

# 基于绩效管理导向的会计人员胜任力模型构建

——以某电力公司为例

陈 功

(江苏省电力公司电力科学研究院 南京 211002)

**【摘要】** 胜任力模型提供了一个整合所有人力资源功能和服务的通用工具和方法,它能帮助几乎所有员工提高工作效率。绩效管理把组织的战略联系起来,有助于从长远的角度来提升员工的素质。本文试图以绩效管理为导向,结合某电力公司实际,构建会计人员胜任力模型,助力公司战略目标的实现。

**【关键词】** 绩效管理 会计人员 胜任力模型

某电力公司是关系国计民生的特大型国有企业,任务繁重,履行社会责任起点高,公司治理结构复杂,历史遗留问题多,各项外部检查频繁。在此背景下,对某电力公司会计人员的要求很高,一方面要全力组织好公司的财务活动,另一方面要能深刻领会国家法律法规的精神。为了有效促进会计人员能力的提升,笔者尝试着以绩效管理为导向,构建出会计人员胜任力模型,其适用于不同岗位的会计人员。会计人员可以按照模型评价的要求,有针对性地加以学习和培训,进而提高财务管理绩效,助力公司实现战略目标。

## 一、基本理论框架

**1. 绩效管理理论。**所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程,绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性,强调组织和个人同步成长,形成“多赢”局面;绩效管理体现了“以人为本”的思想,在绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。

影响绩效的主要因素有员工素质、外部环境、内部条件以及激励效应。绩效管理发挥效用的机制是对组织或个人设定合理目标,建立有效的激励约束机制,使员工向着组织期望的方向努力从而提高个人和组织绩效。通过定期开展绩效评估,肯定成绩,指出不足,对组织目标实现有贡献的行为和结果进行奖励,对不符合组织发展目标的行为和结果进行一定的约束。通过这样的激励机制促使员工自我开发、改进工作方法,从而达到更高的个人和组织绩效水平。

**2. 胜任力模型理论。**所谓胜任力模型是指对组织或企业中的某一个职位,依据其职责要求所提出的、为完成本职工作而需要的能力支持要素的集中表示。它能够具体指明从事本职位的人需要具备什么能力才能较好地完成该岗位职责。同

时,人力资源管理工作者可依据该模型对员工进行有针对性的在职辅导,以使从事该职位的人员具备所需要的能力。该模型还可以作为人力资源管理工作者对相关员工及进行职业生涯规划的基础,作为制订培训规划的依据和信息源。

胜任力模型要求具备统一性,对同类人员应使用同一套标准进行衡量。胜任力模型要求具备有效性。门槛性能力素质只是对胜任者的基本要求,但它不能把表现优异者与表现平平者区别开来;鉴别性能力素质对人的工作绩效起着关键作用,是区分表现优异者与表现平平者的关键因素。胜任力模型要求具有可衡量性,胜任力模型通过对能力素质的行为化描述,将原本抽象的处于冰山水面下的能力素质变成可以实实在在进行观察和评估的行为特征。胜任力应当是与绩效高度正相关的鉴别性能力素质,在某个企业范围内是特有的。在某工作职能范围内,该职能可以观察,通过有效方法可以评估判断,可以引导发展。

**3. 绩效管理与胜任力模型的有机结合。**胜任力模型目前已较为广泛地应用于人力资源管理,清晰地界定了产生优秀绩效所必需的行为特征,以帮助企业了解员工的能力和改进重点。而绩效管理有助于抓住企业的愿景规划,并使之成为管理员工绩效的一种途径。可见,把绩效管理与胜任力模型有机地结合起来,以绩效管理作为抓手,有针对性地对员工进行辅导,提升员工的胜任能力,可以推动企业绩效的提高,最终实现企业战略目标。

## 二、基于绩效管理导向的胜任力模型构建

某电力公司主要从事全省境内电网建设、运行与管理,经营电力销售业务。公司下辖13个市、51个县供电公司及20多个检修、施工、科研等单位,服务全省3 300余万电力客户。公司现有职工约4.1万人、农电工约4.4万人;管辖35千伏及以上变电站2 750余座、输电线路8.1万公里。

该公司会计人员情况如下:截至2012年末,全省会计人

员 830 人。从职称划分,初级职称(助理会计师)占 10%、中级职称(会计师)占 70%、高级职称(高级会计师)占 13%、无职称占 7%;从年龄划分,35 岁以下占 50%、35~45 岁占 40%、45 岁以上占 10%;从学历划分(最高学历),本科毕业占 64%、硕士研究生毕业占 15%、其他学历占 21%。从这些显性的指标来看,该公司会计人员队伍比较年轻,有一半在 35 岁以下,富有朝气,但工作经验方面可能存在不足;中高级职称人员占一半以上,技术能力方面较好,但有 7% 无职称,在技术能力方面存在明显问题。

