

# 企业失败项目人力资源价值评估

叶建木(博士) 兰永锋

(武汉理工大学管理学院 武汉 430070)

**【摘要】**在企业活动中,失败项目客观大量存在,失败项目的资源迫切需要再次优化配置。人力资源是失败项目资源的一个重要组成部分,本文分析了企业失败项目人力资源的特点,并提出了企业失败项目人力资源价值评估模型。

**【关键词】**失败项目 人力资源 价值评估

相关统计数据表明,无论是在国内还是国外,企业项目的成功率都不太高,项目彻底失败的比例占项目总数的三分之一以上,失败项目大量存在,同时也存在着大量的失败项目资源,对失败项目资源的价值评估与再利用迫在眉睫。人力资源是失败项目资源的重要部分,对失败项目中人力资源的评估与再利用具有重要的现实意义。

综观国内外相关研究,学者们对失败项目的成因及其对策研究相对较多,且对项目资源分配与调度等问题运用运筹学等相关理论与方法模型的研究成果不少,但对于失败项目资源价值评估的研究相对不足,目前国内外对人力资源价值的评估较多。基于此,本文利用改进的人力资源价值评估模型对企业失败项目的人力资源进行评估。

## 一、企业失败项目人力资源的特点

1. 企业失败项目的定义。企业失败项目指企业项目运行过程中由于外部环境因素和内部组织因素影响而导致的运行中止项目,或经挽救达不到预期目标的项目。如企业自主研发或实施不成功的ERP、CRM项目、工程建设中的“烂尾楼”等。

2. 企业失败项目人力资源的特点。对于企业失败项目人力资源,要清楚地认识到该人力资源在经历了失败项目后,其积累的经验 and 技能等对后续类似项目的影响。郭斌等在《失败创新项目“潜在收益效应”研究》一文中也指出,组织中的技术桥梁人物和技术带头人能发现组织技术知识和技术能力存在的缺陷,并能有效地对组织技术资源进行重组以适应将来创新活动的需要。因此,企业失败项目人力资源的价值应区别于一般情形下的人力资源价值,需考虑如下几点:

(1)可以减少前期成本,人力资源在经历了失败项目后,企业已经为员工支付了相应的前期成本,具体包括取得成本和开发成本。其中取得成本包括招募成本、选拔成本、录用成本和设置成本;开发成本包括为培养职工的生产技术能力,为增加职工人力资源的价值而发生的成本,包括上岗前教育成本、岗前培训成本和脱产培训成本等。

(2)如果将其用于与失败项目类似的项目,则其运行效率更高。由于员工已经经历了失败项目,所以在运行过程中,可以为项目节省开发、研究及探索的时间,从而提高项目的运行

效率。

(3)可以尽可能使成本降到最低或者创造更大的收益。在与失败项目类似的项目运行过程中,由于失败项目员工的存在,可以使项目少走弯路,从而节省了项目的人力、财力和物力。此外,在同一条件下,还可以为项目创造更多的收益。

## 二、企业失败项目人力资源价值评估模型

传统评估方法对人力资源价值进行了有效评估,但它并没有考虑到企业失败项目人力资源的以上特点对于新的类似项目的影响。对于企业失败项目人力资源价值评估,应针对以下不同的应用环境提出不同的评估方法:一是企业失败项目人力资源运用于相同或者类似新项目;二是企业失败项目人力资源运用于非类似新项目。当企业失败项目人力资源运用于非类似新项目时,他们因失败而付出的成本、得到的经验和运用的技术等难以运用到新项目。这时他们的评估可以传统的人力资源价值评估模型进行评估。本文就企业失败项目人力资源运用于相同或者类似新项目提出相应的评估模型。

1. 传统的人力资源价值评估模型。传统的人力资源价值评估模型考虑人力资源的特征和现状,将重置成本法和收益现值法结合起来,构建了如下评估模型:

$$V = \alpha C + \beta \sum_{t=1}^n (P_t \times H) / (1+r)^t \quad (1)$$

其中: $V$ 是评估基准日人力资源的评估价值; $C$ 是评估基准日人力资源的重置成本,包括取得成本、开发成本、维持成本、培养成本和辞职成本; $P_t$ 是指项目未来期间的税前利润; $H$ 是人力资源对项目收益的贡献率; $\alpha$ 和 $\beta$ 分别为人力资源重置成本与未来预期收益现值的加权权数,可根据项目 and 个人的实际情况来确定,且满足 $\alpha + \beta = 1$ ;  $r$ 是折现率,可用加权资本成本模型(WACC),资本资产定价模型(CAPM),市场比较法等确定; $t(1 \leq t \leq n)$ 是人力资源价值创造的未来收益的计算期间,根据项目的具体情况确定。

2. 改进的企业失败项目人力资源价值的评估模型。由于传统的人力资源价值评估模型在评估人力资源价值时,并未考虑经历失败项目人员的特殊性。失败项目人力资源的价值主要体现在两个方面:一是在一定程度上节约了人力资源的

重置成本,二是提高了新项目的运行效率。对相同或者类似新项目,在评估企业失败项目人力资源价值时,这种人力资源的重置成本主要考虑企业为员工付出的前期成本,主要包括取得成本和开发成本,以下用  $c$  来表示该成本;新项目运行效率的提高体现在每年为企业降低的成本或者创造的收益,将两者合计用  $P_t$  来表示。此外,效益的提高,会使相同或者类似新项目时间运行时间缩短,因而相当于给公司创造收益,故将这个影响因素给公司创造的收益也计入  $P_t$ 。所以,将传统的评估模型加以改进,即可得出企业失败项目人力资源价值的评估模型:

$$V = \alpha(C+c) + \beta \sum_{t=1}^n [(P_t+R_t) \times H] / (1+r)^t \quad (2)$$

