

## 第十七章 财务指标与业绩评价案例

案例一 一家服务行业的公司以邮寄方式向潜在的客户推销其产品，如果客户回应，公司便会派营销人员前往探访及解释产品。公司也会派人定期探访现有的客户、接受新订单及介绍新产品。该公司的营销人员被编成小组在指定的地区工作。A 和 B 便是两个典型的地区。

公司在每一个地区搜集了一些数据，准备利用不同的衡量绩效的比率去评估每一小组的业绩。这些比率包括财务比率和非财务比率。

地区 A 和 B 的有关数据如下：

地区	A	B
总市场潜力	4 800 000 元	7 200 000 元
打出电话数目	5 332	6 384
总客户数目	1 900	1 688
当期新客户数目	100	388
营业费用（包括薪金）	122 000 元	155 600 元
当期总营业额	880 000 元	1 080 000 元
小组人数	20	24
毛利	408 000 元	564 000 元

要求：

1. 就每一个地区计算一些比率，用作评估该公司及其每一个地区的职员的成绩。
2. 根据问题 1 计算出来的比率，比较两个地区的绩效，并据此作出评论。
3. “绩效的衡量可能会产生有利的及不利的行为后果”。请以地区 A 和 B 为例简单讨论这种观点。

案例二 罗斯公司是一家游艇专卖店，共分以下四个部门，每个部门是一个利润中心并由一位经理负责。

销售部门：担任四个主要生产商的代理，销售各款新的包括从小型号到大型号的游艇。

租赁部门：按日租、周租或月租出租游艇给个人及企事业单位。该部门所出租游艇的型号与销售部门的一样。

二手部门：销售二手游艇，其货源是销售部门从以旧换新交易中收回的游艇，或租赁部门转来已使用数年的游艇。从销售部门取得的游艇的转让价格定为以旧换新交易中所指定的价值，从租赁部门取得的机游艇则为该资产按直线法及六年期计算折旧后的净值。

维修部门：负责的工作包括维修客户带来的游艇；销售部门及二手部门的售后服务和保养工作；维修租赁部门出租的游艇；维修二手部门准备出售的游艇。

维修部门按小时统一收费，所收取的费用除支付成本外，还为维修部门赚取一定的利润。

公司每月为各部门的经理进行一次绩效评估，主要评估每一个利润中心的销售利润，而每年的奖金大部份也取决于这些评估。销售及二手部门员工的薪金是按月薪加销售佣金计算。平均来说，薪金及佣金各占一半。

要求：

1. 给罗斯公司董事编写一份报告，评述公司在现行的管理机制下可能存在的有关内部转让价格的问题。
2. 就你所指出的问题，提出一些可减少这些问题而应采用的转让价格原则，并列理理由。

案例三 长城电子公司由两个部门组成，CBD 部门和 CD 部门，每一个部门都是一个独立的利润中心。CBD 生产两种不同的电子零部件——高素质超级板和一种较旧的产品普通板。这两种产品的每块变动成本构成如下：

	超级板	普通板
原材料	4.00 元	2.00 元
直接人工：每小时 28 元		
2 小时	<u>56.00</u>	0.5 小时 <u>14.00</u>
单位变动成本	<u>60.00</u> 元	<u>16.00</u> 元

CBD 的年度间接费用全部都是固定成本，总额是 800 000 元，而其生产能力每年最大为 100 000 小时。

长期以来，只有一个客户设计了一种利用超级板的产品，而这个客户每年最多订购 30000 块超级板，每块价格 120 元。CBD 剩余的生产能力则安排生产普通板。普通板的售价是每块 24 元，其需求是无限的。

CD 只生产控制器一种产品，而这控制器需要一块复杂的入口电路板，购入价为 120 元。控制器的变动成本如下：

	控制器
原材料：入口电路板	120 元
其他零部件	16
直接人工：5 小时，每小时 20 元	<u>100</u>
单位变动成本	<u>236</u> 元

CD 只有一些小型的装配设备，全部的间接费用固定在每年 160 000 元。控制器的现行市价是每个 280 元。

一个联合项目显示，只需要作少量的修改，超级板可以代替现时 CD 的入口电路板。修改需要 CD 增加额外 1 小时的人工，即每个控制器共需 6 小时的人工。因此，CD 要求 CBD 提供一个 CBD 内部销售超级板的转移价格。

