**国开网《企业集团财务管理》形考作业1参考答案**

（**选择题要注意不要只单看选项的番号，务必要看具体内容，因为每套题的选项番号排列是不一致的）**

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. 资产组合与风险分散理论** ）。

a. 范围经济理论

b. 资产组合与风险分散理论

c. 规模经济理论

d. 交易成本理论

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（ **d. 重大影响** ）。

a. 无重大影响

b. 控制

c. 共同控制

d. 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（  **d. 绝对控股** ）。

a. 全资控股

b. 共同控股

c. 相对控股

d. 绝对控股

4、金融控股型企业集团特别强调母公司的（ **c. 财务功能**  ）。

a. 经营功能

b. 管理功能

c. 财务功能

d. 会计功能

5、在企业集团组建中，（ **a. 资本优势** ）是企业集团成立的前提。

a. 资本优势

b. 管理优势

c. 政策优势

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（  **d. U型结构** ）的组织结构。

a. N型结构

b. M 型结构

c. H型结构

d. U型结构

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

a. 股权关系

b. 控制机制

c. 行政手段

d. 分部绩效

8、在集团治理框架中，最高权力机关是（ **d. 集团股东大会** ）。

a. 职工代表大会

b. 经理层

c. 董事会

d. 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（ **c. 使总部财务集中精力于战略规划与重大财务决策** ）。

a. 在一定程度上鼓励子公司追求自身利益

b. 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. 避免产生集团与子公司层面的经营风险和财务风险

10、(  **a. 事业部财务机构** ) 具有双重身份,是强化事业部管理与控制的核心部门。

a. 事业部财务机构

b. 总部财务机构

c. 孙公司财务部

d. 子公司财务部

二、多项选择题（每小题2分，共20分）

11、当前，企业集团组建与运行的主要方式有（ **a. 并购 b. 重组e. 投资** ）。

a. 并购

b. 重组

c. 协作

d. 联盟

e. 投资

12、在企业集团的存在与发展中，主流的解释性理论有（ **b. 交易成本理论d. 资产组合与风险分散理论** ）。

a. 角色缺失理论

b. 交易成本理论

c. 规模经济理论

d. 资产组合与风险分散理论

e. 范围经济理论

13、集团公司是企业集团内众多企业之一，常被称为（  **c. 控股公司d. 母公司e. 集团总部**  ）。

a. 参股企业

b. 协作企业

c. 控股公司

d. 母公司

e. 集团总部

14、从母公司角度，金融控股型企业集团的优势主要体现在（ **a. 收益相对较高b. 风险分散c. 资本控制资源能力放大**  ）。

a. 收益相对较高

b. 风险分散

c. 资本控制资源能力放大

d. 分红收益存在波动性

e. 税负负担减轻

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（ **a. 降低成本b. 优势转换c. 共享品牌** ）等方面。

a. 降低成本

b. 优势转换

c. 共享品牌

d. 垄断利润

e. 规模效应

16、影响企业集团组织结构选择的最主要因素有(  **a. 公司战略d. 公司环境** )。

a. 公司战略

b. 法律法规

c. 投资风险

d. 公司环境

e. 税务

17、一般情况下，集团总部功能定位主要体现为（  **a. 资本运营和产权管理功能 b. 财务控制和管理功能 c. 战略决策和管理功能 e. 人力资源管理功能** ）。

a. 资本运营和产权管理功能

b. 财务控制和管理功能

c. 战略决策和管理功能

d. 日常财务管理功能

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（  **a. 对市场的快速反应能力 b. 良好的创新环境和独特的创新过程 c. 密集的横向交往和沟通 d. 组织原则分散化 e. 较大的灵活性**  ）。

a. 对市场的快速反应能力

b. 良好的创新环境和独特的创新过程

c. 密集的横向交往和沟通

d. 组织原则分散化

e. 较大的灵活性

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( **a. 重大财务事项监管 b. 财务管理与监督 d. 财会内控机制建设 e. 企业会计基础管理**  )等职责。

