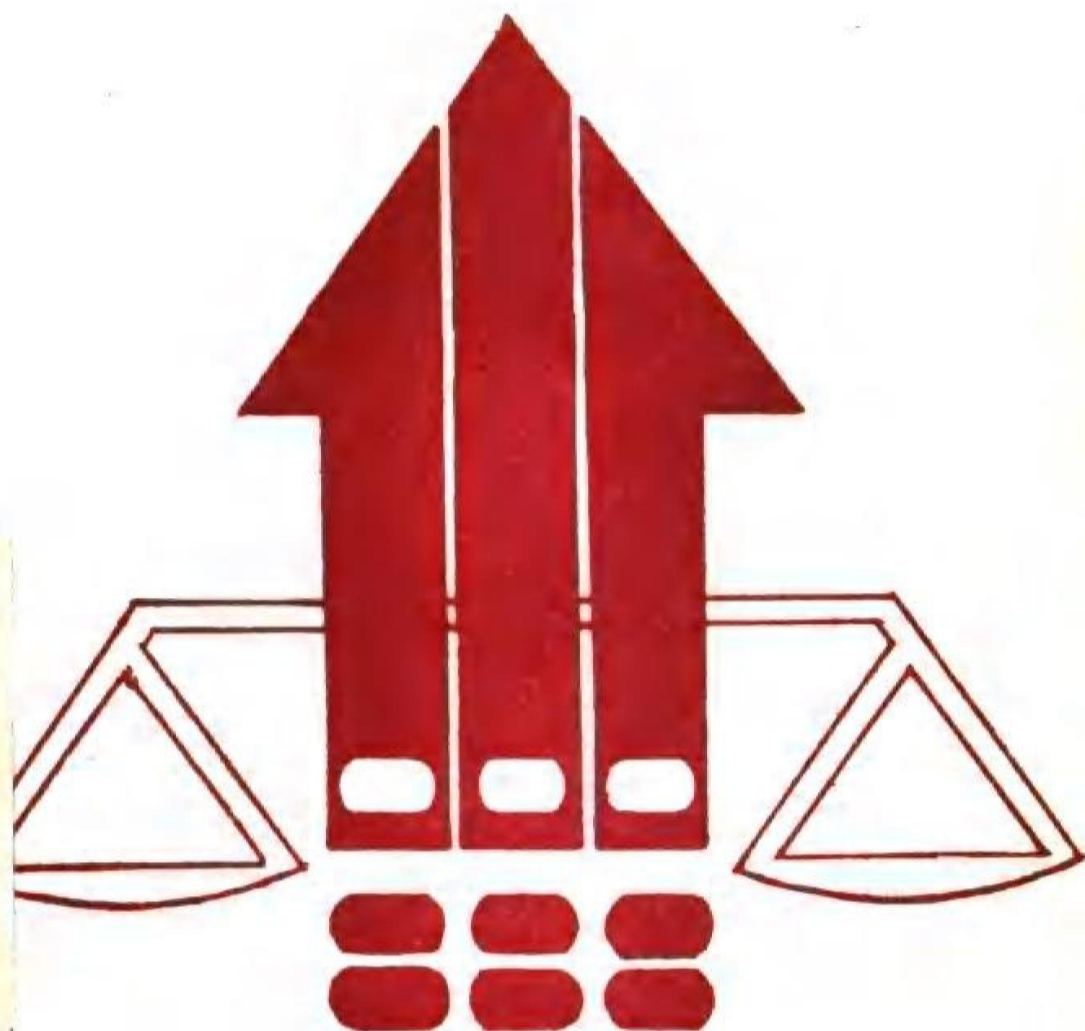


經理人會計

—適合企業經理人應用的會計學

王義雲 著



書泉出版社
世界圖書出版公司

書泉出版社
世界圖書出版公司

企業人動腦系列

77

王義雲 著

經理人會計

—適合企業經理人應用的會計學

出版说明

本书系台湾版重印书，为保持语句连贯，便于阅读及其他原因，对书中出现的民国年号等类词语，未作删改，请读者见谅。

世界图书出版公司

—— 经理人会计

适合企业经理人应用的会计学

王义云 著

书泉出版社 出版

世界图书出版公司 重印

(北京朝内大街 137 号)

