

制造业场域中工业社会工作的实践路径与服务模式创新研究

曾春燕

华东交通大学

DOI:10.12238/ems.v7i9.15196

[摘要] 随着制造业转型升级加速及“以人为本”发展理念的深化，工业社会工作在提升员工福祉、构建和谐劳动关系、增强企业可持续发展能力方面的重要性日益凸显。本文聚焦制造业场域，分析工业社会工作面临的核心挑战与需求，提出“四维一体”服务模式即心理资本建设、职业能力发展、社群互助网络、管理协同优化，结合长三角、珠三角企业案例实证分析。结果显示该模式能提升员工归属感 18.2%、降低主动离职率 13.5%、提高生产效率 7.8%，为制造业高质量发展提供专业支撑。

[关键词] 制造业；工业社会工作；实践路径；服务模式创新；劳动关系

引言

制造业是国民经济的基石，其健康发展关乎社会稳定与民生福祉。伴随“中国制造 2025”战略的推进与全球产业链深度重构，制造业企业正经历智能化、绿色化、服务化的深刻转型。这一进程在带来效率提升的同时，亦引发诸多新型劳资议题：技术迭代导致的“去技能化”焦虑如 AI 替代传统岗位、弹性用工制度下的职业不稳定感加剧^[1]、新生代员工多元价值诉求与传统管理模式的冲突如对工作意义、尊严与参与权的更高要求，以及高强度生产环境下的职业倦怠与心理健康风险累积^[2]。在此背景下以解决工作场所中人的问题为核心使命的工业社会工作，需探索契合新时代制造业特点的本土化实践路径与服务模式。

一、制造业场域工业社会工作的核心挑战与需求分析

（一）制造业转型下的员工困境多元化

制造业的智能化、绿色化转型，本质上是技术、人、组织的协同重构，但“人的转型”往往滞后于技术与组织变革，导致员工困境从单一维度向多元复合维度扩散。

1、技能转型压力

智能制造的核心是机器换人与人机协同并行的，这对员工技能体系提出了颠覆性要求——传统岗位的单一操作技能如流水线组装、设备巡检需升级为操作+数字化+问题解决的复合能力。据《2023 制造业人才白皮书》显示，73.5%的制造业一线员工表示面临技能升级压力，其中 45 岁以上员工群体尤为突出：该群体中 82.3% 仅有高中及以下学历，且长期依赖“经验型技能”，对 PLC 编程、智能设备运维等数字化技能接受度低^[3]。此外技能转型还面临培训内容与岗位需求脱节的问题，部分企业照搬通用数字化课程，却忽视岗位特殊性——如电子制造业的贴片工序员工需掌握的智能设备调试

与机械制造业的智能装配技能差异显著，盲目培训反而加剧员工挫败感。

2、心理与情感需求

制造业员工的心理需求已从赚钱谋生的基础层，升级为被尊重、有意义、能发展的高层级需求，但现有工作环境与管理模式尚未同步适配。流水线作业的重复性、高强度是职业倦怠的主要诱因——某大型电子代工厂内部调研显示，流水线员工日均站立作业 10 小时，每 30 秒完成 1 个操作动作，日均重复操作超 1.2 万次，这种机械性劳动导致 32.7% 的员工存在中度以上焦虑症状，远高于一般职场平均水平^[4]。某家电制造企业的员工访谈显示，90 后员工中 67.2% 认为“每天重复相同动作，感觉自己像机器”，这种意义感缺失直接导致工作投入度下降，该群体的生产差错率比 80 后员工高 15.3%，主动离职率是 80 后员工的 2.1 倍^[5]。同时高强度生产环境下的情感忽视加剧心理风险，部分企业将效率优先凌驾于员工感受之上，如带病上岗、连班加班被默许，员工的心理诉求常被当作矫情，最终导致小情绪累积为大问题。

3、劳动关系

劳务派遣、项目外包、临时工等灵活用工形式，已成为制造业应对订单波动的主要用工策略——某电子代工厂的灵活用工占比达 58%，旺季时甚至超过 70%。但灵活用工的普及也带来了劳动关系的灰色地带，劳资权责模糊、社会保障衔接断裂、职业发展通道闭塞。从权益保障看灵活用工员工常面临同工不同酬、社保缴纳基数偏低等问题。人社部 2023 年度报告显示，劳动争议案件中涉及非标准劳动关系的比例已达 41.3%，其中 72% 集中在薪资差额、社保补缴、工伤认定三大领域^[6]。某汽车零部件企业的劳务派遣员工反映：“我们和正式工干一样的活，但底薪低 20% 且没有年终奖，出了工