a. 重大财务事项监管

b. 财务管理与监督

c. 日常的财务基础工作

d. 财会内控机制建设

e. 企业会计基础管理

20、出于对财务总监责任定位不同，财务总监委派制可分为（ **c. 监控型财务总监制 d. 混合型财务总监制 e. 决策型财务总监制**  ）等类型。

a. 协作型财务总监制

b. 参与型财务总监制

c. 监控型财务总监制

d. 混合型财务总监制

e. 决策型财务总监制

三、判断题（每小题1分，共10分）

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。

**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。

**对**

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。

**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。

**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。

**对**

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。

**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。

**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。

**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。

**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。

**对**

四、理论要点题（每小题5分，共20分）

31、请对金融控股型企业集团进行优劣分析。

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。即母公司用较小的资本控制着较大的资产资源，并保持对下属公司的控制权。

(2)收益相对较高。母公司收益主要来自于资本利得和分红收益，且以前者为主。

(3)风险分散。母公司与子公司、子公司之间等的业务关系相对独立，因此某一经营实体的经营亏损并不会影响其他经营实体的业务经营和盈利能力，因此企业集团的整体风险可以被合理分散。

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。与单一法人的大型企业组织相比，母公司收益来自子公司、孙公司等的税后利润分配，从而存在双重或多重纳税情形，且难以抵免。另外，由于各子公司法人独立，纳税分散，一方亏损也不能为另一方的收益所抵减，与大型企业组织内的合并纳税相比，其净纳税额要高。

(2)高杠杆性。金融控股型集团公司一般资本实力雄厚，但大多存在高额负债倾向，“高杠杆性”及高风险是这类集团的一大特点。

(3)“金字塔”风险。由于集团控股所呈现的金字塔结构，当塔基企业（多为实体性经营企业）收益较高时，．处于金字塔顶端的母公司，其资本回报率会因财务杠杆作用而被放大；但当塔基企业出现亏损时，出于同样的“杠杆性”会使母公司资本回报率因此锐减。因此，母公司的分红收益具有很强的波动性，这一波动性即“金字塔”风险。

32、企业集团组建所需有的优势有哪些？

一般认为，企业集团组建所需的组建优势有：

（1）资本及融资优势

如果母公司没有资本优势，组建企业集团也就成为一句空话。资本优势不是单纯表现为母公司现存账面的资本实力（存量资本实力），更重要的是其潜在的通过市场进行资本融通的能力（未来资本实力）。因此，判断母公司资本优势主要考虑以下两点：第一，母公司自身的存量资本实力，即账面所体现的存量资本有多少。账面所体现的存量资本并不完全体现在财务数字上，而且还表现在其实质质量上（母公司资产质量）。第二，母公司未来融资能力。首先需要厘清的是，“融资”与“筹资”是两个不完全等同的概念，融资概念相对更宽泛。融资是指通过资产转换、融通而达到取得资金的目的。如应收账款贴现是一种融资行为，但它不属于筹资；同样，集团内部资产整合及资产盘活，也可视为一种融资行为。可见，融资既包括对外筹资行为，也包括内部资源的融通与盘活。母公司未来融资能力既体现为对外筹资能力，也包含内部融资能力。提高母公司的未来融资能力，既是母公司成立集团初衷，也是母公司有能力吸引其他企业并入集团的前提，这两者互为因果。

（2）产品设计、生产、服务或营销网络等方面的资源优势

对于产业型企业集团而言，集团总部的产品研发、设计、采购、生产、营销网络等能力，是做强、做大企业集团的根本保证。母公司只有具备上述各项中的独特优势，方可与被并入企业形成互补，从而形成真正意义上的企业集团。如母公司具有很强的产品研发、设计能力，就能占据产业链中最有价值的产业活动，并将产品生产、营销或服务等业务“分包” 给各子公司、孙公司等，从而打通产业链，形成对子公司、孙公司等的业务控制力。

（3）管理能力与管理优势

管理能力是指母公司对企业集团成员单位的组织、协调、领导、控制等能力。母公司只有自身练就了很强的管理能力，并逐渐形成一套有效的管理控制体系．才有可能开展并购并“输出管理”。从我国企业集团发展的实践看，一些母公司管理能力强的企业集团．其集团化优势发挥得较为明显，而对于那些母公司自身管理不强的企业集团，集团化后不仅不能发挥其集匿资源整合和业务协同优势，反而可能将母公司自身资源消耗殆尽．企业集团名存实亡。

