

完善J集团财务总监委派制的探讨

冯宽

摘要：委派财务总监是加强财务管控与助推企业高质量发展的重要手段。本文通过分析J集团财务总监委派制在任期设计、考核评价、薪酬、自身素质等方面存在的问题，提出优化任期为3~5年、最长不超过5年，采用定性与定量指标相结合的考核评价机制，设置薪酬最低保护线等优化建议。

关键词：财务总监；委派制度；评价与考核

中图分类号：F275；F276.1 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2023)09-0032-03

一、J集团现行财务总监委派制的现状及主要问题

J集团是广西壮族自治区直属的国有大型企业，业务涵盖建筑施工与安装、房地产、建筑机械制造与租赁、混凝土、建材销售、投融资、国际业务、矿业、酒店等板块。集团旗下有26家子公司，其中特级资质企业7家。为完善法人治理，强化财务的管理和监督职能，J集团从2013年1月起实施财务总监委派制，向规模较大的19家子公司委派财务总监。委派的财务总监定位为集团中层副职领导职务，人员编制在集团总部，对集团公司负责，接受集团公司财务资产部等相关部门的业务管理。经过多年实践，J集团财务总监委派制已逐步

实现了其工作独立性、履职精准性和决策有效性的设置初衷，但也明显存在一些问题。主要表现在以下几个方面：

(一)财务总监委派机制的任期设计存在缺陷

J集团现行财务总监委派的任期为3年，期满考核合格后实行轮岗交流。由于集团内各子公司的经营情况、管理难度各不相同，通常财务总监第一年需熟悉所在子公司各方面情况，第二年结合财务管理规范开展构想和设计财务战略和资源配置等工作，第三年开始体系化力推财务管理新制度、新机制。实践中经常发生子公司的财务管理工作在第三年刚有新起色，财务总监就需调往别的子公司履新，新到接任者又需重新熟悉工作的

情况，如果前后任存在管理理念差异，则难免使上一任刚推行的财务管理机制不能得到有效持续执行，导致公司财务长远规划落地难。

另外，财务总监对子公司财务事项具有重大监管职责，该特殊身份令其与子公司管理层、财务部门负责人以及一般财务人员的关系微妙且复杂。如果任期过短，一定程度上会使长期在子公司工作的部门负责人以及财务人员在执行财务总监指示时，会更多考虑子公司管理层的意见，从而很可能出现财务总监的权力被架空、甚至有责无权的情况，若处理不当会打击财务总监的工作积极性，不利于其有效发挥作用。

(二)财务总监考核评价难以精准和统一

作者简介：冯宽，广西建工集团有限责任公司集团财务资产部总经理，正高级会计师。

J集团过去对所委派财务总监的年度考核评价均参照子公司企业负责人的经营业绩管理办法,与子公司企业负责人一起集体考核。集体考核时“德、能、勤、绩、廉”的主观评价方式比重较大,而对财务总监履职的专业评价比重不大且考虑也不够全面,难以准确区分委派财务总监的业绩优劣;加上财务总监业绩考核若绝对性的权重占比取自其所服务的子公司经济指标,并仅以此来衡量其工作业绩和工作能力,则会在很大程度上加大财务总监和经营班子之间共同利益驱动的概率而弱化互相牵制的作用。而若财务总监对财务资金管控较严、对投资项目客观分析较为充分,其民主测评考核结果在子公司班子成员中排名可能会较为靠后,容易产生不公平现象,对其工作造成消极影响。

(三) 财务总监薪酬与责任相对失衡

J集团委派财务总监的薪酬主要按其所任职企业副职的年度薪酬规则执行,从兑现情况看,存在一定的不合理性。

针对这种情况,J集团自2016年起对财务总监的年度薪酬进行了调整,即按任职企业负责人副职年度薪酬的30%与集团各子公司的企业负责人副职年度薪酬平均值的70%之和计薪,有效缩小了不同公司财务总监的薪酬差别。但这种调整在强调相对公平的同时又带来了新问题,主要是忽视了集团内各子公司规模不一(营业收入最高的超过200亿元、最低的不到10亿元)的事实,财务总监对企业财务管理的难度有很大不同,2016年的调整又使得薪酬兑现与其实际业绩能力匹配的有效性削弱。

