

财会类核心课程教学案例丛书



鲍新中 丛书主编

徐 鲲 鲍新中 编 著

成本管理会计案例 解析与训练

Cases of cost management accounting
analysis and training



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

财会类核心课程教学案例丛书

成本管理会计案例

解析与训练

鲍新中 丛书主编

徐 鲲 鲍新中 编著



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书分为三部分,共9章,每章基本为一个企业综合案例(每个综合案例中涉及3~4个教学内容)。其中,第1~2章(前两个综合案例)为案例解析篇,对案例进行深入剖析,每一节是一个教学内容的案例,从案例背景、案例提示、案例分析和案例小结四个方面展开讨论。第3~5章是案例训练篇,提供了3个公司共8个案例供学生练习。第6~9章是扩展阅读篇,给学生提供了详细的案例实践资料,供学生课后深入阅读理解。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

成本管理会计案例:解析与训练 / 徐鲲, 鲍新中编著. —北京: 电子工业出版社, 2018.7

ISBN 978-7-121-34812-9

I. ①成… II. ①徐… ②鲍… III. ①成本会计 IV. ①F234.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 171217 号

策划编辑: 石会敏

责任编辑: 石会敏 特约编辑: 赵翠芝 贺云飞

印 刷: 北京虎彩文化传播有限公司

装 订: 北京虎彩文化传播有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 9.5 字数: 240 千字

版 次: 2018 年 7 月第 1 版

印 次: 2018 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254537。

丛书总编简介

鲍新中，北京联合大学管理学院教授，会计学科带头人，创新企业财务管理研究中心主任，博士，北京市高校教学名师，北京市长城学者，北京市师德先锋称号获得者，中国注册会计师协会会员，《国际会计前言》杂志编委。主持国家社科基金、省部级课题、北京市教委教改课题，以及企业委托课题数十项。在 SCI、EI 国际期刊及《中国管理科学》《系统管理学报》《科学学研究》《管理学报》等国内专业学术期刊发表学术论文近一百余篇，主编或参编著作及译著十余本，2005 年和 2011 年作为高级访问学者两次在美国得克萨斯大学阿灵顿分校 (University of Texas at Arlington, UTA) 进修并从事研究工作。主要研究方向为知识产权融资、供应链融资、财务风险管理等。

作者简介

徐鲲，北京联合大学管理学院财务管理专业主任，副教授，博士，创新企业财务管理研究中心副主任，北京市优秀教师、北京市青年岗位能手标兵获得者，曾经获得首届全国高校微课教学比赛二等奖，北京市青年教师教学基本功比赛一等奖、最佳演示奖、最受学生欢迎奖。多年从事财务会计类课程的教学和研究工作，主持和参与国家社科基金、国家自然科学基金、北京市社科基金、北京市自然科学基金及横向课题超过二十项。在 SSCI 及国内高水平专业期刊发表论文二十多篇。主要研究方向为供应链融资、成本管理。

总 序

随着我国高等教育从精英教育向大众化教育的快速过渡，通识教育受到了我国高等教育界的广泛重视。实际上，通识教育的理念在我国由来已久，孔子曰“君子不器”，庄子曰“后世之学者，不幸不见天地之纯，古人之大体，道术将为天下裂”，这些都是明证。现代教育之父洪堡也明确指出：“大学应实施通识教育，而不应涉足职业教育。”而哈佛大学的“自由教育”——在自由探究精神指导下的不预设目标、不与职业挂钩的教育，也是在近 400 年的历史中一直坚持的一个理想，“尽管在越来越世俗化和功利化的今天，这种坚持已经变得越来越艰难”。

在大学教育中加强通识教育已经越来越多地成为研究型大学的共识，而以培养应用型人才为主的地方本科院校以及以培养高层次应用型专门人才为目标的专业硕士教育，由于专业教育事关学生的就业更受重视，可能出现“专业教育为主、通识教育为辅”的主次关系。事实上，专业教育和通识教育是共生的，是相互补充、交融的。哈佛通识教育委员会主席 J. 哈里斯指出：“自由教育的特点是又宽又深。所谓宽，是指教给学生的整个知识范围‘宽’，深则意味着要深入各个专业，每门课都讲究深度。”专业教育致力于培养学生对某一学科的深入理解，这是专业化时代的要求。只有当一个人深入钻研某一复杂学科之后，不仅学会分析问题，还能合理地解决问题，才能明白真正的智力探究与探索是什么意思。即使一个人在学生时代选择的专业与他未来的事业之间毫无关联，或者 20 年后将所学的专业知识全部忘光，他至少懂得精通一门专业是怎么回事。从这个角度来说，专业教育也可以看成是广义通识教育的组成部分，专业教育与通识教育并不是相互对立的，而是相互融合的。

