

浅析基于财务标杆管理的FSC制度的应用

孙玉清 朱文娟 汤希苑

财务标杆管理是通过设立财务指标标杆,将完成情况与财务指标标杆相对比,分析和判断差距原因,从而重新建立起集中、统一的财务管理体系。为使管理达到最大效益,还必须制定一套与之相适应的员工绩效管理制度。绩效管理看板(Frontline Score Card, FSC)制度以完成财务标杆指标为目标,以科学的绩效计分方式作为评估员工工作态度和职业发展能力的依据,从而促进员工不断提高和改进工作业绩,提高自身业务能力,实现员工与企业共同发展。

(一) FSC制度的主要特点

1. 利用平衡计分卡使业绩管理并重。FSC绩效管理包含基础分值、业绩指标和发展指标三方面内容,并分别赋予不同的比重。基础分值为整个部门完成目标绩效的情况,主要体现在公司整体经营情况上,从经营效益、资产效率、成本水平和发展能力四个维度进行衡量;业绩指标主要体现在财务实时管控方面;发展指标集中体现在员工的职业素质和能力方面。

2. 双向计分制最大限度激发员工动力。FSC绩效管理看板制度采用双向计分方法,员工个人绩效主要集中在业绩绩效和发展绩效两大方面。业绩绩效采用减分制,先将员工承担的业绩分以满分形式进行分配,再对每月的业绩成绩进行评分,完成业绩得满分,未完成则扣相应分值;发展绩效采用加分制,即员工通过努力可以在满足发展要求的条件下获得相应分值。

3. 推动“三个实时”集约化管理。FSC绩效管理是以信息技术为支撑,以

“信息实时反映、过程实时控制和结果实时监督”为核心,加强指标的全过程管控,通过深化指标分析诊断,充分激发员工的工作积极性,主动提出改进建议,进而进一步提高财务实时管控能力。

4. 以指标责任法推动业财联合。在财务实时管控指标中,有部分指标不仅需要财务部门管控,还需要靠前端业务部门的协同配合。因此在财务标杆管理指标中设置相关指标来跟踪业务执行情况,对业务全过程进行信息的实时反映、过程的实时控制和结果的实时监督。

(二) 具体做法

1. 在基础分值方面,以部门指标为基础,采用税息折旧及摊销前利润率、经济增加值率、成本费用收入比等财务指标衡量整个公司的经营成果。FSC制度也相应地采用部门全员综合评价方式,以年初制定的部门可达到的财务标杆经营指标为目标标准,按月跟踪,年度评价,一次性考核,纳入部门全员绩效考核中。

2. 在业绩指标方面,员工个人业绩对标采取“全额计分+重点项目计分”。全额计分涵盖财务集约化深化应用与财务实时管控的所有方面,包括预算管理、会计信息、电价电费、资金管理、资产产权、稽核评价,并赋予了相关权重进行计分,在月度评分。重点项目计分是根据公司发展情况,对需要重点关注的事项单独计分。具体而言,将完成指标的实际任务细化分配至相应责任人,并根据该指标权重分解计算出员工的操作分数。以资金管理中的账户管理为例,账户管理合规性为实际操作指标,

按照权重占比计算,账户管理的计分基数为2.8分,主要责任人为各账户管理专员,他们在资金账户管理中的业绩得分各自为2.8分,如果发生账户管理不合规情况,相应的责任员工便会失去相应的分值。同时,根据员工日常工作内容、工作量、劳动强度以及工作重要程度的不同赋予不同工作以不同分值,汇总后形成员工的个人业绩指标,实行全额赋分、倒计扣分的方式进行打分。

3. 在发展指标方面,发展绩效更多关注的是员工在职称提升、竞赛调考、典型经验、管理创新、科技项目等方面的发展情况,根据完成任务的不同加上不同的分值,采取月度加分计分,汇总形成员工的个人发展指标。如某员工通过自身努力,通过了注会考试,取得了注册会计师资格证书,则会在本年度该员工的个人发展绩效上获取相应的积分。通过累计积分方式,不断拓宽员工职业生涯通道,提高部门人才当量密度。

4. 年度员工总绩效与薪酬挂钩实现互联。每月定期发布FSC评分情况,做到绩效打分公平、公正、公开。这样不仅可使员工清楚自己的积分情况,也能了解与其他员工的差距。在计算年度总计时,通过“部门基础分值+业绩个人绩效积分+发展个人绩效积分”,使每个员工总绩效分与职工薪酬奖金直接挂钩。

(作者单位:国网江西省电力公司 全球能源互联网研究院 国网江西省电力公司南昌供电分公司)

责任编辑 李卓