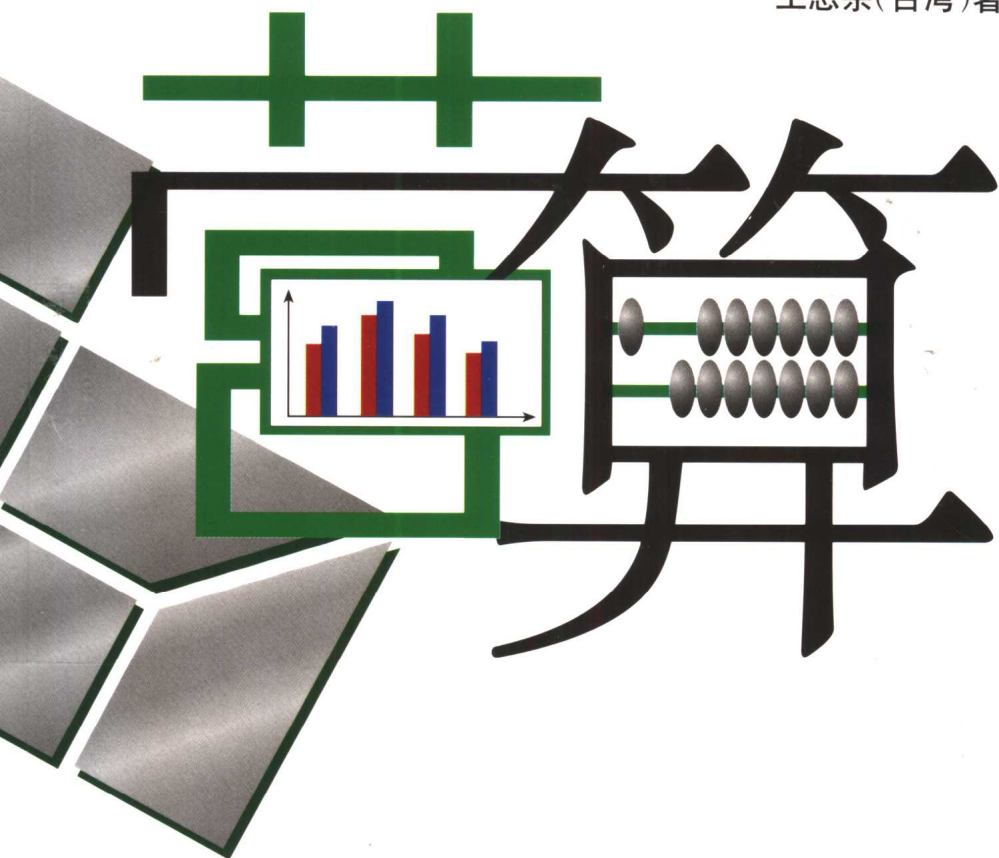


经营计划与预算管理

Management Plan & Budget Control

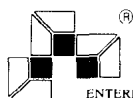
王忠宗(台湾)著



厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



福友现代实用企管书系 ⑮

FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

经营计划与预算管理

编著：王忠宗（台湾）

厦门大学出版社

经营计划与预算管理 / 王忠宗著. - 厦门: 厦门大学出版社, 2004.6
(福友现代实用企业管理书系 / 林荣瑞主编)

I . 经… II . 王… III . 企业管理: 财务管理—预算 IV . F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第048219号

福友现代实用企管书系 ⑮

编著 / 王忠宗 (台湾)

电话: 0592-2395581(总机)

传真: 0592-2396530 2395580

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

地址: 厦门大学

邮编: 361005

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑 / 许红兵

内页插图 / 李峰源

印刷 / 厦门爱达印务企划有限公司

2004年6月第1版 2004年6月第1次印刷

开本: 850 × 1168 / 32 印张: 10.625

字数: 300千字 插页: 4

定价：45元



福友现代实用企管书系 ⑮

**FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES**

版权所有·翻版必究

法律顾问 / 天衡联合律师事务所 郑水园律师

福友现代实用企管书系[®]
 FORYOU MODERN PRACTICAL
 ENTERPRISE MANANGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究

法律顾问 / 天衡联合律师事务所 郑水园律师



出版序

献给每一位睡着睡觉的人

有计划是人在推事，缺乏计划是事在推人，良好的计划是成功的开始，经营计划在企业的运营过程中有着举足轻重的作用：企业的经营者必须将自己对未来一定期间内所希冀达成的经营成果及目标透过数据、文字来加以表达揭示，形成经营计划，以使所有成员具备努力的方向并付诸实际的行动。

