

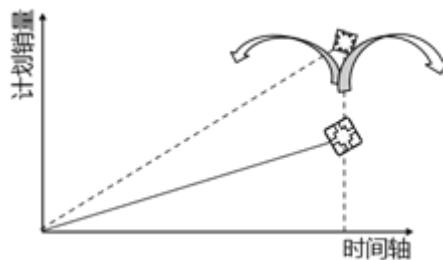
## 第 39 讲-成本量度和差异量度（1）

### 第三章 / C 绩效管理

#### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理（20%）**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析

#### 案例导学



目标是倾向于卖的多，还是成本低？

什么是关键决策？要如何授权关键资源？

流程要不要标准化？

什么是最直观的业绩考核？

有没有什么潜在的进步空间？

有时候，一个人也很难管理？

什么是企业经历的偏差？

为什么说，发现偏差是管理的第一步？

CMA 中，我们需要了解些什么？

- 第 C.1 节 成本量度与差异分析
- 第 C.2 节 责任中心与报告分部
- 第 C.3 节 绩效评估

**C 1**

如何量化“差距”？（定性 / 定量）  
如何发现问题，找到原因，提出建议？

**C 2**

“差距”产生的责任应该归于谁？  
横向与纵向的责任分配的依据是什么？

**C 3**

业绩管理的着眼点是什么？  
企业还有哪些做绩效考核的工具？

- **第 C.1 节 成本量度与差异分析**
- **第 C.2 节 责任中心与报告分部**
- **第 C.3 节 绩效评估**



## 第 C.1 节 成本量度与差异分析

### C.1 - CMA 大纲要求

- 在一个绩效监督体系中，解释造成差异的理由
- 经由实际结果与总预算对比来编制绩效分析，计算有利和不利差异，并对差异作出说明
- 识别并描述把实际成果与总预算对比来衡量绩效的优点与局限性
- 根据实际销售（产出）量分析弹性预算
- 比较弹性预算与总（静态）预算，计算销售数量差异和销售价格差异
- 比较实际结果与弹性预算，计算弹性预算差异
- 分析弹性预算差异并确定实际与预算的投入价格的差异和投入数量的差异
- 解释在按例外原则管理的情况下如何利用预算差异报告
- 定义标准成本制度，并识别采用标准成本制度的理由
- 理解价格（费率）差异，并计算直接材料价格差异和直接人工价格差异；理解效率（用量）差异，并计算直接材料效率差异和直接人工效率差异；理解与固定和变动间接费用有关的开支差异和效率差异
- 计算销售组合差异，并解释它对收入和边际贡献的影响
- 计算并解释组合差异；计算并解释产出差异（实得差异）
- 说明价格、效率、开支和组合差异如何既可以用于制造业公司，也可以用于服务性公司
- 通过计算变动间接费用开支差异、变动间接费用效率差异、固定间接费用开支差异和产量差异，来分析工厂间接费用的各项差异
- 分析各项差异，识别原因并提出改进措施

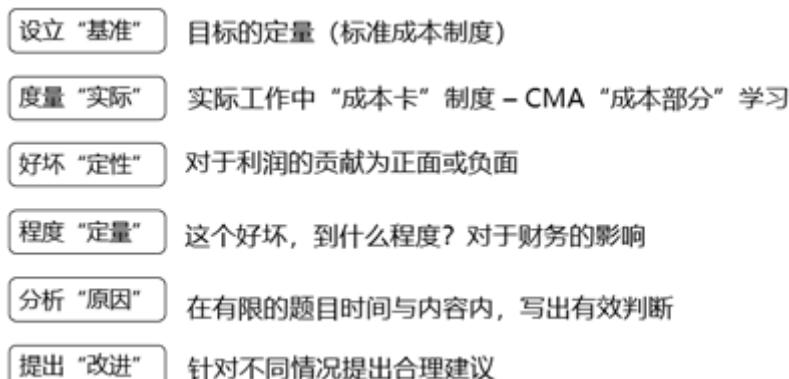
### 基本思路

#### 成本量度与差异分析-基本思路

利润表中大部分的数字，都是由两个维度构成的。

1. 单价
2. 数量

所以，在我们评价业绩的时候，应该区分开这两个不同维度对于利润构成的影响。



### 业绩管理的定性分析



### 【例题 • 单选题】

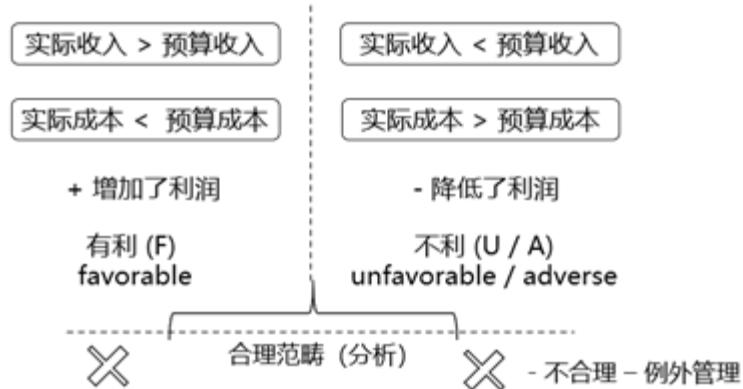
如果某时段企业使用\$400 000 的直接材料 (DM)，获得了\$40 000 的营业利润 (OI)。原先的静态预算是\$500 000 直接材料成本和\$50 000 的营业利润，下列哪项是正确的（ ）。

- A. \$100 000 的有利直接材料差异, \$10 000 的不利营业利润差异
- B. \$100 000 的不利直接材料差异, \$10 000 的有利营业利润差异
- C. \$100 000 的不利直接材料差异, \$10 000 的不利营业利润差异
- D. \$100 000 的有利直接材料差异, \$10 000 的有利营业利润差异

**【答案】A**

**【解析】**成本比预期的低是有利差异, 收入或利润比预期的低是不利差异。

### 业绩管理的定性分析



### 例外管理

- **例外管理 (Management-by-Exception)** 由管理学引入领导学, 也就是指领导人应将主要精力和时间用 来处理首次出现的、模糊随机的、十分重要需要立即处理的非程序化问题。
- 而对于决策对象反复出现的, 决策者已有固定的或例行的程序来处理的问题, 即常例, 由于在职业经理 意料之中, 控制范围之内, 所以, 职业经理往往可以把这些常例的处理办法程序化, 授权下属去处理, 但并非职业经理就不处理程序化决策了。
- 例外管理最初由**泰勒 (F·W·Taylor)** 提出; 将标准成本核算与弹性预算编制相结合使得采用例外管理 原则成为可能。
- 管理者应该分析那些能够最有效地促进产生更好的结果的差异, 确定应该调查什么主要根据经验。
- 管理者能够很快学会将注意力集中在**最大的差异**上, 包括有利和不利的差异, 那些经常发生的差异和可 以被称为“可控性”的差异。

### 标准成本制度

#### 标准成本法

- 标准成本的制定是采用标准成本法的前提和关键, 据此可以达到成本事前控制的目的。
- 成本差异计算和分析是标准成本法的重点, 借此可以促成成本控制目标的实现, 并据以进行经济业绩考 评。

标准成本是指在正常和高效率的运转情况下制造产品的成本, 而不是指实际发生的成本, 是有效经营条件下发生的一种目标成本。

**标准成本制度**, 是指以标准成本为核心, 通过标准成本的制定、执行、核算、控制、差异分析等一系列有 机结合的环节, 将成本的核算、控制、考核、分析融为一体, 实现成本管理目的的一种成本管理制度。

#### 标准成本制度的适用性

标准成本法, 更适用于**单一品类, 批量无差别生产**的企业, 简而言之就是对于存货品种变动不大的企业更 为适用。

不适用于单件、定制化生产的企业。

其最大的优点是, **简化存货核算**工作量。

标准成本法关键在于**“标准”的选择**。制定时, 需要考虑“合理性、确实可行性”等要素。同时对管理水 平提出了要求。

#### 标准成本制度的优点

- ✓ **绩效度量标准** - 标准成本法为绩效评估设置了标准, 并可以快速锁定出现差异的部门与流程。
- ✓ **利润直观性** - 标准成本让绩效数据更为直观, 尤其是利润、边际收益等指标的相对评价。

✓ **差异直观性** - 与总预算（静态预算）相比较，标准成本制度也会更凸显局部与细节的差异。

#### 弹性预算与静态预算

	<b>实际结果</b>	<b>静态预算</b>
销售量	38 000	45 000
单价	140	126
销售收入	5 320 000	5 670 000
 销货成本 (变动)		
直接材料	2 470 000	2 700 000
直接人工	752 400	675 000
变动间接成本	1 140 000	900 000
边际贡献	957 600	1 395 000
固定成本	684 000	714 000
 <b>经营利润</b>	<b>273 600</b>	<b>681 000</b>
	<b>407 400 / 不利差异</b>	<b>681 000</b>
	<b>总差异 / 静态差异</b>	<b>681 000</b>

#### 静态预算

- ✓ **静态预算法** (又称固定预算) (fixed budget approach) 是以预算期内正常的、可能实现的某一业务量 (如生产量、销售量) 水平为固定基础, 不考虑可能发生的变动因素而编制预算的方法。它是最传统的, 也是最基本的预算编制方法。固定预算法是按照预算期内可能实现的经营活动水平确定相应的固定预算数来编制预算的方法。
- ✓ 静态预算的**适用范围**: 经营业务稳定, 生产产品产销量稳定, 或者能准确预测产品需求及产品成本的企业。

#### 弹性预算与静态预算

	<b>实际结果</b>	<b>静态预算</b>
销售量	38 000	45 000
单价	140	126
销售收入	5 320 000	5 670 000
 销货成本 (变动)		
直接材料	2 470 000	2 700 000
直接人工	752 400	675 000
变动间接成本	1 140 000	900 000
边际贡献	957 600	1 395 000
固定成本	684 000	714 000
 <b>经营利润</b>	<b>273 600</b>	<b>681 000</b>

#### 弹性预算

- ✓ 这种预算可以**随着业务量的变化**反映各业务量水平下的支出控制数, 具有一定的伸缩性, 因而称为“弹性预算”。
- ✓ 当弹性预算编制的概念被引入后, 业绩分析变得更有意义。弹性预算是根据实际作业水平进行调整后的预算。

## 弹性预算与静态预算

	实际结果	弹性预算	静态预算
销售量	38 000	38 000	45 000
单价	140	126	126
销售收入	5 320 000	4 788 000	5 670 000
销货成本 (变动)			
直接材料	2 470 000	2 280 000	2 700 000
直接人工	752 400	570 000	675 000
变动间接成本	1 140 000	760 000	900 000
边际贡献	957 600	1 178 000	1 395 000
固定成本	684 000	714 000	714 000
经营利润	273 600	464 000	681 000
	实际结果	弹性预算	静态预算
销售量	38 000	38 000	45 000
单价	140	126	126
销售收入	5 320 000	4 788 000	5 670 000
销货成本 (变动)			
直接材料	2 470 000	2 280 000	2 700 000
直接人工	752 400	570 000	675 000
变动间接成本	1 140 000	760 000	900 000
边际贡献	957 600	1 178 000	1 395 000
固定成本	684 000	714 000	714 000
经营利润	273 600	464 000	681 000
	$\xleftarrow{\text{弹性预算差异}}$	$\xleftarrow{\text{销售量差异}}$	
	190 400	217 000	
	不利差异	不利差异	

## 总差异

- 总差异是指已发生实际成本和计划成本之间的总差异。是一个基于总成本的概念。
- 总差异可以通过两个方法来定义。

总（静态预算）差异 = 实际经营结果 - 静态预算结果

总（静态预算）差异 = 弹性预算差异 + 销售量差异

- 静态预算差异 =  $(AP \times AQ) - (SP \times SQ)$

AP = 实际价格

AQ = 实际用量

SP = 标准价格

SQ = 标准用量

- A (Actual) - 实际的 (通常由企业实际观测而得)
- S (Standard) - 标准的 (通常在预算中制定)
- P (Price) - 价格 (通常用来体现企业与外界的关系)
- Q (Quantity) - 数量 (用量, 通常用来体现企业内部的效率)
- V (Variances) - 差异 (通常是指实际与目标之间的不同)

## (弹性预算下的) 价格因素/价格差异

✓ 价格差异，是指标准价格与实际价格之差乘以实际投入（销售）量。也就是单位投入（销售）量的实际价格乘以实际投入量的积与单位投入量的标准价格乘以实际投入量的积之间的差额。

$$\checkmark \text{ 价格差异} = (\text{AP} - \text{SP}) \times \text{AQ}$$

$$\checkmark \text{ 即} = (\text{AP} \times \text{AQ}) - (\text{SP} \times \text{AQ})$$

## (弹性预算下的) 效率因素/用量差异

✓ 用量差异，是指标准产量与实际产量之差乘以标准价格。也就是实际投入量乘以标准价格的积与标准投入量乘以标准价格的积之间的差额。

$$\checkmark \text{ 用量差异} = (\text{AQ} - \text{SQ}) \times \text{SP}$$

$$\checkmark \text{ 即} = (\text{AQ} \times \text{SP}) - (\text{SQ} \times \text{SP})$$

## 不利/有利差异

✓ 不利差异是指当实际发生的成本大于预算或标准时所产生的差异，（或者实际的收入小于预算）。

$$\text{不利差异} = \text{AP} > \text{SP} \text{ 或} = \text{AQ} > \text{SQ}$$

✓ 有利差异是指当实际发生的成本小于预算或标准时所产生的差异，（或者实际的收入大于预算）。

$$\text{有利差异} = \text{AP} < \text{SP} \text{ 或} = \text{AQ} < \text{SQ}$$

## 简单图形记忆法



## 【例题 • 单选题】

下面是 Dale 公司 4 月份的业绩报告：

	实际结果	静态预算	差异
<u>销售数量</u>	100 000	80 000	\$20 000 F
<u>销售金额</u>	\$190 000	\$160 000	\$30 000 F
<u>变动成本</u>	\$125 000	\$96 000	\$29 000 U
<u>固定成本</u>	\$45 000	\$40 000	\$5 000 U
<u>营业利润</u>	\$20 000	\$24 000	\$4 000 U

使用弹性预算，Dale 公司的销售量差异是（ ）。

- A. \$4 000，不利差异
- B. \$6 000，有利差异
- C. \$16 000，有利差异
- D. \$20 000，不利差异

## 【答案】C

【解析】弹性预算的营业利润=  $(\$160\ 000 - \$96\ 000) / 80\ 000 \times 100\ 000 - \$40\ 000 = \$40\ 000$ 。销售量差异 =  $\$40\ 000 - \$24\ 000 = \$16\ 000$ （有利差异）。

## CMA 大纲回顾

- 在一个绩效监督体系中，解释造成差异的理由
- 经由实际结果与总预算对比来编制绩效分析，计算有利和不利差异，并对差异作出说明
- 识别并描述把实际成果与总预算对比来衡量绩效的优点与局限性
- 根据实际销售（产出）量分析弹性预算
- 比较弹性预算与总（静态）预算，计算销售数量差异和销售价格差异
- 比较实际结果与弹性预算，计算弹性预算差异
- 分析弹性预算差异并确定实际与预算的投入价格的差异和投入数量的差异
- 解释在按例外原则管理的情况下如何利用预算差异报告

- 定义标准成本制度，并识别采用标准成本制度的理由

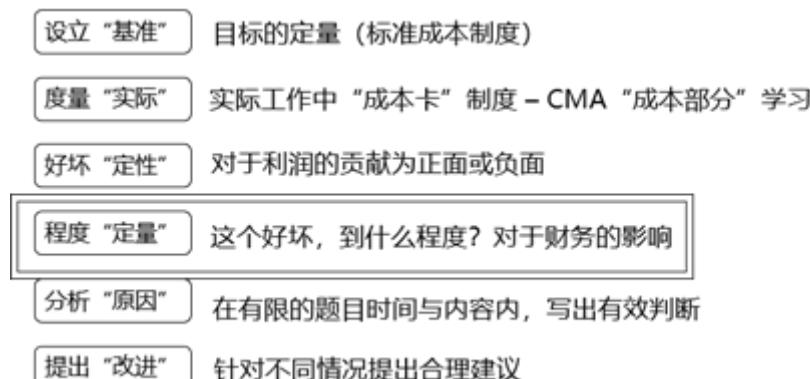
## 第 40 讲-成本量度和差异量度（2）

### 第 1 节 成本量度与差异分析（2）

#### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- 绩效管理（20%）
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 C.1 节 成本量度与差异分析
- 第 C.2 节 责任中心与报告分部
- 第 C.3 节 绩效评估

#### 成本量度与差异分析-基本思路



为什么需要对差异逐层剖析？

从销售的差异中，我们可以发现什么？

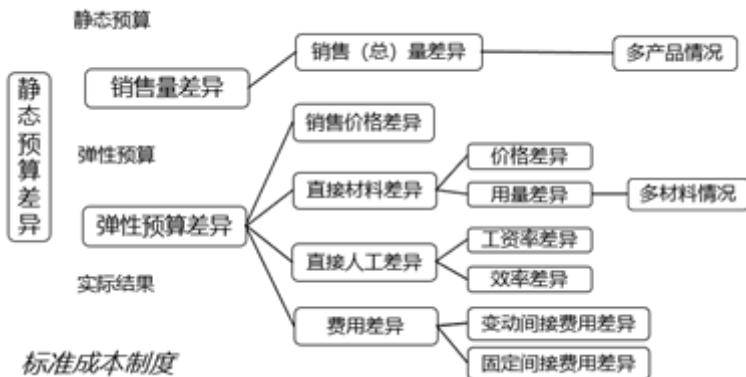
在决策时，企业应该如何思考？

CMA 中，我们需要了解些什么？

#### 弹性预算与静态预算

	实际结果	弹性预算	静态预算
销售量	38 000	38 000	45 000
单价	140	126	126
销售收入	5 320 000	4 788 000	5 670 000
 销货成本（变动）			
直接材料	2 470 000	2 280 000	2 700 000
直接人工	752 400	570 000	675 000
变动间接成本	1 140 000	760 000	900 000
边际贡献	957 600	1 178 000	1 395 000
固定成本	684 000	714 000	714 000
经营利润	273 600	464 000	681 000

