



总监财务课堂

12月

人力资源 总监

6月

5月

4月



必知的财务精要

田喜民◎编著

实用高效
一看就懂

2002

2001

2000

1998

1997

1996

1995



中华工商联合出版社



总监财务课堂

12月

人力资源 总监

8月

9月

4月



必知的财务精要

田喜民◎编著

实用高效
一看就懂

2002

2001

2000

1999

1997

1995

1996



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源总监必知的财务精要 / 田喜民编著. -- 北京 : 中华工商联合出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5158-1505-3

I. ①人… II. ①田… III. ①企业管理—人力资源管理—财务管理 IV. ①F272.92②F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第259798号

人力资源总监必知的财务精要

作 者: 田喜民
策划编辑: 付德华
责任编辑: 关山美
封面设计: 任燕飞装帧设计工作室
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2015年12月第1版
印 次: 2015年12月第1次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
字 数: 265千字
印 张: 15.25
书 号: ISBN 978-7-5158-1505-3
定 价: 42.00元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

Http: //www.chgslebs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

传统的思维总认为人力资源总监不用懂财务，认为人力资源和财务交叉不大，本书摒弃了这样的观点，以一种新的思维模式，把财务知识和人力资源管理相融合，尽量发挥人力资源和财务的双重优势，为企业带来双倍甚至多倍的几何化绩效！

本书以人力资源总监应掌握的财务方面的知识为主线，并参考最新版的《企业会计准则》、《企业会计准则指南》和《企业会计准则讲解》，向广大读者讲解了企业高管们应掌握的财务知识。

本书分为上下两篇，上篇介绍人力资源总监应掌握的基础财务知识，下篇介绍人力资源管理所带来的低成本与高收益。本书从九个方面详细讲解了人力资源总监应掌握的财务知识和技巧，包括：人力资源总监也要懂财务、人力资源总监必懂的财务常识、人力资源总监必懂的财务报告常识、人力资源总监必修的财务分析方法、财务方法的人力资源管理应用、砍掉人力资源成本的方法和技巧、人力资本投资、股权激励与期权计划、企业文化建设等九个章节。本书从九个方面详细讲解了人力资源总监应掌握的财务知识，内容全面丰富，讲解生动，实用性非常强，便于人力资源总监及企业的管理者们及有一定会计知识的从业人士学习操作。

本书有以下几个方面的特点。

◆图表并用，浅显易懂。企业的管理者虽然或多或少掌握些财务知识，但是他们所了解的财务知识并不系统，本书为了让这些管理者更容易掌握财务方面的知识和技巧，采用图表结合的方式表达枯燥难懂的财务知识，力求使得本书一看就懂，一学就会。

◆全面系统，实用性强。本书详细讲解了人力资源总监应掌握的财务

知识，内容全面系统，使用者在阅读完本书之后，会对人力资源总监应掌握的财务知识有一个系统全面的了解，这样在以后的工作中更能有的放矢。另外，本书没有机械地讲解知识点，而是侧重财务知识的分析和实战性，这样更有利于企业的管理者利用财务知识解决工作中的问题。

◆摒弃陈旧，脉络清晰。本书摒弃了固有的观念，在人事管理中引入了财务，使两者相互杂糅，更好地为企业做贡献。另外，本书共分上下两篇，上篇介绍基础财务知识，下篇介绍人力资源管理带来的成本和效益，脉络清晰，通俗易懂。

在编写过程中，我们借鉴了许许多多的知识和内容，参考了大量具有科学依据的文献资料，在此，向各位作者和编者表示感谢！同时，我们一如既往地欢迎各位读者给这本书提出宝贵的意见，并和广大读者一起继续为财务工作奉献自己的力量。

编者

2015年11月

CONTENTS 目录

上 篇

人力资源总监必知必懂的基础财务知识

第一章 人力资源总监也要懂财务.....	3
第一节 人力资源总监概述	3
第二节 人力资源总监在企业经营中的价值和角色定位	5
第三节 人力资源总监的业务职责和管理职责	9
第四节 人力资源部主要职责和组织结构	11
第五节 做好人力资源总监要懂得的财务知识和技能	14
第二章 人力资源总监必懂的财务常识.....	17
第一节 会计凭证的填制与审核	17
第二节 了解会计科目和会计账户	20
第三节 会计账簿的建立和登记	24
第四节 及时掌握企业的会计信息	27
第五节 把握企业的会计政策	30
第六节 了解企业的资金运动	32
第七节 把握企业的往来款项	33
第八节 财务管理是公司的运营基石	36
第九节 把握企业的财务管理目标	37

