

CASES ANALYSIS OF FINANCIAL MANAGEMENT

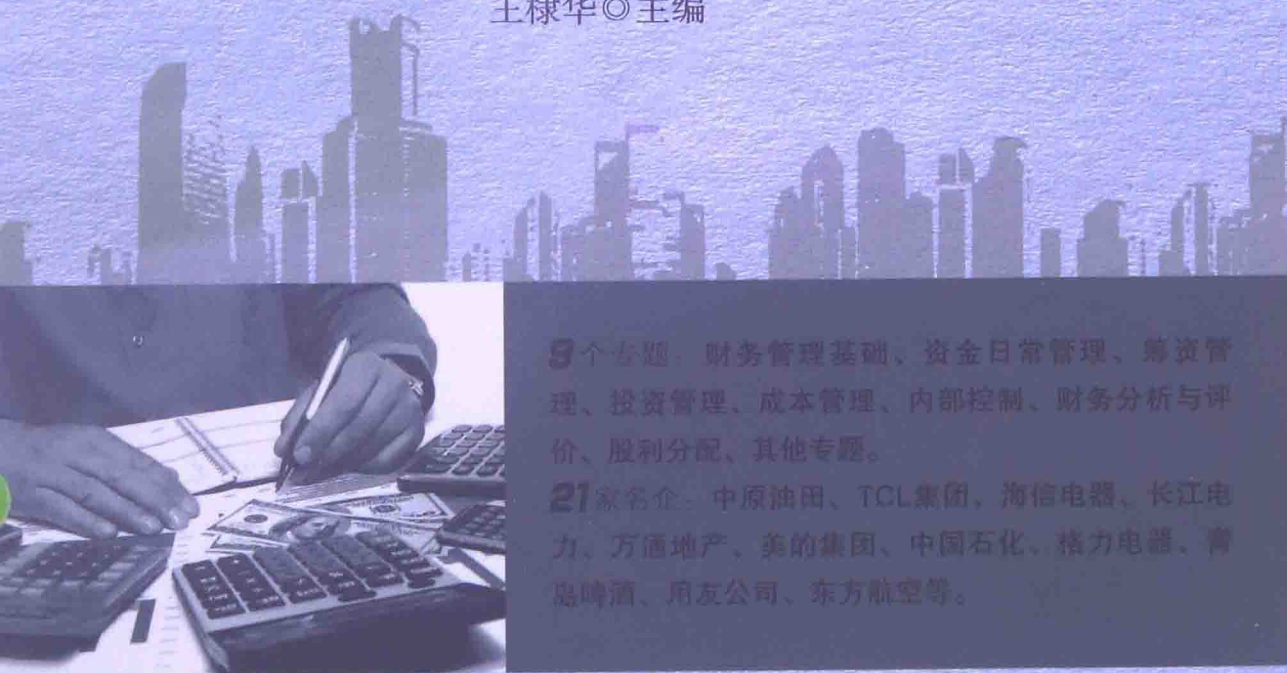
—— 21 家名企 真实案例 深度剖析 ——

财务管理

案例精析

(第二版)

王棣华◎主编



9个专题：财务管理基础、资金日常管理、筹资管理、投资管理、成本管理、内部控制、财务分析与评价、股利分配、其他专题。

21家名企：中原油田、TCL集团、海信电器、长江电力、万通地产、美的集团、中国石化、格力电器、青岛啤酒、用友公司、东方航空等。



中国市场出版社
China Market Press

CASES ANALYSIS OF
FINANCIAL MANAGEMENT

财务管理

案例精析

——(第二版)——

王棣华◎主编



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理案例精析/王棣华主编. —2 版. —北京: 中国市场出版社, 2014. 11
ISBN 978 - 7 - 5092 - 1315 - 5

I. ①财… II. ①王… III. ①企业管理 - 财务管理 - 案例 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 214688 号

财务管理案例精析 (第二版)

王棣华 主编

出版发行 中国市场出版社

社 址 北京月坛北小街 2 号院 3 号楼 邮政编码 100837

电 话 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发 行 部 (010) 68021338 68020340 68053489
68024335 68033577 68033539

总 编 室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱 xhr1224@aliyun.com

经 销 新华书店

印 刷 河北鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格 170 mm × 240 mm 16 开本