秉承“知行思创”的教学理念，北京联合大学创新企业财务管理研究中心在财会类本科和硕士层面的人才培养过程中，在通识教育和专业教育的相互融合方面做出了有益的尝试，旨在培养“五个一”的高层次应用型人才。“知”即掌握专业知识，获取一张有分量的专业证书；“行”即注重专业实习和社会实践，拥有一段有收获的实践经历；“思”即在专业知识基础上的拓展，拥有一段深入的科学研究体验；“创”即培养创新思维、创新能力和兴趣爱好，获得一张有含金量的竞赛获奖证书，继而拥有一份美好的职业和生活前景。

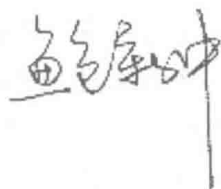
案例教学是贯彻“知行思创”教学理念的重要手段。在“知”层面，通过案例将多门课程的内容融合，促进专业知识的融会贯通；在“行”方面，案例来源于教师的专业实践工作，使学生的学习更加贴近实际；在“思”方面，学生通过案例分析，写出具有

专业水准的研究报告；在“创”方面，鼓励学生参加专业案例大赛，提升全面能力。

经过多年的探索，北京联合大学创新企业财务管理研究中心在高层次应用型人才培养方面取得了一定的成绩，特别是在案例教学方面积累了一定的经验。在2018年《中国大学分专业竞争力排行榜》中，北京联合大学财务管理专业在全国505所开设此专业的高校中，名列第29位，排名5.74%，被评为五星专业，会计学专业被评为四星专业，排名全国同专业前12%。会计学学术硕士和会计专业硕士的人才培养也成绩突出，培养的研究生大都继续攻读博士学位或进入知名企业工作。研究中心的教师也获得北京高校教学名师奖、北京市优秀教师、北京市长城学者、北京市师德先锋、北京市青年岗位能手标兵、全国高校微课教学比赛二等奖、北京市青年教师教学基本功比赛一等奖等称号或奖项。

以前期的教学成果和研究成果为基础，北京联合大学创新企业财务管理研究中心此次将陆续整理出版“财会类核心课程教学案例丛书”，此套丛书包括五门主要核心课程的配套案例，即《成本管理会计案例：解析与训练》《财务管理案例：解析与训练》《财务会计案例：解析与训练》《财务分析案例：解析与训练》《审计案例：解析与训练》。本套丛书可作为高等学校会计学专业、财务管理专业、审计学专业等本科生，以及会计学学术硕士、会计专业硕士、MBA、EMBA等研究生的教学参考书，也可作为工商企业财会人员和企业经营管理人员的自学手册，还可作为企业培训高级财会类人才和经营管理人员的培训参考教材。

案例的编写和运用是高层次应用型人才培养中贯彻通识教育和专业教育相融合的一条有效途径，但是原创案例的编写是一项艰巨而费时的的工作。鉴于能力所限，北京联合大学创新企业财务管理研究中心所编写的此套案例集中难免存在一些疏漏和不足，希望各位专家和广大读者给予批评指正，使之日臻完善。



2018.6.18

前 言

最近,日本学者三谷宏治的著作《经营战略全史》和《商业模式全史》受到读者追捧,两本书对一百多年来全球企业的成功经营战略和成功商业模式进行了概括总结。进入21世纪以来,高科技和互联网得到快速发展,对企业发展也产生了重大影响。在目前创新经济背景下,商业模式和经营战略日新月异,三谷宏治也无法对近20年来企业的成功经营战略和商业模式进行归纳。从这个角度来说,这两本书可以被认为是在致敬历史。

