

对财会团队建设中异质性问题的思考

李端生(博士生导师)

【摘要】 财会团队建设中客观存在的异质性问题,被很多人看成是引发团队内部矛盾和冲突的一个重要原因,并因此而采取抑制甚至消除措施。在分析团队异质性及其特征的基础上,围绕财会团队的性别、年龄、学历、技术职称、职业背景和任职时间等六个方面的异质性在团队建设中可能产生的效应进行系统研究,结果表明,适度的性别异质性、年龄异质性、学历异质性、技术职称异质性和职业背景异质性能够作为财会团队的一种潜在资源而产生互补效应,营造宽松和谐的团队氛围,增强团队的开拓创新能力 and 持续发展能力,而任职时间异质性则可能造成一定的负面影响。基于此,提出合理把握个体差异、培育优秀财会团队的思路 and 措施。

【关键词】 财会团队; 团队建设; 异质性; 互补效应

【中图分类号】 F23 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-0994(2019)19-0003-6

一、财会团队建设:一个永恒的话题

管理学专家斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为:团队(Team)是由两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体,为了特定目标而按照一定规则组合到一起的组织。一个优秀团队的组成,需要具备五大要素:目标、人员、定位、权限和计划。其中,目标决定团队的工作方向,人员构成团队的工作主体,定位确立团队及其成员的工作角色,权限界定团队及其成员的工作权力,计划则保证团队目标的顺利实现。财会团队作为企业的一支管理队伍,其作用随着企业的经营多元化、生产规模化、资本大众化和利益关系复杂化而日益重要。因此,财会团队建设不仅受到实务界的高度重视,而且受到理论界的重点关注。

然而,笔者在梳理相关研究文献以及实地调查过程中发现,对于财会团队建设这一研究存在三种现象:①理论研究者大多以财会团队的同质性为研究基础,忽视了财会团队的异质性问题。②理论研究者即使注意到了财会团队的异质性,但在认识上存在偏差,过多强调异质性的潜在风险,很少关注异质性的资源效应。他们认为异质性会分散财会团队的凝聚力和向心力,引发成员之间的矛盾和冲突,进而降低工作效率和工作质量。③在财会团队的建设规

划和具体行动中,企业盲目追求团队成员的同质性,片面强调高学历、高职称、年轻化等,对团队成员之间的异质性采取抑制甚至消除措施。

团队理论认为,团队是以目标为导向,以协作为基础,遵循共同行为规范,成员在知识或技能上互补的一个群体组织。优秀的团队可以充分利用每个成员的优势和才能,将个体作用有机地融入群体功能,提高工作效率和工作质量。在工作任务比较复杂,需要多方知识、多种技能以及多年积累的实战经验有机整合才能顺利完成时,团队的功能将更加凸显。因为优秀的团队不仅需要高涨的工作热情和卓越的执行能力,还须具备强烈的竞争意识和持续创新能力,而竞争意识和创新能力在很大程度上取决于团队成员的异质性因素。因此,异质性在团队建设和发展过程中具有必然性和合理性,必须根据实际情况妥善保留并科学利用,绝不能简单地排斥。

财会团队建设既涉及企业的财务资源,也涉及企业的非财务资源,是一项建设任务艰巨、建设内容复杂、建设要求严格、建设成果需要持续维护的系统工程。特别是在社会经济环境复杂多变、企业经营范围不断拓宽、知识更新速度明显加快、财会技术手段日新月异的背景下,财会团队建设更是趋向于动态

化、多样化和前瞻化,既不会一蹴而就,更不可能一劳永逸。它既是实务界的一项持续性工作,需要不断加以强化,从而始终保持全新的工作状态,也是理论界的一个永恒话题,需要不断深入研究,以便为实务工作提供常新的理论指导。

