人成本相对较高，而 H 公司一直以来的运营理念为降本增效，也在不断地进行减员增效的工作。因此对于 H 公司来说，目前灵活用工仍处于尝试阶段，在市场上还没有形成相对成熟的规模和运作模式之前，H 公司不会大规模应用，只会是一些小城市进行试点尝试。

案例启示——D 公司

◆ 外包的应用和思考

企业对于一线员工会区分工种进行劳动力外包，对于仓库人员就会雇佣小时工来满足人员紧缺的问题。尽管大部分门店一线员工最初都以劳务派遣的形式加入企业，但现在企业希望每一位加入公司的员工都能够有归属感，能够有稳定留任的良好心态，所以未来外包派遣的员工比例可能会有所下降。





那么在目前用工成本日渐增长，市场环境整体人员紧缩的情况下，未来人员外包这种灵活用工方式究竟何去何从？究竟什么情况下适用灵活用工？PUMA 以及上海外服的专家对上述问题提出了自己的观点。

专家洞见
PUMA | Head of C&B and People Services, Eunice Shen

◆ 外包的实践与思考

PUMA 现在大部分的员工是自雇的员工，但是也不排除有少量临时雇佣的员工，这取决于企业如何将不同类型的员工安排在任何位置，也取决于未来这批人才本身的职业导向性。

企业的人员结构和用工方式是可以多样化的，在任何一个时间段里，变化的只是比例，而这些形式一定是长期同时存在的。如果零售业在业态重塑之后，所有的线下零售都注重客户体验或者消费者体验，那么外包人员本身的软性能力也属于通用技能，所谓体验式服务的工作 SOP 也都是相同的，只是差别在于销售何种类型的产品而已。

专家洞见
上海外服 | 招聘及灵活用工事业部 产品总监 季效辰 & 招聘及灵活用工事业部兼职服务中心总监 王晓蕾

◆ 灵活用工方式的思考

▶ 什么情况适合灵活用工？

第一，零售店铺的规模决定是否能够应用灵活用工方式。以咖啡零售业举例，一个门店里只有五六个人，工作流程很难切割，门店人员一定既要洗杯子又要冲咖啡，企业不可能只招洗杯子的人员。但如果餐厅规模很大的话，是可以有专门洗碗的员工。所以理论上讲，越小的店铺灵活用工的可能性越小，越大的店铺工作流程可以切割、标准化，所以灵活用工的可能性也越大。

第二，根据企业的毛利追求以及市场运营状况来决定用工结构。举例来说，一般咖啡店最忙的时候

候是早饭时间，但早上又是人们最不愿意打零工的时间段，基于这种情况，企业的用工结构就需要进行调整，早上应该用自己的全职员工，而下午相对不忙时用灵活用工的人员，所以企业要分得清什么时间段用什么类型的员工。

▶ 学生灵活用工的驱动因素

如果自上而下地、通过老师和学校去问学生，学生都表示不愿意打工兼职，但如果自下而上地、通过学生群体或个体去问他们，学生还是非常愿意融入社会。因为学生在高考之前都是在学校度过，他们只会作为消费者在店铺里面消费，但人总有好好奇心，还是想进入那些有品牌的企业去了解，所以我觉得人还是有融入社会性的一面，这个底层逻辑是不变的，有可能会因为经济条件变好了，赚钱作为动力的原因会变弱，但融入社会的这个动力原因还是会一直存在。

▶ 灵活用工的未来——人才培养一体化服务的可能性

回顾灵活用工发展史，灵活用工实际上是在人力资源发展了大概 20 多年后才诞生的，如今企业已经不愿意付溢价买人力资源服务，基本都是紧贴成本价购买，所以对于上海外服这种第三方人力资源公司而言，其实是无法赚到溢价的费用，没有溢价的费用也很难有动力提供溢价的服务，第三方公司不是不愿意提供培训一体化服务，也不是没有能力提供，而是企业的服务费里没有包含培训部分的内容，因为企业的核心点还是降本增效。

上海外服仍然是传统行业，当下应该跟企业合理分配利润、合理分配服务，所以我个人觉得这个市场还需要往后滚一轮，当某个赛道非常“卷”之后，终有一个企业会意识到培训可以外包，兼职用工可以如何培训等等。



发现八：当用工不足时，企业普遍使用**实习生**来满足需求。对于线下员工而言，近六成企业也会选择雇佣派遣员工；对于负责线上工作的一线员工而言，超过三成企业也会将部分工作任务分发至零工经济的互联网平台，由公司外部人员完成并支付其一定的报酬。

图表 33 由于节日场景或者促销产生服务高峰期，员工供给不足，贵公司针对一线员工使用了哪些灵活用工方式？ N=60

题目 \ 选项	雇佣派遣员工	使用第三方公司进行人员外包	将部分工作任务分发至零工经济的互联网平台，由公司外部人员完成并支付其一定的报酬	雇佣小时工	招聘实习生
线下工作	58.33%	55.00%	31.67%	53.33%	70.00%
线上工作	21.67%	25.00%	31.67%	26.67%	31.67%

灵活用工方式显然不是长期常态化下人员产生需求时企业的首要选择，但当节日场景或者促销产生服务高峰期导致员工供给不足时，灵活用工必然是最好的解决办法。由上述图表可知，大部分企业会通过招聘实习生来满足一线人员的需求，根据线上、线下渠道来看，近六成企业也会雇佣派遣员工来补足线下人员的缺口，而超三成企业则会将会部分工作任务分发至零工经济的互联网平台，由公司外部人员完成并支付其一定的报酬的方式来满足企业线上工作的需求。



发现九：近半数企业目前针对线上、电商运营比如客服、主播类人才采取自行培养 / 招聘的方式，近三成企业则是使用第三方代运营的方式。

图表 34 贵公司为满足企业数字化转型等人员需求不足的情况，目前针对线上、电商运营比如客服、主播类人才的引进方式及未来趋势？ N=60

A. 目前使用第三方代运营，未来也会继续使用第三方代运营	18.33%
B. 目前使用第三方代运营，但未来考虑自行培养 / 招聘	8.33%
C. 目前由企业自行培养 / 招聘，未来也会继续自行培养 / 招聘	33.33%
D. 目前由企业自行培养 / 招聘，但未来考虑使用第三方代运营	13.33%
E. 目前企业无此类人才，未来考虑使用第三方代运营	13.33%
F. 目前企业无此类人才，未来考虑自行培养 / 招聘	13.33%

在企业全渠道、数字化转型的过程中，为满足人员需求不足的情况，近半数企业目前针对线上、电商运营比如客服、主播类人才采取自行培养 / 招聘的方式，近三成企业则是使用第三方代运营的方式，另有超过两成企业暂无此类人才。对于未来的考量上，除了无客服、主播类一线人员的企业之外，大部分企业会考虑自行培养 / 招聘，且多数企业也会继续沿用目前的方式。针对目前暂无此类人才的企业而言，未来考虑自行培养 / 招聘和使用第三方代运营的比例相同，也就是说企业仍不明确未来线上渠道一线人员的获取方式。

专家洞见

上海外服 | 招聘及灵活用工事业部 产品总监 季效辰 & 招聘及灵活用工事业部 兼职服务中心总监 王晓蕾

◆ 获取线上人才的思考

零售企业整体都在往数字化方向转型，并且线上、线下都已经进行了渠道拓展，但是这些企业的共同点是 HR 基本上不触达线上业务，也就是说线上人员不是 HR 负责管理，而是交给了像宝尊这样的运营代理商。因为企业在大力发展线上业务的时候并不会太过于计较成本，还没意识到降本增效的可行性，当有一天企业意识到这种可行性的时候，可能未来再过三年，企业就会慢慢转为自雇或自主培养。



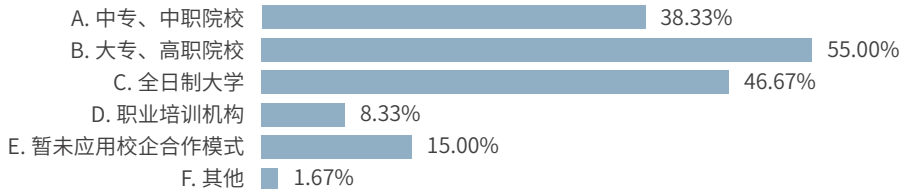
校企合作

根据前文中的图表 32 我们得知，在招聘无法满足需求的情况下，超半数企业会选择校企合作的方式，尽管校企合作并非企业目前的主要招聘渠道，但由于其能够一次性大量引进人才，且随着数字化转型，年轻人的学习能力较强的原因，企业对于年轻一线员工的需求也有所增大，因此校企合作会成为企业转型后获取人才的重要方式。那么目前零售企业的校企合作对象是哪类院校？合作方式又有哪些？下面的调研结果会给出解答。

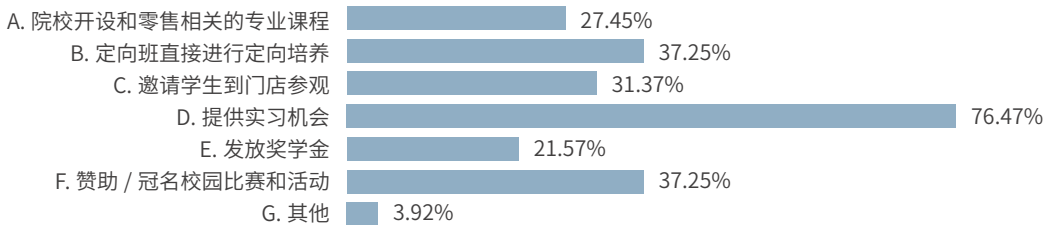


发现十：超半数零售企业与**大专、高职类院校**合作，也有近五成企业会与**全日制大学**合作；使用最多的合作方式为**提供实习机会**，**定向班和冠名赞助校园活动**也是主要的合作方式。

图表 35 贵公司针对一线劳动者主要和哪类学校有校企合作？ N=60



图表 36 贵公司的一线劳动者应用校企合作的方式主要有哪些？ N=51



根据图表 35 可知，在合作院校类型方面，55% 的企业针对一线劳动者主要和大专、高职类院校合作，我们在与 H 公司的专家访谈中也了解到，大专学生相比本科生更加务实且能吃苦耐劳，相比中专等学生学习能力又更强，因此最为符合企业一线人员的要求，近半数企业也会与全日制大学合作，这类合作更多是针对于一线管理者，作为“见习管理生”为企业输入管理型人才，同时也有近四成企业会与中专、中职院校合作。

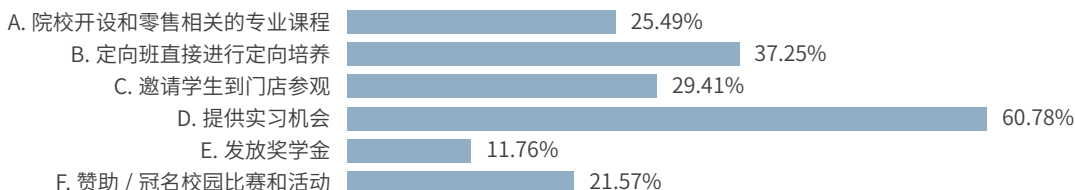
在合作方式方面，图表 36 的结果显示，超过七成企业都会为学生提供实习机会，让其走进企业，更加了解企业文化和真实的工作环境，也有近四成企业表示会开设定向班直接进行定向培养，以及赞助 / 冠名校园比赛和活动，开设定向班可以设置更多更符合企业岗位所需的知识和技能，减少了进入内部重新培养的步骤，赞助 / 冠名校园活动也使企业有更多品牌露出的机会，让学生加深对企业的印象，无形中也为企业树立了品牌形象。



发现十一：受转型影响，**提供实习机会**是六成零售企业表示新增的校企合作方式，近四成企业新增了**定向班**的形式，近三成企业也会**邀请学生到门店参观**。



图表 37 贵公司由于智能化与业态重塑，对于一线劳动者应用校企合作的方式新增的主要有哪些？ N=51



由于企业智能化、数字化以及业态重塑的转型，六成企业表示提供实习机会是新增的校企合作方式，新增定向班也是近四成企业新增的方式之一，也有近三成企业表示会新增邀请学生到门店参观的方式，让学生实地了解工作环境，熟悉岗位职责。

丝芙兰的校企合作包含了以上多数企业均会应用的合作方式，当然在合作过程中企业也遇到了挑战，而后又及时调整策略，尽可能提升人员的转化率。

案例启示——丝芙兰

◆ 校企合作的应用与变化

▶ 校企合作的应用现状

除了以往常用的校招方式以外，企业也尝试与一些高职类院校合作，挑选化妆品相关或连锁经营相关的专业中有意愿的学生，设置“丝芙兰定向班”来前置培养，在学生前两年的学业中定期安排课程，三年级时安排学生进入门店实习，实习通过后即可直接留任。

▶ 校企合作的挑战

根据丝芙兰的实践结果来看，校企合作的投资回报率很低，其中也受到很多因素影响。

首先，合适的院校决定了校企合作的实行结果。

一方面，院校老师对于校企合作的支持至关重要，丝芙兰经过前期多方考察，最终确定与上海的某一所高职院校进行合作，不仅院校老师支持，学校也给予企业非常多的露出机会，例如赞助校园的竞赛活动等；另一方面，尽管有些院校的老师支持、学生也积极参与，但受院校类型、院校地域影响，最终结果仍不理想。例如江浙沪一带的民办学校，其生源大多来自发达城市，学生普遍家境优渥，因此最终选择成为门店一线人员的人数较少。

其次，合作专业的选择很大程度影响最终转化率。尽管一线城市的院校多、学生资源多，但零售

业的合作对象大多是高职类院校，属于职业技术类学校，就业的专业对口性比本科院校更少，因此企业也会选择国际商务学院、偏行政类的学院中的学生进行培养，但专业的不对口直接导致转化率非常低。以上两个学院为例：