《经营战略全史》一书中提到,如果要用一句话概括几十年间的经营战略历史,那就是“1960~1980年是定位学派占有压倒性的优势,80年代以后则是能力(组织、人事、流程等)学派占有优势”。定位学派的领军人物迈克尔·波特提出了最好的两种竞争战略,即“成本领先(Cost Leadership)战略”和“差别化(Differentiation)战略”。实际上,从泰勒的“科学管理法”和“T型福特车”的成功开始,一直到成本领先战略被普遍接受,成本管理就深入企业经营管理的方方面面,并在很大程度上决定了企业是否能够取得竞争优势,并最终在竞争中获胜。进入20世纪80年代的能力学派的群雄割据时代,从汤姆·彼得斯的《追求卓越》、乔治·斯托克的《时基竞争战略》,到迈克尔·哈默德《流程再造》、彼得·圣吉的《学习型组织》,再到杰恩·巴尼的《资源基础理论》,管理会计在能力学派的各项战略实施过程中都起着非常重要的作用。20世纪末期,大卫·诺顿和罗伯特·卡普兰提出了平衡计分卡理论,将管理会计提到了一个新的高度,它将定位(客户视角)与能力(业务与学习视角)相结合,并进一步将它们与财务业绩联系在一起。可以说,企业经营战略的发展历史,也是成本管理会计的发展历史。进入21世纪,在创新经济背景下,企业的竞争战略和商业模式在日新月异地发生变化,企业产品的成本构成可能与传统企业有了很大的区别,但是成本管理会计支持企业经营决策的职能将不会受到削弱,反而在很多情形下会得到加强。

随着人工智能技术和互联网技术的发展,财务机器人和财务共享中心对传统会计产生了重大影响,传统会计在未来的可替代性也越来越高,这已经是不争的事实。财务共享中心的建立使得基础会计人才的需求量大大降低,但是专业管理会计层和战略财务管理层的人才需求量却不降反升。会计人员实现从“账房先生”到“价值经理”的转型和升级,是大势所趋。在这样的背景下,成本管理会计课程在财会类专业学习中的重要性不言而喻。

本书作者多年来坚持产教融合、科教融合的理念,将企业实践、科学研究的成果转

化为教学案例，并集结成册出版。全书由北京联合大学创新企业财务管理研究中心徐鲲副教授和鲍新中教授编著。在案例的编写和整理过程中，学生宋美庆、董志强、张建斌、杨丽、张楠、马芮、肖莹、陈青青、凌燕、苗建壮等都做了很多工作。当教师最大的快乐是能够和学生们一起学习并成长，非常有幸能够在这些同学的求学道路上，陪伴他们一路前行，经历春夏秋冬。同学们的聪颖、善良、努力、乐观时时激励着我们要努力成为一名合格的教师。现在这些同学都已经毕业，并且在各自的岗位上发挥着重要的作用，愿他们前程似锦，生活快乐！

在本书的编写过程中，也参阅了国内外同行、专家的许多研究成果，并得到电子工业出版社的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。

目 录

第一部分 案例解析篇

第 1 章	企业集团管理下的南方物流公司	2
1.1	南方物流公司的责任中心管理	2
1.1.1	案例背景	2
1.1.2	案例提示	4
1.1.3	案例分析	5
1.1.4	案例小结	7
1.2	南方物流公司的成本核算与定价	7
1.2.1	案例背景	7
1.2.2	案例提示	9
1.2.3	案例分析	10
1.2.4	案例小结	14
1.3	南方物流公司的成本性态分析	14
1.3.1	案例背景	14
1.3.2	案例提示	15
1.3.3	案例分析	15
1.3.4	案例小结	18
第 2 章	钢铁联合企业的生产成本管控	19
2.1	基于作业成本法的生产成本计算	19
2.1.1	案例背景	19
2.1.2	案例提示	21
2.1.3	案例分析	22
2.1.4	案例小结	34
2.2	基于作业的间接费用弹性预算管理	34
2.2.1	案例背景	34

2.2.2	案例提示	36
2.2.3	案例分析	36
2.2.4	案例小结	39
2.3	完工产品成本的结转方法	39
2.3.1	案例背景	39
2.3.2	案例提示	42
2.3.3	案例分析	42
2.3.4	案例小结	44

