

中興經營管理叢書

管 理 會 計

Fundamentals of Management Accounting

R. N. Anthony

G. A. Welsch 原著

樂 梅 江 校譯

中興經營管理叢書

管 理 會 計

Fundamentals of Management Accounting

R. N. Anthony
G. A. Welsch 原著
樂 梅 江 校譯

中興管理顧問公司
發 行

校譯者簡介

樂梅江先生

國立東北大學畢業，曾任行政院善後救濟總署專員兼稽核，政大公共行政及企管教育中心講席，台大商學研究所交大管理科學研究所及政大會計研究所碩士學科及論文考試委員。
現任輔仁大學。淡江文理學院會計系教授。

S32/18 (中 1-18/66)

版權所有
翻印必究

管理會計
T000280

中華民國六十六年二月 初版

中華民國六十九年一月 三版

中興經營管理叢書

管 理 會 計

高級精裝本實價新臺幣二百一十元

R. N. Anthony 原著
G. A. Welsch

樂 梅 江 校譯

發行者：中興管理顧問公司

地址：台北市民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：五六一六三五六・五六一六三五七

郵政劃撥儲金戶第100952號

印刷者：一升印刷有限公司

電話：三三一二三〇八

中興經營管理叢書

出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也
遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成
敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希
望能為國內管理知識的普及與企業經營的
現代化獻盡一份心力，也深願能帶給讀者
更佳智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司 敬 啓

臺北市民生東路66號新力大樓五樓

電話：5616356・5616357

郵政劃撥帳戶第100952號

中文版序

較近工商管理之智識與技術突飛猛晉，生產規模日漸擴大，組織結構日益複雜，市場競爭更趨激烈，而在管理改進遂亦積極講求。會計為管理重要工具之一，其提供於管理措施者，不僅表現財務情形，且能指示經營目標，管理階層每以此控制業務，決定政策，不但提高工作效率，尚可增進經營利益。故會計之領域，已由財務會計演變為管理會計，以期配合管理需要，適時提供資料，使能在商場立於不敗之境地。

管理會計為我國近年來會計系之必修課程，本人在輔仁大學及淡江文理學院擔任此課，並以 Anthony 原著基本管理會計為主要教本，本書對於管理會計之理論結構如使用人及用途 (Users and uses)，基本觀念 (Basic Concept) 及各種方法與程序 (Techniques) 等，敘理明暢，深入淺出，尤其在每一論述之後，必舉例加以說明，可謂要言不繁，甚易領會。工商界人士研習參考，固甚適宜，大專院校採為教本，亦屬理想。

本書除第一章說明管理會計之性質外，共分三篇。

第一篇為全部成本，首先由第二章成本會計制度，第三章製造成本衡量，第四章非製造成本衡量，引入第五章全部成本之應用。主要偏重於作為訂價基礎之使用。不論按邊際成本訂價在理論上之優點如何，實務上售價仍以全部成本為基礎。

第二篇差異會計，主要討論差異收入、差異成本及差異投資，主要用於各種決策問題。如何應用會計資料於這些目的除第六章說明成本習性及成本數量利潤關係外，討論在第七章交替決策，第八章資本投資決策及第九章其他決策。

第三篇責任會計，著重與責任中心業務有關的成本收入及資產。除其中第十二章討論標準成本外以第十章管理控制程序及第十三章控制結構為背景，分別討論管理控制結構及程序。第十一章編製預算，第十四章差異分析及第十五章績效報告係討論成本資料之應用預算，差異分析，及績效報告。

最後與會計資料有關的為第十六章資料處理及第十七章總說以說明前三篇中相互關係，藉以改正任何之誤解。

本書之中文版，除本人翻譯大部份外，尚賴下列學養俱優之碩士在繁忙中抽空協助翻譯，最後再由本人審閱校訂。

交大管理科學碩士

孫自韻、金樹屏、吳壽山、陳擇賢、林柏梧、林耀東、李忠義、曾火旺、樓鈞穗

政大會計碩士及企管碩士

林日峰、曾國偉、陳萬淇

東吳會計碩士

李雪玉

譯者等因平時工作繁忙，付梓倉促，疏誤之處，仍所難免，各章名辭多屬試譯，尚祈先進不吝賜正爲幸。

樂梅江 謹序

六十五年六月於臺北

序 言

許多會計教師認為將基本會計課程區分為兩部份，第一學期著重於財務會計，而第二學期著重於管理會計，乃是一種正確的教授方法。但是，由於大多數的教科書並未如此安排，致使此一教授方法無法利用一本教科書完成。因此，教師們必須為財務會計選擇一本教科書，為管理會計選擇另外一本教科書，可是由於兩本教材的術語、觀點以及內容的不同，常會引起一些困擾。再者，管理會計教科書中通常均重複相當數量財務會計之複習材料，因為其作者不能確定學生們均具有會計之基本智識。

