

每个老板和管理者都应该上的一堂课

控制用工成本

剑指 成本

魏浩征 著

不懂用工成本当不好老板

老板必知必会的“九脉神剑”

拿来即用，立竿见影！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

剑指 成本

魏浩征 著

不懂用工成本当不好老板

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

剑指成本：不懂用工成本当不好老板 / 魏浩征著
— 北京：人民邮电出版社，2012.4
ISBN 978-7-115-27487-8

I. ①剑… II. ①魏… III. ①企业管理：人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第018153号

内 容 提 要

如何控制用工成本，提高用工效能，是困扰众多老板和相关管理者的难题之一。本书通过对企业的结构简化、人员招聘、劳动合同风险规避、入职培训提高效能、裁员降低人力成本、留人时控制人力成本等方面进行深入分析和实践求证，总结出一套可以“拿来就用，用之有效”的用工成本解决方案。书中通过实实在在的数字计算，告诉企业管理者，用工成本浪费在哪里，在哪里节省用工成本，怎么控制用工成本，如何让人力成本变成人力资本，等等。只有掌握了“用工成本九剑”，才能提升企业效益，做一个出色的老板。

本书读者对象为企业各级管理人员和人力资源部门工作人员。

剑指成本——不懂用工成本当不好老板

- ◆ 著 魏浩征
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 寇佳音
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：16 2012年4月第1版
字数：378千字 2012年4月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-27487-8

定价：38.00元

读者服务热线：(010)67172489 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

>>>>> 前 言

温州老板负债出逃一事，让中国中小企业的生存困境备受关注。中国大部分企业正处于一个经济周期、产业结构的调整期，在这个关键的时期，很多企业陷入了多事之秋，用工成本居高不下而且愈演愈烈，最初仅仅局限于东部沿海劳动密集型企业，现在已经蔓延到中西部地区。

企业的用工成本的压力主要来自两个方面。一方面，企业陷入“用工荒”：房价、物价的飙升，CPI（居民消费价格指数）居高不下，使很多劳动者对企业的薪资和待遇提出更高的要求，再加上《劳动法》的不断完善，将劳动者的很多权益保护纳入法制。很多企业抵挡不住用工成本不断攀高，无法满足劳动者的利益要求，从而出现人才的断层。尤其是一些中小企业长期面临着招人难、用人难、留不住人才的问题。另一方面，外部经济形势的不断恶化也影响到了中国企业的发展。从2008年起，世界经济在金融危机、债务危机的影响下动荡不安，中国经济的发展也受到了一定的冲击。比如，人民币汇率的猛涨，外部需求的锐减，使得企业融资更加困难，这些因素都很大程度上加大了企业的经营成本。

各种成本的上升使得越来越多的企业在经营和融资上遇到了前所未有的困难，陷入发展困境，有的甚至濒临倒闭。企业成本的骤升对资金本就比较薄弱的企业打击更大，很多企业的企业家、管理者和人力资源管理人員（HRM）就像做了一场噩梦毫无防备，没有很好的应对办法，失去了抵抗的信心，有的张皇失措，消极应对；有的坐以叹息，无计可施……

这都是企业没有建立起完善、科学的成本机制，又缺乏相对的应急措施的结果。2011年8月10日，国内一家权威机构曾对广东省东莞市的300家中小企业进行了一项调查研究，发现这些企业的综合成本与2010年相比平均上升了14.5%，利润率从5.7%下降到3.5%，下降了39%。调查中还发现，绝大部分企业管理者反馈：订单出现明显下滑是从2010年6月、7月份开始的，在这之前尽管有所波动但不明显，而2010年正是我国实行货币政策紧缩最关键的一年，很多企业在融资上遇到了“瓶颈”。

在严峻的经济形势下，国际经济疲软，我国财政政策紧缩已经成为客观事实，这在企业成本管理的上升时期更是雪上加霜。不可否认，中国企业将会面临一场寒冬，在这场寒冬中需要紧缩开支、削减成本来度日。既然客观事实是无法改变的，那就改变能改变的，而现在可以改变的是企业管理者、经营者的管理模式，主动去创新，运用先进的成本管理意识和观念实现成本管理的优化，用最低的投入来追求利润的最大化。

这就要求每一位老板都必须掌握企业现代成本管理模式。纵观全球，比亚迪、沃尔玛等世界知名企业都已经开始在很多方面削减成本。控制成本已经成为全球企业度过这场寒冬的共识。那么，什么是企业的成本管理？其实很简单，就是削减成本！

