



{财务管理实战案例}财务 案例研究形考册答案汇总

20XX年XX月
精心制作 您可以自由编辑



并购后的整合应从组建事业部入手。因为要落实兰啤有整体上的战略布局的并购方案，就必须逐步向以事业部为利润中心、分（子）公司为成本中心的管理体制过渡，以便有效地实现对一体化业务的管理。以避免再次出现小啤酒企业单兵作战容易处于地方品牌的包围之中、很难发展壮大局面。至今，兰啤啤酒已成立华东事业部（总部在上海）、华南事业部（总部在深圳）、徐州事业部，每个事业部管辖3~5个企业，实现了事业部属于兰啤总公司垂直领导、兰啤要迅速做大的目的。

2、在并购中该公司是如何锁定经营风险和财务风险的？

兰啤在自己与被收购企业之间搭起了品牌和财务两道防火墙。收购完成后，兰啤基本上会采用当地原有的品牌或者重新起一个品牌，这既是对兰啤品牌的保护，也容易融入当地市场。此外，在财务方面可能的包袱也要预先清理干净。兰啤把收购的企业都变成了事业部下的独立子公司，它们都是一级法人，扩建时都是它们自己申请的贷款，因此成本都是由它们来负担的，如果情况不好时就可以关掉。这两道防火墙是锁定并购的高招。

案例十四：

根据本案例内容指出经营上的专业化与多元化战略各有何利弊？该公司面临的内外部环境出现了何种变化？战略的调整时机把握是否得当？

答：企业集团业务的多元化是指将企业集团的业务经营分散与不同的生产领域或不同的产品和业务项目，多元化必然伴随经营结构与市场结构的改变，多元化作为一种战略取向，意味着集团将优势分散与不同的产业或部门，意味着将面临不同的进入壁垒。多元化在理论上被认为是分散投资风险的最佳办法，因为集团可以通过不同成员企业的盈亏互补，来降低集团整体的经营风险。专业化是指将企业集团的投资与业务经营重点放在某一特定的生产领域或业务项目上，投资通常伴随生产经营规模的扩大和市场规模的扩大，而不会引起经营结构和市场结构的改变。其优势是一种发挥规模经营优势的策略，但理论上认为这种策略存在较大风险，其原因是特定产业与市场的容量有限，产业发展有其周期性，企业集团发展也存在周期性，从而使集团所属产业或产品处于衰退期时，面临的风险将无法分散。

由于企业战略居于主导地位，财务战略的制定和实施必须服从于、并贯彻企业战略的总体要求。因为无论是企业战略本身，还是市场营销战略、生产战略和技术战略等子战略，它们的实施都离不开资金上的积蓄、创造和配置。而应该筹集多少资金及资金如何配置等决策并不完全取决于财务战略本身，还必须考虑企业战略对资金的需求及所面临的各种风险：

1. 当企业采取快速扩张型战略时，财务战略通常需要将绝大部分乃至全部利润留存的同时，大量地进行外部筹资，更多地利用负债以使企业享受财务杠杆效应和防止净资产收益率和每股收益的稀释。因此在这一阶段，收益的增长相对于资产增长具有一定的滞后性，出现“高增长、低收益、少分配”特征。
2. 当企业采取稳健发展型战略时，是以实现企业财务绩效和资产规模的平稳增长为目的，为了防止过重的利息负担，这类企业对利用负债实现企业资产规模和经营规模扩张往往持十分谨慎的态度，通常将利润积累作为实现资产规模扩张的基本资金来源。采取“低负债、高收益、中分配”的策略。
3. 当企业采取防御收缩型战略时，为了预防出现财务危机和求得生存及新的发展，一般将尽可能减少现金的流出和尽可能增加现金流入，采取削减部门和精简机构，盘活存量资产以增强企业主导业务的市场竞争力，这类企业多在以往的发展中曾实施过快速扩张战略并遭遇挫折，因此历史上所形成的负债包袱和当前经营上所面临的困难就成为迫使其采取防御收缩战略。“高负债（历史遗留）、低收益、少分配”是实施这种战略的主要特征。

