

第 13 章

資產與負債

Assets and Liabilities

作者：徐南麗

本章大綱

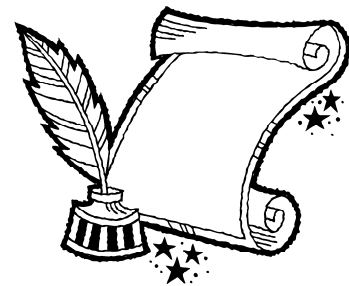
企業的總資產

資產負債表

企業的總成本

結論

損益平衡表



前言

過去護理人員較少獨立負責處理有關規劃、預算、成本、經費運用等事宜，現代隨著醫學科技管理的演進，護理人員角色擴張，申請醫療科技設備、估價、採購、辦理訓練班及做專案研究愈來愈多，如何做好規劃預算已成為護理行政管理中不可缺少的過程。美國過去 10 年曾對護理長以上的主管調查，如果回溯大學時所受教育課程，哪些能力須具備？哪些課程是須重修或必修的？Sandwich 提出創造、領導、人際管理與技術能力(Sandwich, 1993)，Duffield 則認為分析能力、規劃與控制能力是管理者應具備及培養的能力(Duffield, 1994)。隨著科技改變，電腦網路快速地發展，學會電腦操作，了解規劃、組織、經濟、成本分析、損益平衡，做好財務管理、企業經營等都是大家一致認定必修的主題。因此了解企業的損益平衡表、資產負債表、現金流動表、損益情形，做好規劃提出合理預算，將有助護理人員在行政管理上更上一層樓。

企業的總資產

在做預算之前，首先應了解什麼是資產？什麼是負債？一般以企業而言，企業的總資產包括人力資產、財力資產、物力資產及遞耗資產，其中以人力資產為最重要，因為要有適當的人來做規劃，思考周密，做出來的才能發揮最大效果。茲將資產略述如下：

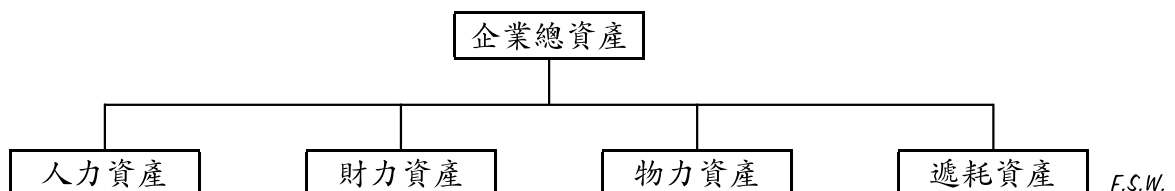


圖 13-1 企業的總資產

一、人力資產

隨著社會環境的變化，企業的競爭也越來越激烈，有人預言，下一世紀的企業競爭，不是在比爭錢，而是在比爭人才。換句話說，企業競爭的重點，不再是「市場占有率」，而是「人才占有率」。誰能得到更多人才，成功機率就更大。在這種時代趨勢下，如何培育人才、網羅人才、留住人才，才是企業家們最關心的。

人力資產包括內部與外部人力資產。有人說，安內攘外，先做好安定內部資源管理，再做好外部人力資產管理，才能收事半功倍之效。

(一) 內部人力資產

選對人、放在適當的位置、做對的事，是保留人力資產的第一步驟，通常內部人力資產分兩種：

◎ 員工個別能力

是指個人的專業技術、能力及經驗水準等，在招募甄選時應視工作職位需要何種人才、需何種專長才能擔任，先做好工作分析才甄選人才。如新開病房徵求護士（護理師）除了要正式護理學校畢業，有畢業證書，考取護理執照，有專門技術（可考技術），有工作經驗（可面談）外，加考電腦基本操作（熟悉 Windows 的操作運用、Word、Excel、基本製圖統計及使用 PowerPoint 製作幻燈片、講義教材，能做網頁及上網查資料等）已成為另一種趨勢。因為現代的護理人員，不僅要能照顧病人，也要學會將病人的個案資料打字，整理成報告，加上許多護理作業電腦化，如護理計畫、病人分類系統、排班、通報、電子郵件、居家護理病人資料等已上網，這些均與日常工作休戚相關，如不懂電腦，工作事倍功半，生產力低，如何能把事情做好呢？如居家護理師會用電腦，將訪視資料上網統計即可看出成效，不會用電腦的還須打電話或傳真報告，用人工統計，彙整書面資料，效率及效果豈不差之千里？

