

管理會計應用實務

— 理論 · 實例 · 練習與解答 —

J. K. SHIM · J. G. SIEGEL 原著

許 是 祥 翻譯

童 年 華 校訂

清華管理科學圖書中心

管理會計應用實務

——理論・實例・練習與解答——

中華民國七十七年三月初版・五月再版

版權所有・翻印必究

清華管理科學叢書

管理會計應用實務

——理論・實例・練習及解答——

原著書名：Managerial Accounting

原著者：Jae K. Shim・Joel G. Siegel

翻譯者：許 是 祥

校訂者：童 年 華

發行者：清華管理科學圖書中心

台北市愛國西路九號奇美大樓二樓

電話：3147527・3819816

郵政劃撥帳戶第0112908-8號

每冊新台幣四五〇元

原 序

本書之編著，係供商學院會計科系、及非會計科系同學之用；重心為討論會計資料在管理方面之應用，包括用於規劃作業、控制作業、及有關之決策等項。本書主要特點之一，為收集大量之“問題及解答”，藉以闡明管理會計學上各項概念、工具、及方法之實際應用。

本書內容，計包括下列項目：

1. 介紹重要之名詞定義，並均有深入淺出之說明。
2. 刊載有系統性之舉例，以說明各章討論之概念及技術。
3. 每章均附有可供讀者複習之問題、及其解答。
4. 此外並有大量之“問題及解答”。
5. 全書所刊載之問題，均可適用於普通大學及專科學校，以及研究院所之碩士班次。

管理會計學之主旨，在於討論會計資料如何用於管理方面。由於管理會計學內容之日新月異，美國全國會計師公會（National Association of Accountants，簡稱NAA）特別設置了“管理會計檢定證書委員會”（Certificate of Management Accounting，簡稱CMA），為學術界及管理會計實務人士所普遍承認及推崇。

本書編撰時，特別着重於下列目的：

1. 期使本書能作為大專院校管理會計學課程之教材；至少應可作為重要參考書之一。
2. 期使本書能作為有志參加CPA、CMA、SMA、及CGA等專業檢定考試之讀者的一項輔導教材。
3. 期使本書能自成獨立單元，讀者不一定非先行修畢財務會計學課程不可。讀者尚未修習財務會計學者，同樣可由研讀本書，獲得有關管理會計學之知識。

本書編撰前，著者曾先後參閱坊間已出版之同類書籍多種。因此本書取材，已臻廣泛實用之能事。且本書“問題及解答”中，頗多取材自CPA、CMA、SMA、及CGA檢定考試之試題，以供有志參加該類考試讀者之參考。

（以下為原著者對有關人士之謝詞，譯文從略。）

原著者：

Jae K. Shim

Joel G. Siegel

管理會計應用實務

——理論・實例・練習與解答——

目 錄

原 序

第一章 管理會計學總論

1.1 管理會計學的意義	1
1.2 財務會計與管理會計	1
1.3 成本會計與管理會計	2
1.4 管理階層的職能	3
1.5 管理會計的組織層面的課題	4
1.6 財務長的設置	4
1.7 管理會計的檢定執照	6
本章提要	6
問題及解答	7

第二章 成本概念、成本名詞及成本分類

2.1 不同的成本項目供作不同的用途	15
2.2 成本的類別	15
2.3 管理職能別的成本	16
2.4 直接成本與間接成本	19
2.5 產品成本與期間成本	19
2.6 變動成本、固定成本及半變動成本	20

2.7 規劃、控制、及決策基礎的成本分類.....	21
2.8 損益表及資產負債表——製造業及商業 ...	24
本章提要.....	26
問題及解答.....	27

第三章 成本行為的模式

3.1 成本行為的分析.....	53
3.2 成本行為的進一步觀察.....	53
3.3 固定成本的類型——已約定成本或可支配 成本.....	55
3.4 半變動成本的分析.....	56
3.5 高低法.....	57
3.6 點線圖法.....	59
3.7 最小平方法（迴歸分析法）.....	60
3.8 迴歸分析的統計學.....	65
3.9 以貢獻概念編製之損益表.....	68
本章提要.....	69
問題及解答.....	71

