《企业集团财务管理》形考任务一参考答案

一、单项选择题（每小题1分，共10分）

1.某一行业（或企业）的不良业绩及风险能被其他行业（或企业）的良好业绩所抵消，使得企业集团总体业绩处于平稳状态，从而规避风险。这一属性符合企业集团产生理论解释的（ b ）。

a. 范围经济理论

b. 资产组合与风险分散理论 

c. 交易成本理论

d. 规模经济理论

2.当投资企业直接或通过子公司间接地拥有被投资企业20%以上但低于50%的表决权资本时，会计意义的控制权为（ a ）。

a. 重大影响 

b. 共同控制

c. 无重大影响

d. 控制

3.当投资企业拥有被投资企业有表决权的资本比例超过50%以上时，母公司对被投资企业拥有的控制权为（ b ）。

a. 全资控股

b. 绝对控股 

c. 共同控股

d. 相对控股

4.金融控股型企业集团特别强调母公司的（ c ）。

a. 经营功能

b. 会计功能

c. 财务功能 

d. 管理功能

5.在企业集团组建中，（ a ）是企业集团成立的前提。

a. 资本优势 

b. 政策优势

c. 管理优势

d. 资源优势

6.从企业集团发展历程看，处于初创期且规模相对较小的企业集团，或者业务单一型企业集团主要适合于（ a ）的组织结构。

a. U型结构 

b. N型结构

c. H型结构

d. M 型结构

7.在H型组织结构中，集团总部作为母公司，利用( c )以出资者身份行使对子公司的管理权。

a. 分部绩效

b. 控制机制

c. 股权关系 

d. 行政手段

8.在集团治理框架中，最高权力机关是（ b ）。

a. 职工代表大会

b. 集团股东大会 

c. 董事会

d. 经理层

9.以下特点中，属于分权式财务管理体制优点的是（ d ）。

a. 有效集中资源进行集团内部整合

b. 避免产生集团与子公司层面的经营风险和财务风险

c. 在一定程度上鼓励子公司追求自身利益

d. 使总部财务集中精力于战略规划与重大财务决策 

10. ( d ) 具有双重身份,是强化事业部管理与控制的核心部门。

a. 子公司财务部

b. 孙公司财务部

c. 总部财务机构

d. 事业部财务机构 

二、多项选择题（每小题2分，共20分）

1.当前，企业集团组建与运行的主要方式有（ bce ）。

a. 联盟 b. 投资 c. 重组 d. 协作 e. 并购 

2.在企业集团的存在与发展中，主流的解释性理论有（ ab ）。

a. 资产组合与风险分散理论 b. 交易成本理论 

c. 角色缺失理论 d. 规模经济理论 e. 范围经济理论

3.集团公司是企业集团内众多企业之一，常被称为（bce ）。

a. 协作企业

b. 母公司 

c. 控股公司 

d. 参股企业

e. 集团总部 

4.从母公司角度，金融控股型企业集团的优势主要体现在（ bde ）。

a. 税负负担减轻

b. 分红收益存在波动性

c. 收益相对较高 

d. 风险分散 

e. 资本控制资源能力放大 

5.相关多元化企业集团的“相关性”是谋求这类集团竞争优势的根本，主要表现为（ ace ）等方面。

a. 共享品牌 b. 垄断利润 c. 降低成本 

d. 规模效应 e. 优势转换 

6.影响企业集团组织结构选择的最主要因素有( )。

a. 法律法规 b. 公司战略 c. 税务

d. 公司环境 e. 投资风险

7.一般情况下，集团总部功能定位主要体现为（ abde）。

a. 资本运营和产权管理功能 

b. 战略决策和管理功能 

c. 日常财务管理功能

d. 人力资源管理功能 

e. 财务控制和管理功能 

8.N型组织也称网络型组织，它是继U 型、H型、M 型之后的一种新型的企业组织模式。其主要特点有（ abcde ）。

a. 组织原则分散化

b. 密集的横向交往和沟通 

c. 对市场的快速反应能力

d. 良好的创新环境和独特的创新过程 

e. 较大的灵活性

9.企业集团总会计师作为企业集团经营团队的重要成员，受国资委或集团董事会的直接聘任，履行( abce )等职责。

a. 财会内控机制建设 

b. 重大财务事项监管 

c. 企业会计基础管理 

d. 日常的财务基础工作

e. 财务管理与监督 

10.出于对财务总监责任定位不同，财务总监委派制可分为（ abd ）等类型。

a. 监控型财务总监制 

b. 决策型财务总监制 

c. 参与型财务总监制

d. 混合型财务总监制 

e. 协作型财务总监制

三、判断题（每小题1分，共10分）

1.以目前对企业集团的认识，“产权”应成为维系企业集团的纽带。(对)

对 

错

反馈

2.企业集团是由母公司、子公司和其他成员企业等法人组成的企业群体，但“企业集团”本身并不具有法人资格。(对)

选择一项：

对 

错

3.交易成本理论认为，“市场”与“企业”是相同并可相互替代或互补的机制。(错)

选择一项：

对

错 

4.从母公司的角度， 金融控股型企业集团的优势之一是具有高杠杆性。(错)

