

试卷代号:1030

座位号

中央广播电视大学 2008—2009 学年度第一学期“开放本科”期末考试(开卷)

财务案例研究 试题

2009 年 1 月

题号	一	二	总分
分数			

得分	评卷人

一、案例分析题 (每题 15 分,共 30 分)

1. 结合教材案例一谈谈董事长与总经理是否分开对公司的决策有无影响?在何种情况分开或合一?
2. 从案例十出发,阐述业绩评价对企业管理的重要性、功能发挥和主要难点。

得分	评卷人

二、综合案例分析题 (本题 70 分)

[要求]请利用所学的财务管理知识点评下面的案例。(本题分析不得少于 1000 字)

××飞机工业(集团)有限责任公司(简称 XF 集团公司)是科研、生产一体化的特大型航空工业企业,是我国大中型军民用飞机的研制生产基地,国家一级企业。公司占地面积 300 多万平方米,现有职工 20000 多名。

XF 集团公司 1958 年创建以来,特别是改革开放以来,始终坚持以军民用飞机研制生产为主,以科技进步求发展,大力开发非航空产品,现已形成集飞机、汽车、建材、电子、进出口贸易等为一体的高科技产业集团。XF 集团公司在 40 多年的发展中,先后研制、生产了 20 余种型号的军民用飞机。军用飞机主要有“中国飞豹”、轰六系列飞机等。民用飞机主要有运七系列飞机和新舟 60 飞机等。其中新舟 60 飞机是我国首次严格按照与国际标准接轨的 CCAR25 部进行设计、生产和试飞验证的飞机。它在安全性、可靠性、舒适性、经济性、维护性等方面已达到或接近当代世界同类先进支线客机的水平。1980 年以来,XF 集团公司走出国门,先后与

美国、加拿大、意大利、法国、德国等世界著名航空公司进行航空产品合作生产。由 XF 集团公司承担生产的国外航空零部件主要有美国波音 737-700 垂直尾翼、747 组合件,法航空客门、翼盒,加航 CL415 组合件,意航 ATR72 飞机 16 段等。非航空民用产品主要有“西沃牌”豪华大客车,“XF 牌”铝型材、金属挂板,铝门窗系列产品,VCM 覆塑板,变频模糊控制器及密集书架、抗静电地板等。

XF 集团公司先后开展了股份制改造、重组优质资产上市融资、债转股等工作,拓宽了融资渠道。积极开展多元化投资,培育了多个经济增长点。不断优化资产组合,提高了资产运营效率。但在预算管理方面比较粗放,方法比较简单,程序不够严谨。2002 年以来, XF 公司下发了推行全面预算管理的相关文件制度,开发设计了适合 XF 公司特点的全面预算管理表格体系,并在全公司范围内推广了全面预算管理。通过 2004 年、2005 年两年的试编,基本打通了预算编制流程。

一、全面预算管理组织体系建设

全面预算管理是从全员、全方位的管理理念出发,从经济活动的具体过程入手,完成企业的财务管理与生产经营全过程的控制,是全员参与的复杂系统工程。因此,建立预算管理组织机构,强化组织领导和全员参与意识非常重要。

根据全面预算管理有关要求, XF 集团公司确立了全面预算管理委员会,成立了全面预算管理办公室,该办公室暂设在集团公司财务处,具体负责全面预算管理的组织、协调、实施和研究工作。

各分公司、厂也相应成立了全面预算管理控制小组,小组组长由各分公司、厂行政一把手担任,预算员由生产、计划、工艺、采购等部门相关人员组成,各单位常设预算联络员一名,至此,在公司范围内,全面预算管理组织网络已基本形成。

各子公司、控股子公司也统一按照集团公司的模式,建立起了与集团公司相对应的预算管理组织体系。

二、制度体系建设

全面预算管理是一个系统工程,必须用相关制度加以规范。因此,在全面预算管理课题的研究过程中,加强全面预算管理制度体系建设,成为财务部门研究过程中的一个重点,通过制度建设使全面预算管理各项工作逐步制度化、规范化。2005 年,公司根据经营形势发展的需要和全面预算管理的有关要求,对公司财务、会计、价格制度进行了全面修订,汇编成册并下发全公司,制度的修订为全面预算管理的实施提供了理论依据。

三、全面预算管理体系设计

2002 年, XF 集团公司下发了《XF 集团公司全面预算管理实施办法(草案)》,以制度的形式明确提出了 XF 公司全面预算管理体系的内容构成,主要包括:

1. 全面预算管理的实施范围；
2. 全面预算管理的组织体系；
3. 全面预算管理的内容以及表格体系；
4. 全面预算的编制原则和依据；
5. 全面预算的编制程序；
6. 全面预算的执行和控制；
7. 全面预算的分析；
8. 全面预算审议、批准和调整；
9. 全面预算的考核和奖惩。

四、全面预算管理表格体系的设计

全面预算管理表格体系设计是实施全面预算管理的主要关键步骤，是我们推行全面预算管理过程中最为重要的一项工作。

根据全面预算管理的内容以及 XF 公司实际情况，XF 公司全面预算表格体系分为经营活动预算表格、投资活动预算表格和筹资活动预算表格三大类，从 2002 年开始设计，通过 2004 年、2005 年的试编，进行了十余次的反复修改，最终形成了适合 XF 特点的全面预算表格体系。

同时，组织人员编写了全面预算表格体系编制说明书，明确了每一个预算表格的编制单位和编制方法，对每个表格的数据来源和去向都进行了一一说明，明确了预算表之间的勾稽关系。

五、制定了实施方案和编制方法，完善了编制依据

结合 XF 公司实际情况，制定了“自上而下、由易到难、逐步推进”的总体工作思路和实施方案，从企业经营活动入手，在公司逐步建立全面预算管理体系。

预算编制质量的好坏直接影响到预算的执行结果，因此预算编制流程以及预算编制方法的选择非常重要，XF 公司结合实际情况，编制流程上采取“自上而下、自下而上、综合平衡”的方式，编制方法上采取了由易到难、循序渐进的方式，主要采用了固定预算、零基预算和弹性预算等编制方法。全面预算标准的制定上采取以历史数据和预算标准为依据，目前 XF 公司采用的标准有：工时定额、材料消耗定额、材料计划价格等一系列相关标准。

六、宣传工作

为了提高领导干部和全体职工的全面预算管理意识，认识其重要性，公司积极在公司各大媒体上开展了全面预算管理的系列宣传活动，在 XF 报发表了系列文章系统的介绍了全面预算管理的主要内容。通过全面预算编制启动会和全面预算实施总结大会，不断给各单位领导和财务负责人灌输全面预算管理思想，通过以上大量的宣传工作，全面预算管理思想已逐渐深

人人心中。

七、培训工作

由于推行全面预算管理涉及面大,参与人员多,为了保证预算工作的顺利实施,需要开展分层次、分内容的全面预算管理知识培训,通过培训使公司具有一批高素质的全面预算管理实施人员。自2004年起,公司每年在编制预算前都根据全面预算管理工作的需要对下属各分公司、厂以及职能科室等部门预算管理员进行系统培训。

2004年8月公司聘请某航院教授给中层以上领导干部进行了全面预算管理知识培训,通过培训,使领导干部对全面预算有了一定的了解,提高了领导干部对全面预算管理重要性的认识。

八、配合浪潮公司进行了预算编制软件的测试工作

2005年12月上旬,XF公司配合浪潮软件公司对开发的全面预算表格编制软件进行了测试,由于飞机零部件较多,生产工艺复杂,使用原材料多,核算流程较为复杂,软件初始化在短期内无法完成,测试仅使用了测验性数据,并局限于成本费用预算、材料消耗预算,其他预算尚未涉及。在测试跟踪过程中,发现全面预算表格编制软件存在预算编制软件界面不直观、操作过程比较烦琐、表格体系难以适用于XF公司实际情况等问题,要达到应用的要求,软件还需进一步完善。

试卷代号:1030

中央广播电视大学 2008—2009 学年度第一学期“开放本科”期末考试(开卷)

财务案例研究 试题答案及评分标准

(供参考)

2009 年 1 月

一、单项案例分析题(每题 15 分,共 30 分)

1. 答:根据法人治理结构和内部控制的要求,二者应当分开,可以相互制约,从而尽量减少决策失误。但董事长与总经理的权力范围应当有明确的规定,使之能够各负其责。一般情况下,规模较大的企业,二者均分开。分开或合一的具体界定,要根据各企业的不同情况而定。

2. 答:(1)企业业绩评价也称绩效评估或绩效衡量,在现实工作中也称为“考核”、“考评”,是指运用科学、适用的方法,对企业的各单位、经营者、员工在一定经营期间内的生产经营状况、财务运营效益、经营者业绩等进行定量与定性的考核、分析,评论其优劣、评估其绩效。

(2)业绩评价包括动态评价和综合评价两个层次。

(3)在企业财务管理循环中,业绩评价处于承上启下的关键环节,在财务管理中发挥重要作用。

二、综合案例分析题(本题 70 分)

(根据本课程的性质,本综合案例分析题命题教师将不提供标准答案或参考答案,评卷教师可根据学生回答问题的科学性和合理性给予适当的分数)