因此必须尽可能保证财务战略与各企业战略的一致性。但另一方面，财务战略又是相对独立的，表现在财务战略对企业战略及其子战略具有制约作用，即在战略的制定或投入实施之前，必须首先检验在财务上的可行性，包括投入的资金是否均衡有效、金融市场对资金筹集的约束和要求、资金的来源的结构是否使企业所承担的风险与收益匹配，当企业面临较高的经营风险和未来现金流量具有极大不确定性时，是否仍采取了较高的负债比率？也就是经营风险与财务风险的匹配。资金筹措战略的直接目的并不是使企业达到短期资金成本

的最低化，而是确保企业长期资金来源的可靠性灵活性，并以此为基础不断降低长期的资金成本。所以制定企业战略时又必须注意与财务战略的协调性。财务战略与企业战略之间不应是前者无条件服从后者的简单关

系，而是一种相互影响、互相印证、相互协调的动态反馈关系，只有在各个阶段上经过多次相互作用与协调，才能最终达成平衡，形成相应的战略

二、综合案例讨论

利用所学理论，对以下案例进行分析：

广西河池化工股份有限公司关于附属公司

“广西南开天河科技发展有限公司”出售资产的情况公告

根据《中华人民共和国证券法》、《股票发行与交易管理暂行条例》和《深圳证券交易所股票交易规则》有关信息披露的规定，现将有关附属公司广西南开天河科技发展有限公司向洋浦鸿天华电子有限公司出售资产的情况公告如下：

一、交易概述与协议签订日期及生效条件：“广西南开天河科技发展有限公司”与“洋浦鸿天华电子有限公司”于2000年12月27日在广西南宁市签署了《关于海南洋浦鸿天华电子有限公司购买广西南开天河科技发展有限公司“微生物采油技术”协议书》，本协议经董事会同意后生效实施。

二、协议各方的基本情况

1. 广西南开天河科技发展有限公司工商登记类型：有限责任公司。注册地址：广西南宁市高新技术产业开发区。主营业务：技术开发、咨询、服务、转让生物、环保技术、新材料、机电、电子与新型建筑材料的技术产品开发等。法定代表人：何元军

2. 浦鸿天华电子有限公司工商登记类型：有限责任公司；注册地址：洋浦温州商业城；主营业务：微生物技术开发、电子产品及配件的销售。注册资本：600万元人民币。法定代表人：张愚夫。

三、出售资产的基本状况。

广西南开天河科技发展有限公司此次出售的“微生物采油技术”是一九九八年十月经过天津市科学技术委员会组织鉴定（《科学技术成果鉴定证书》9820号），荣获天津市科学技术进步一等奖。本技术属高科技实用技术。海南资产评估事务所对“微生物采油技术”进行了评估，评估值为734.02万元，出具了“海资评报字（2000）第064号《广西南开天河科技发展有限公司资产评估报告书》”。评估的基准日为2000年12月8日。

四、此次出售资产对上市公司未来经营的影响。

公司董事会认为，广西南开天河科技发展有限公司此次出售“微生物采油技术”将为公司带来约450万元的利润，更有利于公司未来的生产经营和拓展各方面的业务。

五、交易金额及支付方式。

广西南开天河科技发展有限公司此次出售的资产评估值为734.02万元，经交易双方协商，以590万元进行交易。协议生效后，由洋浦鸿天华电子有限公司以现金支付。

六、出售资产所得款项的用途。此次出售资产所得款项用于补充公司流动资金。

七、上海东华会计师事务所认为此次交易公平、合法，并出具了“东会财字（2000）001号《关于广西河池化工股份有限公司附属公司广西南开天河科技发展有限公司出售资产的独立财务顾问报告》”。

八、本次交易经公司董事会同意后生效实施。

九、本次交易各方不存在关联关系。

广西河池化工股份有限公司董事会

二000年十二月二十八日

分析要点：1、本次交易是纯粹的产品出售行为，双方不存在关联交易的行为。从出售方广西南开天河科技发展有限公司来看，该项技术是该企业开发的一项技术产品。从购买方浦鸿天华电子有限公司来看，购买该技术符合公司的主营方向。2、此次交易对双方带来的好处是浦鸿公司获得了符合公司发展方向的高新技术。

