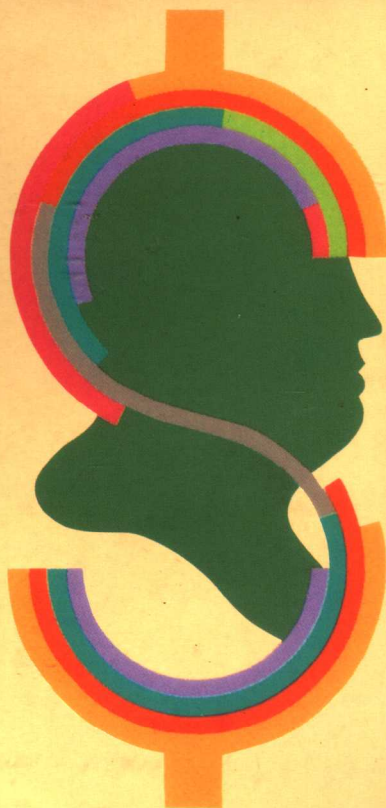




財管工具書系列

管理會計 應用實務

古華光 ■ 著



中小企業聯合輔導中心 ■ 出版



財管工具書系列 8

管理會計應用實務

古華光 著

中小企業聯合輔導中心

財管工具書系列 8
管理會計應用實務

發行人：張 鈞

作 者：古華光

主 編：常子蘭

叢書編輯：張翠玲

封面設計：陳展建

出 版 者：中小企業聯合輔導中心

地 址：台北市南海路一號五樓

電 話：(02) 396-9314 (六線)

郵政劃撥：0767288-8 帳號

財團法人省屬行庫中小企業聯合輔導基金帳戶

出版日期：83年7月初版

定 價：新台幣350元整

排 版：極翔電腦排版企業有限公司

電話：(02) 577-7820

印 刷：昱美印刷事業股份有限公司

電話：(02) 956-5455

版權所有・翻印必究
ISBN 957-8681-15-1

序

有位企業家曾經說過：「企業經營可以贏九十九次，但不可輸一次。」顯見企業制訂經營決策必須步步為營，以免一步錯，滿盤輸。

管理會計以內部管理為導向，講求成本效益，具可行動性，是制訂決策的重要指標。而管理會計的各項基本分析法，更關係著企業的成本、利潤與邊際，例如差異分析法可協助企業掌握內部變化原因，構思經營策略；租買分析讓營運資金做更有效的運用；淨現值法使企業做好投資的財務分析等；均是透過管會分析，協助經營管理者擬定正確的營運決策。

作者古華光先生，為好潔工業公司財務長，實際負責企業的財務管理工作，對於管理會計之應用，有豐富的經驗與心得，書中舉多項實例解說，文字淺顯易懂。

「管理會計應用實務」一書共計六大章，前三章介紹管理會計常用的基本分析法，後三章則側重管理會計於實務上的運用，包括訂價政策、作業簡化及預算規劃；聯輔中心出版本書期望：(1)會計工作者更熟練管理會計的運作，適時提供重要情報；(2)管理者善用管理會計做決策分析，創造利潤，提升企業競爭力；(3)非財會人員對管理會計有一正確認識。

中小企業聯合輔導中心總經理 張鈞謹識

中華民國八十三年七月

HNH 3/10/04

作者序

對多數人而言，管理會計是耳熟能詳的名詞，但有機會接觸管理會計的人並不多，原因如下：

一、公司管理人員在做決策時，往往不知道那些決策分析可藉由管理會計來做，因此從未將其需求向財務會計人員提出，在沒有需求的情況下，財務會計人員自是少有磨鍊機會。

二、在經驗不足的情況下，財務會計人員對管理會計尚未能成熟運作，因此沒有足夠信心主動向管理階層推廣管理會計觀念。

三、有時候管理人員會定期或不定期向會計部要一些資料或報表，做為決策參考，基本上這些資料、報表可歸屬於管理會計的範疇，但是由於整個需求並未經過會計部的參與、設計，因此尚難體驗管理會計的精華。

