



Association  
of International  
Certified Professional  
Accountants®

*The unified voice of AICPA and CIMA*

# DMAI: 模块一

## 第五节组织内部的财务协作

E1: CHAPTER 9-12

# 第十一章

## 财务部门与人力资源的互动

# 第十一章

## 财务部门与人力资源的互动

第一节：财务部门简介

第二节：人力资源的主要作用

第三节：人力资源和财务之间的相连领域

第四节：关键绩效指标(KPIs)

# 第一节：引言

# 引言

在本章中，我们将继续学习财务部门是如何通过与组织的其他部门互动来发挥其作用的，更具体地说，是与组织的人力资源(HR)部门。

## 第二节： 人力资源的主要作用

# 人力资源简介

人力资源（HR）部负责组织内部人力资源的管理和开发。

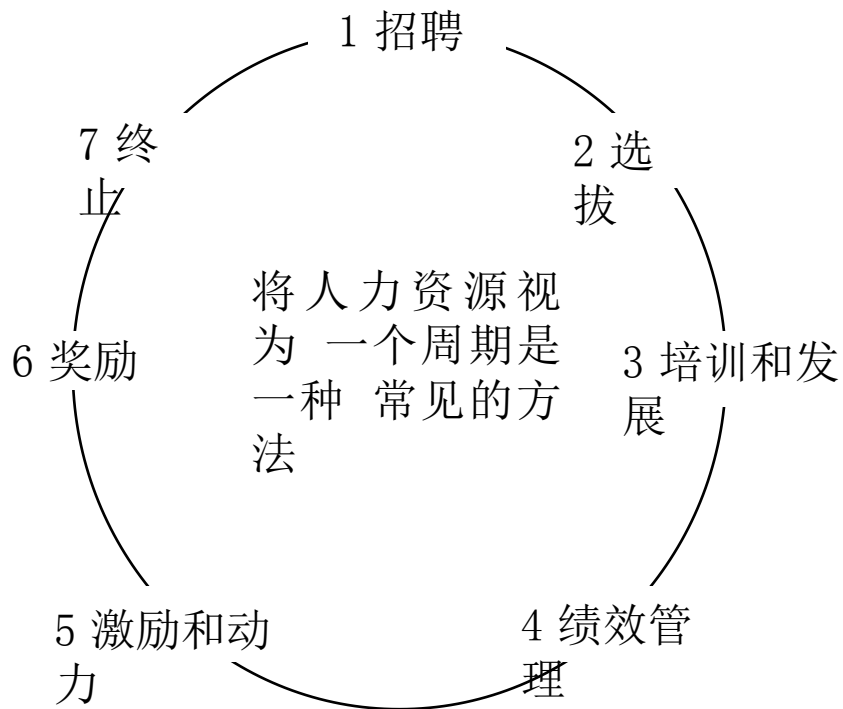
- 主要职责包括建立、开发和维持一支有效的员工队伍，以满足组织和应对环境的要求。

