

天 專 用 書

管 理 會 計

李 秋 澄 譯

MANAGEMENT
ACCOUNTING

A Decision
Emphasis

DON T. DeCOSTER

ELDON L. SCHAFER

原 序

本書乃介紹管理會計之教科書。其結合一般所接受之管理會計與作者認為之未來管理會計教育之重點。其在配合學生修第二科或第三科會計之需要。作者假定學生已學習測定與彙總企業交易之基本會計過程。總之，其並不需對會計理論與實務受過極端嚴格之訓練。

作者希望本書之教學目的不只一項。第一，本書之基本結構承認管理會計之進化性質。管理會計已由收集與報告資料之古典功能轉換為將財務資料提供決策之用的更複雜功能。當從事決策之決定，資料收集之目的必需對準此點。所有過去資料與所有計劃之尋求在於減少決策之不確定性。會計之此種趨向在於本書予以承認，本書要學生注意資料之主要目的——管理之決策。

第二，作者停留在目前之管理會計技術與理論之範圍內。由於本書係提供學生初學管理會計之用，其不適合作更進一步討論新課題。雖然所討論之理論與實務不是新的，但本書之組織與重點是新的。雖然一些數學技術與目前之行爲科學亦包括進去，但未過份強調。

最後，作者對本書內容攷細之解釋使不管是否主修會計之大學生均能瞭解。本書課題對於需作經濟決策之任何人都是很重要的。欲要瞭解有賴學生主動學習。為達到學習本書有各種習題，包括簡單與複雜的，在於每章後面。作者希望學生利用習題增強管理會計技術之利用能力。

本書十五章共分三篇。第一篇「用於決策之會計資料」，本篇共有五章在於介紹決策過程與資料收集暨選擇之目前會計方法。此乃簿記之最低要求。此篇之目的注重會計資料之觀念，使學生不受任何資料收集制度之約束。

第一章透過溫習決策過程之性質與企業管理當局所要決策之類型討論規劃與控制之結構。第二章討論固定與變動成本之決定與其在成本——數量——利潤分析之功能。第三章在於討論歷史會計如何利用成本之流轉測定生產成本。其中小範全額成本制之分批與分部成本法之成本流轉。第四章討論間接製造費用之問題。其間注重預訂間接製造費用率並分析間接製造費用差異。第五章討論變動成本

法之對內與對外報告目的。第一至第五章乃進入學習管理決策之前所需之基本觀念與名詞。

第二篇定名為「從事決策之資料利用」。本篇共分四章在於討論特殊類型之決策所需資料，第六與第七章討論短期決策。其中第六章討論經濟與會計觀點之訂價決策。第七章討論一些影響生產產出與成本的短期決策。

第八與第九章討論關於生產能量與長期資產之長期決策。此時需考慮現值之因素。其中第八章介紹長期決策暨討論為長期決策測定收入與成本，決定可接受之報價率，與所得稅之影響。該章並以介紹現值技術作結束。第九章介紹投資分析之技術。各種方法加以比較與評估並注重那些考慮貨幣時間價值之方法。

第三篇定名為「執行決策之規劃與控制制度」。本篇注重將決策資料結合成有意義與協調之東西。結合之目的在使決策者能於變成事實前試驗未來決策之動向。同時此結合之資料可用來加強控制之機會。此種指導行動之資料可提供一種標準能與實際結果比較，以便保證此制度與各種決策係於控制中。

其中第十章介紹用於規劃與控制之預算，其注重組織與人際方面。第十一章介紹標準成本制度。其注重訂定標準，標準成本制之作業，與瞭解標準成本差異。因為其與決策暨控制相關，因此變動標準成本法與全額標準成本法一併介紹。

第十二，十三，與第十四章以單一公司為例說明建立預算制度。此使前幾章之決策協調而合而為一。第十二章包括明細之利潤規劃，開始是預測收入與估計成本，然後建立利潤計劃。第十三章繼續以現金流轉預算與計劃之財務狀況表使之與利潤計劃協調之方式建立預算制度。此兩章討論預算之理論與建立預算補助表。第十四章討論預算過程之預算報告制度。透過預算報告制度，強調責任會計。

