

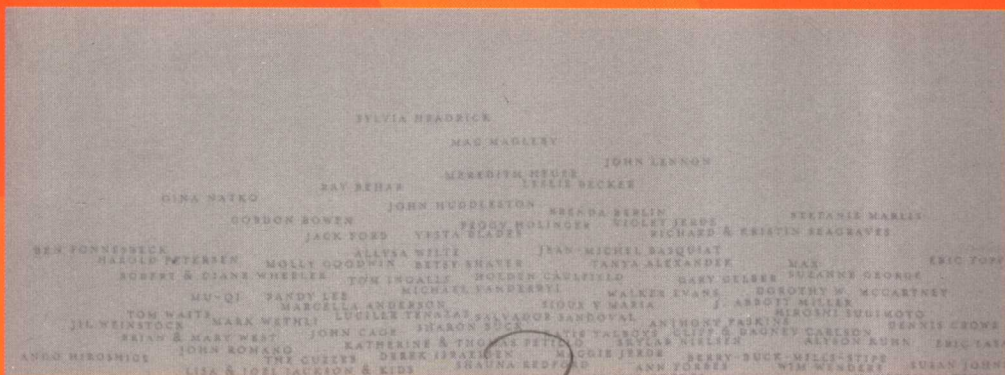


普通高等教育“十一五”国家级规划教材

财务管理案例

CASES IN FINANCIAL MANAGEMENT

汤谷良/主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F279.246

66

2007



21世纪经济与管理规划教材
财务管理系列

财务管理案例

CASES IN FINANCIAL MANAGEMENT

汤谷良/主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

财务管理案例/汤谷良主编. —北京:北京大学出版社, 2007. 4

(21 世纪经济与管理规划教材·财务管理系列)

ISBN 978 - 7 - 301 - 12034 - 7

I. 财… II. 汤… III. 上市公司 - 财务管理 - 案例 - 中国 - 教材
IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 049845 号

书 名: 财务管理案例

著作责任者: 汤谷良 主编

责任编辑: 李 娟

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 12034 - 7/F · 1585

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 16 印张 268 千字

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 24.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

前 言

财务管理学是一门极具应用和操作性的管理学科。教学的重点要放到以学生为主体,培养学生的好奇心、求知欲,激发学生自主学习、独立思考,鼓励学生发现问题、提出问题和解决问题,并尽可能快地培养其专业素养,提供更多的动手操作、动脑思考的内容和机会,培养学生浓厚的研究问题、解决问题的兴趣和能力。因此,开展财务案例教学是当务之急。然而,目前的财务案例教材要么直接从国外引进,案例背景与中国企业实际情况相差很远;要么就是编写的模拟案例,不能真实反映企业实际情况。尤其是适应财务管理本科教学、针对中国财务管理问题的财务管理案例教材更是稀缺。

作为教育部普通高等教育“十一五”国家级规划教材项目,我们开发了这本《财务管理案例》教材。本教材系财务管理本科专业的课程之一,其体例、案例选取、内容体系的设计思路是:(1)充分体现财务管理在理论、实务与政策三个方面的有机统一。通过案例教学,学生能够在学习财务管理基本原理的基础上,继续提升自身清晰的专业理念、高超的专业技能和敏锐的专业判断水准。(2)充分体现财务管理活动对特定的理财环境和案例教学的实践性、操作性要求。本书案例来源全部是真实的案例,而且绝大部分是“中国制造”,并以中国上市公司案例为主。(3)在案例的选取和内容安排上尽可能反映财务管理课程的基本问题、知识点,既要考虑全面,又要能突出重点,还要把握难点。(4)便于教师教学和学生自学。

在写作方式上和每个案例体例上,每个案例内容包括:教学目的与要求、背景知识、案例资料、分析思路、思考题与小案例等部分。(1)案例所涉及的单位名称除个别小案例外都是“真名”,数据资料也是公开的,只是进行



了必要的删减、整理以使其针对性更强。(2) 案例资料中的政策背景与案例资料之间没有绝对的必然联系,仅仅是依据的一个方面,这种设计试图给学生立体的案例资料并强调财务管理的决策必须遵纪守法。(3) 案例点评强调理论与实践融合,案例分析中的观点显示了作者的主张,仅供同学们分析借鉴。请同学切记:案例教学不应该只有唯一的正确答案,案例中对每个问题通过分析、归纳所得出的结论永远只能是“没有最好,只有更好”。

