



智享会
HR Excellence
Center



第六届工厂人力资源管理论坛

2018年4月17-19日 上海





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





蓝领员工 工时/绩效/薪酬优化项目

智享会 **Sonny**

Key Points

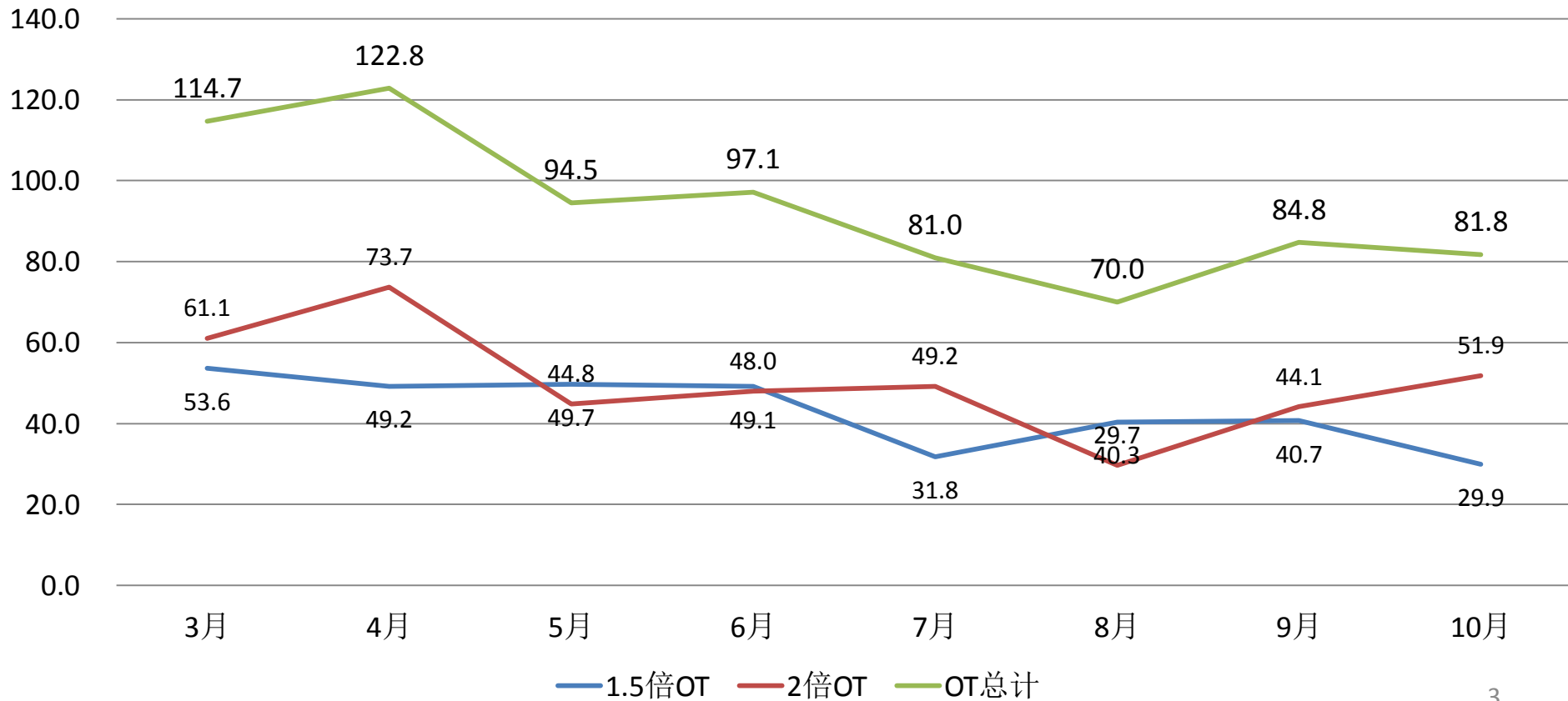
- Company and Project Background
- Our Total Rewards Strategy in Factories
- Effective Time Management System
- Time management System and Pay Communication with Factories
- Factory Performance Management Change and Communication
- New Sales Incentive Policy Improvements Objectives
- Q&A

