NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/.

劳动力是一种投资组合。大多数组织无法证明其回报。

Heather Grizzle · July 24, 2026

劳动力发展项目是大多数组织所承担的最大规模的经常性投入,却也是证据支撑最为薄弱的一项。将投资回报率作为治理工具,而非会计手段。

目录

1. 投资回报率作为证据工具,而非会计产出
2. 证据需要完整的链条,而非最终的数字
3. 透明度是一项信任决策
4. 标准正在提高
5. 参考文献

聚焦人力资本与组织治理

薪酬、福利、培训、激励、招聘、入职、便利安排和留任,通常构成一个组织承担的最大一项经常性支出。同样引人注目的是,这些支出也始终是证据最薄弱的领域。资本项目要经过评估,供应商合同要经过审计,技术采购也日益面临采购审查。而人力资本投资往往仅凭直觉、对同类组织的对标,或者一种合理但未经验证的信念——即投资于人能带来回报——就获得批准。这种信念通常是正确的。但它几乎从未以能够经受外部审查的形式被记录下来。

这正是人力资本管理核心的治理问题所在。首席人力资源官面临的问题,并非某项劳动力计划是否带来了节省,而是组织是否掌握了足够的证据,证明这些节省源于该项干预措施,而非市场状况、季节性波动、劳动力构成、同期其他举措或纯属偶然。这一区别将财务报告与机构保证区分开来,并决定了人力资本职能是被视为一个需要削减的成本中心,还是被视为一个拥有可辩护业绩记录的、受治理的投资组合。

投资回报率作为证据工具,而非会计产出

投资回报率传统上被呈现为一种财务计算方式,用以比较项目收益与项目成本。这种算法有用,但并不充分。若运用得当,投资回报率可发挥证据框架的作用,使组织能够证明决策的合理性、展示对所耗用资源的问责,并基于已衡量的结果而非假设来分配未来资本。从这个角度理解,投资回报率并非项目报告的结尾一行,而是该项目自始至终所依托设计的治理架构。

ROI研究院发表的一项案例研究考察了一家钢铁制造企业的安全激励计划,既展示了传统方法的价值,也揭示了其局限。面对每年接近四十万美元的事故成本,领导层判断,组织并非缺乏安全政策或安全培训,问题出在执行层面:现有程序已被理解,却未被持续遵守。组织没有在一个规章已经饱和的环境中再增加新规定,而是实施了一项以合规为导向而非以知识为导向的行为激励计划。

这一诊断步骤是整个流程中最具决定性的环节,而且它是一项人力资本判断,而非财务判断。组织所要追问的是:自己究竟面对的是哪种问题。培训不足、政策设计、工作流程结构、督导实践、沟通障碍、人员配备水平、激励机制错位以及运营文化,都可能表现出相似的表面症状,却需要截然不同的干预措施。一个将督导问题误诊为培训问题的组织,将会采购培训,却看不到持久的改变,进而得出劳动力本身就是障碍的结论。因此,根本原因分析并非项目设计之前的一项礼节性准备工作,而是任何后续投资回报率主张得以成立的前提条件,因为基于误判问题所计算出的数字,恰恰精确地衡量了错误的对象。

> 基于误判问题所计算出的数字,恰恰精确地衡量了错误的对象。

在我于美国红十字会从事质量保证问题管理的工作期间,反复出现的质量问题是通过结构化的根本原因分析来处理的,而非基于对个别员工表现的臆测。其目标从来不只是减少监管发现问题的数量,而是理解问题为何发生、找出导致问题的系统性因素,并实施能够经受长期客观评估的干预措施。同样的方法论也适用于员工流失、缺勤、申诉数量、入职失败、无障碍环节失灵,以及组织习惯于归咎于最贴近症状的员工个人的其他一切模式。

证据需要完整的链条,而非最终的数字

可信的人力资本证据是沿着一条链条逐步构建的,而非在某一单点上一次性获取的。员工反应、知识习得、在实际工作环境中的行为应用、运营绩效、财务影响以及组织成

果,共同构成相互关联的衡量指标。若没有持续行为改变的证据支撑,一个良好的财务结果只能说明某些方面有所改善,而不能说明是该项目促成了这种改善。反之,若良好的学习成效从未转化为行为变化,则表明转化失败的根源在于督导、工作负荷、工具配备或激励机制,而非项目内容本身。这条链条在两个方向上都具有诊断价值,这也是为什么只衡量两端节点的组织会丧失解释自身结果的能力。

