

华德士《大中华区财务总监报告》
利用人才管理策略
提高财务部门绩效

ROBERT WALTERS

前言

我很荣幸为您呈献华德士首期《大中华区财务总监报告》。报告旨在帮助财务总监深入了解人才管理和财务部门之间的潜在联系。

这本名为《利用人才管理策略提高财务部门绩效》的报告，深入解析当今财务总监关注的问题。财务部门持续转型以应对企业的不同期望，拥有合适的人才与人才管理策略，是确保财务部门在企业内部发挥有效作用的两大关键。

我们的调研结果显示，发掘和培养未来的领导者是财务总监最关注的问题之一，有21%的受访财务总监表示，发掘和培养未来的领导者是企业在未来一年内人才管理的一大挑战。招募工作能力强的Y时代财务人员同样相当困难，只有4%的受访财务总监认为毫无困难，其他均表示招募Y时代财务人员有点或非常困难。

软技能已成为财务总监评估员工的首要标准。例如，26%的受访财务总监会考核下属的软技能，以评估他是否有担任高级管理职位的能力，而24%表示在招募Y时代财务人员时最看重软技能。

招募合适的人才和定制良好的职业发展计划，对财务部门在企业内部发挥有效作用至关重要。因此，我很高兴地向您推荐这份报告。报告不仅根据调研结果，总结了财务部门在转型成企业战略合作伙伴期间面临的挑战，还为财务总监建言献策，如何为财务人才量身打造发展计划，争取和留住优秀人才。



Matthew Bennett
大中华区董事总经理
华德士

简介

我们之所以编制这份华德士《大中华区财务总监报告》，是希望能够探讨人才管理和财务部门表现之间的潜在联系。为财务总监解析为什么有效的人才管理可以帮助财务部门提高效能，成为企业的出色合作伙伴。

具体而言，这份针对高级管理人员的报告探讨了：

- 财务部门绩效
- 争取与留住人才
- Y时代员工管理

编制方法

本报告基于华德士于2014年8月在大中华区内开展的调研成果，涵盖了中国大陆、香港和台湾地区的580多位财务总监。

目录

- 03 简介
- 04 财务部门绩效
- 09 争取与留住人才
- 12 Y时代员工管理
- 17 结论
- 18 联系我们

财务部门绩效

随着企业的快速发展，企业对财务部门的期望也大大提高。为确保财务部门在企业内部的表现，财务总监需要了解其所面临的各类挑战，包括作为业务伙伴面临的挑战。

调研结果

在对过去五年中，财务部门常见挑战的变化进行评价时，财务总监们认定的三大挑战分别是“推动整体收入和盈利收入增长”（44%）、“更严谨的业务合规性和法规要求”（37%）和“客户期望的改变”（33%）。

当被问及其企业经营在未来的12个月内将会有什么变化时，大多数财务总监预计会出现以下方面的增长：收入（68%）、营业成本（59%）和净利润/利润率（56%）。但是，只有40%的人表示员工人数会有所增加，而46%的人表示人数会“维持不变”。

大多数财务总监（17%）认为，“推动收入和盈利能力”是财务部门成为优秀业务合作伙伴的一个门槛。其他挑战包括“没有足够的时间来进行业务增值分析”（16%）、“优化当前的成本/毛利比”（12%）以及“争取与留住最优秀的财务人才”（11%）。

当被问及未来一年内企业在人才管理方面将面临的挑战时，大多数财务总监提到了“发掘和培养未来的领导者”（21%）、“提高员工敬业度/留任率”（20%）和“提高员工的工作效率”（19%）这三点。

调研发现（一）

财务部门面临的挑战日益加剧

与五年前相比，目前的市场环境竞争更为激烈。财务部门面临着推动收入和盈利能力的重大压力；同时，他们也需要帮助简化并提高经营效率，以及确保合规性和监管要求得到满足。这些任务不但增加了财务部门团队的工作量，同时也反映了财务部门在支持企业战略中发挥越来越重要的作用。财务部门需要对企业战略进行高水平分析，然而，员工人数增长却有限。毫无疑问，财务部门在未来将会面临一些巨大的挑战。

