

浙江省报业协会财会工作委员会 编著

品財 論道

王克勤

PINGCAI LUNDAO

浙江报业财会

论文选编

ZHEJIANG BAORYECAIKUAI

LUNWEN XUANBIAN



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

品財 論道

王克勤

PINCAI LUNDAO

浙江报业财会

论文选编

ZHEJIANG BAoyECAIKUI
LUNWEN XUANBIAN

浙江省报业协会财会工作委员会 编著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

品财论道:浙江报业财会论文选编/浙江省报业协会财会工作委员会编著. —杭州:浙江人民出版社, 2009.5

ISBN 978-7-213-04049-8

I. 品… II. 浙… III. 报刊发行-财务会计-浙江省-文集 IV. G211-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 056667 号

书 名	品财论道 ——浙江报业财会论文选编
作 者	浙江省报业协会财会工作委员会 编著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑	吴晓红
封面设计	黄 昕
电脑制版	邵 琼
印 刷	杭州广育多莉印刷有限公司
开 本	710×1000毫米 1/16
印 张	15.75
字 数	32.9万
插 页	2
版 次	2009年5月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-04049-8
定 价	32.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序 言

得益于改革开放和经济的快速发展，我国报业经济取得了超常规的发展。从20世纪80年代初起步，在不到30年的时间里，跨越了从“靠财政吃饭”到“纳税大户”、从单一经营到集团化运作、从产品经营到资本经营、从事业管理体制到现代企业制度等多个发展阶段。伴随着报业经济的发展，报业财务会计也从混沌走向成熟，从单纯的收付、记账，发展到财务监管、战略分析、资本运作等等，成为报业经营管理的最重要内容之一，对促进各报社经营管理水平的提高起到了很大的作用。

为增进全省各报社财会人员的交流，早在1991年，省报业协会就成立了财会工作委员会，这是省报协最早设立的专业委员会之一。财会工作委员会以“团结、服务”为宗旨，坚持求实、创新、诚信原则，服务于全省报业财会人员。通过考察、培训、交流等多种形式，为财会人员提供交流学习的机会，大家共同学习、共同探讨、共同进步，对提高全省报业财会人员的业务水平起到了很好的作用，促进了全省各报社财务管理水平的普遍提升。

从2003年开始，为进一步提高财会人员的理论水平，财会工作委员会每年组织一次研讨会，要求财会人员拿起笔来写一点文章，总结工作中的经验，研究实践中的问题。几年时间下来，研讨会共收集了160篇论文。同时，我省报业财会人员还有不少论文在省级以上报刊上发表或在评比中获奖。这是全省报业财会人员的一笔共同财富，为了续写我们的财富故事，特选择部分优秀论文结集出版。

限于我们的水平，汇编中难免会有失误或差错，在此敬请读者批评指正。

浙江省报业协会财会工作委员会

目 录

序 言

体制改革篇

报业财务的转型和创新·····	沈志华	3
建立适应改制要求的财务管理新体制·····	傅爱玲	8
浅议媒体集团化运作形式下财务管理模式的设计·····	潘仁铤	13
报业集团后勤社会化财务初探·····	沈海强	18
浅谈报业集团会计委派制·····	杨 柳	21
浅谈报业集团内部会计控制·····	江瑞珠	25
财务控制在报社内部机构改革中的运用·····	方永庆 吴丽英	30
报业经济实行产业化经营之路的财务管理·····	黄 华	33
浅析中小报社的内部审计工作·····	吴占红	37
关于报业集团财务监控模式的思考·····	黄李静	41

管理创新篇

提高报业财务管理水平刍议·····	郭勤勇	47
略谈报业财务管理的职责与基础操作·····	崔薇薇	50
报业财务管理探讨·····	刘 明	53
浅谈欠发达地区报业财务管理·····	曹玉萍	57
把财务置于报业经营管理之首·····	徐新仪	61
报业集团财务管理起步阶段的目标和手段·····	李汝萍	64

浅析报社财务管理创新·····	茅根灿	68
浅论报社财务管理文化建设·····	曾庆华	73
赏“红楼”论报社柔性财务管理·····	胡红梅	77
浅谈报业集团的预算管理·····	吴晓丽	81
强化会计管理 促进稳健经营·····	俞 舜	85
为报业经营构建一道财务“防火墙”·····	顾素心	91

