



图 / 视觉中国

财会人才队伍建设探索与实践

【编者按】

高质量财会人才是推动财会行业改革发展、维护市场经济秩序、促进经济社会发展的重要力量。从“数豆者”到“战略伙伴”，从数据记录到决策赋能，财会职能的转型升级对人才能力建设提出了更高要求，如何突破传统培养模式中“重技能、轻战略”“懂财务、疏业务”的困境，成为培育高素质财会人才的关键。本期专题分享了四家企业在财会人才队伍建设方面的探索与实践：中国化学工程集团积极推动财会人才培养，制定符合公司实际的财会人才三年发展规划，以用人为主线，多措并举，有序推进财会人才队伍建设工作，有效提升财会人员业务能力、职称水平和综合素质；中交集团从财务系统履职能力建设出发，创新构建实施“三六八八”履职能力框架，即构建三个层面能力提升框架、把握处理好财务管理“六个维度关系”、系统实施财务管控“八个加强”、明确“八个新提升”的管理目标，着力打造高素质、专业化、创新型的财务队伍；发电企业集团区域公司按照“因事择人、因人成事、因事成人”的基本原则构建区域财务管理人才队伍建设体系，推进“矩阵式”财务人才队伍知识能力图谱、“条块式”能力提升机制构建及应用，把好入口关、培训关、用人关“三关”，提升财务人员总体素质；物产中大集团从优化人员结构出发，构建“纺锥形+三分财务”的新型人才布局，聚焦财务数智化转型，形成涵盖“轮换交流机制、分层分级培养、数智技能培训、跨界实践淬炼”的培养体系，培育并储备一批能引领财务管理创新与变革的复合型高素质人才。期望本期专题能够为企业进一步加强财会人才队伍建设、持续提升财会人才能力素质，助力财会职能转型升级提供参考与借鉴。

中国化学工程集团 财会人才队伍建设实践

刘东进 宋志鹏 张学明 郭佰晗

摘要：随着社会经济的发展与信息化技术的广泛应用，财会人员作为企业财务管理的核心力量在支持企业发展、挖掘财务价值方面发挥着重要作用。中国化学工程集团有限公司积极推动财会人才的培养，制定符合公司实际的财会人才三年发展规划，以用人为主线，多举措并用，有序推进财会人才队伍建设工作，集团公司财会人才业务能力、职称水平、综合素质有了较大提升，对推动财务队伍发展和财务支持业务发展起到积极作用。

关键词：财务管理；人才培养；队伍建设；财务与会计平行运行；高质量发展

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)16-0012-04

中国化学工程集团有限公司(以下简称中国化学)在实现高质量发展过程中注重财务价值的发挥，坚持以“财务与会计平行运行”为主线，以人才的运用为中心，将企业发展与人才发展相结合作为重要目标，建立了一支高素质的财会人才队伍，为企业战略的实施提供了有力支持。

一、制定财会人才发展规划

刘东进(2018)提出“财务与会计平行运行”原则，即通过共享会计服务、转变财管职能、联结管理会计，搭建信息平台，实现财务管理、会计管理分工协作，把财务管理和会计工作分离开；实现财务管理工作从事后反映向事前计划、预测、控制、决策转变，重塑财务管理职能；打造“垂直、规范、

高效”的财务管理体系和“集中、统一、高效”的会计管理体系，实现财务会计向管理会计的重要转变。公司以“财务与会计平行运行”管理模式为根本遵循，围绕“财务人才”和“会计人才”两个方向，打造“财系列”和“会系列”培养体系，推动财会人才转型升级，重点提升财务会计人员“五项功能”：一是支撑战略，科学配置财务资源，平衡好资本结构，促进企业实现发展质量、结构、规模、速度、效益、安全的有机统一；二是支持决策，积极有效参与重大决策全过程，提供准确、高效、多维数据信息，主动、及时发表专业性、建设性意见，支持理性决策、科学决策；三是服务业务，主动融入业务事前、事中、事后全流程，有效识别业务改进的机会和目标，帮助解决业务痛点和难

点，为生产运行优化赋能；四是创造价值，运用全面预算、成本管控、税务规划等有效工具，通过资金运作、资产管理、资源配置、资本运营等有效手段，主动创造财务价值，促进提升企业价值；五是防控风险，健全风险防控体系，加强源头治理，强化穿透监测，实现经营、财务风险精准识别、及时预警、有效处置，为企业持续健康发展保驾护航。深入贯彻以“博、融、汇”(即知识广博、业财融通、才思汇聚)为核心的复合型财务管理人才培养理念和以“高、精、尖”(即资质高、专业精、技能尖)为核心的专业化财务会计人才培养理念，搭建起完善的“选、育、用、评、淘”的人才培养机制，打造一支覆盖企业财务管理体系和会计管理体系的高端人才队伍。

作者简介：刘东进，中国化学工程集团有限公司党委常委、总会计师，正高级会计师；宋志鹏，中国化学工程集团有限公司财务资产部副部长，正高级会计师；张学明，中国化学工程集团有限公司财务资产部部长，正高级会计师；郭佰晗，中化学数智科技有限公司财务资产部。

（一）人才管理原则

1. 服务发展，人才优先。牢固树立财会人才工作服务集团公司高质量发展的理念，紧密围绕集团公司中长期战略和业务发展方向，确定财会人才队伍的建设重点和目标任务，在财务系统内坚持人才资源优先开发、队伍结构优先调整、人才投资优先保证，以人才优先发展支撑和推动集团公司高质量发展。

2. 以用为本，创新机制。坚持把充分发挥财会各项职能人才作用作为人才工作的根本任务，围绕提高人才使用效率和效益这一中心，建立完善人才评价发现、培养开发、选拔使用、考核激励等机制，营造良好的制度环境。

3. 有为有位，德才兼备。把财务会计人员的能力建设作为人才培养的重点，把“品德、知识、能力和业绩”作为衡量人才的主要标准。坚持人力资源管理理念与社会发展相结合。充分提高财会人才的学习能力和工作转换能力，着力发展财会人员与时俱进的创新能力。

4. 统一规划，分类实施。紧紧围绕集团公司财会人才培养规划统一开展工作，基于目标岗位下制定包含人岗匹配、人才交流、专业赋能、转型升级的人才实施计划。开展财务人才和会计人才分层分类培养，增强人才培养的针对性和有效性。

5. 高端引领，整体培养。紧紧围绕集团公司中长期发展战略，培养造就一批能够引领和带动集团公司高质量发展的财会专业领军、精英、骨干人才队伍，统筹推动各层次财会人才发展，全面提升人才队伍整体素质。

6. 适度超前，适量储备。人才储备要站在企业长远发展战略的角度，优化财务会计人才的层次、数量和结

构，做好人才引智管理；通过后备人才库的“选、育、用、评、淘”机制，搭建完善的人才梯队。结合人力资本效益、效率、效果的考量，允许人才储备适度超量。

（二）人才分类体系

财会人才培养分为“财系列”培养和“会系列”培养。财务管理人才按照职能业务分为12类，分别为预算管理、资金管理、债权债务管理、金融与保险管理、税务管理、成本费用管理、投资财务管理、资产财务管理、研发财务管理、项目财务管理、财务信息管理以及国际财务管理。会计专业人才分为8类，涉及资金结算、会计核算、财务报告、管理会计、会计信息化、财务共享管理、财会内控风险管理、会计准则。

（三）人才分层体系

按照专业水平、工作经验要求、工作技能要求、理论研究水平、职称要求将财会人才划分为专业型人才、骨干型人才、专家型人才和领军型人才。

（四）保障措施

1. 加强集团统一组织领导。在集团公司党组统一领导下，财务资金部、人力资源部牵头负责财会人才规划的组织实施，制定人才发展规划落实方案，完善人才发展政策措施，将规划中的各项目标任务和重点人才工程层层分解落实。要求各所属企业要充分认识财会人才队伍建设在集团公司高质量发展中的重要地位和作用，牢固树立人才资源是第一资源、人才优先发展的理念，切实加强对规划实施的组织领导和统筹协调，加大对财会人才工作的经费投入，保障财会人才发展规划的顺利实施。

2. 强化监督评估考核工作。加强对规划目标任务完成情况和政策措施落实情况的监督、检查和评估，将规

划落实情况纳入对各级总会计师的考核内容，建立规划实施情况定期报告制度。要求所属企业人力资源部门及财务部门每年对财会人才工作和队伍建设情况进行专题总结报集团公司。建立财会人才工作专项督查制度，集团公司相关部门定期对重点人才工程实施和重要人才工作任务落实等情况进行专项督查，并将督查结果在一定范围内通报。所属企业建立财会人才规划体系，根据集团公司财会人才规划详细制定符合所属企业发展的人才规划，将规划执行完成情况纳入总会计师履职考核之中。

3. 充分运用财会信息化手段。开发建设财会人才信息数据库，建立覆盖财会人才评价、考核激励、成果信息、统计查询等功能的财会人才信息管理系统，与各层级人事管理信息系统建立统一接口，为集团公司推进财会人才发展提供有力支撑。

4. 打造中国化学特色财会文化。加强所属企业财务文化建设，不断提升财会人员思想觉悟、业务水平、文化素质、道德情操，使财会人员充分发挥财会管理职能，共同努力实现财务管理目标，激发财会人员以团体目标为目标，培养自觉行为，形成中国化学特色的财会文化。

二、以用人为主线，多举措并用加强财会人才队伍建设

（一）以用识人，做到人尽其才

1. 强化外部人才招聘管理。集团公司各级财务部门作为财会人员招聘过程的主责部门，对财会人才招聘需求确认、招聘专业条件设置、笔试专业部分命题与阅卷、面试专业部分打分、财会人员职业规划等严格把关。在财会人员招聘过程中全方位参与、

把关。各级招聘录用程序坚持公开招聘、平等竞争、择优录取，从学识、能力、经验、政治面貌等多方面对候选人员进行全面考核。择优录取，保证选拔到最有才华、适合岗位并具备发展潜力的人才，为企业的长远发展提供有力的支持。

2. 加强财会人员绩效评价。在当前财务管理环境中，企业对于财务管理和决策的要求越来越高，对于财会人员的工作业绩要求也越来越高。在财务工作中，除最基本的准确无误的财务核算与报告能力、深入洞察和分析能力、解决复杂问题的能力、良好的沟通和团队合作能力外，持续学习、积极进取的态度也是衡量财会人员工作表现的关键要素。集团公司高度重视人才的综合素质要求，将财会人员的工作业绩作为评定其能否晋升的重要条件之一。通过建立科学的人才评价体系，全面衡量人才的工作能力与综合素质，探索与识别企业高水平人才。

3. 深入挖掘财务人才潜能。通过在日常工作中对财务人才的学习能力和求知欲、技能和知识广度、解决问题的能力、领导才能和团队合作、沟通和表达能力等的观察，评估财会人员的发展潜力以及他们在未来职业道路上的表现和成就。具体观察他们是否主动学习新知识、参与专业培训和学习机会，并且对财务和会计领域的最新趋势和发展保持关注；观察他们是否具备丰富的专业知识和技能，并且能够扩展自己的技能范围，拓宽自己的知识广度；观察财会人员是否具备解决问题（包括分析问题、提出解决方案并付诸实施）的能力，观察他们是否能够与不同的团队成员合作，并在合作中取得良好的结果；观察他们是否具备良好的沟通能力，是否能

够准确、清晰地表达自己的想法和观点；观察他们是否能够快速适应变化，并能够在不确定的情况下做出合理的决策和行动。

（二）以用育人，做到才尽其长

1. 举办财税知识竞赛。为加快建设世界一流财务管理体系，扎实推进集团公司财会人才三年发展规划，结合集团公司财会人才队伍建设重点工作，举办第三届“理财杯”财税知识竞赛活动。通过竞赛活动的举办，一方面有利于激发全体财会人员持续学习的热情与动力，提升整体能力水平，同时全方位展现财会队伍的新形象、新风貌、新作为；另一方面通过竞赛活动的举办，构建“公开、平等、竞争、择优”的人才选拔体系。通过党建教育、专业知识、国家政策、职业道德、集团政策制度的学习，遴选储备优秀骨干财会人才，助力集团公司打造并选拔高质量人才队伍。通过竞赛活动及后续人才的培养机制，建立多层次财会人才培养通道，健全终身学习培养体系，形成分层次、分类型、差异化的财会人才培养长效机制，助力建设高水平人才发展梯队和高质量人才发展通道。

2. 开展“每周一课”学习交流。公司积极组织集团内企业财务交流活动，三级组织层面分别组织“每周一课”学习，学习人员包括所有集团内财会人员，交流内容聚焦在本企业财会管理亮点与先进案例、财税重点案例的解析和对财会管理某方面工作的理解；结合本企业财会管理工作实践，重点针对企业内部财会管理的薄弱点与痛点进行思考与探讨；将财会管理制度、财会政策的解读、宣贯与运用、财会管理先进理念纳入学习范围。学习安排严格遵照课前计划、课中学习、

课后评价与跟踪展开，全力保障“每周一课”学习的效果，同时加强对授课人员的培训，促进授与学的共同成长。

3. 组织成立财会通讯员团队。集团基于财会宣传工作需要，在财务队伍中选择了一批文笔扎实、思维敏锐的人员成立集团内财会通讯员团队，撰写集团内财会工作动态、优秀财会管理经验等文章在集团公众号发表，并定期对财会宣传工作进行总结与评价，对优秀通讯员进行表彰。

4. 打造内部财会讲师团队。选取集团内工作经验丰富、思路清晰、表达能力强的财会人才组成财会讲师团，承担集团公司对内制度政策贯彻、内部培训、先进经验传输的重要接口，人员从各层级财务组织进行选取，强化其专业能力与全方位发展能力，同时将讲师的相关业绩作为其工作绩效和职业晋升的一部分，充分激发相关人员主观能动性、工作积极性，带动全体财会人员技能学习与职业成长。

5. 设立内部财会管理研究院。集团整合财会资源，设立财会管理研究院。研究院结合国内外财会理论与实践研究成果及集团公司发展实际，探索符合集团公司发展的前沿财务理论并运用至公司发展战略中；举办各类学术会议与专题论坛，为国内外财会学者、政府部门、企业界提供深入交流的平台；为建筑行业及企业进行最新财会政策法规解读、专业知识普及，并提供行业应用咨询解决方案。通过对话交流、报告发布、媒体宣传等多种形式，增强行业交流及发挥学术研究的影响力；通过与财经院校产学研交流合作，解决企业发展存在的主要问题，特别是涉及企业经营管理的财务瓶颈问题；为决策者献计献策、判断运筹，提出各种方案设计；反馈信

息,对实施方案追踪调查研究,把运行结果反馈给决策者,便于纠偏;根据现状研究产生问题的原因,寻找解决问题的症结。在各项研究及交流过程中带动相关人员的能力素质提升与研究能力水平提高。

