



现代股份制企业
国际标准化丛书
XIANDAIGUFENZHIQIYE
GUOJIBIAOZHUNHUAGUANLICONGSHU

现代股份制企业

财务国际标准化丛书

CAIWUGUOJIBIAOZHUNHUAGUANLIQUANSHU

主编：丁继华

中国致公出版社

现代股份制企业财务 国际标准化管理全书

主编：丁继华

中
卷

中国致公出版社

第三章 企业财务控制与控制指标的选择

财务控制包括差异控制、利润控制和资本报酬控制这三种类型。在进行财务控制时,必须选择和这三种类型相对应的财务控制指标。除了财务控制指标外,还应注意非财务控制指标的运用,如效率指标、质量指标、时间指标等。

采用利润控制指标时,合理确定责任中心间的内部转移价格是至关重要的。

在资本价值管理成为基本财务管理理念的今天,资本报酬控制指标越来越受到重视。资本报酬控制指标包括投资报酬率、经济附加值和现金回收率指标。目前,经济附加值和现金回收率这两个新兴的指标被采用的频率越来越高。

第一节 差异控制

差异控制是财务控制中较古典的方法,它是将收入或成本的目标水平与实际水平相比较,并计算差异的过程。

差异控制集中识别实际结果与计划结果相偏离的领域,反映了意外情况的财务后果,它对结果的反映是概括性的。

大多数企业都发现等待差异分析控制来识别经营中存在的问题是白白浪费时间,因为敏感的管理者需要在财务控制结果出来之前就应觉察到问题症结并着手解决。尽管如此,差异分析控制仍然有助于企业对经营进行回顾和总结。在这个过程中,管理者们可以讨论是什么产生了差异,并如何控制并解决这些问题。

由于差异分析控制涉及对许多数据的分析,所以我们以某图书公司为例,具体解释差异分析控制的基本原理。

该公司财务主管想通过一本已出版书籍的财务分析,以决定是否再版。该书原先预计能以 55 元的价格售出 160 000 册;实际以平均 52 元的价格售出了 180 625 册。

该公司按批生产图书来控制与存货有关的总成本(包括准备成本和存货持有成本)。该书计划批量为 4 000 册,实际批量为 5 000 册。批水平成本包括:

- (1)设备准备成本,计划为每批 1 200 元,实际每批 1 225 元;
- (2)在制品搬动成本,计划为每批 400 元,实际为每批 390 元;
- (3)存货持有成本,计划为每单位持有量 32 元,实际 34 元。

该公司确认了 7 项与单位有关的成本:

- (1)纸张,计划 9.8 元,实际 10.2 元;
- (2)油墨,计划 0.95 元,实际 0.8 元;
- (3)印刷厂物料成本,计划 1.35 元,实际 1.3 元;
- (4)销售佣金,合同中明确规定为售价的 5%;
- (5)版税,合同中明确规定为售价的 15%;
- (6)装订成本,计划 1.5 元,实际 1.63 元;
- (7)装运成本,计划 0.5 元,实际 0.44 元。

该书与产品有关的成本有三项:

- (1)编辑人员成本,计划 875 000 元,实际 825 000 元;
- (2)前期制作成本,计划 750 000 元,实际 950 000 元;
- (3)宣传促销成本,预计 475 000 元,实际 540 000 元。

该公司按图书规格和生产复杂程度的不同,将印刷厂维持成本分配到各产品中,本书的分配率为每册 8 元;同时将一般管理成本(生产能力维持成本)分配到各产品中,此项分配是以编辑人员工资为基础,本书的分配率为编辑人员工资的 75%。

上述财务数据反映在表 6-3-1 中。表中显示,该书计划利润为 619 750 元,实际利润为 394 194 元,存在着 -224 836 元的差异,实际利润在销售量上升了 20 625 册的前提下反而下降,财务主管借助于差异分析开始寻找原因。

表 6-3-1 某图书公司财务数据差异分析法

单位:元

	预算标准	执行标准	总预算 (1)	弹性预算 (2)	实际结果 (3)	计划差异 (4) = (2) - (1)	弹性预算差异 (5) = (3) - (2)	总差异 (6) = (3) - (1)
销售量	160 000	180 625	160 000	180 625	180 625			
单价	55	52	55	55	52			
每批批量	4 000	5 000	4 000	4 250	5 000			
批次(=销售量/每批批量)	40	37		43	37			
存货数量(=每批批量×50%)	2 000	2 500		2 125	2 500			
一、收入			8 800 000	9 934 375	9 392 500	1 134 375	(541 875)	592 500
二、总成本			8 180 250	8 871 738	8 997 586	691 488	125 849	817 336
1. 与销量有关的成本			4 016 000	4 533 688	4 474 081	517 688	(59 606)	458 081
(1)纸张	9.80	10.20	1 568 000	1 770 125	1 842 375	202 125	72 250	274 375
(2)油墨	0.95	0.80	152 000	171 594	144 500	19 594	(27 094)	(7 500)
(3)物料	1.35	1.30	216 000	243 844	234 813	27 844	(9 031)	18 813
(4)销售佣金	2.75	2.60	440 000	496 719	469 625	56 719	(27 094)	29 625

