

# 浙江最大纺纱企业生产绩效管理制度

## 生产绩效管理

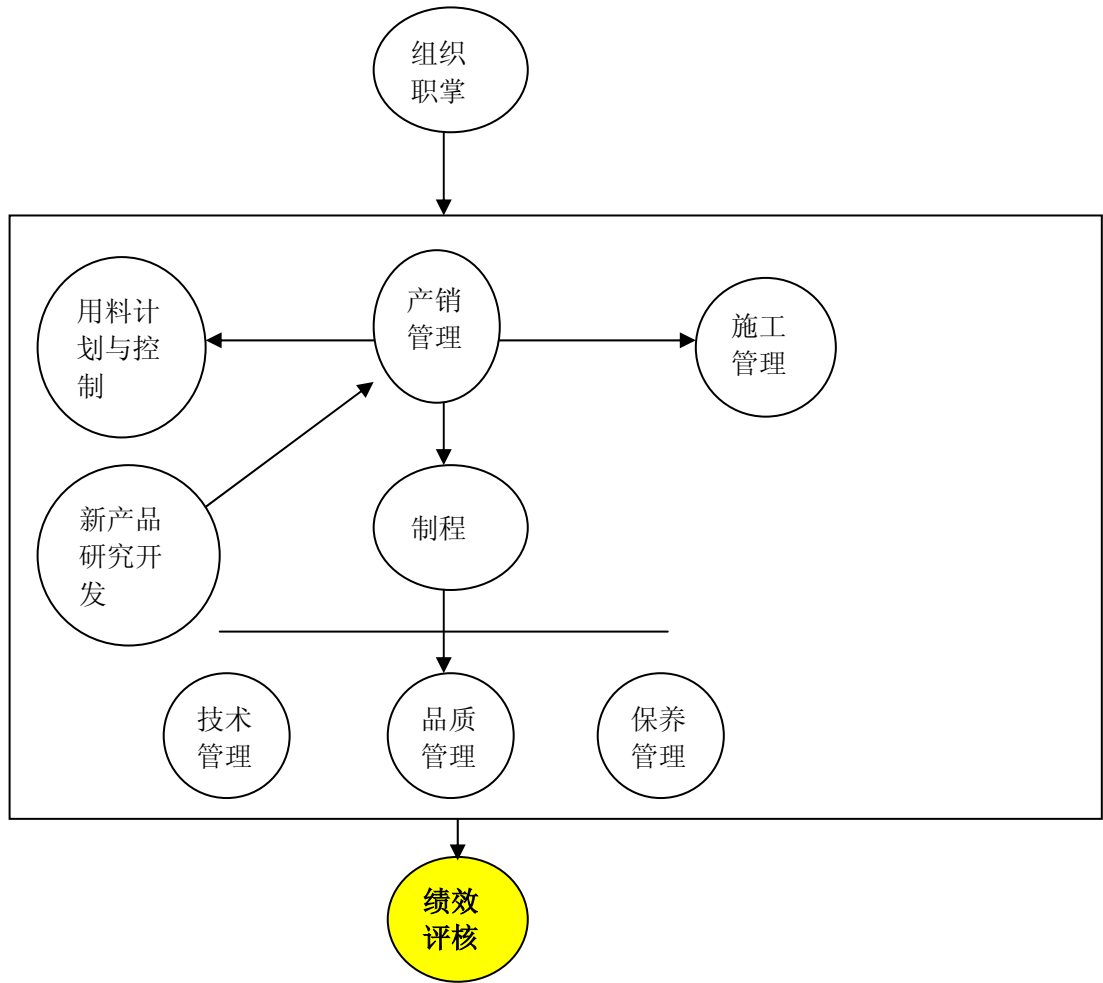
### 一、生产效率责任制度的目的：

- 1、降低成本
- 2、加强竞争力
- 3、依各车间，生产线班组，个人别分配应获取的利益目标，促其努力达成目标。

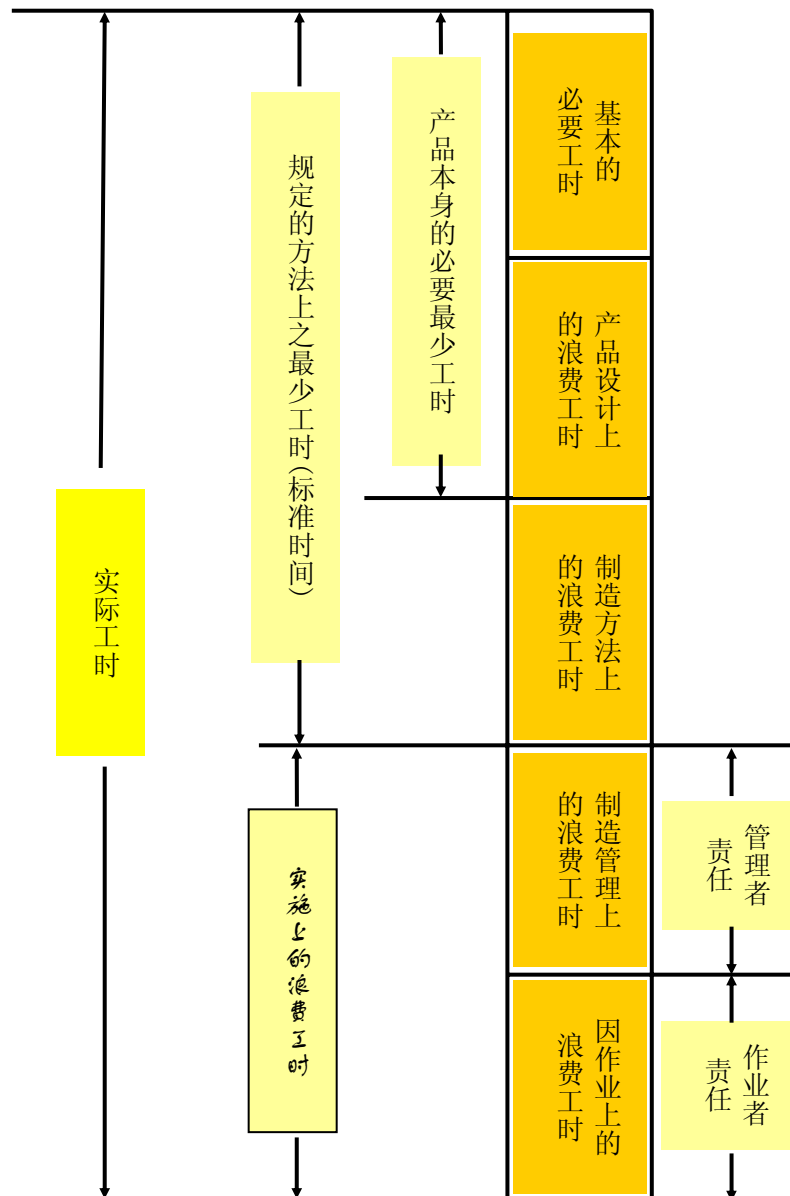
### 二、经营有两个最终目的：

- 1、追求利润 =>提高附加值或实际效益是企业追求的目标也是责任。
- 2、追求薪资

### 三、生产管理系统图



#### 四. 作业工时:



#### 五、减少工作量及无效时间

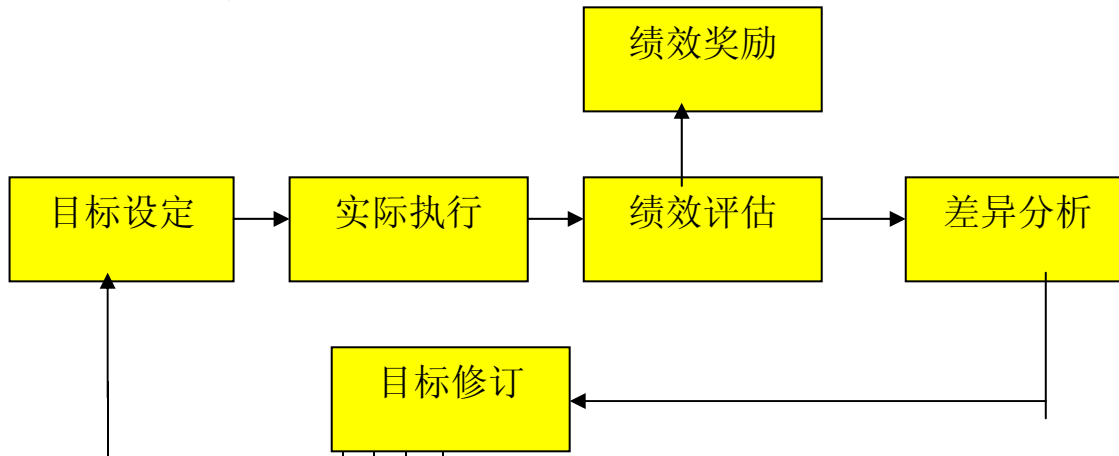
1. 增加工作量、降低生产力的因素
2. 因设计及规格方面的瑕疵增加的工作量（如过量/繁的材料）
3. 设计不良，造成生产流程不顺畅、不经济。
4. 缺乏标准（操作、质量）增加不必要的工作。
