

企业财务绩效考核问题及其改善

张 英

[四川黎明联合会计师事务所(普通合伙),四川 成都 610041]

摘要:企业财务管理是企业管理体系的重要组成部分,也是影响企业生存的根本环节,绩效考核是对企业财务管理水平和有效性的定性和定量评估,在国内市场不断调整和完善时期,企业财务管理和绩效考核越来越受到重视。本文分析了企业财务绩效考核中存在的问题,并提出了改进策略,以帮助企业适应不断变化的市场环境。

关键词:企业;财务绩效考核;存在问题;对策措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.06.094

1 企业财务管理绩效考核与企业发展的关系

1.1 财务管理是企业经营管理的重要组成部分

财务管理涵盖管理的许多要素,并关系到企业业务流程的所有关键环节,在联系企业经营活动的收入和支出方面发挥着不可替代的作用。企业财务管理的质量不仅关系到当前企业经营的效率,还关系到企业未来的良性发展,与财务管理相关的潜在风险会影响公司的健康发展。财务管理绩效考核应当包括管理企业各部门的经济活动,严格控制企业的收支,统筹内部资金使用,充分发挥效益。财务成果管理还具有节约企业预算和管理成本的功能,监督各部门资金使用的合理性和合法性,不同时期的财务管理应当对收集到的能够真实反映企业运行和发展的财务数据进行分析,为下一步经营提供监督和指导,为管理者决策提供财务依据。

1.2 绩效管理是企业实施监督管理的有效手段

公司的主要目标是使用一些管理政策和工具来考核员工的绩效,绩效管理是企业综合管理的重要组成部分,而财务管理作为企业全面管理的一部分,自然离不开绩效管理。在财务管理的实施过程中,将执行各种内部标准,如对员工日常工作职责的履行情况进行评估,根据评估结果奖优罚劣,向成绩优秀的员工发放物质或精神奖励,以调动他们的积极性,惩罚不积极工作的员工,以产生激励效果。在绩效管理中,奖惩不仅是内部控制的手段,也是与员工沟通的渠道,通过实施绩效管理,员工可以就企业文化和管理发表意见,从而使公司了解员工的生存状态和发展需求,将以人为本的企业发展理念灌输到企业发展的全过程,通过绩效管理调动员工积极性,充分挖掘企业潜力。

2 企业财务绩效考核存在的问题

2.1 未能全面考虑到企业现实经营需求

财务绩效指标设置不合理,与企业经营战略目标相关性不大。企业战略目标的制定与评价结果存在差异,主要体现在具体评价指标与企业经营战略目标之间缺乏足够联系,绩效指标缺乏对不同部门决策的沟通,实施绩效考核的管理层无法有效利用评估结果,导致财务评估指标无法很好地发挥作用,因此,未能通过财务绩效更好地指导企业经营。目前,经济和市场形势相对多样化。大中型企业一般规模复杂,经营规模大,从业人员多,对企业资金的作用要求较高。然而,从实际情况来看,一些企业对财务绩效不够重视,对资金的使用意识较差。从长远来看,这将导致公司资金链周转困难,影响其应用效果。此外,社会市场的形势已经开始向现代化转变,一些新开发的项目在预算审核和成本控制方面做得不好,就会导致资金分配体系存在许多缺口。当项目处于企业经营中后期时,也会有资金困境的风险。与此同时,由于财务绩效未能全面考虑到企业现实经营需求,一些公司在资金使用上更加保守,不敢参与创新项目的开发。

2.2 绩效考核内容较为片面

时至今日,我国现代企业绩效考核体系仍建立在传统的基础上,这使现行的部分企业绩效考核体系无法满足现代企业发展的需要。一些公司认为绩效考核是公司管理层的责任,而管理层与财务部门关系不大,忽视了绩效考核在管理层和员工之间的桥梁作用。由于考核者与被考核者之间缺乏有效沟通,个别管理者对绩效考核存在误解,把绩效考核作为淘汰低绩效员工的一种方式,一线企业的员工没有安全感,似乎是防御心理的主体,成为批评的对象,得不到应有的尊重,更不用说他们的工作安全感,这也将导致员工出现强烈的防御心理。当公司考核目标传达给受考核者时,他们缺乏共同意识,没有将公司的发展与员工的发展联系起来,忽视对评价结果的分

析,不能充分发挥其管理效能。因此,需要建立健全的财务绩效考核体系,为快速、良好地评估企业财务绩效提供理论指导和基础。企业财务绩效考核要注重员工在绩效考核期间没有完成任务的原因是什么,是内部的还是外部的,组织的还是个人的缺乏知识,缺乏技能或态度,因此需要仔细分析。通过面试,我们将很快找到员工表现好坏的真正原因,并帮助他们发现自己的缺点。同时,也会有个人和外部问题影响执行的完成。考核者根据本单位存在的不足提出相应的改进方法,使财务人员的业务技能得到快速提高,工作得到快速、良好的完成。同时,使其掌握员工技能、提高效率、增加员工工作的信心和积极性,促进未来生产力的进一步提高,使财务效率构成良性循环。

