

## 学习子情境二 财务控制实施

### 【情境引例】

宏大公司的财务人员陈锋在对财务控制的基础知识了解以后,对宏大公司的财务控制还是感觉无从下手,公司应该如何实施财务控制?财务控制实施的步骤有哪些?财务控制过程中如何对绩效进行考评?如何对各环节完成的绩效情况进行奖惩?

### 【工作过程与岗位对照表】

岗位部门	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #cccccc;">                     财务部门 财务控制岗位                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     责任中心: —成本中心 —利润中心 —投资中心                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     董事会 财务控制委员会                 </div>
主要任务	<pre>                     graph TD                         A[责任预算] --&gt; B[责任预算实施]                         B --&gt; C[责任会计核算&lt;br/&gt;(双轨制)]                         C --&gt; D[责任报告]                         D --&gt; E[业绩考核]                         E --&gt; F[批准业绩奖罚]                     </pre>		

### 【知识准备】

【授课计划与课程讲义——07070201 财务控制实施】

【视频——07070201 财务控制实施】



### 名人名言

CEO 好比飞行员:飞行员要做的一件事就是选择目的地,企业高层应该知道价值创造战略目标的组成方式和衡量标准;第二件事就是熟读飞机操作手册,也就是一套详尽而周全的执行方案,根据它来运作企业;第三件事就是飞行员依据项目检查表来确定自己是否严格遵守所有和程序,如此才会有乘客信任这名飞行员,进而坐进机舱。

——ITT 公司 CEO 史蒂夫·罗兰杰

企业为了实行有效的内部控制,通常都按照统一领导、分级管理的原则,在其内部合理划分责任单位,明确各责任单位应承担的经济责任、应有的权利和利益,促使各责任单位尽其责任协同配合。**责任中心 (responsibility centers)** 就是承担一定经济责任,并享有一定权利和利益的企业内部(责任)单位。

企业为了保证预算的贯彻落实和最终实现,必须把总预算中确定的目标和任务,按照责任中心逐层进行指标分解,形成责任预算,使各个责任中心据以明确目标和任务。

责任预算执行情况的揭示和考评可以通过责任会计来进行。责任会计围绕各个责任中心,把衡量工作成果的会计同企业生产经营的责任制紧密结合起来,成为企业内部控制体系的重要组成部分。由此可见,建立责任中心是实行责任预算和责任会计的基础。

责任中心通常具有以下特征:

(1) 责任中心是一个责权利结合的实体。它意味着每个责任中心都要对一定的财务指

标承担责任；同时，赋予责任中心与其所承担责任的范围和大小相适应的权力，并规定出相应的业绩考核标准和利益分配标准。

(2) 责任中心具有承担经济责任的条件。它有两方面的含义：一是责任中心具有履行经济责任中各条款的行为能力，二是责任中心一旦不能履行经济责任，能对其后果承担责任。

(3) 责任中心所承担的责任和行使的权力都应是可控的。每个责任中心只能对其责权范围内可控的成本、收入、利润和投资负责，在责任预算和业绩考核中也只应包括他们能控制的项目。可控是相对于不可控而言的，不同的责任层次，其可控的范围并不一样。一般而言，责任层次越高，其可控范围也就越大。

(4) 责任中心具有相对独立的经营业务和财务收支活动。它是确定经济责任的客观对象，是责任中心得以存在的前提条件。

(5) 责任中心便于进行责任会计核算或单独核算。责任中心不仅要划清责任而且要单独核算，划清责任是前提，单独核算是保证。只有既划清责任又能进行单独核算的企业内部单位，才能作为一个责任中心。

根据企业内部责任中心的权责范围及业务活动的特点不同，它可以分为成本中心、利润中心、投资中心三大类。

## 【职业判断与业务操作】

### 【动画——07070201 财务控制方法】



## 名人名言

最有效的并可持续不断的控制不是强制，而是发自个人内心的自发控制。

——日本社会学家 横山宁夫

企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。

——松下集团 幸之助

对于情境引例中的宏大公司的财务人员陈锋来说，可以按照以下几个步骤，进行财务控制：

### 一、建立责任中心并设立考核指标

#### (一) 建立成本中心并设立考核指标

##### 1、成本中心的含义

**成本中心 (cost center)** 是指对成本或费用承担责任的**责任中心**。它不会形成可以用货币计量的收入，因而不对收入、利润或投资负责。成本中心一般包括负责产品生产的生产部门、劳务提供部门以及给予一定费用指标的管理部门。

成本中心的应用范围最广，从一般意义出发，企业内部凡有成本发生，需要对成本负责，并能实施成本控制的单位，都可以成为成本中心。工业企业上至工厂一级，下至车间、工段、班组，甚至个人都有可能成为成本中心。成本中心的规模不一，各个较小的成本中心又共同构成一个更大的成本中心。各个较大的成本中心又共同构成一个更大的成本中心。从而，在企业形成一个逐级控制，并层层负责的成本中心体系。规模大小不一和层次不同的成本中心，其控制和考核的内容也不尽相同。

##### 2、成本中心的类型

成本中心分为**技术性成本中心**和**酌量性成本中心**。技术性成本是指发生的数额通过技术分析可以相对可靠地估算出来的成本，如产品生产过程中发生的直接材料、直接人工、间接制造费用等。其特点是这种成本的发生可以为企业提供一些物质成果，在技术上投入量与产出量之间有着密切的联系。技术性成本可以通过弹性预算予以控制。

酌量性成本是否发生以及发生数额的多少是由管理人员的决策所决定的，主要包括各种管理费用和某些间接成本项目，如研究开发费用、广告宣传费用、职工培训费用等。这种费用发生主要是为企业提供一些专业服务，一般不能产生可以用货币计量的成果。在技术上，投入量与产出量之间没有直接关系。酌量性成本的控制应着重于预算总额的审批。

