

大的各项项目,都容易出现错误与舞弊,因此可以从多个方面实施不同的审计程序进行取证,以保证从多方面获取的审计证据之间能够相互印证;而对于那些不容易出现差错的项目,往往实施一些低成本的审计程序就能获取充分的审计证据。

(作者单位:郑州航空工业管理学院会计学系)

责任编辑 孙蕊

实施财务总监制度存在的问题及对策

□ 孔雪妹

财务总监制度是现代企业法人治理结构和内部监督约束机制的重要组成部分,随着我国国有企业改革特别是企业管理体制改革的进一步深入,财务总监的地位和作用日显突出。但是从实施的过程看,国有独资和国有控股企业财务总监制度的建设还很不完善,还存在以下问题亟待解决。

首先是认识不到位。投资者还未把财务总监看作是“体现所有者意志对企业的财务会计活动进行监督与管理的高级管理人员”,只把他们看作是对企业大小事务都要参与的“万金油”;或者是“呼之则来、挥之则去”的摆设。这种对财务总监的极端看法,直接影响财务总监作用的发挥。不少企业经营者也把财务总监当作“局外人”,在生产经营过程中想方设法回避、提防、藐视,其结果必然会增加财务总监的工作难度,削弱财务总监的监督力度。从财务总监自身来看,对自己的职能和作用也认识不足。在什么应该管、什么不应该管的认识上还是比较含糊的,而客观上存在的责权利不对称更使财务总监工作起来缩手缩脚,理不直气不壮。

其次是管理不到位。一是监督管理制度不到位。目前,财务总监对企业的监督管理尚无具体的、可操作的制度规定,对财务总监该做什么、该怎么做、什么时候做等都没有相应的规定。而且资产经营管理部门派出的财务总监,特别是派往中小企业的财务总监,往往一身兼几家企业,具体工作中只是看看报表、翻翻账证、写写报告,这种走形式的监督是不可能实现有效管理的。它与真正意义上的财务总监参与事前决策论证,事中咨询落实、跟踪调查和纠正偏差,事后评价建议的监督管理活动还相差甚远。二是机构管理上不到位。资产所有者往往没有明确财务总监在企业中的

具体定位,是企业副总还是企业财务部门负责人亦或是企业监事会一员?定位不明确,权责也就无法对称。三是考核奖惩制度落实不到位。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以及工作业绩没有相应的规章制度来考核衡量。四是财务总监的综合素质不到位。国有企业改制后,原来的企业财务主管或财务负责人也大部分“改制”成财务总监,但他们的思维方式、工作方式还是原有的一套,并未完成角度转换,知识更新也明显滞后。

针对上述问题,笔者认为应采取以下措施加以解决。

首先,应进一步完善财务总监制度建设,明确财务总监职责。一是在权责方面应建立明确的规章制度,支持、保障财务总监依法进行监督;二是出台类似于《总会计师条例》那样既有普遍指导意义又有特殊针对性的法规条例,规范和约束财务总监的行为;三是结合实际制订完整的资产保值增值考核指标体系,使经营者和财务总监都有章可循;四是建立和完善财务总监工作业绩考评奖惩制度。根据财务总监的述职报告、任职企业评价、年度审计报告等对其履职情况进行综合考评,并依据考核结果给予实质性奖励和惩罚。

其次,应树立服务意识。服务是为了监管,监管要靠服务开路,监管是第一,但服务更重要。只有监管和服务相结合,才能更好地履行财务总监职责。财务总监应清醒地认识到自己是资产所有者和企业经营者的公仆、智囊,必须在所有者与经营者追求目标不一致的现实中,尽职尽责地履行好自己的职责。必须对企业资产的状况、存在的风险以及如何规避风险提出意义;必须对不合法、不合理的经营行为予以制止和纠正,通过有效的监督为企业的经济活动服务,为企业经营者筑起防腐拒变的防火墙,并最终达到加强经济管理、提高经济效益的目的。

第三,应提高服务水平。在企业内部做财务工作,“规范”两字很重要,这是一种职业意识。但是财务总监不应仅仅局限于定制度和标准,而应注意与企业上下沟通交流,倾听各方面的意见,这样才能建立一种积极健康的管理环境,使全体员工充分理解和认同企业各项财务制度和规范,最终将强制约束的东西变成大家的自觉行动。在外部,应经常与同行进行横向工作经验交流,切磋技艺,提高监管水平;与所属各企业财务人员进行纵向工作联系,通过联席会议等形式了解情况,形成上下既加强联系又互相配合的全方位监督网络。同时,财务总监还应加强学习和培训。及时接受先进的财务管理理念,努力求知、创新,这样才能提高服务水平进而提高服务质量。

(作者单位:福建省龙岩市新罗区

国有资产经营有限公司)

责任编辑 闵超