

●周健临 龙纪明

试论企业人工成本的弹性

——美日企业管理比较及其借鉴

在现代工业企业里，由于企业规模、生产类型、工艺方式、管理的基础和人员的素质不同，管理组织不可能有划一的模式。一个企业应该设置什么样的职能部门、生产部门，配备什么样的人员，以及设置这些部门的数目和规模，都要从适应本企业生产经营需要出发，因地制宜根据资源条件，采取不同的组织方法，并不存在统一的，不讲实际条件的最好的组织形式。本文试图从美、日两国企业管理组织和人工成本的比较出发，得出这样的结论：一个企业要富有活力，人工成本必须具有弹性，只有这样，企业才能适应外部环境的變化，自身才能得到发展。

一、企业人工成本具有弹性的理论分析

（一）影响企业人工成本的因素分析

影响企业人工成本的因素有很多。从企业自身来讲，若企业雇佣职工的数量愈多，相对来说，企业的人工成本愈高；反之，愈低。从职工的职务结构分析，若职工中高级职员愈多，在职工数量一定的情况下，企业的人工成本愈高；反之，则相反。这两个方面，都主要和企业的组织结构、编制有关。所谓组织结构，是指有意识形成的职务结构或岗位结构；编制则是指根据已定生产方案和生产规模，规定企业必须配备的各类人员数量。从组织的广义角度来讲，编制应该属于组织结构的范畴。因此，可以这样说，影响企业人工成本的主要因素是企业的组织结构编制。当然，还有其他许多因素，如国家规定的对劳工工资和福利方面的法律，同行业的工资、福利水平以及整个社会的工资、福利水平等等。但这些外部因素，企业可以通过改变自己的结构适应外部环境的需要。

（二）企业人工成本具有弹性的原因分析

1. 企业人工成本具有弹性，是企业适应外部环境的要求，也是自身发展的需要。当企业的外部环境发生变化时，企业总是通过变革组织结构以适应环境，否则难以生存。因此，组织结构的变化，必然会带来人工成本的变化。

2. 经济的发展不是直线的，它是一个曲折起伏的过程，随着经济发展的周期性波动，任何一个企业的组织结构都应随之而变化，当经济不景气时，企业效益下降，势必需要裁员，或减少其它人工成本；当经济繁荣时，企业效益上升，则需要雇员或增加职工福利和工资，因此，企业的人工成本是变动的。

3. 在商品经济的条件下，特别是在美、日等自由市场国家，企业之间的竞争是十分激烈的，一个企业为了生存必须全力以赴增强自身适应市场的能力，企业的组织结构需要作出相应市场环境变化的调整。同时，为了对付同行的竞争，职工的工资、福利水平不可能固

定。因而企业的人工成本是具有弹性的。改革开放以来，我国引入了市场机制，企业面对变化迅速、竞争性较强的新社会环境，人工成本同样应具有弹性。

二、美、日企业的组织结构和人工成本的比较

（一）美国企业的组织结构和人工成本的概况

1. 美国企业没有统一的组织结构和编制，各企业均根据自身产品的性质、生产规模、技术要求、市场特点以及人员水平的情况来合理设置。同时，也没有一成不变的组织结构。当企业的内、外部条件发生变化，并且原组织结构不能有效地发挥作用的时候，企业会变革或调整其组织结构以适应新环境的需要。所以，从这个方面来讲，美国企业的人工成本是变化的。另外，影响美国企业人工成本变化的另一个重要原因是美国的自由雇工制度。美国企业中的工人是通过短期契约（雇佣合同）建立起来，企业可以根据经营活动的需要，自由招聘或解雇职工，职工也可以根据自身的需要而自由就业或辞职。以下，笔者以GE公司（通用电气公司）为例，说明美国企业的人工成本的弹性。