国际商务学院中划分了很多专业，诸如报关物流、会计专业等等，专业的不对口使得学生就业方向不会仅锁定于零售业。

尽管偏行政类的学院中的有些学生非常符合企业要求，但学生宁可工资低也更愿意去办公室工作，学生的就业观念也影响着最终的就业方向。

▶ 挑战的应对

基于曾经失败的案例，企业也从几个方向开始改变。

第一，企业不针对一线城市的学生进行培养，因为无论从个人的家庭条件，还是从就业市场上的机会来讲，丝芙兰的门店一线岗位均不占优势，也不会是这类学生的优先选择，所以目前校企合作的目标群体都在偏二三线的城市。

第二，企业开始谨慎选择合作专业，会明确要求诸如化妆品营销专业、零售管理或者连锁经营专业等与丝芙兰业态相关的专业，这些专业的学生在未来选择工作机会时会优先考虑零售行业或者化妆品行业，同时，企业的竞争对手也只是不同品牌企业的相似岗位，而不用强行转变学生是选择“坐着工作”还是“站着工作”的就业观念。



如果说丝芙兰作为“先行者”，通过校企合作较为典型的案例，从实践过程上给予企业一些思考和借鉴的话，那么 H 企业则作为“探路者”，在校企合作初期，从“前期准备”和“建议”的角度上为企业指明路径。

案例启示——H 企业

◆ 校企合作的应用与思考

H 公司近几年开始推进校企合作的项目，在合作院校的选择上，企业认为大专类的院校更符合培养目标，大专学生的实践能力和务实能力与企业所需人才更契合，能够在满足自我发展的同时也能跟随着企业的需求共同成长。学生会毕业的前一年加入公司进行实习，享受与正式员工同样的薪资水平，实习结束后即可进入企业成为正式员工。

但企业在大规模推进校企合作项目的过程中也存在一些瓶颈，**第一**，学生要到企业实习需要结合学校的分布和企业的需求；**第二**，学生和老师群体对于连锁餐饮行业有一定的偏见和误解，认为服务行业不能体现更多个人价值；**第三**，校企合作招收和培养学生的经济成本并不低，从企业战略的角度上来考虑，需要前期做好铺垫，再进行大规模的尝试。

根据前期市场反馈，许多零售企业表示目前还未应用校企合作的方式，但是对于同样具有众多一线人员的制造业企业而言，校企合作已经是普遍做法，那么针对这一差异现象，上海外服的招聘及灵活用工事业部兼职服务中心总监也给出了个人见解，从落地实践角度出发，指出了企业能够应用校企合作的核心关键点。

专家洞见

上海外服 | 招聘及灵活用工事业部 产品总监 季效辰 & 招聘及灵活用工事业部 兼职服务中心总监 王晓蕾

◆ 校企合作的落地核心点

校企合作最核心的点是学生的**住宿和管理问题**。学校将一批学生送到企业，企业统一管理这批人，最后也要安全地将这批人送回去。

如果是工厂进行校企合作，比如所有 200 个学生都可以在工厂附近的同一个地方住宿，非常便于管理；但如果是零售企业，对于一些大型连锁餐饮企业，每个门店对于人员需求量大的情况下，也可以进行校企合作，但对于一般企业，假设学生全部都去一个城市，由于零售门店分布广，学生分布也较为分散，所以即使在一座城市，企业也无法在一个地方建立宿舍，这种情况下宿舍就会成为一个棘手的问题，所以这也是整个零售行业的企业很少进行校企合作的原因。

尤其是校企合作的成本并不低，但企业仍然进行校企合作的原因是稳定性较好，尤其工厂、餐饮对稳定性要求非常高，因为学生要拿毕业证书，可以有一定的控制率，这是保证稳定性的因素。



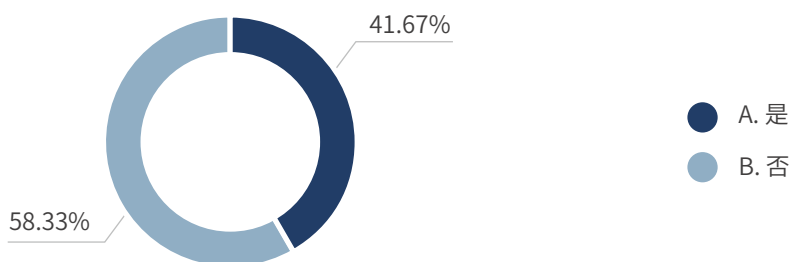


培养 / 培训的改变



发现十二： 尽管近六成企业暂未对一线劳动者的数字化能力提供针对性的培养，但许多数字化程度较高的企业已经开始着手对人员的培养上做出了改变。

图表 38 贵公司是否基于数字化转型与业态重塑，对于一线劳动者的数字化能力有针对性的培养？ N=60



由于数字化转型与业态重塑，近六成企业暂未对一线劳动者的数字化能力提供针对性的培养，我们对这一调研结果其实并不意外，因为在前文中对于零售企业的转型体现的调研图表上，仅有四分之一的企业倾向于增加智能化工具的应用，虽然整个市场也往数字化方向上转型，但是零售业相对是传统行业，所以无论是企业本身的转型还是人员的能力转变、培养的改变上，进行数字化的提升仍需一定的时间，这也是近六成企业仍然对于数字化能力并没有针对性培养的原因。

前文中图表 29 的结论我们能够发现，多数企业表示在转型背景下，未来会着力发展劳动力数字化技能的培养和一线劳动力 SOP 的更新，D 公司顺应企业的转型发展，新增了直播培训为一线员工赋能，挑选了一些形象较好的重点门店进行直播，门店一线人员的 SOP 也发生了变化。

案例启示——D 公司

◆ 培训助力：训练营 + 模拟实战的直播培训为员工赋能

为了帮助一线员工满足微信视频号、小程序商城等新业务所需的能力要求，确保企业发展转型成功，D 公司总部为员工提供了门店直播和视频号运营的技术平台支持，并且在 2021 年年底开展了全国范围的店员直播培训，为员工赋能。

直播训练营为期 6 天，由公司总部的全渠道项目组担任总策划，邀请与公司合作的抖音平台和外部运营公司，共同提供培训支持。

▶ 人员选拔

参加直播培训的人员由各子公司进行选拔，有兴趣意向和能力特长的员工可以报名参加，子公司也会指派优秀员工进行培训学习。同时，集团总部要求每个子公司的总经理、负责带队的项目经理必须要参加前三天的课程内容，后三天的实战内容，则以员工为主参加。

▶ 培训内容

首先抖音商城平台来给管理层和员工，分享抖音商城的大数据信息，包括用户数量、增长趋势、用户的日活率、用户的购买数据分析，以及同行业其他企业的实践和先进经验。

其次由外部运营公司为员工讲授具体的操作技能。包括如何拍摄短视频，怎样突出产品的卖点，



可以用哪些方式讲解产品。接下来再讲直播技巧，主播应该如何控场表现，与进入直播间的粉丝如何互动，现场营运、商品调度和客服如何与主播协同，等等。培训中还详细讲解了每个岗位的具体职责，以及相互之间的合作。培训结束后，公司总部还为大家提供了执行手册，便于回到工作岗位上参考使用。

► 培训形式

训练营前三天是课程讲解，后三天则是实战演练。在内容讲解后，项目组把员工分成练习小组，给每个小组分配了直播和拍摄作业。其中，项目组指定某几款服装和几款鞋，由各小组自行进行穿搭和短视频拍摄，作业完成后进行集体评比和点评。同时，在培训现场，项目组专门搭建了模拟直播间，在培训完直播技巧后，直接安排现场模拟，老师们给予总结和点评。现学现练，加深印象。

► HR 的作用

项目培训前期，HR 负责宣传、全体总动员及组织报名等工作。整个项目的实施。从前期动员和预热，到最终落实执行，大约历经了 2 个月时间。集团总部由 CEO 直接推动，在月度大区经理工作会议上进行总动员，HR 联合全渠道项目组，共同拟定培训项目计划，并在大区经理会议上向大家进行理念灌输，直接布置任务，从大区经理往下层层推动落实，各子公司被要求迅速组建团队，并报名给各大区 HRBP 进行审核检查。

项目培训后期，HR 提供制度保障，确保培训后的执行效果。HR 为此制定了一系列评比与奖励政策，比如公司要求在培训结束后，每个子公司的视频号每周必须直播一场，规定了每场直播的最短时长，要求各子公司每周上报直播场次、在线人数、直播爆品以及销售结果，HR 在全国范围内组织评比，为优秀的作品和直播冠军店铺进行奖金激励和荣誉表彰。通过这些一系列自上而下的推动，迅速在全公司内形成业务转型的氛围。

► 其他观察

根据 D 公司的观察发现，北方地区的门店店员大多以 35 岁以上的中年人为主，而南方地区的店

员以 35 岁以下的年轻人居多。尽管南北方店员的年龄有所差异，但大部分员工对于学习新技能都抱有超高的热情。从数据中不难发现，至少有 30% 的中年人面对就业市场的激烈竞争会有危机意识，很渴望提升自身能力。

总体而言，在赋能的过程中，员工都能快速学习和掌握新技能，和 90 后、95 后的年轻人相比，中年人并没有落后。

根据前期市场诊断以及图表 38 的调研数据我们也发现，大部分零售企业还没有真正对于一线人员数字化转型的培养上做出改变，D 公司也是我们了解到的为数不多的新增了数字化培养的企业，而更多的企业已经意识到了转型的“大势所趋”，但或许因为业务原因、预算原因等等，他们在培养上还没有发生大幅度的变化，只是在原有的培训上调整了培训方式，比如像大型餐饮零售企业 H 公司，采取线上线下的混合培养模式，运用年轻人喜闻乐见的视频形式授课，赋能一线管理者并提高员工的学习积极性。

案例启示——H 企业

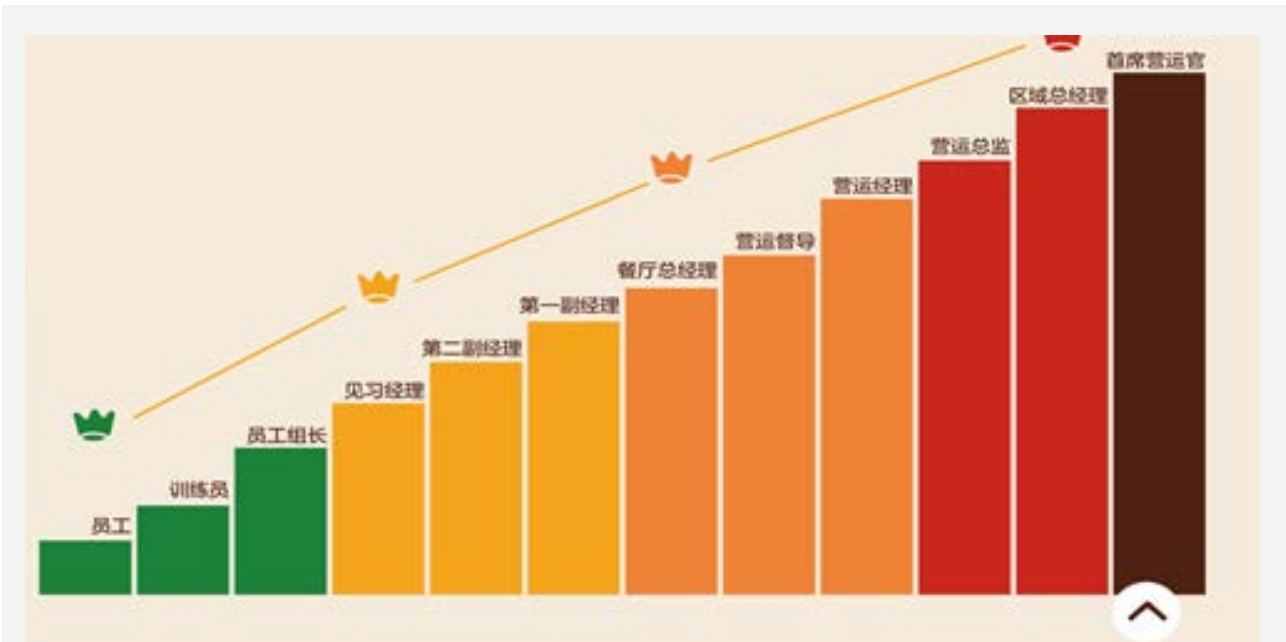
◆ 培训的变化

对于营运伙伴，餐厅管理组新入职员工往往因为不清楚自己的发展方向，容易迷茫，从而导致离职率的增加；营运主管们也需要更直观，更便捷的方式，确保餐厅管理组的能力培养和周期可以满足企业的发展需求。为此 H 公司简化了员工绩效评估流程，更多关注员工发展，通过高质量对话实现对员工的赋能。

随着数字化工具和平台的大量应用，H 企业也采用线上线下混合式培训模式，赋能管理者，激发员工的学习积极性。

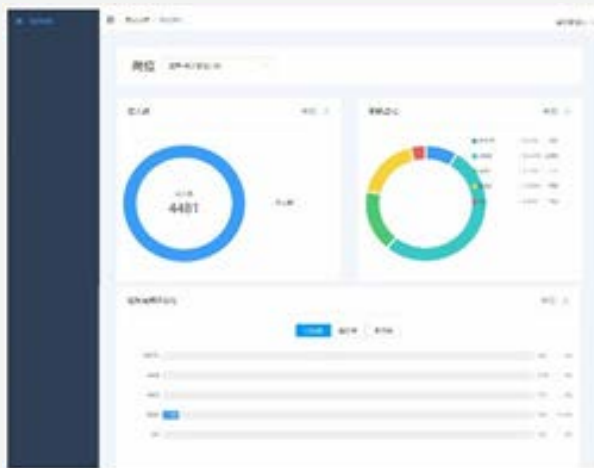
1. 发展路径清晰直观

- 从入职到区域管理，对每位伙伴全链条成长进行赋能；
- 充分利用线上线下混合教学，从在岗技能、面授提升、晋升鉴定 360 度全面关注；



2. 自上而下分层全覆盖管理

- ▶ 充分了解人才储备池，各职级主管实时了解区域人员培养进度；
- ▶ 摆脱复杂的纸面汇总降低人工差错率；



3. 培训课程批量搭建

- ▶ 适应社会环境，快速转换学习方式；
- ▶ 基于人员培养路径，敏捷开发；
- ▶ 小班辅导制，保障在线辅导质量；
- ▷ **成果：**35天输出落地 - 餐厅管理5个层级课程（课程前中后全流程微课\手册\课件\及后续行动实施流程）

