



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



Driving Employees Effectiveness under Labor Shortage in China

劳动力短缺状态下的员工激励与效能提高



by Richard Xie

谢晓蒙

April 19, 2017

China Manufacturing Facing Common Challenges

中国制造业面临的共同挑战



Key Causes to Labor Shortage

用工荒的成因

- Booming China economy – manpower battle for manpower

中国经济急速增长，人力竞争加剧

Labor shortage, it's not a short term problem!

用工荒短期内解决无门!

for starting own businesses 自主创业和就业渠道增加

- Urbanization 城市化
- Higher employment expectation 就业预期增加



Struggle with labor shortage and high labor cost.

用工短缺和高劳动力成本 – 深受其苦



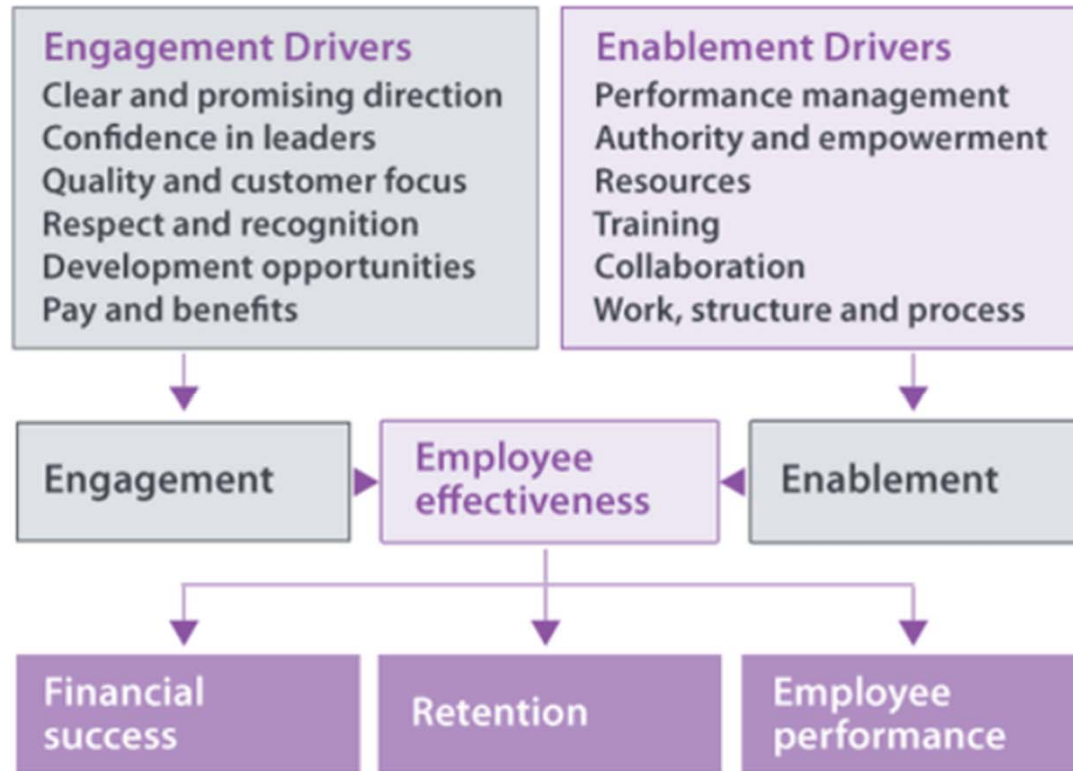
One way to go – improve worker's effectiveness and efficiency.

