

大学管理类教材丛书

中国会计案例选

张文贤 主编

复旦大学出版社

中国会计案例选

主 编 张文贤

责任编辑 刘子馨

责任校对 陆宏光

装帧设计 孙 曙

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941 (发行部) 86-21-65642892 (编辑部)

fupnet @ fudan. edu. cn

经 销 新华书店上海发行所

印 刷 复旦大学印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 15.375

字 数 399 千

版 次 1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月第一次印刷

印 数 1—6 000

ISBN 7-309-02084 7/F·471

定 价 19.80 元

本版图书如有印装错误,可向出版社调换。

内 容 提 要

本书紧密结合会计教学和实务中的主要问题,通过案例介绍和分析,引起讨论,从而加深理解。全书共设有二十一个案例。内容涉及扭亏为盈、汇率风险、资本结构、资产重组、盈利预测、资本经营、收购兼并、合并报表、会计准则比较、关联企业、财务分析、目标成本、会计制度设计、内部审计、社会审计、反贪污会计等。材料丰富,情节生动,发人深思,耐人寻味。是我国第一本系统的会计案例。

为帮助读者了解国外案例的选编情况,本书的最后还附了中英文对照的案例一份,该案例选自美国注册会计师协会(AICPA)的案例开发项目。

本书出版由上海发展汽车工业
教育基金会资助

前 言

当代著名的大物理学家杨振宁教授 1980 年初在汉城发表演讲时说：“有那么两种数学书：第一种你看了第一页就不想看了，第二种是你看了第一句话就不想看了。”有些教科书，从头到尾都是定义、定理、推论式的纯粹抽象演绎，生动活泼的实际背景淹没在形式逻辑的海洋之中，使人摸不着头脑。

如何使枯燥的概念变为生动的故事，使单调的数字变为跳跃的音符，使呆板的报表变为迷人的繁花，一句话，如何使沉闷的会计学变为充满情趣的艺术？被誉为“哈佛教学法”的 Case Study（案例研究），其实是教学内容和教学方法的一场革命，有可能使上述种种设想变为现实，以生动活泼的实际背景证实抽象的定义、定理，以形象思维映衬形式逻辑。

会计学是应用性、现实性极强的科学，与现实经济生活息息相关。现实生活向会计学提出了新的挑战，同时为我们提供了丰富多彩的案例。为了提高会计教学的效果，逐步推广案例教学法，我们通过各种渠道，收集和编写了一系列会计案例。

本书的案例一是引论，反映了作者的基本观点，作者认为以会计为中心是企业管理的新模式，同时引用案例加以论证。从案例二至案例二十一，收集编写的案例内容涉及会计教学和实务的主要问题。包括扭亏为盈、汇率风险、资本结构、资产重组、盈利预测、资本经营、收购兼并、合并报表、会计准则比较、应收账款、财务分析、内部审计、社会审计、人力资源会计、反贪污会计等。

在书稿编写过程中，我们得到了鞍山钢铁（集团）公司、宝山钢

铁(集团)公司、上海石油化工股份有限公司、上海实业控股有限公司、上海中星集团公司、中国华源集团、中国第一铅笔股份有限公司、福建实达电脑集团股份有限公司、福建兴业银行、上海汽车集团财务有限责任公司、中国东方航空股份有限公司、开封正大集团公司、上海轮胎橡胶集团等单位的大力支持,在此深表感谢。

我还要特别感谢香港城市大学会计学系主任徐林倩丽教授和赵荣信博士、苏锡嘉博士。他(她)们对我的会计案例提供了热情的帮助和诚恳的指点。当我在该校访问期间,进行过多次讨论,并提供美国和加拿大的会计案例给我参考。赵荣信博士曾与我一起到中国华源集团访问,收集案例资料。

协助本书写作的有我的研究生和本科生以及 MBA 学生,有些案例是在他们毕业论文的基础上加工修改而成的。他们是:陈万兴、贾震、黄秋红、解秀玉、曾信、杨晓燕、薛超、姚敏以及财务学系陈颖杰副教授指导的胡宇飞和上海财经大学许少强教授指导的袁元洪等。