将近一半的财务总监（44%）表示，推动公司整体收入和盈利收入增长是财务部门在过去五年内最常见的重大挑战之一



21%

的财务总监表示，发掘和培养未来领导者，是未来一年内企业在人才管理方面的一大挑战

财务部门绩效

调研发现（二）

世上不存在完全通用的组织结构，一个团队在经济繁荣时期和衰退时期的架构也应有所不同。同样，财务部门也需要重新设计，从而更有效地应对不断变化的挑战。在这里，我们重点介绍了财务部门的各类职责，以及财务总监可以做出的改变，以最大化利用资源和提高业绩：

■ 交易的处理与管理

虽然将交易处理妥当至关重要，但它也占用了大量的团队时间和人力，并且没有为企业带来任何附加值。企业可以考虑离岸外包、委托给第三方的专业机构，或者使用共享服务中心。这或有助于降低成本，让财务部门可更灵活利用资源，以便其专注于更多的关键性业务问题。

■ 内控和风险管理

对于企业而言，随着监管要求的紧缩，妥善地进行控制和风险管理已经变得越来越重要，这也是财务总监遇到的难题之一。该领域涵盖诸多方面，比如审计、管理报告、税务和财政等财务活动均需要过硬的专业技术。考虑将这些活动集中在一起，并设立卓越中心，让技术优秀的财务人员分享优秀案例，充分运用他们的经验和知识。

■ 业务合作

通过进行战略分析和提供具有商业价值的建议，财务业务合作伙伴（FBP）在财务部门的成功转型中扮演着至关重要的角色，协助财务部门从后端部门，转化成能够为企业带来价值的部门。可考虑成立一个FBP专家团队，并尽可能让其从核心财务工作中解放出来，让他们可以专注于与各业务部门合作，并在企业决策中发挥影响力。

财务部门绩效

调研发现 (三)

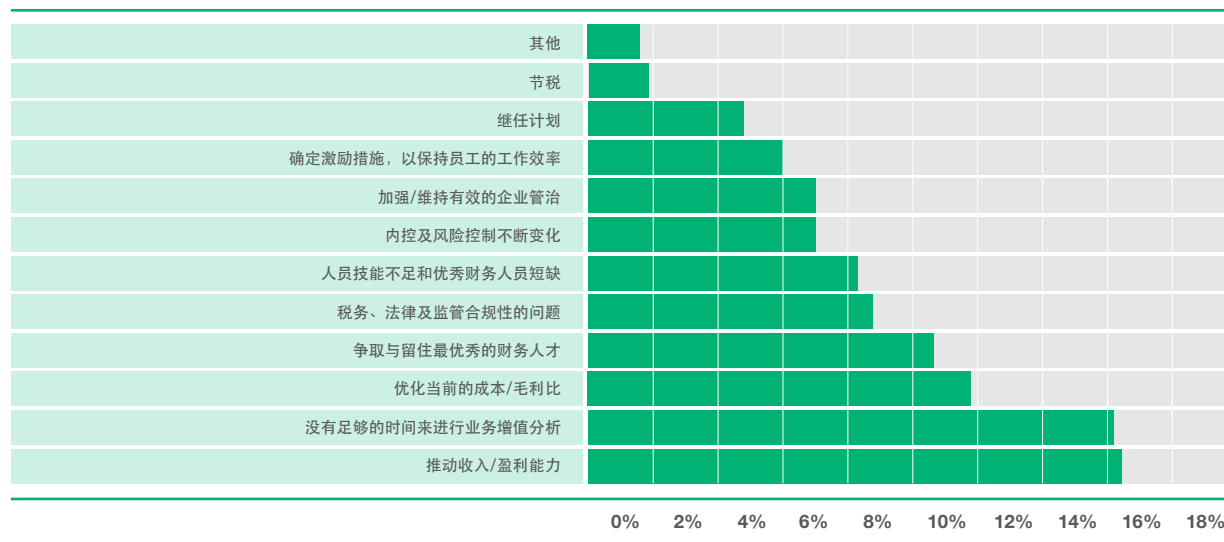
转型期间的团队管理

财务部门的成功转型，很大程度上取决于拥有最顶尖的财务人才。财务总监必须能够认清每个员工的长处和短处，并分配能够发挥他们专长和潜能的工作。

然而，结构重组有时会引起员工的士气低落和信心不足等问题，因为他们担忧需要面对潜在的变化。因此在过渡期内，必须与员工进行明确的沟通交流，保持员工的工作士气并维持其工作效率。

