工商管理系列丛书

跨地区经营企业会计问题研究

王竹泉　著

经 济 管 理 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目（CIP）数据

跨地区经营企业会计问题研究/王竹泉著．—北京：经济管理出版社，2003
（工商管理系列丛书）
ISBN 7－80162－868－3

Ⅰ．跨… Ⅱ．王… Ⅲ．企业管理—财务会计
Ⅳ．F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 019277 号

出版发行：经济管理出版社
北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层
邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂　　经销：新华书店

责任编辑：卢小生
技术编辑：蒋　方
责任校对：赤　平

787mm×1092mm/16　12.75 印张　213 千字
2004 年 7 月第 1 版　2004 年 7 月第 1 次印刷
印数：1—6000 册　　定价：20.00 元

书号：ISBN 7－80162－868－3/F·782

·版权所有　翻印必究·
凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号
电话：（010）68022974　　邮编：100836

导　论

在网络经济时代，企业之间的竞争日益激烈。一方面，竞争者的数量在不断增加，每一个企业都要面临着来自全球范围内的竞争者的挑战；另一方面，企业竞争的场所即市场却被分割成越来越多小的细分市场，市场结构日趋复杂化和多样化，谁掌握了通向这些细分市场的营销渠道，谁就能够在激烈的市场竞争中保持不败。因此，每一个企业都必须把自己打造成一个市场驱动的组织，即能够敏锐地观察市场的变化，并对市场的变化在第一时间做出适当的响应。对于大型企业特别是跨国经营企业来说，在各国或各地区分别建立区域经营组织以提高其对区域市场变化的响应能力，已成为企业建立市场驱动组织的一个重要选择，从而形成了一种跨地区营销的经营格局。跨地区营销不仅给营销管理带来了许多问题，而且对企业财务与会计管理也提出了许多新的要求，产生了许多值得研究的新课题。本书将对跨地区营销背景下企业财务与会计管理面临的主要问题进行分析，探求解决这些问题的思路和对策，以期对改革和完善跨地区营销企业的财务与会计管理有所帮助。

跨地区营销企业财务与会计管理面临的问题有很多，归纳起来有以下几个方面：

一、跨地区营销企业财务与会计组织架构

在跨地区营销的情况下，各地区营销组织应当采取什么样的组织形式是需要首先考虑的问题。不同的组织形式不仅会影响决策权力的分配和战略的选择，而且会对资源的配置、业务流程设计及业绩评价产生重要影响。

跨地区营销的组织架构还从根本上决定了其财务与会计管理的组织架构。当地区营销组织采取办事处的组织形式时，通常在办事处并不设置专门的财务与会计机构，不独立核算，其所需的费用通常由总部拨给，定期报销后补足差额，即采取类似定额备用金的管理方式。当地区营销组织采取分公司或子公司

的组织形式时，一般需要设置专门的财务与会计机构并配备专门的财务与会计人员，分公司在总部授权范围内具有财务自主权，并作为一级核算单位进行独立核算，编制内部会计报表，子公司则作为独立的法人单位，享有充分的财务自主权，实行独立核算，编制会计报表。当然，对于业务量相对较小的分公司或子公司来说，也可以不单独设置专门的财务与会计管理机构，而将资金结算、会计核算和税收事务均采取委托—代理的方式。

二、跨地区营销企业的业务流程规划

跨地区营销的企业都存在着两大致命陷阱：一是应收账款难以控制问题；二是库存居高不下问题。许多企业虽然在开拓市场方面取得了骄人的业绩，但是，由于没有很好地解决应收账款和存货控制问题，企业取得的利润又很快被巨额坏款和存货呆滞损失吞噬掉。这两大难题的根源，其实就是企业没有做到按客户的需要和定单去组织生产和营销，而是先制造库存，然后去推销库存。因此，如何对企业的业务流程进行规划，从而形成以订单为企业一切生产经营活动的出发点，为订单去研发，为订单去采购，为订单去生产，为订单去销售的运营轨道，是每个跨地区营销企业都需要认真思考的一个重要问题。

三、跨地区营销企业的现金流规划

在跨地区营销企业的财务管理中，现金流规划和管理十分重要，因为跨地区营销企业的资金流链条长，而且更为分散，如果规划和控制不当，不仅会导致资金流转不畅，而且会给企业造成巨大的损失。据估计，许多行业由于现金流规划和控制不当所造成的直接和间接经济损失高达销售额的3%～5%。

