



第四节 利润中心



第四节 利润中心

一、利润中心的类型及业绩考核指标

定义		利润中心是指对利润负责的责任中心。利润是收入减去成本费用之差，因此利润中心是对收入成本或费用都要承担责任的中心	
类型	自然利润中心	指直接向公司外部出售产品，在市场上进行购销业务	
	人为利润中心	指主要在公司内部按照内部转移价格出售产品	
评价指标	对利润中心进行考核的指标主要是利润，至少有三种选择： 部门边际贡献、部门可控边际贡献、部门税前利润		
	(1) 部门边际贡献	部门边际贡献=部门销售收入-部门变动成本总额	
	(2) 部门可控边际贡献	部门可控边际贡献=部门边际贡献-部门可控固定成本	考核 部门经理 业绩
	(3) 部门税前经营利润	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	评价 部门 业绩



第四节 利润中心

提示：在对利润中心进行业绩评价时还需要一些非货币衡量方法作为补充，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。



第四节 利润中心

【单选】甲公司是一家家电制造企业，下设M事业部为利润中心，7月份销售收入2,500万元，变动成本1,200万元，部门可控固定成本400万元，不可控固定成本200万元，甲公司分配给M事业部的管理费用100万元。评价M事业部经理业绩的部门可控边际贡献的金额是（ ）万元。

- A.1,200
- B.1,300
- C.800
- D.900



第四节 利润中心

答案：D

解析：部门可控边际贡献=2500-1200-400=900（万元），
应选择D选项。



第四节 利润中心

二、利润中心的业绩报告

利润中心考核指标通常为该利润中心的边际贡献、分部经理边际贡献和该利润中心部门边际贡献。

利润中心的业绩报告应自下而上逐级汇编，直至整个企业的税前经营利润。



第四节 利润中心

【单选】编制利润中心业绩报告时，适合采用的格式是（ ）。

- A. 净利润格式
- B. 营业利润格式
- 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边际贡献、分部经理可控边际贡献和部门可控边际贡献，选项C正确。



第四节 利润中心

【2023·单选】下列指标中，适合对利润中心部门经理业绩进行评价的是（ ）。

- A. 部门可控边际贡献
- B. 部门剩余收益
- C. 部门边际贡献
- D. 部门税前经营利润

答案：A

解析：部门可控边际贡献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，故部门可控边际贡献适合对利润中心部门经理业绩进行评价，选项A正确



第五节

投资中心



第五节 投资中心

一、投资中心划分

投资中心是指某些分散经营的单位或部门，其经理所拥有的自主权不仅包括制定价格、确定产品和生产方法的短期经营决策权，而且还包括投资规模和投资类型等投资决策权。

二、投资中心的考核指标

投资中心业绩的指标通常有两种：

- (1) 投资报酬率
- (2) 剩余收益

1. 投资报酬率

投资报酬率=部门税前经营利润÷部门平均净经营资产



第五节 投资中心

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，或减少现有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的评价，但损害了公司的整体利益



第五节 投资中心

2. 剩余收益

部门剩余收益=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

优点	(1) 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； (2) 允许使用不同的风险调整资本成本
缺点	(1) 它是一个绝对数指标，不便于不同规模的公司和部门的比较，由此使其有用性下降； (2) 它依赖于会计数据质量，会计数据的质量低劣，必然会导致低质量的剩余收益和业绩评价



第五节 投资中心

【例题】 甲公司有A和B两个部门，相关数据如下表所示。

甲公司A、B部门相关数据

单位：元

项目	A部门	B部门
部门税前经营利润	108000	90000
所得税（税率25%）	27000	22500
部门税后经营净利润	81000	67500
部门平均经营资产	900000	600000
部门平均经营负债	50000	40000
部门平均净经营资产（部门平均净投资资本）	850000	560000



第五节 投资中心

要求：

(1) 分别计算A部门和B部门的投资报酬率。

(2) 甲公司要求的税前投资报酬率为11%，B部门经理面临一个税前投资报酬率为13%的投资机会，投资额为100000元，每年可贡献部门税前经营利润13000元。如果利用投资报酬率评价部门业绩，分析B部门经理是否愿意接受该投资。

(3) 甲公司要求的税前投资报酬率为11%，假设B部门现有一项资产价值50000元，每年税前获利6500元，税前投资报酬率为13%。如果利用投资报酬率评价部门业绩，分析B部门经理是否愿意放弃该投资。



第五节 投资中心

解析：（1）A部门投资报酬率

$$=108000 \div 850000 \times 100\% = 12.71\%。$$

$$\text{B部门投资报酬率} = 90000 \div 560000 \times 100\% = 16.07\%$$

（2）接受投资后B部门的投资报酬率=（90000+13000）

$$\div (560000+100000) \times 100\% = 15.61\%。$$

该投资税前报酬率为13%，超过了公司要求的报酬率，对公司有利，但它却使这个部门的投资报酬率由过去的16.07%下降到15.61%，若利用投资报酬率评价部门业绩，B部门经理不愿接受该投资。



第五节 投资中心

(3) 放弃投资后的投资报酬率= $(90000-6500) \div (560000-50000) \times 100\%=16.37\%$ 。

该投资税前报酬率为13%，超过了公司要求的报酬率，对公司有利，但如果利用投资报酬率评价部门业绩，放弃该项投资可以使部门的投资报酬率由过去的16.07%提高到16.37%，所以B部门经理愿意放弃该投资。



第五节 投资中心

【23·多选题】下列选项中，对于投资中心而言既能全面反映其投入产出，又可反映其利益与企业整体利益一致的考核指标有（ ）。

- A. 经济增加值
- B. 剩余收益
- C. 投资报酬率
- D. 部门税前经营利润



第五节 投资中心

答案：AB

解析：使用投资报酬率进行考核，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，但损害了公司整体利益，因此不能反映投资中心利益与企业整体利益一致，选项C错误。部门税前经营利润是利润中心考核指标，没有考虑投入，不能全面反映其投入产出，选项D错误。