本書及其姊妹本「基本財務會計」之設計，即在克服上述問題，兩本書所述為完全協調的基本課程的材料，一如書名所示，本冊是討論管理會計的基本方法，而其姊妹本則是討論財務會計的基本方法。每冊可供一學期使用，兩者之設計均給予教者在教室討論時，對材料之選擇及次序有最大之彈性，同時，均着重於我們認為對於會計資料之解釋及應用之了解所必須注意的各點，機械性式程序上的細節均儘量簡化，而對於觀念、衡量，及溝通各方面則特別加強。

因為將管理會計作為一個單獨的課程尚為時不久，所以也還沒有設計出一個令人滿意的講授大綱能將數個不同的論題加以組織及統一，在財務會計則已有會計方程式「 $\text{資產} = \text{負債} + \text{業主權益}$ 」作為統一的基礎。

反之，在管理會計尚無統一的結構，教者必須化費很多的時間來強調「不同的目的應運用不同的計算」，這雖然是基本要點，也是正確的，但是却使得學生們感到困惑，因為在某一章課文中提到成本的計算必須包括分攤的製造費用，而在另外一章又說分攤的成本是無關的；在某一章中說明成本必須與個人之責任相關聯，而在其他各章又沒有提到個人責任問題。

2 管理會計

由於「幾個目的」之觀念不清，增加了學生們對於課程了解的困難：究竟有多少個目的？是否每一種決策問題（例如，自製抑外購，產品存廢，資產重置，購置抑租用）構成一個目的，而需要其特別之會計資料？是否書本中所提到的這些目的就是所有的目的，或者尚有其他一些目的？是否在初級課程中未提及的論題必須在高級課程中去學習？

對於此一問題，經過多年之努力，作者們已經獲得一個結論：為管理會計設計一個大綱以克服教學上的這些困難是可能的。本書就是根據此一大綱而編成。我們的大綱，是將「目的」觀念改變為「會計資料類型」的觀念，我們認為供管理上使用的會計資料有三種不同組成的方法，也僅只有此三種。第一種是傳統的成本會計，著重以全部成本並與一般公認的會計原則及財務會計制度密切相關；第二種是「差異」，「邊際」或者稱為「增支」方法之觀念；第三種是所謂「責任會計」，著重於責任中心的成本、收入及資產。

欲將這些結構的每一種都與同一目的相關聯是不可能的，例如「計劃」可應用所有三種資料。對於某些訂價問題，全部成本是有關係的，而對於另外一些，則差異成本是有關的。雖然如此，假若將此三個論題按上述次序排列，可能在第一論題中說明需要應用全部成本資料之事項，在第二論題中說明需要應用差異成本及收入之事項，而在第三論題中說明則需應用責任會計資料之事項。

此一方法的另一優點是可以幫助學生區別三種不同類型的資料，因為不能辨別三者之不同是很多學生不能了解管理會計之基本原因。

我們選擇用以說明成本類型的名稱是適合於三種目的的每一種，那就是(1)全部成本會計，(2)差異成本會計及(3)責任會計。本書區分為三個主要部份，每一部份討論其中一項，合併而組成管理會計。以下扼要說明三者之一般性質。

- 1.全部成本會計係衡量一個成本目標所使用資源的總額，這些資源是直接成本加上公平分權法之成本目標有關的間接成本。

2. 差異成本著重於當採用某一個方案而放棄其他方案時預期成本及收入之不同。

3. 責任會計著重於其責任中心工作有關的成本、收入及資產。

爲強調此三種管理會計資料間的不同，我們認爲可能有些學生不能認清：三者間使用許多共同的因素，三者有間重複之處，以及三者構成一個管理會計制度而非三個各別的制度。不過我們已採取若干方法以減少此種風險。