现金流规划的关键是现金流入规划。这涉及信用管理、账户管理、结算网络建设、结算方式选择，特别是高效、安全的电子结算方式的使用、应收账款管理以及企业的资金管理体制等诸多方面。一个设计良好的现金流模式，能够大大提高现金的回收速度，减少在途资金的规模，并通过现金流动有效地控制企业的经营活动和财务活动，在防范财务风险的同时，获取最大的经济效益。

四、跨地区营销企业的预算与控制

跨地区营销需要发生大量的费用，如当地广告宣传费用、业务人员的差旅费、交通和通讯费用、租赁费、运输费用及售后服务费用等。这些费用一般数额巨大，对企业的效益有举足轻重的影响。同时，费用是否能够得到如期结算，还直接影响企业形象和财务信誉，影响客户关系。因此，如何对费用实施有效的预算控制，使所有的费用发生都事先有预算，并实现费用预算、发生、结算、凭证制作、记账核算、分析考核的闭环管理，是跨地区营销企业预算管理需要解决的重要问题。

与一般的企业资金预算和控制相比，跨地区营销企业的销售收入、应收账款的预算和控制均较为复杂，也是开展跨地区营销的企业在财务管理中最容易失控的领域，值得深入研究。在资金控制方面，如何克服跨地区营销的固有缺陷，利用现代信息技术等手段，实现资金的动态控制，使货币资金、结算票据、库存物资等都能够在总部的资金监控系统中得到实时监控，值得深入研究和探讨。

五、跨地区营销企业会计核算的特殊问题

在跨地区营销企业的会计核算中，存在一些特有的问题需要研究，主要有：①跨地区营销企业内部往来的会计处理及其在编制对外财务报告时的抵销问题；②跨国经营企业的外币交易、外汇风险防范与期汇合同的会计处理；③跨国经营企业对国外子公司投资的权益法会计处理等。

六、跨地区营销企业财务报告的特殊问题

跨地区营销企业除了在日常会计核算中存在一些特殊问题之外，在财务报告方面也有一些特殊问题需要研究。与跨地区营销有关的财务报告问题有：①总部报表与分公司报表的汇总；②跨国经营企业对境外营业单位的外币会计报表的折算；③跨国经营企业的合并会计报表等。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1

跨地区营销企业财务与会计组织设计

财务与会计在企业管理中的作用体现在两个方面：一方面，财务与会计应服务于业务经营的需要，为企业各项业务活动的正常开展提供必要的资金支持和及时、准确的信息；另一方面，财务与会计又要对各项业务进行监控，使各项业务都处于受控的状态，减少差错和舞弊的发生，并保证会计资料的真实和完整。要想充分发挥财务与会计的上述作用，就必须做到财务、会计与业务的融合，不能把财务和会计完全对立起来，过分强调财务与会计的监控作用，甚至把财务与会计凌驾于业务之上。这就意味着财务与会计组织的设置必须与企业的经营环境和业务发展相适应。伴随着企业经营环境和业务的变化，不仅企业的业务经营机构需要不断地做出调整，企业的财务与会计组织也应不断地进行调整。

1.1 企业组织机构的一般特征及其与外部环境的关系

任何组织机构都可以分解为复杂性、正规化和集权化三种成分。复杂性是指组织分化的程度，它反映了劳动分工的细致程度；正规化，是指组织依靠规则和程序引导员工行为的程度；集权化，是指决策权力在不同层级人员之间的分布情况。古典组织理论提倡所有组织都必须是高度复杂化、高度正规化和高度集权化，认为组织应像高速运转的机器一样，以规则、条例和正规化作为润滑剂，人性和人的判断应该被减少到最低限度。现代组织理论则提倡组织应当实现低复杂性、低正规化和分权化，从而形成一种松散的、灵活的具有高度适

应性的有机式组织。

需要说明的是，无论哪一种组织形式，都并不总是有效的。对于不同的企业或同一企业的不同发展阶段，企业的组织机构形式也是有差别的。

当市场处于卖方市场状态，企业的外部环境较为稳定时，企业经营管理的注意力主要放在企业内部，扩大生产规模、降低成本是企业经营成败的关键。与此相适应的组织形式是高度复杂化、高度正规化和高度集权化的组织，因为这种组织有助于劳动效率的提高和规模经济的实现，从而有效地降低成本。

