

第十五章 分权管理和责任会计作业习题

一、复习思考题

- 1、集权管理的优缺点是什么？
- 2、分权管理的优缺点是什么？
- 3、什么是责任会计？它和企业的管理体制关系如何？
- 4、责任会计的主要内容是什么？
- 5、什么是成本(费用)中心？以这类责任中心为基础组织的责任会计有哪些主要特点？
- 6、成本中心与利润中心有什么不同？
- 7、什么是利润中心？什么是投资中心？两者有什么区别？
- 8、责任中心的基本特征是什么？
- 9、成本中心、利润中心和投资中心的主要业绩评价指标是什么？
- 10、投资报酬率和剩余收益的优缺点是什么？
- 11、什么是内部转让价格？应怎样根据企业内外的环境、条件正确地制定内部转让价格？以适应企业经营管理上的不同需要？

二、练习题

1、 X 公司 1999 年的销售收入为 20 000 元，营业资产为 8 000 元；Y 公司 1999 年的销售收入为 500 000 元，营业资产为 10 000 元。如果两家公司均希望其 1999 年的投资报酬率达到 20%。

要求：分别计算 X 公司与 Y 公司在 1999 年的销售利润率。

2、 假设某公司下属两个投资中心，1999 年的投资报酬率均为 16%。该年度内，投资中心 A 的销售利润率为 4%，投资中心 B 的销售利润率为 8%。

要求：分别计算投资中心 A、B 1999 年的资产周转率。

3、 假设 Y 公司的某投资中心 A 原投资报酬率为 20%，营业资产为 250 000 元，营业利润为 50 000 元。现有一项业务，需借入资金 100 000 元，可获利 33 000 元。

要求：

(1) 若以投资报酬率作为评价和考核投资中心 A 工作成果的依据，其是否愿意投资于这项新的业务。

(2) 若以剩余收益作为评价和考核投资中心 A 工作成果的依据，新项目要求的最低报酬率为 12%，其是否愿意投资于新的业务项目？

4、 假设某企业下属一分厂为成本中心。该成本中心下有 A、B 两个生产车间。A、B 两个车间的可控成本及厂部的可控费用如下表所示：

成本项目	A 车间		B 车间		厂部	
	预算	实际	预算	实际	预算	实际
直接材料	600 000	560 000	360 000	320 000		
直接人工	60 000	64 000	28 000	26 000		
制造费用	19 000	24 000	12 000	14 000		
厂部可控费用：						
管理人员薪金					14 000	15 600
折旧费					12 000	12 000
其他费用					8 000	9 000

要求：根据上述资料编制该分厂的成本工作业绩报告。

5、 假设某投资中心的工作业绩报告中的有关资料如下表所示：

投资中心业绩报告

项 目	预算	实际	差异
销售收入		180 000	25 000F
变动成本	96 000	100 000	
贡献边际			
固定成本	26 000		240U
营业利润			
营业资产平均占用额	156 000	134 000	
销售利润率			
资产周转率			
投资报酬率			
剩余收益			
(要求最低报酬率为 18%)			

要求：根据上述资料计算并填列该投资中心业绩报告的各个空格项目。

6、 某公司下设四个分厂，1999 年的有关资料如下表：

项 目	A 厂	B 厂	C 厂	D 厂
销售收入	250 000			720 000
营业利润	50 000		60 000	90 000
营业资产		300 000		240 000
销售利润率		15%	12%	
资产周转率				
投资报酬率	20%	30%	30%	

要求：通过计算，在空格内填入正确数据。

7、 某企业的投资报酬率情况如下表：

投资中心	利润（元）	投资额（元）	投资报酬率
甲	15 000	100 000	15%
乙	9 000	100 000	9%
全企业	24 000	200 000	12%

现在甲投资中心面临一个投资机会，该投资额为 10 万元，预期可获利润为 13 000 元。若以全企业投资报酬率作为最低报酬率。

问：甲投资中心是否接受这一投资机会？

8、 设某企业有 A、B 两个分部，A 分部生产的半成品可以在外部市场进行销售，也可以对内销售给 B 分部继续加工。一件半成品可加工成一件产成品，有关资料如下表所示：

项 目	A 分部	B 分部
完工半成品或产成品单位市场售价	45 元	80 元
单位变动成本:		
直接材料	15 元	
加工费用	18 元	12 元
销售费用	3 元	9 元
固定费用	120 000 元	3 000 元
预计产量	1 200 件	120 件

假定 B 分部考虑向 A 分部购买半成品 120 件，制成产品后出售。

要求：计算 A、B 两个分部和企业均认为合理的内部转移价格，并说明理由。

三、练习题参考答案

1、

$$\begin{aligned} \text{根据公式：投资报酬率} &= \text{销售利润率} \times \text{资产周转率} \\ &= \text{销售利润率} \times (\text{销售收入} / \text{营业资产}) \end{aligned}$$

$$\text{求得：销售利润率} = \text{投资报酬率} \times (\text{营业资产} / \text{销售收入})$$

$$\begin{aligned} \text{X 公司的销售利润率} &= 20\% \times (8\,000 \div 20\,000) \times 100\% \\ &= 8\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Y 公司的销售利润率} &= 20\% \times (10\,000 \div 500\,000) \times 100\% \\ &= 0.4\% \end{aligned}$$

