**四、自测练习题**

**(一)判断题**

1.我国企业集团的产生、发展与我国市场化改革进程的不断深化有关。√

2.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。√

3. 1990年以后，行政的“联合”方式成为企业集团组建与运行的主要方式。×

4.在企业集团中，母公司作为企业集团的核心，具有资本、资产、产品、技术、管理、人才、市场网络、品牌等各方面的优势。√

5.母公司可以通过行政手段将企业集团成员企业纳人集团整体运作、管控范围之内，从而形成业务多元、控股多层次、管理关系复杂、规模扩大的法人联合体。×

6.企业通过资本市场融资功能及企业间并购重组等方式做大企业属于内源性发展。×

7.西方发达国家经济发展经验表明，单一企业组织向企业集团化演进，既是内源性发展的产物，也是并购性增长的结果。√

8. “先有子公司，后有母公司”是我国国有企业集团产生的主要特征。√

9.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。×

10.企业集团作为一个企业族群，产权是维系其生成与发展的纽带。√

11.依据会计意义的控制权的定义标准，只要母公司对被投资企业拥有控制权，即称两者关系为母子公司。√

12.在会计意义的控制权的定义标准下，被共同控制的投资企业可以被认定为企业集团的成员单位，亦能够被直接认定为集团母公司的下属子公司。×

13.财务上的控制权层级划分，在于明晰不同层级的控制权所代表的控制力、影响力。√

14.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。所以，企业集团本身也具有法人资格。×

15.在金融控股型企业集团中，母公司首先是金融决策中心，其主要作用是根据投入资本的收益状况不断地对其所掌握的金融投资进行决策。√

16.在金融控股型企业集团中，母公司是一个事实上的融资中心，通过融资活动满足其对子公司的投资需要。√

17.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。×

18.核心竞争力理论认为，专注于多元市场或产业领域，加大对其深度开发，有利于谋取产业竞争优势，并取得垄断利润。×

19.节约交易成本是横向一体化企业集团的主要动因。×

20.提高母公司的未来融资能力，既是母公司成立集团的初衷，也是母公司有能力吸引其他企业并人集团的前提，这两者互为因果。√

21.在企业集团的组建中，资源优势是企业集团成立的前提。×

22.在企业集团的组建中，管理优势是企业集团健康发展的保障。√

23.选择何种企业进入企业集团，是企业集团成功与否的关键。业会。√

24.对于金融控股型企业集团，母公司选择投资的根本是潜在成员企业现在与未来的产业发展情况。×

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。√

26.企业集团价值最大化最终将体现为母公司股东价值最大化。√

27.从财务管控角度，集团总部与可集团下属单位之间不存在上下级间的财务管理互动

关系。×

28.财务管理集中化意味着企业集集团财务制度、管理体系的统一。√

**(二)单选题**
1.具有强强并购且交易额巨大特征的并购浪潮是(D).
A.第二次并购浪潮
B.第三次并购浪潮
C.第四次并购浪潮
D.第五次并购浪潮
2.某一行业(或企业)的不良业绩及风险能被其他行业(或企业)的艮好业绩所抓消,使得企业集团总体业绩处于平稳状态,从而规避风险。这一特性行合企业集团产生理论解释的(B).
A.交易成本理论
B.资产组合与风险分散理论
C.规模经济理论
D.范围经济理论
3.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(C)。
A.控制
B.共同控制 C.重大影响
D.无重大影响
4.会计意义的控制权划分的主要目的在于(A)。
A.编制集团合并报表
B.明确控制权的控制力
C.确定控制权的影响力
D.确定集团管理控制范围
5.当投资企业拥有被投资企业有表决权的资本比例超过50%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.相对控股
D.共同控股
6.在金融控股型企业集团中,母公司首先是一个(D).
A.资本投资中心
B.收益实现中心
C.业绩评价中心
D.金融决策中心
7.金融控股型企业集团特别强调母公司的(A)。
A.财务功能
B.会计功能
C.管理功能
D.经营功能
8.横向一体化企业集团产生的主要动因是(C)。
A.谋求生产稳定
B.谋求经营稳定
C.谋取规模优势
D.节约交易成本
9.在企业集团组建中,(B)是企业集团成立的前提。
A.资源优势B.资本优势 C.管理优势D.政策优势
10.在企业集团组建中,(A)是企业集团发展的根本。
A.资源优势B.管理优势 C.政策优势D.资本优势
11.在企业集团组建中,(D)是企业集团健康发展的保障.
A.资本优势
B.资源优势 C.政策优势
D.管理优势
12.对于金融控股型企业集团,母公司选择何种企业进人企业集团,主要是看潜在成员
企业的(C)。
A.融资筹资能力
B.业务互补情况
C.财务业绩表现
D.资源优化配置

**(三)多选题**
1.当前,企业集团组建与运行的主要方式有(ABC).
A.投资
B.并购
C.重组
D.联盟
E.协作
2.企业发展的基本模式有(AD).
A.内源性发展
B.政策性扶持 C.垄断性控制
D.并购性增长
E.信贷能力增加
3.关于企业集团的存在与发展,主流的解释性理论有(BE)。
A.规模经济理论 B.交易成本理论 C.范围经济理论
D.角色缺失理论 E.资产组合与风险分散理论
4.下列选项中,在法律意义上并不属于企业集团成员单位的有(CD)。
A.集团总部
B.集团子公司

C.集团参股公司
D.集团协作企业
E.集团孙公司
5.集团公司是企业集团内众多企业之一,常被称为(BCD)。
A.协作企业
B.集团总部 C.控股公司
D.母公司
E.参股企业
6.如果在任何成员企业里,拥有30%的股权即可成为第一大股东,那么,对于以下集
团公司对成员企业的持股比例,与集团公司可以母子关系相称的有(CDE).
A.5%
B.10%
C.35%
D.51%
E.100%
7.金融控股型企业集团特别强调母公司的财务功能,母公司在企业集团中所扮演的角色主要体现为(ABD).
B.投资和收益实现中心
A.融资中心
D.财务业绩评价中心
C.产业布局管理中心
E.运营与管理协调中心
8.从母公司角度,金融控股型企业集团的优势主要体现在(SCE)。
B.资本控制资源能力放大
A.税收负担减轻
D.分红收益存在波动性
C.收益相对较高
E.风险分散
9.金融控股型企业集团的劣势主要表现在(ABE).
A.税负较重
B.高杠杆性 C.风险分散
D.收益相对降低 E.“金字塔”风险
10.与金融控股型企业集团相比,产业型企业集团的母公司不仪关注对下属成员单位的
股权投资及其收益实现,而且更为关注(ACD),以谋求产业竞争优势。
A.企业集团整体战略
B.资本控制资源能力
C.产业布局及整合
D.内部运营与管理协调
E.财务杠杆风险作用
11.相关多元化企业集团的“相关性” 是谋求这类企业集团竞争优势的根本,主要表现
在(BCD)等方面。
A.规模效应
B.优势转换 C.降低成本
D.共享品牌
E.垄断利润
12.在企业集团组建中,判断母公司资本优势除了现存账面的资本实力外,主要考虑母
公司的(AE)等方面。
A.自身的存量资本实力
B.产品设计、开发能力
C.营销服务资源实力
D.组织、协调、控制能力
E.未来融资能力
13.组建企业集团,母公司所需的组建优势有(CDE).
A.涉及产业多元化
B.地理位置优越
C.资本及融资优势
D.产品设计、生产营销等资源优势
E.管理能力与管理优势
14.企业集团财务管理的特点包括(ABCDE)
A.集团整体价值最大化的目标导向
B.多级理财主体及财务职能的分化与拓展
C.财务管理理念的战略化
D.总部管理模式的集中化倾向
E.集团财务的管理关系“超越” 法律关系

**(四)案例分析(教材24页案例)**

**中国粮油集团及其发展战略**

成立于1949年的中国粮油集团(以下简称中粮集团),是我国最大的粮油食品进出口公司和实力雄厚的食品生产商,在地产、酒店经营以及金融服务等领域也卓有成绩,被美国《财富》 杂志列为世界500强企业之一。 中粮集团拥有中粮粮油有限公司、中国粮油控股有有限公司、中国食品有限公司地产酒店,中国土畜产进出口总公司、中粮屯河股份有限公司、中粮包装、中粮肉食、金融事业部等下属事业部和控股子公司,涉及食品、生产、加工贸易,酒店、地产等多个领域。

中粮集团的愿景是“建立主营行业领导地位”,中粮集团的使命和企业地位要求集团不是一般性地参与某一个行业,而是要在所进入的主营行业具有竞争力、影响力、控制力和市场占有率; 中粮集团的每一个业务单元、·每一项业务,都要有建立产业和主营行业领导地位的决心和计划,通过寻求有效的商业模式不断成长,达到行业领导地位。中粮集团的战略是“集团有限相关多元化,业务单元专业化有限度:集团今后不过度多元化,第一要务是发展好主营业务”。其中,相关多元是指集团的业务虽然有分类和多元,但行业之间一定要具备相关性、协同性,要有逻辑关系,能互相支持,形成合力专业化的业务单元。 每一个业务单元要在自身行业中形成行业领导地位,集团通过资源分配将资源配置到有发展前景的业务单元,支持业务单元专业化的发展。

资料来源:根据中国粮油集团相关网站内容整理。

要求:

1.通过各种渠道和方式,了解中国粮油集团的形成与发展的历史沿革,并画出截至目

前的中国粮油集团组织框架图。

2.分析中国粮油集团的战略定位,并回答什么是“相关多元化” 及其可能的好处。

3.你是如何理解中国粮油集团“从田间到餐桌”这一业务战略的?

**四、自测练习题**
**(一)判断题**
1.企业集团的组织结构大体分为三种类型,即U型结构、H型结构和M型结构。√
2.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。√
3.从企业集团的发展历程看,U型组织结构主要适合于处于初创期、规模较大或业务
繁多的企业集团。×
4.企业集团H型组织结构一般采用“母公司一子公司” 这样一种组织体制。√
5.在M型组织结构中,集团总部作为母公司,利用股权关系以出资者身份行使对子公
司的管理权。×
6.在H型组织结构中,总部可以对子公司采用分权管理模式,也可以采用集权管理
模式。√
7.采用H型组织结构,在集团规模不断扩大的情况下,集团协调与管理成本相对较高。×

8.影响企业集团组织结构的最主要因素是公司环境与公司战略。√
9.企业集团的最大优势体现在涉及领域繁多。×

10.企业集团N型组织结构也称网络型组织结构,是继U型、H型、M型之后的一种
新型的企业组织模式。√

11.企业集团的混合组织形式是U型、H型和N型三种基本形式的混合状态。×
12.人力资源管理功能是企业集团管理的核心。×
13.一般认为,集团财务组织体系包括两个层面,即纵向组织体系和横向组织体系。√
14.企业集团事业部本身并不具备法人资格。√
15.企业集团财务管理责任体系是企业集团财务管理运行的组织保障。×

16.大多数情况下,企业集团纵向财务组织由“总部财务组织一子公司(或事业部)财
务组织一孙公司(或工厂)财务组织”等层级构成。√
17.一般认为,企业集团财务管理体制按其集权化的程度可分为集权式财务管理体制、
分权式财务管理体制和混合式财务管理体制。√
18.企业集团财务管理要在集团治理框架下,从股东、董事会及经营者三方面明确其各
自的财务管理职责,从而为集团财务管理活动的正常开展提供基础性的活动规则。(√)
19.在集团治理框架中,董事会是最高权力机关。×
20.集团内部纵向财务组织体系是为落实集团内部谷级组织的财务管理责任，而对集团
各级财务组织或机构的一种细划与设计。×
21.一般情况下,集团内部各级财务组织的细划耿区直土安文集团公司规模的大小，财务管理活动或事项的多少以及集团财务管理体制(尤其指权力划分)的影响。(√)
22.“战略决定结构,结构追随战略”,也就是说，影响集团组织机构的最重要因素是公司环境与公司战略。(√)
23.分权式财务管理体制下,集团大部分的财务决策权下沉在子公司或事业部。(√)

24.集团的经营者(含总会计师)可以在股东大会授权之下行驶决策权策权。×
25.按《公司法》及《公司章程》 等的规定,董事会需要对任何授权之外的重大财务决策事项，提出方案并报股东大会进行最终审批决策。(√)

26.总部财务组织是代表母公司管理集团某一产业或果一市场区域业务的中间组织×
27.事业部财务机构是强化事业部管理与控制的核心部门,具有双重身份。(√)
28.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。(√)
29.混合型财务总监制的核心定位在于决策、管理,而不在于代表总部对子公司进行行监督。×

