

浅论我国的财务总监制度

■ 曹慧珍

(晋控电力蒲州热电山西有限公司, 山西 运城, 044000)

一、引言

目前,针对部分国有企业存在的财务管理薄弱、财务收支不规范、会计信息内容失真等问题,国企逐渐实行和推广财务总监制度,以加强对财务收支等经营活动过程的管理监督。并且,基于各类财务收支及管理规则,企业在财务收支事前、事中、事后进行监督,监督的范围覆盖了企业经营活动的所有环节。因此,财务总监制度的推广和落实,就是国有企业加强财管监督的重要环节。

二、财务总监制度的内涵

财务总监制度是机构、特定专业人员、制度等多要素的集合,它是财务监督与管理机制的总称,具体是指在企业在两权分离和企业治理结构多层分离的背景下由所有者在组织中建立的,旨在规范经营者的行为、增加企业资本和维护所有者合法权益的制度。

财务总监即首席财务官,简称 CFO (chief financial officer),是指代表企业所有者决定重大事项、反映所有者意愿、对企业的财务会计活动负主要监督和控制责任的高级管理职位。财务总监制度的重要性可以从治理和管理两个角度进行分析。

第一,从治理角度来看,财务总监的主要任务是监督。财务总监对董事会负责,代表所有者对经理层实施财务监督。财务总监负责监督方面的工作内容有以下两点:一是监督董事会通过的公司业务计划、执行方案情况;二是定期把财务运作情况向董事会报告,并接受董事会质询。根据董事会的授权,支出等有关事项必须经两人的共同签署和批准后才能生效,这两人是总经理和财务总监。财务总监在治理层面的结构关系如图 1 所示。

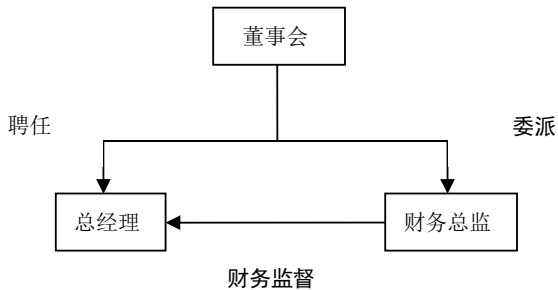


图 1 财务总监在治理层面的结构关系

第二,从管理角度来看,财务总监是企业经营管理层的关键成员,参与企业管理,并负责监督公司的整体财务运行过程。财务总监一方面具有管理和控制职责,另一方面具有直接向董事会报告的职责。财务总监在管理层面的结构关系如图 2 所示。

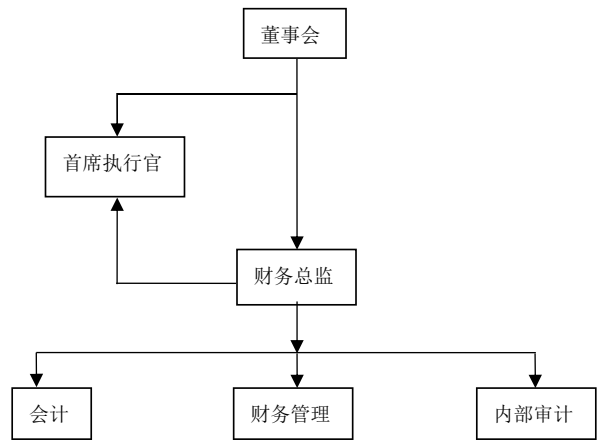


图 2 财务总监在管理层面的结构关系

三、我国国有企业财务总监制度的性质

(一) 总监制度是公司治理的有机组成部分

建立现代企业制度,关键是要加强产权约束,明确产权关系,依托产权制度运转在内部建立决策、执行和约束三者相统一的有机机制。在经营活动方面,特别是在收入和支出方面,制度建设要防止和避免偏离所有者的利益,实现对资产运营过程的产权监督。财务总监职责的行使和企业的经营活动密切相关,在内部约束机制中发挥着具有及时性、高效性、经常性、自觉性的财务监督功能。这表明,财务经理在监理公司内部约束机制中的作用是任何外部监督都无法替代的。

