

深圳市对国有大型企业 委派财务总监的探索

深圳市财政局

作为经济特区,深圳市在全国率先进行了国有资产管理体制的改革,根据政企职责分开、政府的社会经济管理职能和所有者职能分开、国有资产的管理与经营职能分开、国家终极所有权与企业法人财产权分开的原则,以理顺产权关系为主线,逐步形成了“三层次”的管理模式。第一层次为市国有资产管理委员会;第二层次为市级国有资产经营公司;第三层次为国有企业和国有参股、控股企业。其中市国资委主要负责宏观政策的制定与重大事项的决策,日常资产、投资管理及产权经营主要由资产经营公司负责,国有企业则负责管理所拥有的资产并进行经营,具体负有国有资产保值、增值的责任。按照这样的划分,国有资产经营公司代表国资委持有企业的国有资产产权,受产权代表委托,国有企业的经营者负责企业的资产运营。这样一种关系形成之后,基本理顺了国有资产管理的体制,通过层层授权,建立责任制度,解决了国有资产“责任缺位”问题,体现了在市场经济条件下,政府管好所有权、放开经营权、行使宏观调控权的改革要求,保证了国有资产的安全和增值。

“三层次”管理模式形成之后,企业拥有了较大的经营自主权,为保证国有资产的安全,有必要通过某种形式来加强对企业的资产及财务监管,我们采取的办法就是向国有大型企业委派财务总监。

财务总监,是经市国资委同意,由市国有资产经营公司派往企业担负财务监督职责的人员。国有资产管理部門对财务总监的任职资格有着严格的要求,不仅要具备良好的政治素质,还要具备财会专业大学本科以上学历,八年以上的财务工作经历并担任过一定的财务管理领导职务。财务总监对产权管理部门负责,发现有侵犯国有资产权益、威胁国有资产安全等问题时,可直接向国有资产管理部門报告。财务总监的具体职责包括:审核公司的重要财务报表和报告,参与制定公司的财务管理规定、监督检查公司各级财务运作和资金收支情况、与总经理联签批准规定限额范围内的投资及担保、审核公司新项目投资的可行情性等。对财务总监通过公开招聘和考核来选择,财务总监进入公司的董事会。

在实施财务总监制的初期,由于没有经验可鉴,也碰到不少问题,例如:如何选择合格的财务总监,专业水准与实践经验孰轻孰重;财务总监与企业的关系,是相对独立,高高在上,还是融入企业之中;财务总监与总经理联签制的具体落实问题(有些企业通过分散投资与化整为零,使联签制名存实亡,财务总监被架空);财务总监的福利待遇问题,在实行总監制初期,财务总监除基本工资由资产经营公司统一发放外,奖金福利由所在公司发放,这样就造成了苦乐不均,大家都不愿去效益差的企业。

我市于1994年开始试行财务总监制,通过向全国公开招聘,选择了6人作为第一批被派到国有控股企业担任财务总监,1996年又选择了15人作为第二批委派担任财务总监。

针对存在的问题,参考第一批委派的经验与教训,第二批委派时,着重做了如下调整:

- 1.选择财务总监时,在具备一定专业水准的条件下,重点考察实践经验。因为作为财务总监,更多地要处理实际工作中所遇到的各种复杂问题,应具备准确的判断力,这都需要有丰富的工作经验作为基础。

- 2.财务总监受产权代表委托行使财务监督权,其目的是保证国有资产保值、增值并使企业产生良好的经济效益,这与企业经营者的目标是一致的。因而,财务总监要摆正自己的位置,既要反对违反财经纪律的问题坚决制止,对不合理的投资坚决抵制,又要主动参与,积极提出合理化建议,不做局外人,这样才能获得经营者的理解与配合。

- 3.通过制定《深圳市属国有企业财务总监与经理联签制实施细则》等规章制度,保证联签制的实效性。

- 4.改革财务总监的工资福利制度,所有委派的财务总监工资及福利均由资产经营公司负担,让大家没有后顾之忧,全身心地投入工作。

从我市财务总监制今后的发展来看,除要进一步完善各项规章制度之外,关键是要加强对财务总监任职资格的审查,帮助选好派往企业特别是国有控股企业的财务总监人员。

本栏责任编辑 袁 庚