



讲解详细 着眼实用
解析难点 指导实践



零售企业如何 控制人工成本

许传骏 / 编著

无数的“菜鸟”读过本书之后欣喜不已：

原来**零售企业是如此控制人工成本**的！

零售企业是如何控制人工成本的——从头看到尾，**你就会明白**！



零售企业如何 控制人工成本

许传骏 / 编著

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

零售企业如何控制人工成本 / 许传骏编著. - 北京:
企业管理出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 80255 - 856 - 4

I. ①零… II. ①许… III. ①零售企业 - 人工成本 -
成本控制 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 153394 号

书 名: 零售企业如何控制人工成本

作 者: 许传骏

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 856 - 4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14 印张 220 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

目前我国政府已经基本取消服务领域对外资投资在地域、股权和业务范围等方面的限制，零售市场进入一个全方位发展、竞争更加激烈的境况。越来越多的外资零售企业加大马力，加快步伐，不断地、积极地登陆中国这个广大的市场，参与分享这块诱人的“蛋糕”。在这股大潮中，我国目前所有的地区性连锁企业以及数量众多的独立零售店，无疑会受到巨大的冲击。虽然近几年国内这一批零售企业经过较长时间的发展已经具有一定的规模和实力，但是残酷而又激烈的竞争将使它们遭遇前所未有的挑战。

面对激烈的市场竞争，想要幸存下来，一定要有自身的核心竞争力。核心竞争力可以有很多方面，但在零售商基本接近饱和的中国市场上，激烈的竞争将会导致残酷的价格大战，这样一来，利润将会在竞争中进一步缩水，一个企业想要无端地抬高商品价格无异于自寻死路，所以更加明智的竞争策略就是提高自身对于成本费用的管理。而在众多的成本费用管理中，最容易被管理者忽视的就是人工成本的管理。

何谓人工成本？人工成本是一个企业为劳动者花费的全部费用，是企业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》。

从宏观层面上来看，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。而从微观层面上看，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。

正是以上原因，世界上许多国家和地区都对人工成本管理十分重视。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，很少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，缺乏对人工成本的分析和控制。

人工成本是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效能和业绩考核指标之一。本书以零售企业的实践为基础，从具体的操作环节入手，较系统地研究了零售企业人工成本管理的体系。内容包括对人工成本的简单介绍、人工成本计算方法及分析、零售企业人工成本管理的原则、零售企业控制人工成本的原因和意义、零售企业控制人工成本的方法、零售企业控制人工成本——员工素质等。

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型工具书，具有较好的可模仿性。另外，由于编者自身的水平有限，书中难免有把握不准确的地方，希望广大读者朋友能够及时地给予批评和指正。

编 者

目 录

1 第1章 了解人工成本

- 第1节 如何定义人工成本 / 3
- 第2节 人工成本的内容 / 6
- 第3节 人工成本的分类 / 28
- 第4节 人工成本的作用 / 30

2 第2章 人工成本计算方法及分析

- 第1节 人工成本的计算方法 / 35
- 第2节 人工成本的分析 / 39

3 第3章 零售企业人工成本控制的原则

- 第1节 人工成本的控制 / 47
- 第2节 人工成本的预测预警制度 / 51

4 第4章 零售企业控制人工成本的原因和意义

- 第1节 零售企业人工成本控制的原因 / 57
- 第2节 零售企业人工成本控制的理
解和意义 / 61

5 第5章 零售企业控制人工成本的方法

- 第1节 人工成本的控制是团队共同的目标 / 67
- 第2节 零售企业控制人工成本的相关措施 / 69

6 第6章 零售企业控制人工成本——员工素质

- 第1节 提高新招员工综合素质 / 75
- 第2节 员工培训 / 79
- 第3节 重视员工离职率 / 93
- 第4节 员工执行力 / 108

7 第7章 零售企业控制人工成本——管理与制度

- 第1节 管理者特质 / 123
- 第2节 组织结构的设计和调整 / 136
- 第3节 控制加班工资支出 / 145

- 第4节 人力资源外包 / 152
- 第5节 员工访谈 / 160
- 第6节 做好年终人才盘点 / 171

8

第8章 零售企业控制人工成本——激励与忠诚的作用

- 第1节 揭开激励的面纱 / 179
- 第2节 员工忠诚度 / 191
- 第3节 最大化薪酬支付效果 / 203





第1节 如何定义人工成本

第2节 人工成本的内容

第3节 人工成本的分类

第4节 人工成本的作用

1

第1节 如何定义人工成本

1. 误区：人工成本不就是工资吗

提起人工成本，读者也许会感到好奇，人工成本，不就是工资吗？只不过是换了一个比较学术的词罢了。可这里要说的人工成本仅仅是指工资吗？如果不仅仅是指工资，那么它还包括其他什么项目呢？

首先，让我们来看下面的这个案例。

疑惑的张经理

一天，某零售企业人力资源部经理李刚一上班，销售部张经理就打电话过来，请他帮忙招一个助理。

李经理考虑了一下，问道：“你们部门的人工成本预算有剩余吗？”

张经理说：“每月大概剩余2 200元左右，招一个工资在2 000元左右的助理足够了。”

李经理回答说：“如果工作需要，招人没问题，但要在编制内，必须经过上级主管领导的批准通过。不过我看了一下，按照你们部门的人工成本预算，现有条件下新招来的助理的工资只能在1 500元以下。”

张经理听后，疑惑地问道：“我们不是还剩2 200元吗？为什么助理的工资只能在1 500元以下？”

.....



