



总会计师(CFO)职业资质水平测试指南

总会计师(CFO)职业资质水平测试案例集

中国总会计师协会 组编



经济科学出版社

总会计师(CFO)职业资质水平测试指南

总会计师(CFO)职业资质 水平测试案例集

中国总会计师协会 组编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总会计师 (CFO) 职业资质水平测试案例集 / 中国
总会计师协会组编. —北京: 经济科学出版社, 2007. 5
(总会计师 (CFO) 职业资质水平测试指南)
ISBN 978 - 7 - 5058 - 6314 - 9

I. 总... II. 中... III. 企业管理: 财务管理 - 案
例 - 资格考核 - 自学参考资料 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 060809 号

责任编辑：王长廷 党立军

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

总会计师（CFO）职业资质水平测试案例集

中国总会计师协会 组编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 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

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 13.75 印张 200000 字

2007 年 5 月第一版 2007 年 5 月第一次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6314 - 9/F · 5575 定价：28.00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

编写说明

中国总会计师协会是一个跨地区、跨部门、跨行业、跨所有制的全国性的行业社团组织，其成员为各行各业各单位的总会计师、财务总监、财务主管、财务部门负责人。随着我国社会主义市场经济的深入发展，随着企业法人治理结构和现代企业制度的逐步建立，总会计师在企业经营决策和管理控制中发挥着越来越重要的作用。因此，努力提高我国总会计师队伍的职业道德水准和专业知识技能，不断增强其履职能力，加强总会计师队伍建设的工作迫在眉睫。

根据《中华人民共和国行政许可法》的规定，公民特定资格的考试依法由行政机关或行业组织实施。经主管部门批准，中国总会计师协会在全国部分地区和行业进行总会计师（CFO）职业资质水平测试试点工作。

按照《总会计师（CFO）职业资质水平测试试点工作实施方案》，中国总会计师协会组织编写了《总会计师（CFO）职业资质水平测试指南》（以下简称《测试指南》）系列教材，供培训、测试应用。《测试指南》由知名专家、学者和教授组成的编写委员会与审定委员会进行编写和审定，力求博采众家之长，把握前沿，注重理论与实践相结合，使之成为具有科学性、规范性、创新性、实用性的较高专业水准的教材。

由于编著时间仓促，《测试指南》中的疏漏与不当之处，将在修订中不断完善。

中国总会计师协会秘书处

2007年5月

目 录

一、战略管理.....	1
案例 1	1
案例 2	20
二、投资决策	32
案例 3	32
三、财务报表分析	45
案例 4	45
四、财务计划与财务预测	54
案例 5	54
五、筹资决策	64
案例 6	64
案例 7	69
案例 8	78
六、财务预算管理	88
案例 9	88

七、资本运作.....	101
案例 10	101
案例 11	111
八、公司治理.....	117
案例 12	117
附录：最新常用财经法规.....	130
中华人民共和国企业所得税法.....	130
(2007 年 3 月 16 日第十届全国人民代表大会第五次会议通过；中 华人民共和国主席令第 63 号，2007 年 3 月 16 日公布)	
中华人民共和国公司法.....	139
(1993 年 12 月 29 日第八届全国人民代表大会常务委员会第五次 会议通过；根据 1999 年 12 月 25 日第九届全国人民代表大会常务委员会 第十三次会议《关于修改〈中华人民共和国公司法〉的决定》第一次修 正；根据 2004 年 8 月 28 日第十届全国人民代表大会常务委员会第十 一次会议《关于修改〈中华人民共和国公司法〉的决定》第二次修正； 2005 年 10 月 27 日第十届全国人民代表大会常务委员会第十八次会议修 订；中华人民共和国主席令第 42 号，2005 年 10 月 27 日公布)	
中华人民共和国证券法.....	175
(1998 年 12 月 29 日第九届全国人民代表大会常务委员会第六次 会议通过；根据 2004 年 8 月 28 日第十届全国人民代表大会常务委员会 第十一次会议《关于修改〈中华人民共和国证券法〉的决定》修正； 2005 年 10 月 27 日第十届全国人民代表大会常务委员会第十八次会议修 订；中华人民共和国主席令第 43 号，2005 年 10 月 27 日公布)	

