CHAPTER

1 管理人員與管理會計

學習目標

1. 辨別財務會計與管理會計的差異
2. 了解管理會計人員如何幫助公司制定策略性決策
3. 以價值鏈之方式來描述整套企業職能與辨識顧客所期待企業績效之構面
4. 說明五步驟之決策制定程序與其在管理會計中扮演的角色
5. 描述管理會計人員協助管理人員之三項指引
6. 了解管理會計是如何融入組織結構中
7. 了解職業道德對於管理會計人員的意義

著作權所有 侵害必究

所有的企業都關心收入與成本。

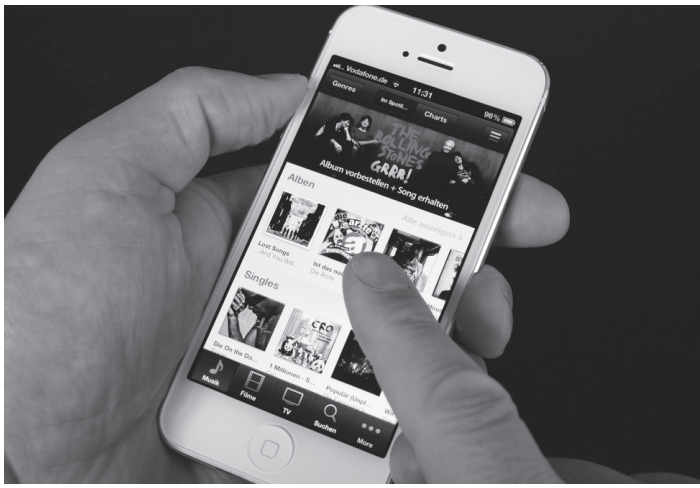
無論企業規模的大小，管理人員都必須了解收入與成本習性，否則將冒著失控之風險。管理人員運用成本會計資訊於研究發展、預算、生產規劃、訂價與提供產品或勞務給顧客時的決策。有時做這些決策會有取捨。以下文章說明蘋果公司 (Apple) 如何在選項中取捨，以增加公司的利潤。

iTunes 網路商店採取變動訂價：下載數下降，但是利潤卻上升[1]

是否有可能某項商品賣得少卻比賣得多更賺錢？蘋果公司在 2009 年改變其在 iTunes 數位音樂商店販賣歌曲的訂價結構，由固定單價每首 $0.99 調整為 $0.69、

1 資料來源：Bruno, Anthony and Glenn Peoples. Variable iTunes pricing a moneymaker for artists. *Reuters* (June 21, 2009); http://www.reuters.com/article/idUSTRE55K0DJ20090621. The long tale? *Billboard* (November 14, 2009); http://www.billboard.biz/bbbiz/content_display/magazine/features/e3i35ed869fbd929ccdcca52ed7fd9262d3?imw=Y. Savitz, Eric, Apple Turns Out, iTunes Makes Money Pacific Crest Says (2007); Subscription Services Seems Inevitable. Barron' s "Tech Trader Daily" blog, April 23. http://blogs.barrons.com/techtraderdaily/2007/04/23/apple-turns-out-itunes-makes-money-pacific-crest-says-subscription-service-seems-inevitable/. Apple, Inc. "Frequently Asked Questions (FAQ) for Purchased Movies." Accessed May 1, 2013; Nekesa Mumbi Moody, "Adele, Carly Rae Jepsen Top iTunes' Year-End Sales," *Billboard* (December 13, 2012).

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



$0.99 及 $1.29 的三階訂價模式。蘋果發現當週排行榜前 200 名歌曲的銷售就占了整體數位音樂銷售的六分之一，因此將包括愛黛兒 (Adele) 和卡莉．蕾．傑普森 (Carly Rae Jepsen) 等歌星的暢銷歌曲訂較高的價格 $1.29。

蘋果在實施新訂價模式 6 個月後，前 200 名歌曲的下載數量下滑了約 6%，然而下載數雖減少，提高售價所創造的收益卻超過舊的訂價結構。由於蘋果 iTunes 商店的單曲下載成本，包括批發歌曲成本、網路與交易費用、及其他營運成本並沒有改變，調高售價所增加的 30% 獲利因而彌補了銷售數量減少 6% 造成的損失。

除此之外，蘋果也採用此新訂價結構於 iTunes 商店的電影下載，電影的價格從新發行電影的 $14.99 到其他多數電影的 $9.99。

蘋果為提升獲利，更進一步控管 iTunes 商店之成本，例如，降低交易成本（支付 Visa 或 MasterCard 信用卡的刷卡手續費），及減少維持 iTunes 商店營運的員工人數。

藉由研讀成本會計可學習成功的管理人員與會計人員如何經營企業，同時也讓自己在所服務公司中做好擔任領導者角色的準備。許多大型公司的資深高階主管，均具有會計之背景，包括耐吉 (Nike) 和美式足球匹茲堡鋼鐵人隊 (Pittsburgh Steelers) 等。

著作權所有 侵害必究

財務會計、管理會計與成本會計

學習目標 1

辨別財務會計

……向外部使用者報導過去績效

與管理會計的差異

……協助管理人員制定決策

如同大多數的你們已在財務會計課程中學習到，會計系統記錄經濟事件與交易（如銷售與材料購買），並將這些資料處理成對管理人員、銷售業務員、製造領班或其他人有所幫助之資訊。經濟交易之處理過程包括資料之收集、分類、彙總及分析。例如，將成本資訊依成本類別（如材料、人工及配送）加以蒐集；然後按月、季或年加以彙總，以決定成本總額；會計人員對這些結果加以分析，並與管理人員一起評估各期間之成本是如何隨著收入而變動。會計系統也提供公司有關損益表、資產負債表、現金流量表及績效報告的資訊，如客戶服務或進行廣告活動之成本。管理人員利用這些資訊制定其所負責之作業、職能的決策。例如，某家蘋果