印 张 24

字 数 444 000

版 次 2014 年 11 月第 1 版

印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言 Preface

2009年，为了适应当时的经济形势，满足财务管理专业发展和教学的需要，方便广大财务管理人员学习其他企业财务管理的经验，我们编撰了《财务管理案例分析》一书。由于这些案例都来源于真实的企业，具有非常鲜明的实践意义和参考价值，因此广受读者欢迎。这也是我们随后编撰《财务管理案例精析》一书的鞭策和动力。《财务管理案例精析》是《财务管理案例分析》的姊妹篇，由26个国内知名企业的真实财务管理案例组成，两书交相辉映，各自成趣，内容完全不同。两书均受到广大读者的欢迎，产生了良好的社会影响。2014年，我们对前两本书中的15个重要案例进行了修订，又补充了6个新案例，就有了这本《财务管理案例精析（第二版）》。这些案例更加有代表性，也更具有参考价值，更加有利于财务管理案例教学。我们希望本书的出版能够产生更好的社会效益。

本书提供了许多全新的、真实的财务管理资料。例如，北光集团如何加强子公司的财务管理；中原油田如何进行全面预算管理；海信电器公司不但在技术上处于领先地位，在存货管理方面也很先进，零库存管理模式不断创新。又如，有些企业想通过发行公司债券融资，可以看看长江电力是如何进行债券融资的；许多企业还没有形成规范的股东文化，万通地产的新股东文化建设经验值得借鉴；现在许多企业都在加强供应链管理，美的集团加强供应链管理控制成本案例可以给读者带来许多新的启发。加强企业、行政事业单位内部控制是目前许多组织追求的目标，凌源钢铁、深交委、中国石化等组织的内部控制案例对读者有所帮助。加强企业财务分析与评价是财务管理的重要内容之一，格力电器的综合财务分析很有特色；青岛啤酒引入EVA进行价值管理，使企业的财务管理又进了一大步，相信大家读后会有收获。用友公司的股利政策可以给读者许多有益的启示，隆平高科的股权激励政策对于改善我国企业治理很有价值，值得大家学习。

本书由东北财经大学会计学院教授、中国内部控制研究中心研究员王棣华主编，王棣华教授确定了本书的大纲和指导思想，并对全书进行了修改和总纂。参与修订的其他作者有：陈慧敏、刘晖晖、黄萍、周大元、侯亚明、陈艳红、刘建丽、王翠、陈艳华、王红圆、冯明娟、于婷和逢焕霞。

在本书编撰过程中，我们参考了国内外大量财务管理专家和学者的著作，吸收了其中许多有益的观点，在此表示感谢。本书的出版还要感谢中国市场出版社辛慧蓉编辑的大力支持，同时感谢中国市场出版社的全体同仁。对于本书的不足之处，欢迎大家批评指正。

主编 王棣华

2014年8月

目 录 Content

第一篇 财务管理基础案例/ 001

案例一 北光集团加强子公司财务管理/003

- 一、北光集团基本情况/003
- 二、加强对子公司财务管理的重要性/003
- 三、北光集团对子公司财务管理的运作规范/004
- 四、北光集团对子公司实施财务管理的评价与分析/007
- 五、北光集团加强对子公司财务管理的完善措施/011
- 六、案例总结/015

案例二 ERP 系统在 H 石化财务管理中的应用/016

- 一、H 石化应用 ERP 系统的基本情况/016
- 二、ERP 系统应用在 H 公司存在的问题/023
- 三、H 石化财务管理应用 ERP 系统的解决方案/025
- 四、实施效果分析及启示/027

案例三 中原油田的全面预算管理/033

- 一、中原油田基本情况/033
- 二、中原油田实施全面预算管理的情况/036
- 三、中原油田全面预算管理存在的问题/041
- 四、中原油田完善全面预算管理的对策/047

