

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

CPA财务管理习题班

第二十九讲 内部业绩评价

Emma Liu





第二十一章 内部业绩评价

1

考点一：成本中心的考核



第二十一章 内部业绩评价

(一) 不同类型成本中心的考核

类型	标准成本中心	费用中心
产出物的特点	所生产的产品稳定而明确，产出物能用财务指标来衡量。	产出物不能用财务指标来衡量。
投入和产出之间的关系	投入和产出之间有密切关系。	投入和产出之间没有密切关系。
适用情况	各行业都可能建立标准成本中心。	费用中心包括一般行政管理部门、研究开发部门、以及某些销售部门。



第二十一章 内部业绩评价

(二) 考核指标

类型	标准成本中心	费用中心
考核指标	是既定产品质量和数量条件下的标准成本。 【提示】 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,即不对固定制造费用的闲置能量差异承担责任。	通常使用费用预算来评价其成本控制业绩。 【提示】 要结合费用中心的工作质量和服务水平作出有根据的判断。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】下列各项中，适合建立标准成本中心的单位或部门是（ ）。

- A. 行政管理部门
- B. 医院放射科
- C. 企业研究开发部门
- D. 企业广告宣传部门



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】下列各项中，适合建立标准成本中心的单位或部门是（ ）。

- A. 行政管理部门
- B. 医院放射科
- C. 企业研究开发部门
- D. 企业广告宣传部门

【答案】B

【解析】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，医院根据接受检查或放射治疗的人数可建立标准成本中心。费用中心，适用于那些产出物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单位。这些单位主要是一般行政管理部门，选项A、C、D为费用中心。



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】下列有关成本责任中心的说法中，正确的有（ ）。
- A.成本责任中心不对生产能力的利用程度负责
 - B.成本责任中心不进行设备购置决策
 - C.成本责任中心不对固定成本负责
 - D.成本责任中心应严格执行产量计划，不应超产或减产



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】下列有关成本责任中心的说法中，正确的有（ ）。
- A.成本责任中心不对生产能力的利用程度负责
 - B.成本责任中心不进行设备购置决策
 - C.成本责任中心不对固定成本负责
 - D.成本责任中心应严格执行产量计划，不应超产或减产

【答案】ABD

【解析】成本中心只对可控成本负责，固定成本也可能是可控成本。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·多选题】在完全成本法下，由标准成本中心承担责任的成本差异有（ ）。

- A. 变动制造费用耗费差异
- B. 固定制造费用耗费差异
- C. 固定制造费用闲置能量差异
- D. 固定制造费用效率差异



第二十一章 内部业绩评价

【例题·多选题】在完全成本法下，由标准成本中心承担责任的成本差异有（ ）。

- A. 变动制造费用耗费差异
- B. 固定制造费用耗费差异
- C. 固定制造费用闲置能量差异
- D. 固定制造费用效率差异

【答案】ABD

【解析】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。如果采用全额成本法，成本中心不对闲置能量的差异负责，他们对于固定成本的其他差异要承担责任。



第二十一章 内部业绩评价

2

考点二：责任成本



第二十一章 内部业绩评价

(一)责任成本的定义及特点

1.责任成本的定义

特定责任中心的全部可控成本。

【例题·单选题】某生产车间是一个标准成本中心。为了对该车间进行业绩评价，需要计算的责任成本范围是（ ）。

- A.该车间的直接材料、直接人工和全部制造费用
- B.该车间的直接材料、直接人工和变动制造费用
- C.该车间的直接材料、直接人工和可控制造费用
- D.该车间的全部可控成本



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】某生产车间是一个标准成本中心。为了对该车间进行业绩评价，需要计算的责任成本范围是（ ）。

- A. 该车间的直接材料、直接人工和全部制造费用
- B. 该车间的直接材料、直接人工和变动制造费用
- C. 该车间的直接材料、直接人工和可控制造费用
- D. 该车间的全部可控成本