而广西南开天河科技发展有限公司此次出售“微生物采油技术”将为公司带来约 450 万元的利润，更有利于公司未来的生产经营和拓展各方面的业务，均符合双方的战略发展要求。3、此次交易符合相应的法律法规要求。

《财务案例研究》形成性考核册作业 2 参考答案

案例五：

1、评价一个固定资产投资项目的可行性，除了考虑其财务上的可行性外，还要考虑哪些因素？

答：还要考虑：（1）产品是市场需求；（2）项目生产能力；（3）生产工艺，技术的先进性等。

2、根据本案例阐述投资与筹资之间的关系。答：企业投资是指企业投入财力，以期在未来获取收益的一种行为。在市场经济条件下，企业能否把筹集到的资金投放到收益高、回收快、风险小的项目上去，对企业的生存和发展是十分重要的。财务管理中的投资包括对外投资和对内投资。

企业持续的生产经营活动，不断地产生对资金的需求，需要筹措和集中资金。同时，企业因开展对外投资活动和调整资本结构，也需要筹集和融通资金。企业筹集资金，就是企业根据其生产竞争、对外投资和调整资本结构的需要，通过筹资渠道和资金市场，运用筹资方式，经济有效地筹措和集中资金。企业进行资金筹集，首先必须了解筹资的具体动机，依循筹资的基本要求，把握筹资的渠道和方式。

案例六：

1、试用流程图法描述中美合资上海胜华制药有限公司的财务控制程序。

答：第一层面：预算监控该公司对预算的管理体现了全面性和严肃性的原则。

第二层面：责任授权

要点为：（1）公司所有人员不经合法授权，不能行使该项权力；（2）公司的所有业务不经授权不能执行；

（3）经营业务一经授权必须予以执行。

第三层面：职责分离

第四层面：信息记录该公司在信息管理上要求做到完整性、准确性、及时性和安全性。

2、内部审计与财务总监委派制的关系？

答：内部审计亦称部门和单位审计，对于依据公司法成立的公司来说内部审计是由母公司或公司内部专职的审计机构或审计人员依照母公司或公司最高负责人的指令所实施的审计。

财务总监委派制是母公司向子公司委派财务总监的一种制度，财务总监就是以出资者的身份来监督、控制经营者的财务活动和企业全部财务收支过程。

内部审计与财务总监委派制的最终目的都是为了维护作为所有者的母公司的权益，二者对减少子公司投资失误，防范经营风险、避免资产流失等方面均发挥着不可或缺的作用。但是，内部审计中的审计人员仅对子公司的经营过程、会计核算和财务管理工作进行审核、监督，并不直接参与该公司的经营、会计核算和财务管理等实际工作；而财务总监委派制的财务总监作为母公司财务部门的编制人员，由母公司直接委派到子公司，负责子公司的财务监督、参与子公司的经营决策，并认真执行母公司制订的资金财务管理制度。

案例七：

1、华乐集团采用的目标利润预算管理与传统的预算管理有何不同？你认为哪一种形式更适合市场经济的要求？

答：（1）华乐集团的全面预算管理以目标利润为导向，它同传统的企业预算管理不同的是，它首先分析企业所处的市场环境，结合企业的销售、成本、费用及资本状况、管理水平等战略能力来确定目标利润，然后以此为基础详细编制企业的销售预算，并根据企业的财力状况编制资本预算等分预算。

（2）由于华乐集团采用的目标利润预算管理是以目标利润为导向的全面预算管理，因此，这种全面预算管理更适应市场经济的要求。实践证明了他们对此的精辟概括：企业的生产竞争犹如客轮在大海上航行，市场是大海，企业是航船，总经理是航长，职工是航员，用户是旅客，目标利润是其航行的目的地，而以目标利润为导向的企业预算管理则是保证其安全、顺利到达目的地的高精能导航系统。

2、华乐集团全面预算管理的体系构成包括哪些方面？它们之间的关系如何？

答：构成包括：（1）目标利润；（2）销售预算；（3）销售费及预算费预算；（4）生产预算；（5）直接材料预算；（6）直接人工预算；（7）制造费用预算；（8）存货预算；（9）产成品成本预算；（10）现金预算；（11）资本预算；（12）预计损失表；（13）预计资产负债表。