##### 3、成本中心的特点

成本中心相对于利润中心和投资中心有自身的特点，主要表现在：

(1) 成本中心只考评成本费用而不考评收益

成本中心一般不具备经营权和销售权，其经济活动的结果不会形成可以用货币计量的收入；有的成本中心可能有少量的收入，但整体上讲，其产出与投入之间不存在密切的对应关系，因而，这些收入不作为主要的考核内容，也不必计算这些货币收入，概括地说，成本中心只以货币形式计量投入，不以货币形式计量产出。

(2) 成本中心只对可控成本承担责任

成本费用依其责任主体是否能控制分为可控成本与不可控成本。凡是责任中心能控制其发生及其数量的成本称为可控成本；凡是责任中心不能控制其发生及其数量的成本称为不可控成本。具体来说，可控成本必须具备以下四个条件：

- ①可以预计，即成本中心能够事先知道将发生哪些成本以及在何时发生。
- ②可以计量，即成本中心能够对发生的成本进行计量。
- ③可以施加影响，即成本中心能够通过自身的行为来调节成本。
- ④可以落实责任，即成本中心能够将有关成本的控制责任分解落实，并进行考核评价。

(3) 成本中心只对责任成本进行考核和控制

**责任成本**是各成本中心当期确定或发生的各项可控成本之和。又可分为预算责任成本和实际责任成本。前者是指由预算分解确定的各责任中心应承担的责任成本；后者是指各责任中心从事业务活动实际发生的责任成本。对成本费用进行控制，应以各成本中心的预算责任成本为依据，确保实际责任成本不会超过预算责任成本；对成本中心进行考核，应通过对各成本中心的实际责任成本与预算责任成本进行比较，确定其成本控制的绩效，并采取相应的奖惩措施。

4、成本中心的考核指标

成本中心的考核指标主要采用相对指标和比较指标，包括成本（费用）变动额和变动率两个指标，其计算公式是：【公式——07070201成本（费用）变动额】

成本（费用）变动额=实际责任成本（费用）-预算责任成本（费用）

$$\text{成本（费用）变动率} = \frac{\text{实际责任成本（费用）}}{\text{预算责任成本（费用）}} \times 100\%$$

在进行成本中心考核时，如果预算产量与实际产量不一致，应注意按弹性预算的方法先行调整预算指标，然后，再按上述公式计算。



### 想一想

在企业内部按成本（费用）的归属部门建立成本中心，实施财务控制，对确立的成本中心运用成本（费用）变动额和成本（费用）变动率指标进行考核。请问考核的目的是什么？

对成本（费用）中心确定控制指标。

(二) 建立利润中心并设立考核指标

1、利润中心的含义【制度——07070201利润中心管理制度】

**利润中心（profit center）**是指对利润负责的责任中心。由于利润是收入扣除成本费用之差，利润中心还要对成本和收入负责。这类责任中心一般是指有产品或劳务生产经营决策权的企业内部部门。

利润中心往往处于企业内部的较高层次，如分厂、分店、分公司，一般具有独立的收入来源或能视同为一个有独立收入的部门，一般还具有独立的经营权。利润中心与成本中心相比，其权力和责任都相对较大，它不仅要求降低成本，而且更要寻求收入的增长，并使之超过成本的增长。换言之，利润中心对成本的控制是联系着收入进行的，它强调相对成本的节约。

2、利润中心的类型

利润中心分为自然利润中心与人为利润中心两种。

(1) **自然利润中心**是指可以直接对外销售产品并取得收入的利润中心。这种利润中心

本身直接面向市场，具有产品销售权、价格制定权、材料采购权和生产决策权。它虽然是企业内的一个部门，但其功能同独立企业相近。最典型的形式就是公司的事业部，每个事业部均有销售、生产、采购的机能，有很大的独立性，能独立地控制成本、取得收入。

(2) 人为利润中心是指只对责任单位提供产品或劳务而取得“内部销售收入”的利润中心。这种利润中心一般不直接对外销售产品。成立人为利润中心应具备两个条件：

- ①该中心可以向其他责任中心提供产品（含劳务）；
- ②能为该中心的产品确定合理的内部转移价格，以实现公平交易、等价交换。

工业企业的大多数成本中心都可以转化为人为利润中心。人为利润中心一般也应具备相对独立的经营权，即能自主决定本利润中心的产品品种（含劳务）、产品质量、作业方法、人员调配、资金使用等。

### 3、利润中心的成本计算

利润中心对利润负责，必然要考核和计算成本，以便正确计算利润，作为对利润中心业绩评价与考核的可靠依据。对利润中心的成本计算，通常有两种方式可供选择：

(1) 利润中心只计算可控成本，不分担不可控成本，亦即不分摊共同成本。这种方式主要适应于共同成本难以合理分摊或无须进行共同成本分摊的场合，按这种方式计算出的盈利不是通常意义上的利润，而是相当于“边际贡献总额”。企业各利润中心的“边际贡献总额”之和，减去未分配的共同成本，经过调整后才是企业的利润总额。采用这种成本计算方式的“利润中心”，实质上已不是完整和原来意义上的利润中心，而是边际贡献中心。人为利润中心适合采取这种计算方式。

(2) 利润中心不仅计算可控成本，也计算不可控成本。这种方式适合于共同成本易于合理分摊或不存在共同成本分摊的场合。这种利润中心在计算时，如果采用变动成本法，应先计算出边际贡献，再减去固定成本，才是税前利润；如果采用完全成本法，利润中心可以直接计算出税前利润。各利润中心的税前利润之和，就是全企业的利润总额。自然利润中心适合采取这种计算方式。