财务总监制度重点是监督,内容是监督和管理,它是二者的良性耦合。其中,管理是手段,财务监督包含于财务管理中;离开管理,监督就没有了支持;失去财务监督,管理也将缺失方向。

(二) 财务总监制度代表着所有者的利益

现代企业产权制度强调的是所有者对经营者进行充分的监管,主要有两个方面:一是对重大经营决策、财务决策的审定和制约。从实际情况看,部分国有企业存在两权关系问题,例如,所有者主体

缺位和经营者行为不受控制，以及“内部人控制”等问题。因此，规范和约束经营者行为，不仅是深化国有企业改革的有力保障，也是企业健康发展的重要条件。

推行财务总监制度一方面体现了财务总监代表所有者的利益，而保持规范的财务监督能够使经营者实现所有者利益的最大化，这能在企业关键决策和财务收支活动中实现；另一方面，能够让经营者充分发挥管理才能，为资产价值最大化提供强有力的保障。从产权角度看，财务总监是行使权力的主体，从产权约束方面反映出一种监督关系。从一些大型的国际企业的运营发展经验可知，无论其组织形式是什么，企业一旦达到一定规模，其所有权和经营权通常会分离。

财务总监制度是实现对所有者的监督，而不是干预经营者经营权的制度。经营活动要体现所有者的意愿，财务收支要代表所有者的利益，这是无论何时何地都应遵守的基本原则。财务总监替所有者行使监督权是具有实践意义的，这有利于企业转变经营机制，加强自我约束，保障经营者的合法权利，也有利于政企分开、两权分离。

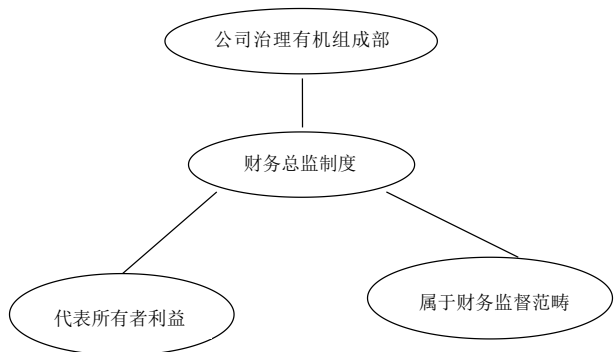


图 3 国企 CFO 制度的性质

(三) 总监制度属于财务监督范畴

财务总监制度在国企中的推广和实施，最主要的原因是一些国有企业缺乏财务监督，从而导致信息失真、财务支付滥用、国资流失严重等问题。因此，国企逐步推行财务总监制度，及时、定量地对实际经营活动进行监督，利用财务收支为经营活动提供基础保障；同时，监督实际和将要收取的财务收支，这基本覆盖了投资、筹资、分配和日常经营收入和支出等领域，包括企业经营活动的各个环节。由此可知，财务总监制度的工作内容涵盖企业经营活动的所有方面，其目标是加强对财务的监督。

仅靠内部监督是不能达到预期效果的，而外部

监督仅是事后监督，不能融入企业经营的全环节，这样的监督体制也是不及时与不完整的。资产经营公司要始终围绕监督职能，把职能落到实处，同时落实委派制与其他监督机制，构建更完善的监管体系，如此，才能创造最佳效益。

四、财务总监制度的功能

由政府或者董事会直接对国有大中型企业委派财务总监，建立财务总监制度，目的是加强国企财务管理，在会计核算领域和财务监管体系方面建立更加规范、有序，监管全面的机制。财务总监的功能主要有以下几点。

(一) 防止国有资产流失

在财务总监制度在未实施前，部分大型国企出现令世人震惊的国资流失情况，原因是权力过分集中在法人代表手中，因此迫切需要在企业内部建立高效、完善的制衡机制；在推行财务总监制度后，很多主要矛盾得到解决，效果明显。