#### 汇总学习表



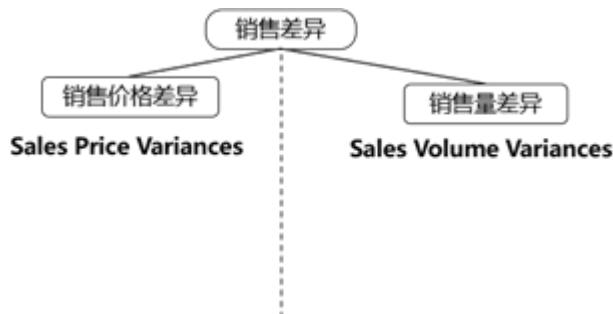
销售（量/价）差异

弹性预算与静态预算

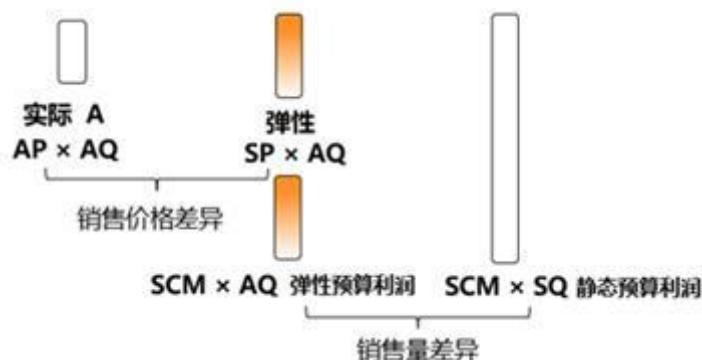
	实际结果	弹性预算	静态预算
销售量	38 000	38 000	45 000
单价	140	126	126
销售收入	5 320 000	4 788 000	5 670 000

	销售量	弹性预算	静态预算
销货成本 (变动)			
直接材料	2 470 000	2 280 000	2 700 000
直接人工	752 400	570 000	675 000
变动间接成本	1 140 000	760 000	900 000
边际贡献	957 600	1 178 000	1 395 000
固定成本	684 000	714 000	714 000
经营利润	273 600	464 000	681 000

销售差异



销售差异分析是衡量实际销售额和计划销售额的差异及原因。



### 销售价格差异

$$SPV = AQ \times (SP - AP)$$

**销售价格差异**=实际销售数量×(标准单价-实际单价)

### 销售量差异

$$SVV = SCM \times (SQ - AQ)$$

**销售量差异=标准贡献边际× (标准销售数量-实际销售数量)**

### 举例

某产品预计销售 10 000 个，实际销售了 9 500 个。预计销售单价为 \$10/个，变动成本为销售单价的 60%，实际销售单价为 \$12/个。

### 销售价格差异

$$SPV=AQ \times (SP-AP) = 9500 \text{ 个} \times (\$10/\text{个}-\$12/\text{个}) = \$19000 \text{ F}$$

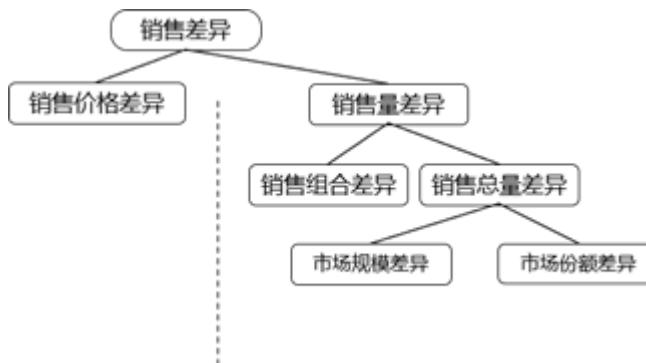
### 销售量差异

$$SVV= SCM \times (SQ-AQ) = \$10/\text{个} \times 0.4 \times (10000 \text{ 个}-9500 \text{ 个}) = \$2000 \text{ U}$$

$$\text{总差异} = \$19000 \text{ F} + \$2000 \text{ U} = \$17000 \text{ F}$$

### 多种产品和销售组合差异

#### 销售差异



- **销售量差异**依然细分为销售组合差异和销售总量差异。
- **销售差异**的有利不利方向与成本方向**相反**。
- 实际大于标准为有利，实际小于标准为不利。
- **前提：**企业销售两种有关联性的产品。
- 由于产品实际的销售占比与预算销售占比之间的差异所导致的对于经营业绩的影响。

#### 销售量差异



假设一家公司销售精品钢笔和圆珠笔。

- 钢笔的成本为每支 \$4，预计售价为每支 \$9。
- 圆珠笔的成本为每支 \$3，预计售价为每支 \$6。

该公司预计每年销售 10 000 支笔，预计的组合是 60% 为钢笔，40% 为圆珠笔。

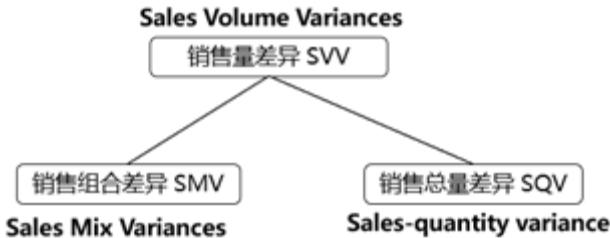
#### 销售产品组合—计划和实际

	计划		
	钢笔	圆珠笔	合计
数量 (支)	6 000	4 000	10 000
销售收入	\$54 000	\$24 000	\$78 000
变动成本	\$24 000	\$12 000	\$36 000
边际总贡献	\$30 000	\$12 000	\$42 000
边际贡献/单位	\$5.00	\$3.00	\$4.20

	计划			实际			差异
	钢笔	圆珠笔	合计	钢笔	圆珠笔	合计	

数量(支)	6 000	4 000	10 000	4 800	4 800	9 600	400 U
销售收入	\$54 000	\$24 000	\$78 000	\$43 200	\$28 800	\$72 000	\$6 000 U
变动成本	\$24 000	\$12 000	\$36 000	\$19 200	\$14 400	\$33 600	\$2 400 F
边际总贡献	\$30 000	\$12 000	\$42 000	\$24 000	\$14 400	\$38 400	\$3 600 U
边际贡献/单位	\$5.00	\$3.00	\$4.20	\$5.00	\$3.00	\$4.00	

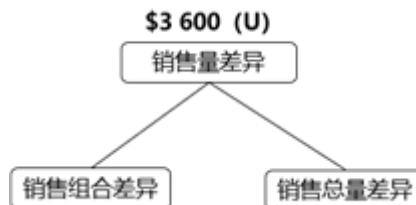
销售量差异

**销售量差异**= (实际销售量—计划销售量) × 计划边际贡献 / 单位

$$SVV = (ATQ - STQ) \times CMU$$

**钢笔的销售量差异**=  $(ATQ - STQ) \times CMU = (4800 \text{ 支} - 6000 \text{ 支}) \times \$5/\text{支} = \$6 000 \text{ U}$ **圆珠笔的销售量差异**=  $SQV = (ATQ - STQ) \times CMU = (4800 \text{ 支} - 4000 \text{ 支}) \times \$3/\text{支} = \$2 400 \text{ F}$ **总销售量差异**= \$3 600 U

销售量差异



多种产品和销售组合差异

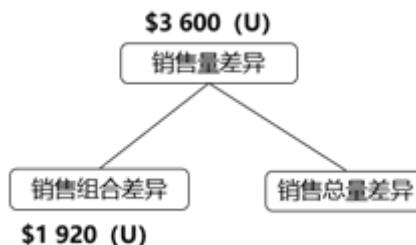
**销售组合差异**= (该产品的实际销售组合比率-预算销售组合比率) × 该产品的预算单位边际贡献

$$SMV = ATQ \times (CMU \times A\% - CMU \times S\%)$$

由于产品实际的销售占比与预算销售占比之间的差异所导致的对于经营业绩的影响。

产品X的销售组合差异 (SMVX) =  $SMVX = (A\%X - S\%X) \times ATQ \times SCMUX$ (A% X > S% X) → SMV > 0 → **有利差异**(A% X < S% X) → SMV < 0 → **不利差异****钢笔的销售组合差异**=  $ATQ \times (CMU \times A\% - CMU \times S\%) = ATQ \times CMU / \text{钢笔} \times (\text{钢笔 A\%} - \text{钢笔 S\%}) = 9600 \text{ 支} \times \$5/\text{支} \times (50\% - 60\%) = \$4 800 \text{ U}$ **圆珠笔的销售组合差异**=  $ATQ \times (CMU \times A\% - CMU \times S\%) = ATQ \times CMU / \text{圆珠笔} \times (\text{圆珠笔 A\%} - \text{圆珠笔 S\%}) = 9600 \text{ 支} \times \$3/\text{支} \times (50\% - 40\%) = \$2 880 \text{ F}$ **总销售组合差异**= \$1 920 U**总销售组合差异**=  $ATQ \times (SPAM - SPSM)$ 实际销售量 × (实际组合单位边际贡献 - 预算组合单位边际贡献) =  $9600 \text{ 支} \times [ (\$5/\text{支} \times 50\%) + \$3/\text{支} \times 50\% - (\$5/\text{支} \times 60\%) - \$3/\text{支} \times 40\% ] = \$1 920 \text{ U}$ 

销售量差异



多种产品和销售组合差异

销售总量差异(总) = (实际销售量 - 计划销售量) × 计划边际贡献 / 单位 =  $(ATQ - STQ) \times CMU$

由于实际销售总量与预算销售总量之间的差异所导致的对于经营业绩的影响。

产品 X 的销售总量差异 (SQVX) :

$$SQVX = (ATQ - STQ) \times S\%X \times CMUX$$

$(ATQ > STQ) \rightarrow SQVX > 0 \rightarrow$  有利差异

$(ATQ < STQ) \rightarrow SQVX < 0 \rightarrow$  不利差异

钢笔的销售总量差异 =  $(ATQ - STQ) \times S\%X \times CMUX = (9600 \text{ 支} - 10000 \text{ 支}) \times 60\% \times \$5/\text{支} = \$1200 \text{ U}$

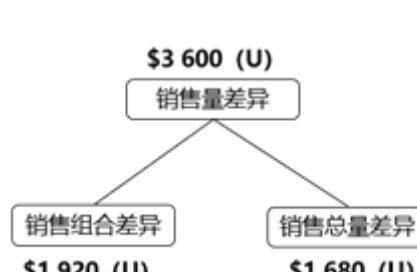
圆珠笔的销售总量差异 =  $(ATQ - STQ) \times S\%X \times CMUX = (9600 \text{ 支} - 10000 \text{ 支}) \times 40\% \times \$3/\text{支} = \$480 \text{ U}$

总销售总量差异 = \$1,680 U

总销售总量差异 = (实际销售量 - 计划销售量) × 计划边际贡献 / 单位 =  $(9600 \text{ 支} - 10000 \text{ 支}) \times \$4.2/\text{支} = \$1680 \text{ U}$

其中,  $\$4.2/\text{支} = (6000 \text{ 支} \times \$5/\text{支} + 4000 \text{ 支} \times \$3/\text{支}) / (6000 \text{ 支} + 4000 \text{ 支})$

销售量差异



### 【例题 • 单选题】

Roboter 公司销售两款产品 E 和 F, 以下是上个月的数据:

	产品 E		产品 F	
	预算值	实际值	预算值	实际值
销量 (个)	5 500	6 000	4 500	6 000
单位边际贡献	\$4.50	\$4.80	\$10.00	\$10.50

公司的销售组合差异为 ( )。

- A. \$3 300 有利差异
- B. \$3 420 有利差异
- C. \$17 250 有利差异
- D. \$18 150 有利差异

【答案】A

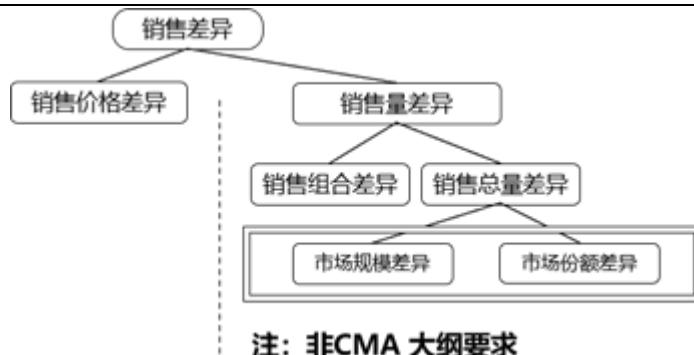
【解析】销售组合差异 =  $ATQ \times (A\% - S\%) \times SCM$

产品 E 组合差异 =  $12000 \text{ 个} \times (50\% - 55\%) \times \$4.5/\text{个} = \$2700 \text{ U}$

产品 F 组合差异 =  $12000 \text{ 个} \times (50\% - 45\%) \times \$10/\text{个} = \$6000 \text{ F}$

销售组合差异 =  $\$2700 \text{ U} + \$6000 \text{ F} = \$3300 \text{ F}$ 。

销售差异



### 销售差异 - 原因分析

#### ✓ 销售价格差异/商品售价

不利—外部竞争激烈 / 自身产品竞争力差

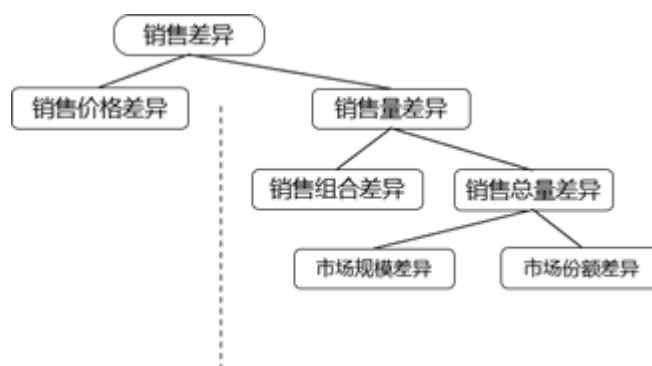
有利—外部环境趋于缓和 / 具有一定定价权

#### ✓ 销售量差异

不利—市场下降, 结合生命周期/对手降价等

有利—行业发展/自身采用发展战略

### 销售差异



## 第 41 讲-成本量度和差异量度 (3)

### 第 1 节 成本量度与差异分析 (3)

#### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理 (20%)**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- **第 C.1 节 成本量度与差异分析**
- **第 C.2 节 责任中心与报告分部**
- **第 C.3 节 绩效评估**

#### 汇总学习表



原材料的差异如何确认？

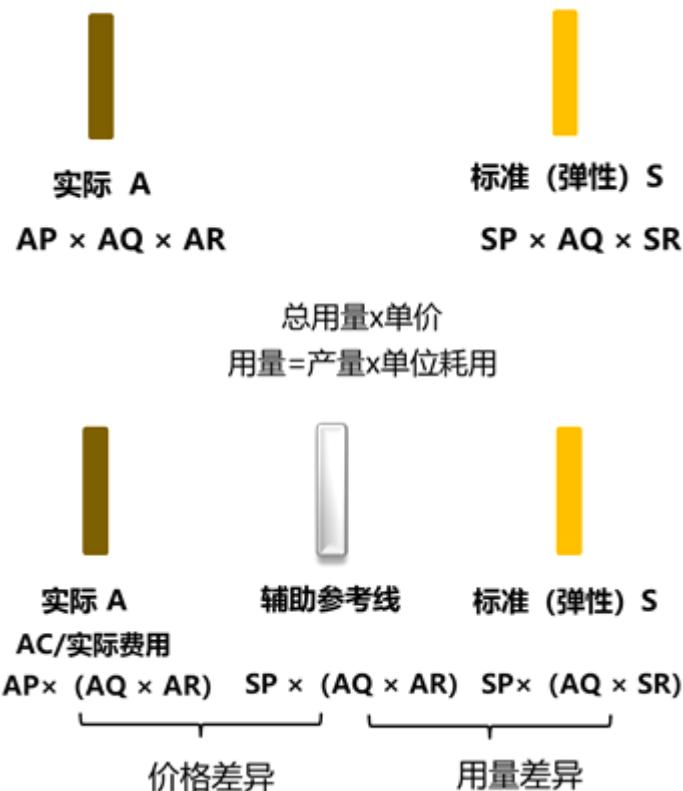
我们应该看采购，还是使用的量？

原材料与人工最大的不同是什么？

CMA 中，我们需要了解些什么？

### 直接材料差异

- 直接材料差异指直接材料的标准耗用与实际耗用之间的差额。它由“直接材料用量差异”和“直接材料价格差异”两部分组成。
- 直接材料价格差异，是指在实际产量下，由于材料的实际价格与标准价格的不同而导致的差异。
- 直接材料差异，主要涉及“采购部”与“生产部”。



### 【例题 • 单选题】

Frisco 公司最近购买了 108 000 单位原材料价值\$583 200。根据预算，三单位的原材料可以生产出一件产成品，产成品的原材料的标准成本为\$16.50/件。Frisco 公司在本期生产了 32 700 件产成品，消耗 99 200 单位的原材料。如果管理层希望及时报告生产差异以改善成本控制和底线绩效，那么原材料采购价格差异应该是多少（ ）。

- A. \$6 050 不利差异

- B. \$9 920 有利差异  
 C. \$10 800 不利差异  
 D. \$10 800 有利差异

【答案】D

【解析】

AC/实际费用	辅助参考线	标准(弹性) S
AP × (AQ × AR)	SP × (AQ × AR)	SP × (AQ × SR)
\$583 200	10 800 (F)	\$594 000
AP × 108 000	5.5 × 108 000	5.5 × (32 700 × 3)
	5.5 × 99 200	
	545 600	539 550
		6 050 (U)

标准采购价格=\$16.5/3=\$5.5。

实际采购量的标准采购成本=\$5.5×108 000=\$594 000。

采购价格差异=\$594 000-\$583 200=\$10 800。

实际采购成本低于实际采购量下的标准采购成本，因此是有利差异。

**直接材料价格差**可以在**原材料采购时**或者**生产领用时**确认。

- 在采购时点确认直接材料差异(DMPV)，可以使公司提前采取适当措施防止不利的价格差异延续或者去实现有利价格差异。
- 如果是这样的话，DMPV也意味着原材料采购价格差异，等于采购量×(标准价格 - 实际价格)。
- 如果DMPV在原材料投入生产时确认，DMPV等于使用量×(标准价格 - 实际价格)。

