



智享会
HR Excellence
Center



第十六届中国薪酬福利年会

2020年9月22-23日，北京





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



The background of the slide is a dynamic, high-speed photograph of water splashing. The water is captured in various stages of motion, from sharp, crystalline droplets to soft, billowing clouds of white foam. The color palette is a mix of cool blues and teals, contrasted with the bright whites of the water's surface. The overall effect is one of energy and movement.

KOHLER多元化激励 认可方案设计实践

赵倩 Tamsin Zhao

科勒中国水龙头人力资源高级经理

KOHLER多元化激励认可背景

THE WORLD OF KOHLER

- Global Power Group
- Kitchen & Bath Group
- Interiors Group
- Hospitality & Real Estate Group

遍布全球50多家工厂，和数以百计的分支机构
Over 50 manufacturing locations, dozens of sales offices worldwide

超过30000名、遍布六大洲的雇员
More than 30,000 employees on six continents

每年超过50亿美金的营业额
Over US\$ 5 billion turnover

Armstrong, BC
Bristol, PA
Chicago, IL
Hattiesburg, MS
High Point, NC
Hildebran, NC
Huntsville, AL
Kohler, WI
Malvern, AK
Mexico City, Mexico
Monterrey, Mexico
Mosel, WI
Portland, OR
Reynosa, Mexico

San Francisco, CA
Saukville, WI
Searcy, AK
Sheboygan, WI
Sheridan, AK
Spartanburg, SC
Statesville, NC
Union City, TN
Belvoire, France
Berkshire, England
Brest, France
Brive, France
Champagnole,
Cheltenham, England

Cholet, France
Dubai, UAE
Franconville, France
Hull, England
Martin, Slovakia
Moscow, Russia
Oer-Erkenschwick, Germany
Paris, France
Passel, France
Reims, France
Rite, Italy
Skelmersdale, England
St. Andrews, Scotland
Tangiers, Morocco

Tenth Ramadan, Egypt
Troyes, France
Wallasey, England
Zaragoza, Spain
Auckland, New Zealand
Aurangabad, India
Bangkok, Thailand
Beijing, China
Cebu, Philippines
Changshu, China
Chongqing, China
Foshan, China
Jhadadia, India

Jurong, Singapore
Medan, Indonesia
Nanchang, China
Saraburi, Thailand
Semarang, Indonesia
Shanghai, China
Sydney, Australia
Zhongshan, China
Zhuohai, China
Zibo, China



KOHLER

- KOHLER重视个人价值。它鼓励员工对工作充满热情，为至高无上的公司使命，为接触我们产品和服务的用户享受更高层次的优雅生活，贡献一份力量。
- KOHLER公司的指导原则之一是保持稳定、投入员工队伍，同时招纳一部分极欲抛弃习惯性思维、拥有创新潜力的员工。
- KOHLER奖章上镌刻着这样一句话：“奋斗者在此铸造辉煌。”

资深人力资源部副总裁

Laura Kohler



KOHLER[®]

KOHLER激励与认可文化策略

KOHLER Strategy of Recognition and inspired Culture



企业文化

- 愉悦客户
- 激励他人
- 勇于创新
- 承担责任
- 要事为先

全面薪酬

- 全面薪酬体系
- 非现金激励政策
- 员工敬业度调研

员工体验

- 最佳雇主（EOC）- “奖励与认可”
 - 企业雇主品牌（EVP）
 - 科勒多元化与包容性
 - 科勒企业社会责任

人才发展

- 关键人才继任者计划
- 关键人才激励项目，管培生、青年人才
 - 科勒七大领导力
- 辅导文化（Coaching）

01



SMART Manufacturing

Industry Upgrade



Innovation/Smart/Cost Control

02



Productivity

Talent Upgrade



Innovation/Smart/Cost Control

制造型企业现实挑战

工业4.0大背景下制造企业挑战:

1. 创新及创新周期
2. SMART工厂及柔性生产线
3. 成本有效控制
4. 环境目标与企业发展

人员挑战:

1. 个体能力-传统制造企业低端向高端晋级
2. 领导力提升-面向5G、人工智能、大数据、工业互联网等新动能
3. 组织结构精益化及敏捷性 (Lean & Agile)



