

# 人工成本管理与邯钢经验

● 主编 翁天真



中国劳动出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人工成本管理与邯钢经验/翁天真主编 一北京 中国劳动出版社, 1997

ISBN 7 5045 2146 9

I 人 II 翁 III 钢铁厂. 大型企业 - 企业管理. 成本管理 - 经验 邯钢 IV F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 17391 号

## 人工成本管理与邯钢经验

主 编 翁天真

副主编 孙群义 狄焊

责任编辑 朱宇敏

中国劳动出版社出版

(100029 北京市惠新东街 1 号)

北京市朝阳区北苑印刷厂印刷 新华书店总店北京发行所发行

1998 年 2 月北京第 1 版 1998 年 2 月北京第 1 次印刷

开本 850×1168 毫米 1/大 32 印张 9.75 插页 0.0625

字数 250 千字 印数 3000 册

定价: 21.00 元

《人工成本管理与邯钢经验》  
编辑小组成员

龙显映 李玉霜 裴永魁  
赵金生 姚洪杰 刘家兴  
吕景海 孙群义 狄 煌  
翁天真

# 序 言

党的十四大确立了发展社会主义市场经济的改革目标。社会主义市场经济体制的建立与发展，对我国的劳动工资工作提出了新的、更高的要求。加强人工成本管理，无论是对劳动部门管理职能和企业经营机制的转变，还是对我国劳动工资整体管理水平的提高，都将发挥重要作用。

改革开放以来，我国企业工资分配制度率先进行了改革，突破了平均主义“大锅饭”和高度集中的工资管理体制，在企业工资决定机制中引入了市场机制，实现了按劳分配与市场机制的有机结合，实现了企业工资分配主体的换位，由国家是分配的主体转变为企业自主分配，为支持企业经营机制的转变创造了良好的条件。但相对滞后的是企业人工成本的自我约束机制尚未很好建立起来，出现了人工成本增长过快、工资外收入增长过快的趋势。对此，必须进行劳动工资管理创新，尽快转变劳动工资工作只管投入不管产出的旧观念，树立以人为本的人力资源管理新观念；尽快转变分工所带来的割裂思维方式，树立整体联动的系统思维方式；尽快拓展劳动工资管理内涵，建立企业自我约束与政府监督调控相结合的工资内外收入调节体系和调节方式。总之，加强人工成本的微观管理和宏观管理是劳动工资管理创新的重要内容，是劳动工资工作固本治标之大计，对于开发企业的活力源泉，对于我国的现代化建设和人民生活水平的提高，具有极其重大的意义。

本书从经济学理论的高度和邯钢经验的实证性论述，证明了加强人工成本管理与提高企业经济效益的内在有机联系，揭示了

产品的市场价格、成本价格与利润的三者关系。“这个利润就是商品的市场价格超过商品的成本价格的余额”，“商品市场价格高于成本价格的程度决定了企业利润实现的程度”，进而揭示了人工成本和物耗成本是怎样转化为商品价值的，“人们投入的物耗成本和人工成本只有通过劳动者的劳动才能形成商品的价值，才能产生超过生产成本投入的一个新价值  $m$ 。”本书还进一步揭示了人工成本与物耗成本的区别。物耗成本在商品价值中，表现为“物化劳动的价值转移”，“而人工成本，即表现为劳动力价值部分的情况却完全相反，在商品中替代人工成本价值出现的，不是劳动力价值的转移价值，而是一个由劳动者的劳动创造的新价值。这个新价值大于劳动力的自身价值。”劳动者创造的新价值，“一部分用来补偿劳动力的耗费，这个新价值中扣除用于补偿劳动者的劳动力耗费的价值的部分的剩余，构成剩余价值。”