本书由汤谷良教授主编。本书的完成凝集着汤谷良(对外经贸大学)、高晨(北京工商大学)、袁琳(北京工商大学)、王峰娟(北京工商大学)、龙丽(中国证监会)、付阳(普华会计师事务所)等作者的一年左右的辛劳。我们深知财务管理案例的写作不仅是对财务管理理论与实践的探索,也是对管理案例教学的探索。“开卷有益!”我们这批作者希望本教材的出版能够对财务管理的学生、财务管理实际工作者等提供有价值的启示。

我们会以此为新的起点继续财务管理的探索!

汤谷良
2007年1月

目 录

- 案例一 中化国际法人治理结构与财务治理 / 1
- 案例二 广州发展实业控股价值评估 / 17
- 案例三 中航材重塑价值链中的财务战略调整 / 35
- 案例四 中国国际航空公司境内首次上市融资 IPO / 54
- 案例五 中国航天科技集团债券发行 / 71
- 案例六 深圳万科可转换债券融资 / 87
- 案例七 燕京啤酒公司的资本结构 / 107
- 案例八 厦门钨业的募资投向与资本预算 / 125
- 案例九 上海宝山钢铁公司的预算管理 / 146
- 案例十 华润集团 6S 管理体系 / 164
- 案例十一 德国西门子集团“现金池”的运作与管理 / 184
- 案例十二 用友软件公司的股利分配 / 202
- 案例十三 国美电器收购永乐电器 / 215
- 案例十四 江苏吴中集团 BT 项目资产支持受益证券 / 234
- 参考书目 / 249

案例一 中化国际法人治理结构与财务治理

教学目的与要求

通过对本案例的学习,学生应了解公司治理结构的整体框架结构和制度安排原理,把握股东与股东大会的权利与义务、股东大会的职责与议事规则、董事会与监事会的结构及权限责任的规定、董事会下属委员会的设置及功能、经理层的权责与约束,掌握公司治理的架构下各机构相互的约束、财务的分层管理机制及具体管理的内容。

一、背景知识

(一) 法人治理结构概述

一般地讲,法人治理结构包括四大机构:股东大会、董事会、经理层和监事会。股东大会是公司的权力机构,董事会是公司的经营决策机构,经理层属于执行机构,监事会是监督机构。公司法人治理结构力图通过上述多层代理关系,从激励和监督、责权利对等、信息交流等方面,形成一个相互制约、降低代理成本、提高决策效率的组织体系,这种结构决定了:股东是如何行使其所有权的?如何保证股东目标实现?董事会将通过何种机制来保证经营者目标不偏离股东目标?如何既使得经理有充分的激励来发挥其人力资本优势,同时又能保证对经理人员的有效监督。

由于处理监督和执行职能关系的方法不同,目前在国际上的公司治理



中有单层制董事会和双层制董事会之分。英美公司秉持的是“股东大会——董事会——经理层”这一基本模式。董事会是监督公司经理及财务报告过程的主体,集最高决策机构与监督机构于一身,而且在这一结构中,首席执行官(CEO)处于一种对公司的支配地位。德日治理模式的公司多采用双层制董事会结构。所谓双层制结构,是指股东大会授权下的监事会和董事会是分立的,由监事会行使监督职能,由董事会行使执行职能。在德国的公司治理结构中,由股东代表和工人代表共同组成第一层董事会,即监事董事会,第二层是执行董事会。监事董事会行使完全意义上的监督。日本公司的董事会和监事会都向股东大会负责,两者分立,彼此没有隶属关系,监督职能和执行职能平行。这种结构具有较强的系统性和直接性。

公司治理是现代企业制度的核心问题和财务管理的基本前提。越来越多的人都认识到一个企业持续的竞争优势首先绝不是技术优势,也不是资金或人才优势,而是制度优势。目前政府的要求和企业的运作,都在很大程度上关注企业制度,尤其是法人治理结构的建设和完善。但是从各国的经历和我国的现实分析,建立完善的法人治理结构,绝不可能一蹴而就,需要从法规,尤其是从实际运作的角度从长计议,多方着手。

