

DOI: 10.12361/2661-3263-06-02-129625

浅谈N集团财务共享中心人才发展体系

周 荃

云南能投财务服务有限公司, 中国·云南 昆明 650228

【摘要】财务共享模式是20世纪以来企业管理变革的成果,随着财务共享模式的不断探索和发展,如何进行人才培养与发展,充分发挥人力资源的价值,成为共享模式下,人力资源管理面临的重大课题。本文结合N集团财务共享中心的人才培养模式,对这一问题进行探讨。

【关键词】财务共享; 人才培养

Talk About the Talent Development System of N Group Financial Sharing Center

Quan Zhou

Yunnan Energy Investment Financial Service Co., Ltd. Kunming, Yunnan Province 650228

[Abstract] The financial sharing model is the result of the enterprise management reform since the 20th century, with the continuous exploration and development of the financial sharing model, how to cultivate and develop talents, give full play to the value of human resources, has become a major issue facing human resource management under the sharing mode. This article discusses this issue in combination with the talent training model of the N Group Financial Sharing Center.

[Keywords] Financial sharing; Talent development

20世纪以来的经济全球化、科技革命推动着企业不断进行管理变革。财务共享模式诞生于这一变革潮流。20世纪80年代,美国福特公司率先实施财务共享管理模式。2005年中兴通讯建立财务共享中心,开启中国企业的财务共享模式探索。在将近20年的探索中,共享中心的战略职能定位在不断变化,从最初的内部职能中心,转变为虚拟经营单位,最后作为独立外包服务公司。这一变化过程对人才的需求也在不断升级,如何进行共享中心的人才培养与发展是企业人力资源管理部门面对的重大课题。

N集团与2018年建立了财务共享中心,是云南省首家在集团层面实施财务共享的企业。N集团财务共享中心承担了多项战略职能,一方面是提升会计核算质量,在集团内规范各项核算标准,输出高效优质的财务数据,为集团内各家公司提供高质量的决策依据;另一方面也承担了集团内会计人才培养输出的重要任务。

为了使人力资源更好地在中心执行战略任务时发挥作用,共享中心形成了一套人才发展体系。

1 人力资源现状分析

阿姆斯特朗对人力资源管理的描述为:取得、开发、管

理和激发企业的关键资源的一种战略性和一贯性方法,企业借此实现可持续竞争优势的目标。有效的人力资源战略首先应该能够精准识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型。进而通过培训、发展和教育使得员工的能力素质更加贴合岗位要求。

1.1 岗位价值需求分析

N集团人才发展体系的起点就是识别共享中心需要什么样的人才。为了回答这一问题,中心聘请了咨询公司对岗位进行了分析评估。结合共享行业特征、咨询公司出具了岗位能力素质词条、任职要求及人才素质模型,中心按心理特质、知识技能、胜任力、历练四个维度,自我成长、思维模式、知识、技能、团队协作、任务执行、团队管理、团队管理、公司内部、公司外部公司内部、公司外部9个类别建立了员工的能力素质模型。结合中心职位体系及部门岗位配置,进一步梳理了各层级岗位对应的能力素质,为后续招聘录用、人才盘点及人才发展提供依据。

1.2 人才盘点

共享中心建设和发展阶段,通过内部和外部招聘,积累了大量人才。然而在建设初期,中心的人才管理较为粗

放，仅仅建立了以学历、职称、职业资格、从业经历等维度、颗粒度较大的人才数据，没有形成立体的人才画像。为了建立更加精细化、科学化的人才数据库，通过以下四类测评方法对已建立的员工能力素质模型进行综合评价：

(1) 360测评：通过自评（情景测试）、部门负责人或中心领导评价、部门同事互评、有工作协同关系的部门人员评定、职业指导计划评价、职位等级评定评价及客户满意度评价等方式进行；(2) 专业考核：通过各类日常或专项测试的分数进行考核（例如：入职考试、训后测试、轮岗（转正、见习期）考试、常态化学习考试等）；(3) 绩效表现：通过绩效完成情况、单量、差错、中心及外部评优、单量峰值月的差错率、轮岗后适应时间、触发绩效辅导期后的绩效表现等方面进行评定；(4) 日常表现：通过考勤、培训参与、兼职工作及任务报送等方面进行评定；(5) 积极性：通过各类轮岗、职位等级晋升及活动的参与度判定。

以上信息将借助智能分析系统完成收集及分析，最终形成每位员工的职业雷达图及人才画像。

1.3 组织与人才价值偏离分析

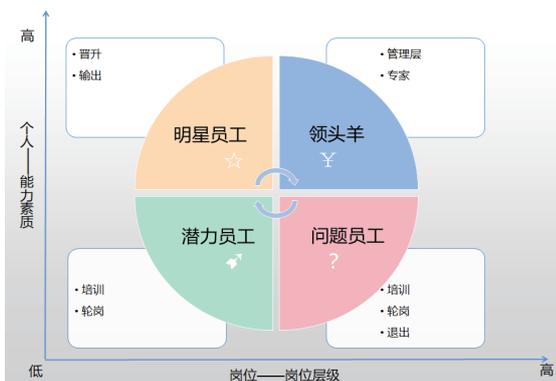


图1：人才价值矩阵

经过组织岗位分析和人才盘点，员工能力素质和现岗位要求之间显示出一定差异，为更加科学地进行人才规划，中心从“岗位”和“个人”两个维度出发，对人力资源进行了盘点分析：

