

21 世纪经济管理类精品教材

课件下载: www.tup.com.cn

财务管理学习指导与应用案例

王德武 姚树中 刘志杰/编著

*Financial Management:
Guidance and Case*



清华大学出版社

21 世纪经济管理类精品教材

课件下载: www.tup.com.cn

财务管理学习指导与应用案例

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是姚海鑫教授主编的普通高等教育“十一五”国家级规划教材《财务管理》的配套和辅助性教材。

本书共分为六篇二十五章,内容按照原教材的章节顺序编排,每一章由“学习要点及难点”、“练习题及解答”、“案例分析”三大部分组成,内容实用,习题丰富。

本书可以作为高等院校经济学类、管理学类学员以及从事公司理财、证券投资、资产评估、资本运营管理等相关人员学习现代企业财务管理的辅助教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

财务管理学习指导与应用案例/王德武,姚树中,刘志杰编著. —北京:清华大学出版社,2009.12
(21世纪经济管理类精品教材)

ISBN 978-7-302-19961-8

I. 财… II. ①王… ②姚… ③刘… III. 财务管理-高等学校-教学参考资料 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第059221号

责任编辑:陈仕云

封面设计:唐韵设计

版式设计:侯哲芬

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:20.5 字 数:445千字

版 次:2009年12月第1版 印 次:2009年12月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:28.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:029392-01

前 言

本书是姚海鑫教授主编的普通高等教育“十一五”国家级规划教材《财务管理》(清华大学出版社, 2007年2月, ISBN: 9787302144359)的配套和辅助性教材。

本书内容按照原教材的章节顺序编排, 每一章由“学习要点及难点”、“练习题及解答”、“案例分析”等三个部分组成。“学习要点及难点”部分简要归纳和概括了各章节的主要内容、重点、难点和学习要点, 突出了各章的知识点, 以使学生在学习和掌握财务管理理论与方法时能够做到主次分明、重点突出; “练习题及解答”部分按照原教材的顺序对各章书后练习题做了详细的解答, 并对原教材书后的个别答案进行了校正, 同时, 适当精选并增加了历年注册会计师考试的试题和教育部实施教育质量工程所评选出的国家级“财务管理”精品课程建设中的测试题, 有助于学生进一步理解和掌握原教材的内容和方法; “案例分析”部分是对各章所涉及的重点内容的一个综合性检验, 以便锻炼和提高学生理论联系实际、解决实际问题的能力。此外, 本书最后还附有两套综合测试题, 可供学生对自己的学习进行综合性检验。

本书可以作为高等院校经济学类、管理学类学员以及从事公司理财、证券投资、资产评估、资本运营管理等相关人员学习现代企业财务管理的辅助教材。

本书由原教材的几位作者共同完成, 他们都是具有多年财务管理教学经验的博士和副教授。沈阳工业大学王德武副教授任主编, 负责总体设计、拟定大纲、统稿及协调, 并编写部分章节。本书编写人员的具体分工如下:

王德武副教授、博士: 第一、二、三、十七、二十二、二十三、二十四、二十五章;

姚树中副教授、博士: 第七、八、九、十、十一、十二、十三、十八章;

刘志杰博士: 第四、五、六、十四、十五、十六、十九、二十、二十一章。

本书在大纲及结构设计、定稿和出版的过程中, 得到了辽宁大学姚海鑫教授的悉心指导和帮助, 在此表示衷心的感谢。同时感谢清华大学出版社的编辑, 正是他们执著的敬业精神, 无私而热情的帮助, 才使得本书顺利完成。

