

价值裂变：人力资本及增值逻辑与六大策略

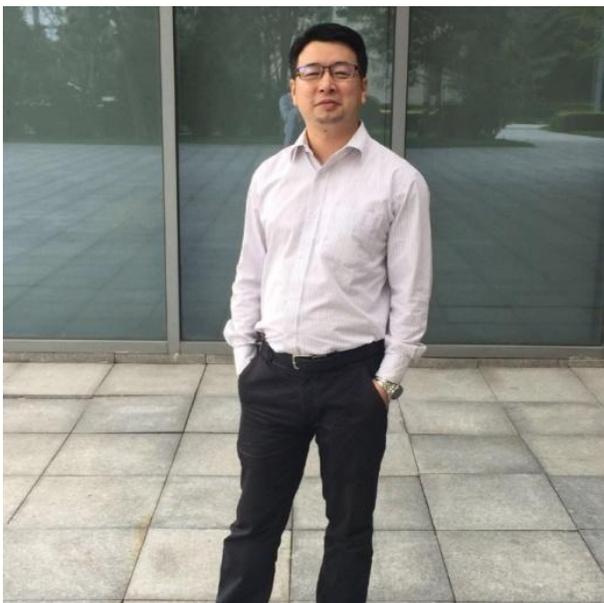
一堂从管理者视野的人才资本课

学员学习版

何欣

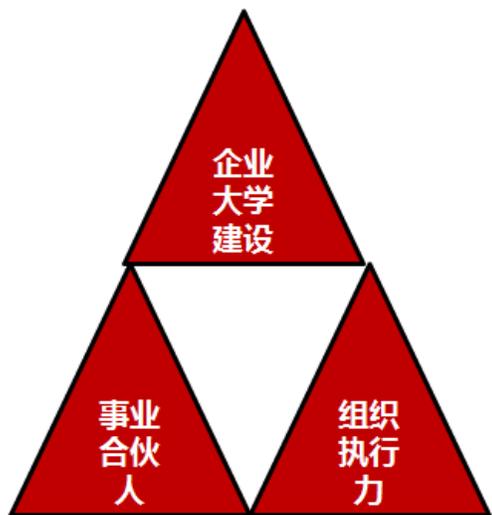


一位结合企业高管实战与商学院教授的讲师



何欣

- 资深500强职业经理人、组织发展及人才战略专家、民间马拉松跑者。
- 职业经历：曾任碧桂园营销学院院长、万达学院教学副总、平安大学首席学习官、华润置地培训总监、家乐福南区讲师。
- 剑桥大学、日本北九州大学访学，中山大学EMBA，中大人力资源总监班、清华大学CHO班线上课程、武大CHO班客座教授，中兴通讯创客导师、深圳市稀缺人才项目导师，《培训》、《人力资源》杂志专栏作家，企业大学联盟理事，已出版出版《重新定义培训》，即将出版《人才战略》、《人力资本增值创新之道》。



让我们先思考几个问题

地主、BGY、“减员增效”的故事

对比要素：人工成本

开场白

- » 通常所讲的人工成本由哪些成份构成？
 - » 基本工资+岗位技能工资+相关津贴+加班工资+绩效工资+年终奖金+社保
(企业和个人)
 - » 广义的人工成本由哪些成份构成：
-

什么是人力资本

所谓人力资本是指**凝结在人体内**，能够**创造商业价值的**，人的**体力、智力、知识、技能等因素总和**。



人力资本的价值不取决于
生产性耗费，而取决于其
的大小和
发挥程度

人力资本和其他资本的对比

人力资本，比物质、货币等硬资本具有更大的增值空间，特别是在当今后工业时期和知识经济初期，人力资本将有着更大的增值潜力。因为作为“活资本”的人力资本，具有创新性、创造性，具有有效配置资源、调整企业发展战略等市场应变能力。对人力资本进行投资，对GDP的增长具有更高的贡献率。



如何，是人力资本增值的关键

人事管理、人力资源管理、人力资本管理的区别

<u>差异点</u>	<u>传统劳动人事管理</u>	<u>人力资源管理</u>	<u>人力资本管理</u>
管理目的	为提高企业劳动生产率,保障企业短期目标和实现	着眼于企业长远发展,满足员工自我发展的需要	
理论假设	视员工为“经济人”	视员工为重要资源的“自我实现人”	
管理深度	被动,“救火队”,解决麻烦	主动,注重人员开发和激励	
重要程度	企业管理的次要职能	企业管理的重要职能	
员工与企业关系	雇佣关系	聘用关系	
员工的角色	人性化的机器	人性化的资源	
激励方式	短期激励	中长期激励	