**(二)单选题**

1.从企业集团发展历程看,(A)主要适合于处于初创期且规模相对较小或者业务单一的企业集团。
A.U型组织结构
B.H型组织结构
C.M型组织结构

D.混合组织结构 国囊 火人
2.在(D)中,下属业务单元的经营自主权较小。
A.混合组织结构
B.H型组织结构
C.M型组织结构
D.U型组织结构
3.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.行政手段

B.控制机制

C.股权关系

D.分部绩双
4.依照企业集团总部管理的定位,(B)功能是企业集团管理的核心。

A.战略决策和管理 章
B.财务控制与管理
C.资本运营和产权管理

D.人力资源管理
5.影响企业集团组织结构选择的最主要因素是(D)。
A.投资风险
B.业务特点及纳税

 C.法律法规

 D.公司环境与公司战略

6.在集团治理框架中,最高权力机关是(B)。
A.董事会
B.集团股东大会

C.经理层
D.职工代表大会
7.在分权式财务管理体制下,集团大部分的财务决策权下沉在(A)。
A.子公司或事业部

 B.集团财务部议

C.车间

D.企业
8.分权式财务管理体制具有(D)的优点。
A.有效集中资源进行集团内部整合
B.在一定程度上鼓励子公司追求自身利益

C.强化管理

D.使总部财务集中精力于战略规划与重大财务决策

9.(C)努力通过必要的集权与适度的分权来发挥总部财务战略 、决策和监控功能,
同时激发子公司的积极性和创造性,控制经营风险和财务风险。

A.事业部制结构体制

B. 一元结构体制

C.混合式财务管理体制集团内部整合

D.母子公司管理体制
10.在企业集团财务管理组织中,(A)企业集团财务管理运行的组织保障。
A.财务管理组织体系

B. 财务管理责任体系

C.财务人员管理体系

 D.财务管理监督体系
11.下列选项中,不属于企业集团应构建体系的是( C)。
A.财务管理组织体系

B. 财务管理责任体系

C.财务人员培训体系
D.财务人员管理体系
12.(B)是强化事业部管理与控制的核心部门,具有双重身份。
A.总部财务机构

 B.事业部财务机构

C.子公司财务部

D.孙公司财务部
13.集监督权、执行权和决策权于一身的财务总监委派制是(D)

A.监控型财务总监制
B.决策型财务总监制

C.管理型财务总监制
D.混合型财务总监制

**(三)多选题**
1.一般认为,企业集团财务管理体制按其集权化的程度包括(ABE)等类型。
A.集权式财务管理体制 费B.分权式财务管理体制
C.统一式财务管理体制D.合一式财务管理体制
E.混合式财务管理体制
2.企业集团U型组织结构,有(BCDE)等优点。
A.下属成员单位自主权较大
B.总部管理所有业务
C.简化控制机制
D.明确的责任分工
E.职能部门垂直管理
3.企业集团U型组织结构,存在(ABDE)等不足之处。
A.总部管理层负担重

B. 容易忽视战略问题
C.责任分工不够明确
D.职能部门的协作比较困难
E.难以处理多元化业务
4.企业集团M型组织结构,有(ABCE)等优点。
A.产品或业务领域明确
B. 便于衡量各分部绩效
C.利于集团总部关注战略
D.管理与协调成本低
E.总部强化集中服务
5.企业集团M型组织结构,有(ACE)等不足之处。

A.各分部间存在利益冲突

B.总部集中服务弱化下式备
C.管理成本、协调成本高一
D.不便于衡量各分部绩效
E.分部规模可能太大而不利于控制策
6.企业集团H型组织结构,有(ABCDE)等优点。

A.总部管理费用较低

B.可弥补亏损子公司损失
C.总部风险分散
D.总部可自由运营子公司
E.便于实施分权管理
7.N型组织也称网络型组织,它是继U型、H型、M型组织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. 较大的灵活性

D.对市场的快速反应能力
E. 良好的创新环境和独特的创新过程

8.影响企业集团组织结构选择的最主要因素有(CE)。
A.投资风险
B.税务
C.公司环境

D.法律法规
E.公司战略
9.企业集团的最大优势体现在(AD)。

A.资源整合
B.节约成本
C.内部交易

D.管理协同
E.税收筹划
10.鉴于对财务总监责任定位的不同,财务总监委派制可分为(BCD)等类型。
A.任意型财务总监制
B.决策型财务总监制
C.监控型财务总监制
D.混合型财务总监制

E.参与型财务总监制
11.董事会的财务管理职责主要包括(ABC)。
A.制定需报请股东大会审批的所有重大财务决策事项的决策方案
参气圭B.对在股东大会授权范围内的所有其他重大财务决策事项行使最终决策权埗
C.执行股东大会通过的所有财务决议
D.对企业内部进行运营管理
E.进行集团投资计划和战略审批

12.企业集团集权式财务管理体制的不足之处有(BDE)。

A.总部不能统一决策

B.存在决策风险。

C.资源利用协同性较差

D.降低应变能力

E.不利于发挥下属成员单位财务管理的积极性
13.企业集团分权式财务管理的优点主要有(ACD)。

A.有利于调动下属成员单位的管理积极性

B.能有效集中资源进行集团内部整合

C.使总部财务集中精力于战略规划与重大财务决策

D.具有较强的市场应对能力和管理弹性
E.有利于发挥总部财务决策和管控能力

14.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(入关)等职责。(BCDE)
A.日常的技术操作。

B. 财务管理与监督

C.财会内控机制建设

D.企业会计基础管理
E.重大财务事项监管

**(四)案例分析(教材42页至44页案例)**

**美国通用汽车公司各级财务管理机构的基本职能定位**

(一)事业部制下的美国通用汽车公司

美国通用汽车公司是世界上最大的汽车制造企业。公司1908年成立于美国的底特律,创造人是马车商威廉·杜兰特,他将美国当时的奥兹莫比尔汽车公司、凯迪拉克汽车公司、奥克兰汽车公司、雪佛兰汽车公司和别克汽车公司组合起来成立了通用汽车股份公司。中干投咨分业双视管理,公司很快陷入财务危机之中。继承者于1923年接管公司后,对公司进行了全面的改组整顿,建立起了政策制定与行政管理开公黄经营与协调控制结合的管理体制公門成为一个既有政管京文部门活力的机体。在斯隆的领十中建镇和发展获得之功,成为实行事业部制的典型。
1941年的49%,#火在此之后,通用汽车公司的市场占有率从1921年的12%增加至朝居世果冬汽车制造公司之首。1997年,公司生广十日乡厅辆,占全球治米量的六分之一。
(二)通用汽车公司财务管理体制下各级财务管理机构的基本职能定位

1.集团公司财务部-通用汽车公司一级财务管理机构

要使M翅组织充分发挥效力,必须建立一个田石丁大饮任控的高级主管及和助手构成的公司总部。因此,通用汽车公司对集团公司财分部的工作定位是 业部发挥监督控制,顾问银行的作用,为集团经官成路的头施提供服务预掌为依据,对各事业部的财务进行监督和控制,失地具财务坝算、资金管理 析,成本费用管理,资产管理,内部银行、各项政策研究以及会计核算等基本职地这些职能相适应,在集团公司财务部设立包括财务预算、资金管理、成本费用管理产税政管理,财务结算中心(内部银行),、会计核算和内部审计在内的财务管理机枘们之间相互联系、相互依托,从事对整个集团的财务管理工作和对事业部会计核篁地范工作。
2.事业部直属财务部-一通用汽车公司二级财务管理机构

通用汽车公司对各事业部直属财务部的工作定位是,对事业部的生产经营活动进行监督、控制和评价,最重要的是要集中精力做好资产监管和成本监控,并及时准确地向集卧司和所属事业部的管理层提供详尽而又具体的财务及相关信息。 在机构设置上,各事业齢别设置财务管理组和会计核算组,以发挥财务管理在企业管理中的核心作用,做到“期管用,管算结合”。财务管钱一一通过对企业价值运作的管理实现对物质实体的管理;创管账一一对企业价值运作的信息进行确认,计量,记录和报告,并在此基础上发祥灯分在企业管理中的核心作用,真正做到向管理要效益。
3.基层职能单位财务核算组(岗位)一一通用汽车公司三级财务管理机构

这里的“基层职能单位”是指各事业部所属产仕 销等业务职能部门层的财务管理机构,主要是为了抓好成本核算与管理和沟通财务与业务的天尔对它的功能定位是提供制定或修改各项控制指标(加材料消耗定额,采购贷金机科,在产品,产成品定额,标准成本)的参数 做好相关业各活动的原始财分

资料来源:根据相关网站内容加工整理。
要求:
1.从战略与组织结构的关系角度,分析通用汽车公司的组织结构及其特点。
2.什么是企业集团财务管理体制?
3.通用汽车公司在财务管理组织、机构设置及职责划分上有何特点?

**四、自测练习题**
**(一)判断题**
1.企业集团战略是指在分析企业集团内外环境因素的基础上,设定企业集团发展目标并规划其实现路径。(√)
2.企业集团战略是实现企业集团目标的根本。(√)
3.在企业集团战略选择与评价中,专业化与多元化的选择可以确定或判断新行业的进入标准。(×)
4.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。(×)
5.在企业集团财务管理中,财务理念并不是一种具体的管理方法,而是一神观念,它影响人们的管理行动。(√)
6.企业集团总部财务战略是指在集团战略与财务理念指导下,对企业集团整体发展所涉及的重大财务决策和管理政策等所进行的规划与战略部署。(√)
7.企业集团财务能力越强,财务战略导向就可能越激进;财务能力越弱,财务战略导向就可能越稳健保守。(√)
8.融资方式大体分为“股权融资”和“内源融资”两类。(×)
9.财务战略与经营战略之间存在“天然”百补性,经营上的高风险性也要求财务上的高杠杆化。(×)
10.可持续增长率表明,任何企业的发展速度都不能任意而定。集团发展速度受制于现有资产的周转能力。(√)
11.并购战略的首要任务是确定并购投资方向及产业领域。(√)
12.集团扩张速度可分为超常增长,适度平衡增长低速增长三种不同类型。(√)
13.集团的业务经营环境属于集团财务战略制定依据的内部因素。(×)
14.企业集团在确定投资战略时;必须处理好可持续增长、投资拉动与债务风险三者间
的关系。(√)
15.公司分立的投资行为属于稳固发展型投资战略行为。(×)
16.对于产业型企业集团而言,资产剥离或子公司出售的动机与集团战略、产业布局等的调整无关。(×)
17.西方企业集团管理中,一般认为出售资产或子公司的动因是相同的(√)。
18.与企业集团投资战略类似,企业集团融资战略有两层含义: 一是集团融资与财务风险导向;二是集团融资操作策略。(√)
19.外源融资是指企业集团依据集团内部财务资源而进行的融资。(×)
20.固定资产折旧属于外源融资。(×)
21.企业集团股票市场融资属于外源融资。(√)
22.企业集团目标负债率是根据桌一时点合开资产负债表中实际负债额所确认的资产负债率。(×)
23.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。(√)
24.在企业集团管控模式中,最分权ヽ组织与官埋成本最低的是战略控制型。(×)
25.折旧将成为企业集团内部集中融资的唯一来源。(×)
26.利润留存资本成本有显性的支付成本,但无机会成本。(×)
27.相对单一组织内各部门间的职能管理,集团战略管理的最大特点就是强调整合管理。(√)
28.战略在本质上是一系列“行动方向的选择或取舍”,它包括产业方向选择、目标规划、经营定位、管理举措及行动方案等。(√)

**(二)单选题**
1.(A)是指在分析企业集团内外环境因素的基础上,设定企业集团发展目标并规划其实现路径。
A.企业集团战略
B.企业集团战略管理
C.企业集团目标规划
D.企业集团经营定位
2.相对单一组织内各部门间的职能管理,企业集团战略管理的最大特点就是强调(C)
A.资源利用 B.部门协调 C.整合管理 D. 风险管理
3.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。
A.全局性
B.统一性
C.动态性
D.高层导向型
4.下列选项中,不包括在企业集团战略所分级次中的是(B)。
A.集团整体战略 B.生产战略:C.经营单位级战略 D. 职能战略
5.在中国海油总部战略的案例中,(D).是该集团各业务线的核心竞争战略。
A.科技领先战略 B.协调发展战略 C.人才兴企战略 D.低成本战略
6.企业集团财务战略的含义,不包括下列内容中的(B)。
A.集团财务理念与财务文化
B.企业日常财务工作
C.子公司(或事业部)财务战略
D.集团总部财务战略
7.(A)是制定企业集团财务战略的根本。
A.集团整体战略
B.行业及产品生命周期
C.集团财务能力
D.集团内各产业的交替发展
8.(C)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.调整型投资战略
C.扩张型投资战略
D.稳固发展型投资战略
9.下列投资行为中,属于扩张型投资战略的是(D)。
A.同行转让
B.公司分立
C.管理层收购
D.企业并购
I0.将拟出售的资产或子公司出售给同行业的其他公司的投资战略属于(B).
A.积极型投资战略
B.收缩型投资战略
C.扩张型投资战略
D.稳固发展型投资战略
11.低杠杆化、杠杆结构长期化的融资战略属于(A)
A.保守型融资战略
B.长期型融资战略
C.激进型融资战略
D.中庸型融资战略
12.在下列融资方式中,资本成本高,对公司控制权及经营权产生影响,有用途限制的是(B).
A.银行贷款
B.股票发行
c.利润留存
D.公司债券
13.下列选项中,(D)是银行贷款融资所具有的特性。
A.手续复杂、时间长
B.属于股权融资
C.资本成本高
D.资本成本低