从总体来讲,该公司会计人员的素质仍有较大的提升空间。正如以上所论述的,这些门槛性能力素质只是基本要求,它不能把表现优异者与表现平庸者区别开来,我们更重要的是找出鉴别性能力素质。该公司有一整套绩效管理指标,这些指标均与公司的战略紧密相连。本人以绩效管理理论为指导,以该公司绩效管理指标库及其他有关数据为基础,尝试构建该公司会计人员胜任力模型。

通过对绩效管理指标进行归纳与整理,可以把鉴别性能力素质分为以下几类:

**1. 业绩管理能力。**会计人员业绩管理能力体现在对经济增加值、利润总额、上缴投资收益、净资产收益率、成本费用利润率、新增固定资产贡献毛益、在用资产增加值率、销售收入三年平均增长率等指标的控制能力。业绩管理是一个系统工程,它涉及企业方方面面的管理,它是企业战略管理的具体实践,是对整个企业综合管理能力的体现。会计人员业绩管理能力体现在对以上指标的掌控上,但这种掌控绝对不是独自完成这些指标,而是侧重于指标预测、过程反馈以及结果的控制,体现会计人员与其他部门的沟通协调能力,体现会计人员对其他部门业务指导的能力。

**2. 资金管理能力。**会计人员资金管理能力主要是指资产安全管理能力,检验会计人员能否按照公司资金管理手册操作,是否出现违规现象。资金管理体现着会计人员业务管理最基础但也是非常重要的一种能力。

**3. 成本控制能力。**会计人员成本控制能力主要指对成本费用占主营业务收入比重、单位电量输配电成本、电网资产运行维护费等指标的控制能力。所谓成本控制,是企业根据一定时期预先建立的成本管理目标,由成本控制主体在其职权范围内,在生产耗费发生之前和成本控制过程中,对各种影响成本的因素和条件采取的一系列预防和调节措施,以保证成本管理目标实现的管理行为。以上指标实际上体现了企业在成本管理上的综合能力,非会计人员所能决定。对会计人员而言,侧重对成本数据的预测、过程的反馈和结果的反馈,特别是成本分析,有助于企业改进成本管理手段及流程。

**4. 财务风险管理能力。**会计人员财务风险管理能力主要体现在对资产负债率、应收账款余额、已获利息倍数等的控制能力。具体表现在资金回收、企业资产对债权人权益的保障程度、获利能力对债务偿付保证程度等方面的控制能力。

**5. 政策运用能力。**会计人员政策运用能力主要体现在对《企业会计准则》、《税法》、企业会计核算办法等法律法规制度的掌握以及运用能力,对审计中发现问题的处理能力。这些都是会计人员日常工作所必备的,特别是与本企业紧密相关的知识运用程度,对整个企业会计核算水平的高低有着决定性的作用。

以上五个方面能力是基于绩效管理角度来分析的,并不代表会计人员能力的全部内容,在工作主动性方面、遵章守纪方面、创新性方面也应有所考虑。同时也应当看到,这五个方面的能力并不全部适用于所有会计人员,因为各岗位的不同,工作的侧重点也不同,在能力要求上也是有差异的。所以需要区分不同的岗位,将五种能力按不同的权重进行分配。本人根据工作经验,把各岗位所具备能力的权重分配如下:

会计人员岗位胜任能力权重表

胜任能力	出纳	集中报账审核	债权债务	固定资产、工程	税务	资金	预算及考核	总账报表	主任
业绩管理能力	0	0.1	0.1	0.1	0	0	0.3	0.3	0.4
资金安全管理能力	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	0.1	0.1	0.1
成本控制能力	0	0.3	0.3	0.3	0.1	0	0.4	0.1	0.1
财务风险管理能力	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
政策运用能力	0.4	0.4	0.4	0.4	0.7	0.4	0.1	0.4	0.3

以上表格中的数据代表的是权重,体现该岗位在能力要求上的差异。通过这种差异化的分析,可以对会计人员进行有针对性的培养,提高培训的效率及效果,使之尽快具备该岗位的胜任能力。

### 三、结语

企业绩效水平的提高不能简单地通过考核来完成,从长远来看,企业绩效持续的提高最终取决于员工的素质。绩效与胜任力密不可分,胜任力决定绩效水平,绩效对胜任力提出要求。胜任力会随着绩效管理要求的变化而变化。

就电力公司而言,会计人员鉴别性能力素质主要体现在五个方面,即业绩管理能力、资金管理能力、成本管理能力和财务风险管理能力以及政策运用能力,这五个方面的能力具体体现在对各项指标的控制能力上。为了形成这些能力,就需要按本文所述对各项能力的要求,按岗位有侧重地加以培养。会计人员胜任力的提高是提升企业财务管理绩效的关键所在,是实现企业战略的重要支撑。

### 主要参考文献

1. 张明辉. 人力资源总监绩效管理笔记. 北京: 化学工业出版社, 2012
2. 付亚和, 许玉林. 绩效管理. 上海: 复旦大学出版社, 2008
3. 朱瑜. 企业胜任力模型设计与应用研究. 北京: 科学出版社, 2011