人才认可与激励策略的“升级”

员工因何而“驱动”？

01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时不候的满足感。

02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。

03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。

04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。



不断获取

升级认可机制

- 💡 校准认可目标 WHO
- 💡 增加认可维度 WHAT
- 💡 突出仪式感 HOW
- 💡 创建认可平台 WHEN





校准认可目标

通过系统的调查访谈，理解企业痛点与员工现状，助力企业激励与认可实施。



现场员工体验调查



年度敬业度调查



共赢委员会

以事实识别现状



明确焦点



方案自定义



持续自驱动





增加认可维度 WHAT

- 多样化激励认可项目，多维度的鼓励方式
- 奖项涉及优秀个人、跨部门项目奖、质量提升、管理类、创新专利等。总有一款适合你。

A

实时

- ✓ 微认可平台
- ✓ 口头/邮件及时表扬认可
- ✓ 员工表扬
- ✓ 嘉奖与记功

B

月度

- ✓ 质量之星
- ✓ 改善项目奖
- ✓ 5S评优奖
- ✓ 优秀人物文化事迹专访
- ✓ 退休人员认可
- ✓ 员工成长激励认可
- ✓ 一线中医理疗项目

C

季度

- ✓ 优秀员工评选
- ✓ 内部推荐之星认可
- ✓ 学习达人认可
- ✓ 技能之星认可
- ✓ 文化标兵认可
- ✓ Spot Bonus

D

年度

- ✓ 科勒总裁奖
- ✓ 工匠精神奖
- ✓ 管理之星
- ✓ 职位晋升
- ✓ 年度优秀员工
- ✓ 新产品开发奖
- ✓ 创新专利奖
- ✓ Smart TDP 人才选拔与培养
- ✓ 厂际设施改造项目



突出仪式感 HOW

“隆重”的仪式感体现尊贵、创建“独一无二”的感动

张俊惠

全球水龙头亚洲运营及产品开发副总裁
「匠心」意味着对职业的一份热爱、一份敬畏，日复一日、年复一年地保持专注和投入。
「匠心」意味着诚实守信、表里如一。人前人后是一样的，说的和做的是一样的。
「匠心」意味着对工作、对他人，始终保持一种谦逊、学习、开放、改善的心态



刘小涛

掌握各类龙头、各系列产品的检验要点；她善于发现身边的改善点，每年都提出多条有价值的改善建议，仅 2018 年，不到一年的时间内就提出了 53 条提案。她还曾三次获得优秀员工称号。

王金成

机加工车间
我认为「工匠精神」意味着对自己本职工作的专心投入，只有全心全意的投入到工作中，才能把自己的特长发挥到最大程度。

冷维炎

电镀车间
踏踏实实做事，力争把每件事情做到最好。老老实实做人，要虚心学习和乐于分享，这是我对「工匠精神」的理解



王金成

不但在最短时间内掌握了机加工车间机械手技术的应用，还主导设计组建了第二个机械手单元，为后面的几个自动化单元的组建奠定了坚实的基础。一路走来，王金成的每一步，都走得踏实、执着，无怨无悔。

工匠精神



金国庆

凭借专业能力和敬业精神，确保了电镀线高效运营。2017 年电镀线停机共计 3 小时，2018 年电镀线停机不足 1 小时。他对工作一丝不苟，在日复一日的坚持中，将平凡的工作做到了极致。



冷维炎

对污水处理系统多次创新性的改进，使污水排放达标率持续多年在北京市名列前茅。在电镀废水零排放系统调试及运行过程中，他的多项创意的实施，使新系统运行指标超出预期，实现了又一个突破。



王连瑞

在磨刀工的岗位上尽职尽责。每把刀磨完一遍过反复刃磨、检测、再刃磨、再检测……王连瑞累计磨出的刀具已超万把，从未出现过一把不合格刀具流入生产车间造成零件报废。

创建认可平台 WHEN

简单/实时/360度：让认可他人变成一种习惯



360度认可- 被“认可”包围是一种什么感觉?