**(三)多选题**
1.企业集团战略是实现企业集团目标的根本,它有助于(ABCDE)。
A.明确未来发展方向
B.明确战略目标及实现路径
C.强化沟通
D.资源整合
E.规避经营风险
2.企业集团战略管理作为一个动态过程,主要包括(BDE)等阶段。
A.战略规划
B.战略分析

C.战略整合
D.战略选择与评价

E.战略实施与控制
3.相对单一组织内各部门间的职能管理,企业集团战略管理的最大特点就是强调整合管理,它具有(ACD)等特征。
A.全局性
B.战略性
C.高层导向
D.动态性
E.机制性
4.企业集团战略的级次包括(ABD).
A.集团整体战略
B.经营单位级战略
C.基层战略
D.职能战略
E.行业战略
5.制定企业集团财务战略时,属于内部因素的有(BCE)。
A.金融环境
B.集团整体战略
C.集团财务能力
D.资本市场发展程度
E.行业及产品生命周期
6.企业集团财务战略的制定依据要考虑内部因素和外部因素,下列因素中属于外部因
素的有(ACDE).
A.金融环境
B.行业及产品生命周期
C.财税环境
D.业务经营环境
E.法律环境
7.从投资方向及集团增长速度角度,企业集团投资战略大体包括的类型有(ABE).
A.扩张型投资战略
B.收缩型投资战略
C.地域型投资战略
D.政策型投资战略
E.稳固发展型投资战略
8.根据集团战略及相应的组织架构,企业集团管控的主要基本模式有(ABD)。
A.战略规划型

B.战略控制型

C.战略决策型
D.财务控制型
E.财务评价型
9.企业集团财务战略是指为实现企业集团整体目标而就财务方面的(ACD)所作的总体部署和安排。
A.投资
B.经营管理
C.融资
D.集团资金运作
E.战略实施
10.企业集团财务战略主要包括(AD)等方面。
A.投资战略
B.生产战略
C.经营战略
D.融资战略
E.市场战略
11.在财务管理实践中,企业集团财务理念主要有(BCD)。
A.利润最大化
B.协同效应最大化的价值理念
C.可持续发展的增长理念
D.数据化的管理文化
E.总部与成员企业共同发展
12.集团驱动可持续增长率变化的要素可进一步细分为(BDE)等。
A.净资产收益率 B.资产周转率 C.偿债能力D.销售净利率 E.现金股利发放率
13.企业集团收缩型投资战略通常以(ABD)等为主要实现形式。
A.资产剥离
B.股份回购·

C.企业破产
D.子公司出售 E.多元化转为专业化
14.企业集团收缩型投资战略的收缩方式,主要有(ACE)等方式。
A.同行转让
B.减少外部融资

C.分立
D.并购
E.管理层收购
15.内源融资,主要包括(ABE).
A.利润留存
B.再投资方式融资
C.出售股票
D.借人资金
E.通过折旧形式将未使用的更新改造的资金进行集中使用
16.企业集团融资战略的核心决策要素有(ABCDE).
A.集团融资方式
B.集团资本结构与集团可容忍的最高负债水平
C.集团集中融资或分散融资
D.股权融资平台构建与集团产业交替、滚动发展
E.长短期债务结构搭配与债务风险
17.集团在确定投资战略时,必须处理好(BCD)之间的关系。
A.就业率
B.投资拉动
C.债务风险
D.可持续增长
E.产品质量
18.企业集团投资战略有两层含义,一是从导向层面理解,二是从操作层面理解。下列选项中,从导向层面理解的是(DE).
A.集团投资规模
B.集团项目新建或外部并购
C.集团资本支出预算
D.集团投资方向
E.集团增长速度

**(四)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3000万元,其资产报酬率(也称投资报酬率,为息税前利润与总资产的比率)为20%,负债利率为8%,所得税率为25%。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。

要求:对于这两种不同的融资战略,请分步计算母公司对子公司的投资回报率,并分析二者的权益情况。

**(五)案例分析(教材73页至75页案例)**
华润集团及其"6S”管理体系
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,多年来华润集团在战略、组织管理各方面实施了一系列改革举措。在经营战略规划上,华润集团明确“有限度多元化”的发展思路,业务进行重组,
分为五个部分(或者叫小集团、板块):
(1)以零售带动的日常消费品的生产、分销以及相关服务;
(2)以住宅开发带动地产建筑,装修及建筑材料的生产和分销;
(3)消费类科技产品的生产,分销和服务;
(4)石油化工产品的贸易、生产和分销;
(5)在电力、通信和保险等行业的策略性投资。
在产业整合的同时,华润集团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6个方面由集团总部实施决定权。 华润集团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,华润集团的“6S”管理体系构成如下:
(1)利润中心编码体系(coding system)。在专业化分工的基础上,将集团及下属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。
(2)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。 管理会计报表每月报告一次,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。
(3)利润中心预算体系(budget system)。集团全面推行预算管理,将经营目标层层分解,最终落实到每个责任人每个月的经营上。 预算的编制方法自下而上与自上而下相结合,不断反复和修正,最后汇总形成整个集团的全面预算报告。
(4)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,差异化地制定出不同的评价指标与目标要求。
(5)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。
(6)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、今后的发庋瘠力ヽ能够胜任的职务和工作建议,井根握着核结果来决定对经理人的奖您和号用0
2003年以后,在华润集团推进利润中心战略地行力的背景下,其“6S"管埋体系加入
内大父化:一是以业务战略体系替代编码体系,一县以战略导向的多维视角来完善业绩畔价体系,其中平衡计分卡理念的引入是主要推动因毒将关键业绩的评价指标紫扣战略导向,评价结果则检讨战略执行,同时决定整个战略经菅单位的奖惩,通过有效奖惩推动战略执行力,从而使“6S”管理体系成为一个战略管理系统。

资料来源:根据华润集团相关网站内容加工整理。
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?
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?
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?

 **四、自测练习题**
**(一)判断题**
1.集团投资战略有两层含义,一是从导向层面理解,二是从操作层面理解。 投资项目财务决策标准是从导向层面理解的内容。(×)
2.集团投资战略有两层含义,一是从导向层面理解,二是从操作层面理解。 企业集团增长速度是从导向层面理解的内容。(√)
3.通常意义上,投资方向涉及两方面问题:一是业务方向,二是地域方向。 但从集团战略角度来看,投资方向主要针对地域方向选择而言。(×)
4.专业化投资战略有利于在某一专业领域做精做细,有利于在自己擅长的领域创新。(√)
5.任何一个企业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。(√)
6.新设投资在总体上属于资本支出的范围。资本支出是指影响公司未来发展方向或对公司业务产生重大影响的长期业务投资。 它不包括短期投资和债权投资,也不包括股权投资。(√)
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。(×)
8.企业集团投资方式中的并购投资方式,具有进入目标市场较快等优点。(√)
9.无论是新设还是并购,都是企业集团成长的基本模式。 任何一个企业集团都不是按照某一既定模式发展起来的,它总是需要根据企业集团的具体情况,交替使用各种成长模式来发展壮大自己。(√)
10.企业集团投资管理体制的核心是合理分配投资决策权。(√)
11.从企业集团战略管理角度分析,任何企业集团的投资决策权都集中于集团总部。(×)
12.项目初步可行性评价是投资前一系列研究的最初阶段(×)。
13.对投资项目进行可行性研究时,将不再考虑项目建设的必要性。(×)
14.对企业集团而言,项目财务可行性评价方法与独立企业的项目评价方法是一样的。(√)
15.在投资项目的决策分析过程中,最重要同时地是最困难的环节之一就是评估项目的
现金流量. (√)
16.从计算技术上讲,折现率的选择就是对企业风险大小的评价。(√)
17.一般来说,折现率反映了投资者对企业经营收益的最低要求,是企业选择投资项目的重要标准。 在其他条件不变时,折现率越高,企业价值就越大。(×)
18.确定投资项目评价折现率的基本原则是,若该项目与子公司业务或企业集团整体业务没有相关性或相关性很小,则根据项目自身风险来确定项目折现率。(√)
19.确定投资项目评价折现率的基本原则是,若该项目与子公司业务或企业集团整体业务相关性很大,则根据项目自身风险来确定项目折现率。(×)
20.在兼并活动中,被兼并企业不再具有法人资格,兼并企业成为其新的所有者和债机债务承担者。(√)
21.在收购行为中,目标企业不再具有法人资格,收购企业成为被收购企业的新股东并以收购出资的股权为限承担风险。(×)
22.并购的第一步就是搜寻合适的并购对象。(×)
23.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. (√)
24.资产质量风险越大,资产价值越低。(√)
25.审慎性调査可以在一定程度上减少并购风险,但并不能消除风险。(√)
26.现金流量折现模式是折现式价值评估模式中最科学的一种。(√)
27.测算目标公司的增量现金流量有两种方法:一是倒挤法,二是相加法。一般来说在兼并的情况下宜采用倒挤法。(√)
28.测算目标公司的增量现金流量有两种方法:一是倒挤法,二是相加法。一般来说在收购的情况下宜采用倒挤法。(×)
29.在收购情况下,由于目标公司独立存在,同时井购公司会对目标公司进行一系列来合,因此通常采用并购重组后目标公司的加权资本成本作为折现率。(√)
30.并购活动中,对目标公司进行价值评估的市盈率法,一般适合于主并或目标公司为上市公司的情况。(√)
31.不同的价值评估方法,甚至同一价值评估方法由不同人使用时,对目标公司的估值会存在差异。(√)
32.对于巨额并购的交易,现金支付的比率一般都比较高。(×)
33.管理层收购多采用杠杆收购方式。(√)
34.并购支付方式各有优劣,可单独使用,也可以组合使用。 在支付方式的选择上,必须审慎地考虑并购价格及不同的支付方式对未来资本结构与财务风险的影响。(√)

**(二)单选题**
1.集团投资战略有两层含义,一是从导向层面理解,二是从操作层面理解。 下列选项中,从导向层面理解的是(D).
A.企业集团投资规模
B.企业集团财务决策标准
C.集团资本支出预算
D.企业集团投资方向
2.集团投资战略有两层含义,一是从导向层面理解,二是从操作层面理解。 下列选项中,从导向层面理解的是(A).。
A.企业集团增长速度
B.企业集团投资规模
C.项目新建或外部并购
D.企业集团财务决策标准
3.(B)经常被用于项目初选及财务评价。
A.市盈率法
B.回收期法 G.内含报酬率法 D.净现值法
4.投资项目可行性研究报告中的“财务评价”不涉及的内容是(C)。
A.项目投资估算
B.项目融资方案
C.项目市场预测
D..现金流预测、评价指标测算
5.企业集团投资项目现金流量测算应考虑因业务协同而产生的现金流量方面的财务协
同,即关注项目的(D)。
A.现金流人量B.现金流出量 C.净现金流量D.增量现金流量
6.(B)是审慎性调查中需要重点考虑的风险。
A.税务风险
B.财务风险
C.法律风险
D.人力资本及劳资关系风险
7.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(A)作为折现率。
A.加权资本成本 B.个别资本成本 C.边际资本成本 D.资金成本
8.并购活动中,对目标公司进行价值评估实际使用的是目标公司的(B)
A.整体价值
B.股权价值
C.账面价值
D.债务价值
9.并购支付方式中,(B)是一种最简捷,最迅速的方式,且最受那些现金拮据的目标公司欢迎。
A.股票对价方式
B.现金支付方式
C.杠杆收购方式
D.卖方融资方株式
10.并购支付方式中,(A)可能会稀释企业集团原有的股权控制结构与母股收益水平。
A.股票对价方式
B.现金支付方株式
C.杠杆收购方株式
D.卖方融资方式
11.管理层收购多采用(C).
A.股票对价方式
B.现金支付方式
C.杠杆收购方式
D.卖方融资方式
12.并购支付方式中,(D)通常适用于目标公司获利不佳、急于脱手的情况o
A.股票对价方式
B.现金支付方式
C.杠杆收购方式
D.卖方融资方式
13.并购支付方式中,(D)可以使企业集团获得税收递延支付的好处。但需安注意的是,作为一种未来债务的承诺,采用这种方式的前提是企业集团有着良好的资本结构和风险承荷能力。
A.股票对价方式
B.现金支付方式
C.杠杆收购方株式
D.卖方融资方式
(三)多选题
1.集团投资战略有两层含义,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是(ABC)。
A.企业集团投资规模
B.企业集团投资项目财务决策标准
C.集团资本支出预算
D.企业集团投资方向
E.企业集团增长速度
2.集团投资战略有两层含义,一是从导向层面理解,二是从操作层面理解。下列内容从导向层面理解的是(DE)。
A.企业集团投资规模·
B:企业集团投资项目财务决策标准
C.集团资本支出预算
D.企业集团投资方向
E.企业集团增长速度
3.专业化投资战略的优点主要有(ACD).
A.有利于在某一专业领域做精做细
B.容易抓住较好的投资机会
C.有利于在自己擅长的领域创新
D.有利于提高管理水平
E.投资风险较小
4.专业化投资战略的缺点主要有(BE)
A.不利于在某一专业领域做精做细

