

财务人员培训管理十大禁忌

石家庄经济学院 步淑段 安晓红 吕建珍

【摘要】 本文针对目前企业财务人员培训管理中存在的问题提出一些对策建议,以期为企业完善财务人员培训提供参考依据。

【关键词】 财务人员 培训管理 评估

一、盲目制订培训计划,忽视培训需求

随着经济环境的变化,财务会计制度和准则会发生变动,财务会计法规需经常修订,同时国际会计准则的变革也需要我国涉外企业财务会计工作者随机应变。再加上财务人员知识、技能、心态和创新能力的千差万别,在不了解财务人员多层次的培训需求的情况下,盲目制订并实施培训计划,往往事倍功半。目前,部分企业在培训前、培训中和培训后没有人过问员工的培训需求;部分企业培训管理缺乏培训规划或没有统一的培训规划,培训工作者职能不明确,各部门的培训工作需要缺乏协调和沟通;员工对培训文化缺乏认同,对最新工作技能和前沿领域相关知识掌握不够,缺乏应有的创新能力和战略眼光。这样的培训就是白白浪费企业资源。

培训需求包括财务人员自身培训需求、基于企业发展战略和目标的财务人员培训需求以及财务会计岗位胜任力需求三个方面。了解各方面培训需求并且将其有机结合起来是搞好培训工作的关键。

二、只注重知识与技能的培训,不注重心态和创新能力的培养

目前,部分企业对财务人员的培训内容较为单调,多为知识和技术方面的培训,忽视心态和创新能力的培养。知识和技能属于表层的胜任力特征,很容易被发现;社会角色、自我认知、人格特质和动机等属于深层次的胜任力特征,很难被发现。而深层次的胜任力特征才是决定人们行为及表现的关键因素。如果财务人员认识到参加培训是实现个人发展的重要途径,他就会以一种积极的心态参与培训,提高学习和运用知识、技能的积极性,从而提高了企业的培训效益。财务人员参与培训的心态应该是:以空杯心态接受培训;不轻易放过每次培训机会;学是为用;取长补短;不因对培训师的成见而影响自己的学习;积极参与;培训是实现个人资本积累的途径;提出建设性建议;我是学习型组织的一员;学习是我生活和工作的必要组成部分;学习是自己有忧患意识和风险意识的具体表现和要求;参加培训是将来能够果敢应对不同复杂财务情形的有效学习和锻炼机会。而这种良好的心态不是通过自觉和自律就能具备的,需要培训管理者和培训师的有效引导,也需要相应的行动促成这种培训文化的形成。如果实现了企业

目标与员工个人职业规划的完美结合,那么企业内部将爆发出无穷的向上力量。

我们常常看到,一些对会计核算业务比较精通的人却对撰写某项目的可行性报告束手无策;面对即将并购企业的一大堆数据,却不知如何编写并购财务可行性报告;对一再拖欠巨额贷款的赊销客户没有采取任何措施;对编制的三大报表从哪里着手分析,问题在哪里,原因是什么,应对策略是什么,竞争对手情况怎样,同行业平均水平如何等茫然不知;对自己的各种想法不知怎样用笔表达出来,写成分析或研究报告呈报给领导。这些都是财务人员把自己看成账房先生而不是财务管理者的后果,是培训管理者不注重创新能力培养积累的痼疾。

三、只注重培训过程,不注重培训效果和评估奖惩

部分企业在财务人员的培训活动结束后便无人问津,培训管理没有明确的目标和责任。评价财务人员能否胜任时,首先要明确岗位职责、人员素质和工作标准,同时要明确个人实际情况和岗位要求之间的差距,从而确定培训要求和内容。另外,如果培训不与财务人员的聘用、竞聘、惩罚、免职等挂钩,部门领导和财务人员就不会认真参加培训,培训的目标也就不会实现。为做好这项工作,培训管理者必须与人事部门进行密切合作与充分沟通,被评估人、评估人、评估办法和标准、评估各方的回避、评估资料的保管、上下级互相评估等都需要双方充分协商后确定,以保障评估的公正性。

四、只注重培训师的名人效应,忽视培训实用性

很多人认为培训是浪费时间、金钱的活动。部分人参加培训后没有将所学内容用到工作中去。这可能是由于培训需求调查不够,培训内容不是参加培训者所需要的,从而出现培训需求与供应的错位现象。

所以,对培训的可操作性、培训计划的可行性、培训的实用性和培训的系统性都要一一进行论证。培训组织者在邀请培训师时要经常进行自我检查,检查内容包括:是否对所邀请的培训师有足够的了解?培训师是否具有与所承担的培训业务相关的工作背景?培训师是否了解本企业的实际情况?培训师的授课经验是否丰富?培训师的授课风格是否符合本企业的要求?培训师的邀请成本与其提供的服务价值是否对等?培

训师是否能够提供相关的授课资料?培训师对本土情况是否有足够的把握?培训师授课的实用性如何?培训师是否有足够的时间提供培训服务?培训师的专业能力如何?培训师是否具有财务会计专业背景?

