



14. 企业集团整体财务管理分析的基本特征包括( )。
- A. 侧重“财务——业务”一体化分析      B. 以提升集团整体价值创造为目标  
C. 以母公司报表为基础                      D. 以合并报表为基础  
E. 以集团战略为导向
15. 与单一企业组织相比,企业集团业绩评价具有( )等特点。
- A. 方便性                                      B. 简单性  
C. 战略导向性                                D. 复杂性  
E. 多层次性

三、判断题(正确的划“√”,错误的划“×”。每小题1分,共10分)

16. 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。( )
17. 企业集团母公司参股投资的企业,属于企业集团。( )
18. 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。( )
19. 与企业集团母公司签订长期生产经营、托管承包合同或协议的企业,属于企业集团。( )
20. 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。( )
21. 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。( )
22. 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。( )
23. 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,其至少应包括企业集团整体分析和分部分析两大类。( )
24. 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。( )
25. 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。( )

四、计算题(每题15分,共30分,请写出计算公式及过程,计算结果可以保留两位小数)

26. 某企业集团是一家控股投资公司,自身总资产为15000万元,资产负债率为60%。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8000万元,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	1000	100
乙公司	3000	60
丙公司	4000	80

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70%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:

- 计算母公司税后目标净利润;
- 计算子公司对母公司的收益贡献份额;
- 假设少数权益股东与大股东具有相同的收益期望,试确定三个子公司的税后目标利润;
- 如果某子公司没有达到税后目标利润应如何调整。

27. A集团20×1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)  
20×1年12月31日                      单位:万元

资产项目	金额	负债与所有者权益项目	金额
流动资产	90000	流动负债	20000
非流动资产	60000	非流动负债	30000
		实收资本	67000
		盈余公积	13000
		未分配利润	20000
资产合计	150000	负债与所有者权益合计	150000

假定该企业20×1年的销售收入为120000万元,销售净利率为8%,现金股利支付率为20%。公司营销部门预测20×2年销售将增长10%,且其资产和负债项目都将随销售规模增长而增长。为保持股利政策的连续性,公司并不改变其现有的现金股利支付率这一政策。

要求:

- 计算20×2年该集团增加的销售额;
- 计算20×2年该集团由于销售的增长而增加的投资需求和负债融资量;
- 计算20×2年该集团外部融资需要量;
- 为了满足外部融资需求,请列举至少两种资金筹集方式。

五、案例分析题(共30分)

28. 某集团公司是一家上市的房地产企业,其总部采用“强势总部”模式加强对子公司的管理,具体做法有:

- 总部集中了投资决策权、财务权、融资权、人事权和工资制定权;子公司定位于一个执行和操作的机构。
- 资金由总部统一管理,一线子公司的主要款项支付都是通过集团结算网络统一支付,各一线公司的主要销售回款也集中存放在集团资金中心。
- 采用矩阵式组织结构来对子公司进行管理,子公司职能部门受子公司总经理领导,同时受总公司职能部门直线管理。
- 总部财务部、资金管理部、规划设计部的集权程度最高;而营销企划部门、工程管理中心等部门,总部更多地是通过制定政策和管理制度、规范业务流程和监督项目执行,以指导、服务子公司。
- 集团公司管理系统的框架主要是:项目定位与发展流程、人事管理流程、财务管理流程、资金管理流程和行政管理。

请根据上述资料回答以下问题:

- 该集团公司采用的是哪一种财务管理体制(模式)?有什么优缺点?
- 结合房地产行业经营特点,论述该集团公司采取资金集中管理的原因和好处。
- 为什么该集团公司总部财务部、资金管理部、规划设计部的集权程度最高;而营销企划部门、工程管理中心等部门,总部更多地是通过制定政策和管理制度、规范业务流程和监督项目执行,来指导、服务子公司?

