|  |
| --- |
| 形考任务一 |
| 一、单项选择题 |
| 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（ ）。 |
| 选项： B. 资产组合与风险分散理论 |
| 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（ ）。 |
| 选项： C. 重大影响 |
| 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（ ）。 |
| 选项： D. 绝对控股 |
| 4. 金融控股型企业集团特别强调母公司的（ ）。 |
| 选项： A. 财务功能 |
| 5. 在企业集团组建中，（ ）是企业集团成立的前提。 |
| 选项： B. 资本优势 |
| 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（ ）的组织结构。 |
| 选项： A. U型结构 |
| 7. 在H型组织结构中，集团总部作为母公司，利用( )以出资者身份行使对子公司的管理权。 |
| 选项： C. 股权关系 |
| 8. 在集团治理框架中，最高权力机关是（ ）。 |
| 选项： B. 集团股东大会 |
| 9. 以下特点中，属于分权式财务管理体制优点的是（ ）。 |
| 选项： D. 使总部财务集中精力于战略规划与重大财务决策 |
| 10. ( ) 具有双重身份,是强化事业部管理与控制的核心部门。 |
| 选项： B. 事业部财务机构 |
| 二、多项选择题 |
| 11. 当前，企业集团组建与运行的主要方式有（ ）。 |
| 选项： A. 投资 |
| 选项： B. 并购 |
| 选项： C. 重组 |
| 选项： D. 联盟 |
| 12. 在企业集团的存在与发展中，主流的解释性理论有（ ）。 |
| 选项： B. 交易成本理论 |
| 选项： E. 资产组合与风险分散理论 |
| 13. 集团公司是企业集团内众多企业之一，常被称为（ ）。 |
| 选项： B. 集团总部 |
| 选项： C. 控股公司 |
| 选项： D. 母公司 |
| 14. 从母公司角度，金融控股型企业集团的优势主要体现在（ ）。 |
| 选项： B. 资本控制资源能力放大 |
| 选项： C. 收益相对较高 |
| 选项： E. 风险分散 |
| 15. 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（ ）等方面。 |
| 选项： B. 优势转换 |
| 选项： C. 降低成本 |
| 选项： D. 共享品牌 |
| 16. 影响企业集团组织结构选择的最主要因素有( )。 |
| 选项： C. 公司环境 |
| 选项： E. 公司战略 |
| 17. 一般情况下，集团总部功能定位主要体现为（ ）。 |
| 选项： A. 战略决策和管理功能 |
| 选项： B. 资本运营和产权管理功能 |
| 选项： C. 财务控制和管理功能 |
| 选项： E. 人力资源管理功能 |
| 18. 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（ ）。 |
| 选项： A. 组织原则分散化 |
| 选项： B. 密集的横向交往和沟通 |
| 选项： C. 较大的灵活性 |
| 选项： D. 对市场的快速反应能力 |
| 选项： E. 良好的创新环境和独特的创新过程 |
| 19. 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( )等职责。 |
| 选项： A. 企业会计基础管理 |
| 选项： B. 财务管理与监督 |
| 选项： C. 财会内控机制建设 |
| 选项： E. 重大财务事项监管 |
| 20. 出于对财务总监责任定位不同，财务总监委派制可分为（ ）等类型。 |
| 选项： A. 监控型财务总监制 |
| 选项： B. 决策型财务总监制 |
| 选项： D. 混合型财务总监制 |
| 三、判断题 |
| 21. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 22. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 23. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 24. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 25. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 26. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 27. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 28. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 29. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 30. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 四、理论要点题 |
| 31. 请对金融控股型企业集团进行优劣分析。 |
| 参考作答： |
| （1）优势： |
| 资源整合与协同效应：金融控股集团通过整合旗下银行、保险、证券、基金、信托等多种金融资源，实现跨行业协同效应，优化资源配置，提升整体服务效率和盈利能力。 |
| 风险分散：多元化经营可以分散单一业务风险，一个领域的不利影响不会轻易波及整个集团，增强了抗风险能力。 |
| 资本运作灵活：金融控股集团便于内部资金的高效流动与调配，降低融资成本，同时利用金融工具创新，如资产证券化等，拓宽融资渠道。 |
| 品牌与规模优势：规模经济下形成的品牌影响力有助于吸引客户信任，提高市场份额，增强议价能力，也有利于开拓国际市场。 |
| 一站式金融服务：为客户提供全面、定制化的金融解决方案，增强客户粘性，提升服务体验。 |
| （2）劣势： |
| 监管难度与风险传递：跨领域经营加大了监管难度，监管漏洞可能导致风险累积与传递，系统性风险增加。 |
| 内部利益冲突：各子公司可能存在利益冲突，如争夺资源、客户、市场等，影响集团整体利益最大化。 |
| 管理复杂性：组织架构复杂，管理层级数增多，决策链长，信息传递与执行效率降低，管理成本上升。 |
| 企业文化融合：不同背景的金融企业合并，企业文化融合困难，可能影响团队协作与战略一致性。 |
| 市场误解与信誉风险：市场可能误解集团内部交易为利益输送，损害外部投资者利益，影响集团信誉。 |
| 32. 分析企业集团财务管理体制的类型及优缺点。 |
| 参考作答： |
| （1）集权型财务管理体制： |
| 优点：决策效率高，统一财务策略易于控制风险，资金集中管理，资源优化配置全局视角。 |
| 缺点：灵活性差，难以适应子公司本地化需求，抑制子公司积极性，决策响应市场变化慢。 |
| （2）分权型财务管理体制： |
| 优点：子公司自主性强，快速响应市场，激发创新与灵活性，符合地方特色管理。 |
| 缺点：资源分散难以整合，财务监控弱，可能出现资金滥用，风险分散，集团整体利益受损。 |
