

名校商学院院长点评 MBA 案例

财务管理

MINGXIAO SHANGXUEYUAN
YUANZHANG DIANPING
MBA ANLI

案例点评

◎王化成 主编

◎佟岩 副主编
胡国柳

中国人民大学商学院

南京大学商学院

对外经济贸易大学国际工商管理学院

南开大学国际商学院

大连理工大学管理学院

联合推出

 浙江人民出版社
ZHEJIANG RENMIN CHUBANSHE



名校商学院院长点评 MBA 案例

财务管理 案例点评

◎ 王化成 主 编
◎ 佟 岩 副主编
胡国柳

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务管理案例点评/王化成主编. -杭州:浙江人民出版社,2003.12
(名校商学院院长点评 MBA 案例)
ISBN 7-213-02589-9

I.财… II.王… III.财务管理—案例—分析
IV.F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 024587 号

财务管理案例点评

王化成 主编 佟岩 胡国柳 副主编

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任编辑 金 纪
封面设计 顾 页
责任校对 叶 宇
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 浙江淳安新华印务有限公司
(淳安县千岛湖镇)
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 20.75
字 数 30.8 万 插 页 2
印 数 1-8000
版 次 2003 年 12 月第 1 版
2003 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02589-9
定 价 37.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

总 序

我国自 1991 年开始试办 MBA 教育以来,在工商管理教育方面取得了显著成就;到目前为止,已经形成春季入学 MBA、秋季入学 MBA 和 EMBA 的教育系列;MBA 毕业生迅速成为企业管理的骨干;MBA 课程体系已经基本成形;60 余所国有大学承办 MBA 项目;在体现工商管理教育水平和实力的国际传统赛事——国际企业管理挑战赛(GMC, Global Management Challenge)中,中国代表队连续获得 1999 年和 2000 年国际总决赛冠军,向世界展示了中国的工商管理教育水平和实力……

在 MBA 教育中,案例教学由于其理论与实践的良好结合、教师与学生的双向互动以及学生与学生之间的有益沟通而备受推崇与欢迎。但是,从目前的情况来看,案例教学对相当多的中国教师还是一个新生事物。尽管教师普遍对案例教学有着浓厚的兴趣,但是,案例教学的实际效果远不能令人满意。主要问题是:国内相当多的案例教学不能成功地将案例内容、相关理论以及课程目标有机地结合起来。

多年跟踪中国 MBA 教育的浙江人民出版社在认真调研的基础上,组织国内多所著名大学有丰富案例教学经验的商学院(管理学院)院长(副院长),隆重推出“名校商学院院长点评 MBA 案例”丛书,试图为中国 MBA 教育和企业高层培训贡献自己的力量。

首批推出的五本书涵盖了企业财务报表分析、财务管理、人力资源管理、战略管理和营销管理等方面的内容。从总体上看,本套丛书具有

权威性、思想性和实用性的特点。

1. 权威性。各书的主要作者均为国内名校现任商学院（管理学院）的院长、副院长。这些作者除了具有坚实的理论基础以外，在各自的专业领域以及 MBA 教育界也有较强的学术影响力。同时，他们在各自学校的教学中长期坚持案例教学，其课程在各自的学校中广受欢迎。

2. 思想性。成功的案例教学一定是思想性较强的教学。本套丛书在案例点评的内容中，既融入了分析相关内容的理论基础，又展示了每位作者在运用理论进行分析过程中所表现出来的丰富思想内涵。

3. 实用性。本套丛书的实用性较强。每本书既可以独立地用于案例教学，也可以与相关的教材结合起来一起使用；既可以作为 MBA 和 EMBA 的教学用书，也可以作为企业高级管理人员专项培训的教学用书。

我们相信，本套丛书的出版，一定会对推进我国 MBA 案例教学起到积极的促进作用。

“名校商学院院长点评 MBA 案例”丛书编委会
2003 年 9 月

前 言

案例一词来源于英语“Case”，原意为情况、事实、实例等，但翻译成中文后，不同的领域，翻译的意思有些不同。在医学上译为病例，在法律上译为判例，在军事上译为战例，在企业管理上译为个案、实例、案例等，我们认为，翻译为案例较为贴切。通过案例的介绍和分析，能够使企业管理人员学习成功企业的经验，吸取失败企业的教训。浙江人民出版社组织出版“名校商学院院长点评MBA案例”丛书，实属企业管理人员的一大幸事。因此，当该社副总编辑杨林海先生邀请我们撰写《财务管理案例点评》一书时，我们愉快地接受了邀请。

