



21世纪经济与管理规划教材

财务管理系列

2nd edition

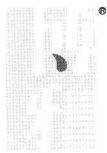
财务管理案例

(第二版)

Cases in Financial
Management

汤谷良 韩慧博 祝继高 主编

大学出版社
UNIVERSITY PRESS



财务管理案例 (第二版)

Cases in Financial
Management

汤谷良 韩慧博 祝继高 编著



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/汤谷良等主编. —2 版. —北京:北京大学出版社,2012.7

(21 世纪经济与管理规划教材·财务管理系列)

ISBN 978-7-301-20882-3

I. ①财… II. ①汤… III. ①财务管理-案例-高等学校-教学参考资料 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 135494 号

书 名: 财务管理案例(第二版)

著作责任者: 汤谷良 韩慧博 祝继高 主编

策 划 编 辑: 李 娟

责 任 编 辑: 李 娟

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-20882-3/F·3230

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 信 箱: em@pup.cn

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14 印张 296 千字

2007 年 4 月第 1 版

2012 年 7 月第 2 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 30.00 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 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

丛书出版前言

作为一家综合性的大学出版社,北京大学出版社始终坚持为教学科研服务,为人才培养服务。呈现在您面前的这套《21 世纪经济与管理规划教材》是由我国经济与管理领域颇具影响力和潜力的专家学者编写而成,力求结合中国实际,反映当前学科发展的前沿水平。

《21 世纪经济与管理规划教材》面向各高等院校经济与管理专业的本科生,不仅涵盖了经济与管理类传统课程的教材,还包括根据学科发展不断开发的新兴课程教材;在注重系统性和综合性的同时,注重与研究生教育接轨、与国际接轨,培养学生的综合素质,帮助学生打下扎实的专业基础和掌握最新的学科前沿知识,以满足高等院校培养精英人才的需要。

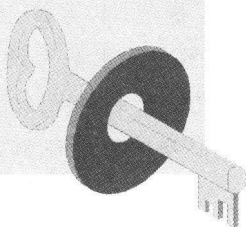
针对目前国内本科层次教材质量参差不齐、国外教材适用性不强的问题,本系列教材在保持相对一致的风格和体例的基础上,力求吸收国内外同类教材的优点,增加支持先进教学手段和多元化教学方法的内容,如增加课堂讨论素材以适应启发式教学,增加本土化案例及相关知识链接,在增强教材可读性的同时给学生进一步学习提供指引。

为帮助教师取得更好的教学效果,本系列教材以精品课程建设标准严格要求各教材的编写,努力配备丰富、多元的教辅材料,如电子课件、习题答案、案例分析要点等。

为了使本系列教材具有持续的生命力,我们将积极与作者沟通,争取三年左右对教材不断进行修订。无论您是教师还是学生,您在使用本系列教材的过程中,如果发现任何问题或者有任何意见或者建议,欢迎及时与我们联系(发送邮件至 em@pup.cn)。我们会将您的宝贵意见或者建议及时反馈给作者,以便修订再版时进一步完善教材内容,更好地满足教师教学和学生学习的需要。

最后,感谢所有参与编写和为我们出谋划策提供帮助的专家学者,以及广大使用本系列教材的师生,希望本系列教材能够为我国高等院校经管专业教育贡献绵薄之力。

北京大学出版社
经济与管理图书事业部
2012 年 1 月



前言

工商管理学科必须将学生的能力培养而非知识灌输放在首位。教师在教学过程当然要系统地讲授学科的理论框架,但应以培养学生的专业素养和实践技能为重点,诱导学生的好奇心和求知欲,不断提升学生自主学习、批判性思维、系统性分析问题和快速提出解决方案的能力。案例教学无疑是达成该培养目标的不可或缺的途径。