| （3）混合型（集权与分权结合）财务管理体制： |
| 优点：平衡集权与分权优点，既保持集团控制力，又发挥子公司主动性，灵活性与适应性好。 |
| 缺点：平衡难度大，界定集权界限模糊可能导致混乱，沟通成本高，执行效率受影响。 |
| 五、从以下两个方面写两篇不低于1000字的分析短文。 |
| 33. 产业型多元化企业集团。 |
| 参考作答： |
| 产业型多元化企业集团，作为现代企业形态的一种重要表现形式，通过涉足多个产业领域，实现资源的跨行业配置，从而构建起庞大的企业生态系统。这种模式在增强企业竞争力、分散风险、创造新的增长点和提升品牌影响力等方面展现出独特优势，同时也面临着战略协调、管理复杂性增加、资源配置效率等挑战。以下是对产业型多元化企业集团的深入分析。 |
| 优势透视 |
| 风险分散与稳定性增强：产业多元化布局使得企业能够有效分散单一市场的波动风险，一个行业的不景气不影响整体业绩，提高了企业生存与发展的稳定性。 |
| 资源共享与协同效应：不同产业板块间的资源共享，如客户资源、技术、管理经验、人才、供应链等，可以相互借鉴，实现协同，降低成本，提升效率。 |
| 增长潜力挖掘：多元化为集团开辟新的增长点，通过进入潜力行业或新兴市场，捕捉发展机遇，实现盈利来源多元化，增强企业活力。 |
| 品牌价值提升：跨行业经营，形成的品牌矩阵，提升整体形象，增强市场认知度，为各业务板块带来品牌背书，形成正向反馈。 |
| 挑战与对策 |
| 战略协调：如何在多产业间设定统一的战略方向，避免资源分散与冲突，是关键。需建立高效的决策机制，确保战略协同，明确各产业定位与目标。 |
| 管理复杂性：组织架构庞大，管理跨度增加，信息流与决策链条长，要求企业建立科学的管理体系，如矩阵式管理，强化IT系统支持，提升管理效率。 |
| 资源配置：合理分配资源，避免过度投资某一板块，忽视其他潜力领域，需建立科学的资源配置模型，评估机制，动态调整，确保各产业均衡发展。 |
| 文化融合：多元产业可能带来文化差异，需构建包容性企业文化，强化内部沟通，促进跨板块交流，建立共享价值观，形成合力。 |
| 34. 集团总部管理定位。 |
| 参考作答： |
| 集团总部作为多元化企业的心脏，其定位直接影响集团的运营效率与竞争力。有效的集团总部定位需平衡战略引领与控制与授权，既要成为战略决策中心，也要成为资源与服务的中枢，支撑各业务单元。以下是集团总部定位的关键要素分析。 |
| 战略引领与决策中心 |
| 战略制定：总部需承担集团总体战略规划，明确发展方向，设定长期目标与核心战略，为各业务板块提供方向性指导。 |
| 决策效率：高效决策机制，对跨业务间重大事项快速响应，避免决策延误，同时保持灵活性，确保战略调整的及时性。 |
| 资源整合与协同 |
| 资源配置：总部应扮演资源配置的中枢角色，依据集团战略，优化配置资金、人力、技术、信息等关键资源，支持各业务单元。 |
| 协同促进：推动跨业务板块的协同，通过项目、市场、技术、品牌、客户资源共享，实现集团整体利益最大化，提升协同效应。 |
| 支持与服务 |
| 赋能平台：构建共享服务平台，提供财务、法务、IT、研发、人力资源等支持，降低子公司的运营成本，提升效率。 |
| 风险管理：建立集团层面的风险管理体系，监控风险，预防和应对集团层面的法律、财务、市场等风险，保障集团稳健运营。 |
| 结论 |
| 集团总部的定位应灵活适应市场与企业实际，动态调整，既要保持战略高度，又要深入业务，做到“放而不乱，管而不死”。通过精准的总部定位，实现集团的高效运转，促进各业务单元的健康发展，共同推动集团整体战略目标的实现。 |
| 形考任务二 |
| 一、单项选择题 |
| 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（ ）的特点。 |
| 选项： C. 动态性 |
| 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（ ）。 |
| 选项： A. 整合管理 |
| 3. 企业集团财务战略含义，不包括下列（ ）项内容。 |
| 选项： D. 企业日常财务工作 |
| 4. （ ）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。 |
| 选项： B. 扩张型投资战略 |
| 5. 低杠杆化、杠杆结构长期化属于（ ）融资战略。 |
| 选项： D. 保守型 |
| 6. （ ）是审慎性调查中需要重点考虑的风险。 |
| 选项： A. 财务风险 |
| 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（ ）。 |
| 选项： D. 增量现金流量 |
| 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（ ）。 |
| 选项： A. 整体价值 |
| 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（ ）作为折现率。 |
| 选项： A. 加权资本成本 |
| 10. 并购支付方式中，（ ）通常用于目标公司获利不佳，急于脱手的情况下。 |
| 选项： C. 卖方融资方式 |
| 二、多项选择题 |
| 11. 企业集团战略是实现企业集团目标的根本，它有助于（ ）。 |
| 选项： A. 明确未来发展方向 |
| 选项： B. 明确战略目标及实现路径 |
| 选项： C. 强化沟通 |
| 选项： D. 资源整合 |
| 选项： E. 规避经营风险 |
| 12. 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（ ）等特征。 |
| 选项： A. 全局性 |
| 选项： C. 动态性 |
| 选项： E. 高层导向 |
| 13. 制定企业集团财务战略时，下列属于内部因素的有（ ）。 |
| 选项： B. 集团整体战略 |
| 选项： C. 集团财务能力 |
| 选项： E. 行业、产品生命周期 |
| 14. 在财务管理实践中，企业集团集团财务理念主要有（ ）。 |
| 选项： B. 协同效应最大化的价值理念 |
| 选项： C. 可持续发展的增长理念 |
| 选项： D. 数据化的管理文化 |
| 15. 根据集团战略及相应组织架构，企业集团管控主要有（ ）等基本模式。 |
| 选项： A. 战略规划型 |
| 选项： B. 战略控制型 |
| 选项： D. 财务控制型 |
| 16. 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（ ）。 |
| 选项： D. 企业集团增长速度 |
| 选项： E. 集团资本支出预算 |
| 17. 专业化投资战略的优点主要有（ ）。 |
| 选项： A. 有利于在集中的专业做精做细 |
| 选项： C. 有利于在自己擅长的领域创新 |
| 选项： D. 有利于提高管理水平 |
| 18. 多元化投资战略的优点主要有（ ）。 |
| 选项： A. 有利于分散经营风险 |
| 选项： C. 有利于降低交易费用 |
| 选项： D. 有利于企业集团内部协作，提高效率 |
| 选项： E. 有利于构建内部资本市场，提高资本配置效率 |
| 19. 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（ ）。 |
| 选项： A. 资产质量风险 |
| 选项： B. 资产的权属风险 |
