

# 论企业集团财务负责人委派制研究

贾文芬

(南京公共交通(集团)有限公司,江苏 南京 210008)

**摘要:**企业集团财务负责人委派制度是一种全新的财务管理方法,它在原有的财务管理基础上做了改进,通过委派制度加强单位资产管理防止单位资产流失,保证财务安全。当前我国市场经济规模在不断扩大,企业主体迎来了发展的春天,为了加强企业内部财务控制工作,必须要利用总公司对子公司财务状况进行有效控制,减少子公司财务管理风险,财务委派制管理就是在这种背景之下产生的。本文围绕着企业集团财务负责人委派制展开论述。

**关键词:**企业集团;财务负责人;委派制

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.06.011

## 1 引言

企业集团财务委派制指的是总部公司向子公司委派财务负责人,由财务负责人整体负责公司的财务管理工作对集团整体利益进行维护。但是由于企业集团子公司众多,并且不同子公司与集团公司在业务项目侧重点上存在一定的差异,再加上存在一些信息不对称的现象,这些原因都可能会导致财务委派制在具体实行中出现问题。总体来讲,企业集团财务委派制具有强大的优势,它能够有效解决企业上下级部门之间的沟通问题,由集团总部控制子公司,同时保持子公司的经济独立,二者之间能够达到一定的平衡,起到维护集团整体利益的效果。也有利于提高财务人员的整体工作素质。在这样的背景之下,我们有必要对企业集团财务委派制进行进一步的研究。

## 2 企业集团财务委派制实行过程中存在的问题分析

### 2.1 制度建设不完善身份定位不明确

企业集团财务委派制在具体实施的过程中存在顶层设计和制度建设上的问题,导致企业委派的财务负责人身份定位授权不明确,影响了其具体职能的发挥。当前企业财务管理委派财务负责人工作中缺少对科学工作方法的建设和认知,在监督管理中没有建立健全完善的工作体制,委派财务负责人制度缺乏科学性,降低了工作效率。在身份定位上,很多子公司的工作人员认为委派的财务人员是替总公司监督子公司的财务状况,对于这一点,很多子公司的工作人员并不认同财务委派工作者的工作权利,认为财务管理的实权仍应当属于企业集团的管理者,这就使得集团公司财务委派达不到最终的目的。委派人员一方面要对子公司的财务状况进行监管和控制,还要督查子公司是否合法运营,必要的时候做出合理的决策和判断行为,由于二者在认知和思想上存在的定位偏差,导致委派工作人员在实际参与工作的过程中出现问题,某些委派工作人员为了获得财务信息必须要了解子公司具体财务工作流程,还要对子公司财务管理工作进行必要的批评和指导,贯彻集团的财务战略,这就意味着委派工作人员为了正常进行工作不得不对子公司的财务管理进行必要的干涉。但是站在子公司工作人员的角度,他们经常会认为委派管理者的干涉行为对自己的工作造成的限制,甚至影响子公司的正常运行,拥有抱怨的心理,长此以往,委派工作人员和子公司的工作人员之间会产生矛盾,导致工作难以处理。

### 2.2 委派财务人员工作队伍素质不到位

被委派到子公司的财务管理工作人员自身素质对工作实效有很大的影响,合格的财务工作者在委派之前一定要具有专业财务知识,并且善于人际交往,具有基本的沟通和协调能力,能够协调好集团公司和子公司的工作对接,要站在管理者的眼光对子公司的工作情况进行判断和察觉,能够顺利地给子公司的财务运营提供有建设性的意见和帮助。但是在实际委派工作中,能够同时达到上述要求的人才并不多见,很多被委派工作人员缺乏基本的财务业务能力,不能够正常地对子公司财务状况进行判断,也无法指挥协助子公司工作人员进行财务改进。由于自身实力的不足,子公司领导者并不

看好这部分财务委派人员,导致他们的工作形同虚设,达不到委派的初衷和目的。还有一些工作人员虽然具有良好的专业素质,但是缺少人际沟通和交往能力,无法适应新的工作环境,也无法与同事良好相处,甚至产生不必要的麻烦和矛盾,这种情况比缺乏财务知识更为致命。

### 2.3 被委派财务人员的管理问题

除了上述问题之外,集团公司被委派财务人员的自身管理问题也是要考虑的方面,很多财务负责人对于自己的薪酬方面有一些顾虑,其本质上还是由于身份定位不明确导致的,被委派的财务工作人员一方面是总公司派给子公司的财务监督者,另外一方面又是子公司财务部门的负责人,这种双重管理模式在具体工作运营上可能会造成一些冲突,被委派的财务工作人员一方面代表所有者,另外一方面又代表经营者。在薪资发放的问题上,财务委派人员的薪酬要与子公司的目标考核挂钩,这就导致委派工作人员在日常工作中要冒着牺牲个人利益的风险遵守公司的约束机制。长此以往如果不加以改进,会在很大程度上影响财务委派人员的工作态度,打击工作热情和积极性。另外过于频繁地进行财务负责人轮岗,也会导致委派财务人员不适应子公司的财务状况,无法把财务委派制度进行纵向深入发展。

## 3 企业集团财务负责人委派制改进策略和建议

针对以上问题,企业集团财务负责人委派制度应当做出有针对性的调整和改进,提高财务负责人委派制的实施质量:

### 3.1 加强制度完善,明确身份定位

针对集团财务负责人委派制在顶层设计和制度规划上的不完善情况,总公司管理者需要打造一套明确的财务委派工作制度,明确委派财务人员的职责和身份角色。很多企业集团在实行财务委派负责人制度之后对委派出去的人员过分信任,认为其应当能够处理好公司交付的所有任务,却没有设身处地地为委派工作人员着想,从一开始就没有考虑到矛盾可能爆发的关键点。企业集团管理者要制定较为健全的财务委派制度,对委派财务人员的权利义务以及工作角色日常工作流程进行大致的规定,并且把决策意见传递给将要接受委派的子公司,做到上传下达,上下明确。具体来讲,被委派的工作人员需要对子公司财务和资金的运营情况进行合理合法的监督,按约定定期审核子公司各种类型的财务报表并且及时向总公司董事会、监事会上报子公司这一阶段的财务运营状况,查看子公司当前的发展方式和运作模式是否符合集团总公司的战略规划目标,在保证集团利益的基础之上参与到子公司的财务干涉工作中。只有明确了财务委派工作人员具体的角色和身份,才能让子公司财务工作人员彻底打消消极或抵触情绪,积极配合财务委派者参加财务工作。对此企业集团总公司要定期举办各种类型的交流会,加强与子公司之间的沟通,把财务委派的积极意义和主要思想进行宣传与普及,彼此之间加强工作信任,融洽工作关系和人际交往环境,打好财务委派工作的基础。同时作为总集团公司的领导者,要正确赋予被委派工作人员的职权范围,划定权力边界,做到权责有度,

权利明确,在执行总公司的战略目标时不能滥用职权,妨碍子公司的正常工作。除此之外在人员选拔上。总集团公司最好选择一些人际交往能力较强,能够及时处理和化解矛盾的人员进行委派,如果在实际工作中遇到问题能够进行各方协调和快速沟通,妥善处理矛盾,避免影响工作的开展。

除了明确被委派财务工作人员的身份角色之外,在制度建设上可以建设以集团总公司总会计师为核心的管理制度。在实际工作中,针对委派工作人员经常存在的管理薄弱环节和执行能力较差的问题,总公司需要在子公司正常工作运营和委派财务工作运行之间做出正确的权衡。根据国家法律法规以及行业的相关制度,让集团公司的总会计师负责企业财务管理和成本管理工作,明确其它行政负责人的工作权限,站在更加宏观的角度制定财务委派工作的具体方案,形成以总会计师为责任核心的权责管理制度,增强财务委派者工作责任感,协调管理工作者和委派工作人员的具体分工。

### 3.2 加快财务委派人才队伍的建设

针对企业集团财务委派工作人员素质不高的问题,总集团公司必须要重视财务委派人员职业技能和职业道德的培训,这直接关系到委派工作能否顺利的完成。总集团公司要对这部分委派人员定期组织培训和学习,从整体上提高财务委派者的工作素质,有组织有计划的展开员工学习活动,要把专业财务理论和财务工作实践相结合,聘请优秀税务专家也可以邀请行业内的优秀审计人员,用案例分析的方式提高财务委派者的专业学习能力,增强工作独立意识,让财务委派工作人员善于在实践中总结经验,更好地进行财务核算和财务监督工作,辅助子公司各项财务流程的顺利运行。企业集团务必要打造一支复合型的财务委派工作队伍,养成终身学习的意识和习惯,学习的内容不要仅限于提高专业素质,而是要提高从业者的职业道德综合能力,特别是对新出现的财务工作制度与技术要加强掌握,建立财务委派者竞争机制,打造人才储备队伍,用优胜劣汰的思想为财务委派制的执行打下坚实的基础。站在财务委派工作人员自身的角度来说,被委派的财务工作人员应当兼具财务管理专业知识、职业道德和管理决策能力,因此财务委派工作者在接受委派任务之后也要定期进行自我学习和充电,提高自己多方面的能力,在财务委派工作者选拔过程中要选择那些具有高尚职业道德和职业素养专业素质过硬的人才,避免出现不必要的矛盾。

当前企业面临着越来越激烈的市场竞争环境,财务委派工作人员必须要有能力对各种新出现的财务状况进行准确的判断并找到有针对性的解决对策,还要善于学习。不同集团公司主营业务和开发的项目产品都不同,内部管理制度也存在较大的差异,集团总公司要针对自己未来的发展战略和目标有针对性地进行财务委派人的培养。另外很多财务委派人在接受委派任务之后对子公司的情况并不了解甚至一无所知,这就要求委派人员在初期阶段树立主动学习的意识,和子公司财务工作人员搞好关系,了解子公司财务方面

的具体工作内容,培养自己沟通问题、处理问题的人际协调能力,掌握子公司财务业务流程,根据子公司的实际工作情况作出正确的工作判断和决策。财务委派工作人员要适应自己所处的双重身份,发挥好总公司与子公司之间上传下达的桥梁任务。利用自己的专业知识和综合素质,处理好人际交往中、专业工作中可能存在的各种问题,保障企业集团的整体工作利益。

### 3.3 完善被委派财务人员管理

针对被委派财务人员管理上存在的问题,企业集团管理者需要根据实际情况优化财务委派负责人的管理层级,实现财务负责人的高效管理。对于财务委派人员的管理工作是一个比较现实且复杂的问题,一般来讲,企业集团会采用集中管理或全员委派两种模式进行财务人员的工作对接,这样的管理思想有利于强化集团企业的管理权,让财务人员和企业集团之间产生更加密切的联系,但是这两种模式在具体执行的时候容易和分层授权管理原则发生冲突,反而影响工作效率。当前我国企业集团大多数受到多元化战略的引导,本身涉及的业务范围和领域跨度较广,在行业规模的发展情况上可能参差不齐。面对这一问题,总公司管理者可以采用财务负责人授权管理模式,让旗下子公司结合自身业务运营实际情况更加灵活的对财务委派工作人员进行管理和约束。另外企业集团要加强被委派财务工作人员的监督和考核,被委派财务人员不能完全站在子公司一方和集团公司形成对立情况。企业管理者必须定期对财务委派工作人员的工作行为和工作结果进行考核监督,具体而言要实施定期轮换制,当然不要过于频繁的轮岗,在一定任期之内保持财务委派工作的稳定,但是在整体上要缩短任期时间,加强财务委派者工作的独立性,避免长期任职带来的风险和麻烦。此外要对被委派财务工作人员的工作成绩进行客观的评价与考核,按照明确规定的奖惩措施进行统一管理,如果发现不被允许的情况出现要及时更换财务委派人员,保障集团的总体利益。

## 4 结束语

综上所述,企业集团财务负责人委派制在具体执行的过程中,需要加强制度完善,明确身份定位,加快财务委派人才队伍的建设,完善被委派财务人员管理,提高财务负责人委派制的具体实施质量。

### 参考文献

- [1]徐兆军.企业集团委派制下的财务负责人经济责任审计[J].中国内部审计,2020(04):62-63.
- [2]潘卫娜.企业集团关于财务负责人采用委派制的探讨[J].纳税,2019,13(23):154.
- [3]董洪成.企业集团委派财务负责人管理中存在的问题和改进建议[J].财会学习,2019(20):26-27.

作者简介:贾文芬(1976,10-),女,江苏南京人,会计师,南京公共交通(集团)有限公司委派到南京新城有轨电车有限公司财务负责人,研究方向:企业财务管理与内部控制。