第二部分 案例训练篇

第 3 章	兴安岭农林集团的转移定价和投资决策	46
3.1	食品企业纵向一体化经营中的内部转移价格	46
3.1.1	案例背景资料	46
3.1.2	思考与分析	47
3.1.3	知识点提示	48
3.2	塑编包装集团的内部转移价格	49
3.2.1	案例背景资料	49
3.2.2	思考与分析	51
3.2.3	知识点提示	51
3.3	食品机械公司的资本预算决策	52
3.3.1	案例背景资料	52
3.3.2	思考与分析	53
3.3.3	知识点提示	53
第 4 章	富士达电子工业集团的经营决策	55
4.1	达仁公司的生产经营决策	55
4.1.1	案例背景资料	55
4.1.2	思考与分析	57
4.1.3	知识点提示	57
4.2	达德公司的成本核算与定价决策	58
4.2.1	案例背景资料	58
4.2.2	思考与分析	59
4.2.3	知识点提示	60

4.3	达融公司的经营决策	60
4.3.1	案例背景资料	60
4.3.2	思考与分析	62
4.3.3	知识点提示	62
第 5 章	菲菲框业公司的预算管理	64
5.1	菲菲框业公司的全面预算管理	64
5.1.1	案例背景资料	64
5.1.2	思考与分析	66
5.1.3	知识点提示	72
5.2	菲菲框业公司的资本预算决策	72
5.2.1	案例背景资料	72
5.2.2	思考与分析	74
5.2.3	知识点提示	74

第三部分 扩展阅读篇

第 6 章	中联科兴集团公司内部绩效管理改进	78
6.1	案例背景	78
6.2	基于平衡计分卡和利益相关者理论的绩效考核思路	79
6.2.1	平衡计分卡的基本原理	79
6.2.2	利益相关者的诉求	79
6.2.3	评价指标体系的构建思路	80
6.2.4	中联科兴集团公司绩效评价指标体系的重建	81
6.3	集团公司绩效考核的多属性决策方法及其应用	82
6.3.1	多属性决策方法	82
6.3.2	层次分析法的基本思想	83
6.3.3	应用层次分析法确定中联科兴集团评价指标权重	85
6.3.4	构造决策矩阵并进行规范化处理	85
6.3.5	综合绩效评价结果的计算	88
第 7 章	作业成本法在欣盛塑编公司的应用	89
7.1	案例背景	89
7.1.1	作业成本与作业管理	89
7.1.2	我国塑编行业的现状分析	89

7.2	欣盛公司的成本管理现状及问题的提出	90
7.2.1	燕京欣盛塑编有限公司简介	90
7.2.2	欣盛公司成本管理现状及问题的提出	90
7.2.3	欣盛公司实施作业成本法的必要性	91
7.2.4	欣盛公司实施作业成本法的可行性	93
7.3	作业成本法在欣盛公司的具体应用	94
7.3.1	欣盛公司实施作业成本法的界定与假设	94
7.3.2	分析生产工艺流程, 建立成本动因关系	95
7.3.3	将资源费用分配至各个作业中心	97
7.3.4	计算产品的作业成本	103
7.3.5	计算产品总成本和单位产品成本	107
7.4	欣盛公司实施作业成本法的效果分析	107
7.4.1	单位成本的比较分析	107
7.4.2	产品盈利性及行业竞争地位分析	110
7.4.3	运用作业成本信息进行作业分析	111
7.4.4	实施作业成本法应注意的问题	112
7.5	案例小结	113
第 8 章	南方物流公司配送中心投资建设的财务评价	115
8.1	案例背景	115
8.2	配送中心投资建设的财务数据估算	115
8.2.1	项目投资估算	115
8.2.2	物流服务营业收入估算	116
8.2.3	运营成本费用估算	117
8.3	配送中心投资建设的财务评价	118
8.3.1	项目盈利能力及现金流量分析	118
8.3.2	投资经济效益指标分析	118
8.3.3	项目风险与盈亏平衡分析	119
8.3.4	财务评价的结论	120
第 9 章	企业的成本控制策略	121
9.1	沃尔玛大卖场的成本控制	121
9.1.1	公司简介	121
9.1.2	沃尔玛成本控制的举措	122

9.1.3	沃尔玛财务报表分析	124
9.2	宜家家居的成本控制	126
9.2.1	公司简介	126
9.2.2	宜家家居品牌营销与成本控制相结合的成功秘诀	127
9.2.3	宜家家居的成本控制策略	128
9.3	蒙牛乳业的成本控制	130
9.3.1	公司简介	130
9.3.2	基于供应链的蒙牛乳业成本控制	131
9.4	ZARA 与 H&M 成本控制	134
9.4.1	公司简介	134
9.4.2	ZARA 和 H&M 的成本控制策略	135