## 人力资源计划

- 人力资源计划是在组织总体战略计划的背景下制定的战略。一个典型的计划将展望3-5年，旨在确定和缩小组织的劳动力需求和劳动力供应之间的差距。

# 人力资源简介

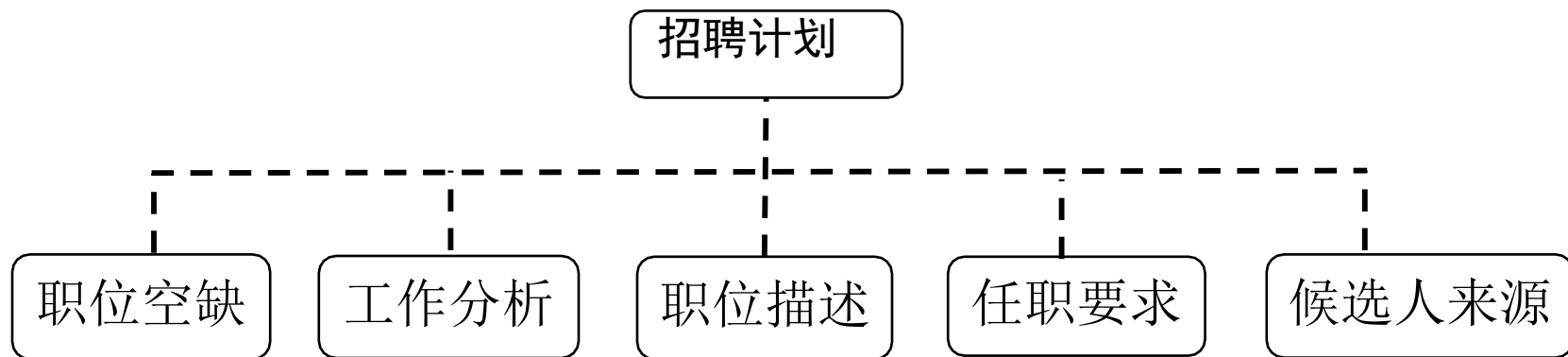
- 人力资源周期





# 招聘

- 招聘主要是吸引一批适合做这项工作的候选人。



# 招聘

- 职位空缺确认：因公司增长、方向改变或员工离职等导致职位空缺。
- 工作分析——对工作任务的详细描述。
- 工作描述——对工作的目的、范围和职责的广泛陈述。

# 招聘

- 任职要求：应聘者理想状态下应该具备的关键属性和品质。
- 候选人来源：吸引相关就业人员申请职位，方法包括使用互联网和社交媒体、招聘顾问、招聘会、报纸和期刊、就业中心、电视和广播广告。

# 招聘

## 讨论

任职要求中应聘者理想状态下应该具备的关键属性和品质包括哪些？

- 背景/境况
- 成就
- 性格
- 外在形象
- 兴趣
- 智力
- 特长

## 招聘-例子（出纳）

<p>任职要求/岗位职责</p>	<p>任职要求：财务专业，中专以上学历，持有会计证，能够操作各种办公软件及财务软件。具备 1 年以上工作经验。认真负责、工作细心、坚持原则。</p> <p>岗位职责：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1、全面负责公司各项现金收、付及银行结算业务的办理，登记日记账，保管现金及空白支票，保证公司日常现金支出需要；</li><li>2、根据已发生的经济业务，严格审核原始凭证上的信息，确认无误后给予报销，并当面点清；</li><li>3、编制各项公司需要的统计报表；</li><li>4、负责开具公司的发票；</li><li>5、配合会计处理其他工作；</li><li>6、完成领导交办的其它工作。</li></ol>
------------------	---

## 招聘-例子（出纳）

日常工作	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 做好公司资金的管理及调配；</li><li>2. 完成日常的收支工作及记帐工作；</li><li>3. 登记现金银行日记账做到日清月结；</li><li>4. 配合会计做好每月凭证的录入（或审核）工作；</li><li>5. 办理银行结算，工资银行卡，发放工资，现金收存；</li><li>6. 收款收据、发票、空白银行票据的保管与开具，定期整理装订银行对账单；</li><li>7. 缴纳公司日常费用及费用报销；</li><li>8. 费用统计；</li><li>9. 保管印鉴；</li><li>10. 盘点现金及银行存款；</li><li>11. 发票的购买保管及开具。</li></ol>
------	---

