



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

网站：www.hrecchina.org





人力成本管理 ——工厂篇

SUBTITLE COMES HERE

薪酬沟通：常规与业务流

常规的薪酬沟通方式



“秀才遇到兵，有理讲不清”
跨过人力资源部门，直接寻求总经理支持
降低部门/职能之间信任
使人力资源部门丧失专业价值
变为提供发薪资服务的单位
隔离在核心业务讨论之外

精通几门“外语”
成为业务部门和总经理的高级参谋
业务部门的合作伙伴关系
提升专业价值和存在的必要性
降低重复性工作量的比例
成为核心业务决策团队中的重要一员



业务流薪酬沟通方式

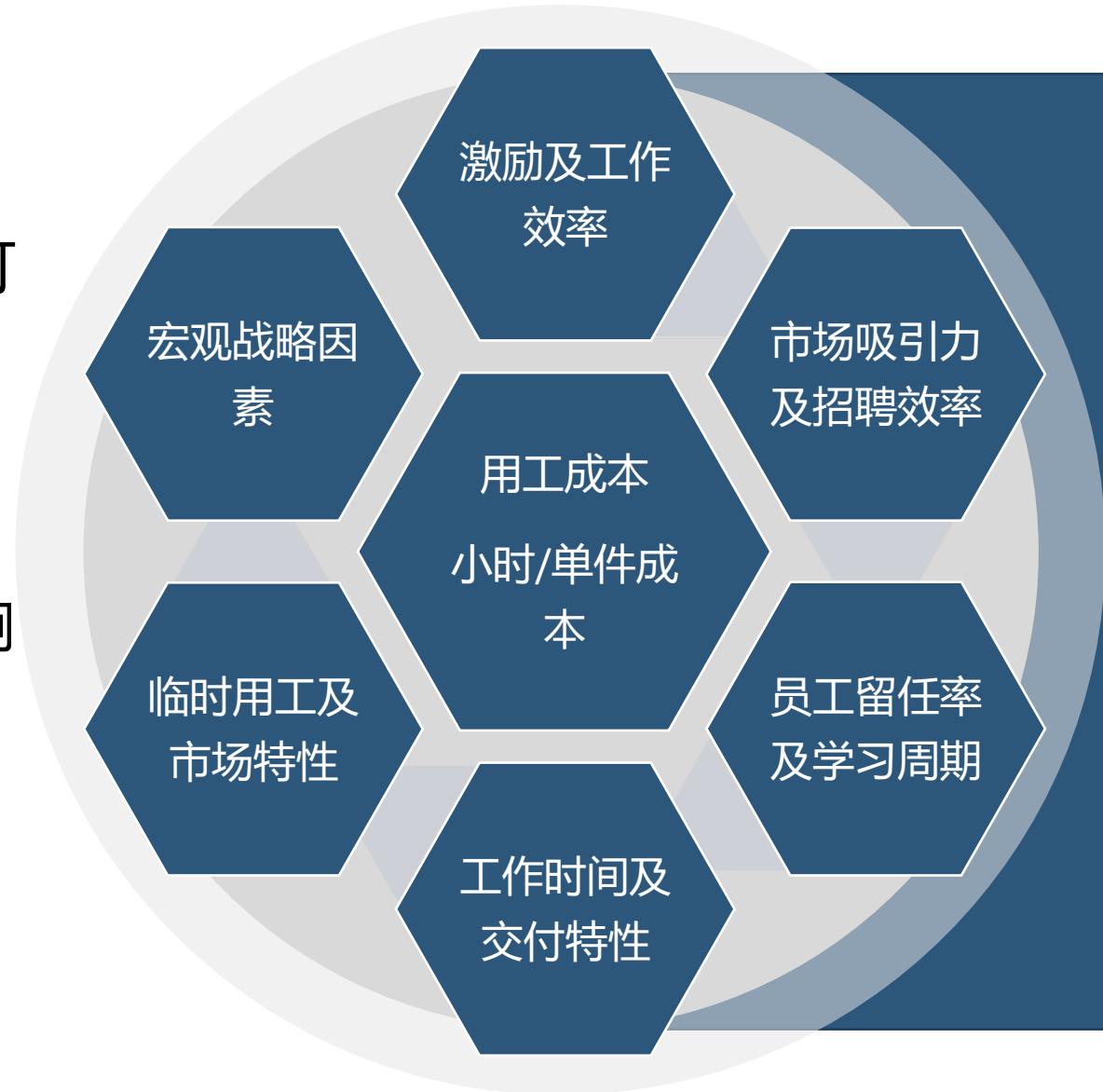
业务与人力资源的对话

DIALOG, BUSINESS & HR

从经营业务角度出发，重视和认可

- 客户/市场特性
- 营运/生产特性
- 人力/人才市场

对各项人力资源策略与政策的影响



TOPICS & ANSWERING QUESTIONS

具体的话题和问题



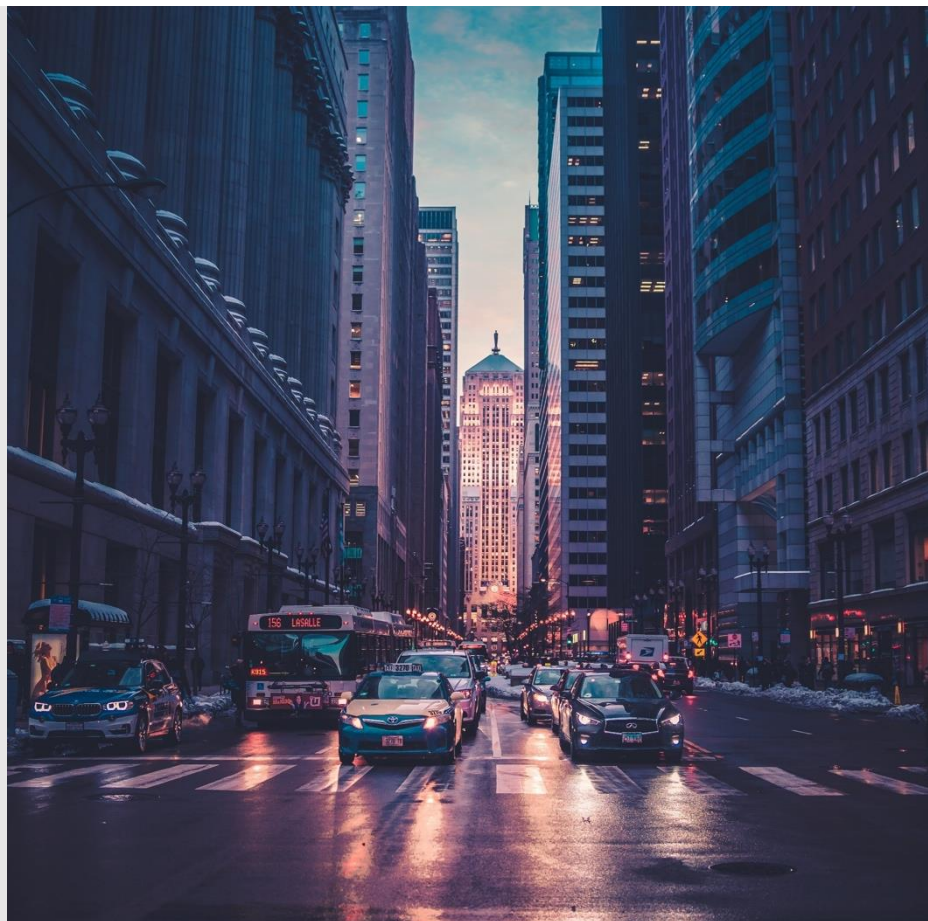
业务与价值的流动

商业活动中生意是怎样做成的

业务与价值如何流动

各业务环节之间的关系如何

小时工资率与单件人工成本



具体人力资源问题

加班还是招聘

薪资结构中固定/浮动比例

合同工与临时工比例

综合薪酬水平决策考虑因素

