

成本會計及 管理會計手冊

(下 冊)

總 主 編

陳 振 銑

主 編

王 量・巫永森・沈樹雄
林敦寧・陳 奮・鮑爾一



中華企業管理發展中心

成本會計及管理會計手冊

(下 冊)

成本會計及管理會計手冊

版權所有・翻印必究

中華民國七十年十月初版

總主編	陳振銑
主編	王量・巫永森・沈樹雄 林敦寧・陳奮・鮑爾一
著者	陳振銑等六十九位
發行人	中華企業管理發展中心 董事長李裕昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第14232號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排版	魯風打字排版印書有限公司
印刷裝訂	金氏裝訂有限公司

每套(上中下三冊)實價新台幣3,500元

第拾貳篇

管理會計技術

序 言

在自由經濟制度下，追求利潤是營利事業經營的重要目標之一，也是社會經濟發展的原動力。營利事業如果有虧無盈，則投資人將不勝賠累，終有無法支持的一天；非營利事業如果經營不善、效率低落，就不免加重資金提供者之負擔，即另有經營目的，對國計民生仍有不利，欲求發展，談何容易。管理會計人員面對着這種具有挑戰性的環境，應何以自處？其方式不外乎提供下列三種有助益及有用之管理資訊給經理人，使「無知」或「未知」變成爲「知」：

- (一) 記載事實的資訊——「明」，欲預知「將來」必先深曉「過去」，「將來」常爲「過去」之延伸。
- (二) 引起注意之資訊——「辨」，指出問題所在，引點注意（回饋）而促使經理人採取行動。
- (三) 解決問題之資訊——「擇」，遭遇問題→解決問題之交替方案→方案之抉擇…決策。

工欲善其事，必先利其器，管理會計人員欲提供上述三種有用資訊之「器」就是「管理會計技術」。本篇撰寫之目的，即在介紹另十種重要的管理會計技術，其重心係着眼於計量分析方法之運用，而非理論之陳述，其適用範圍則包括了營利事業與非營利事業，希望透過這些管理會計技術的適當運用，使組織之目標——美夢得以實現；吾人無法改寫歷史，但能形成(shape)歷史和預寫歷史，並可使「預寫的歷史」變成爲「真實的歷史」，這就是管理會計技

術所應達成的最高境界。

本篇第五十二章：詹政煌先生介紹現金管理技術及編製現金預算的方法。現金對於企業之重要性猶如血液之於人體，有效的現金管理應以維持「適額」的現金為依歸，避免過多的現金形成資金的呆滯與浪費，或因存量過少而危及企業的週轉能力。現金預測係用以預知未來現金之需求、或剩餘情形，而早做調度或運用之準備，鑑往所以知來，知來方能未雨綢繆，此為財務人員管理現金之緊要成功因素。

第五十三章：李惠羣先生闡明貢獻觀念，並運用此種觀念作正常產銷情況下之決策分析及特殊決策之分析。企業之銷貨收益可分為兩部份：一為付現成本的收回，其餘是對固定成本及利潤的貢獻，而營利事業能否達成最高之利潤目標，端賴其每個零體能否竭盡最大之貢獻而定，會計人員運用貢獻法的結果，可使經理人辨是非、明利害、知功過，進而採取有效的行動，以促使「最高利潤」美夢之實現。

第五十四章：李燕松先生首先指出傳統毛利百分比比較法的缺點，進而探討毛利變動的原因，包括：銷售、成本及銷售組合的變動；其次介紹毛利變動的分析技術，而以評介毛利變動分析法的優缺點作為本文的結束。會計人員以預算或標準成本來作為分析毛利變動的準繩，應可使經理人洞悉企業經營體質之強弱及長短處，進而釐訂正確的營運方向及策略。

第五十五章：黃錦城先生以增數分析模式說明其中變數之相互依存關係，介紹增數分析在管理決策上之應用，並運用統計方法以測度不確定性因素所形成之風險，進而提高管理決策之品質。一個經濟決策之形成，勢必引發若干攸關之成本及收益，而衡量每一交替方案之增支成本及增加收益之利害得失，殊為增數分析技術之重心所在。質言之，會計人員運用增數分析技術，可使經理人在面臨

諸多交替方案之抉擇時，能由昏而明，因明而智。

第五十六章：陳春旭先生簡述內部稽核之職能及其演變過程，介紹實施內部稽核之步驟，稽核單位之組織結構及人員素質方面必備之要素，並提出內部稽核人員可能遭遇之人際關係問題。蓋「劍有雙刃，可以殺人亦可以救人」，而內部稽核好像一把利劍，使用得當可以除去組織裡的毒瘤與弊端，使之步入正軌，用之不當，則有損組織內部的和諧。

