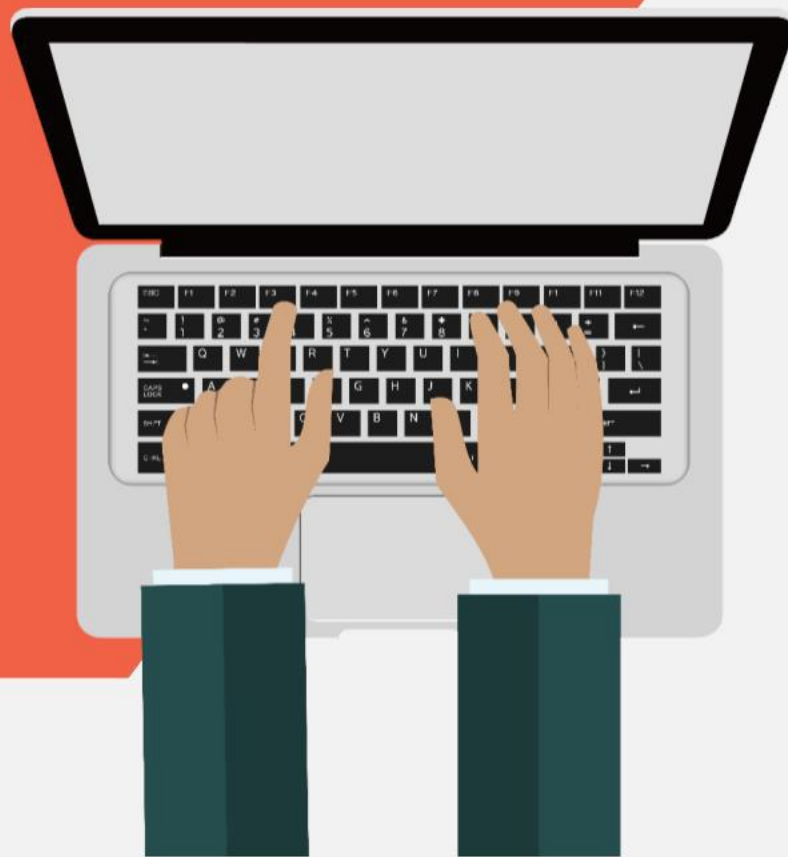


人工成本管控与精益人力资源管理

全员精益化管理



越来越多的企业感到人力成本在不断增加

随着人工成本上升，企业经营压力越来越大，加强人工成本管控，实现精益化管理，是人力资源管理的重要职能。

人力成本管控，既是一个战略问题，也是一个技术问题，涉及到企业的竞争力。生产同样的产品，提供同样的服务，如果人工成本高于同行业，你的竞争力就会下降。社会只承认平均的必要劳动时间，超出部分需要由企业内部来消化。

因此，加强人工成本管控，关乎企业的赢利水平和在市场中的地位。

本课程从

- ◆如何正确认识人力成本、统计和分析人工成本？
 - ◆如何管控人力成本、降低人事费用率、提高人力投入的贡献率？
 - ◆如何做好精益化人力资源管理、提升人力资本价值和人力资源管理的贡献率？
- 三个方面，全面系统地讲解人力成本管控的方法、路径和工具。



