

# 第一篇 财务管理基础

## 案例 1—1 青鸟天桥财务管理目标案例

1999 年 11 月 18 日至 12 月 2 日，对北京天桥北大青鸟科技股份有限公司管理层和广大员工来说，是黑色的 15 天！

在这 15 天里，天桥商场经历了 46 年来第一次大规模裁员；

在这 15 天里，283 名天桥员工采取了静坐等非常手段；

在这 15 天里，天桥商场破天荒地被迫停业 8 天之久；

在这 15 天里，公司管理层经受了职业道德与人道主义的考验，作出了在改革的道路上是前进还是后退的抉择；

……………

这场风波引起了市场各方面的高度关注，折射了中国经济、社会在 20 世纪末新旧体制交替过程中不可避免的大冲撞。

### 一、起因

1998 年 12 月，北京天桥百货商场与北大青鸟高科技公司进行资产重组，后者借壳上市，成为前者的第一大股东，同时，“天桥”更名为“北京天桥北大青鸟科技股份有限公司（简称青鸟天桥）”。天桥员工闻之，欢欣鼓舞，寄厚望于新入主的大股东，盼望高科技给他们带来新转机。然而，天桥商场的经营并不令人放心，几个月后，滑落到了盈亏临界点，并从此疲态不改。面对严峻的经营形势，1999 年 11 月 2 日，公司董事会下决心实行减员增效，谋求商场的长远发展。

天桥商场是一家老字号商业企业，成立于 1953 年，商场占地 7 000 多平方米，有员工 1 122 人。其中有 664 人就业合同于 1999 年 12 月 26 日到期。考虑到减员行动的合法性和稳妥性，也考虑到员工的承受能力，董事会做出了从这 664 人入手，先部分减员的选择，具体划出四条杠杠：（1）年老的和年轻的之间，留用老的，女 40 岁以上，男 45 岁以上的员工可续签合同；（2）夫妻两个都在商场工作的留一个；（3）军嫂留用；（4）专业技术和经营管理骨干留用。根据上述原则，有 226 人可续签合同，438 人则将成为减员的对象。

为确保这一行动的顺利实施，公司采取了两项措施：一方面，舆论先行，在天桥商场通过板报、咨询等形式，加紧宣传《劳动法》等有关政策法规；另一方面，与有关部门和企业联系，把需要招工的企业直接引进商场，方便员工再就业。经过两周的紧张准备后，1999年11月18日，商场广播正式播送了董事会的决定：1999年12月26日，有664名员工合同到期，其中的283人商场决定不再续签合同，请全体员工到各部门经理处查阅自己的合同；到期的员工到会计室领取12月份工资、奖金；档案关系商场近期给予转出；目前有8家企业正在楼上招工，有200个就业机会。

一石激起千层浪。决定刚一播完，商场员工哗然。数百名合同到期的员工不约而同地涌向商场领导办公室。商场工作顿时陷于瘫痪，挂出了停业招牌。备受关注的天桥商场裁员风波由此开始。

## 二、交锋

当晚，未能续签合同的283名员工在一层营业大厅静坐，要求与企业法人对话，其理由是他们没有一点思想准备，不理解企业为什么要这样做。

11月20日，公司董事会秘书、来自北大青鸟的侯琦博士来到现场，和北大青鸟的另一位代表一起，阐明了裁员决定的合法性，他们以北大方正新近就裁掉了500人等实例，强调在市场经济下，企业控制成本，减员增效，追求利润最大化，是十分正常的，是符合游戏规则的。

“我们不懂什么游戏规则，我们只知道要生存，明天没有饭吃”，员工们针锋相对地回答。“我们怎么也想不通，商场经理常说，‘谁砸天桥的饭碗，我就砸谁的饭碗。’可现在，没有人砸天桥的饭碗，我们的饭碗却被砸了”。他们有一种被出卖、被抛弃的感觉。

一边是焦头烂额的上市公司代表，一边是伤心、愤懑的静坐员工，缓和的谈话，激烈的辩论，最初的现场气氛让人深感不安。但好在双方都把对方的意图、处境弄清楚之后，思想开始拉近。前者更深地体会到了员工们生活的困难情况，后者对管理层的决策也多了些理解。

到11月25日，也就是静坐的第8天晚上，公司管理层答应考虑员工们提出的给予经济补助的要求，但反复说明青鸟天桥是上市公司，公司每支付一笔钱都必须经董事会和股东大会投票通过，必须按照法律程序办事。对峙气氛明显有了缓和。

