

# 制造与操作族-生产操作类职位 薪酬设计方案

太和顾问项目组

2019年08月

职位族	族内分类	对应的职位
操作与制造族	生产操作类 (计件)	拉布工、电剪工、单裁工、精裁工、清剪工、 烫衬工、辅助工、专机工、中烫工、定型工、 大烫工、包装工
	生产操作类 (计时)	车间组长、质检员 锅炉工、电工、机修员（归入生产支持类薪酬 设计）



理清方向、化解**现实**矛盾、**夯实**相关基础

## 目标

- 劳动生产率翻一番

## 愿景

- 三年以上技龄的操作工比例超过80%

## 方针

- “两手抓”：

- 一手吸引和保留熟练工、一手提升生产管理和熟练工培养水平

## 职业发展价值导向

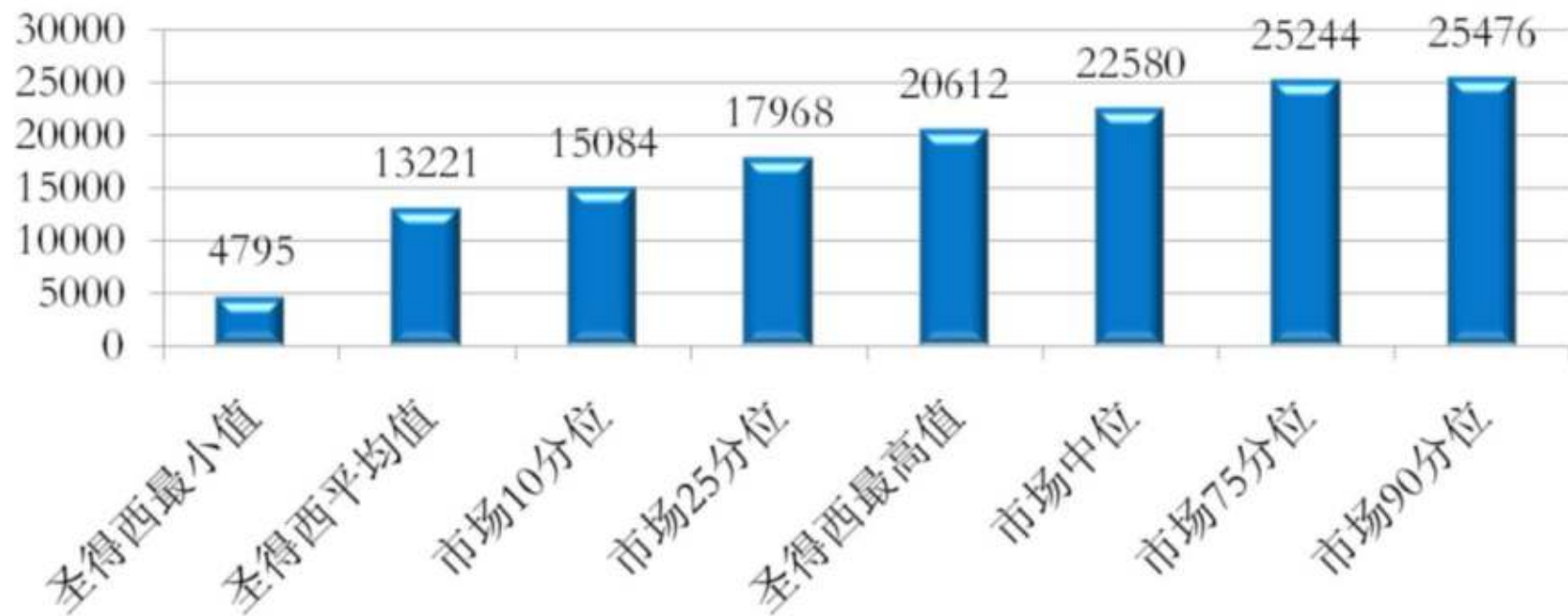
- 操作技能至上

- 提升操作工中的**熟练工**比例，特别是**夹克线熟练工**比例偏低；
- 操作工晋升为**质检员、班组长**等岗位后产生的**薪酬负差问题**
- 不同**产品线同类岗位**薪资差距不合理的问题（如**夹克线、**）
- 淡季**熟练操作工**流失严重的问题
- **车间组长**的薪酬水平与整个**车间计件工资**水平挂钩，而不是直接与所**管辖线**挂钩，薪酬浮动与**组长自身的工作业绩**相关性不强