2.3 不够关注经营环节的考核

企业经营环节的财务评估体系不够完善,无法定量评估财务人员岗位任务及财务人员岗位职责,指标不明确,评价结果应用不充分,奖惩落实不到位,一些指标只是定性描述。一个仅仅基于财务数据静态分析的科学评估体系,评估结果不够可靠,没有包括更多的经营环节要素评估。财务绩效考核的内容较于狭窄,范围不够全面,一些公司只对财务维度进行定性和定量评估,没有采取全方位的经营数据采集分析,缺乏用数据说话的氛围。财务绩效考核有效地保证了企业各项财务工作的快速、良好进展,我国目前的财务绩效考核周期是针对债务设定的,这往往会导致一些财务缺陷无法及时发现,评估过程不合理,无法促进领导层与自下而上员工之间的团结与合作。从发展的角度来看,公司运营资金决定着企业经营的稳定性,结合我国企业资金使用效果普遍较低的现状,有必要尽快完善资金运用制度。例如,建立预算管理体系,从前期准备开始,深入预算管理到活动实施、效益评估和绩效考核的各个环节,找出预算支出的完成规律,确保营运资金的运用有规律可循。此外,还要利用绩效考核,提高资金使用的合理性,要从增收节支两个方面入手,关注生产外预算支出,如人员培训费、差旅费、会议组织费、人员招待费等,严格按照审计程序进行管理,坚决杜绝腐败、贪污等行为,确保科研、服务和生产的效率,增强资金的使用效果,以优化企业发展规划的整体效果。在财务问题复杂的情况下,可以委托专门的外部机构,有效避免资金沉淀,解决企业资产问题。

2.4 公司财务绩效考核的员工整体素质较低

企业财务绩效考核人员的专业知识水平较低,随着社会和企业的快速发展,其传统的企业财务绩效考核知

识落后于社会发展的趋势,不能满足现代企业的发展需要,部分管理者不能充分认识企业财务绩效考核的重要性,不能充分调动大多数财务绩效考核人员的积极性和自主权。

3 改善企业财务绩效考核措施

3.1 端正绩效考核对经营目标的重要性认识

利用企业文化鼓励员工改善工作态度,充分发挥他们的积极性和聪明才智。“质量比知识更重要,态度比质量更重要”的概念在商界广受欢迎。然而,在企业的一些员工中,为领导者和老板工作的想法很普遍,但他们并没有深刻意识到自己是为个人职业规划工作的,努力工作不是为了别人,而是为了提高自己的才能和生存发展空间。建立科学的评估体系,制定符合公司特点的有效绩效考核标准,确保考核内容、方法和指标公平、公正、公开。按照“德、技、勤、效”考核要求,合理考虑效率在效率考核中的比例和权重,最大限度地超越效率进行量化。对于不能直接产生绩效的行政部门员工,其绩效与相关业务部门有关,如果没有相关业务部门,则与企业的整体绩效有关,鼓励员工纠正“干与不干一个样,干多干少一个样,干好干坏一个样”的不良现象,以避免因管理和服务不足而缺乏服务理念和员工合作意识,影响自下而上员工的积极性和效率。

3.2 改进财务绩效考核的管理措施

企业经营管理工作能否有效运行,首先取决于各级责任的明确,通过权责组织体系规范各级行为,确保管理活动有序进行。在评估该部门的绩效时,主要分为三个级别:决策级别、集中管理级别和执行级别(责任级别)。决策层是一个部门的绩效考核团队,由计划和财务、人力资源、风险管理和其他部门的负责人组成。其主要职责是审查和评估绩效管理,评估奖惩。归口管理为计划与评估管理部(计划与财务部),主要负责根据集团公司经营业绩考核要求和公司年度工作计划,制定公司年度关键绩效指标。组织将公司年度关键绩效指标分解为部门关键绩效指标。负责建立和完善本部门的管理和绩效考核体系,包括考核内容、考核标准、考核程序等,组织并评估本部门的绩效,分析绩效考核结果,及时通知各部门,并向公司领导汇报,执行层(责任层)是负责具体实施部门绩效考核的每个部门。