编写会计案例对于我们来说,还只是初步的尝试,缺乏经验,显得很不成熟。比较理想的会计案例,应该既是情节跌宕、曲折委婉的故事,又是议论风生、条分缕析的明辩。我们还远没有达到理想的境界。国外的一些著名大学的名教授不惜投入大量精力、财力和物力,以“十年磨一剑”的精神编写会计案例,从而产出精品,应该是我们追求的目标。

为此,本书附有美国注册会计师协会案例开发项目组织编写的会计案例,使读者读到“原汁原味”的英文稿,并有我们的译文。林海瑾、李常青、侍旭参加了部分翻译工作。

抛砖引玉,期待着会计案例的精品问世。

张文贤

1998年4月28日

目 录

- 案例一 引论——企业管理的新模式:会计中心论 1
- 案例二 鞍山钢铁(集团)公司 (扭亏为盈)···11
- 案例三 宝山钢铁(集团)公司 (汇率风险)···19
- 案例四 上海石油化工股份有限公司 (会计准则比较)···43
- 案例五 上海实业控股有限公司 (资本结构)···74
- 案例六 上海中星集团公司第二分公司 (合并会计报表)···87
- 案例七 中国华源集团 (资产重组)···107
- 案例八 中国第一铅笔股份有限公司 (财务分析)···131
- 案例九 福建实达电脑集团股份有限公司 (关联企业)···156
- 附录:企业会计准则——关联方关系及其交易的披露 186
- 案例十 福建兴业银行 (盈利预测)···190
- 案例十一 上海汽车集团财务有限责任公司 (财务融资)···207
- 案例十二 中国东方航空股份有限公司 (代理人关系)···219
- 案例十三 开封正大集团公司 (目标成本)···241
- 案例十四 A公司购并B公司 (企业收购兼并)···272
- 案例十五 SD进出口公司 (期间成本管理)···298
- 案例十六 扬子江大酒店 (会计制度设计)···317
- 案例十七 上海轮胎橡胶集团 (资产经营)···341
- 案例十八 深圳市邮电局 (内部审计)···369
- 案例十九 原野公司 (社会审计)···384

附录：中国注册会计师协会关于深圳经济特区会计师事务所承办原野公司查账验资业务中严重失误受到处分的通报 401

案例二十 “烟草大王”的人生悲剧 (反贪污会计)···405

案例二十一 冰城反贪风暴 (反贪污会计)···411

附录：美国注册会计师协会(AICPA)案例开发项目
94—03 号案例：海洋公司(SEA,Inc.)(英文)····· 417

案例一 引论——企业管理的新模式： 会计中心论

一、经营理论和管理模式：不可能永远有效

美国当代著名管理学家彼得·杜拉克在《哈佛商业评论》发表文章指出：许多长期以来非常成功的欧美大公司，近年来纷纷陷入困境，究其原因，不是经济不景气，也不是政策、实务、程序出了差错；而是公司赖以建立及运作的经营理论，已经与现实脱节。文章写道，有些经营理论功效宏大，可以维持数十年不必更动。但由于它是人设计的，不可能永远有效。事实上，时至今日，能维持很长一段时间不必更改的经营理论已经微乎其微了，甚至所有的经营理论终将失效或过时。对于那些 19 世纪 20 年代建立并延续至今的大企业而言尤其如此。通用汽车、美国电话电报及 IBM，均相继碰到相同的问题。同样地，如今正渐渐解体的日本财阀，也面临经营理论开始失效的麻烦。^①

企业管理的模式不是一成不变的。就整个社会来说，各个地区、各个行业、各个不同的企业，会有不同的模式；就某一个企业来说，在不同的发展阶段，不同的时期，也会有不同的模式。这是因为，在实际生活中，充满了错综复杂的矛盾。而在诸多矛盾中，总会有主要矛盾和次要矛盾。不同的企业有不同的主要矛盾，同一个企业在不同时期也有不同的主要矛盾。根据矛盾的发展变化情况，不失时机地针对主要矛盾确定的管理模式才是卓有成效的选择。

