

试卷代号:1030

座位号

中央广播电视大学 2009—2010 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

2010 年 1 月

题号	一	二	总分
分数			

得分	评卷人

一、单项案例分析题(每题 15 分,共 30 分)

1. 教材案例一提出保护中小股东权益措施的必要性是什么?具体有哪些保护措施?
2. 依据教材案例十三的内容,你认为并购成功的关键是什么?并购后的整合应从何处入手?

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(分析不得少于 1000 字)。

jL 机械集团重塑高效企业财务内控体系

jL 机械集团有限公司是隶属于中国兵器工业集团公司的大型国有企业,始建于 1958 年。在 50 多年的艰苦创业征程中,始终以“服务国防,建设家园”为己任,以“科技领先,创新未来”为方针,坚持“以营销能力为牵引,以研发能力为支撑,以工业加工制造能力为基础,以管理运营能力为保障”的企业竞争战略,初步建成了一个具有竞争力的现代化公司。公司于 1997 年通过 ISO9001 国际质量体系认证,2003 年通过 GB/T19001—2000 新版质量体系认证,曾获“国家质量管理奖”。2004 年实现销售收入 5.4 亿元,2005 年实现销售收入 10 亿元。在 2005 年“中国机械 500 强”中位列第 297 位。

为适应现代企业制度的要求,使公司的管理由传统的粗放型向集约型转变,jL集团对企业内部的管理体系重新进行了诊断,确定了将财务管理作为整个内部控制系统的核心,建立了以资金预算管理和目标成本管理为基础的预算、核算、考核的财务控制体系。

一、重塑高效的企业财务内控体系的基本内涵和主要做法

重塑高效的企业财务内控体系的基本内涵:按照会计法、会计制度和会计准则的规定,更新财务会计控制理念,夯实财务管理基础,推行全面预算管理,强化资金集中管理,实行目标成本控制,设计内部价格体系,健全审计监督体系,搭建财务信息平台,加强会计队伍建设,实现财务资源的有效整合,圆满完成企业目标。

(一)推行全面预算管理

经过改制后,公司原有的内部财务审计制度已不能适应经营管理和企业发展的需要,建立职责明确、相互制约的财务规章制度和办事程序,实行对资金运行全过程的控制就十分必要。推行全面预算管理,就是在企业管理过程中设置的约束和制度。

1. 完善组织机构,健全制度体系。
2. 建立系统的全面预算管理编制程序。
3. 分解预算指标,落实责任目标。

(二)强化资金集中管理

公司建立了以公司资金结算中心为业务平台的资金集中管理结算系统,实施资金集中管理,有效地防范了金融风险,降低了融资成本,提高了资金利用率。

1. 设立资金结算中心,构筑统一、集中、高效的资金运作体系。
2. 建立了预算硬约束机制,“无计划勿行动,无预算勿开支”。
3. 明晰资金审批权限。
4. 加速贷款回笼,降低财务风险。为减少不良资产的产生,建立了坏账责任追究制,以保证公司资产质量。

(三)实行目标成本控制

近年来,公司新产品科研试制任务较重,研发投入大大增加。由于投入批量生产的新产品多,技术要求高,工艺复杂,使成本控制的难度加大。公司坚持以技术进步和管理创新为动力,以制造成本和管理费用为重点,以目标成本控制为手段,进一步推进成本精细化管理和优化业务流程,找准最优成本链,以不断降低系统成本,提高整体效益。

1. 全面推行目标成本管理。

2. 建立目标责任控制体系,严格考核兑现。

(1)分解目标成本,纳入考核机制。

(2)重新设计考核指标。

(3)细化各责任单位与经营者考核指标。

3. 增收节支,创新增效、不断降低生产成本。

(1)在设计阶段采用新材料,使用先进制造工艺,改善产品功能,控制产品消耗定额,从源头控制产品成本。

(2)完善物资采购的招、议标制度和比价采购制度。

(3)用好政策,降低财务成本。根据国家几次降低贷款利率的政策,通过低息贷款置换高息贷款、提前转据等手段减少财务费用。同时,公司通过学习研究税收新政策,有效利用税收优惠政策,疏通渠道,减少纳税支出,减轻了企业负担。