经营分析篇

基于量本利原理的报纸经营树型结构分析法·····	俞良忠	97
报社经济可持续发展的财务分析·····	潘红璜	103
加强成本管理 提倡利润导向 实现企业价值·····	童佳梁	107
创新与加强内部管理并举,提高报社广告经济效益·····	车国民	112
论欠发达地区地方党报如何改革应对报业集团化竞争·····	叶 苏	116

收入管理篇

关于新闻网站广告收入管理的几点想法·····	林永祥	123
条分缕析 堵漏增源·····	郎军玲	127
关于报纸订阅发票规范管理的探讨·····	赵飞飞	130
发行站的财务管理与内控制度运行设计·····	邵 洁	135
应收账款形成的原因及其控制措施·····	张威龙	139

成本控制篇

试论报纸的成本控制·····	周小华	145
----------------	-----	-----

浅谈广告内部佣金制	倪建华	149
浅析记者站费用控制方法	田春暖	154
加强成本控制,提高县市报社的财务管理水平	方晓敏	158
省一块钱比赚一块钱容易	李 群	161
印务公司材料成本管理初探	潘国萍	164
浅谈多报独立核算的间接费用分摊	郭海斌	167

资产运营篇

谈谈如何加强报业集团资金管理	郑法其	173
采用银行集团账户系统进行资金管理的探讨	杨咏梅	177
浅析报业集团对外投资管理新模式	邹 进	181
报社经营单位改制的投资管理	王欣欣 吴丽英	186
关于报业社会资本经营的几点思考	孙勇敏	190
报社固定资产的管理和核算	董栋梁	193
报业公司经营管理的几点想法	项文武	197

税收筹划篇

经营项目剥离对报业集团纳税影响初探	王宪璋	203
浅析新企业所得税法对职工福利费的影响	方 芳	207
浅谈对工资薪金的理解	杨 宇	211
浅析新企业所得税法对业务招待费的影响	刘晓棠	215
浅议运用EXCEL构建个人所得税最小化工资分配模型	张亦弛	219

会计电算篇

杭报集团实施会计电算化方案构思·····	陆 靖	227
财务软件的应用现状及思考·····	陈有传	230
浅谈电算化会计信息系统内部控制·····	虞利伟	234
浅谈网络环境下报业集团会计信息系统内部控制的缺陷及其 对策·····	郑建慧	239
论电算化会计信息系统环境下的内部控制·····	张志贤	243

1.

体制改革篇 TIZHI GAIGE PIAN

- ◎报业财务的转型和创新
- ◎建立适应改制要求的财务管理新体制
- ◎浅议媒体集团化运作形式下财务管理模式的设计
- ◎报业集团后勤社会化财务初探
- ◎浅谈报业集团会计委派制
- ◎浅谈报业集团内部会计控制
- ◎财务控制在报社内部机构改革中的运用
- ◎报业经济实行产业化经营之路的财务管理
- ◎浅析中小报社的内部审计工作
- ◎关于报业集团财务监控模式的思考

报业财务的转型和创新

沈志华

【摘要】财务转型创新是一个永恒的话题，但每个时期都有其不同的要求和内涵。本文根据报业发展的现实情况，提出了“小核算、大财务”的观点，对财务管理体制、集团内部经济利益协调、风险控制、资本运作等报业财务所面临的主要问题进行了探讨。

【关键词】管理体制 发展趋势 财务关系 风险防范 资本运作

各级党报的财务基本上都是从事业过渡到企业财务。1990年前报业没有统一的财务会计制度，大部分报社按事业会计核算。1989年国家新闻出版署颁发《国营报社会计制度》（基本按工业企业会计核算要求），1991年财政部和新闻出版署颁发《国营报社成本核算办法》，标志着报业财务会计工作规范的开始。此后的十多年中，随着社会主义市场经济体制的建立，报业经营管理的改革，报业财务会计逐步向企业财务会计过渡，初步建立起了适应各报社经营管理要求的会计核算体系和财务管理体制，对各报社经营管理水平提高和事业发展，起到了很好的作用。但是，报业会计核算和财务管理的总体水平还不高，特别是随着文化体制改革的深入，我国报业跨入了一个体制创新、产业整合发展的新阶段。这种全新的运作模式对报业财务管理提出了新的挑战，财务会计工作不仅仅是报账、算账，不再是每天的收收付付，而是对集团整体经营活动的综合分析和控制，以及资本筹划和运作，报业财务会计工作又面临着一次新的转型和创新。下面就报业财务转型和创新中的有关问题谈一点看法。