变化发生的主要背景

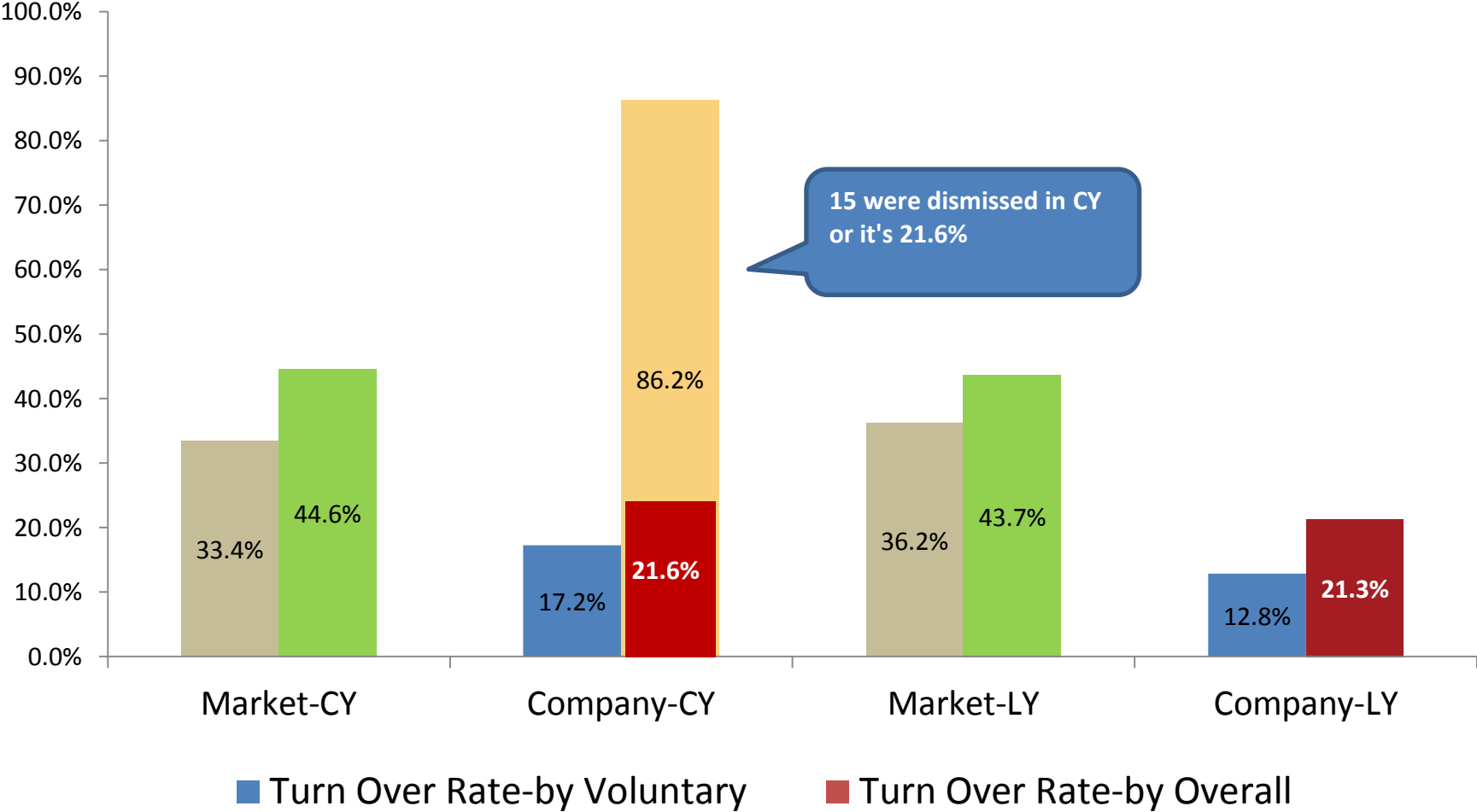


原来的疲劳式加班模式不可为继!