2、

$$\text{根据公式：投资报酬率} = \text{销售利润率} \times \text{资产周转率}$$

$$\text{资产周转率} = \text{投资报酬率} / \text{销售利润率}$$

$$\text{投资中心 A 的资产周转率} = 16\% \div 4\% = 400\%$$

$$\text{投资中心 B 的资产周转率} = 16\% \div 8\% = 200\%$$

3、

$$(1) \text{投资报酬率} = \text{营业利润} / \text{营业资产}$$

则增加一项新业务后的投资报酬率为：

$$\begin{aligned} \text{投资报酬率} &= (50\,000 + 33\,000) \div (250\,000 + 100\,000) \times 100\% \\ &= 83\,000 \div 350\,000 \times 100\% \\ &= 23.71\% \end{aligned}$$

由以上计算可知，通过投入新项目，可以使投资中心 A 的投资报酬率由原来的 20% 提高到 23.71%，所以投资中心 A 愿意投资该项新业务。

$$(2) \text{剩余收益} = \text{营业利润} - (\text{营业资产} \times \text{最低报酬率})$$

$$\begin{aligned} \text{投资新业务前的剩余收益} &= 50\,000 - 250\,000 \times 12\% \\ &= 20\,000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{投资新业务后的剩余收益} &= (50\,000 + 33\,000) - (250\,000 + 100\,000) \times 12\% \\ &= 83\,000 - 42\,000 \\ &= 41\,000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

由以上计算可知，通过投入新项目，可以使投资中心 A 的剩余收益由原来的 20 000 元提高到 41 000 元，所以投资中心 A 愿意投资该项新业务。

4、

某企业一分厂（成本中心）业绩报告

年 月 日

（单位：元）

项 目	预 算	实 际	差 异
生产部门可控成本			
A 车间：			
直接材料	600 000	560 000	40 000F
直接人工	60 000	64 000	4 000U
制造费用	19 000	24 000	5 000U
可控成本小计	679 000	648 000	31 000F
B 车间：			
直接材料	360 000	320 000	40 000F
直接人工	28 000	26 000	2 000F
制造费用	12 000	14 000	2 000U
可控成本小计	400 000	360 000	40 000F
生产部门责任成本合计	1 079 000	1 008 000	71 000F
厂部可控费用			
管理人员薪金	14 000	15 600	1 600U
折旧	12 000	12 000	0
其他费用	8 000	9 000	1 000U
厂部可控费用合计	34 000	36 600	2 600U
一分厂责任成本合计	1 113 000	1 044 600	68 400F

5、

投资中心业绩报告

项 目	预算	实际	差异
销售收入	155 000	180 000	25 000F
变动成本	96 000	100 000	4 000U
贡献边际	59 000	80 000	21 000F
固定成本	26 000	26 240	240U
营业利润	33 000	53 760	20 760F
营业资产平均占用额	156 000	134 000	22 000F
销售利润率	21%	30%	9%F
资产周转率	99%	134%	35%F
投资报酬率	21%	40%	19%F
剩余收益	4 920	29 640	24 720F

（要求最低报酬率为 18%）

6、

直接将正确数据填入空格内：

项 目	A 厂	B 厂	C 厂	D 厂
销售收入	250 000	600 000	500 000	720 000

营业利润	50 000	90 000	60 000	90 000
营业资产	250 000	300 000	200 000	240 000
销售利润率	20%	15%	12%	12.50%
资产周转率	100%	200%	250%	300%
投资报酬率	20%	30%	30%	37.50%

7、

先计算无此项投资时甲中心的剩余收益：

$$\begin{aligned} \text{甲中心剩余收益} &= 15\,000 - 100\,000 \times 12\% \\ &= 3\,000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

再计算有此项投资时甲中心的剩余收益：

$$\begin{aligned} \text{甲中心剩余收益} &= (15\,000 + 13\,000) - (100\,000 + 100\,000) \times 12\% \\ &= 4\,000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

由以上计算可知，甲投资中心有此项投资时的剩余收益比无此项投资时的剩余收益多 1000 元，则甲投资中心应当接受这一投资机会。

8、

在保证责任中心 A、B 的决策与企业总体利益相一致的前提下，分别讨论内部转移价格的以下情况：

若 A 分部无剩余生产能力，则对内销售意味着对外部市场销售的减少，对内销售产生的机会成本就是对外销售的贡献边际，而固定成本是无关成本。则

$$\begin{aligned} \text{最低内部转移价格} &= \text{A 分部产品变动成本} + \text{机会成本} \\ &= (15 + 18 + 3) + (45 - 15 - 18 - 3) = 45 \text{ 元} \end{aligned}$$

即 A 分部无剩余生产能力时，双方可接受的内部转移价格就是该半成品的市场价格。但由于对内销售不会产生销售费用，则最低内部转移价格应为 42 元 (45 - 3)。因而，两个分部均认为合理的内部转移价格应在 42 元——45 元之间。

若 A 分部还有剩余生产能力，则对内销售就不会影响对外部市场销售，则对内销售的机会成本就是零。最低内部转移价格就是单位变动生产成本 33 (15 + 18) 元。为了鼓励 A 分部充分利用闲置生产能力，可以采用高于 A 分部单位变动生产成本但低于 A 分部对外销售价格之间的某一个数额作为转移价格，使 A、B 两个部门分享贡献边际而不影响企业总体利益。因而，两个分部均认为合理的内部转移价格应在 33 元——45 元之间。