



管理會計

第二版

MANAGERIAL ACCOUNTING

鄭丁旺・汪泱若・張錫惠 著



指南書局
COMPASS PUBLISHING, INC.

管理會計

第二版

MANAGERIAL ACCOUNTING

鄭丁旺・汪泱若・張錫惠 著



指南書局

COMPASS PUBLISHING, INC.

國家圖書館出版品預行編目

管理會計=Managerial Accounting /

鄭丁旺、汪泱若、張錫惠著. — 二版. —

臺北市：指南書局，2012.05

冊；公分

ISBN 978-986-6085-23-9 (平裝附光碟片)

1.管理會計

494.74

101009412

管理會計（第二版）

作者

鄭丁旺・汪泱若・張錫惠

出版者 / 總經銷

指南書局有限公司

電話：(02)2795-6167

傳真：(02)2795-6282

114 台北市內湖區成功路三段143號5樓

<http://compass-publishing.blogspot.com>

compass.readers@gmail.com

出版日期

2012年05月 二版一刷

12 13 14 15 LR 05 04 03 02 01

©2012指南書局有限公司。本書所有內容，未經本公司事前書面授權，
不得以任何方式（包括儲存於資料庫或任何存取系統內）作全部或局部之翻印、仿製或轉載。



序 言

國內許多大學院校均有開授單一學期之管理會計課程。本書即針對此一課程而寫，以管理會計的主要課題為討論重點，內含四大篇共十四章。

第一篇為基本概念篇，包括管理會計概論〈第一章〉，成本觀念與習性分析〈第二章〉，以及成本—數量—利潤分析〈第三章〉；第二篇為成本累積與分攤篇，分別介紹分批與分步成本制〈第四章〉，服務部門成本分攤〈第五章〉，以及作業基礎成制與策略性成本管理〈第六章〉；第三篇為預算與標準成本篇，探討預算編制〈第七章〉、標準成本制度〈第八章〉、以及變動成本法〈第九章〉；第四篇為管理決策分析與績效衡量篇，討論攸關成本〈第十章〉、訂價決策〈第十一章〉、資本預算〈第十二章〉、分權化與績效評估〈第十三章〉、以及轉撥計價與平衡式計分卡〈第十四章〉。

本書各章之分析均以管理為軸心，連結管理會計的新觀念及實務，取材新穎實用，是單一學期管理會計課程的最佳教科書，同時亦是實務界人士自修精進的理想參考書。本書若有疏漏之處，尚祈碩學先進及讀者諸君不吝指教，是所至盼。

鄭丁旺

汪泱若 謹識

張錫惠

2012 年 5 月於政大會計學系



目 錄

序言 i

第一篇 基本概念 1

第一章 管理會計概論 3

- 1.1 現代管理會計之功能 4
- 1.2 財務會計、管理會計與成本會計之比較 6
- 1.3 新製造環境與管理會計 8
- 1.4 成本效益之考量 11
- 1.5 企業組織結構與管理會計人員 11
- 1.6 會計專業組織與職業道德 14
- 本章作業 19

第二章 成本觀念與習性分析 23

- 2.1 成本觀念 24
- 2.2 產品成本與期間成本 27
- 2.3 管理用之成本 31
- 2.4 成本習性 36
- 2.5 混合成本分析 41
- 2.6 貢獻式損益表 47
- 附錄 迴歸分析及相關分析 48
- 【範例】 57
- 【範例解答】 59
- 本章作業 61



第三章 成本－數量－利潤分析 77

- 3.1 成本－數量－利潤分析的假設 78
- 3.2 損益兩平點基本分析 79
- 3.3 損益兩平點延伸分析 88
- 3.4 CVP 分析與成本結構之關係 92
- 3.5 多種產品之 CVP 分析 98
- 附錄 安全邊際與營運槓桿之關係 104
- 【範例】 106
- 【範例解答】 108
- 本章作業 110

第二篇 成本累積與分攤 127

第四章 分批成本制與分步成本制 129

- 4.1 成本制度之類型 130
- 4.2 分批成本制之成本流程 132
- 4.3 製造費用分攤之延伸分析 143
- 4.4 服務業之分批成本制 147
- 4.5 分批成本制與分步成本制比較 148
- 4.6 分步成本制之成本流程 150
- 附錄 約當產量及生產成本報告單 153
- 【範例】 166
- 【範例解答】 168
- 本章作業 171

