

# 企業導入利潤中心制度之探討-一個機電維修廠商的個案研究

徐源德、羅世輝

E-mail: 9123272@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

自從利潤中心的學說被提出以來，已經有許多的企業施行此一制度，不乏有許多成功的案例；甚至許多不用負責盈虧成敗的公營機構的經營困境，也被學者提出以利潤中心的方式來解決。有關建築物的各式機電設備維修維護的市場總體市場規模也隨之擴大，但是針對此業種之研究卻非常之少。究其原因，實因此業種個別規模都趨向極小化，都沒有達到基本規模程度使然。在本研究個案，也同樣曾經面臨著規模極小化，無法擴大規模之困境，在參考各種管理學說後，發現應用利潤中心制度或許能解決經營困境，所以本研究個案即導入利潤中心之制度來改善整體經營體質；隨著制度之導入以及實施，在短短五年時間內，的確改善了整體經營體質，並且有效的使得營業額成長將近10倍，也從從未獲利的窘境中達到不錯的獲利情況；甚至規模已經達到全國領先的程度。任何成功的企業都需要許多管理手段來達成企業的目的，利潤中心制度也不例外，是需要其他管理技術的搭配以達到目的；當然任何制度都有其負面的評價，本研究中也針對本個案及業種施行利潤中心制度需要注意的成功關鍵進行討論及研究。 關鍵詞：利潤中心、機電維修業

關鍵詞：利潤中心、機電維修業

## 目錄

第一章 緒論--P1 第一節 研究背景--P1 第二節 研究動機--P1 第三節 研究目的--P2 第四節 研究流程--P4 第二章 文獻探討--P5 第一節 責任中心制度的意義與目的--P5 第二節 責任中心的基本架構--P8 第三節 實施利潤中心應具備的條件--P10 第四節 利潤中心的績效衡量--P12 第五節 利潤中心的內部轉撥計價之建立--P18 第六節 實施利潤中心的優缺點--P23 第三章 A公司採用利潤中心前制度--P28 第一節 國內某機電維修業之沿革與基本理念--P28 第二節 導入利潤中心制度之緣由--P30 第三節 利潤中心導入前之預備工作--P32 第四節 組織設計與調整--P35 第五節 轉撥計價與共同費用分攤--P36 第六節 績效評核與獎勵--P39 第七節 其他配合利潤中心之管理手法--P41 第四章 A公司實施利潤中心制度後之研究--P45 第一節 就基本理念方面--P45 第二節 就轉撥計價與共同費用分攤方面--P48 第三節 就績效評核與獎勵方面--P53 第四節 就生產、行銷、人力資源、研發、財務等企業機制的影響--P58 第五節 實施過程中發現之問題與改進方案--P68 第五章 結論與建議--P71 第一節 結論--P71 第二節 建議--P74 參考文獻 --P76 中文部分 --P76 英文部分 --P80 附件一 訪談問卷--P81 附件二 訪談問卷--P82 附件三 訪談問卷--P83 附件四 訪談問卷--P84 附件五 15項技能表--P85 附件六 經營課程課表--P86 附件七 工作日報表--P87 附件八 機電設備檢查表--P88 附件九 訪談問卷--P90 附件十 保養日程表--P91 附件十一 全體同仁考核票選單--P92 附件十二 每月各客戶損益表--P93

## 參考文獻

中文部分: 1.王斐青, 民88, 「我國國際觀光旅館實施利潤中心制合適性之研究以基層從業人員及基層主管為例」, 景文技術學院學報第九期第三冊, 第79頁。 2.王惠心, 民90, 「略說銀行利潤中心制」, 企報報導十九卷第七期, 第26頁 3.中央社, 「中國大陸二十一世紀大趨勢系列之六」, [HTTP://OFIND.SINA.COM.TW/CGI-BIN/NEWS/MKNEWS.CGI?ID=4788324&LOC=TW](http://ofind.sina.com.tw/cgi-bin/news/mknews.cgi?id=4788324&loc=tw), 2002/4/26 4.古美蓮, 民88, 「大眾電腦憑什麼重回主流地位?」, 商業周刊, 第622期, 第84頁。 5.田鴻麟, 民87, 「責任中心制度下品質管理組織的設計-以中山科學研究院為例」, 國立清大工業工程研究所, 碩士論文) 6.朱炫璉, 民86, 「醫院實施管理控制制度對其效率影響之實證研究」, 國立台灣大學會計學研究所博士論文 7.汪承運, 民81, 「責任預算的應用和發展」, 主計月報, 第37頁。 8.杜拉克, 1999, 「杜拉克經理人的專案與挑戰」, 天下文化出版公司。 9.李盈穎, 民88, 「劉英武將是日月光大放光彩的發電機--揮別宏碁, 七年後重現江湖」, 商業周刊, 第623期, 第116頁。 10.李家璋, 民82, 「責任中心制度之研究-以中油公司高雄煉油總廠林園廠為例」, 國立中山大學企管研究所, 碩士論文) 11.李采洪, 民88, 「變法一年, 改頭換面」, 商業周刊, 第626期, 第82頁。 12.林淑蓉, 民75, 「兄弟飯店以小致勝」, 天下雜誌第67卷, 第43頁。 13.林淑蓉, 民76, 「三商行-小店賺大錢」, 天下雜誌第74卷, 第88頁。 14.林文榮、張文智, 民89, 「企業內部設計部門導入利潤中心制度之可行性探討」, 工業設計第28卷2期, 第186頁。 15.林三木, 民74, 「震旦行責任中心制度」, 現代管理月刊104卷, 第76頁。 16.林財源, 民84, 現代管理會計學, 第22-1頁, 華泰出版社 17.洪懿妍, 民86, 「體檢無線電視--三台走向崎嶇改革路」, 天下雜誌, 第189期, 第102頁。 18.洪明洲, 民90, 「精實國軍 改造國防」, 數位週刊, 第63期, 第25頁。 19.周信宏, 民91, 「重賞之下必有勇夫?談知識管理獎勵制度建立與配套措施」, 經濟日報。 20.周瑞麟, 民80, 「醫院實施責任中心制度之探索性研究」, 國立陽明醫學院醫務管理研究所, 碩士論文。 21.范姜哲寶, 民88, 「通訊博士矮一截, 台大醫師也眼紅!」, 天下雜誌, 第220期, 第59頁。 22.袁祖年, 民80, 「淺談責任中心制度」, 石油通訊, 第478卷, 第56頁。 23.徐聖忠, 民87