	预算标准	执行标准	总预算 (1)	弹性预算 (2)	实际结果 (3)	计划差异 (4) = (2) - (1)	弹性预算差异 (5) = (3) - (2)	总差异 (6) = (3) - (1)
(5) 版税	8.25	7.80	1 320 000	1 490 156	1 408 875	170 156	(81 281)	88 875
(6) 装订	1.50	1.63	240 000	270 938	294 419	30 938	23 481	54 419
(7) 装运	0.50	0.44	80 000	90 313	79 475	10 313	(10 838)	(525)
2. 与批次有关的成本			128 000	136 800	144 755	8 800	7 955	16 755
(1) 存货持有成本	32.00	34.00	64 000	68 000	85 000	4 000	17 000	21 000
(2) 准备成本	1200.00	1 225.00	48 000	51 600	45 325	3 600	(6 275)	(2 675)
(3) 搬运成本	400.00	390.00	16 000	17 200	14 430	1 200	(2 770)	(1 570)
3. 与产品有关的成本			2 100 000	2 100 000	2 315 000	0	215 000	215 000
(1) 编辑人员	875 000.00	825 000.00	875 000	875 000	825 000	0	(50 000)	(50 000)
(2) 前期制作	750 000.00	950 000.00	750 000	750 000	950 000	0	200 000	200 000
(3) 促销	475 000.00	540 000.00	475 000	475 000	540 000	0	65 000	65 000
4. 设备维持成本			1 936 250	2 101 250	2 063 750	165 000	(37 500)	127 500
(1) 印刷厂维持成本	8.00	8.00	1 280 000	1 445 000	1 445 000	165 000	0	165 000
(2) 一般管理费用	0.75	0.75	656 250	656 250	618 750	0	(37 500)	(37 500)
三、利润			619 750	1 062 638	394 914	442 888	(667 724)	(224 836)

说明:

1. “总预算”中:“收入”等于预算销售量与预算售价的乘积;“与销量有关的成本”等于各成本项目预算标准与预算销售量的乘积;“与批次有关的成本”等于各成本项目预算标准与预算批次的乘积;“与产品有关的成本”即为各成本项目的预算标准;“设备维持成本”中,“印刷厂维持成本”等于预算销量的乘积,“一般管理费用”等于编辑人员工资预算标准的75%。

2. “弹性预算”中:“收入”等于实际销售量与预算售价的乘积;“与销量有关的成本”等于各成本项目预算标准与实际销售量的乘积;“与批次有关的成本”等于各成本项目预算标准与弹性预算批次的乘积;“与产品有关的成本”即为各成本项目的预算标准;“设备维持成本”中,“印刷厂维持成本”等预算标准与实际销量的乘积,“一般管理费用”等于编辑人员工资预算标准的75%。

3. “实际结果”中:“收入”等于实际销售量与实际售价的乘积;“与销量有关的成本”等于各成本项目实际标准与实际销售量的乘积;“与批次有关的成本”等于各成本项目实际标准与实际批次的乘积;“与产品有关的成本”即为各成本项目的实际标准;“设备维持成本”中,“印刷厂维持成本”等于实际与实际销量的乘积,“一般管理费用”等于编辑人员工资实际标准的75%。

4. “计划差异”等于“弹性预算”相关成本(或收入)项目金额减去“总预算”相应成本(或收入)项目金额之差;“弹性预算差异”等于“实际结果”相关成本(或收入)项目金额减去“弹性预算”相应成本(或收入)项目金额之差;“总差异”等于“实际结果”相关成本(或收入)项目金额减去“总预算”相应成本(或收入)项目金额之差,或者说等于“计划差异”相关成本(或收入)项目金额与“弹性预算差异”相应成本(或收入)项目金额之和。

一、区分总差异、计划差异与弹性预算差异

实际结果与总预算之间的差异称为总差异,即表 6-3-1 中的 -224 836 元差异。常规差异分析是将预算利润和实际利润间的总差异分解成若干因素。

弹性预算是为消除销量对差异的影响,在总预算的基础上,按实际销量与预算标准计算得出的调整预算。经过这样的调整,该公司期望利润由总预算的 619 750 元增加到弹性预算的 1 062 638 元;在其他预算标准不变的情况下,利润因销量上升而增加 442 888 元。这种弹性预算与总预算之间的差异,称为计划差异,它反映了实际业务量水平与总预算业务量水平不同所产生的财务结果。

实际结果与弹性预算之间的差异称为弹性预算差异。计算出计划差异等于剔除了销量的影响,剩下的差异都是由各项目的预算项目的标准与用量的差异造成的。

总差异、计划差异与弹性预算差异之间的关系可以用公式表示:

$$\text{总差异} = \text{实际结果} - \text{总预算}$$

$$\text{计划差异} = \text{弹性预算} - \text{总预算}$$

$$\text{弹性预算差异} = \text{实际结果} - \text{弹性预算}$$

二、进一步分析弹性预算差异

①“与销量有关的成本”的差异分析,应着重区分价格因素和数量因素的影响。对于小的差异,无论是有利的还是不利的,一般没有必要进行调查;当差异大到足以表明一些事情严重偏离了预期目标时,公司应对差异展开调查。一般情况下,无论是成本项目还是收入项目差,影响差异的因素都有两个:价格因素和数量因素。

