



西安交通大学

研究生创新教育系列教材

企业财务管理案例解析

王俊霞 主编



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

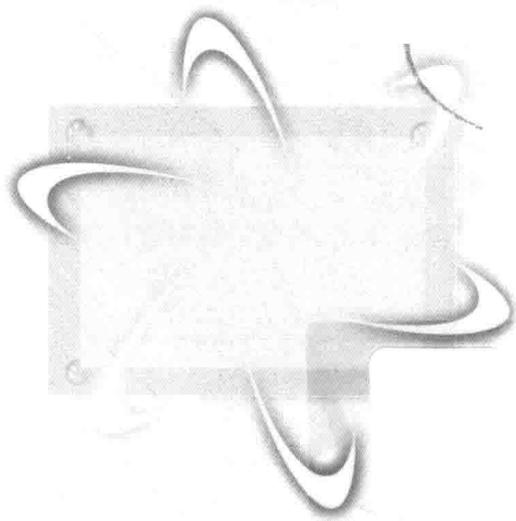


西安交通大学

研究生创新教育系列教材

企业财务管理案例解析

王俊霞 主编



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业财务管理案例解析/王俊霞主编. —西安:西安交通大学出版社,2017.9

研究生创新教育系列教材

ISBN 978-7-5693-0175-5

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理-财务管理-案例-研究生-教材 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第243986号

书 名 企业财务管理案例解析
主 编 王俊霞
责任编辑 魏照民

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路10号 邮政编码710049)
网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 西安明瑞印务有限公司

开 本 727mm×960mm 1/16 印张 16.25 字数 298千字
版次印次 2018年1月第1版 2018年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5693-0175-5
定 价 39.80元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

总 序

创新是一个民族的灵魂,也是高层次人才水平的集中体现。因此,创新能力的培养应贯穿于研究生培养的各个环节,包括课程学习、文献阅读、课题研究等。文献阅读与课题研究无疑是培养研究生创新能力的重要手段,同样,课程学习也是培养研究生创新能力的重要环节。通过课程学习,使研究生在教师指导下,获取知识的同时理解知识创新过程与创新方法,对培养研究生创新能力具有极其重要的意义。

西安交通大学研究生院围绕研究生创新意识与创新能力改革研究生课程体系的同时,开设了一批研究型课程,支持编写了一批研究型课程的教材,目的是为了推动在课程教学环节加强研究生创新意识与创新能力的培养,进一步提高研究生培养质量。

研究型课程是指以激发研究生批判性思维、创新意识为主要目标,由具有高学术水平的教授作为任课教师参与指导,以本学科领域最新研究和前沿知识为内容,以探索式的教学方式为主导,适合于师生互动,使学生有更大的思维空间的课程。研究型教材应使学生在学习过程中可以掌握最新的科学知识,了解最新的前沿动态,激发研究生科学研究的兴趣,掌握基本的科学方法,把教师为中心的教学模式转变为以学生为中心、教师为主导的教学模式,把学生被动接受知识转变为在探索研究与自主学习中掌握知识和培养能力。

出版研究型课程系列教材,是一项探索性的工作,十分艰苦。虽然已出版的教材凝聚了作者的大量心血,但还有必要在实践中不断完善。我们深信,通过研究型系列教材的出版与完善,必定能够促进研究生创新能力的培养。

西安交通大学研究生院

前 言

案例教学法在国外由来已久,它将传授知识与培养能力并重,是被理论和实践证明行之有效的一种教学方法,我国教育界也逐渐重视并应用这种教学方法。近年来,受到国内外各学科案例教学成功实践的启发,我们教学组尝试着将案例教学法运用于研究生企业财务管理课程的教学,取得了良好的教学效果。通过《企业财务管理案例解析》教材的使用,使学生树立科学的理财新观念,系统掌握企业财务管理的方法和手段,培养学生较强的财务预测、决策、控制和分析能力。

