

企业集团财务管理期末复习综合练习题

一、判断题：

- 、企业集团是由多个法人构成的企业联合体，其本身并不是法人，从而不具备独立的法人资格以及相应的民事权。 (×)
- 、经营者的薪金水平，主要取决于经营者风险管理的成败。 (×)
- 、由于经营者及其知识产权完全融入了企业价值及其增值的创造过程，所以知识资本是与财务资本同等重要、甚至更为重要的一种资本要素。 (√)
- 、强大的核心竞争力与高效率的核心控制力依存互动，构成了企业集团生命力的保障与成功的基础。 (√)
- 、对于企业集团来说，核心竞争力要比核心控制力更重要。 (×)
- 、财务资本更主要的是为知识资本价值功能的发挥提供媒体和物质基础。 (√)
- 、无论是站在企业集团整体的角度，还是成员企业的立场，都必须以实现市场价值与所有者财富最大化作为财务的基本目标。 (√)
- 、遵循激励与约束的互动原则，要求企业必须以塑造约束机制为立足点，不断强化激励机制的功能。 (×)
- 、经营者各项管理绩效考核指标值较之市场或行业最好水平的比较劣势越大，股东财务资本要求的剩余贡献分享比例就会越高。 (√)
- 、从风险的承担角度来看，财务资本面临的风险要比知识资本大得多。 (×)
- 、判断企业财务是否处于安全运营状态，分析研究的着眼点是考察企业现金流入与现金流出彼此间在时间、数量及其结构上的协调对称程度。 (√)
- 、同样的产权比率，如果其中长期债务所占比重较大，企业实际的财务风险将会相对减少。 (√)
- 、企业集团公司治理的宗旨在于谋求更大的、持续性的市场竞争优势。 (√)
- 、公司治理面临的一个首要基础问题是产权制度的安排。 (√)
- 、在现代企业制度下，所有者、董事会、经营者构成了企业治理结构的三个基本层面。其中居于核心地位的是所有者。 (×)
- 、对母公司而言，充分发挥资本杠杆效应与确保对子公司的有效控制是一对矛盾。 (√)
- 、母公司要对子公司实施有效的控制，就必须采取绝对控股的方式。 (×)
- 、就本质而言，集权与分权的差别主要在“权”的集中或分散上。 (×)
- 、财务危机预警系统就是通过设置并观察一些敏感性财务指标的变化，而对企业集团可能或将要面临的财务危机事先进行监测预报的财务分析系统。 (√)
- 、总部对集团财务资源实施一体化整合配置是财务集权制的特征。 (×)
- 、薪酬计划的立足点是：经营者为企业取得了税后利润，它既能满足持续再生产的需要，又能为扩大再生产的提供保障。 (×)
- 、财务决策管理权限历来是企业集团各方面所关注的首要问题。 (√)
- 、股东与经营者之间激励不兼容以及由此而导致的代理成本、道德风险、效率损失等，是委托代理制面临的一个核心问题。 (√)
- 、母公司制定集团股利政策的宗旨是为了协调处理好集团内部以及与外部各方面的利益关系。 (×)
- 、在实际操作中，财务公司适用于集权体制，而财务中心适用于分权体制。 (×)
- 、企业应否发放较多的现金股利，完全取决于企业是否具有较强的现金融通能力。 (×)
- 、财务主管委派制同时赋予财务总监代表母公司对子公司实施财务监督与财务决策的双重职能。 (×)
- 、对企业来讲，满足股利支付优先于经营活动和纳税的现金需要。 (×)
- 、一般而言，低股利支付率较之高股利支付率对企业更为有利。 (×)
- 、就企业集团整体而言，多元化战略与一元化战略并非是一对不可调和的矛盾。 (√)
- 、一般而言，初创期的企业集团应以股权资本型筹资战略为主导。 (√)
- 、融资决策制度安排指的是总部与成员企业融资决策权力的划分。 (×)
- 、我国现有财务公司属于大型企业集团的附属机构，不具有独立的法人资格和权力。 (×)
- 、处于发展期的企业集团，由于资本需求远大于资本供给，所以首选的筹资方式是负债筹资。 (×)
- 、是否完成企业集团的融资目标是对融资完成效果评价的依据。 (×)
- 、融资帮助是指管理总部利用集团的资源一体化整合优势与融通调剂便利而对管理总部或成员企业的融资活动提供支持的财务安排。 (√)
- 、税收筹划作用于收益实现的基础与实现的过程。 (√)
- 、标准式公司分立是指母公司将其在某子公司中所拥有的股份，按母公司股东在母公司中的持股比例分配给现有母公司的股东，从而在法律上和组织上将子公司的经营从母公司的经营中分离出去。 (√)
- 、解散式公司分立是指将子公司的控制权移交给它的股东，但原母公司还继续存在。 (×)
- 、预算控制就是将企业集团的决策管理目标及其资源配置规划加以量化并使之得以实现的内部管理活动或过程。 (√)
- 、实施预算控制有利于实现资源整合配置的高效率，为风险抗御机能的提高奠定了强大的基础。 (√)
- 、任何企业集团，无论采取何种管理体制或管理政策，子公司资本预算的决策权都将掌握于控股母公司手中。 (√)