◎ 組織能力

21 世紀不是個人英雄主義的時代，而是成組分工、合作，大家一起來的時代，因為不是一個人的技術好，就可以發揮最大功能，而是要群體合作才能達到組織共同目標。有人說：「又要馬兒好，又要馬兒不吃草」，在今日社會是

可能的嗎？21世紀所要求的護理人員不僅要懂技術又要懂管理，而技術也不是一朝一夕就可以訓練的。那為什麼我們不在選人時，即選用有專業技術，又有組織能力，又懂電腦，有發展潛力又能主動學習的人來擔當重責大任呢？找對人，放在適當位置，做適合的事，已成為招募甄選名言。至於選對人後如何給予繼續教育、終生學習，培訓領導技能，讓員工懂得如何收集資料、與人溝通互動，整理分析資料、做好組織管理、行銷分析等工作，有助產業提升。在目前流動率降低，外面護理人力市場供過於求的情形下，採精兵制，慎選人才（是指多功能才能），選有好的品德，肯吃苦耐勞者，已是大家公認的選人趨勢。

（二）外部人力資產

在醫院中，病人是我們的外在顧客，沒有病人就沒有醫護人員，因此醫院的理念是不但要照顧內部員工，也要照顧外部人力資源——即外在客戶。外在客戶在企業界包括顧客、供應商、股東、債權人等有關係、有來往的人士。許文龍企業家提到他賺錢一定會回饋給供應商，如贈送傳真機，協助提升其工作效率（黃越宏，1997）等。這是兩利原則也是良性循環，看起來損失些金錢，但卻使其資產越來越雄厚，因為他抓住了供應商，供應商不會想找第二家。如果病人都願以某院某醫師為唯一選擇，忠心不二，那麼這家醫院一定不會關門。

二、財力資產

在推展企業經營過程中，財力資源扮演相當關鍵的角色。沒有充裕的經費來源，企業的推展及資產的保存，均將難以落實。現金、銀行存款、有價證券等均屬財力資產，當然財力資產愈豐富，現金本錢愈多，競爭能力強，成功機會自然高。在現今資訊與科技的時代，面對強烈的企業競爭，各個企業如果能將有限的人力、物力、財力等資源做最有效的整匯運合，必能使自己的根基更穩固，擴展的腳步走的更紮實。

三、物力資產

國內近幾年來，產業欣欣向榮，致使當今企業舞臺充滿了挑戰，加上企業自由化、國際化的腳步加快，嚴重考驗著每一位企業者的眼光、智慧及能力。誰能夠以最少的人力、財力、物力資本，發揮最大的成本效益，誰就是贏家，

因此企業家若能對物力資產方面深入了解及適當應用，當有助公司營利。簡單的說，物力資產是指除人力、現金等資產外的其他所有資產。物力資產最大的是土地、廠房。在醫院是指醫院院產及醫療儀器設備。有土地、房子及設備，就差不多解決了 30 % 開辦費問題，加上財力又解決了 30 % 的問題，再加上人力資產來解決 35 % 的問題，剩下的就是研究發展及所有權、專利權等的問題了。當然資源的合理整合（含內在與外部的）更為重要。