战略管理

案例 1

本案例通过介绍某饮料公司收购其他相关企业，以及收购完成后企业的整合情况，分析企业在投资、筹资、管理、业绩评价多方面的问题。

【案例资料】

九州饮料厂是我国较早的饮料生产企业。1991 年，九州饮料厂独家发起，吸收合并了九州饮料第二分公司、九州饮料第三分公司、九州饮料第三厂，组建为“九州饮料股份有限公司”（以下简称九州饮料）。1992 年 7 月，九州饮料在香港发行 H 股股票上市，同年 8 月，在深圳证券交易所 A 股上市，筹集了大量的资金，为日后的飞速发展奠定了坚实的基础。

20 世纪 90 年代后期，九州饮料开始全面实施“大名牌战略”，确立并实施“新鲜度管理”、“高起点发展、低成本扩张”、“市场网络建设”等战略决策，率先在全国掀起了购并浪潮。对被购并企业，九州饮料推行“系统整合，机制创新”的独特管理模式，用九州饮料企业文化来整合子公司的管理模式和理念。九州饮料 20 世纪 90 年代以来的主要发展历程具体如下：

1. 1992 年 6 月，九州饮料股份有限公司注册完成，公司建立后于 1992 年 6 月及 7 月在香港和内地发行股票共募集资金港币 44 450 万元和

人民币 31 900 万元。随后九州饮料于 7 月在香港联合交易所有限公司上市，并于 8 月在深圳证券交易所上市。两地上市募集资金的运用情况如下：

（1）归还贷款使用 16 250 万元人民币；

（2）用于九州饮料一厂、二厂、三厂、四厂的基本建设和技术改造项目投资 6 315 万元人民币。

上述资金投入九州饮料一厂、二厂当年，产量分别增长 0.16% 和 16%，四厂实际效益增加人民币 114 万元。

九州饮料 1992 年主要财务指标

主营业务收入（万元）	52 446
净利润（万元）	11 282
总资产（万元）	130 417
股东权益（万元）	93 371
每股收益（按全面摊薄计算，元/股）	0.251
每股权益（元/股）	2.075
每股红利（元/股）	0.166
速动比率（%）	1.862
股东权益比率	71.59%
净资产收益率	12.08%

2. 1993 年，九州饮料销售收入、实现利税等均居于国内饮料行业之首。九州饮料作为全国饮料行业的驰名商标，已出口到世界十几个国家和地区，国内市场网络布局也日趋完善。1993 年 10 月，九州饮料与 S 饮料厂签订合同，以承担 S 饮料厂负债为条件，拥有了 S 饮料厂全部资产，并将其更名为九州饮料股份有限公司 S 饮料厂。对这一事件，九州饮料在其 1993 年年报中写道：“本公司为了壮大实力、实现规模效益，于 1993 年 10 月成功跨地区收购 S 饮料厂，这一举措为实现公司的既定战略目标迈出了重要的一步。”

当年，九州饮料调整了原募集资金的使用计划，将原来打算扩大几个饮料厂的生产规模并在 1995 年年底形成 50 万吨的生产能力改为集中资金、人才和技术优势，建设一座具有国际标准的现代化大型饮料厂。

调整募集资金使用计划的原因是公司董事会注意到随着国家各项改革措施出台，如税制改革，将使国内饮料制造业的格局发生重大变化，向大型化、集团化方向发展。为了适应这种变化，继续保持自己在饮料行业中

一、战略管理

的领先地位，九州饮料调整了原来各厂的扩建计划，制订了更加科学合理的发展规划。

这项调整将影响其 1994 年原定的生产能力达产，但调整后的发展方针与公司的目标是一致的。

1993 年，九州饮料对募集资金使用情况如下：

- (1) 继续归还贷款使用 5 703 万元人民币；
- (2) 投入基本建设和技术改造项目 6 167 万元人民币。

九州饮料 1993 年主要财务指标

项 目	1993 年	增长率 (%)
主营业务收入 (万元)	55 669	18.75
净利润 (万元)	8 288	-26.54
总资产 (万元)	134 906	3.44
股东权益 (万元)	97 824	4.77
每股收益 (按全面摊薄计算, 元/股)	0.1842	-6.65
每股净资产 (元/股)	2.17	4.83
股东权益比率	72.51%	0.92
净资产收益率	8.67%	-12.5