任何最终数字的可信度,也取决于成本一侧核算的诚实程度。直接项目支出相对容易记录,而间接成本虽隐而不显,却实质性地塑造着结果:管理层的监督、从运营中抽调出的督导时间、沟通材料的开发、无障碍便利安排、技术实施、行政支持、工作流程中断,以及参与本身所占用的生产力。遗漏这些成本会持续性地高估项目价值,低估维持绩效实际所需的投入,进而导致第二年预算不足,呈现出项目衰退的假象。

与之相对的遗漏则更为巨大。组织很少量化无效的人力资本实践究竟使其付出了多少代价。工伤、缺勤、员工流失与替换、机构知识的流失、监管审查、申诉与诉讼风险、士气低落、运营延误、声誉损害以及内部信任的削弱,都会带来可观的财务后果,而这些后果却极少出现在标准会计报告之中。治理之所以要求精确命名这些成本,正是因为其隐而不彰会扭曲战略决策。一个仅以自身预算来评估的留任计划看起来成本高昂;但若以其所避免的离职所产生的全部成本来评估,它往往会显得是组织当年所做的较佳投资之一。

透明度是一项信任决策

在那个钢铁制造业的案例中,领导层选择不向员工披露投资回报率的计算结果,担心员工会将该举措解读为一场披着安全外衣的成本削减行动。这种担忧是合理的,而其处理方式也值得审视。隐瞒分析结果在短期内保护了该项目,却在某种持久的意义上做出了让步:它接受了,而非反驳了这样一种前提,即财务考量与员工利益是相互对立的。

人力资本治理恰恰就运作在这一空间之中。劳动力计划是在人身上实施的,而这些人同时也是衡量的工具,他们对组织动机的解读直接影响着所衡量结果本身。处理不当的信息披露确实会印证员工的怀疑情绪。而处理得当的信息披露,则能表明组织确实在追踪其承诺是否真正奏效、资源的使用是经过论证而非想当然、共享的成果才是目标所在。当员工理解一项举措如何同时改善他们的工作条件和组织的可持续性时,他们就有了充分得多的理由去维持该举措所依赖的那些行为。沟通策略并非证据问题的附属物,而是其组成部分。

标准正在提高

高管、治理董事会、监管机构、保险公司、审计人员、资助方,乃至越来越多的员工自身,都期望组织决策建立在可信证据的基础之上。人力资本报告要求、劳动力信息披露的期望,以及算法工具在招聘、排班、绩效评估和劳动力分析中日益广泛的应用,都指向同一个方向。无法证明其可衡量价值的项目,无论出发点多么良善,都会越来越难以辩护;而无法按需提供证据的人力资本职能部门,其预算最终将由那些同样拿不出证据的人来裁定。

随着组织在雇佣全周期中采用人工智能,这种压力正在加剧。当供应商系统筛选候选人、分配便利安排、为绩效打分或分配班次时,组织实际上已在其人力资本运作中引入了一个决策工具,并由此承担起该工具所作所为的责任。所需的证据性规范与前文所述完全相同:这一工具究竟是为解决什么问题而购买的?有什么证据证明它确实解决了那个问题?它的成本是多少,包括由此产生的监督与补救成本?其失效的代价又以何种方式分摊到那些对此毫无知情权的员工身上?

> **治理检验标准**
>
> 组织应当追问的不仅是某项劳动力计划是否产生了可衡量的财务回报,还应追问这一回报是否有可靠证据、透明方法论以及能够经受外部审查的治理实践作为支撑。

在Novara Consulting Group,我们将投资回报率视为机构保证的一个组成部分,而非一项绩效宣称。组织应当追问的不仅是某项劳动力计划是否产生了可衡量的财务回报,还应追问这一回报是否有可靠证据、透明方法论以及能够经受外部审查的治理实践作为支撑。当人力资本投资以证据为基础进行治理时,组织能够做出更好的决策、更具可辩护性地分配资源,并建立起此后每一项劳动力举措所依赖的内部信任。信任的建立,靠的是证据,而非乐观情绪。

参考文献

- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. Organization Development Review, 53(2), 9–15.

- Frick, B., Götzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. ILR Review, 66(1), 198–216.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). Measuring ROI in a safety incentive program. ROI Institute.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

引用方式

Grizzle, H. M. (2026, July 24). 劳动力是一种投资组合。大多数组织无法证明其回报。. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003351