

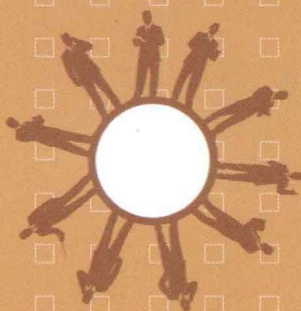


柏明顿管理丛书

人力成本分析与控制方法

提升员工最佳效率 · 优化企业最大价值

胡八一◎著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

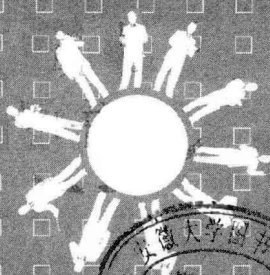


柏明顿管理丛书

人力成本分析与控制方法

提升员工最佳效率 · 优化企业最大价值

胡八一◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从实战的角度,坚持用数据说话,告别理论讲教,推崇实务操作;分享亲历案例,传达实战经验,系统地阐述了如何洞察人力成本,如何计量分析人力成本,企业如何控制人力成本等方面的问题。其中,重点剖析了人力成本控制的诸多实用方法,为企业提高人力成本管理水平提供了较好的思路和示范标杆。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人力成本分析与控制方法 / 胡八一著. —北京: 电子工业出版社, 2013.3
ISBN 978-7-121-19590-7

I. ①人… II. ①胡… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第028691号

责任编辑: 戴 新

特约编辑: 黄悦佳

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 10.75 字数: 150千字

印 次: 2013年3月第1次印刷

定 价: 28.00元

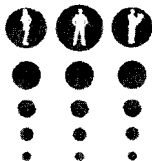
凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

目录

CONTENTS



----- 第一部分 人力成本总概念 -----

第1章 何谓人力成本2

一、人力成本的范围 2

二、人力成本的固定成本 8

三、人力成本的变动成本 9

四、人力成本的有效性 10

第2章 为什么要做人力成本分析19

一、企业招人的工资标准 20

二、分析人力总成本的合理性 23

三、预算和控制薪资总额或总比例 23

四、有目标地提高人均效益，降低人力成本 24

第二部分 人力成本分析方法

第3章 如何进行人力成本分析 38

- 一、人力成本分析的数据 38
- 二、计算人力资源效率的核心基数 44

第4章 人力资源开发 52

- 一、如何分析人力资源的开发空间 52
- 二、效率分析法 53
- 三、成本分析法 54
- 四、内部比较法 56
- 五、从管理的跨度、管理的层次、管理的流程来做分析 61

第5章 人力成本分析的具体方法 65

- 一、历史数据法一 65
- 二、历史数据法二 69
- 三、倒推法一：从成本的角度 71
- 四、倒推法二：从利润的角度 75
- 五、外部比较法 76

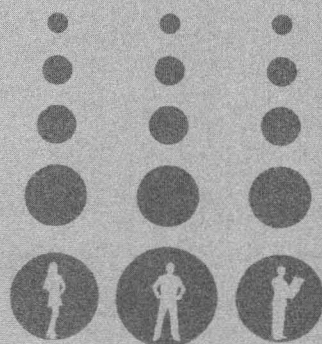
第三部分 有效控制人力成本

第6章 如何有效进行人力成本预算 86

- 一、人力成本预算方法 86

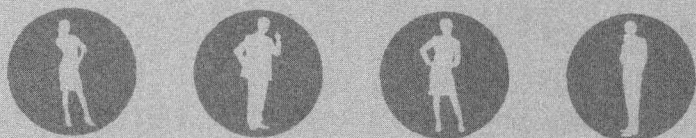
二、人力成本控制原理：蓄水池	101
第7章 如何有效控制人力成本	104
一、总成本控制法	104
二、年度工资总额控制法	106
三、定性分析法	115
四、人员控制法	116
 ----- 第四部分 有效降低人力成本 -----	
第8章 如何有效降低人力成本——正向降低法	120
一、组织架构设计	120
二、组织架构设计的考虑因素	124
三、流程重组与优化	127
四、减少间接成本和无效的人力成本	135
 第9章 如何有效降低人力成本——反向降低法	138
一、工作质量上升一个台阶	138
二、提升组织与个人绩效	145
三、突破关键瓶颈	149
四、人员组合	150
五、产品升级和服务	151
 第10章 如何有效降低人力成本——比较法	153
一、业务外包	153