当市场处于买方市场状态，企业外部环境处于变幻莫测的状态时，企业经营管理的注意力自然就会由内部转向外部，如何灵活地调整企业的资源以及时满足顾客的需要并适应变幻莫测的外部环境成为企业经营成败的关键所在。在这种情况下，管理者所要面对的是大量非正规化的决策，这时高度复杂化、高度正规化和高度集权化的组织很难与之相适应。高度复杂化会造成一部分资源紧缺，而另一部分资源则大量闲置，从而使资源使用效率大大降低；高度正规化将导致所制定的各种规则、条例很少得到采用，而大量决策都会变为非常决策，转由高层经营管理决策，从而进一步增加了集权化程度；而高度集权化则会使决策缓慢，难以及时对市场变化做出反应，从而贻误战机，在激烈的市场竞争中逐渐被淘汰。因此，当企业经营处于买方市场、外部环境处于变幻莫测的状态时，企业必须采取低复杂性、低正规化和分权化的有机式组织形式。

1.2 跨地区营销组织设置的基本形式

在跨地区营销的情况下，为了划清责任，营销组织按地域设置是一种基本的选择。在具体设置异地营销组织时，根据权力划分和决策机制的不同，异地营销组织可有办事处、分公司和子公司等组织形式。不同的异地营销组织形式，意味着总部对跨地区营销活动管理的内容及侧重点有所不同。

1.2.1 办事处的组织形式

当异地营销组织采取办事处的组织形式时，整个跨地区营销系统是一种高度集权的体制，各地区营销机构的经营自主权很小。通常情况下，这些异地营销组织无权核准赊销，无权与顾客直接结算和开具销售发票，其主要职责是按照总部的统一部署在当地开展营销活动，负责与顾客接洽、签订订单及开展售

后服务等。商品的交付及货款的结算一般由总部直接办理。尽管有的在当地设立了周转仓库并储备有商品存货，但办事处一般无权自行决定是否发货，必须履行严格的发货申请手续并报经总部批准后才能发货。这些办事处一般不独立核算，其所需的费用由总部拨付，定期报销后补足差额，即采取类似定额备用金的管理方式。

异地营销组织采取办事处的组织形式，有利于总部对营销业务的集中控制，集中库存和统一结算也便于营销与生产的协调和财务部门的统一资金调度，但这种组织方式也有很多问题，主要有以下几个方面：①所有营销决策都集中在总部进行，因此，当分设的办事处数量众多时，必然导致总部营销管理机构庞大，甚至在总部再按大区设置一级营销管理组织，从而大大增加了营销组织的复杂性程度。由于总部的营销管理组织远离业务发生地，对出现的问题难以及时发现和处理，营销管理效率必然会随之降低。②由于主要的营销决策都需总部做出，因此，办事处与总部之间每天要进行大量的、烦琐的信息传递，虽然现代网络和通信技术已克服了远程信息传递的困难，但为整理和提供这些信息所要做的工作是巨大的，而且，许多由观测得到的信息很难量化，甚至难以用语言加以描述。在这种情况下，不论是办事处还是总部的营销管理部门，都不得不把大量的时间用于日常、琐碎的工作上，难以集中精力考虑那些事关企业营销大局的战略问题。③对顾客的各种要求不能做出及时反应，使企业在与竞争对手的竞争中处于不利地位，从而导致企业整体利益受损。有鉴于此，在进行跨地区营销组织的机构设计时，一般对营销业务量不大的地区营销组织才采取办事处的组织形式。

1.2.2 分公司的组织形式

对于营销业务量较大的地区营销组织，必须将决策权力下放，以充分发挥地区营销组织管理人员的信息优势，并及时对复杂多变的营销活动做出反应。与此同时，库存和资金结算采取严密控制下的适度分散。在这种情况下，异地营销组织一般采取分公司或子公司形式。

异地营销组织采取分公司的组织形式时，分公司具有日常经营的自主权，它们在当地一般都设有周转仓库并储备有商品存货，可自行决定是否发货，可以批准赊销，在当地可以开设自己的账户，可以与顾客直接结算，并向客户开具销售发票等。在税收方面，通常需要在当地缴纳流转税，而所得税则由总部汇总，在总部所在地缴纳。它们通常作为一级核算单位进行独立核算，并编制内部会计