第二篇 资金日常管理案例/ 057

案例四 A 公司的应收账款管理/059

- 一、A 公司基本情况/059
- 二、A 公司应收账款管理存在的问题/061

三、应收账款管理对 A 公司经营发展的影响/068

四、A 公司应收账款管理体系和管理对策/070

五、对 A 公司应收账款管理体系的分析和思考/087

案例五 TCL 集团财资管理平台实现银企双赢/093

一、TCL 集团基本情况/093

二、TCL 集团财资管理平台的开发与应用/096

三、综合评价/101

案例六 海信电器零库存管理模式的新发展/103

一、海信电器基本情况/103

二、海信电器零库存管理模式/105

三、综合评价/110

第三篇 筹资管理案例/ 115

案例七 长江电力的债券融资/117

一、长江电力基本情况/117

二、长江电力成为发行公司债券“第一单”的优势/120

三、长江电力发行债券的创新点/122

四、长江电力财务指标分析/123

五、公司债券的发展对于我国资本市场的意义/125

案例八 南宁化工债转股筹资/127

一、南宁化工基本情况/127

二、债转股筹资策略分析/131

三、综合评价/133

第四篇 投资管理案例/ 135

案例九 万通地产的新股东文化建设/137

一、万通地产基本情况/137

二、投资者关系管理与股权文化建设/137

三、万通地产的新股东文化/141

四、对万通地产新股东文化的评价/142

五、案例小结/144

案例十 天利高新长期投资决策分析/145

一、天利高新基本情况/145

二、产品市场需求分析/147

三、甲乙酮项目投资分析/148

四、项目长期投资决策及投资风险分析/154

五、研究结论/158

第五篇 成本管理案例/ 161

案例十一 Q 制造公司成本控制分析/163

- 一、Q 制造公司基本情况/163
- 二、Q 公司成本控制体系的实践情况/164
- 三、Q 公司成本控制对我国制造企业的启示/178

案例十二 美的集团加强供应链管理控制成本/181

- 一、美的集团基本情况/181
- 二、美的集团供应链管理的实施/183
- 三、美的集团实施供应链管理的启示/187

案例十三 宝钢基于价值链分析的战略成本管理/190

- 一、宝钢股份基本情况/190
- 二、宝钢股份成本管理的前期探索/192
- 三、宝钢股份成本管理的后续提高/193
- 四、战略成本管理的实施/194
- 五、总结与启示/196

第六篇 内部控制案例/ 201

案例十四 深交委内部控制分析/203

- 一、深交委内部控制建设概况/203
- 二、对深交委资金管控内部控制的深入分析/207
- 三、深交委资金管控对政府内部控制建设的启示/219

案例十五 中国石化的内部控制体系/226

- 一、中国石化基本情况/226
- 二、中国石化 COSO 内部控制框架体系/227
- 三、中国石化 COSO 内部控制体系存在的主要问题/233
- 四、进一步完善内部控制的建议和措施/234

案例十六 凌源钢铁的内部控制建设/238

- 一、凌源钢铁内部控制的现状与特征/238
- 二、凌源钢铁内部控制存在的问题/241
- 三、凌源钢铁内部控制的完善/244

第七篇 财务分析与评价案例/ 253

案例十七 格力电器的综合财务管理/255

- 一、格力电器基本情况/255

- 二、从会计报表看企业战略/258
- 三、家电行业现状分析/261
- 四、资产负债表分析/264
- 五、所有者权益变动表分析/290
- 六、利润表分析/295
- 七、现金流量表分析/306
- 八、对现金流量与利润的综合分析/311
- 九、财务指标分析/312
- 十、杜邦分析及可持续增长分析/330

案例十八 青岛啤酒引入 EVA 进行价值管理/333

- 一、青岛啤酒基本情况/333
- 二、EVA 价值管理体系的引入/334
- 三、青岛啤酒 EVA 价值管理体系的实施/337

第八篇 股利分配案例/ 341

案例十九 用友软件股利政策/343

- 一、用友软件基本情况/343
- 二、用友软件股利政策及其特点/346
- 三、用友软件股利政策的合理性分析/347
- 四、用友软件高现金股利政策的启示/349

案例二十 隆平高科股权激励政策/352

- 一、隆平高科基本情况/352
- 二、隆平高科的股权激励政策/355
- 三、股权激励政策总评/359

第九篇 其他专题财务管理案例/ 361

案例二十一 东方航空套期保值亏损的分析/363

- 一、东方航空基本情况/363
- 二、套期保值相关理论/365
- 三、对东方航空套期保值的分析/367
- 四、案例总结/369

参考文献/ 371

财务管理 案例精析

(第二版)

第一篇 财务管理基础案例

- 案例一 北光集团加强子公司财务管理
- 案例二 ERP 系统在 H 石化财务管理中的应用
- 案例三 中原油田的全面预算管理

北光集团加强子公司财务管理



一 北光集团基本情况

北光集团公司是集工业仪器仪表、自动控制设备的生产、销售与技术服务于一体的机电公司，成立于1993年。公司的主要业务在东北及华北地区，是知名的仪表供应商之一，常年为石化企业、钢铁企业、电力企业提供各种仪表，如压力、温度、流量、阀门等现场一次表，记录仪、调节器等二次仪表，特殊场合（如防爆区、毒气区）使用的仪表等。