# 例题一

任职要求的目标是提供（ ）

- A. 招聘合同条款和合同期限
- B. 应聘者需具备的个人性格、经验和资质要求
- C. 前任员工承担的责任和义务
- D. 组织规模和相关业务

正确答案： B

## 例题二

讨论：是否能够接受在招聘时以貌取人？

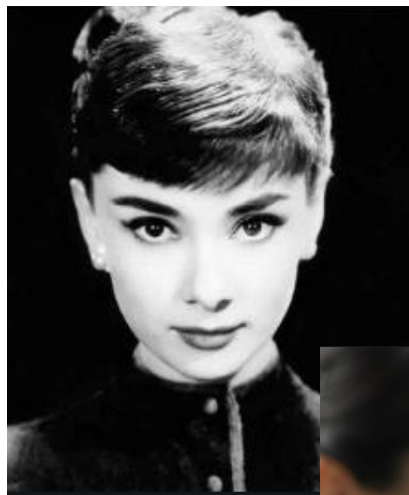




## 例题二（续）

参考点：

---



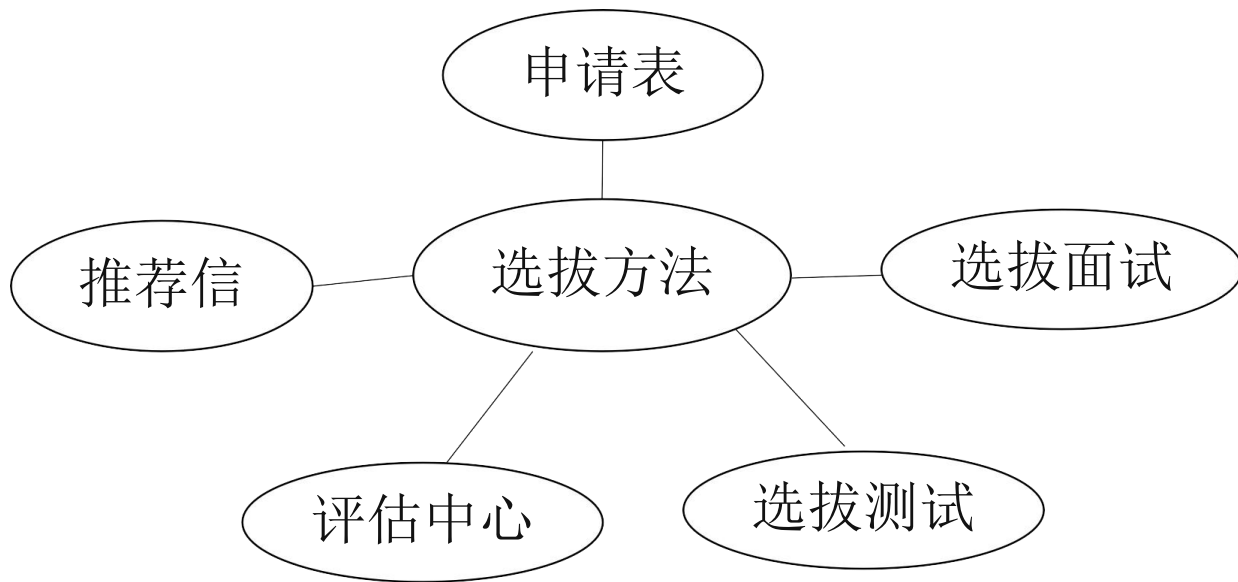
## 例题二（续）

参考点：



# 选拔

- 选拔的目的是从通过招聘获得的候选人中选出最适合这份工作的人。



# 选拔

- 申请表：与简历一起、形成初始的个人记录，用来淘汰不合适的应聘者。

姓名		性别		民族		照片			
出生年月		身高		婚否					
可就职日		职称		文化程度					
籍贯				外语程度					
身份证号				计算机水平					
健康状况				既往病史					
原始学历	年 月 在	学校（院）		系	专业毕业（肄业）				
最高学历	年 月 在	学校（院）		系	专业毕业（肄业）				
本人户口地址									
本人档案所在地				实际上岗时间					
家庭情况	配偶姓名		户口地址		人口		住房		
	工作单位		任何工作		职务				
流动理由	1、专业不对口 2、不能发挥作用 3、工资低 4、解决住房 5、离家远 6、其他（讲明原因）								
申请职位（岗位）					期望薪金				
其他要求									

# 选拔

- 面试：

- 一对一面试
- 集体面试：与其他应聘者一起
- 依序连续面试：系主任-副院长-院长
- 问题解决：解决某一假设问题
- 一对多型小组面试
- 压力面试：激进的面试官故意释放压力

