



# 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)



# 蓝领工人

## 绩效考核与激励方法探讨

雷勃电气 - 密封与高速电机业务单元  
陈英  
2020年7月1日

- 项目背景
- 项目准备与实施
- 项目介绍
- 项目变迁与发展
- 项目取得的效果
- 存在的问题与今后探索方向

- 计件工资制转计时工资制
- 生产效率低
- 质量不稳定
- 员工士气低、离职率高
- 班组长管理不得法

- **选取试点车间**
  - 订单稳定
  - 管理成熟、人员稳定
  - 工艺相对成熟
  - 车间主管能力强
- **方案沟通**
  - 主管>班组长>所有员工
- **方案实施**
  - 3个月并行
  - 试行
- **方案检讨**
  - 定期回顾
- **方案确定**
  - 关注重心、考核要素
  - 方案草案确定与调整

配合行动：

- 工时重新核定并定期回顾
- 全面推行多岗位培训

- **基本原则：**
  - 生产效率与质量并重
  - 班组整体考核为主
- **考核范围**
  - 直接生产员工
- **考核办法**
  - 质量效率考核+奖金激励
- **考核数据管理**
- **定期回顾**

# 项目的变迁与发展

- 基本原则：



- 考核范围



- 考核办法



- 产品工时管理



- 考核数据管理



- 超产奖励标准



# 项目取得的效果

- 生产效率
- 质量状况
- 员工自主管理
- 生产安排
- 离职率
- 新员工/转岗员工

- 2009年在定子线某车间试点
- 2011年推广到整个定子线
- 2013年推广到转子生产线
- 2014年推广到所有生产线
- 2018年推广到辅助工种
- ..... 仓管、模具、PQC...所有与生产相关的蓝领员工

- 基本原则
- 考核办法/内容
  - 及时响应率
  - 设备停机率
  - 保养计划完成率
  - 生产效率
  - 安全
  - 改善
- 激励奖金计算
- 非直接生产员工考核的难点



# 存在的问题与今后探索方向

- 机修试行绩效考核，仍不成熟
- 仓管、PQC、模具制作等尚未纳入考核
- 仍然存在手工岗位，维持计件工资制
- 班组长工作能力影响到考核效果
- 生产效率与其他要素的均衡
- 绩效考核收入与非考核收入的均衡
- 绩效考核收入与加班收入的均衡
- 不同员工不同诉求的均衡

**Question?**

**Thank you!**