同时，公司也非常熟悉以上仪表的各种结构。多年来诚实可靠的经营风格使公司在钢铁、电力、石化系统获得了很好的声誉，不但所供应产品质量优良、价格合理，而且售后服务极其规范，使客户不必为售后而担心。公司技术服务部拥有一批现场经验丰富的技术人员，均能独立操作、调试、维护仪表及自动化设备。公司也在积极开展更多的业务，以便更深入地为客户服务。公司坚信，质量与服务是其生存之本。



二 加强对子公司财务管理的重要性

追求高速增长和创造价值的最大化是企业发展战略制定和形成的出发点和着眼点。对于一个企业集团来说，要制定出切合实际的发展战略，并取得良好的实施效果，母公司不仅要对自己的经营活动进行决策管理，而且要凭借产权所赋予的控制权，对子公司的经营管理行为加以控制，以提升运营管理效率。财务管理作为一个严谨、完善的体系，渗透于企业经营活动的各个环节、各个方面。

随着市场经济体制的建立与发展，企业的所有制形式和组织结构发生了巨大的变化，特别是规模化企业集团得到了迅猛发展，其特点是由母子公司共同组成。作为对子公司拥有控股权的母公司，按照国家财务管理制度及公司法的规定，对子公司依法行使股东权，按投入公司的资本额享有所有者的

资产收益,参与子公司的利益分配。这充分体现了加强子公司财务管理对母公司的重要性。根据目前的会计核算体系的规定,子公司的报表须纳入集团公司的合并报表范围,子公司的财务数据直接影响集团公司整体目标,所以母公司加强对子公司的财务管理,不但可全面提高投资收益的分配能力,而且可促进集团公司整体效益的提高,实现集团公司整体目标。

财务管理是企业的核心。近年来,大多数子公司在财务管理方面能遵守国家的各项财务管理制度,其经营管理也有助于实现整个企业集团的经营目标,为集团公司的健康发展做出了很大贡献。但有些子公司在财务管理方面也暴露出了形形色色、不容忽视的问题,加之集团公司对子公司经济效益的追求和自身管理缺陷,企业财务管理的作用未能得到发挥,因而不能真实反映企业的经营成果,不同程度地造成了国有资产流失。例如,有的子公司财会人员素质偏低,不能熟练掌握新会计准则、新财务管理方法,或缺乏经济法和税法方面的相关知识,为了子公司的局部利益在财务上弄虚作假,结果往往会损害母公司的利益,使母公司遭受沉重的投资损失,严重影响了集团公司的整体利益,影响了集团公司的经营目标的实现。因此,如何加强对子公司的财务管理,是当前集团公司面临的一个十分重要的问题。



三 | 北光集团对子公司财务管理的运作规范

(一) 北光集团子公司财务管理概况

北光集团子公司全部按照投资主体多元化的方式注入资本,由北光集团控股、员工入股,按照有限责任公司的组织形式设立,依照《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)组建并登记的以盈利为目的的企业法人,是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织。为了加强对子公司的管理,北光集团下发了子公司管理办法。该办法对子公司从设立到财务运营管理都作了明确的规定。

1. 子公司管理体制的设置

北光集团子公司的管理体制完全按照《公司法》的规定,实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的方式。每个子公司均设立股东会、董事会、监事会。其董事、监事、经理的任职均由集团推荐、经集团子公司董事会聘任。北光集团制定了《北光集团推荐子公司董事管理办法》、《北光集团推荐子公司监事管理办法》、《北光集团推荐子公司经理管理办法》,这些办法对其任职资格、权利与义务、考核与监督等都作了明确规定。

2. 子公司财务机构的设置

北光集团各子公司根据《中华人民共和国会计法》（以下简称《会计法》）和公司章程的规定，设置了财务管理部门，配备了财务主管、会计、出纳等财务人员。其财务机构的职责主要是履行本公司的财务核算与财务管理的执行职能。财务机构的设置完善了财务组织的分工。

（二）北光集团对子公司财务运行情况的管理

1. 对子公司财务主管的管理

北光集团对子公司的财务主管实行委派聘任制，即由集团推荐、经集团子公司董事会聘任。为规范财务主管的委派管理，北光集团制定了《北光集团推荐子公司财务主管管理办法》，该办法对其任职资格、权利与义务、考核与监督都作了明确的规定。

