

企业人力资源管理实务必备丛书

邹善童 著



企业人力成本控制 整体解决方案

- ✔ 打造实效的人力成本控制标准
- ✔ 独家传授人力成本控制新方法
- ✔ 创新人力成本控制的有效手段
- ✔ 一本书彻底搞定人力成本控制
- ✔ 精细化管理体现人力管理价值
- ✔ 人力成本控制让成本变为利润

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业人力资源管理实务必备丛书

企业人力成本控制 整体解决方案

邹善童 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力成本控制整体解决方案 / 邹善童著. —北京: 中国法制出版社,
2015.6

(企业人力资源管理实务必备丛书)

ISBN 978-7-5093-6553-3

I. ①企… II. ①邹… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 成本控制
IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 148471 号

责任编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 周黎明

企业人力成本控制整体解决方案

QIYE RENLI CHENGBEN KONGZHI ZHENGTI JIEJUE FANGAN

著者 / 邹善童

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 × 1092 毫米 16

版次 / 2015 年 7 月第 1 版

印张 / 22 字数 / 336 千

2015 年 7 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6553-3

定价: 58.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033296

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66022958

邮购部电话: 010-66033288

我一个朋友有胃病，主要症状是经常胃酸并有轻微的胃溃疡。曾吃过一些治胃病的药，一直没有好转。后来，经人介绍去看了中医，中医开出了几味治胆的药，几次药吃下去，之前的胃胀、胃酸分泌过多的情况明显好转。我很好奇，胃病为什么要治胆？

为此我请教了中医。中医的解释是：中医认为胃病大多并不是胃本身出现了问题，而是因为肝或胆出现问题引起的。我的这个朋友胃病的症状是：吃完饭腹胀，消化不好，之后就会胃痛，长期以来形成了胃溃疡。中医认为这个问题的关键在于胆汁分泌不好。因为胆汁有消化功能，食物进到胃里，通过胃液消化，再进入肠道，胆排出胆汁，促进食物的吸收。而我朋友胆汁分泌出现问题，所以，胆汁不能正常进入肠道，这样肠道吸收能力减弱，食物在胃里的滞留时间加长。食物滞留在胃里，胃液就会不断地分泌，但胃液除了帮助消化食物外，对胃也有刺激作用。食物在胃里滞留时间长，就造成了胃液刺激胃滤膜，长此以往产生了胃溃疡。治胆后，肠道功能恢复正常，食物在胃里滞留的时间就缩短了，胃液分泌也就没有那么多，对胃的刺激也就减少了，胃病症状自然就减轻了。所以，胆的功能恢复了，肠道功能也就正常了。

这是一个多么复杂的过程呀！但这就是中医的系统观。

实际上，人体就是一个系统。那么企业呢？

我曾经遇到过一个贸易企业，每年的员工流失率高达40%。人力资源部有三分之一的员工每天忙于招聘，一年下来，招聘费用是人力成本中的一大开支。不仅招聘费用高，而且因为高的员工流失率，员工们人心惶惶，大家

聚在一起所讨论的话题基本就是两个：一是这个企业有多么多么得不好；二是离开的某位员工有多么多么得好。在这样的环境下，很少有员工能够静下心来认真完成自己的工作的。是什么原因造成这种情况？其实很简单，因为管理者认为企业发展要靠团队合力，而不是个人英雄，而企业的核心——几位合伙人的业务能力都很强。管理者认为企业只需要配备足够的辅助员工即可。所以，只需要引进市场中等人才就可以了。在薪酬政策上，企业也采取了略低于市场水平的薪酬策略。

如此下来，因为企业的业务核心是固定的，最早随企业一起成长的员工，在发展到一定阶段后，也受不到重视，所以，很多员工在工作3年左右就选择了离职，到有更多发展机会的企业工作。而企业采用了低于市场平均薪酬的薪酬策略，本就对市场人员没什么吸引力。很多人之所以到企业就职，也大多当做一个跳板，在没有找到更为合适的工作之前，先在这里待一待，一旦有了合适的工作，就会立即离开。所以，我给企业的建议是，请几位合伙人各自放开一部分业务，交给员工们主持完成；该业务的业绩提成交给员工，适当增加员工的收入。对于目前招聘费用过高的问题，我的观点是，人力资源部的员工们在招聘渠道、招聘方法等方面都没有什么大的问题。所以胃病治胆，员工一旦能留下来，招聘工作量自然就会减少了。