B.容易错失较好的投资机会
C.不利于在自己擅长的领域创新
D.不利于提高管理水平
E.投资风险较大
5.多元化投资战略的优点主要有(ACDE)。
A.有利于分散经营风险
B.有利于降低组织与管理成本
C.有利于降低交易费用
D.有利于企业集团内部协作,提高效率,
E.有利于构建内部资本市场,提高资本配置效率
6.一般认为,新设投资项目主要圈定在(ABCDE)方面。
A.新产品开发项目
.B.在新的地区的业务扩张
C.提高和保持市场份额的重要开支

D.延长公司业务或产品生命期限的支出.
E.提高生产力和改善产品质量的支出
7.投资项目可行性研究将综合论证项目(ABCDE)等,从而为投资决策提供科学依据。
A.建设必要性 B.财务盈利性 C.经济合理性D.技术先进性E.建设条件可能性 六報
8.当企业集团步人成长或成熟期时,任何战略投资项目,都需要借助于其是否具有价值增值性来进行财务评价,(AC)将成为财务评价的根本方法。
A.净现值法 B.市盈率法 C.内含报酬率法D.回收期法 E.市场比较法
9.审慎性调查可以发现并购交易中可能存在的各种风险,如(ABCDE)等。.;
A.税务风险
C.法律风险
D.人力资本风险
E.劳资关系风险
10.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)
A.资产质量风险
B.资产的权属风险
C.债务风险
D.净资产的权益风险
E.财务收支虚假风险
11.并购活动中,对目标公司进行价值评估的模式中的非现金流量折现模式包括(ABDE)
A.市盈率法
B.市场比较法
C.现金流量折现法
D.账面资产净值法  E. 清算价值法
12.并购活动中,对目标公司讲行价值评估的模式中的市场比牧法的第一步是选择面
公司。可比公司一般要求满足(ABCDE)等条件.
A.行业相同
B.规模相近
C.财务杠杆相当
D.经营风险类似 E.具有活跃交易

**(四)计算题**
1.电知某目标公司息税前营业利润4000万元,维持性资本支出1.200万兀,增量营资本400万元,.所得税率30%。
要求:计算该目标公司的自由现金流量。

2.2009年底,A公司拟对B公司进行收购:A公司根据预测分析,得到开购重组后标公司B公司2010-2019年间的增量白中现金流量依次为-700万元,-500万-10万ヽ200万元、500万元580万元600万元620万元630.万元650.力元o假定2020年及以后各年的增量自由现金流量为650万元同时根据较为可靠的资料,测知B公司经开购重组后的加权平均资本成本为9.3%:老索到未来的其他不确定因素,拟以10%折现率。此外,B公司目前账面资产总额为4200万元,账面债务总额为1660万元o
要求:采用现金流量折现模式对B公司的股权价值进行估算。

3.生产西服的A公司已成功地进入第八个营业年的年末,且股份全部获准挂牌上市,
年平均市盈率为15。该公司2009年12月31.日资产负债表主要数据如下:资产总额为20000万元,债务总额为4500万元。 A公司当年净利润为3.700万元。
A公司现准备向B公司提出收购意向(并购后B公司依然保持法人地位)。 B公司是-家休闲服的制造企业,其产品及市场范围可以弥补A公司相关方面的不足。.2009年12月31日B公司资产负债表主要数据如下:资产总额为5200万元,债务总额为1300万元。B公司当年净利润为480万元,前3.年平均净利润为440万元。与B公司具有相同经营范围和风险特征的上市公司平均市盈率为11。
A公司收购B公司的理由是可以取得一定程度的协同效应,并相信能使B公司未来的
效率和效益提高到同A公司一样的水平。
要求:运用市盈率法,分别按下列条件对目标公司B的股权价值进行估算:
(1)基于目标公司B最近的盈利水平和同业市盈率;
(2)基于目标公司B近3年平均盈利水平和同业市盈率;
(3)假定目标公司B被收购后的盈利水平能够迅速提高到A公司当前的资产报酬家水平,且市盈率能够达到A公司的水平。

4.中公司意欲收购在业务及市场方面与其具有一定协同性的乙企业55%的股权。相关
财务资料如下:乙企业拥有10000万股普通股,2007年,2008年、2009年税前利润分别为
1100万元1300万元、1200万元,所得税税率25%;甲公司决定按乙企业3年平均盈利
水平对其作出价值评估。 评估方法选用市盈率法,并以甲公司自身的市盈率16为参数。
要求:计算乙企业预计每股价值、企业价值总额及甲公司预计需要支付的收购价款。

**(五)案例分析(教材93页至97页案例练习)**
联想收购IBM个人电脑业务
一并购背景及交易简介
联想集团斥资12.5亿美元(联想集团收购IBM个人电脑事业部的最终交易代价为约8亿美元现金及价值4.5亿美元的联想股份)购入IBM:的全部个人电脑业务,收购完成之后,联想集团占全球个人电脑市场份额由第九位一跃升至第三位,仅次于戴尔和惠普。而新公司成立之后,联想集团总部将迁往纽约。收购完成后,IBM持有18.5%的联想集团股份,而联想控股将在联想集团中占有45%左右的股份。根据双方达成的协议,联想集团还可在5年内使用IBM 的品牌。
2004年12月8日,联想集团有限公司和IBM 签订并购协议(2005年4月完成并购),根据此项协议,联想集团收购IBM个人电脑事业部,所收购的资产包括 IBM 所有笔记本、台式电脑业务及相关业务,包括客户、分销、经销和直销渠道;“Think”品牌及相关专利、IBM深圳合资公司(不包括其X系列生产线)。根据协议,IBM&apos;的全球金融部和全球服务部
以其现有的强大的企业级渠道,将分别成为联想集团在租赁和金融服务、授权外包维护服务方面的首选供应商;联想集团将成为IBM的首选个人电脑供应商。2003年,联想集团个人电脑销售额达30亿美元,IBM的个人电脑业务则有90亿美元入账。以双方2003年的销售业绩合并计算,此次并购意味着联想集团的个人电脑年出货量将达到1190.万台,;销售额将达到120亿美元,从而使得联想集团在既有个人电脑业务规模的基础上增长3倍。目前,戴尔公司在全球个人电脑市场排名第一,惠普第二,而IBM与联想集团的合资将使新公司跻身前三.按照世界500强的营业规模排名,联想集团可望进入其间。
二·交易价格分析
联想集团收购IBM个人电脑事业部的价格为12.5亿美元,这个价格是根据多项因素制定的。这些因素包括该项业务对新联想的收入贡献、收购资产的范围和质量、增长前景、盈利潜力、与联想产生协同效益的潜力、承担责任的范围与性质、与 IBM巳订立的商业协议的条款等,最主要的因素是IBM个人电脑事业部本身的价值。
由于收集到的资料有限,下面根据收益分析法来对IBM个人电脑事业部进行价
·值评估
这种方法的估值棋型如下:
V=E(R)XT
联想集团的股价目前为2.5港元至2.7港元,过去数年每股净收益(EPS)
的平均值乡
为O.14港元,联想集团的市盈率为17.8至19.3,取为18,即r为18.
根据联想集团的预测,IBM个人电脑业务可在两个季度内带采1.0化美元的经营盈子
井在2007年前实现每年节省2.0亿美元的目标,即这项收购未计商誉维销前每年经营利
为4.0亿美元。如果联想未来8年进行19亿美元的商誉摊销,每年们问从中获得经营利
1.6亿美元和纯利1.2亿美元。
IBM个人电脑事业部的价值=1.2x18=21.6(亿美元)
田以上计算结果可以看出,通过收益分析法评估出的IBM个人电脑事业部的价值光
21.6亿美元。由此看来,联想集团收购IBM个人电脑事业部的收购代价还走合算的。需
注芯的是,采用市盈率法进行的估值,其客观性取决于盈利预测的准确性和市盈翠标准的话
当性。
三收购融资方案分析
(一)融资方案
联想集团收购IBM个人电脑事业部过程中所需的资金主要通过以下四种方式来筹集:
1.银行贷款
通过安排一项6亿美元5年期的银团贷款来实现。 该项贷款牵头银行为工银亚洲、法国
巴黎银行,荷兰银行及渣打银行,以及另外16家来自中国内地和香港及欧洲、亚洲和美国
的银行。 联想集团将支付的利率略高于当时的3个月期伦敦银行同业往来贷款利率。
2.发行普通股和无投票权股份
向IBM增发价值6亿美元的821234 569股普通股和921636459股无投票权股份(股
票价格2.675港元/股).
股票回购后,IBM拥有821234569股普通股,无投票权股份485918702股,股票价格
2.675港元/股,股票总价值约4.5:亿美元。
3.发行可换股优先股和认股权证
联想集团向得克萨斯太平洋集团、泛大西洋投资集团,美国新桥投资集团发行共2 730000
股非上市A类累积可换股优先股,每股发行价为1000港元,以及可用作认购237417474股联
想股份的非上市认股权证,总现金代价达3.5亿美元,其中得克萨斯太平洋集团投资2亿美
元,泛大西洋投资集团投资1亿美元,美国新桥投资集团投资5000万美元。其中约1.5亿.美
元将用作收购资金,余下约2亿美元将用作联想日常运营资金及一般企业用途.
这些优先股将获得每年45%的固定累积优先现金股息(每季度支付),并且从交易完成
后的第7年起,联想或优先股持有人可随时赎回。这些优先股共可转换成1001834862股
联想普通股,转换价格为每股2.725港元。每份认股权证可按行使价格每股2.725港元认购
1股联想普通股。 认股权证有效期为5年。
(二)并购交易完成后联想的股权结构
并购交易前后各阶段的股权结构如图4-1和图4-2所示。从图中可以看出,联想控股
还是牢牢地保持着对新联想的控制权。
公众
联想
(HK)
控股
IBM
43%
57%
联想集团
个人电脑业务
图4-1交易前联想和IBM的股权关系
在所发行的优先股全面转换以及假设收购 IBM个人电脑事业部业务完成并向 IBM发行
相关股份之后,得克萨斯太平洋集团、泛大西洋投资集团和美国新桥投资集团将共获得联想
扩大后总发行股份的约10.2%。假设所有认股权证全面行使,上述投资者将共拥有约2.4%
的股权。 IBM将在收购交割完成后获得约8亿美元现金及价值4.5亿美元的普通股。 假设优
先股经全面转换,IBM将拥有联想集团13.4%的股权,联想控股将持有43.2%的股权,公
众将持有约33.2%的股权,三大私人投资机构将拥有10.2%的股权。
公众
·联想
三大私人
(HK)
控股
IBM
投资机构
33.2%
43.2%
13.4%
10.2%
联想集团
图4-2交易后联想集团的股权结构
四、收购IBM个人电脑事业部对联想集团的财务影响和资本市场的反应
100
95
90
85
80
75
70
2004.12 2005.01 2005.02 2005.03 2005.04 2005.05 2005.06
图4-4 IBM在个人电脑业务被收购后半年内的股价走势图
资料来源:根据联想集团网站相关内容和其他公开资料加工整理。
要求:
1.你认为联想集团是否属低成本扩张? 请依据财务原理对 IBM个人电脑事业部的价值评估进行评价。 如何看待估值与成交价之间的差异?
2.联想集团的融资方案是否合理?为什么?
3.并购中的财务问题有哪些?对并购的成败起何作用?
4.你认为并购的关键是什么?如何设计并购后的整合策略?
5.你如何评价这次并购?市场是如何对该并购作出反应的(并购公告时和2006财年年报公布后或更长时期)?