5. 因制造或操作方法不当增加的工作量
6. 使用错误设备，或在不良情况下操作。
7. 布流不良，浪费搬运。

8. 不良的工作方法及工作士气、场所、进料品。
9. 因管理者因素造成的无效时间
10. 过多的产品种类，增加停用现象。
11. 过多的设变，因停工或重工力的无效工时。
12. 订货及生产计划欠佳，增加人员及设备停用时间。
13. 设备故障致使意外事件增加的无效时间。
14. 过多的会议或活动。
15. 员工（操作人员）未控制内的无效时间
16. 迟到、早退、怠工增加的无效时间。
17. 工作粗心造成不良，发生重修、重做、报废、退货，成本的浪费。

## 六、实施绩效制度应具备条件

- 1、完整的管理体制。
- 2、设定的标准应具有合理性客观性。
- 3、每个成员对绩效奖励制度应有相当的了解。
- 4、应具有充分发挥潜力的评估项目。

## 七、生产绩效管理执行流程：



## 八、绩效评估的类别

- 1、团体绩效（班组、科课、厂）。
- 2、个人绩效。

## 九、设立绩效奖励制度步骤

- 1、设定的动机应预先明确。

- 2、实施的对象应先予确定。
- 3、评估的方式需先确认。
- 4、各项评核项目评分双重的确立。
- 5、事务流程及表单应能配合。
- 6、试算及修正。
- 7、制订施行细则。
- 8、实施结果的检讨与改进。

## 十、设定动机应预先明确化

- 1、内部作业人员待遇不平衡，需一套明确制度，予以调和。
- 2、工作量不高，透过绩效奖金，刺激员工主动去创造发挥员工的潜能。
- 3、材料损耗太大，拟由绩效奖金来管制，以减少浪费，提高收率。
- 4、不良率太高品质不稳定通过奖励来提起员工注意，以降低不良品的产生。
- 5、交期达成差，拟由绩效奖金来促进有关人员管制进度。
- 6、对公司制度规律视若无睹，或不配合绩效制度，作业检核奖惩来激发人员确实配合。

## 十一、实施的对象应预先确定

- 1、通常绩效奖金适合直接从事生产或从事营业的从业人员。
- 2、实施对象之级职以主任（科长）以下人员较适切，主任（科长）级以上人员应以经营达成或固定的经营津贴。

