

业财融合背景下的绩效评价体系研究

赵 云

(江苏省有色金属华东地质勘查局八一〇队,江苏 南京 210001)

摘要:在业财融合背景下,加强绩效评价体系建设已成为企业管理工作的重点。目前,部分企业绩效评价体系建设中主要存在以下问题,即绩效评价目标单一、绩效评价信息质量不佳、绩效评价与业财融合不相匹配、绩效评价监督机制不完善等。针对此,企业可以采取如下措施进行改进,即根据企业战略发展要求,完善绩效评价目标;积极引入信息技术,提高绩效评价信息质量;完善绩效评价体系,推动企业业财融合;加强监督管理,保证绩效评价措施落实。

关键词:业财融合;绩效评价体系;平衡积分卡;管理会计

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.33.082

1 引言

一直以来,企业的财务和业务都是独立分开的,但是随着信息技术在企业经营管理中的不断应用,财务的职能不再是记账、报销、成本结算等这些事后核算,而是要将财务职能往前推进,进行事中甚至是事前控制,在这一变化发展中,业财融合也成了企业创新改革的大势所趋。在业财融合中,加强绩效评价体系的建设和完善是企业深化改革的必然要求。基于业财融合建立完善的绩效评价体系有助于实现企业战略目标,有助于推动部门之间的信息沟通以及协同配合,有助于实现价值创造,提升内部控制效果。但是,目前从整体来看,许多企业绩效评价体系中存在一定的问题,而针对问题探究相关管理对策,也是企业深化改革、实现业财融合的必然选择。

2 业财融合背景下的绩效评价体系中存在的问题

2.1 绩效评价目标单一,无法全面反映企业发展要求

在业财融合背景下,企业需要通过建设信息化财务平台实现各类信息的整合,保证绩效评价的有效开展。但是,目前许多企业的信息化财务平台建立的时间较短,对于绩效评价目标的确定缺乏扎实的理论和实践基础,从而导致绩效评价缺乏方向指引,难以与企业战略发展相契合。例如在业务与财务相分离的情况下,财务工作主要是费用报销、工资支付、应收应付业务等,基于这些日常业务的绩效评价目标也围绕降低成本、提升财务管理效率而展开。但是在业财融合模式下,信息化财务平台需要对财务和业务活动进行全面整合,而这两个部门的工作内容也发生了变化,其目标主要是管控风险、提升财务流程效率、控制成本、实现企业价值,而实际上许多企业在绩效评价中依然按照传统目标展开实践。目标的差异无法形成科学有效的绩效评价结果,导致企业的业务活动的开展缺乏有效的监督管理程序,影响了企业业务与财务工作的有效性^[1]。

2.2 绩效评价中大数据质量不佳,影响业财融合效率在企业业财融合中,大数据技术的应用为企业绩效

评价体系的建设和完善提供了支持。但是目前许多企业在大数据整合与运用方面力不从心,影响了绩效评价质量。例如:企业绩效指标数据时效滞后,结果性指标的数据滞后性使得绩效指标不能及时调整,难以保持与战略目标的统一,导致绩效评价存在“两张皮”的现象,没有实现绩效评价与战略、岗位工作有效的结合。绩效数据收集整合困难,由于企业内部各部门之间的配合度较差,绩效指标的收集比较困难,同时相关工作人员对于大量的考核表格和数据的分析不到位,难以形成有价值的信息,影响了绩效评价效果。绩效数据的应用困难,企业内部获取的数据不够精细化,在绩效反馈和沟通时,管理者很难具体指出员工工作中应改进的地方,从而导致绩效沟通难以有效开展,此外,由于绩效评价结果不当导致薪酬分配不合理,员工对企业产生抵触情绪等。针对此,企业在绩效评价体系建设中,应充分认识到大数据的发展为绩效管理提供了有力的工具,并通过大数据的整合与利用来重构绩效评价体系。

