

管理會計解答

習題解答

(上册)

原著RAY H. GARRISON

(第二版)

黃培真 編譯

天一圖書有限公司

管理會計解答

習題角

(上册)

原著 RAY H. GARRISON



天一圖書有限公司

管理會計解答

習題解答

(上册)

中華民國七十二年十月三版

版權所有
翻印必究

譯 者：黃 培 真
發 行 者：康 文 達
發 行 所：順 達 出 版 社
總 經 銷：天 一 圖 書 公 司
地 址：台 北 市 金 華 街 128 號
電 話：三 五 一 三 九 二 〇
郵 政 劃 撥：100822 帳 號
印 製 者：順 達 出 版 社

定價新台幣 170 元正

目 錄

(上 冊)

第一章	管理會計的透視.....	1
第二章	成本名詞、概念及分類.....	7
第三章	為產品成本計算之成本累計.....	25
第四章	成本習性之模式——深入的研究.....	65
第五章	成本—數量—利潤的關係.....	91
第六章	分部報表及貢獻方式的成本計算.....	121
第七章	利潤規劃.....	145
第八章	利用標準成本的控制.....	171
第九章	彈性預算及製造費用分析.....	201

第一章 管理會計的透視

【問答題】

1-1 簡言之，管理會計係屬於會計的一支，主要在提供經理人從事各種企業及非營利企業經營時所需要的各種資料。財務管理亦是會計的一支，但其主要的功能在提供股東、債權人、及組織外部人員所需的各種訊息。（詳細答案請參考許坤錫、林麗珠合譯之「管理會計」一書，第一章）。

1-2 就經理人而言，其他的重要目標包括：提供社區工作機會，擁有忠誠可靠的聲譽，作一個社會改革運動的領導者、生態環境的保護者，並努力促進社會國家的發展及進步，總之，除了利潤以外，他一定要努力完成企業的社會責任。

1-3 ①以經營的方式而言，該零售店可以採取傳統的經營方式：保持正常的利潤水準，對顧客提供一定的運送服務。要不，則採用一種經常「折扣」的經營型態：藉著打折來吸引顧客上門，因此，對顧客提供的服務也相形減少。

②以產品的多寡而言，該零售店可以採取全面性的產品系略（例如：若食品零售店可以賣：罐頭食品、冷凍食品、農產品、肉類食品、乳酪食品等），或是專精於某一個產品項目（例如：只出售罐頭食品），某些零售店經營產品項目更複雜，可能包括家庭用品、藥類（美國政府規定某些零售店可以兼售成藥）、及一些日用工具等。

③以品牌策略而言，它可以採用多品牌策略，或選擇性的品牌政策。

④以交易的方式而言，一個零售店可能由於規模較小，因此要求所有的顧客全部採取「現金交易」的方式。規模較大，資金較為雄厚者，則可採行「信用交易」的方式。甚至於大型的零售連鎖

2 管理會計解答

店也可以發展自我的信用卡。

⑤以營業的時間而言，可以一天廿四小時全日營業，也可將營業時間固定（例如：上午七點至晚上十一點，星期日、例假日休息等）。總之，上述各種經營方式並非一成不變，而必須隨著社區環境、資金來源、成本效益分析的結果來加以調整，方能收事半功倍之效。

1-4 ①工會的首要目標應是設法改善勞資雙方的關係，並以「勞動者的代言人」的身份與公司管理當局進行協調及簽訂某些協定。同時並支持工會的會員獲得各種就業機會。

②工會的組織結構應該包括總裁、副總裁、研究人員、會計部門、就業諮詢中心等。

③工會首領負有談判組織、調查並發掘各種就業機會的任務。

④工會所需的各種資料包括經濟的趨勢、環境的變動訊息、企業的業務量及訂單多寡，及各種保險、退休、撫恤及失業救濟等計劃所需要的成本若干？工資水準的變動，員工福利水準的趨勢等。