第四章 成本-數量-利潤分析

4.1 成本-數量-利潤分析的意義.....	97
4.2 CVP分析可以解答的問題.....	97
4.3 貢獻邊際的概念.....	98
4.4 損益平衡分析.....	100
4.5 目標收益數量及安全邊際.....	103
4.6 CVP分析之應用.....	106
4.7 產品組合的銷售分析.....	109
4.8 損益平衡及CVP分析的假設.....	112

本章提要	112
問題及解答	114
第一章至第四章測驗	141

第五章 非日常性決策之相關成本

5.1 非日常性決策的類型	149
5.2 相關成本的意義	149
5.3 全案整體決策方式、及機會成本決策方式	151
5.4 特殊訂貨之計價問題	153
5.5 標準產品之訂價問題	155
5.6 自製或外購問題	157
5.7 逕予銷售或再予加工之問題	159
5.8 新增或放棄某一產品線的問題	161
5.9 稀有資源利用之問題	163
本章提要	165
問題及解答	166

第六章 利潤規劃之預算編製

6.1 預算之定義	201
6.2 總預算的結構	201
6.3 預算編製的示例	202
6.4 零基礎預算法	214
本章提要	215
問題及解答	216

第七章 標準成本、責任會計及成本分攤

7.1 責任會計的意義	247
7.2 責任中心及其績效評估	248
7.3 標準成本及差異分析	250
7.4 彈性預算及績效報告	256
7.5 分部報告及成本分攤之貢獻方式	258
本章提要	262
問題及解答	264
第五章至第七章測驗	297

第八章 績效評估、轉移價格及分權經營

8.1 分權經營	305
8.2 事業部績效的評估	306
8.3 投資報酬率(ROI)	306
8.4 ROI及利潤計畫	308
8.5 剩餘收益(RI)	311
8.6 ROI及RI方式下的投資決策	311
8.7 轉移價格	313
8.8 轉移價格的各項基礎	314
本章提要	320
問題及解答	322

第九章 資本預算法

9.1 資本預算法的意義	361
9.2 資本預算法的方法	362
9.3 互斥性投資案	373
9.4 資本配額法	374
9.5 所得稅因素的考慮	375
9.6 資本預算決策與加速成本收回制度	379
9.7 綜合範例一則	383
本章提要	386
問題及解答	387

第十章 管理會計學的計量方法

10.1 概論	427
10.2 定性情況及不定情況的決策	427
10.3 決策理論	430
10.4 線型規劃及影子價格	434
10.5 學習曲線	440
10.6 存量計畫及控制	441
本章提要	446
問題及解答	447

第十一章 財務表報分析及財務情況 變動分析表

11.1 財務表報分析	491
11.2 比率分析	492
11.3 變現能力比率	494

11.4	業務比率	495
11.5	槓桿比率	498
11.6	盈利能力比率	499
11.7	各項財務比率彙總	502
11.8	財務狀況變動分析表	504
11.9	資金之來源	505
11.10	資金的用途	507
11.11	財務情況變動分析表的編製	508
	本章提要	515
	問題及解答	516
	第八章至第十一章測驗	553

第一章

管理會計學總論

1.1 管理會計學的意義

依美國全國會計師協會(National Association of Accountants, NAA)的定義,“管理會計”是一種程序,對有關的財務資訊予以認定、測度、蒐集、分析、編製、研判、及傳布,以供管理階層作規劃、評估、及控制之用。因此,經由管理會計,組織的資源始足以作適當的使用,始足以發揮其功能。除此以外,管理會計還負有另一層責任:應為組織內外的非管理人員,例如管制及稅捐單位等,編製有關組織財務情況的報表。——簡言之,所謂管理會計,係屬組織的規劃、控制、及決策等方面的會計業務。