3.3 成本核算和过程监督措施

企业在经营过程中,成本核算和过程监督显得尤为重要,因此,在企业财务绩效考核的过程中,要特别注重这个方面,注重提升绩效考核效率。随着云计算和信息技

术时代的到来,云计算在提高社会生产力水平方面发挥了重要作用,企业要实现现代化和转型,就需要提高信息化水平,这不仅可以有效降低财务管理成本,同时,它可以打破传统的“一刀切”管理体系,使内部控制更加动态,信息技术的加持可以有效提高整合绩效考核数据、监控财务信息和部门员工交流的效率,以加快企业的发展。然而,部分企业领导人的年龄结构较高,因此,人们对信息技术应用的认识存在差距,导致内部计算机化水平低下,无法充分利用动态管理的影响,例如,一位公司领导认为,财务管理只需要对财务报表进行手工核算,没有必要购买信息设备,增加财务风险。但是,如果会计差错发生后,管理者根据差错报告做出错误决策,就会给公司造成了巨大的经济损失。因此,要加快信息化建设,加强财务核算过程中的监督。在大数据时代,财务管理的内容变得更加复杂多样,就速度、及时性和准确性而言,人工计算与计算机处理的效果相去甚远。为了保证自身良好的发展效果,企业需要尽快引进专业的财务管理设备,更新财务会计软件,确保内部控制模式的动态发展,提高预算决策效率,利用丰富的网络资源增强自身竞争力,有效监督财务绩效管理。

3.4 提高企业财务核算效率

企业可以进行面对面沟通,审查和提高绩效考核的有效性,企业经理与部门进行面对面沟通,部门与员工进行面对面沟通,分年初和年末两次进行,这项活动可以在年初确认部门绩效考核目标,并在年底共同总结和审查工作成果,部门在年初与员工沟通量化标准以及如何改进,并在年底进行总结和反映。通过面对面的交流,绩效考核可以在实践中不断改进。从设计层面来看,绩效考核的问题并不是孤立存在的,而是涉及各个方面。因此,应该从总体角度和系统思维来解决这个问题。科学的绩效体系与明确的个人目标,明确的工作分析,奖励和激励惩罚密不可分,所有这些都是相互关联的,是支持完整评估体系所必需的。因此,在制定有效性评估时,应考虑并共同开发这些相关链接,以确保协调和统一。

3.5 加强财务绩效考核指标运用

通过对企业生产经营各级指标目标管理的预期效果和评价,促进战略目标的实现,在管理具体目标和战略目标之间找到平衡。注重企业财务考核指标的使用,根据考核结果分析考核标准的合理性、员工的适应性以及工作的实际反馈,并进行综合分析,使评价结果更加客观。在评价指标不合理的情况下,应调整岗位要素,改进评价的应用和权重,有效性评估应在鼓励进步和批评倒退方面

发挥充分作用。

3.6 做好财务绩效考核与企业经营的关系

企业应该尝试多维度进行财务绩效考核,涉及所有员工,并实施自我评估、上级和下级评估考核相结合的方法,绩效考核通常仅由主管评估下属,一些员工的绩效考核结果与生产经营要求之间存在差距,尽量让员工根据评估标准对自己进行提高,并找出差距,加深员工对评估内容、方法和指标的理解,以此达到多方面提高企业生产经营的效果。同时,下级对上级部门和领导采取匿名考核的方式,促进管理者以身作则,加强合作,做好服务工作,提升企业整体绩效与企业收益。

4 结束语

财务绩效管理是一项系统工程,对加强公司管理起着非常重要的作用。中小企业管理者应克服对绩效管理的误解,理解绩效管理的真正内涵和重要性。本文主要研究在企业财务管理活动中,作为企业财务管理活动的执行者,如何提高财务绩效,通过认识财务管理领域的知识,讨论企业财务绩效考核管理的内容和重要性,介绍企业财务绩效考核管理的模式,并提出提高财务绩效考核的方法,积极帮助会计人员实现职业理想,进而实现通过企业财务绩效考核来提升公司经营效果,从而提高公司收益。

参考文献

- [1]朱锦焯,黄丽佳.企业创新与企业财务绩效的关系研究[J].今日财富(中国知识产权),2021(04).
- [2]段丽.现代企业财务绩效管理提升研究[J].财富生活,2020(16).
- [3]纪建悦,刘艳青,王翠,吕帅.利益相关者影响企业财务绩效的理论分析与实证研究[J].中国管理科学,2009(06).
- [4]陈旭明,朱捡发.平衡记分卡在企业财务绩效价值链管理的探索性分析[J].东方企业文化,2019(S2).
- [5]郭伟,郭泽光.资产剥离对企业财务绩效的影响及其作用机制[J].广东财经大学学报,2020(02).
- [6]仪秀琴,刘微.双元创新、高管激励与企业财务绩效的中介效应研究[J].黑龙江八一农垦大学学报,2020(03).

作者简介:张英(1972-),女,汉族,四川广元人,本科,中级会计师,研究方向:财务绩效考核。