【答案】D

【解析】责任成本是以具体的责任单位（部门、单位或个人）为对象，以其承担的责任为范围所归集的成本，也就是特定责任中心的全部可控成本。



第二十一章 内部业绩评价

（二）确定可控成本的三原则

第一，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。

第二，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。

第三，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。



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】下列成本中，属于生产车间可控成本的有（ ）。
- A. 由于疏于管理导致的废品损失
 - B. 车间发生的间接材料成本
 - C. 按照资产比例分配给生产车间的管理费用
 - D. 按直线法提取的生产设备折旧费用



第二十一章 内部业绩评价

【例题·多选题】下列成本中，属于生产车间可控成本的有（ ）。

- A. 由于疏于管理导致的废品损失
- B. 车间发生的间接材料成本
- C. 按照资产比例分配给生产车间的管理费用
- D. 按直线法提取的生产设备折旧费用

【答案】AB

【解析】可控成本是指在特定时期内、特定责任中心能够直接控制其发生的成本。



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】判别一项成本是否归属责任中心的原则有（ ）。
- A. 责任中心能否通过行动有效影响该项成本的数额
 - B. 责任中心是否有权决定使用引起该项成本发生的资产或劳务
 - C. 责任中心能否参与决策并对该项成本的发生施加重大影响
 - D. 责任中心是否使用了引起该项成本发生的资产或劳务



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】判别一项成本是否归属责任中心的原则有（ ）。
- A. 责任中心能否通过行动有效影响该项成本的数额
 - B. 责任中心是否有权决定使用引起该项成本发生的资产或劳务
 - C. 责任中心能否参与决策并对该项成本的发生施加重大影响
 - D. 责任中心是否使用了引起该项成本发生的资产或劳务

【答案】ABC

【解析】确定成本费用支出责任归属的三原则：第一，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；第二，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；第三，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。



第二十一章 内部业绩评价

3

考点三：利润中心的定义、类型和考核指标



第二十一章 内部业绩评价

1. 定义	<p>一个责任中心，如果能同时控制生产和销售，既要对本中心成本负责又要对本中心收入负责，但没有责任或没有权力决定该中心资产投资的水平，因而可以根据其利润的多少来评价该中心的业绩，那么，该中心称之为利润中心。</p> <p>【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。</p>	
2. 类型	自然的利润中心	指可以直接向企业外部出售产品，在市场上进行购销。
	人为的利润中心	在企业内部按内部转移价格出售产品。



第二十一章 内部业绩评价

3. 利润中心的考核指标

【提示】对于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，但仍然需要一些非货币的计量方法作为补充，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。

指标及计算	特点
边际贡献=销售收入-变动成本总额	以边际贡献作为利润中心的业绩评价依据不够全面。
部门可控边际贡献=边际贡献-可控固定成本	以可控边际贡献作为业绩评价依据可能是最好的，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。
部门税前经营利润=部门可控边际贡献-不可控固定成本	以部门税前经营利润作为业绩评价依据，可能更适合评价该部门对公司利润和管理费用的贡献，而不适合于部门经理的评价。



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·单选题】下列关于利润责任中心的说法中，错误的是（ ）。
- A. 拥有供货来源和市场选择决策权的责任中心，才能成为利润中心
 - B. 考核利润中心的业绩，除了使用利润指标外，还需使用一些非财务指标
 - C. 为了便于不同规模的利润中心业绩比较，应以利润中心实现的利润与所占用资产相联系的相对指标作为其业绩考核的依据
 - D. 为防止责任转嫁，正确考核利润中心业绩，需要制定合理的内部转移价格



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·单选题】下列关于利润责任中心的说法中，错误的是（ ）。
- A. 拥有供货来源和市场选择决策权的责任中心，才能成为利润中心
 - B. 考核利润中心的业绩，除了使用利润指标外，还需使用一些非财务指标
 - C. 为了便于不同规模的利润中心业绩比较，应以利润中心实现的利润与所占用资产相联系的相对指标作为其业绩考核的依据
 - D. 为防止责任转嫁，正确考核利润中心业绩，需要制定合理的内部转移价格