第十节 认识成本控制的重要性	41
第十一节 良好的财务制度的优越性	42
第十二节 人力资源总监应掌握的财务理念和技能	44

第三章 人力资源总监必懂的财务报告常识..... 47

第一节 财务会计报告的阅读和解析	47
第二节 资产负债表的阅读和解析	54
第三节 利润表的阅读和解析	60
第四节 现金流量表的阅读和解析	68
第五节 会计报表附注和财务情况说明书	73

第四章 人力资源总监必修的财务分析方法..... 78

第一节 企业盈利能力评价	78
第二节 变现能力分析	82
第三节 资本结构探索	84
第四节 企业财务杠杆的运用	87
第五节 从营运能力看资产管理水平	89
第六节 企业偿债能力分析	93
第七节 企业发展能力评价	96
第八节 关注公司财务危机的预警信号	101

下 篇

人力资源管理中的财经知识运用

第五章 财务方法的人力资源管理应用..... 109

第一节 人力成本的概述及范围	109
----------------------	-----

第二节	人力成本的有效性	112
第三节	人力成本的固定成本与变动成本	114
第四节	三大成本法的人力资源管理应用	116
第五节	人力成本的核算内容	124
第六节	人力成本核算的几个步骤	125
第六章	砍掉人力资源成本的方法和技巧	127
第一节	绩效工资调动员工的积极性	127
第二节	实施高效的招聘活动	130
第三节	提拔内部人才和外部招聘并用	135
第四节	员工培训和学习成本的控制	139
第五节	把握裁员原则和方法	142
第六节	避免员工离职影响	148
第七节	通过薪酬税务筹划节省纳税	151
第八节	生产成本中人工费用的削减和控制	156
第九节	降低人力资源成本中的隐性成本	158
第十节	优化企业组织结构	162
第十一节	人力资源使用的控制措施	164
第七章	让人力资本效益倍增——人力资本投资	166
第一节	人力资本理论简述	166
第二节	企业人力资本投资概述	169
第三节	企业人力资本投资的主要特点	172
第四节	影响企业人力资本投资的风险因素	175
第五节	企业人力资本投资收益	178
第六节	企业人力资本投资的效应	184
第七节	人力资本与企业绩效联动效应	186

第八节	人力资本的飞轮效应	189
第八章	让人力资本投资效益长效化——股权激励与期权计划	191
第一节	正确认识股权激励	191
第二节	股权激励的五大理论支持	193
第三节	股权激励所带来的竞争优势	196
第四节	股权激励的模式简介	199
第五节	股权激励的会计问题	204
第六节	股权激励会计核算的分类及其处理	205
第九章	让人力资本投资效益稳定化——企业文化建设	208
第一节	企业文化	208
第二节	企业文化的意义及功能	214
第三节	企业文化与企业核心竞争力	216
第四节	企业文化建设的激励机制	220
第五节	企业文化建设的运作模式及创新	222
第六节	从企业文化建设浅议无形资产的成本和收益	227
第七节	企业文化建设成本管理探析	228
第八节	企业文化建设效益分析	230

上 篇

人力资源总监必知必懂的
基础财务知识

第一章 人力资源总监也要懂财务

第一节 人力资源总监概述

人力资源总监概念

人力资源总监是企业人力资源管理的最高负责人，肩负着企业人力资源战略的制定、人力资源管理体系建设、人力资本增值、战略绩效目标达成、员工个人价值实现的使命。

人力资源总监职位解析

人力资源总监（CHO），是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一，是CEO的战略伙伴、核心决策层的重要成员。作为一名人力资源总监，必须从战略高度努力构建高效实用的人力资源管理系统，成功进行人才选拔，建立科学的考核与激励机制，最大限度地激发人才潜能，创建优秀团队，塑造卓越的企业文化，推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。

人力资源总监要通过人力资源战略规划、组织建设、人事政策制定、人力资源管理工具、方法和手段运用，把企业的战略目标转化为全体员工的共同的目标与行动。通过打造优秀的员工队伍，来形成企业核心竞争力，通过员工职业生涯规划实现员工与企业的共同成长。通过人力资源管理技术和手段来为企业创造价值。

