

授课计划

教师姓名		课程名称	企业财务管理	授课班级	
授课日期		授课形式	讲授、实训	课时	2
授课情境名称	学习情景七 财务控制 学习子情境二 财务控制实施				
教学目的	通过案例教学，使学生熟悉财务控制岗位，理解财务控制的具体内含和三个责任中心，并能正确计算和判断三个责任中心的考核指标，以达到对企业绩效的合理考评。				
教学重点	财务控制的具体内含；责任中心划分的原则和具体判定依据；责任中心考核指标的计算。				
教学难点	责任中心划分的原则和具体判定依据；责任中心考核指标的计算。				
教具	黑板、粉笔、课件、动画、挂图、教学录像				
教学方法	讲授法、电子课件演示、动画演示、案例讨论法、实训法、				
课外作业	学生根据课堂教学内容在课堂或课后完成能力训练手册中的同步实训内容，提交相关作业。				
课后体会与建议					

教学过程及主要内容

[案例导入]

宏大公司的财务人员陈锋在对财务控制的基础知识了解以后,对宏大公司的财务控制还是感觉无从下手,公司应该如何实施财务控制?财务控制实施的步骤有哪些?财务控制过程中如何对绩效进行考评?如何对各环节完成的绩效情况进行奖惩?

[授新课]

情境七 财务控制 子情境二 财务控制实施

【知识准备】

企业为了实行有效的内部控制,通常都按照统一领导、分级管理的原则,在其内部合理划分责任单位,明确各责任单位应承担的经济责任、应有的权利和利益。责任中心就是承担一定经济责任,并享有一定权利和利益的企业内部(责任)单位。

【职业判断与业务操作】

- 一、建立责任中心并设立考核指标
 - (一) 建立成本中心并设立考核指标
 - (二) 建立利润中心并设立考核指标
 - (三) 建立投资中心
- 二、编制责任预算
 - (一) 责任预算的含义
 - (二) 责任预算的编制
- 三、编制责任报告
- 四、完成业绩考核
 - (一) 成本中心业绩考核
 - (二) 利润中心业绩考核
 - (三) 投资中心业绩考核

【典型任务举例】

- | | |
|------|------------|
| 任务 1 | 设立成本中心考核指标 |
| 任务 2 | 设立利润中心考核指标 |
| 任务 3 | 设立投资中心考核指标 |
| 任务 4 | 编制责任预算 |
| 任务 5 | 编制责任报告 |

[课堂总结]

本子情境阐述了财务控制的具体实施方式,要求学生了解责任中心的设立,重点掌握责任预算的编制,并会计算不同责任中心的业绩考核指标。

[作业布置]

