

## 管理會計的使命與內涵\*

張錫惠\*\* 周亞歐\*\*\*

**摘要：**本文簡要地介紹企業管理會計的使命與內涵，闡述管理會計在成本管理、風險管理與績效管理方面的應用。我們進一步指出，作為一個資訊系統，管理會計如與資料分析及資料採擷技術相結合，可以成為公司在數據時代的管理利器。

---

\* 本文為「2019 當代會計研討會」專題演講之內容，經作者整理與編輯部編排後，刊載於「論述」單元。

\*\* Professor, LeBow College of Business, Drexel University

\*\*\* Rutgers University – Camden

# The Mission and Content of Management Accounting

Hsihui Chang\*\* Yaou Zhou\*\*

**Abstract:** In this article, we briefly discuss the nature, mission and domain of corporate management accounting, explaining its application in cost management, risk management and performance management. We also argue that in the era of Big Data, management accounting, as an information system, can be more effectively utilized with the assistance of data mining/analysis techniques.

---

\*\* Professor, LeBow College of Business, Drexel University

\*\*\* Rutgers University - Camden

## 引言

隨著網際網路技術的蓬勃發展與數據資料重要性的日益顯現，企業管理會計的內涵也在進一步的擴展及深化。歸根究底，管理會計的本質便是一個價值導向的資訊系統。企業通過這個系統獲取大量資訊，運用相關的資料分析技術，加以挖掘與整合，精確的掌握顧客需求，做出更具相關性與洞察力的決策，協助企業持續創新、強化自身體質、提高管理水準、創造附加價值，進而取得最終的競爭優勢。

## 管理會計的使命

管理會計的使命就是協助企業組織實現其願景。一個企業組織的願景往往與其所在行業性質有直接相關。例如，服務業中的迪士尼公司致力於「給人們帶來快樂」，汽車製造商福特公司希望「以最低的成本，為客戶提供最優質的產品與服務，從而創造最高的客戶價值」，而馳名海內外辣椒醬的品牌老乾媽，則立足於打造「百億級企業，成為中國及世界辣椒行業的領頭羊」。

由此可知，現代企業組織的願景具有其多樣性。它既可以是一個具體的經營目標，也可以是一個抽象的文化概念。從經營管理、服務客戶，再到回饋股東；造福社會，相容並包，不再只是如傳統企業一樣僅僅專注於短期營業成果與直接經濟效益。實際上，企業如何更佳的履行社會責任（Corporate Social Responsibility），已經成為近年來最重要的社會議題之一。企業需要承擔的社會責任，包括提供人文關懷，促進環境保護，發展慈善事業等等，不一而足，這些都可藉由管理會計的協助來落實。

## 管理會計的內涵

企業管理會計的主要內涵，包括了成本管理、風險管理與績效管理三個部分。成本管理是基礎，講求效率，接著是風險管理，著重效益，做好前兩者，最後才是績效管理，強調價值。所謂成本管理，指的是如何以最少的投入獲得最大的產出，目的在於提高生產效率；風險管理，顧名思義，重點在於規避企業風險、強化內部控制、提升企業效益；績效管理，則是在前兩種管理框架的基礎上，對組織的經營成果進行評估，進而改善運營水準，最終衡量和創造價值。

### 1. 成本管理（Cost Management）

成本不會自己產生，而是反映管理決策的結果。宏觀來講，成本管理包括企業管理者做出的所有影響企業成本的行為，諸如成本核算、成本分析、成本控制和成本決策等。然而傳統的成本管理理念，僅是將固定成本、變動成本與混合成本區分

開來，來分析銷售量及其引發的成本之間的聯結關係，再做出成本決策。這樣的理念一直持續到作業成本管理（Activity-Based Cost Management）的出現之後才改變。