二、设备投资与人力成本比较	156
三、产品设计与工艺改进	157
四、吸纳员工资金	161
五、年薪制	161
六、股票期权薪酬制	164



第一部分

人力成本总概念



第1章 何谓人力成本

提高效率，降低成本，是每个企业的管理者的愿望，毕竟没有哪个管理者不希望企业花更少的钱，获得更多的利益。但“人力成本”这个概念，在大多数中国企业管理者的印象里却是模糊的。虽然他们时刻都想着要降低人力成本，可人力成本是什么，他们还是“丈二和尚摸不着头脑”。在西方神话故事里，驱逐恶魔的方法就是唤出它的名字。所以，想要有效管理人力成本，最基本的就是要先弄清楚人力成本是由哪些内容构成的。

要做好人力资源的工作，需要与财务部门紧密配合。因此，在做咨询的过程当中，要做好人力成本分析，首先要把好财务这一关。

如果财务部门不提供足够的信息和数据，人力成本分析工作则是以零为基础，那就很难进展开来。对于人力成本分析这个概念，一般可以按以下逻辑思维来理解：首先，界定与人力成本有关的一些概念。其次，探究我们为什么要做这样的分析，这里涉及新《劳动法》的实施、劳动力成本的增加等方面的因素。再次，怎样才能够做好成本分析与控制。如果不做好成本分析与控制的话，就算我们懂得一些概念，还是起不了多大作用。

一、人力成本的范围

（一）人力成本的三部分

我们必须了解一下与人力成本有关的概念，只有对这些概念有所

掌握和熟悉，对书后面提到的相关概念才不会显得陌生。

第一个就是人力成本的总概念，人力成本是指企业在一定的时期内，在生产、经营和提供劳务活动中，因使用劳动者而支付的所有直接费用与间接费用的总和。如果企业给员工支付2000元的工资，那么人力成本绝不会仅仅只是这2000元，还有其他的间接费用。按照劳动部1997年261号文件规定，人力成本包括工资总额、社会保险费用、福利费用、教育经费、住房费用以及其他人工成本。简单来说，人力成本主要包括：薪酬和费用。

关于薪酬的定义和解释有很多，笔者在这里只做简单地描述。薪酬即是一位雇主对一位雇员为其已完成和将要完成的工作，通过货币结算的报酬。通常情况下，这个薪酬包括两部分，第一部分是指直接用货币即金钱来支付的。第二部分是指不一定支付给本人的，但是企业里面的确为了雇员产生了相关的费用，简称开发费用，其中对内开发的费用主要指培训费用，对外开发的费用主要指招聘费用。

那么，人力成本可分为几部分呢？

由表1-1可以看出，人力成本的范围可以分为三个部分。

表1-1 人力成本的范围

薪酬费用											消耗费用		
每月支付费用								其他支付					
标准工作时间内薪资						其他薪酬		遣散费用	法定福利	法定外福利			
工资		各种补贴				加班费用	临时补贴				各种奖金	招聘费用	培训费用
职位工资	绩效工资	职务补贴	住房补贴	交通补贴	伙食补贴								

