

企业 工具包

让您的企业茁壮成长

提高生产力、质量水平和员工管理的实用指南



Ethical Solutions in global trade



Ethical Solutions in global trade

本工具包由Partner Africa编写制作，并由百威英博啤酒集团、可口可乐公司、帝亚吉欧公司和AIM-PROGRESS论坛提供支持。

员工是每个企业的核心，是企业的宝贵资产，为确保工作的高效执行和公司业务的成效，就需要为员工创造良好工作条件。作为构建可持续发展的灵活业务的基本要素，良好的工作条件与生产力、质量和效率可谓密切相关。

本工具包专为改进以下领域而设，为供应商提供了实用性帮助：概述了各项问题对企业的重要性，指出了您在实践之中应当采取的措施，同时还提供了实用工具，以便对您的整改工作提供支持。

www.partnerafrica.org

由Partner Africa编制，目标受众是百威英博啤酒集团、可口可乐公司、帝亚吉欧公司和AIM-PROGRESS论坛

The Coca-Cola Company

DIAGEO

ABInBev





目录

	页码
1. 生产力与工作效率	8
2. 质量	34
3. 健康与安全——承载生产力的平台	48
4. 时间管理与生产力	56
5. 员工协作与沟通	66
5.1 概述	66
5.2 结社自由	72
5.3 申诉程序	75
6. 员工管理	78
6.1 工资	80
6.2 童工与未成年工人	83
6.3 强迫劳动	86
6.4 歧视/骚扰	88
6.5 正规就业	92
7. 环境	96
8. 诚信经营	100
9. 土地所有权	104
附件1: 员工流失成本计算	108
附件2: 健康与安全委员会会议纪要模板	109
附件3: 劳务提供商协议书	110
行动计划模板	112
参考文献	114

设计

Blinc Design | Bronwen Moys
 bronwen.clarke@gmail.com
 +27 (0)82 775 5179

鸣谢

百威英博啤酒集团: Clare Flannery; 可口可乐公司: Genevieve Taft;
 帝亚吉欧公司: Joseph Maguire; Partner Africa公司: Benjamin Gatland; Hilary Murdoch;
 Justin Green; Scott Ferreira及Zarine Roode.

感谢国际劳工组织的许可, 本工具包在第1章和第2章中参考了其“企业可持续发展项目”(SCORE)资源。上述质量、生产力及相关主题方面的资料极为实用, 强烈建议供应商深入了解。(日内瓦国际劳工组织, 2009年。如需了解更多信息, 请联系: Scoreglobal@ilo.org)。

免责声明

本工具包所提供的信息仅作通用指南和一般信息之用。本文件所提之意见不构成专业建议, 也不会使本文件所涉及的企业招致任何合法索赔, 或承担任何法定权力、义务或责任。用户有责任采取适当措施以确保符合所有法律规定, 并采取适合相关运营的任何改进措施。对于本文件的任何错用误用, 或本文件内容的错误和遗漏之处, 本文件所涉及的企业概不负责。本文件中凡引用或参考外部文献来源的, 本文件所涉及的企业概不保证外部来源中任何信息的准确性、相关性、及时性或完整性。不论在任何情况下, 本文件所涉及的企业均不对任何类型的损失承担任何责任, 包括在履行合同、疏忽或其他侵权行为中使用本文件所提供之信息而导致的或与之有关的任何特定损失、直接损失、间接损失、附带损失或偶然损失。

本工具包之内容由Partner Africa及其咨询人员与所涉品牌共同编制。
 鉴于每家企业可能对本文中涵盖的主题有其他和/或特定的要求,
 因此本工具包仅作参考指南之用。



本工具包由Partner Africa编写制作

www.partnerafrica.org | info@partnerafrica.org

Partner Africa是一家领先的非营利性社会企业, 也是道德和社会责任商业实践领域的先驱。我们通过合作的方式, 在非洲和近东地区提供高质量和创新性的道德贸易服务与贸易发展项目。您可以从Partner Africa网站下载工具包的完整文件, 也可以分章节单独下载, 网址为: www.partnerafrica.org/business-toolkit。

欢迎

本工具包针对如何改进**生产力、质量和员工管理**——等密切相关的领域提供了实用性帮助。员工是每个企业的核心，是企业的宝贵资产，为确保工作的高效执行和公司业务的成效，就需要为员工创造良好工作条件。作为构建可持续发展的灵活业务的基本要素，良好的工作条件与生产力、质量和效率可谓密切相关。

Partner Africa在其进行的大量审计、培训和咨询工作中发现，在安全、受尊重和满意的工作环境下，员工的工作效率和生产力会更高。例如，通过减少不得不清病假的情况，以及降低员工流失率，从而减少不断进行的招聘新员工和入职培训，可以提高生产力。而这种关联关系反之也同样成立：随着生产力和工作效率的提高，可以提高工资，并且在不影响薪酬的情况下减少加班。

生产力、质量和员工管理是企业维持长久运作的基本要素，也是与采购方建立长期稳固合作关系的重要条件。

为本工具包提供支持的公司和组织希望能够在整个行业范围内分享最佳实践和经验教训。本工具包专为供应商而设，针对如何改进现场的生产力、质量和员工管理提供了实用性帮助。通过本工具包，您将深入了解每项问题及其为什么对企业至关重要，其必要条件以及实际操作方法，本工具包还可以帮助您对当前的现状进行评估，并为您提供实用性工具，帮助您进行必要的整改。

本工具包适用于哪些用户群体？

本工具包适用于拥有各种规模、位于世界各地的生产供应商。虽然它对制造工厂尤为适用，但其中的原则也可以适用于其他非制造企业。

它旨在为生产经理、人力资源经理和所有能够影响到生产现场事务的人员提供实用性工具包，为与员工的日常互动提供指导。我们建议您将其打印出来并交给相关人员，以便将其用作参考指南。本工具包的每一章都可以单独使用，以解决具体问题。

如何使用本工具包

本工具包的每一章都包括了下列部分或全部内容：



为什么它对企业至关重要？



期望值



这在实际操作中的意义



案例研究



实现改进的实用技巧和工具



应对棘手情况

为了增强本工具包的实用性，“这在实际操作中的意义”部分也可以用作对您的生产现场进行自我评估的工具。如果您确定了需要采取的行动，您可以使用文件之后附带的行动计划模板对行动进行商定、分配、实施和跟进。

这些问题如何影响收益？



健康与安全

1美元 = 9美元
支出 节省

改善健康与安全条件并采取干预措施可取得：每支出1美元便可节省9美元的投资回报（ROI）。¹

成本

= 2万亿美元

全球范围内，职业病及工伤造成的成本高达：每年GDP的4% — 2万亿美元。²

损失 3,040万个工作日

仅英国一个国家，每年就因工伤/职业病损失3,040万个工作日。³



良好的员工管理与沟通

改善沟通
= 50% 可能
降低员工流失

能够进行更有效沟通的企业，其员工流失率更低，可比平均水平低50%以上。⁴

赏识 **= 69%** 的员工将
更努力地工作

69%的员工表示，如果能得到更好的赏识和认可，他们会更加努力工作。⁵

员工流失成本 **= 30-150%**
的年薪

根据估计，员工流失带给企业的损失在员工年薪的30%至150%之间。（针对初级员工和中级员工）。⁶



长时间工作

研究表明，工作时长越长，生产力将随之锐减

在每周工作 **50小时之后**，
相应地 工伤率将增加**61%**。⁷
将导致企业的生产力损失。



环境

20% = 5% 销售额增加
能耗降低

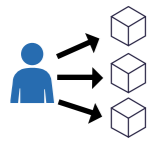
节约20%的能源成本与增加5%的销售额相同，可带来同样的收益。⁹

25% = 8,000万美元
用水量减少 节省

百事可乐公司通过降低26%的用水量，节省了8,000万美元。这还仅仅是其中一部分，通过其广泛开展的节能、减少包装和浪费等可持续发展计划，百事可乐节省的成本高达6亿美元。¹⁰

高能效 **= 48%**（内部收益率）
项目

高能效项目的平均内部收益率（IRR）为48%，3年内即可获得回报。¹¹



1. 生产力与工作效率

? 为什么这对企业至关重要

生产力是指在同等投入下完成更多工作，其重点更侧重于产出——即如何以相同的投入（时间、劳动力、材料和机器）产出更多的商品或服务。

但从另一方面来说，效率则是指用更少的投入完成同样的工作，其重点更侧重于投入——即如何用更少的资源产出相同数量的商品或服务。在极少数情况下，尤其是在利用技术的情况下，您可以同时提高生产力和效率——即以更少的资源实现更多的产出。

在竞争激烈的市场中，需要不断提高生产力和效率才能不被淘汰。随着技术的快速发展，人们会不断提出“如何能够做得更好/更便宜/更快”的问题，并且为了确保企业能够长期运营，必须树立以更少的投入实现更多产出的企业文化。

因此，生产力和效率的提升绝不仅仅是一次性的目标，而应该是一种开展业务的方式，一种能够使公司保持竞争力、保持可持续发展和不断成长的方式。



这在实际操作中的意义

下列章节旨在提供实用性指南，帮助任何企业提高其生产力和质量水平。

在竞争激烈的市场中，需要不断提高生产力和效率才能不被淘汰。

✓ 期望值

企业需要通过关键指标测评（加工量/材料用量/劳动力的利用率/浪费等）来了解当前的生产力和效率水平。

企业应当积极采取措施，通过持续改进和主动解决问题来提高企业内的生产力和效率水平。

? 针对对象

持续改进的精神必须根植于整个组织，从最高层的管理人员到初级员工，包括生产线主管、厂长、人力资源专员和所有支持服务人员，都必须抱定这一宗旨。

在企业的各项事务中，减少浪费和改进流程都应该是一个持续的沟通过程——需要不断地与直接涉及产品/服务的人员，以及提供支持服务的人员进行沟通，这些人员将实现最终产品的高效交付。



这在实际操作中的意义

建议您将下列内容与您现有的ISO认证（如适用）结合使用。

为提高生产力和效率，企业应考虑清楚哪些要素需要建立/改进，哪些因素应该予以消除：

生产过程中应最大限度地提升并建立的要素：

能力（业务范围、流程及体系）和**资源**（实现产品交付所需的一切）。强化上述流程并对上述资源加以有效利用，是改进生产力、提升竞争优势的重中之重。这一点可以细分为5M法。

- **方法**（流程与体系）
- **人力/人员**（员工/团队）
- **机器**（机械、工具、设备、设施）
- **材料**（生产投入、原材料、包装）
- **测评**（生产力、质量、时间、成本测评）

生产过程中应消除的因素：

瓶颈/延误 — 瓶颈是生产过程中的一种制约因素，会导致工作延误，并会对系统其余部分的产能起到决定性影响。通过识别并解决瓶颈问题，将可以提高系统的整体产能，使企业生产力/效率得到提升，并节省不必要的成本开支。

浪费 — 生产过程中，凡是不能为客户创造价值的，都属于浪费。识别并减少或消除不必要的浪费，是实现高效运营的核心所在。浪费现象可能是事务性的（文书、办公用品、电脑、报表），也可能是生产性的。

作为一种实用性工具包，本文件主要是针对如何提高生产环节的生产力，而非针对企业管理/办公职能的改进，因此本文件侧重于生产性浪费。浪费又可分为7大类：

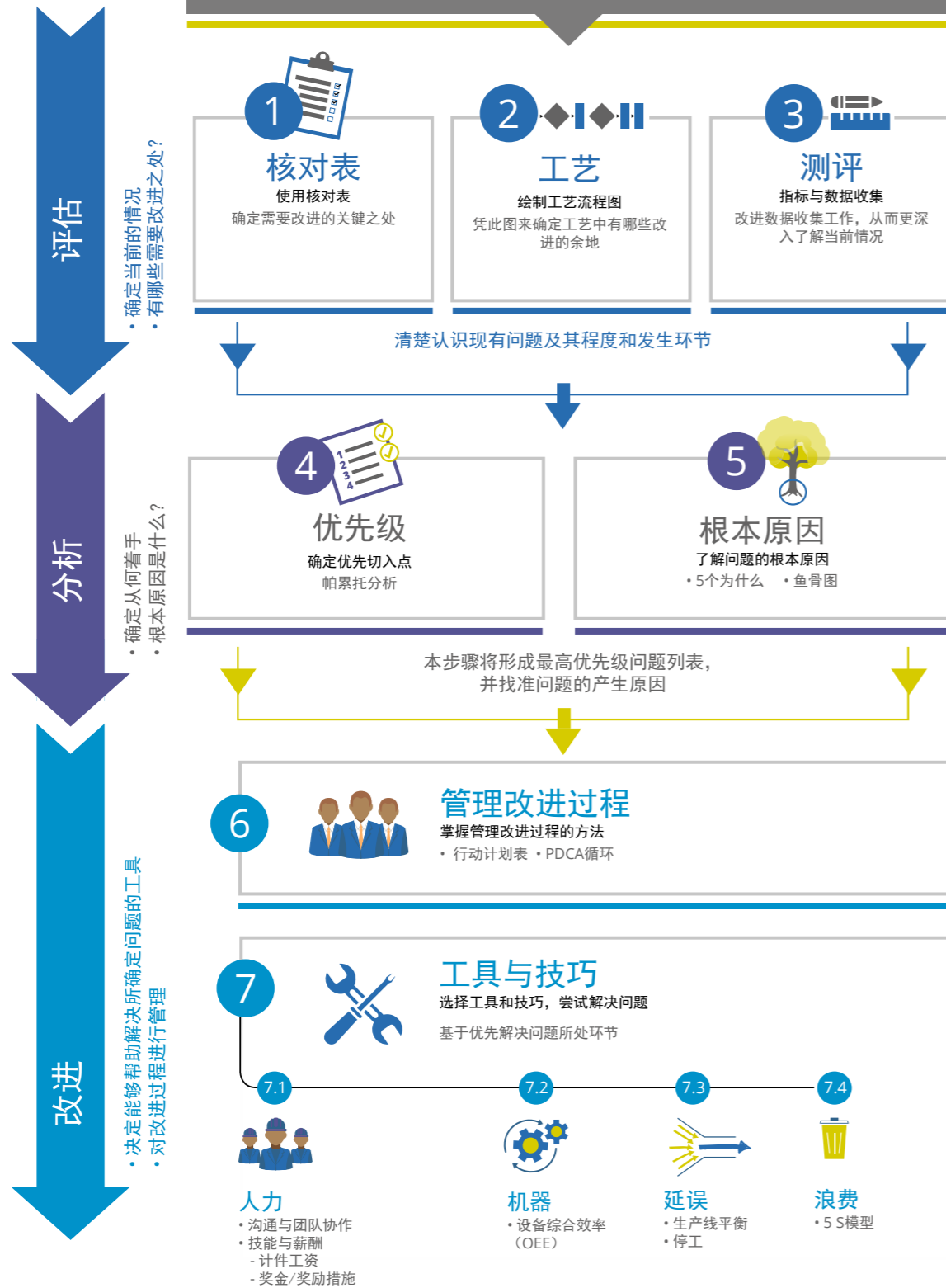
- **运输** - 将货物从一个位置运至另一个位置（在工厂内部运输或运送到客户手中）
- **库存** - 原材料/投入物料、在制品及成品。与持有、贮存和控制库存相关的固有成本
- **移动** - 不必要的人员或机器移动
- **等待** - 获取工作事务/投入物料/信息的等候时间（既可以从员工到管理人员的方向，也可以是从管理人员到员工的方向）
- **过度加工** - 为产品加入超出客户要求的额外价值。造成这种情况的原因主要是由于缺乏明确的标准和流程
- **生产过剩** - 产量超过需求量，或在需求产生之前过早生产
- **残次品** - 产品或服务达不到客户的要求



下图给出了“生产力”一章的梗概，解释了各部分之间的协作关系，并说明了整个工作流的走向。
通过评估、分析、改进三步曲，工作团队可以不断提高自身能力，更好地促进生产力的提升，并消除浪费和瓶颈。

生产力

本章概要



1.1 评估：核对表

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。



能力/资源 (5M法)

方法

- 我们明白自己的企业与竞争对手的差别，并致力于强化自身能力
- 我们会定期查看体系和流程，寻找可改进之处
- 我们会向他人咨询，对我们所采用的方法与工艺进行评估
- 我们会从实际执行工艺的员工处获取关于工艺改进的反馈信息
- 我们已确定了企业需要改进的地方，以保持企业竞争力
- 我们时常就下列问题自我反省：我们为什么这么做？我们怎样才能做得更好？这样做的必要性何在？能否将多个步骤合为一步？能否采用新技术以提高效率？（我们无惧挑战，勇于改变“现状”）

机器

- 我们的机器可以满足目的
- 我们的操作人员具备所需技能，能够对机器进行维护保养，使之保持良好的工作状态
- 我们会对每台机器的效率进行测评，并了解哪些机器的效率可靠，哪些机器需要置换
- 我们清楚每台机器的出厂设计功率，并按照接近该设计功率进行操作
- 我们会对机器设备进行不断更新换代，保证技术不落伍
- 根据适当的维护计划，对机器设备进行维护
- 即使机器设备的关键部件发生故障，我们也有备用部件，以备不时之需

测评

- 我们了解企业工艺流程每个环节的生产力/效率，并会对其加以测评，同时不断努力改进
- 我们对生产单件产品所需的资源进行了测量，并致力于保持或改进这些资源的使用效率
- 我们对每件产品在每个生产环节所需的时间进行了测量，并致力于保持或加快各环节的速度
- 我们能对各生产单位/工人/部门的表现进行相互评比

人力

- 工人训练有素，都熟练自己所从事的工作
- 我们确信每个岗位都由合适的人担任
- 我们有提供现场培训，以确保工作团队的技术水平良好
- 我们清楚熟练工能够达到的工作速度（如：千克/小时、每分钟包装数）
- 我们为新员工制定了明确、可测量的目标，必须在规定的时间内达到该目标
- 工人清楚工作速度的目标
- 我们知道谁是最佳表现员工，并对其给予肯定
- 我们建立了员工倾诉体系，倾听工人的挫折并试图加以解决
- 工人清楚了解当天的计划目标
- 工人能够全天随时了解自己对该目标的达成情况
- 针对前几天的工作表现提供反馈，前一天发现的任何问题都能够今天在得到解决

材料

- 我们确信自己所使用的是最符合工作需要的材料，能够在客户要求的范围内增加产品价值
- 我们注重寻找替代材料，以使用较低的价格，提供同等/更好的质量
- 货物储存在适当的、清洁的环境下，极少出现变质/损坏的情况



瓶颈/延误

- 工人或工作站并未花费过多的时间等待下一个任务（如有，则表示在生产周期中，在该节点之前存在瓶颈）
- 我们很少/从未因某个站点积压工作过多而停止生产
- 对于任何个工作站的进料或存料积压，我们都已了解情况的原因并解决了积压问题，确保今后不再发生
- 我们会对延误/停工次数进行测评，并积极努力减少这种情况
- 我们能够实现系统内的加工量保持平稳一致，而不是时时处在不稳定的变化中
- 我们实现了资源与工厂产能相平衡，使工作站每天都能按部就班地执行相似度极高的工作
- 我们清楚每个工作站的产能，并为其提供充足的资源（人员、原材料）以确保产品线的充分平衡
- 一般情况下，工人一天的工作都很有成效——按要求的速度，持续平稳工作
- 所有机器的运行状态都符合出厂设计功率要求（如果机器超设计功率运行，则故障风险将大幅增加，并将因此导致长时间的延误）

浪费

运输

- 往返于工厂的运输（交付物、工人的运输等）均尽可能地采取最短路线
- 从未/很少因运输问题（如：故障/盗窃/库存控制）而导致产品丢失
- 在不至于对生产造成负面影响的情况下，避开交通高峰期交货，缩短递送时间
- 我们的送货车辆都是满载，而不是半空载运行
- 我们会对交货成本（通常按每千克成本计算）进行测评和解读，并积极寻求降低成本的方法
- 工人和 workstation 都位于库存供应（库房或前一工作站）点附近，以消除不必要的移动
- 工人不必为了取得工具或库存而进行计划外的走动
- 安排其他人员负责将资源运送到生产车间，从而将熟练工节省下来，更好地投入生产
- 很少/从未因货物运输中断而导致生产延误
- 为工人的输送留出了足够的时间，以避免偶发性意外事故影响生产

库存

- 我们的库存是可追溯的，可借此了解库存移动
- 我们很少或从未出现因原材料或包装过期而被迫将其丢弃的情况
- 我们清楚所丢弃的存货价值及其原因（如存货过期等），并积极努力减少这种情况
- 我们制定了生产计划，以了解所需的库存水平，并且严格按照既定的计划进行采购
- 我们清楚“在制品（WIP）”的必要数量，并采取积极主动的措施，在不影响持续生产的情况下，将该数量维持在最低水平
- 我们在工厂中备有必要的包装材料，以供今后生产之用，并致力于维护包装材料库存，使之便于管理
- 各个班次需要的原材料和包装均在换班之前交付，通常情况下在换班前至少24小时便已交付
- 我们很少/从未因库存材料不可用而导致某一班次的生产工作半途中止
- 我们积极致力于实现“准时制造”，尽量缩短成品产出环节和销售环节之间的延误



移动

- 我们明白人体工程学的重要性（实现工作环境工作效率和舒适度的设计）以及如何将人体工程学直接转化为提高生产力/效率
- 尽量减少将生产车间内的产品从一个位置搬运至另一个位置的情况
- 采用机械完成长途搬运及拖运工作（如卡车/叉车等）
- 工人在工作站之间不必长距离移动（工作站彼此间隔较近，并按生产流程的排列）
- 库存和工具摆放妥当，工人不必花时间寻找
- 工人不用搬运过重的物品（这可能造成延误和代价高昂的健康问题）
- 工人所站或所坐的高度与工作对象的高度持平（弯腰或探身都会降低时间效率，并且可能造成伤害）
- 尽量减少扭转、伸展、屈身和举起动作
- 分配合适的工作给男性/女性员工，了解法定/适当的举起限制
- 提供有规律的休息时间，确保工作节奏一致
- 我们了解，移动速度（工作速度）往往取决于技能水平，因此我们提供了必要的培训，以期提升技能水平
- 已全面了解暴露在自然环境下等外部因素，并且知晓这些外部因素对生产力的影响
- 动员全体员工积极探索是否有更好的方式来执行重复性工作

过度加工

（为产品加入超出客户要求的额外价值）与生产过剩

- 与客户共同制定产品规范
- 时常对产品规范进行检查，以评估是否所有要素都是为满足客户要求所必需的
- 产品规范可实施性强，为工人指明了“如何”达标的具体步骤
- 与客户就潜在的不合格/问题产品建立开诚布公的关系，生产班组不会试图隐瞒缺陷
- 工人明确知晓各自的岗位职责要求，并且受过良好的培训，足以胜任该岗位
- 工人对预期质量有明确的认识。他们知道产品质量规范的最低可接受标准和最高期望值，因此工人不仅可以避免生产出不合格品，而且也不会浪费时间生产超规格产品
- 我们清楚客户所需的产品数量，并且只生产满足交货数量的产品

等待

- 我们很少因为机器故障导致生产过程中断
- 我们会对机器损坏导致的停工成本进行测评，并定期比较该项成本与新机器购置成本的差距
- 保证工具和设备（例如PPE）随时可用，以缩短等待时间
- 错开生产间歇，将等待时间缩至最短（例如：包装工在30分钟后开始工作，以便在班组开始工作前留出产品冷冻时间）
- 积极采取措施对现场等待加工的产品进行管理，以减少延迟造成的负面影响（如存放温度失控等）
- 清晰可见并且易于理解的生产计划，以避免开工之初形成延误
- 工人和管理人员之间有明确而开放的沟通渠道（等待信息传达到位可能耗费相当大的时间成本，并且可能导致更大的问题，例如机器故障）
- “容易看到”管理人员，并且能够快速回应工人的问题和信息
- 我们拥有延误或等待时间（如：生产线停工时红灯闪烁）早期发现机制
- 工人非常清楚生产/加工中断情况的逐级上报机制，避免将时间耗费在等待问题报告给适当人员
- 针对提前发现的潜在延误情况，已采取了适当措施来控制停工时间（如：已知全国/地区停电计划，故在当天/该时段内不安排生产）

残次品

- 已采取残次品测评措施，上报每个生产单位的残次品数量（如：每1000件产品中有1个残次品）
- 我们采取了积极措施以减少残次品数量，并制定了明确的目标
- 单独计算每个工人生产的残次品数量，并提供奖励措施以减少残次品数量
- 我们明白残次品和生产线的允许损失之间的差异
- 我们对每台机器产生的残次品数量进行了测评，并且清楚哪些机器更容易出问题
- 我们对残次品产生的原因以及如何消除这些原因进行了根本原因分析（RCA）



如何绘制 工艺流程图

1.2 评估： 工艺流程图

工艺流程图是一种非常有用的工具，可将生产流程（从订单到交货）用形象的图表表示，以确定可以改进的地方，并对生产力和效率进行反复审核与分析。您可以绘制整个生产周期的工艺流程图，也可以针对生产过程的各个阶段分别绘制流程图。

要想绘制出精准实用的工艺流程图，决不能只靠管理人员单枪匹马闭门造车。一线生产工人的踊跃参与十分重要，这样您才能了解工人在日常工作中所用的工艺，明白潜在问题所在，并从工人处了解相应的整改建议。

增值时间 (V/A时间) 是流程优化的一个重要概念。它表示为产品创造价值的实际时间。研究表明，在任何生产过程中，所花费的时间仅能创造±5%的价值¹²。通过减少不必要的非增值时间，可以提高效率。需要注意的是，某些非增值时间可能是必要的。比如工人将原材料运送到生产线所需的时间。这个步骤不会创造价值，但却不可或缺，否则产品加工和包装交货将无法进行。另外还有一些非增值时间属于员工福利（比如休息时间），这对员工保持可持续生产力至关重要，因此也是必不可少的。

1. 下列各项需在绘制过程开始之时和结束之际反复确定：

- 该项操作适用于宏观过程（从头到尾贯穿整个供应链）还是微观过程（更大过程的其中一环）该流程图通常适用于单个生产线的工作流分析，即从生产之初到成品完工等待配送的整个流程
- 确定您要先期分析的内容，并继续这个过程直至完成整个流程
- 最好针对不同的步骤或产品单独绘制图表，而不是在一个图表中加入过多内容

2. 画出概括计划，其中只包含流程及移动

3. 收集下列信息：

- 不同环节/步骤中，每套产品及/或每批次产品的增值时间与非增值时间
- 产品从一个环节移动到下一个环节所需的时间
- 不同环节/步骤中，每个批次/班次/天的平均残次品数量

4. 将第3步收集的信息加入到工艺流程图中

- 加入记录时间和残次品的表格
- 在指向箭头下方写上各个环节之间的时间

5. 评估与分析流程

- 利用前几页的核对表确定出需要改进的关键领域之后，您能否在工艺流程图上标出这些问题发生在生产过程的哪个环节？
- 用记号标出流程中存在问题之处，能力/资源用C表示（或者您也可以使用5M法对其进行进一步分解），延误（瓶颈）用D表示，浪费用W表示（您也可以根据需要，将其进一步分为7种浪费）
- 编制文件以记录您刚才确定的每个问题的细节，写明当前发生的情况、发生位置、发生频率最高的时间段、问题导致的后果以及原因可能是什么

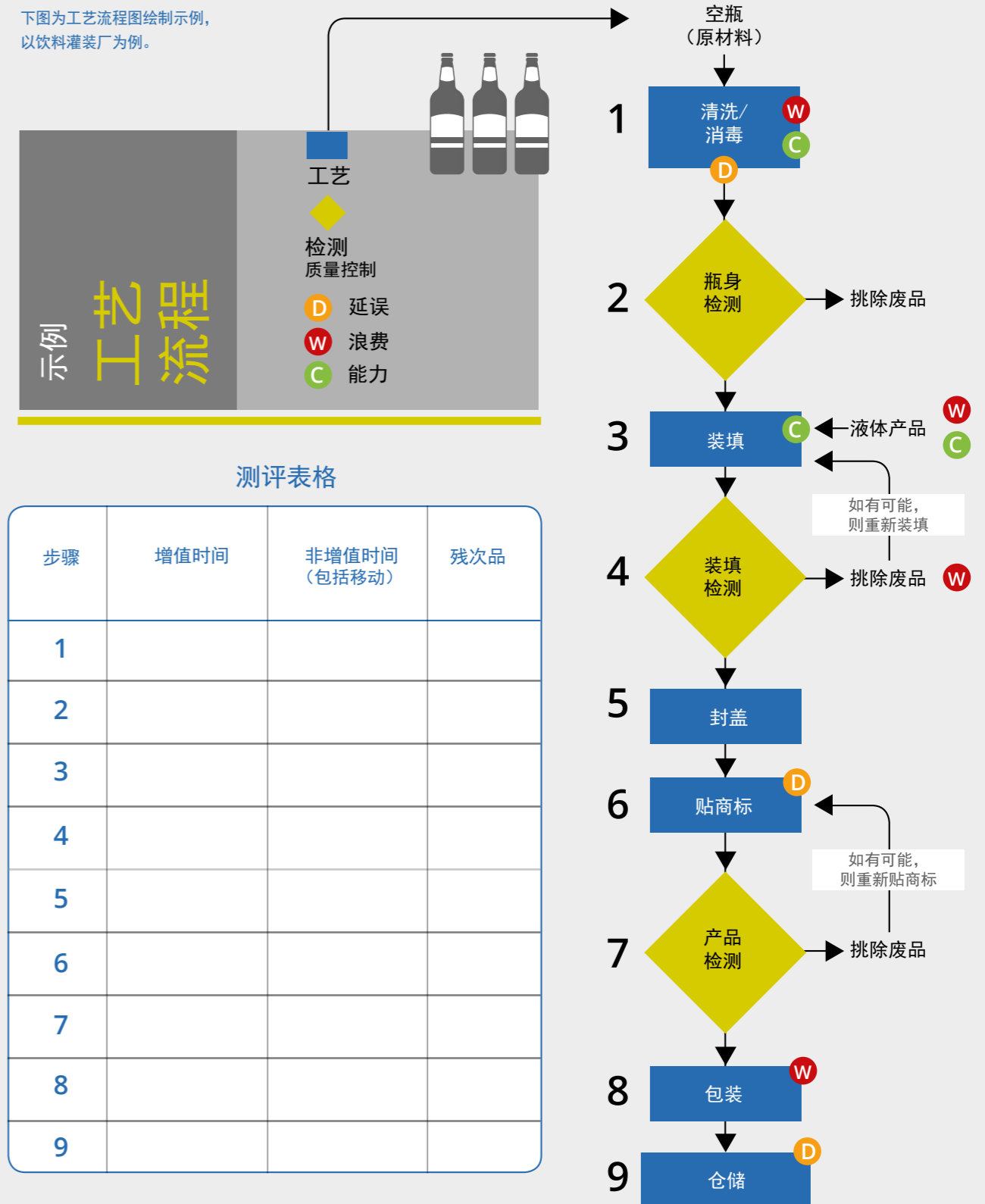
6. 让整个团队（包括工人）来检查该流程图，以查看是否缺少任何步骤或潜在问题。尽可能多检查几次，确保该流程图符合实际情况。

接下来，您还可以进一步使用工艺流程图来测评和标记每个工作站的加工能力，以查明并减少瓶颈。



工艺流程图示例

下图为工艺流程图绘制示例，以饮料灌装厂为例。





1.3 评估：测评

上面的步骤将形成一个待解决问题清单，并使您清楚了解这些问题分别发生在流程的哪个环节。拥有详细且最新的精准测评是评估和理解当前情况的另一个重要方面。这种测评对于问题的识别非常重要，有助于充分了解情况，促进整改并评估改进效果。通过测评，企业才能发现生产力和效率方面的关键问题，否则这些问题很可能被“隐藏”。

本节介绍了如何逐步改进生产力和效率的测评工作。

第一步：驱动因素

团队应自省，“企业盈利能力的驱动因素是什么？”

例如：

- 高效利用劳动力
- 维持较低的管理费用水平
- 尽量减少浪费
- 达到加工量目标
- 高效利用原材料
- 维持较低的原材料到成品的转化成本
- 购置可以满足目的的设备，并确保此设备满负荷运行
- 维持较低的运营资本，包括在制品在内

第二步：指标

- 就每个驱动因素制定适当的测评指标，并达成一致。
- 有哪些测评对象（如：浪费量、加工量、原材料使用效率）、适用指标（如：千克、秒、百分比），以及将如何收集数据？信息从何处收集？
- 您此前是否已经对上述指标进行过测评，测评频率如何？
- 本阶段我们只对现状进行测评，并不设定目标。
- （光凭财务报表并不足以进行测评——因为财务报表的时间间隔较长，并且只能在事后提供）

第三步：简单的日常测评措施

- 如果您尚未做到前两个步骤，可以先采取日常测评
- 从简单的事情开始（如：对生产班组各个班次的加工量进行日常测评）

第四步：详细的日常测评措施

如果上述简单措施的确有效，则可深入制定更为详细的日常测评措施。例如：

- 计划加工量与实际加工量对比
- 完成加工量所需要的人员数量及时间（生产每千克产品的工时数）
- 完成产出量所消耗的原材料数量（原材料转化率）
- 故障导致的时间浪费（因故障导致的可用工作时间损失比例）

第五步：制定每小时的指标

- 如果8小时轮班时间内必须生产16,000千克，则每小时必须生产2,000千克。如果在第一个小时内未能达标，则可以立即解决，而不是让该问题延续一整天。
- 可以将每小时指标（实际值和目标值）传达给工人，以提高其工作动力。

例如：

- 各环节的每小时实际产出
- 为满足整个班次的总产出目标，所需的每小时产出



第六步：制定每分钟的指标

- 为每个工人、团队和机器记录按分钟指标。
- 每个人每分钟应该产出多少才能实现整个班组的每小时目标？（如，假设有60名工人，每名工人每分钟需要加工0.56千克，才能实现每小时2,000千克的加工量）
- 在设定所有目标时，都必须遵循合理安全的原则，不会造成质量或工人健康安全问题。
- 机器以什么速度运行才能达到加工量？

第七步：提出问题

- 目标加工量是否恰当？
- 如果加以调整，能否提高加工量？
- 是否有什么因素长期持续制约着加工量？
- 我们能否通过流程优化，以更少的投入实现更多的产出？
- 出现下列情况时，应采取什么应对措施：
 - 浪费程度高于正常情况
 - 设备未能开足马力运行
 - 在制品数量过多
 - 未能达到目标加工量

第八步：不断改进

- 确定需要改进之处
- 分析问题产生原因（参见第20-21页的5个为什么及鱼骨图）
- 运用行动计划表和PDCA循环不断实施改进（参见第22页）



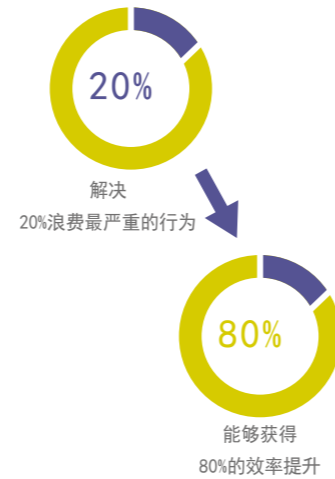
运用核对表、工艺流程图并且改进测评措施/指标后，您应该已经清楚认识到了现有问题、其严重程度以及发生环节。

但又该从哪里着手解决呢？出现这些问题的原因又是什么？



1.4 分析：优先级

在进行整改时，我们应该首先解决浪费最严重的行为，从而以最少的工作量换取最大的效率提升。为了分析并确定从何处入手，可以使用帕累托定律（即二八法则），即80%的结果都来自于20%的主因。在生产工厂中，80%的效率/生产力损失通常是由20%的浪费行为造成的。如果企业能够重点解决该“20%”的最严重浪费行为，其对效率提升的贡献程度可达80%。