4. 项目流程闭环实施

- ▶ 保障效果：学员和学员、学员和讲师的全程互动；



- ▶ 增加链接：学员和餐厅、学员和主管的彼此看见；
- ▷ **成果：**覆盖 7800+ 管理组，无人员移动发生（受训人员和讲师均在工作所在地完成培训，无需出差，减少培训成本）

5. 业培融合绩效可见

- ▶ 知识库、案例库让企业隐性知识显性积累；
- ▷ **成果：**随时随地、全员共建公司知识库论坛发帖、案例分享……

6. 系统集成数据整合

- ▶ 随时随地、全站查阅企业各种知识
- ▶ 通过钉钉对接可以实现，钉钉上的组织信息同步
- ▷ **成果：**一搜就有答案规章制度、产品知识、知识问答、案例、公告、论坛文章、培训项目、在线课程

为响应企业全渠道转型，丝芙兰对于一线员工的思维转变上提供了“文化价值”的培训，希望通过企业倡导的“本真精神”这一文化价值的输出，激发员工做出改变、突破创新。对于提升客户体验这一转型变化，PUMA 则更侧重于关注软性技能，例如审美能力、沟通技巧的培训等等。

案例启示——丝芙兰

◆ **全渠道思维转型——“文化价值”培训**

企业开展了相应地培训来提升员工的全渠道思维，通过丝芙兰“本真精神”的文化价值输出，希望员工在转型过程中能够更加有勇气、有合作性、有改变以及有更多突破，这几年企业也在坚持把“本真精神”渗透到一线人员的日常工作当中，比如定期让员工在门店开展一些基于“本真精神”的相互评选，员工用这一准则进行互相认可和评价来选出一些模范，获得公司层面的“本真精神”的奖项以及物质奖励。

案例启示——PUMA

◆ **培养的侧重点变化**

以前对于一线人员的晋升，企业主要关注其业务能力也就是销售业绩，但是这两年企业也会开始关注**运营能力、对于产品的解读、与客户沟通的能力**，所以在培养和培训方面，PUMA 也是越来越多地纳入一些其他标准，而不仅局限于销售“数字”。以往更多是针对员工的销售能力进行培训，但现在可能更多的是对于**货品知识的培训、运营能力的培训以及对于时尚和审美能力的培养等**，比如会教员工如何搭配产品，如何与顾客沟通等，经过各方面的培训之后，员工提高的是综合能力而不是其中一个简单的模块。当然培训的结果也因人而异，员工的接受程度也会存在个体差异，表现优秀的员工能够脱颖而出，从基层员工发展为基层管理者。

那么究竟企业在转型过程中首先该提升人员的哪些能力？培养的侧重应该放在哪个方面？这仍要取决于企业的定位。

专家洞见
PUMA | Head of C&B and People Services, Eunice Shen

◆ **企业定位决定培养侧重点**

企业的定位决定线下门店的经营模式，例如丝芙兰的线下门店更侧重于消费者体验，那么这种情况下对于一线人员的要求不再是业绩指标，而是更注重员工带给客户的体验，所以企业最后产品销售额的投资回报率一定没有那么高，但是相较于在企业在市场上直接投入的资金，员工软技能的培养对企业的影响会更为持久。

如果像 PUMA 等类似企业，因为行业或者商品的局限性，目前无法做到线下门店完全以体验式为主，仍有一些业绩指标背在员工“身上”的情况下，企业除了进行销售能力的培训以外，有可能将来会将销售业绩指标的比重设置为 50%，提高其他软性技能的要求。从公司的角度来讲，要先考虑决策层对于公司未来的发展如何定位，其次再考虑人员配置和培养侧重点的问题。



从整体来看，在企业转型背景下，未来内部培养的变化应该是朝何种趋势发展？步步高也给出了专家洞见。



专家洞见

步步高 | 组织发展部高级部长 胡伟



◆ 转型背景下，企业内部培养的变化趋势

在企业转型的背景下，在内部培养方面也有显著的变化。在今天数字化转型的过程中，不论是一线的劳动者还是管理人员的培养，都有一些非常共性的特征。

1. 从灌输性培训教育模式要走向自驱式和自主式学习模式

自疫情爆发以来，集中开班、现场教学的培训形式受到很大影响，很多课程都转为线上模式，对于劳动者而言，能够非常自律自主地学习，对于培训结果是非常重要的因素。

2. 从培养具体的技能操作侧重为培养思维理念

现在许多一线劳动者和管理人员会出现职责边界模糊的情况。以前门店的管理人员和员工的职责边界非常清晰，但是现在由于数字化普及后，许多管理的工作也开始由基层员工担任，这种情况下，普通的基层员工也要开始具备管理者的思维才能够胜任当前的工作。因此在培养的方向上，原来是培养具体的任务、具体的操作方法，但是现在除了培养这些以外，企业也要开始关注对员工思维塑造和理念发展的培养。

3. 要迎合社交时代的培养

目前企业内部一个非常重要的转型是从原来的集中式培养模式转变为基于导师分配的分散式培养模式。集中式培训在线上完成，但在现场的培养与集中式培养同等重要，不论是基层员工还是管理人员，师带徒的模式进入了一个新时代，现在企业会着重凸显“师傅”的作用，重塑企业内部学徒制模式。





三、建议汇总

使用数字化工具

解决方案

- ◆ 使用电子标签提高员工效率、提升客户体验感
- ◆ 使用电子排班系统赋能一线管理者
- ◆ 针对细分行业，使用独特性的数字化系统满足消费者的个性化需求
- ◆ 使用自动收银机器精简一线人员数量

招聘端要求提升

解决方案

◆ 招聘的变化:

1. 招聘端的变化已从原来1.0的纸媒招聘到2.0的网络招聘，如今已走向了3.0的**社交招聘**，“两微一抖”、“小红书”等社交媒体成为主流，因此招聘门店人才时需要善加利用多元渠道，HR的招聘工作也要从原来的“一招鲜”变为“**全面抓**”。

2. 零售门店作为消费者与品牌建立连接最直接的场所，店面的形象决定了是否能够吸引消费者，店员的整体形象也决定了整个门店甚至企业的品牌调性，尽管当下人员招募难仍是较大挑战，但未来门店人员仍需要统一年龄范围，尽可能**招募同年龄层**的人员，同年龄层的人员之间沟通起来更加顺畅，工作效率也会更高。

3. 零售业的业务模式为to C，每位候选人实际上都是潜在的消费者，所以零售企业首先应该将每位候选人看作消费者个体，将人员的招募提升至战略的高度，加强在**雇主品牌推广和人员招募**的投入，通过雇主品牌吸引更多候选人。

4. 对于HR而言，企业在社交媒体的运营，更多是以广泛的、非功利性质的“种草”为主，在“种草”的过程当中，HR要利用好这波“种出来的草”，在最合适的时间，最大化地把这一波对品牌产生好感度的人转化为候选人，因此HR需要具备**营销思维的招聘**，把企业文化作为具有竞争力的优势讲述、传递出去，来吸引每一位候选人。

◆ 应用“校企合作”需考量的因素:

1. 院校及老师的支持。院校和老师的支持是校企合作的成功与否的关键因素，只有学校和老师对行业、企业甚至工作岗位认可，愿意且配合推广宣传工作，给予企业较多的品牌露出机会，校企合作才能够顺利开展。

2. 院校地域及学生生源。在一线省会城市的院校，其生源大多来自发达城市，学生普遍家境优渥，因此最终选择成为门店一线人员的人数较少。

3. 合作专业对口或相近。尽管一线城市的院校多、学生资源多，但零售业的合作对象大多是高职类院校，属于职业技术类学校，就业的专业对口性比本科院校更少，因此企业也会选择其他专业相关但不对口的学院，但专业的不对口导致学生就业范围更广，并不会仅锁定于零售行业，因此合作的转化率较低。

4. 学生的住宿和管理问题。零售企业门店分布广的特点导致学生分布也较为分散，所以即使在一座城市，企业也无法在一个地方建立宿舍，这种情况下住宿就会成为一个棘手的问题，所以这也是零售企业要进行校企合作前需考量的因素。



培养 / 培训的改变

解决方案

◆ 转型程度较高的企业——新增直播培训为员工赋能：

▶ 人员选拔

参加直播培训的人员由各子公司进行选拔，有兴趣意向和能力特长的员工可以报名参加，子公司也会指派优秀员工进行培训学习。同时，集团总部要求每个子公司的总经理、负责带队的项目经理必须要参加前三天的课程内容，后三天的实战内容，则以员工为主参加。

▶ 培训内容

为期 6 天的直播训练营，由合作方抖音商城平台分享抖音商城的大数据信息和其他企业的经验分享；外部运营公司讲解如视频拍摄、直播技巧等具体的操作技能，以及现场营运、商品调度和客服如何与主播协同，详细地讲解每个岗位的具体职责和相互之间的合作。同时，公司总部还为大家提供了执行手册，便于回到工作岗位上参考使用。

▶ 培训形式

直播训练营的前三天进行课程讲解，后三天进行实战演练。项目组把员工分成练习小组，给每个小组分配了直播和拍摄作业。其中，项目组指定某几款服装和几款鞋，由各小组自行进行穿搭和短视频拍摄，作业完成后进行集体评比和点评。同时，在培训现场，项目组专门搭建了模拟直播间，在培训完直播技巧后，直接安排现场模拟，老师们给予总结和点评。现学现练，加深印象。

▶ HR 的作用

项目培训前期，HR 负责宣传、全体总动员及组织报名等工作。整个项目的实施。从前期动员和预热，到最终落实执行，大约历经了 2 个月时间。集团总部由 CEO 直接推动，在月度大区经理工作会议上进行总动员，HR 联合全渠道项目组，共同拟定培训项目计划，并在大区经理会议上向大家进行理念灌输，直接布置任务，从大区经理往下层层推动落实，各子公司被要求迅速组建团队，并报名给各大区 HRBP 进行审核检查。

项目培训后期，HR 提供制度保障，确保培训后的执行效果。HR 为此制定了一系列评比与奖励政策，比如公司要求在培训结束后，每个子公司的视频号每周必须直播一场，规定了每场直播的最短时长，要求各子公司每周上报直播场次、在线人数、直播爆品以及销售结果，HR 在全国范围内组织评比，为优秀的作品和直播冠军店铺进行奖金激励和荣誉表彰。通过这些一系列自上而下的推动，迅速在全公司内形成业务转型的氛围。

◆ 正在转型的企业——融合数字化内容，调整培训方式：

▶ 培养形式的变化：

理论培训的部分从纸质化内容转变为**视频化内容**，并融入二次元、动画等年轻人喜闻乐见的元素，将培训内容制作得更为生动、更具乐趣，实现**线上、线下混合培养模式**，提高员工学习的积极性。

▶ 培训内容的变化：

培训的内容从线下门店的场景应用转变为**手机端 app 的场景应用**，比如如何与顾客进行“云沟通”的互动，如何进行产品的介绍和推广，以及如何通过线上方式继续与顾客保持粘性。

◆ 培养的总体变化趋势：

▶ 从灌输性培训教育模式要走向自驱式和自主式学习模式。



数字化、智能化的普及，让许多线下的工作都转移到线上，同时受疫情影响，集中开班、现场教学的培训形式也难以实现，导致许多培训课程都转为线上模式，对于劳动者而言，能够非常自律自主地学习，对于培训结果是非常重要的因素。

► **从培养具体的技能操作侧重为培养思维理念**

现在许多一线劳动者和管理人员会出现职责边界模糊的情况。以前门店的管理人员和员工的职责边界非常清晰，但是现在由于数字化普及后，许多管理的工作也开始由基层员工担任，这种情况下，普通的基层员工也要开始具备管理者的思维才能够胜任当前的工作。因此在培养的方向上，原来是培养具体的任务、具体的操作方法，但是现在除了培养这些以外，企业也要开始关注对员工思维塑造和理念发展的培养。

► **要迎合社交时代的培养**

目前企业内部一个非常重要的转型是从原来的集中式培养模式转变为基于导师分配的分散式培养模式。集中式培训在线上完成，但在现场的培养与集中式培养同等重要，不论是基层员工还是管理人员，师带徒的模式进入了一个新时代，现在企业会着重凸显“师傅”的作用，重塑企业内部学徒制模式。



参调企业

贵公司的所有权性质为：N=60

选项	小计	比例
A. 国有	5	8.33%
B. 私营	32	53.33%
C. 外资	19	31.67%
D. 合资	3	5.00%
E. 其他	1	1.67%

您所服务的公司在华员工数量为：(注：如果您是集团层面的角色请以集团情况为准，如果您是子公司或业务单元层面的角色请以子公司或业务单元情况为准填写以下内容) N=60

选项	小计	比例
A.100 人以下	3	5.00%
B.100-500 人	13	21.67%
C.501-1000 人	11	18.33%
D.1001-2500 人	9	15.00%
E.2501-5000 人	7	11.67%
F.5001-10000 人	5	8.33%
G.10000 人以上	12	20.00%

贵公司的所有权性质为：N=60


选项	小计	比例
A. 一线城市	33	55.00%
B. 新一线城市	13	21.67%
C. 二线城市	7	11.67%
D. 三线及以下城市	7	11.67%