#### 价差 PV=AQ×AR×(SP-AP)

其中：AQ—当期的实际产量/采购量；

AR—单位产品的实际耗材量；

SP—每单位原材料的标准单价；

AP—每单位原材料的实际单价。

#### 量差 QV=AQ×(AR-SR)×SP

其中：AQ—当期的实际产量/耗用量；

SP—每单位原材料的标准单价；

AR—单位产品的实际耗材量；

SR—单位产品的标准耗材量。

某公司预计在某月份产出18 000个产品，实际产出16 500个产品。标准材料单耗为每个产品7.5克原材料，实际耗用为每个产品6.5克原材料。原材料标准单价为每克\$6.75，实际单价为每克\$7。

#### 材料价差

$$PV = AQ \times AR \times (SP - AP) = (16 500 \times 6.5) \times (6.75 - 7) = \$26 812.5 \text{ U.}$$

#### 材料量差

$$QV = AQ \times SP \times (SR - AR) = 16 500 \times 6.75 \times (7.5 - 6.5) = \$111 375 \text{ F}$$

$$\text{总差异} = \$26 812.5 \text{ U} + \$111 375 \text{ F} = \$84 562.5 \text{ F.}$$

#### **【例题 • 单选题】**

如果使用180 000磅直接材料(DM)的实际成本为\$95 000，而预算200 000磅材料的标准成本是\$100 000，DM的价格差异是多少( )。

- A. \$10 000 的不利差异  
 B. \$10 000 的有利差异  
 C. \$5 000 的不利差异  
 D. \$5 000 的有利差异

【答案】C



**【解析】**材料的价格差异是实际与预算的材料价格差乘以实际投入的材料数量。

预算材料单位价格=标准成本/预算数量=\$100 000/200 000 磅=\$0.50/磅。

实际成本是\$95 000, 这相当于实际单价乘以实际购买量。因此, \$95 000 - (\$0.50/磅 × 180 000 磅) = \$5 000 的不利差异。

### 【例题 • 单选题】

直接材料(DM)价格差异是有利的\$2 650, 直接材料使用差异是不利的\$3 000。每单位产品预算数量是2磅的原材料, 标准价格是每磅\$10。预算产量是2 000单位, 实际产量是2 500单位。(假设材料采购等于材料使用)原材料实际采购价格是( )。

- A. \$10.00/磅
- B. \$9.50/磅
- C. \$10.50/磅
- D. \$9.75/磅

### 【答案】B

#### 【解析】Step 1 - 列公式

价差: AQ 采购 × AR × (SP - AP) = 2 650。

量差: AQ 使用 × SP × (SR - AR) = -3 000。

#### Step 2 - 代入直接条件

AQ 采购 = AQ 使用。

价差: 2 500 × AR × (\$10 - AP) = 2 650。

量差: 2 500 × \$10 × (2 - AR) = -3 000。

#### Step 3 - 求解

AR = 2.12 磅。

AP = \$9.5。

可用于生产2 500单位产品的材料标准数量为5 000磅(2 500单位×2磅/单位)。

实际使用的材料数量是通过使用DM数量差异公式求解得到:

DM 使用差异 = (实际数量 - 标准数量) × 预算价格

\$3 000 = (X - 5 000 磅) × \$10/磅。

X = 5 300 磅。

原材料实际采购价格是通过使用DM价格差异公式得到:

DM 价格差异 = (实际价格 - 预算价格) × 实际数量

-\$2650 = (Y - \$10) × 5 300 磅。

Y = \$9.50/磅。

#### 直接材料差异 - 原因分析

##### ✓ 价格差异/采购价格

不利——采购价格过高/内部或者外部原因

有利——采购价格低/注意质量问题

##### ✓ 效率差异

不利——原材料耗用高/综合价格理解

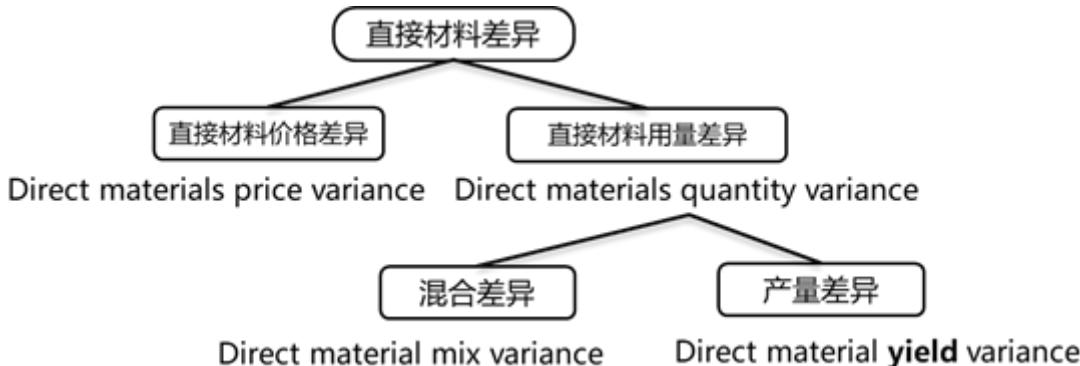
有利——生产率高/可能存在质量问题

## 第42讲-成本量度和差异量度(4)

### 第1节 成本量度与差异分析(4)

当原材料可替代时的混合差异

- 当两种或两种以上的原材料按可以变化的比例混合在一起时，可以采用更精细的方法来计算差异—在这种情况下，混合差异和产量差异等同于多少用量差异。
  - 混合差异和产量差异都属于量差，即量差下再细分为该两类差异。
  - 混合差异**，在生产有多于一种材料投入的情况下，总投入数量与标准一致，但各自投入比例与标准不一致而产生的差异。
  - 产量差异**，投入数量与标准也不一致而产生的差异（其实这是真正的量差）
- 直接材料差异



当原材料可替代时的混合差异

$$\text{混合差异 } /MVX = (A\%X - S\%X) \times ATQ \times SPX$$

其中：A%X—原材料 X 的实际投入占比；  
S%X—原材料 X 的标准投入占比；  
ATQ—实际产量的全部材料的实际耗用量；  
SPX—原材料 X 的单位标准成本。

(A% X > S% X) → MV > 0 → **不利差异**。

(A% X < S% X) → MV < 0 → **有利差异**。

$$\text{产量差异 } /YVX = (ATQ - STQ) \times S\%X \times SPX$$

其中：YVX—原材料 X 的产量差异；  
ATQ—实际产量的全部材料的实际耗用量；  
STQ—实际产量的全部材料的标准耗用量；  
S%X—原材料 X 的标准投入占比；  
SPX—原材料 X 的单位标准成本。  
(ATQ > STQ) → YV > 0 → 不利差异。  
(ATQ < STQ) → YV < 0 → **有利差异**。

生产某产品需要投入原材料 A 和 B，以下是标准和实际投入的具体信息。

	标准单耗 (个)	比例	实际单耗 (个)	比例	标准单价 \$	实际单价\$
材料 A	10	50%	9	43%	10	9
材料 B	10	50%	12	57%	8	12

#### 组合差异：

材料 A:  $MV = ATQ \times (A\% - S\%) \times SP = 21 \times (43\% - 50\%) \times 10 = 14.7 F$ 。

材料 B:  $MV = ATQ \times (A\% - S\%) \times SP = 21 \times (57\% - 50\%) \times 8 = 11.76 U$ 。

总组合差异=14.7 F+11.76 U=2.94 F。

#### 产量差异：

**材料 A:**  $YV = (STQ \times S\% \times SP) - (ATQ \times S\% \times SP) = (20 \times 50\% \times 10) - (21 \times 50\% \times 10) = 5U$ 。

**材料 B:**  $YV = (STQ \times S\% \times SP) - (ATQ \times S\% \times SP) = (20 \times 50\% \times 8) - (21 \times 50\% \times 8) = 4U$ 。

**总产量差异**=5U+4U=9U。

**总量差**=2.94F+9U=6.06U。

### 直接人工差异

- 直接人工成本差异为完成实际产量或作业量而发生的实际直接人工成本与标准直接人工成本之间的差额。



工资率差异（价差）  $PV = AQ \times AR \times (SP - AP)$

其中：AQ—当期的实际产量；  
 AR—单位产品的实际耗时；  
 SP—每小时人工标准工资；  
 AP—每小时人工实际工资。

效率差异（量差） $QV = AQ \times (AR - SR) \times SP$

其中：AQ—当期的实际产量；  
SP—每小时人工标准工资；  
AR—单位产品的实际耗时；  
SR—单位产品的标准耗时。

某公司预计在某月份产出 18 000 个产品，实际产出为 16 500 个产品。标准工时为每个产品 3 小时，实际情况为每个产品使用了 3.25 小时。标准人工工资率为每小时 \$5.50，实际人工工资率为每小时 \$6.00。

人工价差

$$PV = AQ \times AR \times (SP - AP) = (16,500 \times 3.25) \times (5,5 - 6) = \$26,812.5$$

人工量差

$$QV = AQ \times SP \times (SQ - AQ) = 16,500 \times 5.5 \times (3 - 3,25) = \$22,687.50.$$

**总差异**=\$26 812.5 U+\$22 687.5U=\$49 500U。

直接人工差异 - 原因分析

### ✓ 价格差异 / 工资率

不利——工资率过高，主要责任为人力资源部

## 有利——工资

### ✓ 效率差异

不利——超时工作/生产部经理

育有士子同

**例题·单选题**

DA Max 公司的业务是更换机油和其他小型维修服务（例如，汽车轮胎压力检测）。该公司称，所有的服务都会在 15 分钟内完成。在最近一个星期六，有 160 辆汽车接受服务，产生下面的劳动力差异：\$19 的工资率不利差异，\$14 的效率有利差异。如果 DA Max 的标准工资率是 \$7/小时，那么每小时实际工资率

工作时间分别是多少？

- A. \$6.55      42.00  
B. \$6.67      42.71  
C. \$7.45      42.00  
D. \$7.50      32.00

D. \$7.50

**【解析】**

Step 1 - 列公式

价差:  $PV = AQ \times AR \times (SP - AP) = -19$ 。

量差:  $QV = AQ \times SP \times (SR - AR) = 14$ 。

Step 2 - 代入直接条件

价差:  $160 \times AR \times (\$7 - AP) = -19$ 。

量差:  $160 \times \$7 \times (0.25 - AR) = 14$ 。

Step 3 - 求解

$AR = 0.2375$  —  $(0.2375 \times 160 = 38$  小时)。

$AP = \$7.5$ 。

**【例题 • 单选题】**

在给定期间内，某公司同时存在有利的材料数量差异、有利的直接人工效率差异、有利的固定制造费用数量差异。下列不会同时造成这三种差异的因素是（ ）。

- A. 采购高质量材料
- B. 使用低技能工人
- C. 购置更有效的机械
- D. 加强生产监管

**【答案】B**

【解析】如果所分析的差异都是有利的，不能产生有利差异的项目在任何情况下都只能产生不利差异。这些选项中，唯一可以产生不利差异的是使用低技能工人。

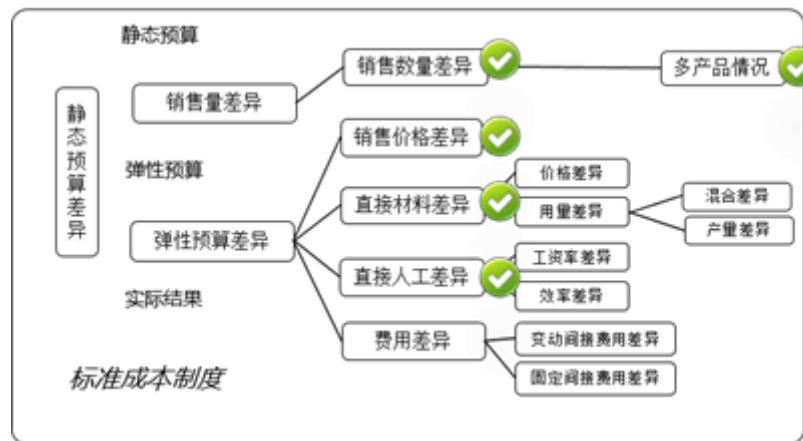
**汇总学习表****第 43 讲-成本量度和差异量度 (5)****第 1 节 成本量度与差异分析 (5)****章节学习导言**

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理 (20%)**
- 成本管理

- 内部控制
- 科技与分析
- **第 C.1 节 成本量度与差异分析**
- **第 C.2 节** 责任中心与报告分部
- **第 C.3 节** 绩效评估

第 C.1 节成本量度与差异分析

汇总学习表



费用中，都包含些什么？

如何区分固定与变动？

既然是“固定”了，为什么还会还有差异？

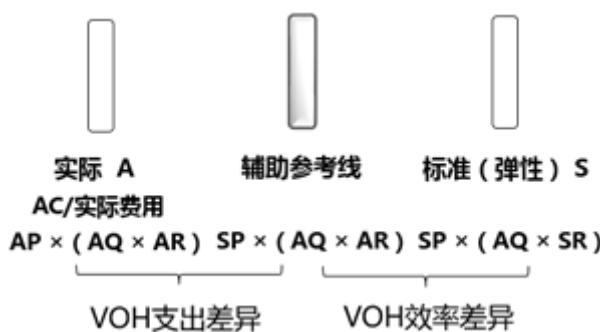
CMA 中，我们需要了解些什么？

**变动间接费用差异**

**变动间接费用**，指的是一种随企业工厂产量水平变动而变化的间接成本，其表现形式一般是修理费用、劳动保护费、低值易耗品摊销、水电费等。

变动间接费用会按一定比例以及作业水平分配；比如一个企业的电费，就可以关联到使用**实际机器工时数**的这个作业指标。

制造费用分配率=制造费用总额÷各种产品生产工时



**变动间接费用支出差异（价差）**  $PV = AQ \times AR \times (SP - AP) = AQ \times SP - AC$

其中：AQ—当期的实际产量；

AR—单位产品的实际耗时；

SP—每小时标准可变间接成本费率；

AP—每小时实际可变间接成本费率。

**变动间接费用效率差异（量差）**  $QV = AQ \times (AR - SR) \times SP$

其中：AQ—当期的实际产量；

SP—每小时标准可变间接成本费率；

AR—单位产品的实际耗时；

SR—单位产品的标准耗时。

某公司预计在某月份产出 18 000 个产品，实际产出为 16 500 个产品。

标准工时为每个产品 1.2 工时，实际情况为每个产品使用了 1.3 工时。

标准可变间接成本分摊率为每工时\$8.00, 实际则为每工时\$10.00。

### 变动间接费用支出差异(价差)

$$PV = AQ \times AR \times (SP - AP) = (16500 \times 1.3) \times (8 - 10) = \$42900 \text{ U.}$$

### 变动间接费用效率差异(量差)

$$QV = AQ \times SP \times (SR - AR) = 16500 \times 8 \times (1.2 - 1.3) = \$13200 \text{ U.}$$

$$\text{总差异} = \$42900 \text{ U.} + \$13200 \text{ U.} = \$56100 \text{ U.}$$

变动间接费用差异 - 原因分析

#### ✓ 价格差异/支出差异

不利——外部价格波动/企业责任落实不强

有利——外部价格波动

#### ✓ 效率差异

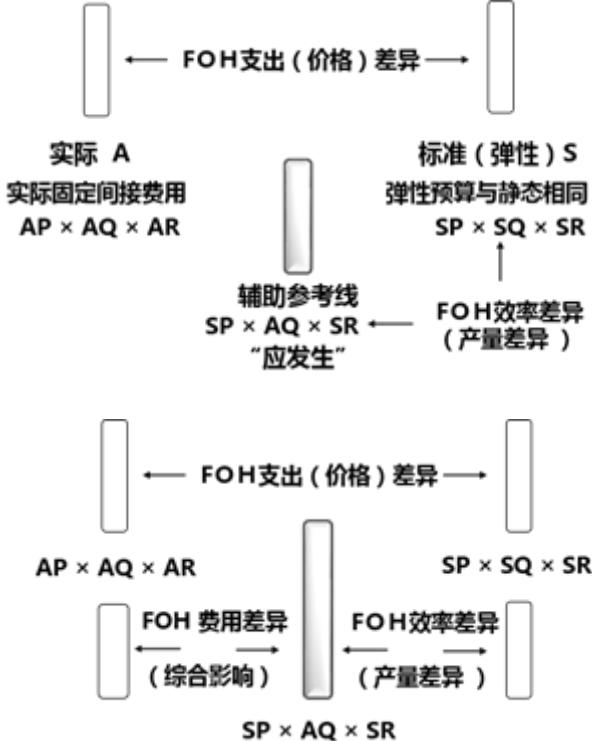
不利——企业效率低/注意关联性

有利——生产效率高/有可能存在质量(偷工减料)问题

### 固定间接费用差异

- 固定成本不会随着企业作业水平的变化而变化,因此将实际支出与在规划过程中确定的固定费用预算数额进行简单比较,即可得到固定费用支出的差异。
- 固定间接成本,本质上只有“价差”(价差即总差异)。
- 固定间接成本的价差,就是最终差异,即实际成本-标准成本。
- 单位固定成本会随之发生改变。这种改变可以反应企业的生产经营效率。由于反映了企业的经营效率,因此产生了固定间接成本产量差异(量差),且该差异方向与其他差异相反。
- 固定间接费用支出差异=实际固定间接费用-预算固定间接费用
- 产量差异=预算固定间接费用-吸收成本法下的固定间接费用

实际产量下分配的标准固定制造费用



$$\text{固定制造费用支出差异} = AQ \times AR \times AP - SQ \times SR \times SP$$

其中: AQ—当期的实际产量;

SQ—当期的标准产量;

AR—单位产品的实际耗时;

SR—单位产品的标准耗时;

SP—每小时标准费用分配率;

AP—每小时实际费用分配率。

$$\text{固定制造费用产量差异} = (\text{SQ} - \text{AQ}) \times \text{SR} \times \text{SP}$$

其中：AQ—当期的实际产量；

SQ—当期的标准产量；

SR—单位产品的标准耗时；

SP—每小时标准费用分配率。

$$\text{固定制造费用差异} = \text{AQ} \times \text{AR} \times \text{AP} - \text{AQ} \times \text{SR} \times \text{SP}$$

