

---

## 《人力资源成本控制》

### 课程背景：

成本管理是一个永恒的主题，企业成本费用的节约与降低直接就等于增加收入和利润，规范科学全面的成本控制管理不仅能给企业带来直接经济效益，而且还能够促使整个公司管理的规范！面对经济危机的今天，控制成本、提高效益是所有企业面临的管理难题。本课程将从成本管理的核心思想着手，讲述如何在人力资源管理的领域构建立一个科学有效的成本管理体系。本课程的讲师自己曾担任过摩托罗拉人事经理和朗讯科技的人力资源总监以及新浪、百度、大型民营企业的高级职业经理人，同时还是一个资深的咨询师，他的课程内容来自实践具有极高的实战性，相信本课程会让您在如何控制人力资源成本、实现成本领先战略方面受到很强的启迪！

### 课程目的：

- ◆ 本次课程让您明白人力资源的成本如何“计算”，而且与您分享如何“降低”！帮助学员系统化地建立成本控制理念；
- ◆ 快速见成效，以最快的速度和时间使学员能了解和掌握人力成本的分析与控制技巧、方法和工具、管理控制体系、原理；
- ◆ 最有价值的收获：学到切实的成本核算、管理、控制的系列方法；
- ◆ 最大收获：学到如何构建立人力资源管理的成本管理体系的方法，真正实现成本控制，提高效益；
- ◆ 强化成本意识，正确认知工作价值，加强成本管理理念；
- ◆ 掌握全面有效的分析与管控成本的方法和工具；
- ◆ 了解优秀企业尤其是跨国公司是如何进行成本控制的；
- ◆ 学会从多角度降低人力资源成本的工具，从各方面挖掘成本潜力，使思想落到实处、切实执行；
- ◆ 本次课程将帮助您超越传统成本控制方法的局限性，从人力资源管理的角度重新定义成本的习性，从而找到更具策略性的成本管理方法，参加培训后您将会以一种全新的视角来审视人力资源的成本管理，跳出传统的成本控制框架，从“以人为本”的视角，更宏观地分析并控制成本，轻松掌握一些简便易行的成本削减方法，并有效地运用于日常的管理之中；
- ◆ 在培训中通过讲师讲解、学员演练的方式让学员深刻了解人力资源成本的构成、学会各种降低成本的非财务成本控制手法。使学员能了解和掌握人力成本的分析与控制技巧方法和工具，特别是薪酬体系的设计原则和设计方法。

课程时间：1天

### 课程内容：

#### 第一单元.人力成本管理概述

破冰讨论：上海XX保温瓶厂多年来加班费用过高的管理难题原因何在？

- 
- 一、何为成本？何为人力资源成本？
    - 1、你会计算人力资源成本吗？
    - 2、人力资源成本含义及其构成（直接成本、间接成本等）
  - 二、何为管理？何为人力资源管理？何为人力成本管理？
  - 三、人力资源成本管理的意义
  - 四、人力成本管理对企业经营的重要性
  - 五、人力资源的年度预算与人力成本的分类
  - 六、人力成本与人力资源管理体系的关系
  - 七、人力资源成本项目审核要点
  - 八、人力成本项目综合诊断项目和内容

## **第二单元. 选——人力资源获得成本控制**

### **小组讨论：**

- 1、你了解聘用一个员工的成本吗？
- 2、你了解聘用不当员工的成本吗？
- 3、如何少花钱、甚至不花钱就能招聘到优秀的员工？

### **一、人力资源获得成本控制要点**

- 1、企业自我诊断：你在选人成本上控制得如何？
- 2、获得成本控制方法举例

- 1) 自己培养
- 2) 重视内升
- 3) 招聘新手
- 4) 宁缺勿滥
- 5) 识别空缺
- 6) 严控编制
- 7) 广开渠道
- 8) 网络招聘
- 9) 建人才库

### **3、人力资源配置成本管理要点**

### **4、配置成本控制方法举例**

- 1) 简化组织
- 2) 结构优化
- 3) 克服误区
- 4) 择优用人
- 5) 职能明确
- 6) 职能整合
- 7) 资源共享
- 8) 合理流动
- 9) 财务分析
- 10) 海外兵团
- 11) 3R3P 原则
- 12) 一人多岗
- 13) 人岗匹配
- 14) 避免裙带

