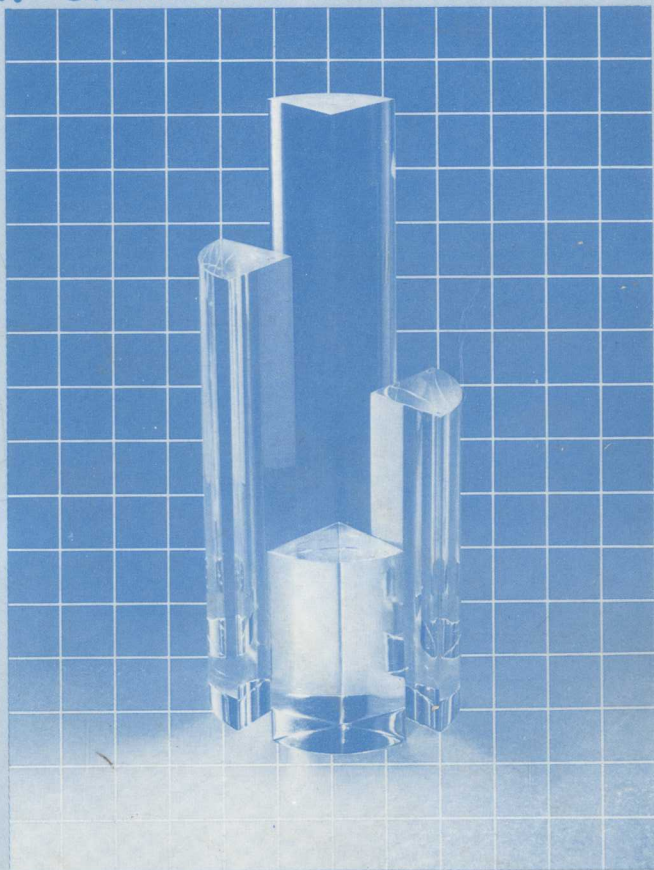


管理會計學習題解答

— 規劃、控制與決策觀念

(第五版) (全一冊)

RAY H. GARRISON 企管博士、會計師 原著



吳文清 譯著

台灣西書出版社印行

管理會計學習題解答

— 規劃、控制與決策觀念

(第五版) (全一冊)

RAY H. GARRISON 企管博士、會計師 原著

吳文清 譯著

台灣西書出版社印行

版權所有

翻印必究

管理會計學習題解答

(第五版)(全一冊)

原著：RAYH. GARRISON 企管博士、會計師

譯者：吳文清

發行人：吳文清

臺北市臨沂街69巷3號2樓

電話：(02)3927137(晚)

(02)5811521(日)

郵政劃撥帳號：0167238-6號吳文清

定價：新台幣 350 元

經銷處：全省各大書局或洽 3927137(夜)

5811521(日) 吳文清

印刷者：國亞印刷企業有限公司

台北市昆明街 277·279 之 1 號

電話：(02)3082716·3022521

中華民國 77 年 9 月 27 日初版

管理會計學習題解答

(第五版) (全一冊)

目 錄

第1章	管理會計透視·····	1
第2章	成本名詞、觀念和分類·····	7
第3章	制度設計：分批成本制度·····	31
第4章	制度設計：分步成本制度·····	69
第5章	成本習性：分析和應用·····	95
第6章	成本—數量—利潤關係·····	131
第7章	部門別報告和貢獻成本法·····	173
第8章	利潤規劃·····	217
第9章	利用標準成本進行控制·····	253
第10章	彈性預算與製造費用分析·····	303
第11章	分權化經營之控制·····	353
第12章	產品與服務之訂價·····	381
第13章	決策之攸關成本·····	405
第14章	資本預算決策·····	443
第15章	投資決策之進一步研究·····	471
第16章	服務部門成本的分攤·····	513
第17章	“我的成果如何？”——財務報表分析·····	537
第18章	“我的成果如何？”——現金流量表·····	565