第五章 服務部門成本之分攤 187

- 5.1 作業部門之類別 189
- 5.2 成本分攤基礎之選擇 189



5.3 服務部門成本分攤之方法 191

5.4 成本分攤之其他考量 196

5.5 聯合成本之分攤 198

5.6 共同成本之分攤 200

【範例】 203

【範例解答】 204

本章作業 206

第六章 作業基礎成本制與策略性成本管理 215

6.1 全廠單一分攤法與部門別分攤法 217

6.2 作業基礎成本制 219

6.3 作業基礎成本制在行銷上之應用 230

6.4 實施作業基礎成本制之其他考量因素 235

6.5 策略性成本管理 236

【範例】 244

【範例解答】 246

本章作業 250

第三篇 預算與標準成本 267

第七章 預算 269

7.1 預算之基本概念 270

7.2 總預算 274

7.3 彈性預算 290

7.4 其他預算制度 296

【範例】 299

【範例解答】 302

本章作業 305



第八章 標準成本制度 317

- 8.1 標準成本制度之功能 319
- 8.2 標準之設定 322
- 8.3 變動製造成本差異分析之一般模型 325
- 8.4 直接原料成本標準與差異分析 327
- 8.5 直接人工成本標準與差異分析 333
- 8.6 變動製造費用標準與差異分析 337
- 8.7 固定製造費用標準與差異分析 341
- 8.8 製造成本差異之處理 346
- 【範例】 353
- 【範例解答】 355
- 本章作業 358

第九章 變動成本法 373

- 9.1 變動成本法 374
- 9.2 全部成本法與變動成本法之損益比較 378
- 9.3 及時化制度對存貨及損益之影響 386
- 9.4 全部成本法與績效評估 387
- 9.5 非製造業之變動成本法 388
- 【範例】 391
- 【範例解答】 392
- 本章作業 394

第四篇 管理決策分析與績效衡量 405

第十章 攸關成本 407

- 10.1 攸關成本的觀念 408
- 10.2 攸關成本之應用 411



10.3 限制理論	419
10.4 生產資源之限制	421
10.5 制定決策常犯之錯誤	423
附錄一 不確定性之處理	425
附錄二 資訊的價值與決策	436
【範例】	443
【範例解答】	447
本章作業	451

第十一章 訂價決策 473

11.1 影響訂價決策之因素	475
11.2 訂價的方法	476
11.3 目標成本與訂價	484
11.4 改善成本法與訂價	485
11.5 生命週期成本與訂價	486
【範例】	491
【範例解答】	492
本章作業	493

第十二章 資本預算 501

12.1 資本預算概述	502
12.2 現金流量與現值計算	504
12.3 資本預算之評估方法	511
12.4 資本預算之事後審核	522
12.5 投資資金之分配	523
12.6 所得稅因素	526
12.7 通貨膨脹因素	530
【範例】	538
【範例解答】	540
本章作業	547



第十三章 分權化與績效評估 563

- 13.1 分權化管理 565
- 13.2 責任中心之分類 566
- 13.3 績效衡量 569
- 13.4 投資報酬率與剩餘利潤 573
- 13.5 附加經濟價值 585
- 13.6 責任中心成功之要件 587
- 【範例】 591
- 【範例解答】 592
- 本章作業 593

第十四章 轉撥計價與平衡式計分卡 605

- 14.1 轉撥計價制度之功能 606
- 14.2 轉撥計價的一般通則 608
- 14.3 轉撥計價的方式 610
- 14.4 跨國企業的轉撥計價 617
- 14.5 平衡式計分卡 619
- 【範例】 624
- 【範例解答】 625
- 本章作業 626

附錄 637

- 附表 1 $\$1$ 在 t 期後的終值 $= (1 + r)^t$ 638
- 附表 2 t 期後 $\$1$ 的現值 $= 1 / (1 + r)^t$ 639
- 附表 3 每期 $\$1$ 的 t 期年金現值 $= [1 - 1 / (1 + r)^t] / r$ 640
- 附表 4 每期 $\$1$ 的 t 期年金終值 $= [(1 + r)^t - 1] / r$ 641



第一篇

基本概念

第 1 章 管理會計概論

第 2 章 成本觀念與習性分析

第 3 章 成本－數量－利潤分析

1 管理會計概論



學習目標

熟讀本章後，應該能夠：

1. 敘述現代管理會計之功能。
2. 比較財務會計、管理會計與成本會計之異同。
3. 說明新製造環境對管理會計之影響。
4. 瞭解成本效益之觀念。
5. 瞭解直線職能與幕僚職能之區別。
6. 說明會計長、財務長與內部稽核的主要職責。
7. 瞭解管理會計人員道德行為準則之內涵。



