

中级会计职称

教材精讲班

中级财务管理

（四）投资中心及其考核

1. 投资中心的含义

既能控制成本、收入和利润，又能对投入的资金进行控制的责任中心。

2. 投资中心的特点

1) 最高层次的责任中心，如事业部、子公司等，拥有最大的决策权，也承担最大的责任。

2) 经理所拥有的自主权不仅包括制定价格、确定产品和生产方法等短期经营决策权（利润中心的权利），而且还包括投资规模和投资类型等投资决策权。

3. 投资中心的业绩评价指标

1) 投资报酬率

$$\text{①公式：投资报酬率} = \frac{\text{息税前利润}}{\text{平均经营资产}}$$

$$\text{其中：平均经营资产} = \frac{\text{期初经营资产} + \text{期末经营资产}}{2}$$

②优缺点

优点	1) 根据现有的会计资料计算，比较客观 2) 可用于部门之间，以及不同行业之间的比较 3) 可以促使经理人员关注经营资产的运用效率 4) 有利于资产存量的调整，优化资源配置
缺点	引起短期行为，追求局部利益最大化而损害整体利益最大化目标，导致经理人员为眼前利益而牺牲长远利益，例如，当新投资项目的预期投资报酬率大于企业所要求的最低水平、但低于某投资中心当前水平时，尽管该投资可以提高企业整体的投资报酬率，但仍可能被该投资中心放弃，因为接受该项目会降低该投资中心的投资报酬率

2) 剩余收益

①公式

剩余收益 = 息税前利润 - (平均经营资产 × 最低投资报酬率)

= 平均经营资产 × (投资报酬率 - 最低投资报酬率)

其中：最低投资报酬率一般大于或等于资本成本，通常采用企业整体的最低期望投资报酬率，也可以是企业为该投资中心单独规定的最低投资报酬率。

②优缺点

优点	弥补了投资报酬率指标会使局部利益与整体利益相冲突的不足——只要新增投资的预期报酬率大于企业所要求的最低水平，就可以使投资中心和企业整体的剩余收益都增加
缺点	1) 绝对数指标，难以在不同规模的投资中心之间进行业绩比较 2) 仅反映当期业绩，单纯使用该指标也会导致投资中心管理者的短视行为

【例题·计算分析题】

甲公司为某企业集团的一个投资中心，X是甲公司下设的一个利润中心，相关资料如下：

资料一：2012年X利润中心的营业收入为120万元，变动成本为72万元，该利润中心负责人可控固定成本为10万元，不可控但应由该利润中心负担的固定成本为8万元。

资料二：甲公司2013年初已投资700万元，预计可实现利润98万元，现有一个投资额为300万元的投资机会，预计可获利润36万元，该企业集团要求的最低投资报酬率为10%。

要求：

1) 根据资料一，计算X利润中心2012年度的部门边际贡献。

2) 根据资料二，计算甲公司接受新投资机会前的投资报酬率和剩余收益。

3) 根据资料二，计算甲公司接受新投资机会后的投资报酬率和剩余收益。

4) 根据(2)，(3)的计算结果从企业集团整体利益的角度，分析甲公司是否应接受新投资机会，并说明理由。

【正确答案】

(1) 部门边际贡献 = $120 - 72 - 10 - 8 = 30$ (万元)

(2) 投资报酬率 = $98 / 700 \times 100\% = 14\%$

剩余收益 = $98 - 700 \times 10\% = 28$ (万元)

(3) 投资报酬率 = $(98 + 36) / (700 + 300) \times 100\% = 13.4\%$

剩余收益 = $(98 + 36) - (700 + 300) \times 10\% = 34$ (万元)

(4) 从企业集团整体利益角度, 甲公司应该接受新投资机会。因为接受新投资机会后, 甲公司的剩余收益增加了。