笔者认为,要想打造一个知识结构合理、执行能力卓越、合作精神强烈、工作氛围和谐、协同效率高、创新能力强的财会团队,必须解决好两个方面的问题:第一,要求团队的所有成员具备共同的目标指向、价值理念、行为准则以及统一的评价标准,有效发挥团队成员的同质性优势,形成强大的凝聚力和向心力,保证团队成员“心往一处想,劲往一处使”;第二,要求团队成员合理利用自身特长和创造性思维,更新认知和观念,拓宽工作思路,创新工作方法,全面挖掘异质性的“资源”潜力,不断提升团队的进取意识和竞争能力。由于第一个问题无论在理论界还是在实务界都已达成共识,因此,本文着重讨论财会团队建设的异质性问题。

二、团队异质性:必须面对的现实

异质性是指一个群体当中所有个体的特征差异程度。异质性反映个体特征的分布状况,一般情况下:异质性高,表明个体特征差异比较显著,分布较为分散;异质性低,则表明个体特征差异不太明显,分布相对集中。具体到一个团队,异质性就是团队成员在年龄、性别、种族、受教育程度、专业背景、任职时间、价值观念、工作作风等方面存在的差异。要正确地认识和理解团队异质性,可以从以下方面着手:

1. 团队异质性是一种客观存在,必须把握规律,妥善应对。由诸多家庭出身、种族、年龄、受教育程度、专业背景、任职时间以及工作经历等方面存在差异的人员所组成的团队,无论价值取向、认知方式还是行为手段、工作作风等,都不会也不可能完全一致。他们观察、认识、分析和解决问题的思路与方法必然受到个体特征的制约和影响。可见,团队异质性是一种客观存在的现象,不以人们的主观意志为转移。在各种知识交叉融合、行业界限日趋模糊、创新思维日趋重要的当下社会,由具有不同专业知识、不同职业背景、不同从业经历甚至不同行事风格的成员组成团队来开展工作已经成为一种基本趋势。因此,无论何种团队,在建设过程中都应当主动接受、合理把握、妥善应对有关成员的异质性特征,绝不能视而不见,听而不闻。任何漠视或试图消除异质性,要求属下放弃自我判断,固守群体思维模式的做法

都是不可取的。勉强为之,只能是事与愿违。因为在强求团队成员同质化的过程中,丢失的是他们的独立思考能力和开拓创新精神。

2. 团队异质性是一把“双刃剑”,必须审时度势,趋利除弊。异质性问题的存在,既可能成为团队的一种潜在风险而产生负向效应,加大成员之间的沟通难度,削弱成员之间的合作精神,引发成员之间的信任危机,损害甚至破坏团队的和谐氛围,降低团队的工作效率和工作质量,也可能作为团队的一种现实资源而产生正向效应,更新成员的观念认识,活跃成员的思维方式,革除成员的陈旧习惯,激发成员的进取精神,将某些个体特征形成的“短板”压力转换为自我完善的动力,提升团队的工作效率和工作质量。因此,在团队建设中,必须审时度势,正确把握团队异质性的“双刃剑”功能,妥善利用并充分发挥其资源效应,合理规避并尽量消除其风险诱因,最大限度地发挥团队的异质性优势。

3. 团队异质性对团队建设的影响具有潜移默化、润物无声的特点。一般而言,在我们考察团队异质性时,较多关注的是团队成员的年龄、学历、专业知识、任职时间等个体特征中的显性差异,很少探究和正视这些显性差异的综合作用,造成了团队成员在为人之道、处世原则、思维方式、行事风格等方面的区别,进而导致团队异质性更多地以隐性方式对团队决策和团队行动产生影响和制约。因此,在团队建设中,绝不能因为异质性因素的影响不如同质性因素那样直接和明显而忽视其存在。正确的做法是,既要强调同质性对团队建设的显性功能,也要重视异质性对团队建设的隐性作用,轻视同质性因素可能使团队建设失去根基,而忽视异质性因素则可能使团队建设缺乏活力。必须全面考虑,区别对待,综合平衡,将二者有机地结合起来,才能最大限度地实现“1+1>2”的效果。