报表。总部对分公司的营运资金实行严密控制，分公司的销售额、现金回收率、库存资金占用等经营目标由总部核定并下达各分公司执行，总部定期对各分公司的经营情况进行考核。一般来说，分公司的固定资产投资、巨额租赁和巨额广告投入等均由总部直接控制，分公司无权对外投资、购置固定资产等。

1.2.3 子公司的组织形式

异地营销组织采取子公司的组织形式时，这些子公司在当地享有充分的经营自主权和较多的投资决策权，在固定资产投资、租赁和广告投入等方面有较大的自主权。这些子公司在当地一般都设有自己的仓库，储备有必要的商品和备件，在银行有自己独立的账户。在税收方面，不仅流转税需要在当地缴纳，而且所得税一般也需要在当地缴纳。总部既要对这些子公司的现金流转情况进行考核，又要对其实现利润和上缴利润情况进行考核。

需要指出的是，对于营销业务量巨大且地域细分市场众多的跨地区营销企业来说，其营销网络是异常庞大的。根据对海尔集团的调查，目前海尔已在全球发展贸易中心 56 个，设计中心 15 个，服务点 11976 个，营销网点 53000 个，其中海外营销网点 38000 多个。海尔在国内的销售网点不仅已覆盖了全国各大中城市，而且深入县、乡（镇）。许多大型企业也都建立了类似的庞大的营销网络。这种庞大的营销网络通常同时包括了上述各种组织形式。但相对来说，办事处组织形式适合在其庞大营销网络的末端采用，而分公司或子公司则适合在其庞大营销网络的中、高层次中采用。其中，分公司的组织形式更多是在中间层次使用，子公司的组织形式则较多地在最高层次中使用。

1.3 跨地区营销企业财务与会计组织的设计

财务与会计组织的设计包括财务与会计工作组织机构的设置、各组织机构相互之间的关系、组织机构内部的岗位划分及各岗位的权责划分和相互之间的关系。跨地区营销企业财务与会计组织的设计，不仅应遵循企业财务与会计组织设计的一些共同原则，而且应遵循跨地区营销企业财务与会计设计所特有的原则。

1.3.1 企业财务与会计组织设计应遵循的共同原则

企业财务与会计组织设计应遵循的共同原则主要有以下几个：

（1）与企业规模和业务特点相适应原则

在进行企业财务与会计组织的设计时，必须考虑企业自身的实际情况，不能照搬其他企业的做法。小型企业，由于业务相对较少，业务管理也比较集中，因此，所采取集中核算与管理的体制是适当的。对于大中型企业来说，由于企业规模较大，企业经营管理的组织可能划分为若干个层次，业务管理相对分散，财务与会计要更好地服务于业务经营和管理的需要，就应当渗透到企业的生产经营过程的各个环节和各个管理层次，此时，采取分级核算和管理的财务与会计组织形式是更好的选择。

（2）贯彻内部控制原则

财务与会计组织的设计，不仅要考虑服务于业务管理的需要，而且必须兼顾内部控制的要求。将内部控制的思想和方法融入到财务与会计机构设置、财务与会计岗位划分及每一项财务与会计事务的办理程序之中。

（3）讲究成本效益原则

任何组织的设计，都需要考虑组织设置的成本效益问题，考虑效率和效益问题。应在实现对业务管理的有力支持和有效监控的前提下，尽可能简化机构和岗位设置，简化办理程序，提高成本效益。

1.3.2 跨地区营销企业财务与会计组织设计的特有原则

（1）经营客户，方便客户，为客户理财原则

跨地区营销企业真正经营的对象是客户。跨地区营销企业只有做到让客户满意，业务才能得到健康发展。在跨地区营销的情况下，财务与会计方面是影响客户满意的关键领域。引起客户抱怨比较突出的问题，如货款结算和发货手续烦琐、货物或发票出错、账目核对困难等，都与财务与会计有关。因此，跨地区营销企业在设计财务与会计组织时，必须遵循经营客户，方便客户，为客户理财原则，围绕客户对业务和财务进行整合，从组织和流程的设计上确保“以客户为中心”的思想得到贯彻实施，实现与客户的零距离。