在实际应用中，这是一个确定问题优先级的过程：

第一步：确定潜在问题

- 填写1.1节的核对表，确定需要改进之处
- 分析工艺流程（运用1.2节所述的工艺流程图），确定问题所在的环节
- 将识别出的问题列在一张表中

第二步：对问题进行归类

- 在每项问题旁边列出其所属类别。能力/资源（5M法：方法、人力、材料、机器、测评），延误/瓶颈或浪费（7种浪费：运输、库存、移动、等待、过度加工、生产过剩、残次品）

第三步：评估其价值和相对重要性

- 评估所确定的每个问题的解决方案及其为企业带来的效益，并对其做出适当的财务估价
- 为所确定的每个领域分配财务收益是一项颇具挑战性的工作，但却很有价值，因为该项工作往往能激励企业改进流程或购买新设备。假设一台故障机器的停工成本为每天1000美元，购买新机器的成本为15000美元，那么就需要富有成效地工作15天，就可以补偿购买这台新机器的成本。（有关停工成本计算的更多详细信息，请参阅第31页的工具和技巧部分）
- 下表给出了已确定的每项浪费的相关名义价值（只要表中各行的度量指标具有一致性，则可按班次、按月或按年计算名义价值）
- 计算表中所列之的所有问题解决后可带来的潜在总效益
- 在表中添加一列，标明各项问题/各行的收益占总效益的百分比（有关示例请参阅下文第一张表）
- [如果您无法量化已确定的浪费行为清单对应的经济效益，则可按照0到100进行评级。0表示消除该项浪费带来的收益很少或几乎没有收益，100则表示消除该项浪费将为企业带来极大的收益。可以用这种方法代替第四步中的量化值，以确定优先次序。]

第四步：采用二八法则确定优先级

- 按比例值（如果没有比例值的话也可以按评级）对列表行进行排序/重新排序，使比例值最高（或最高评级）的行位于表格顶部（如下文第二张表）
- 在表中新插入一列，标明百分比累计值，将每一行的比例值加到下一行（请参见下文第二张表）。如下表所示，解决表中的第5项、第2项和第3项问题后，将可实现80%总收益
- 从下面的帕累托定律示例可以看出，您应该优先分配资源，解决名单上确定的前三个问题。一旦这些问题得到解决，则可贡献该表中全部10项建议效率提升总额的80%。优先事项解决后，您就根据清单所列，转而攻克下一个最为重要的问题，直到所有事项都得到解决

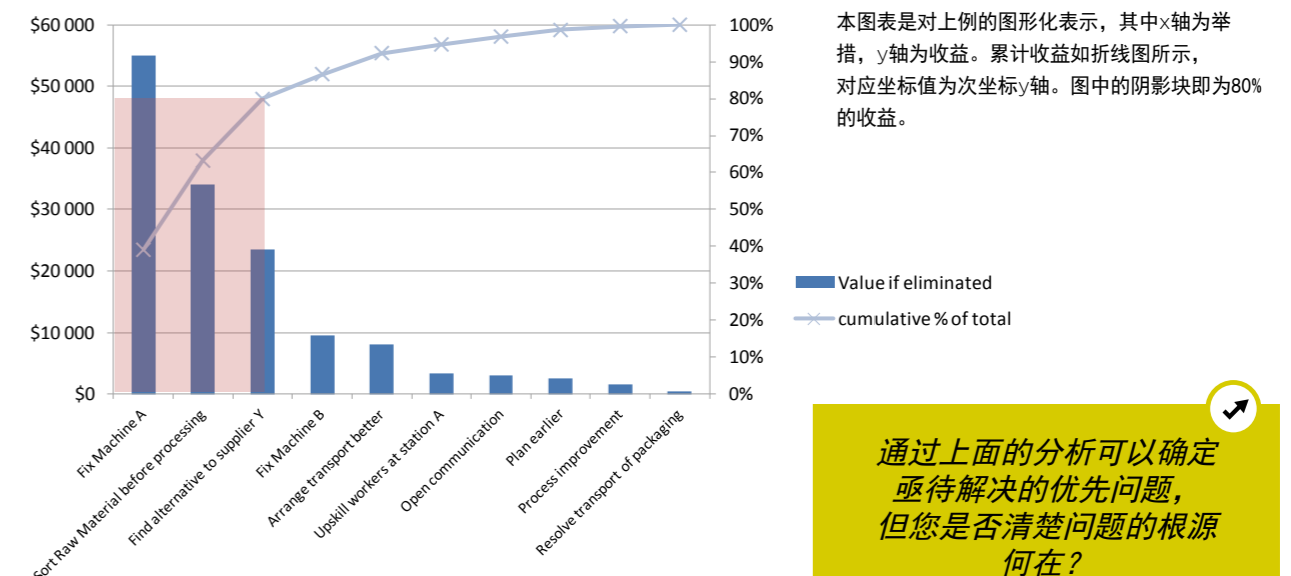


序号	确定的浪费行为	分类	消除该项行为可获得的收益值	占总收益的百分比
1	将车间内的称量工作和包装工作分开处理，可以提升效率	方法	1,500美元	1%
2	更精细地分拣原材料，可提高劳动力的利用率	方法/人力	34,000美元	24%
3	由于质量问题，供应商Y的原材料经常被拒收，从而导致延误	材料	23,500美元	17%
4	包装M的运输并不稳定，并已多次导致生产中断	材料/运输	500美元	0%
5	机器A经常出故障，导致生产线A上10%的时间白白损失	机器	55,000美元	39%
6	机器B老旧而且迟缓，其原材料损耗量高于平均水平	机器	9,500美元	7%
7	由于工人不熟练，造成工作站A的生产力损失	人力	3,300美元	2%
8	周一工人到岗延迟，班次开始时间通常往后推迟30分钟	运输	8,000美元	6%
9	生产计划经常延迟发布，导致生产延误	测评/方法	2,500美元	2%
10	未能将车间的某次停工及时上报，导致生产进一步延误	测评	3,000美元	2%
	潜在节约总额		140,800美元	100%

帕累托分析：上表相当于第1、2、3步

序号	确定的浪费行为	分类	消除该项行为可获得的收益值	占总收益的百分比	累计值占总额的百分比
5	机器A经常出故障，导致生产线A上10%的时间白白损失	机器	55,000美元	39%	39%
2	更精细地分拣原材料，可提高劳动力的利用率	方法/人力	34,000美元	24%	63%
3	由于质量问题，供应商Y的原材料经常被拒收，从而导致延误	材料	23,500美元	17%	80%
6	机器B老旧而且迟缓，其原材料损耗量高于平均水平	机器	9,500美元	7%	87%
8	周一工人到岗延迟，班次开始时间通常往后推迟30分钟	运输	8,000美元	6%	92%
7	由于工人不熟练，造成工作站A的生产力损失	人力	3,300美元	2%	95%
10	未能将车间的某次停工及时上报，导致生产进一步延误	测评	3,000美元	2%	97%
9	生产计划经常延迟发布，导致生产延误	测评/方法	2,500美元	2%	99%
1	将车间内的称量工作和包装工作分开处理，可以提升效率	方法	1,500美元	1%	100%
4	包装M的运输并不稳定，并已多次导致生产中断	材料/运输	500美元	0%	100%
	潜在节约总额		140,800美元	100%	

帕累托分析：上表相当于第四步



通过上面的分析可以确定亟待解决的优先问题，但您是否清楚问题的根源何在？

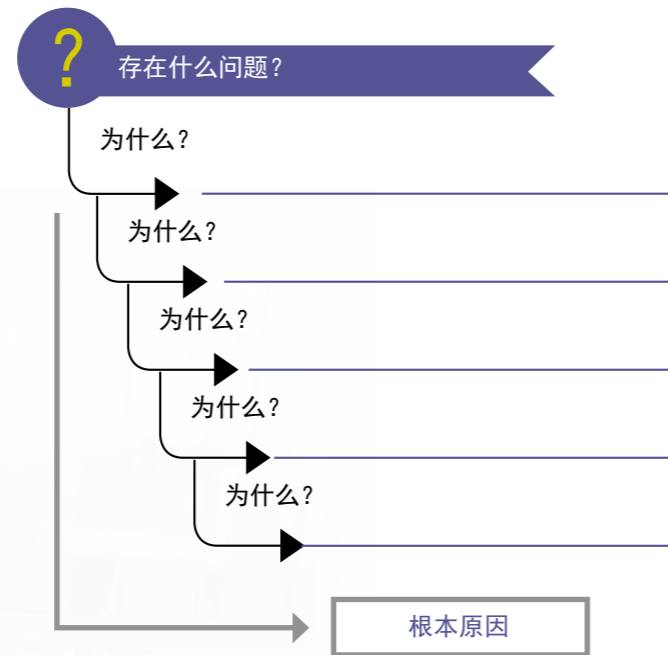


1.5 分析：根本原因

接下来，我们需要掌握上面所发现问题的“根本原因”，找到解决方案之前首先要诊断问题，这一点至关重要。本部分将介绍两种非常有用的根本原因分析工具：“5个为什么”和“鱼骨图”。

1.5.1 根本原因分析：5个为什么

运用“5个为什么”工具来确定根本原因时，您要做的就是不停地问为什么，直到再也问不出任何问题，或者追根究底，直到已经找出问题背后的真正原因。要想查明真相，需要问的问题可能不止“5个”为什么，也可能根本用不着问这么多为什么。



例如：

问题：上个月停工时间增加了

为什么？

有一台贴标机一直出故障

为什么？

这台机器有两年多没有维护过了

为什么？

没有维护计划

为什么？

负责安排机器维护的经理是新来的，并且前任经理没有将维护计划交接给他

根本原因：

公司未能保留可供各位经理参阅的集中维护计划，也没有提供方便新任经理交接的维护记录。

解决方案：

建立所有机器设备的维护计划中央数据库，多位经理均可以访问该数据库。该系统最好能在下次维护工作之前向经理发送提醒。



1.5.2 根本原因分析鱼骨图

所谓鱼骨图，是指绘制一个鱼骨形状的图表，帮助解决可能有多种原因的更复杂的问题。

鱼骨图适用范围

- 为了找出导致某个问题的所有可能原因（例如，生产线A上第三步工序的瓶颈）
- 找出某个流程无法正常运转的原因

鱼骨图

使用方法

在鱼的“头部”写出您面临的主要问题

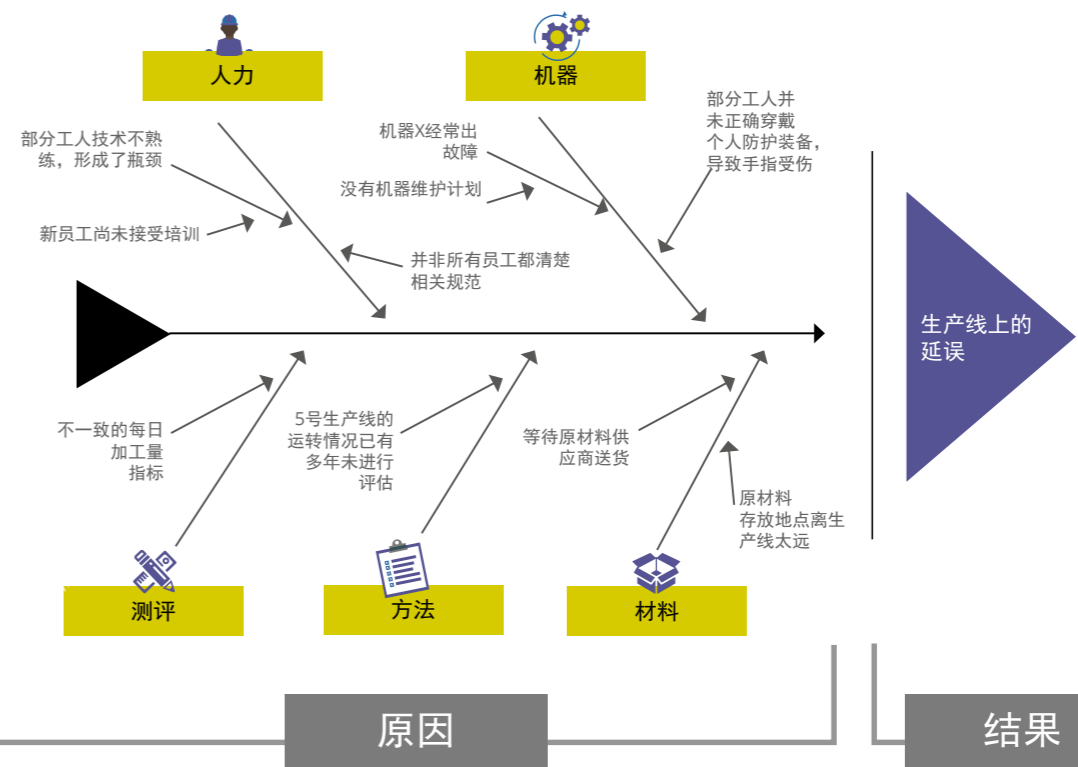
将5M法（方法、人力、机器、材料、测评）作为鱼的“主要骨架”。这些就是接下来要分析的几个大类

对于每个大类，请记下您认为可能导致主要问题的任何原因。比如，“工人技术不熟练，造成瓶颈”应该归入“人力”大类。

用“细骨头”为某项原因添加更多信息。比如，“新员工尚未接受培训”可能是未经足够培训的工人造成瓶颈的原因

鱼骨图画好之后：

- 对图表进行分析，并按照各项原因对整个问题的影响程度，将其分为以下三个优先级：高、中、低优先级
- 整个团队就此展开讨论，从高优先级的原因开始寻找解决方案，并实施改进
- 为每个您同意的改进措施分配负责人，并检查完成情况（有关如何管理改进流程的更多建议，请参见下一章节）



经过上面的分析，现在我们已经知晓了哪些问题优先级最高，其严重程度、发生环节以及产生原因。那么我们应该如何改进呢？



1.6 改进：管理持续改进

行动计划表

本工具包后面附有行动计划表。您可以使用该表来跟踪您决定应该采取的措施，以便解决已确定的问题。该表将所有行动措施列在一起，标出对应的负责人和完成时限，并留出一定的空间，用于记录已取得的进展。

计划—执行—检查—行动循环法¹³

无论您决定实施哪些改进措施，您都可以将管理专家W Edwards Deming提出的“计划 - 执行 - 检查 - 行动循环法”作为指导，来解决已确定的根本原因，从而提高生产力和效率。

1. 计划

了解当前情况

利用核对表、工艺流程图和测评措施收集信息并加以分析——参见上文的“评估”部分

了解其对企业的影响（定量影响（成本）和定性影响（团队士气、激励、健康安全）），以及该问题获得解决后，对两方面会产生什么影响

选择一个要解决的项目/问题，并充分理解它 选择一个要解决的优先项目或优先问题（确定所有反复出现或者优先级特别高的模式或具体问题，——使用上文“1.4分析：优先级”一节的方法）

确定问题的根本原因（找出问题发生的原因以及可以采取哪些措施来解决问题——使用上文“1.5分析：根本原因”一节的方法）

团队协作 组建最适合的团队来解决问题（内部/外部专业知识；技能互补——“硬”技能和“软”技能都要兼备）

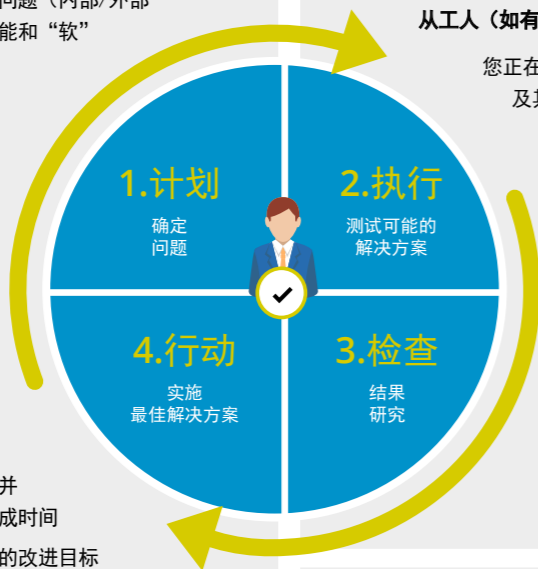
查看工具包——本工具包作为一个工具包，提供了解决问题的技术和技巧，非常有价值。能否找到与该问题/项目相关的信息？是否有其他资源可以使用？

企业中是否有人曾经解决过类似的问题？从中学到了什么？

与您的团队共同集思广益，以确定可能的解决方案，并共同选出首先尝试的解决方案

达成计划 编制实施计划和时间表，并将具体责任落实到个人，并限定完成时间

利用适当的指标，设定您希望达到的改进目标



2. 执行

在对企业进行重大改革前，先对解决方案进行试点或小规模的实施

检查实施计划中的每项任务是否已顺利完成

3. 检查

监控并测评新解决方案的执行情况

该方案是否实现了既定目标？设定的目标是否切实可行？是否需要设定新目标？

将指标和测评措施与解决方案试用之前收集到的信息进行比较
进度追踪和报告对于激励团队继续前进至关重要

从工人（如有可能，还可以从客户）处获得反馈意见

您正在使用的测评措施是否能准确反映出问题及其改进情况？

您是否只对量化收益进行测评？能否也对定性收益进行测评和报告？

完善解决方案 — 是否有任何方面效果不佳？可以做些什么来解决这个问题？

如何将改进保持下去？

4. 行动

进行必要的调整以改进已实施的解决方案

如果解决方案确实有效，请将其永久性纳入到生产过程之中
能否将该解决方案扩展到其他领域？

一个解决方案成功实施完毕之后，您就可以返回到计划阶段，开始解决另一个问题



团队协作对于实现持续改进至关重要。在每个循环步骤中，吸取生产过程参与人员的经验和见解非常重要，我们应该给予工人参与的机会，鼓励工人识别问题、提出解决方案并为实施这些解决方案做出贡献。

目标/关键绩效指标

设定目标并加以跟踪是管理改进过程的组成部分。目标是指一系列具体的、可测量、可定期跟踪的目的，对于每个目标所对应的关键绩效指标，我们可以通过收集相应数据，实现目标跟踪。您可能希望建立一套具体到部门甚至个人的目标和关键绩效指标。然后，您就可以对关键绩效指标进行测评，并取得团队的每月报表，在此基础上展开研讨并解决问题。

在设置目标和关键绩效指标时，应针对您的流程和优先级而定，下表给出了一些示例可供参考。

目标	关键绩效指标	目的	本月达成
提高机器设备使用效率	每台机器的设备综合效率分值提升比例（参见下文第28-29页第1.7.2节）		
减少因机器设备故障而导致的时间损失	时间损失下降比例（按月、按机械设备每个关键部件计算下降比例）		
提高原材料使用效率	原材料转化率/产出率提升比例（用更少的原材料实现产出）		
提高生产力测评的频率，改善细节	每日进行生产力测评的生产线数量		
最大限度地提高人力生产力	每日召开生产会议的部门数量		
	采用可视化管理部门/生产线数量		
采用生产线平衡以减少因延误/瓶颈造成的浪费	通过工艺流程图分析，并已实施整改以实现生产线平衡的生产线数量		
	平衡生产线的生产力提升比率		
促进工人反馈	工人报告的生产力/效率问题数量		
	工人报告的已解决的生产力/效率问题数量		
	由工人提出的生产力/效率改进方案数量		
	由工人提出并已实施的生产力/效率改进方案数量		
改进准时交货情况	交货延迟情况下降比例（按月、按客户、按产品计算下降比例）		





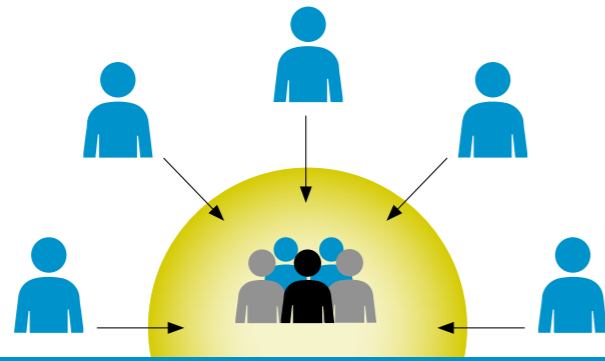
1.7 改进： 工具与技巧

您可以根据您对于所确定的特定优先级问题及其根本原因的认识，从下面的工具和技巧中选取所需的内容。您可以参考第10页章节的工艺流程图部分，帮助您对全局有个大概的了解。本节给出了可用于改进人力/人员、机械、延误/瓶颈和浪费方面的一些工具和技巧。

1.7.1 改进：人力

沟通与团队协作

就生产目标进行更有效的沟通，并与管理人员和工人商讨如何达成目标的责任分配事宜，可以提高生产力。这些工作可以通过多种方式完成：



沟通与团队协作



每日生产例会

每日生产例会，对前一天的生产情况及存在的任何问题进行讨论，并阐述当天的生产目标。这种会议可以只是在班次开始时，在生产车间内举行一个“非正式的简短会议”。（如需更多细节和参考议程，请参见第69页的员工协作与沟通章节）。请参阅下面的案例研究。



阐明“为什么”

向工人阐明“为什么”，这一点非常重要。为什么以更高效率工作很重要，为什么提高生产力对于企业的长期运营（同时也能为工人的家庭提供经济来源）至关重要，以及员工在实现这一目标的过程中所发挥的重要作用。



可视化管理技术

运用展示板列出生产目标和产出量数据等**可视化管理技术**，工人可以对自身每小时/半天的工作进度进行跟踪，并将进度与目标进行比对。可视化辅助工具还可帮助生产线/生产部门跟踪彼此之间的进展情况。直观地说，如果一条生产线发现自己落后于另一条生产线，他们就会提高生产力赶上，这样就可以在生产车间创造良性竞争氛围。

“时间管理与生产力”一章（第62-63页）详细阐述了上述方法，并给出了成功使用该方法的案例研究。



案例研究 南非公司的生产会议

南非的两个生产基地已经看到了定期会议的效益。

其中一个基地此前每周只召开一次高层生产会议，但现在他们也要求团队领导/生产主管一起参会。他们发现，通过这种机制能够更快速发现问题并找到切实可行的解决方案。

另一个基地则是一开始就要求每个团队每天都要开早会，团队领导/主管和所有工人都要参会，并且每天下班之前管理人员还要再开一次生产会议，每周举行一次专门针对团队领导和管理人员的生产会议，每月还有一次规模更大的会议。凡是质量或生产方面的任何问题都可以在会上提出，并提供改进意见。如果某个质量错误反复出现，必须返工，那么整个团队就要集思广益，商讨解决方案，并就将采用的调整措施达成一致。有时，只需一个简单的调整，就能对生产力和质量产生重大而直接的影响。

“在我们的月例会上，如果有人为基地的改进提出了最佳方案，我们会给他发一瓶免费冷饮。所以常常有人提出切实可行的改进建议，而这些建议也真的被采纳了，我们都能看到发生的变化。我认为这种做法能够鼓励我们大胆地说出自己的想法。”——南非公司工人。

“在我们尚未采取协同工作之前，每个人都是各行其道。但现在大家都相互支持，因为我们明白，我们的共同努力可以为公司创造效益，而这也反过来为我们带来更多的利益，为我们的家庭创收。”——南非公司库管员。

技能与薪酬

“工资”章节（第80页）和“员工管理”章节（第78页）详细阐述了如何通过技能培训和体面的工资来提高员工的能力和积极性，从而提高生产力。研究表明，熟练工的生产力比非熟练工要高出23%¹⁴，而提高工资则可以激励员工更努力地工作，其提升幅度高达12%¹⁵。



计件工资制度

一些公司发现，采用**计件工资制度**可以产生更高的生产力。但这种制度也不是放之四海而皆准的，它并不能适用于所有公司、产品类型或团队。在考虑采用计件工资制的时候，您必须明白这一点：您在提高生产力的同时，有可能导致质量下滑。如果采用了计件工资制，则可能需要加强质量控制和检查。另外，在设计计件工资制中有一点非常重要，即每个工人在每个付薪周期内，至少要能获得最低工资。如果当地没有规定法定最低工资标准，请参阅本节末尾的注释。

+ 优点

- 富有成效的工人，其工资也更多，这是激励生产力的有效方式
- 工资与生产水平挂钩，这意味着雇主不必承担工人生产力差导致的成本
- 员工达到生产目标后，将因其努力而获得回报，这种机制能够鼓舞士气，并减少优秀员工的流失率

✓ 计件工资制度适用情况

计件工资制度并不适用于每个企业。如果具备下列条件，则可以尝试采用该制度：

- 产品件数或单位工作成果是可测定的
- 工人的工作和产出之间有明确的关系
- 标准化的工作：工人一直在生产同样的东西
- 工作流程固定，工人的产出和工资不取决于其他因素
- 机器很少发生故障。（雇主在机器停工期间也要支付工人工资）
- 即使产量增加，产品质量也有保障
- 可以精确定计件工资费率

如果您的企业无法达到以上标准，就说明您的企业并不适合采用简单的计件工资制度。您可能更需要考虑采用生产力奖金和/或团队奖励措施，而不是个人激励机制

一 缺点

- 可能很难准确制定出计件工资费率
- 工人在追求速度的同时，可能会对产品质量产生不利影响——这一点需要谨慎对待。随着组织制度的完善，可在计算计件工资费率时引入质量“分数”。
- 该制度不允许对员工资历/经验进行奖励，而这一点在某些地方的文化信念中十分重要
- 引进新技术或新生产方法会影响计件工资费率，因此必须将这些因素纳入考虑范围
- 该制度可能导致员工超负荷工作，引发健康问题，这对企业来说也是一种成本
- 该制度可在工人之间引起竞争，导致更大的文化问题或降低团队工作的效率

📊 计算步骤

- 步骤1：**检验当前生产力** — 了解目前每位工人的平均生产率。测定当前工作中每小时生产的产品数量，并除以工人数量。此外，建议在本步骤中对个体员工工作时间进行研究，以了解员工彼此之间的配合程度，以及非熟练工的相对于熟练工的表现。
- 步骤2：**计算合理的生产率** — 工人工资不得低于最低工资标准，因此在计算计件工资费率时，必须确保速度较慢的工人仍然能够拿到不低于最低工资标准的工资。为了实现这一点，可将每人每小时的平均生产件数除以1.2，得出一个略低于平均水平的值。
- 步骤3：**计算计件工资费率** — 用正常的小时工资费率（至少为最低工资标准或以上），除以步骤2中确定的每人生产件数。完整公式如下：

$$\frac{\text{每小时最低工资}}{\text{（每小时平均生产件数/1.2）}^{16}}$$
- 步骤4：**确定工资** — 由上可得，每个工人的工资为：生产件数×每件的费率。该制度还需要一段时间的试运行期，收集反馈意见，以确保每个人都至少达到最低工资标准，而不会产生过大的工作压力或焦虑情绪，以至发生事故。

示例：

- 50 — 工人数量
- 450 — 平均每小时完工件数
- 9 — 平均每人每小时完工件数
- 10美元 — 每小时最低工资标准
 $(10\text{美元} / (9 / 1.2)) = 10\text{美元} / 7.5 = 1.33\text{美元}$
 即，每件产品的计件工资费率为1.33美元



⚙️ 应用

- 试运行** — 将计件工资费率投入试运行，检查每个员工是否始终都至少能达到最低工资标准。如果不能达到最低工资标准，则应发放补贴，使每个员工的工资至少达到最低工资标准，并调整计件工资费率。这一过程可能需要重复多次，才能获得正确的计件费率
- 发放补贴，使之达到最低工资标准**：设定计件工资费率后，如果按照该费率计算，有员工的工资达不到最低工资标准的话，则应向该类员工发放补贴，使其收入达到最低工资标准
- 沟通** — 清楚地传达新的工资制度及其工作原理。鼓励员工提出质疑。不光要保证制度本身的公平性，还要让大家相信并理解其公平性，这一点非常重要
- 收集反馈并监控** — 每周从工人处收集反馈信息。记录生产情况和支付的工资
- 重新评估** — 根据反馈信息和数据，确定制度改进措施，并了解该制度是否能达到目标

注意：如果企业所在国家和地区并未制定法定最低工资标准，则需要将计件工资与工厂的现行工资相比较，以设定最低计件工资。这项工作可以交由集体谈判委员会决定。在没有法定最低工资标准的情况下，您可能需要对企业进行“基本生活工资研究”，详见第81-82页

🔧 资源与工具

- 关于计件工资制度的更多信息，请参见：http://www.ilo.org/global/topics/wages/minimum-wages/definition/WCMS_439067/lang--en/index.htm
- 关于计件工资的影响及其所面临的挑战，相关见解和实例请参见¹⁷：<https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/1Q.pdf>

奖金与奖励措施

其他企业通过生产力奖金激励员工的绩效。通常情况下，这种薪资组成都采用了较低的基本工资（达到最低工资标准），以及达到某些绩效目标的奖金。

采用奖励计划时需要考虑的一些重要事项：

确保您支付的工资至少达到法定最低工资标准。计算底薪时不得将绩效工资、奖励措施或奖金计划考虑在内

操之过急可能会适得其反：不能无限制地通过该计划来提高预期生产力或产出量，因为这可能会招致员工的不满、丧失动力和沮丧情绪，从而降低整体生产力

员工参与：员工积极参与设计的奖励计划，其成功的可能性更大，因为它增加员工对其公平性的信心

团队：对于某些特定流程来说，生产过程中团队合作非常重要，而个体目标可能会造成竞争，从而可能损害整个团队的动力和工作效率。在某些情况下，可以设置团队目标和团队奖励

密切关注：监管并确保生产目标和奖励机制不会导致员工超负荷工作，或在安全和质量方面投机取巧以达到目标，这一点非常重要。对于工人无法掌控的时间损失情况，应当了解其原因，这可能会影响工人实现目标的能力，这一点也很重要

非财务奖励措施和赞誉也可以用于激励表现最好的个人或生产线/部门。少量的赞誉，比如“本周最佳生产线”等，可以大大提高生产力

收益分成

收益分成也是一种可行的办法，即对于工人参与确定和实施的 productivity 改进措施，将从其带来的财务增收（高于测定的基准线）中分出一一定比例，作为工人的分成。这种做法要想取得成功，应着重考虑以下关键要素：

- 实际公平性和认知公平性
- 定期向员工公开信息
- 该计划的制定和监督要有工人参与
- 提前做好沟通，确定目标以及达到目标后分得的收益
- 公平分配奖励，不得带有偏颇或歧视



案例研究 奖金与 奖励措施

纽柯钢铁公司的绩效薪酬体制和生产奖金做得非常成功¹⁹。

纽柯钢铁公司运作模式：

工人的基本工资较低（至少达到最低工资标准），但工厂拿出其收入的一定比例发放给工人。这种方式有助于建立“团结协作”的企业文化。

根据其个人表现，员工还可以获得如下奖励：

- 超额完成小时配额可获得卓越表现奖金
- 达成每个目标等级可获得5%的奖金
- 奖金在每周末发放，鼓舞工人的士气
- 如果上班迟到，则会扣除一天的奖金（可以保证工人收入至少达到最低工资标准）
- 如果员工认为自己受到了不公平待遇，可以提出申诉

成效：

- 纽柯公司的缺勤率非常低，仅为1% - 1.5%
- 生产力是行业平均水平的±3倍

1.7.2 改进： 机器设备

如果在“评估”和“分析”环节中发现机器设备存在问题，则可以使用本工具来帮助您解决已识别的根本原因。

设备综合效率（OEE）

定义

- OEE是一种资产利用率工具，用于衡量企业内关键机器设备的综合效率
- 专门适用于连续生产的加工厂
- 一个明确而清晰的测评指标

用处何在？

- 它对机器可用性（利用率）、生产线的性能（加工速度）以及生产线的质量缺陷进行综合测评，用一个分值表示了机器设备的综合效率

工作原理

OEE是以下各项的计算结果，以百分比表示：

- **可用性（%）** — 实际运行的机器/生产线的有效运行时间比例是多少？
 - 如：该生产线计划运行100分钟，但因机器设备故障花去了10分钟
 - $(100分钟 - 10分钟) / 100分钟 = 90\%$
- **性能（%）** — 与制造商设计功率相比，机器在运行时间内的性能如何？
 - 如：该生产线运行了90分钟，制造商指明每分钟可生产10件产品，但车间只生产了800件产品
 - $(800 / 90分钟 \times 10) = 89\%$
- **质量（%）** — 无缺陷产品数量占产品生产总量的比例。
 - 如，在生产的800件产品中，有20个残次品
 - $(800 - 20) / 800 = 98\%$
- **总分** — 将上面3个分值相乘得出
 - $(90/100) \times (89/100) \times (98/100) = 0.78 = 78\%$



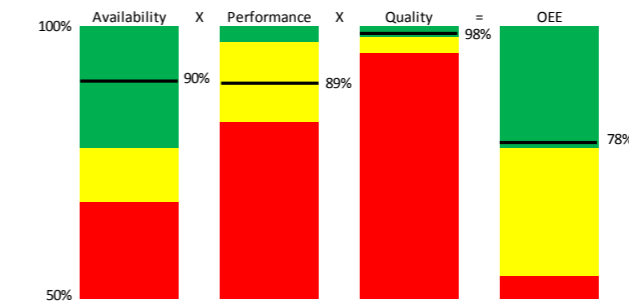
以图形方式表现OEE分值

一种方法是在柱状图上用红色/淡黄色/绿色图例来表示，其中绿色表示设备效率较高，淡黄色表示平均值，红色表示设备效率较低。

上文给出的三大要素都包含有良好/一般/较差的状态，各自所占的比值各不相同。因此，柱状图上每根长条的淡黄色部分所占百分比/位置都会有所不同。例如，可用性达到90%即表示状态良好，但这一分数放到性能或质量方面，仅代表性能一般，质量差。

绿色、淡黄色和红色部分代表的确切比值应视企业而定，同时也取决于工厂当前的设备效率。管理团队可以根据工厂当前的运转情况，为每条生产线或单个机器设置内部弹性目标。

下图展示了如何针对某个具体班次呈现特定机器的OEE分值。



柱状图的取值范围为50-100%。如上所述，色带位于长条的不同位置，因为对于不同的要素来说，“状态良好”的定义也不同。它显示了设备在可用性（90%），性能（89%）和质量（98%）方面的得分情况。三项相乘即得OEE分值（78%）。

企业还可以将图中所用的红色/淡黄色/绿色标识体系用于比较两台机器的OEE、将彼此关联的不同生产线进行对比，以了解哪里可以改进，并可查看OEE随时间变化的趋势。

本工具还可以有更深入的用途，您可以将三大要素中的任意一个独立出来进行单独分析，找出主要损失的根源，这样可以帮您确定需要解决的问题（如：启动产品损失、重大故障/停工、安装问题和改变等）。





1.7.3 改进：延误/瓶颈

如果在“评估”和“分析”环节中发现存在延误和瓶颈，则可以使用下面的工具和技巧帮助您解决已识别的根本原因。

生产线平衡

定义

- 生产线平衡是指对生产单元或价值流中所有生产进程的工作负载进行调平，以消除瓶颈和产能过剩的情况
- 生产线平衡有利于减少等待时间/非增值时间，而这两项在大多数情况下都是严重而昂贵的浪费

如何操作？

- 确定瓶颈：运用工艺流程图并且收集工人和主管的反馈意见（比如在每日生产例会中）
- 然后，您知道自己需要改进关键路径分析和生产布局
- 这可能意味着要改变从事特定生产流程或环节的工人数量
- 甚至要在实际中重新安排工作站和生产流程
- 对于某些行业来说，改用直线式生产方式可以显着提高生产力
- 不管是任何变动，都必须向工人解释清楚

有用的资源

- 网上有一个“六西格玛”在线“计算器”，可以帮您计算生产线中每项工艺的时间和工作负载，由此便可对生产线进行“平衡”，以消除瓶颈

<http://www.six-sigma-material.com/Line-Balancing.html>¹⁹



案例研究 直线式生产

在实际中重新制定生产流程可能会产生巨大影响，但对某些类型的产品而言，这种做法可能更为合适。

例如，Impactt加班研究²⁰项目中，有一家工厂（旨在通过提高生产力和人力资源改进来减少加班情况）在产前加工部门引进了直线式生产方式，使半成品一旦准备就绪即可投入生产，而不是等到整批完成再一起投入生产。这一举措几乎将产前加工周期缩短了一半。