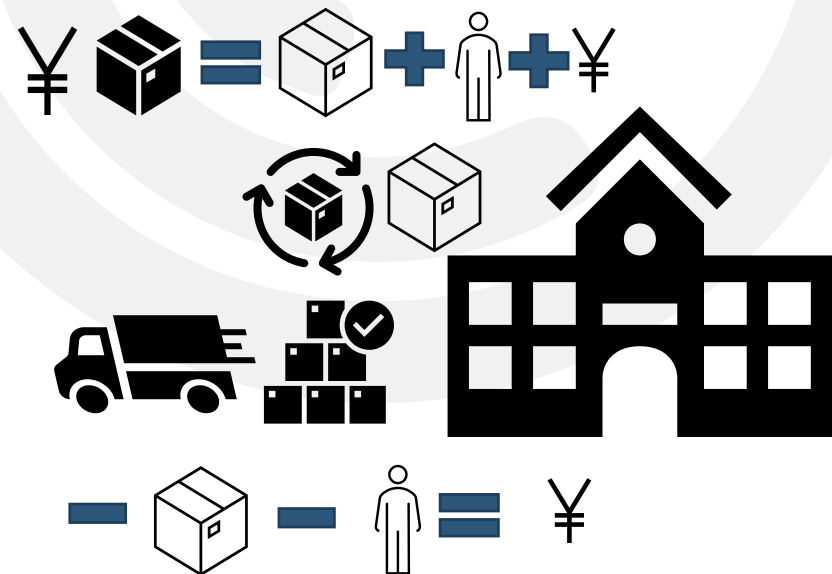
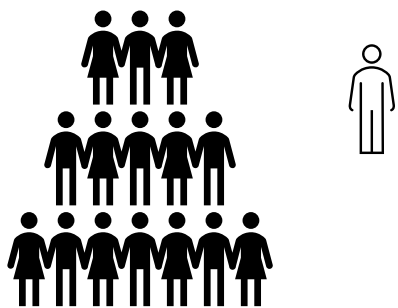
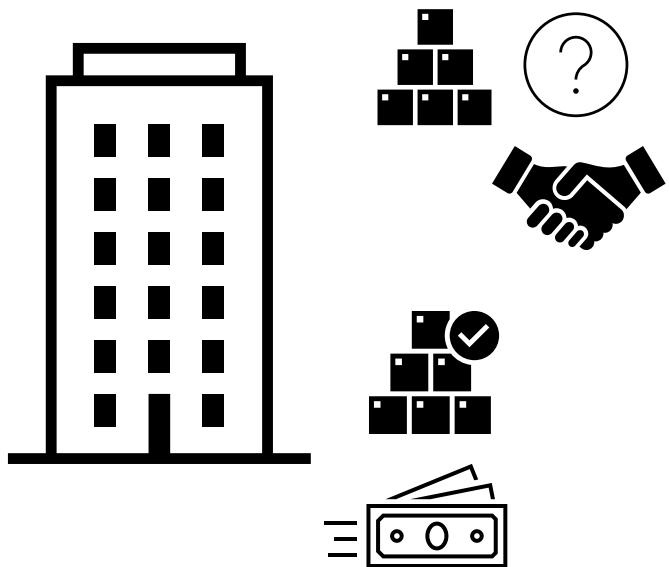
与生产单位沟通

与财务单位沟通

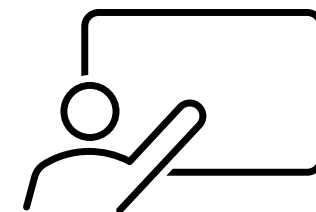
与总经理沟通

COMPANY SIMPLE, ON PLANET

奇葩星球，简单公司



订货量	100 个
单位价格	100 元/个
单位非人工成本	50 元/个
单位人工成本	10 元/小时
生产效率	1 个/小时
销售额	10.000 元
非人工成本	5.000 元
人工成本	1.000 元
毛利	4.000 元
毛利率	40%