即时认可- 听说“认可”过时不候?



轻松认可- 动动手指，表达谢意与赞美!



“简约不简单”的认可- 同事这么夸我，全公司都能看的到



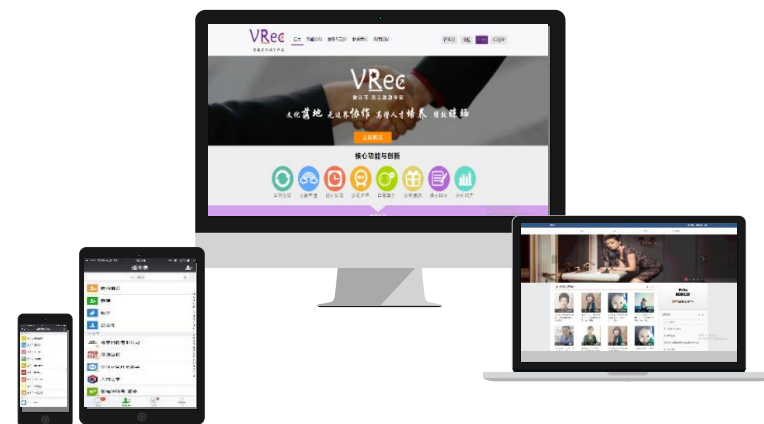
积分排名



福利商城



沟通渠道



员工因何而“驱动”？

01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时的满足感。

02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。

03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。

04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。



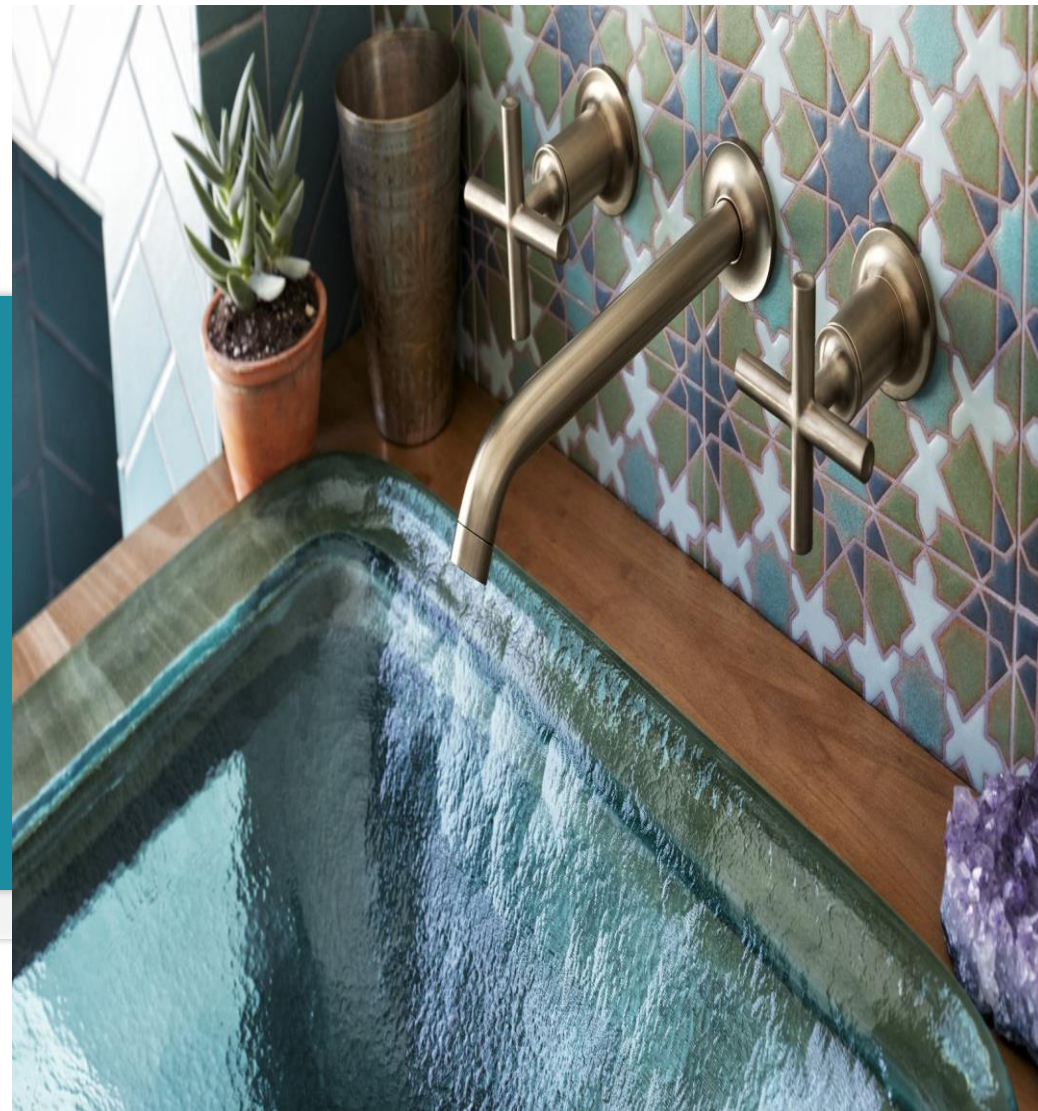
寻找归属

升级企业文化

实践一：将“制度型”文化转化为“共赢”文化

开放的基础源于“尊重”和“平等”
共同的提升源于“多元”和“包容”

实践二：伙伴的情谊来源于“互帮互助”的行为



KOHLER®



我们致力于建设多元化和包容性的文化，如果您有任何好的建议和意见，请随时向科勒中国D&I委员会或您所在单位的人力资源部反馈。

科勒女性盟友会

Female@Work

*There is no **SHinE** without **SHE***

女性盟友会致力于为女员工在职业发展与生活相平衡，及社会价值感等方面提供一定的资源支持和帮助。

科勒斜杠青年俱乐部

Young Professional@Kohler

YOUNG=YOUr UNIque GRoup



科勒斜杠青年俱乐部致力于人才的发掘和培养，跨区域 Network 的建立，创新项目的推动及社会影响力等，为年轻人提供平台及帮助。

“壹”呼百应，向善而生

科勒爱心基金：

- 救助范围：员工身故、重疾及其配偶和子女。
- 捐款形式：自愿捐助、爱心集市
- 爱心委员会：车间员工和办公室员工比例为3:2。
- 意义：公司搭建桥梁，互助互爱。