选择一项：

对

错 

5.产业型企业集团在选择成员企业时，主要依据母公司战略定位、产业布局等因素。(对)

选择一项：

对 

错

6.企业集团U 型组织结构也称“一元结构”,产生于现代企业的早期阶段，是现代企业最基本的一种组织形式。(对)

选择一项：

对 

错

7.企业集团分权式财务管理体制的优点之一是可以在一定程度上鼓励子公司追求自身利益。(对)

选择一项：

对

错 

8.大多数情况下，企业集团纵向财务组织由“总部财务组织—子公司（或事业部）财务组织—孙公司（或工厂）财务组织”等层级构成。(对)

选择一项：

对 

错

9.集团的经营者（含总会计师）可以在股东大会授权之下行使决策权。(错)

选择一项：

对

错 

10.子公司财务部是否单独设置，取决于集团规模、业务复杂程度及管理跨度等。(对)

选择一项：

对 

错

四、理论要点题（每小题5分，共10分）

1.请对金融控股型企业集团进行优劣分析。

答:从母公司角度，金融控股型企业集团的优势主要体现在:

 (1) 资本控制资源能力的放大

 (2) 收益相对较高

 (3) 风险分散

 金融控股型企业集团的劣势也非常明显，主要表现在:

 (1) 税负较重

 (2) 高杠杆性

 (3) “金字塔”风险

2.分析企业集团财务管理体制的类型及优缺点。

答:一、集权式财务管理体制

 优点:(1)集团总部统一决策(2)最大限度的发挥企业集团财务资源优势(3)有利于发挥总公司管理

 缺点:(1)决策风险(2)不利于发挥下属成员单位财务管理的积极性(3)降低应变能力

 二、分权式财务管理

 优点:(1)有利于调动下属成员单位的管理积极性(2)具有较强的市场应对能力和管理弹性

 (3)总部财务集中精力于战略规划与重大财务决策

 缺点:(1)不能有效的集中资源进行集团内部整合(2)职能失调(3)管理弱化

 三、混合式财务管理体制

 优点:调和“集权”与“分权”两极分化

 缺点:很难把握“权力划分”的度。

五、从以下两个方面写两篇不低于1000字的分析短文。（每小题25分，50分）

1.产业型多元化企业集团。

 第一、专业化经营突显了内部资本市场中的信息优势、资源配置优势。内部资本市场相对于外部资本市场具有信息优势，因此可以带来资本配置效率的提高。从以上论述可以看出，云天化立足于化工产业，所涉及的行业和领域均以化工有关，十分注重专业化经营，由于云天化是全国化工行业的龙头企业，经过几十年的发展，在化工行业有相当丰富的经验，也具有十分明显的信息优势，在对某个投资项目做出决策时，拥有更为丰富的信息资源。以云天化国际化工有限公司为例，云天化国际化工股份有限公司(简称云天化国际)是云天化集团有限责任公司的控股子公司，对所属的云南富瑞化工有限公司、云南三环化工股份有限公司、云南红磷化工有限责任公司、云南江川天湖化工有限公司、云南云峰化学工业有限公司等五家大型磷复肥企业进行内部整合重组而设立的股份有限公司，在云天化集团内部资本市场中，通过资源的重新配置与整合，一方面发挥了内部资本市场的信息优势;一方面也充分体现了内部资本市场在资源配置中的优势，使优势资源集中，整合重组后的云天化国际总资产已达77亿元，净资产24亿元，拥有高浓度磷复肥420万吨的年生产能力，可实现销售收入近l00亿元。已形成的高浓度磷复肥产能居中国之首，亚洲第一，世界第三，形成了国内一流、国际知名的、具备规模生产各类高浓度磷复肥和专用复合肥的大型磷化工企业。

 第二、内部资本市场上公允的关联交易。对云天化集团公司与其下属上市子公司之间的关联交易分析可以看出，云天化集团公司与其下属上市子公司之间的关联交易无论是产品销售还是提供劳务、出租资产都是公允的，都是按照市场规则进行交易，并且予以充分披露。这和我国曾经的民企代表德隆集团的内部资本市场形成强烈对比，在德隆的内部资本市场上存在着大量的非公允关联交易行为，德隆占用旗下四家上市公司资金高达50179万元，内部资本市场的功能被扭曲，成为利益输送的渠道，因此造成内部资本市场无法发挥其应有的作用，导致内部资本市场的低效率，最终导致德隆的倒闭，而云天化却获得了成功。

2.集团总部管理定位。

 集团作为一个经济求利的经营单位，要找准其“卖点”。对此有这样几个基本观点:(1)集团总部应该是也必须是整个集团资本经营的基本单位，甚至是唯一单位，资本经营权力是集团总部作为出资人的基本权力。所以我们十分欣赏神马集团把母公司定位于集团的资本运营中心，设立资本运营管理委员会和资本运营管理部，统筹负责集团的资本运营活动的具体操作及管理工作。在集权管理思想下，集团下属子公司只能定位于商品经营的利润中心。②集团总部是否涉及商品经营，在理论上有两种模式:没有商品经营的单纯控股型集团和拥有商品经营业务的混合型集团。无疑两种模式各有利弊。神马集团选择了第二种模式，拥有较大的研究与开发权力，和母公司设立代销公司(分公司)，统一负责集团主导产品国内商场销售业务，集团其它产品的国内市场销售业务由其各子公司自行负责。母公司建立了集团内部优先交易机制，并没有经营办公室，由经营办公室统一负责协调集团成员企业之间的内部交易。