提高员工效能是唯一出路





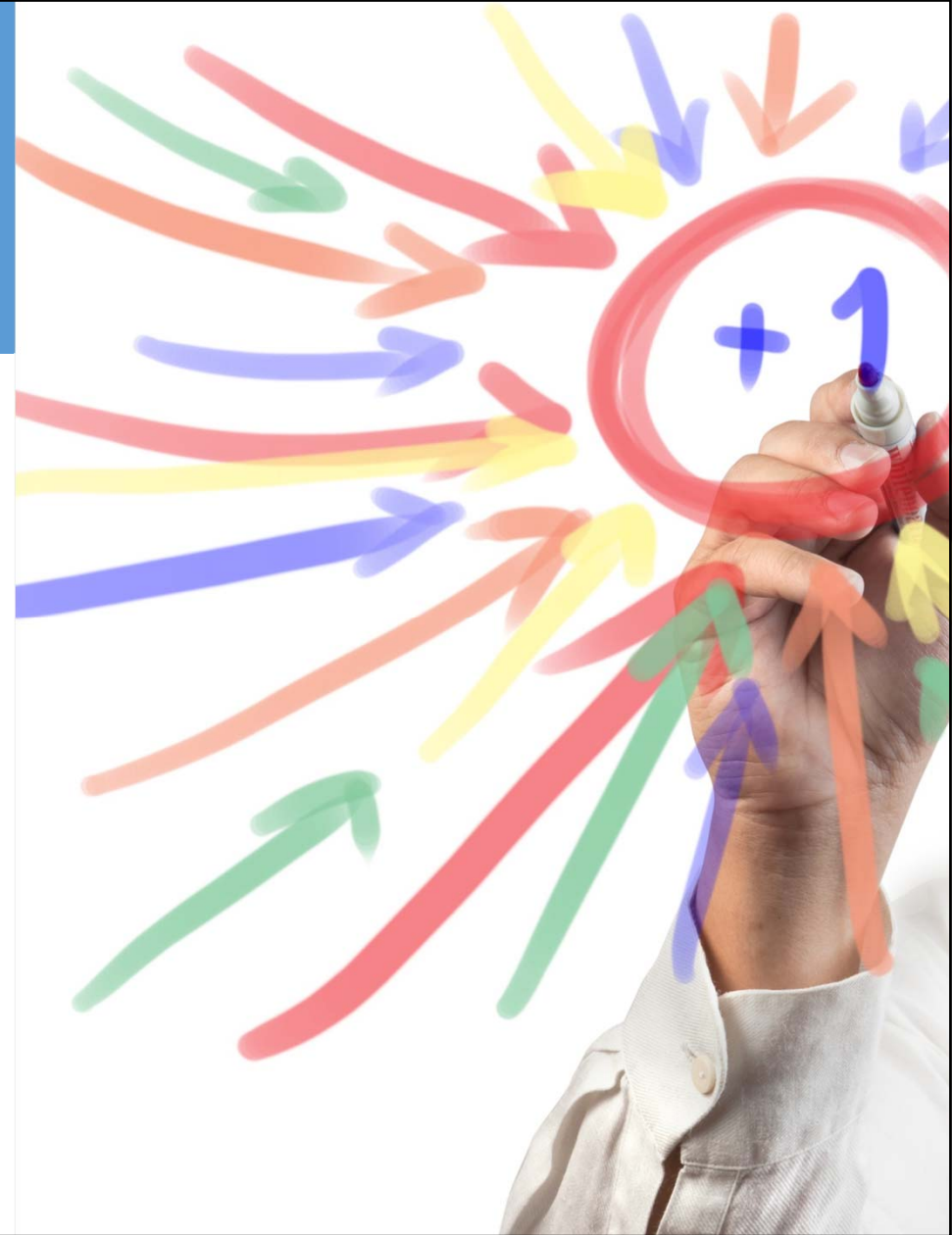
Engagement alone does not drive employee effectiveness. Employees also need to be enabled.



Some effective ways to improve employees effectiveness.

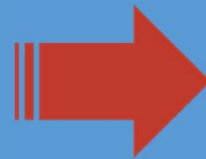
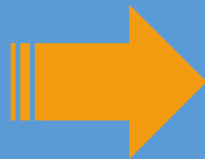
提高员工效能的几种途径

- ✓ Training and recertification 培训及认证
- ✓ Better communications 优化沟通
- ✓ Rewarding and remuneration 合理报酬
- ✓ Employee recognition 认可激励
- ✓ Improved leadership and teamwork 提升领导力和团队合作
- ✓ Retooling and re-equipment 工具设备优化
- ✓ Better corporate culture 改进文化
- ✓ Managing performance more effectively 绩效提升





分享



案例

Spot Recognition

“S”激励计划

您的努力，大家来见证。
Your efforts, we witness.

A

背景

搭建MECH员工在公司展示自己优点的桥梁，让管理层及时发现员工的长处并现场即时给予表彰，“你的努力，大家见证！”

B

范围

根据每个财年公司人员数量给予百分之十的评选名额，适用MECH所有管理者和员工。

C

细则

制定了从宣传、奖章设计、发放标准、奖励办法等一套完整的管理体系。

D

奖励

员工能感受到公司对该项目的重视和期望，公司给予获得奖章的人员一系列的奖励让员工真实感受到该奖章的价值和荣誉。

活动背景及目的

为搭建MECH员工在公司展示自己优点的桥梁，让管理层及时发现员工的长处并现场即时给予表彰，充分调动员工的工作积极性。MECH事业部从2011年7月至今运行“S”激励计划项目已经6年，在此期间该活动取得了很好的效果和反响，并形成了MECH 事业部特有的工作和文化氛围。该项目成立以来，MECH共涌现出多名工作积极分子及骨干成员，平均每年有1700人获得S激励奖章，他们乐于助人，追求卓越、无私奉献体现了自己的人生价值也为公司创造了巨大的财富。“您的努力，大家见证！”



奖章发放规则

1

HR S激励计划项目负责人负责设计及制作奖章每个财年的奖章，根据各部门比例将奖章发给各部门HOD再分配给下属经理，并对各部门经理颁发的奖章记录审核，合格的记录在案生效。

2

各部门经理在工作现场发现优秀员工即时颁发奖章，并登记给HR S激励奖负责人记录详细的优秀事迹，每位经理发放比例是IDL 3 : DL 7，可跨部门发放。仅限MECH员工。

3

经理在发放奖章时必须秉着公平、公正的原则。员工优秀事迹必须客观真实，如：工艺优化、精益生产、降低成本、文明礼貌、道德模范、文体标兵、好人好事等，不可以感官判断印象或人情关系的因素存在，将奖章公作私用。

