

CASES ANALYSIS OF FINANCIAL MANAGEMENT

· 26 家名企 真实案例再现 ·

财务管理 案例精析

■ 王棣华 / 主编

· 真实企业案例研究 经验教训一一揭示 ·

内容包括财务管理基础、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、其他专题财务管理八大专题。

案例涉及中建国际、沈阳机床、海信集团、中国石油、苏宁电器、南方航空、万通地产、神舟电脑、美的集团、三九集团、蒙牛集团、青岛啤酒、用友软件



中国市场出版社
China Market Press

财务管理 案例精析

■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. —北京: 中国市场出版社, 2010
ISBN 978 - 7 - 5092 - 0664 - 5

I. ①财… II. ①王… III. ①财务管理-案例-汇编 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 122202 号

书 名: 财务管理案例精析

主 编: 王棣华

责任编辑: 辛慧落

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (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

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 16.75 印张 310 千字

版 本: 2010 年 12 月第 1 版

印 次: 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0664 - 5

定 价: 29.80 元

前言

Preface

财 · 务 · 管 · 理 · 案 · 例 · 精 · 析

2009年，为了适应当时的经济形势，为了财务管理专业发展和教学的需要，也为了广大财务管理人员学习其他企业财务管理的经验，我们集体编写了《财务管理案例分析》一书，由中国市场出版社出版。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。这也是我们编写全新的《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。希望《财务管理案例精析》能够像《财务管理案例分析》一样受到广大读者的欢迎。

《财务管理案例精析》给我们提供了许多全新财务管理真实资料。例如，企业想要实现财务集中管理，可以参考中建国际是如何实施财务集中管理的；许多企业在实施全面预算管理，但有的效果不理想，可以借鉴沈阳机床集团的全面预算管理经验；有些企业财务管理危机四伏，可以借鉴海信集团稳健财务管理策略；有些企业资金管理太分散，效果不好，可以借鉴中国石油集团资金集中管理的经验。有些企业资本结构不合理，可以看看苏宁电器是如何通过融资调整资本结构的；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；有些企业完全可以通过融资租赁方式解决自己的实际问题，南方航空融资租赁经验值得借鉴；重庆交旅集团是另一个通过债券筹资取得成功的案例。我们许多企业还没有形成规范的股东文化财务，万通地产新股东文化建设的经验值得借鉴；许多企业苦于如何进行财务战略管理，可以借鉴大杨创世财务战略管理的做法。现在企业竞争激烈，为了抢夺市场往往打价格战，看看神舟电脑是如何实施低价策略的；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带来许多新的启发。加强企业内部控制是目前许多企业追求的目标，三九集团、M公司、蒙牛集团、长庆油田等企业的内部控制案例会对我们有所帮助。加强企业财务分析与评价是财务管理的重要内容之一，大连友谊集团、三精制药、大连獐子岛渔业的财务分析各有特色，

读后会有收获；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。用友软件的股利政策给了我们许多有益启示，隆平高科股权激励政策对于改善我国公司治理很有价值，值得大家学习。此外，五粮液的关联交易、东方航空的套期保值亏损案例以及格力电器的市值管理案例从其他角度为企业财务管理提供了值得借鉴的宝贵经验。

本书由东北财经大学内部控制与风险管理研究中心王棣华教授主编，具体分工如下：王棣华教授确定编写大纲和指导思想，并对全书进行修改和总纂；张小苓编写案例 1；赵璇悦编写案例 2、案例 15；姚蕾蕾、蔡佳彤、李晓杰编写案例 17、案例 18；王红圆编写案例 3、案例 25；杨琳琳编写案例 4、案例 13；花婷婷编写案例 5、案例 14、案例 23；陈艳华编写案例 6、案例 19；陈翠竹编写案例 8、案例 10；田玉花编写案例 9、案例 11；张玉丽编写案例 7、案例 26；于婷编写案例 22、案例 24；冯明娟编写案例 20、案例 21；逢焕霞编写案例 12、案例 16。

