浅谈包钢股份降低人工成本措施途径*

何 伟[1,2]

(1. 内蒙古科技大学经济与管理学院,内蒙古 包头 014010;
2. 内蒙古包钢钢联股份有限公司组织人事部,内蒙古 包头 014010)

摘 要: 文章对包钢股份现有人工成本管控现状进行分析说明,对现有用工制度与分配制度改革提出相应建议并总结出系统的降低人工成本措施方案,为企业顺利完成四降两提工程,实现高质量发展提供切实可行的建议与思路。

关键词: 人工成本; 薪酬体系; 劳动用工
中图分类号: F272.92 **文献标识码:** B **文章编号:** 1009-5438(2021)02-0092-03
DOI:10.13647/j.cnki.btgkj.2021.02.024

Brief Analysis on Measures and Approaches for Reducing Labor Costs of Baotou Steel Union Co., Ltd.

He Wei[1,2]

(1. *School of Economics and Management, Inner Mongolia University of Science and Technology, Baotou* 014010, *Inner Mongolia Autonomous Region, China*;
2. *Organizational and Personnel Dept. of Inner Mongolia Baotou Steel Union Co., Ltd., Baotou* 014010, *Inner Mongolia Autonomous Region, China*)

Abstract: In this paper, the current situation of existing management and control for labor cost of Baotou Steel Union Co., Ltd. is analyzed and elaborated, the corresponding suggestions on reforming the existing employment and distribution systems are put forward as well as the systematic measures to reduce labor costs are summarized, which provide practical suggestions and ideas for enterprises to successfully complete the "four decreases and two increases" project and achieve high-quality development.

Key words: labor cost; compensation system; labor employment

在现代市场经济下,成本优势是企业生存的关键,国家将企业"降成本"确定为供给侧结构性改革战略实施的关键内容。人工成本作为企业产品成本的重要组成部分,降低人工成本不仅是增加企业利润的重要途径,也是企业管理的重要环节。为了有效降低企业人工成本,需要以用工制度改革和分配制度改革为重点,建立与市场相适应的用工与分配机制。用工制度和分配制度深化改革是人工成本管控的重点突破口,不解决这两项改革问题,人工成本管控就是避重就轻。用工制度改革是基础,通过科学定岗、定编、定员,全面压缩编制定员,解决人员"能进能出"的问题。作为国有企业,在人员"能出"

* 收稿日期: 2021-03-02
作者简介: 何 伟(1989-),男,内蒙古巴彦淖尔市人,在读硕士,助理工程师,现从事人力资源管理相关工作。

中国知网 https://www.cnki.net

环节需特别做好分流安置工作，确保稳定大局。构建市场化的分配机制，完善业绩导向的考核与分配机制，一方面通过强化业绩考核，使有限的工资总额发挥更大的激励作用；另一方面，通过薪酬差异化分配，打破薪酬“铁饭碗”，倒逼不适用的人员优化。

1　人工成本的含义

人工成本也称劳动成本，是企业在生产经营中由投入劳动力要素所发生的一切费用，包括支付给职工的工资性报酬和福利性供给，是企业总成本的重要组成部分，其支出水平及支出是否合理，不仅关系到企业效益和现金流量，而且直接关系到企业的市场竞争力和可持续经营。人工成本范围包括：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七大项。其中，职工工资总额是人工成本的主要组成部分，是最具有激励因素的人工成本，工资总额占人工成本的比例可以反映人工成本直接激励的能力。人工成本控制又是薪酬管理中的重要环节，也是企业全方位管理的基本环节。一般来说，薪酬激励会带来员工薪酬水平的提高，会对人工成本的控制带来挑战和压力。在薪酬激励的策略下，控制人工成本主要采取严格岗位设置，提高人员劳动效率，而单靠减员来降低人工成本也不是正确的途径[1]。因此，解决好薪酬激励与人工成本增长的矛盾，是薪酬管理面临的主要问题。也就是说，控制人工成本的策略制定和制度设计不能以员工收入降低为目标。实际上人工成本是相对于一个企业、一个单位而言，而不是针对某个个体的收入。如果能在减少人员的同时，保证企业经济效益的提升，那就能满足提高个人收入增长和整体人工成本下降的双赢局面。因此，薪酬管理中的人工成本控制目标应该是既能发挥薪酬激励作用，又能有效的控制人工成本过快增长[2]。

2　人工成本居高不下现状及原因

根据 2020 年 11 月发布的《2019 年中国钢铁工业企业人事劳资数据》，2019 年中钢协按实物劳动生产率分区间的企业相关人工成本指标的平均值如表 1 所示。

表 1　2019 年中钢协按实物劳动生产率分区间的企业相关人工成本指标

实物劳动生产率(t·人$^{-1}$·a^{-1})	企业数	人均人工成本/万元	吨钢人工成本/元	人均利税/万元	人均利润/万元
≥1 199.86	9	15.16	105.85	51.74	39.80
1 027.10～1 199.86	13	20.23	187.34	41.11	27.96
747.03～1 027.10	24	13.69	160.26	28.26	20.63
577.58～747.03	23	12.43	183.92	16.69	10.31
444.58～577.58	13	13.76	268.52	14.51	7.70
<444.58	9	9.34	253.84	6.58	3.25

2019 年包钢股份人工成本总额 43.67 亿元，年人均人工成本 13.65 万元，实物劳动生产率 746 t/(人·a)。在中钢协公布的 2019 年人力资源数据中，包钢在 91 家钢铁企业中实物劳动生产率排名 47 位，人均利润排名 81 位，人均人工成本排名 29 位，各项人力资源指标均排名中间偏下，可见包钢股份人工成本在整个钢铁行业中处于较低水平，人工成本居高不下已经成为制约包钢股份高质量发展的重要因素。在人工成本高的同时，还暴露一系列的效率低下和体制机制问题，都是急需解决的问题。