法人治理结构的根本任务在于明确划分股东、董事会、经理人员和监事会各自的权力、责任和利益,形成相互之间的制衡关系,最终保证公司制度的有效运行。股东大会是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。从理论上讲,公司的权力机构是股东大会,它决定公司的重大事项,但就一个拥有众多股东的公司来说,不可能让所有的股东定期聚会来对公司的业务活动进行领导和管理。因此,股东们需要推选出能够代表自己利益的、有能力的、值得信赖的少数代表,组成一个小型的机构替股东代理和管理公司,这就是董事会。董事长是公司的法定代表人。董事会对外代表公司进行业务活动,对内管理公司的生产和经营,也就是说公司的所有内外事务和业务都在董事会的领导下进行。从世界各国的公司立法趋势来看,董事会的作用日益增强,而股东大会的职能却相对减弱。董事会是公司的决策机关,对股东大会负责,依法对公司进行经营管理。经理层是公司事务和业务的执行机构,它由包括总经理、副总经理、财务负责人等在内的高级管理人员组成。这些高级管理人员受聘于董事会,在董事会授权范围内拥有公司事务的管理权,负责处理公司的日常经营事务。其中,总经理是负责公司日常业务活动的最重要的管理人员。监事会对董事会和经理层执行业务的活动实行监督的机构。监事会作为公司的监察机构,其职责是对董事会和

经理层的活动实施监督。其内容既包括一般业务上的监察,也包括会计事务上的监察,但对内它一般不能参与公司的业务决策和管理,对外一般无权代表公司。

法人治理机制包括了决策机制、激励机制与约束机制等内容,以确保股东权益、降低代理成本并防范内部人控制。

(二) 公司财务分层管理架构

公司治理结构是财务管理的基础。从公司法人治理结构看,公司财务管理是分层的,管理主体及相对应的职责、权力是不同的,公司财务已突破传统财务部门财务的概念,而是包括各科层都参与的一种管理行为,这种多科层关系有利于明确权责,同时从决策权、执行权和监督权三权分离的有效管理模式看,有利于公司财务内部约束机制的有效形成,具体包括出资者财务、经营者财务和财务经理财务。现分析如下:

1. 出资者财务

在现代企业制度下,资本出资者与企业经营者的分离日趋明显,即所有者并不一定是企业的经营者。然而,经营者作为独立的理财层次,排斥包括所有者在内的任意干扰。因而所有者作为企业的出资者,主要行使一种监控权力,其主要职责就是约束经营者的财务行为,以保证资本安全和增值。具体而言包括:(1) 基于防止稀释所有者权益的需要,企业的所有者要对企业筹资,尤其是股票筹资做出决策;(2) 基于保护出资人财产的需要,所有者必须要对企业的会计资料和财产状况进行监督,这是一种财务监督;(3) 基于保护出资人权益不受损失的需要,出资人必须要对企业的对外投资,尤其是控制权性质的投资进行干预;(4) 基于保护出资人财产利益的需要,出资人对涉及资本变动的企业合并、分立、撤销、清算等财务问题,必须做出决策;(5) 基于追求资本增值的需要,出资人必须对企业的利益分配做出决策,等等。

2. 经营者财务

企业法人财产权的建立,使企业依法享有法人财产的占用、使用、处分和相应的收益权利,并以其全部法人财产自主经营、自负盈亏,对出资者承担资本保值和增值的责任。经营者(以董事长、总经理为代表)财务作为企业的法人财产权的理财主体,其对象是全部法人财产,对企业全部资产经营责任,包括出资人资本保值增值责任和债务人债务还本付息责任的综合考察。因此,经营者财务的主要着眼点是财务决策、组织和财务协调,从财务



决策上看,这种决策主要是企业宏观方面、战略方面的。可见,经营者财务的内容是:(1)具体财务战略;(2)合理的财务组织;(3)有效的控制与实施预算;(4)动态的协调;(5)聘任和解聘财务经理。同时,其在关注财务运作的同时,还要关注企业商品市场、货币市场、资本市场或产权市场上的财务运作问题。在制约机制上,经营者财务的决策最直接地要受到出资者财务意识、要求的制约。

3. 财务经理财务

财务经理的职责定位于公司财务决策的日常执行上,它行使日常财务管理,以现金流转为其管理对象。具体包括:(1)规划公司现金流转计划和其他财务计划;(2)监督和落实上述计划;(3)具体负责日常的财务预决算;(4)规范财务组织和制度建设;(5)实施财务分析和财务报告。