二、鞍钢的选择：以财务管理为中心

曾以“鞍钢宪法”闻名于世的鞍钢，是拥有近 50 万职工和 80 年历史的国有特大型企业，为国家创造过 600 多亿元的利税，有着光辉的业绩。但是，市场经济的冲击，使鞍钢原有的管理模式面临严重的挑战。一方面，产品库存显著上升，资金回笼十分困难，全国各地拖欠鞍钢的货款高达 50 多亿元；另一方面，调整产品结构需要进行技术改造，而技术改造又缺乏资金。向银行贷款一是没有那么多额度，二是即使能贷款却负担不起大量的利息，企业不堪负担。企业陷入了“怪圈”。1995 年 1~2 月，亏损 2 亿元。这种亏损局面一直持续了 8 个月。

经过分析，困扰鞍钢的“怪圈”根子在资金。资金是企业的血液。过去，由于忽视财务管理和资金管理，鞍钢一方面资金严重紧张；另一方面资金“跑、冒、漏、滴”现象严重，资金分散，账号多达 800 多个。资金使用效率低，各单位只争资金，不计成本，乱投资、乱上项目，有限的资金没有用在刀刃上，有的技术改造项目得不到预期的效益，相当一部分资金进入“死点”，无法盘活。为此，鞍钢制定了以资金管理为中心的财务管理，和以财务管理为中心的企业管理模式。他们对资金使用引入了市场机制，实行资金限额总量控制，统一信贷，差别利率，有偿使用，限额内占用资金按基本利率计算，超过定额占用资金按超期时间及比例上浮利率，对挤占、挪用或违章占用资金的采取罚息或收回资金的措施。

鞍钢在加强财务管理和资金管理的同时，还抓住了成本这个关键。公司对各单位按不同类型进行全面核定目标成本。主业生产单位的目标成本一律采取公司历史上的先进消耗定额水平，并采用“倒推”的办法，即从市场可接受的价格开始，从后向前，测算出每道工序的目标成本，然后层层分解，落实到每个职工，形成“企业重担众人挑，人人身上有指标”的格局。例如，铁厂以矿石成本为

基数,加上风、电、水、氧、焦炭等原材料的消耗,加上劳动力成本,折算成内部价格给炼钢厂,炼钢厂再以同样方式算出每吨钢的市场模拟价给下道工序……1995年下半年,这种内部市场机制运转后,全公司一举扭转了成本超支的局面,降低成本3.2亿元。通过严格的成本管理,大力压缩开支,降低成本,使设备改造实现了低投入、高产出。第三炼钢厂的一个技改项目,原来预算为9亿元,经过精打细算压缩到7.6亿元,并且保证了质量。

鞍钢确定以精干主体为改革目标,迫使分离出去的单位千方百计寻求新的经济生长点,进行多元化经营。实行分灶吃饭后,干部职工有了一种发展的压力与紧迫感,从而进行相应的转机建制改革。在这里,危机就是转机,压力就是潜力。^②

经过一系列的运行机制和管理方式的再造变革,到1995年8月,终于遏止了亏损的势头,在上缴利税之后,实现利润3.3亿元,鞍钢重现勃勃生机。

资金是企业的血液,成本是企业的心脏。鞍钢是在资金极度紧张、产品销路不畅、技术改造历史欠账过多、社会负担十分严重的困难条件下推进改革的。他们从资金入手,抓住成本这个关键,以扭亏为盈作为突破口,建立起核算体系、财务体系、考核体系,为初步实现经济体制与经济增长方式的转变创造了前提条件。

三、时代发展的产物:会计中心论

以资金管理为中心的财务管理,以财务管理为中心的企业财务管理,再加上一条,以成本管理为中心的市场营销管理,这就构成“会计中心论”。

会计中心论是指在企业管理中,实行以会计为主导,通过建立核算体系、财务体系、考核体系,盘活资金存量,提高资金利用率,不断降低成本,增加企业盈利。

无论是以资金管理为中心,还是以财务管理为中心,或者是以

成本管理为中心,其实都是以会计为中心。因为会计事实上涵盖了资金、财务、成本等要素。资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润等六个会计要素也是企业经营活动的基本要素。企业的生存和发展,一刻也离不开会计要素。泰罗的科学管理以劳动管理(动作研究、时间分析、工具设计、差别工资制度等)为起点,以提高劳动生产率和企业盈利为终点。贯穿其中的还是会计要素的管理。创办企业需要投入资本,既要有固定资产,又要有流动资产,为了使资产增值、保值,要善于举债经营,优化资本结构,既要有长期负债,又要有短期负债。与此同时,要保护所有者权益,防止资产流失。在企业经营过程中,要开源节流,加速资金周转,减少资金在供应环节、生产环节和销售环节上的占用,努力挖掘潜力,增加收入,降低成本,使利润达到最大化。