本书在体例、案例选取、内容体系方面的设计思路是:(1)充分融合财务理论、管理实务与财务政策。这些案例的理论背景介绍可以使 学生巩固财务管理的基本原理和核心理论主张,精选的案例夯实学生清晰的专业理念、较高的专业技能和敏锐的专业判断水准。(2)全面展现和追踪中国本土企业财务管理的实践。本书案例来源全部是真实的案例,且都是“中国制造”,既有中国上市公司案例,也有非上市企业案例;既有大型国有企业案例,又有民营企业案例。数据资料都是公开的(如公司公开披露的信息),本书作者只是进行了必要的删减、整理以使针对性更强。作者不对案例资料的真实性负责。(3)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,又要突出重点,还要把握难点。既有财务投融资、并购、重组问题,也有企业内部财务治理、管控体制与风险防控等问题。(4)案例新颖。本书 15 个案例大部分都是 2010 年以后的“故事”。

本书每个案例内容包括五部分:教学目的与要求、背景知识、案例资料、案例分析、本案例讨论题和小案例。其中本案例“讨论题”旨在引导读者沿着“案例分析”的要点继续思考的方向。“小案例”旨在加深对“教学目的与要求”中要点的实践认识。“案例分析”中的观点显示了作者的主张,仅供学生分析借鉴。请同学们切记:案例教学不应该只有唯一的正确答案。开放性思考是案例教学的基本特征。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”。

本书中各案例编写人员如下:案例一由陈德球老师执笔;案例二、七、八、十四由祝继高老师执笔;案例三、十二由汤谷良老师执笔;案例四、五、六、十、十一由韩慧博老师执笔;案例九由栾志乾博士研究生执笔;案例十三由戴天婧老师执笔;案例十五由王欢硕士研究生执笔。最后由汤谷良、韩慧博和祝继高老师审阅定稿。

学习贵在探索,科学重在实用。我们期盼本书能对每位学习企业财务管理的同学、学员和读者“开卷有益”!

汤谷良

2012年5月

教师反馈及教辅申请表

北京大学出版社以“教材优先、学术为本、创建一流”为目标，主要为广大高等院校师生服务。为更有针对性地为广大教师服务，提升教学质量，在您确认将本书作为指定教材后，请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回，我们将免费向您提供相应教辅资料。

书号/书名/作者			
您的姓名			
校/院/系			
您所讲授的课程名称			
每学期学生人数	_____ 人	_____ 年级	学时
您准备何时用此书授课			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话 (必填)	
E-mail (必填)		QQ	
您对本书的建议:			系主任签字
			盖章

我们的联系方式:

北京大学出版社经济与管理图书事业部

北京市海淀区成府路 205 号, 100871

联系人: 徐 冰

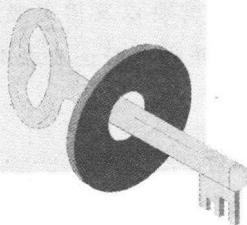
电 话: 010-62767312 / 62757146

传 真: 010-62556201

电子邮件: em@pup.cn xubingjn@yahoo.com.cn

网 址: <http://www.pup.cn>

微 博: 北大出版社经管图书, <http://weibo.com/pupem>



目 录

案例一 平安保险集团公司治理结构 1

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。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。平安保险集团是中国第一家以保险为核心的综合金融服务集团。本案例通过对平安保险集团公司治理的整体框架结构和制度安排原理进行分析,指出了平安保险集团在二十三年间高速成长的根源所在,同时对公司治理架构下各机构的相互约束和财务分层管理机制进行了详细介绍。

案例二 土豆网价值评估 17

传统的估值方法分为两类,一类是相对估值法,如市盈率法、市净率法、EV/EBITDA法等;另一类是绝对估值方法,如股利折现模型、自由现金流折现模型。自1994年互联网行业开始兴起以来,整个经济发展方式和企业组织结构发生了重大变化。以互联网为代表的新组织的数量和市场价值也在不断提高。这些新组织与传统企业组织存在着较大的差异,它们短期内无法实现盈利,而股票市场却给这些企业相当高的估值。这些发现对传统组织的估值模型提出了挑战。本案例以土豆网为例探讨了估值方法在新组织价值评估过程中的应用,以此启发读者在实际操作中根据新组织特点选取和设定合适的估值模型,对其市场价值进行合理估计,从而为新组织如何在资本市场合理定价提供理论依据。