 这种营销体制势必造成集团关联交易复杂化，给集团对子公司的业绩评价造成麻烦。但是应该肯定的是这种体制夯实了总部对子公司的控制力度，提高了集团整体市场营销的效率，降低广告和营销费用是有效果的。所以我们认为这种营销体制是集团规模效益的体制保障，而且使集团总部控制力落到实处。当然，总部的能力也是有限的，必须注意商品经营的“度”和着眼点，始终牢记总部的性质和定位，切忌本末倒置。

 集团之所以称为集团是因为有子公司的存在。在法律上母公司与子公司都是独立法人，都有法人财产权的独立运作权力。从集团总部拥有下属子公司的股权比率来看，分为全资子公司、非全资控股子公司和参股子公司三大类型。从法律上来说，集团对不同产权关系与结构的子公司拥有不同程度的控制权，由此也决定了这种控制权的实现方式。具体来说，集团总部对参股子公司采用集权体制，对其战略、经营、财务运作直接“指手划脚”是不符合《公司法》的。对于非全资控股子公司的管理照例也应该通过子公司的董事会来进行。也就是说，无论控股和非控股股东只能通过其委派的董事来实现其决策和控制意图。如果总部通过类似如结算中心等机构对非全资控股子公司的现金流量采取收支两条线的管理办法，势必会导致小股东的不满。