$\text{AQ} \times \text{AR} \times \text{AP}$ —固定制造费用的实际值

$\text{AQ} \times \text{SR} \times \text{SP}$ —固定制造费用的分配值

如果实际值**大于**分配值，则称为固定成本**少分配**。

如果实际值**小于**分配值，则称为固定成本**多分配**。

#### 【例题 • 单选题】

Cordell 公司使用标准成本系统。在今年 1 月 1 日，公司预算的固定制造费用为 \$600 000，生产量为 200 000 单位。在这一年中，该公司生产了 190 000 单位的产品，发生了 \$595 000 的实际固定制造费用。本年的生产量差异为（ ）。

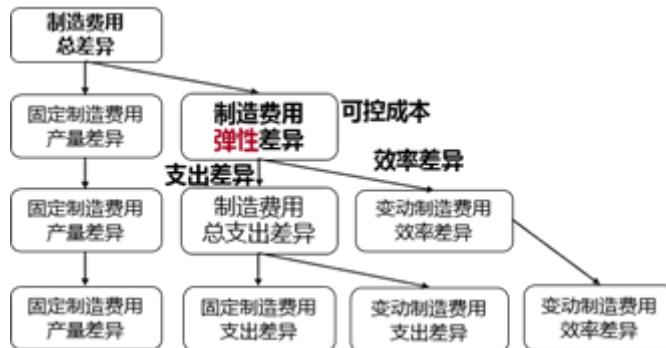
- A. \$5 000 不利差异
- B. \$10 000 不利差异
- C. \$25 000 不利差异
- D. \$30 000 不利差异

#### 【答案】D

【解析】标准分配率 =  $\$600\ 000 / 200\ 000$  单位 =  $\$3/\text{单位}$ 。

生产量差异 =  $(200\ 000 \text{ 单位} - 190\ 000 \text{ 单位}) \times \$3/\text{单位} = \$30\ 000$  (不利差异)。

#### 间接费用差异



#### 【例题 • 单选题】

DA Max 公司采用四步法分配间接费用，机器工时用来分配间接费用，工作经验作为增加工资的主要决定因素。该标准年度进行设置和修订。

由于竞争压力激增，DA Max 的管理层决定进行裁员。DA Max 提供一个方案，允许高级员工选择在今年年中提前退休并给予奖励。结果，DA Max 公司在生产工作快到最后期限时，不得不使用初级员工来临时代替空缺的位置。下列哪项最有可能导致这种情况（ ）。

- A. 不利的效率差异和有利的价格差异
- B. 不利的效率差异和不利的价格差异
- C. 有利的效率差异和不利的价格差异
- D. 有利的效率差异和有利的价格差异

#### 【答案】A

【解析】理解造成差异的原因。初级员工更便宜，但是效率会变低。

#### 【例题 • 单选题】

JoyT 公司生产马克西娃娃。在今年的规划中，JoyT 公司估计变动制造费用为 \$600 000，固定制造费用为 \$400 000。JoyT 公司采用标准成本制度，制造费用按照标准直接人工工时分配至产成品成本中。这一年预算的直接人工工时水平为 10 000 小时，然而实际上使用了 10 300 小时。

基于本年的实际产出量，标准直接劳动时间应该使用 9 900 小时。实际变动制造费用是 \$596 000，实际固定制造费用为 \$410 000。

基于这些信息，变动制造费用开支差异是（ ）。

- A. \$24 000 不利差异
- B. \$2 000 不利差异
- C. \$4 000 有利差异
- D. \$22 000 有利差异

【答案】D

【解析】标准分配率 = \$600 000 / 10 000 = \$60/小时。

实际工时的标准变动制造费用 = \$60/小时 × 10 300 小时 = \$618 000。

变动制造费用开支差异 = \$618 000 - \$596 000 = \$22 000。

实际制造费用低于实际工时下的标准变动制造费用，因此是有利差异。

#### 非制造业企业的差异分析

- 差异分析在非传统制造业企业，一样有其作用。
- 比如在服务类企业和销售类企业。
- 需要注意的是，不要照搬所有指标。比如在服务业，原材料差异就不是很重要，而需要更关注人工差异与固定费用支出差异。

针对特殊行业，比如交通运输业和酒店业等，可以开发对应的指标。比如航空业的“可用座位里程”“收入/乘客里程”等。

这些适应性的调整使得产量差异概念的变化能够有用武之地。

同时，可以多考虑新兴指标，比如 ESG（环境，社会与治理）指标等。

#### 行业知识的重要性

差异分析可用于：

- ✓ 控制；
- ✓ 例外管理；
- ✓ 绩效评价；
- ✓ 性能改进；
- ✓ 激励机制。
- 调节差异以满足特定行业的需求可帮助管理会计师创造可操控的差异，以致于这些差异在只需要付出适度努力的情况下就可以节省大量资金。

【例题 · 单选题】

公司直接人工成本差异是有利的。该公司对这个差异最关注的是（ ）。

- A. 产生的有利差异的情况将不会在未来继续
- B. 有利差异的原因可能会导致在价值链中其它较大的不利差异
- C. 生产经理并没有尽可能高效地利用人力资源
- D. 实际产量小于预算生产

【答案】B

【解析】在任何情况下，必须分析任何组织价值链中所有的差异，以确保任何不利差异被审查，如果可能的话，使之固定以便适应于经营活动的变化。

#### 汇总学习表



## 第 44 讲-责任中心与报告分部 (1)

### 第 2 节 责任中心与报告分部 (1)

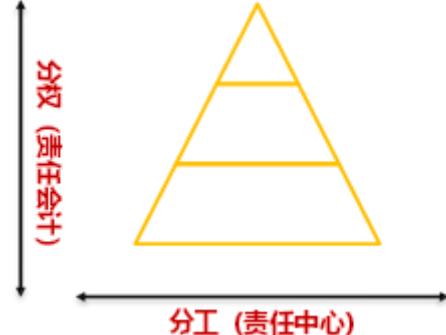
#### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理 (20%)**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 C.1 节成本量度与差异分析
- **第 C.2 节责任中心与报告分部**
- 第 C.3 节绩效评估

#### 发现了原材料采购价格的不利差异:

1. 问责采购部经理
2. 接了临时订单，不得不加紧采购
3. 外部市场的变化
4. 该子公司的采购价格并不能自行决定
5. 子公司采用“成本加成 20%”的方式向集团供货

#### 汇总学习表



如何追本溯源的找到差异的原因？

对于利润而言，谁应该承担更大的责任？

企业的执行部门都有哪些，如何分担共同的成本？

CMA 中，我们需要了解些什么？

### 第 C.2 节责任中心与报告分部 大纲要求

- 识别并解释不同类型的责任中心
- 给定某业务场景，推荐适用的责任中心制度
- 计算边际贡献，分析边际贡献报告并评估其业绩
- 识别组织对其业绩进行评估的各个分部，包括生产线、地理区域或依其他目的而划分的分部
- 解释为什么共同成本在各个分部之间的分配可能成为业绩评估中的一个问题
- 识别共同成本的各种分配方法，诸如独立成本分配法和增量成本分配法

### 责任中心与报告分部



- 责任中心是指承担一定经济责任，并享有一定权利的企业内部（责任）单位。
- 责任中心就是将企业经济体分割成拥有独自产品或市场的几个绩效责任单位，然后将高层的管理责任授权给予这些单位之后，将他们单位处于市场竞争环境之下，透过客观性的利润计算，实施必要的业绩衡量与奖惩，以期达成企业设定的经营成果的一种管理制度（Management System）。

### 设置责任中心的目的

- 是为了使各单位在其规定的责任范围内有责（相关任务标准）有权（相关决策权），积极工作，保证各中心目标的实现。

### 责任中心与报告分部

- 责任中心也称为战略业务单位（SBU），它可以是企业的任一组成部分，可能承担着某一项或多项管理职能。
- 在分权式组织中，责任中心的管理决策权相对较大。

### 权力下放（分权管理）的主要原因包括：

- 提高决策质量
- 提高生产率
- 提高绩效评价
- 鼓励上层管理集中精力进行战略决策
- 培养中层管理者
- 应对外部环境变化

### 责任会计制度

- 责任会计亦称控制业绩会计，是以各个责任中心为主体，以责、权、效、利相统一的机制为基础形成的为评价和控制企业经营活动的进度和效果服务的信息系统。
- 责任会计是一个系统，对每个责任中心的计划，预算，行动和实际结果进行测量。责任会计关注于信息和知识，而不单是追责。
- 责任会计系统允许从经理的业绩报告中排除所有不可控的成本。

### 责任会计体现以下三个基本原则。

**1. 责任原则：**要确定责任单位，明确责任指标，使企业内部的各个单位都有定量的经济责任指标（资金、成本费用、利润），企业的总指标都能分解落实到责任单位。

**2. 定价结算原则：**按一定价格，分各个责任单位进行核算，包括各单位之间往来结算和各责任单位的责任指标完成情况的核算。

**3. 利益原则：**对各责任单位指标完成情况要进行考核，在考核的基础上进行奖罚。

这三个基本原则也就是实际工作中的事先确定目标、事中核算监督、事后考核奖罚三个环节。

在责任会计制度下，下列哪些成本应该由一个门店经理负责？

1. 门店经理自己的工资（ ）

2. 门店主管的工资 ( )
3. 设备折旧 ( )
4. 员工培训费用 ( )
5. 原材料采购与使用 ( )
6. 设备维护 ( )

#### 责任会计制度相关流程

1. 设置责任中心，明确权责范围。
2. 编制责任预算，确定考核标准。
3. 建立跟踪系统，进行反馈控制。
4. 分析评价业绩，建立奖罚制度。

#### 【例题 · 单选题】

某产品生产原料的收货情况以及给客户的完工品的发货情况均处于仓库负责人的监管之下。负责人约有 70%的工作时间在处理收货情况，剩下 30%的工作时间处理发货情况。不同员工根据各自职能处理不同的收发货情况，仓储功能的人工相关成本如下：

仓库主管的薪酬	\$65 000
收货职员的工资	\$85 000
发货职员的工资	\$67 000
员工福利成本 (40%的薪水和工资成本)	\$86 800

公司使用责任会计制度来报告各业务分部业绩，报告中所有的成本被分为期间成本和产品成本。处于仓库负责人监管之下的与产品成本相关的人工成本总额在责任会计制度业绩报告上的金额为（ ）。

- A. \$152 000
- B. \$119 000
- C. \$210 000
- D. \$303 800

#### 【答案】B

**【解析】**责任会计制度报告只列出仓库负责人监管之下的成本。负责人工资属于上级管控，所以不属于报告范围，只有产品成本应该被列入报告之中。因此，作为销售费用（期间成本）的发货员工工资也不应该被列入其中。只有产品成本仅仅是收货员\$85 000 的工资以及因此产生的\$34 000 (\$85 000 的 40%) 的附加福利，二者相加总额为\$119 000，应该被列入报告。

#### 责任中心的类型

##### 责任中心主要以其对整个公司的作用来划分。

收入中心，成本中心，利润中心，投资中心



#### 收入中心

- 营业收入中心**负责销售**，但不承担与销售产品相关的制造成本。
- 营业收入中心从成本中心或利润中心获得产品。
- 营业收入中心的绩效评估是以其提供贡献的能力为依据的，这里的“贡献”是指销售收入减去营业收入中心的直接成本。
- 无须对来自成本中心或利润中心的产品成本负责。

#### 成本中心

- 成本中心是指只对成本或费用负责的责任中心。成本中心的范围最广，只要有成本费用发生的地方，都可以建立成本中心，从而在企业形成逐级控制、层层负责的成本中心体系。
- 成本中心具有只考虑成本费用、只对可控成本承担责任、只对责任成本进行考核和控制的特点。其中，可控成本具备三个条件，即可以预计、可以计量和可以控制。

#### 利润中心

- 利润中心负责成本和收入。利润中心是指既对成本负责又对收入和利润负责的责任中心，它有独立或相对独立的收入和生产经营决策权。
- 利润中心是更为独立的报告分部。对利润中心的管理者可以基于实际利润和预期利润的比较进行评估。

### 投资中心

- 投资中心的管理者负责部门的投资、成本和收入。
- 投资中心是指既对成本、收入和利润负责，又对投资效果负责的责任中心。
- 投资中心是最高层次的责任中心，它拥有最大的决策权，也承担最大的责任。投资中心必然是利润中心，但利润中心并不都是投资中心。利润中心没有投资决策权，而且在考核利润时也不考虑所占用的资产。

### 中心主要业绩考核指标

- 成本中心 - 成本控制，产品或服务的数量和质量
- 收入中心 - 销售收入
- 利润中心 - 盈利性
- 投资中心 - 投资回报率（ROI），剩余利润（RI）

### 划分责任中心的原则

- 在企业的若干经营活动中，具有相对独立的地位，能独立承担一定的经济责任。
- 拥有一定的管理和控制责任范围内有关经营活动的权利。
- 能制定明确的目标，并具有达到目标的能力。
- 在经营活动中，能独立的执行和完成目标规定的任务。

#### 【例题 • 单选题】

下列哪一项最好描述一个利润中心（ ）。

- A. 大型消费品公司信息技术部
- B. 一个大型玩具公司
- C. 一个机械厂的生产运营部门
- D. 大型本地汽车销售代理新开的汽车销售部门

#### 【答案】B

【解析】利润中心负责成本和收入。

### 贡献报告与分部报告

管理各责任中心的绩效要靠分析他们的成本及对组织收入的贡献。有两种方法被用来帮助进行这种分析：

1. 贡献报告
2. 分部报告

### 贡献报告

- 它将固定费用与变动费用区分开，首先从收入中扣除变动费用，得到边际贡献，然后扣减固定费用，得到净营业利润。
- 边际贡献是对固定费用和利润所作贡献的数额。边际贡献向管理者揭示了利润因产量变化受到怎样的影响。需要牢记的是，固定成本和经营能力在一定范围内保持不变。
- 边际贡献 = 收入 - 所有变动成本和变动费用
- 营业利润 = 边际贡献 - 固定成本
- 为了区分哪些成本需要追踪到对应的经理，用以帮助更合理地评价管理者的绩效，固定成本需要进一步的划分成“可控固定成本”和“不可控固定成本”。
- 主要区分点，“时间”与“管理层级”。

### 可控的原理

- 可控性是一个影响力的程度，代表经理通过成本，收入或相关的项目，他正在承担责任的程度。
- 管理者只对那些他们有权限做决策的责任负责，像变动成本、可控的固定成本。

### 传统式利润表 vs 贡献式利润表

传统式利润表 (按职能部门划分成本)			贡献式利润表 (按成本行为划分成本)		
销售收入		\$31 200	销售收入		\$31 200

减销货成本		\$15 600	减变动费用:		
毛利		\$15 600	变动生产费用	\$5 200	
减营业费用:			变动销售费用	\$1 560	
销售费用	\$8 060		变动管理费用	\$1 040	\$7 800
管理费用	\$4 940	\$13 000	边际贡献		\$23 400
营业利润		\$2 600	减固定费用:		
			固定生产费用	\$10 400	
			固定销售费用	\$6 500	
			固定管理费用	\$3 900	\$20 800
			营业利润		\$2 600

### 分部报告

- 分部报告是出于报告目的，按照生产线、区域或其他有意义的方法将企业划分成的各个业务部分，以便其提供所在领域的独立信息。
- 分部财务报表与非分部财务报表几乎没有区别，唯一的不同是，每一个分部会追踪自己的成本，所以分部财务报表本身就能够显示每个分部的盈利情况。

### 贡献式利润表 vs 分部报告

贡献式利润表 (按成本行为划分成本)			分部报告 (按成本行为划分成本)		
销售收入		\$31 200	销售收入		\$31 200
减变动费用:			减变动费用:		
变动生产费用	\$5 200		变动生产费用	\$5 200	
变动销售费用	\$1 560		变动销售费用	\$1 560	
变动管理费用	\$1 040	\$7 800	变动管理费用	\$1 040	\$7 800
边际贡献		\$23 400	边际贡献		\$23 400
减固定费用:			减可控固定费用	\$4 500	
固定生产费用	\$10 400		减不可控但可追溯的固定费用	\$6 900	
固定销售费用	\$6 500		利润中心贡献		\$12 000
固定管理费用	\$3 900	\$20 800	减不可控, 不可追溯的固定费用	\$9 400	
营业利润		\$2 600	营业利润		\$2 600

### 分部报告

- 分部报告以贡献报告的评价思路为基础，通过追踪各个分部的收入和成本，展示每个分部本身的盈利能力。
- 分部毛利 = 分部边际贡献 - 可追溯至该分部的固定成本
- 注意：可控边际是对经理的业绩管理指标；**
- 分部利润是对这个分部的业绩指标。**

	\$	举例
<b>净收入</b>	X	
减: 变动制造成本	X	料、工、可变间接成本
<b>生产边际贡献</b>	X	
减: 变动非制造成本	X	可变销售管理费用
<b>边际贡献</b>	X	
减: 可控固定成本	X	部门员工的工资
<b>可控边际(注)</b>	X	
减: 不可控制可追溯固定成本	X	折旧、税金及保险

<b>分部利润（注）</b>	X	
减：不可追溯的共同成本	X	不可明确追溯，但需要分摊总部费用
<b>营业利润</b>	X	

贡献报告与分部报告

$$\text{边际贡献} = \text{收入} - \text{变动成本}$$

✓ 揭示产量的变化如何影响利润，反映利润中心的盈利能力

$$\text{可控边际贡献} = \text{边际贡献} - \text{可控固定成本}$$

✓ 分部边际贡献 - 可控固定成本

✓ 也称为部门经理边际贡献，是评价利润中心管理者的合理指标

$$\text{分部利润（分部毛利）} = \text{可控边际贡献} - \text{不可控制可追溯固定成本}$$

✓ 反映部门为企业利润和弥补与生产能力有关的成本所作的贡献

✓ 更多的用于评价部门业绩而不是利润中心管理者业绩

贡献式利润表 vs 分部报告

分部报告 (按成本行为划分成本)		
销售收入		\$31 200
减变动费用:		
变动生产费用	\$5 200	
变动销售费用	\$1 560	
变动管理费用	\$1 040	\$7 800
<b>边际贡献</b>		<b>\$23 400</b>
减可控固定费用	<b>\$4 500</b>	
减不可控但可追溯的固定费用	\$6 900	
利润中心贡献		\$12 000
减不可控，不可追溯的固定费用	\$9 400	
<b>营业利润</b>		<b>\$2 600</b>