关系：目标利润是预算编制的起点，编制销售预算是根据目标利润编制预算的首要步骤，然后再根据以销定产原则编制生产预算，同时编制所需要的销售费用和管理费用的预算；在编制生产预算时，除了考虑计划销

售量外，还应当考虑现有的存货和年末的存货；生产预算编制以后，还要根据生产预算来编制直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算；产品成本预算和现金预算是有有关预算的汇总，预计损益表、资产负债表是全部预算的综合。

案例八：

答：由于涉及的企业、公司其管理主体各异，分别属于当地政府和石化总公司管理，由于采取统一的结算模式，使得炼化企业、大区公司、省市石油公司到财务公司分支机构、最终到银行，采取统一的票据传递，从时间、种类、与资金流动配套得十分紧密，各层级清晰的授权、明确功能、各负其责，信息传递透明而顺畅，使总部能及时掌握和了解各分支机构存贷款情况、拆借数额、头寸余额及整个资金运作的效率，便于集团统筹调度、规划资金的使用。大大提高了票据和资金的流程效率，使集团总部对各分子公司的资金的流转现状的掌握和统一配置成为现实，改变了过去由各企业和公司自行设计票据、自行规定流程、自行与银行办理结算、由各管理主体授权控制但最终无人控制的局面。

二、综合案例分析题

答：（1）集权模式的特点在于管理层次简单管理跨度大。优点由于是集团最高管理层次的决策，有利于规范各成员企业以及各个层次组织的行动，最大限度地发挥企业集团的各项资源优势，促使集团整体政策目标的贯彻与实现。

集权模式的缺点：集团管理总部要想对集团的各个方面做出卓有成效的决策并实施全方位的管理。

（2）分权型管理模式的特点：管理层次多，管理跨度小

缺点：协调难度大，集团的复合优势得不到充分的发挥。优点在提高市场信息反映灵敏性与反应变异性调动各成员企业以及各阶层管理者的积极创造等方面，分权型管理模式却有着其独特的优势。

《财务案例研究》形成性考核册作业3 参考答案

案例九：

1、影响目标利润规划的因素有哪些？这些因素是如何影响目标利润的？

答：（1）资本保值与增值目标

实现资本的保值与最大限度的增值是企业经营理财的最终目的。保值的根本是增值，没有增值，也就不可能实现资本的保值。在市场竞争的环境下，要想实现资本保值，要求资本（首先是资产）的增值率不得低于市场的平均水平。从实现资本保值的目的出发，要求企业在目标利润规划时，必须充分考虑所有者的收益期望。当然从所有者角度来看，这一利润目标首先是税后利润概念。

（2）市场竞争

站在企业角度，资本保值增值目标源于出资人约束，属于企业经营理财的内在目标。然而，在市场环境下，这一内在目标最终能否实现，首先取决于企业在市场中的竞争优势。因此，立足市场竞争，要求企业必须确立以市场开拓为龙头的营销战略，明确企业的目标市场和具有竞争力与增长潜力的产品定位，通过不间断地市场渗透、市场开发、产品开发与多元化经营，实现与市场的对接，保障企业销售目标的顺利实现。

（3）资源的配套程度

能否实现目标销售，直接取决于企业各项资源，包括人力资源、物力资源、财务资源、管理资源、技术信息资源等的配套状况。实现企业的销售目标需要考虑企业各项资源的配套状况。要保证预期销售目标的实现，企业必须全方位地提高各项资源的素质与配套程度，只有这样才能使目标销售的实现具有可靠和可信的依据。

（4）纳税约束

纳税因素对制定目标销售与目标利润的作用主要表现为对企业现金流量的影响以及由于纳税而导致企业主权资本增值率的降低等方面。由于资本实际增值率或报酬率完全是一种税后的概念，而符合市场竞争及资本保值与增值需要的目标利润，首先应当是一种息税前利润概念。要使所有者或出资人的期望收益目标实现，