要求：

1. 如果 CD 预计每年销售 10 000 个控制器，计算如果要维持 CBD 现在的年利润水平，每块超级板的最低转移价格是多少？请解释你的答案。
2. 如果控制器的需求上升至每年 24 000 个，而售价维持每个 280 元，计算应该内部制造并转移多少块超级板？请说明。
3. 对于长城电子公司面对的情况，还应需要考虑哪些其他因素？

案例四 ABC 公司是一个注册资本为 5 000 万元人民币的大型民营企业，专门从事高精尖产品 L 的生产。作为一个现代化企业，它拥有较为雄厚的资金、广阔的国内国外产品市场、超前的科技队伍以及现代化的管理理念。现在你作为公司的管理会计人员，运用管理控制系统和责任会计原理，具体负责重新规划公司财务控制中心，以适应企业飞速发展的形势。

要求：

1. 作出财务控制中心详细的设计方案。
2. 说明什么是管理控制系统和责任会计。

#### 案例参考答案

案例一

1. 以下答案列示了 10 个比率，但你也可以计算其他比率。

A

B

- (1) 市场占有率 =  $\frac{\text{实际营业额}}{\text{总市场潜力}}$
- $$\frac{880\,000}{4\,800\,000} = 18.3\% \qquad \frac{1\,080\,000}{7\,200\,000} = 15\%$$
- (2) 每一客户平均销售额 =  $\frac{\text{实际营业额}}{\text{总客户数目}}$
- $$\frac{880\,000}{1\,900} = 463\text{元} \qquad \frac{1\,080\,000}{1\,688} = 640\text{元}$$
- (3) 毛利率 =  $\frac{\text{毛利}}{\text{实际营业额}}$
- $$\frac{408\,000}{880\,000} = 46\% \qquad \frac{564\,000}{1\,080\,000} = 52\%$$
- (4) 每位营销人员平均打出电话数目 =  $\frac{\text{打出电话总数目}}{\text{小组人数}}$
- $$\frac{5\,332}{20} = 267 \qquad \frac{6\,384}{24} = 266$$
- (5) 新客户百分比 =  $\frac{\text{新客户}}{\text{客户总数}}$
- $$\frac{100}{1\,900} = 5.3\% \qquad \frac{388}{1\,688} = 23\%$$
- (6) 每位营销人员平均营业费用 =  $\frac{\text{营业费用}}{\text{小组人数}}$
- $$\frac{122\,000}{20} = 6\,100\text{元} \qquad \frac{155\,600}{24} = 6\,483\text{元}$$
- (7) 每位营销人员平均营业额 =  $\frac{\text{实际营业额}}{\text{小组人数}}$
- $$\frac{880\,000}{20} = 44\,000\text{元} \qquad \frac{1\,080\,000}{24} = 45\,000\text{元}$$
- (8) 营业费用百分比 =  $\frac{\text{营业费用}}{\text{实际营业额}}$
- $$\frac{122\,000}{880\,000} = 13.9\% \qquad \frac{155\,600}{1\,080\,000} = 14.4\%$$
- (9) 每一客户平均电话数目 =  $\frac{\text{打出电话数目}}{\text{总客户数目}}$
- $$\frac{5\,332}{1\,900} = 2.8 \qquad \frac{6\,384}{1\,688} = 3.8$$
- (10) 每位营销人员平均客户数目 =  $\frac{\text{总客户数目}}{\text{小组人数}}$
- $$\frac{1\,900}{20} = 95 \qquad \frac{1\,688}{24} = 70$$

2. 地区 B 有着一个比地区 A 较高的营业额绝对值, 但地区 B 负责的市场也是一个具有较大销售潜力的市场。考虑到目标市场的大小, 地区 A 的市场占有率较高。由于地区 B 比地区 A 多出四名营销人员, 因此达到较高的营业额也不足为奇。另外, 地区 B 有较高的营

业额也可能是因为其小组的营销方法不同，或者是因为地区特性的不同所致。但事实上，两个地区的每位营销人员平均营业额是大致相同的。

由于地区 B 的现有客户较少，这个地区从每个客户得到的营业额则比地区 A 高。从这点而言，他们是较为成功的，而且，地区 B 的营销人员有着自己的一套营销模式。他们探访的客户较少，但能够从这些客户中得到较高的销售额。与地区 A 相比，他们也能够把较多的查询成功地变成新客户。如果新客户可以保留成为常客，便可显示出地区 B 作出了一些能巩固未来业务的重要步骤。