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

商店的報告顯示筆記型電腦與 iPad 的銷售量增加，可能會促使蘋果公司為該商店增聘銷售人員。了解這些會計資訊將有助於管理人員完成任務。

每一位管理人員對會計資訊之種類與報導通常都有不同之要求，以銷售訂單資訊為例，保時捷 (Porsche) 的銷售經理可能關切銷售之總額以決定應支付銷售佣金；而保時捷的配送部門經理可能需要銷售訂單上按地區別顯示之數量資料或按顧客要求之送貨日期，以確保汽車可準時交給顧客；而保時捷的製造部門經理可能需要知道不同商品之數量與期望之運送日期，以進行有效率的生產排程。

為了能同時滿足以上三個部門經理的需要，保時捷建立資料庫（data warehouse 或稱 infobarn），包括各種少量、詳細的資訊單位，以期符合各種不同目的的需求。例如，銷售訂單資料庫應包括每一訂單之產品詳細資訊、銷售價格、訂購數量和運送明細（位置、日期）。資料庫之資訊儲存方式，應讓管理人員可依不同需求取得。許多企業正在構建它們自己的企業資源規劃 (Enterprise Resource Planning, ERP) 系統，使得單一的資料庫可以蒐集資料並將之多重應用以支援每一企業作業（如採購、製造、配送與銷售）。

財務會計與管理會計有著不同之目的，**財務會計** (financial accounting) 著重於報導依據一般公認會計原則 (GAAP) 所準備的財務資訊給外部團體（如投資人、政府機關、銀行與供應商）。由於管理人員之薪酬通常會受到財務報表數字影響，財務會計亦成為影響管理人員決策與行為最重要的因素之一。

管理會計 (management accounting) 係衡量、分析與報導財務性及非財務性資訊之程序，以協助管理者制定能達成組織目標之決策。管理人員使用管理會計資訊：

1. 發展、溝通及執行策略。
2. 協調產品設計、製造及行銷等決策，並評估公司之績效。

管理會計資訊與報導並無可依循的一套原則或規則，主要是處理下列問題：(1) 這些資訊如何協助管理人員將工作做得更好？與 (2) 處理這些資訊產生的利益是否超過其成本？

釋例 1-1 彙述管理會計與財務會計主要差異處。然而，請注意，管理會計與財務會計都具備有相同的資產負債表、損益表與現金流量表。

成本會計 (cost accounting) 提供管理會計人員及財務會計人員所需之資訊。它衡量、分析及報導有關組織資源取得及消耗之財務性與非財務性資訊之程序。例如，對某產品成本之計算為成本會計之職能，但也同時滿足財務會計存貨評價之需要與管理會計決策之需要（如決定如何訂價及選擇促銷何種產品）。然而現今多數會計專業人員認為成本資訊為管理會計資訊的一部分，蒐集成本資訊係用以制定管理決策。因此管理會計與成本會計之界限並不清楚，在本書將此兩種名詞交互使用。

我們常聽到業界使用成本管理一詞，不幸的是，目前並未見有成本管理之統一定義。本書採用**成本管理** (cost management) 一詞，描述管理人員運用資源以增加產

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HUATAI CULTURE

品對顧客之價值與達成組織目標所採取之作為。換句話說，成本管理一詞不應只被解釋為降低成本，成本管理還包括增加支出的決策，例如，提升顧客服務品質與滿意度，及推動新產品之研發，以增加公司收入與利潤。是否進入新市場、執行新組織流程，或改變產品設計，這些決策的制定也都屬於成本管理的範疇。會計系統所提供之資訊，可協助管理人員管理成本，但是資訊或是會計系統本身並非成本管理。

◀ 決策重點

管理會計與財務會計有何不同？

釋例 1-1　彙述管理會計與財務會計主要差異處

	管理會計	財務會計
資訊目的	協助管理人員制定決策以達成組織目標	溝通組織之財務狀況予投資人、銀行、主管機關與其他外部使用者
主要使用者	組織之管理人員	外部使用者，如投資人、銀行、主管機關與供應商
焦點與強調	未來導向（例如於2013年編製2014年之預算）	過去導向（例如於2014年編製2013年的財務報表）
衡量與報導之規則	內部衡量與報導並不需要遵循一般公認會計原則，而是基於成本效益分析	財務報表之編製須符合一般公認會計原則，並接受外部獨立會計師查核
時間長度與報告類型	時間長度不一，由每小時之資訊到15至20年資訊，報導有關產品、部門、地區與策略之財務與非財務資訊	每年與每季的財務報告，報導公司整體之資訊
行為意涵	設計用以影響管理人員與員工之行為	主要報導經濟事件，但由於管理人員之薪資通常由報導之財務結果決定，因此也會對行為造成影響