1-5 ①策略規劃（即「策略計劃」 Strategic Planning）必須配合組織長程目標及政策。尤其是在決定組織發展方向及計劃實行的時候。當一個經理人面對的組織環境是：錯誤的執行計劃，進度嚴重落後時，即令每日日常性的作業依舊進行的很好，策略規劃仍被視為企業經理人最重要的職責。

②但就另一個角度來分析，即使組織長期計劃正確，而且確能反映當時的需要，上述各種因素仍未能確保企業成功。其他的企業管理機能（包括組織、領導、控制……等功能）也必須配合進行才能使組織長期計劃結實累累。因此，若單純的強調「策略規劃是經理人最重要的工作」而忽視其他企業管理功能，則是一種缺乏整體性遠見的眼光。

1-6 選擇性的策略包括：

①全場緊迫釘人政策

- ②快速防禦政策
- ③重點攻擊
- ④重點防禦
- ⑤以身高及速度取勝

1-7 ①該少棒隊的目標可能包括提供有組織性的效用的發揮，培養成員運動員的風度獨立自主，並明白團隊精神的重要等。

②其策略則應使每一位少年球員有公平出賽的機會，輪流擔任不同的任務（例如：輪流擔任投手、捕手、外野手……），並接受同等的訓練。

③組織結構則可以包括一個由家長們、老師、及安全指導人員組成的「董事會」，教練團、醫療服務團、球隊主將及所有的球員等。

④該少棒經理人的工作包括：規劃整支球隊的方向及達成目標的各種方式，安排及指導球隊集訓及參加比賽，確保球隊未來的發展，各種計劃確實執行，並對整體規劃、組織、領導及控制等功能作決策。

⑤其對資料包括每一少棒球隊參與比賽的慾望如何？（包括長短處及需要等）及對手隊的長短處等。

1-8 答案是否定的。既然管理會計的主要目的在提供經理人完成組織目標所需的各種資料，它對政府部門及民營企業都具有同等的重要性。政府部門的目標可能與一般營利企業大不相同，但對協助達成組織目標的各種資料仍有強烈的需求。即令這些資料在本質上，仍具有「財務會計」的性質。

1-9 經理人藉著「回饋」（feed back）來確保企業各種活動依循既定的計劃進行及完成。

1-10 所謂「經理人的工作事實上就是作決策」，這句話大致上是正確的。所有管理者的工作都包含了「作決策」在內。但是，「決策本身也是其他功能的一部份」，例如：他在規劃的過程裡，完成

了某些決策；他在「組織」的過程中，也完成了某些決策。換言之，一個經理人的工作無時無刻與「作決策」息息相關，故稱「經理人的工作就是作決策」這句話事實上有相當的可信度。

- 1-11** 「決策」必須憑藉適當的「資料」在各種選擇方案中作最合適的選擇，若缺乏足夠的資料來做參考，「決策」的性質就如同「猜謎」一樣，將無法做最恰當的處理。
- 1-12** 每一位學生所提供的組織圖必定有所差異，此處，則不加以示範。但是，你所規劃的組織圖中必須能夠明白的表現出組織內部單位之責任關係，並能明顯的區分直綫與幕僚的功能。
- 1-13** 首先整個組織資料的整理，由受過專業訓練的幕僚人員負責將比由缺乏這類工作的直綫經理人負責來得有效率。其次，由公正無私的幕僚人員來處理作業資料比由直綫人員（其工作績效均表現在作業資料上）處理來得公正。此外，直綫經理人的時間應全數投入組織作業性的工作，而將無足夠的時間從事資料的登錄。
- 1-14** 財務會計的目的在提供股東及有關人員所需的各種財務資料及財務報表。一旦財務報表編製完畢，即達成它的目的。故可稱財務會計本身即是一種資料的結束。但管理會計所需的資料則不然，它所產生的各種資料及記錄在提供經理人從事規劃，及控制、決策，故可謂為完成目的的手段。
- 1-15** 這名有抱負的經理人必須了解有關會計部門的工作，反之亦然。因為會計與管理之間具有不可區分的密切關係。除此之外，一名經理人若能明白會計資料的優、缺點，有關限制及運用上之潛力，其將能更有效地使用會計資料並與其工作相結合。
- 1-16** 在某些尺度下，會計人員的確處於一種「管理新聞」的地位，他們有權力決定向經理報告何種資料，或主動刪除某些資料。管理資料的力量必須基於對會計及管理有密切的業務關係方可。其必需有會計幕僚的事業性知識，並且能夠提供管理當局及時、相關性的資料。