由于时间仓促和编者水平有限, 书中难免存在错误和不妥之处, 恳请广大读者批评指正。联系邮箱为: sgd100@126.com。

编者

于 2009 年 10 月

目 录

第一篇 财务管理基础

第一章 财务管理导论	2
第一节 学习要点及难点	2
第二节 练习题及解答	4
第三节 案例分析：财务副总裁的迷惑	6
第二章 财务管理环境	12
第一节 学习要点及难点	12
第二节 练习题及解答	13
第三节 案例分析：第十二届中国资本市场论坛	15
第三章 财务报表、现金流量与税收	18
第一节 学习要点及难点	18
第二节 练习题及解答	19
第三节 案例分析：投资人老王的困惑	24

第二篇 估价理论与方法

第四章 货币时间价值	27
第一节 学习要点及难点	27
第二节 练习题及解答	29
第三节 案例分析：退休金理财计划	33
第五章 风险和收益	36
第一节 学习要点及难点	36
第二节 练习题及解答	38
第三节 案例分析：彩虹公司开发茶饮料产品预测	49
第六章 证券估价	54
第一节 学习要点及难点	54
第二节 练习题及解答	55

第三节 案例分析：东方公司股票内在价值估计	61
-----------------------------	----

第三篇 长期融资决策

第七章 筹资管理概述	67
第一节 学习要点及难点	67
第二节 练习题及解答	68
第三节 案例分析：公司融资方式大盘点	76
第八章 权益筹资	79
第一节 学习要点及难点	79
第二节 练习题及解答	80
第三节 案例分析：江铃汽车 A、B 股筹资	85
第九章 负债筹资	92
第一节 学习要点及难点	92
第二节 练习题及解答	93
第三节 案例分析：厦门路桥长期借款筹资	99
第十章 其他筹资方式	105
第一节 学习要点及难点	105
第二节 练习题及解答	106
第三节 案例分析：云天化股权回购	109
第十一章 资本成本	113
第一节 学习要点及难点	113
第二节 练习题及解答	114
第三节 案例分析：厦门国贸资本成本辨析	123
第十二章 资本结构	128
第一节 学习要点及难点	128
第二节 练习题及解答	130
第三节 案例分析：四川长虹资本结构	138
第十三章 股利政策	143
第一节 学习要点及难点	143
第二节 练习题及解答	143
第三节 案例分析：用友软件派发现金股利的争议	152

第四篇 资本预算与投资决策

第十四章 资本预算与现金流量	158
第一节 学习要点及难点	158
第二节 练习题及解答	159
第三节 案例分析：南方公司包装机设备更新	165
第十五章 投资决策的方法	169
第一节 学习要点及难点	169
第二节 练习题及解答	171
第三节 案例分析：绿远公司经营芦荟项目可行性论证	180
第十六章 投资决策的应用	186
第一节 学习要点及难点	186
第二节 练习题及解答	187
第三节 案例分析：红光相机厂通货膨胀下的投资决策	194

第五篇 营运资本管理

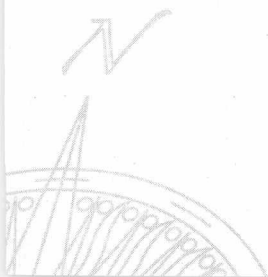
第十七章 营运资本管理概论	200
第一节 学习要点及难点	200
第二节 练习题及解答	201
第三节 案例分析：上海轮胎橡胶的信用管理	203
第十八章 现金管理	208
第一节 学习要点及难点	208
第二节 练习题及解答	209
第三节 案例分析：上海轮胎橡胶集团流动资本管理	212
第十九章 存货管理	215
第一节 学习要点及难点	215
第二节 练习题及解答	217
第三节 案例分析：存货经济订货批量模型的假设与实践	223
第二十章 应收账款管理	227
第一节 学习要点及难点	227
第二节 练习题及解答	228