著作權所有 侵害必究

策略決策與管理會計

◀ 學習目標 2

了解管理會計人員如何幫助公司制定策略性決策

……管理會計人員提供有關競爭優勢與資源之資料

公司的策略 (strategy) 指一個組織應如何將其自身之條件與市場的機會加以配合，以完成其目標。換言之，策略描述一個企業應如何競爭，以及應如何尋找並追求其機會。企業通常會遵循兩個廣義策略中的一種，例如，某些公司〔如西南航空 (Southwest Airlines) 及先鋒 (Vanguard) 共同基金公司〕採取成本領導策略 (cost leadership strategy)，透過謹慎的成本管理，以較低之價格來提供具品質的商品與勞務，幾年來已使得該等公司獲利並持續成長；而其他公司，如蘋果公司和製藥界巨擘嬌生 (Johnson & Johnson) 則採取商品差異化策略 (product differentiation

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

strategy)。這些公司的獲利及成長取決於是否有能力提供具差異性或獨特性商品或勞務來吸引消費者，也通常能將比競爭者較不受歡迎的商品或勞務賣得更高的價格。

策略的選擇是管理人員工作中很重要的一項，管理會計人員藉由提供有關競爭優勢來源之資訊，與不同部門管理人員之策略形成緊密結合，這些資訊包括：(1) 相對於企業之競爭者而言，企業的成本、生產力或是效率上之優勢；(2) 企業可提高的售價與其為產品或勞務增加獨特性之成本相關。**策略成本管理** (strategic cost management) 就是指針對與策略議題有關之成本管理。

藉由回答下列問題，管理會計資訊可協助管理人員形成策略：

- 誰是我們最重要的顧客？如何能使我們具競爭力並為他們提供價值？在亞馬遜網路書店 (Amazon.com) 利用網路銷售書籍獲得成功之後，邦諾書店 (Barnes & Noble) 的管理會計人員向資深高階主管報告數個不同方案下加強建構其資訊與科技設備來發展網路銷售功能之成本與效益。豐田汽車 (Toyota) 亦利用成本效益分析來建立彈性電腦整合製造 (flexible computer-integrated manufacturing) 工廠，使該公司可以有效率地使用同一設備來生產不同款式的車輛以滿足顧客偏好之改變。
- 市場上是否有替代性產品存在？這些替代性產品與我們的產品在特性、價格成本與品質條件上是否有差異？例如，惠普 (Hewlett-Packard) 在設計新印表機、估計產品成本及訂定售價前，會先比較市場上各種印表機之功能、品質與價格。
- 我們最關鍵之能力為何？是技術、產品或行銷？我們如何善加利用於發展新策略？例如，家樂氏 (Kellogg) 公司利用其品牌聲譽來推出高邊際利潤的新早餐穀物產品。
- 是否有足夠之資金可供策略之執行？或是尚需籌措額外之資金？例如，寶僑公司 (Procter & Gamble) 發行債券與股票，取得資金以收購生產刮鬍產品之吉列 (Gillette)。

如果缺乏有效的執行，即使是最好的策略設計或是最好的能力發展也將徒勞無功。下一節將描述管理會計人員如何協助管理者為顧客創造價值。

決策重點

管理會計人員如何協助策略性決策？

價值鏈、供應鏈分析與關鍵成功因素

學習目標 3

以價值鏈之方式來描述整套企業職能與辨識顧客期待企業績效之構面……研究發展、設計、製造、行銷、配送及顧客服務以達到成本、效率、品質、時效與創新

顧客不只是要求產品或勞務的合理價格，他們也期望公司能及時提供具品質的產品或勞務。顧客使用產品的整體經驗將決定其對所獲得價值的觀感。本章節中，我們將探討公司如何創造這些價值。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

價值鏈分析

價值鏈 (value chain) 係指一連串逐漸增加產品對顧客有用性的企業職能。釋例 1-2 列示六種主要的企業職能：研究發展、產品及流程設計、製造、行銷、配送及顧客服務。我們將以索尼 (Sony) 公司之電視部門為例，說明這些企業職能之應用。

1. **研究發展** (research and development, R&D) ——與新產品、勞務或流程有關構想之產生及實驗。以索尼為例，此職能包括不同電視影像傳送技術，以及不同電視螢幕形狀、厚薄度的畫面品質的研究。
2. **產品及流程設計** (design of products and processes) ——產品及流程之詳細規劃、工程及測試。以索尼為例，此職能包括決定電視機零組件數目，以及不同產品設計對產品品質及製造成本之影響。有一些價值鏈的論述將前兩個步驟統稱為技術發展。[2]
3. **製造** (production) ——採購、運輸及儲存（又稱為進貨物流）、協調及組裝（又稱為作業）以製造某一產品或提供某一勞務。以索尼製造電視機為例，此職能包括採購及組裝電子零件、箱架及運輸用包裝用品。
4. **行銷（包括銷售）** (marketing) ——企業促銷其商品或勞務予顧客或潛在買主之途徑。索尼可經由商展、在報章雜誌中刊登廣告、網際網路及透過銷售業務員來行銷其電視。
5. **配送** (distribution) ——處理訂單及運送產品或提供勞務給顧客（又稱為出貨物流）。以索尼為例，此職能包括將電視送至零售商、郵購業者、透過網路直接下單之訂購者或其他顧客可購買之通路。
6. **顧客服務** (customer service) ——對顧客提供之各項售後服務活動。以索尼為例，此職能包括提供電話協助專線、網路上之支援及保證維修工作。