注：主营业务收入是按当时政策扣除了增值税和汇率并轨两个不可比因素后调整计算的。

3. 1994 年 10 月，九州饮料与西安 B 饮料厂签署了合资成立九州饮料西安有限责任公司的合同，九州饮料准备用上市募集资金投入 4 125 万元人民币，占合资公司注册资本的 55%。合资公司于 1994 年 12 月 14 日在西安市工商局注册登记成立。但到 1994 年年底，九州饮料只投入资金 435 万元人民币。1994 年，九州饮料上市募集资金的使用情况大致是：

(1) 1994 年资金使用共计 8 190 万元人民币，其中归还人民币贷款 1 029 万元。

(2) 投入基础建设和技术改造项目 7 161 万元人民币。其中，投入九州饮料办公大楼建设 3 350 万元人民币，其余的用于 S 饮料厂技术改造和九州饮料一厂、二厂部分生产设备的更新改造。

截止到 1994 年 12 月 31 日，募集资金剩余为 26 564 万元人民币，准备投入到新年度的发展规划中。另外，九州饮料还想建立饮料五厂，但未获得国家有关主管机构的批准，因此 1994 年没有动工修建。

九州饮料 1994 年主要财务指标

项 目	1994 年	增长率 (%)
主营业务收入 (万元)	73 604	32.2
净利润 (万元)	7 009	-15.4
总资产 (万元)	144 272	6.9
股东权益 (万元)	101 233	3.5
每股收益 (按全面摊薄计算, 元/股)	0.1557	-15.5
每股净资产 (元/股)	2.25	3.7
股东权益比率	70.17%	-2.34
净资产收益率	6.92%	-1.75

4. 1995 年, 在洋饮料和国内同行新锐的冲击下, 九州饮料市场份额急剧萎缩, 美达饮料、光华饮料和九州饮料三分天下, 其中美达公司发展迅猛, 给九州饮料带来巨大的市场冲击。1995 年 6 月公司新总经理上任后, 先后提出了三大改革方案: (1) 组建金字塔形产品结构, 高知名度的品牌产品为塔尖, 而其他大众化的产品为塔基。这样既可以最大可能地保持九州品牌的形象, 又可以解决长期以来九州饮料品牌单一、价格较高、产量徘徊不前的难题; (2) 实施新鲜度管理, 为九州饮料打通省外市场创造有利条件; (3) 展开一系列的并购活动, 将九州饮料做大做强。

1995 年, 九州饮料对募集资金的使用情况大致如下:

(1) 归还贷款 380 万美元;

(2) 投入基本建设和技术改造项目 12 458 万元人民币, 主要用于九州饮料一厂、二厂的技术改造和对九州饮料西安有限责任公司的投资及九州饮料办公大楼等建设项目。九州饮料一厂、二厂已分别形成 25 万吨、

九州饮料 1995 年主要财务指标

项 目	1995 年	增长率 (%)
主营业务收入 (万元)	75 793	2.97
净利润 (万元)	3 512	-49.9
总资产 (万元)	162 209	12.43
股东权益 (万元)	104 878	3.6
每股收益 (按全面摊薄计算, 元/股)	0.078	-50
每股净资产 (元/股)	2.33	3.56
股东权益比率	64.66%	-5.51%
净资产收益率	3.35%	-3.57%

20 万吨的生产能力，九州饮料西安有限责任公司已形成 5 万吨的生产能力。但饮料四厂、S 饮料厂、九州饮料西安有限责任公司因设备、技改产品调整、市场等原因均出现经营不利，共亏损 2 550 万元人民币。

5. 1996 年，九州饮料进行了两次购并。

(1) 1996 年 9 月，九州饮料以 500 万元人民币收购了 C 饮料厂，并取得该厂全部的固定资产及 40 年的土地使用权，共计净资产价值为 2 151 万元人民币。该厂已于 1995 年年底宣告破产，无债务负担，年产饮料 1.5 万吨，收购后的工厂已新登记为九州饮料绝对控股的子公司——九州饮料 C 有限公司，具有独立法人资格。

(2) 1996 年 10 月，九州饮料兼并 D 饮料厂。该厂年产饮料 3 万吨，总资产为 5 373 万元人民币，负债 3 254 万元人民币，兼并后其原有债务可享受免息挂账的优惠政策。D 饮料厂已重新登记为九州饮料绝对控股的子公司——九州饮料第三有限公司。