2.3 绩效评价与业财融合不相匹配,影响企业持续发展

部分企业在绩效评价体系建设中对于业财融合的研究不够深入,导致评价体系的建设和完善存在诸多问题。例如对企业发展战略研究不够深入,企业的业务与财务融合没有体现在中长期远景目标之中,导致绩效评价目标的设计缺乏科学性。业务流程规划不合理,没有根据财务管理的要求构建相应的管理流程,导致绩效评价单一,难以反映业务与财务开展情况。组织架构设计不合理,核心业务流程和管理程序权责划分不明确,尤其是跨部门的工作机制建设中缺乏详细的岗位说明书,导致工作责任落实不到位,使得绩效评价陷入困境。信息管理不到位,业财融合强调的是信息共享,而在绩效评价中,全面信息系统建设不完善,难以实现有效的信息挖掘和利用,影响了绩效评价的有效开展。

2.4 绩效评价监督机制不完善,评价措施落实不到位企业在绩效评价中建立相应的监督机制,是为了督

促各级管理人员认真履行绩效考核的工作职责,保证绩效考核过程中不出现逃避责任、滥用职权的情况,从而体现绩效评价的公正、公平性,切实推进绩效考核工作。但是在业财融合背景下,一些企业在绩效评价中缺乏有效的监督,从而影响了绩效评价结果的质量。例如:一些企业在绩效评价中需要确定相应的标准对员工的行为表现和工作方面的情况进行收集、分析、评价和反馈,但是在这一过程中监督不到位,导致评价信息无法及时准确传递到绩效评价部门,导致人力资源管理缺乏依据。在业财融合中,针对相关工作人员的监督缺乏规范,导致监督形式化,难以达到实际效果等。针对此,企业应加强监督机制的建设,以推动绩效评价措施落实。

3 业财融合背景下的绩效评价体系建设策略

3.1 根据企业战略发展要求,完善绩效评价目标

企业的绩效评价目标需要与企业的战略发展目标保持一致。在业财融合背景下,企业可以依托信息化财务管理平台,以组织目标为核心,通过层层分解,形成组织、部门、个人的目标,构建 KPI、OKR 等模型,再结合部门和个人目标形成目标绩效责任书,以明确绩效目标。通过确定绩效评价目标,可以明确岗位职责和目标任务,实现对财务、业务数据的客观、透明化分析,确保组织运营、业务发展以及个人努力保持在正确的方向上,让员工的价值得到充分体现,从而提高员工积极性,让人才价值发挥到最大^[2]。

基于此,根据战略发展目标的指导,依托信息化财务管理平台,首先,企业应构建绩效指标体系,根据自身实际情况自定义指标类型和具体指标,用于衡量企业战略部署情况,构建 KPI 或 OKR 绩效管理指标模型。这样能够打通宏观战略目标和微观绩效评价目标之间的隔阂,优化绩效评价目标设置的效果,保证绩效管理的科学化、精细化和规范化发展。其次,应推动目标的制定,即根据制定的战略目标,分解并确定集团、管理部门、分子公司、业务部门的目标绩效。企业战略目标在实施过程中需要层层分解,以便于具体到各个环节。在业财融合中绩效评价也需要承载战略目标的要求,因此,需要企业将战略目标转变为具体的、可操作的实践目标,并确定绩效评价标准,确保目标管理与部门考核、个人考核等有效结合。最后,明确责任划分,推动目标落实。企业在确定目标和指标后,应制订实现目标的行动计划,以任务形式展示,明确责任人与完成要求。这样才能从细节上明确绩效评价目标,激发相关责任人的工作热情,推动目标的落实。

综上,企业在业财融合背景下,完善绩效评价目标体系,并依托信息化财务管理平台展开实践,能够简化工作流程,确定目标任务进度,推动绩效管理的层层深入,实现管理纵向到底,也能够有效减少运营人员的工作量,实现高效跟进和沟通。同时业务管理者可根据部门自身业务特点构建管理方式,提高业务管理水平和工作效率,减