与成本有关的比率是监控成本的常用工具。两个地区营业费用与营业额的比率基本上是相同的。但当考虑到员工人数时，地区 B 的成本稍高。这可能是因为要达到较高的销售额而要付出较高的报酬，或者可能是反映这个地区所发生的营业费用不同。虽然两个地区的某些数字很相近，但地区 B 能够在较少的客户基数上取得较高的营业额，原因可能是较频繁地探访客户。由于在地区 B 内的市场占有率较低，看来地区 B 可以有更大的销售潜力。这可能是为什么地区 B 目前拥有较多员工的原因。如果地区 A 有哪些方面可以向地区 B 处学习的，可能会是探访客户的频率。但是，由于地区 A 的每一位营销人员所拥有的平均客户数目比地区 B 多，所以在这方面的的发展也可能受到了限制。

由于案例中没有提供关于销售是怎样实现的以及各地区特性的资料，上述所计算的比率不可能提供全部绩效指标。与此同时，这些比率必需与管理部门批准的预算作一比较，还需要考虑到当时的市场因素。此外，也需要观察近期交易发展的趋势。

3. 很明显，不同绩效指标的产生与使用会影响到有关的人员。因此，管理部门可以通过利用财务指标和非财务指标的衡量来鼓励员工去达到经营目的及组织目标。如果这些指标是经过认真仔细的设计及计算，并与员工的报酬、升职、自尊或其他个人抱负有关，从而使这些员工重视完成绩效，这对于令员工集中于组织目标及提高组织绩效是很宝贵的。

另一方面，设计上有缺陷的指标或那些使用不小心或不适当的指标可能对员工的行为及组织绩效造成很严重的不良后果。以上述的地区销售小组为例，经理可能会强调每一个营销人员需要探访客户的最少数目。但重要的是可以实现销售的电话数目（成功的电话数目），而并不仅仅是打出电话的数目。所以，这里将重点放错了地方。将重点放在后者可能引起前者的减少。

同样地，大部份公司都需要对成本保持严密的控制从而寻求尽量提高利润。但如果太过于重视成本控制（例如营销人员的差旅费），则可能会造成员工减少出差及减少探访客户的次数。从上述指标计算中可以看到，定时探访客户为地区 B 带来较高的营业额。如果对其成本控制太严格，可能导致探访减少，其营业额可能也会随之下降。

此外，比率也必须因公司的情况及其营业方式而定，并不可能是按一个固定的模式。但当制定比率时，必须意识到有利及不利的后果都有可能发生。

## 案例二

1. 一般来说，公司应把内部转让价格定在一个能使公司在整体上及每一个部门都受益的水平上，最理想的是这个转让价格同时也能激发每位部门主管的积极性。教材上的理论通常都建议使用市场价格。但当所涉及的商品或服务没有一个完善的市场时，要寻找一个合适的内部转让价格将有很大的困难。

罗斯公司所面对的问题分析如下，很明显地各部门对现时的情况都会有不同的意见。

维修部门一般按传统的成本加利润基础制定转让价格，在现时的游戏规则下，销售及租赁部门没有其他方法。

对于调到二手部门的游艇，转让价格取决于销售及租赁部门。此外，由于维修部门是按

成本加利润收费，二手部门对于其主要成本并没有多大的控制权。

由于以旧换新的旧游艇的成本是由二手部门承担，销售部门可能向其客户给与旧游艇较高的交换价以促成交易，从而赚取一定的利润及奖金。这种做法对于公司是很不利的。

二手部门会觉得目前的情况很不公平，其成本由其他部门决定，而其他部门的利润是建立在二手部门的成本上。

由于维修部门的效率不受其他部门监管，它可以把所有的成本转稼给其他部门，从而赚取利润。事实上，维修部门效率越低越能得到较高的回报，而这情况有损公司的整体利益。

2. 如果能定出一套较好的转让价格，肯定对罗斯公司有利。问题是要明确任何的改变在整体上是否能给公司带来利益。下列是建议的一些改变。

在可能的情况下增加使用市场价格。例如，在市场上（如在杂志上）是否可找到二手游艇的价格。如果能找到，内部转让价格便可使用市价。假如销售部门为了完成交易而给与客户一个优厚的旧游艇交换价，而这个交换价又高于市价，销售部门则应负担这额外成本。类似的做法也可应用在租赁部门。

