



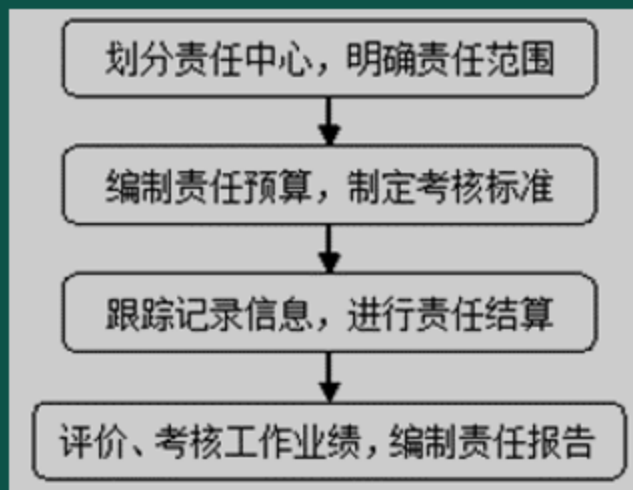
第四节 作业成本与责任成本

【知识点2】责任成本

（一）责任成本管理的含义

责任成本管理，是指将企业内部划分为不同的责任中心，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。

流程如图所示：





第四节 作业成本与责任成本

（二）责任中心及其考核

责任中心，是指企业内部独立提供产品（或服务）、资金等的责任主体。按照企业内部责任中心的权责范围以及业务活动的不同特点，责任中心划分为成本中心、利润中心和投资中心三类。

1. 成本中心

成本中心是指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。



第四节 作业成本与责任成本

特点	(1) 成本中心不考核收入，只考核成本
	(2) 只对可控成本负责，不负责不可控成本。 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 ； 凡不符合上述三个条件的成本都是不可控成本。
	(3) 责任成本是成本中心考核和控制的主要内容

考核指标：

预算成本节约额 = 实际产量预算责任成本 - 实际责任成本

预算成本节约率 = 预算成本节约额 / 实际产量预算责任成本

本



第四节 作业成本与责任成本

【教材例题8-20】某企业内部某车间为成本中心，生产甲产品，预算产量3500件，预算单位成本150元，实际产量4000件，实际单位成本145.5元，那么，该成本中心的考核指标计算为：



第四节 作业成本与责任成本

答案： 预算成本节约额 = $150 \times 4000 - 145.5 \times 4000 = 18000$ （元）

预算成本节约率 = $18000 / (150 \times 4000) \times 100\% = 3\%$

结果表明，该成本中心的成本节约额为18000元，节约率为3%。



第四节 作业成本与责任成本

【单选题】（2021年）责任成本管理中，关于成本中心表述错误的是（ ）。

- A. 责任成本是成本中心考核和控制的主要内容
- B. 成本中心不考核收入，只考核成本
- C. 成本中心需对成本中心的全部成本负责
- D. 成本中心指有权发生并控制成本的单位

答案：C

解析：成本中心只对可控成本负责，不负责不可控成本。

选项C的表述错误。



第四节 作业成本与责任成本

2. 利润中心

利润中心是指既能控制成本，又能控制收入和利润的责任单位。要同时对成本、收入以及收入成本差额即利润负责。

利润中心分类	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



第四节 作业成本与责任成本

利润中心采用利润作为考核指标，分为边际贡献、可控边际贡献和部门边际贡献

边际贡献=销售收入总额-变动成本总额	反映了利润中心的盈利能力，但对业绩评价没有太大作用。
可控边际贡献=边际贡献-该中心负责人可控固定成本	也称部门经理边际贡献，是评价利润中心管理者业绩的理想指标。
部门边际贡献=可控边际贡献-该中心负责人不可控固定成本	又称部门毛利。反映了部门为企业利润和弥补与生产能力有关的成本作出的贡献，它更多的用于评价部门业绩而不是利润中心管理者的业绩。



第四节 作业成本与责任成本

【单选题】（2023年）某企业有一个利润中心，该中心本期实现销售收入 100万元，变动成本为 46 万元，该中心负责人可控固定成本为15 万元，不可控但应由该中心负担的固定成本为 12万元，该中心的可控边际贡献为（ ）。

- A. 73 万元
- B. 54 万元
- C. 39 万元
- D. 27 万元



第四节 作业成本与责任成本

答案：C

解析：可控边际贡献=销售收入总额-变动成本总额-该中心负责人可控固定成本=100-46-15=39（万元）



第四节 作业成本与责任成本

3. 投资中心

投资中心既能控制成本、收入和利润，又能对投入的资金进行控制的责任中心，如事业部、子公司等。

对投资中心的业绩进行评价时，不仅要使用利润指标，还需要计算、分析利润与投资的关系，主要有投资收益率和剩余收益等指标。



第四节 作业成本与责任成本

(1) 投资收益率

投资收益率 = 息税前利润 / 平均经营资产

平均经营资产 = (期初经营资产 + 期末经营资产) / 2

优点	(1) 主要说明了投资中心运用公司的每单位资产对公司整体利润贡献的大小 (2) 根据现有的会计资料计算, 比较客观, 可用于部门之间, 以及不同行业之间的比较; (3) 有利于资产存量的调整, 优化资源配置
缺点	会引起短期行为的产生, 追求局部利益最大化而 损害整体利益 最大化目标, 导致经理人员为眼前利益而牺牲长远利益,



第四节 作业成本与责任成本

(2) 剩余收益

剩余收益 = 息税前利润 - (平均经营资产 × 最低投资收益率)

其中，最低投资收益率是根据资本成本来确定的，一般等于或大于资本成本，通常可以采用企业整体的最低期望投资收

优点	弥补了投资收益率指标在投资部门利益单独规定的最低投资收益率
缺点	(1) 绝对指标，难以在不同规模的投资中心之间进行业绩比较。 (2) 仅反映当期业绩，单纯使用这一指标也会导致投资中心管理者的短期行为。