

## 构建新型公司内部财务治理结构的思考

文/高丽萍

公司财务治理是指通过财权在利益相关者之间的不同配置，从而调整利益相关者在财务体制中的地位和作用，提高公司治理效率的一系列动态制度安排。

财务治理是公司治理的核心组成部分，根据公司治理所涉及的范围，一般把公司治理机制分为内部治理和外部治理。公司内部财务治理是限于公司组织边界以内的财务治理，其通过在公司内部合理安排财务权利实现并对公司财务信息的生成和呈报机制起直接的影响。公司外部财务治理，是指公司组织边界以外的财务治理，主要是通过签署一系列的合约的方式实现的，其目的是保证企业的运行不会降低社会效率（杨淑娥，2002）。这种划分区别在于公司内部财务治理是通过公司内部的主要代理链上的财务权力安排实现的，其目的是寻求企业在最佳效率下运行以实现公司价值最大化；公司外部财务治理则主要是通过一定的制度安排实现的，其目的是在不降低社会效率的前提下实现各利益主体的权益公平。

### 一、传统公司内部财务治理结构在构建上的缺失

公司财务治理是一个包括财务治理主体、客体、目标、手段、机制等多种因素的治理系统。从公司的实际运作来看，其财务治理主体应该包括公司股东会、董事会、监事会、高层管理人员、中层管理人员及普通员工等一系列财务主体，而不仅仅是有些财务管理理论主张的由公司股东会、董事会、经理和财务经理等重要财务主体组成。重要财务主体确实在重大财务决策的做出及以后的执行、考核与监督上起重要作用，但忽视中层管理人员及普通员工等一系列相对不太重要的财务主体会带来严重的后果，他们实际上在公司财务信息的生成和申报方面居于非常重要的作用，而财务信息的生成和呈报是解决代理关系中信息不对称的基本途径，财务信息的质量决定了各利益相关者的权利是否能够实现真正的制衡，并进一步影响公司做出的财务战略或战术决策。

总体上看，目前我国公司在理财观念上仍注重于传统的财务管理而忽视财务治理。表现为着重于对下级财务主体的财务行为控制，看重公司财务成本总额的控制以及减少，公司资本结构的优化和营运资金的管理、利润分配的管理财务控制和财务分析等。实际上财务治理着重的是财务主体的财务权、责、利的结构性安排，以及财务权力运作方式的优化，表现为财务主体之间财务行为的双边或多边相互协调与控制活动。提高公司财务治理的效率性表现为能够有效激励与约束公司各层级财务主体的财务行为，并通过激发公司各财务主体的财务工作活力来实现公司财务净收益额的增加，因此，提高公司财务治理效率能调动更多的财务主体的积极性，更具经济意义。财务治理是制衡机制，财务管理是运行机制，财务治理解决制度性的问题，财务管理解决方法性的问题。

目前我国的绝大部分公司在实际的财务治理工作中，其财务治理系统的构造和运作仍然遵循传统的模式，该模式的明显不足是：

1、公司重要财务主体的财务决策、执行和监督权相互分离，其财务权、责、利不能得到很好的匹配，

传统的观点认为：为了保证公司组织目标的实现，保障利益相关者的利益，财务治理权必须依照一定原则在股东大会、董事会、经理、财务经理、监事会之间进行纵向分配，进而使公司治理结构的完整。经过上述权力分配后，公司管理中的每一个层级都拥有三种权力：执行权、决策权和监督权，扮演三种角色：上一层级的执行者、本层级的决策者和下一层级的监督者，加上相应的责任和激励机制的配合，每一管理层级都形成一个相对独立的责任中心。财权在配置上就遵循了监督主体与决策主体必须实现有效分离的原则，监督主体保持了实质上的独立。这种财务权力配置方式一方面有利于财务主体之间的财务权力相互制衡，另一方面也会导致高层管理人员的财务决策权力与其承担的财务责任和财务风险的不对称，且由于对这些主体的监督往往是事后进行，必然会出现对其行为激励有余而约束不足的问题。

2、一般的中层管理人员及公司职工等一系列不太重要的财务主体一般不具有财务治理主体地位，往往被董事会、经理层等重要财务主体视为其财务治理对象，是被治理者的角色，没有和其职责范围相一致的财务决策权力，只有重要财务主体才具有财务决策权。

3、公司财务治理活动主要是上层对下层财务主体在财务信息、目标和行为方面进行控制与协调，治理的基础依赖于不同级别所带来的权威性同时又具有单向性特点，治理手段简单，财务治理系统中的各组成要素不能得到有效的整合，系统潜在能力很难发挥出来。

公司内部财务治理的有效性，在很大程度上有赖于公司内部所有财务主体的积极财务治理行为。在构造公司内部财务治理系统时，应根据不同层级的财务主体在公司财务治理中的地位，赋予

其适当的财务决策、执行与监督权力，界定其对自身的财务行为应承担的财务责任和应享有的财务利益范围，这样才有可能对各财务主体的财务治理行为形成有效激励与约束，促使其自觉地将自己的财务行为后果作内部化处理，从而促进公司整体财务治理目标的实现。与此同时，为使所构建的公司内部财务治理系统顺利运行并发挥功能，在公司内部还需要建立能有效整合财务治理系统各组成要素，可以灵活地对各财务治理主体的财务治理目标和治理行为进行协调与控制的财务治理系统运作机制。

## 二、公司内部财务治理结构的重构思路

鉴于传统的公司内部财务治理结构已经不符合现代公司的发展趋势，需要以新的视角对传统的公司内部财务治理结构进行重构及运作模式进行创新，以谋求公司内部整体财务治理效率的提高。财务治理系统的重新构造基本思路着眼于把过去的财务主体之间单一纵向的治理方式转向纵向横向互动的共同治理模式。

1、财务治理的实质是财务权限划分，按照财权统一和权责利对应的原则配置财务主体的财务权力，从而形成具有相互制衡关系的财务制度安排。对不同财务主体在财务权、责、利方面进行重新构造时，一方面要根据各财务主体在公司财务中的地位和职责，赋予其一定范围的包括财务决策、执行与监督三项权力在内的完整财务权力，另一方面要根据各财务主体拥有的财务权力大小，确定其应承担的财务责任和应享有的财务利益，使财务主体成为拥有完整财务权力、责任和利益的统一体，从而达到相关财务主体财务权、责、利的对称性配置。这种提供财务诱因的方法往往比财务控制与监督中的责任追究制度更能起到良好的作用。

2、注意集权和分权相结合。财务内部治理权不可能完全集中于出资额最大的股东手里，也不可能完全集中于最高经营者手里，而必须依照集权与分权相结合原则进行分配。既要避免权力过于集中所带来的高风险问题，又要防范权力过于分散所带来的效率低下问题。按照财务治理权配置给公司增加的收益大于为此所发生的成本的原则，通过公司内部的财务权、责、利的制度性安排与运作，使有关财务主体在财权代理过程中的机会主义行为和代理成本减少到最低程度，并使代理人的积极财务行为得到充分的激励，消极的行为得到抑制。

3、赋予传统的财务治理对象以相映的财务主体地位。

传统理论视一般员工为财务治理的对象，不重视一般员工的参与和积极性的调动，常常忽略了一般财务主体在公司财务治理和公司治理中的作用。实际上，即使是基层员工的工作中也要涉及到如何评价他所从事的具体工作的投入产出及财务可行性问题。传统财务治理体制下他们所面临的财务决策无论问题大小和涉及层次高低都将交由上一层级或更高层级的财务主体行使，但同时他们对应该做出的财务决策问题有着更明确的认识并知道问题的症结所在和解决问题的更好办法。这种问题上交的解决方案不仅造成信息的流失和智力的浪费，也降低了公司的财务治理效率并造成决策的迟缓。为了促进财务效率的提高，同时提高其参与公司管理的积极性并加强经济民主，应该赋予中层管理干部与一般员工以相映的财务主体地位。这样，各财务主体行使财务决策与执行权力时，才会有动力自觉地去权衡自己的行为财务效益和财务成本，尽可能的提高财务效益、减少财务成本、规避财务风险，从而增加公司的整体财务收益。

詹姆斯·米德(1986)认为，员工和公司存在长期稳定的财务关系。尽管不同利益相关者群体的相对重要性在不同的公司是不尽相同的，但员工必须被视为最重要的利益相关者。员工参与既有利于调动员工积极性，促进财务效率的提高，又拓宽财富分配。应该采取多种财务联系方式和机制，以强化员工对公司财务的参与地位。

4、注意发挥财务治理在管理层中的平衡协调能力。良好的战略计划和有效的战术实施是公司成功运行所必须的。为了达到更高的业绩水平，财务决策需要由具有制定和实施战略计划能力的高级管理层来操作，协调沟通。然而遗憾的是在公司管理层中总是存在着或多或少的矛盾冲突，这些矛盾窒息了公开的对话、阻断了信息交流，对财务决策、执行、监督施加了额外的限制，进而降低了公司的财务活力。为了协调这些矛盾，高效的财务治理结构应该成为沟通协调的源泉并发出权威的信号。

5、重构高效的财务决策、执行与监督机制。在财务决策机制上，需要公司内部建立统分结合的财务决策机制，让公司内各财务主体掌握与其自身的财务利益与财务责任相对应的财务决策权力，并承担财务决策的后果，以此来有效激励和约束各财务主体的财务决策行为，促使其努力提高财务决策的水平；在财务执行机制上，应结合公司的特点和实际情况，主要应用财务目标管理、成本控制、风险和收益对等等机制对各财务主体的财务行为进行协调与控制；在财务监督机制上，要力求避免传统的事后补救式的监督，通过引入财务主体的财务行为自我监督机制，即通过强化财务主体的财务决策、执行权力与其财务责任和利益的对称配置，促使各财务主体自觉的开展积极的财务活动，积极修正和向上级财务治理主体呈报经济活动中出现的财务偏差，同时也承担其财务行为的经济后果。

按照上述提出的财务主体财务权力配置模式，意味着传统公司财务治理系统中以强调财务权力制衡为目的的财权横向分割模式，将转向以注重财务治理效率为目的、以财务主体的财务权、

责、利相统一为基础的财权横向与纵向分配相结合模式，这种财务权力配置模式显然比传统模式具有更多的优越性（作者单位：珠海市第一中等职业学校）

#### 相关链接

通过公共管理体制创新提高公共经济效率  
构建新型公司内部财务治理结构的思考  
如何建立合理的企业信用风险管理机制  
企业管理中的经济数学思想  
浅析现代企业的激励机制  
进行管理创新 提高投资效益  
施工项目目标成本管理及其应用  
逆向物流库存管理框架与决策研究  
现代企业的风险管理离不开管理审计

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