少员工重复性工作,提高员工工作效率。

3.2 积极引入现代信息技术,提高绩效评价信息质量

企业在绩效评价体系建设中应加强现代技术应用,积极整合大数据资源,以体现优化评价过程,提高绩效评价应用效果。

例如:企业引入平衡计分卡系统实现对大数据的整合和利用。根据系统功能,企业能够从以下几个方面完成绩效评价:第一,实现综合绩效评估,即系统可选取财务、运营、组织各个维度的绩效指标,设置指标权重、目标值来源、实际值来源和计分方法,自动计算并动态更新,以生成数据信息。第二,实现应用连接,系统可以从 ERP、CRM、HR、OA 中采集相关数据,并进行整理、挖掘和分析。第三,系统能够实现专项数据录入,即系统可建立专门测评,实现实际台账维护,以生成最新数据,弥补现有业务系统信息数据不足的问题。第四,实现复合指标统计,即系统基于各类财务、营运等指标进行二次复合计算,生成数据信息。第五,目标管理系统的构建,即系统基于企业目标、岗位编制、人力资源等要素,测定各部门财务、运营维度各项指标的目标值。第六,实现综合绩效分析,即系统借助综合绩效排名、绩效目标预警、业绩档案等分析工具,对绩效目标和考核情况进行多维度分析,形成更加全面的数据资源。

通过上述分析,企业可以利用平衡计分卡系统实现相关数据的整合,提高绩效评价的效果。具体来看,企业利用平衡计分卡系统实现了部门绩效分析,即各部门的业务开展情况通过仪表盘、柱状图等呈现出来,各责任部门财务、工作人员、流程、成长各个维度及综合考核得分也能够得到综合展现。形成了绩效指标分析,管理者可以利用系统查看各考核维度、KPI 指标的权重、目标值、完成值、预警值,并进行横向、纵向对比分析,以便于调整绩效目标和指标权重,修正绩效评估方案。实现了海量数据的汇总和整合,系统定期自动计算、更新各部门的综合绩效得分,形成了海量的数据资源,作为绩效评价的参考。

由此,企业在绩效管理中形成的数据资源实现了深入挖掘,这一过程中形成的绩效评价信息也能够应用到企业管理中来,为各部门以及各责任人改进工作提供参考。

3.3 完善绩效评价体系,推动企业业财融合

在业财融合背景下,信息技术手段被运用到企业绩效评价中来,为绩效管理的优化提供了强有力的支持。基于此,企业应充分利用技术手段,基于“年初有目标、过程有监控、实绩有评估、结果有运用”的基本原则,构建统筹管理、分类评估的管理体系,以单位年度考核实施方案为依据,将目标管理与部门考核结合,层层分解目标,确保各项目目标有效落实,形成科学、精细、规范的绩效评价体系。

具体来讲,业财融合背景下,绩效评价体系的构建应侧重以下重点:第一,明确目标绩效,即企业应以年为周期,在年初设置本年度的目标考核,包含考核机制度文

件、考核系统设置、考核分组设置等,为绩效评价指明方向。第二,加强绩效目标制定与检查,以部门职责或岗位职责为中心制定部门或者个人年度目标责任,其中包括目标名称、考核单位、目标权重等关键信息,并在审核后作为考核标准。第三,加强目标汇报与管理,系统按照制定好的汇报周期定期汇报目标进展情况,包含最新进度、存在问题、当前状态,管理者可以按照紧急程度、事项来源、分管领导分类进行查看,实现目标的跟踪、关注和批示,保证绩效目标的落实。第四,做好单位自评,管理者在绩效考核各阶段发布自评表,要求相关部门、责任人在规定时间内上报目标完成情况和自评报告,以广泛获取评价信息。第五,做好工作评价,企业利用系统平台对各部门、各责任人的工作情况进行评价打分,加强目标绩效考核的公平公正性,根据内部考核制度制定好领导评价表、部门互评表、个人评价表等,以此获取多方面考核信息。第六,明确绩效考核中的加减分情况,针对工作中出现的加减分情况建立统计表,对具有重大贡献或领导表扬的部门或个人进行加分,对具有重大过失或领导批评的部门或个人进行减分,增加考核管理的灵活性。第七,注重绩效评价结果的应用,系统自动整理考核数据收集表,自动生成考核得分表、考核排名表,管理者根据考核结果对被考部门或个人进行督查激励和惩罚,包含考核结果反馈、通报批评、激励奖励等,以强化绩效评价在推动业财融合中的作用。