物耗成本与人工成本的区别在于：物耗成本的增加或降低“虽然会改变商品价值的绝对量。”但“丝毫不会改变商品中的新价值的绝对量。”“在新增价值不变的情况下，物耗成本的增加，投入产出比例降低，意味着经济效益降低；反之，物耗成本降低，投入产出比例提高，意味着经济效益的提高。”而人工成本的绝对量的变化，不仅会影响生产成本绝对量的变化，从而影响投入产出的比例关系的变化，影响企业的经济效益；而且会影响企业新增价值中两个组成部分  $v$  与  $m$  的数量关系。“人工成本增加多少就意味着剩余价值减少多少；相反，人工成本节约多少，就意味着剩余价值增加多少。”由于人工成本的绝对量的变化直接影响企业的利润，因此，它不仅影响利润率的提高，而且还影响劳动与资本之间的分配比例关系，以及劳动贡献价值率、人工成本净产值率、人事费用率的变化。因此，加强人工成本控制，对于提高企业经济效益具有特别重要的意义。

加强企业人工成本管理是一项系统工程。本书提出的人工成本理论和加强企业人工成本管理的基本思路、对策是有理论意义

和现实意义的。但此项研究还有待于进一步深化，有待于企业的实践和劳动工资管理的创新。

编 者

1997 年 1 月

# 目 录

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 总论 加强人工成本管理 提高企业经济效益····· | 1 |
|---------------------------|---|

## 第一部分 人工成本理论

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 一、人工成本的概念、结构·····           | 22 |
| 二、企业人工成本总额的计量·····          | 27 |
| 三、企业人工成本分析的指标体系·····        | 31 |
| 四、人工成本支出的最高限度和最低限度·····     | 41 |
| 五、适度的人工成本控制线测定方法·····       | 45 |
| 六、企业人工成本计划方法·····           | 48 |
| 七、人工成本的动态控制·····            | 51 |
| 八、人工成本与我国国情及其经济发展战略的关系····· | 54 |
| 九、控制人工成本与增加职工收入的关系·····     | 57 |
| 十、控制人工成本与转换企业经营机制的关系·····   | 61 |
| 十一、控制人工成本与工资收入宏观调控的关系·····  | 66 |

## 第二部分 人工成本管理

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 一、人工成本管理的概念和加强管理的紧迫性·····          | 70  |
| 二、人工成本管理的主要指标和计算分析·····            | 72  |
| 三、建立人工成本管理制度的基本构想·····             | 77  |
| 四、人工成本基础资料的采集以及与会计科目的勾兑<br>关系····· | 91  |
| 五、相应的配套改革措施·····                   | 111 |

### 第三部分 邯钢经验

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 一、学习、推广邯钢经验的重大意义 .....                 | 125 |
| 二、邯钢“模拟市场核算，实行成本否决”新机制的<br>背景和情况 ..... | 129 |
| 三、邯钢经验的主要内容和内涵 .....                   | 132 |
| 四、邯钢经验的基本特征 .....                      | 139 |
| 五、“模拟市场核算，实行成本否决”新机制的具体<br>操作 .....    | 143 |
| 六、邯钢内部分配机制的创新 .....                    | 163 |
| 七、新机制给企业带来的新变化 .....                   | 167 |

### 第四部分 创建按劳分配新模式——劳动分红

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 一、劳动分红的内涵 .....             | 173 |
| 二、劳动分红的理论依据 .....           | 176 |
| 三、实施劳动分红的必要性 .....          | 194 |
| 四、改革开放以来劳动分红操作办法及利弊分析 ..... | 200 |
| 五、关于实施劳动分红的几点建议 .....       | 210 |
| 六、国外分红基金模式 .....            | 213 |
| 七、国外生产率报酬基金模式 .....         | 216 |

### 附录

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 从 1994 年北京市人工成本调查状况看当前劳动工资<br>管理中的—些热点问题<br>——北京市劳动局人工成本课题组 ..... | 226 |
| 引入市场机制 加强人工成本管理<br>——宝钢课题组 .....                                  | 235 |
| 当前人工成本问题及对策<br>——邯钢课题组 .....                                      | 247 |
| 加强人工成本管理初探                                                        |     |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| ——攀钢课题组 .....                        | 255 |
| 围绕“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制 搞<br>好劳动定员定额工作 |     |
| ——邯钢劳动工资处 .....                      | 265 |
| 从控制人工费成本着手 强化工资约束机制                  |     |
| ——上海建筑材料（集团）总公司 王汝华 .....            | 274 |
| 浅谈人工成本的有效控制                          |     |
| ——清江拖拉机集团公司人事教育处 .....               | 279 |
| 以管理科学理论为指导 以科学合理的工资分配为激<br>励做好双定工作   |     |
| ——劳动部工资研究所 翁天真 .....                 | 287 |
| 后记 .....                             | 298 |

