



财务管理专业核心教材

财务案例

CAIWU ANLI

王化成 汤谷良 主编



浙江人民出版社

财务管理专业核心教材

财务案例

CAIWU ANLI

王化成 汤谷良 主编

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务案例/王化成,汤谷良主编.-杭州:浙江人民出版社,2003.8

财务管理专业核心教材

ISBN 7-213-02529-5

I.财... II.①王...②汤... III.财务管理-案例-高等学校-教材 IV.F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056903 号

财务管理专业核心教材

财务案例

王化成 汤谷良 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 池长尧
- 责任校对 朱晓阳 李育智
- 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 杭州大众美术印刷厂
(杭州拱康路)
- 开 本 880 × 1230 毫米 1/32
- 印 张 11.625
- 字 数 26.7 万 插 页 2
- 印 数 1 - 5000
- 版 次 2003 年 8 月第 1 版
2003 年 8 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02529-5
- 定 价 23.50 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

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，在企业管理上，翻译为案例较为贴切。通过案例的介绍和分析，能够使学员学习成功企业的经验，吸取失败企业的教训，不断提高分析问题和解决问题的能力。

本书是在广泛搜集资料和调查研究的基础上编写的，根据案例的内容共分企业财务管理基础、企业筹资管理、企业投资管理、企业分配管理、企业财务管理专题五部分。每个案例都分为教学目的、案例内容、案例分析、思考题等内容，每个案例后还附有一个供讨论的小案例。我们的设想是前面的大案例供教师讲授，后面的小案例供课堂讨论。

本书由中国人民大学商学院副院长王化成教授、北京工商大学会计学院院长汤谷良教授任主编，由其负责体例设计和统稿工作。参加本书初稿编写的有王化成、汤谷良、朱蕾、胡国柳、佟岩、许艳芳、刘俊勇等。本书是在参考了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感谢。

2 财务案例

由于编写时间仓促,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6月

财务管理专业核心教材

财务管理专业核心教材

第一辑

企业会计学

企业财务管理

公司理财

企业财务分析

高级财务管理

第二辑

国际企业财务管理

企业集团财务管理

财务诊断

财务案例

王化成,男,现为中国人民大学商学院副院长,教授,博士研究生导师,博士后联系人。1998—1999年度英国卡迪夫大学高级访问学者。主要从事财务管理、财务分析、会计等方面的教学、科研和咨询工作。先后主持国家自然科学基金项目等10余项研究项目。自1986年以来,发表论文90余篇,出版教材、专著20余部,其科研成果多次获奖。

汤谷良,男,现任北京工商大学会计学院院长,教授,博士。一直从事企业财务的研究,在集团公司财务、资本结构、财务政策、公司预算管理、财务体制等方面颇有创建,是公司“经营者财务”学说的倡导者。科研成果甚丰,现已出版《公司财务政策》等专著3部,合著《高级财务学》、《企业财务学》等30部,发表论文50多篇。

目 录

一、企业财务管理基础

- | | |
|----------------------|----|
| 1. 青鸟天桥财务管理目标案例 | 1 |
| 2. 上海宝钢集团公司的预算管理案例 | 14 |
| 3. 浙江金鹰股份公司内部资金控制案例 | 42 |
| 4. 长虹公司与康佳公司财务对比分析案例 | 60 |

二、企业筹资管理

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 5. 上海光明乳业股份有限公司首次发行
股票融资案例 | 88 |
| 6. 深万科发行可转换债券案例 | 111 |
| 7. 清华同方的资本结构与筹资方式选择案例 | 138 |

三、企业投资管理

- | | |
|----------------------|-----|
| 8. 绿远公司固定资产投资可行性评价案例 | 163 |
| 9. HN 集团放弃建新厂计划案例 | 181 |

四、企业分配管理

- | | |
|------------------|-----|
| 10. 中国华能集团业绩评价案例 | 193 |
| 11. 用友软件股利分配案例 | 210 |
| 12. 申能公司股份回购案例 | 230 |

五、企业财务管理专题

- | | |
|----------------------------|-----|
| 13. 四川新希望农业股份有限公司治理案例 | 250 |
| 14. 上海仪电控股集团母子公司管理模式
案例 | 274 |
| 15. 同仁堂分拆上市案例 | 297 |
| 16. 粤美的管理层收购案例 | 319 |
| 17. 青岛啤酒兼并收购案例 | 338 |

一、企业财务管理基础

1. 青鸟天桥财务管理目标案例

教学目的 本案例介绍了企业财务管理目标的理论知识,说明企业的财务管理目标选择会受到多种因素的影响,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。

案 例 内 容

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;

2 财务案例

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,做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,折射了中国经济社会在 20 世纪末新旧体制交替过程中不可避免的大冲撞。

一、起因

(一) 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、第一批异地上市的股份制企业……

(二) 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

财务管理专业核心教材

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)”。

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。

(三) 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,董事会做出了从这 664 人入手,先部分减员的选择。具体有四个条件:

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,公司做了两方面的工作: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 438 人商场决定不再续签合同,请全体员工到各部门

4 财务案例

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。

二、交锋

当晚，未能续签合同的 438 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和北大青鸟的另一位代表一起来到现场，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，企业控制成本、减员增效、追求利润最大化，是符合市场规则的，当然也符合国家有关的政策制度。

“我们不懂什么市场规则，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，双方激烈辩论，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,必须做出交代,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进入法律程序的,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,青鸟天桥董事会做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解决,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员工认为与自己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。

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、崇文区委书记和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,商场发挥各部门负责人的作用,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、北大青鸟代表和天桥商场领导,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。

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438名终止劳动合同的职工给予人均1万元,共计440万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。

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体表示,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锋;改革、发展、稳定三者关系的内在联系。

15个不同寻常的日夜,传递给我们的信息是深沉的。改革之路并非坦途;企业改革需要政府依法支持;改革过程中涉及人们的利益调整,领导要高度重视,方案要周全,工作要细致;员工的政策法规教育应加强,专业技能培训应强化,思想观念应转变;社会保障体系应尽快建立和健全……

案例分析

一、政策背景

《中华人民共和国公司法》中规定:公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏。公司在国家政策指导下,按照市场需