## 十二、评核的方式需先确认

- 1、评核类别
  - ①团体绩效
  - ②个人绩效
  - ③间接部门绩效
- 2、评核方式
  - ①论件计奖
  - ②论件计酬

## 十三、评核项目的研订

- ①产量
- ②品质
- ③收率

- ④用料
- ⑤利益目标达成率
- ⑥业绩目标达成率
- ⑦作业检核
- ⑧案诉罚扣
- ⑨交办事项

#### 十四、各评核项目评分比重的确立

由于各单位工作性质不同管制重点也不同自无法同一评核项目评定，因此各单位有的正的评核项目，各考核项目所占比率也有所不同。

#### 十五、事务流程及窗体应能配合

配合绩效奖金的实施有关事务各理窗体应加以修正或增设以便计算绩效奖金。

#### 十六、试算及修正

正式实施绩效奖金之前，应依据 3-6 个月实绩先行试算，然后再检讨修正，以符合实际，以利进行。

#### 十七、订定施行细则

绩效奖金评核制度，试算及修正后，认属合理，应将实施的办法明文规定。

#### 十八、施行细则包括项目

- 1、评核对象
- 2、评核项目
- 3、奖金来源
- 4、评核方式
- 5、其它奖罚规定
- 6、统计核算的作业规定

#### 十九、实施结果的检讨与改进

实施后可能因评核项目不妥或评核标准不适当……造成绩效奖金有所偏差，因此应依据实施成效，召集相关人员再检讨修正，以期达尽善尽美的地步。

## 廿、生产绩效主要评核项目及评核方式介绍:

(一) 机台生产绩效: 综合评判机台设备之运用及能利用绩效, 以了解机台实际生产效率状况, 并藉以了解影响绩效之主要因素, 俾拟订改善对策。

$$\text{机台生产效率} = \underbrace{\text{机台开动率} \times \text{机台动用率}}_{\text{(=机械效率)}} \times \text{产量达成率}$$

$$1、\text{机台开动率} = \frac{\text{机台全月可供生产时数}}{\text{全月总时数}} \times 100\%$$

其中:

(1) 全月机台可供生产时间 = 全月总数时数 - 计划停机时数。计划停机时数包括公休、定期保养、及配合停机等预选计划停机时数。

$$(2) \text{全月总时数} = 24 \text{ 时} \times \text{全月日数}$$

$$2、\text{机台动用率} = \frac{\text{机台实际生产时间}}{\text{机台全月可供生产时数}} \times 100\%$$

其中: (1) 机台实际生产时间 = 机台全月可供生产时数 - 非生产时间。非生产时间包括预备、改机、故障、制造异常 (待料、异常处理、及其它生产异常所发生之处理时间)。

$$3、\text{产量达成率} = \frac{\text{机台实际产量}}{\text{机台实际生产时间} \times \text{目标线速} \times \text{目标收率}} \times 100\%$$

其中“目标线速”指机台在一定正常时间内之规定产速, 不受非生产时间之影响。

(二) 人员效率: 分析人员于实际出勤时间内所从事工作绩效对目标绩效之达成状况, 以了解人员效率差异之问题点, 俾做最有效之调配运用。

$$\text{人员效率} = \text{人员出勤率} \times \text{人员产量效率}$$

$$1、\text{人员出勤率} = \frac{\text{实际人月出勤时数}}{\text{人月标准应出勤时数}} \times 100\%$$

$$2、\text{人员产量效率} = \frac{\text{实际人月生产量}}{\text{实际人月出勤时数} \times \text{单位人时目标产量}} \times 100\%$$

(三) 用料收率: 分析各项原、副料投入与产出之间单位耗用绩效, 以了解因机台效率、原料、制程、人为等因素所造成之用料绩效差异原因, 使能提出改善, 以达成降低成本之目的。