至于维修，可以允许销售及租赁部门使用外部的维修公司。如果维修部门收费过高，将失去生意。但可能出现的问题是外部的维修公司为争取生意而不惜亏本，迫使维修部门关闭，然后再把价格提高。

罗斯公司的转让价格可参考外部相类似的公司。

售后服务及保养期内的工作，可参考供应商所定的标准收费。

按市场价格订立固定的收费表，一部份的工作按固定收费，其余的按固定比率收费。这个做法可大大降低维修部门可能出现的低效率。

如果不可能增加使用市场价格，公司应考虑这些部门是否还应该仍然分类为利润中心。特别是只有少部份外来工作的维修部门，将其转变为一个成本中心可能更适合。但是，这项转变可能使利润中心失去原有的推动力。

比较极端的是按变动成本计算转让价格。但这将会使一些部门产生巨大的亏损，而另一些部门则有可观的利润。理论上这计算方法是可行的，但可能会严重地影响员工情绪。

在一些情况下按协商价格是可行的。公司内部公平的协商不但使公司整体上受益，更公平地将利润分配给各部门。但这种做法可能会引起内部的争斗及失去互助的精神。

### 案例三

1. 在本例中，由于两部门都是在现有生产能力范围内生产，所有的固定成本都是无关成本而无须考虑，因此方案将根据贡献边际而定。

由于 CBD 生产能力每年最大为 100 000 小时，即资源受到限制，则应根据单位资源贡献边际来决定是否向 CD 提供超级板。

	超级板	普通板
每块售价	120 元	24 元
每块变动成本	<u>60</u>	<u>16</u>
每块贡献边际	60 元	8 元
每块工时	2 小时	0.5 小时
每小时贡献边际	<u>30</u> 元/小时	<u>16</u> 元/小时
生产数量	30 000 块	80 000 块
生产工时	60 000 小时	40 000 小时

由上述计算可见，CBD 应该选择多生产超级板，因为超级板提供一个较高每小时贡献边际。在这个部门中工时是一个限制因素。如果 CBD 想为 CD 提供超级板以取代入口电路板，



则必须减少普通板的生产。因此，为 CD 部门额外制造超级板的转移价格必须要弥补因减少普通板而损失的贡献边际。也就是说，转移价格至少是支出的变动成本加任何被取代的工作的机会成本。

建议的最低转移价格如下：

原材料	4.00 元
直接人工（2 小时）	56.00
机会成本（2 小时，每小时 16 元）	<u>32.00</u>
最低转移价格	<u>92.00 元</u>

即任何超过 92 元的转移价格将会增加 CBD 的总利润。

2. CD 目前支付入口电路板的价格是 120 元，使用超级板会使 CD 额外增加 20 元的人工成本。因此，对于超级板，CD 管理层最高只会愿意支付 100 元。可见，一个介于 92 元至 100 元的超级板转移价格将会同时满足两个部门。

以最低 92 元的转移价格，CBD 最多可以制造并转移 20 000 块超级板（即利用生产普通板的 40 000 小时来生产超级板的数量）。如果内部转移数量超过 20 000 块，则 CBD 将被迫减少生产及销售超级板给外部的客户。由于超级板的外部销售可提供每小时 30 元的贡献边际，所以 CBD 将会对超过 20 000 块的数量要求一个最低 120 元（4+56+2×30）的转移价格。但 CD 是不愿意支付这个转移价格的，因为这个转移价格将会减少 CD 的利润。计算如下：

	原控制器	改良控制器
售价	280 元	280 元
单位变动成本：		
入口电路板	120	—
其他零部件	16	16
直接人工	<u>100</u>	100
额外人工		20
超级板	—	<u>120</u>
超级板		<u>256</u>
贡献边际	<u>44 元</u>	<u>24 元</u>

由此可见，对超过 20 000 块的数量，如果转移价格为 120 元，则会减少 CD 每个控制器的贡献边际 20 元。因此，对超过 20 000 块的数量，CD 将会按 120 元的价格从外部购入入口电路板。

3. 其他需要考虑的因素包括：

- 部门之间业务的生产与供应的控制；
- 使用两个不同的供应来源所带来的潜在问题；
- 入口电路板因较低订购数量而引起的任何价格的改变；
- 需要改变 CBD 生产能力约束因素所需要的时间；
- 超级板与控制器的长远潜力；
- 部门间加强合作的空间。