當然，也可能有人認爲管理會計資料不僅只有三種，我們採用這三種而不主張其他分類方法如長期與短期、歷史與未來、機會與發生、正常與非正常、直接與間接、或者策略計劃與管理控制等。如果要按照任何一組或所有上述分類方法設計大綱亦未嘗不可，但我們仍然選擇在三大類中適當之處來討論這些題目，我們發現將這些觀念容納於此三個論題中是可行而不勉強的，由於這一事實，使我們對於這三類能包括一切在內之結論更具信心，如果學生修畢此一課程能認清三種管理會計資料之存在，而且了解如何應用於適當的目的，他將較很多人高明（包括國會議員、其他公務人員、以及那些在演講及行爲中暗示某些事物之成本如何之企業界人士）。

本書之計劃

在三大類中，我們的目的在討論每類會計資料之特性，以及其應用之方法。一般來說，每一部份之前幾章著重於背景特性之介紹，後幾章則著重於應用之說明。

本書先討論全部成本會計，是因爲此一論題與本書姊妹本「基本財務會計」之內容有關，全部成本在財務會計中係用以計算存貨金額，其組成受到一般公認財務會計原則之限制。因此這一論題可以作爲由財務會計轉變爲管理會計的好方法，在討論全部成本之應用時，比其他會計書籍較偏重於作爲訂價基礎之使用。不論按邊際成本訂價在理論上之優點如何，實務上，大多數的售價仍是以全部成本爲基礎，

4 管理會計

所以學生應學習對於此一目的，成本應如何計算及應用（邊際成本訂價在第二部份討論）

第二部份討論差異收入、差異成本、及差異投資。這種結構用於各種決策問題，如何應用會計資料於這些目的，將於第7、8、9章中討論。第6章為介紹上述討論之背景，包括成本習性，特別是成本、數量、利潤關係之說明。第三部份著重責任會計，就是與責任中心業務有關的成本、收入及資產，第10及13章為背景介紹，分別討論管理控制結構及程序。第11、14及第15章則討論成本資料之應用預算、差異分析、及績效報告。

第三部份也包括一章討論標準成本，在邏輯上，本章應列入第一部份，因為標準成本也是許多成本會計制度中之一部份，但是許多學生認為標準成本與其他成本制度大不相同而非常複雜，因此之故，將此章延後討論（如果教者希望將標準與成本與其他成本會計制度合併討論，可以將此章接於第4章之後）。

第16章資料處理與本書主要綱要脫離乃是理想的，我們將它分離之原因是因為此一項目與三種會計資料均有關聯，將之包括於任何一章而不列入其他兩章均欠適宜。

大部份管理會計書籍，均不包括總說一章，而本書第17章則為總說。編寫本章主要之原因，在於本書中強調三種成本類型可能造成一種印象，認為管理會計包括三個各別而不相關的制度，總說一章則在說明三者間的相互關係事實上是存在，藉以改正任何之誤解。

本書蒙許多教授先生及同學們提供意見，並貢獻時間討論、評論原稿及試驗教材，至為感激，特予誌謝。

Robert N. Anthony

於1974年3月

Glenn A. Welsch

目次

中文版序

序 言

第一章 管理會計之性質	1
-------------	---

第一篇 全部成本會計

第二章 成本會計制度	23
第三章 製造成本的衡量	55
第四章 非製造成本的衡量	87
第五章 全部成本資料之應用	109

第二篇 差異會計

第六章 成本習性	135
第七章 交替選擇決策	177
第八章 資本投資決策	211
第九章 投資決策之補充研究	237

第三篇 責任會計

第十章 管理控制程序	266
第十一章 預算之編製	289
第十二章 標準成本	337
第十三章 控制結構	369
第十四章 差異分析	395
第十五章 績效報告	425
第十六章 資料處理	463
第十七章 本書摘要：總論	489
附 錄：現值表	506
年金現值表	507

第一章 管理會計之性質

本章目的

本書之姊妹本“基本財務會計 (Fundamentals of Financial Accounting)*”以討論財務會計為主，主要目的在提供投資者與組織以外之其他人士作有用的資料**；本書則着重於管理會計 (management accounting)，主要目的在將資料提供於管理者或那些在組織內部的人。

本章對管理者所為之工作與在進行這些工作時所需的資料**，作一概括性的敘述。會計資料是管理者所用的一種資料，我們將討論管理會計的本質以及其與財務會計間的異同點，並將管理會計分作三部份加以說明，並對其應用與目的作一介紹。