作为人力资源总监，如果没有新思路和创造力，将是致命弱点。人力资源总监要知道政策的精髓所在，敢于打破现状，不断地为企业最高层提供战略性意见。作为人力资源总监，必须擅长通过直接上司（总经理）和直接下属（招聘经理、薪酬经理等），使自己的影响传递到老板那里，从而对企业人事政策产生影响。

人力资源总监的素质要求

人力资源总监的素质要求如表 1-1 所示。

表1-1 人力资源总监的素质要求

素质要求	本科及以上学历，人力资源、管理或相关专业
	8年以上人力资源领域工作经验，至少3年以上人力资源经理的工作经验
	有战略管理、战略人力资源管理、组织变革管理、管理能力开发等方面的培训
	对现代企业人力资源管理模式有系统的了解和实践经验积累，对人力资源管理各个职能模块均有较深入的认识，能够指导各个职能模块的工作
	对现代企业人力资源管理模式有系统的了解和实践，熟悉人力资源日常管理工作流程；对人力资源战略规划、人才的引进、薪酬福利设计、绩效激励考核、员工培训、员工职业生涯设计等方面具有丰富的实践经验
	熟悉国家、地区及企业关于合同管理、薪金制度、用人机制、保险福利待遇、培训等方面的法律法规及政策
	具备优秀沟通、协调能力，具有较强的语言和文字表达能力
	具有解决复杂问题的能力，具备独立工作能力及良好的工作推进能力
	很强的激励、沟通、协调、团队领导能力，责任心、事业心强，具备良好的管理能力和决策能力

职业发展路径

人力资源管理人员，尤其是高层人力资源管理人员是稀缺资源，待遇优越，但是工作压力较大。人力资源总监一般都是由人力资源经理发展而

来，到了总监这一级别，如果还想追求其他的发展途径，也可以依据自己的兴趣爱好去做咨询，给企业员工提供授课培训等。

■ 实战攻略 ■

人力资源总监不是一个部门负责人，而是企业经营管理的核心领导成员之一，承担着把人力资源纳入企业运作体系之中，使之支持企业发展的任务。在这一过程中，人力资源管理不仅制约着企业目标的实现，而且制约着企业目标的形成，制约着企业如何确定自己的使命。

第二节 人力资源总监在企业经营中的价值和角色定位

人力资源总监的价值与使命

人力资源管理工作就是不但要促进企业组织目标的实现，而且要提升员工价值，帮助员工准确地定位职业生涯规划，并达到目的。人力资源的高级管理者的使命与价值所在应体现在以下几个方面。

1. 建立促进企业发展的人力资源战略规划。企业的人力资源战略，决定着企业的人力资源管理活动，人力资源战略规划是企业人力资源业务活动的纲领和指南，制定符合企业实际具有创新和前瞻性的人力资源战略规划是人力资源总监的首要任务。

2. 构建战略性人力资源管理体系，实现组织战略绩效目标。战略性人力资源管理体系的核心是实现组织战略目标到绩效输出的贯通，将组织战略通过构建人力资源核心能力来实现。

3. 实施为企业创造价值的人力资源管理活动。通过组织建设、合理的人员配置提高组织效率，通过培训开发、考核激励提高员工凝聚力、个人

能力和员工满意度进而提高人均产出，使人力资源管理为企业创造价值。

4. 倡导和推动企业管理变革。推动和实施变革，人力资源总监必须基于企业的实际，引进和推行创新的管理模式和企业运营体制，企业在实施变革的过程中，人力资源总监起着协调、引导、沟通的主要作用，因此人力资源总监是组织实施变革的主要倡导者和推动者。

5. 整合资源打造战略所需的人才队伍和人力资源效能最大化的管理机制。人力资源总监还应该是激励人才的专家，激励是提升团队活力，改变员工工作状态的主要手段，激励是一门艺术，只有激励才能激发员工的工作热情，全身心地投入到工作中去，高效地开展工作。综合运用各种激励手段，整合各种激励措施，制定符合企业实际的激励措施和激励政策，通过激励发挥人力资源的最佳效能。