《企业集团财务管理》形考任务二参考答案

**一、单项选择题（每小题1分，共10分）**

1.企业集团战略管理具有长期性，会随环境因素的重大改变而进行战略调整，表明其具有（   c  ）的特点。

选择一项：

a. 高层导向型

b. 统一性

c. 动态性

d. 全局性

**2.**相对单一组织内各部门间的职能管理，集团战略管理最大特点就是强调（ b  ）。

选择一项：

a. 人力资源管理

b. 整合管理

c. 风险管理

d. 利润管理

**3.**企业集团财务战略含义，不包括下列（  d  ）项内容。

a. 集团总部财务战略

b. 集团财务理念与财务文化

c. 子公司（或事业部）财务战略

d. 企业日常财务工作

**4.**（  d  ）也称为积极型投资战略，是一种典型的投资拉动式增长策略。

a. 收缩型投资战略

b. 稳固发展型投资战略

c. 调整型投资战略

d. 扩张型投资战略

**5.**低杠杆化、杠杆结构长期化属于（  c ）融资战略。

a. 长期型

b. 激进型

c. 保守型

d. 中庸型

**6.**（  c ）是审慎性调查中需要重点考虑的风险。

a. 劳资关系风险

b. 法律风险

c. 财务风险

d. 人力资本风险

**7.**在投资项目的决策分析过程中，评估项目的现金流量是最重要也是最困难的环节之一。该现金流量是指（  a   ）。

a. 增量现金流量

b. 现金流入量

c. 现金流出量

d. 净现金流量

**8.**并购时，对目标公司价值评估中实际使用的是目标公司的（  a   ）。

a. 股权价值

b. 账面价值

c. 整体价值

d. 债务价值

**9.**在合并情况下，由于目标公司不复存在，通常采用合并后企业集团的（ d  ）作为折现率。

a. 个别资本成本

b. 资金成本

c. 边际资本成本

d. 加权资本成本

**10.**并购支付方式中，（   c   ）通常用于目标公司获利不佳，急于脱手的情况下。

a. 杠杆收购方式

b. 股票对价方式

c. 卖方融资方式

d. 现金支付方式

**二、多项选择题（每小题2分，共20分）**

**1.**企业集团战略是实现企业集团目标的根本，它有助于（   abcde     ）。

选择一项或多项：

a. 强化沟通

b. 明确未来发展方向

c. 资源整合

d. 明确战略目标及实现路径

e. 规避经营风险

**2.**相对单一组织内各部门间的职能管理，企业集团战略管理具有（  abd ）等特征。

选择一项或多项：

a. 动态性

b. 高层导向

c. 统一性

d. 全局性

e. 机制型

**3.**制定企业集团财务战略时，下列属于内部因素的有（   bcd   ）。

a. 金融环境

b. 集团整体战略

c. 行业、产品生命周期

d. 集团财务能力

e. 资本市场发展程度

**4.**在财务管理实践中，企业集团集团财务理念主要有（   bde ）。

a. 利润最大化

b. 可持续发展的增长理念

c. 总部与成员企业共同发展

d. 协同效应最大化的价值理念

e. 数据化的管理文化

**5.**根据集团战略及相应组织架构，企业集团管控主要有（ acd  ）等基本模式。

a. 战略规划型

b. 财务评价型

c. 财务控制型

d. 战略控制型

e. 战略决策型

**6.**集团投资战略有两层涵义，一是从导向层面理解；二是从操作层面理解。下列内容从操作层面理解的有（  ade   ）。

选择一项或多项：

a. 项目新建或外部并购

b. 企业集团增长速度

c. 企业集团投资方向

d. 集团资本支出预算

e. 企业集团投资规模

**7.**专业化投资战略的优点主要有（  abe    ）。

选择一项或多项：

a. 有利于在集中的专业做精做细

b. 有利于提高管理水平

c. 有利于控制投资风险

d. 容易抓住较好的投资机会

e. 有利于在自己擅长的领域创新

**8.**多元化投资战略的优点主要有（   abde   ）。

选择一项或多项：

a. 有利于企业集团内部协作，提高效率

b. 有利于降低交易费用

c. 有利于降低组织与管理成本

d. 有利于构建内部资本市场，提高资本配置效率

e. 有利于分散经营风险

**9.**财务风险是审慎性调查中需要重点考虑的风险。财务风险所涉及的核心问题包括（ abcde ）。

选择一项或多项：

