

2. 广泛高效的营销网络

沙钢集团的全部产品都是由集团销售处“集中买断，扎口销售”，并实施“沿江、沿海、沿河”的销售战略，在交通便利的地区设立办事处，将销售触角伸向全国各地。办事处是集团销售处的派出机构，为非独立核算单位，直接受集团销售处的垂直领导。每个办事处都设有厂里的二级仓库，方便客户提货，并在当地积极发展相对固定的经销商，既搞批发，又搞零售。这样，沙钢就形成了以集团销售处对办事处的单线控制为主体脉络和以办事处为圆心向周边辐射扩散的营销网络。

3. 诚信周到的服务体系

好的产品有了，就需要一个有效的服务体系将之推向市场，拓展市场。沙钢抓住产品售前、售中、售后服务三个环节，制定切实可行的措施制度，以自身诚信、周到的服务体系留住了客户，建立长期稳定的合作伙伴关系。在售前服务环节，沙钢的经销人员主动向客户传授有关操作或设备方面的知识，耐心解释带款提货的原因和为客户提供的价格优惠政策，用自己的诚恳和信用来争取客户；在售中服务环节，沙钢从办手续、提货、销售时间等小处着手，使客户节约了时间和精力，为客户提供了实实在在的便利；在售后服务环节，沙钢提出“48小时赶到”的硬指标，确保产品的售后质量，解决了客户的后顾之忧，也成为企业良好形象树立的又一闪光点。

4. 配套严格的管理制度

配套严格的管理制度是沙钢“钱货两清”切实推行的前提保障。沙钢集团制定了一系列以钱货两清为核心内容的管理办法和责任制，明确规定了销售机构和经销人员的职责范围、任务、销售费用标准、奖金计提比例、发生赊销的处罚办法等内容。规范全面的制度标准为管理者提供了可操作尺度，在此基础上，沙钢还强调管理者本身的管理问题，沙钢的领导人决不带头违反制度规定，不走后门，不批条子。有了领导的榜样作用，经销人员谁也不敢开赊销的先河，这样，全厂上下，真正围绕“钱货两清”的原则，令行禁止。

5. 集中快速的资金运营

对于企业集团而言，现金管理应以集权管理为核心，沙钢对集团的办事处实行两条线管理办法，货款进入收入户，办事处无权动用；所需费用则按承包合同由厂里另拨。集团总部就可以有效的集中企业全部资金，合理调度，将资金配置到效率最高的环节。而“钱货两清”实现了企业存货到现金的直接转化，大大缩短了营运资金周转天数，提高了资金的使用效率。

“钱货两清”的不利防范

“钱货两清”在社会信用环境较差的前提下实施具有其积极意义。正是在我国目前企业信用状况不容过于乐观，沙钢采用这种稳健的财务政策才取得了令同行业瞩目的成绩。但这毕竟是权宜之计，当社会信用逐渐恢复，企业竞争逐渐趋于公平合理时，利用商业信用扩大销售仍是任何一个企业无法避免的选择。此外，当买方（尤其是长期固定的客户）处于暂时的资金周转困难，企业坚持教条式的“钱货两清”财务政策，势必失去部分潜在的销售收入，对于企业的长期

发展是不利的。

因此，绝对的稳健其实就意味着呆板，财务政策的实施必须要辅之一定的弹性，不能简单的“一刀切”，应该区别对待政策的实施对象，弄清楚企业当前的信用环境，合理准确的评估客户的信用等级，在效益和风险二者之间做出合理的选择。

(2000年3月2日《财会世界》周刊

汤谷良 龙丽/文)

“亚细亚”的失败 与企业内部失控

亚细亚商场于1989年5月开业，之后仅用7个月时间就实现销售额9000万元，1990年达1.86亿元，实现税利1315万元，一年就跨入全国50家大型商场行列。从1993年起，郑州亚细亚集团（简称郑亚集团）以参股的形式投资10亿多元，先后在河南省内建立了四家亚细亚连锁店，在全国各地建立了很多参股公司，还有遍布全国各地的“仟村百货”。亚细亚在全国商场中第一个设立迎宾小姐、电梯小姐，第一个设立琴台，第一个创立自己的仪仗队，第一个在中央电视台做广告。当年的亚细亚以其在经营和管理上的创新创造了一个平凡而奇特的现象——“亚细亚现象”。一时间，“亚细亚现象”、“亚细亚冲击波”，包括“中原之行哪里去”的广告词和亚细亚小姐甜美的微笑，像阳光一样辐射全国各地，来自全国30多个省市的近200个大中城市的党政领导、商界要员来到亚细亚参观学习。党和国家领导人李鹏、朱镕基、李岚清、田纪云、李铁映等来商场视察，给予很高的评价。然而，1998年8月15日，郑亚商场悄然关门！面对这残酷的事实，人们众说纷纭。我们以为，导致亚细亚倒闭的原因是多方面的，而其内部控制的极端薄弱是促成其倒闭的主要原因之一。

