

● 企业管理

塑造适应新体制的财务总监

张 泓, 李从东

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

[作者简介] 张 泓(1966-), 男, 湖北洪湖人, 天津大学管理学院财会学系博士生, 主要从事国有企业财务监管研究; 李从东(1962-), 男, 山西大同人, 天津大学管理学院教授, 管理学博士, 博士生导师, 主要从事工业工程和企业管理研究。

[摘 要] 党的十六大提出的新的国有资产管理体制, 其核心是落实国有企业的出资人职责。国有企业的经营管理是以委托代理关系为基础的制度安排。有代理就需要监督。政府作为国有企业出资人的代表, 要履行好出资人职责, 需要委派财务总监对国有企业的财务活动进行监管。现行的财务总监实践, 可分为纯监督型和管理监控型两大类。纯监督型因片面强调独立性而使财务总监难以深入掌握情况, 难以实现有效的监督; 管理监控型让财务总监进入企业管理层, 克服了纯监督型之不足, 在管理中监督, 通过监督规范管理, 实践中发挥了较好的作用。建议按管理监控型模式规范和完善现行的财务总监制度。

[关键词] 财务总监; 国有企业; 出资人职责; 监督; 管理

[中图分类号] F274 [文献标识码] A [文章编号] 1671-881X(2004)06 \ | 0762-05

一、建立新的国有资产管理体制需要财务总监发挥作用

党的十六大报告指出:“国家要制定法律法规, 建立中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责, 享受所有者权益, 权利、义务和责任相统一, 管资产与管人、管事相结合的国有资产管理体制。”根据《党的十六大报告学习辅导百问》的解释, 所谓出资人职责, 是指获得授权的中央政府和地方政府或者他们委托的专门机构对经营性国有资产行使出资人的职权和承担保值增值的责任。国有企业出资人依法享有对国有资产的占有、收益、使用和支配权, 享有资本收益、重大决策和选聘经营管理者等权利, 同时承担国有资产保值增值责任。我们理解, 政府或其委托的专门机构要履行好出资人职责, 它的一个重要切入点就是对企业财务的控制。而财务总监委派制正是出资人对企业财务实施控制的一种切实可行的制度安排, 它既体现了出资人权利、义务和责任的统一, 又是出资人管资产与管人、管事相结合的较好的实现方式之一。

为什么说财务总监委派制是出资人对企业财务实施控制的一种切实可行的制度安排呢?

市场经济条件下, 企业最主要的组织形式是公司制。公司制是一种以委托代理制为基础的现代企业制度。在两权分离下, 所有者将企业委托给经营者代理经营。这样, 所有者和经营者之间就客观存在着信息不对称。同时, 经济学的一个最基本的假定即“经济人”假定告诉我们, 人是自私的, 更准确的说法是人自利的, 即每个人概莫例外地在有限的条件下追求个人效用最大化。受“人是自利的”这一规律支配, 代理人就可能出现与委托人意志不一致的逆向选择和道德风险。于是, 委托人就要设计对代

理人进行监督的制度。这就是出资人对企业财务实施监控的理论基础。

我们再来看看财务的本义。通俗一点讲,“财”即“钱”,“务”即“活动”,围绕钱的活动就叫财务。出资人是企业资本金的提供者,企业资金的流向与使用,即企业的财务活动,直接关系到出资人资本金的安全与效益。出资人作为一个利己的“经济人”,对企业财务活动的高度关注就是理所当然的了。于是,就产生了出资人对企业财务的控制。

出资人如何对企业财务实施控制呢?要回答这个问题,我们得从出资人对企业财务控制的目的谈起。在两权分离的条件下,出资人委托经营者经营企业,他最关心的一是资金的安全问题,二是资金的回报问题。这两个问题是贯穿出资人整个投资过程始终的问题。在投资决策之前,出资人重点关心重点论证的是这两个问题。在投资做出之后,出资人重点关心的仍然是这两个问题。在企业运作的过程中,涉及到资本金安全、影响投资回报的问题,作为出资人就要进行控制。投资风险和投资回报问题,与企业的财务活动紧密相关,通过企业财会部门的有关账册和报表能够综合地反映出来,并可通过一系列财务指标予以测度和衡量。因此,对投资风险与投资回报的控制问题,实践中自然地选择了以企业财务活动为切入点。于是,就需要委派一个政治业务素质好且忠于职守的财务专家,代表出资人对企业的财务活动进行监控。财务总监委派制,正是委托代理制下企业治理结构的内在要求。