领头羊：该部分员工处于较高层级岗位，同时也具备与岗位相匹配的能力素质，是中心最为重要的人力资源。

明星员工：该部分员工具有较好的能力素质，超越了现岗位的任职要求，是中心重要的人才储备，未来可通过晋升、对外输送等方式去到更高级别的岗位，充分实现人才价值。

潜力员工：该部分员工目前处于较低层级岗位，同时也具备与岗位相匹配的能力素质，未来可通过不断地培训、轮岗等方式，先提高能力素质，成为中心人才储备，进而输送到更高级别的岗位。

问题员工：该部分员工目前处于较高层级岗位，然而能力素质尚未达到岗位要求，是中心培育计划的重点对象，通过强化培训、轮岗等方式，使员工能力素质尽快达到岗位要求。

2 组织人才发展规划

根据战略驱动型人力资源管理模型，公司人力资源管理的最终目的是达成精准的“人岗匹配”，实现对人才资源的最大限度利用。经过对岗位要求和个人能力素质偏差情况的进一步细分，梳理形成了“组织人岗价值回归矩阵”，通过持续地人岗价值动态匹配，不断发掘人力资源价值，最终推动公司战略目标的实现。

绿色区域：该部分员工目前处于良好的人岗价值匹配状态，对该部分员工主要关注个人能力素质发展情况和岗位要求之间的差异，在出现价值偏离时，采取相应的措施。

红色区域：该部分员工个人素质远远超过了岗位要求，一方面是中心重要的人才储备，但另一方面也存在较高离职风险，中心出现对外输送或是晋升机会时，应予以重点考虑。

灰色区域：该部分员工个人素质远低于岗位要求，如果通过培训、轮岗等方式任然无法达到岗位要求是，应考虑退出目前岗位层级。

橙色区域：该部分员工个人素质未达到岗位要求，人才发展的重点方向是提升员工个人能力素质。

蓝色区域：该部分员工个人素质超越的岗位要去，人才发展的重点方向是向更高层级的岗位进行输送。

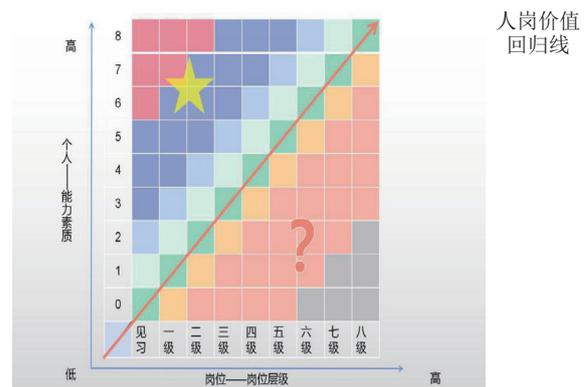


图2：组织人岗价值回归矩阵

以此为基础，中心制定了人才发展计划，该计划由“人才培育计划”、“人才胜任计划”和“人才退出”三部分组成：

2.1 人才培育计划

人才培育计划分为鼓励类和强制类两大类。主要针对处于人岗价值回归线以下部分的员工。

1. 鼓励类：所开展的培训高于目前岗位要求，主要目的是提升员工个人能力素质，增加中心人才储备。主要包括战略助推类培训内容：公司经营管理业务培训、行业政策知识培训及共享推广培训，该类培训主要为掌握类培训。包括重点培训项目、行业知识培训、共享推广培训。

2. 强制类：针对能力素质与岗位要求匹配员工的持续动态提升及能力素质尚未达到岗位要求的员工所开展的系列计划。

(1) 岗位职责培训：开展应用类专业课程培训，要求员工达到熟练掌握并应用的程度，使员工尽快具备履行岗位职责所要求的知识技能。(2) 知识技能提升：以考促学，鼓励员工利用碎片化时间学习专业知识，取得相应职业资格

证书；中心通过“共享充电站”组织员工开展常态化学习。

(3) 历练：通过职业指导、轮岗、外派锻炼、跟班学习等方式，增加员工工作和项目经验。中心选派员工到集团总部进行跟班学习，积累先进高效的工作管理经验；对于青年员工，侧重开展到外部单位财务部门进行外派交流，熟悉成员单位的业务，为业财融合奠定基础；对于新入职员工，主要开展职业指导计划，帮助新员工尽快熟悉业务，融入公司文化。(4) 能力素质培训：通过沟通能力、服务意识、创新意识等素质类课程的培训，提升员工“软实力”。

2.2 人才胜任计划

人才胜任计划由外部招聘、职位晋升、外部输出和退出四个模块构成。主要针对处于人岗价值回归线以上的员工。

(1) 外部招聘：对于暂时无法通过人才培育计划从内部市场获得的人才，中心采用外部招聘的方式进行补充。外部招聘为中心注入新鲜“血液”，带来活力，在避免内部竞争的同时也为老员工带来一些正向压力，激发了员工活力。(2) 职位晋升：建立双通道职位体系。根据工作性质将中心职位划分为两大类：管理类和业务类。不同职位类别的员工在中心有不同的晋升通道和对应的任职标准。满足一定的任职条件后，员工可以在不同通道中转换。双通道体系解决了高层级人才晋升通道拥堵的问题，使拥有极强业务能力，但管理水平较弱或是管理意愿较低的人才培养为业务专家，使其专业水平更好地得到发挥，调动了员工的积极性。(3) 外部输出：员工职业发展外部通道的重要组成部分。中心在承担着集团内会计人才培育的任务。对于能力素质远高于岗位需求的员工，中心积极将这部分人才输送到集团内各单位财务管理和业务财务的岗位上。外部输送拓宽了人才的职业发展通道，打通了人才向集团内的输送通道，也加紧了中心和各业务单位的协作度。

2.3 人才退出

主要针对处于灰色区域的员工。对于经过“人才培育计划”仍无法达到岗位要求要求的员工，启动退出岗位层级机制。

3 组织人才运维规划

公司通过固定薪酬、绩效薪酬结合中心企业文化的形式，最大程度保障组织人才发展体系的正常运营。

3.1 人才留任

通过公开合理的薪酬制度，最大限度地实现内部公平，保障人才的留任。在早期建设阶段，中心的主要任务是共享系统的建立、流程设立和设定各项制度规则。需要大量有专业技能和丰富经验的人才，为了吸引并留住这些人才，中心的薪酬侧重于为员工的能力素质付薪，各项专业技能在薪酬核定中占有非常大的权重。进入到发展期以后，中心的人才需求转变为能够出色完成岗位任务履行岗位职责，最大限度发挥岗位价值的人才，因此通过薪酬制度的优化，将单一的为员工能力素质付薪转向为员工能力素质和岗位价值付薪，使得岗位价值的内部公平性有了进一步保障。

3.2 人才激励

中心的绩效考核模式也随着中心战略职能规划的变化进行不断地修订。通过科学的绩效考核模式，最大限度地激励员工，充分实现人才在现岗位的价值。为使中心目标和个人目标实现合力发展，中心的绩效制度也在不断进行优化。

早期建设阶段，员工的标准化作业占比较小，大部分为非标作业，此时的绩效考核主要采取目标管理法。根据目标任务完成情况评定员工的绩效考核结果。

进入发展期以后，中心的业务量有了爆发式增长，单纯定性考核已经不能满足人才考核评定的需求。中心的绩效考核进一步划分为以下两类：

1. 从事管理及职能部门的人员，采用平衡记分卡进行考核，将公司战略任务和经营目标通过财务维度、客户维度、内部流程和学习成长四个维度分解成为部门绩效考核。财务维度考核各部门人工成本及价值创造的配比情况；客户维度从部门的服务满意度评价、业务处理情况出发评价客户的满意度；内部流程维度考核各部门年初绩效目标和协同事项的完成情况；学习成长维度考核部门员工团队合作情况、人才培养的成效以及部门人员的后续发展潜力。

2. 从事业务处理的员工及管理人员除平衡记分卡考核外，还从绩效总薪酬中划出70%的绩效薪酬进行业务考核。业务考核打破部门界线，使用统一的标准单量折算方法，对所有业务部门人员进行考核。

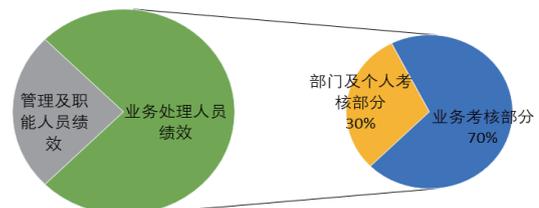


图3: 绩效薪酬构成图

4 校验与反馈

为了实现人岗匹配状态的动态管理，通过对员工绩效情况分析和离职人员进行调查来校验人岗匹配模型运行效果，并对模型不断做出调整。

人才是公司发展的重要战略资源，只有人适其事、事适其人才能够最大程度地发挥人才的价值。人才发展的一系列工作都围绕实现人岗匹配展开：通过岗位分析和人才盘点找出人岗之间的差异；通过“人才发展计划”缩小人岗之间的差异，实现人岗价值回归；通过薪酬和绩效的保障激励作用，维持人岗匹配状态的运营；通过校验与反馈实现人岗匹配的动态监测和调整。最终实现人力资源向人才资源的转变，推动公司和个人的合力发展。

参考文献：

- [1] Kaplan, Robert S. The Execution Premium [M]. Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.
- [2] 陈虎, 孙彦丛. 财务共享服务[M]. 中国财政经济出版社, 2008.
- [3] 孙彦丛, 郭奕, 扶冰清. 数字化时代的财务平台, 中国财政经济出版社, 2021.