在另一家中国工厂中，直线式生产使其效率提高了86%。



解决停工问题

瓶颈之所以会导致企业成本增加，其中一个关键问题就在于它会导致停工（由于机器故障、劳工罢工、工伤、等待库存等导致停工）。

统计数据表明，停工可能会使生产能力降低高达20%。一项美国进行的研究报告称，汽车制造业的停工成本为每分钟22,000美元。²¹



成本包括

- 生产损失
- 员工在停工期间无事可做，导致的非生产性劳动力成本
- 机器维修或更换的成本
- 库存损失
- 未能按期交货，导致企业在客户方面的商誉受损，未来可能导致业务损失



最佳管理方式

- 确保为机器制定最新的定期维护计划
- 注重员工培训和技能培养，以避免操作失误
- 确保工人能够有规律的休息时间，并且工作时间不能过长（疲劳的工人更容易出错，从而导致因工伤或机器故障的停工）
- 注重技术投资，以监控生产线性能，及早发现问题并提供及时通知
- 建立库管系统，以确保库存在需要时随时可用且易于获得



停工时间计算

停工成本=收入损失+生产力损失+维修成本+库存损失

Bob的工厂停工3.5小时的成本示例：

- 收入损失=每小时收入×停工小时数
 - ◆ 2,400美元 × 3.5 = 8,400美元
- 生产力损失=每小时的劳动力成本 × 受影响的工人数量 × 小时数
 - ◆ 9美元 × 10 × 3.5小时 = 315美元
- 维修成本=维修机器的费用
 - ◆ 310美元
- 库存损失=材料损坏成本
 - ◆ 150美元
- 停工的成本：
 - ◆ 8,400美元+315美元+310美元+150美元 = 9,175美元

这还不包括客户对产品的意见造成的商誉损失，以及延迟交货或交付劣质产品对未来潜在订单的影响。



案例研究 可口可乐南非饮料公司（CCBSA）提高仓储效率

在仓储管理中引入了新的信息技术。

该系统的主要目标是管控（现场）仓库内的物料移动和存储，并处理运送、收货、存放和拣货等相关事务。

该系统缩短了装货和拣货时间，并且还提供了货物的准确性检查功能。

这样通过实时库存水平管理等技术优化了仓库管理，使企业能够以更快的速度应对更多的订单。

CCBSA ABI Bottling有限公司政策与治理专员Zarine Roode访谈录。

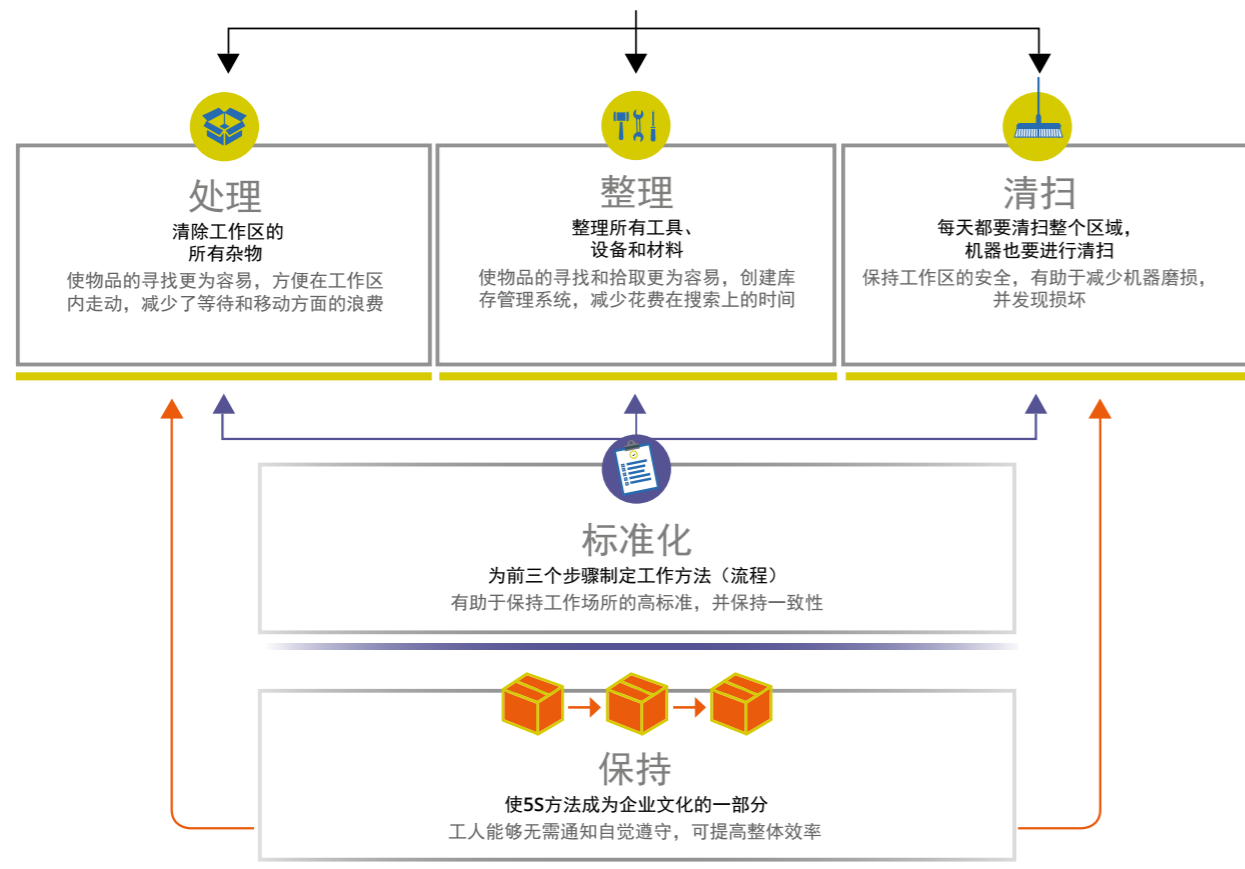


1.7.4 改进：浪费

如果在“评估”和“分析”环节中发现存在浪费问题，则可以使用本工具帮助您解决已识别的根本原因。据估计，在制造业中，消除7类浪费现象中的大部分行为，可提升高达30%的效率。²²

5S模型

这是一种工作区组织模型，可以定期执行并持续实施，以减少浪费。



减少浪费，提高效率 — 水和能源

提高能源利用效率并减少用水量可以为您的企业节省大量成本。“环境”章节（第96页）对此给出了更为详细的阐述，并提供了一些技巧，可帮助您降低这方面的成本。



案例研究 减少浪费：车队的燃油利用率

2005年至2015年期间，沃尔玛通过优化车辆送货路线、卡车载货量、驾驶员培训和新技术引进，将车队的燃油利用率提高了±87%（减少运输浪费），这也是沃尔玛减少碳足迹倡议的一部分。据估计，这样节约了近1100万美元的成本。²³





2. 产品质量

? 为什么这对企业至关重要

待售产品应当具备良好的销路和满足客户需要，其质量应能令消费者放心。在消费者看来，品牌应对质量负责，因此，企业作为供应商来说，产品质量对企业品牌重要性远胜过其他方面。

如果您的产品存在质量问题，则可能会导致意外成本。如果在产品出厂之前便发现有质量问题，则需要对残次品进行维修或重新生产，这些工作都会产生成本，包括材料和人工成本，还可能导致潜在的收入损失。如果质量有问题的产品流入了市场而且必须进行后期补救，则可能引发产品退货、企业声誉受损、客户流失等一系列问题，由此而来的成本甚至会更高。从长远来看，一开始就把所有工作做对做好始终是最经济高效的办法。

以质量为导向的精神和以效率/生产力为导向的态度应同时兼备，齐头并进。如果只注重于提高效率，但却忽视质量，很快企业就会发现，大量的返工和废品足以抵消生产力提高带来的收益。同样的，如果企业只关注质量并且不计代价地保证产品质量合适，也会导致效率低下，无法保持竞争力。



以质量为导向的精神和以效率/生产力为导向的态度应同时兼备，齐头并进。

✓ 期望值

确保产品每次都能完全满足采购方的每个细微的质量预期。

这意味着企业需要建立相关的体系，以保证“产品质量”和“产品一致性”。

? 针对对象

品质保证与生产力同样重要，这一精神必须根植于整个组织，从高层的管理人员到普通员工，包括生产线主管、厂长、品质保证团队、人力资源专员和所有支持服务人员，都必须抱定这一宗旨。



🔗 这在实际操作中的意义

5M框架在“生产力”一章的“评估”部分已经出现过，这是一个非常实用的工具，可帮助确定质量的定义以及如何在生产过程中提高产品质量。

1. 方法 — 管理团队建立正确的流程以保证产品质量的能力
2. 人力（人员） — 一支训练有素、积极主动的员工队伍，能够理解产品质量的重要性，并积极协作以达到相同的质量标准
3. 机器 — 用于生产的机器、设备和设施的适用性和性能
4. 材料 — 生产中使用的配料/原材料的质量
5. 测评 — 质量、时间和成本的测评

注意由以下原因造成的缺陷：

- 技能水平不达标
- 工作条件差
- 机械和设备故障
- 不合格的原材料
- 储存和运输

下列章节旨在提供实用性指南，帮助任何企业提高其生产力和质量水平。建议您将下列内容与您现有的ISO认证（如适用）结合使用。

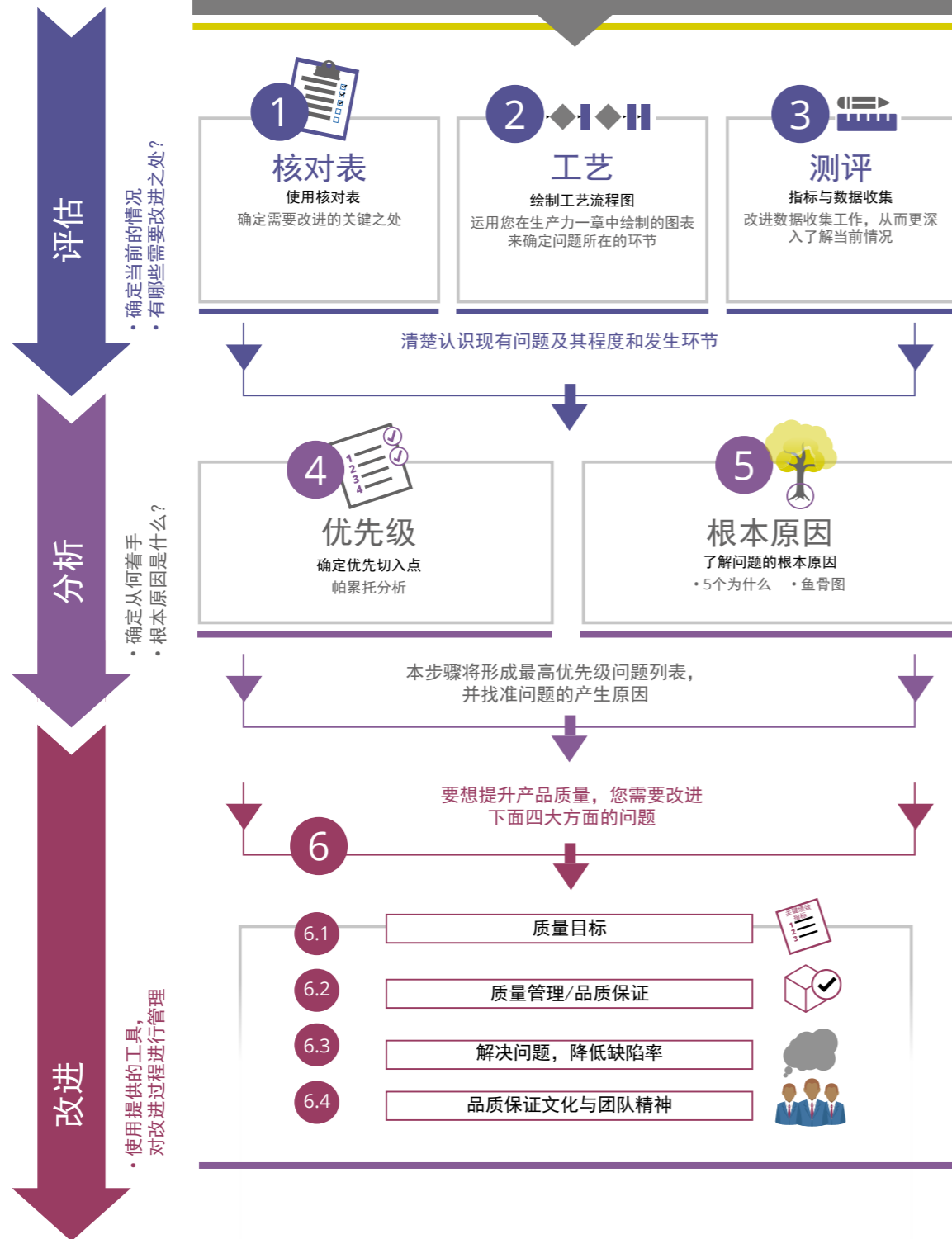
国际劳工组织在质量、生产力和相关主题方面编制了一些非常有用的材料，即“企业可持续发展项目”（SCORE），我们强烈建议您了解该信息（更多详情请参阅尾注引用，或者利用详细联系方式以获取更多信息²⁴）。



下图给出了“质量”一章的梗概，解释了各部分之间的协作关系，并说明了整个工作流的走向。通过评估、分析、改进三步曲，工作团队可以不断提高自身能力，更好地提升产品质量，降低缺陷率。

质量

本章概要



2.1 评估：核对表

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

The checklist is organized into two main categories: **方法 (Methods)** and **人力 (人员) (Human Resources)**.

- 方法 (Methods):**
 - 我们非常清楚客户对质量的要求
 - 现场所有人员都了解质量要求的原因以及达标的重要性
 - 尽量简化产品和流程方案设计，以满足客户的实际需求为准，而不是我们自认为可能需要的东西
 - 我们定期向客户收集反馈意见，以确保质量达标，并了解我们应如何改进，以便（在目前和今后）更高效地实现达标
 - 企业确保所有团队成员都清楚了解最终成品的质量要求，以及每个团队产出的质量对于实现整体质量所作的贡献
 - 用书面的形式制定了一整套产品质量标准，不达标的产品将被视为不合格，而不是待修复
 - 建立了采用严格的工艺纪律的文化，通过标准操作规程（SOP）确保一致性
 - 鼓励团队能够大胆踊跃地提出有关设定工艺流程/SOP的意见，但在执行商定的计划时却是严谨而且一丝不苟的
 - 衡量生产力和团队绩效时，关键绩效指标（KPI）中含有质量方面的测评指标
 - 成品进入最终检验之前，还要经过一个或多个检测点
 - 质检频率高，以避免“不合格”产品长期存在
 - 有专人负责将最终检验中发现的残次品分拣回相应的部门（使出错的部门知道进行了返工，以最大限度吸取教训/实现改进）
 - 企业有相应措施，以解决反复出现的质量问题并减少今后的缺陷率
 - 我们始终如一地提供优质的产品/服务
 - 我们始终如一地按时提供产品/服务
- 人力 (人员):**
 - 员工具有足够的技能和经验，能够胜任各自的工作
 - 每位员工都训练有素，足以胜任各自的岗位，并了解自身工作对下游业务的影响
 - 管理人员清楚质量错误的成本
 - 所有员工都了解客户的期望和质量标准/规范，以及如何避免常见的质量问题
 - 所有员工都可以读取自身工作任务相关的操作规范
 - 在开始生产之前，先对正确制造的样品进行检查，以此加强对产品规范的理解
 - 工作条件（包括健康和条件）良好，可以让员工安心做好本职工作
 - 生产线和车间管理人员训练有素，装备精良，可以轻松发现并解决质量缺陷
 - 负责质量管理的人员有权叫停不合要求的工作，即使是在赶工期间也是如此
 - 管理层欢迎工人提出质量问题，而不是报以消极态度
 - 工人/操作员有机会提出改进建议，以提高产品质量
 - 这些建议将在适当时机予以落实



机器

- 我们有合适的机器、工具和设备，能够生产所需质量的产品
- 我们的机器不会造成产品损坏，或导致异常高的废品率或浪费
- 很少出现因机器损坏而污染产品的情况
- 将使用机器设备导致的原材料浪费控制在最低限度
- 能够及时发现造成质量缺陷的机器问题并报告给相应人员
- 设备维护状况良好，运行稳定，企业精心打理所有机器设备
- 操作员明白自身的重要作用，能够确保正确操作机器并且能够达到所要求的质量
- 负责维护机器的工人明白机器的重要性，能够达到所要求的质量
- 根据维护计划定期维护机器，必要时可立即进行维修
- 提供良好的照明条件和支持服务以满足所需的质量标准
- 设施干净整洁，维护良好，全年都能够符合卫生和质量标准，而不是仅仅在审计期间才会如此

材料

- 对供应商提供的材料进行质检
- 有明确规定的书面质量规范供来料质检员参照执行，使其知晓验收和拒收的质量范围
- 在整个生产过程中，员工都清楚并可跟踪来料的有效期限（如相关）
- 在成品通过质检之前，要先进行包装质量检查，以确保其符合客户的要求
- 采购订单中明确同意了来料产品的质量规范
- 定期与供应商分享并讨论来料的质量/损坏报告
- 对于不满足所需规格的供应商，拒收来自其的原材料
- 我们使用的原材料质量稳定且优良
- 原材料购自我们了解且信任的公司，这些原材料的来源合乎道德标准，采购过程认真负责
- 货物储存在适当的、清洁的环境下，极少出现变质/损坏的情况
- 在生产过程中小心处理货物
- 卫生和清洁材料经过认证并符合客户的要求
- 个人防护装备可以帮助工人达到理想的质量水平，而不会对工艺过程造成妨碍

测评

- 质量测评措施与客户的规范和要求的标准一致
- 我们的每次外部核查都有对应的内部测评（即，如果客户要求检查质量测评，我们可以在产品配送之前对其进行内部核查）
- 我们流程每一步的质量标准都能轻松测评
- 企业理解“缺陷”的定义，也明白任何一种产品可能在哪些方面不达标
- 拥有精准的质量测评措施，包括按部门和按产品计算的缺陷率百分比和返工率百分比
- 我们能够对质量测评措施进行跟踪并分析其趋势，以确定我们在特定领域/部门的表现有无改进或退化
- 质量测评措施规定明确，并得到企业内部全体员工的一致同意。企业内部很少出现对质量测评结果的争议
- 如果产品可能遭到客户拒收，我们决不会抱着“侥幸试试看”的心态尝试交付产品
- 我们的内部控制和测评措施采用与客户相似的标准，既不低于客户标准，也不会超出太多
- 我们抽取有代表性的样品进行质检
- 我们的质检工作经过独立验证



2.2 评估：流程图

使用您在生产力量章中绘制的空白流程图，并对图中反复出现质量问题或缺陷率过高的环节加以标记。这可帮助您加深理解核对表中发现的任何问题。您可以根据5M法对您确定的问题点进行分类。（方法、人力/人员、机器、材料、测评）。



2.3 评估：测评

定义缺陷并计算指标

明确定义什么是缺陷，这一点至关重要。缺陷可以被广义地定义为未达到期望规范的产品/系统/工艺。管理层和生产工人都必须清楚规范的内容以及每种产品的“缺陷”定义。六西格玛⁶提供了测度和计算“单位产品缺陷”（DPU）或缺陷产生率的明确方法。

然而DPU面临的挑战是，有数千个零件的汽车上观察到的缺陷数量与仅有少数零件的滑板上发现的缺陷数量，其结果明显不同，这种不足使得该方法难以在不同产品系列或不同工厂之间进行比较。如果您的生产基地正在为此而困扰，您希望能够在复杂度不同的产品中进行对比，那么您可能需要采用“每次机会缺陷数量”作为另一种衡量标准。

$$Defects\ Per\ Unit\ (DPU) = \frac{Defects\ Observed}{Number\ of\ Units\ Inspected}$$

数据收集

为了根据目标设定并跟踪进度，首先需要收集准确、一致的质量数据。

您需要收集的部分数据如下：

- 每种产品和每个部门的每月拒收次数
- 每种产品和每个部门的每月返工次数
- 每月延迟交货次数
- 客户满意度（可以通过简单的客户调查来进行定期定量的评估）
- 机器平均闲置时间（按周或按月计算）
- 材料浪费量（选择适合您生产情况的指标）
- 客户投诉/产品退货次数（每月、每年次数）

数据收集频率

如“生产力量”章节（第16-17页）中的“评估：测评”部分所述，如果您能按月收集数据，就可以逐步增加数据收集的频率和详细程度，得到每日拒收/返工的数字，甚至再细化到每小时的数据。

站在团队的角度，深入思考如何才能最好地收集数据

- 如何收集每项数据？
- 谁来负责收集数据，何时收集？
- 分配数据收集、报告、整理和分析责任。

下文第44-45页的“质量控制/品质保证”部分给出了一些关于识别缺陷和收集信息的进一步技巧

数据趋势分析

应建立一个系统来持续跟踪测评措施，以便能够掌握发展趋势，了解企业状况是在改善还是恶化。



运用核对表、流程图并且改进测评措施/指标后，您应该已经清楚认识到了现有问题、其严重程度以及发生环节。但又该从哪里着手解决呢？出现这些问题的原因又是什么？

⁶六西格玛是一整套技术和工具，可通过改进流程最大限度降低制造缺陷。它最初是由汽车行业的工程师研发的，现在已经在许多不同的行业中得到了广泛应用，被视为一种良好的实践。



2.4 分析：优先级

经过上面的核对表和工艺流程图环节，您现在应该已经确定了哪些地方需要改进。建立频繁采取的精准措施，将有助于确定需要关注的重点领域，并帮助识别投入回报最大的领域。

经过“评估”一环后，您可以通过提出以下问题来帮助梳理确定首先从何处着手：

下列情况下产生的缺陷是否相对更多...

- 某个特定的班次中？
- 某个特定的生产线上？
- 使用某种特定的原材料时？
- 生产某种特定产品时？
- 在一天中的某些时间（白班与夜班相比）？
- 当某个人负责质检而不是另一个人时？

帕累托分析

运用生产力章节（第18-19页）中的帕累托分析，确定首先从何处着手。该工具对质量问题也同样适用。

第一步：列出有问题的领域

尽可能具体地列出凡是有缺陷产生的领域。

第二步：计算缺陷率

针对每个已识别的领域，确定单位产品缺陷（DPU）。数据可以从生产报表、客户反馈或其它任何可用的渠道中收集。

第三步：成本

群策群力，尝试将上述情景下的每个缺陷的对应成本量化出来。这些成本可能是原材料、人工、运输等方面的浪费，或者销售方面的机会损失。

第四步：产品数量是多少？

确定在某个具体周期内产出该产品的数量。周期可以按周、月甚至按年计算，只要保证列表各行的所有周期一致即可。

第五步：机会/优先级

将“DPU”、“单位缺陷成本”和“产出总量”三项相乘。这样将得到“企业的机会”，使您得以解决具体的质量缺陷问题。如下表所示，缺陷率最高的环节并不一定是最大的机会。同样，产出数量最高的环节和缺陷成本最高的环节也不一定是最大的机会。只有将这三者结合起来，才能帮助您确定整体优先级最高的事项。

序号	已确定的缺陷率趋势	单位产品缺陷	单位缺陷成本	产出总量	机会
1	生产线A产出的500ml瓶瓶身标签易脱落	0.03	15.00 美元	100	45 美元
2	产品A超重需返工	0.40	1,000.00 美元	10,000	4,000,000 美元
3	因供应商M提供的原材料存在质量问题，导致产品被拒收	0.15	400.00 美元	900	54,000 美元
4	机器X会造成产品损坏，导致生产线Y上的缺陷数量不均衡	0.07	0.02 美元	500,000	700 美元
5	产品因含有成分Z，遭到客户投诉	0.60	30.00 美元	40	720 美元

针对质量问题的帕累托分析。本页为第一到五步



第六步：按优先级重新排序

按“机会”列中的数值对各行进行排序或重新排序，使优先级最高的行位于表格顶部。

第七步：解决问题所费成本

本项分析还可以更进一步确定解决缺陷根本原因所需的成本。比如，如果为了解决价值45美元的问题，企业要花费90美元，这可能就不划算了。

第八步：成本效益比

用“成本”列的数值除以“机会”列中的数值，简单计算每一行“成本效益比”。比例值最小的行就表示解决该行问题，将以最少的成本带来最大的影响。

因此，您可能希望从靠近表格顶部的成本效益比最低的项目着手，如下表中序号2和序号3所在的行。

序号	已确定的缺陷率趋势	单位产品缺陷	单位缺陷成本	产出总量	机会	纠错成本	成本效益比
2	产品A超重需返工	0.40	1,000.00 美元	10,000	4,000,000 美元	1,500,000 美元	0.38
3	因供应商M提供的原材料存在质量问题，导致产品被拒收	0.15	400.00 美元	900	54,000 美元	7,000 美元	0.13
5	产品因含有成分Z，遭到客户投诉	0.60	30.00 美元	40	720 美元	800 美元	1.11
4	机器X会造成产品损坏，导致生产线Y上的缺陷数量不均衡	0.07	0.02 美元	500,000	700 美元	40 美元	0.06
1	生产线A产出的500ml瓶瓶身标签易脱落	0.03	15.00 美元	100	45 美元	90 美元	2.00

针对质量问题的帕累托分析。本页为第六到八步

第九步：进一步拓展

这一方法的拓展空间很大，可以发展出无数的可能性。下面列出了一些比较有用的问题，可以与团队一起思考：

- 对于所确定的每一项，可接受的DPU目标是多少？
- 如何才能降低单位缺陷的成本？
- 怎样才能在生产途中早日发现将变成残次品的最终成品？

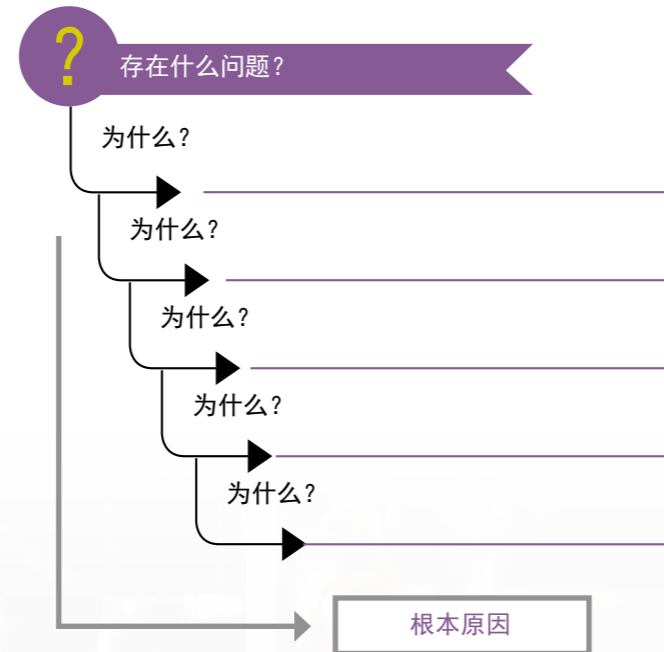


2.5 分析： 根本原因

企业往往过度关注于质量问题的表现，而不是其背后的根本原因。通过根本原因分析，使您能够诊断问题，找出潜在问题/原因，这一点至关重要，能够帮助您找到有效的解决方案。“5个为什么”和“鱼骨图”都是可以用作根本原因分析工具，本文档“生产力”章节（第20-21页）中对此有详细的介绍。

2.5.1 根本原因分析： 5个为什么

您要做的就是不停地问为什么，直到再也问不出任何问题，或者追根究底，直到已经找出问题背后的真正原因。



例如：

问题：瓶身标签缺陷率高。

为什么？标签很容易脱落。

为什么？胶水的粘合力可能不太好

为什么？所采用的胶水（材料）质量不太好。

为什么？向供应商购进了廉价胶水

根本原因：

供应商出售劣质产品。

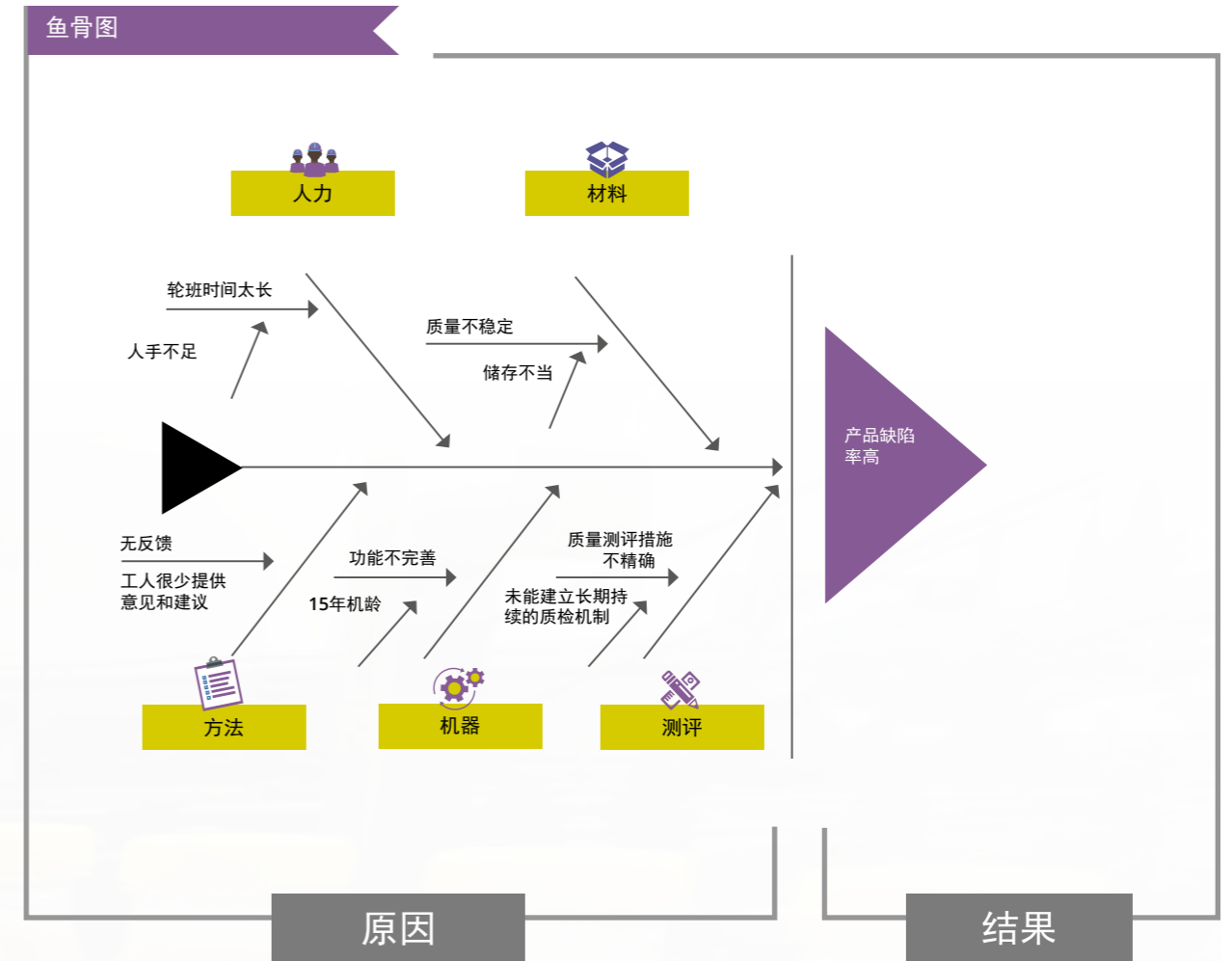
解决方案：

换一家供应商，或指定采购质量更好的胶水。



2.5.2 根本原因分析： 鱼骨图

该工具的介绍参见生产力章节，该章节中还给出了一个有效示例，具体内容请参阅第21页。对于某个特定问题，您可以按照与前面章节相同的步骤对多种“原因”加以鉴别、整理分类并确定优先次序。下图为鱼骨图的示例，用于解决某个产品的高缺陷率问题。



经过上面的分析，现在我们已经知晓了哪些问题优先级最高，其严重程度、发生环节以及产生原因。那么我们应该如何改进呢？



2.6 改进： 工具与技巧

本章节与生产力章节不同，在生产力章节中，您只需要根据确定的问题领域，选择您认为可能有用的工具即可，但在本质量章节中，您却需要完成改进部分的下列所有项目，以便在质量方面取得进展：目标、质量控制/品质保证、解决问题和品质保证文化/团队合作。

2.6.1 改进：质量目标

目标是指一系列具体的、可量化、可定期跟踪的目的，对于每个目标所对应的关键绩效指标，我们可以通过收集相应数据，实现目标跟踪。您可能希望建立一套具体到部门甚至个人的目标和关键绩效指标。然后，您就可以对关键绩效指标进行测评，并取得团队的每月报表，在此基础上展开研讨并解决问题。

在设置目标和关键绩效指标时，应针对您的流程和优先级而定，下表给出了一些示例可供参考。²⁵

目标	关键绩效指标	目的	本月达成
减少残次品	残次品下降比率（按月、按客户、按产品计算下降比）		
减少返工情况	返工情况下下降比率（按月、按客户、按产品计算下降比）		
促进工人反馈	工人报告的故障和缺陷数量		
	已解决的工人报告的故障和缺陷数量		
	由工人提出的质量改进方案数量		
	已实施的由工人提出的质量改进方案数量		
改进准时交货情况	交货延迟情况下下降比例（按月、按客户、按产品计算下降比例）		
提升客户满意度	客户满意度调查反馈数据显示的满意度增加百分比		
	客户满意度调查中高分评价的增长率		
	客户退货数量下降百分比（按月、按客户、按产品计算下降比）		
	客户质量投诉减少的次数		

2.6.2 改进：质量控制/品质保证

质量控制/品质保证是指对缺陷的预防、确定和解决。本章开头引用的国际劳工组织SCORE材料对于本节的编制起到了极大的贡献，并提供了关于质量控制/品质保证的深入实用指南。

预防缺陷

标准操作规程 (SOP)

- 针对任何生产过程的每个环节应采取的详细操作步骤的文件
- 与工人保持良好的沟通并密切跟进每一次生产，以减少缺陷和错误
- 当流程或规程有所变更时，提供最新文件
- 必要时，提供培训，以确保工人的技能符合规程

产品规范 (规范表)

- 制定产品生产过程的期望值以及必须达到的质量水平（包括产品的所有技术细节、细分操作、尺寸和贴标要求）
- 每条生产线都应该具备最终成品规范表（和实际样品），每个工作站也应具备规范表



确定缺陷²⁶

检测是生产过程中很关键的一环，对于缺陷的预防、确定和分析至关重要。

- **对来料进行产前检测。**剔除有缺陷的材料并退回给供应商，以免因材料问题导致任何产品缺陷
- **对产品进行中途检测，**在生产过程中（如果产品生产过程不达标，中途抽检就能及时发现情况并立即处理，避免问题继续存在，以至生产出更多不合格产品）
- **后期检测，**在包装/运输之前对成品进行

检测的形式多种多样，但通常情况下主要是自检和随机抽样检查。

自检：每位工人都训练有素，能够在继续加工之前，先行检查上一环节交付的物品，并在本环节加工完毕，移至生产线下一环节之前，对自己的工作进行检查。这种方式可以减少返工率和缺陷率，从而节省时间并减少浪费。为了保证自检过程的有效性，各工作站应制作示例模板，并留出足够的空间来进行自检。自检过程如下：

- 检测缺陷
- 一旦检出缺陷，则向下一工作站和生产线经理报告
- 将物品发回出现故障的工作站（如果是由于机器故障或材料问题导致，则发送至维修站）
- 记录缺陷数据

（工人主动上报问题的原则也适用于“自觉维护机器”，即，操作员来为机器提供第一线支持。这也是一个成熟的维护部门的标志。）

随机抽样：随机抽样可以在生产过程中的不同阶段进行

- 从操作员手上的工作中抽取一部分，对其中某个部件进行检查，如果没有问题，则将该部件放回原处
- 如果某个部件有问题，则检查另一部件，如果第二个部件也有问题，则检查抽取出的整个部分，并勒令操作员停工，直至问题解决
- 记录以下内容：检查的单元数量、检查的生产阶段、发现的故障、故障原因、解决问题采取的措施

