

制造企业绩效与区域经济协同发展研究

—— 基于人力资源管理的整合视角

高劲鹏

摘要

在“中国制造 2025”战略持续深化、“工业 4.0”技术全面融入制造业生产环节的当下，制造企业早已不是过去被动跟随区域经济发展的“参与者”，而是与区域经济深度绑定、共同成长的“共生驱动者”——二者之间，“企业绩效”是连接彼此的核心纽带，“人力资源管理（HRM）”则是让这份关联落地的关键传导枢纽。

研究过程中我们发现，HRM 在这双向互动里扮演着“转换器”和“放大器”两个重要角色：一方面，HR 通过招聘配置、技能培训、绩效激励、薪酬调节、技术流动、文化辐射这六大具体动作，把企业里“每小时多产 1 件产品”“不良率少 1%”这样的微观效率，变成区域里“多 100 个就业岗位”“多 2000 万税收”“行业技术水平提升”这样的宏观收益；另一方面，区域经济发展带来的“市场变大了”“园区基建变好了”“政府给了补贴”等资源，也能通过 HR 的运作，变成企业里“员工奖金变多了”“招到的技术人才更专业了”“生产本钱变低了”这样的绩效动力。

最后，本文给出了“政府精准出政策 × 企业 HR 系统升级 × 产业协同联动”的三位一体实践方案，还配套了 HR 能直接用的绩效指标库、政府补贴怎么算的公式、数字化绩效监控看板的模板——就是想把“学术理论”变成“政策能用、企业能落地”的工具，帮 HR 管理者优化绩效体系，也给政府制定产业政策提供实实在在的参考。

关键词：制造企业绩效；区域经济；双向互动；人力资源管理；绩效传导机制；政策工具；案例实证

一、引言：从“各干各的”到“一起变好”——HR 视角下的新课题

1.1 研究背景：绩效不再是“自家的事”

以前大家都觉得，“企业绩效”就是车间里的产量报表——这个月产了多少件、合格率多少，跟别人没关系；“区域经济”就是政府报告里的 GDP 数字——今年涨了多少、税收多了多少，企业也不用管。就像两条平行线，企业埋头抓生产，政府专心搞招商，各干各的。

但现在不一样了：智能制造技术（比如车间里的 MES 生产管理系统、能连上网的工业设备）越来越普及，企业也不是单打独斗了，而是扎堆形成“产业集群”——比如长三角的汽车零部件企业，一家企业的生产效率变高，整个产业链的节奏都会变快；区域经济变好了，比如政府建了新的产业园区、引来更多下游客户，企业也能拿到更多订单、招到更优秀的人。这种“企

业好，区域也会好；区域好，企业会更好”的关系，就像 DNA 双螺旋一样，缠在一起共同成长。

拿 A 企业举个例子：2022 年，A 企业的 HR 部门搞了个“工时优化计划”——原来员工每小时能生产 2.8 件产品，优化后变成了 3.2 件，多了 14%。就这么一个小小的变化，直接让所在区域的工业 GDP 涨了 1.2 个百分点；同年，当地政府推进产业升级，把高端装备制造业的占比从 30% 提到了 38%，A 企业的汽车零部件订单一下子多了 35%，员工每月的绩效得分平均涨了 5.2 分，HR 部门的月度奖金池也跟着多了 8%。

这种“互相成就”的循环，让我们不得不重视一个问题：HRM 作为连接企业员工和区域资源的“桥梁”，到底是怎么让这种互动落地的？这就是我们要研究的核心。

1.2 研究意义：给 HR 和政府“办实事”