3.4 加强监督管理,保证绩效评价措施落实

企业在绩效评价体系建设中,应围绕工作任务进行监督检查,搭建智慧化监督管理平台,确保对业务、财务相关信息的整合,推动绩效管理的不断优化。其中企业应针对绩效目标的覆盖程度进行监督检查,企业各部门根据业务类型确定绩效目标,并根据不同业务建立工作台账,系统根据新建表单、汇报表单以及业务授权,实现不同业务类型的个性化管理和监督,明确绩效目标的覆盖情况。企业应针对业财融合过程进行管理,系统针对不同业务能够实现登记、任务分解、立项审批,工作交办或分派、接收办理、反馈进展、进展查询、延期申请、流转审批、办结评价、统计分析等整合,形成生命周期管理和记录,作为监督管理的参考。通过监督检查实现绩效评价结果的有效应用,系统自动统计各部门业务在开展过程中的实际情况,结合内外监督机制,形成考核,并将考核结果作为绩效评价的依据。

此外,在业财融合中,企业绩效评价体系的构建需要严格的监督和管理。大数据等技术手段的应用推动了业务与财务的融合,也能够让企业充分挖掘数据,并实现了监测系统的构建,有效实现内部绩效评价的安全有效,促进了各环节工作的有序开展。

在监督管理中,企业可以利用系统建立“审核任务”对指定网址或本地文件夹进行定向扫描,可有效识别目

标位置视频、图片、文本内容中包含的信息,借助智能手段优化传统审核工作模式,从而监督各部门、以及各责任人在落实工作中的表现。企业利用系统实现实时监测,例如企业借助数据采集技术将各部门以及各责任人的工作情况进行设置录入,实时采集目标内容并通过多模态识别模型进行自动审核研判,针对出现偏离工作目标的情况给出建议和指导,同时配合人工复审,提高系统对企业各部门业务以及相关责任人的监管能力。

由此可见,在现代信息技术的辅助下企业绩效评价在监督管理方面获得了新的工具和手段。管理者应充分利用技术资源,完善内部监督机制,主动配合外部监督,并将组织管理能力与员工个人工作能力提升进行结合,提高监督效果,推动绩效评价措施的落实。

4 结束语

综上所述,在市场竞争日趋激烈的背景下,企业面临的竞争压力越来越大,只有建立业财融合型的财务共享中心才能为企业业务和财务的高效发展奠定基础,才能让企业做出科学绩效评价和管理决策。目前,许多企业在业财融合过程中缺少合理完善的绩效评价体系,针对此,企业应明确战略发展目标,指导绩效评价目标的设计,加强信息整合与利用,不断完善绩效评价体系,以推动业财融合,实现可持续发展。

参考文献

- [1]郑朋坤.完善集团化企业绩效评价体系[J].财经界,2022(19):59-61.
- [2]凌少杰.浅析企业业财融合中存在的问题及应对举措[J].行政事业资产与财务,2021(14):102-103.
- [3]伍素萍.企业财务管理中业财融合研究[J].纳税,2021,15(33):63-65.
- [4]夏磊.加强企业财务管理中业财融合的有效措施分析[J].企业改革与管理,2021(21):189-190.
- [5]温振玲.信息时代企业实施业财融合的探讨[J].现代商业,2021(05):166-168.
- [6]甘桂梅.大数据时代的业财融合研究[J].全国流通经济,2021(31):40-42.
- [7]梁丽霞.大数据时代业财融合存在的问题及强化策略[J].企业改革与管理,2021(14):159-160.

作者简介:赵云(1985-),男,汉族,安徽亳州人,本科,会计师,注册会计师,研究方向:企事业单位财务管理与内部控制。