另外，九州饮料还于 1996 年 11 月与香港某投资公司、欧洲的两家饮料公司就合资注册成立“上海九州饮料有限公司”签订了协议。该项目注册资本为 1 500 万美元，总投资额约 2 637 万美元。九州饮料出资比例为 35%，占控股地位；香港某投资公司出资比例为 31%；欧洲的两家饮料公司的出资比例为 34%。该公司已获得上海市有关政府部门的批准证书，公司正式名称为“上海九州饮料有限公司”。九州饮料 1996 年经营情况与 1995 年相比有一定程度的好转。

九州饮料 1996 年主要财务指标

项 目	1996 年	增长率 (%)
主营业务收入 (万元)	76 572	1.03
净利润 (万元)	5 112	45.6
总资产 (万元)	194 273	19.77
股东权益 (万元)	110 016	4.9
每股收益 (按全面摊薄计算, 元/股)	0.114	46.15
每股净资产 (元/股)	2.44	4.72
股东权益比率 (%)	56.63	-12.42
净资产收益率 (%)	4.65	38.81

6. 1997 年年初，九州饮料确定了“名牌带动市场”购并的发展战略，实施了一系列收购重组行动。

(1) 1997年2月，九州饮料出资625万元人民币，以承担部分债务的方式，收购大山集团的E饮料厂，组建成立九州饮料E有限公司。九州饮料在E公司中控股60%，大山集团持股40%。大山集团为一独立的第三方，与九州饮料及其附属公司的董事、行政总裁、主要股东或相关人员无关联关系。九州饮料E有限公司年产饮料1.5万吨，1997年年末的资产总额为2500万元人民币，净资产总额为1384万元人民币。

(2) 1997年6月，九州饮料收购F饮料厂经评估确认的全部破产资产，破产资产的转让价格为656.5万元人民币。F饮料厂于1996年年底宣告破产，年产饮料1.5万吨。收购后，九州饮料新设立控股90%的子公司“九州饮料F有限公司”，并由九州饮料的全资附属子公司——九州饮料开发实业公司持有剩余的10%的股权。F公司1997年年末的资产总额是1281万元人民币，净资产为962万元人民币。

(3) 同年，九州饮料对全资拥有的S饮料厂实施改制，重组成立一家具有独立法人资格的有限责任公司，即九州饮料S有限公司。S有限公司由喜双饮料食品有限公司控股80%，九州饮料持股20%。喜双饮料食品有限公司为一独立的第三方，与九州饮料及其附属公司的董事、行政总裁、主要股东或相关人员并无关联关系。

(4) 1997年10月，九州饮料以承担债务、接受资产的方式兼并G有限公司。该兼并可享受对被兼并企业银行贷款免息挂账的优惠政策。九州饮料以兼并接收后的全部经营性净资产，重新设立一家控股90%的子公司“九州饮料G有限公司”，并由九州饮料集团有限公司持有剩余10%的股权。G公司1997年年末的资产总额为6812万元人民币，净资产为2219万元人民币。

(5) 于1996年在上海设立的上海九州饮料有限公司，由于港方股东内部经营原因，资金筹集发生严重困难，已无继续出资的能力，退出合资公司，并将其31%的股权转让给合资企业其他三方股东。其中，九州饮料接受香港公司转让的20%的股权，欧洲两家公司接受香港公司转让的11%的股权，香港某投资公司不再拥有任何权益。1998年年初，领取了上海市工商局核发的合资企业变更股东后的营业执照。

1997年，九州饮料对募集资金的使用情况大致如下：

- ①对上海九州饮料有限公司投入建设资金4000万元人民币；
- ②控股收购大山集团的饮料厂投入625万元人民币；

③九州饮料第三有限公司技术改造投入 500 万元人民币。

(6) 1997 年的经营情况。

九州饮料 1997 年主要财务指标

项 目	1997 年	增长率 (%)
主营业务收入 (万元人民币)	86 136	12.49
净利润 (万元人民币)	4 950	-3.17
总资产 (万元人民币)	196 592	1.19
股东权益 (万元人民币)	112 378	2.15
每股收益 (按全面摊薄计算, 元/股)	0.11	-3.51
每股净资产 (元/股)	2.497	2.34
股东权益比率	57.16%	0.936%
净资产收益率	4.51%	-3.01%

