

## 首席财务官洞察 人才：现在打造你所需要的团队

无论是毫无经验或是经验丰富的首席财务官，他的成功都离不开一个合适的团队。德勤首席财务官转型实践工作坊™的研究和洞察报告表明，在交接阶段高管们必须加以管理的基本资源（即时间、人才和关系）中，留住高绩效的优秀人才是完成首席财务官优先计划的重中之重，但同时其中也布满雷区。

我们在 2014 北美洲 [首席财务官调查](#) 中问及建立高效财务部门的首要观点时，首席财务官们均坚定地表示保留最出色的员工是值得的，而聘用一流且符合公司长远需要和文化的人才也极为重要。不仅如此，他们还鼓励雇用的人才不仅要拥有专业技能，同时也要具备良好的心态、广泛的知识和合作的能力。

显然，这是个艰巨的任务。虽然对于人员决定的对错没有简单的答案，但了解转瞬之间的权衡取舍以及如何有效地衡量技能可以帮助你更好地引导这些决定。本期的 [首席财务官洞察](#) 中，我们将讨论如何评估现有员工和战略，从而塑造你所需要的团队以实现既定的优先任务。

### 合适的人，合适的位置

我们常听到资深高管在交接时所说的一个目标是让“合适的人坐在合适的位置上”。某些职位上安排了错误的人将浪费你的宝贵时间（常常是你最宝贵的资源）审查和弥补工作。若你被认为在包庇而不是及时处理毫无成就的人员，这些不当的人选还将损害你的信誉。

要达成这个目标，首先必须衡量直接下属和其他关键员工的能力，并确定是否需要提升其个人能力，或者招聘新的人才。可以以绩效评估作为开始，虽然绩效评估中的信息常常不够充分；或询问上一任管理人员，若其仍在公司工作。但一般情况下，你必须自己观察。



除直觉印象外，下面七个问题可以帮助你快速了解你的主要员工及其能力：

**1. 你对每个直接下属及其下面的主要员工有多大的信心？**

你需要在三个方面对员工有信心：工作能力、关键形势的判断力以及执行力。在各个职能领域定位奥卡姆剃刀定律，这对衡量员工工作能力十分有用。例如，首席财务官可以问税务总监，如果不需要缴税他们将会有什么不同的做法，并说明原因。好的问题可以洞察工作能力，细致的观察很可能使你为员工在商业社会背景中的行为和判断有更进一步的认识。因此，对员工进行360度全方位的评估有助于进一步观察了解员工的工作能力和判断力。

**2. 谁给你和你的团队带来正能量，谁又带来负能量？**

耗尽你能量的人同时也很可能会吸走公司的能量。总体上需要围绕带来正能量的人员打造团队。

**3. 如果你明天离开，你会带走谁？**

问自己会带谁走是确认高潜力团队成员和明星员工的好方法。他们很可能成为你的“守护者”。

**4. 对你来说，谁是最好的品牌大使？**

大多数部门里，你都需要技术过硬、能代表你要创造的品牌的人员。好的品牌大使能够与客户合作，提升公司的品牌声誉。

**5. 谁是或不是团队合作者？**

一般而言，公司需要的是团队合作者。对于不与团队合作的人员，你必须确定应对的策略。

**6. 谁有离开或退休的风险？**

你需要确认离开和退休的风险，并确定挽留或继任计划以减缓这些风险。

**7. 谁有技术能力但缺乏管理能力？**

另一个难题是一个直接下属技术能力出色却没有管理能力。这表现为授权能力不足、工作瓶颈限制、团队人员离职率或人员选用不善等。

**解决人才问题的必要条件**

人才问题常常是新进高管首要处理的五个首要问题之一。在前六个月中，每周平均需要约一天的时间用于审查员工、招聘关键人才，以及打造可持续发展团队等问题。

确认损害人才优先事项的风险以及成功解决人才问题所需的资源，有助于进一步明确交接过渡阶段的工作。下表列明了人才方面的一些共同问题，以及解决问题的必要条件。

对优先事项的信任度	风险	资源	人才	时间
降低成本				
财务计划与分析				
合作				
人才	人力资源部将坚持改变薪酬结构以招聘主要员工。残缺不全的绩效管理体系会使解雇低效员工变得困难。	首席执行官、审计部主席以及首席人力资源官支持升级公司的人才水平，改变用人模式和员工结构。	人力资源部 John Doe 将监督员工的招聘和解雇。财务部 Jane Doe 将制定培训和轮岗计划发展员工技能。	每周八小时