北京中西印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行、各地新华书店经售

1990年7月第1版 开本：787×1092 1/32

1990年7月第1次印刷 印张：10.25

印数：0,001—1,600 字数：23.5万

ISBN 7-5062-0709-5/F·11

定价：5.30元

世界图书出版公司已向五南图书出版

有限公司购得本书重印权，1990

限国内发行

W20013 101

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而着重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，適及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大

部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推 介 本 書

——適合企業經理人應用的會計學

這是一本專為企業經理人寫的會計學，寫這本書的動機，是感於我國企業經理人，絕大多數都不是修讀會計出身（事實上，我國公私機關主管，極少主修會計者），對會計所知不多，但會計事務却是經理人處理業務經常碰到的問題。而我國“會計法”對會計人員及其責任，又有特別之規定，例如會計人員有超然地位，其任免、遷調、訓練及考績，由上級政府之主計機關依法為之；因會計事務與機關長官發生爭執時，由該管上級機關之主管長官及其主辦會計人員處理之；會計人員負執行實施內部審核責任，有拒絕簽署各種未合規定原始憑證之權，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正，不更正者應拒絕之；企業對外契約及收付款憑證，如無會計人員簽章，即不生效力或不能執行等。此外，“審計法”與“機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察條例”對各機關預算執行、財務收支、財物及財政上不法不忠行為、以及財務效能、財務責任，整工程營建財物買賣之招標、比

價、驗收等，亦規定有嚴格之審計程序，而這些程序，多藉會計人員之工作而執行。因此，使企業經理人對會計人員及會計工作，存有若干隔閡甚至誤解，以致產生了諸如管理觀點與會計方法不一致時，便認為會計人員不能配合業務需要；誤以預算的編製、執行，完全是會計人員的事，與其他人員無關；會計手續麻煩；會計報表不合用；以及經理人對會計未重視或感到無可奈何……等等問題。顯然的，這對企業經營管理和國家經濟發展，都有不利影響，改善這種情形，是讓企業經理人對會計有進一步瞭解，對會計可以協助管理的功能，有更清楚的認識，為達成此目的，應有一本適合企業經理人閱讀和應用的會計書。

企業經理人（尤其是企業的高階層主管），都是學識經驗豐富、見聞廣博、處事精明能幹、才思敏捷的人，但日常公務忙碌，無暇細讀太多繁冗文章和資料，故如單是一本淺易會計學或簡單簿記之類的書，固然不够用，但若全書僅是成本計算、費用分攤、資料分析，甚至利潤規劃、作業研究等複雜計算問題，又怕經理人無時間或不耐煩去閱讀。因此，適合企業經理人應用的會計學，最好是以通俗流暢筆調，用深入淺出方法，先說明一般會計基本常識、借貸平衡原

則，和會計事務的處理情形；再列舉某些經理人日常遭遇的會計問題，然後延伸到會計報表的瞭解、會計資料的分析，以及各種會計技術和方法的利用；最後使經理人能熟練地運用會計為工具，以協助其企業之經營管理。

作者從事企業會計工作多年，深知目前企業經理人對會計工作，尚有若干隔膜，早就想寫一本可供企業經理人應用的會計書，俾對我國工商企業發展，聊盡棉薄，現在書已付印發行，能否達成初願，尚望讀者諸君不吝指教。

經理人會計

目次

第一章 企業經理人	1
企業經理人是企業的主管.....	1
主管與非主管.....	2
主管的工作.....	3
主管要自己有決定亦需要別人幫助.....	6
會計能幫助主管做甚麼.....	7
第二章 認識會計之一——資產負債	11
資產負債的平衡.....	11
資產的意義與分類.....	11
流動資產.....	11
固定資產.....	16
其他資產.....	22
負債之意義及分類.....	25
業主權益.....	26
第三章 認識會計之二——營業收支	29
營業收支及盈虧.....	31
營業收入與營業外收入.....	33