本书是在广泛收集资料和调查研究的基础上编写的，根据案例的内容共分财务管理基础、企业筹资管理、企业投资管理、企业分配管理、企业并购管理、企业破产清算管理和企业财务管理综合案例等部分。本书题材广泛，内容丰富，结构合理，引人深思。从案例选材来看，既涉及迪斯尼公司、安然公司等国际企业，也有青岛啤酒、清华同方等中国著名企业；从案例内容来看，既涵盖了财务管理的通用业务，也包括了财务管理的特殊业务；从案例类型来看，既有国内外企业的成功经验，也包括一些企业的失败教训；从案例篇幅来看，既有两三千字短小精悍的微型案例，又有数万字的案情复杂的综合案例。

本书由中国人民大学商学院副院长王化成教授任主编，佟岩、胡国柳任副主编，负责全书体例设计和统稿工作。参加本书初稿编写的有王化成、佟岩、胡国柳、许艳芳、刘俊勇、王鑫、陈咏英等。本书是在参考了

2 财务管理案例点评

大量文章和教材的基础上编写的,凡能查明出处的,均在每篇案例的末尾注明出处,但有些文章是在相关网站上获取的,无法查明确切的原始出处,我们列示了这些相关网站的网址。在本书出版之际,特向文章的原始作者、相关报刊及网站表示衷心的感谢。

编写财务管理方面的案例并加以点评,对我们来说还是第一次,点评的观点只能属于作者一家之言,仅供读者参考。由于时间紧迫,经验欠缺,加之作者水平所限,书中如有不妥之处,请读者批评指正。

编者

2003年9月于中国人民大学商学院

目 录

青岛天桥财务管理目标案例 / 1

企业追求利润最大化无可厚非,可是在这样的追求过程中,游戏应该怎么玩? 企业员工的利益应该摆在一个什么位置呢?

大华公司财务预算管理制度案例 / 11

实践证明,企业全面预算管理是一项重要的管理工具,能帮助管理者进行计划、协调、控制和业绩评价。推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一,对企业建立现代企业制度,提高管理水平,增强竞争力有着十分重要的意义。

青岛海尔的财务分析案例 / 27

海尔是一个业绩优良、具有巨大的发展潜力的名牌企业,各方面的财务指标都显示出了其强劲的实力。当然海尔也跟我们每个人一样,都有缺点,但是相信它的发展前景是广阔而光明的。

郑百文的独立董事制度案例 / 47

姑且不论独立董事制度在我国存在的必要性和有用性,而假定独立董事制度是有必要的同时也会发挥很大的监督作用,即便如此,我国的独立董事制度前面的路还很长。

清华同方的资本结构和筹资方式选择案例 / 56

在大的市场环境前提下,对于清华同方增发新股我们没有理由过多地苛责,毕竟企业是要生存,要发展的。而且清华同方作为一个有着良好业绩的高科技公司,其股票的投资价值相比起一些深陷“T族”难以自拔的公司来说,显然对投资者还是一个非常好的选择。

深万科发行可转换债券案例 / 72

可转换债券对于投资者来说,是多了一种投资选择机会。因此,即使可转换债券的收益比一般债券收益低些,但在投资机会选择的权衡中,这种债券仍然受到投资者的欢迎。

北京水泥厂债权转股权案例 / 93

债转股只是推动改革的手段而不是目的,它的优势和存在的问题都需要我们进一步的思考。

中国民航计算机信息中心的股份制改造案例 / 110

企业战略作为企业未来较长一段时间内的发展方向和目标,是企业行为的指导,企业只有战略定位明确、恰当,并与企业的财务运作紧密结合,才能在竞争中把握相对有利的位置。

红光照相机厂投资决策案例 / 119

企业在确定投资项目可行性的时候,需要考虑各方面的因素,不仅需要包括企业内部的,还要包括企业外部的;不仅要包括微观的,还要包括宏观的各方面情况。对一项重大决策,任何疏忽和遗漏都可能造成损失,甚至是企业经营的失败。

HN集团放弃建新厂计划案例 / 124

“不想当将军的士兵不是好士兵”,同样,不想追求更进一步发展的企业也不会是有前途的企业。但是,盲目追求规模的扩大显然是不可取的。

迪斯尼公司融资投资案例 / 131

融资计划是为投资项目服务的,必须与投资需求相匹配,包括融资金额和融资时间上的匹配。在做出重大决策之前,多问自己一句:“我到底要做什么?”