质量检查的一致性：是否曾出现因车间内质检标准不一致，导致可接受的产品被拒收？通过观察非常相似的流程是否出现不一致的缺陷率，即可发现这一问题。例如，当车间质检员为A时，缺陷率为0.02，质检员为B时，缺陷率是0.10。您需要了解出现这种情况的原因。您可能不必对流程进行任何改动，只需让两位质检员使用正确的标准即可。

记录缺陷

为团队建立记录缺陷的最佳方式，方便您查看生产周期内大部分缺陷的来源。确保所有员工都清楚发现缺陷或产生缺陷时应采取的措施。确保员工能够乐意分享缺陷信息，而不用担心受到惩罚，并有明确的报告和/或记录缺陷的流程。

数据收集工作应持续进行，以便找出问题、解决问题。产品检查也是收集数据的方式之一，应为工人发放检查表，让工人自觉记录缺陷情况，并进行日志审查。整个过程中，最重要的是要对数据进行分析 and 审查，并采取持续改进措施和问题解决机制，以便解决问题并降低缺陷率。

应对缺陷进行分类以确定纠错的紧急程度。

- 严重缺陷 — 产品无法使用
- 重大缺陷 — 产品质量无法通过验收（同时也是客户退货理由之所在）
- 微小缺陷 — 不影响产品验收，但需要改进



2.6.3 改进：解决问题

清楚了解质量问题、确定其发生的环节、知晓其优先级和根本原因之后，您就可以组建团队，集思广益，商定解决方案并实施改进。

行动计划表

本工具包后面附有行动计划表。您可以使用该表来跟踪您决定应该采取的措施，以便解决已确定的问题。该表将所有行动措施列在一起，标出对应的负责人和完成时限，并留出一定的空间，用于记录已取得的进展。

计划—执行—检查—行动（PDCA）循环法

该方法由管理专家W. Edwards Deming提出，是一个解决问题的和实施改进的实用工具。您可以用这个方法管理这个持续改进过程。如需更多详细信息，请参阅“生产力”一章（第22页）。该工具将引导您完成持续改进流程的每一步。



计划 — 理解问题、了解其程度、根本原因，并组建适当的团队，就潜在的解决方案达成共识，商定实施计划并分配工作，制定时间表和目标

执行 — 试用/小规模执行解决方案，以供测试

检查 — 对改动产生的影响进行测评，获得反馈，必要时调整解决方案

行动 — 如果解决方案效果良好，则将其广泛推行



案例研究 鼓励工人踊跃参与解决问题

亚洲的一家工厂²⁷发现产品缺陷率很高，管理层发现问题的根本原因在于没有对产品进行中途检测。于是，他们采取了以下行动：

- 针对所有生产线的现有质量政策和期望进行审核
- 让工人亲自参与审核过程
- 简化工作流程并实施质量检查系统
- 每天进行几次随机质检，每次都给予一名工人奖励
- 在工厂周围张贴海报，大力宣传“一开始就把所有工作做对做好”

效果如何？

- 缺陷率下降50%
- 由于工人参与到了改进过程中，并且他们能够看到改进的落实情况，从而受到激励，让他们对自己的工作感到更加自豪
- 之后，工人越来越愿意与管理人员接触，并作为团队的一份子，为改进计划贡献力量
- 问题解决速度大大加快，团队中新点子层出不穷



2.6.4 改进：品质保证 文化与团队精神

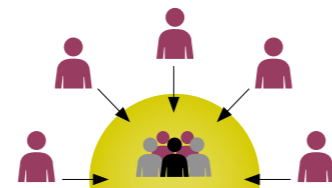
定义

为了将高品质融入到企业业务核心中，您就必须建立一种品质保证的企业文化。

也就是说，企业的每个员工都清楚并且认同质量是所有员工共同的责任，而不仅仅是“品质保证团队”的工作。

要建立这种文化，需要涉及哪些方面？

- 建立从错误中汲取教训并改善的文化，而不是一味地追究犯错的责任（参见“员工沟通与协作”章节，第70页）
- 各级员工都有权发现、解决和预防质量问题，同时也鼓励员工参与其中
- 从以结果为导向转为以流程为导向，确保生产流程正常运行，从而减少质量问题
- 注重日常改进，让每个员工都参与到这个过程中



团队精神

为了减少质量问题，整个生产基地必须拧成一股绳，群策群力，共同协作。生产工人是最有可能发现潜在质量问题的人，也最有可能提出有关解决方案的实用建议。但是，为了实现这一点，下列三个方面必须到位：

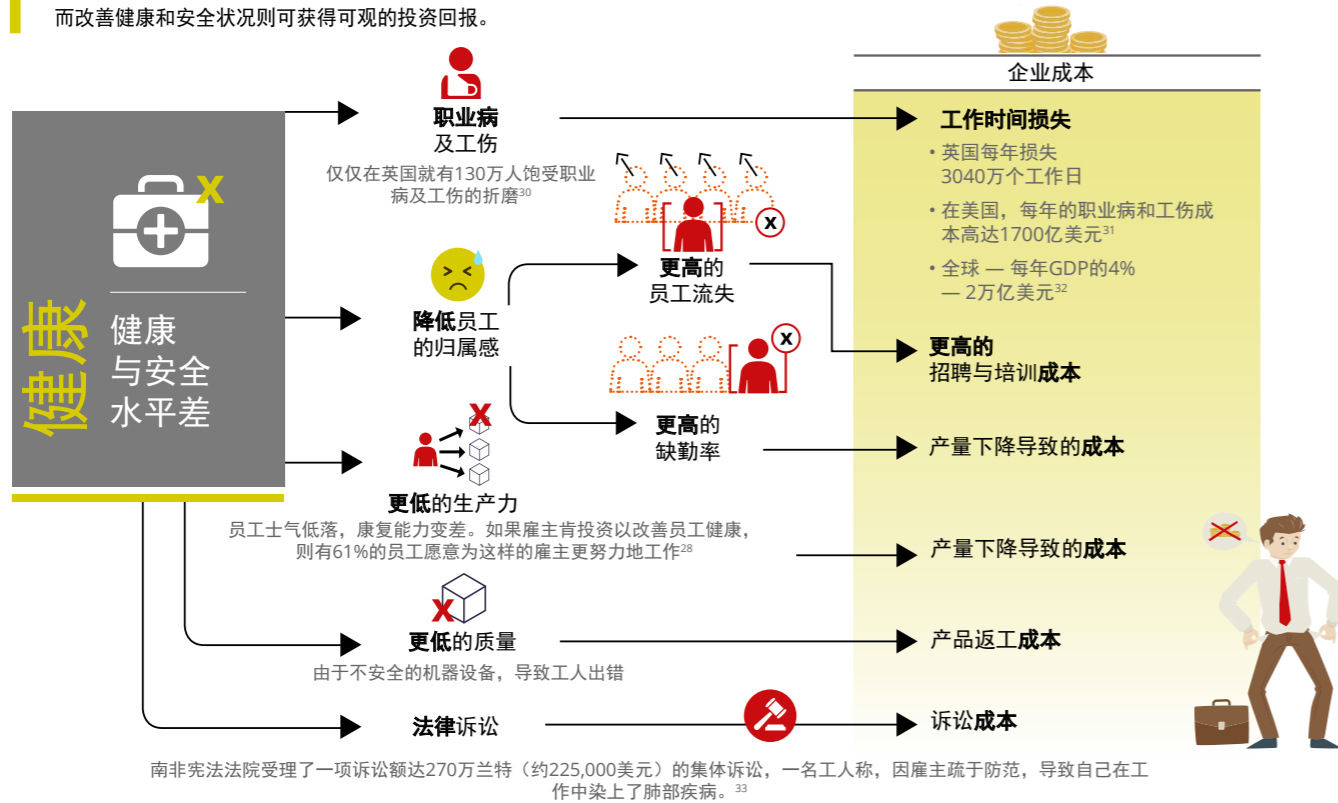
- 创造一种氛围，欢迎工人畅所欲言，自由地发表意见，同时也要让工人知道自己的建议将被认真对待，而且不会因为发现问题而受到恶意对待
- 建立定期会议机制，以收集建议
- 建立意见和建议上报流程，经管理层同意后即可落实，并对工人给出反馈



3. 健康与安全

? 为什么这对企业至关重要

如下所示，健康和状况不佳可能会给企业造成大量的昂贵成本，而改善健康和状况则可获得可观的投资回报。



改善健康和状况可以带来可观的投资回报 (ROI)，其中一些干预措施的投资回报可达每花费 1 美元即可节省 9 美元。²⁹

✓ 期望值

最大限度地减少事故、伤害和暴露于危害健康环境的风险，保持工作场所高效运转。

- 遵守当地关于健康和一切法律法规
- 已建立健康与安全政策、管理体系，管理责任已到位
- 安全可靠的工作环境（包括提供足够的清洁饮用水、卫生设施、通风条件良好、充足的照明和适宜的温度、个人防护装备和健康与安全培训）
- 应急准备程序
- 依法妥善处理和处置危险化学品

- 进行风险评估并采取降低风险的措施
- 建立沟通机制，允许员工与合同工提出健康安全方面的质疑，并为其提供解答
- 工人宿舍卫生、安全、结构合理、维护良好并能满足工人的基本需求。宿舍必须与生产区域分开

? 针对对象

哪些人应该参与其中并享有知情权？

高级管理人员、生产经理、主管、生产线经理、健康与安全经理、风险经理、工人代表、SHEQ 经理或管理人员



案例研究 拉纳广场倒塌事故 — 管理层被控谋杀

2013年，孟加拉国拉纳广场综合大楼倒塌导致1,135人遇难，当时楼内有5家服装加工工厂，为全球各大品牌提供加工服务。

另有2,500人获救，其中一些人受到创伤。2016年，包括业主、高管和政府官员在内的38人被控谋杀，如果罪名成立，可能会被判死刑。与此同时，业主因贪污被判3年有期徒刑。

业主和另外17人还被控违反建筑法规，在原来的六层建筑上私自加盖了三层楼。倒塌事故幸存者表示，尽管他们曾投诉过墙壁裂缝，但还是被勒令进入工厂工作。³⁵



资料来源: FLICKER: rjans

案例研究 英国糖业在健康与安全方面取得突破，减少了“时间损失”³⁶

成果如下：

- 10年间，时间损失和轻伤发生频率减少了三分之二
- 文化的转变 — 人们现在都认为，健康与安全是企业的首要任务
- 英国糖业如今在车间都设有健康安全与环保主管和健康安全专员岗位

英国糖业公司一度保持卓越的安全记录，但却于2003年遭遇三次死亡事故，使公司遭受重创。公司意识到需要重新审视其在健康和安全方面的工作，其中包括：

- 常务董事向将健康安全责任落实到每位董事，并每月向董事会汇报
- 与员工、工会和其他人建立有效的工作伙伴关系
- 监督行为改变计划和审计工作
- 公布年度健康和目标，并制定相应措施实现他们

“安全和健康对公司有着巨大的价值。一旦有员工受伤，公司就只能选派人手替换，而接替人员必然无法像前任那样技术熟练……因此公司的生产或质量就可能受到影响。几年前，我们开始认真寻求解决之道；在过去的两三年里，我们实现了医疗成本和员工赔偿成本的大幅减少……几乎达到了20万美元。” Shane Crouse, Pride Manufacturing公司。³⁷



这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施（本文件后面附有行动计划示例）



实际工作场所

- 工作区域光线充足
- 工作区域通风良好
- 监测振动强度，确保其不至过度或可能对工人造成伤害
- 足够的工作空间
- 尽可能监测并降低噪音水平或提供耳部防护装置
- 监测温度，使之保持在合理水平。如果温度过高或过低，可提供空调/通风设备/风扇或保暖防护服。
- 监测空气质量，检查有无灰尘和化学烟雾等。尽可能减少灰尘和化学烟雾的产生，可采取直接从机器中抽取等办法。
- 标明允许的地面载荷重量和最大载荷限制
- 在密闭空间区域张贴适当的警告标志
- 过道和出口畅通无阻
- 为需要站立工作的工人配备可调节高度的工作台，并提供地垫

防护

- 工作场所的所有工作项目和工作区域都经过风险评估，以确定是否需要配备个人防护装备，以确保PPE适用于该处的工作条件（如：手套、听力防护器、口罩等）
- 所有工人（包括所有合同工、临时工和季节工）都有收到适当的PPE
- 所有PPE均免费提供
- 已建立适时提供新PPE的供应机制，以便持续提供足够的防护（或定期更换过滤器）
- 为来访者也提供PPE
- 张贴标志，写明现场需要穿戴何种PPE
- 为工人提供PPE使用方法培训，并告知工人其重要性
- 定期检查以确保工人始终穿戴适当的个人防护装备

机器设备

- 所有机器设备运行状态良好，都有进行定期的预防性维护，应急设备也是如此
- 机器维护记录得到妥善保存
- 所有机器凡是带有刀片和/或运转部件，可能造成损害的，都配有适当的防护装置和安全装置
- 机器配有易于使用的紧急停止按钮和电源隔离装置（有锁定/警告标签）

化学品与有害物质

- 在对所有有害物质及化学品进行妥善处理时，操作人员均穿戴有正确的个人防护装备（PPE）
- 接触有害物质的时间与法定标准持平或低于法定标准，并定期进行监测以核实其水平
- 尽可能通过工程化控制减少有害物质接触
- 所有负责处理化学品的工人都接受过相关风险、安全程序、个人防护装备使用方法、处置方法和应急程序方面的培训
- 如果需要用到有害物质/化学品，应提供紧急洗眼器和淋浴器
- 所有有害物质和化学品都应妥善安全地存放，并贴上正确而清晰的标签（用工人能看懂的语言书写），并使用二次防护装置进行妥善封装。仓库远离热源和易燃材料，有专人把守
- 生产现场使用的有害物质应配备准确的库存清单
- 提供用适当语言记录的材料安全数据表，所有处理或存储有害物质和化学品的工人都可以阅读该数据表。上述文件资料应在有害物质使用场所放置醒目标识，并向工人传达清楚
- 所有有害物质、致癌物、有毒物质和化学品均应按照当地法律进行妥善处置



应急准备

- 针对紧急情况制定应急方案，即火灾、医疗事故、自然灾害、非暴力反抗等
- 设置现场协调员，负责应对紧急情况
- 所有相关工作人员都熟悉当地的消防安全要求
- 配备火灾探测和报警系统，并定期进行测试
- 现有的检测手段是否能够确保及早发现火情，以便及时发出警报，使所有人员都能逃离到安全之处？
 - 探测器型号是否正确，并装设于适当的地点？
 - 某一单个位置发出警报后，整个建筑内所有人是否都能清楚地听到并理解警报的含义？
 - 对于无法听到警报的人员/地点，是否有相关准备？
 - 如果火灾探测和警报系统是电动式的，那是否有备用电源？
- 应急照明
- 疏散方案和路线标志
- 疏散路线宽度足够，并保持整洁，足够现场所有人员使用（您可能需要修改厂房布局，以缩短到逃离路线/出口的距离）
- 建筑物特别是多层建筑物的结构合理，在发生火灾时，能够防止热流和烟雾在建筑物内不受控制地蔓延，使人们无法使用逃生路线
- 对所有员工提供有效的培训和沟通，使其了解紧急情况下应采取的措施
- 每个班组每年都要进行一次疏散演练，或按法律要求的频率进行演练
- 有最新的消防检查证书
- 安全出口数量充足，有醒目标记，畅通无阻，打开方向为向外打开
- 有足够的应急设备（例如适合生产现场所用材料的灭火器），这些设备都要进行定期维护/检测并检查压力
- 应急设备位于专设地点，且立有醒目标志
- 灭火器方便获取，不受阻挡
- 移除或减少可燃材料和/或火源，降低火灾风险

卫生

- 免费提供清洁的饮用水
- 洗手间/厕所数量充足，功能良好，配有水槽、自来水和垃圾桶
- 洗手间清洁卫生条件良好，定期清洁，配有足够的洗手液、纸巾或干手器。
- 按性别分不同的洗手间/厕所，彼此隔离
- 食堂条件符合所有国家和地方法规
- 食品的制作和提供符合卫生原则。
- 加工、制备和供应食物的人员身体健康，并有最新的健康记录
- 为制备和供应食物的人员提供食品安全培训，比如洗手等

急救/医疗看护

- 紧急医疗设备和“急救”用品位于紧靠工作区域的地方
- 每个班次都配有训练有素的急救人员和CPR[®]
- 可根据法律要求配备医疗专业人员
- 按法律规定进行体检（需要注意的是，体检/化验是自愿性的，检测结果保密，并且不会对工作人员的治疗或就业产生负面影响）
- 对有关人员进行适当的医疗护理、血液及血液污染废物处理方面的培训

培训与健康安全委员会

- 提供充分、明确的健康和安全培训，使所有员工了解相关风险和必要的预防措施、个人防护装备以及发生事故时应采取的措施
- 对于使用特殊机器和/或有害物质的工人，应针对相关风险、必要的预防措施和PPE进行专项培训。每隔适当的时间，应反复进行培训，临时工/季节工也应参与培训
- 建立适当的机制，使员工与合同工可以向管理层提出并商讨自己在健康安全方面的质疑，并收到相关回复。健康和安全委员会是实现健康安全目标的方式之一——请参阅第55页的“实用技巧”



管理

- 有明确、公开的健康和安全政策声明
- 建立并实施适当的健康和安全管理体系（包括明确分配管理责任，确保健康和安全的）
- 对整个生产现场（生产工厂和更大的区域内）进行风险评估，评估结果能够反映出问题和新产生的问题，并提供良好实践；了解各部门普遍存在以及某部门特有的健康和安全问题，包括机器设备、化学品的使用、绊倒和滑倒以及其他潜在危险。分配管理责任，以解决观察到的任何潜在问题，并降低已确定的风险
- 针对潜在的反复发生的运动损伤，进行工作/任务评估
- 对事故、伤害和意外进行密切监测、跟踪和调查（包括“侥幸脱险事件”）。对记录/日志进行审核，以评估任何趋势
- 采取解决方案/纠正措施，以解决任何可能造成事故或伤害的情况，并委派专人负责落实，并跟进检查完成情况
- 提醒员工需要上报事故和伤害
- 所有法律要求的许可证、授权书、证书和记录都是最新的
- 烟道或通风口的数量均有记录

建筑结构完整

- 对工厂和场地的条件进行监测，并评估其安全性
- 所有建筑物和其他设施均结构合理

环境

- 按照当地法规要求，定期检测空气污染和排气情况，并将其控制在适当水平
- 定期更换排气过滤器

工人宿舍

- 环境卫生、安全，并能满足工人的基本需求
- 结构合理，维护良好，能确保工人的安全，并符合法律法规要求
- 宿舍与任何生产区域分开

[®]心肺复苏（CPR）是一种针对心脏骤停患者的急救措施



实现改进的实用技巧和工具

消防安全

风险评估

本工具提供了5个关键步骤，帮助您评估工厂中的总体消防安全风险。

消防安全风险评估	
1.	确定火灾险情 确定：火源、燃料来源、氧气来源
2.	确定高危人群 确定：现场内部及周边人群，以及高危人群
3.	评估风险、消除风险、降低风险、防止风险 评估发生火灾的风险以及火灾对人群造成的风险 消除或降低火灾风险，并消除或减少对人群造成的风险 (探测和警告、消防措施、逃生路线、照明、标志和通知、维护)
4.	记录、方案、通知、指导和培训 记录重大发现和采取的措施 编制应急方案 通知和指导有关人员：与他人协调配合 提供培训
5.	审核 审核评估 重复本步骤并根据需要进行修改

消防安全风险评估5大步骤³⁸

如需更详细的建议，请访问下面的链接，获取工厂与仓库消防安全和风险评估免费文档：

<https://www.gov.uk/government/publications/fire-safety-risk-assessment-factories-and-warehouses>

消防设备

您需要确保配备适用于各种现有材料和潜在火灾风险的消防设备，并确保相关人员接受过在紧急情况下如何使用该类设备的培训。请参阅下一页的图表。

实用工具：您可以访问www.safetybanners.org，下载安全海报，或者从当地或国家健康和机构获取海报和标牌。



灭火器图示

灭火器		火灾类型			
颜色	类型	固体 木材/织物	易燃 液体	易燃 气体	电气 设备
	水	✓	✗	✗	✗
	干粉	✓	✓	✗	✗
	二氧化碳	✓	✓	✓	✓
	一氧化碳 CO ₂	✗	✓	✗	✓

注：各国的灭火器的颜色/类型可能有所不同

如需更多信息，请访问：www.firesafe.org.uk/portable-fire-extinguisher-general/

健康与安全委员会

这是一个专门针对员工健康和方面的问题以及潜在风险展开磋商的小组。

工人整天与机器和有害物质打交道，本身就是最有可能发现潜在问题的人。为工人提供机会，让他们可以畅所欲言，提出质疑和解决方案，这一点对于管理层来说非常有价值。

健康与安全委员会：

- 应该至少每季度举行一次会议
- 应包括来自各级员工和各个班次和职能岗位的成员
- 该团队应接受有关健康和卫生、废弃物管理、有害物质的妥善处理和处置方面的培训
- 应做好会议记录，记下会上提出的问题、建议和商定的行动计划，并记录该计划由何人于何时执行。管理层应向委员会反馈行动的进展情况
- 针对所提出的问题采取行动，有助于建立信任和信心

实用工具：健康和安全委员会会议记录/议程模板参见附件2，第109页。

灭火器使用方法

记住四个字：
PASS

拉开、瞄准、按压、喷扫



化学品安全

材料安全数据表 (MSDS) 是一份文档，其中记录了化学品潜在危害 (健康危害、火灾风险、反应性危害和环境危害) 以及安全使用方法等信息。

取得所使用的每种化学品和有害物质的MSDS后，您就要确保将其准确地翻译成适合工人理解的语言，让每位工人都接受MSDS内容培训，并将提供现成的文件令员工可随时获取和/或将其张贴在适当的区域。

实用工具：提供化学品的公司应能够提供所需语言的MSDS表。除此之外，'Interactive Learning Paradigms, Incorporated' (ILPI) 也提供了一些关于MSDS的在线资源信息，ILPI是一家致力于提供与职业/环境健康与安全 (OHS/EHS) 相关的免费网络资源的美国公司。

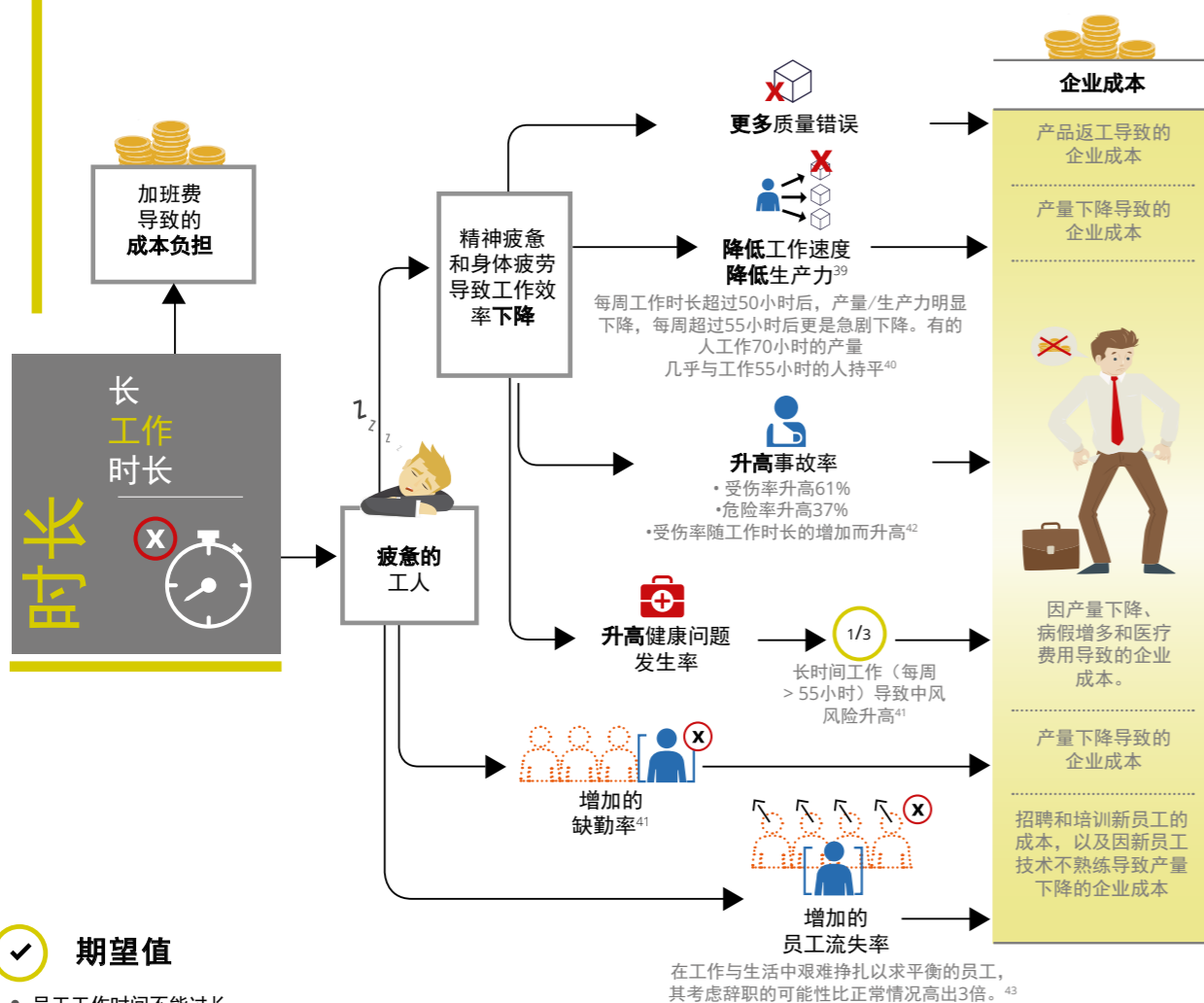
<http://www.ilpi.com/msds/index.html>



4. 时间管理与生产力

? 为什么这对企业至关重要

加班对企业来说可能是一项成本高昂的负担，而且可能无法获得回报。加班时间过长可能表示员工资源、轮班模式或生产计划不能有效运作。况且企业也有法律义务，必须将工作时间限制在法定范围内。如果能有效解决这一问题，将可降低企业成本，改善员工健康水平，提高生产力，从而为企业带来极大的好处。



✓ 期望值

- 员工工作时间不能过长
- 工作时长上限必须符合国家法律、团体协议和相关ILO标准的规定
- 加班必须按照法定高额费率支付
- 必须依法提供休息日和休息时间，并且应允许工人每7天至少连续休息24小时（除非法律有更高的规定，例如南非为36小时）
- 最佳实践：在没有适用法律或团体协议的情况下，正常工作时间不得超过每周48小时（正常上班），或每周60小时（包括加班在内）
- 加班应该被视为例外情况，而不是常规状态

? 针对对象

哪些人应该知情，并参与解决问题？

高管层、生产经理、主管、生产线经理、涉及工资管理和计时的人员。



? 这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施（本文件后面附有行动计划示例）

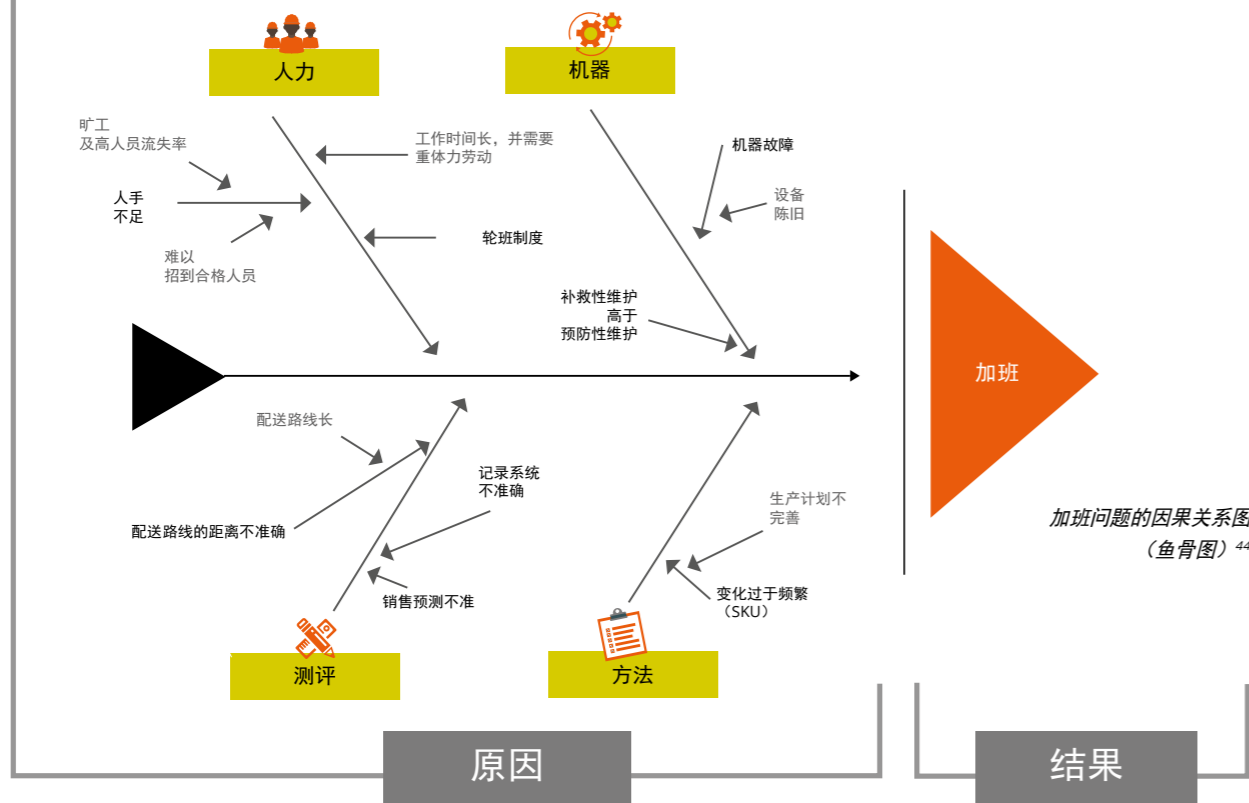
- 了解您所在国家的地区在最高工作时间、加班时间、加班费、休息日和用餐时间等方面的法律规定
- 准确记录所有工人的出勤率和出勤时间
- 记录中应包括工人实际开始工作和停止工作的时间
- 还应记录对该工厂的总加班时间，并进行趋势分析以期改进
- 如有可能，应建立相应制度，提前就需要加班的时间做好沟通
- 建立制度，允许工人自主接受或拒绝加班，而不必遭受惩罚/压力
- 确保按照法律规定以高额费率支付加班工资，并在工资单上注明
- 对工作时长记录进行核查，以确保企业遵守上述法律法规的要求，并且每7个工作日内就有一个休息日（除非法律条款有更高的规定，例如南非为36小时）
- 确保加班批准管理体系能够得到高管层监督，并且高管层能意识到需要控制加班时间
- 企业始终遵守当地有关工作时间和休息时间的法律规定
- 如果在您的工厂中，长时间加班已经成为“常态”，您就需要对造成这种情况的原因进行评估（如：缺乏熟练工、缺乏适用的机器设备、生产流程不平衡，比如存在瓶颈、调度不周或预测不准、记录保存不善等），然后查看下面的“实用技巧”部分，以了解如何实施改进并逐步减少过度加班的情况
- 经理和企业所有者都明白，过度加班对企业不利，并将最终导致成本增加和员工健康水平及生产力低下
- 在雇佣新员工时，应就预计工作时间和加班时长做出清楚说明
- 制定了相关政策和规程，就工作场所允许的工作时间、加班时间、休息日和用餐时间做出了规定。并向所有相关工作人员传达上述规定
- 应至少保留过去12个月内所有员工的考勤记录和工作时长记录（包括所有员工的计时考勤卡）（建议将这些文件保存5年）



分析：根本原因

上一页的核对表可以帮助您了解当前情况，同时可以改进您的计时和测评系统。在寻找解决方案之前，您应该先对这些信息加以分析，找出加班问题的根本原因。

通过“生产力”章节（第21页）中的鱼骨图工具，您可以召集团队集思广益，对具体工厂内的加班根本原因进行分析，并确定哪些地方需要重点改进。



案例研究 上下班打卡

入口处的门禁控制在上下班打卡方面，与工作站上工与下工时间并不相同。

可口可乐南非饮料公司 (CCBSA) 对此做了一些改变：

- 改用生物识别计时读取器，以确保准确记录员工上下班时间（此前采用的是门禁卡，但有时卡片会忘在家中/丢失）
- 强制要求正确上下班打卡，如有违反，则属违纪行为（确保没有错漏之处，以免导致工资错付/超额支付）
- 将计时站移到工作站附近
- 计算工资时仅以工作站的上工和下工时间为准，而不是以工厂的上下班打卡时间为准（因此，员工可以在工作站下工之后前往食堂或去洗澡，或在工厂内的安全区域等待交通接送）



CCBSA ABI Bottling 有限公司政策与治理专员Zarine Roode访谈录。



实现改进的实用技巧和工具

很多生产单位都面临着如何减少加班时间而不减产或降薪的挑战。在许多国家和地区，厂长都认为加班是很“正常”的，而且无从改变。但是，我们希望能通过本工具包来挑战这种推定。需要注意的是，减少加班时间往往是一个渐进的过程，而不是直接的一刀切，而且必须获得高管层和中层管理人员的支持。

方法概述

承诺与团队协作

- 建立过度加班的问题意识，充分认识到过度加班最终将导致生产力损失和其他问题（员工流失率高、成本增加、员工健康水平下降）。
- 做出加班管理承诺。承诺对于任何改变的落实都是至关重要的，这里的承诺包括建立进行本地业务案例并设定各级管理层商定的目标。

审核与测评

- 评估当前情况并加以跟踪。收集数据并加以审核，以便全面了解当前工作时长问题的程度——不同部门/工种每天、每周和每月的总时长以及休息天数。另外，还要评估当前关于工伤、缺勤、流失率、合同工时、生产力、质量（缺陷/损失）等方面的影响和成本的数据。在对员工个人加班时间以及整个工厂总加班时间做出改进时，应随时跟踪这些数据。
- 计时方法评估。确保上述数据能够准确地反映工作时长，例如工人上下工的实际签到签退时间。确保记录中正常工作时间和加班时间是区别开的。若雇主有加班要求，则需建立适当的通知制度，并允许工人自主选择接受或拒绝加班。

分析：根本原因

- 评估过度加班的可能原因。重新审视生产工厂并审查生产流程、生产计划、计划外停工/故障、轮班模式、工人工资计算方法/奖励措施。如需更多详细信息，请参阅“生产力”和“质量”章节（第8-47页）。尝试找出可以减少延误并做出改进的地方。以下各节可帮助实现这一点。

计划

- 确保生产计划和流程都符合法律要求。所有相关员工都应了解法律规定（包括未成年工人限制和政府豁免），并将其纳入工作安排和班次计划等。
- 即便需要适量加班，也要确保根据生产计划制定工作模式和班次。绝不可按照全额加班津贴来制定工作模式。
- 加班批准。确保任何加班必须得到最高管理层的批准。这样才能引出健康的审查机制，使管理层思考“这次加班是否必要？”，以及“这项工作为什么不能在正常工作时间内完成？”在某些情况下，员工会因加班工资费率较高而尽量增加加班时间，但实际上所有工作都可以在正常工作时间内完成。

改进：计划，采取行动并评估影响

（您可能需要用到“生产力”章节第22页中介绍的PDCA循环）

- 制定计划。制定逐步减少加班时间的计划，并与管理层达成一致。实施每月跟踪机制。决定如何向工人分配可用的加班时长。
- 与员工/工会进行有效沟通，并令其参与其中。从健康的工作生活平衡状态、减少工伤、提高生产力和遵纪守法等方面解释改进的必要性。鼓励员工参与并提出建议，以期实现目标。请记住，长期加班的员工已经习惯了因加班带来的收入增加。了解新制度对员工的任何经济影响，并制定抵消策略，其中可能包括过渡期、一次性付款和基准费率评估。
- 采取行动解决根本原因。保持对该领域的关注和承诺，改进不是一蹴而就的，需要时间来实现。
- 对时长、工资、生产力、质量、事故等方面的影响进行测评，并酌情与管理层和员工进行沟通，以鼓励企业持续改进。





