



成本與管理會計

王怡心 著

Cost and Management Accounting

第一章 成本與管理會計概論



學習目標

- 了解企業的組織與管理工作
- 敘述成本與管理會計的發展與定義
- 辨別管理會計與財務會計的異同
- 分析企業環境的變遷情況
- 說明會計資訊的品質



建立高品質的企業管理制度

- 臺北捷運以提供旅客「安全、可靠、親切的高品質運輸服務」為使命，並以「顧客至上，品質第一」為經營理念，更堅持以「人本運輸精神」。
- 此外，建立高品質的企業管理制度、健全財務規劃與管理、積極經營附屬事業與其他轉投資事業等工作，都是臺北捷運公司朝向全方位發展的努力。



引言

- 面對多元化經營環境，管理者需要有關組織營運決策的種種會計與管理資訊，以便於規劃、執行、控制組織個體的營運活動。
- 本章說明成本與管理會計報告的使用目的，主要是滿足管理階層在決策過程中所需要的資訊，所提供的資訊需具有攸關性和適時性，所以沒有一定的編製法則。



章節架構圖

成本與管理會計概論

企業組織與 管理工作

- 企業的形式
- 企業組織
- 組織目標
- 管理工作

成本與管理 會計的發展 與定義

- 成本與管理會計發展史
- 管理會計的定義
- 成本與管理會計資訊的特性

管理會計與 財務會計的 比較

- 相同點
- 相異點

經營環境的 變遷

- 國際財務報導準則的導入
- 及時系統
- 全面品質管理
- 資訊科技

會計資訊的 新功能

- 會計部門的角色
- 會計資訊的品質

1.1 企業組織與管理工作

- 企業的整體目標需要各階層主管與組織內的成員，一起努力完成；各單位的子目標需要和組織總目標相配合，才能提升競爭力。
- 本節的討論重點為企業組織的形式，主要是討論**分權化 (decentralization)**的組織，和組織內直線單位與幕僚單位的功能。



1.1.1 企業的形式

- 表1.1的國際麥當勞發展簡史，可以看出自1948年的麥當勞兄弟自創了第一家餐廳，到今天世界各主要城市都有麥當勞(McDonald's)的大M標誌。
- 從1955年世界第一家麥當勞由創始人Ray A. Kroe在美國芝加哥Elk Grove Village成立，金黃拱門下的美味漢堡和親切服務，立刻受到各界人士的歡迎。





表 1.1 國際麥當勞發展簡史

1948	麥當勞兄弟創立第一家餐廳
1954	麥當勞創始人 Ray A. Kroe 初遇麥當勞兄弟
1955	Ray A. Kroe 成為麥當勞第一位加盟經營者，第一家麥當勞在美國芝加哥 Elk Grove Village 成立
1961	Ray A. Kroe 向麥當勞兄弟購買商標，經營麥當勞餐廳事業
1965	麥當勞股票正式上市
1967	美國以外第一家，加拿大麥當勞成立
1978	全世界第 5,000 家麥當勞成立
1984	臺灣第一家麥當勞成立，座落於臺北市松山區民生東路
1990	隨著中國的改革開放和經濟發展，深圳開設第一家麥當勞
2005	麥當勞過 50 歲的生日
2008	麥當勞在亞太、中東和非洲地區有 37 個市場
2009	臺灣麥當勞過 25 歲的生日
2010	在全球 117 個國家中，共有 32,737 家麥當勞餐廳
2012	榮獲《財富》雜誌 (<i>Fortune</i>) 「全球最受讚賞企業」排名第 11 名



1.1.2 企業組織

- 一般所稱的**組織圖(organization chart)**，每一個部分代表每位主管的權責範圍，每一條直線代表主管與部屬之間的督導關係。
- 企業組織通常分為**集權式**和**分權式**兩種。
- 在組織圖上有直線和幕僚的單位，**直線單位(line unit)**是指與達成企業基本目標直接有關之單位。**幕僚單位(staff unit)**在本質上是協助直線單位來達成企業基本目標。
- 會計長(controller)和財務長(treasurer)，二者皆屬於幕僚人員。