本书在编写过程中，参考了国内外大量财务管理专家和学者的著作，吸收了他们许多有益的观点，在此表示感谢。本书出版还要感谢中国市场出版社和辛慧蓉等编辑的大力支持。对于本书的不足之处，欢迎大家批评指正。

编 者

2010 年 11 月

目 录 Content

财 · 务 · 管 · 理 · 案 · 例 · 精 · 析

第1篇 财务管理基础案例/ 001

- 案例1 中建国际财务集中管理案例精析/003
- 案例2 沈阳机床全面预算管理案例精析/011
- 案例3 海信集团稳健财务管理案例精析/017
- 案例4 中国石油资金集中管理案例精析/027

第2篇 筹资管理案例/ 037

- 案例5 苏宁电器融资结构精析/039
- 案例6 长江电力债券融资案例精析/053
- 案例7 南方航空融资租赁案例精析/063
- 案例8 重庆交旅集团债券筹资案例精析/068

第3篇 投资管理案例/ 077

- 案例9 万通地产新股东文化建设案例精析/079
- 案例10 大杨创世财务战略管理案例精析/088

第4篇 成本管理案例/ 099

- 案例11 神舟电脑实施低价策略案例精析/101
- 案例12 美的集团加强供应链管理案例精析/109

第5篇 内部控制案例/ 119

- 案例13 三九集团内部控制案例精析/121
- 案例14 M公司内部控制系统构建案例精析/127
- 案例15 蒙牛集团内部控制案例精析/139

案例 16 长庆油田内部控制案例精析/150

第 6 篇 财务分析与评价案例/ 159

案例 17 大连友谊集团财务分析/161

案例 18 三精制药财务分析/170

案例 19 青岛啤酒实施 EVA 价值管理案例精析/181

案例 20 獐子岛渔业财务分析/189

第 7 篇 股利分配案例/ 199

案例 21 用友软件股利政策案例精析/201

案例 22 隆平高科股权激励政策案例精析/210

第 8 篇 其他专题财务管理案例/ 217

案例 23 五粮液关联交易案例精析/219

案例 24 “ST 太光”盈余管理案例精析/236

案例 25 东方航空套期保值亏损案例精析/243

案例 26 格力电器市值管理案例精析/250

参考文献/258

财务管理 案例精析

第 1 篇

财务管理基础案例

财 · 务 · 管 · 理 · 案 · 例 · 精 · 析

- 案例 1 中建国际财务集中管理案例精析
- 案例 2 沈阳机床全面预算管理案例精析
- 案例 3 海信集团稳健财务管理案例精析
- 案例 4 中国石油资金集中管理案例精析

中建国际财务集中管理 案例精析



一 中建国际基本情况

(一) 公司简介

中建国际建设有限公司（以下简称“中建国际”）是中国领先的国际化建造服务提供商，隶属于中国最大的建筑房地产集团——中国建筑股份有限公司（以下简称“中国建筑”），总部位于北京市朝阳区。

中建国际建造及开发遍及全国，并拓展海外市场。公司拥有约 2 300 名管理人员，分布于包括中国、北美、中东、东南亚、东亚、非洲在内的全球各地。其中，大学本科以上学历的占 80% 以上，拥有一级注册建造师 220 人、英国皇家特许建造师 19 人，以及一大批具有丰富经验的建筑师、工程师、造价师和房地产开发管理人才。在建造服务领域，中建国际拥有住房和城乡建设部颁发的房屋建筑工程特级资质，并拥有机电安装、地基基础、装修装饰、钢结构等一级资质，同时作为中国建筑全资直营核心企业之一，中建国际依托中国建筑的房屋建筑、公路、市政公用工程三个特级资质以及电力、石油化工、公路路基工程等级一级资质，为写字楼、公寓、酒店、医院、学校、住宅、厂房、机场航站楼、铁路车站等各类房建项目以及城市供水、污水处理、道路桥梁、轨道交通、水利、电力、环境工程等各类基础设施项目提供规划设计、项目管理、工程施工等全方位服务。