酌定成本

既定成本

待分摊成本

### 共同成本的分配（方法在第四章）

与可追溯的固定成本不同，共同固定成本（如首席执行官的薪水）不能追溯到特定部门，因为这是共同成本，必须采用某种分配的基本原则，在两个或更多个部门间分摊。

分配共同成本的方法有两种：

1. 独立成本分配法
2. 增量成本分配法

### 独立成本分配法（无主次）

独立成本分配法是一种为分担共同成本的每一方决定其所占成本动因的相对比例的方法，然后根据这些百分比分配成本。

### 增量成本分配法（主次关系）

- 增量成本分配法是一种通过将成本相关各方归为不同的类别来分配成本的方法，可将各方归类为主要用户和增量用户。
- 增量用户就是那些由于现在成本使用者不止一个，因而增加了额外成本的用户。
- 这个方法使得管理者能够操纵成本如何分配，所以它并不像独立成本分配法一样客观公正。

### 【例题 • 单选题】

某公司拥有\$80 000 的共同成本，部门 1 和部门 2 个的成本分别为\$40 000 和\$60 000。两部门共享一个车队的车辆（其成本包括在共同成本），部门 1 一年中五个月使用车辆，部门 2 使用剩下的 7 个月。使用独立的成本分配，部门 1 分配多少成本（ ）。

- A. \$40 000
- B. \$80 000
- C. \$66 667
- D. \$33 333

【答案】D

【解析】独立的成本分配方法分配共同成本，共同成本是通过使用的月份分配： $80\ 000 \text{ 美元} \times 5/12 = 33\ 333$  美元。

#### 【例题 • 单选题】

以下是 Parklin 公司的两个分部的经营结果。

	部门 A	部门 B	合计
销售收入	\$10 000	\$15 000	\$25 000
变动销货成本	\$4 000	\$8 500	\$12 500
固定销货成本	\$1 500	\$2 500	\$4 000
毛利	\$4 500	\$4 000	\$8 500
变动销售管理费用	\$2 000	\$3 000	\$5 000
固定销售管理费用	\$1 500	\$1 500	\$3 000
营业利润（亏损）	\$1 000	(\$500)	\$500

固定销货成本按照员工的数量分摊给各个部门，固定销售管理费用也按照同样方法进行分摊。如果部门 B 被解散，将消除\$1 500 的固定销货成本。假设部门 B 关闭，对营业利润的影响将是（ ）。

- A. 增加 \$500
- B. 增加 \$2 000
- C. 减少 \$2 000
- D. 减少 \$2 500

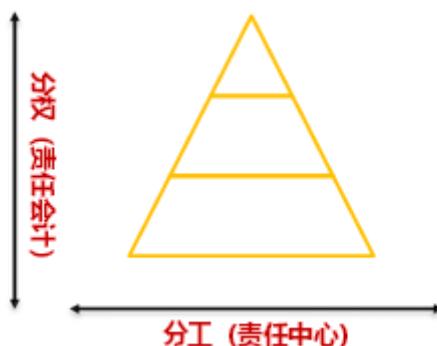
【答案】C

【解析】减少的边际贡献=\$15 000-\$8 500-\$3 000=\$3 500。

减少的固定成本=\$1 500。

减少的净利润=\$3 500-\$1 500=\$2 000。

#### 汇总学习表



## 第 45 讲-责任中心与报告分部 (2)

### 第 2 节 责任中心与报告分部 (2)

### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理（20%）**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- **第 C.1 节 成本量度与差异分析**
- **第 C.2 节 责任中心与报告分部**
- **第 C.3 节 绩效评估**

什么是转移定价？

为什么存在外部市场，企业依旧会越变越大？

如何公平的协调内部的问题？

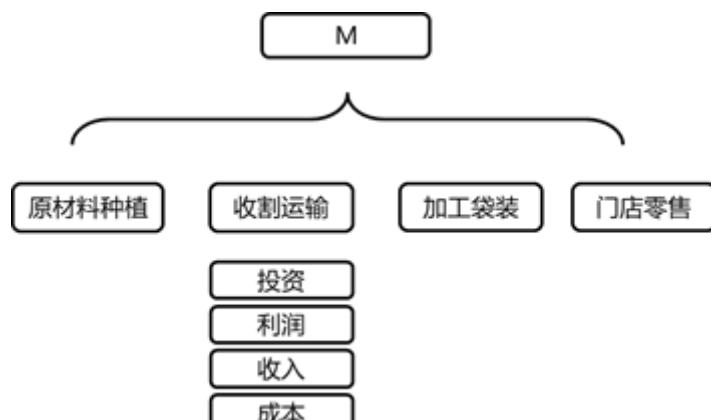
CMA 中，我们需要了解些什么？

**转移定价**

**转移定价模型**



- 从农田种植土豆。
- 收割的土豆运到工厂，去皮、切开及灼水后，会经过刀片转动时速达 110 公里的切割机切成幼条，然后油炸。
- 混合炸油的成分包括芥花籽油、氢化大豆油(反式脂肪)、天然牛肉调味料、水解小麦、水解牛奶、柠檬酸等等。
- 包装送到门店。
- 油炸包装。



- 分配成本给责任中心或分部牵涉到设定在分部之间调拨的商品和服务的价格。
- **转移价格定价（转移定价）**要为在企业内部交换的商品和服务设定价格。
- **中间产品**指的是在公司内部两个分部之间调拨的商品或服务。转移价格的选择对公司战略有很大的影响。
- 如果公司想要各个业务部门**独立运作并使得管理者受到激励**而实现公司的目标，转移价格应设置为市场价格，接受转移品的一方就好像是其它外部客户。

- 垂直整合程度高的公司更需要小心地设定转移价格。
- 例如，拥有农场、食品仓库、分销商和连锁店的公司，就需要为每一项服务设定价格，其对价格的设定应让所有分部感到公平，并且应使得公司的各个组成部分在财务上都是有活力的。



### 转移定价的目的

#### 企业目的

- 限制在外面采购高价产品；同时促进内部质量提高。
- 内部转移定价制度，可以更透明的公开内部信息。促进内部的沟通与交流。
- 使用标准成本的准确度更高；可以改善计划与预测，避免效率低下。

#### 管理目的

- 部门自治：激励部门的管理者向一个高层次努力。
- 目标一致性：管理者和高层管理者的决策之间的一致性。
- 绩效评估和报酬：公平地对管理者的努力，技能以及他们做出的决策的有效性进行奖励。



有 4 种模型可以用来设定转移价格定价，它们分别是：

1. 市场价格模型
2. 协商价格模型
3. 变动成本模型
4. 完全成本模型

✓ 公司通常将这几种不同的模型（双重定价）结合起来使用以满足其需要。

#### 市场价格模型

- 市场价格模型是一个**真正公正**的模型，因为它以现行市场价格来为商品和服务定价。
- 需要有一个外部市场**存在**时才可使用。但是一些内部产品（半成品）并没有一个外部市场可以做参考。
- 市场价格模型保留了一定的自主权，同时提倡竞争。
- 同时，税务部门也倾向于使用这个模型。
- 需要注意的是，这个市场价格，并没有考虑**节省了的销货成本和营销成本**。

#### 协商价格模型

- 协商价格模型通过买方和卖方之间进行**谈判**来设定转移价格。
- 协商价格可能使得买卖双方的**自主权都会降低**。因为无法达成共识的话，需要更高的裁定权。
- 同时，这个模型会有利于那些具有谈判技巧的部门。

#### 变动成本模型

- 变动成本模型根据单位的变动成本（或生产产品或服务的实际成本减去所有的固定成本）设定转移价格。

- 这个方法会降低卖方部门的利润，并且由于买方部门以较低的价格购买，从而利润会增加。
- 该模型在如下两种情况下对卖方部门是有利的，一是其拥有过剩产能，二是买方部门可从外部渠道购买，但公司希望鼓励内部购买。
- 该方法的缺点之一就是不被税务部门青睐，因为变动成本模型降低了产品生产部门的利润，从而导致交给产品生产所在地的税金减少。

### 完全成本（吸纳）模型

- 完全成本（吸纳）模型始于卖方的变动成本，然后以此为基础分配一定的固定成本作为转移价格。
- 一些公司会分配标准固定成本，因为这使得买方部门提前了解成本，并且避免卖方部门由于存在一个受卖方迷惑而愿意为低效买单的买方而变得效率过低。

### 选择转移定价模型（企业一般管理制定）

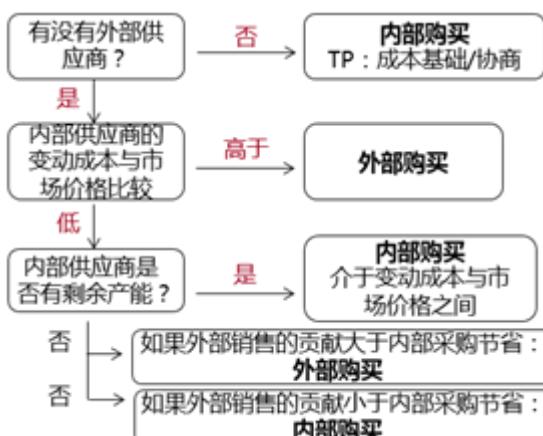
1. 在商品或服务的市场价格可获得的情况下，市场价格模型是首选。

2. 如果无法获知市场价格，则协商价格模型应被优先采用。

3. 当上述二者都不可行时，公司可以转而从剩下的两种成本模型中选择一个。

✓ 但并不建议使用这两种基于成本的模型，因为容易导致各方之间的动机问题，例如卖方不会积极地控制成本，因为卖方可以轻而易举地将成本转移给买方。

### 选择转移定价模型（考虑成本最优化）



MU 制造车间在公司内部或者外部都可以购买 YZ-31 产品。YZ-31 产品在公司内部或外部可以自由出售。YZ-31 产品正处于满负荷状态（150 000 台）。MU 制造车间每生产一台计算机，就需要一个 YZ-31

MU 出售的计算机价格	\$850
计算机的变动成本（不含 YZ-31）	\$650
YZ-31 的变动成本	\$60
MU 从外部供应商购买 YZ-31 的价格	\$85
外部供应商的 YZ-31 增加部件的变动成本	\$5
对外部客户出售 YZ-31 的价格	\$95
YZ-31 对外销售的变动销售成本	\$2

$$\text{外部销售的边际贡献} = \$95 - \$2 - \text{TP} = \$93 - \text{TP}$$

$$\text{内部购买的节约} = \$85 + \$5 - \text{TP} = \$90 - \text{TP}$$

贡献 > 节约  $\rightarrow$  外部购买

### 【例题 • 单选题】

莫里森塑料制品分部是一个利润中心，它将产品销售给外部消费者以及公司内部其他利润中心。如果塑料部以低于市场的价格，将产品卖给内部其他利润中心，下列哪项可以证明其行为合理（ ）。

- A. 避免了日常销售佣金以及收集成本
- B. 销售单位没有多余产能
- C. 以单位营业利润评估利润中心经理的业绩

D. 购买单位产能过剩

**【答案】A**

**【解析】**企业的日常经营需要有成本意识。因此，如果莫里森塑料部以低于市场的价格，将产品卖给其他利润中心，此行为可以避免向外销售产生的日常销售佣金以及收集成本。

几种衍生常见定价方法

衍生方法 - 增量成本加机会成本法

1. 产品增量成本 + 对内销售成本。
2. 基于市场价格模型和变动成本模型。

**优点:** 更行之有效，问题考虑更全面综合。

在无外部市场，或有剩余产能时，机会成本 = 0。

当有外部市场，且无剩余产能时，机会成本 = 市场价格 - 增量成本。

**缺点:** 数据要求高，判断以及操作复杂。

衍生方法 - 成本加价法

1. 确认成本基础 + 一定比例空间。
2. 基于完全成本模型和变动成本模型。

**优点:** 在避免亏损的前提下，促进卖方积极性。

灵活易懂，容易促成内部交易。

**缺点:** 加价比例比较主观；可能与市场价格存在冲突。

双方依旧有可能就加价比例产生争执。

衍生方法 - 总公司统一定价法

1. 由总公司考虑并制定统一转移价格。
2. 基于协商定价模型。

**优点:** 减少子公司决策不统一，统一集团目标。

避免协商中出现的冲突，加快决策速度，节约行政成本。

**缺点:** 削弱了子公司的独立与自治性。有可能伤害子公司利益。

武断，无法适应所有情况，高层需要了解子公司具体情况。

衍生方法 - 双价法

1. 子公司/买卖双方坚持己方价格，由总公司补差价。
2. 基于协商定价模型。

**优点:** 避免协商中出现的冲突，加快决策速度。提高行政效率。

**缺点:** 集团利益有可能因此受损。

容易在庇护下，双方失去外部竞争动力，忽略市场价格与成本控制。

### 【例题 • 单选题】

快乐时光工厂使用分部报告管理其所有的分散的部门。它有几个产品，从一个部门转移到其他部门。快乐工厂想要激励销售部门的经理可以高效地工作。假设下面的方法是可用的，最佳的转让定价方法应该是（ ）。

- A. 以成本为基础的转移价格，使用实际金额
- B. 以成本为基础的转让价格，使用预算金额
- C. 以变动成本为基础的转让价格，使用实际金额
- D. 以市场为基础的转让价格

**【答案】D**

外部市场价格，提供了更优的比较与激励。

### 【例题 • 单选题】

科恩公司有几个部门，并使用分部报告考核业绩。由于所有销售包括转移到其他部门的内部销售，科恩公司按照成本加成 10% 作为内部销售转移价格。部门 A 要求部门 B 生产的 10 000 件产品。部门 B 正在以 60% 的成本加成价格对外出售该产品。下列哪项企业政策会鼓励部门 B 接受这项内部采购（ ）。

- A. 将产品销售给 A，因为所有的费用都被覆盖，并且该部门将获得 10% 的利润

- B. 拒绝将产品销售给 A，因为内部加成小于外部销售加成
- C. 如果生产达到满负荷，则应该将产品出售给 A，因为这将有助于固定成本分摊
- D. 在要求 B 部门不放弃任何对外销售的情况下，允许将产品出售给 A

【答案】D

D 政策，没有减少 B 部门的现有收益。

### 组织分部的绩效评估报告

#### 绩效评估报告

绩效评估报告应根据受众和报告所送往的管理人员的层级来量身定制。信息过多与信息不足一样容易掩盖问题，所以信息传达的时间和信息数量对每一位管理者成功都是至关重要的。

1. 绩效评估体系的目的
2. 绩效评估指标所需要具备的要素

#### 绩效评估体系的目的

1. 目标一致性（例如，使个人目标与组织目标相一致）；
2. 就预期进行准确的沟通交流；
3. 提供机会来激发组织中的各个成员以最大化组织目标的方式来工作；
4. 为组织成员与组织之间有效沟通提供通畅的渠道；
5. 清晰表达组织的各项评估基准。

#### 绩效评估指标所需要具备的要素

1. 绩效测量的时间段；
2. 对被评估项的共同的定义；
3. 绩效评估中所使用的具体测量单位的定义；
4. 为每个绩效指标和每个分部设定目标绩效水平；
5. 绩效反馈的时间安排。

#### 跨国公司的绩效评估

- 跨国公司必须对额外关注的事情做出解释，比如关税、汇率、税收、货币限制、没收风险、材料和技能的可获得性以及相对成本可能如何影响绩效评估。
- 跨国公司会使用转移定价来获得税收和收益的优势，这可能与使用转移定价进行绩效评估或形成绩效激励冲突。
- 与所有绩效评估一样，跨国公司应把重点放在分离可控成本与不可控成本上，只能将评价建立在被管理者的工作选择所影响的成本之上。
- 因为绩效评估应该激励管理者改善整体运营状况，所以判断一项不可控事件的任何部分实际上是否可以被避免或转移就很重要。
- 提升绩效评估效果的另一种方法是借助来自与当地环境类似的公司或管理者的标杆值。

#### CMA C.2 知识点回顾

- 识别并解释不同类型的**责任中心**
- 给定某业务场景，推荐适用的责任中心制度
- 计算**边际贡献**，分析边际贡献报告并评估其业绩
- 识别组织对其业绩进行评估的各个分部，包括生产线、地理区域或依其他目的而划分的分部
- 解释为什么**共同成本**在各个分部之间的分配可能成为业绩评估中的一个问题
- 识别共同成本的各种分配方法，诸如独立成本分配法和增量成本分配法

## 第 46 讲-绩效评估（1）

## 第 3 节 绩效评估（1）

### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理 (20%)**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 C.1 节成本量度与差异分析
- 第 C.2 节责任中心与报告分部
- **第 C.3 节绩效评估**