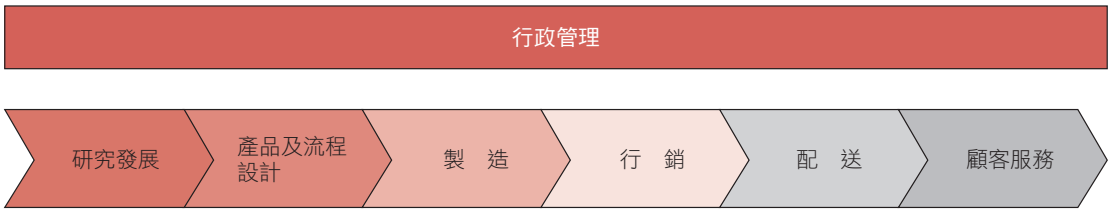
除了上述六種企業職能，釋例 1-2 增加了行政管理職能，包括會計及財務、人力資源管理及資訊科技等以支援六個企業職能。本書在後續討論價值鏈的章節，將把行政管理職能包含在主要企業職能。例如，在行銷職能會包括分析、報導及會計在不同行銷通路的資源使用。又如製造職能包括訓練第一線工作人員的人力資源管理職能。

為了執行公司策略，有些公司如索尼或寶僑會使用**顧客關係管理** (customer relationship management, CRM)，透過整合所有企業職能之人力與科技，來深化企業與顧客、夥伴及配銷商關係之策略。顧客關係管理運用科技來協調所有與顧客有關活動（如行銷、電話推銷、配送與售後服務），及為提供產品給顧客所需之設計與製造作業。

2 M. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1998).

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

釋例 1-2 不同階段之價值鏈



不同的公司採用不同的方式創造價值。Lowe's（居家修繕的零售商）是聚焦在成本與效率；豐田汽車則是聚焦在品質上；線上拍賣巨擘 eBay 以快速回覆時間來為顧客創造品質的價值；生技公司基因泰克 (Roche-Genentech) 主要以創新為顧客創造價值；義大利時裝品牌古馳 (Gucci) 則是藉由打造高級精品的品牌來為顧客創造價值。因此，在不同的時間點或不同的產業，某一個或數個企業職能的重要性會超過其他職能。例如，基因泰克會較為重視研究發展與產品及流程設計等職能。相較下，古馳會聚焦於行銷、配送與顧客服務等職能以建立其品牌。

釋例 1-2 列出這六個企業職能作業通常發生之順序，但並未暗示管理人員於規劃和管理相關作業時，須遵循這個價值鏈之順序。若將價值鏈中，兩個或以上的企業職能活動綁在一起同時進行，可讓組織獲致許多利益（如成本、品質及發展新產品速度）。例如，公司的製造、行銷、配送與顧客服務等員工通常可透過提供設計決策之建議，降低公司之總成本。

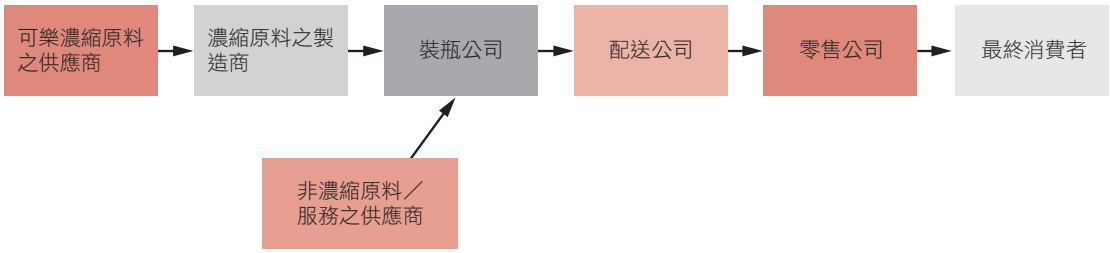
管理人員追蹤價值鏈中每一職能所發生之成本，他們的目標在降低成本並改善效率。管理會計資訊協助管理人員權衡成本與效益之考量。例如，究竟是向供應商外購或是採自製方式較能節省成本？如果有助於降低行銷與顧客服務之成本，又是否值得投資更多之資源於設計與製造？

供應鏈分析

價值鏈中與製造和配送產品或勞務相關的職能可歸屬為供應鏈。**供應鏈** (supply chain) 一詞描述將產品、勞務與資訊，由開始取得材料，到最後將產品配送給顧客之流程，不論這些作業是發生於同一組織內或不同組織間。考量可口可樂 (Coke) 或百事可樂 (Pepsi)：許多公司扮演將這些產品提供給消費者的角色，正如釋例 1-3 所示的供應鏈。成本管理強調整合與協調供應鏈中不同公司之作業，以改善績效和降低成本。例如，為減少材料處理成本，可口可樂或百事可樂裝瓶部門都要求其供應商（如玻璃與鋁罐公司及糖料製造商）以少量但頻繁運送材料直接到生產線上。相同地，為了降低供應鏈之存貨水準，沃爾瑪百貨 (Walmart) 要求其供應商（如可口可樂）直接管理產品存貨，以確保各分店的存貨量在任何時候都是恰當的。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