第 1 章

管理會計透視

問答題解答

1. 答：管理會計是會計的一部份，主要是提供資訊給管理人員作內部決策之用，以管理組織內的事務。
財務會計也是會計的一部份，主要是提供資訊給股東、債權人、和其他組織外界人士。
2. 答：其他目標包括：提供社會的就業機會；建立誠實可靠的良好信譽；作為社會所期望計劃的領導者；在生態環境中形成一股積極的力量；並做為社會或（和）國家成長進步的領導者。
3. 答：這商店可以傳統方式，賺取正常的利潤，提供服務等或者它可採“折扣”的銷售方式經營，並附帶少量服務或加以修飾。就其生產線而言，它可在一條生產線上一貫作業地生產罐頭食品、日常食品、冷凍食品、農產品和肉類，或者，它可以只集中在這些項目中的某一部份。它也可以經營雜貨和藥品，並且選擇一些家電用品，或者只集中在食品的生產。它也許可有多種廠牌的商品，或只提供一種廠牌，它可以採現金交易或拓展到賒帳的方式，甚至擁有信用卡，它可一天經營二十四小時或採限時的經營方式，包括假日和星期天的停止營業。這些個別的策略有很多可能的組合。
4. 答：工會的目標可能包括改善經理人員與勞工間的關係，作為勞工的喉舌與經理人員訂定契約或談判，還有協助勞工就業。其策略可能包括：維持有技巧的談判組織，呼籲罷工和怠工，制定符合勞工願望的法律。其組織可以包括：總經理，各種副總經理，研究員和一個會計部門，一個就業指導和工作管理。其管理工作包括：談判，組織分會，研究調查勞資間的糾紛，並尋找就業機會。需要的資訊包括經濟趨勢和指標，工廠的訂單，各種項目的成本（保險、退休、失業），各地的契約比率，員工福利的趨向。
5. 答：策略性規劃必須與組織的長期計劃和方針一同運作，而應決定這個組織將作些什麼與它的計畫將如何實現。如果你的計畫極差或不合時宜，不論你的日常工作作得多好，這個公司可能並不成功。另一方面，如果

長期的計畫極佳且能反應當時的情況。但獨有這些因素也不能確保成功，長期計畫若要有結果，其他的管理功能（包括組織、執行和控制），也須適當的運作。

6. 答：所遵循的策略可能包括：(1)經常給對手全場緊迫盯人的壓力(2)快速的攻擊(3)如果你被盯牢，得分會很少，儘量不要被盯牢(4)信賴一些戰略(5)有開欄的攻擊力量，必須建立於隊員的速度和身高。
7. 答：不同意；管理會計是在於提供資訊以幫助管理者達成他的目標，它對政府就如同對一般企業一樣極為有用，政府行為的目的也許不同於營利企業，但是政府機關同樣需要資訊去達到那些目標。無論如何，這些資料的大部份自然地將會與會計有關。
8. 答：管理者仰賴成果去確定那些活動是否在控制中，就是說，確定事情是否依計畫進行。
9. 答：這話沒錯，圍繞在管理者四周的就是“決策”。然而，要注意的是決策只是有些事情的一部份，也就是說，管理不單單只是下決策。譬如，他作計劃並在過程中下決策，他組織並於過程中做決策等等。
10. 答：製定決策必須依賴足夠的資訊在可能的替代方案中做一個選擇。缺少了資訊，決策只不過一種猜想的工作罷了。
11. 答：不同的學生繪出的組織圖都不大相同，然而，所有的組織圖應表示出不同個體在組織中的責任關係，就像直線與幕僚功能的區別一樣。
12. 答：資料的紀錄由受過高度訓練的幕僚人員來做，比直線的管理者要來得更完整，管理者在這方面的專門技術可能很少或甚至沒有。因此，紀錄最好是由專人正確的記載，而管理者的績效則由那些紀錄所顯現者來衡量。再者，管理者的時間應全力投入經營方面的責任。
13. 答：財務會計的目的是提供財務報表給股東和其他人參考。因此在財務報表製作完畢的同時，它的目的就完成了，資訊本身就是目的。就另一方面而言，管理會計的資訊是提供給管理者，幫助他們訂定計畫、控制、與做決策的責任，因此它是作為完成這些目的的工具。
14. 答：不同意，一個有抱負的管理者必須知道一些會計人員的工作，反之亦然，因為兩者工作是相關的。再者，一個管理者了解越多的會計資訊——它的優點，缺點，限制，和可能性——他（她）就越能將之應用在他（她）的工作上。
15. 答：在某些範圍而言，會計人員明顯的是處在“管理新聞”的地位，他（她）可以決定報導什麼與以何種方法持有資訊。這個管理資訊的力量，通常是聯繫會計和管理人員間內部工作關係所必需的，它也表示作為會計幕

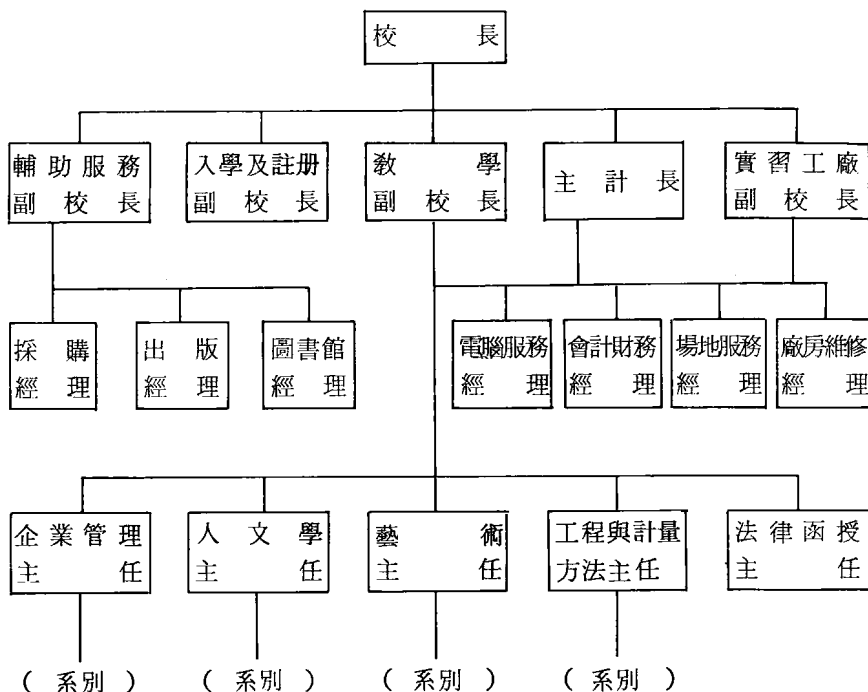
僚的一份子對專業身份的需要，而且也承諾要提供相關而適時的資訊以符合管理者的需要。

16. 圖：直線職位是指與組織基本目標之實現有直接相關的人，幕僚職位與基本目標的實現無直接關係，而是一種輔助性質，提供服務並幫助組織內的其他部份。
17. 圖：不同意，主計（會計）長在許多方面是實際執行控制的。首先，作為一個會計主管，他對整個的會計部門有直接的責任，就這點而言，他必須計畫其幕僚的作業，並透過各種控制過程以確保這些計畫的實現，第二，雖然主計長對其他各部門沒有直接的權力，但高階主管授權給他去計畫和控制其他部門的會計活動，第三，在這些功能之外，主計長以一種特殊的方法執行控制，就是在決策制定過程中報導和揭露所需的資料，如課文所述，藉由提供和揭露攸關而適時的資料，主計長能夠影響決策，並擔任引導公司達成其所設定目標的主要角色。
18. 圖：不同意，雖然會計是幕僚單位，但主計長經由高階主管之授權進行計畫，並指揮組織內的會計活動。
19. 圖：有八種主要的不同點如下所列，包括管理會計(1)主要集中在管理者的需要(2)主要強調未來(3)不受一般公認會計原則的限制(4)強調資料的攸關與彈性(5)較不強調精確度(6)強調組織內的各部門(7)與其他範圍劃分清楚(8)非強制性。兩者的相同點是兩者基本的資訊是來自相同的一般會計制度，還有，兩者都強烈依賴著責任或管理的概念。
20. 圖：不同意；供管理用的資訊來自正式會計制度外的其他許多來源。這些來源包括：報紙、企業報告、政府在經濟情況方面的報告、廣告研究計畫、銷售人員等。

練習題解答

【練習題 1-1 解答】(30 分鐘)

1 組織圖



2 直線職位包括學校校長、教學副校長、四個學科部主任以及法律函授學科下設之部門機能也是直線職位。因為他們的職位直線關係到學校的基礎目標—教育。(直線職位即陰影部份)。

組織圖上其他的職位都是幕僚職位。因為他們間接與教育過程有關且主要為直線職位提供服務及援助。

3 所有職位都需要某種類型的會計資訊。例如，採購部經理須要了解本期存貨水準，並且在採購之前對不同範圍的預算；入學許可及註冊副校長必須知道許可入學學生的獎金資格，企管系主任必須知道不同範圍之預算，如每一學生修一學分之成本資料等等。

【練習題 1-2 解答】(20 分鐘)

1 (a) 直線經理人員主要負責策略性規畫，因為他們的職能就是建立及監督組織

目標之完成。由於他們的工作關係，直線經理人員最能了解公司策略目標的改變是必須的。最高階直線管理須要督導規畫過程，並根據公司本身的資源評估並自各種策略中予以選擇。因此，傳統上，直線管理人員多在計畫更動之前做決策。

(b)幕僚人員通常在某些方面有專門知識。這些專門知識可助公司確定技術和經濟良機進而發展不同的策略。幕僚人員對規畫過程之貢獻是決定應蒐集之資料，蒐集它們，並且協調策略性規畫的進行。

2 (a)直線管理人員的責任為全面施行團體策略。包括選擇策略以有效運用資源，以及作經營決策以達成預期目標。另外，為確定決策的執行，充分的控制也是必須的。

幕僚人員的責任是將策略性規畫傳遞給組織中的各單位；提供資訊給直線管理人員以做為目標的修正；建立績效標準，稽查成果以確定公司發展方向為大家所明瞭、執行。

(b)直線管理人員信賴幕僚人員就如同信任顧問一般，密切相關。

【練習題 1-3 解答】（30 分鐘）

1 直線職權乃與組織的基本目標之達成有直接相關。直線經理對直線營運有正式職權。

幕僚職權則是協助直線經理達成公司的基本目標，他們提供輔助的服務，幕僚經理通常因他們特殊的評價而有供諮詢的職權。

2 Mark Johnson 對於排定生產流程的職權乃直線職權。Johnson 乃直接與公司生產金屬零件之基本目標有關。

Johnson 與監督員之協商乃是一幕僚角色，因為他顯然對這些情況並不能下令改變，只能建議。而 Johnson 對於新合金測試和在產品部門使用新合金的角色，同樣也是幕僚。他對於新合金的使用只是有限職權，因為他只能及於產品部門而非生產。

3 Mark Johnson 將遭遇許多衝突，因為他同時被附予直線和幕僚職權。

首先，Johnson 會發現很難與產品監督員協調，因為他並非純為幕僚角色。第二，有一簡單衝突狀況可能產生，如果監督員不能清楚了解 Johnson 的責任與職權的話，監督員可能因其為幕僚角色而拒絕與之商談問題，而使得會談成效不彰。新合約的監督員可能無法察覺 Johnson 的直線職權而拒絕接受命令。

第三，Johnson 可能在了解其工作與職權上產生困難，Johnson 可能個人難於區分其直線和幕僚職限，而遭遇內在角色衝突並降低其處理產品部門問題的效率。譬如，Johnson 可能因問題的產生乃與任何使用他所測試之合金的產品的生產有關而無法維持客觀立場。

第 2 章

成本名詞、觀念和分類

問答題解答

1. 答：買賣業只涉及製成品之買賣、不改變製成品的基本形式，而製造業則涉及材料投入及經由人工及生產設備加工而轉變材料成製成品之過程。
2. 答：製成品成本的三個要素為直接材料、直接人工和製造費用。
3. 答：(a)直接材料：包含所有能直接歸屬於製成品之材料項目，它是構成製成品必需的部分。
- (b)間接材料：包含那些數額小或很難歸屬於製成品之材料項目，諸如焊接工具、黏膠、機器潤滑油等等，間接材料常作為製造費用之一部分。
- (c)直接人工：所有能夠直接清楚地歸屬於製成品之人工成本。
- (d)間接人工：包含所有不能夠直接歸屬於製成品之人工成本，但在本質上，卻是必須的成本，諸如：守衛、領班、維護人工、材料處理人員之成本。
- (e)製造費用：包含除了直接材料、直接人工以外之所有製造成本。
4. 答：產品成本是包括進貨或產品製造有關的成本。以製造產品來說，產品成本包括直接材料、直接人工及製造費用。而期間成本則是和某段時間收入相配合的成本；此類成本包括銷管費用。
5. 答：製造業和買賣業損益表之不同在於銷貨成本部分，買賣業銷售從供應商處購得之已經生產完成的產品，這些商品在銷貨成本部分作為“購貨”，但製造業因係製造它的產品而不是從供應商買產品，所以用“製成品成本”取代“購貨”，此外，製造業更指明其存貨為“製成品存貨”而非“商品存貨”。
6. 答：製成品成本表，經常被製造業用以列示及組織其在一期間內生產製成品之成本，這成本是直接材料、直接人工、製造費用三者，這些成本經調整在製品存貨成本後得出實際的製成品成本。製成品成本表經由銷貨成本部分和損益表連結在一起，製成品成本加上期初製成品構成可供銷售商品。因此，代替了買賣業之“進貨”科目。
7. 答：主要成本係直接材料和直接人工組成，加工成本則是由直接人工和製造費用組成。加工成本之定義，係因為材料轉成製成品須發生直接人

工成本及製造費用成本。

8. 答：製造業在流動資產部分，以材料、在製品、製成品三科目組成存貨科目，而買賣業則以“商品存貨”簡單指明其存貨科目。
9. 答：產品成本因生產時直接記入存貨，所以稱為存貨成本。成本流程係把直接材料、直接人工、製造費用轉入在製品，當產品完成時，再把在製品轉至製成品，當產品售出時，再把製成品成本轉成銷貨成本，在損益表上作為費用。
10. 答：是的，因這類成本對製造業而言，在一期間結束時，可藉在製品存貨或製成品存貨之部分而出現在製造業的資產負債表上。
11. 答：“工廠費用”(factory overhead)、“工廠負擔”(factory burden)及簡稱費用(overhead)。
12. 答：直接人工成本(34小時×\$8).....\$272
 製造費用成本(6小時×\$8).....\$ 48
 賺得工資總額.....\$320
13. 答：直接人工成本(45小時×每小時\$5).....\$225.00
 製造費用成本(5小時×每小時\$2.50).....\$ 12.50
 賺得工資總額.....\$237.50
14. 答：成本習性係指某項成本隨著企業作業水準變動所呈現的反應或回應方式。
15. 答：不同意，變動成本係指成本總額與作業水準之改變呈正比例變動之成本，變動成本的每單位成本是固定的。而固定成本則是指其總成本固定不變，所以當作業水準改變時，其每單位產品之固定成本將不同。
16. 答：當牽涉到固定成本時，每單位產品成本將依生產量之不同而不同，當產量增加時，固定成本會由較多單位數負擔，以致每單位成本減少，反之，產量減少，固定成本會被較少單位數負擔，以致每單位成本增加。
17. 答：因為製造費用是項必須指派給生產單位數的成本，必須被分配，所以是間接成本。
18. 答：假若管理者有力量決定成本的發生與否，則該成本即為可控制成本。
19. 答：差異成本：兩不同替代方案之間的成本差異謂之差異成本，有時又稱增支成本。
 機會成本：因選擇某一行動方案而放棄另一行動方案，所失去或犧牲的潛在利益。
 沉沒成本：指已經發生的成本，而無法由現在或未來的任一決策所改變的成本。
20. 答：不同意，差異成本可能是變動成本或固定成本。

練習題解答

【練習題 2-1 解答】（20分鐘）

1 製成品成本表：

MASON 公司
製成品成本表
19x8 年 12 月份

直接材料：

原料存貨 3/1	\$ 7,000	
加：原料進貨	118,000	
可供使用原料	125,000	
減：原料存貨 3/31	15,000	\$110,000
已耗用直接材料		70,000

直接人工

製造費用

間接人工	30,000	
維護費—廠房	6,000	
保險費—廠房設備	800	
租金—廠房設施	20,000	
間接材料	4,200	
折舊—廠房設備	19,000	
製造費用合計		80,000

製造成本合計	260,000
--------------	---------

加：在製品存貨	10,000
	270,000

減：在製品存貨 12/31	5,000
---------------------	-------

製成品成本	<u>\$265,000</u>
-------------	------------------

2 銷貨成本表：

1 月 1 日製成品存貨	\$ 20,000
加：製成品存貨	265,000
可銷售商品成本	285,000
減：製成品存貨 12/31	35,000
銷貨成本	<u>\$250,000</u>

E2-2 （15分鐘）

【練習題 2-2 解答】(15 分鐘)

1. (a) 購進電瓶.....	8,000
從倉庫提用電瓶數.....	<u>7,600</u>
剩餘在倉庫之電瓶.....	400
每個電瓶之成本.....	× \$ 10
4 月 30 日原料存貨成本.....	<u>\$ 4,000</u>
(b) 已供生產之電瓶 ($7,600 - 100$)	7,500
製成且轉至製成品之汽車數 ($90\% \times 7,500 = 6,750$)	<u>6,750</u>
4 月 30 日之汽車在製品.....	750
每個電瓶成本.....	× \$ 10
4 月 30 日在製品存貨成本.....	<u>\$ 7,500</u>
(c) 製成且轉至製成品之汽車數 (如上)	6,750
本月銷售汽車 ($70\% \times 6,750 = 4,725$)	<u>4,725</u>
4 月 30 日仍在庫之汽車數.....	2,025
每個電瓶成本.....	× \$ 10
4 月 30 日製成品存貨成本.....	<u>\$ 20,250</u>
(d) 本月銷售汽車 (如上)	4,725
每個電瓶成本.....	× \$ 10
4 月 30 日銷貨成本.....	<u>\$ 47,250</u>
(e) 使用在推銷人員汽車之電瓶.....	100
每個電瓶成本.....	× \$ 10
4 月 30 日之推銷費用.....	<u>\$ 1,000</u>

- 2 原料存貨—資產負債表
 在製品存貨—資產負債表
 製成品存貨—資產負債表
 銷貨成本—損益表
 推銷費用—損益表

【練習題 2-3 解答】(15 分鐘)

- | | |
|----------|--------------|
| 1. 產品；變動 | 6. 期間，變動 |
| 2. 加工 | 7. 產品；期間；固定 |
| 3. 機會 | 8. 產品 |
| 4. 主要 | 9. 期間 |
| 5. 沈沒 | 10. 固定；產品；加工 |

【練習題 2-4 解答】（10分鐘）

成 本	成本習性	
	變 動	固 定
1 生產汽車所耗用的方向盤.....	×	
2 建築物的直線折舊.....		×
3 產品廣告費.....		×
4 操作機器之電力成本.....	×	
5 最高管理當局薪水.....		×
6 醫院的X射線成本.....	×	
7 銷貨人員之佣金.....	×	
8 廠房建築的財產稅.....		×
9 廠房的直接人工工人.....	×	
10 診所之租金.....		×

【練習題 2-5 解答】（10分鐘）

- 1 不同意。完成此工作之加班時間，僅是這工作如何排定完成而已，在這情況下的加班津貼，不應由顧客支付，雖然此顧客之工作是發生在這天的排定表結束之後。
- 2 直接人工：9 小時× \$14..... \$126
 製造費用：1 小時× \$7 15
 總人工成本..... \$133
- 3 假若日常或特殊定單，使得工作是在“趕工”或“特殊考慮”基礎下進行，那麼加班津貼之支付應予顧客負擔。

【練習題 2-6 解答】（10分鐘）

	產 品		期 間
	（存貨成本）	成 本	
1 銷貨員的汽車折舊.....			×
2 廠房設備租金.....	×		
3 維護機器所耗用的潤滑油.....	×		
4 製成品倉庫管理員的薪水.....			×
5 工人收工時使用的肥皂與紙巾.....	×		
6 廠房監工的薪水.....	×		
7 廠房所耗用的熱、水和動力.....	×		
8 包裝製成品裝運出口所使用的材料（產品不是普通的			

包裝)	×
9.廣告支出	×
10.工人的賠償保險	×*
11.廠房餐廳桌、椅的折舊	×
12.公司總機接線生的薪水	×
13.公司主管座車的折舊	×
14.公司在 Florida 賓館舉行年度業務會議的房租費	×
15.公司裝配線小型切割器的重置成本	×

* 對工廠人工而言。

【練習題 2-7 解答】(15 分鐘)

1.直接人工成本：34 小時 × \$ 12	\$ 408
製造費用成本：6 小時 × \$ 12	72
總成本	<u>\$ 480</u>
2.直接人工成本：50 小時 × \$ 12	\$ 600
製造費用成本：10 小時 × \$ 6	60
總成本	<u>\$ 660</u>

3. 公司把和直接人工有關之員工福利成本視作製造費用之部分，此法主張由全部產出單位負擔員工福利成本。另一種方法，則是把和直接人工有關之員工福利成本視作多出的直接人工成本，由特定工作分擔之，而非全部產出單位。

【練習題 2-8 解答】(20 分鐘)

1. 製成品成本表：

Arbor 公司
製成品成本表
19x7 年 3 月份

直接材料：

原料存貨 3/1	\$ 20,000	
加：原料進貨	130,000	
可供使用原料	150,000	
減：原料存貨 3/31	10,000	\$ 140,000
已耗用直接材料		90,000

直接人工

製造費用

保險費—廠房設備	500
----------	-----

間接人工成本	29,000
間接材料成本	4,000
租金—廠房設施	17,000
維護費—廠房設備	3,000
折舊—廠房設備	6,500
製造費用合計	60,000
製造成本合計	290,000
加：在製品存貨 3/1	30,000
	320,000
減：在製品存貨 3/31	40,000
製成品成本	\$ 280,000
2. 銷貨成本表：	
3月1日製成品存貨	\$ 56,000
加：製成品成本	280,000
可供銷售商品成本	336,000
減：製成品存貨 3/31	41,000
銷貨成本	\$295,000

習題解答

【習題 2-9 解答】（20分鐘）

成 本 項 目	成本習性		與產品關係	
	變動	固定	直接	間接
1. 操作機器所使用的電力	×			×
2. 廠房建築的租金		×		×
3. 生產服裝所耗用的布料	×		×	
4. 生產監工的薪水		×		×
5. 裝配產品工人的成本	×		×	
6. 傢俱生產所耗用的黏膠	×			×
7. 警衛的薪水		×		×
8. 水果罐頭所用的桃子	×		×	
9. 機器潤滑劑	×			×
10. 清涼飲料的生產所使用的糖	×		×	
11. 廠房的財產稅		×		×
12. 產品油漆工人的成本	×		×	