以上海新亚集团为例，在实施财务总监制度后，国资的安全与完整得到了有效保护，各项费用明显降低，下降幅度平均为 16%，最大降幅为 30%。

(二) 企业经营管理水平明显提高

财务总监汇集了监督、服务和管理等多项职能，在企业决策、风险判断的过程中起着十分不可估量的作用。例如，深圳市赛格集团的财务总监通过科学研判、权衡利弊，在项目决策中能够识别风险、及时判断风险、及时提出建议，有效避免了决策失误。还有深圳市能源集团的财务总监解决了企业多年未能解决的难题，通过自身的专业能力成功收回多年的欠账。正是财务总监运用自己高超的专业知识，用对企业积极、负责的态度，促使企业的经营管理水平迈向更高的层级，从而逐步改变了企业尤其是总经理对财务总监的看法，有力地促进了财务总监制度的发展。

(三) 一定程度减少了会计信息失真的问题

作为一种制度创新，财务总监制度是对会计管理体制是一种完善。这种制度使得对国企的监督变为事前、事中监督。因为国企采用共同负责制，由财务总监和总经理二者共同实施，这种制度解决了内审监督上存在的滞后问题，滥收滥支情况也得到了及时、有效的解决，同时，解决了企业设置“账外账”、资产不实、负债不实、未处理费用和损失挂账、虚假会计报表、“小金库”等问题。另外，会计信息质量和会计报表的真实性得到增强。同时，擅自对外投资、对外拆借的现象也基本得以杜绝。

五、现有企业财务总监制度存在的问题

(一) 认识观念有待更新

1. 投资者的认识

部分投资者还未正确认识财务总监的价值，他们不把财务总监当作“体现所有者意愿，对企业的财务、会计活动进行全面监督与管理的高级管理人员”，只把他们看作“呼之则来，挥之则去”的装饰品或者处理公司所有大小事务的“万金油”。这种对财务总监的片面看法，严重限制了财务总监职能的发挥。还有不少企业领导者把财务总监视为“局外人”，在生产经营过程中对其进行提防、回避，这必然会削减财务总监的监督权力，影响财务总监的工作积极性。

2. 财务总监自身的认识

从财务总监自身看，部分人员不了解自己的职能，对自身的责任范围还比较模糊，责任与权利不对称，这些都使财务总监缺少直接控制权，难以全身心地投入监督工作。

(二) 制度不健全

对财务总监在企业中是否尽职尽责、是否越权违规、是否滥用职权等工作状况没有相应的规章制度来考核衡量，因而对财务总监的工作业绩不能进行正确、有效的评价，也未能将财务总监的工作绩效与奖惩结合在一起，缺少激励与约束机制，这样就限制了财务总监作用的发挥。

(三) 权责不对称、职责不明确

被指派的财务总监，尤其是被指派到中小企业的财务总监，经常兼顾多家企业，他们的工作仅限于翻看账证、查阅报表、编写报告，而这种仅是形式上的监督，无法实现有效监管，和真正意义上的财务总监职能相差甚远。财务总监的监督管理活动应该包括事前的积极决策论证、事中的协商执行与偏差纠正，以及事后的评价建议。财务总监职能未能得到充分发挥的原因在于企业经营者没有完全认识到财务总监的具体定位。定位的不明确，权责的不对称，导致财务总监很难实现对公司的全面管理和监督。

(四) 财务总监的综合素质尚不能满足服务要求

财务总监作为企业高层监管人员，需要具备较高的思想素质和专业技能。除对政治思想和身体、年龄方面有要求外，企业还需依据自身规模情况和性质对财务总监的学历、职称、职业经历及实际业绩等做出明确规定。但是实际上，不少财务总监的本身素质与其职能和地位的要求相比明显欠缺，这不仅严重影响财务总监队伍的职责履行，还会影响整个队伍的整体形象。

【作者简介】曹慧珍（1976—），女，山西永济人，本科，中级会计师，晋控电力蒲洲热电山西有限公司，研究方向为企业财务管理。

