

# 设计集团财务人才队伍建设思考—天尚设计实践

陈雨后

(天尚设计集团有限公司, 浙江 杭州 311100)

**摘要:**大型设计院各类人才梯队建设一直是近年来勘察设计行业,理论研究和实务探索的热点问题之一。笔者供职的设计集团公司是一家拥有多类甲级资质,公司年销售收入数亿元,项目布局全国的企业集团。公司近几年快速发展,也为未来在资本市场有更好的表现而为企业发展助力,财务中心作为企业最重要的一环,在为财务人员提供了更加广阔的职业舞台的同时,对财务人才提出了更高的要求。本文结合建筑设计企业的工作实践,对大型建筑设计企业集团的财务人才队伍建设作初步探索。

**关键词:**财务人才队伍;设计集团;业务部门

## 0 引言

集团向信息化迈进的步伐不断加快,需要更多懂得IT技术的财务人员。财务中心通过对现有财务团队人员的分析,发现年龄结构偏大,专业知识结构偏弱,人才的梯队建设意识非常缺乏。当前正在准备上市筹备阶段,渴求专业人才、年轻人才的时候,以现在这样一支队伍,完全不足以和集团的发展战略相匹配。

## 1 设计集团财务人才队伍建设现状

财务中心在集团人力资源部的全力配合下,再次对现有人员队伍进行一一梳理,发现问题有:其一,财务中心内部,人员本身的问题表象:较弱的专业能力和偏大的年龄结构,20多名财务相关人员中本科及以上学历者只占20%,学历水平低;年龄在40岁以上的财务相关人员约占70%,中老年财务人员占了绝大多数。其二,整个队伍工作氛围较为懈怠,对专业知识理解能力太弱,只能做一些简单的银行汇款,凭证制作等最基础性的财务工作。其三,同时存在着财务人员能力比较单一,高层次会计人才缺乏的问题。其四,掌握一定IT技能、能与系统构建人员有效沟通的财务人员太少,懂金融、懂管理的复合型财务人才就更为稀缺了。

## 2 设计集团财务人才队伍建设策略

通过以下几方面对财务中心进行体系化的人才招聘和培养思路,目的将集团财务中心打造成一支拥有高级会计师数名,会计师以上专业职称者近40%,具备德才兼备财务人员的高素质团队。这样的财务专业人员队伍,有较好的职业素质和专业素养,与公司发展的水平比较匹配,同时具有较强的学习能力,通过不断努力适应更高层次的要求,使体系发挥更大的管理作用<sup>[1]</sup>。

### 2.1 建立立体的培训体系

培训体系的建立不是简单的专业财务知识培训,而是全方位的对人才进行立体培训。首先最重要的,企业文化培训,只有价值观的认同,才能深刻体会到,作为专业人员更应该从哪些方面进行自我加强。当然财务中心内部财务人员,分不同层级,在企业中职业规划方向也不尽相同,可以寻找各自与企业文化的契合点。再者,专业知识的培训,也需要分层,对于管理岗,主管级以上,重管理会计,加强数据

分析和资本管理。职业素养和企业文化、价值观的培养可以定期组织集团中高层活动、分享沙龙等,唤醒自我意识,也可以请优秀的企业家走进企业,听一听优秀企业家对人才的管理和培训理念。可以与财经学院的外培部门合作,校企合作主要采用“走出去,请进来”的理念。去学校了解学习融汇知识与企业实际工作的结合点;请学校专家、教授到学校讲课。以各种线上、线下的方式进行培训财务管理各个岗位都有具体的工作任务和工作标准,完成这些任务和达到理想标准所必须的知识、技能和态度与该岗位工作人员的实际情况进行对比,存在的差距就是培训的方向。从财务人员自身的角度看,由于个人兴趣爱好、工作岗位、教育背景、专业水平等差异,员工的个人职业生涯规划、绩效改进途径以及素质提升要求都具有丰富性和多样性,从而产生了个性化的培训需求。对个人层面的培训需求的把握,就是要从个性化需求中提炼出共性特征。只有对培训需求的科学分析与准确把握,培训才能更有针对性,才能取得预期效果。

### 2.2 培养复合型的会计管理人才

培养复合型会计管理人才时,可以从以下两方面进行考量:职业素养和专业素养。所谓复合型的会计管理人才,所谓专业素养是指精于会计专业、具有必要金融知识、法律知识和管理能力,能够将专业技术优势转化为综合管理优势的人才。这种知识全面的高级财务人才是具有很高的财务专业素养,加强财务人才队伍建设必须引导和督促广大财务人员提升技能、增强本领,创新学习培训模式。

### 2.3 与业务部门配合,加强学习

财务人员现有的基础工作内容审核票据,报销这样工作,如果没有对业务的了解,也是做不好的。比如分别在项目投标阶段,方案阶段、初步设计阶段以及后期的施工图阶段,分别会产生哪些成本,这些都需要对项目的基础情况有一些了解,才能把握财务风险和成本比例。让成本会计到EPC中心熟悉项目的全过程,到工程部门熟悉工程完工进度,到采购部门熟悉材料和市场<sup>[2]</sup>。新时代对财务人员的要求不仅仅是一天到晚对着数据,而是相应的沟通和交流能力。财会人员在收集成本数据的时候,要与设计院所打交道;在审核报销的时候要和全公司同事打交道。每一家外地分公司,公司目前已经陆续

(下转第142页)