6.开展财会人员职业生涯规划。为充分利用公司内部财会人力资源,实现人力资源需求和员工个人职业生涯发展的协调与平衡,更好发掘财会人才,促进员工与企业共同进步,集团建立了财会人员职业生涯规划机制,一方面是员工职业生涯发展的自我规划;另一方面是公司协助员工规划其生涯发展,并为员工提供必要的教育、培训、轮岗、导师带徒等发展机会,促进员工职业生涯目标的实现。职业生涯规划遵循系统化、成长、动态和自愿原则,针对不同类型、不同特长的员工设立相应的职业发展通道,员工的职业生涯规划要贯穿员工重要的成长期,根据公司的发展战略、组织结构的变化与员工不同时期的发展需要进行相应调整;员工职业生涯规划地开展应遵循本人意愿,公司财会部门及职业生涯规划辅导人员予以协助。财会人员根据自我评估情况、企业发展需要,结合期望职位、能力水平、技能获得等情况,确定具有挑战性和可实现性短期与长期职业目标。公司定期对推进情况进行评估对照和分析,确保财务人员按规划方向成长与进步。

7.全面推行“导师带徒”机制。集团根据公司人才发展战略制定导师标准、筛选形成导师团队,以师徒协议的形式,与符合条件的财会人员确定师徒关系,传授良好的职业道德、丰富的专业知识、实用的工作经验,指导其工作及成长,适应日益变化的财

会管理实践。各级财务部门积极了解导师所带徒弟的思想动态、工作困难等相关情况,并对导师带徒工作开展情况进行检查和考评;对导师和徒弟双方进行意见收集,将相关意见反馈给有关部门和个人进行改善;导师也会定期或不定期地向有关部门反映导师带徒过程中的问题。

8.组织开展多层次、专业化特色培训。公司组织开展多层次、多专业的财务培训,旨在提供全面而系统的学习机会,帮助员工不断提升自身的专业能力和素养。公司的培训涵盖不同层次和多个领域的财务知识和技能,注重提供实践案例、模拟演练等实际操作的学习机会,帮助员工将理论知识与实际应用相结合。此外,也鼓励员工参与外部培训和认证项目,提升人员的专业素养和竞争力。

(三)以用留人,做到长尽其能

集团致力于营造一个开放包容的工作氛围,鼓励财会人员充分表达和分享自己的想法和观点。公司重视团队合作,注重各项财务工作之间的沟通和协作;为员工提供与职位相匹配的薪资待遇,确保员工获得公平、合理的报酬,以激励员工的工作热情和积极性。为确保员工的工作表现得到公正评价,公司建立了科学完善的绩效考核机制;通过制定明确的工作目标和指标体系,对员工的绩效进行全面、客观的评估和反馈。在职称评审方面,坚持公平公正的原则、依据员工工作业绩和贡献进行评估,确保评审过程透明、公开,并避免任何不当因素的干扰。公司制定了科学合理的职业晋升机制,鼓励员工通过不断学习和成长,提升自己的专业技能和管理能力,从而获得更好的职业发展机会。重视员工的个人发展规划,为其提供培训、

学习和发展机会,帮助员工实现自己的职业目标。关心员工的福利,通过提供温馨的员工关怀(包括福利计划、健康保险、灵活的工作安排和员工活动等),提升员工的幸福感。

三、实践成效

通过以上措施,集团财会人员学历水平有了一定提升,本科及以上学历增至2589人;中高级会计职称人员数量有大幅提升;国家级、省部级高端财会人才数量增至20人;形成了专业化的财会讲师团队、财会通讯宣传员团队,大大提高了公司财务宣传、财务会议交流的质量与频次;涌现出一批金融、税务、资金等方面人才,大大扩充了集团财会专业化人才队伍,发现了一批具有较强培养潜力的储备人才,促进了集团财会管理能力的升级。通过培养具备较高专业素养的财会人员,更好地促进公司业财融合,强化了财务风险管理能力,同时推动了财务管理领域的创新和数字化转型,为公司发展提供更好的财务支持,促进了公司的可持续发展。

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1] 杨晓. 施工企业财务人员引进与培养管理[J]. 航空财会, 2019, 1(3): 76-77.
- [2] 舒小琴. 新时代高素质财会人才队伍建设对财务管理的影响[J]. 中国集体经济, 2022, (11): 153-155.
- [3] 何佳. 新时期财务人才队伍建设[J]. 大众投资指南, 2020, (22): 138-139.