

关于人工成本管控的几点建议

刘芸

降低成本是企业增加盈利的根本途径之一，人工成本管控更是企业成本管理中的重要内容。概括说来，人工成本是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和，主要包括职工工资总额、社会保险费、职工福利费、职工教育经费、劳动保护费、职工住房费和其他人工成本支出。笔者仅对人工成本管控提出几点建议。

1. 提高人工成本管理意识，充分发挥企业人才作用

惠普公司总裁维斯·普莱特曾提出，“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织”，可见，企业人工成本管理应明确两个前提，即“人”是企业中最宝贵的资源，也是各项成本的最基本驱动因素。只有从战略上意识到人工成本管理是关系企业多方位市场竞争中极其重要的因素，真正提高对人工成本管理认识，才能够将企业中“人”的作用发挥最大化。

2. 加强预算管理，实现工资总额规范化

工资总额是企业人工成本的主要构成，企业应建立相应的预算管理机制，根据企业实际情况成立工资总额预算管理工作组，专门对企业工资总额进行管理，具体包括：制定企业工资总额

预算管理规定，监督管理工资总额预算编制、报告及执行工作，审核工资总额预算并指导编制、执行工资总额预算，对预算执行结果进行清算评价，合理调控企业收入分配总体水平。同时，财务部门和人力资源部门须认真分析每项工资支出动因和特点，对不同工资类别区分采用弹性、刚性等不同的预算指标并纳入企业绩效考核框架内，将工资总额的抑制压力传递到企业各个层级。

3. 优化组织结构，合理配置人力资源

企业应采用扁平化和专业化集中管理方式作为高效降低人工成本的手段运用到企业组织结构优化中，从而较好地解决垂直式管理中层次重叠、运转效率低下等弊端，同时提高信息流速率和决策效率。为大幅降低人工成本，企业还可通过精简机构和压缩职能部门等方式简化企业决策和操作层间的管理层级。此外，人工智能替代传统人工操作，使得企业在员工工资和福利发放以及资本性设备购置、耗材、物业费等基本类支出方面也会有所减少。

4. 加强业务培训，实现职工技能化

企业应将员工业务培训视为一项远景投资。首先，从意识层面转变职工传统观念，通过宣传引导的方式增强创新高效和成本管理意识。其次，针对不

同岗位和人员规划培训计划，开展培训同岗位和人员规划培训计划，开展培训工作。第三，重点加强技术创新队伍培训。将人才培养计划和培训计划相结合，有针对性地开展专业技术培训；构建人才储备库，通过培训和实战业务将能掌握先进技术和理念的科研人员纳入储备库进行中长期培养，从而最大程度降低对外部技术服务市场的依赖，减少外部技术人员的引进成本。

5. 借助外部优势弥补自身短板

企业应实施业务外包管理，将自身资源优势集中投放在核心业务上，而对非核心业务实行外包战略，以借助外部资源优势弥补自身资源短板。例如，耐克公司在全球范围寻找优质制鞋企业作为战略伙伴，这些企业统一按照耐克公司设计图纸和要求生产运动鞋，使得耐克公司最大限度地压减了生产基地资金投入、设备购置费用和人工成本，为耐克公司降低运营成本奠定了坚实的基础。

除此以外，法律环境对人工成本的影响程度也不可小觑，企业需认真研究法律法规政策，制定人力资源获取、开发、使用、保障和退出机制，做到规范管理、有序运作，以降低违反和解除劳动合同所引起的经济补偿成本。

(作者单位：新华社计财局)

责任编辑 李卓

使预算审批权的全部过程和结果向教

职工公开。此外，教

职工代表大会还应建立预算绩效评价、法律责任追究机制，切实落实绩效评价与责任追究。要充分发挥专项经费分管部门在

监督预算执行中的作用。按照谁分管、谁负责的原则，分管部门应密切跟踪预算经费的编制、下达、使用和考评过程，确保专项的申报和批复符合相应的管理办法，同时应建立季度或半年度专

项经费考核机制，考评不合格的部门或人员应收回专项经费结余或者来年不再支持专项经费。

(作者单位：福建农林大学)

责任编辑 鲍双双