第十五章討論分權化之組織。本章所討論之問題包括部門利潤，公司內移轉價格，與部門報價率。

每一位作者均希望將有關與相關之課題寫出來，惟均發現篇幅有限。我們省略一些課題可能別人認為重要的。這些是心理暨組織決策理論，統計決策理論，與情報經濟理論。這些課題雖然逐漸認為重要，但目前並不一定就包括在初級課程。

整個教科書以陽性代名詞代表會計學家，經濟學家，與其他財務人員。以避免重複用他或她。很不幸地未有中性代名詞可資應用。雖然我們用陽性稱呼，我們仍感謝與尊敬參與實業圈之婦女——目前受雇或準備進入。

我們受許多人之鼓勵與支持從事此書之寫作。特別是我們之家庭，他們為幫助我們犧牲很多。我們亦受同事與朋友之支持，他們對原稿閱讀並提出意見。這些人是華盛頓大學之 GARY L. SUNDEM與LOIS ETHERINGTON，北卡羅來納大學之 HOWARD O. ROCKNESS，海藍社區學院之 MARY LONGSTAFF，東京大學之 NAOMI TSUMAGARI，諾出南大學之 RAYMOND M. POWELL，北伊利諾大學之 ROBERT E. BENNETT，印地安納大學之 SAMUEL FRUMER，奧立岡大學之 WILLIS R. GREER 二代，明尼蘇達大學之 MICHAEL J. BARRETT，德州大學在阿靈頓之 HARLEY COURTNEY，哈佛大學之 JOSEPH G. SAN MIGUEL，與康乃廸克大學之 RONALD PATTEN。最後我們要感謝與我們工作之 MARY T. SOULIER。

這些人對我們作有價值之批評與建議。我們對這些建議均慎重考慮。耗無疑問他們對我們之思考很有影響，深信他們之建議健全我們之稿子。當然，我們對此書負全責。

我們亦感謝美國會計師協會，國家會計人員協會，加那大工業會計人員社團，與許多出版社暨公司允許由其出版物與試題加以引用。取自會計師試題之習題標明為 CPA 採用；取自工業會計人員社團試題之習題標明為 SIA 採用；取自管理會計協會管理會計師試題之習題標明為 CMA 採用。

作者與出版社歡迎使用者批評。

朗·T·狄克達

艾倫·L·謝華

目 次

原序	i
第一篇 用於決策之會計資料	1
第一章 用於決策之規劃與控制過程	2
第二章 成本習性與成本—數量—利潤之相互作用	32
第三章 以全額成本制計算產品成本	62
第四章 進一步討論間接製造費用之計算成本	87
第五章 變動成本法與邊際貢獻法	111
第二篇 從事決策之資料利用	137
第六章 收入與訂價決策	138
第七章 生產決策	159
第八章 供長期決策之資料	186
第九章 投資分析之技術	207
第三篇 執行決策之規劃與控制制度	234
第十章 預算：規劃之有系統方法	235
第十一章 透過標準成本之成本效率	259
第十二章 預算：利潤計劃	294
第十三章 資源規劃之預算	329
第十四章 預算報告與責任會計	357
第十五章 部門績效之衡量	384
附錄A——\$ 1之現值	402
附錄B——\$ 1之年金現值	404

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一篇 用於決策之會計資料

第一章 用於決策之規劃與控制過程

第一節 用於企業決策之會計

- 一、公司間之資源分配決策
- 二、公司內之資源分配決策

第二節 規劃之階段

- 一、組織之目標
- 二、資源利用之決策
- 三、決策之類型
- 四、決策相關之成本與收益
- 五、用於營業決策之相關成本與收益
 - 1. 會計觀念之營業決策
 - 2. 經濟觀念之營業決策
 - 3. 會計與經濟兩種觀念之比較
- 六、用於能量決策之相關成本與收益
- 七、決策利用預算加以表達

