

# 刍议高校财务人员绩效考核指标体系的构建及运用

黄振胜

近年来,随着高校发展的科学性和规范性,众多高校都实施了经济责任制,最突出的特点是权、责、利有效统一。要推进高校经济责任制的实施,必须对高校财务人员进行客观公正的绩效考评。虽然目前部分高校已经着手开展财务人员的绩效考评,但大多还处在探索阶段,大部分员工甚至一些领导尚未明确知晓绩效考评和管理的内涵及做法,对财务人员的绩效考核缺乏正确的认识和引导。同时,实际操作中不能区分不同岗位,考核内容缺乏针对性,评定标准也不够细化和明确。基于此,构建科学有效的高校财务人员绩效考评体系并有效运用,达成高校财务人员绩效考核规范化操作,成为各高校亟待解决的关键问题。

## (一) 指标体系的确立

笔者根据实务工作经验总结出高校

财务人员绩效考核指标体系主要包括工作业绩(直接体现绩效的好坏)、工作能力(财务人员是否具有担任高校财务工作的胜任力)和工作态度(为同一部门或其他部门人员服务过程中在言谈举止方面表现出来的神态)三个一级指标,具体包括业务处理准确率、业务处理及时性、业务处理量、知识与技能、学习与创新能力、协作与沟通能力、服务态度、工作纪律及职业道德九个二级指标。

## (二) 评分标准及其量化

### 1. 工作业绩评分标准及其量化

工作业绩是绩效考核体系的核心和重点,该指标主要反映高校财务人员完成其岗位职责范围内的具体工作数量和质量、业务处理准确性和及时性,是对财务人员工作过程和行为结果的考核。在对高校财务人员进行绩效考核之前,

要将工作业绩指标划分为不同的评价等级,得分在90分以上者视为“优秀”;得分在80~90分之间者视为“良好”;得分在70~80分之间者视为“中等”;得分在60~70分之间者视为“合格”;得分低于60分者视为“不合格”。同时,根据不同的评价等级,确立差别化的奖惩制度。

### 2. 工作能力评分标准及其量化

工作能力是指财务人员个人的综合能力,主要包括知识与技能、学习与创新能力、协作与沟通能力。能力是完成工作的本领,能力的高低直接影响工作的质量和效率。第一,知识与技能。具体来说主要指财务人员掌握的财税法规知识,所取得的会计专业技术职称或其他专业技术资格。评分标准为:拥有高级职称为90分、中级职称为80分、初级职

系统、绩效考评子系统等基本模块。(3)建立外向型的信息系统,及时收集并充分利用相关的内外部信息,对竞争对手及企业所处的产业价值链进行分析评价。(4)注意成本效益原则,即信息系统运行所产生的成本要低于系统为企业带来的效益。

## 3. 实施要点:注重与现有技术相结合

建立专门的管理会计信息系统是管理会计发展的要求,但也要考虑新建平台较高的建设成本、运行成本、人力成本等。在设计、选择、构建管理会计平台的问题上,既要与企业发展相适应,又要考虑企业的现状以及成本承受能力,

注重与企业现有的技术相结合。

此外,我国ERP系统体系的发展也已较为成熟,在很多企事业单位得到广泛应用。管理会计的实施可以从财务共享中心着手,或在企业原有信息系统的基础上加以改进,结合电子商务的功能,逐渐形成新的专门的管理会计应用平台。

### 4. 实施保障:管理会计人才培养

信息系统的运行、模式的正常运作都离不开“人”这一重要因素,管理会计在企业中的推广也依赖于管理会计人才的素质和能力。要保障“互联网+”精细化管理会计的实施,不仅需要会计人员具备较高的管理水平,同时还要求其掌

握运用大数据和云计算技术的能力。这就要求政府、企业、高校及培训机构共同合作,加快建立管理会计人才培养机制,为管理会计在企业中的运用提供人才保障。

(本文系2013年山东省社会科学规划研究项目“小微企业融资困境与破解融资难的制度创新路径研究——以山东省临沂市为例”<13CKJJ04>、2014年教育部人文社科研究项目“家具产业集群协同创新机理、动力系统与创新绩效评价——以山东省为例”<14YJAZH108>的阶段性研究成果)

(作者单位:青岛科技大学经济与管理学院)

责任编辑 刘黎静

称为60分；具有其他专业技术资格每项加5分，多个职业资格可以累加，直至加到100分为止。如某人拥有注册会计师资格、注册税务师资格，同时具有高级职称，则得分为100分。第二，学习与创新能力。主要是指财务人员为更好地胜任工作，增强自身的政治觉悟和业务素质，自我不断学习、持续学习政治理论知识与专业知识的能力。评分标准主要考察其学习的积极、主动性及学习与创新成效等。比如，系统内发表业务论文、申请科研课题等。第三，协作与沟通能力。协作能力是指不同的岗位间在各尽其责的前提下的协调合作；沟通能力是指财务人员处理工作关系时进行信息沟通的能力，包括部门内也包括部门之间的沟通，目标是使财务部门发挥最大的作用。协调与沟通能力可以区分较强、一般和弱三个等级，并赋予不同的分数区间。