对“亚细亚”内部控制失败的系统分析

1. 控制环境失效

控制环境是指对建立、加强或削弱特定政策、程序及其效率产生影响的各种因素，具体包括企业的董事会，企业管理人员的品行、价值观、素质与能力，管理人员的管理哲学与经营观念，企业文化，企业各项规章制度、信息沟通体系等。企业控制环境决定其他控制要素能否发挥作用，是内部控制其他要素作用的基础，直接影响到企业内部控制的贯彻和执行，以及企业内部控制目标的实现，是企业内部控制的核心。那么，郑亚集团的内部控制环境如何呢？

(1) 经营者品行、价值观

1992年11月，亚细亚商场总经理王××就在海南注册了“海南亚细亚商联总公司”，（简称“海南商联”），法人代表是王××本人。郑亚集团公司董事会作出决定，委托海南商联管理和经营郑亚集团股份有限公司；并在郑亚集团董事会1995年6月28日的会议纪要中，明确规定“董事会同意公司经营者（海南商联）按销售额1%的比例提取管理费”。于是就形成了海南商联受托经营郑亚集团的运作模式，并与

郑亚集团一套人马，两块牌子，总部设在广州。总经理从此离开了郑州，基本上在外地遥控实施对郑亚集团和商场的管理。王××既是海南商联的法人代表，又是郑亚集团的总经理，可以随意抽调人员与资金，海南商联是王××等几个人自己开办的，郑亚集团没有投资，这种制度安排的结果是亚细亚的信誉被海南商联所利用，亚细亚的人员被海南商联利用，亚细亚的经营利润被海南商联所占有，而这一切都是无偿的。

(2) 董事会

企业内部控制环境的一个重要要素是董事会，企业应该建立一个强而有力的董事会，董事会要能对企业的经营管理决策起到真正监督和引导的作用。在郑亚集团公司内部，董事会一直处于瘫痪状态。郑亚集团公司的注册日期是1993年10月，但直到1995年6月才最后确立。在持续将近两年的时间里，集团公司一直处于不断演变的动态之中，没有按章程规范化运作，董事会从未召集董事们就重大决策进行过决议，凡事都由总经理王××一人拍板。1995年初，亚细亚的主要股东中原不动产总公司董事易人，新任董事长认为前任批准的股权转让造成公司资产流失，不予承认，表示股权纠纷问题不解决不参加董事会。从此，郑亚集团最高决策机构、监督机构陷于瘫痪。在郑亚集团，总经理成了国王，董事会形同虚设。

(3) 人事政策与员工素质

人是企业最重要的资源，亦是重要的内部控制环境因素。那么，郑亚集团的人事政策与员工素质如何呢？

①随意用人。亚细亚商场艺术团的报幕员周××，不懂管理不会看账，被任命为开封亚细亚商场的总经理。除了公关喝酒，就是喝酒公关，仅一年多的时间，不仅葬送了“开亚”，也垮了自己的身体，在“开亚”关门之际，她亦酒精中毒肝硬化送进了医院。

②任人唯亲。亚细亚某领导的一位表弟，原郑州市郊的农民，被任命为北京一家大型商场总经理；某领导的两位妻弟，山东农民，也被委以重任；就连他家的小保姆也被任命为亚细亚集团配送中心的财务总监。

③排斥异己。亚细亚曾有四位年轻的副总，他们都舍弃原本很好的工作，与总经理一起筹创亚细亚，决心干一番事业。因他们不附和总经理的意见，在1990年借故被派往外地办事处。1991年夏，亚细亚驻外办事处撤销，四位副总返回商场时，他们的位置已被别人取代，接着半年闲赋，被调离商场。

(4) 企业产权关系及组织结构

郑亚商场是由河南省建行租赁公司和中原不动产公司共同出资200万元设立的股份制企业，其中，租赁公司占51%的股份，中原不动产公司占49%的股份。由于郑亚商场计划在1992年改组成股份有限公司，面向社会公众发行股票。按照有关规定，上市公司的股东必须在5家以上才具备上市资格。于是在河南省体改委的帮助下，郑亚商场把原来的两家股东所占股份部分出让。由于种种原因，改建的郑州亚细亚股份有限公司上市未获成功。在1993年9月，经河南省体改委批准，仅仅有过渡意义的郑州亚细亚股份有限公司正式更名为郑州亚细亚集团股份有限公司。于是，亚细