我们应该如何看待“回报”这件事？

应该更看重“比例”，还是“绝对值”？

不同的业绩指标，会对执行者产生怎样的影响？

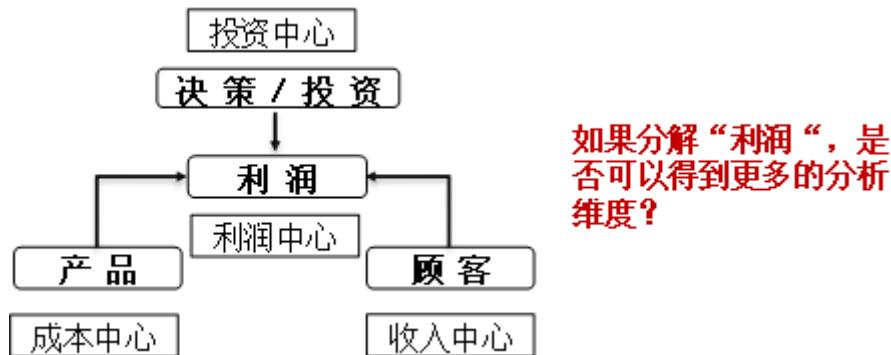
CMA 中，我们需要了解些什么？

### 第 C.3 节 绩效评估大纲要求

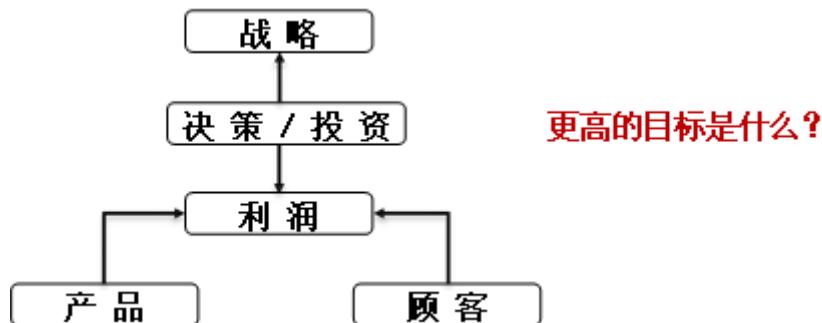
我们究竟在评价什么？



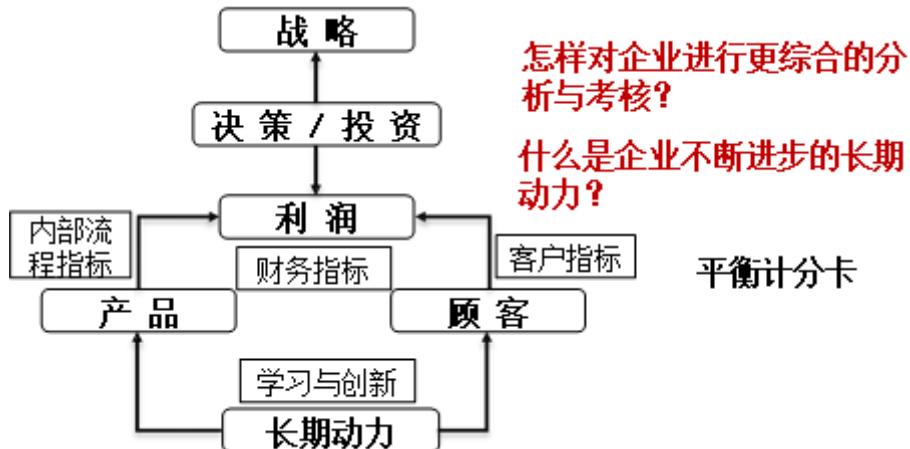
- 定义和计算投资回报率 (ROI)，分析并解释投资回报率的计算；定义和计算剩余收益 (RI)，分析并解释剩余收益的计算
- 比较和对比使用投资回报率和剩余收益来考核绩效的优点和局限性
- 解释收入与费用的确认政策如何可能影响收益的计量，并减少经营单位之间的可比性
- 解释存货计量政策、产权共有和总体资产计量如何可能影响投资的计量，并减少经营单位之间的可比性



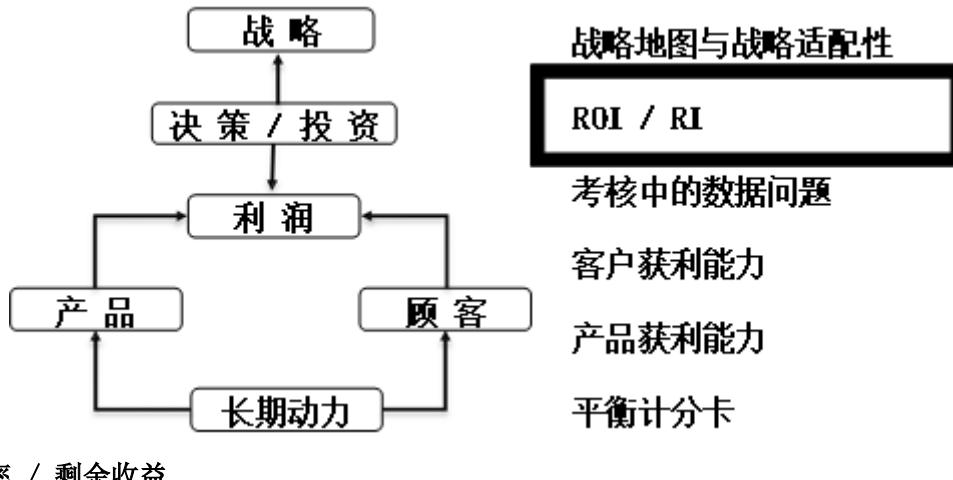
- 解释与确定产品获利能力、经营单位获利能力和顾客获利能力有关的各项问题，包括成本计量、成本分摊、投资计量和计价
- 计算产品线的获利能力、经营单位获利能力和顾客获利能力
- 根据获利能力评估顾客和产品，并对提高获利能力和/或终止不盈利的顾客和产品提出建议



- 理解战略地图及其作用
- 解释为什么绩效评估考核应该与战略和经营目标直接相关；为什么及时反馈至关重要；以及为什么绩效考核应该与驱动因素相联系，例如成本动因和收入动因



- 定义关键绩效指标，并讨论其对于评估公司的重要性
- 定义平衡计分卡，并识别它的组成部分
- 识别并描述平衡计分卡的评估维度，包括财务、客户、内部流程以及学习和成长；识别并描述成功运用平衡计分卡所具备的特性
- 分析并解释平衡计分卡，并在分析的基础上评估绩效
- 在给定经营目标和实际成果的情况下，推荐绩效考核指标和定期报告的方法





“我从来不过问他任何投资计划，就准备一些钱，让他自己干5年”  
启动金5亿的话，年化3.75%，就够了。

### 投资回报率 (ROI)

基于为获得利润而在资产上的投资来衡量业务单位的获利能力。 (%)

### 剩余收益 (RI)

是从所得额中减去投资的估算成本后的（金额）值。 (\$)

### 投资回报率

- 投资回报率 (ROI) 基于为获得利润而在资产上的投资来衡量业务单位的获利能力。
- 投资回报率用百分数表示，百分数越大，投资回报就越多。
- 投资回报率是一个受欢迎的获利能力衡量指标，因为它囊括了收入、投资额和成本。

例如：某体育用品生产商分析其两个业务单位的投资回报率 (ROI)，采用“营业利润”作为分子，“净资产”作为分母。

A产品业务单元的营业利润为\$100 000；净资产为\$400 000。 (ROI-25%)

B产品业务单元的营业利润为\$60 000；净资产为\$300 000。 (ROI-20%)

### 不同维度的投资回报率

#### 投资中心看项目

$$\text{(项目)投资回报率} = \frac{\text{项目利润 (P-NPV)}}{\text{项目总投资 (I-NPV)}} \quad \text{ROI}$$

#### 集团总公司看分部

$$\text{(业务部门)投资回报率} = \frac{\text{业务部门的净利润}}{\text{业务部门的资产额}} \quad \text{ROA}$$

#### 资方看经理效率

$$\text{(资本)投资回报率} = \frac{\text{营业利润 (EBIT)}}{\text{当期平均已动用资本 (CE)}} \quad \text{ROCE}$$

#### 股东看公司

$$\text{(股东)投资回报率} = \frac{\text{净利润 (NI)}}{\text{所有者权益 (Eq)}} \quad \text{ROE}$$

### 投资回报率

一般来讲，公司的权益回报率应高于其资产回报率，因为这意味着公司借入的资金（如按9%的利率借入）以一个更高的回报率（如15%的权益回报率）被再投资。

公司利用财务杠杆来获得这种差异，这也被称为举债经营。财务杠杆比率的计算如下所示：

$$\text{财务杠杆比率} = \frac{\text{资产}}{\text{权益}}$$

- ROI 是一种流行的盈利指标，用于评估投资表现，以百分比表示，将投资的净利润或价值除以最初成本。
- 投资回报率可用于分析相同类型或投资中的不同项目、资产的排名状况。
- 企业在使用 ROI 作为绩效指标的时候，需要注意被评价经理的不同反应。（比如，有可能为了提高 ROI，而减少投资。）

### 投资回报率 / 案例计算

	营业利润		投资(资产)		销售	
	20X4	20X5	20X4	20X5	20X4	20X5
电脑	\$8 000	\$5 000	\$50 000	\$62 500	\$200 000	\$250 000
软件	\$15 000	\$16 000	\$100 000	\$80 000	\$150 000	\$160 000
书	\$3 200	\$5 000	\$32 000	\$50 000	\$80 000	\$100 000
合计	\$26 200	\$26 000	\$182 000	\$192 500	\$430 000	\$510 000

	销售回报率 (Return on sales, ROS)	
(千美元)	20X4	20X5
电脑	8 / 200 = 4%	5 / 250 = 2%
软件	15 / 150 = 10%	16 / 160 = 10%
书	3.2 / 80 = 4%	5 / 100 = 5%
合计	26.2 / 430 = 6.1%	26 / 510 = 5.1%

	资产周转率 (Assets turnover, AT)	
(千美元)	20X4	20X5
电脑	200 / 50 = 4	250 / 62.5 = 4
软件	150 / 100 = 1.5	160 / 80 = 2
书	80 / 32 = 2.5	100 / 50 = 2
合计	430 / 182 = 2.36	510 / 192.5 = 2.65

	投资回报率 (ROI)	
(千美元)	20X4	20X5
电脑	4% × 4 = 16%	2% × 4 = 8%
软件	10% × 1.5 = 15%	10% × 2 = 20%
书	4% × 2.5 = 10%	5% × 2 = 10%
合计	6.1% × 2.36 = 14.4%	5.1% × 2.65 = 13.5%

### 投资回报率注意事项

- 财务比率，是需要相互比较，才会体现意义。
- 要确保比较基础相同，才可以得出有意义的评价。
- 当使用投资回报率进行成本/收益分析时，需要对于长期投资行为进行分类，有效的区分投资范围 (investment)。
- 财务比率必须要结合公司和行业的背景加以应用。不同的行业，回报率不同。公司业务的性质会影响到人们如何理解诸如投资回报率 (ROI) 等财务比率。

### 剩余收益

- ✓ 剩余收益 (RI) 是从所得额中减去投资的估算成本后的值：

**剩余收益=业务单元的利润 - (业务单元的资产 × 必要报酬率)**

- 剩余收益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投资收益后的余额。是一个部门的营业利润超过其预期最低收益的部分。
- 和投资回报率一样，剩余收益可以测量具体业务部门的投资回报，在这种情况下，它采用部门所得、部门投资额以及部门特定的必要报酬率。

例如，假设与 ROI 例子中同样的体育用品生产商决定，A 产品业务单元的必要报酬率为 10%，并且由于 B 产品业务单元面临更大的风险，其必要报酬率为 12%。那么每个业务单元的剩余收益可计算如下：

A 产品业务单元的剩余收益=\$100 000 - (0.1 × \$400 000) = \$60 000

B 产品业务单元的剩余收益=\$60 000 - (0.12 × \$300 000) = \$24 000

- ABC 公司，拥有三个子公司，财务数据如下。假设最低投资回报率为 12%。

	利润	投资(资产)

BJ	\$26 000	\$192 500
SH	\$38 500	\$212 000
GZ	\$16 850	\$133 000

	利润	投资(资产)	投资回报率 ROI	剩余价值 RI
BJ	\$26 000	\$192 500	\$26 000/\$192 500 =13.5%	\$26 000-\$192 500×12% =\$2 900
SH	\$38 500	\$212 000	\$38 500/\$212 000 =18.2%	\$38 500-\$212 000×12% =\$13 060
GZ	\$16 850	\$133 000	\$16 850/\$133 000 =12.7%	\$16 850-\$133 000×12% =\$890

### 剩余收益 VS 投资回报率

#### 投资回报率

当投资回报率作为主要的绩效评估工具时，需要考虑：

- 综合 RI 共同考虑，不能单独只看回报百分比；
- 目标的一致性。

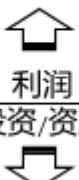
#### 剩余收益

- 剩余收益指标让管理者有动力选取任何产生的报酬率高于必要报酬率的项目。
- 剩余收益是一个绝对数量指标，与使用百分比指标相比，它会让比较规模不同的业务部门更加困难。

#### 投资基准问题

#### 不同财务准则选择对 ROI 的影响

$$\text{ROI (ROA)} = \frac{\text{利润}}{\text{投资/资产}}$$



- 费用类的“计提”方法
- 库存流转的方式方法
- 折旧与摊销的选择（同时影响）
- 财务数据的“失衡”与“保守”

✓ 绩效衡量的关键是可比性问题。然而，投资回报率和剩余收益都会受到收入和资产测量方式的影响。

#### 导致这种绩效比较失去意义的问题包括：

- 不同的收入与费用确认政策
- 存货测量政策不同
- 不同业务单元之间共有或共同资产
- 在如何评估资产方面的不同选择
  - 确定所有业务单元的收入和投资的一致性和公平性；
  - 只包括特定业务部门能够控制的资产；
  - 包括租赁资产以防止夸大投资回报率；
  - 包括闲置资产，鼓励管理者剥离闲置资产；
  - 如果考虑到潜在的战略优势，可以考虑排除闲置资产；
  - 高级管理层应按照接近实际使用的基础上分配共享的资产；
  - 使用当前价值而不是历史价值，以防止夸大投资回报率。

#### 投资回报率

在使用 投资回报率 指标和 剩余收益 指标时还有一些其它问题。增加投资回报率或剩余收益为目标都涉及最大化利润（销售收入最大化的同时成本最小化）并且最小化投资基准。

#### 短期内最有可能被削减的酌定成本有：

- 研发成本
- 质量控制成本
- 维护成本

- 人力资源开发成本
- 广告与促销成本

### 总结

<b>ROI 的优点</b>	<b>ROI 的缺陷</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 更符合成本效益原则</li> <li>• 经营资产的效率</li> <li>• 就不同规模的两个公司进行横向比较</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 它只考虑利润的成本方面，狭隘的关注于这个部门的盈利性</li> <li>• 它鼓励管理者使用长期资产完成短期目标</li> <li>• 它与资本支出决策中的现金流量模型不一致</li> <li>• 会计方法对于收益的影响</li> </ul>

<b>RI 的优点</b>	<b>RI 的缺陷</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 它鼓励管理者作出有利可图的投资（超过最低回报率）决策，这些决策可能会被否定，如果管理者使用投资回报率进行测算</li> <li>• 它可以对不同类型的资产进行风险考虑，从而计算出不同的投资费用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会计操纵（与投资回报率类似）</li> <li>• 缺乏可比性</li> <li>• 短期绩效指标</li> </ul>

### 【例题 · 单选题】

几年来，Marino 公司的北方部门一直保持着正 RI。北方部门目前正在考虑投资一个新的项目，这个项目将降低整个部门的总体回报率（投资回报率），但会增加它的剩余价值。对于这个新项目的投资回报率，公司的资本成本和该部门当前的投资回报率三者之间的关系是什么（ ）。

- A. 新项目的预期收益率高于该部门的投资回报率，但低于该公司的资本成本
- B. 该公司的资本成本高于新项目预期收益率，但低于该分部门目前的投资回报率
- C. 该部门目前的投资回报率高于新项目的预期收益率，但低于该公司的资本成本
- D. 新项目的预期收益率高于公司的资本成本，但低于该部门目前的投资回报率

【答案】D

【解析】新项目的预期收益率高于公司的资本成本，但低于该部门目前的投资回报率。

### 【例题 · 单选题】

在投资了一个新的项目后，Lee 公司发现其剩余利润保持不变。下列哪一个是正确的描述（ ）。

- A. 新项目的净现值是负的
- B. 新项目的投资回报率低于该公司的资本成本
- C. 新项目的投资回报率等于该公司的资本成本
- D. 新项目的净现值是正的

【答案】C

【解析】说明在 RI 计算时的回报率等于 ROI。

### 章节学习导言 - 我们究竟在评价什么？



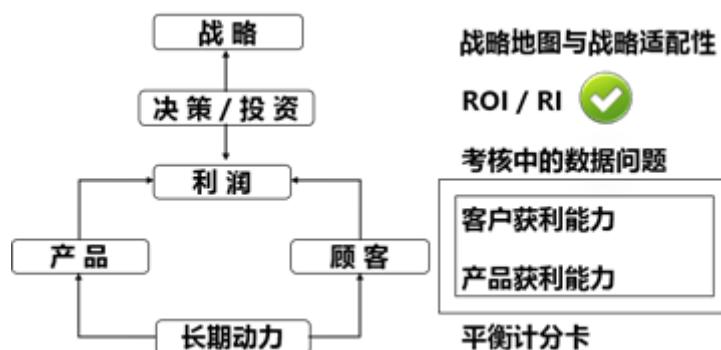
## 第 47 讲-绩效评估 (2)

## 第 C.3 节 绩效评估（2）

### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理（20%）**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 C.1 节 成本量度与差异分析
- 第 C.2 节 责任中心与报告分部
- **第 C.3 节 绩效评估**

### C.1 - CMA 大纲要求



企业不同的产品，如何评估？

什么是多维度分析？

企业应该如何看待不同的客户？

CMA 中，我们需要了解些什么？

### 多维度盈利能力分析

多维度盈利能力分析，是指企业对一定期间内的经营成果，按照区域、产品、部门客户、渠道、员工等维度进行计量。这些维度可以根据企业所属的不同行业或者不同的业务范畴来界定。

分析盈亏动因，从而支持企业精细化管理、满足内部营运管理需要的一种分析方法。

多维度盈利能力分析主要适用于市场竞争压力较大，组织结构相对复杂或具有多元化产品（或服务）体系的企业。企业应用多维度盈利能力分析时，对于企业的管理水平提出了不小的要求；要求企业具备一定的信息化程度和管理水平。

### 获利能力分析

1. 产品获利能力分析
2. 业务部门获利能力分析
3. 客户获利能力分析

### 产品获利能力分析



**产品获利能力分析的部分包括:**

- ✓ 有利可图
- ✓ 需要重新评估其价格和成本
- ✓ 应该得到营销和支持部门的关注
- ✓ 无利可图并且应该停产

**非财务考虑要素（注意结合 BCG）**

**关于产品线的增减，除了财务因素之外，企业还要考虑非财务因素，这些战略因素有时更为重要：**

- ✓ **人员因素：**停止该产品线是否会影响公司的士气？
- ✓ **综合收益：**如果放弃该产品线，相关产品线的销售额将会受到什么影响？被放弃的产品线是另一条更具盈利性的产品线的组成部分吗？
- ✓ **提高空间：**如果在营销和销售上投入更多资源，会提高产品的获利能力吗？从长期来看，该产品能变得更有利可图吗？
- ✓ **调整空间：**降低产品价格将能提高盈利能力，还是仅仅更多地减少了销售收入？

