

不只靠加薪！这家工厂如何用职务再设计解决产线缺工问题？

编译 | 李建

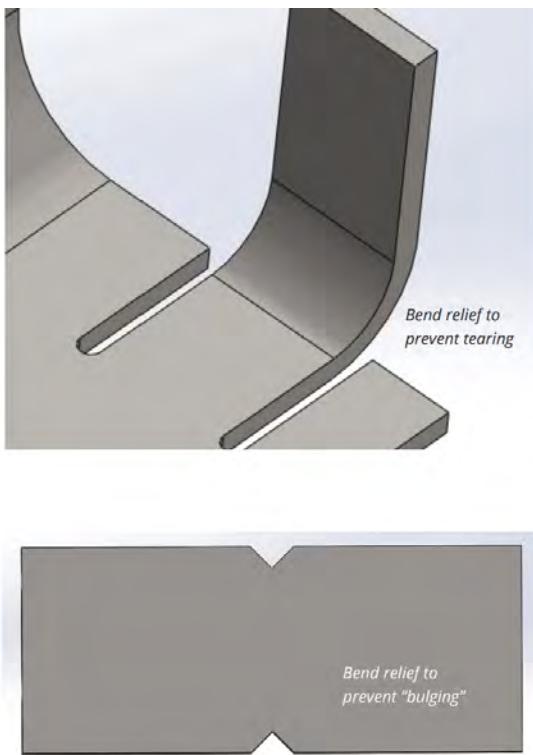
2018年，某美国的泵浦制造厂A在中国设立的子公司“上海A公司”接到一笔大单，需要多招募一倍的产线作业员，虽然目标仅有30位，却一直招不满。

2017年才加入的总经理邱先生反省：“我们公司真的那么糟糕吗？为什么没有人愿意来？”

“我们拼命找人，但10个新人来，仅有1、2个愿意留下来。”最惨的状

况是2019年产线员工离职率曾高达9成，连既有的员工都留不住。

由于A泵浦因精密性高，仰赖人工，锁螺丝、上油、组装，公司有4成以上属于产线人员，如何降低离职率是当





时亟需解决的课题。

人资到产线观察，评估任务难度、调整员工 KPI

为了掌握现场的工作状况，人资经理游舒女士和人资主任廖女士穿着制服到产线观察与记录。游女士说：“第一个环境很闷热，夏天会汗流浃背，再来‘不同工同酬’的问题很严重，有些轻松岗位跟劳累的岗位，领一样的钱，而且产线偏向军事化管理，员工不敢向主管反映问题。”

从离职面谈，他们也得到类似的回馈。刚上工的新手，要做到跟熟手一样，一天组 50 个产品才算达标，很多人做一天就说：“对不起，我没办法。”

因此，评估完任务的复杂度、体力负荷后，上海 A 公司划分不同工作级别，确保负担重的同仁能领到更优渥的

薪水；调整 KPI，让新人循序渐进学习、进步。

同时，建立客观的晋升制度，将不同职级对到不同的工作任务。比如说，产线有 75 个岗位，第一阶要学 12 ~ 15 个、第二阶要再学 15 个。每年办理 2 次晋升培训，开放员工自行报名，通过考核即可晋升、加薪，屏除以往凭主管喜好、年资来晋升的潜规定。

2019 年趁着原厂区租约期满迁到新厂区，上海 A 公司一并改善工作环境，包括重视厂房的通风和采光、完善员工休息与用餐区。透过人资团队统计一整年上海厂区室内、外温度和湿度变化的资料，邱先生向美国总部申请生产线加装空调，2021 年厂内都有空调设施，改善生产线高温环境。

引进匿名意见回馈机制，帮助主管“看见问题，解决一个是一个”

除了自上而下发掘问题外，也引进意见反馈系统及敬业度调查，鼓励员工主动表达意见。廖女士表示，早在 2018 年公司就有设置实体的意见箱，但每年的意见书在 5 封以下，自 2022 年改为匿名、在线填写，再加上主管积极回复建议，实施至今 2 年半就累积 140 封投书。

在每次月会，人资部门会统整员工的意见，再由人资或主管轮流回复。曾有同仁反映厕所卫生纸太粗，他们就找高铁、卫生纸来比较，发现公司的纸质确实太粗，立刻请总务更换新的卫生纸品牌。

邱先生坦言，刚开始员工不满的声音很大，“但组织能做的是看见问题，解决一个是一个。”

他也在会议上，鼓励每位主管试着从员工角度思考：你会不会推荐你的小孩到这里上班？你觉得员工在你的部门工作快乐吗？要求主管每月提出一个改善工作环境的建议。

举例来说，有主管提到产线同仁经常搬 3 ~ 20 公斤重物，公司就采购可以升降的工作台车、迷你堆高机、订制符合作业高度移动式物料架、电动拖板车、油品倾倒机等设备，减少他们的腰椎负荷。

透过主管反映问题，公司也跟厂内护理师讨论推动职务再设计，采购降低身体负荷的器具、改善工作方式，降低同仁的身体负荷。

上海 A 公司：厂区所有栏架都改为及腰的高度，减轻同仁腰部负担；考虑办公室同仁长期久坐，上海 A 公



司添购升降桌子，让大家能站立办公。

改变产线“长期常态加班”的文化，依员工意愿排班

近2年，上海A公司的创举是推动“自主选择加班制”文化。游女士表示，透过敬业度调查、离职面谈，发现同仁对于加班的态度各有不同，有些因经济考虑希望适度加班，有些则因为要兼顾家庭，不喜欢常态性加班。

公司想了解员工需求，提供他们更多的选择，所以决定跳脱传统制造业强制加班模式，提供更大弹性给同仁自主选择加班，让他们能平衡工作、家庭与生活。

邱先生表示，当他们要求尽量不要员工加班，产线主管最先跳出来反对：“哪有制造业不加班的？以不加班来排班，工作怎么做得完？”但其实泵浦的

需求有季节性，夏季因为飓风关系，它的需求比冬季大，公司能够预先掌握市场需求。

他先请人资部调查员工的加班意愿，大约有2/3员工可以每周可加班2~3天，基于这些数据，回推工厂的最大产能。如有不足，就在接单旺季之前就拉高库存水位，进而减少产线人员的加班情况。

此外，他们开放员工每月自行去勾选加班日期，若有生产需求，产线主管会优先排他们的班，满足想加班同仁的需求。

实施至今快1年，不只同仁满意，最大的收获是吸引许多重视工作与生活平衡的求职者。游女士分享，在政府办理求职者媒合活动上，“我们都曾说这里没有常态性加班，想赚钱、加班的可能要到其他公司，此话一出，我们的摊位

总是大排长龙。”

最近让人资团队欣慰的是，同仁会主动告知自己怀孕的消息。游女士说：

“5年多前的公司氛围，我认为员工不敢告知，担心影响自己的升迁和工作，但现在他们敢说出来，主管也主动为她安排后续的职务调整。”这反映了同仁对公司的信任，也代表双向、开放的沟通模式已经逐步建立。

离职率降低到10%，人均产值提高到165万元以上

透过一系列的改革，上海A公司成功将产线员工离职率由2019年高达9成的离职率，降至2024年的10%左右。同时，人均产值也从95万元提高至165万元以上。

对此，邱先生的体悟是，表面上投资辅助搬运器具、增聘人力以减少加班等举措会增加公司支出。但实际上，团队也会为了节约成本，发想更有创意的解决方法，像是寻找新的采购商、简化制程，这些改进反而比节省人力带来更多的效益。

邱先生认为，“人才永续，正是一家企业能够持续创新、有竞争力的前提。

MFC