一、财务管理体制必须适应报业经济的发展

财务管理体制是经营管理体制的重要组成部分，它是报社经济发展的客观要求，没有一成不变的模式。报社经济发展水平决定其财务管理体制，而财务管理体制又对报社的经济发展产生反作用。因此，报社应根据自身经济发展的实际建立起相应的财务管理体制。如不顾实际情况，生搬硬套不适合自身的财务体制，非但不能促进报社经济发展，反而会成为报业经济发展的障碍。

从报社财务管理体制变革的历史来看，20世纪80年代强调财务分权，普遍实行小财务；90年代中期开始逐步形成了财务集中管理，都反映了不同时期报业经济发展的客观要求。

浙江日报报业集团的财务管理体制也经历过多次调整。1987年，开始实行内部经营承包责任制，对印刷厂实行二级核算；1995年，根据“产权不变，财权集中，单独

核算，分级管理”的原则，采用集中管理方式的二级核算体制；1996年，成立资金结算中心，进一步加强全报社资金集中管理；1998年，完善二级核算体制，强化部门费用控制和考核；1999年，对主要经营单位实行财务主管委派制；2004年，根据文化体制改革要求，调整集团财务体制，在计财处内分设事业财务部和公司财务部，加强对集团公司及所属子公司的财务管理。目前所形成的财务管理体制，基本适应了集团文化体制改革和集团化经营的需要。

二、报业财务会计的发展趋势——小核算、大财务

会计核算一直是传统财会部门的核心工作。由于历史原因，报业的会计核算较粗，有些报社只有报社一级的会计核算，没有分报刊、分广告的明细核算。小核算的概念并不是指会计核算不重要，而是指为加强日常的成本控制、收入管理，以及对各经营部门的考核，要求会计核算必须划小核算单位，细化核算，为管理者提供更为详细的各种会计信息。

从浙江日报报业集团这几年的核算体制演变来看，也体现了会计核算不断细化的趋势。如：从最早的报社一级核算，发展到二级核算、班组核算；为加强成本费用控制，将费用核算和控制细化到报刊下属的部门和综合管理各部门；对广告收入和成本的核算和控制，已落实到每一个业务员。

在会计核算走向细化的同时，随着报业市场化程度提高和产业的拓展，以及现代企业制度的逐步建立和管理理念的变化，财务管理逐步提升到了集团发展战略的高度，财务越来越受到报业经营者的重视，财务管理的视野大大拓宽。

当前国内报业已开始涉足资本运作、企业并购等新领域，全面进入集团化运作阶段，目的就是要整合报业资源，以报为本，多元扩张，运用规模效应，最终达到做大做强，取得两个效益的最大化。在这种新的运作模式下，财务不再仅仅是一张报纸、一个项目的资金安排和调度，而是跨媒体、跨行业、跨年度的资本筹划和运作，以及对集团整体经营效益的评价和风险控制。因此，财务必须从一个更大范围内考虑资金的运转和管理问题，运用财务数据的科学分析和预测，为集团战略决策提供强有力的财务支持，并对集团整体战略实施提供可靠的保障。

会计由大核算走向小核算，为日常财务管理打下坚实的基础，充分发挥其反映、控制和监督的职能。而财务由小到大的发展轨迹，体现了财务在集团宏观发展战略中的重要地位。这实际上也是报业经济发展到一定阶段的必然选择。

三、集团内部最重要的财务关系——经济利益协调机制

报业集团实行“两分开”改革后，由原来的单个市场主体分化为多个市场主体，市场化运作的必然结果是市场主体行为以自身利益最大化为取向，有时可能与集团利益达到双赢，但必然也会出现利益冲突，出现个别目标与总体目标的偏离。建立集团的目的并不是单纯的做大，关键是要做强，优化资源配置，提高集团的整体市场竞争

力。由此可见，正确处理集团内部各成员单位之间的财务关系，建立集团内部的经济利益协调机制，使部分利益和目标与集团整体利益和目标趋同，是报业集团财务管理的重要问题。

从几年来报业集团运作实践来看，集团内部的利益协调和宏观调控机制的建立和完善，应从以下几方面考虑：

一是在市场经济的大环境下，实行集团内部的“计划经济”。采用集团这一经济实体形式，是为了形成规模效应。如在集团内部也完全靠市场机制来调节，往往会增加内耗，最终导致集团总体实力的减弱。集团只有综合考虑各种因素，根据集团发展战略，合理确定对各成员单位的投入、规模、收益、分配等，才能使集团整体实现可持续发展。

二是制定集团发展的总体战略目标，明确各成员单位的职能定位，合理调整报刊结构和产业布局，努力使集团成员单位各司其职，各尽其能，处理好整体发展与局部发展的关系，处理好长期发展与短期发展的关系，上下齐心，形成合力，共同打造强势媒体集团。

三是着力建立和健全内部结算价格形成机制，解决内部成员单位之间的利益均衡问题。如报社内部各公司之间的发行费用、印刷费、物业费等，都对各方利益产生影响。由于内部结算价格决定了双方的利益，因此应形成合理的内部价格形成机制，原则上可以实际成本和市场价格水平为参考，通过询价、议价等方式来确定，必要时由集团统一协调价格。

四是集团应从政策制定、资金流转、收益分配、税收筹划等方面加强宏观调控。如对不同盈利水平的单位，采用不同的经济责任考核政策。站在集团宏观层面对内部各项政策进行统筹，确定政策时充分考虑各单位的实际情况和集团整体利益。

五是努力建立集团内部资源共享机制。集团的最大优势表现为可实现资源共享，形成规模优势。报业集团所拥有发行网络资源、新闻资源、人才资源等，如能实现合理利用，其潜在的效益是巨大的。

四、市场风险的防范和控制

市场经济是法制经济，也是一种风险经济。随着报业文化体制改革的深入，报业市场化程度将进一步提高，面临的市场风险必然加大，风险管理日显重要。因此，报社应增强风险意识，逐步建立风险防范机制和制度。根据报业实际情况，从单一项目的风险控制和集团整体风险防范两方面来加以说明。

1. 对单一投资项目的风险控制。

对报业集团来说，传统报业经营相对稳定，市场风险较低。但对于投资新媒体，以及多元投资，则风险相对较大，对此类项目风险控制关键是项目选择和项目管理两方面。项目选择主要是把握项目是否符合集团发展战略；对项目进行全方位的市场调研、技术分析、经济分析论证等；对项目营运机制和经营团队的系统分析和考察；以

及设定必要的防火墙和止损退出机制等。选定项目进行投资决策，并不是投资决策的结束，所以项目实施后的管理跟进显得非常重要。在资金投出之前，必须指定项目管理责任人，并配备相应的专业管理人员，落实相应的考核政策，实施全程跟踪管理。

浙报集团近几年制定了《关于重大经济项目（开支）决策和管理的若干规定》等一系列加强投资决策管理的文件，并在实际工作中逐步得到落实，对防范投资风险起到了较好的作用。

2. 建立集团整体的风险防范体系。

相对于单一项目的风险防范，集团整体的风险防范显得更为复杂和重要。就我国报业集团的现状，基本上还没有这方面的意识，或是有意识无措施。作为一个集团，应在体制上有一套对风险的识别和灵敏反应机制，以及时发现问题，避免发生大的损失。

风险管理体制主要包括：组织体系、财务风险的预警系统、风险管理程序等。

风险管理组织体系的建立，使风险管理落实到部门，落实到人，为风险管理的目标实现提供了组织上的保证。风险管理机构按集团管理体制和公司法人治理结构应由三个层次组成：一是董事会和风险管理委员会；二是风险管理部（以总经理为管理主体）；三是风险管理业务部门，即日常风险管理的责任者。

财务风险的预警系统，主要是运用模型和指标对集团的资本运营与经营活动、资金运用、财务收支等进行动态监测，在警情扩大或风险发生前及时发出信号，发挥报警器的作用。报业财务风险的预警系统主要包括：财务预警指标体系和对指标的全程监控机制，其中指标体系的建立是基础。

风险管理是一个有机的过程，须制定一套系统的管理程序。从识别和评估风险到分析风险成因，再到预防和控制风险、风险的损失处理以及风险的报告等，会涉及集团经营管理的各个层面，并且还要经过市场的实践检验，因此，这是一项基础性的长期工作。