### 西门子公司



小博士

西门子公司的前身是1847年创建于柏林的西门子—哈尔斯克电报机制造公司。1897年该公司改为股份制公司，1966年正式取名为西门子公司。

西门子公司是德国乃至欧洲最大的电器电子公司，也是世界上最大的电气工程和电子公司之一，目前，西门子公司业务遍及全球190多个国家和地区，在全世界拥有大约600家工厂、研发中心和销售办事处。公司的业务主要集中在三大单元：医疗、能源和工业服务。

### 4、利润中心的考核标准

利润中心的考核指标为利润，通过比较一定期间实际实现利润与责任预算所确定的利润，可以评价其责任中心的业绩。但由于成本计算方式不同，各利润中心的利润指标的表现形式也不相同。

(1) 当利润中心不计算共同成本或不可控成本时，其考核指标是：

$$\begin{array}{rcl} \text{利润中心} & & \text{该利润中心} \\ \text{边际贡献总额} & = & \text{销售收入总额} - \text{该利润中心可控成本总额} \\ & & \text{(或变动成本总额)} \end{array}$$

值得说明的是，如果可控成本中包含可控固定成本，就不完全等于变动成本总额。但一般而言，利润中心的可控成本是变动成本。

(2) 当利润中心计算共同成本或不可控成本，并采取变动成本法计算成本时，其考核指标主要是以下几种：【公式——07070202利润中心利润指标】

$$\begin{array}{rcl} \text{利润中心} & & \text{利润中心} \\ \text{边际贡献总额} & = & \text{销售收入总额} - \text{利润中心变动成本总额} \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{利润中心负责人} & & \text{利润中心} \\ \text{可控利润总额} & = & \text{边际贡献总额} - \text{利润中心负责人可控固定成本} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{利润中心} \\ \text{可控利润总额} \end{array} = \begin{array}{l} \text{利润中心负责人} \\ \text{可控利润总额} \end{array} - \begin{array}{l} \text{利润中心负责人} \\ \text{不可控固定成本} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{公司利润} \\ \text{总额} \end{array} = \begin{array}{l} \text{各利润中心可控} \\ \text{利润总额之和} \end{array} - \begin{array}{l} \text{公司不可分摊的各种管理} \\ \text{费用、财务费用等} \end{array}$$

为了考核利润中心负责人的经营业绩，应针对经理人员的可控成本费用进行评价和考核。这就需要将各利润中心的固定成本进一步区分为可控成本和不可控成本。这主要考虑有些成本费用可以划归、分摊到有关利润中心，却不能为利润中心负责人所控制，如广告费、保险费等。在考核利润中心负责人业绩时，应将其不可控的固定成本从中剔除。



### 想一想

随着市场经济体制的日趋完善，团队的作用越来越大，建立利润中心并设立严厉的奖罚措施是目前企业通行的做法。请问目前企业是如何划分利润中心和实施奖罚的？

按生产或销售团队划分，以目标利润完成率实施奖罚。

### （三）建立投资中心【流程图——07070202 合同管理流程图】

#### 1、投资中心的含义

投资中心（investment center）是指既对成本、收入和利润负责，又对投资效果负责的责任中心。它与利润中心的区别主要有二：

（1）权利不同。利润中心没有投资决策权，它只是在企业投资形成后进行具体的经营；而投资中心则不仅在产品生产和销售上享有较大的自主权，而且能相对独立地运用所掌握的资产，有权购建或处理固定资产，扩大或缩减现有的生产能力。

（2）考核办法不同。考核利润中心业绩时，不联系投资多少或占用资产的多少，即不进行投入产出的比较；相反，考核投资中心业绩时，必须将所获得的利润与所占用的资产进行比较。

投资中心是企业最高层次的责任中心，它在企业内部具有最大的决策权，也承担最大的责任。投资中心的管理特征是较高分权管理。一般而言，大型集团所属的子公司、分公司、事业部往往都是投资中心。在组织形式上，成本中心一般不是独立法人，利润中心可以是也可以不是独立法人，而投资中心一般是独立法人。

由于投资中心独立性较高，它一般应向公司的总经理或董事会直接负责。对投资中心不应干预过多，应使其享有投资权和较为充分的经营权；投资中心在资产和权益方面应与其他责任中心划分清楚。如果对投资中心干预过多，或者其资产和权益与其他责任中心划分不清，出现互相扯皮的现象，也无法对其进行准确的考核。

#### 2、投资中心的考核指标

为了准确地计算各投资中心的经济效益，应对各投资中心共同使用的资产划定界限；对共同发生的成本按适当的标准进行分配；各投资中心之间相互调剂使用的现金、存货、固定资产等，均应计息清偿，实行有偿使用。在此基础上，根据投资中心应按投入产出之比进行业绩评价与考核的要求，除考核利润指标外，更需要计算、分析利润与投资额之间关系的指标，即投资利润率和剩余收益。

##### （1）投资利润率

投资利润率又称投资报酬率或投资收益率，是指投资中心所获得的利润与投资额之间的比率。计算公式是：【公式——07070203投资利润率】

$$\text{投资利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{投资额}} \times 100\%$$

投资利润率这一指标，还可以进一步展开：**【公式——07070204 投资利润率】**

$$\begin{aligned} \text{投资利润率} &= \frac{\text{销售收入}}{\text{投资额}} \times \frac{\text{成本费用}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{利润}}{\text{成本费用}} \\ &= \text{资本周转率} \times \text{销售成本率} \times \text{成本费用利润率} \end{aligned}$$

以上公式中投资额是指投资中心的总资产扣除负债后的余额，即投资中心的净资产。所以，该指标也可以称为净资产利润率，它主要说明投资中心运用“公司产权”供应的每一元资产对整体利润贡献的大小，或投资中心对所有者权益的贡献程度。