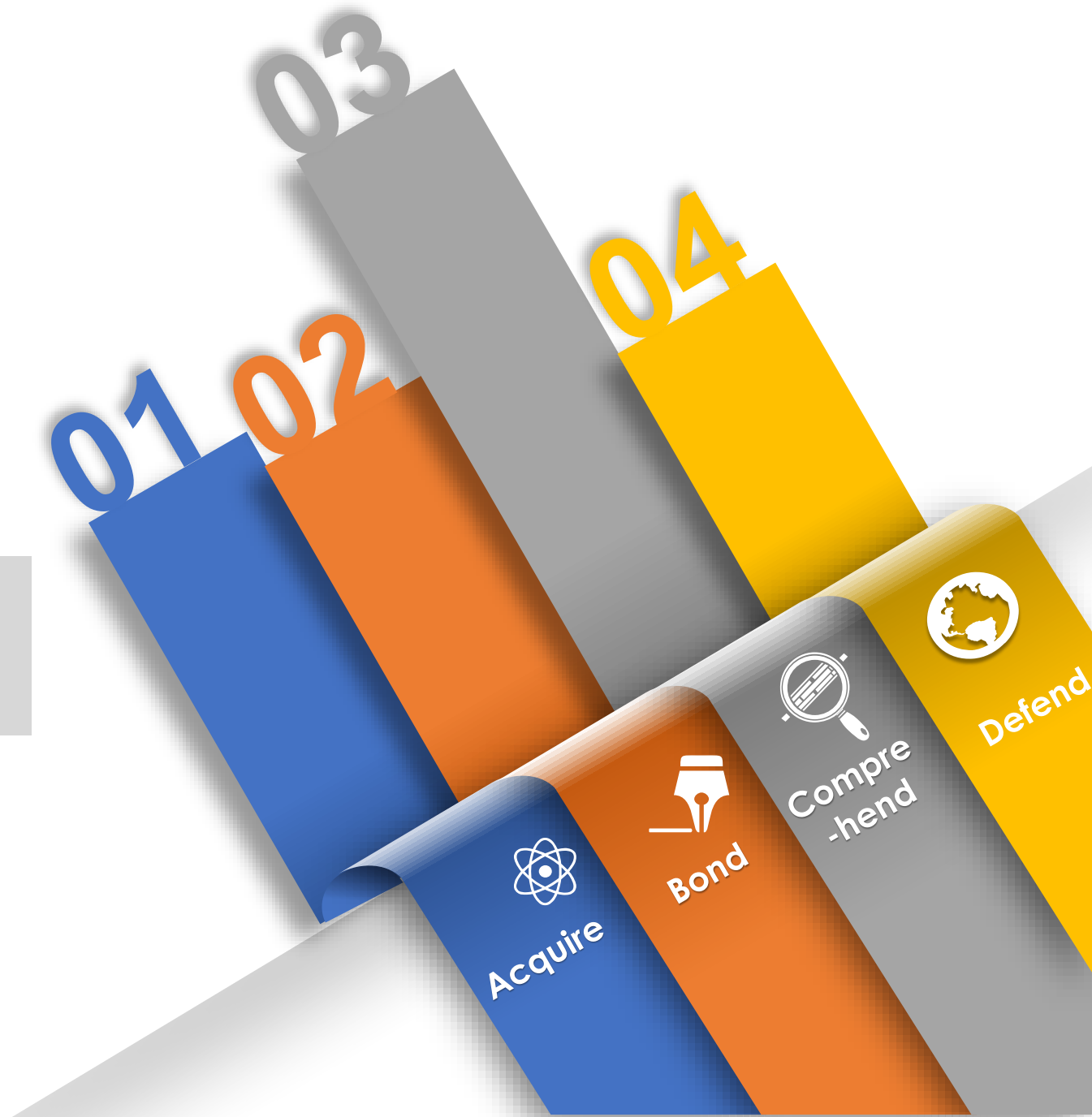
员工因何而“驱动”？

01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时不候的满足感。

02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。

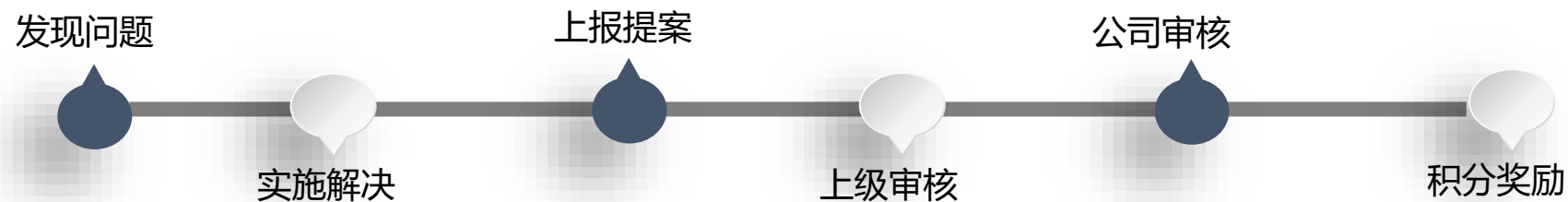
03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。