- 、作为集团最高决策机构的母公司居于整个预算组织的核心领导地位。(√)
- 、预算管理组织是指负责企业集团预算编制、审定、监督、协调、控制与信息反馈、业绩考核的组织机构。(√)
- 、预算工作组是对集团及各层次、各环节预算组织的日常活动所实施的全面、系统的监督与控制活动。(×)
- 、按照集团不同发展阶段及其战略侧重点的不同，在预算目标规划的切入点上，也有着差异的模式。(√)
- 、就基本目的而言，产业型企业集团所实施的资本运作同资本型企业集团一样，主要都是基于资本保值与增值目的。(×)
- 、标准式的公司分立将导致被分立出去的公司的股权和控制权转移到了原母公司及其股东之外的第三者手中。(×)
- 、对于资本型企业集团，如何最大限度地实现资本利得是母公司关注的核心点。(√)
- 、就基本目的而言，产业型企业集团所实施的资本运作同资本型企业集团一样，主要都是基于资本保值与增值目的。(×)
- 、企业集团实施公司分立必须争取债权人和股东的支持。(√)
- 、严格的质量标准，对于企业集团市场竞争优势的确立发挥着至关重要的作用，因此，企业集团必须无限加大资金投入，提高产品的质量水平。(×)
- 、面对激烈的市场竞争，必须关注产品的质量功能。因此，产品的质量功能应该越高越好。(×)
- 、为适应市场竞争，企业集团必须选择一个完全随机变动的投资方式。(×)
- 、卖方融资是指作为主并方的企业集团暂不向目标公司支付全额价款，而是作为对目标公司所有者的负债，承诺在未来一定期限内分期、分批支付并购价款的方式。(√)
- 、从财务上来讲，只要账面收入大于账面成本即可确认账面收益，是实际的现金流入量与企业集团及其所有者的真实财富。(×)
- 是否继续拥有对被分立或分拆出去的公司的控制权，是公司分立与分拆上市的一个重要区别。(√)
- 、较之传统的筹资概念，融资的着眼点在于为企业集团提供与创造出更多的可以运用的“活性”资金，而不仅仅是资金来源外延规模的增大。(√)
- 、整个购并活动成功的基本标志是对目标公司实现了接管，取得了控制权。(×)
- 、项目法人负责制是在项目责任人负责制基础上衍生发展而来的，其目的在于明确投资风险与管理责任的主体。(√)
- 、主并公司实现了对目标公司的接管后，接下来的工作便是制定购并的一体化整合计划。(×)
- 、税法折旧政策的目标在于统一对全社会财务报告的口径，体现对外会计报告信息的通用性原则。(×)
- 、集团总部在选择并利用会计折旧政策及税法折旧政策时，需要考虑的首要问题是怎样更有利于实现市场价值最大化和纳税现金流出最小化。(√)
- 、企业集团的内部折旧政策不受会计和税法折旧政策的约束，是企业集团基于强化内部管理与控制功能而自行确定的。(√)
- 、股权现金流量体现了普通股投资者对公司营业现金流量的要求权。(√)
- 、就财务角度而言，主并公司最为关心的是对目标公司直接支付的购并价格的多少。(×)
- 、反向经营策略同专利战略一样属于无形资产的营造战略。(×)
- 、杠杆收购是指企业集团(主并方)通过借款方式购买目标公司的股权，取得控制权后，再以目标公司未来创造的现金流量偿付借款的收购方式。(√)
- 、站在战略与策略不同的角度，并购目标分为两种：一种是长远性的战略目标；一种是支持性的策略目标。(√)
- 、维持性资本支出是指当年所发生的为使企业未来现金流量能力至少保持当前水平所必需的各种资本性支出。(√)
- 、对于产业型企业集团，并购目标公司的动机是获得更大的资本利得。(×)
- 、企业集团的发展空间是否需要向其他新的领域拓展，是并购目标规划过程必须考虑的基本因素之一。(√)
- 、企业集团拥有的主导产业或业务以及未来发展趋势，是购并目标规划过程必须考虑的基本因素之一。(√)
- 、并购标准中最重要的是财务标准，即目标公司规模与价格水平。(×)
- 、作为并购投资活动的指引性方针，并购标准一旦制定，必须严格遵循，绝不能改变。(×)
- 、无论是就效用性还是质量性、风险性等方面而言，收益贴现模式是整个贴现式价值评估模式中最为合理的一种。(×)

二、单项选择题：

- 、企业集团的组织形式是()。 . 多级法人结构的联合体
- 、从谋求市场竞争优势角度而言，()指标最具基础性的决定意义。 . 核心业务资产销售率
- 、在财务管理的主体特征上，企业集团呈现为()。 . 一元中心下的多层次复合结构特征
- 、企业集团总部财务管理的着眼点是()。 . 企业集团整体的财务战略与财务政策
- 、股票期权的购买最适合用经营者的()来支付。 . 知识资本报酬
- 、()指标值如果过低，预示着企业可能处于过度经营状态。 . 销售营业现金流入比率
- 、下列指标中不属于财务风险变异性监测体系的指标是 。 、实性资产负债率
- 、知识资本报酬水平的高低，取决于()的大小。 . 剩余贡献

- 、企业集团在组织结构的设置上必须遵循“三权”分立制衡原则，其中的“三权”指的是()。 . 决策权、执行权、监督权
- 、在财务危机预警指标体系中，用于预报企业集团市场竞争优劣态势的指标是()。 . 核心主导业务资产销售率
- 、在企业治理结构的基本层面中，居于核心地位的是()。 . 董事会
- 、竞争机制之所以能够促使经营者不断提高管理效率，首先是源于()对经营者的激励与约束。 . 控制权利益
- 、在下列权利中，母公司董事会一般不具有的是()。 . 对母公司监事会报告的审核批准权
- 、企业集团在管理上采取分权制可能出现的最突出的弊端是()。 . 子公司等成员企业的管理目标换位
- 、下列具有独立法人地位的财务机构是()。 . 财务公司
- 、就投资者的经验来讲，()股利支付方式通常被认为是企业承认自身处于财务困境的标志。 . 股票合并
- 、实施财务控制的宗旨是()。 . 更好地发挥激励机制的功能效应
- 、用盈余公积金派发股利，若企业注册资本 万元，盈余公积金 万元，那么用盈余公积金派发股利最高金额应为 万元。
- 、企业集团融资政策最为核心的内容()。 . 融资决策制度安排
- 、作为股权资本所有者，股东享有的最基本权利是()。 . 剩余索取权与剩余控制权
- 、将每年股利的发放额固定在某一水平上并在较长时期内保持不变的股利政策是()。 . 定额股利政策
- 、中国企业实施并购面临的最主要的陷阱是()。 . 信息错误
- 、在有关目标公司现金价值评估的折现率选择上，应遵循的基本原则是()。 . 配比原则
- 、将企业集团的决策管理目标及其资源配置规划加以量化并使之得以实现的内部管理活动或过程，称为()。 . 预算管理
- 、下列不属于无形资产营造战略的是()。 . 基因置换战略
- 、已知销售利润率 ，资产周转率 则资产收益率为()。 .
- 、投资质量标准以及产品生产管理的着眼点是()。 . 确立质量优势，适应市场对产品质量、功能的要求
- 、在预算执行审批权限划分上，最为重要的影响因素是()。 . 预算项目的重要性
- 三、多项选择题：
- 、财务危机预警指标必须同时具备的基本特征是()。
- . 重要性 . 高度的敏感性 . 同一性 . 先兆性 . 危机诱源性
- 、企业集团财务管理主体的特征是()。
- . 财务管理主体的多元性 . 只能有一个财务管理主体，即母公司
- . 有一个发挥中心作用的核心主体 . 体现为一种一元中心下的多层级复合结构 . 只要是财务管理主体就要发挥核心作用
- 、企业集团成败的关键因素在于能否建立()。
- . 强大的核心竞争力 . 严格的质量管理体制 . 强有力的集权管理线 . 灵活高效的分权管理线 . 高效率的核心控制力
- 、下列指标值要求应该大于 是()。
- . 营业现金流量比率 . 营业现金流量纳税保障率 . 实性资产负债率 . 实性流动比率 . 非付现成本占营业现金净流量比率
- 、下列指标中，反映了企业营运效率高低的有()。
- . 实性流动比率 . 产权比率 . 核心业务资产销售率 . 经营性资产销售率 . 核心业务资产营业现金流入率
- 、下列能够直接体现知识资本权益特征的支付方式有()。
- . 现金支付方式 . 股票支付方式 . 股票期权支付方式 . 实物支付方式 . 债权支付方式
- 、按照投资者行使权力的情况，可将公司治理结构分为()等基本模式。
- . 绝对管理模式 . 相对管理模式 . 外部人模式 . 内部人模式 . 家族或政府模式
- 、作为股权资本所有者，股东享有的最基本的权利有()。
- . 剩余索取权 . 决策控制权 . 日常经营权 . 剩余控制权 . 日常使用权
- 、资本分配预算包括的基本内容有()。
- . 确定资本投资方式 . 划分资本预算单位 . 确定资本分配标准 . 选择资本分配形式 . 选定资本预算对象
- 、下列比例是集团公司对成员企业的持股比例(假设在任何成员企业里，拥有 的股权即可成为第一大股东)，则其中与集团公司可以母子关系相称的是()。
- 、预算控制循环的系统化过程包括()。
- . 目标拟定与预算编制 . 责任落实与推动实施 . 业绩报告与偏差诊治 . 责任辨析与业绩评价 . 奖罚兑现与总结改进
- 、财务管理体制是企业管理体系的重要组成部分，包括()。
- . 财务行为规范 . 财务决策制度 . 财务组织制度 . 财务控制制度 . 财务评价制度