| 选项： C. 债务风险 |
| 选项： D. 净资产的权益风险 |
| 选项： E. 财务收支虚假风险 |
| 20. 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（ ）等条件。 |
| 选项： A. 行业相同 |
| 选项： B. 规模相近 |
| 选项： C. 经营风险类似 |
| 选项： D. 财务杠杆相当 |
| 选项： E. 具有活跃交易 |
| 21. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 22. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 23. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 24. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 25. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 26. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 27. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 28. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 29. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 30. 对于巨额并购的交易，现金支付的比率一般都比较高。 |
| 选项： B. 错 |
| 四、理论要点题 |
| 31. 简述企业集团财务战略的含义。 |
| 参考作答： |
| 企业集团财务战略，作为企业集团整体战略的重要组成部分，是指企业集团在一定时期内关于资金筹措置、资本运作、资金管理、财务结构安排以及财务风险控制等方面的全局性、长期性规划与策略。它旨在通过优化集团内部资源配置，提升资金使用效率，确保集团战略目标的实现，并有效应对市场变化，同时管理财务风险，保障集团财务稳健运行。企业集团的财务战略通常包括以下几个关键要素： |
| （1）资本结构管理：决定集团的负债与权益资本比例，平衡财务杠杆效应与风险。 |
| （2）资金筹集：多元筹资策略，选择适宜的融资渠道和工具，确保资金成本效益。 |
| （3）投资决策：基于集团战略的项目评估与选择，决定资金投向何处，追求最大回报。 |
| （4）现金流管理：优化现金及流动性管理，确保运营、投资、偿债能力。 |
| （5）财务风险控制：识别并管理财务风险，包括汇率、利率、信用、市场等。 |
| （6）财务信息系统：建立高效财务报告与监控体系，支持决策透明度和执行。 |
| 32. 详细说明企业集团投资方式的选择。 |
| 参考作答： |
| 企业集团投资方式多样，选择适合的投资策略需基于集团的战略目标、市场环境、财务状况、风险偏好及资源能力等综合考量。以下是一些主要投资方式及其特点： |
| 1.直接投资 |
| 绿地投资：新建工厂、设立全资或控股子公司，适合开拓新市场、控制力强，但初期投入大、周期长。 |
| 并购投资：收购或控股现有企业，快速获取市场、技术、资源，风险在于整合难度与成本评估。 |
| 2.间接投资 |
| 股票投资：购买股票，较灵活，便于多元化投资组合分散风险，但控制力弱。 |
| 债券投资：稳定收益，风险较低，固定回报，但市场利率变动影响价值，流动性管理重要。 |
| 3.私募股权基金与风险投资 |
| PE/VC：参与未上市企业，高风险、高回报潜力，需精挑项目识别与管理。 |
| 产业基金：围绕产业链，战略补充集团，加强协同，提升产业控制与布局。 |
| 4.战略联盟与合作投资 |
| 合资：共享风险、资源互补，适合新市场探索，需明确责权利分配。 |
| 战略伙伴：技术、市场合作，非股权合作，灵活，战略契合度与信任关键。 |
| 综上所述，企业集团在选择投资方式时，应充分考虑自身的长期战略规划、财务实力、市场机会成本与风险偏好，同时注重投资组合的多样性与灵活性，以实现资本的最优配置和价值最大化。 |
| 五、计算及案例分析题 |
| 33. 案例分析题： |
| 资料： |
| 华润（集团）有限公司（以下简称“华润集团”）是一个多元化大型企业集团，它直接隶属于国资委。作为我国最早开展对外贸易的窗口企业，多年来该集团在战略、组织管理等各方面实施了一系列改革举措。 |
| 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（或者叫小集团、板块）：以零售带动的日常消费品的生产、分销以及相关服务；以住宅开发带动的地产、建筑、装修及建筑材料的生产和分销；消费类科技产品的生产、分销和服务；石油化工产品的贸易、生产和分销；在电力、通讯和保险等行业的策略性投资。 |
| 在产业整合的同时，重构了企业集团母子公司关系，清晰地定义集团内部的控股关系、决策权限和管理关系，细化出25个利润中心。集团总部直接管理25个利润中心，在公司战略、人事任命、资金安排、评价与预算、整体协调、统一形象等6个方面由集团总部实施决定权。在此基础上探索出一套管理多元化集团的系统模式——“6S”管理体系，这是将集团内部多元化的业务及资产划分为责任单位并作为利润中心进行专业化管理的一种体系。 |
| 具体而言，华润的“6S”构成如下： |
| 第一、利润中心编码体系（coding system）。在专业化分工的基础上，将集团及属下公司按管理会计的原则划分为多个业务相对统一的利润中心（称为一级利润中心），并逐一编制号码，使管理排列清晰。这个体系较清晰地涵盖了集团绝大部分资产，同时使每个利润中心对自身的管理范围也有明确的界定，从而便于对每项业务实行监控。 |
| 第二、利润中心管理报告体系（management account system）。在利润中心编码体系的基础上，每个利润中心按规定的格式和内容编制管理会计报表，管理报告每月一次，并最终汇总为集团的管理报告，由此解决了集团以往财务综合报表过于概括并难以适应管理需要的问题。 |
| 第三、利润中心预算体系（budget system）。集团全面推行预算管理，将经营目标落实到层层分解，最终落实到每个责任人每个月的经营上。预算的方法由下而上，由上而下，不断反复和修正，最后汇总形成整个集团的全面预算报告。 |
| 第四、利润中心评价体系（measurement system）。预算执行情况需要进行评价，而评价体系要能促进经营目标的实现。总部根据每个利润中心业务的不同，差异化地订制出不同的KPI评价指标与目标要求。 |
| 第五、利润中心审计体系（audit system）。管理报告的真实性、预算的完成度以及集团统一管理规章的执行情况，都需要通过审计进行再认定。集团内部审计是管理控制系统的再控制环节，集团通过审计来强化战略、预算的推行，并确保信息系统的质量。 |
| 第六、利润中心经理人考核体系（manager evaluation system）。它主要从业绩评价、管理素质、职业操守三方面对经理人进行评价，得出利润中心经理人目前的工作表现、今后的发展潜力、能够胜任的职务和工作建议。根据考核结果来决定对经理人的奖惩和聘用。 |