a. 净资产的权益风险

b. 资产质量风险

c. 资产的权属风险

d. 财务收支虚假风险

e. 债务风险

**10.**并购中，对目标公司价值评估模式中市场比较法的第一步是选择可比公司。可比公司一般要求满足（   abcde  ）等条件。

选择一项或多项：

a. 规模相近

b. 具有活跃交易

c. 财务杠杆相当

d. 经营风险类似

e. 行业相同

**三、判断题**

**1.**企业集团战略管理以企业集团全局为管理对象，追求集团整体效益。这符合企业集团战略管理的高层导向的特点。

选择一项：

对

错

**2.**可持续增长率表明，任何企业的发展速度都不是任意而定，集团发展速度受制于现有资产的周转能力。

选择一项：

对

错

**3.**财务战略与经营战略之间存在“天然”互补性，经营上的高风险性要求财务上的低杠杆化。

选择一项：

对

错

**4.**利润留存资本成本情况有显性的支付成本，但无有机会成本。

选择一项：

对

错

**5.**在企业集团管控模式中，最集权、组织与管理成本最昂贵的是战略规划型。

选择一项：

对

错

**6.**任何一个集团的投资战略及业务方向选择，都是企业集团战略规划的核心。

选择一项：

对

错

**7.**企业集团投资方式中的新设投资方式，具有可控性强、形成生产能力并进入市场较快等优点。

选择一项：

对

错

**8.**从企业集团战略管理角度，任何企业集团的投资决策权都集中于集团总部。

选择一项：

对

错

**9.**当并购目标确定后，如何搜寻合适的并购对象，成为实施并购决策最为关键的一环。

选择一项：

对

错

**10.**对于巨额并购的交易，现金支付的比率一般都比较高。

选择一项：

对

错

**四、理论要点题（每小题5分，共10分）**

**1.**简述企业集团财务战略的含义。

答:在企业集团战略管理中，财务战略既体现为整个企业集团的财务管理风格或者说是财务文化，如财务稳健注意或财务激进主义，财务管理“数据”化和财务管理“非数据”化等也体现为集团总部，集团下属各经营单位等为实现集团战略目标而部署的各种具体财务安排

**2.**详细说明企业集团投资方式的选择。

 答:投资方式是指企业集团及其成员企业实现资源配置，投资并形成经营能力的具体方式，企业集团投资方式大体分为“新设”和“并购”两种模式。“新设”是设集团总部或下属公司通过在原有组织的基础上直接追加投资以增加新生产线或者投资于新设机构，以实现企业集团的经济增长。“并购”是指集团或下属子公司等作为并购方被并企业的股权或资产等进行兼并和收购。

**五、计算及案例分析题（共50分）**

**1.案例分析题(20分)：**

 答:(1)在经营战略规划上明确有限度的多元化发展思路将业务进行重组，分为五个部分即:消费者的生产，分销以及相关服务;以住宅开发带动的地产分销服务;以住宅开发劳动的地产等。在企业整合时推出25个利润中心推出一套6S管理模式

 (2)利润中心

是指用有产品或劳务的生产经营决策权，是既对成本负责又对收入和利润负责的责任中心，他有独立或相对独立的收入和生产经营决策权。
为了适应环境的变化和公司发展的需要，由利润中心过度到战略经营单位来弥补6s的不足。

 (3)6S本质上是一套财务管理体系，使财务管理高度透明，防止了绝大多数财务漏洞，通过6S预算考核和财务管理报告，集团决策层能够及时准确地获取管理信息，加深了对每一个一级利润中心实际经营状况和管理水平的了解。

**2.计算题（15分）：**

 解:列表计算如下:
保守型 激进型
息税前利润(万元 ) 200 200
利息(万元) 24 56
税前利润(万元) 176 144
所得税(万元) 70.4 57.6
税后净利(万元) 105.6 86.4
税后净利中母公司权益(万元) 63.36 51.84
母公司对子公司投资的资本报酬率(%) 15.09% 28.8%
母公司对子公司投资的资本报酬率=税后净利中母公司权益/母公司投入的资本额
母公司投入的资本额=子公司资产总额×资本所占比重×母公司投资比例
由上表的计算结果可以看出:
由于不同的资本结构与负债规模，子公司对母公司的贡献程度也不同，激进型的资本结构对母公司的贡献更高。所以，对于市场相对稳固的子公司，可以有效地利用财务杠杆，这样，较高的债务率意味着对母公司较高的权益回报。

