



智享会
HR Excellence
Center



第五届工厂人力资源管理 论坛





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



一线员工薪酬终端分配方式 的优化

东风汽车有限公司

DONGFENG MOTOR COMPANY LIMITED



东风汽车有限公司

2016/11

目 录

- 1、项目背景
- 2、业务问题与改善对策
- 3、业务规则优化
- 4、系统功能实现
- 5、运行小结
- 6、项目价值

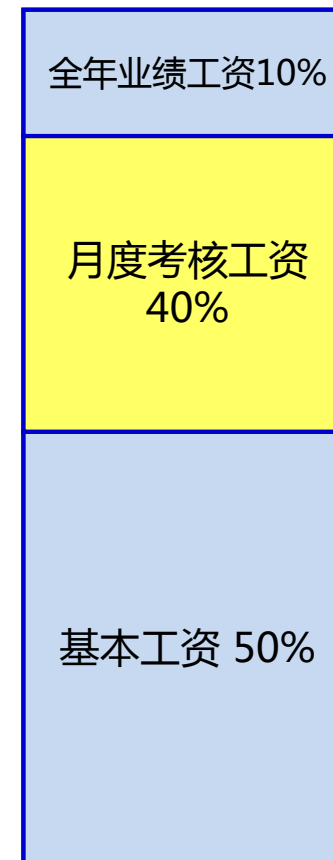


1、项目背景

■ 背景

- 东风汽车有限公司各工厂/子公司、不同的生产单元产品及工艺差异大，分配规则繁多、计算过程复杂
- 从工厂/子公司，到车间，再到班组，各层级都保留了分配权力，进行逐层分配与控制，分配过程不透明、不规范；长时间积累易形成工人与车间管理者的对立，存在管理上的风险；各级管理者希望车间二次分配的过程和结果向上透明
- 现有二次分配计算过程采用系统外计算后再导入结果的方式，计算工作量大、易出错、过程不可控、结果难追溯

