

学习子情境 财务控制实施

第一部分 知识点回顾

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。

3. 成本中心的特点

- (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）

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

(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。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。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。

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。采用这种

成本计算方式的“利润中心”，实质上已不是完整和原来意义上的利润中心，而是边际贡献中心。人为利润中心适合采取这种计算方式。

(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。自然利润中心适合采取这种计算方式。

4. 利润中心的考核标准

(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：

利润中心边际贡献总额 = 该利润中心销售收入总额 - 该利润中心可控成本总额（或变动成本总额）

(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：

利润中心边际贡献总额 = 利润中心销售收入总额 - 利润中心变动成本总额

利润中心负责人可控利润总额 = 利润中心边际贡献总额 - 利润中心负责人可控固定成本

利润中心可控利润总额 = 利润中心负责人可控利润总额 - 利润中心负责人不可控固定成本

公司利润总额 = 各利润中心可控利润总额之和 - 公司不可分摊的各种管理费用、财务费用等

(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。

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：

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

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

(2) 剩余收益

剩余收益 = 利润 - 投资额或净资产占用额 × 规定或预期的最低投资报酬率

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：

剩余收益 = 息税前利润 - 总资产占用额 × 规定或预期的总资产息税前利润率

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。

通过编制责任预算可以明确各责任中心的责任，并通过与企业总预算的一致性，以确保其实现。通过编制责任预算也为控制和考核责任中心经营管理活动提供了依据，责任预算是企业总预算的补充和具体化。

（二）责任预算的编制

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，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，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。

责任报告是对各个责任中心执行责任预算情况的系统概括和总结。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。

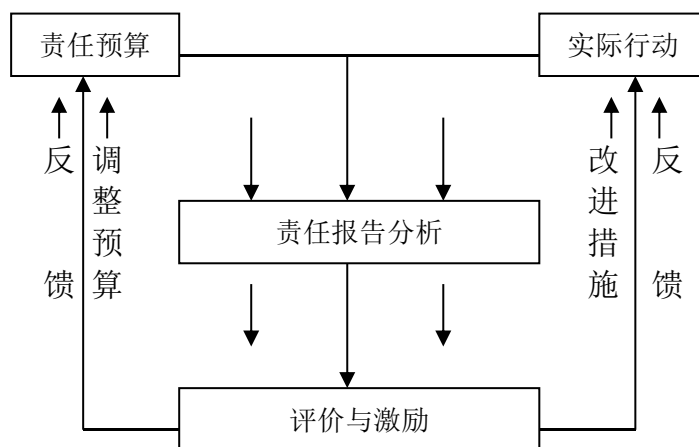


图 7—1 反馈控制过程图

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，实施奖罚，促使各责任中心积极纠正行为偏差，完成责任预算的过程。

（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罚，以督促成本中心努力降低成本。

（二）利润中心业绩考核

考核利润中心业绩时，只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

投资中心业绩考核，除收入、成本和利润指标外，考核重点应放在投资利润率和剩余收益两项指标上。

第二部分 职业判断能力训练

一、单项选择题

- 下列各项中，不属于责任成本基本特征的是（ ）。
A. 可以预计
B. 可以计量
C. 可以控制
D. 可以对外报告
- 对成本中心而言，下列各项中，不属于该类中心特点的是（ ）。
A. 只考核本中心的责任成本
B. 只对本中心的可控成本负责
C. 只对责任成本进行控制
D. 只对直接成本进行控制
- 不论利润中心是否计算共同成本或不可控成本，都必须考核的指标是（ ）。
A. 该中心的剩余收益
B. 该中心的边际贡献总额
C. 该中心的可控利润总额
D. 该中心负责人的可控利润总额
- 已知 ABC 公司加权平均的最低投资利润率为 20%，其下设的甲投资中心投资额为 200 万元，剩余收益为 20 万元，则该中心的投资利润率为（ ）。
A. 40%
B. 30%
C. 20%
D. 10%
- 在投资中心的主要考核指标中，能使个别投资中心的利益与整个企业的利益统一起来的指标是（ ）。