**3.计算题（15分）：**

 解: 整合后的K公司
=(-4000)/(1+5%)1+2000/(1+5%)2+6000/(1+5%)3+8000/(1+5%)4+9000/(1+5%)5=16760万元
明确预测期后现金流量现职=6000/5%\*(1+5%)-5=93600万元
预计股权价值=16760+93600+6500-3000=113860万元
不整合的K公司
=2000/(1+8%)1+2500/(1+8%)2+4000/(1+8%)3+5000/(1+8%)4+5200/(1+8%)5=15942万元
明确预测期后现金流量现职=4600/8%\*(1+8%)-5=39100万元
预计股权价值=15942+39100=55042万元
L公司的股权价值=113860-55042=58818万元

《企业集团财务管理》形考任务三参考答案

**一、单项选择题（每小题1分，共10分）**

**1.**财务上假定，满足资金缺口的筹资方式依次是（  a   ）。

a. 内部留存、借款和增资

b. 借款、内部留存和增资

c. 增资、借款和内部留存

d. 内部留存、增资和借款

**2.**下列交易中，不属于内部资本市场交易中的集团内部交易的是（  d  ）。

a. 内部中介完成的交易

b. 总部直接完成的交易

c. 成员企业间的直接交易

d. 外部资本市场的互补交易

**3.**企业集团设立财务公司应当具备的条件之一，申请前一年，按规定并表核算的成员单位资产总额不低于50亿元人民币，净资产率不低于（  c  ）。

a. 50%

b. 40%

c. 30%

d. 20%

**4.**新业务拓展、信息系统建设与业务发展不匹配等产生的风险属于财务公司风险中的（ b  ）。

a. 信用风险

b. 战略风险

c. 操作风险

d. 市场风险

**5.**在企业集团股利分配决策权限的界定中，（  d ）负责审批股利政策。

a. 母公司董事会

b. 母公司财务部

c. 母公司结算中心

d. 母公司股东大会

**6.**（  c  ）不属于预算管理的环节。

a. 预算执行

b. 预算编制

c. 预算组织

d. 预算调整

**7.**预算管理强调过程控制，同时重视结果考核，这就是预算管理的（  d ）。

a. 全员性

b. 全面性

c. 机制性

d. 全程性

**8.**（ d  ）属于预算监控指标中的非财务性关键业绩。

a. 利润

b. 资产周转率

c. 收入

d. 产品产量

**9.**企业集团预算考核原则中,（  a ）原则是指应根据集团战略要求和目标导向，针对下属成员企业的差异化要求等，设置不同的指标体系或不同等级的目标值等进行考核。

a. 分级考核原则

b. 可控性原则

c. 公平公正原则

d. 总体优化原则

**10.**企业集团选择“做大”、“做强”路径时，会直接影响预算指标的选择。“做大”导向下，预算指标会侧重（　c　）。

a. 净资产收益率

b. 息税前利润

c. 营业收入

d. 利润总额

**二、多项选择题（每小题2分，共20分）**

**1.**不管集团财务管理体制是以集权为主还是以分权为主，在具体到集团融资这一重大决策事项时，都应遵循（  acd  ）等基本原则。

a. 统一规划

b. 集中控制

c. 重点决策

d. 授权管理

e. 分层监督

**2.**授权管理是指总部对成员企业融资决策与具体融资过程等，根据三权分离的风险控制原则，明确不同管理主体的权责。其中的“三权”指的是（    ace  ）。

a. 决策权

b. 控制权

c. 执行权

d. 所有权

e. 监督权

**3.**企业集团资金集中管理模式有多种，主要包括（   abcde   ）。

a. 内部银行模式

b. 总部财务统收统支模式

c. 财务公司模式

d. 总部财务备用金拨付模式

e. 总部结算中心模式

**4.**短期融资券筹资的优点有（  ac  ）。

a. 筹资金额较大

b. 发行期限长

c. 融资成本较低

d. 发行期限短

e. 筹资风险小

**5.**财务公司作为非银行金融机构，其风险大体来自于（  abce ）。

a. 信用风险

b. 市场风险

c. 操作风险

d. 法律风险

e. 战略风险

**6.**预算管理具有（  abcd   ）等基本特征。

选择一项或多项：

a. 战略性

b. 全员性

c. 全程性

d. 机制性

e. 简单性

**7.**预算管理的环节一般包括（ bcde  ）。

a. 预算决策

b. 预算执行

c. 预算调整

d. 预算编制

e. 预算考核

**8.**集团下属成员单位预算包括（   acde   ）。

a. 资本支出预算

b. 集团整体预算

c. 财务报表预算

d. 业务经营预算

e. 现金流预算

**9.**企业集团的预算编制大纲中的主要规范和确定事项有（ abcde  ）等。

a. 年度预算指标

b. 年度预算编制的内容与格式

c. 预算导向与集团战略的关系

d. 预算编制的基本假设

e. 关键预算指标目标值

**10.**市场为基础的内部转移价格基本类型有（  ab  ）。

a. 协议价格法

b. 市场价格法

c. 成本加成法

d. 标准成本法

e. 实际成本法

**三、判断题（每小题1分，共10分）**

**1.**融资战略是企业为满足投资所需资本而制定的未来筹资规划及相关制度安排。

选择一项：

对

错

**2.**由于内部资本市场的存在，企业集团外部融资需要量完全等同于集团下属各单一企业外部融资需要量的简单加总。

选择一项：

对

错

**3.**企业集团内部融资是指集团通过内部资金管理平台（结算中心或财务公司等）而形成的集团内部成员单位间的资金融通。

选择一项：

对

错

**4.**股利政策属于集团重大财务决策。因此，股利类型、分配比率、支付方式等财务决策权都应高度集中于集团总部。

选择一项：

对

错

**5.**企业集团成立的财务公司，其服务对象既可以为企业集团内部成员企业服务，也可以向社会提供金融服务。

选择一项：

对

错

**6.**企业集团总预算具有事先规划和事后汇总的双重作用。

选择一项：

对

错

**7.**集团预算工作组成员一般由总部经营团队、集团总部相关职能机构负责人及下属主要子公司总经理等组成。作为常设机构，工作组必须单独设立。

选择一项：

对

错

**8.**企业集团总部有权对母公司绝对控股的子公司下达预算目标。

选择一项：

对

错

**9.**预算调整是面对内外环境发生重大变化时对原有预算目标进行适度修正的一种预算行为。

选择一项：

对

错

**10.**基于战略管理需要，集团总部大多拥有集团资本分配权，下属成员单位只拥有投资预算执行权。

选择一项：

对

错

**四、理论要点题（每小题5分，共10分）**

**1.**企业集团融资决策权的配置原则是什么？

答:(1)统一规划
(2)重点决策
(3)授权管理

**2.**怎样进行企业集团预算调整？

 答:预算调整应严格遵循调整规则及相关规范
预算调整程序:(1)调整申请(2)调整审议(3)调整批复及下达

**五、计算及案例分析题（共50分）**

**1.案例分析题（20分）：**

答:1.(1)集团公司股东利益最大化(2)上市彻底
2.特点:一、股权结构已趋稳定，大股东无意减持
二、市场机制严重低估，股东套现弱冲动
三、品牌价值魅力无限，核心竞争显优势
四、行业介入门槛较高，长跑能力展身手
3.宝钢股份整体上市给市场的影响就有所不同，整体上市后，上市公司的主营业务利润由原来的29%降至21%单就上市公司主业的盈利能力来说，整体上市并没有起到更多的积极作用。

**2.计算题（15分）：**

 解:外部融资需要量=(100/12\*1.5)-(50/12\*1.5)-13.5\*12%\*(1-50%)
=12.5-7.06
=5.44亿元

**3.计算题（15分）：**

 解:(1)母公司税后目标利润=2000×(1-30%)×12%=168万元
(2)子公司的贡献份额:
甲公司的贡献份额=168×80%×(400/1000)=53.76万元
乙公司的贡献份额=168×80%×(350/1000)=47.04万元
丙公司的贡献份额=168×80%×(250/1000)=33.60万元
(3)三个子公司的税后目标利润:
甲公司税后目标利润=53.76÷100%=53.76万元
乙公司税后目标利润=47.04÷80%=58.80万元
丙公司税后目标利润=33.6÷65%=51.69万元