04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。



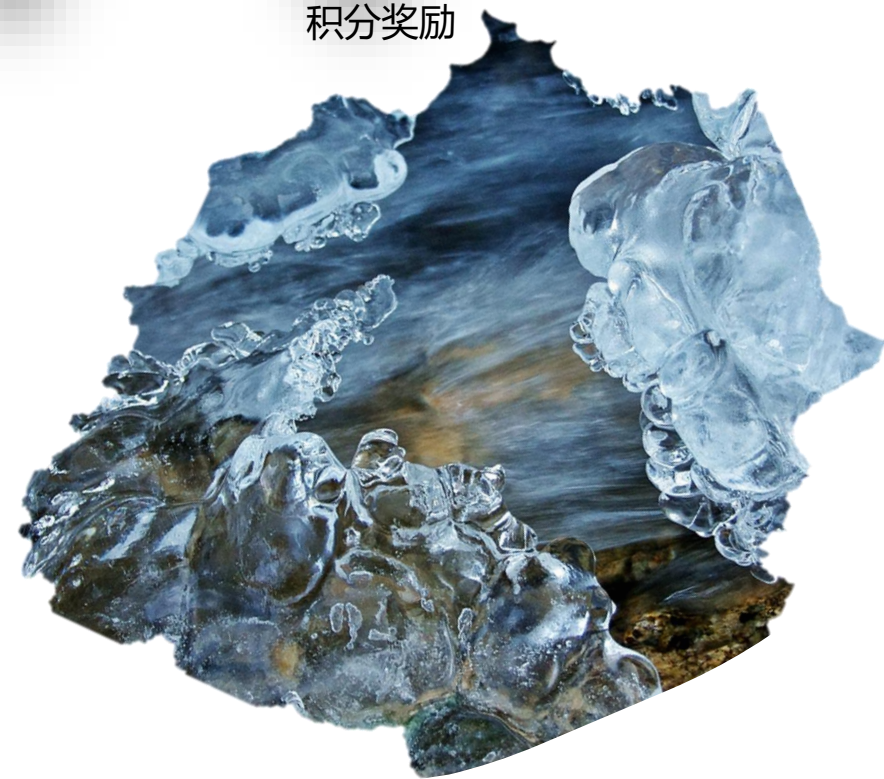
升级自我价值

不一样的提案



- 鼓励发现问题
- 鼓励寻找资源解决问题
- 鼓励团队合作攻克问题
- 鼓励共同分享成果

我们相信，你可以做到！



升级学习型组织

用学习力, 适应未来

- 持续提升自我认知
 - Caliper/MBTI
 - 360反馈
- 解决更大、更复杂或标准更高任务的意愿
- 导师制
- 项目辅导
- 培训认证
- 进修资助
- 自主学习



职责交互

- 轮岗
- 部门内扩展性任务
- 跨职能项目
- 跨地域项目

工作圈交互

- 建立互赢业务伙伴关系
- 深度理解客户
- 竞品对标
- 高管对话



项目赋能制-总经理伙伴

管理培训生

青年人才

继任者
新兴领导者

高潜力领导者



员工因何而“驱动”？

- 01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时不候的满足感。
- 02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。
- 03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。
- 04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。