案例三 万科企业财务战略 35

财务战略是以现金配置为主体的投资战略、以运营分析为主体的营运资本战略、以外部融资为主体的筹资战略和以现金分红为主线的股利政策四个方面的组合。本案例介绍

了万科以现金流操控为核心的财务战略,具有合理规划经营现金、资本投资、风险张弛有度、融资安排领先于投资需要以及固定股利分配的战略特色,彰显了万科十年来财务战略的发展轨迹,并为中国企业在财务规划方面予以多维度的有益启迪。

案例四 建行引进战略投资者美国银行 49

战略投资者的引进如何实现“双赢”?本案例介绍了建行引入战略投资者美国银行的背景、入股价格引起的争议、美国银行在众多领域向建行提供的战略性协助以及引进战略投资者之后的实际效果等,为我国商业银行引入战略投资者在战略和价值方面的合理性提供了启示。

案例五 中国水电首次公开发行并上市 61

首次公开发行并上市对公司发展而言是里程碑式的事件。中国水电于2010年10月18日首次公开发行并上市,本案例通过对此次IPO过程的分析,介绍了我国资本市场上首次公开发行的政策要求与相关知识,包括IPO的一般条件、发行程序和询价制度、发行风险的分析以及募集资金运用等内容。

案例六 华润电力发行中期票据 77

中期票据是具有法人资格的非金融企业在银行间债券市场按照计划分期发行的,约定在一定期限还本付息的债务融资工具。华润电力是由华润电力控股有限公司设立的一家投资、建设、经营和管理其在中国境内的主要大型发电企业及相关资产的投资性公司。本案例通过对华润电力发行中期票据过程的分析,介绍了中期票据融资的政策背景和基本理论,并且对企业中期票据融资策略的选择进行了深入的分析和说明。

案例七 国美电器可转换债券融资 93

作为一种重要的投融资工具,可转换债券历来都受到企业和投资者的青睐。期限长短、利率高低,以及转股条件、赎回条件、回售条件等条款的设计极大地影响着它的价值。然而国美电器可转换债券融资的案例向我们揭示了另一个有趣且有意义的事实:可转换债券是一种制度安排,是一种有选择权的公司治理工具。通过对发行时机和投资者的审慎选择,以及对投资条款的精心安排,管理层能够利用可转换债券融资实现与机构投资者的合谋,以达到侵占股东利益、最大化自身利益的目的。同时,本案例还展示了发行公司所面临的发行后主动权转移和转股后丧失控制权的风险。

案例八 绿城地产的资本结构 109

资本结构是企业特定融资环境里结合企业产品市场竞争环境、公司战略而做出的决策,然而在宏观经济政策或者产品市场竞争环境变动之时,高股权融资带来的高成本或者是高负债融资带来的资金周转财务风险,使企业面临资

本结构困境,如何摆脱资本结构困境是所有公司面临的问题。我国特定环境下成长起来的房地产行业应该具有不同于其他国家和其他行业的特点,所以房地产行业的特点也就相应决定了房地产公司整体高负债、低现金流量的特征。本案例以绿城地产为例,说明了房地产开发企业的高负债经营在国家宏观调控房价的强势政策下,面对房地产市场下行,极易陷入资金链紧张局面,甚至资不抵债的困境。

案例九 中国石化资本预算 125

资本预算在企业财务管理中发挥的重要作用毋庸置疑,进行合理的资本预算与完善的资本预算管理考察了管理者的专业能力。本案例通过对中国石化资本预算情况进行介绍,阐明了如何将企业重大项目投资决策程序、投资规划、财务分析工具等运用到企业资本预算中,进而增加企业资本预算的合理性、可操作性和有用性,并且从战略主导下资本预算在中国石化的落实、使用财务分析工具进行投资项目评价、投资与筹资配比和对募资投向的资金管控四个角度评析了中国石化资本预算的执行情况。