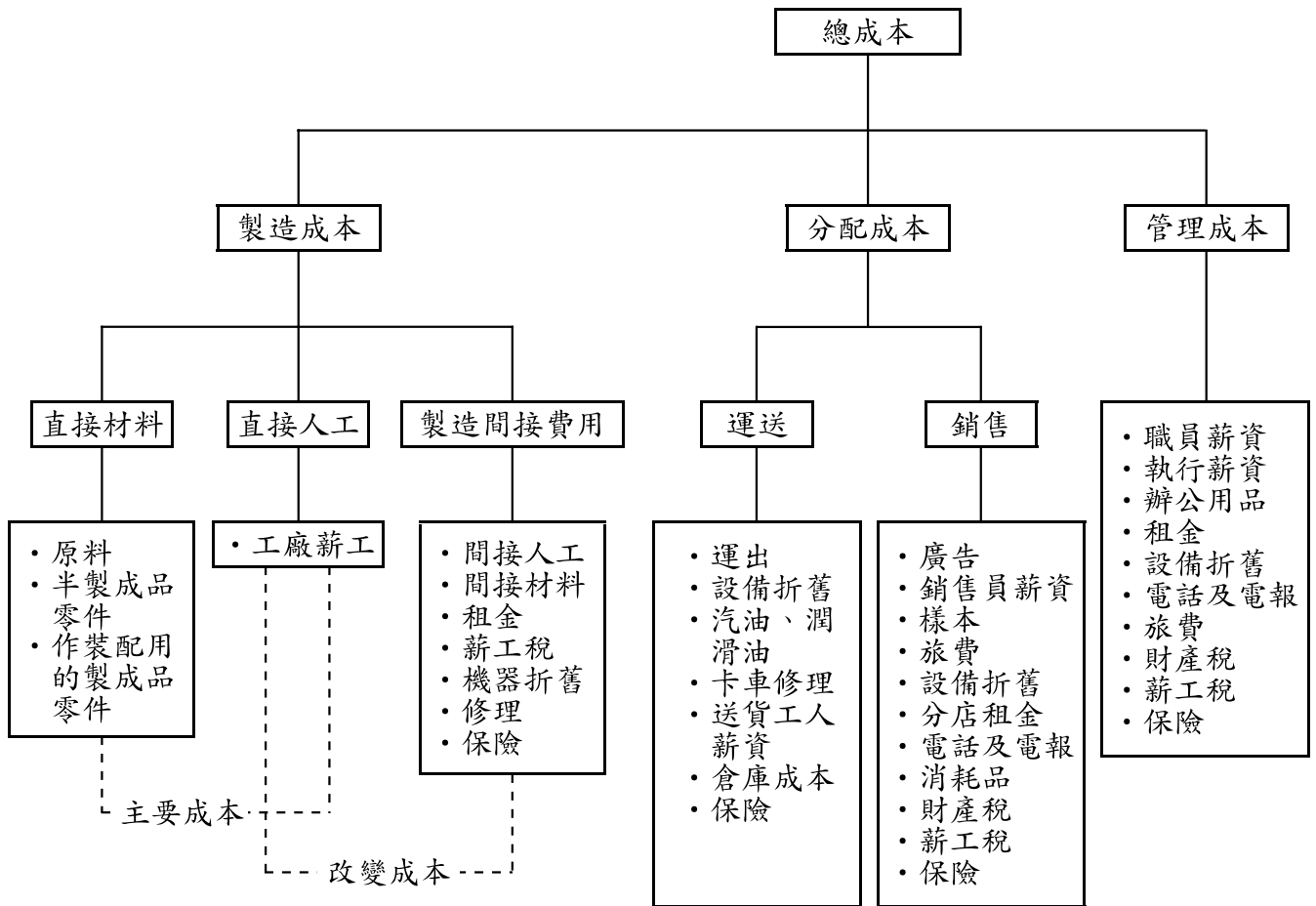
四、遞耗資產

遞耗資產一般而言是指專利權、寫作權、特許權，而預付薪資及研究發展支出等也屬於遞耗資產。以上遞耗資產可在資產與負債表中資產部分看出具體數字。

企業的總成本

資源及生產力為成本效益的兩大要因，現今社會也愈來愈多的工商企業發現，成本效益所能帶來的利益及重要性了，所以重視成本效益，各工商界而言，已成為一個重要議題。例如：每各科部每年計算成本時總會討論約有 50 % 以上的成本花費護理人事成本上，若每年以省下 3~4 % 的人事成本為目標可能嗎？若要達成此目標並非不可能的。組織再造為方法之一，如加護病房中本用 45 位護理師，若改為 20 位護理師，25 位護士，是否可以降低人事成本費用？又如一般病房或慢性病房 40 張床平均 20 位護理人員，可否改用 15 位護理人員，5 位護佐或多用護生志工？某醫學中心如規定學生每年每人至少需有 100 小時以上在院當義工，且告知若表現良好，將有優先錄用考量，好好安排這些人力，不也可以節省一筆人事費用嗎？這些改善就有賴全體護理同仁努力發揮創意，動動腦筋經營了。但別忘了只顧成本而犧牲品質是不可行的。

企業總成本通常分為製造成本、分配成本與管理成本等。製造成本含直接材料、直接人工及製造間接費用，分配成本含運送與銷售，管理成本則含各項行政開支，詳見圖 13-2（童年華，1985）。經營醫院如何做好開源節流是很重要的，從成本支出中看那些是一定要開支的，那些可省的，定出標準及激勵方式，相信一定可以增加盈收或再創佳績。