图表 1.0

哪三项挑战最可能会妨碍您的财务部门，充分发挥其业务合作伙伴的作用？





20%

的财务总监通过晋升来奖励
和留住优秀的财务人员

争取与留住人才

优秀人才是保证财务部门高效运作的关键之一。财务总监若能制定一套全面的人才发展计划，可确保财务部门的蓬勃发展，并能帮助企业提高盈利能力和生产力。财务总监应与人力资源团队紧密合作，发掘有晋升潜力的人才并拟定留才计划，从而确保企业有一个健全的人才供应链。

调研结果

在评估其直接下属担任高级管理职位的潜能时，大多数财务总监倾向使用的标准有：“沟通能力、解决问题能力和领导力等软技能（26%）”、“创新和改进流程的能力和潜力（22%）”以及“目前表现和能力（18%）”。

大多数财务总监（38%）表示最希望看到财务人员在“领导能力”的进步。其他方面包括“沟通能力（22%）”和“战略规划能力（17%）”。

为了奖励和留住优秀财务人才，20%的财务总监会提供“晋升机会”；16%制定了“正式发展计划”；而15%则推出了“非正式的发展计划，如指导计划”。只有2%提供“岗位借调/转岗机会”。

调研发现（四）

培养能担任高级管理职位的财务人员，需要时间和计划

随着企业对创新和价值创造重视度的不断提高，财务总监希望为自己的团队找到更多的FBP，并逐步将他们打造成为高级管理人员。然而，要找到出色的FBP并非易事，因为出色的FBP必须结合各种特质：包括业务熟悉度、商业头脑、软技能、内外利害关系人管理能力以及核心的专业技术。

一旦发掘了有潜力培养成为高级管理人员的财务人才，需要制定系统化的发展计划，并准备好投入时间和资源，助他们在自身的薄弱环节有所提高。新的管理人员所面临的最常见的挑战包括：

■ 商业头脑和对企业的认识

FBP必须要对企业有一个深入的了解，这样他们才能够进行有效的业务分析和提供具有商业价值的建议。轮岗和借调可以有效地让财务人才直接体验不同的业务单元如何运作，了解各个单元所面临的挑战和具备的潜力。让财务人才在关键的创收部门工作，也可以帮助他们建立商业思维。

■ 软技能

财务总监们最希望从其财务人才的身上，看到领导能力和沟通能力的进步。在部门内制定一些指导计划，并指派财务人员担任导师的角色，可以让他们在非正式的场合下，体会领导的责任；派他们参加一些行业活动，可以让他们从行业中的领袖和同行学习，并深入了解其他公司的最佳实践方法；鼓励他们进行面对面的沟通，减少依赖电子邮件，可以帮助财务人员提高沟通能力。

争取与留住人才

调研发现（五）

沟通是留住优秀人才的关键

公司在投入时间和资源去培养财务人才后，最不希望看到的是他们转投入其他公司或竞争对手的怀抱。虽然为他们提供有竞争力的薪酬方案是必不可少的，但是，要想留住最优秀的人才，职业发展和晋升往往起着更重要的作用。如果职业目标沟通不明确，员工可能会误认为其职业晋升前途暗淡或缺乏晋升机会。若能向财务人才展示明确和透明的职业生涯路线图，可帮助他们了解其在部门和企业内的发展前景。

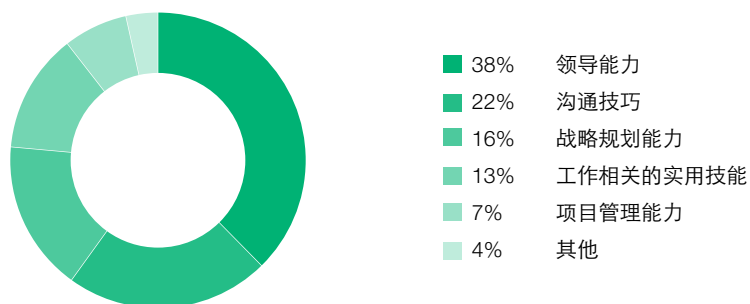
调研发现（六）

切勿厚此薄彼

由于把精力放在发展和培养未来的领导者上面，往往很容易在某种程度上忽略了团队中的其他非核心职能。其实每家公司都需要一个良好的支持团队，因此这些员工也很重要，需要与他们多沟通交流。如果员工觉得自己被忽视，他们会失去工作动力甚至选择离职。失去一名员工往往也会产生额外成本，包括重新聘用、入职、培训和生产力的下降。要对非核心财务部门团队的贡献表示赞赏、定期召开会议关心他们的情况，以及参加他们工作以外的活动，让他们始终保持高涨的工作热情，从而建立和加强团队人际关系。