为了考核投资中心的总资产运用状况，也可以计算投资中心的总资产息税前利润率。它是投资中心的息税前利润除以总资产占用额。用公式表示即：总资产息税前利润率=息税前利润÷总资产×100%。总资产是指生产经营中占用的全部资产。因资金来源中包含了负债，相应分子也要采用息税前利润，它是利息加利润总额。投资利润率按总资产占用额计算，主要用于评价和考核由投资中心掌握、使用的全部资产的盈利能力。值得说明的是，由于利润或息税前利润是期间性指标，故上述投资额或总资产占用额应按平均投资额或平均占用额计算。

投资利润率是广泛采用的评价投资中心业绩的指标，优点如下：

①投资利润率能反映投资中心的综合盈利能力。从投资利润率的分解公式可以看出，投资利润的高低与收入、成本、投资额和周转能力有关，提高投资利润率应通过增收节支、加速周转、减少投入来实现。

②投资利润率具有横向可比性。投资利润率将各投资中心的投入与产出进行比较，剔除了因投资额不同而导致的利润差异的不可比因素，有利于进行各投资中心经营业绩比较。

③投资利润率可以作为选择投资机会的依据，有利于调整资产的存量，优化资源配置。

④以投资利润率作为评价投资中心经营业绩的尺度，可以正确引导投资中心的经营管理行为，使其行为长期化。由于该指标反映了投资中心运用资产并使资产增值的能力，如果投资中心资产运用不当，会增加资产或投资占用规模，也会降低利润。因此，以投资利润率作为评价与考核的尺度，将促使各投资中心盘活闲置资产，减少不合理资产占用，及时处理过时、变质、毁损资产等。

## (2) 剩余收益

剩余收益是一个绝对数指标，是指投资中心获得的利润扣减其投资额或净资产占用额按规定或预期的最低收益率计算的最低投资收益后的余额。最低投资收益是投资中心的投资额（或资产占用额）按规定或预期的最低报酬率计算的收益。其计算公式如下：**【公式——07070205 剩余收益】**

剩余收益=利润—投资额或净资产占用额×规定或预期的最低投资报酬率（9-3-10 式）

如果考核指标是总资产息税前利润率时，则剩余收益计算公式应作相应调整，其计算公式如下：**【公式——07070206 剩余利润】**

$$\begin{array}{ccccccc} \text{剩余} & & \text{息税前} & & \text{总资产} & & \text{规定或预期的总资产} \\ \text{利润} & = & \text{利润} & - & \text{占用额} & \times & \text{息税前利润率} \end{array}$$

这里所说的规定或预期的最低报酬率和总资产息税前利润率通常是指企业为保证其生产经营正常、持续进行所必须达到的最低报酬水平。

以剩余收益作为投资中心经营业绩评价指标，各投资中心只要投资利润率大于规定或预期的最低投资报酬率（或总资产息税前利润率大于规定或预期的最低总资产息税前利润率），该项投资（或资产占用）便是可行的。剩余收益指标具有两个特点：

①体现投入产出关系。由于减少投资（或降低资产占用）同样可以达到增加剩余收益的目的，因而与投资利润率一样，该指标也可以用于全面评价与考核投资中心的业绩。

②避免本位主义。剩余收益指标避免了投资中心的狭隘本位倾向，即单纯追求投资利润而放弃一些有利可图的投资项目。这是因为以剩余收益作为衡量投资中心工作成果的尺度，投资中心将尽量提高剩余收益，也就是只要有利于增加剩余收益绝对额，投资行为就

是可取的，而不只是尽量提高利润率。

在以剩余收益作为考核指标时，所采用的规定或预期最低投资报酬率的高低对剩余收益的影响很大，通常可用公司的平均利润率（或加权平均利润率）作为基准收益率。

随着市场竞争日趋激烈，市场销售工作也日趋重要。为了强化销售功能，加强收入管理，及时收回账款、控制坏账，不少企业设置了以推销产品为主要职能的责任中心——收入中心。这种中心只对产品或劳务的销售收入负责，如公司属下的销售分公司或销售部。尽管这些从事销售工作的机构也发生销售费用，但由于其主要职能是进行销售，因此，以收入来确定其经济责任更为恰当。对销售费用可以采用简化的核算，只需根据弹性预算方法确定即可。

综上所述，责任中心根据其控制区域和权责范围的大小，分为成本中心、利润中心和投资中心三种类型。它们各自不是孤立存在的，每个责任中心承担经管责任。最基层的成本中心应就其经营的可控成本向其上层成本中心负责；上层的成本中心应就其本身的可控成本和下层转来的责任成本一并向利润中心负责；利润中心应就其本身经营的收入、成本（含下层转来成本）和利润（或边际贡献）向投资中心负责；投资中心最终就其经营的投资利润率和剩余收益向总经理和董事会负责。所以，企业各种类型和层次的责任中心形成一个“连锁责任”网络，这就促使每个责任中心为保证经营目标一致而协调运转。



### 想一想

投资中心是企业最高层次的责任中心，事关企业的生存与发展，直接向总经理或董事会负责。投资中心的考核指标主要有投资利润率和剩余收益，请问该考核指标是对投资中心投资项目单项考核还是综合考核？

投资项目单项考核。

## 二、编制责任预算

### （一）责任预算的含义【流程图——07070201 担保业务流程图】

责任预算（responsibility budget）是以责任中心为主体，以其可控成本、收入、利润和投资等为对象编制的预算。通过编制责任预算可以明确各责任中心的责任，并通过与企业总预算的一致性，以确保其实现。通过编制责任预算也为控制和考核责任中心经营管理活动提供了依据，责任预算是企业总预算的补充和具体化。