《企业财务管理案例解析》教材将企业财务管理的理论与实践贯穿于企业财务管理全过程,通过对经典财务案例的剖析,将理论与实践有机结合在一起,使研究生了解学习理论的意义,体会实践的价值,缩短理论与实践的距离,增强应用理论解决实际问题的能力,使理论知识在实践中得以升华。《企业财务管理案例解析》对即将跨入企业管理领域的工商管理提供经验与借鉴,具有良好的启发与警示作用,是丰富企业财务管理知识、扩展求知者商业思维的有效工具。

本教材内容涉及面广,通俗易懂,适合各类人员使用。既可作为经济类院校研究生参考书,也可作为 MBA 学员、企业高管等人员的培训教材。

本教材编写分工如下:第一章至第三章由西安交通大学教授王俊霞收集和整理;第四章至第六章由西安交通大学副教授李彬收集和整理;第七章至第八章由西安交通大学教授宋丽颖收集和整理。全书终稿由王俊霞老师审定。

本教材在编写过程中,参考了大量的相关资料和最新研究成果,在此对有关作者表示衷心的感谢!

本教材的出版得到了西安交通大学研究生教学研究与教学改革基金的资助,在此,我们表示衷心的感谢。

由于编者水平和时间所限,书中疏漏在所难免,不妥之处,诚请读者不吝赐教。

2017年12月

作者于西安交通大学

目 录

第一章 财务管理基础案例	(1)
案例一 中原油田“财务”与“会计”分设的探索与评价	(1)
案例二 从泸天化的“十个统一”探讨企业财务管理体制建设	(6)
第二章 财务分析案例	(11)
案例三 财务指标分析——麦道与波音的比较	(11)
案例四 中江地产与浙江广厦财务状况比较分析	(13)
案例五 比亚迪公司财务分析	(27)
案例六 ST 超日财务困境分析	(35)
案例七 万福生科财务造假事件	(43)
案例八 多元化经营的陷阱——巨人集团失败的财务分析	(48)
第三章 投资决策案例	(52)
案例九 绿远公司经营芦荟项目可行性分析	(52)
案例十 固定资产投资方案决策	(59)
案例十一 矿藏开采时间的选择	(62)
案例十二 北方公司风险投资收益的计量分析	(65)
案例十三 水罐车租赁与购买的比较分析	(69)
第四章 筹资决策案例	(74)
案例十四 华夏公司筹资方式决策	(74)
案例十五 中国石化 A 股股权融资分析	(79)
案例十六 中小企业筹资方式的选择	(107)
案例十七 恒丰公司短期资金筹资决策	(110)
案例十八 华谊兄弟公司股票融资分析	(112)

第五章 运营资金管理案例	(117)
案例十九 货币资金控制制度设计分析及启示.....	(117)
案例二十 青岛港集团的货币资金管理制度分析.....	(122)
案例二十一 构建激励约束机制与企业产权改制并行——吴忠仪表的“期权 十期股十员工持股公司”模式探析	(129)
案例二十二 国美电器营运资金管理策略.....	(136)
案例二十三 宝山钢铁增效的财务谋略.....	(146)
 第六章 股利决策案例	(150)
案例二十四 “免费午餐”与资本成本辨析——厦门国贸集团股份有限公司减 资与股本扩容的思考.....	(150)
案例二十五 花旗集团股利决策分析.....	(156)
案例二十六 四川长虹股利政策分析.....	(162)
 第七章 财务预测与预算案例	(169)
案例二十七 企业销售预测.....	(169)
案例二十八 潍坊亚星集团公司的预算管理与财务控制.....	(173)
案例二十九 预算考评——以人为本的企业预算文化.....	(176)
案例三十 GH 钢铁集团全面预算管理	(179)
 第八章 财务战略案例	(188)
案例三十一 雪花冰箱与美国惠而浦合资又分手的几点反思.....	(188)
案例三十二 阿里巴巴战略并购的动因和效应分析.....	(193)
案例三十三 58 同城并购赶集网	(199)
案例三十四 滴滴与快的合并.....	(207)
案例三十五 平安银行与深发展并购整合.....	(215)
案例三十六 东方电气集团并购重组.....	(226)
案例三十七 万科股权之争引发的思考.....	(238)
案例三十八 企业财务战略——美国通用电气公司案例.....	(245)
 参考文献	(249)