- 、企业集团发展期的财务战略实施，主要应从()方面考虑。
- 合理测定集团发展速度 ·主动谋取市场机会，充分利用各种金融工具，积极融资
- 充分规划投资项目 ·积极推进商业信用管理，为全面落实财务战略服务 ·采用各种灵活的方式扩大集团规模
- 、企业集团融资帮助的主要形式有()。
- 上市包装 ·相互抵押担保融资 ·债务转移 ·债务重组 ·产品融通调剂
- 、依据《企业集团财务公司管理暂行办法》的规定，中国的企业集团财务公司的业务范围主要包括()。
- 负债类业务 ·资产类业务 ·股票投资业务 ·中介服务类业务 ·外汇业务
- 、作为股权资本所有者，股东享有的最基本的权利有()。
- 剩余索取权 ·决策控制权 ·日常经营权 ·剩余控制权 ·日常使用权
- 、为了贯彻 计划的宗旨， 计划在有关股权结构的设置上必须妥善解决的基本问题()。
- 股的地位与行权规则 ·国有股的处置或安排 ·认购价格与认购方式 ·消除对中层骨干人员的激励不兼容矛盾 ·融资来源
- 、相对于企业其他各项支出，纳税成本具有的显著特征是()。
- 广泛性 ·完全的现金支付性 ·可预测性 ·全面的风险性 ·与收益变现程度的非对称性
- 、税收筹划是指企业集团基于法制规范，通过对融、投资以及收益实现进度、结构等的合理安排，达到()目的的活动。
- 减少纳税 ·增加纳税 ·税后利润最大化 ·税负相对最小化 ·增加收入
- 、企业集团整体股利政策的制定与决策过程，通常需要经由的权力层面包括()。
- 企业集团财务部 ·母公司董事会 ·集团财务中心 ·母公司监事会 ·母公司股东大会
- 、下列股利支付方式中，属于类股利支付方式的有()。
- 股票回购 ·股票合并 ·现金股利 ·股票股利 ·增资配股
- 、经营者薪酬计划的基本内容包括 。
- 薪酬构成 ·计量依据 ·支付标准 ·审查程序 ·支付方式
- 、在经营者的下列薪酬中，()与管理绩效或公司效益不直接挂钩。
- 生活保障薪金 ·职位级差酬劳 ·管理分工辛苦酬劳 ·主管业务重要性附加酬劳 ·知识资本报酬
- 、经营者薪酬支付策略包括()。
- 即期现金支付策略 ·即期股票支付策略 ·实物支付策略 ·递延支付策略 ·期权支付策略
- 、在经营者薪酬支付方式的确定上应遵循()。
- 权益匹配原则 ·目标导向原则 ·后劲推动原则 ·约束与激励互动原则 ·决策、执行、监督“三权”分立原则
- 、下列指标中，反映企业财务安全运营状态的指标有()。
- 营业现金流量比率 ·核心业务资产销售率 ·经营性资产收益率 ·产权比率 ·营业现金流量纳税保障率
- 、下列指标，属于财务风险变异性监测指标的有()。
- 资产负债率 ·产权比率 ·债务期限结构比率 ·财务杠杆系数 ·实性流动比率
- 、财务危机预警指标必须同时具备的基本特征是()。
- 重要性 ·高度的敏感性 ·状态性 ·先兆性 ·危机诱源性

四、简答题

、企业集团的本质及其基本特征是什么？

企业集团的本质从其宗旨出发是实现资源聚集整合优势和管理协同优势，其基本特征也是由此出发的，有如下四点：

·企业集团的最大优势体现为资源聚集整合性和管理协同性；

·母公司、子公司以及其它成员企业彼此之间必须遵循集团的统一“规范”，实现协调有序性运行；

·企业集团整体与局部之间形成一种利益的依存互动机制；

·作为管理总部的母公司必须能够充分发挥其主导功能，任何企业若想取得成员资格，必须承认集团的章程及制度，服从集团整体利益最大化的目标。

、企业集团成功的基础保障是什么？

企业集团成功的基础保障，也就是决定企业集团的成败最关键的因素包括两个方面：核心竞争力与核心控制，其中核心竞争力的关键在于卓越的战略规划与合理的产业板块构造，核心控制力最为本质的是组织结构的运转效率与制度体系的控制力度。