組織的特性

一個組織是為某一目的共同工作的人羣體，就以摩根·福特公司 (Morgan Ford Company) 來說吧，該公司在摩根城銷售與提供福特汽車的服務，這類組織通常稱為經銷商。

目 標

某一組織存在的目的是因為有它的目標。摩根·福特公司是一個公司，它的所有權者便是股東，自願將金錢投資於該公司內，因為它抱著可從中賺回利潤的期望，因此摩根·福特公司的中心目標是賺錢。股東推舉 Carroll 先生為該公司的總裁，希望能為他們投入的資金賺回滿意的利潤。

就如在“基本財務會計”一書中所云，賺取滿意的利潤是大多數私人企業的一個重要目標，也因為如此，我們稱這類企業為「謀求利潤」(profit-oriented) 的公司，以有別於那些有顯著不同目標的政府組織、醫院、大學和其他機關。

* Glenn A. Welsch 與 Robert N. Anthony 合著：“Fundamentals of Financial Accounting (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1974)

** Information 有作為情報或資訊，在會計方面，譯為資料較為適當。

2 管理會計

雖然獲利是一個目標，但摩根·福特公司除了這一目標外，還希望這些公司的所有權者能在該區受到重視，他們要創造就業機會，要謀求摩根城的成長。

策 略

一個汽車經銷商有許多賺錢之道，摩根·福特公司的管理當局將從各種可能方案中選擇一些看似最佳的活動準則——即該公司的策略（strategies），有時也稱為政策（policies）。

Carroll 先生在股東們的同意之下，決定了摩根·福特公司的最佳策略是：銷售全新的福特汽車、銷售各廠牌的汽車、以及修理汽車，他刪除了許多其他可能的策略，諸如：決定不賣貨車、不經營加油站、不出租汽車、不提供計程車服務，因為他對從事這些活動後，公司是否能賺回滿意的投資報酬感到懷疑。可是其他的汽車經銷商則可能採取上述活動中的幾種項目或全部項目，換言之，他們各有不同的策略。

以銷售及修理汽車為營運重點時，Carroll 先生還需選擇一項策略。在這方面，有些汽車經銷商是以「量」取勝：無論是否花費大量的金錢做廣告，他們是以較低的價格（註一）銷售，所謂薄利多銷。經銷商也有以「質」取勝者：他們維持高價，但以完善的服務與優良的信譽來吸引顧客。於是，從上述或其他類似的策略中擇一而行，就變成管理當局的判斷問題了。有些經銷商以此法賺錢，另一些則以他法賺錢，巧妙各有不同（當然，也有些經銷商賠了錢，假如所選的策略不合適的話），然賺錢目的則均相同。

每一企業都有一套策略，雖然通常並沒有紀錄下來。一般而言，他們要指出：(1)該企業決定要製造的產品或提供的服務，(2)決定製造與推銷這些貨品及服務的可行方案。

總之，投資者可以決定將錢向何處投資、以及每一公司也可選擇自己的策略，乃是自由經濟體系的兩大優點，它們引發了對新機會的不斷探求，使經濟有所成長。而蘇俄政府就發覺，原先想像的社會主義體系在疏導資金與選擇策略方面已不夠彈性，目前他們已在對資本主義的能提供彈性的各種方法進行實驗。

組織結構

Carroll 先生並不獨自執行他的策略——摩根·福特公司有五十二位職員

註一：汽車經銷商一般都按廠商指定的零售價格標價，此一價格各家皆同，但實際銷售的價格通常藉折讓或折扣而有所改變，使顧客不需按定價付款。

——因為他無法一個人來監督管理這麼多人的工作。Carroll 先生將摩根·福特公司的職員組成各個小團體稱為部門 (departments)，各部門有劃分的工作要做，且各部門都有一位經理主持。Carroll 先生有四個直屬部門及一個幕僚部門。

