



## 第五节 投资中心



## 第五节 投资中心

### 【知识点】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短期经营决策权，而且还包括投资规模和投资类型等投资决策权。



## 第五节 投资中心

### 【知识点】投资中心的考核指标

1. 投资报酬率（最常见的考核投资中心业绩的指标）

部门投资报酬率 = 部门税前经营利润 ÷ 部门平均净经营资产



## 第五节 投资中心

【例题】某公司有A和B两个部门，有关数据如表所示。

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                 |    | 108 000 | 90 000  |
| 所得税（税率25%）               |    | 27 000  | 22 500  |
| 部门税后经营净利润                |    | 81 000  | 67 500  |
| 部门平均经营资产                 |    | 900 000 | 600 000 |
| 部门平均经营负债                 |    | 50 000  | 40 000  |
| 部门平均净经营资产<br>（部门平均净投资资本） |    | 850 000 | 560 000 |

$$\begin{aligned} \text{A部门投资报酬率} &= \text{部门税前经营利润} \div \text{部门平均净经营资产} \\ &= 108\,000 \div 850\,000 = 12.71\% \end{aligned}$$

$$\text{B部门投资报酬率} = 90\,000 \div 560\,000 = 16.07\%$$



## 第五节 投资中心

【假设】公司要求的税前报酬率为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100 000元，每年部门税前营业利润13 000元。若利用投资报酬率评价部门业绩，B部门是否接受投资？

$$\text{接受投资后B部门的投资报酬率} = (90\ 000 + 13\ 000) / (560\ 000 + 100\ 000) \times 100\% = 15.61\%$$

该投资税前报酬率为13%，超过了公司要求的报酬率，对公司有利，但是它却使这个部门的投资报酬率由过去的16.07%下降到15.61%，若利用投资报酬率评价部门业绩，B部门经理不愿接受投资。



## 第五节 投资中心

【假设】公司要求的税前报酬率为11%，假设该B部门现有一项资产价值50 000元，每年税前获利6 500元，投资税前报酬率为13%，若利用投资报酬率评价部门业绩，B部门是否会放弃该投资？

放弃投资后的投资报酬率

$$= (90\ 000 - 6\ 500) / (560\ 000 - 50\ 000) \times 100\% = 16.37\%$$

该投资税前报酬率为13%，超过了公司要求的报酬率，对公司有利，但B部门经理却愿意放弃该项资产，以提高部门的投资报酬率。



## 第五节 投资中心

|    |                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 优点 | <p>(1) 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。</p> <p>(2) 部门投资报酬率可以分解为投资周转率和部门税前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</p>                          |
| 缺点 | <p>部门经理会产生“次优化”行为。部门会放弃高于资本成本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资本成本的某些资产，使部门的业绩获得较好评价，但却伤害了公司整体的利益。</p> <p><b>【提示】</b>从引导部门经理采取与公司总体利益一致的决策来看，投资报酬率并不是一个很好的指标</p> |



## 第五节 投资中心

### 2. 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





## 第五节 投资中心

沿用上例，某公司A和B两个部门，有关数据如下：

| 项目        | A部门     | B部门     |
|-----------|---------|---------|
| 部门税前经营利润  | 108 000 | 90 000  |
| 部门平均净经营资产 | 850 000 | 560 000 |

假设A部门要求的投资税前报酬率为10%，B部门为12%。

A部门剩余收益 =  $108\ 000 - 850\ 000 \times 10\% = 23\ 000$ （元）

B部门剩余收益 =  $90\ 000 - 560\ 000 \times 12\% = 22\ 800$ （元）



## 第五节 投资中心

【假设】B部门经理面临一个投资方案（投资额100 000元，每年税前获利13 000元，投资税前报酬率为13%）。如果该公司采用剩余收益作为业绩评价标准，B部门经理是否会采纳该投资方案？

$$\begin{aligned} \text{采纳投资方案后的剩余收益} &= (90\,000 + 13\,000) - \\ & (560\,000 + 100\,000) \times 12\% = 23\,800 \text{ (元)} \end{aligned}$$

由于剩余收益增加，因此，B部门经理会采纳该投资方案。



## 第五节 投资中心

【假设】B部门面临一减资方案（资产价值50 000元，每年税前获利6 500元，投资税前报酬率13%）。如果该公司采用剩余收益作为业绩评价标准，B部门经理是否会采纳该减资方案？

$$\begin{aligned} \text{采纳减资方案后的剩余收益} &= (90\ 000 - 6\ 500) - \\ & (560\ 000 - 50\ 000) \times 12\% = 22\ 300 \text{ (元)} \end{aligned}$$