企业案例 & 专家洞察

CASE SHARING&EXPERT INSIGHT

零售业





丝芙兰：全渠道、数字化转型下，零售人员的变化



杨燕
丝芙兰中国
零售人力资源总监

◆ 企业背景

丝芙兰于 2005 年进入中国市场，距今已发展 17 年。从业态来看，丝芙兰作为高端美妆零售商，已完成全渠道布局，除了线下尊享门店，更有多个线上渠道，为消费者找到通往美力终点的快捷途径；从规模来看，目前丝芙兰在中国已覆盖了 90 多座城市、320 多家门店，门店产品涉及多个品类，包括护发洗发、彩妆护肤、美容仪器等，只要是与“美”相关的产品，丝芙兰均有涉及。无论是业态还是规模，丝芙兰在中国都可称为独一无二。

◆ 转型体现

丝芙兰在 2018 年开始，经历了两大转型中的第一个转型——全渠道转型，随着近几年天猫京东等电商平台的迅猛发展，以及京东到家、美团到家、一小时送达等业务的兴起，全渠道主要体现在通过各种渠道的互相支持，无论通过线上还是线下的任何一种方式都能随时随地满足客户的需求。

第二大转型则是数字化转型，数字化风潮在过去几年开始盛行，特别是在零售公司体现的尤为突出，零售公司通过数字化的应用，提升消费者的购物体验的同时也为企业提高效益。丝芙兰在两年多前已在美妆模块进行了线上线下的数字化应用，比如虚拟试妆功能。同时，企业也成立了专门的数字化部门，希望在数字化应用方面能够有更多尝试。

◆ 一线人员数量的变化

零售门店人员的配置直接跟客流量、业务目标和工作内容配置相关。所以，在近几年的疫情影响导致客流下降的同时，企业深入了解门店各层级员工的工作内容，适时调整，确保人员配置的减少不影响业绩的达成。

◆ 零售一线人员能力的变化

对于零售人员而言，线下门店的员工职责范围越来越大，能力要求也越来越宽泛。

第一，零售人员不只是负责线下纯销售工作，还要能够

灵活变通，综合利用线上线下的渠道和资源；

第二，不仅要知道线上线下渠道，还要引导消费者通过合适的渠道去选择合适的产品；

第三，要会使用门店的数字化的仪器和设备，引导消费者进行体验，同时在体验的过程当中帮助消费者“种草”。

◆ 零售人才配置的变化

企业需要对美妆行业有热情的人群，所以仍会通过普通的社招，在求职平台上发布招聘信息来选拔、任用人员。一方面，由于丝芙兰整个的培养体系在零售行业当中受到各高端零售业的认可，因此培养的人才大多也会流向奢侈品领域公司。因此针对人才流失问题，企业不仅考虑在员工保留方面实行更多举措，也实行了校企合作方式，尽量把自己的人才池盘活；另一方面，随着企业数字化工具、设备的应用，门店中分析性质的仪器设备需要有专业人才协助测试并解读报告，所以企业接下来也计划在门店中对一些偏数字化、技术路径的，希望在自己喜欢的专业领域发展更好的员工提供专业培训，让其在门店中为潜在客户提供仪器设备类的使用指导。

◆ 校企合作的应用与变化

▶ 校企合作的应用现状

除了以往常用的校招方式以外，企业也尝试与一些高职院校合作，挑选化妆品相关或连锁经营相关的专业中有意愿的学生，设置“丝芙兰定向班”来前置培养，在学生前两年的学业中定期安排课程，三年级时安排学生进入门店实习，实习通过后即可直接留任。

▶ 校企合作的挑战

根据丝芙兰的实践结果来看，校企合作的投资回报率很低，其中也受到很多因素影响。

首先，合适的院校决定了校企合作的实行结果。一方面，院校老师对于校企合作的支持至关重要，丝芙兰



经过前期多方考察，最终确定与上海的某一所高职院校进行合作，不仅院校老师支持，学校也给予企业非常多的露出机会，例如赞助校园的竞赛活动等；另一方面，尽管有些院校的老师支持、学生也积极参与，但受院校类型、院校地域影响，最终结果仍不理想。例如江浙沪一带的民办学校，其生源大多来自发达城市，学生普遍家境优渥，因此最终选择成为门店一线人员的人数较少。

其次，合作专业的选择很大程度影响最终转化率。

尽管一线城市的院校多、学生资源多，但零售业的合作对象大多是高职类院校，属于职业技术类学校，就业的专业对口性比本科院校更少，因此企业也会选择国际商务学院、偏行政类的学院中的学生进行培养，但专业的不对口直接导致转化率非常低。以上两个学院为例：

国际商务学院中划分了很多专业，诸如报关物流、会计专业等等，专业的不对口使得学生就业方向不会仅锁定于零售业。

尽管偏行政类的学院中的有些学生非常符合企业要求，但学生宁可工资低也更愿意去办公室工作，学生的就业观念也影响着最终的就业方向。

► 挑战的应对

基于曾经失败的案例，企业也从几个方向开始改变。

第一，企业不针对一线城市的学生进行培养，因为无论从个人的家庭条件，还是从就业市场上的机会来讲，丝芙兰的门店一线岗位均不占优势，也不会是这类学生的优先选择，所以目前校企合作的目标群体都在偏二三线的城市。

第二，企业开始谨慎选择合作专业，会明确要求诸如化妆品营销专业、零售管理或者连锁经营专业等与丝芙兰业态相关的专业，这些专业的学生在未来选择工作机会时会优先考虑零售行业或者化妆品行业，同时，企业的竞争对手也只是不同品牌企业的相似岗位，而不用强行转变学生是选择“坐着工作”还是“站着工作”的就业观念。

◆ 零售一线员工的培养

► 全渠道思维转型——“文化价值”培训

企业开展了相应地培训来提升员工的全渠道思维，通过丝芙兰“本真精神”的文化价值输出，希望员工在转型过程中能够更加有勇气、有合作性、有改变以及有更多突破，这几年企业也在坚持把“本真精神”渗透进

一线人员的日常工作当中，比如定期让员工在门店开展一些基于“本真精神”的相互评选，员工用这一准则进行互相认可和评价来选出一些模范，获得公司层面的“本真精神”的奖项以及物质奖励。

► 零售一线员工的培养：通才难培养，专才仍是主要培养方向

由于丝芙兰业态的独特性，市场上难以找到同时精通护肤、彩妆以及美发香水等各模块的人才，能够将既具备潜力、又对各模块感兴趣的人员培养成通才也并非易事，因此企业仍将一线人员往相对专才的方向培养，在培养过程中也会有不同的标准来衡量考核。

例如，对于皮肤护理方向的人员，企业会考核员工对于丝芙兰在售品牌产品的了解程度，对于护肤品中的各种成分、功效的熟悉程度，以及哪些品牌、产品中存在此成分，还会涉及到皮肤检测分析等，需要帮助消费者进行产品试用，同时导购人员自己的皮肤状态较好才能具有说服力；对于彩妆方向的人员，同样也需要了解彩妆产品和成分的知识，以及不同肤色适合搭配的色彩，需要对色彩有较高的敏感度和把握度。

◆ 灵活用工的实践与思考

► 外包的应用与思考

丝芙兰是LV集团的下属公司，整个集团的门店员工均未使用外包的方式，因此丝芙兰也不例外。企业不使用外包人员的原因有两点，**第一**，企业不希望这种用工方式将人群划分成两类，希望每一位员工都是自己的成员；**第二**，企业的管理层更关注成本效率，尽管使用外包能够为管理人员减负，但是企业支出的成本也会更高，这也是丝芙兰进行校企合作的原因，如果能够将学生培养成自己的人员，其工作效率一定会高于外包人员。

► 共享人才 / 与培训院校合作

丝芙兰也在尝试与业内知名的彩妆学校进行协商洽谈，希望企业内部具有潜力的员工能够在学院进行专业的培训，获得一些专业证书的同时也能够成为员工本身以及丝芙兰品牌的亮点，实现一加一等于大于二的效果。



大型运动服饰类零售 D 公司： 直播训练营赋能一线员工，助力企业发展转型



孙薇

大型运动服饰类零售 D 公司
前 HRVP

◆ 企业背景

D 公司是一家成长于中国本土的企业。2002 年 D 公司将意大利某国际知名运动品牌引入中国大陆做独家授权经营，大获成功。2006 年 D 公司乘胜追击，抓住机遇，买断该品牌在中国大陆和澳门地区的品牌所有权，从根本上消除了品牌授权期限这个阻碍品牌长期发展的障碍，获得了完整的经营权。在二十年的市场实践中，D 公司积累了丰富的品牌运营经验，一直聚焦在品牌管理、产品设计开发等核心能力的打造，同时洞悉中国市场日新月异的变化，深刻理解消费者，以不断的产品创新和管理变革，满足消费者的需求升级。

◆ 业务发展转型

随着智能技术的发展、数字化创新的推动和零售渠道多元化演变的影响，所有的零售企业都面临着时代课题。而新冠疫情这个黑天鹅事件，出乎意料地加速推动了深刻的市场变革。原以为可以“踱着四方步”有计划有步骤的变革，演绎成瞬间发生、立即应对的故事。

2020 年新冠疫情爆发以来，D 公司加速推动了全渠道营销计划，针对线下零售门店，刻不容缓地推动转型和升级，一边变革一边调整。主要体现在两个方面：



► 快速推动“云仓”项目，打通线上线下渠道的商品库存，实现全渠道资源整合。

随着线上平台的多元化发展，公司以电商事业部牵头率先进行转型，除了传统的天猫、京东、淘宝等直营/分销渠道之外，还迅速拓展到抖音、得物、快手、拼多多等新兴的线上平台，并快速开出很多直播间。为了给这些新兴线上平台供货，公司需要打通线下门店和线上渠道，实现商品库存共享，以便最快速的满足销售需求。实施云仓项目后，可以实现顾客在线上下单，就近的线下门店负责打包发货、提供后续的售后服务，最大化的使用公司资源。公司为此在内部还专门设立了“云仓”项目组，定期总结项目进展中的问题，及时调整解决。

► 开发各子公司独立运营的微信视频号、小程序，推广社群营销，开始做私域运营。

随着微信小程序商城、微信视频号的兴起，D 公司在全国 7 个大区 13 家子公司开始建立独立的视频号和小程序，全体一线的门店员工，都可以通过微信小程序商城来开展销售业务，最大化增加销售机会；所有的顾客信息都会进入私域数据库，进行后期维护和运营。同时，各子公司建立自己的视频号，利用视频号进行品牌宣传，通过直播进行销售。公司还在每个门店推广社群营销，让一线员工通过建立多个微信群，为顾客提供最直接的 VIP 服务，及时发出新品上市信息，推出各种节日促销活动等服务内容。

◆ 重视内部人才培养和保留

由于零售门店一线员工的工作比较辛苦，稀缺的年轻劳动力很少选择零售行业工作，这使得传统零售企业“用人荒”，招聘难成为企业很大的挑战。

应对这样的人才市场状况，企业需要及时调整招聘策略，实现两手都要抓的方式：一方面仍然要积极招聘新人，另一



方面要高度重视人员的**内部培养**，让每一位已经加入企业的员工，能不断提升工作技能，获得有保障的工资收入，从而为企业稳定地服务。D 企业开展了许多**员工关怀举措**，将以人为本的理念落到日常管理工作中，增强员工的归属感。例如，在门店因疫情原因歇业的时候，企业采取为员工预发销售提成的方式，保障疫情期间员工的生活品质；公司为员工及时提供一些难采购的抗疫物资，为员工及其家人送去切实的人文关怀。D 公司还为疫情灾区主动捐款、捐衣，这些义举不仅表达了企业的社会责任感，也增强了员工对公司的认同感和归属感，从企业文化和员工关怀的角度上更好地保留员工。

◆ 一线人员的招聘变化

首先，招聘将会适当放宽年龄限制。这是应对现实的劳动力市场现状的举措。中国的人口出生率逐年下降，年轻劳动力极为短缺，劳动力市场整体已进入老龄化阶段。年轻人的择业方向越来越多元化，更多的年轻人涌入互联网公司、电商公司、直播公司工作，所以像 D 公司这样传统零售企业对于人才的吸引力存在局限性。面对这样的现实状况，企业在未来招聘时需要适当放宽年龄限制。只要把握好一线店员的核心胜任能力，包括具备良好的顾客服务意识、沟通能力等核心素质，年龄将不会是招聘的硬性要求。

其次，劳动用工形式更加平等。随着法律环境越来越健全，企业无论采用劳务派遣方式还是直接与企业签订合同方式，劳动者对于社保、公积金等维护自身劳动者权益的内容都越来越重视。虽然一线员工岗位性质不同于办公室人员，但在劳动法和制度面前人人平等，所以在企业未来在劳动用工形式上会更加平等。

第三，任何企业都要持续打造组织的学习能力，不断地帮助员工学习和成长。我们可以参考和借鉴日本的零售业和服务业，他们的零售行业发展更早，更成熟，日本所呈现出的领先世界的精细化的零售管理模式，也是我们零售业正在进行中的发展方向。所以面对当今高速发展和变化的市场环境，任何一家企业、组织以及个人，都需要打造持续和快速的学习能力，这才能够在激烈竞争的环境之中立于不败之地。

◆ 培训助力：训练营 + 模拟实战的直播培训为员工赋能

为了帮助一线员工满足微信视频号、小程序商城等新业务所需的能力要求，确保企业发展转型成功，D 公司总部为员工提供了门店直播和视频号运营的技术平台支持，并且在 2021 年年底开展了全国范围的店员直播

培训，为员工赋能。

直播训练营为期 6 天，由公司总部的全渠道项目组担任总策划，邀请与公司合作的抖音平台和外部运营公司，共同提供培训支持。

▶ 人员选拔

参加直播培训的人员由各子公司进行选拔，有兴趣意向和能力特长的员工可以报名参加，子公司也会指派优秀员工进行培训学习。同时，集团总部要求每个子公司的总经理、负责带队的项目经理必须要参加前三天的课程内容，后三天的实战内容，则以员工为主参加。

