

成本的新觀念

原著 日・今坂朔久

譯者 魏 顯 智



東亞書局出版

成本的新觀念

原著 日・今坂朔久

譯者 魏 顯 智

東亞書局出版

成本的新觀念

東亞書局出版

香港七姊妹道196號十一樓

志豪印刷公司承印

柴灣祥利街七號十二樓A座

香港・南洋各地書局均有代售

2 4375 801

成本的新觀念

原著 日・今坂朔久

譯者 魏 顯 智

629972

東亞書局出版

成本的新觀念

東亞書局出版

香港七姊妹道196號十一樓

志豪印刷公司承印

柴灣祥利街七號十二樓A座

香港・南洋各地書局均有代售

2 4375 801

目 錄

第一章 緒論 11

數字的魔力.....	11
成本是企業經營的重要指針.....	12
不善算計的企業家——妙事.....	12
製造成本有無可能減少至“零”.....	12
“感覺”和“真實數字”的距離一千里.....	13
經營成本是“現實數值”.....	13

第二章 形形色色的成本和損益 15

主管人員的定義和他的職責.....	15
賓主顛倒的“成本”觀念.....	16
眼睛長在後腦的成本計算.....	17
成本非只一種.....	18
取得成本.....	20
代替成本.....	21
形成財務會計成本與管理會計成本差異的原因——埋 沒成本和加計成本.....	22
埋沒成本.....	24
計算方法A——.....	24
計算方法B——.....	25
加計成本.....	25
機會成本.....	27
機會損益計算之重要性.....	29

更新設備的得失問題·····	30
錯誤的分析·····	31
得失的關鍵·····	32
計劃計算和長期計算的差異·····	33
機會損失和更新·····	37
機會成本的誤算一例·····	38
(給讀者之問題 1)·····	42

第三章 財務會計之成本計算方式····· 43

通用的言語和相同的思考方式·····	43
損益計算書的形式·····	43
損益計算書內容解說·····	46
製造成本·····	47
原料·材料成本的計算·····	47
稅法上之規定·····	50
人工成本與間接費用的計算·····	51
財務會計的折舊攤提·····	52
間接費用和發生成本的部門·····	54
共通費用的分攤手續·····	54
補助部門的費用分攤手續·····	55
製造部門費用的分攤手續·····	57
分批成本演算·····	59
計算手續指引·····	60
分步成本演算·····	66

第四章 避免陷入成本魔術的方法

(I 標準成本計算) 69

如何判斷.....	69
魔力的泉源.....	69
單位工資分攤率之秘密.....	71
間接製造費用分攤率之迷惑.....	73
標準成本制度的誕生.....	74
標準成本制度的目的.....	74
標準成本演算.....	76
實績計算.....	78
材料費差異分析.....	80
加工費差異分析.....	81
作業率差異.....	83
容許預算差異.....	83
變動預算與損益分歧圖.....	84

第五章 避免陷入成本魔術的方法

(II 直接成本計算) 96

旅社之成本分析.....	86
住宿旅客之增減.....	87
比例 (變動) 費用與固定費用之關係.....	88
利益如何增減.....	88
直接成本方式之損益計算.....	89

期間損益之正確計算方法—直接成本法的第一種功能	91
分攤成本法之魔術	93
消除魔咒之武器—直接成本法	93
直接成本法與利益圖	97
計劃之得失分析—直接成本法之第二種功能	99
C公司的產銷計劃是否成功	101
錯誤的根源	102
會計師的建議	103
應用直接成本法以建立富於積極性之營運計劃	105
單位工數邊際利益之運用	109
餅乾店之成本計算	110
令人頹廢之損益計算	112
陽光照不到的製造部門的嘆息	114
解決之方法	117
(給讀者之問題 II)	119

第六章 成本管理之推行方法 120

藏在管理名義下之麻醉劑	120
成本管理現況	122
新成本管理制度之推行方法	123
改善方案之成本計算之重要性	124
成長的原動力—改進計劃	125
可供研究改進對象舉目皆是	126

落伍的採購方式之研究	129
洛克林航空機公司之例	129
熟練曲線之應用	130
追加契約之單價應該減	131
應如何計算	132
推銷員賴特之怨言	133
採購代理人佛烈·希之煩惱	133
佛烈·希之決心	134
決定經濟意思之基本原則	138
邊際分析	138
確實掌握變化之因素	139
機會損失之觀念	142
賺了抑或虧了？	143
以管理為目的之機會損益計算	144
促進改善行動之動機	145
利用經營管理以節減成本	146
發掘機會損失之例舉	147
機會損失之根源	148
如何推行有計劃的成本管理	149
“發現問題”並非容易	150
不要誤解“問題之本質”	151
管理經濟學之重要性	154
〔給讀者之問題Ⅲ〕	155

第七章 投資之經濟計算	159
企業家對減輕成本的努力.....	169
多彩多姿的投資經濟計算方法.....	161
投資順位因算法而異.....	163
貼現法	164
何謂現金流量	166
貼現之基本常識.....	168
結論是否正確.....	170
貼現資本利益率比較法之優點.....	172
何謂貼現資本利益率比較法.....	174
貼現資本利益率之求法(1).....	175
貼現資本利益率之求法(2).....	179
貼現資本利益率和投資取捨基準.....	181
資金成本率之求法.....	186
貼現法在銷售方面之應用.....	187
(給讀者的問題 VI)	188
(給讀者的問題 V)	189
試問.....	189
第八章 明日之成本計算	191
成本計算的發展過程.....	191
前瞻的成本計算觀念.....	193
聯接成本.....	194