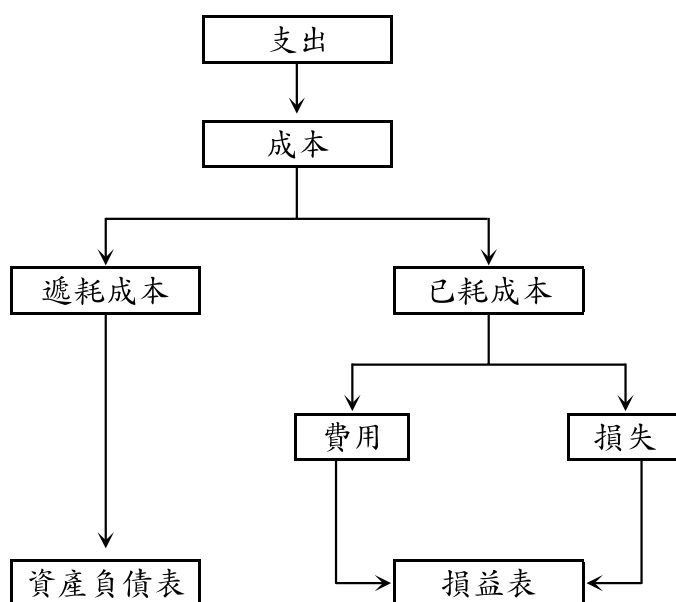


資料來源：童年華(1985)·成本會計——理論、程序、實務·台北：清華。

圖 13-2 企業總成本

此外成本的分類可依用人、材料、設備與作業的不同而分類，也可依直接、間接成本分類，如用人成本、材料成本屬直接成本；亦可依變動成本、固定成本分類，或依主要成本、改變成本分類。主要成本可含直接材料與直接人工，改變成本也可含直接人工與製造間接費用。最近流行的ABC(Activity Base Cost)其實就是各項活動以單項算成本計算，內容不只包含人事費用，不計價藥材、設備折舊維修、作業費、行政管理費，教學研究費用等也包含在內。

成本是指要支出、消耗的，有人將成本分為已耗成本與遞耗成本（圖 13-3），已耗成本含各種支出費用及損失，通常以損益表表示，一般企業家想收購或觀察某公司或醫院經營情況如何，不能只看損益表了解每月營收情形，還要看資產負債表，以了解整個企業的資本是否雄厚或已負債累累了。



資料來源：李建華(1989)·成本與管理會計·台北：清華。

圖 13-3 成本、資產負債表與損益表

損益平衡表

由表 13-1 可看出甲公司銷貨收入、銷貨成本、毛利、營業費用、折舊費用等情形，茲以甲公司經營管理說明如下：如賣花每束平均售價以 800 元計，一天平均賣出 20 束，一個月平均賣出 600 束花，每月預估收入為 $600 \times 800 = 48$ 萬，成本是以「花」的成本計算，若自己有地種一大片花，直接採購或間接採購中間多一層剝削比較，成本是有差別的。假若花的平均成本以 3 成(1/3)計算則為 16 萬。毛利為銷貨收入減銷貨成本之值為 32 萬 (48 萬 $-$ 16 萬 $=$ 32 萬)。營業費用是指經營花店除材料外所有的一切開支，包含人事費用、行政系統、行銷廣告費、分配及水電費等開支，以 15 萬元計，加上折舊費用，是指舊的儀器、冰櫃、影印機、房子、電腦等折舊費用以 5 萬元計，扣除後所餘為營業利益。但這是尚未付稅的，如白手起家有向銀行貸款則必須付利息費用，所餘則為稅前淨利。以 50 % 稅計算，則扣除 50 % 稅款後為稅後淨利。

由損益表可分析收入與成本比例為多少？毛利多少？如果成本高毛利低，要薄利多銷才能賺，成本低毛利高則較穩賺。例如：在園遊會中要義賣什麼才容易達到 100 萬元的預定目標呢？若分攤到 20 個攤位，每個攤位平均要賺 5 萬

表 13-1 甲公司損益表

2001 年 1 月 1 日至 6 月 30 日		
銷貨收入		\$480,000
銷貨成本		(160,000)
毛 利		\$320,000
營業費用	\$150,000	
折舊費用	50,000	(200,000)
營業利益		\$120,000
利息費用		(5,000)
稅前淨利		\$115,000
所得稅		(57,500)
稅後淨利		\$ 57,500

元，才能達到目標。以賣衣服為例，若服裝全為別人提供的衣服，為無本生意，出價就賣，自然較容易達到目標。有人賣襯衫，印有本人照片，賣價 700 元，成本 200 元，收入與成本比為 7:2，毛利 500 元，如賣出 100 件，不計算其他開支，即可賺到 5 萬元，這是屬成本低，毛利高的例子。此外在行政管理上要能全面性地掌握人事成本及雜支則可獲利，在營業費用方面，當省則省，自可彌補負債情形，轉虧為盈。

