

# 财务总监权力指标体系的构建分析

■ 刘永丽

随着市场经济的发展和资本市场的完善,企业的经营活动复杂程度日益提高,对企业管理尤其是财务管理的要求越来越高。如何提升财务总监的职能与地位,以全面促进企业的发展,是当前亟待解决的问题。笔者拟从财务总监权力的角度对该问题进行分析。

## 一、财务总监职能国内外现状分析

财务总监是现代公司中最重要的高级管理人员之一,由企业的所有者决定并体现其意志。现代企业制度两权分离的特点,导致所有者与经营者的目标不完全一致,从而产生的道德风险、逆向选择和内部人控制等问题,促进了财务总监制度的产生和发展。一名合格的财务总监应具备分析判断、沟通协调、组织领导、参与决策等能力,全面负责财务报告、资本运营、风险管理、税务等相关事务,在全球化以及“大数据”等挑战下将扮演更加重要的角色,同时也面临着来自监管、转型、风险管理、专业技术等方面的新挑战。

在美国,财务总监的工作主要是为公司不断寻求发展良机,参与设计和实施公司战略。如为CEO的决策做好参谋,为决策项目实施提供资金支持,利用会计资料分析控制成本费用,实施财务监督并保障资金安全。财务总监作为企业的“大管家”,权力和地位仅次于CEO。在日本,财务总监的职责主要是确定公司长期战略和财务战略,因此需

要财务总监精通金融、会计、财务管理和税收制度等知识,其地位排在首席执行官CEO和首席业务官COO之后。

我国的很多企业都设立了财务总监职位。财务总监代表所有者利益,对管理层实行财务监控。一般而言,如果单位已经设立财务总监的职位,就不再配备总会计师或分管财务的副总经理。目前,我国的财务总监制度还不完善,主要体现在:①财务总监的名称和职权不统一。不同单位组织机构和职权分配不同,因此与财务总监同类的名称有很多,比如首席财务官、财务主管、总会计师、财务部长等,其职权也不尽相同,甚至差距很大。这些称呼的同时存在,反映了目前对财务总监的角色定位较为模糊。

②财务总监的职能未能充分发挥。随着经济社会的发展和企业经营条件的变化,财务总监从最初的账房先生、财务技术专家逐步向全局管理者、战略计划领导者、财务管理者、内部控制监督者及公共关系管理者等角色转变,不仅要参与企业财务管理和资本运营,还应更多地参与企业决策,帮助企业建立和提高核心竞争力。然而,目前很多单位财务总监的这些职能都还没有得到充分的发挥,而主要局限于会计核算和资本结构管理、成本费用控制等具体事务的管理上。③财务总监的地位有待于进一步提高。在公司治理中,为保障财务总监工作的相对独立性,财务总监应该具有较高的决策权和自主权,与总经理一起共同对董事会负责。然而,我国财务总监能进

入董事会成员的只有很少一部分,财务总监在单位并没有太多的话语权。由此可见,目前我国财务总监的职能和地位离企业发展的要求还有较大差距。在这种情况下财务总监权力的充分发挥有助于对该问题的解决。

## 二、财务总监权力指标体系的构建

### (一) 财务总监权力的涵义

财务总监权力的定义,主要是基于管理者权力理论。管理者权力是指管理者根据自身的意愿对企业决策成功施加影响,以及管理者具有让企业战略朝着自己意愿方向发展的能力。而对于管理者权力应包括的范围,目前的研究结论并不是很统一。Finkelstein(1992)和权小锋(2010)将管理者权力分为组织权力、专家权力、声望权力和所有制权力。还有学者将管理者权力分为正式权力和非正式权力,其中正式权力包括两职兼任(即董事长是否兼任总经理)和持股情况(Hambrick和Finkelstein, 1995; 卢锐, 2008);非正式权力包括任职时间等。Grinstein和Hribar(2004)把CEO管理权力分为CEO是否兼任董事会主席、CEO是否提名委员会成员、内部董事和灰色董事(内部董事的家眷亲属、公司律师、公司咨询顾问和公司投资商等)占全部董事的比例以及董事会的人数规模四个指标。Bebchuk(2011)提出利用高管薪酬份额(CEO Pay Slice, 简称CPS)来测度高管权力。Kim(2011)将高管权

力合并为三个维度,即组织上的权力、个人能力权力和所有权权力。

以上关于管理者权力理论的研究,基本集中于CEO或者管理者团队的基础上。笔者在管理者权力理论的基础上,构建财务总监权力的指标体系。根据以上分析,将财务总监权力定义为:财务总监在应对内部和外部的不确定性时,能够执行自身意愿,并且影响企业决策的主观能动性发挥的能力。

## (二) 财务总监权力的计量指标

财务总监的权力基础可以归纳为应对内部和外部不确定性的能力。内部的不确定性主要来自于财务总监自身的特点,外部不确定性主要来自于公司的目标和制度环境。由此,财务总监权力应该分为内部权力和外部权力两个方面。

