

2024 注会财管主观题秒杀抢分之专题六：本量利分析、预算编制与业绩评价

一、本量利分析

（一）成本性态分析

1. 固定成本

- （1）固定成本总额保持稳定，单位固定成本随业务量增加而减少。
- （2）约束性固定成本包括固定资产折旧、财产保险、管理人员工资、取暖费、照明费等
- （3）酌量性固定成本包括科研开发费、广告费、职工培训费等

2. 变动成本

- （1）变动成本总额随业务量增加而递增，单位变动成本不变。
- （2）技术性变动成本包括直接材料、直接人工等
- （3）酌量性变动成本包括按销售额一定百分比开支的销售佣金、新产品研制费、技术转让费等

3. 混合成本（结合图形）

- （1）半变动成本。在初始基数的基础上随业务量正比例增长的成本
- （2）阶梯式成本。总额随业务量呈阶梯式增长，也称半固定成本
- （3）延期变动成本。在一定业务量范围内总额保持稳定，超过特定业务量则开始随业务量比例增长的成本
- （4）非线性成本。包括变化率递增成本和变化率递减成本。变化率递增成本和变化率递减成本，其成本总额均随产量增加而增加
- （5）混合成本分解方法：账户分析法、高低点法、回归直线法和工业工程法（适用情形与运用）

【考核要求与解答技巧】（1）固定成本总额和单位固定成本特点。（2）约束性固定成本和酌量性固定成本类型识别。（3）变动成本总额和单位变动成本特点。（4）技术性和酌量性变动成本类型识别。（5）混合成本类型识别

（二）本量利分析基本模型

1. 基本假设：相关范围假设、模型线性假设、产销平衡假设、品种结构不变假设

2. 基本模型

（1）损益方程式

息税前利润 = 单价 × 销售量 - 单位变动成本 × 销售量 - 固定成本

注意：此处变动成本和固定成本，均包括生产成本和销售与管理费用；在考试中，息税前利润或称税前营业利润、税前经营利润、营业利润、经营利润。

（2）边际贡献方程式

① 单位边际贡献 = 单价 - 单位变动成本

② 边际贡献总额 = 收入 - 变动成本 = 销售量 × 单位边际贡献

③ 边际贡献率 = 单位边际贡献 / 单价 = 边际贡献总额 / 收入

注意：边际贡献分为“制造边际贡献”和“产品边际贡献”，没有说明时，均指“产品边际贡献”，即变动成本中包括“产品变动成本”和“变动销售与管理费用”。变动成本率 = 变动成本总额 / 收入，边际贡献率 + 变动成本率 = 1

④ 息税前利润 = 边际贡献 - 固定成本 = 销售量 × 单位边际贡献 - 固定成本 = 销售收入 × 边际贡献率 - 固定成本

【考核要求与解答技巧】（1）息税前利润的计算或者其中任何一个变量的计算。（2）边际贡献率和变动成本率的正向计算和反向计算

（三）保本分析

1. 保本量与保本额计算

(1) 单一产品保本量与保本额

保本量 = 固定成本 / (单价 - 单位变动成本)

保本额 = 固定成本 / 边际贡献率

(2) 多品种产品的保本量与保本额

加权平均边际贡献率 = [所有产品边际贡献总额 / 所有产品销售收入总额] × 100%

保本销售额 = 固定成本 / 加权平均边际贡献率

某产品的保本销售额 = 保本销售额 × 该产品销售额 / 所有产品销售额

某产品的保本销售量 = 该产品保本销售额 / 该产品销售单价

2. 盈亏临界点作业率与安全边际率

(1) 盈亏临界点作业率 = 盈亏临界点销售量 (额) / 实际或预计销售量 (额)

(2) 安全边际额 (量) = 实际或预计销售额 (量) - 盈亏临界点销售额 (量)

(3) 安全边际率 = 安全边际额 (量) / 实际或预计销售额 (量)

(4) 息税前利润 = 安全边际额 × 边际贡献率 = 安全边际量 × 单位边际贡献

(5) 销售息税前利润率 = 安全边际率 × 边际贡献率

【考核要求与解答技巧】(1) 也可以计算保本单价、单位变动成本和固定成本。(2) 加权平均边际贡献率也可以通过分别计算每个产品的边际贡献率后,按照销售额比重为权数计算加权平均数。(3) 盈亏临界点作业率、安全边际和安全边际率的概念与计算(正向计算和反向计算)。(4) 安全边际上的边际贡献等于利润。(5) 息税前利润率的影响因素