資產負債表

仍以甲公司為例，表 13-2 便可顯示出他們的資產及負債狀況，表的左邊為資產情形，右邊為負債情形。由表中可見資產有流動資產與固定資產，而流動資產又含現金、應收帳款、存款、預付費用等，固定資產則指土地、機器與設備等。負債含流動負債與長期負債，流動負債含應付帳款、應付票據、應付費用、應付所得稅，而長期負債含股東權利、輸納資本（股票發行）、保險盈餘、股東權益淨額等。經營企業，除了業主本身所投入的資金外，往往還需要運用其他人的資金，以創造更大的財富。為了明確分辨經營企業的資金來源，會計上將企業向他人借入的資金，稱為「負債」；將投資人對企業的投資，而取得擁有該企業的權益，稱之為「業主權益」（公司組織又稱為「股東權益」）（勤業會計師事務所，1990）。由每年、每個月的現金報表、損益平衡表與資產負債表來比較，可分析不同經營情形，做為投資理財依據。

表 13-2 甲公司資產負債表

2001 年 12 月 31 日

資產		負債	
流動資產		流動負債	
現金	\$ 160	應付帳款	\$ 250
應收帳款	500	應付票據	200
存款	700	應付費用	120
預付費用	100	應付所得稅	50
流動資產合計	<u>\$1,460</u>	流動負債合計	<u>\$ 620</u>
固定資產		長期負債	
機器及設備	\$ 600	股東權益	
減：累計折舊	<u>(250)</u>	輪納資本（股票發行）	\$ 600
固定資產淨值	<u>\$ 350</u>	保險盈餘	<u>190</u>
		股東權益淨額	<u>\$ 790</u>
資產總計	<u><u>\$1,810</u></u>	負債及股東權益總計	<u><u>\$1,810</u></u>

結論

資產多負債少時，公司自然經營好，反之資產少負債多，經營就很困難了。如何開源，增加資產、增加收入、增加生產；如何減少負債，如何節流不必要的開支，是大家共同的目標。因為只有公司賺錢大家分紅，財富才會增多。經營醫院也是如此，願大家能團結合作，做好醫院管理、預算及成本控制，人人以公司、以醫院、以廠為家，盡自己最大力量為公司為醫院謀最大福利，則該機構當可永續經營。

本章習題



問題討論

- 一、請同學看黃越宏著的《許文龍和他的奇美王國》，並討論其成功之道，請舉兩個例子說明許文龍在用錢方面如何與眾不同？
- 二、請同學看李仁芳著的《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》，並討論統一超商過去七年賠本後如何起死回生？
- 三、請提出三本有關經營成功的參考書籍，如：施振榮所著的《再造宏碁》。
- 四、請同學看勤業會計師事務所著《如何閱讀財務報表》，並以實際報表，如：「損益平衡」、「資產負債」討論之。

引用文獻

- 李建華(1989)·成本與管理會計·台北：清華。
- 黃越宏(1997)·許文龍和他的奇美王國·台北：商業周刊。
- 童年華(1985)·成本會計——理論、程序、實務·台北：清華。
- 勤業會計師事務所(1990)·如何閱讀財務報表·台北：勤業會計研究基金會出版部。
- Duffield, C.(1994). Nursing unit management: Defining a role. Nursing Management, 25(4), 63-67.
- Sandwich, P.(1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. Public Personnel Management, 22(1), 43-62.

參考書目

- 李仁芳(1995)·7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣·台北：遠流。
- 李建華(1989)·成本與管理會計·台北：清華。
- 吳仁和、吳如倩、林信惠(1998)·管理才能發展需求之研究：以某公司為例·人力資源學報，10，175-190。
- 吳仁和、劉橫智(1998)·應用功能模式及重要事件法於管理才能發展需求之研究·人力資源學報，(9)，68-87。
- 吳秉恩(1984)·管理才能發展方案實施與成效關係之研究·台北：政治大學企業管理研究所博士論文。
- 松下幸之助(1989)·經商成功祕訣·台北：將門。
- 黃英忠(1993)·產業訓練論·台北：三民。
- 賈堅一、張國蓉譯(1985)·反敗為勝——汽車強人艾克卡自傳·台北：將門。
- 施振榮(1996)·再造宏碁·台北：天下文化。
- 鹽澤茂(1990)·松下與本田的跨國經營策略·台北：台灣英文雜誌社。

