企业集团子公司财务负责人制度的构建

长沙理工大学管理学院　雷新途　文　亮

子公司财务负责人制度是母公司作为出资者对子公司进行监督和管理的监控体系的一个重要组成部分。这个层次的财务负责人制度主要体现为财务总监委派制。所谓财务总监委派制,是母公司为维护集团整体利益,强化对子公司生产经营活动的财务控制与监督，由母公司对子公司委派财务总监,并纳入母公司财务部门的人员编制,实行统一管理与考核奖惩的财务控制方式。财务总监委派制在企业集团中的采用具有多重意义。企业集团是以母子公司为基础的复合结构,虽然母公司是子公司的出资者和所有者,拥有子公司的所有权,但是子公司是一个独立的法人,具有完整的法人财产权和完整的公司治理结构。这一事实使母公司承担了多重代理风险和成本，一方面来自母公司作为出资者和母公司经营者之间的委托代理，另一方面来自母公司作为出资者与子公司经营者之间的委托代理。母公司董事会直接向子公司委派财务总监实际上是缩短了所有者与经营者之间的代理链,降低了代理风险和成本。从信息传递的角度来看,财务总监委派制是企业集团运作中“管理技术”的重要体现。我国企业集团母公司委派到子公司的财务总监由于其职能和定位的不同，目前形成了三种类型的财务总监委派制,它们分别是:监控型财务总监制、决策型财务总监制、混合型财务总监制。

一、监控型财务总监制

监控型财务总监制是指集团母公司以出资者的控股身份向子公司委派财务总监，对子公司的财务活动履行专门的监督和控制职能。财务总监的编制在母公司,薪酬也由母公司支付,其不属于子公司经营决策层,并与之保持一定的距离,不能对子公司行使经营决策权。换句话说,监控型财务总监在子公司完全履行出资者的财务职能。显然,监控型财务总监制在一定程度上可以解决由于母公司作为所有者在子公司的缺位而造成子公司内部人控制所形成的各种代理问题,有利于保护母公司作为投资者的利益,也有利于集团战略一体化和资金运作的协同性。这种委派制实际上是母公司对子公司监控体系的组成部分，通常委派的财务总监的主要职责是:

1.检查、监督子公司的经营方针、管理政策,特别是子公司的财务政策是否符合母公司的总体政策、目标或章程,其是否得到了切实贯彻以及其财务制度是否健全有效。

2.对子公司所做出的涉及母公司所有者利益以及总体战略、政策、目标或章程的重大决策(通过母公司)行使批准或否决权。

3.当财务总监经过分析确认子公司的决策项目存在重大缺陷时,有权要求子公司对该决策项目重新论证并进行复议。

4. 对子公司经营者违反法律、法规以及母公司政策或目标的行为进行监督,一旦发现子公司经营者的行为损害了子公司或母公司的利益,有权责令其立即改正。

5.行使对子公司重大例外事件的决策处置权以及母公司赋予的其他决策监督权等等。

监控型财务总监的监督职责的实现形式通常也有两种类型:一是联签制度,即在母公司授权范围内,重大事项都须由子公司总经理和财务总监联合签字才能生效；二是审核备案制度,即子公司重大财务事项须由财务总监审核并备案。

联签制度可以对子公司的生产经营行为实施强有力的监督,目前上海、深圳等地很多企业集团就实行这一模式。联签制度可能容易使财务总监职责越过监督职责范围，实质上对子公司的经营决策也造成了直接的影响。而审核备案制度既起到了监督的作用,又保全了子公司经营权的完整性,可以很好地协调母子公司间的关系，但是，其监督效果不及联签制度。另外,财务总监职责的具体实现方式要根据集团财务管理体制是集权还是分权来确定。

二、决策型财务总监制

决策型财务总监制是指集团母公司向子公司委派的财务总监直接参与子公司的管理决策,受子公司总经理领导,主持子公司的财务活动,行使财务决策职能。决策型财务总监制与监控型财务总监制最大的区别在于前者突出了决策职能,包括参与子公司的经营与财务决策。决策型财务总监既是总经理的合作伙伴和得力助手,又是母公司在子公司的经营代表。当然，对子公司及其经营者进行必要的财务监督也是不可少的,不过,监督职能不是其首要职能,所以,对监督效果的期望也不高，母公司必须借助其他手段来强化对包括子公司财务活动在内的经营活动的监控。

决策型财务总监作为子公司的最高财务负责人，其职责主要有以下四个方面:

1.健全子公司的内部控制制度,保护子公司财产的安全。

2.负责子公司的投资决策、融资决策和分配决策工作,为子公司的生产经营计划提供财务支持。负责组织子公司年度财务计划工作,负责编制和实施子公司的全面预算管理。

3.负责组织子公司的会计核算工作,并对子公司会计信息的真实性、合法性负责。

4.协助子公司总经理做好各项重大经营决策。

作为母公司委派的经营代表,决策型财务总监还具备以下两个方面的职责:①依据集团总的经营战略和方针,对子公司的经营计划进行必要的调整。②依据母公司的生产经营计划以及决策政策(如投资、筹资政策)对子公司的决策行为和程序进行必要的调整。