第一章 财务管理基础案例

案例一

中原油田“财务”与“会计”分设的探索与评价

一、案例

摘要:本案例以中原油田“财务”与“会计”分设为切入点,分析财务、会计分设的重要性,探索企业管理中独立的财务管理部的管理内容以及管理方式。中原油田从1995年开始实行财会体制改革,本着集权管理的思想,他们采取了会计核算与财务管理分设的二元化体制,在管理模式上,以全面预算为统驭,辅之财务结算中心、会计核算中心的监督控制,并适时进行责任考核,真正实现了事前预算、事中控制、事后分析奖惩的财务管理体制。

关键词:“财务”与“会计”分设 探索与评价 案例分析

(一)企业背景

早在1995年中原油田就进行了财务体制改革,取消了原来局单位在银行开设的上千个账户,新成立了会计核算中心和财务结算中心。为了实现油田资金的集中管理,由财务结算中心在银行开户,局里的各项业务均必须通过结算中心办理,实现了资金从一个漏斗进出。

理顺体制,明确职能。财务结算中心直接受勘探局垂直管理,在业务上相对独立,管理全局的结算业务,局里的其他单位取消了在银行设立的账户,不再对外办理结算业务。结算中心根据计财处规划的资金预算对局属各单位的资金收支进行控制,对每项结算业务的合理合规性进行监督,没有预算不付款,账上没钱不付款,不符合财务制度规定不付款。

严格开户审查,监督资金合理使用。一是根据开户有关规定,对符合开户条件的各个单位的开户申请表进行审查,统一在财务结算中心进行开户。二是取消局属单位以前在银行设立的账户。三是加强成本控制,不允许油田下属的商业、饮食业、合资企业以及不隶属于油田勘探局的经营单位在财务结算中心开户。

加强资金管理,严格内部结算控制制度。财务结算中心在结算过程中,以国家财经政策、财经制度和财经纪律为准绳,站在全局的高度,从提高勘探局的整体效益出发,对每项结算业务认真做到“五把关”,即严把结算审核关、严把印鉴使用关、严把核对关、严把内部结算关和严把对外付款关。

强化资金预算管理,确保企业经营目标的完成。为了进一步规范各单位的经营行为,1996年初,财务结算中心将财务管理与会计核算分开设立,并且自上而下设立了专门的预算管理机构,勘探局成立了预算管理委员会,负责全局资金预算的汇总平衡和审批;各生产单位的预算管理由各单位计划财务科来完成。坚持生产需要的必须纳入预算,纳入预算的必须按预算执行的原则。年度预算以生产、利润目标为依据测算,月度预算之和不能超过年度预算,月度预算经审查确定后,交财务结算中心监督执行。每月初,各单位计划财务科对上个月资金预算的执行情况进行事后对比分析,写出分析报告,交单位领导作为决策依据。

提高会计资料的真实性和资金的使用效益,实行会计核算的集中管理。为了防止会计资料弄虚作假,勘探局将局属各单位1200多名会计人员抽离出来,单独成立了会计核算中心,对核算中心会计人员的职称待遇进行统一管理,不再受原生产单位的行政干预。会计核算中心为局属正处级事业单位,其职能是代理会计核算、代表行政监督,确保了企业有限资金的合理使用。

中原油田的财会体制改革,是本着集权管理的思想,采取了会计核算与财务管理分设的二元化体制,在管理模式上,以全面预算为统驭,辅之财务结算中心、会计核算中心的监督控制,并适时进行责任考核,真正实现了事前预算、事中控制、事后分析奖惩的财务管理体制。

(二)课堂讨论

1. 财务、会计分设的必要性是什么?