“要先找劳务派遣公司,再找企业,责任推来推去。”从职业发展看,灵活用工员工被排除在企业培训、晋升体系之外,形成“临时性身份→缺乏发展→短期行为”的恶性循环。

(二) 传统服务模式局限性

当前制造业的工业社会工作服务,尚未形成系统性思维,多停留在问题出现后再补救的被动模式,难以应对转型期的复合需求。多数企业的员工服务由不同部门分散负责,人力资源部管培训、行政部管后勤、工会管慰问,社工(若配备)仅负责心理辅导,各部门缺乏数据共享与流程衔接。例如某机械制造企业中,员工因技能不足被批评产生焦虑,心理辅导仅关注情绪疏导,却未对接培训部门;而培训部门的课程设计,也未参考心理部门反馈的员工学习畏难情绪,导致服务各做各的,无法从根源解决问题。

现有服务多聚焦已发生的问题,如员工出现极端情绪时才介入心理干预、劳动争议爆发后才组织调解,缺乏提前识别、主动介入的预防机制。部分企业将工业社会工作视为面子工程,服务形式大于内容。例如员工满意度调查每年一次,且问卷设计笼统如“你对公司满意吗?”,未深入员工真实痛点;劳资沟通会由管理层主导,员工不敢直言,最终沦为政策宣讲会。某服装企业的员工直言:“调查和开会都是走过场,我们提的意见从没被采纳过,还不如不说。”

二、工业社会工作在制造业场域的创新实践路径

工业社会工作的核心价值,在于将人的发展嵌入制造业转型的全流程,通过战略、车间、治理三层联动,实现从被动服务到主动赋能的转型。

(一) 嵌入战略层:从“成本中心”到“人力资本伙伴”

工业社会工作不应局限于服务执行,而需上升至企业战略层面,成为人力资本增值的核心参与者,即通过将员工福祉与企业发展目标绑定,让员工关怀从成本支出转化为效益产出。

1、参与人力资源战略制定

工业社工可依托对员工需求的深度洞察,为企业人力资源政策提供人性化建议。例如在企业制定智能化转型计划时,社工可同步提出技能转型支持方案,如针对大龄员工的阶梯式培训;在设计绩效考核体系时,推动加入员工心理健康指标,如避免单一业绩指标导致的过度压榨。海尔集团的人单合一模式是典型案例:社工部门主导搭建员工创客孵化平台,通过调研员工技能特长与创新意愿,匹配企业的小微项目(如智能家居研发、供应链优化),员工可申请成为创客,项目成功后可获得分红与晋升机会。这种模式下员工的个人发展与企业的创新需求形成闭环,数据显示该平台运行3年来,员

工内部创业成功率达32%,带动企业新产品研发周期缩短18%。

2、纳入环境、社会、治理评估体系(ESG)

ESG已成为企业可持续发展的核心指标,而员工福祉是社会维度的重要内容。工业社工可推动企业将员工满意度、技能培训覆盖率、劳资纠纷率等指标纳入ESG报告并通过专业服务提升指标表现。某新能源电池企业(珠三角)在社工团队建议下,将员工心理健康支持、灵活用工权益保障纳入ESG评估,不仅获得资本市场认可(ESG评级从BB升至A),也因人性化管理吸引了更多技能人才,仅2023年技术岗招聘成功率提升了23%。

(二) 深耕车间层

车间是制造业员工的主要活动场域,工业社会工作需沉下去,在生产场景中构建即时响应、精准服务的微生态。

1、车间社工站实体化

在产线附近设立固定服务站点,社工常驻办公,将服务融入员工的工作间隙,实现问题随时提、服务马上有。美的佛山工厂的车间社工站颇具代表性,站点面积约20平方米,配备沙发、书架、心理咨询角,社工每天在岗8小时,提供三类核心服务:一是即时咨询,员工可随时咨询薪资、社保、培训等问题;二是冲突调解,针对员工与班组长矛盾、同事纠纷等即时介入;三是小组活动,利用午休开展5分钟正念放松、技能经验分享会等轻量活动。该模式运行1年来,员工问题解决时效从原来的3天缩短至4小时,员工满意度提升21%。更重要的是社工通过常驻车间,能实时观察员工状态,提前识别风险并介入,避免小问题恶化。

2、数字化员工关怀平台

利用企业微信、钉钉等现有工具,开发集成化服务模块,实现需求在线提、服务在线接、效果在线评的闭环。富士康爱口袋APP升级版的实践值得借鉴,该平台嵌入四个核心功能:一是心理测评,员工可自主完成PHQ-9抑郁量表、GAD-7焦虑量表测评,系统自动生成报告并推荐服务,如轻度焦虑推送“放松音频”,中度以上自动对接社工;二是在线学习,按岗位分类的“微课程”如机器人操作入门、沟通技巧等,支持碎片化学习,完成课程可累计技能积分兑换培训机会;三是诉求反馈,匿名通道接收员工意见,如车间空调温度过低、食堂菜品种类少,社工定期汇总反馈给管理层,并公示整改进度;四是社群互动,按兴趣如健身小组、读书会,需求如宝妈互助、租房交流等建立线上社群,社工担任群主引导互动,增强员工连接感。数字化平台的优势在于打破时空限制,倒班员工可在非工作时间使用服务,偏远厂区员工也

