

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材

财务管理实训

——目标设计与解决方案

邱丽娟◎主编

Financial
Management
Training

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

謝禮 (91C) 目錄列在後面

IS

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理实训：目标设计与解决方案/邱丽娟主编.

—北京：中国铁道出版社，2010.2

ISBN 978-7-113-10974-5

I. ①财… II. ①邱… III. ①财务管理—高等学校—
教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 017964 号

书 名： 面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材
 财务管理实训——目标设计与解决方案
作 者：邱丽娟 主编

责任编辑：夏 伟 电话：010-51873151
编辑助理：兰 鹏
封面设计：薛小卉
责任校对：张玉华
责任印制：李 佳

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市宣武区右安门西街8号）

网 址：<http://www.tdpress.com>

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷

开 本：787 mm×1 092 mm 1/16 印张：15.25 字数：356 千

印 数：1~4 000 册

书 号：ISBN 978-7-113-10974-5

定 价：28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社读者服务部调换。

电 话：010-51873170（发行部）

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材 编审委员会

主任委员

李维安 南开大学 商学院院长 教授
教育部工商管理专业教学指导委员会 副主任委员

副主任委员 (按汉语拼音顺序排序)

安 忠	天津理工大学	管理学院	教授
董 原	兰州商学院	工商管理学院院长	教授
李长青	内蒙古工业大学	管理学院院长	教授
李向波	天津工业大学	管理学院副院长	教授
梁毅刚	石家庄铁道学院	经济管理分院院长	教授
刘邦凡	燕山大学	燕山大学文法学院院长	教授
刘 岗	山东圣翰财贸职业学院	副校长兼工商管理学院院长	教授
刘家顺	河北理工大学	经济管理学院院长	教授
刘 克	长春工业大学	管理学院副院长	教授
吕荣杰	河北工业大学	土建学院党委书记	教授
潘福林	长春大学	长春大学校长	教授
彭诗金	郑州轻工业学院	经济与管理学院院长	教授
乔 梅	长春大学	管理学院副院长	教授
翁钢民	燕山大学	经济管理学院副院长	教授
魏亚平	天津工业大学	工商学院院长	教授
胥朝阳	武汉科技学院	经济管理学院副院长	教授
徐德岭	天津师范大学	经济学院副院长	教授
尹贻林	天津理工大学	管理学院院长	教授
袁 杰	兰州交通大学	经济管理学院副院长	教授
张国旺	天津商业大学	商学院院长	教授
张 璞	内蒙古科技大学	经济管理学院院长	教授
张英华	天津财经大学	商学院院长	教授
左相国	武汉科技大学	武汉科技大学城市学院院长	教授

前言

财务管理实训
Financial Management Training

Preface

财务管理是实践性较强的学科，在财务管理课程体系中采用实训教学是不可缺少的环节。学生普遍认为实训课的安排进一步巩固了专业知识，提高了专业技能，尤其是对学生毕业后尽快适应本职工作具有重要的意义。但从目前来看，比较成熟的实训教程还很少，为了更好地实施本课程实训，强化培养学生的专业实践能力和综合素质，经过几年来的积累和钻研，我们编写了这本《财务管理实训——目标设计与解决方案》。通过本教材，我们对该课程实训的内容进行了合理的架构，以满足工商管理类专业人才培养目标的要求。

在编写本教材的过程中我们力求做到内容尽可能与主教材相匹配，体系尽可能完整，尽可能适用不同学校的实践教学环境。《财务管理实训——目标设计与解决方案》中的具体实训内容体现了层次性和可选择性，各实训项目相互独立，由易到难，循序渐进。通过实施本实训课，可以缩短教与学、学与用之间的距离，融财务管理理论、方法与实务于一体，让学生得到较强的实务操作训练，把知识的应用与培养学生的动手操作能力有机地结合起来。

本实训主要是依据财务管理学、会计学、项目评估原理和方法，运用 Excel 的各种功能及基本操作来完成的。内容全面系统，具有新颖性和可操作性。书中各章的内容由三部分构成一个完整的系统。第一部分为知识点回顾，这部分简要列示出该章设计所要运用的基本知识和基本理论，以便学生进行设计学习准备时采用。第二部分是引导设计，每章设计按设计目的、设计资料、设计要求、设计过程四部分内容编写。此类设计为教师课堂讲授用，有较详尽的设计过程，为教师课上的讲授提供了完备的参考。第三部分是讨论设计，每章设计按设计目的、设计资料、设计要求、设计参考四部分内容编写。此类设计为学生课堂讨论用，简要的提示可以做为参考。