contents



一、人力成本控制总论

- 对人力成本控制的理解决
- 如何理解人力资源成本管理
- 人力资源成本分析



二、人力资源成本管控

- 战略决策是人力资源成本管理的关键
- 绩效薪酬体系是人力资源成本管控的守门员
- 管理改善是人力资源成本管控的手术刀



三、以人力资源价值为导向的人力资本管理

- 从人力成本控制到人力资本投资
- 人力资本投资管理的三大策略方法
- 如何提高人力资源管理对企业的贡献度

PART PART

人力成本控制总论

1

对人力成本控制的理解决

▼ 市场竞争的需要

- ▶ 买方市场形成，产品、资金、劳动力市场竞争日趋激烈，国有企业人力资源成本压力极大

▼ 经济全球化的需要

- ▶ 资源贫乏，技术、管理落后，在全球经济一体化背景下，必须保持人力资源成本优势，寻求生存和发展的空间

▼ 从传统人事管理向现代企业人力资源管理转变的需要

- ▶ 由单纯的管理型转为经营管理型：由被动转为主动

▼ 强化成本和市场竟争意识

▼ 确定有利于企业生存发展的相对人力资源成本水平，探索企业效益与员工工资收入水平的最佳结合点

▼ 利用薪酬制定的激励和约束作用降低产品成本，提供经济效益

▼ 在企业经济效益持续增长的基础上不断提高员工的工资收入水平

站在企业的角度

合理控制有效成本、最大限度降低无效成本

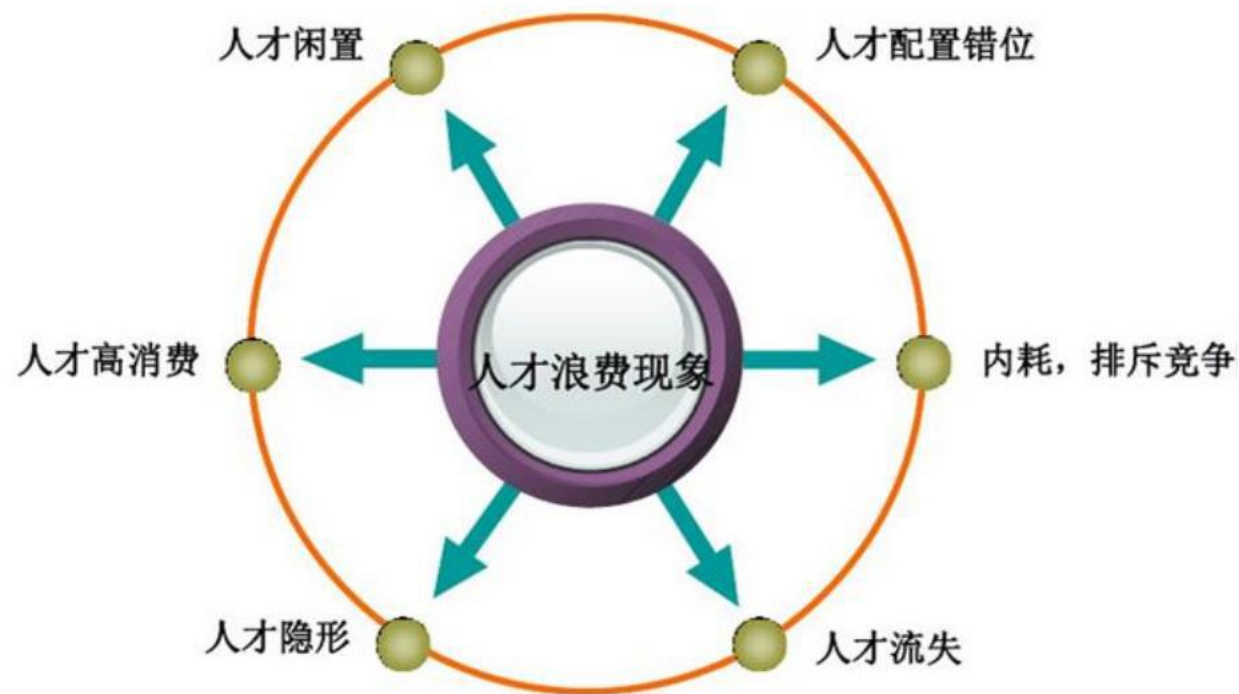
通过预算控制人力成本，确保利润指标的达成

经济全球化的需要

通过社会薪酬调查来提升薪酬的对外竞争力

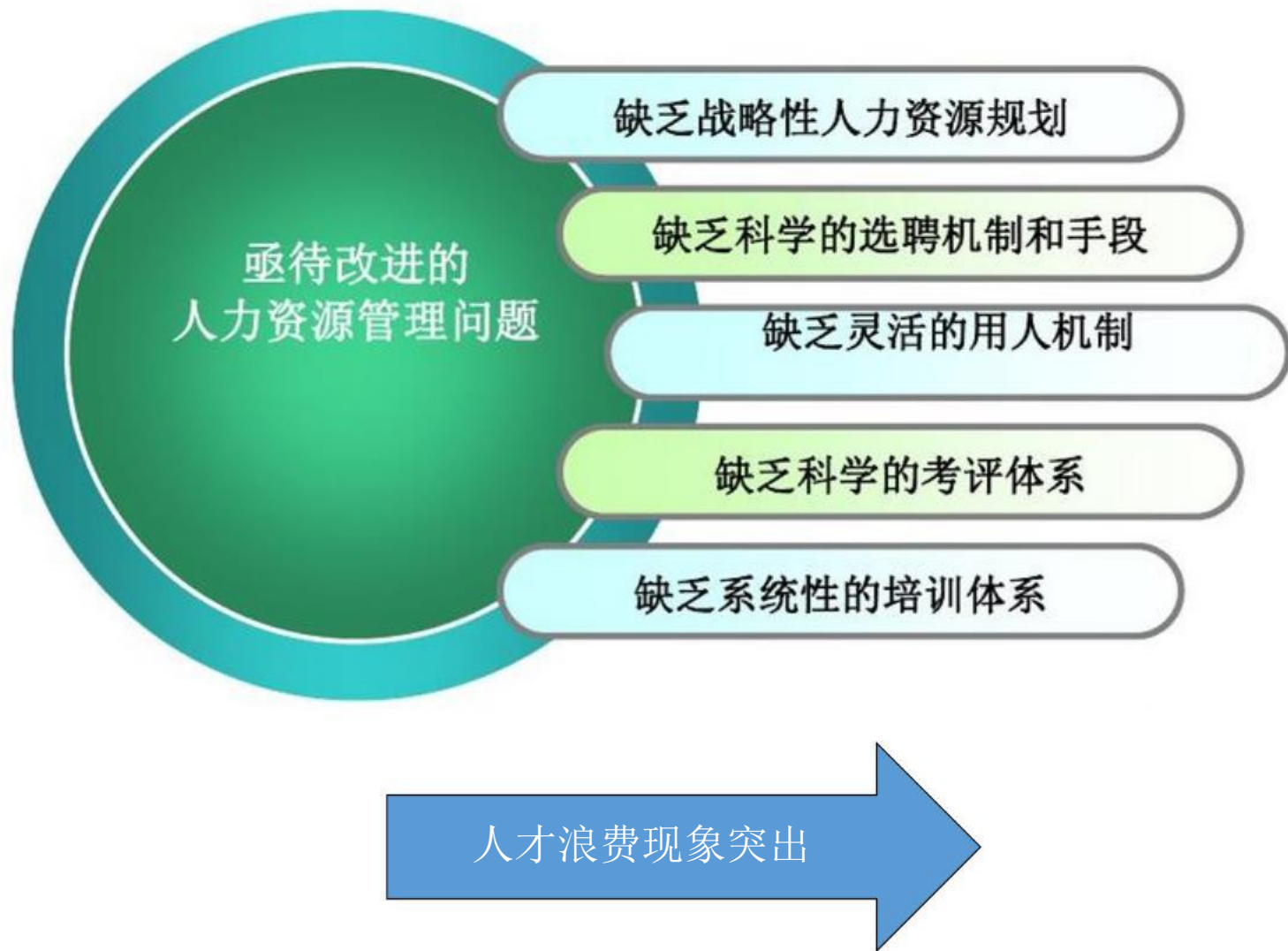
分享企业收益

人才浪费现象是目前人工成本管控的突出问题



等待的浪费
工作无序的浪费
不懂协调的浪费
组织的浪费
责任心的浪费
无效动作的浪费
工作无计划的浪费

大材小用，小材大用，学非所用，英雄无用武之地，平均主义，帕金森定律，求全责备，鞭打快牛，非业绩导向，非能力至上，主观判断

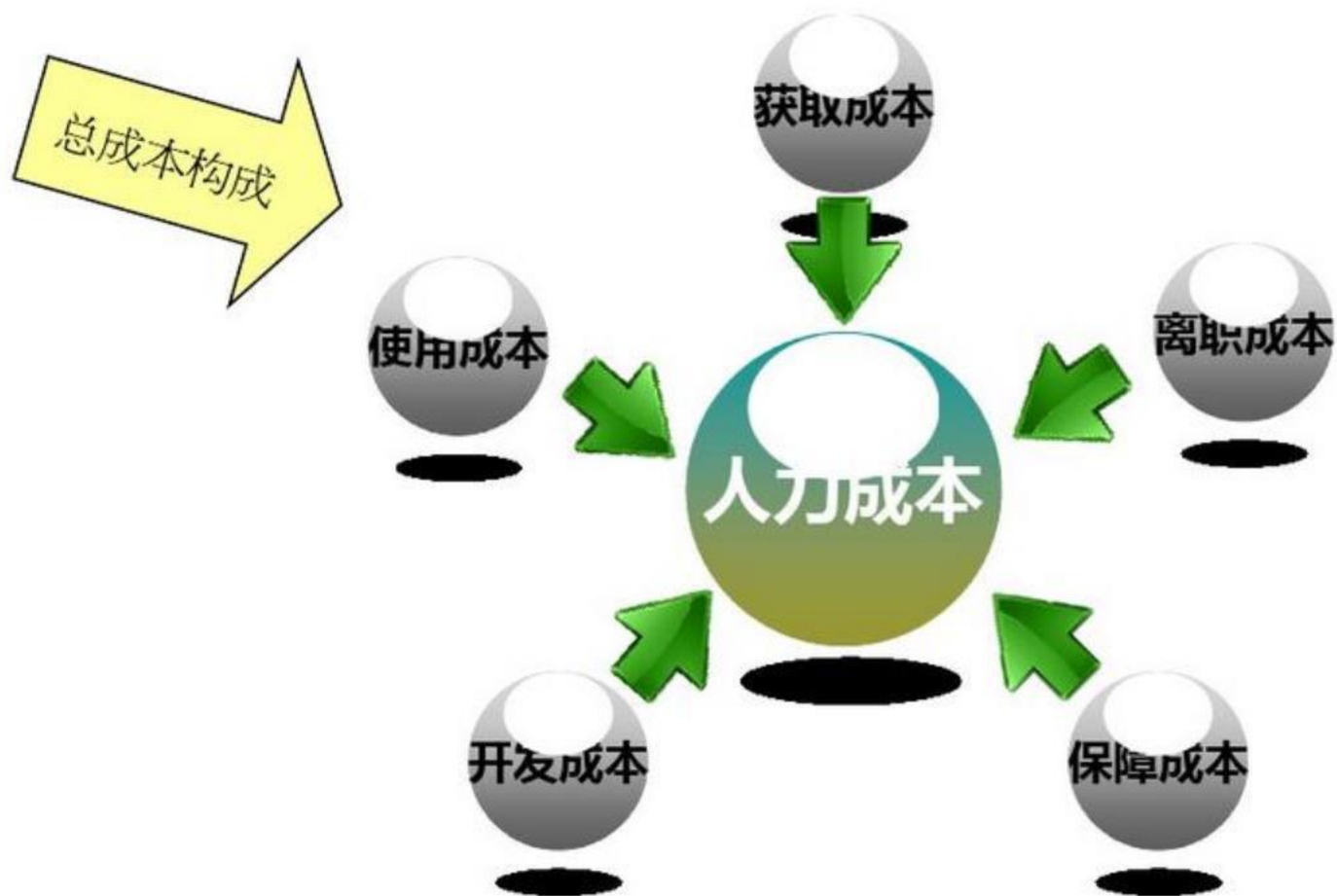


PART

人力成本控制总论

1

如何理解人力资源成本管理



直接成本和间接成本

直接成本：员工的直接所得
【工资、奖金、加班费、红利、职务津贴、遣散补偿等】

间接成本：企业付出但员工未必能够直接所得【社会保险、商业保险、住房公积金、通信与交通补贴等；开发成本：为增加数量或能力而支出的成本；招聘费用、培训费用（不含培训设备设施费用）】

固定成本和变动成本

不因增加产品或服务而直接增加（亦称“间接人力成本”）

基本固定：高管人员、主要职能负责人、固定岗位等，如总经理、人力资源经理、财务主管、门卫、绿化工

相对固定：为加强内部职能或内部服务而增加的人员，如市场调研专员、培训师、质量分析员、ISO专员

因增加产品或服务而直接增加（亦称“直接人力成本”）

直接变动：以工时或工作量计量为主的岗位人员，如：生产操作工、餐厅服务员、建筑工、矿工、导购员等

间接变动：随着直接变动而必须增加的人员，如：三班制的班长、制程检验员等。

无效成本：不能为产品或服务增值的人力成本

- ◆ 不需要的职能、工作或程序而所用到的人员
- ◆ 需要但工作量不饱和的富余的人员或时间