會計人員由於做帳的關係，有機會接觸各種入帳相關訊息，將公司各種活動轉化為相關帳目，因而擁有一個外人比較不易接觸的資料庫（會計帳），這是會計人員的優勢，若能充分發揮此優勢，則會計人員的地位將大幅提升。本人就多年從事管理會計的經驗，整理實務上較常用的管理會計，希望管理階層藉此了解管理會計能做那些事情；另外會計人員亦可有一範例或方向遵循，助其發揮管理會計的功能，同時希望本書能夠開啓管理會計之「需求」與「供給」，進而提升公司全面的管理水準，提高經營績效。

本書以管理為經，會計為緯，對常用管理報表有相當解說，非財會人員想解讀各項管理報表時，本書也可以做為入門書。本書主要分成兩部份，第一部份（第一章到第三章）主要介紹管理會計常用的基本分析方法；第二部份（第四章到第六章）則介紹管理會計較常遭遇的問題及其處理方法。

讀者可依序閱讀，也可先讀第二部份，有不清楚的做法或觀念時，再翻閱第一部份，若能全部先行翻閱一遍，則有問題時，較知道在那些章節找到協助，效果更佳。

目 錄

第一章 導論	1
第一節 管理會計的特色.....	3
第二節 攸關事項的基本觀念.....	4
第三節 邊際與貢獻的基本觀念.....	6
第四節 貢獻式報表的三重點.....	13
第五節 管銷費用分攤方法的選擇.....	16
第六節 損益兩平分析與經營策略.....	18
第二章 管理會計基本分析法(一)	23
第一節 活動成本分析.....	25
第二節 差異分析法.....	28
第三節 層別分析法.....	36
第四節 淨現值分析法.....	39
第五節 股東價值分析方法.....	45
第三章 管理會計基本分析法(二)	59
第一節 租買分析的陷阱.....	61
第二節 新產品上市評估.....	66
第三節 促銷活動評估.....	74
第四節 標會決策分析法.....	81
第四章 表現行銷策略的訂價政策	89
第一節 成本加成法.....	91
第二節 市場定位法.....	93
第三節 最大利潤法.....	94
第四節 決定數量折扣.....	97

第五節	決定現金折扣	99
第六節	決定功能性折扣	101
第五章	管理會計與作業合理化	107
第一節	企業作業簡化的意義	109
第二節	客戶利潤分析表決定最小客戶	110
第三節	產品利潤分析表決定最小品項	112
第四節	最小交易單位之決定	113
第五節	財務部門的目標管理與品質活動	116
第六章	管理會計與預算規劃	121
第一節	預算的意義	123
第二節	編列銷售預算	123
第三節	部門預算之編列	128
第四節	預算書編製	130

第 1 章

導論



第一節

管理會計的特色

根據美國會計學會(AAA)的定義，管理會計係應用適當的技術與觀念，以處理企業歷史與未來的經濟資料，協助管理者制定規劃，做成合理決策，達成組織的經濟性目標，依此定義，管理會計的範圍極廣。管理會計與一般財務會計是不同的，茲比較其差異如下：

表1-1 管理會計與財務會計之差異

	管 理 會 計	財 務 會 計
目 的	內部管理	外部徵信
編製、限制	以管理為導向	一般公認會計原則
資 料	以未來為導向	主要是歷史性資料
方法與內涵	科際整合（經濟、會計、管理科學、統計、決策方法）	偏向於會計學
要 求	富彈性與選擇性	強制性
強 調	時效大於精確	精確（時效較寬）
範 圍	以相關主題為範圍（可以小至一產品或一部門）	以整體為範圍
期 間	定期或不定期	大多數為定期

