

10

成本與成本管制

10-1 成本會計的意義及其功效

I. 成本之意義

成本之意義，就廣義而言，成本係指在一連串生產或工作過程中所耗費物品與勞務價值或經濟價值之總和。故凡資產及費用均得謂之成本。

- i) 資產應折舊於本期內支出者謂之成本，其剩餘部份仍為資產。
- ii) 費用應攤入本期內支出者謂之成本，其未攤者則為資產。

成本之狹義定義，係指企業製造某種產品或處理某項工作所耗用之材料、人工、攤費（Overhead, Burden）之總值。簡言之，成本乃指一種產品於其製造及銷售過程中，所發生各種支出之總和。

II. 成本會計之意義

成本會計為一套會計理論與方法，據而產生各種成本資料，以充作各種用途，簡言之：

- i) 成本會計之最後產物為成本資料，此種資料，可為編製財務報表之依據，更可以為管理之南針。
- ii) 成本會計所處理者為成本，所謂處理，包括計算、記錄與分析。
- iii) 成本會計為普通會計之一支系，其基本原理原則與普通會計無異。

Ⅱ. 成本會計之功效

成本會計為管理之工具，成本會計在管理上之功效，可分二端，一為提供管制用資料，一為提供規劃與決策用資料。茲分述如下：

- i) 藉成本資料衡量工作成績，以確定責任，管制利潤——利潤為收益減去成本，因此利潤管制（Profit control）可分為收益管制（Revenue control）與成本管制（Cost control）兩方面。就成本管制言，成本會計之為用極為明顯。例如用料之浪費、購料之不當、工作效率之低落、產銷能量之未能充分利用，均足以提高成本，減少利潤，甚至招致損失。有適當之成本制度，不但可以尋出其原因，確定其責任，而且可以事前預加合理之限制，隨時糾正不當之逾越。收益管制表面上與成本無關，事實上，成本與銷售量及售價之間具有錯綜複雜之關係，須有適當的成本資料，方能將此等因素作適當之配合，以便達到避免虧損、獲取最高利潤之目的。
- ii) 以成本資料為規劃與決策之依據——企業之經營應預先有所規劃，以為企業活動之張本，成本為全面性規劃之重要一環。又管理人員在日常業務中，常面臨種種決策問題，此等問題對於企業之成敗均有或大或小之影響。例如產量之增減、產品種類之選擇與配合、製造方法與程序之變更、同業傾銷之對付、銷售價格之厘訂、設備之更新與添置等等，如有及時而有效之資料，管理人員可據以作最有利之抉擇。

10-2 成本之分類

成本之分類，有各種不同的方式，因此、同一項成本可能有數種不同的名稱。茲將幾種常見的名詞簡述如下：

I. 根據機能或作業分類：

- i) 生產成本（Production cost）
- ii) 分配成本（Distribution cost）
- iii) 管理成本（Administrative cost）
- iv) 財務成本（Financial cost）

Ⅱ. 根據成本所涉因素分類：

- i) 材料成本（Material cost）

- ii) 人工成本 (Labor cost)
- iii) 負荷成本 (Burden cost)

Ⅲ. 根據成本與產品關係分類：

- i) 直接成本 (Direct cost)：與歸屬的部門、產品或活動有直接關聯的便是直接成本。例如直接材料是指投入生產的材料，構成產品整體之一部份，在計算產品成本時，可輕易找出其關聯，是為直接成本。
- ii) 間接成本 (Indirect cost)：與歸屬的對象有關，但須藉分攤的方式計算者，即為間接成本。例如廠房租金、水電費等不易找出其與產品之間的直接關聯，是為間接成本。

成本之為直接或間接，依歸屬對象單位劃分方式之不同而異。例如，某項產品生產線的主管的薪水，可列為該項產品的直接成本；但兼負數種產品生產全責的廠長，其薪水須藉助某種基礎加以分攤，對任一種產品而言，是間接成本，對全廠而言則為直接成本。

事實上，有許多成本若詳細計算，都可列為直接成本，但因數額太小，或手續過繁，基於成本效益的考慮而當做間接成本。

Ⅲ. 根據成本變動情形分類：

- i) 固定成本 (Fixed cost or Standby cost)
- ii) 變動成本 (Variable cost)
- iii) 半變動成本或半固定成本 (Semi-variable or Semi-fixed costs)

