



# 第八届工厂人力资源管理论坛

2020年7月1-2日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 以组织变革、绩效薪酬变革实现 人效提升

—— 一家制药工厂的管理实践案例



# 目录

CONTENT

01. 背景介绍

02. 实践案例

03. 效果与总结





# BUSINESS

---

## 背景介绍

- 1、公司情况
- 2、痛点难点

# 公司概况



九州通集团总部 麦迪森广场

九州通是一家以西药、中药、器械为主要经营产品，以医疗机构、批发企业、零售药店为主要客户对象，并为客户提供信息、物流等各项增值服务的大型企业集团。

- 
- 01 **成立日期:** 1999年3月9日  
**变更日期:** 2008年11月28日整体变更为股份公司
  - 02 **总部地址:** 湖北-武汉  
**注册资本:** 18.78亿元
  - 03 **上市时间:** 2010年11月2日（上海证券交易所）  
**股票代码:** 九州通 600998
  - 04 **主营业务:** 医药（西药、中药、器械）分销、医院纯销、零售业务、电子商务

# 行业地位

## 行业地位 Industry status

**第1位**  
中国民营医药商业企业



**第4位**  
中国医药商业企业



**5A**  
行业内首家5A物流企业



## 企业排名 Corporate ranking

**22** **第22位**  
2019年中国民营企业服务业100强

**106** **第106位**  
2019年中国企业500强 (财富)

**唯一** **医药行业唯一**  
获评国家十大智能化仓储物流示范基地

# 医药工业事业部概况



九州通医药集团 医药工业事业部 是集团重要战略业务单元之一。现今业务覆盖医药工业业务全产业链，推进与搭建集团工业企业的生产、运营体系，推动国内产品的国外注册、国际质量体系认证及国外产品的引进，建立国际市场合作渠道，促进工业原料药及制剂产品在国内、国际市场的协同发展。

**01** 成立日期：2015年9月

**02** 在职员工：900余人  
2019年收入：3亿元

**03** 主营业务：制剂、原料药的研发、生产、销售、企业孵化器合作。

**04** 著名商标：“天安堂”、“凯蕊”、“赛卡”等

**05** 主营产品：主要产品有二甲双胍片（缓释片）、（单）硝酸异山梨酯片、羟苯磺酸钙胶囊、头孢拉定胶囊、复方克霉唑乳膏、新肤螨灵软膏等近30个品规。同时拥有已具备生产能力的12个特色原料药，产品深受全国患者喜爱，其中盐酸二甲双胍片已经通过一致性评价，产量位列全国前茅。



**成立时间：** 2002年3月6日

**注册资本：** 19000万元

**注册地址：** 北京市大兴中关村科技园大兴生物医药产业基地

**员工人数：** 370余人

**经营范围：**

主要生产抗生素、糖尿病、心脑血管等三大系列共33个产品,剂型包括片剂、胶囊剂、颗粒剂等。

**规划情况：**

2017年北京京丰制药集团总部迁至大兴中关村科技园大兴生物医药产业基地新厂区,新厂区总占地面积11万m<sup>2</sup>,一期建筑面积6.8万m<sup>2</sup>。建设投资4亿元,建成具有国际水准完全符合国家新版GMP标准的现代化生产厂区。