# 总 论

## 加强人工成本管理 提高企业经济效益

人工成本就是企业在生产经营过程中以直接支付方式或间接支付方式用于劳动者的全部费用。人工成本的构成主要包括工资总额、社会保险费用、职工福利费用、职工教育费用、劳动保护费用、职工住房费用和其他有关人工的费用等。从人工成本的构成可以看出，人工成本是企业在生产经营过程中用于活劳动的全部投入。

所谓人工成本管理，是指以现代管理理论为指导，以开发人力资源效益和提高企业经济效益为目的，并以人工成本预测、人工成本指标体系的建立、人工成本标准的制定、人工成本控制目标的制定、人工成本管理制度和管理体系的建立、人工成本统计、人工成本评价、人工成本预警制度等为内容的管理活动。人工成本是一项系统工程，它包括人工成本的微观管理和宏观管理。

### 一、加强人工成本管理的必要性

(一) 加强人工成本管理是企业适应社会主义市场经济的必然要求

在传统的计划经济体制下，国家实行高度集中的劳动工资管理体制和财务管理体制，企业没有用人自主权、工资分配自主权和资金运用自主权，并且长期以来实行“低工资、多就业”的方针。因此，造成了国家做“大锅饭”、企业吃“大锅饭”的局面；出现了人工成本控制过死、人工成本管理不科学、企业人工成本

虚假的倾向。从表面现象看，我国企业的人工成本低，但实际上人工成本并不低。应该进成本的大量基本工资以外的人工成本费用往往被人为地控制在人工成本以外，其结果造成了人工成本虚假和扭曲。改革开放以来，劳动工资制度和财务管理制度逐步进行了改革。通过奖金制度改革、企业工资总额同经济效益挂钩等改革措施，使企业工资的形成机制中，开始引入了市场机制，这是对过去人工成本管理体制过死的一种改革，并取得了突破性进展。特别是随着企业经营机制条例和《劳动法》的出台，使企业进一步拥有了用工自主权和工资分配自主权。1993年7月财政部发布的《企业财务通则》和《企业会计准则》，又使企业进一步拥有了理财自主权，是我国企业财务会计制度的重大改革。这次改革统一规范了所有企业的财务会计制度；改革了成本管理制度，采用了制造成本法，将当期发生的管理费用和销售费用直接计入当期损益，以大大简化成本核算，真实反映当期经营状况；体现了国际通行的会计稳健原则，以有助于增强企业市场意识和风险意识；采用了国际通用报表体系，使财务会计信息成为国际通用商业语言；理顺国家与企业分配关系，实现利润分配规范化。“两则”的出台，为企业适应市场经济的要求，实行公平竞争，使企业成为自主经营、自负盈亏的市场主体创造了客观条件；也是为加快改革开放，实现与国际会计惯例接轨的根本性改革措施，有利于企业经营机制的转换和企业走出国门、走向世界，参与国际市场竞争。总之，通过劳动工资、财务制度的改革，企业拥有了用工自主权、工资分配自主权和理财自主权。企业理财自主权的主要内容，包括扩大企业自主筹资权；扩大企业自主投资权；扩大企业资金调度权；企业根据固定资产的实际耗费情况，在折旧年限和折旧方法上，有一定的灵活处置权；扩大了企业用于技术进步的财力；取消了专项基金专户存储制度，允许企业自主支配和使用资金；扩大了企业利润分配和支配权，企业可以自主决定税后利润分配，国家不再核定和划分各项基金的

