

# 对财务总监委派制实施中有关问题的思考

□ 张改棉

**财**务总监委派制是指在企业所有权与经营权分离的情况下，由国有资产管理部门或国有集团公司董事会向企业派驻财务总监，对企业各项经济活动实施监督控制的一种特殊的行政管理措施。其目的在于规范国有企业经理人的行为，维护所有者的合法权益，保证国有资产的保值和增值，规范会计信息披露。作为财务监督与管理的创新机制，财务总监委派制从总体上讲尚处于探索阶段，在实际工作中，由于定位、法律保障等尚不明确，往往面临尴尬的处境。

## （一）财务总监委派工作中存在的问题

一是新的委托代理关系导致财务总监的“逆向选择”和“道德风险”的发生。由于效用目标不一致，财务总监不可能完全地代表所有者的利益行使监督权和决策权。

二是财务总监的职责定位不明确。实践中存在着两种截然不同的做法：一种是将财务总监定位为企业管理层成员，隶属于董事会，直接参与企业重大财务活动的监督与管理，这样，财务总监丧失独立性，与企业经营者利益趋同。另一种是将财务总监定位为一种外部监督，不参与企业的管理，这样虽保证了财务总监的独立性，但由于其执行职能与企业的经营相分离，又产生了信息不对称的问题，不利于其监督作用的发挥。

三是财务总监的设置缺乏统一的法律保障。在《公司法》和《会计法》中都规定企业应设置总会计师的岗位，而没有关于财务总监岗位设置的规定。财务总监是根据一些地方性法规的要求而设置的，但各地方性法规的要求却又有所不同。因此，若只设置财务总监而不设置总会计师，会产生法规对抗；而同时设置总会计师和财务总监，由于财务总监的权利和义务缺乏统一的法律保证，会使财务总监的监督工作缺乏刚性。特别是当财务总监与总会计师发生工作冲突时，结果往往是财务总监选择退让，久而久之，必然会使财务总监的工作流于形式，企业经济活动依然得不到有效的监督。

四是财务总监的业绩难以衡量，激励与约束机制不健全。现有的财务总监委派制缺乏对财务总监的利益特别是长期利益的保障性规定。对财务总监的考核也处于两难的

境地。一方面，若将财务总监的考核与企业业绩挂钩，有可能导致财务总监与企业经理人串通舞弊。另一方面，若财务总监的考核与受派企业无关，财务总监就不会积极完成其所负有的管理任务。

## （二）完善财务总监委派制的建议

一是加强对财务总监的职业道德教育，有效防止委托代理风险。财务总监与委派者之间的委托代理关系，要求财务总监在业务上不仅要掌握国家财税法规及相关经济法规，精通财务会计知识，更要求其具有坚定正确的理想和信念，有维护国有资产安全、确保国有资产保值增值的事业心和责任心。要加强职业道德教育，避免财务总监受人情等因素的影响，不能自觉履行监督职责。

二是建立相关法律法规，明确财务总监在企业中的职责定位。从法律的高度明确委托方可以向企业委派财务总监，以有效解决财务总监委派制与现行法律、法规相悖之处。并尽快建立类似于《总会计师条例》的具有普遍指导意义的法规条例，明确规定财务总监的地位、职责范围、权利和义务、考核标准、任职资格等，保障财务总监委派制的实施及其效果。在现阶段，财务总监应以履行监督职能为主，直接向董事会负责，对企业的重大经营决策享有知情权，以保证财务总监具有较强的独立性和权威性，便于有效实施对企业的监督。

三是合理确定考核标准，健全激励与约束机制。为保证监督的独立性，财务总监的人事关系、福利、奖金必须独立于受派单位，由委派机构负责，也就是说应明确由委派机构负责财务总监的考核与评价及其激励与惩罚。就考核而言，应综合考虑其是否对企业实施了有效监督，是否揭露了企业财务违法、违规行为，是否防止了国有资产的流失，以及受派单位及其职工的评价意见和受派单位的财务工作等因素。对财务总监的激励应兼顾其当前利益和长远利益，兼用物质奖励和精神激励。可借鉴发达国家的经验，采用诸如交纳保证金、进行财产申报、实施离任审计及规避条款等方法进行监督，并充分利用社会审计力量进行再监督，以约束财务总监的行为。

（作者单位：陕西省西安市供水集团有限公司）

责任编辑 李永佩