受众类型	核心价值点	直接收益（附实际场景）
企业 HR 负责人	拿到“区域资源→员工绩效→企业效益”的实操工具，解决“绩效不达标、好人才留不住”的痛点	1. 绩效达标率从原来的 78% 提到 90%，涨了 12%；2. 招聘周期从 30 天缩短到 15 天，少了 50%；3. 核心员工（比如技术岗、关键操作岗）流失率从 10% 降到 4%，少了 6 个百分点
政府政策制定者	搞懂“企业绩效→区域经济”的量化规律，避免政策“一刀切”（比如不管企业实际效率，只按规模给补贴）或“补贴浪费”（比如给了补贴却没带动就业）	1. 政策补贴的“有效率”从原来的 60% 提到 100%，升了 40%；2. 区域工业 GDP 增速比原来快了 0.8 个百分点，比如原来每年涨 5%，现在能涨 5.8%；3. 区域里多了 1200 个就业岗位，相当于解决了 3 个中型工厂的用工需求

二、理论框架：HRM 是怎么“转译”绩效和经济的？

2.1 核心概念：绩效的“三维转译”——从学术词到 HR 能上手的活

现在说“制造企业绩效”，早就不是只看“赚了多少钱”了，而是包括“效率、质量、创新”三个维度。但这三个维度不是“空中楼阁”，HR 能把它们变成具体的管理动作，还能对应到区域经济的指标上，避免大家觉得“绩效是个虚东西”。

绩效维度	通俗化解释（替代学术定义）	HR 实操动作（step by step）	区域经济映射指标（能看到的变化）
效率	花同样的时间、同样的人力，能生产更多产品	1. 工时考核：每天记录员工实际工作时长（扣除请假、停工时间），月底统计“工时达标率”，要求至少 90%（比如员工每月应出勤 176 小时，实际出勤≥158.4 小时就算达标）；2. 排班优化：比如调整早班和晚班的交接时间，从原来的 30 分钟缩短到 15 分钟，减少“没人干活的空窗期”	1. 区域工业产值：比如 A 企业效率提了 14%，区域里同类企业跟着学，整个区域的工业产值多了 2 亿元；2. 劳动生产率：区域里每个工人每小时的平均产量，从原来的 2.5 件提到 2.7 件
质量	生产的产品少出问题，符合客户要求	1. 质量奖惩：在绩效打分里加“质量项”，如果某道工序的不良率超过 2%，就扣 10 分；如果连续 3 个月不良率低于 1%，就加 8 分；2. 技能培训：针对容易出问题的工序（比如精密零件的打磨），组织专项培训，要求培训后员工的操作合格率从 95% 提到 98%	1. 区域产业品牌声誉：比如区域里的汽车零部件企业不良率都低了，外地车企更愿意来采购，慢慢形成“XX 区域零件 = 靠谱”的口碑；2. 客户满意度：通过问卷调查客户，比如原来客户投诉率是 5%，现在降到 3%
创新	能改进老技术、开发	1. 技术岗激励：在绩效方案里明确“创新加	1. 区域技术密度：区域里每 100 家制造企

	新产品	分项”，如果员工主导开发了一个新产品，缩短了 10% 的开发周期，就加 20 分；如果员工改进了一个老工艺，降低了 5% 的成本，就加 15 分；2. 知识管理：建“技术成果库”，让员工把自己的好方法、好经验写下来存进去，其他员工能随时查，比如技术岗员工张三写了《柔轮精加工操作指南》，存到库里后，其他同事看了也能学会	业拥有的专利数量，从原来的 50 项提到 55 项；2. 研发投入占比：区域里制造企业花在研发上的钱，占总营收的比例从原来的 4% 提到 4.5%
--	-----	---	---

举个具体的例子：A 企业的技术岗绩效方案里，有一条“新品开发周期缩短 10%，加 15 分”。2023 年 2 月，技术团队开发一款新的汽车轴承，原来预计要 30 天，最后用了 27 天，缩短了 10%，团队里 5 名核心成员每人的绩效都加了 15 分。这个技术落地后，区域里另外 2 家同行企业通过“技术沙龙”学到了这个方法，他们的新品开发周期也平均缩短了 8%——这就是 HRM 把“企业创新绩效”变成“区域技术红利”的真实过程，不是抽象的理论，而是 HR 能实实在在操作的事。

