

## 谈企业集团派出财务总监制度

文/李绮华

企业集团下属有相当多的控股、联营和投资企业，这些母子公司之间业务联系和管理或松散或紧密，但大部分子公司有相当独立经营管理权。对母公司来说，为维护集团公司整体利益，防范金融和财务风险，必然需要加强对子公司的管理和监督。有些集团公司开始尝试向子公司派驻财务总监，由一人派驻一家或多家属下企业，由派出公司进行统一管理，薪酬由派出公司负担。

### 一、派驻财务总监的职能定位

作为派驻财务总监，维护的是整个集团公司的利益，所以其职能定位应是监督+服务。监督，就是通过对派驻企业生产经营、财务情况的长期跟踪，及时了解派驻企业生产经营状况及存在问题，并及时向派驻企业汇报。特别是发现派驻企业出现生产经营困难、危机，存在违反法律法规、高风险经营行为，内部控制制度存在缺陷或财务数据弄虚作假等情况时，及时报告，协助派出企业的管理层增强对派驻企业的监控和指导能力，提高派驻企业内部管理水平、降低其财务和经营风险。

服务，就是为企业出谋划策，协助企业解决内部管理、财务管理、税务安排、财务核算等方面问题。同时要推动企业内部管理不断完善，企业内部管理完善不是一蹴而就事情，通过对企业基础管理工作的了解和调查，协助企业各方面完善。在发挥上述职能时，派驻财务总监还可作为母子公司之间信息沟通和传递桥梁，加强两者信息沟通和传递。

### 二、减低派驻制度有效性发挥的因素

1、派驻财务总监不长驻企业，未参与派驻企业经营管理，即不参与派驻企业的经营决策和日常财务运作、财务收支管理，在深入了解和及时掌握派驻企业经营情况和财务状况方面会存在先天不足。一人派驻多个单位的，更因工作时间不足而未能深入。

2、派驻企业的观念和执行力。主要是派驻企业领导和财务负责人对该制度的认识和执行力。如派驻企业领导认同派驻的财务总监是公司治理体系的组成部分，将其视为公司一员，将公司经营思路、实施措施、财务问题等及时和派驻财务总监沟通讨论，派驻财务总监将了解更多，发挥作用更大。

3、派驻人员的选拔调派。派驻的财务总监首先在财务管理方面要有较多经验，具有较高财务专业水平，还要对企业经营运作比较了解，同时要有较强沟通和协调能力。

### 三、如何更好地发挥派驻财务总监的作用

1、增加派驻财务总监参与派驻企业战略、投融资决策、经营计划、拟定利润分配方案等方面，以及日常财务运作与财务收支管理方面的职权。派驻财务总监通常不参与企业的实际生产经营管理，会浮于表面、信息闭塞。增加这些方面职权将弥补不足。通过派驻财务总监列席表决制度、会签制度、财务收支审批权限制度等，让其在一定程度上参与派驻企业管理，使其能够在参与管理过程中更多了解企业运作，尤其是财务运营，有利于及时了解派驻企业经营、财务状况，有理有据开展监督和实施服务。

2、建立派驻财务总监工作的规范化和制度化。派出企业应当制定一整套完整详细的派驻财务总监工作指引和具体工作流程，规范和指导派驻财务总监开展工作。避免派驻的财务总监出现工作目标不明确，开展工作随意性大，未能抓住重点领域和重点问题等情况。这些制度应规范：派驻财务总监应当开展的工作、开展工作的方式方法、工作的重点和指引，汇报制度等。这些工作包括但不限于：应当列席的会议，会后信息的分析和汇报；财务报表的审核要求；帐务资料审核范围和频率；经营数据取得和分析；内部控制制度检查的范围、项目和频率；资金情况的分析等。

3、派出企业对派驻财务总监明晰的工作目标和工作指导。派出企业对属下企业管理工作的重心在不同时期会有所不同，若能加强派出企业与派驻财务总监的沟通，使其明了派出企业近期对属下企业管理的工作重点将更能发挥派驻财务总监的作用。而派出企业对派驻财务总监有明确的工作安排或工作任务，将增加派驻财务总监开展工作的系统性和目标性，发挥更大的作用。

4、注重管理和信息传递的层级化及信息共享。派出企业要求派驻企业提供有关数据和资料时，应当通知派驻财务总监，由派驻财务总监通知派驻企业提供。派驻企业上报的生产经营数据必须同时报派驻财务总监，使派驻财务总监及时了解各方面的信息。

5、建立相应的绩效评价系统。一方面由派出企业对派驻财务总监进行绩效评定，另一方面派驻企业也应当具有对派驻财务总监进行评价的权利。绩效评定包括工作能力、工作业绩等具体的评价指标。同时为保证派驻财务总监工作的顺利开展，也应当赋予其对派出企业财务负责人进行绩效

评价的权利。通过双向评价，加强派驻财务总监和派驻企业工作的相互配合和协调。

派驻财务总监履行监督+服务职能，主要任务是及时掌握、了解派驻企业生产经营和财务状况，同时，在完善企业内部控制方面也发挥一定作用，履行了部分类似内部审计职能，但派驻财务总监绝不能替代内部审计机构在企业中职责和作用，母子公司仍应当设立内部审计机构或专职人员，不断完善企业内部控制。

通过制定和严格执行完善的派驻财务总监工作制度，派驻财务总监能据以有序、系统的开展工作，将能为维护派出企业及其属下企业的整体利益，加强派出企业对属下企业的管理，完善监管体系，防范金融和财务风险发挥非常积极的作用（作者单位：广州药业股份有限公司）

#### 相关链接

宏福公司经济增长效应研究（六）  
强化企业集团母子公司管理控制的研究  
从经济学角度探讨零售企业集团的构建  
浅谈企业集团派出财务总监制度  
信息化在集团财务管理中的实施  
企业集团财务控制模式及其选择  
北京同仁堂公司融资偏好的特征及影响分析  
浅议维护集团经济竞争秩序的法律制度保障  
基于网络环境的企业集团财务管理创新探析

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心