11月26日，静坐的员工们在管理层代表们的劝说下，从一楼商场营业大厅撤离到七层会议室。当天，北京天桥北大青鸟科技股份有限公司在指定报刊上发表公告，宣布持续6天的被迫停业的僵局已有所缓解，商场已恢复部分营业，但

劳资纠纷的解决还没有实质性进展。

当晚 6 时，北大青鸟代表和天桥商场领导来到充满焦躁气氛的七层会议室，整整等了一天的员工们立即兴奋起来。北大青鸟代表以学者的口吻谦和而审慎地对让大家等了一天表示歉意，然后通报了他们在这一天里的工作日程：（1）应中国证监会的要求，上市公司商场不正常停业一周，必须作出交待，为此今天上午举行了新闻发布会；（2）中午赶回公司，起草申请召开紧急董事会及拟定相关经济补助方案，报给董事长；（3）下午向北京大学校党委汇报天桥商场裁员工作情况，4 点左右往这边赶。说完这些，他们正式报告大家，董事会将于 11 月 29 日讨论，29 日晚给大家一个答复。

员工们的情绪再次激动了。这么多天为什么不开董事会？9 天了，总是说研究再研究，讨论再讨论，到底在研究什么，讨论什么？到现在问题还是没有解决，到底要等到什么时候？一个个问题连珠炮似地向北大青鸟的代表发出。

“我们是上市公司，不仅接受证监会和新闻媒体的监督，还要对全体股东负责。形成的任何一项决议都要有法律依据，不能引起法律纠纷，这不是谁拍脑袋就能定的。董事会召开的规则是要在十天前通知董事，即使召开紧急董事会也要找到依据。我们也想给大家经济补助，但是形成的决议是要进入法律程序的，我们必须依法办事……”。北大青鸟的代表耐着性子对大家解释，以求得对方的理解和耐心。

28 日，员工们递交了一份给董事会的信，信中写到：在目前的改革形式下，国有企业面临新的体制改革，青鸟天桥董事会作出了减员增效的决策，对此我们表示理解和支持。但是我们这些人必然将面临一个更严峻的问题，就是重新被社会选择。而我们这些人基本不具备高学历、高技能，让我们走向市场，谁要我们！旧的体制不要我们，新的体制我们又进不去，因此我们要求，作为工龄补助、养老保险、再就业劳动技能培训、精神伤害等项补助，公司补助每人总计 47 500 元。

29 日上午，董事会如期开会。下午，北大青鸟代表、天桥商场领导与北京市崇文区政府领导研究处理方案。晚 8 时，董事会在 7 楼会议室宣布，原则同意员工提出的关于工龄补助的要求，但关于养老保险补助的要求，董事会有不同意见，其他补助不予考虑。另外，劳动技能培训今后由北大青鸟免费负责，不再另给经济补助。并说，如不同意这个方案，可派两名职工代表参加 12 月 2 日的董事会，详细说明要求。

董事会的这一补助方案被认为与员工提出的要求相差甚远，再加上听说还要再等，紧张气氛立即升温。从 11 月 30 日上午到 12 月 1 日凌晨 6 时，静坐了 14

天的员工情绪急剧恶化。有 18 人晕倒送往医院抢救，有 12 人一天一夜滴水未进，还有一名女工欲从会议室跳楼自杀，幸亏被及时制止。

面对这种状况，公司管理层代表沉重地说，我们实在不愿意看到情况继续恶化下去。我们只有两个选择，要么退步，与这些员工续签合同或采取其他退让措施，这将意味着改革的失败；要么坚持往前走，实行减员增效的改革，但这可能会付出血的代价。

### 三、结局

天桥裁员风波惊动了中央和北京市领导，市委、市政府高度重视，12月1日召开紧急会议进行研究，决定由市委常委、崇文区委书记、北京市劳动局局长组成领导小组，妥善做好部分终止劳动合同员工的思想工作和生活困难补助事宜。12月2日，公司董事会经过投票，通过对终止劳动合同职工给予一次性生活困难补助的方案。与此同时商场发挥各部门作用，由部门经理出面，对原部门职工进行思想说服教育工作，晓之以理，动之以情。劳动部门也亲临现场设立咨询台，讲解《劳动法》等相关政策法规。公安部门现场维持秩序。崇文区副区长、北大青鸟代表、天桥商场领导，还亲自登门拜访部分生活困难员工，讲明政策，为他们指明出路。大量深入细致的工作，使得员工们的思想发生转变，他们开始面对现实，依法办理了终止合同手续，裁员风波得以平息。