企业财务管理越来越受到企业决策机构、管理当局(如董事会、董事长、总经理)的关注,财务管理是企业管理的中心的理念越来越深入人心。这种理念的形成不是理论熏陶、教授呼吁的结果,而是被企业面临的经营环境巨变、企业风险日益加剧、现金与成本压力越来越大等客观因素逼出来的。这里存在一个概念层面的问题需要解决,那就是财务和会计的关系问题。关于企业财务管理工作与会计核算工作的区别与关联,可以说理论界基本上已取得了共识。但是在实际的企业管理中可能还有差距,其原因是复杂的,主要是传统经济体制的客观影响。与财务理论和西方的实践比较,在我国目前公司制的法人治理结构中,CEO(总经理)的财务管理权力过大,而CFO(财务主管)的财务管理权力不足,这是与把企业财务工作同会计工作混为一体的体制相关的。从中原油田的实践可以看出:财务部门与会计部门的工作任务特点存在较大差别,只有将二者机构分设、工作分离,才能进

一步重构会计体系,提升财务管理功能。会计部门主要负责信息收集、处理和报告的核算工作,工作弹性较弱,程序要求严格,而财务部门主要负责资金筹划、财务控制的工作,工作弹性强,程序要求比较灵活。如果把会计核算和财务管理工作混杂在一起,则“刚性”的会计核算工作很容易挤兑“弹性”的财务管理工作,容易造成“重核算,轻管理”的局面。只有通过设立类似中原油田独立的计划财务处这个组织,才能集中精力搞好本单位生产经营过程中的计划财务管理、资金预算编制、流动资金安排、费用支出控制、内部承包考核等日常管理工作。

2. 独立的财务管理部门“管”什么? 怎么“管”?

企业财务机构独立是财务在“形式”上的独立,我们必须在“形式”独立的基础上实现财务“实质”独立。“实质”独立的含义就是财务部门具有独特的管理对象(内容)和管理方式。对此,中原油田的实践做出了有操作性的回答:以财务结算中心管理企业现金流转,以预算管理为轴心实现财务对企业业务活动、日常管理、资金流动的严格监管。只有这样才能使“财务管理是企业管理的中心”落到实处。没有财务对现金流量的管理,财务管理是错位的;没有财务对业务活动、日常管理活动的监控,财务管理是表层的。

在现金流转管理制度设计中,中原油田的实践提出了一个较为普遍的财务问题:财务管理特别对现金流转的监管、调度是应当集权还是分权。这是过去长期以来未解决好的问题,往往是一收就死,一放就乱。改革 20 多年来,我国国有企业在内部管理体制上无疑都经历了“集权”与“分权”体制的转换,在一些企业甚至可能出现过多次“折腾”。从财务理论上把握这个问题是没有标准的、唯一的答案,“一定要具体情况具体分析”,因为我们都欣赏这样一句话:管理没有定式。然而,回顾我国国有企业内部管理体制的改革过程与结果,我们应该有这样的共识:企业管理较为松散,财务监控不到位,尤其多头开户导致资金分散,时常发生现金“体外循环”的问题。经济体制改革是要把国有企业推向市场,但是绝不是也绝不能把企业内部的各种资源通过“划小核算单位”完全细分并各自推向市场,否则每个国有企业整体将被全面瓦解,管理当局将成为一个行政机构。对此,我们的一批企业已经付出昂贵的“学费”。中原油田从现金流转的监管入手,取消了局属单位在银行开设的上千个账户,统一在财务结算中心开户,财务结算中心在银行开户,局内、外的各项结算业务均通过财务结算中心办理,实行一个“漏斗”进出的办法,实现了财务管理由分权向集权的回归。我们注意到近年我国一批企业已经开始或完成了这种回归,这可能是一种无奈的制度选择,但却是明智的和有效的。

关于资金结算中心,以前称为“内部银行”或“厂内银行”,搞财务的人并不陌生。“内部银行”或“厂内银行”在我国企业较为广泛的推行至少有近 20 年的历史,也经历由“热”到“冷”再到“热”的反复过程,目前仍受到赞许和推广。但在实际运