(四) 保利分析

保利量 = (固定成本 + 目标利润) / (单价 - 单位变动成本)

保利额 = (固定成本 + 目标利润) / 边际贡献率

注意:公式中的目标利润是指息税前利润,如果题中给出的是税后利润,需要转换为息税前利润,即:息税前利润 = [税后利润 / (1 - 企业所得税税率)] + 利息费用。

【考核要求与解答技巧】同理,也可计算保利单价、单变、固定成本

(五) 敏感分析

1. 有关参数发生多大变化使盈利转为亏损(最大最小分析法)

即销售单价、单位变动成本、销售量和固定成本的变化,会影响到利润的高低。当企业由盈利转为亏损(即利润等于零)时,计算某个参数变化的最大(最小)的临界值。

2. 各参数变动对利润变化的影响程度(敏感程度法)

敏感系数 = 目标值变动百分比 / 选定参数变动百分比

注意:单位变动成本和固定成本的敏感系数为负值;单价和销售量的敏感系数为正值。敏感系数绝对值大于 1,就是敏感性因素,敏感系数绝对值小于 1,是不敏感因素。敏感系数的绝对值越大,说明敏感程度越高。

【考核要求与解答技巧】(1) 敏感分析的概念与敏感系数的计算。(2) 已知敏感系数,计算某个变量的盈亏临界点的数值。(3) 销售量敏感系数等同于经营杠杆系数

二、短期经营决策

(一) 相关成本和不相关成本

1. 相关成本。即与决策方案相关的有差别的未来成本,在分析评价时必须予以考虑,它随着决策的改变而改变。如边际成本、重置成本、机会成本、付现成本、可避免成本、可延缓成本、专属成本、差量成本等。

2. 不相关成本。即与决策无关的成本,在决策分析中不要考虑。如沉没成本、不可避免成本、不可延缓成本、无差别成本、共同成本

【考核要求与解答技巧】相关成本和不相关成本的识别

(二) 生产决策

- 1.保留或关闭生产线或其他分部的决策。边际贡献大于零，不应该关闭。
如果该生产能力挪作他用可以实现的收益大于亏损产品的边际贡献，可以关闭。
- 2.零部件自制还是外购决策。选择自制与外购成本最低的方案。其中自制成本包括变动成本、剩余生产能力转移的机会成本和专属成本
- 3.特殊订单是否接受的决策。增加收入大于增加成本，即可接受。增加收入=接受订单的数量×订单报价；增加成本包括变动成本、剩余生产能力转移的机会成本、专属成本、减少正常销售丧失的边际贡献
- 4.约束资源最优利用的决策。选择单位约束资源边际贡献最大产品优先安排生产。
单位约束资源边际贡献=单位产品边际贡献/该单位产品耗用的约束资源量
- 5.产品是否应进一步深加工的决策。深加工增加收入大于深加工增加的成本，可以深加工。
注意深加工前发生的成本是沉没成本，与是否深加工的决策无关。