此外，管理會計情報尚有下列特點：

1. 所採行的評價方法融合公司目標，並可被管理當局接受。
2. 管理會計情報以管理決策為導向，必須依循攸關性的觀念。
3. 管理會計與責任中心、決策層次配合。
4. 講求成本效益，如果分析所需的成本大過所能產生的效益，則不必去做該分析。
5. 具可行動性；評估好壞時，可以用比較總體的指標，但若要採取改善行動，需要更深入或基礎的交易性資料；例如某公司在板橋、中和、土城一

帶業績下滑，上級要求業務主管分析原因及改善對策。該業務主管的報告可以僅指出同業以低於售價的 10% 爭取市場，因此許多客戶轉而向其購買，若欲保有市場，應降價 10% 做為對抗。

另一種方法是做更詳細的分析，並擬具行動企劃書如下：

主旨：擬與進祥公司合作開發，以保有市場。

說明：(一)近來許多客戶抱怨我們的東西太貴而不向我們進貨。

(二)經過查訪結果，發現某同業正以 10% 折讓優惠，開發板橋、永和一帶之平價商店。

(三)如果我們全面迎戰，照樣給折讓 10%，公司將減少 300 萬元利潤，而且延長競爭對手促銷時間，對本公司極為不利。

(四)如果本公司不採取任何行動，業績將減少 500 萬元，利潤約減少 100 萬元。

(五)如果與該公司合作，由本公司協助鋪貨，並酌收佣金及鋪貨費用，不僅得以維持業績，尚有佣金收入，效果良好的話，更可以引進該項產品。

(六)本人深覺與該公司合作最為有效，擬請企劃部就此問題進一步分析其可行性。

上例後者顯然比前者更具可行動性，被採行的機會相對提高。

6. 不同目的使用不同數字；例如總經理要成本數字，可能是預算數或最新估計數，也可能是變動成本、全部成本、平均成本、重置成本，依不同目的，提供不同成本數據，對初學的人來說，這是管理會計中最難掌握的。

7. 管理會計牽涉許多預估值及基本假設，在編列相關報表時，應將這些假設說明清楚。

8. 會計資料是管理會計的重要情報，但其他資料來源亦不可忽略，例如：銷售量、市場佔有率、物價水準、市場大小等等。

第二節

攸關事項的基本觀念

在績效衡量中，平均值是一項普遍被使用的觀念；可是企業決策所面臨

的，卻是要在眾多可能的方案中選擇最優方案，而在比較各方案優劣時，我們關心的是，各方案的成本效益間會有那些差異，再就其差異部份來比較，此差異即為攸關事項；而各方案共同的部份，列或不列對決策不會有影響的，稱為非攸關事項。換言之，不管採用何種方案皆不會變的部份為非攸關事項，而會變的部份為攸關事項。沈沒成本（由過去訂定的某項決策所引起，將來任何決策都無法改變，如固定設備一旦安裝完成，其成本即告沈沒）是非攸關事項的一種表達方式，邊際利潤則是經濟學上表達攸關事項結果的一種方式。

假如甲的資金成本為 15%，今年投資 400 萬元，並已獲利 100 萬元，今另有一投資機會，預估投資 100 萬元會虧損 5 萬元，如果甲接受該方案，則預估總獲利為 $100 - 5 = 95$ 萬元，相當於 19% 的報酬率，那麼該不該接受此方案呢？

以 500 萬元投資而論，其平均報酬率為 19%，高於最低所需的 15%，看來似乎不錯，不過從獲利總數或平均報酬率來看，還是不接受得好。今天不管是否要投資 100 萬元，原先投資 400 萬元已獲利 100 萬元是既定事實，這就是非攸關事項。這個例子也說明追求最大獲利時，邊際（攸關事項）的觀念才是有效的，使用平均值（包含非攸關事項）來取決並不適當；也就是說每一獨立的投資方案，應該單獨評估其財務可行性，與其他獨立的投資方案無關。由此可見，在做決策分析時，一定要分清楚那些是攸關事項，那些不是，否則會扭曲決策，以下舉例說明。