實務應用—成功的管理會計人員

- **麥當勞財務長**敘述成功管理會計人員特性，需有能力瞭解下列事項：(1)稅務影響；(2)成本流；(3)資訊流；(4)公司資訊系統；(5)各部門工作特性；(6)各單位與公司整體的營運流程；(7)在規劃會議中提出預算盈餘。能夠有效掌握上述7項資訊，才能算是一個成功的管理會計人員。



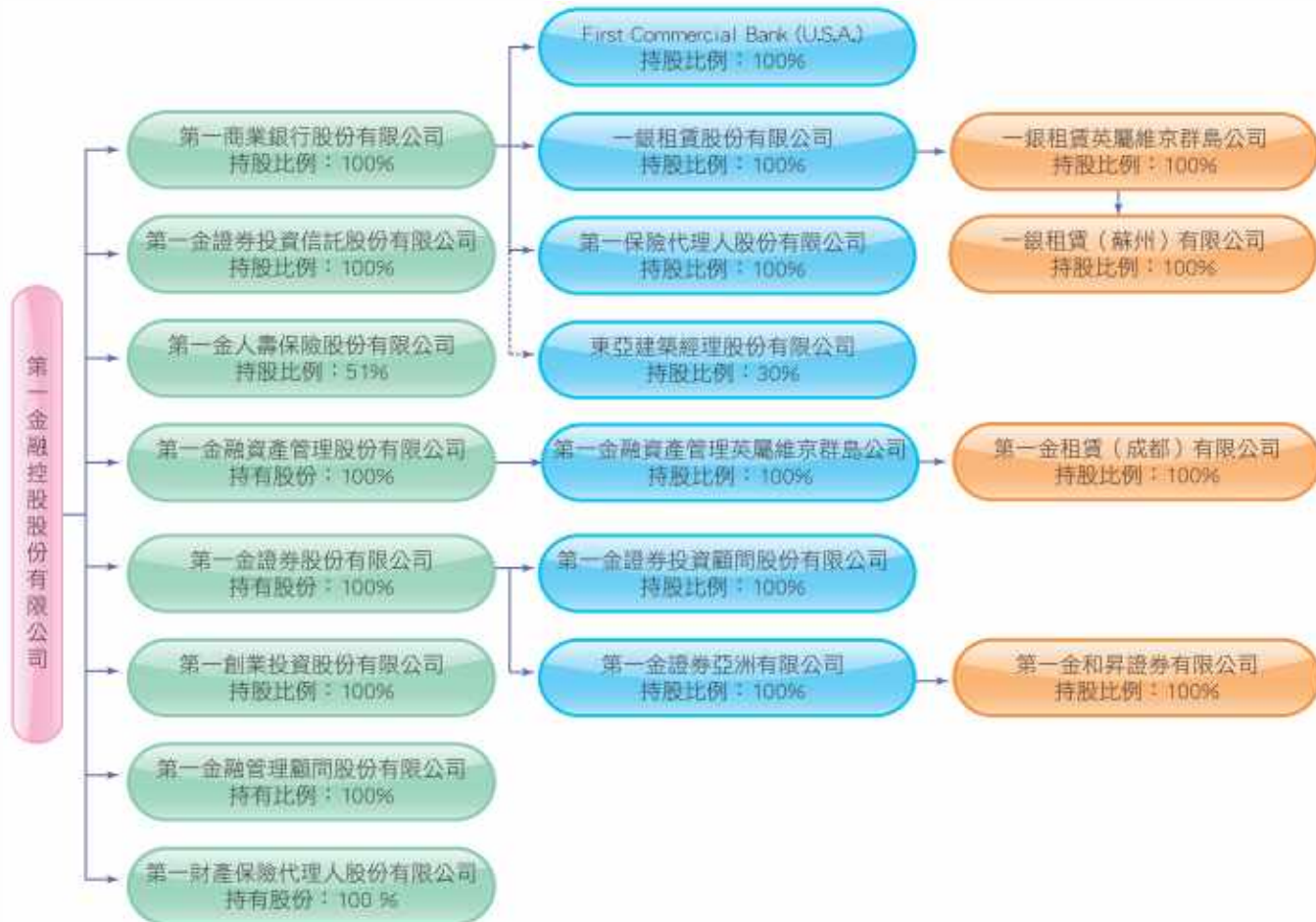


1.1.2 企業組織

- 隨著時代的進步，企業的發展由傳統的單一組織型態，走向多角化營業的模式，使得組織圖有很大改變。
- 圖1.1為第一金融控股股份有限公司組織圖，此組織圖為典型的分權化組織。
- 此組織圖為典型的**分權化組織**。在第一金融控股股份有限公司底下設有八個不同類型的子公司，分別負責不同的業務營運。
- 各子公司總經理扮演最高領導人、最高決策者及最高監督者的角色。