对面临失业职工的安抚终于有了最为实际的举措。公司董事会开会决定，同意给予终止合同职工适当的经济补助，并同意参照解除劳动合同的相关规定，对 283 名终止劳动合同的职工给予人均 1 万元、共计 300 万元左右的一次性经济补助。这次董事会同时决定，在未经股东大会批准之前，鉴于实际情况，决定由公司先行预支，并责成天桥百货商场执行。据悉，这次经济补助方案将在下次召开的股东大会上再行表决。

由不满于下岗解聘的部分员工占据商场楼面而引发的这场劳资纠纷，看来总算找到了一个较为可行的解决方案。事发以后，青鸟天桥有关负责人曾向媒介表示，公司将对失业职工再就业给予帮助，包括想方设法帮助寻找就业岗位、拨款资助职工参加再就业培训、对部分生活确实困难的职工给予资助，等等。此次通过的经济补助方案，从文字上看似乎已跳出了原先“对部分职工给予资助”的框框。

在这次董事会上，公司决策层再次对天桥百货商场领导班子在终止（续签）劳动合同工作中制定的减员增效实施方案做了肯定，并称此举符合《劳动法》及相关法律法规的规定。公司董事会同时责成商场领导班子，要求他们做好职工的思想工作及劝导工作。

原先占据天桥百货商场的部分职工早已全部撤离了现场，商场全面恢复营业，停业期间没有一件商品丢失，没有任何设施受到破坏。董事会当即表示，这场争执不会对青鸟天桥业绩造成大的影响。

15个不同寻常的日夜，带给我们的反思是深刻的。人们透过这场风波看到新旧体制、新老观念的较量；现代企业运行与传统企业桎梏的交锋；情与法的冲突；改革、发展、稳定三者的内在联系。

15个不同寻常的日夜，传递给我们的信息是沉重的。改革之路并非坦途；企业改革需要政府依法支持；改革过程中涉及到人们的利益调整，领导要高度重视，方案要周全，工作要细致；员工的政策法规教育应加强，专业技能培训应强化，思想观念应转变；社会保障体系应尽快建立和健全……

### 【思考题】

1. 青鸟天桥案例给你什么启示？
2. 从该案例介绍的情况看，你能否推断该公司的财务管理目标？
3. 你认为青鸟天桥的最初决策是合理的吗？以后的让步是否合适？
4. 如果你是青鸟天桥的高级管理人员，你会采取何种措施？

## 案例 1—2 绍兴百大高级管理人员持股案例

1999年6月，绍兴百大发布公告称，公司的高级管理人员已于近日陆续从二级市场上购入该公司的社会公众股，平均每股购入价格为10.40元左右。公告还显示，购入股份最多的是该公司总经理王学超，持股数量达28600股，而购入股份最少的高级管理人员也有19000股。按照有关规定，上述人员只有在离职6个月后，才可将所购入的股份抛出。

资料显示，绍兴百大自1994年3月上市以来已经两度易主，股权几经变更。1998年11月，该公司第二大股东宁波嘉源实业发展有限公司通过受让原第一大股东的股权，从而成为绍兴百大的现任第一大股东，嘉源公司承诺所持股份在3年之内不转让。

由于种种历史原因，上市公司中“零股董事”的现象比较普遍，而高级管理人员主动从二级市场上购入本公司的股份却并不多见，而且绍兴百大高级管理人员所购股份都不在少数，最少都得花费20多万元。据绍兴百大总经理王学超介绍，此次高级管理人员持股，可以说是公司董事会的一种强制行为。1998年底嘉源公司入主绍兴百大之后，经过半年多的清产核资，绍兴百大的不良资产基本上得到剥离，留下的都是比较扎实的优良资产，在此基础上，1999年6月3日，公司董事会提出，公司的总经理、副总经理、财会负责人和董事会秘书等在6个月之内，必须持有数量一定的公司发行在外的社会公众股，并且如果在规定的期限内，高级管理人员没有完成上述持股要求，公司董事会将解除对其的聘任。

王学超说，董事会这样做的目的是为了增强高级管理人员对公司发展的使命感和责任感，让他们也来投资自己所管理的公司，公司做好了，他们的资产就会增值，公司做得不好，也就直接影响到他们的切身利益，把他们个人的利益与公司的利益紧密结合起来，有利于企业的快速健康发展。

