

Opening scenario

第一章

競爭，策略和管理會計 Competition, Strategy, and Management Accounting. p.3

於 2001 年 九月 HP 與 Compaq 宣佈兩家公司將以 250 億美元合併。於 2001 年底 DELL 擁有個人電腦之市佔率的 13%-14%，其所採用之策略乃"薄利多銷"

Dell 低成本策略(Low Cost & Efficiency) vs. HP 創新與差異化(Innovation & Differentiation)。Dell 有高達 50% 的訂單直接來自於客戶，因而 operating expenses 僅佔總收入的 10%，遠低於 HP 的 15-17%。相較於 Compaq 須維持有 24 天的庫存量，Dell 僅須 4 天量。Dell 研發的經費是營運總收入的 1.5%，

Dell 固守個人電腦業界最佳成本控管者的寶座。

第二章

Managers and Costs

管理者在面臨不間斷競爭策略和成本管理問題間如何取捨,以 3 個例子來說明

A. 主要航線

西北航空在主要航線以多變化的服務內容、便利的時程、多種類的服務、詳細的飛航計畫和機場管理部門，管理者必須需找尋如何降低成本的方法，於 2001 年起燃料成本增高，使得管理者計劃去淘汰使用已久的飛機，這些飛機是高燃油高勞工成本的，經由取代那些飛機可以降低營運成本

B. 低成本航線

一些公司航線以簡單的方法經營而不是多樣化的服務航線，如使用區域性機場，其成本較低、擁有自己的機群、燃料合約及高載客量。

C. 區域性航線

管理者在區域性航線引入噴射機，載客量 40-70 人，中距離點對點的飛行，快速和比螺旋槳飛機較舒適，但噴射機成本比螺旋槳飛機成本高且燃料成本也較高。

管理者依據不同的成本架構去創造該公司的利潤，雖然相同行業各公司使用不同行銷部門的競爭策略導致不同的成本因素。

第三章

Cost Structure and Profitability

隨著 1990 年代經濟規模擴充及獲利率提升，在 2000 年初期商業活動以及技術投資較為緩慢，徹底改變許多以技術為導向企業的收入預測，這些經濟上的改變及結果衝擊對以利潤為基礎的成本架構來說可說是示範了一堂可貴的管理課程。在 1990 年代末期經濟擴張的時候，企業經理人花很多時間在開發新產品，這些投資替一些專案帶來資源(例如軟體的升級、硬體的更換、網站的維護、網際網路變異和產能的提升，如倉儲設備的自動化)，這些投資可以提升產能及服務，

但成本架構確被高固定成本所左右，這固定成本來自於支援現有系統的技術維護成本以及發展新硬/軟體的必要投資，在這擴張的市場裡，經理人利用這些固定成本來使利潤成長，因為多增加一個客戶並不會增加這些固定成本，在這樣的環境下，以固定成本為基礎的成本架構似乎是一種聰明的管理決策，但在不確定或經濟下滑時，高固定成本的方式可能導致完全不同的結果，如同增加一個客戶並不會對高固定成本結構造成明顯的成本增加，減少一個客戶也一樣不會有明顯的影響，例如 Inkfomi 一旦維護網頁內容，利潤就下降，yahoo 營收也掉下，但他的成本幾乎沒有降低，這種高固定成本的架構證明了在經濟起飛擴張期是有利可圖的，但在經濟衰退或營收減少時則會對公司的利潤產生快速的惡化。線上雜貨店 webvan 就是一個代表性的例子，該經營管理團隊決定投資一項策略，包括擴充高自動倉儲設備來服務客戶，這種高固定成本的倉儲設備必須有穩定的獲利率來支撐，也就是必須一直擁有高客戶量才可，其他同業則採用不同方式進行，他們捨棄高自動倉儲設備(高成本)，改以多數的勞力取代，雖然人工成本比自動化倉儲設備的成本不穩定，但使用人工取代的成本可以 webvan 設備成本的 40% 成本來達到損益兩平。雖然高固定成本模式在可行的環境下會製造獲利，但由近期的經驗顯示這種模式其實有潛在的風險在，可能的成本架構與潛在的顧客量與機會利潤三者間的關係提供給我們對於獲利率的分析與規劃一些實用的觀念。