对国有企业而言,由于其产权不是某个自然人的产权,而是全国人民的财产,但“全国人民”是一个相对较虚的主体,不可能去直接经营管理国有资产,而是要通过委托代理制的方式将自己拥有的财产委托给政府去管理,于是政府就成了国有企业出资人的代表。政府特设的国有资产管理机构,就是代表政府履行出资人职责,专司国有资产的管理包括运营和监督的机构。国有资产管理机构根据国有资产规模和运营需要,设立国有控股公司、投资公司、资产经营公司,授权他们行使出资人职责,然后由他们再按委托代理制将国有资产交由企业运作;或者将国有资产直接授权给企业经营,这就是我国国有产权的委托代理结构。这样,下一层次的受托者既承接了上一级委托者的产权权利,同时也承担了上一级委托者赋予的使受托资产保值增值的责任,也就有了忠于委托者搞好经营管理的义务。

国有企业的出资人代表,为履行其义务,承担其责任,就要行使出资人权利,对由其代表出资人的企业的财务活动实施监控。所以说,财务总监委派制,体现了国有企业的出资人代表权利、义务和责任的统一。同时,财务总监通过对企业财务活动的监控,实际上代表出资人参与了企业“资产”和“事”的部分管理,通过参与对经营者业绩的考评和平常工作中掌握的情况,也部分地参与对“人”的管理。因此,我们说,财务总监委派制是出资人对企业实现管资产与管人、管事相结合的一个较好的结合点。

二、对现行财务总监制度的回顾与反思

自1993年深圳市投资管理公司在国内率先实行财务总监制度以来,至今已10个年头了。10年来,全国各地对财务总监制度的探索显示出了极大的热情,财务总监制度已在全国大多数省市开花结果。由于人们对财务总监职能作用的认识存在一定的分歧,因此,各地对财务总监的定位也不尽相同。综观各地的财务总监制度,大致可以划分为四类:一类是进入董事会,对上级委派单位与受派企业董事会双重负责,但侧重对上级委派单位负责,如深圳市和广东省、云南省等地实行的就属这类;一类是进入监事会,如武汉市;一类是董事会、经营班子和监事会都不进入,独立行使监督职能,如广州市、南京市等地;一类是既是董事会成员又是经营班子成员的公司高级管理人员,如上海市。以上四种模式,从财务总监是否进入企业管理层的角度,又可分为纯监督型(即武汉、广州模式)和管理监控型(即上海、深圳模式)。四种模式,在促进企业加强财务管理,规范财务运作,监督企业遵守财经法纪,维护国有资产安全,保障国有资产保值增值等方面都发挥了一定的作用。但是,由于各种模式赋予财务总监的地位和发挥作用的行为方式不同,因此,不同模式的实践效果也存在较大的差异。

武汉、广州两种模式的共同特点是强调财务总监的独立性,财务总监定位于企业外部监督,财务总监

监的职能与经营者分离。这两种模式强调了独立性,但是牺牲了效率。

一是这种职责定位使得财务总监与企业经营者之间形成了一种角色对立,从而导致了财务总监工作的一种环境障碍。这样就会发生信息不对称问题,影响财务总监监督功能的发挥。

二是没有明确财务总监在企业组织结构中的地位。企业作为一个社会组织,是讲究层级结构的。合理的层级结构,包括上下级指挥关系和平行协作关系,是企业作为一个组织得以正常运转的前提之一。武汉、广州两种模式下的财务总监在企业组织结构中究竟处于何种层次,比较模糊。财务总监工作在需要企业有关部门和人员配合时,就会出现一些协调的难度。解决问题的办法在一定程度上仰仗于企业经营者的开明,由经营者来协调和安排,这样就难免削弱监管的力度。

三是财务总监与企业的总会计师(或分管财务工作的副总经理)工作存在不协调。表面上,企业总会计师负责财务运作,财务总监负责财务监督,二者可以各司其职,各负其责。然而,日常的财务监督是要渗透到财务运作过程中的。一个日常在企业坐班的财务总监,要较好地履行自己的职责,这种渗透还不能停留在表面,而应是比较深入的,这就不可避免地会使财务总监与总会计师产生工作上的冲突。

四是纯粹的监督定位不能达到出资人委派财务总监的目的。前面已经提到,出资人对企业财务控制的目的是控制投资风险,二是获取投资回报。若将财务总监定位于纯监督而不进入管理过程,对投资风险和投资回报,都难以做出准确的判断。

