

浅谈企业的财务团队建设

巫德军

(中国电子科技开发有限公司,广东 深圳 518038)

摘要:企业的财务管理是企业经营活动的重要环节,其中财务团队建设又是财务管理中的重要一环,对企业的经营发展发挥了重要的作用。本文结合笔者的相关工作经验,谈一下关于财务团队建设的一些个人见解,以供相关人员参考。

关键词:财务团队建设;存在的问题;必要性;建议

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.35.084

财务工作做得是否出色,很大程度依赖于“人”,即财务团队的专业性、凝聚力等。一个富有激情、训练有素的财务团队,毫无疑问,将会给企业的财务管理工作创造源源不断的价值。

1 财务团队存在的普遍性问题

(1)重视核算,但是轻视管理。受制于传统观念的影响,大家理解的财务,只是一个“账房先生”,财务核算的准确性固然重要,但是更重要的是,要从财务数据中发掘对企业经营管理有价值的建议。目前很多财务团队仍然停留在做账、核算的层面,也不善于运用数据,难以体现数据的财务价值。

(2)财务负责人没有做到人岗适配。财务负责人除了需要专业过硬以外,还需要有较强的管理能力。了解下属擅长的领域、性格特点、做事方式,将合适的工作派给合适的人去做。在工作过程中,财务负责人需要不断对下属进行辅导,关注其进度,做好对事项的监控。真正做到人岗适配,才可以最大限度发挥下属的主观能动性。

(3)沟通不够顺畅。财务人员的性格会偏“内敛”,在某些时候与上级、平级沟通时,会存在不顺畅的情况,客观上会导致工作进展缓慢。

(4)工作要求以及节点要求不够明确。很多财务负责人在安排工作时,时间节点的要求是“尽快”。因为每个人对“尽快”的理解是不一样的,很可能导致工作没有在财务负责人认可的“节点”去完成。所以在安排工作时,笔者的建议是言简意赅,充分表达工作要求以及工作节点,让下属能有明确的目标去执行自己的工作。

2 加强财务团队建设的必要性

(1)有利于实现企业的经营目标。企业的经营活动都需要财务数据去进行记录,从原始凭证的收集、录入记账凭证、到生成报表。准确的财务数据可以反映企业的经营情况,财务数据的准确与否很大程度依赖财务团队的专业性。而财务团队的专业性是财务团队建设的重要一环。因此良好的财务团队有利于实现企业的经营目标。

(2)有利于增强部门的凝聚力。财务团队涉及的人员有财务总监、财务经理、会计、出纳等。而会计也可以细分

为成本会计、费用会计、税务专员等。财务工作经常需要各财务人员通力合作,良好的团队氛围有助于高效完成工作,从而提升工作效率。

(3)有利于防范财务风险。企业的经营过程中会遇到很多经营风险,而经营风险容易导致财务风险。财务部作为一个风险管理部门,应该对税务风险、现金流风险、核算风险等方面进行管控。而一个专业的财务团队,可以利用其专业知识跟专业判断去规避风险。专业团队的打造需要良好的财务团队建设。

3 加强财务团队建设的建议

(1)充分熟悉所在行业、所在公司的特点。财务负责人需要充分了解宏观经济、行业政策、税务政策、银行政策等。熟悉本行业的会计核算要求,掌握行业会计核算特点,准确把握会计体系的建设以及会计科目的合理设置。有利于企业进行有效合法的纳税筹划以及会计核算。只有财务负责人对所在行业心中有数,才能更好地带领财务团队前进。

(2)建立科学有效的财务部架构。财务团队应该充分考虑企业的发展目标,根据发展目标进行组织结构设计,组织结构要以提升团队运行效率,完成团队业绩指标,保证工作结果能够顺利推进的原则去进行设计。同时,要充分发挥团队各层员工的创造性,积极采纳意见和建议,凡是对团队的改革变化有益的建议予以重点考虑,在组织变化中加强对各类资源的集中管理,充分利用企业的资源完成团队的目标,降低风险,提升团队领导层对团队的控制管理力度,增强团队的可控性。统一管理还能够提升决策效率,尤其是对财务团队的业务特征分析,从运营管理角度分析,团队的组织结构要流畅。保持合理的流畅度是组织成功的必要条件,一个流畅的组织能够加快信息的流动,提升团队沟通效率和工作效率。因此,需要建立科学的组织结构,加强对各层的监督管理力度,完善责任机制,将责任落实到岗。

(3)提升财务团队的专业性。在新的市场环境中,财务人员面临着日益严峻的挑战,财务行业对财务人员的要求也越来越高,综合技能成为了财务人员的进一步要

求。财务人员不仅要有专业的财务知识和技能,还要有企业管理等多领域的技能,才能胜任日益严峻的行业。团队建设也要求团队对成员的专业技能和其他方面的专业能力进行培训,增强团队成员的整体素养,提升整个团队的综合能力。首先,财务人员要定期进行专业技能和专业知识的培训,紧跟财务领域的前沿知识,了解相关法律法规的变动,不断更新知识技能,提高自身对行业要求的适应能力。在专业领域保持旺盛的学习力和行动力,保证专业技能扎实可靠。其次,财务人员应该更多地站在管理的角度从事自己的本职工作,利用财务的视角分析企业的运营情况,从而能够为企业在变化迅速的市场环境中提供专业可靠的管理建议。毫无疑问,财务管理型人才能够更加适应未来的财务领域。最后,团队中应该根据不同的成员优势进行合理分工,培养技能突出的专业型人才,充分发挥专才的技能优势,放大优势。只有这样,团队才能应对更多复杂的专业问题,提高团队的凝聚力和战斗力,提高团队的工作质量。

(4)建立有效的绩效考核制度。企业在财务团队建设中要不断加强对财务人员的绩效考核激励制度的制定,运用完善的绩效考评方式激励财务人员的工作积极性,增强财务人员的团队凝聚力和对公司的归属感。企业应该建立健全现代化的绩效管理机制,以提升企业财务部门的工作质量和为其他部门提供更加有效的支持。建立以业绩导向的绩效考核机制,围绕工作中的工作态度、业绩结果、工作能力等进行绩效考核,考核制度的制定应该遵循可量化原则,将这些因素结合起来,建立量化指标,并对结果进行评估。这样,管理人员就能够对财务人员的工作有一个全面准确的了解,从而能够帮助管理层对相关人员进行工作安排。在进行激励制度制定的过程中,管理人员要减少单纯的金钱激励方式。

4 加强财务团队建设的案例分析

本文以某房地产企业为例,从架构设置层面,说明一下财务团队建设的重要性。

(1)财务部整体架构设置。该房地产企业的财务架构设置为,公司财务总监,财务副总监,财务管理部总经理。财务管理部总经理负责统筹部门工作,部门内部划分为五个小组。分别为项目运营管理组、核算组、税务组、产权组、资金组(资金运维以及融资组)。每个小组设置一个组长,组长由财务管理部副总或者财务管理总经理助理进行兼任。组长下面配置组员(专业岗),负责对口的专业工作。可以看出,部门的内部设置充分考虑了房地产业务的行业特点,针对财务职能进行细分,同时通过设置组长的方式提升管控效率。

(2)人员选拔。财务人员的选拔也是至关重要的。因为房地产业务比较复杂,需要有潜力,有底子的人员去参与财务工作。该房企在选材方面,会偏好事务所经历,会偏好标杆房企的经验,偏好研究生或者海归。从选

材就做到优中选优,这样工作起来才能得心应手。

(3)专业性。财务人员的专业性是关键事项。再好的团队,如果没有专业性打底,再好的管理技巧也是空中楼阁。因此财务人员需要有相关证书,有持续学习的意愿以及能力,该房企十分重视人员的专业性(通过证书去佐证人员的专业性),中国注册会计师(CPA)跟中级会计师是基本要求。该房企也比较注重财务培训工作,重视提升财务人员的专业能力。

(4)考核激励。好的团队还需要好的考核激励才能发挥作用。每年年初,由公司根据目标责任书对财务部的工作目标进行分解。财务部总经理根据部门目标责任书的内容,把KPI分解到每个小组,由组长去统筹各小组的工作目标,每组的目标会落实到个人。通过考核牵引,把公司目标逐步分解为部门目标、组目标、个人目标。将目标有机结合统一起来。激励方面,领导会通过工作过程反馈(激励),比如年度绩效倾斜、年度奖金分配。对工作任务重、工作质量高的团队给予倾斜,以激励员工持续创造价值。

(5)人才梯队培养。该房企的每个组长也比较重视组内人才梯队建设。每个组长会指定组内一名经验丰富的员工作为其助手,助手协助组长统筹部门工作。另外,对于新入职的组员工,会指定一名组内老员工作为导师,帮助他尽快融入环境。组内互帮互助氛围浓厚,形成了组长——组长助手——老员工——新员工的梯队,帮忙每一位员工持续成长。

(6)团队上下交流。除了财务部的组内交流之外,财务部各小组之间也经常有业务交流、切磋。同时,总部财务部与下属单位的财务部也经常联动,以人员轮岗的方式,将总部的人员派到下属单位进行交流,一般为期1—2个月,下属单位的财务人员也定期来总部进行交流。财务人员根据个人意愿,具体财务职能,参考总部及下属单位的工作安排,每次进行1—2个月的轮岗学习。通过增进上下交流,提升进一步工作效率。

(7)团队聚餐与交流。不管是各组、各部门、总部与下属单位,团队都需要一个轻松的氛围去促进人员之间的交流,团队聚餐是一个非常好的交流途径。通过在饭桌上调侃、诉苦,拉近彼此的距离。通过轻松的交流方式,团队领导可以更容易倾听到团队的不同声音。以下从财务职能的角度,说明一下如何加强团队建设以及人员配置。

(8)资金管理。财务部门主要管控的是资金跟账务。尤其是资金方面,涉及的环节多,事项烦琐,主要应该关注:a. 货币资金的安全。在设置上,需要安排专门的出纳掌管银行U盾,U盾需要经过出纳以及会计(或者财务负责人)进行付款授权后,款项才可以支付。在实操中,一些企业为了节约成本,将会计跟出纳的职能放在同一个人的身上,这是不可以的。这违背了不相容职位分离的内控职责,给企业的资金安全带来风险。除此之外,项目的每

一笔收入都要及时入账,不能形成“账外账”。每一笔付款都必须有审批流程,必须有严格的依据。b. 筹集保证项目以及总部运转的正常资金。要根据公司的战略规划去筹集资金,比如从合作方筹集、从银行筹集等,然后根据项目的需要去投入资金,同时通过投委会的方式,对资金的运用进行决策。在实操中,对于大公司一般建议设置专门的融资岗以及投资岗。融资岗一般设置在财务部门,归口财务负责人管理。投资岗一般会单独设置投资部门。部分小公司也会把投资岗设置在财务部门,归口财务负责人管理。也就是投融资的职能需要根据人员的富余程度、公司规模、单位负责人对财务的重视程度去设置岗位。

(9)核算职能。核算职能是财务工作的基石。财务工作做得好坏与否,首先看核算的质量。核算是财务人员的底线,是财务人员的专业性体现。财务部应该严格根据会计准则去对企业的经济业务进行核算。通过财务数据去反映企业的经营问题、财务问题,给管理层的决策提供依据。部分分公司会设置专门的核算负责人,对整个核算工作进行统筹。一个优秀的核算负责人不光要核算准确、完整,还要善于从核算中发现问题、解决问题。财务负责人应该要有意识地对核算负责人进行培养,培养其管理思路、管理思维,做一个有灵魂的核算工作者。

(10)预算管理。预算职能是最贴近业务的一项财务工作。通过预算管理,财务可以更加了解业务实质。一般来说,预算管理的工作可以由具有大局观,并对业务有深入了解的人员去担任。财务负责人要通过观察财务人员的特点,做好人岗适配。预算管理过程中,需要以公司业务指标作为牵引,逐月或者逐季度分解,将指标落实到每个业务人员,同时搭建业务指标与财务指标的桥梁,形成完整的财务报表。在管理的过程中,人员的专业性、管理能力至关重要。

(11)税务管理。税务管理对于财务部的意义非常重大。做好税务筹划,对公司的利润有着巨大的贡献作用。除了日常的纳税申报外,财务部应该设置专门的税务岗或者税务负责人。税务筹划是通过合理的涉税安排,达到少缴税、晚缴税的目的。税务筹划是财务部可以出业绩的地方,对于税务工作,建议财务负责人亲自抓、亲自上阵。尤其规模较大的公司,税务筹划做得好,节税金额可以达到百万或者千万级别。因此,税务领域应该要派财务的精兵强将,才能更好地体现财务团队的价值。

5 财务团队建设对企业发展的作用

加强企业的财务团队建设能够有效提升企业的财务管理水平,在专业能力的建设上,团队专业能力的提升有助于更好地解决企业财务管理中出现的问题。团队成员运用专业的知识和技能,分析企业财务管理中遇到的问题,在问题解决中互相学习借鉴,分享成功的经验,总结失败的教训,这样对于团队成员专业技能的提升有着非常重要的作用。团队成员技能的提升又能够加强整个团

队的专业性,解决更加复杂的问题,有效提高企业的财务管理效率。在团队绩效管理建设中,有效合理的绩效管理能够为团队提供更加有效的凝聚力,能够大大加强团队内成员的工作积极性和工作效率。财务团队的配合对财务工作的完成结果有着重要的影响,财务工作是一项讲求精准的工作,密切配合,各司其职,各个环节的良好工作能够为其他财务环节提供完善的工作数据等内容,提升财务工作的效率,良好的团队合作能够有效保证财务工作各个环节协调一致进行,保证产出的准确和完整,提高团队的工作质量。

科学合理的团队建设能够大大提升团队的凝聚力和责任感,从财务管理的专业性考虑,财务工作需要严谨、专业、负责的工作态度,对工作内容保持准确的判断力和负责任的工作方式,增强团队的建设能够从多个方面提升整个财务团队的凝聚力和责任感,创造出更加公平合理的工作环境,良好的工作氛围和团队凝聚力能够保证工作的完成度和质量,加强财务工作的准确性。团队建设对于每个成员的责任感的培养非常重要,成员将工作当成自己的事业,本着认真负责的态度工作,在工作中贡献出自己的技能和专业知识,团队成员在团队建设中能够增强主人翁意识,对工作中所负责的工作责任到人,落实到岗,保证财务工作中每一项工作都能够有专人负责,这样能够有效降低财务风险,将风险控制在团队内部。所以,有效的团队建设能够大大提升团队的凝聚力和责任感,促进企业财务工作水平的提高。

6 结束语

财务团队建设是一门技术活,也是一门艺术活,这项工作需要足够的专业性,需要对市场形势、宏观环境、行业政策有足够的了解,需要对企业的业务情况足够熟悉,同时也需要了解下属的性格特点,知人善任。团队建设不是一蹴而就的,是需要财务负责人持续不断的努力、纠偏,将财务工作带入正轨,不断创造财务价值。

同时,财务团队的建设要紧跟时代发展,制定灵活和科学的策略,完善团队建设中的问题,定期对财务人员进行谈心、交流、指导,形成不断赶超的工作氛围。通过不断增强部门的凝聚力,增强员工对组织的认同感,推动部门跟企业不断进步及发展。

参考文献

- [1]刘肖君.财务团队建设之我见[J].财经界,2020(33):97-99.
- [2]杨敏.如何加强企业财务团队建设[J].中国商论,2019(04):129-130.
- [3]李玉松.加强企业财务团队建设的方法[J].理财(财经版),2020(01):47-48.

作者简介:巫德军(1989-),男,汉族,广东深圳人,硕士,职称:中级会计师,研究方向:财务管理。