第四章

零件供應商的遠景 Perspectives on outsourcing

1990 年一些公司採取使用合約方式去獲得必要的物品及服務一向國外採購零配件，管理者傾向在專業處使用這些配件，但較好的委外政策是注重於核心作業、降低成本、增加彈性。

例子：購買者-Cunningham Car Co. 供應商-StarTek

Cunningham 汽車不同於其他公司主要的一個策略是：

Cunningham 製程全部是分包出去的，它沒有自己生產也沒有配件廠，而是一個虛擬的製造商。其他公司是傳統的作法將委外採購車子的零件回來自己組裝到可以運轉。

StarTek 主要的營業項目為零件供應，營業水準主要是依據客戶的銷售水準及服務，StarTek 爲了要降低顧客銷售水準的影響力，必須要擴展他們得營業項目，如投資一個銷售零售網和其他相關企業來增加該公司的價值。

第五章

Rethinking the Revolution in Automobile retailing 汽車零售業的革命性變革

在汽車產業中，零件供應商，組裝廠，經銷商，保險公司，和金融公司必須共同合作來提供客戶完整的汽車服務。許多年來，在價值鏈中的零售部分，獨立經銷商擁有主要的專屬銷售地位。直到 1990 年，銷售生態產生重大變化。Republic Industries 和 Circuit City 嘗試以 SUPERSTORE 的概念，進入汽車零售市場。Republic Industries 所屬的 AutoNation 合併整合新舊車獨立經銷商，租車公司，汽車修理公司，提供汽車銷售服務。AutoNation 目標在於在汽車生命週期中，把握住

每個可能獲利的機會。但是事實上，獲利狀況並不理想。在 1998 年，CARMAX 賠了 2350 萬美金，而 AutoNation 的獲利成長並不如其營業額成長。這結果和當初 AUTONATION 所預期的效率有些差距。在實質的執行面上，是十分的困難，會遇到許多挑戰。如佔地大的店面所帶來的高固定成本及不切實際的損益平衡銷售目標，汽車種類的多重選擇所產生的庫存管理問題，從相關的租車公司淘汰之二手車品牌並無法得到客戶的喜愛，有些客戶抱怨車價過高，面對 AUTOBYTEL 和 AUTOWEB 等網路公司的競爭等等。AUTONATION 和 CARMAX 採取新舊車販賣地點整合，軸幅式概念運用在汽車維修部份，改變銷售佣金計算以鼓勵銷售量，利用網際網路來讓客戶能在保證價格內找到喜愛的車種，獲得運動明星的支持等方式來面對挑戰。汽車銷售系統包含了幾個構成要素：新車，舊車，零件，維修。從 AUTONATION 和 CARMAX 的案例中，經營者必須了解銷售程序，才能夠有效率的管理價值鏈中的構成要素。

第六章

Different Firms, Different manufacturing environment 不同公司，不同生產環境

根據 GAAP 的規範，產品的生產需要以系統性步驟來計算產品成本及最終庫存成本。以 USG 公司，Navistar 公司，Roto Zip 公司為例，這些公司處在不同的環境，產品成本和庫存成本的計算方式也有所差異。USG 主要是生產石膏板牆，佔有 1/3 的牆板市場，年銷售 270 億平方英尺。因為其優越的方便性，四呎乘以八呎的售價比同業高出 10%。為保持其優勢，USG 每年花費 2000 萬美金在開發研究上。USG 並且改善其五間工廠的生產效率來維持價格優勢，USG 的每 1000 平方英尺生產成本就比同業的 \$80 成本還要低。