營業支出與營業外支出.....35
盈虧之分配撥補.....38

第四章 認識會計之三——成本費用.....43

成本、費用與損失.....43
成本的分類.....45
成本的內容.....47
費用類別及內容.....48
損 失.....51

第五章 認識會計之四——會計事務之處理.....53

會計紀錄處理流程.....53
會計科目.....56
會計憑證.....58
會計帳簿.....62
會計報表.....64
會計事務處理準則及程序.....66
會計制度.....73

第六章 會計原則77

一般公認會計原則.....77
權威性的支持.....78
基本假設.....82
會計觀念.....84
會計原則.....88

會計原則欠缺完整理論體系.....	92
會計原則面臨衝擊問題.....	94
第七章 會計法令與會計人員.....	101
會計法令.....	101
會計法對會計人員及其責任之規定.....	108
審計法與稽察條例.....	112
會計報表不適用問題.....	116
管理觀點與會計方法未能一致.....	118
會計人員是最好的幕僚.....	121
第八章 製造業成本會計.....	123
各業成本不同.....	123
材 料.....	124
人 工.....	125
費 用.....	127
產品成本的計算.....	128
副產品及聯產品成本.....	130
次級品、損壞品及試製品成本.....	134
內部領用轉撥計價.....	136
第九章 會計資料的利用.....	141
變動成本與固定成本之劃分.....	141
收支平衡點.....	147
利量率、安全邊際與營利率.....	151

成本、產銷量與利潤分析.....	154
變動成本法與獲利貢獻.....	162
攸關成本.....	165
經營決策.....	168
作業研究.....	177

第十章 從報表分析中探尋本身缺失..... 187

報表分析的意義.....	187
經營績效如何.....	188
成長是否滿意.....	190
財務基礎是否穩固.....	192
資財是否有效運用.....	194
生產力如何.....	196
有無標準比率可作衡量根據.....	198
不要過份相信報表數字.....	199

第十一章 如何控制之一——預算..... 205

預算的功用.....	205
建立預算責任中心.....	207
利潤規劃.....	208
訂定業務計畫.....	210
規定預算估編標準.....	212
預算之編審及核定.....	214
嚴格控制預算.....	216
考核預算執行成績.....	218

第十二章 如何控制之二——標準成本	221
標準成本之意義	221
標準成本的功用	223
實施標準成本條件	225
如何訂定標準成本	226
實際成本與標準成本差異之分析	228
由差異分析追究功過歸屬	237
第十三章 如何控制之三——內部控制	241
內部控制意義	241
職責劃分	243
設定標準	246
達成內部控制的其他方法	248
會計部門在內部控制工作中之責任	251
小型企業內部控制問題	252
第十四章 還有誰可提供客觀意見	255
內部稽核	255
內部稽核的地位	257
內部稽核之發展	258
內部稽核與外界查帳不同	263
重視內部稽核工作	265
接受建議改進缺失	267

第十五章 固定資產投資必須慎重 269

任何企業都有固定資產投資.....	26
固定資產投資特性.....	27
固定資產投資必須先評估其效益.....	272
評估固定資產投資效益方法之一.....	276
評估固定資產投資效益方法之二.....	279
評估固定資產投資效益方法之三.....	281
評估固定資產投資效益方法之四.....	284
有限資金預算之分配問題.....	286
追查固定資產投資實際效益.....	291

第十六章 維護企業血液流動的健康..... 297

資金是企業活動的血液.....	297
資金的來源與去路.....	298
資金報表的編製.....	299
新資金表之構想.....	304
資金週轉不靈問題.....	308
如何解決資金不足.....	310
做好資金調度工作.....	312

第一章 企業經理人

企業經理人是企業的主管

一個剛離開學校初進企業機構就業的人，在一般情形下，祇是一位最低級的辦事員或工程人員，對企業的龐大組織和複雜業務，所知甚少，每天工作，只是上級指派給他應做的一些簡單事務，經常接觸的，亦僅為同一工作場所中的少數同事，主管對他，未有特別印象，