▶ 培训内容

首先抖音商城平台来给管理层和员工，分享抖音商城的大数据信息，包括用户数量、增长趋势、用户的日活率、用户的购买数据分析，以及同行业其他企业的实践和先进经验。

其次由外部运营公司为员工讲授具体的操作技能。包括如何拍摄短视频，怎样突出产品的卖点，可以用哪些方式讲解产品。接下来再讲直播技巧，主播应该如何控场表现，与进入直播间的粉丝如何互动，现场营运、商品调度和客服如何与主播协同，等等。培训中还详细讲解了每个岗位的具体职责，以及相互之间的合作。培训结束后，公司总部还为大家提供了执行手册，便于回到工作岗位上参考使用。

▶ 培训形式

训练营前三天是课程讲解，后三天则是实战演练。在内容讲解后，项目组把员工分成练习小组，给每个小组分配了直播和拍摄作业。其中，项目组指定某几款服装和几款鞋，由各小组自行进行穿搭和短视频拍摄，作业完成后进行集体评比和点评。同时，在培训现场，项目组专门搭建了模拟直播间，在培训完直播技巧后，直接安排现场模拟，老师们给予总结和点评。现学现练，加深印象。

▶ HR 的作用

项目培训前期，HR 负责宣传、全体总动员及组织报名等工作。整个项目的实施。从前期动员和预热，到最终落实执行，大约历经了 2 个月时间。集团总部由 CEO 直接推动，在月度大区经理工作会议上进行总动员，HR 联合全渠道项目组，共同拟定培训项目计划，并在大区经理会议上向大家进行理念灌输，直接布置任务，



从大区经理往下层层推动落实，各子公司被要求迅速组建团队，并报名给各大区 HRBP 进行审核检查。

项目培训后期，HR 提供制度保障，确保培训后的执行效果。HR 为此制定了一系列评比与奖励政策，比如公司要求在培训结束后，每个子公司的视频号每周必须直播一场，规定了每场直播的最短时长，要求各子公司每周上报直播场次、在线人数、直播爆品以及销售结果，HR 在全国范围内组织评比，为优秀的作品和直播冠军店铺进行奖金激励和荣誉表彰。通过这些一系列自上而下的推动，迅速在全公司内形成业务转型的氛围。

► 其他观察

根据 D 公司的观察发现，北方地区的门店店员大多以 35 岁以上的中年人为主，而南方地区的店员以 35 岁以下的年轻人为主。尽管南北方店员的年龄有所差异，但大部分员工对于学习新技能都抱有超高的热情。从数据中不难发现，至少有 30% 的中年人面对就业市场的激烈竞争会有危机意识，很渴望提升自身能力。

总体而言，在赋能的过程中，员工都能快速地学习和掌握新技能，和 90 后、95 后的年轻人相比，中年人并没有落后。

◆ 用工外包的思考

企业对于一线员工区分工种进行劳动力外包，例如根据短期需求，采用雇佣小时工的方式满足仓库暂时的人员缺口。尽管大部分门店一线员工最初都会以劳务派遣的形式加入企业，但现在企业希望每一位加入公司的员工都能够有归属感，能够有稳定留任的良好心态，所以未来用工外包比例会有所下降。

◆ 对零售企业转型的建议

► 企业需要更加重视提升门店人员的服务意识和服务能力

零售门店是消费者与品牌建立连接最直接的场所，店面的位置、店面的形象决定了是否能够吸引消费者。现在的产品和品牌的多样化导致消费者的品牌忠诚度普遍降低，尤其以服装行业为主，设计好、色彩好的产品才会抓取消费者的眼球，才有可能产生购买行为。因此，消费者作为非忠诚用户，很大程度会受店面形象和产品本身的影响而产生决策变化。此时零售门店的店员对于客户需求的捕捉和理解，以及提供较好的服务体验，就会变得尤为重要。这些背后，就是门店人员优秀的服务意识和综合能力的体现。

► HR 需要以营销的方式传递企业文化

如何让店员全身心的为客户服务？孙薇认为：只有店员被公司全心全意对待的时候，他才会将自己接收到的这份全心全意的对待传递给客户。所以现在 HR 在招聘时，和以前有很大变化：以前 HR 张贴广告、网络上发布招聘信息，主要内容是品牌介绍、薪资结构、五险一金等内容，而现在，仅有这些是远远不够的，HR 的招聘工作需要采用对人才市场的营销思路，即不仅仅是表述那些基本的标配信息，更要把自己的企业文化作为竞争优势，生动地讲述给每一位来应聘的候选人，将企业文化很好地包装和传递出去，吸引每一个应聘者。对于企业来说，不论候选人是否被录用，他都是一位潜在的客户，所以 HR 要对招聘工作要有与时俱进的改变。





转型不忘“客户体验”，发展仍需年轻人任一线主力

大型连锁餐饮类零售 H 公司 HRM

◆ 企业背景

H 公司是全球知名的大型连锁餐饮企业，H 公司（中国）除了传承品牌风靡全球的成功之道之外，更升级了顾客在餐厅的用餐体验并推出了适合中国消费者口味的美味产品，使之同时具有“快餐厅”和“休闲餐厅”的特色和优势，并同时秉承“美味才是王道”和“顾客为王”的经营理念，致力于每天为更多的工作顾客提供更美味的食物、更好的服务和更休闲舒适的用餐体验。在中国，H 公司建立了强大的 QSR 基础设施，在质量和价格方面有别于其他餐饮品牌，同时致力于打造有别于竞争对手的用餐环境体验，更专注于营造更现代的餐厅氛围。H 公司（中国）自 2012 年获得新的注资之后，大大加快了中国市场的开店速度和城市布局，迄今在中国覆盖超过 150 个城市，门店总数超过 1300 家，在本土扩张中真正成为了本土品牌，是个快速发展的成功公司。

◆ 转型体现

如今数字化正构建新的产业生态，改变诸多行业的商业逻辑，餐饮零售行业亦是如此。数字营销也不仅仅是一种技术创新，而是覆盖着多样化的互联网技术和实践，包括全链路、智能化、精准化等等都是行业讨论的热点，其终极核心都是为追求降本增效。

而 H 公司深耕多年，也一直是餐饮行业数字化转型的先锋。在数字化的发展进程中，H 公司的创意始终领先于其他同类企业，例如 H 公司是最早接入移动支付的餐饮品牌，也是第一批进驻外卖平台的餐饮品牌。

1. 会员数字化之路

▶ 存量用户精细化运营

截至目前，H 公司整体会员数量已接近 1 亿，平均单店会员的数量也远超其他同类企业；同时依靠 H 公司数字化团队的精密计算逻辑，推出面向消费者的多重维度的付费卡权益组合矩阵，为品牌发展带来了稳固的

客户群体。

▶ 小程序智能化

为了提升用户体验，2021 年底，H 公司小程序进行全面升级，将会员小程序与点餐小程序联动改造，实行点餐 + 会员购销一体化，会员的外送到家业务也能够一键直达，实现会员消费生态的闭环。

▶ 多平台认知优势，创建品牌超级符号

在 H 公司的数字化运营之路上，第三方平台的中心化流量也是功不可没。2021 年底成为首个升级支付宝生活号的餐饮重点商户，同时 H 公司是首个以小程序形式入驻 PLUS 的餐饮品牌。

2. 全渠道覆盖的外卖数字化之路

在公司另一重要业务外送服务上，员工也有很多精彩的创意，有效提升了用户的满意度和复购率。

▶ 全渠道覆盖

接入外卖是另一个节点，使线上线下形成了闭环。H 公司实现了微信 / 支付宝 / 钉钉小程序 / 饿了么美团等全渠道覆盖，使消费者在最短的时间内收到外卖订单。

▶ 独特的包装和外送产品

H 公司设计了行业内独有的外送保温包装，可以最大限度保留食物口感和口味；开发了外送专属产品系列，如针对堂食冰淇淋易融化难配送的特点，在夏季为外送开发了易于配送的雪糕类型，针对咖啡随配送时间的品质和口味变化，为外送研制了口味和品质随配送时间稳定的咖啡类型；同时引入了独特的饮料防洒漏、薯条透气等包装设计。

▶ 精细化的营销策略

根据不同城市、场景、时间、用户群体，H 公司的员工设计了差异化营销策略；同时紧跟市场热点，和王



者荣耀、春日齐白石、这就是街舞、炉石传说 / 明日之后等著名 IP 合作，有效提升了在年轻消费群体中的知名度和购买率。

◆ 一线人员的变化：“客户体验”为宗旨，“品牌大使”去又回

随着企业在信息和智能方面的应用，一些岗位和职责也已经发生了较大的变化。原来员工和顾客会有面对面接触和交流的过程，但是现在一线员工跟顾客的交流 and 沟通越来越少，对于顾客的感受来说，交流的减少无法体现出 H 公司的服务热情，因此企业对岗位进行了调整。

比如很多年前企业设立了“品牌大使”这一市场推广的服务型岗位，帮助顾客维持秩序，为顾客讲解产品等，但随着大众用餐习惯的改变和整体素质的提高，“品牌大使”岗位的价值也逐渐降低，因此企业便将此岗位予以取消，但现在“品牌大使”又再度回归，其职责也发生了变化，现在的“品牌大使”更多需要离开点餐台到顾客中间进行面对面的交流，帮助顾客使用 SOK，为顾客点餐偏好提出建议，以及组织相应的活动来提升顾客对企业的了解程度，企业希望通过“品牌大使”细致入微的服务，慢慢拉近顾客和企业之间的距离。

◆ 各类人员用工结构的变化

受“有趣有料”等品牌文化的影响，以往 H 公司能够吸引许多年轻学生的加入，但是近两年受外部环境的影响，学生难以到企业中进行现场实习，所以学生工占全体一线员工的比例有所减少，同时由于学生工的减少，企业也更多使用全职员工，因此全职人员在近两年有略微增长的趋势。

另外，近两年 H 公司中一线人员的年龄分布有两极分化的趋势，不是年龄特别小就是年龄比较大，比如 40-50 岁的群体较以往有增加趋势，应用这类人群使企业的文化氛围和调性已经发生了变化，这也是企业不愿看到的。因此未来 H 企业仍会吸引更多青春洋溢的年轻人加入到企业，将学生工恢复至 40%—50% 的正常占比状态。

◆ 人员的能力变化

▶ **一线门店人员：**对于一线门店人员，企业转型对于其能力要求越来越高。举个简单例子，原来现金收银只要会使用 POS 机、会辨别真假现金即可，但现在顾客开始使用银行卡，各种 App 中的优惠券，甚至在各类软件上点餐之后，一线人员不仅要知道各类点餐渠道，学会各种券码的核销，还要知道每

个渠道中各种有趣玩法的市场活动，尽管单一工具的使用较为简单，但实际上员工需要了解的信息繁多，尤其是多线程操作的同时还要在喧嚣的环境中将工作完成出色，对于员工的学习能力、应变能力都提出了更高的要求。

▶ **一线管理人员：**对管理人员来说，**首先**，以前只需做好基本几项行政工作即可，比如排班、订户等等，但是现在不仅自己要懂、会“玩”各种渠道和玩法，而且要能和顾客“玩”得到一起，甚至要比顾客还了解这些玩法，因此需要了解和学习的隐性知识内容很多；**其次**，原来企业进行培训非常简单，只要记住一套动作，多年使用不需改变，但是现在频繁推出新的玩法后，管理人员需要将新的玩法教给 40-50 岁的退休返聘员工，比如美团的餐券如何核销等，所以现在对管理人员的综合素质要求非常高；要做到与时俱进，会玩、会学、会教！

▶ **后台人员：**企业后台人员受数字化影响较大，能力改变也较为明显，比如原来支持部门的人员收集营业额数据非常困难，需要经常沟通和协调，花费几天时间奔波于各个门店才能收集完全，但是现在订货、物料、设备以及营业额的信息数据均可在数字化前端提取，所以更多需要后台人员的数字解读和分析的能力。总体而言，对于后台人员的专业能力和解读数据的能力有了更高的要求。

◆ 一线人员难以获取的原因

随着信息化和智能化工具的更新，企业更需要一些年轻、高学历伙伴的加入，但对于现在的 90 后或者 00 后，服务行业并不是其心中首选。

首先，餐饮零售行业相较于其他很多行业来说，是一个起点较低、发展速度较慢的行业。因为员工从一开始入行需要摸爬滚打十几年才能够掌握行业相关的信息从而晋升至高层，而且每天还要经历早中晚不同班次的倒班，所以这是许多年轻人不愿意从事此行业的原因。

其次，很多年轻人对于餐饮零售业仍存有一些偏见，希望从事一些相对高端或时尚的行业，或者在办公室工作，认为这类工作更有价值。虽然现在大家的思维方式已经在转变，但是还没有转变彻底，在这种前提背景之下，企业也开始选择应用校企合作的方式进行年轻伙伴的补充。

◆ 校企合作的应用与思考



H 公司近几年开始推进校企合作的项目，在合作院校的选择上，企业认为大专类的院校更符合培养目标，大专学生的实践能力和务实能力与企业所需人才更契合，能够在满足自我发展的同时也能跟随着企业的需求共同成长。学生会会在毕业的前一年加入公司进行实习，享受与正式员工同样的薪资水平，实习结束后即可进入企业成为正式员工。

但企业在大规模推进校企合作项目的过程中也存在一些瓶颈，**第一**，学生要到企业实习需要结合学校的分布和企业的需求；**第二**，学生和教师群体对于连锁餐饮行业认为有专业的要求，实际上连锁餐饮企业对专业无特殊要求，只关注学生的基本素质；**第三**，校企合作招收和培养学生的经济成本并不低，从企业策略的角度上来考虑，需要前期做好铺垫，再进行大规模的尝试。

◆ **培养过程中的挑战**

对于 H 公司来说，目前最大的挑战是基层人员的学历普遍较低，这类人员在培养成为餐厅门店的管理岗位时较为困难。由于 H 公司是系统培养，进入 H 公司的人员就像进入模具一样，从模具出来之后所有人都一样，因此在“模具培养”的过程中面临了一个问题，不同学历的员工对于培训内容的吸收程度不同。举例来说，企业教授同样的培训内容，大专生听过之后基本都能明白，但高中生可能就难以理解，尤其是人员发展后期，培训的内容大多是管理和系统方面的