Navistar 公司是以生產重型貨車為主，其中 18-wheelers 貨車佔了總銷售的 30%。一台貨車的成本大約要 \$10 萬美金。Navistar 專注於生產效率的提昇來增加其市場競爭優勢。此政策的成功使 Navistar 能夠有 17% 的高獲利率比較於同業的 13%。

ROTO ZIP 公司主要生產用來切割磁磚，鋁，木頭等建材的線鋸。在 2000 年時，ROTO ZIP 公司提供每日 1 萬組的線鋸給幾家有名的大型量販店，如 SEARS，HOMEDEPOT，LOWE'S，和 ACE HARDWARE。營業額由 1996 年的 9 百萬美金成長到 2000 年的 2 億 5000 萬美金。ROTO ZIP 公司每組產品利潤大約 \$60 到 \$200 之間。

雖然這些公司都屬於製造業，不過其計算成本的方式卻有所不同。製造產品從幾億種類的廉價日常用品，幾百萬種的精密產品到幾千種昂貴的特殊規格產品。這三家公司的會計算技巧與方式或許不同，但是最終地努力目標卻是一樣。產品成本的計算必須確實，並把相關的直接和間接成本分配到公司的產品成本計算上。

第七章

Measuring, Assigning, and Controlling indirect costs

1. 以前基本上都是以傳統成本制度的方式計算及管理成本，其中最主要的就是管理直接成本，也就是對於材料與直接人工成本進行控制。但是由於知識密集、技術密集與資本密集的結果，直接成本佔總成本的比率越來越低，由於技術幕僚以及資訊科技的大量投入，使得間接成本的比重大幅提高。

2. 本章藉由芝加哥的 SRAM (腳踏車零件製造商)、SmartBars(腳踏車手把快速調整技術)和 SparcDrive (腳踏車電動馬達)三家公司的結合設計出' Comfort Rider " 的腳踏車,由此達到分配和控制間接成本的合作關係,同時也提升產品在市場上的競爭力。
3. 例: Oshkos 卡車公司專於生產救火車、軍用卡車...等類似交通工具,由於利用現代化的生產計術, Oshkos 可將生產卡車時間從 50 天縮短至 28 天,如此可節省 1.5 公畝的庫存占用地。由於時間的縮點,同時也可提供訂做專用車的服務。
4. 此兩例雖然沒有很明顯的和間接成本有所關聯,但兩者都有共同點就是間接成本的管理分配制度,受益於直接成本的產品。

作業基礎成本制度(ABC)因此而產生,使得間接成本與支援成本先反映在作業上,接著藉由作業的使用量,將其反映到產品成本上

第八章

Inventory management and Supply Chain efficiency 存貨管理和供應鏈的效率

1. 本章藉由美國公司 kimberly-Clark 紙類產品製造商與數家知名大賣場發展出一套供應策略來管理庫存資訊做競爭的優勢。
2. 製造商與零售商結合成為一個團隊,同時運轉庫存管理、物流管理、市場銷售管理。
3. 此合作主要目標是以控制最低庫存成本,且能避免市場缺貨的風險。
4. 庫存管理,為的是降低庫存水準,將需求與供應達成至當需求產生時供應就能及時到達去滿足需求的庫存管理方法。

主要有以下三個重點:

- 1 零售商需要多少,就供應多少。不會產生庫存,佔用流動資金。
2. 限制流動所造成的成本損失。
3. 零售商不需求的商品,就不用訂購,可避免商品積壓、過時質變等不良品浪費,也可避免裝卸、搬運以及庫存等費用。

第九章

Target Costing, Continuous improvement, and the Low-pollution, Fuel-efficient car

價格,成本,及品質的策略管理

本章以福特,通用及克萊斯勒的氫氧燃料電池和豐田及本田的油電混合車為例以管理會計及持續改善(Kaizen)的方式設定目標銷售價格及目標成本以達獲利目標.