第一部分，是指雇员在标准工作时间里面的标准所得。这是什么意思呢？就是雇员上班了所得的那部分薪酬。

【案例1】

如何能让马儿跑得快

笔者在做咨询项目过程中发现，在建材涂料、喷漆、汽车护理、日用化工等领域拥有品种齐全的××公司，近两年来，员工离职率很高、工作热情低、销售业绩越来越差。

通过柏明顿公司深入调查，发现该公司在薪酬体系及人力资源管理方面存在如下问题：薪酬分配缺乏预算体系，导致公司人力成本相对偏高。员工薪酬总额固定，不能科学体现员工的工作绩效，因此，薪酬激励作用没有体现出来。员工的薪酬低于市场薪酬水平，员工对薪酬的满意度比较低。人力资源管理方面也存在一些其他的如权利和职责不对等问题，导致员工在执行任务时经常受阻。员工的积极性不高，绩效考核只是一种形式，员工的培训体系不健全。

通过薪酬调查和岗位评价设计新的薪酬体系，包括一套完整的薪酬预算体系，柏明顿对该公司的人力成本进行整体的预算和合理的分配。基于公司有比较高的销售额和利润率，新的薪酬体系将员工的薪酬调整至略高于市场薪酬水平。

人力资源管理其他模块相应的配套解决方案为制定各部门和岗位的职务权限体系；建立员工激励机制，建立绩效管理体系和员工培训体系。

新的薪酬体系实施后，公司的人力成本得到了有效的控制，员工对薪酬的满意度也大大提高，员工完全清楚了自己的职责和权限，工作的积极性和工作效率也大大提高。



案例评点

要想马儿跑得快，却不给它吃饱，这是不可能实现的。随着物价的上涨，若员工的工资几年甚至十几年都是一成不变的话，员工的生活便得不到保障，员工则极有可能跳槽。公司若想要留住马儿，甚至

想它跑得更快些，就要进行人力成本分析，提出合理的数据化建议，制定出合理的工资体系。

第二部分，非标准工作时间的企业付出。即企业付出了，而员工当前没有实际拿到手的货币，如社会保险费用、福利费用、教育经费、住房费用以及其他人工成本。

第三部分，人力成本的开发部分。它包括外部开发和内部开发，外部开发主要是指培训，内部开发主要是指招聘。

（1）外部开发成本

①招聘成本：主要包括招募人员的直接劳务费用、直接业务费用，如招聘洽谈会议费、差旅费、代理费、广告费、宣传材料费、办公费、水电费等。还有间接费用，包括行政管理费、临时场地及设备使用费等。

其计算公式如下：招募成本=直接劳务费+直接业务费+间接管理费+预付费用

②选拔成本：包括各个环节，如初试、面试、心理测试、评论、体检等过程中发生的一切与决定录用或不录用有关的费用。它包括初步面试或处理应聘人的申请材料进行初选费用，对初选人合格者进行深入面谈、测试的费用、对合格者组织答辩、进行调查的费用、体检费用等。选拔的人员所要担任的职位越高，选拔成本越高。

③录用成本：是指企业从应聘人员中选拔出合格者后，将其正式录用为企业成员的过程中所发生的费用，包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费和旅途补助费等与录用相关的有关费用。这些费用一般都是直接费用。

其计算公式如下：录用成本=录用手续费+调动补偿费+搬迁费+旅途补助费。

④安置成本：包括企业将被录取的员工安排在确定工作岗位上的

各种行政管理费用；录用部门为安置人员损失的时间费用；录用部门安排人员的劳务费、咨询费等。

其计算公式为：安置成本=各种安置行政管理费用+必要装备费+安置人员时间损失成本。

（2）内部开发成本

①上岗前教育成本：也称定向成本，是企业对上岗前的职工进行有关企业历史文化、规章制度、业务知识、业务技能等方面的教育时所产生的支出。包括教育与受教育者的工资、教育与受教育者离岗的人工损失费用、教育管理费、资料费用和教育设备折旧费用等。

其计算公式如下：上岗前教育成本=（负责指导工作者平均工资率×培训引起的生产率降低率+新职工的工资率×职工人数）×受训天数+教育管理费+资料费用+教育设备折旧费用。

