

商學小叢書

營業預算論

劉絜敖著

商務印書館發行

商學小叢書

營 業 預 算 論

劉 絜 敖 著

商務印書館發行

中華民國二十五年三月初版

祥

(69316)

商學叢書 營業預算論 一冊

每冊定價國幣肆角伍分
外埠酌加運費滙費

著 者 劉 絜 敖

發 行 人 王 雲 五
上海河南路

印 刷 所 商 務 印 書 館
上海河南路

發 行 所 商 務 印 書 館
上海及各埠

版 翻 有 所 必 究

(本書校對者陳忠杰)

目次

第一編 總論

第一章 營業預算運動……………一

第一節 序說……………一

第二節 美國之營業預算運動……………九

第三節 德國之營業預算運動……………一七

第四節 英國之營業預算運動……………二六

第五節 法國之營業預算運動……………二七

第六節 國際預算統制會議……………二九

第二章	營業預算之本質·····	三五
-----	--------------	----

第一節	營業預算之意義·····	三五
-----	--------------	----

第二節	營業預算與國家預算之區別·····	四六
-----	-------------------	----

第三章	營業預算之科學的地位·····	五六
-----	-----------------	----

第一節	序說·····	五六
-----	---------	----

第二節	經營經濟學之體系與經營計理論·····	五八
-----	---------------------	----

第三節	經營計理論之體系與營業預算·····	七九
-----	--------------------	----

第四章	營業預算之體系·····	九四
-----	--------------	----

第一節	部門預算之區分·····	九四
-----	--------------	----

第二節 營業經營之基本職能與營業預算之體系·····	九九
----------------------------	----

第五章 預算之編造與實施·····	一一一
-------------------	-----

第一節 預算編造之前提·····	一一一
------------------	-----

第二節 預算期間·····	一一三
---------------	-----

第三節 預算編造之出發點·····	一二〇
-------------------	-----

第四節 預算數字之算出法·····	一二四
-------------------	-----

第五節 預算之編造·····	一二七
----------------	-----

第六節 預算之施行·····	一三〇
----------------	-----

第二編 各論

第一章 銷售預算·····	一三九
---------------	-----

第一節	銷售分析	一四四
第二節	市場分析	一五一
第三節	銷售配分類	一六九
第四節	銷售預算之編製	一七九
第五節	銷售費預算	一八四
第六節	廣告費預算	一九〇
第二章	製造預算	一九三
第一節	製造計劃與存貨統制	一九五
第二節	原料預算	二〇八
第三節	勞力預算	二一一
第四節	製造間接費預算	二一五

第五節	標準成本	二一九
-----	------	-----

第六節	製造預算之編造	二二七
-----	---------	-----

第七節	購買預算	二二九
-----	------	-----

第三章 財務預算

第一節	現金收支預算	二三四
-----	--------	-----

第二節	設備預算	二四二
-----	------	-----

第三節	預想資產負債表	二四四
-----	---------	-----

第四節	預想損益計算書	二四九
-----	---------	-----

第四章 綜合預算之編造

結論	二五四
----	-----

營業預算論

第一編 總論

第一章 營業預算運動

第一節 序說

由於自由主義之發達，和高度資本主義之形成，對於吾人之經濟生活，自貢獻了不少如生產力之增大的種種好處；但其反面，如生產之過剩，恐慌之繼起，景氣之變動，從而經濟界之不安與動搖等，卻對於吾人誘發了許多煩悶的問題，而給吾人以莫大之威脅。所以近年來一般人對於從前

視爲金科玉律的自由主義與資本主義，現在卻漸漸由懷疑而不信任，更由不信任而思有以改造之了。

在此種反自由主義和反資本主義的大氣壓之下，首先表現於事實的，便是蘇俄之有名的五年經濟計劃，其次便是各資本主義國家之統制經濟運動，再其次便是最近國際間之集團經濟運動或關稅同盟運動。

當此種綜合經濟(Gesamtwirtschaft)盛行着統制運動的時候，爲此綜合經濟之細胞的個別經濟(Einzelwirtschaft)即營業經濟(Betriebswirtschaft)，亦因遭受着種種經營上的難問題，並鑒於過去經營不合理之淒苦的經驗，而痛感着在自己的活動領域之內，亦有自定一種制度，以自行統制的必要。現在甚囂塵上的營業預算(Business Budget, Industry Budget)問題，便是經營界感於實際的必要，而採取的統制方法之一種。所以綜合經濟之從自由主義到統制主義，和營業經濟之從浪漫的生產到統制的生產，其間變遷進展的線路，實可以說是完全同一的。