责任预算由各种责任指标组成。这些指标分为主要责任指标和其他责任指标。在上述责任中心中所提及的各责任中心的考核指标都是主要指标，也是必须保证实现的指标。这些指标反映了各种不同类型的责任中心之间的责任和相应的权利区别。其他责任指标是根据企业其他总奋斗目标分解而得到的或为保证主要责任指标完成而确定的责任指标，这些指标有劳动生产率、设备完好率、出勤率、材料消耗率和职工培训等等。

### （二）责任预算的编制

责任预算的编制程序有两种基本类型，且与企业组织结构有着密切关系。

#### 1、责任预算的编制程序。

（1）以责任中心为主体，将企业总预算在各责任中心之间层层分解而形成各责任中心的预算。它实质是由上而下实现企业总预算目标。这种自上而下、层层分解指标的方式是一种常用的预算编制程序。其优点是使整个企业浑然一体，便于统一指挥和调度。不足之处是可能会影响责任中心的积极性和创造性。

（2）各责任中心自行列示各自的预算指标，由下而上、层层汇总，最后由企业专门机构或人员进行汇总和调整，确定企业总预算。这是一种由下而上、层层汇总、协调的预算编制程序。其优点是有助于发挥各责任中心的积极性，但往往各责任中心只注意本中心的具体情况或多从自身利益角度考虑，容易造成彼此协调困难、相互支持少，以致冲击企业的总体目标。而且，层层汇总、协调，工作量大，协调难度大，影响预算质量和编制时效。

## 自然人与法人

### 1、自然人

自然人即公民，是指从出生时起至死亡时止，具有民事权利能力，依法享有民事权利和承担民事义务的人。公民的民事权利能力一律平等。公民的民事权利能力和民事行为能力分为以下几种情况：

(1) 完全民事行为能力人。18周岁以上的公民是成年人，具有完全的民事行为能力，是完全民事行为能力人；16周岁以上不满18周岁的公民，以自己的劳动收入为主要生活来源的，视为完全民事行为能力人。

(2) 限制民事行为能力人。10周岁以上的未成年人；罪犯、保外就医人员；不能完全辨认自己行为的精神病人是限制民事行为能力人。

(3) 无民事行为能力人。不满10周岁的未成年人；不能辨认自己行为有精神病人是无民事行为能力人。无民事行为能力人、限制民事行为能力人的监护人是他的法定代理人。

### 2、法人

法人的许多特征和自然人差不多，但是它不是自然人。法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享受民事权利和承担民事义务的组织。法人的民事权利和民事行为能力从法人成立时产生，到法人终止时消灭。目前，我国的法人包括企业法人、机关法人、事业法人、社会团体法人等。

构成法人的条件：法人必须具有一定的组织机构；必须有独立支配的财产或独立预算；必须能以自己的名义参与经济活动，承担经济责任，如签订合同；必须依照法定程序成立，经国家有关机关核准登记，否则就是没有身份的非法经营。



小博士

## 2、责任预算的编制程序与企业组织结构的关系。

### (1) 集权组织结构形式下责任预算的编制程序。

在集权组织结构形式下，公司总经理大权独揽，对企业的所有成本、收入、利润和投资负责。他既是利润中心，也是投资中心。而公司下属各部门、各工厂、各车间、各工段、各地区都是成本中心，它们只对其权责范围内控制的成本负责。因此，在集权组织结构形式下，首先要按照责任中心的层次，从上而下把公司总预算（或全面预算）逐层向下分解，形成各责任中心的责任预算；然后建立责任预算执行情况的跟踪系统，记录预算执行的实际情况，并定期由下至上把责任预算的实际执行数据逐层汇总，直到最高层的利润中心或投资中心。

### (2) 分权组织结构形式下责任预算的编制程序。

在分权组织结构形式下，经营管理权分散在各责任中心，公司下属各部门、各工厂、各地区等与公司自身一样，可以都是利润中心、投资中心，它们既要控制成本、收入、利润，也要对所占用的全部资产负责。而在它们之下还有许多成本中心，只对它们所控制的成本负责。在分权组织结构形式下，首先也应按责任中心的层次，将公司总预算（或全面预算）从最高层向最底层逐级分解，形成各责任单位的责任预算。然后建立责任预算的跟踪系统，记录预算实际执行情况，并定期从最基层责任中心把责任成本的实际数，以及销售收入的实际数，通过编制业绩报告逐层向上汇总，一直达到最高的投资中心。





### 想一想

企业都应编制全面预算，在实行财务内部控制的企业还应编制责任预算，请问全面预算与责任预算存在什么样的关系？

全面预算是总预算，责任预算是在全面预算下对责任中心编制的分预算。

### 三、编制责任报告【流程图——07070203 财务报告流程图】

责任会计（responsibility accounting）以责任预算为基础，对责任预算的执行情况进行系统的反映，以实际完成情况同预算目标对比，可以评价和考核各个责任中心的工作成果。责任中心的业绩评价和考核应通过编制责任报告来完成。责任报告（responsibility report）亦称业绩报告、绩效报告，它是根据责任会计记录编制的反映责任预算实际执行情况，揭示责任预算与实际执行差异的内部会计报告。

责任报告的形式主要有报表、数据分析和文字说明等。将责任预算、实际执行结果及其差异用报表予以列示是责任报告的基本形式。在揭示差异时，还必须对重大差异予以定量分析和定性分析。定量分析旨在确定差异的发生程度，定性分析旨在分析差异产生的原因，并根据这些原因提出改进建议。

在企业不同管理层次上，责任报告的侧重点应有所不同。最低层次的责任中心的责任报告应当最详细，随着层次的升高，责任报告的内容应以更为概括的形式来表现。这一点与责任预算的由上至下分解过程不同，责任预算是由总括到具体，责任报告是由具体到总括。责任报告应能突出产生差异的重要影响因素。为此，应遵循“例外管理”原则，突出重点，使报告的使用者能把注意力集中到少数严重脱离预算的因素或项目上来。