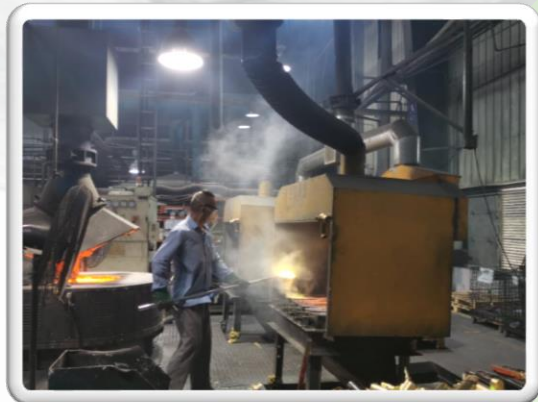
获得安全

升级责任

致力于安全生存与可持续发展

制造现场作业环境持续改善

智能升级与人员成长的互动



升级责任



关注员工健康、提升员工幸福感为目的的各项活动持续开展。

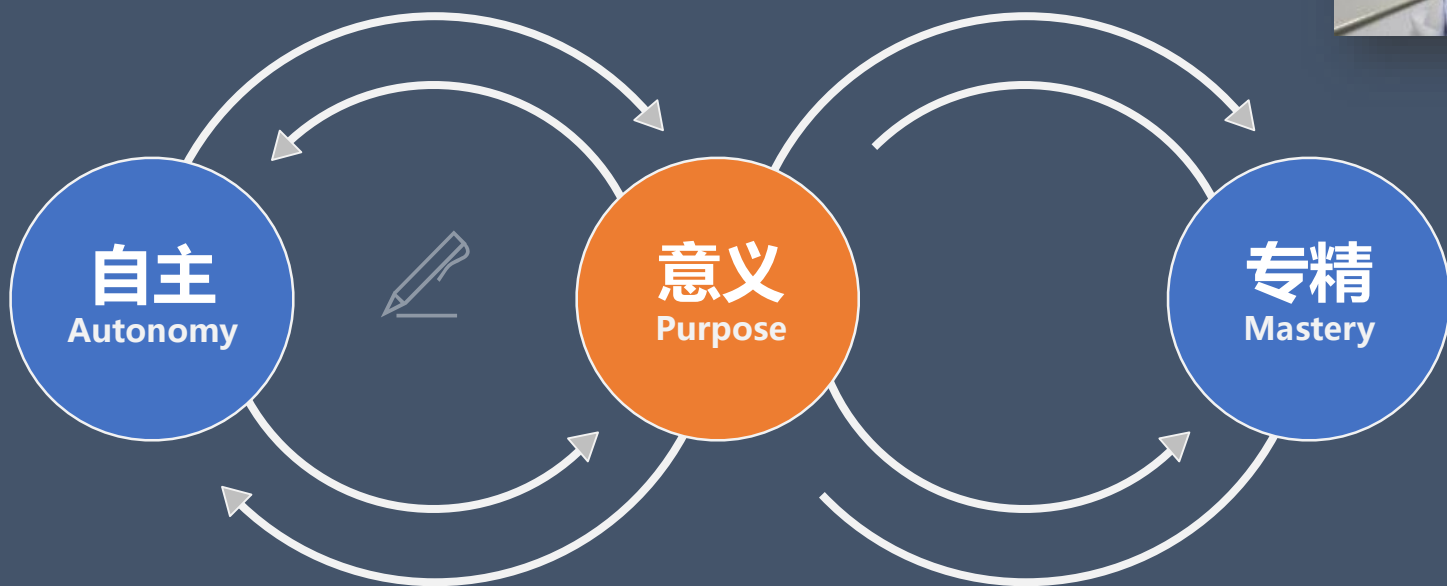
致力于公益事业，建立和谐的社区关系，将爱心传递给身边更多的人。

