

基于人力资源成本控制的管理研究

——以自主品牌汽车企业LB公司为例

陈淑妹

(广西壮族自治区退役军人培训中心, 广西 南宁 530022)

摘要: 在激励的市场竞争中, 将人力资源成本控制在合理水平, 是增加企业效益和核心竞争力的重要手段。本文以自主品牌汽车企业LB公司(以下简称“LB公司”)人力资源成本控制问题为探究, 首先阐述人力资源成本控制理论基础, 提出了人力资源成本控制的指标体系。其次, 对LB公司人力资源成本现状进行内部比较和横向分析, 发现LB公司人力资源成本控制存在的问题。再次, 针对LB公司存在的问题, 以人力资源成本控制理论与价值链理论为理论基础, 提出了系统性解决办法, 为我国企业人力资源成本控制完善和类似研究提供一定的借鉴。

关键词: 企业; 成本; 人力资源成本控制

0 引言

受宏观经济增速放缓、中美贸易摩擦、行业转型升级、环保标准切换等因素的影响, 自主品牌汽车企业LB公司产销连续大幅下滑。据中国汽车工业协会发布的数据显示, 2018、2019、2020中国车市经历了连续三年的负增长, 2020年自主品牌乘用车的市场份额为38.4%, 较2019年下降0.8个百分点。豪华、合资、自主品牌竞争愈发白热化, 以价换量的官降促销成为常态。

1 人力资源成本控制理论

1.1 人力资源成本控制理论

美国管理学大师彼得·德鲁克教授: “企业的资源包括很多, 但真正的资源只有一项, 就是人力资源。企业都是通过使人力资源更有活力来执行其工作。”他在《永恒的成本控制》指出, 成本控制的本质非并缩减, 而是预防。管理人员要及时发现企业存在的问题及不足之处, 并具体分析, 与其他各个部门研究分析原因, 商讨出解决方法。这就是人力资源成本控制理论的主要内涵。

1.2 价值链理论

价值链是由美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于1985年在其《竞争优势》一书中首先提出, 企业的价值创造是通过生产作业、市场和销售、技术开发等一系列活动构成, 是一个动态过程, 即价值链。人力资源管理的核心主要是价值链管理, 将企业的核心人力资源聚集于企业的关键价值位, 关键人

力资源围绕企业关键价值位, 其他人力资源服务于企业的关键价值位, 实现人力资本价值及价值增值。

2 LB公司人力资源成本控制存在的问题

2.1 企业概况

(1) LB公司简介。LB公司始建于1950年6月, 现有总资产157亿元, 在职员工8510人, 拥有30多年整车制造经营, 在市场上有一定的品牌影响度。该公司目前有两个研发中心, 三个核心零部件企业(发动机、车桥和变速器), 四个整车生产基地, 一个经营总部(湖南长沙), 具备每年推出2~3款新车型的研发能力和年产整车40万辆的生产能力。

(2) LB公司经营现状。“十三五”期间, LB公司坚持聚焦SUV、皮卡和新能源汽车市场, 以节能、新能源和智能网联技术为突破口, 力争到2020年实现整车产销40万辆, 营业收入400亿元, 利税突破40亿元。2017年, LB公司全年生产整车13.5万辆, 销售整车12.6万辆, 实现营业收入113亿元, 实现利润9.2亿元, 上缴税金10.1亿元。2018年, 由于受汽车市场环境因素影响和内部管理基础薄弱的制约, LB公司经营业绩大幅度下降, 2018年仅实现产销整车6.5万辆, 实现营业收入59.15亿元, 亏损7.95亿元, 上缴税金4.72亿元。2019年至今, 生产经营停摆。

2.2 人力资源成本控制数据现状

(1) 人力成本内部对比, LB公司人力资源成本结构与成本效益指标统计表(单位: 万元)。

表1 LB公司人力资源成本占总成本比重与人力资源利润率统计表

年份	人力资源成本总额	人力资源成本占总成本比			人力资源成本利润率		
		总成本	人力资源成本 / 总成本	变化趋势	利润总额	人力资源成本利润率	变化趋势
2016年	50922	869506	5.86%	/	5280	10.37%	-
2017年	84125	1107082	7.60%	上升	87977	104.58%	较大上升
2018年	134713	741200	18.18%	快速上升	-79500	-59.01%	急剧下降

