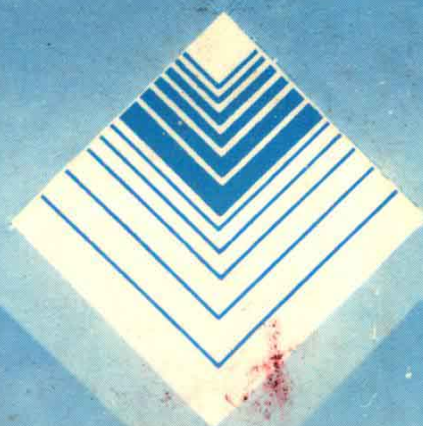


爲企業經理人而寫的——

會計學

王義雲 著



五南圖書出版公司 印行

企業經理人用書

會計學

王義雲 著

臺灣糖業公司副總經理
兼任東吳大學教授

五南圖書出版公司 印行

會計學

中華民國 72 年 3 月初版

著作者 王 義 雲
發行人 楊 榮 川

發行所 五南圖書出版公司
局版臺業字第 0598 號
臺北市銅山街 1~1 號
電 話：3916542 號
郵政劃撥：106895 號

基本定價 精裝 5.56 元
平裝 4.44 元

印刷所 明文印刷廠

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

序 言

這是一本專為企業經理人寫的會計學，寫這本書的動機，是感於我國企業經理人，絕大多數都不是修讀會計出身（事實上，我國公私機關主管，極少主修會計者），對會計所知不多，但會計事務却是經理人處理業務經常碰到的問題。而我國“會計法”對會計人員及其責任，又有特別之規定，例如會計人員有超然地位，其任免、遷調、訓練及考績，由上級政府之主計機關依法為之；因會計事務與機關長官發生爭執時，由該管上級機關之主管長官及其主辦會計人員處理之；會計人員負執行實施內部審核責任，有拒絕簽署各種未合規定原始憑證之權，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正，不更正者應拒絕之；企業對外契約及收付款憑證，如無會計人員簽章，即不生效力或不能執行等。此外，“審計法”與“機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察條例”對各機關預算執行、財務收支、財物及財政上不法不忠行為、以及財務效能、財務責任，暨工程營建財物買賣之招標、比

價、驗收等，亦規定有嚴格之審計程序，而這些程序，多藉會計人員之工作而執行。因此，使企業經理人對會計人員及會計工作，存有若干隔閡甚至誤解，以致產生了諸如管理觀點與會計方法不一致時，便認為會計人員不能配合業務需要；誤以預算的編製、執行，完全是會計人員的事，與其他人員無關；會計手續麻煩；會計報表不合用；以及經理人對會計未重視或感到無可奈何……等等問題。顯然的，這對企業經營管理和國家經濟發展，都有不利影響，改善這種情形，是讓企業經理人對會計有進一步瞭解，對會計可以協助管理的功能，有更清楚的認識，為達成此目的，應有一本適合企業經理人閱讀和應用的會計書。

企業經理人（尤其是企業的高階層主管），都是學識經驗豐富、見聞廣博、處事精明能幹、才思敏捷的人，但日常公務忙碌，無暇細讀太多繁冗文章和資料，故如單是一本淺易會計學或簡單簿記之類的書，固然不够用，但若全書儘是成本計算、費用分攤、資料分析，甚至利潤規劃、作業研究等複雜計算問題，又怕經理人無時間或不耐煩去閱讀。因此，適合企業經理人應用的會計學，最好是以通俗流暢筆調，用深入淺出方法，先說明一般會計基本常識、借貸平衡原

則，和會計事務的處理情形；再列舉某些經理人日常遭遇的會計問題，然後延伸到會計報表的瞭解、會計資料的分析，以及各種會計技術和方法的利用；最後使經理人能熟練地運用會計為工具，以協助其企業之經營管理。

作者從事企業會計工作多年，深知目前企業經理人對會計工作，尚有若干隔膜，早就想寫一本可供企業經理人應用的會計書，俾對我國工商企業發展，聊盡棉薄，現在書已付印發行，能否達成初願，尚望讀者諸君不吝指教。