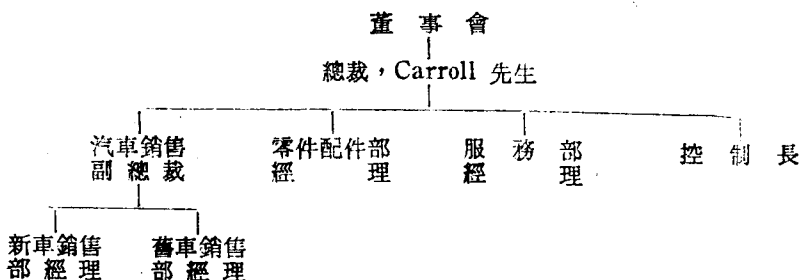
直屬部門 (line departments) 負責那些與組織目標直接相關的活動，它們是：(1)新車銷售部，該部負責銷售新的汽車；(2)舊車銷售部，負責販賣舊汽車；(3)服務部，對顧客的汽車提供修理與服務並將舊車整修後販賣；(4)零件及附屬配件部，該部將零件及配件供應給服務部並售予客戶及其他經銷商。以上兩個汽車銷售部的經理將有關汽車銷售的事項向一位副總裁報告。

幕僚部門 (staff department) 對其他部門提供服務。例如控制部 (controller department) 就是摩根·福特公司的一個幕僚部門，負責收集、報告、分析會計資料及其他資料，並編製對內、對外的各種報告。

圖 1-1 是一張組織圖 (organization chart)，顯示人員的安排情況。其中各方格表示不同的組織單位，連接各方格的直線表示各單位間的關係。由圖可知，新車銷售部與舊車銷售部的經理要對汽車銷售部的副總裁負責，其他經理則都對總裁 Carroll 先生負責，而 Carroll 先生對代表股東的董事會負責。一幅組織圖顯示組織中各經理間的責任關係。

組織圖上連結各方格的線條表示正式 (formal) 的責任關係。例如，「舊車部經理」與「汽車銷售副總裁」間的線條意指舊車部的經理要向汽車銷售副總裁報告並對其負責。該組織圖並未指出非正式 (informal) 的關係，但這種關係在任何組織中都有，且十分重要。例如，即使在「舊車銷售部經理」與「服務部經理」間沒有線條相連，這兩位經理都必須為摩根·福特公司的整體利益，在工作

圖 1-1 摩根·福特公司組織圖



4 管理會計

上密切配合。

大體而言，許多中型公司的組織圖都與上例相似，都有一些直屬部門與一個或更多的幕僚部門，另外在許多公司中還有一些摩根·福特公司中所沒有的幕僚單位如：財務、採購、研究發展、人事、勞工關係、廣告、公共關係、法律等。

在較大、較複雜的公司中，組織圖自然會更為繁雜。一個組織中可能有很多層，例如課向部門報告，組向課報告等等。一張福特汽車公司完整的組織圖，內含四十萬名以上員工，需要 $8\frac{1}{2}$ 吋×11 吋的紙張數百頁才能包括，由於如此龐大、複雜，一個人很難熟悉其中所有細節，每一個經理僅需知道公司中對他責任有關的部份。

關於組織單位的名稱，並沒有統一的標準，「部」、「課」、「組」等名稱在不同的公司有不同的意義。本書中，「區 (division)」表示一個相當大、且相當自主的組織，例如一個經營許多分散汽車代理公司的芝加哥區；「部 (department)」是一個單位，執行某類直屬或幕僚的機構，換言之，本處所指的「部」乃是「區」的一部份。

責任中心

圖 1-1 中的每一個單位都代表一小團體的人（或是一個人，如 Carroll 總裁或汽車銷售副總裁），每一小團體都有工作要做，有一確定的責任，而在這些小團體中的每一個人人都向某人——我們稱他為經理——報告。這類的小團體我們稱為責任中心 (Responsibility center)，乃是有一確定責任並由一位經理掌管的一個組織單位。尤有進者，我們將用責任中心來包括圖中的一大羣組織單位，即：各部門是一個責任中心，整個公司也是一個責任中心，它包括了所有的較低階層的責任中心，而以總裁作為這個責任中心的經理；如果這個公司還有區，則各區也就是一個責任中心。在管理會計中，責任中心是一個極具關鍵性的觀念。

控制長

在摩根·福特公司中，負責收集、報告會計資料的經理稱為控制長* (controller)，他所主掌的責任中心則稱為控制部。控制部是一個幕僚部門，它提供服務——即資料 (Information)——給其他部門與高階層管理當局。由於重點在討論會計，本書特別重視控制部門的工作以及其他部門對所提供資料的應用狀況。

雖然控制長一詞被廣泛應用，有些公司也用「財務副總裁 (Financial vice

president)、還有些公司(較少見)則用「主辦會計」(chief accountant)來稱呼。控制長(comptroller)是控制長(controller)的舊字,但仍為某些公司沿用,“comptroller”與“controller”的發音相同。

