

# 试论母公司对子公司的财务监督

宁波联合集团股份有限公司 董庆慈

**【摘要】** 本文首先探讨了母公司对子公司的财务监督方式,然后进一步分析了财务总监制,并提出相关的完善建议。

**【关键词】** 出资人财务监督 财务总监 委派

母公司对子公司的财务监督,就是从出资人的目标出发,以子公司中的资本运作及其体现的企业行为为客体所实施的监督。出资人财务监督与经营者财务监督相比,有着不同的对象和不同的手段。出资人财务监督的对象包括两部分:一是通过对会计信息变动的监督来实现对资本运作的控制;二是通过对企业行为的监督来实现对受托责任人——经营者行为的控制。

## 一、母公司对子公司财务监督的方式

**1. 会计人员委派制。**会计人员委派制是由集团型企业的母公司向其子公司委派财务负责人,为派驻企业提供会计业务服务并代表母公司对子公司进行财务监督的一种会计管理体制。当前,会计人员委派制实际上建立在两个不同的认识之上:一是对被委派人员的身份或立场的认识,也就是被委派的会计人员应站在谁的立场上,对谁负责?应由所有者来委派还是由经营者来任命?二是对会计监督的地位和作用的认知,即会计监督属于企业内部监督还是外部监督?是对企业内部各职能部门监督还是对经营者的监督?

《公司法》规定,公司的财务负责人由经理提名报经董事会聘任。既然子公司的财务负责人的聘任需依赖于子公司经理的提携和赞同,就很难提出和实施与子公司经理意见相左的财务措施,更不用说直接损及子公司经理个人利益的建议,故子公司财务负责人的财务监督权限实质上仅及于子公司经理以下的各部门和人员。如果这位财务负责人是集团母公司委派的,一来有悖于《公司法》的规定,二来也使这位被委派者有了“双重身份”,既要维护所有者的利益,又要维护经营者的利益,导致其无所适从。

子公司财务负责人是融于子公司财务活动之中的一个具体执行者。由于现代企业制度下所有权与经营权是分离的,经营者拥有完整的企业经营管理权,理财权无疑是经营管理权的重要组成部分,因此,只有会计回归企业才能保证企业独立的市场主体和经营主体地位。又由于委托代理关系可以分为企业外部委托代理关系和企业内部委托代理关系,而会计处于后一种委托代理关系之中,是受企业经营者的委托,反映企业的经营情况,参与企业的经营管理,监督企业内部各职能部门,并代表经营者向所有者报告受托责任的履行情况。同时,根据制度经济学原理,监督者在人事上、经济上应独立于被监

督者。另外还应遵循顺向监督原则,监督者只能来自于被监督者的上级或同级。经济控制论认为,会计是企业经营管理系统中的一个子系统,会计人员在经营者的领导下开展工作,在组织上、经济上依赖于经营者。所以,让会计人员监督其上级——经营者,这显然不符合监督者与被监督者分离的原理,也不符合顺向监督原则。

**2. 财务总监制。**财务总监制是在改革实践中发展起来的用以强化出资人财务监督的创新举措。首先,财务总监人选是由董事长提名然后由董事会聘任而不是由子公司经理提名后聘任,这就决定了他是受托于出资人的一种外部监督,也为其监督子公司的经营者创造了条件,赋予了职权。其次,从财务总监拥有的职权看,其部分职权虽与监事会的职权相同,但有些职权又超过了监事会的职权范围,如权限内的重大财务事项及限额内资金调拨的签字权等。同时,监事会职权决定了其监督主要是事后监督,而财务总监因为有权参与子公司的经营决策,使其监督贯穿于子公司经营活动和财务收支的全过程,既有事后监督又有事中、事前监督。再次,从财务总监产生的背景看,其是在一个经营多元化、管理多层次的现代企业集团中,由于出资人无力也不能事必躬亲,为保证所聘用的经营者在经营管理中切实地维护和实现其利益以及企业资本的保值增值和正常高效运作,除了制定一些考核指标外,还要在组织机制上采取对经营者及其经营活动和财务收支进行有效制约的措施的情况下应运而生的。

财务总监制与会计人员委派制的一个重要区别在于:会计人员依然归企业管理,对企业负责;财务总监作为出资人代表对经营者进行监督,对母公司负责,它不干涉子公司经营者的经营权,其职责侧重于财务监督,并寓监督于服务之中,既参与子公司的重大财务活动,又超脱于日常的会计核算和财务管理。因此,从母公司强化对子公司财务监督的角度看,财务总监制是建立健全公司治理结构的一个重要途径。财务总监制不应只对集团型企业经营层次上的子公司产生触动,也不应增加子公司的负担。更重要的是,母公司通过财务总监使得对子公司经营者的财务监管实实在在地到位了,这将有效防止子公司“内部人控制”问题的出现。为了防止职责的混淆,财务总监必须设专职,坚持监督者与被监督者相分离的原则,不得由子公司的经营班子成员或财务部门经理等兼任。

## 二、对财务总监制的进一步分析

财务委派人员的主要职责或基本职责是监督。这种监督有别于子公司财务负责人的监督,它是一种外部监督,仅对母公司负责,对出资人权益的完好和增值承担监督责任。这种监督又有别于子公司监事会和中介机构的监督,它不是事后监督,而是对子公司整个财务活动的合法性和合规性的事前、事中和事后的全过程监督。它不是表面上的监督,而是深层次的监督,既要监督子公司会计资料的真实性和完整性,又要监督子公司资产的流动性、安全性和变现能力,监督子公司负债的适度性和偿还能力,既要监督子公司会计报表内的财务状况,又要监督子公司会计报表外的或有事项,更重要的是还负责监督子公司经营者在行使经营管理自主权时,有无损害出资人的利益以及经营者道德风险的防范。所以,这一监督者的职责并不是单一和笼统的,而是具体和充实的。

