

第四节 利润中心

【知识点一】利润中心划分和类型

利润中心是指对利润负责的责任中心。由于利润等于收入减去成本或费用，所以利润中心是对收入、成本和费用都要承担责任的责任中心。

利润中心有两种类型

一种是**自然的利润中心**，它直接向公司外部出售产品，在市场上进行购销业务。

另一种是**人为的利润中心**，它主要在公司内部按照内部转移价格出售产品。

从根本目的上来看，利润中心是指管理人员有权对其**供货的来源**和**市场的选择**进行决策的单位。一般来说，利润中心要向顾客销售其大部分产品，并且可以自由地选择大多数材料、商品和服务等项目的来源。根据这一定义，尽管某些公司也**采用利润指标**来计算各生产部门的经营成果，但这些部门**不一定就是利润中心**。

【知识点二】利润中心的考核指标

对利润中心进行考核的指标**主要是利润**。尽管利润指标具有综合性，利润计算具有强制性和较好的规范化程度，但仍然需要一些**非货币的衡量方法作为补充**，包括生产率、市场地位、产品质量、职工态度、社会责任、短期目标和长期目标的平衡等。

在计量一个利润中心的利润时，需要解决两个问题：

第一，选择一个**利润指标**，分配成本到该中心；

第二，为在利润中心之间**转移的产品或劳务规定价格**。

这里先讨论第一个问题，后一个问题将单独讨论。

在评价利润中心业绩时，至少有三种选择：部门边际贡献、部门可控边际贡献、部门税前经营利润。

具体计算公式如下：

部门边际贡献=部门销售收入-部门变动成本总额

部门可控边际贡献=部门边际贡献-部门可控固定成本

部门税前经营利润=部门可控边际贡献-部门不可控固定成本

【例 18-1】某公司一个生产部门的有关数据如表 18-1 所示。

表 18-1 某公司某部门有关数据如表 单位：元

项目	成本费用	收益
部门销售收入		15 000
部门变动销货成本	8 000	
部门变动费用	2 000	
(1) 部门边际贡献		5 000
部门可控固定成本	800	
(2) 部门可控边际贡献		4 200
部门不可控固定成本	1 200	
(3) 部门税前经营利润		3 000

以**边际贡献** 5000 元作为业绩评价依据**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选择余地。以边际贡献为评价依据，可能导致部门经理尽可能多地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总成本。因此，业绩评价时至少应包括可控制的固定成本。

以可控边际贡献 4200 元体现了可控原则，作为业绩评价依据可能是最佳选择，因其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。

以**税前经营利润** 3000 元作为业绩评价依据，适合评价该部门对公司利润和管理费用的贡献，而**不适用于对部门经理的评价**。如果要决定该部门的取舍，部门可控边际贡献是有重要意义的信息。如果要评价部门经理的业绩，因为有一部分固定成本是过去最高管理层投资决策的结果，现在的部门经理已很难改变，故税前经营利润超出了经理人员的控制范围。

【知识点三】利润中心业绩报告

利润中心的考核指标通常为该利润中心的**部门边际贡献、部门可控边际贡献和部门税前利润**。利润中心的业绩报告也是**自下而上逐级汇编**的，直至整个企业的息税前利润。利润中心的业绩报告的基本形式如下表所示。

利润中心的业绩报告

单位：元

项目	预算	实际	差异
部门销售收入	245 000	248 000	3 000 (F)
减：部门变动成本	111 000	112 000	1 000 (U)
部门边际贡献	134 000	136 000	2 000 (F)
部门可控的固定成本	24 000	24 500	500 (U)
部门可控边际贡献	110 000	111 500	1 500 (F)
部门不可控固定成本	18 000	18 900	900 (U)
部门税前经营利润	<u>92 000</u>	<u>92 600</u>	<u>600 (F)</u>

【例题·单选题】在下列业绩评价指标中，最适合评价利润中心部门经理的是（ ）。

- A. 部门可控边际贡献
- B. 部门税前经营利润
- C. 部门边际贡献
- D. 部门税后经营利润

答案：A

解析：以可控边际贡献作为业绩评价依据可能是最佳选择，因之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。

【例题·单选题】编制利润中心业绩报告时，适合采用的格式是（ ）

- A. 营业利润格式
- B. 净利润格式
- C. 边际贡献格式
- D. 综合收益格式

答案：C

解析：利润中心的考核指标通常为该利润中心的部门边际贡献、分部经理可控边际贡献和部门可控边际贡献。