例一：生產某項產品的成本項目有原料、包材、直接人工、耗材、折舊及管理費用，何者為攸關事項，何者為非攸關事項？

答：在不加人、不加設備的情況下生產該產品，則原料、包材、人工、耗材屬攸關事項，如果需要增加人手及設備才能生產時，每一項（包括折舊、管理費用）皆為攸關事項。

例二：生產一台機器總成本為 60 萬，生產兩台時總成本為 100 萬，三台時為 126 萬，則第二台與第三台的平均成本與邊際成本各多少？第三台有人出價 35 萬，是否該考慮接受？

答：平均成本：兩台時 $100/2 = 50$ 萬，三台時 $126/3 = 42$ 萬；邊際成本：第二台 $100 - 60 = 40$ 萬，第三台 $126 - 100 = 26$ 萬，因邊際收入 35

萬仍高於邊際成本 26 萬，因此值得考慮接受。

例三：某甲參加跟會，連同會首共 11 人，5000 元一期，採內標方式，第一期由會首無息得標，第二、三期得標之標金各為 700 元與 750 元。甲擬於第四期以 850 元競標，請問在決定第四標標金時，這十一期之現金流量（支出或收入），何者為攸關事項？何者為非攸關事項？

答：前三會的現金流出為 - 5000、- 4300 與 - 4250，屬非攸關事項，其餘為攸關事項，既然前三會的現金流出為非攸關，則求該標多少之決策，不應包含前三會期的現金流量。

例四：大大百貨批進一批女裝，進價為每件 600 元，正常售價為 1200 元，今季節將更換，若不出清庫存會造成資金積壓，佔用庫存空間，一旦換了季，其價值將大幅滑落。請問考慮是否要折價出清庫存時，下面那些項目是非攸關事項：(1)進價每件 600 元；(2)正常售價 1200 元；(3)管理費照營業額分攤 15%；(4)積壓 3 萬元之資金；(5)房租每月 20 萬元；(6)櫃台小姐之獎金每出售一件 50 元？

答：(1)(2)(5)三項為非攸關事項，其中進價在未進貨前是攸關事項，一旦進貨，除非可以退貨，否則就是不能選擇之事實，為非攸關事項，而第(3)項如果僅是公司內部分攤，屬非攸關事項，如果是外來的，則屬攸關，第(6)項每件 50 元之佣金是既訂的，每多賣一件就要多付 50 元，所以是攸關事項。

管理會計的重點在於決策分析，而非評估過去績效，因此攸關性的觀念極為重要，而與攸關性觀念相關的邊際貢獻式損益表便應運而生。

第三節

邊際與貢獻的基本觀念

在攸關事項基本觀念中我們提到，從決策的觀念來看，攸關事項較總數重要，亦即邊際較平均數重要，因此若能將報表依資料的攸關程度來分類，則對報表的閱讀與決策的形成將有很大的助益。從另一個角度來看，若欲知道問題所在，比較個體間的差異比看總數有效得多，因此我們希望能分析某一個體或羣體的績效，這就是責任中心、成本中心或利潤中心的觀念。

一般來說，公司要引進管理會計，除了差異分析外，利潤中心以及貢獻

式的績效報表，恐怕是較早被引進的部份。

在了解貢獻式報表之前，要先釐清邊際與貢獻觀念。為了解其定義，首先介紹變動與固定的觀念。理論上每一個不同的銷售量（或生產量），均會有一相對應的最適經營規模；銷售量會隨市場狀況變化，而經營規模卻受下列因素影響無法同步調整。

一、資源不能分割：很多東西都有基本單位，低過該單位則無法運作，例如人、車子、機器，亦即該資源不能再做分割，我們無法因為銷售量或生產量增加或減少一些單位，即加減 0.1 部車或 0.25 個人。

二、調整規模的成本太高：有些東西有不同規格，以適用於不同經營規模，若要調整其規格，牽涉到搬家、解約或資產處分，成本往往太高而不適合調整；例如一部機器每天有 1 噸的生產量，若因有一天，生產量只有 0.25 噸，而更換一台每天生產量 0.25 噸的機器，其付出的代價必高於所帶來的效益，因此不可行。