事实证明我的观点是正确的，这家企业后来将两个新产品项目的开发，完全交给了市场部门。员工们的表现并没有让几个合伙人失望。企业的业绩增加了，员工的收入也提高了，员工们的流失人数也降了下来。实施该措施的半年内，人员流失率就降到了18%，现在企业里只有一位员工负责招聘工作，其他员工将工作重心转移到了培训、考核等管理环节。

可见，企业管理也存在着系统的观点，企业的各项管理措施之间也存在着因果的影响。

人力成本控制也是如此。在开始本书的写作之前，我一直就想做一个人力成本控制方面的研究。因为在传统的人力资源管理理论和实践中，人力成本控制一直被作为研究方法而不是管理手段。为什么会出现这种情况？是因为人力成本控制的发生原因非常复杂，有与薪酬有关的，有与组织设计有关的，还有与员工流动有关的。将人力成本控制作为研究方法进行研究，而不

拘泥于具体的管理形式，可以方便研究工作的开始和研究结论的形成。然而，企业实践所需要的是能够解决具体问题的方法。

企业管理强调几条主线：人、财、工作、信息。人和工作的方面，人力资源管理工作贯穿了人从进入企业到离开企业的全过程，其中，既有与员工配置有关的组织和职位管理、任职资格管理等工作，也有与员工工作有关的培训、考核、激励、奖惩等措施。在人力资源信息管理方面，人力资源信息化系统可以辅助企业对人力资源信息和工作信息流周转的控制。但在贯穿人力资源工作中的财这一条线，却仍没有一个能够横跨人力资源各专业模块的线索或工具。

本书的写作过程就是基于这样的一个主线。在本书的前两章，是对人力成本的整体介绍。第一章引出了人力成本概念、计量及日常工作中对人力成本工作的认识。第二章则提出了人力成本控制模型。这一模型基于流程、方法、分析、控制和监控的环节，是人力成本控制工作的一般程序，也建立了人力成本控制与其他人力资源管理工作之间的联系。第三章到第十三章，是人力成本与人力资源管理各专业模块之间的关系。对每一项人力资源管理专业模块中与人力成本有关的内容，本书都进行了简要的分析，并通过案例、说明的方法，提出了加强人力成本控制或改善人力成本控制能力的建议。第十四章到第十七章是企业管理中对人力成本的宏观举措。其中，第十四章是企业人力成本控制制度设计，阐述了企业在建立人力成本制度时的方法；第十五章重点阐述了较为常用的人工成本预算管理模式；第十六章列举了在国内较大范围使用的人力成本控制的系统性方法。由于人力成本控制理论和管理实践研究的不足，人力成本控制尚没有一个足够完善的管理体系，这里所列举的方法也都是对薪酬的管理，基本上代表了国内人力成本控制管理的现状；第十七章提出了人力成本监控体系的建设。人力成本监控体系的建设是解决人力成本的基本工作，也是人力资源从业者所应当具备的一项基本能力。第十八章提出的人力成本整体解决方案既是对本书全文的总结，也是对人力成本控制方法研究的一个成果。对本书的阅读，建议各位读者要完成第一章、第二章和第十八章的阅读，而对第三章到第十七章的阅读，则可以根据个人兴趣选择性阅读。

本书中提到了一些专业名词，为了便于读者对本书的了解，本书加入了一些小贴士进行说明，有兴趣的读者可以在此基础上进一步扩大对这些名词或概念掌握的范围。同时，本书为读者提供了一些管理经验的分享，较为注重管理实践性，可以为各位读者在实际工作中提供一定的帮助。

从定位来看，本书可以作为工作五年以内的人力资源从业人员全面学习和掌握人力成本和人力资源体系的指导用书。因本书结构及所涉及内容的创新性，对帮助刚刚参加工作或拟从事人力资源工作的学生建立人力资源系统思考能力也非常有帮助。另外，对于工作时间较长，或对人力成本控制感兴趣的人力资源从业者，希望本书能够带给你不同的思考视角。由于本人能力所限，本书在人力成本控制各环节的研究还不够深入，欢迎各位朋友能够提出意见。

邹善童

第一章

新手上路——全面认识人力成本

- 1.1 管理中的人力成本问题 // 002
- 1.2 人力成本的内涵和分类 // 005
- 1.3 如何做好人力成本计量 // 008
- 1.4 人力成本控制基本原则 // 011
- 1.5 人力成本管理认识误区 // 013

第二章

人力成本的控制体系

- 2.1 人力成本主要影响因素 // 018
- 2.2 人力资源管理成本要素 // 022
- 2.3 常用人力成本分析方法 // 025
- 2.4 人力资源成本控制模型 // 032

第三章

人力规划与人力成本

- 3.1 企业人力资源规划体系 // 038

- 3.2 企业人力成本规划体系 // 044
- 3.3 人力成本规划实践方案 // 051
- 3.4 人力成本规划难点问题 // 057

第四章

组织设计与人力成本

- 4.1 企业组织机构模式选择 // 064
- 4.2 组织设计中的人力成本 // 071
- 4.3 无效组织和员工的优化 // 075
- 4.4 减少组织运行内部消耗 // 078
- 4.5 合理转移组织人力成本 // 081

第五章

职位管理与人力成本

- 5.1 职位管理工作四个重点 // 086
- 5.2 低成本的工作流程设计 // 091
- 5.3 定岗定编优化人力成本 // 095
- 5.4 劳务派遣人力成本优势 // 098

第六章

任职资格与人力成本

- 6.1 任职资格与职位的匹配 // 102
- 6.2 合理转移员工开发成本 // 108
- 6.3 避免员工任职能力过剩 // 111

第七章

员工招聘与人力成本

- 7.1 企业招募成本控制要点 // 116
- 7.2 制订员工招聘滚动计划 // 118
- 7.3 选择最佳招聘渠道组合 // 122
- 7.4 增强招聘测评的科学性 // 125

第八章

员工流动与人力成本

- 8.1 员工流动与成本的关系 // 132
- 8.2 掌握员工流动的控制权 // 136
- 8.3 做好员工后备队伍建设 // 140
- 8.4 建立员工职位轮换机制 // 144

第九章

培训管理与人力成本

- 9.1 企业培训成本控制要点 // 150
- 9.2 培训成本预算控制方法 // 155
- 9.3 培训资源成本节约策略 // 161
- 9.4 培训形式的多元化选择 // 164
- 9.5 培训效果的评估与应用 // 168

第十章

绩效考核与人力成本

- 10.1 绩效考核中的成本问题 // 174

- 10.2 考核周期的差异化管理 // 179
- 10.3 绩效考核信息支持系统 // 184
- 10.4 绩效考核方法最佳匹配 // 189

第十一章

薪酬管理与人力成本

- 11.1 薪酬的分类和管理模式 // 196
- 11.2 总额控制下的薪酬模式 // 202
- 11.3 合理优化员工薪酬结构 // 206
- 11.4 建立薪酬业绩联动机制 // 210
- 11.5 利用非货币化薪酬激励 // 214

第十二章

福利管理与人力成本

- 12.1 企业福利的类型和作用 // 220
- 12.2 实施福利的货币化管理 // 223
- 12.3 企业的自助式福利计划 // 226
- 12.4 提高福利标准的可塑性 // 230

第十三章

人力成本控制方面

- 13.1 人力资源信息化的应用 // 236
- 13.2 合理使用人力资源外包 // 242
- 13.3 企业并购人力成本控制 // 248
- 13.4 企业裁员的时机和形式 // 254

第十四章

人力成本控制制度设计

- 14.1 人力成本控制制度规划 // 262
- 14.2 制度原则与组织工作分工 // 263
- 14.3 人力成本控制制度的内容 // 267

第十五章

人工成本预算管理模式

- 15.1 人工成本预算管理模式 // 276
- 15.2 人工成本预算工作分工 // 278
- 15.3 人工成本预算编制方法 // 281
- 15.4 预算执行中的过程监测 // 286
- 15.5 预算效果的考核和评价 // 289

第十六章

人力成本薪酬控制措施

- 16.1 企业工资总额管理模式 // 294
- 16.2 工资总额与效益相挂钩 // 298
- 16.3 针对部分员工的年薪制 // 303

第十七章

人力成本控制监控体系

- 17.1 企业人力成本指标内容 // 310
- 17.2 企业人力成本指标体系 // 313
- 17.3 企业人力成本监控体系 // 324

第十八章

人力成本控制整体解决方案

18.1 建立人力成本横向联系 // 332

18.2 人力成本控制主要方法 // 335

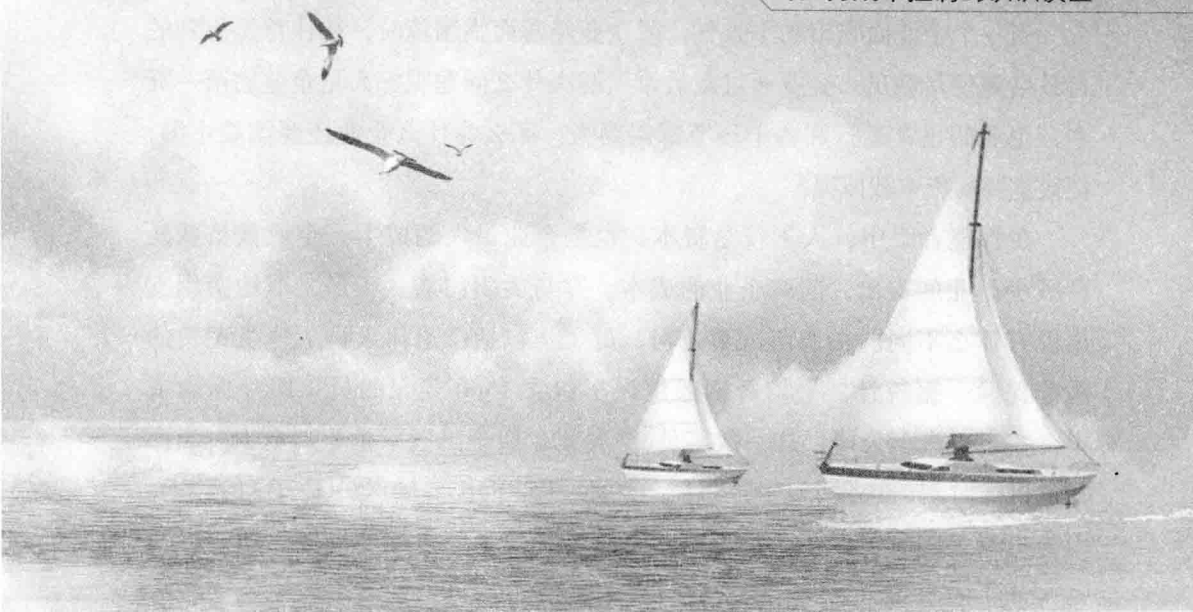
18.3 人力成本控制整体解决方案 // 339

第一章

新手上路——全面认识人力成本

【本章导读】

- 人力成本控制的实质是什么
- 企业人力成本是如何分类的
- 人力成本计量的方法有哪些
- 人力成本控制三项基本原则
- 对人力成本控制的认知误区



1.1 管理中的人力成本问题

1. 面临危机时的裁员措施

企业裁员一直是媒体所关注的焦点问题。其中，最为大家关注的是以美国三大汽车公司为代表的全球汽车行业的大裁员。在世纪之交的十几年间，美国三大汽车公司不断推出裁员的措施，从而引起了美国汽车行业的大裁员行动。新世纪的头十年，美国汽车行业的裁员人数就超过了 100 万人。同样，日本和欧洲汽车行业也在大范围的裁员。实际上，裁员行为不止发生在劳动密集型的汽车行业，近年来，以高科技、高智慧著称的 IT 行业内的裁员也一样为人们所关注，特别是像 Yahoo、微软这样的公司也逐渐加入到了裁员的行列中。这说明在困境面前，裁员是各个企业常常会用到的解决管理问题的一种手段。

当一个企业面临市场不景气，或企业经营面临困境时，往往首先想到的自救措施便是裁员。企业通过裁员希望解决什么问题呢？人是企业的第一资本，企业的正常运行和各个环节都需要人。那么为什么企业还要饮鸩止渴，把最重要的资本裁掉呢？