保持稳定的劳动关系，有赖于稳健增长的业务水平，更有赖于尊重差异化，尊重每一位劳动者的价值信念。



知识型员工因何而“驱动”？

发自内心的想做某一件事。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

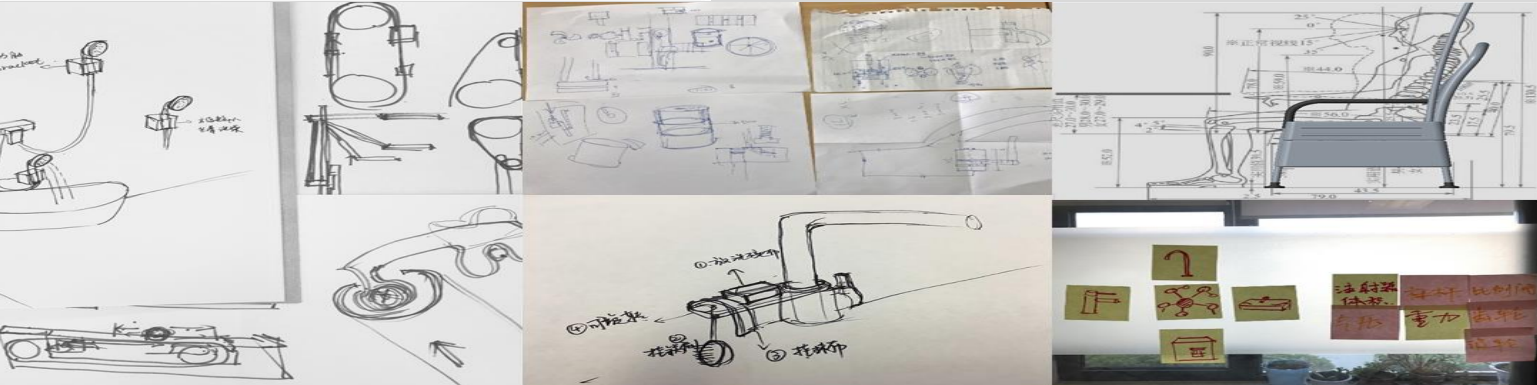
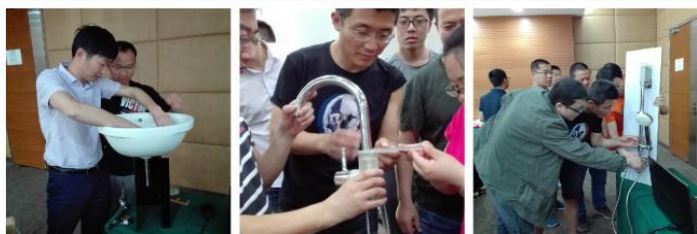
亚洲设计中心激励认可方案