比例，只是规范了分配。总之，企业对企业资金如何使用有了较大的自主权。随之出现的问题是，企业如何科学地用好用工自主权、工资分配自主权和理财自主权等。因此，作为企业就必须建立自我约束机制，强化企业内部的科学管理，特别是应加强人工成本的科学管理，把人工成本控制在最佳状态，以开发最大的人力资源效益，从而达到提高企业经济效益的目的。

在社会主义市场经济条件下，企业加强人工成本自我约束机制的必要性表现在以下几方面：

1. 加强人工成本有效控制是增强产品市场竞争力的重要途径。社会主义生产的目的是为了人民日益增长的物质生活和文化生活的需要。企业为社会提供的产品必须适销对路、质量高，在此前提下，产品价格的高低是市场竞争中取胜的决定性因素。企业生产的商品的市场竞争力应建立在市场价格高于成本价格的基础上。在市场经济条件下，商品的市场价格是通过市场竞争确定的、用户能接受的价格。市场价格高于成本价格的差额就是利润；也就是说，商品的成本价格必须小于市场价格才能赢得利润。因为商品的市场价格 = 成本价格 + 利润， $W = K + m$ ，所以利润 = 市场价格 - 成本价格， $m = W - K$ 。如果市场价格等于成本价格， $W = K$ ，利润就等于零。这个利润就是商品的市场价格超过商品成本价格的余额。商品的市场价格高于成本价格的程度决定了企业利润实现的程度，成本价格越低利润越高，成本价格越高利润越低，如果成本价格高于市场价格企业就亏损。因此，企业生产成本的有效控制是决定市场竞争力的重要因素。而在生产成本中，人工成本又具有特殊重要的地位：第一，人工成本的投入是否科学有效，决定着劳动者积极性、创造性的发挥，劳动者积极性、创造性的发挥是企业活力和经济效益的源泉；第二，人工成本与物耗成本不同的特点是具有刚性，如果人工成本忽高忽低，容易挫伤劳动者的积极性；第三，人工成本是商品成本价格的重要组成部分，人工成本的高低直接关系着劳动者为国

家和企业的劳动贡献价值的大小。因为人工成本是劳动者创造的新增价值的重要组成部分， $\text{新增价值} = v + m$ ， $v$  是人工成本， $m$  是利润， $m = \text{新增价值} - v$ ，在新增价值不变的前提下，人工成本的高低是影响利润高低的决定性因素，人工成本高，利润就低，反之，人工成本低，利润则高。由此可见，加强人工成本的有效控制是提高企业经济效益的重要途径。

2. 加强人工成本的有效控制是实现“三高一低”（高效率、高效益、高工资、低成本）的有效途径。在激烈的市场竞争中，企业的高效率和低成本是实现高效益和高工资的 necessary 保证，没有高效率、低成本，就不可能实现高效益，从而也就不可能实现高工资。我国“三资”企业之所以能够支付高于国有企业的工资，是由于“三资”企业具有效率高、效益高和成本低的优势。我国国有企业长期以来实行“多就业、低工资”政策，结果是人工成本高、工资低，导致效率低、效益差。要改变这种现状，必须加强人工成本的有效控制。

（二）加强人工成本管理是建立现代企业制度的必然要求

现代企业制度要求“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。运用现代管理理论，加强企业内部的科学管理是建立现代企业制度的重要内涵。众所周知，本世纪是管理科学迅速发展的时期，也是企业管理从经验管理、粗放管理向科学管理、现代管理转变的重要时期。从某种意义上说，企业之间的竞争、地区与地区之间的竞争、国与国之间的竞争，是管理水平的竞争。社会主义制度要战胜资本主义制度，也必须实行科教兴国战略，把管理科学、管理教育，以及实现企业管理科学化和现代化放在重要地位。正因为如此，中央领导同志曾多次指出要加强科学管理。邓小平同志指出，社会主义要赢得比资本主义相比较的优势，就必须吸收和借鉴一切反映社会化大生产规律的先进经营方式、管理方法。1994 年江泽民总书记在视察天津时指出：“加强科学管理，是企业固本治标的大计，切不可疏忽”。去年在上海、