五、只注重完成上级下达的培训任务,培训内容缺乏系统性

部分企业的培训工作缺乏计划性,经常是想起什么做什么,且不能坚持。培训内容缺乏系统性表现在:培训内容相关性差,大同小异,结构不健全。培训活动缺乏系统性表现在:没有明确的培训规划,往往是上级下达培训任务,培训管理者充当的是实施者的角色,培训活动没有连续性,往往半途而废。只把上级下达的培训任务完成就算尽职尽责的培训管理者往往本身就缺乏创新能力和工作主动性,也没有根据企业发展战略制订一个完整的培训计划,更谈不上培训目标的系统性了。那么,这样培训出来的财务人员也往往把参加培训看成是完成任务,而不是为实现个人人生规划和企业发展战略与目标的良好学习机会。

六、只注重对一般员工的培训,忽视对高级财务管理者的再学习要求

高级财务管理者是企业的核心成员,在企业起着举足轻重的作用,对他们的素质和能力的要求与一般财务人员有所不同。如果他们的素质和能力不能得到提升,面对企业日新月异的财务业务和环境,他们将会无所适从。因此,企业对高级财务管理者培训工作无人负责的状况必须得到改观。

另外,企业员工知识和技能的更新速度和能力,取决于培训的推进力度,同时也取决于不断更新的培训内容及形式。如果培训管理者自身不学习、不成为企业学习的先行者,知识老化,对新会计制度、新会计准则、新税法一知半解,那么就会造成先天培训不佳的后果,培训管理者自身的成长也会受到限制。

七、只注重集中授课式培训,忽视在线培训与心得交流

在部分企业的培训中,讲课形式有时显得比较死板,不能激发学员的兴趣。企业可以定期组织面对面的学习心得交流会议,也可以通过问卷调查方式让学员把学习心得写下来经过整理后再发给大家阅读;可以通过内部刊物,以小论文的形式让学员交流学习体会;可以专门创建培训交流网页,方便员工浏览。通过这些形式,大家可以各抒己见,褒贬优劣,互相启发,取长补短。

八、只注重员工培训学习,忽视员工自主学习习惯的培养

学习的目的是使企业具备更强、更持久的创新能力的手段,学习型组织是培训文化发展到成熟阶段的重要特征。如果每个员工都有危机感,就会加紧学习,增强发现问题的敏感度,提高分析问题、解决问题的能力,主动提出改进方案,调查内外部需求,有主见、有头脑地超水平开展工作。这样可以使企业理财效率和质量大大提高。美国管理学家彼得·圣吉的《第五项修炼》指出的“自我超越、心智模式、共同愿景、团体学习和系统思考”正是这一思想的高度概括。

九、只注重培训任务的完成,忽视员工离职后培训成本的

赔偿

对于离职员工培训成本的赔偿,不但要在培训前的协议中明确赔偿金额、时间、条件和方式,而且要按照离职赔偿成本计算表列明的项目进行赔偿。离职赔偿成本计算表列明的项目包括:外部培训师交通费、食宿费和酬金,培训工作人员工资,租用培训场地、设施费用,制作各种培训工具费用,培训期间学员工资等待遇,培训工作者的时间成本,培训期间学员的时间成本,学员的吃、住、行费用等。

十、只注重企业业绩和员工招聘解雇,忽视对员工的系统培训管理

企业领导总认为完成上级下达的产值、收入、利润指标才是硬道理,培训是具有伸缩性的事务;财务部门领导总认为人才流动性大,培训是为竞争对手培养人才;人事部门的领导总认为招聘、解雇员工才是自己的主要职责,培训是辅助性职能。在这样的指导思想下,培训管理工作是搞不好的。

【注】本文系“中石化西北油田分公司财务人员培训管理系统和综合素质测评系统开发研究”课题的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 刘远我.人才测评——方法与应用.北京:电子工业出版社,2007
2. 高文举.培训管理.广州:广东经济出版社,2001
3. 汪群,王全蓉.培训管理.上海:上海交通大学出版社,2006
4. 莱斯利·瑞著.王婷婷译.培训技术.北京:中国劳动社会保障出版社,2003

国家税务总局 国税函[2009]108号文件

增值税小规模纳税人 出口货物免税核销申报 有关问题的规定

法规制度

一、纳税期限为一个季度的增值税小规模纳税人,应在办理纳税申报后的下个季度的纳税申报期内,向主管税务机关申请办理出口货物免税核销手续。

二、纳税期限为一个月的增值税小规模纳税人出口货物的免税申报期限,仍按《国家税务总局关于印发〈增值税小规模纳税人出口货物免税管理办法(暂行)〉的通知》(国税发[2007]123号)有关规定执行。

三、纳税期限为一个季度的增值税小规模纳税人无法按本规定第一条规定期限办理免税核销申报手续的,可在申报期限内向主管税务机关提出有合理理由的免税核销延期申报书面申请,经核准后,可延期一个季度办理免税核销申报手续。

四、本规定自2009年4月1日开始执行。

(2009年3月5日印发)