《剑指成本——不懂用工成本当不好老板》这本书就是仅仅围绕这个中心话题展开，用最简洁、最有效的方式，为企业老板提供更多的削减成本的科学方法；并从应对当前形势的角度着手，为企业老板提供了更完善的解决方案，使每一个节俭管理的方法，节省成本的手段，都能与企业管理、成本管理知识联系起来。

本书共分为九章，分别从企业如何裁员、优化企业组织结构、简化工

作流程、人才招聘、用好劳动合同法、人才培养、绩效考核、加强沟通、留住人才等方面去论述企业成本管理中存在的问题和应对方法，深入浅出地分析了用工成本高企时代企业的经营之道，给深陷困扰的企业家和 HRM 提供切实有效的用工对策。

值得一提的是，尽管很多企业都在节省开支，压缩成本，但是由于没有系统的、科学的方法，即使运用了很多方法仍不见效，甚至适得其反，雪上加霜，令公司的状况更加糟糕。比如，因裁员而惹官司的；因过分控制成本而影响了员工工作热情的；因降低产品质量而得罪客户的。也就是说，只会砍用工成本的企业未必就能生存下来；不会砍用工成本的企业会倒得更快！针对此种情况，本书在提供方法的同时，还对这一方法进行了点评，并指出它在应用过程中存在的优缺点以及注意事项，有助于读者更加全面、科学地了解成本管理的方法。

企业的成本管理就像一把利剑，老板只有多掌握一些剑术，多熟悉一些套路才能保证剑剑击中要害，产生最大的威力。企业进入高用工成本并不可怕！可怕的是无法去适应，去改变！追求低成本用工与其说是企业发展的瓶颈，不如说是对企业的考验，谁能经受得起这场考验，坚持到最后，冲破坚冰，谁就能抓住市场，创造更加辉煌的明天！

魏浩征

2011 年 11 月

剑指
刃本

前言 / 1

第1章 九剑之总决式：裁员用工必知必会，开源节流招招见效 / 1

如何有效控制、削减用工成本？如何让“人力成本”产生更大的效益？几乎是所有企业老板和人力资源管理者都在关注和思考的问题。要控制用工成本就得学会裁员和高效能用人，同时，还得学会留人，不然只能为他人做嫁衣裳。所以，企业开源节流，降低人力成本，提升人力资本效能，留住“人才”，刻不容缓。

一个人创一份业绩，为什么两个人创不出两份业绩 / 2
核心员工跳槽，投入付诸东流：为何总为他人做嫁衣 / 6
用“好人”节流，“用好”人开源 / 11
成本降一成，企业利润翻一番 / 14
如何把“人力成本”变成“人力资本” / 17
每个老板和管理者都应该上的必修课——控制用工成本 / 21

第2章 九剑之破剑式：优化企业组织结构，让工作流程高效化 / 27

很多公司都有这样的现状：设置很多部门，部门之间权责

混乱；一个部门又有很多岗位，岗位设置往往职责不清、流程不明。这种情况下，企业必然会付出高昂用工成本的代价。所以，控制用工成本，从裁撤低效益的部门，优化工作流程开始。

控制用工成本，先要“砍机构”、“优化流程” / 28

合并相近机构，做到有岗有责 / 31

减少工作环节，避免流程中的损耗 / 33

工作流程高效化，避免成本“空中”损耗 / 36

增员是为了扩大利润，裁员是为了节约成本 / 40

招聘资深员工，分担岗位职责 / 44

第3章 九剑之破刀式：吃透新《劳动合同法》，降低用工成本和风险 / 47

解雇刚刚入职两个月的员工，公司付出了赔偿违约金的代价；解雇为企业服务两三年且未签劳动合同的员工，必须要处理好劳资纠纷，这是一场用工成本的悲喜剧。所以，吃透新《劳动合同法》，降低用工成本和用工风险，对企业老板和管理者来说任重而道远。

招聘员工时的6个误区 / 48

与员工签订劳动合同时需要考虑的7个风险因素 / 52

不贪小利担大风险，试用期的3个用工误区 / 56

稳扎稳打降低风险，工资支付需要注意的10个方面 / 61

- 合理安排工时，减少加班成本的3个方法 / 64
- 出资培训员工，老板和HRM需要注意的法律问题和9个
误区 / 68
- 保密协议和竞业限制协议中的风险控制和应对方法 / 72
- 规章制度制定的6点注意事项和运用中的3个确保 / 76
- 劳动争议处理中，老板和HRM应该规避的6个误区和风
险控制的2个技巧 / 80