- A. 投资利润率
B. 可控成本
C. 利润总额
D. 剩余收益
6. 具有独立或相对独立的收入和生产经营决策权，并对成本、收入和利润负责的责任中心是（ ）。
- A. 成本中心
B. 利润中心
C. 投资中心
D. 财会中心
7. 在投资中心的主要考核指标中，能够全面反映该责任中心投入产出的关系，避免本位主义发生，并使个别投资中心的利益与整个企业的利益统一起来的指标是（ ）。
- A. 可控成本
B. 利润总额
C. 投资利润率
D. 剩余收益
8. 在选择剩余收益指标时所使用的规定或预期的最低报酬率时，通常考虑的指标是公司的（ ）作为基准收益率。
- A. 最高利润率
B. 最低利润率
C. 加权平均利润率
D. 销售利润率
9. 已知某投资中心的资本周转率为 0.3 次，销售成本率为 60%，成本费用利润率为 80%，则其投资利润率为（ ）。
- A. 42%
B. 22.5%
C. 14.4%
D. 6%
10. 投资中心所考核的投资利润率指标等于以下三个指标的乘积、它们是：资本周转率、成本费用利润率和（ ）。
- A. 剩余利润
B. 销售利润率
C. 资本利润率
D. 销售成本率
11. 以下属于典型的人为利润中心的（ ）。
- A. 分公司
B. 分店
C. 车间
D. 海外事业部
12. 下列各项中，不属于投资中心特征的有（ ）。
- A. 在企业内部拥有最大的决策权
B. 企业内部最高层次的责任中心
C. 一般为独立的法人
D. 只需要对投资效果负责，不需要对成本负责
13. 不属于影响剩余收益的因素有（ ）。
- A. 息税前利润
B. 总资产占用额

- C. 利润留存比率
D. 预期的最低总资产息税前利润率
14. 某企业内部一车间为成本中心，生产 A 产品，预算产量 60000 件，单位成本 100 元；实际产量 70000 件，单位成本 95 元。可以计算该成本中心的成本降低率是（ ）。
- A. 10.83%
B. -5%
C. -5.26%
D. 5%
15. 公司制企业的下列责任单位中，可作为投资中心的是（ ）。
- A. 公司
B. 车间
C. 班组
D. 职工
16. 下列成本中，属于成本中心必须控制和考核的指标是（ ）。
- A. 产品成本
B. 期间成本
C. 不可控成本
D. 责任成本
17. 在分权组织结构下，编制责任预算的程序通常是（ ）。
- A. 自上而下、层层分解
B. 自上而下、层层汇总
C. 由下而上、层层分解
D. 由下而上、层层汇总

二、多项选择

1. 利润中心的考核总指标为利润，具体内容有（ ）。
- A. 利润中心边际贡献总额
B. 利润中心负责人可控利润总额
C. 利润中心可控利润总额
D. 总资产息税前利润率
2. 成本中心的业绩，可以通过（ ）来考核。
- A. 标准成本降低额
B. 变动成本降低额
C. 责任成本降低额
D. 责任成本降低率
3. 下列各项中，属于揭示投资中心特点的表述包括（ ）。
- A. 企业内部最高层次的责任中心
B. 在企业内部拥有最大的决策权
C. 承担最大的责任
D. 分权管理程度比较高
4. 下列各项指标中，属于投资中心业绩考核重点指标的是（ ）。
- A. 可控成本
B. 收入和利润
C. 投资利润率
D. 剩余收益
5. 相对剩余收益指标而言，投资利润率指标的缺点有（ ）。

- A. 无法反映投资中心的综合盈利能力
 - B. 可能造成投资中心的近期目标与整个企业的长期目标相背离
 - C. 不便于投资项目建成投产后与原定目标的比较
 - D. 不便于各投资中心经营业绩的横向比较
6. 投资利润率可以进一步分解为三个相对数指标之积，它们包括（ ）。
- A. 资本周转率
 - B. 销售成本率
 - C. 销售利润率
 - D. 成本费用利润率
7. 成本中心相对于利润中心和投资中心有其自身的特点，主要表现在（ ）。
- A. 成本中心只考评成本费用而不考评收益
 - B. 成本中心应对全部成本负责
 - C. 成本中心只对可控成本承担责任
 - D. 成本中心只对责任成本进行考核和控制

三、判断题

1. 因为企业内部的个人不能构成责任实体，所以不能作为责任会计的责任中心。（ ）
2. 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单位。（ ）
3. 对一个企业而言，变动成本和直接成本大多是可控成本，而固定成本和间接成本大多是不可控成本。（ ）
4. 属于某成本中心的各项可控成本之和即构成该中心的责任成本。（ ）
5. 成本中心不仅要以货币形式计量投入，而且要以货币形式计量产出。（ ）
6. 人为利润中心是指只对内部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。（ ）
7. 只有既划清责任又能进行单独核算的企业内部单位，才能作为一个责任中心。（ ）
8. 某项会导致个别投资中心的投资利润率提高的投资，不一定会使整个企业的投资利润率提高；但某项会导致个别投资中心的剩余收益增加的投资，则一定会使企业的剩余收益增加。（ ）
9. 利润中心必然是成本中心，投资中心必然是利润中心，所以投资中心首先是成本中心，但利润中心并不一定是投资中心。（ ）
10. 当一个责任中心向另一责任中心提供产品时，不仅要办理内部结算，还应同时办理责任成本的内部结转。（ ）
11. 如果公司下属的某个投资中心追加投资后，导致该中心的投资利润率上升，则应以由此引起的公司投资利润率的上升或下降来评价其业绩。（ ）
12. 因为投资的目的之一是为了获得利润，所以投资中心同时也必然是利润中心，可以分为