责任报告是对各个责任中心执行责任预算情况的系统概括和总结。根据责任报告，可进一步对责任预算执行差异的原因和责任进行具体分析，以充分发挥反馈作用，以使上层责任中心和本责任中心对有关生产经营活动实行有效控制和调节，促使各个责任中心根据自身特点，卓有成效地开展有关活动以实现责任预算。我们可以把责任报告与责任预算进行比较，进行反馈控制的过程如图 7—1 所示。

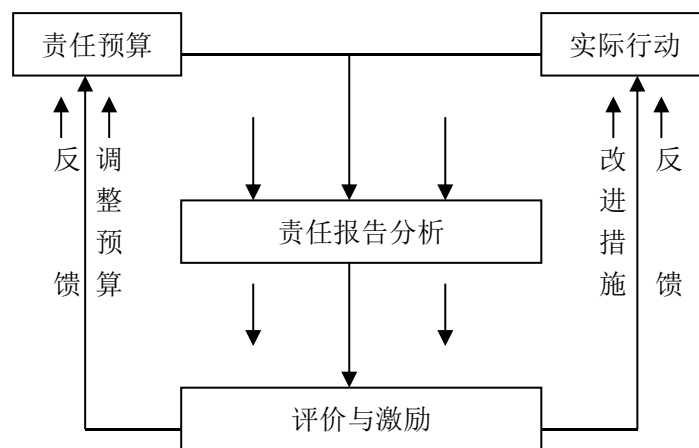


图 7—1 反馈控制过程图

责任中心是逐级设置的，责任报告也应自下而上逐级编制，为了编制各责任中心的责任报告，必须进行责任会计核算，也就是要以责任中心为对象组织会计核算工作，具体做法有两种，一是各责任中心指定专人把各中心日常发生的成本、收入以及各中心相互间的结算和转账业务记入单独设置的责任会计的编号账户内。然后根据管理需要，定期计算盈亏。因其与财务会计分开核算，称为“双轨制”。二是简化日常核算，不另设专门的责任会计账户，而是在传统财务会计的各明细账户内，为各责任中心分别设户进行登记、核算，这称为“单

轨制”。



### 想一想

责任报告是对各个责任中心执行责任预算情况的系统概括和总结。请问责任报告由谁撰写？由谁考核评价？由谁实施激励？

责任报告由各责任中心撰写，由财务部（内控部）考核评价，由公司董事会实施激励。

## 四、完成业绩考核

业绩考核（assessment of performance）是以责任报告为依据，分析、评价各责任中心责任预算的实际执行情况，找出差距，查明原因，借以考核各责任中心工作成果，实施奖励，促使各责任中心积极纠正行为偏差，完成责任预算的过程。

责任中心的业绩考核有狭义和广义之分。狭义的业绩考核仅指对各责任中心的价值指标，如成本、收入、利润以及资产占用等责任指标的完成情况进行考评。广义的业绩考评除这些价值指标外，还包括对各责任中心的非价值责任指标的完成情况进行考核。责任中心的业绩考核还可以分为年终考核与日常考核。年终考核通常是按一个年度终了（或预算期终了）对责任预算执行结果的考评，旨在进行奖惩和为下年（或下一个预算期）的预算提供依据。日常考核通常是指在年度内（或预算期内）对责任预算执行过程的考评，旨在通过信息反馈，控制和调节责任预算的执行偏差，确保责任预算的最终实现。业绩考核可根据不同责任中心的特点进行。

### （一）成本中心业绩考核

成本中心没有收入来源，只对成本负责，因而也只考核其责任成本。由于不同层次成本费用控制的范围不同，计算和考评的成本费用指标也不尽相同，越往上一层次计算和考评的指标越多，考核的内容也越多。

成本中心业绩考核是以责任报告为依据，将实际成本与预算成本或责任成本进行比较，确定两者差异的性质、数额以及形成的原因，并根据差异分析的结果，对各成本中心进行奖励，以督促成本中心努力降低成本。

### （二）利润中心业绩考核

利润中心既对成本负责，又对收入和利润负责，在进行考核时，应以销售收入、边际贡献和息税前利润为重点进行分析、评价。特别是应通过一定期间实际利润与预算利润进行对比，分析差异及其形成原因，明确责任，借以对责任中心的经营得失和有关人员的功过做出正确评价，奖惩分明。

在考核利润中心业绩时，也只是计算和考评本利润中心权责范围内的收入和成本。凡不属于本利润中心权责范围内的收入和成本，尽管已由本利润中心实际收进或支付，仍应予以剔除，不能作为本利润中心的考核依据。

### （三）投资中心业绩考核

投资中心不仅要对本成本、收入和利润负责，还要对投资效果负责。因此，投资中心业绩考核，除收入、成本和利润指标外，考核重点应放在投资利润率和剩余收益两项指标上。

从管理层次看，投资中心是最高一级的责任中心，业绩考核的内容或指标涉及各个方面，是一种较为全面的考核。考核时通过将实际数与预算数的比较，找出差异，进行差异分析，查明差异的成因和性质，并据以进行奖励。由于投资中心层次高、涉及的管理控制范围广，内容复杂，考核时应力求原因分析深入、依据确凿、责任落实具体，这样才可以达到考核的效果。