部份費用、支出無法隨銷售量變化而調整，這些費用相對於銷售量的變化，屬於固定費用；常見的固定費用有：房租、折舊、總管理處的費用。反之，若費用或成本隨銷售量增減而改變，稱為變動成本（費用）；常見的變動成本（費用）為：直接人工、原物料、包材、外購商品的成本、送貨的運費、依銷售額比率給予的佣金、以及依銷貨比例提撥的壞帳準備。

其實固定與變動是相對的觀念，譬如生產量每多一百單位要增加一位品管人員，每多二千單位要多一位工頭，每多一萬單位要加一部機器，生產量到五萬單位時，廠房就不夠了；此時若只談一個單位生產量的變化，則品管人員、工頭、機器折舊、房租等都是固定的，但若討論的變化為五百單位，則品管人員就是變動的。此外，還要看該項變化趨勢，如果量的變化是短期的變動，則傾向於不做立即調整，如果是一種長期的趨勢，被視為變動的部份就多了。

習慣上，處理的案子為一專案時，自然應就個案仔細分辨何者為固定，何者為變動；而處理的案子為定期的報表或是作業性決策時，通常依科目別定義其為固定或變動，以利於執行及前後期比較。此時變動費用通常有：原物料、包材、直接人工、外購商品成本、送貨運費、銷售佣金、依銷貨比率提列的壞帳準備；而固定費用有折舊、房屋設施相關費用以及所有間接人員

的部門費用，如行銷、業務、管理、廠務、研發、工務等。因為固定成本在一定期間內不因作業性的決策而改變，因此對作業性之決策而言，可視為非攸關事項；而銷貨減去變動成本（費用），稱之為邊際（或邊際貢獻），則是短期追求的目標。

其次要介紹的是直接或間接費用。雖然資源不能分割，規模調整也受到相當限制，但是卻可以共用或轉換使用。例如總管理處的設立，或廠房不生產A產品時可生產B產品，透過共同使用與轉換使用，資源的運用效率得以提高。一項支出若屬於共用的，則為間接費用；若專屬於某一利潤中心或某一專案，則稱之為直接費用，相對於間接費用而言，其攸關性較高。

直接與間接也是相對的觀念，例如一公司有三個工廠，每一工廠生產一類產品，各為口腔衛生類、衣物清潔類與身體衛生類，而每一類又分別有三種不同產品；生產口腔衛生產品的工廠，其相關費用（Overhead）對口腔衛生類產品而言，屬直接費用；可是對屬於口腔衛生類中的一項產品而言，則屬間接費用。銷貨減直接費用，稱之為貢獻；貢獻的意義為除了照顧自己之外，還能協助分攤一些大家共同的費用，當貢獻為負數時，表示自己尚無法照顧自己，需仰賴別人的資助。

既然直接、間接、固定、變動對決策分析有不同意義，報表最好能充分表達其性質，此即為貢獻式的損益表，與一般對外發佈之損益表比較如下：

表1—2 一般式與貢獻式損益表比較

<u>一般式損益表</u>	<u>貢獻式損益表</u>
銷 貨	銷 貨
<u>- 成 本</u>	<u>- 變動成本 / 費用</u>
毛 利	邊 際
<u>- 管 銷 費 用</u>	<u>- 直接固定費用</u>
營業利潤	貢 獻
<u>- 營業外收支</u>	<u>- 間接費用分攤</u>
稅前盈餘	<u>= 營 業 利 潤</u>
<u>- 所 得 稅</u>	
<u>= 稅 後 盈 餘</u>	