| 2003年以后，在集团推进利润中心战略执行力的背景下，“6S”加入两大变化：一是以业务战略体系替代编码体系；二是以战略导向的多维视角来完善业绩评价体系。其中平衡计分卡（BSC）理念的引入是主要推动因素，把关键业绩的评价指标紧扣战略导向，评价结果则检讨战略执行，同时决定整个战略经营单位（SBU）的奖惩，通过有效惩罚推动战略执行力，从而使“6S”成为了一个战略管理系统。 |
| 要求： |
| （1）华润集团的公司战略及经营战略是什么？你如何看待其战略定位？ |
| 参考作答： |
| 华润集团的公司战略及经营战略是实施有限度的多元化发展，即将业务重组为五个核心板块：消费品、房地产、科技产品、石化能源、电力通讯保险等策略性投资，旨在通过专业化管理每个领域，实现协同效应和规模经济。战略定位上，华润集团定位为一个大型综合性企业集团，通过优化资源配置和多元化业务布局，不仅降低了单一市场风险，还通过产业链的整合提升了竞争力。其战略眼光长远，旨在通过精细化管理和协同各个业务板块，实现集团整体价值的最大化，同时作为国企，积极响应国家产业发展战略，承担社会责任。 |
| （2）什么是利润中心？华润集团为什么要将利润中心过渡到战略经营单位（SBU）？ |
| 参考作答： |
| 利润中心是指在企业内部作为独立核算单位，拥有一定自主经营决策权，负责成本控制和收益产生的责任，并向集团汇报其财务状况的部分。华润集团将利润中心过渡到战略经营单位（SBU），是为了更加紧密贴合集团整体战略方向，确保每一个业务单元都能够直接服务于集团的核心战略目标。战略经营单位相比利润中心，更加注重长远规划，不仅关注短期盈利，也注重市场地位、品牌建设、技术进步、可持续发展等，使每个业务单元都能成为推动集团战略实现的引擎。 |
| （3）华润集团管理控制工具是“6S”，你是如何看待这“6S”之间的关系的？ |
| 参考作答： |
| 华润集团的管理控制工具“6S”（利润中心编码体系、管理报告体系、预算体系、评价体系、审计体系、经理考核体系、战略体系）形成了一个闭环的管理体系，它们之间环环环环相扣，互相支持，共同构成了集团战略执行与控制的坚实框架。 |
| 1.利润中心编码体系是基础，构建了清晰的组织架构，明确责任归属。 |
| 2.管理报告体系保证了信息的透明度，为决策提供实时的财务数据支持。 |
| 3.预算体系通过自上而下和自下而上的循环，确保战略目标落地，预算与实际运营的结合。 |
| 4.评价体系与 审计体系是监督与校验，前者确保战略导向的执行效果，后者则是过程的合规性，二者保证了战略执行的正确与有效。 |
| 5.经理考核体系则将人与战略绑定，激励与战略执行成果挂钩，驱动管理者积极执行战略。 |
| 这些体系相互依赖，形成了一套完整的管理闭环，从战略制定到执行、监控、反馈、再到激励与调整，确保了华润集团战略的高效实施与控制，体现了其管理的系统性和前瞻性。通过将“6S”升级为战略管理系统，进一步强化了战略导向，实现了战略与运营的高度统一，提升了集团的整体执行力。 |
| 34. 计算题： |
| 假定某企业集团持有其子公司60%的股份，该子公司的资产总额为1000万元，其资产收益率（也称投资报酬率，定义为息税前利润与总资产的比率）为20%，负债的利率为10%，所得税率为30％。假定该子公司的负债与权益的比例有两种情况：一是保守型30：70，二是激进型70：30。 |
| 对于这两种不同的资本结构与负债规模，请分步计算母公司对子公司投资的资本报酬率，并分析二者的权益情况。 |
| 参考作答： |
| 为了解决这个问题，我们首先要计算两种不同资本结构下子公司的息税前利润，然后计算母公司的投资报酬率。这里我们需要用到的基本公式有： |
| 1. 子公司息税前利润 = 资产总额 × 资产收益率 |
| 2. 子公司税后利润 = 子公司息税前利润 × (1 所得税率) |
| 3. 母公司投资报酬率 = 子公司税后利润 × 母公司持股比例 / 母公司投资额 |
| 首先，计算两种资本结构下的投资额和负债额： |
| 子公司总资产 = 100万 |
| 母公司持股比例 = 60% |
| 保守型资本结构（负债：权益 = 30：70） |
| 权权总额 = 总资产 × (1 负债比) = 100 × (1 30%) = 70万 |
| 母公司投资额 = 权总额 × 母公司持股比例 = 70万 × 60% = 42万 |
| 激进型资本结构（负债：权益 = 70：30） |
| 权权总额 = 总资产 × (1 负债比) = 100 × (1 70%) = 30万 |
| 母公司投资额 = 权总额 × 母公司持股比例 = 30万 × 60% = 18万 |
| 接下来，计算两种情况下子公司的息税前利润： |
| 子公司息前利润 = 100万 × 20% = 20万 |
| 然后，考虑所得税影响，计算税后利润： |
| 所得税率 = 30% |
| 保守型下税后利润 = 20万 × (1 30%) = 14万 |
| 激进型下税后利润 = 20万 × (1 30%) = 14万 |
| 最后，计算母公司投资报酬率： |
| 母公司报酬率 = 子公司税后利润 × 母公司持股比例 / 母公司投资额 |
| 保守型：14万 × 60% / 42万 = 19.2% |
| 激进型：14万 × 60% / 18万 = 18.5% |
| 分析： |
| 从计算结果来看，保守型资本结构下母公司对子公司的投资报酬率为19.2%，而激进型为18.5%。这意味着，在当前假设条件下，采用保守型资本结构（负债较少）的子公司为母公司带来了更高的投资报酬率。 |
| 这可能是因为尽管激进型结构利用更多负债放大了财务杠杆效应，但在相同资产收益率和负债利率条件下，增加的利息成本抵消了部分利润，且较高的负债增加了财务风险，导致税盾效应相对减弱。因此，对于母公司来说，保守型资本结构在本例中更为有利。 |
| 35. 计算题： |
| 2009年底，K公司拟对L公司实施收购。根据分析预测，并购整合后的K公司未来5年的现金流量分别为－4000万元、2000万元、6000万元、8000万元、9000万元，5年后的现金流量将稳定在6000万元左右；又根据推测，如果不对L公司实施并购的话，未来5年K公司的现金流量将分别为2000万元、2500万元、4000万元、5000万元、5200万元，5年后的现金流量将稳定在4600万元左右。并购整合后的预期资本成本率为8%。L公司目前账面资产总额为6500万元，账面债务为3000万元。 |
| 要求:采用现金流量折现模式对L公司的股权价值进行估算。 |
| n |
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 8% |
| 0.93 |
| 0.86 |
| 0.79 |
| 0.7 |
| 参考作答： |
| 要估算L公司的股权价值，我们首先需要确定并购K公司实施并购后相对于不实施并购的现金流量增量，并计算这些增量现金流量的现值，然后减去L公司的债务价值。以下是详细的步骤： |
| 确算出并购后与不并购的现金流量差额： |
| 1. 第一年： |
| 并购后：-40000万元 |
| 不并购：2000万元 |
| 差额：-6000万元 |
| 2. 第二年： |
| 并购后：20000万元 |
| 不并购：2500万元 |
| 差额：-50万元 |
| 3. 第三年： |
| 并购后：6000万元 |
| 不并购：400万元 |
| 差额：200万元 |
| 4. 第四年： |
| 并购后：8000万元 |
| 不并购：520万元 |
| 差额：280万元 |
| 5. 第五年： |
| 并购后：9000万元 |
| 不并购：520万元 |
| 差额：380万元 |
| 计算差额的现值 |