图表 2.0

您最希望财务人才改善哪些技能？





22%

的财务总监会考核下属的创新和改善流程的能力，以评估他是否有担任高级管理职位的能力

Y时代员工管理

Y时代（也称作千禧一代）是指上世纪八十年代早期到末期出生的人。这一代估计近有7000万人，快速成长为现今主要的劳动力。他们出生并成长于经济快速发展的年代，与婴儿潮时期出生的人相比，在工作上有着截然不同的需求、期望和态度。财务总监必须了解Y时代员工的价值观，从而采用正确的策略来激励和留住人才。

调研结果

当被问及招募工作能力强的Y时代财务人员是否很难时，66%的财务总监认为“有点困难”，而31%认为“非常困难”，只有4%认为“毫无难度”。

在被问及招募Y时代财务人员时最看重的技能和素质时，24%的人选择“软技能，如沟通能力、解决问题能力、团队合作等”，23%的人选择“符合公司文化的个性”，而18%的人选择“与职能、工作相关的技能”，只有8%的人选择了“工作经验和职业生涯履历”。

超过一半的财务总监（66%）希望Y时代财务人员能够为公司效力“一至三年”，而四分之一的财务总监（25%）希望是“三至五年”。

大部分财务总监认为，Y时代财务人员离开公司的主要原因是“薪酬”（26%）和“职业发展”（24%）。其它原因还包括“工作和生活的平衡”（14%）以及“自我价值的实现与工作动力”（12%）。

为了奖励和留住Y时代财务人员，财务总监最常采用的策略是“按绩效发放酬劳”（19%），“晋升”（18%），“软/硬技能培训”（18%），和“在各业务部门之间进行轮岗”（17%）。

31%的财务总监认为，招募工作能力强的Y时代财务人员十分困难

Y时代员工管理

调研发现（七）

使用有效的途径来吸引和留住合适的Y时代员工

Y时代员工流动性高。有些人每隔一两年就会换工作。许多财务总监认识到，员工与公司之间的契合度很重要。员工如果能融入公司文化，留任比例通常较高。可以考虑采用以下方法来吸引合适的Y时代财务人员：

- 鼓励公司员工推荐新人，因为他们熟悉公司文化，可以推荐合适的人员。
- 在招聘广告中宣传公司文化和具体的行为要求，来吸引志同道合的应聘者申请职位。
- 进行能力倾向测验、提出情境式问题，让应聘者与公司员工参与社交活动，并将此作为招聘流程中的一个环节，从而对应聘人的文化适应性进行评估。

调研发现（八）

善用个人特质

不同年代的人成长环境不同，因此他们的特质和技能也各有差别。Y时代员工在技术、创新方面最为突出，他们适应变化的能力强，甚至渴望变化。这些特质在财务领域十分重要，尤其公司若要推出改善运营效能的创新项目，这些特质非常有利。

确保您制定了一份全面的入职计划，让Y时代财务人员入职后尽快上手。实施方法众多，例如通过正式培训让他们学习必要的技能和系统知识，或是在职培训和跟班实习，让他们了解主要业务流程，也有助于在团队内建立起良好的人际关系；还可以设立一个辅导计划，帮助他们适应新环境。

在完成入职培训之后，您就可以依据Y时代员工的各自长处给他们分配任务，让他们学以致用。例如，可以让他们与资深员工一起对业务进行增值分析，结合新人的观点和资深员工的经验，得出新颖而又稳妥的结论。由于Y时代财务人员更熟悉技术和变化，他们可以在技术项目中牵头，例如财务系统升级。

另外，不要忘记安排定期进度审核并给予反馈，确保Y时代财务人员了解自己的进展以及改善之处。

Y时代员工管理

调研发现（九）

及时提供实质奖励，留住最具潜力人才

薪资和职业发展是Y时代财务人员离职的两大主因，企业也大多预期他们任职一至三年。他们目的性强，一直在寻找薪资水平和职位晋升方面快速发展的机会。因此，您要在高潜力的Y时代财务人员开始对工作失去耐心，并寻找新的机会之前，及时给予他们实质性的奖励。财务总监应当注重的主要方面包括：