【答案】C

【解析】从根本目的上看，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，所以，A的说法正确；对于利润中心进行考核的指标主要是利润，除了使用利润指标外，还需要使用一些非财务指标，如生产率、市场地位等等，所以，B的说法正确；利润中心没有权力决定该中心资产的投资水平，不能控制占用的资产，所以，C的说法不正确；制定内部转移价格的一个目的是防止成本转移带来的部门间责任转嫁，所以，D的说法正确。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】某公司某部门的有关数据为：销售收入50000元，已销产品的销货成本和变动费用30000元，可控固定成本2500元，不可控固定成本3000元，分配来的公司管理费用为1500元。那么，该部门的“可控边际贡献”为（ ）元。

A.20000

B.17500

C.14500

D.10750



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】某公司某部门的有关数据为：销售收入50000元，已销产品的销货成本和变动费用30000元，可控固定成本2500元，不可控固定成本3000元，分配来的公司管理费用为1500元。那么，该部门的“可控边际贡献”为（ ）元。

A.20000

B.17500

C.14500

D.10750

【答案】B

【解析】部门可控边际贡献=销售收入-已销产品的销货成本和变动费用-可控固定成本=50000-30000-2500=17500（元）。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】企业某部门本月销售收入10000元，已销商品的变动成本6000元，部门可控固定成本500元，部门不可控固定成本800元，分配给该部门的公司管理费用500元，最能反映该部门真实贡献的金额是（ ）元。

A.2200
C.3500

B.2700
D.4000



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】企业某部门本月销售收入10000元，已销商品的变动成本6000元，部门可控固定成本500元，部门不可控固定成本800元，分配给该部门的公司管理费用500元，最能反映该部门真实贡献的金额是（ ）元。

A.2200

B.2700

C.3500

D.4000

【答案】B

【解析】最能反映该部门真实贡献的指标是部门税前经营利润，本题中部门税前经营利润=10000-6000-500-800=2700（元）。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】甲部门是一个利润中心。下列财务指标中，最适合用来评价该部门经理业绩的是（ ）。

- A. 边际贡献
- B. 可控边际贡献
- C. 部门税前经营利润
- D. 部门投资报酬率



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】甲部门是一个利润中心。下列财务指标中，最适合用来评价该部门经理业绩的是（ ）。

- A. 边际贡献
- B. 可控边际贡献
- C. 部门税前经营利润
- D. 部门投资报酬率

【答案】B

【解析】以可控边际贡献作为业绩评价依据可能是最好的，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。



第二十一章 内部业绩评价

4

考点四：内部转移价格的种类及特点



第二十一章 内部业绩评价

种类	确定方法	应注意问题
市场价格	在中间产品存在完全竞争市场的情况下，市场价格减去对外的销售费用，是理想的转移价格。	<p>【提示1】 适用于中间产品存在完全竞争市场的情况下；</p> <p>【提示2】 不能直接把市场价格作为内部转移价格。</p>
以市场为基础的协商价格	如果中间产品存在非完全竞争的外部市场，可以采用协商的办法确定转移价格。	成功的协商转移价格依赖于下列条件：首先，要有一个某种形式的外部市场，两个部门经理可以自由地选择接受或是拒绝某一价格。其次，在谈判者之间共同分享所有的信息资源。再有，最高管理阶层的必要干预。
变动成本加固定费转移价格	这种方法要求中间产品的转移用单位变动成本来定价，与此同时，还应向购买部门收取固定费，作为长期以低价获得中间产品的一种补偿。	适用于中间产品的最终市场需求比较稳定时。 【提示】 当中间产品的最终市场需求很少时，市场风险都由购买部门承担，不太公平。
全部成本转移价格	以全部成本或者以全部成本加上一定利润作为内部转移价格。	会导致责任转嫁，可能是最差的选择。