1-17 不。會計長時時在執行“控制”的職責。首先，做為一個會計主管，對整體會計功能負有責任。例如：他必須規劃會計幕僚的作業，並透過不同的控制程序來確保各個計劃順利完成。其次；雖然會計長對組織的其他部門並無直接的權力，他卻自高階經理人處獲得充分的授權來規劃及控制其他部門的會計作業。第三，會計長能利用許多特殊的方式來執行控制的地位。例如：經由提供決策所需的各項資料的報告與說明，來達到控制。第四，提供各項有關，適時的資料，使會計長能在決策方面具有影響力，並在領導組織邁向其目標亦佔有關鍵性的地位。

1-18 不，會計部門雖然幕僚單位，但其獲得最高管理當局充分的授權進行全組織會計作業之規劃及執行等工作。

1-19 (a)二者之差異約可以列舉 8 項如下：

- ①管理會計主要在提供資料供經理人做內部的使用。
- ②管理會計比較著重未來。
- ③管理會計比較不受一般公認之會計原理原則(GAAP)的限制。
- ④管理會計著重於資料的攸關性與彈性。
- ⑤管理會計比較不強調數字的精確性。且較重視非貨幣性的資料。
- ⑥管理會計重視一個組織的各個部門，而不將組織視為一整體性機構。
- ⑦管理會計非常依重其他學科的知識。
- ⑧管理會計無強制性。

(b)相同點：

- ①二者均依賴「會計資訊系統」而存在。
- ②二者均強調“職責”或“看管”的概念。

1-20 不，經理人不僅自會計系統中獲得所要的資料，也自其他方面：新聞報紙、專業性業務報告、政府部門提供的經濟情勢分析、廣告研究分析、銷售人員等得到有用的資訊。

6 管理會計解答

第二章 成本名詞、概念及分類

【問答題】

- 2-1 製成品成本的三大項目包括①直接原料②直接人工③製造費用。
- 2-2 買賣業主要從事製成品的銷售，在銷售的過程中並不會改變產品的基本型態。製造業則是利用人工及工廠設備將直接原料轉換為製成品。
- 2-3 (a)直接原料：直接原料包括所有直接投入製成品生產的所有原料，並且為製成品不可分割的重要部份。
- (b)間接原料：間接原料包括原料中數量較少的項目，或是很難獨立分割（但卻是產品的一部份）。例如：焊接材料、黏膠、機用潤滑油等。間接原料往往是歸入「製造費用」中之一個項目。
- (c)直接人工：直接人工即是指直接投入於製成品中的人工成本。
- (b)間接人工：即是無法自製成品中追溯出來的人工成本，在性質上，它是提供輔助性的功能。其包括守衛、領班、維護人員、材料管理員等。在會計處理上，我們把間接人工當做「製造費用」的一個項目。
- (e)製造費用：除了直接原料及直接人工以外，其餘一切的製造成本都是製造費用。
- 2-4 (a)產品成本：產品成本發生於製造某一個產品，包括了直接原料、直接人工及製造費用三大項目。
- (b)期間成本：當某些成本產生的原因，歸之於「時間」比歸之於「產品的製造」或「服務的提供」來得恰當時，即是一種期間成本。例如：辦公室的租金依月支付，故可視為期間成本。
- 2-5 ①製造業與買賣業損益表的不同主要在「銷貨成本」的部份。買賣業主要是出售其向供應商處所購得之製成品，這些製成品在「銷貨成本」的部份在中係以「進貨」列帳。但製造業主要是肩負

