

财务总监委派制在国药集团的探索与实践

余剑 杨珊华

摘要：财务总监委派制作为“两权分离”下维护和巩固出资人和经营者委托受托关系的一种制度安排，在集团型企业中应用广泛。中国医药集团有限公司自2010年以来在财务工作中一直实行财务总监委派制。随着集团的发展，合并范围户数不断增加，集团内委派财务总监队伍也日益壮大，集团在不断探索与实践持续完善财务总监委派制，财务管理水平不断提高，财会监督不断加强，为促进集团高质量发展提供了重要的制度保障。

关键词：财务总监委派制；财会监督；财务管控

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)17-0029-04

2015年，《中共中央 国务院关于深化国有企业改革的指导意见》明确提出要开展总会计师由履行出资人职责机构委派的试点。2017年，根据《关于在中央企业开展总会计师委派试点工作的意见》（国资发评价[2015]175号），国务院国资委向部分中央企业委派了总会计师。委派总会计师作为国资委加强中央企业财务监管的重要举措，从试点走向全面铺开。

一、国药集团财务总监委派概况

中国医药集团有限公司（以下简称国药集团）自2010年1月发布《中国医药集团总公司财务负责人委派管理办法》（以下简称《办法》）以来，对

二级子公司财务总监（含总会计师）一直实行委派制，集团主要二级子公司及所属子公司也根据集团及上级公司要求落实财务总监委派制度。随着集团经营规模的不断发展，集团合并范围企业户数从2010年的337户增至2021年的1 633户，委派财务总监（含对部分企业委派的财务部门负责人）从80名增加至1 439名。部分零售门店或其他小型企业财务工作由上级公司代管或托管，没有委派财务总监的现实需要。

财务总监委派制的逐级落实加强了企业经营管理事项中的财务管控，有效防范了企业的经营风险和财务风险，保障了集团及上级公司对子公司的财务监督，支撑了集团的高质量发

展，实现了国有资产的保值增值。

二、财务总监委派制在国药集团实践中不断完善

随着集团规模的扩大，委派财务总监队伍不断发展壮大的同时，财务总监委派制在执行中不可避免地会遇到一些新的问题，产生一些新的矛盾，如财务总监人选的任职资格如何规范、财务总监的轮换交流、专业履职考核、财务总监的有效行权以及财务总监的履职能力建设问题等。针对这些问题，集团认真领会国务院国资委关于中央企业实行总会计师委派制的精神实质，以国务院颁布的《总会计师条例》等法律法规为依据，以促进集团高质量发展为标准，在探索与实

作者简介：余 剑，中国医药集团有限公司财务部副主任；
杨珊华，中国医药集团有限公司总会计师。

践中持续完善财务总监委派管理制。

(一) 关于委派财务总监人选的任职资格问题

随着投资并购步伐的加快,新设企业增多,单靠集团内部培养已不能满足财务总监委派的需要。于是,集团所属子公司通过加大财务总监社会招聘的工作力度来解决财务总监人选问题。对于委派财务总监人选的任职资格,绝大部分二级子公司都强调专业背景、任职资格或职称以及工作年限。但在实际操作过程中,在一些经济相对不发达的地区,若设置较高的招聘门槛,则难以选聘到合适的财务总监人选,因此部分子公司只能降低对应聘者的专业、学历、任职资格或职称要求,导致委派财务总监队伍良莠不齐,甚至个别委派财务总监在实际履职过程中出现失职渎职的情况。

对此,根据《会计法》和《总会计师条例》等要求,集团2020年修订了财务总监委派管理办法,对委派财务总监的学历、任职资格或职称提出明确要求,强调要具有财经专业学历,一般应具有注册会计师执业资格或会计中级及以上技术职称。对集团所属二级子公司及上市公司财务总监提出更高要求,强调要具有财经专业本科及以上学历,原则上应具有注册会计师执业资格或高级会计师、高级审计师职称。

除学历和职称外,集团对委派财务总监人选的工作年限也提出明确要求,要求从事财务及相关管理工作5年以上,原则上应担任企业财务、审计或相关部门正职3年以上,或分管企业财务、审计或相关工作3年以上。集团所属二级子公司及上市公司财务总监要求具有10年以上相关工作经验,原则上应具有3年以上(含3



年)集团总部中层或重要子公司领导班子成员工作经历。集团对委派财务总监人选的工作年限要求高于《总会计师条例》规定的“取得会计师任职资格后,主管一个单位或者单位内一个重要方面的财务会计工作时间不少于3年”。

集团对学历、职称及工作年限设定了门槛后,规范了集团企业财务总监人选的任职资格,统一了集团企业财务总监的任职标准,提高了财务总监的整体素质。对于经济相对不发达地区拟选聘的实践经验丰富、专业能力强的候选人,经上级党委研究,在学历、职称或工作年限要求上可予以适当放宽。

(二) 关于委派财务总监轮换交流问题

集团自2010年推行财务总监委派制以来,在财务总监轮换年限管理上没有统一规定,有的二级子公司委派的三级公司财务总监3年一轮换,有的10年未轮换。据统计,截至2019年年末,在同一子公司任职超过6年的财务总监共计90人,其中任职10年及