《企业集团财务管理》形考任务四参考答案

**一、单项选择题（每小题1分，共10分）**

**1.**作为一个战略经营单位，企业集团分部财务管理分析重点更侧重于（  a  ）。

选择一项：

a. 资产运营效率和效果

b. 战略决策有效性

c. 企业集团增长分析

d. 集团创造价值能力

**2.**下列指标中，不属于偿债能力的财务指标有（  c  ）。

选择一项：

a. 速动比率

b. 流动比率

c. 存货周转率

d. 资产负债率

**3.**财务状况是对公司某一时点的资产运营以及（ c  ）等的统称。

选择一项：

a. 资产负债比率

b. 负债结构

c. 资产负债结构

d. 资产结构

**4.**净资产收益率是企业净利润与净资产（账面值）的比率，反映了（b）的收益能力。

选择一项：

a. 债务人

b. 股东

c. 债权人

d. 企业

**5.**基于战略管理过程的集团管理报告体系，应在企业集团管理分析报告内容中体现：战略及预算目标；（ a  ）；差异分析；未来管理举措等四项内容。

选择一项：

a. 实际业绩

b. 增加业绩

c. 总体业绩

d. 预算业绩

**6.**从业绩可控性程度，业绩可分为（ c  ）。

选择一项：

a. 资产业绩与服务业绩

b. 财务业绩与非财务业绩

c. 经营业绩与管理业绩

d. 当期业绩与任期业绩

**7.**一般认为，业绩评价的目标有两个,其一是管理控制，其二是（  a ）。

选择一项：

a. 管理激励

b. 管理评价

c. 管理效益

d. 管理分析

**8.**

下列指标中，不属于内部作业流程层面的是（  d  ）。

选择一项：

a. 订货交货时间

b. 产品维修天数

c. 产品退货率

d. 员工满意度

**9.**集团层面的业绩评价包括母公司自身业绩评价和（   b  ）业绩评价。

选择一项：

a. 事业部

b. 集团整体

c. 分公司

d. 子公司

**10.**经济增加值（EVA）的核心理念是资本获得的收益至少要能补偿投资者承担的风险。经济增加值的基本计算公式是用（ b  ）减去资本成本。

选择一项：

a. 销售收入

b. 税后净营业利润

c. 平均资产总额

d. 息税前利润

**二、多项选择题（每小题2分，共20分）**

**1.**企业集团整体财务管理分析的基本特征包括(  abc   )。

选择一项或多项：

a. 以集团战略为导向

b. 以提升集团整体价值创造为目标

c. 以合并报表为基础

d. 以母公司报表为基础

e. 侧重“财务——业务”一体化分析

**2.**企业集团财务管理分析所需要的外部信息有（  bce   ）。

选择一项或多项：

a. 公司预算

b. 资本市场与产品市场相关信息

c. 行业报告

d. 集团战略

e. 国家宏观经济政策

**3.**反映资产使用效率的财务指标（  bcd ）。

选择一项或多项：

a. 流动比率

b. 总资产周转率

c. 应收账款周转率

d. 存货周转率

e. 资产负债率

**4.**通过公司价值计量模式可以看出，导致公司价值增加的核心变量主要有（  abc  ）。

选择一项或多项：

a. 自由现金流量

b. 加权平均资本成本

c. 时间上的可持续性

d. 产品折旧

e. 净利润

**5.**在财务管理分析与价值驱动因素中，决定公司价值的驱动因素包括（ abd  ）。

选择一项或多项：

a. 资本结构

b. 负债成本

c. 产品质量

d. 权益成本

e. 产品生命周期

**6.**与单一企业组织相比，企业集团业绩评价具有（  abc  ）等特点。

选择一项或多项：

a. 复杂性

b. 多层级性

c. 战略导向性

d. 方便性

e. 简单性

**7.**一般认为，反映企业财务业绩的维度主要包括（  bcd  ）等方面。

选择一项或多项：

a. 科研能力

b. 偿债能力

c. 营运能力

d. 盈利能力

e. 内部作业流程

**8.**分部财务业绩评价关注过程风险及最终财务成果，其核心指标主要包括（ abd ）。

选择一项或多项：

a. 偿债能力及风险性指标

b. 资产运营指标

c. 产品质量指标

d. 盈利性指标

e. 企业成长指标

**9.**平衡计分卡的业绩维度是（  acde  ）。

选择一项或多项：

a. 内部作业流程及其指标

b. 行业发展及其指标

c. 客户维度及其指标

d. 财务维度及其指标

e. 学习和成长

**10.**客户业绩的核心评价指标包括（  abcde  ）。

选择一项或多项：

a. 客户满意度

b. 老客户保持率

c. 从客户处所获得的利润率

d. 新客户获得率

e. 市场份额

**三、判断题（每小题1分，共10分）**

**1.**与单一企业相比，企业集团财务管理分析的特殊性在于分析对象不同，其至少要包括企业集团整体分析和分部分析两大类。

选择一项：

对

错

**2.**企业集团整体分析强调集团总体的创造价值能力，其分析结果主要用于对所属公司的未来管理行动与战略调整。

选择一项：

对

错

**3.**盈利水平反映公司管理能力，同时也反映了公司满足利益相关者（股东、债权人、员工等）利益诉求的程度。

选择一项：

对

错

**4.**如何协调成本与收益、费用与利润的关系是资本结构调整的关键。

选择一项：

对

错

**5.**企业集团财务状况与价值驱动因素分析中，财务状况主要体现在两个方面：一是营运能力，二是盈利能力。

选择一项：

对

错

**6.**业绩评价作为集团管控的重要一环，既用于战略实施结果评价，同时也为未来战略修正、调整提供前提。

选择一项：

对

错

**7.**利用贡献毛益法对分部及非独立法人单位进行财务业绩评价，具有一定的主观性。

选择一项：

对

错

**8.**非财务业绩指标是指除财务业绩以外的、反映企业运营、管理效果及财务业绩形成过程的指标。

选择一项：

对

错

**9.**根据国资委相关规则，国有企业平均资本成本率统一为6.5%。

选择一项：

对

错

**10.**集团整体的非财务业绩主要涉及战略管理、发展创新、经营决策、风险控制、基础管理、人力资源、行业影响、社会贡献等方面。

选择一项：

对

错

**四、理论要点题（每小题5分，共10分）**

**1.**怎样看待企业集团整体财务管理分析与分部财务管理分析？

答:企业集团整体分析着眼于集团总体的财务健康状况，其基本特征为:
(1)以集团战略为导向(2)以合并报表为基础(3)以提升集团整体价值创造为目标
企业集团分部是一个相对独立的经营实体，他可以体现为子公司分公司或某一事业部，其特征为:
(1) 分部分析角度取决于分部战略定位
(2) 分部分析以单一报表(或分部报表)为依据
(3) 分部分析侧重“财务--业务”一体化分析

**2.**什么是业绩评价？在“业绩”维度中需明确哪些内容？

 答:业绩评价是评价主体依据评价目标，用评价指标方式就评价客体的实际业绩对比评价标准所进行的业绩评定和考核意在通过评价达到改善管理，增强激励的目的。
需要明确“业绩”维度;评价目标;评价指标与评价标准