首先要使企业资产的息税前收益率达到甚至超过社会或行业平均水平，同时通过对成本开支的严格控制以及税收筹划的有效实施与资本结构的合理安排，确保税后利润目标预期的顺利实现。

(5) 其他利益相关者的影响

企业财务行为不单与所有者的利益密切相关，同时也对其他利益相关者，如债权人、供应商、顾客、雇员（包

括经营管理者)及整个社会的利益产生直接或间接的影响。在其他利益相关者看来,尽管所有者享有企业的控制权与分配权,但他们对企业也有着合法权益要求。如果企业在制定目标利润时,完全只考虑所有者保值增值目的,而忽略了其他相关者的期望,势必损害其他利益相关者的权益。如债权人,尤其是长期贷款人将发现企业用于债务担保的资产价值低到不能再低;雇员的工资将会很低而福利可能被完全忽略;顾客可能会得到劣质产品和服务,却要支付高昂的价格;供应商将收到很低的价格;社会从企业那儿得到的将是法定范围内最小的贡献;企业对环境保护方面的投资将最小化,等等。一旦出现这些情形,势必招致其他利益相关者的强烈抵制,其结果不仅会极大地损害企业的市场形象与竞争地位,而且必然对销售与利润目标的实现产生巨大的阻力,甚至完全无法实现。因此要求企业在制定利润目标时,必须对其他利益相关者的合法权益有一个较为适当的考虑。

2、目标利润管理包括哪几个环节?

目标利润管理是在目标利润规划的基础上,通过过程控制和结果考核,确保目标利润实现;通过差异分析和结果考核,并结合外部环境变化,重新进行下一期目标利润规划。因此,目标利润管理是一个封闭的管理循环,包括三个基本环节,如下图所示。

目标利润规划
过程控制
结果考核
差异分析和环境分析

案例十:

1、如何评价业绩评价对企业管理的重要性,功能发挥和主要难点?

答: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。

业绩评价包括动态评价和综合评价两个层次。动态评价是指在生产经营活动过程中进行的、对预算执行情况与预算指标之间的差异所作的即时确认和即时处理,它主要侧重于生产技术指标,属于事中控制,服务于预算调控;综合评价则是在期末对于各预算执行主体的预算完成情况进行的分析评价,其评价内容以成本、利润等财务指标为主,综合评价作为本期预算的起点和下期预算的终点,主要涉及企业整体效益的评价及利益分配的问题,通常所说的业绩评价均是以综合评价为主。华资集团的资产经营考评体制就是综合评价。

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。一方面,在财务活动、预算执行过程中,通过业绩评价信息的反馈及相应的调控,以随时发现和纠正实际业绩与计划或者预算的偏差,从而实现对财务经营活动过程的控制;另一方面,预算编制、执行、评价作为一个完整的系统,相互作用,周而复始地循环以实现对整个企业经营活动包括企业战略目标的实现、市场顾客的满意、企业核心竞争能力的培育、人力资源的开发等全部活动进行最终控制,而业绩评价在这个管理循环中既是本次管理循环的总结,又是下一次管理循环的开始。

3、集团的业绩评价系统和一个企业内部的业绩评价系统是何种关系?如何对接?

答:业绩评价包括动态评价和综合评价两个层次。动态评价是指在生产经营活动的过程中进行的,主要涉及企业整体效益的评价及利益分配问题,通常所说的业绩评价均是以综合评价为主。

案例十一:

1、介绍本案例谈谈该公司的股利分配政策对该公司可持续增长能力和公司市场价值会产生何种影响?

答:(1)对公司增长力的影响。由于送股和转赠股份都会直接导致股本规模的扩充,在利润尤其是经营利润没有同步增长的状态下,直接会导致每股收益或净资产收益率的稀释,相应影响每股市价和潜在投资者对公司的成长性产生疑惑。(2)对公司市场价值的影响。从该公司历年股利分配政策看是采取的不规则股利政策。这同大多数上市公司的分配政策趋同。但无论采取何种分配政策公司其目的仍然是增加公司整体市值。但从该公司这种大规模的送配方案,其最终结果一方面导致股价严重下跌,直接影响现实股东利益;另一方

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/108054106073007004>