能力手册本子情境相关训练题

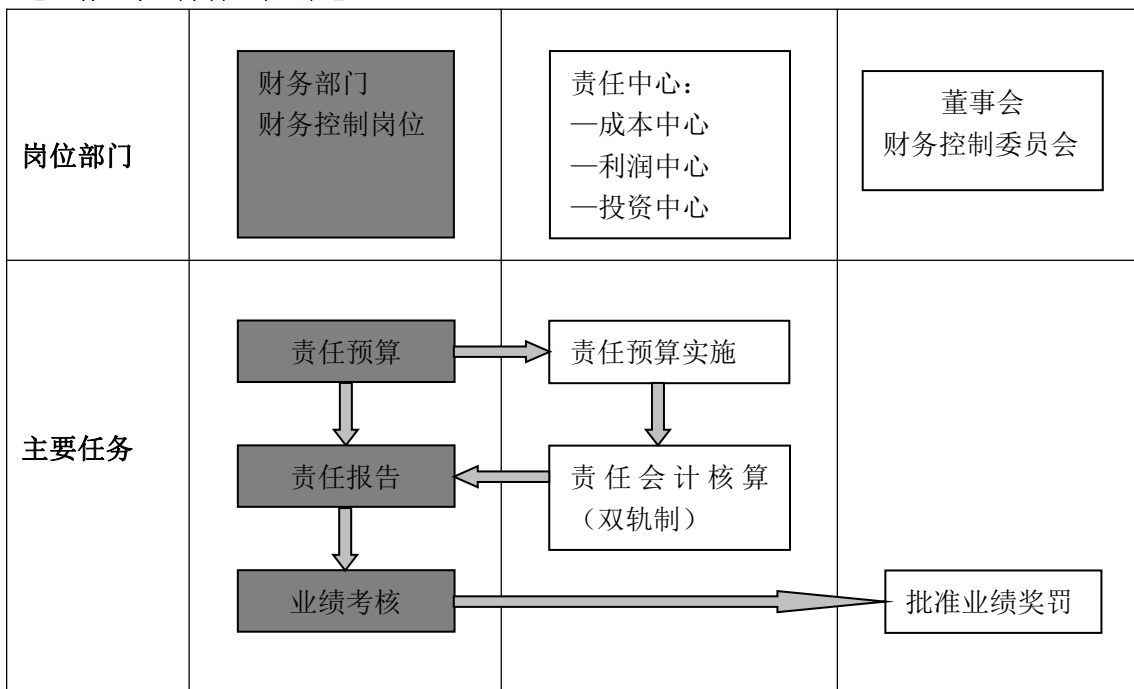
课程讲义

学习子情境二 财务控制实施

【情境引例】

宏大公司的财务人员陈锋在对财务控制的基础知识了解以后,对宏大公司的财务控制还是感觉无从下手,公司应该如何实施财务控制?财务控制实施的步骤有哪些?财务控制过程中如何对绩效进行考评?如何对各环节完成的绩效情况进行奖惩?

【工作过程与岗位对照表】



【知识准备】

企业为了实行有效的内部控制,通常都按照统一领导、分级管理的原则,在其内部合理划分责任单位,明确各责任单位应承担的经济责任、应有的权利和利益,促使各责任单位尽其责任协同配合。责任中心就是承担一定经济责任,并享有一定权利和利益的企业内部(责任)单位。

责任中心通常具有以下特征:

1. 责任中心是一个责权利结合的实体。
2. 责任中心具有承担经济责任的条件。
3. 责任中心所承担的责任和行使的权力都应是可控的。
4. 责任中心具有相对独立的经营业务和财务收支活动。
5. 责任中心便于进行责任会计核算或单独核算。

根据企业内部责任中心的权责范围及业务活动的特点不同,它可以分为成本中心、利润中心、投资中心三大类。

【职业判断与业务操作】

对于情境引例中的宏大公司的财务人员陈锋来说,可以按照以下几个步骤,进行财务控制:

一、建立责任中心并设立考核指标

(一) 建立成本中心并设立考核指标

1. 成本中心的含义

成本中心是指对成本或费用承担责任的责任中心。它不会形成可以用货币计量的收入，因而不对收入、利润或投资负责。成本中心一般包括负责产品生产的生产部门、劳务提供部门以及给予一定费用指标的管理部门。

2. 成本中心的类型

成本中心分为技术性成本中心和酌量性成本中心。

技术性成本是指发生的数额通过技术分析可以相对可靠地估算出来的成本，如产品生产过程中发生的直接材料、直接人工、间接制造费用等。其特点是这种成本的发生可以为企业提供一定的物质成果，在技术上投入量与产出量之间有着密切的联系。技术性成本可以通过弹性预算予以控制。

酌量性成本是否发生以及发生数额的多少是由管理人员的决策所决定的，主要包括各种管理费用和某些间接成本项目，如研究开发费用、广告宣传费用、职工培训费用等。这种费用发生主要是为企业提供一些专业服务，一般不能产生可以用货币计量的成果。在技术上，投入量与产出量之间没有直接关系。酌量性成本的控制应着重于预算总额的审批上。

3. 成本中心的特点

成本中心相对于利润中心和投资中心有自身的特点，主要表现在：

- (1) 成本中心只考评成本费用而不考评收益
- (2) 成本中心只对可控成本承担责任
- (3) 成本中心只对责任成本进行考核和控制
- (4) 成本中心的考核指标