知识，这类型的知识并不是背会就能掌握的，所以企业内部做了很多尝试，用高中生或中专生了解的语言和能够接受的方式，把复杂的事情简单化，相当于将一件事拆分成十件小事，让其慢慢接受和理解。当然从概念上来说非常简单，但是实践起来需要进行很复杂和系统的拆解工作，尽管需要耗费大量时间和精力，但最终企业还是将此问题予以解决，培训效果也得到提升。

◆ **培训的变化**

对于营运伙伴，餐厅管理组新入职员工往往因为不清楚自己的发展方向，容易迷茫，从而导致离职率的增加；营运主管们也需要更直观，更便捷的方式，确保餐厅管理组的能力培养和周期可以满足企业的发展需求。为此 H 公司简化了员工绩效评估流程，更多关注员工发展，通过高质量对话实现对员工的赋能。

随着数字化工具和平台的大量应用，H 企业也采用线上线下混合式培训模式，赋能管理者，激发员工的学习积极性。

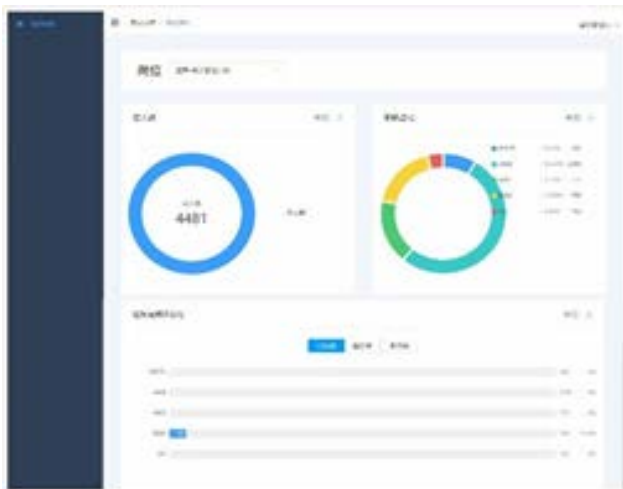
1. 发展路径清晰直观

- ▶ 从入职到区域管理，对每位伙伴全链条成长进行赋能；
- ▶ 充分利用线上线下混合教学，从在岗技能、面授提升、晋升鉴定 360 度全面关注；



2. 自上而下分层全覆盖管理

- ▶ 充分了解人才储备池，各职级主管实时了解区域人员培养进度；
- ▶ 摆脱复杂的纸面汇总降低人工差错率；



3. 培训课程批量搭建

- ▶ 适应社会环境，快速转换学习方式；
- ▶ 基于人员培养路径，敏捷开发；
- ▶ 小班辅导制，保障在线辅导质量；
- ▷ **成果：**35天输出落地-餐厅管理5个层级课程（课程前中后全流程微课\手册\课件\及后续行动实施流程）

4. 项目流程闭环实施

- ▶ 保障效果：学员和学员、学员和讲师的全程互动；
- ▶ 增加链接：学员和餐厅、学员和主管的彼此看见；
- ▷ **成果：**覆盖7800+管理组，无人员移动发生（受训人员和讲师均在工作所在地完成培训，无需出差，减少培训成本）

5. 业培融合绩效可见

- ▶ 知识库、案例库让企业隐性知识显性积累；
- ▷ **成果：**随时随地、全员共建公司知识库论坛发帖、案例分享……

6. 系统集成数据整合

- ▶ 随时随地、全站查阅企业各种知识
- ▶ 通过钉钉对接可以实现，钉钉上的组织信息同步
- ▷ **成果：**一搜就有答案规章制度、产品知识、知识问答、案例、公告、论坛文章、培训项目、在线课程

◆ 灵活用工方式的应用与思考

企业线上和线下均未采取灵活用工的方式，当然企业内部的员工的类型有全职人员、学生、兼职人员，甚至还有一些退休员工，只不过企业没有使用第三方平台进行合作。对H企业而言，未应用灵活用工方式的原因有两点：**首先**，灵活用工只能补充人员的数量，而对技能性人才的补充并无太大增益；**其次**，灵活用工的用人成本相对较高，而H公司一直以来的运营理念为降本增效，也在不断地通过员工熟练操作以达到增效的工作。因此对于H公司来说，目前灵活用工仍处于尝试阶段，在市场上还没有形成相对成熟的规模和运作模式之前，H公司不会大规模应用，只会是一些小城市进行试点尝试。

◆ 转型之下，HR招聘方面的建议

在面对目前外部市场环境不佳的状况下，企业要做更多努力来改变现状。从招募上来讲，

第一，招聘方式要从“一招鲜”转变为“全面抓”。原来做招募工作的HR只要有一项技能过硬就可以胜任工作，比如打电话强或者用网站沟通强，起码“吃饱饭”没问题，但现在由于各类人员的分流过于复杂，比如70后、80后、90后甚至00后所在的平台完全不同，所以HR在招聘人员时更需注重全面性，需要熟悉各个平台来进行人员招募。

第二，对于企业的一线服务人员，HR要尽量招募同年龄层的人，同年龄层的人员之间沟通起来更加顺畅，工作效率也会更高。

第三，将人员的招募提升至战略的高度，加强企业在雇主品牌推广和提高人员招募的投入，未来餐饮行业的竞争将会是人才的竞争；服务业将会成为专业管理人员最密集的行业。



PUMA：企业定位决定“用什么样的人”

Eunice Shen

PUMA China

Head of C&B and People Services

◆ 企业与项目背景

PUMA 成立于 1948 年，是一家老牌的德国企业。从结构上来讲，PUMA 有零售的线下门店，也有电子商务的线上渠道；从规模上来讲，企业的线下规模相对更大，门店数量在这两年也在不断的扩张。近年来随着“新零售”概念的诞生与发展，对于传统零售行业也产生了巨大的冲击，这种冲击不仅是企业如何将线下业务开展到线上，更多体现在门店人员如何将线下思维快速转变为线上思维，这对于整个零售从业人员也是一大挑战点。

◆ 转型体现

尽管线上有多种渠道、多种方式可供消费者参考和购买，但线下的门店带给消费者的购物体验是线上所不具备的。从线上渠道来讲，企业更能够抓住的是销量，但是从品牌营销的角度上来讲，线下门店的优势反而会更大，所以近两年企业在大力发展线上电商业务的同时，也在不断地开发线下的门店。

◆ 一线劳动者的能力要求变化

▶ 门店员工能力要求的变化

线上的渠道可以通过专业公司来帮助运作，但线下的运营仍需靠企业自己的员工，在这种背景下，企业对于一线人员的要求较以往也发生了变化。

传统的零售企业会较为注重员工的销售能力，能够完成多少指标，达到多少业绩。但在新零售的背景下，员工不能只会销售产品，还要能够和消费者之间建立起“沟通的平台”，这种“沟通的平台”可能不会完全体现在销量上，但它无形之中能够带来许多潜在的购买力，所以这两年企业在培养、考核员工团队时，也会向沟通等软性能力方面侧重。

▶ 一线管理者能力要求的变化

对于一线管理者的能力要求变化，一方面受产业转

型的影响，导致企业对于人员的能力要求发生了变化，另一方面随着 Z 时代步入职场，企业的经营模式、管理模式也需要适应新时代群体特征。现在一线员工的能力要求提高后，一线管理者的要求也随之发生变化。

▷ **更注重人员管理能力。**以前 PUMA 招聘店长更看重的是带领过的店铺规模和业绩，这两年除了销售能力以外则更加关注是否有足够的人员管理能力，能够把合适的人员放在合适的位置上，充分调动年轻一线员工的积极性，最大化发挥每个人的能力，带领好团队来帮助企业一起达成目标。只有一线的管理到位，整个公司才能达到目标，实现真正的转型发展。

▷ **更侧重于挖掘“潜力股”。**原来 PUMA 在招聘管理岗位时要求候选人有过往相同类型岗位的工作经验，但是这两年因为设置了内部培养体系，所以对于管理岗的经验要求有所降低，候选人即使没有同类型的管理经验，但是有类似或低一级的管理经验，且时间较长或表现出色的，企业也会考虑这类“潜力股”。

◆ 人员配置的变化

从人员配置上来讲，早年 PUMA 的门店员工都是采用外包形式，但后来全部转为了**自雇员工**。尽管外包的用工风险相对较小，用工成本也较低，但企业更关注员工的稳定性和忠诚度。不单单是零售业，每一个企业在不同的阶段都会经历各种变化，在变革之中，能够支撑企业向前发展的最关键的因素是“人”。“人”（员工）首要关注的是安全感，所以企业也希望外包转到自雇的形式能够带给员工安全感，让员工感觉到自己是“家庭成员”。

企业也会为本地员工提供一些**培养计划或培训机会**，慢慢地帮助基层员工一步步晋升至基层管理岗位。站在企业的角度上来看，当企业发展遇到起伏或危机时，自主培养的员工大概率会忠诚地同企业共进退，因此大约在 2013 年以后，



PUMA 就开启了基层人员培养计划，截止目前，超过 1/3 的基础管理岗位人员都是由本地培养而来。企业希望给大专、高中甚至中专学历的年轻人提供发展机会，经过在 PUMA 的培养和自身的努力，普通的店员也有机会发展成为经理等管理者。近两年根据内部的报表数据以及员工的访谈结果显示，员工普遍非常欣赏和认同这种培养方式，能够有更多机会在企业中成长。年轻人需要机会，企业需要人才，内部培养也是双赢的举措。

◆ 培养的侧重点变化

以前对于一线人员的晋升，企业主要关注其业务能力也就是销售业绩，但是这两年企业也会开始关注**运营能力、对于产品的解读、与客户沟通的能力**，所以在培养和培训方面，PUMA 也是越来越多地纳入一些其他标准，而不仅局限于销售“数字”。以往更多是针对员工的销售能力进行培训，但现在可能更多的是对于**货品知识的培训、运营能力的培训以及对于时尚和审美能力的培养**等，比如会教员工如何搭配产品，如何与顾客沟通等，经过各方面的培训之后，员工提高的是综合能力而不是其中一个简单的模块。当然培训的结果也因人而异，员工的接受程度也会存在个体差异，表现优秀的员工能够脱颖而出，从基层员工发展为基层管理者。

◆ 企业定位决定培养侧重点

企业的定位决定线下门店的经营模式，例如丝芙兰的线下门店更侧重于消费者体验，那么这种情况下对于一线人员的要求不再是业绩指标，而是更注重员工带给客户的体验，所以企业最后产品销售额的投资回报率一定没有那么高，但是相较于在企业在市场上直接投入的资金，员工软技能的培养对企业的影响会更为持久。

如果像 PUMA 等类似企业，因为行业或者商品的局限性，目前无法做到线下门店完全以体验式为主，仍有一些业绩指标背在员工“身上”的情况下，企业除了进行销售能力的培训以外，有可能将来会将销售业绩指标的比重设置为 50%，提高其他软性技能的要求。从公司的角度来讲，要先考虑决策层对于公司未来的发展如何定位，其次再考虑人员配置和培养侧重点的问题。

◆ 数字化工具对企业转型的影响

企业在高科技产品上的投入，绝对会极大地提高人效。以优衣库门店的自助收银机器为例，与商超目前主推的扫码自助买单体验不同，优衣库几乎是移动支付最精简流程，只有三步：放货、扫描支付、自助装袋。从体验来讲，解决了每件衣服要手动扫码的过程（在商超这是最耗时间最繁琐的

步骤），源于优衣库在几年前就已经推行的 RFID 电子标签。简单来说，当优衣库的服装上安装了 RFID 电子标签后，店员能够及时知晓服装的库存数量、尺码、颜色等具体信息，比起以往扫码识别相关信息，店员的工作效率将大大提升。

尽管数字化系统、设备的应用能够提高效率，但企业在进行决策时仍需考虑一些关键因素，除了系统本身以外，背后的专业团队也非常重要，**一是**后台的运营团队，从系统搭建完成再到门店的推广应用，都需要运营的推动；**二是**后期的维保，机器出现故障的后续问题如何解决；**三是**机器在店铺上线后，如何对人员进行培训，这也是企业需要思考的重要问题。

◆ 企业定位决定使用数字化工具后，人员数量发生何种变化

企业数字化系统和工具的应用可能会使门店的人员结构或者人员数量发生变化，但是这个变化究竟是一线人员数量增加还是减少，要取决于企业的定位。

- ▶ 如果像 PUMA 类型的企业，门店主要以销售产品为结果导向，目前不完全属于体验式消费，所以机器或者智能化工具完全有可能替代一部分门店人员，比如收银岗位的员工会大量减少，可能需要更多导购员或者仓库人员，总体而言，一线人员的数量一定是减少的。
- ▶ 但如果像 Apple 这类企业，相比最终的销售结果，线下门店更注重消费者的购物体验，所以即使高科技产品赋能再多，门店服务人员也只会多不会少，因为机器对门店来讲是工具，服务人员是主导角色，不像 PUMA 等传统零售业态，可能慢慢地服务人员变成了辅助角色，而机器变成了主要工具，所以这还是取决于不同的业态。

◆ 全渠道整合对人员配置的影响

尽管新零售模式目前的发展一路高歌猛进，但纵观历史长河，其仍然是一新兴事物。在新零售的发展过程中，一开始大部分公司都会组建自己的电商团队，更多倾向于用第三方的现有平台或成熟的系统和一批专业团队去运营线上渠道，但是随着业务规模的扩大，为企业带来更高效益的情况下，各大品牌应该都在慢慢组建自己的运营团队，而不是一个单独的电商部门。当然，如果不通过第三方，企业如何将关键的人才纳入麾下，以及人才是否有足够的平台和空间能够得到发展，这是企业在人员配置上真正需要思考的问题。



◆ 线上线下如何更好整合？

打通线上线下的渠道是未来的发展趋势，其中有一关键点是企业内部如何进行业务部门的划分，这和组织层面有关。比如电商部门跟零售部门，如果是隶属于同一个部门，在资源分配上相对比较容易，但是如果其在内部有业务上的竞争关系，当然这个竞争并不是指恶性竞争，那么企业在资源整合上多少会存在一些相互资源的不对等。

