

工业企业人工 成本实务

陈建中 严建新 编著



冶金工业出版社

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

工业企业人工成本实务

陈建中 严建新 编著

北 京

冶金工业出版社

2006

内 容 简 介

本书系统全面地介绍了人工成本管理的基本理论、工业企业特别是钢铁企业人工成本实务,具有较强的可操作性。主要内容包括:人工成本的涵义、结构与主要评价指标;人工成本的双重性和可转换性;人工成本的多因素分析、定量预测与控制体系模型的建立和分析;人工成本的计划与规划;人工成本的管理机制创新;人工成本控制的具体案例介绍等。

本书可供工业企业中从事人工成本实务操作的财会人员、经营管理人员和领导干部以及大专院校相关专业师生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

工业企业人工成本实务/陈建中等编著. —北京:
冶金工业出版社, 2006. 7

ISBN 7-5024-4001-1

I. 工… II. 陈… III. 工业企业—劳动力—成本管理 IV. F406. 15

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 052194 号

出版人 曹胜利 (北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)

责任编辑 张 卫 (联系电话: 010-64027930; 电子信箱: bull2820@sina.com)

马文欢 (联系电话: 010-64027931; 电子信箱: whma2005@126.com)

美术编辑 李 心 责任校对 栾雅谦 李文彦 责任印制 牛晓波

北京百善印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销

2006 年 7 月第 1 版, 2006 年 7 月第 1 次印刷

148mm×210mm A5; 5.25 印张; 116 千字; 156 页; 1-3000 册

18.00 元

冶金工业出版社发行部 电话: (010)64044283 传真: (010)64027893

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号 (100711) 电话: (010)65289081

(本社图书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

人工成本——企业竞争市场的“撒手铜”

(代序)

随着国际竞争国内化，国内市场国际化，我国企业面临许多新的机遇，也面临许多新的挑战。我们要居安思危，思危图变，积极主动地应对激烈的市场竞争，必须在企业发展战略和经营管理上做出相应的调整，提出可行性对策，重视和强化人工成本管理，把人工成本作为企业竞争国际市场的“撒手铜”和最后防线。这是我们的一个重要对策。

一、充分认识自身差距，强化人工成本危机意识

衡量一个企业的竞争力，有许多硬指标和软指标，硬指标中有许多技术经济指标，“两率”（劳动生产率和人工成本占总成本的比率）是其中的重要指标。在劳动生产率方面，我国第二产业的劳动生产率仅为美国的 1/30、日本的 1/18、德国的 1/12、韩国的 1/7。我国大中型钢铁企业 2004 年实物劳动生产率不到 200 吨/（人·年），是发达国家（地区）钢铁企业的 1/3 到 1/8。差距就是潜力，更是压力。我们要增强紧迫感和危机意识。在人工成本方面，我们有优势，也有差距。我国制造业的人均人工成本约为 1200 美元，仅为美国等发达国家的几十分之一。我国钢铁行业的人工成本与美国、日本、西欧国家等发达国家的比较，同样有很大的优势，但与俄罗斯、乌克兰和韩国等国家的比较，优势则不明显。湖南华菱钢铁集团公司 1998 年正式运作以来，钢

产量增加了3倍，销售收入增加了5倍，实现利润增加了60多倍；与此同时，实物劳动生产率提高了4倍，员工人均年收入增加了1.5倍，吨钢人工成本下降了100元，人工成本占总成本的比率下降了8个百分点，相对节约人工成本7亿元。但是，在人工成本方面，我们仍面临严峻的挑战和激烈的市场竞争：一是和发达国家的或跨国的大型钢铁企业、钢铁巨头的竞争；二是和宝钢、武钢等国有大型领头钢铁企业的竞争；三是和国内后起之秀的多元化或民营钢铁企业的竞争。我们必须保持清醒的头脑，盯住标杆企业，持续改进，把劳动生产率搞上去，改善人工成本指标，努力提升企业核心竞争力。

