



中央财经大学  
Central University of Finance and Economics

| 财经类专业硕士教学案例丛书

The Case of

Accounting Teaching  
会计教学案例精选

刘俊勇 主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 会计教学案例精选

The Case of Accounting Teaching

刘俊勇 主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

会计教学案例精选/刘俊勇主编.—北京:北京大学出版社,2018.9

(财经类专业硕士教学案例丛书)

ISBN 978-7-301-29873-2

I. ①会… II. ①刘… III. ①会计学—研究生—教案(教育)—汇编

IV. ①F230

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第206525号

- 书 名** 会计教学案例精选  
KUAJI JIAOXUE ANLI JINGXUAN
- 著作责任者** 刘俊勇 主编
- 责任编辑** 黄炜婷
- 标准书号** ISBN 978-7-301-29873-2
- 出版发行** 北京大学出版社
- 地 址** 北京市海淀区成府路205号 100871
- 网 址** <http://www.pup.cn>
- 微信公众号** 北京大学经管书苑(pupembook)
- 电子信箱** [em@pup.cn](mailto:em@pup.cn) QQ: 552063295
- 电 话** 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 010-62752926
- 印 刷 者** 三河市北燕印装有限公司
- 经 销 者** 新华书店
- 730毫米×1020毫米 16开本 17.25印张 265千字  
2018年9月第1版 2018年9月第1次印刷
- 定 价** 39.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

**版权所有,侵权必究**

举报电话:010-62752024 电子信箱:[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

## 编委会

(按姓氏笔画排序)

马海涛

王瑞华

尹 飞

白彦锋

朱建明

李建军

李晓林

辛自强

张学勇

赵景华

袁 淳

唐宜红

殷先军

戴宏伟

## 总 序

中国改革开放四十年来尤其是党的十八大以来,经济社会发展取得了举世瞩目的成就,党和国家事业发生历史性变革,中国人民向着决胜全面建成小康社会,实现中华民族伟大复兴的宏伟目标奋勇前进。党的十九大报告指出“建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程,必须把教育事业放在优先位置”,要“加快一流大学和一流学科建设,实现高等教育内涵式发展”。

实现高等教育内涵式发展,研究生教育是不可或缺的重要部分。2013年,教育部、国家发展改革委、财政部联合发布《关于深化研究生教育的意见》,明确提出研究生教育的根本任务是“立德树人”,要以“提高质量、满足需求”为主线,以“分类推进培养模式改革、统筹构建质量保障体系”为着力点,更加突出“服务经济社会发展”“创新精神和实践能力培养”“科教结合、产学研结合”和“对外开放”。这为研究生教育改革指明了方向,也势必对专业学位研究生教育产生深远影响。

深化研究生教育改革,要重视发挥课程教学在研究生培养中的作用,而高水平教材建设是开展高水平课程教学的基础。2014年教育部发布《关于改进和加强研究生课程建设的意见》,2016年中共中央办公厅、国务院办公厅发布《关于加强和改进新形势下大中小学教材建设的意见》,2017年国务院成立国家教材委员会,进一步明确了教材建设事关未来的战略工程、基础工程的重要地位。

中央财经大学历来重视教材建设,推进专业学位研究生教学案例集的建设是中央财经大学深化专业学位研究生教育改革、加强研究生教材建设的重要内容之一。从2009年起,中央财经大学实施《研究生培养机制综合改革方案》,提

出了加强研究生教材体系建设的改革目标,并先后组织了多批次研究生精品教材和案例集建设工作,逐步形成了以“研究生精品教材系列”“专业学位研究生教学案例集系列”“博士生专业前沿文献导读系列”为代表的具有中央财经大学特色的研究生教材体系。其中,首批九部专业学位研究生教学案例集已于2014年前后相继出版。

呈现在读者面前的财经类专业硕士教学案例丛书由多部精品案例集组成,涉及经济学、管理学、法学三个学科门类,所对应课程均为中央财经大学各专业学位研究生培养方案中的核心课程,由教学经验丰富的一线教师组织编写。编者中既有国家级教学名师等称号的获得者,也不乏在全国百篇优秀案例评选中屡获佳绩的中青年学者。本系列丛书以“立足中国,放眼世界”的眼光和格局,本着扎根中国大地办大学的教育理念,突破案例来源的限制,突出“全球视角、本土方案”,在借鉴国外优秀案例的同时,加大对本土案例的开发力度,力求通过相关案例的讨论引导研究生思考全球化带来的影响,培养和拓宽其国际视野。

