企业总会计师队伍建设与管理若干问题探讨

吴德永

市场化程度越高的企业，财务系统承担的责任就更重一些，总会计师的作用相应也就会发挥得更大一些。笔者结合实践经验，从总会计师的职责与权限、定位与作用、任职资格、聘用、考核与薪酬等方面进行探讨，以期对企业总会计师队伍的建设与管理有所助益。

一、总会计师的职责与权限

1.主要职责。国资委制定的《中央企业总会计师工作职责管理暂行办法》对总会计师职责做了全面、具体的规定。总会计师的主要职责包括企业会计基础管理、财务管理与监督、财会内控机制建设和重大财务事项监管等。即与企业经营管理有关的财务事项都应是总会计师的职责所在。

2.工作权限。为保证总会计师能够有效地履行职责，应当赋予总会计师相应的工作权限，至少应包括：对企业重大事项的参与权、重大决策和规章制度执行情况的监督权、财会人员配备的人事建议权，以及企业大额资金支出的联签权。

3.制度保证。总会计师的上述职责与权限应当由企业的主管单位（部门）、控股股东以文件的形式明确予以规定，使总会计师履职时有据可依。如果是每个企业内部自行规定，则总会计师的职责与权限很可能无法落到实处，从而导致总会计师形同虚设。

4.相互关系。设置主管财务工作的总会计师后，企业不得再设立与之重复的财务总监、首席财务官，因为这三者应是同一个岗位，履行相同的职责。当然，企业经营班子的其他成员也不应再分管财务工作。

5.分工协作。企业主要负责人、总会计师、财务机构负责人的职责权限应分工协作，逐级负责，相互监督，有效制衡。总会计师在企业主要负责人的领导下开展工作，除必须分管财务工作外，如果需要也可以兼管企业的其他工作，前提是与财务工作有一定的相关性，即与财务无关的工作原则上不宜让总会计师兼管。

二、总会计师的定位与作用

（一）五个定位

一是要当好主要领导的助手。总会计师应以大局为重，以整体利益为重，协助主要领导做好工作。只有很好地协助主要领导开展工作，才能承担更多的责任，发挥更大的专业作用。二是要当好班子其他成员的伙伴。总会计师应与班子其他成员相互支持、相互理解、相互协作、相互补台，从业务上建立和谐的合作共事的关系。三是要当好企业的管家。财务工作要想从战略层面支撑企业发展，最基本、最核心的职责还是管好家、理好财，不仅要把钱管住，不该花的钱不要花，每笔钱都要用在刀刃上，还要为企业创造更大的效益。四是要当好出资人利益的守护者。总会计师要站在出资人、股东的整体利益上发挥制衡和监督作用。五是要当好财会队伍的领路人。在加强企业财务队伍建设、提升财务人员综合素质、提高财务系统的履职能力等方面，总会计师起着至关重要的作用。

（二）三大作用

1．有利于为企业经营管理决策提供专业支持。在企业“三重一大”等重大事项以及日常经营管理决策中，总会计师能够运用财务专业技能，发挥财务专业作用，有利于提高企业经营管理决策的科学性、规范性及正确性，从而降低决策失误的可能性。

2．有利于防范企业经营风险。财务风险是企业经营管理中最常见的风险。总会计师能够更好地保证会计信息的真实、完整、准确，客观地反映企业的经营成果；能够更好地运作企业的资金，提高资金使用效率与安全性；能够更好地促进企业内部控制机制的

中国财政杂志社

建设，促进企业内部控制的完善；能够更好地支持、保障以及提升企业的财务管理以致企业管理水平，提高防范财务风险以及经营风险的能力。

3．有利于提高企业经济效益。相对于财务部门负责人，总会计师的平台更高，视野更宽，组织领导能力更强，拥有和能够调动的资源更多，因此，在政策运用、资金筹措、纳税筹划、资本运作、理财创效、成本控制、产业支持等方面，总会计师可以带领财务队伍更好地发挥价值创造的作用。

三、总会计师的任职资格

（一）基本要求

①知识要求。应有财务、审计、经济管理等相关学历、职称，或持有会计从业资格证书，或通过注册会计师等相关的资格考试。②技能要求。从事过会计、审计、经济管理等相关工作。熟悉企业财务管理，有较强的决策判断能力、经营管理能力、沟通协调能力、处理复杂问题的能力。③资历要求。应有担任企业中层正副职的经历，具备担任企业班子成员的综合素质。

（二）实践运用

1.从事过财务、审计相关工作的总会计师能更好地发挥总会计师岗位的作用，因此要求具备财经方面的知识、技能。

2.专职总会计师与经营班子其他副职兼任的相比能更好地发挥作用。

3.总会计师应向复合型人才发展，这样才能站位更高、综合素质更好、履职能力更强。

（三）逐步建立职业总会计师制度

可以比照有关的执业资格管理办法，如注册会计师、律师、证券经纪人等资格考试制度，来逐步建立企业总会计师执业资格管理制度。

四、总会计师的聘用、考核与薪酬

（一）聘用

总会计师应由公司的控股股东考查、推荐，公司董事会通过法定程序聘任。总会计师应进入公司董事会。未改制企业的总会计师应由其主管单位或部门考查、聘任。

（二）考核

1.对总会计师的考核应包括综合考核和业务考核。综合考核是指经营班子所有成员都必须接受的履职情况的正常考核。业务考核是指总会计师履行的职责具有特殊性，还应进行财务管理职责履行情况的专项考核。

2．对总会计师的考核应由公司的控股股东负责，未改制企业应由其主管单位或部门负责。即总会计师的聘用者与考核者应一致。

3.总会计师应进行年度述职和任期述职。年度述职应在下一年度的一季度内进行。任期述职则是总会计师一届任职期满后进行的述职。总会计师的述职应与其应履行的职责、实际履行的职责相一致，要全面、真实、重点突出。

4.应对总会计师履职情况进行专项督察。

（三）薪酬

1.总会计师的薪酬一般情况下应由所任职的企业支付。如果是实行总会计师委派制的，也可由委派方直接支付。

2.总会计师的薪酬标准原则上应与经营班子其他副职相当或相近。总会计师作为经营班子的一员，承担着与其他副职相似的责任，只是分工不同而已。

3.总会计师薪酬水平应与其综合考核、业务考核的结果挂钩。

五、几点思考

（一）如何保证总会计师有良好的履职环境

企业主要负责人对财务工作是否重视，对财务工作是否支持，是否按制度规定授权给总会计师，都对总会计师能否恰当地履行其职责有着重大的影响。因此，对总会计师职责的制度性安排非常重要，对企业主要负责人的相关培训与要求非常重要，对总会计师履职环境与情况进行督察也非常重要。当然，总会计师本身能否做到有为才有位也非常重要。

（二）总会计师如何做到双重负责

我国现行对总会计师的要求基本上都是双重负责，即总会计师既要对所在企业负责，又要在财务管理工作方面对上级单位负责。从实际工作来看，这是很难把握好的，要么过了，要么不及。对双重负责内涵的理解，也往往是仁者见仁、智者见智。因此，在保证责权利对等的前提下，对总会计师双重负责的内涵、要求、方式等应有具体、明确的规定，以有利于各个方面和总会计师本人对双重负责的正确理解与贯彻执行。

（三）总会计师如何进行企业之间的交流

鉴于总会计师岗位的特殊性，总会计师不能在一个企业长期任职，一般要求在同一个企业任职期限为一届，最多二届，其中一届为2～3年。但在地域跨度大、业务跨度大、子公司规模与效益参差不齐的大型企业，要对总会计师进行交流会存在许多困难。因此应制定具有可操作性的总会计师交流实施办法，以利于促进总会计师在企业之间的正常交流。

（四）总会计师考核结果如何使用

在综合考核与业务考核分别进行的情况下，如何使用这两种结果？原则上，综合考核结果与业务考核结果都应该是总会计师任免、使用、薪酬发放的重要依据。两个考核结果都应纳入总会计师的个人档案。■

（作者系中国航天汽车有限责任公司总会计师）

责任编辑 雷 蕾

中国财政杂志社