试卷代号:11292

国家开放大学2025年春季学期期末统一考试

企业集团财务管理 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2025年7月

一、单项选择题(每小题2分,共20分)

1. D            2. D            3. B            4. D            5. A  
6. B            7. D            8. C            9. A            10. C

二、多项选择题(下面各题所给的备选答案中,至少有两项是正确的。多选或漏选均不得分。每小题2分,共10分)

11. BDE        12. CDE        13. ABCD        14. BDE        15. CDE

三、判断题(正确的划“√”,错误的划“×”。每小题1分,共10分)

16. √            17. ×            18. ×            19. ×            20. √  
21. ×            22. ×            23. √            24. ×            25. ×

四、计算题(每题15分,共30分,请写出计算公式及过程,计算结果可以保留两位小数)

26. (1) 母公司税后目标净利润 =  $15000 \times (1 - 60\%) \times 12\% = 720$  (万元) (2分)

(2) 子公司的贡献份额:

甲公司的目标净利贡献份额 =  $720 \times 70\% \times 1000 / 8000 = 63$  (万元) (2分)

乙公司的目标净利贡献份额 =  $720 \times 70\% \times 3000 / 8000 = 189$  (万元) (2分)

丙公司的目标净利贡献份额 =  $720 \times 70\% \times 4000 / 8000 = 252$  (万元) (2分)

(3) 三个子公司的税后目标利润:

甲公司税后目标利润 =  $63 / 100\% = 63$  (万元) (2分)

乙公司税后目标利润 =  $189 / 60\% = 315$  (万元) (2分)

丙公司税后目标利润 =  $252 / 80\% = 315$  (万元) (2分)

(4) 若某子公司没达到税后目标利润,应分析原因,如果认定是暂时状况可以继续观察,如果是长期趋势则应该调减对该公司投资以降低其贡献份额,将剩余资金投入超完成目标利润的公司,或者寻找新的投资机会(1分)

27. (1) A集团20×2年增加的销售额 =  $120000 \times 10\% = 12000$  (万元) (2分)

(2) A集团销售增长而增加的投资需求 =  $(150000 / 120000) \times 12000 = 15000$  (万元) (3分)

A集团销售增长而增加的负债量 =  $[(20000 + 30000) / 120000] \times 12000 = 5000$  (万元) (3分)

(3) A集团外部融资需要量 =  $15000 - 5000 - 120000 \times (1 + 10\%) \times 8\% \times (1 - 20\%) = 1552$  (万元) (5分)

(4) 包括但不限于:银行借款、发行债券、吸收直接投资、发行普通股、发行优先股等。

(2种1个1分,共2分)

五、案例分析题(共30分)

28. (1) 该集团公司采取的是集权的财务管理制度。在这一体制下,集团重大财务决策权集中于总部。

这一体制的优点主要有: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)、降低融资成本等,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。

但其不足也非常明显,主要体现在: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,因此也有可造成集团市场应变力、灵活性差等而贻误市场机会。(10分)

(2) 原因:房地产需要大量资金投入,对外部资本特别是银行借款依赖性较强;收支不同步,房地产销售获得大量现金时,该项目的投入大都完成,造成大量现金富余。

好处:资金集中管理是集团内部资本市场有效运行的根本。通过资金集中管理可以规范集团资金使用,增强总部对成员企业的财务控制力,同时增加集团融资和偿债能力、优化资源配置、加速集团内部资金周转,进而提高集团资源配置优势。(10分)

(3) 这是由该集团公司的行业特点决定的。房地产项目选择和设计、资金融通与管理是成功的关键,因此彰显了总部财务部、资金管理部、规划设计部的作用,需要高度集权;而营销企划部门、工程管理等具有共性,总部只需通过制定政策和管理制度、规范业务流程和监督项目执行,以指导、服务子公司就可以了。(10分)

注:学生能用自己的语言表达核心意思,就可以得分;意思不够准确的适当扣分;在某一点上论述很充分的,适当加分。