

# 国网新疆公司提升财务人员素质的几点做法

吕丽娟 董凌云 张玲

为推动公司加快发展,国网新疆电力公司(简称国网新疆公司)结合公司经营环境和运营需求,开展了多维立体的财务人员素质提升工程。

## (一) 拓展财务人员知识“宽度”

1. “竞技场”: 创新竞赛模式,提高专业知识水平。一是开展基层单位普考,激发全员学习热情。运用在线考试系统,建立周测试工作机制;建立分片区月考试工作机制,并在一定范围内公示考试成绩,出错率高的题目以简报形式纠错,形成易错题目汇编;严格落实考核激励机制,将普考工作及考试成绩纳入各单位及个人绩效考核。二是举办财会队伍技能竞赛,搭建优秀人才展现平台。采取差异化竞赛形式,针对财务人员和营销电费人员的业务差异,采用普考与竞赛相结合的竞赛方式,鼓励营销电费人员参与考试,扩大人才选拔范围;科学制定培训方案,注重理论与实践的结合,鼓励因地制宜、形式多样化;建立后备人才库,将竞赛中成绩优异的人员纳入公司财务人才储备库,在职位晋升、人才评选时给予优先考虑。三是鼓励参与会计职称考试,带动能力素质建设。有序推进会计职称结构优化,抓会计职称报考率,引导符合条件的财务人员参加各等级的职称考试。

2. “练兵场”: 加强岗位轮训,深化业务融入。一是加强岗位横向交流。建立同类岗位轮换机制,如国网新疆公司核算处内部核算专责与报表专责的岗位轮换;建立跨类岗位轮换机制,如国网新疆公司工程资产处专责与预算处专责的岗位轮换。二是加强岗位纵向交流。

针对新进财务人员,国网要求参与营销电费、基建工程、一线运维等前端工作,使入职员工尽快熟悉公司的组织架构、生产过程和业务流程。三是鼓励员工关注同业对标及业绩指标异动,透过指标数据挖掘背后的业务原因,找出问题并提出对策。

3. “交流场”: 连接交流桥梁,拓宽知识面。一是创新挂职交流机制,逐步缩小地区差异。自2012年起,国网新疆公司在6个基层单位安排13人进行异地交流,并出台了交流人员的挂职单位与自评相结合的绩效考核办法。通过异地挂职工作中的横向互通、上下互动,以及对各类问题和典型经验的交流探讨,提高了挂职人员的学习和工作能力。二是充分应用信息化手段,加强财务专业交流。国网新疆公司本部与基层各单位财务人员根据业务需要建立了即时交流平台,在实际工作中如有任何疑问,均可通过在线沟通的方式和全公司财务人员进行交流。三是借助外脑优势,丰富财务人员知识结构。国网新疆公司坚持“请进来”与“走出去”相结合的理念,一方面,以《西部电力企业青年管理和技术骨干赴东部电力企业实践锻炼计划》为契机,充分利用内地先进省公司学习交流的平台,输送优秀财务干部挂职锻炼。另一方面,邀请先进网省公司财务专家、中介机构业务人员等来公司交流,进行政策讲解和业务培训。

## (二) 延伸业务技能传承“长度”

1. 加强财务全员培训,科学安排培训内容。一是举办专题培训。以强化基本功为重点,举办全覆盖业务培训,并

基于对岗位培训需求的分析,科学设计培训课程,提升培训效果;加强新员工培养,制定员工“一二三”培训计划,即一年入门、两年入行、三年争取挑大梁;结合日常财务工作,从办公软件的基本操作、函数公式、数据透视表、宏应用等方面进行详细讲解,提升财务工作效率。二是开展网络平台自学。公司财务部与新疆会计干部培训中心合作开发网上财务职称培训课程,对传统培训模式和培训方法进行改进,突破培训时间、空间限制,充分利用网络大学、微课视频等网络线上资源实现“互联网+”学习,提高学习的针对性和时效性。

2. 实施“师带徒”,推动隐性技能永续传播。各单位财务部门组织转正入职的员工与财务部的资深专责签订师徒协议,明确带徒时间、达到技能等级、学习的具体知识和技能、阶段性目标等内容。入职员工所在财务部门的负责人是培养责任人,全过程参与入职员工的培养。

## (三) 提升财务战略思维“高度”

1. 着力培养高端人才。一是下达课题研究等年度重点工作任务,明确各级各类专家人才的管理和使用要求。2015年公司完成了《拓展工程成本标准体系,合理控制工程投资水平,提升电网企业投资经济效益》课题,获新疆企业管理现代化创新成果二等奖。2016年又组建财务QC小组开发个人所得税纳税防控智能工具,荣获公司优秀QC成果二等奖。二是利用财务人员信息系统挖掘各单位具有实践经验的复合型人才,组建公司财务柔性团队。开展财务重大问题研究,促进研究成果实用化,

# 基于管理会计的成本管理体系设计思考

宋雪

制造企业在推进管理会计实践的过程中,可以尝试建立“业财一体化”的成本体系,充分利用企业从采购、生产过程到产成品完工的业务流,考虑事前、事中、事后成本数据的相同口径,利用历史数据、当前数据和一定时期的预测数据测算目标值,由标准成本系统建立目标数据,以细化后的成本单元进行实际发生成本数据的自动采集及归集、分配,实现成本核算、分析和控制。

## (一) 成本体系

1. 成本体系由业务支撑、标准成本、实际成本和成本信息应用(报价、审价、分析、考核)等构成。

第一层是业务支撑层,主要包括技术系统,完成产品结构数据、工艺数据的支持;物物流系统,完成从采购、下料、加工、装配、完工入库(交付)全过程细化到成本中心的任务流数据支持;其他系统包含人工、制造资源(设备、工装、工具)、协作费用等数据采集。

第二层是核算层,主要包括标准成本和实际成本。其中,标准成本是基于标准价格(目标价、计划价、预计价)的直接成本要素和基于标准费率基础上的

标准成本,采取卷积计算方法,全面体现各层级、单一费用的成本要素,可以完成不同目的、不同版本的标准成本计算。实际成本是按照标准成本的一致口径,对应标准成本的核算要素,重点在核算单位(成本中心)、要素明细(单一要素)和关键工作中心(作业成本),可以满足成本分析和控制的要求。同时,尽量在保证成本数据历史趋势和继承性的基础上,满足企业成本核算和对外审计的需要。

第三层是应用层,包含报价、审价及分析、考核等环节。其中,报价、审价是以标准成本数据为主,对应分析基本报价要素数据,参照实际成本数据库进行系数调整等处理,完成合理的报价结果数据库,按照各类报价的格式要求,提供查询和报告。分析、考核是在标准成本和实际成本数据库的基础上,进行各种维度(型号、阶段、成本要素、标准与实际)的分析。

2. 成本体系的关键要点。一是细化工作(成本)中心。企业成本核算基于手段和时限限制,一般采用一级组织(分厂、车间)为单位,很难达到精细化

要求。该体系在一级组织下按照成本动因相似性设置细化一级(甚至两级)工作中心,作为任务的承担单元(也是核算和考核的单元)。二是核算口径,该体系设计采用标准和实际、采集和核算、设置和考核、分析和控制完全统一的口径,保证了数据的唯一性、可用性、不变性和权威性。三是成本项目细化,该体系设计采用不可再分原则设立成本项目,从测算的角度保证动因简单,在具体采集和核算过程中,可根据采集的实际情况适度组合,保证数据具有针对性和清晰明确。四是成本项目属性,基于最明细的成本项目,可以方便区分可控/不可控、固定/变动等成本属性。五是作业成本,该体系设计通过细化工作中心和具体工序关联,实现了多数分摊类成本项目的接近记录水平的明细动因分配,基本实现了作业成本核算。六是持有成本,该体系设计借用持有成本的理论,对企业内部物流的数据进行合理分析,可以揭示和分析不合理的工序积压和库存积压,优化和改善企业内部存货和生产秩序。

## (二) 标准成本

更好服务于输配电价改革和财务实时管控的需要。

2. 不断提升战略思维。一是定期举办高级管理人员培训班和论坛。二是加强对外交流,积极参与相关会计学会活动,学习和借鉴兄弟单位的典型经验。

## (四) 激发员工自我提升“热度”

1. 畅通职业通道。一是根据财务人员的胜任特征和能力构建财务岗位网状

职业通道,包括管理型通道(拥有相应会计技术且在管理岗位)、技术型通道、管理技术交叉型通道。二是构建双岗位技术网状职业通道。针对管理型通道窄、职位少的现状,国网新疆公司构建了相似工作技术岗位的财务与审计双岗位网状通道,拓展了财务人员的发展空间,增加了人力资源的应变性和稳定性。

2. 完善激励机制。近年来,国网新

疆公司相继出台了《岗位能效津贴管理办法》《新进人员薪酬及福利待遇管理办法》,实行能效挂钩,发放新进人员安居补助,激发员工参加培训并在一线岗位成才的积极性,有效遏制了财务人员流失的现象,为推动公司加快发展奠定人员基础。

(作者单位:国网新疆电力公司)

责任编辑 刘黎静