## 案例背景

GMP监管严格、制药行业面临  
洗牌

1

生产成本、人工成本增加，  
人均效能待提升

3

薪酬绩效导向性不足

2

车间人员稳定性成长性不足

4



BUSINESS

---

# 案例实践

problem analysis

# 改革思路



1



## 管理思想导入、氛围营造

利用战略地图制定契机，导入管理思想，形成问题共识，结合九州通企业文化建设项目，做好氛围营造

2



## 组织诊断、调研分析

运用各种工具实施管理诊断，调研访谈，确定改革点

3



## 实施改革举措

详见下面内容

4



## 总结，持续优化

不断总结各项措施及实施效果，保障落地。对方案持续优化。

# 改革核心目标

## 拆墙行动

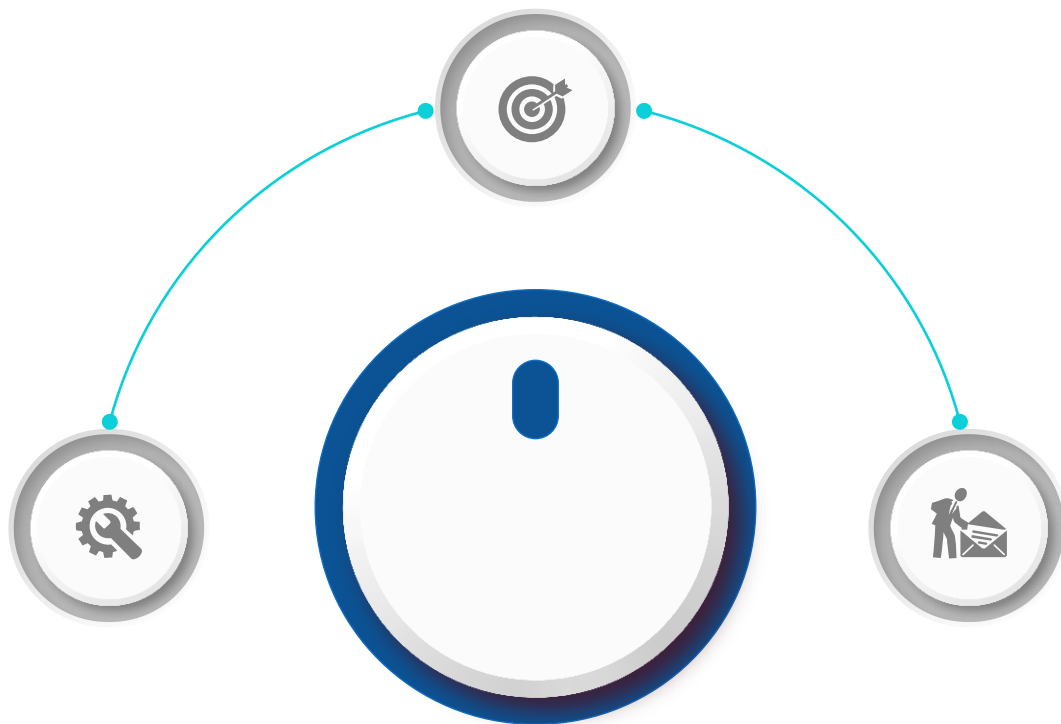
拆除物理墙、组织墙、心理墙  
中层竞聘上岗，能上能下

### 车间计件，职能奖金包，合理分配薪酬

实现同工同酬、按劳分配、达到减员增效、降低人工成本，提高人均收入、降低离职率的目的，充分激发员工积极性。

### 聚焦关键考核，重塑激励体制，提升管理水平

部门实施平衡计分考核模式，减少主观评价，避免形式化考核，减人不减绩效。



## 改革核心举措

### 组织架构改革

- ◆ “拆墙行动” —— 精简组织架构，合并部门职责，提升运营效率；
- ◆ 盘点中层，重新竞聘上岗，能上能下，形成竞争氛围

### 薪酬改革

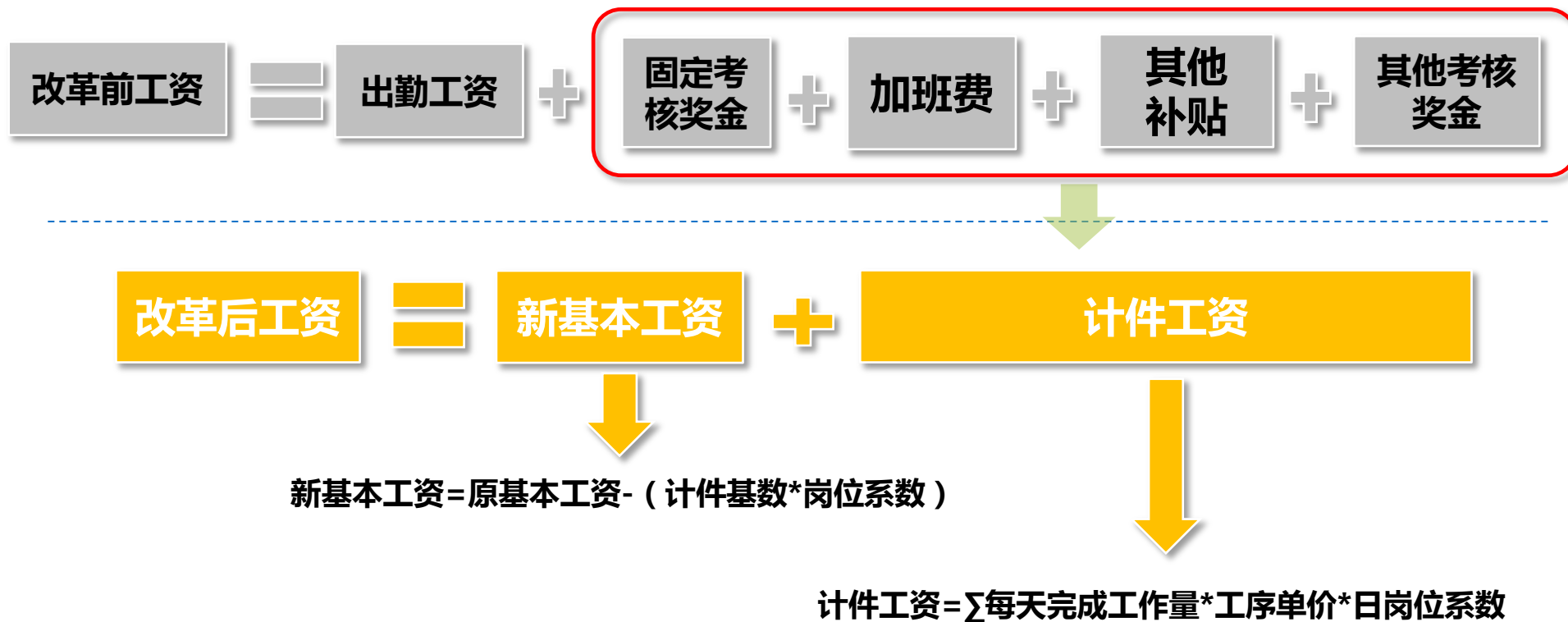
- ◆ 车间计件工资改革，减员增效
- ◆ 建立专业发展通道，制定技能评定制度
- ◆ 薪酬不论资历、时间，拿钱靠产量，涨薪靠技能