②岗位培训成本：是指企业为使员工达到岗位要求而对其进行培训所产生的费用。包括上岗培训成本和岗位再培训成本。上岗培训主要通过以老带新的形式完成。岗位再培训成本计算与岗位培训成本计算类似，只是再培训成本比岗位培训成本损失费用要小些，时间可能更短一些。

其计算公式为：岗位再培训间接成本=培训再培训人工费用+材料费用+管理费用+各种培训造成的损失费。

（二）不同的比例标准

人力成本的三个部分在不同的行业中会有不同的比例标准。

第一，直接成本是指员工的直接所得，包括工资、奖金、加班费、红利、职务津贴、遣散补偿等。比如，一般所说的交通津贴是通过员工的手，交给了客运公司的；通信津贴是通过员工的手交给了中国电信的，但这些企业都是付出的。

【案例2】

某公司福利制度

某公司为了增强员工归属感，体现人文关怀，进一步推动企业文

化建设，形成良好的企业向心力和凝聚力。该公司结合具体情况，特制定了以下福利制度。

1. 医疗：公司每年为员工组织一次体检，确保每位员工以健康的身体投入工作。体检由人力资源部统一组织，在公司指定的医院进行。体检结果由人力资源部备案，同时对个人体检信息严格保密。

2. 节日津贴：按照我国的民族传统习惯，每年的清明节、端午节、中秋节、春节、三八妇女节，公司都为员工发放过节费，以寄同乐之情，妇女节只限女性享受，具体的发放标准见表（此处略）。另外，每年七月份到九月份间，公司每月给员工发放固定的防暑降温津贴。

3. 礼金：公司要求员工要有激情地去工作，认同企业的发展目标。为发扬以人为核心的企业文化，公司在员工结婚、喜得贵子、生日、住院、直系亲属去世等情况发生时，向员工赠送礼品或礼金表示关怀。

4. 娱乐活动：为了丰富员工业余生活，增加员工对公司文化的认同感，公司根据员工建议不定期地组织各种娱乐、文体、郊游活动。

第二，间接成本是指企业付出但员工未必能够直接所得的薪酬，如社会保险、商业保险、住房公积金等。

第三，开发成本是指为增加员工数量或能力而支出的成本，包括招聘费用、培训费用（不含培训设备设施费用）。

【案例3】

“魔鬼”式训练为员工构建学习蓝图

根据笔者的经验，在注重员工培训的公司里，如果员工要求涨薪，公司可能会犹豫；如果员工要求学习，公司肯定会非常欢迎。某公司的新员工培训通常被人们称作“魔鬼训练营”，因为培训过程非常艰辛。该公司所有销售、市场和服务部门的员工全部要经过三个月的“魔鬼”训练，内容包括：了解该公司内部工作方式，部门职能、

公司产品和服务；专注于销售和市场，以模拟实践的形式学习该公司怎样做生意，以及团队工作和沟通技能、表达技巧等。这期间，新员工需要进行讲演、产品性能笔试，扮演客户和销售市场角色等，新员工需要像跨栏一样把这十几种考试跨越，才可成为该公司的一名新员工。该公司对员工的培训一直都进行着。从进入公司的第一天起，公司就给员工描绘了一个学习的蓝图。



重要提示

企业对员工的培训有重要意义，培训能够增强员工对企业的归属感和主人翁的责任感；能促进企业与员工、管理层的双向沟通，增强企业的向心力和凝聚力；提高员工综合素质、生产效率及服务水平；还能提高企业人才的竞争力，有利于企业保持生命力。培训是企业对未来的投资，这部分的人力成本是不可以省的。

二、人力成本的固定成本

在整个人力成本当中，有一个概念很重要，那就是固定的人力成本。固定人力成本是指不因增加产品或服务而直接增加的那部分成本。例如，某公司有1000人，总经理的年薪是50万元，若员工增加到了1500人，总经理的工资也不会相应地乘以系数1.5或者1.2，总经理的年薪和员工的人数没有直接的关联性。