会计中心论是时代发展的产物。尽管某一个企业在管理上会有某种特色,采用某种模式。但就总体而言,由于主要矛盾的不断变化,其管理的模式也会相应变化。据我观察,我国的企业管理在不同的时期有不同的中心。大体可划分如下:

1. 以生产为中心(1950—1965)。这一时期整个国家处于恢复国民经济时期,百废待兴,强调生产自救,自力更生。主要任务是增加生产。在管理中,着重注意增加产量,因而懂生产的人在指挥生产、组织生产,管理者以从工人中提拔起来的人员为主。

2. 以“政治”为中心(1966—1976)。这一时期整个国家处于“文化大革命”时期,极“左”思潮甚嚣尘上,强调突出“政治”,批判“利润挂帅”,批判“管、卡、压”,彻底否定正常的管理秩序。

3. 以技术为中心(1977—1987)。这一时期整个国家处于“治理整顿”时期,粉碎“四人帮”以后,全国人民兴高采烈、意气风发,决心把国民经济搞上去,恢复和重建正常的管理秩序。全国科学大会的召开,在全国范围内掀起向科学技术进军的热潮,企业管理中强调产品质量,强调技术含量,技术骨干在干部“四化”中纷纷走上

领导岗位。

4. 以营销为中心(1988—1992)。这一时期市场形势发生变化。有些产品的供求关系从“卖方市场”转向“买方市场”，一些企业开始重视市场营销，营销经理开始主宰企业管理。

5. 以会计为中心(1993—1998)。这一时期以 1993 年 7 月 1 日起贯彻《企业会计准则》和《企业财务通则》为标志，我国开始向国际会计准则靠拢，逐步与国际接轨。这一时期，国家实行宏观调控，抽紧银根，压缩信贷规模，整顿金融市场，使一些企业在管理中存在的问题得以暴露。资金、成本、利润成了热门话题，注册会计师成了热门职业，高级会计师成了企业争夺的对象。国有资产流失，无形资产评估，企业兼并，收购，股票上市，资产重组都遇到了会计问题。在有些企业里，总会计师开始成为主角之一。

四、企业再造：以会计为中心的企业管理模式

可以说，我国以会计为中心的企业管理模式姗姗来迟。国外一些大型成功企业早已实现了管理模式的转变。在企业再造(Reengineering)过程中表现得尤为明显。过去 70 年来，通用汽车公司的市场王座愈坐愈稳，该公司对市场及生产的基本假设彼此搭配合理，恐怕是最主要的原因。19 世纪 20 年代中期，通用公司决定取得一个崭新的核心竞争力：取得对制造程序的财务控制，进而建立一套资本分配的理论。这在当时连听都没听说过。后来通用公司创造了现代成本会计制度，及第一套合理的资本分配程序。

通用汽车公司十分重视公司理财，不仅董事会中的财务委员会拥有很大的权力，并且，财务部也是公司的最重要的控制部门之一。他们对于公司股票及公司债券的发行和管理，股息的发放和公司债券的还本付息等，都有一套极为严格的管理制度。此外，“通用”还根据实际需要建立了其他各种财务管理制度，其中较重要的有：

1. 部门间核算制度。早在1920年,斯隆就提出了一份关于部门间核算办法的报告。他提出,各部门对于它们提供给其他部门的产品及劳务,要订出部门间使用的价格,这种价格应能为各部门所投资金取得一定的利润,其利润率一般可规定为15%。如果使用产品(或劳务)部门发现,提供产品部门所开的价格,高于公开市场上同种产品(或劳务)的价格,该部门总经理应把这一情况上报公司执行委员会。执行委员会应随即与提供产品(或劳务)的部门进行研究并调整价格。如果提供产品(或劳务)部门无法压低其价格,使用部门可在公开市场上以较低的价格,买进它所需要的零部件等供应品,建立了这样的部门间核算制度以后,就可以正确表明各经营部门对公司所投资金,到底能提供多少净利润;可以正确决定各部门对一种产品的最终利润所作出的贡献大小;还可以结束各部门之间讨价还价的不良现象,从而有利于更好地组织公司内部各部门之间的长期协作关系。