### 考核改革

- ◆ 职能部门实施奖金包考核模式，多干活多拿钱，减人不减绩效，从政策上鼓励主动减员。
- ◆ 制定各部门关键指标，实施平衡计分卡考核，转变考核导向

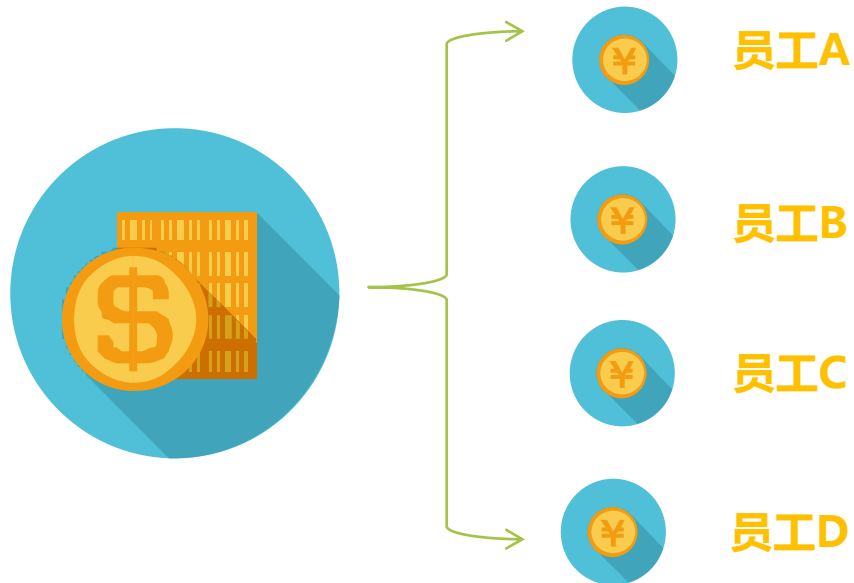
## 改革举措

车间计件工资改革、减员增效、建立职称评定制度，薪酬不按资历按技能和产量，拿钱靠产量，涨薪靠技能评定



## 改革举措

车间计件工资改革、减员增效、建立职称评定制度，薪酬不按资历按技能和产量，拿钱靠产量，涨薪靠技能评定。



**一线操作人员计件工资** = 日工作量 \* 工序单价 \* 岗位系数

**技术员/辅助人员计件工资** = 一线人员平均计件工资 / 一线人员平均出勤 \* 辅助人员实际出勤 \* 岗位系数

**车间主任计件工资** = 一线人员平均计件工资 \* 岗位系数

公司根据车间入库成品  
结算总工资包  
月度入库件数 \* 单价

明码标价

多劳多得  
公

平合理

## 改革举措

车间计件工资改革、减员增效、建立职称评定制度，薪酬不按资历按技能和产量，拿钱靠产量，涨薪靠技能评定。

通道	职务/职称等级					
技师通道	员工		初级技师	中级技师	高级技师	首席技师
技术通道	实习生/ 新员工	熟练工	技术员	工程师	主任工程师	高级工程师
必须达到的工龄 或经验年限	——	——	1年	3年	5年	6年及以上
职称补贴			XXX元	XXX元	XXX元	XXX元

说明：

- 1、每年评定一次，获得职称即兑现工资；
- 2、每个层级有比例限制，评定标准：技能（笔试+实操）+业绩+综合素质
- 3、通过建立技术发展通道，打通员工职业发展路径，减少管理岗位和管理层级