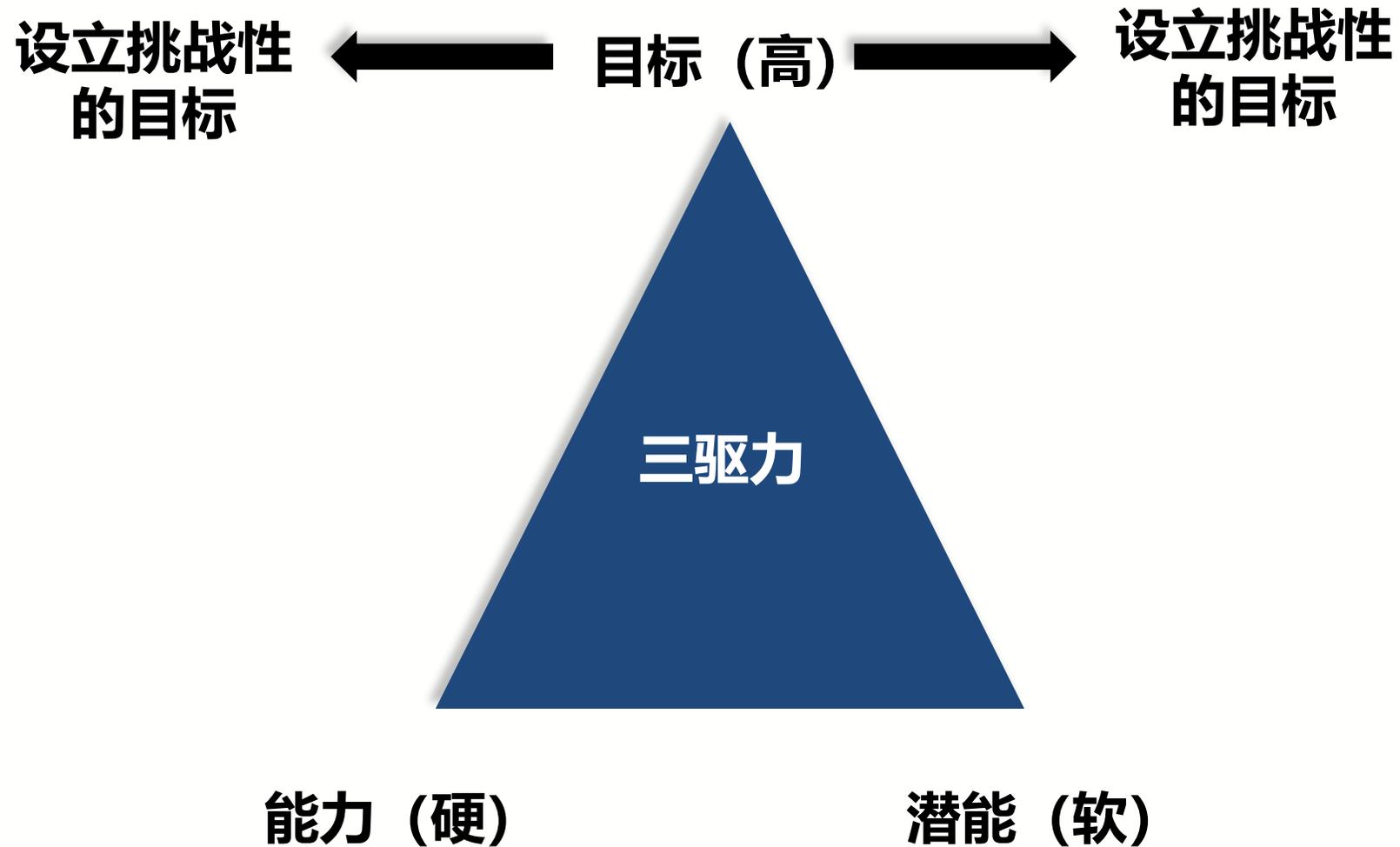
人力资本增值的目的：提升组织能力，助力战略达成与指标落地。

组织的管理行为，应当确保人才的能力与潜力，
作为一种可支配、可被利用的资本，在一定时间之内，
为组织战略（长期）与指标达成（短期）创造更大的
价值。

有哪些因素能够带来人力资本的增值？

人力资本投资回报率 = 企业净利润 / 员工薪酬福利总和 × 100%

三驱动力：人力资本增值与组织目标之间的关系



组织人力资本增值六大策略

两个维度	六大策略	实施手段
直接要素		数量*质量、高效猎聘、看护成本
		技能培养、师带徒、经验复制（案例及经验系统）
		挑战性任务、人才交流、职业生涯规划
支持平台		激励创新、组织文化、员工体验、团队建设
		授权体系、人岗匹配、平台裂变
		健康投资、健康活动