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

奇葩星球，简单公司

这是初始状态



简单客户
Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂
Factory "Simple"

生产效率	1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000



劳动力市场
Worker "Simple"

固定小时数	1,0
固定工资 /小时	10,0
加班费率 /小时	20,0

考勤-平时工时	100
考勤-加班工时	-
平时小时工资	1.000
加班小时工资	-
激励	-
总收入	1.000



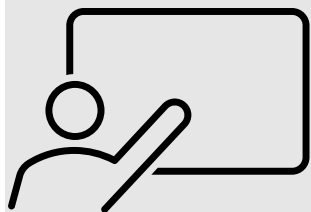
经营结果
Business Result

销售收入 10000

毛利	4000
毛利率	40%

总交货量	100
单件人工成本	10

总小时数	100
小时工资率	10



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司- 招聘还是加班

- 员工最小固定工作时间=30小时
- 最长加班时间10小时
- 不使用加班的方案



简单客户

Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂

Factory "Simple"

生产效率	1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000



劳动力市场

Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	10,0
加班费率 /小时	20,0

考勤-平时工时	120
考勤-加班工时	-
平时小时工资	1.200
加班小时工资	-
激励	-
总收入	1.200



经营结果

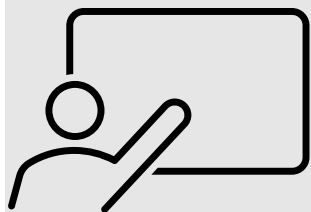
Business Result

销售收入 10000

毛利	3800
毛利率	38%

总交货量	100
单件人工成本	12

总小时数	120
小时工资率	10



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司- 招聘还是加班

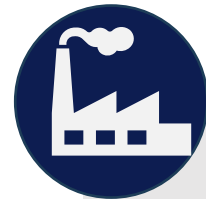
- 员工最小固定工作时间=30小时
- 最长加班时间10小时
- 使用加班的方案



简单客户

Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂

Factory "Simple"

生产效率	1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000



劳动力市场

Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	10,0
加班费率 /小时	20,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	10
平时小时工资	900
加班小时工资	200
激励	-
总收入	1.100



经营结果

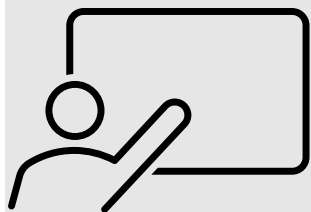
Business Result

销售收入 10000

毛利	3900
毛利率	39%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	100
小时工资率	11



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-市场吸引力及招聘效率

• 使用加班的方案

固定工资=12

lead time = 0

或

固定工资=10

lead time = 3



简单客户

Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂

Factory "Simple"

生产效率	1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000



劳动力市场

Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	10,0
加班费率 /小时	20,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	10
平时小时工资	900
加班小时工资	200
激励	-
总收入	1.100



经营结果

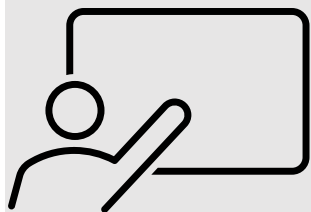
Business Result

销售收入 10000

毛利	3900
毛利率	39%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	100
小时工资率	11



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司- 市场吸引力及招聘效率

- 使用加班的方案

固定工资=12
lead time = 0



简单客户
Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂
Factory "Simple"

生产效率	1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000



劳动力市场
Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	10,0
加班费率 /小时	20,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	10
平时小时工资	1.080
加班小时工资	200
激励	-
总收入	1.280