董事、高级管理人员持股是投资者谈得不愿再谈的老话题了，尽管业内人士多次就此事展开讨论，但是因为种种客观原因，这一问题一直没有得到很好的解决。目前上市公司中“零股董事”、“零股高级管理人员”的现象还较为普遍。虽然有关部门并没有规定上市公司的高级管理人员必须持有公司的股票，但是按现代企业制度的精神，从对企业的发展以及增强高级管理人员的责任心等方面来说，高级管理人员持股比不持股更有动力。正如绍兴百大总经理王学超所说的那

样，如果高级管理人员对公司的发展都没有信心，都不愿持有公司的股票，那么又如何让投资者放心地投资该公司呢？

应该说，在如何把高级管理人员的利益与其所管理的公司的利益紧密结合起来，增强高级管理人员的责任心方面，绍兴百大的这种强制持股的做法显然有一定的积极意义。君安证券的王维纲说，让上市公司的高级管理人员自己的切身利益与公司的股票价格（最终归结到公司业绩的提升上）紧密联系起来，国际上通行的做法是采用股票期权的形式，来鼓励高级管理人员提高上市公司的业绩，提高对股东的回报，由于国情不同，国内的企业特别是国有企业目前还做不到这一点，但这是改革的趋势，因而上市公司高级管理人员能主动购入公司的流通股，是比较好的现象，是一种进步。王维纲认为，这种做法，可以使上市公司的高级管理人员在作出决策时更加注重公司的利益而不是大股东的利益，对高级管理人员努力提高公司的业绩也能产生较大的动力。

### 【思考题】

1. 你认为公司高级管理人员持股对公司财务管理目标有何影响？
2. 你如何评价绍兴百大的高级管理人员持股？

## 案例 1—3 瓦伦汀商店企业组织形式选择案例

马里奥·瓦伦汀拥有一家经营得十分成功的汽车经销商店——瓦伦汀商店。25 年来，瓦伦汀一直坚持独资经营，身兼所有者和管理者两职。现在他已经 70 岁了，打算从管理岗位上退下来，但是他希望汽车经销商店仍能掌握在家族手中，他的长远目标是将这份产业留给自己的儿孙。

瓦伦汀正在考虑是否应该将他的商店转为公司制经营。如果他要将商店改组为股份公司，那么他就可以给自己的每一位儿孙留下数目合适的股份。另外，他可以将商店整个留给儿孙们让他们进行合伙经营。为了能够选择正确的企业组织形式，瓦伦汀制定了下列目标。

1. 所有权。瓦伦汀希望他的两个儿子各拥有 25% 的股份，五个孙子各拥有 10% 的股份。

2. 存续能力。瓦伦汀希望即使发生儿孙死亡或放弃所有权的情况也不会影响经营的存续性。

3. 管理。当瓦伦汀退休后，他希望将产业交给一位长期服务于商店的雇员乔·汉兹来管理。虽然瓦伦汀希望家族保持产业的所有权，但他并不相信他的家族成员有足够的时间和经验来完成日常的管理工作。事实上，瓦伦汀认为他有两个孙子根本不具有经济头脑，所以他并不希望他们参与管理工作。

4. 所得税。瓦伦汀希望产业采取的组织形式可以尽可能减少他的儿孙们应缴纳的所得税。他希望每年的经营所得都可以尽可能多地分配给商店的所有人。

5. 所有者的债务。瓦伦汀知道经营汽车商店会出现诸如对顾客汽车修理不当而发生车祸之类的意外事故，这要求商店有大量的资金。虽然商店已投了保，但瓦伦汀还是希望能够确保在商店发生损失时，他的儿孙们的个人财产不受任何影响。

### 【思考题】

1. 根据你掌握的知识，你认为该企业应采用公司制还是合伙制？
2. 公司制或合伙制对企业财务管理会产生哪些影响？

## 案例 1—4 瑞士田纳西镇巨额账单案例

如果你突然收到一张事先不知道的 1 260 亿美元的账单，你一定会大吃一惊。而这样的事件却发生在瑞士的田纳西镇的居民身上。纽约布鲁克林法院判决田纳西镇应向美国投资者支付这笔钱。最初，田纳西镇的居民以为这是一件小事，但当他们收到账单时，他们被这张巨额账单惊呆了。他们的律师指出，若高级法院支持这一判决，为偿还债务，所有田纳西镇的居民在其余生中不得不靠吃麦当劳等廉价快餐度日。