在管理者眼中，人不仅是资本，也是企业最大的成本。企业裁员就是在减少企业的支出，削减企业的成本。这与关闭门店、工厂，节约费用支出没有什么不同。在通用汽车公司，员工（包括已退休人员）享受免费的医疗保险。据统计，平均每辆通用汽车包含 1500 美元的员工医疗保险成本。在丰田汽车公司，这一数字是 97 美元，而中国汽车企业则更少。当面临危机的时刻，企业可以停掉机器、关闭厂房，但仍要确保员工一定的收入。因为机器关闭就可以了，员工收入下降却会带来一系列的问题。所以，当

企业预期未来一段时间内开工不足时，就会考虑以短期的裁员费用换取长期员工收入支出下降的事情。企业将裁员作为应对危机的第一措施就不足为奇了。



小贴士：

裁员不仅仅发生在企业效益下滑或濒临破产前夕。很多经营良好的企业也会将裁员作为企业战略调整和控制成本的重要手段。正因如此，各国对企业裁员行为都作出了法律上的界定，约束企业裁员行为。

2. 中国制造的背后

正是因为具有低廉的劳动力成本，中国在改革开放 20 年后，成为了世界工厂。21 世纪初，全球制造业有 1.6 亿的劳动力，其中 50% 在中国。中国生产的服装、小商品、家用电器、手机、电脑已经遍布五大洲。有人笑称：全世界有商店的地方就有中国制造的商品。

中国能够成为世界工厂有着必然的原因。首先，中国的劳动力低廉。中国制造业工人收入平均为每小时 20 元人民币左右，而美国制造业工人收入平均为每小时 30 美元左右，其中存在 10 倍以上的差距。这还不包含工人福利、工作时间等因素的影响。其次，中国劳动力市场潜力很大。在改革开放后，中国才逐步向工业化转变。近年来，国家大力倡导城镇化，释放了大量的农村劳动力到城市就业。由于中国人口基数巨大，所以，随着人口城镇化的进程，在未来很长的时间内，中国人才市场上并不缺少人。最后，工业化是国家成长的必由之路。中国要成为世界强国，就必须提高工业和服务业的比重。所以，中国也曾经为外来的投资提供了各种优惠。

实际上，最早进入中国的跨国企业，如西门子、宝洁、丰田汽车、松下、摩托罗拉等公司也都从中国低廉的人力成本中获得了巨大的收益。



小贴士：

一个国家的城镇化，可以反映该国经济的发达程度。国家城市化水平越高，则代表了农业化生产效率越高，人均劳动生产率水平也相应提高，文化交流和融合程度越高，国民生产质量也就越高。但城镇化的不利影响是，在城镇化过程中，诸如自然环境恶化、人口就业率下降、新城市文化冲突、粮食供给不足等问题都会显现出来。

3. 人力成本对企业管理的影响

管理学界已经达成了共识，就是人力成本是企业获得竞争优势最重要的因素之一。人力成本就如同一把双刃剑。企业所拥有的人力资本越大，说明企业人力资本可创造高价值的可能性就越大。但企业拥有的人力成本越大，企业的成本控制压力就越大。这就如同一家百货公司和一家个体小卖店。小卖店店面小，所容纳的资源、成本有限，所能创造的收入也有限。百货公司所占有的资源、成本越高，所能够创造的收入、获得的利润也就越丰富。但一旦经营不善或环境不佳，小卖店损失有限，而百货公司就要面临破产的压力了。即便如此，企业家们都希望成为百货公司的大老板，而不是小卖店的小老板。逐利是人性所在，也是企业持续发展的主要动力。企业向更强、更大发展，就需要不断积累资源。如何做好人力成本的管理，让企业的人力成本控制在合理的水平，保持良性运转，成为企业竞争优势的一部分，对企业来说是一个挑战。



【管理经验分享】 裁员还是减薪？

著名学者罗伯特·艾伦（Robert G Allen）认为，“几乎没有什么商业事件比裁员更可怕，你可能会因此失去人员、士气，甚至整个组织。”因为裁员就是将现有的员工推向社会，这对员工的生活品质，甚至生活安全感都会产生很大的影响。凡采取裁员措施的企业，员工们都会人心惶惶，虽然企业成本得到了控制，但员工士气也受到了影响，对企业的忠诚度也会下降。除了裁员，降薪也同样可以降低人工成本，但降薪带给员工的