### 3. 工作态度评分标准及其量化

工作态度是指财务人员对财务工作所表现出的态度，如组织认同度、责任感、主动积极性等，主要包括：第一，服务态度。财务部门作为高校核心部门之一，承担着监管与服务双重任务，服务对象主要是师生群体，主要体现在日常对外工作表现方面，其评分标准可以参考银行柜台打分器的方式，划分为不同等级与分数。第二，工作纪律。工作纪律主要体现在出勤率及对规章制度的遵守等，这是工作态度的首要条件，该数据来源于财务部门的日常考勤及检查记录等。评分标准按照缺勤、迟到、早退及违反规章制度等次数设定不同分数标准。第三，职业道德。是指财务人员对其职业规范所表现出来的行为倾向和责任心，主要体现在对财务是非问题的立场是否坚定，是否有利用职务之便做出损校利己的行为等。评分标准为：具有高度责任心和使命感为81～100分；责任心、使命感一般为61～80分；极差的

则低于60分。

### （三）考核及运用

#### 1. 绩效考核的保障机制

一是核减制度。高校财务对财政资金的使用肩负着监管职责，任何一点疏忽都可能会对单位乃至国家资产造成损失。如，在工作中出现违规行为，出现差错、疏忽等，都会给单位带来不良的后果和影响。设立核减制度的目的在于防止出现违反财经纪律或资金使用安全规定等现象的发生。评分标准为违反财经纪律或资金使用安全规定的次数以及实际或者可能造成的损失数额。高校可以根据实际情况设定不同的等级标准，这种例外事件管理可以使整套考核体系的赏罚分明、赏罚有度得到贯彻与落实。

二是分级分期考核制。在分级考核方面，根据高校实际情况可采用两级考核体制。第一级为财务负责人对科员的考核，考核权归于财务负责人。第二级为同事之间的考核，可根据不同的考核指标，赋予不同层级不同的评分权重。在分期考核方面，可以分期中考核（季度或半年）和年度考核，期中考核占比应不小于50%，财务人员的总绩效是期中与年度考核的加权总得分，具体计算公式为：季度考核总得分=∑各指标得分×权重-核减制考核得分；年度考核总得分=∑季度考核得分加权平均/4。

通过分级考核，能够降低由于主观偏见等因素造成的偏差，确保考核结果的客观性；通过分期考核，有利于提高考核的时效性和可靠性，从而保证考核工作的公平性。

#### 2. 绩效考核结果反馈目的与方式

高校财务人员绩效考核结果的反馈无论对被考核的工作人员还是对管理人员来说都有较重要的作用。对于被考核的工作人员而言，通过绩效考核结果的反馈有助于发现自己的优势及不足，同时能够通过和同事考核结果的比较，找出自身的差距，根据对自身不

足的原因进行分析并有方向、有目标地改进。而对于管理者而言，绩效考核结果的反馈能够使他们清楚掌握被考核者的工作情况以及他们的相关要求，从而有针对性地实施指导工作和相应激励措施。高校财务人员绩效考核结果的反馈是一个使被考核者清楚了解自身绩效和在所有被考核人员中所处水平的过程，该过程展示了考核者与被考核者一起参与充分沟通的互动式考核系统特征。为此，反馈的立足点和方式要体现人文关怀，关注财务人员利益，关心财务人员成长，营造和谐诚恳的面谈环境。首先，考核的结果要在部门内部进行公示。其次，部门领导要加强与被考核者关于考核结果的面谈反馈。绩效考核结果的反馈面谈能够促使考核者和被考核者经过不断讨论沟通对考核结果形成一致意见，帮助被考核者正确看待自身的优势和缺点，是被考核者制定有效绩效改善计划的基础。同时，被考核者通过与同事的比较，能准确了解自己的相对位置，使绩效优秀者争创佳绩，促使绩效考核相对较差的人员奋起直追，达到共同提高的效果。

#### 3. 加强和拓宽考核结果的运用

绩效考核不应止步于评分结果，应贯穿于单位的整个业务活动流程中，对绩效考核结果的反馈和运用，才是绩效考核的出发点和根本目的。高校财务人员绩效考核的结果对相关岗位公开选聘、优秀人员职务晋升及薪酬调整具有重要的参考价值。同时，考核结果更是高校财务部门开展对人员培训的重要依据。因此，考核工作完成后，有关部门应将考核表、考核报告等收集、整理、归档，并根据考核结果，落实被考核者的晋升、薪酬、奖励、培训、工作调整等事项。

（作者单位：福建农林大学计划财务处）

责任编辑 刘黎静