王 義 雲

中華民國七十一年八月

會 計 學

目 次

第一章 企業經理人	1
企業經理人是企業的主管	1
主管與非主管	2
主管的工作	4
主管要自己有決定亦需要別人幫助	6
會計能幫助主管做甚麼	7
第二章 認識會計之一——資產負債	11
資產負債的平衡	11
資產的意義與分類	13
流動資產	15
固定資產	18
其他資產	23
負債之意義及分類	25
業主權益	28
第三章 認識會計之二——營業收支	31
營業收支及盈虧	31
營業收入與營業外收入	33

2 會計學

營業支出與營業外支出.....	35
盈虧之分配撥補.....	38

第四章 認識會計之三——成本費用.....43

成本、費用與損失.....	43
成本的分類.....	45
成本的內容.....	47
費用類別及內容.....	48
損 失.....	51

第五章 認識會計之四——會計事務之處理.....53

會計紀錄處理流程.....	53
會計科目.....	56
會計憑證.....	58
會計帳簿.....	62
會計報表.....	64
會計事務處理準則及程序.....	66
會計制度.....	73

第六章 會計原則77

一般公認會計原則.....	77
權威性的支持.....	78
基本假設.....	82
會計觀念.....	84
會計原則.....	88

會計原則欠缺完整理論體系·····	92
-------------------	----

會計原則面臨衝擊問題·····	94
-----------------	----

第七章 會計法令與會計人員····· 101

會計法令·····	101
-----------	-----

會計法對會計人員及其責任之規定·····	108
----------------------	-----

審計法與稽察條例·····	112
---------------	-----

會計報表不適用問題·····	116
----------------	-----

管理觀點與會計方法未能一致·····	118
--------------------	-----

會計人員是最好的幕僚·····	121
-----------------	-----

第八章 製造業成本會計····· 123

各業成本不同·····	123
-------------	-----

材 料·····	124
----------	-----

人 工·····	125
----------	-----

費 用·····	127
----------	-----

產品成本的計算·····	128
--------------	-----

副產品及聯產品成本·····	130
----------------	-----

次級品、損壞品及試製品成本·····	134
--------------------	-----

內部領用轉撥計價·····	136
---------------	-----

第九章 會計資料的利用····· 141

變動成本與固定成本之劃分·····	141
-------------------	-----

收支平衡點·····	147
------------	-----

利量率、安全邊際與營利率·····	151
-------------------	-----

4 會計學

成本、產銷量與利潤分析.....	154
變動成本法與獲利貢獻.....	162
攸關成本.....	165
經營決策.....	168
作業研究.....	177

第十章 從報表分析中探尋本身缺失..... 187

報表分析的意義.....	187
經營績效如何.....	188
成長是否滿意.....	190
財務基礎是否穩固.....	192
資財是否有效運用.....	194
生產力如何.....	196
有無標準比率可作衡量根據.....	198
不要過份相信報表數字.....	199

第十一章 如何控制之一——預算 205

預算的功用.....	205
建立預算責任中心.....	207
利潤規劃.....	208
訂定業務計畫.....	210
規定預算估編標準.....	212
預算之編審及核定.....	214
嚴格控制預算.....	216
考核預算執行成績.....	218

第十二章 如何控制之二——標準成本 221

標準成本之意義.....	221
標準成本的功用.....	223
實施標準成本條件.....	225
如何訂定標準成本.....	226
實際成本與標準成本差異之分析.....	228
由差異分析追究功過歸屬.....	237

第十三章 如何控制之三——內部控制 241

內部控制意義.....	241
職責劃分.....	243
設定標準.....	246
達成內部控制的其他方法.....	248
會計部門在內部控制工作中之責任.....	251
小型企業內部控制問題.....	252

第十四章 還有誰可提供客觀意見 255

內部稽核.....	255
內部稽核的地位.....	257
內部稽核之發展.....	258
內部稽核與外界查帳不同.....	263
重視內部稽核工作.....	265
接受建議改進缺失.....	267

