

成功企业 财务运作 经验集

《浙江财税与会计》编辑部 / 编



经济科学出版社

JINGYANJI

CHENG GONG QI YE

成功企业

财务运作

经验集

《浙江财税与会计》编辑部 编



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业财务创新经验集 / 《浙江省财税与会计》杂志编. — 北京: 经济科学出版社, 2004.3
ISBN 7-5058-4015-0

I. 成… II. 浙… III. 企业管理: 财务管理 — 经验 — 中国 — 文集 IV. F279.23 — 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 020077 号

责任编辑: 杨 静

责任校对: 施惠萍

版式设计: 代小卫 王海鹏

技术编辑: 邱 天

成功企业财务运作经验集

《浙江财税与会计》编辑部 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

杭州市长命印刷厂印装

850×1168 32 开 22.625 印张 590000 字

2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

印数: 00001—10000 册

ISBN 7-5058-4015-0/F·3312 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

浙江是个资源小省,近十年来,在改革开放的历史洪流中,浙江人民以自己的智慧和勤劳建设自己的家乡,创造了巨大的物质财富,使之跃居全国经济大省的行列。这里不乏有天时地利人和各项因素的优化组合,而其中企业财务管理的创新与发展是不可或缺的一项。系统地总结成功企业的财务运作经验,有计划地推广这些先进经验,有助于进一步提高我省企业的财务管理水平。综观汇集本书几十家企业的财务运作经验,大体有以下特征:

——企业家领航

在浙江经济高速发展的历程中,涌现了一大批勇于创新的企业家。他们在开拓创新的过程中同时也提出了财务运作的新理念。从本书汇集的一些财务创新运作理念来看,如万向集团的“财务一票否决制”;青春宝的“戒欺”诚信财务;娃哈哈的“资本扩张,财务领先”;巨化集团的“财务课题研究制”;华立集团的“借用国际资本发展民族产业”;横店集团的“战略投资决策”;飞跃缝纫机集团的“逆境兴企开拓理财”;杭州大厦的“理性促销求效益”等,都是由这些企业的领导人,立足企业全局,从国内、国际市场环境的高度来推进企业财务改革的。他们是我省改革开放以来战略财务创新的弄潮儿。

——理论先导

浙江的财会理论的显著特征是紧密结合企业实践,敢为人先。

无论是大学教授还是会计实务工作者都善于从企业财务实践所面临的重大难题或创新火花中提炼出理论题材,形成系统观点后再反过来引导实践,推动财务实务的发展。比如胡祖光教授的“确定利润基数的新方法——HU理论”;冯巧根教授的“竞争财务管理”;汪祥耀教授的“塑造21世纪财会人员新形象”等论述,均起到国内财会论坛的先导作用。2001年《浙江财税与会计》编辑部组织的“会计人员是否创造价值”的专题讨论,吸引了一大批省内外专家教授参与撰稿或座谈,对财会人员认识自身的地位与价值,明确工作方向,起到了导向作用。2003年刊出的百大集团财务、兽王集团财务年创效益均达千万元以上,均证实了这一理论的巨大社会价值。

——勇于开拓

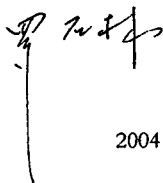
浙江的财会队伍是一支勇于开拓、勇于创新、勇于实践的优秀队伍。汇集此书的几十家企业的财务运作经验各具特色,很少有雷同之处。不少经验在国内处于领先地位。这种开拓性,主要体现在拓宽、深化、创新三个管理层面上:第一是财务职能范围的拓宽。改革开放以来,浙江大中型企业的财务管理大都经历了簿记核算型——内部管理型——经营创效型——决策参谋型四个发展阶段。财务部门的职能范围也随之扩张,许多企业的财务职能均已向购销、生产及投资领域延伸。如镇海炼化财务部每年要对各类原油及成品油购销价格作出几十次分析决策,据以快速调整生产、营销策略;巨化财务部设置生产财务、资产管理、投资管理、税收筹划、盈余管理、企业改制等科室,全面介入生产营销、投资过程,进行核心产业扩展及产品结构效益控制。这些企业财务职能的拓宽,使财务管理真正成为企业的管理核心。第二是企业财务控制与决策由粗放型向精细化发展。精细财务始自镇海炼化,为了适应市场的瞬息万变,他们每年要进行200多次利润预测,每旬要召开经营、财务状况分析会,按年、季、月、周滚动编制现金流量表,做到管理的“严、实、精、细、恒”;在青春宝的精细应收账款控制、百大集团的精细财务分析、传化集团票据流程的精细设计上,也都体现了这一求精、求实趋向;随着企业