以表 6-3-1 中“纸张”成本差异为例。纸张成本的预算标准为 9.8 元,这个成本定额包括价格和数量因素。假设每册书需用纸 20 单位,每单位纸价格 0.49 元,则弹性预算中 1 770 125 的目标可以写成:

$$\text{目标成本定额} = 180\ 625 \times 9.8 = 1\ 770\ 125(\text{元})$$

也可以写成:

$$\text{目标成本定额} = 3\ 612\ 500 \times 0.49 = 1\ 770\ 125(\text{元})$$

实际纸张成本为 1 842 375 元。经过进一步调查,发现总成本的价格因素和数量因素如下:

共用 3 500 000 单位纸张,每单位 0.526 元。纸张成本的上升反映了原纸张成本决策和改用高档纸决策之间的差异。

从以上分析可以引申,公司弹性预算差异为两个部门控制:价格差异与采购部门效率有关,而数量差异与生产部门效率有关。

②“与批次有关的成本”的差异分析,应着重分析批量、批次对批成本的影响。弹性预算中,180 625 的总产量按每批 4 250 册的批量进行生产,批次为 43 批(取整数);而实际结

果中,批量为5 000册,批次相应为37批(取整数)。批量的增加导致批次减少6次,将准备成本降低7 200元(1 200元/次 \times 6次)。准备成本实际标准比预算标准提高了25元/次(1 225元/次-1 200元/次),这里同样也存在一个价格因素和数量因素,不再赘述。

③“与产品有关的成本”的差异分析,应视其为酌量性成本进行控制。与产品有关的成本与前面的几项成本性质不同,它与期间的联系更为密切,与产量并不直接联系,因而它是一种酌量性成本。对此类成本,在按质按量完成既定要求的工作后,按实际成本与计划成本相比较来加以控制;纵使这样,酌量性成本差异并不一定能反映较好或较差的管理水平。

④“设备维持成本”作为一项长期成本,其差异在短期内是无法克服的。设备维持成本是公司维养机器设备而支出的各种费用,它们不是生产人员在短期内可以控制和管理的。从长期角度看,改进生产方法可以降低这些成本,但是改进生产方法所带来的低成本未必会在成本分配过程中得到反映。

第二节 利润控制

对于企业来说,利润是使用最广泛的业绩指标。通过以利润指标衡量分权单位业绩,高级管理层希望能协调分权单位与公司的目标以保证一致,使之都集中到获利上来。

公司设立利润中心的目的是自发地激励各组织单位制定决策,利润中心的管理者有权制定资源供应决策并能自主选择市场。一般来说,利润中心应将其产品大部分销售给外部客户,而且对于大部分原料、商品和服务都有权选择供应来源;从这个意义来讲,尽管很多公司通过对生产部门和销售部门间的产品转移来制定转移价格以激励其管理者制定决策,但这些部门只能认为是准利润中心。

在利润控制所要解决的两个基本问题是:

- (1)如何将共同成本或共同收入分配到各中心,以选择一个合适的利润指标;
- (2)如何为不同利润中心之间确定一个产品转移价格。

一、选择合适的利润指标

同差异控制一样,我们引用一个案例来说明选择合适的利润指标的问题。

某公司某一部门有关收入、成本数据如下:

部门销售收入	15 000
已销商品变动成本和变动销售费	10 000
部门可控固定间接费用	800
部门不可控间接固定费用	1 200
分配的公司管理费用	1 000

以此为基础建立一个如下的结构化部门利润表：

收入	15 000
变动成本	10 000
(1) 边际贡献	<u>5 000</u>
可控固定成本	800
(2) 可控边际贡献	<u>4 200</u>
不可控固定成本	1 200
(3) 部门边际贡献	<u>3 000</u>
公司管理费用	1 000
(4) 部门税前利润	<u>2 000</u>

我们有四个指标可供选择用以评价该部门的业绩。

1. 边际贡献

对于控制收入和控制随生产能力的使用而变化的变动成本来说, 边际贡献 5 000 元是很重要的; 但如果拿它作为考核指标却不够全面。部门经理至少可以控制某些固定成本, 并且在固定成本和变动成本的划分上有一定余地。以边际贡献作为评价依据, 可能导致部门经理尽可能多支出固定成本以减少变动成本支出, 尽管这样做并不能降低企业的总成本, 因此, 业绩评价至少要包括可控制的固定成本。

2. 可控边际贡献

以可控边际成本 4 200 元作为考核该部门经理控制成本结果的考核依据, 反映了部门经理在其权限和控制范围内有效使用资源的能力, 因而是比较合适的。因为这个指标包括了诸如间接人工、间接材料和公用设施等提供生产能力的成本, 部门经理可以通过提高经营效率和减少产品系列、销售渠道的复杂性来减少这些成本。