1. 定價的道德及法律問題: 經理人可能因為各種環境壓力改變訂價但均不能觸犯價格歧視 (Price discrimination) 如非法對不同的採購者改變價格.
2. 目標成本(Target Costing)等於客戶認同的價格(Willing To Pay)減去利潤..
3. 目標成本(Target Costing)幫助改善產品周期成本(Life Cycle Cost)尤其對短產品周期成本.
4. 持續改善(Kaizen)需要建立成本減少目標並透過各種改善技術如流程繪圖(Process Mapping)等達成.

5. 品質成本(Quality Cost)是以買者的觀點發展的目標成本包括:預防成本(Prevention Costs), 鑑別成本(Appraisal Costs), 內部失敗成本(Internal Failure Cost)及外部失敗成本(External Failure Cost).

第十章

Buliding a Megaliner: Bigger versus Faster

資本支出策略管理重點整理

1. 本章藉由空中巴士與發展 A 380 及 波音發展超音速客機所需龐大的資本投入及決策的風險張顯資本支出策略的重要性, 而管理會計則扮演組織決策的資訊及方案選擇的評估.
2. 資本支出策略管理的工具:
 - 還本法 Payback period
 - ARR (Accounting rate of return)
 - DCF Discounted cash-flow methods
 - a. NPV (Net present value)
 - b. IRR (Internal rate of return)
 - Present-Value index
3. 資本支出的風險:
 - 初期投資成本
 - 初期投資及開始運作時間
 - 新設施是否如計劃運作
 - 設施的使用年限
 - 客戶對於產品及服務的需求
 - 銷售價格
 - 運作成本
 - 轉讓成本

第十一章：營業預算編製

The Primacy of the Sales Forecast 銷售預測之重要性

【摘要】銷售預測係預算編製之首要步驟。經理人須預測消費者於短期內將購買之數量。這些數量將影響公司需投入之作業活動及成本，故經理人須評估主要之經濟指標（例如收入水準及利率等總體經濟變數或相關產品之供應量）、消費者喜好之變化及競爭環境之變化，始能有效預測銷售數量，作為預算編製之基礎。

本章重點：

一、預算編製之目的

1. 驅動營運規劃
2. 改善部門溝通及協調

3. 提供作業基準
4. 提供績效評量基礎

二、預算編製之方法

1. 使用 Unit-Level Cost Driver
2. 併用 Unit- 和 Nonunit-Level Cost Driver

三、作業基礎成本預算 (Activity-Based Budget; ABB)

四、整體預算之基本架構

1. 銷貨預算
2. 採購預算
3. 銷售費用預算
4. 銷管費用預算
5. 現金預算
6. 其他特別預算
7. 預計財務報表

五、預算控制及反功能行爲

第十二章

績效標準非一成不變

The fallacy of the 13-minute service call (13 分鐘維修電話的謬誤) p.514

經理人常常用作業規範，標竿和指標來衡量各種組織績效。作業規範和指標不只幫經理來微調組織績效，也影響各種作業動機。這種論點在 the Gateway 公司最近發生的記錄找到證據。

過去在 1980 年晚期到 1990 年的 15 年間，Gateway 公司已經經由低價高量的策略下發展成爲個人電腦第四大銷售商。在這期間公司曾擁有 20,000 員工，300 家零售店，15 個維修電話服務中心，五個國內外工廠。在 20 世紀末，因爲經濟蕭條個人電腦銷售量減少面臨巨大挑戰。2000 年公司收入減少了 26% 只有 3.16 億，在 2001 年更糟，在第一季在 35 億營業額中甚至損失 5.24 億。近觀 Gateway 的運作正好是經濟變化下及時反應的寫照。1998 年創辦人 Ted Waitt 認爲公司需要更專業的管理。在過來數年中，他由積極參予公司運作退下來，將執行力的權利下放給一群精選的繼承者，一個全新的管理團隊，公司由一個自由運作的模式轉換成一個有紀律和有程序步驟的管理模式。