然則營業經濟爲什麼要採取營業預算制度，換言之，即營業預算運動爲什麼會發生，並爲什

麼會這樣的盛行呢？則吾人探索其演進之迹，自可知其必有經濟上的理由存在。

吾人都知道，在現在這種資本主義的流通經濟之下，因無最高的統一的意志支配着，所以各經濟成員即各經濟單位，都是經過市場的關係，而自由生產着並消費着的。在此種自由產消的市場經濟之下，雖有交換價格存在，以實行其調節的機能，然因經濟結構複雜和景氣變動無常之故，所以常常釀起生產與消費之不一致，即需要與供給之不平衡狀態（Disproportionality），此種不平衡狀態之發生，雖尙有其他的原因存在，然在今日的資本主義經濟制度之下，其主要原因實就是營業經濟之無預算的過剩生產（Over Production）與消費經濟（Konsumtionswirtschafter）之不足消費（Under Consumption）。不過在現在這種市場經濟之下，因貨物之消費完全是隸從於貨物之生產的，所以需給不平衡狀態之釀成，實以過剩生產爲其主因！

然則此過剩生產的現象，又爲什末爲發生呢？則質言之，即由於現在經營規模之擴大，固定資產之增加，和生產品比例費用之減少，與固定費用之增多的結果。吾人都知道，在現在經營規模擴大以後，經營資本之大部份，雖因產業性質之不同而稍異，然一般說來，則大都是用於經營之設備，

換言之，即用作固定資產 (Fixed assets) 之耗費的，此種固定資產之耗費愈增多，則營業經濟內比例費用之推移於固定費用之度亦愈甚；此比例費用推移於固定費用之度愈甚，則生產品單位所應分派之成本即愈高；此生產品單位所分派之成本愈高，則生產品單位之販賣價格亦愈貴；此生產品單位之販賣價格愈貴，則生產品之銷售即艱難；此生產品之銷售愈艱難，則經營者所蒙之損失即愈大；經營者所蒙之損失愈大，故經營者為補償其損失計，勢必不顧經濟界之繁昌與否，而只知忙於貨物之大量生產，以圖減低其生產品單位的成本；經營者既長年累月的忙於貨物之大量生產，故生產過剩的不景氣現象，便自然而然的就發生了。

原來，所謂營業經濟內之比例費用 (Proportional Cost)，牠原是比例於生產量之增減而增減的，故亦可名之為變動費用 (Variable Cost)。比方，在經濟界繁昌的時候，若吾人想多生產一些貨物，則此比例費用自比例於貨物之增加量而亦增加；反之在經濟界不景氣的時候，若吾人想少生產一些貨物，則此比例費用亦即比例於貨物之減少量而減少，故無論在生產量增多或生產量減少的時候，此比例費用所分派於生產品單位的成本總是一定的，故此比例費用在營業經

濟內若占主要的地位，換言之即營業經濟內之固定資產若少，而流動資產（Current Assets）若多的話，則因生產品單位的成本有一定，和生產量之伸縮可自如的原故，所以前述之生產過剩的現象是決不至於發生的，故此比例費用對於產業之經營，實具有調節生產之作用。然固定費用（Fixed Cost）則不然，牠是固定資產使用後之折舊費，與借入資本之利息費所構成，故牠不是隨生產量之增減而增減的，因折舊費與利息費自始至終即是固定的原故。所以經營經濟內之此項固定費用較前項之比例費用愈多，則該經營生產量之決定，即愈受拘束而不能伸縮自如，其結果，經營者為銷償固定費用以減低成本起見，遂只好不顧市場之需要如何，而盡全力以生產，這樣一來，於是貨物之生產過剩，便成為不可避免的必然現象了。

所以經濟界生產品之所以過剩，其主因實即為營業經濟內固定資產之增加與固定費用之膨大，故吾人若要使生產不至過剩，若要使需給保持平衡，其唯一手段實舍減少固定資產與固定費用外無他求。然吾人試曠觀經營界現實的狀況則何如呢？不說是已有的固定資產不能減少，並且為彼此競爭謀利起見，各經營者還不顧一切利弊，而汲汲於謀求其固定設備之擴張。這樣一來，

各經營經濟，在一面自然更擁有過大之生產能力，在他面又因為固定費用所逼迫，而不得不邁進的實行大量之生產。於是生產愈以過剩，需給愈以不能平衡，而恐慌遂益頻起迭發，經濟界遂益臻於動搖了。