二、案例资料

(一) 公司概况

中化国际(控股)股份有限公司(以下简称“中化国际”)是在化工、石化、冶金、能源、橡胶、化工品物流等领域从事贸易、物流、实业投资等经营项目的大型国有股份制企业。客户遍及全球 100 多个国家,拥有 2300 多名员工。2000 年中化国际在上海证券交易所挂牌上市。2005 年,中化国际的主营业务收入达 160 亿元,总资产 63 亿元,实现净利润 7.1 亿元。中化国际的大股东——中国中化集团是我国国有重要骨干企业,已 15 次入选《财富》全球 500 强。中国中化集团在石油、化肥、化工领域实施全球化运作,为中国四大国家石油公司之一。中化国际拥有在国内领先的化工及其相关产品的贸易分销能力与物流设施,其中化学品专用船队年运量超过 150 万吨,居全国第一。

2000 年至 2002 年,中化国际连续 3 年被评为上海证券交易所上市公司 50 强;2000 年至 2004 年,中化国际连续 5 年被《财富》杂志评为中国上市公司 100 强。公司股票从 2002 年至 2004 年入选上海证券交易所 180 指数成份股。根据标准普尔的评级标准,中化国际在 2004 年和 2005 年的得分分别是:5+ 和 6,相当于全球标准的中等偏上水平。

中化国际的发展目标是围绕核心业务进行上下游和国内外市场延伸,

强化在核心业务领域对资源和市场的组织能力,不断为股东、客户和员工创造新的价值,建成具有较强国际竞争力和全球影响力的综合性国际企业集团。通过对化工品贸易、化工物流、冶金能源、橡胶事业、化工实业等五大核心业务板块的整合,尤其是通过投资化工物流设施,提高物流服务专业水平,构建集约化的一体化化工品物流配送体系;投资精细化工的实业与研发领域,组建有高技术含量、高附加值的大型核心项目。从控制上游资源入手,依托国内领先的分销与物流实力,构建以项目为中心的产、运、销一体化产业链,最终成为具备国际化竞争力的优秀上市公司。

(二) 公司股东大会与董事会的财务责权与运作

股东大会是公司的权力机构,依法行使下列职权:(1) 决定公司的经营方针和投资计划;(2) 选举和更换非由职工代表担任的董事、监事,决定有关董事、监事的报酬事项;(3) 审议批准董事会的报告;(4) 审议批准监事会的报告;(5) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;(6) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;(7) 对公司增加或者减少注册资本做出决议;(8) 对发行公司债券做出决议;(9) 对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式做出决议;(10) 修改本章程;(11) 对公司聘用、解聘会计师事务所做出决议;(12) 审议批准应该由股东大会批准的担保事项;(13) 审议公司在一年内购买、出售重大资产超过公司最近一期经审计总资产 30% 的事项;(14) 审议批准变更募集资金用途事项;(15) 审议股权激励计划;(16) 审议法律、行政法规、部门规章或本章程规定应当由股东大会决定的其他事项。

公司下列对外担保行为,须经股东大会审议通过:(1) 公司及公司控股子公司的对外担保总额,达到或超过最近一期经审计净资产的 50% 以后提供的任何担保;(2) 公司的对外担保总额,达到或超过最近一期经审计总资产的 30% 以后提供的任何担保;(3) 为资产负债率超过 70% 的担保对象提供的担保;(4) 单笔担保额超过最近一期经审计净资产 10% 的担保;(5) 对股东、实际控制人及其关联方提供的担保。

董事会应由 9—13 名董事组成,其中独立董事所占比例在任何情况下不得低于 1/3。到 2006 年中期,公司现有董事 11 名,独立董事 5 名,分别为王巍、李若山、史建三、蔡重直、刘萍。