**四自测练习题**
**(一)判断题**
1.融资是企业财务管理的本意,企业财务或财务管理的原始功能就是融资。(√)
2.从财务管理角度来看,融资活动从来都不是一种独立于投资沽动之外的财务活动。(√)
3.企业集团外部融资需要量等同于集团下属各单一企业外部融资需安量的简单加总。(×)
4.不论是直接融资还是间接融资,其目的都是实现资本在社会上的合理流动和配置。(√)
5.企业集团融资决策的核心问题是融资决策权配置。(√)
6.在M型企业里面,经营活动产生的现金并不直接流向具体的经营业务单元,而是在总部通过内部竞争重新配置,现金往往流向投资效率较高的业务单元。(√)
7.资源配置机制有两种,一是市场配置机制,二是行政配置机制。在内部资本市场中,只有行政配置机制发挥作用。(×)
8.内、外部资本市场之间的对接与互补交易,不属于内部资本市场交易。(×)
9.内部资本市场规模的扩大和效率的提高,不仅不会降低集团对外部资本市场的融资需求,反而比单一企业更容易从外部资本市场获得更大量的资本。(√)
10.企业集团成立的财务公司,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。(×)
11.在设立财务公司的情况下;集团资金集中管理的“收支两条线”模式的优点是集团总部通过财务公司实现对成员单位的资金统一管理,成员单位资金归集比例及归集效率高.财务公司保持对成员单位资金收、支的严密监控。(×)
12.在设立财务公司的情况下,集团资金集中管理的“收支一体化”模式的特点是成员单位在商业银行的账户、财务公司在商业银行的账户是各自独立的。(×)
13.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。(√)
14.母公司董事会作为集团最高权力决策机构,负责审批股利政策。(×)
15.我国《短期融资券管理办法》规定,融资券发行中符合条件的金融机构承销,企业自主选择(×)
主承销商,企业也可以自行销售融资券。
16.相比于单一企业的融资渠道与融资能力,企业集团具有明显的融资优势,但与此问时,企业集团往往存在财务上的高杠杆化倾向。(√)
17.企业集团融资战略的核心是在追求可持续增长的理念下,明确企业融资可以容忍的负债规模,以避免因过度使用杠杆而导致企业集团整体偿债能力下降。(√)
18.集团总部需要根据子公司的行业特点,资产特点,经营风险等制定子公司资产负饭率的控制线. (√)
19.集团内部成员单位的互保业务必须由总部统一审批。(√)
20.财务公司作为集团资金管理中心,其风险大小将在很大程度上影响集团整体的财务风险。(√)
21.融资是为了投资,没有投资需求也就无须融资。因此,企业集团融资规划应与集团总体投资需求相匹配。(√)
22.折旧作为内源资本“提供者”,在确定企业外部融资需要量时,应予以剔陈(√)
23.与单一企业不同的是,企业集团可以通过内部资本市场来为其成员企业提供融资服务。(√)
24.在间接融资方式下,资本融通通过金融中介机构来实现。 作为资本需求方的企业集团及其下属成员企业,并不与资本提供方进行直接金融交易。(√)
25.集团融资决策权限的界定取决于集团财务管理体制。(√)
26.内部资本市场的核心功能是对内部资源进行配置。(√)
27.集团内部资本市场的交易主体是财务资源的提供者及需求者。 在这里,有剩余现金流,但没有投资机会或资源使用效率较低者就成为了内部资源的需求者。(×)
28.集团资金集中管理模式中的总部财务统收统支模式,有利于调动成员企业开源节流的积极性。(×)
29.集团成立财务公司的目的在于为集团资金管理和内部资本市场运作提供有效平台,因此,财务公司注册资本金只能从成员单位中募集。(×)
30.计提折旧是企业内部融资的主要方式。(×)
31.整体上市就是集团公司将其全部资产证券化的过程。(√)
32.对企业集团来说,获得商业银行的集团统一授信有利于成员企业借助集团资信取得银行授信支持,提高融资能力。(√)
33.企业集团融资政策的制定与执行,以集团财务风险控制为前提。(√)

**(ニ)单选题**
1、财务上假定满足资金缺口的筹资方式依次是(A)
B.内部留存、增资和借款
D.借款、内部留存和增资
A.内部留存、借款和增资
C.增资、借款和内部留存
2.下列选项中,属于间接融资方式的是(B)
B.从银行借款
A.发行股票
C.发行债券
D.发行短期融资券
3.下列选项中,属于内源融资方式的是(D)
D.计提折旧
A.发行股票
B.从银行借款

 C.发行债券
4下列选项中,不属于内部资本市场交易中的集团内部交易方式的是(C)
A.总部直接完成的交易
B.内部中介完成的交易
C.内、外部资本市场之间的对接与互补交易
D.成员企业间的直接交易
5.设立财务公司的注册资本金最低为人民币(D)亿元
A.2
B.3
C..4
D.1
6.企业集团申请设立财务公司,申请前1年按规定并表核算的成员单位的净资产率不得低于(B)
D.50%
A.20%
B.30%
G.40%
7.企业集团申请设立财务公司,申请前1年母公司的注册资本金不得低于人民币(B)亿元。
D.10
A.7
B.8
C.9
8.在企业集团股利分配决策权限的界定中,(C)负有拟定集团整体股利政策的职责。
A.母公司财务部
B.母公司股东大会
C.母公司董事会
D.母公司结算中心
9.在对企业发行短期融资券实行余额管理时,待偿还融资券余额不得超过企业净资产的(B).
A.30%
B.40%
C.50%
D.60%
10.短期融资券的期限最长不超过(D)天。发行融资券的企业可在上述最长期限内自主确定每期融资券的期限。
A.30
B.60
C.90
D.365
11.新业务拓展风险、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区中的(A)
A.战略风险
B.信用风险
C.市场风险
D.操作风险
12.资金被盗窃、结算差错率提高等属于财务公司风险中的(D).
A.战略风险 B.信用风险 C.市场风险
D.操作风险
13.单一企业融资规划的第一步是(B).
A.投资需求测算
B.销售预测
C.负债融资量测算
D.内部融资量测算
14.企业集团申请设立财务公司,申请前连续2年按规定并表核算的成员单位营业收人总额每年不低于人民币(C)亿元。
A.20
B.30
C.40
D.50
15.企业集团申请设立财务公司,申请前连续2年按规定并表核算的成员单位税前利润总额每年不得低于人民币(A)亿元。
A.2
B.3
C.4
D.5
16.企业集团申请设立财务公司,母公司应成立(B)年以上并且具有企业集团内部财务管理和资金管理经验。
A.1
B.2
C.3
D.4
17.企业集团申请设立财务公司,申请前1年按规定并表核算的成员单位资产总额不得低于人民币(D)亿元。
A.20
B.30
C.40
D.50
18.在企业集团股利分配决策权限的界定中,(B)负责审批股利政策。
A.母公司财务部
B.母公司股东大会
C.母公司董事会
D.母公司结算中心

**(三)多选题**
1.下列选项中,属于直接融资方式的有(ACDE).
A.发行优先股
B.从银行借款 C.发行债券
D.发行短期融资券E.发行普通股
2.不管集团财务管理体制是以集权为主还是以分权为主,在进行集团融资决策时,都应遵循基本原则有(ADE)。
A.统一规划
B.分层监督
C.集中控制
D.重点决策
E.授权管理
3.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"分离的风应控制则,明确不同管理主体的权责。其中的“三权”指的是(BDE)
A.所有权
B.决策权
C.控制权
D.执行权
E.监督权
4.企业集团资金集中管理模式有多种,主要包括(ABCDE).
A.总部财务统收统支模式
B.总部结算中心模式
C.内部银行模式
D.总部财务备用金拨付模式
E.财务公司模式
5.分拆上市对完善集团治理、提升集团融资能力等具有重要作用,具体表现在(BCDE)
A.降低集团治理及财务管控难度
B.解决投资不足的问题
C.形成对子公司管理层的有效激励和约束.
D.提高集团融资能力
E.使母、子公司的价值得到正确评判
6.我国企业集团整体上市采用的模式有:(ACE).
A.增发与反向收购
B.集团总部将尚未上市的子公司从集团整体中分拆出来进行上市
C.首次公开发行上市
D.对已上市公司,将其中部分业务单独分拆出来进行独立上市
E.换股合并
7.企业集团统一授信的授信类别包括(ABCDE)等授信业务。
A.流动资金贷款 B.银行承兑汇票 C.银行担保
D.进口开证
E.进出口押汇
8.短期融资券筹资的优点有(ABE).
A.发行手续简单 B.筹资金额较大 C.发行期限短
D.筹资风险大E.融资成本较低
9.企业集团财务风险控制的重点包括(ABE)。
A.资产负债率控制 B.担保控制 C.经营决策控制
D.预算控制
E.财务公司风险管理
10.一般而言,资产负债率水平的高低除考虑宏观经济政策和金融环境因素外,勇面于(ABCDE)等各方面。
A.集团所属的行业特征
B.集团成长速度
C.集团盈利水平
D.资产负债间的结构匹配程度
E.集团经营风险
11.集团融资决策权的配置原则中的重点决策原则,是指对那些与集团战略关系密切、影响重大的融资事项,由集团总部直接决策。 这些事项主要包括(ABCDE)
A.所有涉及股权融资的事项
B.所有涉及发行公司债券(含可转换债券)的事项
C.所有单笔金额超过总部规定额度的借款或项目融资事项
D.所有外汇借款筹资
E.所有超过总部规定资产负债率上限以外的借款融资事项
12.短期融资券筹资的缺点是(CD)。
A.节省财务成本 B.筹资金额较大 C.发行期限短
D.筹资风险大 E.融资成本较低
13.财务公司作为非银行金融机构,其风险主要包括(ABDE).
A.战略风险
B.信用风险
C.法律风险
D.市场风险
E.操作风险

**(四)计算题**
1.东方公司2009年12月31日的资产负债表(简表)如下表所示。
资产负债表(简表)
2009年12月31日
金额单位:万元
资产
金额
·负债和所有者权益
金额
流动资产
50000
短期债务
40000
固定资产
100 000
长期债务
10000
实收资本
70 000
留存收益
30 000
资产合计
150000
负债和所有者权益合计
150 000
西南公司2009年的销售收人为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,增加销售无须追加固定资产投资。经营销部门预测,公司
2010年度销售收人将提高到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。
3.甲企业集团为资本型企业集团,下属A,B,C三个子公司。
A子公司2009年销售收人为2亿元,销售净利率为10%,现金股利支付率为50%.
2009年12月31日的资产负债表(简表)如下表所示。A子公司2010年计划销售收人比上
年增长20%。管理层认为,在A子公司销售净利率保持10%的同时,其资产、负债项目都
将随销售规模的增长而增长。 同时,为保持政策连续性,A子公司并不改变其现在50%的
现金支付率政策。A子公司2010年计划提取折旧0.4亿元。
资产负债表(简表)
2009年12月31日
金额单位:亿元
资产金额
负债和所有者权益
金额
现金
.1
短期债务
3
应收账款
3
长期债务
9
存货
6
实收资本
4.
固定资产
8
留存收益
2
资产合计
18
负债和所有者权益合计
18

hailun 11:10:47
B,C子公司2010年融资有关测算数据如下表所示。
项目
甲企业集团2010 年外部融资总额测算表
新增投资
金额单位:亿元
内部留存
A子公司
新增贷款外部融资缺口折旧净融资缺口.外部融资总额
B子公司
1.0
0.2
0.8
C子公司
0.8
0.5
0.3
0.5
0.9
0
-0.1.
集团合计
0.2
-0.3
-0.3
要求:
(1)计算A子公司2010年外部融资需要量,并将有关结果填人上表中;
(2)汇总计算甲企业集团2010年外部融资总额。
(五)案例分析(教材123页、124页案例)
TCL集团“换股+公募”与整体上市融资
2003年,TCL集团运用吸收合并方式,通过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。
一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。
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
以其持有的TCL通讯流通A股购买。方案确定的折股价格为每股21.15元。
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通讯而言,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。而整体上市对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,支持TCL集团的国际化发展。
二、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分为两部分:一部分向社会公众投资者公
开发行,另一部分是折换TCL通讯流通股股东所持股票。
TCL集团整体上市模式的优势主要有:第一,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子公司,集团公司的股东成为上市子公司的直接股
ホ股权价值大幅提高。第二,上市彻底,TCL集团吸收合并TCL週讯井整体上市的方式
比牧彻底,大大减少了关联交易对中小投资者利益的侵害,同时缓解了国有股"一股独大”
日同越TCL集团通过向海外机构投资者管理层的定向增发,使得上市公司中第一大股东
符股比例大幅下降,同时减少了委托代理成本,有利于上市公司更加规范的运作和长期
发展。
资料来源:根据TCL集团相关网站内容加工整理。
要求:
1.企业集团整体上市的动机有哪些?
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?
3.通过各种途径收集宝钢股份整体上市的资料,并将其与TCL集团整体上市案例进行
比较,分析其间的差异。