人力资本投资风险提示

四项风险	风险描述
人力资本的能动性	人力资本所有者在受到激励的时候，会不断释放能量，创造佳绩；在受到挫折时，则会将其人力资本部分地“关闭起来”。
投资回收期较长	无法像物质资本那样在短期内即可见效益
人力资本的不可转让	物质资本可以变换、买卖、抵押，人力资本则具有不可转让性。
人力资本的异质性	同样的人力资本投资，其结果往往差异很大，这与物质资本投资结果的同质性有着根本的不同。

分析：人才缺口是如何补上的？

3B模型、看护成本、由内到外

对人才供应链三大工具的效果分析

思考公司的业务要求，考虑不同的人才补充方式（盘点、继任计划也非常重要）

人才供应链工具	速度角度	成本角度	精益角度
Buy: 招聘	高	高	中
Build: 培养	中	中 (可以通过实践)	高
Borrow: 借用	高	低 (一线居多)	中

技能卡片、人才复制（新业务单元如何快速成长）



人才复制

业务裂变、新单元

场景：组织支撑新业务单元成长所需要三项工具是：

- 1、混编军团（快）：以轮岗、借调为主要方式，在业务发展初期在新单元关键岗位上安排成熟的老员工。新老混编、协同作战。
- 2、师带徒（中）：新员工带岗人、专业岗位师傅、管理者导师。
- 3、案例系统（慢）：让人的经验可以脱离人的本体而存在（重点在日常打造）

✓思考：为什么以课堂培训为主的“文化”、“标准化”类活动在初期效果不明显？

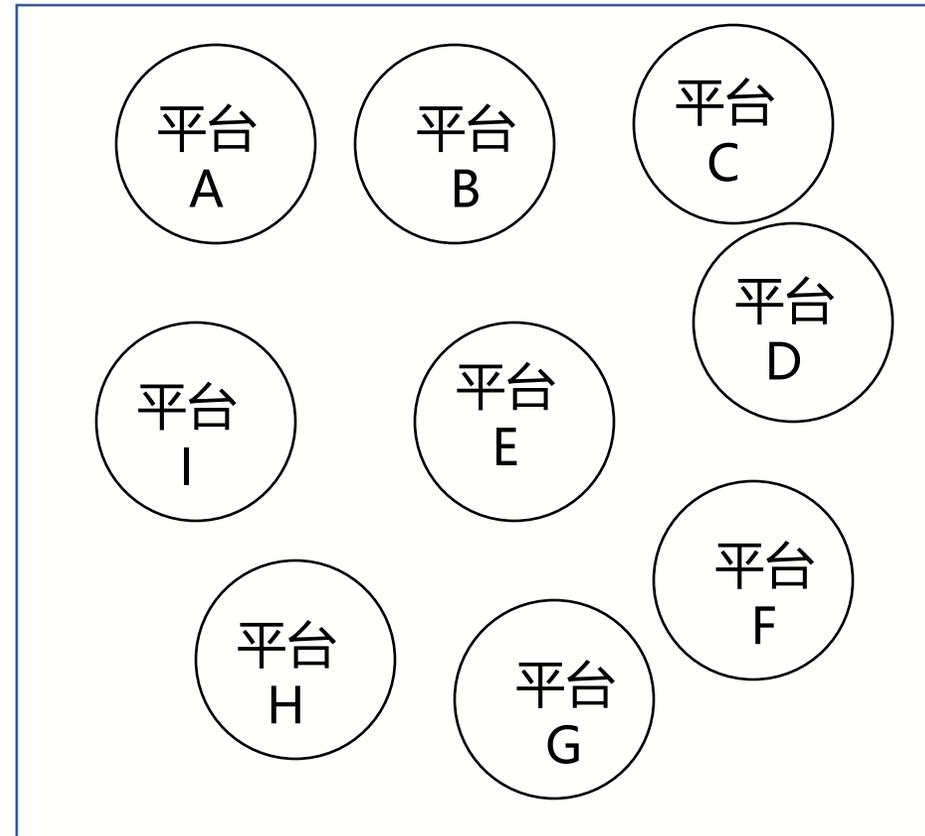
分析：组织平台如何在内部创造更多的员工发展机会？

平台裂变（大平台小前端）

我的观点：大创业平台VS多个创业小平台聚合体



整个企业是一个大创业平台



企业由不同的创业型小平台组成

选跑道
(麻烦)