改变轮班模式并雇用更多工人

可直接解决过度加班的方法包括增加轮班次数，实现三班倒，雇用更多全职工人或合同工/临时工。在决策过程中，需对这些做法进行成本收益分析（如果这些方法确实能够减少过度加班的话），除其他因素外，还需要从提高工人生产力、降低事故发生风险和缺勤，以及降低加班费用等方面进行分析。每个工厂可能需要对上述每项因素的价值进行货币化衡量（本章开头给出的统计数据可能对此有一定帮助）。

引入三班倒的相关成本

- 夜班用电
- 安全性
- 工资
- 是否需要接送工人？
- 夜班补贴（某些国家和地区对此有规定）

引入三班倒的收益

- 减少高昂的加班费开支
- 由于工作时长缩短，工人生产力得以提升
- 事故发生率降低（减少产量损失）
- 缺勤率下降



案例研究

为减少加班，可口可乐南非饮料公司（CCBSA）对工作模式进行了改变：

- 此前采用的是5天工作制，周末工作便要支付加班费
- 采用6天工作制，将工作时间从每天9小时缩短到7.5小时，周六正常上班，从而消除了加班时间
- 同时还引进了交错工作模式，即员工在一周中的不同时间上班，其中有些人在周日上班 — 如此一来，公司过去不得不支付周日的双倍加班工资，现在只需支付所有在周日工作人员1.5倍工资，同时不影响每个员工的每周法定休息天数
- 通过实施这些工作模式，公司的加班和轮班津贴减少了40%，同时还确保了工作时间和休息时间符合法律要求

CCBSA ABI Bottling 有限公司政策与治理专员Zarine Roode访谈录。

这些可行的解决方案自有其重要性，有时甚至是必要的，但究其根本，也只是治标不治本。最具创新性的办法是解决问题的根源，从根本上减少对超时工作的需求。通常情况下，将上述更直接的方法与下面介绍的提高生产力、质量、改善人力资源和沟通情况的措施联合使用，将产生更好的效果。



提高生产力、质量、改善人力资源和沟通情况

如果能在努力减少加班时间的同时，与前面的生产力、效率和质量章节中学到的知识结合起来，就可以在更少的时间内生产相同数量或更多的产品，从而将加班时间降至更合理的水平。若要实现这一点，可在小幅逐步减少每周加班时长的同时，结合生产力/质量改进措施，并在每月设置更多的休息日。



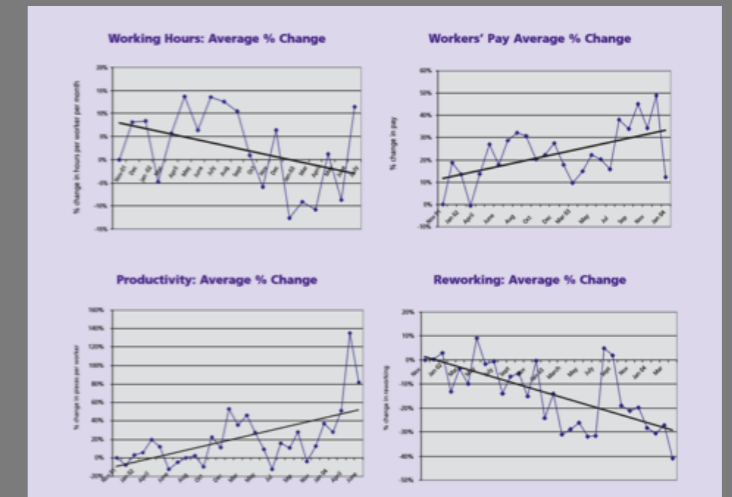
案例研究

减少中国工厂的加班时长

Impactt Limited⁴⁵与11家采购公司及当地合作方一同开展了一项为期三年的中国工厂现状研究，旨在检验减少加班理论的可行性，即通过提高工厂生产力、人力资源管理和内部沟通，可以在维持工资水平不变的情况下逐步减少工作时长。

研究发现这一改进是可行的，大部分工厂都实现了生产力提高、返工率降低、工资水平稳定或增加、工作时间减少，以及工人流失率下降。虽然工厂各不相同，但取得成功的前提却是一样的，都要取决于管理层的承诺、与工人进行有效的双向沟通以及愿意将改进带来的收益与工人分享。其中一家工厂的改进成效如下：

- 生产力提高30%
- 平均工作时间呈下降趋势
- 工资呈上涨趋势（正常工作时间内能挣得最低工资标准的工人比例从40%-50%增加到95%）
- 团队合作意识更强，士气更高



Impactt 加班研究项目总体平均结果⁴⁶

接下来的几页给出了一些可以减少过度加班需求的建议。其中一些建议是以三项独立的研究项目/资源为理论依据的：

- 上文所述的Impactt Limited的“改变加班时长”研究⁴⁷
- Sedex供应商工作手册中分享的生产基地经理直接提出的建议⁴⁸
- 可口可乐公司的工作时长改进指南⁴⁹

利用尾注引用中的链接，您可以查看上述文件的完整文档



帮助减少过度加班需求的建议

生产力

- **改进关键路径分析和生产布局。**分析生产工艺和流程，找出瓶颈，平衡产品线，如有必要可重新安排生产流程。任何改变都必须向工人传达清楚。（请参阅第14-15和第30页）
- **为主管和团队领导提供生产管理问题**和生产流程管理培训，使其能够发现和解决工作中的问题
- **可创建标准生产周期时间数据库**，以支持生产计划
- **机器设备。**在生产任务较少之时进行预防性维护，甚至可以购置新机器，以减少计划外停机/故障并缩短处理时间（您可以在“修理或购买计划”中算上加班费用和停产期间因产量下降造成的成本）
- **应用可视化管理技术并将生产目标和产量写明在布告牌上**，以便工人跟踪每小时/每半天的进度，与目标产量进行对比。布告牌上还可以提供计件费率信息

南非一家工厂尝试向团队领导传达每周和每日的生产目标，再由团队领导将目标交给工人，并将其记录在生产布告板上，每小时更新一次。这样令工人感受到了对于目标的承诺感，而目标达到时，又会带给工人强烈的团队成就感。如果他们上午未能达标，这个团队就会在下午努力迎头赶上。如此一来，加班时间就减少了，因为工人（按计件工资支付薪酬）干劲更足，会更努力地在合理的时间内完成目标。

质量

- **用正式供应商评估系统来评估原材料供应商**，并重点与那些能够及时提供品质过关的原材料的供应商合作（这样才能避免由于等待原材料供应，导致的非必要加班）
- **积极应用技术，加强质量控制。**质量控制的重点不是在成品完工时的质检，发现问题再将整个产品返工，而是在生产过程中进行检查，如果在特定步骤/工作发现重大问题，则须对工人进行额外培训
- **大力推进问责制可以提高质量。**在上文所述的Impactt中国研究项目中，工厂在每个工作站都挂有质量记录，并对最容易出问题的工人进行了额外的培训，或者将其调岗到更简单的工作岗位上，并且将返工品转交给出错的工人以提高质量意识。这种方法更适合于团队协作，而不是针对其他制造流程中的个体员工
- **新产品应经过包括检验工作在内的试用流程**，以便及早发现并解决任何问题
- **每个工作区域都有布告板**，上面注明了“观察点”，用醒目的标识标出该阶段的常见质量问题，以及如何避免的措施

生产计划

- 某些企业可以通过增加库存的方式来平衡需求水平
- **改进生产计划。**在生产线经理和主管看来，加班时间过长往往是因为订单过多，产能规划不足和预料之外的客户需求造成的
 - ◆ 对此您需要仔细研究订单量和时间的跟踪记录，分析一下订单的趋势。这样能否有助于更精准地预测市场需求？
 - ◆ 您需要根据工厂的确切产能，确保所接受的订单具有可行性。
 - ◆ 是否有可能加强与客户的沟通，从而改进生产预测准确度，减少因紧急大订单而赶工的情况？
- **制定分期生产计划**，或增加从周五到周一的“工作延续”，可有助于减少加班时间。但这种做法需要谨慎仔细的生产规划，因为一些原材料可能在延续期间“过期”
- **基于实际劳动效率的生产目标和进度安排。**如果对于工人生产力/效率的测评（用于设定目标和进度安排）并不合理，就会影响进度安排并导致了完成目标不得不加班的现象。劳动效率应包括准备时间在内，并留出充足的时间供工人用餐、休息、小憩和如厕。在考虑生产工艺的复杂性和工人技能水平的基础上，与人力资源部门协同确定产能规划。对您用于设置生产目标和进度安排的效率数据进行审核。生产目标和进度安排是否包括了上述因素，以及他们实际上是否合理？



人力资源

一项涉及可口可乐公司的案例研究中，位于某国的一组工厂在研究中发现，有80%的加班是人力资源问题导致的，其中大部分都可以通过改进进度安排、轮岗培训或雇用额外的员工来解决。⁵⁰

- **从小时工资制转变为计件工资制**，可以刺激生产力提高，并缩短工时。但这一转变过程必须谨慎管理，以确保利用切实可行的计件工资费率，工人能拿到足够的工资，并且其工资水平始终不低于最低工资标准（如需更多详细信息，请参见“生产力”章节第26-27页）。如果采用计件工资制度，就必须维持或加强质检工作，这一点非常重要
- **为工人提供奖励措施和生产力奖金。**比如，只要在正常上班时间内达到或超额完成生产目标，就可以获得生产奖金，这种机制能够极大鼓舞工人在正常上班时间内的干劲，而不是把工作拖延到加班时间来完成。但这些奖励措施也必须经过深思熟虑以确保其公平性，同时对业绩提高的人员进行嘉奖也不至于打击到他员工的积极性。如需更多详细信息，请参阅“生产力”一章（第27页）。
- **将难度更高的工作分配给资深熟练工来完成。**充分了解每项工作所需要的技能并安排适任人员负责将大大有助于提高效率
- **通过培训、指导和辅导，不断提升员工技能**
 - ◆ 建立技能水平与培训需求评估体系，制定并实施培训计划，提供持续的技能培养、绩效评估和职业发展
 - ◆ 您可以建立评分制度，根据工人的技能水平对其进行排名，提供培训以帮助工人取得进步来从事技能要求更高的工作，并将工人的技能进步反映在薪酬体系中
 - ◆ 确保工人的技能与其工作/任务能够精准匹配，这样可减少返工数量，从而降低加班需求
 - ◆ 培训能够胜任多种操作的多面手，可以在生产过程中提供更大的灵活性和更高的效率
- **培养并保持团队精神，保持高昂的士气。**工人的生产力低下可能是由于恐惧和不满情绪（由于工资低和/或工作时间长）、不舒适或不健康的工作环境（过于炎热、灰尘、烟雾或其他有害物质）造成的。对工作感到自豪、对企业归属感强、工作条件良好，并得到主管赏识和同事善待的工人，更有可能充满生产力，并能满足交货期限
- **为中层管理人员、主管和生产经理提供培训。**从管理层面提高对工人福利的认识和责任感。如果动辄对工人高声呵斥或给予其不公平对待，则员工离职或生产力下降的可能性更高。中层管理人员需要认识到团结协作，携手共进对于整个部门取得成功的重要性
- **改善工作条件可提高效率。**创造有利于高效工作的环境，是实现“正常”上班期间生产力最大化，从而减少加班时间的重要因素。例如，在适宜的温度下工作，不会长时间暴露在恶劣的自然环境下。人体工程学的作用也很重要，可以确保工人能够整天保持最佳状态

在本文件第61页所述的Impactt“改变加班时间”研究中，一家中国工厂在该项目期间的工人流失率从140%下降到了9.6%。

沟通

主管和生产经理之间，以及生产经理和工人之间的沟通是可以改善的。通过改善沟通也可以减少加班需求（请参阅第66-71页的“员工沟通”章节）

- **确保工作说明书清晰易懂**
- **举行工作小组会议**，在会上下达明确的指示，就生产目标进行沟通，接收关于任何潜在问题的反馈并加以解决。这样可以减少出错几率，而错误可能会导致延误
- **定期为工人提供机会，使其能够对工艺和流程的改进提供反馈意见。**工人是创新的源泉，因为他们时刻都在处理生产细节，更有可能发现瓶颈和其他问题，一旦有机会，他们就可以提出解决方案。如果工人可以畅所欲言并感到受尊重，并且他们的意见能得到重视甚至落实，他们就会踊跃发表看法
- **加强不同部门主管之间的沟通和团队合作**，防止出现工作重复、重叠和效率低下的情况



应对棘手情况

您发现的情况



Shirley常常自愿加班。经理也非常欣赏她自愿长时间工作的举动，所以很爽快地批准了她的加班请求。但事实上，她上个月连续工作了14天，没有休息过。



暂停



思考



下一步如何操作？

即使工人自愿加班，也必须将加班时长限制在法定最高限度内，即使当地法律允许个人连续工作14天，也要确保至少每7天要休息一天（如果法律要求的话，也可以给予更多休息时间）。如果工人总是想要更长的加班时间，甚至超过允许的限度，则可能需要回头查看“工资”章节，并确保他们在法定工作时间能够获得足够的工资。经理还应对工人进行教育，以帮助他们理解每周一天的休息时间对他们的长期健康状况和个人福祉的重要性。



案例研究

可口可乐南非饮料公司（CCBSA）关于解决加班老大难问题的最新方法

- **拖车司机** — 由于长途驾驶可能导致工作时间违规，公司建立了一辆卡车配备两名司机的制度，其中一人负责开到目的地，另一人则负责回程的驾驶。或者如果卡车空载的话，他们便安排司机入住旅馆，使之能得到更好的休息。旅馆住宿费用与司机疲劳驾驶可能导致的致命事故相比，孰轻孰重不言而喻。
- **与工人达成协议** — 在南非，雇主可以与员工签署“60小时休息协议”，员工同意在两周内总共获得60小时的连续休息时间，而不是一周连续36小时（南非法律规定的正常休息时间）。这样不仅能在周末找到更多的临时人手来工作，而且还可以作为一种警示标志。如果员工连续工作一

周而不休息，则将被视为“潜在”的工作时长违规行为，管理层可据此制定他们的下一次轮班安排，确保不会违反两周休息60小时的要求。采取这种方式，就绝对不会再出现违反工作时长规定的情况了。

- **学徒** — 在南非，政府已经采取了一些举措，允许公司聘用学徒，实习期为一年，在此期间学徒可以在工作中吸取经验，政府将以年度回扣的方式，将实习工资返还给雇主。这样公司就可以利用学徒来填补工作时长方面的劳动限制，以减轻正式员工的工作负担。

CCBSA ABI Bottling 有限公司政策与治理专员Zarine Roode访谈录。



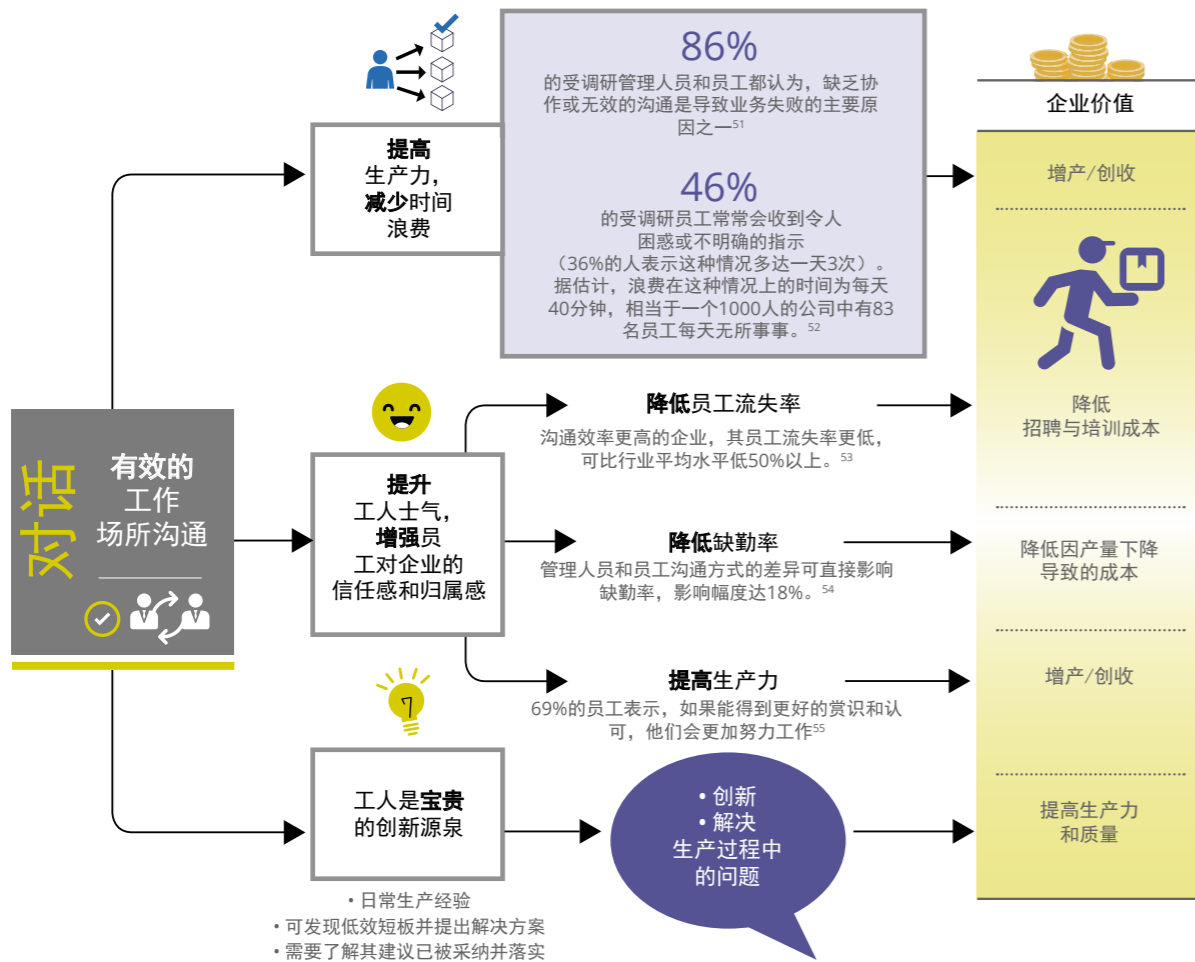


5. 员工协作与沟通

5.1 工作场所协作与沟通 - 概述

为什么它对企业至关重要？

只有当企业赢得员工全身心的投入（思想、动力和承诺）和努力拼搏（实际工作能力）时，企业才会真正发展壮大。如果员工没有积极参与其中，您支付的工资将只获得一小部分潜在的企业收益。



期望值

各级员工之间能够有效协作，定期沟通。

针对对象

哪些人应该知情，并参与解决这个问题？

高级管理人员、生产经理、主管、生产线经理、工会干部、人力资源经理、工人代表、工会代表。



最新民意调查

最新的一项盖洛普调查发现，美国70%的雇员并未积极投身工作。这一惊人的数字对生产力造成的影响不可估量。

70% 的美国员工并未积极投身工作⁵⁶

在您看来，这一数字在您的企业中能达到多少？

您能否想象得出，切实提高员工的工作参与度和归属感，能够为生产力带来多大的提升？

案例研究 印度尼西亚一家小型工厂中的工人协作

印度尼西亚的一家小型工厂致力于改善企业工作环境，促进工人与管理层之间的相互尊重，并定期与工人进行磋商，鼓励他们提出自己的观点。

他们做到了在短短3个月内将缺陷率从5%降至2%。

“过去我们根本不了解工人协作的过程是怎样的。我们也从不认为与工人进行接触和磋商又多重要。在此之前，工人并不了解公司的目标，而管理层也并不了解工作要求。现在一切都变了，我们有更有效的沟通，同时也提高了我们的生产力。” — H. Suwarno, Director of PT Laksana Teknik Makmur公司总监⁵⁷

这在实际操作中的意义

本部分可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

- 您的组织能够做到信息广泛共享
- 积极推动双向沟通
- 管理人员定期以各种方式与工人进行交流
- 沟通方式简单易懂，并且使用所有工人都能理解的语言进行交流
- 工人普遍了解并清楚组织的目标
- 运用布告板和可视化的信息分享，以期取得最佳效果
- 每日举行小组例会
- 工人能够确定生产现场存在的问题（生产力、质量、人力资源和其他问题），并有机会提供改进建议
- 鼓励员工提出建议，听取相关意见并落实到行动中
- 工人敢于分享观点和建议
- 好的建议经常得到采纳
- 领导风格使工人成为创新的源泉，并且无惧问题，将其视为改进的机会
- 相互尊重、彼此信任



实现改进的实用技巧和工具

工作场所协作与沟通的几种类型 — 兼具正式与非正式场合⁶⁸

在浏览下面列表时，请自己思考一下：

? 我们的工厂中，已有哪些工作场所沟通与协作形式？

? 各个形式的效果如何？

? 我们采取的每种方法，各自的优缺点是什么？

? 需要进行哪些改变，才能使他们更加有效？

? 我们应该尝试哪些新的/不同的协作与沟通形式？

信息共享：布告栏、新闻简报、公告。属于单向沟通，没有反馈或解释的机会。布告栏可用于传达工作目标、进度以及其他多种信息。

可视化信息共享：将重要信息、指示和警告放置于可视化的设备载体上，并放置在尽量靠近使用位置的地方。最大限度地减少监督需求和流程管理需求。

双向沟通：管理层提供信息并向工人提供讨论、提出问题和寻求解释的机会。比如，对工资条细节的询问即属于此类范畴。这种双向沟通可能在会议、谈话、研讨会或培训中进行。

生产线/车间小组会议：生产线/车间小组成员及其主管在轮班上工时举行10分钟的短会，讨论前一天的表现（安全、质量、生产力，用实际数据说话）、解决任何问题（包括工人提出的改进建议）、讨论当天的计划，以及分享其他信息。简短而富有成效。通过这种方式，工人也能参与并做出贡献。

每日生产例会：与上面的做法类似，不同的是主管和生产经理也要参会。每日例会对于轮班交接工作尤为重要。

事后回顾（AAR）：在具体项目/交货完成之后举行的简短小组会议（工人和主管参会），主要讨论：

- 一切是否按计划进行？
- 是否出现了无法预见的问题？
- 团队如何解决这些问题？
- 从中可以学到什么？下次应该怎么做？

全员献策模式：亲身经历生产问题的一线工人可以直接提出关于如何提升绩效的建议。让员工参与到生产力提升过程中来，可以增加其对工作的自豪感和主人翁意识。可采用意见箱等方式，由管理层定期处理，并给予快速响应。

合作解决问题：通过互动过程来发现双方或多方之间存在的问题。发现预期结果的重合部分，了解问题的原因所在，集思广益制定备选解决方案，逐一评估并达成可行的解决方案。

共同决策：在经理与和工人之间展开讨论，形成对双方有约束力的决议。可以通过正式建立的委员会或工作组的形式展开讨论。

团队协作和跨职能协作：为了解决问题，往往需要不同职能部门介入。这种协作可以通过正式研讨会和项目来实现，也可以每天进行。比如生产和维护或采购和质量部门的协作就属于此类范畴。

咨询：共享信息并展开讨论，但一方仍保留权利来作出最终决定。比如，管理层要求工人提供意见和建议，以期使某个车间的温度更为合理。

争议/申诉解决机制：建立由人力资源或高管层调解争议的正式机制，以解决争端并处理员工申诉，在公平对待且尊重当事各方的基础上，确保有效了解并解决争端根源。

咨询委员会：当选的工人代表应定期与高管层会面，就存在的问题、运营变化或新举措展开讨论，并共同商议解决方案和观点。在适当的条件下，会议达成的纪要可以与企业全体员工分享。

谈判与交涉：通过折中和达成协议，双方或多方一起解决问题。集体谈判是一种正式程序，工人（工会代表）通过该程序，与管理层代表进行讨论和谈判，最终达成具有法律约束力的协议（集体谈判协议即CBA）。这种集体谈判往往涉及薪酬、福利和工作时长，但也可以包括其他事项。



会议议程：

每日生产例会（或生产线/车间小组会议）议程

5-10分钟。指定一名书记员做会议纪要。会议时间按照议程进行安排。

- 宣布开会 - 生产经理/团队领导
- 回顾前一天工作（由团队领导/生产经理主持，但鼓励所有与会人员进行简短的发言）
 - 生产目标是否达到？（分享实际数据）
 - 生产力/效率方面是否存在任何问题？瓶颈？
 - 通过简短的头脑风暴找出解决方案 - 今天如何改进？
 - 质量方面是否存在任何问题？
 - 如：在生产过程的某个部分出现了大量残次品？
 - 通过简短的头脑风暴找出解决方案 - 今天如何改进？
 - 在健康和安全方面是否存在任何问题？
 - 通过简短的头脑风暴找出解决方案 - 今天如何改进？
 - 是否还有其他问题？
 - 通过简短的头脑风暴找出解决方案 - 今天如何改进？
- 今日计划
 - 生产目标（作为本周总生产目标的一部分）
 - 识别任何可预见的问题 - 需要采取什么行动？
- 审查行动措施并加以记录
- 会议结束

工作组：

Partner Africa和Tesco已就如何建立“工作组”作为工作场所沟通渠道而编制了一份文件。

文件包括工作组对企业的有利之处、工作组如何建立和运作等内容，并给出了工作组职权范围示例模板、会议议程范例、会议记录和行动计划模板。

https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Workplace_Communication_Channel.pdf

南非农业可持续发展组织工作组会议循环⁶⁹



协作与沟通的质量/效率

领导的思维和风格对于您与工人之间能否进行成功的双向沟通以及合作有着重要的影响，这对于生产力的提升和企业发展至关重要。

- 工人整天与生产工艺打交道，对于生产过程中的问题和可能的解决方案都有直接认识，因此领导应该意识到工人作为创新源泉的价值
- 消除“怪罪文化”——发生问题时，应该问的是“为什么会出现问题？”，而不是“这是谁的责任”通过事实调查、流程关注、

体制研究和提高能力，就能发现真正的问题所在，并加以解决。组织中95%的问题都是由流程和体制造成的，只有5%是由于人员问题引起的⁶⁰

- 无惧问题，将其视为改进的机会。如果您在面对问题时光顾着愤怒，并一味地怪罪别人，那么以后问题会被隐藏起来得不到解决，因为人们会害怕提出问题。从每一天做起，增强员工确定问题和解决问题的信心与能力



“效果很好，许多原本不可能被关注的小问题都得到了管理层的注意。”



案例研究 印度员工参与计划为企业带来收益⁶¹

Synthite Industries公司是印度喀拉拉邦的一家香料成分提供商，公司认为，员工参与度对于建立一支稳定的员工队伍至关重要。该公司与两大工会关系良好。

Synthite的人力资源经理Raez K.A表示：“会议和委员会是确保顺畅的双向沟通，促进跨层级参与度的重要方式。”

公司于2009年推出了“员工之声”计划，这是一个由工人自发组织的正式的员工参与计划。通过这一计划，每个员工每月都有机会反馈与工作相关的任何问题，整个过程是保密的。“效果很好，许多原本不可能被关注的小问题都得到了管理层的注意。‘员工之声’的实施，使整个管理过程的质量都得到了提高。”

“员工之声”运作机制：

- 制定正式的指导方针，以确保工人和工作人员了解企业目标和过程
- 由人力资源部门代表主持每月例会

- 妥善记录会议讨论详情，并且与相关部门负责人分享
- 员工提出的问题是保密的
- 申诉或质询处理结果以通知的形式发放到所有员工
- 每个月初将上月会议记录文件发送到公司总部

“员工提出了弹性休假制度等新观点，对我们的女工来说尤为实用。现在员工每月都有一次休假机会，如果员工有急事要处理或预约了就诊，则可享受一个小时、半天和全天假。这一举措使员工满意度大为提升，降低了缺勤率。在第一次会议上，员工没什么信心，并持怀疑态度；经过两三次会议后，当管理层对前几次会议进行回顾，并证明会上所提的问题都正在处理和解决之中，这一现象就得到了突破。”

增强互信、深化沟通与合作使整个团队都受益匪浅。公司愿意倾听工人的心声，使得工人满意度越来越高，并且乐于成为公司的一员，从而提升了工人的留任率，降低了缺勤率，士气和生产力都得到了提高。



实用工具：

工人参与度调查

这样做的重要性何在？

- 工人在收入保障、职业发展、自尊和安全感方面得到满足时，他们将更有干劲，更加满意，生产力也更高
- 您可能会遇到一些自己不知道需要解决的问题，而这些问题可能会对工人的工作积极性产生重大影响
- 如果工人相信自己的意见能够被接受、被重视，而且他们的建议能够得以落实，那么工人就可以成为解决生产问题的宝贵信息来源

如何实施？

- 大多数企业都采用了纸质表格的方式，让工人手动填写。工人的答卷必须是匿名回答的，并且应该让工人放心，他们不会因任何回答而招致报复或惩罚。人力资源部门负责收集问卷并整理成电子表格的形式，以便统计数据，并向高管层汇报
- 作为一家大型企业，您可能希望调查通过电话进行调查的可能性

应包含的内容？

您可以将下列部分问题纳入问卷之中，或者其他您认为相关的问题。每个问题都要留出空间供员工选择/回答：如果员工有这方面的意愿，还可以留出空白让员工填写意见

如何处理结果？

- 应对每个问题的回答进行数据整理、分析和统计
- 从答卷中可以确定出优先级最高的问题（健康安全、工作时长、工资、骚扰等）
- 结果应向高管层和生产人员委员会汇报
- 该委员会应对发现的问题的根本原因以及可能的解决方案进行探讨。本工具包各章节的实用技巧部分可为您提供一些切入点，帮助找到可以采取的解决方案以及行动措施
- 将行动落实到个人，并规定完成时间
- 任何积极的变化都应向工人通报

- 您赚的钱是否足以支付您的基本生活开支？
- 您是否能在不借钱的情况下撑到月底？
- 您每月能存下总收入的10%吗？
- 我认为管理层有认真对待我的质疑和投诉
- 我可以随时离开工厂
- 您如何评价您与主管/经理的关系？[良好/一般/差/不适用]
- 您是否注意到任何问题，其限制了您的生产力和生产质量达标产品的能力？[下方留白，供答卷人自由填写]
- 您认为有哪些解决方案可以改善这些问题？（尽可能提出细致而实用的要求，不涉及大额投资）
- 您是否注意到任何影响您或您同事健康和安全的問題？
- 您认为有哪些解决方案可以改善这些问题？（尽可能提出细致而实用的要求，不涉及大额投资）
- 您是否注意到任何其他影响您或您同事的问题？
- 您认为有哪些解决方案可以改善这些问题？（尽可能提出细致而实用的要求，不涉及大额投资）

如何处理结果？

- 应对每个问题的回答进行数据整理、分析和统计
- 从答卷中可以确定出优先级最高的问题（健康安全、工作时长、工资、骚扰等）
- 结果应向高管层和生产人员委员会汇报
- 该委员会应对发现的问题的根本原因以及可能的解决方案进行探讨。本工具包各章节的实用技巧部分可为您提供一些切入点，帮助找到可以采取的解决方案以及行动措施
- 将行动落实到个人，并规定完成时间
- 任何积极的变化都应向工人通报



5.2 结社自由

? 为什么它对企业至关重要?