一個令人注意的問題是有一個新的政策衝擊業務代表。這個新的政策是—假如業務代表只要有一通電話花 13 分鐘以上的時間才能解決顧客的維修專業問題，當月的紅利取消。管理的標的是控制好服務的成本。對於員工動機上的衝擊，結果自然可以預期。業務部門強調快速解決這些服務的問題以保有紅利。他們的策略是寄出零件由顧客自行安裝，問題無法及時診斷乾脆更換整部電腦或者在通話中掛斷聲稱操作不當。經由這個和其他一些的管理決策，銷管費用不降反升，由 1999 年第四季佔總營收 14% 到 2000 年第四季佔總營收 20%。13 分鐘的策略和當初的目的背道而馳。

除此之外，高階管理更注重銷售附加價格昂貴的產品和服務而不注重個人電腦。經由增加高附加價值的產品推銷收入的刺激，管理部門更刻意要業務人員不要太注重以往公司的主要產品—個人電腦。這些改變的結果造成顧客滿意度下降，轉介的顧客由 50% 下降到 30%。

2001 年初，Ted Waitt 重新積極管理公司。強調回歸基本面的方針，取消一些規定—包括 13 分鐘

作業規範一也調高銷售個人電腦的收入。其他復甦計畫包括：降價降到同業最低標準，減少非核心企業運作改發展外包，獎勵員工提出減少成本的提議。並非 Gateway 管理所有的挑戰來自 13 分鐘的作業規範，除了這個規範外還有其他相關的規範也深深影響到公司的運作和顧客的滿意度。管理會計強調對於作業規範，標竿和指標在技術上，動機上和策略上的含意提供多面相的觀察。

第十三章

商業策略中心的管理 Managing Business Segments p.568

許多公司針對大幅度的消費者提供了不同的產品及服務，部分產品和服務經常關係到一個相似的領域，如：技術、財務服務等；許多公司針對這樣的產品與服務編組了分公司或策略商業部門，以期讓這些專責部門能更專注於資產投資、績效評估等重大策略。以下舉三個公司(Procter & Gamble, Verizon, and C. H. Robinson) 來說明策略中心受到的挑戰。

身為一個消費性產品的公司，Procter & Gamble 有著輝煌傳統的品牌， P&G 的主要產品如：Tide (38% market share)，Bounty(39% market share)，Downy(46% market share)，Folgers(33% market share)，雖然 P&G 有著如此輝煌的傳統，但 P&G 的九個最成功產品中的七個近來市佔率下滑，此外 P&G 的績效在 7 各主要產品中的 16 個也開始下滑，市場觀察員認為 P&G 已經逐漸落後於那些規模較小，著重於部分特殊的利基產品的公司，P&G 的管理者需要使用適當的資源改造品牌，使其年輕及活力化。

在電信領域中，Verizon 扮演主要供應者的角色，這間由 GTE 和 Bell Atlantic 合組的公司，在 2000 年擁有 600-650 億的銷售額，80 億的收益及 35 億的資本支出，Verizon 的管理者認為公司可在 2005 年達到 1000 億的營業額，Verizon 提供的服務包含有資料傳輸，無線通訊，區域、長途、及國際電話，傳輸線，付費電話及電話簿，雖然電信公司相同的固定資產可提供不同服務方式使用，但公司的高階管理者仍需決定下一個資產投資的標的，是用來延伸計有的哪一種服務領域。

C. H. Robinson 國際公司對 P&G 和 Verizon 是一個相對小的公司，這間公司的管理者使用近乎分權的方式來管理旗下的 138 家分行，這家從事後勤服務的公司年營業額為 4 億五千萬，獲利約 7800 萬，這間公司在公司與公司間利用卡車，船隻，飛機進行貨物傳遞的服務，這間公司的 CEO 倡導的營運哲學為”僱用好的人才，並讓其接觸市場” ，在極度分權的架構下，分行的經理人員可以獨立控制分行的預算，人力資源，市場調查，薪資。基本上，每間分行都是所謂的利潤中心。

資深管理階層需要評估不同策略中心營運績效（如不同的品牌，不同的服務，或地理位置），管理會計即提供了分析營運中心的績效，十分有力的指標。