

跨国HR教你最有效的29种方法!

零 售 企 业

# 如何控制人工成本

LINGSHOU QIYE RUHE KONGZHI  
RENGONG CHENGBEN

原普尔斯马特人力资源总监 李晶◎著  
现物美集团人力资源总监



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

跨国HR教你最有效的29种方法!

零 售 企 业

# 如何控制人工成本

LINGSHOU QIYE RUHE KONGZHI  
RENGONG CHENGBEN

原普尔斯马特人力资源总监 李晶 著  
现物美集团人力资源总监



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

零售企业如何控制人工成本/李晶著. —北京: 北京大学出版社, 2005.1

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-08344-0

I. 零… II. 李… III. 零售商业—商业企业—劳动力—成本管理 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 125514 号

**书 名: 零售企业如何控制人工成本**

**著作责任者: 李 晶 著**

**责任编辑: 陈 宇 何耀琴**

**标准书号: ISBN 7-301-08344-0/F·0997**

**出版发行: 北京大学出版社**

**地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871**

**网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>**

**电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926**

**电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)**

**排 版 者: 北京森江图文制作中心**

**印 刷 者: 北京富生印刷厂**

**经 销 者: 新华书店**

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.125 印张 123 千字

2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

**定 价: 25.00 元**

---

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, 翻版必究

## 序 言 (一)

“站在零售业全面开放的新起点”是2004年中国连锁业会议打出的主题词。对于广大业内人士来说，2004年无疑是中国零售业发展历程中最具紧迫感的一年，因为按照中国加入世界贸易组织承诺开放的时间表，到12月11日，中国政府将基本取消对外资投资国内商业在地域、股权和数量方面的限制，零售市场将进入一个全方位发展、竞争更加激烈的阶段。越来越多的外资零售企业将会积极登陆中国，参与分割这块巨大而诱人的“蛋糕”，已经进入的外资巨头也会加大马力，加快扩张的步伐。相对于地区性连锁企业以及数量众多的独立商店来说，一批内资企业经过十多年的锤炼和发展，具备了一定的实力，但激烈的竞争将使它们遭遇前所未有的挑战。

海尔、长虹等国内家电企业能够在外资企业林立的制造业领域取得相当大的成功，其重要经验之一，就是要勇于模仿，要在模仿的基础上创新，在创新的基础上超越。中国零售业的长足发展也离不开模仿，以具有先进管理经验的外资零售企业为标杆，学习其理念、系统、程序、方法和工具，并在此基础上创新，就会逐步培养起自己的核心竞争能力。

零售业和其他产业一样，专业人才缺乏，企业人力资源管理的能力也缺乏。有了人才却不能有效激励，等于没有人才，甚至比没有人才更可悲、更可怕。所谓“先有伯乐，后有千里马”。零售企业的人力资源管理水平，决定着连锁能做多大，企业能走多远。

人工成本作为衡量零售企业核心竞争能力的重要指标之一，也是人力资源管理的重要范畴，正日趋成为众多零售企业关注的管理热点和业绩考核指标之一。



本书的著者作为大型跨国零售品牌中国公司的人力资源总监，在总结工作经验的同时，认真研析了沃尔玛、家乐福、麦德龙等外资零售企业在人工成本管理上的先进做法，从实战的角度，综合运用理论讲解、案例分析、自我测试、经验分享、样本呈现等多种表达方法，系统地阐述了零售企业为什么要关注人工成本管理，如何洞察人工成本，如何计量、分析人工成本，零售企业进行人工成本管理应遵循哪些原则，零售企业如何控制人工成本等五个方面的问题。其中重点解剖了零售企业人工成本控制的 29 种实用方法，为零售企业以及其他行业的人力资源管理人员提高人工成本管理水平提供了较好的思路和示范标杆。

本书理论阐述较为精练，重点集中在实际操作方法、流程和工具上，是一本指导意义很强的实用性工具书，具有较好的可模仿性。

经著者邀请为本书作序，内心充满了期待，希望这样一本汇集中外零售企业人工成本管理方法的工具书，能有助于提升中国零售企业的核心竞争能力。

中国连锁经营协会秘书长 裴亮

## 序 言 (二)

人工成本是一个企业为劳动者花费的全部费用，是企业在生产经营和提供劳务过程中，直接、间接支付或投资于劳动者的全部费用。在1999年10月召开的第十一次国际劳工统计学家会议上，来自世界各国的劳工统计学家们就人工成本的统计达成了一致意见，形成了《关于人工成本统计的决议》。根据国际劳工局的解释和我国的具体情况，可以给人工成本下这样一个定义：企业在生产经营活动中，根据国家的劳动人事政策、法令和管理制度规定所负担的全部人事费用。它包括：生产工人、企业管理人员、销售人员及生产服务人员的工资及其税前列支的各种奖金、津贴；工资性的物质补贴；按工资总额一定比例提取的福利费；职工培训费；按职工工资总额缴纳的各种保险费；按工资总额提取的工会经费；劳动保护费；企业负担的职工住房补贴；企业代缴的个人收入调节税；各类人员的招聘费等。