当然, 采用这一指标在实务上也有一些实际困难, 难以把握可控固定成本与不可控固定成本的区分标准就是一例。例如, 保险、折旧等费用, 如果部门经理可以处理产生这些费用的资产, 那么它们就是可控的; 如果部门经理无权处置。则是不可控的。又如, 员工的工资水平通常都是企业人力资源部门统一决定的, 如果部门经理有权决定本部门雇用多少员工, 那么工资成本应是可控费用; 如果部门经理既不能控制工资水平, 又不能控制员工人数, 则工资成本是不可控成本。可见, 可控边际成本忽略了理应归属于某部门的生产能力成本, 也忽略了一些该部门给公司造成的成本。

另外一个难点在于, 企业管理者必须要在评价部门经理的业绩和部门对全公司做出的经济贡献间做出权衡。部门业绩可能会受到超出经理控制的市场环境的影响。例如, 一个好的部门业绩可能是较差的经营管理水平和千载难逢的市场机会相结合的结果, 一个不好的部门业绩也可能是良好的经营管理水平和极差的市场行情相结合的结果。部门经理在参与预算编制时, 可能会有意隐瞒潜在机会, 以避免承担较高的业绩标准。如果运用边际可控贡献, 在制定考核目标时, 要作充分的调查研究, 估计到部门的潜力。

3. 部门边际贡献

以部门边际贡献 3 000 元作为业绩评价依据, 更适合评价该部门对企业利润和管理

费用所作的贡献,而不适合对部门经理的评价。如果要决定该部门的取舍,部门边际贡献提供的评价信息最有说服力。如果要评价部门经理的业绩,由于有一部分固定成本,如工厂场地成本、仓库成本、行政人员成本、机器成本等,是企业最高管理层在过去所作的投资决策的结果,现在的部门经理已经很难改变,因而部门边际贡献实际上已经超出部门经理的控制范围。

4. 部门税前利润

许多公司将所有在公司层次上发生的、与生产能力有关的成本都分配给各部门,这是提醒部门经理注意这些共同成本,并且能使各部门意识到,只有当所有能产生收入的部门都有足够的边际贡献来弥补这些成本时,企业才可能盈利。

采用部门税前利润指标来进行考核,主要存在两个问题:

(1)共同费用的分配标准通常是主观的,部门本身的活动与分配来的管理费用并无因果关系。通常采用的销售百分比、资产百分比、工资百分比等,会使其他部门分配基数的变化影响本部门分配管理费用的金额。

(2)公司总部的管理费用是部门经理所无法控制的费用,导致这部分费用发生的生产能力决策并不是由部门经理做出的。

如果企业高层管理者希望各部门获利能力足以弥补它们自己的费用之外还能承担公司费用,较为稳妥的办法是建立一个能补偿公司发生的生产能力成本的部门贡献标准,这样部门经理就可以集中精力提高收入和减少所控制的成本。否则,部门经理就会努力协商分摊比例以提高业绩报告中的利润,而不是花时间创造真正的经济价值。

二、确定各中心间的内部转移价格

在对选择考核指标的分析中,我们已经发现分权经营时各责任中心之间存在的种种矛盾,在这些相互关系中,最容易发生的矛盾莫过于各中心之间相互提供产品或劳务时需要确定的一个内部转移价格。这个价格对于产出部门来说是收入,对于购入部门来说则是成本。因而,转移价格会影响到两个中心的获利水平,使得两个中心的经理非常关心转移价格的确定,并常常引发争论。

现在已有越来越多的企业开始在其内部各部门间制定转移价格。制定转移价格的目的有两个:

(1)防止成本转移带来的部门间责任转嫁,使每个利润中心都能作为单独的组织单位进行业绩评价;

(2)将内部转移价格作为一种参考价格,引导下级部门采取明智的决策,产出部门据此确定提供产品的数量,购买部门据此确定所需要的产品数量。

上述两个目标并不兼容,相反却相互间存在着矛盾。只要评价业绩的指标可能受到管理行为的影响或受操纵,矛盾就会存在,如果企业管理者采取行动操纵业绩指标,决策制定就会受到影响。能够满足评价部门业绩的转移价格,可能引导部门经理采取并非对企业最理想的决策;而能够真正引导部门经理的转移价格,可能使某个部门获利水平很高

而另外一部门则表现为亏损。

因而决策制定和业绩评价间的抵触是转移价格的核心如果经理在制定转移价格的协商过程中,以本部门 and 公司的长期获利能力为代价,过分强调短期业绩,就会与决策制定发生进一步的矛盾。我们很难找到理想的转移价格来兼顾业绩评价和制定决策,而只能根据企业的具体情况选择基本满意的解决办法。

1. 市场价格

如果中间产品存在着高度竞争的市场,则市价(减去某些调整)就是很合适的转移价格。高度竞争的市场意味着产出部门可以向外部顾客出售任意多的产品,购入部门也可以从外部供应商购买任意多的产品,而且都不影响价格。在这种情况下,市场为中间产品提供了客观的评价,这个价格被用来制定转移价格并指导决策。