作業成本管理是在傳統的成本管理框架上做進一步改進和創新，提出企業成本行為是一個以成本資源（如固定資產、直接和間接人工成本等）支援各種作業活動（如產品加工、產品設計、訂單處理等）的過程。作業成本管理解決了傳統成本管理使用單一成本動因及部門別成本動因所引發的不準確分攤問題。利用作業成本管理法，企業可以將成本資源配置於作業活動，而後根據作業活動的耗用來對產品線和客戶線進行成本核算。此種方法能通過對多種成本動因、成本物件和責任中心的分析，識別增值（Value-Added）作業和非增值（Nonvalue-Added）作業。

所謂增值作業，指的是滿足生產必需或經營必需的企業行為或作業，而這些作業最終會增加產品價值與企業價值。如將原材料加工成為半成品或製成品的過程，就是一個典型的增值作業；又如將產品推銷、運輸給客戶，也是一種增值作業。相反地，產品質檢和退貨處理，都不對企業產生價值，應歸於非增值作業。對於企業來說，理想的情況是盡可能的促進增值作業，讓客戶感受並願意支付產品增加的價值。而對於某些必需的非增值作業，如調度、存貨運輸和儲存，應進行持續的評估和最佳化。對於非必需的非增值作業，如維修、生產等待，則應通過品質檢驗與調控，盡量削減直至消除。

## 2. 風險管理（Risk Management）

企業風險涵蓋了企業在營運、財務、市場及符合法規等各方所面臨的風險。比如，波音公司 787 夢幻客機延遲交貨戶事件，引發一系列的財務損失，並造成供應商破產。如今一波未平一波又起，因軟體失靈，其明星客機 737MAX 五個月內發生兩起嚴重墜機事件，引起全球輿論譁然，各國也相繼停飛該型客機，導致公司市值大跌超過 240 億美元。又如福斯汽車因燃油泵控制引發的安全隱患問題，於 2017 年 12 月起免費召回 181 萬餘輛汽車，召回過程引發的運輸、倉儲、修復等費用，為該公司帶來巨大的經濟損失。同樣地，臺灣兆豐金控旗下兆豐國際商業銀行，因未在美國分行建立相應的防制洗錢制度，連續於 2016 年和 2018 年被紐約金融服務署與美國聯邦儲備委員會處以罰款，總額高逾 2 億美元。最近，臺灣銀行在 2018 年到 2019 年間的短短 14 個月之內，認列了 103 億新臺幣（逾 3 億美元）的呆帳準備，甚至超過當年度的盈餘總額。雖然管理層聲稱此舉提高銀行承擔風險的能力，但其真實性與合理性仍引起了廣泛討論，徒增公眾對臺灣銀行信譽與品質的質疑。由此可見，一個企業面對的種種風險若處理不善，很可能遭遇經濟上的損失與名譽上的打擊，從而陷入經營困境。所以，風險管理沒做好，財務規劃一定不可靠。

正如人們經常提到的，風險管理沒有所謂最好，只有更好。企業應以此為原則，注重預防、檢查與應對其面對之形形色色的風險與問題。具體來說，為了預防及檢查風險，企業應建立一套行之有效的內控系統，以（i）保證財務報告的可信

性與透明度；(ii) 提高日常經營效率與效益；(iii) 確保對相關法律法規的遵守與執行；(iv) 維護運營環境的網路與資訊安全。為了積極地應對風險所帶來的問題，企業應進行風險管理，依照發現問題、分析問題、解決問題的思路，來進行流程的重組與再造。

### 3. 績效管理 (Performance Management)

在成本管理和風險管理的基礎之上，企業需要建立績效評價體系來評估業績，並配合激勵系統，製造氛圍及情境，讓各層人員全力以赴為企業創造價值。績效管理涵蓋了企業組織的各個層面，對於不同的層面，應採取不同的績效評估策略與指標（見表 1）。舉例來說，對一個企業最高管理階層的考核指標不應過量，理想指標數應保持在 2~4 個，這有助於激勵管理人員並減少其懾於壓力而營私舞弊的可能性。例如，鑒於過去多年的不良業績，通用電氣 (GE) 公司對其 CEO 進行績效評估，現僅著眼於成本控制及長期股東權益增長兩個方面。紐約時報的 CEO，則是以長期股東權益增長及調整後運營利潤兩者為其績效目標。