8 管理會計解答

生產功能，而非向供應商購買製成品，因此它以「製成品成本」的科目代替買賣業的「進貨」科目。

②此外，製造業把它的存貨歸入「製成品」一欄中，而非買賣業中之「商品存貨」。

2-6 在「流動資產」的部份，製造業列明了三種存貨科目，它們包括：原料在製品及製成品三者。但買賣業往往僅以一個「商品存貨」科目做為獨一的存貨科目。

2-7 因為產品成本常隨著製成品歸入存貨中，故又稱為「存貨成本」。其流程係由製造費用，直接人工、直接原料三者先轉入「在製品」科目中。當產品製造完成，其則由「在製品」轉入「製成品」科目。在產品出售後，它們的成本又自「製成品」轉入「銷貨成本」。在損益表上，銷貨成本被視為一種費用。

2-8 可以。在製造業裡，其可以列入在製品及製成品帳戶裡而做為資產負債表上的“資產”項目。

2-9 ①製成品成本用來明示並組織一製造業在製造某一產品的期間內所發生的任何成本。所有有關成本被歸入三大主要項目：直接原料、直接人工、及製造費用。總成本尚因在製品數量的變動而調整，才能轉入實際的製成品成本中。

②製成品成本表又藉著「銷貨成本」該欄而與損益表產生關係。製成品成本則歸入「期初存貨」中，用以確定可供銷售產品的多寡。事實上，製成品成本取代了買賣中的「進貨」一欄。

2-10 其別名有：工廠費用、工廠負擔、工廠間接費用。

直接人工 (34 小時 × \$ 8,00)	\$ 272,00
製造費用 (6 小時 × \$ 8,00)	48,00
總收入		<u>\$ 320,00</u>

2-12 直接人工成本 (45 小時 × \$ 5,00)

.....	\$ 225,00	
製造費用成本 (5 小時 × \$ 2,50)	12,50
總工資成本		<u>\$ 237,50</u>

- 2-13** 是的，根據一項美國全國性的統計，一般薪工福利約佔每元工資的 37%。
- 2-14** 所謂「成本習性」是指成本如何隨著企業活動量的變動而變動。
- 2-15** 答案是否定的。所謂變動成本係指該項成本的總額隨著企業作業量的變動而成同比例方向的變動。就每單位產品而言，其變動成本固定。固定成本則不然，其總成本固定但每單位產品之固定成本卻隨著企業作業量的增加而成反向的遞減。
- 2-16** 每單位產品固定成本係因與企業生產數量成反方向的變動而使單位成本的計算產生困擾。當生產數量增加，總固定成本分擔至較多的產品數量，以致降低了每單位產品成本。反之；生產數量降低，總固定成本分擔至較少的產品數量上，以致提高了每單位產品成本。
- 2-17** 既然製造費用必須平均分擔到每一單位產品上，其應視為一種間接成本。
- 2-18** 當該經理人有權力決定某項成本之增減時，該項成本即受該管理階層的控制。
- 2-19** ①差異成本：在各個不同選擇方案中之成本差異，即稱為「差異成本」，有時稱為「增支成本」。
- ②機會成本：因不採行某項行動而損失的「潛在利益」。
- ③沈入成本：係指某項已經發生，無法由現在或將來的任何決策所能變更的成本。
- 2-20** 錯誤。差異成本包括變動及固定兩項。但沈入成本則是無任何差異的成本。

【練習題】**1 (10 分鐘)**

①每月成本表	A 型自動駁船	B 型自動駁船	差異成本
租金成本	<u>\$ 1,800</u>	<u>\$ 3,000</u>	<u>(\$ 1,200)</u>
營業費用	<u>650</u>	<u>800</u>	<u>(150)</u>
船長月薪	1,200	1,200	-0-
助手月薪	3,200	1,600	1,600
設備折舊	<u>2,400</u>	<u>2,400</u>	<u>-0-</u>
總 成 本	<u><u>\$ 9,250</u></u>	<u><u>\$ 9,000</u></u>	<u><u>\$ 250</u></u>