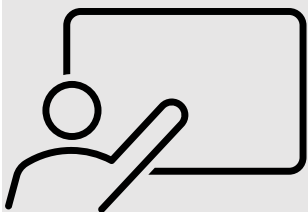
经营结果
Business Result

销售收入 10000

毛利	3720
毛利率	37,2%

总交货量	100
单件人工成本	12,8

总小时数	100
小时工资率	12,8



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-市场吸引力及招聘效率

• 使用加班的方案

固定工资=10

lead time = 3

- 库存成本0,5%每天
- 公司必须从银行借钱



简单客户

Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂

Factory "Simple"

生产效率	1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000

库存成本	75
资金占用	5000 x 3 天



劳动力市场

Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	10,0
加班费率 /小时	20,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	10
平时小时工资	900
加班小时工资	200
激励	-
总收入	1.100



经营结果

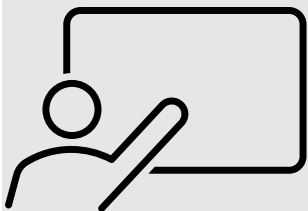
Business Result

销售收入	10000
------	-------

毛利	3825
毛利率	38,3%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	100
小时工资率	11



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-激励及工作效率

- 使用加班的方案
- 固定工资=10
- lead time = 3
- 库存成本0,5%每天
- 生产效率→0,8



简单客户
Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂
Factory "Simple"

生产效率	0,8
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	125
其他成本	5.000

库存成本	75
资金占用	5000 x 3 天



劳动力市场
Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	10,0
加班费率 /小时	20,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	35
平时小时工资	900
加班小时工资	700
激励	-
总收入	1.600



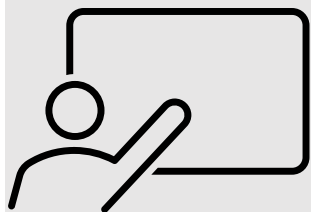
经营结果
Business Result

销售收入	10000
------	-------

毛利	3425
毛利率	34,3%

总交货量	100
单件人工成本	16

总小时数	125
小时工资率	13



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-激励及工作效率

- 使用加班的方案
- 固定工资=10
- lead time = 3
- 库存成本0,5%每天
- 生产效率0,8→1
- 正向激励



简单客户
Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂
Factory "Simple"

生产效率	1,0
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000

库存成本	75
资金占用	5000 x 3 天



劳动力市场
Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	6,0
加班费率 /小时	16,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	10
平时小时工资	540
加班小时工资	160
激励	400
总收入	1.100



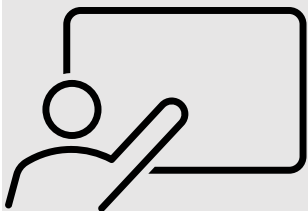
经营结果
Business Result

销售收入	10000
------	-------

毛利	3825
毛利率	38,3%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	100
小时工资率	11



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-激励及工作效率

- 使用加班的方案
- 固定工资=10
- lead time = 3
- 库存成本0,5%每天
- 生产效率0,8
- 逆向激励



简单客户
Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂
Factory "Simple"

生产效率	0,8
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	125
其他成本	5.000

库存成本	75
资金占用	5000 x 3 天



劳动力市场
Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	6,0
加班费率 /小时	16,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	35
平时小时工资	900
加班小时工资	700
激励	(500)
总收入	1.100



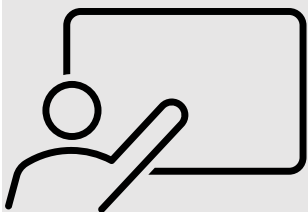
经营结果
Business Result

销售收入	10000
------	-------

毛利	3825
毛利率	38,3%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	125
小时工资率	8,8



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-激励及工作效率

- 使用加班的方案
- 固定工资=10
- lead time = 3
- 库存成本0,5%每天
- 生产效率0,8→1,1
- 超产激励, 273/100



简单客户
Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂
Factory "Simple"

生产效率	1,1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000

库存成本	75
资金占用	5000 x 3 天



劳动力市场
Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	9,0
加班费率 /小时	19,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	1
平时工资	810
加班工资	17
激励	273
总收入	1.100