第十五章 固定資產投資必須慎重 269

任何企業都有固定資產投資.....	269
固定資產投資特性.....	271
固定資產投資必須先評估其效益.....	272
評估固定資產投資效益方法之一.....	276
評估固定資產投資效益方法之二.....	279
評估固定資產投資效益方法之三.....	281
評估固定資產投資效益方法之四.....	284
有限資金預算之分配問題.....	286
追查固定資產投資實際效益.....	291

第十六章 維護企業血液流動的健康..... 297

資金是企業活動的血液.....	297
資金的來源與去路.....	298
資金報表的編製.....	299
新資金表之構想.....	304
資金週轉不靈問題.....	308
如何解決資金不足.....	310
做好資金調度工作.....	312

第一章 企業經理人

企業經理人是企業的主管

一個剛離開學校初進企業機構就業的人，在一般情形下，祇是一位最低級的辦事員或工程人員，對企業的龐大組織和複雜業務，所知甚少，每天工作，只是上級指派給他應做的一些簡單事務，經常接觸的，亦僅為同一工作場所中的少數同事，主管對他，未有特別印象。

倘若他做事認真負責，工作努力，表現優異，慢慢的便會引起主管注意；如能適時給予鼓勵和讚許，將會使他更加努力，並進而自動去瞭解各項業務，和研究改進的方法。逐漸的對某些事情有了自己的見解和看法，而這些事情往往在他的建議下，被做得更圓滿；即使若干較複雜和困難問題，他亦會順利解決，主管對他的能力，有進一步的認識和肯定，終於在一個適當的機會中，被提升為股長——最低層的主管。

股長是從非主管人員踏上主管職位的第一步，領「職務加給」是做主管的象徵，當他第一次從薪資袋中拿到「職務加給」時，會非常興奮，並自覺到今後可參與企業中較重要事務的決策，有「重要感」和「榮譽感」；過去工作多半只為自己着想，今後要為公司發展而更加努力，公司有前途，自己就有希望；以往祇顧做好自己工作，今後還要「帶領屬員一起做好工作」；從前或許輕易發牢騷，講閒話，今

後會覺得自己的一言一行，都有人在「注視」和「仿效」。因此，他決心做個好榜樣，讓屬員敬服、遵從。

上級主管對屬下從業人員的工作考核，一向非常公平，由於他努力工作，善與人合作，又具有才幹和領導能力，故職位不斷提升，由股長、課長：而部門經理，最後終於升至這一龐大企業的最高主管——總經理或董事長職位。

企業經理人，就是負責企業中各種業務的人，亦就是企業的主管。一個企業組織，從最低層的現場工作人員，到最高階層的主管，常分成很多層次，每一層次有一個主管；一個企業亦有許多幕僚單位和業務部門，每一單位和部門亦有一位主管，各主管所負責任雖不相同，但他們必須領導屬員，共同完成組織交付的任務，則是一樣。

本書為企業經理人而寫，對象就是企業的主管。主管無論高低，經管業務不管簡單或複雜，對會計的認識，和如何利用會計資料及方法，去解決經營管理上的問題，都同樣有需要；而且職位越高，經管業務越廣，利用會計資料及方法的機會越多，而會計可提供的貢獻亦更大。至於其他一般從業人員，若能稍具會計常識，瞭解一些會計方法，對日常處理業務，亦是很有幫助的。

主管與非主管

非主管人員最重要的是做好自己份內的工作，主管人員最重要的事則是領導屬員一起完成組織所交付的任務，因此，主管必須有領導能力。

主管領導的方式有兩種類型：一是鞭策型，以懲罰為手段，如申誡、記過、減薪、降級、調職、開除等，迫使屬員工作；二是誘導

型，以獎勵爲手段，如讚許、嘉獎、記功、加薪、獎金、升等等，激勵屬員工作。此外，主管的職權和學識、經驗、聲望、能力等，都是領導屬員工作的條件，因爲屬員知道主管職位高，有權力，必須服從他的命令做事；主管若有高深學識，豐富經驗，崇高聲譽，和卓越才能，屬員自會心悅誠服努力工作。主管如何使屬員同心合力，一起完成工作任務，是一種管理技術，亦是一種管理藝術。

主管要領導和激發屬員努力工作，下列各點，非常重要：

(一)尊重屬員人格

每個人都期望能得到別人的尊重，而不要被人看不起；每個人都希望別人因他具有能力而歡迎他去工作，而不是因同情而施捨給他一個職位。因此主管必需尊重屬員人格，把他當成朋友、伙伴、同志，而不要將他視爲可以隨意驅使的下屬或傭人。

(二)瞭解屬員需要

每個人都有生活上需要，包括物質的和精神的；人人都喜歡因工作而得到應有的報酬和職位，亦都希望身心健康和生活愉快；每個人都有尋求安全感的基本慾望，因此企業經理人除注意升遷公平和待遇合理外，休假、康樂活動、醫療服務、子女教育、退休、保險等福利設施及安定生活環境，皆有助於提高士氣和增進工作效率。

(三)欣賞屬員成就

每個人都希望自己在工作上的優異表現和貢獻，獲得他人的肯定，因此主管對屬員工作成果，應表示欣賞，對其成就，應給予讚揚，使其有知遇和受重視之感，工作自會做得更好。

(四)分享屬員快樂

能夠與屬員同甘苦，就能夠分享屬員快樂，主管和屬員打成一片，士氣及工作效率必然提高。

(五)明確指示屬員工作

一般人都希望接受明確、合理的工作指示，而不願意聽從含混不清、交代不明的命令做事。故主管應明確告訴屬員應做甚麼事，如何去做，怎樣才能做得最好。

(六)公平考核屬員成績

每個人都樂意在大家公認為「公正」的主管領導下做事，人人都喜歡因工作努力而得到獎勵，而不願意看到不論工作有無貢獻，都給予相同待遇，因此主管對屬員工作成績，應公平考核，賞罰分明。

主管的工作

主管的工作，就是管理的工作，企業的管理工作，包括決策、計畫、配合、控制和考核。

決策是確定經營目標和政策。決定目標和政策時，要分析影響達成目標的各種因素，這些因素或相輔相成，或相互抵銷，而其影響的程度，亦各不相同，有的可加以控制，有的無法控制。無法控制的因素，就是不確定性和可能發生的風險，需要事先預測，妥為計算；可以控制的因素，要看執行時有無限制，若有限制條件，應逐一列出，俾便選擇其價值，以利完成目標。

計畫根據目標和政策擬訂，達成目標的工作方案，常不只一種，各種可行方案，可能各有利弊，應一一臚列，互相比較，並用模擬（Simulate）方法，求出各種可行方案之結果，以決定一個最佳的工作計畫。

配合是將企業中可以運用之人力、設備、財力、物力等資源，作最佳組合和有效利用，以產生最大總體效益，包括組織精簡，使指揮

靈活，效率提高；權責劃分，使責任明確，弊誤不生；工作協調及激勵，使每一個人均能發揮最大工作潛能，每一件設備和財物均能充份有效利用。

控制是使實際作業按照工作計畫進行，以達成原定目標。計畫執行之前，應將計畫內容，詳確告訴工作人員，使其充份瞭解並樂意執行；工作進行期中，應防止發生偏差及錯誤；工作完成之後，需迅速報告執行結果。控制的方式，有的是在事件發生之前，即預為防止偏誤或導向既定目標，稱為預防性控制；有的是事件發生之後，檢討其差異及原因，設法謀求改正，稱為治療性控制，一般採用方法有預算控制、標準成本控制，及內部控制。

考核是分析工作實際成果與原定目標之差異及原因，以追究工作人員功過；有功者賞，有過者罰，如此才能使所有從業人員努力工作，完成規定任務。

上述管理工作之順序是：

第一 確定企業經營目標，訂定營業政策，作為一切業務活動的指導方向。

第二 根據目標及政策，設計行動方案，制訂工作計畫，以達成目標。

第三 設計行動方案制訂工作計畫時，將人力、財力、物力及設備等資源，作最適當配合，以產生最大效益；鼓勵所有工作人員，按照計畫完成指定任務。

第四 控制業務活動。各種業務活動的實際情形，應隨時報告，如有偏差，迅即改正，使其符合原定目標。

第五 工作完成之後，根據實際成果，加以分析，對各工作人員，分別考核獎懲；並研究得失，作為建立新目標、制訂新政策、新