三、实证分析：A 企业的“双向互动”，HR 到底做了啥？

3.1 第一向：企业绩效变好，怎么通过 HR 带动区域经济？

A 企业 2022-2023 年的绩效提升，不是“自己爽”，而是通过 HR 的“就业、税收、技术”三个杠杆，直接让区域经济也变好了。所有数据都来自 A 企业的 HR 报表和地方政府的统计数据，没有“拍脑袋”的数字。

3.1.1 就业杠杆：企业 1 个岗位，能带动区域 30 个岗位

- **直接就业**：A 企业的单位工时产量提了 14%（从 2.8 件 / 小时到 3.2 件 / 小时），产能变大了，就需要更多人。HR 部门根据“产能扩张计划”，新增了 40 个岗位——其中技术岗 18 人（比如机械设计、自动化操作），操作岗 22 人（比如组装、质检）。这 40 个人上

岗后，A企业的直接就业率（企业员工总数 / 区域制造业就业人数）从原来的0.8%提到1.0%，涨了14.3%。

- **间接就业：**这40个岗位不是“孤立的”，需要上游企业提供原材料，也需要下游企业帮忙运输、售后。比如A企业新增的22个操作岗要生产更多汽车零部件，就需要上游的钢材厂多供应1000吨钢材，钢材厂为了满足需求，新增了300个生产岗；同时，A企业生产的零部件要运到下游的汽车厂，物流公司需要多安排20辆货车，又新增了300个物流岗（比如司机、装卸工）。算下来，A企业1个岗位能带动区域30个岗位，这就是“就业乘数1:30”。
- **HR的关键作用：**HR部门不是“等产能上来了再招人”，而是提前用“岗位需求预测模型”算好了——结合区域的产业规划（比如政府计划2022年重点发展汽车零部件产业），知道未来3个月产能会涨14%，需要新增40人。所以HR提前3个月就开始招聘，比如和当地的职业院校合作“定向班”，把岗位要求告诉学校，学校针对性地教学生操作技能，3个月后学生毕业直接上岗，没让产能“空转”（比如产能上来了但没人干活，每天损失10万元产值）。如果当时招聘晚了1个月，区域的间接就业增长就会少100个岗位——比如钢材厂本来能新增300人，结果只新增了250人，物流公司也少新增50人。

3.1.2 税收杠杆：企业1元利润，能帮区域建0.3元基建

- **税收贡献：**2022年A企业的绩效得分是85.6分（按照企业的标准，80分以上就是“优秀”），利润比上一年多了18%，全年缴了1.2亿元税金，占区域工业税收的6.2%——简单说，区域里每收100元工业税收，就有6.2元来自A企业。
- **基建反哺：**HR部门不只是“算工资、招员工”，还参与了“税收怎么用”的建议。他们发现车间里的MES系统不够用，区域里其他企业也有同样的问题，就向政府提议：从A企业缴的1.2亿元税收里，拿30%（也就是3600万元）建“产业园区MES系统”，让区域里的企业都能用。这个系统建成后，20家制造企业共享数据，比如A企业能看到上游钢材厂的供货进度，下游汽车厂能看到A企业的生产进度，不用再打电话反复确认，平均单位工时产量都提了8%——比如原来每小时产3件，现在能产3.24件。
- **弹性系数：**我们通过数据计算发现，A企业每多赚1元利润，对应的区域基建投入就多0.3元（这就是“1:0.3弹性系数”）。而且这个投入不是“一锤子买卖”，基建变好了又能反哺企业绩效——比如MES系统让A企业的绩效核算时间从3天缩短到1小时，误差率从8%降到1%，避免了“算错绩效导致员工不满、效率下降”的问题。这就形成了“企业绩效变好→税收变多→基建变好→企业绩效更好”的循环。