二、努力扬长避短，守住人工成本这道最后防线

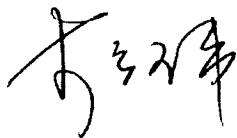
随着工业企业在全球范围内的物力成本差别缩小，人工成本成为我国工业企业参与市场竞争特别是国际市场竞争的最后防线。我们要扬长避短。所谓“扬长”，就是合理地调控人工工资及相关规费的增长幅度，使它既在国内同行具有可比性和竞争力，又在一段时间内继续保持和发达国家同行相比的一定优势。由于历史的原因和我国的国情，相对于发达国家，我国工业企业的小时人工成本是比较低的，如钢铁企业工时人工成本约2美元，和发达国家同类企业相比，仅相当于它们的十分之一甚至更低。对于这个问题，要从两方面看：一方面，有一定的优势；另一方面，如果员工工资低于市场价位，企业就会缺乏凝聚力和吸引力，也不符合“以人为本”的思想。要把握人工成本增长的“度”，做到增长幅度低于劳动生产率 and 经济效益的增长，员工薪酬水平又要略高于企业所在地域同类企业。所谓“避短”，就是要通过主辅分离和移交企业办社会职能，精干主体，使劳动生

产率有较大幅度的提高。“十一五”期间，宝钢等国内领头企业的人均年产钢将达到1000吨，大体相当于国际先进水平。与此同时，湖南华菱钢铁集团公司等许多钢铁企业的实物劳动生产率也将达到500吨左右，接近发达国家的平均水平。通过人工成本的扬长避短，随着我国钢铁工业集中度的提高、结构调整的到位和技术装备水平的提升，我国钢铁企业的国际市场竞争力将会进一步增强。

三、坚持持续改进，充分发挥人工成本“撒手锏”的作用

我国工业企业现有的人工成本优势并不等于将来的优势，更不等于永久的优势。为了保持和充分发挥人工成本“撒手锏”的作用，必须坚持持续改进的指导思想，盯住国际和国内的同行领头企业，盯住他们在人工成本管理方面的先进理念、措施和指标，对标挖潜。要积极推行扁平化管理，国内外企业的实践证明，扁平化管理就是企业在规模不断扩大的情况下，通过减少管理层次、流程再造等途径，实现灵活指挥、科学管理幅度的一种高效率的管理模式。瘦身为了强身，瘦身才能强身。世界钢铁巨鳄米塔尔公司年产钢6000多万吨，但是，公司总部却非常精干，这种结构令人深思，值得借鉴。我们要坚定不移地推进用工市场化，要从改变企业用工的观念入手，采取新的措施，解决企业多年来难以解决的员工易进难出的“老大难”问题，如实行劳动代理制，这是国际上通行的一种用工办法，国内许多企业实行劳动代理的员工比例也在逐年增加。对企业简单用工实行内部市场化，简单用工的待遇不与所在生产单位或管理单位的整体效益挂钩，而是要和他们的工作或服务直接挂钩，把简单用工从现有单位逐步分离出来，实行集中统一管理。要

制定特殊政策，以吸引和留住关键性人才，关键性人才不仅包括经营管理和专业技术人才，还包括技能型专门人才。我们要深化分配制度改革，从根本上解决员工收入“该高不能高，该低不能低”的问题，企业经营者的分享问题要有一定突破，要逐步试行按经济增加值考核经营管理者，其他员工的薪酬要从工效挂钩逐步过渡到与人工成本挂钩。达到高人均人工成本、高人工成本投入产出系数、低人工成本含量的“两高一低”的人工成本管理目标。



2005 年 8 月 10 日

李效伟先生为中国钢铁工业协会副会长、湖南华菱钢铁集团公司董事长、湖南华菱管理学院院长。

目 录

第一章 人工成本理论综述	1
一、对人工成本内涵的研究	4
二、对人工成本管理的研究	5
三、对人工成本指标体系的研究	7
四、对人工成本现状的研究	7
第二章 人工成本的基本概念	9
第一节 人力资本与人工成本	9
一、人力资源与人力资本	9
二、人力资本与人工成本	10
第二节 人工成本结构	11
一、原始成本的构成	12
二、重置成本的构成	12
三、保障成本的构成	14
第三节 人工成本的基本涵义和主要评价指标	15
一、人工成本的基本涵义	15
二、人工成本的基本构成	16
三、人工成本的主要指标	18
第四节 从工资管理到人工成本管理	21
一、生产函数与劳动变量	21
二、我国工资管理的三个阶段	22
三、从人工工资管理转向人工成本管理	23