财经类专业硕士教学案例丛书的出版得到了“中央高校建设世界一流大学(学科)和特色发展引导专项资金”的支持。我们希望本套丛书的出版能够为相关课程开展案例教学提供基础素材,并启发研究生围绕案例展开讨论,提高其运用理论知识解决实际问题的能力,进而帮助其完成知识构建与知识创造。

编写面向专业学位研究生的教学案例集,我们还处在尝试阶段,虽力求完善,但难免存在这样那样的不足,恳请广大同行和读者批评指正。

财经类专业硕士教学案例丛书编委会

2018年8月于北京

# 前 言

我们非常高兴为读者奉献“财经类专业硕士教学案例丛书”系列的《会计教学案例精选》。本书是与会计专业硕士教学配套使用的案例集。对于任何对案例学习和案例教学有兴趣的读者而言,本书也具有一定的参考价值。

经教育部评审,中央财经大学会计学院的MPAcc教改项目“以行动学习为导向,打造知行合一的会计硕士专业学位研究生人才培养模式”荣获2014年第七届高等教育国家级教学成果二等奖。案例教学和行动学习是会计学院MPAcc项目的特色之一。在全国会计专业学位研究生教育指导委员会举办的优秀教学案例评选中,会计学院MPAcc共计七位任课教师的12篇教学案例获奖,位列全国MPAcc培养单位之首。会计学院学生代表队获得2013年首届、2015年第三届全国MPAcc学生案例大赛总决赛冠军。

参加本书编写的李晓慧、赵雪媛、刘红霞、刘俊勇、孙丽虹、孙健、肖土盛均为MPAcc项目任课教师,他们基于专业硕士实务导向的培养要求,通过企业调研访谈、公开资料收集等多种渠道获得案例素材并撰写教学案例。这些案例中的绝大多数已在会计学院MPAcc的多个教学班中使用,并基于学员的反馈意见进行了修改。

本书案例主要适用于“高级管理会计理论与实务”“高级财务管理理论与实务”“高级审计理论与实务”等会计专业硕士核心课。

囿于学识、经验和团队磨合,本书难免存在诸多不足之处,敬请广大读者、朋友批评指正。

刘俊勇

2018年6月16日

# 目 录

## Contents

### 管理会计

- DD 集团财务共享服务中心 ..... 刘俊勇 003
- 福田汽车成本管理改进 ..... 肖土盛 刘俊勇 021
- 经济转轨环境下移动通信终端设备分销企业：  
    TY 公司的全面预算管理 ..... 孙丽虹 044
- 变还是不变？Y 证券战略绩效评价系统的演进 ..... 孙 健 071

### 财务管理

- 从 IBM 看企业集团财务管控 ..... 刘红霞 097
- 过而未发,谁该负责? 胜景山河首次公开发行新股被否 ..... 陈运森 116

### 审 计

- B 会计师事务所拓展 PPP 相关服务业务 ..... 李晓慧 143
- 上海家化内部控制被否引发诉讼 ..... 李晓慧 164
- 某外资商业银行信息系统外包风险的识别与审计 ..... 王 建 赵雪媛 193
- 蓝天资产内部控制的评审 ..... 赵雪媛 220
- 注册会计师审计风险评估和签约风险评估:以金荔科技为例..... 赵雪媛 249

# 管 理 会 计



# DD 集团财务共享服务中心

刘俊勇

专业领域/方向：管理会计

适用课程：高级管理会计理论与实务

教学目标：帮助学员掌握实务中财务共享服务理论的应用，并明确财务共享服务中心为企业带来的好处；了解建立和实施财务共享服务中心的步骤及过程。

知识点：企业财务共享服务中心

关键词：财务管理 财务共享 共享服务 流程再造

摘要：财务共享服务中心是在全球经济一体化带来的种种挑战中所产生的一种管理模式。本文通过对 DD 集团的深度访谈与实地调研，深入剖析财务共享服务中心的最佳实践，总结归纳创建财务共享服务中心的可行性、必要性以及如何成功地实施。

## 一、背景介绍

DD 集团隶属香港地区上市公司 NH 集团,是一家从事全方位文化传播服务的企业。DD 集团致力于采用高新科技数字化网络技术手段,构建新一代的媒体平台和传播网络。DD 集团的核心品牌之一是 DD 电影,覆盖从电影投资、电影制作、电影发行、电影院线、电影院建设到电影院经营管理的电影行业全产业链的每个环节。自 2010 年开始,DD 集团将业务重点着眼在影院建设和经营上,DD 影院是连锁品牌影院,首选国内新兴城市,建设现代化多厅影院,以标准化连锁管理模式,迅速在全国布局一定规模的影院版图。