4. 团队异质性能够抑制极端化的内群体偏好,提升制度化管理效果。我国的传统文化体系使人们养成了崇尚集体主义、认同权力差距的习惯,在一个群体内比较注重个体之间的相互理解和依赖,特别强调人际关系的建立和维护。这种习惯容易在团队中产生极端化的内群体偏好,形成“圈子文化”,根据当事人是圈内人还是圈外人选择性地执行相关制度,处理相关问题,以人文化管理方式取代制度化管理手段,从而降低管理效果。根据团队理论,异质性的合理存在有利于防范极端化内群体偏好,无论体

现社会异质性的性别和年龄,还是体现职业异质性的学历、技术职称、专业背景和任职时间等^[1],异质性越明显,越有助于打破“圈子文化”,跳出群体思维模式,抑制和削弱极端化内群体偏好,避免“因人而异、看人下菜”的现象,改善管理制度的运行效果。

综上所述,团队异质性是团队建设中不能也不应当回避的现实问题。无论是开展财会团队建设的理论研究,还是从事财会团队建设的具体工作,都必须给予足够的重视。

三、财会团队异质性效应:互补还是冲突

财会团队异质性是对财会团队成员个体差异的综合描述。团队成员之间的个体差异越大,财会团队的异质性越显著,由此可能引发的互补或冲突效应也越明显。因此,在财会团队建设中,必须首先辨清哪些异质性因素可能产生互补效应,哪些异质性因素则可能加剧成员之间的冲突。以便合理有效地采取措施予以取舍、规避和利用,以达到扬长补短、趋利除弊的效果。笔者认为,财会团队建设中的异质性因素虽然很多,但团队成员的性别、年龄、学历、技术职称、职业背景和任职时间带来的影响则较为显著。

1. 性别异质性效应。基于性别方面的天然差异,女性成员一般比男性成员更看重情感纽带,更强调团队成员之间的相互理解和相互尊重,更乐于征求和采纳同事的意见和建议^[1],更善于观察和发现企业财务会计工作中的细节问题,但也更安于丰衣足食的现状而不愿承担过多的经营风险和责任^[2]。因此,女性成员占绝对比重的财会团队,多数情况下稳健有余,进取意识和创新精神却相对不足。目前,我国多数企业的会计工作多限于事后核算,管理会计的手段和方法难以落到实处,财务管理跟不上经营业务发展的需要,与财会团队中男性成员占比过低有一定关系。一般而言,男性成员具有比较强烈的危机意识和博弈精神,具有相对独立的决断能力、行事风格以及较强的风险承受能力,因此更乐于接受新的管理理念和管理手段,更勇于创新工作思路和工作模式。

因此,性别异质性的存在能够在财会团队成员之间产生一定的互补效应,弥补单一性别或性别比例严重失调所带来的各种缺陷,提升团队工作效率和工作质量。“男女搭配,干活不累”的说法虽然来自于民间,但同样适用于财会团队建设。此外,团队成员的性别因素必然影响到团队外部的业务交易和人事交往,而性别异质性明显的团队往往更具有渗透

性和互补性,也更便于加强与团队外部相关组织及个体之间的沟通和合作,减少工作障碍,提高工作效率。

2. 年龄异质性效应。年龄是团队成员的进取意识、开拓精神、行事风格、工作思路等产生差异的又一重要原因。一般而言,年轻成员的任职时间较短,挫折经历较少,因而比年长成员的思想更加解放,进取意识更加强烈,开拓精神更加充足,行事风格更加果断,工作思路更加开放,但工作经验相对欠缺,行为风险相对较大。而年长成员由于任职时间较长,工作实践中经历的挫折和积累的经验较多,接受新生事物和承受风险的能力逐步减弱,因而思想比较保守,行事风格比较稳健,思维逻辑更加缜密,行为风险相对较小。可见,在一个团队中,如果成员普遍老化,很可能削弱整个团队的朝气和活力,影响团队的开拓创新能力,制约团队的发展速度。相反,如果成员过度年轻,则可能助长整个团队的激进行为,淡化团队的风险意识,影响团队的发展质量。因此,在财会团队建设问题上,年龄异质性的存在具有必要性。科学合理的年龄结构有利于团队在传承优良传统的同时接受现代管理理念和管理手段,防范过度规避风险或极端偏好风险两种情况可能带来的不利影响,使倾向于规避风险损失的年长者与倾向于获取风险收益的年轻者之间产生互补效应,保证财会团队的持续稳定发展。