(四)设计内部价格体系

企业内部内部价格体系是内控制度的综合运用,能有效促进企业广挖潜力,抵御市场竞争的冲击和防范经营风险。

1. 细化产品价格。

2. 及时补充修订价格。

3. 进行定型产品内部结算价(控制成本)的编制。

(五)健全审计监督体系

1. 公司制定了《内部审计工作规定》,在公司各级单位设置内部审计人员,行使内部审计监督权,使公司的财务系统处于有力的监控下。

2. 公司的供销合同要经过各单位自审后报财审部审批才能生效,审批后的供应合同作为付款的有效附件。

3. 公司财审部每年定期、不定期对下属各单位的资产、经营活动及经济效益进行内部审计。

4. 为加强公司对中层干部的管理与监督,公司实行二级单位行政一把手离任审计,促进了干部队伍廉政建设。

(六)搭建财务信息平台

通过多年的实施和不断完善,健全了财务信息系统体系,保证了资金信息快捷通畅,会计工作的效率大为提高,财务工作重点转向了财务管理工作,实现了由传统的核算型向管理型的

转变。而随着公司 ERP 系统的建立和实施,公司将进一步完善财务管理的基础工作,健全财务成本核算体系,以适应公司现代化企业制度管理的要求。

(七)加强会计队伍建设

为了适应新形势下会计业务的要求,提高财务人员的业务素质,规范财务人员的行为,企业注重加强对会计队伍的建设。

1. 加强各级财务管理人员的工作交流。
2. 健全会计人员培训机制。
3. 进一步优化会计队伍的人员结构。

二、实施重塑高效的企业财务内控体系的效果

(一)规范了企业管理,提高了企业竞争力

财务内部控制系统的建设与运行,建立了以资金结算中心为业务平台的资金管理结算系统,实施了全面预算管理和目标成本控制管理;以财务管理为纽带,理顺了各部门之间的关系,促进了相互沟通与协调,将原来零散的管理逐步整合成较为完善的管理体系,使公司的各项管理步入规范化、有序化的轨道,管理支撑力度显著加大,全面提高了公司的整体管理水平和市场竞争力。

(二)提高了企业财务管理水平,转变了发展模式

财务制度的规范化、全面预算管理的系统性、资金预算管理和目标成本控制管理的有机结合,内部价格体系的合理设置,进一步规范了企业的财务管理,优化了财务结构,提高了资金使用效率,使财务管理水平产生了实质性飞跃。

(三)取得了良好的经济效益,财务指标得到全面优化

财务内部控制系统运行 4 年以来,公司取得了良好的效益,公司销售收入在稳定增长的同时,利润获得了更快的增长,各项财务指标全面优化,保证了国有资产的保值和增值目标得以实现。

(四)强化了对员工的激励,提高了生产经营效率

由于公司对分解的各项经济指标严格考核,直接与工资收入挂钩,使员工彻底地打破了平均主义的思想,不仅是多劳多得,而且是多贡献多收获;对于技术创新、管理创新,能提高工作效率、提高产品使用价值、节约费用成本的一切作法给予富有激励效果的奖励。所有这些,都极大地提高了员工的生产和工作积极性,从根本上保证了生产经营效率的持续有效提高,也使公司的长远发展得到了最根本的以人为本的制度保证。

试卷代号:1030

中央广播电视大学 2009—2010 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)

2010 年 1 月

一、单项案例分析题(每题 15 分,共 30 分)

1. 答:必要性:尽量避免中小股东遭欺诈或压制的状况发生。

保护措施:

(1)制定了一系列的投资者服务计划;

(2)认真作好公司的信息披露工作;

(3)规范关联交易,避免同业竞争;

(4)通过独立董事制度、审计委员会制度、监事会制度、内部监控制度等办法,加强对中小投资者的保护。

2. 答:(1)成功地利用市场优胜劣汰的机遇;积极推行“低成本扩张。”的经营思路;大胆、果断地采用“独到的并购模式”是兰岛啤酒集团并购成功的关键。

(2)并购后的整合应从组建事业部入手。

首先,并购企业的装备是否优良;其次,并购企业的区域位置是否有利于发展;再次,技术和管理人员是否经过很好的培训,低成本扩张的关键,要比建一个同样的厂子,成本要低。这有利于企业发展。

决策中要考虑并购企业的财务状况及并购后企业的整体走向等因素,以此来做出正确的并购决策。

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)