截至 2012 年年底,DD 集团注册资本为 4.16 亿元,总资产为 14.09 亿元,控股子公司共 135 家。其中,全国连锁影院突破 125 家,银幕 535 块,座位超过 70 000 个,遍布 21 个省份,建设中影院有 350 家。

2014 年,DD 集团的经营目标是完成 250 家影院、1 000 块银幕的建设。

## 二、案例概况

### (一) 发现问题

在一个阳光明媚的午后,DD 集团董事长赵亮先生静静地坐在办公室里,望着手中的报告,眉头紧锁,陷入沉思,昨天年会上的情景一幕幕地浮现在眼前:在公司的大会议室里,公司高层管理人员齐聚一堂,召开 2011 年年度会议,回顾全年的工作情况并展望下年的工作。年会上有稍许混乱,各部门负责人都争先恐后地发言,纷纷提出自己部门工作上存在的问题、需要的支持,希望得到领导及其他部门的重视。

首先,企业发展部门张主任发言:“集团最近发展形势大好,在各地建立起多家影院,与此同时所带来的问题就是资金供给不足,现在多数新建影院仍然处于亏损状态,给再发展带来种种困难。”

张主任话音刚落,人力资源部门熊主任就说:“集团发展太迅速,现在各个影院招收的员工越来越多,尤其是财务人员,还要进行大量的培训,管理难度在

逐步加大。”

集团财务分析部部长陈风反映：“现在每个影院财务部门分散，对于集团的情况分析，我们只能从合并报表中窥视一二，信息掌握不完整，很难了解集团全局的发展。”

……

问题的矛头通通指向了财务部门。这些问题该如何解决？如何使财务部门的工作变得迅速有效？这些都让赵亮十分头疼。赵亮揉了揉太阳穴，给自己的得力助手（公司财务总监）韩琪打了个电话，把她叫进自己的办公室。

“这些问题都是冲着你们财务部门反映的，公司的情况你也很了解，说说你的看法吧。”

韩琪总监沉思了一会儿：“这些都是现在集团所面临的重大问题。这些天我一直在思考，对于集团这样一个快速成长的企业，在规模不断扩张的同时，如何使职能部门人员的技能、素质和效率也不断提高。财务管理改革势在必行。”

“你的想法和我的一样，但是我现在就在思考，究竟什么样的管理模式适合我们公司呢？”

“前不久，我和一位管理会计方面的专家刘教授有过接触，和他大致说过我们公司的状况。他建议我们可以建立自己公司的财务共享服务中心，运用这种管理模式管理集团财务，理清我们的管理思路。”

“财务共享服务中心，我对它也有所了解，现在大多数外资企业建立了自己的财务共享服务中心，对于我们集团来说，这也许是个不错的选择。那行，你看什么时候请那位专家来公司，我们谈一谈吧。”

## （二）分析问题

第二天，韩琪总监就把刘教授约来了公司。刘教授和赵亮及几位公司高层进行了一次小型研讨会。刘教授首先大概地了解了 DD 集团的现状，接着向在座的各位高层简单地介绍了财务共享服务中心这一新型管理模式。经过一番讨论，与会人员一致通过财务共享服务中心这个提议，DD 集团正式拉开了实行以赵亮为主要负责人的财务共享服务中心项目的序幕。

在正式实施财务共享服务之前，刘教授带着两名学员来到 DD 集团，对公司

不同层级的员工(上至董事长、各部门高管,下至一线员工共计 29 人)进行了一次大规模的访谈,详细了解了公司的现状,总结了 DD 集团存在的问题。

作为连锁经营型的企业,DD 集团各业务单元的操作标准化已基本成型,大到影院的装修设计、设备采购,小到每桶爆米花的原料数量等都有执行标准,这就为其迅速地复制和扩张创造了有利条件,同时也对以财务为主的职能部门的管理提出了挑战。