对人工成本管理进行研究有着十分重要的意义。

从宏观上看，一个国家或地区人工成本管理水平的将直接影响到国际产业布局的重新分布及其对外资企业投资的吸引力。例如，由于制造业人工成本较低的优势，我国已经逐步成为新的世界制造中心。也正是较低的人工成本，加上中国国民经济持续稳定快速发展，巨大的潜在市场以及不断改善的投资环境，才使得中国吸引外国直接投资得以高速增长。

从微观上看，人工成本是决定一个企业核心竞争能力的重要因素之一。因为，现代企业的竞争策略随着产品及服务同质化趋势的加剧，越来越表现为成本领先或低成本策略。随着知识经济时代的来临，作为产品或服务价格组成部分的人工成本占总成本的比重越来越大。因而，一个企业人工成本水平的高低将直接影响到产品或服务在市场上的竞争力。例如，为维持竞争



力，英国电信公司（BT）已将部分业务转至印度；施乐公司为合理地控制人工成本，也在全球范围内组织生产，首席营运官马尔卡希（Anne Mulcahy）曾经说过：“一个中国出产的产品，其零件及工程技术可能来自世界各地。”

正因为以上原因，世界上许多国家和地区都对人工成本管理十分重视。据不完全统计，全世界已有五十多个国家和地区进行了人工成本的调查和统计，其中包括美国、日本、英国、法国、德国、意大利、新加坡等。日本的有关机构对劳动分配率和人事费用率等指标进行了详细的统计分析，为各国人工成本的管理和研究开了先河。

然而，由于我国受计划经济体制的影响，长期习惯于对工资和各项保险、福利进行分项统计，未对人工成本进行专门研究。随着市场经济体制和现代企业制度的逐步建立，我国实行了新的会计制度，合理界定了人工成本范围，规范了企业人工成本列支制度，企业人工成本管理进入了新阶段。我国的一些行业和企业已经开展了人工成本的统计工作，但许多企业对人工成本管理的重视程度不够，缺乏对人工成本的控制。学术界对人工成本的专门研究也有待进一步深入。

《零售企业如何控制人工成本》这本书，以零售业的实践为基础，从具体的操作环节入手，较系统地分析和研究了零售业人工成本管理的体系。包括人工成本管理的重要性、人工成本的含义、人工成本的构成、人工成本的分类、人工成本的四大功能、人工成本的计量方法、人工成本的分析指标、人工成本管理的一般原则、人工成本控制的实用方法等问题。

本书作者是一位年轻人，虽然他的理论阐述还不够深刻，但他对人工成本的这种探索与钻研精神是难能可贵的。我希望这本小册子的出版将对完善我国人工成本的统计制度，加强人工成本的核算和控制，提高人工成本管理水乎有所裨益。

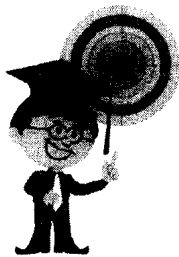
北京交通大学经济管理学院 袁伦渠教授

2004年12月

# 学习目标

通过本书提供的实用技术与案例的分享，您能够达成以下目标：

- ◆ 了解企业关注人工成本管理的原因
- ◆ 了解人工成本的含义
- ◆ 了解人工成本的构成
- ◆ 了解人工成本的分类
- ◆ 了解人工成本的四大功能
- ◆ 了解人工成本的多种计量方法
- ◆ 了解人工成本的分析指标
- ◆ 掌握零售企业人工成本管理的原则
- ◆ 掌握零售企业人工成本控制的途径
- ◆ 掌握零售企业人工成本控制的实用方法





## 理财能力自测

人工成本管理是零售企业理财的重要内容之一。下面的问题将帮助测试你的理财能力。

有个人以6万元买了一幢房子。过后不久，他又把这幢房子以7万元卖了，搬到另一个城市去了。过了几个月，这个人又回到了这个城市，买下了同一幢房子，这次他花了8万元。后来他对这幢房子厌倦了，就以9万元把它卖了。