3. 学历异质性效应。学历异质性反映财会团队成员接受正规教育的层次以及时间方面的差异。Wally、Baum^[3]认为,人们的教育水平与认知能力存在直接关系。一般而言,接受正规教育的层次越高,时间越长,专业理论知识的储备越厚实,对财会事务的特征及其变化规律的认知能力越强,分析经济业务、处理会计事项的效率越高。但由于财会工作的具体内容有别,复杂程度不同,对专业素质的要求悬殊较大,客观上为学历异质性的存在提供了空间。根据能力与岗位匹配原理,如果一个人的专业能力明显低于其所在岗位能力需求时,其工作效率和工作质量难以得到保证;反之,如果一个人的专业能力明显高于其所在岗位能力需求时,又很难激发其工作热情和进取精神,其工作效率和工作质量同样受到影响。实践证明,如果出现过度的高职低就情况,让学历层次高、专业能力强的成员长期从事简单而重复的劳动,不仅难以调动其工作积极性和主动性,还可能引发其厌倦、抵触情绪,进而出现敷衍了事、得过

且过的现象。这种情况下,其工作效率和工作质量实难保证。因此,学历异质性给财会团队带来的并不完全是负面效应,在一定程度上,正是因为学历异质性的合理存在,才使得财会团队成员之间具有认同感、服从感甚至依赖感,提升了财会团队的向心力、凝聚力和执行力,保证了财会团队的行为效果。正如Tajfel^[4]在研究社会认同理论时指出,个体对群体的认同是群体行为产生的基础,个体通过社会分类对自己的群体产生认同进而形成内群体偏好和外群体偏见,并影响组织的行为和结果。群体行为的成功或失败往往取决于群体成员之间的异质性。

4. 技术职称异质性效应。技术职称异质性反映财会团队成员在专业技术等级方面的差异。由于技术职称是对团队成员的教育背景、理论水平、实务能力、从业时间、工作业绩等方面做出的综合性认定,因此正常情况下,团队成员的专业技术职称越高,表明其综合素质越高,胜任财会工作的能力越强。但就一个优秀的财会团队而言,绝不是高级技术职称人才的简单堆积,而应当是各种技术职称人员的优化组合。在这个团队中,既需要财会理论素养高超、财会法规知识全面、实践工作经验丰富、组织协调能力强、开拓创新精神强劲、能够起到引领作用的高端人员,也需要团队意识强、执行能力强、吃苦精神足、发展潜力大,善于学习、敢于进取、勇于奉献的业务骨干和工作人员。如果让一个具有高级会计职称的人员长期从事记账、明细分类账的登记或者现金、银行存款收支管理等基础性会计工作,无疑是社会人力资源的浪费,用人企业不仅需要付出较高的人力资源成本,而且当事人很可能因为自尊心受挫、期望值受限而心理失衡,陷入“英雄无用武之地”的窘境,导致自我封闭、孤芳自赏,人为拉大自己与团队其他成员之间的距离,弱化工作合作关系,阻断信息沟通渠道,进而引发团队成员之间的矛盾与冲突,破坏团队的和谐氛围,降低团队的工作质量。而上述工作如果由初级会计职称的人员去做,效果往往会更好。这反映出技术职称异质性在财会团队建设同样具有互补效应。

5. 专业背景异质性效应。专业背景异质性反映财会团队成员在专业特长方面的差异。这种差异的形成一般取决于两个因素:一是团队成员接受学历教育时所学习的专业知识;二是团队成员走出校门后所从事的具体职业。一般而言,团队成员的专业背景相近,有利于畅通信息沟通渠道,密切合作关系,