亚上市未能做成，但虚拟的股权转让已被河南省体改委等政府职能部门认定，即河南建行租赁公司51%的股权转让给海南大昌实业发展公司18%，转让给广西北海巨龙房地产公司10%；中原不动产公司49%的股权转让给海南三联企业发展公司18%，转让给海南汇通信托投资公司18%。由于股权受让方未按协议及时把购股资金兑付，从此埋下了一个巨大的资金隐患。特别是后来中原不动产总公司新任董事长认为前任批准的股权转让造成公司资产流失，不予承认。郑亚集团产权关系混乱局面就此形成。

郑亚集团设有一个“货物配送中心”，其职能是为郑亚商场本店和四家直接连锁店配货，该中心负责向厂家直接定货，目的是降低进货成本并防止各商场自行进货时吃厂家回扣。但该中心配送给各大商场的商品，价格不但比批发市场上的批发价高出许多，甚至高于自由市场上的零售价！“货物配送中心”实际上成了一个大黑洞。

上述四个方面较清楚地说明了郑亚集团的控制环境情况。其内部控制环境若此，其最终结局亦在预料之内。

2. 风险意识不够

环境控制和风险评估，是提高企业内部控制效率和效果的关键。郑亚集团如何进行环境控制和风险评估呢？原郑亚集团总经理王××，对以往的经营失误总结了六大教训，其中有四条涉及到对风险的认识和把握问题。第一是“对市场认识不足，对形势认识不足”。第二是“过于自信、乐观、想当然”。第三是“面对零售业艰难的状况，我们的应变能力差，整个经营进入死胡同，越来越远，最后到了山穷水尽的地步。”第四是“抗风险能力差，一遇事阵脚就乱了。”

3. 没有适当的控制活动

控制活动是确保管理层的指令得以实现的政策和程序，旨在帮助企业保证其已针对“使企业目标不能达成的风险”，采取了必要行动。郑亚集团运作中几乎不存在控制活动，或者即使存在所谓的政策和程序，也是名存实亡，未实际发挥作用。且看一组数据：亚细亚一年一度的场庆花费都超过70万元；花900万元在郑州南阳路装修了一座楼，闲置了两年之外；集团某股东从郑亚商场借出800万元，连借条也没有，后来归还300万元，剩余500万元商场账面和收据显示是“工程款”；另一个集团股东1993年借走商场57万元，也无人催要；1997年，郑亚商场管理费用就高达18.6亿元。郑亚集团的控制活动若此，何以确保管理层的指令得以实现？

4. 信息沟通不顺畅

COSO报告认为，一个好的信息与沟通系统有助于提高内部控制的效率和效果。在郑亚集团内部，信息沟通系统几乎不存在。集团内部一不需要成本信息，二不计算投资回收期及投资回报率，三不收集市场方面的信息。会计信息系统由管理层随意控制，资金被大量挪用，却不知去向何方。在郑亚集团，信息系统已经不再是一个管理和控制的工具，而是上层管理人员的话筒，信息随其愿而变。

5. 内部监督缺乏

企业内部控制是一个过程，内部控制必须被监督。在亚细亚，自开业以来，没有进行过一次全面彻底的审计。偶尔的局部的内部审计中曾发现几笔几百万元资金被转移出去的

事,后来也不了了之。任何事情都是总经理说了算,属下当然包括内部审计人员在内,全无发言权,可见内部监督极度缺乏是既成事实。

(2000年10月12日《财会世界》周刊

吴水澎 陈汉文 邵贤弟/文)

中原油田“财务”与“会计”分设的探索与评介

案例简介:

1995年初,中原油田改革了旧的财会体制,成立了财务结算中心和会计核算中心,取消了局属单位在银行开设的上千个账户。财务结算中心在银行开户,局内、外的各项结算业务均通过财务结算中心办理,实行一个“漏斗”进出,实现了油田资金的集中管理。

理顺体制,明确职能。财务结算中心成立后,直接受勘探局领导,在企业上接受计划财务处指导。财务结算中心业务上相对独立,对全局结算业务实施管理。局属各单位不再对外办理结算,取消其在专业银行的开户,所有收付款业务均通过财务结算中心办理。根据局计划财务处批准的资金预算,对局属各生产经营单位的资金收入和资金使用进行控制,对每项结算业务的合理性、合法性进行有效监督。同时,比照银行的管理办法,按照局资金预算和市场运作若干规定,严格执行保证支付、存款付息、借款付息、透支罚款的制度,对全局结算业务逐笔进行审核和控制,账上没钱不付款,没有预算不付款,不符合市场运行规定不付款。