第三章 人工成本的基本属性	26
第一节 人工成本的双重性	26
一、人工成本是一把“双刃剑”	26
二、人工成本双重性的统一	27
第二节 人工成本竞争的严峻性	29
一、与国际同行业比较	29
二、与国内同行业比较	32
第三节 人工成本竞争的艰巨性	33
一、先天不足决定了国企人工成本调控的长期性	34
二、后天难调决定了国企人工成本调控的艰巨性	34
三、科技进步决定了人工成本调控的复杂性	35
第四节 人工成本的可转换性	35
一、人工成本和物力成本	35
二、等成本线的应用	36
三、两类成本的相互转换	38
 第四章 人工成本的因素分析	41
第一节 产品人工成本和工序人工成本	41
一、产品人工成本	41
二、工序人工成本	43
三、产品人工成本与工序人工成本的优化	45
四、长、短流程钢铁企业的人工成本	45
第二节 直接人工成本、间接人工成本和遗留人工成本	47
一、三类人工成本的基本概念	47
二、细分人工成本的应用	49
第三节 当量人工成本	49
一、当量概念的引入	49
二、当量人工成本的运用	50

三、直接人工成本差异 (direct labor variance)	53
第四节 边际人工成本	54
一、人工成本的边际收益递减规律	54
二、边际人工成本与产出的关系	55
三、边际人工成本的应用	57
第五节 人工成本的多因素分析	57
一、内在因素分析	57
二、相关因素分析	58
三、因素分析的简单数学推导	61
第六节 人工成本的定量预测	62
一、预测分析是前提	62
二、定性定量相结合	64
三、案例分析	65
第七节 人工成本控制体系模型和分析	66
一、人工成本的弹性控制体系	66
二、人工成本的水平控制体系	68
三、人工成本控制体系模型	68
四、案例分析	71
第五章 人工成本的管理应用	73
第一节 企业人工成本	73
一、日常管理的重点	73
二、三个基本步骤	74
三、加强预测、预警、预控	76
第二节 企业集团人工成本	77
一、集团人工成本的特点	77
二、集团人工成本的管理	78
第三节 人工成本与用工分配	79

一、人工成本与劳动力市场	80
二、外部市场与内部因素	81
第四节 人工成本与改革改制	82
一、锁定法	82
二、转化法	83
三、对比法	84
四、改制法	85
第五节 人工成本规划（计划）	86
一、人工成本规划（计划）的编制	86
二、人工成本规划（计划）滚动管理	87
三、大型企业集团的人工成本规划（计划）	88
附 录	89
附录一 企业人工成本表	89
附录二 与人工成本数据有关的企业会计科目	90
附录三 某公司 2004 年度人工成本分析报告	96
附录四 某集团钢铁主业“十一五”期间 人工成本预测分析	105
附录五 劳动和社会保障部关于建立行业人工 成本信息指导制度的通知	120
附录六 国务院国资委关于报送人工成本有关 情况的通知	130
附录七 企业人工成本调查表及其说明	132
附录八 北京市关于进一步做好企业人工成本 管理工作的意见	136
附录九 上海市 2003 年度人工成本信息资料	145
主要参考文献	154
后 记	155

第一章 人工成本理论综述

人工成本直接关系到一个国家的宏观经济政策及其在国际上的竞争能力、吸引投资的能力，因而世界各国对人工成本统计都十分重视。为便于国际间比较，1966年10月在日内瓦召开的第11次国际劳工统计学家会议上，各国劳工统计学家通过了《关于人工成本统计的决议》，该决议将“人工成本（labour cost）”定义为：“雇主因雇佣劳动力而发生的费用。”此外，人工成本在很大程度上还决定着产品成本和产品价格，进而影响企业产品在市场上的竞争力。如2001年在我国“西气东输”工程管线钢招标中，韩国浦项公司因具有人工成本优势以217美元报价取得了首标10万吨中的6万吨。为便于企业人工成本管理，我国也对其从统计上加以定义，认为企业“人工成本”是指企业在生产经营和提供劳务活动中所发生的各项直接和间接人工费用的总和。