- ◆ 成本投入与绩效产生比较低的人员（如试用期员工）
- ◆ 遣散费用、招聘费用、工伤费用

任何企业不可能消灭无效成本，只能最大限度的控制

有效成本：与无效成本相对立的人力成本

PART

人力成本控制总论

1

人力资源成本核算分析

历史成本法

- 将企业取得和开发人力资源的各项实际支出作为人力资源的成本。采用这种方法，要按照划分收益性支出和资本性支出的原则，在各会计期末将人力资源资本性投资部分确认为人力资源的成本，同时还应根据人力资产成本的耗用情况，对已经形成的人力资产进行摊销。
- 这种方法其数据具有客观性和可验证性，能使人力资源会计与非人力资源会计在计价原则上保持一致，使两种信息具有可比性。
- 其缺点是人力资源的实际价值可能大于历史成本，而且人力资源的增值和摊销与人力资源的实际能力增减不一致，从而致使信息使用者根据会计报表上的数据分析人力资源时，与实际产生偏差

重置成本法

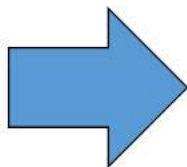
- 将现时物价条件下重置某一特定人力资源而发生的费用支出作为人力资源的成本。
- 人力资源重置成本包括职务重置成本和个人重置成本。职务重置成本是从职位角度计量企业在现时条件下取得和培训特定职位要求的人力资源所必须付出的费用支出；个人重置成本是从个人角度计量企业在现时条件下取得和培训具有同等服务能力的人力资源所必须付出的费用支出。
- 这种方法考虑了人力资源价值的变化，反应了人力资源的现时价值，但由于按重置成本对人力资源估价，不可避免地带有主观性，使信息的可比性下降。

机会成本法

- 在人力资源方案中，如果选定某一方案，就必须放弃投资于其他方案的机会收益。这些放弃的机会收益，就是选择该方案的机会成本

源数据

- ◆ 企业从业人员平均人数
- ◆ 企业销售收入（营业收入）
- ◆ 企业增加值（纯收入）
- ◆ 企业成本（费用）总额
- ◆ 企业人力资源成本总额



分析指标

- ◆ 人力资源成本占增加值（纯收入）比重
- ◆ 人力资源成本占销售收入（营业收入）比重
- ◆ 人均人力资源成本
- ◆ 人均工资
- ◆ 工资产出率（工资率）
- ◆ 工资利润率
- ◆ 费用利润率
- ◆ 人力资源成本相当总成本（费用）的比例
- ◆ 小时人力资源成本
- ◆ 单位产品人力资源成本含量
- ◆ 人均劳动生产率（人均产值、人均产量、人均销售收入、人均利润；单位时间产量；单位产品生产周期）

PART PART

人力资源成本管控 的策略方法与实务

2

战略决策是人力资源成本管理的关键

1.1 历史“常数”推算法

某公司资料					
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
销售额：万元	3500	4700	5500	6100	5800
总人力成本：万元	285	411	480	532	???
人力成本率	8.14%	8.74%	8.36%	8.72%	
平均人力成本率	9.49%				
加权平均成本率	8.53%				

人力成本预算总额：
=人力成本率X销售额
根据2014年预测销售额和人力成本率常数可以推算出2014年的人力成本总额预算，即577.32万元或580.04万元
若该公司组织架构比较稳定，亦可类推出各部门或各职务类别的人力成本预算。