根据国际劳工公约，结社自由是工人的重要权利，在大多数情况下，这甚至是一项法定权利。除此之外，工会还可协助与员工进行沟通和协商，并向员工宣传信息。

✓ 期望值

- 尊重员工参加、成立工会或拒绝加入工会，以及集体参与谈判的权利，而不必担心报复、恐吓或骚扰
- 如果员工成立了合法工会作为自身的代表，企业则应与员工自主推选的代表进行建设性对话，并诚恳地与这些代表进行交涉
- 不得歧视工人代表，并且工人代表有权在工作场所履行其代表职能
- 在法律体系禁止或严格限制结社自由权利的国家或/或情况下，供应商应在现行法律法规框架内支持建立其他渠道，以保障员工利益诉求的表达，并促进员工与管理层之间的有效沟通



案例研究

水果生产商CHIQUITA建立“对话机制”以减少罢工⁶¹⁵

Chiquita是一家在中美洲和南美洲从事水果蔬菜生产的企业。在20世纪90年代后期，媒体对其工作条件和反工会行为的负面报道铺天盖地，特别在其香蕉种植园，这种情况尤为严重。

Chiquita于2001年与国际食品工作者联合会（IUF）、香蕉工人工会协调委员会（COLSIBA）签署了一项框架协议，Chiquita承诺支持国际劳工组织核心公约（包括保护工人代表），并承诺建立对话框架。该协议明确规定每个工人都有权选择加入一个独立民主的工会，并由工会代表其进行集体谈判。

Chiquita公司企业责任和公共事务高级总监George Jaksch表示，该协议创造了一种“对话机制”。协议建立了一个正式的督导委员会，每年召开两次会议。根据该协议，各方同意“避免国际公共运动或反工会报复手段等可能破坏协议规定程序的行为。”

自协议签署以来，Chiquita在拉丁美洲的业务遭受的罢工大大减少，很大程度上要归功于协议中的纠纷解决机制。其中最大的影响是哥伦比亚工会会员人数的增加，共有4,000名新加入的工会成员，新签订了27项团体协议。在洪都拉斯，该协定促成了Buenos Amigos种植园新工会的成立。在哥斯达黎加，该协议促进了全国工会与Chiquita的持续对话。其成果是，减少了上诉至劳工部的争端数量。



这在实际操作中的意义

本部分可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

- 每个工人都有权根据自己的意愿加入工会或拒绝加入工会
- 无论属于哪个工会，工人都应得到平等对待 — 这一点需要积极落实到招聘、绩效管理、纪律、合同终止和工资待遇方面，并为负责上述事宜的工作人员制定政策，建立规章制度并提供培训（比如，不得在招聘过程中询问应聘者对工会的看法）
- 允许工会代表按照当地法律规定进出工作场所。
- 工人拥有加入并参与工会的权利，以及委派工人代表的权利，这一点应向工人告知
- 如果员工选择工会作为其代表，则企业应与工会代表进行建设性对话，并与其进行磋商。其中包括：
 - 与代表建立关系
 - 工人代表由工人民主推选，而不是由公司选定
 - 允许代表在工作场所履行其职责（包括将其工作计入带薪时间）
 - 告诉员工如何了解有关工会或其他员工组织的情况
 - 定期与代表会面
 - 做好会议纪要，记录会上讨论的问题和商定的解决方案/行动措施（会议纪要应交由管理层和工会/工人代表审查并获得批准）
 - 应保留与工会的劳资谈判协议记录
 - 将会议决议传达给员工
 - 愿意就薪酬和福利等关键条件展开谈判
- 不论选择加入还是不加入工会的工人，都不担心会遭到报复、恐吓或骚扰。如果您发现或得知任何此类恐吓或骚扰，必须立即处理这种情况
- 如果法律制度禁止或严格限制组建或加入工会，则需要建立替代渠道，允许工人推选代表并与之沟通。替代渠道可包括工人委员会



实现改进的实用技巧和工具

资源

- 国际雇主组织就包括劳资关系在内的劳工问题提供了支持和资源
 - <https://www.ioe-emp.org/policy-areas/international-industrial-relations/>
- 联合国全球契约
 - 联合国全球契约人权困境论坛（包括企业风险信息、案例研究，具体“困境”情况以及负责任的企业行动的建议 <https://hrbdf.org/dilemmas/freedom-of-association>
- 国际劳工组织：
 - 国际劳工组织帮助台 — 关于结社自由的问题与解答: <https://tinyurl.com/ycxqr248>
 - 国际劳工组织帮助台 — 关于集体谈判的问题与解答: <https://tinyurl.com/y9pyuvon>
- 道德贸易组织 (ETI) :
 - 关于结社自由权的简报: <http://www.ethicaltrade.org/resources/freedom-association-briefing>

应对棘手情况

您发现的情况



您发现在招聘过程中，求职者被问及是否支持工会或是否参与过工会活动，这是你们公司的惯例。



暂停



思考



下一步如何操作？

在面试过程中提及这方面的问题，就是对工会成员的一种歧视，因此不得在面试中问及此类问题。

您发现的情况



你注意到，有的经理对工会活动进行了巧妙的刺探。比如站在工会会议室外并记下参会人员。



暂停



思考



下一步如何操作？

工会活动要能发挥其功用，管理层不得对其进行恐吓或干扰。

您发现的情况



您在查看工作时长记录时，发现存在一种趋势。工会支持者往往被安排到不太理想的班次。



暂停



思考



下一步如何操作？

这表明员工会因为支持工会而遭受不平等待遇。轮班安排制度应具有公平性，不受性别、种族、参与工会或任何其他因素的影响。



5.3 申诉程序

? 为什么它对企业至关重要？

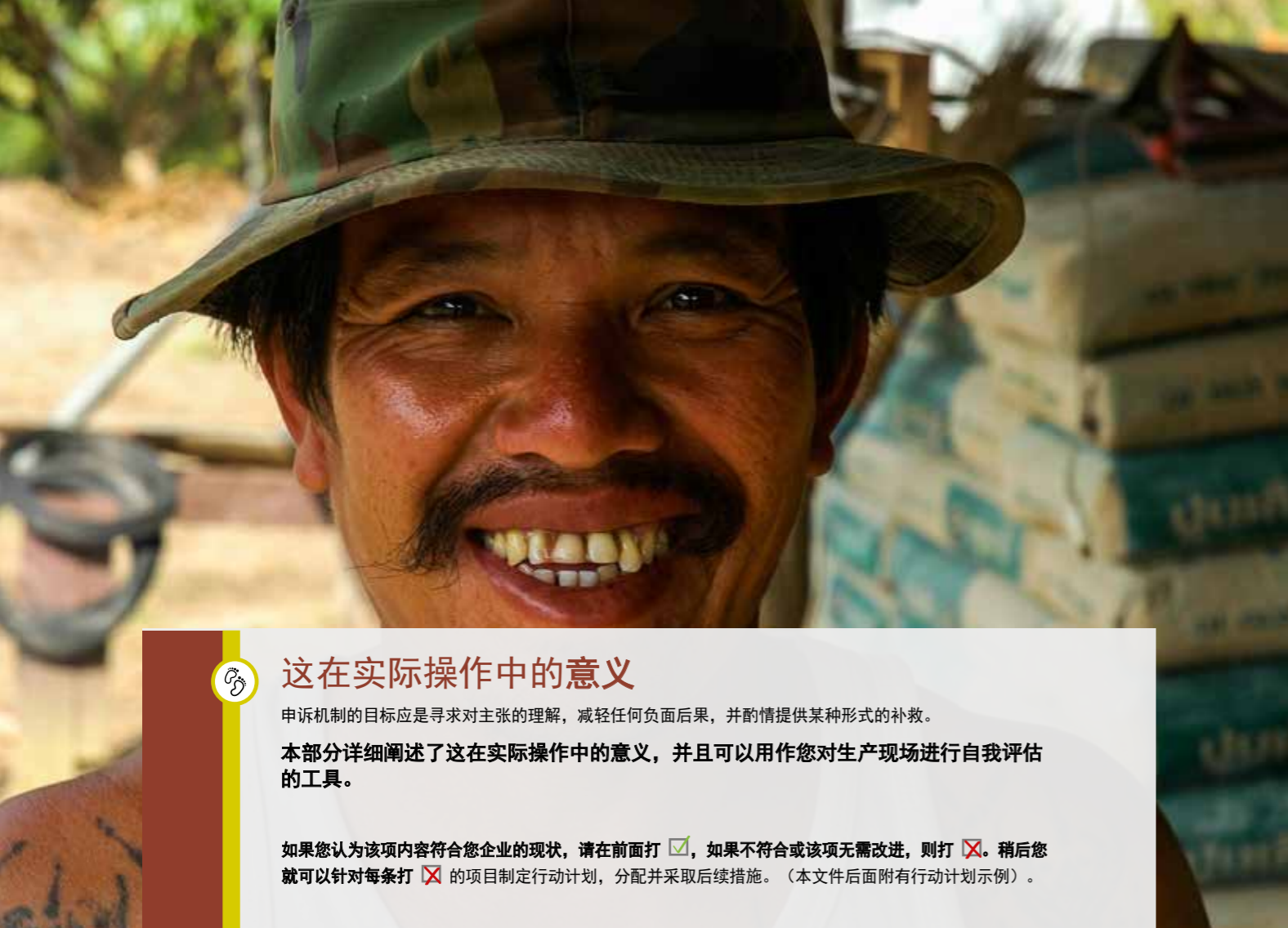
- 快速而有条理地处理投诉/问题
- 最大限度地减少业务和生产中断
- 在没有政府干预的情况下解决企业内部问题
- 建立工人和管理层之间的互信
- 如果工人能够知道自己关切的问题正在得到解决，他们对企业的归属感就会更强，旷工或离职的可能性就更低

反之企业则可能承受因产量下降和招聘新人而导致的成本。如果企业没有申诉程序，或者工人觉得投诉无门，则员工流失率就会升高，因为人们在失望不满的时候会选择离开，而不是试图解决问题。

✓ 期望值

- 应该为工人提供可用、可信、公平和保密的申诉机制，允许工人表达任何不满，而不用担心报复。应及时、妥善地解决员工投诉问题





这在实际操作中的意义

申诉机制的目标应是寻求对主张的理解，减轻任何负面后果，并酌情提供某种形式的补救。

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

- 为工人和/或外部人员提供一种方便、可信而公平的渠道来举报或上报事故或安全问题、骚扰或歧视、虐待、贿赂或潜在的利益冲突等违规行为
- 编制申诉程序书面说明，并与所有员工共享，其中应解释申诉流程的处理原则、每个环节需要多长时间、员工应该向谁申诉以及如何申诉等。说明文件应简明易懂，并向所有人开放
- 员工能够匿名投诉。这一点非常重要
- 申诉报告保密
- 为所有员工提供培训并作出明确解释（并定期重复），以确保所有员工都清楚该程序如何操作，并了解任何问题的处理流程
- 及时采取适当措施跟进申诉报告
- 员工有权委派代表帮助他们处理任何投诉
- 如果问题不能私下解决，企业将与员工会谈（申诉听证会），听取证据并就案情作出书面决。如有任何一方不服决议，则可提出上诉
- 制定政策，禁止对提出善意申诉或质疑的工人和其他利益相关者进行报复。雇主应仔细确保这项工作得以落实，并保证工人不会因提出质疑而遭到恶意对待或骚扰
- 您是否认识到客户对申诉报告机制的要求？查阅客户的供应商行为准则和网站，了解客户在举报和申诉报告服务方面的详细信息



实现改进的实用技巧和工具

建立高效申诉程序

适用于小型企业的简易解决方案：

- 在工作场所可进出区域设置建议和申诉箱，且不在管理办公室视线范围内
- 告知员工已设立申诉箱并培训申诉箱用法，并告知员工发起任何投诉后将经历的流程
- 企业高层必须保证遵守申诉流程
- 定期清空申诉箱，并设立调查和解决问题制度
- 问题解决后应向员工提供反馈。
- 工人可以因提出好建议而获得赏识和嘉奖，但不得因发表意见或批判性建议而遭到惩罚

针对大型工厂/企业，有更为正式的方法：

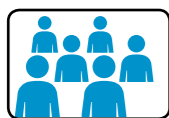
- 您可以设置保密的热线电话号码并通过口头通知、在公共区域和洗手间发放宣传材料/传单和海报的方式告知员工
- 应将流程有效地传达给员工，包括由谁负责接听、保密性、匿名性以及解决问题的方式等

- 热线电话应由保密机构而不是管理层来处理，接线员应懂得工人所使用的所有母语
- 应建立匿名机制，对于上报的任何问题均采用匿名方式记录并提交给管理团队的相关成员
- 应制定程序跟进并深入彻底调查所有问题，并在适当情况下向员工做出补救，并就补救事宜与员工进行沟通
- 制定明确的政策和规章制度以确保员工不会遭到报复

资源和工具

- 乐购编制了一份关于如何建立和运作申诉程序的文件，非常实用。文件还提供了“申诉表”和“正式申诉听证会议通知”的模板。尾注引用中的链接⁶²
- 利用尾注引用中的连接，可以下载“工作纪律与申诉”宣传页⁶³





6. 员工管理

? 为什么这对企业至关重要

员工管理（又叫做人力资源管理或HRM）是指对企业内部人员进行管理的方式。员工管理不仅仅是特定部门的工作，而是人人都应承担的责任，以确保良好实践得以落实，和谐的关系得以建立。

优点

在很多情况下，员工的知识、技能、能力、积极性和生产力就是企业最大的竞争优势。企业需要建立适当的措施和制度，以实现并充分发挥人才的潜力和员工的价值。**良好的员工管理有助于增强员工的积极性和归属感，能够为企业带来莫大的收益**，包括降低员工流失率、提高熟练工保留率、降低招聘成本、提升生产力以及对资深熟练工的吸引力等（如本工具包中多个企业利益流程图所示）。

? 针对对象

哪些人应该知情，并参与解决这个问题？

高管层、人力资源经理、生产经理、主管、薪酬专员、与正式工和临时工招聘有关的所有人员

员工流失成本

如果企业与员工关系良好且管理到位，则员工不太可能出现旷工或离职的情况。企业往往低估了员工流失的真实成本。据估计，员工流失带给企业的直接和间接损失总和约为员工年薪的30%至150%（针对初级员工和中级员工）。直接成本包括管理时间成本以及招聘和培训新员工的其他成本，间接成本包括生产力损失，业绩水平下降以及因新员工技能不足而导致的不必要的加班费⁴⁴。

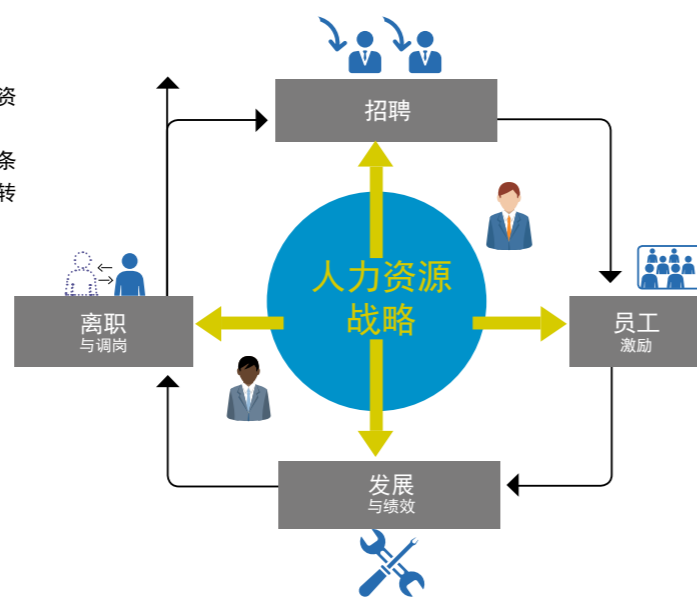
计算企业的员工流失成本是一项很有价值的举措，有助于了解提升员工参与度、改善员工待遇所产生的成本收益。附件1（[第108页](#)）中提供了计算员工流失成本的实用工具。

实用工具与通用技巧

人力资源管理循环

这是一个非常实用的工具，可在保持大局观的同时对人力资源管理进行规划和维护。人力资源管理的每个要素都可归入这一循环某个方面：招聘、员工激励（包括薪酬和就业条件）、员工发展和绩效（包括培训和绩效管理）、分离或转移（包括解雇）

人力资源管理战略的生命周期⁵



员工激励

该循环的核心部分之一就是“员工激励”。在员工激励方面，马斯洛的需求层次理论很有参考价值^{46, 5}。马斯洛理论认为，在个体进入高层次需求（自尊和自我实现）阶段之前，必须先满足较低层次需求或基本需求（安全和保障）。该理论认为，只有先满足较低层次的需求，员工才会受到激励，进而提高生产力，提升个人的技能和能力。

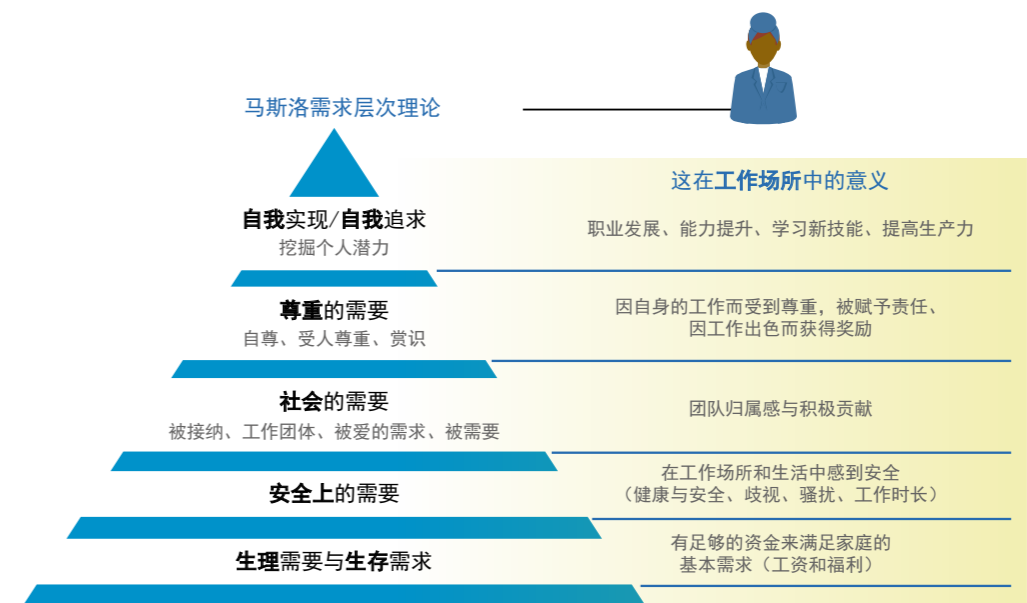
从下面图表中可以总结出很多因素，正是这些因素影响了员工在工作中的积极性，其中一些因素已经在“员工管理”一章中讨论过，其他因素将在其余章节中加以探讨。

- **满足基本的生理需求和生存需要：** 工资和福利
- **安全感和保障：** 健康和安全、不用长时间工作、工作保障/正规就业、受尊重的文化氛围 — 不受歧视或骚扰
- **归属感：** 团队精神
- **被尊重：** 团队合作，定期反馈和评估，能够提出改进意见，申诉机制
- **自我实现：** 培训和晋升机会

内因与外因

每个企业都受到内部因素和外部因素的共同影响。这些因素影响了企业的运作模式以及员工队伍管理方式。内部因素包括：企业战略目标、组织结构、企业文化/政策和劳资关系。外部因素包括：经济环境、行业政策、竞争对手的活动、客户要求、国家法律法规、国际劳工标准、人口和劳动力供应问题。

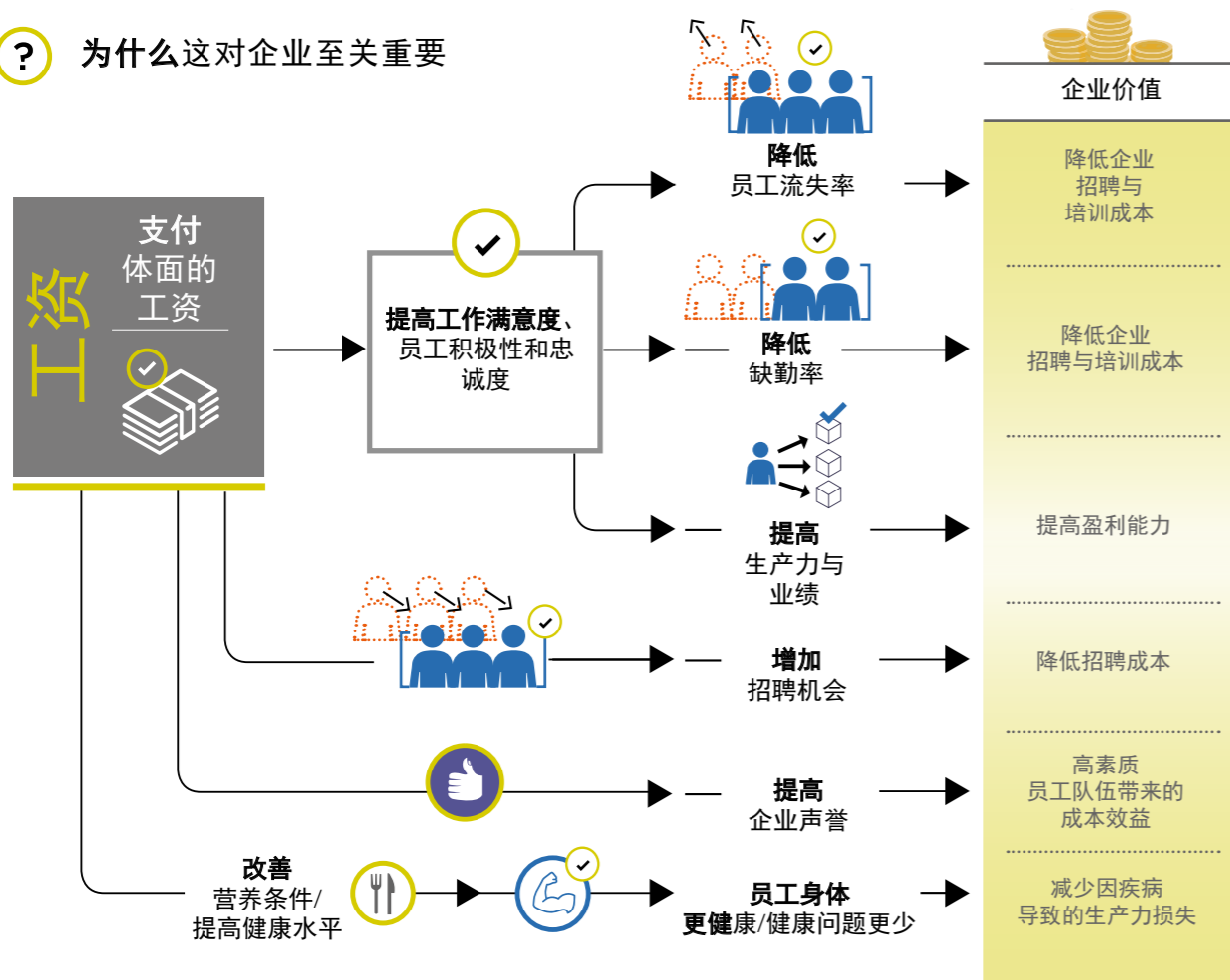
在影响企业运营的外部因素中，一个很关键的问题是必须遵守国家法律法规才能获得在该国运营的许可。这些法律规定对员工管理有着重大影响，并为若干问题设定了具体的最低标准。其中一些问题/主题在本工具包其他章节都有介绍，但本章着重介绍了员工管理的很多核心法律要素：工资/福利、歧视和骚扰、童工、强迫劳动和正规就业。





6.1 工资与福利

为什么这对企业至关重要



《福布斯》杂志和《哈佛商业评论》刊登的各项研究都证明了本图所示的联系确实存在。⁶⁸



案例研究

美国零售商好市多认为，提供良好的工资、福利和培训条件对企业意义重大，公司采取上述措施后，员工留任率和业绩水平都有明显提高，从而节省了员工流失造成的重大开支（招聘和培训）。⁶⁶

同时，更加稳定和高效的员工队伍足以抵消上述成本，这一点已得到事实印证。好市多的员工总流失率为17%（入职一年后仅为6%），而沃尔玛则为44%，接近行业平均水平。⁶⁷

期望值

- 按照法定最低标准或适当的行业标准支付工资，以较高者为准。
- 为所有员工提供法定福利
- 最佳实践：**除此之外，供应商还应努力为员工提供整套的薪酬福利方案，以维持适当的生活水平（“生活工资”/“公平工资”）。



这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

- 了解您所在国家、所处行业以及您企业中各个工种的法定最低工资标准
- 了解关于法定福利的相关要求
- 所有工人的工资都达到或超过法定最低工资标准或行业基础工资标准，以较高者为准（不算加班费和奖金）。
- 工资由雇主直接支付给工人（例如，某些情况下雇主可能是某家供应商的上游供应商或分包商）
- 扣缴和扣费都在合法范围内，不至于过高（包括食品、住房、交通和水电费）
- 不得将扣工资作为纪律处分
- 提供工资条，上面应标明工作时长、加班费、工资（计件工资，如适用）、奖金和任何扣费额
- 在入职前以及各次付款期间，以简明易懂的书面形式将工资和付款细则告知员工
- 保障员工的所有合法福利（例如假期和病假工资）。包括建立请假和批假制度，并规定明确的病假手续。将上述各项清楚地传达给员工
- 如果当地法律规定雇主和雇员应参加社会福利和社保的，应在规定的时间内全额付清
- 所有员工的工资记录/工资单、考勤卡、生产记录、计件工资记录等资料应保留至少12个月

*在某些情况下，您可能已经按照法定的最低工资标准支付薪酬，但员工仍然无法以此维持并供应家庭生活所需。在许多国家，一线生产工人需要靠工资支付10位家属的生活所需。理想状态下，企业应发放所谓的“生活工资”，使员工能够满足家庭基本需求并留有一定的可支配收入。社会责任国际组织将“基本需求”分解为：“在规定的时间内（例如不加班的时间内）获得的薪酬足够实现标准水平的营养、住房、交通、能源、医疗保健、儿童保育、教育和储蓄。”更多信息请参见：基本指导守则：生活工资道德贸易组织 <http://www.ethicaltrade.org/resources/base-code-guidance-living-wages>



实用技巧：

随着企业生产力和效率的不断提高，员工工资获得提升的可能性也随之增加，不再禁锢于法定最低工资水平，理想情况下，员工工资能够增长到一定水平，足以满足其各项基本需求。涨薪有助于公司降低员工流失、疾病和不满情绪的成本，并吸引更多优秀的熟练工。

为了就薪问题展开有效磋商，员工和管理层之间需要进行积极的社会对话。这样可包括工厂内部乃至全行业的劳资谈判机制，还可以包括更多非正式的员工参与办法，如焦点小组和委员会等，将人们聚集在一起商讨改进。

如果您的目标不是只达到最低工资，而是实现“生活工资”（满足家庭基本需求之余，还能有一些可自由支配的收入），您可能会对国际劳工组织提供的方法论感兴趣，您可以运用该方法体系，在企业中进行“基本生活工资研究”：

<https://tinyurl.com/ydz4r47e>



应对棘手情况

您发现的情况

在您所处的工作场所中，从事同一工作的男性员工和女性员工得到的报酬并不公平，本国员工和外国员工薪酬水平也存在差异。还有一名工人因为受伤，拿到的工资较低。经理声称这是由于员工工作的价值/产出不一样所致。

暂停 思考 下一步如何操作？

所有员工，无论性别、种族、残疾与否或任何其他因素，都应同工同酬。

您发现的情况

工人只能拿到法定最低工资。还要扣除住宿费、餐费和交通费。还会因为质量问题而扣薪。扣除所有费用后，一些工人只能拿到最低工资的45%。

暂停 思考 下一步如何操作？

不得将扣工资作为纪律处分（如质量问题或迟到等）。扣薪力度不能过大。在本例中，扣薪力度过大，无法满足工人的生存需要。



6.2 童工与未成年工人

为什么这对企业至关重要

企业必须遵纪守法，才能维持运转并构建可持续发展的业务。采购方应确定所有供应商都遵守当地法律和国际通用的标准，不得雇佣法定最低年龄以下的儿童，未成年员工（年龄在18岁以下）只能从事无害的工作，且工作时长受到限制，以保护他们的健康、福祉和成长。

在客户和其他利益相关方看来，雇佣儿童参与生产，或者将未成年员工放置在危险的工作岗位上，这其实是对公司以及采购方的声誉、信誉和合法性的一种伤害。然而，如果发现企业任何环节有儿童参与其中，就必须小心处理整件事情了，这可不仅仅是解雇童工就能轻易解决的，因为工作本身可能会对童工的健康造成更严重的危害。

期望值

- 不雇佣童工：您必须确保所有员工都高于法定最低就业年龄或超过15岁（符合国际劳工组织的要求），二者以较高者为准（国际劳工组织允许的例外情况不在此列，详情参见脚注）。^d
- 未成年员工（18岁以下）：未成年员工的就业条件必须符合法律规定，以确保员工有机会接受教育，并保护员工的健康和安全（例如，特定的工作时间限制，不上夜班，不从事危险工作）。

^d“国际社会一致认为，幼龄儿童在达到规定的最低年龄前，不得承担全职工作：国际劳工局（ILO）第138号公约将该年龄定为15岁。”

在有限的情况下，儿童可以从事某些特定类型的工作。一些国家的法律允许13-15岁的儿童承担对他们的健康和成长无害，并且不会影响上学或职业培训的“轻量工作”。第138号公约规定，从事轻量工作的儿童，每天工作时长不得超过两小时，也不得在兼顾学业和轻量工作的情况下，每天工作7小时以上。从事轻量工作的儿童每周至少应有一天休息时间（如成年人一样），并应享有公共假期。在全球供应链的背景下，即使某些国家法律允许雇用未成年工人，我们也强烈建议从事全职工作的国际最低年龄标准不得低于15岁。

有关儿童可从事工作类型以及工作时限，国际上有明确的约束标准。国际劳工组织第182号“最恶劣形式的童工劳动公约”，凡18岁以下的未成年人均不得从事“最恶劣形式的童工劳动”，其中包括危险性工作、夜间工作、需要长时间工作或危害儿童健康、安全或道德的工作。国际劳工组织第138和182号公约属于“核心劳工标准”，对所有国家都具有约束力，无论其是否批准了这些公约。”（基本守则指南：童工。道德贸易组织）

这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

- 了解您所在国家的法定最低工作年龄以及对未成年工人的规定
- 建立招聘审核体系，检查有关员工年龄的官方证明文件（即出生证或出生日期的身份证等政府官方证明文件，如果可行的话，应优先使用带照片的身份证）
- 保留此文件的副本，并确保将原件退回给员工
- 保留所有“未成年员工”的名单，并确保他们不得从事危险性工作，且工作时长符合法律限制，并且不得令其在夜间工作。入职登记信息中，应列出员工姓名、入职日期、出生日期、所属部门、工作岗位（包括工作任务，确保工作无危险）、工作时间表/时长（包括教育相关限制）和主管姓名
- 如果您所在国家有相关规定，您可能需要向政府主管部门报备未成年员工情况
- 就业中介机构和其他招聘代理机构应遵守企业关于最低招聘年龄的标准，如果他们向企业提供未达到法定年龄的劳动者，则将面临处罚（禁止营业）。
- 如果您发现供应链中的工人年龄低于最低就业年龄，就需要对此制定或参与制定政策计划，并为已发现的任何充作童工的儿童提供转型帮助，使其能够继续接受优质教育直至成年，成年后根据该名儿童的意愿，可以重新就业（详情如下）



案例研究

苹果支持供应商应对中国童工问题⁶⁹

苹果公司在中国各个未成年劳工问题较为严重的省份开展了一项“预防未成年劳工问题”培训项目，旨在帮助供应商识别和防止未成年劳工。

培训包括有效的年龄验证方法，以及如果在审计过程中发现未成年员工，则应采取的步骤。此外公司还编制了一本指导手册，帮助查验合法身份证件，评估第三方劳务中介的招聘行为。

选定的供应商将按照培训内容，对其内外部童工风险加以评估，并制定解决任何问题的行动计划。然后，这些资料将上报苹果公司进行审查。如有必要，行业顾问还协助供应商执行其行动计划。此外，公司还会为高危供应商提供一份劳务中介黑名单，上面的中介机构均有牵涉到童工问题，应予规避，以及劳务中介合作相关的指导，其中包括下列建议：

- 确保劳务中介具备一切必要许可和授权
- 定期审核劳务中介的招聘活动
- 向苹果公司和地方当局举报违规行为

实现改进的实用技巧和工具

制定反童工政策

在社会监督下发现的与童工有关的大量违规行为都是由于公司缺乏反童工政策造成的。因此，制定相关政策并与有关人员沟通是非常重要的，尤其是在招聘过程中尤为如此。在制定政策之前，您需要先对您所在地区和行业的童工风险水平进行评估。政策应该包括以下内容：

- 贵公司在童工问题上的立场 — 符合国际劳工组织公约。如果您决定依照国际劳工组织公约来制定相关政策（推荐选择），则政策中应承诺不招募或雇用15岁以下或低于当地法定最低年龄的工人（以较高者为准）
- 作为一家公司，您将如何确保企业不雇用童工 — 例如通过招聘等环节的文件审查来确保这一点
- 界定未成年工的定义及其具体工作条件。如：承诺不让未成年员工加班、上夜班或从事危险工作。
- 说明公司一旦发现童工问题，将采取何种措施。如：公司将如何最大限度地补偿童工及其家庭的利益

这倒不必为此制定单独的政策。如果公司规章制度或其他公司政策中已有提及，只要相关规定有明确说明即可。本文件末尾给出了反童工政策模板的相关链接。⁷⁰

儿童和未成年人可以从事和不得从事的工作形式

下表是一些相关示例。⁷¹

在某些情况下，可从事下列工作...	不得从事下列工作...
<ul style="list-style-type: none"> • 青少年帮助在家工作的父母完成其工作（仅限无危险性的工作） • 学习之余，利用晚上或周末时间兼职 • 青少年在学校放假期间帮忙采收农产品 <p>但上述工作不得带有危险性或过度劳累</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 将十岁大的儿童派去从事家庭佣人或工厂工人或全职工作 • 政府要求学童采收农作物，或因父母工资太低而让儿童全天与父母一起工作以获取额外收入，否则就无法保障全家的生活



年龄证明

- 要想取得未成年人的真实年龄证明可能颇有难度。很多国家可能都没有儿童生证明，而父母出具的一切证明都可能是被迫伪造的，只为了表明孩子比实际年龄大一些。同样地，还有很多儿童和父母确实不清楚孩子的年纪或出生年份
- 需要注意的是，号称能测出未成年人年龄的各种技术，其实并不准确的，有些甚至是不道德的（比如x射线或检查未成年人的牙齿）

一旦发现童工问题，应采取何种措施

如果发现车间中有工人的年龄小于最低工作年龄，**也绝不可以草草解雇了事，这一点非常重要。**草率的解雇往往继续工作造成的伤害更大，因为在某些国家，未成年人很可能会陷入更危险的工作或被迫卖淫。

这种情况非常复杂，难以解决。但无论如何，**保护儿童才是最重要的考虑因素**，为好的办法是邀请可靠的当地专家介入此事，为个别儿童/所有儿童制定适当的策略。供应商至少要做到以下几点：

- 补偿收入损失并承诺进行补救，包括提供补助、住房和食物
- 确保儿童能够继续接受优质教育并支付相关费用，直到儿童达到就业年龄，此后如果儿童有就业意愿，即可重新就业
- 如果您遇到这种情况，我们建议您浏览道德贸易组织发布的“基本指导守则：童工”。⁷²www.ethicaltrade.org/issues/child-labour
- 在企业所在国家，也可能有专门的组织，可以帮助应对已发现的童工问题

其他资源

公司检查站 - 童工问题的消除和预防，这是一款智能手机应用，可从Apple Store和Google Play Store下载。您可以通过该检查站应用您创建交互清单，帮助您消除公司的童工现象，并提供最佳实践建议，以备行动之需。该应用由国际劳工组织开发，也可从尾注链接下载。⁷³

与丹麦儿童救助会合作编制的**反童工工具包**主要针对纺织工业而设计，但也包括了一些实用原则，可应用于其他行业。

<https://tinyurl.com/yag2bd4v>

应对棘手情况

您发现的情况

某国家的最低工作年龄是15岁。

一名16岁的孩子被雇来点算从蒸汽压缩机出来的瓶子。这位未成年工人的岗位距离蒸汽压缩机只有几英尺，滚烫的蒸汽源源不断从压缩机中冒出来。



暂停



思考



下一步如何操作？

在这种情况下，虽然雇用16岁的员工并不违法，但这对工人来说并不合适，因为这属于危险性工作。未成年工人应承担无危险的工作。



6.3

强迫劳动与活动自由

? 为什么这对企业至关重要

公司要想维持运转，就必须遵守当地法律。如果供应链中存在强迫劳动现象，将给您的企业和采购方造成严重的声誉风险，同时从道义角度来说，企业也有责任确保自身业务或供应链中没有强迫劳动问题。

政府对于供应链中的强迫劳动问题监管力度越来越大。现在英国有一个“现代奴隶制”法（UKMSA），要求高于一定营业额的公司公开报告他们正在采取什么行动来解决供应链中的强迫劳动。在世界其他地区也有类似法案，如“加州供应链透明度法案”就限制了美国进口由童工或强迫劳动生产的产品，而澳大利亚也在研究针对供应链强迫劳动问题的透明度要求。

✓ 期望值

- 所有工作都必须出于自愿，不得以任何方式胁迫任何员工
- 在合理的情况下，必须保障员工随时可以自由离职
- 供应商必须禁止任何形式的强迫或强制劳动，且不得从中获益，其中包括奴役、劳改或充军，契约奴工或债役工或任何形式的人口贩卖



这在实际操作中的意义

强迫劳动或强制劳动是指通过任何惩罚威胁的手段榨取迫害对象的劳动力，及/或迫害对象非自愿的情况下强迫其劳动。强迫劳动与是否支付报酬没有必然联系。惩罚威胁可包括暴力胁迫或侵犯权利，或者可能是更加微妙的方式，比如威胁要向当局举报非法务工者。非自愿工作可包括扣发部分工资以偿还欠款，或扣留身份证件，以致务工者无法自由离职的情况。

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

- 所有的工作都完全出于自愿
- 工人不欠工厂或劳务中介任何款项
- 不得扣员工的有效身份证明、护照或务工许可证。可以保留上述证件的副本，并将原件退还给员工
- 不得要求员工缴纳招聘费（押金），或上交包括工作设备在内的任何其他物品作为抵押（雇主与雇员之间可能因抵押品而存在绑定关系）
- 在合理告知资方的前提下，员工可自由结束雇佣关系/离职
- 员工下班后可离开工作场所
- 禁止贩运人口，包括安排或推动他人出行，以便对对方进行剥削
- 员工在工作期间和在公司提供的住房内可自由活动。包括在车间周围进行合理的活动（即，在用餐间隙自由活动或上洗手间等）
- 员工在车间或住处没有被禁锢或看守（如有，则表明员工是被强迫拘留的，还有可能遭到贩运）



实现改进的实用技巧和工具

欠款

只要借贷关系会对员工离职构成任何阻碍的，企业就不得向员工提供借款。通常情况下，如果某人无法偿还初次借款，就必须不断地再借款来还债，由此可能会沦为债奴。尽管雇主借款的理由可能完全合理，但这往往只是一个开始，后面的过程却会导致员工无法自由离职并且无法偿还债务。

向员工借出款项决不能形成常态，但在特殊而且必要的情况下，您必须确保以下措施到位：

- 制定借款政策并坚决执行，不徇私不偏袒（即对某些人提供更优惠的条件），政策应包括借款条件和还款期限，比如，您是否有制定延期偿债条款？
- 借款必须经书面同意，写明借款金额、利率、还款期限，每月还款额以及分多少期偿还。经双方签字同意
- 设置欠款偿还的最高扣除额，这样可对提供的最高借款额构成限制。某些国家在这方面是有法律规定的（例如南非为10%。因此，如果某员工每个月挣得1,500兰特，最长还款期为6个月，则1,500兰特×6个月×10%=900兰特。所以最高借款额为900兰特，分6个月偿还，每月还款额度相同）
- 对于员工想要离职的情况，应确保公司有相应的还款规定
- 实施保障措施，确保工人尤其是未曾受过正规教育的工人不至于陷入债务陷阱，无法偿还欠款
- 检查您的客户是否有针对员工借款的具体政策，并确保公司的相干手续符合客户要求