参加本书编写的人员有齐齐哈尔大学邱丽娟（编写第2章、第3章、第4章、第7章）；南京审计学院金颖（编写第5章）；齐齐哈尔大学张莉（编写第1章、第6章）；黑龙江大学毕颜杰（编写第8章）。最后由邱丽娟对全书进行了总纂和定稿。

本书的实训内容是在参考了大量的文献资料基础上，经过认真筛选、反复斟酌与整理编写而成。所选资料大多是企业真实资料，有的进行了改编并对企业名称做了适当掩饰。所参阅的文献资料已在书的最后做了列示，在此向有关的作者表示致谢。

本书可作为高等院校工商管理类财务管理专业相关课程的设计和实训教材，也可以作为企业经济管理人员的培训教材。在使用过程中可以根据不同的层次、不同的要求对教材中的内容进行选择使用。

书中若有疏漏与不妥之处，欢迎批评指正。

编 者

目 录 Contents

财务管理实训
Financial Management Training

前言

第 1 章 财务管理基础设计	1
1.1 知识点回顾	1
1.1.1 财务管理内容	1
1.1.2 财务管理目标	1
1.1.3 财务管理的职能(方法)	2
1.1.4 财务管理环境	2
1.1.5 财务管理体制	3
1.2 引导设计	4
1.2.1 财务管理目标设计(一)	4
1.2.2 财务管理目标设计(二)	9
1.2.3 财务管理体制设计(一)	12
1.2.4 财务管理体制设计(二)	16
1.3 讨论设计	19
1.3.1 财务管理目标设计	19
1.3.2 财务管理环境设计	22
1.3.3 财务管理体制设计	25
1.3.4 财务机构设置的设计	26
第 2 章 财务分析设计	28
2.1 知识点回顾	28
2.1.1 财务分析的目的	28
2.1.2 财务分析的基础	28
2.1.3 财务分析的程序	28
2.1.4 财务分析的方法	28
2.1.5 财务比率分析	29
2.1.6 财务综合分析	29
2.2 引导设计	30
2.2.1 基本财务能力设计	30
2.2.2 杜邦分析体系应用(一)	35
2.2.3 杜邦分析体系应用(二)	36
2.2.4 企业盈利能力设计	37
2.2.5 企业财务报表分析设计	42
2.2.6 库存商品结构分析设计	50
2.3 讨论设计	53
2.3.1 企业基本财务状况设计(一)	53
2.3.2 企业基本财务状况分析(二)	55
2.3.3 财务报表结构对比分析设计	56
2.3.4 盈利能力分析设计	60
2.3.5 现金流量结构的分析	62
2.3.6 财务报表中非正常因素剔除的设计	63
2.3.7 企业财务风险分析	65
2.3.8 企业财务综合分析(一)	69
2.3.9 企业财务综合分析(二)	75

第3章 筹资决策设计	78
3.1 知识点回顾	78
3.1.1 长期借款筹资	78
3.1.2 债券筹资	78
3.1.3 股票筹资	78
3.2 引导设计	79
3.2.1 资金结构选择的设计	79
3.2.2 综合资金成本率的设计	81
3.2.3 外部筹资额的预测	82
3.2.4 股票筹资方式的选择	85
3.2.5 债转股筹资方式的选择	91
3.3 讨论设计	93
3.3.1 短期资本筹集计划的设计	93
3.3.2 资金需求量的预测	94
3.3.3 最佳资本结构决策(一)	96
3.3.4 最佳资本结构决策(二)	97
3.3.5 资金需求与股利政策选择设计	98
3.3.6 无差异点分析法的利用	99
3.3.7 债务筹资决策的设计	100
3.3.8 短期筹资决策	100
3.3.9 资本成本计算的设计	101
第4章 投资决策设计	103
4.1 知识点回顾	103
4.1.1 投资的种类和原则	103
4.1.2 现金流量	103
4.1.3 投资决策评价指标	103
4.1.4 投资决策指标应用	104
4.1.5 证券种类及证券投资目的	104
4.1.6 债券投资	104
4.1.7 股票投资	105
4.2 引导设计	106
4.2.1 设备改造或更新的决策	106
4.2.2 新增生产能力投资额预测	108
4.2.3 新建项目投资决策	110
4.2.4 股票投资决策	115
4.2.5 投资项目现金流量的确定	116
4.3 讨论设计	119
4.3.1 扩充型投资现金流量的确定	119
4.3.2 重置型投资现金流量的确定	121
4.3.3 项目投资决策设计(一)	121
4.3.4 项目投资决策设计(二)	122
4.3.5 项目投资决策设计(三)	124
4.3.6 项目投资决策设计(四)	126
4.3.7 合资项目可行性研究设计(一)	128
4.3.8 合资项目可行性研究设计(二)	130
4.3.9 企业新建投资项目决策	132
4.3.10 生产线引进决策	133
4.3.11 净现值法和内部收益率法的比较	134

4.3.12 分散证券投资风险的策略与方法.....	134	4.3.15 固定资产更新决策设计(二).....	141
4.3.13 投资可行性分析.....	136		
4.3.14 固定资产更新决策设计(一).....	139		
第5章 营运资金管理设计	144		
5.1 知识点回顾.....	144		
5.1.1 营运资金的概念.....	144	5.1.3 应收账款管理.....	144
5.1.2 现金管理.....	144	5.1.4 存货管理.....	145
5.2 引导设计.....	146		
5.2.1 商业信用决策分析.....	146	5.2.3 商品采购批量的确定.....	148
5.2.2 最佳现金持有量的确定.....	147	5.2.4 应收账款管理设计.....	150
5.3 讨论设计.....	156		
5.3.1 最佳信用政策决策.....	156	5.3.8 企业存货控制的设计.....	165
5.3.2 营运资本组合策略的制定.....	157	5.3.9 企业应收账款管理设计.....	167
5.3.3 最佳现金持有量的确定.....	159	5.3.10 存货ABC分类管理设计.....	168
5.3.4 现金的管理.....	159	5.3.11 存货管理控制方法的设计.....	170
5.3.5 应收账款的管理.....	161	5.3.12 流动资产投资规模的设计.....	173
5.3.6 存货ABC管理法的应用.....	162		
5.3.7 存货经济订货批量的应用.....	164		
第6章 股利分配设计	175		
6.1 知识点回顾.....	175		
6.1.1 股利政策基本理论.....	175	6.1.4 股利的种类.....	176
6.1.2 影响股利政策的因素.....	175	6.1.5 股利发放程序.....	176
6.1.3 股利政策的类型.....	176		
6.2 引导设计.....	177		
6.2.1 股利支付方式设计.....	177	6.2.2 股利分配政策设计.....	180
6.3 讨论设计.....	183		
6.3.1 改变股利政策的设计.....	183	6.3.2 利润规划的设计.....	186
		6.3.3 股利分配方案的设计.....	187
第7章 财务预测与预算设计	189		
7.1 知识点回顾.....	189		
7.1.1 财务预测.....	189	7.1.2 利润预测常用指标.....	189

7.1.3 财务预算	190	
7.2 引导设计		190
7.2.1 融资需求的预测	190	7.2.3 财务预算管理设计
7.2.2 财务预算的编制	194	199
7.3 讨论设计		201
7.3.1 财务预测分析	201	7.3.3 现金预算的编制
7.3.2 利润预测	203	204
		7.3.4 全面预算的编制
		205
第8章 财务战略设计		208
8.1 知识点回顾		208
8.1.1 投资战略	208	8.1.3 盈利战略
8.1.2 企业购并	208	209
		8.1.4 企业增长战略
		209
8.2 引导设计		209
8.2.1 企业增长设计	209	8.2.3 企业发展战略
8.2.2 企业购并的设计	212	214
8.3 讨论设计		219
8.3.1 企业购并决策分析	219	8.3.3 企业购并设计(一)
8.3.2 盈利战略	223	224
		8.3.4 企业购并设计(二)
		226
参考文献		231

第 1 章 财务管理基础设计

1.1 知识点回顾

财务管理是基于企业再生产过程中客观存在的财务活动和财务关系而产生的,是企业组织财务活动、处理与各方面财务关系的一项经济管理工作。本章设计学习应用的财务管理知识点包括以下几个方面。

1.1.1 财务管理内容

1. 企业财务活动

企业财务活动是以现金收支为主的企业资金收支活动的总称。企业资金的收支构成了经济活动的一个独立方面,这便是企业财务活动。企业财务活动可分为四个方面:企业筹资引起的财务活动;企业投资引起的财务活动;企业经营引起的财务活动;企业分配引起的财务活动。

2. 企业财务关系

企业财务关系是指企业在组织财务活动过程中与有关各方面发生的经济关系。企业财务关系可概括为以下七个方面:企业同其所有者之间的财务关系;企业同其债权人之间的财务关系;企业同其被投资单位的财务关系;企业同其债务人之间的财务关系;企业内部各单位之间的财务关系;企业与职工之间的财务关系;企业与税务机关之间的财务关系。

1.1.2 财务管理目标

财务管理目标是在特定的理财环境中,通过组织财务活动,处理财务关系所要达到的目的。根据现代企业财务管理理论和实践,最具有代表性的财务管理目标主要有以下三种观点。

1. 利润最大化

即假定在企业投资预期收益确定的情况下,财务管理行为将朝着有利于企业利润最大化的方向发展。这里的利润是指企业一定时期实现的利润总额。

2. 资本利润率最大化或每股利润最大化

资本利润率是利润额与资本额的比率。每股利润是利润额与普通股股数的比值。这里的利润额是税后净利润。

3. 企业价值最大化

投资者建立企业的重要目标,在于创造尽可能多的财富。这种财富首先表现为企业的价值。企业价值通俗地说就是企业本身值多少钱。这里的企业价值是指企业全部财产的市场价值,它反映了企业潜在获利能力。企业价值最大化有利于体现企业管理的目标,更能揭示市场认可企业的价值,而且也考虑了资金时间价值和风险价值,所以,通常被认为是一个

较为合理的财务管理目标。

由于企业的财务活动涉及各个方面的财务关系,各方面财务关系反映出来的不同经济利益主体的目标不尽一致,所以,在组织财务活动中不同利益主体如何进行协调是财务管理必须解决的问题。主要包括两个方面:一是所有者与经营者之间的矛盾与协调;二是所有者与债权人之间的矛盾与协调。

1.1.3 财务管理的职能(方法)

财务管理方法是为了实现财务管理目标,完成财务管理任务,在进行理财活动时所采取的各种技术和手段。

1. 财务预测方法

财务预测是财务人员根据历史资料,依据现实条件,运用特定的方法对企业未来财务活动和财务成果所作出的科学预计和测算。

2. 财务决策方法

财务决策是指财务人员在财务目标的总体要求下,从若干个可以选择的财务活动方案中选择最优方案的过程。

3. 财务计划方法

财务计划是在一定的计划期内以货币形式反映生产经营活动所需要的资金及其来源、财务收入和支出、财务成果及其分配的计划。

4. 财务控制方法

财务控制是指在财务管理过程中,利用有关信息和特定手段,对企业财务活动施加影响或调节,以便实现计划所规定的财务目标。

5. 财务分析方法

财务分析是根据有关信息资料,运用特定方法,对企业财务活动过程及其结果进行分析和评价的一项工作。财务分析的方法主要有以下几种。

(1)对比分析法。对比分析法是通过把有关指标进行对比来分析企业财务状况的一种方法。

(2)比率分析法。比率分析法是把有关指标进行对比,用比率来反映它们之间的财务关系,以揭示企业财务状况的一种分析方法。比率分析法有相关指标比率、构成比率、动态比率之分。

(3)综合分析法。综合分析法是把有关财务指标和影响企业财务状况的各种因素都有序地排列在一起,综合地分析企业财务状况和经营成果的一种方法。

1.1.4 财务管理环境

财务管理环境是指影响企业财务活动的各种因素的集合。财务管理环境的构成因素很多,不同因素各具特点,作用也不尽相同,具体分为经济环境、法律环境和金融环境。

1. 经济环境

财务管理的经济环境是指影响企业财务管理的各项经济因素,主要包括经济周期、经济发展水平和经济政策等。

2. 法律环境

市场经济的重要特征就在于它是以法律规范和市场规则为特征的制度经济。财务管理的法律环境是指企业和外部发生经济关系时所应遵守的各种法律、法规和规章,主要包括:

公司法、税法和财务法规。

3. 金融环境

金融环境是企业最为主要的环境因素。企业经营及投资用的资金除自有资金外主要是从金融机构取得,金融政策的变化必然影响企业筹资、投资和资金运营活动。金融机构、金融市场及利息率构成了金融环境三大要素。

1.1.5 财务管理体制

财务管理实质上是对各种财务关系的处理。各种财务关系的处理必须有一定的规则,当这些规则制度化时,就形成了财务管理体制。因而,可以说财务管理体制就是规定在资金流程中企业与有关方面财务关系的制度。财务管理体制的基本内容包括组织形式、管理职权和管理制度三个方面。

1. 组织形式

组织形式是指财务管理机构的设置。从企业整体看,企业的组织形式有公司制的有限责任公司和股份有限公司,有非公司制的独资企业和合伙企业,现代企业组织形式主要采用公司制。从企业内部组织机构看,包括股东会、董事会和监事会。

2. 管理职权

从企业外部看指国家与企业之间以及企业与企业之间在财务管理权限上的划分,从企业内部看指财务权的集中与分散程度。财务管理体制按其集权化的程度可分为集权式财务管理体制、分权式财务管理体制和混合式财务管理体制。

(1)集权式财务管理体制。集权制是指重大财务决策权都集中在母公司,母公司对子公司采取严格控制和统一管理方式的财务管理体制。

集权制的优点:由集团最高管理层统一决策,有利于规范各成员企业的行动,促使集团整体政策目标的贯彻与实现;最大限度地发挥企业集团的各项资源的复合优势,集中力量,达到企业集团的整体目标;有利于发挥母公司财务专家的作用,降低子公司财务风险和经营风险;有利于统一调度集团资金,保证资金头寸,降低资金成本。

集权制的缺点:集权制首先要求最高决策管理层必须具有极高的素质与能力,同时必须能够高效率地汇集起各方面详尽的信息资料,否则可能导致主观臆断,以致出现重大的决策错误;同时财务管理权限高度集中于母公司容易挫伤子公司的积极性,抑制子公司的灵活性和创造性;还可能由于信息传递时间长,延误决策时机,缺乏对市场的应变力与灵活性。

(2)分权式财务管理体制。分权制是指大部分的重大决策权集中在子公司,母公司对子公司实施以间接管理方式为主的财务管理体制。

分权式财务管理体制的优点:可以调动子公司各层次管理者的积极性;市场信息反应灵敏,决策快捷,易于捕捉商业机会,增加创利机会;使最高层管理人员将有限的时间和精力集中于企业最重要的战略决策问题上。

分权制的缺点:难以统一指挥和协调,有的子公司因追求自身利益而忽视甚至损害公司整体利益;弱化母公司财务调控功能,不能及时发现子公司面临的风险和重大问题;难以有效约束经营者,从而造成子公司“内部人控制”问题。

(3)混合式财务管理体制。混合制即适度的集权与适度的分权相结合的财务管理体制。恰当的集权与分权相结合既能发挥母公司财务调控职能,激发子公司的积极性和创造性,又能有效控制经营者及子公司风险。所以适度的集权与分权相结合的混合制是很多企业集团

财务管理体制所追求的目标。但是如何把握其中的“度”，则是一大难题。

3. 管理制度

指国家颁布的和企业制定的有关财务活动和财务收支管理方面的规章制度。

1.2 引导设计

1.2.1 财务管理目标设计(一)

1. 设计名称

青鸟天桥财务管理目标的设计

2. 设计目的

通过对青鸟天桥财务管理目标的分析,理解企业的财务管理目标选择会受到多方面的影响,而且在某些特定阶段,财务管理目标还可能出现与常规不同的变化。并进一步理解企业价值最大化是企业财务管理最优目标。

3. 设计资料

1998年12月,北京天桥百货商场与北大青鸟高科技公司进行资产重组,后者借壳上市,成为前者的第一大股东,同时,“天桥”更名为“北京天桥北大青鸟科技股份有限公司(简称青鸟天桥)”。天桥员工闻之,欢欣鼓舞,寄厚望于新入主的大股东,盼望高科技给他们带来新的转机。然而,天桥商场的经营并不令人放心,几个月后,业绩滑落到了盈亏临界点,并从此疲态不改。面对严峻的经营形势,1999年11月2日,公司董事会下决心实行减员增效,谋求商场的长远发展。

天桥商场是一家老字号商业企业,成立于1953年,商场占地7000多平方米,有员工1122人。其中有664人就业合同于1999年12月26日到期。考虑到减员行动的合法性和稳妥性,也考虑到员工的承受能力,董事会做出了从这664人入手,先部分减员的选择,具体划出四条杠杠:(1)年老的和年轻的之间,留用老的,女40岁以上,男45岁以上的员工可续签合同;(2)夫妻两个都在商场工作的留一个;(3)军嫂留用;(4)专业技术和经营管理骨干留用。根据上述原则,有226人可续签合同,438人则将成为减员的对象。

为确保这一行动的顺利实施,公司采取了两项措施:一方面,舆论先行,在天桥商场通过板报、咨询等形式,加紧宣传《劳动法》等有关政策法规;另一方面,与有关部门和企业联系,把需要招工的企业直接引进商场,方便员工再就业。经过两周的紧张准备后,1999年11月18日,商场广播正式播送了董事会的决策:1999年12月26日,有664名员工合同到期,其中的283人商场决定不再续签合同,请全体员工到各部门经理处查阅自己的合同;到期的员工到会计室领取12月份工资、奖金;档案关系商场近期给予转出;目前有8家企业正在楼上招工,有200个就业机会。

一石激起千层浪。决定刚一播完,商场员工哗然。数百名合同到期的员工不约而同地涌向商场领导办公室。商场工作顿时陷于瘫痪,挂出了停业招牌。备受关注的天桥商场裁员风波由此开始。

当晚,未能续签合同的283名员工在一层营业大厅静坐,要求与企业法人对话,其理由是他们没有一点思想准备,不理解企业为什么要这样做。

11月20日,公司董事会秘书、来自北大青鸟的侯琦博士来到现场,和北大青鸟的另一

位代表一起,阐明了裁员决定的合法性,他们以北大方正新近就裁减了500人等实例,强调在市场经济下,企业控制成本,减员增效,追求利润最大化,是十分正常的,是符合游戏规则的。

“我们不懂什么游戏规则,我们只知道要生存,明天没有饭吃”,员工们针锋相对地回答。“我们怎么也想不通,商场经理曾经说,‘谁砸天桥的饭碗,我就砸谁的饭碗。’可现在,没有人砸天桥的饭碗,我们的饭碗却被砸了”。他们有一种被出卖、被抛弃的感觉。

一边是焦头烂额的上市公司代表,一边是伤心、愤怒的静坐员工,缓和的谈话,激烈的辩论,最初的现场气氛让人深感不安。但好在双方都把对方的意图处境弄清楚之后,思想开始拉近。前者更深地体会到员工们生活的困难情况,后者对管理层的决策也多了些理解。

到11月25日,也就是静坐的第8天晚上,公司管理层答应考虑员工提出的给予经济补助的要求,但反复说明青鸟天桥是上市公司,公司每支付一笔钱都必须经董事会和股东大会投票通过,必须按照法律程序办事。对峙气氛明显有了缓和。

11月26日,静坐的员工们在管理层代表们的劝说下,从一楼商业营业大厅撤离到七层会议室。当天,北京天桥北大青鸟科技股份有限公司在指定报刊上发表公告,宣布持续6天的被迫停业的僵局已有所缓解,商场已恢复部分营业,但劳资纠纷的解决还没有实质性进展。

当晚6时,北大青鸟代表和天桥商场领导来到充满焦躁气氛的七层会议室,整整等了一天的员工们立即兴奋起来。北大青鸟代表以学者的口吻谦和而审慎地对让大家等了一天表示歉意,然后通报了他们在这一天里的工作日程:(1)应中国证监会的要求,上市公司商场不正常停业一周,必须作出交代,为此今天上午举行了新闻发布会;(2)中午赶回公司,起草申请召开紧急董事会及拟定相关经济补助方案,报给董事长;(3)下午向北京大学校党委汇报天桥商场裁员工作情况,4点左右往这边赶。说完这些,他们正式报告大家,董事会将于11月29日讨论,29日晚给大家一个答复。

员工们的情绪再次激动了。这么多天为什么不开董事会?9天了,总是说研究研究,讨论讨论,到底在研究什么,讨论什么?到现在问题还是没有解决,到底要等到什么时候?一个个问题连珠炮似地向北大青鸟的代表发出。

“我们是上市公司,不仅接受证监会和新闻媒体的监督,还要对全体股东负责。形成的任何一项决议都要有法律依据,不能引起法律纠纷,这不是谁拍脑袋就能定的。董事会召开的规则是要在十天前通知董事,即使召开紧急董事会也要找到依据。我们也想给大家经济补助,但是形成的决议是要进入法律程序的,我们必须依法办事……”。北大青鸟的代表耐着性子对大家解释,以求得对方的理解和耐心。

28日,员工们递交了一份给董事会的信,信中写到:在目前的改革形式下,国有企业面临新的体制改革,青鸟天桥董事会作出了减员增效的决策,对此我们表示理解和支持。但是我们这些人必然将面临一个更严峻的问题,就是重新被社会选择。而我们这些人基本不具备高学历、高技能,让我们走向市场,谁要我们!旧的体制不要我们,新的体制我们又进不去,因此,我们要求,作为工龄补助、养老保险、再就业劳动技能培训、精神伤害等项补助,公司补助每人总计47500元。

29日上午,董事会如期开会。下午,北大青鸟代表、天桥商场领导与北京市崇文区政府领导研究处理方案。晚8时,董事会在7楼会议室宣布,原则同意员工提出的关于工龄补助

的要求,但关于养老保险补助的要求,董事会有不同意见,其他补助不予考虑。另外,劳动技能培训今后由北大青鸟免费负责,不再给经济补助。并说,如不同意这个方案,可派两名职工代表参加12月2日的董事会,详细说明要求。

董事会的这一补助方案被认为与员工提出的要求相差甚远,再加上听说还要再等,紧张气氛立即升温。从11月30日上午到12月1日凌晨6时,静坐了14天的员工情绪急剧恶化。有18人晕倒送往医院抢救,有12人一天一夜滴水未进,还有一名女工欲从会议室跳楼自杀,幸亏被及时制止。

面对这种情况,公司管理层沉重地说,我们实在不愿意看到情况继续恶化下去。我们只有两个选择,要么退步,与这些员工续签合同或采取其他退让措施,这将意味着改革的失败;要么坚持往前走,实行减员增效的改革,但可能会付出血的代价。

天桥裁员风波惊动了中央和北京市领导,市委、市政府高度重视,12月1日召开紧急会议进行研究,决定由市委常委、崇文区委书记、北京市劳动局局长组成领导小组,妥善做好部分终止劳动合同员工的思想工作和生活困难补助事宜。12月2日,公司董事会经过投票,通过了对终止劳动合同职工给予一定生活困难补助的方案,给283名终止劳动的职工人均1万元、共计300万元左右的一次性经济补助。在未经股东大会批准之前,鉴于实际情况,决定由公司先行预支,并责成天桥百货商场执行。本经济补助方案将在下次召开的股东大会上再行表决。

到此,原先占据天桥商场的部分职工早已全部撤离了现场,商场全面恢复营业,停业期间没有一件商品丢失,没有任何设施受到破坏。

4. 设计要求

- (1)从青鸟天桥相关资料中可以得到什么启示?
- (2)从相关资料介绍的情况看,你能否推断该公司的财务目标?
- (3)你认为青鸟天桥的最初决策是合理的吗?以后的让步是否合适?
- (4)如果你是青鸟天桥的高级管理人员,你会采取何种措施?

5. 设计过程

- (1)从青鸟天桥相关资料中可以得到什么启示?

从青鸟天桥案最初的公司资产重组,一直到重组后员工分流计划的出台,相关政策的逐步实施,乃至最后公司管理层与员工的对抗。可以这样说,市场经济正逐步转入正轨,这也是改革开放的某种成就,但也存在一种现象,那就是社会的变革步骤,难以与目前员工的思想意识一致。正是因为这种步调的不一致,加上措施推进中管理层人性化操作的缺位,将这一改革的方向偏离了原本预计目标,引发了一系列矛盾。

这一事件的发生,引出了一个问题,那就是对相关者利益的思考。从广义上来判断,企业的相关利益者包括存在于社会上的每一个人,但是针对于每个企业的实际情况,更是联系到具体的企业的时候,只能缩小“相关者”范围至企业投资者、债权人、职工(包括经理人员)和政府。

在青鸟案例中,与之一一对应的就是北大青鸟以及北大、股东、员工和市委、市政府,这样就涉及如何考量相关利益者。相关利益者进行各自权益的“争夺”。北大青鸟和天桥商场基于本身发展的思量,决定进行资产重组而优化企业竞争力,要扩大企业净利这个部分;而职工围绕自身权益保障问题,与企业谈判协商,是职工对自身利益的争取;而国家利益的代

表——市委、市政府在事态无法掌控的情形下,为了维护集体利益而采取相关措施进行保障。在这样的过程中需要各方的通力合作。公司管理层应当充分考虑到相关利益者的权益,这也会在很大程度上避免各方激烈冲突的出现。在公司追求财务管理目标或者经营目标的时候,不能简单的设定唯一方向,或者说是所谓的利润最大化等等具体目标,而是结合相关利益者的思考角度进行综合衡量。

(2)从相关资料介绍的情况看,你能否推断该公司的财务目标?

财务管理是企业管理的重要组成部分,它是企业资金的获得和有效使用的管理工作,企业财务管理的目标取决于企业的总目标。企业的生产经营活动都是处在具体的特定环境中的,不同环境中的企业,其财务管理目标会有很大的差异。企业所处的社会环境、文化背景、政治法律情况、企业的内部治理结构等因素变动都会引起企业财务管理目标的变化。

对企业财务管理目标的说法有很多,目前人们对企业财务管理目标的认识主要表述为“企业利润最大化”、“股东财富最大化”和“企业价值最大化”。

利润最大化这种观点认为:利润代表了企业新创造的财富,利润越多企业的财富增加越多,越接近于企业的目标。

股东财富最大化认为:创办企业的目的是为了扩大股东财富,企业的价值在于它能给投资者带来未来报酬。

企业价值最大化与股东财富最大化的财务管理目标相比,同样充分考虑了不确定性和时间价值,强调风险与报酬的均衡,并将风险限制在企业可以承受的范围之内,而且它还有着更为丰富的内涵:第一,营造企业与股东之间的协调关系,努力培养安定性股东;第二,创造和谐的工作环境,关心职工利益,培养职工的认同感;第三,加强与债权人的联系,重大财务决策邀请债权人参与,培养可靠的资金供应者;第四,关心政府政策的变化并严格执行,努力争取参与政府制定政策的有关活动。此外,还要重视客户利益,以提升市场占有率,讲求信誉,以维护企业形象等。

企业在资产重组中裁减人员本是正常现象。

青鸟公司决策层认为,减员增效作为深化改革迈出的第一步,今天不迈,明天还是要迈,明天会比今天更难。这是激烈的市场竞争的必然趋势。

此次停业,使天桥商场损失了400万元的销售额和60万元的利润。不过北大青鸟认为,天桥商场是公司很小的一部分,不足以影响公司的利益,但是,事件给社会所带来的警示意义却是深远的。

在风波开始的初期,青鸟天桥追求的是利润与股东财富的最大化,而风波是在“企业价值最大化”为目标的指导下才得以平息的。

这次事件的起因就是天桥商场的经营不佳,利润下滑到了盈亏临界点,并从此疲态不改。面对严峻的经营形势,公司董事会下决心实行减员增效。公司董事会秘书、来自北大青鸟的侯琦博士在对员工解释时,阐明了减员决定的合法性,他们以北大方正最近就裁了500人等实例,强调在市场经济条件下,企业控制成本、减员增效、追求利润最大化,是十分正常的,是符合市场规则的。也就是说,裁员风波是基于企业利润最大化的目标而开始的。当然,在正常情况下,利润的增加,可以增加股东的财富。

但是,当员工们的抵触情绪如此之强,事情已经发展到管理者们难于控制的局面时,就已经处于一个企业发展的非常阶段,此时就不能再以利润最大化来衡量企业的行为,而是必

须考虑出现这种特殊情况后企业的应对措施。如果一味追求利润最大化——在这里就是坚决对员工提出的意见不予理睬——谁都无法想象会出现什么后果。

此时,为了企业的长远利益,首要的任务就是平息这场风波,安抚职工的情绪,所以,适当的利润上的牺牲是必要的,此时的牺牲才会换来更长远的发展。别的不说,单是职工们静坐在大厅时商场不能营业的损失就是巨大的。

在我国,公有制经济居主导地位,国有企业作为全民所有制经济的一部分,其目标是使全社会财富增长。不仅要有经济利益,而且要有社会效益;在发展企业本身的同时,考虑对社会的稳定 and 发展的影响;有时甚至为了国家利益需要而牺牲部分企业利益。并且,我国证券市场处于起步阶段,很难找到一个合适的标准来确定“股东权益”。把“股东权益最大化”作为财务管理目标,既不合理,也缺乏现实可能性。而把企业价值最大化作为财务管理目标则显得更为科学。

(3)你认为青鸟天桥的最初决策是合理的吗?以后的让步是否合适?

公司董事会考虑到天桥商场的特殊情况,针对于员工分流情况制定了不同的分流杠杆。基本上是按照年龄、性别以及本身技艺等情况进行安置。与此同时,一边进行舆论导向,通过宣传《劳动法》为员工培养劳工保护意识,一边积极联系有关部门企业和部门进驻商场,最大程度降低员工再就业成本。

青鸟天桥的最初决策,从完全意义上的市场经济运作来看是理性的,也是符合市场规则运作的。一是公司根据需要进行员工分流,配合公司改制进程,这是无可厚非的;二是分流杠杆符合目前中国尤其是国有企业改革状况下普通人员安置实际,考虑到各个年龄阶层的需要;三是通过法律和外部企业招工的措施,进一步弥补员工分流所带来冲击。但是这种表面上看来颇为理性的处置方法,在实际运作中遇到了困难,它源于:①员工固有铁饭碗丢失和公司改制双重冲击带来震动的思考欠缺;②完全依赖法律宣传等理性操作,在安抚员工这一块上人性化管理的缺位,而这一点恰恰是中国实际情况中需要最为重视的一部分内容;③给予员工的相关补偿机制,未能在最初的时候准备完善并且披露明确。

所以公司的最初决策是出于合理的判断,却少了人性化操作,导致了不合理的安排。

根据员工的强烈抗议情况,公司管理层开始尝试与员工协商,就某些问题采取谈判。然而固守于上市公司的行政限制,未能在谈判中坚持立场,表现出软弱姿态,给外界的信息就是对这场员工分流安排毫无底线安排,甚至缺乏通盘考虑,置员工于不顾,一石激起千层浪。让步的结果并未很好的安抚员工,却引起了政府部门的关注和介入,最终还是发生了员工伤亡。

公司的让步措施是基于本身安抚政策出台的,但是这个急于弥补的心态造成补救行为的乏力,更是导致了公司陷入了进退两难的状态。所以让步措施是应该的,但是公司选择的时间和方式却是不合适的。

(4)如果你是青鸟天桥的高级管理人员,你会采取何种措施?

初期:两家公司资产重组前,管理层对于基层员工乃至整体人力资源状况的摸底,也是对于人力资本的情况掌握。在决定相关人员分流的时候,首先应当结合小范围的员工座谈等形式,了解员工思想状态,结合员工的实际困难,充分制定全面的安置措施,配备相关应急方案。

事后:在公布公司政策之后,基于法律宣传和招工措施等步骤,可以采用更多的安抚措