GE公司是一个跨行业的跨国公司，现有五大高科技产业，三大服务事业，六大传统制造业，还有五大支持业务，雇员大约30万。为了适应外部环境和企业自身发展的需要，GE公司不断变革组织结构。变革组织结构的指导思想是：a、企业的组织机构设置应该为实现企业的战略目标服务。b、企业的组织机构设置应适应市场竞争需要。c、企业的组织机构的变革与整个社会的经营体制相适应。GE公司的做法首先是精简机构，将原来64个事业部，按照产品性质或地区划分，1984年组成38个战略经营单位（S. B. U），1987年进而合并为14个产业集团（group），同时，由过去的五个管理层次，减少到三个层次，形成公司（投资中心）——产业集团（利润中心）——工厂（成本中心）三级管理体系，各个层次的管理权限和责任很明确。其次是，调动频繁，人员流动相当大，每年约有45%的人员职务或职位的变动。再次，是临时工多。GE公司的服务员、秘书和警卫人员等行政人员中有许多是临时雇工或非全时职工。最后是利用解雇制度使其人工成本具有弹性，由此提高自身的竞争能力。GE公司在以下情况下解雇劳工：a、经营业务的需要；b、中止某项业务或工作；c、取消某项业务；d、其他业务变化。在经营状况顺利的情况下，为了提高竞争力，提高经济效益，GE公司有时主动地采取裁员措施。例如，GE公司的飞机发动机集团在1985年以后的几年中经营状况逐年好转。但为了提高竞争能力，他们于1987年连续裁员两次，共裁减了2000余名职工；1988年又计划裁减3000余人，裁员对职工造成了极大的负担和压力，公司正是利用这种压力使所有职工保持旺盛的工作精神。

（二）日本企业的组织结构和人工成本概况

和美国企业相比，日本企业的组织结构和编制也是变化的，没有固定不变的模式，然而，与美国企业不同的是，日本企业存在特有的劳动人事制度——终身雇佣制。但是，我们还是说日本企业的人工成本也具有弹性的，甚至比美国企业的人工成本更具有弹性。主要原因有三：

1. 在日本的劳动力市场中，存在着大量的退休工人和妇女劳动力。这些人一般都是临时工或非全时职工。日本企业可以随时聘用，也可以随时解雇，甚至事先不须通知一声，企业解雇一个这样的临时工所付的费用比美国解雇一个临时工所须支付的费用要少。因此，可以这样认为这些临时工是日本企业劳工的蓄水池。当一个企业的组织结构和编制发生变革、

调整时，这些临时工正好满足其需要。

2. 日本企业的人工成本具有弹性还在于企业的弹性福利制度和退休制度。①日本企业的福利制度。日本企业的福利项目大体分为两个部分：法定福利项目和法定外福利项目。所谓法定福利项目，是企业根据政府法律、法令承担的对职工应尽的义务。而法定外福利项目是指企业根据需要自行设立的项目。企业不分大小，在法定福利项目方面基本上没有多大差别。福利项目的主要差别在法定外福利上，而这些法定外福利项目的完备程度和福利开支的多少，在不同企业之间存在着很大的差距。并且，这些福利制度与企业的发展（规模）密切相关，因此，企业的人工成本是变动的。②日本企业的弹性退休制度。日本企业为了减轻企业领导层的老化和人工成本的增加等因素，同时为了不打击高龄职工的积极性，采取弹性退休制度。其内容大概如下：具有足够的本企业连续工龄的职工，在达到规定年龄后，本人申请退职时，除按正常退休享有退休金外，还增发一次性补助退职金，退职金按本人实际工资×支付倍率计算，略高于正常退休时的待遇，有些企业为了更有利地促进职工提前退休，在上述退职补助金的基础上还以资助开辟第二职业为名，再增发一笔补助费。得到补助费的职工不再留在本企业工作（合同工）。日本企业通过以上这些措施，及时地调整企业的人工成本，从这一点可以说明他们企业的人工成本也是很具有弹性的。

3. 终身雇佣制的存在，并不是法定的。它并不排斥自由雇佣制度。实际上，在日本实行终身雇佣制只是一些大型企业或规模较大的中型企业，中小型企业则是采用自由雇佣制度。据估计在日本享有终身雇佣制的职工只占职工总数量的三分之一。许多企业根据自身经营活动的需要，变革组织结构，招聘或解雇职工，企业的人工成本也随之而变化，这方面，有的大企业也是这样做的。例如：日立制作所，在1968年开始一项所谓“改善经营管理运动”活动。开始的目的是为了提高行政人员的工作效率，后来逐渐推行至全体人员。这项活动每一个时期都有一定目标，一直实施至1978年。日立公司的发货量是十年前的4倍，但工务人员减了2/3，行政人员减少1/2，总共裁员9000人，节约工资总额达270亿日元。

总之，日本企业虽然采用终身雇佣制，但它们的人工成本是具有弹性的。

三、问题与借鉴

从美国和日本的管理经验来看，两个国家企业的人工成本都是富有弹性的。在美国（尤其在那些成批生产工业中），虽然劳资双方常常订有各种协议，如以解雇金和保护工作权利的形式提出了具体约束，但企业的主管人员仍有权暂时解雇或辞退雇员，而且一般不会遇到多大的困难或花费多少代价。管理部门能随营业额的大小迅速地调节其劳动力人数。对失业者，由国家以社会救济金的形式来保障其基本生活需求。在日本，终身雇佣制是日本企业管理的一大特点。从表面看日本企业，尤其是一些大中型企业无论其营业情况如何，都是维持其长期职工的雇佣，但经仔细分析后，可以发现日本的企业在人工成本上甚至比美国更富有弹性。日本的制度是以它的独特方式使两个看似矛盾的需要（即工人在工作和收入上要有所保障和企业在经济上对人工成本要有弹性）得到高度的统一与和谐。