（2）营造全员参加，自主内控的财务氛围

跨地区营销的组织和业务均高度分散，给内部控制特别是总部的控制带来了很大的困难。通过增设财务与会计机构或增加财务与会计人员的办法来加强

内部控制是有一定限度的，如果超过一定限度，不仅会大大增加控制和管理的成本，而且会降低业务办理的效率，降低响应客户的速度。必须营造一种全员参加，自我控制的财务氛围，通过完善激励和约束机制，让业务人员也参与到内部控制中来，使自主内控的能力不断增强。

1.3.3 财务与会计组织设计中对财务与会计关系的处理

财务与会计的关系，一直是理论和实践中颇有争议的一个问题。在理论上，财务与会计不分，大财务、大会计的观念都有存在。在实践中，财务与会计组织分设和合并设置的情况也不相上下。如何在财务与会计组织的设计中处理财务与会计的关系问题，是值得我们关注的一个问题。

笔者认为，如何在投放资金、筹措资金、收益分配等活动中权衡报酬和风险与提供反映经济活动过程和结果的信息，并利用这些信息能动性地监控经济活动过程和结果，是两种不同性质的工作，它们的目标、采用的方法、工作的依据都是不相同的。前者主要是在资金管理的客观层面上活动，而后者则主要是在资金管理的观念层面活动。二者在对资金的管理中得到统一，缺一不可，这一点恐怕无人会否认，问题是如何在概念上去界定它们。我们认为，概念的作用就在于它可以引起人们对特定事物及其与其他事物相互关系的思考。概念必须能够反映事物的一般的、本质的特征，具有清晰的指向，不能模棱两可，否则就容易造成概念的混淆。同样，概念运用或解释错误必将导致错误的思考。既然上述两种活动具有不同的性质和本质特征，就应该以不同的概念加以区分。按照国际惯例，前者称为财务管理，后者称之为会计。

但是，在概念上将资金管理区分为财务管理和会计两个方面，并不意味着财务与会计工作必须分别设置自己的机构和岗位。如何设置财务与会计组织和岗位，如何划分各个岗位的权力和责任，这完全是一个工作的组织问题。应该遵循上述组织设计的基本原则。根据企业的实际情况，如果分别设置机构和岗位，更有利于对业务管理的支持和监控，更符合成本效益的原则，则就可以采取分设财务管理机构和会计机构的做法。如果将二者合并设置更有利于对业务管理的支持和监控，更符合成本效益的原则，那么，就应当采取合并设置的做法。但不能以两者是合并设置由一个部门来完成，就把财务管理和会计工作说成是一回事，就像不能因为一个秘书同时负责起草文件和给老板开汽车就把文秘和驾驶说成是一回事一样。

吴水澎教授也指出，在企业实践中，由于企业根据自身需要将各种职能耦

需要全本请访问 www.ertongbook.com

合在一起，企业会计部门可能负有一定的内部监督职责，甚至与财务部门合并在一起。但是，进行科学研究则需基于实践，高于实践，细心地将之剥离开来，探究其本质。财务和会计的根本区别在于它们的对象不同，财务管理的对象是企业在商品货币经济条件下的财务活动，即价值运动所引起的各种货币关系，而会计在商品货币经济条件下，则表现为一个反映价值运动的经济信息系统，其对象就是价值运动的数量方面，但它并不管理这些量，而是反映这些量，提供关于这些量的信息。①

对于大中型企业来说，由于财务管理和会计工作都有相当大的工作量，分工负责的组织方式会更有利于资金管理，也更符合成本效益原则；对于小型企业来说，两者合并设置会更有利于资金管理，同时也更符合成本效益原则的要求。

1.3.4 跨地区营销企业财务与会计组织的具体设计

跨地区营销企业在跨地区营销之前，即使其客户是来自多个地区的，也并未在总部所在地之外设置专门的营销组织，在这种情况下，其财务与会计组织的设计主要根据企业的经营规模、管理层次等决定，既可能采取集中核算和管理的组织形式，也可能采取分散（或分级）核算和管理的组织形式。

在跨地区营销业务刚刚起步时，其跨地区营销的业务组织一般采取办事处形式，由于主要的营销业务仍然需要在总部办理，在异地办理的业务很少，因此，其财务与会计组织一般仍然保持原有的格局。但是，随着跨地区营销业务的不断发展，在异地办理的营销业务逐渐增加，跨地区营销企业的业务经营开始呈现高度分散的状态，这在客观上就要求其财务与会计采取分散核算和管理的组织形式，需要为异地营销组织配备专门的财务与会计组织。