田纳西镇的问题源于 1966 年的一笔存款。斯兰黑不动产公司在内部交换银行（田纳西镇的一个银行）存入一笔 6 亿美元的存款。存款协议要求银行按每周 1% 的利率（复利）付息（难怪该银行第二年破产！）。1994 年，纽约布鲁克林法院作出判决：从存款日到田纳西镇对该银行进行清算的 7 年中，这笔存款应按每周 1% 的复利计息，而在银行清算后的 21 年中，每年按 8.54% 的复利计息。

### 【思考题】

1. 请用你学的知识说明 1 260 亿美元是如何计算出来的？
2. 如利率为每周 1%，按复利计算，6 亿美元增加到 12 亿美元需多长时间？增加到 1 000 亿美元需多长时间？
3. 本案例对你有何启示？

## 案例 1—5 华特电子公司证券选择案例

假设你是华特电子公司的财务分析员，目前正在进行一项包括四个备选方案的投资分析工作。各方案的投资期都是一年，对应于三种不同经济状况的估计报酬如表 1—5—1 所示。

表 1—5—1

经济状态	概 率	备选方案			
		A	B	C	D
衰 退	0.20	10%	6%	22%	5%
一 般	0.60	10%	11%	14%	15%
繁 荣	0.20	10%	31%	-4%	25%

### 【思考题】

1. 计算各方案的期望报酬率、方差、标准离差、标准离差率。
2. 公司的财务主管要求你根据四项待选方案各自的标准离差和期望报酬率来确定是否可以淘汰其中某一方案，应如何回复？
3. 上述分析思路存在哪些问题？
4. 假设项目 D 是一种经过高度分散的基金性资产，可以用来代表市场投资。试求各方案的  $\beta$  系数，并用资本资产定价模型来评价各方案。

## 案例 1—6 欧洲迪斯尼公司财务计划案例

迪斯尼公司是一个多样化、国际性的娱乐公司，其经营范围包括乐园、游览、电影业和消费品。

在 20 世纪 80 年代，迪斯尼公司的管理者就建立了增长率为 20% 的目标，其中乐园的扩展是整个增长的主要部分。随着美国市场的日趋饱和，迪斯尼公司认为国际扩展是很关键的。首次的国际扩展在 1983 年，这一年东京迪斯尼乐园正式开放。这一计划的成功促使了迪斯尼公司向欧洲共同体的扩展。

欧洲迪斯尼公司将把乐园和游览——在以前的 35 年中，这两项业务在美国和日本一直很成功——引进欧洲。1989 年欧洲迪斯尼公司根据财务计划决定改变以前的内部、私人投资而开始公开筹资，迪斯尼公司只占非常少的股份。

迪斯尼公司计划在 1992 年建成并开放欧洲迪斯尼公司，表 1—6—1 提供了 1992—1996 年间的财务计划。

表 1—6—1

欧洲迪斯尼公司的财务计划

单位：百万法郎

	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年	1996 年
<b>营业收入</b>					
魔幻世界	4 246	4 657	5 384	5 853	6 415
第二公园	0	0	0	0	3 128
游览和房产开发	<u>1 236</u>	<u>2 144</u>	<u>3 520</u>	<u>5 077</u>	<u>6 386</u>
营业收入总额	5 482	6 801	8 904	10 930	15 929
<b>营业费用</b>					
魔幻世界	2 643	2 836	3 161	3 370	3 641
第二公园	0	0	0	0	1 794
游览和房产开发	<u>796</u>	<u>1 501</u>	<u>2 431</u>	<u>2 970</u>	<u>3 694</u>
营业费用总额	<u>3 439</u>	<u>4 337</u>	<u>5 592</u>	<u>6 340</u>	<u>9 129</u>
营业利润	2 043	2 464	3 312	4 590	6 800

本书多处使用“百万”、“千”等单位，是由于本书的案例由各处搜集而来，为了保持案例的原貌，故单位量未进行换算。

续前表

	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年	1996 年
其他费用 (收入)					
版税	302	333	387	422	717
开办费摊销	341	341	341	341	341
折旧费用	255	263	290	296	625
利息费用	567	575	757	708	1 166
利息及其他收入	-786	-788	-768	-778	-790
租赁费	958	950	958	962	975
管理激励费	55	171	477	963	1 820
其他费用总额	<u>1 692</u>	<u>1 845</u>	<u>2 442</u>	<u>2 914</u>	<u>4 854</u>
税前利润	351	619	870	1 676	1 946
税金	<u>147</u>	<u>260</u>	<u>366</u>	<u>704</u>	<u>818</u>
净利润	<u>204</u>	<u>359</u>	<u>504</u>	<u>972</u>	<u>1 128</u>