作中,许多企业推行内部结算中心或者资金集中管理并不能够达到预期的目的,效果并不明显,甚至出现“低效”和“内部冲突”加剧的后果。对此,我们应该加以深入分析。

第一,谁来掌管结算中心。推行内部结算中心是一种全新的、高度集权的财务运行体制,绝不仅仅是一种简单的财务技术方法。集权体制的安排尤其是从分权走向集权的体制变革最大的困难不是在技术层面上,而是管理层的改革决心和下级单位的心理抵触问题,这是一个超过了财务范畴的企业文化问题,但又必然反映到财务管理上来。解决集权体制下的内部冲突的良方就是高层管理者的直接“插手”。中原油田的财务结算中心是直接受勘探局领导的。没有这种“权威性”,内部结算中心的功能和效率将会大大减弱,这也是“经营者财务”的要义。

第二,结算中心应该干什么。从概念上分析,该问题的答案是明确的,就是像中原油田的做法一样,通过集中办理企业内、外各项结算业务,实行全企业现金流量一个“漏斗”进出,由此实现资金控制。然而,我们了解到企业实际运行中有一个棘手的事项是内部核算工作(责任会计)的归属问题。不少企业是交由结算中心完成,使结算中心成为了内部核算中心,功能的转换使该中心的“主业”发生了偏离,势必影响其效率。一个部门和一个人一样,能力是有限的。内部责任核算的任务应该交由独立的会计核算部门完成,内部结算中心专心致力于资金控制才是明智的。

第三,结算中心怎样开展工作。中原油田的两个方面的做法具有推广价值:一是对每项结算业务认真做到严把五关,这就实现了对现金流转尤其是现金流出的主要风险的预防和控制。从控制力度分析,内部结算中心的现金控制要以致力于消除隐患、防范风险、规范经营、提高效率为宗旨,必须从细处入手,防微杜渐,建立全方位的现金控制体系、多元的监控措施和设立顺序递进的多道控制防线。二是建立全方位的资金预算管理,年度预算以生产、利润目标为依据测算,月度预算之和不能超过年度预算,月度预算经审查确定后,交财务结算中心监督执行。属生产正常需要的必须纳入预算,纳入预算的必须按预算执行。没有预算管理,结算中心的现金监控就缺少“规则”或依据,严密的全面预算是内部结算中心有效运行的重要前提条件。

3. 会计人员如何管理?

案例资料中提到为了制止会计信息资料的失真现象,勘探局将局属各单位1200多名会计核算人员从各生产经营单位中分离出来,会计人员的职称、待遇由会计核算中心实行统一管理,会计人员与生产单位只是核算、服务和监督关系,不再受原生产单位的行政干预,隶属关系发生了质的变化。会计核算中心的职能是代理会计核算,代表行政监督。从笔者所掌握的情况来看,类似中原油田,在一个

企业或集团内部会计人员实行集中统一管理的体制,好像已经成为一种“时尚”。我们为这种改革“时尚”深为忧虑,原因是:①这种改革把会计仅仅定位为财务会计。财务会计固然重要,但是不能忽视管理会计(如责任会计),而管理会计的性质决定其是难以“统一管理”,也不应该“代理”。②这种改革剥夺了下级单位负责人组织领导本单位会计工作的职权,因而他们也就不应该承担会计信息失真的种种责任。如果下级单位是一个独立法人的话,这与新《会计法》的要求相抵触。③可以认为这种改革仅仅出于会计信息真实的需要。但是把 1200 多名会计核算人员进行集中统一管理,企业不仅要付出较高的“改革成本”和“组织成本”,而且也使会计监督有余,核算不足,会计人员的“主业”走偏,使他们的工作与内部审计趋同。当然,这也不能一概而论,我们想说明的是,企业内部任何一项改革都不能顾此失彼。

上述分析可以得出以下几点结论:

(1)财务、会计机构分设,工作分离,是提升财务管理功能、重构会计体系的组织保证。只有通过设立类似中原油田独立的计划财务处这个组织,才能集中精力搞好本单位生产经营过程中的计划财务管理、资金预算编制、流动资金安排、费用支出控制、内部承包考核等日常管理工作。

(2)以财务结算中心管理企业现金流转,以预算管理为轴心实现财务对企业业务活动、日常管理、资金流动的严格监管。只有这样才能使“财务管理是企业管理的中心”落到实处。没有财务对现金流量的管理,财务管理是错位的;没有财务对业务活动、日常管理活动的监控,财务管理是表层的。

二、案例使用说明

(一)教学目的与用途

(1)案例主要适用于中级财务管理课程,也适用于企业战略管理等课程。

(2)本案例的教学目的在于使学生了解“财务”与“会计”分设的必要性,独立财务管理部門的管理职责与管理方式。

(二)启发思考题

(1)中原油田为什么要“财务”与“会计”分设?

(2)“财务”与“会计”分设的必要性体现在哪些方面?

(3)简述独立财务管理部門的管理内容与方式。

(三)分析思路

本案例的分析思路是以中原油田“财务”与“会计”分设为切入点,重点分析“财务”与“会计”分设的必要性、独立财务管理部門的管理内容与方式以及会计人员的

管理。使得学生了解财会分设的必要性和存在的难题。

(四)理论依据与分析

财务管理是指运用管理知识、技能、方法,对企业资金的筹集、使用以及分配进行管理的活动,主要在事前事中管理、重在“理”;会计是指以资金形式,对企业经营活动进行连续地反映、监督和参与决策的工作,主要在事后核算,重在“算”。两者联系在于目的都是在于管理企业经营、提高企业效益;所指的对象都是企业资金。实务工作中,两者往往相互交叉,不分彼此。所以,也就不难理解,为什么财务部门从事会计核算了。但是,两者的职能、内容都是不同的。

(五)关键点

了解财务与会计分设的必要性与独立财务管理部門的管理内容与方式以及会计人员管理的难题。

(六)建议的课堂计划

(1)了解中原油田企业背景与发展脉络。

(2)课堂讨论。

(七)案例的建议答案以及相关法规依据

建议答案见上文分析。

案例二

从泸天化的“十个统一”探讨企业财务管理体制建设

一、案例正文

摘要:在企业财务管理体制建设方面,目前我国一些集团公司存在着严重的问题,这些问题的存在不仅导致企业生产经营困难,而且使企业在建设现代公司制度的深层次改革道路上越走越远。本案例尝试以泸天化集团的财务管理体制建设为例,从十个方面重点剖析企业集团财务管理体制。

关键词:财务管理体制 “十个统一” 案例分析

(一)案例简介

泸天化(集团)有限责任公司,我国特大型化工企业,年销售额近20亿元,利税2亿元左右,是中国500家最大工业企业和最佳经济效益企业之一。集团公司形成了以“十个统一”为内容的财务管理机制和会计核算体系。

(1)统一资产管理。集团公司的资产由集团公司统一管理,其他单位的资产为

受托经营,限额以内部分资产的处置权必须报集团公司批准并备案,公司内的各个单位和个人不具备资产处置权。

(2)统一资金管理。集团公司财务部成立了资金结算中心,取消了二级财务机构在各专业银行的账户,1997年度财务费用比上年同期减少了1500多万元。具体措施主要有:①集团公司内所有资金由公司集中统一管理,通过资金结算中心对内部各单位统一结算和收付。②各二级单位在资金结算中心开立内部结算账户,并执行资金的有偿占用。③统一包括附营业务收入在内的所有财务收支,各单位通过资金结算中心统一结算。

(3)统一银行账户管理。各二级单位开立的账户均予以注销,二级单位确因生产经营、科研开发、基本建设等需要,在各专业银行或非银行金融机构开立账户时需报经集团公司批准。集团公司有权调用各单位的结余,并实行有偿占用。