圖1.1 第一金融控股股份有限公司組織圖



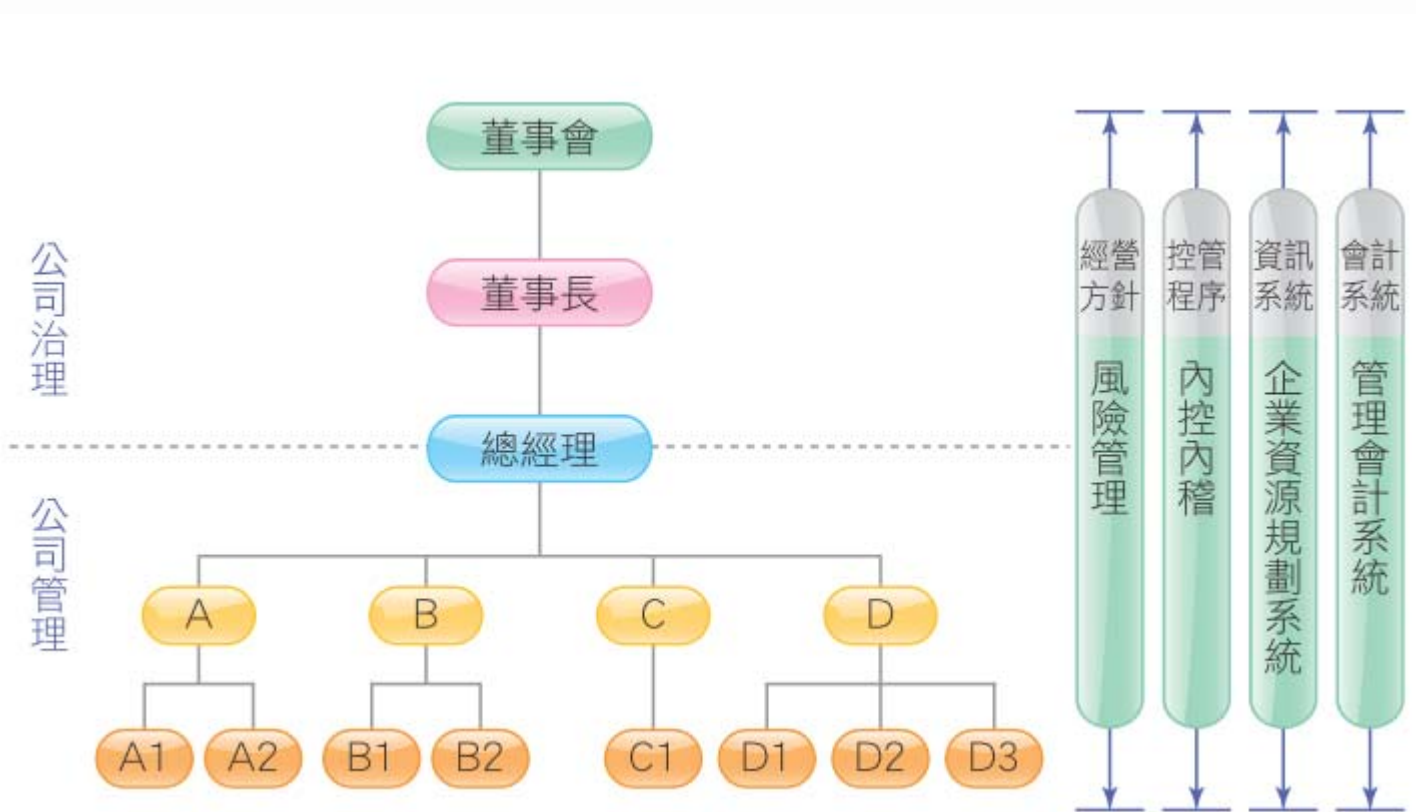


1.1.3 組織目標

- **目標(objectives)**為組織所欲達成之共同目的。為配合組織的總目標，每個單位有不同的部門目標。
- 如圖1.2的公司治理與公司管理，總經理扮演重要角色，需要善用管理會計系統與企業資源規劃系統，取得資料做好內控內稽與風險管理。
- 公司管理者必須作適當的目標規劃，以達成既定的目標。這種長期目標的規劃與執行，稱之為**策略性規劃(strategic planning)**。