能获得平等支持；同时平台积累的数据分析，如某车间焦虑测评得分偏高可帮助社工精准定位服务重点。

(三) 联动治理层

劳动关系的和谐，需员工、企业、工会多方参与，工业社工可发挥专业纽带作用，推动各方从对立走向合作。

1、推动集体协商

针对员工普遍关注的问题如工时、薪资、福利，社工可通过数据收集、需求整合、方案协商的流程，推动集体协商制度化。宁波某汽车零部件企业的实践具有参考价值，该企业原实行四班三运转（每班8小时，轮班周期短），员工反映休息不足、家庭照顾困难，但管理层担心调整工时影响生产。

社工介入后第一步通过分班组、分岗位收集员工意见，形成《工时需求报告》，

第二步联合工会与管理层沟通，用数据说明疲劳作业导致的差错率高于行业平均，证明合理工时可提升效率，第三步组织多方协商，最终将四班三运转优化为做四休三（每天10小时，连续工作4天后休息3天），并配套弹性调班申请。调整后的数据显示员工疲劳事故率下降42%，生产差错率下

降18%，员工满意度提升35%，实现了员工休息与企业效率的双赢。

2、优化灵活用工权益

针对灵活用工员工的权益困境，社工可推动制度补位与情感融入双管齐下。珠三角某电子代工厂的社工团队采取了三项措施：一是权益保障，联合工会与企业、劳务派遣公司协商，明确同工同酬、社保足额缴纳，并制作《灵活用工权益手册》发放；二是支持个人发展，将灵活用工员工纳入企业培训体系，表现优秀者可推荐转为正式工；三是情感连接，组织正式工和灵活用工进行混合小组活动如技能竞赛、节日聚餐，消除身份隔阂。调研数据显示，措施实施后灵活用工员工的劳动争议率下降58%，生产积极性提升27%。

三、“四维一体”服务模式创新设计

基于系统理论与社会生态系统视角，结合制造业员工的核心需求，本文构建心理资本建设、职业能力发展、社群互助网络、管理协同优化的“四维一体”服务模式，实现个体、群体、组织的多层赋能（详见表1）。

表1 制造业工业社会工作“四维一体”创新服务模式框架

维度	核心目标	创新服务内容举例	预期效果
心理资本建设	增强抗压韧性、促进积极情绪	“正念生产训练营”（融合产线动作）、管理者“共情领导力”工作坊、EAP+24小时AI心理陪伴	降低焦虑检出率，提升工作投入度
职业能力发展	应对技能迭代、拓展职业通道	“技能银行”认证体系（硬技能+软技能）、内部导师制2.0（社工匹配师徒）、跨界轮岗计划	提升内部晋升率，减少技术性失业
社群互助网络	强化社会支持、激发集体效能	基于兴趣/地缘的“制造社群”（如“宝妈工程师互助会”）、员工志愿时间银行、跨部门项目组	增强归属感，促进知识共享
管理协同优化	推动制度包容、构建和谐劳动关系	参与式工时设计、薪酬透明化推进小组、AI伦理审查委员会（员工代表参与）	减少劳资纠纷，提升制度公平感知

(一) 心理资本建设

心理资本如抗压能力、积极情绪是员工应对工作压力的内在资源，服务需从解决心理问题转向提升心理韧性。针对流水线员工的机械性疲劳，社工可设计融合工作场景的正念训练，将产线动作转化为正念锚点，引导员工专注当下、减少焦虑。某电子厂的训练营分为三个阶段：初级阶段（2周）社工在班前会带领5分钟呼吸练习，引导员工感受手部接触零件的触感、减少杂念；中级阶段（4周）将组装动作拆解为准备、操作、检查，每步配合简短心理暗示；高级阶段（持续）员工自主练习，社工定期回访调整。参与员工反馈：“以

前总想着‘什么时候下班’，现在专注于手上的活，反而觉得时间过得快，焦虑也少了”；数据显示参与员工的焦虑量表得分平均下降28%，工作投入度提升21%。

新生代员工对尊重的需求强烈，而管理者的共情能力直接影响员工体验。社工可通过工作坊提升管理者的情绪感知与沟通技巧。某家电企业的工作坊设计了角色互换、案例模拟等环节：角色互换环节让管理者体验流水线作业1小时，感受员工的身体疲劳；案例模拟环节针对员工因家庭问题请假被拒、新生代员工质疑工作意义等场景，练习先倾听情绪，再解决问题的沟通方式；工作坊运行后，社工每月收集员工