企业集团生命力(成功)的基础保障可以形象表示为：

企业集团生命力≈核心竞争力(战略与板块)+核心控制力(文化、组织与制度)

在以上的两方面，核心竞争力决定着企业集团存亡发展的命运，核心控制力则是核心竞争力的源泉根基，二者依存互动，构成企业集团生命力的保障与成功的基础。

、企业集团财务管理的特征包含哪些方面，具体内容是什么？

较之单一法人制企业，企业集团财务管理的特殊性缘于治理结构的多级法人制。基于企业集团治理结构背景，以总部（母公司）为主导的企业集团，在财务管理主体、管理目标、管理对象、管理方式以及管理环境等方面体现着如下基本特征：

（ ）在财务管理主体上

与多级法人治理结构相对应，企业集团在财务管理的主体上，呈现为一元中心下的多层次复合结构特征。

在对企业集团财务管理主体的理解上应把握四个关键词：多、层级、一元中心、复合，同时注意母子公司制与总分公司制的差异。

（ ）在财务管理目标上

无论是站在集团整体角度抑或个别成员企业立场，都必须以实现市场价值与所有者财富最大化作为财务的基本目标，但呈现为成员企业个体财务目标对集团整体财务目标在战略上的统合性。

总部在财务管理目标的定位上，必须从集团整体利益最大化出发，依据一体化战略，对母公司与子公司、母公司与其他成员企业、子公司以及其他成员企业相互间的利益冲突与财务目标进行统一协调与统一规划，最终在确保集团整体财务目标最大化的前提下，实现成员企业个体财务目标的最大化，从而在整体与个体财务目标间形成一种依存互动机制，避免管理目标逆向选择倾向。

（ ）在财务管理对象上

一般意义上，企业集团财务管理的基本对象限定为企业集团资金或价值运动，体现为成员企业独立资金运动个体对集团整体资金运动的一体化高度统合，并产生协同效应。但与单一法人企业有着一定的差别，最大的不同在于：

第一、单一法人企业的资金运动在这一单一的理财主体范围内自成系统，而企业集团的资金运动则涉及到多个理财主体及其不同的主体层面，因而是一个极其复杂的复合式系统结构体系；

第二、企业集团有着优势的财务资源支持，能够进入更加广泛的财务活动领域，并利用多种多样的融资、投资以及利润分配的形式或手段，并且有了更大的创新空间。

第三、企业集团在总部的统一运筹和成员企业的协同配合下，企业集团的资金运动在整体上的可调剂弹性会大大增加。

第四、由于企业集团的资金运动是多个理财主体各自资金运动系统的一体化复合，因而在财务关系上，较之单一法人企业所面临的问题、涉及的利益相关者及其层级结构、需要采取的财务对策与财务手段或形式也就复杂得多。

（ ）在财务管理方式上

企业集团在财务管理方式上，体现为经营管理的全面预算化。

就预算的运作机理与基本宗旨而言，单一法人制企业与企业集团并无本质的差异。只是由于治理结构、财务主体及其责权利关系的复杂性，特别是更为突出的目标逆向选择倾向，使得集团预算体系在内容与结构上显得更加复杂、控制难度更大。不仅如此，面对多层次财务主体、权责利关系、资金运动系统、目标逆向选择等复杂的治理结构，要实现一体化管理战略与管理政策下的资源配置的规模效应、管理协同效应、信息共享效应，进而谋求更大的、复合型的市场竞争优势等集团组建的宗旨，自然对实施预算控制的要求也就更为强烈和更加迫切。

在以预算为财务管理基本方式的企业集团里，运作过程中通常需要遵循如下的基本程序：

首先由集团总部以“投资中心”的身份，依据整体发展战略结构以及阶段性目标，提出拟决策方案的总体预算框架；然后借助由上至下、自下而上的预算组织程序，从市场竞争强制以及各项经济资源有效支持能力角度，对拟决策方案进行全方位的分析、分解、论证与上下反馈、沟通、协调。

（ ）在财务管理环境上

判断一个企业集团是否拥有财务资源的环境优势或优势的财务环境，主要地不在于当前既有的、静态的、账面（财务报表）意义的财务资源规模的大小，而需从融资、投资、财务服务与监督能力等方面加以衡量：

第一、是否拥有广泛而通畅的融资渠道、可资利用的多种多样的融资手段，在需要资金时以较低的成本、更高的质量融入相应数量的资金。

第二、是否拥有广泛而通畅的投资通道、可资利用的多种多样的投资手段，并取得理想的收益回报或达到预期的目的。

第三、在集团内部能否塑造一种高效率的财务预算机制，规范各层阶成员企业经营理财行为，实现财务协同效应，确立财务的服务意识，积极能动地为经营管理提供高质量的资金供应、创新性的价值咨询论证和有用的决策信息支持。

、公司治理结构的含义及其基本内容。

所谓公司治理结构，就是指一组联结并规范公司财务资本所有者、董事会、监事会、经营者、亚层次经营者、员工以及其他利益相关者彼此间权责利关系的制度安排，包括产权制度、决策督导机制、激励与约束机制、组织结构、董事 监事问责制度等基本内容。

在公司治理结构中，财务资本所有者包括股东及股东大会；董事会包括股东大会的常设权力机构；经营者包括委托代理契约的受托方及知识资本所有者；亚层次经营者包括业务经理、财务经理、总务经理等；员工以及其他利益相关者包括债权人、顾客、供应商、政府或社会。

、企业集团集权与分权的认识与抉择。

()“权”的涵义及层次

就法人联合体的企业集团来说，“权”主要是决策管理权，包括生产权、经营权（供应与销售）、财务权（融、投资与分配）及人事权等。从总体角度，上述权力大致可归纳为如下五个基本层次：

第一层次：集团战略发展结构与公司政策（包括经营领域、经营方式、质量标准、财务标准等）及其制度保障体系的制定、解释与调整权，其中包括集团管理体制的选择与调整变更权；