减少工作摩擦,方便解决问题,保证工作效率。但是,在知识更新周期不断缩短、知识交叉趋势日趋明显的当下社会,一定程度的专业背景异质性可能会成为团队的优势,既能丰富团队的知识与信息,又能让团队提出高质量的解决方案,进而提高创新绩效^[5]。因为专业背景异质性的合理存在,有助于团队成员从不同角度并采用不同方式考察、认识、分析、判断和解决实际问题,通过不同路径并借助不同技术收集、整理、加工和反馈相关信息,为团队开展工作带来更多的信息源和能力集。财会团队作为一种知识型团队,不仅需要具有财会专业背景的人才,而且需要法律、金融、贸易、审计、资产评估、信息技术、情报技术等专业人才的辅助和支持。特别是在企业经营业务多样化、资本构成多元化、业务财务一体化、数据处理实时化、信息需求个性化的现代企业里,更是如此。实践证明,由清一色财会专业背景组成的财会团队,在面对市场融资、资产重组、债务纠纷、企业合并、兼并收购、税收筹划、风险评估以及信息化管理等事项时,往往会力不从心,甚至束手无策。这反映了团队成员专业背景完全相同所固有的缺陷和可能面临的尴尬,同时也反证了专业背景异质性对财会团队建设同样具有正向效应。

6. 任职时间异质性效应。任职时间异质性反映团队成员在从事本职工作时间方面的差异。一般情况下,任职时间越长,团队成员的专业知识运用越熟练,实践工作经验越丰富,处理相关问题的能力越强,同时对企业价值的责任感也越强^[6],反之则相反。财务会计是一项实践性非常强的工作,需要通过反复的实践磨练才能达到驾轻就熟、运用自如的境界。对于技术含量虽然不高但基础功底必须扎实的“规定”动作,如各种票据的填制、各种账簿的登记、各种报表的编制等,只有通过较长时间的实践并坚持“工匠精神”,才能做到得心应手、精益求精。而对于职业判断能力和专业技术水平要求较高的“自选”动作,如会计政策选择与变更、或有事项的处理、日后事项的调整、兼并重组等,同样需要通过大量的实践和持续不断的探索,才能厘清其内在规律,掌握其动作要领,做到收放自如、举重若轻。因此,在多数团队成员具备较长从业时间的情况下,相互之间的交流必然增多,彼此之间的了解势必加深,信息沟通较为顺畅,共识达成相对容易,内生性矛盾的出现概率一般较低,对财会团队建设的正向效应较为明显。相反,如果团队成员的平均任职时间较短,相互之间的

了解和信任程度较低,内生性矛盾的出现概率一般相对较高,对财会团队建设的负向效应则更为显著。因此,在其他异质性因素既定的前提下,任职时间异质性与财会团队建设多数情况下表现为负相关关系,即团队成员之间的任职时间异质性越小,越有利于财会团队的建设与发展。

四、财会团队建设:合理把握团队异质性

1. 改善性别结构,提升团队的创新能力。目前,财会人员的性别比例失调已经成为不争的事实。从全国的从业财会人员来看,女性占比一般在60%左右,部分行业、地区的女性比例甚至超过70%。从培养财会人员后续力量的高等院校来看,会计专业的女生比例普遍高于70%,有些学校甚至达到80%。这表明财会职业的女性化特征将会越来越显著。尽管人们认同女性从事财会职业的某些优势,但必须承认在知识经济环境下,财会职业已经成为一种风险系数高、从业压力大、创新要求高的工作,如果继续坚持“女性适宜财会工作”的择业观念和用人政策,女性化特征下知识更新缓慢、管理功能淡化、风险承受能力弱、开拓创新意识弱等弊端将日益突出。这对财会团队的建设和发展无疑是有害的。因此,要充分认识过度女性化给财会团队建设带来的负面效应,合理把握财会团队性别方面的异质性,尽快转变“财会职业稳定性高、竞争性低、工作压力小,适宜女性人员从业”的传统观念,适当调整财会人员选聘录用方面的政策,有效调动男性从事财会工作的主动性和积极性,逐步改善财会团队的性别结构,进而提升团队的竞争意识,增强团队的创新能力。