案例十 美的电器营运资金策略 141

营运资金状况体现着企业日常经营风格、风险—收益偏好以及经营情况,通过对企业营运资金项目的具体分析,可以洞察企业在经营中所面临的问题。本案例介绍了美的电器营运资金的总体使用情况,并且列示了与营运资金相关的各报表、指标项目的年度变化,对其营运资金进行深入考察,从净现金需求和营运资金速度、结构及其与经营现金流量的关系,以及营运资金的经营绩效与风险等方面进行分析,揭示了该企业从营运资金状况中所反映的经营特点及其面临的问题。

案例十一 迪康药业股利分配 153

自从2006年以来,我国上市公司进行高送转行为逐渐增加,2006年、2008年和2010年每年都有超过100家公司进行高送转。为什么这种高送转现象会越来越普遍,这种高送转现象的普遍对公司而言又意味着什么?本案例通过对迪康药业的股利分配政策及其对市场、股东的影响,着重阐明其制定的股利政策的背景与原因,并揭示高送转股股利政策与大股东利益侵占之间的关系。

案例十二 兰生集团财务风险预警控制 163

兰生集团系主要经营国际贸易、现代物流、置业及地产三大板块业务的国有大型企业集团,为控制财务风险,该公司建立了财务风险预警系统,效果卓著。本案例通过对兰生集团财务风险预警系统建立的介绍,阐明了与财务风险及其预警机制相关的理论与实践指导。首先,指出了财务风险是一个复合型概念,财务风险预警是过程主导的财务管理行为以及制度化的重要性;其次,给出

财务风险预警机制建立的具体实践方法:全面风险管理,建立完整的监控指标体系,设定红、黄、绿三级预警,编制财务风险报告以及应用财务风险监控结果。

案例十三 中联重科集团财务管控体系 173

中联重科于2006年年初提炼出“50字”管理方针,全面推行以产品及相关系列产品组团、集中决策、专业化经营的事业部制运行模式,并形成了新的组织架构和管理体系,形成了清晰的点(CEO)、线(总部各职能管理线)、面(若干个经营单元)经营层次。本案例介绍了中联重科的管控模式如何有力地推动了集团战略的实现与绩效的提升,促进了跨越发展与可持续发展的统一,给财务管理理论和其他集团企业提供了非常有价值的启示。

案例十四 吉利收购沃尔沃 183

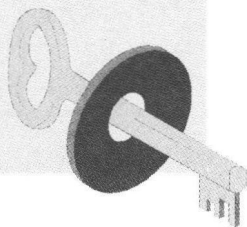
企业并购是一家企业以现金、证券或其他形式购买取得其他企业的部分或全部资产或股权,以取得对该企业控制权的行为。在金融危机影响下,欧美国家公司市值大幅缩水,促使中国海外并购规模迅猛增长。近年来发展迅速的吉利公司抓住机遇,收购了沃尔沃公司的100%股权,实现了吉利和沃尔沃的双赢。本案例以吉利收购沃尔沃为例,分别对公司实施并购的动机、目标公司的选择、融资方式及融资渠道等进行了分析,最后剖析了并购战略的选择对公司的影响。

案例十五 双汇发展管理层收购 201

本案例首先介绍了中西式MBO的内容及区别,然后介绍了近年来发生的一个既典型又特殊的案例,即双汇发展管理层“借道”外资巧妙地突破了“大型国有企业国有股权不得向管理层转让”的政策限制,并依靠地方政府的配合以及外资各取所需的合作实现了MBO。双汇发展MBO的“路径创新”代表了双汇发展管理层在监管机构政策收紧的背景下寻求实现控股的努力。与此同时,案例对此次MBO所涉及的利益平衡与财富转移也进行了分析,为MBO的监管带来启示。