包括魔幻世界酒店。

资料来源：Euro Disneyland S. C. A., *Offer for Sale of 10 691 000 Shares* (October 5, 1989), p.36

## 【思考题】

1. 预计 1997—2016 年的年营业收入按 5% 递增。
2. 预计 1997—2016 年的年营业费用按 5% 递增。
3. 计算 1997—2016 年各年的营业利润。
4. 预计从 1997 年至 2016 年每年的其他费用 (收入) 为：(1) 特许使用费等于收入总额的 5%；(2) 开办费摊销在 1996 年以后均为零；(3) 年折旧费、利息费、利息及其他收入和年租赁费 1996 年以后不变；(4) 管理费 1996 年以后每年递增 7.5%。
5. 计算从 1997 年至 2016 年各年的预计税前利润。
6. 假定其所得税为 42%，计算欧洲迪斯尼公司 1997—2016 年各年的预计净利润。
7. 假定欧洲迪斯尼公司每年的股利支付率为 75%，计算其每年的股利支付额。

## 案例 1—7 大华公司财务预算管理制度案例

以下是大华公司财务预算管理制度，请仔细阅读，并回答后面的思考题。

### 第一章 预算管理的目的和组织

第一条 年度经营财务预算的目的：将战略规划의当年经营思路转化为一个详细的经营计划和财务计划，作为公司最高领导和各中心、子公司、业务部领导之间的“年度经营责任合同”，总公司通过对各中心、子公司、业务部经营财务预算的严格质询和考核，指导各中心、子公司、业务部的经营运作，保证公司健康的发展。

第二条 大华公司预算管理的决策机构是总公司总裁办公会，预算日常管理机构是总公司预算委员会，预算委员会办公室设在总公司财务部。

第三条 总裁办公会在预算管理中的职责是根据公司战略规划制定公司业绩的期望目标，并由总裁和高层领导通过各中心、子公司、业务部经营财务预算的严格质询，以保证业绩期望指标尽量得以实现。

第四条 总公司预算委员会及其办事机构在预算管理中的职责是根据总裁办公会的要求，具体组织和下达年度预算编制要求，进行初步的审核和调整措施，作出公司年度预算方案并提交总裁办公会批准后批复预算；预算委员会还负责向总裁办公会提交年度预算调整方案和月度、季度、年度业绩质询会议分析报告。

第五条 总公司预算委员会设主任一名，由负责财务的副总裁担任。预算委员会成员由财务部、战略规划部、投资管理部、资产管理部、审计监督部、风险管理部、人力资源部、行政事务部组成。各部门在预算委员会的工作侧重点不同：总公司财务部为公司预算委员会的具体办事机构，负责执行公司预算委员会交办的工作，战略规划部负责三年规划和年度预算目标的衔接，投资管理部负责投资预算，资产管理部负责清欠预算，审计监督部和风险管理部负责经营计划的控制和评价，人力资源部负责激励机制下人员成本的测算，行政事务部负责固定资产和部分递延资产的预算管理。

第六条 各中心负责人、各中心所属子公司总经理、总公司职能部门负责人、海外集团总经理、其他总公司拥有控股权的项目总经理直接负责预算编制，各级财务计划部门提供技术支持及汇总。

## 第二章 预算管理的原则

第七条 发展增长原则。预算目标须反映公司的发展目标，各预算单位的年度预算要以总公司长期规划的要求为编制基本目标，在预算中体现经营规模和经济效益的不断增长，特别是注重主营业务增长水平。

第八条 素质改善原则。预算管理要结合风险管理并关注企业财务结构的优化，包括严密跟踪新生业务的不良资产，将原有不良资产的消化和清理、债务结构的优化、资本结构的优化纳入预算体系。

第九条 上下结合原则。公司决策机构在年度预算编制之初，根据战略规划制定年度业绩期望目标，预算委员会分解各中心的期望值和编制要求，各预算单位再根据总公司对下一预算期间提出的目标和任务要求，对下一预算期间的业务量、成本（费用）和利润进行重新预测和估算，并在此基础上编制预算。预算委员会汇总后，要将决策机构的质询意见和各预算单位的建议重新调整反复结合，最终达成一致的预算指标。