第二层次：对集团战略发展结构与控制结构产生直接或潜在重大影响事宜的决策管理权以及非常例外事项的处置权；

第三层次：对集团发展战略结构与公司政策不构成重大影响或仅产生一般影响事宜的决策管理权；

第四层次：就集团角度来看，属于一般的、日常性的生产、经营、财务与人事权等；

第五层次：子公司等成员企业对于自身内部职能部门、责任单位以及下属更低层阶企业的管理决策权。

()集权与分权的认识与抉择

无论是集权抑或分权都是相对的。集权制并不意味着母公司或管理总部统揽集团及各成员企业一切大小事务，而是将那些对企业集团产生重大影响事宜的决策权集中于管理总部；同样也不能将分权制片面地理解为子公司或成员企业拥有了所有的决策管理权，而只是说总部在保持重大决策权的前提下，将其他事宜的决策权更多地授予子公司等成员企业。

总结国内外成功企业集团的做法，无论实行的是集权制抑或分权制，一、二层次的全部（甚至第三层次的部分）权力都是独揽于母公司或管理总部的，并且这些权力具有凌驾于任何子公司等成员企业之上的权威，以便在必要时加以行使。因此，对于企业集团集权或分权的讨论，只是囿于第三、四、五等权力层次，而非针对权力结构的所有层面。如果子公司等成员企业在第三、四、五等层次上拥有了大部甚至全部的自主权，此时的集团管理体制便体现为一种分权特征；反之则属于集权型。

集权制与分权制各有利弊，无绝对的优劣高下之分。就国内外企业集团管理体制的总体结构来看，大都趋向集权与分权相互糅和的模式。集权制与分权制的抉择应根据企业集团不同的类型、发展阶段以及战略目标等。

、企业集团财务管理体制的含义及其构成。

所谓企业集团财务管理体制是指管理总部（母公司）为界定企业集团各方面财务管理的权责利关系，规范子公司等成员企业理财行为所确立的基本制度，简称财务体制，包括财务组织制度、财务决策制度、财务控制制度三个主要方面。

()财务组织制度

财务组织制度需要解决的基本问题，一是财务管理组织机构的设置；二是各层级财务组织机构的职责定位；三是财务管理组织机构人员的设定。

()财务决策制度

财务决策管理权限历来是企业集团各方面所关注的首要问题，因为它直接关系到各自的切身利益，是整个财务管理体制的核心。因此，如何划分并界定各方面、各利益主体以及各层级财务管理组织的财务决策管理权限，成为财务决策制度研究的基本点。

()财务控制制度

财务控制制度是总部基于集团发展战略与管理目标，规范、监控与督导各方面、各利益主体、各层级财务管理组织的理财行为，实现财务资源配置的秩序性与高效率性而建立的财务控制的制度体系，包括股权管理制度、投资管理制度、筹资管理制度、现金流量管理制度、预算管理制度、财务信息报告制度、绩效考核与薪酬管理制度、财务人员委派制度等。

、简述财务公司与财务中心的区别。

财务公司与财务中心的区别在于：

()财务公司具有独立的法人地位，在母公司控股的情况下，财务公司相当于一个子公司。

()在法律没有特别限制的前提下，财务公司除了具有财务中心的基本职能外，还具有对外融、投资的职能。

()在集权财务体制下，财务公司在行政与业务上接受母公司财务部的领导，但二者不是一种隶属关系，而财务中心隶属于母公司财务部。

、简述资本市场对财务战略制定与实施的影响表现在哪些方面？

资本市场为企业集团财务战略的制定与实施提供了前提，其影响主要表现在：

第一，资本市场为财务战略的制定，尤其是筹资战略的制定提供了前提。

第二，资本市场为财务战略的实施提供依据。

第三，资本市场在某程度上是在向公司提供市场信号，市场价格往往是引导资源向高效率产出部门或企业流动的依据。这种信号作用表明，公司财务战略的制定与实施，离不开对市场信号这一环境因素的分析，只有将资本市场作为战略制定的环境因素来考虑，才能使公司的财务战略符合现实。

、企业集团财务战略目标定位的基本内容是什么？

() 作为一种支持性战略，财务战略目标定位的立足点是企业集团的战略发展结构规划。

所谓战略发展结构是指管理总部或母公司为谋求竞争优势并实现整体价值最大化目标所确立的企业集团资源配置与未来发展必须遵循的总体思路、基本方向与运行轨迹。

() 在战略发展结构的取向上，存在着多元化与专业化两种类型，二者在集团架构下要协调统一。

无论是多元化抑或一元化，只不过是企业集团采取的两种不同的投资战略与经营策略，是企业集团基于各自所属行业、技术与管理能力、规模实力、发展阶段及其目标等一系列因素选定的结果。就集团整体而言，二者并非是一对不可调和的矛盾。

、简述初创期的企业集团的经营风险与财务特征。

初创期的企业集团面临的经营风险与财务特征主要有：

() 企业集团产品产量规模不大，缺乏规模优势，成本较高，风险承荷力差；

() 没有规模优势，市场的认知不够，市场份额的确定缺乏依据与理性；

() 在需要大规模扩张时，融资环境相对不利；

() 核心能力尚未形成，核心产品无法为集团提供大量的现金流；

() 管理水平还没有提升到一个较高的层次，管理的无序要求强化集权；

() 战略管理处于较低层次，投资项目选择显得无序，甚至可能出现管理失误或投资失败。

、预算控制的含义及功能特征。

所谓预算控制或称预算管理，就是将企业集团的决策目标及其资源配置规划加以量化并使之得以实现的内部管理活动或过程。

预算控制的功能特征有战略导向、风险自抗、权利制衡、人性化控制四个方面。

、简述预算组织设计的原则。

() 必须遵循集团治理结构的基本特征；

() 必须体现一体化战略管理思想；

() 必须体现“三权”分立制衡的内控理念；

() 必须贯彻权责利明晰与相互对称的组织原则；

() 必须充分体现预算特有的财务属性；

() 必须确立顺势调整的权变观念。

、简述投资政策及其内容。

投资政策是总部基于集团战略发展结构目标规划，而对集团整体及各成员企业的投资及其管理行为所确立的基本规范与判断取向标准，是企业集团财务战略与财务政策的重要组成部分，主要包括投资领域、投资方式、投资质量标准、投资财务标准等基本内容。