(4)统一信贷管理。集团公司作为一级法人,统一向各专业银行、非银行金融机构和有关单位办理各种资金信贷事项,各二级单位向集团公司申请内部贷款,有偿使用。

(5)统一税费征纳管理。

(6)统一物资采购管理。集团公司内主要原材料、燃料、设备、备品备件、辅助材料由公司统一采购,各项物资采购必须编制采购计划,严格物资进出库的计量和检验制度。集团公司内有部分采购权的二级单位,其采购业务在供应部门的指导下进行,并优先使用公司内各级库存物资。

(7)统一财务收入管理。集团公司各种主营业务收入和附营业务收入都归为财务部门管理,各单位和部门的非财务机构不得截留公司的各项收入。各单位财务部门必须将所实现的收入通过资金结算中心的内部结算制度集中统一到集团公司。

(8)统一发票管理。集团公司实施了由财务部统一购领发票、统一解缴税金等一系列发票管理制度。

(9)统一会计核算和管理。①各单位财务负责人对所设会计科目和会计账簿的真实性和准确性负责,并全面及时地反映资产、负债、权益的财务状况和收入、成本(费用)、利润及其分配的经营成果,各内部报表编制单位必须及时、定期向集团公司财务部报送内部报表。②集团公司各单位必须建立财产清查制度,保证公司财产物资的账实、账账和账证相符。③各单位审核报销各种费用,必须按照集团公司的有关规定执行。④集团公司内各财务部门应当建立健全稽核制度,严格执行出纳人员不得兼管稽核、会计档案保管和有关收入、费用、债权债务等账务的登录。坚持出纳和会计核算岗位分开的内控原则。

(10)统一财会人员管理。集团公司财务实行月度例会制度,由财务部负责人

主持,负责总结和布置集团公司财务工作。集团公司会计人员的业务接受财务部监督和指导,集团公司逐步实施对二级单位的会计主管和会计人员的集中管理。

另外,集团公司实施了基本建设三项管理制度——投资计划管理制度、项目在建管理制度、工程预决算管理制度。

(二)课堂讨论:“十个统一”财务管理体制的启示

在财务管理体制建设方面,目前我国一些集团公司存在着严重的问题,这些问题的存在不仅导致企业生产经营困难,而且使企业在建设现代公司制度的深层次改革道路上越走越远。无疑,泸天化集团“十个统一”为内容的财务管理体制改革给我们提供了成功的经验。

1. 为什么说集权管理是财务成功管理的核心?

集权管理是“泸天化”财务管理的本质。现代企业存在两个基本的管理模式:集权和分权。像一些大规模主业经营公司、初创公司、各子公司业务相似或相关、管理者控制能力不强的公司适合采用集权式管理,反之,则适合采用分权式管理。

近年来,许多集团在管理权,尤其是财权方面过度分散,致使企业没有发挥出明显的规模效益,必须花大力气调整财权配置。首先,应实现由分权型管理向集权型管理的根本转变,集中财权,统一管理。即:财务人员的任免权、投资权、资金调度权、收益分配权这些重大的财务权应收归集团总部,各级公司只保留经营权。其次,应避免财权被多层次分割而过于分散,合理控制财务管理半径,减少管理层次,使财权散布于各层级公司的局面得到根本转变。“泸天化”集团的财务管理体制变革恰恰就是这种思想的反映,具体说来,集团公司应坚持“以制度理财,用统管聚财,抓龙头控财,用指标管财”的基本原则。

2. 如何理解全面管理是实现集权管理的保障?