湖北兴化关联交易案例 / 143

企业的生产、销售如果几乎完全依赖另一个企业,不管是子公司也好,母公司也好,或者没有关联关系也好,在市场的不断变化中,都很有可能把自己陷入一个十分危险的境地。

美尔雅资金转移案例 / 155

大股东毫无顾忌地侵吞上市公司的资金,不但损害了上市公司的经济利益,使公司发展失去基础,同时也损害了大多数中小股东的利益,不利于培育投资人的信心。

申能公司股份回购案例 / 170

如何规范上市公司的股权结构,已成为目前国家和许多上市公司迫切需要解决的问题。由此,股份回购作为一种可以考虑的方法和途径成为我国上市公司进行股权结构调整的新思路。

用友软件的高额现金股利分配案例 / 184

从理论上来看股利政策的选择是简单的,实际经济生活中却是一件很复杂的事情。

武汉国有资产经营公司期股激励案例 / 197

在企业家年薪制中引入期股激励机制,使企业领导者站在出资人的角度来考虑问题、制定办法,目的是将企业家个人收益与企业的长远发展直接挂钩。

上海贝岭股份有限公司薪酬制度案例 / 209

其实上海贝岭从上市时起就结合中国国情和市场情况相继推出了一系列激励制度,但其中比较成功也是比较典型的就是这种模拟股票期权制度。

中远借壳众城实业案例 / 215

中远集团“登陆”众城实业的典型意义在于大型企业集团利用证券市场迅速完成战略布局、资本扩张以及优化资源配置,从而实现外部式增长。

同仁堂分拆上市案例 / 225

同仁堂股份公司作为上市公司,剥离出部分资产和业务,组建股份有限公司,再到国外资本市场上市的这种资本运营模式,是同仁堂的一次重大制度创新。

粤美的管理层收购案例 / 242

粤美的在管理层收购方面的成功探索,为我们创造了我国证券市场上管理层收购的成功模式——“美的模式”。粤美的管理层收购是我国高级管理人员激励和股权结构调整的一个有益尝试。

方正科技四遭举牌案例 / 255

方正科技频频被举牌最根本的原因之一就是股权的过度分散,给了收购者可乘之机。

大宇集团解体的案例 / 272

投资、扩张、追求规模,是许多企业,特别是企业家的梦想。庞大的体积使大宇的行动越来越迟缓,也隐藏了许多问题。

安然破产与公司财务战略选择案例 / 279

安然的崛起和陨落,都离不开它一手建立的庞大的能源交易业务,而其中的战略管理失误则是破产最主要的原因,在几个重要的财务战略管理方面安然都犯下了严重的错误。

青岛啤酒财务管理综合案例 / 288

投资、筹资、管理等无一不是企业生存和发展的重要支柱,缺了任何一项,企业这架庞大的机器都无法正常运转,所以需要综合权衡,全面评价。

青鸟天桥财务管理目标案例

案例目标

本案例叙述了北京天桥北大青鸟科技股份有限公司面对企业经济效益下滑,在实施减员增效过程中遇到的来自员工的压力,以及这一问题的最终解决情况,说明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。另外,在最后还分析了这一事件中折射出来的相关问题。

一、案例资料

1999年11月18日下午,北京天桥商场里面闹哄哄的,商场大门也挂上了“停止营业”的牌子。11月19日,很多顾客惊讶地发现,天桥商场在大周末居然没开门。据一位售货员模样的人说:“商场管理层年底要和我们终止合同,我们就不给他们干活儿了。”员工们不仅不让商场开门营业,还把货场变成了群情激愤的论坛。

1999年11月18日至12月2日,对北京天桥北大青鸟科技股份有限公司管理层和广大员工来说,是黑色的15天!

在这15天里,天桥商场经历了46年来第一次大规模裁员;

在这15天里,283名天桥员工采取了静坐等非常手段;

在这15天里,天桥商场破天荒被迫停业8天之久;

在这15天里,公司管理层经受了职业道德与人道主义的考验,作出了在改革的道路上是前进还是后退的抉择……

这场风波引起了市场各方面的高度关注,折射出中国经济社会在20世纪末新旧体制交替过程中不可避免的大冲撞。

企业究竟应该为改革承担什么样的成本?需要承担多大的成本?

(一) 起因

1. 天桥商场的历史

天桥商场是一家老字号商业企业,成立于1953年,20世纪50年代,天桥商场是全国第一面“商业红旗”。80年代初,天桥商场第一个打破中国30年工资制,将商业11级改为新8级。1984年7月25日,北京天桥百货股份有限公司正式成立,发行股票300万元。1988年,天桥商场兴建起了营业面积为8000平方米的新楼,发行了第二期700万元股票。1993年5月,天桥商场股票在上海证券交易所上市。经济学家万典武概括“天桥”的三个“独占鳌头”之举:全国第一家正式注册的股份制企业、第一批规范化股份制企业之一、第一批异地上市的股份制企业之一……