目 錄

認識會計方法之限度	196
線型規劃	196
產品組合問題	197
L P 與機會損益計算	200
歸屬成本	202
發現月亮背面的成本計算	207
潛在價格之功用	209
如何制訂聯合產品之生產計劃	210
月球之真相	214
昨日、今日、明日之成本計算	215

第一章 緒論

數字的魔力

數字和人類的歷史一樣長久。數字在古人的眼光裡頗富神秘的色彩。希伯來人將 6、7、40 和宗教貫連在一起。基督徒認為 7 是幸運的象徵。巴比倫人和波斯人特別喜愛 60 的數目。希臘人、印度人、中國人也各有其所好與神妙的說法。

現代人尊稱數字為“科學的話語”，不再像古人一樣把數字神化，可是却以不同的方式去信仰數字而受到它的影響。購買獎券的人總愛東挑西選，雖然每一張中獎的機率完全相同，但總覺得似乎某些號碼希望較大，因而類似 100000 或 200000 號碼的獎券必然銷不出去。因為中獎號碼單裡，從未看過有這樣整齊號碼。錯覺就在這裡，整齊的號碼中獎的機會誠然較諸不整齊號碼中獎機會少了很多，其理由只是因為整齊的號碼較那些不整齊的號碼在數量的比例上少之又少而已。如果一張比一張的話，中獎的機率絲毫不差。在此例裡可以體會出一般人在不知不覺之中，對數字存在着莫明其妙的信仰。

在數字支配力日益增強的今天，人對數字的信仰難免產生奇妙的神話而導致謬誤，但却已經不可能將數字從人類的生活中除去。

成本是企業經營的重要指針

近代企業活動與數字已經成為不可分離的一體，成本計算就是其一。近代企業每日面臨着激烈的競爭，爲了戰勝競爭以維持企業的存續進而謀求發展的話，必須日新月新，因爲維持現狀就是落伍，甚至會遭受淘汰。然而任何改變難免隨伴着一些危險。企業經營者無論做任何決擇，都要冒此種風險。惟成本或損益的計算，對經營者來說却可以提供判斷和決擇的信心。

不善算計的企業家一妙事

成本是企業經營極其重要的判斷指針，但是成本計算有時都被一般經營者敬爲鬼神，豈非妙事？

工廠的技術人員以及管理人員都認爲成本是財務會計人員的事情，與他們風馬不相干。形成此種局面的原因是由於成本計算手續繁雜，非一兩次的講解可以瞭解，而那些會計上的術語也只有學會計的人才能領悟。至於內容，只不過是一些加、減、乘、除，未能引起經營管理者或者技術者的重視。

製造成本有無可能減少至“零”

某公司兼任財務經理的常務董事，過去曾在銀行任職，在財務會計方面極具才幹，只是對生產和技術却是一竅不通。但是由於他掌握了財政大權之故，在會議席上他的一言一語頗能舉足輕重。該公司工作改善通常必附有預計效益計算書，說明該項工作完成後可以減輕某項支出若干等。但財務經理對這些預計效益計算書一向不肯過目，僅憑靈感和視資金的方便與否而加決擇。某

日，在會議席上財務經理又反對製造部所提出的工作改善計劃，而引起製造部經理的抗議，製造部經理認為工作的推行與否，應該根據數字。當然按照預計效益計算書所指，產品的製造成本之能夠減低也甚有道理。

但是財務經理的回答也妙。他說：如果預計效益計算書可靠，那麼將過去所做的改善計劃之效益累積起來計算，則目前的製造成本應該是“零”了。

此並非笑話。但是預計效益計算是否如此不可靠？假如不可靠，則唯一的依靠豈不是只剩經驗和靈感，如此則企業經營的前途豈不是非常可悲。

但財務經理亦不無道理，然而何以預計效益和實際效益會生出如此差異？“成本的魔術”謎底何在？

“感覺”和“真實數字”的距離一千里

通常報館送來的報紙都是一摺爲二，如加摺一次則成四張，三次爲八張。以此類推，假設摺了26次，則其厚度將與棹子或人的身長一樣高？

新聞紙張的厚薄，因種類而有若干差異。一般而言，一公厘厚度大約有十三張。報紙26摺後之張數爲67,108,864張，以13,000（每公尺張數）除之，得商5,160公尺。玉山不過三千餘公尺。

讀者諸君有無想像到一張報紙26摺後將比玉山還高？這不過只是簡單的乘算問題，却不能單憑靈感去求取解答。

經營成本是“現實數值”

成本的計算有時也將產生類似前述的魔力。但是成本計算是實務的工具，因此與純數學的計算比較有若干根本的區別。

摺報紙的例是將實務上不可能的事，假定其為可能而加計算者。

在實務上，報紙究竟可以摺幾次？這才是現實的問題。通常，摺到七次就難以再摺，張數只不過是128張，如果每摺一次均加以剪開，亦將在17次左右達到極限，此時每張大小大約等於火柴一般粗細而難再繼續剪下去。因此在現實的世界裡，17次左右將是最大的限度，張數是十三萬張，約十公尺。

成本計算的數值不是憑“靈感”亦非“數學理論的極限數值”。而是計算7摺或17摺的張數，唯有這種現實的數值，才是企業經營所需要者。

假定有一套老朽設備，每年均需支付一筆可觀的修理費用。現在來算算繼續使用是否合算的問題。假定新設備之耐用年數為三十年，則計算新舊設備三十年間的修護及其他各種必須開支做為比較則如前述，如同報紙摺26次的話會比玉山高一樣愚昧。因為老朽設備的壽命根本沒有三十年。

成本計算，必須站在現實的基礎上始可活用。以現實為基礎所計算的成本才是企業經營可靠的南針，離開現實將是托空幻論或紙上談兵，為企業經營之大忌。