3月至10月实际平均加班情况

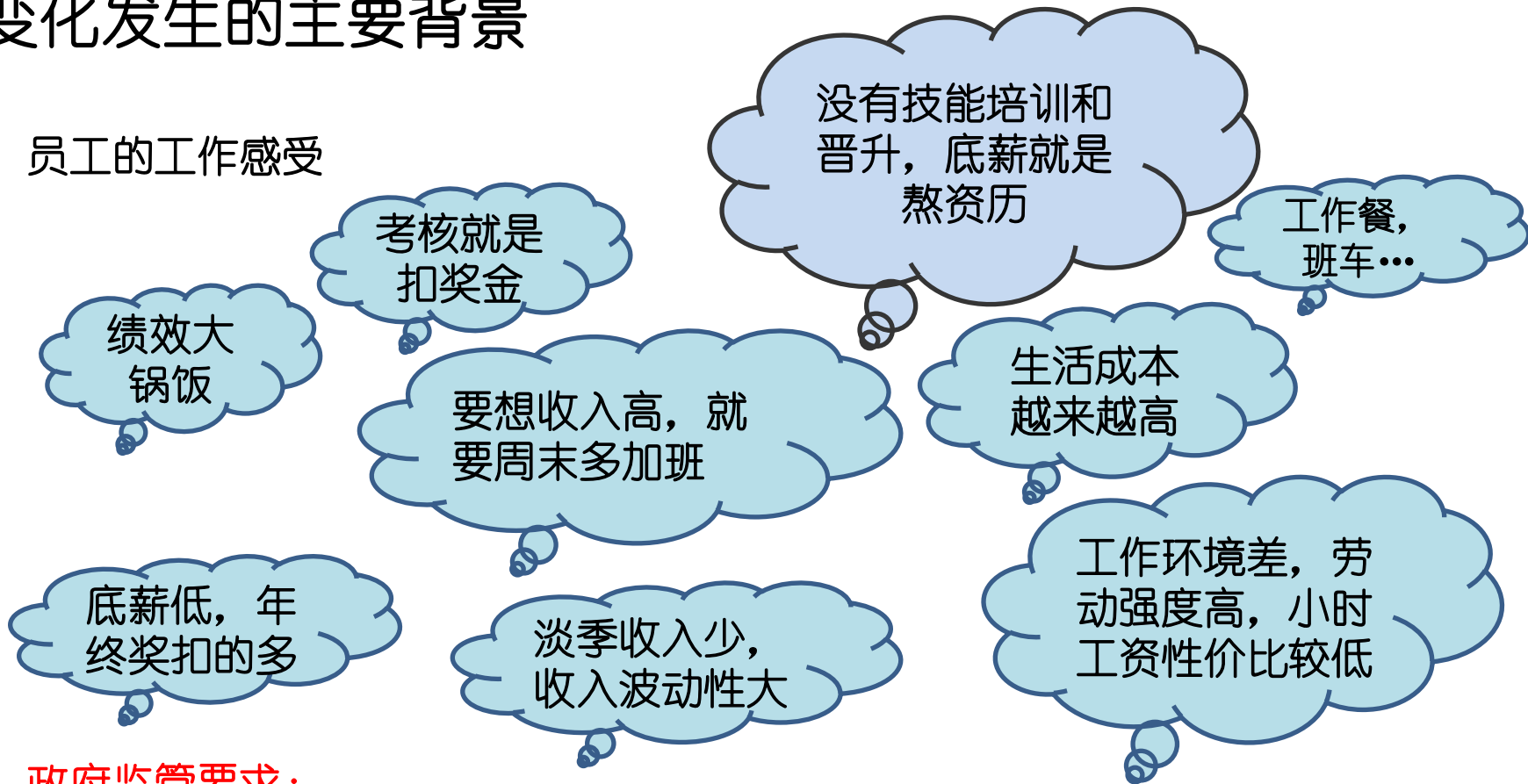


蓝领工人离职率分析



变化发生的主要背景

- 员工的工作感受



- **政府监管要求:**

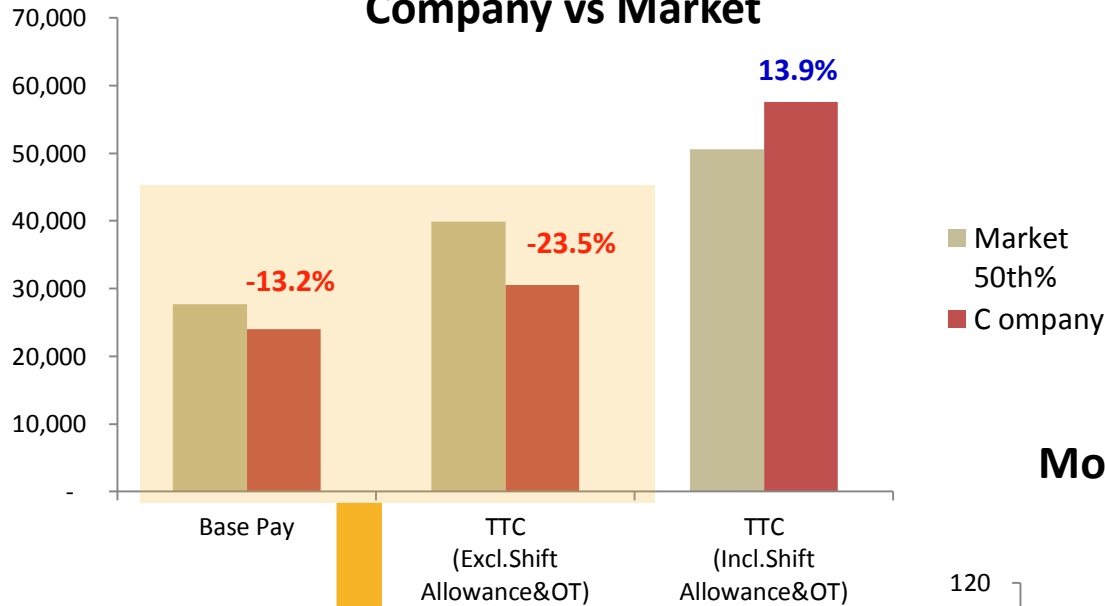
政府监管日益严厉, 各地规定实行综合工时制的工厂加班小时数必须符合当地劳动监察要求!

- **公司内审意见:** 近几年内审和劳动部门监察时发现加班时长大大超出合理范畴, 须要尽快进行合规性管理!

- **考勤信息化与工资计算联动管理需要**

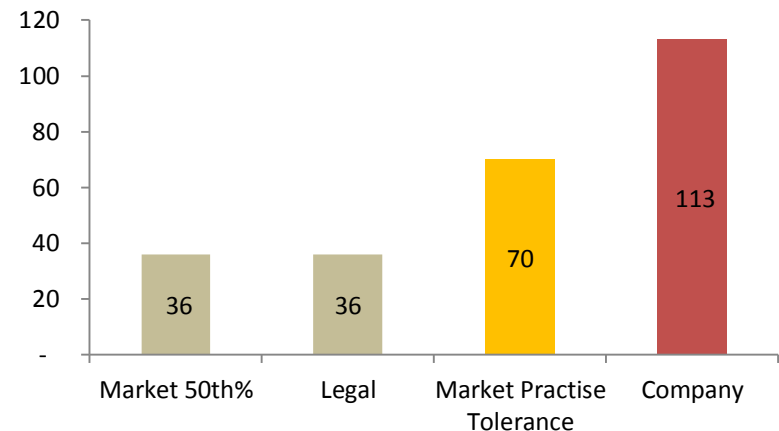
Salary Of Operator Comparison With Market

Target Total Cash of Operator Company vs Market



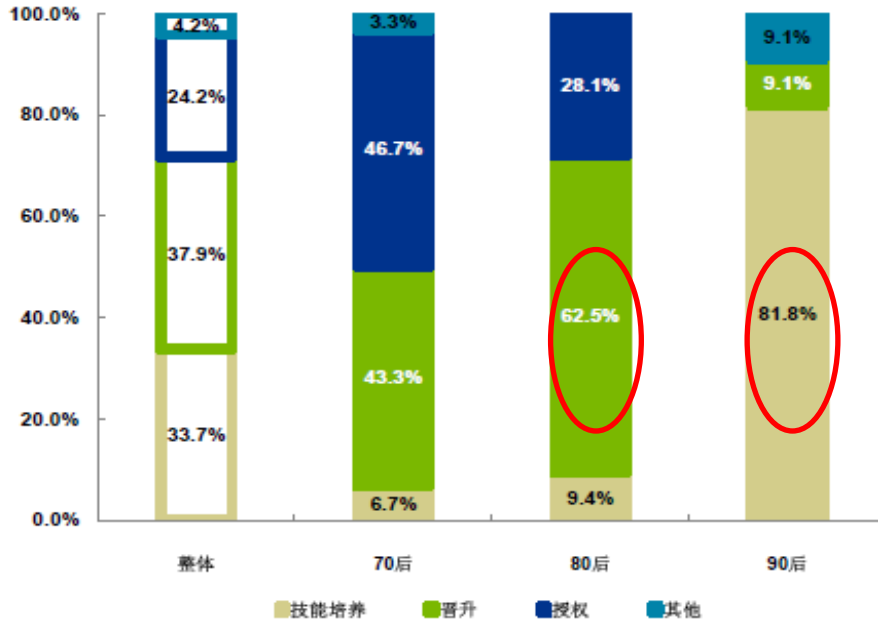
**Challengeable
for Recruiting**

Monthly OT Hour of Operator Company vs Market



Age Distribution of Operator

不同年龄层的工人对职业发展最重视的方面

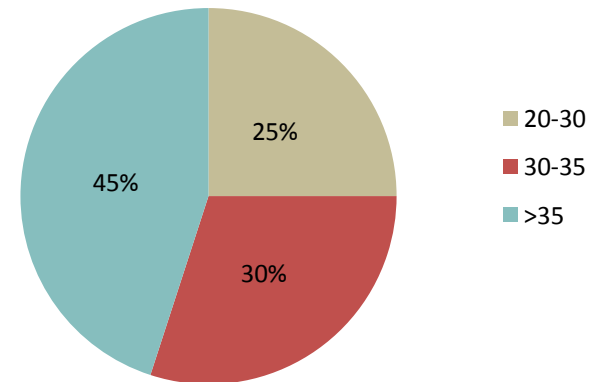


*注：“其他”包括薪酬的增长、工作环境舒适度等

132



Age Distribution of Company Operator



Total Rewarding Strategy in Factory

Our strategy: Strive to support factory manager to create a high efficiency, sustainable development, respectable factory.

Compensation	<ul style="list-style-type: none">• Pay strategy to competitive base pay plus attractive incentive and reasonable OT compensation
Benefit	<ul style="list-style-type: none">• Improve meal quality and other service• Review shift allowance policy
Work-Life Balance	<ul style="list-style-type: none">• Simplify shift management and adapt to sales orders and operation management• Standardize overtime management and approval process• Make flexible HC Deployment , and Conduct fast hiring
Performance & Recognition	<ul style="list-style-type: none">• Created more behavior-oriented performance evaluation• Link bonus distribution with daily performance and attendance• Flexible and deliver Spot-on bonus for best practice or behavior
Career Development	<ul style="list-style-type: none">• Create job levels to develop workers career path• Focus on-job training and Build Mentoring relationship



Effective Time Management and Compensation Change Communication

西卡中国致力于创建 ...

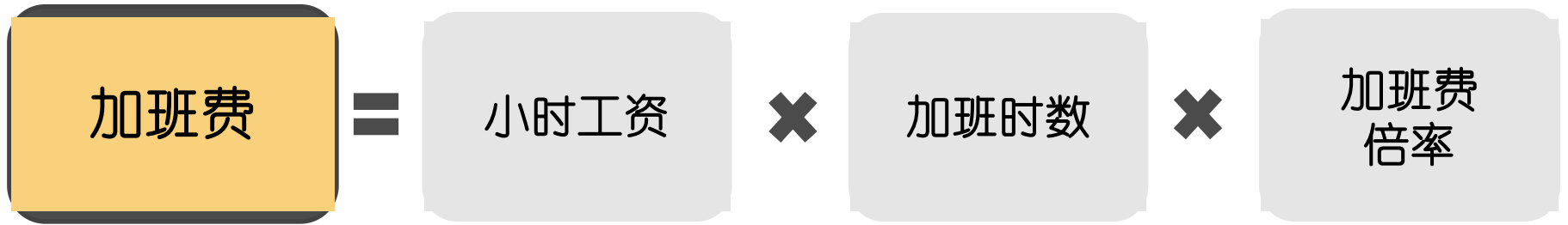
一个高效、可持续发展和受人尊重的工厂：

1. 更体面的工作，收入要明显高于劳动力市场平均值
2. 更稳定的净收入
3. 更高的基本工资-更满意加班工资、调薪与年终奖金基数
4. 更公平的排班和加班
5. 更合理的休息与休假
6. 持续改善的工作环境和劳动强度
7. 更好的福利安排
8. 更受尊重和更具发展机会的工作
9. 更快乐和和谐的工作气氛

已发生的变化回顾：2016年员工福利、环境改善措施

- 工作服定制及换洗服务
- 根据每月产量设置奖励，并增加团队建设频率
- 持续改善环境健康安全所需的劳保用品
- 每月食堂加餐活动，丰富的生日会活动

今天的改善：工时及收入



12.6元/小时

$$1549 = (2050 + 150) / 21.75 / 8 \times 70 \times 1.75$$

$(35 * 1.5 + 35 * 2) / (35 + 35)$



$$1599 = (2500 + 150) / 21.75 / 8 \times 70 \times 1.5$$

15.2元/小时

今天的改善：工时及收入（以新入职工人举例）

工资项目	变动前	变动前	变动后
基本工资	2,050	2,050	2,500
岗位津贴	150	150	150
年资补贴	0	0	0
绩效奖金	900	900	900
加班时数	95小时	70小时	70小时
加班费	2,102	1,548	1,599
其他津贴	250	250	250
税前收入	5,452	4,898	5,399
税后收入	4,442	4,001	4,400