# 选拔

- 一对多型小组面试（panel interview）



## 例题二

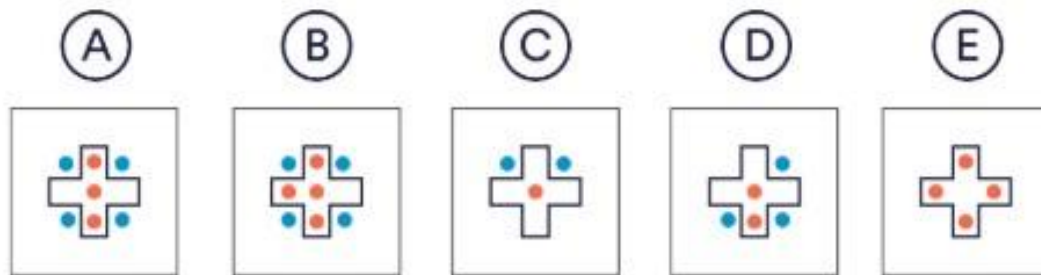
M要参加一场工作面试，先由财务经理、之后是人力资源经理进行面试。M参加的面试属于下列哪一种？（ ）

- A. 一对一面试
- B. 集体面试
- C. 依序连续面试
- D. 一对多型小组面试

正确答案：C

# 选拔

- 心理测试





# 员工发展和培训

- 培训（**Training**）是通过学习活动、方案和指导，有计划和有系统地改变行为，使个人能够获取有效开展工作的知识、技能和能力水平。
- 发展（**Development**）是通过有意识或无意识的学习和教育经历来增长或实现一个人的能力和潜力。

这两个概念经常互换使用，但发展比培训更普遍、更面向未来、更面向个人。企业应将员工培训和发展视为一项投资。

# 员工发展和培训

- 培训和发展流程



# 员工发展和培训

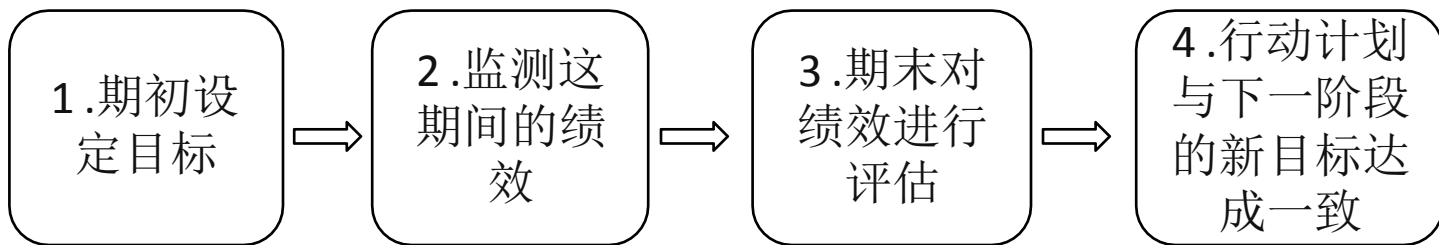
- 评估培训(第5阶段)

柯克帕特里克（Kirkpatrick）评估培训和发展过程有效性的四层次模型：

- （1）反应：学员对学习/发展的感受。可以使用反馈表和访谈。
- （2）学习：通过测试和观察等手段来衡量知识的增长。
- （3）行为：将所学知识应用于工作。可以使用观察和访谈。
- （4）结果：对业务的影响，例如对KPIs的影响。

# 绩效管理

- 绩效管理是一种用来评估和确保员工以有效和令人满意的方式履行他们被雇用的职责，这有助于组织的总体目标达成。（参考E1 textbook）
- 组织在管理员工绩效时通常按以下四个步骤进行：



# 绩效管理

评估（Appraisal）是对员工的绩效、潜力和培训需求的系统性审查和评价。

洛克特提出有效评估主要有六方面的障碍：

- 对抗：反馈不好、对绩效观点不同
- 判断：由管理者单方面评估员工
- 闲聊：双方都缺乏意愿、没有设定好的结果
- 官僚主义：纯粹是“填表工作”、没有价值
- 年度活动：每年一到两次的传统仪式
- 未完成事务：没有跟进、有一致观点但未采取行动

## 例题二

企业进行评估的目标可能是下列哪一项？（ ）

- A. 增强管理层的权威性
- B. 帮助企业招聘到更好的员工
- C. 帮助识别员工的技能缺陷
- D. 帮助识别表现差的员工进行惩罚

正确答案：C

# 例题

Andrea has just attended her appraisal with her line manager. She felt that the feedback was poorly delivered and that the manager viewed it purely as a form filling exercise.