釋例 1-3 可樂裝瓶公司之供應鏈



關鍵成功因素

顧客期望企業使用價值鏈及供應鏈來提供並持續改善下列幾項（甚至全部）績效：

- **成本與效率**——企業面臨著所銷售之產品或勞務的成本，需持續下降的壓力。管理人員為了計算與管理產品成本，須先了解產生成本之作業（如機器之設定或產品之配送）。管理人員也需要觀察市場中，顧客對產品或勞務所願意支付之金額。管理會計資訊協助管理人員計算「目標價格」再減去每單位產品公司所欲賺取之營業利益，而求出目標成本。管理人員與管理會計人員合作，為了達到目標成本，可能會消除一些作業（如重製），並降低執行作業之成本（整個價值鏈各職能——從最初的研究發展到顧客服務）（詳見觀念應用：Trader Joe's 超市的成本領導配方）。許多美國企業開始透過將某些企業職能之委外，來降低其成本。例如，耐吉將其製造職能移往中國與墨西哥。微軟 (Microsoft) 與 IBM 持續將其軟體發展移往西班牙、東歐與印度。
- **品質**——顧客企盼具高水準之品質，**全面品質管理** (total quality management, TQM) 的理念即是持續不間斷的改善產品的品質與製程。執行全面品質管理的管理人員深信，價值鏈上的每位員工都有責任提供超過顧客期望之高品質產品或勞務。藉由全面品質管理，公司設計符合顧客需求之產品或勞務，以及製造零（或極少）瑕疵與浪費和低存貨水準。管理人員藉由管理會計資訊評估實施全面品質管理之成本與收入。
- **時間**——時間包含許多面向。兩個主要的面向分別為新產品發展時間和顧客回應時間。新產品發展時間是指公司發展新產品並上市所需之時間。科技革新之速度加快已經導致產品生命週期之縮短，也促使企業加快新產品上市之時間。管理人員在做產品與設計決策時，必須了解產品在其生命週期之成本與效益。

顧客回應時間指組織回應顧客需求之速度。為了提升顧客之滿意度，組織必須達成承諾的到貨期限並減少配送時間。瓶頸是造成延遲最主要的肇因，如一台機器執行之工作超過其產能時，即會發生瓶頸。為了能準時交貨，管理人

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

員需增加機器產能以製造更多產品。管理會計資訊可協助管理人員量化解決瓶頸限制所產生的成本與效益。

- **創新**——對產品或勞務之持續創新，乃為保持組織繼續成功之先決條件。管理人員仰賴管理會計資訊來評估不同投資決策及研究發展決策。
- **永續性**——公司越來越倚重成本與效益、品質、時間及創新等關鍵成功因素的應用來促進企業的永續性——發展及執行能達成長期財務、社會及環境的目標。日本影印機公司理光 (Ricoh) 在永續性上致力於推動包括節約能源、節省資源消耗、產品回收及污染防制。理光在設計易於回收商品的同時，亦提升了生產效率、成本與品質。

觀念應用 Trader Joe's 超市的成本領導配方



Trader Joe's 超市擁有其獨特的成本領導配方：以合理的價格提供獨特的商品。這間連鎖超市的貨架上擺放的商品與傳統超市大相逕庭，有著低成本但高檔的食材（放養雞蛋與永續捕獲海鮮）以及平價奢華的異國美味（衣索比亞公豆咖啡與泰國香辣腰果），且經由謹慎地管理成本，讓 Trader Joe's 得以低廉的價格供應顧客。

在 Trader Joe's 購物的顧客，接受以較少的商品選項來交換較高的商品價值。一般超市會陳列 50,000 款商品，但由於 Trader Joe's 的賣場相對較小，僅銷售 4,000 款商品，因此須仔細挑選並經常更換商品組合。近來 Trader Joe's 開始將非永續性的商品下架，包括經基因改造的食品。貨架上約有八成的商品為自有品牌，管理人員透過直接向製造商採購以降低這些品項的成本，並直接運送到 Trader Joe's 的倉儲，節省第三方的配送成本。由於賣場小，儲存空間有限，Trader Joe's 的貨車必須每天駛離倉儲中心，但這也促使更精準、即時 (just-in-time) 訂購，以及專注於商品的週轉頻率。

高品質產品搭配低價的成功組合讓 Trader Joe's 成為美國最熱門的零售業之一，每年營業額估計達 $80 億，或每平方英尺 $1,750 的坪效，超過其主要競爭對手 Whole Foods 兩倍業績的表現。

資料來源：Based on Beth Kowitt, "Inside the Secret World of Trader Joe's, "*Fortune* (August 23, 2010); Christopher Palmeri, "Trader Joe's Recipe for Success," *Businessweek* (February 21, 2008); Mark Mallinger and Gerry Rossy, "The Trader Joe's Experience: The Impact of Corporate Culture on Business Strategy," *Graziadio Business Review* (2007, Volume 10, Issue 2); and Allessandra Ram, "Teach Us, Trader Joe: Demanding Socially Responsible Food," *The Atlantic* (August 7, 2012).

著作權所有 侵權必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

公司對永續性的關注似乎越來越強烈，奇異公司 (General Electric)、Poland Spring（瓶裝水製造商）和惠普都是將永續性的觀念導入決策制定過程的眾多公司之一。永續性對這些公司來說非常重要的，原因如下：

- 愈來愈多的投資者關注永續性議題。這些投資者根據公司的財務、社會和環境的績效來做投資決策，並且在股東會上針對永續性議題提出疑慮。
- 注重永續性的公司發現，永續性的目標能吸引且激勵員工。
- 消費者會偏好購買有良好永續紀錄公司的產品，也會抵制永續紀錄不佳的公司。
- 社會和非政府組織行動主義者持續監督公司的永續性績效，並在公司違反環境相關法規時，採取法律行動。經濟快速發展的國家，如中國和印度，也都要求或鼓勵公司投入永續性議題的發展與報告。

決策重點

企業應如何提升價值？顧客所期望企業之績效構面為何？

管理會計人員可協助管理人員，追蹤競爭者在關鍵成功因素的表現。競爭者的資訊可建立為標竿 (benchmark)，提供管理人員隨時追求營運的持續改善 (continuously improve)，例如，對西南航空而言，持續改善包括增加班機準時抵達次數；對 eBay 而言則是改善顧客使用線上競標的方便性；對 Lowe's 而言是持續降低家居裝修商品的成本。有時對作業進行最基本的改變可能是必要的，例如，重新設計製造流程以降低成本。然而，策略要能成功執行，公司不能只是依靠分析價值鏈、供應鏈和執行關鍵成功因素，還必須要有良好的決策制定程序。