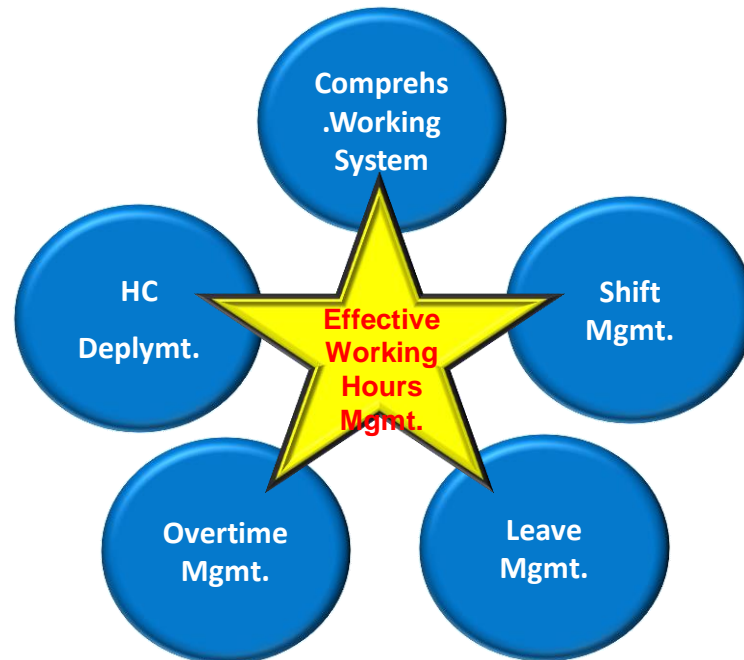
今天的改善：工时及收入（以入职4年左右老工人举例）

工资项目	变动前	变动前	变动后
基本工资	2,350	2,350	2,750
岗位津贴	150	150	150
年资补贴	150	150	150
绩效奖金	900	900	900
加班时数	90小时	70小时	70小时
加班费	2,263	1,760	1,750
其他津贴	250	250	250
税前收入	6,063	5,560	5,950
税后收入	4,928	4,527	4,838

Factory HC Deployment & Productivity Efficiency Management

Our Process and Practices:

- ✚ Optimize **HC Deployment** based on factory Org.-chart , production orders and equipment capacity
- ✚ Simplify shift management by the application of **standard comprehensive working system**
- ✚ Trying to create **an uniformed time management policy and process** (Shift/OT/Leave)
- ✚ Setup a **new time management system** for quick analysis of working hours and payroll
- ✚ Control excessive overtime (**70-HOUR OT Control**) to make work and life balance and also reduce Labor Cost and employment risk.
- ✚ **Optimize salary structure** to attract, retain high quality workers and harmonize employee relationship.



今天的改善：年终奖金计算方案优化

蓝领工人的年终奖：以一个月基本工资为基数

2016年年终奖：50%公司业绩+50%个人表现

2017年年终奖：(新基本工资+岗位补贴) + 100%个人表现

2018年年终奖：2017年标准 × 弹性全勤激励

我们的变化： 2017年员工福利、环境改善措施

- 工作餐标准由原来的12元/餐提高至14元/餐
- 开启多个改造项目改善车间环境，减少职业病危害因素
- 增加自动化机械程度，降低体力活水平和劳动损伤
- 加大倾听一线员工声音的力度，提高工人代表性
- 更加丰富的员工活动，更加合理人性化的多样性选择
-

未来持续改善展望：



2018年度调薪

提高现金
收入

改善绩效
评估政策

简化打分标准，加
强绩效沟通

明确晋升标准和增
设晋升机会

职业发展
规划

身心与健康

人力配置和自动化，
保证基本休息时间



工厂绩效管理优化沟通

项目目的

- 为工厂绩效管理和月度绩效奖金发放提供统一原则和实施办法
- 帮助工厂一线员工规范日常工作行为，提高生产效率
- 为提升工厂日常运营管理水平提供有效工具。
- 为公司的入离职，蓝领员工职业发展通道提供绩效支撑。
- 及时有效激励和保留蓝领工人