安德里亚刚刚和她的部门经理一起参加了她的评估。她觉得反馈传达得很糟糕，经理把它纯粹看成是填写表格的练习。

Which TWO of Lockeett's barriers to effective appraisal may have been present here?

洛克特的哪两个阻碍有效评估的障碍可能出现在这里？

# 例题及答案

A chat, bureaucracy （聊天、官僚主义）

B confrontation, unfinished business （对抗、未竟之事）

C chat , judgment （聊天、判断）

D confrontation, bureaucracy （对抗、官僚主义）



# 例题答案及分析

正确答案：D

Feedback being poorly delivered is an example of confrontation. The manager viewing appraisal as purely a form filling exercise is an example of bureaucracy.

反馈不到位就是对抗的一个例子。管理人员把评估看作纯粹的填表工作是官僚主义的一个例子

# 激励（incentive）和动机（motivation）

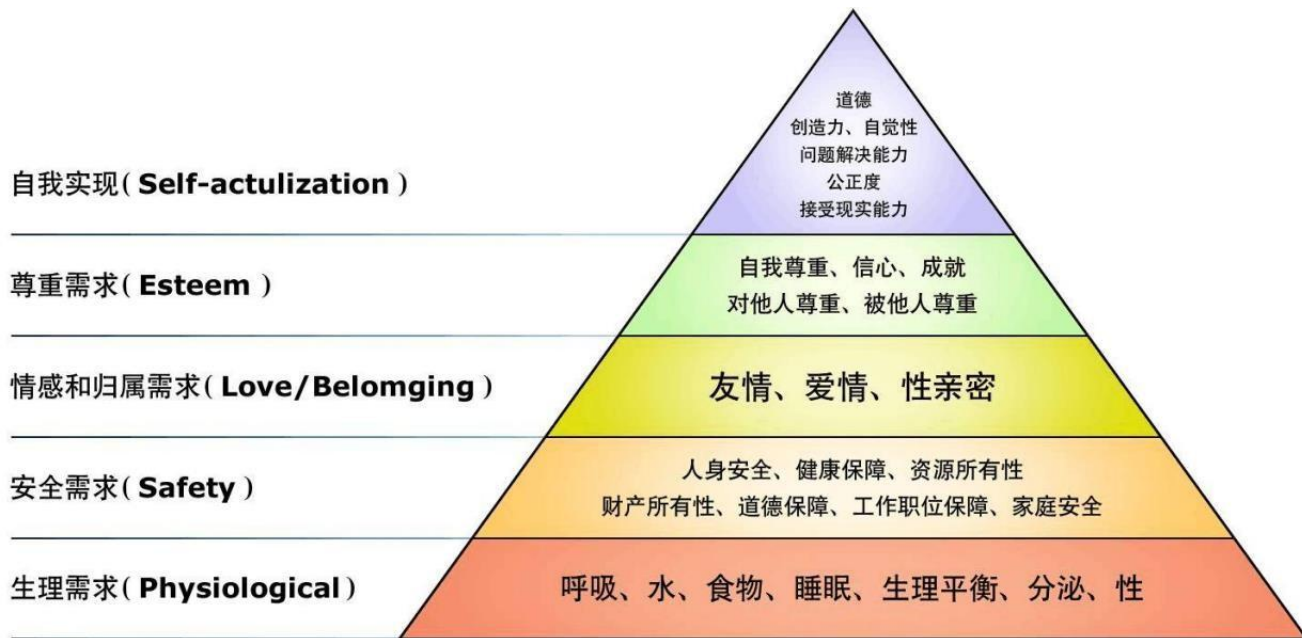
动机（motivation）是个体执行特定任务或行动的意愿。这是他们以某种方式行事的诱因或理由。

讨论：有积极性的员工对于

- 组织
- 员工个人
- 所在团队

的好处有哪些？

# 激励 (incentive) 和动机 (motivation)



马斯洛需求层次理论 (Maslow's hierarchy of needs) 1943年版

# 激励（incentive）和动机（motivation）

## 心理契约（psychological contract）

- 心理契约概述了雇员和雇主对彼此的相互义务的看法。与雇佣合同不同，心理合同具有高度的主观性，没有书面形式，也没有法律约束力。为了激励和留住员工，组织必须履行他们的承诺。