由于剩余收益减少，因此，B部门经理会放弃减资方案。



## 第五节 投资中心

|    |                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 优点 | <p>(1) 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；</p> <p>(2) 允许使用不同的风险调整资本成本(即要求的投资报酬率)</p>             |
| 缺点 | <p>(1) 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；</p> <p>(2) 依赖于会计数据的质量。如果会计信息的质量低劣，也会导致低质量的剩余收益和业绩评价</p> |



## 第五节 投资中心

【例-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. 根据现有会计资料计算，比较方便
- C. 可以使业绩评价与公司目标协调一致
- D. 有利于从投资周转率以及部门经营利润率角度进行经营分析



## 第五节 投资中心

答案：ABD

解析：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，从而对整个部门经营状况作出评价。是相对数指标，可用于比较不同规模部门的业绩。



## 第五节 投资中心

### 【知识点】投资中心业绩报告

|      |                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 考核指标 | 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。投资中心不仅需要对成本、收入和利润负责，而且还要对所占用的全部资产（包括固定资产和营运资金）的经营效益承担责任。投资中心的业绩评价指标除了成本、收入和利润指标外，主要还包括投资报酬率、剩余收益等指标 |
| 报告格式 | 通常按预算数、实际数和差异分别列示                                                                                                                             |



## 第五节 投资中心

【例题】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，见表。





## 第五节 投资中心

投资中心业绩报告

| 单位：元        | 项目 | 预算     | 实际     | 差异        |
|-------------|----|--------|--------|-----------|
| 部门销售收入      |    | 573000 | 591000 | 18000 (F) |
| 部门变动成本      |    | 246000 | 251200 | 5200 (U)  |
| 部门边际贡献      |    | 327000 | 339800 | 12800 (F) |
| 部门可控固定成本    |    | 140000 | 141400 | 1400 (U)  |
| 部门可控边际贡献    |    | 187000 | 198400 | 11400 (F) |
| 部门不可控固定成本   |    | 12000  | 15000  | 3000 (U)  |
| 部门税前经营利润    |    | 175000 | 183400 | 8400 (F)  |
| 部门平均净经营资产   |    | 665500 | 690500 | 25000     |
| 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%    |           |
| 要求的最低投资收益   |    | 79860  | 82860  |           |
| 剩余收益        |    | 95140  | 100540 | 5400 (F)  |



## 第五节 投资中心

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。



## 第五节 投资中心

【总结】三大责任中心特征对比表

| 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：可控费用预算 |
| 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<br>部门可控边际贡献<br>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<br>部门剩余收益                   |



## 第六节

## 内部转移价格



## 第六节 内部转移价格

### 【知识点】内部转移价格的原则

内部转移价格，是指企业内部部分公司、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。



## 第六节 内部转移价格

### 【知识点】内部转移价格的类型

#### 1. 市场型内部转移价格

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 概念   | 市场型内部转移价格，是指以市场价格为基础、由成本和毛利构成的内部转移价格 |
| 适用范围 | 一般适用于内部利润中心                          |



## 第六节 内部转移价格

### 【提示】

(1) 责任中心提供的产品（或服务）经常外销且外销比例较大的，或提供的产品（或服务）有外部活跃市场可靠报价的，可以外销价格或活跃市场报价作为内部转移价格。

(2) 责任中心一般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，可参照外部市场或预测价格制定模拟市场价作为内部转移价格。



## 第六节 内部转移价格

(3) 责任中心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，可在生产成本基础上加一定比例毛利作为内部转移价格。





## 第六节 内部转移价格

### 2. 成本型内部转移价格

|      |                                                    |
|------|----------------------------------------------------|
| 概念   | 成本型内部转移价格是指以企业制造产品的完全成本或变动成本等相对稳定的成本数据为基础制定的内部转移价格 |
| 适用范围 | 一般适用于内部成本中心                                        |



## 第六节 内部转移价格

### 3. 协商型内部转移价格

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| 概念   | 协商型内部转移价格是指企业内部供求双方通过协商机制制定的内部转移价格 |
| 适用范围 | 主要适用于分权程度较高的企业                     |

【提示】协商价格的取值范围通常较宽，一般不高于市场价，不低于单位变动成本。

谢谢 观看

---

THANK YOU