## 计件操作工的薪酬水平对比:

- 薪酬数据来源: 裁片、西装、西裤车间
- 样本数: 共48人
- 取样规则: 较高水平18.5%、中间水平63%、较低水平18.5%

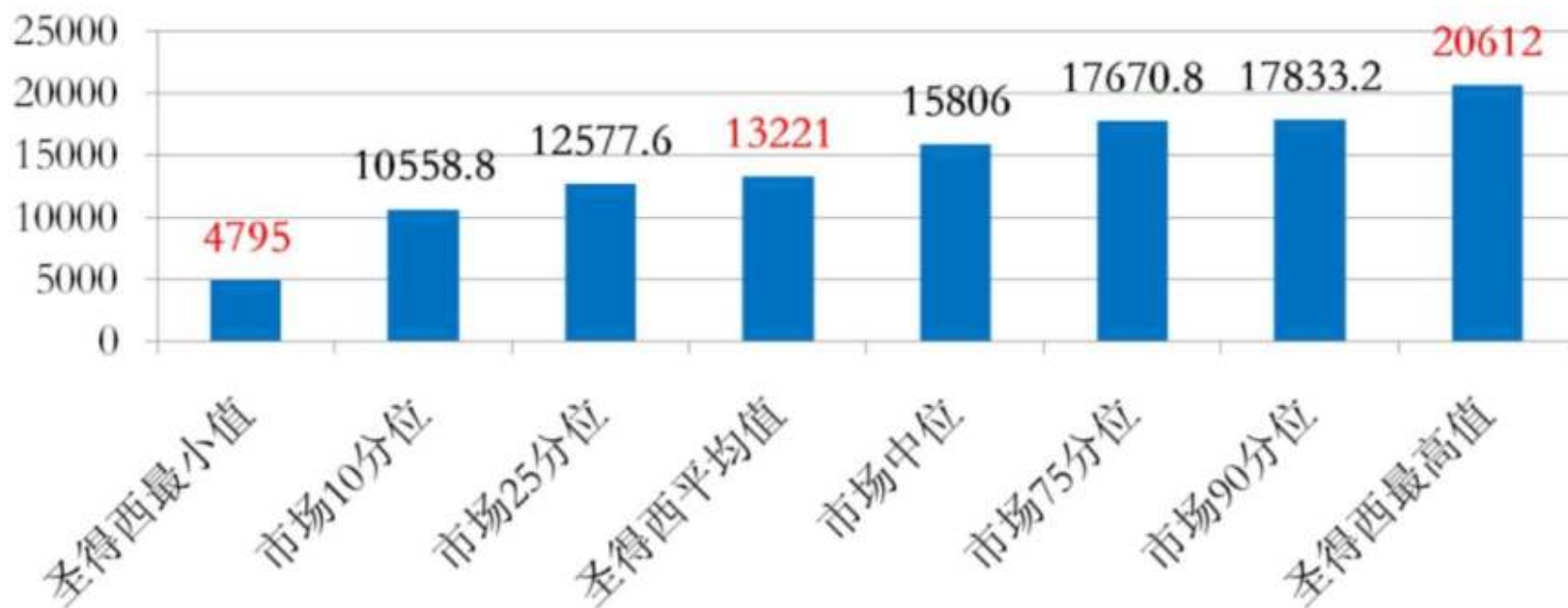
### 生产操作类职位薪酬水平分析(与国内一线城市比较)



处于国内一线城市的10分位以下水平

## 计件操作工的薪酬水平对比

生产操作类职位薪酬水平分析(推算为长沙市水平, 0.7系数)



与当地水平相比, 圣得西生产操作工薪酬水平低于市场中位值, 处于稍偏低水平, 部分工人超过市场90分位水平



车间组长2006年薪酬水平与市场比对（一线城市水平）



车间组长2006年薪酬水平与市场比对（推算为长沙地区的水平，0.7系数）



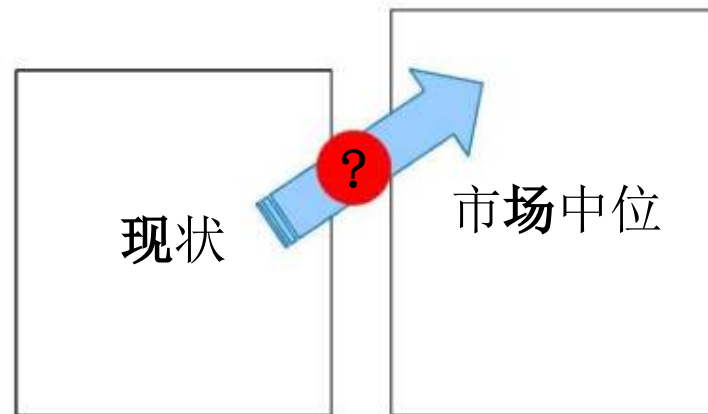
车间组长的薪酬水平稍低于市场25分位的水平，属于偏低水平  
相对与计件操作工薪酬水平，车间组长相对偏低

## 薪酬结构分析

- 目前采用无底薪的计件工资方式，相当于全部为浮动工资，存在如下问题
  - 员工忠诚度不高，任务淡季时熟练员工流失严重
  - 操作工只考虑眼前利益和局部利益
    - 工人不愿意花时间参与培训
    - 为均衡生产调配工序，员工积极性不高
  - 存在政策风险，理论上存在低于政府规定最低工资水平的可能



综合考虑圣得西的情况，太和顾问建议生产操作类职位薪酬水平应参考市场中位水平设计



达到新的薪酬水平，我们需要什么样路径？

- 挖掘潜力，提升操作工的平均产量，集约化发展？
- 简单提升人工成本？粗放式发展？

## 提升操作工薪酬水平的途径分析：

- 提高生产任务的饱满程度
  - 完善业务模式，消除生产的“淡季”
  - 将生产任务饱满转化成企业薪酬竞争优势
- 提升现场管理的水平
  - 生产组织和计划安排
  - 流程设计、设施规划、人员安排的合理性（IE）
- 工艺水平的提升和改进
- 柔性生产
- 设备改进和信息化管理
- 管理和操作人员水平的提升
- 工价
  - 市场薪酬数据的比对和定位
  - 工人实际收入与社会工时的比对，人均小时工资

## 薪酬结构主要解决：

- 风险问题（不确定性）：
  - 如何将经营的风险在企业和员工之间分担
- 激励问题：
  - 通过浮动薪酬的设计和业绩目标的设定，激励员工不断提升业绩水平，从而做到企业和员工的“双赢”

## 淡季熟练操作工流失问题

- 解决淡季操作工流失问题的策略
  - 从原因入手：改进业务模式，消除淡季，提高生产任务的饱和度
  - 主动消除流失带来影响：
    - 改善工艺流程，降低熟练工的“门槛”
    - 提前培训和储备
  - 通过薪酬和激励政策，吸引和挽留熟练操作工

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/715110221003011301>