第三节	案例分析：四川长虹的应收账款管理.....	234
第二十一章	短期财务计划与短期融资.....	239
第一节	学习要点及难点	239
第二节	练习题及解答	240
第三节	案例分析：新疆德隆的融资及财务风险控制失败.....	246
 第六篇 财务管理专题 		
第二十二章	公司价值评估与业绩评价.....	252
第一节	学习要点及难点	252
第二节	练习题及解答	253
第三节	案例分析：辽宁电力有限公司分公司价值评估.....	256
第二十三章	财务困境.....	261
第一节	学习要点及难点	261
第二节	练习题及解答	263
第三节	案例分析：郑百文摆脱财务困境的重组效应.....	265
第二十四章	企业并购.....	272
第一节	学习要点及难点	272
第二节	练习题及解答	273
第三节	案例分析：第一百货吸收合并华联商厦.....	278
第二十五章	跨国公司财务管理	283
第一节	学习要点及难点	283
第二节	练习题及解答	284
第三节	案例分析：中国的跨国兼并和收购战略.....	286
综合测试题		291
综合测试题一		291
综合测试题一参考答案		300
综合测试题二		303
综合测试题二参考答案		311
参考文献		318



第一篇

财务管理基础



第一章 财务管理导论

第一节 学习要点及难点

本章的学习要点及难点主要包括：财务管理的内容；企业组织形式；现代企业财务管理的目标；代理成本及其表现；现代企业的一般组织结构及其治理特征。CFO 在公司治理中的地位和职责；企业财务管理应遵循的一般原则。

1. 财务管理是通过决策制定和适当的资源管理，在组织内部应用财务原理来创造并保持价值，是对企业财务活动全过程的管理。企业财务管理的主要内容包括：（1）筹资管理；（2）投资管理；（3）营运资产管理；（4）收入与分配管理。

除了上述 4 项决策以外，财务管理决策还包括企业的并购、重组、破产清算、跨国经营财务管理、财务分析与财务计划等内容，它们一起构成了企业财务管理的完整内容。

2. 常见的企业组织形式有：（1）独资企业；（2）合伙制企业；（3）公司制企业。

现代公司制企业的两种主要形式：股份有限公司和有限责任公司。

股份有限公司的特征：

（1）股份公司将其资本总额划分为等额股份，每股金额相等，并采用股票形式向出资人发放，作为其投资入股的凭证。

（2）同期发行的股票，每股的发行条件和价格相同。同股同权、同股同利。

（3）股东可以依法转让其所持有的股份。

（4）股份公司的股东人数必须达到法定人数，一般只有下限要求，没有上限要求。股东可以是自然人，也可以是法人。

（5）股份公司的设立程序复杂，法律要求严格。

（6）公司涉及大量的公开信息披露。

有限责任公司是指有两个以上股东共同出资，每个股东以其出资额为限对公司债务承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人，通常简称为有限公司。

有限责任公司的特征：

（1）它的设立程序简单。

（2）有限公司的资本无需划分为等额的股份，也不发行股票。

（3）有限公司的股份不能自由买卖。

(4) 有限公司的股东人数有限额。

(5) 有限公司内部管理机构设置的灵活。

3. 企业财务管理的目标：(1) 利润最大化；(2) 股东财富最大化；(3) 企业价值最大化。

4. 现代企业所有权与经营权分离的特征，由此就产生了委托代理关系。在现实经济中，股东与管理者的关系就是一种典型的委托代理关系。代理成本主要包括：(1) 监督成本；(2) 实施控制的成本；(3) 股东行使权利时发生的机会成本；(4) 采用激励管理者的措施，以提高经营效率的费用。

同时，债权人为了维护自己的利益，通常采取一定的措施，或要求较高的风险报酬，如提高借款利率；在债券的合约条款中加进许多限制性条款，从而保护自身的利益。这也使公司为解决股东与债权人之间的利益冲突而发生一定的费用，这些费用形成了公司的另一类代理成本。

股东可以使用以下措施使管理者与股东的利益联系在一起：(1) 经理被解雇的威胁；(2) 绩效激励机制；(3) 公司被并购的威胁；(4) 经理人才市场的竞争；(5) 增加股东的权利。

