

企业集团财务总监委派制度的 关键点及其思考

孟昕

所谓财务总监委派制度是指母公司为维护集团整体利益，强化对子公司经营管理活动的财务控制与监督，由母公司直接对子公司委派财务总监，由母公司实行统一管理与考核奖惩的财务控制方式。财务总监委派制度是企业集团提升对成员单位的管控能力、增强成员单位的执行能力和成员单位之间的协同能力的有效举措之一。本文围绕企业集团财务总监委派制度安排的关键点进行论述，并就完善该制度提出几点想法。

一、企业集团财务总监委派制度安排的关键点

（一）双重身份

所谓双重身份，是指财务总监同时兼有母公司监督代表与派驻子公司领导班子成员的双重职责，既是母公司派驻子公司的财务总监，代表母公司履行对派驻子公司财务监督的职责，同时又是派驻子公司的总会计师，组织、管理派驻子公司的所有财务活动。在履职过程中，当两种职责发生矛盾和冲突时，财务总监要对母公司负责。在双重身份下，财务总监可以相对充分地行使职权，通过直接参与派驻子公司决策，促使集团总部的管理目标、管理措施得以顺利实现和严格贯彻，及时发现派驻子公司在经营管理中存在的问题，制止和纠正派驻子公司的不规范行为。

（二）接受母公司业绩考核

对派出的财务总监实行有效的约束控制、业绩考核及激励机制，是母公司对子公司建立完善的财务内控体系的重要组成部分。在制度安排上，可采取单向考核和双向考核两种方式。前者是指财务总监只接受母公司的业绩考核，薪酬水平由母公司决定并发放；后者是指财务总监同时接受母公司和子公司的业绩考核，但以母公司的考核为主，薪酬水平由母公司根据最终考核结果决定。母公司在考核和薪酬安排上的绝对话语权和决定权，是财务总监有效行使职权的重要保障。如果由派驻子公司决定财务总监的薪酬，那么财务总监的财务监督职责很难得到充分发挥，集团总部的管理意图和要求也难以贯彻和落实，财务总监委派也就失去了应有的意义。

（三）执行联签制度

在财务总监委派制度的安排上，应建立财务总监与总经理联签制度，明确需要执行联签的具体事项。具体事项的确定应遵循重要性原则，同时要体现集团总部的管理意图，可视派驻子公司的经营规模、业务特点、基础工作水平等因素差异确定，并报集团总部审批通过后执行。执行联签的重大事项包括但不限于：开立公司银行账户；提供贷款担保、信用担保、债务担保、资产抵押、质押；超过年度预算和超过费用开支标准的损益性支出和资本性支出项目的款项结算；超过规定限额的提取现金和银行转账结算；重大经营性垫付款项和非经营性垫付款项；等等。联签制度的执行，使财务总监和总经理在行使权利的过程中能够形成有效的制衡。

（四）异地委派

通常认为，在异地委派的情况下，财务总监的独立性和执行力会更强，因为异地委派的财务总监与派驻企业之间没有历史关联，不易发生串通、舞弊等行为。然而笔者认为，在财务总监委派制度建设初期，为了使财务总监更好地履行财务监督的职责，保持其在工作中的独立性，应考虑异地委派财务总监，即所谓的“空降兵”，不宜从派驻企业直接选派。在财务总监委派制度运行一段时期，特别是建立了科学、有效的进入、退出、轮换机制后，可考虑调整异地委派的方式，使财务总监委派制度更加人性化，增强其可操作性，因为当制度执行进入相对成熟期后，财务总监对其身份的认知已更加深入，在经过异地委派后，其独立性的职业要求得到了强化。

（五）定期报告

在集团总部与财务总监之间，应通过报告和会议制度建立稳定、畅通的沟通渠道，以确保集团总部及时获得派驻子公司的经营管理信息，做出科学的决策。报告制度包括定期、不定期，以及书面、口头等方式。报告的内容包括：派驻子公司财务会计制度和内控制度的建立、执行及变更情况；派驻子公司财务状况、经营成果和现金流量状况及其真实性、合法性和完整性；派驻子公司与财务活动有关的重大经营决策程序的执行情况；派驻子公司重大投资项目、重大经营计划

和资金运作方案的实施进展和管理情况，以及派驻子公司相关经营、财务、管理等各方面情况。会议制度包括例会和临时会议，可采取视频或集中的方式，由集团总部定期或不定期组织召开，旨在传达部署母公司的工作要点，及时掌握子公司的生产经营情况和财务状况，同时加强财务总监之间的工作交流，不断提升财务总监之间的协同意识。