管理的功能

雖然一個經理可單獨賣一部汽車或做對組織目標直接相關的工作,他的主要工作並不是獨自工作。實際上,一個管理者的主要責任是誘導他手下的人做好工作、達成目標。所以服務部經理的主要責任不是親自修車,而是要他的技術員把車子修好;新車銷售部的經理不是親自向各顧客兜售,事實上,他也沒有時間來一一應付每天到摩根·福特公司前來的數十百名顧客,他的主要責任在使該部的八名推銷員有效地向這些顧客進行銷售。當然,這個經理可以花一些時間與顧客打交道,通常他也參加在最後成交階段的討論,但這並不是他的「主要」責任;而如果他做這些事情,他並未做一個經理所應該做的事。

我們並不預備細述一位管理者在執行責任時的功能,有關經營管理方面的教科書對此都有長篇大論,且不同的作者,也將這些功能作不同方式的歸類,但一般都同意管理功能至少包括下列三項:

1. 規劃 (Planning)
2. 指導 (Directing)
3. 控制 (Controlling)

每一個經理在他的責任中心都執行這些功能,在整個公司的營運中,他也參與有關的程序。

進行規劃時,管理者要決定應進行那些行動以幫助組織達成目標。當顧客步入摩根·福特公司時,將發現員工們都埋首於各種不同的活動,他看見準備修他汽車的機器,他也看見了許多零件,假如他停下來想想這方面(他之如此做,並沒有什麼特殊的理由),他將了解有許多的想法與行動都包括進來,從此產生了這個組織與即將用來修理車子的各種材料資源。這就是規劃。協調(coordination)是一項重要的規劃活動,尤以在組織中的較高階層為然,它將個別責任中的各項計劃融聚成整個公司的整體性使沒有偏頗。

進行指導時,管理者督導每天的工作,例如服務部經理安排各類機器,他幫助找不出汽車毛病的問題,他平息部屬間的糾紛,折衝部下與零件配件部間的爭端,以上是顧客所觀察到的所有活動,於是局外人可能以為這些活動就是該經理

6 管理會計

的全部功能，但事實上決非如此，指導只是其中的過程之一。

進行控制時，管理者採取能確保他的責任中心，以最佳方式運用步驟。為達成此一理想，他研究關於過去營運的報告，且由此發現能作更佳營運的方法。換句話說，他由過去經驗汲取教訓，從而策勵來效，制定更好的計劃。利用過去經驗以修正未來計劃的過程也稱為回賓（feedback）。他對過去的評斷通常着重以下兩方面：第一，對於現在行事上導致改善甚至改變策略的活動或功能進行評估；第二，當個人的績效足以導致升遷、激勵、批評、建設性的建議或是引起對這些個人有關的其他行動時，則對這些績效予以評估。如同我們所周知，在某種評估中所需要的資料將遠不同於另一種所需者。

組織間的相似點

雖然在美國的成千上萬組織中，就某種意義言，每一家都是單獨的，但是幾乎所有的組織都有上面所述的類似的特徵，也就是說，他們都有一個或更多的目標，有一個達成這些目標的策略，他們的人事安排在一個組織結構中，每一結構中有一位或更多的經理，這些經理們計劃、指導與控制組織的活動。

在本書中，我們將描述管理會計在各類組織中的性質與用途。由於各組織之間的基本相似點，我們也可得到可適用於各種組織的一般性論述；又因為各類組織間的相異處，某些論述則只能施用某些類型的組織。例如，在謀求利潤的組織——如摩根·福特公司與非營利組織——如政府機關、醫院、大學或教堂間，就有很大的差異，一個非營利組織，乃是不以利潤為目標，然而，它決不是沒有目標，在這些組織中，不管目標是什麼，管理會計資料則是幫助管理當局達成這些目標。

資 料

本節在指出管理會計資料（Information）與其他一般資料間不同。此乃是能增長知識的事實、觀察、感覺或任何其他事物。1,000 這個數目本身並不是什麼資料，因為它沒有告訴任何人以任何事情；但論述：「某校有學生1,000名」則為資料。管理會計是資料中的一種，在整個關係中其地位如圖 1-2所示。

資料可為計量性（Quantitative）或非計量性（nonquantitative）者。由感覺（聽、視等）、談話、電視節目、報紙故事等處得來的印象都是非計量性資料的例子，嚴格而言，管理會計與非計量性資料沒有關連。