7. 1998 年是九州饮料进行大规模低成本扩张的重要一年。

(1) 收购和兼并。

①1998 年 1 月, 九州饮料与 L 饮料厂签订协议, 以承担债务和安置职工为条件取得 L 饮料厂经评估确认的全部破产资产价值人民币 373.13 万元人民币及 37 亩土地 40 年的使用权。该厂已于 1997 年年底宣告破产, 收购后的企业已新登记为九州饮料绝对控股的子公司, 并更名为九州饮料 L 有限公司, 九州饮料控股比例为 95%。

②1998 年 2 月, 以现金 1 500 万元人民币收购 J 食品集团麾下的 J 饮料有限公司, 组建成立九州饮料 J 有限公司, 九州饮料持股 60%, J 集团持股 40%。J 集团为一个独立的第三方, 与九州饮料及其附属公司的董事、行政总裁、主要股东或相关人员无关联关系。

③1998 年 3 月, 九州饮料以承担债务、接受资产的方式兼并 K 饮料厂。九州饮料以兼并接收的全部经营性净资产, 重新设立一家控股 95% 的子公司“九州饮料 K 有限公司”。K 有限公司 1998 年年末的资产总额为 4 135 万元人民币。

④1998 年 4 月, 九州饮料以承担部分债务的方式, 收购 M 饮料厂, 组建成立九州饮料 M 有限公司, 九州饮料在新公司中控股 70%, M 集团持股 30%。M 集团为一独立的第三方, 与九州饮料及其附属公司的董事、行政总裁、主要股东或相关人员无关联关系。九州饮料 M 有限公司 1998 年年末的资产总额为 2 500 万元人民币。

⑤1998年5月，九州饮料与N饮料厂签署协议，出资人民币1500万元人民币，购买其厂房建筑物和部分机器设备以及与公司相邻的15亩土地40年的使用权。新成立的绝对控股的子公司为九州饮料N公司。九州饮料将购买的上述资产全部投入N公司，并新购置部分生产设备，以使该公司形成3万~10万吨的年生产能力。

（2）经营状况。1998年资产总额258626万元人民币，比1997年增加了62034万元人民币，增幅为32%，主要原因是本年度对外进行低成本扩张，子公司增加；本年度长期负债12472万元人民币，比1997年增加了782万元人民币，增幅为7%，主要是由新设立的子公司增加所致；主营业务利润4336万元人民币，比1997年降低了1589万元人民币，降幅27%，主要原因是上海九州饮料和部分新购并的企业发生亏损和公司加大市场促销力度，促销费用增加所致；净利润为4474万元人民币，比1997年降低了476万元人民币，降幅为10%，主要的原因同上。

九州饮料1998年主要财务指标

项 目	1998 年
主营业务收入（万元人民币）	122 272
净利润（万元人民币）	4 474
总资产（万元人民币）	258 626
股东权益（万元人民币）	112 351
每股收益（按全面摊薄计算，元/股）	0.0994
每股净资产（元/股）	2.5
股东权益比率	43.44%
净资产收益率	3.98%

8. 1999年，九州饮料从1995年开始推行的战略已见成效：3年前的产销量为28万吨，而到了1999年已达到93吨，公司的品牌价值上升到30亿元人民币。

九州饮料根据大品牌发展战略的需要，继续推行积极发展战略，1999年又并购了12家饮料生产厂家，基本完成了企业在国内市场的战略布局。

（1）后续管理。九州饮料在并购其他饮料生产厂家的同时，继续在全国市场进行销售网络的建设，在全国范围内推行“直销模式”和“新鲜度管理”；引入国际上先进的网络信息技术，对公司的资金结算系统、物流、信息流系统进行统一改造，以实现物流配送和资金结算的网络化管

理,提高了公司的效率,并向 B2B 的电子商务方向发展。同时,九州饮料还抽调技术、管理等方面的专家组成工作小组巡回指导各地子公司的管理和技术改进,向子公司传输九州饮料的管理模式和企业文化,使子公司的产品质量和管理得到全面的提升。到 1999 年,1996 年以前购并的企业已全部实现了盈利,1997 年、1998 年购并的企业显示出良好的成长性,1999 年这些企业的饮料产销量平均增长了 63%。随着管理模式的进一步推行,各子公司的盈利贡献将会得到进一步的提高。另外,九州饮料在大力拓展国内市场的同时,还非常重视海外市场,通过对东南亚、北美、欧洲三大出口市场的不断开拓,出口量稳步提高,其中,北美市场同比增长 12%,欧洲市场增长 2.4%,1999 年共完成出口创汇 959 万美元,同比增长 5%。