圖1.2 公司治理與公司管理





1.1.4 管理工作

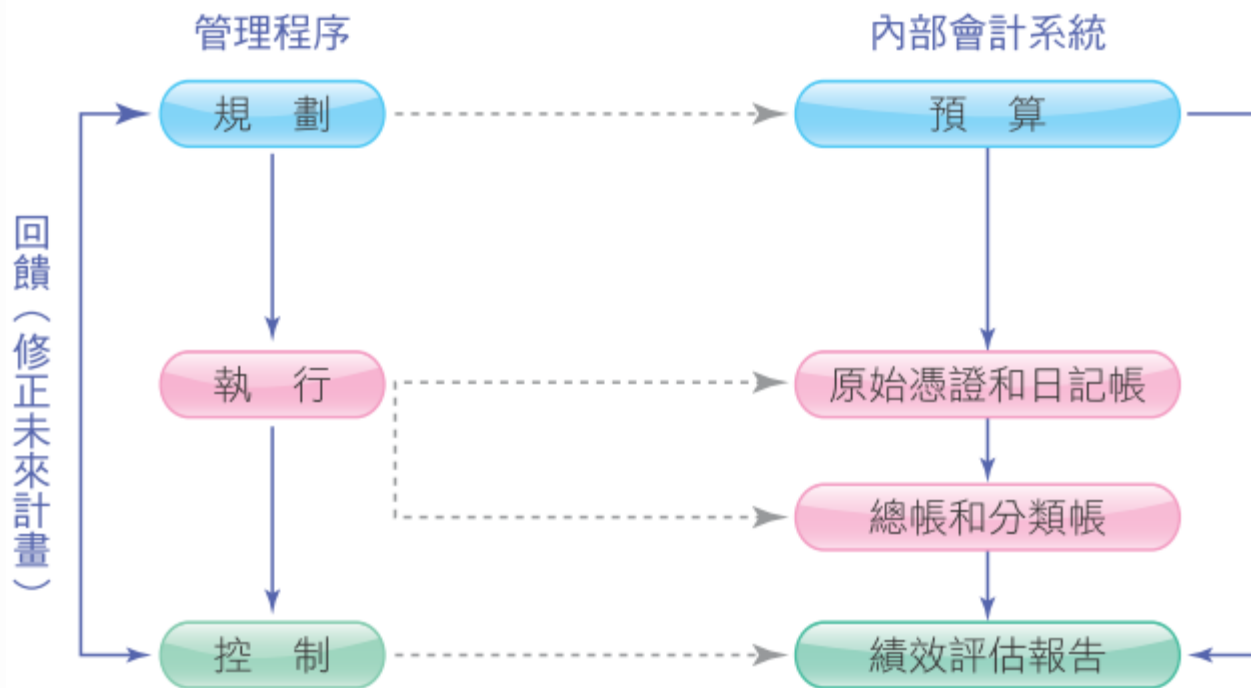
- 會計資訊系統的重點是提供營運資訊，藉此提升組織價值。
- 把企業所訂定的目標轉變成有系統的計畫或策略，作為未來營運的領導方針，即所謂**規劃**。
- **管理程序(management process)**所涵蓋的三個要項分別為規劃、執行和控制；成本控制所被重視的一面，係針對各種不同作業活動成本。