因此,母公司应该向子公司委派财务总监,而且所委派的人员也只能是财务总监。其基本职责是监督,既包括对派驻企业财务活动的监督,又包括对派驻企业经营者决策行为的监督。其地位是独立的,直接对母公司负责,如此才能实现事前监督、事前防范。虽然财务总监也有帮助派驻企业经营者提高管理水平,或促进派驻企业发展的责任,但是,这个责任是其监督责任的衍生物。监督子公司的财务行为其根本目的就是确保子公司的可持续发展,两者相辅相成,并不矛盾,不能把监督视为企业发展的障碍。监督与发展是辩证统一的关系,监督是为了保障企业健康发展;企业发展也必须以合规为前提,否则就谈不上真正的发展。只不过对委派人员(财务总监)的业绩评价而言,监督是主要的、关键的。

## 三、完善财务总监制的建议

1. 统一岗位。所有委派人员的委派岗位均为财务总监。财务总监的主要职权是:①组织并监控派驻企业日常的财务会计活动;②参与拟订有关派驻企业经营的重大计划、方案,包括年度预算方案、资金使用和调度计划、费用开支计划、利润分配方案、弥补亏损方案等;③参与派驻企业资金使用和调度、贷款担保、对外投资、产权转让、资产重组等重大决策活动;④对董事会或委派部门批准的派驻企业重大经营计划、方案的执行情况进行监督;⑤审核派驻企业的财务会计报告,确认其真实性、准确性和完整性,并报送董事会或委派部门;⑥及时发现和制止派驻企业违反国家财经法律、法规及委派部门的财务和会计管理制度的行为以及可能造成出资人权益损害的经营行为,并向委派部门报告,必要时可直接向董事会报告;⑦定期向委派部门报告派驻企业的资本运作情况和财务状况,并接受董事会、监事会和委派部门的质询;⑧监督、检查派驻企业的全资、控股子公司的财务运作和资金收支情况,并有权向董事会或委派部门提出审计建议;⑨对派驻企业内部及其所属子公司财务负责人的任用、晋升、调动、奖惩,必须事先征求财务总监的意见;⑩出资人和委派部门赋予的其他职权。

财务总监的主要责任是:①对出资人和委派部门负责,保证派驻企业财务会计活动正常进行,从而确保出资人资本的

保值增值;②对派驻企业财务会计报告的真实性、准确性和完整性负直接责任;③对参与拟订的计划、决策失误所造成的派驻企业经济损失承担相应责任;④对未能发现和制止派驻企业违反国家财经法律、法规及委派部门财务和会计管理制度的行为承担相应责任;⑤出资人和委派部门规定的其他责任。

应建立派驻企业总经理和财务总监联签制度。经联签批准方为有效的事项主要有:①提供贷款保证;②债务担保;③资产抵押;④在限额范围内提取现金;⑤通过银行办理限额范围内的转账结算;⑥限额范围内的不良资产处理;⑦出资人和委派部门规定的其他需要联签的事项。在执行联签制度时,财务总监应根据派驻企业经营管理的实际情况进行细分,制定具体的量化标准并报董事会或委派部门确认。此外,遇到超越董事会或委派部门所赋予的签字权限的情况时,财务总监首要的职责是向董事会或委派部门请示,而非机械地予以拒签,以免干涉派驻企业经营者的经营管理自主权。

2. 统一待遇。这个统一不是绝对的一致,而是辩证的统一,即统一中有差异,差异中有统一。所谓统一中有差异,就是说这种统一不是机械地在经济待遇上搞一刀切,而是要拉开差距。这种差距的成因主要是委派人员的工作责任在量上的不同和工作业绩在质上的不同,这个差距的大小根据对考核结果的评价来确定,其决定权在委派部门。所谓差异中有统一,就是说这种差异是建立在委派人员的基础年薪和基本福利相同的基础之上的,因为所有委派人员的工作责任在质上是一致的,因此,委派人员的基础年薪和基本福利应保持一致。

此外,在缺乏出资人有效监督的条件下,财务总监有可能选择与派驻企业经营者合谋的机会主义行为,因此,对财务总监的监控是保证财务总监制度良好运行的关键所在。其基本方法是,坚持“谁委派谁管理”的原则,由委派部门负责财务总监的选定、资格审查、任免或推荐和业务指导,负责财务总监的人事、工资及福利等事项的确定和管理,负责制定业务考核办法、奖惩制度,并组织考核。具体而言,包括以下几个方面:①委派部门对财务总监建立业务档案,加强对财务总监的业务指导、考核和继续教育。②财务总监要定期向委派部门述职,报告派驻企业资产运营和财务收支的合规性、安全性以及各项业务的开展情况,对派驻企业有关经营的重大问题要及时报告。委派部门对财务总监提出的报告和要求解决的问题应及时给予指导、答复。③委派部门对财务总监每年进行一次考核,将述职报告和考核结果存入业务档案,作为续聘、解聘、奖惩的依据。④财务总监的人事关系在委派部门,由委派部门统一管理财务总监的人事档案和技术档案,以及财务总监的工作调动和职称评审,从人事关系上对财务总监进行约束。⑤财务总监的工资及福利由委派部门统一确定并发放。

### 主要参考文献

- 董庆慈. 企业集团实行财务人员委派制度强化财务监督. 上海会计, 2000; 1
- 财政部企业司. 《企业财务通则》解读. 北京: 中国财政经济出版社, 2007