2. 统一会计制度。根据统一会计制度规定:“通用”是以标准产量作为计算成本的依据的,因实际产量与标准产量不同而发生的成本差异,则按标准成本计算法予以调整处理。在统一的会计制度中,还强调要计算投资利润率,不仅要计算整个公司的投资利润率,各经营部门也要分别计算投资利润率。

3. 现金管理制度和采购、存货管理制度。在1920~1921年公司危机期间,公司现金的缺乏控制与未能集中存放的缺点,充分暴露出来了。由于各个经营部门之间不能互相通融资金,而各部门又可以用各自的账户与银行发生往来,因此便产生了许多利息很高的短期银行借款。为了纠正这种混乱现象,公司在1922年建立了现金管理制度。存款的支用,统一由公司财务部掌管,但对每个经营部门都核定了一个限额,在此限额内它可以就近向指定银行的存款户支取使用。

4. 专用拨款制度。这个制度规定,各经营部门和附属单位所

提出的基建项目,要由该单位以外的负责人员,进行独立而无偏见的审核,然后报有关上级领导批准。根据这个制度,各经营部门及其他单位需用专用拨款时,应根据工作项目的需要,提出专用拨款请求。

5. 审计制度。“通用”的审计委员会是“通用”董事会的六个常设委员会中的一个,它根据“通用”的审计制度进行活动。其主要责任,是督促公司管理部门准备财务报表和聘请开业会计师帮助查账。审计委员会每年还进行某些特别审计。此外,还要审查公司提出的年度调查结果,查明是否存在潜在的利益冲突。^③

6. 丰田方式。目的在于降低成本。丰田方式的目标,就是通过杜绝浪费,降低成本,提高生产率。公司所进行的一切改革活动都必须有助于降低成本。

因此,对各种设想与改革方案进行彻底分析时,必须把它们与降低成本联系起来。反过来说,能否降低成本是判断一切的标准。

如果思想上对于这种判断标准不明确,就容易认为只要改革就好。于是,一味地进行改革,往往招致过量生产,造成浪费。

如果花钱改革设备和机器,花时间改进行业的结果,只是增加了库存,那么越改革,公司经营就越困难。这种改革只能叫作加速贫困的改革。^④

我们一直在探索如何增强企业活力,如何使国有大中型企业重现生机。从体制上看,扩大企业自主权,政企分开,无疑都是必要的。但是,从企业内部管理来看,要使产权明晰,实行自主经营,自负盈亏,实行严格的经济责任制,所有的现代企业制度,如果没有严格的核算体系、财务体系和考核体系,那简直是不可想象的。

以会计为中心的企业管理模式,可以使企业内部形成在一定责任范围内控制成本发生、收益实现和资金使用的责任中心。责任中心通常分为:投资中心,成本中心和利润中心。投资中心是企业内部经营权限和业务规模都比较大的责任层次,通常拥有投资决

策权,能够对固定资产、存货和应收账款等项目行使调节、控制职能,主要运用投资报酬率,投资周转率和剩余利润等指标进行考核。成本中心是有关成本、费用发生的责任区域,要对本责任范围内所能控制的成本、费用负完全责任。主要以责任成本和可控成本作为考核依据。利润中心是企业内部较高的管理层次,能实行自负盈亏的部门或单位,既要调节和控制成本、费用的发生,而且要调节和控制收入、利润的实现,应对成本和收益同时承担责任。通常采用边际贡献、净利润和销售利润率指标进行考核。