【考核要求与解答技巧】生产决策分析的运用

（三）定价决策

1.成本加成定价法

（1）完全成本加成法。即以单位产品制造成本为成本基数，“加成”的内容包括非制造成本和合理利润。

（2）变动成本加成法。即以单位变动成本为成本基数，“加成”内容包括全部固定成本和合理利润。

2.市场定价法。即有活跃市场的产品可以根据市场价格来定价，或者根据市场上同类或相似产品的价格来定价。

3.新产品的销售定价方法。撇脂性定价和渗透性定价

4.有闲置能力条件下的定价方法。即当企业有闲置生产能力时，面对市场需求的变化所采用的定价方法。（上下限的确定）注意区分闲置能力是否可以转移他用。

【考核要求与解答技巧】定价决策的应用

三、每股收益无差别点分析与杠杆系数衡量

（一）每股收益无差别点分析

1.每股收益无差别点的计算

$$\frac{(EBIT-I_1)(1-T)-PD_1}{N_1} = \frac{(EBIT-I_2)(1-T)-PD_2}{N_2}$$

2.决策方法。当预计息税前利润大于每股收益无差别点的息税前利润时，应该选择负债筹资（即利大股少）。

【考核要求与解答技巧】无差别点的计算与决策分析。无差别点也可以用销售量或销售收入表示。

（二）经营杠杆系数的衡量

1.概念。由于固定性经营成本的存在，息税前利润变动率大于营业收入变动率的现象就是经营杠杆效应。

2.衡量方法

（1）经营杠杆系数=息税前利润变化百分比/营业收入变化百分比

（2）经营杠杆系数=基期边际贡献/基期息税前利润

3.影响因素。企业销售量水平与盈亏平衡点的相对位置决定了经营杠杆的大小，即经营杠杆的大小是由固定经营成本和息税前利润共同决定

【考核要求与解答技巧】（1）概念描述、衡量方法、影响因素的考核。（2）经营杠杆系数就是销售量对利润的敏感系数

（二）财务杠杆系数的衡量

1.概念。由于债务利息或优先股股息等固定性融资成本的存在，使得息税前利润的变动引起每股收益产生更大变动程度的现象就是财务杠杆效应

2.衡量方法

（1）财务杠杆系数= 每股收益变化百分比/息税前利润变化百分比

（2）财务杠杆系数=基期息税前利润/（基期息税前利润—利息—优先股税前股息）

3.影响因素。息税前利润与固定融资成本的相对水平决定了财务杠杆的大小，即财务杠杆的大小是由固定融资成本和息税前利润共同决定

【考核要求与解答技巧】概念描述、衡量方法、影响因素的考核。

（三）联合杠杆系数的衡量

1.概念。由于固定性经营成本和固定性融资成本的存在，而导致的每股收益变动率大于营业收入变动率的现象就是联合杠杆效应

2.衡量方法

（1）联合杠杆系数=每股收益变化百分比/营业收入变化百分比

（2）联合杠杆系数=基期边际贡献/（基期息税前利润—利息—优先股税前股息）

（3）联合杠杆系数=经营杠杆系数×财务杠杆系数

3.影响因素。经营杠杆和财务杠杆的因素都会影响联合杠杆

【考核要求与解答技巧】概念描述、衡量方法、影响因素的考核。

四、标准成本法

（一）标准成本的种类

1.理想标准成本和正常标准成本

（1）理想标准成本。即在最优生产条件下，利用现有的规模和设备能够达到的最低成本。制定依据是理论上的业绩标准、生产要素的理想价格、可能实现的最高生产经营能力利用水平

（2）正常标准成本。即在效率良好的条件下，根据下期一般应该发生的生产要素消耗量、预计价格和预计生产经营能力利用程度制定出来的标准成本。在数量上，正常标准成本应该大于理想标准成本，小于历史平均水平。正常标准成本具有客观性和科学性、现实性、激励性、稳定性，作为考核依据，广泛使用

2.现行标准成本和基本标准成本

（1）现行标准成本。即根据其适用期间应该发生的价格、效率和生产经营能力利用程度等预计的标准成本。

（2）基本标准成本。即生产的基本条件发生重大变化时才予以修订的标准成本。其中生产基本条件重大变化是指产品物理结构变化、重要原材料和劳动力价格变化、生产技术和工艺根本变化（即与生产有关）

注意：由于市场供求变化导致的售价变化和生产经营能力利用程度变化，由于工作方法改变引起的效率变化等，不属于生产的基本条件变化，对此不需要修订基本标准成本。

【考核要求与解答技巧】概念描述、标准成本的修订情形

（二）标准成本的制定

1.直接材料标准成本

（1）单位产品标准消耗量。即现有技术条件生产单位产品所需的材料数量，包括必不可少的消耗、各种难以避免的损失

（2）单位标准价格。即预计下一年度实际需要支付的进料单位成本，包括发票价格、运费、检验和正常损耗等成本，是取得材料的完全成本

2.直接人工标准成本

(1) 单位产品标准工时。即在现有生产技术条件下,生产单位产品所需要的时间,包括直接加工操作必不可少的时间、必要的间歇和停工(如工间休息、调整设备时间)、不可避免的废品耗用工时等