**四、自测练习题**

**（一）判断题**

1、预算应由财务人员编制，全面预算管理应被视为财务管理预算。(×)

2、与单一企业组织相比，集团预算管理的构成更为复杂，战略导向与总部主导更为明显。(√)
3.企业集团预算不包括集团下属成员单位预算。(×)
4.集团总预算具有事先规划和事后汇总双重作用。(√)
5.集团预算管理的起点是预算编制。(√)
6.以规模,增长为导向的企业集团,在预算指标选取上不同于以利润目标为导问印企业集团:前者力主“做强”,而后者力主“做大”。 (×)
7.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,预算指标会侧重利润总额、净资产收益率、息税前利润及其增长率等指标。(×)
8.用标杆法确定集团下属成员单位预算指标的目标值时,预算年度目标值应以上一年度预算目标实际完成值为基础。(×)
9.持续改善法所确定的预算目标是过去式的,在考虑环境变化和管理要求等多种因素的条件下,具有可实现性和挑战性。(√)
10.尽管存在“做大”、“做强”的路径差异,但大多数产业集团总部均视利润为预算核心指标,并规划其年度利润目标值。(√)
11.集团预算工作组成员一般由集团总部经营团队、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,工作组应该单独设立。(×)
12.集团总部在集团预算管理体系中具有主导地位,拥有集团预算决策权。(√)
13.如果集团下属子公司属于集团总部的控股子公司,则总部有权直接下达预算目标。(×)
14.如果集团下属子公司属于集团总部的全资控股子公司,则总部有权直接下达预算目标。(√)
15.“自上而下”预算编制模式是为预算管理实务界所普遍接受的模式。(×)
16.确定并下发集团预算编制大纲是集团预算编制的起点与核心。(√)
17.在所有预算参数中,历史性数据是基础,预测性数据的收集、整理、分析、判断则是提高预算编制准确性、合理性的关键。(√)
18.预算执行要强调预算的刚性控制,以维护预算权威。 没有刚性约束,预算管理不会达到预期效果。 但预算刚性并不等于预算固化。(√)
19.预算考核等于经营者年度业绩评价。(×)
20.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。(√)
21.采用资本预算分配方法中的直接分配资本额度法时,集团总部(母公司)扮演资本直接提供者的角色,直接拨付资本进行项目投资(×)
22.公司战略是预算管理的前提、依据,预算管理是落实公司战略的工具,手段(√)
23.企业集团总部有权对母公司直接控股的子公司下达预算目标。(×)
24.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。(×)
25.“自下而上”预算编制模式不利于下属成员单位的预算参与,预算沟通与而管认同。(×)
26.企业集团预算考核只考评预算目标执行质量。(×)
27.以成本为基础的转移价格的最大优点是公平和公正,因此,以此为基础来进行预算管理,能使得相关子公司间的利益得以协调。(×)
**(二)单选题**
1.(C)不属于预算管理的环节。
A.预算编制
B.预算执行
C.预算组织
D.预算调整
2.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(A)。
A.全程性
B.全员性 .C.全面性
D.机制性
3.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。 “做强”导向下,预算指标会侧重(D)。
A.市场占有率 B.营业收人 C.营业收入增长率 D.利润总额
4.预算管理难以涵盖集团内所有组织。因此,集团总部应根据战略意图对所属重点业务重点单位进行重点管理,而对于一般非重点业务或单位,可采取相对粗放式的管理方式。在这里,(D)是指从预算控制力度上,强调总部对重点业务的预算管理的高度参与,真正做到预算编制精细化、预算监控全程化等。
A.重点业务
B.非重点业务

C.重点单位
D.重点管理
5.预算控制边界和控制力度上的差异化,体现了集团预算管理的(A)特征
A.战略性
B.全员性
C.机制性:
D.全程性
6.集团多级法人制要求建立多级预算管理组织。 正如单一企业预算管理组织一样.股东大会,董事会(含预算委员会)预算工作组(或预算办公室)各司其职,共同搭建预算管理组织体系。其中,(B)是预算审批机构。
A.董事会
B.股东大会
C.预算工作组
D.预算委员会
7.如果集团下属公司属于集团总部的(D),则总部有权直接下达预算目标,
A.绝对控股子公司 B.参股公司
C.相对控股子公司 D.全资子公司
8.(C)属于预算监控指标中的非财务性关键业绩指标。
A.收人
B.利润
C.产品产量
D.资产周转率
9.(D)属于预算监控指标中的财务性关键业绩指标。
A.市场份额
B.产品产量
C.产品质量
D.资产周转率
10.企业集团预算考核原则中的(B),是指对下属成员单位进行预算考核,不仅要老核其预算目标的完成情况,还要视其对集团总体预算目标以及集团战略的“贡献”程度,进行综合考核。
A.可控性原则
B.总体优化原则
C.例外原则
D.公平公正原则
11.通过预算指标,明确集团内部各责任主体的财务责任;通过有效激励,促使各责任主体努力履行其责任。这些均表明预算管理具有(A)特征。
A.机制性
B.全员性
C.战略性
D.全程性
12.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(B)。
A.息税前利润 B.营业收入 C.净资产收益率D.利润总额

**(三)多选题**
1.预算管理的环节一般包括(ABDE)。
A.预算编制
B.预算执行
C.预算决策
D.预算调整
E.预算考核
2.预算管理具有以下基本特征(ACDE)。
A.战略性
B.全面性
C.机制性
D.全程性
E.全员性
3.集团下属成员单位预算包括(ABCD).
A.业务经营预算 B.资本支出预算 C.现金流预算
D.财务报表预算 E.集团整体预算
4.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(ACE).
A.市场占有率
B.净资产收益率 C.营业收人
D.息税前利润
E.营业收人增长率
5.预算管理难以涵盖集团内所有组织，因此,集团总部应根据战略意图对所属重点业务重点单位进行重点管理,而对于一般非重点业务或单位,可采取相对粗放式的管理方式。在这里,(AC)是预算管理的边界
A.重点业务
B.非重点业务
C.重点单位
D.非重点单位
E.非重点部门
6.预算编制大纲须经集团预算决策机构审批后下发,主要规范和确定以下事项(ABCDE)
B.年度预算指标
A.预算导向与集团战略的关系
D.关键预算指标目标值
C.预算编制的基本假设
E.年度预算编制的时间要求及进度安排
7.下属成员单位上报其预算方案时,应当符合以下质量标准和要求(ABCDE).
A.预算指标及目标值不偏离集团战略目标
B.预算目标是经过努力而可实现的
C.每一个预算指标背后都蕴涵相关经营策略及行动方案
D.预算责任明确
E.所有向集团总部上报的预算,都必须由所在单位预算管理第一责任人签字
8.企业集团预算中的经营预算包括(CDE)等内谷。
A.资本支出预算 B.财务预算
C.业务收支预算
D.费用预算
E.利润预算
9.从集团预算实践看,只有符合下述(ABCDE)等“重大”条件之一者方可申请预算调整。
A.企业集团战略发生重大变革
B.企业集团重大经营政策及组织体制发生重大变革
C.国家经济政策发生重大调整
D.市场环境发生重大变化:正
E.发生自然灾害等不可抗拒因素
10.预算监控指标中的财务性关键业绩指标有(ACD)。发外员风广丁网
A.收人
B.产品产量

C.产品单位成本
D.资产周转率
E.市场份额
11.预算监控指标中的非财务性关键业绩指标有(BCE).
A.收人
B.产品产量 C.产品质量
D.资产周转率
E.市场份额
12.企业集团预算考核应遵循的原则有(ABCDE).
A.可控性原则

B.分级考核原则

C.例外原则
D.公平公正原则

 E.总体优化原则
13.以成本为基础的内部转移价格的基本定价类型有(ADE).
A.实际成本定价法
B.市场价格法
c.协议价格法
D.标准成本定价法
E.成本加成定价法
14.以市场为基础的内部转移价格的基本定价类型有(BC)
A.实际成本定价法
B.市场价格法
C.协议价格法
D.标准成本定价法
E.成本加成定价法
15.全面预算中的财务预算包括(BCE)等内容。
A.资本支出预算
B.现金流预算
C.资产负债表预算
D.费用预算
E.利润表预算
16.集团下属成员单位预算的内容包括(ABDE)
A.业务经营预算
B.资本支出预算
C.母公司的收益预算
D.现金流预算
E.财务报表预算
17.集团多级法人制要求建立多级预算管理组织。多级预算管理组织包括(ABCDE)
A.股东大会
B.董事会
C.预算委员会
D.预算工作组
E.各责任中心
18.内部转移价格的作用体现在(ABCDE)。
A.有助于明确和落实各预算执行主体的经济责任
B.有利于更客观地评价各预算责任主体的经营业绩
C.有利于集团总部及各预算责任主体正确执行相关的生产经营决策
D.通过价格激励更好地调动各预算责任主体的工作积极性
E.从财务角度,内部转移价格还是规划企业集团税负的重要参数

**(四)计算题**
1.某公司是一家控股投资公司,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
的投资额及持股比例如下表所示。
某公司对子公司的投资额及持股比例
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%采源于对子公
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;
(2)计算子公司对母公司的收益贡献份额;
(3)假设少数权益股东与大股东具有相同的收益期望,确定三个子公司目身的税后日
标利润。
2.某公司是一家控股投资公司,总资产为2000万元,资产负债率为30%.该公司珈
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力兀,对各子公司
的投资额及持股比例如下表所示。
某公司对子公司的投资额及持股比例
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
300
80%
丙公司
300
65%
假定母公司要求达到的权益资本报酬率为15%,且母公司收益的80%来源于对子公司
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;
(2)计算子公司对母公司的收益贡献份额;
(3)假设少数权益股东与大股东具有相同的收益期望,确定三个子公司自身的税后目标
利润。

**(五)案例分析(教材153页至158页案例练习)**
玉柴股份实施全面预算管理应用案例
广西玉柴机器股份有限公司(以下简称玉柴股份)是玉柴集团的核心企业之一.经过
五十多年的发展和积淀,玉柴股份取得了令人瞩目的发展,成为我国产量最大的发动机制造
企业。玉柴股份的核心产品是柴油发动机,其生产经营的主要特点是:产品系列和种类较
多,包括14个产品系列,2850余种产品;生产过程比较复杂,主要包括研发、试制,铸
造、机加工,装配等环节;销售体系复杂,对大客户具有较高的依颗性,井存在大量的中
小规模客户;
成本计算过程复杂,成本管理与控制难度大。
玉柴股份在具成长过程中,通过管理创新技术创新 经营创新,创造了一系列明所
成就。为J在企业内部深入贯彻实施全面预算管理 推进企业管理创新,玉柴股份徒面
ㇺ以战略为指导,与业务相结合,
各部门齐参与,预算部总其成” 的全面预算推进思路o
1.树立正确的预算管理观念
全面坝算管理是企业发展的内在要求,贯穿干企业经营管理的全过程。 玉柴股份望
事长明确指出:预算在企业管理中是一个非常核心的环节,大家必须转变观念,枳极闲
除认识上的长区,树立正确、科学的全面预算管理理念,正确认识预算管理在企业管埋
中职能o事尖上,我们的困难不在于对预算的了解程度和对预算知识掌握多少,而是采
自现代管理理忿和传统管理理念的碰撞。推行全面预算管理是一场革命。” 玉柴股份希望
通过全面坝算管理平台,达到以下目标:第一,实现企业中长期规划与短期计划有机结
合,推进企业战略目标管理;第二,统筹规划企业生产 经营活动,促进资源优化配置,
提高资源利用效率;第三,加强公司内部信息沟通,使各部门的目标和活动协调一致;
第四,引导员工行为取向,为企业绩效评价提供支持:第五,不断挖掘企业增收节支潜
力,为企业实施目标管理树立标杆;第六,促使管理层扎实做好经营计划和基础管理工
作,增强企业经营风险管理能力。
2.设置专门的预算管理机构
2007年10月,玉柴股份构建了由预算管理委员会、预算管理部、预算责任单位组成时
预算管理组织体系,明确了每个组织的责任与权利,从而使全面预算管理工作在相应的组织
体系下有序、高效运行,也大大增强了企业内部各级管理人员对全面预算管理重视程度。
3.以战略为导向确定预算目标
企业全面预算管理是对未来的一种管理,是实现企业经菅目标与战略目标的整体行动规
划,是公司战略落实的关键工具。企业的年度全面预算目标实际上是企业战略目标在各年的
落实和体现。 要实现企业战略与预算管理的有效对接,必须明确两个问题:其一,企业战略
必须是具有指导性和可操作性的;其二,企业战略与企业预算间的关系必须是清晰的。
4.合理构建全面预算管理体系
全面预算是对企业的资源、业务、资金、人才、信息进行高度整合的过程。玉柴股份结
合自身的业务内容、管理特点与现状,深入分析业务流程,充分考虑管理需求,本着“建
立体系、全员参与、奠定基础、清理数据、结合业务、支撑管理”的思想,合理构建全面
预算管理体系(图6-1).
其核心内容是:
(1)以钻佳为龙头,以业务为主干,以预算产品为载体,合理构建全面预算模型