长春召开的企业座谈会上又进一步指出：“我们在坚持那些行之有效的管理制度、管理办法的同时，要努力按照社会主义市场经济的要求，赋予企业管理以新的内容、方法和手段，实现科学管理。”李鹏总理在1995年八届人大三次会议上所作的《政府工作报告》中指出：“在继续改善企业外部环境的同时，国有企业必须加强内部管理。”朱镕基副总理1996年在国家自然科学基金会成立10周年的讲话中强调指出：“管理科学和管理教育也是兴国之道”。中央经济工作会议又进一步提出了全面搞好“三改一加强”，提高企业的素质和效益。这表明党中央、国务院非常重视企业管理工作，并将加强企业内部科学管理和振兴管理科学的重要性，提到了一个前所未有的高度，标志着我国的管理科学和企业管理将进入一个新的阶段。我国劳动工资工作也必须适应这一形势的需要，走管理创新之路，以管理科学为指导，实现劳动工资管理的科学化、现代化。

实现劳动工资管理科学化，就要走学习、借鉴、总结、创新之路。学习，就是要学习中外先进的管理知识和管理理论；借鉴，就是在学习的基础上，吸收并借鉴先进、科学的管理方法和管理技术；总结，就是对我国已有的企业管理经验进行总结，进行必要的扬弃、继承和提高；创新，就是在学习、借鉴、总结的基础上，进行管理科学和管理实践的创新，赋予劳动工资管理以新的内容、方法和手段。其创新的领域包括管理理论、管理目标、管理模式、管理制度、管理方式、管理方法、管理技术等领域。经过理论与实践相结合的艰苦卓绝的创新过程，我国的劳动工资管理水平将会大大提高。现在国有企业的矛盾和问题，不可能再用传统的办法去解决，只能在深化改革、调整结构的同时，运用现代企业管理理论和管理方法，加强企业科学管理。一是要运用以人为本的管理理论管理企业，贯彻全心全意依靠工人阶级办好企业的基本方针，加强社会主义精神文明建设，发扬艰苦奋斗、艰苦创业的精神；二是要运用风险管理理论，加强包括对财

产风险、责任风险、生产风险、投资风险、劳动风险等风险的识别和预测判断，并对风险加以管理，达到回避风险、减少损失；三是运用产权管理理论，加快国有企业改革的步伐，实行国有资产的战略性改组和产业结构的调整；四是创造和培育优秀的企业文化，即是在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等等。它可以由四个层次构成，即表层的物质文化，浅层的行为文化，中层的制度文化和深层的精神文化。企业文化在现代企业管理中具有特殊的功能，这些特殊功能可以概括为导向功能、约束功能、凝聚功能、激励功能和辐射功能。总之，现代管理理论是与现代企业的产生和发展相适应的，并具有综合整体创新的特点；突出了经营决策的科学性、预见性、系统性，求得企业组织结构、资源配置的最优管理；更注重人力资源的深层次开发，以发挥人的主动性、积极性、创造性；更加注重管理手段的创新，以电子计算机的运用为手段，实现计划决策方法的最优化。现代管理理论的创立和运用，大大提高了生产经营方式集约化程度，极大地推动了生产力的发展。

按照现代企业管理理论的要求，加强人工成本管理是建立现代企业制度的必然要求。它对人工成本的管理提出了更高的要求：一是要求科学地配置劳动力，使劳动力与生产资料之间保持合理的比例，并注重劳动力的合理结构，避免人浮于事、大材小用等劳动力资源的浪费现象；二是要求按照先进合理的人工成本标准，对人工成本实行标准化管理；三是要求实行全员效率管理，包括全员作业标准化管理、全员劳动量化管理、全员劳动量化考核、全员人工成本控制等，以开发深层次的人力资源效益；四是要求加强全员人工成本投入产出效益的核算和管理。因此，在建立现代企业制度的过程中，必须加强人工成本管理，只有加强人工成本管理，才能适应建立现代企业制度的需要，才能适应