#### 案例四

##### ABC 公司财务控制中心设计方案

###### （一）内部管理形式

一个机构设置完善的企业主要有两种管理形式，即集权管理和分权管理。ABC 公司是一

个具有现代经营理念和经营意识的现代化大企业，其主要产品是最新科研产品，要求最先进的管理方式与之相匹配，才能在国内国际市场竞争中长期占据有利地位，因而适合采用分权管理的方式。

公司的财务控制中心是一个相对独立的部门，它受公司最高管理层的领导，同时又具有极大的独立性，有相应的财务和管理权限。它是现代化大企业中财务管理、会计核算、成本核算和管理会计信息的汇聚地，是公司最高决策层所倚重的机构，是公司职能部门的核心和灵魂。它应有合理健全的组织，配备适当的人员，且该中心内部各部门和人员的责任、权限等应具体明确。建立一个效率高、实效性强、财务管理人员素质好、专业技术水平超群的财务控制中心，可以有效地引导公司全体员工完成企业最终目标。

### （二）机构组织

公司财务控制中心的组织结构可采用西方发达国家中较为先进的方式，即作为独立的职能部门，实行财务总监负责制，财务核算必须按照我国《企业会计准则》和《企业会计制度》进行，同时应遵循国际惯例。财务总监如同企业的领航员，而总经理就是企业这条船的船长，所以财务控制中心直接影响企业的命脉。该公司应选择实力强、素质高、精通会计和财务管理的高级管理人员组成财务控制中心领导层，以保证财务控制中心有效地发挥其应有作用。

### （三）人员设置和职责权限

该公司财务控制中心主要专业人员设置如下：

公司副总经理兼财务总监 1 名。需要有丰富的国内和国际企业财务管理经验，对于产品生产销售、企业经营决策等方面都有丰富而独到的见解。尤其是在会计核算和财务规划控制方面受过系统的专业教育，熟谙国内经济法规和相关会计准则、会计制度，同时对西方会计准则和制度有着系统的把握和了解，有较为熟练的专业外语水平，有能力领导公司财务控制中心的日常业务。同时担任公司副总经理，负责公司的全面业务工作，对于公司内部情况可了如指掌。这样就为财务控制中心与其他机构的协调和联系创造了有利条件，也有利于财务中心从全局的角度制定财务计划，为公司的经营管理层和最高决策层提供合理建议。

财务总监的主要职责权限有：负责公司财务控制中心的日常业务和期末结算工作；审核各会计期财务报告和财务说明书；提议并组织编制公司各会计期的全面预算；组织领导公司各会计期全面预算的执行和考核；组织领导编制其他与财务和会计相关的文件资料；定期向公司董事会汇报企业全面预算的执行情况和各期财务状况；定期或不定期向公司总经理汇报经营中出现的重大财务问题；任免财务控制中心内部各分部负责人员；对违反财务会计制度和法规的人员提出处理意见和建议；负责财务控制中心与其他职能部门的沟通协调；对外财务事项的洽谈和处理等。

财务总监助理兼公司法律事业部主要成员 1 名。要求有较强的逻辑思考能力和深厚的专业知识功底，思路开阔，有能力把现代管理理念和经验运用到实践中去。除了具有法律方面系统全面的知识外，对于财务管理有浓厚的兴趣。在实际工作中注意把会计和法律两方面的专业知识有机结合起来，在公司对外会计事项的法律分析、经济合同签订、纳税及合理避税等方面起到至关重要的作用。其主要职责权限有：负责公司内部法律事项；协助财务总监处理好公司财务控制中心的日常业务和期末结算工作；协助财务总监对外沟通协调及对外财务事项的洽谈和处理；协助财务总监组织编制公司各会计期全面预算；协助财务总监组织公司各会计期全面预算的执行和考核；协助财务总监组织编制其他与财务和会计相关的文件资料；具体专门负责会计事项法律分析、会计纳税及合理避税；负责审核公司财务报告的合理、合法性等。

此外，公司财务控制中心还应专门聘请同时具备电子计算机和会计专业知识的技术人员任电子数据处理和电子商务部负责人，引进国内外最先进的财务信息软件来进行账簿记录、数据处理、程序设定和企业管理决策分析等。可以通过互连网完成经济业务，如订购原

