

## 第十二章 责任会计

### 大自然园艺有限公司案例

吴先生经营的大自然园艺有限公司主要提供园艺相关产品。期初，公司只出售一定数量的幼苗和肥料。不久前，公司扩展销售领域，打入了园艺设备市场。目前，公司产品可以分为三部分：园艺设备、幼苗和肥料，以此为基础组建了公司的三个业务分部。

随着生活水平提高，更多人把园艺作为一种爱好，市场的扩大既给公司带来了丰厚的利润，也吸引更多的竞争对手进入此行业。公司面临着大型园艺中心连锁店和苗圃专营店的不断竞争，激烈的竞争导致利润下降。同时，公司也承受着员工要求加薪的压力，因为与同一地区的同类员工相比，他们的薪水较低。

大自然公司 2011 年利润表 单位：元

项 目	幼 苗	设 备	肥 料
销售量（单位）	270000	90000	150000
销售收入	1350000	900000	450000
变动成本	810000	450000	375000
管理费用	495000	330000	165000
利 润	45000	120000	-90000

公司的每个分部都被要求盈利。销售部门和行政部门实行集中管理，其费用是以占销售额的百分比的方式分配给各个部门，2011 年的有关数据如表所示。为了便于理解，公司为每个部门按平均值计算了单位价格和成本。2011 年公司利润下跌，吴先生正在考虑如何提高利润，他决定与各分部讨论这些数据，以做出适当选择。

#### 1、幼苗部门

幼苗部门主管安先生经营该部门多年，2011 年部门的业绩令他感到满意。他知道虽然缺少某些特殊幼苗，但是他与顾客的关系不错，出售幼苗的质量也为顾客所喜爱。部门能够成功的原因也在于顾客可以很方便地购买肥料和园艺设备，使他们能一次买齐他们所需的物品。由于快捷便利的服务和售出幼苗的高质量，该部门已在顾客中建立了相当好的信誉。部门经营具有季节性的特点，交货主要在春夏两季。产品季节性需求的变化意味着要灵活使用劳动力，在不忙于准备幼苗交货时，分部要整理土地和培植幼苗，这样全年工作量就分配得相当均匀。在圣诞、元旦和春节期间，他们经营

和销售的主要是盆栽幼苗和圣诞树，事实证明他们的做法是成功的。

## 2、园艺设备部门

该部门的有些设备公司自己可以生产，有些则需要从外地供应商处购买。该部门的产品具有利润高的优势，因此受到公司的特别关注，去年，吴先生聘请陶女士扩展园艺设备的销售。陶女士对 2011 年的销售超出预算感到高兴（见表所示）。2011 年的销售特别好，部分原因是另一家供应商厂房失火而出人意料地带来了几笔综合商场和园艺中心的大额订单。但是作为竞争对手的工厂可能在 2012 年下半年恢复生产并使用最新的设备。不过陶女士对留住市场份额具有信心，她认为销售的增加是因为她成功地拓展了业务。

园艺设备部门 2011 年预算和实际数据 单位：元

项 目	预 算	实 际
销售量（单位）	70000	90000
销售收入	700000	900000
变动成本	324800	450000
管理费用	277200	330000
利 润	98000	120000

## 3、肥料部门

该部门主要采购原料并将它们包装成袋，以大自然公司的品牌出售。根据 2011 年销售数据，吴先生对肥料部门的经营不善而感到担忧，甚至打算关闭这一部门。他们在查看数据时，吴先生认为售出的每袋肥料都在亏损，每袋亏损 0.6 元。尽管该部门主管预计未来销售会上升，也只会进一步减少利润。同时该公司的包装生产线已经满负荷运转，如不扩展，没有包装生产线来满足扩展的需要，吴先生认为最好是扩展园艺设备业务，因为这个部门更赚钱。该部门主管姚先生对这样的分析很不高兴，他认为肥料部门分摊了太多不属于他控制的管理费用。在三个部门中，肥料部门所需的场地最小，销售和管理时间最少，他怀疑关闭该部门后，公司的利润不会增长。如果增加肥料产量，肥料的买卖一定不错，因为大量购买原料会降低单位成本从而增加销售。肥料供应商表示，如果有 250000 袋的订单，一种新的原料每袋就会便宜 0.5 元。姚先生深信肥料部门有足够的处理这些新增的订单。即使不能达到他预期的销售

## 案例实训题库

量，这些存货也可满足明年的销售。

听了以上三个部门主管的工作总结后，吴先生要求作为该公司财务主管你来分析回答以下问题：

- (1) 运用案例的数据编制 2011 年三个部门的贡献式利润表。
- (2) 假设总管理费用不变，如果肥料部门在 2012 年被关闭，请计算公司的利润变化。
- (3) 吴先生为什么说销售每袋肥料亏损 0.6 元？姚先生所说的扩大销售增加利润是否正确？请用数字说明。
- (4) 根据案例的信息，分析园艺设备部门的预算和实际的差异。
- (5) 陶女士是否应该为其部门的业绩感到满意？园艺设备部门存在什么问题？
- (6) 作为 CFO 的你对公司长远发展有何建议？