一般情况下，异地营销组织的投资和筹资活动较少，财务管理的主要内容是营运资金和成本费用管理，因此，在异地营销组织中分设财务与会计机构并无必要，将两者合并设置是明智的选择，而不管其总公司是否采取财务与会计组织合并的做法。但是，如果异地营销组织的财务活动也相当可观，则在异地营销组织中分别设置财务与会计组织就是必要的。如果没有特别说明，以下我们均假设在异地营销组织中财务与会计机构是合并设置的。

值得注意的是，由于许多企业集团采取的是按产品分设事业部且每个事业部独立进行研究开发、生产和营销等活动的管理体制。这种管理体制容易造成

① 吴水澎等：《中国会计理论研究》，第79页，中国财政经济出版社，2000年。

各事业部在其产品跨地区营销时分别设立自己的异地营销组织，导致同一个集团在同一个地区有多家营销机构同时存在，与之相对应，在同一个地区设有同一集团的多个财务与会计组织。这不仅降低了本集团的运营效率，而且也加大了客户的营运成本，迫使客户需要同时与多家机构发生关系，账务的差错和纠纷也会随之增加。在这种情况下，对整个企业集团的营销业务进行整合是十分必要的。各产品事业部可专注于产品研究、开发和生产，而把各种产品的营销职能集中起来，在集团公司设置专门负责营销事务的事业部，该事业部负责在各地设置区域营销组织。每个地区只设置一个营销机构，统一负责本集团所有产品在当地的营销，与之相适应，在同一个地区只需要设置一个财务与会计组织，由该组织统一办理本集团所有产品在当地营销所涉及的财务与会计事务。伴随着营销业务管理的整合，财务与会计组织也得到了整合。

当异地营销组织采取分公司的组织形式时，分公司一般单独进行会计核算，并编制内部会计报表。总公司与分公司、分公司相互之间发生的资金往来（包括商品、备件等）可能会引起一系列特殊会计问题需要解决。例如，总公司与分公司之间、分公司相互之间商品、备件等调拨的计价，不仅会引起总公司与分公司之间、分公司相互之间利润分布的变化，从而对企业内部的业绩评价产生影响，而且在计价不是按调出方账面的成本价计价的情况下，还需要在汇总总公司、分公司的会计报表编制企业对外会计报表时，需要对调入方存货中所包含的未实现利润加以抵销。类似的问题还有内部往来的会计处理、期末编制对外会计报表时的抵销处理及未达账项（即一方已经将商品或货币资金付出并记账，而另一方尚未收到商品或货币资金，因而尚未入账的情况）的处理问题等。

在异地营销组织采取子公司的组织形式时，子公司通常要实行完全独立的会计核算，并单独对外提供会计报表。其所引起的会计问题主要是合并会计报表问题，与分公司情况下所涉及的总公司与分公司会计报表的汇总问题有所不同。

1.4 海尔集团跨地区营销的财务与会计组织设计

1998 年以前，海尔集团的组织管理体制采用的是传统的事业本部制。集团下设 6 个产品本部，每个本部根据产品不同分设产品事业部，各事业部内再

按职能设置规划、销售、资材、财务、劳人保、法律等若干职能部门。同时，集团也下设相应的职能中心，这些职能中心与事业部下属的职能部门之间具有上下级的行政关系，从而形成了集团—本部—事业部—分厂—班组的纵向一体化组织管理体系。

为了加强营销业务的管理，海尔集团还将各产品事业部下的销售部门独立出来，注册成立了按产品设置的销售公司。每个销售公司在各地区市场设置营销中心（属于办事处的性质），各地区营销中心按照销售公司的统一部署在当地开展营销活动，负责与顾客接洽、签订订单及开展售后服务等。但无权核准赊销，无权与顾客直接结算和开具销售发票。尽管这些营销中心大多在当地设立了周转仓库并储备有商品存货，但营销中心无权自行决定是否发货，必须履行严格的发货申请手续并报经销售公司批准后才能发货。

