

實戰智慧
叢書/05
蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

Johnson & Kaplan / 著
杜榮瑞・華德・吳安妮 / 譯

轉捩點上的

Relevance Lost

成本管理

找回管理會計
失去的攸關性



實戰智慧叢書 (105)

轉捩點上的成本管理

——找回管理會計失去的攸關性

杜榮瑞・華德・吳安妮／譯

Relevance Lost

Johnson & Kaplan

Relevance Lost

Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College.

Published by arrangement with the Harvard Business School Press through Bardon Far Eastern Agents.

All Rights Reserved.

實戰智慧叢書®

轉換點上的成本管理

——找回管理會計失去的攸關性

原 書 / Relevance Lost

作 者 / H. Thomas Johnson & Robert S. Kaplan

譯 者 / 杜榮瑞・華德・吳安妮

主 編 / 蘇 拾 平

責任編輯 / 郭 惠 櫻

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-4747 傳真 / 365-7979

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

☐ 1991 (民 80) 年 10 月 16 日 初版一刷

☐ 1995 (民 84) 年 9 月 16 日 初版六刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

* 本書經由博達著作權代理公司取得中文版獨家授權

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1378-8

《實戰智慧叢書》

100 新產品行銷

陳邦杰 / 著

101 上班族求生講座

小 管 / 著

102 跨越數字陷阱

董時韻 / 著

103 組織中人際關係訓練

黃素菲 / 著

104 商用圖解兵法

大橋武夫 / 著 東正德 / 譯

105 轉捩點上的成本管理

Johnson & Kaplan / 著 杜榮瑞 / 譯

107 選戰行銷

張永誠 / 著

【作者簡介】

強森(H. Thomas Johnson)，美國知名會計歷史學者，目前任教波特蘭州立大學會計系。卡普蘭(Robert S. Kaplan)，美國著名會計研究學者，曾任卡尼基·梅農大學商學院院長，現任哈佛大學商學院管理會計講座教授。

【譯者簡介】

杜榮瑞，美國明尼蘇達大學博士，主修會計，現任台大會計系教授兼會計研究所所長。華德，美國明尼蘇達大學博士，主修會計，現任美國 S. C. Ohio 州立大學教授。吳安妮，美國喬治華盛頓大學博士，主修會計，現任政大會計研究所副教授。

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

Relevance Lost

Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College.

Published by arrangement with the Harvard Business School Press through Bardon Far Eastern Agents.

All Rights Reserved.

實戰智慧叢書®

轉捩點上的成本管理

——找回管理會計失去的攸關性

原 書 / Relevance Lost

作 者 / H. Thomas Johnson & Robert S. Kaplan

譯 者 / 杜榮瑞・華德・吳安妮

主 編 / 蘇 拾 平

責任編輯 / 郭 惠 櫻

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-4747 傳真 / 365-7979

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1991 (民 80) 年 10 月 16 日 初版一刷

□ 1995 (民 84) 年 9 月 16 日 初版六刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

* 本書經由博達著作權代理公司取得中文版獨家授權

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1378-8

實戰智慧叢書 105

轉捩點上的成本管理

——找回管理會計失去的攸關性

杜榮瑞・華德・吳安妮／譯

Relevance Lost

Johnson & Kaplan

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

蔡培火

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裡，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國人本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

專文推介之一：管理會計的革命性旋風

專文推介之二：尋找企業有效的導航儀

林文雄
周齊武

中文版序

原序

譯序

第一章 挑戰和機會／三三

三種嚴重的後果／挑戰／機會／背景之一／背景之二／失去的攸關性／尋找新系統

第二章 評估內部的程序（十九世紀之成本管理）／五一

管理會計的起源／複式簿記成本帳戶／新英格蘭的紡織工廠／資本密集的鋼鐵工業／組織複雜的鐵路業／關心存貨周轉

的大配銷商／單一活動型態

第三章

效率、利潤及科學管理（一八八〇年到一九一〇年）／七七

科學管理及效率／以產品成本計算制度分析獲利力／以標準

成本制度連結獲利力

第四章

垂直整合公司的控制（至一九一四年的杜邦火藥公司）／九一

整合公司的多功能活動／注意資本運用的會計系統／杜邦火

藥公司的形成／思索各種投資選擇／杜邦製造部門／杜邦銷

售部門／杜邦採購部門／投資報酬率受到重視／一個典範

第五章

多事業部門的控制（一九一〇年代的通用汽車）／一二九

多事業部門企業崛起／比市場機能更佳的设计／通用汽車公

司的財務控制／價格研究與營業預測／銷售報告與彈性預測

制度／管理者與所有者利益一致化／激勵、壓力、獎勵／失

去的吸引力

第六章

從成本管理到成本會計（失去的攸關性）／一四七

多角化、範疇經濟及資訊成本／成本會計取代了成本管理／

間接成本的不同分攤／學術界對成本會計的影響／被遺忘的十九世紀／美國與英國的對照／從攸關到無關

第七章 成本會計與決策(學界所作的努力)／一七一

不同目的，不同的成本／倫敦經濟學院的機會成本／一九四〇年代的傳統智慧／一個例外：Vatter的管理會計／資本預算：現金流量折現法／剩餘利潤／管理控制／作業研究和管理會計／資訊經濟學／截至一九八〇年的管理會計思想

第八章 過时的管理會計制度／一九九

典型成本制度的例子／直接人工分攤制的缺失／不符時效性要求／財務會計精神奏捷／犧牲了長期績效／為何問題現在才出現？／如何因應競爭壓力

第九章 新的全球性競爭／二二三

全面品質控制／及時存貨系統／電腦整合製造系統／高科技產品：短暫的生命週期／自由化：運輸與服務業之競爭／對成本管理系統的含義

第十章 未來的成本管理制度／二三九

程序控制／短期的產品成本／長期的產品成本／隱藏的工廠
／正確追溯與行動／工廠外部的成本／將三個制度分離

第十一章 未來的績效評估制度／二六七

毫無意義的短期利潤／非財務性指標的重要性／回歸組織目
標

英中對照索引／①

中英對照索引／②