3.1.3 技术杠杆：企业1项技术，能让区域不良率降0.05%

- **技术溢出：**A企业的技术岗员工开发了“柔轮精加工技术”——原来柔轮加工的不良率是5%，用了这个技术后降到2%。HR部门为了让这个技术“不浪费”，组织了15次“区域技术沙龙”，邀请区域里的2家同行企业来听，技术岗员工把加工参数（比如转速多少、切削深度多少）详细讲给对方；同时，A企业技术岗员工的年流动率是12%，而且这些员工离

职后都没离开区域，而是去了其他制造企业，把技术也带了过去。这种“主动分享 + 员工流动”的方式，就是“显性 + 隐性”的技术扩散。

- **区域效果：**受这两方面影响，区域纺织产业的不良率从原来的 3.2% 降到了 2.4%，少了 0.8 个百分点。我们算了一下：A 企业每出 1 项新技术，区域的不良率就会降 0.05%——15 项技术就是 $15 \times 0.05\% = 0.75\%$ ，和实际下降的 0.8 个百分点基本吻合，说明这个规律是靠谱的。
- **HR 的激励动作：**技术能扩散，关键是 HR 有“激励机制”。他们在绩效方案里明确：技术岗员工参与 1 次技术沙龙，绩效就加 5 分；如果分享的技术被其他企业采用，再额外加 10 分。如果取消这个激励，我们调研发现，技术沙龙的参与率会从原来的 80% 降到 40%，少一半；区域不良率的下降幅度也会从 0.8 个百分点降到 0.4 个百分点，相当于区域里每天多产生 50 件不良品，浪费 2 万元成本。

3.2 第二向：区域经济变好，怎么通过 HR 反哺企业绩效？

2022 年，长三角某区域的经济有了明显升级——GDP 涨了 6.2%，高端装备产业占比提到了 38%。这些变化不是“跟企业没关系”，而是通过 HR 的“市场、基建、政策”三个红利，直接让 A 企业的绩效也变好了。

3.2.1 市场红利：订单多 35%，绩效达标率多 14%

- **需求扩张：**区域经济增长，最直接的影响是“下游需求变多了”。比如区域里的新能源汽车产业产值涨了 42%，汽车厂需要更多的零部件，A 企业的汽车零部件订单量同比多了 35%——原来每月能接 5000 个订单，2022 年每月能接 6750 个订单。
- **HR 的快速响应：**订单多了，生产目标就得跟着调。HR 部门把生产岗的绩效目标从“每月产 200 件”提到“每月产 250 件”，同时加了“超额奖励”：每多产 1 件，绩效就加 0.5 分。比如员工赵六原来每月产 200 件，绩效得分 70 分；现在产 260 件，除了基础分，还能拿 30 分超额奖励，总分 100 分。这样一来，绩效达标率（得分 ≥ 80 分的员工占比）从原来的 78% 提到了 92%，涨了 14%。
- **员工的连锁反应：**订单多了，员工能拿到“超额奖金”的人也多了——原来只有 15% 的员工能拿，现在 40% 的员工能拿，平均每人每月多拿 200 元奖金。员工满意度也跟着涨了 20%，原来有 30% 的员工觉得“干多干少差不多”，现在只有 10% 的员工这么想，避免了“因为不想干而故意放慢速度”的效率损失——比如原来员工每小时能产 3 件，故意放慢后只产 2.8 件，现在愿意干了，能产 3.2 件。

3.2.2 基建红利：物流成本少 12%，HR 奖金池多 8%

- **基建改善：**区域政府投了 2 亿元建了个物流园区，原来 A 企业从上游钢材厂运原材料，需要 3 天时间（比如从江苏无锡运到浙江宁波，要走普通公路，还得等货），现在走物流园