**四、自测练习题**

**（一）判断题**

1、财务报表分析是单纯的财务数据分析，它不应被当做一种“数字游戏”。(×)

2、企业集团作为多级法人联合体，有着单一企业财务管理分析的共性，也有其特殊性。企业集团财务管理分析至少包括企业集团整体分析和分部分析两大类。(√)
3.企业集团的整体财务管理分析应以母公司报表为基础。(×)
4.作为战略经营单位,集团分部财务管理分析重点不在于资产运营改率和效果,而在于战略决策有效性本身。(×)
5.作为战略经营单位,集团分部财务管理分析重点在于资产运营效率和效果,而不在于战略决策有效性本身。(√)
6.在企业集团财务管理分析所需的内部信息和外部信息中,财分投表信息是进行财管理分析的基础。(√)
7.资产负债表是反映企业在某一时期内经营成果的基本报表。(×)
8.企业集团财务管理分析是集团整体分析与分部分析的统一,两者缺一不可。(√)
9.盈利水平反映企业管理能力,同时也反映了企业满足利益相关者(股东,债权人员工等)利益诉求的程度。(√)
10.资产负债表反映了企业在某一特定时段的财务状况,如资产总额及其资本来源(负债和股东权益)、资产结构与资本结构等。(×)
11.营业利润反映了企业在一定时期间的经营性收益,它是企业利润的根本来源。(√)
12.企业总资产由流动资产和无形资产两大部分构成。(×)
13.资产是公司作为一个独立法人所拥有、控制的完整资产,具有不可分割性。(√)
14.负债是企业将要履行的责任与权利。(×)
15.投人资本总额是指某一时点对企业资产具有利益索取权的各类投资者(如债权人和股东)为企业所提供的资本总额。(√)
16..资本结构是负债总额与资产总额之间的比例关系,它大体反映了企业财务风险。(√)
17.财务报表具有很强的“记录”功能,也就完全具有预测价值。(×)
18.财务状况是对企业某兰时点的资产运营、·资产负债结构等的统称。(√)
19.营业利润反映了企业在一个时点上的经营性收益,它是企业利润的根本来源。(×)

20.提高杠杆有利于降低当期的资本成本,但有可能增加企业未来偿债风险,并进而全面触发下一轮的权益成本,负债成本的全面提高。(√)
21.人们可以将“营业收人-营业成本-营业税金及附加”的差额定义为营业毛利额,而将“营业毛利额-销售费用-管理费用”的差额定义为息税前利润。(√)
22.应收账款周转率反映了营运资本投人所带来的收人增长效率,该指标值越高意味着等量营运资本投人带来的收人增长越少,反之则相反。(×)
23.经营活动产生的现金流量是指由于管理活动而产生的现金流量净变化额。(×)
24.筹资活动是指导致企业股本及债务规模,构成变化的各项活动,如吸收投资和助借款收到玑金、偿还债务本息等支出现金、分配股利等。(√)
25.偿债能力可分为短期偿债能力和长期偿债能力两类。(√)
26.短期偿债能力通常与流动资产、流动负债的结构相关。(√)
27.由于营业收人是由企业的营业活动带来的,因此,销售净利率综合性地评价J企业实际营业收益能力及价值创造能力。(√)

**(二)单选题**
1.下列选项中,不属于反映偿债能力的财务指标是(D).
A.流动比率
B.速动比率
C.资产负债率
D.应收账款周转率
2.下列选项中,属于财务管理分析外部信息的是(D).
A.公司预算
B.财务报表与附注
C.管理报告
D.竟争对手资料与相关信息
3.利润表是反映公司在某一时期内(A)的基本报表。
A.经营成果
B.现金流量
C.财务状况
D.资产情况
4.现金流量表是反映企业在一定时期内(C)流入与流出的报表。
A.资产与负债
B.现金与银行存款
C.现金及现金等价物
D.现金等价物
5.财务状况是对公司某一时点的资产运营、(A)等的统称。
A.资产负债结构
B.资产负债比率
G.资产结构
D.负债结构
6.资产负债表一般由左(资产)右(负债和股东权益)两方构成,其逻辑关系是(B).
A.收入-费用=利润
B.资产=负债+股东权益
C.资产=股本+负债
D.资产+费用=负债+所有者权益+收人
7.利润表是反映公司在某一时期内经营成果的基本报表,其编制逻辑是(A)。
A.利润=营业收入-费用
B.资产=负债+股东权益
D.资产+费用=负债+所有者权益+收人
C.资产=所有者权益+负债
8.净利润是利润总额扣减按税法计算的(D)后的利润净额。
B.管理费用
C.营业费用
D.所得税费用
A.销售费用
9.流动比率是(B)与流动负债的比率。
B.流动资产
C.速动资产
D.无形资产
A.固定资产
10.资产负债率也称负债比率,是企业(A)与资产总额的比率。
A.负债总额
B.流动负债总额 C.非流动负债总额 D.流动资产总额
11.净资产收益率是企业净利润与净资产(账面值)的比率,反映（C）的收益能力
A.债权人
B.企业
C.股东
D.集团
12.基于战略管理过程的集团管理报告体系,应在报告内谷体地成略及预算目标、差异分析、未来管理举措四项内容。(C)
A.集团业绩
B.经营业绩
C.实际业绩
D.总体业绩

**(三)多选题**
1.企业集团财务管理分析至少包括 等大类。(BD)
A.集团局部财务管理分析
B.集团整体财务管理分析
C.集团总体财务管理分析
D.集团分部财务管理分析
E.集团财务过程管理分析
2.财务管理分析所需要的外部信息有(ACD)
A.国家宏观经济政策
B.集团战略
C.行业报告
D.资本市场与产品市场相关信息
E.产品生命周期
3.财务报表主要包括(ABE)。
A.资产负债表
B.利润表
C.投资报表
D.融资报表
E.现金流量表
4.通过公司价值计量模型可以看出,导致公司价值增加的核心变量主要有(ACE)。
A.“自由现金流量
:B.·净利润
C.加权平均资本成本
D.产品折旧
E.时间上的可持续性
5.反映资产使用效率的财务指标有(BCD)
A.流动比率 B.存货周转率 C.总资产周转率D.应收账款周转率 E.资产负债率
6.盈利能力分析可以从(CDE)等维度进行。
A.分配方式与利润的关系·
B.成本控制与利润的关系
C.权益投资与利润的关系
D.资产利用与利润的关系
E.规模增长与利润的关系
7.企业集团整体分析着眼于集团总体的财务健康状况,其基本特征有(ABC)
A.以集团战略为导向
B.以提升集团整体价值创造能力为目标
C.以合并报表为基础
D.以资产负债表为基础
E.以利润表为基础
8.企业集团分部是一个相对独立的经营实体,它可以体现为子公司,分公司或果一手业部。就分部财务管理分析而言,其基本特征有(BCDE).
A.分部分析角度取决于总部战略定位
B.分部分析角度取决于分部战略定位
C.分部分析以单一报表为依据
D.分部分析以分部报表为依据
E.分部分析侧重“财务一业务”一体化分析
9.任何财务管理分析都是对信息的剖析与再利用,信息归纳起来主要有内部信息和外部信息两大类。 下列选项中,属于内部信息的有(ABDE).
A.集团战略
B.财务报表及其附注
C.行业报告
D.公司预算
E.管理报告
10.任何财务管理分析都是对信息的剖析与再利用,信息归纳起来主要有内部信息和外部信息两大类。下列选项中,属于外部信息的有(BCE).
A.集团战略
B.国家宏观经济政策
C.行业报告
D.公司预算
E.资本市场与产品市场相关信息
11.财务报表由(AE)等部分组成。
A.报表主体 B.现金流量表C.资产负债表
D.利润表
E.报表附注
12.现金流量表要反映企业(BCE).的现金流量。
A.财务活动
B.投资活动
C.筹资活动
D.分配活动
E.经营活动
13.财务状况主要体现在(CD)等方面。.
A.资产负债率
B.盈利能力
C.资产使用效率(营运能力)
D.偿债能力(杠杆分析)
E.筹资能力
14.在财务管理分析与价值驱动因素中,快定公司价值的驱动因素包括(ACE)。
A.权益成本
B.经营情况
C.负债成本
D.产品质量
E.资本结构
15.从价值驱动因素角度,通过深人分析存货周转率变化,需要张目化的管埋沽动及思的问题主要有(ABC).
A.评估企业供应链系统
B.评估“供一产一销”等内部流程的顺畅性和有效性
C.强化“供一产一销”系统的计划性与平衡性
D.评估企业销售链系统
E.评估企业产品市场系统
16.从价值驱动因素角度,通过总资产周转率指标分析,主要关注的问题有(ABCE)
A.现有资产效率
B.是否存在闲置资产或产能剩余资产
C.总资产结构是否合理
D.融资投资是否合理
E.现有设备、生产线的产出质量是否符合生产要求
17.对于应收账款周转率,在运营层面需要关注的方面有(ACDE)
A.判断该指标的变动趋势
B.设定该指标的极限值
C.建立、完善并落实应收账款内部控制体系
D.开展客户产品等多维的应收账款指标变化分析
E.明确该指标与行业先进水平,历史先进水平、当期预算目标要求等的差异

**(四)计算题**
1.某企业2009年12月31日现金和银行存款80万元,短期投资40万元,应收账款
120万元,存货280万元,预付账款50万元;流动负债420万元。
要求:计算该企业2009年12月31日的流动比率、速动比率,并给予简要评价。
2.甲公司2009年有关资料如下表所示。
甲公司2009年有关资料
项目
年初数
年末数
本年或平均
存货(万元)
4500
:6400
流动负债(万元)
3 750
5000
总资产(万元)
9 375
10 625
流动比率
&apos;1.5
速动比率
0.8
项目
续表
年初数
权益乘数
年末数
本年或平均
流
动资产周转次数
1.5
净利润(万元)
4
1800
要求:
(1)计算甲公司流动资产的年初余额、年末余额和平均余额(假定流动资产由速动货
产与存货组成);
(2)计算甲公司2009年度产
品销售收人净额和总资产周转率;
(3)计算甲公司2009年度销售净利率和净资产利润率。
3.某企业2009年产品销售收入12 000万元,发生销售退回40万元,销售折让50力
元,现金折扣10万元;产品销售成本7600
万元;年初、年末应收账款余额分别为180万
元和220万元;年初,年末存货余额分别为480万元和520万元;年初,年末流动资产余额
分别为900万元和940万元。
要求:
(1)计算该企业2009年应收账款周转次数和周转天数;
(2)计算该企业2009年存货周转次数和周转天数;
(3)计算该企业2009年流动资产周转次数和周转天数。
(五)案例分析(教材191页、192页案例)
伊利集团的管理分析
内蒙古伊利实业集团股份有限公司(以下简称伊利集团)是于1996年3月在上海证券
交易所挂牌交易的上市公司。伊利集团的主要产品为乳制品及其深加工产品,包括雪糕、冰
淇淋、奶粉以及各种鲜牛奶和牛奶饮料等。
与伊利集团同行业的著名上市公司还有内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司、光明
乳业股份有限公司等。
要求:
1.从相关网站检索出这三家公司2007年、2008年2009年年报。
2.利用合并报表,从资产使用(营运)能力、偿债能力、盈利能力等方面,对这三家
公司进行分析比较。
3.针对伊利集团,结合你所学的价值驱动因索分析原理,提出你对该集团的管理改进
建议。

