

第五节 投资中心

【知识点一】 投资中心的划分

投资中心是指**某些分散经营的单位或部门**，其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**等经营决策权，而且还包括**投资规模和投资类型**等长期投资决策权。

投资中心的经理不仅能控制除公司分摊管理费用外的**全部成本和收入**，而且能控制**占用的资产**，因此，对于投资中心不仅要衡量其利润，**而且要衡量其资产的投资报酬率**。

【知识点二】 投资中心的考核指标

由于所得税是根据整个企业的收益确定的，与部门的业绩评价没有直接关系，**因此通常使用税前经营利润（或以息税前利润代替）和税前投资报酬率**。投资中心业绩的考核指标通常有以下两种：

1、投资报酬率

这是最常见的考核投资中心业绩的指标。这里所说的投资报酬率是部门税前经营利润除以该部门所拥有的平均净经营资产。

部门投资报酬率=部门税前经营利润/部门平均净经营资产

【例 18-2】某公司有 A 和 B 两个部门，有关数据如下表所示。

某公司 A、B 部门相关数据 单位：元

项目	A 部门	B 部门
部门税前经营利润	108000	90000
所得税（税率 25%）	27000	22500
部门税后经营净利润	81000	67500
部门平均经营资产	900000	600000
部门平均经营负债	50000	40000
部门平均净经营资产（部门平均净投资资本）	850000	560000

(1) A 部门投资报酬率=108000÷850000=12.71%

B 部门投资报酬率=90000÷560000=16.07%

用部门投资报酬率来评价投资中心业绩有许多优点：它是根据现有的会计资料计算的，比较**客观**，可用于部门之间以及不同行业之间的**比较**。部门投资报酬率可以分解为投资周转率和部门经营利润率两者的乘积，并可进一步**分解**为资产的明细项目和收支的明细项目，从而对整个部门的**经营状况作出评价**。

部门投资报酬率指标的不足也十分明显：部门经理会产生“**次优化**”行为。具体来讲，部门会放弃高于公司要求的报酬率而低于目前部门投资报酬率的机会，或者减少现有的投资报酬率较低但高于公司要求的报酬率的某些资产，使部门的业绩获得较好评价，但却损害了**公司整体利益**。

假设[例 18-2]中，公司要求的税前投资报酬率为 11%，B 部门经理面临一个税前投资报酬率为 13%的投资机会，投资额为 100000 元，每年部门税前经营利润 13000 元。

尽管对整个公司来说，由于投资报酬率高于公司要求的报酬率，应当利用这个投资机会，但却使该部门的投资报酬率由过去的 16.07%下降到 15.61%。

投资报酬率=(90000+13000) / (560000+100000) *100%=15.61%

同样道理，当情况与此相反，假设该 B 部门现有一项资产价值 50000 元，每年税前获利 6500 元，税前投资报酬率为 13%，超过了公司要求的报酬率，部门经理却愿意放弃该项资产，以提高部门的投资报酬率：

投资报酬率=(90000-6500) / (560000-50000) ×100%=16.37%

2. 剩余收益

作为业绩评价指标，它的主要优点是**与增加股东财富**的目标一致。为了克服由于使用比率来衡量部门业绩带来的**次优化**问题，许多公司采用绝对数指标来实现利润与投资之间的联系，这就是剩余收益。

部门剩余收益=部门税前经营利润-部门平均净经营资产**应计报酬**

=部门税前经营利润-部门平均净经营资产×要求的税前投资报酬率

剩余收益的主要**优点**是可以使业绩评价与公司的**目标协调一致**，引导部门经理采纳**高于公司要求的**税前投资报酬率的决策。

续【例 18-2】某公司有 A 和 B 两个部门，假设 A 部门要求的税前投资报酬率为 10%，B 部门的风险较大，要求的税前投资报酬率为 12%，有关数据如下表所示。

项目	A 部门	B 部门
----	------	------

部门税前经营利润	108000	90000
所得税（税率 25%）	27000	22500
部门税后经营净利润	81000	67500
部门平均经营资产	900000	600000
部门平均经营负债	50000	40000
部门平均净经营资产（部门平均净投资资本）	850000	560000

A 部门剩余收益= 108000-850000 x10% =23000（元）

B 部门剩余收益 =90000-560000 x12% =22800（元）

B 部门经理如果采纳前面提到的投资机会（税前投资报酬率为 13%，投资额 100000 元，每年税前获利 13000 元），可以增加部门剩余收益。

采纳投资方案后剩余收益 =（90000 +13000）-（560000+100000）x12%=23800（元）

B 部门经理如果采纳前面提到的减少一项现有资产的方案（价值 50 000 元，每年税前获利 6500 元，税前投资报酬率为 13%），会减少部门剩余收益：

采纳减资方案后剩余收益=（90000-6500）-（560000-50000）x12% =22300（元）

因此，B 部门经理会采纳投资方案而放弃减资方案，与公司总目标一致。

采用剩余收益指标还有一个好处，就是**允许使用不同的风险调整资本成本**（即要求的投资报酬率）。从现代财务理论来看，不同的投资有不同的风险，要求按风险程度调整其资本成本。