| 根据给定的现值系数表，8%的复利现系数为： |
| 第1年：0.92 |
| 第2年：0.86 |
| 第3年：0.79 |
| 第4年：0.74 |
| 第5年：0.68 |
| 现值计算为： |
| 1. 第一年：-6000万 × 0.92 = -54.8万元 |
| 2. 第二年：-50万 × 0.86 = -43.2万元 |
| 3. 第三年：200万 × 0.79 = 158万元 |
| 4. 第四年：280万 × 0.74 = 2096万元 |
| 5. 第五年：380万 × 0.68 = 224万元 |
| 差额现值总和 = -54.8 43.2 + 158 + 209.6 + 224 = 208.44万元 |
| 稳定L公司的股权价值 |
| 5年后现金流量稳定在6000万元，使用永续期现值计算这部分价值。 |
| 永续期现值 = 6000万 / 8% = 75000万元 |
| 将这部分现值折现值计算到第五年末，使用复利现系数： |
| 第五年末现值 = 7500万 × 0.68 = 510万元 |
| L公司的股权价值 = 差额现值总和 + 五年后现值 务 = 208.44万 + 510 3000万 = 218.444万元 |
| 注意：这里的计算未考虑了L公司本身的资产和负债，实际操作中，L公司的股权价值还需要基于其净资产进行调整。但根据题目要求，我们仅计算了基于现金流增量的并购价值增量，所以L公司的实际股权价值应该在计算时还需减去其账面债务，即考虑其净资产价值。但根据题目计算逻辑，我们得到的结果直接反映了基于现金流增量的价值增值部分。 |
| 形考任务三 |
| 一、单项选择题 |
| 1. 财务上假定，满足资金缺口的筹资方式依次是（ ）。 |
| 选项： A. 内部留存、借款和增资 |
| 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（ ）。 |
| 选项： C. 外部资本市场的互补交易 |
| 答题数据分析 答对: 1 答错: 0 未答: 0 正确率: 100% |
| 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（ ）。 |
| 选项： B. 30% |
| 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（ ）。 |
| 选项： D. 战略风险 |
| 5. 在企业集团股利分配决策权限的界定中，（ ）负责审批股利政策。 |
| 选项： B. 母公司股东大会 |
| 6. （ ）不属于预算管理的环节。 |
| 选项： C. 预算组织 |
| 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（ ）。 |
| 选项： A. 全程性 |
| 8. （ ）属于预算监控指标中的非财务性关键业绩。 |
| 选项： B. 产品产量 |
| 9. 企业集团预算考核原则中,（ ）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。 |
| 选项： B. 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（　　）。 |
| 选项： D. 营业收入 |
| 二、多项选择题 |
| 11. 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（ ）等基本原则。 |
| 选项： A. 统一规划 |
| 选项： D. 重点决策 |
| 选项： E. 授权管理 |
| 12. 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（ ）。 |
| 选项： B. 决策权 |
| 选项： C. 控制权 |
| 选项： D. 执行权 |
| 选项： E. 监督权 |
| 13. 企业集团资金集中管理模式有多种，主要包括（ ）。 |
| 选项： A. 总部财务统收统支模式 |
| 选项： B. 总部结算中心模式 |
| 选项： C. 内部银行模式 |
| 选项： D. 总部财务备用金拨付模式 |
| 选项： E. 财务公司模式 |
| 14. 短期融资券筹资的优点有（ ）。 |
| 选项： B. 筹资金额较大 |
| 选项： D. 融资成本较低 |
| 15. 财务公司作为非银行金融机构，其风险大体来自于（ ）。 |
| 选项： A. 战略风险 |
| 选项： B. 信用风险 |
| 选项： D. 市场风险 |
| 选项： E. 操作风险 |
| 16. 预算管理具有（ ）等基本特征。 |
| 选项： A. 战略性 |
| 选项： C. 机制性 |
| 选项： D. 全程性 |
| 选项： E. 全员性 |
| 17. 预算管理的环节一般包括（ ）。 |
| 选项： A. 预算编制 |
| 选项： B. 预算执行 |
| 选项： D. 预算调整 |
| 选项： E. 预算考核 |
| 18. 集团下属成员单位预算包括（ ）。 |
| 选项： A. 业务经营预算 |
| 选项： B. 资本支出预算 |
| 选项： C. 现金流预算 |
| 选项： D. 财务报表预算 |
| 19. 企业集团的预算编制大纲中的主要规范和确定事项有（ ）等。 |
| 选项： A. 预算导向与集团战略的关系 |
| 选项： B. 年度预算指标 |
| 选项： C. 预算编制的基本假设 |
| 选项： D. 关键预算指标目标值 |
| 选项： E. 年度预算编制的内容与格式 |
| 20. 市场为基础的内部转移价格基本类型有（ ）。 |
| 选项： C. 协议价格法 |
| 选项： D. 市场价格法 |
| 三、判断题 |
| 21. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 22. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 23. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 24. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 25. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 26. 企业集团总预算具有事先规划和事后汇总的双重作用。 |
| 选项： A. 对 |
| 27. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 28. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 选项： B. 错 |
| 0人 0% |
| 答题数据分析 答对: 0 答错: 1 未答: 0 正确率: 0% |
| 29. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 30. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 四、理论要点题 |
| 31. 企业集团融资决策权的配置原则是什么？ |
| 参考作答： |
| 企业集团融资决策权的配置原则主要包括以下几点： |
| （1）统一规划：集团总部对集团及下属各成员企业的融资政策、操作规则进行统一规划和部署，确保融资活动符合集团的整体战略目标。 |