看完上面的案例读者可能也和张经理有一样的疑惑，为什么工资一下缩水到了1 500元以下了呢？实际上，这就是我们接下来要讲到的问题。这个例子中的张经理之所以对即将雇佣的助理的工资数目问题产生疑问，其原因就在于他没有搞清楚人工成本和工资之间的区别，错误地认为人工成本和工资就是一回事。正是由于这样的误解，张经理才会产生这样的疑惑。

首先正如我们大家所知道的社会常识，当一家企业招聘一名正式员工，企业只需要给该员工支付工资，也就是与劳动等额的工资报酬就行了吗？如果你的回答是肯定的，那么恭喜你选择读这本书，如果答案是否定的，那么，也恭喜你，回答对了。为什么呢？当一个企业在招聘一名新员工以后除了工资，还需要为该新招聘员工办理养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险等各个法定险种以及住房公积金，并且一些企业还有义务为员工提供工作餐、过节费、免费体检等各式各样的福利，这些大大小小的保险福利项目虽然不比工资的金额数目来得大，但总计起来对于企业来说也是一笔不小的支出，而这就是人工成本。显而易见，人工成本并不等于工资，前者所涵盖的内容范围明显要比工资宽广得多。因此，李经理的回答是十分有道理和明智的，他把张经理所负责的后勤部的人工预算中的数据简化了一下，按2（工资）：1（其他人工成本）比例来估算，基于招聘该助理所需要的费用进而算出该助理所能够获得的工资数目，即企业在支付该助理1 500元工资的同时，还必须承担750元左右的其他人工成本。所以想用2 200元招聘到一名工资数目在2 000元的助理是一件不现实的事情。

通过以上的案例和简单的介绍，想必聪明的读者已经对人工成本有一个初步的了解，人工成本不仅仅是工资，那么人工成本除了工资以外到底还包括哪些方面呢？后面的内容我们将会对人工成本的定义作进一步的阐述，并从定义出发深入了解人工成本所涵盖的内容。

2. 人工成本的定义

通过前面的案例我们对人工成本与工资之间的关系有了一个比较初步的认识,知道了工资并不等于人工成本,那么究竟什么是人工成本呢?

(1) 国际上通用的对于人工成本定义的描述

1966年,在瑞士日内瓦第十一届国际劳动经济会议人工成本会议决议案上与会人员通过了一项决议,即人工成本是指雇主在雇佣劳动力为其工作期间所产生的全部费用。

国际上通用的人工成本包括:所雇佣劳动力已经完成工作的工资;所雇佣劳动力未工作而有报酬时间的工资;奖金与小费的支出;食品饮料及此类相关的支出;雇主负担的工作所需的住房费用支出;雇主应为雇员支付的社会保险费用的支出;雇主对雇员必要的职业培训、福利服务和杂项费用的支出,如工人的交通费、工作服、健康恢复及视为人工成本的税收等项目。

(2) 国内对人工成本的定义的理解情况

在我们国家,通常意义上人工成本,是指企业在一定时期内,在生产、经营和提供劳务等活动过程中,因使用其所雇佣的劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和。

我们通常所说的人工成本的概念主要是依据我国对人工成本的定义。

同时,人工成本也是企业人工投入的成本反映,是企业使用全部雇员的劳动力货币量化以后表现出来的形式,也被称作人事费用。人工成本主要包括:职工工资总额、社会保险费用、职工福利费用、职工教育经费、劳动保护费用、职工住房费用和其他人工成本支出。其中,职工工资总额是人工成本的主要组成部分。

通过人工成本的主要组成部分的介绍,相信读者对人工成本的定义有了一个整体框架上的了解。在下文中我们将对人工成本各个组成部分的具体信



息进行详细的介绍。

2

第2节 人工成本的内容

1. 人工成本的范围

人工成本的范围很广，其中既包括了企业以等价原则直接支付给各类被其雇用的劳动人员的工资报酬，也包括了企业依照国家政策、法规和企业制度规定的以非等价原则间接为各类人员负担的各项劳动保障费用。