(二) 公司发展历程

30 多年前，随着我国改革开放，公司业务的前身代表中国建筑业第一次走出国门；公司企业平台的前身则诞生于 1993 年北京燕莎中心的国际化总承包模式；2002 年，中建总公司将其海外业务及国内直营业务注入，重组为中建国际；2007 年，根据集团整体上市的需要，中建国际成为中国建筑的全资直营子公司。中国建筑是中国最大的建筑房地产综合企业集团、全球最大的房屋建筑承包商，长期位居中国国际工程承包业务首位，同时也是中国最

大的房地产企业集团之一，2006 年中国建筑入选《财富》杂志“世界五百强”，跻身领先的跨国企业集团行列。

自成立以来，中建国际先后建设了北京燕莎中心、中国银行总行大厦、中央电视台新台址、国家游泳中心（水立方）、上海环球金融中心、迪拜棕榈岛（Palm Islands）等全国及世界级地标性建筑，并为赛诺菲-安万特（Sanofi-Aventis）、巴斯夫（BASF）、拜耳（Bayer）、爱立信（Ericsson）、和记黄埔（Hutchison Whampoa）、汉莎航空（Lufthansa）、诺基亚（Nokia）、西门子（Siemens）、渣打银行（Standard Chartered）、中国银行、中国石油、中国海油、中国航天、中国联通、中国远洋、海尔等在内的世界五百强企业提供高品质、职业化的服务，在国内外市场取得了优异业绩，赢得了广泛的社会赞誉。

在城市开发领域，中建国际拥有超过 200 万平方米的土地储备，精选城市中心区域及最具潜力的地段，以“有智慧的发展”为理念，通过创新解决方案和严谨管理体系创造价值，为客户打造设计精良、品质优秀、服务完善的商业、办公、居住空间。参与投资或独立开发了公园大道（北京朝阳公园）、现代盛世大厦（北京第三使馆区）、西长安中心（北京长安街）、中关村公馆（北京中关村）、香蜜湾（北京中央别墅区）、钻河公馆（北京西直门）、创智天地（北京 CBD 东）、紫龙郡（湖南梓山湖）、中建大厦（上海陆家嘴）和正阳步行街（桂林核心区）等优质物业。

中建国际的发展历程是一个不断国际化的进程，公司通过与来自全球的优秀建造商、发展商合作，学习借鉴国际先进的商业模式和项目管理、企业管理经验，同时致力于本土化优势的发掘和提升，为国内外客户提供符合国际标准的产品和服务的能力得以不断提高；2002 年，中建国际成为中国建筑行业首批通过质量（ISO9001）、环境（ISO14000）、职业健康安全（OHSAS18000）三大国际标准管理体系三合一认证的企业，中建国际的产品也多次获得“鲁班奖”、“詹天佑奖”等国内行业大奖以及美国、新加坡等地的国际大奖。

（三）企业文化

厚德载物的企业文化是公司成长过程中孜孜以求的核心价值，也是公司长远发展的基石和动力。“提供卓越建造服务，营造优质生活空间”是公司的使命和奋斗目标。通过为业主提供国际标准的品质与服务，最具竞争力的成本和价格，公司致力于成为中国建筑行业的领先者和创新者，成为国际建筑市场的一支重要力量。预见性地满足客户、员工、股东、公众明确和潜在的需求，其内涵代表了公司企业文化中的服务理念、人本精神、社会意识和

创新精神。

公司使命：提供卓越建造服务，营造优质生活空间。

战略目标：致力于成为中国建筑行业的领先者和创新者。

企业理念：“N-1, N+1”，激励每一位员工以“N-1, N+1”的理念实现企业与个人价值的最大化。“N”泛指目标和计划，包括满足业主、股东、员工和社会明确需求所必需的人员编制、资源消耗和成本费用目标以及岗位职责和工作计划等。“N-1”是指在人员编制、资源消耗和成本费用等方面要致力于比目标与计划降低一分。“N+1”是指要在N的基础上预见性地满足业主、股东、员工和社会的潜在需求，倡导在工作中自觉地以更高的质量、标准、效率要求自我，以发展的要求履行工作岗位不明确的责任。

