



经济管理学术文库·金融类

金融硕士专业学位 研究生课程教学案例库

A Teaching Case Database of Degree
Courses for Master of Finance

刘颖 王重润 / 主编

案例库



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



经济管理学术文库·金融类

金融硕士专业学位 研究生课程教学案例库

A Teaching Case Database of Degree
Courses for Master of Finance

刘 颖 王重润/主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

金融硕士专业学位研究生课程教学案例库/刘颖, 王重润主编. —北京: 经济管理出版社, 2018.4
ISBN 978-7-5096-5713-3

I. ①金… II. ①刘… ②王… III. ①金融学—研究生—入学考试—自学参考资料
IV. ①F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 059438 号

组稿编辑: 杨国强

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 张晓燕

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 14

字 数: 238 千字

版 次: 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5713-3

定 价: 68.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

近些年来,现代金融发展模式和结构的演变逐渐加速,金融结构市场化、资产证券化、金融机构多元化、金融体系国际化以及互联网大数据技术的渗透与应用,要求金融专业人才不仅要掌握金融理论,还要具有卓越的实践能力。在此背景下,国家新增了金融硕士专业学位并于2011年开始招生。全国金融硕士专业学位研究生教育指导委员会对金融硕士专业学位的专业课程体系设计提出了基本要求,推荐了6门核心课和14门选修课,特别强调要积极采用案例教学、模拟教学和实践教学等灵活多样的教学方式,侧重于加强对学生金融业务实践的认知技能的培养。

案例教学着眼于培养学生对现实事件敏锐的观察力、基础知识的综合运用能力、认清事物本质的分析能力和解决问题的能力,教学过程注重张扬个性、开拓思维、增强自信、鼓励创新。这种教学方法的优势在于能够充分适应金融硕士培养目标的实践性、权变性、复杂性特点,一方面,有利于加强学生理论联系实际,将书本知识转化为现实工作动力的能力;另一方面,有利于激发学生的学习兴趣与热情,培养学生团队精神和合作态度以及探寻真理的科研精神。

当前,金融硕士课程教学案例库建设落后成为制约案例教学的“软肋”。建立案例库能实现教学资源共享,有利于教师之间的沟通和交流,也可丰富教学方式的选择。

本书是河北省2016年专业硕士研究生教学案例库项目和2015年河北经贸大学校级专业硕士研究生教学案例库项目的研究成果。课题负责人为刘颖,课题组成员有王重润、郭江山、武翠芳、李文哲、卢玉志、辛兵海、徐临、李吉栋、闫福、封文丽、李海燕、张超等。

全书由刘颖、王重润负责拟定编写计划、主持编写;刘颖负责总纂和定稿,

每位课题组成员撰写了 1~2 个案例。特别感谢研究生李元同学对所有案例的汇总和排版。

案例编写过程中，尽管我们付出了很多努力，但因经验不足肯定存在不妥之处，期待学界同仁和学生们提出宝贵意见。

编 者

2018 年 3 月 7 日

目 录

企业财务的第三次革命“共享服务” ——基于中兴通讯“财务云”的发展	001
关于评定 ZT 路桥工程公司授信的调查报告	015
南北车合并为中国中车概览	039
通化东宝公司经营杠杆与财务杠杆的组合状况与决策原理	051
贝尔斯登投资银行的毁灭	067
私募股权融资方案设计与风险控制 ——以广汇公司为例	077
富国中证移动互联网指数分级证券投资基金向下折算案例	097
中兴通讯：行业低潮期如何维持业绩	109
江西铜业认股权证套利案例	127
金融危机后中美货币政策比较分析	141
欧洲债务之殇 ——欧洲债务危机案例分析	153
股价异动背后的利好与利空 ——以重庆啤酒乙肝疫苗事件为例	165

公司信贷客户财务分析与信用评级	173
“2010 年中诚·诚至金开 1 号集合信托计划”兑付危机始末	189
中航油（新加坡）公司石油期权交易巨亏事件	209

企业财务的第三次革命“共享服务”