问题：在这个交易中，不考虑资金的时间价值、利率变化、机会成本、个人所得税等因素，这个人是盈利还是亏损？或是持平？

◇ 测试时间：

◇ 你的答案：

◇ 答案提示：

### 企业/个人理财盈利模型

毛利 = 收入 - 成本 - 费用

净利 = 毛利 - 应纳所得税

按照上面的理财盈利模型，你将很容易地得到答案：这个人盈利2万元。

# 目 录

---

序言 (一)

序言 (二)

## 基础篇

### 人工成本认知

---

#### 第 1 章 零售企业为什么要关注人工成本管理 3

从生产要素投入比例的演变上看 4

从人工成本与企业竞争优势的关系上看 5

从 HR 部门职能转变上看 7

从出色 HR 管理者的知识结构上看 9

#### 第 2 章 洞察人工成本 13

人工成本的含义是什么 14

人工成本 = 工资吗 14

人工成本的定义 15

人工成本由哪几部分构成 15

人工成本结构 15

人工成本各组成部分 16

人工成本分为哪几类 26

人工成本分类方法一 26



人工成本分类方法二	27
人工成本的四大功能是什么	28
分配功能	29
激励功能	29
促进劳动力资源优化配置的功能	29
社会保障功能	30

## 操作篇

# 人工成本管理实务

### 第3章 如何计量、分析人工成本 33

人工成本的计量方法有哪些	34
历史成本法	34
重置成本法	35
机会成本法	35
人工成本的分析指标有哪些	36
人工成本的总量分析指标	36
人工成本的结构分析指标	37
人工成本的效益分析指标	37
人工成本的复合系数指标	38

### 第4章 零售企业人工成本管理的原则是什么 41

人工成本的控制程序	42
事前控制	42
事中控制	43

事后控制	43
人工成本的预警指标	45
人工成本管理的预警线	47
人工成本管理的目的	48
<b>第 5 章 零售企业如何控制人工成本</b>	<b>51</b>
<b>零售企业由谁来控制人工成本</b>	<b>52</b>
人工成本控制是团队的目标	52
零售企业人工成本控制的途径	52
<b>零售企业控制人工成本的 29 种实用方法</b>	<b>54</b>
合理设计组织结构	56
建立“原子核组织”	65
合理定岗、定编	66
提高招聘质量	68
建立最优用工模型	72
差异化的劳动合同期限	76
精简业务流程	77
降低辅助岗位人数	78
利用技术, 减少人数	79
加强人力配置, 适才适所	83
短期 B 职干 A 职的活	85
非核心业务外包	86
提高培训的针对性	88
降低员工离职率	92
一专多能	99
实行增人不增资, 减人减半工资政策	100
强化工时管理	101



控制加班工资支出	106	
实施员工持股计划, 减少经营成本		114
工资与福利有效匹配	115	
用一次性奖金代替涨工资	116	
合理设计薪资结构	116	
确定合理的薪资水平	117	
考核量化到个人, 工效挂钩		118
竞争上岗, 末位淘汰	119	
坚决辞退冗员	123	
借鉴“停薪留职”的做法	125	
适当的休工/增加无薪假期	125	
鼓励高龄员工办理内部退养	126	