1.1.4 管理工作

- **內部會計系統(internal accounting system)**其主要內容為成本會計和管理會計兩個系統，從原始憑證蒐集和衡量交易行為的價值，作為資料的來源，再經過帳程序，將日記帳的金額登載到分類帳和總帳；然後再依管理者的需求，將實際結果與預算相比較，以準備績效評估報告。
- 在圖1.3上，可了解管理程序和內部會計系統的攸關性。

圖1.3 管理程序和內部會計系統的攸關性





1.1.4 管理工作

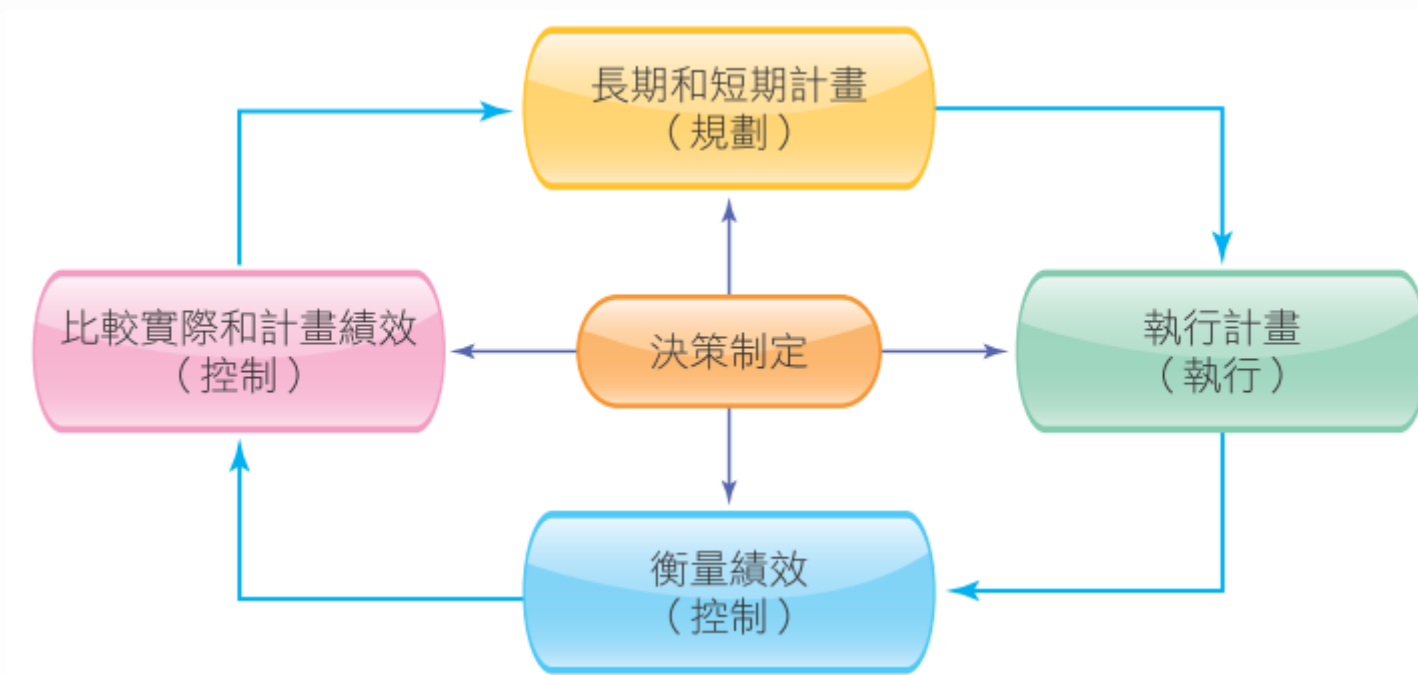
- 如表1.2所示，管理者在營運活動的規畫、執行與督導、控制各個層面，都會涉及決策過程，在各階段所需的管理會計資訊不同。