在有限度的產量範圍之內，數額隨產量不斷變化者，謂之變動成本〔圖10-1〕；數額不變者，謂之固定成本〔圖10-2〕。

一般情況之下，變動成本具有下列之特性：

- i) 總額與產量成比例上之變動。
- ii) 單位成本不變。
- iii) 易於確定控制責任之歸屬。

固定成本之特性為：

- i) 在有限度的產量範圍之內，數額不變。
- ii) 單位成本隨產量之增加而減少。

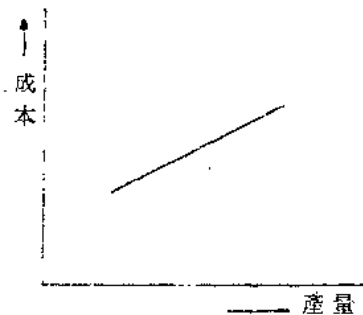


圖10-1 變動成本

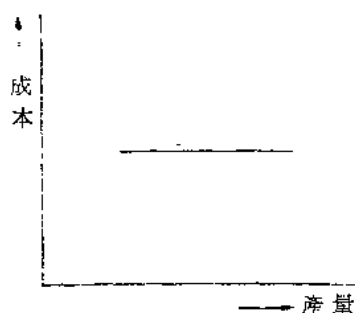


圖 10-2 固定成本

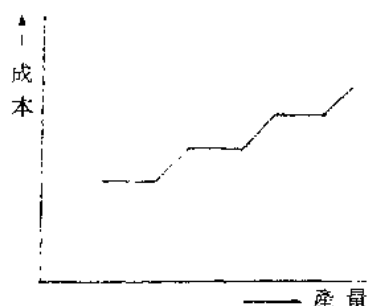


圖 10-3 半變動（半固定）成本

iii) 依分攤方式決定責任歸屬。

有些成本在某些產量範圍內，數額隨產量變化，但在其他參雜其間的產量範圍內，則不因產量變動而變動，這類成本謂之半變動成本或半固定成本（Semi-variable or Semifixed Cost）〔圖 10-3〕。

V. 根據管理方面可否控制分類：

- i) 可控制成本（Controllable cost）：即管理方面能予以有效控制之成本，如直接材料。
- ii) 不可控制成本（Non-Controllable cost）：即管理方面甚難予以控制之成本，如間接費用。

VI. 根據成本發生根源分類：

- i) 估計成本（Estimating cost）：產品開始製造以前，對於所需材料、人工及間接費用等成本，應予以慎密之預算，此項成本即為估計成本。
- ii) 實際成本（Actual cost）：利用各種成本會計制度、方法及記錄等以求出產品之成本，謂之實際成本。
- iii) 標準成本（Standard cost）：乃利用標準成本會計方法所求出之成本。此項成本亦用預計數字，但極為精確與接近真正理想成本。

VII. 根據成本支出期間分類：

- i) 期間成本（Period cost）

ii) 產品成本 (Product cost)

能明確歸屬到某一期間，不易明確歸屬到特定產品者，謂之期間成本，例如管理人員的月薪。但同是一項成本，可因不同之處理方式，有時成為期間成本，有時則為產品成本，譬如折舊的計提方式，若按照生產數量法 (Production method) 或工作時間法 (Working-hour method)，以產量或工作時間做為折舊計提基礎，則折舊數額隨生產量而變動，便是產品成本。如果不隨產量而變動，而按時間因素提列折舊便作為期間成本處理了。

Ⅷ. 根據成本計算方法分類：

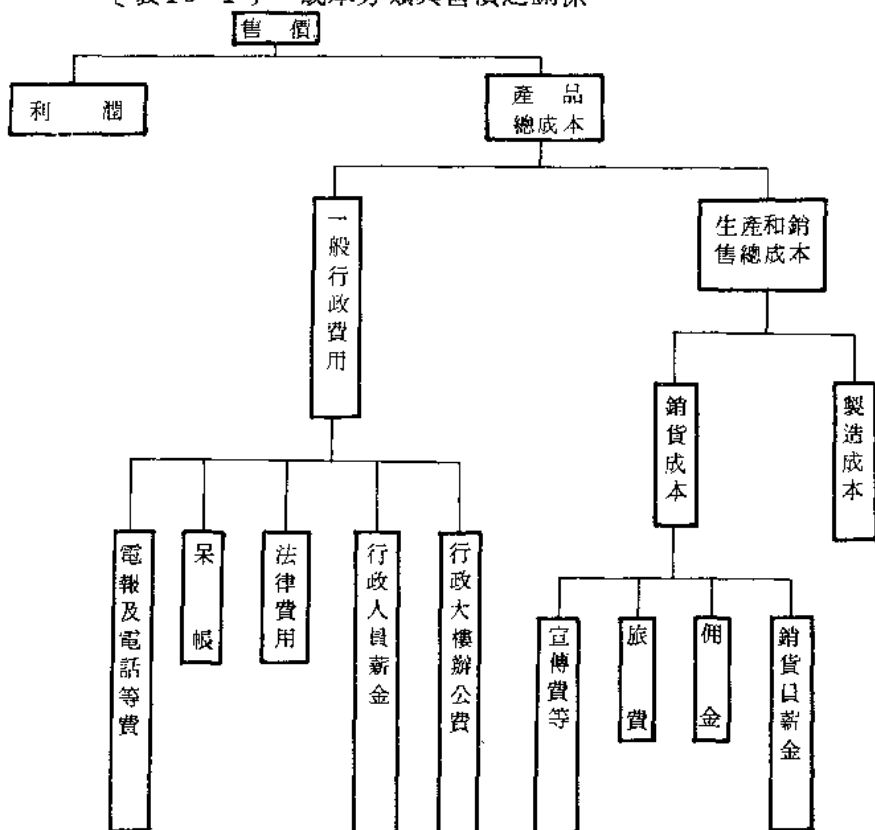
- i) 正常成本 (Normal cost)：此項成本通常多為產品一年內之平均成本，或為若干期間之平均成本，對於售價之厘訂及同業之競爭，均有莫大的用途。
- ii) 主要成本 (Prime cost)：所謂主要成本，係指直接材料成本與直接人工成本之總和，而為成本中之主要部份。
- iii) 加工成本 (Conversion cost)：所謂加工成本，係指直接人工成本與間接費用之和而言，即純為產品加工時所發生之成本，與材料無關。
- iv) 部門成本 (Departmental cost)：所謂部門成本，係先將成本，攤入各有關部門，然後再行分別計入產品成本之中。
- v) 製造成本 (Manufacturing cost)：係指材料、人工及製造費用 (攤費) 所需成本之總和。

Ⅸ. 根據成本分析方法分類：

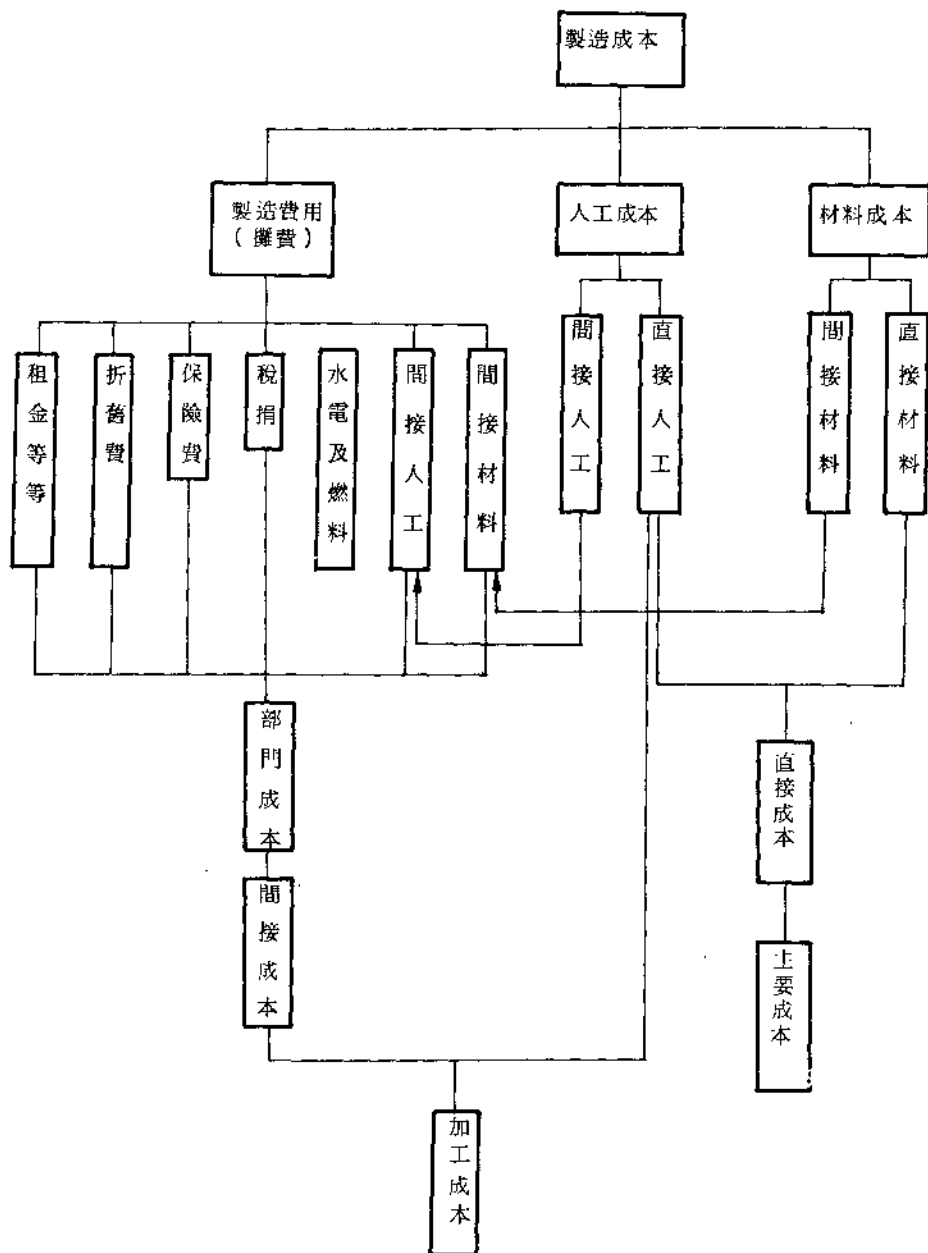
- i) 有關成本 (Relevant cost)：凡成本因企業經營政策之不同，而其金額發生變動者稱為有關成本。自應選擇該成本為最有利者。
- ii) 無關成本 (Irrelevant cost)：恰與有關成本相反，即無關成本不隨企業經營政策之變更而有所差異，故決策時無須考慮此項成本。
- iii) 隱匿成本 (Imputed cost)：此項成本亦供政策分析之用，不一定以支付為條件，而為會計記錄中所無者，但須攤算求出之，故亦稱攤算成本 (Assigned cost)。
- iv) 機會成本 (Opportunity cost)：當企業決定採取某一政策時，自應放棄採取其他政策之機會，因此必須犧牲由其他政策可能發生之利益，此種犧牲利益稱為機會成本。

- v) 沉入成本 (Sunk cost)：係指廠房機器設備等之目前市面價值減去其帳面價值 (Book value) 或殘值之餘額或損失，因此等設備乃過去政策所採用者，但不能適合現在或未來之用途。此項成本為一種實際成本，為已投入而不能剔除或減少之成本。但無須現在支付，故屬無關成本，分析政策時可不必計入。
- vi) 付現成本 (Out-of-pocket cost)：係指新訂政策所需付出現金之成本，與沉入成本恰相反，為一種有關成本，故分析政策時應列入之。
- 其他的成本名稱尚多，茲不一一贅述。

〔表10-1〕 成本分類與售價之關係



〔表 10-2〕 製造成本



10-3 成本之計算

本節所討論的成本之計算，意即指成本會計，誠如第一節所述，成本會計之意義，包括成本計算、記錄與分析。成本計算與成本估計不同，成本估計將於下節討論之。

I. 成本會計之目的

- i) 就各工作部門或成本中心 (Cost center)，以求出工作或產品之正確成本，此為以往成本會計之唯一目的，但現已變成次要目的。
- ii) 現代成本會計之第一目的，在能管制成本，並設法使成本減低至合理程度，即成本改進 (Cost improvements) 之意。換言之，使產品得在競爭市場中獲取優勢，即其成本能低於市價，或低於消費者所能負擔而願付出之價格。
- iii) 現代成本會計之第二目的，在能隨時注意各項支出，並須設法研求此等支出所能產生之一切價值，弗使有所浪費。因此，在各項成本進入企業之各種生產職能及銷售職能時，即應加以注意，不可俟各項成本達於最後階段而成為產品成本或銷售成本時，始予查問。必如是，方能獲悉支出浪費之所在，因而從事改善之，藉收管制成本之效。
- iv) 現代成本會計之第三目的，在於預計成本，蓋此項成本已為預算中之重要部分，再進而成為成本計劃 (Cost planning)。
- v) 現代成本會計之第四目的，係以成本為考核工作效率之工具。
- vi) 現代成本會計之第五目的，在於成本分析、比較與研究，此為現代成本會計學之重心，期以促進企業之健全發展。

II. 成本會計制度之分類

i) 根據成本計算基礎分類

- A. 分批成本會計制度 (Job order cost accounting system)：
此制係按產品種類分批計算成本，其別名甚多，如分批成本制 (Job cost system or lot cost system)，生產命令成本制 (Production order cost system)，訂單成本制 (Specific order cost system)，零星成本法 (Job costing)，及分批成本法 (Lot costing)。

- B. 分步成本會計制度 (Process cost accounting) : 此制係按產品製造步驟或部門分步計算成本，其別名亦多，如分步成本制 (Process cost system) 及分步成本法 (Process costing)。
- C. 分工成本會計制度 (Operation cost system) : 此制係按產品工作道數分工計算成本，實為分步成本制度之變型，但將材料成本分開另算，人工成本則透過各工作道數以進入產品成本，故較分步成本制度更為精細，近代一般衣服工業及皮鞋工業等多採用之，亦稱作業成本法 (Operation costing)。
- D. 分類成本會計制度 (Class cost system) : 此制係分批及分步兩成本制之混合型，當企業產品繁多時，可按其相似性分為若干類，以簡計算，一般罐頭工業多採用之，亦稱分類成本法 (Class costing)。

ii) 根據成本計算方法分類

- A. 估計成本會計制度 (Estimating cost accounting system) : 此制係用估計方法以計算產品之成本，為最初採用之成本會計制，其結果自不及實際成本數字之精確，而有估計差誤 (Estimating errors) 之發生，亦稱估計成本制 (Estimating cost system)。
- B. 實際成本會計制度 (Actual cost accounting system) : 此制係根據實際會計記錄以求出產品之成本，亦稱為實際成本制 (Actual cost system)。
- C. 標準成本會計制度 (Standard cost accounting system) : 此制係先確定產品之標準成本，然後以實際成本與之相比較，並分析其所發生之差異。此為一新興之成本會計制度，一般先進企業莫不競相採用，亦稱標準成本制 (Standard cost system)。

iii) 根據成本歸屬情形分類

- A. 全部成本法 (Full-cost method or Full costing) : 此法是在產品成本中除包括直接成本外，並將所有間接成本均分攤歸屬之，故又稱吸收成本法 (Absorption costing)，此法為一般企業所慣用者。故亦稱習慣成本法 (Conventional costing)。
- B. 直接成本法 (Direct costing) : 此法僅將直接成本或主要成本

歸屬於產品及服務，故亦稱主要成本法（Prime costing）。其後由各成本會計學家之不斷修正，而有變動成本法（Variable costing）或邊際成本法（Marginal costing），有關成本法（Relevant costing）及應歸成本法（Attributable costing）之先後問世，但皆大同小異。

10-4 成本之估計

I. 成本估計概述

i) 估計之意義：所謂估計（Estimating）或成本估計（Cost estimating），乃係一種斷定技巧，用以預估產品最少在某一段時間內之最後製造成本（Eventual manufacturing cost），且此項估計數字須有一定之合理精確程度。上述最後製造成本，除材料、人工、製造費用三者之外，尚應包括設備、工具、方法及工人訓練等費用在內。

ii) 估計之目的

- A. 產品能否製造之決策。
- B. 產品售價確定之依據。
- C. 加強財務管制之基礎。
- D. 管制製造成本之標準。
- E. 決定計件工資之參考。
- F. 釐訂生產計劃時所需之資料。
- G. 所估時間為交貨日期之依據。
- H. 所估材料為採購預算之準繩。
- I. 所估人工為選用工人之依據。
- J. 編造預計決算表所需之基礎。

iii) 估計之因素：成本估計工作甚為不易，估計時必須充分考慮下列各項因素：

- A. 以從前估計數字為基準。
- B. 以從前實際成本紀錄或標準成本為基準。
- C. 未來可能工資率、料價及攤費率之預測。
- D. 擬用廠房、機器及工具之情況。

- E. 待製產品數量之多寡。
 - F. 有效生產時間之長短。
 - G. 可用人工效率之高低。
 - H. 市場同行競爭之趨勢。
 - I. 繼續發生交易之可能。
 - J. 輔以完善明確之判斷。
- iv) 估計之基礎：估計之先，生產部門必須供應製造藍圖、零件表、材料表、人工需要表及特別工具表等件。此等人工與工具乃生產各階段所需要者，即由接收材料開始，以迄最後檢驗、包裝、送貨、運輸、保證及售後服務（After-sales service）為止。並須注意顧客之詳細規格與其交貨日期，以及交易是否連續或分批等情形。然後開始估計，其估計之基礎有下列各項，可針對上述情況選用之。
- A. 以每批為估計之基礎：凡斷續或分批製造產品時，估計成本多用此法。
 - B. 以每單位為估計之基礎：如估計每件、每磅、每碼所需之成本，凡屬連續生產最宜選用此基礎。
 - C. 以每一步驟為估計之基礎：凡大規模連續生產之工廠如製造化學品、油漆、食品等，以選用此基礎估計成本為宜。
 - D. 以每種服務為估計之基礎：如鐵路成本之估計，以選用每噸哩或每人哩為衡量之基礎較佳。
- v) 工作之分析：估計成本時自以工作為主要對象，但若以整個工作為估計之單位，則遠不如利用科學分析方法，將工作分解為若干要素再行逐一估計之為佳。估計者（Estimator）應特別加以注意，茲分別說明如下：
- A. 人工與材料極易分開估計。
 - B. 人員工作與機器工作可自然加以分開。
 - C. 機工又可按車、銑、鉋、鑽、沖壓之不同而分別予以估計，並須注意機器之能量、速率及保養等情形。
 - D. 人工之劃分，最簡單辦法可將舊有者與新做者分開，因前者甚易依照過去紀錄加以估計。如能利用工時數據計算法（Predetermined

Time Measurement) 中之各種制度，將人工分成若干動素 (Therbligs) 或基本動作 (Basic motions) 後再行分別估計，則所得結果更為準確可靠。

II. 成本估計之方法

i) 會議估計法 (Round- table estimating)

- A. 會議組成：由各有關部門如工程、生產、工業、銷售、採購及會計等，各派代表一人組織成本估計委員會，以處理一切成本估計事宜。
- B. 需要資料：通常不需製造藍圖、零件表及材料表等詳細資料，只要具備簡略規格如手製樣本或模型 (Handmade samples)，即可憑藉彼等過去工作經驗及市場情況瞭解加以會商估計之。
- C. 精確程度：此項估計法不甚精確，各件所估成本之差異可能甚大，但因互有高低，故整個估計成本之出入或尚不致過巨。
- D. 適用範圍：凡利用現有設備及生產日程之訂製工作，且因報價時間急迫，可採用此項估計方法。惟在同行激烈競爭之情形下，則不宜採用之。

ii) 比較估計法 (Estimating by comparison)

- A. 估計方式：由一二成本估計人員會同有關部門如生產、工業工程、採購等之代表，會同協商處理一切成本估計事宜。
- B. 比較標準：係利用已知正確成本之零件或方法作為標準，採取比較方式並酌情增減調整，以求出其他待造類似零件或方法之估計成本。
- C. 精確程度：由此法所估計之結果，較會議估計所得者為精確。
- D. 適應範圍：凡有產品線之製造業，且顧客詢價時附有詳細圖樣與規格者，可採用此法以估計成本。

iii) 詳細估計法 (Detailed estimating) 上式兩法可迅速獲得結果，惟不甚精確。此法雖慢，然其結果則甚為精確可靠。利用此法估計成本時須借助於若干分析技巧，故又稱分析估計法 (Analytic estimating)，茲分別說明如下：

- A. 需要資料：利用詳細估計法可以獲得合理精確之預期製造成本，但須供應估計員若干基本資料。茲分別說明如下：

(a) 工程圖樣：通常包括零件圖、裝配分圖及裝配總圖等，均為估計者

所必需。

- (b) 用料單 (Bill of materials) : 此單常為零件圖及裝配圖之附件，列出製造產品所需之全部材料。其中一部份為直接材料，估計時應列入材料成本；另一部份為間接材料，估計時應列入製造費用。
- (c) 規格：規格包括範圍甚廣，如圖樣規格、材料規格、操作規格、品質規格、檢驗規格等。每種規格均足以影響各種成本。故有關規格方面之資料，必須廣為蒐集，以供成本估計者之參考。
- (d) 生產數量：估計成本之先，必須知道生產數量若干，或加以精密之預測，以免減低所估成本之正確性。若基於不正確之生產數量以估計成本，則將來必定發生甚大之產量差異 (Volume variance)。
- (e) 每批數量：在全年一定產量之情形下，每批生產數量之大小，可以影響機器工具裝配次數之多寡。而裝配次數之增減，不特影響裝配成本 (Setup cost) 中之人工成本，且可影響機器工具之生產能量，估計時不能不注意及之。

B. 人員條件：一位優秀之成本估計員，必須具備下列各項基本條件。

- (a) 必須具有熟練之判斷能力。
- (b) 必須具有正確之推理能力。
- (c) 必須具有完備之教育背景。
- (d) 必須具有豐富之實際經驗。
- (e) 必須具有基本生產操作之瞭解。
- (f) 必須具有分析管理表單之技巧。
- (g) 必須具有與人共同工作之熱忱。

C. 分析技巧：

- (a) 初步分析 (Preliminary analysis) : 對於製造產品所需增加之資本支出，如添置建築、機器、工具及材料搬運設備等，應先予詳細分析與比較，以期獲得最經濟之方案。
- (b) 製造分析 (Manufacturing analysis) : 對於製造產品每一零件諸項操作之成本，均一一加以分析與估計。
- (c) 裝配分析 (Assembly analysis) : 對於製造產品所需各種零件

之次裝配及總裝配之成本，應分別加以分析與估計。

- (d) 計劃成本分析 (Projected-cost analysis)：除製造及裝配等成本之外，對於製造各種產品所需工具、夾頭等之成本，亦須予以分析及估計。
 - (e) 資本成本分析 (Capital-cost analysis)：對於製造產品所需各種設備、機器、工具等之折舊及保養修理等費，亦須分別予以分析及估計。
- D. 應用範圍：凡在激烈競爭情形下之自製或訂製工作，均宜採用此項估計成本方法，因其結果甚為精確，可使管理人員編製可靠之生產計劃及管制方案。

10-5 成本之管制

I. 成本管制概述

i) 成本管制之要義

- A. 就有效管理而言：成本管制 (Cost control) 為主要管理機能之一，亦有稱其為有效管理之副產品，兩者相互為用，相得益彰，不可缺一。
- B. 就組織機能而言：成本管制為一直線機能 (Line function)，而非幕僚機能 (Staff function)。
- C. 就管制制度而言：成本管制必須具有一套健全管制制度始有可為，然此項制度本身並不能管制成本，因其僅為有效管理之一種工具而已。
- D. 就成本計劃而言：成本管制必須迫使各項成本要素配合成本計劃 (Cost plans)，即令實際成本與計劃成本或標準成本得以一致。
- E. 就成本會計而言：成本管制必須利用成本會計方法，以量度生產及營業之成效，作為管制企業內部各種工作之規律與南針。
- F. 就成本分析而言：成本管制必須利用成本分析結果，並採取有效管理行動，藉以達到成本管制之目的。

ii) 成本計劃之準備

- A. 準備之基礎：成本計劃可依照下列兩項不同之基礎加以準備。
 - (a) 以與一定期間有關之各種成本作為計劃基礎，即所謂預算 (Bud-

get) 。

(b) 以與成本單位 (Cost unit) 有關之各種成本作為計劃基礎，即所謂標準成本。

B. 準備之責任：應由管理人員負責主持，而以成本會計人員協助辦理之。

C. 準備之完成：當成本計劃完成以後，即成為一種執行命令 (Executive order)，各有關人員必須遵守之，希望不致有超出情形發生。

iii) 成本管制之類別

A. 就管制時間分：

(a) 事前管制 (Before-the-fact control)：乃為一種成本發生前之預防性管制，即針對與成本管制有關之心理因素及人事、工程、生產管理等方面預先加以有效管制。

(b) 事後管制 (After-the-fact control)：乃為一種成本發生後之補救性管制，即從事於實際與預計或標準兩項成本間之比較，以觀察差異之所在，並分析其發生之原因，藉求矯正之對策。

B. 就管制方式分：

(a) 就地管制 (Control at the source)：即於成本差異發生之來源加以檢查與糾正。

(b) 報告管制 (Control through reports)：即利用報告所提供之資料予以分析及管制。

iv) 成本管制之原則

A. 客狄滋定律 (Caditiz's Laws)：客狄滋所發表之成本管制定律原為三條，後穆耳 (Franklin G. Moore) 又增加一條 (第一條)，共成下列四條：

(a) 低成本之保持較易，但高成本之減低則較難。

(b) 成本上升之高低與成本管制努力之多寡成反比例，即管制努力愈多，成本升高愈少。

(c) 業務興隆時成本管制之利益較多，但業務衰落時成本管制之利益則較少。

- (d) 成本管制工作努力之多寡，常有隨業務盛衰而轉變之趨勢。即業務愈佳，管制愈鬆；業務愈劣，管制愈緊。
- B. 自行管制之原則 (Principle of self-control) : 即成本管制工作之進行，以能自行推動為原則。
- C. 逐日管制之原則 (Principle of day-to-day control) : 即成本管制之實施，以能逐日進行最易收效。
- D. 減低成本之原則 (Principle of cost reduction) : 即成本管制之實施，以能減低成本為最有效用。
- E. 減少差異之原則 (Principle of variance) : 即成本管制以能有效比較實際成本與標準成本之高低，並佐以徹底分析與檢討，俾可減少未來發生之差異。
- F. 通力合作之原則 (Principle of cooperation) : 即企業內一切活動均將發生成本，故成本管制實為一整體工作，而須全體員工通力合作，始可克奏膚功。
- G. 消息交流之原則 (Principle of communication) : 即成本管制之實施，必須上下消息得以迅速溝通，藉作決策及執行之依據，切忌有上下隔閡之現象，致成本管制工作窒礙難行。
- H. 全面管制之原則 (Principle of completeness) : 即成本管制之實施，必須顧及全面性與完整性，千萬不可稍有偏廢。杜笛克 (Thomas S. Dudick) 氏於其所著「工業之成本管制」一書中，提出成本管制十誠，其第一誠即謂「成本管制工作必須力求普遍，不可因性之所好而有所偏」，實為此項原則之最佳解釋。
- I. 切合實際之原則 (Principle of workability) : 即成本管制制度之設計，必須切實配合實際情況之需要，切忌空泛籠統或盲目抄襲。
- J. 簡明扼要之原則 (Principle of simplicity) : 即成本管制制度之設計，必須簡明扼要，所謂言簡意賅，實施時最易收效。
- K. 探本求源之原則 (Principle of origin) : 即成本管制之實施，必須於成本發生之處着手，不可捨本逐末，致難生效。
- L. 適應彈性之原則 (Principle of flexibility) : 即成本管制制度之

設計，須能充分適應生產之彈性，以免生產發生波動時不易管制其成本。

M. 激勵啓發之原則 (Principle of motivation)：即成本管制之實施，必須配以適當之獎勵制度 (Incentive plans)，藉以激發成本管制工作人員之情緒，俾可提高成本管制之效果。

N. 連續施行之原則 (Principle of continuity)：即成本管制之實施，必須連續不斷進行，使生產工作可以隨時獲得有效之成本管制。

II. 逐項要素之管制

i) 設備成本之管制

A. 廠房管制：如何建築或選租廠房，影響固定成本至鉅，必須注意管制，以配合生產計劃之需要為原則。

B. 機器管制：如何選擇或置換機器，既可影響固定成本，又可影響變動成本，尤須注意管制，以配合產品數量與品質之需要為原則。

ii) 工具成本之管制

A. 切速管制：切削速率之高低，足以影響切削、更換、磨礪等成本，必須管制此等成本於一定範圍之內，藉以獲得工具之經濟。

B. 公差管制：工具公差 (Tolerance) 之大小，既可影響工具之購置費用或自製成本，又可影響產品之價值，必須管制於一定範圍之內，亦可獲得工具之經濟。

iii) 材料成本之管制

A. 規格管制：各種產品所用之材料，莫不有一定規格 (Specifications)。此等規格之高低，既可影響產品之成本，又可影響產品之品質。故須加以管制，俾可保持產品成本及品質於一定範圍之內。

B. 用量管制：單位或一批產品所用各種材料之數量，應根據過去平均用料紀錄或依照製造圖樣估算，以釐訂一種用量標準 (Usage standard)，俾作管制之準繩。如將來實際用量超出此數，須詳加分析與檢討，並設法糾正之。

C. 價格管制：根據過去所購材料價格紀錄及未來市場分析情形，以核定各種材料之價格標準 (Price standard)，俾作管制之準繩。如將來實際價格與標準價格不符甚多，應加分析與檢討並調整之。