第五十七章：唐春金先生首先說明矩陣結構之內容，再列述投入／產出分析之意義及其基本模式，復以投入／產出表說明投入／產出分析之運作過程，並介紹該項分析技術之重要任務，包括：多種產品之生產規劃、標準單位成本之設定、部門間共同成本之分攤、及應用於差異之分析等。本質上，投入／產出分析係綜合了經濟、數學與會計三種發展而成的一種管理會計技術。

第五十八章：姚重仁先生簡介成本效益分析之意義。說明衡量一個投資方案的成本效益應考慮它的攸關性、投影價格、外溢效果及其它限制因素，列舉投資計畫選擇的標準，並從「折現率」及「未來價格」兩個角度去探討投資計畫之不確定性。除營利事業外，此項管理會計技術尚可廣泛地應用於非營利事業之各種專案計畫成本效益之評估；會計人員在運用該項技術時所面臨的重大挑戰，則莫過於非數量化的價值判斷問題了。

第五十九章：黃自建先生指出，當非營利事業在經濟社會中所扮演的角色愈形吃重時，則對於該事業經營責任（Accountability）的評估就愈顯得迫切需要；本文首先在檢討目前常用於評核非營利事業經營績效的各種方法（諸如：社會指標法Social indicator、設計計畫預算系統，成本效益分析法）之缺失後，認為最好的評核方式是將重點放在每一專案（服務）計畫之成本及其成果分析，強調成本成果的衡量是成本效益分析的基礎，如此，方能評核每一專案

(服務) 計畫的績效及經管責任。接下去即探討各種有關的成果衡量問題，並以精神健康釋例舉例說明「成本—成果」及「成本—效益」分析方法，末了則提及此項分析法之優點及應用上應注意的地方。

第六十章：林志忠先生介紹學習曲線理論，其應用範圍及各項數值之求法，列述學習曲線技術在企業管理上之用途，包括：利潤規劃、投資決策、人力調度及生產規劃、成本控制與資金調度等。學習曲線理論基礎係建立在人之行為動作上，人是有思想之動物，有其慾望及理念；工作潛能的發揮是其慾望得到適度滿足與意念激發的結果，故經理人對該項理論之實際運作，應對人性先有充分之瞭解，並設計良好之工作環境。

第六十一章：陳清祥先生簡述要徑法及計畫評核術的發展背景，說明網路圖所扮演的角色及其繪製的方法，並兼顧時間與成本的有效交替運用，以求有限資源的最佳調配，最後則評價計畫評核術、要徑法的優缺點及列述該法在運用上所遭遇的問題。該項管理會計技術對於個別生產的大型專案計畫的管理特別有效，主要功能為：計畫、縮短工期、追查、資源調配、人力運用及成本控制；也就是經由妥善的規劃、嚴謹的追蹤與考核，以達到提高工作效率、戒除浪費的目標。

第六十二章：魏富田先生以列表方式說明管理會計技術如何與營利事業的管理活動相配合，以襄助企業管理；次則闡述管理會計技術同樣亦可應用於非營利事業的管理決策作業；最後試就管理會計人員之任務、扮演的角色、在組織內的地位、需要的才技性格、以及成功的主要因素予以探討。

主 編

陳振銓 識

成本會計及管理會計手冊

目 錄

上册

第壹篇 成本會計之背景及其觀念

第 一 章	成本會計發展史	3
第 二 章	成本之觀念	17
第 三 章	成本會計之用途、任務、及面臨之挑戰	33
第 四 章	成本之要素及習性	43

第貳篇 產品成本之計算

第 五 章	材料成本	65
第 六 章	人工成本	97
第 七 章	間接製造費用之會計處理	123
第 八 章	在製品及製成品存貨之會計處理	159

第叁篇 製造業成本會計制度

第 九 章	歷史成本會計制度：分批成本與分步成本會計制度	181
第 十 章	損壞品、廢料及殘料之會計處理	207
第 十 一 章	聯產品與副產品之會計處理及管理決策	237
第 十 二 章	估計成本制度與標準成本制度	267
第 十 三 章	標準之設定及標準成本之會計處理及報告	297
第 十 四 章	差異分析	323
第 十 五 章	變動（直接）成本法	343

