

# 出國報告（出國類別：其他－移地教學）

## 美國移地教學

服務機關：國立彰化師範大學

姓名職稱：楊昌田 副教授  
薛明賢 助理教授

派赴國家：美國加州

出國期間：104年05月15日至05月24日

報告日期：中華民國104年07月01日

## 摘要

本次行程主要目的在於帶領本校高階管理碩士班(EMBA)學生赴美國柏克萊大學進行移地教學。另外，藉由拜訪 Intel Museum、史丹佛大學校園、Apple 總部、Facebook 總部、Google 企業總部，了解美國著名企業經營理念與經營實務。我們亦拜會矽谷美華科技商會、科技部駐美代表處、外貿協會，交換心得與洽談合作機會。在美國柏克萊大學的移地教學中，我們學生除了可以體驗美國高等教育外，亦可以增加學生在會計、財務、策略管理、績效管理相關領域的學識。在拜訪 Intel Museum、史丹佛大學校園、Apple 總部、Facebook 總部、Google 企業總部中，學生可以將課堂所學之內容具體化，了解相關領域實際運用的情況，以達成學以致用的教學目的。在拜會矽谷美華科技商會、科技部駐美代表處、外貿協會中，學生可以了解美國當地的市場狀況，發掘未來可能的商機與合作機會。此行的成果，亦可提昇本校國際交流經驗與在海外高等教育之知名度。期望藉由此次海外移地教學經驗，作為本校未來推動常規性海外學術交流的範本。

## 目次

摘要.....	2
目次.....	3
本文.....	4
目的.....	4
過程.....	5
心得與建議 .....	16
附件.....	18

## 本文

### 目的

本次行程主要目的在於帶領本校高階管理碩士班(EMBA)學生赴美國柏克萊大學進行移地教學。另外，藉由拜訪 Intel Museum、史丹佛大學校園、Apple 總部、Facebook 總部、Google 企業總部，了解美國著名企業經營理念與經營實務。我們亦拜會矽谷美華科技商會、科技部駐美代表處、外貿協會，交換心得與洽談合作機會。

我們期望學生能從在美國柏克萊大學的移地教學中，體驗美國高等教育、增加學生在會計、財務、策略管理、績效管理相關領域的學識。另外，我們在拜訪 Intel Museum、史丹佛大學校園、Apple 總部、Facebook 總部、Google 企業總部中，期望學生可以將課堂所學之內容具體化，達成學以致用的教學目的。

在拜會矽谷美華科技商會、科技部駐美代表處、外貿協會中，我們期望學生可以了解美國當地的市場狀況，發掘未來可能的商機與合作機會。

## 過程

時間：05/16(六)。地點：九曲花街、漁人碼頭、叮噠車、舊金山渡輪大廈、罐頭工廠、吉瑞德 GHIRARDELLI 廣場、夜遊舊金山灣 Twilight cruise。事項：舊金山灣遊輪國際社交禮儀、Chiraredlli 咖啡烘培品嘗實務、商用英文實務。內容與成果：此行程主要是協助學生融入美國生活，讓學生習慣英語環境，以利學生在柏克萊大學上課時能夠聽得懂講師的授課內容，並與其互動。同時，我們在舊金山灣遊輪上，進行國際社交禮儀與商用英文實務運用。



時間：05/17(日)。地點：市政廳、金融區、中國城、聯合廣場、叮噠車、金門大橋鐵馬行、金門大橋公園、加州科學院。事項：商用英文實務、身心結合健康管理專題、國際社交禮儀。內容與成果：此行程的主要目的在於協助同學練習商業英文溝通。同時，我們透過金門大橋鐵馬行來帶領同學進行健康管理議題探討，並讓同學提昇其意志力，達成我們結合身與心鍛練的目標。另外，我們藉由參觀加州科學院，讓學員練習英文口說、聽力外，也讓學生可以對於環保意識、綠色建築、防震建築架構有個比較清楚的認知。同學亦有人從事建築相關事業，對於加州科學院的建築工法與綠建築概念可以更有想法，可以協助其在臺事業之發展。



時間：05/18(一)。地點：加州大學柏克萊分校研習。事項：會計、財務、策略管理、績效管理相關領域之移地教學。內容與成果：本課程的主要在於學習管理會計的主要觀念。特別是在如何使用會計資訊來協助管理者制定決策。本課程預期學生在上完此次課程後可以：了解並能解釋財務報表的主要項、了解企業能夠如何有效率地利用預算制度、了解基礎的成本-數量-獲利的關係、使用會計資訊做出最佳的決策。課程進行時，講師首先進行講師與學員自我介紹。再說明為什麼要學習管理會計？最後說明此此移校教學學習目標。附件一為我們此次上課內容之中文翻譯講義。課程當中，學生與老師互相討論管理會計上在實務上的運用與可能的問題。而在老師與學生的討論當中，試圖找出可能的解決方式，讓學生可以將此次上課所學的內容發揮在其企業經營管理上。





時間：05/19(二)。地點：矽谷傳奇起家之旅(Intel Museum、HP 車庫、蘋果車庫)、Facebook 企業參訪、MLB 職棒體驗。事項：商用英文實務、企業管理會計、海外企業經營實務、身心結合健康管理專題、國際社交禮儀。內容與成果：在拜訪 Intel Museum、史丹佛大學校園、Apple 總部、Facebook 總部、Google 企業總部中，學生可以將課堂所學之內容具體化，了解相關領域實際運用的情況，以達成學以致用的教學目的。我們亦安排 MLB 職棒體驗，讓學生可以考查美國休閒事業管理，協助學生在臺從事相關事業時，讓學生有機會依此作為範本。





時間：05/20(三)。地點：史丹佛大學校園參觀、Apple campus、Google campus。  
事項：企業參訪。內容與成果：商用英文實務、企業管理會計、海外企業經營實務。  
安排學生參訪史丹佛大學，透過在史丹佛大學就讀之臺籍學生的介紹，讓學生可以了解頂尖大學教學環境與教學方法。在參觀 Apple campus、Google campus 中，協助同學可以了解美國著名企業文化與企業經營管理哲學，協助學生將課堂所學結合實際企業管理策略，讓學生學以致用。同時，期望學生可以將其經營管理特色融入其自身企業與工作中，達成此次參訪目的。





時間：05/21(四)。地點：矽谷美華科技商會、科技部駐美代表處、外貿協會。事項：華商企業參訪、駐外單位拜會。內容與成果：在拜會矽谷美華科技商會、科技部駐美代表處、外貿協會中，我們期望學生可以了解美國當地的市場狀況，發掘未來可能的商機與合作機會。另外，在商情交流的部份，科技部代表處處長與同學進行討論，處長建議臺灣廠商應該「先發掘商機，再發展技術」，讓商品可以立即打入市場，貼近市場的需要，而不用找尋適合的市場。另外，外貿協會主任提到外貿協助相關業務，同學可以透過外貿協會找到適合的國外廠商進行合作，也安排廠商來臺進行採購。此次的活動，讓學生獲取許多打入國際市場的機會。





時間：05/22(五)。地點：納帕酒莊。事項：納帕山谷巡遊、商用英文實務、身心結合健康管理專題、國際社交禮儀。內容與成果：安排參訪納帕酒莊之目的，在於協助學生學習西餐禮儀、學習商用英文。相關西餐禮儀教學內容如下：

西餐禮儀方面，切記別使用太濃烈的香水，以免混淆料理本身的氣味。最好不要穿牛仔褲，這樣會沒有禮貌。在食用麵包時，通常主菜未上桌前，服務生會先提供餐包，放的位置一定是在主菜左側，所以餐具左側的麵包是屬於你的，不要拿錯。吃麵包時，直接在麵包盤上剝開、塗抹奶油，否則離開麵包盤，麵包屑容易掉得滿桌都是，不易收拾。塗抹法：應把麵包撕成小口後再塗奶油，一口量放入口中咀嚼。塗抹時要使用個人的奶油刀，如無附奶油刀，可使用料理用刀。有些餐廳會提供橄欖油，先把橄欖油倒少許在碟子裡，麵包同樣撕成一小口，沾橄欖油而食。也可以在用餐過程，向服務生要麵包來沾取主餐的醬汁，代表主廚的料理美味。在食用主食時，無論是香腸或排類，要切成一口大小食用，由左至右切，且要吃時再切。吃到不好吃的東西或骨頭，該怎麼辦？應將骨頭吐到餐紙上，再將骨頭包覆在紙內，這樣才不會帶給主人難堪。吃到中途離席，刀叉該如何放？應該把刀叉朝八字型放置，刀口朝內、叉齒朝下。吃完後，刀叉該如何擺放？應放在四點鐘位置。也有人把刀叉重疊，這樣方便服務生收時，不至於因為刀叉碰撞而發出聲響，或是刀叉掉落的意外。在使用餐巾時，想擦嘴時該怎麼辦？應要用餐巾擦拭，餐巾有分正反面，通常有印該店 LOGO 的為正面，要用反摺的內側來擦，擦完蓋在餐巾內側不外露，如果整條布都擦得髒兮兮，就請服務生再換一條。暫時離席餐巾放哪裡？應將餐巾放在座位上。用餐完畢時，餐巾應該摺好放置於桌上。



時間：05/23(六)。地點：17哩路海天。事項：17哩路海天巡遊。內容與成果：商用英文實務、身心結合健康管理專題。在參訪 17 哩路海天時，我們安排參觀沿途的高爾夫球場，與美國加州海岸美景。藉由參觀的過程中，同學可以學習如何管理休閒事業，如何結合觀光與休閒事業。同時，我們也要求學生用英文交談，透過了解相互交談的內容，進行此行學習成效之評估。

## 心得與建議

### 校際合作方面：

在訪問美國柏克萊大學時，學生學習管理會計的主要觀念。特別是在如何使用會計資訊來協助管理者制定決策。本課程預期學生在上完此次課程後可以：了解並能解釋財務報表的主要項、了解企業能夠如何有效率地利用預算制度、了解基礎的成本-數量-獲利的關係、使用會計資訊做出最佳的決策。同時，本系系主任與美國柏克萊大學進修學院老師進行未來合作的討論。目前可能會朝向持續安排本校學生赴美國柏克萊大學進行移地教學。我們期望未來兩校會有密切的合作關係。

### 英文授課與國際合作方面：

學生在美國柏克萊大學學習後，反應系主任可以持續在本校進行英文授課課程。目前已有四位學生、一位系上老師與系主任推動此課程。本課程將以國外頂尖大學線上課程為主，再進行英文討論與協助完成作業。此課程預期讓學生可以再次體驗國際頂尖大學的教學、提昇學生在商業英文的聽、說、讀、寫能力。另外，也可以讓學生可以學習管理相關學科，讓學生可以從學習英文中也能學習管理相關學識。

### 招生宣傳方面：

此次的活動順利達成此行目的。我們可以透過此次移地教學可以提昇我們 EMBA 課程品質。未來可以以高品質的課程，作為招生宣傳的主要項目。另外，在大學部或日間碩士班中，可以作為鼓勵學生赴國外學習的方法。目前本系已有一位學生赴美國柏克萊大學，八位學生成功申請赴德國學習。我期待透過此次活動，能夠吸引更多學生參與這樣的學術活動。期望學生可以經過這樣的海外學習經驗，提昇其國際視野，也提昇其語言能力，海外工作的能力。

### 在企業合作方面：

我們在拜會矽谷美華科技商會、科技部駐美代表處、外貿協會中，可以了解美國當地的市場狀況，發掘未來可能的商機與合作機會。另外，在商情交流的部份，科技部代表處處長與同學進行討論，處長建議臺灣廠商應該「先發掘商機，再發展技術」，讓商品可以立即打入市場，貼近市場的需要，而不用找尋適合的市場。另外，外貿協會主任提到外貿協助相關業務，同學可以透過外貿協會找到適合的國外廠商進行合作，也安排廠商來臺進行採購。矽谷美華科技商會的成員在矽谷地區從事科技事業。我們在參訪矽谷美華科技商會中，可以特別了解美國科技市場。同時，同學與商會成員間進行業務上的交流。期望藉此作為本系 EMBA 學生有機會藉此打入美國市場。

在學生語言能力方面：

此次在柏克萊上課方式，係透過通訊軟體提供學生即席翻譯，讓學生可以知道講師的授課內容。我們期望未來能夠在臺灣提供相關的英語授課課程，提昇學生英語能力，未來讓學生也能夠直接聽課並與講師互動。未來我們亦會考慮是否可以結合國外頂尖大學的線上課程，學生可以從當中除了可以了解頂尖大學的高品質教學內容，亦可以提昇學生英語能力。

---

## 附件

### 管理會計－課程講義

#### I. 簡介

1. 講師與學員自我介紹。
2. 為什麼要學習管理會計？
3. 說明學習目標。

#### II. 解析財務報表

**會計基礎概念：**一間公司的財務與營運活動是密不可分。財務報表其實就是檢視企業實際營運活動的窗口。因為企業營運活動與財務報表的這層關係，讓我必須要學習如何解析財務報表。**財務報表 (Financial Statements)** 係為會計處理後的結果。財務報表可以協助我們問答兩個重要的問題：（1）是否企業經營績效良好？；（2）企業經營的立足點在何處？**應計項目基礎 (accrual)**（非現金基礎）是編製報表時主要採用的基礎。

**三項主要報表：**會計人員透過三大報表主要回答三個會計議題：**資產負債表 (Balance Sheet)**、**損益表 (Income Statement)**、**現金流量表 (Statement of Cash Flow)**。（第四報表為**股東權益變動表 (Statement of Changes in Stockholders' Equity)**，係用來解釋股東權益變動的原因）。

**資產負債表 (Balance Sheet)** 是體現企業資產、負債、業主權益在特定時點上的財務「快照(存量的概念)」。**資產負債表的方程式：資產－負債=業主權益。資產 (Assets)**

係指未來可以產生收益的經濟資源。**負債 (Liability)** 係指未來對非股東的企業應盡的義務。**業主權益 (Owners' Equity)** 係指資產超過負債的金額。

**損益表 (Income Statement)** 是匯總企業的收入與費用。也就是衡量企業一定期間內的收入與費用配合的財務「影片（流量的概念）」。該期間有可能是一個月、一季或一年。損益表的方程式為：收入－費用＝淨利。**收入 (Revenue)** 係指因提供貨品或勞務使得業主權益增加的會計科目。**費用 (Expenses)** 係指因購買貨品或勞務使得業主權益減少的會計科目。**淨利 (Net Income)**（也稱利益、獲利、盈餘）係指收入超過費用的金額。當淨利增加，業主權益也會增加。

**現金流量表 (Statement of Cash Flow)** 的功能在於連結資產負債表與損益表。**現金流量表**可以顯示因淨利變動而使現金餘額變動的情況。現金餘額減少不見得是淨利增加，反之亦然。

請注意：淨利不等於現金流量。淨利在會計上是用來衡量企業的營運表現。現金流量僅是提供現金讓企業有能力購買資產與支付負債。

**趨勢分析 (Trend Analysis)** 係指用於分析財務報表的工具。通常我們會利用財務比率來進行趨勢分析。當我們利用財務比率來進行趨勢分析時，可以以同一公司不同年度的比較，或者是同一產業不同公司的比較。

**年報與附註揭露的重要性：**公司通常會編製年報給股東。年報會包括四大報表、會計師查核意見與附註揭露事項。通常我們都可以在財務報表附註揭露上面發現很多企業的重要資訊。

### III. 有效的預算制度

**預算 (Budget)** 係指以量化的方式解釋組織未來的策略規畫。經理人通常會以預算來作為有效控制成本的工具。

預算制度的好處：

1. 使經理人思考未來的營運計畫
2. 提供組織機會來評估目前進行的計畫與未來打算進行的計畫
3. 協助經理人能夠有效地跟組織成員溝通企業經營的目的與配合經理人的計畫

實施預算制度會遇到的困難：

1. 編製預算時，組織參與人數不多
2. 誘使組織成員浮報預算（**預算鬆弛; Budget Slack**）
3. 很難精確預估銷貨收入。通常銷貨收入的預估必須要高階銷售經理指導下才能進行預測。

預算制度的好處必須是當員工能夠接受這樣的制度並且負責地進行編制。會影響員工接受預算制度的因素有：

1. 高階經理人對預算制度的支持
2. 編制預算的參與度高
3. 預算的編制與營業績效相輔相承的程度

資訊雙向流動的環境是可以有效減少員工對預算制度的消極參與。**參與式預算制度 (Participative Budget)** 可以使所有員工積極參與預算編制與執行。

**預算制度的型式：策略性規畫 (Strategic Plan)** 係將組織的所有的目標的目的整合一起。**長期計畫 (Long-Range Plan)** 係為5年至10年期的財務報表預測。**資本預算**

**(Capital Budget)** 係為長期性的資本支出。**銷售預算 (Sales Budget)** 係指可達成銷售量為前提下決策結果。**主預算 (Master Budget)** 係指針對長期計畫的第一年計畫進行詳細且綜合的分析。**營運預算 (Operating Budget)** (有時稱之為利潤計畫) 主要是看損益表、營運支援活動的進程，或支出預算。**財務預算 (Financial Budget)** 主要是看營運預算以及其它計畫對組織內現金餘額的影響。

#### IV. 了解成本習性、成本/銷量/獲利之間的關係

**固定成本 (Fixed Costs) V.S. 變動成本 (Variables Costs) : 成本動因 (Cost Drivers)** 是衡量會動用到組織資源而產生成本的活動。**成本習性 (Cost Behavior)** 係指該產生成本的活動如何影響成本。變動成本係指隨著成本動因增加而直接增加的成本。變動成本是單位變動成本的概念。單位變動成本不會隨著成本動因增加而增加。但是固定成本是總成本的概念，也就是總固定成本不會馬上隨著成本動因增加而增加。總固定成本會增加通常是因為其他因素改變而使總固定成本發生變動。

**悠關區間 (Relevant Range)** 係在特定期間內，成本與成本動因的關係是維持不變。在這個期間內，固定成本不會隨著產量變動而變動。這個期間通常是指我們編制預算的期間內。

**成本－銷量－獲利力關係 (Cost-Volume-Profit Relationships) : CVP分析** (也就是我們指的損益兩平分析) 係指銷售量收入、成本、淨利的影響。經理人利用CVP分析可以了解銷售量與成本的變動如何影響到企業的損益兩平點。我們也可以利用CVP來決定要多少的銷售量才能達成我們目的獲利。**損益兩平點 (Breakeven Point)** 也就是銷售量可以達到銷售總額等於成本，也就是獲利剛好等於0時銷售量。

經理人透過改變價值鏈中的技術、流程、產品設計、品質水準、產品功能、物流，來影響成本習性。在經理人的每個決策中，都必須要通盤考量成本與獲利。對經理人來說，選擇一項技術來生產產品或提供服務是件非常難的事。因為企業使用高科技來從事生產時，也代表企業必須要支付高額的固定成本。

## V. 訂價決策的工具

**悠關性**：制定決策係指從可行的方案中選擇出適合的決策。**悠關的資訊 (Relevant Information)** 也就針對幾個可行的方案中，分別預測出未來的成本與收入。資訊的悠關程度係依所做的決策為定。兩個標準可以用來衡量資訊是否具悠關性：（1）資訊必須是預測的收入或成本；（2）在不同方案中，這個資訊是足以導致不同的結果。

**決策制定時的悠關資訊**：在完美的市場中，可做為決策使用的資訊一定是悠關且正確。但在現實世界，取得這樣的資訊必須要花費高額的成本。精確但不悠關的資訊不益於做出策。相反的，不精確但悠關的資訊反而是比較實用。

**成本加成訂價法 (Cost-Plus Pricing)** 係指在考量平均成本，再加上一定的利潤所決定的售價。目標售價可以依**加成 (Markup)** 的利潤多寡來決定，或者是依成本的多寡來決定。

**邊際貢獻法 (Contribution Approach)** 僅考量變動成本來作為訂價基礎。**歸納成本法 (Absorption Approach)** 則考量全部的成本（包括變動成本與固定成本）作為訂價基礎。

**邊際貢獻法用於訂價的優點**：

1. 藉由分別顯示變動與固定成本提供較為詳盡的資訊

2. 透過調整成本－銷量－獲利關係的敏感度，可以發展出一套訂價模式出來
3. 讓經理人可以編製在不同的銷售量下價格表（相反的，目標訂價法是在給定的銷售量下決定售價）

**歸納成本法用於訂價的優點：**

1. 長期下，公司的營收必須要能夠回收所有成本
2. 可以指出哪些成本是競爭者會考量
3. 歸納成本法考量關於需求曲線的不確定性
4. 可以趨於使價格穩定
5. 歸納成本提供一個具競爭力的基礎來調整售價
6. 使訂價決策簡單化

沒有一個成本訂價法是永遠最佳的。許多企業都會彈性運用此兩種訂價策略。

其它會影響訂價決策的因素，像是法令規範、競爭者的策略與顧客的需求。

**收入品質：**並不是所有的收入都可以等同產生。收入的品質會因不同的投資策略而有所改變。會影響收入品質因素有：

- 獲利能力
- 風險成因
- 多角化
- 策略運用

## **VI. 制定營運決策的工具**

**增額成本 (Incremental Costs)** 係指由於不同策略的運用所額外產生的成本或導致利潤降低的因素。**增額利潤 (Incremental Benefits)** 係指由於不同策略的運用所額外產生的利潤。**機會成本 (Opportunity Cost)** 係指為了使用某一資源或者是為了某一特定目所購買的項目，而導致企業必須犧牲掉的最大利益。**沉沒成本 (Sunk cost)** 係指歷史成本或者是已經發生的成本。通常沉沒成本不太重要。

**自製或外購決策**：經理人經常必須要決定是否要自己生產，亦或是從供應商那裡外購。通常稱之為自製或外購決策。當經理人思考是否自製或外購時，他們必須要思考自製所額外帶來的成本（或者是外購所節省的成本）。外購產品或勞務亦稱之為**外包 (Outsourcing)**。

可以增加或刪除的產品或勞務：通常企業也會考量是否要擴大或縮小目前的經營項目來增加獲利。當企業在考量是否要增加或刪減產品，或者是增加或裁撤部門時，都會使用相同的分析－檢視當前的所有的悠關成本與收入。當企業在考量是否增加或刪減產品、服務或者是部門時，悠關資訊扮演著重要的角色。

**可避免成本 (Avoidable Costs)** 係指當目前正在營運的項目改變或者是裁撤時，不會再繼續產生的成本。**不可避免成本 (Unavoidable Costs)** 係指當我們停止目前的營運項目時，還會再繼續產生的成本。不可避免成本通常包括很多**一般項目的成本 (Common Costs)**，通常是那個與其他部門共同使用的設備或服務所產生的成本。

**維持或者是汰換設備**：另外還有一些日常的決策，像是是否要維持或者是汰換設備。如同之前所述，我們要判斷哪一項資訊是悠關的。

其它在做經營決策時，會考量的因素還包括：

- 悠關成本不永遠等於變動成本
- 在沉沒成本以外，有些未來可能會產生的成本其實不是很重要。因為這些未來會產生的成本即使是在其它決策下還是有可能會發生。
- 非財務的資訊有時候也會影響決策。
- 有時候在修正過去的決策也會影響到經理人的績效評估。因此，適當的獎酬制度可以有效使經理人持續做出長期對公司比較好的決策。

當我們在使用模型來衡量長期的投資決策時，我們都會考量到貨幣的時間價值。**現金流量折現模式( Discounted-Cash-Flow Models; DCF)**中，貨幣的時間價值都會被廣泛地考量。雖然我們今天沒有太多時間討論現金流量折現模式的計算流程。但是有一點一定要了解的，就是在使用現金流量折現模型中一定會考量到貨幣的時間價值。

## **VII. 結業式**

### **(1) Q&A**

評量