兩報表最主要的差異為，貢獻式的損益表將邊際與貢獻單獨列示出來，同時貢獻式報表通常為利潤中心別，所以大部份情況只列到營業利潤為止。

茲舉例說明貢獻式損益表的編列方法。

假設ABC公司的組織圖、各部門的費用（不含直接人工），以及費用分攤比率如表1-3，總經理室的費用為500萬元，其分攤比率為行銷處30%、管理處20%，製造處20%、業務處30%；行銷處費用為400萬元，其分攤比率為A產品50%、B產品30%、C產品20%；業務處的分攤比率為客戶服務20%，批發30%，直銷30%、特販20%。製造處、客戶服務按銷售量分攤，其他未指明者，按銷售額分攤。相關資料如下：

(單位：千元)

	<u>A 產品</u>	<u>B 產品</u>	<u>C 產品</u>
銷貨	500,000	400,000	300,000
廣告	36,000	60,000	30,000
變動成本	50%	40%	30%
銷售量(噸數)	4,000	4,000	2,000

表1-3 ABC公司部門費用結構表

(單位：千元)

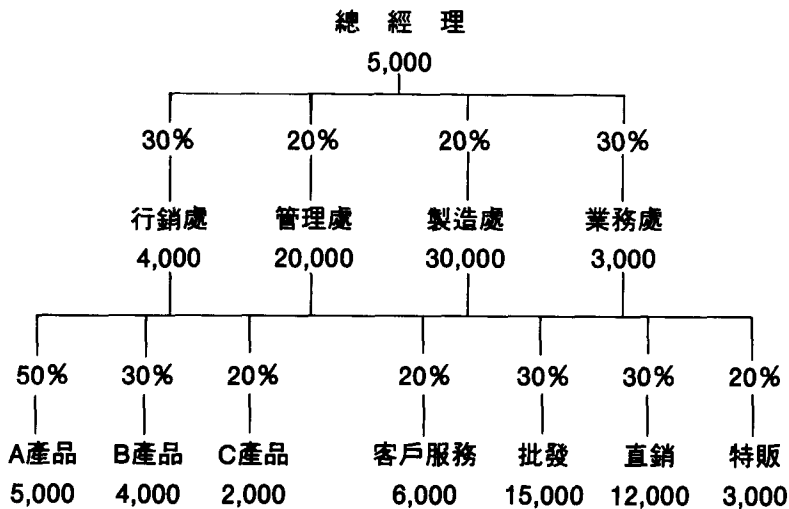


表1-4為營業利潤結果，其各欄的計算如下：

表1-4 ABC公司營業利潤表

(單位：千元)

產品類別	A	B	C	合計
銷 貨				
• 金額	500,000	400,000	300,000	1,200,000
• 噸數	4,000	4,000	2,000	10,000
變動成本	250,000	160,000	90,000	500,000
邊 際	250,000	240,000	210,000	700,000
其他直接費用				
• 廣告費	36,000	60,000	30,000	126,000
• 產品管理	5,000	4,000	2,000	11,000
貢 獻	209,000	176,000	178,000	563,000
費用分攤				
• 客戶服務	2,760	2,760	1,380	6,900
• 製造	12,400	12,400	6,200	31,000
• 行銷	2,750	1,650	1,100	5,500
• 管理	8,750	7,000	5,250	21,000
• 其他業務	14,000	11,200	8,400	33,600
營業利潤	168,340	140,990	155,670	465,000

一、銷貨

首先，有系統地蒐集各利潤中心別（本例為產品別）的銷售資料（一般均使用電腦），包括銷售金額與銷售數量，銷售數量的單位可依產品別不同分別訂定，例如軟片可以是張數（如一卷24張或36張），洗衣粉可以是清洗次數（一般洗衣粉一公斤可以洗幾次，濃縮洗衣粉一公斤可以洗幾次），牙刷可以是支（或打），牙膏可以是毫升（或噸數）。

二、變動成本

事先定義公司那些項目歸屬變動成本，並在會計帳中，予以收集。通常歸屬於本項的科目有標準成本中的原物料、包材、直接人工、耗材、差異（實際與標準差異）、外購貨品的成本、送貨運費、銷售佣金、壞帳準備等，本例假設變動成本分別為銷售額50%、40%與30%。