| （2）重点决策：对于涉及集团战略层面、对集团有重大影响的融资事项，如大规模融资、跨境融资等，由集团总部直接参与决策，以确保风险可控。 |
| （3）授权管理：明确立分级授权机制，集团总部在控制风险的前提下，根据各子公司的实际情况和能力，授权其在一定范围内自主决定融资，同时确保决策、执行、监督分离，以实现有效风控。 |
| 32. 怎样进行企业集团预算调整？ |
| 参考作答： |
| 企业集团预算调整的过程一般遵循以下步骤： |
| 监控与分析：定期跟踪预算执行情况，分析内外环境变化，包括市场、政策、经济形势、法律变化等对预算执行的影响。 |
| 申请调整：当预算执行单位发现原定预算与实际偏差过大，或外部环境重大变化导致原目标不再适应，可向预算管理部门提出调整申请。 |
| 审议与审核预算：管理部门或预算委员会对申请进行审议，评估调整的必要性和合理性，可能涉及重新预测，确保调整符合集团战略目标。 |
| 批准与执行：审批后，正式调整方案通知执行单位，更新预算，重新部署，确保资源有效配置，同时调整后的监控与控制，保持预算的灵活性与准确性。 |
| 沟通与培训：调整期间，必要时对涉及单位进行培训，确保理解变更内容，解释调整原因和执行要求，确保团队配合。 |
| 预算调整应遵循的原则是保持灵活性与稳定性平衡，既要应对变化，又不能频繁调整导致目标混乱，确保预算的权威性，同时遵循公司治理流程，透明、公正、合规。 |
| 五、计算及案例分析题 |
| 33. 案例分析题）： |
| 资料： |
| 2003年，TCL集团（000100）借助于运用吸收合并式，通过TCL集团首发股票并与其控股的上市子公司“TCL通讯”（TCL集团对TCL通讯直接或间接持有56．37％的股份）进行股权换股，实现了整体上市的目标。 |
| TCL集团整体上市及其背景： |
| 2003年9月29日，TCL集团整体上市计划获得了证监会批准，并在国内证券市场开创了“换股＋公募”的发行上市方案，同时TCL集团吸收合并旗下的深市上市公司TCL通讯（000542）。按计划，TCL集团将向TCL通讯全体流通股股东发行流通股股票，TCL通讯的流通股股东以持有的TCL通讯流通A股购买。方案确定的折股价格为每股21.15元。 |
| 在TCL案例中，TCL集团和上市公司TCL通讯盈利能力接近，TCL集团吸收合并TCL通讯并整体上市，对TCL通讯可以避免业务单一带来的经营风险，并可得到足够资金支持其移动通信业务，利用TCL集团的资源平台得到更大的发展。而对TCL集团拓宽资本市场融资渠道、发挥规模效应及协同效应更是意义重大。通过对社会公众股东发行新股，TCL集团募集25亿元资金，从而支持TCL集团的国际化发展。 |
| TCL集团整体上市模式及其优势： |
| TCL集团整体上市模式的首次公开发行的股票视为两部分：一部分向社会公众投资者公开发行，另一部分是折换“TCL通讯”（000542）流通股股东所持股票。 |
| TCL集团整体上市模式的优势主要有：（1）集团公司股东利益最大化。TCL集团整体上市模式由于是集团公司吸收合并了上市公司，集团公司的股东成为上市公司的直接股东，股权价值大幅提高。（2）上市彻底。TCL集团吸收合并TCL通讯并整体上市的方式比较彻底，大大减少了关联交易对中小投资者利益的侵害；同时解决或缓解国有股“一股独大”的问题，由于TCL集团通过向海外机构投资者、管理层的定向增发，将使得上市公司中第一大股东持股比例大幅下降，减少委托代理成本，有利于上市公司更加规范的运作和长期的发展。 |
| 根据上述背景资料及其他相关材料，要求： |
| （1）分析企业集团整体上市的动机有哪些？ |
| 参考作答： |
| 企业集团整体上市的动机主要有以下几点： |
| 资本筹集：通过上市，企业集团可以直接从公开市场筹集大量资金，用于扩大生产、技术研发、市场拓展或偿还债务，加速企业发展。 |
| 品牌提升：上市可以显著提升企业知名度和品牌影响力，增强消费者、供应商和合作伙伴的信心，对内对外合作产生积极影响。 |
| 优化治理结构：上市要求更高标准的公司治理结构和财务透明度，促使企业集团改善内部管理，提高运营效率，降低经营风险。 |
| 股东价值最大化：上市后，股东的股份流动性增强，可以通过股票市场买卖实现资产的即时变现，同时，企业市值的提升直接增加股东财富。 |
| 并购能力增强：上市后融资能力增强，为企业集团提供了更多的并购资金，能够更有力地进行行业整合或业务扩展，增强竞争力。 |
| 国际化战略：对于有志于国际扩张的企业，上市有助于提高国际声誉，便于海外融资和国际合作，为国际化战略铺路。 |
| （2）TCL集团整体上市的特点是什么？你认为这一模式的操作难点主要体现在哪些方面？ |
| 参考作答： |
| TCL集团整体上市的特点及操作难点： |
| 1.特点： |
| 吸收合并方式：TCL集团采用吸收合并其上市子公司TCL通讯的方式，实现集团整体上市，而非传统的IPO或借壳上市，这在当时国内较为新颖。 |
| 换股+公募结合：创新性地采用了“换股+公募”方案，既保障了原有股东利益，又引入了新鲜资本，拓宽了融资渠道。 |
| 股东利益最大化：集团股东直接成为上市公司股东，股权价值提升，利益得到显著增长，且通过海外发行和管理层增发，稀释国有股比例，优化治理结构。 |
| 彻底上市：整体上市彻底，减少了关联交易，降低了对中小股东利益侵害，同时缓解了“一股独大”问题，提高了公司治理水平。 |
| 2.操作难点： |
| 股东协调：合并前后的股东利益平衡是难点，确保各方股东特别是TCL通讯原股东接受换股条件，需要精确的估值和谈判。 |
| 法律与监管：整体上市涉及复杂的法律和监管审批流程，需要满足证监会等多方面的严格要求，合规性操作难度大。 |
| 内部整合：合并后，TCL集团需要整合管理、财务、文化和业务流程，消除重复，这在短期内可能会带来管理上的挑战。 |
| 市场反应：如何确保市场对整体上市方案的正面反应，避免股价波动，确保资本市场的稳定，也是操作中的难点。 |
| （3）通过各种途径收集宝钢股份的整体上市的资料，并其将TCL集团整体上市案例进行比较， 分析其间的差异。 |
| 参考作答： |
| 宝钢股份整体上市案例与TCL集团整体上市的差异分析： |
| 由于未提供具体宝钢股份的整体上市资料，无法直接对比分析，但可以从一般钢铁企业整体上市的共性与TCL案例的差异推测： |
| 可能的差异： |
| 行业特性：钢铁行业与电子通信行业在周期性、资本密集度、市场需求、供应链管理上有显著差异，这影响整体上市的动机和策略。 |
| 融资需求：钢铁企业往往需要更大规模的资本投入，其整体上市可能更侧重于大规模融资以支持大型设备投资和产能扩张。 |
| 市场关注点：市场对钢铁企业的关注点可能更侧重于原材料成本控制、环保合规、行业整合，而TCL集团则更关注技术创新、品牌与市场拓展。 |
| 整合难度：钢铁企业内部整合可能涉及到庞大的生产设备、众多员工，与TCL集团的整合在性质和难度上有所不同。 |
| 国际战略：虽然宝钢股份也可能寻求国际化，但其路径和TCL集团利用上市推动国际化，特别是在通信设备和家电领域的策略可能有显著区别。 |
| 综上，虽然没有具体宝钢股份的直接案例细节，但以上分析展示了企业集团整体上市决策背后的动机、操作难点及不同行业案例可能存在的差异。 |
| 34. 计算题： |
| 甲公司2009年12月31日的资产负债表（简表）如下： |
| 资产项目 |
| 金额 |
| 负债所有者权益项目 |
| 现金 |
| 应收账款 |
| 存货 |
| 固定资产 |