第一,业务发展迅速、跨度大,集团管控能力减弱。如图 1 所示,DD 影院的业务是成几何倍数发展的。

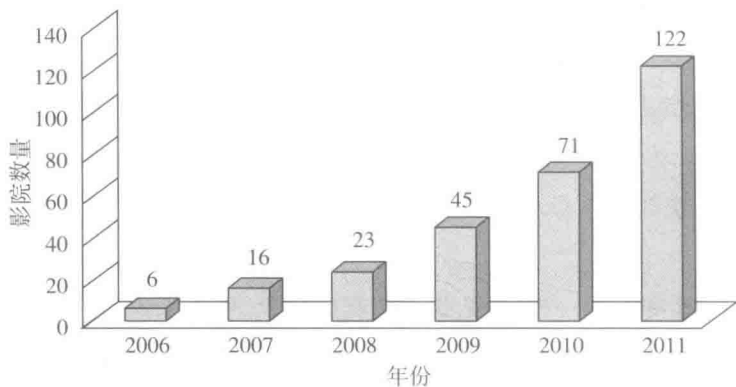


图 1 DD 影院发展情况

依据集团管控理论,当企业规模逐渐扩大时,决策数量多,协调、沟通及控制难度增大,集团总部的能力不可能随着企业规模的扩大而无止境地增强,必然对一些业务权限进行分权管理;但是,财权如果进行分散化管理,集团财务功能就减退为合并报表、审批预算或计划,没有任何实质性的管控,从内部控制的角度来看,所有的控制就会变为滞后的报告或者无法得到实效的财务管控。

第二,集团总部难以掌握完整的会计信息。作为总部或者母公司,所得到的财务信息局限于合并报表中的有限内容,很难掌握有效的整体运营情况,做财务分析时容易出现偏差和错误导向,不能为决策提供好的财务信息支持。

第三,财务管理水平面临挑战。由于扩张过快,难以保证新开影院的财务人员配备速度,即使使用加班加点、高级职位员工代职基础财务工作的方法,也无法缓解相关问题。对新进员工的培训因时间和地域的限制而流于形式,会计

核算和财务管理水平开始下降,财务管理面临前所未有的挑战。

第四,资金管理陷入瓶颈。按 DD 影院的发展经验和同行业的经验,一家影院自开业到产生正现金流的时间平均为两年左右。财务统计数据显示,截至 2011 年 12 月,约 44% 的已开业影院尚未盈利。而签约在建影院为 350 家,按历史平均水平 600 万—800 万元一家影院的建设资本支出估算,需要约 2.5 亿元资金用于装修和购买各类设备等基础性投入。集团内成熟影院相对集中的区域,因开业时间较早已经开始盈利且现金流充足,但区域内影院基本遍布计划内城市,发展计划放缓且资金沉淀。形成鲜明对比的是,新兴区域影院因建设项目多、现金流入少而捉襟见肘。集团的收入结算、资金管理水平和工具都相对落后,造成严重的资金分布不均衡,不能满足业务发展的需求。

### (三) 财务共享服务中心的建立

在深入调研了 DD 集团、了解了 DD 集团在财务管理上存在的急需改进的问题之后,DD 集团组织团队,开始建立自己的财务共享服务中心。

#### 1. 评估实施 DD 集团财务共享服务中心的可行性

DD 集团实施财务共享服务中心具备了管理层支持、利于转型为财务共享服务的区域集中财务管理模式和良好的信息技术平台等条件。

(1) 战略定位分析——财务共享服务是实现集团战略的重要步骤。国家统计局、国家发改委、国务院发展研究中心等联合发布的《2010—2015 年中国影院行业发展分析及投资前景预测报告》显示,2010—2015 年,国内电影行业逐渐迎来影院的投资热潮,作为电影产业链的终端环节,影院发展必然对国内电影行业的整体运行产生一定的影响。国家电影管理局出台了针对安装数字放映设备的补贴政策,以鼓励中小城市的数字影城建设。政府政策的推动加上大城市竞争日益激烈,中小城市的影院建设在接下来几年将有一个快速的发展时期。DD 集团对于影院经营业务单元的前期规划符合在中小城市发展的思路,政策的鼓励使 DD 集团决心进一步开拓中小城市,2010 年集团决定将发展重心从 DD 影院已经星罗棋布的广东省向北方转移。

在这一决策下,财务管理必须改造为高效率、低成本、控制强的模式,并且在业务不断叠加的情况下不必成倍地增加财务服务机构和人员,财务共享服务模式正好契合 DD 集团的战略,成为实现集团战略的重要步骤。这一步骤满足

集团管理层对加强管控、降低成本的要求。

DD 集团将财务共享服务定位于以降低成本、集中控制为目的的内部业务单元,为全国范围内的子分公司提供全面的财务服务。

(2) 组织结构分析——运行平稳的财务区域集中为建立共享服务提供基础。由于 DD 影院投资方是香港地区公司,公司注册地为深圳,最早建设的影院在佛山、顺德等地,最早的集团财务部门选择建立在广州,管辖广东省内各类财务事项。随着业务不断拓展,负责影院建设部分的财务工作量增大,分离为建设业务体系服务的单独财务部门,仅负责影院在建阶段的合同财务审核、进度款支付、结算工程款、结转资产等财务事项。2011 年 1 月,浙江金华影院进入正式运营,标志着企业经营跨出广东省。伴随这一变化,原财务部门主要职能转化为华南区域财务部门,还成立了华东区域和华北区域财务部门,形成了财务共享服务中心建立前的架构(见图 2)。