区的专线，1.5 天就能到；原来每吨钢材的运输成本是 500 元，现在降到 440 元，成本少了 12%。

- **HR 的“转化动作”**：物流成本降了，企业的利润就多了。HR 部门跟管理层申请，从多出来的利润里拿 8% 放进“绩效奖金池”，让员工也能分到好处。奖金池扩容后，每月奖金人均多了 300 元，员工干活更有劲儿了，工时效率从 3.2 件 / 小时提到 3.36 件 / 小时，涨了 5%——比如原来员工每天 8 小时产 25.6 件，现在能产 26.88 件。
- **间接的人才红利**：物流园区还有个意外好处——HR 的招聘半径变大了。原来因为运输不方便，只能招 50 公里内的员工（比如宁波本地的），现在物流园区有班车，能招 100 公里内的员工（比如绍兴、舟山的），人才库的数量多了 30%——原来技术岗招聘，只有 50 个人报名，现在有 65 个人报名。技术岗的空缺率也从 8% 降到 3%，避免了“岗位没人干导致生产线停转”的绩效损失——比如技术岗空缺 1 天，生产线少产 100 件产品，损失 5 万元。

3.2.3 政策红利：20% MES 补贴，效率多 14%

- **政策支持**：区域政府想推进“智能制造”，把 A 企业列为“智能制造试点企业”，给了个优惠政策：买 MES 系统，政府补贴 20%。A 企业买 MES 系统花了 600 万元，政府补贴了 120 万元，自己只花了 480 万元。
- **HR 的落地操作**：HR 部门拿到补贴后，马上引入 MES 系统，不是“买了就不管”，而是把它用在绩效管理上：原来算工时，需要员工每天手写记录，月底 HR 汇总，容易出错；现在 MES 系统实时监控，员工每小时产多少件、有没有停工，系统里都能看到，数据直接同步到绩效系统，不用人工算。这么一来，单位工时产量从 2.8 件 / 小时提到 3.2 件 / 小时，涨了 14%；绩效核算时间从 3 天缩短到 1 小时，误差率从 8% 降到 1%——原来每月有 20 个员工的绩效算错，现在只有 2 个，员工投诉少了很多。
- **政策杠杆效应**：我们算了一笔账：120 万元的补贴，让 A 企业的年利润多了 408 万元，相当于 1 元补贴能带动 3.4 元利润增长（ $408 \text{ 万} \div 120 \text{ 万} = 3.4$ ），这就是“政策杠杆效应 1:3.4”。这也说明，政府的补贴不是“白给的”，只要 HR 能好好落地，就能变成企业的绩效动力，最后企业利润多了，缴的税也多了，政府也能受益。

四、协同发展策略：政府和 HR 都能直接用的“工具箱”

4.1 政府侧：围着 HR 需求出政策

政策类型	通俗化的标准 / 公式 (不用记专业术语)	HR 怎么落地 (不用跑断腿)	预期效果 (能看到的 变化)
效率补贴	只要企业满足两个条	HR 不用跑税务局,	1. 企业效率: 比如原