五、资本运作和创新金融工具

为加强资金的管理和监督，提高资金的使用效益，国内报业集团已普遍采用资金结算中心方式，实现了集团资金集中管理。近年，浙江日报报业集团又与工商银行进一步合作，推出资金结算中心与银行对接的集团现金管理系统，实现省内所属单位的资金联网管理，使集团资金管理又上了一个台阶。

资金结算中心是报业资金管理的一次大提升，但还是初步的，报业资金管理和运作的空间还很大。长期以来，报业的资金来源主要是内部积累和银行贷款，以及部分报社的财政补贴，融资渠道单一，资金运作水平较低。报业的发展主要是“小农经济式”的自我积累、自我发展，受到了很大的限制。这与我国目前的经济发展水平和新闻文化事业发展要求是不相适应的。

报业是一个资本密集型行业，同时又是一个有着良好市场形象和较高信誉的行业，

这为报业进入资本市场和充分运用创新金融工具提供了很好的条件。报业完全可以充分利用金融创新业务,进一步加强资金运作,以资本市场为操作平台实现报业集团的迅速扩张。

报业的发展与资本市场是紧密相关的,国际大型报业集团充分利用资本市场进行行业整合是一种趋势。当然,我们目前所见的大多是行政性整合,但是我们应该预见到,依靠市场力量进行整合的一天总会到来。几年前的县市报整合,属于行政性整合,但是它的生存标准却是市场指标,实际操作方式也已是资本合作的方式。而文化体制改革的深化,更为报业集团的资本运作打开了广阔天地。

谈到资本运作和运用创新金融工具,一般都会联系到股票和证券市场。当然,这是资本运作和运用创新金融工具的重要内容,近几年来,国内报业在这方面也进行了不少有益的尝试,但这一块的难度较大,有待各方面条件进一步成熟。除此之外,在资本运作和运用创新金融工具中,报业财务还是大有事情可做的。举几个大部分报社都可操作的例子。一是融资:除银行贷款外,可以进行票据融资和短期债券融资,目前政策都是可行的,报社也有操作条件,其融资成本可以大大降低。二是货币基金操作:货币市场基金的特点是安全、流动性强、收益高。在国外成熟市场,货币市场基金一般被视为“无风险产品或准储蓄产品”,非常适合稳健型投资者。目前国内资本市场也已出现货币基金,若将报社结算资金账户与货币基金实行联动操作,可大大提高闲置资金的收益。三是股权投资:股市实行全流通后,解决了投资者的退出机制问题。报社若能利用自身优势,投资一些成长性好、管理规范、有上市预期的公司,将可获得很好的投资收益。同时也可通过股权置换、定向增发等方式,实现报业经营性公司的上市,间接进入证券市场。

当然,资本运作和创新金融工具存在各种政策限制和市场风险,但我们不能因此而放弃,报业要进入市场,就不可能回避市场需要的各种财务手段,我们要做的是:充分利用政策,尽力回避风险。

说明:本文是在《报业财务——从“微观”走向“宏观”》(发表于《中国报业》2004年第4期)一文基础上,经过较大的修改,重新成文后,编入《论说浙江报业》。本次汇编又作了适当删节。



【作者简介】沈志华:浙江日报报业集团有限公司副总经理,浙江日报报业集团计财处处长,高级会计师,长期从事报业财务管理和经营管理工作。

建立适应改制要求的财务管理新体制

傅爱玲

【摘要】为适应文化体制改革要求，报业集团需调整现行财务管理模式，建立适应宣传业务和经营业务相对独立的财务管理新体制，并通过转移财务管理重心、转变财务管理职能、建立预算机制、加强资金管理来实施改制后的财务管理。

【关键词】改制 财务管理 新体制

根据中办17号文件“关于建立健全党委领导和法人治理结构相结合的领导机制，宣传业务和经营业务相对独立的组织结构，适应市场需求、调控有力的经营管理模式。深化内部改革，转变经营方式，提高资本运营水平，增强自我发展能力”，和各省关于深化文化体制改革，加快文化产业发展的要求，一些报业集团结合自身实际情况，从战略发展的角度，着力推进体制改革和机制转换，将报业集团内部属于产业经营的一块剥离出来，组建企业法人性质的报业集团有限责任公司（简称“集团公司”）。集团公司将按现代企业制度，建立产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的运行机制。