“预算”是为执行工作计划达成企业及部门目标的活动所产生的收支金额的概算，因而预算常常被誉为“管理之母”，这足以见证预算在企业管理计划工作中的重要性。

坊间有关经营计划的书籍不少，预算管理的选题也颇多，能将二者整合在一起的不多见，且这些选题又往往以财务观念为主导，例如经营计划多着重于数值计划，预算管理又偏颇于会计科目的账务处理及资产负债表或损益表的编列，终使实务指导效果有限。

王忠宗老师在台湾制造业界及企业管理顾问界服务 20 余年，涉猎的行业与产业甚广，累积的实务经验与心得甚丰，故本书能够有别于一般的财务会计类选题。

首先，本书从诸多实例中揭示“预算是管理之母”的观念，即企业可以透过预算产生出许多宝贵的数据资料，这些数据资料正是企业管理者用于提升企业经营绩效的重要参考依据，从而让企业管理者能够深刻体认年度经营计划与预算管理的重要性。

其次，本书从实际操作角度较为全面地介绍了企业各个部门如何



献给每一位 站 着睡觉的人

进行预算规划编订与控制管理，使企业管理者能够了解年度经营计划与预算管理的概念，掌握相应的实际操作技巧。

最重要的是，本书着重教导了如何按照“目标→计划→预算”的步骤来建构预算制度，从而揭示出预算的真谛在于对影响企业盈亏的重要收支项目进行事前规划，以利于管理目标的达成。也诚如王老师在书中所言：若非为执行工作计划，就不应编订预算；工作计划若与目标达成无关，就不应核配预算。”

本书纲目清晰，深入浅出，文字精练但不乏深刻，又能够辅助于一定的实用图表、实务案例，让读者读得轻松、做起来有效，这正契合福友所一贯倡导的“简单、直接、有效”的实务管理风格，也相信对大家有所助益。

福友承诺——

与您分享的绝对是好东西！

2004年6月于厦门



献给每一位 睡着睡觉的人

作者序

一般企业人士比较关心的是年度的事业计划(Business Plan),因为执行的成果立即得以检验,有时甚至疏忽了为企业打造愿(远)景(Vision)的策略计划(Strategic Plan),导致长短期计划与预算冲突或脱节。

因此,本书先以策略规划(中长期)来导引年度的经营计划(短期),进而探讨企业及部门预算的编订。

我经常说:“预算是管理之母”,主要是预算可以产生许多宝贵的数据(数字)作为提升经营绩效的依据。换句话说,我一向把“预算”当作管理工作而不是会计工作。所以,本书的重点在于对影响企业盈亏的重要收支项目做好事前规划,以利于事后控制,而不在于会计科目的账务处理及资产负债表或损益表的编制。

不过,预算为执行工作计划,达成企业及部门目标的活动所产生的收支金额的概算,因此,本书乃秉持“目标→计划→预算”的步骤来建构预算制度。也就是说,若非为执行工作计划,就不应编订预算;工作计划若与目标达成无关,就不应核配预算。

不过,预算在编订及执行上,可能遭遇到许多问题。比如,编订的时间早一点好还是晚一点好?负责编订预算的单位是会计部门吗?预算如何审核呢?实绩与预算的差异如何分析及检讨改进呢?因应内外在因素的变迁及影响,预算如何调整及修正?预算执行的结果,应如何进行绩效评估呢?此等问题若不能适当地处理,将落入“预算年



献给每一位 睡着睡觉的人

年编，年年胡乱编”的窠臼。作者基于在著名企业多年负责计划及预算编拟的工作经验与心得，试图提供有效的解决之道，让企业人士在面临相同问题或进行实务操作时能有所参酌与助益。另外，本书还例举了一些台湾财务方面的规定供大陆读者参酌。