成本中心的考核指标主要采用相对指标和比较指标，包括成本（费用）变动额和变动率两个指标，其计算公式是：

成本（费用）变动额 = 实际责任成本（费用） - 预算责任成本（费用）

$$\text{成本（费用）变动率} = \frac{\text{成本（费用）变动额}}{\text{预算责任成本（费用）}} \times 100\%$$

在进行成本中心考核时，如果预算产量与实际产量不一致，应注意按弹性预算的方法先行调整预算指标，然后，再按上述公式计算。

（二）建立利润中心并设立考核指标

1. 利润中心的含义

利润中心是指对利润负责的责任中心。由于利润是收入扣除成本费用之差，利润中心还要对成本和收入负责。这类责任中心一般是指有产品或劳务生产经营决策权的企业内部部门。

2. 利润中心的类型

利润中心分为自然利润中心与人为利润中心两种。

(1) 自然利润中心是指可以直接对外销售产品并取得收入的利润中心。这种利润中心本身直接面向市场，具有产品销售权、价格制定权、材料采购权和生产决策权。它虽然是企业内的一个部门，但其功能同独立企业相近。最典型的形式就是公司的事业部，每个事业部均有销售、生产、采购的机能，有很大的独立性，能独立地控制成本、取得收入。

(2) 人为利润中心是指只对责任单位提供产品或劳务而取得“内部销售收入”的利润中心。这种利润中心一般不直接对外销售产品。

3. 利润中心的成本计算

利润中心对利润负责，必然要考核和计算成本，以便正确计算利润，作为对利润中心业绩评价与考核的可靠依据。对利润中心的成本计算，通常有两种方式可供选择：

- (1) 利润中心只计算可控成本，不分担不可控成本，亦即不分摊共同成本。这种方式

主要适应于共同成本难以合理分摊或无须进行共同成本分摊的场合，按这种方式计算出的盈利不是通常意义上的利润，而是相当于“边际贡献总额”。

(2) 利润中心不仅计算可控成本，也计算不可控成本。这种方式适合于共同成本易于合理分摊或不存在共同成本分摊的场合。

4. 利润中心的考核标准

利润中心的考核指标为利润，通过比较一定期间实际实现利润与责任预算所确定的利润，可以评价其责任中心的业绩。但由于成本计算方式不同，各利润中心的利润指标的表现形式也不相同。

(1) 当利润中心不计算共同成本或不可控成本时，其考核指标是：

$$\begin{array}{l} \text{利润中心} \\ \text{边际贡献总额} \end{array} = \begin{array}{l} \text{该利润中心} \\ \text{销售收入总额} \end{array} - \begin{array}{l} \text{该利润中心可控成本总额} \\ \text{(或变动成本总额)} \end{array}$$

值得说明的是，如果可控成本中包含可控固定成本，就不完全等于变动成本总额。但一般而言，利润中心的可控成本是变动成本。

(2) 当利润中心计算共同成本或不可控成本，并采取变动成本法计算成本时，其考核指标主要是以下几种：

$$\begin{array}{l} \text{利润中心} \\ \text{边际贡献总额} \end{array} = \begin{array}{l} \text{利润中心} \\ \text{销售收入总额} \end{array} - \begin{array}{l} \text{利润中心} \\ \text{变动成本总额} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{利润中心负责人} \\ \text{可控利润总额} \end{array} = \begin{array}{l} \text{利润中心} \\ \text{边际贡献总额} \end{array} - \begin{array}{l} \text{利润中心负责人} \\ \text{可控固定成本} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{利润中心} \\ \text{可控利润总额} \end{array} = \begin{array}{l} \text{利润中心负责人} \\ \text{可控利润总额} \end{array} - \begin{array}{l} \text{利润中心负责人} \\ \text{不可控固定成本} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{公司利润} \\ \text{总额} \end{array} = \begin{array}{l} \text{各利润中心可控} \\ \text{利润总额之和} \end{array} - \begin{array}{l} \text{公司不可分摊的各种管理} \\ \text{费用、财务费用等} \end{array}$$