$$\text{用料收率} = \frac{\text{成品产出量}}{\text{原料总投入量}} \times 100\%$$

其中：1、成品产出量包括合格成品、次级品及不良品量。

2、原料总投入量含主、副料及各项添加料品等项目。

（四）品质不良率：藉各项品质异常项目发生量，统计其占生产量比例之大小，以了解主要品质不良项目及其影响，以谋求改善解决之对策。

$$\text{品质不良率} = \frac{\text{制程段不良品量}}{\text{制程段产量}} \times 100\%$$

其中“制程段产量”包括正常品量和不良品量。

（五）A级成品率：了解于产出成品中次级品和不良品比例，与其造成之折价损失对A级产品生产成本之影响，并分析造成品质降级之主要原因，并采取改善措施。

$$\text{A级成品率} = \frac{\text{A级成品量}}{\text{成品产出量}} \times 100\%$$

（六）交期达成率：经由订单是否如期交货评估产销排程控制绩效，并分析差异原因以求降低逾期件数。

$$\text{交期达成率} = \frac{\text{未逾期订单批数}}{\text{总交运订单批数}} \times 100\%$$

### 1. 实施效率的责任区分

实施上的劳力浪费，依其产生的责任可分类如下：

#### (1) 因管理、督导者的理由

- \* 因断缺材料的等待
- \* 因机器故障的作业中断
- \* 因材料不良的误作等

#### (2) 因作业者的理由

- \* 因闲谈的作业中断
- \* 因忽视标准的无效作业
- \* 因士气低落的速度缓慢
- \* 因不注意的误作

#### (3) 因不可避免的理由

- \* 停电

\* 火灾事故

在一般企业的损失时间比率（对于总就业时间）大致如下：

因管理、督导者的理由	5 ~ 20
因作业者的理由	20~ 50
因不可避免的理由	0

因此，对于「因作业者理由」的时间损失尚有许多改善的余地。

2. 作业者责任的实施效率

影响作业实施效率的因素有

(1) 微小的作业休止或空闲

- \* 在作业开始或終了附近，中午休息的前后或更换工作时容易发生。
- \* 始业后或终业前的清扫或整理
- \* 过份慎重的作业
- \* 由于不注意的不良品发生或重修
- \* 作业时的闲谈或擅自离席

(2) 作业速度

- \* 动作的有效性（各人对于作业的适性与熟练）

动作正确

动作的组合没有浪费

身体部份的巧妙联合

- \* 动作的速度（各人对于作业的努力与热忱）

(3) 忽视标准作业方法

标准作业是在满足设备、资材、质量、安全等诸条件中最经济，亦即生产力最高的方法。

- \* 设备能力的有效利用度
- \* 周转数的标准迟缓
- \* 投入在设备的数量较规定为少
- \* 加热、干燥或化学反应的时间较规定为多
- \* 实际配置人数的过多或不足
- \* 配置人数较标准为多
- \* 机器操作台数标准为少
- \* 动作的效率
- \* 不遵守规定的作业程序
- \* 低效率的动作或不经济的作业方法

## 廿二、制度介绍

- 1、实施对象：纺纱厂运转作业人员及契约人员。

2、奖金基准：以底薪以外之固定津贴或奖金约 3500 元/人作为评核基准。

3、基数设计：

职 位	作业人员			班员	统计人员	落纱长	副班长	班 长
	未满 2 个月	2~3 个月	3 个月 以上					
基点数	0.65	0.75	比照 班员	依说 明项	1.025	1.05	1.05	1.1
说明	<p>①挡车人员基点数= <math>\frac{\text{实际挡车台数}}{\text{标准挡车台数}}</math></p> <p>②落纱一般作业员= <math>\frac{\text{实际次数或工作量}}{\text{标准次数或工作量}}</math></p>							

4、评核方式

4.1 分组作业个人绩效考核项目

(1)、评核项目

工 作 量 (产量)	依年度设定之标准挡台数，标准用人数，由各主管视其实际挡车台数或用人数，每日于配合表上核定绩效基点数。
作业检核 评 核	每人每月 600 元为基本金额，据作业检核评定是否扣罚款计算最后所得为作业检核加给。