虽然通过不断深化改革，包钢股份基本建立起了现代化企业管理模式，但在人工成本管控上仍然存在一定的体制机制问题，在劳动用工机制与分配机制仍与先进企业有一定差距，具体原因如下：

(1) 劳动用工机制僵化，人工成本基数庞大。目前，公司内部部分员工仍然存在着“铁饭碗”的思想，用工机制僵化及闲散人员问题依然存在，进而导致公司人工成本基数庞大，可以说，制度改革是公司降低人工成本的深层次的突破口。

(2) 分配机制僵化，市场适应性不强。分配制度没有完全实现市场化，在一定程度上仍存在重平均分配、轻绩效考核的问题，在市场环境的冲击下，分配矛盾愈加突显，一方面难以发挥薪酬激励机制，

中国知网　https://www.cnki.net

制约公司发展;另一方面直接导致人才流失等衍生问题。

3 降低人工成本的措施

(1)常态化开展岗位调研写实,持续优化岗位用工。将对岗位的调研写实常态化,写实在常规的用工管理模式下,结合精益管理、工业工程基础,探索以工业工程理论为指导开展精益化定岗、定编、定员管理的方法。针对各岗位忙闲不均的突出问题,测定岗位人员有效工作时间,以工时利用率量化设置岗位,使用劳动负荷聚集法压缩定员,结合员工休息休假、综合计算工时及不定时工作制、安全生产、纪检监督规章制度等要求,适度修正定岗、定编原则。结合公司发展规划科学合理定编、定岗,以岗位定员为基础,严控用工增量,盘活用工存量,有效防止部分区域、岗位冗员问题反弹,优化单位内部组织架构,理顺职能部门管理职能边界,明确作业部门业务操作节点,组织运转效率显著提高。开展生产区域和技能岗位性质界定,分析各区域、各岗位用工情况,为补充新员工、调整用工方式提供决策依据。

(2)加强员工基础管理,整肃纪律,精干队伍,畅通出口。建立完善员工考核体系,严格日常考核管理,落实员工绩效考核结果应用,奖励优秀员工,淘汰不胜任员工,不断提高员工队伍整体素质,使员工"能进能出"落到实处。单位间人员优化流动实现"人尽其用"。加强劳动纪律管理,分析查找异常员工情况,重点整顿清理超期病事假、打卡不在岗等闲散人员。

(3)以效益决定工资,强化月度工资监管,充分发挥薪酬激励作用。推进考核方式变革,既突出工资总额与企业效益挂钩联动、层层联动,又突出激励考核的时效性,有效管控年度绩效考核结转额度的使用,体现当期目标完成与职工收入的真实联动,防止随意"以丰补歉",让各层级干部职工直接感受市场、面对市场。对工资管控目标层层细化分解、逐级传导压力,按照"增人不增资、减人不减资"的工资总额管理方式,激活各单位自我减少用工的内在动力。强化月度管控,避免年度工资总额超预算发放。公司整体效益完成情况与各单位工资总额挂钩联动考核,逐级传导压力。强化过程管控,按月分析各单位累计工资发放情况,制定月度工资总额发放计划。

(4)全力开展市场化改革,保障改革单位职工队伍稳定。国务院国企改革领导小组办公室印发了《"双百企业"和"科改示范企业"超额利润分享机制操作指引》、《"双百企业"推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》和《"双百企业"推行职业经理人制度操作指引》,在广大国企改革中关心的经理层市场化改革问题,提出了明确、详细的指导意见。包钢股份按照《包钢(集团)公司实施市场化改革推行放权搞活试点工作方案》《包钢(集团)公司所属单位经营管理团队及成员市场化选聘、契约化管理实施办法(试行)》文件精神全力开展市场化改革。改革单位系统开展内部劳动用工、岗位设置、薪酬分配、生产经营、技术改造创新等市场化改革工作。可自主决定内部机构设置、撤销或合并;可自主决定内部人员选用,打破职级限制,全面进行市场化选聘,以岗定职、以岗定薪,实行去行政化管理。公司统一接纳并安置各改革单位在改革中推进瘦身健体和逐级选聘产生的富余人员,确保职工队伍稳定。

(5)围绕岗位练兵,开展多元化员工教育培训,为"能上"打造提升平台。围绕重点工作,整体部署、科学谋划、重点实施,多形式多途径开展领导干部、管理人员、专业技术人员、操作人员四级培训工作。拓展包钢股份知识共享平台应用及功能,新增微视频标准化作业等模块,培训信息化水平及工作效率进一步提升。通过"请进来、走出去"的方式进行培训,邀请业内权威专家进行讲座,积极组织参加行业、自治区、包头市各类培训班。

4 结束语

人工成本管控的根本目标是助力企业效益增长与长远发展。企业要认清认准钢铁行业形势,对标找准与先进钢企的差距,牢固树立新发展理念,将人工成本管理工作做到"事前预测、事中调控、事后反馈"的全过程管理,充分发挥人工成本管理在调动劳动者生产积极性、创造性以及提高企业经济效益方面的重要作用。

参 考 文 献

[1] 曾梨. 薪酬管理中的人工成本控制[J]. 科学咨询(科技·管理),2017,(12):27-28.

[2] 刘晓宇. 浅谈国有企业人工成本管理优化[J]. 现代经济信息,2020,(7):105-106.

中国知网 https://www.cnki.net