

如何构建团结协作的高效财务团队

■ 韦秀长

一、科学制定财务工作目标，合理设置财务工作岗位

首先，财务部每年年初都应根据财务管理现状，结合公司发展战略要求，制订今后两年的工作规划。其次，应将财务中长期工作规划进行分解，明确阶段性工作任务，区分轻重缓急并落实到季度、月度。围绕各阶段财务指标，所有部门都应有相关的实施细则来保证，而且各个实施细则间必须相互协调、相互促进，使财务指标的真实、完整成为员工一致努力的方向。最后，应将员工个人发展规划与财务工作目标相结合。通过明确相应的工作标准，使员工熟悉所在岗位以及各岗位、各工作室之间的协作关系，配以现实的个人职业生涯规划，使之与部门长远规划保持一致。在实际工作中，财务部可以采取轮岗制的做法，以有效增加员工对不同岗位的接触面，不断提高员工的业务技能，拓宽员工的职业发展途径。

广西联通财务部在制定了科学的财务工作目标之后，结合企业的实际情况，将财务工作目标分解成若干具体的工作目标，并结合内部控制的相关要求，合理设置财务工作岗位。目前公司财务部设置有财务综合管理、会计核算、工程财务管理、资金管理、财务检查、资产管理6个工作室，各个工作室职责明晰、分工均衡。

二、根据岗位配备合适人员，制定相应工作标准

为合理配备岗位工作人员，处理好财务团队内部的相容性与互补性，部门领导应分别与每位财务人员进行深入细致的交流，在充分了解每位财务人员的知识结构、阅历经验、特长爱好、学习能力、工作意愿等情况的基础上，结合各岗位的工作特点和要求，将每位财务人员安排在最合适的工作岗位上。广西联通财务部力求以最佳知识、技能组合和年龄结构进行配置，同时，正视男女员工在性格、心理等方面的差异，合理组合，实现了员工在社会和心理上的相容和互补，使团队成员融洽相处，形成凝聚力。

落实岗位、配备合适工作人员后，还必须明确相应的工作标准。广西联通财务部在制定工作标准时尽可能做到数字化，



具备可操作性。财务部要求每位员工在自己的办公平台系统上设置工作日志，随时明确工作任务及落实情况；每周一准时召开室主任会议，听取各室工作进展情况汇报；每周做出各室上周工作总结及本周工作计划，使部门经理及时掌握部门主要工作方向及内容。

三、发挥领导表率作用，加强团队的沟通与交流

在月报、季报、年报及财务专项工作期间，部门主管领导及有关的室主任必须全程参与，与员工一起加班加点，直至该项工作全部结束。领导者只有发挥表率作用，树立起在员工中的威望，用自己的人格魅力团结员工、影响员工，才能达到上下同心、提高团队整体战斗力的作用。

财务工作的特点往往使员工之间沟通受限，广西联通财务部的领导因此更加关心下属的思想状况和职业发展，平常注重通过聊天、娱乐等非正式沟通渠道来进行信息交流。财务部还经常鼓励员工积极参加公司内外举行的各项团队建设活动，如户外拓展、登山和拔河比赛等。员工之间的互助精神与情感交流在团队活动中得以体现，团队精神、团队凝聚力也随之提升。

四、加强培训，注重激励，开展有效的绩效考评

应当坚持把员工培训作为组织的一项长期活动内容，并建

立起有效的培训机制,针对不同岗位采用不同的方法进行培训。对每一位新员工,都应根据其特点拟定两年培训规范,培训内容由浅入深,使员工不断提高自己的专业技术技能,更自信地接受团队内部的各种变革。另外,企业财务部门应推行员工培训积分考核制度,通过获取积分的形式鼓励大家积极参加公司各类培训和部门学习。还应建立起一套切实可行的财务后备人才选拔培养方案,有计划、有目的地对思想素质好、综合能力强的年轻员工进行重点培养,以增强财务人员的竞争实力,保证财务队伍的梯队建设。

除必要的物质激励外,更应提倡来自团队赞赏的精神激励,努力塑造财务人员应有的荣誉感。每年优秀财务人员、优秀报表奖、优秀内控人员等多角度、多层次奖项的颁发,不仅能检验每个团队成员的工作成果,也能向团队成员宣示公司的价值取向,为团队注入“推进剂”。