当然，企业集团组建中母公司的优势和能力并不仅是上述中的某一方面，而是一种复合能力和优势。其中，资本优势是企业集团成立的前提，资源优势是企业集团发展的根本，管理优势则是企业集团健康发展的保障。

33、企业集团组织结构有哪些类型？各有什么优缺点？

企业集团组织结构大体分为三种类型：U型结构（“总公司—分公司”型）、H型结构（“母公司—子公司”型）和M型结构（“母公司—事业部—工厂”型）。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 优劣分析 | U型结构 | H型结构 | M型结构 |
| 优点 | 总部管理所有业务；  简化控制机制；  明确的责任分工；  职能部门垂直管理。 | 产品或业务领域明确；  便于衡量各分部绩效；  利于集团总部关注战略；  总部强化集中服务。 | 总部管理费用较低；  可弥补亏损子公司损失；  总部风险分散；  总部可自由运营子公司；  便于实施分权管理。 |
| 缺点 | 总部管理层负担重；  容易忽视战略问题；  难以处理多元化业务；  职能部门的协作比较困难。 | 各分部间存在利益冲突；  管理成本、协调成本高；  分部规模可能太大而不利于控制。 | 不能有效地利用总部资源和技能帮助各成员企业；  业务缺乏协同性；  难以集中控制。 |

34、分析企业集团财务管理体制的类型及优缺点。

答：企业集团财务管理体制是指依据集团战略、集团组织结构及其责任定位等，对集团内部各级财务组织就权利、责任等进行划分的一种制度安排，集团财务管理体制的核心问题是如何配置财务管理权限，其中又以分配总部与子公司之间的财权为主要内容。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制式财务管理体制。

(1)集权式财务管理体制。优点主要有：第一，集团总部统一决策，有利于规范各成员企业的行动，促使集团整体政策目标的贯彻与实现。第二，最大限度地发挥企业集团财务资源优势，优化财务资源配置，“集中财力办大事”（如实行资金集中管理、统一授信管理等），降低融资成本，实现企业集团整体财务目标。第三，有利于发挥总部财务决策与管控能力，降低集团下属成员单位的财务风险、经营风险。缺点主要有：第一，决策风险。集权制依赖于总部决策与管控能力，依赖于其所拥有的决策与管控信息，而如果不具备这些条件，将导致企业集团重大财务决策失误。第二，不利于发挥下属成员单位财务管理的积极性。第三，降低应变能力。由于总部并不直接面对市场，其决策依赖于内部信息传递，而真正面对市场并具应变能力的下属成员单位并不拥有决策权，因此也有可能造成集团因市场应变力、灵活性差等而贻误市场机会。

(2)分权式财务管理体制。优点主要是：第一，有利于调动下属成员单位的管理积极性。第二，具有较强的市场应对能力和管理弹性。第三，总部财务集中精力于战略规划与重大财务决策，从而摆脱了日常管控等具体管理事务。缺点主要有：第一，不能有效地集中资源进行集团内部整合，从而失去了集团财务整合优势。第二，职能失调，即在一定程度上鼓励子公司追求自身利益而忽视甚至损害公司整体利益。第三，管理弱化，从而潜在产生集团与子公司层面的经营风险和财务风险。

(3)混合式财务管理体制。这一体制试图调和“集权”与“分权”两极，即努力通过必要的集权与适度分权（授权）等来发挥总部财务战略、财务决策和财务监控功能，同时激发子公司的积极性和创造性，控制经营风险与财务风险。

企业集团财务管理实践证明，大多数情况下，混合式财务管理体制是一种相对可行的财务管理体制，但如何把握“权力划分”的度，则取决于集团战略、总部管理能力、公司内郅信息结构与传递速度等一系列因素，但有一点是明确的，即从总部拥有子公司控制权这一“产权”源头出发，集团内部子公司（或事业部）的财务管理权力都应被视为总部产权延伸后“授予”的，它可“放”也可“收”。

五、从以下两个方面写两篇不低于800字的分析短文。（每小题20分，40分）

1.产业型多元化企业集团。

2.集团总部管理定位。

**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。

**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。