表1得出, LB公司2017年较2016年人力资源成本占总成本的比重提高了1.8%, 说明人力资源成本相对趋向稳定。但2018年迅速上升, 要及时分析原因, 保持警惕做出处理, 防止竞争优势流失。2016至2018年人力成本增长164.5%, 2017年人力资源成本利润率大幅度上升, 2018年断崖式下滑, 说

明2018年人力成本产出难以抵消投入, 成本投入所能带来的利润在大幅减少。应分析其原因, 防止人力成本利润率下降继续恶化。

(2) 人力成本横向对比分析, LB公司与2018年沪深上市公司经营业绩及人力资源成本投入产出指标对比表。

表2 LB公司2018年沪深上市公司经营业绩及人力资源成本投入产出指标对比表

项目	上市公司						LB公司
	P10	P25	P50	P75	P90	平均值	
员工人数(人)	454	878	1973	4617	11206	6505	8009
营业收入(亿元)	9.91	18.5	41.3	107	333	677.3	59
利润总额(亿元)	-0.98	0.455	1.57	5.12	15.4	13.1	-7.95
人均营业收入(万元/人)	41	62	98.8	179.9	336.5	192.4	73.6
人均利润总额(万元/人)	-7.09	2.41	7.11	15.34	34.32	15.8	-9.93
人均人力成本(万元/人)	7.65	9.29	11.95	16.89	24.64	16.9	16.82
人力成本占总成本比重(%)	4.51	7.63	13.03	20	29.16	9.5	18
人事费用率(%)	4.37	7.52	12.51	19.19	29.79	8.8	0.22
人力成本利润率(%)	-62	26	70	143	273	119.5	-0.59

表2表明, LB公司营业收入处于中等偏上水平, 利润总额处于低端水平, 人均营业收入处于较低端水平, 人均利润总额处于低端水平, 人均人力资源成本处于较高端水平, 人事费用处于低端水平, 人力成本利润率处于低端水平。整体上, LB公司距上市公司平均值经营业绩差距较大, 人均人力资源成本占总成本的比重却高于上市公司, 说明企业人力资源成本效率出现较大问题, 市场竞争力极低。要正视人力资源成本控制存在的问题, 优化控制手段, 做出积极有效的应对。

2.3 LB公司人力资源成本控制存在问题

(1) 缺乏人力资源成本控制的正确认识和分析。面对激烈的市场竞争, LB公司缺乏对人力资源成本和公司运营、收益情况之间及其投入产出间的联系管理, 人力资源成本控制应用于整个生产经营活动中有效性不足。在2018年度出现产销连续下滑后, 没有细分工资管理价值, 未能针对工资构成中的绩效奖金项目实施降薪措施和正面性的引导, 使员工强化了“企业的人力资源成本管控就是员工利益和企业利益博弈, 管控人力资源成本就是不给员工涨工资或保持市场低水平”等不正确的观念, 消极对抗、出工不出力等负面情绪普遍存在^[1-2]。

(2) 缺乏从顶层设计和整体谋划人力资源成本管控。LB公司在2017年企业大规模扩张后, 全面实施企业管理规范化就显得十分急迫。在汽车行业整体下行的市场环境下, 合资品牌汽车价格不断降低, 自主品牌的生存压力更大。LB公司人力资源成本控制没有主动适应企业在不同的发展阶段对人力资源成本的需求, 未能由企业制定的2018年A股整体上市规划及面临质量事故出现严重业绩下滑等应对上, 人力资源管理滞后于生产经营需求, 缺乏统筹规划和集中有效资源以及组织设计、制度建设和流程建设等方面的顶层设计^[3]。

(3) 人力成本预算编制、分析、控制缺乏技术性。人力资源成本核算机制方面未结合薪资额和公司运营效益之间的联系, 人力资源成本和扩展没有关联。人力资源成本预算编制主要依据年度的人力资源报表, 各部门及子分公司提交不及时或数据不准确, 财务报表体现的人力资源成本数据与人力资源系统反馈的数据存在差异性、滞后情况。人力资源成本核算系统没有可靠的数据基础, 缺乏操作技术性, 管控浮于表现, 内涵性不足^[4]。