第一部分 案例解析篇

- 第 1 章 企业集团管理下的南方物流公司
- 第 2 章 钢铁联合企业的生产成本管控

企业集团管理下的南方物流公司

1.1 南方物流公司的责任中心管理

1.1.1 案例背景

1. 案例资料

“张总，如果今年这五个销售公司的业绩上不去，那我们物流公司今年的绩效目标也是要完不成了，我们公司内部都很努力，但是由于五个销售公司的问题，它们的业务量达不到预期的目标，从而使得我们物流公司的收入比去年降低了不少。另外，今年年初物流公司对库房进行的粉刷处理，花费了100万元，按照会计准则的规定，在5年内进行摊销，今年要增加摊销成本20万元，所以，今年我们物流公司要亏损了，无法完成年初集团公司给我们物流公司制定的30万元的利润目标了。”这是南方物流公司的总经理刘欢对集团公司副总经理兼物流公司董事长张丰谈今年的年底考核问题。他接着对张丰说：“所以，我觉得年底考核的时候，希望集团考虑这个情况，酌情调整我们的业绩目标。”

南方物流公司的母公司润润医药集团是某区域性大型医药分销企业，年销售额超过30亿元，业务范围主要集中在广东省内各个医院。润润医药集团的业务是由下属五个销售公司来完成的，五个销售公司都是独立法人，它们开展的业务按照药品的种类（如进口药、中成药、国产西药等）有所区分，但是业务内容也有所交叉。原来润润医药集团下属五个销售公司的物流配送业务是由单独设立的物流部负责的，并在广州市设有一个配送中心。集团下属五个销售公司根据业务需求向国内外各个医药生产企业订货，各个医药生产企业将订单的货物直接发送到配送中心，配送中心负责接货、储存。当五个销售公司接到各个医院发来的订单时，各销售公司的业务部门就将业务订单传送到配送中心，物流部根据各销售公司的订单，进行配货、发货，并负责按照订单要求将货物配送到客户手中。

为了加强物流部门的经营意识，也适应市场商流与物流分离的趋势，润润医药集团将原有的物流部门与配送中心独立出来，成立了一个具有独立法人资格的物流公司，即南方物流公司，继续为集团公司下属五个销售公司提供物流服务。这样南方物流公司与其他五个销售公司一样，成为润润医药集团下属的全资子公司，并且也具有法人资格，开展独立的会计和纳税服务。从一定意义上讲，原来润润集团内部的物流服务部门变成

了一个第三方物流企业。第三方物流服务企业(Third-party Logistics Service Provider, TPL 或 3PL)是指为公司提供全部或部分物流服务的外部供应商。3PL 供应商提供的物流服务一般包括运输、仓储管理、配送等。在此过程中, 3PL 供应商即非生产方, 又非销售方, 而是在从生产到销售的整个物流过程中进行服务的第三方, 它一般不拥有商品, 只是为客户提供仓储、配送等物流服务。

物流部门调整之后, 润润医药集团的组织结构如图 1-1 所示。

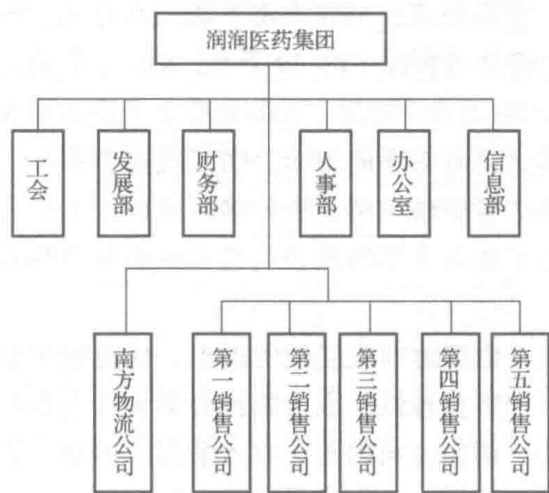


图 1-1 润润医药集团的组织机构设置

润润医药集团的副总经理张丰兼任南方物流公司的董事长, 南方物流公司为五个销售公司提供一体化物流服务。虽然南方物流公司和五个销售公司都是润润医药集团的全资子公司, 但是由于都是独立法人, 都要独立向外提供财务报告, 也要独立地核算会计利润, 并缴纳所得税。所以, 物流公司与销售公司的物流服务要按照正常市场行为进行收费。按照医药行业物流服务的平均收费标准水平, 经过集团总部的协调, 南方物流公司按照各个销售公司货物流转价值(以各销售公司的销售收入计算)的 0.5%向销售公司收取物流服务费用, 构成物流公司的营业收入。由于南方物流公司的配送中心场地有限, 在为各个销售公司提供物流服务的同时, 物流公司没有精力再对外提供额外的物流服务。因此, 南方物流公司收入的多少取决于五个销售公司的销售业务量。