(2) 经营状况。九州饮料 1999 年总资产为 349 762 万元人民币,比上年同比增长 91 136 万元人民币,增长 35%,主要原因是本年度对外收购了多家啤酒厂,从而使子公司增加。

长期负债为 119 777.8 万元人民币,比上年增加 81 139.8 万元人民币,增幅 210%,主要原因是本年度收购兼并了十余家子公司,因此银行贷款随之增加。

股东权益为 111 769 万元人民币,比上年同比减少 582 万元人民币,降低 0.52%,主要原因是本年分配现金红利所致。

主营业务利润为 4 585 万元人民币,较上年增长 249 万元人民币,增幅为 6%,净利润为 4 760 万元人民币,比上年增长 286 万元人民币,增幅为 6.4%,主要是因为市场网络建设已渐入正轨,原来购并的子公司经过整合,生产销售已显现良好的发展态势。

9. 2000 年九州饮料公司公开的业绩报告显示,其 2000 年的净利润为 5 100 万元人民币,而它的强有力的两个竞争对手美达饮料和光华饮料 2000 年的净利润分别为 1.425 亿元和 7 500 万元人民币,其中美达饮料公司的产量只是九州饮料的 80%。

九州饮料近几年不断进行的并购活动给自身带来的财务压力越来越大。由于要实现规模效益和增加市场份额,许多的并购活动已经演变成了为收购而进行的收购。显然,不断的并购使得利息支出大大增加,企业的财务压力变得越来越大。为了缓解公司的财务压力,九州饮料采取了增发新股的筹资方式。

(1) 增发新股。2000 年 2 月,九州饮料成功地向社会公开发行新股

10 000 万股, 每股的发行价是 3.94 元; 向老股东优先配售 18 384 941 股, 占本次发行总量的 18.385%; 网下向机构投资者配售 45 469 059 股, 占本次发行总量的 45.469%, 其中投资基金配售 42 052 691 股; 利用深圳证券交易所的交易系统向社会公众投资者上网定价发行 36 146 000 股, 占本次发行总量的 36.146%。

九州饮料通过此次股票增发共募集资金 394 000 000 元, 扣除发行费用 13 963 698.05 元, 募集资金净额为 380 036 301.9 元。

(2) 市场布局的完善。九州饮料通过几年大规模并购基本完成了战略布局, 但是公司管理层认识到如果仍然沿袭以往的外延式扩张, 其负面影响势必影响九州的品牌, 因此, 公司决定放缓兼并步伐, 开始将九州饮料“做大做强”的思路转变为“做强做大”, 提出了从简单的资本投入转移到对存量的挖掘, 按照国际大公司特别是跨国公司在战略、管理、市场、人才和经营等方面的做法, 进一步从市场布局、品牌、质量、技术、营销模式等方面形成自己的优势。

10. 2001 年, 公司一直处于对外地子公司的消化过程中, 尤其是如何使亏损企业扭亏为盈。为此, 集团公司决策层进行了以下变革:

(1) 改革组织结构。为加强对外地子公司的管理, 九州饮料在各个地方设立事业部, 统一管理区域内的生产销售, 以便整合区域内的生产和市场资源, 对当地市场营销的变化做出灵活、快速反应。公司共组建了 6 个区域事业部, 每个事业部都是利润中心, 事业部只接受集团的利润考核, 使九州饮料“总部—事业部—子公司”三层管理框架更加清晰和条理化。此外, 公司总部的职能部门增加了审计部门, 将原来的人事部门改为人力资源部门, 改变了长期以来公司人事管理的计划经济色彩。

(2) 构建企业集团集权制财务管理模式。集权制财务管理决策权高度集中于母公司, 子公司只享有少部分财务决策权。①财务集中管理做到统一会计核算系统, 实现不同层次报表的合并; ②采用相关的财务软件, 使合并报表的编制由 30 天缩短到 18 天; ③通过信息化的手段把现金流和资金全部控制起来, 下面分公司的账目一目了然, 同时, 对账户进行统一的集中管理, 所有分公司的财务指标都能迅速地反映到总部。

(3) 建立科学、合理的激励机制。公司过去表达财务目标的方法、标准多而杂乱, 为了解决这个问题, 公司建立了以 EVA 为中心的目标管理体系, 把 EVA 作为公司业绩的衡量标准。2001 年, 九州饮料对所属各