



第三节 成本中心



第三节 成本中心

【知识点】成本中心的划分和类型

成本中心是指只对其成本或费用承担经济责任并负责控制和报告成本或费用的责任中心。

任何发生成本的责任领域，都可以确定为成本中心，大的成本中心可能是一个分公司，小的成本中心可能是一台卡车和两个司机组成的单位。

成本中心的职责，是用一定的成本去完成规定的具体任务。



第三节 成本中心

类型	标准成本中心	费用中心
划分	任何一种重复性的活动都可以建立标准成本中心，只要这种活动能够计量产出的实际数量，并且能够说明投入与产出之间可望达到的函数关系	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
举例	制造业工厂、车间、工段、班组等。医院根据接受检查或放射治疗的人数，快餐业根据售出的盒饭多少，可建立标准成本中心	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



第三节 成本中心

【知识点】成本中心的考核指标

类型	考核指标
标准成本中心	既定产品质量和数量条件下的标准成本 【提示】标准成本中心不需要作出定价决策、产量决策或产品结构决策，这些决策由上级管理部门作出，或授权给销售部门。标准成本中心的设备和技术决策，通常由职能管理部门作出，而不是由成本中心的管理人员自己决定。因此，标准成本中心不对生产能力的利用程度负责（不对闲置能量差异负责），而只对既定产量的投入量承担责任
费用中心	通常使用可控费用预算来评价费用中心的成本控制业绩 （1）考察同行业类似职能的支出水平 （2）零基预算法 （3）依据历史经验来编制费用预算



第三节 成本中心

【知识点】成本中心业绩报告

考核指标	该成本中心的所有可控成本，即责任成本
报告格式	通常是按成本中心可控成本的各明细项目列示其预算数、实际数和成本差异数的三栏式表格
编制流程	由于各成本中心是逐级设置的，所以其业绩报告也应自下而上，从最基层的成本中心逐级向上汇编，直至最高层次的成本中心 【提示】每一级的业绩报告，除最基层只有本身的可控成本外，都应包括本身的可控成本和下属部门转来的责任成本



第三节 成本中心

例如，某企业制造部是一个成本中心，下属两个分厂，每个分厂设有三个车间。其成本业绩报告的编制及相互关系如表所示。

成本中心的业绩报告

制造部一分厂甲车间业绩报告			
单位：元	预算成本	实际可控成本	差异
工人工资	58100	58000	100 (F)
原材料	32500	34225	1725 (U)
行政人员工资	6400	6400	
水电费	5750	5690	60 (F)
折旧费用	4000	4000	
设备维修	2000	1990	10 (F)
保险费	975	975	
合 计	109725	111280	1555 (U)



第三节 成本中心

制造部一分厂业绩报告			
	预算成本	实际可控成本	差异
管理费用	17500	17350	150 (F)
甲车间	109725	111280	1555 (U)
乙车间	190500	192600	2100 (U)
丙车间	149750	149100	650 (F)
合 计	467475	470330	2855 (U)



第三节 成本中心

制造部业绩报告			
	预算成本	实际可控成本	差异
管理费用	19500	19700	200 (U)
一分厂	467475	470330	2855 (U)
二分厂	395225	394300	925 (F)
合 计	882200	884330	2130 (U)

注：U表示不利差异，F表示有利差异。



第三节 成本中心

从上表可以看出，总体上看，在制造部，一分厂产生了不利差异，还比较大；从一分厂内部看，其不利差异主要是乙车间和甲车间引起的；从甲车间看，引起不利差异的主要原因是原材料成本超支了。

成本中心的各级经理人，就其权责范围编制业绩报告并对其负责部门的成本差异负责。级别越低的成本中心，从事的经营活动越具体，其业绩报告涉及的成本项目分类也越详细。根据成本绩效报告，责任中心的各级经理人可以针对成本差异，寻找原因对症下药，以便对成本费用实施有效的管理控制，从而提高业绩水平。



第四节 利润中心



第四节 利润中心

【知识点】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、成本或费用都要承担责任的中心。

【提示】并不是可以计量利润的组织单位都是真正意义上的利润中心。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。



第四节 利润中心

(1) 自然的利润中心	直接向公司外部出售产品，在市场上进行购销业务
(2) 人为的利润中心	主要在公司内部按照内部转移价格出售产品



第四节 利润中心

【知识点】利润中心的考核指标

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

本



第四节 利润中心

【例题】某公司一个生产部门的有关数据如表所示。

某公司某一个部门数据表

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



第四节 利润中心

(1) 以部门边际贡献5 000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。以部门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。

(2) 以可控边际贡献4 200元作为业绩评价依据可能是最佳选择，它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。



第四节 利润中心

(3) 以税前经营利润3 000元作为业绩评价依据，可能更适合评价该部门对企业利润和管理费用的贡献，而不适合于部门经理的评价。如果要决定该部门的取舍，部门营业利润是有重要意义的信息。如果要评价部门经理的业绩，由于有一部分固定成本是过去最高管理阶层投资决策的结果，现在的部门经理已很难改变，部门营业利润则超出了经理人员的控制范围。



第四节 利润中心

【例-单选题】甲部门是一个利润中心。下列各项指标中，考核该部门经理业绩最适合的指标是（ ）。

- A. 部门边际贡献
- B. 部门税后利润
- C. 部门营业利润
- D. 部门可控边际贡献



第四节 利润中心

答案：D

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，部门经理可控制收入以及变动成本和部分固定成本，因而可以对可控边际贡献承担责任，所以选项D正确。



第四节 利润中心

【知识点】利润中心业绩报告

考核指标	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
报告格式	利润中心的业绩报告，分别列出其可控的销售收入、变动成本、边际贡献、经理人员可控的可追溯固定成本、分部经理可控边际贡献、分部经理不可控但高层管理部门可控的可追溯固定成本、部门可控边际贡献的预算数和实际数；并通过实际与预算的对比，分别计算差异，据此进行差异的调查、分析产生差异的原因
编制流程	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



第四节 利润中心

利润中心的业绩报告的基本形式详见表：

利润中心业绩报告

单位：元 项目	预算	实际	差异
部门销售收入	245000	248000	3000 (F)
减：部门变动成本	111000	112000	1000 (U)
部门边际贡献	134000	136000	2000 (F)
部门可控固定成本	24000	24500	500 (U)
部门可控边际贡献	110000	111500	1500 (F)
部门不可控固定成本	18000	18900	900 (U)
部门税前经营利润	92000	92600	600 (F)

从上表可以看出，无论从边际贡献，还是分部经理边际贡献，还是部门边际贡献都是有利差异，都超额完成了预算指标。