本书得以出版发行，使作者有机会与大陆企业管理者进行交流，在此要特别感谢厦门福友企业管理顾问有限公司林荣瑞总经理及叶香小姐的热情邀约及大力支持。

王忠宗 谨识

2004年6月



献给每一位睡着睡觉的人

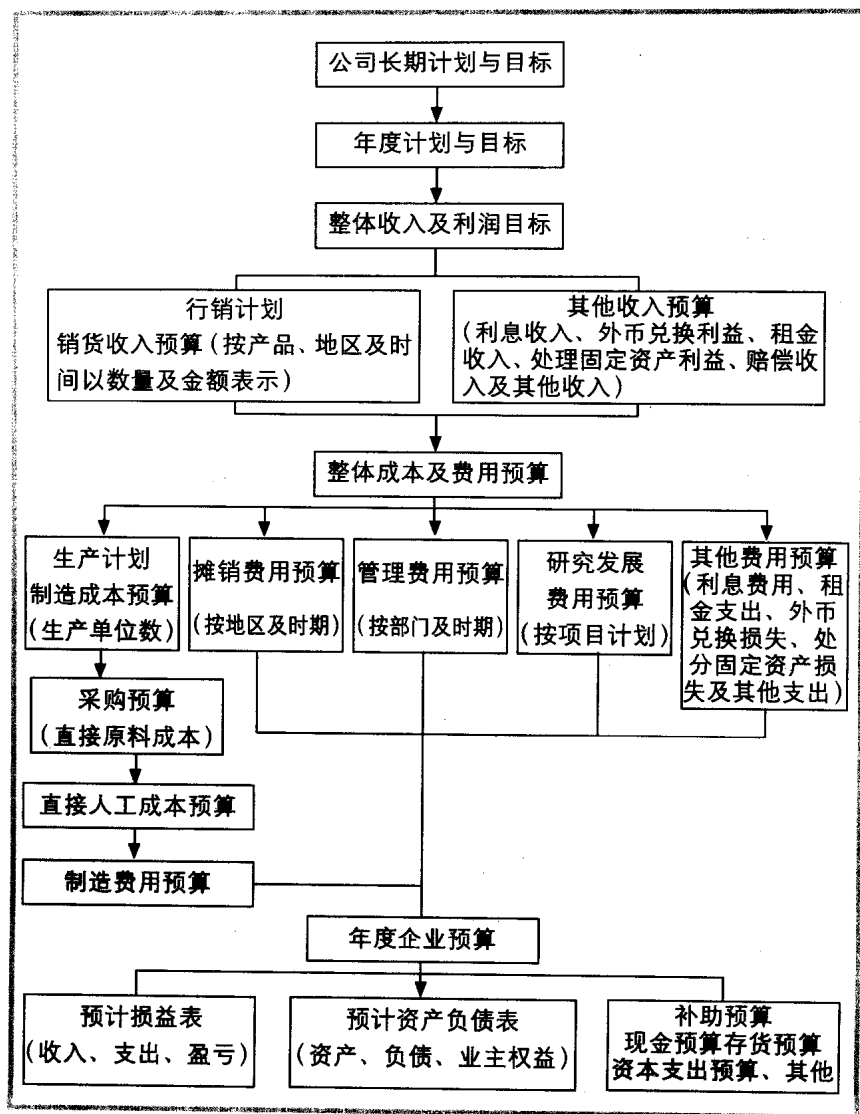
本书内容简介

“预算是管理之母”，主要是因为预算可以产生许多宝贵的资料（数字）作为提升经营绩效的依据。

不过，预算为执行工作计划达成企业及部门目标的活动所产生的收支金额的概算。因此，本书乃秉持“目标→计划→预算”的步骤来建构预算制度（参见下页图表）。



献给每一位 站 着睡觉的人





献给每一位 站 着睡觉的人

目 录

第一篇 年度经营计划的重要性	1 - 28
一 规划的种类	3 - 6
二 规划的过程	7 - 11
三 规划的特性	12 - 13
四 策略规划的影响因素	14 - 17
五 策略规划的模式	18 - 23
六 有效的年度经营计划	24 - 28
 第二篇 目标→工作计划→预算	29 - 56
一 目标的意义	31 - 34
二 目标的种类	35 - 36
三 设定目标的程序	37 - 38
四 目标设定与达成	39 - 49
五 目标导向的预算制度	50 - 56
 第三篇 预算作业流程与管理	57 - 78
一 预算的意义与功能	59 - 60
二 预算涵盖期间	61 - 63
三 预算编订的程序	64 - 70
四 预算编制的内容	71 - 73



献给每一位 睡着睡觉的人

目 录

五 预算管理制度	74 - 78
第四篇 预算编制准则与科目说明	79 - 114
一 预算编制准则	82 - 91
二 会计（费用）科目编列说明	92 - 97
三 共同基准	98 - 99
四 历史资料	100 - 103
五 预算表格及送达期限	104 - 114
第五篇 预算审查、检讨与评估	115 - 134
一 预算审查	117 - 121
二 预算执行与检讨	122 - 132
三 预算绩效的评估	133 - 134
第六篇 销货收入预算的规划与控制	135 - 172
一 销售目标设定	137 - 143
二 销售计划内容	144 - 148
三 销货收入预算的编订	149 - 154
四 销货收入预算的控制	155 - 172