董事会行使下列职权:(1) 召集股东大会,并向股东大会报告工作;(2) 执行股东大会的决议;(3) 决定公司的经营计划和投资方案;(4) 制订



公司的年度财务预算方案、决算方案;(5)制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案;(6)制订公司增加或者减少注册资本、发行债券或其他证券及上市方案;(7)拟订公司重大收购、收购本公司股票或者合并、分立、解散及变更公司形式的方案;(8)在股东大会授权范围内,决定公司对外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易等事项;(9)决定公司内部管理机构的设置;(10)聘任或者解聘公司经理、董事会秘书,根据经理的提名,聘任或者解聘公司副经理、财务负责人等高级管理人员,并决定其报酬事项和奖惩事项;(11)制定公司的基本管理制度;(12)制订本章程的修改方案;(13)管理公司信息披露事项;(14)向股东大会提请聘请或更换为公司审计的会计师事务所;(15)听取公司经理的工作汇报并检查经理的工作;(16)法律、行政法规、部门规章或本章程授予的其他职权。

董事会应当确定对外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易的权限,建立严格的审查和决策程序;重大投资项目应当组织有关专家、专业人员进行评审,并报股东大会批准。董事会可根据公司生产经营的实际情况,在不超过公司最近经审计的净资产 30% 的金额范围内,决定对外投资及其处置、固定资产和无形资产的购置及处置事宜,超过该比例的,必须报经股东大会批准。

董事会可决定对外借款,但所借款项不得导致公司资产负债率超过 70%;公司董事会可决定金额不超过公司最近经审计净资产的 10% 的资产报损;超出上述权限的资产处置事项,应当报股东大会批准。公司对外担保,必须经出席董事会的 2/3 以上董事审议同意并做出决议。在董事会休会期间,董事会授权董事长可根据公司生产经营的实际需要,在不超过公司最近经审计净资产 5% 的金额范围内,决定资产购置、借款、报损等事项,董事会此项对董事长的授权视同董事会行为。

控股股东是指其持有的股份占公司股本总额 50% 以上的股东,以及持有股份的比例虽然不足 50%,但依其持有的股份所享有的表决权已足以对股东大会的决议产生重大影响的股东。实际控制人是指虽不是公司的股东,但通过投资关系、协议或者其他安排,能够实际支配公司行为的人。公司的控股股东、实际控制人员不得利用其关联关系损害公司利益。违反规定的,给公司造成损失的,应当承担赔偿责任。公司控股股东及实际控制人对公司和公司社会公众股股东负有诚信义务。控股股东应严格依法行使出资人的权利,控股股东不得利用利润分配、资产重组、对外投资、资金占用、借款担保等方式损害公司和社会公众股股东的合法权益,不得利用其控制

地位损害公司和社会公众股股东的利益。

(三) 董事会各专业委员会的组成、职责

表 1-1 董事会各专业委员会实施细则

名称	主席	职责权限	组织管理	2005 年 开会次数
战略委员会	罗东江 (董事长)	① 审核公司经理提出的年度经营计划并决定是否提请董事会审议。 ② 对公司中长期发展战略规划进行研究,并决定是否提请董事会审议。 ③ 根据公司中长期发展战略,对公司所有新增投资项目的立项、可行性研究、对外谈判、尽职调查、合作意向及合同签订等事宜进行研究,有权在公司上期经审计净资产 15% 的金额范围内(300 万元以上的关联交易除外)决定投资有关事宜,并在下一次董事会上向所有董事通报;超过公司上期经审计净资产 15% 的投资必须报请董事会讨论通过,重大项目重大进程应随时通报董事会其他成员。 ④ 对《公司章程》规定须经董事会批准的重大资本运作、资产经营项目、并购重组等进行研究,并决定是否提请董事会审议。 ⑤ 对公司合并、分离、撤资、清算,以及其他影响公司发展的重大事项进行研究,并决定是否提请董事会审议。 ⑥ 制定上述事项的审议标准和工作流程。 ⑦ 上述事项经战略委员会审定并提交董事会批准实施后,战略委员会将对其进行过程监控和跟踪管理。 ⑧ 董事会授权的其他事宜。	战略委员会对董事会负责,战略委员会通过的决议必须向下一次董事会作专项报告。公司负责战略规划及新增投资项目管理的主要业务部门是战略委员会的主要办事机构。	4 次



(续表)