经营机制的转变和集团公司的建立，对报业集团的财务管理提出了新的要求，如何调整现有财务管理模式来适应报业集团改制工作的需要，已摆在财务管理者面前。现就相关问题，谈一点粗浅的想法。

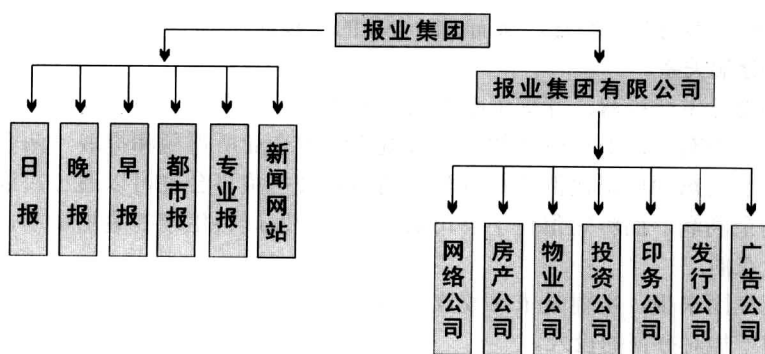
一、报业集团、集团公司和子公司之间的关系

办报和经营业务相对分离后，报业集团仍是事业单位，主要管新闻宣传业务；集团公司是企业法人，主要负责报业集团的资产管理、产业发展和资本运作，包括报刊发行、广告经营、印刷业务、物业管理、资本投资和信息网络经营等，而这些产业经营具体是通过各子公司来实现。这样整个集团就形成报业集团、集团公司、子公司三个层次的构架。（见附图一）

国有资产管理部门对报业集团实行国有资产授权经营，报业集团出资成立国有独资的集团公司。报业集团原投资设立的全资子公司和控股子公司（或合办报刊），凡属产业经营的，通过股权转让，形成由集团公司控股、参股，各子公司自主经营、自负盈亏、自我约束和自我发展的集团产权结构。报业集团、集团公司、子公司三者之间相互依存，主要有以下一些基本关系：

1. 资产关系。

资产关系是现代企业之间最基本的关系，报业集团、集团公司、子公司必须建立



[附图一]

以产权为纽带的资产关系，即股权控制关系。在这一点上大家想法是一致的，目前大部分报业集团也是这样考虑的：报业集团独资控股集团，集团公司控股或参股若干子公司。

但关键是实际操作，许多报业集团都有这样的情况，原有的子公司全部由报业集团投资。所有权和经营权没有完全分开；相应的责、权、利没有落实到位；集团没有赋予相应的权利，子公司也没有承担相应责任；利益考核机制不健全等。鉴于报社的特殊性，报业集团原来一贯使用行政管理方式来管理报社和经营，因此要完全按资产关系来管理，还有很多工作要做。

2. 业务关系。

报业是一个特殊行业，与其他行业不同，它要实现社会效益和经济效益的有机统一。而报纸是报业集团的立足之本，是报业经营的载体，是一切报业经营的源泉。只有办好报纸，报业集团才能有更大发展空间。根据有关文件精神，报业集团拥有的报纸版面，其广告代理权、报纸发行权和印刷业务可以转让给集团公司搞产业经营。

而对集团公司目前的产业经营来说，发行、广告和印刷业务仍是其主要的经营业务，集团公司的三大主业还是要依靠报业集团的报纸版面来运作，报业集团、集团公司和所属子公司之间存在着无法完全分割的相互依存关系和关联业务关系。如何处理这三者之间的关联交易问题，关键是关联交易价格。报业集团应通过制订合理的关联交易结算价格，规避税赋增加，合理调整各公司之间的利益关系，从而保证报业集团的整体利益不受损害。

3. 人事关系。

“五分开”是企业改制的基本要求，其中依法转换劳动关系是搞好企业改制工作的关键。对报业集团来说，改制将使一部分事业单位编制人员转换为企业编制人员，这对许多人来说是很难接受的。

综观全国报业，许多报社所属公司，其主要负责人和业务骨干都还是报社事业编制，个人收入跟报社走，没有与所在单位利益挂钩。只有劳动关系理清楚，人员彻底分离，才能切断对报业集团的依赖，才能改变吃大锅饭的局面。而企业编制人员可以