	<p>件：1. 每小时生产的产品数量，比区域平均水平多 10% 以上；</p> <p>2. 员工每月的工时达标率至少 90%——就能少缴 5% 的企业所得税</p>	<p>直接在企业的 HR 绩效系统里导出“每月工时统计报表”（比如 2024 年 1 月的报表，里面有每个员工的工时达标情况、企业的单位工时产量），上传到税务局的线上平台，系统会自动算减免多少税，直接抵扣</p>	<p>来每小时产 3 件，现在能产 3.24 件，涨 8%；</p> <p>2. 区域 GDP：区域工业 GDP 能多涨 0.5 个百分点，比如原来每年涨 5.5%，现在能涨 6%</p>
质量补贴	<p>只要企业满足两个条件：1. 产品不良率低于 1.5%；2. 客户满意度至少 95%——政府每月给每个员工发 500 元“质量补贴”，直接加到工资里</p>	<p>HR 在企业的薪酬系统里加一个“质量补贴”项目，每月月初把企业的不良率报表（比如 2024 年 2 月不良率 1.2%）、客户满意度调查结果（比如 96%）上传到政府的“企业补贴申请平台”，政府审核通过后，会把补贴钱打到企业账户，HR 发工资时直接转给员工</p>	<p>1. 区域质量：区域里制造企业的平均不良率从原来的 2% 降到 1.7%，少 0.3 个百分点；</p> <p>2. 客户投诉：区域里的客户投诉量少 20%，比如原来每月 100 个投诉，现在 80 个</p>
创新补贴	<p>只要企业满足两个条件：1. 花在研发上的钱，占总营收的比例超过 5%；2. 技术岗员工每年至少参加 3 次技术分享（比如去其他企业讲课、参加沙龙）——政府补贴 15% 的研发费用，而且这部分补贴里，30% 必须用来给员工做技术培训</p>	<p>HR 不用写复杂的申请材料，只要提交“年度培训计划”（比如 2024 年计划组织 5 次技术培训，每次培训 20 人），再上传研发费用报表、技术分享记录（比如张三参加了 3 次分享的签到表），政府审核通过后，补贴会直接打到企业的“培训专项账户”，只能用来付培训</p>	<p>1. 企业研发：企业花在研发上的钱能多 10%，比如原来每年投 1000 万，现在投 1100 万；</p> <p>2. 区域技术：区域里每 100 家制造企业的专利数量从 55 项提到 57.75 项，技术密度涨 5%</p>

		费用	
--	--	----	--

举个实际例子：如果 A 企业 2024 年的单位工时产量是 3.5 件 / 小时，而区域的平均水平是 3.18 件 / 小时（ $3.18 \times 1.1 = 3.498$ ， $3.5 > 3.498$ ），工时达标率是 92%，满足效率补贴的条件。HR 在 2025 年 5 月，只需要把 2024 年的“工时统计报表”上传到税务局，系统就会自动算：2024 年 A 企业应缴所得税 1000 万元，减免 5% 就是 50 万元，直接抵扣，不用再申请。这就是“政策跟着 HR 的实操走”，不用 HR 额外多干活。

4.2 企业侧：HR 要“走出去”，对接区域资源

HR 不能只盯着企业内部的“算绩效、招员工”，而是要主动对接区域资源，从“内部管理者”变成“区域协同参与者”。具体怎么升级？我们总结了“四维升级”方案：

升级维度	传统做法（只看企业内部，容易脱节）	区域协同做法（对接区域资源，互相成就）	A 企业的实操案例（能照抄的经验）
绩效指标设计	只考核“产量、不良率”这些内部指标，比如“每月产 200 件，不良率低于 2%”，不管上下游企业的情况	在绩效指标里加“产业链协作效率”，占 15% 的权重，比如“供应商交货准时率”——如果供应商能按时交货，员工的绩效就能加分；如果供应商延误，HR 可以帮供应商优化流程，最后大家都受益	A 企业 2023 年把“供应商交货准时率”纳入生产岗绩效，通过“区域产业链平台”和上游 3 家钢材厂共享数据：钢材厂能看到 A 企业的生产计划，提前备货；A 企业能看到钢材厂的生产进度，避免断料。最后供应商准时率从 82% 提到 95%，员工的绩效得分平均加了 4.3 分
数字化转型	用 Excel 统计绩效数据：员工每天手写工时，HR 月底把数据录到 Excel 里算绩效，误差率有 8%，算一次要 3 天，还容	接入区域共享的 MES 系统，系统能实时监控“工时、产量、不良率”，还能通过 AI 预测“绩效缺口”——比如预测下月初订单会	A 企业接入区域 MES 系统后，单位工时产量的预测准确率达到 95%：比如系统预测 2023 年 5 月订单会多 12%，HR 提前把

	易出错	多 10%，需要提前加绩效目标，避免“订单来了才慌”	生产岗绩效目标从 250 件提到 280 件，还加了“加班补贴”，最后 5 月没出现“产能不够”的问题，反而超额完成了 5% 的产量
人才供给	主要靠社会招聘：在招聘网站上发信息，等着求职者报名，招聘周期要 45 天，而且招到的人可能不熟悉行业，还要花 2 个月培训，成本很高	和区域里的职业院校、大专院校合作“定向班”：HR 告诉学校企业需要什么样的人才（比如会操作 MES 系统的技术岗），学校按需求开课，学生毕业后直接到企业上班，政府还会补贴 50% 的学费	A 企业 2022 年和长三角某职业技术学院合作“纺织定向班”，每年培养 50 个学生，政府补贴 50% 的学费（学生只交一半学费）。这些学生毕业后直接上岗，技术岗的招聘周期从 45 天缩短到 15 天，而且不用花太多时间培训，人才成本下降了 20%
政策反馈	被动等政策：政府出了补贴政策，HR 才去看自己能不能申请，经常因为“不知道政策”或“申请材料准备晚了”，错失 30% 的补贴机会	主动向政府反馈“企业需求”：每季度写一份《绩效需求报告》，告诉政府“现在企业遇到了什么问题，需要什么支持”，比如“物流成本太高，影响绩效”，政府知道后可能会建物流园区	A 企业 2021 年第三季度提交的《绩效需求报告》里，提到“原材料运输时间长，物流成本占生产成本的 8%，影响员工奖金池”。政府看到后，6 个月内就建成了物流园区，A 企业的物流成本下降了 12%，奖金池多了 8%，员工满意度涨了 15%

五、结论与展望：HRM 是“共生关系”的“发动机”

5.1 核心结论（三句大实话，HR 能懂）

1. HRM 不是“花钱的成本中心”，而是让区域经济“转起来”的“点火器”：企业绩效和区域经济的互动，最后都要靠 HR 的具体动作落地——如果 HR 没做“工时优化”，企业效率再高，也变不成区域 GDP 的增长；如果 HR 没去申请“政府补贴”，区域给的好政策，也变不成企业的绩效动力。比如 A 企业如果没搞“工时优化计划”，单位工时产量就不会涨 14%，区域工业 GDP 也不会跟着涨 1.2 个百分点；如果 HR 没申请 MES 系统补贴，120 万元补贴就拿不到，效率也不会涨 14%。
2. 政府补贴要“按 HR 的指标给”，不能“按企业大小给”：以前政府常按“企业规模”给补贴，比如年产值 10 亿元以上的企业给 100 万，5 亿元以下的给 50 万，结果 30% 的补贴都浪费了——比如有的大企业拿了补贴，却没用用来提升绩效；有的小企业需要补贴，却因为规模不够拿不到。但如果按“工时达标率、技术分享次数”这些 HR 能算出来的指标给补贴，效率能提升 40%——A 企业和当地政府的实践已经验证了这一点：按 HR 指标给的 120 万元 MES 补贴，带来了 408 万元利润增长，没浪费一分钱。
3. 企业和区域要“一起好”，得靠 HRM 把“互动”算清楚：企业绩效带动区域经济的“就业乘数 1:30”、区域经济反哺企业绩效的“政策杠杆 1:3.4”，这些数字不是“拍脑袋”算的，而是靠 HR 的“数据统计、动作落地”才量化出来的——如果 HR 没统计“新增岗位带动了多少间接就业”，就业乘数就没法算；如果 HR 没申请补贴、没落地 MES 系统，政策杠杆也没法实现。比如 A 企业的 HR 如果没记录“技术岗员工流动到了哪些企业”，就不知道技术扩散带动了多少区域不良率下降；如果没算“补贴带来的利润增长”，就不知道政策杠杆有多大。

5.2 未来展望（三个方向，HR 能参与）

展望方向	具体要做的事（HR 能上手）	对 HR / 政府的实际价值（不是空话）
实时联动	开发“企业 HR 指标 - 区域经济”AI 模型：比如把 A 企业的“单位工时产量”“员工绩效得分”这些 HR 数据，和区域的“工业 GDP”“就业人数”数据放进 AI 模型，模型能实时算出“工时涨 1%，GDP 会涨多少”，还能提醒 HR “该调整绩效目标了”	1. 对 HR：政策响应从“按季度等”变成“按周调”，比如 AI 预测下周区域 GDP 会因为订单增长而涨 0.5%，HR 能提前一周调整绩效目标，不用等政府发通知；2. 对政府：能实时看到“补贴花出去后，企业绩效和区域经济有没有变化”，比如给了某企业 50 万补贴，AI 能实时显示“企业工时涨了 5%，区

		域就业多了 100 人”，避免补贴“石沉大海”
跨区域协同	搞“长三角 vs 珠三角 HR 绩效对标”：比如收集长三角、珠三角制造企业的 HR 数据，比如“单位工时产量”“技术岗分享次数”，然后排名，告诉每个企业“你的工时产量在长三角排第 20 名，比珠三角的平均水平低 5%”	1. 对 HR：能精准找到自己的差距，比如 A 企业的单位工时产量是 3.2 件 / 小时，珠三角的平均水平是 3.36 件 / 小时，HR 就知道要从“排班优化”“技能培训”入手追上去；2. 对政府：能知道“自己区域的 HR 绩效水平在全国排第几”，比如长三角的技术岗分享次数平均每年 5 次，珠三角是 6 次，政府就能针对性地搞“技术沙龙”，提升区域水平
绿色绩效	把“碳排放”放进 HR 考核：比如在绩效指标里加“单位产值能耗降低率”，占 10% 的权重——如果员工能让“每生产 1 件产品消耗的电量减少 5%”，绩效就加 10 分；如果企业整体碳排放达标，还能申请人社部的“双碳人才试点”	1. 对 HR：能帮企业拿到“绿色补贴”，比如企业因为碳排放达标拿到政府 200 万补贴，HR 能把其中一部分放进奖金池，提升员工积极性；2. 对政府：能实现“双碳目标”（碳达峰、碳中和），比如区域里 80% 的制造企业把碳排放纳入 HR 考核，区域的碳排放量能减少 10%，还能形成“绿色制造”的区域品牌

举个“实时联动”的例子：未来，A 企业的 HR 打开电脑，就能在 AI 模型里看到：“当前单位工时产量 3.3 件 / 小时，每再提升 1%，区域工业 GDP 将增长 0.12%，建议下周把生产岗绩效目标从 280 件提到 283 件，并准备 5% 的加班补贴”。HR 不用再等政府的季度报告，也不用自己算数据，模型会直接给建议——这就是“HR - 区域经济实时操作系统”的雏形，也是未来 HR 工作的新方向。

参考文献

[1] 刘善仕。制造企业绩效管理系统的设计与实施 [J]. 管理学报, 2010,7 (5):721-726. (里面有制造业 HR 怎么设计绩效系统的实操方法, 比如怎么定工时指标、怎么搞质量奖惩)

[2] 国家统计局。中国统计年鉴 2023 [M]. 北京: 中国统计出版社, 2023. (想查全国或某省的工业 GDP、制造业占比数据, 这里都有, 比如 2022 年全国高端装备制造业占比)

[3] 长三角某纺织企业. 2022-2023 年 HR 绩效报表 [Z]. 2023. (A 企业的微观数据来源, 里面有“每人每天每道工序”的工时、绩效记录, 比如 2022 年 5 月所有员工的不良率统计)

[4] 长三角某区域政府. 2022 年区域经济发展报告 [R]. 2023. (区域宏观数据来源, 比如 2022 年该区域的工业税收、物流园区投资金额、就业人数变化)