



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

人力资源成本管理

人力资源成本管理案例

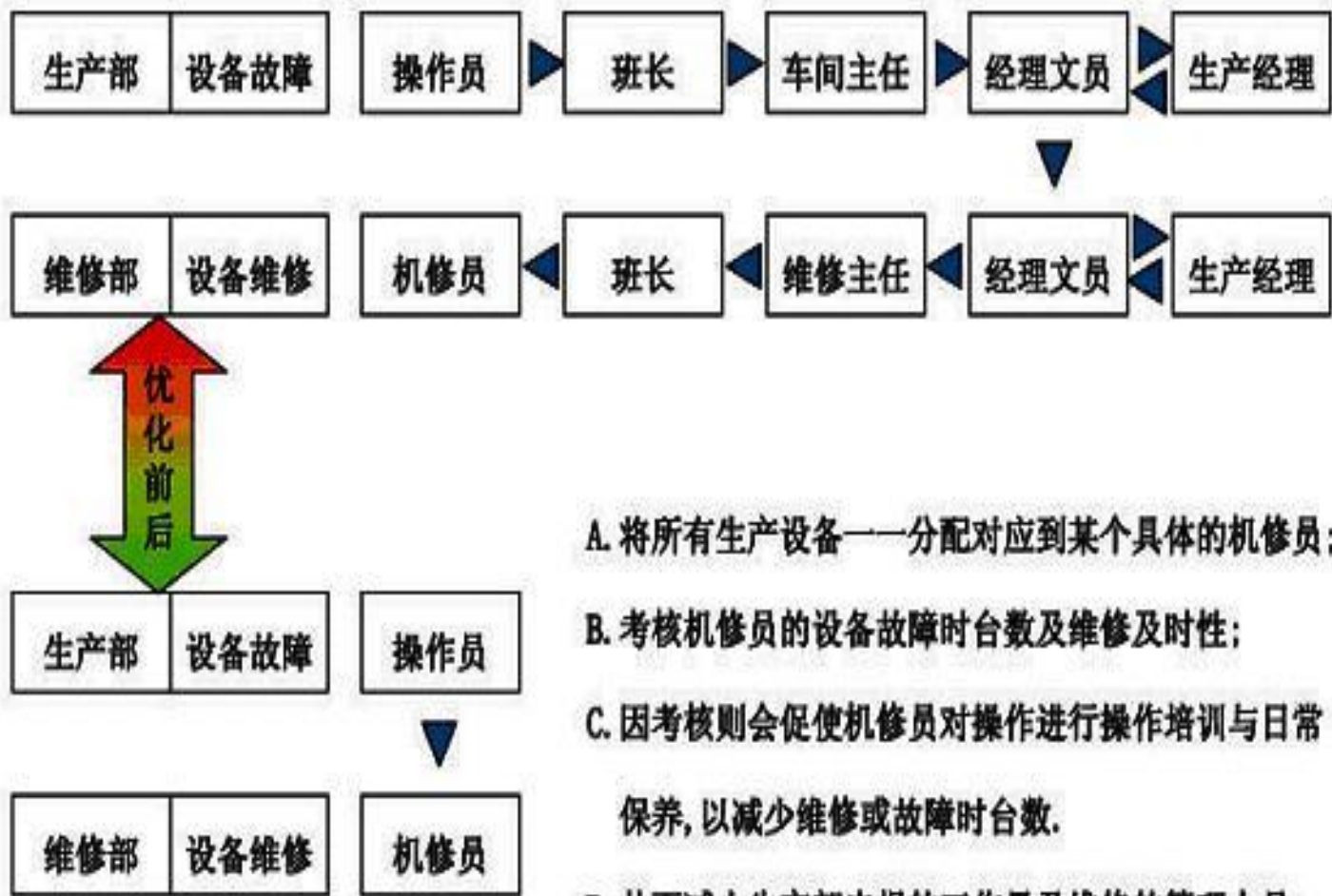
主讲：李晓斌

人力资源成本管理的案例一

某制药企业有生产部、维修部两个部，按传统的流程，经常会发生这样的怪事：生产部设备出了故障，由操作工写报告……



- 生产部设备出了故障，由操作人员直接发出命令，中间各个环节的审批部门全部去掉，腾出人员，提高设备生产能力和维护能力。再把生产设备一一分配对应到某个具体的维修员身上，甲员工负责A车间三台，乙员工负责B车间几台，就不需要去层层申请报批了。
- 管理者只需考核机修人员所管辖的设备故障时台数和维修的及时性便可以了，考核还能促使维修员加强机器平常的保养，及对操作工人进行日常的操作培训，使设备的完好性建立在经常性保养的基础之上。