(1) 国外情况

国外企业的人工成本包括如下项目（以日本的企业为例，他们称之为人事费用）：

- ①工资（对劳动者的劳动的等价货币化）。
- ②杂项给予（临时工、计日雇用劳动者的工资）。
- ③额外加给（加班津贴、生产津贴、特殊作业津贴、不休假加给等）。
- ④从业员奖金（职员、工厂劳动者的奖金，临时给予，家属津贴，住房津贴，交通津贴，全勤奖）。
- ⑤法定福利费（法律规定的公司为职工负担的劳动保险部分）。
- ⑥福利设施费（有关学校、宿舍、医院等的营运费用）。
- ⑦实物给予（制服、供膳等实物支給）。
- ⑧从业员招募费、训练费。

⑨退休金。

⑩担任实际业务的董事和监事的薪酬。

全部人事费用计算公式如下：

人事费用 = 各类人员工资 + 法定福利费 + 福利设施费 + 实物支出费 + 从业员招募费和训练费 + 退休金

以上所列的各项人事费用均可根据各企业的《损益表》和《成本报告表》中有关项目找到具体数值并加以汇总计算。

(2) 国内情况

国内人工成本包括七个组成部分：

①职工工资总额（含不在岗职工生活费）。

职工工资总额包括：在岗职工工资总额，聘用、留用的离退休人员的劳动报酬，人事档案关系保留在原单位的人员劳动报酬，外籍及港澳台方人员劳动报酬。其中，在岗职工工资总额是指企业在报告期内直接支付给在岗职工的劳动报酬总额。包括基础工资、职务工资、级别工资、工龄工资、计件工资、奖金、各种津贴和补贴等。

不在岗职工生活费，是指企业支付给已经离开本人的生产或工作岗位，但仍由本企业保留劳动关系职工的生活费用。

②社会保险费用。

社会保险费用是指企业按有关规定实际为使用的劳动力缴纳的养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险费用。包括企业上缴给社会保险机构的费用和在此费用之外为使用的劳动力支付的补充养老保险或储蓄性养老保险、支付给离退休人员的其他养老保险费用。社会保险费用按企业列支数统计。

③职工住房费用。

职工住房费用是指企业为改善本单位使用的劳动力的居住条件而支付的所有费用。具体包括企业实际为使用的劳动力支付的住房补贴、住房公积金等。



④职工福利费用。

职工福利费用是指企业在工资以外实际支付给单位使用的劳动力个人以及用于集体的福利费的总称。主要包括企业支付给劳动力的冬季取暖补贴费（也包括企业实际支付给享受集体供暖的劳动力个人的部分）、医疗卫生费、计划生育补贴、生活困难补助、文体宣传费、集体福利设施和集体福利事业补贴费以及丧葬抚恤救济费等。该指标资料来源于两方面，一方面是企业净利润分配中公益金里用于集体福利设施的费用，另一方面是在成本费用中列支的福利费（不包括上缴给社会保险机构的医疗保险费）。福利费用按照实际支出数统计。

⑤职工教育经费。

职工教育经费是指企业为劳动力学习先进技术和提高文化水平而支付的培训费用（主要包括为培训本企业劳动力的技工学校所支付的费用）。提取的职工教育经费也是企业的一种流动负债。职工教育经费的提取和使用在“应付职工薪酬”账户进行核算。

⑥劳动保护费用。

劳动保护费用是指企业购买劳动力实际享用的劳动保护用品、清凉饮料和保健用品等费用支出。在工业企业中，它来源于制造费用中的“劳动保护费”科目。劳动保护费用按照实际支出数统计。

⑦其他人工成本。

其他人工成本是指不包括在以上各项成本中的其他人工成本项目。如：工会经费，企业因招聘劳动力而实际花费的招工、招聘费用以及解聘、辞退费用等。

2. 我国人工成本的各个组成部分

以上我们知道了我国对人工成本的规定，将其分为七个项目，下面我们

就来进一步认识这七个项目。

(1) 职工工资总额

职工工资总额是指各单位在一定时期内直接支付给本单位全部职工的劳动报酬总额。其中包括从业人员劳动报酬和不在岗职工生活费。

从业人员劳动报酬包括如下部分：

- ①在岗职工工资总额；
- ②聘用、留用的离退休人员的劳动报酬；
- ③人事档案关系保留在原单位的人员劳动报酬；
- ④外籍人员劳动报酬；
- ⑤港澳台方人员劳动报酬。

不在岗职工生活费主要有：企业支付给已经离开本人的生产或工作岗位但仍由本企业保留劳动关系职工的生活费用。

为了统一工资总额的计算范围，保证国家对工资进行统一的统计核算和会计核算，有利于编制、检查计划和进行工资管理以及正确地反映职工的工资收入，国家统计局制定了《关于工资总额组成的规定》。

该《规定》工资总额由下列六个部分组成：

①计时工资。

计时工资是指按计时工资标准（包括地区生活费补贴）和工作时间支付给个人的劳动报酬。包括：

- 对已做工作按计时工资标准支付的工资；
- 实行结构工资制的单位支付给职工的基础工资和职务（岗位）工资；
- 新参加工作职工的见习工资（学徒的生活费）；
- 运动员体育津贴。

②计件工资。

计件工资是指对已做工作按计件单价支付的劳动报酬。包括：

- 实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，