名称	主席	职责权限	组织管理	2005 年 开会次数
提名与公司 治理委员会	王巍 (独立董事)	① 负责制定公司治理准则,并提交全体董事会批准。每年至少对公司治理准则进行一次评估,必要时可增加评估次数,并可提出修改建议。② 根据公司战略及治理需要,对董事会的规模和构成向董事会提出建议;研究董事、高级管理人员的选择标准和程序,并向董事会提出建议。③ 广泛搜寻合格的董事和高级管理人员的人选。④ 对董事候选人和高级管理人员候选人进行审查并提出建议;对须提请董事会聘任的其他人员进行审查并提出建议。⑤ 评价董事会下属各委员会的结构,并推荐董事担任相关委员会委员,提交董事会批准。⑥ 建立董事和高管人员储备计划,并随时补充更新。⑦ 制定委员会内部的工作制度、工作流程和工作计划。	提名与公司治理委员会对董事会负责,委员会的提案提交董事会审议决定。	6 次
审计与风险 委员会	李若山 (独立董事)	① 提议聘请或更换外部审计机构,审核外部机构的服务费用并提交董事会审议。② 检查外部审计机构的审计服务质量,负责内部审计与外部审计之间的沟通。③ 决定是否聘用外部审计机构为公司提供除审计以外的其他服务。④ 检查公司的内部审计制度及其执行情况,定期检查内部审计稽核部门的工作情况和工作质量。⑤ 有权要求公司内部审计稽核部门负责人直接向委员会汇报公司内部审计中发现的问题。⑥ 公司内部审计稽核部门负责人的考核和变更必须征询该委员会的意见。⑦ 审核公司的财务信息及其披露,对重大关联交易进行审计。⑧ 审查公司内控制度,进一步健全公司治理结构,建立一套较完善的审核体	审计与风险委员会对董事会负责,委员会的提案提交董事会审议决定。审计与风险委员会应配合监事会的监事审计活动。公司审计稽核部由该委员会直接领导,是该委员会的办事机构。	3 次

(续表)

名称	主席	职责权限	组织管理	2005 年 开会次数
		系,规范公司各项业务的操作管理流程。⑨ 参与董事会对管理层经营情况的定期质询。⑩ 分季、半年及全年经营阶段,评价公司经理层年度经营业绩与预算执行情况。⑪ 协助战略委员会对正在执行的战略投资项目等进行风险分析,对公司的潜在风险提出预警,以防范风险的发生。		
薪酬与考核委员会	史建三 (独立董事)	① 根据公司年度预算的关键业绩指标,核定公司年度工资总额;核准公司经营机构拟订的公司员工年度薪酬与考核方案,监督实际发放情况。② 根据董事及高管人员岗位的使命、职责、工作范围等制订公司董事和高管人员的薪酬方案,并提请董事会决定。③ 每年审查公司董事(非独立董事)及高管人员的履行职责情况并对其进行年度绩效考评,根据评价结果拟订年度效益工资发放比例及金额、进一步奖惩方案,提交董事会审议,监督方案的具体落实。④ 负责对公司薪酬制度进行评价,并对其执行情况进行审核和监督。⑤ 根据市场和公司的发展对薪酬制度、薪酬体系进行不断的补充和修订。⑥ 负责董事会奖励基金金额、奖励办法与发放范围的拟定及提案;有权从董事会层面对后备董事和高管人员进行年度工作评价,对特殊贡献人员从董事会层面提出奖励提案。⑦ 负责向股东解释关于公司董事和高管人员薪酬方面的问题。	该委员会提出的公司董事的薪酬计划,须报经董事会同意后,提交股东大会审议通过后方可实施;公司高管人员的薪酬分配方案须报董事会批准。公司人力资源部为该委员会的日常办事机构,专门负责提供公司有关人力资源的资料及被考评人员的相关资料,负责筹备该委员会会议并执行该委员会的有关决议。	5 次



(四) 公司经理层与财务总监的职责

经理对董事会负责,行使下列职权:(1)主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议,并向董事会报告工作;(2)组织实施公司年度经营计划和投资方案;(3)拟订公司内部管理机构设置方案;(4)拟订公司的基本管理制度;(5)制定公司的具体规章;(6)提请董事会聘任或者解聘公司副经理、财务负责人以及董事会确认为担任重要职务的其他人员;(7)决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的高级管理人员;(8)拟定公司职工的工资、福利、奖惩,决定公司职工的聘用和解聘;(9)提议召开董事会临时会议;(10)本章程或董事会授予的其他职权。