如何判别潜在的奴役行为

（贩运人口包括将人们从一个国家或地区运送到另一个国家或地区，用于剥削/强迫劳动的目的）

- 工人被禁锢或看守
- 工人欠雇主的债务
- 工人需将政府颁发的身份证件、护照、务工许可证或旅行证件上交给管理层
- 工人认为其家人会因其离职而遭受威胁
- 限制用餐时间在工厂周围活动和和使用洗手间的自由
- 过度扣薪以偿还欠款
- 由劳务提供商提供的工人似乎并不清楚他们的工作性质/雇佣条件/工资等

劳务中介

以工抵债的情况更容易发生在合同工身上，而不是在您自己的工厂中。有些劳务承包商会通过给潜在员工借钱的手段来迫使其无休止地工作，借款条件苛刻，员工永远不可能清偿欠款，只能被迫留下来工作。

劳务中介或承包商提供的劳工还可能有人口贩运问题。您必须确保您合作的所有劳务中介和劳务承包商都了解您对该问题的要求，并且您需要检查他们的流程和手续，以确保其招工和待遇符合该项要求。

您必须调查并确保劳务提供商/劳务中介并未扣留工人的身份证件原件或抵押品，而且工人并未欠中介方欠款，以致被迫滞留务工。

应对棘手情况

您发现的情况



某员工急需用钱，以支付妻子的手术费用。他提出用“免费”做工换取预付款



暂停

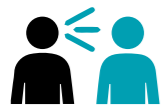


思考



下一步如何操作？

公司可以借出款项，并从每月工资中扣除合理的小部分薪资以作还款之用，直到偿清（双方之间对此有明确协议）为止。但是，不可让员工“免费”工作，而且拿不到工资来偿还欠款。



6.4 歧视与骚扰

? 为什么这对企业至关重要

国际劳工公约、国家宪法和法律都强调了每个工人在工作场所得到公平和平等待遇的权利。

如果团队人人离心，则无法有效运作，只有当团队成员携手共进、互相尊重、有效沟通时，才能提高生产力和质量。有安全感、被尊重的员工，会更加积极地投身工作。

✓ 期望值

- 工作场所不得存在以任何形式对任何员工的骚扰、恐吓、欺凌或虐待，包括受到体罚或纪律处分的威胁，或任何身体、性、心理或口头虐待。
- 不得体罚
- 不得以纪律相关原因扣罚员工工资
- 员工应受到公平对待，不得因（但不限于）人种、肤色、种姓、种族、宗教、性别、年龄、政治观点/等因素，公平对待员工，不得歧视（招聘、雇用、安置、培训、报酬、晋升或就业方面），宗教信仰，性别，年龄，政治观点/阵营、来源国、残疾、婚姻状况、健康状况（包括入职体检）、工会会员身份、社会出身、怀孕和生育、性取向或任何其他任何原因受到歧视（如招聘、雇用、岗位安排、培训、薪酬、晋升或任何工作方面的歧视）
- 招聘和录用决定（包括与薪酬、福利、晋升、培训、纪律和解聘有关的决定）完全以员工的技能、资格、经验、能力和表现为准
- 具备任何安全措施：
 - ◆ 不得给当地社区成员和其他第三方造成安全或治安影响
 - ◆ 不得蔑视工人和第三方的人权
 - ◆ 不得使用武力。如果使用武力，则应符合现行法律规定，且必须出于严格必要的原因且应符合当时的情况



🔗 这在实际操作中的意义

本部分可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

骚扰

- 工作场合不存在任何骚扰、恐吓和欺凌的情况。也就是说，即使在繁忙的时段，也不得在工作场所吼叫呵斥，或苛待工人
- 对照政策和措施，确保没有不当或不可接受的惩罚或处罚。如果员工犯错，公司是如何处理的？是否呵斥员工？员工是否曾经遭受打骂？员工是否被罚款？您是否听说发生过此类事情？这些都属于不可接受的惩罚形式
- 工作场所不得出现任何性骚扰，即使是不当语言和行为等的微妙的骚扰也不允许。
- 主管和团队领导受过有效培训，能够防范此类行为（在下文的“实用技巧”一节中有介绍）
- 企业中建立起了互相尊重的文化氛围
- 不良行为、质量错误等问题，不得采取扣除应付款项/工资的形式予以惩罚。您可能需要构思更有创意的方式，来奖励良好品行和生产结果

安保

- 现有的安保措施不会对当地社区的治安构成威胁
- 所有安保人员都经过培训，并明白其职责和行为绝不能损害员工或第三方的人权，除了严格必要的情况必须使用武力以外，安保人员应尽量避免使用武力。（安保人员也包括提供安全服务的合同工）
- 在生产现场巡视，观察安保人员和员工之间的互动时，注意查看员工是否面露惧色或被其恐吓？如果上述情况属实，您可能需要进行调查，以检查是否发生强迫或不当行为

歧视

- 建立无歧视的工作氛围
- 临时工与正式员工享有同等权利
- 审查招聘流程、面试提问和申请表。在您看来，以上材料所包含的员工信息是否可能在招聘/录用过程中造成对员工的歧视（例如宗教，种族，怀孕，工会会员资格）？确保参与招聘的所有员工都明白不受歧视的重要性
- 以业绩为基础的招聘选拔标准
- 检查工资记录。确保女性与男性同工同酬。确保不同种族、宗教、国籍的员工能够同工同酬。如果情况并非如此，您就要与人力资源经理沟通，以确保不平等现行得到纠正
- 大致了解员工情况，是否某一类人比其他员工晋升/提拔更为频繁（例如某些性别或种族的员工）？您需要制定政策、规程和实际措施来确保员工晋升完全以经验、技能、品行、业绩和优点为考量标准，而不是以其他因素为标准
- 如果招聘过程包含了体检项目，请了解这样做的目的是什么？是否处于一种合理的非歧视原因？您能否保证体检结果不会危及人们的潜在就业机会？

解决问题

- 已建立有关歧视或骚扰行为投诉的有效保密处理程序（请参阅“申诉程序”章节，[第75-77页](#)）
- 一旦发现问题，就应当采取行动，而且不会反责备着真诚态度提出问题的人。管理人员在采取措施之前，必须确保充分了解事实情况。所采取的措施必须符合公平、适当、相称原则，其在上述方面应获得一致认同



实现改进的实用技巧和工具

资源

- 工作中的欺凌和骚扰行为：管理人员与雇主指南。建议小册。尾注引用中的链接。⁷⁴
- 由英国Acas（咨询，调解和仲裁服务局）编制的“应对歧视，促进平等”文件。尾注引用中的链接。⁷⁵
- 关于纪律程序和上诉的实用指南，其中包括书面警告等模板。⁷⁶
https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Disciplinary_and_Appeals.pdf

培训

制定有关骚扰与歧视政策

讨论哪些行为属于可接受范畴，哪些不可接受，以及在发现不可接受行为时应该采取何种措施。确保对此给出明确的书面声明。

基本要点

对员工（工人和管理层）进行有关歧视和骚扰问题的培训，培训需涵盖以下基本要点：

- 解决此类问题对企业的重要性何在
 - 只有全体员工精诚合作、携手并进，企业才会蓬勃发展
 - 如果团队人人离心，则无法有效运作，只有当团队成员携手共进、互相尊重、有效沟通时，才能提高生产力和质量
 - 有安全感、被尊重的员工，会更加积极地投身工作
 - 受到胁迫、充满恐惧的员工不可能提出提高产量/生产力/质量的建议，企业由此将损失因创新和创意带来的商业利益
 - 由歧视和骚扰造成的压力、恐惧和焦虑情绪将导致缺勤率升高、业绩下降和人员流失率增高
- 针对上述问题，您的政策如何
 - 允许大家讨论可接受行为与不可接受行为的范畴，以便各级员工能够确定自己所发现的情况是否符合政策
- 岗位与职责
- 如何应对情况/解决问题
 - 确保每个员工都知道，如果自己遭到或发现不可接受的行为，应采取何种对策
 - 不得反责本着真诚态度提出问题的人，这一点必须明确
- 对负责招聘、选拔、评估、监督等的团队进行专项培训

确定问题所在

上述基础培训固然有益，但如果企业中已经存在歧视和骚扰，这种程度的实际培训还不足以改变企业文化。

在制定培训计划时，团队应集思广益：

歧视

- 工作中最常见的歧视形态是什么？是否关乎性别歧视？种族歧视？宗教歧视？还是上述情况都有？其他歧视？
- 通常情况下，上述歧视行为如何发生？上司与员工谈话/处理工作态度如何？招聘过程中有无歧视？
- 为实现人人平等，需要作何改变？
- 在歧视行为方面，是否有特定人群表现更加恶劣？是否曾经对此类人等进行约谈/约束？
- 管理层是否以身作则，主动以平等的态度对待每个员工？

骚扰

- 在您的工作场合有哪些类型的骚扰？呵斥？欺凌？性骚扰？不当言论？
- 何时最可能发生上述行为？针对何人？
- 为保证每个员工的尊严并受到尊重，有何需要改进之处？
- 在此类行为方面，是否有特定人群表现更加恶劣？是否曾经对此类人等进行约谈/约束？
- 管理层是否以身作则，从自身行为做起，带头抵制任何呵斥、欺凌或苛待？

改变观念

团队认识到工作场合的关键问题之后，除了上文所述的基本培训外，您还可以制定一些员工参与的互动培训计划。只有当人们对于他人价值的观念发生转变，他们才会开始以不同的方式对待他人，仅仅只是告知他们是不够的。您的培训可包括下列内容：

- **相互看待：**为员工提供与不同级别（工人/管理层）以及不同性别/种族/宗教信仰（或任何其他您认为构成歧视和骚扰的关键因素）同事相处的机会。您可以在一个大房间内分小组进行讨论，并设置话题让员工两两对话（在小组内）。对话二人组应由级别、种族、性别、宗教信仰等方面各不相同的员工组成。设置



的话题要能让员工站在人性的角度看待对方，而不是将对方当做与自己有着天差地别的存在。员工可以倾听他人的发言，然后将对方介绍给小组的其他成员，分享自己刚才听到的内容梗概。可设置下列话题：

- 您有几个兄弟姐妹？
- 您在哪里长大？
- 您小时候喜欢做什么？
- 您是这个体育运动队的粉丝吗？
- 您喜欢什么食物？
- 我们有什么共同点？
- **寻找共同点：**您可以尝试另一个练习，要求同处一个大房间中的每个员工四处走动，去寻找一个与自己不同级别、性别或种族（或其他因素）的同时，再进行同样的分享：
 - 出生月份
 - 家乡/居住地区
 - 兄弟姐妹的数量
 - 最喜欢的运动队
- **角色扮演：**设置虚构情境，模拟最常发生骚扰或歧视的场景，并讨论这种情况的不同应对方式，并要求不同的人进行演练。您可以通过这种角色扮演的形式，让员工站在他人的角度——体验遭受歧视和骚扰的感觉。角色扮演也可以用在团队头脑风暴中，让员工判断可以接受行为和不可接受行为的范畴，并将政策传达给大家。

案例研究 印度工人的性别平等

作为一家用人单位，塔塔钢铁公司提倡机会平等，还为此制定了行为守则和反歧视政策，并通过其实习计划鼓励妇女就业。然而，公司的女性员工仍然不多。他们决定把重点放在这方面，并进行了以下工作：

- 管理层：制定了一项名为“赋予女性管理者成功能力”的计划，该计划鼓励女性“不要将自己看作一名女性高管，而是一名刚好是女性的高管”
- 车间层面：在以前专为男性员工而设的岗位中，引进女性员工，其中包括驾驶重型车辆、叉车的岗位，以及需要焊接和润滑等技能的岗位
- 成立女性赋权小组，定期与女性员工进行对话，讨论并解决问题
- 设置特别委员会，解决性骚扰问题

上述措施带来的影响是，来自女性的求职申请数量逐年稳步上升。⁷⁷

应对棘手情况

您发现的情况

某食品加工厂位于艾滋病病毒/艾滋病高发国家，决定在雇用前通过体检的方式来确定任何潜在的艾滋病病毒阳性人群。管理层声称，他们担心如果消费者产生了一种企业与疾病有关联的印象，会对品牌造成负面影响。

暂停 思考 下一步如何操作？

录用决策应公平无歧视。入职前可进行的唯一的医学检查，就是于员工即将入职的岗位相关的健康状况检查。艾滋病病毒携带者/艾滋病患者不属于此类情况

您发现的情况

Joe要求女工在入职之前进行妊娠检测。他的本意是防止怀孕女工被安排到不适合其健康状况的工作岗位。

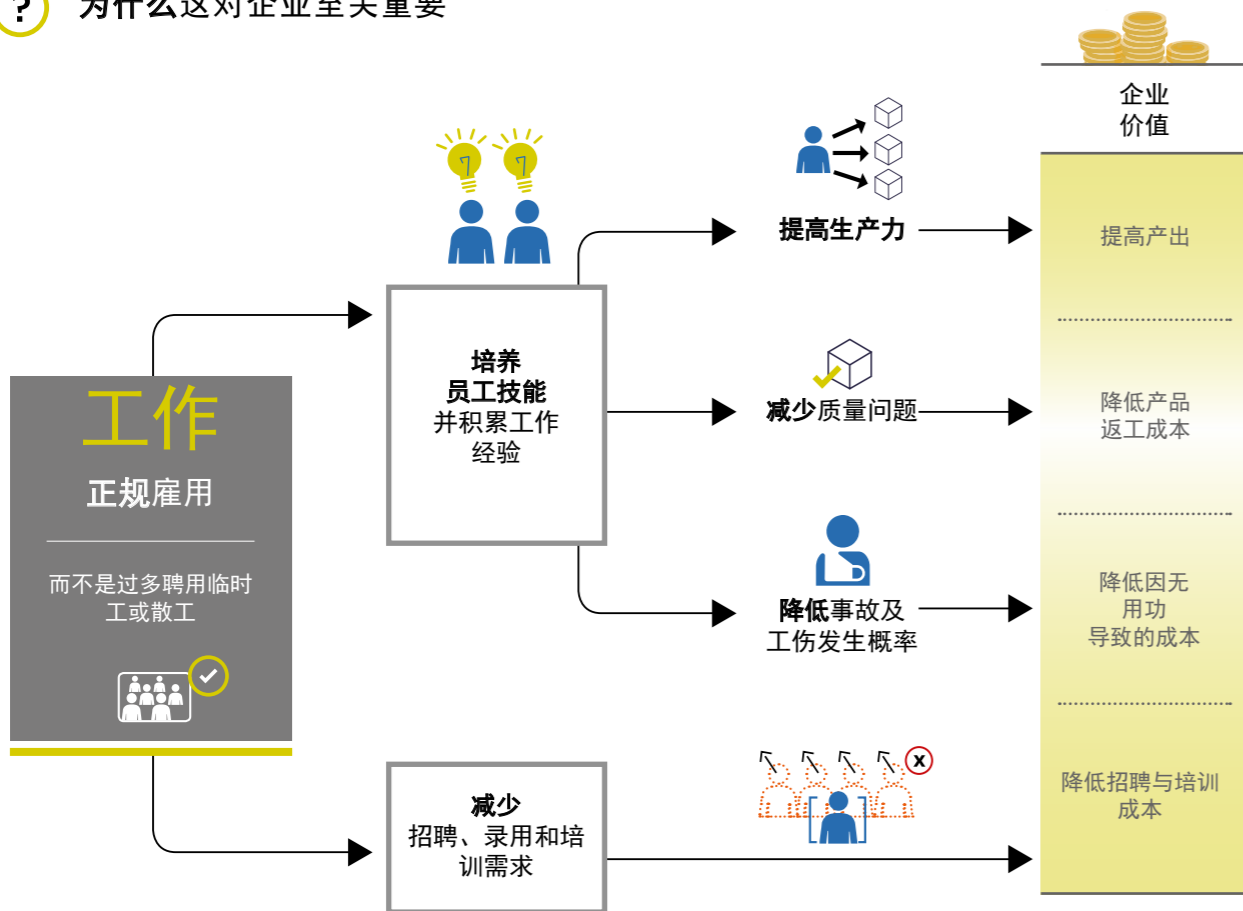
暂停 思考 下一步如何操作？

招聘或录用不应存在怀孕等方面的歧视。要求进行妊娠检测或其他类型的职前体检往往是违法的，可以被视为一种歧视形式。但是，这本例中Joe可能是出于对员工进行职场健康主题教育，例如怀孕期间从事某些工作的风险。员工应有安全感，可以坦率告诉经理自己已怀孕，并提出转到合适岗位的要求，而不用担心自己要求会产生负面影响。



6.5 正规就业

为什么这对企业至关重要



期望值

- 所有工作都应尽可能地以国家法律和社会惯例公认的雇佣关系为基础
- 应尽可能保证就业的持续性
- 虽然临时工/合同工在一些企业中是必要的，但不应该为了规避法律对正规就业的要求，而过多聘用临时性就业



这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

- 不得通过以下方式规避在正规雇佣关系下，依据劳动保障法或社会保障法而对劳工负有的义务：
 - 非正式雇佣合同
 - 分包
 - 居家兼职工作协议
 - 学徒计划，但并未打算真正传授技能或提供正规就业机会
 - 过度采用固定期限就业合同
 - 机构、合同工和居家兼职人员可获得完善的法律和社会保障福利
 - 公司、其承包商和劳务提供商不得解雇然后再重新雇用员工，以免支付正式员工的工资和福利
 - 公司、其承包商和劳务提供商不得连续雇用短期临时合同工
 - 如果您有雇请临时工，在则应制定明确的政策和措施，确定临时工在一定时间段或法律要求的时限之后，能够获得与正式工相同的工资、福利和条件。应建立有效制度，使符合上述条件的临时工转正成为正式员工
 - 临时工与合同工也应接受健康安全培训，配备免费的个人防护设备，享受申诉机制等
 - 如果您通过劳务承包商/劳务中介机构获得劳动服务，则应与其签订合同，确保所有工作人员都能拿到法定工资和福利，包括社会保障福利
 - 如果您采用了学徒计划，则该计划持续期限应受到限制，并且应明确而周详地传授对学徒转正有帮助的技能
 - 如果您将任何工作分包出去，则应确保分包企业了解您在法定工资、福利、工作时长和正规就业方面的期望值
- 这里并不是说不能采用上述就业类型，由于很多企业都具有季节性的特点，对于这种情况，上述就业类型是必要的，但不应该过多聘用或故意采用上述就业渠道，以规避法律对正规就业的要求
- 所有员工（正式工、合同工、计件工和居家兼职人员）都有正式的书面雇佣协议（其中包括合同期限、岗位职责、工资、工作时长、福利、付薪周期、辞职和终止条件/手续），并以员工和经理均能理解的语言书就，经二者签字生效。协议内容明确，且员工应持有一份副本
 - 向所有员工提供雇佣条款副本
 - 试用期符合法定限制
 - 员工签署合同/协议后，合同条款不再变动
 - 不得要求员工签署空白协议、表格或辞职信



实现改进的实用技巧和工具

核查临时工聘用情况

- 您对企业中临时工和合同工的所有情况是否完结了解：不同时期员工队伍中两种用工形式所占比例，其工作时长和用工原因？
- 如果您发现公司过多聘用临时工或合同工，请深入思考其原因，并与管理层人员讨论以下问题：
 - 是什么原因造成了对临时工或合同工的需求，而不是雇佣更多正式员工？只是因为季节性的因素，还是另有他故，比如赶工完成紧急订单？或者这只是公司的习惯，雇用更多正式员工的成本可能太高了？
 - 如果通过销售分析可以得出更准确的预测，同时生产计划能够与人力资源紧密配合，是否可以制定出更切合实际的人员配置和生产计划，以尽量减少临时工的聘用？

劳务中介机构

- 劳务经纪公司/中介所是否为注册的法人实体？
- 您与劳务提供商/中介所达成了什么关系？
- 您是否相信他们至少支付了法定最低工资和适当的福利？
- 或者您是否知道工人收到的薪酬是什么？如果您不清楚以上各项，则可选取部分工人（匿名），以非正式的方式询问劳务提供商
- 确保您与劳务提供商/经纪公司签署了“服务协议”，协议中写明劳务提供商必须支付法定工资和福利，并满足法律要求的其他工作条件（包括交通安全和任何住宿条件）。（服务协议示例如附件3所示，请参阅第110页）
- 确保劳务提供商与工人签订了合同，合同中应包括终止条款
- 每个付薪周期，劳务提供商都应向工人出示工资单
- 确保劳务提供商不得向工人收取押金或身份证原件，并且工人不欠劳务提供商任何债务

应对棘手情况

您发现的情况



有小道消息称，您工厂的工人未能从劳务提供商处拿到最低工资。您觉得这不关您的事，因为工人工资并不由您支付，您只需向劳务提供商支付款项。



暂停



思考



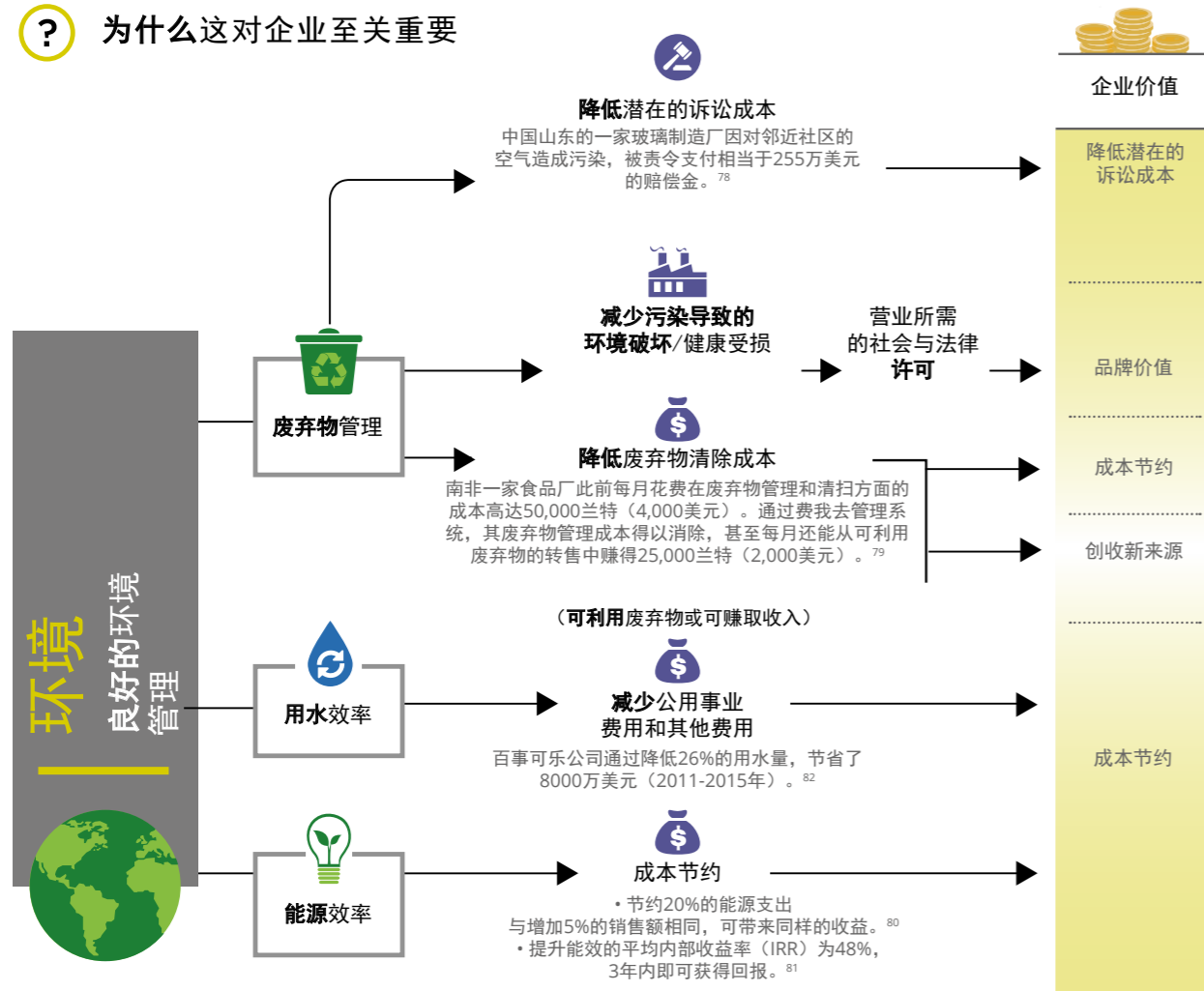
下一步如何操作？

此事确应由您负责，因为工人在您的工厂工作，您是劳务提供商的客户。您应与劳务经纪公司/提供商签订合同或“服务协议”，其中应规定工人至少能拿到法定最低工资和法定福利。与劳务提供商就此展开会议讨论并签订协议（若双方此前并未签订协议的话），并切实讨论如何改进工人工资和福利。



7. 环境

? 为什么这对企业至关重要



案例研究

通过其广泛开展的节水、节能、减少包装和浪费等可持续发展环保计划，百事可乐节省的总成本高达**6亿美元**（2011-2015年）。⁸³

✓ 期望值

- 企业运作的同时，应兼顾环境与资源保护
- 遵守所有适用的环境法律法规
- 制定并公布明确的环境政策声明，以解决企业运营产生的关键影响，并做出改进的承诺
- 努力减少对环境的影响，并有效管理自然资源。包括采取措施防止污染，尽量减少能源使用和废物产生，并本着负责任的态度对用水进行管理

? 针对对象

哪些人应该知情，并参与解决问题？

高管层、主管、生产线负责人、SHEQ经理或管理人员



✎ 这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

管理：知晓、了解并采取改进措施

- 知晓您所在国家和地区环境法规的所有要求
- 了解您的企业对环境的重大影响
- 采取措施尽量减少环境影响，至少应满足所有法律要求。
- 取得并维持必要的环境许可证和注册证。保证取得相关文件的最新版，并保证相关文件可供审核，其中包括当地政府的相关环境证书/许可证、化学废料处理机构的营业执照（如适用）、排污许可（包括废气排放）、分析检测报告（排出的废水/废气）、载货单或提货单（用于废料运输）

工作场所对环境和健康的危害

- 向员工提供任何环境危害和健康问题的相关信息
- 确保工人接受过适当的培训
- 维护现场使用的有害物质和无害物质的最新清单

有害废弃物

- 根据相关规定，确保对所有有害废弃物（包括气体、液体和固体）进行妥善处理、运输和处置，并在必要时进行无害化处理
- 必须检测废水和废气中潜在的有毒化学物质含量，以确保其符合法律规定
- 采取措施将有害废弃物的数量和毒性降低到法定限度或以下
- 确保厂房内外部的任何积水能够正常排出
- 废弃物运输具有法律规定的适当有效许可证、批准或注册

废弃物

- 检测并承诺减少无害固体废物的产生

能源

- 检测能源使用和碳排放量，并致力于减少制造环节和产品运输（包括卤化烃和氢氟化合物等短期大气污染物）环节的能耗和碳排放（降低能耗的技巧见下文的实用技巧部分）

水

- 根据当地水资源的可用性和质量，评判您的用水量
- 检测、管理并承诺减少用水量和排污量，可持续的水资源管理提供支持（下文实用技巧部分给出了减少用水量的技巧）

包装：

- 与采购方合作，寻找减少包装材料、增加回收成分和实现可回收包装的机会



实现改进的实用技巧和工具



浪费管理⁸⁴

- 废弃物减量计划是一种旨在通过教育、采用先进生产工艺和减少浪费的措施，减少废弃物产生和废弃物潜在毒性的方法。
- 重复利用和循环使用是指对废弃物进行加工处理，作为另一生产过程的进料使用。
- 回收是指回收特定材料/组件或将废弃物作为燃料使用。
- 废弃物处理是指通过加热、化学处理或生物处理方式，加工和回收（使用）废弃物中的物质或能量。
- 处理和弃置是在其他选择都不可行的情况下，废弃物管理的“最后手段”。其中包括对废弃物进行有毒成分分离和破坏等加工，以减少对环境和健康的影响。但这种操作必须符合法律规定。

英国皇家采购与供应学会编写了一本小册子，其中讲述了“如何制定有效的废弃物管理和处置策略”，如需查看，您可访问尾注引用中的链接⁸⁵。尽管该文件参照了英国的法律体系，但也包含有一些非常有用的指导和技巧，对于其他地方也同样适用。



用水管理

高效用水联盟出版了一些颇具价值的商业和工业节水技巧。可通过尾注引用⁸⁷中给出的链接，下载该文件的pdf版，以下是其中几个重要技巧的摘要：

1. 进行厂内审计，以量化用水量
2. 尽可能降低水流流速
3. 改装设备或安装节水装置
4. 污水处理、回收和再利用
5. 对员工展开节约用水重要性教育
6. 在工业生产中⁸⁸使用非饮用水，例如循环水或收集的雨水
7. 在可行的情况下，用水冷设备替换气冷设备
8. 尽可能对表面进行干式清洁，而不是用软管冲洗
9. 在洗手间安装节水装置



能源效率



在碳足迹减排认证组织⁸⁶编制的“商业节能改造指南”中，提供了很多降低能耗成本的实用技巧。您可以在尾注引用中找到关于该指南完整版的链接，以下是一些主要技巧的概括：

1. 在生产现场视察能源使用情况，留意发现任何维护问题，采取措施并找出节能的机会
2. 审核加热和冷却能源的使用情况 — 温度是否合适，采用了何种设备？
3. 照明 — 采用了哪种型号的荧光灯管？（如若可能，可提供更为节能的方案）不用照明时是否关灯？（通过以上措施，可降低高达30%的照明成本）
4. 工厂设备 — 是否有任何设备在不使用时仍在运行？能否使用更高效的电机？
5. 通过费用账单和仪表读数来调查能源使用情况
6. 指派专人负责改进，并通过海报和传单来提高员工环保意识，使员工能够积极参与



应对棘手情况

您发现的情况

该厂某污水处理装置运转不良，因此所有未经处理的废水都直接排放到环境中。经理称，支付政府罚款比投资修理污水处理装置要便宜。



下一步如何操作？

每个企业都必须遵守当地的环境相关法规。未经处理的污水在进入地下水时，可能会对当地社区带来健康威胁。迫切需要对处理装置进行维修并维持其运转。拒绝投资污水处理装置所造成的直接成本和间接成本远远高于该厂支付的罚款。



案例研究

南非某包装公司的废物管理⁸⁸

Constantia Afripack是一家生产消费品软包装和标签的南非包装供应商，其货源覆盖糖果、饮料、食品、个人护理产品以及工业用包装。

废弃物对包装公司来说是一个挑战，该公司每月产生大约500吨废料。Constantia Afripack公司可持续发展经理Mark Liptrot表示：“通过提高员工意识、建立环保团队，我们的整体回收利用率提高了13%，我们的目标是，在2017年将两个主要垃圾填埋点的废料转移75%。”

Afripack运用了“减量、再利用和循环利用”原则来减少废弃物，同时采用了降低水资源和能源消耗的策略，来减少其碳足迹。该公司认为，减少废弃物的第一步是监测并度量废弃物的产生量，然后对减量进行跟踪。包装厂的一个常见废弃物产生环节就是修剪用于软包装的薄膜，在印刷包装过程，该薄膜要被切断。Afripack给每个作业岗提供了最窄的薄膜卷，从而最大限度地减少了这种浪费。公司还把部分塑胶废料送给当地的工匠用来生产新的物品，还有一些废料则被售出，用于制作塑料衣架。其他正在探索的领域包括从废塑料中提取能源，以及用于生产层合板。



8. 诚信经营

? 为什么它对企业至关重要?

