



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

人力资源成本管理

人力资源成本控制的措施

主讲：李晓斌

一、增强人力资源成本控制意识

- 首先，要树立科学的人才观念，加大宣传力度，提高对人力资源成本管理重要性的科学认识，明确人力资源同样需要成本核算。其次，要对人力资源成本有正确的认识，人力资源成本存在于人力资源管理的各个环节上，绝非是简单的少花钱、多办事的问题，需要用高水平的管理，来获得最佳的经济效益。再次，要有人力资源成本控制意识，坚持合理引进和使用人才，避免人才消费上的误区，企业要正确把握不同岗位的人才评价标准，切实把能力和业绩作为衡量人才的主要标准，在人才选拔上要不拘一格、任人为贤、适才使用，充分挖掘潜在的人力资源，使人力资源成本降至最低。

二、制定科学的人力资源规划

- 根据企业的发展战略和经营管理特点制定适合的人力资源规划。首先，建立完善人力资源信息系统，做好各个阶段人力资源的规划和需求预测，有效控制取得成本。其次，完善职业生涯规划，努力将人力资源规划和企业文化融合与渗透，使企业与员工的发展互为依托，相互促进，有效控制替代成本。再次，完善岗位设置规划，明确每个岗位的工作内容、硬件要求和任职资格，从而做到所选人员从一开始就能适合企业内各岗位的需要，避免造成额外的费用。

三、合理调整组织结构

- 目前大多数企业应改变金字塔式的组织结构，减少中间层，推行扁平式的组织结构，避免机构的重叠性和无效性。要明确规定每个部门的职能，规定实现这些职位必须设立的岗位，规定每个岗位应承担的工作责任；并且部门之间、岗位之间必须衔接，从而形成整个组织合理的业务流程，提高工作效率。同时每个岗位都要有明确的岗位描述，要做到各个岗位职责清晰、权责到位、分工明确和考核有据，能够进行有效和科学的考核。同时，岗位的设置要为员工施展才干，培养人才提供足够的空间，使企业成为个人发展的平台。通过机构调整，最大限度地减少员工之间的能量的内耗，提高劳动生产率，真正做到“人人有事干，事事有人管”。

四、加强薪酬管理

- 一是制定与企业战略相匹配薪酬管理制度，使其利于促进企业的可持续发展，并正确处理内部公平和外部竞争的关系，实现对员工的有效管理，调动员工的工作热情，促进其关注企业的生存和发展。二是薪酬制度要利于培育和增强企业的核心能力，在设计薪酬制度时以整体战略和核心价值观为基础，在薪酬分配结构中考虑各项分配制度的独特作用和相互关系，从技术层面上有效地设计各项分配制度。三是确定合理的薪酬结构，构建规范有效的约束和激励机制；引入报酬风险机制，明确薪酬的激励导向功能；关注非经济性薪酬对员工的激励作用，重视物质报酬之外的精神薪资，切实把人力资源作为企业第一资源，向管理要效益。

五、强化预算管理，控制总体费用

- 企业应该严格预算制度，根据企业经营计划，在确保企业安全健康的情况下制定人工成本总额计划，工资总额计划，福利计划，招聘费用计划、培训费用计划和保险福利计划。并且严格按照预算执行，对各项人力资源运营费用分项控制，坚决杜绝预算外开支，确保人力资源成本在预算控制内。

六、人力资源获得成本的控制措施

- 控制获得成本可从三方面着手：
 - (1) 提高招聘质量，降低错选成本。企业对重要关键的岗位的招聘更要慎之又慎，严格招聘程序，进行全面科学的测评甄选和深入细致的背景调查，提高招聘甄选的有效性，同时结合市场情况确定合理的薪酬待遇，确保人员配置的经济性。
 - (2) 选择最优招聘方式，能内部竞聘解决问题的不对外招聘，实施简单辅助业务外包，以节省成本，调动现有员工的积极性。
 - 。

(3) 创新人才招聘模式，降低招聘的直接费用。削减猎头费用或停止和猎头的合作，参加免费的人才招聘会，利用网站、专业网站、论坛、博客等渠道发布免费招聘信息等方式降低广告费用。

七、人力资源开发成本的控制措施

- (1) 加强培训需求分析，制定可行的培训规划，坚持分级、分类、分层次的培训，坚持一手抓普及，一手抓提高。
- (2) 坚持组织培训与个人自学相结合；坚持育人与用人相结合；坚持提高培训质量，讲求培训效益，严格控制培训组织费用，减少不必要的开支。
- (3) 促进培训效果转化，鼓励学员将所学新知识、新技能应用于实践，及时分析、调查培训效果，总结成功与不足。
-
-
-

(4) 立足内部培训，降低培训费用。充分发掘内部培训资源，创新培训模式，以岗位培训，工作经验交流，内部案例讨论分析为主。通过更加经济的方式开展培训活动以降低培训费用。

(5) 对培训效果进行科学地评估

培训是提升企业人力资源价值的重要手段，对培训的投入决不能少。但对培训的投入必须建在科学的基础之上，要充分调动员工学习地积极性，对培训的盲目投入是对企业资源最大的浪费，也会大大增加人力资源管理成本。

八、人力资源使用成本的控制措施

- （1）加强工时管理，降低无效成本。推行“满负荷工作法”提高工作效率，强化监督措施，杜绝有效工作时间内无关工作的发生。提高工作效率，降低运营成本，严格控制加班费的发生。
- （2）制定适合企业的薪酬战略，对核心人才采取市场领先战略，对普通管理层采取市场跟随战略，对一般性员工采取成本导向战略。
- （3）策略性用工，降低使用成本。对短期用工，临时性岗位进行优化，实施简单辅助业务整体业务外包，以便整合资源降低用工成本。