先来了解一下国外人工成本的研究状况。Ramirez（1995）研究了解决人工成本问题的最优方案，他将每个轮班的工作时间长度定义为整数变量，来考虑轮班几次能取得最小成本支出，并运用了状态矢量模型来预测工人每月对啤酒和软饮料需求的随机行为等。似乎最低工资政策会明显增加人工成本，但Thomas J. Carter（1995）却认为这种看法可能并不总是正确，特别是当企业有高效的工资模型时。在这些高效的工资模型中，公司选择给工人比其离职等机会成本

更高的工资，低的辞职率能提高平均工人工作效率（因为工人是熟练工，也不需要投入资金培训新工人）。用 W 表示工资，用 E 表示平均工人工作效率，公司为了其利润最大化，它就可能通过选择最小化有效人工成本（ W/E ）的工资，尽管这个工资水平从表面看并不是最低的。Harfit & Paul（1996）研究了美国经济中单位人工成本与产品价格的关系，即二者之间存在着相互的反馈关系。Astrid Marschatz（2000）的博士论文研究了哥斯达黎加的人工成本，研究表明：特定的工资率变动有利于劳动密集型公司的出口，但它还受能引起工资率变动的因素的影响。Ahmadou & Stephen（2002）研究了塞内加尔单位人工成本、国际竞争力和出口之间的关系，他们使用了基于 Ricardian 贸易模型的概念模型，在该模型中，国际竞争力由相对单位人工成本（受工资水平、劳动生产率和汇率的影响）来衡量，结果表明，该国因相对于发展中国家的较高的人工成本而影响了其出口。

再来了解一下国内对“人工成本”的研究状况。1992年《财经研究》第四期发表《试论企业人工成本的弹性：美日企业管理比较及其借鉴》的文章，为作者检索到的最早研究人工成本的论文。我国学者研究人工成本的内容可以从以下几个方面加以分类：

（1）按被研究主体的不同分为对普通主体人工成本的研究与对特定主体人工成本的研究。其中，普通主体可分为企业、政府两类；特定主体可分为某一行业、某一企业或市级政府。如在检索到的全部论文中，研究制造行业人工成本的论文居多，在该行业下又具体分为对石油石化企业、航天企业、钢铁企业、煤炭企业、化工企业、纺织品企业等人工

成本的研究；此外，还有研究服务行业人工成本的管理，如餐饮业、物业、邮政、铁路运输企业等。对具体企业人工成本进行研究的有“从唐钢人工成本构成谈企业工资制度改革”、“安钢加强人工成本管理的探讨”等论文。

(2) 按研究内容的不同分为对人工成本内涵的研究、对人工成本管理的研究、对人工成本指标体系的研究等。

(3) 按研究方法的不同分为抽样调查研究（有的学者将其称为实证研究）和纯论述性研究。利用抽样结果研究人工成本的有“浙江省制造业人工成本抽样调查分析”、“河北省 500 家企业人工成本抽样调查分析报告”、“北京市重点行业人工成本的调查分析”、“降低地方政府人工成本实证研究”等论文。在纯论述性研究人工成本的论文中，有的学者利用了对比分析的方法，研究我国人工成本应加以改进的地方。

(4) 按研究区域的不同分为对全国范围内整体人工成本状况的研究和对某一地区人工成本的研究。后者包括对辽宁、云南、天津、深圳等地人工成本发展变革及其现状的研究。

需要说明的是，《中国劳动》1994 年第 8 期～1995 年第 2 期连续刊登了 7 篇关于企业人工成本的系列文章，对人工成本进行了比较系统的研究，包括企业人工成本控制的两大目标利润和职工收入、人工成本统计的意义、如何计量企业的人工成本总额、建立企业人工成本分析的指标体系、如何确定人工成本支出的高限和低限、如何确定适度的人工成本控制线、企业人工成本来源计划与需要量计划的确定及平衡关系等。另外，有的学者试图从新的切入点或角度对人工成本进行研究，如从企业集团整体的角度研究企业人工成本

的管理,还有关于自然科学基金项目人工成本的研究、人工成本在海关人事行政管理中的应用等方面的研究。

内容是构成实体最基础、最关键的部分。因此,在上述4种分类中,按研究内容的不同对人工成本研究进行的分类是最基本的分类,关于人工成本研究的其他分类只是一种辅助性的介绍。下面就我国学者对人工成本研究的内容作详细探讨。

一、对人工成本内涵的研究

我国学者研究人工成本时,对其内涵的理解大致从以下几个方面展开:

第一,从人工成本的广义和狭义之分来理解人工成本。**广义的人工成本**包括劳动者被企业雇佣之前为了培养自身劳动能力所花费的代价(也称劳动力受雇前成本)和企业员工的招聘与培训、人力资源开发、使用等方面所花费的代价(也称劳动力受雇后成本);**狭义的人工成本**则仅指企业雇佣员工后的成本,它反映了企业在人力资本方面的投入,是企业人工成本管理控制的对象与核心。

第二,从人工成本包括的内容或者说从统计的角度来理解人工成本。认为人工成本应涵盖各种社会保险、退休金、福利费用等,应注意与现行《企业会计准则》与《企业会计制度》中规定的核算产品成本的“直接人工成本”相区别;有的学者则详细研究了国有企业人工成本应包括的内容,如劳保用品费用、职工住宅供暖费、公司为解决职工住宿的房租费用等等,指出在统计人工成本总额时应注意从《损益表》、《管理费用明细表》等报表中找出在管理费用、销售费用和劳务费用等列支渠道支出的上述项目。

第三,从企业改善劳动关系所需投入成本的分类来理

解。认为改善劳动关系需投入的成本有两种：一种是不能直接计算价值的（涉及劳动关系的软件、软环境、无形部分）；另一种是可以计算价值的（涉及劳动关系的硬件、有形的物质部分）。而可计算价值的成本，就是通常所说的人工成本。

第四，从不同国家人工成本统计内容的差异来理解。指出了各国对劳动费用、用人费用、人事费用和劳务费用这几个概念的认识存在差异；介绍了其他国家人工成本所包含的内容，如日本企业人工成本包括工资、薪俸、杂项等，并与我国人工成本包含的内容相比较，其主要差异为我国的人工成本大多计“工会经费”，而未计“集体福利设施费”。

二、对人工成本管理的研究

人工成本管理是企业管理系统的一个重要子系统，涉及劳动领域的宏观管理与微观管理，关系到国有资产的保值、增值，关系到社会主义市场经济体制的建立和完善。因此，国内学者对人工成本的研究主要集中在人工成本管理方面，且持有的看法基本一致，只是存在认识角度与用语的不同。具体包括以下几个方面。

（一）对人工成本管理的认识

认为人工成本管理是指企业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，在生产经营过程中，界定人工成本构成，建立人工成本指标体系，制定人工成本标准，确定人工成本控制目标，建立人工成本管理体系和制度，规范人工成本统计、分析评价方法，健全人工成本预警制度的一系列管理活动。

（二）对人工成本管理的机理分析

认为人工成本管理具有较明显的层次性、通用性和相对

性。层次性是指国家、地区、行业、企业人工成本管理的幅度、职责、任务各不相同；通用性是指各级人工成本管理的方法基本相似；相对性是指国家、地区、行业或企业人工成本综合水平的比较。

（三）对人工成本管理模式、控制体系的研究

认为人工成本的管理模式应以班组和车间、分厂为不同层次，班组和车间的人工成本控制主要是针对生产过程中的人工和人工费用，分厂的人工成本控制则主要是组织员工在保证产品质量的前提下，挖掘降低人工成本的潜力，达到以最少的劳动消耗取得最佳的生产成果。认为人工成本的控制体系有两种思路，即人工成本弹性控制思路、人工成本水平状态控制思路，并提出了人工成本控制体系的模型及步骤。

（四）人工成本的管理控制

提出人工成本控制线的概念，将人工成本控制与“双定效率”相结合，与薪酬竞争力和定员定额相联系；研究了人工成本管理的主要内容和方法，如建立人工成本预警制度，采用统计分析法、经验估算法和指标测算法进行预警指标的确立，并对人工成本的构成进行分析，即人工成本主要是工资及基于工资计提的福利费、工会经费、教育培训费等“工资附加费”。所以说，人工成本具有较显著的“刚性”，人工成本的控制也主要是工资总额的控制；分析了我国企业人工成本管理中存在的问题及应采取的对策，例如存在不重视对人工成本的统计核算与分析、市场调节人工成本的力度弱、人工成本的支付存在不合理现象等问题，解决这些问题相应的对策是建立科学、统一的人工成本统计制度，建立人工成本的预警制度，调整薪酬结构以优化人工成本等；讨论