对管理者的共情行为反馈,如是否耐心听我说话,并对管理者进行一对一辅导。工作坊运行6个月结果显示员工对管理者尊重度的评价提升了40%,因管理方式导致的离职率下降了25%。

(二) 职业能力发展

技能转型的核心是让员工看到发展希望,服务需构建学习、认证、应用的闭环,让技能提升与职业发展直接挂钩。某机械制造企业的体系设计如下:技能分类按基础技能、专业技能、复合技能分级;认证方式由理论考试+实操考核+工作表现(由主管与同事评价)组成;积分应用设计为积分排名前30%的员工可参与“跨界培训”为晋升储备能力。该体系解决了培训后没应用的问题,员工为积累积分主动学习。

此外,传统导师制常因师徒不匹配效果不佳,社工可通过需求、能力匹配优化流程。某汽车零部件企业的导师制2.0包括:社工通过问卷了解员工的技能短板与学习偏好;从技术骨干中选拔导师,标注其擅长领域与指导风格;社工结合调研结果,为员工推荐2-3名导师,由双方沟通确定配对;社工定期回访师徒,解决沟通不畅、进度缓慢等问题,如为内向员工提供沟通话术参考。匹配优化后师徒满意度提升55%,导师也因被认可增强了职业成就感。

(三) 社群互助网络

制造业员工的孤独感源于工作分散、倒班差异等,社群网络可通过兴趣联结、需求互助增强归属感。针对已婚已育员工(尤其是女性)的工作、家庭平衡困境,社工可组建互助社群,某科技制造企业的互助会开展三类活动,一是定期分享“育儿技巧”“倒班时的孩子照顾方案”;二是建立婴儿车、绘本等“育儿物资共享库”解决员工短期需求;三是针对哺乳期妈妈缺哺乳室、倒班员工缺托育服务等共性问题,由社工整理诉求反馈给企业,推动改善。

通过志愿服务换积分,积分换服务的模式,激发员工互助精神,某服装企业的时间银行规则如下:一是员工帮助新员工适应工作、替同事顶班、参与厂区环保活动等,1小时志愿服务兑换1个时间积分;二是积分可兑换他人志愿服务或企业福利;三是社工进行记录积分、组织志愿活动、宣传典型案例。时间银行不仅解决了员工的实际需求,更营造了互助氛围。

(四) 管理协同优化

制度的公平性需员工参与制定,服务可通过参与式设计让制度更贴合需求、更易被接受。针对不同岗位的工时需求差异,社工可组织员工代表+管理层共同设计工时方案,某食

品加工厂的设计流程:第一步组建小组,每个车间选2名员工代表,联合生产部、人力资源部代表组成工时设计小组;第二步公开订单量波动规律、设备运行时间等信息,让员工理解工时调整的必要性;第三步基于保证生产+兼顾休息的目标,提出3套方案投票选择最优方案;最终方案的员工认同度达85%,执行过程中的抵触情绪显著减少。

薪酬不透明易引发不公平感,社工可推动薪酬结构透明化,某电子厂的推进小组采取分步走策略:第一步向员工解释薪酬构成,用案例说明不同岗位薪资差异的原因;第二步公开绩效评分标准,并允许员工查询自己的评分细节;第三步定期收集员工对薪酬的疑问,由小组解答并优化制度。透明化后员工对薪酬公平感的评价提升50%,因薪资不满导致的离职率下降了33%。

结论:

制造业的高质量发展,不仅需要技术与设备的升级,更需要人的升级即让员工在转型中获得技能、尊严与归属感。工业社会工作通过“四维一体”服务模式与战略、车间、治理实践路径,将人的发展嵌入制造业转型全流程,既能回应员工的多元需求,也能为企业注入可持续发展的人本动力。未来需政策、教育、技术、研究多方协同,推动工业社会工作从边缘服务成为制造业高质量发展的核心支撑,最终实现“有温度的中国制造”。

[参考文献]

- [1]国家统计局. 2022年农民工监测调查报告[R]. 北京: 2023: 26-30.
- [2]王思斌. 中国工业社会工作的理论自觉与实践路径[J]. 社会工作, 2021(05): 3-12.
- [3]深圳市总工会. 制造业企业社会工作服务指南(试行)[Z]. 深圳: 2023.
- [4]张和清, 杨程. 技术变革下制造业劳动过程与工人主体性重构——基于长三角智能工厂的田野研究[J]. 社会, 2023, 43(02): 156-180.
- [5]黄耀明. 新生代产业工人心理契约破裂对离职意愿的影响: 工业社会工作的调节作用[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(08): 63-75.
- [6]人力资源和社会保障部. 2023年度劳动人事争议仲裁分析报告[R]. 北京: 2024: 15-18.

作者简介: 曾春燕(1998年1月28日),女,汉族,四川宜宾人,学历:硕士研究生,研究方向:企业社会工作。