、简述投资质量标准的涵义及内容。

投资质量标准是指企业集团对其系列化的主导产品规定的必须达到或具备的适应市场竞争的基本功能与素质。其内容主要有：

() 按照质量标准政策，要求集团总部及其成员公司在生产经营过程中，凡是达不到质量标准的产品决不能购入、生产和流入市场。

() 对于期望成为成员企业或正在合作的企业，如果其生产经营的产品不符合集团规定的质量标准，必须坚决拒绝或中止合作。

() 对于既有的成员企业，如果不能贯彻企业集团的质量标准，必须采取对策，或改造或重组或切割或出售等。

() 要使质量标准得以落实，就必须在企业集团内部建立严格的质量保障制度与质量监督体系，实行质量否决。

、企业集团无形资产的营造战略有哪些内容？

企业集团无形资产的营造战略大致有以下几种：

() 专利战略

在企业集团培育、创造、创新的过程中，要切实有效地维护自身的知识产权和专利技术，使企业集团与竞争对手保持并扩大竞争优势。

() 质量信誉战略

企业集团产品质量和信誉的保障是企业集团其他层面与环节的前提，所以，强化质量信誉是企业集团无形资产营造的基础和永恒的主题。

() 品牌战略

名牌、形象是企业集团竞争优势的主要源泉和富有价值的战略财富。由品牌到名牌，是特定企业集团科学技术、管理理念、企业文化、形象信誉、运筹策略以及服务质量等多方面因素精华的凝结与升华，是高品位、高质量、高信誉度、高知名度、高市场覆盖率以及高经济效益的集中体现。

名牌的本质在于以目标市场消费者群体的有效需求为导向，以人才、技术、信息、成本、资源领先优势为依托，以最恰当的功能质量和价格定位、独特的经营方式、高速度与效率、良好的服务保障、丰富的文化内涵等为纽带而赢得的一种社会的普遍认可与信赖。

离开了消费者，没有了市场，名牌也就无从谈及。

、企业集团品牌战略的误区有哪些？

实施品牌战略一个最大的误区是品牌的过度延伸，可能导致其市场占有率、成本控制、利润增加等等的不利，使企业集团陷入品牌延伸的误区。主要内容有：

() 损害原品牌的高品质形象 () 品牌个性淡化 () 心理冲突 () 跷跷板效应

、企业集团在并购的过程中需要解决的关键问题是什么？

企业集团在并购的过程中，需要解决的关键问题包括六个方面：

() 并购目标的规划；() 目标公司的搜寻与抉择；() 目标公司价值评估；() 并购的资金融通；

() 并购一体化整合；() 并购陷阱的防范。

、比较并购战略目标与策略目标。

并购的战略目标是实施整个并购过程必须始终遵循的基本思路与方向指引，具有长远性、战略性的特点；而并购策略目标是缘于消除各种随机的、对战略目标的实现产生不利影响因素的考虑，是战略目标实现过程的阶段性步骤或技术性安排，具有短期性、阶段性的特点。

二者的区别与联系如下：

() 战略目标抑或策略目标，都是管理总部在购并目标制订过程必须统筹考虑的两个有机的、不可分割的组成部分；

() 并购战略目标是制定策略目标的基本依据，策略目标必须服从于战略目标的需要；

() 要站在战略与战术或策略不同的角度，对并购目标的进行分类。

、比较资本型与产业型企业集团并购战略目标。

对于资本型企业集团，拟并购其它企业（目标公司）的动机，常常是基于目标公司的价格便宜，收购后经过必要的包装，再整个地分拆出售，以期获得更大的资本利得。

对于产业型企业集团而言，并购目标公司的着眼点，或者是基于战略发展结构调整上的需要——借此而跨入新的具有发展前途、能给集团带来长期利益的朝阳行业，而更多的则是为了收购后与企业集团原有资源进行“整合”——谋求更大的资源聚合优势，以进一步强化核心能力，拓展市场竞争空间，推动战略发展结构目标的顺利实现。

、企业集团并购中目标公司搜寻与抉择标准的基本内容。

企业集团在并购中目标公司搜寻与抉择的标准有两方面内容：

一是战略符合性标准，并购保障不单单指财务的、数量的指标，更包括诸多的非财务的、数量的指标，要求目标公司在生产、销售、技术等方面必须与主并的企业集团存在着广泛的协同互补性。

二是财务标准，包括目标公司的规模标准及其并购价格上限，前者取决于主并企业的管理与控制能力，后者与企业集团的财务资源的承荷或支持能力密切相关。在财务标准方面，企业集团面临的重大困难是以持续经营的观点、恰当的方法，对目标公司的价值最初合理的估测。

、在运用现金流量贴现模式对目标公司进行评估时，必须解决的基本问题有哪些？

在运用现金流量贴现模式对目标公司进行评估时，必须解决的基本问题有：

() 明确的预测期内现金流量预测；() 贴现率的选择；() 明确的预测期的确定；() 明确的预测期后现金流量的预测

、企业集团并购的陷阱有哪些？

企业集团并购的陷阱主要包括以下三个方面：

() 信息错误陷阱 () 经营不善陷阱 () 法律风险

、怎样理解融资与传统的筹资的区别？

传统意义上的筹资主要是指通过增量的方式筹措股权资本与债务资金，在结果上表现为表内资金来源总量的增加。

较之传统的筹资概念，融资有着更为广泛的内涵范畴，它除了包含着传统的筹资特征，更主要地体现为可运用的“活性”资金的增加。这种“活性”表现在四个方面：

() 表内可资运用的资金来源总量增加；

() 存在着相当数量的表外融资来源；

() 即便资金来源总量不变，但通过资产形式的转换，可实现更多的购买力或支付能力；

() 在财务资源有限量的情况下，可以通过对机会成本项目的开发，创造出新的资金来源。

、财务公司决策制度安排必须遵循哪些基本原则？

财务公司决策制度安排必须遵循的基本原则为：

() 必须有助于集团整体战略发展结构、投资政策的贯彻与实施；

- () 必须符合与集团管理体制相适应的管理决策权力的科层结构体系；
- () 必须有助于调动财务公司的积极性、创造性与责任感；
- () 必须有助于集团整体的融资效率的不断提高。

、简述纳税成本的基本特征。

较之企业的其他各项支出，纳税成本具有两个显著的特征：一是与收益变现程度的非对称性；二是完全的现金性。

按照税法的规定，企业只要取得了账面收入与账面利润，就必须按照适用税率计算交纳增值税与所得税，而不论这些账面收入或利润是否已经变现以及最终能否变现。这往往使得纳税相对于账面收益的变现形成一定的“预付”性质。