第三節 決策後之控制階段

- 一、執行資料
- 二、非財務性之控制

第四節 管理會計人員之責任

本章提要

經濟制度之主要目的係利用分配可用資源之方式滿足其成員之需要。在於非營利部份之經濟，特別是政府單位，資源分配計劃是透過預算之過程達成。立法與行政單位透過其分支單位決定那些資源將用於國防、維護法治暨社會秩序、維持遊樂暨公園活動、社會福利、與資源如何收回等。當這些需要一經決定並編立預算，則利用徵稅作後盾。其透過徵稅與隨後之政府支用將經濟資源分配於公共部門。

企業經理之各種決策在將各種資源分配於產生利潤之經濟一環。企業資源之分配分為兩階段。第一階段及最易於見到的是資本市場所做公司間之決策，諸如股票與公司債之交易。企業間資源之流轉部份係由此市場決定。投資者將其資源（資金）投入這些公司是相信其可由這些投資得到合理之報價。當某經濟活動之報價率降低，這些資金趨於流向其他較高報價率之經濟活動與單位。第二階段，當各種資源既已投入某一公司，其經理必須作各種決策妥善利用這些資源。如果公司欲賺取足夠之報價率與維護其資本投資，有效利用企業資源是必須的。

會計之功用與職責在提供有意義之資料以供這些資源分配決策之用。就廣義而言，會計是提供從事明智決策所需資料之工具，其工作並非決策之決定。決策之決定，在公司內是由營業經理來決定，在企業外是由投資者來決定。

第一節 用於企業決策之會計

因為會計是按此兩種經濟決策（公司間與公司內）提供資料，在邏輯上，會計資料應具有多種目的，注重公司間資源分配之會計資料，術語稱之為財務會計（Financial Accounting）。注重透過規劃與控制過程之公司內資源分配之會計資料，術語稱之為管理會計（Management Accounting）。財務與管理會計具有很多相同之處。為財務與管理會計建立單一會計制度會產生重疊之資料與共同之術語。總之，其對資料之要求與哲學觀點具有重大之不同。

一、公司間之資源分配決策

公司間之決策偏重公司間資源之流轉，所需之資料要比公司內決策更具一般

性。財務會計透過資本市場引導對工業資源之產生與分配問題之注意，此種引導須使大眾對會計資料感覺有用而逾越公司管理結構之範圍。大眾利用財務會計資料，但他們既不深究資料來源，亦不考慮收集、整理、與報告資料之會計制度，因此，會計報告所公布之資料必須能溝通企業外之人士。這些人士包括過去、現在、暨未來之股東，公司債之持有人，銀行機構暨債權人，工會，與其他有趣於該公司經營之人士。凡某公司之股票係屬公開發行，此種消息必須使任何有興趣該公司之人士獲得。

財務會計資料為兩種顯著區別之目的服務。第一，這些資料應當作情報來源為投資者與債權人作為投資與貸款決策之用。謹慎之投資者利用財務報告（財務狀況表，損益表，未分配盈餘表，與財務狀況變遷表）選擇投資之機會，因為這些財務報表為一個公司之財務安全性與穩定性提供線索，並且指出未來營業之可能結果。第二，以社會為重，財務資料用以保證企業係遵照社會風俗習慣與法律從事營業。此種遵照社會風俗習慣與法律之功用不勝枚舉。對於未參與公司業務之股東而言，其急欲瞭解管理當局是否致力於保護與保全公司資源。他需要確定他所收到之資料是公正與可信賴的，而管理當局沒有誤用公司資產。此種遵照之內涵責任是管理當局對股東應盡責任。遵照此種方式所報告的亦注重一般社會之需要。舉例，財務會計資料通常需符合聯邦、州、與市政府稅捐機構法律要求；向股票與證券交易委員會登記；向州際商業委員會與商務部提出報告；最近，亦須符合環境保護機構之規定。

當財務會計資料一經公布，其必需具備一些要求。第一，資料使用者，不管是股東、公司債持有人、或政府機構，通常均利用這些資料從事決策之用途，而不管彙總報告後面之詳細交易。這些資料必須被保證公正而客觀地代表事實。獨立之審計人員（會計師）則從事證實資料之一般公正情形。

第二，因為財務資料提供與興趣互異之人士使用，其須統一與標準化。會計資料如無共同之術語暨語言、會計制度、與表示方法，將有天壤之別。由於對於標準化與統一性之需要使甚多會計活動尋求發展出具有共同基礎之知識與共同溝通之方式。舉例，財務會計標準局為大眾尋求一種測定暨報告交易與事件之共同理論。

二、公司內之資源分配決策

當資源投入公司，則需從事公司內之營運決策。管理會計之目的在於對這些財務資源從事最有利用之利用。通常，管理會計所注重是特殊性而非一般性。經理所需之資料要比投資者所需之資料更特殊。其必須將資源分配於產品間，資產結構間，區域間，部門間，與管理責任中心間。（管理責任中心即組織之單位，其對特殊活動負有特殊管理責任）。對於特殊決策之性質通常均需加以說明，因此，所需資料可正確地加以確定，而決策之法則亦可以產生出來。雖則某一決策所需之資料可能可相當簡單地加以決定，但此並不表示此種資料或情報之收集工作是簡單或容易。要為特殊決策分離資料可能相當困難，有時甚至不可能加以分離。但管理人員要比公司外之人士佔便宜。由於其可接近事件，管理人員可修改會計制度與報告以符合特殊之條件。此種可接近性使資料變得具有彈性，而能發展出特殊資料用於特殊決策。

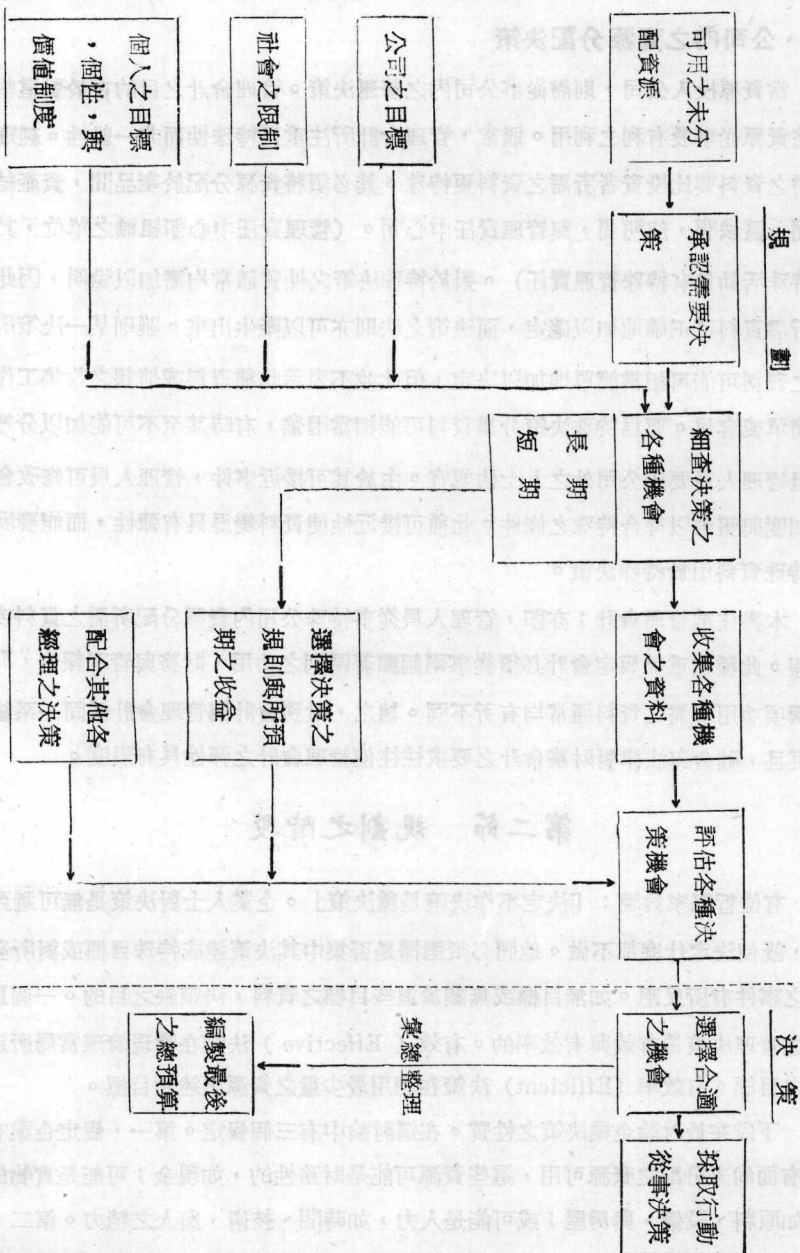
本書注重管理會計；亦即，管理人員從事特殊公司內資源分配所需之資料或情報。此種注重係假定會計必須從事兩個顯著區別之功用，財務與管理報告，而此兩項功用所需之資料通常均有不同。總之，財務會計與管理會計係同一系統，更且，社會與法律對財務會計之要求往往使管理會計之彈性具有有限度。

第二節 規劃之階段

有位哲學家曾說：「決定不作決策是種決策」。企業人士對決策是無可避免的，既使決定什麼都不做。他們必須選擇是否集中其決策達成特殊目標或對所發生之事件有所反應。如無目標或無關於這些目標之資料，決策缺乏目的。一個良好之管理決策是有效與有效率的。有效（Effective）決策在實現管理當局所追求之目標。有效率（Efficient）決策在利用最少量之資源以達到目標。

下段在於討論企業決策之性質。在這討論中有三個假定。第一，假定企業有稀有而尚未分配之資源可用，這些資源可能是財務性的，如現金；可能是實物的，如原料、設備、與房屋；或可能是人力，如時間、技術、與人之精力。第二，假定管理當局意欲決定如何有效與有效率利用這些資源。第三，假定各種類型之

表1-1 規劃與決策過程



經濟個體有共同之規劃過程。在規劃過程中每一公司或組織將有不同之步驟，但我們分離與研究共同之過程。表1-1概述規劃與決策過程之一般情形。

從事決策之第一步驟在於規劃（Planning），規劃包括選擇企業之目標與發展出計劃來分配資源以達到這些目標。規劃是有效決策之主要工具。整個公司，包括其主要部份，必須有一計劃。其透過規劃過程使管理當局能形成採取行動之方向，此種方向可使未來未確定性與公司內所產生之很多壓力減少。

規劃過程可能是正式的或非正式的。正式之規劃要比非正式者優越，但非正式之規劃要比沒有好。正式之規劃應先發展出企業之目標與承認企業達成目標所遇到之個別限制暨社會限制。

一、組織之目標

在愛麗絲奇遇記中，愛麗絲從小路走到岔路遇到一隻露齒嘻笑之貓。

「請告訴我，我應從何處去？」愛麗絲問。

「這要看妳要到何處去。」貓答。

「我沒有特別要往何處去……」愛麗絲說。

「那麼從那條路去都是一樣」貓答。

「……只要能到別處去。」愛麗絲補充說。

「那麼只要妳走得夠遠妳一定可以。」貓說。

如無預期之目的地，任何決策均缺乏目的——你走那條路均沒有區別。從事資料之收集亦然，正如愛麗絲花費精神在問問題，如不能提供有用之資料，其所收集的亦白費。

在能有目的之決策之前，其必須具備一個目標——方向。此目標是決策者之基本目的。其係所有決策與活動所應注意之方向。在資本主義之國家，諸如美國及加那大，一般企業活動致力於賺取利潤之共同目標。在傳統之經濟理論裡，此種基本目標均直接指出。有時，利潤目標蘊涵於廣義之所謂「公共服務」中或「公司長期生存」中，其間假定如果公司提供有用之服務，其可得到合理價格與利潤之回報，同樣地，如果公司可繼續按合理價格提供必要之服務，公司可被保證長期生存。當然，所有公司，由最小至最大公司，是以利潤動機作為共同維繫因素。

如果說公司之唯一目標在使利潤最大，則說得過份單純，其除利潤外尚有許多目標。有些經理在於建立權力基礎與建立企業帝國；有些尋求社會威望與成為貴族或公眾所讚許；另一目標是安全，將未來之不確定或不明情況摒除以往漠視純利潤動機；最後，很多個人與公司具有慈善之目標。雇用殘廢工人，為恐懼症提供治療，維護清潔之環境，提供舒適之工作環境，與提高社會與文化等都是慈善之目標。

一個公司均綜合許多目標。未參與業務之股東將其資金投入公司，其可賺取股利與資本之收益；管理人員代表股東亦期望利潤；同時，每一經理與工人亦有其一套目標。在各種限制之內，公司必須賺取足夠之利潤以維持其生存，而各經理與工人則亦爭取符合其自己之目標。這些股東，經理與工人之目標必須配合並符合法律、政治、與經濟之社會目標。

雖然包括種種之目標，但各個個別目標顯然必須統一。除非管理人員能成功地集合主要目標，不然，公司要為社會，工人，或股東之目標分開作業。公司必須發現一種方法有效地使目標一致。此種需要係基於事實上很多目標是主觀與不易指出的，更且，它們是廣泛與殊少能用數字表示。很可能因很多目標之不明確，而決策者注重最能以數字表示之目標——利潤動機。

二、資源利用之決策

當公司有未利用資源，或一種資源可加移用，則需要加以決策。公司之目標與任何外在之限制引導經理決策。有了目標後，經一些規劃步驟以保證管理人員有效與有效率之決策。

表1—1所表示之第一步驟，當認定必須加以決策時，先行解釋問題並編列各種可能之決策機會。克拉克（J. Maurice Clark）在於一本古典之書「間接製造費用之經濟研究」簡明地敘述企業所遇到之資源利用決策的種類：

1. 在於工廠未建時，問題在於建立新廠是否經濟…。
2. 在於工廠未建時，問題在於要建多大…。
3. 工廠在於已建並加以經營時，問題在於改變生產方法是否經濟…。
4. 工廠在於已建並加以經營時，問題在於有多少可供股利？…。
5. 在於估計減價可增加銷售量時，問題在於應便宜到何種程度…。

6. 競爭增強而威脅既有之銷貨時，問題在於尚可減價多少以維持公司…。
7. 當不景氣時，問題在於工廠應否視復蘇情形關閉…。
8. 計劃開發生產副線，使其能利用主要產品需求減緩季節充分利用工廠及工人力時，問題在於副線之成本應計算為多少…。
9. 最後之問題在於工廠是否不再需要而應永久關閉。

上面雖然是五十年前所寫的，可能之經濟決策之種類仍然相當完美。

三、決策之類型

克拉克所列前三種決策是將公司資源投入工廠與設備所需之決策。然而最後之決策問題在於處分工廠與設備。通常此四種決策問題術語稱之為長期或能量決策 (Long-Range 或 Capacity Decisions)。長期決策有兩個獨特之特性。第一，它們在於改變公司之生產力或服務之潛能。第二，相等重要的，它們所包括之期間相當長，因此其對公司之影響可以現金流轉作最佳之測定，此種流轉需經貨幣之時間價值略加調整。貨幣之時間價值 (The Time Value of Money) 是對今日貨幣投資將賺取利息而在以後增加價值之簡單事實作正式認定。相反地，未來所收幣值要比今日為低。

關於生產之產出，競爭之訂價，增加生產線，暫時關閉及分配利潤（如股利分派）是短期或營業決策 (Short-Range 或 Operating Decisions)，這些決策均係短期，因此幣值問題認為不重要。更且，其與增減生產設備無關；其只是將既有之設備盡量利用以產出最佳結果。