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】下列关于内部转移价格的表述中，正确的有（ ）。
- A. 在中间产品存在完全竞争市场时，市场价格是理想的转移价格
 - B. 如果中间产品没有外部市场，可以采用内部协商转移价格
 - C. 采用变动成本加固定费作为内部转移价格时，供应部门和购买部门承担的市场风险不同
 - D. 采用全部成本加上一定利润作为内部转移价格，可能会使部门经理作出不利于企业整体的决策



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】下列关于内部转移价格的表述中，正确的有（ ）。
- A.在中间产品存在完全竞争市场时，市场价格是理想的转移价格
 - B.如果中间产品没有外部市场，可以采用内部协商转移价格
 - C.采用变动成本加固定费作为内部转移价格时，供应部门和购买部门承担的市场风险不同
 - D.采用全部成本加上一定利润作为内部转移价格，可能会使部门经理作出不利于企业整体的决策

【答案】CD

【解析】在中间产品存在完全竞争市场的情况下，市场价格减去对外的销售费用，是理想的转移价格，A错误；如果中间产品存在非完全竞争的外部市场，可以采用协商的办法确定转移价格，成功的协商转移价格首先要有一个某种形式的外部市场，所以B错误；采用变动成本加固定费作为内部转移价格时，市场风险全部由购买部门承担了，显得很不公平，C正确；以全部成本或者以全部成本加上一定利润作为内部转移价格，可能是最差的选择，它既不是业绩评价的良好尺度，也不能引导部门经理作出有利于公司的明智决策，D正确。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】假设中间产品的外部市场不够完善，公司内部各部门享有的与中间产品有关的信息资源基本相同，那么业绩评价应采用的内部转移价格是（ ）。

- A. 市场价格
- B. 变动成本加固定费转移价格
- C. 以市场为基础的协商价格
- D. 全部成本转移价格



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】假设中间产品的外部市场不够完善，公司内部各部门享有的与中间产品有关的信息资源基本相同，那么业绩评价应采用的内部转移价格是（ ）。

- A. 市场价格
- B. 变动成本加固定费转移价格
- C. 以市场为基础的协商价格
- D. 全部成本转移价格

【答案】C

【解析】以市场为基础的协商价格适用于非完全竞争的外部市场，且条件之一是：谈判者之间共同分享所有的信息资源。



第二十一章 内部业绩评价

5

考点五：投资中心的特点及考核指标



第二十一章 内部业绩评价

1. 部门投资报酬率 = 部门营业利润 ÷ 部门平均总资产
2. 部门剩余收益 = 部门营业利润 - 部门平均总资产应计报酬
= 部门营业利润 - 部门平均总资产 × 要求的报酬率
= 部门平均总资产 × (部门投资报酬率 - 要求的报酬率)



第二十一章 内部业绩评价

- 【例题·多选题】以下关于责任中心的表述中，正确的有（ ）。
- A.任何发生成本的责任领域都可以确定为成本中心
 - B.任何可以计量利润的组织单位都可以确定为利润中心
 - C.与利润中心相比，标准成本中心仅缺少销售权
 - D.投资中心不仅能够控制生产和销售，还能控制占用的资产



第二十一章 内部业绩评价

【例题·多选题】以下关于责任中心的表述中，正确的有（ ）。

- A.任何发生成本的责任领域都可以确定为成本中心
- B.任何可以计量利润的组织单位都可以确定为利润中心
- C.与利润中心相比，标准成本中心仅缺少销售权
- D.投资中心不仅能够控制生产和销售，还能控制占用的资产