，「責任中心制度設計之研究」，國立台灣大學會計學研究所碩士論文，第5頁。24.郭崑謨，民73，企業管理-總系統導向，第909~926頁，華泰書局出版。25.黃惠娟，民88，「全虹合資加盟策略」，商業周刊，第622期，第65頁。26.曹晉彰，民78，「責任中心制度」，發展雜誌。27.陳宏博、徐景亮，民66，利潤中心制度，中華企業管理發展中心出版。28.陳慧屏，民88，「責任中心制度應用於國立大學之研究」，國立中央大學財務管理研究所碩士論文。29.馬君梅、李建華，民82，責任中心制度與實務，中小企業聯合輔導中心出版。30.張膺燦，民90，「台電公司責任中心制度之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。31.張培誠，民76，「責任會計是責任中心特設資訊系統」，主計月報第64卷，第14頁。32.張瑜真，民89，「利潤中心制度下內部移轉價值方法對績效衡量之影響」，國立台北大學企業管理研究所碩士論文。33.張火松，民80，「何謂責任會計」，石油通訊第477卷，第60頁。34.張世才，民81，「責任中心制度下品質管理組織的設計」，國立清華大學工業工程研究所碩士論文。35.蔡靜紋，民91，「蕃薯網科技首季每股獲利1.8元 預計6月上興櫃掛牌」，東森新聞報，2002/4/29。36.廖義禮，民75，「製造業責任會計制度之研究」，私立文化大學企業管理研究所碩士論文。37.劉樂安，民83，「會計資訊的照妖鏡--利潤中心的管理會計系統」，管理雜誌第246期，第108頁。38.劉樂安，民84，「實施利潤中心制度的幾點建議」，管理雜誌第251期，第122頁。39.劉樂安，民83，「該不該實施利潤中心制」，管理雜誌第236期，第102頁。40.劉樂安，民83，「利潤中心實施前的準備工作」管理雜誌第239期，第64頁。41.劉樂安，民83，「出錢容易分錢難-談利潤分享」，管理雜誌第238期，第115頁。42.劉樂安，民84，「突破利潤的盲點-利潤中心的考核」，管理雜誌第250期，第68頁。43.戰略雜誌，民80，第430卷，第52頁。44.戴國良，民76，「營業利潤中心制度之探討」，現代管理月刊第125卷，第102頁。英文部分:1.J.M. FREMGEN & M.V ALONZO,1979"STRUCTURE & CONTENT OF COST REPORT", THE MANAGERIAL & COST ACCOUNTANT'S HAND BOOK, 1ST ED., H. A. BLACK AND J. D. EDWARDS, HOMEWOOD, ILLINAIS: DOW JONES-IRWIN, PP510. 2.JOHN DEARDEN,1962, "MIRAGE OF PROFIT DECENTRALIZATION" HARVARD BUSINESS REVIEW, NOV-DEC. 3.JOHN DEARDEN, 1968, "APPRAISING PROFIT CENTER MANAGERS,"HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE . 4.JOHN J. MAURIEL, ROBERT N. ANTHONY, 1966, "MISEVALUATION OF INVESTMENT CENTER PERFORMANCE", HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH APRIL. 5.LAWERNCE H. HAMMER,WILLIAM K. CARTER AND MILTON F. USRY, 1994 , COST ACCOUNTING , 11TH ED. SOUTH-WESTERN 6.RAY H. GARRISON AND ERIC W. NOREEN ,1997 , MANAGERIAL ACCOUNTING 8TH ED. CHICAGO , IRWIN.