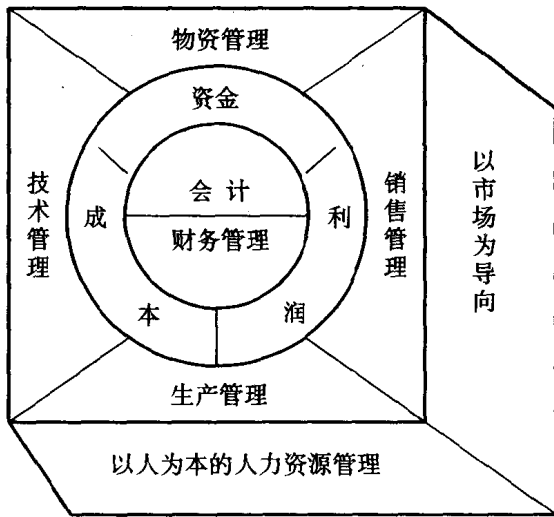


图 1.1 以会计为中心的企业管理模式

以会计为中心的企业管理模式,有利于明确经济责任,调动企业内部各部门的生产经营积极性。通过划小核算单位,科学地制订内部转移价格,作为企业内部有关责任中心之间转移中间产品或相互提供劳务的结算价格。实行责任成本制度,使成本管理与企业内部各管理层次(分厂、车间、工段、班组等)的经济责任制结合起来。其目的是调动各层次搞好管理的积极性,为不断挖掘潜力,降

低成本、提高经济效益作出贡献。划小核算单位，分灶吃饭，是对“吃大锅饭”的一种否定，特别是对大型企业来说，小就是效率，小就是美。如果没有明确的责任，大而无当，亏损是必然的，盈利是偶然的。

以会计为中心的企业管理模式，可以加速资金周转，促进资金循环，保证资金供应，提高资金效率，促进技术改造，降低产品成本。可以使经济责任制具体化、量化。

以会计为中心的企业管理模式，必须以人为本，充分重视人力资源的开发。明确经济责任，调动各方面的积极性，既是会计中心的基础，又是人力开发的内容。通过会计资料提供的数据，以测定企业中不同管理层次的工作成绩。一般做法是：划分责任中心，为各个责任中心制订业绩预算，在业务执行过程中根据业绩预算进行控制并记录实际数据，把业绩预算数据和实际数据进行比较分析，编制业绩报告，评价各个责任中心的工作成绩，促使预算与控制相互不断地起作用而改进管理。

以会计为中心的企业管理模式，必须以市场为导向，保证产品适销对路，满足消费者的需要。只有当产品实现销售以后，资金才能回笼，才能进行简单再生产和扩大再生产。责任中心的责任目标才能实现。

以会计为中心的企业管理模式，更加强调和重视会计信息在经营决策中的作用。或者说，经营决策以会计信息为依据。为此，要求会计数据真实、可靠、完整、及时，要求经营决策者懂得会计，甚至精通会计。我们总是说，激烈的市场竞争是产品的竞争，产品的竞争是质量的竞争，质量的竞争是技术的竞争，归根结底是人才的竞争。这话是有道理的，但现在看来，也不完全正确，因为商场如战场，经营的竞争不仅是产品的竞争，还有资金、成本的竞争，长袖善舞的经营者，应是财务会计、管理会计的行家，是在风云变幻中精于博弈的高手。在这种背景下，高级会计人才充当企业决策者、

领导者的角色,也就在情理之中。诚如有人预言的那样:

“当中国国企不断出现有财务背景的工作人员担任第一二把手的时候(在西方或香港,这是十分普遍的情况),这就是会计学参与建国的日子来临了!”^⑤

注:

- ① Peter F. Drucker: The Theory of the Business, Harvard Business Review, September-October 1994.
- ② 参阅《光明日报》记者陆彩荣等:《看鞍钢重现生机》系列报道。《光明日报》1996年3月26~31日。
- ③ 徐之河:《美国通用汽车公司的组织与管理》,中国财政经济出版社,1980年,第134~142页。
- ④ 日本能率协会编:《丰田现场管理》,中国人民大学出版社,1981年,第31页。
- ⑤ 李梧鹤:《科学救国、会计学建国?》The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA),1996年第3期。

讨论:

1. 鞍钢为什么要选择以财务管理为中心?
2. 通用汽车公司的现代成本会计制度的具体内容是什么?对我们的企业有什么借鉴意义?
3. 丰田方式的精华是什么?为什么说一切改革活动都必须有助于降低成本?
4. 您认为企业管理应以什么为中心?为什么?如果要以会计为中心,应具备什么条件?
5. 对大型企业来说,“小就是效率,小就是美”,您的看法如何?