表 1 企業各層級與績效評估指標

	績效評估指標
管理階層	2~4 個
分部門 (業務單元)	8~24 個 (平衡計分卡)
產品線和客戶	收入與成本動因
員工	工作過程及成果

對企業各個分部門，則可以適量提高指標個數，常見可達到 8~24 個評估標準。企業對分部門進行考核時，可以運用平衡計分卡。平衡計分卡將企業戰略與其具體目標、規劃與策略緊密地聯繫起來，以幫助企業進行更全面的績效評估。可以說，平衡計分卡將企業的戰略目標直接地反應在績效考核的指標中，有的放矢，激勵企業各層同心協力地以企業願景為矢，放出支支利箭。正因如此，平衡計分卡的重點，就在於要將企業戰略進行分解和剖析，將其細化至可操作、可衡量的績效指標，進而對部門管理者進行合理地評估和激勵。

平衡計分卡的平衡，有其特殊性。首先，績效指標的制定應具有多元性，以達到財務指標與非財務指標之間的平衡，短期目標與長期目標之間的平衡，客觀指標與主觀指標之間的平衡，以及落後指標與領先指標之間的平衡等。例如，電商平臺京東集團從 2017 年起，開始著重考核非財務目標與長期目標，以引導各階層管理者以長遠眼光看待企業增長策略。其次，由於財務績效取決於顧客、營運以及學習與成長面的改善，績效指標的制定應體現出對企業各利益關係人之間的平衡，包含員工、客戶、股東及社會各方面的考量。如阿里巴巴集團在其績效評估中加入了對價值觀的考評，吸引具有相同特質、相同信仰的員工一起共事。

最後，對於企業產品線與客戶層面，考核的重點應落在動因上。動因既包括收入動因，也包括成本動因。對動因的分析應與作業成本法的應用結合起來，以定位企業價值增長的來源。對於員工的績效評估，則應關注其工作態度、工作過程及工作成果，結合這三者進行考核，可得到更公平更全面的結論，激勵員工的歸屬感、滿意度和工作熱情。

## 資料分析

資料分析（Data Analytics）是實踐管理會計主要內涵不可或缺的現代化利器。不勝枚舉的範例顯示，資料分析已經成為商業舞臺最亮的明星，是近年資訊社會迅速發展的必然結果。中國電器零售行業巨頭國美，正致力於使其管理會計能運用大數據技術來增創企業增值；又如京東集團也大力發展人工智慧，促進管理會計的反覆運算和優化。諾貝爾經濟學獎得獎者 Ronald Coase 曾說過，資料分析的過程就是打磨資料，讓資料說話的過程。通過對資料的挖掘，企業可以發現新的市場趨勢、用戶偏好、不同因數之間的隱性相關性，從而得到與決策相關的各種資訊。總而言之，運用資料分析技術，企業管理者可以更精準、更全面地回溯歷史，發現潛在風險與問題，立足現在，放眼未來，預測前景，提出解決問題的方案。因此，管理者應該善用數據分析，將量變，變質變，以利提升公司價值。

誠如前述，企業的管理會計本身就是一個資訊系統，可以不間斷地為企業決策者提供正確而有用的資料資訊。在這樣的情況下，於日常的管理會計中引入資料分析技術，可謂是將好鋼用在刀刃上，為企業管理提供了更鋒利便捷的武器。經典的達爾文進化論告訴我們，並非強者生存，並非能者生存，而是適者生存。在這席捲而來的技術浪潮中，唯有極力求新求變，方能成功渡過彼岸，不會被浪拍死在岸邊。為協助企業追求生存與發展，管理會計必須乘起資訊社會與資訊技術的東風，日益資訊化、智慧化、一體化，才能不斷深化內涵，服務企業，服務客戶，服務社會，從而協助企業組織實現願景。