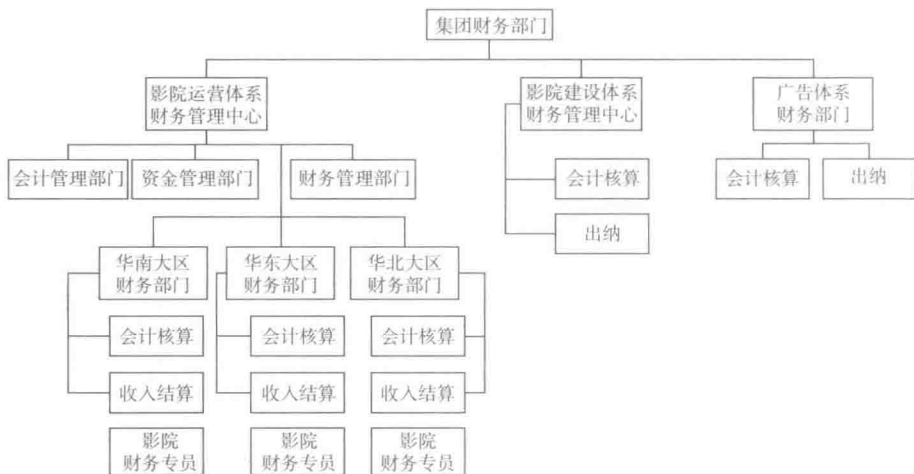


图 2 区域集中模式下的财务管理架构

在这一架构下,区域承担了主要的财务工作,负责所辖区内所有费用款项的审核、记账核算、收入管理、应付管理等。影院单据寄往区域财务部门,执行报销、审批、支付等一系列流程。从图 2 可以看出,臃肿的财务管理架构、重复的职能和低效的多层信息传递方式,显然跟不上大力拓展业务的脚步,同时暴露出集团的财务管理问题。

对于向财务共享服务迈进,区域集中管理模式的优点为:虽然 DD 集团前期

使用区域财务集中管理模式的初衷并不是为了进一步建立财务共享服务模式，但是财务区域集中管理模式可以理解为财务共享服务模式的实施基础，基层分公司已经熟悉单据邮寄、签收、反馈等流程，对于实施财务共享服务，来自组织内部的阻力会比较小。

(3) 流程分析——缺乏流程体系。DD集团的流程不完善，以一项固定资产采购为例。分公司要面对行政部门的资产组、集团营运中心、集团财务部门的三个规范流程，三个流程交叉，审批环节重复，完成审批耗时长、效率低下。集团在建立财务共享服务时，有必要梳理这些现有流程，进行有效的匹配和整合。

此外，信息技术基础是建立财务共享服务的关键因素。在实施财务共享之前，DD集团已经具有稳定运行的金蝶EAS账务系统、OA办公系统、自主研发的票房系统和商品售卖管理系统共同构建的信息平台，为远程办公提供了可能性。

## 2. DD集团财务共享服务的准备工作

基于上述可行性分析，2011年12月，按照实施财务共享服务的理论设计，结合DD集团的行业和企业自身特点，刘教授和DD集团财务部门将财务共享服务中心定位为：独立的企业内部单元、独立预算单位，以内部客户为服务对象，以颠覆性变革的思路在短期内实施。

(1) 建立引领团队。在DD集团财务共享服务中心建立的过程中，刘教授认为企业规模一般、业务复杂程度一般、有着较为良好的财务区域集中基础、有着专门的标准化部门和有着丰富共享服务经验的财务管理人员，可以启用企业自身资源建立项目引领团队再造流程。

引领团队由财务总监担任组长，集团标准化总监、人力资源总监担任副组长，分设核算团队、结算团队、资金团队、信息系统团队、人力资源团队，分别负责相关方面的流程设计、岗位设置、岗位职责界定、人员解聘及招聘工作等。

(2) 选择办公地点。对于财务共享服务中心是留在当时财务人员最多的华南区域办公所在地(广州)还是随集团总部迁往北京，引领团队内部展开了激烈的讨论，采用行动学习法，比较搬迁费用、基础设施投入、人力资源质量、解聘