(四) 财务总监素质能力参差不齐

由于J集团子公司众多,且各子公司的管理水平、环境氛围不同,尽管目前集团内财务人员总量大,但具备财务总监任职资格和能力的财务人员却较为有限;而对管理难度大、复杂程度高的子公司就更难挑选到合适的财务人员进行委派。即使从社会公开招聘成熟的财务人员作为派驻人选,由于不熟悉建筑施工行业特性且对集团公司过往情况不了解,在短时间内较难适应并融入J集团及所委派子公司的工作氛围和节奏。

二、完善J集团财务总监委派制的思路

(一) 优化财务总监任期结构与履职机制

结合近年实践,笔者认为可将任期期限固定值改为带宽值,即将每届财务总监的任期改为3~5年,最长不超过5年。刚性与弹性有机结合的任期调整有利于财务总监在履职中更好地施展其才干,有利于其统筹推进和把控长期与短期财务工作目标。

另外,要进一步畅通财务总监的信息沟通渠道,实现“近距离”的监控及反馈沟通机制,即在现有J集团每季度召开财务总监例会的基础上,不定期地组织横向专题(如清收清欠情况、资金及项目成本管控、财务信息化建设等)业务讨论。同时强化重大事项实时报告制度,明确对关系子公司和集团利益的重大经营事项,财务总监要及时向集团公司报告。若财务总监知情不报或故意隐瞒、拖延,集团公司可依据相关规定对其严肃处理。

此外,集团公司总部相关业务指导部门也要充分发挥职能作用,支持、指导、监督财务总监开展工作,畅通沟通渠道,定期深入基层指导、检查,

及时了解子公司经营情况和财务总监工作动态;对于集团公司内业务量大或者业务特殊的子公司,集团业务指导部门要指定专人持续跟踪联系,做好对接与服务工作,协助其更好履职,及时化解履职难题,有效实现集团公司的财务管控。

(二) 改善财务总监评价与考核机制

笔者认为综合考核指标的设计以“既不从众‘一刀切’、也不偏离有联动”为度,采用定性和定量相结合设置为宜。组织实施上,既要实现单独性又要兼顾联动性,为此考核权重分配设置上集团公司总部层面占60%、子公司层面占40%。年度考核定性内容主要包括“德能勤廉”,定量表现在“绩”,考核总标准分为100分,权重比例分别为20%和80%。其中定量考核根据财务总监主要工作中具有代表性和可操作性的三大类12个分类指标的重要程度赋予不同的权重,通过评分计算汇总出考核结果。具体设计详见表1。

每年度根据表1定性与定量相结合的考核:90分(含)以上为A级(优秀)、75分(含)~90分为B级(良好)、60分(含)~75分为C级(称职)、60分以下为D级(不称职)。年度考评结果作为子公司财务总监薪酬发放、晋级和职务升迁的重要依据。年度考核结果为D级(不称职)的按30%~50%兑现年度薪酬,集团公司对其进行约谈;连续两年为D级(不称职)的,集团公司予以免职,免职后由所在子公司另行安排工作。