第十条 各有侧重原则。经营性公司编制预算时应以利润预算为核心；各职能部门、集团本部等成本中心编制预算时以费用预算为核心；资产管理部及清整公司编制预算时以现金净流量和费用控制为核心。

第十一条 目标管理原则。总公司决策机构应按季度检查各预算单位的预算执行情况，并对执行偏差进行分析和纠正，指导督促各单位完成年度预算指标。

第十二条 绩效考核原则。预算指标与业绩考核挂钩，总公司根据各预算单位每年预算执行情况结合其他考核指标来考核各单位经营业绩。

## 第三章 预算的编制范围

第十三条 各经营中心及其所属子公司、各海外集团本部、外贸信托公司、总公司本部及各职能部门、其他全资子公司是预算编制的基本单位。预算基本单位所属子公司的预算纳入该单位预算内合并上报。

第十四条 总公司直接或间接拥有 50% 以上控股权的子公司的预算由该公司董事会审批后，报总公司预算委员会批复并汇总至总公司的预算中。各预算基本单位控股子公司也按此原则编制相应的合并预算。

第十五条 对总公司直接或间接控股低于 50%（含 50%）的子公司不要求向总公司编报全套预算报表，但其投资收益纳入总公司预算中。各预算基本单位非控股子公司也按此原则编制相应预算。

第十六条 公司编制预算单位须编制预算体系中的各项预算，总公司职能部

门及其他非经营性单位（各海外集团、驻外代表处）仅编制管理费用预算和固定资产预算。投资管理部代表总公司负责下属投资项目的预算编制和汇总上报，并负责编制总公司的投资预算。总公司财务部负责编制总公司本部的资金预算和财务费用预算，以及其他收支的预算。

第十七条 预算编制的基本种类包括营业额预算、损益表预算、资产负债表预算、现金流量预算、费用预算、固定资产购置预算、投资及收益预算、资产质量控制预算、信用额度预算。根据不同时期的管理重点，总公司可以要求补充其他预算种类。

#### 第四章 营业额预算

第十八条 进口营业额预算编制要求。编制口径为进口到货数，国内企业按外经贸部业务统计制度规定的口径编制；海外企业既要包括自行在国内承揽货单、签订合同直接与国内单位结算交货的进口到货额，也要包括与大华系统内各公司共同运作的进口到货额，并须对此部分进口到货额注明“共营”。按实际执行的合同金额（CIF）编制预算。进口业务分为自营进口业务和代理进口业务。自营进口业务是指由外经贸企业用自有外汇、自借自用外汇借款等办理进口，并自行组织销售和承担盈亏的进口业务。代理进口是指外贸企业接受委托方的委托代办进口业务，包括对外洽谈成交，办理开证、运输、付汇等全过程，并按代理作价原则向委托方办理结算，外贸企业仅收取代理手续费，不承担盈亏的进口业务。

第十九条 出口营业额预算编制要求。国内企业按外经贸部业务统计制度的口径编制；海外企业既要包括自行在国内寻找货源、签订合同直接与国内单位结算收货的实际出口额，也要包括与大华系统内各公司共同运作的实际出口额，并须对此部分实际出口额注明“共营”。按实际执行的合同金额（FOB）统计。出口业务分为自营出口业务和代理出口业务。自营出口业务是指由外贸企业组织货源、承担盈亏责任的出口业务。代理出口业务是指外贸企业受委托方的委托办理出口，包括开拓国际市场、代办出口成交及向银行交单结汇工作，或者同时也代办制单、出口发运等工作。委托方承担出口盈亏和履约责任，外贸企业收取代理手续费，承担相应的服务责任，负担一般管理费用开支。

第二十条 期货销售额。统计各种通过国内、国外期货交易市场以纸面交易方式卖出的期货交易额。只统计卖出金额，不统计买入金额。

第二十一条 转口贸易销售额。统计三国之间实物商品转口交易的销售额，即从国外购买的商品不直接运回国内，直接销往第三国的销售额。大华总公司各驻外公司无论在哪个国家其国别属性均为中国，只统计卖出金额，不统计买进