| 5 |
| 25 |
| 30 |
| 40 |
| 短期债务 |
| 长期债务 |
| 实收资本 |
| 留存收益 |
| 资产合计 |
| 100 |
| 负债与所有者权益合计 |
| 其他相关资料：甲公司2009年的销售收入为12亿元，销售净利率为12%，现金股利支付率为50%，公司现有生产能力尚未饱和，增加销售无需追加固定资产投资。若甲公司2010年度销售收入提高到13.5亿元，公司销售净利率和利润分配政策不变。 |
| 要求：计算2010年该公司的外部融资需要量。 |
| 参考作答： |
| - 销售收入：2009年为12亿元，2010年提高到13.5亿元。 |
| - 销售净利率：12%。 |
| - 现金股利支付率：50%。 |
| 要求求出的是2010年的外部融资需要量。我们可以按照以下步骤进行计算： |
| 1. 计算2010年的净利润： |
| 净利润 = 销售收入 × 销售净利率 |
| 2010年的净利润 = 13.5亿 × 12% = 1.62亿 |
| 2. 计算2010年的现金股利支付额： |
| 现金股利支付额 = 净利润 × 现金股利支付率 |
| 2010年的现金股利支付额 = 1.62亿 × 50% = 0.81亿 |
| 3. 计算2010年的留存收益： |
| 留存收益 = 净利润 - 现金股利支付额 |
| 2010年的留存收益 = 1.62亿 - 0.81亿 = 0.81亿 |
| 4. 计算2010年的外部融资需要量： |
| 外部融资需要量 = 销售收入增加额 - 留存收益 |
| 2010年的外部融资需要量 = (13.5亿 - 12亿) - 0.81亿 = 1.5亿 - 0.81亿 = 0.69亿 |
| 因此，甲公司2010年的外部融资需要量是0.69亿。 |
| 35. 计算题： |
| 某企业集团是一家控股投资公司，自身的总资产为2000万元，资产负债率为30％。该公司现有甲、乙、丙三家控股子公司，母公司对三家子公司的投资总额为1000万元，对各子公司的投资及所占股份见下表： |
| 子公司 |
| 母公司投资额（万元） |
| 母公司所占股份（%） |
| 甲公司 |
| 400 |
| 100% |
| 乙公司 |
| 350 |
| 80% |
| 丙公司 |
| 250 |
| 65% |
| 假定母公司要求达到的权益资本报酬率为12％，且母公司收益的80％来源于子公司的投资收益，各子公司资产报酬率及税负相同。 |
| 要求： |
| （1）计算母公司税后目标利润； |
| 参考作答： |
| 母公司的权益资本报酬率为12%，即其期望的投资回报率为12%。由于母公司的总资产为2000万元，且资产负债率为30%，所以其所有者权益为1400万元。因此，母公司的税后目标利润为1400万元×12%=168万元。 |
| （2）计算子公司对母公司的收益贡献份额； |
| 参考作答： |
| 母公司对三家子公司的总投资总额为1000万元，其中对甲公司的投资额为400万元，对乙公司的投资额为350万元，对丙公司的投资额为250万元。因此，甲、乙、丙三家公司分别对母公司的收益贡献份额为400/1000=40%，350/1000=35%，250/1000=25%。 |
| （3）假设少数权益股东与大股东具有相同的收益期望，试确定三个子公司自身的税后目标利润。 |
| 参考作答： |
| 如果少数权益股东与大股东具有相同的收益期望，那么每个子公司自身的税后目标利润也应该为其所有者权益的12%。由于甲公司的所有者权益为100%，乙公司的所有者权益为80%，丙公司的所有者权益为65%，因此，甲、乙、丙三家公司自身的税后目标利润分别为400万元×12%=48万元，350万元×12%=42万元，250万元×12%=30万元。 |
| 形考任务四 |
| 一、单项选择题 |
| 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（ ）。 |
| 选项： C. 资产运营效率和效果 |
| 2. 下列指标中，不属于偿债能力的财务指标有（ ）。 |
| 选项： B. 速动比率 |
| 3. 财务状况是对公司某一时点的资产运营以及（ ）等的统称。 |
| 选项： B. 资产负债比率 |
| 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（）的收益能力。 |
| 选项： B. 股东 |
| 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；（ ）；差异分析；未来管理举措等四项内容。 |
| 选项： A. 实际业绩 |
| 6. 从业绩可控性程度，业绩可分为（ ）。 |
| 选项： D. 经营业绩与管理业绩 |
| 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（ ）。 |
| 选项： D. 管理效益 |
| 8. 下列指标中，不属于内部作业流程层面的是（ ）。 |
| 选项： B. 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（ ）业绩评价。 |
| 选项： D. 集团整体 |
| 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（ ）减去资本成本。 |
| 选项： B. 息税前利润 |
| 二、多项选择题 |
| 11. 企业集团整体财务管理分析的基本特征包括( )。 |
| 选项： A. 以集团战略为导向 |
| 选项： B. 以合并报表为基础 |
| 选项： D. 以提升集团整体价值创造为目标 |
| 12. 企业集团财务管理分析所需要的外部信息有（ ）。 |
| 选项： A. 国家宏观经济政策 |
| 选项： C. 行业报告 |
| 选项： E. 资本市场与产品市场相关信息 |
| 13. 反映资产使用效率的财务指标（ ）。 |
| 选项： B. 存货周转率 |
| 选项： C. 总资产周转率 |
| 选项： D. 应收账款周转率 |
| 14. 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（ ）。 |
| 选项： B. 自由现金流量 |
| 选项： D. 加权平均资本成本 |
| 选项： E. 时间上的可持续性 |
| 15. 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（ ）。 |
| 选项： C. 负债成本 |
| 选项： D. 权益成本 |
| 选项： E. 资本结构 |
| 16. 与单一企业组织相比，企业集团业绩评价具有（ ）等特点。 |
| 选项： A. 多层级性 |
| 选项： B. 复杂性 |
| 选项： D. 战略导向性 |
| 17. 一般认为，反映企业财务业绩的维度主要包括（ ）等方面。 |
| 选项： B. 营运能力 |
| 选项： D. 偿债能力 |
| 选项： E. 盈利能力 |
| 18. 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（ ）。 |
| 选项： B. 盈利性指标 |
| 选项： C. 偿债能力及风险性指标 |
| 选项： D. 资产运营指标 |
| 19. 平衡计分卡的业绩维度是（ ）。 |
| 选项： A. 财务维度及其指标 |
| 选项： C. 内部作业流程及其指标 |
| 选项： D. 行业发展及其指标 |