## 附 录

129

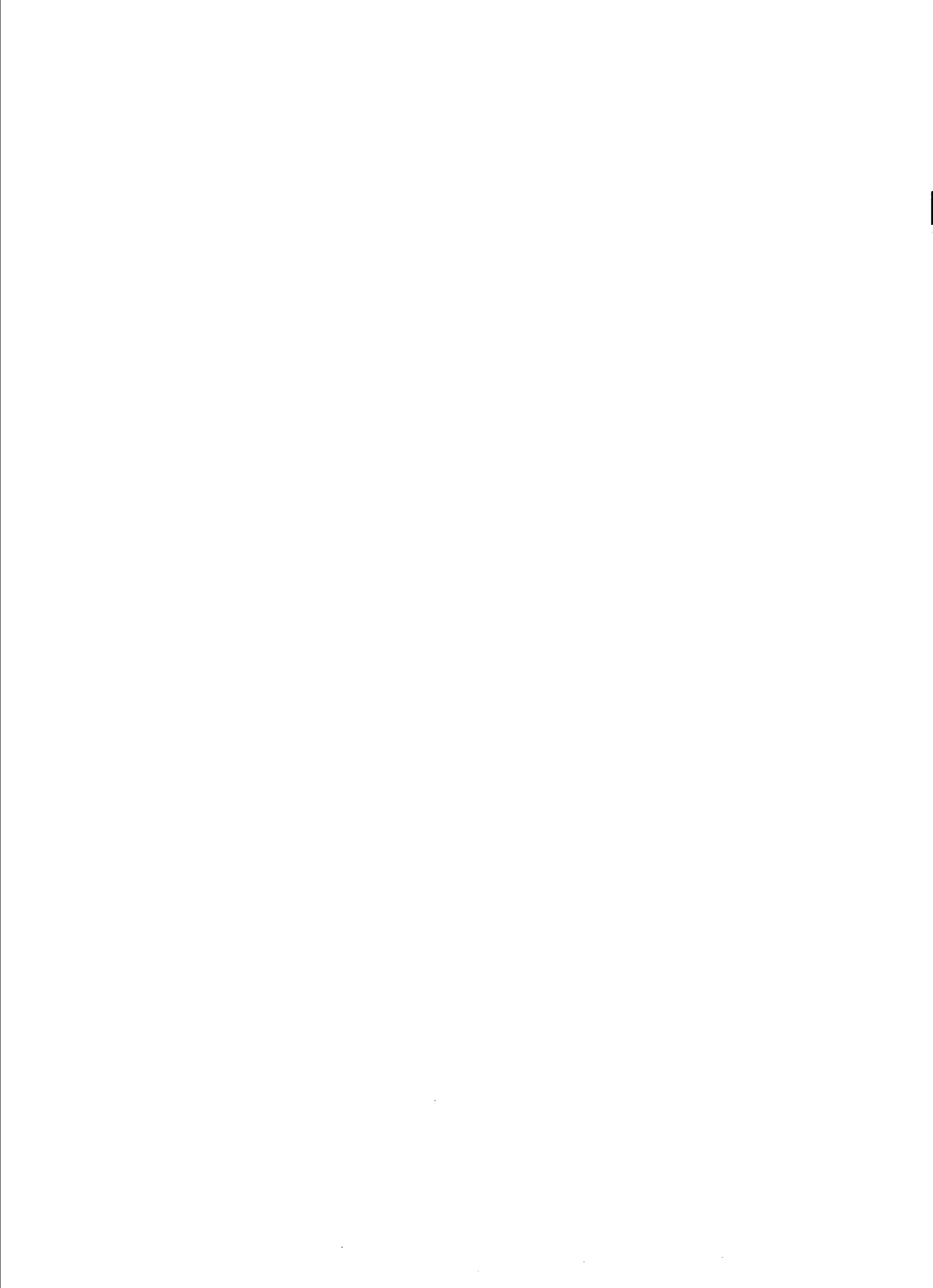
“考考你”问题指导(一)	130	
“考考你”问题指导(二)	130	
单店的组织结构范例	131	
连锁体系的总部组织结构范例	132	
关于非全日制用工若干问题的意见		133
实习协议(样本)	136	
促销员管理办法(样本)	139	
劳务派遣协议书(样本)	142	
劳务派遣劳动合同书(样本)	149	
停薪留职合同(样本)	155	
内部退养协议书(样本)	157	

## 参考文献

159

# 基础篇

## 人工成本认知



# 第 1 章

---

---

## 零售企业为什么要关注人工成本管理



### 本章重点

从生产要素投入比例的演变上看

从人工成本与企业竞争优势的关系上看

从 HR 部门职能转变上看

从出色 HR 管理者的知识结构上看





## 从生产要素投入比例的演变上看

在 20 世纪末和 21 世纪初，世界上权力与财富的游戏规则已经改变。权力不再以诸如某个办公室或某个组织的权威之类的传统标准为基础，财富的涵义正从诸如黄金、货币和土地等有形的东西上转移。一个比黄金、货币和土地更灵活的无形的财富和权力基础正在形成。这个新基础以思想、技术和通讯占优势为标志，一句话，以信息为标志。

——联合国教科文组织顾问、系统哲学家 E·拉兹洛



人类社会发展到今天，经历了农业经济、工业经济、知识经济等三种经济形态。随着经济形态的变化，生产要素投入比例也发生了巨大变化。农业经济是以土地和劳动为基础的。正因为如此，才有了威廉·配弟的名言：“劳动是财富之父，土地是财富之母。”由 17 世纪末工业大革命引发的工业经济，其生产要素主要是矿产资源、劳动，以及以机器设备等各种具体生产要素形式表现出来的资本。而在知识经济时代，一切都以知识为基础，所有财富的核心都是“知识”，所有经济行为都依赖于知识的存在。在所有创造财