考核对象及周期

- 考核对象

工厂月度绩效考核的员工

- 考核周期

当月1日至31日

- 发放时间

每月随工资发放上月绩效奖金。

考核流程



- ✚ 即时反馈----当场签发《绩效记录通知单》
- ✚ 快速改善----即时规范行为，及时制定改善计划



✚ 奖金发放



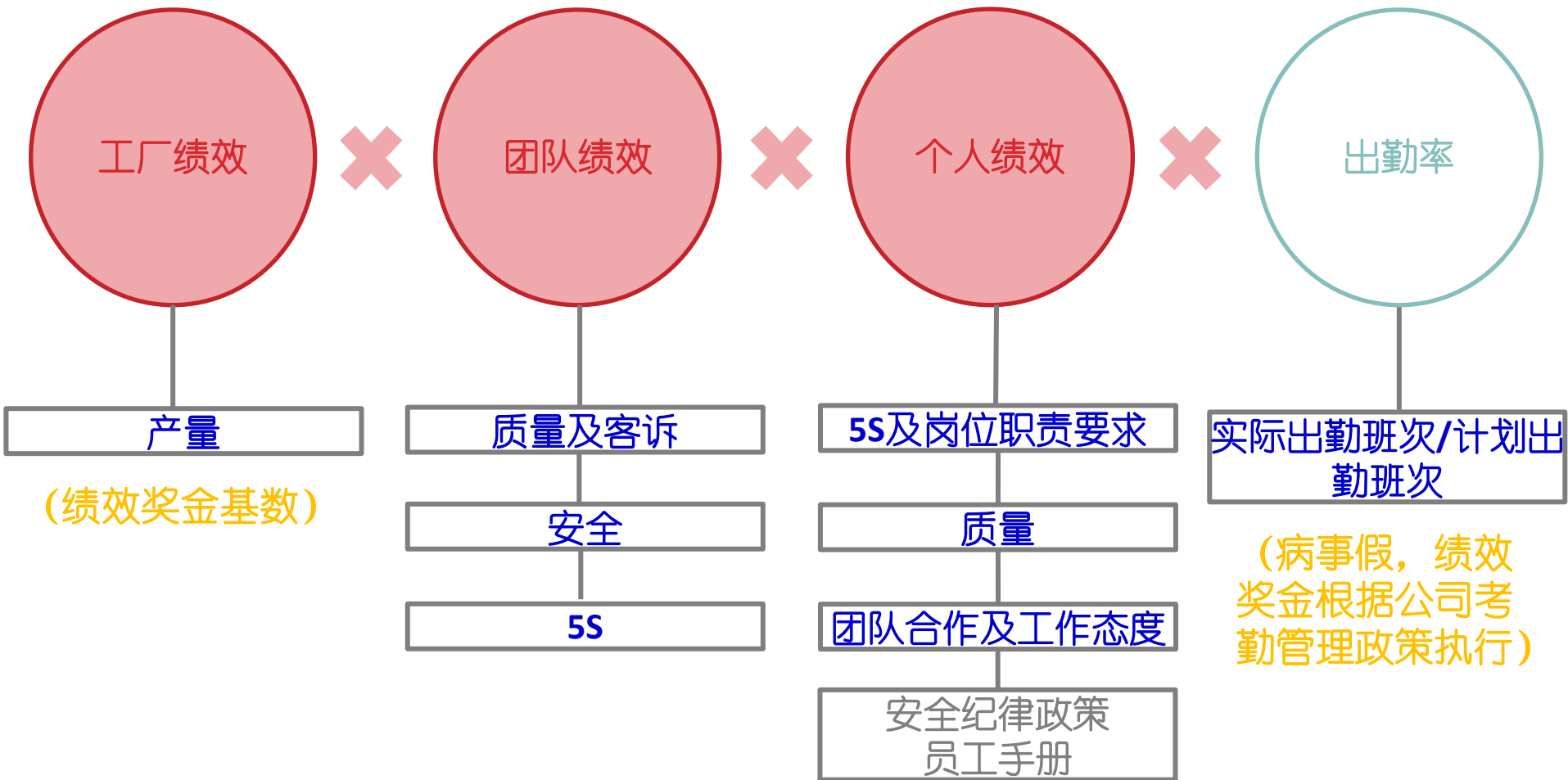
考核流程

绩效记录通知单

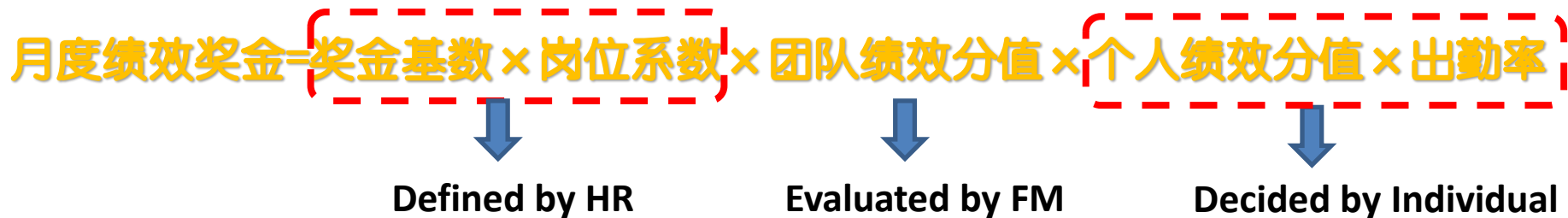
姓名：	部门：	岗位：
绩效等级： <input type="checkbox"/> 表现优秀 <input type="checkbox"/> 合规警示 <input type="checkbox"/> 轻度违纪 <input type="checkbox"/> 一般违纪 <input type="checkbox"/> 严重违纪		
事实：		
建议：		
员工签字：	主管签字：	
日期：	日期：	

备注：如有异议 3 日内提起申诉；申诉不影响主管评定的绩效评估结果。

考核目标设置



月度绩效奖金计算



因素	描述
绩效奖金基数	绩效奖金基数= (当月产量-年平均产量*50%) *计件工资率 • 当其计算结果小于500元时，按500元计算； • 月度绩效奖金基数每人每月不超过1200元。
岗位系数	• 操作工/在线检验员/维修技术员/电工/叉车工/仓库管理员 1.0 • 副班长 1.2 • 班长1.5
当月产量	根据工厂每月递送西卡营运总部的产量报表确定
年平均产量	按照滚动前12个月平均产量计算。
计件工资率	标准为 4.0元/千*平方米。每年第一季度回顾一次，因工艺流程调整或其他产能特殊情况经工厂和人力资源部审核后予以调整。

考核评分标准—团队

 生产

 质检

 仓库

 维修

考核评分标准一个人奖励行为

- 符合考核目标规定的奖励行为，将视贡献大小加分；
- 在公司组织的技能竞赛或团队活动中，获得冠军或有优异表现的员工，将给予额外奖励；
- 每月进行“月度优秀员工”评比，当选的员工可获得一次性额外奖励500元；
- 月度优秀员工有资格被提名参加“年度优秀员工”评比，当选的员工可获得一次性额外奖励5,000元。

考核评分标准一个人警示/违纪行为

等级 绩效分值	一级 合规警示 80%≤X≤100%	二级 轻度违纪 50%≤X≤70%	三级 一般违纪 0%≤X≤40%	四级 严重违纪 X=0%
合规警示	<ul style="list-style-type: none"> • <3 次 100%; • 3 次 90%; • 4 次 80%; 	\	\	\