（4）优化操作流程采用先进技术

优化作业与操作流程，加强自动化设备,以及广泛采用计算机技术，首先要求在职位与岗位设计时进行认真仔细的分析，每个作业流程必须进行最佳化设计，或时时优化。比如对每个产品的每一道工序每一个具体操作都要制定严格的作业手则。在此基础上进行岗位编制，以减少不必要的冗员。

（5）关注员工精神状况，降低低效成本。

员工的思想是最容易受到影响引起波动而造成产品质量下降，效率降低等低效现象出现。低效是组织最大的成本浪费，因而在经济危机下及时和员工沟通，组织有利于提高员工凝聚力的文化活动至关重要。

（6）合法操作，降低因劳动纠纷而产生的赔偿成本

随着人员素质的提高，劳动者越来越多的了解相关政策法律，企业不能再抱有侥幸心理，应合理规避可能发生的劳动纠纷，应严格按照法规来制定严格的企业规章制度，普及至每一位员工，做到透明化管理。

（7）采取作业外包的形式。

其实所有的作业外包或人才租赁等方式，都可以说是虚拟制造的派生。定牌制造，是目前产业链上占据优势的企业选择的手段，把以上生产或制造放在劳动力低廉的地方进行，从而有效控制人工成本。目前在国内，也有这样的企业基于各种因素，产生这样的协作生产方式。

九、人力资源保障成本的控制措施

- (1) 创造良好的工作环境

- 改善工作环境，尤其对棉纺织厂、化工企业尤其重要。企业投入资金治理员工的工作环境，员工就不容易生病，这是企业持续发展的策略。企业可以投入一定的资金用来改善工作环境，给员工提供一个舒适、整洁的工作空间，提高员工的舒适度和满意度，减轻和消除因工作条件恶劣给员工带来的压力；另一方面，领导者可以通过提供完善的员工保障制度和职业生涯规划等，增强员工的归属感、安全感和较为稳定的就业心理，从而减轻其压力。员工压力减轻，就可以缓解由压力所导致的员工低效率、低产出、士气低落、意志消沉等，提高员工的工作效率和工作质量，这样来看就能降低组织的人力资源保障成本，提高企业的经济效益。

（2）建立健全员工保障体系

从长远来看，建立健全员工保障体系，可以帮助员工降低生活和工作中可能遇到的风险，保障员工的基本生活，增强他们的安全感，员工就会投入更多的精力去工作，为企业带来更大的效益。并且，万一员工遇到什么意外事故或者离职、退休等，企业有一套良好的保障体系来处理，可以节省时间，加快办事效率，保障企业高效、健康地发展。

十、人力资源离职成本的控制措施

- (1) 关注员工忠诚度，降低离职成本。为避免企业核心人才的跳槽到竞争对手那里，在考虑企业成本上的基础上，采用适宜的经济激励，同时，要特别关注核心人才，关键岗位人才的思想动态，降低离职风险和由离职带来的人力资源成本。
- (2) 以情感机制留住人才，给员工带来有家的感觉，使其忠诚于企业，以企业的目标为自己的最高目标，并自愿主动地把自身的发展和企业的发展结合起来。
- (3) 以福利机制留住人才，根据不同层次人力资源的需求，以激起员工的最大热情为限，并做到对内具有公平性，对外具有竞争力。

(4) 合法操作，降低违约成本。在企业不得不采取裁员的时候，一定要提前策划，重点关注劳动合同到期的员工是否续签，以降低补偿成本，对于不得不裁减的人员一定要合法操作，减少违约成本。

(5) 善待流失的人才

从人力资源管理方面考虑，对流失人才的管理是企业对人才“招一养一育一留”的最后一环，也是最重要的一环，留才的成功与否直接决定着前三个环节是否有效。因而，流失人才管理在整个离职人才管理中处于主要位置。



人力资源成本控制的具体措施

	用人策略	薪资变革	工资表单	定期清算
守法	<ul style="list-style-type: none">▪ 招聘不爱冲突的员工	<ul style="list-style-type: none">▪ 视员工出勤计算薪资	<ul style="list-style-type: none">▪ 制定规章制度确保公示	<ul style="list-style-type: none">▪ 依法缴纳社保
减负	<ul style="list-style-type: none">▪ 选择最合适的合同方式	<ul style="list-style-type: none">▪ 执行停工停产与降薪	<ul style="list-style-type: none">▪ 完善岗位职责考核标准	<ul style="list-style-type: none">▪ 企业所得税法应用
优化	<ul style="list-style-type: none">▪ 使用派遣外包优化用工	<ul style="list-style-type: none">▪ 调整薪酬结构与合同	<ul style="list-style-type: none">▪ 完善合同协议防范风险	<ul style="list-style-type: none">▪ 政策成本操作



人力资源成本控制的具体措施

	劳动合同	规章制度	制度修缮	成本优化
薪资支付	加班工资 值班工资	女工三期 假期工资 社会保险	医疗期工资 工伤期工资	特殊工时 停工停产
约定支付	试用期的工资 劳动合同工资	销售人员提成 计件人员工资 考核奖励工资	年终奖支付	特殊福利待遇 培训费的控制 保密竞业禁止
离职支付	主动离职 违纪辞退	不胜任解除 客观情况解除 经济性裁员	法定终止	违法解除

小结



在线开放课程

- 本讲授人力资源成本的控制措施