而且在法制健全的国家，企业不可能期望有其他任何的替代方式，而必须以完全的现金（包括抵押变现）方式依法履行纳税责任。

、选择剩余股利政策考虑的因素是什么？其明显缺陷有哪些？

选择剩余股利政策需要考虑的因素有：

- () 取得或保持一个合理的资本结构；
- () 在社会融资难度较大情况下满足集团业务增长对资金的需要；
- () 在债务比率较高、利息负担及财务风险较大（不宜再增加债务融资）情况下满足投资规模扩大对增加资金的需要，并同时减少社会融资的交易成本。

采取剩余股利政策的缺陷有：

- () 容易与股东，特别是那些非重要影响的大众股东对当前报酬的偏好产生矛盾，可能因此而难以在股东大会上获得绝对多数的赞同票；
- () 可能会因股利发放的波动而给投资者留下企业集团经营状况不稳定的感觉；
- () 会因股利发放率过低而影响股价涨扬，导致市场价值被错误低估，为他人廉价收购创造可乘之机。

、简述营业现金流量比率的涵义及功能。

营业现金流量比率是指营业现金流入量与营业现金流出量的比值，公式为：

营业现金流量比率 =

营业活动的现金流量是企业集团整体现金流的构成主体，营业现金流入对相关流出的保障程度，是整个现金流量结构稳健的前提基础。当该比率大于 1 时，表明企业有良好的现金支付保障能力；如果该比率小于 1，则意味着企业收益质量低下，可能处于现金流入匮乏，甚至处于过度经营的危险状态。

、简述财务危机预警指标应具备的基本特征。

财务危机预警指标必须同时具备三个基本的特征：

- () 必须具有高度的敏感性，即危机因素一旦萌生，能够在指标值上迅速反映出来；
- () 一旦指标值趋于恶化，往往意味着危机可能发生或将要发生，亦即应当属于危机初步产生时的先兆性指标，而非业已陷入严重危机状态时的结果性指标。
- () 就财务层面上看，诱发财务危机最为直接的原因，或是由于资源配置缺乏效率，或是由于对竞争应对不当及功能乏力，由此而导致了企业集团竞争的劣势地位，未来现金流入能力低下；或是企业集团一味地追求销售数额的增长，却忽略了对销售质量、现金流入的有效支持程度及其稳定可靠性与时间分布结构等的关注，由此导致企业集团陷入了过度经营状态与现金支付能力匮乏的困境。这就要求企业集团的财务危机预警指标应当依托这一基点加以把握。

、简述产权比率的涵义及功能。

产权比率揭示了企业（债务人）负债与股权资本的对应关系（即负债/股权资本）以及可能的风险态度与信用品质的优劣。

通过该指标有助于对债权人权益的风险变异程度进行监测。

一般而言，企业股权资本越是雄厚，即产权比率越低，其对待风险的态度也就越加谨慎，债权人的权益一般越有保障，遭受风险损失的可能性也就越小，从而企业的信用品质就越高。相反，那些股权资本薄弱，产权比率过高的企业，往往会采取一种“对债权人不负责任的轻率的态度或赌博的心理”，亦即其对待风险的审慎态度以及相应的信用品质，较之主权资本雄厚、所占比率较高的企业集团显然要差得多。

、简述财务中心的涵义及运作机制。

财务中心是在集团财务部下设置的、专司母公司（及其分公司）、子公司及其他成员企业现金收付、头寸调剂及往来业务款结算的财务职能机构。如果兼有内部信贷职能的话，财务中心也可以叫做内部银行。财务中心隶属于母公司财务部，本身不具备法人地位。

财务中心有着独特的运作机制：

- () 财务中心通过引入银行的结算、信贷、调控职能，对集团内部各单位的现金、资金实施中介服务、营运监控、效果考核与信息反馈；
- () 财务中心集商业银行金融管理与企业集团财务管理于一身，通过“结算管理”和“信贷管理”，规范与调控内部各单位的资金行为，推

动集团整体目标的实现；

() 财务中心在集团内部发挥着资金信贷中心、资金监控中心、资金结算中心和资金信息中心的多项职能。

、简述财务总监委派制及其类型。

所谓财务总监委派制是指母公司为维护集团整体利益，强化对子公司经营管理活动的财务控制与监督，由母公司直接对子公司委派财务总监，并纳入母公司财务部门的人员编制实行统一管理与考核奖罚的财务控制方式。

依据财务总监的职责范畴，通常可有三种类型：财务监事委派制、财务主管委派制和财务监理委派制。

() 财务监事委派制是指母公司以控股者身份，对子公司派出财务总监，专门对子公司的财务活动实施财务监督的一种控制方式。

() 财务主管委派制是指母公司以集团最高管理当局的身份通过行政任命的方式对子公司派出财务总监，进入子公司经营者班子，主管子公司财务管理事务的一种控制方式。

() 财务监理委派制就是同时赋予财务总监代表母公司对子公司实施财务监督与财务决策的双重职能的一种委派方式。

、简述防御型财务战略的类型。

作为一个整体概念，防御型财务战略可细分为维持型财务战略、调整型财务战略、放弃型财务战略和清算型财务战略四种类型：

() 维持型财务战略。该战略强调维持公司在某一特定领域现有的投资水平，不继续扩张，也不大幅度削减。

() 调整型财务战略。该战略主要应用于财务状况不佳、运营效率低下时的企业集团，调整型财务战略通过削减资本支出、实行决策集中化以控制成本、减少其它费用支出、强调成本控制与预算管理、变卖部分资产、加强库存控制、催收账款等等方式来调整公司状况，扭转不利局面。

就大型企业集团而言，调整型财务战略主要以资产剥离、回购股份和出售子公司为其主要表现形式。

作为一种战略安排，调整型财务战略还伴随着财务上的其它表现，如债务偿还、对子公司的持股比例的减少、经营范围的收缩、财务集权控制的加强等。

() 放弃型财务战略。该战略是当维持与调整型战略均告失效后，企业集团就应当主动地实施放弃型财务战略，即变卖公司一个主要经营部门，它可能是一个经营单位、一条主要生产线或者一个主要事业部，使企业的损失降至最低限度，并力求先死而后生。

() 清算型财务战略。该战略是通过拍卖资产或停止全部经营业务来结束集团的存在。这是一种不得已而为之的战略，在清算过程中，应当注意协调好投资者与债权人的财务关系。

、简述调整期财务战略的定位。

调整期的财务战略应包括：

() 高负债率筹资战略

调整期是企业集团新活力的孕育期，理性投资者及债权人完全有能力通过对企业集团未来前景的评价，来判断其资产清算价值是否超过其债务面值，市场环境为企业集团采用高负债政策提供了客观的条件；同时，调整期的企业集团并不是没有财务实力，而是未来经营充满再生机会及各种危险，以其现有产业作后盾，高负债战略对集团自身而言是可行的。因此进入调整期，企业集团还可以维持较高的负债率而不必调整其激进型的资本结构。