近十年來，由於網際網路（Internet）的逐漸普及，加上新興市場（Emerging markets）的國家如中國、印度及巴西等加入競爭行列，企業間之競爭愈趨激烈，使得管理人員對於管理會計資訊的需求較往日更為殷切。

在我國加入 WTO（World trade organization）以後，市場逐步開放，更多本土以及外資對手參與競爭，業者獲利率便急遽下滑，體制不良的甚至由盈轉虧。有鑑於此，業者開始致力於成本結構分析，冀望透過詳細而精確的成本數據，來評估及確認那些服務項目是有利可圖的？那些成本項目應加強控制？進而採行適當的管理措施，去蕪存菁，創造利潤，以確保組織的永續生存與發展。

此外，在資訊科技之應用日漸普及與生產技術不斷更新的情況下，管理會計系統亦產生重大的變革與發展，例如作業基礎成本管理、策略性成本管理以及平衡式計分卡等新管理工具的出現，使得管理會計系統更能提供管理人員在變化快速的產業環境裡，制定決策所需的及時性與攸關性資訊，以協助提昇其管理決策的品質，形成正確的結論，進而獲致最佳之結果。

本書即以上述各項內容為討論之重心，冀望讀者在研討本書各項問題後，對管理會計工作品質之提昇略有助益。

本章主要內容如下：1.1 探討現代管理會計之功能；1.2 比較說明財務會計、管理會計、以及成本會計三者間之關係；1.3 略述新製造環境下之管理會計；1.4 說明資訊取得成本及效益之考量；1.5 討論企業組織結構與管理會計人員之角色；1.6 介紹會計專業組織與職業道德。



1.1 現代管理會計之功能

管理會計（Managerial accounting）目前已被各行各業所普遍採用，這些行業包括製造業、買賣業、服務業，以及諸如政府部門、學校與公益機構等非營利事業組織。在過去，管理會計的主要目的是提供管理人員必要的成本會計資訊，以對存貨進行評價及編製財務報表，故大多以成本會



計稱之。惟時至今日，管理會計的重點已轉為向管理人員提供所需要之各種攸關資訊，協助他們有效地執行規劃與控制的作業，適當地激勵員工達成組織目標，並正確地制定經常性與策略性的管理決策。具體而言，現代管理會計應具有下列五項主要功能。

一、規劃（Planning）之功能

規劃為管理的基本過程，係指經由對企業內外環境所存在的機會與威脅進行評估，設定所欲達成之目標，以及有效運用資源達成目標之策略、程序及方法或計劃。這些規劃在本質上可分為策略性和技術性兩種。前者涉及公司設立之最終目標，係由最高管理當局針對公司內部及其所處環境作深入而廣泛之考量後所制定，而後者則與公司未來某特定期間內之營運目標有關。技術性規劃又可依其涵蓋之期間分為短期規劃和長期規劃。短期規劃通常稱為預算，以按季或按年編製預計之財務報表為目的。長期規劃又稱為長期預算，係以編製未來三至五年為期間之預計財務報表為依歸。

二、組織（Organizing）之功能

組織係指將企業內部各相關部門（或單位）納入一個精心設計的架構，使該企業之人力及其他資源能作最適當之配置，裨利各項作業之順利執行及企業目標之有效達成。企業是由含有各種不同作業性質或功能之部門（或單位）所組成，這些部門的設立旨在分派工作，以促成企業內部的專業分工。以一般製造業為例，其組織至少應包括採購、製造、行銷，以及管理等四個部門。管理人員可以利用管理會計資訊，發揮企業組織之功能，促使各部門之日常運作，互利互補暢通無阻。

三、決策（Decision making）之功能

所謂決策係指從各種可行的方案中，選出對企業最有利方案的行為。管理人員經常面臨兩個或兩個以上不同替代方案的選擇，諸如是否開發新產品、是否停止生產某一產品、是否關閉某分店、以及應否購買或租用



某項設備等等。透過一健全之管理會計系統，管理人員可以很快的取得可靠的資訊，以估算差異成本，分析不同方案間成本與利潤的差異，並作出正確的選擇。所謂差異成本（Differential cost）是指不同方案之成本差異數。