社会化大生产和集约化生产方式的需要。

### （三）加强人工成本管理，也是健全工资宏观管理的需要

改革开放以来，我国企业的工资分配制度率先进行了改革，创造性地实行了企业工资总额同经济效益挂钩的办法和以岗位技能工资制为主要内容的企业工资制度，使企业的工资、奖金不仅同企业经济效益紧密地联系起来，而且在企业内部职工个人的工资收入高低与本人岗位劳动的差别紧密地联系起来，改变了企业职工工资与企业经济效益脱节、与本人劳动贡献大小脱节的状况。党的十四大确立社会主义市场经济体制的目标以来，劳动部提出了适应社会主义市场经济的新型劳动体制，并相应提出了“市场机制决定、企业自主分配、政府监督调控”的工资改革目标。这就明确了政府在企业工资分配中的职能和作用。但是，有的同志认为既然企业自主分配了，作为政府就无须过问企业工资分配。其实，这是对工资改革目标的误解。在新型工资体制下，政府作为社会管理者和国有资产管理者，对国有企业的工资分配仍负有指导、监督、调控的职能。为此，近年来，劳动部加强了对企业工资的宏观调控，改进和完善了企业工效挂钩，实行弹性工资计划，并进行了工资指导线试点，实行了最低工资保障制度，对工资增长过快的垄断性行业实行了工资控制线，从而不断改善了企业工资分配的宏观管理，并取得了明显的成效。

随着改革的深入，在工资分配上也出现了一些新的问题：一是职工工资外收入增长过快，超过了工资水平的增长；二是行业之间、地区之间的工资收入差距进一步拉大，出现了新的分配不公。行业之间的收入差距不合理因素主要是各行业的发展不均衡造成的。

从总量增长看，“八五”期间，职工工资外收入总额年均递增 29.2%，扣除物价因素后，年均实际递增 13.3%，快于同期国内生产总值年均递增 11.9% 的速度。1995 年职工工资外收入总额约为 2790 亿元，比上年增长 29.0%，扣除物价因素后，实

际增长 10.4%，超过了当年经济增长 10.2% 的幅度；到 1995 年，工资外收入总额占当年职工工资总额的比重已达 34.4%。

从水平增长看，“八五”期间，职工平均工资外收入年均增速为 27.6%，扣除物价因素后，实际增长 11.8%，大大快于同期社会劳动生产率 7.6% 的增长速度。1995 年职工工资外收入又比上年增长 33.4%，扣除物价因素，实际增长 14.2%，也大大高于同期社会劳动生产率比上年增长 7.5% 的速度。“八五”期间，职工实际年均工资外收入的增速与社会劳动生产率增速之比值为 1.55。1995 年职工实际平均工资外增速与社会劳动生产率增速之比值达 1.89。也就是说，“八五”期末，职工实际平均工资外收入的增速为社会劳动生产率增速的 1.89 倍。这说明工资外收入的快速增长确实是一个不容忽视的问题。如果我们只控制工资内，不控制工资外，只能是按了葫芦起了瓢，很难实现宏观调控。

上述数字表明，我们对职工工资内外收入的综合治理是非常必要的。通过分析，我们可以得出的结论是：（1）对职工工资收入的宏观调控是非常必要的。如果放弃宏观调控或弱化宏观调控，就会造成全国职工工资总额和全国职工平均工资的增长超过国内生产总值的增长和社会劳动生产率的增长，就会导致职工工资增长失衡，在年度间出现波动过大，而且会出现与国内生产总值和社会劳动生产率的比例关系不协调、不科学、不合理的问题。（2）对职工工资收入的宏观调控必须建立在企业内部的科学管理的基础上，决不能头痛医头、脚痛医脚，更不能头痛医脚、脚痛医头。当前我国正处在经济体制转轨时期，在市场机制不健全、企业的人工成本自我约束机制尚未很好建立起来的条件下，作为对人力资源进行综合管理的劳动部门，还必须加强对国有企业人工成本管理的指导、监督和调控，以帮助企业建立人工成本的自我约束机制，实现对人工成本的科学管理。