广西联通财务部在部门内采取月度定期考核的方式,季度及年度考核以月度考核结果为主要依据。考核指标体系分为本岗位重点工作、计划外重点工作、团队精神、创新成果等四大类。考核形式主要为普通员工自评、室主任评议、部门经理评议三个方面。考核评估的结果会及时向员工反馈,以帮助他们寻找自身不足和与团队目标的差距。财务部根据考核结果,对员工进行奖励和处罚,真正做到公开、公平和公正。另外,财务部在职位出现空缺时,会结合员工平时的考核情况,优先考虑内部晋升。

五、打造企业文化,构建“学习型”财务团队

财务部门的领导应发挥模范带头作用,带领团队成员一起学习、成长、超越和进步,为整个团队营造起一个健康和谐、群策群力的工作、学习氛围。

广西联通财务部的学习是通过周例会来实现的。周例会被定位为技能培训提升会,如每月制定一个周例会培训计划,每次例会除了正常的工作总结和工作安排外,讲一个哲理小故事,做一个简单的培训游戏,讲解一个工作小技巧等(内容提前准备,包括“财务核算原则”、“物流管理”、“财务分析”、“office软件操作”、“新会计准则影响”和“税法知识”等),由业务骨干轮流主持。经过一段时间的实施,不但员工参与例会的积极性增加,解决问题的能力增强,工作沟通的氛围也日益融洽。除此之外,财务部还注重激发员工不断提高自身素质和业务水平,鼓励财务人员通过参加专业技术职称考试获取理论知识,通过相互交流学习、实践经验,以形成一个积极向上的学习型团队。

在强调合作共赢的当下,“没有成功的个人,只有成功的团队”。只有高效的财务团队才能提高财务部门的价值,从而促进整个企业价值的提升。只要企业财务负责人用心去体会和实践,就必然能建成一支“像战友一样去工作,像家人一样去生活,像朋友一样去交流,像兄长一样去奋斗”的团结协作的高效财务团队。■

(作者系中国联通广西分公司总会计师)

责任编辑 李斐然

(上接P49页)速度的改善,以上的结论就明显过于保守了。资产周转率尤其是流动资产周转率越高,表明销售能力越强、现金回款越快、资产管理和运营效率越高,这不仅增强了企业的盈利能力,更是抵御风险的灵丹妙药。

据中国房地产业协会等共同主办的《中国房地产百强企业研究》披露,2008年百强企业的平均资产负债率为65.15%。从已发布的房地产上市公司2008年年报来看,保利地产的资产负债率为70.78%,首开股份的资产负债率为81.99%,富力地产的资产负债率为139%,瑞银证券则认为截至2008年年底,绿城中国的净负债比会高达

149%。即便一向稳健运营的万科公司的资产负债率也达到67.44%,接近70%的警戒线水平。笔者对其存货周转率进行了比较:房地产上市公司的存货周转率平均在0.25左右,保利地产和金地集团的存货周转率分别为0.27和0.24,招商地产的存货周转率仅为0.1,而万科的存货周转率则达到0.33,远高于行业平均水平。可见,快速销售、快速周转带来的高运营效率可有效抵御高负债风险,这使得万科在2009中国房地产百强企业综合实力中排名第一。

4.高财务战略储备可以支撑较高的“杠杆化”生存。确保战略储备已成为每个国家直接实施宏观调控、应对不

测、处理突发事件的基本手段和政策要求。无论杠杆化的前景多么美好,企业也一定要为风险的不期而至做好准备,保证充足的财务战略储备。作为企业的“财务战略储备”项目应包括超过日常经营需要的现金储备、未动用的股权融资能力、多余且变现能力强的资产和未启用的银行授信等。从经营战略分析,企业的所有杠杆都是激进策略的表现,财务战略储备正是激进策略中必备的“刹车装置”,这个装置的“质量”越高,企业杠杆化就可以越高。■

(作者单位:对外经济贸易大学国际商学院)

责任编辑 雷蕾