

第三节 利润中心

一、利润中心的划分和类型

1. 利润中心的概念

利润中心是指对利润负责的责任中心。由于利润等于收入减去成本或费用，所以利润中心是对收入成本或费用都要承担责任的责任中心。

2. 利润中心的类型

自然利润中心	直接向公司外部出售产品，在市场上进行购销业务
人为利润中心	主要在公司内部按照内部转移价格出售产品

二、利润中心的考核指标

对于利润中心进行考核的指标主要是利润。

尽管利润指标具有综合性，但仍然需要一些非货币的衡量方法作为补充，包括生产率、市场地位、产品质量、职工态度、社会责任、短期目标和长期目标的平衡等。

指标	特点
部门边际贡献=部门销售收入-部门变动成本总额	以边际贡献作为利润中心的业绩评价依据不够全面
部门可控边际贡献=部门边际贡献-部门可控固定成本	以可控边际贡献作为业绩评价依据可能是最好的，它反映了部门经理在其权限和控制范围内有效使用资源的能力
部门税前经营利润=部门可控边际贡献-部门不可控固定成本	以部门税前经营利润作为业绩评价依据，可能更适合评价该部门对公司利润和管理费用的贡献，而不适合于部门经理的评价

【例题·单选题】（2019年）某公司月销售收入为50万元，边际贡献率为30%，该公司仅有K、W两部门，其中K部门变动成本为30万元，边际贡献率为25%，下列各项中错误的是（ ）。

- A. K部门的变动成本率为70%
- B. K部门的边际贡献为10万元
- C. W部门的边际贡献率为50%
- D. W部门的销售收入为10万元

【答案】A

【解析】变动成本率+边际贡献率=1，所以K部门的变动成本率=1-25%=75%，选项A不正确。K部门销售收入=30/75%=40（万元），则K部门边际贡献=40×25%=10（万元），选项B正确。W部门销售收入=50-40=10（万元），选项D正确。该公司边际贡献总额=50×30%=15（万元），W部门边际贡献=15-10=5（万元），W部门边际贡献率=5/10×100%=50%，选项C正确。



【例题·单选题】甲部门是一个利润中心。下列各项指标中，考核该部门经理业绩最适合的是（ ）。

- A. 部门边际贡献
- B. 部门税前经营利润
- C. 部门税后利润
- D. 部门可控边际贡献

【答案】D

【解析】部门可控边际贡献反映了部门经理在其权限和控制范围内有效使用资源的能力，用部门可控边际贡献为业绩评价依据是最佳选择，所以本题答案为选项 D。

【例 19-1】某公司某一个部门的有关数据如表 19-1 所示。

表 19-1 某公司某部门有关数据表单位：元

项目	成本费用	收益
部门销售收入		15000
部门变动销货成本	8000	
部门变动费用	2000	
(1) 部门边际贡献		5000
部门可控固定成本	800	
(2) 部门可控边际贡献		4200
部门不可控固定成本	1200	
(3) 部门税前经营利润		3000

以边际贡献 5000 元作为业绩评价依据不够全面。部门经理至少可以控制某些固定成本，并且在固定成本和变动成本的划分上有一定选择余地。以边际贡献为评价依据，可能导致部门经理尽可能多地支出固定成本以减少变动成本支出，尽管这样做并不能降低总成本。因此，业绩评价时至少应包括可控制的固定成本。

以可控边际贡献 4200 元作为业绩评价依据可能是最好的，它反映了部门经理在其权限和控制范围内有效使用资源的能力。

以部门税前经营利润 3000 元作为业绩评价依据，可能更适合评价该部门对企业利润和管理费用的贡献，而不适合于部门经理的评价。如果要决定该部门的取舍，部门税前经营利润是有重要意义的信息。如果要评价部门经理的业绩，由于有一部分固定成本是过去最高管理阶层投资决策的结果，现在的部门经理已很难改变，部门税前经营利润则超出了经理人员的控制范围。