4

HR 每个月会将奖章记录名单公示给公司员工，接受大家的赞扬同时也是监督，对表现突出的优秀员工会给予报道并在公司电子显示屏上展示。





部门经理奖章发放步骤

- 经理级以上管理人员可持有S激励奖章并颁发给员工。
- 在财年内（第一年的4月1日至第二年年3月31日）将激励奖章发给员工（不限DL\IDL）。
- 经理将发放激励牌的记录于每月25号前发到人力资源（HR）处做备案。
- 每个月HR会将活动通知及获得S激励奖章的人员信息发送至各部门，获得奖章的人员即可报名免费参加旅游活动。
- HR保存所有获得奖章人员的记录记录，在每个财年快结束时（每年3月）整理激励牌数量，将得奖牌数量做成报告通告各部门。
- 召开表彰大会颁奖及表彰，排名前10名给予特殊奖励。

部门经理奖章颁发实例说明

生产部门高级经理博瑞斯

发现员工黎浩傍在中午休息时间主动帮新员工指导产品加工技能，他认为这名员工乐于助人的及无私奉献的行为非常值得学习，想给黎浩傍颁发一枚奖章他该怎么做了？

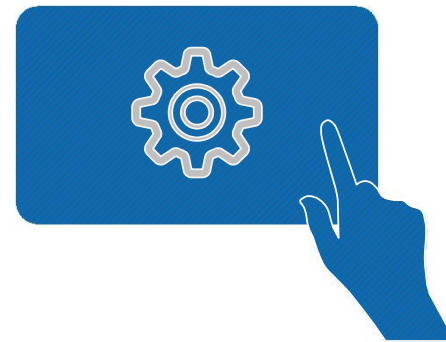
将奖章颁发给黎浩傍



登记黎浩傍的信息资料



颁发人填写完整的资料
发送至HR Team



获得“S”激励奖章将会享有的奖励

01 参与优秀员工评选

只有获得S激励奖章的员工方可获得公司资助的人才再教育计划和伟创力年度优秀员工评选。



02 每月户外旅游

获得1枚S激励奖章的员工，可以参加1次旅游，费用公司全包。旅游活动每月由ER团队组织。



03 奖杯、荣誉证书

可以获得公司颁发的荣誉证书及水晶奖杯，该荣誉证书已经得到社会认可，如积分入户、党代表评选等。



04 颁奖典礼

获得S激励奖章的员工会得到公司的表彰并开表彰大会。



05 限量版T恤

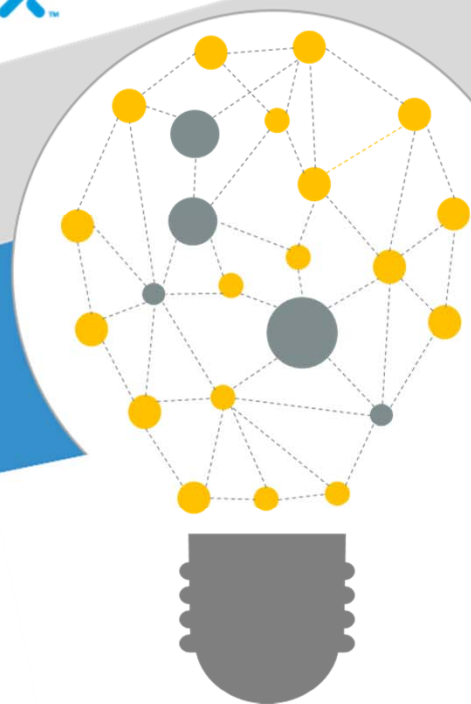
获得S激励奖章的员工可以获得定制版精美T恤衫一件及特制版棒球帽一顶。



06 出国旅游

在年度S激励奖章排名前10名的员工将颁发神秘大奖并获得国外7日游一次，费用公司全包！





“Golden Idea”/ “金点子” 改善计划

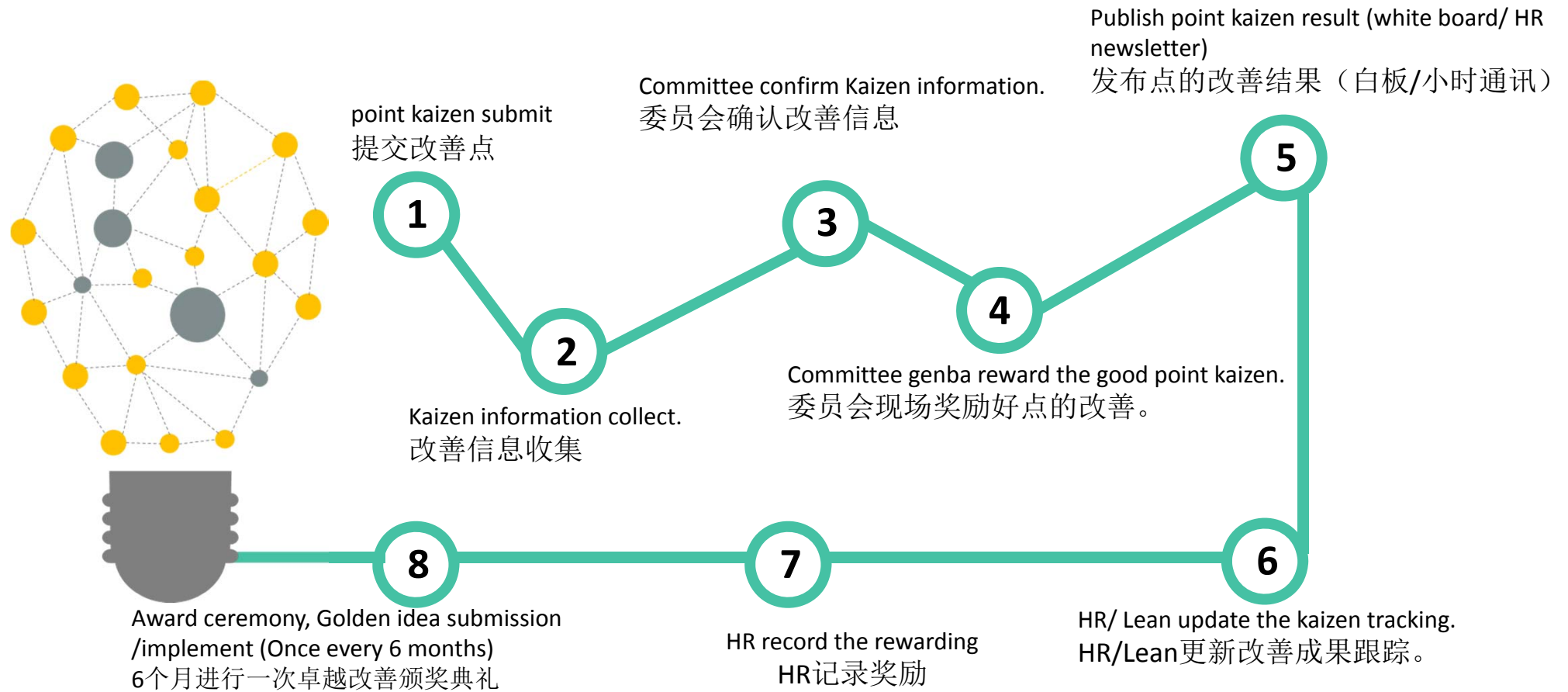
Golden Idea objective/ “金点子” 改善目标

1. Eliminate /reduce motion, waiting waste, improve working method, increase productivity possible to implement kaizen proposal & already implement kaizen.
消除或减少动作,等待浪费,提高工作(作业)方法,提高生产产能的可执行的建议方案及改善。
2. Reduce manpower, increase working efficiency, reduce labor cost possible to implement kaizen proposal & already implement kaizen.
人力节省,减少生产成本可执行的建议方案及改善。
3. Improve product yield rate, reduce rework, reduce scrap cost possible to implement kaizen proposal & already implement kaizen.
提高产品良率,减少产品返工,减少报废成本的可执行的建议方案及改善。
4. Equipment, Tools, Fixture improvement/ innovation, increase equipment utilization, reduce the cost possible to implement kaizen proposal & already implement kaizen.