其中: $c$  是人力资源在经历了失败项目后,企业已经为员工支付的相应的前期成本; $P_t$  是未来由于企业失败项目人力资源的存在而增加的收益或减少的损失和由于时间的缩短而创造的收益。其他参数均和传统的人力资源价值评估模型一致。

对于人力资源价值贡献率  $H$  的计算,可利用分配价值法把人力资源对项目收益的贡献从整体收益中分离确定:首先,将项目税前利润划分为行业平均利润和超额利润两部分;第二,将行业平均利润在人力资源和物质资源之间进行分配,人力资源贡献率  $H_1$  按投资成本比例来确定;第三步,采用层次分析法将超额利润在无形资产与人力资源之间进行分配,算出人力资源贡献率  $H_2$ ;第四步,将  $H_1$  与  $H_2$  加总从而算出人力资源对项目税前利润的贡献;最后,计算人力资源对项目税前利润的贡献与项目税前利润的比率,得到人力资源总的贡献率。该方法既考虑了人力资源的投入成本,又考虑了人力资源的未来收益。在评估过程中,采用层次分析法计算人力资源贡献率,不但考虑了影响人力资源价值的各种非量化因素,减少了评估结果的不确定性,使评估结果更接近真实价值。而且,模型所需数据来源较为可靠,且易于取得,能有效防止评估过程中的主观臆断,增强了评估结果的准确性和真实性。

但需要说明的是,未来收益  $P$ 、 $R$  和折现率  $r$  的确定要考虑企业失败项目的影响,其估计具有较强主观性,应谨慎。由于使用的是项目未来的整体收益,其价值不能清楚地摊派到每一个人,故这种方法适用于人力资源整体价值评估。

### 三、案例分析

为了说明模型的运用,以下给出简化的案例。某项目由于经挽救达不到预期目标而失败,该项目有 560 名员工待安置,现有一新类似项目,其详细资料如下:人力资源取得成本包括招聘成本、选拔成本和录用成本,其金额为 51.56 万元;开发成本包括专业定向成本、岗位培训成本和脱产培训成本,其金额为 13.67 万元;维持成本包括劳动保险成本和保障成本,其金额为 52.43 万元;培养成本金额为 89.8 万元;辞职成本包括辞职补偿成本、辞职前业绩差别成本和空职成本,其金额为 70 万元。5 年的税前利润的预计分别为 600.8 万元、608.4 万元、607 万元、657.68 万元和 659.11 万元;当年无风险利率为 3%,加权平均净资产收益率为 9%,风险系数为 1.1,项目实际

确定人力资源投入成本和未来收益之间的比例为  $\alpha=0.3$ 、 $\beta=0.7$ ,为项目节约的前期投入成本  $c$  为 80.8 万元。未来 5 年由企业失败项目人力资源的存在而增加的收益或减少的损失和由于时间的缩短而创造的收益  $R$  平均每年为 50 万,30 万,10 万,8 万,5 万。假定人力资源价值为新项目创造的未来收益的计算期间为 5 年。

利用分配价值法计算得出人力资源价值贡献率  $H$  的平均值为 0.198。折现率  $r$  由资本资产定价模型得出为 9.6%。

将数据代入改进的企业失败项目人力资源价值的评估模型(2)可得该项目的人力资源价值:

$$V = \alpha(C+c) + \beta \sum_{t=1}^n [(P_t+R_t) \times H] / (1+r)^t = 0.3 \times (51.56 + 13.67 + 52.43 + 89.8 + 70 + 80.8) + 0.7 \times \sum_{t=1}^5 [(P_t+R_t) \times 0.198] / (1+9.6\%)^t = 0.3 \times 358.26 + 0.7 \times 490.089 = 450.5403 \text{ (万元)}$$

如果不考虑企业失败项目人力资源的经验对新的类似项目影响,那么该人力资源价值为:

$$V = \alpha C + \beta \sum_{t=1}^n (P_t \times H) / (1+r)^t = 0.3 \times (51.56 + 13.67 + 52.43 + 89.8 + 70) + 0.7 \times \sum_{t=1}^5 (P_t \times 0.198) / (1+9.6\%)^t = 0.3 \times 277.46 + 0.7 \times 472.883 = 414.2561 \text{ (万元)}$$

由该结果对比可以知道,如果不考虑考虑企业失败项目人力资源经验对新的类似项目的影响,就会低估企业失败项目人力资源的价值。

### 四、结论及展望

本文提出了企业失败项目人力资源价值评估模型,该模型增加了人力资源价值评估中关于失败项目人力资源价值的评估。不仅考虑了人力资源的前期投入成本,还考虑了人力资源未来可能创造的价值。既符合货币时间价值理论的要求,又符合风险溢价理论的要求。通过对失败项目人力资源价值的评估可以为管理者提供决策依据,并为合理引进人力资源及其开发、配置、使用和辞退决策提供参考依据。但需要说明的是,此模型对企业失败项目人力资源价值进行评估时,相应的成本减少幅度以及收益增加幅度都需要考虑到以前的失败项目对该项目的影响程度,还要考虑项目内外部情况的影响以及员工的学习能力,才可能使评估结果更加精确。此外,企业失败项目人力资源价值除了货币计量,还可以与非货币计量相结合,以便更好地评估其价值。

【注】 本文受国家自然科学基金项目“企业失败项目资源再配置的机制研究”(编号:70871095)资助。

#### 主要参考文献

1. 苏淑欢,朱健仪.资产评估学.广州:中山大学出版社,2002
2. 刘畅.基于价值工程的物流企业人力资源价值评估.中国市场,2008;4
3. 徐国君.劳动者权益会计——人力资源会计的新模式研究.北京:中国财政经济出版社,1997