(2) 每小时标准工资率。即可以是预定的工资率,也可以是正常的工资率。采用计件工资制时,标准工资率=每件工资/标准工时;采用月工资制时,标准工资率=月工资总额/可用工时总量

3.变动制造费用标准成本

(1) 单位产品标准工。通常采用单位产品直接人工工时标准。有的企业采用机器工时或其他用量标准

(2) 小时标准分配率=变动制造费用预算/直接人工标准总工时

4.固定制造费用标准成本

(1) 单位产品标准工。同变动制造费用。

(2) 小时标准分配率=固定制造费用预算/直接人工标准总工时

【考核要求与解答技巧】(1) 单位产品标准消耗量、标准价格、单位产品标准工时、小时标准工资率、变动制造费用小时标准分配率和固定制造费用小时标准分配率。(2) 单位产品标准成本计算

(三) 变动成本差异计算

1.直接材料成本差异计算与分析

材料价格差异=实际数量×(实际价格-标准价格)

材料数量差异=(实际数量-实际产量×单位产品的标准耗用量)×标准价格

价格差异原因包括:供应厂家调价;本企业未批量进货;未能及时订货造成紧急订货;采购时舍近求远增加运费和途中消耗;使用不必要的快速运输方式;违反合同被罚款;承接紧急订货造成额外采购,主要由采购部门负责

数量差异原因包括:操作疏忽造成废品和废料增加;操作技术改进而节省材料;新工人上岗造成多用料;机器或工具不适用造成用料增加等,主要由生产部门负责。但是如果由于购入材料质量低劣、规格不符使用量超标,或由于工艺变更、检验过严使数量差异加大等形成的差异由其他相关部门负责

【考核要求与解答技巧】(1) 直接材料价格差异和数量差异计算,差异形成原因。(2) 正数表示不利差异,负数是有利差异(直接人工成本差异和变动制造费用成本差异同理)

2.直接人工成本差异计算与分析

工资率差异=实际工时×(实际工资率-标准工资率)

人工效率差异=(实际工时-实际产量×单位产品的标准工时)×标准工资率

工资率差异形成原因包括:直接生产工人升降级使用;奖励制度未产生实效;工资率调整;加班或使用临时工;出勤率变化等,主要由人力资源部门负责

直接人工效率差异形成原因包括:工作环境不良;工人经验不足;劳动情绪不佳;新工人上岗太多;机器或工具选用不当;设备故障较多;生产计划安排不当;产量规模太少无法发挥经济批量优势等,主要由生产部门负责。但是材料质量不高影响效率,不属于生产部门责任

【考核要求与解答技巧】(1) 直接人工成本差异计算。(2) 直接人工工资率差异和效率差异形成原因

3.变动制造费用成本差异计算与分析

耗费差异=实际工时×(实际分配率-标准分配率)

效率差异=(实际工时-实际产量×单位产品的标准工时)×标准分配率

(四) 固定制造费用差异计算

1.二因素分析法

(1) 耗费差异。即固定制造费用实际金额与预算金额之间的差额，如果是正数，属于不利差异

固定制造费用耗费差异=固定制造费用实际数-固定制造费用预算数

(2) 能力差异。即固定制造费用预算数与固定制造费用标准成本的差额，如果是正数，属于不利差异

固定制造费用能力差异=固定制造费用预算数-固定制造费用标准成本=(生产能力-实际产量下标准工时)×固定制造费用标准分配率

【考核要求与解答技巧】耗费差异和能力差异计算及其文字表述

2. 三因素分析法

(1) 耗费差异。(同前)

(2) 闲置能力差异。即生产能力与实际工时之差，如果是正数，属于不利差异。

固定制造费用闲置能力差异=(生产能力-实际工时)×固定制造费用标准分配率

(3) 效率差异是实际工时脱离实际产量下的标准工时形成的差异，如果是正数，属于不利差异。

固定制造费用效率差异=(实际工时-实际产量标准工时)×固定制造费用标准分配率

【考核要求与解答技巧】闲置能力差异和效率差异计算以及文字表述

五、全面预算

(一) 全面预算编制方法

1. 增量预算法与零基预算法

(1) 增量预算法。即以历史期实际经济活动及其预算为基础，结合预算期经济活动及相关影响因素的变动情况，通过调整历史期经济活动项目及金额形成预算。缺点：①当预算期的情况发生变化时，预算数额会受到基期不合理因素的干扰，导致预算不准确；②不利于调动各部门完成预算目标的积极性