设备,工具,治具改进,提高效率,节省成本的可执行的建议方案及改善。
5. Resource / energy savings, material, space spending reduction possible to implement kaizen proposal & already implement kaizen.
有关节约能源,物料,空间,设备,开发资源,降低成本的可执行的建议方案及改善。

No rewarding items/不包括的改善点

1. Same kaizen repeat in one year. 一年内提交超过一次的同一改善。
2. Mgt assign tasking Job. 由管理层指定的业务。
3. Basic 5S 基本的5S改善。
4. Against customer/ company policy. 违反公司/客户相关规定。

“Golden Idea”金点子改善计划



Reward Justification 获奖 评定

1. Operator submit the kaizen proposal via paper document

操作员提交纸档改善建议到部门建议箱



2. All meet requirement Kaizen proposal will be justified for “good idea & gold idea” per month. 所有满足要求的改善建议都会被委员会评为：“好点子”和“金点子”

- HR
- Lean
- Operation
- Finance
- Quality

Monthly Award	Judger 1 评委1	Judger 2 评委2	Judger 3 评委3	Judger 4 评委4	Judger 5 评委5	Final
Good Idea	Good					Good Idea 好点子
	Good	Good				Good Idea好 点子
	Good	Good	Good			Good Idea好 点子
	Good	Good	Good	Good		Good Idea好 点子
Golden Idea	Good	Good	Good	Good	Good	Golden Idea 金点子

3. Good idea will get target :20RMB Gift, Golden idea will get target :50RMB Gift

“好点子” 将奖励价值人民币：20元礼品，“金点子” 将奖励价值人民币：50元礼品



Rewarding 颁奖

Kaizen committee reward the good idea & golden idea in workshop
改善评审委员会现场颁发奖励



优秀事迹报道和发布改善成果（“金点子激励光荣榜” / HR各车间宣传电子显示屏）

B17 Assembly “金点子”激励光荣榜

	April	May	June	Quarter	Year
好点子					
金点子					
点子王					
执行奖					

MECH “金点子”现场激励奖报道 MECH "Golden Ideas" Field Incentive Award Report

11月，MECH“金点子”活动如期进行，“金点子”委员会共收到MECH七大厂房（B6\B7\B9\B10\B15\B16\B17）各个部门建议364条，经过评审后，产生好点子196条，金点子40条。来自Metal Tooling高级经理 Alex Wu、Lean部门经理 Jacky Xu、HR经理 Jazz Lee联合各生产部门经理组成的金点子委员会，共同对金点子和好点子进行点评并颁奖，同时，Jacky Xu在颁奖现场鼓励员工积极对提出的好点子进行改善，落到实处，争取拿到“金点子”执行奖的同时也为公司作出贡献。