6. 创建优秀企业文化打造组织核心竞争力。人力资源总监是企业文化的倡导者和传播者。人力资源管理是企业文化的载体和支撑，是企业文化建设和执行的可靠保障。人力资源总监通过企业文化的传播，统一员工的思想、价值观和行为模式，使成员企业形成凝聚力，统一目标和行动。用文化来进行企业管理，让企业文化成为企业发展的灵魂和动力。



人力资源总监的角色转变

传统人力资源总监工作职能管理主要集中在工作事务、员工利益、人事政策和人事制度四个方面，现代人力资源总监的角色定位较上面有了一定改变，主要是企业的发展要求人力资源总监要站在公司战略的高度，以及公司期待的效益角度去更多地运行人力资源管理工作。人力资源总监的角色在以下四个方面发生了改变，如表 1-2 所示。

表1-2 人力资源总监的角色转变

说明

由过去的事务检查者转变为理论践行者
 由过去的利益倾诉者转变为行为激励者
 由过去的制度制定者转变为变革推进者
 由过去的政策执行者转变为战略支撑者

人力资源总监的四个角色

在企业发展战略的制订与实施过程中，如果从关注企业发展和关注员工发展两个角度进行分析，那么人力资源总监有四个角色定位，分别为：行政处理者、监督执行者、员工顾问和战略伙伴，如图 1-1 所示。

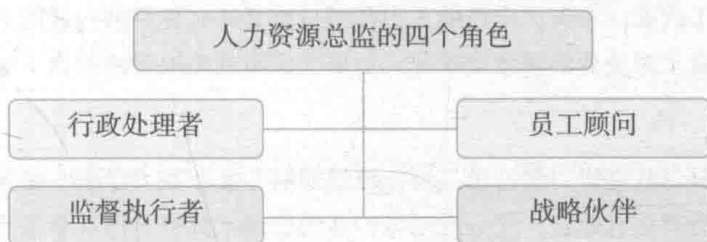


图1-1 人力资源总监的四个角色

具体说明如表 1-3 所示。

表1-3 人力资源总监的四个角色及说明

分类	说明
行政处理者	人力资源总监的传统角色是行政处理者，其基本职能是支持与服务，关注的核心是任务。目前情况下，人力资源总监的这个角色正逐步弱化，很大一部分工作通过计算机化处理或功能外包来分担
监督执行者	企业的良好运行离不开人力资源的规范化管理，这就要求人力资源总监作为人力资源政策的制订、监督、执行者，确保企业发展战略在人力资源管理的支持下得以实现
员工顾问	企业的发展有赖于员工能力与素质的提高，人力资源总监则要作为员工的顾问，在员工发展方面提供专业化、系统化的服务，帮助员工与企业共同发展

续表

分类	说明
战略伙伴	在此阶段，人力资源总监作为公司和部门的业务伙伴，参与到业务发展之中，通过人力资源战略和策略的制订与实施，推动变革，引导学习，塑造企业文化，促进企业发展战略的实现

人力资源总监的定位

人力资源总监的定位具体说明如表 1-4 所示。

表1-4 人力资源总监的定位

说明	要一改往日人事部简单的事务性管理，不能一味地灌输制度。既要为老板发声，也要为员工代言。今天，出色的人力资源总监必须有良好的沟通能力和高情商，不但要了解员工对企业的满意度状况，更要在保障战略决策的前提下保障员工的基本权利
	人力资源总监应努力使自己成为行政管理的专家，致力于研究如何将企业的各项行政工作做得更有效益，充分应用各种新的管理工具使自己从事务性工作中脱身出来，去从事专业性工作的研究，在自身的业务范围内，提高效益或增值
	人力资源总监应该不断提升自己的综合能力，学习战略性地思考问题。要想人力资源部门达到“战略合作伙伴”的角色，除却提升工作效率，加强专业技能之外，还要促进对企业经营的了解，对公司整体业务推动的思考

人力资源总监的工作重点由事务型问题检查、解决，转向思考人力资源理论与实践的系统结合；由员工利益矛盾的事后倾听、化解，转向事前的员工行为激励的牵引；由进行工作制度控制约束，转向推动组织变革的发展；由单一的政策贯彻推行，转向组织战略的支持保障。这几个方面的变化只是侧重点的变化，许多职能在不同发展阶段的企业，人力资源总监的角色定位也会有所差异。