（六）年度述职

开展年度述职工作是加强财务总监业绩考核的重要手段。年度结束后，集团总部应组织所有派驻子公司财务总监进行集体述职，由集团总部主要高管成员以及财务、人力资源部门的负责人组成评委组，根据财务总监的述职情况进行评分。述职的主要内容包括年度所做的主要工作及成果、财务运营及管理中的问题及解决方案、对派驻子公司目前财务状况的整体评价以及下一年度工作思路及计划。述职程序包括述职人做述职报告以及现场答辩、评委评分等环节。集团总部可依据对派驻子公司财务总监的评分结果对成绩优秀的财务总监给予适当的经济奖励，以促使财务总监更好地履行工作职责，创造更佳的工作业绩。

（七）制度体系

制度体系的建立和完善是财务总监委派制度得以贯彻落实的基础。企业集团应建立具有自身特色的，包括财务总监管理、考评、工作交接、定期报告等制度在内的完整的财务总监委派制度体系，并不断加以总结完善。企业集团所属子公司也应相应制定符合管理特点和管理需要的财务总监委派制度。财务总监委派制度应包括财务总监的任职条件、职权、职责、汇报、考核、评价、奖惩、培训、轮换、交接等内容，是财务总监委派工作的指南和准则。

二、关于企业集团财务总监委派制度的几点思考

（一）财务总监委派制度不能解决企业集团的所有财务管控问题

企业集团财务管控的难度远大于单一企业。主要体现在：一是数量因素。企业集团所属成员单位越多，财务管控难度越大。二是空间因素。企业集团所属成员单位分布地域越广，财务管控难度越大。三是行业因素。企业集团涉及的行业领域越多，财务管控难度越大。四是规模因素。企业集团所属成员规模大小、规模差异度直接影响其财务管控难度的高低。五是层级因素。企业集团法律和管理级次越复杂，财务管控难度越大。企业集团财务管控体系是一个庞大而复杂的工程，它包括财务目标管控系统、财务制度管控系统、财务信息管控系统以及财务人员管控系统等。财务管控的内容包括财务制度管理、预算管理、资金管理、投融资管理、资产管理、人员管理以及财务风险管理等。财务总监委派制度只是财务

管控体系的子系统，是企业集团实施财务管控的手段之一，但它不能解决企业集团所有的财务管控问题。

（二）人的因素在现行财务总监委派制度下显得至关重要

在现行财务总监委派制度下，财务总监具有双重身份，承担着监督和管理两种不同甚至具有对立倾向的职责。在这种多层次、多角度、交叉、融合、平行的人际关系下，财务总监的能力素质、道德修养甚至是人格魅力就显得至关重要。具体体现在：财务总监应具有坚定正确的职业理想和信念，有维护资产安全、确保资产保值增值的事业心和责任心；具有扎实的现代企业财务和管理知识以及较强的业务能力，熟悉经济、财务等方面的法律法规；具有较强的协调能力且能够恰当处理与集团总部、派驻子公司等各方面的关系。

（三）企业对财务管理的重视程度决定财务总监委派制度能否顺利推进

财务总监委派制度能否帮助企业集团实现管理目标，在一定程度上取决于企业集团对财务工作的重视程度。如果企业集团高度重视财务工作，在财务总监委派制度的安排上，会更加突出财务总监在派驻子公司的地位和作用，通过建立科学的责权利相统一的考评体系、薪酬体系以及奖惩机制，帮助财务总监更好地履行工作职责。例如，一些企业集团在薪酬管理中明确，派驻子公司财务总监的业绩奖励系数高于派驻子公司领导班子成员中的其他副总经理，介于总经理和其他副总经理之间，以更加突出其代表集团总部履行财务监督的职能作用，体现了集团总部对财务管理的重视。

（四）财务总监委派制度应逐步向真正的CFO制度转变

CFO制度是在信息时代和全球化背景下公司治理和公司管理制度创新的产物，它更强调战略与执行的统一、经营及决策的协同、管理和监督的分离；体现了决策权的平等、执行权的统一和监督权的独立。当前企业面临的环境发生了深刻的变化，信息化、全球化、金融化为公司的治理和经营管理带来了挑战，也为财务总监委派制度向真正的CFO制度转变带来了动力。信息化要求企业的公司治理和经营管理机制要即时把握各种机会并迅速果断进行决策，实现经营决策的预期性和即时性；经济全球化要求公司在运作上具有更高、更广阔的视野，公司治理和经营管理更具战略性，形成团队化的智能集约型管理结构；金融化背景下金融工具和衍生金融工具的层出不穷，使企业既可以利用其增加价值，也可以规避风险，这就加剧了公司运作的复杂性和战术难度，从而对公司治理和经营管理提出了更加专业化和专家化的要求。随着我国现代企业制度和公司治理结构的完善，财务总监委派制度应逐步向真正的CFO制度转变。■

（作者单位：中国远洋物流有限公司财务部）

责任编辑 李卓