### 想一想

财务控制的核心是对各责任中心进行业绩考核，业绩考核的依据是责任预算和各责任中心上报的责任报告。请问对成本中心、利润中心、投资中心业绩考核的重点指标分别是什么？

成本降低率、利润完成率、投资收益率。

#### 【典型任务举例】

##### 任务1 设立成本中心考核指标

宏大公司内部甲车间为成本中心，生产B产品，预算产量5 000件，单位成本100元；实际产量5500件，单位成本95元。可以计算该成本中心的成本变动额和变动率是：

成本变动额=95×5500-100×5500=-27 500（元）

成本变动率=-27 500÷（100×5 500）×100%=-5%

计算结果表明，该成本中心的成本降低额为27 500元，降低率为5%。

##### 任务2 设立利润中心考核指标

宏大公司的乙车间是一个人为利润中心。本期实现内部销售收入5 000 000元，销售变动成本为4 000 000元。该中心负责人可控固定成本为300 000元，中心负责人不可控应由该中心负担的固定成本为100 000元。

则该中心实际考核指标分别为：

利润中心边际贡献总额=5 000 000-4 000 000=1 000 000（元）

利润中心负责人可控利润总额=1 000 000-300 000=700 000（元）

利润中心可控利润总额=700 000-1 000 000=600 000（元）

##### 任务3 设立投资中心考核指标

宏大公司下设投资中心A和投资中心B，该公司加权平均最低投资利润率为10%，现两中心追加投资，有关资料如表7-1所示。

表 7 - 1 投资中心指标计算表 单位：万元

项 目		投资额①	利润②	投资利润率③	剩余收益 ④ = ①×[③-10%]
追加投资前	A	800	40	5%	-40
	B	1200	180	15%	+60
	Σ	2000	220	11%	+20
投资中心A追加 投资 400	A	1200	72	6%	-48
	B	1200	180	15%	+60
	Σ	2400	252	10.5%	+12
投资中心B追加 投资 800	A	800	40	5%	-40
	B	2000	296	14.8%	+96
	Σ	2800	336	12%	+56

要求：根据表 7-1 中资料评价 A、B 两个投资中心的经营业绩。

解答：如以投资利润率作为考核指标，追加投资后投资中心 A 的利润率由 5% 提高到了 6%，投资中心 B 的利润率由 15% 下降到了 14.8%，则向 A 投资比向 B 投资好；但以剩余收益作为考核指标，A 的剩余收益由原来的-40 万元变成了-48 万元，B 的剩余收益由原来的 60 万元增加到 96 万元，应当向 B 投资。如果从整个公司进行评价，就会发现 A 追加投资时全公司总体投资利润率由 11% 下降到 10.5%，剩余收益由 20 万元下降到 12 万元；B 追加投资时全公司总体投资利润率由 11% 上升到 12%，剩余收益由 20 万元上升到 56 万元。这与用剩余收益指标评价各投资中心的业绩的结果一致。

通过上例可以看出，利用剩余收益考核投资中心的工作业绩，能使个别投资中心的局部利益与企业整体利益达成一致，避免了投资中心的狭隘本位倾向。

需要注意的是，以剩余收益作为评价指标时，所采用的预期最低投资收益率的高低对剩余收益的影响很大，通常可用公司的平均投资利润率(或加权平均投资利润率)作为基准投资利润率。

#### 任务4 编制责任预算

扬帆公司的组织结构形式如图 7—2 所示。

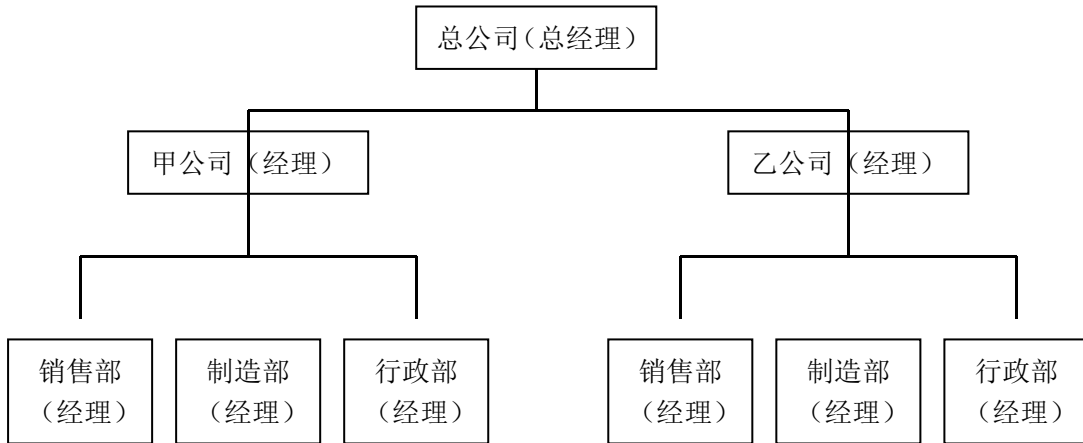


图 7—2 公司组织结构图

假设该公司采取分权组织结构形式，各成本中心发生的成本费用均为可控成本，则该公司责任预算的简化形式见表 7—2、7—3、7—4、7—5、7—6、7—7。

表 7—2 扬帆公司责任预算

2010 年

单位：万元

公司	责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
甲公司	利润中心	甲公司营业利润	300	甲公司经理
乙公司	利润中心	乙公司营业利润	200	乙公司经理
合 计			500	公司总经理
总公司	投资中心	剩余收益	112.5	公司总经理

表 7-3 投资中心责任预算

2010 年

单位：万元

项 目	预算
甲公司利润	300
乙公司利润	200
小计	500
总公司所得税（按 25%）	125
合计	375
净资产平均占用额 <sup>①</sup>	1750
投资利润率	21.4%
行业平均最低报酬率 <sup>②</sup>	15%

剩余收益	112.5
------	-------

表 7—4 甲分公司责任预算  
2010 年 单位：万元

部门	责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
销售部	收入中心	销售部收入	560	销售部经理
制造部	成本中心	制造部可控成本	200	制造部经理
行政管理部		行政管理部可控成本	20	行政管理部经理
销售部		销售部可控成本	40	销售部经理
合 计			260	甲公司经理
利润中心		营业利润	300	甲公司经理