著作權所有 侵害必究

決策、規劃與控制：五步驟決策制定程序

學習目標 4

說明五步驟之決策制定程序

……了解問題與不確定性，取得資訊，對未來做預測，在數種可能方案中做選擇，執行決策、評估績效與學習

與其在管理會計中扮演的角色

……規劃與控制營運與活動

Daily News 是位於科羅拉多州博爾德市的一家報社，我們以其為例，說明五步驟之決策制定程序。並在本書接下來的章節，描述管理人員如何利用五步驟之程序來制定不同形態的決策。

Daily News 為與競爭者作區隔，發展策略包括 (1) 利用一些頗受好評之記者對新聞進行深度分析，(2) 利用豐富色彩來吸引讀者與廣告商注意，和 (3) 建立網站來傳送最新即時新聞、訪談與分析。該報社有足夠之能力來實現此策略：它擁有全自動化、電腦整合、最先進的印刷設備，並已發展以網路為基礎的資訊技術系統，及業界首屈一指的配送通路。

面對日益增加的製造成本，*Daily News* 的經理 Naomi Crawford 需要增加公司的收入，並透過五步驟之決策制定程序來決定該如何執行決策。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

1. **了解問題與不確定性**。Naomi 評估下列兩個主要方案：
   a. 提高每份報紙之售價。
   b. 調高每頁刊登廣告之費率。

   主要的不確定性是在售價或費率提高後會影響需求；需求減少有可能抵銷因售價或費率提高增加的收入，反而導致整體營收降低。
2. **取得資訊**。制定決策前應先蒐集資訊有助於管理人員處理不確定性。Naomi 要求行銷經理詢問一些具代表性的讀者，以評估提高售價時讀者的反應；並要求廣告業務經理詢問現有與潛在的廣告客戶，以更清楚了解廣告市場之需求；同時查閱過去調高價格時對讀者人數之影響。*Daily News* 的管理會計人員 Ramon Sandoval 則提供了過去廣告費率增加或減少時，對之後廣告收入改變之資訊；以及蒐集並分析其他競爭媒體（包含其他報紙）改變廣告費率的資訊。
3. **對未來做預測**。Naomi 根據取得的資訊對未來做預測。她推斷讀者會因提高售價而感到不高興，造成讀者人數的減少；但對於廣告費率，卻有不同的看法。她預期市場上將會普遍提高廣告費率，因此增加廣告費率並不會對廣告版面銷售的頁數造成很大的影響。

   Naomi 了解做預測時必須仔細判斷，她也評估她的想法是否有偏誤；她是否已經正確地判斷讀者的心理？或是她的想法有過度受到調漲價格的負面輿論所影響？她如何確信競爭對手會增加廣告費率？她的想法是否受到競爭對手過去所做的回應而產生偏誤？整體環境是否會改變？她是否有信心其廣告業務人員可以說服廣告客戶付較高的費率？ Naomi 重新測試她的假設並再仔細思考後，她對自己的預測與判斷感到信心十足。
4. **在數種可能方案中做選擇**。組織內不同部門的成員會在不同時間點做決策，因此策略在做決策時扮演著如同路標的重要角色。一致性的策略能做為制定完全不同決策時的共同目標，也唯有當決策中融入公司策略才能達成公司的目標。在欠缺策略校準的情況下，則將導致決策的不協調，牽引組織往不同的方向，造成不一致性的結果。

   Noami 為符合商品差異化策略，決定於 2014 年 3 月起提高廣告費率 4% 至每頁 $5,200，而不增加報紙的銷售價格。她有信心以 *Daily News* 的獨特風格及網站呈現將能增加讀者群，為廣告客戶創造價值。她隨後將此新的廣告費率與業務部門溝通，Ramon 預計廣告收入可達 $4,160,000（即每頁 $5,200×800 頁，此乃 2014 年 3 月預計可出售之廣告頁數）。

步驟 1 至步驟 4 是指規劃。**規劃** (planning) 包括對組織目標之選擇、為達成組織目標採行各種方案的結果預測、決定如何達成既定目標與策略，以及將目標與如

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

何達到之方法向整個組織溝通。由於管理會計人員具有價值創造與關鍵成功因素之知識，他們在此等規劃之作業中可扮演協助管理人員的角色。

執行策略時最重要之一項規劃工具為預算。**預算** (budget) 為管理人員所擬定計畫的量化表達，預算有助於協調該計畫執行時之各項需求。在 2014 年 3 月 *Daily News* 的預算廣告收入為 $4,160,000，而 2014 年 3 月的整體預算包含預算發行量收入，與為達到銷售目標所需之製造、配送與顧客服務成本，以及預期之現金流量及潛在之融資需求等。由於編製預算牽涉多個部門，組織內所有人員之間，以及組織與供應商及顧客間，皆必須進行協調與溝通。

5. **執行決策、評估績效與學習**。*Daily News* 的管理人員執行 2014 年 3 月的預算。管理會計人員蒐集資訊以追蹤實際績效與規劃或預算績效的差異（也稱為計分 (scorekeeping)）。實際結果的資訊與 Naomi 在步驟 2 蒐集的事前決策規劃資訊是不同的，此項資訊有助於 Naomi 更加了解不確定性、協助預測與制定決策。將實際績效與預算績效比較是對資訊本身的控制或是事後決策。**控制** (control) 包括採取行動以執行所規劃之決策、決定如何評估績效與提供回饋，以協助未來之決策制定。