第肆篇 成本控制與成本抑減

第 十 六 章	成本控制與控制之程序	365
第 十 七 章	產製成本之控制	383
第 十 八 章	非產製（行銷、管理、專案計畫）成本之控制	405

第十九章	成本抑減及其方法與工具	437
------	-------------	-----

第伍篇 其他經濟活動之成本會計

第二十章	工程成本會計	465
第二十一章	土地及不動產發展之成本會計	495
第二十二章	配銷成本會計	515
第二十三章	金融業成本會計	537
第二十四章	政府成本會計與分析	575
第二十五章	成本會計應用於非營利組織	607

中冊

第陸篇 管理會計

第二十六章	管理、資訊、會計	631
第二十七章	管理會計概說	651
第二十八章	管理控制系統	669
第二十九章	回饋控制及前饋控制	691
第三十章	主計長制度	709
第三十一章	稅法規定對企業會計之影響	737

第柒篇 損益兩平分析

第三十二章	成本習性分析	771
第三十三章	「成本-數量-利潤」分析	797
第三十四章	不確定情況下之「成本-數量-利潤」分析	813

第捌篇 利潤規劃

第三十五章	預測及預測方法暨技術	835
第三十六章	預算編製與控制	875
第三十七章	彈性(變動)預算	909
第三十八章	機率利潤預算	935
第三十九章	「績效預算」、「設計·計畫·預算系統」、 及「零基預算」	957

第玖篇 供管理決策用之資訊

第四十章	決策、決策模型、及數學模型·····	987
第四十一章	管理決策之計量方法分析·····	1001
第四十二章	生產及作業(短程)決策·····	1027
第四十三章	定價與價格策略·····	1065
第四十四章	投資決策與資本預算·····	1091

第拾篇 責任中心

第四十五章	分權經營·····	1125
第四十六章	責任中心制度—報告及控制·····	1153
第四十七章	企業內部移轉計價·····	1179

第拾壹篇 績效評估

第四十八章	製造業務之績效衡量·····	1207
第四十九章	非製造業務之績效衡量·····	1237
第五十章	責任中心之績效衡量·····	1275
第五十一章	投資報酬率之計算及其運用·····	1305

下冊

第拾貳篇 管理會計技術

第五十二章	現金管理·····	1335
第五十三章	貢獻觀念及其運用之分析·····	1361
第五十四章	利潤(毛利)分析·····	1381
第五十五章	增數分析·····	1399
第五十六章	內部管理稽核·····	1427
第五十七章	投入／產出分析·····	1449
第五十八章	成本效益分析·····	1481
第五十九章	「成本-成果」及「成本-效能」分析·····	1497
第六十章	學習曲線理論與應用·····	1517
第六十一章	計畫評核術與要徑法·····	1549
第六十二章	管理會計技術與管理會計人員·····	1581

第拾叁篇 成本會計與管理會計之新趨向 及其所面臨的挑戰

第六十三章	現時成本與歷史成本·····	1597
第六十四章	管理資訊系統·····	1643
第六十五章	電腦資源及其控制·····	1675
第六十六章	人力資源規劃與人力資源會計·····	1705
第六十七章	社會會計·····	1737
第六十八章	結合「行為科學」的「管理會計」(一)·····	1753
第六十九章	結合「行為科學」的「管理會計」(二)·····	1779

第拾肆篇 其他經濟活動之管理會計

第七十章	銀行業之管理會計·····	1815
第七十一章	餐飲業之食物管理會計·····	1845
第七十二章	專業事務所之管理會計·····	1869
第七十三章	家庭管理會計·····	1891
第七十四章	非營利組織之管理會計·····	1919
第七十五章	政府管理會計·····	1943

附 錄

名 詞 彙 編	·····	1967
---------	-------	------

第五十二章

現金管理

目次

第一節 前言

現金之特性

現金持有之目的

第二節 現金管理及其技術

現金管理與內部控制

現金循環

加速現金收入的方法

延緩現金支付的方法

浮游經營法

剩餘現金之管理——有價證券之投資

有價證券之存貨模式

資金不足時之舉債

第三節 現金規劃與現金預算

現金規劃與現金預算之意義

現金預算應涵蓋的期間

現金預算的編製方法

模擬現金預算

第四節 結語

第五十二章

現金管理

詹政煌

第一節 前言

隨著工商的進步，企業的交易活動日漸頻繁，而在日常的各項交易中，都需透過現金的往來。藉著提供勞務財貨、出售固定資產、舉債募股等方式，均可獲得現金；而採購原物料、人員薪資、償還債務、繳納政府稅捐，以及發放股利等，均需支付現金。雖然有些企業活動並非即刻收付現金，但其最終仍會牽涉到現金之收付。

企業要能競存，必須要能滿足兩個條件——第一是具有獲利能力；第二則必須具有償債能力。一個具有獲利能力的企業並非一定具有償債能力，然而卻因為大多數的資金凍結在非現金的資產中，一旦企業需要現金時，卻無足夠的支付能力，輕則喪失良好的獲利機會，重則導致週轉不靈而倒閉。若企業能獲取極大的利潤，卻只因現金管理不善而走入末路，那是多麼的可惜，由此可知，現金管理在目前企業管理所佔的地位是何等重要。

現金之特性

就本質而言，現金具有兩大特性。一方面，現金是企業最需要同時也是最具流通性的資產，由於其具有可接受性(acceptability)，故其為一種最普遍的支付工具，並能產生立即的效用，任何其他的資產，若欲轉換為現金，都必須經過一段等待期間，即使是近似現金，亦無法如同現金一般隨時被接受。因此，企業為了應付日常一般的支付，自然是以持有大筆的現金較為可靠。然而，就另一方面而言，現金却是企業中生產力(productive)最低的資產。生存、獲利及成長，為企業之主要目標，握有大量的現金，但缺乏有利的投資活動，將使企業難以繼續生存。未能有效地利用現金從事生產活動，則利潤從何而來？若是無法達到生存以及獲利的目標，更談不上成長。所以，要想達到企業生存、獲利、進而成長的目標，應儘量將可使用的現金投入各種有利的生產活動，為企業獲取利潤。故就此觀點而言，企業應儘量避免持有過量的現金，使得現金餘額降為最

低。已往，財務主管的職責僅限於與銀行維持良好的關係，以便隨時能借到所需的款項，同時，確保隨時都有足夠的支付能力。現金在往日僅具有可接受的特性，而財務主管為達成其職責，僅須保存一大筆庫存現金及銀行存款。近日對於財務管理的研究，已留意到現金的另一個特性，瞭解持有大筆閒置的現金，是非常浪費的，使得財務主管的功能，進一步地延伸至如何有效地運用現金，使其能發揮最大的效用。

現金持有之目的

企業持有現金的主要目的有三：

- (1) 交易目的：應付日常營運之所需；
- (2) 預防目的：企業面臨意外或不可抗力事件時，有足夠的現金應急；
- (3) 投機目的：在特殊的情況下，從事現金投機，藉以獲取極高的利潤。

在企業正常的營運中，需要購入原物料或商品、支付薪資、稅捐等，為了維持企業的營運，就必須要有足夠的現金來支付各種的開支。一個企業透過各項成本及費用等的支出，方能獲取收益，然而企業收益的收現與成本及費用的支付，不論在金額或時間均難以趨於一致。若二者彼此間的差距不大，且甚穩定的話，則企業可以利用上次收益收現的金額先付下次成本與費用的支出，而創造下一次收益的收現，如此週而復始，若操作得當，則企業可以降低因交易目的所持有現金的數額。

企業經營本身即具有風險，對於未來的事件，誰也無法準確預料。因此為了避免意外或不可抗力的事件，迫使企業無法在極短期限內籌措一筆資金，而導致企業瀕臨絕境，企業往往有一筆現金備為應急之用。倘若企業能對未來現金流程（cash flow）預測準確，以及在遭遇不可抗力事件時能有把握可以立即籌措到一筆現金來應變，則對於預防用的現金持有餘額也就相對可以降低下來。

對未來利潤的預期而持有現金，在大多數的營運狀態下此種型態難以發生，尤其是在經濟穩定時。典型為投機目的而持有現金的有：在貨幣需求大、金融市場銀根緊的時候放高利貸；當證券市場漲跌劇烈時從事股票買賣；或者預期材料供應商因急於求現而低價拋售其貨品，可降低進貨成本，從中獲取較高利益。此種投機的機會究屬少數，除非經濟有極大變動，或者眼光能看準，否則為了投機而持有的現金，往往是得不償失的。因此企業現金持有的目的主要在於交易與預防，而一般財務管理中，皆以此二大目的的下所擁有的現金為主。至於基於投機目的而持有現金，則不屬於企業的主要活動。

現金持有的目的，並非單純可以劃分的。例如企業為了保持與銀行間的公共關係，在銀行裡留有一個帳戶，所存金額也並不多，平常銀行的手續費可由該帳戶中存款額中

扣除，一旦企業必須急向銀行貸款，則因為與銀行有往來的關係存在，貸款亦較容易核准。此種行為，則兼具了交易與預防的雙重目的。

第二節 現金管理及其技術

現金管理與內部控制

前面曾討論到現金的兩種主要特性最具流通性與最不具生產力的資產，在此兩種特性之下，產生了究竟應多持有現金或是儘量減少現金餘額的問題，由於必須在此二互相衝突的原則間作一權衡的決策，因而促使了對現金管理的研究。

在缺乏良好現金管理的企業中，現金常會成爲一種被隱蔽的資源 (hidden resource)。財務主管人員都知道現金對企業的重要性，也瞭解要獲得現金，必須付出代價（如投入成本、利息支付），可是，他們却忽略了有許多無需付出任何代價或是已經付出代價的現金資源，存在於企業之中而未被察覺。造成此種現象的主要原因有二：

- (1) 由於近代企業間的交易，支票爲普遍的支付工具，導致許多可用的現金未能顯示於報表所列的現金餘額中，使得表列金額未能表示出企業真正可用的現金資源。例如，現金收現與實際入帳二者時間上的差距，使得一部分現金雖然已實際屬於企業，却未表現於報表中，而產生在途現金 (cash-in-transit)。此外，由於支票開出與銀行實際支付時間上的差距，造成現金浮游在外 (float)。
- (2) 一般認爲財務主管之職責在於確保企業的支付能力，因此，對於財務主管的評核，也以此爲準繩，故財務上的決策，可能會以維持大筆不必要的現金爲原則，或是採取經由銀行補償性存款以取得貸款方法。前者將造成巨額現金的浪費，而後者將導致獲得實際所付出的代價，高於規定的貸款利率。

現金管理，必須建立在現金內部控制上。在健全的企業組織中，都有一套良好的內部控制制度，藉著權責劃分與互相牽制，以防止資源的浪費、盜用及無效率。現金內部控制之主要目的在於確保：

- (1) 應當收到的現金皆已收到，並予以記載。
- (2) 所有現金支出均經核准，並且已適當地入帳。
- (3) 庫存現金及銀行存款均已列帳，並予以妥善保管。
- (4) 運用預算，估計正常營業下之收支情況，以維持適當的現金餘額。

爲達成良好的現金內部控制，通常所採之一般原則包括：

- (1) 任何人不得自始至終包攬整筆交易。
- (2) 現金處理與記帳應由不同人員負責操作。
- (3) 集中收到的現金。
- (4) 利用收銀機記錄收現金額，並使顧客看到所記數額，以產生牽制作用。
- (5) 收到現金應立即入帳。
- (6) 每日收到之現金，應存送銀行。
- (7) 各項支付，儘可能利用支票。
- (8) 與銀行間調節事項，應由簽發支票與處理現金以外之人員擔任。

對於現金之內部控制，旨在防止一切對現金資源不利的行為發生，此為現金管理中之一重要部份，同時亦為良好現金管理之先決條件。除了內部控制以外，現金管理還包括適當的現金預算，有效地控制現金流程，並充分利用閒置的現金。經由適當的現金預算，管理當局可相當精確地估計營業上所需的現金、短期融資的需求、以及可供利用的閒置資金。有效地控制現金流程旨在加速現金在整個企業活動的運轉，充分發揮其功能。對於閒置資金的運用，則為避免不必要的浪費，以獲取最大的報酬。

現金循環

現金循環始於生產時所支付的現金，而終於銷貨後帳款的收現。本處所要討論的，僅限於短期的現金循環。屬於資本支出的長期現金循環則因牽涉到的範圍太廣，本章不擬討論。

附圖 52-1 即是現金循環的最佳說明。在本圖底下的公式可以計算出現金循環——即營業循環 (operating cycle) ——所需的天數。有效現金管理的目的，在儘可能提前將帳款收現，而延緩債務的清償，藉以縮短企業的現金循環。有關技術容於第二節中加以敘述。

在附圖 52-1 中，第一階段的現金循環始於購料應付帳款支付，而終於原料投入生產，亦即原料持有天數減掉應付帳款的週轉天數。此段期間，可以藉著延緩應付帳款的支付，或降低原料數量以減少原料持有天數達到縮短的目的。但降低原料持有量容易導致缺料，使工作停頓，反使產製週轉期增長。兩害相權受其輕，千萬別為了減少原料存貨量而影響到產製工作。因此現金循環在一個階段在做決策時，應就整體循環考慮，以免因小失大。

在第二階段，在製品持有天數是整個現金循環中最重要的部份。因為在產製過程中，金錢與時間的耗費均鉅。此時應留意，不可為了縮短產製週期，而耗用了過多的額外成本，產生了不良的現金管理。