该方法操作简便，但由于只参考了历史常数而没有考虑未来可能发生的变化，因此可能有失去准确性。

1.2 损益临界推算法

临界点的人力成本=临界点的销售额X人力成本率

损益临界点的销售额=固定成本/临界利润率

临界利润率=临界利润/销售额

临界利润=销售额 - 变动成本

该方法比较复杂，往往需要借助财务力量，且只能精确到临界点的销售额时的人力成本预算

年份		2010	2011	2012	2013	2014
销售额A		3500	4700	5500	6100	6800
固定成本B	费用+间接人工	427.35	534.85	726.55	733.83	
变动成本C	购进+直接人工	2654.05	3534.87	4087.6	4622.58	
临界利润D	A-C	845.95	1165.73	1412.4	1477.42	
临界利润率E	D/A	24.17%	24.79%	25.68%	24.22%	
临界点的销售额F	B/E	1768.101	2157.584	2829.245	3092.581	
人力成本率G		8.49				
平均人力成本率H	G/4					
人力成本I	A X H				19	

1.3 定员定编推算法

			2017年实际	2018年预计	年度调薪前 总额	调薪幅度	调薪后总 额
管理人员	副总级	人数	7	7	1795752	103.00%	1849625
		人均工资	256536	256538			
	部门经理级	人数	33	31	5142528	106.00%	5454080
		人均工资	165888	165888			
	人数		0		0
		人均工资				
技术人员	高工级	人数	13	17	3597092	114.00%	4214685
		人均工资	217467	217467			
	工程师级	人数	38	44	7030848	103.00%	7241773
		人均工资	159792	159792			
	人数		0		0
		人均工资				
专业类	专员级	人数	137	130	10480080	103.00%	10794482
		人均工资	80616	80616			
	文员级	人数	212	210	163963800	105.00%	172161990
		人均工资	788218	780780			
销售人员		人数	23	30	3883320	100.00%	3883320
		人均工资	129444	129444			
生产人员		人数	2718	3200	54067200	120.00%	84880840
		人均工资	16896	12896			

该方法是建立在组织架构设计、定员定编的基础才能实现，需要用到人力资源管理整性的知识，但数据准确，

1.4 综合推算法

以历史常数推算法得出经验值（倒推法**A**）

以定员定编推算法得出预估值（顺推法**B**）

当**A>B**时，说明还有年度调薪的空间，或人力效率高

了，但**A**往往包括无效人力成本，因此**A>B**属于正常

当**A>B**时，说明人员要做一定的缩减，或增加销售额

因此往往**A**作为最高值，**B**作为最低值。

1.5 人力成本预算科目与计划表

工薪部分	工资部分		职务补贴	奖金部分		加班工资
	岗位工资	绩效工作		年终奖金	特殊奖金	
福利部分	食宿费用	交通费用	保险费用	公积金	其他福利费用	
招聘费用	广告费用	摊位费用	差旅费用	面试费用	体检费用	其他费用
培训费用	设备设施费用（亦可列入固定资产）			低值易耗品费用		
	外派培训	人次	培训费用	差旅费用	评估费用	其他费用
	内部培训	导师费用	学员工资	评估费用	其他费用	
其他费用						

2.1 总成本控制法

假设

年度薪资总额		
每月发放部分B		年底发放部分C
固定部分B1	变动部分B2	

年保底销售额S1	人力成本率D1
年目标销售额S2	人力成本率D2
年理想销售额S3	人力成本率D3
当月实际销售额S4	人力成本率D4=D1*80%

可求得

$A=S1*D1+(S2-S1)*D2+(S3-S2-S1)*D3$
B=S4*D4=B1+B2;B1与从业人数有关，故B2成为调节数 若B不变，而B1增大时，则B2相应减少
因 $A \geq \sum 12B$ ，故C成为可调节数

确定保底销售额、目标销售额和理想销售额和每月固定发放部分，确定每月变动发放部分，综合每月发放部分，确定年底发放部分。

2.2 细分成本中心并将责任下移

将人力成本预算分解到各个部门或下属单位，并将控制权下移，同时对各单位责任人进行人力成本核算，将结余或超支的部分金额列入奖励或处罚

2.3 人员控制法

人员增减一定会带来人力成本的上升，除非销售业绩随之增长，否则可通过人员编制来进行严格管制。

PART PART

人力资源成本管控
的策略方法与实务

2

如何降低人力成本

绩效体系是人力资源成本管控的守门员

正向降低法

所谓的正向控制法是从节流的方向出发，以降低现有人力成本率或人力成本金额。

反向降低法

在不能降低现有人力成本的前提下，从开源的方向出发来降低现有人力成本率或人力成本金额。

比较降低法

所谓的比较降低法，就是将用于降低人力成本的投入与产出进行比较，从而确定是否采纳该方法。

通过改变用工方式，人工费用支出方式和激励方式，通过技术改造和设备更新，提高人事费用率

几种人工成本控制方法优缺点比较

方法	定义	实施	优点	缺点
定额法	<p>以事先制定的产品定额为标准，在生产费用产生时，就及时提供实际发生费用脱离定额耗费的差异额，让管理者及时采取措施，控制生产费用的发生额，并根据定额和差异额计算产品实际成本的一种成本计算与控制方法</p> <p>人工费用=工时定额X工时费率；材料费用=材料消耗定额X现行材料单位价格；机器损耗费用=台班定额X台班费率</p>	<p>(1) 制定定额标准（工时、材料消耗定额、台班）；</p> <p>(2) 制定工时费率、台班费率；</p> <p>(3) 计算发生的实际材料损耗与标准的材料消耗定额的差异；</p> <p>(4) 进行差异分析；</p> <p>(5) 向成本负责人提供成本控制报告</p>	以材料实际成本为最终表达方式，在财务报表上非常清晰，一目了然。	除了在标准成本法下出现的缺点，同时也存在着差异分析能力不足的缺点，对于实现成本闭环存在一定的困难。
目标成本法	从目标利润出发，由市场价格倒推出的一种全过程、全方位、全人员的成本管理方法	<p>(1) 制定目标产品利润率；</p> <p>(2) 根据价格确定目标成本；</p> <p>(3) 目标成本分解至各责任方；</p> <p>(4) 发生实际成本后，对比目标成本，计算出差异；</p> <p>(5) 分析成本差异的发生原因；</p> <p>(6) 向成本负责人提供成本控制报告；</p>	事前控制，而且容易将考核落实到位	目标成本分解比较困难，分解不清，就会容易造成系统内部的混乱
作业成本法	流程导向的成本分摊与管理方法，通过找出流程中所有作业成本，然后依据活动量将作业成本分摊到相关产品和服务上。	<p>(1) 确定资源成本；</p> <p>(2) 从资源成本中确定与作业相关的成本；</p> <p>(3) 确定作业；</p> <p>(4) 将与作业相关的成本分配到各作业中；</p> <p>(5) 将作业成本按照作业动因分配至产品或客户中</p>	涉及到销售、制造、研发、售后等各个环节，按照产品、客户和项目分配成本，能够为高层决策提供有力的支持，科学地核算清楚每一个产品项目的成本	仅仅表现成为一种对已经产生成本的合理分配的方式，对于成本控制力度较弱，对IT系统提出了较高的要求。