   衡量實際績效讓管理人員知道他們及其所管理之下屬的表現。若將績效與報酬連結有助激勵管理人員。報酬可包括內生的（如做好工作時之自我滿足）及外生的（與績效有關之薪資、紅利與晉升）部分。這部分將會在下冊章節（第 23 章）中做更詳細的討論。預算除了供作控制之工具外，也可作為規劃之工具，因為預算可作為比較實際績效時之標竿。

以 *Daily News* 的績效評估為例。在 2014 年 3 月間，該日報出售廣告、寄出發票、並收到付款。相關發票及收據將被記錄在會計系統中。釋例 1-4 顯示了 2014 年 3 月 *Daily News* 廣告收入之績效報告。此報告指出，實際售出了 760 頁之廣告（比預計之 800 頁少了 40 頁）。實際之每頁費率為 $5,080，比起預算的 $5,200 少，實際廣告收入為 $3,860,800，比起預算之 $4,160,000 少了 $299,200。觀察管理人員如何同時運用財務與非財務資訊（如廣告頁數）來評估績效。

釋例 1-4 *Daily News* 在 2014 年 3 月份廣告收入之績效報告

	實際結果 (1)	預算數 (2)	差異（實際結果－預算數） (3) = (1) − (2)	差異占預算數之百分比 (4) = (3)÷(2)
銷售廣告頁數	760 頁	800 頁	40 頁（不利）	5.0%（不利）
每頁平均費率	$5,080	$5,200	$120（不利）	2.3%（不利）
廣告收入	$3,860,800	$4,160,000	$299,200（不利）	7.2%（不利）

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

釋例 1-4 的績效報告引發了調查與學習。**學習** (learning) 是檢驗過去績效（控制功能），並探討可在未來作成更好決策與規劃的不同方法。學習可導致目標改變、策略改變、辨認決策選項的方法改變、預測時蒐集資訊的範圍改變，有時也導致管理人員改變。

釋例 1-4 的績效報告，可促使管理會計人員提出數個引導管理人員注意與機會的問題。例如，*Daily News* 與其他報紙差異化的策略是否能吸引更多讀者？調漲廣告費率之際，行銷部門與業務部門是否已盡足夠之努力說服廣告客戶，即使每頁廣告費率為 $5,200，但仍值得購買？為何實際每頁之廣告費率為 $5,080 而非為預算之 $5,200 ？是否某些業務人員提供了折扣費率？是否經濟環境造成廣告收入衰退？收入之衰退是否導因於編輯與製造標準之降低？是否有愈來愈多的讀者是透過網路讀新聞？

對上述問題之解答，有助於報紙發行人採取必要之後續行動，如增加業務人員、在編輯政策上進行調整，或是應該挹注更多資源增加在網路或行動網路的曝光度。良好之執行有賴行銷、編輯與製造部門相互協調行動。

管理會計人員可能要進一步了解，特定的廣告業主在費率提高後，刪減或停止廣告的影響；然後管理人員可決定何時或是以何者方式，請業務人員追蹤這些廣告業主。

規劃與控制的作業要有足夠的彈性，如此管理人員才能抓住當初規劃時所未意料到的機會。控制絕非指管理人員在發生事件時（如重大新聞事件），若原本不包含在計畫的行動（如增加報導該新聞事件之花費）會對公司帶來更好結果時（來自報紙銷售的提升），仍僵固於原訂計畫。