产品内在经济价值计量的最好办法是将它们投入市场,在市场竞争中判断社会所承认的产品价格。由于企业为把中间产品销售出去,还需追加各种销售费用,如包装、发运、广告、结算等,因此,市场价格减去某些调整项目才是目前未销售的中间产品的价格。这些调整项目反映了节约的销售和收款费用以及与外销有关的交货、售后服务等条件。从机会成本的观点来看,中间产品用于内部而失去的外销收益,是它们被内部购买部门使用的应计成本。这里失去的外销收益并非是市场价格,而排除必要的销售费用,才是失去的净收益。

与公司内部其他部门的经理协商转移条件时可能会存在许多困难。如果购入部门对产出部门提出了不合理的交货要求,或者产出部门经理担心产品质量的任何差错会在整个公司迅速传播,将会发生一些超出经济因素的隐含成本。

从长期目的和短期目的这两个不同的角度来看市价法,还会产生其他的问题。一个外部供应商可能会先以很低的报价获取一笔业务,但他的目的是在以后提高价格。只有公司能够确信外部供应商能在相当长的时间内维持报价的价格水平时,公司才能将供应货源从内部部门转向外部供应商。因此,在确认外部价格时,要采用可以长期保持的价格。一般来说,在经济分析无明显差别时,企业不应依靠外部供应商,而应该鼓励利用自己内部的供应能力,另外,当中间产品或服务在长期合同和在现货市场中的报价不同时,也会产生类似问题。

随着这些影响因素一个一个被引入价格制定过程中,关于中间产品的高度竞争性的假设就难以成立了;而当市场不是充分竞争的时候,转移价格问题就变得更为复杂——而现实中的市场绝大多数都是非充分竞争市场。随着介入转移价格机制的因素越来越多,也越来越复杂,使用市场价格协调公司内部交易也变得越来越困难。如果市场价格能使得公司内的资源实现最优配置并进行业绩评价,我们就没有理由将不同部门捏合在一起组成公司,各部门就应该成为独立的市场主体进行经营活动。

2. 短期边际成本转移价格

经济理论认为,当价格等于边际成本时,生产水平最优,从而中间产品的转移水平也最优。但遗憾的是,经济理论中关于边际成本的意义是含糊的,特别是它对于我国众多的企业管理者来说,还是一个比较陌生的概念。因为作出这样的结论是建立在假设的基础

上的,它假定生产能力可以不断调整且不需要调整成本;而这个假设在现实生活中是不成立的。

传统做法是将转移价格确定为提供中间产品的短期变动成本加上一个增量以反映现有的生产能力成本。如果生产能力尚未对产量构成限制,这个方法就意味着转移价格应等于边际成本,即短期变动成本。

有人建议,将转移价格确定为短期变动成本加上用于生产该产品的生产能力的机会成本;这个建议的推论是,如果这种产品有外部市场,转移价格就等于市场价格,因为内部使用该产品的机会成本就是放弃外销所带来的利润。

公司是一个价值链,这个价值链上的各个环节之间存在着复杂的相互关系;而转移价格是用于促进管理和协调考核工作的,随着生产能力的变化而上下波动的转移价格为价值链上的其他环节提供需求信号,企业最高管理层及 CFO 长期规划时要求价格要相对稳定,并且能够准确估计长期成本。如果这种变化过于频繁,企业价值链上各环节为适应不断变化的转移价格而作出的调整,将会引起整个价值链的巨大混乱。这是以边际成本为基础的转移价格在实践中遭到众多反对意见的主要原因。

3. 作业成本转移价格

在这种方法下,购入部门承担转移给它的产品的与销量(单位)有关的成本、与批次有关的成本,同时每年还承担一定的费用,这个固定费用是根据与产品有关的成本、设备维持成本来计算的。

作业成本转移价格的经济学意义在于它等于生产产品的长期边际成本。采用作业成本转移价格,购入部门可以发现内部转移的长期边际成本,并据以选择生产水平,通过使长期边际成本和边际价格相等来实现利润最大化;同时产出部门可以补偿所有成本,包括与生产能力相关的成本,如果转移价格考虑了所有资产的使用情况,产出部门还可以通过年固定费用获得利润。

按照这种方法,产出部门收取的年固定费总额包括期间固定成本(也即与产品有关的成本、设备维持成本)预算额和必要的报酬之和,它按照各购买部门的正常需要量比例分配给购买部门。以年固定分配形式来分配这部分费用,其效果也是意想不到的。假设分配到各用户的固定费用是以用户对产品或设备的预算用量(或长期平均用量)为基础的,如果一个部门使用 20% 的生产能力,它就被分配 20% 的固定设备成本,而预定的生产能力应为支付这些生产能力的部门保留。这样能够促使购买部门在生产能力购置阶段更需要多作调查分析,力求预算用量准确,否则为保证使用生产能力而夸大对生产能力需求,就必须支付较高的固定费用。

作业成本转移价格比较灵活,同时考虑了边际成本和与生产能力有关的成本,易于推广。假定一家汽车销售公司经过与新车部门、旧车部门的协商,确定了服务部门的生产能力水平,协商结果是新车部门预定 20% 的生产能力,旧车部门预定 30% 的生产能力,服务部门自身消耗 50% 的生产能力。假设旧车部门业务大幅下降,但它仍必须支付服务部门生产能力成本中它所预算的份额。这样分配是合理的,因为它是依据各部门在生产能力购置决策时所作的预算分配;如果这些成本不分配给旧车部门,它们就会被分配到其他两