1.2 財務會計與管理會計

所謂“財務會計”,主要係組織對外界提供有關其本身財務資訊的歷史記錄之表報;例如對投資人、對債權人、及對政府機關等是。財務會計有責任保護組織外界人士,不致受到誤導;因此財務會計的實務必須依循“普通接受的會計原則”(Generally Accepted Accounting Principles, GAAP)。而在另一方面,所謂“管理會計”,則主要係組織對其本身內部的管理人提供有關的資訊,以應管

理人規劃及控制組織的營運、及制訂各項管理決策之需。惟其如此，管理會計係供組織內部運用，故可不必受限於“普通接受的會計原則”。茲再將財務會計及管理會計兩者的區分，更具體地對照表列如下。

財務會計	管理會計
1. 爲“外界”使用人提供資料。	1. 爲“內部”使用人提供資料。
2. 爲法律規定所必須。	2. 法律並無規定。
3. 必須遵守“普通接受的會計原則”。	3. 毋須遵守“普通接受的會計原則”。
4. 必須產生正確的、及時效的資料。	4. 重視資料的適用性、及靈活性。
5. 強調“過去的情況”。	5. 較重視“未來的趨勢”。
6. 視企業機構爲一個“整體”。	6. 重視企業機構的“整體”，也重視企業機構的“部分”。
7. 本身足以成爲一門“獨立”的學術。	7. 每須依賴其他學門，例如財政學、經濟學、及作業研究等是。
8. 本身便是目的所在。	8. 僅爲達成目的的一項工具。

1.3 成本會計與管理會計

成本會計與管理會計的差異，甚爲微妙。依美國全國會計師協會的定義，所謂“成本會計”，是指企業機構記錄及編報其所製產品、及提供服務的成本的一項系統化的程序；須核計其總額，也須核計其明細數目。因此，成本會計的主要內容，包括有關該項成本的認定、分類、分攤、彙總、及編報的方法，及有關該項成本與標準成本的比

較。試研究成本會計的此一定義，及上文所述關於管理會計的定義，當不難瞭解：成本會計的功能，主要在於成本的蒐集，以供存貨計價、及利潤計算之用；而管理會計，則主要係在強調各項成本資料如何應用於組織的規劃、控制、及決策。

舉例1.1 管理會計的研究，通常並不在於成本搜集方法的細節，也不在於企業機構存貨計價及利潤計算時如何決定其單位成本。雖然說在管理會計上，每將單位成本使用於產品的訂價決策及其他管理決策上；但是，單位成本如何計算，畢竟不是管理會計的主要課題，而僅係成本會計的研究重點。