**【例题·单选题】**

产品盈利分析不包括以下哪项分析（ ）。

- A. 不可分摊到产品中的单位固定成本
- B. 单位可变成本
- C. 产品线如何影响公司战略
- D. 生产线流失的所有销售额的机会成本

**【答案】A**

**【解析】**如果产品线被终止，单位固定成本就从产品盈利分析中移除。

**业务部门获利能力分析**

- 战略业务单位 (SBU) 是更大的组织中的一个实体或运营单位。SBU 有其自己的业务战略和目标，而且可能与其上级组织的战略和目标是有差异的。
- 业务单位的获利能力分析采用以下指标衡量：
  1. 边际贡献
  2. 直接 / 可控利润
  3. 税前所得
  4. 净利润

销售收入	\$780 000
变动费用	585 000
边际贡献	195 000
该利润中心的可控固定费用	19 500
直接/可控利润	175 500
分配给该战略性业务部门的公司费用	52 500
税前所得	123 000
税金	49 200
净利润	\$73 800

**边际贡献**

- **边际贡献**，反映的是销售收入与变动费用之间的差异。
- 边际贡献对于绩效分析最大的帮助在于，有效的区分了“可控成本”与“不可控成本”。

**直接 / 可控利润**

- **直接利润**，反映的是业务单位的边际贡献减去所有管理者可以控制的固定成本。

- 直接利润中不包括整个组织的分摊固定成本，因为这些固定成本不受管理者的控制。
- 直接利润对评估战略业务单元绩效来说是一个很好的度量标准。
- 与将共同成本包含在分析中相比，使用这一测量手段评估的管理者可能会满足于更低的绩效水平。

### 税前所得

- 税前所得**，是指扣除税收以外的所有成本后的利润。
- 这个指标中，会包含一部分经理不可控的成本。因此这个指标会影响管理者对定价和生产能力的决策。不是评价业务分部的最佳指标。
- 其好处是会让管理人员更有大局观。洞察业务单元，与整体盈利性的关系。

### 净利润

- 净利润**是税后所得。在盈利能力分析中，使用净利润指标与使用税前所得指标有一样的优点和缺点。
- 一个明显的缺点是，在全球化下，税率不同，会影响绩效评价。
- 同时，需要注意到是，所有的“财报指标”都存在着财务报告的缺点，比如，主观性，可控性等。

#### 【例题·单选题】

考虑下列关于上一年度橄榄球体育用品生产公司的事项（ ）。

- 根据预算公司生产 1 500 单位，销售 1 300 单位
- 没有期初在产品存货和期初完工产品库存
- 预算固定成本和实际固定成本相等，所有变动生产成本仅受生产量影响，所有变动销售费仅受销售量影响

每单位产品的预算收入和预算成本如下：

	每单位
销售价格	\$50
直接材料	15
直接人工	10
其他变动制造费用	5
固定销售成本	3
变动销售成本	6
固定销售成本	2
固定管理成本	1

上一年度橄榄球体育用品生产公司获得的边际贡献为（ ）。

- A. \$24 700
- B. \$19 200
- C. \$18 200
- D. \$10 400

#### 【答案】C

**【解析】**边际贡献等于销售总额减去所有变动成本费用。假如没有在产品和期初完工产品，则边际贡献为 \$18 200，

即 1 300 单位 × (\$50-\$15-\$10-\$5-\$6)。

固定成本不包括在边际贡献计算中。

#### 【例题·单选题】

XYZ 公司拥有两个业务单位分别销售两种不同的产品。A 业务单位生产和销售喷头并要求客户在生产之前支付所购喷头款项，A 业务单位在对方付款时确认收入。B 业务单位生产和销售家用水龙头，允许客户货到付款。B 业务单位在客户收到产品时确认收入。这可能对管理层衡量和比较各业务单位的业绩产生什么影响（ ）。

- A. 相对于 B 业务单位，A 业务单位收入将高估
- B. A 业务单元和 B 业务单元可以进行有效地比较
- C. 相对于 B 业务单位，A 业务单位收入将低估
- D. 管理层不能对业务单位进行有效地比较

#### 【答案】D

**【解析】**在比较实行不同收入确认政策的业务单位时，行政管理层有必要了解业务单位分别依据他们各自的收入和费用确认政策进行披露，例如报告不能在没有调节的情况下进行比较，这将否定不同会计政策的影响。

### 客户盈利能力分析

- 客户盈利能力是指单位时间内，企业从某个客户身上获取盈利的数额。在市场经济中，客户是每个企业生存发展的基础。
- 客户盈利能力的计算需要大量的估计和判断，通过客户盈利能力的计算，企业能更“清晰”地了解盈利机会。
- 客户盈利能力分析有助于企业发现基于客户的机会。企业在汇总数据时常常需要依赖准确的估计和判断。



- 客户盈利能力分析旨在评估因向特定客户或客户细分提供商品或服务所产生的成本和所获得的利益。
- 实施客户盈利能力分析是为了提升组织的整体盈利性。客户盈利能力分析是一个相对较新的成本管理工具，尽管其应用已日益普遍。
- 客户盈利能力分析主要有两大目标：一是量度客户的盈利性；二是识别有效与无效的客户相关活动和服务。

### 【例题·单选题】

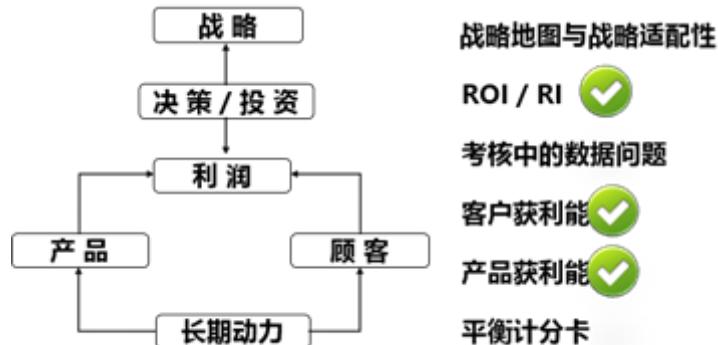
为什么在评估公司的客户盈利或亏损时，收入和成本的分析是重要的（ ）。

- A. 利润使得保持持久的竞争变得更加困难
- B. 高价格和利润的要求降低了价格弹性
- C. 难以把控分销渠道的成本
- D. 针对不同客户，净收益各不相同

【答案】D

**【解析】**不同的客户可能会产生大致相同的总销售量，但并不是所有销售收入都是相同的。公司的客户净收益可能会因各种因素而变化，如销售折扣、付款和交货条款、销售退货和津贴。

### C. 3 - CMA 大纲要求



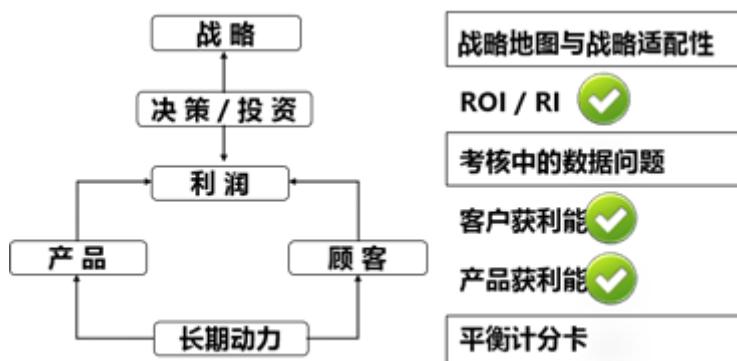
## 第 48 讲-绩效评估（3）

## 第 C.3 节 绩效评估（3）

### 章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理（20%）**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 C.1 节 成本量度与差异分析
- 第 C.2 节 责任中心与报告分部
- **第 C.3 节 绩效评估**

### C.3 - CMA 大纲要求



什么是财务数据的问题？

如何理解业绩评价中的平衡？

“战略地图”是如何揭示企业的发展路径的？

CMA 中，我们需要了解些什么？

### 平衡计分卡

- ✓ 平衡计分卡 (The Balanced ScoreCard, 简称 BSC)，就是根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系。
- ✓ 按照卡普兰和诺顿的观点，“平衡计分卡是一种绩效管理的工具。它将企业战略目标**逐层分解转化**为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时段的考核，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础”。
- ✓ 平衡计分卡使得组织摆脱仅仅关注财务数据的做法。
- ✓ 其目标是使组织在关注财务信息的同时，创造出组织长期发展所必需的能力与无形资产。这是通过将公司的战略转化为每个类别内的具体测量指标来完成的。



罗伯特·卡普兰（1940 年～），平衡计分卡（Balance Scorecard）的创始人之一，美国平衡计分卡协会主席。

他还是作业成本法 (activity-based costing) 的创始人之一。

### 平衡计分卡 - 财务指标的问题

- ✓ 财务指标是客观的而且是量化的，但他们本质上是以公司的历史表现为依据。

- ✓ 在提供短期预测而不是长期预测方面有更好的表现。

## 平衡计分卡



- 平衡计分卡 (BSC) 及类似的从全盘视角看问题的工具提供了这种更为广泛的关注。
- 平衡计分卡为公司提供了一种简单的能够向他们展示具体的财务以及非财务指标的工具。
- 平衡计分卡是一种战略性的测量和管理系统，它将公司战略转化为四个平衡的类别。
  1. 财务方面的指标测量了一家公司过去的绩效。
  2. 客户、内部业务流程以及学习与成长方面的指标则驱动了未来的财务绩效。

### 平衡计分卡 - 一个基础，三个时期

- ✓ 一个基础：绩效的创建

#### ✓ 三个时期：

1. 平衡计分卡 - 驱动绩效时期
2. 平衡计分卡 - 战略地图时期
3. 平衡计分卡 - 战略地图+战略中心组织

### 平衡计分卡的有效使用

#### 平衡计分卡

- ✓ 定义 KPIs，同时必须为每个 KPIs 指定度量单位。根据卡普兰和诺顿的观点，“如果你不能衡量它，你就不能管理它”。
- ✓ 在制定 KPIs 时，很可能某些指标会与其他指标相冲突。为避免这种情况，平衡计分卡专门采用了一种将关键绩效指标整合到公司战略中的流程。

- ✓ 一旦定义了关键绩效指标及其衡量标准，就必须将其与公司的战略联系起来。
- ✓ 平衡计分卡的各项组成元素来自于组织的战略，因而平衡计分卡应该揭示组织的战略是什么。
- ✓ 将平衡计分卡的四个方面同公司战略相联系，要求了解以下三个原则：
  1. 因果关系；
  2. 结果测量指标；
  3. 绩效动因以及与财务指标相联系。

### 平衡计分卡的非财务指标

- ✓ 为推动未来的财务绩效，平衡计分卡需要评估以下三方面的非财务指标：

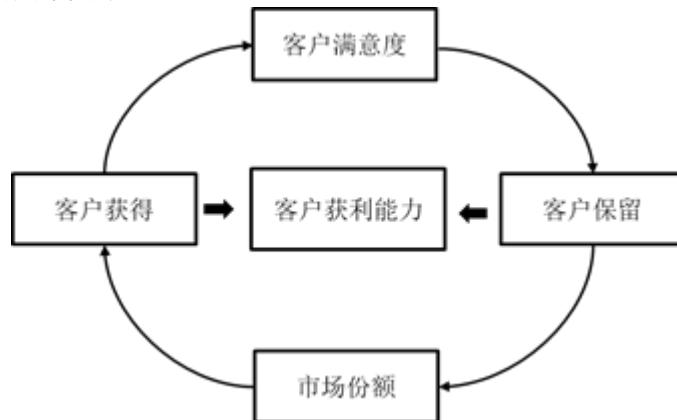
1. 客户；
2. 内部业务流程；
3. 学习与成长。

### 客户指标

- ✓ 因为客户给一个公司带来了收入，因此公司必须识别客户并进行市场细分。与客户方面相关的非财务指标必须包括具体的结果量度指标和具体的绩效动因。
- ✓ 由于公司不可能以每个人为目标而又不会失去对其核心客户的关注，因此公司必须形成针对细分市场及其战略的绩效动因（也称做价值主张）。
- ✓ 主要的客户结果测量指标包括：
  1. 市场份额
  2. 客户获得
  3. 客户满意度

- 4. 客户保留
- 5. 客户获利能力

#### 客户结果测量指标形成的因果关系链



#### 客户绩效动因

✓ 尽管对大多数行业来说，结果量度指标可以被宽泛地定义，但绩效动因对每个公司的战略和市场都是明确的。与客户获得、客户保留和客户满意度有关的绩效动因都建立在满足客户需要的基础之上。一些常见的绩效动因的例子包括：

1. 响应时间
2. 交货绩效
3. 产品缺陷
4. 交付周期

#### 【例题·单选题】

下面哪一个平衡计分卡因素包括了市场份额、质量、及时性的关键成功因素（ ）。

- A. 学习与创新
- B. 财务指标
- C. 内部经营过程
- D. 客户

#### 【答案】D

【解析】客户因素关注的是市场份额、质量、及时性、获得客户、满意度、客户保留。

#### 内部业务流程指标

- ✓ 在创建财务和客户指标以满足公司战略之后，可以设计内部业务流程指标与这些度量标准相联系，并创造客户价值和股东价值。
- ✓ 平衡计分卡在设计相关指标时并不仅仅试图改善现有的业务流程，它建议公司从当前及未来的客户需求出发，通过对营运、营销以及其他领域直到销售和服务的优化来改进整条因果链，只保留能给客户带来增值的元素。
- ✓ 平衡计分卡识别出了创新、运营和售后服务这三个业务流程领域，认为这三个领域能对大多数公司与内部业务流程相关的商业战略提供一定的帮助。

1. 创新
2. 运营
3. 售后服务

#### 学习与成长指标

- ✓ 公司在明确了其财务、客户及内部流程战略上的需要后，就要开发学习与成长指标了。如果公司基于对抱负与创新的追求而制定了战略，那么它就需要通过学习与成长获得新的能力。
- ✓ **学习与成长方面的指标可以被分解为三个类别：**

- (1) 员工技能水平与能力组合；
- (2) 信息系统能力；
- (3) 授权、激励和组织一致性。

#### 员工技能水平与能力组合

- ✓ 重复性的工作更多的交给机器完成，员工不再只是简单的劳动力，需要有更多知识水平。
- ✓ 同时也需要关注员工的士气与积极性，可以通过这些指标来满足：员工满意度、员工保留率和员工生产率。满意的员工才能产生满意的客户。
- ✓ 同时，企业需要给予适当的培训。

### 信息系统能力

- ✓ 从软硬件的水平上，对企业的信息处理能力进行评估。
- ✓ 企业需要对信息进行有效分类，要重视战略级别的信息。

### 授权、激励和组织一致性

- ✓ 更重视员工提出的改进和创新方案。并给予适当的授权和激励。
- ✓ 同时，要在变化的环境中，更积极的执行授权。
- ✓ 强调“组织一致性、组织学习和团队工作的衡量指标”。目前很多企业流行的OKR，就是一例典型的强调授权与组织一致性的案例。

### 考核中的数据问题

#### 考核中的数据问题：关键绩效指标（KPIs）

- ✓ 对这些因素的分析能帮助公司确定其关键绩效指标（KPIs）。
- ✓ 关键绩效指标（KPIs）是具体的、可衡量的目标，这些目标必须要达成以便实现公司的战略。
- ✓ 平衡计分卡识别了公司的KPIs，并将它们整理到SWOT分析的四个类别中。

范畴	KPIs	衡量指标举例
财务范畴	销售额	销售预测准确度、销售回报率、销售趋势
	流动性	资产、存货、应收账款周转率、现金流量
	盈利能力	投资回报率、剩余收益、经济附加值
	市值	市场增加值、股价
客户范畴	市场份额	同业公会分析结论、市场定义
	客户获得	新客户数量、新客户的总销售额
	客户满意度	客户退货、客户投诉、客户调查
	客户保留	各类客户的保留率、客户增长率
	质量	质保费
	及时性	订货至交货所需时间、及时送货次数
内部业务流程范畴	生产率	周期时间、效益、效率、差异、废料
	质量	缺陷、退货、废料、返工、调查、质保
	安全性	事故、保险索赔、事故后果
	加工时间	准备时间、周转时间、订货交付时间
	品牌管理	广告数量、调查、最新报道
学习与成长范畴	技能发展	员工培训时间、技能改进
	激励，授权	员工平均建议量、已采纳的建议
	新产品	新专利、设计变更次数、研发技能
	竞争力	员工流动率、经验、客户满意度
	团队合作表现	调查、与其他团队共享成果的次数、多组合作项目的次数、共享的激励所占比例

### 平衡计分卡的实施

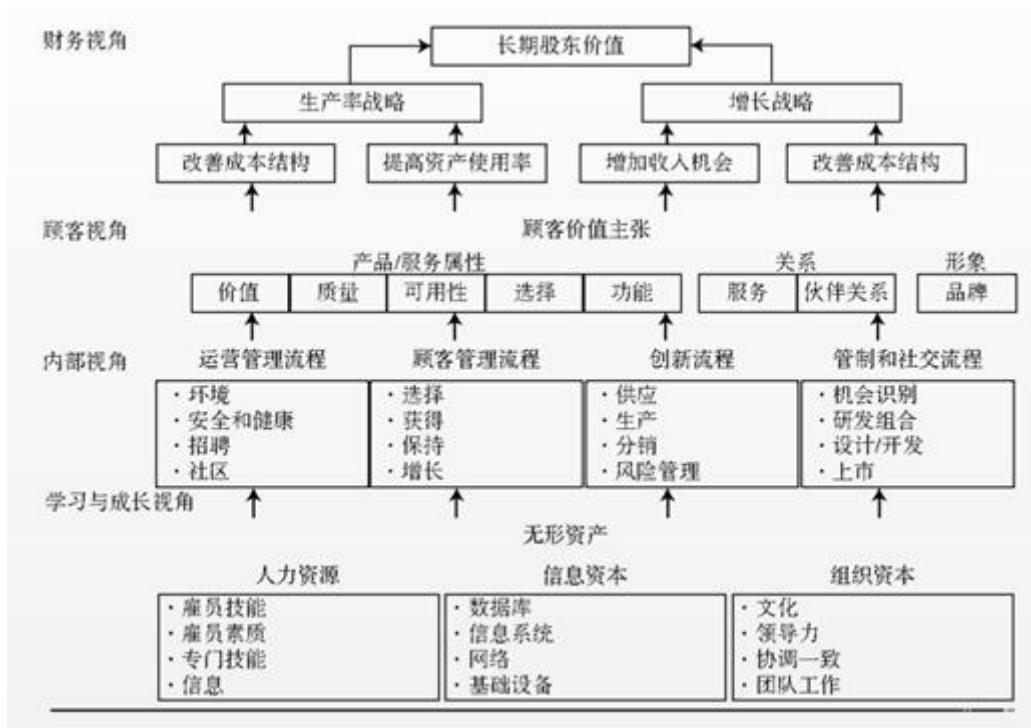
“平衡计分卡的关键在于执行。如果不加以执行，即便最好的愿景也只是黄粱一梦。在过去的几十年中，普通公司基于有形资产的价值占公司总价值的比重已从2 / 3降至1 / 3。因此，这意味着公司已由过去仅依赖财务指标来描述和测量其成功转变为基于知识的战略，而知识型战略不再仅仅依赖诸如预算这类反应较慢的工具。”