以上达44人。

根据集团财务总监委派管理制度,财务总监在同一企业任职达到两个任期(6年)就需要轮换。但在实际执行中,集团及子公司也面临以下现实问题:

一是集团所属企业委派财务总监人才储备不足。集团在《办法》中提出“集团及所属子公司应结合实际情况加强委派财务总监队伍和后备人才建设、培训与储备”,部分重点二级子公司在财务总监委派管理办法中也明确提出“委派公司应建立储备财务总监的管理体系,原则上下属子公司数量超过5家的,至少应保证有1名储备人员”(集团所属上市公司A)和“根据下属子公司的规模及数量,将逐步建立委派财务总监储备管理体系,原则上保证1~3名储备人员”(集团所属上市公司B)。但在实际工作中,由于人员编制及安置等问题,集团及子公司对财务总监的储备管理缺乏长期规划,实际落实也没有完全到位。

二是部分委派财务总监长期跨省

轮换面临生活上的实际困难。集团在全国31个省市自治区均设有子公司，财务总监跨省轮换很常见，也是必须的。有的财务总监努力克服夫妻两地分居困难，十多年一直在各地轮换，子女教育问题、赡养父母问题成为长期在外轮换的财务总监的心头之困。这些问题解决不好，对财务总监工作的积极性和效率效果也会有影响。

三是担任中等规模以上企业的财务总监没有适合规模或薪酬待遇的子公司可继续轮换。部分财务总监两个任期已满后，由于没有相应规模或薪酬待遇的子公司轮换交流，有的转岗为任职企业副总经理，也有的由于长期异地委派无法回归家庭所在地而干脆辞职离开了国药集团体系，从而给财务总监队伍的稳定和可持续发展带来不利影响。

为保障委派财务总监独立、客观履职，同时也兼顾稳定性，集团在2020年新修订的《办法》中规定，在同一子公司连续任职满两个任期（6年）的，同时还能任满一个任期以上的，原则上应当进行交流。同时，子公司也加大储备财务总监力度。截至2021年年末，有财务总监储备的子公司共计73户，储备财务总监共计113名；集团及各级子公司也加大公开招聘力度，2021年集团首次进行财务总监社会招聘，成功吸收十余名优秀财务人员加入集团及所属企业，充实了委派财务总监队伍和集团高级财务管理人才储备；在任职企业实际履职超过6年未轮换的财务总监减少到77位，占全部委派财务总监总人数的6.8%，其中在同一任职企业实际履职超过10年的只有13位，且主要集中在集团四、五级子企业。

（三）关于保障委派财务总监有效

行权问题

国药集团是央企中较早进行混合所有制改革试点的企业。在大规模投资并购民营企业后，大多数企业的总经理均由原民营企业小股东继续担任，上级公司委派董事长和财务总监。委派的财务总监需要将集团及上级公司的财务管理要求及其他监管要求予以逐项落实，因此保障委派财务总监在任职企业有效行权尤为重要和必要。

通过前期调研访谈，集团发现有委派财务总监在任职企业不享有财务人员的人事建议权，没能参与到对财务核心岗位人员及下级企业财务总监委派人选的考评中。对此，集团在2020年新修订《办法》中强调财务总监有权根据经营管理需要，对任职企业及下属企业财务会计人员的人事管理提出建议。任职企业财务会计机构设置及人员编制与配备，以及财务部门核心岗位人员的聘用与解聘、晋升、调动、奖惩等；财务部门负责人任免、考核与评价、奖惩等；下级企业委派财务总监人选、考核与评价、奖惩等，均要事先听取财务总监意见。集团强调事先听取财务总监意见，主要是为了切实落实《总会计师条例》规定的“会计人员的任用、晋升、调动、奖惩，应当事先征求总会计师的意见”的要求。

此外，集团也发现有财务总监没能参与到任职企业重大经营决策中，不利于贯彻落实集团及上级公司相关监管要求。对此，集团也强调委派财务总监有权参与企业经营管理和决策，要求对所参与决策或论证事项与财务相关的内容发表专业意见，财务总监的专业意见要作为企业重大经营决策的重要参考依据。这里，集团的文件规定实际上是对“专业意见”及其作用的强调。

同时，集团也要求任职企业应当支持委派财务总监依法、合规、勤勉、忠实履行工作职责，有效行使各项工作权限，为委派财务总监履职创造良好条件。

（四）关于对委派财务总监专业履职能力的考核问题

委派财务总监作为任职企业经营班子成员，多年来一直由上级公司按干部管理权限和干部考核管理规定进行综合考评，没有将委派财务总监与其他经营班子成员相区别，也没能形成上级公司对委派财务总监的闭环管理。

为此，集团于2021年发布《二级子公司委派财务总监专业履职考核管理办法》，据此对委派财务总监实施专业履职评价。专业履职评价着重评价委派财务总监在组织落实年度财务重点工作任务方面的成效，不与具体经营指标相挂钩。委派财务总监的专业履职考核由集团总经理、总会计师、财务部和人力资源部共同评分确定，原则上委派财务总监专业履职考核占委派财务总监年度综合绩效考评的权重不低于30%。

（五）关于如何提升委派财务总监专业履职能力问题

为了加强委派财务总监能力的培养，进一步提升履职水平，充分发挥财务价值创造职能，集团决定实施财务高管人员素质工程，每年对财务总监和财务部门负责人进行专项培训。2021年，集团成功举办了为期两期财务专题培训暨国药集团飞鹰财务总监培训班。两期培训共有来自集团所属二级及三级子公司的110余名财务总监（含财务部门负责人）参加，内容涵盖医药行业政策分析、财务战略与变革、绩效评价与业财融合、内部控制实践

与案例、财务数字化转型、领导力与情商管理等多方面,受到大家的好评。集团所属企业针对自身业务需要也积极开展专题培训,并将培训范围从财务总监逐渐向各公司财务经理及财务储备人才下沉。

三、对完善财务总监委派制的思考与建议

(一) 坚定不移地推行财务总监委派制

习近平总书记在十九届中央纪委四次全会上指出,要以党内监督为主导,推动人大监督、民主监督、行政监督、司法监督、审计监督、财会监督、统计监督、群众监督、舆论监督有机贯通、相互协调。财会监督首次纳入党和国家十大监督体系。财务总监委派制是加强企业财会监督的重要制度安排,国药集团及各级公司要坚定不移地推行财务总监委派制。作为集团委派的财务总监,要坚决贯彻执行党中央、国务院的决策部署,严格执行国家财经纪律,认真落实国务院国资委和集团的财会监督工作要求,强化专业岗位职责,加强企业经营管理活动中的财务管控,及时向出资人报告

重要经营事项和重大风险,保证国有资产保值增值,有效防范经营风险和保障股东权益。

(二) 结合实际,打破常规,实现有序轮换

外派财务总监轮换要考虑交流任职企业的规模、财务管理体系、财务管理水平、区域协同力度、是否混合所有制以及原薪酬水平等因素。国药集团下属1 600多家子公司,理论上说,实现财务总监定期轮换应当是完全可以做到的。但由于集团分布在不同业态的各级子公司规模不同、控股主体不同、薪酬待遇不同,财务总监定期轮换产生实际困难。要实现财务总监定期轮换,一方面,集团可尝试打破所属二级子公司间组织壁垒,实现同一区域不同二级子公司所属子公司之间财务总监的轮换和交流,降低跨区域轮换比例;另一方面,为保障外派财务总监轮换的积极性,对于由规模大的企业交流到规模小的企业的财务总监,建议上级委派公司适当给予政策性倾斜。

(三) 超前谋划,加大财务总监储备和培训力度

要确保财务总监队伍的高素质,

必须实行超前谋划。一方面,要加大集团内部培养考察力度,培养和用好内部优秀人才。要注重从应届毕业生中录用优秀、有潜力的财会人才,通过人员培训、岗位轮换、鼓励参加职称及执业资格考试等方式,持续提升其业务能力和综合素质,通过3~5年时间,逐步建立人才梯队,为储备委派财务总监积蓄力量。另一方面,要建立、健全多层次财务人才培训体系,将财务培训列入年度预算,增强财务培训的计划性,紧密结合实际需求,加大对财务总监和核心财务骨干的财务培训力度,加强研讨和交流,提高财务培训效果。

(四) 要重视建立学习型组织,持续提升履职能力

为建设世界一流企业,契合集团高质量发展需要,委派财务总监要着重增强数字化思维能力、创新提效能力、风险管控能力和统筹协调能力,不仅要加强自身学习,也要引导财务团队加强知识储备和能力储备,逐步建立学习型组织,不断提升履职能力,为建设世界一流财务管理体系打好坚实的人才基础。☑

责任编辑 李斐然

(上接第28页)返利业务涉及供应商广、品种繁多,计算依据与口径五花八门,只有利用好信息系统工具,才可以快速开展返利自动计算与管理。集团内其他返利管理实践较好的省级平台公司也均借助信息系统支持。

三是落实组织责任分工,严肃责任追究。返利管理涉及采购部、销售部、财务部以及运营部,公司要明确各部门责任分工。一般情况下,在返利管理中,采购部主要负责签订及录入采购返利协议及代收代付协议、不

定期与供应商进行返利对账及返利催收相关工作;销售部主要签订并录入销售返利协议、计算销售返利金额并对客户的销售让利情况进行定期汇总与核对等。财务及运营部主要负责对销售、采购部门签订的返利协议审核、会签,定期计算、统计返利情况,并督促有关部门及时催收返利。只有各部门各司其职、协调配合又相互监督,才能达到最终通过管理促进效益提升的目标,助力公司高质量发展。☑

责任编辑 李斐然

主要参考文献

[1] 黎东生,黄舒婷.药品集中采购制度下“二次议价”现象的探讨[J].保健医学研究与实践,2013,10(4):68-70.

[2] 余劲国.浅议医药分销企业采购返利的管控[J].中国外资,2013,(13):43-44.

[3] 袁德清.关于医药分销企业采购返利管理的分析[J].商业会计,2017,(14):30-31.