另外，由于门店租金、运营以及人力成本的原因，不可避免的会导致线上线下渠道的产品产生价差，在这种情况下，因为涉及到产品背后的各类隐形成本，所以企业要实现线上和线下的完全同步与整合较为困难，但是可以通过一些辅助类的手段作为第一步去打通，比如消费者线上买货后，可以在线下进行退、换，或者线下买货可以通过线上发货。当然未来零售业的发展线上线下渠道一定是打通的，但是如何打通则涉及太多关键因素，不是 HR 能够单独引导和决定的话题，最终要根据企业的战略规划，同时依靠诸如财务、商品端和运营端等岗位来共同实现。

◆ 外包的实践与思考

PUMA 现在大部分的员工是自雇的员工，但是也不排除有少批量临时雇佣的员工，这取决于企业如何将不同类型的员工安排在何位置，也取决于未来这批人才本身的职业导向性。

企业的人员结构和用工方式是可以多样化的，在任何一个时间段里，变化的只是比例，而这些形式一定是长期同时存在的。如果零售业在业态重塑之后，所有的线下零售都注重客户体验或者消费者体验，那么外包人员本身的软性能力也属于通用技能，所谓体验式服务的工作 SOP 也都是相同的，只是差别在于销售何种类型的产品而已。



步步高集团：企业数字化转型下，人才引进、培养的变化及趋势



胡伟

步步高商业连锁股份有限公司
组织发展部高级部长

◆ 企业背景

步步高集团于1995年3月创立于湖南湘潭，以“共创美好生活”为企业使命，已经成长为经营零售贸易、电子商务、商业地产、互联网金融、物流运输等多业态的商业集团。2008年6月，集团控股子公司步步高商业连锁股份有限公司在深交所上市。

步步高深耕中国大西南区域市场，致力于成长为用户最信赖的全渠道服务商，以密集式开店、多业态、跨区域的发展模式向消费者提供零售服务。步步高多业态、线上线下齐头并进，全集团多业态实体门店已遍布湘、桂、赣、川等省市，是湖南、广西零售冠军。

◆ 转型体现

随着技术不断发展，零售业属于在数字化变革当中发展速度较快的一个行业。步步高集团作为中国零售百强之一，在过去几年的转型主要体现在两方面：

1. 数字化转型

步步高集团经过3-5年的转型发展，尽可能把运营流程、目标客户和商品进行数字化重构。数字化转型主要体现在**数字化运营、数字化顾客和数字化商品**这三个层面上。

2. 业态转型

步步高集团过去的商超渠道主要布局在大卖场，现在逐渐开始向便利店和社区超市转型。

不论是数字化转型，还是业态创新，本质上都是从技术到人的转化，从这个角度来讲，集团层面的转型最终要回归到人才的层面。现如今企业转型带动一线人员也发生变化，在此背景下企业对一线人才的需求也愈发迫切。

◆ 一线人员结构的变化

在数字化和业态重塑的背景下，步步高一线劳动者中线上人员的比例毫无疑问地在逐步提升，从3%到5%到8%到15%，比例仍在不断提升，预计一年以后会发展到

30%。

▶ 线上、线下一线劳动者比例的未来趋势

线上加线下是未来所有零售业需要迎接的趋势，这个趋势应该是三到五年，可能线上和线下的一线劳动者比例会是1:1，每年会以5%-10%左右的比例递增。

◆ 人员能力的变化

▶ 数字化人才能力的变化

企业能否拥有一批真正具有数字化领域知识的人才，是决定转型能否成功的关键。数字化人才与其他传统人才相比在基础性能力例如勤奋、专业性等没有变化，但是在许多冰山之上的部分，数字化人才有着非常鲜明区别于传统人才的特征，比如具有开放、包容、广泛连接的能力，以及具有良好的兼容性和互动协调性等。

▶ 一线人员能力的变化

因为数字化的变化，一线劳动者的能力要求非常显著的一点就是能够熟练掌握信息化、数字化软件，这是其能否生存和发展的决定因素。比如原来在传统卖场工作，许多员工甚至没有智能手机也能够胜任工作，但是随着这几年数字化的提升，很多运营工作都转移到了手机或移动端。一线劳动者能否顺应信息化的时代，能否提升对于信息化处理方式的适应性，决定了其未来能否在转型中生存。

◆ 人才获取方式的变化

▶ 数字化人才

步步高在数字化人才的获取上，**一方面**从外部引入一些具有互联网背景的数字化人才，**另一方面**将公司内部能够进行转化和改变的人才进行数字化能力的重塑，但是将传统人才改造成数字化人才也并非易事，在培养过程中要转变其理念和思考方式，仍存在较大挑战。

▶ 一线劳动者



招聘从原来 1.0 的纸媒招聘到 2.0 的网络招聘，如今已走向了 3.0 的社交招聘。对于步步高而言，招聘一线劳动者的主要手段也从原来的互联网走向了社交软件，如今企业更多使用微信、微博和抖音“两微一抖”的招聘方式，同时员工自主推荐也是效果评估中相对较好的手段。

◆ 招聘侧重点的变化

未来招聘的影响力要从原来的输出广告转变为侧重于输出内容，原来侧重点在渠道端发力，要使用很多渠道招纳大量人才。当然今天渠道端依然很重要，但渠道端只是内容的载体，企业要将内容的塑造和内容的制作作为未来整个招聘的侧重点。同时，雇主品牌、EVP 等方面也都要重新提上日程，企业要更加重视企业文化的构筑，企业文化价值观的推广。

◆ 校企合作的变化

与以往相比，企业以前应用校企合作是以招揽人才为出发点，而现在从就业端跳出，实现从专业到就业、创业、商业、产业五位一体的融合，把校企合作从原来的企业人力资源招聘活动上升到企业与学校的战略合作关系，这是校企合作应用中发生的最大变化。

◆ 转型背景下，企业内部培养的变化趋势

在企业转型的背景下，在内部培养方面也有显著的变化。在今天数字化转型的过程中，不论是一线的劳动者还是管理人员的培养，都有一些非常共性的特征。

1. 从灌输性培训教育模式要走向自驱式和自主式学习模式

自疫情爆发以来，集中开班、现场教学的培训形式受到很大影响，很多课程都转为线上模式，对于劳动者而言，能够非常自律自主地学习，对于培训结果是非常重要的因素。

2. 从培养具体的技能操作侧重为培养思维理念

现在许多一线劳动者和管理人员会出现职责边界模糊的情况。以前门店的管理人员和员工的职责边界非常清晰，但是现在由于数字化普及后，许多管理的工作也开始由基层员工担任，这种情况下，普通的基层员工也要开始具备管理者的思维才能够胜任当前的工作。因此在培养的方向上，原来是培养具体的任务、具体的操作方法，但是现在除了培养这些以外，企业也要开始关注对员工思维塑造和理念发展的培养。

3. 要迎合社交时代的培养

目前企业内部一个非常重要的转型是从原来的集中式培

养模式转变为基于导师分配的分散式培养模式。集中式培训在线上完成，但在现场的培养与集中式培养同等重要，不论是基层员工还是管理人员，师带徒的模式进入了一个新时代，现在企业会着重凸显“师傅”的作用，重塑企业内部学徒制模式。

◆ 激励机制和激励手段的变化

对于现在的一线劳动者的激励变化显著体现于透明化和及时化。比如原来员工到月底才能看到自己本月的奖金数额，但是在数字化和智能化的推动后，员工每天工作结束完成任务之后，就能知道今天能够获得多少奖金。

同时从激励机制的角度来讲，企业也在大力发展内部员工的创客化，在内部设置合伙承包模式，将工作任务、工作条线在内部进行外包，让员工为自己打工、为自己工作。从本质上来说，从为公司而干转变为自己而干，这种激励方式比以往的 KPI 激励手段要更有效，这也是步步高在企业内部进行灵活用工较为成功的实践。

◆ 在企业转型过程中，人力资源需要注意的关键点：

企业无论是数字化、智能化，还是业态重塑的转型，人力资源需要注意的关键点有三个方面的：

1. 找到数字化人才是转型的核心点

因为从技术到人是数字化转型的关键，而人才是一切的载体，所以企业能否找到符合自身文化特征和数字化转型专业技能需求的人才是最为关键的。

2. 从企业文化的角度顺应数字化时代的转型

很多企业的文化仍偏向于较为传统的比如秩序和规划等概念，但在现在的数字化时代中，秩序和规划只能作为基础，在此基础之上能够保持一种开放、兼容、容错的文化，也是目前 HR 要重塑企业文化的非常关键的一点。因为只有去变革企业文化，才能确保数字化人才能够有很好的生存土壤。

3. 构建敏捷、高校、扁平的组织架构

许多企业在数字化转型中面临的非常大的挑战是科层式、矩阵式的组织架构无法适应企业的转型，在数字化转型的时代讲究敏捷、高效、扁平。人力资源系统要想适应业务的转型，就要构筑出一套敏捷、高效、扁平、非中心化的组织架构，这也是智能化转型、业态重塑之中非常关键的点。



M Stand 产业转型 专家洞见

陆骅

M Stand

人力资源总监

◆ 企业背景

M Stand 品牌于 2017 年在上海诞生，如今已有超过 260 家门店，已覆盖全国 20 多个城市。在门店模型上，M Stand 有三种主要形态：一种是 200 平米及以上的旗舰店，提供独特的门店体验；一种是 100-150 平米左右，提供强打卡属性；一种是 50-80 平米左右，主要开在写字楼，满足上班族的复购需求。

M Stand 的核心优势之一是其以“一店一设计”为原则，工业简洁风强化品牌标识，根据空间场地特点进行个性化设计。另外，相比于主打平价刚需型咖啡以及门店众多的外资连锁咖啡，M Stand 的“一店一设计”更具品牌调性与差异化，凸显圈层个性，提高品牌认知度和溢价空间。

◆ 对于企业转型程度的思考

如果宽泛地、宏观地把转型定义为变化，那么每一家企业都要面临变化，但是每家企业的变化程度又有所不同，大致可以分为三种类型——**先行者、跟随者和追赶者**。

如果是首批的**先行者**，企业的领导者要能够预见、判断行业的未来，听从、接受有利的建议，并且做出正确决策。尽管这类企业前期能够投入高昂的成本进行转型，但是也未必能够保证百分之百转型成功，而大家只会重视转型成功的企业，所以大部分的企业应用的是跟随型战略。

如果是中间梯队的**跟随者**，企业需要根据先行者的经验来做出决策。企业首先要判断自己是否也需要转型，其次，如果决定转型，那么又需要花费多少成本，这些成本的付出

能够换得多少利润等等。这类企业属于市场主流，会紧跟先驱者的脚步。

还有一部分企业可能因为领导者的眼界问题、管理层的执行力问题、现金流量问题，以及新技术选型的问题等等，他们在后期才选择转型，所以这类企业相对落后，**追赶者**前两批已经出发的队伍。但辩证来看，后发不一定后至；在第一批先行者与第二批跟随者已经走过的路上，第三批企业最终会选择利用好前两批企业已经付出的机会成本，并有可能做出更好的决策，这也未尝不是一种制胜的方式。



◆ 对于数字化转型的理解

数字化的应用让企业易于获取数据和归纳整理数据，所得到的数学模型和统计分析结论让决策将更有事实依据，更偏向理性而非感性。

数字化转型是转型变革的一个分支，单纯定义企业的数字化转型没有太大的实际意义，只要企业能够吸引消费者复购，能够为消费者带来价值提升或者情感溢价，那么无论是数字化程度高还是数字化程度低，这家企业都可以称为强势品牌。



◆ **如何招聘企业想要的人员？**

现在的零售从业人员在年龄、知识层次、家庭环境、财务负担、父母教育程度等方面和 10 年前、5 年前甚至 3 年前的群体已然不同，并且这类群体在当下具有稀缺性。换句话说，现在中国的劳动力市场存在结构性的供需不平衡，各企业对于员工的需求在激增，但是市场的供给并没有对应增长，所以 HR 的招聘工作也会成为一大挑战。

首先，HR 如何找到正确的渠道、花费合适的成本触达未来的基层员工？传统的招聘渠道已经无法触达现在的就业群体，即使可以触达，对方也未必会有正向反馈。这类群体希望用他们能接受的方式，通过便利度更高、隐私保护性更好、可信度更高的渠道去加入他们的意愿行业和意愿公司。举个简单例子，传统零售企业以前可能会将招聘信息发布在纸媒广告上，后来会通过 51 JOB 等网站招聘，但现在 HR 要通过小红书、抖音等社交媒体，以及诸如 BOSS 直聘、拉勾等应用更为广泛的招聘 APP 进行招聘，通过年轻群体更青睐的渠道来触达他们，这是招聘最明显的变化。

其次，当 HR 通过上述渠道找到未来的员工，企业靠什么来吸引他们？在 HR 挑选未来员工的同时，对方也在挑选公司。只有双方都满足条件时招聘才能落实。比如候选人会考虑企业的品牌够不够酷、工资高不高、工作环境能不能摸鱼、上班允不允许带手机、是否有自己期待的同性或异性群体，从而愿意加入并成为其中一员等等，所以要站在他们的角度上去考虑挑选公司的一些因素。

第三，在吸引了这类群体之后，企业如何长期留住他们？这一点更多与企业的培训体系、晋升体系、发展体系，企业文化（温度）甚至是员工关系相关。

◆ **招聘的变化：具备营销思维的招聘**

无论是小红书还是抖音，它霸占的是视觉时间，用具备音乐、场景、故事性等要素的视频内容作为输出载体来吸引用户。这个过程被通俗化地称为“种草”。M Stand 的社交媒体的运营，更多是以广泛的、非功利性质的“种草”为主，在“种草”的过程当中，HR 要利用好这波“种出来的草”，在最合适的时间，最大化地把这一波对品牌产生好感度的人转化为候选人，因此对于 HR 的要求也更为严格苛刻，HR 需要具备雇主品牌意识、找对实施方案、能够出文案、出场景、出脚本并且执行实施出来，同时还能把流量真正转化为入职人数。