1.4 管理階層的職能

一般說來，組織管理階層的職能，可大致區別為四項，即：(a)規劃作業，(b)協調作業，(c)控制作業，及(d)決策。

規劃作業 管理階層的規劃作業，包括制訂組織的長程目標及短程目標，以及研議達成各項目標應有的策略計畫等。

協調作業 管理階層的另一項職能為協調。所謂協調，係指管理階層必須決定如何綜合運用組織的各類資源，以使預定的計畫得以實現。

控制作業 管理階層為遂行其控制作業，照例須訂定及執行一項有效的回饋方式，俾確保組織的目標及其各項策略計畫，得以順利達成和兌現。

決策 決策，也是組織管理階層的重要職能之一，意為在一定的目標之下，就多項不同的替代方案中作最佳的選擇。

管理階層遂行上述各項職能時，管理會計方面的資訊均極具其重要性。

1.5 管理會計的組織層面的課題

組織層面最重要的課題，厥為職權。組織的職權，基本型別有二：即直線職權、及幕僚職權是也。

直線職權 管理人對部屬人員發布命令的職權，即為直線職權。直線管理人員有以最有效率的方式達成組織目標的職責。例如生產單位管理人，及銷售單位管理人，均擁有直線職權。

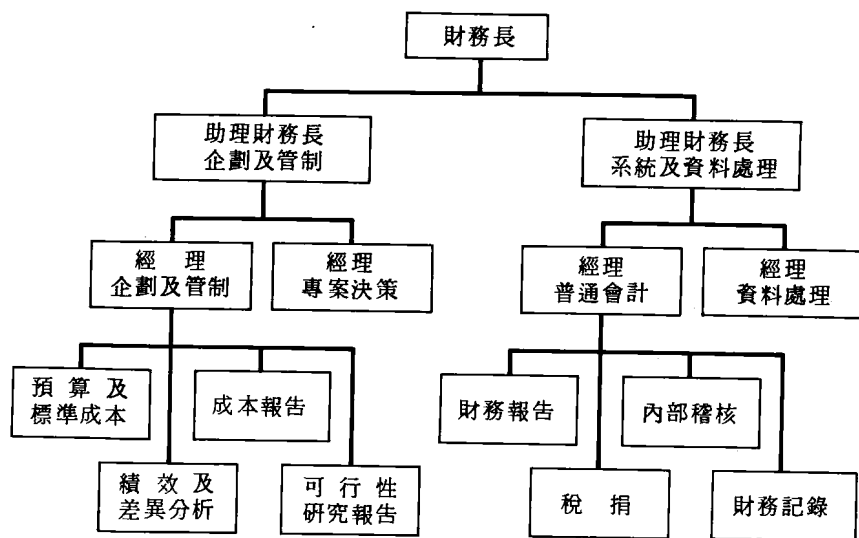
幕僚職權 管理人對其他直線部門提供意見、支援、及服務的職權，即為幕僚職權。例如組織的人事部門、採購部門、工程部門、及財務部門等，均屬幕僚職權的示例。管理會計的職能也不例外，係為其他直線管理人及其他幕僚人員提供專業性質的服務，故也擁有幕僚職權。此項服務計有四類：(a)預算作業的服務、(b)控制作業的服務、(c)產品訂價作業的服務，及(d)特殊決策方面的服務。

1.6 財務長的設置

組織中掌理管理會計的最高主管，每稱為“財務長”或“管制長”(controller)；於政府機構，則稱為“會計長”或“主計長”(

comptroller)。財務長通常負責組織的會計部門。財務長的職權，本質上是一種幕僚職權；蓋因會計部門的任務，多係為組織的其他部門提供諮詢或服務。但是，財務長同時還擁有一定程度的直線職權：因為會計部門本身，照例必有內部稽核人員、會計簿記人員、預算分析人員等的部屬。請參看附圖 1-1，當可明瞭財務長所轄屬的部門。

附圖 1-1



一般而言，財務長的主要職能如下：

1. 業務管制的規劃
2. 財務報表的編製及研判
3. 組織的稅捐核計
4. 管理稽核，及會計制度與電腦資料處理的發展
5. 內部稽核

1.7 管理會計的檢定執照

管理會計學的範圍日益擴大，現已涵蓋企業有關的多項學門，例如財務學、經濟學、組織行為學、及計量管理學等等。為因應此項發展的需要，美國全國會計師協會特地創設了一個管理會計學院（Institute of Management Accounting）；該學院成立了一項專門研究計畫，對研究學員授予管理會計執照（Certificate in Management Accounting），簡稱為CMA研究計畫。依此項CMA研究計畫，凡取得執照者必須經過多項不同學門的測試合格；請參看本章後述問題1.3。此一計畫的目的有三：(1)肯定管理會計實務的專業性質，(2)提升有關管理會計學的教育水準，及(3)為從事管理會計實務人士建立一項評估其知識與能力的客觀制度。

本章提要

- (1) 管理會計的功能，在於提供資料以供組織_____之用。
- (2) 組織中的最高會計首長，每稱為_____。
- (3) 美國全國會計師協會所設的管理會計學院，為研究學員授予_____，以示認可其在管理會計學領域中所具有的專業能力。
- (4) 試與財務會計比較，管理會計通常可不必遵守所謂_____原則。
- (5) 管理會計比較上較為重視_____，而非強調_____。
- (6) 成本會計最重要的職能之一，在於_____，以供存貨計價、及利潤計算之用。