选选手

选KPI

案例、海尔的自主经营体机制



海尔

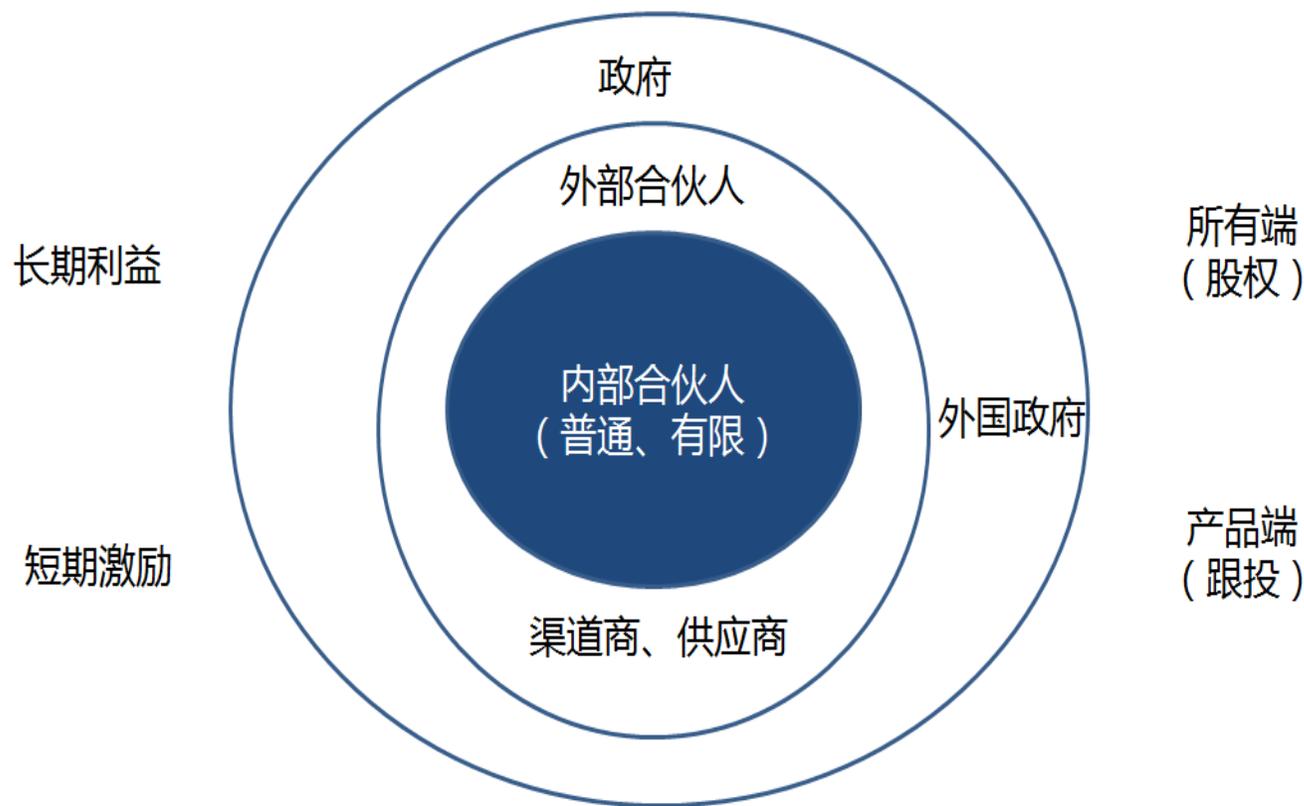
海尔的自主经营体机制

一次激活组织的有益尝试

万科的“合伙人迭代思路” (小草计划)