表1.2 管理工作與會計資訊

	管理工作	會計資訊
決 策	規畫	預算
	執行	每日管理性報表 例如：銷售日報表
	控制	績效報告



圖1.4 規畫與控制循環圖





隨堂測驗

- 下列何者非管理程序所涵蓋的要項？
 - (A) 執行
 - (B) 預算
 - (C) 規劃
 - (D) 控制

解答：(B)





隨堂測驗

- 下列何者可作為組織控制工作的依據？
 - (A) 預算規劃
 - (B) 日記帳
 - (C) 分類帳
 - (D) 績效評估報告

解答：(D)



實務應用—全方位的決策思考

- 如果一個組織想要在快速變遷以及高度競爭的環境中永續營業，管理者就必須思考各種營業方面的問題。
- 評估顧客對於公司所提供服務的喜好類型，也必須思考財務投資的問題。此外，營運團隊需思考其他問題，如在流行文化與科技方面，公司提供的娛樂項目是否一直跟得上時代？員工需要對公司未來的成功提供重要的創意。





1.1.4 管理工作

■ 決 策

- ◆ 在**決策 (decisionmaking)** 過程中，常會涉及未來不確定因素的存在，所以決策者對相關因素未來變化的掌握程度，會直接影響到決策的結果。
- ◆ 管理決策的品質，反映出管理者所使用的管理會計和其他相關資訊之品質。
- ◆ 管理部門的人員對成本管理會計學理愈了解，愈會善用營運資訊來提升決策品質。

實務應用—生產 4G 智慧型手機的評估決策

- 管理者對 4G 智慧型手機進行未來銷售預測時，需要謹慎評估其被取代與淘汰的可能性。
- 在面對新、舊型產品交替期間，為避免發生供過於求的情形，管理者須特別謹慎衡量各種狀況，以作為生產決策的參考依據。





1.1.4 管理工作

■ 規 劃

- ◆ 為達到企業既定的目標，在**規劃(planning)**的過程中，管理者列出各種所需的計畫與步驟，這些步驟和計畫可分為**長、短期**二種，短期計畫配合長期計畫來規劃。
- ◆ 為協助管理者的規劃工作，會計人員提供各種計畫執行後所產生的可能結果之財務資料。

實務應用—新廠投資的規劃

- 合興公司為一電腦製造商，董事會決定興建一座符合綠建築的新工廠，實施全面自動化來生產不同型式的電腦產品和周邊設備。管理階層首先要決定建廠的地點、所需的廠房和設備、資金的運用、工程師的招募、銷售的預測與生產的估計等各項計畫。為完成新廠投資計畫，「規劃」是實施總體目標的必要過程。





1.1.4 管理工作

■ 執行

- ◆ 在**執行(operating)**的過程中，管理階層要決定如何支配既有的人力和資源，以有效率的方式來執行計畫。

■ 控制

- ◆ 要確定組織是否依預定的計畫進行，並達到既定的目標，即是**控制(controlling)**工作的重點。並檢視組織內各單位的營業成果是否與預期成果有差異。這種評估的過程也就是所謂的**績效評估(performance evaluation)**。最後將所得結果作為下期規劃的參考資料，如此可使過去的錯誤不會在未來重複出現，即所謂的**回饋(feedback)**。