### 采取行动解决人才问题

重要的问题很多，但这七个问题能帮助你确认人才方面需要改进的地方。总体上有三个选择：替换团队问题成员，重新分配人员，或通过培训或指导缩小绩效差距。

理想的情况是对所有直接下属员工都有高度的信心。对于不确定的员工，可指派他们去完成重要的任务，测试他们的工作能力或判断力，从而确定对他们的信心。对于不能信任的员工，则要替换或重新分配。

注意不要陷入“拯救幻想”的陷阱之中。我们在工作坊的会议中发现了两个常见的问题。一是员工个人与你意气相投也深受大家欢迎，但工作却达不到要求的水平。反过来，也有员工个人才华横溢，技术过硬，项目执行能力强，却与公司文化、团队以及其他需要建立的标准格格不入。



拯救并不一定能成功，且需要花费时间和精力，因此要谨慎评估成功的可能性，并权衡拯救个人员工与招聘具有必要技能和性格的新员工之间的得失。拯救直接下属的努力总体上应按设定的时间表进行，以在第一年内取得成效，同时也必须考虑到拯救失败的时间机会成本。无论如何，利用外部指导、培训计划、或内部和外部网络等第三方资源帮助员工个人提高欠缺的技能，将增加你的胜算。

最后，无论是替换或重新分配员工，还是提升绩效，都需要与人力资源部进行多方位的合作。替换员工后直至解雇之前仍需要时间，时间长短取决于现有绩效管理体系的完善与否。再者，若要招聘重要人才，现有薪酬体系可能需要重新商议。将员工重新分配至合格的岗位以及为员工提供指导和培训计划同样需要人力资源部的支持。因此，尽早让人力资源部加入以协助你的人才议程是非常重要的。

### 迅速行动，不留遗憾

当问及接手工作的第一年后最大的遗憾时，多数高管表示最大的遗憾是未能迅速采取行动解决人才绩效问题。尽快让合适的人坐上合适的位子上将很大程度上释放你的时间，使你能够处理其他真正重要的工作。

## 联络

### 周锦昌

全国领导合伙人  
中国首席财务官菁英计划  
德勤中国  
电话: +86 10 8520 7102  
电子邮件: [wilchou@deloitte.com.cn](mailto:wilchou@deloitte.com.cn)

### 梁乐媛

全国项目经理  
中国首席财务官菁英计划  
德勤中国  
电话: +852 28521686  
电子邮件: [emleung@deloitte.com.hk](mailto:emleung@deloitte.com.hk)

## 关于德勤中国首席财务官菁英计划

中国首席财务官菁英计划集合了本公司各资深合伙人与经验丰富的专业人员, 协助首席财务官有效应对日常工作面临的挑战和需求。本计划凭借我们的服务能力广度, 交付前瞻性观点和新颖洞见, 协助首席财务官应对自身角色复习性、驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。

如欲了解德勤中国首席财务官菁英计划更多详情, 欢迎浏览我们的网站:

[www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html](http://www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html)

## 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司 (一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理、税务及相关服务。德勤成员所网络遍及全球逾 150 个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供深入见解以应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过 225,000 名专业人士, 致力成就不凡。每 5 家财富全球 500 强企业, 就有 4 家是德勤客户。

## 关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有 23 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、合肥、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

## 关于德勤中国

德勤品牌随着在 1917 年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络, 在德勤全球网络的支持下, 为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国, 我们拥有丰富的经验, 一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2016。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。