一线员工的工资结构：



■ 项目目标

简化、优化二次分配的业务规则，实现一线生产员工考核工资分配过程的规范化、透明化、系统化

2、业务问题与改善对策

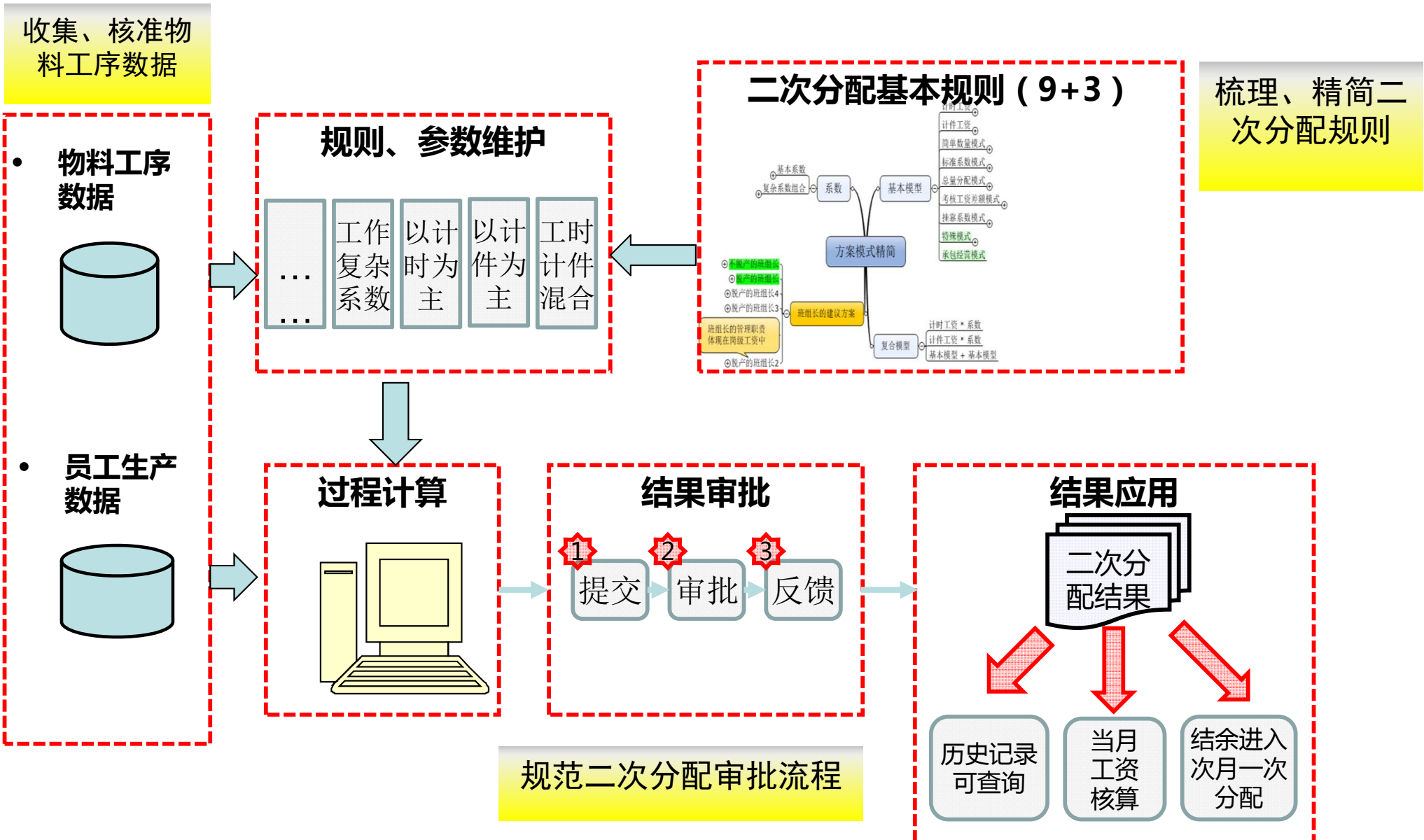
问题表现	原因分析	析出课题
1、各工厂、车间考核工资计算规则繁多、计算规则复杂（试点单位的5个工厂、57个车间有122种分配规则）	各工厂、车间因产品和工艺的差别自行设定二次分配计算规则	简化、规范分配规则
2、车间办事员手工汇总工人的工时，并根据不同的二次分配规则使用EXCEL计算考核工资，计算过程复杂，易出错、计算结果数据难追溯	缺少信息系统的支持，只能手工统计、使用EXCEL进行匹配计算	实现计算过程自动化
3、分配过程不透明，存在车间管理者人为干扰二次分配计算结果的情况、长期积累容易引起车间管理者和工人之间的矛盾	车间管理者将对二次分配计算结果的人为调整作为对员工的考核和奖励手段，随意调整考核工资，且结果不公示	达成分配过程透明化



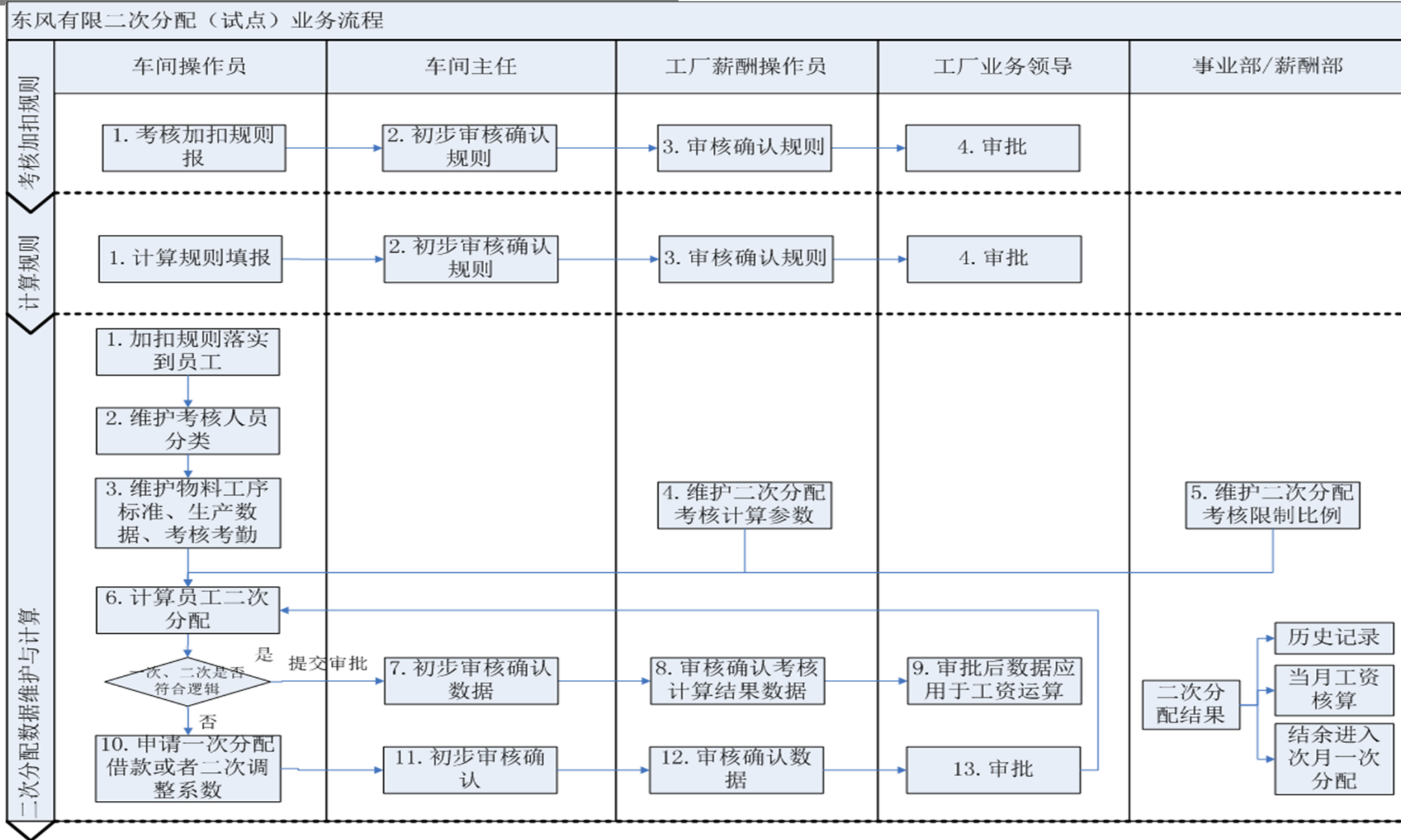
2、业务问题与改善对策



3、优化后的业务处理过程示意图



3、标准业务流程



4、系统功能总图



1 各工厂、车间，二次分配加扣项目规则，标准。

2 工厂、车间权限内，为员工维护二次分配加扣规则与金额。

3 涉及到二次分配计算的数据，标准，定义在系统中。通过权限区分查询与管理

4 将各厂、车间二次分配计算规则按照基本模型、系数组合形式维护

5 涉及到二次分配计算的参数、生产数据、工资数据。通过模板导入系统

6 车间计算，校验，提交审核
工厂查看，管理，关闭计算功能

7 二次分配计算后可以查询一次分配与二次分配的差额。

8 员工在自助功能界面可以查看到二次分配考核工资明细数据

4、系统功能界面（示例）

主功能界面

二次分配（科室/车间）

- 考核人员分类管理
- 计算规则定义管理
- 考核加扣规则维护
- 考核加扣规则落实
- 物料工序标准定义
- 员工生产数据维护
- 考核考勤数据维护
- 二次分配计算功能
- WEBADI_考核加扣规则
- WEBADI_物料工序标准
- WEBADI_员工生产数据
- WEBADI_员工考核考勤

二次分配（单位）

- 计算参数定义管理
- 考核加扣规则审批
- 考核人员分类查询
- 计算规则管理查询
- 物料工序标准查询
- 员工生产数据查询
- 考核考勤数据查询
- 二次分配计算查询

计算规则定义界面
计算规则可配置

参数名称	数值	开始日期	结束日期
台阶段计时-0起点_工时单价1			
台阶段计时-0起点_工时单价2			
台阶段计时-0起点_工时单价3			
台阶段计时-0起点_工时定额1			
台阶段计时-0起点_工时定额2			
台阶段计时-0起点_工时定额3			

5、运行小结

◆ 系统上线运行第一个月（2015年12月）数据统计

数据类别	数据内容	计数
考核加扣	车间二次分配过程中考核加款、扣款	2264条
物料工序标准	涉及二次分配过程中的物料工序标准	18987条
生产数据	员工实际生产过程中的数据	22088条
单位数	使用二次分配功能的单位数	5个工厂、57个车间
覆盖人数	通过二次分配功能计算的人数	4304人

◆ 系统上线运行效果

- 计算过程当天完成
- 4304人的考核工资计算准确无误，计算结果员工无异议
- 57个车间、科室，用户熟练掌握使用方法，系统上线平稳切换
- 在业务调研、业务规则梳理、生产数据收集核准、用户培训方面积累了经验，为大范围推广奠定了基础



6、项目价值



感谢聆听