——基于中兴通讯“财务云”的发展

刘 颖

摘 要：现代互联网和通信技术的快速发展，为财务会计工作方式、流程和组织模式的变革创造了条件，财务共享服务成为继复式记账法、会计电算化之后，财务会计发展史上的第三次革命。中兴通讯公司是国内第一家建立财务共享中心并服务全球的企业。财务共享服务模式不仅成为中兴通讯公司业绩增长的主要助推器，而且彻底改变了传统财务会计在企业管理中的地位，基础性、兼容性、核心力、引领性等作用日益显现。

关键词：财务；共享服务；中兴通讯

0 引 言

从财务的产生到发展的过程看，财务经历了三次重大革命。财务的第一次革命是卢卡·帕乔利著书《数学大全》，描述了复式记账法，有借必有贷、借贷必相等，第一次产生了真正意义上的现代会计；财务的第二次革命是计算机的发展推动传统手工账务处理变成了计算机处理，实现了会计电算化；财务的第三次革命是互联网与通信技术的快速发展为财务远程操作提供了可能，由此导致财务流程和组织模式发生重大变革，催生了共享服务。欧美一些公司在 20 世纪 80 年代开始实验财务共享服务。2005 年，中兴通讯公司在中国率先尝试财务共享服务。

中兴通讯的前身是深圳市中兴半导体有限公司，于 1985 年成立，1997 年 11

月18日在深圳A股上市。公司简称中兴通讯，证券代码000063，行业类别隶属计算机、通信和其他电子设备制造业。

30多年的时间，从一个小的设备制造组装生产线，到如今境内A股市场最大的通信设备制造业上市公司：行业的逐步崛起，坚持自主研发的投入，有效的技术竞争力，以及强大的市场开拓能力……这些或许都是中兴通讯成功蜕变的原因。但是，在中兴通讯迅猛发展的背后，财务管理的力量功不可没。

中兴通讯前后用了十几年的时间，数次转折升级，把自己的财务队伍打造成了一条贯通的信息通道，构建起一张无所不在的信息网。财务不仅是会做账的“先生”，更是参谋，是军师。他们来自企业方方面面的数据汇集起来，以自己的专业知识将其转化为信息，并用业务语言传播开来，为各个层面的决策提供最好的根基。未来企业的竞争，归根到底是信息的竞争。而中兴通讯的这张财务网，犹如在企业内部构建了一个属于自己的百度搜索引擎，用无所不及的财务触角，支撑着中兴通讯应对全球通信领域日新月异的挑战。

1 正文

1.1 FSSC 的成长之路

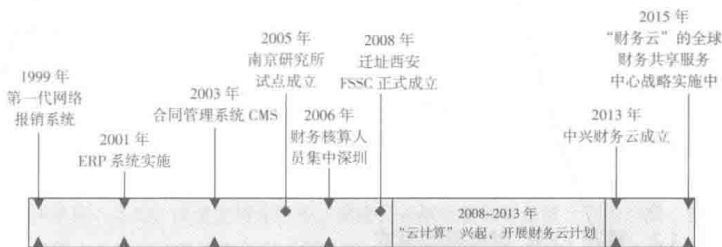
身为中兴通讯的副总裁，陈虎至今还记得他刚加盟中兴通讯财务部门时的情景。荷枪实弹的银行运钞车、飞舞的单据、忙乱的财务人员……

中兴通讯发展初期，因公司规模较小、业务主要集中在国内，财务管理实行传统的分散外派模式，每个大区、分公司、子公司都设立自己的财务部门并独立核算，财务信息按照层级关系定期上报合并。这种模式在当时发挥了较大的作用，但伴随业务范围逐渐国际化，弊端逐渐暴露，主要表现为：组织松散、管理成本高；各自为营，难以保证集团层面的财务核算效率和质量；约束了财务对业务经营管理的指导功能。

显然，这些弊端都是阻碍中兴通讯实施全球化战略的绊脚石。为此，公司在财务管理方面进行了大胆尝试，率先建立起一个全球化的财务共享服务中心，逐

渐将财务由事务处理型服务模式转变为价值创造型服务模式。

如图 1 所示, 1999~2015 年, 中兴通讯的财务共享服务模式从无到有、不断完善。



1999 年开始建设的第一代网络报销系统, 是中兴通讯财务信息化的标志, 也是共享服务管理的起点。网络报销系统目前已经更新至第三代, 主要功能从网络报销、预算和资金管理, 发展到票据实物流和影像管理、对账管理、合并报表等。网络操作与传输大大减少了手工劳动的繁杂重复, 提高了工作效率, 同时错误率的下降也使会计核算质量大幅度提高。

2001 年和 2003 年, 中兴通讯以强化总部管理为目标, 先后实施 ERP 系统和合同管理系统 (CMS), 搭建起以 ERP 数据库为基础的财务信息化平台, 形成了一个由核算、财务业务、资金管理、决策支持多层次构成的财务信息化系统架构。不仅实现了公司资金的统一调配、管理和资金运作的集中监控, 还为公司决策提供了有力的数据支持, 大大提升了公司的市场竞争能力。

2005~2008 年, 中兴通讯主要致力于财务管理机构改革。首先, 将南京研究所作为试点, 将其财务核算人员剥离出来成立核算组 (FSSC 雏形) 并安排到深圳, 专门负责处理南京业务, 开始尝试财务共享服务; 其次, 将国内各地分、子公司财务核算人员全部剥离并集中到深圳, 负责处理全国各地的财务业务, 推广实施共享服务; 最后, 2008 年该机构又转移到西安, 正式建立中兴通讯的财务共享服务中心 (FSSC)。

2008~2015 年, 在云计算的背景下, 中兴通讯的 FSSC 之路又以设计实施“财务云”计划、实现全球财务共享服务为主要目标。期间, 财务共享中心在

2011 年更名为“财务云”。

中兴通讯的“财务云”是第一家以中国本土为总部的全球标准规范的财务共享服务中心。整个中心仅有 300 余名员工，能够操控 25 种服务语言，负责处理全球 80 多个国家的核算业务和 100 多个国家的资金管理业务。业务内容既包含基础会计核算、档案及数据处理等传统业务，还拓展了子公司一体化^①、商旅管理^②以及咨询等新型服务。

目前，中兴通讯已将全球呼叫中心、全球人事基础业务与财务共享中心业务合并为“云服务中心”，不只服务自己，更要将这一套成功的系统推广出去，为其他企业提供服务和支持。

1.2 解密 FSSC 财务管理模式

1.2.1 三足鼎立的机构设置

中兴通讯的财务管理模型表现为“三足鼎立”。在组织结构上除财务共享服务中心外，另有业务财务部、战略财务部，形成了在技术中心基础上的“战略决策支持、核算共享服务与业务支持”并存的局面。如图 2 所示。

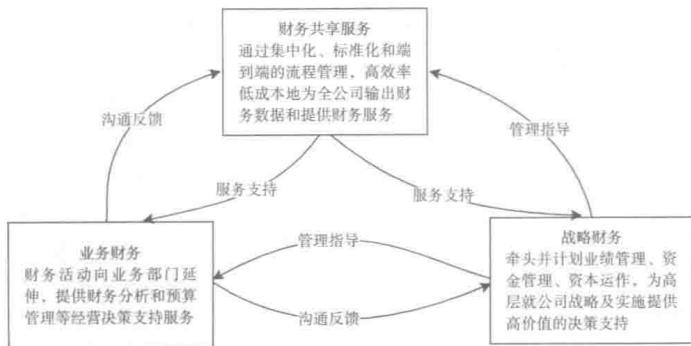


图 2 以共享服务为基础的财务管理模型

① 将集团子公司的会计核算业务全部交由 FSSC 中心完成，目的在于加强对控股子公司的全面有效的控制，并为子公司经营决策提供财务管理信息，辅助运营。

② 主要指为员工提供从预订机票、酒店到统一结算的全流程的服务。

(1) 战略财务部——负责公司战略决策支持，行使参谋中枢的职能。现在，中兴通讯的战略财务部门有四个研究团队，分别是汇率研究小组、税务研究小组、风险研究小组和成本研究小组。以中兴通讯八大战略之一的成本战略为例，在财务体系建立了成本战略办公室，负责牵头整个公司成本管理的研究、成本政策的发布、成本奖励的发放，以及对全流程成本的管理。成本办公室其实只有几个人，但它会制定公司的成本目标，并分解到价值链的各个环节，通过网状的管理结构，建立起全公司的成本管理网。

(2) 业务财务部——负责推进战略决策落实，评价集团成员单位的业务价值。业务财务部的财务人员协助业务单位提升经营管理能力，以合作伙伴的角色提供培训、咨询、决策支持等服务，促进公司战略目标和经营计划的达成。业务财务部人员把自己定位为双面间谍，“业务中的财务专家，财务中的业务专家”，充当的是业务和财务的润滑剂。他们可以把财务信息通过业务语言传递给业务部门，还能把业务部门遇到的困难及时反馈到财务部门，让财务部门理解业务部门现在面临的市场以及经济环境的巨大变化。同时，因为熟悉业务部门的情况，对于财务出台的政策到底可不可行，他们也最具判断力。

(3) 共享服务中心——负责提供财务数据支撑。共享服务整合企业分散重复业务，采用会计工厂的运营模式，工作标准化，为业务单位提供足够的后台支撑数据和服务。

财务共享、业务财务、战略财务三大模块之间形成了很好的互动。定期的培训、交流必不可少，信息系统也向他们全面开放，并定期组织互相轮岗交流。

1.2.2 五大系统支撑的财务云体系

如图3所示，中兴通讯的财务云，将影像管理系统、电子档案系统、网络报销系统、财务核算系统（ERP）、资金管理系统五大系统之间相互关联，为全球子公司的核算搭建了统一的信息系统平台，信息传递路径更加集中和清晰。该平台的特点是数据一点录入、信息全程共享，不仅提高了核算流程的效率，而且起到了有效的监督保障作用，财务数据更加准确、更加透明。

1.2.3 五个维度的绩效管理制度

著名学者卡普兰和诺顿（1992，2000）指出：“没有好的评价体系，员工就

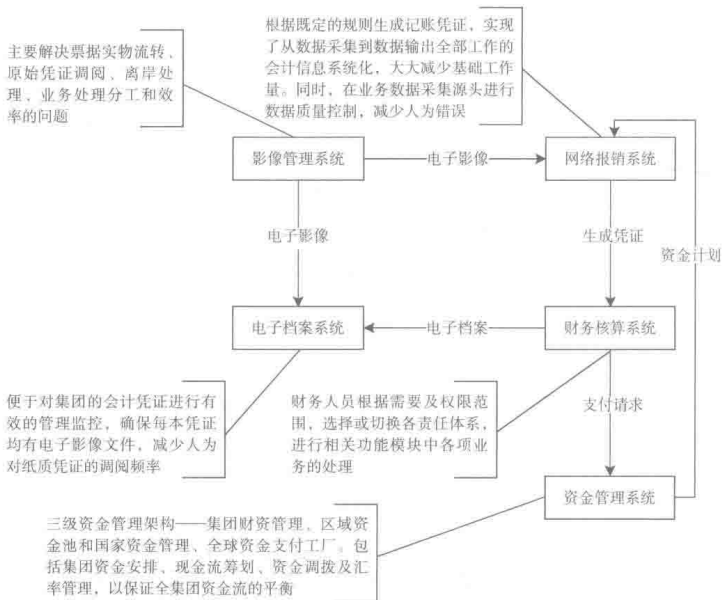


图3 财务共享服务中心五大系统架构及功能

没有积极性创造价值”；“业务指标是未来财务绩效的驱动器”。^①

财务共享服务中心的工作质量和效率是其作用发挥的关键，为激发员工的工作积极性，中兴通讯引入绩效管理体系，在短短几年时间里，财务共享服务中心完成了从简单集中向高绩效共享的质的飞跃。该绩效管理体系涵盖五个维度，即管理标准化、服务水平、质量管理、业务效率、现场管理。

(1) 管理标准化。管理标准化是指流程的管理标准化和文档的管理标准化。前者主要考核流程的制定和修订是否及时，同一业务流程执行尺度是否统一以及执行结果是否一致。后者则是考核文档发布是否及时、审批是否适当、更新是否

^① 张瑞君，陈虎，张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究，2010(7): 63.

及时、格式是否标准以及归档是否规范等。

(2) 服务水平。服务水平考核产品管理和产品服务管理两个方面。前者考核侧重于费用报销、账务处理等业务的处理时间和业务产品质量。后者的考核更关注员工的服务意识、服务态度以及沟通技巧等。

(3) 质量管理。财务共享服务中心服务质量的考评是评价中心绩效的重点。中心首先运用风险评估方法找出监控点，然后针对监控点进行质量监控。

(4) 业务效率。业务处理效率是企业内员工或企业外客户关心的重点。中心判断业务效率水平的高低主要依据对单据积压时间长短的检测，时间越长意味着工作效率越低下。

(5) 现场管理。现场管理的好坏直接影响财务共享服务中心员工的办公生活环境，间接影响员工业务效率高低和质量好坏。中心的现场管理主要借助于 5S、看板和考勤等管理手段进行。^①

1.3 FSSC，中兴价值因你更大

正如我们之前所说，中兴财务管理模式的探索无疑是成功的，它让我们看到财务人员不止可以是“账房先生”，也可以成为企业价值的守护者和缔造者。以财务共享中心为基础的整个财务体系的打造，为中兴企业规模的全球扩张、成本战略管理的实施以及内部资金的运作和管控，带来了强大的助力。

1.3.1 降低管理成本，企业更具扩大规模实力

从表 1 和图 4 可以看出，在中兴通讯公司成长的进程中，FSSC 的逐渐成熟对管理成本降低起到了明显作用。

表 1 中兴通讯企业规模变化

年份	管理人员数 (人)	资产总额 (亿元)	管理费用 (亿元)
2002	1261	122.17	19.48
2003	1710	157.67	25.73
2004	3300	208.30	38.99

^① 5S 管理指整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu)、素养 (Shitsuke) 五个项目；看板管理指为了达到准时生产方式而控制现场的生产流程；考勤管理则根据员工设置专用模块，包括参数设置、员工参数管理、卡机数据管理、排班管理、月出勤汇总，其可以利用人事管理的人员数据信息进行有效的考勤。

续表

年份	管理人员数 (人)	资产总额 (亿元)	管理费用 (亿元)
2005	3774	217.79	31.37
2006	5435	257.61	12.45
2007	5131	391.73	17.78
2008	6266	508.66	21.00
2009	6865	583.42	25.68
2010	8459	841.52	24.10
2011	8765	1053.68	24.32
2012	6294	1074.46	22.81
2013	6660	1000.79	22.02
2014	6795	1062.14	20.31
2015	6177	1208.94	23.83

资料来源：网络收集以及公司年报数据整理所得。

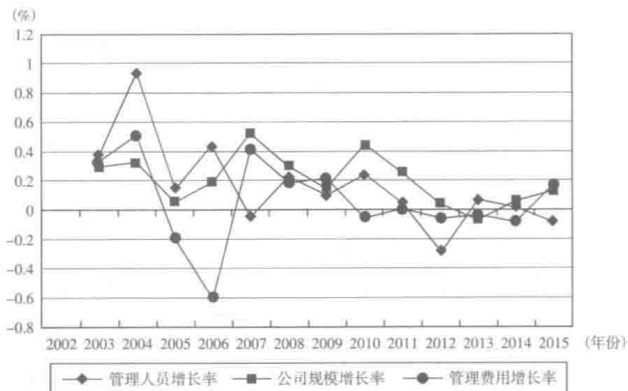


图4 中兴通讯管理人员、公司规模及管理费用增长率变化

资料来源：根据表1数据整理所得。

2002~2004年，中兴通讯的管理人员和管理费用的增长速度均明显高于公司资产规模的增长速度。而在2005年，中兴通讯公司在深圳开始打造FSSC雏形时，公司的管理费用增长率首先有一个较大程度的下降，之后几年公司的管理人

员和管理费用的增长率基本上都低于资产规模的增长率。^①其中原因来自两个方面：第一，FSSC 的成立减少了管理人员数量，而由高工资的深圳迁至工资较低的西安，更节约了大量人员工资成本；第二，FSSC 工作流程简化和工作效率提高，降低了财务业务的处理成本。

1.3.2 做强大后盾，企业成功实施成本领先战略

成本战略、差异化战略和人才战略是中兴通讯的三大核心战略。其中，成本领先战略是由财务体系牵头。而 FSSC 的建立，无疑成为成本战略实施最强大的支撑。

首先，FSSC 搭建起了一个成本管理网络，要求各级部门的成本总监以业务人员而非财务人员的身份，在全公司上下贯彻落实成本管理的思想、举措和文化。

其次，借助于各个部门的有效融合，培育全公司的成本意识。比如，让财务人员通过案例宣讲、授课培训以及举办成本论坛大赛等方式，给业务人员、研发人员等灌输节约成本的思想。

最后，以节约设计成本和客户成本为重点。研究表明，设计理念决定了产品 80% 的成本。某成本总监用集装箱的容量倒推出最佳装载数量的方法，重新设计手机包装盒最适合的尺寸，每年为公司节省几百万元。而客户成本可以理解为站在客户利益的角度改良设计从而获得客户信任而获得谈判主动权，最终实现了自己公司业务成本的节约。例如，财务人员从电费成本考虑，功放每提高 5%，10 年里就可以给客户节约电费达到上千万元。这些信息都通过财务共享中心，做到了财务和业务的深度融合，使控制成本成为可能。

1.3.3 加强内部资金管控，企业更具效率

(1) 财务业务处理效率增加。中兴通讯 FSSC 十几年的成长，为公司带来了可观的收益。2008 年的一组数据表明：“第一，公司业务处理成本显著下降，国内财务基础业务处理人员由 87 人减少到 43 人，总成本也由原来的 619 万元减少

^① 我们注意到，中兴通讯在 2015 年管理人员有所减少，相应的管理费用却有较大增加。这部分管理费用的增加主要是由工资福利及奖金这一项引起的（由 2014 年的 8.20 亿元增加到了 2015 年的 12.31 亿元）。主要考虑有两方面原因：一是 2015 年中兴有 100 名员工离退，其中 75 名享有的退休福利是计入管理费用的；二是中兴 2015 年底分红金额 10.38 亿元，达到了历史最高水平，而由于中兴的股权激励计划，持股股东中有很大一部分是本公司员工，因此也影响了工资福利及奖金的增加。

到 296 万元,共节约 323 万元,每个单据所耗用的成本由每单 15.35 元降为每单 4.34 元。第二,财务运作效率大大提高。业务处理时效从原来需要 6.2 天提高到现在仅需要 3 天即可完成付款到账,效率提高了 50%。标准化程度的提高,也使得基础业务处理能力从以前每天的 1300 单,提高到每天 2000 单的水平,工作效率取得显著提升。”^①

(2) 费用报销更加便捷。FSSC 在费用报销方面实现了票据扫描、网上报销和网上支付一体化工作流程。在该模式下,中兴通讯公司由财务共享中心统一进行费用的报销支付,借用移动办公和远程报销手段,报销申请与审核实现人机结合,报销流程简便,随时随地就能操作。不仅在报销程序上节约了时间和成本,同时资金能够集中控制,加强了集团总部对货币资金的管理与调度,减少了机会成本。而且,信息技术部门已经对该系统下的网上报销和网上支付相关的财务信息进行加密,增强了资金报销的安全性,杜绝了在手工报销模式下模仿字迹骗取企业资金的情况,降低了企业损失的风险。

(3) 应收应付顺畅跨境,货币资金高度集中。中兴通讯在发展初期(企业规模不断扩张阶段),由于国内外以及国内不同地区之间存在法律法规的差异,在应收应付账款资金管理上经常遭遇麻烦。FSSC 成立以后,为保障应收应付账户安全性,在加强内部预算控制的基础上,在账户上实行收支分开设置,大部分资金都通过集团财务共享中心统一管理,在系统上实现共享服务。同时,中兴通讯通过对不同地区采用不同的资金管理方式,实现了高度集中的自动化管理。借助财务共享系统,集团总部可以及时发现潜在风险,迅速做出决策。

通过以上分析可以看到,在集团财务共享服务的模式下,由于财务信息的畅通,中兴通讯整体财务运营效率提高,成本领先战略成功实施,内部资金运作管控有效,这些无疑给中兴通讯带来了更大的公司价值,让其在全球化战略的规模扩张中得以更顺畅有力地前行。

1.4 尾声:“中兴云”,更大的野心

未来中兴通讯还要整合“中兴云”系统,搭建一个完整的信息系统平台,有

^① 张瑞君,陈虎,张永冀.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J].会计研究,2010(7):63.