在此種包藏危機的情況所威脅之下，一部有識的經營家和學者，為打破此種難局起見，乃承泰勞爾（F. W. Taylor）的科學管理法（Scientific Management）之後，而提倡營業預算制度以謀救濟。

本來，在以生產為其任務的營業經濟之內，其經營之運行上，原是有統一的意志支配着，換言之，即原是有一種經營計劃存在的。如商人對於商品之購買與販賣，如工業家對於貨物之製造與銷售，皆可說他們在事前是有一定的概算的。不過，為防止過剩生產之發生，為使經營更合理化，則只憑着經營者個人之常識的直覺的測算與推量，是不足的而且是不可靠的。所以吾人必須採用營業預算制度，根據科學的方法，以分析市場需要的情形，預測景氣變動的趨勢，而本於販賣銷售之可能概算，以斟酌加減經營之固定設備，使不至陷於前述之生產過剩的苦境，更進而確立銷售

製造及財務之預算，以保持各機能活動之調和，而期收到更計劃的更秩序的管理產業之效果乃可。所以在從來這種生產無政府狀態之後，營業預算制度之採用，實爲打破難局救濟產業之唯一法門。何則，因吾人從來最引爲苦惱的，就是前述之固定設備之不能不增多與不可增多的問題，但若吾人採用營業預算制度以後，吾人便可考慮着次述之三點（見Neuberg, R. L.: Das Industriebudget. 1932. S. 20.），而將此問題，得到一適當的解決。

一、經營之生產能力，必須使其與預測之將來的銷售可能性適合；

二、經營之技術的設備，須考慮競爭者之競賣與競產而定之；

三、在經濟繁昌時建設經營設備，須考慮其在平常之狀態或甚至在不景氣的狀態之下，是否亦能有利的利用，並考慮若利率變化與利潤減少時，是否能担负資本使用及折舊費之重荷。

若吾人考慮着右述之三點，而立一設備預算 (Anlagebudget) 以酌量增減固定設備時，則前述之窘狀可免，市場之需給平衡，從而恐慌不至發生，景氣亦不至變動無常了。要是不然的話，則

吾人募集之資本縱多，經營之技巧縱高，其結果亦不免是要歸於失敗的。所以威思謨（A. W. Willismore）氏於其大著營業預算與預算統制一書內說：『在現代這種競爭的產業內，其經營之成功與否，與其說是係於製造者之技巧如何，實不如說是經營者有無先見與預算能力之為佳。自然，為要節省費用，並有利的使用其運轉資本（Working Capital）起見，其製造方法之巧拙如何，當然也有極重要的關係。然此種製造方法那怕是如何的巧，製造能率那怕是如何的高，但若其經營者失敗於市場之預測，則其由巧妙之製造方法與高度之製造能率所得來的利益之全部，還是要歸於烏有的。比方，若因預測市場失敗，從而銷售量減少的話，則製品藏之深庫，經營一定要失利的。』（Willismore: *Business Budget and Budget Control*. 1932. pp. 4-5）吾人看了威氏這話，就可知在今日而言產業之經營，此種對於市場之正確的預測，和對於經營之正確的預算，是如何的日增其重要了。

因為流通經濟下生產過剩之實情慘狀是如彼，而營業預算制度之效用意義又如此，所以在世界大戰以後，美國因遭受了戰時經濟繁昌之反動的生產過剩之恐慌，故一時經營家與學者們，

便起而作營業預算制度之提倡與實施。在美國實施營業預算制度收了優良的效果以後，不落人後的德國，爲着復興其產業起見，故亦首先跟蹤邁進，更進而作營業預算制度之理論的鑽研。英國自來是喜歡保守的，但近年受了美德二國研究熱之刺戟，現在亦頗注意營業預算制度之發展了。法國對於經營經濟之研究，本來是極其幼稚，所以對於營業預算之鑽討，當然更說不上，但吾人從其工商管理學者費約爾（H. Fayol）之著作當中，亦可窺其營業預算思想之一端。

綜觀右面所述，可知在大戰後十餘年以來營業預算制度已應時勢之需要而必然的產生，並在各國產業界蓬勃的遂其發展。然其產生的經過及其發展的現情怎樣呢？則於正式論到本題之前，實有略加敘述，藉以了解其本質的必要。以下即分節將美德英法諸國營業預算之發達情形，加以簡略的說明。

第二節 美國之營業預算運動

加爾森（E. E. Carlson）說：『美國產業家之試行預算制度，實始於大戰後之一九二〇年，