### 1. 内部权力

(1) 财务总监的任期长短。财务总监的任期越长,其积累的个人威信地位越高,地位越稳定,对企业的控制力越强,从而其权力越大。财务总监任期大于行业中位数取值为1,否则为0。

(2) 财务总监的学历高低。财务总监受教育程度越高,其专业技术水平以及处理信息、科学决策、应对企业发展不确定因素的能力越强,结识的精英阶层越广,获得的外部有效信息越丰富,从而对公司的各项决策具有更强的影响力,其权力也就越大。财务总监的教育水平大于行业中位数取值为1,否则为0。

(3) 财务总监的性别差异。虽然在中国的财务工作者女性已经超过半数,然而,女性在财会职业生涯中比男性有更多的瓶颈,更容易遭遇职业天花板。因此,女性财务总监比男性财务总监整体上缺失权力。在该指标上,如果财务总监为男性取值为1,否则为0。

(4) 财务总监的兼任情况。除了任单位财务总监或者财务负责人之外,是否兼任公司其他更高职位,如执行副总裁、董事等。如果有兼任取值为1,否则为0。

(5) 财务总监的提拔方式。从内部提拔的财务总监相对于“空降兵”而言,对企业更加熟悉,也更容易形成领导权威,在企业积累的内部权力网络关系更有助于其权力的发挥。如果财务总监为内部提拔则取值为1,否则为0。

### 2. 外部权力

(1) 所在企业法人治理结构的完善程度。法人治理结构越完善,说明总经理或管理层的权力更能够得到制衡,财务总监的作用也能得到更好的发挥。而企业法人治理结构是否完善,取决于企业决策权、经营权和监督权是否三权分离,即是否建立了股东会、董事会和监事会相互制衡的机制。如果建立了这三会,取值为1,否则取0。

(2) 财务总监与其他高管的薪酬差距。薪酬在一定程度上影响着一个人的工作努力程度,从而影响其自身权力的发挥。取公司前三名高管薪酬除以3的均值,减去财务总监薪酬可以得出薪酬差距的值。如果该值大于平均水平,则说明不能充分发挥权力,取值为0,否则为1。

(3) 财务总监的持股情况。和其他代理问题一样,财务总监的考核,也需设计一套反映责权利关系的激励约束机制。财务总监持有股票,会在一定程度上激发财务总监权力的发挥。因此,如果财务总监持股则取值为1,否则为0。

(4) 所在企业董事会的规模。董事会规模越大,董事长越不容易搞“一言堂”,董事间也越不容易形成“合谋”,则财务总监发挥作用的空间也就越大,即权力越大。如果董事会规模大于平均水平,取值为1,否则为0。

(5) 财务总监与CEO的权力距离。财务总监与CEO对单位的经营管理以及决策都起着重要的作用,二者上下级之间权力距离的大小,就决定着财务总监自主权的大小。财务总监(CFO)与CEO权力距离的大小主要可采用CFO年龄是否大于CEO年龄、CFO任期是

否大于CEO任期、CFO学历是否高于CEO学历来衡量。如果符合其中的两个方面则取值为1,否则为0。

## (三) 财务总监权力的计量方法

对财务总监权力的计量可以采用以下几种方法:①财务总监权力的虚拟变量法。当上述十个维度之和大于5时取1,否则取0。②财务总监权力的综合积分法。直接取上述十个维度的和。③财务总监权力的平均积分法。取上述十个维度的平均值。④财务总监权力的三分法。按照财务总监自主权的得分情况将总样本分为三组,即最高的三分之一样本、居中的三分之一样本和最低的三分之一样本,分别取值为2,1,0。⑤主成分因子分析法。这是Hotelling(1933)提出的多元统计分析方法,可将多指标转化为少数几个综合又彼此不相关的指标。可以采取这种方法对上述十个维度指标进行主成分分析,将所得出的第一大主成分定义为财务总监权力的综合权力指数并算出其数值。

在具体应用的时候,企业应该分别用上述的两到三种方法对财务总监权力进行计量,并进行稳健性检验,最终选取最稳健与适合的一种方法。■

(作者单位:郑州航空工业管理学院)

责任编辑 周愈博

## 参考文献:

1. 卢锐. 2008. 管理层权力、薪酬激励与绩效: 基于中国证券市场的理论与实证研究. 北京: 法律出版社
2. 权小锋, 吴世弄, 文芳. 2010. 管理层权力、私有收益与薪酬操纵. 经济研究, 11
3. Bebchuk, L., Cremers, K., Peyer, U.. 2011. The CEO Pay Slice. Journal of Financial Studies, 40(4)
4. Grinstein, Y., Hribar, P.. 2004. CEO Compensation and Incentives: Evidence from M&A Bonus. Journal of Financial Economics, 73(1)