決策重點

管理人員如何制定決策來執行策略？

釋例 1-5 左半部提供 *Daily News* 在決策程序上之綜覽；而釋例 1-5 的右半部則強調管理會計系統如何協助決策之制定。

管理會計重要指引

學習目標 5

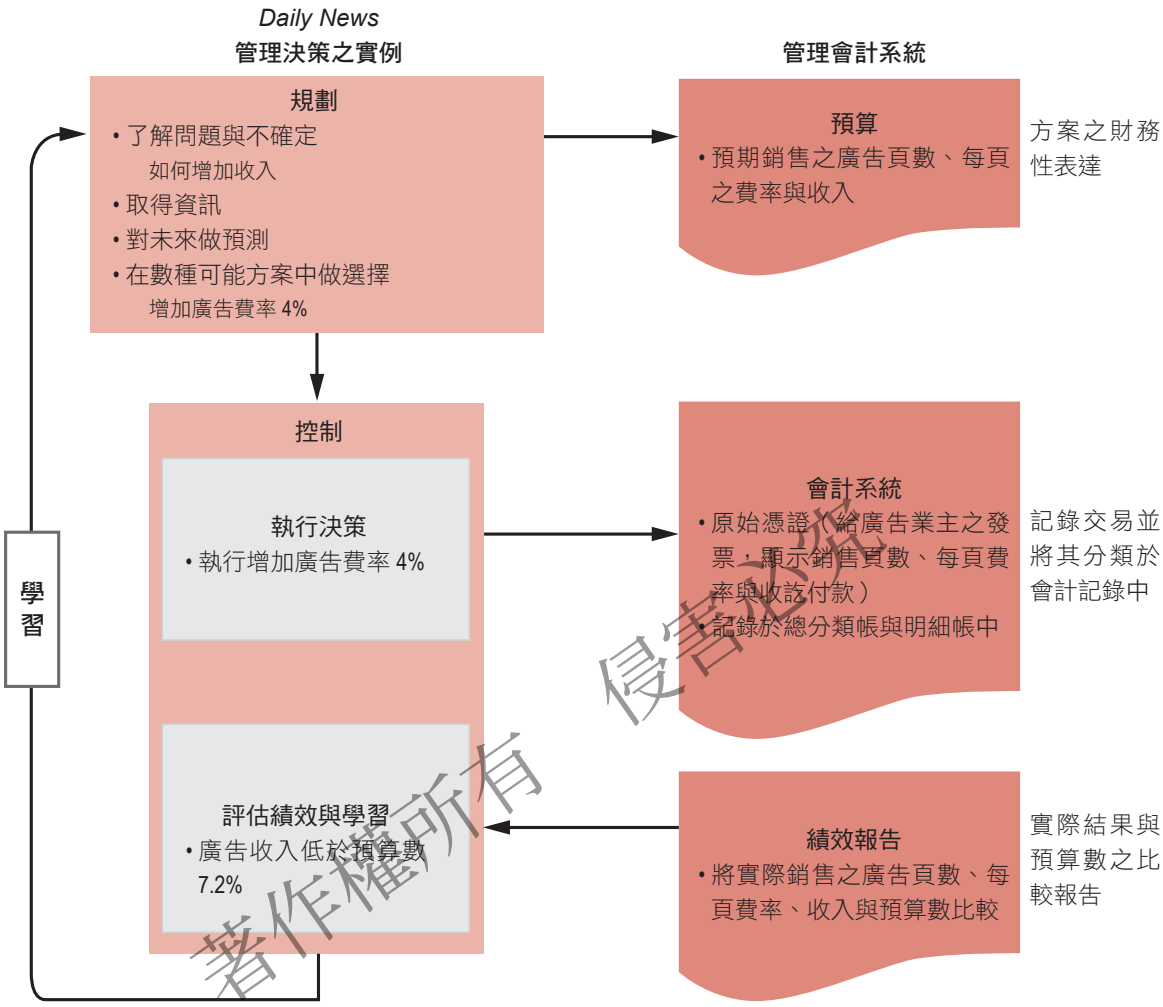
描述管理會計人員協助管理人員之三項指引

……運用成本－效益法、行為與技術面之考量，以及採用不同目的不同成本之觀念

管理會計人員為企業之策略與營運決策提供具價值之協助時，有三項重要之指引：運用成本－效益法、行為與技術面之考量（在行為面與技術面，賦予相同之全面考量），以及採用不同目的，不同成本之觀念。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

釋例 1-5 在 *Daily News* 中，會計如何協助決策、規劃與控制



成本－效益法

管理人員不斷面臨資源分配決策，例如，是否該購入新套裝軟體？或是否該雇用新員工？他們運用成本－效益法 (cost-benefit approach) 來制定這些決策：若所產生期望效益超過期望成本時，則應耗用資源。管理人員仰賴管理會計資訊來量化預期之效益與成本（儘管效益與成本並非全然的容易量化）。

以企業建置第一套預算制度為例。在早期，企業可能一直採用歷史性的帳務資料，甚少進行事先的正式規劃。設立預算制度之主要利益之一，即是可強迫管理人員事前進行規劃、比較實際與預算之資料、學習並採取更正行動。儘管這制度可引導管理人員制定較佳決策，進而為公司創造更佳的績效，然而其確切的效益並不易

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

衡量。就成本面來看，一些成本如投資於軟體或訓練成本等較容易量化；其他成本如管理人員花在編製預算的時間則較不易量化。無論如何，資深管理人員運用專業判斷比較預期成本與預期效益後達成決策，此例應建置新預算制度。

行為與技術層面之考量

當進行成本效益法時，管理人員須隨時將技術和行為層面的考量謹記在心。技術層面可以適當的格式（如實際結果與預計數之比較）及理想的報導頻率（如每週或每季）提供所需之資訊（如價值鏈中各職能之成本），以協助管理人員制定出睿智之經濟決策。然而管理並非完全由技術層面所組成。管理本質為一人類之行為，所關心之焦點為如何協助個人將他們的工作做得更好。預算對激勵與獎酬員工達成組織目標有行為上的影響，因此當員工之績效不佳時，在採取行為層面之建議下，公司的管理系統與流程應要求管理人員與當事人個別討論如何改善績效，而不是只在報告中強調員工不佳績效之作法。

不同目的，不同成本

本書強調「不同目的，不同成本」之觀念，管理人員在不同的決策情境應採用不同的成本計算方法。用於外部報導目的之成本觀念，對於內部例行所編製對管理人員之報告而言，可能並不適切。

以微軟公司為例，其推出一件主打商品（預期該商品有數年之使用年限）之廣告成本，在編製提供給股東之外部報告時，一般公認會計原則要求該電視廣告成本應於發生年度全數於當期損益表中認列為費用。相反地，若為評估管理績效之內部目的，該電視廣告成本是可先加以資本化，隨後再於未來各年度中攤銷為費用的。如果微軟公司相信此種處理方式，更能正確且公平反映管理人員進行此新產品廣告之績效，則應採先行資本化廣告成本之作法。

◀ 決策重點

管理會計人員使用之指引有哪些？

現在我們討論在組織結構下管理人員與管理會計人員之間的關係及報導責任。

組織結構與管理會計人員

◀ 學習目標 6

了解管理會計是如何融入組織結構中

……例如：會計長的職責

我們首先關注於廣泛的管理職能，隨後再更詳細的探討管理會計與財務職能如何支援管理人員。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING