



柏明顿管理丛书

降低 人力成本 的十大板斧

- 把脉企业“症结”，提供应对策略；
- 减少无用成本，提高人力成本回报率。

胡八一 著

JIANGDIRENLICHENGBENDESHIDABANFU



中国致公出版社



柏明顿管理丛书

降低 人力成本 的十大板斧

图书在版编目 (CIP) 数据

降低人力成本的十大板斧 / 胡八一著. —北京:
中国致公出版社, 2010.1

ISBN - 978 - 7 - 80179 - 905 - 0

I. ①降… II. ①胡… III. ①企业管理—劳动力资源—
—资源管理: 成本管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 214769 号

降低人力成本的十大板斧

著 者 胡八一

责任编辑 郑一群

出版发行 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销 全国新华书店

印 刷 环球印刷 (北京) 有限公司

印 数 1—7000 册

开 本 710×1000 毫米 16 开

印 张 16.5

字 数 240 千字

版 次 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

ISBN - 978 - 7 - 80179 - 905 - 0 定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究

前 言

新《劳动合同法》的强制实施、国际金融风暴带来的经营环境变差、物价指数连续上升、各类人才的缺乏与竞争，致使人力成本越来越高……如何有效降低人力成本？难道只有裁员这一招？

在一般的情况下，很多人一想到减少人力成本支出，首先想到的是降低工资，或干脆删减必需的福利成本，再就是想到裁减员工，这都是舍本逐末、杀鸡取卵的做法，不但不能从根本上解决企业的生存和竞争压力，而且还有可能导致企业走向内外交困的死胡同。

更有甚者，为降低人力成本，不少企业情慌意乱之际竟然犯了“病急乱投医”的错误。如新《劳动合同法》实施前后，要求员工“自愿”辞职、重签劳动合同、强迫员工无薪休假等现象在不少企业（其中不乏号称世界 500 强的名企）不同程度地上演。

上述“病急乱投医”之举带来的后果是企业不愿意承受的，实际上它们并没有有效地降低企业人力成本，相反，给企业带来更大的人力成本损失。为什么呢？误区何在？根本原因是：没有彻底弄明白人力成本的真正内涵，降低人力成本不光是简单地支付尽可能低的人力价格，不是砍掉一些必要的人力成本，而是指提高人力成本率，最大限度地降低无效成本。

$$\text{人力成本} = \text{有效成本} + \text{无效成本}$$

人力成本率和无效成本是大多数企事业单位的管理者及 HR（人力资源管理者）忽视的概念，本书就是从提高人力成本率和减少无效成本的角度告诉读者如何有效地降低人力成本。

人力成本率和无效成本与组织架构、工作流程、工作质量与绩效、薪酬设计、人员组合、业务优势、员工素质模型以及离职率等紧密关

联，降低人力成本的有效策略必须从这些方面入手。而现状却不容乐观，为降低人力成本，不少企事业单位常常是“捡了芝麻，丢了西瓜”，导致企业人力成本率下降，无效人力成本增加。

所谓无效人力成本，就是不能为产品或者是服务增值的人力成本。通俗地讲，就是组织花了这个钱，它不会提高产量，也不会提高企业的服务质量。至少，它不会很直接地为产品或服务增值，它们之间的必然关联更难找到。在现代企事业单位内，无效人力成本一般包括以下4种形式：

(1) 不需要的职能、工作或程序而用到的人员

不管是现在还是过去，这种情况在政府部门或者是国营单位还是不少的，某些职能或是人员，其存在对于组织的绩效根本起不到什么积极作用，甚至有时候是副作用。那为什么要留下这个岗位或人员呢？原因很简单：上面某某单位存在某某部门，我们就一定得增设这个部门，否则上面来检查就会通不过。

(2) 需要但工作量不饱和的富余人员或时间

这种情况的例子也很多。比如以前很多单位都有“微机”这个岗位，其实就是打字员。真的天天有那么多字要打吗？肯定没有，只是一个月的某几天，一天的某个时间比较忙，其余时间这个打字员都是无所事事的。所以，现在这个岗位已经逐渐消失了，如果现在哪个公司还有打字员的话，那么这个公司的管理和员工的计算机水平就太差了。

一个人力资源管理咨询师曾到内地去做咨询，发现某些国企还是把打字员看得很宝贵、很重要。全公司就一个电脑室，里面有两台电脑，进去的时候所有人员一律得消毒、戴口罩、穿鞋套，说是避免把病毒带进去，感染了电脑。咨询师哭笑不得，他没想到这里的计算机水平如此之低，对病毒的理解是这样的。这些打字员的工作，每天就是打字，有东西拿过来就打，没东西拿过来就没有事干了，喝茶聊天打发时间。所以，这些岗位起的作用是不大的，甚至可以说是不必要的。其实，每个公司里面都多多少少存在有一些这样的岗位和人员。为了降低人力成本，最有效的办法就是精减人员，这是本书将会详细

讲述的。

(3) 成本投入与绩效产生比较低的人员

这里就要提到三三制薪酬理论里的三大价值导向。哪三大价值导向呢？

第一，个人价值，亦称“固有价值”，即员工个人本身所具有的价值，不易随着服务对象、岗位的变化而发生太大的变化，它主要包括学历、专业、职称、工龄、素质等方面。

第二，岗位价值，亦称“使用价值”，即把具有一定量的固有价值的员工安排在某一特定的岗位上，而岗位的职责与特征是决定员工所能作出的贡献大小的基础平台。从理论上讲，岗位价值是不会因为担当该岗位的责任者的不同而发生变化的，它是一个相对静态的价值系数。

第三，贡献价值，亦称“市场价值”，即员工在某一特定岗位上为企业创造的价值，这个价值是否值得企业发生购买行为。因为从雇佣关系的意义上讲，员工其实也是一个商品，只不过企业购买的不是员工的身体，也不是员工的学历、专业、职称等固有价值，而是员工在工作期间运用固有价值所创造出来的绩效。

依据这三大价值导向：

A1. 当个人价值大于岗位价值，即固有价值大于使用价值时，结果是

- ⊙人才浪费或英才变成庸才；
- ⊙增加人力成本，若不增加则必然人才流失。

A2. 当个人价值小于岗位价值，即固有价值小于使用价值时，

- ⊙无法全面履行职责；
- ⊙勉强履行职责，但质量或绩效不高。

所以招聘时要注意固有价值与使用价值相匹配。

B1. 当雇员的贡献价值大于企业的报酬时，

- ⊙经营才能赢利，企业才会想办法留住该雇员。

B2. 当雇员的贡献价值小于企业的报酬时，甚至出现负价值时，

- ⊙经营就无法赢利，企业只能终止与该雇员的合作关系。

所以设计薪酬时要将企业效益、个人绩效联系起来！

不少企事业单位在人员招聘、绩效管理及薪酬设计时缺乏对这三大价值导向的正确把握，导致出现大量成本投入和绩效比较低的人员，白白浪费人力成本。

以下是一个有趣的案例：

一家叫大豪的公司，老板需要招聘一名秘书，大致要求是：本科以上学历，英语六级，口语流利……招聘广告张贴出去后，前来应聘的人络绎不绝，其中不乏名校本科生和研究生。不久，公司顺利地招到了秘书。但是，在实际工作中，秘书根本就没怎么用到英语，这令他很纳闷：既然工作中用不到英语，为什么公司要求英语过六级，还要口语流利？这么一份工作，一般的大学生都能胜任，公司为什么花大价钱请我呢？于是秘书去问老板，老板的回答是这样的：谁说我们公司不要用到英语，你看我们公司的名称——大豪，英语就是 DA·HAO，这个不是英文吗？虽然任用你的成本比较大，但是我认为这个岗位有这个必要。我说要招聘秘书一名，没有一个人过来应聘。写“英语六级，口语流利”，100多人来应聘，我宁可多付一点，不然我招不到。

为什么会这样呢，招聘一般要求的秘书招不到，反而要求高的招聘起来更容易？这个在后面会谈到的，现在整个中国的资源现状跟市场的需求产生了一种背离，经常会出现“招工人招不到，招经理一大把”的现象。这个是好事，证明我们国家的产业需要大大地升级。事实上在欧美的一些发达国家也是一样，很难招到工人，只有招收退休的工人去做他的本行。

（4）遣散费用、招聘费用和工伤费用

每一个人都知道，这是很大一笔无效的潜在费用。比如一个员工干了几年公司要解雇他，或者给他这样那样的补偿，这毫无疑问是无效成本；招聘费用也是无效的吗？当然是无效的，这部分费用企业是可以不发生，或者是少发生的；工伤费用毫无疑问也是要花钱的，但是它对企业的产品，或者是服务增值一点作用都没有。

既然这些费用都是无效的，它对产品或服务的增值没有起到丝毫

的作用，是不是可以不发生呢？答案是：不可以不发生。任何企业都不可能完全消灭无效成本，只能最大限度地控制。例如，一个企业怎么都会有一些富余的人员，怎么都会有一点招聘费用。可能有人会说加班费也是无效的。加班的时候员工多做了事，为企业多出了产量，怎么会是无效的呢？如果员工利用加班的时间上网而没有工作，这个时候加班费当然是无效的。

企业如何降低无效成本呢？当然是尽量减少上述费用。

如何有效地控制人工成本，应该说是人力资源管理的重大内容，因为人力成本不单事关组织的整体成本。成本过高会影响组织在其他方面如技术上的投入，成本太低及人工成本支付不足往往又很难吸引人才的加入而最终形成对组织发展的羁绊。显然，这是个事关效率与公平的问题。

本书主要讲述如何运用经实践验证有效的、可操作的人力资源管理手段和管理技术达到降低人力成本的目标，为企事业单位提供了十种降低人力成本的方法，务求帮助大家把人力成本控制在合理或可以接受的范围内。

在本书即将出版之际，感谢我的同事冯淑华女士为本书的面市所作的大量编辑策划工作。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

2009年12月于广州

目 录

板斧一：组织架构调整——把钱花出实效

现在国内的很多企业，正承受着组织架构不合理所带来的损失与困惑：组织内部信息传导失灵、失真；企业决策低效甚至错误；组织部门设置臃肿；部门间职责划分不清，导致工作中互相推诿、互相掣肘；企业内耗严重，等等。

所以，组织架构的调整，能降低信息传播成本、减少沟通成本，从而降低人力成本。科学的组织架构，才能把钱花出实效，才能加速企业发展。

- ◎野狗敢死队 /3
- ◎为什么总在原地踏步？ /4
- ◎标本兼治 /6
- ◎常用的几种组织模式 /8
 - 1. 直线职能式结构 /9
 - 2. 事业部式结构 /10
 - 3. 模拟分权制结构 /12
 - 4. 矩阵式结构 /13
- ◎组织模式的选择 /15
 - 1. 几种组织模式的优劣比较 /15
 - 2. 如何选择 /16
- ◎一切从企业的战略角度出发 /18
 - 1. 正确认识企业战略 /18

2. 企业战略的三个层次 /20

3. 战略、组织架构与人力成本 /20

◎可考虑的措施 /21

1. 适当扩大管理跨度 /21

2. 兼任原则 /22

3. 精简岗位设置 /23

板斧二：流程重组及优化——提高成本利用率

你的企业是否出现过这种情况呢？企业的人力运营成本变得非常高，而工作效率又相当低下；企业中有某些职位的人员总有做不完的工作，而另外一些职位的人员却显得相当清闲；在上级经理检查或分配工作时，总会发现某些工作无法找到明确的负责人；企业的员工总不能够确定自己该做什么工作、不该做什么工作；企业的大部分员工不知道自己的工作目标是什么，等等。

当上述问题出现在企业当中，就意味着企业的业务流程已经出现了问题：或是组织架构出现问题，或是岗位职责不明确，或是权责不清、人浮于事，等等。一旦出现这些情况，企业的流程优化工作已是势在必行了。

◎兔小白餐馆的重新开张 /27

◎操作员与机修员的联姻 /29

◎流程犹如接力跑 /32

◎流程优化的四大有效策略 /34

1. 清除无附加值的环节 /35

2. 简化 /36

3. 整合 /37

4. 自动化 /39

◎优化前后的人力资源效率数据分析 /40

- 1. 流程绩效 /41
- 2. 优化效果 /44
- ◎如何管理流程的持续优化 /45
 - 1. 流程持续优化的特点 /46
 - 2. 流程持续优化中的 10 种角色 /46
 - 3. 建立流程管理制度 /49
 - 4. 最大的隐患:岗位、职责不明 /51

板斧三:工作质量上一个台阶——花一样的钱,办不一样的事

工作就要求有产出(包括有形的产品和无形的服务),工作质量决定了产出的质量,产出的质量有保证、附加值高,则企业的劳动生产率就高,人力资本效率就高,反之就会导致人力成本过高甚至浪费的不良后果。

因此,降低人力成本的一个有效办法之一就是提升和改善员工的工作质量,只有企业全员的工作质量都上一个大台阶,提升工作产出的质量,达到“花一样的钱,办不一样的事”的绩效,才能做大幅度地降低无效人力成本,从而降低人力成本总量。

- ◎羚羊先生的分奖之道 /54
- ◎以质取胜 /56
 - 1. 产品质量与工作质量——既不相同又密切联系 /56
 - 2. 质量环 /58
 - 3. 质量是最锐利的竞争武器 /60
- ◎提升工作质量就是提高附加值 /62
 - 1. 附加值与人力成本紧密关联 /63
 - 2. 你的产品附加值提高了吗? /63
- ◎人力成本“水”涨,生产率“船”高 /66
 - 1. 数量调节 /67

2. 合理配置 /67
3. 教育和培训 /68
4. 人员激励 /69
5. 企业文化建设 /70

板斧四：离职率管理——减少离职成本

员工离职率一直是薪酬福利调查报告中的一个关键要素,通过它,能够了解行业、企业的薪酬福利政策是否有效,是否能够吸引人才。当越来越多的企业在为招不到合适的人才而烦恼的同时,根据有关研究显示,员工离职率正呈逐年上升的趋势,如何在保证人力成本率的条件下吸引和留住人才,正在成为中国企业的管理者和 HR 们最大的挑战。

- ◎绵羊员工的辞职信 /73
- ◎你的企业离职率是多少 /75
- ◎谁在想着离开 /78
 1. 最易跳槽岗位:传统制造业操作工 /78
 2. 离职率最高期:工作 2—3 年 /79
- ◎分手的代价 /80
 1. 取得成本 /82
 2. 培训开发成本 /82
 3. 离职前低效成本 /82
 4. 空位成本 /82
 5. 损失的生产率费用 /82
 6. 离职者对留下者造成的心理影响 /82
 7. 雇员离职造成的企业知识技能损失 /83
- ◎轻轻地,我走了 /84
 1. 宏观环境因素影响离职 /84
 2. 与组织及工作相关因素影响离职 /87

- 3. 个体因素对离职的影响 /89
- ◎面对离职,该如何节约成本 /91
 - 1. 降低招聘时的成本 /91
 - 2. 降低管理过程中的成本 /94
 - 3. 降低离职后的成本 /99

板斧五:提升绩效——从鸡肋到美味

从人力成本方面出发,人力资源部门应该把各部门中与人力成本有关的绩效指标,纳入绩效考核的范围之内。将与人力成本有关的绩效指标列入各级管理者考核范围,就是通过加入各项“人均”的指标来催促管理者注意减员增效或增人增效,通过提升人均产出或减少人均浪费,来减少人力成本。

- ◎兔先生的绩效考核 /104
- ◎企业绩效与绩效管理 /106
 - 1. 何谓企业绩效 /106
 - 2. 何谓绩效管理 /107
 - 3. 企业绩效管理中的常见问题 /107
 - 4. 绩效管理的作用 /109
- ◎绩效与人力资源管理 /110
 - 1. 各级管理者在绩效管理中的责任和作用 /110
 - 2. 纳入人力成本管理的绩效指标 /111
- ◎如何考核 /113
 - 1. 目标管理绩效考核法 /113
 - 2. 关键业绩指标绩效考核法 /114
 - 3. 平衡记分卡绩效考核法 /115
 - 4. 全方位绩效考核法 /116
- ◎8+1 绩效量化技术 /117

1. 确定绩效量化的 8 个要素 /118
2. 制定有效的绩效计划表 /122
3. 正确应用绩效考核结果 /123

板斧六：人员组合最优化—— $1+1>2$

企业员工的组合原则和机制极大地影响着工作的质量和效率，因而对企业人力成本利用率的影响不可忽视。人员组合的最优化是降低人力成本的又一制胜策略。

要建立组织人员的最佳组合，最基本的就是处理好组织内部的相容性与互补性。

- ◎狮子王的人才配搭之理 /132
- ◎不是一个人的战斗 /133
 1. 组建高绩效团队 /133
 2. 现代企业需要“足球队型”团队 /135
- ◎就是要扬长避短 /138
- ◎ $1+1=?$ /140
 1. 从量变到质变 /140
 2. 人员组合的原理 /142
 3. 人才组合的综合效应 /143
- ◎互补的力量 /144
 1. 年龄优势互补 /144
 2. 个性、气质优势互补 /145
 3. 能力优势互补 /148