如上表所示，船長月薪及設備折舊並非差異成本，該公司應該租用B型船駁。

②設備折舊是一種沈入成本，因為它是一種已發生的成本，無法由現在或將來的任何決策加以改變。

2 (15 分鐘)

(a)原料：

電瓶進貨	8,000
電瓶使用	<u>7,500</u>
電瓶存貨	500
每單位成本	× \$ 10
電瓶存貨成本	<u><u>\$ 5,000</u></u>

(b)在製品：

提供製造新車之電瓶數	\$ 7,300
未完成新車比例	× 10 %
未製成新車所耗電瓶數	<u>730</u>
每單位電瓶成本	× \$ 10
在製品成本	<u><u>\$ 7,300</u></u>

(c)製成品

製成新車數目 ($7,300 \times 90\%$)	6,570
未出售新車比例	$\times 20\%$
未出售新車之電瓶數	1,314
每單位電瓶成本	$\times \$ 10$
製成品成本	<u>\$ 13,140</u>

(d) 銷貨成本

汽車銷售數額 ($6,570 \times 80\%$)	5,256
每單位電瓶成本	$\times \$ 10$
銷貨成本	<u>\$ 52,560</u>

(e) 推銷費用

銷售買座車電瓶表	200
每單位電瓶成本	\$ 10
推銷成本	<u>\$ 2,000</u>

3 (10 分鐘)

1 投入 X 品生產之人工成本

\$ 5 \times 6 小時	<u>\$ 30</u>
--------------------------	--------------

投入 Y 品生產之人工成本

\$ 5 \times 4 小時	<u>\$ 20</u>
--------------------------	--------------

2 製造費用 (加班給付)

\$ 2.50 \times 2 小時	<u>\$ 5</u>
-----------------------------	-------------

加班給付不應分配至 Y 產品上。雖然部份 Y 產品的生產係在加班時間中進行，但其所以如此，乃是因為生產排程的問題，當日所以要加班，乃是由於當日所排的生產品時間超過每日正常的工作時間。故加班給付無法歸入某一特別批次的產品上。

4

1 製成品成本表

勝利裝訂公司
製成品成本表
19 x 7 年

直接原料	\$ 10,000	
直接人工	12,000	
製造費用：		
間接人工	\$ 8,000	
工廠設備維護	2,000	
工廠設備保險	500	
工廠設備租金	5,000	
間接原料	1,000	
工廠設備折舊	1,500	18,000
製造成本合計	\$ 40,000	
加：期初在製品	7,000	
		<u>47,000</u>
減：期末在製品	9,000	
製成品成本	\$ 38,000	<u><u>38,000</u></u>

2 銷貨成本表

期初製成品存貨	\$ 20,000
加：製造品成本	<u>38,000</u>
可供銷售商品	\$ 58,000
減：期末製成品存貨	<u>14,000</u>
銷貨成本	<u><u>\$ 44,000</u></u>

5 (8 分鐘)

I：存貨成本

N：非存貨成本

- | | |
|-----|------|
| 1 N | 8 N |
| 2 I | 9 N |
| 3 I | 10 I |
| 4 N | 11 I |

5. I 12. N
 6. I 13. N
 7. I 14. N
 15. I

6 (10 分鐘)

1 直接人工成本：

\$ 8 × 46 小時	<u>\$ 368</u>
製造費用：	
閒置時間 \$ 8 × 4 小時	\$ 32
加班給付 \$ 4 × 10 小時	\$ 40
小計	<u>\$ 72</u>

薪工福利：

直接人工成本

\$ 3 × 46 小時	<u>\$ 138</u>
製造費用	
\$ 3 × 4 小時	<u>\$ 12</u>

7 (15 分鐘)

1 製成品成本表

可口公司
 製成品成本表
 19x5年三月份

直接原料	\$ 32,000
直接人工	1,800
製造費用：	
工廠水電	\$ 14,000
間接原料	14,000
工廠保險	4,000
其他工廠成本	<u>10,000</u>
總製造成本	<u>\$ 92,000</u>