Case to Share 金点子 实例

Before Kaizen



Homer Out housing painting parts need trolley for material travelling , the operators need bend the body for loading & unloading , need more operators 喷漆时，每层喷漆之间需要使用物料车周转，但是目前使用物料车放置产品位置过低，员工使用时必须做很大的弯腰或是由另一位员工交接产品，每条线需增加一名员。

After Kaizen



Change the trolley height to 75cm, avoid operator bend the body for loading & unloading, saved 3xHC 调整物料周转车高度至75cm，保证美观的同时便于上线、下线员工操作方便。同时取消传递产品员工，每条线节约一位员工，共节约3人。

Case to Share 金点子 实例

Before Kaizen



One person operating machine operator have much waiting time, two person assy. big cover and small cover have waiting time. 组装胶箱和开机人员共需要9人，而大侧板和小侧板是半自动生产周期慢55PCS/H，开机人员是有等待时间

After Kaizen



Combine the operating machine operator with small parts assembly stations, optimized total H/C from 3 to 1, one person running M/C and assy. big cover and small cover. 将大侧板和小侧板安装移至机台上就把插销装好，这样可以节省在组装胶箱线上2人，改善后组装胶箱和开机人员只需要7人。

Rewarding Ceremony 颁奖盛况

6. Golden Ideas awards ceremony held every 6 months for “king idea”; All golden ideas will participate the competition during this time, Gold idea submit award (1st prize:RMB600*1, 2nd prize:RMB500*2, 3rd prize :RMB400*3) & Golden idea implement award (1st prize:RMB600*1, 2nd prize:RMB500*2, 3rd prize :RMB400*3); Award honor certificate, S incentive medal, cash or an equivalent item. At the same time, it will make video or PPT show of the team six months improvement.

每6个月举行一次“点子王”颁奖典礼，所有在这段时间的金点子进行评比。

金点子提议奖前三，一等奖一名：600RMB，二等奖二名：500RMB，三等奖三名：400RMB，。

金点子执行奖前三名，一等奖一名:600RMB,二等奖二名：500RMB，三等奖三名：400RMB（可能有名次并列的情况）。

颁发荣誉证书、S激励奖章、现金或等价物品的奖励。

“金点子”颁奖典礼现场



Boris Fu 高级总监颁奖“点子王”



Perform to Win Engagement Points

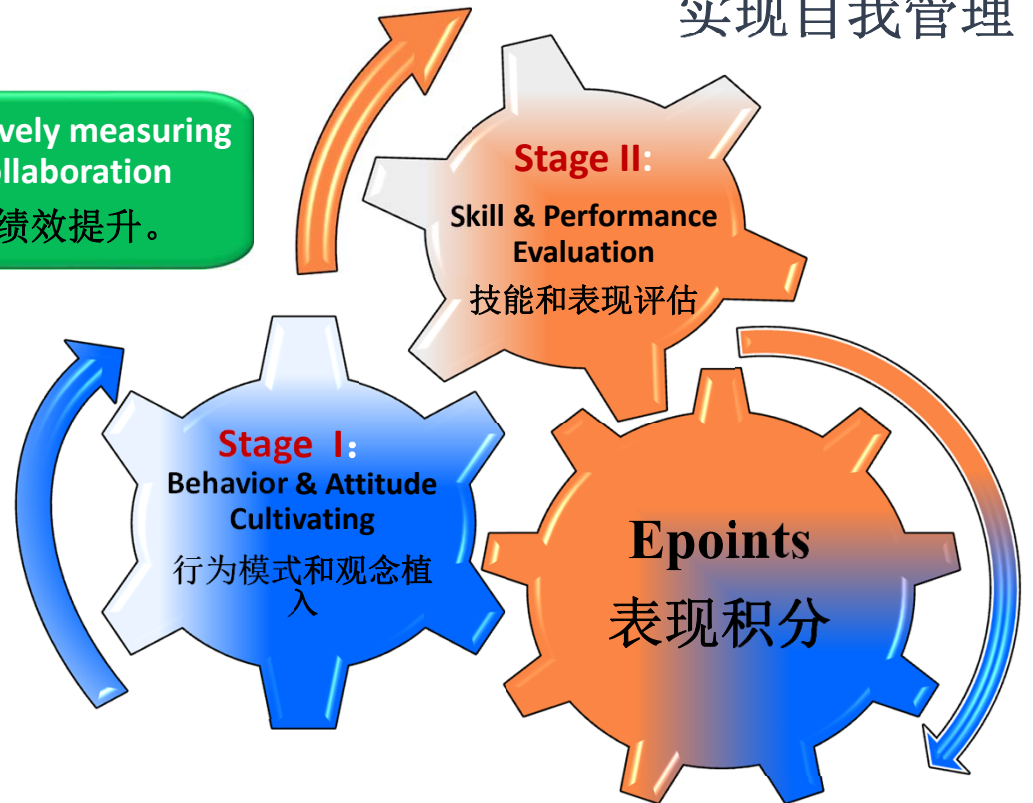
表现积分管理

TO ACHIEVE SELF MANAGEMENT

实现自我管理

To inspire the team's performance improvement by objectively measuring the employee's performance and encouraging culture of collaboration
客观地衡量员工绩效和促进团队合作的文化，实现团队绩效提升。

To cultivate and reinforce the desired actions and behavior in the workplace, and create alignment with company value, goals and strategies.
建立和加强符合组织价值观、目标和战略的行为和行动。



flex.