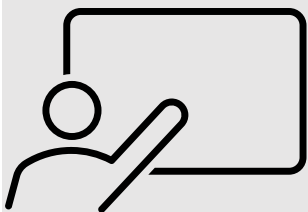
经营结果
Business Result

销售收入	10000
------	-------

毛利	3825
毛利率	38,3%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	100
小时工资率	12,1



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-临时用工及市场特性

- 使用加班的方案
- 固定工资=10
- lead time = 3
- 库存成本0,5%每天
- 生产效率0,8→1,1
- 超产激励, 273/100

订单季节性波动 ± 20%



简单客户

Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂

Factory "Simple"

生产效率	1,1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000

库存成本	75
资金占用	5000 x 3 天



劳动力市场

Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	9,0
加班费率 /小时	19,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	1
平时工资	810
加班工资	17
激励	273
总收入	1.100



经营结果

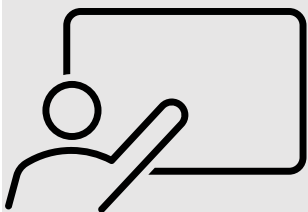
Business Result

销售收入	10000
------	-------

毛利	3825
毛利率	38,3%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	100
小时工资率	12,1



COMPANY SIMPLE, ON PLANET

简单公司-员工留任率及学习周期

- 使用加班的方案
- 固定工资=10
- lead time = 3
- 库存成本0,5%每天
- 生产效率0,8→1,1
- 超产激励, 273/100

学习周期极长
vs.
学习周期极短



简单客户
Customer "Simple"

价格	100
订货量	100
销售额	10000



简单工厂
Factory "Simple"

生产效率	1,1
质量	100%
单件其他成本	50

总交货量	100
总工时	100
其他成本	5.000

库存成本	75
资金占用	5000 x 3 天



劳动力市场
Worker "Simple"

固定小时数	30,0
固定工资 /小时	9,0
加班费率 /小时	19,0

考勤-平时工时	90
考勤-加班工时	1
平时工资	810
加班工资	17
激励	273
总收入	1.100



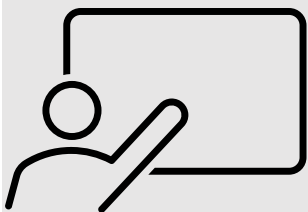
经营结果
Business Result

销售收入	10000
------	-------

毛利	3825
毛利率	38,3%

总交货量	100
单件人工成本	11

总小时数	100
小时工资率	12,1



业务与人力资源的对话

DIALOG, BUSINESS & HR

- 客户/市场特性
- 营运/生产特性
- 人力/人才市场

决定用工成本策略。聚焦至：

- 小时工资率
- 单件人工成本

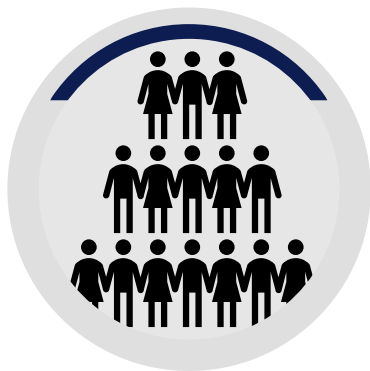


现实工作中，各因素共同发生作用 影响人员/人才策略



经营目标

- 毛利/毛利率
- 销售额增长
- 市场占有率



人员与人才

- 流动性与地域性
- 技术需求与学习周期
- 竞争对手
- 成本趋势
- 人才喜好



客户与市场

- 竞争策略，成本/技术
- 市场特性，买方/卖方
- 市场成熟度
- 产品周期



制造与营运

- 业务趋势
- 淡旺季
- 技术/人员密集型
- 供应链可控性
- 人工成本占比



THANK YOU



64227260@QQ.COM



+86 137 0151 8226