(4) 人力资源系统业务的人力资源成本深挖不足。人力成本在总成本中占有固定的位置, LB公司对其是否有移动空

间和其他成本权重整合调整等研究和对应不足。LB公司的管理价值链与产业价值链的各环节分散在总部, 协同难度较大, 进而影响组织效率, 没有形成全汽车产业全价值链覆盖, 缺少部分零部件生产、投资环节等及资产关系重新梳理, 欠缺新能源汽车产业经营能力; 内部存在采购总部和整车基地零件采购职责交叉、错位和问题, 缺乏科学的劳动定额测评数据等动态推进定岗定编定责, 存在“冗员”现象^[5]。

(5) 没有有效整合多方资源。对经营成本上升的核心城市转移到三四线的整车生产基地如品控部门、生产调度部门等, 对公司不擅长或耗时效率低、成本高的业务或领域如管理咨询或侈效、无效、负效的用工实施劳务外包等, 具体深入有效分析竞争对手, 或将上游客户派驻在企业的驻厂或驻店人员, 为给企业某类岗位或企业的下游客商开展培训提供更好服务, 对政府部门出台的如社保减少缓交、稳岗补助、培训补贴等政策红利的应用不延迟申报等。商客资源整合不足本身就是一种资源极大的成本浪费^[6]。

3 LB公司人力资源成本控制的对策措施

3.1 重构人力资源成本控制理念

人力资源成本是总成本的重要组成部分, 企业控制人力资源成本的目的是增加利润和提高企业在国内外的市场竞争力。只有高效率的劳动才能创造低成本、高利润率和劳动者的高收入, 而高效率的劳动取决于劳动者的劳动素质和劳动积极, 取决于对劳动者的投入。企业要按照价值投资的理念来管理人力资源成本。成本控制的本质非并缩减, 而是预防。成本永远不会自行降低, 因此成本预防是一项不间断的工作。每隔几年都要对经营活动和流程进行评估。要让全体员工视成本控制为机遇而非威胁, 员工会为了更加稳定和优越的工作环境, 会支持成本控制^[7-8]。

3.2 顶层设计层面管控人力资源成本

一是建立管控人力资源成本的组织机构和管控模式。建立执行层、执行协同层、监督管理层、统筹规划层四层组织管理体系, 形成人力成本管理的多种预警系统。二是建立人力资源统计分析制度、人力资源成本控制的责任制度。应用信息系统, 实时观测和提取人力资源成本数据并比较分析, 测算设置人力资源成本支出的最高限度和适度水平, 每月召开人力资源专题成本分析会, 及时发现、查找并解决问题。三是优化流程, 减少资源浪费。通过聚焦核心价值审视是否存在浪费, 若

存在企业所在的产业和产品附加值低，则查找运营问题，调整资产结构和产品结构。

3.3 合理规划和编制人力资源成本预算，并有效监控其执行

一是合理编制人力资源成本预算。比较分析上一年人力资源成本的预算和结算，找出差异较大的项目，分析主要原因和存在问题，判断下一年是否会发生类似的问题。比较分析本年预算及结算，分析出人力资源成本使用的变化趋势并应用实际项目的增减，使人力资源成本预算与企业生产经营相匹配。二是预算执行管控。形成人力资源成本预算执行表，对预算内的项目进行实时监控。三是人力资源成本预算考核激励。通过实施预算目标的细化、分解和考核、激励，细化到月度或季度，实施对人力资源成本预算的管理和控制。

3.4 深度挖掘人力资源业务层面的成本控制点

一是结合企业经营战略，从组织结构入手调整人力成本权重，从流程入手调整效率、从部门结构入手调整岗位配置，围绕核心能力优化组织结构、围绕价值优化岗位设置、围绕成本优化岗位编制数量。二将规划不同人才与竞争对手人才进行分层管理，对不同级别的人才设定分层权重，在计算市场占有率的情况下，合理招聘或调整配置人才分布。三是合理合法设计薪酬结构，做好价值评估和价值分配。根据LB公司发展阶段和规划，薪酬策略以市场薪酬水平为参考，结合经营实绩、岗位的重要度及市场稀缺性等，采用关键岗位薪酬领先和一般岗位薪酬跟随的混合策略。四是根据业务性质不同实施不同的绩效奖金项目机制。对销售等业务单元，采取完成目标任务阶梯兑现超额奖励的方式；对研发部门实施项目绩效等级综合评定对应激励；对整车生产基地建立以劳动生产率阶梯超产奖方式等。五是积极研究运用培训相关政策，实施人才