**四、自测练习题**

**（一）判断题**

1、企业集团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。(√)
2.企业集团业绩评价中的“业绩”,从业绩计量范围角度可分为当期业绩与任期业绩(×)
3.财务业绩指标主要包括三方面,即顾客内部流程、员工学习与成长。(×)
4.从业绩评价对象看,经营业绩是对企业总体业绩的评价,巾管埋业绩是对企业管班者努力程度的评价。(√)
5.管理激励是指通过管理业绩评价,将业绩评价结果与薪酬计划疰钩,丛而激励管理者。(√)
6.母公司依据合同为控股子公司代理某些事务,属于关联交易类型中的研发项目转移(×)
7.企业集团业绩评价指标体系主要由财务业绩指标和非财务业绩指标两部分构成。(√)
8.通过流动比率和速动比率可以评价公司财务活动的“风险一收益”平衡能力和财务稳健程度。(×)
9.非财务业绩评价指标体系的顾客角度评价不仅事关当期财务业绩,而且与企业未来成长性及盈利能力息息相关。(√)
10.进行业绩评价有多种评价工具,360度评价是一种主流的业绩评价工具。(×)
11.金融控股型企业集团大多体现分权管理、财务业绩导向等特征。(√)
12.所谓分权是指企业集团管理中将决策权,如财务上的投融资决策权、分红决策权等授予分部。(√)
13.贡献毛益是销售成本减去所有变动费用后的净额,也称边际贡献。(√)
14.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。(×)
15.经济增加值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。(√)
16.经营业绩是对企业一定时期内全部经营与管理活动产生结果的客观、综合反映。(√)
17.长期负债是指偿还期在1.年以内的债务总额。(×)
18.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. (×)
19.业绩评价是财务业绩评价与非财务业绩评价两者的结合。(√)
20.投人资本总额是指投资者(包括有息负债的债权人和股东)投人企业的资本总额,计算上它与投人资本报酬率所确定的口径不一样。(×)
21.根据我国国资委的相关规则,国有企业平均资本成本率统一为6.5%o(×)
22.利用经济增加值(EVA)进行业绩评价,其核心是确定AEVA是否小于零,也就是当年EVA-上年EVA是否小于零,小于零则表明公司在创造价值,反之则相反。(×)
23.从集团管理角度,母公司自身业绩评价其实并不重要,重要的是集团总部作为战略管理中心、管理控制中心等,接受集团股东对集团整体业绩的全面评价。(√)
24.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。(√)

**(二)单选题**
1.投人资本报酬率是指在不考虑子公司负债融资情况下(或者假定为全权益融资),(A)与其投人入资本总额(账面值)的比率关系。
A.子公司利润
B.分公司利润

C.总公司利润
D.利润总额
2.根据业绩计量范围,业绩可分为(C)和非财务业绩。
A.经营业绩
B.管理业绩
C.财务业绩
D.当期业绩
3.根据业绩可控性程度,业绩可分为(D)与管理业绩。
A.财务业绩
B.非财务业绩

C.任期业绩
D.经营业绩
4.下列选项中,不属于非财务业绩指标体系的是(A)。
A.总资产周转率
B.顾客
C.内部流程
D.员工学习与成长
5.集团整体的非财务业绩主要涉及(B)、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。
A.偿债能力
B.战略管理

C.营运能力
D.盈利能力
6.盈利能力是指企业通过经营管理活动取得(D)的能力。
A.盈利
B.偿债
C.利润
D.收益
7.投入资本报酬率=（C）x(1-T)/投人资本总额x100%
B.税前利润
C.息税前利润
D.净利润
A.税后利润
8.集团层面的业绩评价包括母公司自身业绩评价和(D )。
B.分公司业绩评价
A.总公司业绩评价
D.集团整体业绩评价
C.子公司业绩评价
9.企业集团整体财务业绩,主要以财务指标方式来反映企业集团盈利能力、资产运营与周转、(A)和经营增长等方面的业绩。
B.经营风险
C.财务风险
D.管理风险
A.债务风险
10.评价标准设定一般考虑以下因家:集团股东对盈利目标的预期或要求,企业集团发展规划与经营状况,(B)国际、国内先进水平等。
A.不同行业

B.同行业
C.同产品
D.不同产品
11.财务业绩是指以(C)表达的业绩,涉及对包括偿债能力、资产周转能力、盈能力、成长能力等方面财务指标的评价。
A.非财务数据 B.销售数据 C.财务数据D.管理业绩
12.外部评价标准是指从企业外部取得的标准,包括(B) 同行业领先企业或排名前5家企业的平均标准，资本市场标准(如资本市场期望收益率)等。
A.年度预算目标 B.行业平均标准,C.企业财务效据D.企业历史数抱

**(三)多选题**
1.一般认为,业绩评价的目标有(AE)等方面。
A.管理控制
B.管理报告
C.管理绩效
D.管理提升
E.管理激励
2.与单一企业组织相比,企业集团业绩评价具有(ABD)等特点。
A.多层级性
B.复杂性
C.简单性·
D.战略导向性
E.方便性
3.一般认为,反映企业财务业绩的维度主要包括(ACE)等方面。
A.偿债能力
B.员工学习能力

 C.盈利能力
D.科研能力
E.资产周转能力
4.金融控股型企业集团的分部业绩指标是纯粹财务性的,主要有(ABCD)等成长性指标。
A.净资产收益率
B..市值增值额
C.每股收益
D.市盈率
E·存货周转率
5.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(BCD).
A.产品销售指标
B.盈利性指标

C.偿债能力及风险性指标
D.资产运营指标
E.成本控制指标
6.集团股东对企业集团的整体业绩评价主要包括财务业绩和非财务业绩两方面。下列选项中,属于财务业绩指标的有(ABCE).
A.偿债风险指标

B.经营与增长指标

C.盈利能力指标
D.行业影响评价指标

E.资产运营能力指标
7.集团股东对企业集团的整体业绩评价主要包括财务业绩和非财务业绩两方面。下列选项中,属于非财务业绩的有(BCDE).
A.盈利能力评价
B.经营决策评价

C.战略管理评价
D.人力资源评价
E.风险控制评价
8.下列选坝中,反映企业盈利能力的指标有(CDE)
A.总资产周转率
B.资产负债率
D.净资产收益率
E.经济增加值
C.利润总额
9.偿债能力可以分为( BC)等几大类。
A.固定偿债能力
B.短期偿债能力
C.长期偿债能力
D.机动偿债能力
E.可变偿债能力
10.非财务业绩指标主要包括(ABC)等方面。
A.顾客
B.内部流程
C.员工学习与成长
D.资产负债率
E.已获利息倍数
11.学习与成长维度的概括性指标有(BCD).
A.客户满意度 B.员工满意度 C.人均产出效率
D.员工人均培训时间.收入增长情况
12.平衡计分卡的业绩维度由(ABCD)等方面构成。
A.财务维度及其指标
B.客户维度及其指标
C.学习和成长
D.内部作业流程及其指标
E.外部环境影响
13.业绩评价工具主要有(ABDE)等。
A.经济增加值 B. 360度评价  C.客户满意度
D.多棱角业绩评价 E.平衡计分卡
14.客户业绩的核心评价指标包括(ABCDE)等.
A.市场份额
B.老客户保持率

C.新客户获得率
D.客户满意度
E.从客户处所获得的利润率
15.根据平衡计分卡业绩评价原理,并结合找国企业集团业绩评价实践,可以将产业集团分部的业绩圈定为(ABC)等方面。
B.集团战略推进业绩
A.分部财务业绩
C.分部内部管控效率业绩
D.总部财务业绩
E.集团战略管控业绩

**(四)计算题**
1.不同资本结构下甲乙树家公司的有关数据如下表所示
净资产
300
1000
总资产(本题中,即“投人资本”)
1000
120
息税前利润
150
20
-利息
70
100
税前利润
80
25
一所得税(25%)
20
75
税后利润
60
要求:分别计算甲,乙两家公司的净资产收益率(ROE),总资产报研率(ROA,税
后)、税后净营业利润(NOPAT),投人资本报酬率(ROIC).
2.仍以题1中甲乙两家公司为例,假定两家公司的加权平均资本成本率均为6.5%
(集团设定的统一必要报酬率)。
要求:计算甲乙两家公司的经济增加值(EVA)。
3.假定某上市公司只发行普通股,没有稀释性证券。2009年公司的税后利润为25万
元,期初发行在外的普通股股数为50万股,本期没有发行新股,也没有回购股票,该公司
用于股利分配的现金数额为10万元,目前股票市价为12元/股。
要求:计算该公司有关市场状况的相关比率:每股收益,每股股利、市盈率股利支
付率.
(五)案例分析(教材220页至224页案例)
AA公司的平衡计分卡评价体系
AA公司是美国500强企业之一,也是业界一致认为的具有长远眼光、管理良好的金融
机构。它拥有25000名员工,年销售收入约60亿美元。为进一步提高竞争力,公司计划实
施一种顾客导向型战略,并强化管理控制系统和绩效衡量系统。 公司欲以平衡计分卡作为实
施该战略的工具。
一、实施目的
公司总部强调以顾客为导向的管理战略o公司总部嬖求下属子公司战略重点从“运营管
理”转向“长期客户关系管理”,并引入平衡计分卡作为实施该战略的工具。
在引入平衡计分
卡以前,该公司一直依据财务指标、市场份额等评价子公司业绩公司文件显示,平衡计分卡
由集团总部战略委员会以“自上而下”方式制定,该委员会认为头施平衡计分卡的目的在干.
指标
权
重
4%
指标类型
顾客满意度(CA)
传统市场份额(CA)
28%
三、客户维度
新市场份额(CA)
6%
2%
环境保护(CC)
40%
小计
投资报酬率(息税前利润/销售,PG)
4%
经营活动现金流量,以销售的百分比表示(PG)
2%
四、财务维度
9%
销售增长率(PG)
15%
小计
100%
总计
注:HC=人力资本投资;CA=竞争优势;PG=盈利能力和增长能力;CC=社会责任.
平衡计分卡中的权重反映了公司对各方面指标的重视程度,它具有战略导向性。但各业
绩权重一经确定并非固定不变。例如,该公司最初赋予人力资本投资维度(学习与成长维
度)的权重是20%,但此权重1年后降到4%;社会责任维度的权重曲10%降为4%,公司
将其赋予了顾客业绩维度,该维度权重由原来的12%提升到28%,从而体现集团总部的客
尸战略导向,同时集团总部将诊断与解决客户问题指标的权重由2%提升为10%,也反映了
公司对客户满意度指标的重视程度。
三、利用平衡计分卡进行业绩“打分”
表8-2是AA公司下属6个子公司的平衡计分卡打分情况。其中,红色R(red)代表
未达到指标要求,黄色Y(yellow)代表符合指标要求,绿色G(green)代表超额完成目
标。根据具体执行情况,公司总部对各子公司进行排名并公布名单。
表8-2
公司下属6个子公司的平衡计分卡打分情况表
指标
权重
子公司
123456
一竞争优势(顾客、内部流程方面)
顾客满意度
4%YYRRRR
传统市场份额
28%YGYYGY
新市场份额
6%
.80.

hailun 11:19:28
,为需雯友展客尸天系的子公司提供帮助;第二,提供一套与公司新战略保持一致的各地
长准,引导井评价子公司业绩表现;第三,将以平衡计分卡评价的业绩作为下一个3年合同的
起点;第四,用
平衡计分卡的评价结果对子公司进行定级和奖励。
二,平衡计分卡的业绩维度及权重设计
该公司总部编制的平衡计分卡包括五方面,即在财务,客户、内部流程、学习与成长四个
维度的基础上,增加了“公司社会责任”这一维度。另外,公司总部根据战略及管理方法,
州所有评价指标进行归类,设计具体评价指标及相应评价标杆(表8-1),并要求下属子公司
陈时监测平衡计分卡指标的执行情况,
集团总部对下属子公司每季度进行一次汇集、分析。
为理解方便,表8-1将该公司的评价指标按照本章阐述的平衡计分卡的四方面归类,
同时各项指标后括号中的内容为这些指标在公司的原始归类。
表8-1
AA公司平衡计分卡的指标及权重
指标类型
指标
权重
员工技能和个人发展计划(HC)
1%
一、学习与成长维度
员工勤奋度(HC)
1%
员工培训(HC)
2%
小计
4%
顾客订单,及时处理率(CA)
3%
顾客服务,1小时内处理顾客问题(CA)
5%
顾客服务,4小时内解决顾客问题(CA)
5%
管理效率(CA)
3%
学习先进(CA)
1%
存货周转率(PG)
4%
二内部流程维度
销售业绩良好日占总日期比(PG)
2%
服务优良率(PG)
2%
安全(CC)
2%
担保(Other)
8%
房产状况(Other)
3%
其他项目(杂项)(Other)
3%
小计
41%
经过多年实践,AA公司总部管理者认为,利用平衡计分下工央达到以下目的,
一,由于与战略保持一致,平衡计分卡成为公司改变、调整村进职时推列力;第二,平备社
分卡是一个全面衡量企业绩效的系统,能够带来高效管理;第二,平衡计分卡中各要素形出
因果链并与具有战略意义的财务回报相联系:第四,确定合理的华价标疰(标杆值),从而
能有效引导分支机构管理变革。
问题:
1.如何理解平衡计分卡的四个维度间的内在关系?
2.AA公司是如何利用战略导向进行业绩评价设计的?
3.对比你所在的组织(如企业银行或事业单位等),设计一套你认为有效的平衡计分卡评价系统。