| 选项： E. 学习和成长 |
| 20. 客户业绩的核心评价指标包括（ ）。 |
| 选项： A. 市场份额 |
| 选项： B. 老客户保持率 |
| 选项： C. 新客户获得率 |
| 选项： D. 客户满意度 |
| 选项： E. 从客户处所获得的利润率 |
| 三、判断题 |
| 21. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 22. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 23. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 24. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 25. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 26. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 27. 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。 |
| 选项： B. 错 |
| 28. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 29. 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%。 |
| 选项： B. 错 |
| 30. 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。 |
| 选项： A. 对 |
| 四、理论要点题 |
| 31. 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？ |
| 参考作答： |
| 企业集团的整体财务管理分析与分部财务管理分析是集团财务管理中的两个重要方面，它们相辅相成，共同构成了全面的财务管理体系。 |
| 1.企业集团整体财务管理分析：侧重于从集团战略的高度审视整个集团的财务状况、经营成果和现金流量，关注的是集团的总体健康状况和长期发展能力。它基于合并财务报表，评估集团的资本结构、盈利能力、偿债能力、运营效率等。整体分析有助于识别集团层面的风险与机会，优化资源配置，促进集团战略目标的实现。 |
| 2.分部财务管理分析：则是针对集团内部各个分部或子公司的单独财务表现进行的分析，关注分部的独立运作能力和市场竞争力。这种分析基于各分部的单独财务报表，旨在评估分部的盈利性、成本控制、市场份额等。通过分部分析，集团能够了解各业务单元的具体状况，发现优势分部和劣势分部，实施针对性管理策略，提升整体绩效。 |
| 两者之间的关系是互补且相互依赖的。整体分析为集团决策提供了宏观视角，而分部分析则补充了微观层面的深度理解。有效的财务管理需要两者的统一，确保集团既能从大局上把握方向，也能在细节上精准施策，最终实现集团价值的最大化。 |
| 32. 什么是业绩评价？在“业绩”维度中需明确哪些内容？ |
| 参考作答： |
| 业绩评价是指对评价对象（通常是企业或其内部单位、员工等）的工作成效或经营成果进行系统性、规范化的评估过程，旨在通过量化和质化的指标，衡量其是否达到预定目标和标准，进而为管理决策提供依据，促进持续改进和激励机制的有效实施。 |
| 在“业绩”维度中，需要明确以下核心内容： |
| 1.评价目标：确立评价的最终目的，比如提升经营效率、增强竞争力、实现战略目标等，评价目标应与企业的整体战略紧密相连。 |
| 2.评价指标体系：选择和设计反映业绩的关键指标，这通常包括但不限于财务指标（如净利润、资产回报率、营业利润率等）和非财务指标（如客户满意度、市场占有率、创新能力等）。指标应全面覆盖企业的关键活动领域，且与评价目标高度匹配。 |
| 3.评价标准：设定评价等级或基准值，如行业平均水平、历史业绩、预算目标等，作为比较的参照点。标准应当合理、可达成且具有挑战性，以激发被评价对象的积极性。 |
| 4.评价周期：明确评价的时间框架，是年度评价、季度评价还是项目结束后评价，确保评价与企业的运营周期和战略规划相协调。 |
| 5.评价方法：选择适合的评价模型和工具，如平衡计分卡、经济增加值(EVA)等，以及如何收集和处理数据。 |
| 6.激励政策关联：将业绩评价结果与奖惩制度、晋升机制、薪酬调整等激励措施挂钩，确保评价能直接影响到被评价对象的行为和动力。 |
| 五、查找任意企业集团的相关财务资料，完成以下命题。 |
| 33. 进行企业集团财务状况或盈利能力的分析 |
| 参考作答： |
| 企业集团的财务状况分析是评估其健康度、风险承受能力和长期发展潜力的关键步骤。盈利能力分析则揭示了集团创造利润的能力。本文将以虚构的“华兴集团”为例，探讨其财务状况和盈利能力。 |
| 财务状况分析 |
| 1.流动性分析：首先，通过流动比率（流动资产/流动负债）和速动比率（（流动资产-存货）/流动负债）来评估集团短期偿债能力。理想情况下，流动比率应大于1，速动比率大于0.5，表明集团有足够流动资产应对短期债务。 |
| 2.资本结构分析：通过资产负债表，计算债务比率（总负债/总资产）和权益乘数（总资产/股东权益），评估集团的资本结构和财务杠杆效应。高债务比率可能意味着较高的财务风险，但同时也可能带来更高的收益潜力。 |
| 3.运营效率分析：分析应收账款周转率、存货周转率和固定资产周转率，评估集团资产管理效率。高周转率表明有效利用资源，减少资金占用，提高盈利水平。 |
| 盈利能力分析 |
| 1.利润指标：考察净利润率（净利润/营业收入）、毛利率（毛利润/营业收入）和营业利润率（营业利润/营业收入），这些指标反映了集团从销售中获取利润的能力。 |
| 2.回报率：计算总资产回报率（净利润/总资产）和净资产收益率（净利润/股东权益），评估集团整体资产和股东资本的盈利效率。 |
| 3.长期增长能力：通过分析收入增长率、利润增长率和每股收益（EPS）的增长趋势，评估集团的持续增长潜力。 |
| 34. 选取相关指标对企业集团业绩进行评价 |
| 参考作答： |
| 业绩评价原则 |
| 1.目标一致性：确保评价指标与集团的战略目标一致，比如增加市场份额、提高顾客满意度或降低成本。 |
| 2.多维度考量：业绩评价应涵盖财务指标（如上文所述）和非财务指标（如创新能力、品牌价值、社会责任等），实现全方位评价。 |
| 3.动态调整：随着市场环境和集团战略的变化，评价指标应适时调整，保持评价体系的灵活性和有效性。 |
| 关键评价指标 |
| 1.财务指标： |
| 盈利能力：净利润率、ROE、ROA |
| 成长性：收入增长率、利润增长率 |
| 效率：总资产周转率、存货周转率、应收账款周转率 |
| 2.非财务指标： |
| 市场地位：市场份额、客户满意度、品牌影响力 |
| 创新能力：研发支出占总收入比例、新产品推出速度 |
| 可持续性：环保投入、能源使用效率、社会贡献 |
| 结论 |
| 通过上述分析框架，我们能够全面评估华兴集团的财务状况和盈利能力，并通过多元化的业绩评价指标体系，确保评价的全面性和准确性。这不仅帮助管理层识别集团的优势和弱点，也为制定未来战略、优化资源配置、提升竞争力提供了有力支持。值得注意的是，所有分析都应基于最新的财务数据和市场环境，结合行业特点进行深入解读，以确保分析结论的时效性和实用性。 |