# 激励（incentive）和动机（motivation）

## 员工参与（Employee involvement）

- 员工应能为组织做出贡献。依靠所有员工的想法、智慧和承诺，使组织成功。应该提高员工的积极性，并为企业带来积极的经济效益。

# 激励（incentive）和动机（motivation）

## 劳动力弹性化

- 1 灵活的工作安排：工作模式的灵活性，例如使用弹性工作制、远程工作或兼职工作。
- 2 任务或部门灵活性：员工有能力在组织需要的时候切换任务。组织可以对生产要求做出反应，技能更好的员工应该更有动力。
- 3 财务灵活性：一种可变的奖励制度，例如使用奖金计划或利润分享。通过将奖励与绩效挂钩来实现绩效改进。

# 奖励机制

- 奖励机制（**reward system**）是指一个组织为其员工提供的所有货币、非货币和心理报酬，以换取他们的工作表现。
- 奖励机制应该起到激励员工的作用，同时也支持组织的总体战略。

# 奖励机制

## 奖励的方法

奖励可分为三类:

### (1) 基本工资

- 员工收到的最低金额。
- 小时工资或年薪。



# 奖励机制

## （2）绩效工资

- 基于个人、团队或组织实现目标的情况进行奖励。
- 例如奖金和股票期权。

## （3）福利

- 一系列灵活的奖励，如养老金、公车和健康保险。

### 第三节：人力资源和财务之间的 相连领域

# 人力资源和财务之间的互动

- 传统上，人力资源部门和财务部门独立工作。财务部门将人视为成本，而人力资源部门则将其视为资产。两部门合作是非常有限的，如为一个奖励方案制定预算。
- 现代的方法是把人视为组织最重要的资产之一，财务和人力资源部门应该更密切地把“人是资产”作为他们的工作重点。
- 这两个部门有重叠的职责，例如考虑不同的人力资源政策的成本和收益。

# 人力资源和财务之间的互动

- 履行这些职责需要财务部门的数据分析和财务预测。例如，工资、奖金或福利的增加将导致组织成本的增加，但这一成本需要在组织收益增加的背景下加以考虑，比如增加动力和提高生产力以及减少员工流动率。财务部门可以提供这些“信息”，然后将其用于“见解”、“影响”和“效果”。

# 人力资源和财务之间的互动

以下活动是人力资源管理和财务部门之间互动的例子：

- 确保遵守相关法律法规，如最低工资标准或福利支付的税务影响。
- 绩效管理和评估，例如，财务团队可以提供有关员工时间效率的信息。

# 技术是如何帮助这种互动的

技术将这两个部门从日常工作中解放出来，并在战略方向上发挥了更大的作用，并使这些部门以一种更有效联合的方式工作。

## 第四节：关键绩效指标(KPIs)

# 财务如何使用KPIs管理人力资源

财务部门与人力资源部门合作如下:

- 确定适当的关键绩效指标(以衡量人力资源部门确定的关键成功因素的完成情况)
- 整合KPI数据和信息
- 对此进行分析，以获得见解



# 财务如何使用KPIs管理人力资源

财务部门与人力资源部门合作如下：

- 根据见解向人力资源部提供建议
- 运用所学知识影响人力资源部和整个组织的目标。
- 技术将在这方面发挥关键作用，特别是在“整合”和“分析”任务中。

## 人力资源KPIs示例

示例活动	可能的KPI
招聘与选拔	每名员工成本 选拔方法转化率 填补空职位的时间 男女比例
培训和发展	培训和发展费用 培训对现有KPIs的影响 培训反馈
绩效管理	按时完成评估 评估行动计划达成并跟进

# 人力资源KPIs示例

实例活动	可能的KPI
激励	流动率 员 工旷工 员工生产力 员工满意度得分 提供灵活的工作安排
奖励机制	奖励的成本 奖励机制的竞争力 遵 守法律法规



# Thank you