个部门,其他两个部门就会被迫承担了由于旧车部门预算失误而造成的机会成本,这与责任会计的要求是违背的。

以预算固定费用补偿生产能力成本并带来一定的利润,再加上短期变动成本以制定转移价格,这种方法在部门间进行了更有效率的资源分配,同时使购入部门能够知道其他部门所控制的产品或服务的全部成本。在很多企业,由于还没有能够做到要求各部门按实际需要系统地、有计划地购置生产能力,作业成本管理赖以推广的基础比较薄弱,作业成本转移价格因而也就没能够广泛使用。

4. 双重转移价格

采用这种转移价格,供应者收到它所转移产品的可变现净值(市价减去变现成本),而购买者支付生产该产品的付现成本和机会成本。这样,购买者和供应者都希望达到需求和供给的最优数量。

这种方法要求估计机会成本,当对经理的奖励取决于部门利润时,产出部门的经理可能会有意歪曲机会成本。鉴于此,在实践中一般采用对生产能力成本的分配来代替机会成本,这样产出部门收到了产品转移的完全成本,而购买部门只支付边际成本。

双重价格法自身的过于复杂性和自相矛盾,决定了它在实践应用中的先天不足,很多尝试过它的公司最终都没有坚持下去。因为采用这种方法,各部门的利润之和会超过公司利润,有时甚至供应部门、购买部门都有利润,而公司却是亏损;各部门利润虽然达到或超出了预算水平,但在年终财务决算时,重复计算的利润终归会被注销。而且在这种体制下,各部门都没有兴趣监督另一部门的活动,购买和产出部门在外部市场进行交易的兴趣也降低了,从而削弱了整个公司的获利能力。公司管理层最不愿意看到这种情况出现的。

5. 以市场为基准的协商价格

如果中间产品存在非完全竞争的外部市场,可以采用协商的办法确定转移价格,即双方部门经理就转移中间产品的数量、质量、时间和价格进行协商并设法取得一致意见。

协商过程通常从产出部门提出报价和交货条件开始,购买部门可能会接受这笔交易,可能讨价还价以获得更低的价格或更好的条件,可能获得外部报价并与外部供应者协商,也可能拒绝这个报价,从外部购买或者根本不购买。

有时,购买部门也会向产出部门报价。在这种情况下,产出部门可以和购买部门讨价还价,也可以与现有顾客协商,或决定不接受购买部门的报价。

在任何情况下制定协商价格都要求两部门经理在协商过程中的任何阶段有权接受或拒绝协商价格,否则就不能称其为协商价格,只能是指令性价格。要想成功地制定协商价格,还应具备以下条件:

(1)中间产品存在某种形式的外部市场。这避免了垄断局面的发生,在这种市场结构下,价格取决于协商双方的力量和谈判技巧。

(2)各协商者都享有充分的市场信息。这使得协商价格接近一方或者双方的机会成本。

(3)有权力外购或外销。这为讨价还价提供了必要条件。

(4)公司高级管理层的支持和不时地介入。双方的协商应努力解决大部分问题,否则

就失去了分权的意义。高级管理层必须在出现无法解决的问题时进行协调,或者在发现协商过程正引向次优化决策时进行干预。当然,这样的参与应是有限的而且需要较高的技巧。

协商价格也存在着一些缺陷。第一,协商价格往往浪费时间和精力,可能会导致部门之间产生矛盾;第二,它使得部门获利能力容易受到部门经理谈判技巧的影响;第三,它要求高级管理者花时间进行监督,并需要适时介入,具有较高的监督和协调成本;第四,如果协商价格高于提供转移产品的机会成本,有可能导致次优的产量水平。

尽管上述不足之处,协商价格仍被广泛采用,它的好处是有一定弹性,可以照顾双方利益并得到双方认可。少量的外购或外销是有益的,它可以保证得到合理的外部价格信息,为协商双方提供一个可供参考的基准。

6. 制定转移价格的原则

在制定转移价格时,应根据外部市场的竞争结构和企业内部的实际情况,选择适当的转移和价格,同时应采取相应的激励措施,以防止机能失调行为的出现。

转移价格作为一个重要的财务性业绩指标,其目的是企业为了要求各分权经营单位根据企业的整体目标对局部信号(包括成本、价格和市场机会等)作出适时反应,从而调整自身行为以适应企业总体目标。成功的转移价格有助于在企业内部形成一种纵向结合,这种结合会因内部交易在相互关联的部门间进行而降低企业总成本。但是转移价格的制定是一个相当复杂的过程,它通常是在困难的环境中实施的,没有一个转移价格系统能在所有的公司适用,某一公司所选择的转移价格制定办法必须反映该公司的要求和特征,而且最终还必须看它是否促进决策的制定。其具体做法有:

(1)当存在中间产品的竞争性市场时,市场价格减去销售、收款费用,是比较合适的转移价格。

(2)当存在中间产品的外部市场,但并非完全竞争市场,而且只有较少数量的产品被转移时,协商价格就更为合适;同时在这种情况下,市场价格就转化为机会成本。如果协商双方都想在协商过程中让对方信服,同时获得可靠的外部报价,偶尔与外部供应商和外部客户进行交易,是必要的。

(3)当不存在中间产品外部市场时,应以长期边际成本制定转移价格。这个成本提供了制定长期规划所需要的稳定性,同时揭示了成本结构以便于进行短期调整和改进,从而有助于购买部门制定决策,在计算边际成本时,按为购买部门保留的生产能力计算了一个期间固定费用。这个年固定费用最好是以作业成本法中的产品和设备维持成本为基础计算出来的,它按各用户对设备的计划用量分配生产能力成本。固定费用使购买部门认识到了生产中间产品的全部成本,并使生产部门协调选择合适的生产能力水平。

(4)以每单位完全成本或完全成本加成制定转移价格没有明显的优点。尽管以目前方法计算出的完全成本转移价格缺乏经济上的合理性,它仍被人广泛采用。如果改用作业成本法计算出的边际成本,可使企业管理者能够使用完全成本法,且不违反经济学原理。

实际上,任何转移定价政策都可能会导致责任中心采取与企业目标发生冲突的行为,

即机能失调行为。责任中心试图以牺牲其他部门的利益为代价使本部门获得良好的预算管理业绩,导致企业总体业绩不升反降。

管理层应密切关注各责任中心可能作出机能失调决策的动向,因地制宜地采取对策预防机能失调行为的发生,以下为一些具体措施。

(1)让生产和采购部门经理了解全部情况并允许经理们协商转移价格。即使怀疑下属经理可能作出机能失调决策,最高管理层也接受下属们的判断,将此视为分权的成本。

(2)让责任部门经理接受必要的培训,让其充分了解机会成本。固定成本和变动成本,他们可能会因此作出比最高管理层更好的决策。

(3)评价业绩和进行奖励不仅依据责任部门的工作业绩,而且也依据整个公司的经营成果,鼓励责任部门经理为适应其他部门需要而作出适当牺牲,加强正式的和非、正式的沟通。

(4)公司最高管理层可以强行插手并强行转移,收回责任部门经理的部分决策自主权,这样强力干预的结果是重新集中。

(5)如果在特定形势下,集权化是更为理想的方式,最高管理层可以通过重新设计组织机构来合并责任部门,或者是调换责任部门经理人员。

第三节 资本报酬控制

对于投资中心的经理来说,他不仅有权制定关于产品结构、价格、客户关系和生产方法的决策,而且有权决定本部门的资金占用水平及性质。因而,对投资中心的业绩考核,也就要将其获取的利润量与所占用的资产联系起来,以判明其利润额对其所占用的资产能否给予足够的回报。

资本的流动性决定了资本是可选择使用的,使用资本要付出回报,而且资本回报要大于资本成本,这就产生了评价资本报酬问题。对于投资中心而言,财务控制的主要任务是资本控制,而资本控制可供选择的指标有投资报酬率、经济附加值和现金回收率等。

一、投资报酬率

将利润与资产联系起来的最主要的方法是计算每一元投资所赚取的利润,投资报酬率(Return on Investment, ROI)就是满足这种要求的指标。其计算公式:

$$\text{投资报酬率} = \text{净收益} / \text{投资额} = \text{营业利润} / \text{平均营业资产}$$

公式中,营业利润一般为息税前利润(它并不像会计上的定义那么准确);而营业资产是指用以产生营业利润的资产,包括现金、应收账款、存货、土地、房屋、机器设备等。

平均营业资产的计算公式为:

$$\text{平均营业资产} = (\text{期初账面营业资产净值} + \text{期末账面营业资产净值}) / 2$$

一般而言,营业资产中不包括商誉和其他无形资产。

假定某公司设有 A、B 两个分部,A 分部的营业利润是 10 万元,其期初资产为 40 万元(其中无形资产 8 万元),期末资产为 70 万元(其中无形资产 8 万元);B 分部的营业利润是 20 万元,其期初资产为 100 万元(其中无形资产 12 万元),期末资产为 150 万元(其中无形资产 18 万元)。则:

A 分部的投资报酬率为 10.64%,而 B 分部的投资报酬率为 18.18%。

1. 投资报酬率的分解

杜邦公司前 CFO 唐纳森·布朗在 20 世纪初将投资报酬率改写成两个财务比率的乘积:

$$\text{投资报酬率} = \text{销售利润率} \times \text{资产周转率}$$

其中:

$$\text{销售利润率} = \text{营业利润} / \text{销售收入}$$

$$\text{资产周转率} = \text{销售收入} / \text{平均营业资产}$$

计算投资报酬率的两种方法结果一致,但是杜邦公司提供的方法却能揭示更多的信息。更详细的介绍将第 7 章财务分析中介绍。现举一例说明。

某公司有电子产品和医疗产品两个分部,2000 年和 2001 年度部分财务数据如表 6-3-2 列示。这两年中,电子产品分部的投资报酬率从 18% 上升至 20%,而医疗产品分部的投资报酬率却从 18% 下降到 15%。究其原因,可以从计算销售利润率和资产周转率中判断得出。