倍增计划，强化职工队伍建设。

3.5 借力资源整合，实现互利双赢

企业不是单方个体存在的，是与其上下游供应商及政府等关联资源紧密联系的。人力资源成本控制也不单是内部控制，同样应通过借助外部资源，节省企业内部资源。对品控部门、生产调度部门等从核心城市转移到整车生产基地，降低成本服务一线；与第三方资源合作，实施方向人力资源管理咨询借力、对低效负效工种实施劳务外包、用“田忌赛马”法向竞争对手借力，主动研究人资政策。

4 结语

随着经济社会的不断发展，中国的汽车行业也在不断的向前发展和进步，汽车制造企业之间的竞争也会变得越来越激烈。自主品牌的车企应将成本进行最大限度的控制，才能增大盈利空间，获得生存和发展的可能性。

参考文献

- [1] 崔秀云.企业人力资源成本管理与控制策略研究[J].中国管理信息化,2020,23(16):28-29.
- [2] 侯芸.人力资源成本管理与成本控制研究[J].时代金融,2020(11):113-114.
- [3] 龙腾.构建基于成本控制的人力资源管理模式[J].人力资源,2020(6):30.
- [4] 李致.基于成本控制的企业人力资源薪酬管理研究[J].中国管理信息化,2020,23(6):89-91.
- [5] 赵婧.人力资源管理成本控制办法分析[J].财经界,2019(33):254.
- [6] 张天海.人力资源管理成本控制研究[J].知识经济,2019(31):92-93.
- [7] 封盈.人力资源成本管理与成本控制分析[J].人力资源,2019(10):97-98.
- [8] 陈思燕.绩效考核在机关事业单位人力资源管理中的运用探讨[J].首席财务官,2020(9):139-140.

(上接第175页)

(2) 长期应付款科目，是指除长期借款外的长期应付款项，如以融资租赁方式取得固定资产应付的租赁费、以分期付款购入固定资产发生的应付款项，偿还期超过一年的应付款项。长期应付款只有在偿还长期应付款时触发预算会计分录¹⁴。

偿还长期应付款，财务会计分录：借：长期应付款

贷：零余额用款额度/银行存款等

预算会计分录：借：业务支出

贷：资金结存等

(3) 预计负债科目是指行政事业单位对因或有事项所产生的现时义务而确认的负债。

确认预计负债时只做财务会计分录 借：业务活动费用

贷：预计负债

偿付预计负债时，产生预算会计分录。

财务会计分录 借：预计负债

贷：银行存款

预算会计分录：借：事业支出

贷：资金结存

报经批准核销长期应付款，调增时只做会计分录，不产

生预算会计分录，调减时做相反分录。

调增时：借：业务活动费

贷：预计负债

4 结语

《政府会计制度》提出全新的核算模式，一方面，以往高校以收付实现制为核算基础，政府会计制度改革提出了引进权责发生制，《政府会计制度》在会计科目设置和账务处理说明中着力强化政府财务会计的功能。新制度的出台给会计人员的核算工作带来了难度，双体系的核算模式，也对会计人员的业务能力提出了更高的要求。加强学习，强化部门协作、加强人才队伍与信息化建设等措施，对于《政府会计制度》在高校的有效执行提供了基础和保障。

参考文献

- [1] 侯义,宋述龙.高等学校实施政府会计制度明细科目设置指南[M].辽宁:辽宁大学出版社,2019.
- [2] 王曙.关于高校财务管理中实施政府会计制度的衔接思考[J].知识经济,2019(19):57-59.
- [3] 王刚.刍议高校实施政府会计制度的难点与具体对策[J].教育财会研究,2019(6):50-55.
- [4] 饶娟.高校后勤财务管理问题分析与对策研究[J].经济研究导刊,2016(22):102-103.