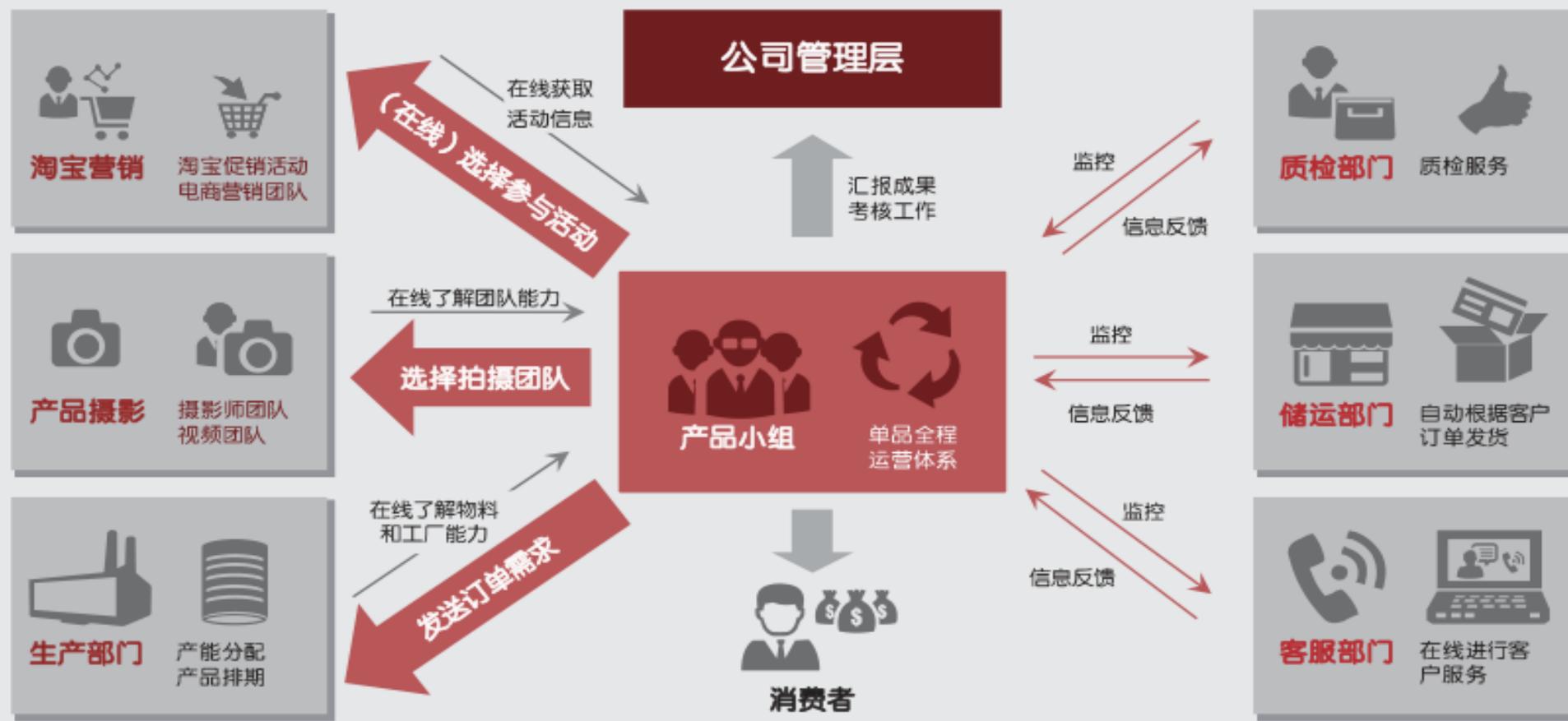
沿着事业合伙人的思想，郁亮提出“事业合伙人2.0或者3.0版本”，**比如未来能否将项目跟投扩大化，将产业链上下游也变成合作伙伴，建立新型房地产生态系统。**

在他的设想中，如果施工单位也成为事业合伙人，偷工减料的问题是否就能从根源上得到杜绝，工程质量得以保证。房地产本身是个资金密集型行业，如果买地时资金方面引入合伙人制度，成本也能大大减轻。这相当于将产业链的利益相关者也发展为事业合伙人，从一家公司出发，作为平台进行内部创新，创新最终结局是重构一个生态体系。



韩都衣舍：产品小组与各部门间的沟通机制

图8：韩都衣舍内部产品小组沟通各个部门的P2P沟通网络



回顾-人力资本增值的目的：提升组织能力，助力战略达成与指标落地

组织的管理行为，应当确保人才的能力与潜力，
作为一种可支配、可被利用的资本，在一定时间之内，
为组织战略（长期）与指标达成（短期）创造更大的
价值。