(2)、计算方式

评核项目	计 算 方 式	备 注
(一) 工作量 (用绩效基点数 评订)	<p>1、每月个人绩效奖金总和=该月缴库完件换算 人工件×单价</p> <p>2、每基点数单价= <math>\frac{\text{每月个人绩效总金额}}{\text{每人实际累计基点数总和}}</math></p> <p>3、每人每月绩效奖金所得=每人实际累计基点数 ×基点数单价</p> <p>4、个人每月所得=每月个人绩效奖金+作业检核 加给+ (伙食津贴) +中夜班津贴+底薪</p> <p>(1— <math>\frac{\text{旷职时数}}{30 \times 8}</math>) —客诉罚扣</p> <p>注：1、个人每日基点 ①挡车员绩效 基点数= <math>\frac{\text{实际挡车台数}}{\text{标准挡车台数}}</math></p> <p>②落纱及一般人员基点数= <math>\frac{\text{实际工作或次数}}{\text{标准工作或次数}}</math></p> <p>③班长：1.1 倍，副班长、落纱长 1.05 倍，书记 1.025 倍。</p> <p>1、作业检核方式：每日由干部（班长以上）对所负责之范围实施作业检</p>	<p>1、以成 品缴库量计 量。</p> <p>2、运转 课长得视小 组当未基点 数之总和和 作±10%之调 整。</p>

	核，将操作不良者之姓名及不良事实记录于“作业检核”后送厂务凭以核发作业检核之加给。 2、作业检核加给核发标准 ①每人每日 20 元，每月 600 元为限（当月）全勤者全数发给，未全勤者，依实际发给。 ②每日每检不良一次（含）以上，当日加给停发，但当月不良超过 10 次（不含）者停发当月作业检核加给 600 元。 ③检核项目依作业检核基准办理。	
--	--	--

(2) 独立作业个人绩效评核方式

评核项目	单价×每人每日工作量
作业检核	1、作业检方式：每日由干部（领班以上）对所负责之范围实施作业检核，将不良者姓名及不良事实记录于“作业检核表”后送厂务室，凭以扣罚薪资。 2、评核之依据“独立计件作业检核基准”办理。

某胶布厂生产部门绩效制度

1、实施对象

课科长、主任级（含）以下人员。

2、奖金标准

奖金每基数为绩效奖金 1.300 元，规章表单执行奖金 100 元，共计 1.400 元/基数。

3、职位基数设定

职位	课科长(副代)	专员	值班主管 副工师	领班	技术员	作业员 助理技术员	契约员 女作业员
基数	4	3.5	3	2.8	2.5	1.5	1.5

4、评核项目

项目	产量	品质	收率	奖 罚 项 目					
				规章表 单	客诉	盘点	电脑表 单	考勤	平时考 核
比例	70%	15%	15%	罚扣	罚扣	罚扣	罚扣	减发	奖罚

5、评核方式

类别	公 式
参加全人绩效奖金者	奖金= 绩效奖金（产量所得+品质所得+收率所得+各项罚扣额）+其它津贴
未参加个人绩效奖金者	薪资= 底薪+绩效奖金+其它津贴

6、计算公式

(1) 先计算全课之全体奖金再依各评核项目之绩效达成率算出各班之绩效奖金。

$$1)、全课奖金额 = \frac{\sum \text{机台(种)全部金额}}{\sum \text{机台(种)编制基数}} \times \text{全课编制人员基数}$$

2)、机台（种）奖金额评核方式

①机台绩效奖金= 每单位标准单价×（1±产量收率达成加减率）×月实际产量+停机评核。

②停机评核= 35 元×停机日数×机台实际基数

③每单位标准单价= 1.400 元×机台人员编制基数÷（每台每日标产能×28）

3)、产量、收率达成加减率计算

$$\text{①产量达成率} = \frac{\text{机台全月生产数量}}{\text{机台设定每日目标产能} \times (\text{每月日数} - \text{停机日数})} \times 100\%$$

$$\text{②收率达成率} = \frac{\text{机台月实际收率}}{\text{机台收率绩效基准}} \times 100\%$$

收率达成率	101.9% ↑	101.5%   101.8%	101.1%   101.4%	100.7%   101%	100.3%   100.6%	99.7%   100.2%	99.3%   99.6%	98.9%   99.2%	98.5%   99.2%	98.1%   98.4%	98% ↓
加减比率	% +10	% +7.5	% +6	% +4.5	% +3	0	% -1.5	% -3	% -4.5	% -6	% -7.5

