

财务制度体系化建设的几点思考

郭永昊

规范的财务管理离不开制度建设。但长期以来，不成体系的制度建设仍大行其道，好一点的汇编成册名为制度集，差一点的散乱无序、难以查找，更有甚者在制度中冠一句“凡过去与本办法不一致的，均执行本办法”，则让人无从遵守。可以想见，不成体系的财务制度的执行效果一定不好，实践也无数次地证实了这一点。那么如何进行财务制度体系化建设呢？笔者认为，财务制度体系化建设就是要将各种财务制度分门别类地梳理出来，同时要区分层次，避免有的制度既有宏观的、全局性的内容又有操作性的规范；同时，也要注意制度的及时更新。具体可从以下四方面来着手。

1. 领导支持，全员参与。某种意义上讲，财务制度主要是规范领导的行为。因此，要建设体系化的财务制度首先是要得到领导的支持。此外，财务制度涉及到一个单位的方方面面，它也会规范所有员工的行为，因此全员参与也非常重要。当然，这里的“全员”更侧重于与财务管理业务联系度高的人员，尤其是项目管理、营销管理、人力资源管理方面的人员。“参与”的意思并非是需要这些人员

来帮助写制度，而是需要他们在制度建设中就具体业务与财务管理的衔接提供业务支持和参考意见，更重要的是在制度建成后需要他们来理解和执行。

2. 系统思考，区分层次。体系化的财务制度建设就像是在“栽树”。首先，要有一个财务管理制度，这是“树干”，用来规范财务管理的基本原则和覆盖范围。其次，要有不同的“树枝”。一般来讲，财务管理可以划分为预算管理、成本费用管理、收入管理、资金管理、税务管理、保险管理、会计核算管理、资产管理、会计信息化管理、财务档案资料管理等内容，也就是说在财务管理这棵树上要有10个“树枝”。最后，每个“树枝”上要有不同数量的“树叶”，即操作细则，用于规范具体业务的操作。在集团化管理的公司里，集团总部侧重于基本制度和管理办法的制定，对于集团本部的业务操作则用操作细则来规范；在二级公司，除了有一定的基本制度外，更多的是管理办法和操作细则；在三级或更低层级的公司里，比较多的是操作细则。

3. 严格执行，全面落地。首先，领导应带头，到底该不该签这个字、能不能

签这个字要看制度是怎么规定的。其次，业务经办人员要熟悉制度，不能总问领导该怎么办。再次，中层干部在制度执行中要起到中坚作用，一方面自己要熟悉制度，知道哪些需要呈报领导，哪些自己把关即可；另一方面，还要培养和教育普通员工全面学习、认真领会、熟练掌握制度，当下属问怎么办时，要反问下属一句“制度是怎么规定的？”只有这样，制度才能真正发挥作用。

4. 闭环管理，持续完善。如果将制度建设也看成是一个项目，那么项目管理中的PDCA这样一种闭环管理原则（即计划、实施、检查、改进）也完全适用于制度建设。因此，经过了计划和实施之后，也要注意检查制度的执行情况，针对原制度设计中的不足和公司所处内外部环境的变化作持续的改进和完善。这种完善宜以制度更新的方式来进行，即，通过发布新版的制度体系来代替旧版的制度体系，而不是仅发个文件告诉大家“凡过去与本办法不一致的，均执行本办法”。■

（作者系中海油基建管理有限责任公司计划财务部经理）

责任编辑 周愈博

务人员还要深入工地一线现场，掌握现场材料情况、机械使用情况、人员到场情况、工程进度进展情况，以保证财务监督的有效性。

（六）适时进行项目经济效益情况分析

项目经理每个月或者每季度应组织项目部人员对项目成本开支情况与市

场价格和预算清单进行对比分析，掌握成本开支动态，找出盈利点和亏损点，分析查找原因，并将分析情况报告总部。对分析中发现的问题，要及时采取相应措施，以保证项目随时处在成本可控状态，实现最好的经济效益。

建筑工程项目财务管理成败的因素很多，有客观条件限制，也有人为的

原因。但只要财务人员练好内功，充分运用法律法规，把握市场运行的规律，客观公正地审视各种经济行为，就一定能够把财务管理工作做好，为企业经济效益的提升做出积极贡献。■

（作者系福建建工集团总公司工程总承包部总会计师）

责任编辑 周愈博