剩余收益指标的不足在于**不便于不同规模的公司和部门的业绩比较**。剩余收益指标是一个绝对数指标，不便于不同规模的公司和部门的比较，由此使其有用性下降。

剩余收益的计算要使用会计数据，包括收益、投资的账面价值等。**如果会计信息的质量低劣，必然会导致低质量的剩余收益和业绩评价。**

【何你说】

项目	应用范围	权利	考核范围	考核指标
成本中心	最广	可控成本的控制权	可控的成本、费用	标准成本中心：既定产品质量和数量条件下的标准成本 费用中心：费用预算
利润中心	较窄	有权对其供货的来源和市场的选择进行决策（经营决策权）	成本（费用）、收入、利润	部门边际贡献 部门可控边际贡献 部门税前经营利润
投资中心	最小	经营决策权、投资决策权	成本（费用）、收入、利润、投资效果（率）	部门投资报酬率 部门剩余收益

【例题·多选题】剩余收益是评价投资中心业绩的指标之一。下列关于剩余收益指标的说法中，正确的有（ ）。

- A. 剩余收益可以根据现有财务报表资料直接计算
- B. 剩余收益可以引导部门经理采取与企业总体利益一致的决策
- C. 计算剩余收益时，对不同部门可以使用不同的资本成本
- D. 剩余收益指标可以直接用于不同部门之间的业绩比较

答案：BC

解析：剩余收益的计算涉及资本成本，资本成本不能根据现有财务报表资料直接计算，选项 A 错误；剩余收益是绝对数指标，不可以直接用于不同部门之间的业绩比较，选项 D 错误。

【例题·多选题】作为评价投资中心的业绩指标，部门投资报酬率的优点有（ ）。

- A. 可用于比较不同规模部门的业绩
- B. 有利于从投资周转率以及部门经营利润角度进行经营分析
- C. 根据现有会计资料计算，比较方便
- D. 可以使业绩评价与企业目标协调一致

答案：ABC

解析：部门投资报酬率指标的不足也十分明显。部门经理会产生“次优化”行为。具体来讲，部门会放弃高于公司要求的报酬率而低于目前部门投资报酬率的机会，或者减少现有的投资报酬率较低但高于公司要求的报酬率的某些资产，使部门的业绩获得较好评价，但却损害了公司整体利益。

【例题·单选题】甲公司下属投资中心本部门税前经营利润 15 万元，部门平均资产 100 万元（其中平均非经营资产 20 万元），部门平均经营负债 30 万元，该部门要求的税前投资报酬率为 10%，该中心的剩余收益（ ）万元。

- A. 5
- B. 8
- C. 7
- D. 10

答案：D

解析：该中心的剩余收益=15-（100-20-30）*10%=10（万元）

【知识点三】 投资中心业绩报告

投资中心的主要考核指标是投资报酬率和剩余收益，补充的指标是现金回收率和剩余现金流量。现举例说明如下：

【例 18-3】 假定某公司 A 分公司为一投资中心，该公司规定的最低报酬率为 12%。现根据 A 分公司的有关原始凭证等资料，编制出该投资中心的业绩报告，如下表所示。

投资中心的业绩报告

单位：元

从表中可知，A 分公司的实际投资报酬率与剩余收益均超过了预算数，说明该投资中心在本年度的经营业绩较好。

项目	预算	实际	差异
部门销售收入	573 000	591 000	18 000 (F)
变动成本	246 000	251 200	5 200 (U)
边际贡献	327 000	339 800	12 800 (F)
可控固定成本	140 000	141 400	1 400 (U)
部门可控边际贡献	187 000	198 400	11 400 (F)
部门不可控固定成本	12 000	15 000	3 000 (U)
部门税前经营利润	<u>175 000</u>	<u>183 400</u>	<u>8 400 (F)</u>
经营资产：	15 500	17 000	1 500
现金	110 000	131 000	21 000
应收账款	90 000	92 500	2 500
存货	450 000	450 000	0
固定资产（原值）	665 500	690 500	25 000
部门平均净经营资产			
部门投资报酬率	26.3%	26.6%	0.3% (F)
要求的税前投资报酬率	12%	12%	
要求的税前投资收益	79 860	82 860	
部门剩余收益	95 140	100 540	5 400 (F)