为了提高财务主管的工作责任心，按时保质地完成每月的各项报表工作，北光集团对财务主管实行月度考核。考核的内容分为可量化工作因素和不可量化工作因素。可量化工作考核细化到对每一项工作均分不同档次，质量达到哪一级标准就得到相应的分数，分数与当月工资挂钩。这样的考核确实提高了财务主管的工作效率和工作质量，也使部分业务能力较差的财务人员奋起直追、弥补不足，积极学习并主动咨询和探讨，激发了大家的工作兴趣，使管理部门的工作难度大大降低，保证了每月报表都能按要求及时汇总上报。

财务主管工作业绩的好坏、工作能力的高低直接影响公司的财务管理水平，决定企业集团的财务管理质量，所以财务主管的重要性不容忽视。为了进一步提高财务主管的财务管理水平，北光集团比较重视对财务主管人员的培训工作，每年不定期对财务主管与财务人员进行就地培训或外出培训，使财务主管与财务人员的业务能力不断得到提升，从而更好地适应工作。

2. 对子公司全面预算的管理

北光集团各子公司在每个年度末编制下一年的年度全面预算，并在召开子公司董事会之前，将预算报经集团财务管理部审核。为了实现集团整体的经营目标，北光集团财务管理部有时会根据整个集团的发展战略，对子公司全面预算的相关数据进行调整与修改，并直接将调整与修改后的子公司预算纳入北光集团的整体预算，上报集团上级单位。各子公司在召开董事会之后，会根据董事会确定的经营目标对各子公司下一年度的全面预算报告进行审议修订。修订后的全面预算与当初报上级财务管理部的全面预算通常有很大的差异。

3. 对子公司财务报告的管理

北光集团制定了《北光集团财务报告管理办法》，该办法对子公司上报财务报告的要求及上报时间都作了明确规定。各子公司的财务主管按规定的时间向集团投资管理部报送相关财务报表的快报、月报及年报并附报表说明。集团投资管理部对子公司财务报表进行稽核汇总后，将子公司财务报告报送财务管理部，财务管理部每个月都会对子公司的财务报告进行审查，严格把关，以便编制合并报表。若发现异常现象，能够及时进行了解和查询，以免出现重大问题。

4. 对子公司借款的管理

(1) 北光集团对子公司对外借款担保的管理。对借款担保的管理，北光集团制定了《北光集团借款担保管理办法》，该办法规定，集团可对经营效益好的子公司在国家商业银行所取得的借款提供担保，但提供担保的借款必须用于子公司的生产经营、项目开发及改造，其他情况不予担保。该办法对子公司担保的申请程序与担保借款的用途作了明确规定，并强调各子公司之间不能互相提供担保，也不能向公司以外的其他任何组织和自然人提供任何担保。

(2) 北光集团对子公司对内借款的管理。子公司对内借款是指子公司向北光集团借款。为了扶持子公司的发展，北光集团对子公司的借款用途规定是用于民品发展，即在民品的基础上开发及研制，对其他项目的借款，北光集团一般不予批准。为规范子公司借款管理，北光集团制定了《北光集团子公司民品发展基金借款管理办法》，该办法规定，民品发展基金借款须经北光集团总经理办公会讨论通过，并由投资管理部及财务管理部监督、跟踪管理，保证资金专款专用。

5. 对子公司投资的管理

为规范对投资的管理，北光集团制定了《北光集团投资管理办法》，该办法强调北光集团的投资决策权由集团公司统一行使，明确规定由集团公司把握集团的投资方向、投资规模，各子公司一般没有投资权。当然，针对不同性质的子公司，可按照一定限额或子公司自有资本的一定比例下放投资决策权，以调动子公司管理者的积极性。

6. 对子公司国有资产的管理

北光集团财务管理部负责对子公司国有资产的管理。为规范对子公司国有资产的管理，北光集团制定了《北光集团国有资产管理办法》，该办法明确规定了对子公司的产权界定、产权登记、资产运营、资产处置中的具体细则，明确了财务管理部在对子公司国有资产管理中的具体职责。

7. 对子公司审计监督的管理

北光集团的审计监察部负责对子公司的财务收支及经济活动进行系统的审计监督，独立行使内部审计职权。为规范对子公司财务内部审计的管理，北光集团制定了《北光集团审计管理办法》，该办法对审计内容、审计的主要职权以及审计程序都作了明确规定。关于审计内容，重点强调了对子公司负责人离任和在岗经济责任审计，但对子公司日常的财务审计监督，该办法没有作出明确的规定。