(2) 各班之绩效奖金加减个人之奖罚项目，即为个人绩效奖金。

$$1. \text{ 机班绩效奖金} = \frac{\text{全部机台金额}}{\Sigma \text{机班绩效积分} \times \text{编制基数} \Sigma} \times \frac{\text{各机班绩效积分} \times \text{编制基数}}{\text{各机班实际基数}}$$

2. 个人绩效奖金=个人所属机班绩效奖金±奖罚项目金额

$$3. \text{ 机班绩效积分} = \text{机班绩效得分} \times \frac{\text{实际开动日数} + (\text{停车日数} \times 0.7)}{\text{全月日数}}$$

(3) 机班绩效评核

1. 产量绩效（45分）

①产量绩效（45分）

$$\text{机班产量分数} = 45 \text{分} \times$$

$$\frac{\text{机班全月生产量}}{\text{机班设定每日目标产能} \times (\text{每月日数} - \text{停机日数})}$$

②收率绩效（12分）

$$\text{机班收率分数} = 12 \text{分} \times (1 \pm \text{机台收率达成加减率} \times 2)$$

2. 品质绩效评核分数

①自主检查评核方式（9分）

依“制程自主检查实施细则”办理

$$\text{扣分} = \frac{(\text{厂品管检核扣分} \times 0.6) + \text{课长助理评核扣分} \times 0.4}{(\text{厂品管、课长助理实际检核次数之和})}$$