第4章 九剑之破枪式：要招就招好资本，让成本效益 最大化 / 85

招聘员工一方面是为公司聚集人力资本，另一方面也是公司付出人力成本的过程。招聘什么人才、支付多少薪水、参考什么绩效水平以及所需办公设备、办公场地、培训费用等多种预算的问题，会让你惊讶地发现：一个员工的成本费用是其薪水的5倍以上。所以，如果以低成本招聘到最稳定、最能创造效益的员工，是公司老板和管理者必须掌握的一项绝招。

- 招聘需求分析的4个步骤 / 86
- 招聘的7道程序和4项策略 / 90
- 招聘渠道分析与选择的3条成本标准 / 96
- 面试前，老板和管理者不可不知的3大招数 / 100
- 为公司选定长期稳定人才的5个方面 / 105
- 不录用“最好”员工的3个原因 / 110

第5章 九剑之破鞭式：请神容易送神难，招人容易“砍”人难 / 115

老板和管理者费尽心思地招聘了相中的“人才”，不久之后却发现招来的不是“资本”而是“成本”，此时不免捶胸顿足。原因何在？招人容易“砍”人难。合同签了，“砍”人的成本早已不比当年。这个时候，就需要老板和管理者掌握一些技巧和策略，把不能为企业带来效益的“成本”砍掉！

一不留心的失误，造成成本的巨大浪费 / 116

避免人财两空，低成本辞退员工的7个技巧 / 119

辞退员工不赔偿，老板和HRM的5张牌 / 123

砍人“剑招”之法律后果 / 127

第6章 九剑之破索式：低成本培养人才，高效能管理人才 / 135

低成本培养是基础，高效能管理是保障。如何培训和开发人才，如何建立企业的人才管理机制，如何为员工的需求量身定做福利政策和管理模式，如何为企业的发展进步作出用工决策，这是老板和管理者的必修功课之一。

建立人才培养机制，降低空职成本损耗 / 136

完善培训内容，降低培训成本 / 139

制订培训计划，低成本培养高手 / 143

作好员工职业生涯规划，培养员工的忠诚度 / 147
树立成本的系统管理观念，人人都有成本意识 / 151
完善管理制度，健全人性文化 / 155
加强成本监控，控制成本管理 / 158

第7章 九剑之破掌式：有职有责降成本，绩效考核增效益 / 163

能够为企业创造利润的员工，那是“贤人”；不能为企业创造效益的员工，那是让企业付出了成本却没有收到回报的“庸人”。老板或管理者应该给员工一份职位说明书，为员工量身定做考核标准，到底是人力成本还是人力资本，让他们用业绩来说话。

降低基本工资，提高绩效工资 / 164
5%的淘汰率，狼性生存提高业绩 / 167
全员抓绩效，人人有目标 / 171
绩效考核不要形容词，只要有效数字 / 174
资源要充分利用，成本要合理节约，资本要高效增值 / 178
团队考核：用最少的人，做最多的事 / 181
绩效面谈：提升态度，改进方法 / 186
建立有竞争力的薪资福利制度 / 191

第8章 九剑之破箭式：减少沟通环节，降低沟通成本 / 197

与员工有效沟通，是老板和管理者日常工作中的重要内容。如何做到良性而高效的沟通是很多老板和管理者经常思考的问题。要做到良性而高效的沟通，需要老板和管理者掌握一些沟通要诀：针对不同的人，有不同的沟通技巧；针对不同的情况，有不同的沟通方式；针对不同的时期，有不同的沟通策略。

提高沟通水平，留住人才就是创造效益 / 198

加强情感培养，保持良性沟通 / 202

任务就要贯彻到底：不走样、不打折扣 / 205

员工提加薪，别含糊其辞“逼走”他 / 208

辞退员工，老板和HRM不可不知的沟通技巧 / 212

员工“无征兆离职”，老板和HRM该怎么办？ / 215

第9章 九剑之破气式：留住优秀人才，降低成本损耗 / 221

减少人才流失，降低成本损耗，规范良性管理，倡导人性文化，这是很多老板和管理者经常想做但又感觉力不从心的事情。关心员工生活、工作、成长，培养员工忠诚度，留住核心人才；关注企业用工成本、企业发展和效益，保证企业良性发展，这是管理的两条腿，也是老板和管理者必须掌握的控制用

工成本的一门艺术。

薪酬、激励、文化、愿景，老板和HRM留人的四大法宝 / 222

为离开企业的人系黄手帕，好马也吃回头草 / 226

老板和HRM急了——“招人难，留人更难”：要满意还得忠诚，更要低成本 / 229

招高手不如培养高手，培养高手不如留下高手 / 234

九剑之总决式：裁员用工必知 必会，开源节流招招见效

.....

