

企业集团内部实行财务总监 委派制几个问题之我见

□ 王 录

1、财务总监能否进入受派企业监事会

很多人认为：财务总监进入企业监事会与《公司法》“董事、经理及财务负责人不得兼任监事”的规定相抵触。笔者对此不敢苟同。《公司法》第50条规定：“经理对董事会负责，行使下列职权：……（六）提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人……”；《公司法》第52条规定：“监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成……”。通过对这两条规定的分析可以得出以下基本结论：①财务总监受企业集团董事会委派，代表着出资人（股东）的利益行使监督权，经出资人授权委托可以以股东代表身份参加监事会，与《公司法》规定不矛盾。②《公司法》中所指的财务负责人由企业经理“提请聘任或解聘”，而财务总监由董事会委派。前者系经营者任用，属于企业内部人；后者系所有者委派，属于企业外部人，两者分别代表不同的利益主体。从我国国企改革的现实状况看，笔者认为，财务总监可以以两种身份进驻企业：一种是进入受派企业高层领导班子，直接从财务决策角度参与企业管理，与企业经营者共同决定企业的重大事项；另一种是进入受派企业监事会，依照《公司法》和公司章程的规定行使检查、监督权。财务总监以何种身份进驻企业，须视企业具体情况和集团董事会对控制权行使深度和广度的意愿而定。财务总监若受派进入企业监事会，则必须对其职责权限重新规定。本文述及的是财务总监进入企业领导班子情形下的财务监管，侧重财务总监参与企业决策。

2、财务总监与受派企业经营者的关系

首先，财务总监受董事会委派，主要目的是监督企业经营者及企业财务活动，但是，财务总监参与企业财务管理，并不意味着财务总监可以替代、减轻或者免除企业经营者的对本企业财务会计应负的责任。其次，财务总监与企业经营者在企业决策中的分工不同：财务总监以财务监管为手段，

在企业决策中起参谋和辅助作用，应无条件为企业提供服务，不能干涉企业经营者的经营自主权；企业经营者在企业日常经营管理中处于核心地位，除企业重大的经济事项应与财务总监共同决策外，其他经济事项均由其拍板定夺。最后，企业决策中实行财务总监的财务权与企业经营者的经营权相分离原则，以达到两权制衡的目的。

3、财务总监与企业总会计师的关系

对于规模不大、未设置总会计师岗位的企业，可以由董事会授权财务总监代行相应职权，企业不再设置主管财务会计工作的副经理岗位；对于规模较大、设置总会计师岗位的企业，财务总监应维护总会计师的权威，不干涉总会计师的内部财务自主权，主要以定期检查企业财务情况、参加企业高层管理会议并行使表决权以及与企业经营者联签批准重大的经济事项等为手段，代表出资人对企业进行监管，做到与总会计师职权不重叠。另外，财务总监与总会计师的职权如何分配，还须视财务总监是进入企业领导班子还是监事会的具体情况确定。

4、对财务总监的再监督

做好对财务总监的再监督工作极为重要，笔者认为，对财务总监的监督主要可采取三种方式：①依靠集团内部审计机构进行审计监督，依据内审机构对受派企业的审计结果对财务总监的监管效果作出评价；②委托社会中介机构对受派企业进行审计，从而对财务总监的监管效果进行评价；③依据民主测评结果对财务总监作出评价。在这三种方式中，内部审计主要侧重于日常监督和期末监督，民主评议主要在期末进行，社会审计则在期中或期末实施。其中社会审计最具权威性，是对财务总监进行再监督的最佳方式。

（作者单位：陕西省供销合作社）

责任编辑 周文荣

短讯：12月5日，用友集团伟库网在北京召开“迎接在线管理时代来临”主题新闻发布会。正式宣布在线财务管理产品及服务系统全新升级，并以大规模资金投入市场，打造千

个模范用户，启动中小企业迎接在线管理新时代的核心计划——“星火燎原”计划。

（本刊通讯员）