未来的 HR 已经不能只是单一地强调专业化，还需要营销化、运营化。营销看的是叙事能力，运营看的是细节精度。所以 HR 要用 HR 的专业做为基础，加上故事的叙事能力，再加上对细节的精准把控，这才是 HR 真正需要转型和变革的地方。

◆ **如何实现高留任率？**

M Stand 的人员流动率低于 40%，这个数字在整个咖啡行业中应该算是非常好的。我认为主要原因有以下几点：

- ▶ **品牌深受消费者青睐。**这源于整个公司良好的运营发展，尽管 M Stand 成立于 2017 年，并没有十分深厚的历史积淀，但是企业瞄准了初始目标，并且坚持极致化地深耕产品和品牌，因此得到了市场的认可和喜爱。
- ▶ **薪酬定位具有吸引力。**不管是全职工还是小时工，M Stand 的门店端薪资水平在市场中都可以达到 90 分位的水平。迄今为止，企业至少经历了几轮薪酬结构调整、建立更完整的职位序列、职级薪酬体系，试图打造成为一个清晰的、可在短时间内攀升的体系。
- ▶ **让 HR 部门成为一个无所不包、无所不能的部门。**所谓的无所不包是指无论是招聘什么类型的人员还是各个门店员工的借调，都要通过 HR 来完成，并且 HR 可以通过线上、线下的方式，以有温度的态度来帮助其他部门实现需求，所以对于 HR 部门要求越来越高。
- ▶ **站在企业的角度，把员工当成顾客对待。**站在公司的角度，要把员工当成顾客来对待，不仅让他们感受到企业的关怀与温度，同时员工也可以自发向外“种草”，实现品牌形象的推广。比如，在公司成立五周年之际，企业为每一位无论兼职还是全职的员工定制了带有公司 Logo 的黑色网球礼盒。另外，企业还与银行合作，为所有 M Stand 的全职员工定制了带有品牌 logo 的联名银行卡。企业希望通过这些举措，让内部员工能够感受到自己是被特殊关怀的群体，员工也会自发地在媒体平台发布自己的所得所想，向外推广品牌的影响力。



上海外服 专家洞见



季效辰

上海外服（集团）有限公司
招聘及灵活用工事业部 产品总监



王晓蕾

上海外服（集团）有限公司
招聘及灵活用工事业部兼职服务中心总监

◆ 零售数字化转型带给人才的变化

如果工厂的生产线希望 12 个人能够效率最大化，一定是每个人只做自己的标准动作，但在零售行业运用标准动作的方式相对困难，标准化流程实现相对较好的企业比如像优衣库，有专门叠衣服的人员、专门负责前端或货品的人员，但仍不如工厂流水线能够将流程切割得那么清楚。如果将流水线切割清楚之后，最好的结果比如能够知道每个人大概几秒折一个纸箱，人效会统计得非常明白彻底，可以统计出到底有多少销量等。

以往的零售企业很难做到标准化，因为人无法标准化就无法数字化，无法数字化也就不能预测，但现在可以通过每日接待客户数、每日叠衣服的数量，再加上每日销量反推出 ROI 产出等，所以现在零售店铺的数字化程度已经与以往不同，现在无论是传感器还是软件，能够获得数据的触点越来越多，但是真正认知到获取数据之后的有何作用的人才还是紧缺，这就是为什么 HR 表示直接招其实并非十分有效，最好的方式还是自己培养。

◆ 什么样的企业数字化转型较快？

企业进行数字化升级本质上是由于激烈竞争导致的，毛利越低的行业数字化的可行性会更高。和零售业相比，制造业的毛利是偏低的，当然除了高端生产产业。如果在毛利低

的时候，企业要比同行多出一一点优势的话，数字化是比较容易突破的点，所以竞争越激烈的赛道中，企业的数字化发展就越强。比如优衣库在行业中属于快时尚赛道，跟其他企业生产销售同样版型的衣服，如何能够在全球采购供应链做得更好？优衣库就是通过数字化、信息化的方式去降低采购成本。

◆ 第二、三产业的人才流向

如果一个农村四线五线城市的孩子 18 岁要求职，在学历不高或者学校不好的情况下，那么他求职的第一站可能会去工厂，比如当地的工头说富士康招人，他就会去富士康工厂，去了那个城市之后可以包吃包住，周末还可以出来放松，这时候他开始注意到社会上有服务业的存在，所以他第二站很可能会辞掉工厂稳定的工作去餐厅打工，但是打工之后又发觉工资固定又很少，所以他第三站要么选择当骑手送外卖，要么选择做销售卖房子，第三站已经可以自己控制收入。

所以小白打工之路第一站是进工厂，因为包吃包住，有托底的保障；第二站是进入餐饮业，能够包住，如果个人有养活自己的能力，要找一份工资没有上限的工作，第三站一般会做销售或骑手。这个故事也解释了第二三产业的人才流向问题。





◆ 零售一线人员的现状与困境

第一，现在很多企业存在的较大挑战是线下人员的引进，没有人愿意做导购和服务，企业的销售渠道都转为了线上，只要做好数字化、有流量，找个大IP在小红书抖音发发广告，产品自然就能火爆。所以现在企业门店的大部分一线员工的配置明显比原来少，这也与客户体验有关，传统零售企业通过问卷调查发现顾客不愿意被跟随式的服务。

第二，一线人员的年龄断层严重，无论是化妆品还是鞋帽服饰行业，三十几岁的门店人员属于正常情况，企业也在不断地放宽年龄限制，原来要求30岁以下的女性，但现在35岁也能够接受。举个例子，00后面对一个导购岗和一个新运营岗位，其肯定选择“坐着上班”的运营岗位，而不是线下每天站8小时“卖货”。再结合制造业，其实和年轻人不愿意进工厂的思维是相同的，他们不会有很强烈的职业成就感，所以其实是整个社会大环境导致现在一线人员的年龄发生了断层。

◆ 一线人员的能力变化

零售门店的前端人员有两个属性，service属性和sales属性，比如星巴克、耐克都更侧重service属性，不侧重sales属性，但屈臣氏的门店服务人员就更侧重sales属性，以前在结账时会让顾客填表单办会员卡，但是现在对门店人员要求更高，要懂企微等数字化系统的使用，懂得如何转化优惠券等，通过线上营销活动的玩法，来达到拓客引流、转化、留存的目的。

◆ 一线管理者的变化

第一，趋于年轻化且存在年龄断层问题。现在的整体状况是90后带00后，管理者越来越趋于年轻化，并且年龄层也存在断档的情况，要么是前端断档，要么是后端断档。企业普遍表示一线管理者的管理能力没有明显的下降，但是实际员工年龄是在下降的，这就存在问题，也就意味着管理者的断层应该会越来越大。

第二，能力要求发生变化。管理人员不像以往，例如KPI这类管理手段是五年不变的，而现在是敏捷变化的，管理手段在变，人也在变，所以对于管理者的能力要求跟过去也不太一样，以前可能管理者的执行能力是第一位，但现在在管理的过程中，可能这种工具过几天没有了或者改变了，所以现在管理者的学习能力是第一位的。

◆ 获取线上人才的思考

零售企业整体都在往数字化方向转型，并且线上、线下

都已经进行了渠道拓展，但是这些企业的共同点是HR基本上不触达线上业务，也就是说线上人员不是HR负责管理，而是交给了像宝尊这样的运营代理商。因为企业在大力发展线上业务的时候并不会太过于计较成本，还没意识到降本增效的可行性，当有一天企业意识到这种可行性的时候，可能未来再过三年，企业就会慢慢转为自雇或自主培养。

◆ 校企合作的落地核心点

校企合作最核心点是学生的**住宿和管理问题**。学校将一批学生送到企业，企业统一管理这批人，最后也要安全地将这批人送回去。

如果是工厂进行校企合作，比如所有200个学生都可以在工厂附近的同一个地方住宿，非常便于管理；但如果是零售企业，对于一些大型连锁餐饮企业，每个门店对于人员需求量大的情况下，也可以进行校企合作，但对于一般企业，假设学生全部都去一个城市，由于零售门店分布广，学生分布也较为分散，所以即使在一座城市，企业也无法在一个地方建立宿舍，这种情况下宿舍就会成为一个棘手的问题，所以这也是整个零售行业的企业很少进行校企合作的原因。

尤其是校企合作的成本并不低，但企业仍然进行校企合作的原因是稳定性较好，尤其工厂、餐饮对稳定性要求非常高，因为学生要拿毕业证书，可以有一定的控制率，这是保证稳定性的因素。

◆ 灵活用工方式的思考

► 什么情况适合灵活用工？

第一，零售店铺的规模决定是否能够应用灵活用工方式。以咖啡零售业举例，一个门店里只有五六个人，工作流程很难切割，门店人员一定既要洗杯子又要冲咖啡，企业不可能只招洗杯子的人员。但如果餐厅规模很大的话，是可以有专门洗碗的员工。所以理论上讲，越小的店铺灵活用工的可能性越小，越大的店铺工作流程可以切割、标准化，所以灵活用工的可能性也越大。

第二，根据企业的毛利追求以及市场运营状况来决定用工结构。举例来说，一般咖啡店最忙的时候是早饭时间，但早上又是人们最不愿意打零工的时间段，基于这种情况，企业的用工结构就需要进行调整，早上应该用自己的全职员工，而下午相对不忙时用灵活用工的人员，所以企业要分得清什么时间段用什么类型的员工。

► 学生灵活用工的驱动因素

如果自上而下地、通过老师和学校去问学生，学生



都表示不愿意打工兼职，但如果自下而上地、通过学生群体或个体去问他们，学生还是非常愿意融入社会。因为学生在高考之前都是在学校度过，他们只会作为消费者在店铺里面消费，但人总有好奇心，还是想进入那些有品牌的企业去了解，所以我觉得人还是有融入社会性的一面，这个底层逻辑是不变的，有可能会因为经济条件变好了，赚钱作为动力的原因会变弱，但融入社会的这个动力原因还是会一直存在。

► 灵活用工的未来——人才培养一体化服务的可能性

回顾灵活用工发展史，灵活用工实际上是在人力资源发展了大概 20 多年后才诞生的，如今企业已经不愿意付溢价买人力资源服务，基本都是紧贴成本价购买，所以对于上海外服这种第三方人力资源公司而言，其实是无法赚到溢价的费用，没有溢价的费用也很难有动力提供溢价的服务，第三方公司不是不愿意提供培训一体化服务，也不是没有能力提供，而是企业的服务费里没有包含培训部分的内容，因为企业的核心点还是降本增效。

上海外服仍然是传统行业，当下应该跟企业合理分配利润、合理分配服务，所以我个人觉得这个市场还需要往后滚一轮，当某个赛道非常“卷”之后，终有一个企业会意识到培训可以外包，兼职工工可以如何培训等等。

◆ 上海外服如何助力零售企业？

如果是零售行业的客户，**第一**，上海外服可以对零售企业的店铺人效、评效等与人力相关的咨询类型问题提供一些用工诊断的诊断报告和解决方案，其实第三方公司不一定要付出行动，即提供外包人员，因为有些工作甲方客户自己负责会比第三方提供的收效更大；**第二**，横向去看，因为上海外服接触到大量企业，对于同行业的企业来说，上海外服可以同步一些行业资源，给企业一些外部视角的信息；**第三**是在于千禧一代、Z 时代的招聘和管理，包括选用育留等方面，上海外服都能够提供相应的服务内容。





关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

· 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

· 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

· 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
-
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -

FSG 上海外服 关于上海外服（集团）有限公司

上海外服(集团)有限公司 Shanghai Foreign Service (Group) Co., Ltd.

上海外服（集团）有限公司（简称“上海外服”，英文简称“FSG”）成立于1984年，隶属于东浩兰生（集团）有限公司。

依托37年丰富实践和专业底蕴，秉承“筑桥引路、聚才兴业”的企业使命，上海外服以“咨询+技术+服务”为价值体系，聚焦“人事管理、薪酬福利、招聘及灵活用工和业务外包”四项主营业务，为各类企业提供融合本土智慧和全球视野的全方位人力资源解决方案，为上海人才高峰建设、“一带一路”倡议、“长三角一体化”战略实施提供强有力的人才支撑。

目前，上海外服已在全国拥有170余个直属分支机构和450余个服务网点，为近50,000余家企业的近300万名雇员提供专业、高效的人力资源服务，超过85%的世界500强企业选择了上海外服的服务。同时，通过与全球领先机构的深度合作，上海外服积极搭建亚太地区人力资本配置服务平台，服务网络已覆盖日本、新加坡、马来西亚、越南、泰国、韩国、菲律宾、中国香港、中国台湾、中国澳门等10余个国家和地区。

2020年，上海外服所属的东浩兰生集团位列中国企业500强第129位和中国服务业企业500强第54位，持续领跑中国人力资源服务行业。



上海外服招聘及灵活用工事业部

招聘及灵活用工事业部作为上海外服集团四大事业部中专业为客户企业提供灵活用工、中介猎头、招聘流程外包(RPO)、背景调查及人才测评等服务的专业机构，依托强大的人才库，为客户企业提供合适的岗位配置服务、承担岗位和人员的管理风险、满足企业人才招聘与灵活用工的需求，帮助企业达到降本增效的目的。

上海外服 招聘及灵活用工事业部

上海市静安区梅园路77号人才大厦24楼

电话: 021-63813311-609

邮箱: zhaopin@fsg.com.cn

官网: <http://www.fsg.com.cn>

客服热线: 400-196-2002



公众号“FSG上海外服”



公众号“上海外服凌佳佳”



抖音号“凌佳佳求职帮”



INDUSTRIAL TRANSFORMATION-TALENT
ATTRACTION & UPSKILLING

产业转型，人才的吸引与升级

调研主办方



联合主办方 **FSG** 上海外服

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 上海外服所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本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。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FSG. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FSG is prohibited.

 学习发展，就在智享会