板斧七：守法经营——取财有道

随着《劳动合同法》的出台，有媒体大呼此事意味着“告别低劳动力成本时代”。于是，在此法例生效前的三个月，中国最大的电信设备制造商华为推行的“7000 员工先辞职再竞岗”运动引发无数争议。劳动合同法实施前夜，一连串企业对此产生误解、曲解、甚至抵触，一些地方不同程度地出现了企业突击辞退员工、要求员工“自愿”辞职的裁员行动，重签劳动合同等负面现象，引发了社会各方高度关注。遵守《劳动合同法》，守法经营，真的会增加企业的经营成本吗？

本章将从实战专家的角度解读《劳动合同法》对企业人力成本管理带来的影响，并告诉企业如何转变劳动用工，做到知法、守法，避免违法而导致更大的人力成本损失。

◎老鹰和猫头鹰的约定 /152

◎守法是最好的药方 /154

1. 以法促升级 /155
2. 守法经营是劳资关系的润滑剂 /155
3. 守法既是义务，也是应对之策 /157

◎守法成本实为经营成本 /159

1. 守法成本也是企业升级成本 /160
2. 守法成本能提升社会购买力 /160
3. 守法成本提升企业总体盈利能力 /162

◎违法成本有多大 /164

1. 企业为何触法 /164
2. 企业违法成本有多大 /166

◎降低人力成本的应对之策 /169

1. 构建和谐劳动关系，确保员工的稳定性 /170
2. 有效控制人员聘用质量，预防潜在用工成本的增加 /170
3. 调整用工模式，采取人力资源外包与租赁方式 /171

4. 正确认识无固定期限合同,加强证据意识,预防风险 /171
5. 认真研究相关协议,防止出现法律漏洞 /172
6. 理顺用工和规章制度的制定程序 /172

板斧八:更灵活的薪酬设计——激发员工的积极性

薪酬体系主要有两个目的:一是确保企业合理控制成本,二是帮助企业有效激励员工。在人力资源管理中,薪酬体系具有不可替代的激励和导向作用,是调动人力资源的最有力的杠杆。

尽管薪酬不是激励员工的唯一手段,但却是一个非常重要、最有效的方法。薪酬总额相同,支付方式不同,会取得不同的效果。所以,如何实现薪酬效能最大化,是一门值得探讨的艺术。

◎老鹰的条件 /174

◎三三制薪酬设计 /176

1. 三大价值导向 /177
2. 三大基础工程 /180
3. 三大设计技术 /183

◎最有力的杠杆 /190

1. 薪酬的杠杆作用 /191
2. 薪酬设计的六大原则 /192

◎要考虑什么 /194

1. 战略与发展阶段因素 /194
2. 文化因素 /195
3. 市场竞争因素 /195
4. 价值因素 /196

◎更多形式 /196

1. 吸纳员工闲散资金 /197
2. 年薪制 /198

3. 股票期权 /200

板斧九：业务外包——好风凭借力

面对激烈的竞争环境，一个企业很难具有全面的资源优势。企业如果把资源分散到各个环节上，必然会造成资源的浪费，不利于迅速建立自己的竞争优势。而采用外包模式，一方面，企业通过集中资源与力量，选择自己专长的领域，并在该领域形成技术优势和规模优势，既充分利用了资源，又有利于建立自己的核心优势；另一方面，外包企业可以突破企业内部资源约束，减少建设核心竞争力的时间成本及风险。

◎乌龟转做外包业务了 /204

◎业务外包是企业“瘦身”的常用手段 /206

◎捆绑长木板 /207

◎利也弊也 /210

1. 业务过程外包对企业成本管理工作的影响 /210

2. 业务外包对企业竞争优势的负面影响 /211

3. 业务外包应考虑的因素 /214

◎让专业的人做专业的事 /217

1. 人力资源外包的原因 /218

2. 租个“外脑” /220

3. 人力资源外包内容的选择 /222

◎外包合作关系的建立与维护 /223

1. 项目计划书要求 /223

2. 关于成本报价的协议 /224

3. 关于工作成效与收费的协议 /225

4. 有关质量标准的协议 /225

5. 管理和维护服务商关系 /225

6. 对服务商工作绩效的监控与评价 /226