(2) 零基预算法。即企业不以历史期经济活动及其预算为基础，以零为起点，从实际需要出发分析预算期经济活动的合理性，经综合平衡，形成预算的预算编制方法。优点：①不受前期费用项目和费用水平的制约；②能够调动各部门降低费用的积极性缺点：编制工作量大

【考核要求与解答技巧】增量预算法和零基预算法概念表述与优缺点识别

2. 固定预算法与弹性预算法

(1) 固定预算法。即根据预算期内正常、可实现的某一固定的业务量(如生产量、销售量等)水平作为唯一基础来编制预算。适用于经营业务稳定，生产产品产销量稳定，能准确预测产品需求及产品成本的企业，或者用于编制固定费用预算。缺点是适应性差和可比性差

(2) 弹性预算法。即在成本性态分析的基础上，依据业务量、成本和利润之间的关系，按照预算期内相关的业务量水平计算其相应预算项目所消耗资源的编制预算，分为公式法和列表法。优点：①扩大了预算适用范围；②可以计算一定实际业务量下的预算成本，便于预算执行的评价与考核

【考核要求与解答技巧】(1) 固定预算法和弹性预算法的概念表述与优缺点识别；(2) 弹性预算的差异分析(收入与支出差异、作业量差异)

3. 定期预算法与滚动预算法

(1) 定期预算法。即以固定不变的会计期间作为预算期间编制预算的方法。优点：保证预算期间与会计期间在时期上配比，便于依据会计报告的数据与预算的比较，考核和评价预算的执行结果。缺点：不利于前后各个期间的预算衔接，不能适应连续不断的业务活动过程的预算管理

(2) 滚动预算法。即在上期预算完成的基础上，调整和编制下期预算，并将预算期间逐期连续向后滚动推移，使预算期间保持一定的时期跨度。优点：①能够保持预算的持续性，有

利于结合近期目标和长期目标，考虑未来业务活动；②使预算随时间的推进不断加以调整 and 修订，能使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。缺点：编制工作量大

【考核要求与解答技巧】定期预算法和滚动预算法的概念表述与优缺点识别

（二）营业预算的编制

1. 销售预算

销售预算是关于预算期销售数量、销售价格和销售收入的预算，是整个预算编制的起点。销售收到的现金计算公式为：

预计销售所收到的现金 = 预算期销售本期收现 + 以前期赊销本期收现

2. 生产预算

生产预算是以销售预算为基础编制，是唯一的以实物量表示的预算。其主要内容包括销售量、期初和期末产成品存量、生产量。预计生产量的计算公式为：

预计生产量 = 预计销售量 + 预计期末产成品存货 - 预计期初产成品存货

3. 直接材料预算

直接材料预算是以生产预算为基础编制的，同时考虑材料存货水平。主要内容包括单位产品材料耗用量、生产需用量、期初和期末材料存量。

（1）预计材料采购量的计算公式

预计材料采购量 = 预计生产需用量 + 预计期末材料存量 - 预计期初材料存量

（2）预计采购现金支出的计算公式

预计采购现金支出 = 预算期采购本期支付 + 以前期赊购本期支付

4. 直接人工预算

直接人工预算是以生产预算为基础编制的，涉及的内容包括预计产量、单位产品工时、人工总工时、每小时人工成本和人工总成本。人工总成本作为预计现金支出，直接汇入现金预算。

5. 制造费用预算

变动制造费用预算以生产预算为基础编制。固定制造费用通常与生产量无关，需要逐项进行预计。制造费用的现金支出计算公式为：

制造费用现金支出 = 制造费用预算数 - 非付现费用

6. 产品成本预算

产品成本预算是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算的汇总。主要内容就是产品的单位成本和总成本。单位成本数据来自直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算。生产量和期末存货量来自于生产预算。销售量来自于销售预算。生产成本、存货成本以及销货成本的总成本根据单位成本和有关生产量、期末存货量和销售数量计算得出。