欺诈与贪腐可能会给您的公司带来巨大的经济损失。企业的经营许可取决于其诚信度。采购方无法容忍其供应链中的任何贪腐或贿赂行为。这是一个核心诚信问题，公司可能遭到曝光，而利益相关方对公司的信任度也会大打折扣。还有一些国际法和制约谈议（如：美国反腐败法）也明文禁止此类行为，采购方必须遵守该类法规，不仅是采购方自己的企业，就连其供应链也必须遵守不悖。

✓ 期望值

- 所有业务都必须按照有关法律规定诚信经营
- 无贿赂、贪腐或欺诈行为*
- 避免个人、家庭、财务或政治利益与公司利益及其业务目标之间的产生冲突

? 针对对象

哪些人应该知情，并参与解决这个问题？

高管层、采购与销售工作人员，以及与进出口管理部门和海关等政府机构打交道的人员



* 帝亚吉欧公司对此的定义如下。“贿赂是指任何人向他人收授任何贵重物品或其他好处，意图不正当影响商业决策，或者未经雇主或当地法律批准接受该类好处，或者改贵重物品意在鼓励某人在履行其职责时，做出不诚信的、非法的或背信之举。贪腐是指为了私利而滥用委托权力，这种滥用可以有多种形式，从稍许施加影响力，到制度化的贿赂，都属于此类范畴。”



🔗 这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前面打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

贿赂可以是金钱贿赂，也可以是提供任何贵重物品，只要是意图不正当影响商业决策、获得不正当的好处，或者未经雇主或当地法律批准接受该类好处，均属于贿赂行为。

- 从未收授过任何贿赂
- 已缴纳所有相关的政府税费（例如社会保险），并加以准确记录和保存
- 交予审计人员进行核查的所有薪酬记录、工时记录和其他记录都完整且诚实地反映出了真实情况
- 制定政策并与管理层和工作人员就道德操守进行有效沟通
- 所有相关员工都有接受有关如何应对贿赂要求，如何上报以及对可接受的商务礼品和招待有何限制的信息和培训
- 已制定制度和措施，确保礼品或招待不至过分或不适当（偶尔可有价值适中的礼品或招待），并且所提供的礼品或招待决不能造成义务感或负有义务的印象，否则就有可能被视为贿赂
- 已建立了“举报”制度（人们可以匿名举报自己发现的任何问题，而不至遭到谴责或惩罚），并将书面政策和规程明确有效地传达给各级工作人员和工人
- 向采购方披露与政府官员的个人关系或专业联系
- 未曾以任何形式贿赂政府官员
- 举报任何潜在的贿赂或贪腐问题
- 避免可能影响贵公司维护采购方最大利益的冲突，并向采购方披露任何实际存在或潜在的利益冲突
- 对于与采购方业务相关的各项事宜，均保留透明而准确的记录
- 确保企业遵守所有经济制裁和反洗钱法规。
- 公平竞争：采购方秉持合法自由竞争原则，以产品和服务的优点为判断标准。所有供应商必须遵守其业务所在国的所有现行反垄断法和竞争法
- 逃税：在经营过程中，供应商对于非法逃税的行为必须采取零容忍的态度，对于所知的促成他人逃税的行为（包括员工及其交易对象）也必须坚决抵制



实现改进的实用技巧和工具

应对贿赂与贪腐问题

贿赂并不限于用金钱换取优待或商业机会。根据法律法规，下列行为也在禁止之列：

- 商务伙伴/供应商提供的奢华旅行和款待
- 任何贵重物品（包括礼品或招待），意在不正当影响商业决策或获得不正当好处
- 政治献金
- 聘请政府工作人员的亲属或您希望能对政府工作人员产生积极影响的人员

召开高管层会议，讨论如何确保企业经营中不至发生贿赂和贪腐行为。

- 集思广益，找出您所在国家和行业中，被视为“正常”商业活动组成部分的贿赂行为
- 展开讨论并通过角色扮演的形式，培训员工正确回应索贿或行贿要求
- 对所有高级职员的关系进行审查，确保不存在利益冲突

如需更实用的工具并了解具体地区的关键问题，可查阅国际透明组织的资源⁹⁹，其中包括：

- 清廉指数
- 全球腐败舆情表
- 全球贪腐报告

举报

如果您誓要消灭欺诈行为，举报人提供的消息是发现和解决职业欺诈的最常见方法。

- 60%的欺诈行为都是由举报人揭露的⁹⁰
- 接近40%举报消息是由内部员工提供的⁹¹
- 有34%的员工曾发现过工作场合的不当行为，如果可以采取匿名形式，并且不会遭到报复，还能够获得经济奖励的话，有超过%的员工都愿意站出来举报⁹²

您可以选择构建申诉程序中关于举报的部分，本文件第5.3节（第75-77页）中对此也有介绍。不过，设置独立的举报系统可能更为适当。您可以按照下面的一些步骤来建立举报系统：

- **确定目标：**比如，您的目标可以是鼓励和促进各种问题的举报，包括对欺诈、贪腐、贿赂、不道德行为、不当行为、争议性商业行为的指控；关于未经核查的特定风险领域的警告；对政策或法律的违反。系统为谁而设？很多公司都有向供应商等外部利益相关方以及员工开放举报渠道
- **举报机制：**建立全天候的、全年无休的各种渠道，易于使用，代价低廉。可包括热线电话、面对面举报、在线表单、专用电子邮箱或邮政信箱
- **接听员：**接听举报信息的人员必须经过培训，能够懂得工人所使用的母语，并能以适当的方式处理敏感内容，包括在举报人犹豫不决、情绪激动或焦虑不安的情况下，依然能取得足够的的相关信息
- **内外部：**如果举报系统属于内部系统，则需要考虑培训、运作、技术和可信用度方面的成本。第三方热线服务提供商可能是最优解决方案
- **匿名性：**匿名的方式有助于建立举报的信心。但是，针对匿名举报的情况，必须获得具体可靠的信息作为举报的证据支持，例如被指控的犯罪人、事件的地点和类型、其他知道此事的人员名单等
- **投诉审查与行动体系：**应组建专门的小组，定期审查任何投诉/举报，并在必要时获取进一步的证据，作出结论并采取建议措施来解决这一情况。对于不同的问题，调查程序可能会有所不同，例如，骚扰索赔应转交人力资源部门；员工盗窃或外来欺诈可能会被转到不同的部门。这些职能部门的运作方式可能各不相同，但调查和报告协议应该是标准化的
- **记录保存：**必须有效保管相关记录，并采取适当的数据安全措施
- **向举报人提供支持：**包括公开宣传并全面执行反报复政策。有些公司还为精准举报提供了财务奖励
- **成果沟通：**本项工作必须及时完成
- **培训和沟通：**确保每个员工都了解该系统，知道其运作机制、可举报的内容、如何使用该系统、处理流程如何，以及自身匿名和保密的权利。如果有热线/服务电话号码，可在公司内张贴海报，写明其详细信息，如有必要还可用多种语言书就。该号码还需要传达给厂商、承包商、客户和其他第三方。

查阅客户的供应商行为准则和网站，确保您清楚了解客户在举报机制/服务方面的要求



应对棘手情况

您发现的情况



David最近发现，他们公司的一名工人向当地的一名卫生检查员付了一笔小额款项，以确保公司生产工厂检查顺利过关。在当地这种塞钱行为是相当普遍的。



暂停



继续



下一步如何操作？

David应该通过他们公司的内部举报渠道，上报这笔款项。他们公司也应向采购方通报该笔不合理款项。通过金钱或其他任何物品来确保业务优势是违法的，即使是对一笔小额款项的忽略，也可能导致法律后果。采购方可能会因供应商和其他业务合作伙伴的行为而背负责任，因此很重要的一点就是要让其明白任何可能违反反贿赂法的行为。

您发现的情况



Ada怀疑她的经理贪污了公司的资金。她拨打了举报热线，虽然知道自己可以匿名举报，但还是通报了自己的姓名。该公司立即针对此事展开了调查。几天后，她的经理开始对她产生敌意。他安排Ada去最差的班次当值，对她大声呵斥，并告诉她，他怀疑是她举报了自己。她报告了经理的虐待行为，但几周过去了，情况没有任何好转。



暂停



继续



下一步如何操作？

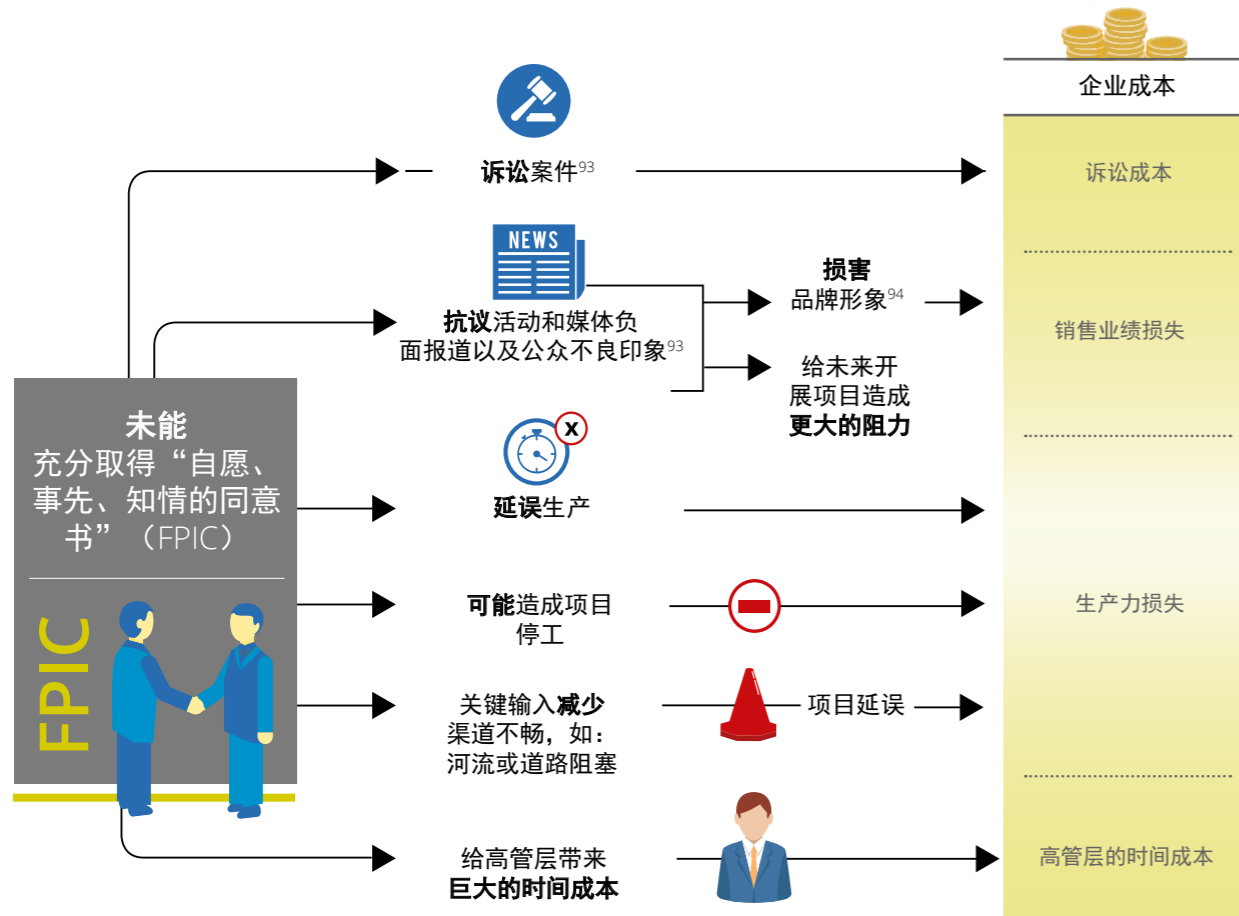
她的雇主做出了正确的反应，认真审理了她最初举报的内容，并针对她怀疑的对象展开了调查。公司应有明确表态，让所有高级职员明白，决不能容忍报复行为。她们的政策和规章应规定对举报的报复行为进行调查和跟踪。Ada举报报复行为后，她们公司应立即采取行动制止报复行为。



9. 土地所有权

? 为什么这对企业至关重要

企业要想在某个国家和地区生存，并获得社会和法律方面的经营许可，就需要以合法的、尊重的方式进行征地，而不是与当地居民展开对抗，或威胁到当地的自然资源。



案例研究 一项关于不稳定土地权属成本评估的研究发现，比起正常的基准情景，社会冲突可能导致运营成本大幅增加，增幅高达**29倍**。⁹⁵

✓ 期望值

- 遵守与土地和自然资源权属有关的所有现行国家法律
- 确保在征用土地和变更使用性质时，对于受影响的个人和社区做到尊重其权利
- 在新商机开发期间，应围绕土地所有权和权属进行尽职调查，并征得自愿、知情的事先同意
- 建立申诉机制以解决土地所有权纠纷

? 针对对象

哪些人应该知情，并参与解决该问题？

高管层、企业主、财务经理、物业/土地收购谈判负责人



“社会经营许可证”并不是公司在当地政府办公室就可以申请办理的；有很多因素都可能影响到该证书的得失。对供应链经营所在地（包括供应商持有的土地）周边社区土地所有权的尊重（或缺乏尊重），就是上述因素之一。

因此，尊重当地的土地所有权并不是一项公益活动。而是一种有效的风险管理措施，是一项有价值的业务，也是一件正确的事情。^{95.5}



Brent Wilton,
可口可乐公司
全球工作场所权利部主任





实现改进的实用技巧和工具

FPIC意义何在？

- **自愿**，不受任何人的强迫、恐吓、胁迫或压力（施压者可以是政府、公司或任何组织）
- **事先**，即在任何项目获得授权或启动之前，已经充分征求了同意。此外，必须给当地社区足够的时间对所有信息进行全盘考虑并作出决定
- **知情**，即必须向社区提供所有相关信息，以便其决定是否同意该项目
- **同意**，项目参与人员必须允许本地社区居民对项目表达“同意”或“反对”。而居民的表态应该以他们自主选择的决策过程为准

FPIC关键步骤

有关具体实施步骤的详细指导参见下文给出的资源，本处针对关键步骤提供了一些摘要：

1. 确定适当的决策机构（允许权利人和当地社区自主决定决策机构）
2. 仔细评估当地背景和现有的土地使用情况和索赔争端
3. 建立征求与获得同意的机制，并将FPIC纳入项目设计之中，让当地人参与谈判
4. 对实施过程中达成一致的内容进行监管
5. 确认同意
6. 建立申诉程序

资源、报告与工具

- 在线交互工具，可为公司在土地使用权方面的问题提供支持。<https://tinyurl.com/y7rfttpj>
- 土地管治问题的相关信息、数据和知识交流在线资源。www.landportal.info
- 负责的物业与土地投资准则，尤其适用于高度关注当地社区土地权属的地方。<https://www.landes.org/what-we-do/ripl/>
- 可口可乐公司编制的“负责的土地征用指南”（参见尾注中的链接）⁹⁶
- 奥克兰研究所 <https://tinyurl.com/y7nlbpbkc>
- 联合国粮食与农业组织（粮农组织）“抢占土地还是发展机会？”（参见尾注中的链接）⁹⁷
- 企业社会责任组织“引入自愿、事先和知情同意机制”（参见尾注中的链接）⁹⁸
- 人类与森林中心编制的FPIC实用工具、资源和培训材料（参见尾注中的链接）⁹⁹



这在实际操作中的意义

本部分详细阐述了这在实际操作中的意义，并且可以用作您对生产现场进行自我评估的工具。

如果您认为该项内容符合您企业的现状，请在前打 ，如果不符合或该项无需改进，则打 。稍后您就可以针对每条打 的项目制定行动计划，分配并采取后续措施。（本文件后面附有行动计划示例）。

在企业收购土地之前：

- 您需要以“自愿、事先和知情同意”的方式取得社区的支持，也就是说，要积极寻求社区认同。请参阅下面的详细解释
- 承认并维护社区和土著居民的权利，以获取土地和自然资源的使用权，同时也要承认并保护受影响的个人和社区的权利
- 在收购或租用土地之前，对所有财产权益和传统资源用途加以确定并审查
- 确保通过合法的土地所有权转让手续获得土地

在土地征用过程中：

- 努力避免或尽量减少对自然资源的影响，并对所作工作加以记录
- 提供无障碍渠道，听取有关土地所有权纠纷的申诉和公平补偿方面的质疑，并本着诚信善意的原则，积极参与处理所有申诉
- 确保受影响社区了解国家法律或使用惯例对土地所有权的规定

所需文件：

- 确保现场保留有所有文件，如地契、证书、契据、租约或其他书面文书等
- 确保文件可供申诉解决机制审查之用，其中应说明不同性别之人以及社区如何提起申诉，以及申诉如何受理解决

附件1：

员工流失成本计算

了解员工忠诚度和留任率对企业的价值，这一点非常重要。本表可用于计算一名员工的离职的成本。如果您无法提供准确的数字，则可用估计值代替，或算出一组员工的离职成本，并除以相应的员工数量。

分项成本	成本额（以当地货币计算）
填补空缺岗位的员工薪资	
接替人手导致的生产力损失	
进行离职谈话 — 经理的时间成本（年薪除以当年的工作时间，再乘以此项工作花费的时长）	
离职员工曾接受过的培训成本（员工离职后，企业无法收回此项损失）	
遣散费和应付福利	
知识、技能和人脉损失	
分项管理成本	
	小计：
替换成本	
中介费（如有）	
内部招聘人员 — 花费在此项工作上的时间成本（年薪除以当年的工作时间，再乘以此项工作花费的时长）	
宣传费	
处理简历的时间	
应试者面试/选拔过程花费的时间成本（所有参与者的薪酬）	
体检和背调	
入职前测试	
搬迁和安家费用	
行政职能的启动	
	小计：
培训成本	
入职培训 — 培训师的时间和组织时间成本	
部门培训 — 培训师的时间和组织时间成本	
如果培训师是企业内部人员，则要计算培训师的时间成本，（年薪除以当年的工作时间，再乘以此项工作花费的时长）	
如果培训师是外部人员，则要计算培训师的费用	
培训材料、手册等	
培训期间的监督管理	
	小计：
业务损失	
客户和商业创意损失	
销售额/产量损失（根据平均业绩表现估算）	
收入损失	
	小计：
生产力损失 — 新员工生产力低下	
新员工生产率为老员工25%的情况下，造成的生产力损失	
新员工生产率为老员工50%的情况下，造成的生产力损失	
新员工生产率为老员工75%的情况下，造成的生产力损失	
同事的生产力损失（由于生产中断）	
新员工在质量方面的错漏	
主管或经理的生产力降低（既要参与招聘过程，又要应付生产中断）	
	小计：
	合计：

按以上各项估算的一名员工离职成本 X 年平均离职员工数 = 在现有员工流失率下，企业的年损失成本

（一般情况下，临时工或退休、死亡不计入此列）

请在此处填写数字

	X		=	
--	---	--	---	--

参考文献：国际劳工局SCORE（企业可持续发展项目）模块4：合作型成功企业的员工管理

附件2：

健康与安全委员会会议纪要模板

健康与安全委员会会议纪要模板由“WorkSafeBC”编制。访问以下链接可查看该机构提供的更多模板：www.worksafebc.com/en/resources/health-safety/books-guides/templates-resources-joint-health-safety-committees.

会议日期：		委员会成员：本次会议记下姓名+身份 (员工或用人单位代表)	上届委员会评价：	
下一次会议：			下届委员会评价：	
上一次会议：			无失时工伤天数：	

1. 汇报上次会议以来的健康与安全统计数据

	完成风险评估次数	完成现场视察次数	OHS项目审核数量	全厂教育计划完成次数	向员工提供的建议
本期					
本年初至今					

	工伤数量						
	事故数量	侥幸脱险事件数量	急救	医疗救护	失时工伤数量	因工伤而损失的工作日天数	暴力恐吓次数
本期							
去年同期							
本年初至今							

2. 汇报上次会议以来的健康与安全行动

报表	急救	需调查事件
	事故数量	需调查事件（导致工人受伤或侥幸脱险事件） • 可选：财物损失事件、环境影响事件、暴力恐吓事件
	检查	如：设备、设施、工作实务、健康与安全协会检查
	其他OHS报表	
	培训和教育：	• 新人培训 • 设备与作业程序培训 • 急救培训

3. 商讨需要采取行动的项目

	事项 #	针对对象	目标期限
旧有事宜	项目编号，以便检索	• 在前几次会议上提出的问题 — 行动状态以及行动方案是否完善。	
新增事项		• 需要提出的新问题。行动安排和时间计划。	

4. 任何其他事项，并就下次会议日期达成一致

附件3:

注 — 您有义务检查本模板是否符合您所在国家/地区的劳动法。(本模板系根据南非国情而定,需进行调整以符合当地要求)

服务协议¹⁰⁰ 生产厂商与劳务中介机构服务协议模板

本协议系由以下各方达成

(填写临时劳务服务机构的名称)
以下统称“临时劳务服务机构”

及

(填写客户公司名称)
以下统称“客户方”

临时劳务服务机构_____同意:

- (i) 雇用适任员工并提供给客户。
- (ii) 负责管理供应给客户的雇员。
- (iii) 负责支付雇员的全部薪酬待遇。
- (iv) 监督雇员工作进度,并提供必要的支持和纪约束,律以确保雇员的工作效率。
- (v) 尽可能地替换掉不符合“劳动合同”规定条件的雇员。
- (vi) 在雇员处置方面提供专业协助。
- (vii) 确保雇员有按照当地法律规定购买保险。
- (viii) 确保雇员的雇佣条件不低于当地法律规定的标准。
- (ix) 确保企业符合包括下列各项在内的当地劳动法的所有规定。

确保:

- 不得扣留工人身份证原件或收取押金
- 工人手中持有已签署的合同副本
- 工人的交通和住宿条件安全而且健康
- 15岁以下的儿童不得参加工作,未成年工人(15-18岁)只能从事非危险性工作,且应满足工作时长限制
- 所有工人至少能拿到法定最低工资并获得法定福利
- 所有员工的工作时长必须符合法律规定,且享有法定的休息日
- 任何工人都不会因任何原因受到歧视
- 工人不得受到任何形式的骚扰或虐待
- 所有工人都有权提出疑虑或申诉,而不会招致报复和威胁

客户方同意:

- (i) 如对雇员的工作表现或行为有任何不满之处,则应告知临时劳务服务机构,若客户方认为雇员的工作表现或行为无法满足要求,则应给予临时劳务服务机构合理的期限以纠正该情况。故此,客户方承诺,如有雇员存在以下情况的,将立即书面通知临时劳务服务机构:
 - (a) 打算辞职
 - (b) 旷工
 - (c) 无论出于任何原因,无法参加工作
 - (d) 须给予纪律处分。
- (ii) 客户方应确保雇员知晓并且了解内部制度和政策,以及适用于客户方工作场所的安全条例和规定,并同意免费为雇员提供任何防护服和/或防护装备,使雇员能够遵守上述规章制度。

- (i) 若因客户方原因,未能确保雇员遵守任何安全条例或规定,导致雇员在客户方雇佣期间遭到任何损失、损害或伤害的,由此产生的任何性质的索赔均应由客户方向临时劳务服务机构进行赔付。
- (ii) 客户方对所有雇员进行培训,所有费用由客户方自行承担。
- (iii) 如果雇员之前曾被客户方雇用过,则临时劳务服务机构应承认该雇员此前为客户方工作的服务年限,但截止雇佣协议转让给临时劳务服务机构之日(含),客户方应付给该雇员的任何款项或资金,均应由客户方承担。按比例分担的裁员安置费也属此列(如适用)。
- (iv) 如果客户方与临时劳务服务机构之间的合同因任何原因而终止,则客户应直接聘用该雇员,或要求临时劳务服务机构将就业合同转让给另一家临时劳务服务机构。临时劳务服务机构应尽力达成上述要求,但并无义务为客户找到此类替代性的临时劳务服务机构。

费用

- (i) 客户方应向临时劳务服务机构按月支付费用,月费应按工资总额的“_____”%计算,即*临时劳务服务机构*供应给客户方的雇员工资和薪金总额。
- (ii) 所有发票应在开票之日起七(7)天内予以支付。
- (iii) 上文(i)条所述的费用不包括下列就业费用,该类费用应另行支付给临时劳务服务机构:
 - (a) [政府规定的社会保险种] _____ %
 - (b) [其他相关款项/资金] _____ %
 - (c) [其他相关款项/税费] _____ %

双方明了,上述费用将计入每月的服务费中。

- (iv) 若因现行法律有所修改或颁布的新法案而导致上述任何费用增加,客户方同意对上述金额作出必要的修改和调整,以便将其计入每月的服务费。

赔偿

客户方特此承诺,雇员在客户方就业期间,如因雇员的任何行为或疏漏,导致或造成客户方财产或商业利益受到任何损失或损害的,由此引起的任何索赔,临时劳务服务机构概不赔偿。

本人,_____特此声明,本合同的内容已经向本人解释清楚,且本人完全理解并同意遵守以上条款。

本_____协议于_____年_____月_____日于_____签订

姓名 _____ 姓名 _____

签字 _____ 签字 _____
临时劳务中介机构 *劳工*

姓名 _____ 姓名 _____

签字 _____ 签字 _____
客户方 *见证人*

参考文献

服务协议模板。改自南非农业可持续发展组织提供的模板。<https://siza.co.za/document-library/documents-templates/>

参考文献

- ¹ 'The business benefits of health and safety. A literature review.' May 2014. British Safety Council. Original figure is £12 ROI for £1 spent. Conversion to USD for this document made on 16th November 2017
- ² Research conducted by the International Labour Organisation (ILO) in (2005). Quoted in 'The business benefits of health and safety. A literature review.' May 2014. British Safety Council. Original figure £1.5 trillion, conversion to USD for this document made on 16th November 2017
- ³ Health and Safety Executive. Health and Safety Statistics for the United Kingdom 2014/15 and 2015/16. <http://www.hse.gov.uk/statistics/index.htm>
- ⁴ How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. <http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html>
- ⁵ 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 May 2015. Cassie Paton. Enplug. <https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats>
Quoting: Mood Tracker™ September 2011 - The Impact of Recognition on Employee Retention. <http://www.globoforce.com/resources/research-reports/mood-tracker-september-2011-the-impact-of-recognition-on-employee-retention/>
- ⁶ Zen Workplace. 'The Cost of Employee Turnover' <http://www.zenworkplace.com/2014/07/01/cost-employee-turnover/>
- ⁷ The Productivity of Working Hours. IZA DP No. 8129. April 2014. John Pencavel, Stanford University
- ⁸ Dembe AE, Erickson JB, Delbos RG, et al The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States Occupational and Environmental Medicine 2005;62:588-597. August 2005. <http://oem.bmj.com/content/62/9/588>
- ⁹ Better business guide to energy saving. Carbon Trust. <http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf>
- ¹⁰ PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016>
- ¹¹ Energy efficiency can drastically reduce energy costs. Hugh Jones, Managing Director of Carbon Trust Advisory Services. The Guardian. 11th February 2011
- ¹² Value add vs non-value adding processes. Retrieved September 10, 2017 from <http://leanmanufacturingtools.org/89/value-add-vs-non-value-adding-processes/>
- ¹³ Plan-Do-Check-Act (PDCA). Retrieved September 5, 2017 from https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm
- ¹⁴ Halidu SG (2015) The Impact of Training and Development on Workers' Productivity. Review Pub Administration Manag 3:160. doi:10.4172/2315-7844.1000160 <https://www.omicsonline.org/open-access/the-impact-of-training-and-development-on-workers-productivity-2315-7844-1000160.php?aid=59847>
- ¹⁵ Wolfers, J. & Zilinsky, J. Ten reasons workers should be paid more. Newsweek. Retrieved September 6, 2017 from <http://www.newsweek.com/ten-reasons-workers-should-be-paid-more-300212>
- ¹⁶ Minimum wage for different types of work. Gov.UK, Retrieved September 6, 2017 from <https://www.gov.uk/minimum-wage-different-types-work/paid-per-task-or-piece-of-work-done>
- ¹⁷ Labour Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity. Gregorio Billikopf, University of California <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/10.pdf>
- ¹⁸ Smith, G. How Nucor steel rewards performance and productivity. Retrieved September 10, 2017 from <https://www.businessknowhow.com/manage/nucor.htm>
- ¹⁹ Line Balancing. Six Sigma. Retrieved September 7, 2017 from <http://www.six-sigma-material.com/Line-Balancing.html>
- ²⁰ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ²¹ Costs of downtime in the manufacturing industry. Retrieved September 7, 2017 from https://www.emaint.com/works/manufacturing_downtime_infographic/
- ²² Benefits of implementing the 5S process. Retrieved September 7, 2017 from <http://leanmanufacturingtools.org/194/benefits-of-implementing-the-5s-process/>
- ²³ Whelan, T & Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. Harvard Business Review <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>
- ²⁴ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁵ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁶ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁷ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. For more information contact: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁸ Aviva, 2011. Quoted in 'The business benefits of health and safety. A literature review.' May 2014. British Safety Council.
- ²⁹ 'The business benefits of health and safety. A literature review.' May 2014. British Safety Council. Original figure is £12 ROI for £1 spent. Conversion to USD for this document made on 16th November 2017
- ³⁰ Health and Safety Executive. Health and Safety Statistics for the United Kingdom 2014/15 and 2015/16. <http://www.hse.gov.uk/statistics/index.htm>
- ³¹ According to the National Institute for Occupational Safety and Health. Safety Pays for Everyone. Safety Works! Maine Department of Labor. http://www.safetyworksmaine.gov/safe_workplace/safety_pays.html
- ³² Research conducted by the International Labour Organisation (ILO) in (2005). Quoted in 'The business benefits of health and safety. A literature review.' May 2014. British Safety Council. Original figure £1.5 trillion, conversion to USD for this document made on 16th November 2017
- ³³ Million rand lawsuit, a costly reminder for workplace safety. 2011. Occupational Care South Africa. <http://www.oca.co.za/million-rand-lawsuit-a-costly-reminder-for-workplace-safety/>
- ³⁴ Health and Safety Executive. When leadership falls short. <http://www.hse.gov.uk/leadership/casestudies.htm#success>
- ³⁵ Rana Plaza collapse: Sohel Rana jailed for corruption. 29 August 2017. BBC News.
Rana Plaza collapse: 38 charged with murder over garment factory disaster. 18th July 2016. The Guardian.
- ³⁶ Health and Safety Executive. Successful leadership. <http://www.hse.gov.uk/leadership/casestudies.htm#success>
- ³⁷ Safety Pays for Everyone. Safety Works! Maine Department of Labor. http://www.safetyworksmaine.gov/safe_workplace/safety_pays.html
- ³⁸ Fire Safety risk assessment: factories and warehouses. The Office of Public Sector Information (OPSI), UK Government. © Crown Copyright 2006 <https://www.gov.uk/government/publications/fire-safety-risk-assessment-factories-and-warehouses>
- ³⁹ Get a life. If you're more productive, you get to work less. The Economist. September 24th 2013 <https://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/09/working-hours>
Long hours make you less productive. CNBC 26th January 2015 <https://www.cnbc.com/2015/01/26/working-more-than-50-hours-makes-you-less-productive.html>

参考文献

- ⁴⁰ The Productivity of Working Hours. IZA DP No. 8129. April 2014. John Pencavel, Stanford University
- ⁴¹ Working long hours increases stroke risk. NHS Website. August 21 2015 <http://www.nhs.uk/news/2015/08August/Pages/Working-long-hours-increases-stroke-risk.aspx>
- ⁴² Dembe AE, Erickson JB, Delbos RG, et al The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States Occupational and Environmental Medicine 2005;62:588-597. August 2005. <http://oem.bmj.com/content/62/9/588>
- ⁴³ Human Rights and Business Dilemmas Forum. Freedom of Association. <http://hrbdf.org/dilemmas/freedom-of-association/#WbJLYlJGpp>
- ⁴⁴ Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf
- ⁴⁵ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ⁴⁶ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ⁴⁷ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ⁴⁸ The Sedex Supplier Workbook is a free resource produced by Sedex, the world's largest collaborative platform for sharing responsible sourcing data on supply chains. <https://www.sedexglobal.com/sedex-supplier-workbook/>
- ⁴⁹ Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf
- ⁵⁰ Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf
- ⁵¹ Fierce, inc. survey data exposes poor communication between decision makers and employees; heavily impacts human capital roi May 23, 2011 <https://www.fierceinc.com/about-fierce/press-room/press-releases/new-study-86-percent-of-employees-cite-lack-of-collaboration-for-workplace-failures>
- ⁵² Poor communication between managers and employees wastes time and impacts productivity David Woods, JANUARY 15, 2010. HR Magazine. <http://www.hr-magazine.co.uk/article-details/poor-communication-between-managers-and-employees-wastes-time-and-impacts-productivity>
- ⁵³ How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. <http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html>
- ⁵⁴ How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. <http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html>
- ⁵⁵ 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 May 2015. Cassie Paton. Enplug. <https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats>
Quoting: Mood Tracker™ September 2011 - The Impact of Recognition on Employee Retention. <http://www.globoforce.com/resources/research-reports/mood-tracker-september-2011-the-impact-of-recognition-on-employee-retention/>
- ⁵⁶ 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 May 2015. Cassie Paton. Enplug. <https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats>
Quoting: Gallup released the latest State of the American Workplace report in February 2017 http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx?utm_source=WWWV7HP&utm_medium=topic&utm_campaign=tiles
- ⁵⁷ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁵⁸ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁵⁹ 'Setting up a Task Team as a Workplace Communication Channel'. Compiled by Africa Now and Tesco, shared on Sustainable Agriculture South Africa's website https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Workplace_Communication_Channel.pdf
- ⁶⁰ 'Management guru W. Edwards Deming' quoted in SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁶¹ Sedex Supplier workbook. www.sedexglobal.com/sedex-supplier-workbook
- ^{61.5} Human Rights and Business Dilemmas Forum https://hrbdf.org/case_studies/freedom-of-association/freedom_of_association/trade_union_framework_agreement.html#Wk6sq1Vl82o
- ⁶² William Thomson. Tesco. Grievance Mechanism. Accessed on Sustainable Agriculture in South Africa (SIZA) website. https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Grievance_Mechanism.pdf
- ⁶³ Discipline and grievances at work: The Acas guide. <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2179>
- ⁶⁴ Zen Workplace. 'The Cost of Employee Turnover' <http://www.zenworkplace.com/2014/07/01/cost-employee-turnover/>
- ⁶⁵ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ^{65.5} SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁶⁶ Are You Spending More By Paying Your Employees Less? April 29th 2013. Chris DeRose and Noel Tichy, Forbes Magazine. <https://www.forbes.com/sites/derosetichy/2013/04/29/are-you-spending-more-by-paying-your-employees-less/#21dfb439586e>
- ⁶⁷ The high cost of low wages. December 2006. Wayne F. Cascio, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages>
- ⁶⁸ Living Wage Employers: evidence of UK Business Cases. Andrea B. Coulson and James Bonner, University of Strathclyde, in partnership with the Living Wage Foundation https://www.livingwage.org.uk/sites/default/files/BAR_LivingWageReport%20cropped%2021%2001.pdf
- ⁶⁹ <https://www.apple.com/supplier-responsibility/> quoted in Human Rights and Business Dilemmas Forum. Child labour case studies. http://hrbdf.org/case_studies/child-labour
- ⁷⁰ <http://www.homeworkerswww.org.uk/assets/uploads/files/model-company-child-labour-policy.doc>
- ⁷¹ 'Base Code guidance: Child labour', published by the Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org/issues/child-labour
- ⁷² 'Base Code guidance: Child labour', published by the Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org/issues/child-labour

参考文献

- ⁷³ Checkpoints for Companies – Eliminating and Preventing Child Labour. International Labour Organization http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_456960.pdf
- ⁷⁴ Advice leaflet - Bullying and harassment at work: a guide for managers and employers. Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=794>
- ⁷⁵ Tackling discrimination and promoting equality. Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). http://m.acas.org.uk/media/pdf/j/2/B16_1.pdf
- ⁷⁶ Tesco. Disciplinary and Appeals policy and procedure. shared on Sustainable Agriculture South Africa's website https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Disciplinary_and_Appeals.pdf
- ⁷⁷ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁷⁸ Cost of environmental litigation in China is deterring NGOs from seeking action against polluters Aug 28, 2016 Zhang Chun. Scroll.in <https://scroll.in/article/814983/cost-of-environmental-litigation-in-china-is-deterring-ngos-from-seeking-action-against-polluters>
- ⁷⁹ Wasteplan: reducing waste management costs. Jonathan Ramayia, March 11, 2013. Urban Earth <http://www.urbanearth.co.za/articles/wasteplan-reducing-waste-management-costs>
- ⁸⁰ Better business guide to energy saving. Carbon Trust. <http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf>
- ⁸¹ Energy efficiency can drastically reduce energy costs. Hugh Jones, Managing Director of Carbon Trust Advisory Services. The Guardian. 11th February 2011
- ⁸² PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016>
- ⁸³ PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016>
- ⁸⁴ South African Government Environmental Outlook. Waste Management Chapter. https://www.environment.gov.za/sites/default/files/reports/environmentoutlook_chapter13.pdf
- ⁸⁵ How to develop a waste management and disposal strategy CIPS <https://www.cips.org/Documents/About%20CIPS/Develop%20Waste%20v3%20-%202011.07.pdf>
- ⁸⁶ Better business guide to energy saving. Carbon Trust. <http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf>
- ⁸⁷ Water Saving Tips: Commercial, Industrial, and Institutional Water Use. Alliance for Water Efficiency <http://www.allianceforwaterefficiency.org/CI-tips.aspx>
- ⁸⁸ Afripack - managing waste in a packaging company Amanda Botes, March 19, 2013. Urban Earth <http://www.urbanearth.co.za/articles/afripack-managing-waste-packaging-company>
- ⁸⁹ <https://www.transparency.org/>
- ⁹⁰ Research by the Association of Certified Fraud Examiners, quoted in 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, President and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)
- ⁹¹ Research by the Association of Certified Fraud Examiners, quoted in 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, President and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)
- ⁹² The Ethics & Action Survey conducted by law firm Labaton Sucharow, quoted in 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, President and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). <http://www.securitymagazine.com/articles/83343-creating-an-effective-whistleblower-program>
- ⁹³ Engaging With Free, Prior, and Informed Consent September 2012. Business for Social Responsibility BSR Jasmine Campbell, Michael Oxman, Faris Natour, Farid Baddache. https://www.bsr.org/reports/BSR_Engaging_With_FPIC.pdf
- ⁹⁴ Greenspan, Emily, "Free, Prior, and Informed Consent in Africa: An emerging standard for extractive industry projects," Oxfam America Research Backgrounder series (2014): [www.oxfamamerica.org/publications/fpic-in-africa] Referencing: Steven Herz, Antonio La Vina, and Jonathan Sohn, "Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent," World Resources Institute, 5 (2007), www.wri.org.
- ⁹⁵ The Munden Project. "The Financial Risks of Insecure Land Tenure: An Investment View," 2, 13-14 (September 1, 2012). http://www.rightsandresources.org/publication_details.php?publicationID=5715
- ^{95.5} International Service for Human Rights. The role of human rights defenders in promoting corporate respect for land and environment rights. October 2015. <http://www.ishr.ch/news/role-human-rights-defenders-promoting-corporate-respect-land-and-environment-rights>
- ⁹⁶ The Coca Cola Company. Responsible Land Acquisition Guide. <http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/our-company/Responsible-Land-Aquisition-Guidance-2017.pdf>
- ⁹⁷ LAND GRAB OR DEVELOPMENT OPPORTUNITY? Agricultural investment and international land deals in Africa. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), International Fund for Agricultural Development (IFAD), International Institute for Environment and Development (IIED) <http://www.fao.org/docrep/011/ak241e/ak241e00.htm>
- ⁹⁸ Engaging With Free, Prior, and Informed Consent September 2012. Business for Social Responsibility BSR Jasmine Campbell, Michael Oxman, Faris Natour, Farid Baddache. https://www.bsr.org/reports/BSR_Engaging_With_FPIC.pdf
- ⁹⁹ Free, Prior, and Informed Consent in REDD+ , The Center for People and Forests. <https://www.recoftc.org/basic-page/fpic>
- ¹⁰⁰ Example of a service agreement. Adapted from a sample provided by Sustainable Agriculture in South Africa. <https://siza.co.za/document-library/documents-templates/>

本工具包由Partner Africa编写制作

www.partnerafrica.org | info@partnerafrica.org

Partner Africa是一家领先的非营利性社会企业，也是道德和社会责任商业实践领域的先驱。我们通过合作的方式，在非洲和近东地区提供高质量和创新性的道德贸易服务与贸易发展项目。

