**成本會計在決策中的功能**

**個案分析**

問題

長者協會(SCA)是香港一間非牟利機構。使命是透過科技及以人為本的服務，提升區內長者的生活質素。這機構為長者提供以下三大服務︰

1. 電召護理服務(CC)– 為長者及有需要人士提供覆蓋全港的24小時支援及護理服務。
2. 簡易家居服務(EH)– 為銀髮族及其家庭提供優質、可靠、全面的家居護理服務。該服務包括綜合出院支援、家居護理規畫、家居復康訓練、家務支援及護理服務。
3. 生命之書個人化印刷服務 (LBPP)– 讓長者記錄他們的人生經驗及智慧。

上年度的收入及費用如下︰

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | CC | EH | LBPP | 總數 |
|  | $’000 | $’000 | $’000 | $’000 |
| 收入(包括該服務獲得的捐款) | 800 | 400 | 200 | 1,400 |
| 減︰變動費用 | 350 | 150 | 100 | 600 |
| 獲利差額 | 450 | 250 | 100 | 800 |
| 減︰固定費用 | 200 | 130 | 150 | 480 |
| 純利 | 250 | 120 | (50) | 320 |

由於經濟不景，長者協會的執行長楊湯米很擔心機構的財政狀況。他想節省一些資源，為即將來臨的經濟衰退作好準備。看完以上數據後，他考慮中止LBPP服務。

額外資訊︰

1. 上述固定費用由下列各項組成︰

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | CC | EH | LBPP |
|  | $’000 | $’000 | $’000 |
| 折舊 | 60 | 40 | 45 |
| 保險 | 20 | 25 | 35 |
| 薪金 | 75 | 30 | 33 |
| 租金 | 25 | 15 | 27 |
| 一般行政間接費用 | 20 | 20 | 10 |

1. LBPP的折舊是源自印刷機，該印刷機是用作印刷長者的生命之書。如果中止這項服務，該印刷機將被棄置。
2. 即使中止LBPP服務，長者協會的一般行政間接費用及租金的總數仍會維持不變。
3. 如果長者協會中止LBPP服務，將可節省LBPP的保險及薪金支出。

作業要求︰

1. 編製列表，方便湯米評估機構長期財務的可行性，當中須分別展示上述三項服務的毛利。 (8分)
2. 應否中斷LBPP服務？為什麼？ (8分)
3. 在中止LBPP服務前，湯米還應考慮甚麼其他因素？ (4分)

**成本會計在決策中的功能**

**個案分析**

建議答案

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (a) |  | | CC | EH | LBPP | 總數 |
|  |  | | $’000 | $’000 | $’000 | $’000 |
|  | 收入(包括該服務獲得的捐款) | | 800 | 400 | 200 | 1,400 |
|  | 減︰變動成本 | | 350 | 150 | 100 | 600 |
|  | 貢獻毛益 | | 450 | 250 | 100 | 800 |
|  | 減︰可追溯的固定費用︰ | |  |  |  |  |
|  |  | 折舊 | 60 | 40 | 45 | 145 |
|  |  | 保險 | 20 | 25 | 35 | 80 |
|  |  | 薪金 | 75 | 30 | 33 | 138 |
|  | 各服務的毛利 | | 295 | 155 | (13) | 437 |
|  | 減︰共同固定費用\*︰ | |  |  |  |  |
|  |  | 租金 |  |  |  | 67 |
|  |  | 一般行政間接費用 |  |  |  | 50 |
|  | 純利 | |  |  |  | 320 |

\*為幫助湯米對機構每項服務的財務可行性有更清晰的概念，租金及一般行政間接費用不應分配到各項服務中。因為它們是共同成本，應由服務「部分」毛利的總數中扣減。

(8分)

(b) 中止LBPP服務對純利的影響︰

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | $’000 |
|  | 如果中止LBPP服務，貢獻差額會縮減︰ | (100) |
|  | 從可追溯的固定成本節省下來的成本︰ |  |
|  | 保險 | 35 |
|  | 薪金 | 33 |
|  | 純利減少 | (32) |

由上述計算所得，機構不應中斷LBPP服務。因為如果中止該項服務，整體純利會減少$32,000。

備註：印刷機的折舊是沉沒成本，而機器本身並無棄置價值。租金和一般行政間接費用已經分配，即使中止LBPP服務亦不可避免；因此，它們與作決策不相關。 (8分)



長者協會(SCA)是一間非牟利機構，服務區內的長者。LBPP服務能集結長者的人生經驗及智慧。長者可以把生命之書與家人、朋友分享，並成為下一代的珍貴回憶。長者協會的使命並非賺取最多利潤，因此，湯米在作決策時，應把非財務因素看得比財務因素更重。 (4分)

(總分︰20分)