五是对财务总监的激励不够,难以调动财务总监工作的积极性。两种模式对财务总监的政治业务素质要求都较高,赋予的岗位职责也都较重,考核也很严,但对财务总监的个人职业发展和事业前程考虑不够,无论在委派单位还是受派单位都没有明确财务总监在组织层级结构中的位置。此外,因考虑独立性,财务总监的工资待遇都由委派单位发放,要求财务总监不得在企业领取任何报酬,但因两种模式的委派方都是政府部门或其设立的资产经营公司,受其自身工资体系所限,使得财务总监实际所得的收入与受派企业的同类人员差距太大,有的甚至比企业一般人员的收入还要低。这种制度下的财务总监,大多将现行的财务总监岗位作为丰富自己履历的一个过程。一旦条件成熟,人心思转。

上海、深圳模式的共同之处是财务总监介入管理过程。深圳市明确财务总监进入董事会,代表产权单位进行财务监督。上海市更是明确财务总监是董事会聘任的企业高级管理人员。上海市要求已经委派财务总监的企业,不再设置总会计师,明确财务总监是总会计师制度的涵盖和延伸,强调将企业的管理与监控有机地融合在一起,实现在管理中监控,在监控中管理。上海模式,由于较好地解决了两种纯监督型模式存在的问题,也克服了深圳模式因未进入管理层而介入不深难以全面掌握情况的不足,实践中取得了较好的效果。由于财务总监能够全面进入企业的管理过程,全面掌握了情况,通过执行联签制度或定期不定期地向委派单位报告受派企业的财务状况、经营状况以及重大投融资等情况,很多重大问题使产权部门在事前事中进行了监督管理,避免了一些重大损失的发生。时任财政部会计司司长的冯淑萍2000年6月在对上海市委派财务总监的实际效果进行考察后,对上海模式予以了肯定^①：“我们认为,在修改《总会计师条例》时,可以考虑将财务总监视同为总会计师。”“我们认为,财务总监应当致力于企业的内部管理,不能把财务总监制度作为纯粹的外部监督制度。”^[1](第211页)

三、塑造适应新体制的财务总监

前已述及,新的国有资产管理体制,要求财务总监代表出资人监控企业的财务,以控制投资风险,提高投资回报。为此,尽快对现行财务总监制度中不符合这一要求的部分做法进行改革和完善,对促进新的国有资产管理体制的建立,保障新体制的健康高效运转,显得十分迫切和必要。

(一) 解放思想,澄清有关财务总监岗位“独立性”的模糊认识。这里有三个观念需要澄清,一是参与管理是否影响独立性的问题;二是独立性与全面掌控情况究竟哪一个更重要;三是财务总监能否在企业受薪的问题。我们以为,财务总监进入企业管理的过程,其实质类似于足球裁判围绕足球跑动的过

程。足球裁判要判准,必须围绕足球不停地跑动,站着不动的裁判是判不准的。虽然裁判在围绕足球不停地跑动,但球仍然是运动员在踢;同样地,财务总监虽然介入和参与了企业管理的过程,但决策仍然是企业经营者在作。在独立性与全面掌握情况二者之间,则存在一个“孰轻孰重”的问题。没有全面情况的掌控,再高的独立性也没有用。比如现实中较多的外部监督难以有效地发挥作用,皆缘于此。掌握了全面情况,再辅以必要的职责要求和制度约束,也就能保证其足够发挥作用的“独立性”。关于财务总监能否在企业受薪,我们认为可以换一个角度思考,财务总监无论在委派单位受薪还是在受派单位受薪,放大一点,都是由国有企业出资人在授薪(包括企业的经营者),只要企业不在标准外另外给财务总监好处(严格地说,此属违法),就对独立性没有影响。相反,财务总监在委派单位受薪,由于差距太大,会造成财务总监心理上的不平衡,从而给受派单位“收买”财务总监以可乘之机,影响了“独立性”。

(二)明确财务总监的定位。一是将财务总监定位为与董事长同样的派驻企业的产权代表。由董事长、财务总监共同组成产权代表,各自按自己的职责在企业中行使有关权力,各自对国有资产的保值增值负有相应的个人责任,共同维护出资人权益。由于财务总监与董事长角色目标一致,财务总监在企业工作的内部环境就会大为改善。二是将财务总监定位为受聘于企业董事会对企业财务活动进行管理和监控的企业高级管理人员。对已委派财务总监的,不再设置总会计师,也不应再指定其他副总经理分管财务工作,避免职责交叉。让财务总监作为企业分管财务工作的高级管理人员,致力于企业内部管理,全面介入企业的经营管理活动,全面地掌握情况,进而达到财务监控的目的。