To change the attitude from **I have to do** to **I WANT TO DO**
变“要我做”为“我要做”



Flex表现积分管理 App下载客户端

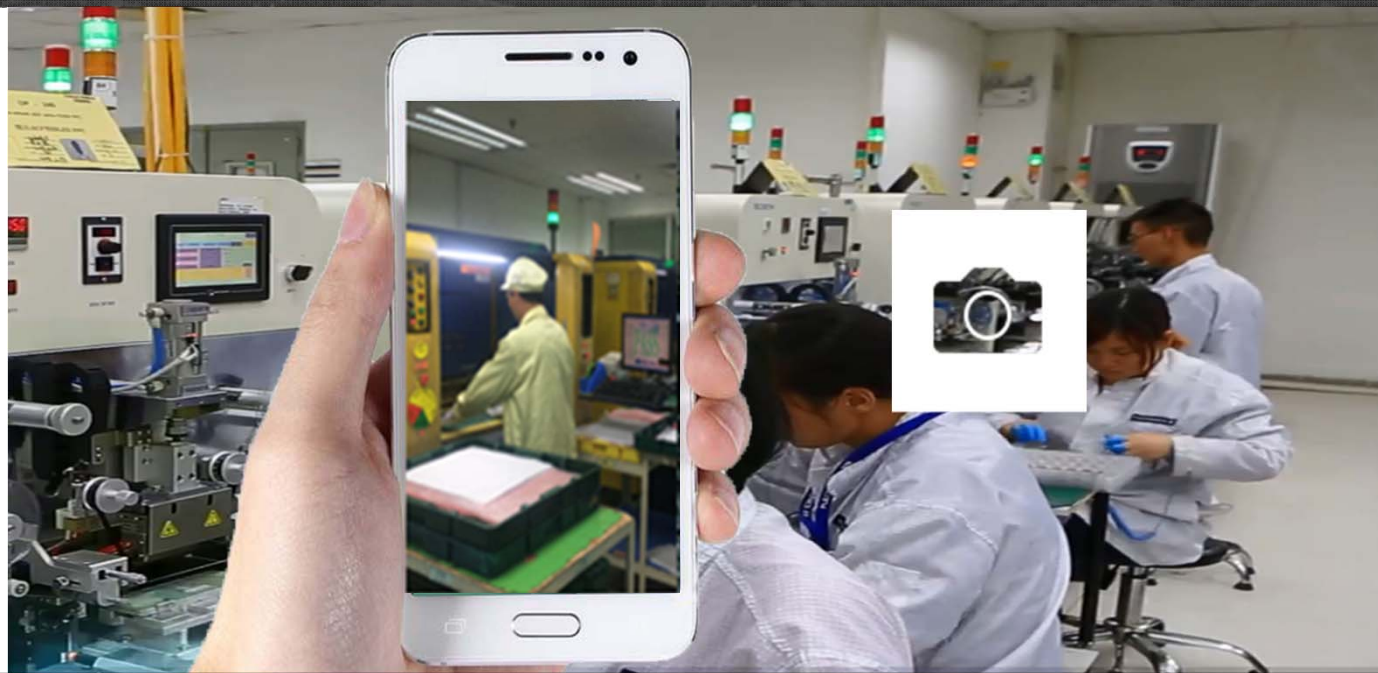


Perform to Win Engagement Points

表现积分管理

Method: by adding or subtracting points over employee's actions , behavior and comprehensive performances to achieve quality management standards.

基本原理：通过对员工行动、行为和综合表现的加减分达成优质的管理水准。



Perform to Win Engagement Points

表现积分管理

Weight: 30% in bonus
占奖金中30%权重



Link rewards to bonus payout.
实现积分奖励与奖金挂钩

奖励办法举例

月度：全月或一周

免费午餐券

年度：奖品、培训机会、奖励旅行等

改进行动

最底层10%：口头警告

其余：基层领导督导改进

Classical examples

经典条款举例

5	违背SOP或WI操作1次 Be caught the violation of SOP for one time	-250	
6	被发现违背SOP或WI操作2次 Be caught the violation of SOP for two times	-1000	
7	主动发现上一个工位品质问题或其他品质问题的 Detect an error and report to the superior	50;150;200	发现品质问题及时报告上级加50分；提出解决方案的加150分；解决问题的200分 Detect an error and report in time gets 50 points, offer a solution gets 150, resolved the problem gets 200 points
8	主动捡拾垃圾/打扫公共区域卫生 Take initiative to clean the public area	5	

Page 1

2	Completed the assigned task earns	200	
3	未完成每月总奖分任务最低分1000分并扣100分的 Didn't completed the assigned task	未完成部分，将扣除该组长自己的积分 If don't complete the task, will deduct the leader's own points	
4	违背SOP或WI操作1次 Be caught the vioation of SOP for one time	-500	

Feedback from the workplace 来自工作场所的反馈

互动

1) People are more willing to help others than ever.

员工互助比以往多多了。



主动

3) Front line leaders said it's becoming easier for them to reallocate the job

基层领导说比以前更容易调配员工工作了。



2) Some operators start to work earlier after the break time in order to make more points.

很多员工提早回岗争取完成更多工作并获得积分奖励。



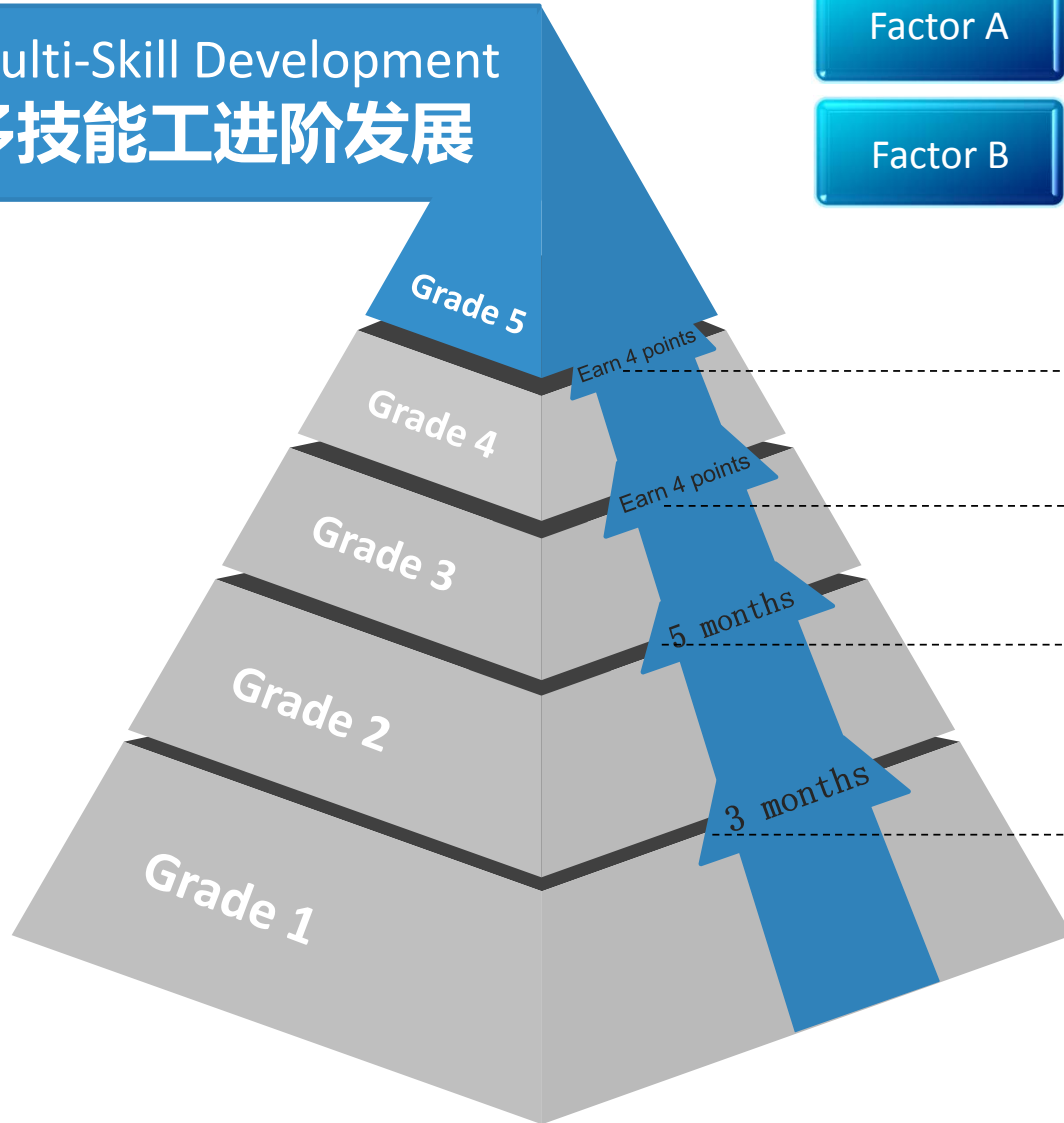
4) Less complaint and fighting between leaders and operators.

基层管理者和员工之间的摩擦少了。

积极

理解

Multi-Skill Development 多技能工进阶发展



Factor A

Training cycle & skill 培训周期和技能

Factor B

Work conditions & labor intensity 工作环境和劳动强度

Credit Point is defined by A&B factors 由 A、B因素决定学分

Job-cross Training by earning credit points.

轮岗学习获取学分。

Same position development by simple skill learning.

同岗位单技能发展。

flex

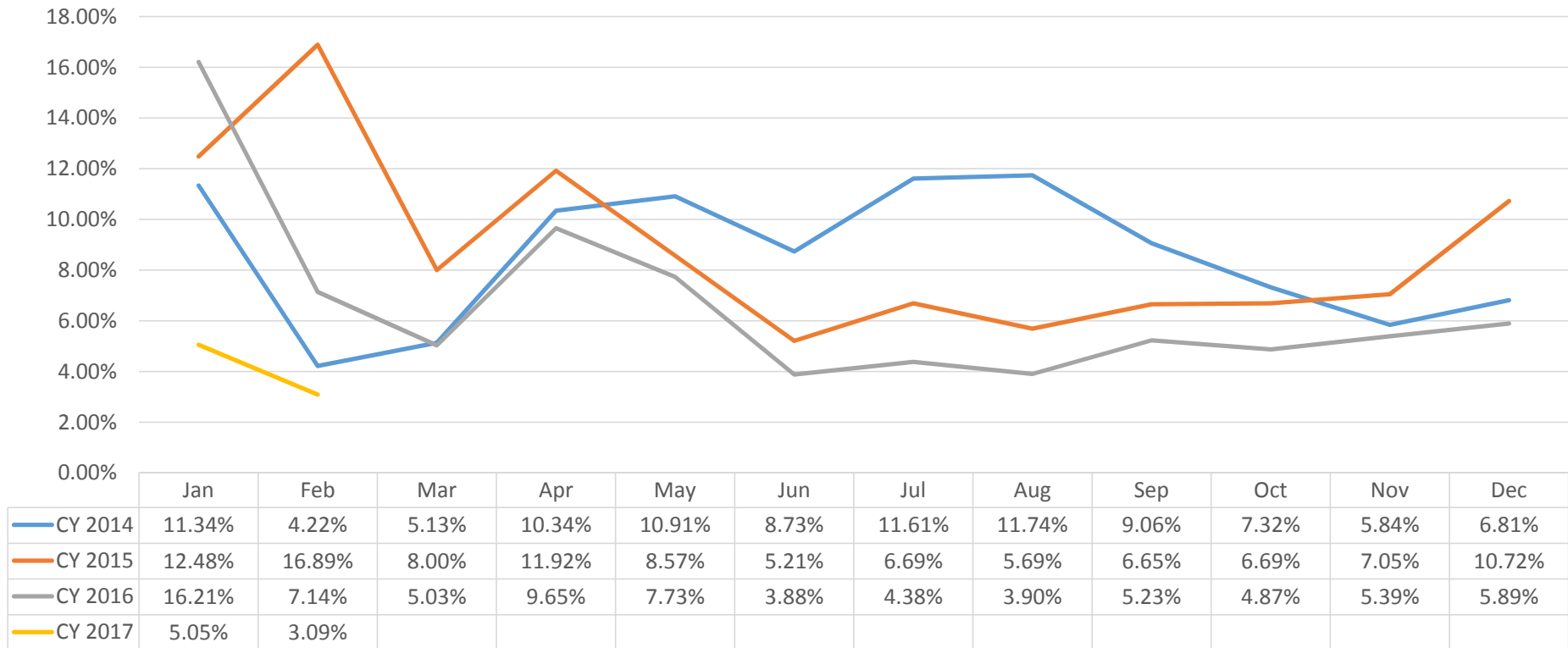
Multi-Skill Development 多技能工进阶发展

线路板事业部多技能工培训及提升数据统计

Building 分厂名称	B1/Corp.	B2 F	Cut Off Date:		2-Mar-17	
			B3	B4	B5	Total
Target operators 员工人数	260	86	224	120	391	1081
Under training 在培训中人数	173	45	105	92	225	640
Ratio Under Training 在培训人员比例	67%	52%	47%	77%	58%	59%
Promoted 升级人数	105	39	131	48	235	564
Promoted Ratio vs. Target Group of the Program. 升级人数比例						52%

Management effectiveness 管理成效

DL Attrition Rate / DL员工离职数据



Management effectiveness 管理成效

Engagement Survey Results Summary

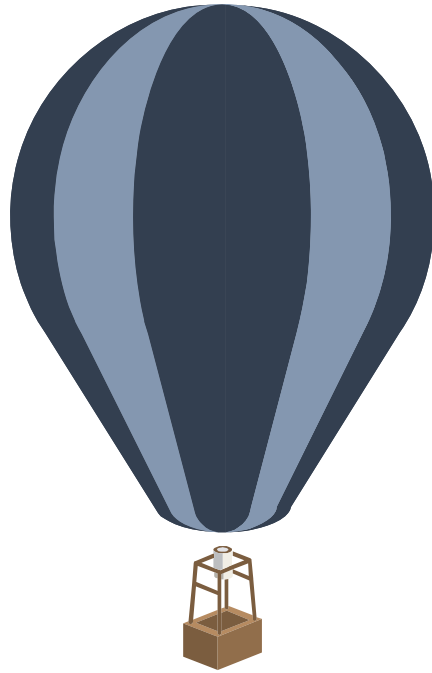
员工敬业度提高总结



	% Favorable Score	Δ from 2016
Collaboration	94%	6%
Customer Focus	86%	n/a
Execution	n/a	n/a
Continuous Improvement	71%	4%
Drive to Win	n/a	n/a
Working Conditions	77%	7%
Culture	73%	7%
Brand	71%	n/a
Senior Leadership	69%	n/a
Engagement	77%	11%
Retention	49%	-2%

Process KPI-Overview





Thanks and Any Questions ?