在这种体制下，营销组织的设置完全是以产品为中心的，而不是以市场为中心，没有遵循以客户为中心的经营理念。在营销渠道的开发和建设上，造成多重开发，多重投入，资源严重浪费。此外，由于不同产品的营销中心隶属于不同的销售公司、不同的事业部和产品本部，其各自的营销政策、信用政策等也都不统一，给业务管理增添了许多不必要的麻烦，也影响了海尔的整体形象。对于财务与会计组织来说，不同产品的营销中心均设置自己的财务与会计组织，相互之间较为独立、分散，财务信息按纵向逐级传递，信息传递环节太多，再加上当时主要采用的是传统的会计方法和操作流程，账务处理也没有完全实现电算化，因而导致信息传递缓慢，与业务信息脱节严重，财务和会计跟不上业务快速发展的新形势，并在一定程度上阻碍了业务的发展。

对客户来说，这种体制也有诸多问题。一个客户要面对海尔不同产品的业务经理，客户与海尔之间是“一对多”的关系，而不是“一对一”的关系。这种“一对多”的关系，不仅反映在业务经理上，而且在提货、发票、结算、对账等各个方面都是这种状况，导致客户的运营和管理成本大大增加，客户满意度受到严重影响。1998 年以前海尔集团跨地区营销组织及财务与会计组织设置的示意图如图 1 – 1 所示。

1999 年，伴随着海尔集团业务流程再造的实践，海尔集团在专门设置商流本部、物流本部、海外推进本部的基础上，对财务与会计组织的设置进行了彻底的改革。专门成立了资金流推进本部，将原来隶属于各本部、事业部的财务与会计部门从各单位分离出来，在集团范围内对所有的财务会计人员及资源进行重新整合，由资金流推进本部进行统一管理。资金流推进本部在集团内部

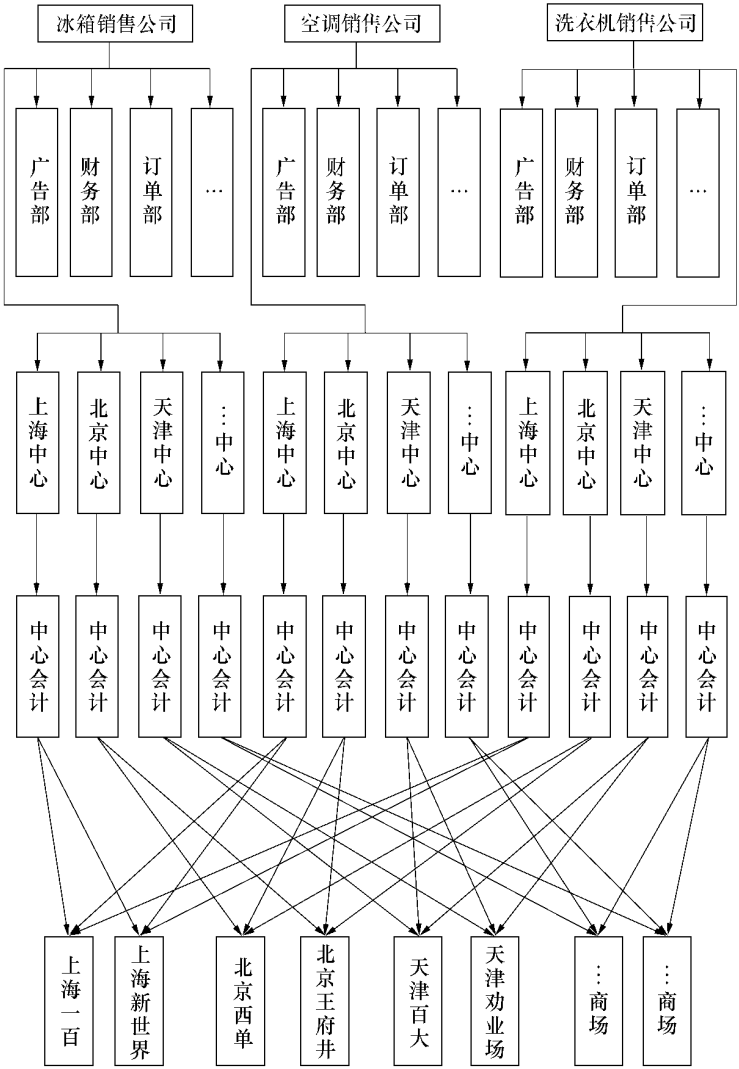

图 1－1　1998 年以前海尔集团跨地区营销组织及财务与会计组织设置示意图

实行财务会计人员委派制，与各本部、事业部签订服务合同，将财务会计人员委派到各本部、事业部。同时，对财务流程进行整合，对各种财务会计操作平台进行规范。资金流推进本部按资金管理的业务流程分别设置了国内流入事业

