



第十八章 责任会计



第十八章 责任会计

【知识点1/3】成本中心-客

(一) 成本中心类型

1. 标准成本中心

标准成本中心必须是所生产的**产品稳定而明确**，并且已经知道单位产品所**需要的投入量**的责任中心。标准成本中心的典型代表是制造业工厂、车间、工段、班组等。

考核指标是既定产品质量和数量条件下的标准成本，标准成本中心**不对生产能力的利用程度负责**，而只对既定产量的投入量承担责任。



第十八章 责任会计

【知识点1/3】成本中心-客

(一) 成本中心类型

2. 费用中心

对于那些产出不能用财务指标来衡量，或者**投入和产出之间没有密切关系**的部门或单位，适于划分为费用中心。包括财务、人事、劳资、计划等行政管理部门，研究开发部门，销售部门等。

使用**费用预算**来评价费用中心的控制业绩。



第十八章 责任会计

【提示1】

责任成本是特定责任中心的全部可控成本，可控成本通常应符合以下三个条件：

- (1) 成本中心**有办法知道将发生**什么性质的耗费
- (2) 成本中心**有办法计量**它的耗费；
- (3) 成本中心**有办法控制**并调节它的耗费。

凡不符合上述三个条件的，即为不可控成本。



第十八章 责任会计

【提示2】

责任成本的关键是判别每一项成本费用支出的责任归属，判别成本费用支出责任归属的原则。通常，可以按以下原则确定责任中心的可控成本：

(1) 假如某责任中心通过**自己的行动能有效地影响**一项成本的数额，那么该中心就要对这项成本负责。

(2) 假如某责任中心**有权决定是否使用某种资产或劳务**，它就应对这些资产或劳务的成本负责。

(3) 某管理人员虽然不直接决定某项成本，但是上级要求他参与有关事项，从而对该项成本的支出施加了**重要影响**，则他对该成本也要承担责任。



第十八章 责任会计

【提示3】

制造费用的归属和分摊方法：

- (1) 直接计入责任中心；（机物料消耗、低值易耗品的领用）
- (2) 按责任基础分配；（动力费、维修费）
- (3) 按受益基础分配；（按装机功率分配电费）
- (4) 归入某一个特定的责任中心；（车间的运输费用和试验检验费用）
- (5) 不能归属于任何责任中心的固定成本，不进行分摊。
（车间厂房的折旧）



第十八章 责任会计

【知识点2/3】利润中心-客

(一) 利润中心类型

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。



第十八章 责任会计

【知识点2/3】利润中心-客

(二) 利润中心的考核指标

(1) 部门边际贡献=部门销售收入-部门变动成本总额，
该指标作为业绩评价依据**不够全面**。

(2) 部门可控边际贡献=部门边际贡献-部门可控固定成本，该指标体现了可控原则，作为业绩评价依据可能是最佳选择，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。

(3) 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，该指标适合评价该**部门**对公司利润和管理费用的贡献，而不适合于对部门经理的评价。



第十八章 责任会计

【知识点2/3】利润中心-客

(三) 内部转移价格的种类

(1) 市场型内部转移价格，是指以市场价格为基础、由成本和毛利构成的内部转移价格，一般适用于**利润中心**。

1. 责任中心提供的产品（或服务）经常外销且**外销比例较大的**，或提供的产品（或服务）有外部活跃市场可靠报价的，可以**外销价格或活跃市场报价**作为内部转移价格。

2. 责任中心一般不**对外销售**且外部市场没有可靠报价的产品（或服务），或企业管理层和有关各方认为不需要频繁变动价格的，可**参照外部市场**或预测价格制定**模拟市场价**作为内部转移价格。

3. 责任中心**没有外部市场**但企业出于管理需要设置为模拟利润中心的，可在**生产成本基础上加一定比例毛利**作为内部转移价格。



第十八章 责任会计

【知识点2/3】利润中心-客

（三）内部转移价格的种类

（2）成本型内部转移价格，是指以企业制造产品的完全成本或变动成本等相对稳定的成本数据为基础制定的内部转移价格，一般适用于**成本中心**。

（3）协商型内部转移价格是指企业内部供求双方通过协商机制制定的内部转移价格，主要适用于**分权程度较高的企业**。协商价格的取值范围通常较宽，一般不高于市场价，不低于单位变动成本。

（四）内部转移价格的国际视角

虽然激励管理者和授予部门自主权等目标也是重要的，但在国际公司涉及跨国转让时这些目标将变得次要。公司会主要关注其转移价格是否减少税收支出和加强外国子公司竞争力等。



第十八章 责任会计

【知识点3/3】投资中心-客/主

(一) 投资中心考核指标

部门投资报酬率=部门税前经营利润/部门平均净经营资产

部门剩余收益=部门税前经营利润-部门平均净经营资产应

计报酬

=部门税前经营利润-部门平均净

经营资产×要求的税前投资报酬率



第十八章 责任会计

【知识点3/3】投资中心-客/主

(二) 部门投资报酬率的优缺点

优点：它是根据现有的会计资料**计算**的，比较**客观**，可用于部门之间以及不同行业之间的**比较**。部门投资报酬率可以**分解**为投资周转率和部门经营利润率两者的乘积，并可进一步分解为资产的明细项目和收支的明细项目，从而对**整个部门的经营状况作出评价**。

缺点：部门经理会产生“**次优化**”行为。具体来讲，部门会**放弃**高于公司要求的报酬率而低于目前部门投资报酬率的机会，或者**减少**现有的投资报酬率较低但高于公司要求的报酬率的某些资产，使部门的业绩获得较好评价，但却损害了**公司整体利益**。



第十八章 责任会计

【知识点3/3】投资中心-客/主

(二) 部门剩余收益的优缺点

优点：与增加股东财富的**目标一致**；可以使业绩评价与公司的目标协调一致，**引导**部门经理采纳高于公司资本成本的**决策**；**允许使用不同的风险**调整资本成本。

缺点：剩余收益指标是一个绝对数指标，因此**不便于**不同规模的公司和部门的**比较**，使其有用性下降。另一个不足在于它**依赖于会计数据的质量**。剩余收益的计算要使用会计数据，包括收益、投资的账面价值等。如果会计信息的质量低劣，必然会导致低质量的剩余收益和业绩评价。