**3.**进行企业集团财务状况或盈利能力的分析

 2009年11月5日，禾晨信用评级将北京王府井百货(集团)股份有限公司的长期信用评级确认为AA+，评级展望为稳定。禾晨信用分析师罗比表示:“此次评级及展望反映了我们对北京王府井百货(集团)股份有限公司在百货零售行业中规模、盈利能力处于中上游水平,财务状况稳定，以及2009年新开业门面将为公司业绩带来新的利润增长点等积极因素表示良好支持。但与此同时，我们也将继续关注公司的促销策略和力度，以及国家一系列消费市场刺激力度等削弱因素。”
公司创立于1955年，系国有控股企业，注册资本为39297.3万元，是一家专注于百货业态的全国性连锁零售企业。公司目前在全国15个城市开业运营20家大型百货商场，初步完成了主业连锁的战略布局，在竞争中取得了相对的优势地位。
截止2008年末，公司销售收入1017404.31亿元，同比上升13.85%。从行业构成，公司的销售收入主要来源于百货零售业，占主营业务收入比例97.36%，销售毛利率为17.80%;从销售收入的地域分析，华北地区占44.82%，中南地区占24.33%，西南地区占22.53%，西北地区占6.00%。我们预计公司随着异地扩张步伐的加快以及新开营业网点的运营，将不断为公司带来新的盈利增长点。
禾晨信用评级认为，根据中国经济和零售业发展的趋势，公司将加快产业和资本资源的整合，进一步在延展品牌、拓展地域、丰富业态模式、培育人才、创新企业机制等方面下功夫，以实现新的跨跃式的发展。但与此同时，我们也将继续关注公司的促销策略和力度，以及国家一系列消费市场刺激力度等削弱因素。

**4.**选取相关指标对企业集团业绩进行评价

 企业集团管理业绩评价的原则1.目标一致性原则.为了发挥企业集团的协作优势,实现集团利益的最大化,集团公司在进行评价指标的设置时必须首先考虑目标一致性原则.该原则要求,对子公司的目标设定与考核必须有助于防止子公司在违背企业集团利益的基础上追求自身利益的最大化.2.战略符合性原则.企业管理应是一种战略性管理,即应考虑企业的可持续性发展.战略性原则要求业绩评价指标的设置要考虑以下两个方面:①注重财务指标与非财务指标间的均衡.财务指标存在以下缺陷:第一,财务指标主要是结果性指标,只能反映行为的结果,不能反映行为的过程.第二,财务指标不能全面反映管理者的经营管理业绩.财务会计报表是以会计特有的语言来反映企业财务状况,经营成果和现金流量,这就使得许多不能用"会计特有的语言"来表述的非财务业绩,由于不能进入财务报表而难以通过财务指标反映出来.第三,财务指标极易受到人为操纵,上述缺陷导致单纯的财务指标所构建的业绩评价体系容易导致管理者的短期行为,例如管理者常常通过缩减研究开发支出来增加本期利润,显然这不利于企业的长远发展.因此,为了企业的可持续发展,企业应该设置战略性的业绩衡量体系.②注重赢利性指标与流动性指标间的均衡.在用财务标准衡量企业管理业绩时,不能只看到其赢利性,还必须充分了解资产的质量及其流动性.企业的账面赢利性很强,但资产质量不高,流动性很差,也可能给企业带来极大的风险.如不惜应收账款的质与量而大量销售取得赢利,就可能由于大量坏账的产生给企业带来巨大的损失.3可控性原则.可控性原则就是要求对子公司管理者的业绩评价应限于其权利可控的范围.影响业绩的因素有很多是管理者不能控制的,如外部市场环境的变化,总部分摊的管理费用等.只有在业绩评价时剔除这些不可控因素的影响,才能使评价更为公平,合理,达到激励,约束管理者的目的.二,平衡记分卡的基本内容平衡记分卡是2世纪9年代由和研究提出的一种新型的企业内部业绩评价方法.它克服了传统单纯以财务指标进行业绩评价的不足,既包括财务方面的衡量,又包括非财务方面的衡量;既强调结果,又注重过程.一般来说,业绩评价的财务指标涉及三个方面,即赢利能力,营运能力和偿债能力.①对于赢利能力指标主要有三种不同的评价基础,它们分别是利润基础,现金基础和市价基础.而以利润为基础的评价指标又可具体分为会计利润基础(如销售增长率,可控边际贡献,税后利润,等)和经济利润基础(如经济增加值和修正的经济增加值)两个方面.以现金为基础的评价指标主要有经营现金净流量,自由现金净流量等一系列指标.以市价为基础的赢利性指标主要有股票市价等.②对于营运指标,2004?6经济论坛∞正囫售翟绩蓿耘3选徭它反映企业运用现有的资产创造价值的能力,涉及资产周转率,存货周转率和应收账款周转率等指标.③对于偿债能力指标,它立足于企业经营的安全性,主要涉及流动比率,速动比率和资产负债率等一系列指标.平衡记分卡的非财务指标涉及顾客,内部业务流程和学习与成长三个方面。