7. 销售与管理费用预算

销售费用预算以销售预算为基础编制。管理费用多属于固定成本。销售及管理费用的现金支出计算公式：

销售及管理费用现金支出 = 销售及管理费用预算 - 非付现费用

【考核要求与解答技巧】（1）每种预算包括的内容与编制方法。（2）产品成本预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算的编制基础

（三）财务预算的编制

1. 现金预算

现金预算主要项目：期初现金余额、现金收入、可用使用现金、现金支出、现金多余或不足、现金筹集与运用、期末现金余额

注意：①利息支付方式通常有每期支付利息和利随本清两种方式。如果每期支付利息，利息

支出要按照每期期初的借款金额计算；②借款的时点可以在期初或期末；还本通常在期末。时点假设不同，会影响各期利息支付的金额；③计算借款或还本金额时，可以通过不等式进行求解。如果需要借款时，则：现金多余或不足+借款-利息支付 \geq 要求保留的最低余额；如果需要还本时，则：现金多余或不足-还本-利息支付 \geq 要求保留的最低余额。

【考核要求与解答技巧】（1）现金预算的编制。（2）现金预算的编制基础是各项营业预算和资本预算。

2. 利润表预算

利润表预算反映预算期的经营成果。“销售收入”项目的数据，来自销售收入预算；“销售成本”项目的数据，来自产品成本预算；“销售费用和管理费用”项目的数据，来自销售费用及管理费用预算。“借款利息”项目的数据等于现金预算中的“利息支出”。所得税项目的金额是预先估计数，并已列入现金预算。

【考核要求与解答技巧】利润表预算的编制

3. 资产负债表预算

资产负债表预算反映预算期末的财务状况。该预算是利用预算期期初的资产负债表，根据有关营业预算和财务预算等有关数据加以调整编制的。“现金”项目数据来自现金预算；“应收账款”项目数据来自销售预算；“直接材料”项目数据来自直接材料预算；“产成品”项目数据来自产品成本预算；“应付账款”项目数据来自直接材料预算；“未分配利润”项目数据的确定：期末未分配利润=期初未分配利润+本期净利润-本期股利

【考核要求与解答技巧】资产负债表预算的编制

（四）作业预算

1. 作业预算适用的企业。作业类型较多且作业链较长、管理层对预算编制的准确性要求较高、生产过程多样化程度较高以及间接或辅助资源费用占比较大的企业

2. 作业预算应用

（1）作业预算的编制。具体步骤包括：确定作业需求量、确定资源需求量、编制预算等。

（2）作业预算执行。包括作业预算控制和分析（资源动因分析和作业动因分析）

3. 作业预算的优缺点。优点：基于作业需求量配置资源，避免资源配置的盲目性；通过总体作业优化实现最低的资源费用耗费，创造最大的产出成果；作业预算可以促进员工对业务和预算的支持，有利于预算的执行

缺点：预算的建立过程复杂，需要详细地估算生产和销售对作业和资源费用的需求量，并测定作业消耗率和资源消耗率，数据收集成本较高。

六、责任中心考核指标与经济增加值计算

（一）责任成本。责任成本是以具体责任单位为对象，以其承担的责任为范围归集的成本，即特定责任中心的全部可控成本。

1. 可控成本条件。即同时符合三个条件：成本中心有办法知道将要发生什么性质的耗费；成本中心有办法计量它的耗费；成本中心有办法控制并调节它的耗费。

2. 责任中心可控成本确定原则。即责任中心通过自己的行动能有效地影响一项成本的数额；责任中心有权决定是否使用某种资产或劳务；管理人员能够对一项成本支出施加重要影响。

3. 制造费用归属分摊方法。包括直接计入责任中心、责任基础、收益基础、归入特定责任中心，不分摊

【考核要求与解答技巧】责任成本概念、可控成本条件以及确定原则

（二）成本中心

1. 成本中心划分。即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。具体可以分为标准成本中心和费用中心。

2. 成本中心的考核指标

(1) 标准成本中心的考核指标是既定产品质量和数量(即按计划生产)条件下可控的标准成本。标准成本中心不需要做出定价决策、产量决策、产品结构决策和设备与技术决策。不对生产能力的利用程度负责,只对既定产量下的投入量承担责任。