四、控制（Controlling）之功能

控制係指管理人員以有系統的方法，採行必要的手段或步驟，將組織內各項作業執行之實際結果與預計目標相互比較之過程，以瞭解各單位遵循計劃作業的情形，使能查明差異之原因及進行例外管理。所謂例外管理（Management by exception）乃是指管理人員為求組織目標之達成，將實際成果與預計標準加以比較，就特殊性之差異項目，深入探討造成差異之原因，並研擬改進措施，以達成組織目標的一種管理方法。

控制的另一個任務即是評估績效。管理會計系統能夠提供相關資料與數據，作為管理人員評估各部門及員工績效的參考。經由管理會計之中介，管理人員得以知悉績效不彰，有待改善之相關部門及人員。例如施行分權化管理制度的組織，可透過責任會計制度之建立，來衡量各部門及其經理人員之經營效率，並激勵他們不斷提昇經營效率。

五、激勵（Motivating）之功能

激勵就是刺激與獎勵，促使員工的目標與組織目標趨於一致。好的管理會計制度，必須能協助企業為其員工營造一個具有高度誘因的工作環境，激勵他們共同致力於組織目標之達成。例如，某知名百貨公司推出一套含有個人及團體銷售佣金之獎酬制度，用以取代僅提供個人銷售佣金的舊制度，此一新制度不但可激勵售貨員努力促銷，亦能降低在舊制度下售貨員彼此間因利益衝突所可能衍生的不良競爭行為。



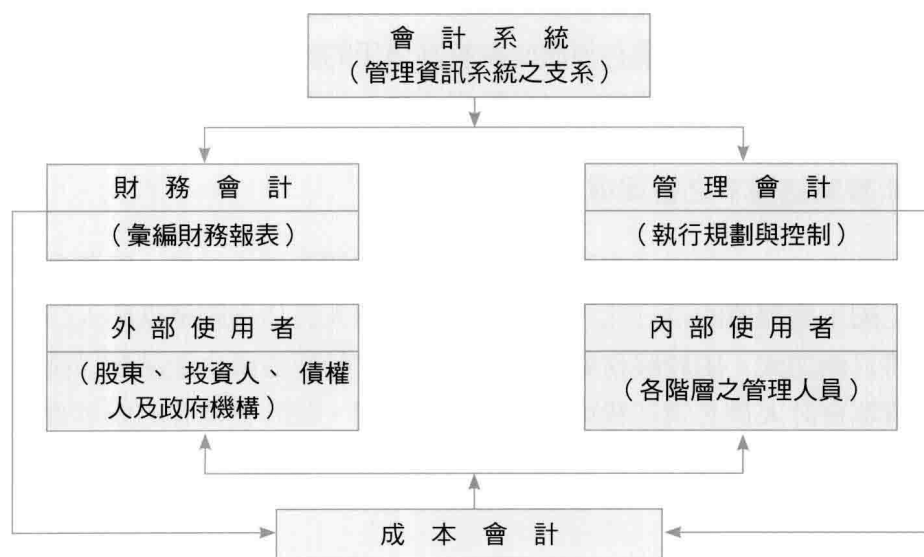
1.2 財務會計、管理會計與成本會計之比較

現代企業之會計系統可大略分為財務會計及管理會計兩類。財務會計



（Financial accounting）著重財務報表之編製，彙總表達企業在某特定期間之經營成果、財務狀況之變動，以及某特定時日之財務狀況。相對地，管理會計（Managerial accounting）係蒐集、衡量、分析、以及報導管理上所需之各種會計情報與資訊，以幫助管理人員達成組織目標的資訊系統。成本會計（Cost accounting）則為財務會計與管理會計的混合物，是衡量及表達成本資訊的會計系統。成本會計有同於財務會計配合提供財務報表供組織外人員的使用，亦有類似管理會計提供組織內管理人員需要之會計資訊。因此，就財務報表之編製而言，成本會計乃附屬於財務會計，但從管理角度來看，成本會計亦是管理會計的一部分。圖 1-1 列示會計系統關係圖。

圖 1-1：會計系統關係圖



誠如上述，財務會計著重對外財務報表之編製，由於外部使用者形形色色，人數眾多，而且大部分都無法直接參與企業之經營及管理，為滿足客觀性、可驗證性、以及一致性之要求，必須受到一般公認會計原則（Generally accepted accounting principles，簡稱 GAAP）之規範。例如，收入之認定、存貨之評價等，均應有其客觀性及一致性。相反地，管理會計則無此類限制，可配合企業整體策略與實際需要，來編製管理性的預測