5. 公司治理是关于公司各利益主体之间的责任、权利、利益关系的制度安排，涉及公司的激励、监督、决策机制的建立和实施。狭义的公司治理是指公司的股东、董事会与经理层之间的关系，广义的公司治理还包括与利益相关者的关系、有关法律法规和上市交易规则等。

CFO 是现代管理中重要的高级管理职位，直接受股东或董事会委派，在公司治理中与总经理的地位是平行的，是公司重要战略决策的制定者和执行者之一，在公司治理中具有重要的地位和作用。CFO 既是董事会成员，又是经营管理者。CFO 在公司治理中的职责可概括为：所有者监督职责、战略计划管理职责、资源价值管理职责、业绩评价管理职责、会计基础建设职责、公司控制管理职责等方面。

6. 企业财务管理应遵循的原则：(1) 资金（资本）优化配置；(2) 成本收益比较；(3) 风险收益对应；(4) 利益关系协调；(5) 收支积极平衡；(6) 分级分权管理等原则。

资金（资本）优化配置原则实际上反映了货币的时间价值观和机会成本观。成本收益比较原则，是投资决策和理财活动的最基本原则，这一原则体现了企业的收益观。在理财活动中，收益越高，所面临的风险也越大；风险越大，所要求的收益也就越高。这就是风险与收益相对应的原则，这一原则体现了现代企业的风险观。企业的利益关系协调的原则体现了现代企业的利益观和发展观。收支积极平衡的原则体现了现代企业的稳健理财观。分级分权管理原则体现了现代企业的管理效率观。

第二节 练习题及解答

※一、单项选择题^①

1. 企业财务管理的对象是 ()。
 - A. 企业的经营活动
 - B. 从事财务会计的人员
 - C. 企业的资金活动
 - D. 企业的质量控制
2. 在资本市场上向投资者出售金融资产, 如借款、发行股票和债券等, 从而取得资金的活动是 ()。
 - A. 筹资活动
 - B. 投资活动
 - C. 收益分配活动
 - D. 扩大再生产活动
3. 资金的实质是 ()。
 - A. 生产过程中运动着的价值
 - B. 再生产过程中运动着的价值
 - C. 生产过程中的价值运动
 - D. 再生产过程中的价值运动
4. 反映公司价值最大化目标实现程度的指标是 ()。
 - A. 销售收入
 - B. 市盈率
 - C. 每股市价
 - D. 净资产收益率
5. 下列关于财务管理目标的说法, () 观点反映了对企业资产保值增值的要求, 并克服了管理上的片面性和短期行为。
 - A. 资本利润率最大化
 - B. 每股利润最大化
 - C. 企业价值最大化
 - D. 利润最大化
6. 在股份制企业, 尤其是上市的股份公司, 企业价值最大化的目标往往演变为 ()。
 - A. 每股利润最大化
 - B. 利润最大化
 - C. 股票账面价格最大化
 - D. 股票市场价格最大化
7. 财务管理的基本内容是指 ()。
 - A. 筹资、投资与用资
 - B. 预测、决策、预算、控制与分析
 - C. 资产、负债与所有者权益
 - D. 筹资管理、投资管理、利润分配管理
8. 企业最重要的财务关系是 () 之间的关系。
 - A. 股东与经营者
 - B. 股东与债权人
 - C. 经营者与债权人
 - D. 股东、经营者、债权人

^① “※”: 表示非配套教材的练习题, 以下章节同。

9. 每股收益最大化与利润最大化相比, 其优点在于 ()。
- A. 考虑了时间价值 B. 考虑了风险价值
C. 考虑了利润所得与投入资本的关系 D. 考虑了市场对公司的客观评价
10. 财务管理的核心工作环节为 ()。
- A. 财务预测 B. 财务决策 C. 财务预算 D. 财务控制
- 单项选择题参考答案:

1. C 2. A 3. B 4. C 5. C 6. D 7. D 8. D 9. C 10. B

※二、多项选择题

1. 公司财务人员的基本职能是以提高公司价值为目标进行 ()。
- A. 财务分析 B. 投资决策 C. 会计核算 D. 筹资决策
2. 财务管理是 () 的一项经济管理工作。
- A. 组织企业财务活动 B. 组织购销活动
C. 处理财务关系 D. 进行人力资源管理
3. 公司的财务关系有 ()。
- A. 公司与政府之间的财务关系
B. 公司与投资者、受资者之间的财务关系
C. 公司内部各单位之间的财务关系
D. 公司与债权人、债务人之间的财务关系
4. 利润最大化的缺陷有 ()。
- A. 没有考虑资金时间价值 B. 没有反映创造利润与投入资本的关系
C. 没有考虑风险因素 D. 可能导致企业短期行为
5. 解决股东与管理当局之间代理问题的方法有 ()。
- A. 建立监督机制 B. 股票选择权
C. 在有关合同中加入限制性条款 D. 绩效股
6. 以股价的高低来反映财务目标的实现程度, 其原因有 ()。
- A. 它反映了资本与获利之间的关系 B. 反映了盈余的大小和取得的时间
C. 反映了每股盈余的风险 D. 反映了公司价值的大小
7. 为协调所有者与债权人的矛盾, 通常可采用的方法有 ()。
- A. 发行新债 B. 罚款
C. 限制性借款 D. 收回借款或不再借款
8. 企业价值最大化在运用时 also 存在着缺陷, 表现在 ()。
- A. 追求企业的价值化, 不能使企业资产保值与增值

- B. 非上市企业的价值确定难度较大
 - C. 股票价格的变动只受企业经营因素影响
 - D. 股票价格的变动, 除受企业经营因素影响外, 还受其他企业无法控制的因素影响
9. 所有者通过经营者损害债权人利益的常见形式是 ()。
- A. 未经债权人同意发行新债券
 - B. 未经债权人同意举借新债
 - C. 投资于比债权人预计风险要高的新项目
 - D. 不尽力增加企业价值

多项选择题参考答案:

1. BD 2. AC 3. ABCD 4. ABCD 5. ABD
6. ABCD 7. CD 8. BD 9. ABC

※三、判断题

- 1. 企业财务管理基于企业再生产过程中客观存在的资金运动而产生的, 是企业资金筹集与运用的一项经济管理工作。()
- 2. 企业财务活动的内容, 也是企业财务管理的基本内容。()
- 3. 在信息的获得和享用上, 股东和经营者是一致的。()
- 4. 企业追求利润最大化, 能优化资源配置, 实现企业资产保值增值的目的。()
- 5. 以每股利润最大化作为财务管理的目标, 考虑了资金的时间价值但没有考虑投资的风险价值。()
- 6. 避免经营者背离股东人的目标, 其最好的解决办法就是尽量使激励成本和监督成本之和最小。()
- 7. 股票市价是一个能够较好地反映企业价值最大化目标实现程度的指标。()
- 8. 企业组织财务活动中与有关各方所发生的经济利益关系称为财务关系, 但不包括企业与职工之间的关系。()

判断题参考答案:

1. × 2. √ 3. × 4. × 5. × 6. × 7. √ 8. ×

第三节 案例分析: 财务副总裁的迷惑

【案例目标】

通过兴业投资有限公司的发展过程, 了解公司财务部的主要功能、财务总监的职责以

及公司责任中心的执行及重要作用。

【案例资料】

兴业投资有限公司是上海一家以商用楼宇租赁业务为主的民营企业，其业务模式是通过收购、租赁及联合开发等形式取得写字楼的经营权后，按照写字楼的地理位置、周边状况进行相应的装修改造，然后对外租赁。该公司成立于1992年，在成立之初，通过收购几处开发商遗留的“烂尾楼”开始了最初的经营，随着写字楼租赁的火爆，加之价格优势，该公司进入快速发展时期，到2002年底该公司已经拥有了27座写字楼的经营权，整个可出租面积约50万平方米，这些写字楼覆盖了上海的大部分地区，但是在这些写字楼中80%是低档的写字楼，中档的写字楼只有几栋，而且面积最大的有4万平方米，最小的只有几千平方米。

随着公司规模的不不断扩大，公司高层感到原有的组织形式已经无法适应目前的发展现状，于是决定对整个公司进行一次“大手术”，成立了三家专业公司，包括房地产经纪公司、物业管理公司及装饰工程公司加上与其他投资者合资成立的两家公司（被称为平台公司），整个集团共有五家公司，这五家公司的关系是这样安排的，兴业投资有限公司连同平台公司分别拥有各个写字楼的经营权，然后平台公司及兴业投资公司将所有写字楼的物业管理及租赁业务以委托合同的方式分别交物业管理公司及房地产经纪公司。由于整个公司的组织形式发生了变化，下属的各个写字楼的管理机构也做了相应的变更，原来的总经理或被经纪公司任命为销售总经理或被物业公司任命为物业总经理，同时经纪公司和物业公司又派了一些各自的总经理来补充各写字楼的领导岗位，专业公司及平台公司的成立导致整个组织机构迅速膨胀，上下的沟通非常困难，而且物业管理总经理及租务总经理互相掣肘，严重影响了各写字楼的正常经营。

由于股权的原因及核算的需要每家公司都单设了一个财务部，负责本公司及所属的写字楼的核算，但由于整个集团公司缺乏统一的财务制度，导致会计核算出现了许多问题，首先是会计主体庞杂，有的公司为所属的写字楼设立单独的账套，有的公司是所属的写字楼全部使用一个账套；其次是会计政策不统一，有的公司房租收入直接计入营业收入，有的公司是房租收入先计入其他业务收入，给业主支付房租时再冲抵；广告收入、物业管理收入等没有统一的确认标准，这就导致无法通过账上确知整个集团的收入到底是多少。再次，各种财务或非财务指标缺乏统一的定义，比如出租率是采用已出租面积与整个写字楼建筑面积之比，但是对于已出租面积与写字楼建筑面积各公司定义不同，由此有的写字楼竟然算出130%的出租率，统计口径的出入导致各公司的数据无法进行比较。最后，财务人员整体素质参差不齐，会计核算质量无法保证。

在兴业投资有限公司改组之前曾经与部分写字楼的总经理签订了目标责任书，约定以现金流入及出租率作为考核指标，考核期半年。由于整个公司原有的组织形式发生了变化，人员也发生了变动，最后签订的目标责任书也不了了之，部分写字楼的经理意见很大。

整个公司的这种状况一直持续到 2003 年的 5 月份。

王明作为财务副总裁来到兴业投资有限公司是 2003 年 5 月份的事,来之前他在一家房地产公司任财务副总经理,在此之前他已经对兴业投资有限公司略有耳闻,他曾为能来到如此规模的公司而兴奋,但是现实还是让他很吃惊,业务流程的混乱,财务管理的各自为政更是让其惊讶。由于刚来,王明决定先了解一下整个公司的经营状况,在将近 1 个月的时间里,王明找了十几个写字楼的总经理进行了详细的访谈,对公司的业务流程及整体经营情况有了一定的了解,经过深思熟虑,王明提出了一个大胆的建议:撤销专业公司,建立以各写字楼独立核算的责任中心制度,并将各公司财务部合并。经过几轮总经理办公会的激烈争论,王明的建议终于被采纳了,专业公司陆续被撤销,财务部的合并工作虽然如期展开,但是由于账簿合并的工作量比较大,这部分工作暂时搁置,仅仅是人员及机构进行了合并,还是采用原来的会计核算体系。另一项工作也在紧锣密鼓的进行着,王明在设计收入中心时根据公司目前的现状,主要选取了现金流入、回款率及出租率作为考核指标。

现金流入是指在规定考核期内公司财务部已收到的包括房屋租金和押金、广告位租金、车位费等在内的经营性收入、物业性收入和各种暂存性押金等款项总额。

回款率是指房屋租金、押金中,按合同规定应收而未收或未足额收回的款项总额占合同规定应收款项总额的百分率。 $\text{回款率} = \frac{\text{本考核期实收}}{(\text{本期前欠收} + \text{本期应收})} \times 100\%$ 。

另外,根据各个写字楼出租状况及人员配备不同情况制定了不同的费用预算标准,经过一番精心准备责任中心制度初露端倪,各写字楼目标责任书文本最终完成了,为了更好地推行责任中心制度,王明专门组织了几次培训,详细的讲解了收入中心的实施办法,5 月末,经过与各个写字楼总经理的一番讨价还价,目标责任书总算签了。

下面就是王明与东方大厦的总经理签订的一份责任书部分内容:

.....

(3) 考核指标

① 现金流入、回款率及出租率指标

第一考核期:

* 2003 年 6 月 1 日至 9 月 30 日现金流入 513.16 万元;

* 2003 年 9 月 30 日时点房屋租金、押金的回款率为 100%;

* 2003 年 9 月 30 日时点出租率为 65%。

第二考核期:

* 2003 年 10 月 1 日至 12 月 31 日现金流入 491.45 万元;

* 2003 年 12 月 31 日时点房屋租金、押金的回款率为 100%;

* 2003 年 12 月 31 日时点出租率为 78%。

② 费用支出控制指标

第一考核期: 2003 年 6 月 1 日至 9 月 30 日费用 49.54 万元;

第二考核期：2003年10月1日至12月31日费用64.74万元。

.....

3. 负责人义务

(1) 集中主要精力于公司界定的业务范围，努力做好开源节流、客户服务和市场调查（每月对所在区域同类大厦市场行情的调查，包括竞争对手、目标客户、价格分析等），并对经营信息进行相关分析、统计并及时录入或上报。

(2) 严格按照总公司制定的相关流程和工作标准进行营销、物业和工程管理，接受各职能部门和事业部的工作指导和监督。

.....

(8) 严格依据《营销人员考核管理办法》（另件下发）的规定实施对营销人员的考核。

4. 负责人权限

(1) 经营权

① 写字间价格应保证均租价1.8元/日/m²（含水、物业费）。

.....

王明在签完最后一份责任书时终于松了一口气，一个月的辛苦总算没有白费，但是在接下的时日里，王明的心情无法轻松，因为他陆续听到了一些反映：

“我的写字楼地点不好，为什么指标给我定的那么高？”

“这都一个月了，我想问问财务部，我的指标完成的怎么样，他们竟然说不知道。”

“东方大厦找了不少中介，他现金流完成的不错，可是他要付给人家佣金。”

“现在办一件事情，跟以前一样麻烦。”

“费用预算控制的太严了，上个月本来我要交一笔电梯维保费，可是忘了报计划，结果我自己掏的腰包。”

.....

三个月的考核期终于到了，到了该考核的时候了，这时负责考核的稽核部李经理找到了王明，他说：“王总，您要求我十天完成整个业绩考核，我们办不到，今天我到了财务部，他们说我们要的数据他们提供不了”，“为什么”，王明说，“他们说想要这些数据，要自己汇总”，这时王明才想起来财务部经理前几天已就这个问题跟他汇报过，“好吧，我来协调”，王明无奈地说，李经理走了之后，王明望着窗外一抹夕阳陷入了沉思：“到底出了什么问题？”，“我该怎么办？”.....

案例来源：锐思管理网：财务副总裁的迷惑——责任中心案例：<http://esoftbank.com.cn/wz/57-3360.html> 2004

【案例思考】

1. 财务总监的职责？
2. 财务部以责任中心方式进行业务考核和目标分解，有哪些责任中心？
3. 收入中心的主要特点？