（一）基本固定人力成本

高管人员、主要职能负责人、固定岗位等，如总经理、人力资源经理、财务主管、门卫、绿化工等，发生在他们身上的人力成本，称为固定人力成本。

如一个公司有几个门，每个门由一个人看守或采取三班倒政策，这也不会因为企业产量的变动而增加或减少一个保安和门卫；绿化工的多

少取决于绿化面积的多少，也不由该公司的产品产量和服务决定。

（二）相对固定人力成本

加强内部职能或者内部服务而增加的人员，如市场调研专员、培训师、质量分析员、ISO专员等，发生在他们身上的人力成本，称为相对固定人力成本。

公司规模小的时候，可能有多个岗位或多项职责集中在一个人身上，公司规模大了，就会相应地增加专门人员。

【案例4】

招聘专员、培训专员的分与合

很多人说招聘专员和培训专员是两个岗位，实际上，当公司的招聘工作量不是特别大，内部培训也主要限于新进员工入职培训时，就可以把这两个职位合并成为一个岗位的职责。岗位与职责之间是一个辩证关系，岗位和职责不是固定不变的。但是随着培训次数的增加、质量要求的提高以及课程的增加，为了改善内部的管理和服务，原来合二为一的两个岗位又可能要分开，增加一些新的岗位和职责，但基本上它们不会随着产量或者服务的增加而同步增加。像为了强化内部职能，提升内部管理水平而增加的一些人员，如市场调研人员、培训师、质量分析师、ISO专员等都属于相对固定的人员。

三、人力成本的变动成本

什么是变动成本呢？变动成本与固定成本相反，是指那些成本的总发生额在相关范围内随着业务量的变动而呈线性变动的成本。人工费和材料费都是典型的变动成本，在一定期间内它们的发生总额随着业务量的增减而成正比例变动，但单位产品的耗费则保持不变。变动成本可分为直接变动和间接变动。

（一）直接变动

直接变动主要是以工时或者是以工作量为主要计量的岗位人员，

它毫无疑问是会直接变动的。直接变动是以工作多少个小时、生产多少件或服务多少个人为单位的，这些因素会直接随着产品或者是服务的增加而增加。例如一些五星级酒店中，设有大客户经理，一个大客户经理同时可能跟进的大客户有若干个，随着大客户数量的增加，酒店就不得不去增加大客户经理，这样的变动是很直接的。与客户直接接触的生产操作人员也是直接通过计量或者计时来计算他们的业绩的，例如餐厅的服务员，一个服务员负责几张桌台、几个包厢，这些都是定量的，假如一个服务员负责5个包厢，那么当有10个包厢的时候，就要增加一名服务员。

还有建筑工人、矿工、导购员，都是每人分管特定的某一个区域，倘若一个10000平方米的商场，就两个导购员跑来跑去，是不可能的，他们都属于直接变动的人员。

(二) 间接变动

间接变动是随着直接变动而必须增加的人员，如三班制的班长、制程检验员等。若以前是两班制，现在调整为三班倒，那么晚上也得增加一个班长或增加一个主管，增加人员就会增加相对应的岗位。

以前制程检验是由两个人负责，为了加强过程的质量控制，现在增加到了五个，如此就相应地增加了一个班长，这就属于间接变动，不会在计算人员的时候直接计算出来。

四、人力成本的有效性

人力成本的有效性是指人力成本的投入是否能够直接产生增值的效果，在一个企业里，有效人力成本和无效人力成本是同时存在的。

(一) 无效人力成本

有些人力成本是无效的。无效的成本包括什么呢？其实这个成本也是指人力成本，不是指其他的制造成本。无效人力成本是指不能为产品或者服务增值的人力成本，即使花了这个钱，也不会提高产品的产量，亦不会提高服务质量。那么它与哪些因素有必然关联呢？