自然的投资中心和人为的投资中心两种类型。()

13. 以市场价格作为内部转移价格，就是直接按市场价格结算。()
14. 责任成本的内部结转是指由承担损失的责任中心对实际发生或发现损失的其他责任中心进行损失赔偿的账务处理过程；对本部门因其自身原因造成的损失，不需要进行责任结转。()
15. 在企业的不同管理层次上，责任报告的侧重点应有所不同。最低层次的责任中心的责任报告应当最详细，随着层次的升高，责任报告的内容应以更为概括的形式来表现。()
16. 从企业总体看，内部转移价格无论怎样变动，企业利润总额不变，变动的只是企业内部各责任中心的收入或利润的分配份额。()
17. 在对成本进行分类，以便归集责任中心的成本时，所确定的不可控成本都是固定成本。()
18. 同一成本项目，对有的部门来说是可控的，而对另一部门则可能是不可控的。也就是说，成本的可控与否是相对的，而不是绝对的。()
19. 为了划定各责任中心的成本责任，使不应承担损失的责任中心在经济上得到合理补偿，必须进行责任转账。()
20. 成本中心一般不是独立法人，利润中心可以是也可以不是独立法人，而投资中心一般是独立法人。()

四、计算分析题

1. 某车间的月责任成本预算满足如下模式： $y = 200000 + 10x$ ，该车间八月份的实际成本资料如下：可控成本为 411600 元，其中固定成本为 211600 元，变动成本为 200000 元，另外不可控成本为 36000 元，全部为固定成本，实际产量为 22000 件。

要求：

- (1) 计算该车间责任成本变动额；
- (2) 计算该车间责任成本变动率；
- (3) 登记下列责任报告，并评价该车间成本控制业绩。

单位：元

成本项目	实际	预算	差异
变动成本			
固定成本			
合计			

2. 英达公司下设 A、B 两个投资中心，A 投资中心的投资额为 200 万元，投资利润率为

15%；B 投资中心的投资利润率为 17%，剩余收益为 20 万元；英达公司要求的平均最低投资利润率为 12%。英达公司决定追加投资 100 万元，若投向 A 投资中心，每年可增加利润 20 万元；若投向 B 投资中心，每年可增加利润 15 万元。

要求：

- (1) 计算追加投资前 A 投资中心的剩余收益；
- (2) 计算追加投资前 B 投资中心的投资额；
- (3) 计算追加投资前英达公司的投资利润率；
- (4) 若 A 投资中心接受追加投资，计算其剩余收益；
- (5) 若 B 投资中心接受追加投资，计算其投资利润率。

3. 某企业下设甲投资中心和乙投资中心，要求的总资产息税前利润率为 10%。两投资中心均有一投资方案可供选择，预计产生的影响如下表所示：

单位：万元

项目	甲投资中心		乙投资中心	
	追加投资前	追加投资后	追加投资前	追加投资后
总资产	50	100	100	150
息税前利润	4	8.6	15	20.5
息税前利润率	8%		15%	
剩余收益	-1		+5	

要求：

- (1) 计算并填列上表中的空白；
- (2) 运用剩余收益指标分别就两个投资中心是否应追加投资进行决策。

4. 某总公司下设甲、乙两个具有独立收入来源和独立经营权的分公司。

资料一：2013 年甲分公司实现销售收入 8000 万元，变动成本率为 60%，固定成本总额为 1200 万元，其中，有 320 万元的折旧费为部门经理不可控成本，折旧费以外的固定成本为部门经理的可控成本。

资料二：2013 年乙分公司实现的可控利润总额为 3440 万元；

资料三：2013 年总公司总资产平均余额为 32000 万元，其中负债资金平均余额为 12800 万元，平均利息率为 8%。总公司全年发生的不可分摊的各种管理费用为 576 万元，若总公司股东要求的最低净资产收益率为 10%，所得税税率为 30%。

要求：(1) 根据资料一计算甲公司的下列指标：

- ① 计算甲分公司边际贡献总额；
- ② 计算甲分公司负责人可控利润总额；
- ③ 计算甲分公司可控利润总额。

(2) 根据资料二、三完成下列计算：

- ① 计算总公司实现的利润总额和净利润总额；
- ② 计算总公司的净资产平均占用额；
- ③ 计算总公司的投资利润率（净资产收益率）；
- ④ 计算总公司的剩余收益。

5. 已知有两家没有任何联系的公司，相关资料如下：

单位：万元

投资中心	甲公司	乙公司
息税前利润	50000	16000
总资产平均余额	312500	80000
预期的最低总资产息税前利润率	14%	16%

要求：

- (1) 分别计算各公司的总资产息税前利润率和剩余收益指标；
- (2) 说明如果现有一项可带来 15% 的总资产息税前利润率的投资机会，若接受投资，甲、乙两公司的总资产息税前利润率和剩余收益会增加还是减少？
- (3) 若按总资产息税前利润率指标进行考核，上述两家公司是否愿意进行投资？
- (4) 若按剩余收益指标进行考核，上述两家公司是否愿意进行投资？

第三部分 职业实践能力训练

项目训练： 投资中心决策分析

一、任务目标

- (一) 计算剩余收益。
- (二) 分析投资意愿。
- (三) 提出投资中心决策分析报告。

二、任务描述

湘阳市高新技术区有一个投资项目，长江宏泰公司董事会开会讨论认为，本公司能获得该项目投资将是公司发展的一次战略机遇，但另有三家企业在竞争，董事会要求投资中心收集三家企业的资料，分析其投资意愿，提出本公司投资决策方案，供董事会研究决策。

三、操作准备

- (一) 学生分组。将学生按 6—8 人为一组，选定正副组长为公司投资中心正副主任。
- (二) 学生分工。投资中心正副主任将组内学生按投资决策分析要求合理分工。
- (三) 制订工作计划书。每个小组制订一份工作计划书，工作计划书根据工作内容，由小组学生讨论制订，并经指导老师审阅批准后实施。

四、操作流程

- (一) 各小组学习任务目标和任务描述，研究任务工单和应完成的任务。
- (二) 复习投资中心的考核指标和投资评价的方法。
- (三) 各小组讨论制订长江宏泰公司投资中心决策分析工作计划书。
- (四) 指导老师审阅各小组制订的长江宏泰公司投资中心决策分析工作计划书，并签批。
- (五) 各小组计算各投资者的剩余收益。
- (六) 各小组分析各投资者的投资意愿。
- (七) 各小组撰写投资中心的投资决策分析报告。

五、实训材料

(一) 任务工单

1. 投资项目情况

湘阳市高新技术区的投资项目为光纤通信工程，该工程的投资报酬率为 11%。

2. 三家企业情况

项 目	文坛公司	城建公司	信达公司
利润（万元）	950	6000	3800
净资产平均占用额（万元）	8000	85000	30000
股东权益（万元）	7000	65000	25000
规定的最低投资报酬率（%）	12	8	10

(二) 完成任务

1. 投资中心投资决策分析计划书

长江宏泰公司投资中心投资决策分析计划书

主要内容	实施时间	实施形式	主要负责人

研究投资中心决策分析的任务、要求与分工			
复习投资中心的考核指标和投资评价方法			
计算投资者的剩余收益			
分析投资者的投资意愿			
撰写投资中心决策分析报告			
其他：			
学习小组组长：		学习小组成员：	
年 月 日			
指导老师审阅意见：			
签名：			
年 月 日			

2. 计算三家投资企业的剩余收益

投资企业剩余收益	
文坛公司	
城建公司	

信达公司	

学习小组成员签字： _____

3. 分析与撰写投资决策分析报告

<p>希望公司投资决策分析报告</p> <p>一、文坛公司投资意愿</p> <p>二、城建公司投资意愿</p> <p>三、信达公司投资意愿</p> <p>四、本公司对项目投资的建议</p> <p style="text-align: right;">学习小组成员签字： _____</p>
--

六、讨论评价

(一)各小组相互交流打分。

(二)指导老师打分并点评。

第四部分 职业拓展能力训练

拓展训练一

某公司下设甲、乙两个投资中心，部分资料如下：

投资中心	甲中心	乙中心	总公司
营业利润	100 000	450 000	550 000
经营总资产平均占用额	2 000 000	3 000 000	5 000 000

		能力训练	能力训练	能力训练														
学习情境	教师				教师 (70%)													
					小组 (30%)													

第六部分 教师评价与自我评价

学习情境 序号	教师评语	自我评价
学习情境		