-- 卡普兰和诺顿《战略中心型组织》

一个战略中心型的组织具备如下几个方面的特征：

1. 平衡计分卡中使用的所有财务指标和非财务指标都应来自于公司的愿景和战略。
2. 过程变为参与性的，而不是指令性的。
3. 改变并不局限于成本的削减或裁员，还包括在一个新的或更加专门化的竞争市场上对公司进行重新定位，或者建立对客户的关注和绩效思维等。

组织必须采用新的文化价值观和优先事项。



### 战略中心型组织

- ✓ “平衡计分卡+战略地图+战略中心组织”是第三代平衡计分卡体系的核心思想，Robert Kaplan与David Norton认为“在今天的商业环境中，战略从来没有显得这样重要过。”
- ✓ 第三代平衡计分卡体系“战略中心型组织”和其他一般组织的区别在于，他们能够系统地描述、衡量和管理战略。
- ✓ 卡普兰和诺顿阐明了构筑以战略为中心的组织的五项关键原则：
  - (1) 将战略转变为业务术语；
  - (2) 使组织与战略一致；
  - (3) 使战略成为每个人的日常工作；
  - (4) 使战略成为连续的过程；
  - (5) 通过果断、有效的领导方式动员变革

### 考试提炼重点

#### 平衡计分卡的实施

平衡计分卡的绩效指标的设计必须满足：

1. 与组织的战略目标相关
2. 客观并易于度量
3. 应用时能够保持一致
4. 同时考虑财务与非财务指标
5. 成本与收益性的考量

#### 平衡计分卡的优缺点

##### 平衡计分卡的优点：

1. 克服财务指标的短期性
2. 客观综合的绩效考核，有利于企业长期发展
3. 战略转化的有效性，可使得组织行动统一
4. 有助于沟通，以及员工的学习与成长

##### 平衡计分卡的缺点：

1. 非财务指标的确定往往很困难
  2. 时间与资源的消耗
  3. 侧重于问题的发现与评估，而非解决
  4. 达成共识所需要的沟通与时间成本
- C. 3 - CMA 大纲要求



## 第 49 讲-第三章习题练习/真题演练

### 第三章习题练习 / 真题演练

如何练习 CMA 的真题？

如何理解与背诵相关章节内容？

CMA 考官怎么想的，跟我有什么关系？

CMA 中，我们需要了解些什么？

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测
- **绩效管理（20%）**
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- **第 C.1 节 成本量度与差异分析**
- **第 C.2 节 责任中心与报告分部**
- **第 C.3 节 绩效评估**

章节学习总结 - 如果你是考官

- **第 C.1 节 成本量度与差异分析**
- **学过** - 基于纯粹财务指标的部分业绩分析 / 比较标准与实际结果对于利润的影响
- **常考** - 各项差异分析 / 各项差异原因
- **必备** - 公式性 / 理论性 / 分析能力
- **第 C.2 节 责任中心与报告分部**
- **学过** - 责任中心 / 投资 > 利润 = 收入 - 成本 / 转移定价
- **常考** - 报告形式 / 中心类型 / 定价方式
- **必备** - 对于绩效的分析角度 / 绩效的“前”（用于总结）/“后”（用于计划）；分维度利润表 / 贡献 / 可控与不可控成本 / 多维的差异分析
- **第 C.3 节 绩效评估**
- **学过** - ROI / RI / 优缺点 / 平衡计分卡
- **常考** - ROI RI 使用注意事项，尤其是 ROI 下的 目标不统一 /

• **必备** - 平衡计分卡的使用与思维

**【例题 • 单选题】**

JoyT 公司生产马克西娃娃并在玩具店销售。当年, JoyT 公司预计发生变动制造费用\$600 000, 固定制造费用\$400 000。JoyT 公司采用标准成本核算体系, 按照直接人工工时数分摊制造费用。当年直接人工工时预算为 10 000 人工工时, JoyT 实际使用了 10 300 直接人工工时。按照当年实际完工产量计算, 标准直接人工工时数为 9 900。实际变动制造费用为\$596 000, 实际固定制造费用为\$410 000。基于上述信息, JoyT 公司当年变动制造费用开支差异为( )。

- A. \$24 000 不利差异
- B. \$2 000 不利差异
- C. \$4 000 有利差异
- D. \$22 000 有利差异

**【答案】D**

**【解析】**JoyT 的变动制造费用开支差异为\$22 000 有利差异, 计算如下: 变动制造费用开支差异= (成本动因的实际数量×标准分摊率) - 实际变动制造费用=  $(10\ 300 \times \$60) - \$596\ 000 = \$22\ 000$  F 其中, 标准分摊率=\$600 000÷10 000=\$60

**【例题 • 单选题】**

某产品标准销量 1 000 件, 标准边际贡献\$10,  
实际销量 1 200 件, 实际边际贡献\$11, 求销量差异( )。

- A. \$2 000 有利差异
- B. \$2 000 不利差异
- C. \$1 000 有利差异
- D. \$1 000 不利差异

**【答案】A**

**【解析】**销量差异= (实际销量-预算销量) × 标准单位边际贡献 =  $(1\ 200 - 1\ 000) \times \$10 = \$2\ 000$  有利差异。

**【例题 • 单选题】**

公司正在制定人工工时标准, 有以下相关信息: 设备说明书上说明人工为 18 秒做完一件产品, 主要竞争对手 28 秒做完一件, 去年实际人工工时 38 秒做完一件产品, 在现场进行作业分析一个批次 1 440 件用了 8 个小时, 哪个适合用做预算人工工时标准( )。

- A. 18 秒
- B. 28 秒
- C. 38 秒
- D. 20 秒

**【答案】D**

**【解析】**标准成本的设定最好的方式是作业分析。故此人工工时标准是  $8 \times 60 \times 60 / 1\ 440 = 20$  秒。

**【例题 • 单选题】**

从行为控制角度来看以下哪个差异是最不重要的( )。

- A. 不利的直接材料数量差异占到这个产量所允许使用数量的 20%
- B. 不利的直接人工效率差异超过这个产量的预算小时的 10%
- C. 有利的直接人工工资差异导致不能雇佣有经验的工人来替换退休的工人
- D. 在年中因管理层将预算产量减少 20%的决策而导致的固定间接费用产量差异

**【答案】D**

**【解析】**大多数差异对负责它们的人都是重要的。但是, 产生固定间接费用产量差异经常是高层管理者的责任。固定的间接费用产量差异等于预算的固定间接费用和分摊的固定间接费用之间的差。它是由经济不景气、工人罢工、坏天气或计划改变所引起的。因此, 来自于高层减少产出的决策的固定间接费用产量差异比起其它差异来说有更好的行为含义。

**【例题 • 单选题】**

Fortune 公司市场部门最近接受了来自重要客户的一笔紧急订单, 并且公司目前无相应库存。市场部门将相关文件转交生产部门, 生产部门抱怨缺乏时间去完成该订单。但生产部门接受了生产委任, 并将相

关文件继续转交给采购部门以采购必要的原材料。采购部门一职员错放了相关文件。当该文件被发现时，公司已经无法向长期供应商订购。这时一家新供应商提供了非常吸引人的价格，很快材料送达 Fortune 公司并转入生产，跳过了常规检查程序（应由生产部门主管指导完成）以弥补损失的时间。不幸的是，生产的商品质量较低，给公司装配线员工造成巨大困难。这种情况下，材料使用差异应由哪个部门负责（ ）。

- A. 采购部门
- B. 采购部门和市场部门
- C. 市场部门和生产部门
- D. 采购部门、市场部门和生产部门

**【答案】D**

**【解析】**所有部门都应对效率差异承担部分责任：市场部门因为接受了紧急订单，采购部门因为延误了订购材料，生产部门因为跳过了常规检查程序。

**【例题 • 单选题】**

XYZ 公司计划生产 11 000 件产品，需要耗用材料 22 000 磅，每磅材料\$4；公司实际生产 12 000 件产品，并采购材料 27 000 磅，投入生产材料 25 000 磅，每磅材料\$4.32，材料使用的实际价格差异是（ ）。

- A. 无差异
- B. \$4 000 不利差异
- C. \$6 000 不利差异
- D. \$8 000 不利差异

**【答案】D**

**【解析】**材料使用的实际价格差异=（实际价格-预算价格）× 实际使用量=（\$4.32-\$4）× 25 000=\$8 000 不利差异。

**【例题 • 单选题】**

当材料从仓库转移到生产部时，会计师借在制品，贷材料存货。在生产过程中会发生材料数量差异。不利差异是借方，有利差异是贷方。差异记录的目的是提供（ ）。

- A. 生产过程中损失材料的说明
- B. 保管系统中保护资产的手段
- C. 符合 GAAP
- D. 控制生产成本所使用的信息

**【答案】D**

**【解析】**控制过程的一个步骤是实际结果对标准的衡量。比如，某产出的标准材料数量在生产之前就被设定。如果实际材料使用超过标准，差异是不利的，可能需要采取纠正措施。

**【例题 • 单选题】**

一个公司静态预算生产 8 000 个产品，销售价格\$100，直接材料\$20，人工\$25，变动费用\$10，固定费用\$120 000，实际生产 7 000 个，固定费用\$126 000，问弹性预算利润（ ）。

- A. \$210 000
- B. \$200 000
- C. \$195 000
- D. \$190 000

**【答案】C**

**【解析】**  $(\$100-\$20-\$25-\$10) \times 7 000 - \$120 000 = \$195 000$ 。

**【例题 • 单选题】**

以下哪项关于责任会计的表述是错误的（ ）。

- A. 经理们只对那些对他们有重大影响力的因素负责
- B. 成本中心经理们关注的范围比利润中心经理们关注的范围要小
- C. 所有影响企业财务业绩的因素最终都是由某个人可控的，即便此人是公司最高层领导
- D. 当责任会计体系存在时，整个企业业务是由个别经理可以控制的单个区域组成的

**【答案】C**

**【解析】**责任会计只要求经理对那些有影响力的因素负责。为了这个目的，业务运营被组织成责任中心。成本被分为可控的和不可控的。这意味着某些收入和成本可以通过有效的管理而改变。管理层可以关

注偏离预期的事项，因此所有影响企业财务业绩的因素最终都是由某个人可控的陈述不是责任会计的前提。

#### 【例题 • 单选题】

保险公司的区域性业务中心属于什么责任中心（ ）。

- A. 收入中心
- B. 成本中心
- C. 利润中心
- D. 投资中心

#### 【答案】C

**【解析】** 区域性业务中心，负责本区域保险业务的收入、成本与利润，但不涉及投资的决策。所以是利润中心。

#### 【例题 • 单选题】

某公司有生产部 A 和生产部 B，生产部 A 有足够产能来进行对外销售，产品市场售价为 \$80，产品固定生产成本为 \$10，变动成本为 \$50，产品可以内部转移，生产部 A 转移给生产部 B 的最低售价为（ ）。

- A. \$80
- B. \$70
- C. \$60
- D. \$50

#### 【答案】D

**【解析】** 转移定价内部成本的最低价为变动成本，即 \$50。

#### 【例题 • 单选题】

已知信息：单位直接材料 \$100，单位直接变动成本 \$30，单位固定制造费用 \$20，单位其他费用 \$10，问在完全成本法下，如果要保持 10% 的利润，转移定价的金额为（ ）。

- A. \$176
- B. \$160
- C. \$156
- D. \$121

#### 【答案】A

**【解析】** 完全成本法下，产品成本包括直接材料、直接人工、变动制造费用和固定制造费用，所以，转移定价 =  $(\$100 + \$30 + \$20 + \$10) \times (1 + 10\%) = \$176$ 。

#### 【例题 • 单选题】

一家大公司分摊总部员工费用到分公司，关于这种分摊的最佳理由是（ ）。

- A. 更准确地衡量每个分公司的业绩
- B. 提高分公司经理的士气
- C. 提醒分公司经理们公共成本的存在
- D. 不支持使用任何的总部支持服务

#### 【答案】C

**【解析】** 这种分摊提醒经理们支持费用的存在，同时如果进行独立运营这些费用是一定会产生的。这种分摊也提醒了经理们利润中心的收入必须覆盖部分支持费用。

#### 【例题 • 单选题】

以下是从 Hinzel 公司西部分公司去年的财务报表中摘录的：

科目	金额 (千美元)
平均营运资本	625
管理费用	75
净销售收入	4 000
平均固定资产	1 775
产品销售成本	3 525

如果在考核业绩时，Hinzel 公司把西部分公司当作投资中心对待，那么西部分公司去年的税前投资回报率是多少（ ）。

- A. 34.78%
- B. 22.54%
- C. 16.67%
- D. 19.79%

**【答案】C**

**【解析】**投资中心为收入，成本和资本投资负责。因为平均固定资产是\$1 775，平均营运资本是\$625，净投资额是\$2 400。税前利润是\$400 (\$4 000 销售收入 - \$3 525 销售成本 - \$75 管理费用)。税前 ROI 等于税前利润除以净投资额，所以答案是 16.67% (\$400 ÷ \$2 400)

**【例题 • 单选题】**

以下哪个关于使用投资回报率作为衡量业绩指标的描述是错误的（ ）。

- A. 当各事业部之间的资产平均年限差异很大时，不适合用投资回报率
- B. 可以对用于计算投资回报率的财务数据进行独立检验，但其他业绩考核指标则可受到人为操纵
- C. 使用投资回报率衡量指标可能使得经理们拒绝一项用贴现现金流模型 分析可能获得通过的投资项目
- D. 有经验的经理在决策疑难问题例如涉及到是否关闭不盈利的分公司时不倾向于使用投资回报率

**【答案】B**

**【解析】**投资回报率是评估投资中心时的主要指标。投资回报率是以分公司的净利润除以投入的资本计算的。因而投资回报率会受制于各种对净利润和投资额的操控。例如，某个经理可能不愿意投资某个回报率低于目标的项目，或者他可能会推迟某些费用。

**【例题 • 单选题】**

某企业的投资回报率为 10%，利润为\$30 000，必要报酬率为 8%。该公司重新购入一台设备价值\$100 000，该设备帮助企业获取的利润为\$20 000。请问该公司的新的投资回报率为多少，剩余收益增加到多少（ ）。

- A. 投资回报率：15%；剩余收益：\$18 000
- B. 投资回报率：13.5%；剩余收益：\$24 000
- C. 投资回报率：12.5%；剩余收益：\$18 000
- D. 投资回报率：18%；剩余收益：\$24 000

**【答案】C**

**【解析】**没有购置设备前，该企业资产为\$30 000 / 10% = \$300 000。购置资产之后，该企业资产为\$300 000 + \$100 000 = \$400 000。购置资产之后，该企业的投资回报率为  $(\$30 000 + \$20 000) / \$400 000 = 12.5\%$ 。购置资产之后，该企业的剩余所得为  $(\$30 000 + \$20 000) - \$400 000 \times 8\% = \$18 000$ 。

**【例题 • 单选题】**

James Webb 是工业品分公司的总经理，他的业绩评估是基于剩余收益考核的。Webb 在审核本分公司明年的预算信息：

营运资本	\$1 800 000
收入	\$30 000 000
固定资产	\$17 200 000

如果回报率要求为 15%。同时 Webb 想达到\$2 000 000 的剩余收益，为达到这个目标，成本必须为多少（ ）。

- A. \$9 000 000
- B. \$10 800 000
- C. \$25 150 000
- D. \$25 690 000

**【答案】C**

**【解析】**剩余收益是用实际 ROI 减去目标值即投入的资本额所承受的利息后得到的。如果一个经理拥有\$19 000 000 资本投入 (\$17 200 000 固定资产投资+\$1 800 000 营运资本)，在 15%利率水平下，相

当于资本成本\$2 850 000。把 \$2 000 000 的剩余收益加上资本成本得到目标利润为\$4 850 000。要达到这个利润，那么成本必须为\$25 150 000 (\$30 000 000 收入 - \$4 850 000 利润)。

**【例题 • 单选题】**

在平衡计分卡中，以下哪项不是顾客满意的衡量（ ）。

- A. 市场份额
- B. 经济附加值
- C. 反应时间
- D. 顾客保留

**【答案】B**

**【解析】**顾客满意衡量包括市场份额、顾客保留、反应时间、交付绩效、缺陷数量、交付时间。经济附加值或 EVA 是盈利衡量。

**【例题 • 单选题】**

David Burke 是负责运营大陆卫生保健系统核保业务的经理。他的绩效是基于总经理 Diane Lewis 提前审批的多种评价策略进行评定。Lewis 要求 Burke 提出几项评价其部门运营的指标。下列指标中，对 Burke 的激励和绩效具有最小积极影响的是（ ）。 A. 每次申请的处理成本

- B. 每次申请的平均处理时间
- C. 第一次申请便准确处理的发生比例
- D. 每月申请处理的金额数

**【答案】D**

**【解析】**按照总金额衡量绩效将导致只重视那些最大金额的申请，而忽视金额较小的申请，不能带来客户满意的良好处理方法。