21世纪经济与管理规划教材

财务管理系列



案例一

平安保险集团公司 治理结构

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的整体框架结构和制度安排原理;把握股东和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、经理层和监事会的结构与权限责任的规定、董事会下属委员会的设置及功能、经理层的权责与约束;掌握公司治理架构下各机构相互间的约束、财务的分层管理机制及具体管理的内容。

一、背景知识

(一) 公司治理概述

公司治理又名公司管治、企业管治,是一套程序、惯例、政策、法律及机构,影响着如何带领、管理及控制公司。公司治理方法也包括公司内部利益相关人士及公司治理的众多目标之间的关系。主要利益相关人士包括股东、管理人员和理事。其他利益相关人士包括雇员、供应商、顾客、银行和其他贷款人、政府政策管理者和整个社区。

从公司治理的产生和发展来看,公司治理可以分为狭义的公司治理和广义的公司治理两个层次。

狭义的公司治理,是指所有者(主要是股东)对经营者的一种监督与制衡机制,即通过一种制度安排,合理地界定和配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。公司治理的目标是保证股东利益的最大化,防止经营者对所有者的利益背离。

广义的公司治理是指通过一整套包括正式或非正式的、内部或外部的制度来协调公司与所有利益相关者(股东、债权人、职工、潜在的投资者等)之间的利益关系,以保证公司决策的科学性、有效性,从而最终维护公司各方面的利益。

一般来讲,公司治理结构包括四大部分: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,形成一个相互制约同时又降低代理成本、提高决策效率的组织体系,这种结构决定了股东如何行使其所有权、如何保证股东目标实现、董事会通过何种机制来保证经营者目标不偏离股东目标,以及如何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。

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构,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的活动实施监督。其内容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。

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。而且这一结构中,首席执行官(CEO)个人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对股东大会负责,二者分立,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,也不是资金和人才优势,而是制度优势。目前政府和企业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。但是从各国的经验和我国的现实分析,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。

在长期的公司治理实践中,公司治理制度不断完善,形成了一套相互联系的公司治理机制体系。根据公司治理机制的功能划分,主要有四种治理机制:一是激励机制,即通过激励董事与经理努力为企业创造价值,减少道德风险;二是监督与制衡机制,即对经理及董事的经营管理行为进行监督和评价,并建立有效的相互制衡的内部权力机构;三是外部接管机制,即当管理者经营不善,造成公司股价下跌时,被其他公司(或利益相关方)收购,进而导致公司控制权易手;四是代理权竞争机制,是指不同的公司股东组成不同的利益集团,通过争夺股东的委托表决权以获得董事会的控制权,进而达到替换公司经营者的。

(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来看,公司财务管理是分层的,管理主体及相对应的责权利是不同的。公司财务已不是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,这种科层关系不仅有利于明确权责,而且从决策权、执行权和监督权三权分离的有效管理模式看,还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。