建立开户审查制度,确保资金合理使用。一是严格按照勘探局开户管理规定,对符合开户条件的局属单位,必须填写开户申请表,在财务结算中心开设账户。二是取消了各单位在银行开设的账户。三是从加强成本控制出发,不允许油田下属的商业、饮食业、合资企业以及不隶属于油田勘探局的经营单位在财务结算中心开户。

加强资金管理,严格内部结算控制制度。财务结算中心在结算过程中,以国家财经政策、财经制度和财经纪律为准绳,站在全局的高度,从提高勘探局的整体效益出发,对每项结算业务认真做到“五把关”,即严把结算审核关、严把印鉴使用关、严把核对关、严把内部结算关和严把对外付款关。

强化资金预算管理,确保企业经营目标的完成。为了进一步规范各单位的经营行为,1996年初,财务结算中心将财务管理与会计核算分开设立。财务与会计分设后,财务管理人员仍留在各生产经营单位,具体负责生产单位的资金预算,建立上下资金预算报表关系,建立资金预算标准模式,执行预算管理与承包相结合的制度,将预算管理直接与个人工资挂钩,使预算真正落到实处。中原油田实行的预算管理是全方位的预算管理,资金预算从生产单位的基层编起,经过审查平衡,逐级汇总上报。并且自上而下设立了专门预算管理机构,勘探局成立了预算管理委员会,负责全局资金预

算的汇总平衡和审批,各生产单位的预算管理由各单位计划财务科来完成。坚持生产需要的必须纳入预算,纳入预算的必须按预算执行的原则。年度预算以生产、利润目标为依据测算,月度预算之和不能超过年度预算,月度预算经审查确定后,交财务结算中心监督执行。每月初,各单位计划财务科对上个月资金预算的执行情况进行事后对比分析,写出分析报告,交单位领导作为决策依据。

实行会计核算集中管理,进一步提高会计资料的真实性和资金的使用效益。为了制止会计信息资料的失真现象,勘探局将局属各单位1200多名会计核算人员从各生产经营单位分离出来,成立会计核算中心。会计人员的职称、待遇由会计核算中心实行统一管理,不再受原生产单位的行政干预。会计核算中心为局属正处级事业单位,其职能是代理会计核算,代表行政监督,确保了企业有限资金的合理使用。(案例来源:《中国财经报》200.8.22)

案例点评:

中原油田从1995年初开始实行的财会体制改革,是本着集权管理的思想,采取了会计核算与财务管理分设的二元化体制;在管理模式上,以全面预算为统驭,辅之财务结算中心、会计核算中心的监督控制,并适时进行责任考核,真正实现了事前预算、事中控制、事后分析奖惩。本案例由此引发我们对以下问题进行思考:

(一) 财务、会计分设的必要性问题

企业财务管理越来越受到企业决策机构、管理当局(如董事会、董事长、总经理)的关注,财务管理是企业管理的中心的理论越来越深入人心。这种理论的形成不是理论熏陶、教授呼吁的结果,而是被企业面临的经营环境的巨变、企业风险日益加剧、现金与成本压力越来越大等客观因素逼出来的。这里可能有一个概念层面的问题需要解决,那就是财务和会计的关系问题。关于企业财务管理与会计核算工作的区别与关联,可以说理论界基本上已取得了共识。但是在实际的企业管理中可能还有差距,其原因是复杂的,主要是传统经济体制的客观影响。与财务理论和西方的实践比较,在我国目前公司制的法人治理结构中,CEO(总经理)的财务权力过大,而CFO(财务主管)的财务权力不足。这肯定与把企业财务工作同会计工作混为一体的体制相关的。从中原油田的实践可以看出:财务、会计机构分设,工作分离,是提升财务管理功能、重构会计体系的组织保证。财务部门承担着资金筹划、财务控制的艰巨任务,但是其工作任务弹性较强,程序与时间要求比较灵活,而会计承担的是信息收集、处理、报告等核算工作,其工作任务弹性较弱,程序与时间要求比较严格和规范。如果企业尤其是大中型企业把财务管理与会计核算工作混杂在一起,很容易造成较为“刚性”的会计核算工作挤兑较为“弹性”的财务管理工作,难以摆脱长期以来重会计核算,轻财务管理的局面。只有通过设立类似中原油田独立的计划财务处这个组织,才能集中精力搞好本单位生产经营过程中的计划财务管理、资金预算编制、流动资金安排、费用支出控制、内部承包考核等日常管理工作。

(二) 独立的财务管理部门“管”什么?怎么“管”?