献给每一位 站 着睡觉的人

目 录

第七篇 销售费用的规划与控制	173 - 196
一 设定销售费用预算的方法	178 - 190
二 销售费用预算的控制	191 - 196
第八篇 人事费用的规划与控制	197 - 216
一 总人力需求	199 - 201
二 直接人工需求及预算	202 - 205
三 间接人工需求及预算	206 - 209
四 人事费用预算的控制	210 - 216
第九篇 采购预算的规划与控制	217 - 240
一 决定采购数量	219 - 224
二 决定采购价格	225 - 225
三 采购预算的编列	226 - 228
四 采购预算的控制	229 - 240
第十篇 资本支出预算的规划与控制	241 - 266
一 总拥有成本 (TCO)	243 - 246
二 资本支出的规划	247 - 251



献给每一位 站 着睡觉的人

目 录

三 资本支出的控制	252 - 266
 第十一篇 研发费用的规划与控制	 267 - 284
一 研究发展费用的规划	269 - 277
二 研发费用预算的控制	278 - 284
 第十二篇 管理及财务费用的规划与控制	 285 - 306
一 管理费用	287 - 295
二 财务费用预算	296 - 306
 第十三篇 结语	 307 - 318

福友承诺：

与您分享的绝对是好东西！

厦门总公司

地址：厦门禾祥西路4号鸿升大厦15层

电话：0592-2395581(总机)

传真：0592-2396530 2395580

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

苏州分公司

地址：苏州市三香路206号光大银行大厦10F

电话：0512-68294860(总机)

传真：0512-68294859

E-mail: foryou@pub.sz.jsinfo.net

<http://www.foryou.tw.cn>

第一篇

年度经营计划的重要性

- 一 规划的种类
- 二 规划的过程
- 三 规划的特性
- 四 战略规划的影响因素
- 五 战略规划的模式
- 六 有效的年度经营计划



愿景是企业长期的目标，
是未来前进的方向。

规划(Planning)所指的是企业经营者将未来一定期间内的经营成果揭示于企业内,使所有成员有努力的依据,因而能拟订达成目标的行动方案。换言之,规划就是经营者清楚地界定出,由现在通往未来所应采取的途径,以明确的文字或数字叙述或表达,即成为计划(Plan)。

一 规划的种类

依规划的性质,可区分为以下的类别:

(一) 依时间区分

依时间长短的不同,一般可将规划的种类区分如下:

1 短期计划

指一年或一年以下的计划,是年度性的行动方案。短期计划常适用于具高度变动性的产业,能避免计划期间过长所可能造成的僵固性,使组织更能因应环境的变化而作调整。换言之,若是科技、社会、经济与法令等外部环境的变动速度越快或影响程度越大,企业采用短期计划的机会或可能性就越大。

2 中长期计划

指3~5年甚至更长期间例如十年规划(参见图表1-1),中

图表 1-1 某电脑公司十年经营发展计划

		1990	1991	1992	1998	1999
资本结构		1.998 亿	4 亿	5.6 亿	24 亿	30 亿
营业 目标	台湾	10 亿	13 亿	20 亿	90 亿	100 亿
	海外	3 亿	4 亿	10 亿	70 亿	80 亿
利润目标		1 亿	1.5 亿	1.8 亿	7 亿	8 亿
人力 编制	台湾	250 人	320 人	350 人	500 人	500 人
	海外	75 人	75 人	100 人	300 人	300 人
产业		1 周边设备	1 周边设备 2 LAN 3 软件	1 周边设备 2 LAN 3 软件 4 医疗	1 周边设备 2 LAN 3 软件 4 医疗 5 服务业 6 IPO	1 周边设备 2 LAN 3 软件 4 医疗 5 服务业 6 IPO
经营对策		1 规划上市 2 并购 MSC	1 事业部规划 2 LAN 欧洲分公司 3 TSC 成立 4 新增 3 个事业单位	1 事业部制 责任化经营 2 欧洲生产 总部成立 3 新增大陆 公司 4 股票上市 5 医疗事业 开始	1 进行各产 业经营评 估 2 寻求新产 业发展规 划 3 进行人力 盘点调查 4 加强事业 群经营绩 效	1 将事业群 独立为子 公司, 进 行组织重 新规划 2 期望各子 公司于其 产业名列 前 10 大 3 进入台湾 企业排名 前 50 大 4 进行 21 世 纪事业经 营发展评 估 5 成立新事 业设立兼 并小组