

# 建筑施工企业财务人员委派制度及考核研究

韩冬冬

(中铁十七局集团第三工程有限公司 河北 石家庄 050000)

**[摘要]**随着经济快速发展,建筑施工企业所在行业市场竞争日趋激烈,如何提升建筑施工企业的外部竞争力、加强企业内部财务状况的监控管理,发挥财务核算与监督作用,保障企业资产的增值保值是企业迫切需要解决的问题。财务人员委派制度作为企业人才管理的主要内容之一,构建科学合理的委派制度体系,不仅能够优化企业内部财务管理,还能构建财务制度更加清晰的目标导向和结果导向,进而提升企业市场竞争力,夯实企业财务建设根基。

**[关键词]**建筑施工;财务人员;委派制度

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.2023

本文就建筑施工企业财务人员委派制的意义、建立机制科学、体系完善、薪酬考核到位的财务人员委派制度及考核体系进行研究,旨在加强施工企业财务队伍建设,提升财务工作水平,适应企业战略的发展要求,促进工程项目财务工作在施工企业生产经营发挥最大化的作用。

## 一、建筑施工企业财务人员委派制的意义

### (一) 维护企业整体经济利益

推行建筑施工企业财务人员委派制,可以规范财务人员行为,提升财务工作水平,适应企业战略和财务管理体系的发展要求,打造忠诚担当、风清气正的财务队伍,塑造诚实守信、勇于创新的会计文化,可以健全会计监督机制,保障财务人员依法行使职权,切实做到履职尽责、实干达标,维护企业整体的经济利益。

### (二) 确保工程项目各项财务管理工作有序开展

推行建筑施工企业财务人员委派制,可以综合评价和提升财务人员职业素养和综合能力,明确委派财务人员的选聘、职责与权利、派驻单位责任与义务、人员管理、工作交接、工资薪酬及考核等内容,确保工程项目各项财务管理工作有序开展。

### (三) 加强财会队伍建设

推行建筑施工企业财务人员委派制,可以优化财务人才结构,推进人才转型,铸就一支懂经营、强管理、善决策、重执行、忠于企业、德才兼备的会计人才队伍;组建在不同工程项目业务领域具有研究、解决问题能力的专家团队;构建战略财务、业务财务、共享财务加专家财务团队的职能体系。

## 二、建立建筑施工企业财务人员委派制

### (一) 加强财务人员委派制度体系建设

建筑施工企业财务人员委派制需要施工企业工程公司与工程项目高度紧密协作配合,制定完善的财务人员委派管理制度,保障财务人员委派制得到有效的运行。

### (二) 财务人员委派制委派财务人员的选聘

#### 1. 明确选拔聘用的具体程序

企业根据派驻单位规模大小、工程项目管理模式决定委派财务人员数量;人力资源部根据企业财务人员委派管理办法及企业人事管理规定,审核拟派出人员资格,确定人员名单;企业所属各工程项目部未经上级单位同意不得擅自调动、接收财务人员。

#### 2. 建立财务人员人才储备库

选拔优秀财务人员充实和储备会计人员力量,结合施工企业特点,定期组织人员培训,加强对会计制度、先进管控理念、企业特点等知识和技能学习。

#### 3. 推行财务人员岗前谈话和年度述职制度

对拟派出财务人员组织岗前任职谈话,内容包含业务管理、职业道德、廉洁从业、财务技能及政治素养;建立派出会计机构负责人年度述职和重大财务事项报告制度,派出会计机构负责人应当每年向派出单位进行述职。派驻单位发生财务危机、重大资产损失、重大财务违规违纪事件、会计信息质量严重失真、财会内部控制重大缺陷、财务基础管理混乱等问题,应立即向派出单位报告。

#### 4. 委派财务机构负责人应具备的基本条件

坚持原则,廉洁奉公;具有中级会计师以上会计专业技术资格;从事工程项目财务工作2年以上;有较强的组织能力和协调能力。

#### 5. 委派一般财务人员应具备的基本条件

坚持原则,廉洁奉公;具有助理会计师以上会计专业技术资格;掌握财务有关业务的理论和实践知识,遵守财务人员职业道德。

### (三) 财务人员职责与权利

#### 1. 委派财务人员应当履行的职责

(1) 建立健全派驻单位的财务、资金、税务、经费等财务管理制度。

(2) 对派驻单位进行会计核算,实行会计监督,正确核算成本,合理使用资金,坚持原则,秉公办事,努力提高经济效益。

(3) 全力配合公司做好资金调度工作,服从公司统一资金安排。

(4) 办理公司和派驻单位领导安排的其他事项。

#### 2. 委派财务人员可行使的权利

依照国家政策和法律、法规从事会计工作,代表公司独立行使财务控制和监督权,对派驻单位的各类经济业务、会计核算内容进行监督管理;按照上级单位有关财务、资金等管理规定,对应转公司上交款、职工工资、社保税费等资金分配上享有自主权,对未按公司规定资金分配顺序进行分配的资金方案享有一票否决权。

### (四) 派驻单位的责任和义务

根据工作需要,对财务人员的工作表现、日常出勤、业务能力实施监督,有权提出对财务人员的要求及委派工作的建议;配合委派财务人员做好会计核算和财务管理工作;发现被委派财务人员违法违纪,及时向相关部门反映。

### (五) 委派财务人员管理工作

1. 财务人员管理严格按照建筑施工企业有关财务岗位、资金管理、财务管理及不相容岗位分离制度等规定执行。

2. 建立并完善财务人员教育培训制度,组织会计人员开展职业道德教育、诚信教育、专业技能培训。要求业务培训、财务人员入职、岗前任职谈话、财务队伍建设必有职业道德教育。

3. 委派财务人员应积极参与初级、中级、高级会计专业技术资格考试并评审通过,积极参加税务师、注册会计师等考试,提升财务专业技能知识。

4. 实行轮岗交流制度。对会计人员的工作岗位有计划地进行轮换,包括本会计机构内部轮换、各单位本部与工程项目会计人员轮换、境内与境外会计人员轮换等;会计机构负责人在同一项目管理团队的任职时间原则上不超过两个项目;会计岗位人员轮岗一般优先在本会计机构进行,如本会计机构无法满足轮岗要求,可与其他会计机构人员进行不少于三个月的短期轮岗。

### (六) 加强财务人员继续教育管理

1. 财务人员应自从事会计工作的次年开始参加继续教育,并在规定时间内取得规定学分。对未按规定完成继续教育的财务人员,将采取通报批评、列扣财务考核评分、暂停

财务工作等方式，待完成继续教育后，方可重新上岗。

2. 加强会计人员专业技能培训，定期组织新准则、新法规、业务实操等专业技能培训。

### （七）委派财务人员工作交接

工程项目财务人员由于工作调动或者因故离职，按照企业财务人员管理要求，要将交接财务人员所经办的各项财务工作全部移交给工程项目财务接替人员，没有办理交接手续不得调动或离职。

## 三、建筑施工企业委派财务人员工资薪酬、考核及目标

### （一）委派财务人员工资薪酬体系

委派财务人员工资薪酬主要由基本生活保障工资、项目履约工资、财务考核工资三部分组成。基本生活保障工资按照企业人力资源部相关薪酬制度文件执行，履约绩效工资按企业人力资源部有关履约工资标准或者一定比例执行，财务考核工资按照财务考核结果发放。

### （二）委派财务人员财务考核

#### 1. 建立组织机构

企业成立财务工作考评办公室，可由企业财务会计部内设考评办公室，对各单位财务工作开展情况实施定期考评。委派财务人员受公司委派履行相应职权，对本单位的各项财务工作负有指导、检查、监督责任。

#### 2. 财务考评内容

财务工作考评内容主要由基础项、加分项、减分项三大模块组成。基础项模块包括企业资金管理、税务管理、核算管理、会计档案、台账登记、数据报送、内控管理、队伍建设等内容，主要考评项目财务管理工作及财务监督工作执行落实情况；对各单位在财务管理、纳税筹划、各类迎检中的先进经验给予加分，对各单位制度落实情况以及审计、监察中的问题的整改落实等方面给予减分。具体考评内容为：

**数据报送：**财务决算、财务快报、清欠报表、预算报表、资金管理报表、经济运行分析、税务相关报表、其他相关资料等各类财务报表资料是否报送及时，数据是否准确、完整、无差错、表间勾稽关系是否正确，是否账表一致。

**资金管理：**资金支付是否执行审批程序，是否落实党政联签制度，大额资金使用是否按照“三重一大”要求履行会议研究和集体决策程序；是否按照公司要求开户后及时上交网银支付工具，银行账户到期是否按要求申请办理展期，工程结束后是否及时办理销户、账户是否久悬，是否及时更新银行账户管理系统数据；是否及时监控银行账户安全，对冻结或划款情况及时上报；资金使用规划是否合理，资金支付是否按照资金管理办法中的要求分配，有无违规对外超比例付款项；是否完成资金集中度和上存度；银行对账单是否提交并审批完成。

**税务管理：**开具、取得发票是否按流程执行，发票传递是否按规定执行；跨区域涉税事项报告办理提供信息是否齐全、是否按期报验及核销、是否建立跨区域涉税事项报告管理台账；增值税计税方法是否按规定报批与备案、是否建立预缴税款台账、预交金额有无差错；所得税是否按期上报资料、资料是否齐全、有无预缴金额计算错误；研发费用归集是否合规、合理；是否按时进行各项纳税申报；是否及时缴纳各项税款。

**核算管理：**各类账务处理是否规范，入账是否及时、是否按月和物资设备、计划对账；账务处理是否符合会计核算准则、有关增值税账务处理是否规范；间接费归集是否合理，否超预算管控指标，项目预算执行过程中是否有费用预算调整。

**会计档案：**装订是否美观、是否符合规定标准；会计凭证审批签字手续及附件是否齐全；是否按规定时间要求打印装订凭证、明细账、报表、以及各类税务资料，现金、银行日记账是否按时登记、日清月结；会计档案的保管、移交和归档是否规范、是否存在保管不善、丢失现象。

**台账登记：**各类台账是否健全；台账登记是否按月更新及时、清晰。

**内控管理：**每月末、每季末备用金是否清零；是否执行零现金管理、过程中是否存在大额现金支付现象；固定资产、低值易耗品是否及时盘点、是否账表一致、账实相符；人员发生调动、辞职等是否及时提交用户权限申请表进行信息的变更；是否按规定做好财务人员交接审批手续的备案工作；工程项目建账开户后是否按企业规定及时上交财务专用章及银行预留印鉴卡。

**队伍建设：**是否落实导师带徒、传帮带制度；各类培训、测试是否积极主动参加、形成良好的学习记录和学习笔记；有关财税职称等考试是否按公司要求报名、考试，是否完成当年继续教育；是否积极撰写稿件、上报优秀论文评审及年度财务主管述职报告。

**加分项：**项目财务管理中的亮点、先进经验被上级单位采纳的；在纳税筹划、争取政府财政资金补贴等方面为企业增加收入的；在财务管理等方面被业主或驻地政府评为先进单位或个人的；在导师带徒、传帮带过程中，培养晋升为部长的。

**减分项：**上级或者外部单位审计、成本管理、法律、监察等部门的检查通报涉及到财务管理问题的；有无违法违规业务操作，日常检查各项问题整改是否及时到位；提供虚假财务相关资料。

3. 考评程序。上级公司根据工程项目日常财务工作开展情况、财务大检查情况、内部审计巡视等相关业务监督情况，结合财务工作考核评分及公司相关规章制度开展考评工作。财务工作考核评分随企业会计准则、财务制度更新、工作内容变化适时动态调整。

4. 考评评定。综合评分基础项总分100分；加分项上限20分，无加分项不加不减；减分项采取扣分制计算，扣完为止。按照考核得分评定优秀、良好、合格、不合格四大类。考核结果同时作为工程项目财务团队评优评先等重要依据，可优先向人事部门推荐财务主管及财务团队升职、升级。

5. 委派财务人员考核工资以项目为单位如按季度进行考核，委派财务机构负责人绩效基数×考核得分百分比计算，委派一般会计人员按委派财务机构负责人一定比例核发。考核评定优秀、良好发放财务考核工资，考核评定合格发放考核工资一定比例，考核不合格不兑现考核工资并适度罚款。

6. 委派财务人员履行工作职责期间所发生的差旅费、办公费、招待费、日常福利费等经费按照公司有关规定在派驻单位列支。

### （三）委派财务人员拟实现目标

新型财务人员委派制度，将财务工作好坏直接与薪酬挂钩，提高财务人员业务能力的同时，给财务人员加压，对考核结果进行公布，督促财务人员互相比对，取长补短；财务人员委派制度赋予财务人员全力，可以减少外界压力，开展全面、独立、有效的会计决策，保障财务人员履职尽责。

## 四、结论

本文针对建筑施工企业财务人员薪酬与绩效脱钩，财务人员考核制度不完善、财务工作成效反映不全面等问题，选取财务人员委派制度为研究目标，以查阅相关文献为理论基础，通过健全财务人员委派制度建设、委派程序体系、明确财务人员选聘条件、职责与权力，完善了委派财务人员薪酬体系、考核机制、考评结果应用等系列问题，提出了一套以财务人员委派管理为抓手，全面提升建筑施工企业财务管理水平方案，通过运用绩效考核结果与岗位的调整挂钩、与评先评优挂钩、与薪酬调整挂钩、与员工培养发展挂钩的方法，达到规范委派财务人员绩效结果应用的目的。

### 参考文献

- [1]王志胜. 探析国有企业集团财务人员委派制[J]. 财经界, 2020(05): 151-152.
- [2]种浦浦. 浅谈建筑施工企业的财务委派制[J]. 技术与市场, 2014(21): 270-271.
- [3]杨晓. 施工企业财务人员引进与培养管理[J]. 航空财会, 2019(01): 76-77.