过去两年中, 润润医药集团五个销售公司的业务一直比较稳定, 每年维持在 30 亿元以上。按照货值比例 0.5%的收费标准, 南方物流公司这两年的营业收入都维持在 1500 万元以上, 扣除每年的相关运营成本费用, 南方物流公司的税后利润每年 30 万元左右。所以, 集团公司给南方物流公司按利润中心进行考核, 今年年初制定的绩效考核标准是 30 万元利润。

今年第一季度, 各个销售公司的业务开展都很正常。考虑到原有的库房有些陈旧, 且医药物流对库房的标准要求很高, 所以, 润润医药集团总部要求南方物流公司对库房的墙面进行一个整体粉刷处理, 南方物流公司在 2~3 月份完成了此项工作, 共耗费 100 万元。根据会计准则的要求, 这项费用按照 5 年进行摊销, 每年摊销 20 万元。

但是4月份,由于集团公司销售的一款医药产品出现了质量问题,使得润润集团的声誉受损,五个销售公司的业务不同程度地受到了一定影响。截止到10月底,五个销售公司的销售收入只有不到31亿元。集团预计,今年五个销售公司的营业收入预计可以达到37亿元。

作为南方物流公司的总经理,刘欢很担心自己年底的绩效考核。他经过认真测算之后认识到,有两个因素对今年物流公司的利润会产生明显影响:第一,由于润润集团整体销售收入下降3亿元,使得物流公司收入将下降150万元,考虑到变动成本也将随之降低的影响,这将使得物流公司利润下降30万元;第二,年底的库房装修费用摊销,将使得物流公司的利润减少20万元。这样,刘欢觉得今年南方物流公司的会计利润将会是-20万元。所以,刘经理觉得有必要向集团公司汇报这个情况,对物流公司亏损的原因要解释清楚,要不然年终的考核结果将会比较惨。所以,刘经理找到集团副总经理兼物流公司董事长张丰,表达了他对今年物流公司经营成果及年终考核的担忧。于是就有了本文开头的一段话。

张丰董事长听了之后,也理解刘欢经理的诉求。他也确实觉得对物流公司按照利润中心来进行考核存在一定的不合理性。因为物流公司无法左右每年的收入状况,收入的多少完全取决于集团的几个销售公司的营业收入情况。但是,物流公司是独立法人,需要对外独立报送报表,独立纳税,也肯定要核算会计利润。张董事长对刘欢说,由于特殊原因,使得今年的业务收入有所降低,也导致库房有所空置,你们可以适当开发一些集团外的对外物流服务业务,这样可以提高公司的收入,提高物流作业效率,尽量减少亏损额。

2. 案例思考

基于以上资料,请考虑下列问题:

(1)在物流部门独立以前,如何进行物流部门的财务绩效考核?物流部门是一个独立的成本费用中心吗?能不能把物流部门当成一个利润中心进行内部利润的考核?

(2)在成立独立的物流公司之后,物流公司是不是从原来的成本费用中心变成了一个利润中心?如何对物流公司的经营绩效进行考核?

(3)对于库房粉刷导致的额外费用,并不是刘欢经理可以控制的成本,属于不可控成本,在集团公司进行绩效考核时,应该把不可控制成本考虑到考核范围之内吗?你觉得集团公司年底考核时是不是应该调整对物流公司的绩效考核指标?如果是,你觉得应该如何调整?

1.1.2 案例提示

(1)在回答上述问题时,请特别考虑物流公司独立后,物流公司经理能不能控制整个公司的收入?同时物流公司的所有成本费用对于物流公司经理来说都是可控成本吗?如果不是,那么物流公司经理能控制自身的利润水平吗?

所以,从绩效考核的角度来说,对于责任中心的责任人,如果某项收入或者某项成