

中级会计职称

教材精讲班

中级财务管理

二、责任成本

(一) 责任成本管理的内容

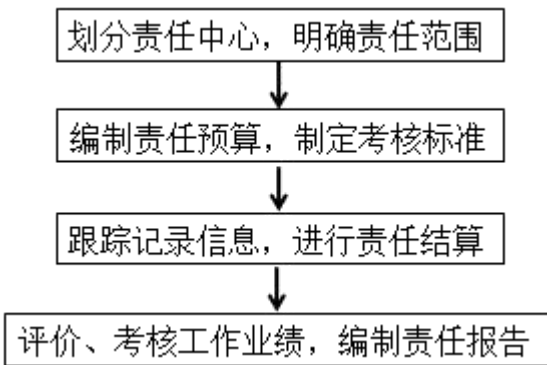
1. 责任成本管理

将企业内部划分成不同的责任中心，明确责任成本，并根据各责任中心的权、责、利关系，来**考核**其工作**业绩**的一种成本管理模式。

2. 责任中心（责任单位）

企业内部具有一定权力并承担相应工作责任的部门或管理层次，包括成本中心、利润中心和投资中心。

3. 责任成本管理流程



(二) 成本中心及其考核

1. 成本中心的含义

有权发生并**控制**成本的单位，**一般不会产生收入**，通常只计量考核发生的成本，是责任中心中应用最为广泛的一种形式。

2. 成本中心的特点

1) 不考核收入，只考核成本

2) 只对**可控成本**负责，不负责不可控的成本

①可控成本需满足三个条件：可以**预见**、可以**计量**、可以**调节和控制**；

②可控成本和不可控成本的划分是**相对的**，与成本中心所处的管理层**级别**、管理**权限**与控制范围大小有关。

3) **责任成本**（可控成本之和）是成本中心考核和控制的主要内容。

3. 考核与控制指标

1) 预算成本节约额

= 实际产量预算责任成本 - 实际责任成本

2) 预算成本节约率

= 预算成本节约额 / 实际产量预算责任成本 × 100%

【例题·判断题】

企业对成本中心进行业绩考核时，应要求成本中心对其所发生或负担的全部成本负责。（ ）

【正确答案】×

【答案解析】成本中心只对可控成本负责，不负责不可控成本。

【例题·多项选择题】

根据责任成本管理基本原理，成本中心只对可控成本负责。可控成本应具备的条件有（ ）。

A. 该成本是成本中心可计量的

B. 该成本的发生是成本中心可预见的

C. 该成本是成本中心可调节和控制的

D. 该成本是为成本中心取得收入而发生的

【正确答案】ABC

【答案解析】可控成本是指成本中心可以控制的各种耗费，它应具备三个条件：第一，该成本的发生是成本中心可以预见的；第二，该成本是成本中心可以计量的；第三，该成本是成本中心可以调节和控制的，所以本题的正确选项是ABC。

（三）利润中心及其考核

1. 利润中心含义

既能控制成本，又能控制收入和利润的责任单位，要同时对成本、收入以及利润负责。

2. 利润中心的类型

自然利润中心	自然形成的，直接对外提供劳务或销售产品以取得收入
人为利润中心	人为设定的，通过企业内部各责任中心之间使用内部结算价格结算半成品取得内部销售收入

3. 利润中心的特点

- 1) 处于企业内部的较高层次，如分店或分厂；
- 2) 不仅要降低绝对成本，还要寻求收入的增长使之超过成本，即更要强调相对成本的降低。

4. 利润中心的业绩考核指标

1) 边际贡献 = 销售收入总额 - 变动成本总额

反映该利润中心的盈利能力，对业绩评价没有太大的作用。

2) 可控边际贡献（部门经理边际贡献）= 边际贡献 - 该中心负责人可控固定成本

① 衡量部门经理有效运用其控制下的资源的能力，是评价利润中心管理者业绩的理想指标。

② 难以区分可控和不可控的与生产能力相关的成本。

如果部门经理有权处置固定资产，那么相关的折旧费是可控成本；反之，相关的折旧费用就是不可控成本。

③ 忽略了应追溯但又不可控的生产能力成本，不能全面反映该利润中心对整个公司所做的经济贡献。

3) 部门边际贡献（部门毛利）= 可控边际贡献 - 该中心负责人不可控间接成本

① 反映了部门为企业利润和弥补与生产能力有关的成本所作的贡献；

② 用于评价部门业绩而不是利润中心管理者的业绩。

【例题·单项选择题】

某利润中心本期销售收入为 7000 万元，变动成本总额为 3800 万元，中心负责人可控的固定成本为 1300 万元，其不可控但由该中心负担的固定成本为 600 万元，则该中心的可控边际贡献为（ ）万元。

- A. 1900 B. 3200
C. 5100 D. 1300

【正确答案】A

【答案解析】可控边际贡献 = 销售收入 - 变动成本 - 该中心负责人可控固定成本 = 7000 - 3800 - 1300 = 1900（万元）。