金额。

**第二十二条 委托加工产品销售额。**指海外机构购进原料，委托国内、国外厂家加工成成品后再销售。这部分只统计加工成品的销售额。

**第二十三条 内贸销售额。**包括预算单位自营进口物资在国内的销售额以及预算单位直接用人民币在国内购进商品，再以人民币结算卖出该商品的销售额。

**第二十四条 代洽成交进出口额。**代洽成交出口指各业务承担者只负责代委托方对外洽谈成交，并向委托方收取佣金，不承担制单、向银行交单结汇、出口发运等业务。代洽成交进口指各业务承担者只负责代委托方对外洽谈成交，并向委托方收取佣金，不承担开证付汇等业务。以上均按合同金额统计。

**第二十五条 生产企业销售额。**指各业务承担者在境内或境外购置或投资建成的物质生产企业，在报告期内向本企业之外销售各种产品（含中间产品）的销售额。

**第二十六条 金融业务收入。**指各预算单位从事的金融业务在报告期内全部收入总和。其中包括利息收入、金融业务往来收入、租赁收益、手续费收入、证券销售收入、汇兑收益、其他营业收入等。

**第二十七条 保险收入营业额。**统计保险费收入（保险费收入 = 保险费 + 佣金收入）

**第二十八条 仓储运输收入。**指国内外各企业或公司开展仓储运输业务的营业收入，需列明承运或承储的主要商品以及仓储、运输量。

**第二十九条 房地产收入。**指出售商品房屋和出租房屋的实际收入（投资建房应列为固定资产）。

**第三十条 服务收入。**分三部分：（1）旅馆收入；（2）餐饮收入，宾馆附设的餐饮业营业收入在旅馆收入中统计；（3）其他，指各预算单位经营的出租车、加油站、汽车租赁、美容美发、保健等的营业收入。

**第三十一条 广告信息收入。**指各预算单位从事商业性的广告业务、展览业务（含展销、交易会）、信息服务（含软件开发、硬件服务、期刊销售）等的收入总额。但凡属为大华总公司服务并向总公司据实报销开支的职能服务不统计。

**第三十二条 劳务收入。**指劳务承包工程合同金额和外派劳务收入。

**第三十三条 其他收入。**指以上各项指标未包含的其他各类经营业务收入，填报时请做业务说明。

**第三十四条** 以上各项指标全资企业按全额进行统计；合资企业按我方投资比例分割计算。

## 第五章 损益表预算

第三十五条 按行业会计制度规定的销售（营业）收入、销售（营业）成本、销售（营业）费用及其他损益科目计算口径编制损益表预算。

第三十六条 损益表预算应按会计合并报表口径编制，将占股 50% 以上的子公司或实际控股以及满足合并报表条件的投资企业合并填列。对不满足合并报表条件的投资项目，只作投资收益预算。

第三十七条 损益表预算的编制重点是收入类和成本类项目。费用和投资收益等项目来自于其他预算表。损益表预算须对占本预算单位总营业额 70% 的重点经营商品，或占总营业额 70% 且单位商品经营额在 100 万美元以上的经营商品单项列明，按单项商品或类别编制损益表预算；其余 30% 的非重点经营商品按总金额编制损益表预算。

第三十八条 损益表预算应将当期经营及非当期经营对损益的影响分开反映，当期经营按具体业务类型反映本年正常经营业绩。非当期经营反映期初不良资产和潜盈对当期损益的影响及其他非当期正常经营损益，其中期初不良资产对损益的影响包括坏账报损、库存报损、不良资产项下库存销售、固定资产及长期投资处理损失等，期初不良资产占用资金成本等。期初潜盈对损益的影响包括将以前年度账内外应转而未转的收益转为当年收入等。

## 第六章 费用预算

第三十九条 各子公司、职能部门根据预算期的营业额水平、资金使用水平和管理费用控制标准，按会计制度所规定的经营费用、管理费用和财务费用项目编制费用预算。各子公司、职能部门编制费用预算时，须对各项费用的预算依据、测算基础和费用控制措施进行详细说明。

第四十条 各项费用口径严格按《大华公司财务会计制度》执行。特殊行业的费用参考《大华公司财务会计制度》的费用标准进行换算。

第四十一条 业务招待费、邮电通讯费、差旅费以及经营费用实行弹性预算的考核办法，即以上费用的预算水平随当期经营利润的增长而增长，但前者的增长水平不高于后者。

## 第七章 投资预算

第四十二条 投资预算编制的基本原则是投资项目必须符合公司重点发展战略的需要，并根据自身实力，量入为出。对投资项目不得留有资金缺口。