为了考核利润中心负责人的经营业绩，应针对经理人员的可控成本费用进行评价和考核。这就需要将各利润中心的固定成本进一步区分为可控成本和不可控成本。这主要考虑有些成本费用可以划归、分摊到有关利润中心，却不能为利润中心负责人所控制，如广告费、保险费等。在考核利润中心负责人业绩时，应将其不可控的固定成本从中剔除。

(三) 建立投资中心

1. 投资中心的含义

投资中心是指既对成本、收入和利润负责，又对投资效果负责的责任中心。它与利润中心的区别主要有二：

(1) 权利不同。利润中心没有投资决策权，它只是在企业投资形成后进行具体的经营；而投资中心则不仅在产品生产和销售上享有较大的自主权，而且能相对独立地运用所掌握的资产，有权购建或处理固定资产，扩大或缩减现有的生产能力。

(2) 考核办法不同。考核利润中心业绩时，不联系投资多少或占用资产的多少，即不进行投入产出的比较；相反，考核投资中心业绩时，必须将所获得的利润与所占用的资产进行比较。

2. 投资中心的考核指标

(1) 投资利润率

投资利润率又称投资报酬率或投资收益率，是指投资中心所获得的利润与投资额之间的比率。计算公式是：

$$\text{投资利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{投资额}} \times 100\%$$

投资利润率这一指标，还可以进一步展开：

$$\text{投资利润率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{投资额}} \times \frac{\text{成本费用}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{利润}}{\text{成本费用}}$$

$$= \text{资本周转率} \times \text{销售成本率} \times \text{成本费用利润率}$$

以上公式中投资额是指投资中心的总资产扣除负债后的余额，即投资中心的净资产。所以，该指标也可以称为净资产利润率，它主要说明投资中心运用“公司产权”供应的每一元资产对整体利润贡献的大小，或投资中心对所有者权益的贡献程度。

投资利润率是广泛采用的评价投资中心业绩的指标，优点如下：

- ①投资利润率能反映投资中心的综合盈利能力。
- ②投资利润率具有横向可比性。
- ③投资利润率可以作为选择投资机会的依据，有利于调整资产的存量，优化资源配置。
- ④以投资利润率作为评价投资中心经营业绩的尺度，可以正确引导投资中心的经营管理行为，使其行为长期化。

(2) 剩余收益

剩余收益是一个绝对数指标，是指投资中心获得的利润扣减其投资额或净资产占用额按规定或预期的最低收益率计算的最低投资收益后的余额。最低投资收益是投资中心的投资额（或资产占用额）按规定或预期的最低报酬率计算的收益。其计算公式如下：

$$\text{剩余收益} = \text{利润} - \text{投资额或净资产占用额} \times \text{规定或预期的最低投资报酬率} \quad (9-3-10 \text{ 式})$$