对业主，公司要在全面履行合同规定的各项责任和义务的基础上，致力于为工程项目提供更为优化的质量、进度、环保、安全健康方案，寻求业主更大满意；

对股东，公司要在实现股东预期投资回报的同时，致力于股东创造长期的资产增值，让股东更加放心；

对员工，公司要提供有社会竞争力的薪酬福利，并致力于为员工创造更多的职业发展机会和更广阔的事业发展平台，赢得员工对公司的更深信任；

对社会，公司既要遵纪守法承担法人责任，还要以企业公民的社会意识和道德良知致力于回馈社会，推动行业进步，追求社会更广泛的认同；

对工作，员工不仅应按保质地完成工作岗位明确的职责，还应根据外部环境的变化以及企业战略的需要自觉调整工作方式、工作范围。



二 中建国际财务集中管理的实施

中建国际注意到信息技术对企业管理的影响，特别是对企业财务管理的影响，于是，他们提出将信息技术与企业管理有机融合，构建财务集中管理模式，为整体集团信息实时传递、实时共享和实时控制提供了保证。在实施了财务集中管理模式之后，他们将信息技术与预算管理工具有机融合，构建IT环境下的项目预算实时控制模式，保证每个项目在严格的预算控制下高效运作。

（一）财务集中管理的实施步骤

1. 步骤一：管理思想变革——财务集中管理

中建国际打破了以往以项目为核心的财务核算思想，取消了项目会计岗

位，建立区域公司和集体两级财务核算体系，并将全国各个项目经营信息传递到集团，将财务分散管理为财务集中管理。

2. 步骤二：流程变革——构建 IT 集中管理平台

(1) 流程再造前。各个项目分别进行财务核算，月末将报表上报给对应上级管理部门。各个公司进行财务核算，月末收集项目报表，并编制本公司报表。各个公司月末将报表报送给集团。

(2) 流程再造后。各个项目单位将业务单据直接送当地公司财务。各个公司将业务单据进行处理后实时传递到集团。集团实时获取信息，从财务角度，查询各个公司的财务状况和经营成果；从项目管理角度，实时动态查询各个项目的预算执行情况，并给项目经营以正确评价。

3. 步骤三：预算管理模式的创新——IT 环境下项目预算实时控制模式

将项目成本类别和收入类别定义为项目要素分类，同时按项目要素分类将各种收入、支出细项作为成本要素进行整理。

不同的项目类型核算不同的项目要素。在基础设置时要制定好每个项目类型核算的项目要素。

不同的项目需要进行预算和预算控制的项目要素有可能不同。在制定项目预算前，制定需要进行预算管理的项目和项目要素。

根据基础设置，对每个项目和项目要素录入预算数据。预算的调整通过预算版本实现。

在项目成本管理模块填制项目单据，进行每一笔与项目相关的收入支出的核算。在录入单据过程中，系统会根据项目预算对每一笔业务进行控制。

管理层可以在账务系统中实时进行账务查询并生成各种项目结算报表。

4. 步骤四：项目预算编制

中建国际将业务分成若干类型，如（A、B、C、D、…、H）大类，然后再将大类分成小类（如 C 物资采购成本又分为两小类：C1 国内采购，C2 国际采购；C1 国内采购又分为“给水”等十几个小类），每一个小类又分为几十个要素（经济业务发生的具体项目，如厨房设备），然后对每一项目要素编制预算。有了这样详细的预算，为项目预算控制提供了保证。