部、国外流入事业部、流出事业部和成本中心四个事业部，分别管理不同业务本部、事业部的财务与会计部门。

1.4.1 国内流入事业部

国内流入事业部主要负责商流推进本部国内销售业务的会计核算和财务管理，分管42个负责销售的工贸公司的财务会计部门，主要职能是保证现金及时回笼，同时对商流发生的各种费用包括广告费、售后服务费用等进行有效控制，为市场营销战略的制定提供信息支持。国内流入事业部及各地区工贸公司财务与会计组织设置示意图如图1－2所示。

1.4.2 国外流入事业部

国外流入事业部主要负责海外推进本部出口业务的会计核算和财务管理，除在海外推进本部设立财务与会计总部外，还在国外各工厂、贸易公司设立相应的财务与会计部门。主要职能是保证国外销售货款的及时回笼和海外资金运作风险的控制。

1.4.3 流出事业部

流出事业部主要负责物流推进本部的原材料采购、配送、储运等业务的会计核算和财务管理，通过对库存核算和管理、应付账款控制、采购成本管理等实现降低存货周转期、减少存货资金占用，同时保证对外支付严格按结算周期及时、有序地进行，维护和提升集团的信誉水平。

1.4.4 成本中心

成本中心主要负责各产品事业部生产业务的会计核算和财务管理，下设各产品事业部财务与会计部门，为各产品事业部提供成本核算、物耗控制、费用管理、资金运作、财务报告分析等方面的服务，同时为生产经营者提供经营状况、经营成果、资金流量等方面的信息支持。

进行财务与会计组织创新后，财务与会计部门不仅做到了与业务发展的同步，从而及时地对集团业务的快速发展提供强有力的支持，而且对业务的监控作用也得到了有效地发挥。

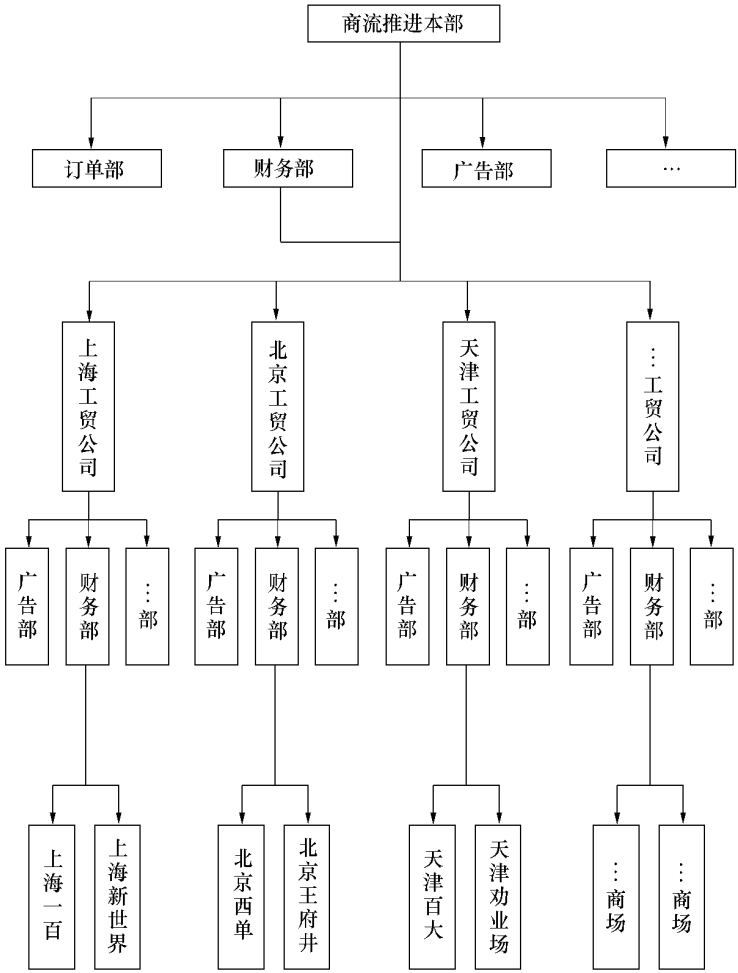

图 1－2　海尔集团国内流入事业部及各地区工贸公司财务与会计组织示意图

需要全本请访问 www.ertongbook.com