3.7 实行人工成本动态控制——实现人工成本管控制度化

建立人力资源成本统计分析制度

按照规范要求和本企业需要对人力资源成本的历史数据和现状进行统计分析；

根据目前企业经营状况的基础数据对人力资源成本支出的最高限度和适度水平进行测算；

在综合分析基础上确定企业人力资源成本支出适度水平目标；

定期分析企业人力资源成本支出情况，分析偏离目标的原因，研究控制措施（可半年一次）

建立企业各岗位的成本责任制度

模拟市场核算企业的成本——效益；确定企业必须控制的成本费用总额；将成本费用总额自上而下层层分解各项具体指标；将各项成本费用的具体指标落实给各个分厂、车间、班组和岗位；将各个岗位应负责的成本费用的具体指标写入职位说明书，确定并定期调整职位说明书中的成本费用标准；让员工了解并力争达到由该岗位负责的成本费用标准，可以将各岗位负责的成本费用标准和质量标准，并作为考核标准

建立适合控制人力资源成本的薪酬制度

将工资作为控制重点，加强工资支付能力的测算，将测算结果作为控制企业和下属经营单位工资总额的依据；建立具有活性的岗位工资制度（岗位浮动工资、岗位绩效工资、岗位薪点工资）；

工资和奖金的支付必须与该岗位负责的成本费用标准的控制结果挂钩；根据企业成本、效益状况和市场工资价位制定合理的工资标准定位策略；建立和有利于降低成本和技术、产品创新的激励机制，提高附加值（如节约成本奖、新产品提成、股权激励等）

改进人力资源成本投入方式

- ◆ 关键岗位和重要岗位是重点投入方向，解决高岗低薪和低岗高薪问题；
- ◆ 合理把握工资的投入结构，归并津贴补贴，确定死工资和活工资的比例；
- ◆ 搞好住房改革；
- ◆ 强化员工培训；
- ◆ 调整用工结构；

建立人力资源成本统计、审批、监控和预警制度

- ◆ 合理设置人力资源成本列支科目，利用手工或网络及时统计人力资源成本情况；
- ◆ 设置人力资源成本各个支出项目的审批权限，由专人负责；
- ◆ 由人力资源部门对各项人力资源成本支出额以及人事费用率和劳动分配指标进行动态监控；
- ◆ 对出现超过人事费用率和劳动分配率标准的情况要及时预警；

人力资源成本过高时的调整办法

- ◆ 加快主辅分离，解决企业办社会问题，减少企业负担的社会成本；
- ◆ 调整资产结构和产品结构，利用优良资产和盈利产品增加效益；
- ◆ 按照岗位职责要求竞争择优配备适岗人员，形成精干高效的人员结构；
- ◆ 合理利用设备与人力资源的替代关系；
- ◆ 在迫不得已的情况下，制定减发固定工资的策略；

