

## 降本增效：人工成本与效能管理

### 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

#### 一、降本增效的几个关键点

- 1、用人管理的根本目的就是降本增效，既要减本，更要增效。
- 2、做好人力资源规划，是降本增效的前提
- 3、减本不仅要减显性人工成本，更要减隐性人工成本。
- 4、增效有两个关键点，既要提高员工能力，更要有效激励。

#### 二、做好用工规划，不冗员不缺编，结构合理，是降本增效的前提

- 1、做好人力资源的总量性规划，五个人的活三个人干拿四个人工资
- 2、做好人力资源的结构规划，重心前置，炮火向一线集中，好钢用在刀刃上
- 3、通过“定员”明确能力要求，避免人岗错配。
- 4、人力资源规划不能闭门造车，通过对标打开视野
- 5、案例：某企业通过对标制定人力资源规划方案，实现降本增效

#### 三、如何降低显性人工成本？

- 1、人岗错配是最大的显性人工成本
- 2、如何避免人岗错配？
- 3、制定合理的选聘条件？
- 4、科学识人，做到人尽其才、物尽其用。
- 5、激活内部劳动力市场，为人岗错配提供矫正机会。

#### 四、如何降低隐性人工成本？

- 1、优秀员工流失是最大的隐性人工成本
- 2、留人要有提前量，不能临时抱佛脚
- 3、主管要动态评估关键员工的离职风险，采取前置性留人手段
- 4、通过模块化的工作设计来留人
- 5、提高离职成本

#### 五、加快能力复制，为增效提供能力基础

- 1、提高员工能力，是增效的前提。
- 2、主管的任务就是要快速复制员工的能力
- 3、主管要帮助员工做好职业生涯规划，让员工看到晋升的希望
- 4、通过任职资格体系将能力标准化，让员工找到能力目标

5、通过多元化学习手段，快速提升员工的胜任力

六、通过激励机制创新，为增效提供动力保障

1、有效激励员工，是增效的关键。

2、有效激励的前提是精准捕捉员工动机

3、根据员工动机，设计差异化的激励手段

4、如何提高物质激励的效果？——以分享制为例

5、由于员工心理是复杂的，需要通过创造性激励手段来激活员工潜能

6、案例：以挑战赛为例