5. 步骤五：项目预算实时控制

当每一项目发生各种费用和成本时，财务人员将业务单据（项目单据）录入系统，此时系统自动根据预算进行实时控制。如果预算超标，系统会提示超标的事项，该项费用或者成本得到刚性控制。如果该项业务在预算范围内，系统通过动态会计平台，自动将该业务单据转换成财务凭证，为账务处理提供实时动态的信息，保证业务信息与财务信息的同步生成。

6. 步骤六：项目预算分析

(1) 预算执行情况分析。各级管理者：可以跨越时空坐在办公室里，实时动态掌控各个项目的预算执行情况。项目经理：实时动态掌控本项目预算执行情况。分子公司管理者：实时动态掌控本公司各个项目的预算执行情况。集团公司管理者：实时动态掌控整个集团所有项目的预算执行情况。

(2) 分析内容的扩展。多角度分析项目人工费、材料费、机械使用费等费用发生情况；项目实际成本统计分析、项目计算结果表分析、项目目标成本分析等。

(3) 综合分析。中建国际为了能全面系统地反映企业的财务状况和经营成果，通过财务报表编制、上报、汇总、合并动态反映集团绩效。

(二) 财务集中管理的实施效益

“由于建筑企业具有产品生产周期长、施工地点分散且不断变化的行业特点，长期以来普遍存在集团利益分散、难于精细化成本控制的难题。用友 ERP-NC 软件为企业的集中管理提供了一套行之有效的手段，实现了工程项目管理与财务信息紧密结合，并将工程预算贯穿于整个成本控制过程之中，改传统的分项目财务核算方式为集中核算方式，实现了企业财务数据的集中管理。”中建国际的项目经理刘东海对 ERP 应用深有体会。

通过引入财务集中管理模式，实现全集团有效的财务管理与监控，降低由于集团资料分散、监控力度不够所带来的经营风险。

利用 IT 管理平台，在各分支机构业务的第一线建立起标准的项目预算控制体系，降低了由于集团企业大型化、发展高速化、地域分散化所带来的管理风险。

集团信息集中存放，便于数据仓库切片分析，也便于引用各种经济模型进行分析，极大缩短了为企业决策准备素材和前期数据分析报告的周期。

通过项目精细化管理，实现项目全过程的预算控制和分析，保证集团各级业务管理层能够及时获得项目的收入、成本、利润信息。

协助集团本部转变对下属单位的核算模式，把主要依赖对账的传统核算管理模式转变为数据高度集中、信息完全可靠的财务集中核算模式。



三 中建国际实施项目预算可能存在的问题

(一) 没有预算编制的具体程序

虽然公司把业务分成一个个小项目，从最小的项目着手编制预算，但这

似乎忽视了一个问题，就是怎样获得预算编制所需信息？

这里就涉及预算编制程序的问题。预算编制程序是一种管理思想的体现，也影响到预算编制的效率。预算的编制程序理论上有两种方法。

第一种是采用集权制自上而下的编制程序。这种方法要求预算领导者制定预算，然后下发执行，下级部门和单位不能够参与预算编制过程，对自己应该承担怎样的预算指标不能发挥应有的影响力。

第二种是同时采用集权制思想和参与制思想的自上而下、自下而上、上下结合的编制程序。它先将编制的方针政策布置下去，下面的人员完成后再自下而上进行汇总，然后再审批下去，成为一项具有操作性的预算。

这两种方案，似乎都有道理，那么，哪一种更好呢？

其实，预算编制的程序实质就是对集权和分权的一种权衡。通常这种权衡是很难的，取决于预算责任部门所面临的环境、预算执行者的特点及预算类型。在现代企业中，既不能完全集权，也不能完全放权，而应将两者有效地结合起来。因此，上述第二种方法较为理想，也是我国财政部推荐的方案。