() 一体化集权式投资战略

在调整期，如果企业集团在财务管理上采用分权策略，会由于财务资源的分散而导致财力难以集中控制与调配，所以，本着战略调整的需要，在财务上要强化集权，从而起到集聚财务资源，进行重点投资，以保证企业集团的再生与发展。

() 高支付率的股利政策

出于经营结构调整的需要，更加之未来股权结构变动与调整的可能，因此，调整期企业集团必须考虑对现有股东提供必要的回报，可以采取高支付率的分配战略。但高回报具有一定的限度，它以不损害企业集团未来发展所需投资为最高限，即采用类似于剩余股利政策同样效果的分配战略。

、在税法折旧政策的选择上，必须遵循的基本前提是什么？

企业集团在税法折旧政策的选择上，必须遵循的基本前提有：

一是必须合法，即固定资产在不同产业领域的成员企业间的转移必须是实质性的，而不能是虚假的或技术性的策略；

二是必须考虑固定资产运用方向改变的可行性；

三是必须考虑固定资产使用方向即经营领域或经营结构的改变对集团整体战略发展结构的符合性以及可能产生的潜在影响或机会成本。

、比较分拆上市与公司分立的主要区别。

分拆上市与公司分立比较存在着三方面明显的区别：

() 在公司分立中，子公司的股份是被当作一种股票福利，按比例分至母公司的股东手中；而分拆上市中，在二级市场上发行子公司的股权所得归母公司所有。

() 在公司分立中，母公司通常对被分立出的子公司不再有控制权而在分拆上市中母公司依然会保持对被分拆出去的子公司的控制权。

() 公司分立没有使子公司获得新的资金；而分拆上市使公司可以获得新的资金流入。

、简述融资决策制度安排的基本方面。

融资决策制度安排是融资政策最为核心的内容，主要涉及到两个基本方面：

() 总部与成员企业融资决策权力的划分

基于财务体制应当而且也必须不断走向高度集权化的逻辑，在处理总部与成员企业融资权限的关系上，应依据统一规划、重点决策、授权控制等基本原则进行。

() 融资执行主体与融资使用主体的规定

前者指的是谁需要资金，即融资单位；后者则是指融资过程由谁来具体实施。当管理总部对批准的融资方案准备实施时，必须考虑具体交由谁来执行，是集权于管理总部还是授权给直接融资单位，或者统一经由集团的财务公司。而一旦融资的使用主体及融资目的确定下来，便应考虑由谁进行具体实施，即确定融资的执行主体。

、简述 计划设计的基本原则。

() 维护员工的合法权益；

() 防范国有资产流失并维护收购者的合法权益；

() 消除法律隐患；

() 实行公开、公平、公正的原则；

() 股权结构静态划分与动态调整相结合；

() 顺势权变。

、企业集团规避融资风险的主要途径有哪些？

、管理总部或母公司必须确立一个良好的资本结构，在负债总额、期限结构、资本成本等方面必须依托有效的现金支付能力，或者必须通过预算的方式安排好现金流入与流出的协调匹配关系。子公司及其他重要成员企业也应当保持一个良好的资本结构状态，并统一也应当通过预算的方式安排好现金流入与流出的协调匹配关系。当母公司、子公司及其他重要成员企业面临财务危机时，管理总部或财务公司必须发挥资金融通调剂的功能，以保障集团整体财务的安全性，必要时，总部或财务公司还应当利用对外融资的功能，弥补集团内部现金的短缺。

、常用的经营者薪酬支付策略有几种？

即期支付策略就是在当期将薪酬支付给经营者的一种策略，包括即期现金支付和即期股票支付。递延支付策略是在未来几年中根据经营者的业绩表现决定前期的薪酬是否发放，发放多少、时间进度怎样的一种支付方式，包括递延现金支付、递延股票支付。期权支付策略对于经营者而言，期权支付方式是一种最具激励与约束相应、最能将其个人利益与公司长远发展目标结合在一起的方式。

、什么是融资政策？有哪些主要内容？

融资政策是总部给予集团战略发展结构的总体规划，并确保投资政策及其目标的贯彻与实现，而确定的集团融资活动的基本范围与判断标准，使企业集团财务政策的重要组成部分主要包括融资规划、融资质量标准与融资决策制度安排等。

内容： 融资规划 融资质量标准 融资决策制度安排

、简述目标公司并购价格的支付方式。

企业集团完成对目标公司并购价格的支付，可以是现金方式，也可以是杠杆收购方式、股票对价方式或卖方融资方式。

现金支付方式：用现金支付购并价款，是一种最简捷、最迅速的方式，且最为那些现金拮据的目标公司所欢迎。

杠杆收购方式：企业集团通过借款的方式购买目标公司的股权，再以目标公司未来创造的现金流量偿付借款的收购方式。

股票对价方式：即企业集团通过增发新股换取目标公司的股权，这种方式可以避免企业集团现金的大量流出，从而购并后能够保持良好的现金支付能力，减少财务风险。

卖方融资方式：卖方融资是指作为购并方的企业集团暂不向目标公司支付全额价款，而是作为对目标公司所有者的负债，承诺在未来一定市场内分期、分批支付购并价款的方式。

、务战略的涵义及特征

财务战略是为适应公司总体的竞争战略而筹建必要的资本、并在组织内有小范围管理与运行这些资本的方略，是公司整体战略的重要组成部分。特征： 支持性 互逆性 动态性 全员性

、财务战略的内容

扩张型财务战略的实质是企业集团并购财务战略，他至少涵盖了一下重大决策事项： 扩张的方式，既是自我积累是发展，还是对外合并或是收购； 扩张的范围与领域，使横向的还是纵向的抑或是综合性的； 扩张的速度，既是适度还是炒历程的或者低速的，他受制于发行新股筹资的能力、现有资产的收益能力和股权资本的报酬率以及现有鼓励政策等因素； 扩张的资本来源及结构安排，即是采取激进式的负债融资方式，还是稳健型股权资本融资方式等。

、简述预算控制的衡机制。参考答案：

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/967115020001006041>