- Innovation for GOOD

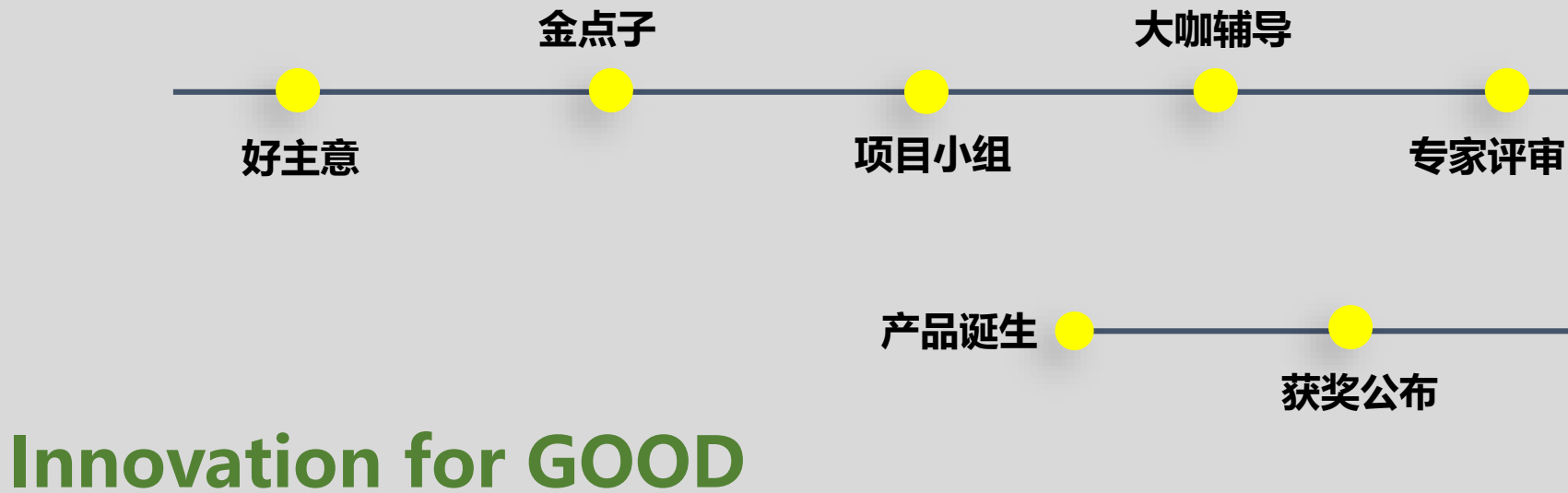


WIN FUNDING
BUILD A SOLUTION
CHANGE THE WORLD





Internal Communication: For internal & partner use only.



Application scenarios

□ Outdoor showering — travel / Sport



□ Emergency rescue — Wound cleaning



最佳雇主榜样

— 厨卫集团优先事项

作为最佳雇主，科勒通过激励贡献、社会影响力、成长与发展能力，吸引和留住顶尖人才。

 稳定	 工作环境	 赋能与授权	 尊重	 成长机会	 获取信息	 承诺
 参与	 同事间 积极的关系	 工作与生活的平衡	 绩效文化	 公平	 认可和奖励	 幸福感



感谢聆听