(三) 优化财务总监薪酬与激励制度

1. 科学调整财务总监年度薪酬结构比例,设置年薪最低保护线。方法

表1

J集团委派财务总监考核表

| 考核项目 | 考核内容 | 分值 | 评分标准 |
|------------------|---------------------|-----|---|
| 定性评价 (20分) | 德(政治思想表现) | 5 | 遵纪守法(1分)、职业道德(1分)、求真务实(1分)、以身作则(1分)、遵守保密制度(1分) |
| | 能(财务业务能力) | 5 | 企业经营管理知识(2分)、工作调控能力(1分)、内外沟通能力(1分)、组织协调能力(1分) |
| | 勤(工作作风与责任心) | 5 | 上班出勤(1分)、工作责任心(1分)、工作作风(1分)、进取精神(1分)、熟悉企业程度(1分) |
| | 廉(廉洁自律) | 5 | 无收受他人礼品、礼金与无利用企业为自己、亲友或者他人谋取私利与无利用企业商业秘密谋取不当利益(5分),若有上述任一情况0分 |
| 会计核算 (20分) | 会计基础规范 | 10 | 执行国家法律法规及集团各项财务制度(2分);建立健全企业财务管理制度(2分);财务核算规范、及时(2分);收支合法合规,资料装订、保管及时与规范(2分);检查下属企业情况(2分) |
| | 财务报表编制 | 10 | 日常快报、月报与年报内容符合要求、数据准确(5分);日常快报、月报与年报及时性(5分) |
| 资金管理 (30分) | 资金集中 | 10 | 资金归集率 $\geq 98\%$ 得满分;低于98%,每低1%扣1分 |
| | 资金管控 | 10 | 内部结算计划性、合规性(3分);供应链金融执行情况(3分);在集团统筹下进行外部融资,降低融资成本,建立与维护金融机构关系有成效(4分) |
| | 资金分账制管理 | 5 | 履行资金分账制实施情况,不符合要求每次扣1分 |
| | 清欠清收工作 | 5 | 完成集团下达与子公司设定的清欠目标 |
| 财务管理 (30分) | 财务资金预算、分析上报及时性 & 质量 | 5 | 根据集团规定及时准确上报,清晰明了剖析企业经营状况;不符合要求每次扣1分 |
| | 风险防控 | 5 | 按照规定参加所在公司风管会等,认真履职、防范风险,及时向集团公司汇报;不符合要求每次扣1分 |
| | 税务管理工作 | 5 | 防范税务风险、维护纳税信用等级(1分);纳税申报及汇算清缴按时、准确(2分);与集团联动、做好本公司整体税收筹划工作(2分) |
| | 财务信息化建设 | 5 | 在集团的统筹规划下,积极推进本公司的财务信息化建设,不符合要求每次扣1分 |
| | 财务人员队伍建设 | 5 | 根据集团要求进行财务人员素质提升,如继续教育、职称考试与评审等,不符合要求每次扣1分 |
| | 资产、产权规范管理 | 5 | 执行国家与集团相关规定,不符合要求每次扣1分 |
| 集团评分 (权重60%) | 集团分管领导评分(A) | 100 | 占总权重30%,由集团总会计师结合该公司财务总监本年度的表现对上述100分进行综合评分 |
| | 集团相关部门评分(B) | 100 | 占总权重30%,由集团总部财务、资金等相关部门对相关业务上财务总监的年度表现进行综合评分 |
| 子公司评分 (权重40%) | 子公司领导评分(C) | 100 | 占总权重30%,由子公司其他班子成员结合相关工作对财务总监的年度表现进行综合评分 |
| | 子公司中层评分(D) | 100 | 占总权重10%,由财务总监直接下属子公司中层正职对其年度表现进行综合评分 |
| | | | 得分=A \times 30%+B \times 30%+C \times 30%+D \times 10% |

有二：一是调整计算占比权重。按任职企业负责人副职年度薪酬的50%与集团各公司的企业负责人副职年度薪酬平均值的50%之和发放，既考虑了干部的担当作为，又适当照顾了现实利益，做到相对兼顾了公平与效率。二是在2015年度及以前的方法基础上作改进，即财务总监的年度薪酬先按任职企业负责人副职年度薪酬发放，与工作业绩紧密联动；另外设置一定比例的年薪最低保护线，如不低于财务总监平均年薪的70%。这样能更最大限度发挥其融入公司做强履职效应，同时又能保护和支持其专业发挥。以

上两种方法，笔者倾向第二种。

2. 加大职位正向激励的辅助作用，引导财务总监实现人生价值。集团公司在各财务总监任期届满轮换时，按照企业规模由小到大、财务管理难度由小到大，结合财务总监考核结果，重用表现优秀者等原则进行轮换，选派优秀财务总监轮换到能够发挥其长处的大公司任职。另外，对于连任表现好的财务总监，考虑开辟另外的晋升通道，可以升任集团总部相关业务部门负责人或者子公司的主要负责人，让其发挥更大作用。

(四) 改进财务总监培养与选拔

机制

子公司层面应建立财务正副科长后备人才库，集团公司层面应建立财务总监后备人才库及财务正副处长后备人才库；重点观察与培养后备人才库中的优秀财务人员，不定期邀请知名财务专家进行专项培训，定期(如3年)进行后备人才库更新；通过号召广大财务人员积极参加省级“十百千”会计拔尖人才选拔及中高级会计师、注册会计师、税务师等考试，为后备人才库输送学历高、技术精、能力强、年轻化的高素质人才。■

责任编辑 陈利花