四、決策相關之成本與收益

如表1—1所示，在於對可能決策之機會予以分離後，規劃過程之下一步驟是發展出各機會之成本與收益資料。會計制度是提供各可能機會之資料的有力來源，雖則其並非唯一來源。會計制度收集過去決策結果之財務資料，欲使此資料有用於其後之決策必須使管理人員有趣於以金額表示之資料，並且使之相信過去之結果有助於預測未來。

欲有效與有效率之決策，管理人員必須估計所考慮之各個機會之相關成本與收益。為決策所影響之成本或收益才是相關成本或收益 (Relevant Cost 或 Benefit)。凡不為決策所影響之成本或收益是非相關的。在於決策中凡非相關

之成本或收益均可不予考慮，因其不受決策之影響。區別那些成本與收益是相關或非相關之能力為有效率決策之基礎。

為闡釋相關成本與收益之觀念讓我們舉一簡單例子。約翰目前在木材工廠工作，他考慮回大學念書。什麼是他決策之相關資料呢？很顯然，他所應負擔之學費、書費、與學校其他費用是相關成本。他之膳宿費呢？凡他自供自給不管他上大學或繼續在木材工作，膳宿費均要發生，只有兩機會之膳宿費差額是相關成本。如果他住在同一地方膳宿，則膳宿費是非相關的。但要估計兩機會之收益則比較困難。如果他上大學。他必須放棄在木材廠所能賺取的。經濟學家及會計學家稱此必須放棄之收益為機會成本 (Opportunity Cost)。總之，如果他繼續在木材廠工作，他將來將要比大學畢業賺得少些。其收益之差額再加上時間因素就是此決策之相關收益。

欲闡釋企業之相關與非相關成本與收益，讓我們假定百豪公司 (Bradford Company) 最近以 \$100,000 購入一棟房子，估計使用年限為十年。該公司有兩種機會利用此房屋。第一種機會是按月收租方式租給其他公司。第二種機會是將存貨儲存於房屋裡。在此例子，折舊費用是非相關，因它對此兩種選擇均沒有影響。只要用維護與營業成本之差額之相關成本與每月租金或當作倉庫之價值之機會收益比較。

另一種有助於決策之成本與收益思考法是差異成本或差異收益。差異成本 (Differential Cost) 是任何兩個可接受機會之成本的差額。差異收益 (Differential Benefit) 是任何兩個可接受機會之收益的差額。此法是利用觀察其間不同之方式直接比較兩機會。因此，駕駛 Cadillac 車與 Pinto 車之成本的差額是種差異成本。租用與購用一部車之成本的差額亦是種差異成本。接受任務與固定薪資之收益的差額是種差異收益。很多會計學家稱此種過程為增加分析 (Incremental Analysis)，其在測定某機會比另一機會所增加之總成本或總收益。

如表1—1所示，在於細察各決策機會後規劃過程之下一步驟是就各種機會之分類決定相關成本與收益。此種分類需要發展出決策之標準與規則。因為長期決策在觀念上與短期決策有別，會計學家已發展出各種不同決策之規則。次節將概述這兩種決策之規則。在以後幾章將作更詳細之討論。

五、用於營業決策之相關成本與收益

1. 會計觀念之營業決策

營業決策包括對既已存在能量選擇最佳使用方法。由經驗與研究顯示決定那些成本是營業決策之相關或非相關成本之最佳方法係由會計人員來決定，其由觀察產出變更時成本亦隨之變更來決定。有些成本隨產出之改變而改變，有的則不然。成本隨產出之不同而改變者（變動成本）是產出決策之相關成本；成本不變者（固定成本）是非相關成本。

變動成本 (Variable Cost) 是隨數量之改變在總金額作等比例之改變者。反言之，生產產出量之增加隨變動成本之增加成平行而比例之增加。生產所用之原料是變動成本之典型。如果每單位產品之原料成本為 \$3，而原料之總成本 \$3 可生產一單位，則 \$6 可生產兩單位，\$18 可生產六單位，\$36 可生產十二單位。

表1—2總變動成本