信息网络系统的相继建立,这种趋势将进一步扩展。第三是敢于在实践中创造与引进新的财务管理手段与方法。改革开放以来,浙江企业在财务运作上的创新层出不穷,本书介绍的每个企业几乎都有自己的创新经验,这种创新一是适应市场经济发展的需要,具有先导性;二是紧密结合生产经营实际,具有实践性;三是广泛借鉴国内外先进经验,并且结合本单位实际情况进行再创造,而不是照搬照套。诸如杭州钢铁集团的全面预算与内部经济责任制的结合、轻纺集团财务费用承包责任制、“娃哈哈”的流水型高层次财会人才培养、博洋集团的品牌经营财务控制、“传化”的三网结合财务信息系统、三狮集团的五星级财务管理等,都是独树一帜的财务创新,具有很强的实践指导意义。

——政策支持

浙江企业财务创新之所以生机盎然,与各级政府部门结合浙江实际,创造性地贯彻国家财政、财务政策是分不开的。改革开放以来,我省相对较为宽松的财政政策环境,给企业提供了良好的发展支持;从1996年以来,浙江省加快了高级会计人才的培养,将高级会计师专业技术职称评审作为一项会计人员的“民心工程”来抓,深入动员,积极引导,注重实效,严格把关,使高级会计师参评人数逐年递增,成为企业财务创新的一大动力;各级会计主管部门、省会计学会、省总会计师协会及本省高校广泛进行财会调查、学术研讨、经验交流,在总结、传播财会先进经验,提高本省财会理论水平方面起到了积极的促进作用。

希望本书能进一步推动企业财务管理跃上新的台阶。



2004年3月

目 录

财 务 应 用 理 论

2 HU 理论:确定利润基数的新方法

——访杭州商学院胡祖光教授

..... 《浙江财税与会计》编辑部记者

- 10 财务世纪论 谢志华
- 15 网络经济挑战现代财务 汤谷良 杜政修
- 21 跨国公司财务的若干问题 王美涵
- 31 竞争财务管理 冯巧根
- 40 论核心竞争力对企业财务管理的影响 冯巧根
- 47 论网络时代的会计变革 许永斌
- 53 电子货币及其结算程序 许永斌
- 58 公司信息传递机制的最优选择 郑明川 段 勇
- 64 企业信息化实话实说 张明明 郑义军
- 73 企业内部控制问题的调查与分析 辛金国 范 炜 马艳萍
- 79 现代企业财务治理与财务治理结构选择 陈铁峰
- 85 论企业内部控制十大关系 张惠忠
- 91 会计政策与税收政策的差异及其影响 黄董良

财 务 综 合 经 验

100 巨化财务人的创新之路

..... 巨化计财部 《浙江财税与会计》编辑部

117 娃哈哈企业扩张中的财务创新 方霞群

- 123 “青春宝”的精细财务管理 张小明
- 130 制度执行严字当头 财务管理一丝不苟
——万向集团的财务一票否决制及其基础 鲁永明
- 134 企业高速发展与财务精细管理
——访省政协委员、镇海炼化总会计师、高级会计师王利生
..... 张荣正 陈龙春
- 140 严细管理 挖潜增效
——镇海炼化财务管理迈上新台阶
..... 浙江总会计师协会课题组
- 145 镇海炼化提升财务效益的三项创新 邱昭忠
- 150 民营企业发展与财务管理 王宝棧 杨柏樟
- 155 逆境兴企 开拓理财
——访飞跃集团董事长、省政协委员邱继宝
..... 许天鸿 张荣正
- 161 横店集团财务创新座谈会综述 陈龙春 李 勤
- 168 低成本扩张 三狮高速扩展 五星级管理 企业由大转强
..... 吕荣法
- 172 财务费用承包责任制的实践与思考 曹力诚
- 177 创新:企业持续发展的源泉 梁林美
- 183 杭州民生集团整体转制前后的财务管理
——访民生集团总会计师沈燃 张荣正 沈丹琪
- 188 改革创新 80年老厂焕发青春 陈积铮 李秋红
- 192 依托产品质量占领市场 依靠挖潜降本提高效益
..... 华问樵
- 195 小蚊香 大市场 高效益
——记李字集团的科研、经营、管理
..... 张荣正 钟楚生 吴光善
- 201 品牌经营与财务探索
——宁波博洋集团的品牌经营之路

	邱 姝 陈秋枝 周世明
208	步森的品牌战略与管理创新意识 孙周权 钟楚生
213	拓宽财务管理空间 改革内部核算体系 张金法
217	企业高速发展中的财务决策与控制 蔡时红
222	嘉化改制后的经营理念与管理机制创新 沈新华 郭钧再 姚珉珉 汪祺贤
229	绍兴黄酒集团财务改革三项措施 许为民
232	一家高速发展国有企业集团的资本运营与财务管理 陈筱根 夏君文
236	学邯钢 降成本 拓市场 创效益 冯 光
240	加强财务管理的几条有效途径 毛美英
243	以企业申报上市为契机 推动财务管理上台阶 陈雅华
248	杭州大地网架制造有限公司的高起点、高成长 朱传大
253	百合化工 科技创新 管理增效 朱传大 王月忠
258	迈出坚实步伐 打造百年“金洲”... 冯延安 周新华 陈康康
262	实施资本运作 实现跨越发展 冯延安 陈康康 朱 伟
266	围绕市场寻求适合企业生产经营特点的管理模式 汪丁成 谢乃才
271	企业管理从面向生产转为面向市场 ——记在改革中前进的浙江春江轻纺集团 程学威
276	依托技术与管理创新 浙江嘉康公司起死回生高速增长 章梅芬
281	运用现代化手段 建立投入产出控制体系 朱德明
284	严密投资决策 完善内部管理 ——浙江海越公司适应市场求发展 彭齐放
288	转变体制 深化技改 加强管理 ——浙江遂昌木业有限公司七年利税增 10 倍 华向红
292	以财务管理为中心 促进转制企业焕发生机

- 寿富康 戴建荣
- 295** 提高财务管理水平 促进乡镇企业发展 董红芳
- 299** 学邯钢 抓基础 见成效 吕绍东
- 301** 国有企业股权多元化的探索 胡圣荣 翁成洪
- 305** 资源整合出效益
——探索温州开太百货经营管理新模式
..... 温州市会计学会课题组
- 309** 强化管理出效益 优质服务赢市场
——温州莱篮子集团公司确保国有资产的保值增值
..... 陈锵涛
- 313** 依靠科技与管理创新 杭州市武林药店走出武林路
..... 费林建
- 316** 打造民族商业品牌
——探索杭州大厦的经营与理财 丁 晨 张荣正
- 322** 理性促销 输出管理 财务创新 高速发展
——再访杭州大厦副总会计师杜俊 丁 晨 张荣正

财务人员创造价值

- 329** 财会人员是否创造价值
——财会教授、专家座谈纪要
..... 《浙江财税与会计》编辑部
- 342** 论财务会计创造价值的特殊性 冯巧根
- 348** 时代赋予财会人员新的使命 汪祥耀
- 354** 试议企业财会人员是否创造价值 叶游屯
- 357** 影响企业财会人员作用发挥的原因探讨 费 康
- 361** 转换职能 挖潜无限
——百大财务 2002 年直接创效千万元 王问梅 谢芳玲
- 367** 兽王财务五项举措创效千万 楼 瑛

资本运作与资金管理

- 375 企业国际化进程中的资本运作
——访华立集团董事长汪力成 施惠萍
- 381 企业的资本扩张及资本结构调整
——浅谈杉杉集团的财务策划 陈光华
- 385 建立市场经济新型企银关系的实践与探索
..... 曹力诚 叶国瑾
- 392 试论市场经济环境下的企银关系及其协调原则 ... 竺素娥
- 398 资金集中管理 核算分户规范 汤民强
- 402 财务结算中心的策划与运作
——解百集团启动资金管理系统工程 谢雅芳
- 407 企业经营持续发展 资金管理不断创新
——对浙江农资集团公司资金管理改革进程的调查 ... 周加洪
- 414 企业应收账款化解方式探析 储姣 邓畅
- 418 六种节省银行贷款利息的方法 张贵友
- 421 长广强化资金管理为减亏作贡献 唐绍忠
- 425 适度赊销政策及控制策略 吴亚琴

预算管理与分析

- 429 全面预算管理与经济责任制的结合 曹永华
- 434 实现目标利润预算 促进企业效益增长
..... 俞乐平
- 439 企业预算管理要跳出财务计划的传统框架 陈继英
- 443 纯管理型企业集团总部费用的预算和控制 张金法
- 447 企业财务分析需要升级换代 王问梅
- 452 关注现金流量分析 打造企业财务分析的新天地

内部控制与集团财务

- 458 杭钢集团内控制度建设的探索与实践 曹永华
- 462 企业内控制度建设值得注意的两个问题
..... 万 青 陈龙春
- 465 运用网络技术 强化内部控制 王问梅
- 472 对浙江金鹰股份公司资金控制机制的调研
..... 舟山市会计学会
- 476 如何实行民营集团型企业会计派驻制 杨柏樟
- 482 国有企业集团母公司对子公司的管理与监督 刘文达
- 487 企业集团财务管理探讨 季加仁
- 491 浅谈中国小商品城企业集团的财务管理体系 朱碧云
- 495 进一步完善国有企业财务总监制度的思考 刘玉庆
- 500 浅谈企业集团内部财务监督
——建立新的财务管理体制实行会计主管委派制 颜灵英

成本 控 制

- 505 成本管理创新 确保连年挖潜增效 朱惜玮
- 509 巨化集团发展过程中的成本管理理念思考 杨福平
- 513 实施采购比价管理的显著成效 潘建平
- 517 人力资源成本控制的实践与探索 韦平平
- 523 实施目标成本“三全管理” 吴慕涛

管 理 信 息 化

- 528 运用现代信息手段 转变企业财务管理模式

.....	杨柏樟 施建南
534	依托信息手段 转变管理观念 深化财务控制
.....	杨柏樟 施建南
539	会计信息化条件下企业集团财务管理的构建与实施
.....	浙江省会计学会课题组
548	应用网络财务构建集团企业财务管理新模式
.....	——从浙江东方集团实践看网络财务管理
.....	郑念鸿
554	企业管理信息化改造的艰难历程
.....	刘红旗
560	运用计算机网络技术创建商业企业购销分离经营管理新模式
.....	谢雅芳

企业税收筹划

566	税收筹划的理论界定与实践方法	黄董良
578	企业税收筹划实话实说	潘亚岚
584	税收筹划:提升企业价值 迎接新的挑战	
.....	——省总会计师协会企业税收筹划理论与实践研讨会综述	
.....	陈龙春	
590	企业税务筹划的六条“军规”	陈龙春
593	影响税收筹划有效性的因素分析	谢芳玲
596	电子商务中的国际避税思考	杨 琴
601	谈企业财务决策中的税收筹划	周夏飞

涉外财务

609	财务筹划与反倾销	洪道金 寿 强
616	财务管理与反倾销应诉	林加善

622	安全 规模 效益 ——浙江土畜产进出口公司效益连创佳绩探微	蒋晓波
625	科学管理出口成本 提高企业经济效益	梁文娟
630	保理业务及其在我国应用的环境分析	黄国光
635	开展福费廷包买票据业务 促进外贸企业发展	季湘红 梁文娟
638	外贸财务运作中需要引起重视的若干法规性问题	杜 敏
640	代理业务风险剖析及应对策略	顾莉莉
643	世界银行贷款与项目财务管理	陈满娜 阮书英

