

耘林集团文件

耘林人事〔2021〕74号

关于全集团加强人员成本意识的通知

各事业部、职能部门：

当前全集团要加强人员成本意识，具体要求如下：

一、各经营业态最主要做好两件事：想法设法增加收入和降低成本，耘林从事的是服务业，服务业最大的成本在于人力成本，所以降低成本的重点在于合理控制人员成本。

二、降低人员成本的方法：

1. 尽量减少正式员工的比例，每一个正式员工的实际成本约为发放工资的1.4倍，还有许多隐性成本与风险。

2. 想法设法用好小时工、兼职员工、志愿者等非正式员工，此项工作要纳入人事管理的重点，由集团人事和耘林学院配合，各业态非正式员工的比例不能低于30%。

3. 服务岗位人员要一专多能，视具体情况统筹安排人员工

作，不要固化成定岗定责的模式，不仅业态内部可以统筹，全集团层面都可以统筹，甚至可以有效利用制造业人员。创新用工机制，集团人事要专题研究解决这个问题。

4. 有效建立多劳多得机制，额外工作给予额外报酬，创造业绩要给予奖金，能力提升要及时加薪。努力培养以1顶2，以1顶3的一线服务人员，不要老是聚焦于增加人员数量，而要更侧重于提高人员业务能力和整体素质。

5. 要灵活编制，动态管理，不能刻板按编制来招聘人员，尤其对于尚未开业的业态，一定要把握好人员到岗时间，尽最大可能降低人员成本。

6. 对于开业未满一年的业态（包括筹备阶段）和现金流未达正的业态，每一个新招聘的正式员工必须给予充分理由并报集团主管领导审核和批准。集团人事或董办会派人到业态实地观察一段时间后再决定是否招聘。

三、每个公司的领导都要有主人翁意识和把自己假想成老板的意识，同时要培养自己的经营头脑。对于每个业态的最低要求是要自己能养活自己，做不到的业态要么调整负责人，要么考虑把整个业态淘汰。

四、各事业部和集团总部人员每年至少保持5%的人员淘汰率；人数较少的部门实行末位淘汰制。

五、公司员工之间的裙带关系必须严格按照集团相关规定事先申报，严禁裙带关系人员在同部门工作，发现未报或瞒报的要严肃处理。

集团人事管理中心

2021年9月19日

耘林集团

2021年9月19日印发

签发人：夏静

经办人：周卉

传达至：耘林集团全体员工