企业人工成本要具有弹性，笔者认为应从两个层面来加以理解。从组织层面看，首先企业组织结构要有弹性。一个组织的结构和职能是由组织所处的外部和内部的情况因素而定的。但是成功的组织并不只有一种最佳形式的组织结构，每一种组织结构都是按为之服务的具体条件而确定的。例如，由管理学家琼·伍德沃德进行的对100家制造厂商的调查研究表

明，组织结构势必因所用的不同技术而异。其次，组织的编制要具有弹性。组织的编制和企业规模的大小有关，如对正式委员会（集体管理）的应用，据《哈佛商业评论》调查，大型企业（万人以上）94%设有正规的或常设委员会，而250人以下的小企业60%采用这种委员会。编制并不是静止不变的结构，组织编制应能反映组织的目标，为完成企业目标，配备各职能人员，随目标和人员的变动，保持一种动态的关系。再次，企业的劳动力应是可调节的，在经济中引入市场竞争机制后，企业的劳动力应随社会经济的变化发展而具有相当程度的弹性。当然，对职工个人来说，也需要有流动的自由。

从工资分配和工资构成这一层面看，首先企业工资要和企业效益挂钩，个人工资要和个人实绩挂钩，打破大锅饭，克服平均主义。第二，工资分配要和劳动力供求相平衡。对急需的人才，对脏、苦、累、差、重的工种应较大幅度地提高其工资，在普遍提高职工工资的同时，企业拉开工资差距。第三，在奖金和福利方面应能反映企业经营的好坏，福利要有选择性。第四，需要把工资成本同经济活动的水平，同生产率以及经济的其他成本联系起来。

在我国就目前国营企业来看，其人工成本是缺少弹性的。从现状分析，主要存在以下几个问题：①我们的企业组织千篇一律，或基本上以同一模式设置组织机构，企业无论大小，各职能科室基本配齐，而且要上下对口。②面对外部环境的变化，企业的组织结构缺乏灵活应变的能力。③企业的组织设计是根据现有在职人员，而不是根据企业目标进行安排，因人设事的现象很普遍，人浮于事甚为严重。④编制定死，劳动定员不合理、不科学，企业中不少部门的设置与真正需要毫无关系。⑤劳动用工制度不甚合理，有的企业虽在形式上采用合同工制度，但在实际上要辞退一名职工障碍重重。⑥企业内部人员岗位调动难以进行，人才难以在企业间和企业内部流动。企业不能自选工人，工人不能自由选择职业。⑦企业因工资制度的限制，一方面年轻的人才流向“三资”企业，另一方面脏、苦、累、差、重的工种招工困难。

如何使企业人工成本保持有弹性，除了借鉴上述美、日的一些做法外，我们认为还可采取以下几个措施：

1. 给予企业充分的人事权，但社会保险制度要跟上，也就是说，企业要真正有权调动、招聘和解雇其人员。根据形势的发展，调整组织结构，以适应外部环境的需要，但同时我国的有关政策要配套，要考虑建立社会失业救济金和社会保险制度。

2. 在目前，我国劳动力市场尚不完善、规范，在社会福利水平还跟不上形势发展需要时，企业在用工制度上可搞“双轨制”，对部分表现良好，而在工作、收入量需有保障的中青年职工中实行长期雇佣制，确保这批骨干力量的安全感，以提高他们的责任心。对退休职工和工龄不满五年的青年，在用工上实行弹性制。

3. 在工作制度上要搞多样化。可试点推行各种工作例如弹性工作制，每周五天工作制，工作分享制（二人合作一份工作），对返聘的退休职工试行半天工作制。在遇上市场疲软或经济衰退时，企业可采取灵活多样的工作制度。这样比单纯让部分职工拿折扣工资不干活，回家待业效果要好些。

4. 改革劳动用工制度，允许企业内部和企业间的人才自由流动。职工可以自由换单位，是避免某些领导滥用职权的保证。

5. 在企业的福利制度方面，应改革我国的退休制度和医疗保障制度。

6. 建立一个比较完善的信息网络，使企业能紧跟市场，及时调整其组织结构和编制，以适应市场的需要。