如果考核指标是总资产息税前利润率时，则剩余收益计算公式应作相应调整，其计算公式如下：

$$\text{剩余利润} = \text{息税前利润} - \text{总资产占用额} \times \text{规定或预期的总资产息税前利润率}$$

这里所说的规定或预期的最低报酬率和总资产息税前利润率通常是指企业为保证其生产经营正常、持续进行所必须达到的最低报酬水平。

剩余收益指标具有两个特点：

- ①体现投入产出关系。
- ②避免本位主义。

二、编制责任预算

(一) 责任预算的含义

责任预算是以责任中心为主体，以其可控成本、收入、利润和投资等为对象编制的预算。

责任预算由各种责任指标组成。这些指标分为主要责任指标和其他责任指标。

（二）责任预算的编制

责任预算的编制程序有两种基本类型，且与企业组织结构有着密切关系。

1. 责任预算的编制程序。

（1）以责任中心为主体，将企业总预算在各责任中心之间层层分解而形成各责任中心的预算。

（2）各责任中心自行列示各自的预算指标，由下而上、层层汇总，最后由企业专门机构或人员进行汇总和调整，确定企业总预算。

2. 责任预算的编制程序与企业组织结构的关系。

（1）集权组织结构形式下责任预算的编制程序。

在集权组织结构形式下，公司总经理大权独揽，对企业的所有成本、收入、利润和投资负责。他既是利润中心，也是投资中心。而公司下属各部门、各工厂、各车间、各工段、各地区都是成本中心，它们只对其权责范围内控制的成本负责。因此，在集权组织结构形式下，首先要按照责任中心的层次，从上而下把公司总预算（或全面预算）逐层向下分解，形成各责任中心的责任预算；然后建立责任预算执行情况的跟踪系统，记录预算执行的实际情况，并定期由下至上把责任预算的实际执行数据逐层汇总，直到最高层的利润中心或投资中心。

（2）分权组织结构形式下责任预算的编制程序。

在分权组织结构形式下，经营管理权分散在各责任中心，公司下属各部门、各工厂、各地区等与公司自身一样，可以都是利润中心、投资中心，它们既要控制成本、收入、利润，也要对所占用的全部资产负责。而在它们之下还有许多成本中心，只对它们所控制的成本负责。在分权组织结构形式下，首先也应按责任中心的层次，将公司总预算（或全面预算）从最高层向最底层逐级分解，形成各责任单位的责任预算。然后建立责任预算的跟踪系统，记录预算实际执行情况，并定期从最基层责任中心把责任成本的实际数，以及销售收入的实际数，通过编制业绩报告逐层向上汇总，一直达到最高的投资中心。

三、编制责任报告

责任报告亦称业绩报告、责效报告，它是根据责任会计记录编制的反映责任预算实际执行情况，揭示责任预算与实际执行差异的内部会计报告。

责任报告的形式主要有报表、数据分析和文字说明等。将责任预算、实际执行结果及其差异用报表予以列示是责任报告的基本形式。在揭示差异时，还必须对重大差异予以定量分析和定性分析。

我们可以把责任报告与责任预算进行比较，进行反馈控制的过程如图 7—1 所示。

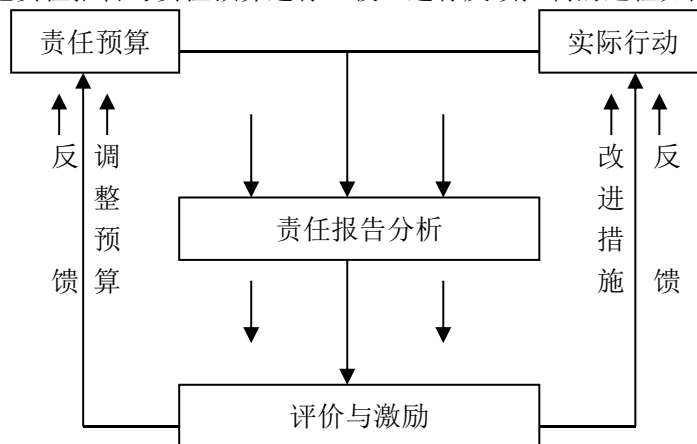


图 7—1 反馈控制过程图

责任中心是逐级设置的，责任报告也应自下而上逐级编制。

四、完成业绩考核

业绩考核是以责任报告为依据,分析、评价各责任中心责任预算的实际执行情况,找出差距,查明原因,借以考核各责任中心工作成果,实施奖惩,促使各责任中心积极纠正行为偏差,完成责任预算的过程。

责任中心的业绩考核有狭义和广义之分。狭义的业绩考核仅指对各责任中心的价值指标,如成本、收入、利润以及资产占用等责任指标的完成情况进行考评。广义的业绩考评除这些价值指标外,还包括对各责任中心的非价值责任指标的完成情况进行考核。责任中心的业绩考核还可以分为年终考核与日常考核。

(一) 成本中心业绩考核

成本中心业绩考核是以责任报告为依据,将实际成本与预算成本或责任成本进行比较,确定两者差异的性质、数额以及形成的原因,并根据差异分析的结果,对各成本中心进行奖惩,以督促成本中心努力降低成本。

(二) 利润中心业绩考核

在考核利润中心业绩时,也只是计算和考评本利润中心权责范围内的收入和成本。凡不属于本利润中心权责范围内的收入和成本,尽管已由本利润中心实际收进或支付,仍应予以剔除,不能作为本利润中心的考核依据。

(三) 投资中心业绩考核

从管理层次看,投资中心是最高一级的责任中心,业绩考核的内容或指标涉及各个方面,是一种较为全面的考核。考核时通过将实际数与预算数的比较,找出差异,进行差异分析,查明差异的成因和性质,并据以进行奖惩。由于投资中心层次高、涉及的管理控制范围广,内容复杂,考核时应力求原因分析深入、依据确凿、责任落实具体,这样才可以达到考核的效果。

【典型任务举例】

任务1 设立成本中心考核指标

宏大公司内部甲车间为成本中心,生产B产品,预算产量5 000件,单位成本100元;实际产量5500件,单位成本95元。可以计算该成本中心的成本变动额和变动率是:

$$\text{成本变动额} = 95 \times 5500 - 100 \times 5000 = -27\,500 \text{ (元)}$$

$$\text{成本变动率} = -27\,500 \div (100 \times 5\,000) \times 100\% = -5\%$$

计算结果表明,该成本中心的成本降低额为27 500元,降低率为5%。

任务2 设立利润中心考核指标

宏大公司的乙车间是一个人为利润中心。本期实现内部销售收入5 000 000元,销售变动成本为4 000 000元。该中心负责人可控固定成本为300 000元,中心负责人不可控应由该中心负担的固定成本为100 000元。

则该中心实际考核指标分别为:

$$\text{利润中心边际贡献总额} = 5\,000\,000 - 4\,000\,000 = 1\,000\,000 \text{ (元)}$$

$$\text{利润中心负责人可控利润总额} = 1\,000\,000 - 300\,000 = 700\,000 \text{ (元)}$$

$$\text{利润中心可控利润总额} = 700\,000 - 100\,000 = 600\,000 \text{ (元)}$$

任务3 设立投资中心考核指标

宏大公司下设投资中心A和投资中心B,该公司加权平均最低投资利润率为10%,现两中心追加投资,有关资料如表7—1所示。

表 7 - 1

投资中心指标计算表

单位：万元

项 目		投资额①	利润②	投资利润率③	剩余收益 ④ = ①×[③-10%]
追加投资前	A	800	40	5%	-40
	B	1200	180	15%	+60
	Σ	2000	220	11%	+20
投资中心A追加 投资 400	A	1200	72	6%	-48
	B	1200	180	15%	+60
	Σ	2400	252	10.5%	+12
投资中心B追加 投资 800	A	800	40	5%	-40
	B	2000	296	14.8%	+96
	Σ	2800	336	12%	+56

要求：根据表 7-1 中资料评价 A、B 两个投资中心的经营业绩。

解答：如以投资利润率作为考核指标，追加投资后投资中心 A 的利润率由 5% 提高到了 6%，投资中心 B 的利润率由 15% 下降到了 14.8%，则向 A 投资比向 B 投资好；但以剩余收益作为考核指标，A 的剩余收益由原来的 -40 万元变成了 -48 万元，B 的剩余收益由原来的 60 万元增加到 96 万元，应当向 B 投资。如果从整个公司进行评价，就会发现 A 追加投资时全公司总体投资利润率由 11% 下降到 10.5%，剩余收益由 20 万元下降到 12 万元；B 追加投资时全公司总体投资利润率由 11% 上升到 12%，剩余收益由 20 万元上升到 56 万元。这与用剩余收益指标评价各投资中心的业绩的结果一致。

通过上例可以看出，利用剩余收益考核投资中心的工作业绩，能使个别投资中心的局部利益与企业整体利益达成一致，避免了投资中心的狭隘本位倾向。

需要注意的是，以剩余收益作为评价指标时，所采用的预期最低投资收益率的高低对剩余收益的影响很大，通常可用公司的平均投资利润率（或加权平均投资利润率）作为基准投资利润率。

任务 4 编制责任预算

扬帆公司的组织结构形式如图 7—2 所示。

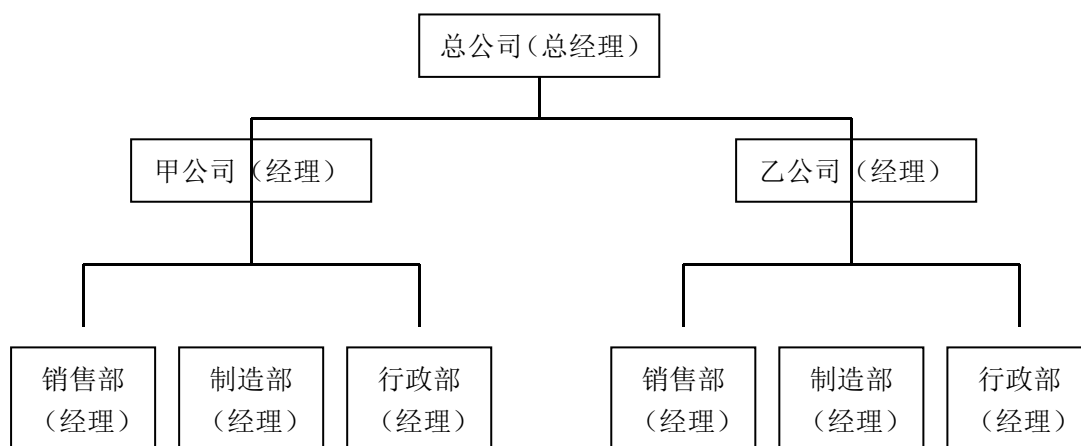


图 7—2 公司组织结构图

假设该公司采取分权组织结构形式，各成本中心发生的成本费用均为可控成本，则该公司责任预算的简化形式见表 7—2、7—3、7—4、7—5、7—6、7—7。

表 7—2

扬帆公司责任预算

2014 年

单位：万元

公司	责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
甲公司	利润中心	甲公司营业利润	300	甲公司经理
乙公司	利润中心	乙公司营业利润	200	乙公司经理
合 计			500	公司总经理
总公司	投资中心	剩余收益	112.5	公司总经理

表 7-3

投资中心责任预算

2014 年

单位：万元

项 目	预算
甲公司利润	300
乙公司利润	200
小计	500
总公司所得税（按 25%）	125
合计	375
净资产平均占用额 ^①	1750
投资利润率	21.4%
行业平均最低报酬率 ^②	15%
剩余收益	112.5

表 7—4

甲分公司责任预算

2014 年

单位：万元

部门	责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
销售部	收入中心	销售部收入	560	销售部经理
制造部	成本中心	制造部可控成本	200	制造部经理
行政管理部		行政管理部可控成本	20	行政管理部经理
销售部		销售部可控成本	40	销售部经理
合 计			260	甲公司经理
利润中心		营业利润	300	甲公司经理

表 7—5

甲公司销售部责任预算

2014 年

单位：万元

范围	责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
东北地区	收入中心	东北地区收入	120	责任人 A
中南地区	收入中心	中南地区收入	100	责任人 B
西北地区	收入中心	西北地区收入	60	责任人 C
东南地区	收入中心	东南地区收入	150	责任人 D
西南地区	收入中心	西南地区收入	70	责任人 E
出口销售	收入中心	出口销售收入	60	责任人 F
收入中心		收入合计	560	销售部经理

表 7—6

甲公司制造部责任预算

2014 年

单位：万元

成本中心	项 目	责任预算	责任人
一车间	变动成本		一车间负责人
	直接材料	50	
	直接人工	30	
	变动制造费用	<u>10</u>	
	小 计	90	
	固定成本		
	固定制造费用	<u>15</u>	
	成本合计	105	
二车间	变动成本		二车间负责人
	直接材料	45	
	直接人工	25	
	变动制造费用	<u>10</u>	
	小 计	80	
	固定成本		
	固定制造费用	<u>10</u>	
	成本合计	90	
制造部	制造部其他费用	<u>5</u>	制造部经理
	成本费用总计	200	制造部经理

表 7—7

甲公司行政管理部和销售部责任预算

2014 年

单位：万元

责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
行政管理部	工资费用	11	行政部经理
	折 旧	5	
	办 公 费	2	
	保 险 费	2	
	费用合计	20	
销售部	工资费用	20	销售部经理
	办 公 费	5	
	广 告 费	12	
	其 他	3	
	费用合计	40	

不难看出，上述各表的预算数据之间存在着内在的相互勾稽关系。随着预算数据的逐级分解，预算的责任中心的层次越来越低，预算项目越来越具体。这意味着公司总预算被真正落实到具体的责任单位或个人，使预算的实现有了可靠的组织保证，也意味着公司总预算被分解到了具体的项目上，使预算的实现有了客观的依据。

任务 5 编制责任报告

现以前述某公司为例，将其责任报告的简略形式列表，见表 7—8、7—9、7—10。

表 7—8

成本中心责任报告

2014 年

单位：万元

项 目	实际	预算	差异
甲公司第一车间可控成本			
变动成本			
直接材料	54	50	4
直接人工	26	30	(4)
变动制造费用	<u>13</u>	<u>10</u>	<u>3</u>
变动成本合计	93	90	3
固定成本			
固定制造费用	13	<u>15</u>	(2)
合计	106	105	1
甲公司第二车间可控成本			
变动成本			
直接材料	46	45	1
直接人工	25	25	0
变动制造费用	11	<u>10</u>	1
变动成本合计	82	80	2
固定成本			
固定制造费用	9.5	10	(0.5)
合计	91.5	90	1.5
甲公司制造部可控成本			
第一车间			
变动成本	93	90	3
固定成本	<u>13</u>	15	<u>(2)</u>
小计	106	105	1
第二车间			
变动成本	82	80	2
固定成本	<u>9.5</u>	<u>10</u>	<u>(0.5)</u>
小计	91.5	90	1.5
制造部其他费用	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>2</u>
合计	204.5	200	4.5
甲公司可控成本			
制造部	204.5	200	4.5
行政部	18	20	(2)
销售部	<u>39</u>	<u>40</u>	<u>(1)</u>
总计	261.5	260	1.5

表 7—9

利润中心责任报告

2014 年

单位：万元

项 目	实际	预算	差异
甲公司销售收入			
东北地区	110	120	(10)
中南地区	120	100	20
西北地区	59	60	(1)

东南地区	140	150	(10)
西南地区	75	70	5
出口销售	<u>80</u>	<u>60</u>	<u>20</u>
小计	584	560	24
甲公司变动成本			
第一车间	93	90	3
第二车间	<u>82</u>	<u>80</u>	<u>2</u>
小计	<u>175</u>	<u>170</u>	<u>5</u>
甲公司边际贡献总额	409	390	19
甲公司固定成本			
制造部			
第一车间	13	15	(2)
第二车间	9.5	10	(0.5)
制造部其他费用	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>2</u>
小计	29.5	30	(0.5)
行政部	18	20	(2)
销售部	<u>39</u>	<u>40</u>	<u>1</u>
小计	<u>86.5</u>	<u>90</u>	<u>2.5</u>
甲公司利润	322.5	300	22.5
总公司利润			
甲公司利润	322.5	300	22.5
乙公司利润	220	200	20
合 计	542.5	500	42.5

表 7—10

投资中心责任报告

2014 年

单位：万元

项 目	实际	预算	差异
甲公司利润	322.5	300	22.5
乙公司利润	220	200	20
小计	542.5	500	42.5
总公司所得税（按 25%）	135.63	125	10.63
合计	406.88	375	31.88
净资产平均占用额 ^①	1502.2	1750	(247.8)
投资利润率	27%	21.4%	5.6%
行业平均最低报酬率 ^②	18%	15%	3%
剩余收益	136.48	112.5	23.98

注：

①净资产平均占用额是根据预计资产负债表和实际资产负债表所有者权益年初年末平均后求得。

②计算剩余收益时，其最低报酬率可按行业或类似相关企业平均报酬率计算求得。