PART PART

以人力资源价值为导
向的人力资本管理

3

人力成本控制不是单纯的降工资，低工资将降低竞争力

低工资

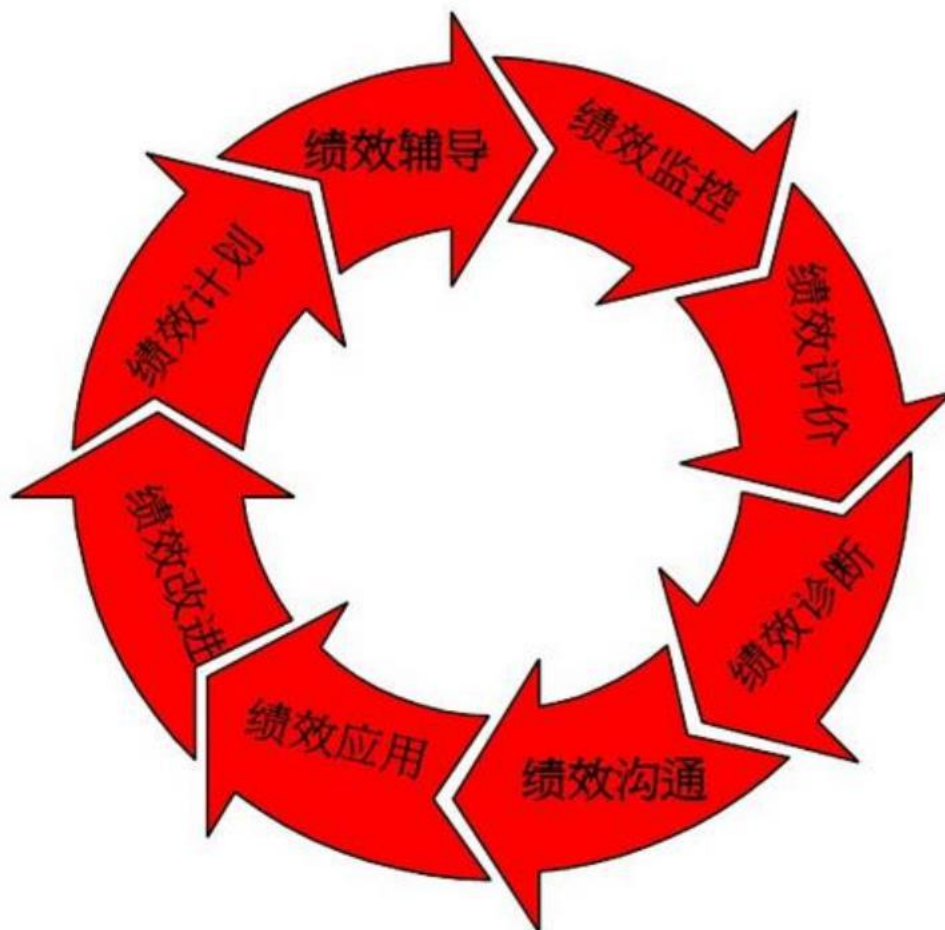
≠

低工资

最贵的往往是最便宜的

做好战略人力资源规范是人力成本控制的前提

控制人工成本最有效的方法是精细化的绩效管理



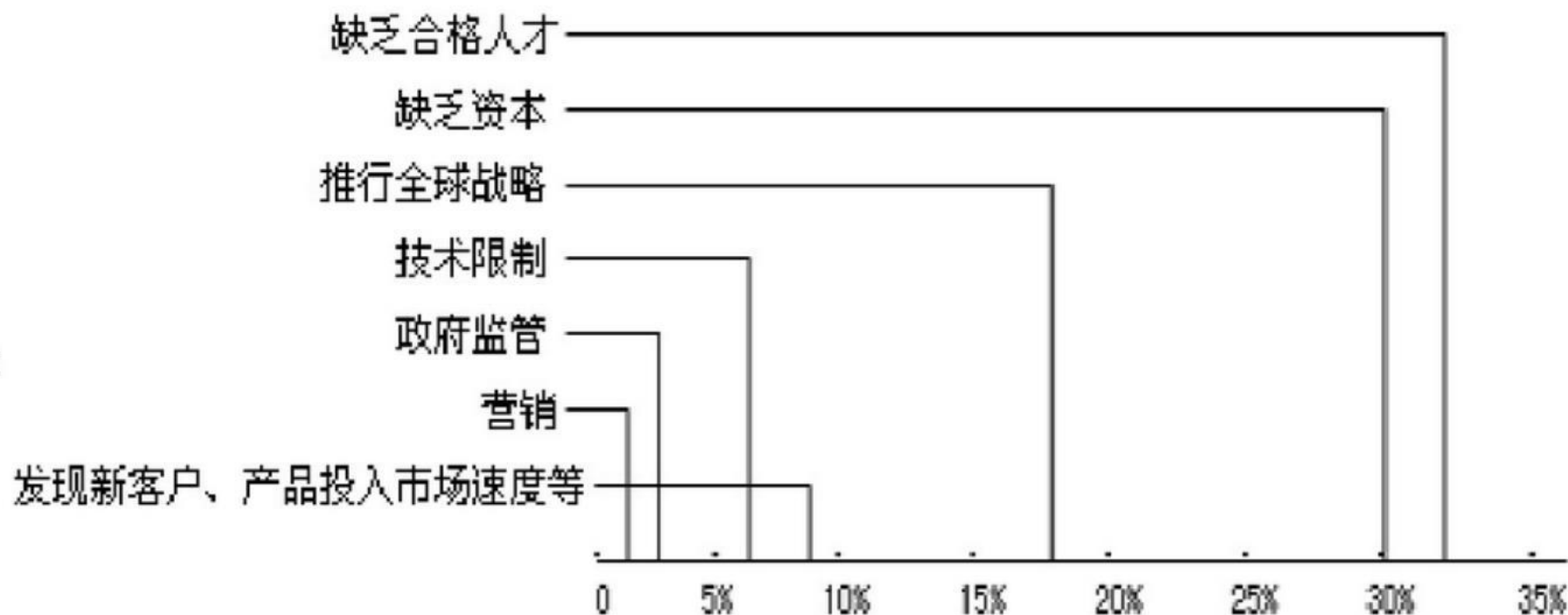
科学的薪酬设计是人力成本控制的基础

系统性培训是提升人力资本价值的最好手段

促使公司成功的最大因素是什么？

在公司快速成长的过程，管理层遇到最大的挑战是什么？

在保持公司持续增长过程中的最大障碍是什么？



没有经过培训的员工是企业最大的成本

先进的培训理念打造先进的企业



没有经过培训的员工是企业最大的成本



人才是企业的核心竞争力



系统化的员工培训是企业发展战略中重要的一部分



“办长久公司的根本大计是百年树人问题”



员工培训是投入产出比最高的投资

能岗匹配是人力成本控制的法宝

能力模型的构建

任职能力是指驱动员工产生优秀工作绩效的各种特征，包括知识、技能、个性与内驱力等要素。任职能力模型是与公司业务和职位要求相关的任职能力的组合。

员工任职能力等级的动态管理

任职能力管理体系引入后，对员工的任职能力等级实行动态管理，主要包括员工任职能力等级的初始化以及调整两个环节。

可采用系统、规范的方式，比照各职位、各任职能力等级的标准，利用评价工具对员工的任职能力进行测评。

能力管理

员工发展是指员工在不断创造优秀绩效的同时，其任职能力水平持续提高、任职能力内容不断丰富。通过提升员工任职能力等级及职级的形式，对员工的能力发展给予组织的认可与支持。