表 6-3-2 某公司分部业绩比较

单位:元

投资报酬率比较		
	电子产品分部	医疗产品分部
一、2000 年		
销售收入	30 000 000	117 000 000
营业利润	1 800 000	3 510 000
平均营业资产	10 000 000	19 500 000
投资报酬率	18.00%	18.00%
二、2001 年		
销售收入	40 000 000	117 000 000
营业利润	2 000 000	2 925 000
平均营业资产	10 000 000	19 500 000
投资报酬率	20.00%	15.00%
销售利润率与资产周转率比较		
	电子产品分部	医疗产品分部

	2000年	2001年	2000年	2001年
销售利润率	6.00%	5.00%	3.00%	2.50%
营业资产周转率	300.00%	400.00%	600.00%	600.00%
投资报酬率	18.00%	20.00%	18.00%	15.00%

两个分部的销售利润率平均下降了 16.67%，其原因可能是费用的增加或是竞争的压力。虽然销售利润率下降了，电子产品分部的投资报酬率却上升了，原因是资产周转率的提高弥补了销售利润率的下降，而资产周转率的上升可能是存货水平下降。在医疗产品分部，由于资产周转率没有得到改善，销售利润率的下降导致了其投资报酬率的下降。

2. 内部资本系统

20 世纪 30 年代，日本松下公司创始人松下幸之助提出建立资本系统的概念。他的管理策略是为松下公司的每一个业务领域选择一个合适的人选，并将生产与销售的权利下放，每一个部门经理必须担负起利润管理和资金管理的两项重任。公司 CEO 及 CFO 的任务就是控制这些部门经理，保证他们的活动不会偏离企业目标。

按照这一指导思想，公司为贯彻分散资金管理而建立起自己的内部资本系统，一个部门的内部资本等于它的固定资本与营运资本之和；而营运资本等于流动资产减去流动负债，它的计量与一个标准预算销售收入和产量有关。

标准营运资本的构成及计算如表 6-3-3 列示。

表 6-3-3 标准营运资本的构成

资产项目	标准的计算基础		标准量	与每月销售额的比率
	计算基础	计算过程		
一、流动资产				
应收票据	票据占销售额的 30%，周转期 30 天	(销售额) $100 \times 30\% \times (90 \text{ 天}/30 \text{ 天})$	90	90.00%
应收账款	应收款占销售额的 70%，周转期 30 天	(销售额) $100 \times 70\% \times (30 \text{ 天}/30 \text{ 天})$	100	100.00%
产成品	占销售成本的 70%， 周转期 30 天	(销售额) $100 \times 70\% \times (30 \text{ 天}/30 \text{ 天})$	70	70.00%
在产品	占制造成本的 70%， 周转期 3 天	(产量) $100 \times 70\% \times (3 \text{ 天}/30 \text{ 天})$	7	7.00%
原材料	占材料的 50%， 周转期 15 天	(产量) $100 \times 70\% \times (15 \text{ 天}/30 \text{ 天})$	25	25.00%

资产项目	标准的计算基础		标准量	与每月销售额的比率
	计算基础	计算过程		
其他流动资产	占销售量 3%	(销售额) $100 \times 3\%$	3	3.00%
合计(A)			295	295.00%
二、流动负责				
应付票据	占材料的 50%, 占票据的 10%, 周转期 90 天	(产量) $100 \times 50\% \times 10\% \times (90 \text{ 天} / 30 \text{ 天})$	15	15.00%
应付账款	占材料的 50%, 周转期 35 天	(产量) $100 \times 50\% \times 10\% \times (35 \text{ 天} / 30 \text{ 天})$	60	60.00%
其他流动负债	占销售额的 35%	(销售额) $100 \times 35\%$	35	35.00%
合计(B)			110	110.00%
三、营业资本	A - B		185	185.00%

例如,我们可以从评定的收账期来计算应收账款限额,比如收账期为 30 天,则应收账款限额为一个月销售额;我们也可以假定原材料与全部制造成本的比率为 50%,周转期是 35 天,来推算出应付账款的限额。

内部资本系统的规则如下:

①内部资本的计算公式:

$$\text{内部资本} = \text{标准营运资本} + \text{固定资产} - \text{准备金}$$

②内部资本的利息费用按 1% 的月利率计算,按月支付给总部。

③总部管理费(也即补偿总部与生产能力有关费用)按部门销售收入的 3%,按月支付给总部。将此项支出扣除后,部门净利润应等于销售额的 10%,将此确定为利润管理目标。

④部门利润的 60% 作为税金和股利在下月上缴总部,余下的 40% 留给部门,用于增加营运资本或固定资产投资。

⑤如果部门资金不能满足需要,部门可暂时向总部借贷;如有闲置资金,也可存入公司内部银行,并可得到比较优惠的利息。

⑥当某一部门需要为一项新投资计划筹集大额资金时,须向总部递交报告,征求总部