2. 拉开年龄差距,增强团队的发展后劲。年长与年轻的财会团队成员各有自己的长项和短板,而财会团队建设的任务之一就是充分利用二者的长项,有效抑制二者的短板,促使团队成员之间长项共享、短板互补。因此,在财会团队建设中必须摒弃两种做法:一是片面强调年轻化,忽视中、老年财会人员的传、帮、带作用。因为这种做法极易导致优良传统的丢失和成功经验的废弃,影响团队建设的延续性和稳定性。二是低估年轻财会人员的工作能力,忽视他们的竞争精神和创新意识,甚至看不惯他们的一些做派。因为这种做法极易造成因循守旧、墨守成规的格局,影响团队工作的创新性和发展。应当科学把握团队成员的年龄结构,始终保持老、中、青三种财会人员之间的合理比例,形成以老带新、以新促老、经验共享、知识互补的格局。最大限度地实现老

经验与新知识的高度融合、老办法与新技术的最佳匹配,优秀传统文化与现代管理思想的有机结合,使之相得益彰、协调运转。唯此,才能充分发挥年龄异质性的正向效应,不断增强财会团队的发展后劲。

3. 优化学历结构,营造团队的和谐氛围。目前,一些企事业单位在招聘财会人员时,非研究生不要、非“985”院校学生不要,这并非是一种明智的选择。“尺有所短,寸有所长”,一个优秀的财会团队并非是由清一色的高学历人员组成,完全由研究生组成的财会团队不一定能够产生期望的效果。过度的高学历比例一般表明团队成员接受学历教育的平均层次较高、平均时间较长,但同时意味着他们的自我意识更强、期望价值更大、需求层次更高。如果团队搭建的“平台”不足以施展他们的“拳脚”时,产生的负面影响很可能大于正面影响,其中所孕育的诸多负面因素往往可能引发工作惰性、敷衍了事、推诿扯皮甚至内讧冲突等现象。如前所述,财会工作内容虽然复杂但知识含量差异明显,各个岗位的能力要求虽不相同,但都需要具备强烈的责任心和认真的工作态度,就某些工作岗位而言,敬业精神和工作态度远比学历层次和知识深度更为重要。一个好高骛远、合作意识淡薄、工作作风不踏实的高学历人员远不如一个脚踏实地、团队精神强、工作态度认真的低学历成员更有利于团队的良性发展和工作任务的完成,而且学历并不完全代表能力。因此,各企事业单位在财会团队建设中必须根据自身情况和实际需要科学规划学历结构,使之不断“优化”而不是“高化”。换言之,绝不能一味地排斥学历异质性,应当根据不同财会岗位的能力需求予以选择和保留。唯此,才能做到人尽其才、才尽其用,营造财会团队的和谐氛围,保证财会团队的健康发展。

4. 控制职称等级,减少团队的内部冲突。实践证明,技术职称结构如果不合理,特别是高级技术职称占比过高而缺乏初级技术职称的财会团队,无论凝聚力、向心力还是执行力,从一个较长时期考察往往呈现下降趋势,而团队的内生性矛盾和内部冲突则会越来越多,致使工作效率和工作质量不升反降。究其原因,就是因为团队成员之间失去了本来应当存在而且必须维护的统驭与被统驭、领导与被领导、指挥与被指挥的关系。只想动心、动脑而不愿动手、动脚的成员越来越多,极易形成自以为是、自我欣赏、互不信任、互不相让、各自为政、各行其是的局面。所谓“一山难容二虎”,同样地适用于财会团队建

设。因此,必须充分认识技术职称异质性的积极作用,准确把握本单位技术职称的变化情况,保证职称等级的合理配置与分布状况,尽量形成高、中、初三技术职称的“塔式”结构并保持动态平衡。唯此,才能保证财会团队成为“一盘棋”,将合适的人员通过合适的方式安排到合适的岗位并处理合适的事情,促使其各司其职、各负其责,在避免或减少团队内部冲突的同时,最大限度地发挥每个成员的个体作用,进而保证财会团队的整体功能。

5. 分散专业背景,整合团队的知识优势。一般情况下,团队成员的专业背景越相近,越利于相互之间的沟通与合作,越便于保持认识的一致性和行动的统一性。但如前所述,在知识交叉、渗透与融合趋势日益明显的当下社会,单一的专业背景往往会束缚团队的思维模式,制约团队的创新意识,阻碍团队的行动方案,影响团队做大做强。而专业背景虽不完全相同但却非常相关的团队成员,则可能成为团队发展的潜在优势和强劲动力。因此,以财会专业背景人员为主体、以相关专业背景人员为支撑,选择并保持一定程度的专业背景异质性,无疑是现在和将来财会团队建设的正确思路。从发展角度来看,大型企业集团特别是跨行业、跨地区、跨所有制以及兼具多种商业模式的企业,在财会团队建设中,必须大胆吸收具有法律、金融、贸易、税务、资产评估、网络技术、信息技术等专业背景或专业知识的人员,合理配置他们的业务知识和业务技能,全力营造仁者见仁、智者见智,畅所欲言、群策群力的团队氛围,最大限度地开发他们的创新能力和合作精神。唯此,才能有效防范团队成员之间的内群体偏好和直线式思维,实现专业知识与业务技能之间的优势互补,适应企业多元化、跨越式、战略性发展的需要。

6. 延长任职时间,保障团队的稳定发展。专业资质与任职时间是决定财会团队成员能力强弱的两个重要因素。其中,专业资质是成员跨进职场的“敲门砖”,表示其具备了从事财会工作的资格和专业基础,而任职时间则是成员驰骋职场的“加油站”,反映其充实专业知识、提升业务技能、积累工作经验的过程和结果。如前所述,任职时间越长,专业知识越扎实,业务技能越精湛,工作经验越丰富,越有利于财会团队的健康发展。由于财会工作具有实践性强、知识更新快、经验要求高等特点,因而任职时间在很多情况下比专业资质更为重要,团队成员的平均任

职时间在很大程度上影响甚至决定了团队的质量。在财会团队建设问题上,许多单位存在一个误区,认为加强团队建设就是引进新的成员,特别是高学历成员,而忽视现有成员的业务提升、潜力开发、条件改善以及情感培育,对他们的诉求甚至不屑一顾。由此造成的结果往往是团队成员人心涣散,流动频繁,平均任职时间较短,持续发展能力不足。笔者认为,正确的做法应当是既要及时输入新鲜“血液”,引进资质优良的青年才俊充实队伍,更要采取行之有效的措施,改善工作环境,营造宽松和谐的团队氛围,增强团队的凝聚力和向心力,延长团队成员的任职时间,促进团队的稳定发展。

需要指出的是,我们认可异质性并强调在财会团队建设中合理利用其资源功能,但同时要求每一个成员都必须将自身融入财会团队群体中,着力培育合作精神,不断提升沟通能力,充分发挥自己在性别、年龄、学历、技术职称、专业背景、任职时间等方面的优势,合理控制异质性的潜在风险,尽量消除其可能带来的负面效应。唯此,才能得心应手地使用团队异质性这把“双刃剑”,使之产生更好的效果。

主要参考文献:

- [1] 周虹,李端生. 高管团队异质性、CEO权力与企业内部控制质量[J]. 山西财经大学学报,2018(1):83~95.
- [2] 熊艾伦,王子娟,张勇等. 性别异质性与企业决策:文化视角下的对比研究[J]. 管理世界,2018(6):127~139.
- [3] Wally S., Baum J. R.. Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making[J]. Academy of Management Journal,1994(4):932~956.
- [4] Tajfel H.. Social Psychology of Intergroup Relations [J]. Annual Review of Psychology,1982(33):1~39.
- [5] 侯楠,杨皎平,戴万亮. 团队异质性、外部社会资本对团队成员创新绩效影响的跨层次研究[J]. 管理学报,2016(2):212~219.
- [6] B. Z. Posner. Values and the American Manager: A Three-decade Perspective [J]. Journal of Business Ethics,2010(4):457~465.

作者单位:山西财经大学会计学院,太原 030006