【答案】AD

【解析】本题的主要考核点是有关各类责任中心的含义和特点。任何发生成本的责任领域都可以确定为成本中心，但并不是任何可以计量利润的组织单位都可以确定为利润中心，从本质上讲，只有当其管理人员有权对其供货的来源和市场的选择进行决策等广泛权力，而且可以计量利润的组织单位才可以确定为利润中心。与利润中心相比，标准成本中心的管理人员不仅缺少销售权，而且对产品的品种和数量也无权决策。投资中心不仅能够控制生产和销售，还能控制占用的资产（即具有投资决策权）。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·多选题】剩余收益是评价投资中心业绩的指标之一。下列关于剩余收益指标的说法中，正确的有（ ）。

- A. 剩余收益可以根据现有财务报表资料直接计算
- B. 剩余收益可以引导部门经理采取与企业总体利益一致的决策
- C. 计算剩余收益时，对不同部门可以使用不同的资本成本
- D. 剩余收益指标可以直接用于不同部门之间的业绩比较



第二十一章 内部业绩评价

【例题·多选题】剩余收益是评价投资中心业绩的指标之一。下列关于剩余收益指标的说法中，正确的有（ ）。

- A. 剩余收益可以根据现有财务报表资料直接计算
- B. 剩余收益可以引导部门经理采取与企业总体利益一致的决策
- C. 计算剩余收益时，对不同部门可以使用不同的资本成本
- D. 剩余收益指标可以直接用于不同部门之间的业绩比较

【答案】BC

【解析】剩余收益的计算需要利用资本成本，资本成本不能根据现有财务报表资料直接计算，选项A错误；剩余收益是绝对数指标，不便于不同规模的投资中心业绩的比较，选项D错误。



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】已知ABC公司要求的最低投资报酬率20%，其下设的甲投资中心部门平均总资产为200万元，剩余收益为20万元，则该中心的部门投资报酬率为（ ）。

A.40%

B.30%

C.20%

D.10%



第二十一章 内部业绩评价

【例题·单选题】已知ABC公司要求的最低投资报酬率20%，其下设的甲投资中心部门平均总资产为200万元，剩余收益为20万元，则该中心的部门投资报酬率为（ ）。

A.40%

B.30%

C.20%

D.10%

【答案】B

【解析】 $\text{剩余收益} = \text{部门营业利润} - \text{部门平均总资产} \times \text{公司加权平均的最低部门投资报酬率}$
 $\text{最低部门投资报酬率} = \text{部门平均总资产} \times (\text{部门投资报酬率} - \text{最低部门投资报酬率})$ ；所以： $20 = 200 \times (\text{部门投资报酬率} - 20\%)$ ； $\text{部门投资报酬率} = 30\%$ 。



第二十一章 内部业绩评价

6

考点六：责任中心的业绩评价



第二十一章 内部业绩评价

【例题】某公司下设甲乙两个利润中心和一个D投资中心，相关财务资料如下：

资料一：甲利润中心营业收入为38000元，变动成本总额为14000元，利润中心负责人可控的固定成本为4000元，利润中心负责人不可控但应由该中心负担的固定成本为7000元。

资料二：乙利润中心可控边际贡献30000元，部门营业利润为22000元。

资料三：D中心税前营业利润为35000元，部门平均总资产为200000元。D中心要求的税前报酬率12%，假设没有需要调整的项目。

要求：

（1）根据资料一计算甲利润中心的下列指标：

- ①利润中心边际贡献总额；
- ②利润中心可控边际贡献总额；
- ③利润中心部门营业利润。

（2）根据资料二计算乙利润中心负责人不可控但应由该利润中心负担的固定成本。

（3）根据资料三计算D中心的剩余收益。



第二十一章 内部业绩评价

【答案】

(1)

①利润中心边际贡献总额=38000-14000=24000（元）

②利润中心可控边际贡献总额=24000-4000=20000（元）

③利润中心部门营业利润=20000-7000=13000（元）。

(2) 乙利润中心负责人不可控但应由该利润中心负担的固定成本=30000-22000=8000（元）。

(3) D公司的剩余收益=35000-200000×12%=11000（元）。

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