员工发展通道分为四个层次：

1. 基于职位的职业发展
2. 同一职位组内的职业发展
3. 跨职位族的职业发展
4. 基于专家体系的职业发展。专家体系是与管理职位序列相对应的职位体系

1. 任职能力等级体系，任职能力等级体系是任职能力等级从低到高形成的集合，它与全球职位等级系统相对应，构成了员工在公司发展的通道和空间。

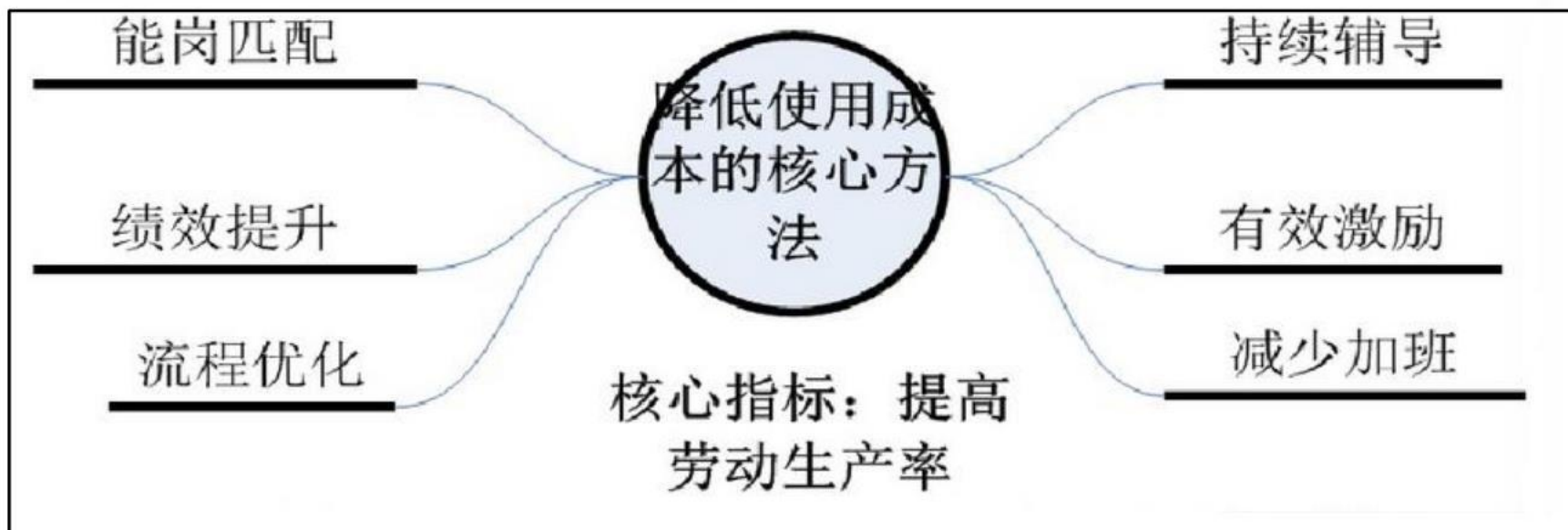
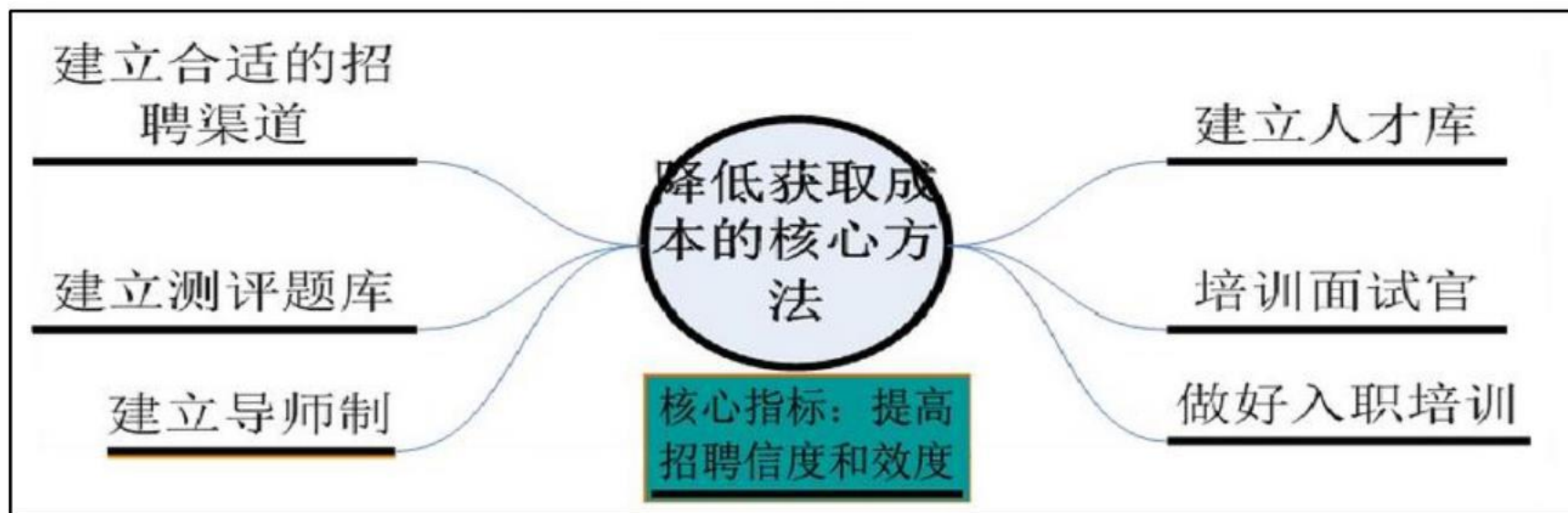
2. 任职能力标准体系。任职能力标准体系是对任职能力模型的有关能力的范围和程度的具体规定，它为任职能力条件的评价提供了统一的衡量尺度，也为任职能力的培养指明了目标与方向。任职能力标准涵盖任职能力模型的四个方面，即组织通用能力、领导能力、专业通用能力、职位专有能能力。

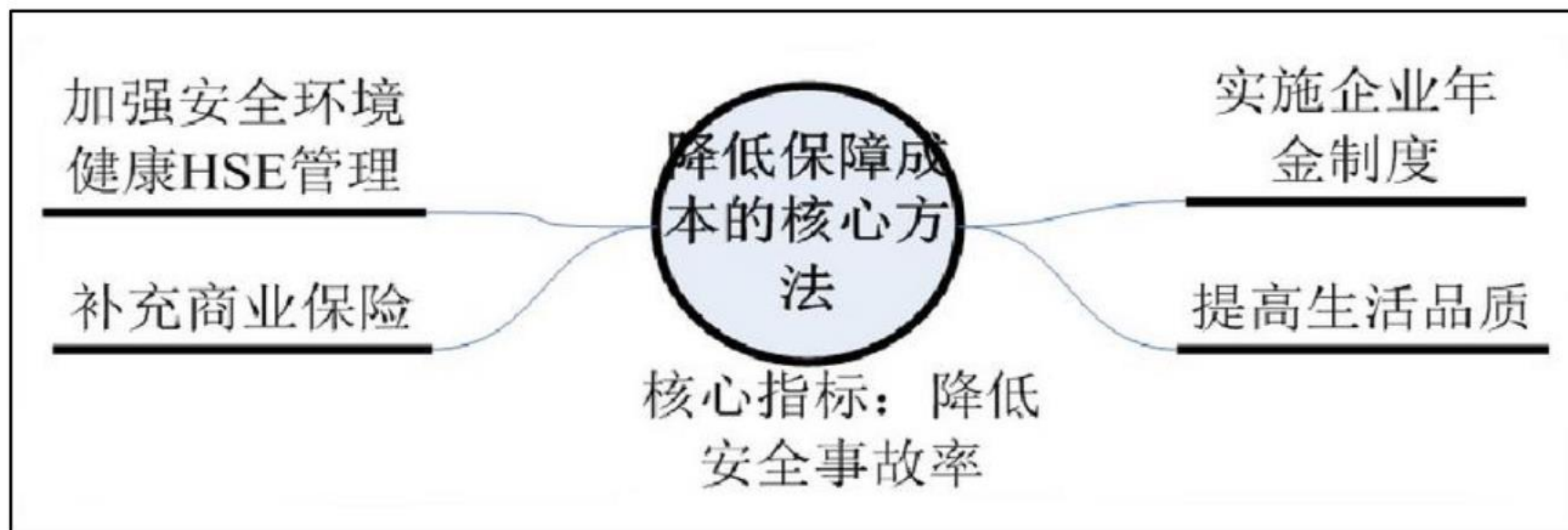
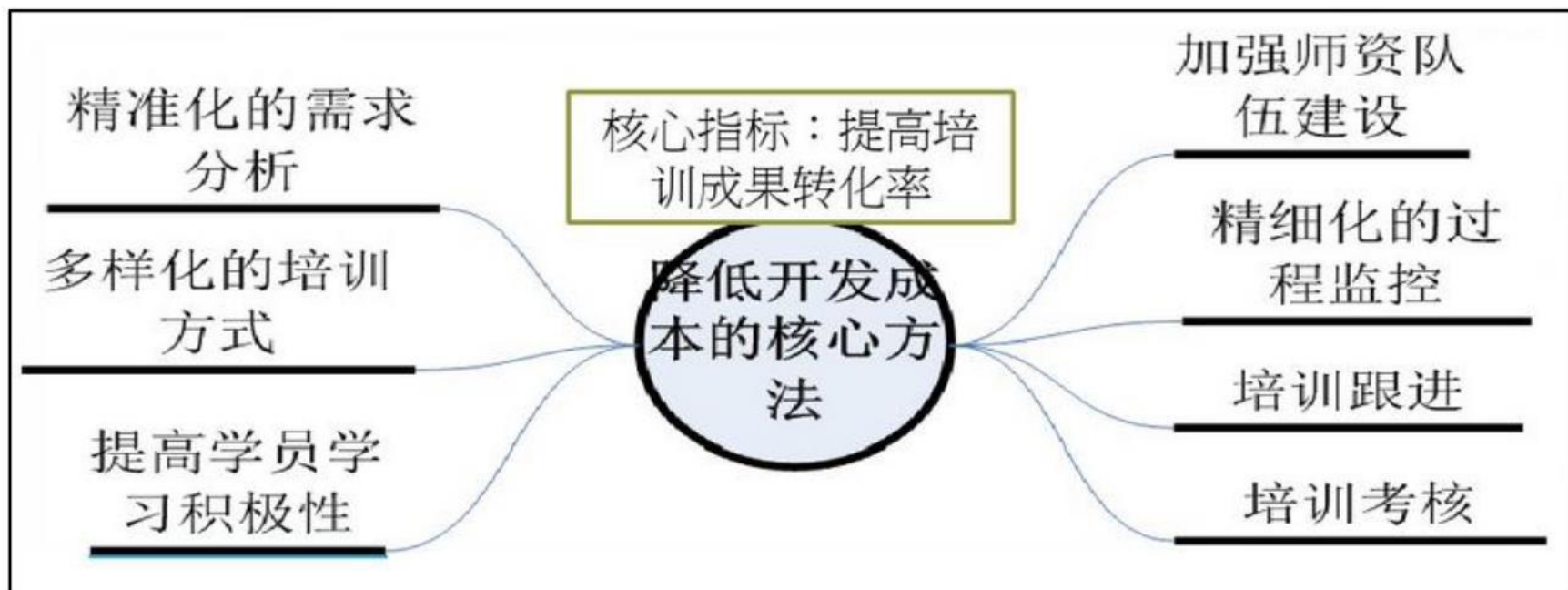
3. 任职能力评估体系。任职能力评估是指根据任职能力标准对员工的任职能力进行评定，形成综合评估结果并确定其任职能力等级的过程。任职能力评估体系包括评估手段、评估工具、评估人员、评估流程等。

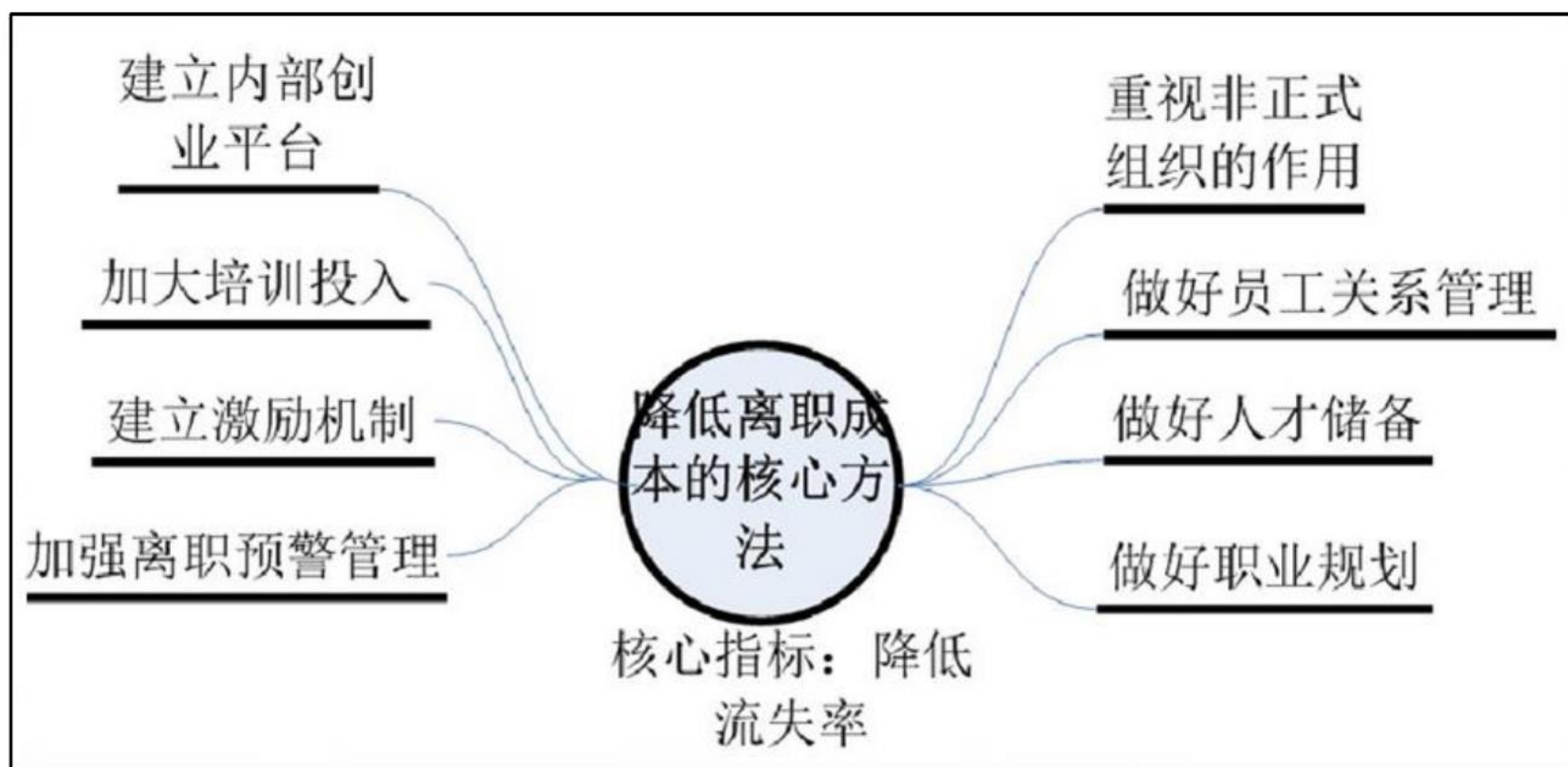
员工发展通道的搭建

任职能力管理体系的建设

聚焦分析——控制人工成本的核心方法







THANK YOU