### 3.2 会计师事务所审计计划阶段风险识别

会计师事务所在审计计划阶段中可能存在的风险类型有两种,一是对被审计部门和其经营环境了解不全面,使得设定的审计工作计划不完整,从而给审计工作质量造成影响。二是重大错报风险评估,也就是在设定审计计划过程中,容易受到客户重大错报可能性影响,所以,会计师事务所应做好审计计划阶段风险识别工作,对重大错报风险综合评估,制定合理审计计划,优化审计流程,从而实现审计风险把控。以某会计师事务所为例,该事务所要求在执行审计工作前,科学编制审计计划,对审计业务实施过程中可能存在的风险进行识别,一旦发现风险问题,制定详细处理对策,适当调整审计工作计划,保证审计工作顺利进行,减少不良风险问题出现。

### 3.3 会计师事务所审计实施阶段风险识别

会计师事务所在审计实施过程中存在的风险有:一,审计流程执行是否规范,也就是审计流程规范程度将会给审计工作质量带来影响,使得审计意见遭受负面影响,增加审计风险。二,审计凭证是否充足,也就是审计实施过程中,审计人员获得的审计凭证是否真实有效将决定审计质量。以某会计师事务所为例,该事务所在实施审计业务活动时,要求审计人对审计执行过程进行追踪,收集审计执行结果,对审计执行过程进行总结,利用信息系统整合相关数据,对各数据凭证质量进行检查,如果存在数据失误现象,结合实际情况

及时调整,保证审计凭证真实性和准确性。

### 3.4 会计师事务所报告出具阶段风险识别

会计师事务所在出具审计报告过程中,存在的风险有两种,一是对审计底稿和审计报告的审核,也就是是否可以对审计底稿或者审计报告进行全面审核,及时找出存在问题并处理,从根源上防范审计风险。二是业务档案管理,也就是结合审计准则要求,会计师事务所应在出具的审计报告60天内完成业务档案归档,在实际中,会计师事务所是否可以按照约定时间进行业务档案归档,将会直接决定审计风险发生几率。

## 4 结论

经济发展在各个阶段都展现出不同特点,经济新常态背景下,各单位所处环境发生变化,单位潜藏风险更多。为了能够给群众提供真实、有效审计报告,实现审计风险把控,让审计资源得到合理分配,相关人员在开展审计业务活动中,应对各项风险进行识别和评估,结合评估结果,制定一套专业的审计风险防范对策,及时找出重大错报风险,保证审计工作质量,促进审计业务更好发展。

### 参考文献

- [1] 梁文智.会计师事务所的审计风险与防范[J].营销界,2019(43):100-101.
- [2] 胡海柏.基于经济新常态下会计师事务所在审计业务中的风险识别[J].当代会计,2019(11):94-96.
- [3] 张付金.会计师事务所审计风险防范与控制措施[J].首席财务官,2019(13):69-70.

(上接第140页)

委派财务人员进驻统一核算,统一管理,财务渗透到业务,业务影响财务。一般驻场时间不少于一年,在财务中心内部形成良性的轮岗机制。每一个财务人员,都必须对各子、分公司的区域业务特点进行了解和掌握,匹配更好的财务专业性服务。集团总部的各职能部门,每季度,选派人员进行学习,熟悉业务流程,从合同签订谈判工作开始就介入,跟踪合同的全过程,直到项目结束,审计完成,此外还可考虑与会计师事务所合作,选派员工到会计师事务所工作半年到1年,通过接触不同类型公司的业务扩大视野,了解各类企业主体运营规则和对会计准则的理解运用。

### 2.4 建立合理的财务人才梯队

根据财务人员的工作经历和岗位要求,将财务人员分为新入职、高级(从事财务工作5-10年)、资深(从事财务工作10年以上)、战略储备、财务部门负责人、财务总监等不同层次开展教育培训。高层次人才这类财务人才自身发展已经成熟,对企业发展有重要帮助作用。从财务总监高层开始遴选,作为专业管理人员的领头人,必须具备优良品德和优秀的专业素养,财务经理和财务主管层作为集团高层财务人员的后备力量,底层知识体系必须非常系统化,各分、子公司的财务主管和集团核算、预算、资金、内审板块作为财务中心的基石,可以学习互联网公司的人力储备方式,多采用校

招,去财经学院挑选优秀的可培养的人作为最基础的人才进公司<sup>[3]</sup>。最终建立“财务中心金字塔”,即以顶尖的职业化、专业化、复合型财务人才为塔尖,以在财务领域中具备一定综合能力的人才为后备中间层,辅以大量具有基础财务理论知识,优秀的学习能力,知识再造能力的基层力量。要建立这样的“金字塔”,必须不断地探索人才培养的方式方法。与集团人力资源部配合进行培训和绩效考核,是比较简单和行之有效的方法。

## 3 结论

综上所述,作为企业管理的基础,财务工作在引领价值创造、优化资源配置、实现科学发展、促进战略落地方面,发挥着重要作用,而财务人员是推动财务工作有效开展的坚强支撑。不断提升财务人员的综合素质和业务能力,建设一支信念坚定、操守严谨、业务精湛、甘于奉献、架构科学的一流财务人才队伍。

### 参考文献

- [1] 车向东.关于勘察设计企业财务管理的一些思考[J].环球市场,2019(34):66-67.
- [2] 万翔,王敏,刘雅雯,等关于企业财务管理人才培养的研究[J].理财·理论版,2019(04):39.
- [3] 谭林芝.现代企业财务管理对高级会计人才培养浅述[J].财讯,2019(03):44.