曾经的辉煌。

2. 北大青鸟借壳

1998年12月25日,北京天桥百货股份有限公司董事会发布公告,宣布进入高科技领域,收购北大青鸟商用信息系统有限公司98%的股权,同时收购北大青鸟软件系统公司的两项知识产权。

1998年12月30日,北大青鸟有限责任公司和北京天桥百货股份有限公司发布公告,宣布北大青鸟通过协议受让方式受让北京天桥部分法人股股权。北大青鸟出资6000多万元,受让天桥商场法人股,拥有了天桥商场16.76%的股份,股权转让后,该公司共持有北京天桥股份1534.987万股,前者借壳上市,成为北京天桥第一大股东。此举表明北大青鸟正式入主北京天桥,后者也顺利进军IT产业。同时,北京天桥百货商场更名为“北京天桥北大青鸟科技股份有限公司(股票代码:600657,简称青鸟天桥)”。

北大青鸟借壳天桥商场是在上市“额度制”制度下出现的高科技企业和商业企业的“捏合”。

天桥员工闻知,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转机。然而,天桥商场的经营并不令人放心,几个月后,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。

3. 裁员风波

青鸟天桥有员工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,董事会作出了从这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、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定: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。

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。

高科技对企业来讲显然不是万能的,这时的天桥员工还没有想到高科技对高效率的需求会给他们带来什么影响。

一石激起千层浪。

(二) 交锋

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:我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掉了500人等实例,强调在市场经济条件下,企业控制成

企业追求利润最大化无可厚非，可是在这样的追求过程中，游戏应该怎么玩？企业员工的利益应该摆在一个什么位置呢？

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，“我们怎么也想不通。商场经理常说：‘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、愤懑的静坐员工，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。前者更深刻地体会到了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们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，从一楼货场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。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的工作进程：

(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，总是说研究再研究，讨论再讨论，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的向青鸟的

上市公司代表和商场员工两种全然不同的生活、工作环境，使他们的思维方式和对问题的看法很难协调。

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10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符合法律程序的,我们必须依法办事……”青鸟的代表耐着性子对大家解释,以求得对方的理解。

28日,员工们递交了一封给董事会的信,信中写到:在目前的改革形势下,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,董事会如期召开。下午,北大青鸟代表、天桥商场领导与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,不再另给经济补助。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,幸亏被及时抱住。

面对这种状况,公司管理层代表沉重地说,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,但这可能会付出血的代价。

我国的国情决定了我们的国有企业不可能像西方企业一样单纯追求经济利益。

企业在两难情况下,应该如何选择?

(三) 结局

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,通过对终止劳动合同职工给予一次性生活困难补助的方案。与此同时,商场发挥各部门作用,由部门经理出面,对原部门职工进行思想说服教育工作,晓之以理,动之以情。劳动部门也亲临现场设立咨询台,讲解《劳动法》等相关政策法规。公安部门现场维持秩序。崇文区副区长、北大青鸟代表、天桥商场领导,还亲自登门拜访部分生活困难员工,讲明政策,为他们指明出路。大量深入细致的工作,使得员工们的思想发生转变,他们开始面对现实,依法办理了终止合同手续,裁员风波得以平息。

各方面都开始关注青鸟天桥的裁员风波。

对面临失业职工的安抚终于有了最为实际的举措。公司董事会开会决定,同意给予终止合同职工适当的经济补助,并同意参照解除劳动合同的相关规定,对283名终止劳动合同的职工给予人均1万元、共计300万元左右的一次性经济补助。这次董事会同时决定,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。据悉,这次经济补助方案将在下次召开的股东大会上再行表决。

这300万元对企业来说是一笔计划外的开支。

由不满于下岗解聘的部分员工占据商场楼面而引发的这场劳资纠纷,看来总算找到了一个较为可行的解决方案。事发以后,青鸟天桥有关负责人就曾向媒介表示,公司将给面临失业职工的再就业问题给予帮助,包括想方设法帮助寻找就业岗位、拨款资助职工参加再就业培训、对部分生活确实困难的职工给予资助等等。此次通过的经济补助方案,从文字上看似乎已经跳出了原先“对部分职工给予资助”的框框。

在这次董事会上,公司决策层也再次对天桥百货商场领导班子在终止(续签)劳动合同工作中制定的减员增效实施方案作了肯定,并称此举符合《劳动法》及相关法律法规的规定。公司董事会同时责成商场领导班子,要求做好职工的思想工作及劝导工作。

原先占据天桥百货商场的部分职工早已经全部撤离了现场,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。董事会当时即表示,这场争执不会对青鸟天桥业绩造成大的影响。

15个不同寻常的日夜,带给我们的反思是深刻的。人们透过这场风波看到新旧体制、新老观念的较量;现代企业运行与传统企业桎梏的交