(三)进一步完善财务总监的职责和权限。财务总监的职责和权限是由其在董事会中的地位及其在经营管理层中的作用所决定的,财务总监是代表董事会对企业实施财务监控的,因此,财务总监应是董事会中相关委员会的主任或主要成员,如财务委员会,审计委员会,薪酬委员会,投资委员会,发展委员会,行使这些委员会的权利;同时财务总监又是企业经营管理层中重要的一员,在西方企业和我国的广东控股有限公司,财务总监仅次于董事长、总经理,是企业的“第三把手”,参与企业的日常监督与管理,肩负着对企业财务工作的领导与监控工作。按照上述定位,财务总监的职责主要应包括:(1)审核和分析投资、融资方案和收入分配方案,向董事会提出意见和建议;(2)组织编制财务预算、决算;(3)审核企业管理层和董事会的各种财务报告;(4)代表企业管理层,提出财务会计机构设置方案报经董事会批准;(5)提出重大财务运作方案,并组织实施经股东大会和董事会批准的重大财务方案;(6)代表管理层,组织制定财务、会计的具体规章制度;(7)监督日常财务管理工作,保证企业财务运作按照国家规定和董事会决议贯彻执行;(8)进行预算管理和财务分析工作;(9)主持企业资金管理,管理企业的财务风险,保持合理的资产负债率;(10)与金融机构、会计师事务所、律师事务所保持良好的关系,寻求良好的专业服务支持;(11)参与其它非财务方面的决策,对涉及财务方面的问题发表意见;(12)制止和纠正违反财经法纪或损害出资人权益的行为,制止不了的,及时向委派单位报告;(13)定期向委派单位报告企业经营和财务状况。

(四)加强对财务总监的管理。对财务总监的管理,要从选拔委派、请示报告、激励约束和考核监督等方面进行。选拔委派财务总监,要强调德才兼备,以才为主,要按照市场机制,公开选聘,切不可搞成安置型岗位;强化请示报告制度,财务总监每月要上报企业月度情况报告表,重大情况随时上报;按照公平、公正与兼顾效率的原则,实事求是地采取相应的激励约束措施和手段,激发财务总监的工作热情,调动其积极性、主动性,发挥其创造潜能,防止其行为偏差;要加强对财务总监的考核监督,可以通过审阅财务总监工作报告、抽查联签事项、分析外部审计差异、分析所属企业的财务运作情况等方式,掌握财务总监是否对委派单位忠诚负责,是否切实维护国有产权权益、是否存在工作没到位或违规行为等情况。选拔委派、请示报告、激励约束和考核监督四个环节,共同构成财务总监管理过程的一个有机整体,是财务总监制度得以正常运行的有力保障。

[参 考 文 献]

- [1] 冯淑萍. 关于上海、浙江会计委派制度试点情况的调查报告[A]. 刘明辉. 会计委派制的探索与实践[C]. 北京: 中国财政经济出版社, 2002.

(责任编辑 邹惠卿)

To Shape the CFO Adapting to New System

ZHANG Hong, LI Cong-dong

(Management School, Tianjin University, Tianjin 300072 China)

Biographies: ZHANG Hong (1966-), male, CPA, Doctoral candidate, Management School, Tianjin University, majoring in the supervision and management of state-owned enterprise's finance; LI Cong-dong (1962-), male, Doctor, Professor, Doctoral supervisor, Management School, Tianjin University, majoring in industrial engineering and enterprise management.

Abstract: The core of new management system of state-owned assets, which was brought forward on the Sixteenth Congress of Chinese Communist Party, lies on the definition of responsibility of state-owned enterprise's (SOE) investor. Management of SOE is a kind of system arrangement based on the principal-agent relationship, for which supervision should be needed. In order to perform the duties of investor perfectly, the government, as the representative of SOE's investors, should accredit chief financial officer (CFO) to supervise the financial activities of SOE. Presently, the practice of CFO could be divided into two types: Pure Supervision and Managerial Supervision. Because of its unilateral emphasis on independence, the former makes it difficult for CFO to grasp the status thoroughly and then conduct effective supervision; while the latter makes it possible for CFO to enter into the management class of enterprise and conduct supervision during management. Overcoming the weakness of Pure Supervision, Managerial Supervision is proved to be more feasible to standardize management by supervision. Thus, it is strongly recommended to standardize and consummate the present system of CFO according to the model of Management Supervision.

Key words: chief financial officer (CFO); state-owned enterprise (SOE); responsibility of investor; supervision; management