②操作标准评核方式（9分）

计算式同①项。

3、品质异常确认，厂课间品质申诉及客户品质抱怨及申诉之评核方式（扣分）

①厂长认可出货

依规定罚扣基准实施（例如全批性色差，每件扣1分，批内色差每件扣1.5分）。

②厂长、品管判退回处理

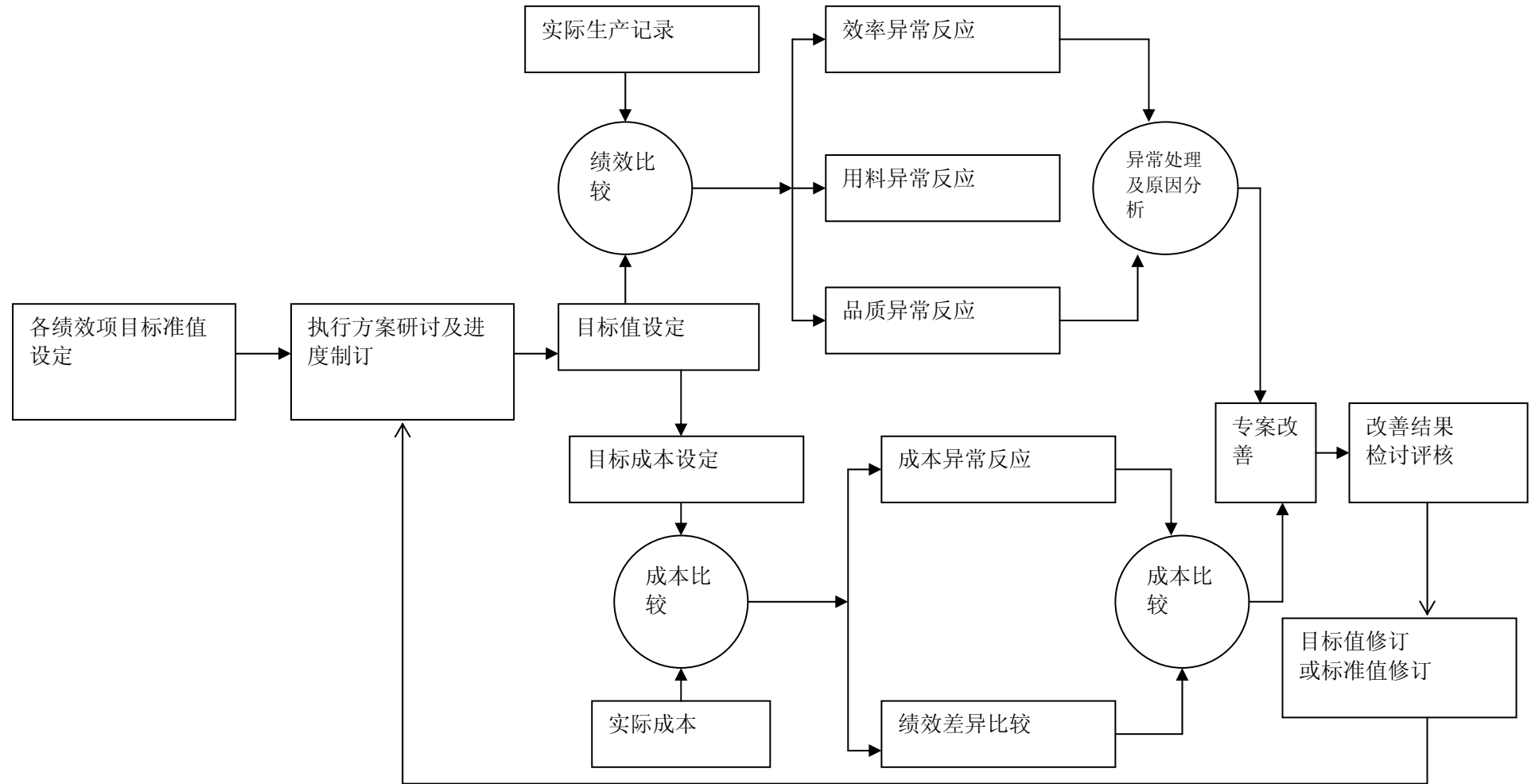
依规定罚扣基准实施（例如厂长判送客户确认者，每件扣1分，课间申诉每件扣1分）。

4、机台清洁评分方式（5分）

依“机台清洁检查办法”实施。

5、厂课长考核方式

### 生产绩效管理系统



三、奖励金计算与分配					
计 算	1、每月就各机台用人费用降低，及主机故障率之实际绩效分别计算奖金提拨额。（负效益为罚扣额）				
	2、各项提拨或罚扣额相抵之净额为实发奖金额，但若相抵后为负值时，则保留至次月抵扣。				
分 配	当月实发奖金依职务分类设定之基数分配至个人				
	职务名称	课长	组长主办	保养员	助理 保养员
	分配基数	1.5	1.2	1.0	0.8

一、每台台用人费用降低评核	
目的	以最节省之用人费用来维护设备之正常运行。
基准设定	$1、\text{每台台基准用人费用} = \frac{\text{用人费用设定总额}}{\text{设定机台数}}$ 2、用人费用设定总额依目前人数 21 人之薪资设定 3、设定机台数据依现有有机种之主机及主要辅助生产机种列为评核机种计 154 台。
评核方式	1、提发额 = (每台基准用人费用 × 实际机台数 - 实际用人费用) × 40% 2、实际用人费用原包括外包工费、临时工资及受他厂支援人员薪资 3、实际用人费用高于所设定基准时，依超出金额，参照提发比例（40%）计算罚扣。

保养绩效变动方案

二、主机故障率绩效评核	
目的	为重视平时维护减少故障，提高产能。
基准设定	依 2000 年 1 月至 2000 年 6 月各机种平均故障率设定基准(2000 年 10 月经理室颁布之故障率基准)。
评核方式	1、故障率 = $\frac{\text{故障停机时间}}{\text{可供生产时间}} \times 100\%$ 2、各机种基准故障时间 = 各机种当月可供生产时间 × 各机种基准故障率 3、课奖励或罚扣率：Σ [ (各机种基准故障时间 - 各机种实际故障时间) × 各机种每小时固定工搬 ] 4、机种别每小时工作表 2000 年 1~11 月实际额剔除异常后平均设定