(三) 公司财务治理

良好的公司治理是公司竞争力的源泉和经济持续增长的基本条件,这一点已经成为普遍共识。20世纪80年代以来,公司治理结构的主流理论是股东价值论,它提倡的公司治理

体制就是把公司置于(资本)市场的控制之下,即强调股东的外部控制。而利益相关者理论认为企业不能仅仅强调股东利益最大化,现代企业都是社会人,必须兼顾各方利益。90年代后期,拉让尼克和奥苏丽文逐渐形成了第三种理论,他们认为股东价值论和利益相关者理论忽视了企业发展和经营效率的提升,而现代企业通过治理过程的目的在于优化资源配置、提高生产效率。这种公司治理的主要理论原则就是,如果一种公司治理结构的体制能够支持创新企业,它就必须提供三个制度条件:(1) 财务承诺,即企业必须能够把财务资源用于促进企业创新的生产性投资;(2) 组织整合,即把人力和物力资源整合进一个组织过程来开发并利用技术;(3) 内部人的战略控制,即把战略控制权置于对企业具有组织承诺和能力的管理者手中,使他们能够把资源配置于创新的投资。显然,这种公司治理理论只要求对公司治理实行组织控制而不是市场控制,组织整合要求由组织而非市场来提供激励,财务承诺要求由组织而非市场来配置资源,战略控制要求组织而非市场来决定投资方向和类型。因此,在实现价值目标的过程中完善公司的内部治理机制才是关键。关注创新、生产、财富和价值创造,关注促成创新的制度条件,是此种公司治理学说的基本特点。这种主张与钱德勒关于管理革命导致美国大企业成长的逻辑是一致的。^① 这一治理理念的核心就是财务治理。一般认为,财务治理从总体上是一种契约制度,通过内部或外部的财务治理机制实现对企业剩余索取权、控制权、战略决策与激励约束机制的合理配置,以协调利益相关者之间的利益和权责关系,并最终促成各利益相关者间的长期合作。

二、案例资料

(一) 公司概况与战略定位

中国平安保险(集团)股份有限公司(以下简称“平安保险集团”)是中国第一家以保险为核心的,融证券、信托、银行、资产管理、企业年金等多元金融业务为一体的紧密、高效、多元的综合金融服务集团。平安保险集团成立于1988年,总部位于深圳,2004年6月和2007年3月,先后在香港联合交易所主板及上海证券交易所上市,股份名称为“中国平安”,香港联合交易所股票代码为2318,上海证券交易所股票代码为601318。

平安保险集团自1988年成立以来,通过不断的创新和艰苦卓绝的努力,已从经营单一业务的财产保险公司发展成为中国领先的提供多元化金融产品及服务的综合金融集团之一。通过综合金融的一体化架构,依托本土化优势,践行国际化标准的公司治理,公司已为超过6000万客户提供保险、银行和投资服务,2011年上半年公司共实现归属于母公司股东的净利润127.57亿元人民币,较去年同期增长32.7%。

平安保险集团的战略定位是构建以保险、银行、投资为支柱的核心业务体系,打造“一个客户、一个账户、多个产品、一站式服务”的综合金融服务平台,积累客户和资产,树立独

^① 威廉·拉让尼克,玛丽·奥苏丽文著,黄一文译.公司治理与产业发展.北京:人民邮电出版社,2005.

特竞争优势,获得持续的利润增长,向股东提供长期、稳定的价值回报。

平安保险集团的组织架构如图 1-1 所示。



图 1-1 平安保险集团的组织架构

平安保险集团的发展愿景是,保持产、寿险业务的健康稳定发展,积极提升产、寿险业务的市场竞争力,实现市场份额的稳步增长;大力发展企业年金、健康险等新业务领域;稳步推进银行业务整合,充分利用各方在客户、产品、渠道、平台等方面的综合资源优势,逐步实现协同效应和多方互赢;将银行业务打造成为集团综合金融服务的核心平台,为客户提供一站式的综合金融服务;打造卓越的投资能力和领先的投资平台;强化保险资产负债的匹配,建立严密、完善的风险管控机制;大力发展第三方资产管理业务,为客户提供最丰富、优质的投资产品,成为中国金融理财市场的领军者。

(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) 选举和更换董事,决定有关董事的报酬事项。(3) 选举和更换非由职工代表出任的监事,决定有关监事的报酬事项。(4) 审议批准董事会的报告。(5) 审议批准监事会的报告。(6) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案。(7) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案。(8) 对公司增加或者减少注册资本做出决议。(9) 对公司合并、分立、解散和清算等事项做出决议。(10) 对公司发行债券做出决议。(11) 对公司聘用、解聘或者不再续聘会计师事务所做出决议。(12) 修改公司章程。(13) 审议单独或合并持有公司有 3% 以上股份的股东的提案。(14) 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。(15) 审议批准变更募集资金用途事项。(16) 审议股权激励计划。(17) 审议批准公司下列对外担保事项:① 本公司及本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