队伍建设及职称评审

649	新时期我国会计人员面临的风险与机遇	张荣正
657	塑造 21 世纪财会人员新形象	汪祥耀
664	关于会计人员法律责任若干问题的讨论	朱小平 邢 环 谢远
672	实行会计委派制后强化财会队伍管理	郑丽君
675	考评结合后如何申报高级会计师	陈建中 程少春
680	高级会计师申报对象怎样撰写财会论文	张荣正
688	怎样撰写申报高级会计师的业务工作总结	朱美旋
692	浙江省会计行业管理法规制度	陈建中
699	诚信:会计人员的基本操守 ——市场经济环境下会计执业经验交流会实录	杭州市财政局 《杭州财会》编辑部 《浙江财税与会计》编辑部

710	编后语
------------	-----

财务应用理论

成功企业财务运作经验集

HU 理论:

确定利润基数的新方法

——访杭州商学院胡祖光教授

□ 《浙江财税与会计》编辑部记者

问:最近《人民日报》、《光明日报》、《中国经济时报》等多家报纸报道了国家自然科学基金项目资助研究的最新成果——HU 理论(联合确定基数法),能否介绍一下详细情况?

答:HU 理论是一种用来确定基数的理论,如利润基数、费用基数、销售基数等。最常用的还是用来确定利润基数。众所周知,在通常的利润基数确定过程中,上下级(现在时髦的说法是委托人与代理人)之间往往是通过讨价还价来确定基数的,上级往往想把基数定得高一些,而下级则往往要压低基数。最后经常出现这样的情况:要么是下级屈从于上级,接受上级提出的高基数,但这就为下级日后完不成基数找到了借口;要么是上级对下级让步,最后以下级大幅度超额完成基数,取得巨额奖金告终。事实上,这不仅是中国存在的现实,美国的情况也是一样。据美国《FORTUNE》(财富)杂志报道,著名的美国锐步国际公司董事会对公司总裁确定的 1987 年利润目标基数是 2000 万美元,并规定若完成基数,总裁可得 35 万美元的基薪;若超额完成基数,超额部分的 5%将奖励给总裁。结果,公司完成利润 32000 万美元,总裁获得 1500 万美元的超额奖励。总裁获得的奖励居然相当于公司目标利润数的 75%!这一例子说明,

即使是在管理科学最发达的美国，基数确定问题也没有得到解决。上面的锐步公司的例子说明：基数定得太低（2000 万美元），首先是对经营者约束不够，他在很轻松地完成任务后就再没有约束了；另外，对经营者的激励也很不够，因为不论他是通过努力开拓还是降低成本（包括节约在职消费），所得到的利润只有 5% 是归他所有。假定董事会能大致正确地确定基数，例如把基数确定为 30000 万美元，同时规定超额利润的 50% 归总裁所有，那么，约束作用是大大地增强了——3 亿美元的基数与 2000 万美元的基数相比，将极大地约束总裁不思进取、大把化钱的行为；同时，对总裁的激励作用也大大地增强了——他每赚到（或节省）1 美元，就能得到一半的奖励（而不是以前的 5%）。而且，董事会花在奖励上的费用只有 $(32000 - 30000) \times 50\% = 1000$ 万美元。如果我们能把基数确定为 31000 万美元，并规定超额利润的 80% 奖给总裁，显然，约束作用和激励作用更大，而董事会化在奖励上的费用则只有 $(32000 - 31000) \times 80\% = 800$ 万美元。如果我们能把利润基数确定在 31500 万美元，那么，我们完全可以规定，超额利润全部奖励给总裁。这时，全部奖励费用也只有 500 万美元，而约束作用和激励作用却达到极大。从上面的分析可以看到，要做到对经营者的约束作用和激励作用都达到极大，最理想的情况是，把基数确定为略小于经营者的实际能力，然后规定超额利润的大头（甚至全部）归经营者所有。然而，困难的问题恰恰在于，委托人事前并不知道代理人的实际能力。代理人虽然比较清楚地知道自己的实际能力，他们又总是倾向于隐瞒自己的能力。我在国家自然科学基金资助的项目研究中，对上述信息不对称问题进行了研究，提出了一个基数确定的理论——“HU 理论”。“HU 理论”的核心思想是设计了一个充分利用代理人信息的利益机制，使代理人为了追求最大利益能够自动地提出一个与其实际能力相符的目标利润，并主要根据代理人自报的目标来确定合同利润数（合同基数是委托人要求数与代理人自报数的加权平均）。这一确定利润基数的方法通过在一些企业试用后，效果较好。目前已经使用这