8. 对子公司业绩考核的管理

为促进子公司经营业绩的持续增长，确保子公司年度经营目标的实现，北光集团制定了《北光集团子公司业绩考核管理实施细则》。该实施细则规定，子公司业绩考核主要是对子公司的主营业务收入、净利润、主营业务收入增长率、经营成本比上年降低率、主营业务利润增长率、国有资产保值增值率等财务指标进行考核。为了调动子公司经营管理者的工作积极性，该实施细则还规定将子公司的经营业绩与子公司经营者与财务主管的薪酬绩效挂钩。北光集团对公司的高级经营管理者实行年薪制，每月核定一个固定工资，年底按照全年完成的业绩进行考核，考核的绩效工资约占年度收入的三分之二，大大激励了子公司经营管理者的积极性。此外，该实施细则还对考核指标的确定和评价及如何考核作了明确的规定。

9. 对子公司资金的管理

北光集团对子公司资金采用了分权管理方式，即集团一般不对子公司日常资金的收支活动进行干涉，给予子公司一定的自主经营空间，但要求子公司资金账户的设立必须符合国家的有关规定。



四 | 北光集团对子公司实施财务管理的评价与分析

（一）北光集团加强对子公司财务管理的作用

通过北光集团对子公司所采取的一系列有效的管理措施，使子公司的生产经营和财务管理水平稳步提升，集团的民品收入逐年增长，盈利水平不断提高，取得了较好的经济效益和社会效果。值得肯定的方面如下：

1. 对子公司管理体制设立规范，促进了子公司的良性发展

北光集团的内部管理体制完全按照《公司法》的规定进行设置，实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的方式。其完备严格的管理体制，充分发挥了股东大会、董事会、监事会对经营者的监督效力，规范了各子公司

的运作,为促进各子公司的良性发展创造了环境,为子公司的长远发展与规范运营奠定了坚实的组织基础。

2. 制定了比较健全的子公司财务管理制度,使财务管理工作规范运行

北光集团按照财政部门的规定和上级业务主管部门的要求,建立了一套较为完备的企业内部规章制度,其中包含了子公司管理方面的内容,规范了子公司财务管理的运作,对子公司的对外投资、对外担保、报表的上报、财务主管的管理、国有资产的管理、经营业绩考核等方面都作了相应规定。

(1) 制定对子公司财务主管的管理办法,加强了对财务主管的管理。财务主管的委派,一方面可以帮助各子公司解决人员少、特别是优秀财务人员少的问题,另一方面也从根本上提高了各子公司财务人员的整体素质,有利于集团加强对各子公司的监控与管理,促进其财务管理水平的真正提高。

由集团统一向各子公司委派财务主管,实现了对各子公司财务主管的集中统一管理。集团对财务主管的委派不但使集团公司的总体经营方针在子公司得到了贯彻和执行,还确保了子公司财务会计信息的真实、客观、准确,切实维护了集团公司的利益。

(2) 制定子公司业绩考核管理办法,促进了子公司经营业绩的持续增长。北光集团对子公司经营业绩的考核体系总体较为完善,为了鼓励子公司自主经营,集团建立了一套行之有效的考核办法,激励子公司为实现经营目标而努力工作。为保证子公司在未来一段时间内给集团带来比较稳定的收益,同时也便于集团管理部门对子公司的财务状况和经营成果以及未来前景进行客观评价,集团结合子公司的实际情况核定了子公司的利润指标,促使子公司资产达到保值增值的目的。集团对子公司建立了各项考核指标执行情况的评价体系,使考核和监督体系不断完善且日益科学化。

北光集团对子公司的经营业绩考核实行了经营业绩与经营者薪酬有效挂钩的办法,进一步提高了高级管理人员的能动性,增强其使命感和归属感,不断激励子公司的经营管理者努力取得良好业绩,取得了较好的经营效果。促进了子公司经营业绩的持续增长,提升了战略执行力,确保了子公司年度经营目标的实现。

(3) 制定了财务报告管理办法,加强了对子公司财务报告的管理。财务报告是对财务工作的一个总结,反映了企业财务各方面的状况及经营成果等。对财务报告的管理是十分重要的。虽然各子公司都能根据会计核算要求进行财务核算并编制财务报告,但是集团要对各子公司的报表进行合并,对各子公司的财务报告也有统一性要求,它影响着集团整体的财务目标,所以北光集团加强对子公司财务报告的管理是十分必要的。对子公司财务报告的管理,促进了集团整体效益的提高,实现了集团的整体目标。