综上，因为中建国际业务种类繁多，公司领导不可能完全了解市场的情况，应该下放一些权力，但又不能完全下放，否则会产生一些财务和管理风险，建议该公司实行第二种方案。

（二）没有明确预算编制的方法

公司根据预算对项目实行实时控制，如果预算超标，则提示，实行预算的刚性控制。但是如果周围的市场环境发生变化，或其他影响预算指标的不可控因素或未预料到的因素发生变化，可能会导致现行预算指标不符合实际，强行让下级按指标办事可能会影响产出效率，也会削弱员工工作的积极性，无法达到预算应该有的效果。因此，建议公司成立预算责任委员会，协调各部门的预算冲突，并且处理一些预算指标变化的事情，当个别部门预算指标可能发生变化时允许提出变动指标申请，由委员会调查分析后给出处理意见，进而修订预算指标。

这里就涉及预算编制方法的问题。预算编制方法主要有固定预算法、弹性预算法、定期预算法、滚动预算法、增量预算、零基预算、概率预算等。

固定预算法是编制预算最基本的方法，是以预算期内正常、可实现的某一业务量水平为依据而编制预算的方法。它一般适用于固定费用或者业务量比较稳定的预算项目。

弹性预算法就是在按照成本或费用习性分类的基础上，以量、本、利之间的依存关系为依据，以区分变动性成本和固定性成本为基础，在编制预算时具有一定的伸缩范围，能够适应不同业务量的一种预算方法。这种方法适

用于编制全面预算中所有与业务量有关的各种预算。

定期预算法是指在编制预算时以不变的会计期间作为预算期的一种预算编制方法。

滚动预算法又称永续预算，这种预算的基本精神是随时间的推移和市场条件的变化而自行延伸并进行同步调整。也就是说，它的预算期永远保持 12 个月。

增量预算法是指在基期成本费用水平的基础上，结合预算期业务量水平及有关降低成本的措施，通过调整有关原有成本费用项目而编制预算的方法。

零基预算法是指在编制成本费用预算时，不考虑以往会计期间所发生的费用项目或费用数额，以所有的预算支出均为零为出发点，一切从实际需要出发，规划预算期内各项费用的内容及开支标准的一种方法。

概率预算是根据概率情况而提出的一种编制费用预算方法，区别于确定性预算。

考虑中建国际的实际情况，建议该企业实施滚动预算法。

（三）缺少预算考评和激励程序

该企业在对控制的结果分析后，并没有对预算进行考评和激励。预算考评是指对整个预算管理体系进行考核评价，包括对公司经营业绩的评价和对预算执行者的评价。它是全面预算管理体系的最终环节。可以通过激励环节调动员工的积极性，找出存在问题以及进步因素，为企业制订下一年度的预算打下基础。如果没有最后一步，那么预算体系便失去实际意义。

（四）未设立专门的预算机构

中建国际并没有专门的预算机构，应建立预算管理委员会。公司是由各个职能部门构成的综合体，各个职能部门之间既相互独立又相互依赖地发挥其作用。由于各个职能部门之间具有相互独立性，其考虑问题主要从自身出发，因此各部门在目标选择和行动方向上会存在或多或少的矛盾和冲突。面对各个职能部门之间的博弈，公司就需要设置预算管理委员会来进行协调，对各种预算的编制和执行过程中的责任归属、权利划分和利益分配进行组织管理，使这些相互独立的职能部门进行有效沟通，从而使各部门在充分发挥自身积极性的基础上相互配合，完成或实现公司整体目标。还应设专门办公室作为预算管理委员会的日常办事机构，以承担预算管理委员会的日常工作。专门办公室一般设在公司财务部，负责管理预算编制、预算监控、预算协调、预算信息反馈等四大执行职责。



四 案例启示

中建国际实施财务集中管理的过程值得借鉴与学习，其在以下方面带给我们启示：

第一，要建立一个完善的预算体系首先要成立一个专门的预算机构预算管理委员会来负责预算的编制和执行过程中的管理工作。

第二，要有一套明确的预算编制程序和方法，以便于预算工作的实施。

第三，对预算的实施结果要有考评程序，为预算的改进工作打基础。

第四，要有激励措施鼓励员工努力工作，调动员工的积极性。