如何有效控制、削减用工成本？如何让“人力成本”产生更大的效益？几乎是所有企业老板和人力资源管理者都在关注和思考的问题。要控制用工成本就得学会裁员和高效能用人，同时，还得学会留人，不然只能为他人做嫁衣裳。所以，企业开源节流，降低人力成本，提升人力资本效能，留住“人才”，刻不容缓。

.....

一个人创一份业绩，为什么两个人创不出两份业绩

以最小的投入获得最大的收益，是企业进行生产活动的宗旨。人力成本作为一种成本，需要先投入才能获得收益。在投入之前，每个企业老板或管理者都会考虑，这个人值不值得去投资。然而，对于大部分企业老板或管理者来说，真正做到准确判断一个员工的价值大小却是非常困难的事情。

企业在发力扩张、做大做强的同时，必然要招聘大量的人才。老板和管理者在用人问题上，都希望获得 $1+1>2$ 的效果。但是，事实却并非如此，大多数情况下， $1+1$ 不仅没有大于 2，反而会小于 2。这样的结果让很多老板和管理者感到困惑：为什么投入大成本招聘来的人才，却不能换来相应的回报？

有这样一个寓言故事。

天鹅、黄狗和龙虾三个家伙想一起拉动一辆满载货物的货车，于是，它们套上车索，拼命用力拉，可无论它们怎么努力，车子都没有办法挪动一步。然而，车上装的东西并不重，平时，黄狗完全可以自

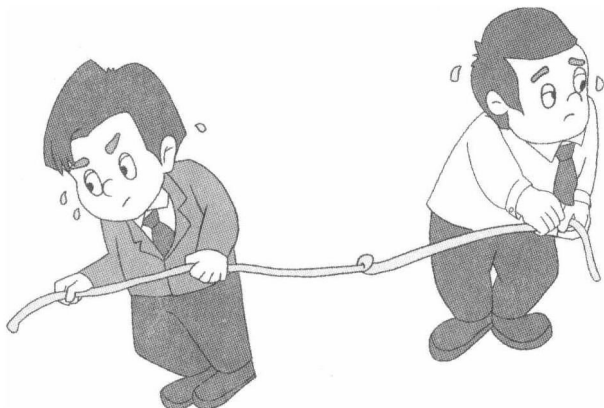


图 1-1-1

己把车拉动。既然黄狗自己可以拉动车子，那为什么多了天鹅和龙虾的助力反而拉不动了呢？这是因为，天鹅拼命向天上拉，龙虾拼命往水里拉，只有黄狗是向前拉车的，因此，原本可以被黄狗自己拉动的车，被天鹅、龙虾一搅和，前进一步都会异常艰难。

正如“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”所说的那样，企业在用人问题上也难免会出现类似的情况。从企业管理的角度来说，盲目地增加人手不但会加大企业的人力资源成本，而且会影响到企业的整体效益。我们来看一个案例。

上海一家大型企业由于业务扩张，需要招聘一名部门副经理，人力资源部通过综合面试和考核，挖脚了有10年同类岗位工作经历的张刚，他的专业技能和知识全面且扎实，执行能力突出。人力资源部对看起来很完美的张刚“一见钟情”，于是，不等对方合同期满，就迫不及待地将其纳入麾下。

但是，一个月之后的效果却让人力资源部门感到非常难堪。张刚虽然能够把工作处理得井井有条，并就工作中存在的一些问题向部门经理提出意见和建议，但是，他在工作思路以及对问题的看法上与部门经理存在很大的差异。张刚坚持自己的意见，他和部门经理不但没就提出的问题进行有效的沟通和解决，反而暗自较劲，使得公司内部鸡犬不宁。9个月后，老板无奈地决定让张刚离开公司。

◎案例分析

在很多企业中存在这样的问题：一个人可以创造一份业绩，一个团队10个人，按说应该创造10倍于一个人的业绩，甚至应该大于这个数。然而，实际效果却远远小于10，这是为什么？最重要的一点就是很多企业管理者感性地认为“人多力量大”、“高手组合，天下无敌”等。

强强联合未必能达到更强的效果。即使一个公司把所有有才能的人