

发电企业集团区域公司 财务人才队伍建设体系研究

常伯胜 ■

摘要：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，包括“矩阵式”财务人才队伍知识能力图谱构建及应用、“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”以提升财务人员总体素质，做好精神、物质和职业发展三个层次的激励机制安排，还需重点开展“领、谈、学、看、评”工作，推动财务人才队伍总体能力提升。

关键词：财务管理；人才队伍建设；知识能力图谱；人员素质；激励机制

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)16-0020-04

财务管理是价值创造的关键领域，建立高素质、高能力的财务人才队伍是提高财务工作效能的根本所在。在发电企业集团三级管理体制下，区域公司作为经营主体，可以在集团公司总体财务管理体系框架内，发挥主观能动性，按照“因事择人、因人成事、因事成人”的总原则构建区域公司财务人才队伍建设体系，以区域财务管理能力提升支持集团公司整体财务管理能力的稳步上升。

一、区域财务人才队伍建设体系的指导原则

财务人才体系与企业其他人才体系并无不同，归根到底就是择人和成人两个方面。择人就是要为所要推行的事业选择适当的人选，即因事择人，包括招聘和人员调动两大块内容；成人就是要为所从事事业的人提供相应

的平台，以人成就事业，同时以事业成就员工。

公司与员工互相成就，基础是需要为每一位员工做出相对饱满的工作量安排。区域财务人才队伍建设首先要夯实岗位体系基础，让每一个岗位人员工作量饱满而不压迫、具有挑战而逼迫性不强。因此需要对区域各条线财务工作进行全面、科学的梳理，在考虑历史形成原因和遵循财务会计理论未来发展方向以及财务人员未来发展三个方面的基础上，因人择岗，实现人岗匹配。

可以按照五个步骤实现人岗匹配：一是对未来财务管理发展方向进行顶层设计；二是明确区域公司财务管理内容发展方向；三是全面梳理描述现有岗位财务人员业务场景；四是构建区域公司财务体系知识、能力图谱；五是对照图谱对财务人员当前的

财务管理能力进行评估，并进行针对性培训。五个步骤循环往复，根据内外部环境和具体情况变化适时予以调整，以保证财务管理体系内容与时俱进且保有与之相契合的财务人员。

二、集团三级管理体制下区域公司财务管理体的内涵

管理体制安排决定了财务管理体在各级机构的职能划分。区域公司作为区域管理主体，对区域内财务管理承担主体责任。集团公司组建资金管理推进中心推进司库体系建设，推进财务共享中心推进共享财务建设，推进财务人才体系建设以及财务能力评价的整体设计，所以，区域公司财务管理体的职能划分主要包括三大部分：一是在夯实共享财务推进基础、配合集团公司做好司库及共享财务试点及推广应用的基础上，在管理范围

作者简介：常伯胜，华能吉林发电有限公司总会计师。

内做好战略财务和业务财务工作；二是在集团公司总体人才体系建设框架下，管理好区域财务人才；三是贯彻落实集团公司财务能力评价体系，实现目标引领，推动区域公司财务能力稳步提升。

就区域公司财务业务类的战略财务和业务财务职能，因两层机构设置而再次产生职能划分，一是区域公司本部的战略财务职能，分为区域财务管理自我进化的体制机制安排和区域内企业战略财务相关内容，其中区域内企业战略财务相关内容主要包括以价值创造为核心的预算体系和资源配置相关权限内容（项目评价及投资决策经济性评价等）。二是基层单位的业务财务职能，主要是各业务单位财务“去现场、在现场，获数据、解数据，评业务、创价值”的各项工作，其根本目的是全面对接电力市场化运行机制，在通盘考虑收入和成本构成的基础上，在市场竞争中获得最大份额和最大收益。

三、区域公司财务人才队伍体系建设的思路与做法

（一）全面梳理区域公司本部及各所属单位财务业务场景

采取全员参与的方式，由现有财务人员按条线划分每人的具体业务，考虑到数字化、智能化的发展需要，岗位梳理可以按照以下步骤进行：（1）数据、原始资料以及其他信息从哪里来；（2）本岗位应当以什么样的标准和规范进行审核；（3）过程中关键的、必须的数据要素是什么；（4）本岗位需要进行的岗位操作以及操作分几步；（5）每一步的标准和规范是什么；（6）每一步的操作成果以什么样的标准和规范呈现；（7）最终成果以

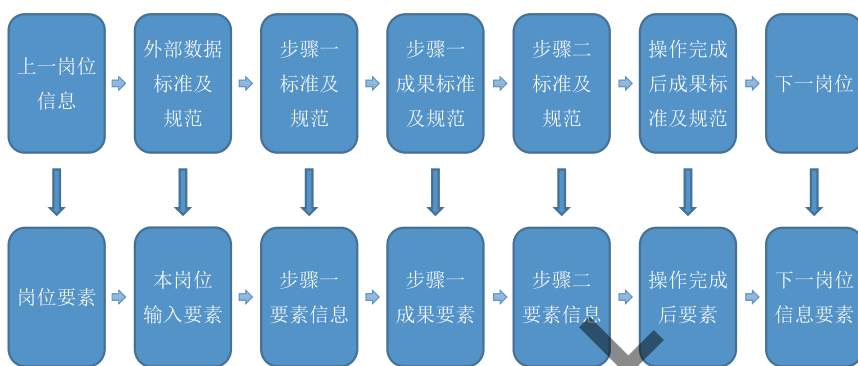


图1 岗位业务操作规程

什么样的标准和规范呈现；（8）本岗位所有操作过程中关键和必须的数据要素是什么；（9）本岗位操作成果以什么样的标准和规范向哪一个岗位传递。岗位业务经过梳理形成岗位业务操作规程，根据条线业务量和日常重复量来考量日常业务工作时间，根据业务条线的操作难度来考量岗位层级设置。

形成的岗位操作规范将会有两个层面（见图1），一是业务操作流程及每一步骤的标准和规范，二是与之对应的数字化要素，该部分要素如果能够实现电子化、数字化应当可以在财务系统中实现财务业务场景的数字化，并能实现不同场景之间的串联，进而可以全面数字化。

（二）全面构建区域财务管理体系知识、能力图谱

考虑到当前“科层式”总体管理架构安排，在区域公司层面，可遵循以“条线”和“模块”安排为主、以某些专项工作时不同专业能力背景的人员临时组合为辅的总体安排，简称“1+N”知识、能力图谱。知识指财务人员的专业理论背景，可以按照大类分配；能力指财务人员处理某方面事情的专长能力，按照岗位适配。

知识图谱横轴按照区域公司当前

和未来需要的财务人员的知识储备进行分类，既可以看到哪些知识储备充足，还可以展示哪些知识储备单薄、欠缺。如表1中各单位报销知识储备充足，但全面预算、税务和内部控制知识储备相对薄弱，投资评价没有储备，B单位则是缺少资金管理相关知识储备。

能力图谱按照岗位设置对财务人员进行分类管理，按照矩阵的方式进行排列，参考范例见表2。能力图谱与知识图谱最大的区别在于每个方格只有一名财务人员，并添加了“财务主任”一列。相对于知识图谱，能力图谱除了反映当前正在履行财务岗位职能的人员情况，还是构建区域财务能力“条块式”提升机制的参考。每列都可以是由区域公司牵头对每条线上的业务进行组织和领导的“条线”，每行都是本单位财务主任团结带领大家共同进步的“模块”。

（三）按照图谱对财务人员财务管理能力进行评估

使用上述图谱来评价财务人员知识和能力水平，一般包括三个步骤。一是现有财务人员根据自我理解进行自我填写，二是安排针对性的闭卷考试测试理论成绩，三是区域公司组织财务专家团队进行专项评估。企业也

表1 区域财务管理体系知识图谱

	报销	会计核算	报表编报	全面预算	税务	内部控制	资金管理	投资评价	……
区域公司本部	区域1-3	区域2-6	区域4-6	区域5	区域7	区域7	区域3		
A 电厂	电厂1-10	电厂1 电厂3-8	电厂4	电厂7	电厂8	电厂8	电厂2		
B 单位	电厂1-10	电厂2 电厂4-9	电厂10	电厂8	电厂7	电厂6			
……									

表2 区域财务管理体系能力图谱

	报销	会计核算	报表编报	全面预算	税务	内部控制	资金管理	财务主任	……
区域公司本部	区域1	区域3	区域4	区域5	区域7	区域7	区域3	区域公司10	
A 电厂	电厂1	电厂2	电厂4	电厂7	电厂8	电厂8	电厂2	电厂10	
B 单位	电厂1	电厂3	电厂5	电厂8	电厂7	电厂6		电厂10	
……									

可以结合实际情况简化为两个步骤，即保留前两步，一般而言也可以得出相对较好的评估结果，如果前两轮结果出现明显的矛盾，则需要启动第三轮，而第三轮具体应该怎么做可以参考生产人员技能评估的模式，选取适当的题目由专家团队进行现场评估。

实际操作过程中，可以考虑以梳理岗位工作、标准化工作流程等工作时机为切入点，使各岗位人员真实展示自我知识储备和能力。第二步的闭卷考试中，试题是关键，应针对区域公司自身业务范围和信息优势，适当考虑部分人员系统内交流的需要，按照低中高三个层级进行命题，并尽力在考试成绩评价过程中做到单独评价。为全面反映评价结果，可以考虑多次考试，或让首次成绩较好的进行第二次考试，还可以考虑以此选拔集团公司竞赛选手等其他目的。总的来讲，财务人员知识储备和能力评价应当尽量在小范围内使用，避免财务人员被标签化，影响其日后工作和发展。

培训工作应以上述评估结果为参考，充分考虑普遍性和差异化的现实需求，设计最契合的培训方案，力求

让每一个人在培训中收获良多。

(四) 全面加强财务人员能力素质培养

1. 把好入口关。一是充分考虑区域公司在工作场所驻地市场的人才竞争优势，包括薪酬、发展前景、工作环境等，据此组织和开展招聘工作。二是在集团公司网站发布招聘信息，以吸引有意愿的高校生源。三是由集团公司统一组织笔试、由区域公司组织面试，融合专业优势和属地优势，筛选更适合的毕业生入职。

2. 把好培训关。一是明确培养目标，包括提高财务报告的准确性、增强内部控制、提升税务合规性、加强财务数据分析能力等。二是定制化培训内容。企业应该根据自身的业务特点、行业规范以及财务团队的现有能力来设计培训课程，可以包括会计准则、财务软件操作、风险管理等多个方面。三是注重持续更新。财务管理是一个不断发展的领域，财务人员知识和技能培训应确保他们能够跟上行业的最新发展。四是评估培训效果。可通过考核财务人员的业绩、收集反馈意见、进行能力评估等方式来实现，

根据评估结果及时调整培训计划，确保资源得到最有效的利用。五是开展财务专业技能竞赛，以赛促学、以学促干，促进形成“比、学、赶、帮、超”的良好氛围。

3. 把好用人关。一是明确财务岗位的职责和任职要求，包括专业知识、工作经验、道德品质等。二是对拟聘任或提职的财务人员进行充分评估，鉴于发电行业特点，区域公司及所属单位部分财务人员第一学历并非财务相关专业，所以要对其学历、资格证书等进行严格审核，确保其具备从事财务工作的基本素质，同时还要对其专业能力、工作经验、职业道德、沟通能力、学习能力等做好充分评估。三是推行轮岗制度，使财务人员在不同岗位上得到锻炼，提高其综合素质和业务能力，有助于培养、选拔综合能力强的复合型财务人员。同时，轮岗也有助于发现潜在的风险和问题，及时采取措施加以解决。

(五) 做好财务人员工作激励

1. 精神激励。一是开展“财务大讲堂”活动，分公司、基层单位推选优秀的财务人员就自己熟悉且广泛适用的

财务专业知识进行分享交流,最大限度利用内部资源,激发学习动力,为财务人员搭建展示平台,以此起到激励作用。二是在基层单位、分公司年度评先评优工作中设立“年度优秀财务工作者”奖励,结合财务人员日常表现、群众口碑、工作业绩等评选基层单位级、分公司级“年度优秀财务工作者”,激励财务人员更好地发挥工作效能。

2.物质激励。可建立健全包含财务人员在内的核心关键人才薪酬激励制度,加大收入分配向作出突出贡献的人才的倾斜力度,提供与岗位价值和业绩贡献相匹配的薪酬水平。薪酬设定与职务贡献挂钩,根据业绩考核结果兑现专项津补贴,提高财务专业人才、财务专业业务序列人员薪酬待遇。同时,区域公司可以基于财务机构职责和财务人员岗位职责研究制定财务人员绩效考核管理办法,分层分类确定个人绩效目标,针对性选取考核评价方法,并严格实施考核,考核结果与薪酬分配紧密挂钩,健全奖勤罚懒、奖优罚劣机制。

3.职业发展。发电行业财务人员晋升通道相对较窄,大量财务人员长时间无法得到职务晋升,工作积极性可能大打折扣。可建立对应管理序列的财务专业业务序列,实现规范统一管理,形成覆盖面广、晋升有序、管理序列与业务序列并行的财务人员成长体系,激发财务人员创新和发展活力。

管理序列内的财务人员要有丰富的工作经历,熟悉分公司、基层单位两个层面的工作内容,可以通过交流任职、挂职锻炼等方式畅通分公司—基层单位任职渠道,条件允许情况下,选派有培养潜力的财务人员到集团公司挂职锻炼,提高管理序列财务人员



图/视觉中国

业务能力以及管理水平。可每年对管理序列财务人员进行考核评价,评价结果作为岗位晋升、评先评优、薪酬兑现的依据。如出现考核不合格,考虑降职使用或退出管理序列。

业务序列财务人员必须在财务领域本层级专业水平突出,熟悉财务相关业务、政策、法律法规,具有履行职责必需的财务专业知识和专业能力,能够解决实际工作问题。还要具有较强的创新意识和开拓精神,善于学习攻坚,能持续推进企业业务创新、管理创新、制度创新、文化创新。应当对业务序列财务人员开展业务能力评估,评估结果作为业务序列职级晋升、薪酬兑现的依据,评估结果较差的考虑降级使用或退出业务序列。

(六)区域财务领导者的额外工作开展“领、谈、学、看、评”工作,着力培养人。“领”是“领着大家干”,形成工作机制,就某专项工作按照专业范畴设定领头人,以小组制、项目制推进;“谈”是“谈工作”,通过一对一、部门平台等方式全方位开展工作谈话,加强交流沟通,促进工作理解程度加深;“学”即学习,培养学习氛围、

拓展学习资源,坚持“困而学”和“体系学”、书本学和实践学、内部学和外部学并重;“看”是看表现,即观察相关人员工作表现,并适时干预;“评”是看评价,包括党员民主评议等看个人评价、组织财务竞赛看理论成绩、适时适度评价个人工作成果等。□

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

[1]张庆龙,董皓,潘丽靖.财务转型大趋势:基于财务共享与司库的认知[M].北京:电子工业出版社,2018.

[2]张庆龙,聂兴凯,潘丽靖.中国财务共享服务中心典型案例[M].北京:电子工业出版社,2016.

[3]李彤,贾小强,季献忠.企业数字化转型:技术驱动业财融合的实践指南[M].北京:人民邮电出版社,2021.

[4]宋志平.三精管理[M].北京:机械工业出版社,2023.