综上所述,笔者认为,决策型财务总监制应当是母公司实施的经营者财务在子公司的延伸。

三、混合型财务总监制

混合型财务总监制是指母公司向子公司委派的财务总监既代表母公司作为出资者对子公司的生产经营和财务活动行使监督控制职能,又作为母公司在子公司中的经营代表,贯彻和执行集团战略、经营方针及管理政策,同时还直接介入子公司生产经营活动的决策层,成为子公司财务工作的主要负责人。混合型财务总监类似我国很多企业主管财务的副总经理,也类似西方首席财务官,几乎是集监督权、执行权和决策权于一身。

显然,混合型财务总监制融合了监控型财务总监的监控机制和决策型财务总监的决策机制的特点,它试图对出资者财务和经营者财务在财务负责人委派制上予以理想化,以弥补单一形式财务总监制的不足。

四、我国企业集团子公司财务负责人制度构建思路

我国企业集团子公司财务负责人制度主要是从母公司角度对子公司财务负责人的产生方式、职能设计等方面进行的制度安排。由于企业集团下属子公司一般也是大型的国有企业,因此设置总会计师是其选择之一。此外,上述三种财务总监委派制也可供选择。

虽然上述三种财务总监委派制均有其局限性,但企业集团可以在选择制度时采取相应的配套措施对其进行完善以克服其不足。

1.监控型财务总监委派制在实施过程中应当处理好下面两个关键性的问题。

(1)母公司财务监督目标和子公司财务决策目标的有机融合。监控型财务总监委派制本质上是母公司对子公司的监控体系的一个组成部分,其主要目标是消除或降低子公司内部人控制所形成的代理风险。但是,子公司作为独立的法人企业拥有完整的经营权,追求财务决策的效率和效果是其首要目标。因此,监控型财务总监实施的出资者财务经常会与子公司实施的经营者财务发生矛盾。这种矛盾一般表现为两个极端:要么是母公司的监控职能完全取代了子公司的决策职能,造成子公司的财务治理结构和决策机制没有发挥作用,牺牲了子公司创造财富的效率和积极性;要么是子公司的财务决策职能完全回避或排斥了母公司的监控职能,这种对立局面使财务总监无法深入、完整地获取相关信息,导致财务总监被子公司牵着鼻子走。两种情形都使监控型财务总监委派制以失败告终。协调好母公司的监督目标和子公司的决策目标是充分发挥这种委派制作用的关键因素。要协调好监控有效性和决策有效性的矛盾,单纯依靠财务总监委派制本身是无法得到根本解决的,只有母公司积极完善集团分层次的财务治理机制和构建合适的财务管理体制才是包括财务负责人制度在内的母子公司管理成功的基本保障。

(2)制定合理的考核办法对财务总监的工作绩效进行考核,建立起对财务总监的激励和约束机制。因为监控型财务总监不具备子公司的财务决策职能,也不属于子公司的经营管理层,所以,要求财务总监为子公司的经营行为和经营业绩负责是不现实的,同时,以子公司的经营业绩和效率来考核财务总监的工作绩效也是不可行的。对监控型财务总监的考核还是应从其基本职责和目标入手,利用集团其他监控机制来进行,如通过集团财务管理中心、集团审计委员会以及集团绩效考核委员会等机构,围绕财务总监的基本职责来对其进行考核,如考核子公司的财务政策是否符合母公司的总体政策、目标或章程,其是否得到了切实贯彻以及其财务制度是否健全有效。当子公司的决策项目存在重大缺陷时,财务总监是否要求子公司对该决策项目重新论证并进行复议,是否及时发现并纠正了子公司经营者违反法律、法规以及母公司政策、目标或章程的行为,是否按照程序行使了对子公司重大例外事件的决策处置权以及母公司赋予的其他决策监督权等等。

2.决策型财务总监属于子公司经营决策层,对子公司的经营绩效负有直接责任,因此,对决策型财务总监的考核方法可以类似于对子公司其他经营决策者的考核方法,基本上以子公司的经营和财务成果为基础。但是,决策型财务总监委派制最大的问题就是这种几乎完全体现经营者决策职能的制度,容易诱发子公司内部人控制程度的增强,使其参与或掩盖子公司的逆向选择和道德风险行为,从而加大了母公司的代理成本。决策型财务总监出于对自身利益的权衡,可能有意忽视或懈怠母公司的经营决策职能,而专注于子公司的局部利益,造成次优化决策损害企业集团整体利益的最大化。基于决策型财务总监可能出现的这些问题,母公司有必要对集团的治理结构进行完善,建立财务监控和约束机制,对子公司经营者和委派的财务总监实施科学的激励机制。同时,在集团范围内实行财务总监定期轮换制也是在实践中弥补这种制度缺陷的有效手段。

3.混合型财务总监融合了监控型财务总监的监控机制和决策型财务总监的决策机制的特点,几乎是集监督权、执行权和决策权于一身。但是,赋予财务总监过多而且具有内在矛盾职能的财务总监制度是一种风险极大的制度。过多的受托责任可能使任何一项责任都无法被履行好,一味强调监督职能和母公司的利益,可能造成子公司经营者有意抵触的情形,从而降低了子公司的决策效率,最终伤害母公司的利益,但是如果弱化对子公司的监控而突出作为其经营决策层成员的决策职能,显然也违背了委派制度的初衷。要在决策机制和监督机制之间寻求平衡是相当困难的。事实上,财务总监总是面临“弱此强彼”不得已的选择。因此从理论上讲,混合型财务总监制是一种较为理想的财务总监委派制,但是它必须建立在企业集团具有完善的治理结构、健全的约束机制以及良好的企业文化的基础之上。