倘若他做事認真負責，工作努力，表現優異，慢慢的便會引起主管注意；如能適時給予鼓勵和讚許，將會使他更加努力，並進而自動去瞭解各項業務，和研究改進的方法。逐漸的對某些事情有了自己的見解和看法，而這些事情往往在他的建議下，被做得更圓滿；即使若干較複雜和困難問題，他亦會順利解決，主管對他的能力，有進一步的認識和肯定，終於在一個適當的機會中，被提升為股長——最低層的主管。

股長是從非主管人員踏上主管職位的第一步，領「職務加給」是做主管的象徵，當他第一次從薪資袋中拿到「職務加給」時，會非常興奮，並自覺到今後可參與企業中較重要事務的決策，有「重要感」和「榮譽感」；過去工作多半只為自己着想，今後要為公司發展而更加努力，公司有前途，自己就有希望；以往祇願做好自己工作，今後還要「帶領屬員一起做好工作」；從前或許輕易發牢騷，講閒話，今

後會覺得自己的一言一行，都有人在「注視」和「仿效」。因此，他決心做個好榜樣，讓屬員敬服、遵從。

上級主管對屬下從業人員的工作考核，一向非常公平，由於他工作努力，善與人合作，又具有才幹和領導能力，故職位不斷提升，由股長、課長；而部門經理，最後終於升至這一龐大企業的最高主管——總經理或董事長職位。

企業經理人，就是負責企業中各種業務的人，亦就是企業的主管。一個企業組織，從最低層的現場工作人員，到最高階層的主管，常分成很多層次，每一層次有一個主管：一個企業亦有許多幕僚單位和業務部門，每一單位和部門亦有一位主管，各主管所負責任雖不相同，但他們必須領導屬員，共同完成組織交付的任務，則是一樣。

本書為企業經理人而寫，對象就是企業的主管。主管無論高低，經管業務不管簡單或複雜，對會計的認識，和如何利用會計資料及方法，去解決經營管理上的問題，都同樣有需要；而且職位越高，經管業務越廣，利用會計資料及方法的機會越多，而會計可提供的貢獻亦更大。至於其他一般從業人員，若能稍具會計常識，瞭解一些會計方法，對日常處理業務，亦是很有幫助的。

主管與非主管

非主管人員最重要的是做好自己份內的工作，主管人員最重要的事則是領導屬員一起完成組織所交付的任務，因此，主管必須有領導能力。

主管領導的方式有兩種類型：一是鞭策型，以懲罰為手段，如申誡、記過、減薪、降級、調職、開除等，迫使屬員工作；二是誘導

型，以獎勵為手段，如讚許、嘉獎、記功、加薪、獎金、升等等，激勵屬員工作。此外，主管的職權和學識、經驗、聲望、能力等，都是領導屬員工作的條件，因為屬員知道主管職位高，有權力，必須服從他的命令做事；主管若有高深學識，豐富經驗，崇高聲譽，和卓越才能，屬員自會心悅誠服努力工作。主管如何使屬員同心合力，一起完成工作任務，是一種管理技術，亦是一種管理藝術。

主管要領導和激發屬員努力工作，下列各點，非常重要：

(一) 尊重屬員人格

每個人都期望能得到別人的尊重，而不要被人看不起；每個人都希望別人因他具有能力而歡迎他去工作，而不是因同情而施捨給他一個職位。因此主管必需尊重屬員人格，把他當成朋友、伙伴、同志，而不要將他視為可以隨意驅使的下屬或傭人。

(二) 瞭解屬員需要

每個人都有生活上需要，包括物質的和精神的；人人都喜歡因工作而得到應有的報酬和職位，亦都希望身心健康和生活愉快；每個人都有尋求安全感的基本慾望，因此企業經理人除注意升遷公平和待遇合理外，休假、康樂活動、醫療服務、子女教育、退休、保險等福利設施及安定生活環境，皆有助於提高士氣和增進工作效率。

(三) 欣賞屬員成就

每個人都希望自己在工作上的優異表現和貢獻，獲得他人的肯定，因此主管對屬員工作成果，應表示欣賞，對其成就，應給予讚揚，使其有知遇和受重視之感，工作自會做得更好。

(四) 分享屬員快樂

能夠與屬員同甘苦，就能夠分享屬員快樂，主管和屬員打成一片，士氣及工作效率必然提高。