- 
- 15) 年任命制
  - 16) 控制猴子
  - 17) 不多用人
  - 18) 不设副职
  - 19) 善待老将
  - 20) 草船借箭
  - 21) 代理机制

二、招聘计划的拟定与人力成本控制理念的引入

三、招聘渠道的选择技巧

四、介绍常用的招聘方法和各自的优劣

五、内部招聘及外部招聘

六、介绍心理测评的种类、推荐使用的心理测评方法

### 第三单元.用——人力资源的使用成本控制

小组讨论：

每招聘一个新员工，企业要投入多少人力资源成本？

一、人力资源使用成本管理要点

1、企业自我诊断：你在用人成本上控制得如何？

2、使用成本管理方法举例

3、人力资源报酬成本管理要点

4、报酬成本管理方法举例

- 1) 基础理念
- 2) 总体思考
- 3) 年功报酬
- 4) 职位报酬
- 5) 能力报酬
- 6) 绩效报酬
- 7) 十项原则
- 8) 内外公平
- 9) 科学设计
- 10) 符合实际
- 11) 知己知彼
- 12) 支撑体系
- 13) 吻合市场
- 14) 科学规范
- 15) 分四步走
- 16) 科学设计
- 17) P值计算
- 18) 薪酬调查
- 19) 指标计算
- 20) 绩效挂钩
- 21) 五档打分
- 22) 定期调整
- 23) 科学调薪

- 
- 24) 依据利润
  - 25) 自助福利
  - 26) 弹性薪酬
  - 27) 宽段薪酬
  - 28) 成功经验
  - 29) 整体薪酬
  - 30) 薪资冻结
  - 31) 提高指标
  - 32) 延期支付
  - 33) 延长工时
  - 34) 劳动密集
  - 35) 使用短工
  - 36) 虚拟企业
  - 37) 控制加班
  - 38) 人为干预
  - 39) 制度建设
  - 40) 合理避税
  - 41) 压缩开支

## 二、战略性薪酬设计和人才激励

### 1、薪资与绩效的契合

——绩效考核与薪酬挂钩举例

——绩效考核的奖惩管理运用

### 2、薪资管理变革九大趋势

### 3、具有激励作用的薪酬管理

——长期激励设计（年薪制、股票期权等）

### 4、薪资管理新热点：如何合理避税？

**案例讨论：**如何就工资问题与员工沟通？

**案例讨论：**怎样防止“阳光普照式”的奖金分配和工资总额上扬？

## 第四单元、育——人力资源开发成本控制

### 一、人力资源开发成本管理要点

#### 1、企业自我诊断：你在育人成本上控制得如何？

#### 2、开发成本管理方法举例

- 1) 倾斜投资
- 2) 择优招聘
- 3) 因人而异
- 4) 潜能开发
- 5) 因果效应
- 6) 内部培训师
- 7) 在线培训
- 8) 联合培训
- 9) 利润中心
- 10) 分摊成本
- 11) 多层次

- 
- 12) 多渠道
  - 13) 多媒体
  - 14) 多形式
  - 15) 网络化
  - 16) 注重质量
  - 17) 4R 考核
  - 18) 转变理念

二、员工培训的投资分析与成本效益分析

三、员工培训与人力资本投资

四、如何科学地设计培训体系？

五、如何进行员工的职业生涯管理？

六、十几种高效然而低成本的员工培训和发展的方法

## 第五单元、留——人力资源维护成本控制

一、人力资源维护成本管理要点

1. 预算控制
2. 战略成本控制
3. 培养一线主管
4. 虚拟团队
5. 适当外包
6. 缩短研发周期
7. 信息化建设
8. 应用软件

二、使用成本控制方法举例

- 1) 品德为上
- 2) 疑人也用
- 3) 留住人才
- 4) 严格考核
- 5) 末尾淘汰

三、维护成本管理方法举例

1. 头上悬剑
2. 责任共享
3. 共生环境
4. 减少跳槽
5. 事业留人
6. 环境留人
7. 内部创业
8. 制度留人
9. 感情留人
10. 沟通留人
11. 梯队留人
12. 激励留人
13. 长效激励
14. 非经济法

---

讲课老师：崔翔博士