- A. 将所有生产设备一一分配对应到某个具体的机修员；
- B. 考核机修员的设备故障时台数及维修及时性；
- C. 因考核则会促使机修员对操作进行操作培训与日常保养, 以减少维修或故障时台数.
- D. 从而减少生产部申报的工作量及维修的管理人员；

- 由于缩短了流程，大大减少了工作量，维修主任就可以腾出更多的时间去管理高、精、尖、贵的设备，去系统地思考问题，而不再到处去当“救火队长”，头痛医头、脚痛医脚了。
- 所以说流程优化的方法，是从系统的角度来考虑人力成本的降低方法，减少间接成本和无效的人力成本，是治本之策。

人力资源成本管理的案例二



- 沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过四十多年的发展，沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业。目前，沃尔玛在全球15个国家开设了超过8,000家商场，下设53个品牌，员工总数210多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。

沃尔玛的一个经理一语道破了其中的天机，她说其实采购、办公、差旅、人力资源省下的成本永远只是小头，而运营和物流费用才是最大的一块。

中国的企业，一直以自己的成本控制能力自豪。这也是“中国制造”目前能够无敌于天下的主要原因。但是这种成本控制能力，更多地属于“毛巾拧水”——摊开公司的财务报表，逐项地看能再从哪里面榨出些钱来。某种意义上看，这颇有些自虐的含义。这种低成本基本上不需投入，效果直接，称之为“简单低成本”毫不为过。而那种通过对业务模式创新、流程优化、提高员工技能和能动性而达到的低成本，需要持续的投入和改进，是系统性的低成本。而中国企业和沃尔玛的最大分别，就是简单低成本和系统低成本的分别。

在人力密集型企业里，往往因为员工太多，反而忽略了人本身的重要性。但这恰恰是最不该忽视的。早在1987年，《时代周刊》的报道中就谈到，山姆·沃尔顿善待员工和削减成本的本领，使得沃尔玛成为零售业成长最快、影响力最大的一股力量。沃尔玛的“三大基本信仰”——尊重个人、服务顾客和追求卓越，把个人放在了首位。山姆·沃尔顿的逻辑很简单，如果你想要店里的员工照顾好顾客，你要先确保照顾好店里的员工。

沃尔玛总裁李斯阁曾说过：沃尔玛在中国扩张的速度取决于本土管理人才的培养速度。沃尔玛 2004 年的年报中特地谈到，2003 年沃尔玛加强了海外分店管理人员的培训，为 2004 年扩张海外加盟店计划储备人才。所以，即使 12 月 11 日开始取消对外资零售企业的限制，沃尔玛的分店也不会一夜之间如雨后春笋般破土而出。

这种不惜成本对员工进行的培训，也是被认为是灌输沃尔玛文化的重要途径。

沃尔玛中国公司还经常把有潜力的管理者送去总部或以其他形式进行相关的培训。钟世丹 8 年前加入沃尔玛公司时只是一名负责床上用品的普通员工，现在她已经成为负责沃尔玛购物广场深圳区域的营运总经理。徐飞 1999 年大学毕业进入沃尔玛公司，仅用了四年就成为深圳圆岭店的副总经理，后被沃尔玛公司送去美国总部受训一年，最近刚刚回国。目前沃尔玛在中国开了 39 家店铺，其中只有一个店长是从外部招聘进来的，其余 38 个店长都是自己培养出来的。

- 现在，中国的很多企业已经看到了IT对成本控制的优势，也有很多企业开始注重企业文化的建设，在每天早晨组织员工列队升国旗、做体操，标语口号贴得到处都是。但是操作性很强、并且只触及流程的企业信息化尚且在很多企业里步履维艰，企业文化的建设就更不是让员工都趴在大街上做俯卧撑那么简单了。

小结



在线开放课程

- 本节讲授人力资源成本管理两个案例