

穿透式监管下企业集团 加强委派总会计师垂直管理的思考

万倩 倪越星

完善国有资产管理监督体制机制是确保国有企业高质量发展的重要手段。近年来，穿透式监管成为创新重点，国务院国资委明确要求“探索实施穿透式监管，努力做到向下看清各级、一级管住一级”，央企集团委派的各级总会计师具有“对上对下负责”的双重责任，在穿透式监管的大背景下，加强委派成员单位总会计师的垂直管理将为企业集团加快实现穿透式监管提供重要的组织保障。

一、加强委派总会计师任前管理

（一）加强资格条件审核管理

各级子企业总会计师的选拔应当设定规范的任用资格条件，要加强对拟任人员德才兼备的考察，进一步加强工作经历、任职经历、专业资格、专项教育培训经历等财务专业审核，任前上级部门应当出具财务专项意见，严把职业道德和专业胜任能力，为“价值创造、管理风险”目标服务。

（二）加强后备人才库管理

提前规划，动态培养，建立人才供应的长效机制。根据总会计师任职资格条件规定，结合企业集团财会人才队伍建设，可以定期开展成员单位总会计师业务任职资格核准，形成一批具有较高学历、较好专业素质和合理年龄结构的优秀人才，构建总会计师

后备人才库。重点做好三方面工作：定期考核与评价，对在库人才进行持续跟踪；提出任用建议，根据考核结果主动推荐人选；实施动态管理，优胜劣汰，保持人才库的活力和高质量。

二、加强总会计师业务履职管理

（一）加强履职清单管理

履职清单是提升企业集团防范化解重大风险监管效能、明确财务管理职责、厘清责任边界的关键。企业集团可结合本企业有关总会计师管理办法、财务管理办法、内部控制手册等内部要求，出台《子企业总会计师履职清单》。清单内容包括但不限于以下内容：政治素养清单（如思想建设、职业道德等）、财金业务清单（如财务治理、财务报告及信息披露、预算管理、成本管理、资金管理、税务管理、财务数据治理、财务风险管控及财会监督等）、参与经营决策清单（如绩效管理、投融资管理及重大经营活动等）、人才队伍建设清单（如队伍建设体系、人才发展与培养等）。

（二）加强履职责任目标管理

责任目标的核心是做好战略承接，将企业的战略目标转化为财务行动，实现财务工作与企业集团战略同频共振。一是以任务书形式分解与承接战略，每年企业集团应对二级子企

业下达年度重点任务书，作为子企业总会计师业务履职考核内容。子企业总会计师需深刻了解集团总体战略部署，并将宏观战略转化为本人及所在单位的年度重点任务书，确保财务工作直接支撑战略落地。二是制定与压实个性化责任，因地制宜设定个性化任务目标，并逐步提高个性化任务比重。任务书不仅包含常规工作，更突出价值创造和风险控制目标任务，意味着总会计师必须结合本单位业务特点（如研发投入高、产业贡献度多、现金流紧张、财务风险大等），制定有针对性的财务策略和目标。三是深化纵向穿透，层层压实责任。二级子企业总会计师需对下属三级子企业总会计师下达并评价其任务目标，形成压力的纵向传导，确保企业集团战略在财务条线各层级得到一致执行。

（三）加强履职全过程风险防范管理

履行穿透式监管的重点是管控风险，子企业总会计师垂直管理的重点是建立贯穿始终的风险防线。企业集团可以通过履职责任清单、独立报告机制和风险处置预案共同构筑事前、事中、事后的立体防线。一是事前预防（联签与独立发表意见）。严格对照履职清单明确自身权责边界；落实联签与独立发表意见要求，对重大事项（如大额投资、重大合同、资产收购处

置等)实行主要负责人与总会计师联签,同时赋予总会计师“一票否决权”,要求其必须对重大经营活动的财务风险和合规性进行独立、专业判断。二是事中监测与报告(独立报告机制)。建立常态化独立报告机制,通过季度定期报告(即每季度结束后10日内定期反映重大财务风险)、年度述职报告(即会计年度结束后15日内进行全面总结履职情况报告)及紧急事项报告(即面对突发风险应及时上报且不超过48小时)3类报告机制,确保向企业集团进行独立报告的渠道畅通无阻。同时,建立跨层级的常态化财务诊断机制,依托垂直管理架构,子企业总会计师定期开展本级及下属单位专项财务诊断。三是事后处置与化解(风险处置),形成“上报——响应——处置——化解”的闭环。企业集团成立重大财务风险处置专项工作组,充分利用内外部资源和专业机构力量组建专家团队,现场督导核查子企业总会计师上报的重大风险事项及监督检查发现的重大财务风险事项,形成迅速响应、准确评判、有效管控、妥善化解的风险处理机制。

三、加强总会计师履职环境管理

(一)加强总会计师对财务队伍的管控力度

加强子企业总会计师对本级及下属单位财务关键岗位人员任免的话语权,是实现穿透管理的有效组织保障。一是加强对二级子企业财务部门负责人任免的管控力度。二级子企业财务部门负责人的任用及调整应由本单位总会计师提出建议人选,经单位考察程序后,报企业集团进行审核备案。二是加强对二级子企业财务部门负责人履职评价的管控力度。年度履职评价时,子企业总会计师需对本级财务

部门负责人出具独立的评价意见并独立报送企业集团,作为集团干部管理任用的重要依据。三是加强对下属重点子企业财务总监委派的管控力度。对于二级子企业下属重点企业财务总监委派人员,应赋予二级子企业总会计师对提名人选的一票否决权,从财务队伍的纵向管控进一步强化穿透力度。

(二)加强总会计师履职环境评价管理

为子企业总会计师创造良好的履职环境是企业集团稳健经营、价值创造和风险防范的关键。企业集团要在全系统树立严守财经纪律的意识,定期开展非财务背景人员的财经知识培训,同时探索建立将子企业总会计师对所在单位履职环境评价纳入子企业年度考核体系的机制,营造风清气正的良好履职氛围。对存在不利于总会计师履职环境的单位或不赋予总会计师履行应尽职责的情况,企业集团应对相关子企业的主要领导进行约谈,让总会计师真正做到“敢于说不”。

四、加强总会计师考核评价管理

(一)加强年度绩效兑现管理

将企业集团的战略目标具象化为绩效指标层层分解到各级子企业。企业集团通过加强对子企业总会计师的绩效考核,可以将这些指标落实落细,使总会计师成为子公司内部推动战略落地的“催化剂”和“监督者”。企业集团应根据子企业总会计师年度重点任务的完成情况,独立开展业务履职评价。大力推进业务履职评价结果的应用,大幅提高评价结果在年度绩效考核中的兑现系数,充分激发子企业总会计师履职尽责的积极性,进一步体现总会计师委派机制下对企业集团负责的客观要求。

(二)探索建立退出机制

关键岗位的退出机制是企业集团风险防控的“最后防线”。当子企业总会计师因个人能力不足等原因,造成履职情况与岗位职责要求存在较大差距时,其本身就会成为风险点。建立子企业总会计师的退出机制如同一道“紧急制动”,保护企业财务信息、资金资产等核心安全。因此,对于能力、业绩与岗位职责要求存在差距的总会计师,企业集团应加大进行提醒谈话和诫勉谈话力度。同时,探索开展末位淘汰机制,对于连续3年业务履职评价结果排名靠后的总会计师,经分析研判业务能力确属不胜任的,应退出总会计师管理序列。□

(作者单位:中国电子科技集团有限公司)

责任编辑 王词

主要参考文献

- [1] 吕树平. 浅议企业集团会计委派制与财务垂直管理[J]. 财会学习, 2020, (8): 149-150.
- [2] 许京晶. 监督与服务并存——委派制下总会计师履职研究[J]. 中国总会计师, 2022, (7): 97-99.
- [3] 叶文峰. 新时代中央企业财务人才队伍建设思考及对策[J]. 当代石油石化, 2025, (8): 49-52.
- [4] 罗宵, 李伟艺, 殷可忻. 中国海油建设面向未来的财务人才体系实践[J]. 财务与会计, 2024, (23): 66-68.
- [5] 汤东琳. 新《会计法》对企业总会计师履职能力的影响及提升措施[J]. 中国总会计师, 2025, (6): 28-31.