(2) 费用中心使用可控的费用预算来评价其成本控制业绩。

【考核要求与解答技巧】成本中心类型识别和考核指标。

(三) 利润中心

1. 利润中心划分。即对利润负责的责任中心,也就是对收入、成本或费用都要承担责任的中心,分为自然利润中心和人为利润中心

2. 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

【考核要求与解答技巧】(1) 利润中心考核指标的计算。(2) 可控边际贡献考核部门经理业绩。(3) 公司总部的管理费用通常采用销售百分比法、资产百分比法分配给各部门,各部门提供的税前经营利润必须抵补总部管理费用后,公司整体才会盈利。

(四) 内部转移价格(市场型、成本型和协商型)

【考核要求与解答技巧】内部转移价格概念、制定目的与确定方法

(五) 投资中心

1. 投资中心划分。即经理既有制定价格、确定产品和生产方法等经营决策权,也有投资规模和投资类型等长期投资决策权

2. 投资中心的考核指标

(1) 投资报酬率=部门税前经营利润÷部门平均净经营资产

优点: ①它是根据现有的责任会计资料计算的,比较客观,可用于部门之间以及不同行业之间的比较

②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,可以对整个部门的经营状况作出评价

缺点: 可能会使部门业绩获得较好评价,但是损害公司整体利益。

(2) 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要求的税前投资报酬率的决策; ②可以对不同部门或者不同资产使用不同的风险调整资本成本

缺点: ①剩余收益指标不便于不同规模的公司和部门的业绩比较; ②剩余收益和业绩评价质量依赖于会计数据的质量

【考核要求与解答技巧】投资报酬率和剩余收益的计算及其优缺点

(六) 经济增加值

1. 经济增加值概念

即税后净营业利润扣除全部投入资本的资本成本后的剩余收益。是评价经营者有效使用资本和为企业创造价值的重要指标,经济增加值为正,表明为企业创造价值

2. 经济增加值类型

包括基本经济增加值和披露经济增加值。计算披露经济增加值时典型调整项目包括: 研究与开发费用; 计入财务费用的战略性投资的利息; 为建立品牌、进入新市场或扩大市场份额发生的营销费用; 折旧费(前期少提后期多提折旧,即“沉淀资金折旧法”)。

3. 简化经济增加值计算

经济增加值=税后净营业利润-调整后资本×加权平均资本成本

(1) 税后净营业利润=净利润+(利息支出+研究开发费用调整项)×(1-25%)

(2) 调整后资本=平均所有者权益+平均带息负债-平均在建工程

(3) 计算债权资本成本率、股权资本率和加权平均资本成本率（考试参考第四章“资本成本”）

4.经济增加值与剩余收益区别

(1) 计算方法不同。经济增加值用税后数据，剩余收益用税前数据

(2) 经济增加值更好地反映盈利能力

(3) 计算经济增加值的资本成本是基于资本市场的权益资本成本和债务资本成本计算的；计算剩余收益时要求的投资报酬率是根据部门风险高低确定的

5.经济增加值的优缺点

(1) 优点。①考虑了所有资本的资本成本，更真实地反映了企业的价值创造能力；②实现了企业利益、经营者利益和员工利益的统一，激励经营者和所有员工为企业创造更多价值；③能有效遏制企业盲目扩张规模以追求利润总量和增长率的倾向，引导企业注重价值创造；④经济增加值不仅仅是一种业绩评价指标，它还是一种全面财务管理和薪酬激励框架。经济增加值的优势主要在于它可以把资本预算、业绩评价和激励报酬结合起来了。⑤经济增加值还是股票分析家手中的一个强有力的工具。

(2) 缺点。①仅对企业当期或未来 1~3 年价值创造情况进行衡量和预判，无法衡量企业长远发展战略的价值创造情况；②计算主要基于财务指标，无法对企业的营运效率与效果进行综合评价；③不同行业、不同发展阶段、不同规模等的企业，其会计调整项和加权平均资本成本各不相同，计算比较复杂，影响指标的可比性；④经济增加值是绝对数，不便于比较不同规模公司的业绩；⑤经济增加值评价可能误导决策者；⑥缺乏统一性的业绩评价指标，只能在一个公司的历史分析以及内部评价中使用。

【考核要求与解答技巧】(1) 经济增加值概念、优缺点以及经济增加值和剩余收益比较注意文字性说明题。(2) 经济增加值计算以及调整项目的确定。