财务总监行使以下职权:(1)主管公司财务工作,对董事会负责,在总经理领导下开展日常工作;(2)根据法律、行政法规和国家有关部门的规定,拟定公司财务会计制度并报董事会批准;(3)根据公司实际情况,拟定公司资金、资产运用及签订重大合同的权限规定,并报总经理批准;(4)根据公司章程有关规定,按时完成编制公司季度、中期以及年度财务报告,并保证其真实、可靠;(5)按照总经理决定的分工,主管财务及其他相应的部门或工作,并承担相应的责任;(6)对财务及所主管工作范围内相应的人员任免、机构变更等事项有向总经理建议的权利;(7)按公司会计制度规定,对业务资金运用、费用支出进行审核,并承担相应责任;(8)定期及不定期地向董事会(或董事会授权的专业委员会、执行董事)、总经理提交公司财务状况分析报告,并提出相应解决方案;(9)维护公司与金融机构的沟通联系,确保正常经营所需要的金融支持;(10)总经理交办的其他事项。

总经理办公例会主要是指公司执行委员会会议、总经理办公会。公司执行委员会成员包括公司总经理、常务副总经理和财务总监。公司总经理办公会成员包括公司总经理、副总经理、财务总监、各业务中心总经理以及各职能部门总经理。

公司执行委员会会议每月召开两次,由总经理主持,执行委员会成员及与议题相关的临时邀请人员参加。主要负责战略推进和资源配置事宜,包括但不限于贯彻执行所有董事会决议、审核所有投资项目、审议所有经营层提出的上报董事会的议案、重大人事变动、重大组织结构变动和重大经营决策等。总经理办公会每月召开一次,由总经理主持,总经理办公会成员及与议题相关的临时邀请人员参加。讨论分析公司年度经营计划的实施进展情况、安排下阶段主要工作,各部门或下属单位提交会议审议的事项以及总经

理认为必要的其他事项。

总经理办公例会的主要目的包括:(1) 检查公司经营管理中重要工作的执行进度;(2) 对(1)项工作进度提供必要的支持;(3) 了解全局,对近期业务目标能否完成做出判断;(4) 均衡各业务单位,做出必要的计划调整;(5) 必要的人事变动;(6) 强调并指导需要优先考虑的事项;(7) 了解市场变化,做出迅速反应;(8) 分享最好的实践经验;(9) 收集数据以促进协调、管理和计划的改进。

在董事会授权范围内,总经理可根据公司实际经营情况审批相关事项;超出授权权限的,须报董事会审批。公司采用矩阵式结构,由业务部门与职能部门(包括财务、商务、人事、法律、IT)共同管理,两个部门主管如有意见分歧,可向上级汇报,直至总经理最终裁定、审批。各业务中心预算以内(包括年度预算、单项预算)和授权范围内的事项的批准权限全部授予各业务中心相关负责人;超过各业务中心预算及超出授权范围的事项,经财务总监审核后报总经理签批。

总经理应当根据董事会的要求,定期或不定期向董事会报告工作,包括但不限于:(1) 定期报告,包括年报、半年报、季报、月报,由财务总部组织编制,在董事会的要求期限内提交;(2) 公司年度计划实施情况和生产经营中存在的问题及对策;(3) 公司重大合同签订和执行情况;(4) 资金运用和盈亏情况;(5) 重大投资项目进展情况。

(五) 激励制度

中化国际的收入标准是市场化取向的,追求的也始终是一种市场化的人才战略。全公司从董事会到总经理再到员工都必须按照委托机制逐级签订绩效合同,基本格式是一致的,主要包括职责和年度目标、薪酬面谈记录、目标和奖励的关系、季度面谈记录、价值观评估、年终评价,前有预期,后有推力,其核心思想就是在沟通的基础上形成目标和激励预期的一致性。

据2005年公司年报披露,公司独立董事年度津贴为15万元人民币,鉴于王巍和李若山两名独立董事2004年的突出贡献,另行给予每人10万元奖励。报告期经公司董事会薪酬与考核委员会提议,根据2005年年度的经营预算确定了公司高管2005年的报酬总额,2005年效益奖金由董事会根据2005年经营结果和绩效评价结果,确定是否发放与具体发放金额。公司第三届董事会第20次会议已同意授权董事会薪酬与考核委员会就股权激励制