轻度违纪	<ul style="list-style-type: none"> • 5 次 70%; <p>一旦发生以上情形，则升级为“轻度违纪”，记口头警告一次。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 次 70%; • 造成 1000 元以下经济损失 70%; <p>一旦发生以上情形，记口头警告一次。</p>	\	\
一般违纪	<ul style="list-style-type: none"> • 6 次 0%-40%; <p>一旦发生以上情形，则升级为“一般违纪”，记书面警告一次，同时进入 PIP 流程。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2 次 0%-40%; <p>一旦发生以上情形，则升级为“一般违纪”，记书面警告一次，同时进入 PIP 流程。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 次 0%-40%; • 造成 1000 元以上，5000 元以下经济损失 0%; <p>一旦发生以上情形之一，记书面警告一次，同时进入 PIP 流程。</p>	\
严重违纪	<ul style="list-style-type: none"> • 6 次以上 0%。 <p>一旦发生以上情形，则升级为“严重违纪”，立即解除劳动合同。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2 次以上 0%。 <p>一旦发生以上情形，则升级为“严重违纪”，立即解除劳动合同。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 次以上 0%。 <p>一旦发生以上情形，则升级为“严重违纪”，立即解除劳动合同。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 次 0%; • 造成 5000 元以上经济损失 0%。 <p>一旦发生以上情形之一，立即解除劳动合同。</p>

岗位绩效
考核标准

考核评分标准

- 绩效分值最小单位为10%；
- 奖励分值上不封顶，视具体情况有部门主管确定；如果同时发生不同等级警示或违纪行为，对应等级绩效分值将累计计算，以100%封顶。
- 部门每月被扣的奖金，将会用于优秀行为奖励及活动奖励。

实施计划

- 各部门考核细则培训 10月31日前
- 各部门团队活动计划制定（如技能竞赛等） 10月31日前
- 新政策正式实施 11月1日



Next Step- Career Path Designing for Blue Collar Workers



让我们向共同目标迈进！