

注会辅导：《财务成本管理》经验谈(15) PDF转换可能丢失  
图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/76/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B3\\_A8\\_E4\\_BC\\_9A\\_E8\\_BE\\_85\\_E5\\_c45\\_76221.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/76/2021_2022__E6_B3_A8_E4_BC_9A_E8_BE_85_E5_c45_76221.htm)

一、考场提示 本章重点、难点内容：成本中心的特点和考核指标；确定可控成本的原则；利润中心的特点；投资中心的特点与考核指标。二、重点、难点学习 (一)确定可控成本的三原则 第一，假如某责任中心通过自行的行动能有效地影响一项成本的数额,那么该中心就要对这项成本负责。 第二，假如某责任中心有权决定是否使用某种资产或劳务,它就应对这些资产或劳务的成本负责。 第三，某管理人员虽然不直接决定某项成本,但是上级要求他参与有关事项,从而对该项成本的支出施加了重要影响,则他对该成本也要承担责任。 (二)评价投资中心业绩的指标，通常有以下三种选择： 1、投资报酬率 投资报酬率是部门的税前净利润除以该部门所拥有的资产额。其计算公式为:投资报酬率=税前利润/该部门拥有的资产额 投资报酬率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。该指标的不足之处是,部门经理会放弃高于资金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金成本的某些资产,使部门的业绩获得较好评价,但却伤害了企业整体的利益。 2、剩余收益 剩余收益是采用绝对数指标来实现利润与投资之间的联系。其计算公式为:剩余收益=部门利润-部门资产应计报酬=部门利润-部门资产×资金成本率 剩余收益指标的主要优点是可以使业绩评价与企业目标协调一致,克服了由于使用比率来衡量部门业绩带来的次优化问题。而且还有一个好处是允许使用不同的

风险调整资金成本。不足之处是,该指标是绝对数指标,不便于不同部门之间的比较。

3、现金回收率 以现金流量为基础的业绩评价指标是现金回收率。 现金回收率=营业现金流量/总资产 这个指标可以检验投资评估指标的实际执行结果,减少为争取投资而夸大项目获利水平的现象。 由于现金回收率是一个比率指标,也会引起部门经理投资决策的次优化,其情况与投资报酬率指标类似。 为了克服这个缺点,可以使用剩余现金流量指标来评价部门业绩。 剩余现金流量=营业现金净流入-部门资产 × 资金成本率

三、典型例题评析

1、只有在最终产品市场稳定的情况下,才适合采用变动成本加固定费转移价格作为企业两个部门(投资中心)之间的内部转移价格。 ()(2001年) [答案] [解析]参见教材第602~603页。

2、某公司下设华东、华北、华南三个事业部,有关资料如下:该公司规定的最低投资报酬率为25% 要求:(1)计算各事业部应达到的最低资金周转率;(2)计算各事业部应实现的最低销售收入;(3)计算各事业部应获得的营业利润。 [答案](1)资金周转率:华东: $25\%/15\%=1.67$ (次) 华北: $25\%/10\%=2.5$ (次) 华南: $25\%/20\%=1.25$ (次) (2)最低销售收入:华东: $300 \times 1.67=501$ (万元) 华北: $200 \times 2.5=500$ (万元) 华南: $150 \times 1.25=187.5$ (万元) (3)营业利润:华东: $300 \times 25\%=75$ (万元) 华北: $200 \times 25\%=50$ (万元) 华南: $150 \times 25\%=37.5$ (万元)

100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)