

中级会计职称

教材精讲班

中级财务管理

【例题·计算分析题】东方公司下设 A、B 两个投资中心，A 投资中心的息税前利润为 320 万元，投资额为 2000 万元，公司为 A 投资中心规定的最低投资报酬率为 15%；B 投资中心的息税前利润为 130 万元，投资额为 1000 万元，公司为 B 投资中心规定的最低投资报酬率为 12%。目前有一项目需要投资 1000 万元，投资后可获息税前利润 140 万元。

要求：

- (1) 从投资报酬率的角度看，A、B 投资中心是否会愿意接受该投资；
- (2) 从剩余收益的角度看，A、B 投资中心是否会愿意接受该投资；
- (3) 说明以投资报酬率和剩余收益作为投资中心业绩评价指标的优缺点。

【正确答案】

(1) 该项目的投资报酬率 = $140/1000 \times 100\% = 14\%$

A 投资中心目前的投资报酬率 = $320/2000 \times 100\% = 16\%$

B 投资中心目前的投资报酬率 = $130/1000 \times 100\% = 13\%$

因为该项目投资报酬率 (14%) 低于 A 投资中心目前的投资报酬率 (16%)，高于目前 B 投资中心的投资报酬率 (13%)，所以 A 投资中心不会愿意接受该投资，B 投资中心会愿意接受该投资。

(2) A 投资中心接受新投资前的剩余收益 = $320 - 2000 \times 15\% = 20$ (万元)；

A 投资中心接受新投资后的剩余收益 = $(320 + 140) - 3000 \times 15\% = 10$ (万元)

由于剩余收益下降了，所以，A 投资中心不会愿意接受该投资。

B 投资中心接受新投资前的剩余收益 = $130 - 1000 \times 12\% = 10$ (万元)

B 投资中心接受新投资后的剩余收益 = $(130 + 140) - 2000 \times 12\% = 30$ (万元)

由于剩余收益提高了，所以，B 投资中心会愿意接受该投资。

(3) 以投资报酬率作为投资中心业绩评价指标的优点：促使经理人员关注营业资产运用效率，利于资产存量的调整，优化资源配置；缺点：过于关注投资报酬率会引起短期行为的产生，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。

以剩余收益作为投资中心业绩评价指标的优点：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；缺点：绝对指标，难以在不同规模的投资中心之间进行业绩比较。仅反映当期业绩，单纯使用这一指标也会导致投资中心管理者的短视行为。

(五) 内部转移价格的制定

1. 内部转移价格的含义

企业内部分公司、分厂、车间、分部等责任中心之间相互提供产品 (或服务)、资金等内部交易时所采用的计价标准。

2. 内部转移价格的意义

(1) 有效地防止成本转移引起的责任中心之间的责任转嫁，使每个责任中心都能够作为单独的组织单位进行业绩评价；

(2) 作为一种价格信号引导下级采取正确决策，保证局部利益和整体利益的一致。

3. 内部转移价格的类型

(1) 价格型：以市场价格为基础制定的、由成本和毛利构成内部转移价格的方法，一般适用于内部利润中心。

① 外销价或活跃市场报价：适用于所提供的产品 (或服务) 经常外销且外销比例较大或有外部活跃市场可靠报价的情况。

② 参照外部市场价或预测价制定模拟市场价：适用于不对外销售且外部市场没有可靠报价的产品 (或服务)，或企业管理层和有关各方认为不需要频繁变动价格的情况。

③ 在生产成本基础上加一定比例毛利：适用于没有外部市场但企业出于管理需要设置为模拟利润中心的责任中心。

(2) 成本型：以标准成本等相对稳定的成本数据为基础，制定内部转移价格的方法，一般适用于内部成本中心。

① 适用情况：内部转移的产品或劳务没有市价；

② 形式：完全成本、完全成本加成、变动成本以及变动成本加固定制造费用；

③ 特点：简便、客观，但存在信息和激励方面的问题。

(3) 协商型：企业内部供求双方为使双方利益相对均衡，通过协商机制制定内部转移价格的方法。

① 主要适用于分权程度较高的情形；

② 前提是中间产品存在非完全竞争的外部市场；

③ 上限是市场价格，下限则是单位变动成本。

【例题·单项选择题】公司采用协商价格作为内部转移价格时，协商价格的下限一般为（ ）。

- A.完全成本加成
- B.市场价格
- C.单位变动成本
- D.单位完全成本

【正确答案】C

【答案解析】协商价格的上限是市场价格，下限则是单位变动成本。

【例题·单项选择题】以成本为基础制定内部转移价格时，下列各项中，不适合作为转移定价基础的是（ ）。

- A.变动成本
- B.固定成本
- C.变动成本加固定制造费用
- D.完全成本

【正确答案】B

【答案解析】成本型内部转移定价包括完全成本、完全成本加成、变动成本以及变动成本加固定制造费用四种形式。

本章小结

一、成本管理的主要内容

二、本量利分析

- 1.基本原理：假设、基本关系式、边际贡献
- 2.盈亏平衡分析：单一产品、产品组合
- 3.安全边际分析
- 4.本量利关系图：传统式、边际贡献式、利量式
- 5.目标利润分析
- 6.利润的敏感性分析：敏感系数
- 7.本量利分析在经营决策中的应用

三、标准成本控制与分析

1.标准成本的含义与制定

2.标准成本差异的计算与分析

（1）变动成本差异（计算、原因、责任归属）：数量差异、价格差异

（2）固定制造费用差异：二差异（实际成本、预算成本、标准成本）；三差异（预算产量下标准工时、实际工时、实际产量下标准工时）

四、作业成本管理

1.相关概念：

2.作业成本法的具体步骤

3.作业成本管理：流程价值分析（成本动因分析、作业分析、作业业绩考核）

五、责任成本管理

1.责任中心及其考核

2.内部转移价格的制定