表 7—5 甲公司销售部责任预算  
2010 年 单位：万元

范围	责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
东北地区	收入中心	东北地区收入	120	责任人 A
中南地区	收入中心	中南地区收入	100	责任人 B
西北地区	收入中心	西北地区收入	60	责任人 C
东南地区	收入中心	东南地区收入	150	责任人 D
西南地区	收入中心	西南地区收入	70	责任人 E
出口销售	收入中心	出口销售收入	60	责任人 F
收入中心		收入合计	560	销售部经理

表 7—6 甲公司制造部责任预算  
2010 年 单位：万元

成本中心	项 目	责任预算	责任人
一车间	变动成本		一车间负责人
	直接材料	50	
	直接人工	30	
	变动制造费用	10	
	小 计	90	
	固定成本		
	固定制造费用	15	
	成本合计	105	
二车间	变动成本		二车间负责人
	直接材料	45	
	直接人工	25	
	变动制造费用	10	
	小 计	80	
	固定成本		
	固定制造费用	10	
	成本合计	90	
制造部	制造部其他费用	5	制造部经理
	成本费用总计	200	制造部经理

表 7—7

## 甲公司行政管理部和销售部责任预算

2010 年

单位：万元

责任中心类型	项 目	责任预算	责任人
行政管理部	工资费用	11	行政部经理
	折 旧	5	
	办 公 费	2	
	保 险 费	2	
	费用合计	20	
销售部	工资费用	20	销售部经理
	办 公 费	5	
	广 告 费	12	
	其 他	3	
	费用合计	40	

不难看出，上述各表的预算数据之间存在着内在的相互勾稽关系。随着预算数据的逐级分解，预算的责任中心的层次越来越低，预算项目越来越具体。这意味着公司总预算被真正落实到具体的责任单位或个人，使预算的实现有了可靠的组织保证，也意味着公司总预算被分解到了具体的项目上，使预算的实现有了客观的依据。

**任务 5 编制责任报告**

现以前述某公司为例，将其责任报告的简略形式列表，见表 7—8、7—9、7—10。

表 7—8

## 成本中心责任报告

2010 年

单位：万元

项 目	实际	预算	差异
甲公司第一车间可控成本			
变动成本			
直接材料	54	50	4
直接人工	26	30	(4)
变动制造费用	<u>13</u>	<u>10</u>	<u>3</u>
变动成本合计	93	90	3
固定成本			
固定制造费用	13	<u>15</u>	(2)
合计	106	105	1
甲公司第二车间可控成本			
变动成本			
直接材料	46	45	1
直接人工	25	25	0
变动制造费用	11	<u>10</u>	1
变动成本合计	82	80	2
固定成本			
固定制造费用	9.5	10	(0.5)
合计	91.5	90	1.5
甲公司制造部可控成本			
第一车间			

变动成本	93	90	3
固定成本	<u>13</u>	15	<u>(2)</u>
小计	106	105	1
第二车间			
变动成本	82	80	2
固定成本	<u>9.5</u>	<u>10</u>	<u>(0.5)</u>
小计	91.5	90	1.5
制造部其他费用	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>2</u>
合计	204.5	200	4.5
甲公司可控成本			
制造部	204.5	200	4.5
行政部	18	20	(2)
销售部	<u>39</u>	<u>40</u>	<u>(1)</u>
总计	261.5	260	1.5

表 7—9

## 利润中心责任报告

2010 年

单位：万元

项 目	实际	预算	差异
甲公司销售收入			
东北地区	110	120	(10)
中南地区	120	100	20
西北地区	59	60	(1)
东南地区	140	150	(10)
西南地区	75	70	5
出口销售	<u>80</u>	<u>60</u>	<u>20</u>
小计	584	560	24
甲公司变动成本			
第一车间	93	90	3
第二车间	<u>82</u>	<u>80</u>	<u>2</u>
小计	<u>175</u>	<u>170</u>	<u>5</u>
甲公司边际贡献总额	409	390	19
甲公司固定成本			
制造部			
第一车间	13	15	(2)
第二车间	9.5	10	(0.5)
制造部其他费用	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>2</u>
小计	29.5	30	(0.5)
行政部	18	20	(2)
销售部	<u>39</u>	<u>40</u>	<u>1</u>
小计	<u>86.5</u>	<u>90</u>	<u>2.5</u>
甲公司利润	322.5	300	22.5
总公司利润			
甲公司利润	322.5	300	22.5
乙公司利润	220	200	20
合 计	542.5	500	42.5

表 7—10

## 投资中心责任报告

2010 年

单位：万元

项 目	实际	预算	差异
甲公司利润	322.5	300	22.5
乙公司利润	220	200	20
小计	542.5	500	42.5
总公司所得税（按 25%）	135.63	125	10.63
合计	406.88	375	31.88
净资产平均占用额 <sup>①</sup>	1502.2	1750	(247.8)
投资利润率	27%	21.4%	5.6%
行业平均最低报酬率 <sup>②</sup>	18%	15%	3%
剩余收益	136.48	112.5	23.98

注：

①净资产平均占用额是根据预计资产负债表和实际资产负债表所有者权益年初年末平均后求得。

②计算剩余收益时，其最低报酬率可按行业或类似相关企业平均报酬率计算求得。

## 扁鹊的医术



## 小博士

魏文王问名医扁鹊说：你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？

扁鹊答说：长兄最好，中兄次之，我最差。

文王再问：那么为什么你最出名呢？

扁鹊答说：我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家的人才知道。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。

文王说：你说得好极了。

体会：事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数的企业经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失才寻求弥补，有时是亡羊补牢，为时已晚。

【授课计划与课程讲义——07070202 财务控制项目实训】

【视频——07070202 投资中心决策分析实训】

【财务公司——07070201】