# 改革举措

## 聚焦关键指标，部门实行平衡计分卡考核

指标	权重	周期	衡量标准	
核心KPI	收率	35%	月度	S: 季度平均收率大于0.5%，为100分 A: $0 < \text{收率} \leq -0.5\%$ ，为90分 B: $-0.5\% < \text{收率} \leq 0$ ，为80分 C: $\text{收率} < -0.5\%$ ，为70分
	人效	35%	季度	$\geq 30$ 天为满分35分 < 30天的，每小于1天扣5分，此项分值扣完为止
学习成长 层面	关键人才流失	5%	季度	定义：2018年年终绩效评S和A人员和天鹅人才。
	健全培训体系	5%	月度	1、培训资料符合GMP要求，注重培训效果，每月28日提交培训资料，资料完整、无差错。 2、天鹅人才按照集团统一培养模式进行学习。
内部运营 层面	季度核心关键工作完成率	10%	季度	每季度提炼《本部门的关键工作计划》，经分管副总、总经理批准，每月5号前反馈上月进度。
客户层面	固定资产和设备设施完好率	2.5%	季度	1、固定资产符合文件及设备动力部管理要求 2、设备设施完好，处于受控状态
	批记录上交及时性	2.5%	月度	批记录未按时间上交，影响放行
	质量体系	2.5%	月度	1、出现问题能够及时进行质量调查分析、有记录并及时提交；（调查分析超过3天未提交，1次扣1分） 2、在产品放行前做完工，确保批记录完整、寄库单完成确认；（未做完工、未做寄库影响放行的，1次扣1分，）
	确认与验证	2.5%	月度	对确认与验证工作能够按照计划推进，准备方案，完成验证后，及时上交验证报告
否定项/扣分项	发生较大安全、质量、设备事故，对公司销售造成较大影响的，在外部各项检查中不通过的，其他对公司造成严重不良影响的。			



# 改革举措

## 推进创新管理

出台《公司创新奖评选  
管理办法》

大项目创新奖



小成果奖

员工积极参与



BUSINESS

---

**效果与总结**

## 效果与总结



### 人均效能



人数减少18%，整体人工成本降低10%，人工成本利润率提高6%

---



### 人员成长及稳定性

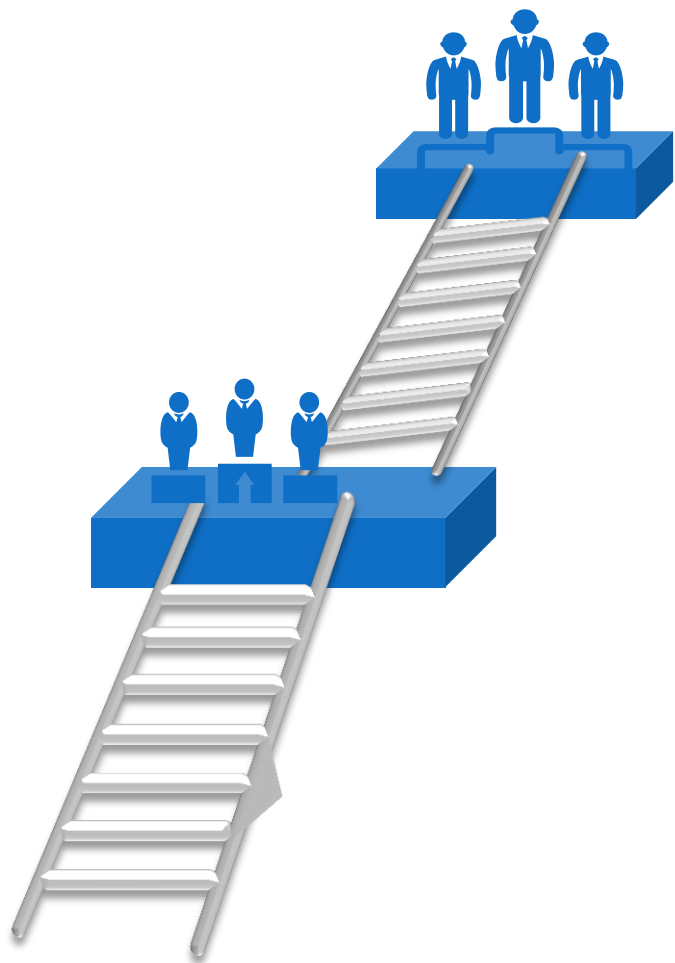


离职率降低5%

---

## 效果与总结

### 打通职业发展通道，完善师徒制



出台《一线操作人员职称评定方案》《管理人员任职资格体系》，健全职称评价体系，各层级都有导师，且中高级必须带徒、带项目，创新性的解决工作中的实际问题。

## 效果与总结

1、不一定要“高大上”，  
解决实际问题

2、精细化的核算是支撑条  
件

3、要给管理者、员工带来  
实际好处

4、激励制度设计的重要性



解决问题就是创新

THANK YOU