在财务集权管理的基础上,集团公司还必须对各子公司实施多样的、全方位的财务管理以实现集权管理的高效运行。财务集权管理是多层次、全方位的,总的原则是:横向到边,纵向到底,财务管理要到位;不仅要管得住,还要管得好,力度要加强。“泸天化”的经验启示我们,要想实现集权化管理,关键首先应做到以下五点:第一,活化资金管理,提高资金使用效率,避免资金闲置浪费,同时,还应监控各子公司的资金流动,避免资金运作风险;第二,强化投资管理,对外投资管理由集团公司集中实施,作为利润中心的各子公司无权单独对外进行投资,如确实需要,子公司可将投资项目的具体计划及可行性报告上报集团总部,总部审批后,再由子公司负责具体实施;第三,细化资产管理,集团公司的资产由集团公司统一管理,其他单位的资产为受托经营,限额以内部分资产的处置权必须报集团公司批准并备案,公司内的各个单位和个人不具备资产处置权;第四,深化成本管理,企业应改变只在生产过程抓成本控制的片面行为,从产品设计、材料采购方面就应做好成本控

制,从“源头”消灭成本浪费,实现成本控制的事前参与和超前控制;第五,财会制度管理,只有完善财会制度体系建设,建立符合企业发展要求的财务管理体制,才能使整个集团公司按照统一口径标准进行财务核算,避免各自为战。

3. 如何对集权风险和运行变化进行理性思考?

第一,集权模式的可操作性。不是所有的集团公司都适用集权管理,集团的行业特征和产品特征往往影响集团的集权与分权选择。如果集团有多种产业和产品,各个子公司地理布局分散,生产流程又不相关,则集权模式的可操作性较小,带来的管理成本也将大于集权收益。

第二,集团总部的控制和协调能力。若集团总部的控制和协调能力很弱,适用市场能力又不强,“一管就死”,则集中管理不仅不能协调、激发各子公司的积极性,还将会束缚各子公司手脚,削弱子公司适用市场的能力,妨碍其把握市场的机会。

上述分析可以得出以下几点总结:

(1)集权管理是财务成功管理的核心。面对众多集团公司出现的财权分散、财务制度混乱、公司竞争力下降而陷入经营困境的局面,必须进行财务制度改革,调整财权配置。其基本思路是:集中财权、统一管理。即:财务人员的任免权、投资权、资金调度权、收益分配权这些重大的财务权应收归集团总部,各级公司只保留经营权。其次,应避免财权被多层次分割而过于分散,合理控制财务管理半径,减少管理层次,使财权散布于各层级公司的局面得到根本转变。

(2)全面管理是实现集权管理的保障。在财务集权管理的基础上,集团公司还必须对各子公司实施多样的、全方位的财务管理,以此实现集权管理的高效运行。

二、案例使用说明

(一)教学目的与用途

(1)案例主要适用于中级财务管理课程,也适用于企业战略管理等课程。

(2)本案例的教学目的在于使学生了解财务管理的基础分析方法,财务管理体制集权的适用条件。

(二)启发思考题

(1)泸天化集团为什么要采用“十个统一”的财务管理体制?

(2)集权财务管理体制的适用性要考虑哪些方面?

(三)分析思路

本案例的分析思路是:以泸天化集团的集权财务管理体制作为切入点,重点分析集权管理对企业财务管理的重要性及集权财务管理体制的适用情况,使得学生了解集权财务管理体制的适用条件和存在的难题。

(四)理论依据与分析

集权式财务管理体制指存在于企业集团公司整体管理框架内,为实现企业集团公司总体财务目标而设计的财务管理模式、管理机构及组织分工等多项要素的有机结合,主要涉及母子公司之间重大财务决策权限的划分,包括融资决策权、投资决策权、资金管理权、资产处置权和收益分配权等,根据企业财权配置的不同方式,理论上将财务管理模式分为“集权型管理模式”、“分权型财务管理模式”和“混合型财务管理模式”。不可否认的是,集权型财务管理模式大有“独步天下”之势。

集权和分权都是相对而言的,没有绝对的分权,也没有绝对的集权。对企业集团进行财务集中控制,加强集权管理,是指在分权与集权之间更趋向于集权,而不是绝对集权,要在一定范围内和一定程度上进行有原则、有导向的分权。

(五)关键点

了解集权式财务管理体制的重要性及其适用情况。

(六)建议的课堂计划

(1)了解泸天化集团企业背景与发展脉络。

(2)课堂讨论。

(七)案例的建议答案以及相关法规依据

建议答案见上文分析。