材料、转账、支付货款等。

其他普通会计人员应分别负责公司现金和银行存款日记账、以及会计业务的处理。还应专门聘用管理会计人员从事管理会计工作,以及应设有专门的内部审计机构从事内部审计工作。

#### (四) 主要管理制度

财务控制中心应制定如下的管理制度:

(1) 内部岗位责任制。岗位责任制的目的是使责、权、利相结合,以调动企业雇员的积极性。该中心应实行专门定岗定员制度,以作到人尽其责,相互协调制约。

(2) 责任预算制度。将该中心应完成的目标层层分解,落实到每一个责任人,作为开展业务、评价工作业绩的基本指标和主要考核依据。

(3) 信息反馈制度。建立一套完整的日常记录,计算和积累有关责任预算执行情况的信息跟踪系统。通过计算差异,并分析产生预算差异的原因,进行信息反馈,以控制和调节业务活动。

(4) 责任考评制度。定期编制业绩报告,并通过一整套严格的奖惩制度进行奖惩,从而做到公正合理,奖惩有据,使经济利益和业绩直接挂钩。

#### (五) 责任中心业绩评价

##### 1. 明确财务控制中心为成本中心

财务控制中心有明确的责任人,即财务总监以及财务控制中心的全体雇员;有明确经济责任的客观对象,即财务控制中心的资金运动。财务中心本身也会有所耗费,如管理费用、工薪费用等,而这些耗费的来源是公司提供的经济资源,所以必然引起资金运动;考核经济责任的基本标准就是财务控制中心所做的责任预算;至于说职责和权限更加明确,职责是受命于该公司董事会完成财务反映和监督任务,并作为企业的参谋机构为管理层提出行之有效的建议,权限则由我国《会计法》在“会计机构和会计人员”相关条款中做出了明确的规定。由此可见该公司的财务控制中心是一个典型的成本中心。

成本中心一般没有收入来源,因而无须考核收入。成本中心是企业最基础的责任中心形式,它一般不涉及到投资决策问题。这类责任中心大多是只负责产品生产的生产部门、劳务提供部门和职能科室等。企业内部那些不进行产品生产,只提供劳务的单位,例如财会部门、人事部门、总务部门和法律部门等,都是较为典型的成本中心。

##### 2. 责任预算和主要业绩评价指标

财务控制中心为了更好地体现责任会计制度,在一定的经营期内考核其发生的成本费用。责任成本的划分和确认应与传统会计的产品成本完全区别开来。只有明确责任成本,才能在财务控制中心全面有效地实施责任会计制度。

责任预算是以责任中心为对象,以可控成本、收入和利润为内容编制的预算。责任预算既是责任中心努力的目标和依据,又是考核责任中心业绩的标准。它是本公司总预算的补充和具体化,是实行责任会计制度最有效的途径。结合财务控制中心实际,其责任预算的内容主要有:

(1) 主要责任预算。它是以财务控制中心特有的责任和权利为依据设定的,是必须保证实现的目标。如会计期内在不影响该中心核算和监督功能发挥的前提下,总费用控制必须达到的指标范围。

(2) 其他责任预算。为完成主要责任指标而应实行的非财务指标。

业绩评价是责任会计的重要环节,可以针对财务控制中心所涉及的成本项目,按照综合项目、单项和明细项目等分层次计算考核,并从管理的角度把他们设定为责任成本。同时必须区分可控成本和不可控成本,将注意力集中在可控成本的管理上,最大限度降低成本总量。其主要评价指标有:



(1) 材料费用预算和评价指标。包括人工和电脑簿记所消耗的账簿、报表、凭证、发票、支票册等的购买、印刷、装订和保管等费用。

(2) 人工成本预算和评价指标。包括工资率、奖金、津贴、全勤奖励、加班费等。

(3) 其它非变动性杂费预算和评价指标。包括雇员培训费、中心业余活动经费、消耗材料、物料用品、临时维修用具、门窗等成本。

(4) 非财务指标，如出勤率或缺勤率、会计业务处理时间、会计信息提供时间等。业绩评价报告

### 3. 编制业绩报告

业绩报告是根据责任会计记录而编制的反映责任预算实际执行情况的会计报告。其形式主要有报表、数据分析和文字说明等。成本中心是企业最基础、最直接的责任中心，只对其可控成本负责。在报告中应将责任预算和实际执行情况之间产生的差异加以列示，并进行分析比较，说明原因，从而对责任中心的工作成果进行评价。