■ 薪资

根据市场调研来确定薪资水平，并定期进行薪资审核，确保您的薪资方案与市场标准相符，对出色的员工给予绩效奖励。

■ 职业发展

向Y时代财务人员提供清晰的职业发展机会以及晋升可能所需的时间，并就培训和发展计划进行沟通，让他们了解进展到下一阶段的方式。

如果他们需要特殊的专业资质来获得晋升，也可以考虑提供资助和进修假期，支持Y时代财务人员获得相应的资格。

有些Y时代财务人员不仅希望获得更好的职位，还渴望接触不同经验。对他们来说，诸如业务部门之间的轮岗、借调或者海外办事处等内部调动机会也颇具吸引力。

Y时代员工管理

调研发现（十）

使用无形激励手段提升敬业度

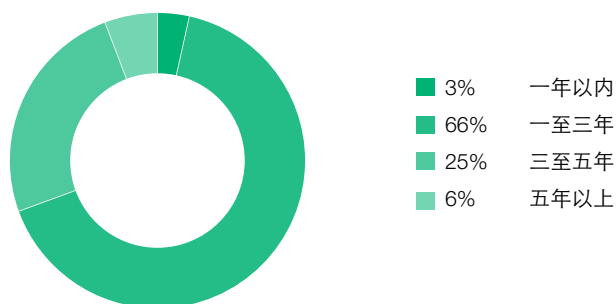
工作与生活的平衡、自我价值的实现和工作动力也是Y时代财务人员离职的两大原因。根据研究显示，Y时代员工的职场期望各异，他们通常会将个人生活置于工作之上。他们希望从事有意义、有挑战性的工作，但同时又能维持弹性时间来平衡工作和生活。

为了让Y时代财务人员保持积极性，雇主可以考虑以下策略：

- 打造彼此肯定的正面文化，鼓励直线经理和员工互相认可对方所取得的成绩，可以开展诸如每月最佳员工之类的活动。
- 营造提倡工作与生活平衡的健康文化，如提供公司健身房会员制度，让员工可以在加班后换休，或是增加年假天数。
- 创造积极而充满乐趣的工作氛围，例如利用开放的工作空间、提供免费食品和饮料、组织社交活动和办公室派对。

图表 3.0

您预期Y时代员工为您的公司工作多久？





26%

的财务总监认为薪酬是Y时代财务人员离职的主要原因

结论

在市场竞争日益激烈的大环境下，财务部门须担负更重要战略角色，并扮演企业的业务合作伙伴。但由于公司不断节约成本，追求精简人员、提高效能，使得财务部门必须重新设计并提升技能，以确保每个人能够在合适的岗位发挥所长。

无论是招募Y时代财务人员，还是培养现有团队中的优秀人才，都必须了解每个人的优缺点，并为他们制定最合适的发展计划。沟通是留住人才的关键，让他们了解自己的职业生涯路线图，以及在公司内可能获得的职业机遇。

雇佣适应公司文化的人员，让他们在合适的岗位上任职，会令财务部门如虎添翼，并对财务部门向企业战略合作伙伴的转型大有裨益。

联系我们

华德士大中华区

Matthew Bennett

董事总经理

电话: +852 2103 5300

电邮: matthew.bennett@robertwalters.com.hk

华德士中国

Arthur Wang

董事总经理

电话: +86 512 6873 5388

电邮: arthur.wang@robertwalters.com.cn

北京

Simon Li

副总监

电话: +86 10 5282 1818

电邮: simon.li@robertwalters.com.cn

南京

David Nie

副总监

电话: +86 25 8801 5860

电邮: david.nie@robertwalters.com.cn

上海

Angel Lam

副总监

电话: +86 21 5153 5888 / +86 21 5153 5906

电邮: angel.lam@robertwalters.com.cn

苏州

Frank Wu

会计与财务部门资深经理

电话: +86 512 6873 5881

电邮: frank.wu@robertwalters.com.cn

华德士香港

Andrew Blake

会计与财务部门经理

电话: +852 2103 5347

电邮: andrew.blake@robertwalters.com.hk

Garrett Tardrew

银行与财务(合约)部门经理

电话: +852 2103 5376

电邮: garrett.tardrew@robertwalters.com.hk

华德士台湾

John Winter

总经理

电话: +886 2 8758 0700

电邮: john.winter@robertwalters.com.tw

关注华德士领英(LINKEDIN)

我们为您带来第一手招聘市场资讯, 为您解析最新薪资趋势和市场信息。



AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CHINA
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
INDONESIA
IRELAND
JAPAN
LUXEMBOURG
MALAYSIA
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SOUTH KOREA
SPAIN
SWITZERLAND
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM