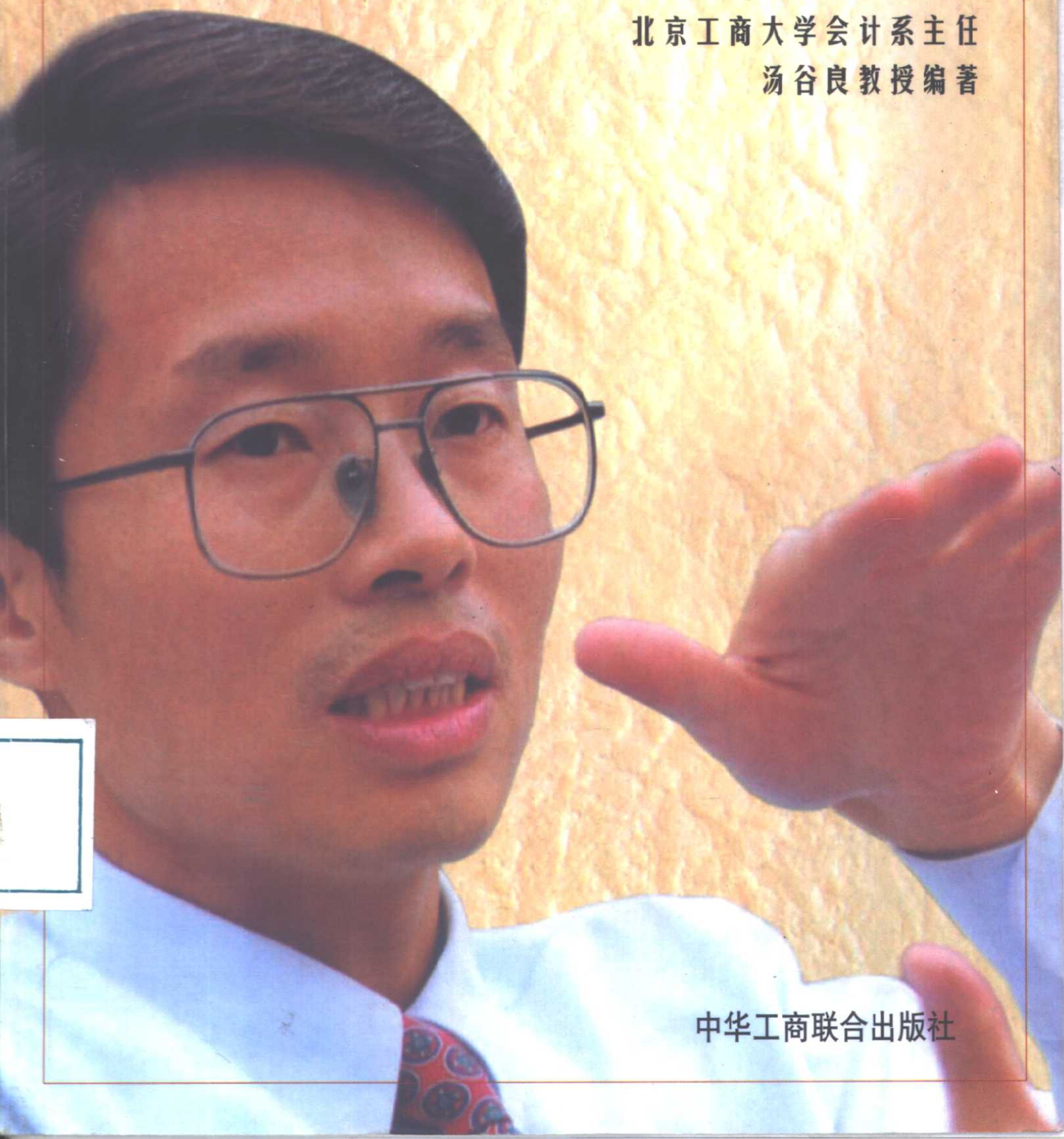


汤博士



评中国财务案例

北京工商大学会计系主任
汤谷良教授编著



中华工商联合出版社



纵横思想库

ZONG-HENG THINKTANK

北京纵横商务管理研究所

洪水肆虐

让我们顿然醒悟！

造就一片绿林

才能造就一个永

生机盎然的国度

同样地

一套科学、完善的会计制度

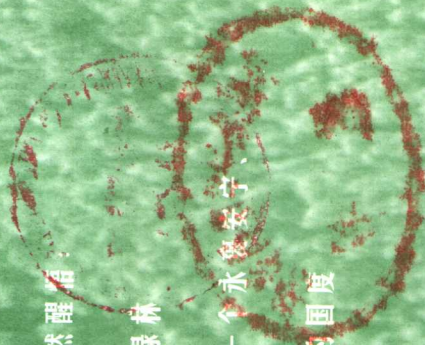
就像这一片无涯的绿林

可以预防贪污贿赂、管理混乱

带来政治清明、官守廉洁、市场有序

为国家治乱振兴

铺开未来无限生机……



汤博士点评中国财务案例

汤谷良 编著



C104946

中华工商联合出版社

本文系创作于杨阳撰写的名言“天下未乱时忧乱，天下就治时力治”

责任编辑:高 滨

封面设计:文 硕

图书在版编目(CIP)数据

汤博士点评中国财务案例/汤谷良编著. —北京:中华
工商联合出版社,1999.11

ISBN 7-80100-604-6

I. 汤… II. 汤… III. 财务管理—案例—分析—中国
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67872 号

汤博士点评中国财务案例

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

河北保定市印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:15 360 千字

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—12000 册

ISBN 7-80100-604-6/F·218

定价:28.00 元

前 言

十多年了！在学科上，我情注“财务管理”，它在理论思想上的博大精深和实际运作中的精彩纷呈使我的专业兴趣越来越浓，它让我品味、感悟的东西太多、太广、太深。在职业中，我特别重视传授给学生、学员以财务的基本理念、专业判断、运作技能、思维创新。我一贯强调：财务研究和教学的使命决不是财务名词上的咬文嚼字和在种种主观假设前提下的一个个财务模型的论证，财务管理学的“生命力”和“市场价值”决定于实用上的创新能力。体系上大同小异、表达方式上呆板俗套、内容上越来越西化的各种财务教材会使财务管理学的“市值”大大缩水。

提升财务管理学的“市值”的惟一手段，还是在于挖掘和开发这门学科的“内含价值”：财务管理绝对是融哲学、经济学、组织管理学、会计学、金融学、数学、社会学等多门类学科的交叉科学。财务管理教材和教学必须着力于学生、学员的专业思辨、专业组织、专业设计、专业沟通、专业学习、专业创新的能力。为此，财务案例分析和教学是最为有效的。

可喜的是，近几年来，伴随国外各种新鲜事物的涌入，“案例”一词也逐渐由陌生的“引介”阶段步入“时尚”的范畴。各种各样的案例研讨会、案例教学、案例书籍在中国大地上遍地生花。然而，从内容上看，在企业管理尤其是财务管理方面的案例，很多仍然仅仅是国外案例的“原版引进”。众所周知，案例的特点甚至生命就在于其“现实性”，体现财务主体与经济环境的融合。不同行业、规模、组织形式的企业都是在其特殊的内部条件下，面对具有一定的外部环境，来处理解决具体而现实的问题。从这一点出发，原版引

进的案例肯定不像“美国大片”那样容易被接受与吸收。因为在不同国家,尤其是处于不同经济发展阶段与文化背景的国家,企业所面对理财环境和内部条件的差异性是不容忽视的,相应导致其“经验”的有限适用性。由此可以解释,我们在分析、借鉴国外“经典”案例时何以总有隔靴挠痒之感。

有感于此,我们在学习国外案例分析的本质思想与方法的同时,将目光转回国内。毋庸置疑,我们的企业在二十多年的改革进程中,已经取得了可喜而巨大的进步。仅观其财务管理一隅,便可欣喜地发现:我国企业的“财务管理中心论”被越来越多的人所接受和理解,不仅在基础管理,成本收益控制、财务风险管理、现金流量控制等已经渗入企业财务管理的方方面面,而且正逐步建立与完善企业从融资、投资、利润分配到财务控制全方位、全过程的管理机制;不仅善于取长补短,积极学习国外先进财务管理方法,适时掀开企业资本经营、集权管理、业绩评价等崭新的一页,而且勇于创新,因地制宜地创造出中国特色的本地化方法,财务十统一、购销比价管理、竞价采购、内部结算中心、全员成本管理、财务总监委派等,完全可以说我国企业财务管理案例流光溢彩。我们的责任是将其精心采集、细心呵护,使其思想和原理得以提炼、升华。

现将这一颗颗“国产”的“珍珠”拾缀起来,以我们对企业财务管理的理解逐一评析,由此产生了您手中的这一本书。它——

——百分之百的“国产货”。书中收集的所有案例全部是“MADE IN CHINA”,来源于中国企业的财务管理实践。我特别喜欢的一句广告词是:海尔,中国造。

——百分之百的“纯天然”。书中收集的所有案例来源于已经公开的各种报刊杂志,案例翔实,基本上未作加工处理。财务课堂上,我最不欣赏的教授用语就是:假设A公司……

——拒绝“所有制歧视”。书中收集的案例既涉及到国有企业、集体企业,也包括民营企业、合资企业。财务管理的思想应该

共享。

——经验与教训并重。成功的经验与失败的教训都是财富，何况成功与失败、经验与教训都是相对的。

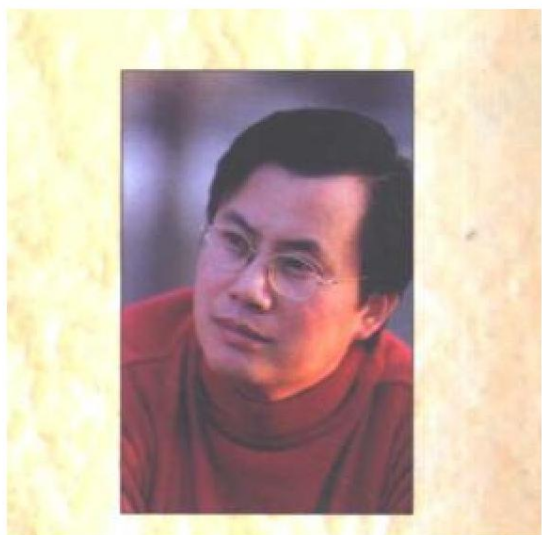
——理论与操作兼顾。没有理论指导的实践，是盲目的；没有实践为基础的理论，是空洞的。书中的“点评”试图既克服“盲目”，又排除“空洞”。

这些案例的收集、整理花费了我几年的努力，也离不开我的研究生刘晓墙、马巧红、孙璇、刘亚干、杨艳、杜政修的劳作。书中不少点评出自于他们的手笔，我十分欣慰他（她）们对财务管理的种种理解和判断。教学相长，我非常庆幸有这群学生。

“著书立说，开卷有益”是我们这群作者起码的、也是最高的追求。

汤谷良

1999年8月



北京纵横商务管理研究院(中国·北京)经国家有关机关批准,于1993年初正式成立,总部设在北京,是我国第一家民营的院级研究培训咨询机构。

本院以“思想库”为支点,高举邓小平理论的旗帜,分三步投身于我国社会科学的研究:第一步为会计审计的“思想库”,积极引进国外先进的会计审计理论,为我国会计审计变革能站在国际水平的理论起点上,发挥积极的影响;第二步为推进中国市场经济发展的“思想库”,对影响我国经济发展和企业发展的重大问题进行对策咨询研究;第三步是成为整个社会科学领域的著名“思想库”,对中国政治、经济、文化等领域产生积极的理论推动作用。

风迴三峡,愈伸其号咷;水遏瞿塘,愈显其奔猛。我们已经艰难但成功地走完了一段里程,新的征途再次来临,巨大的热情又被唤起,另一个事业的高峰就在眼前。

纵横挥洒思想!

北京纵横商务管理研究院院长 文 硕



文硕会计丛书

天下未乱计先乱 天下欲治计乃治

北京纵横商务管理研究院

好书推荐

《理财胜经》

企业管理出版社

主 编：湘财人

定 价：19.80 元



《现金流量表快易通》

改革出版社

主 编：李 刚

定 价：19.80 元

《现金流量表一日通》

企业管理出版社

主 编：吕景波

定 价：16.00 元



邮购电话：(010)68411629 68451412

目 录

第一部分 财务基础篇

- | | |
|---------------------|------|
| 1. 科龙集团的法人治理结构 | [3] |
| 2. 华光陶瓷的财务机构与财务基本制度 | [10] |
| 3. 海尔集团的机构改组 | [23] |
| 4. 上海东建公司财务风险防范制度 | [34] |

第二部分 企业融资篇

- | | |
|--------------------|-------|
| 1. 北京城建的改制上市 | [45] |
| 2. 北京华远房地产的债券发行 | [74] |
| 3. 上海三菱电器的增发新股 | [95] |
| 4. 雪花与美国惠而浦的合资又分手 | [118] |
| 5. 四通集团的经理层融资收购 | [127] |
| 6. 南宁化工可转换债券 | [148] |
| 7. 南方航空公司的飞机租赁融资管理 | [164] |
| 8. 金地公司的职工持股计划 | [180] |
| 9. BOT 在广西来宾电厂 | [187] |
| 10. 北京水泥厂的债转股 | [198] |

第三部分 企业投资篇

- | | |
|--------------------|-------|
| 1. 四通集团多元化投资的反思 | [213] |
| 2. 深圳市建材集团的多元化与专业化 | [221] |
| 3. 鞍钢技术改造投资财务谋划 | [229] |
| 4. 荣事达的“无”中生有 | [238] |
| 5. 上海联华超市的连锁经营策略 | [248] |
-

第四部分 财务控制篇

- | | |
|-----------------------|-------|
| 1. 四川泸天化的“十个统一”财务管理体制 | [259] |
| 2. 新兴铸管的预算管理机制 | [269] |
| 3. 宝钢集团的现金流量预算管理 | [285] |
| 4. 成都双流机场资金银行化管理 | [293] |
| 5. 东大科技集团的银企关系 | [300] |
| 6. 美菱的全员目标成本管理 | [309] |
| 7. 漯河卷烟厂的竞标采购 | [316] |
| 8. 潍坊亚星购销比价管理 | [322] |
| 9. 深圳市属国有企业财务总监制度 | [337] |
| 10. 浙江万向钱潮公司的“零库存零贷款” | [349] |
| 11. 兵工企业经济与管理综合评价系统 | [356] |

第五部分 利润管理与分配篇

- | | |
|----------------|-------|
| 1. 上海石化的目标利润管理 | [383] |
| 2. 宝山钢铁公司增效谋略 | [392] |
| 3. 清华同方的配股方案 | [400] |

第六部分 资本经营财务篇

- | | |
|--------------------|-------|
| 1. 洛阳春都的资本扩张之道 | [411] |
| 2. 清华同方合并山东鲁颖电子 | [423] |
| 3. 天大天财托管天津市计算中心 | [438] |
| 4. 五粮液变“大包袱”为“摇钱树” | [445] |
| 5. 深圳石化集团的“减肥”方案 | [451] |
| 6. 北京“玫瑰园”破产拍卖 | [462] |

第一部分

财务基础篇

科龙集团的法人治理结构

一、案例简介

1998年12月1日科龙集团获《亚洲货币》杂志颁发的“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资关系”奖项,这是科龙继1997年后再次获此殊荣,科龙电器的年报在98年香港管理专业协会最佳年报奖中获得优异奖。

广东科龙电器股份有限公司是从1984年靠9万元起家,生产单一产品冰箱的乡镇小厂,成长为拥有万人、生产冰箱、空调和冷柜的现代化大型企业集团;生产和效益年均以30%—40%的速度递增,逐步走上了集约化、规模化、国际化经营的发展道路,去年,科龙集团实现销售65.89亿元,比去年同期增长18%;实现利税11.17亿元,比去年同期增长39%,保持了良好的发展势头。短短的15年时间,是什么推动科龙腾飞而起?

科龙公司之所以能取得今天的成绩,首先得益于顺德市“放水养鱼”的宽松政策及容

奇镇政府的开明。作为科龙大股东的容奇镇政府遵循公司章程,除了行使股东权益外,始终保持不干预公司的日常经营管理,充分授予公司管理层自主经营的权力。科龙在重大投资决策,或在召开股东大会之际,也主动与大股东进行商量与沟通,相互保持融洽、积极和密切的合作关系。

到境外上市,尤其是向国际化发展,科龙围绕着优化重大决策,建立有效内部控制,建立法人治理结构。一是建立高效、精简的董事会。董事有4名。董事会决策的范围在公司章程有明确规定,在作出决策时,着力强化董事的责任。董事对法律负责、对股东负责、对公司的长远发展负责。二是董事会决策发挥民主,程序比较完善,对重大投资决策,董事会把咨询机构的意见作为重要的参考依据。董事会下设三个非常设委员会,即企业发展战略委员会、审计委员会和投资委员会。发展战略委员会负责制订公司的长期策略,成员包括公司独立非执行董事霍杜芳女士、潘宁先生、陈福兴先生以及三名大学教授;投资委员会负责对公司的主要投资决策提供意见及进行评估,该委员会召集人为公司独立董事范佐华先生;审计委员会负责制定公司适当的审计制度,以及议定董事酬金,该委员会召集人为公司独立董事李国荣先生。值得一提的是,审计委员会和投资委员会的成员都是由该会的召集人确定,具有极高的独立性和专业性。三个委员会的设立充分利用独立董事的作用,优化董事会决策,使董事会决策更具程序化、更准确、更科学。科龙还通过建立公司内部监督制度,发挥监事会的独立监察功能与内部审计作用,对公司经营和财务事务进行审计,降低财务及经营风险。再次是不惜“重金”,利用社会中介机构力量,避免公司重大决策失误。科龙常设的顾问有:境外法律顾问丹敦浩国际律师事务所,境内法律顾问北京竞天律师事务所,生产技术由香港生产力促进局指导,广告/推广请麦肯光明,企业发展战略研究请华南理工大学、香港中文大学联合组成的专家组,管理发展请英

国 BPSA,内部审计请安达信,财务顾问请 BNP 百富勤,企业公关请杰讯亚洲,企业文化请台湾艾肯企业策划公司。咨询顾问机构具有国际水平,能提供一流的专业服务。

(资料来源:《中国证券报》1999.4.1)

二、案例点评

经过近 20 年的争论和探索,我国企业初步实现了所有权和经营权的分离,扩大了企业经营自主权,但效果却很不理想,企业频频出现管理失控,资产大量流失,业绩萎靡不振。追根究底,造成如此现象的主要原因是缺乏完善的法人治理结构和健全的监督约束机制。

□完善的法人治理结构是企业成功的前提

近几年,我国企业的现代企业制度建设取得了一定的成绩,但尚未真正建立完善的法人治理结构,我国现实状况是:

第一,绝大多数现职经营者对在市场环境下如何经营好企业既缺乏专业知识又不具备经验,无法实施有效控制。社会存在强大的腐败诱导因素,因此对经营权的监督制约尤为重要。最有效率和效益的办法就是建立三权一次分离的体制,即同时实现所有权(股东)、决策权(董事会)和经营权(经理班子)的分离。建立所有权,决策权,经营权的三级制衡体制。

第二,股东普遍“搭便车”,监事会形同虚设,董事会是内部人组织(董事会与经理班子基本重合),决策和监督权由事实上的所有者(行业和地方主管部门)行使。结果是根本没有实现所有权与决策、监督权的分离;所有权与决策、监督权是合一的。在涉及企业法人财产权上企业没有真正的自主权,束缚了企业手脚;在企业管理上无法实施有效的监督(一个部门无法监督几十、上百、成千

的所属企业)。

第三,企业所有者监督不力,董事会成员又不“懂事”,经营者实际上掌握了企业的控制权,而对经营者的监督约束机制却没有相应健全,最终“放权”成了放任自流,“相信大多数”变成了不要制度约束。

“科龙”成功的经验告诉我们,完善的法人治理结构是解决上述问题的关键,而优化的董事会则是完善法人治理结构的核心。

现代企业法人治理结构理应是:(1)股东作为所有者掌握着最终的控制权,他们可以决定董事会人选,并有推举或不推举直接到起诉某位董事的权利。但是一旦授权董事会负责公司经营管理后,股东就不能随意干预董事会的决策。如:作为“科龙”大股东的容奇镇政府除了行使股东权益外,不干预公司的经营管理,对科龙的成绩功不可没。(2)董事会作为法人财产的代表,受股东利益的制约,对公司重大问题进行决策,拥有支配公司法人财产的权力,并负责聘任及监督制约经理人员。(3)经理人员受聘于董事会,主管公司日常经营业务;在董事会授权范围内,经理人员有权决策,但经理人员的管理权限和代理权限不能超过董事会的授权范围,经理人员经营绩效的优劣,也要受到董事会的监督和评判。

很明显,法人治理结构的关键是董事会这个中间地带,它联接所有者和经营者两方利益,同时防止所有者的干预,监督经营者的行为。而董事会的关键是董事会人员构成,从现代企业制度发展的经验看,只有社会化、知识化的董事会才能起到它应起的作用。美国著名学者钱德勒曾说过,“内部董事占多数,董事长又兼作总经理独揽大权的情况会给企业带来许多弊病,主要是僵化、保守、封闭,不能适应市场的变化”。很多学者亦认为,董事会中有各种专家,学者身份的外部董事所占比例越高,董事会就越容易代表股东利益。因为内部董事没有外部董事那样敢于干涉 CEO(总经理或董事长兼总经理)的行动,因为 CEO 对内部董事的职位有很大